

المرحلة الثانية (صباحي / مسائي) قسم علوم الحياة

الادارة التربوية

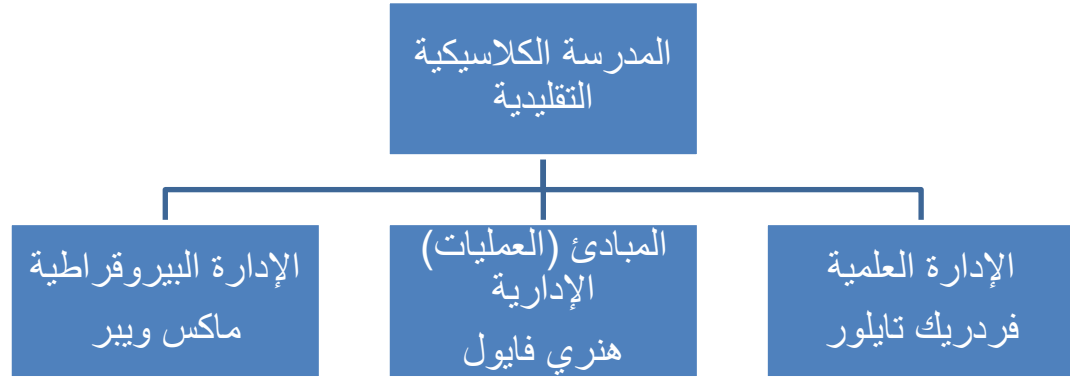
نشأة والتاريخي للإدارة :

تعد الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية، ولها مداخل عديدة ونظريات متعددة تبلور الإطار العام لما يعرف بعلم الإدارة، ومع ظهور الثورة الصناعية وبروز منظمات كبيرة الحجم صار هناك اهتمام متزايد بالإدارة مما انعكس على تزايد البحوث والدراسات في الدول الصناعية التي أسهمت بنحو ملحوظ في زيادة الاتساع والعمق في المعرفة الإدارية. وللإدارة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور على وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات. ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بنحو عام وأهميتها وأسباب تعددها.

يستخدم مصطلح المدرسة **school** أو المدخل **Approach** إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها. وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في المدرة الزمنية نفسها ولا يعرف بعضهم بعضاً. إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه.

وان أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارها يسهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة نصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته واغناء مفاهيمه، كما أن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل. إن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) **Classical School** وتعد هذه المدرسة من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية، وتضم مجموعة من الاتجاهات كما موضح في المخطط الآتي:

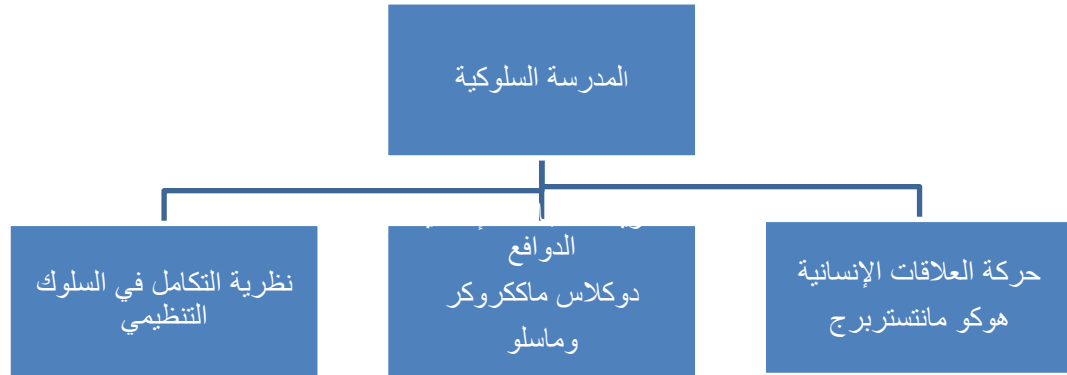


***** الإدارة العلمية:** يعد فردريك تايلور مؤسس هذا الاتجاه، إذ وضع أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة (تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها)، تركز هذه الإدارة على اختيار العاملين وتدريبهم ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل.

***** المبادئ (العمليات) الإدارية:** يعد هنري فايول مؤسس هذا الاتجاه، ويركز على الاهتمام بالوظائف الإدارية وأنشطة المنظمة ووضع أربعة عشر مبدأ لتحسين الممارسات الإدارية (تقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية، والقواعد المنظمة للعمل، ووحدة الأمر، ووحدة الاتجاه، وخضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة، ومكافأة العاملين بعدالة، والمركزية، والتدرج الهرمي، والترتيب، والعدالة، واستقرار الملاك، والمبادرة، وروح الفريق).

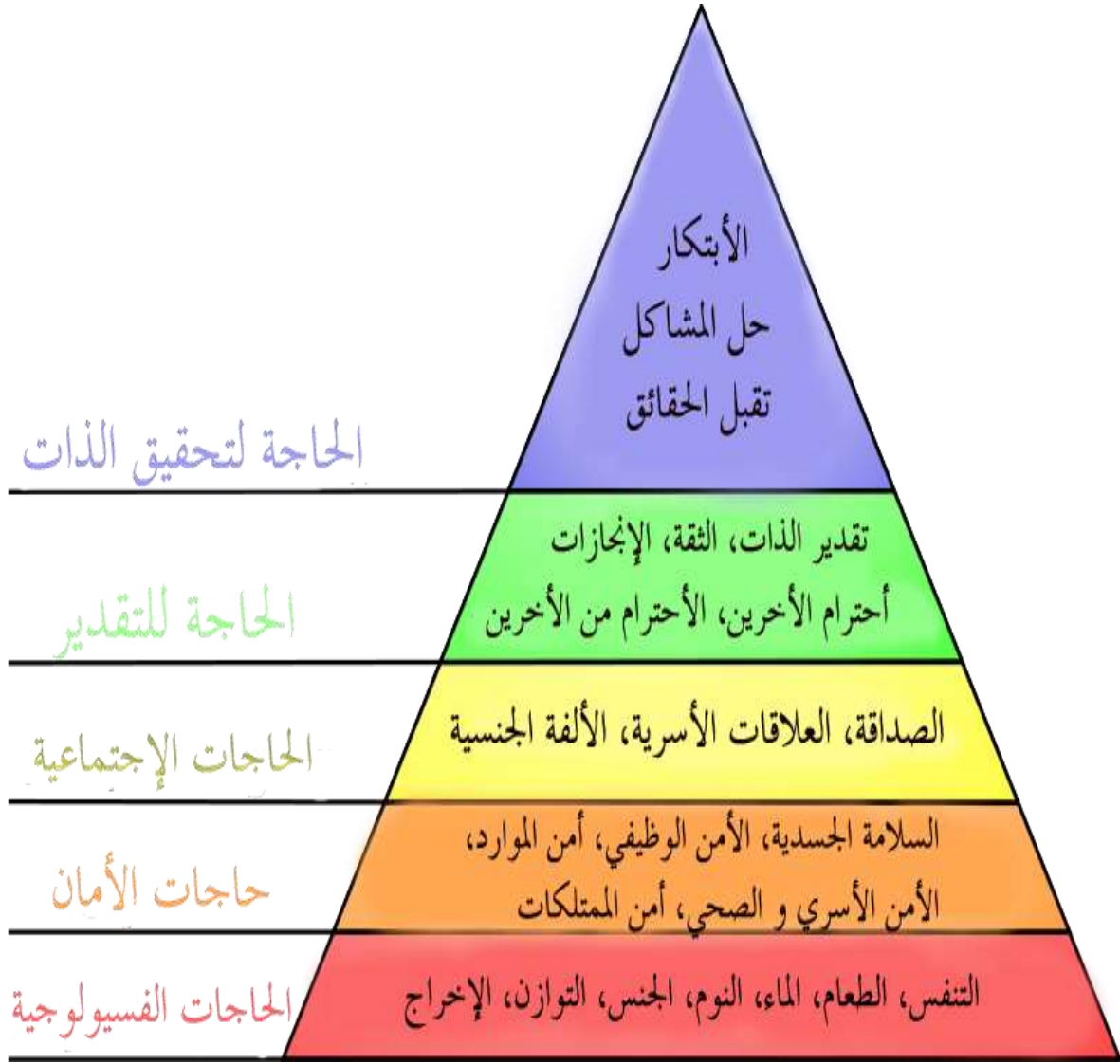
***** الإدارة البيروقراطية:** يعد ماكس ويبر مؤسس هذا الاتجاه، البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة بخلاف ما يدور في ذهن الان حول المنظمات الكبيرة بالحجم واللوائح والإجراءات البطيئة والروتين بالعمل، وبين ويبر أهم خصائص التنظيم البيروقراطي منها التدرج الهرمي للسلطة، والتحديد الواضح للواجبات لتحقيق أهداف المنظمة، والتخصص الوظيفي وتقسيم العمل، ووضع الإجراءات واللوائح، وإلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية، وضرورة اتصاف الموظف بعنصر الكفاءة.

ثانيًا: المدرسة السلوكية Behavioral School يعد السلوك الإنساني هو المجال الرئيس لاهتمامات علماء هذا المدخل، إذ استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرائق جديدة يمكن ان تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة عبر تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة، وشملت هذه المدرسة مجموعة من النظريات كما موضح بالمخطط الآتي:



1- حركة العلاقات الإنسانية: أكدت هذه الحركة أن للجوانب الاجتماعية والإنسانية دورًا أساسيًا لتحسين الإنتاجية، إذ إن هناك عوامل أساسية منها مناخ العمل الجمعي بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط وفي ظل العمل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم عبر تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار. هذه الحركة أكدت أن الجوانب الإنسانية والاجتماعية تسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز وحدها.

2- نظرية الحاجات الإنسانية: تعد نظرية الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة. والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، وهذا المفهوم حيوي للمديرين؛ لأن الحاجات تولد ضغطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم. وأشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات ووضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجات تحقيق الذات. وكما موضح بالشكل الآتي:

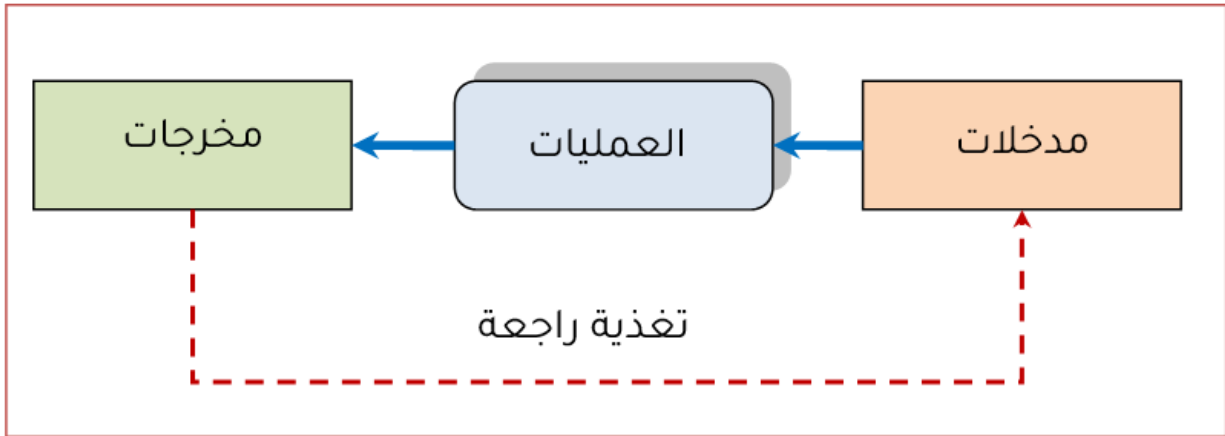


ان هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع، إذ إن الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها. أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي إن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل الا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت. وفي إطار الفكر السلوكي فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة عبر العمل لكي ينعكس ايجاباً على الأداء والإنتاجية.

3- نظرية X ونظرية Y: افترضت نظرية X بأن العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ولا طموح لديهم، ويحفزون بالحوافز المادية فقط. أما المدراء فيتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لبيان الرأي في أعمالهم، إن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً

و شعورًا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم على وفق ما يقال لهم وبحسب المتطلبات. أما افتراضات نظرية Y فهي أن العاملين يحبون العمل ومستعدون لتحمل المسؤولية وقادرون على ممارسة الرقابة الذاتية، ولديهم قدرات إبداعية، أما المدراء فهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوًا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق الشعور بالرضا والتقدير وتحقيق الذات.

ثالثاً: المدارس الحديثة Modern Schools إن تطور المدارس جاء مستندًا ومكملاً للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها المدارس السابقة. ومن أهم مداخل المدارس الحديثة هو **مدخل النظم system Approach**، ويرى هذا المدخل أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تتعامل مع بيئتها باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها عبر تداؤبية أجزائها الفرعية جميعًا إلى مخرجات، والنظام **system** هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بنحو متدائب لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها. ويمكن النظر للإدارة كنظام له مدخلات مثل الأفكار والمعلومات والبيانات والافراد، وعملياتها هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، والتقييم، ومخرجاتها تكون نتائج مرغوبة أو أهدافاً مطلوباً تحقيقها كما مبين في الشكل الاتي:



- 1- **المدخلات:** هي ما يعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحديد غايتها، فضلاً عن أن لها دوراً رئيساً في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله. وتتضمن المدخلات الآتي:
- رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها.
 - السياسات والتشريعات التربوية.
 - الموارد البشرية في المدرسة (المدير وطاقم الجهازين الإداري والتعليمي والتلاميذ وموظفو الخدمات الساندة).
 - الموارد والامكانيات المادية (المبنى والمرافق والتجهيزات والاموال).
 - الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في أداء عملها (خدمات صحية وإرشادية ورياضية وغيرها).

2- **العمليات:** تشير الى التفاعلات والانشطة التي تتم عن طريق تحويل المدخلات الى المخرجات، وهي عمليات معقدة ومتفاعلة معًا، لكن يمكن تيسير فهمها عن طريق النظر اليها على انها وظائف وانشطة ادارية محددة تتضمن:

التخطيط: يتم عن طريقه تحديد الغايات والوسائل، ووضع البرامج، ورسم السياسات، وتحديد الميزانيات.
التنظيم: يتم عن طريق تقسيم الاعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وطرائق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم.

القيادة: يتم عن طريقها التفاعل بين المدير والمرؤوسين والمواقف القيادية، بحيث يتم توجيه المرؤوسين والتعرف على حاجاتهم وحفزهم على العمل بفاعلية.

الرقابة: يتم عن طريقها تقويم النتائج (قياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات).

وتشمل العمليات جميع النشاطات والممارسات والفعاليات الإدارية والفنية الموجهة لتحسين العملية التعليمية والتربوية وتطوير أداء المدرسة.

3- **المخرجات:** وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئة الداخلية للمدرسة وبيئتها الخارجية. وهي صنفان:

- مخرجات انتاجية: خريجون جيدون، وأداء تعليمي وتربوي كفاء، وقرارات وسياسات وأساليب عمل مستحدثة.
- مخرجات قيمية: علاقات إنسانية سليمة، وتعاون وعمل جمعي، ومعنويات عالية، ورضا عن العمل، وجدية وإخلاص، وتوجهات سليمة للتحديث والتطوير.

4- **بيئة المنظمة:** وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر في ادائها وفعاليتها، وهي صنفان:

- بيئة خارجية: تقع خارج حدود المنظمة (المدرسة) ومنها الإدارات التعليمية والتربوية العليا وما تعتمد من فلسفة تربوية وأهداف، وسياسات، وما تتخذه من قرارات، وقواعد وأنظمة العمل، أيضًا مجمل الظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية التي يعيشها المجتمع.
- بيئة داخلية: تقع داخل حدود المنظمة (المدرسة)، ومنها المناخ السائد في المدرسة، ونوعية المدرسين والعاملين الآخرين، والنمط الإداري المتبع فيها، ومجموعة القواعد والأنظمة التي تحكم عمل المدرسة، وطبيعة المبنى المدرسي، والتجهيزات والمتطلبات، ونوعية الطلبة، والعلاقات الإنسانية وحوافز العمل.

5- **التغذية الراجعة:** وهي ترتبط بالعمليات الادارية والتعليمية والمخرجات والبيئة، بحيث انها توفر للإدارة المدرسية معلومات دقيقة وكافية تساعد على تحسين عملياتها ومخرجاتها.

مستويات الإدارة في التربية والتعليم:

1. الإدارة العليا:

- الوزارة: مثل وزارة التربية والتعليم أو وزارة التعليم العالي، وهي المسؤولة عن وضع السياسات العامة والاستراتيجيات التعليمية على المستوى الوطني.
- الهيئات والمؤسسات التعليمية العليا: تشمل الجامعات ومراكز البحث التي تضع الاستراتيجيات الخاصة بتطوير التعليم.

2. الإدارة الوسطى:

- المديريات والإدارات التعليمية: تشمل الإدارات التعليمية في المحافظات أو المناطق التعليمية، التي تشرف على المدارس والمعاهد في نطاقها الجغرافي. تركز هذه الإدارة على تنفيذ السياسات التربوية على المستوى الإقليمي أو المحلي.
- المشرفون التربويون: المسؤولون عن الإشراف على المعلمين وتوجيههم نحو تحسين الأداء التربوي في المدارس.

3. الإدارة التنفيذية:

- المديرون في المدارس: هؤلاء هم القادة المسؤولون عن إدارة المدرسة بنحو يومي. يتضمن دورهم الإشراف على العملية التعليمية وتنظيم الأنشطة المدرسية، فضلاً عن إدارة الموارد البشرية والمادية.
- المعلمون: بالرغم من أنهم جزء من الإدارة التنفيذية، إلا أنهم يعدون العاملين الأساسيين في تنفيذ المناهج التعليمية والإرشاد الطلابي.

4. الإدارة التعليمية:

- تشمل جميع الأنشطة غير التعليمية التي تدعم النظام التعليمي مثل الأقسام الإدارية، وقسم الشؤون المالية، وقسم الصيانة، والعلاقات العامة.

توزيع المسؤوليات بين هذه المستويات يساهم في تنظيم وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

العلاقة بين أنواع الإدارة (التربوية، والتعليمية، والمدرسية):

تمثل الإدارة التربوية المستوى الاعلى في ادارة نظام التعليم العام، وتتمثل بوزارة التربية، وتليها الادارة التعليمية، وهي حلقة الوصل بين الادارة التربوية والادارة المدرسية، وتتمثل هذه الادارة بالمديريات العامة للتربية في محافظات العراق، ثم الادارة المدرسية التي تمثل الادارة التنفيذية في سلم ادارة نظام التعليم العام. وتتولى الادارة التربوية عدة مسؤوليات، منها رسم السياسة التربوية في الدولة، ووضع القوانين والانظمة، واتخاذ القرارات، وتحديد الاهداف التربوية العامة، ووضع الخطط، وتحديد الميزانيات العامة، والاشراف الاداري والمالي والتربوي على نظام التعليم.

وتتحمل الادارة التعليمية وضع الخطط لعمل نظام التعليم في ضوء الاهداف والخطط العامة التي تضعها وزارة التربية، وتوفير الامكانيات والتجهيزات والمتطلبات فضلاً عن الموارد البشرية المطلوبة لعمل المدارس بشتى انواعها ومستوياتها، وتطوير اداء هذه المدارس التعليمي والتربوي والاشراف الاداري والتربوي على عملها.

اما الادارة المدرسية فهي المسؤولة عن تنظيم عمل المدرسة وفعاليتها وانشطتها من تعليم وتعلم، وتنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المعتمدة وانظمة ولوائح العمل، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، والتنمية المهنية للمعلمين والمدرسين، وتحسين عملية التعليم والتعلم. وتمثل ادارة المدرسة الجهاز التنفيذي لعمل نظام التربية والتعليم الذي يعمل على وفق الانظمة والقوانين والقرارات والتوجيهات الصادرة عن الادارة العليا (وزارة التربية)، وترتبط هذه الادارة ادارياً وفنياً ومالياً بالإدارة التعليمية (المديريات العامة للتربية)، وتعد هذه الادارة من اهم الادارات كون المدرسة تتعهد الاجيال بالتعليم والتربية والاعداد الامثل للحياة، وتستهدف تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة بما يتفق مع فلسفة المجتمع واهدافه والصالح العام للدولة.

مفهوم الادارة:

تعددت المفاهيم الحديثة للإدارة نظراً لاختلاف النظريات والمداخل الفكرية للإدارة المعاصرة، ومن تعريفات الإدارة ما يلي:

- 1- تعريف فريدريك تايلور: التحديد الدقيق لما يجب على الاشخاص عمله بأحسن وأكفا الطرائق.
- 2- تعريف هنري فايول: الادارة تتنبأ، تخطط، تنظم، تصدر أوامر، تنسق، تراقب.
- 3- تعريف تيشستيربرنارد: ما يقوم به المدير من أعمال في أثناء تأديته لوظيفته.
- 4- تعريف دونيللي: العملية التي يتم القيام بها بواسطة شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن انجازها بواسطة فرد واحد.
- 5- وعرفها آخرون بأنها: الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والافكار والوقت عبر العمليات الادارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الاهداف.

6- عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بأقل كلفة وأعلى جودة.

التعريف الشامل للإدارة: عملية فكرية تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات بصورة ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات أو خريجين تنتج بنحو فاعل وكفاء محققة الاهداف التي تم صوغها مسبقاً.

مفهوم الادارة التربوية:

تُعَدُّ الإدارة التربوية فرعاً من الإدارة العامة، وقد تطورت بمرور الزمن حتى أصبحت علماً مستقلاً له خصائصه المميزة. وبرغم اشتراكها مع الإدارة العامة في العديد من المبادئ الأساسية، فإنها تختلف عنها من حيث التفاصيل وطبيعة العمل، نظراً لارتباطها الوثيق بالنظام التربوي وأهدافه. الإدارة التربوية تعني "تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد بشكل يفي في إطار اجتماعي متصل ببيئته".

وهي "علم وفن تسيير الأعمال البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح والتي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود إمكانيات مادية في زمان ومكان محددين". وتعرف بأنها "نظام له مدخلاته وأنظمتها الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف".

ويعرفها بعضهم بأنها "عملية توجيه وتنظيم الجهود والطاقة البشرية لمدخلات النظام التعليمي مع استثمار جميع الإمكانات المادية والبيئة الاجتماعية المتوفرة بشكل فعال من خلال استخدام العمليات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد وتكلفة وزمن".

وتؤكد التعريفات السابقة أن الإدارة التربوية تتضمن العديد من النقاط، أهمها:

- أن لها أهدافاً محددة وواضحة.
- تتم ممارسة العديد من العمليات الإدارية خلالها لتحقيق الأهداف.
- تستخدم أساليب وتقنيات مختلفة تساهم في سهولة تحقيق الأهداف.
- تركز على العنصر البشري وتستثمره بنحو فعال بوصفه أهم العناصر في المنظمة التعليمية.
- تهتم بوضع السياسات التعليمية للنظام التعليمي.
- هي عبارة عن علم وفن.

وللإدارة التربوية مسؤوليات ومهام عديدة، منها:

- 1- مسؤوليات قيادية: وتتمثل في وضع السياسات التربوية والاستراتيجيات التعليمية والأهداف والخطط التربوية، مع الإشراف والتقويم والمتابعة، وإعادة التخطيط في ضوء التغذية الراجعة، والتعاون مع المؤسسات المعنية الأخرى من أجل التحسين والتطوير.
- 2- مسؤوليات إدارية: وتتمثل في كيفية تسيير النشاطات اليومية عبر حُسن العمل، وتوفير الموارد والإمكانات، والتجديد والابتكار في مناسبة مع البيئة المحلية، وكيفية التواصل الفعال مع العاملين والمؤسسات المعنية، وتوفير المناخ التعليمي الملائم للتعلم، وتدريب العاملين، والإشراف على المدارس والمعلمين، وغيرها من الأمور المرتبطة بالعمل.
- 3- مسؤوليات فنية: وتتمثل في كيفية تسيير الأعمال اليومية وتنظيم الأعمال وتحسين أداء العاملين عبر عمليات الإشراف والتقويم والمتابعة.

أهمية الإدارة التربوية:

تعد الإدارة التربوية من العناصر الأساسية في تحسين جودة التعليم وضمان فاعلية النظام التعليمي. ومن أبرز أهمية الإدارة التربوية:

1. **تحقيق الأهداف التعليمية:** تسهم الإدارة التربوية في تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المحددة، سواء كانت هذه الأهداف أكاديمية أم اجتماعية أم تنموية.
2. **تحسين بيئة التعلم:** تساعد الإدارة التربوية في خلق بيئة تعليمية مناسبة ومحفزة للطلاب والمعلمين على حد سواء، إذ تركز على تحسين المرافق المدرسية، وتوفير الوسائل التعليمية المتطورة.
3. **تنظيم وتنسيق العمل:** تعد الإدارة التربوية أداة مهمة لتنسيق جميع الأنشطة التعليمية والإدارية، بما في ذلك إعداد الجداول الدراسية، وتوزيع المهام بين المعلمين، وتنظيم الأنشطة اللاصفية.
4. **تطوير الملاكات التعليمية:** تسهم الإدارة التربوية في تدريب وتطوير المعلمين والمشرفين التربويين، مما يساهم في تحسين الأداء التدريسي وتطوير المناهج الدراسية.
5. **حل المشكلات واتخاذ القرارات:** عبر الإدارة الفعالة، يمكن تحديد المشاكل التي قد تواجه النظام التعليمي (مثل قلة الموارد أو ضعف التحصيل الدراسي) والعمل على إيجاد حلول فعالة لها.
6. **تفعيل المشاركة المجتمعية:** عبر الإدارة التربوية، يمكن إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في العملية التعليمية، مما يساهم في تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع.

7. تحقيق العدالة والمساواة: تعمل الإدارة التربوية على ضمان توزيع الفرص التعليمية بنحو عادل بين جميع الطلاب، سواء من حيث الموارد أم البرامج التعليمية، مما يساهم في تحسين المساواة في التعليم.

خصائص الإدارة التربوية:

تتميز الإدارة التربوية بعدة خصائص، منها:

- 1- توافر رؤية مستقبلية واضحة لدور نظام التربية والتعليم في عملية التنمية والتقدم.
- 2- القدرة على ترجمة السياسة التربوية والأهداف التربوية العامة بصورة برامج تعليمية متنوعة ومتجددة ومشاريع تعليمية وتربوية تلبي حاجات المتعلمين ومطالب نموهم، وحاجات المجتمع ومطالبه في التنمية والتقدم.
- 3- ادراك أن جوهر عمل الإدارة التربوية ينصب على ما يحدث داخل الصف والمدرسة بشتى مستوياتها، بوصف المدرسة هي الميدان الفعلي لعمل نظام التربية والتعليم.
- 4- الحرص على تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطويرها باستمرار بما يمكن المدرسة من الاستجابة الفاعلة للتغيرات التي تحصل في المجتمع، ومواجهة تحديات العصر، وفي مقدمتها الانفجار المعرفي، والتقدم العلمي المتسارع، والتطور التكنولوجي المذهل ولا سيما في مجال المعلومات والاتصالات.
- 5- الاهتمام الفعلي بتطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس وتحديثها باستمرار لتفادي تقديم معرفة متقادمة للطلاب لا تتسجم مع تطور المعارف والعلوم في العصر الحالي.
- 6- القناعة التامة بضرورة الانتقال من التعليم الى التعلم، وذلك بجعل الطالب محور عملية التعليم والتعلم، وتنمية مهاراته في التعليم الذاتي، وتجاوز مظاهر التلقين من جانب المدرس والحفظ والاستظهار من جانب الطالب السائدة.
- 7- ان تتميز الإدارة التربوية بالاهتمام الجاد بالتنمية المهنية للمدرسين والمديرين والمشرفين عن طريق البرامج التدريبية والندوات والحلقات الدراسية لتحديث معارفهم وتطوير مهاراتهم وأساليب عملهم.
- 8- القدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وجعل المدرسة مركز إشعاع حضاري في المجتمع، كما في الحصول على الدعم المجتمعي المطلوب لعمل المدرسة.
- 9- القدرة على تجاوز سلبات الامور ومعالجة التربية المشكلات التي تواجه المدرسة.
- 10- التوجيه لا يقاف مظاهر التردى في نظام التربية والتعليم، وتكثيف الجهود لأغراض التطوير النوعي اعتماد على البحوث والدراسات العلمية بدلاً عن الاعتماد على الآراء والاجتهادات الفردية.

العوامل المؤثرة في الادارة التربوية:

تخضع الأنشطة والممارسات والاعمال التي تقوم بها الادارة التربوية في كل بلد من بلدان العالم لظروف وعوامل متباينة بين بلد وبلد اخر. وبذلك تختلف هذه الادارة من حيث الاسس والمبادئ، والصيغ والاجراءات، ايضاً السياسات والخطط والبرامج، والقرارات. كذلك من حيث الانظمة والقوانين التي تحكم عملها. ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو الآتي:

اولاً: العوامل الاجتماعية والسكانية:

تخضع الادارة التربوية في أي مجتمع للعديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها، إنما يجب مراعاتها والتغلب على المشكلات الناتجة عنها. ومثال ذلك القيم العامة السائدة في المجتمع، وأنماط التفكير والسلوك، والعادات والتقاليد التي تمثل البيئة المحيطة بالمدرسة، والاطار العام لعمل الادارة التربوية. وعلى سبيل المثال حين يتسع طموح الالباء وتزداد توقعاتهم ويقوى حرصهم على تعليم أبنائهم، فان ذلك يفرض على الادارة التربوية ضغوطاً لا بد من الاستجابة لها ومواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم بنحو عام أو على أنواع أو مستويات محددة منه. فتتجه الادارة لتوسيع الطاقات الاستيعابية لنظام التعليم بزيادة عدد المدارس، أو زيادة عدد القاعات الدراسية في المدارس الموجودة، وقد يأتي هذا التوسع على حساب جودة التعليم المقدم في تلك المدارس مما يتسبب بمشكلات جديدة للإدارة عليها معالجتها.

ومن المشكلات في هذا المجال ضعف أو عدم توافر الدعم الاجتماعي المطلوب لعمل المدرسة، ومن المعلوم أن المدرسة لا تنجح في عملها من دون ذلك. وفي هذا الوضع تواجه الادارة والمدرسة متاعب وأعباء إضافية.

وينبغي ملاحظ أن الزيادة في نمو السكان والتحضر وبناء الاحياء السكنية الجديدة يفرض على الادارة التربوية توفير الخدمات التعليمية الملائمة لحاجات السكان بكل ما تتطلب من بناء المدارس وتجهيزها بالأثاث والمختبرات والمعلمين والمتطلبات التعليمية والتربوية. فضلاً عن ذلك مواجهة مطالب العصر ولا سيما تطور العلم والمعرفة ودخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الحياة على نطاق واسع تتطلب مراجعة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية وإعادة تخطيط العملية التعليمية بما يستوفي تلك المطالب.

ثانياً: العوامل الاقتصادية والسياسية:

يعد النظام الاقتصادي القوة المحركة للسياسة، والسياسة كنظام وسلوك وإجراءات وقرارات تمثل الإطار الذي تتحرك فيه الأنشطة الاقتصادية المتنوعة. وتختلف الدول بعضها عن بعض في الامكانيات والظروف الاقتصادية، وفي نوع النظام الاقتصادي والسياسي السائد فيها. ومهما كانت طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي، فإن هناك اهتماماً واضحاً من الدولة بإعداد الاجيال والتنمية البشرية لتوفير القوى البشرية المطلوبة لعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التقدم، ونظام التربية والتعليم هو المسؤول عن ذلك. وعلى مستوى الدول المتقدمة أو الناشئة يعد هذا النظام من اهم واخطر النظم واوسعها نظراً لتعامله مع افراد المجتمع على اختلافهم والعمل على إعدادهم وفقاً لفلسفة الدول والمجتمع. وبذلك تتجه كثير من الدول للسيطرة على النظام التعليمي والتحكم بسياساته وأهدافه، وبرامجه ومناهجه الدراسية، والقوانين والانظمة التي تحكم عمله ولا سيما في التنظيم الاداري المركزي. وفي الدول التي تعتمد التنظيم الاداري اللامركزي مع اتساع نظام التعليم الخاص (الاهلي) يكون دور الدول رقابي واشرافي بموجب معايير محددة لا داء النظام التعليمي واعتماد المساءلة لا دارات المدارس على تنوعها وتعدد مستوياتها ومحاسبتها في حالة عدم ارتقاء أداء المدرسة الى مستوى تلك المعايير. فهذه الدول لا يمكن أن تقبل بأي تردٍ او تدنٍ في أداء نظام التعليم.

وتختلف الدول عادة من حيث أوضاعها الاقتصادية وقدرتها على تمويل نظام التعليم ولا سيما اذا كان التعليم مجانياً. إذ يتطلب نفقات كبيرة تستقطع نسبة عالية من الدخل القومي. وفي حالة عدم كفاية التمويل تتعرض الادارة التربوية لمشكلات وربما أزمات تؤثر سلباً في مستويات اداء هذا النظام.

ثالثاً: العوامل الطبيعية والجغرافية:

مثل الظروف الطبيعية وقساوة المناخ في الدول شديدة البرودة وكثيرة الامطار على مدار السنة وانخفاض درجات الحرارة الى مستويات واطئة جداً في الشتاء كما في دول اوربا الشمالية والولايات الشمالية في أميركا، او الدول التي تعاني من ارتفاع درجات الحرارة الى مستويات عالية صيفاً، كما في العراق ودول الخليج العربي؛ إذ تفرض هذه الازواضع المناخية مصاعب إضافية على الادارة التربوية في توفير المباني المدرسية المجهزة بمعدات وأجهزة تكييف مركزية وبمرافق مغلقة للنشاط المدرسي. وتؤثر العوامل الجغرافية أيضاً في الادارة التربوية، ففي المناطق الجبلية او الصحراوية والارياف تتباعد الاحياء السكنية والقرى ذات الكثافة القليلة، وعدم توافر الطرق ووسائل النقل المناسبة، وتردي الخدمات في تلك المناطق؛ يولد مشكلات وصعوبات للإدارة في تلبية مطالب المواطنين من الخدمات التعليمية.

الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية:

المركزية واللامركزية مفهومان يعبران عن مدى تفويض السلطة الى المستويات الادارية الأدنى في الهرم الاداري. واعتمدت بعض الدول النظام المركزي في تسيير مؤسساتها، في حين ان دولاً أخرى اعتمدت النظام اللامركزي. وتوجد اسباب ومبررات لاعتماد اي من النظامين في مقدمتها الفلسفة التي تعتمدها الدولة وسياستها العامة، ويتضح ذلك في طبيعة الانظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة. والنظام الاداري المركزي هو نظام تنحصر فيه الصلاحيات بالقيادة الادارية التي تمثل المستوى الاداري الاعلى، ودور المسؤولين تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات. أما النظام الاداري اللامركزي فتكون فيه بعض الصلاحيات بيد القيادة الادارية الاعلى حصراً، وتخول المسؤولين ممارسة بعضها الاخر من الصلاحيات وتحملهم مسؤولية هذه الممارسة.

ان استخدام اي من الاسلوبين يتوقف على عدة عوامل، أهمها:

- 1- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسات والادارات التعليمية، فكلما واتسع انتشارها ازداد الميل نحو اللامركزية.
- 2- نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.
- 3- درجة التوسع في الاعمال الادارية والانشطة التربوية، فكلما اتسعت يقوى التوجه نحو اللامركزية.
- 4- الانظمة والقوانين التي تعمل بموجبها المؤسسات التربوية.
- 5- قدرة الإدارات التعليمية المحلية وكفاءتها وخبرتها في تسيير شؤون نظام التعليم بنحو جيد.
- 6- وجود وضع مؤسسي في البلد يحكمه النظام والقانون الذي يطبق على الجميع من دون استثناء، والالتزام بالنظام، والا فإن التحول الى اللامركزية يؤدي الى الفوضى والاضطراب.

* ما المركزية واللامركزية:

المركزية تعني حصر السلطات والصلاحيات بيد الحكومة المركزية في الدولة، أو بيد الادارة العليا حين نتحدث على مستوى المنظمة او المؤسسة الواحدة، وهي التي تضع السياسات وتتخذ القرارات. اما اللامركزية فيعرفها (فايول) بأنها "كل شيء يزيد من اهمية المسؤولين في التنظيم" ويتضح من ذلك ان اللامركزية تستند الى اعطاء المسؤولين صلاحيات مختلفة يستطيعون فيها ممارسة أدوارهم في المنظمة.

- واللامركزية تعني توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات وسلطات محلية منتخبة، وتمارس هذه الهيئات وظائفها بإشراف ورقابة الحكومة المركزية.

• تعبر اللامركزية عن مدى تنوع نقل السلطة من الادارة المركزية الى الادارات الدنيا في صورة تفويض وتوزيع السلطة عبر عدة مستويات (الحكومة المركزية، والاقليم، والمحافظه، والقطاع التعليمي، والمدرسة) وتمتعها بمساحة اوسع من حرية التصرف واتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل المدرسي.

وعليه فان المفاهيم شائعة الاستخدام - مفهوم المركزية واللامركزية. وعندما يأتي ذكر اي منها، نجد ان ذلك غالباً ما يكون مصحوباً بنظرة قيمية؛ لان بعضهم يظن بأن اللامركزية كلها مزاي وان المركزية كلها عيوب، بينما حقيقة الامر غير ذلك تماماً حيث اننا نجد هناك دواعي لاعتماد المركزية او اللامركزية.

وقبل ان نبدأ في عرض الاسباب التي تؤدي الى اعتماد المركزية أو اللامركزية يجدر بنا ان نعرف بطريقة علمية، ما المركزية واللامركزية. واذا اردنا ان نعرف عليهما بطريقة واضحة وموجزة، فانه يمكن القول باننا اذا تصورنا البناء التنظيمي لأي مؤسسة الذي يفترض تجمع كل السلطة (خاصة سلطة البت في الامور) في قمة البناء التنظيمي، فان ذلك أوضح مثال للمركزية، بينما نجد ان في بعض الاحيان نتيجة الحاجة الى تحقيق الاهداف في اسرع وقت ممكن، ولكبر حجم المنظمات يدفع الرئيس الاعلى في المنظمة بعضاً من سلطاته (خاصة سلطة البت في الامور) الى المستويات الادنى في التنظيم. وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الدنيا في التنظيم كان ذلك أصدق تعبير عن اللامركزية.

ولذلك لا يمكن المفاضلة بين المركزية واللامركزية ولكن يتأتى التفضيل، من حيث تناسبه لظروف المؤسسة وطبيعة اعمالها.

• الاسباب التي تدعو الى اعتماد المركزية:

1- الحاجة الى توحيد القرارات أو الإجراءات تجاه المواقف المتشابهة (التأمينات، والمعاشات، والجزاءات، والحوافز)

2- صغر حجم المشروع أو المنظمة بدرجة يجعل من السهل على الرئيس الأعلى أن يكون على علم بكل صغيرة وكبيرة فيه- ويسهل عليه أيضاً اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن. إذا كانت الأعمال التي يقوم بها الرؤوسون نمطية متكررة فإنه يسهل صوغ القرارات لهم مسبقاً، وعليهم أن يقوموا بتنفيذها من دون الحاجة إلى تفويضهم السلطة للتصرف من وحي خبراتهم.

3- إذا كان ملاك العاملين بالمؤسسة ذوي خبرة محددة لدرجة لا يطمئن معها الرئيس الأعلى لتفويضهم السلطة للبت في الأمور.

4- تجمع نشاط المؤسسة في مقر واحد مع سهولة الاتصال بين العاملين.

5- مع بداية نشأة المؤسسة، أو التوسع في نشاطها نجد التزاماً على الرئيس الأعلى أن يتابع كل صغيرة وكبيرة بنفسه بوصفه مسؤولاً عن فهم فلسفة المؤسسة واهدافها وعدم استيعاب العاملين لها بالدرجة نفسها.

6- هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، فنجد أن الرئيس الأعلى يجعلها تابعة مباشرة له، أو أن تكون لها إدارة تتبعها تقوم بإصدار القرارات من دون تفويض كالوحدات الحسابية أو الشؤون القانونية أو إدارة الميزانية.

* الاسباب التي تدعو الى اعتماد اللامركزية:

- 1- عندما لا يكون هناك حاجة لمراجعة القرارات، إذ إنها لا تؤثر كثيراً في درجة تحقيق المنظمة لأهدافها.
 - 2- كلما اتسع نطاق عمل المنظمة، وكبر حجمها من حيث تزايد عدد العاملين فيها، وتعدد التخصصات فيها، كان ذلك ادعى الى اعتماد اللامركزية.
 - 3- اذا كانت الاعمال الموكلة الى الرؤوسيين فنية متجددة، فلن نجد افضل من اللامركزية أسلوباً للعمل يسمح للمؤسسة تحقيق اهدافها.
 - 4- اذا توافر للمؤسسة ملاك من العاملين ذوي الخبرة والمهارة لدرجة يطمئن معها الرئيس الأعلى الى عدم الحاجة الى الرجوع اليه في اتخاذ القرارات، يتم التوجه نحو اللامركزية.
 - 5- إذا ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين اقسام المؤسسة أو تعددت الأبنية التي تضم نشاطها، وفي سبيل انجاز الأعمال بسرعة يمكن ان تعتمد اللامركزية.
 - 6- إن استقرار العمل في المنظمة، لدرجة تسمح بتنميته من حيث خطوات ومتطلبات كل مرحلة، ووضوح الأهداف لدى العاملين بالمنظمة يؤدي الى تفضيل اعتماد اللامركزية.
 - 7- مراعاة العوامل الانسانية والديمقراطية في الادارة، إذ كثيراً ما نلجأ الى نظام المشاركة من العاملين في الادارة وخاصة في اتخاذ القرارات، وهذا أصدق تعبير عن اللامركزية.
- ومن مبررات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم هو جعل التعليم والتربية أكثر قدرة على تلبية حاجات المجتمع المحلي، ومحاولة إيجاد مصادر بديلة لتمويل التعليم وعدم الاعتماد على التمويل من الحكومة المركزية بالإفادة من امكانات المجتمع المحلي فضلاً عن التطبيقات الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية، والارتقاء بجودة التعليم.
- أما الأهداف المتوخاة من تطبيق لامركزية الإدارة في التعليم، فهي عديدة، منها:
- 1- تحقيق نوعية أفضل من التعليم.
 - 2- تلبية الحاجات المحلية الفعلية من التعليم.

- 3- تحسين عمليات النظام التربوي.
 - 4- تنمية اهتمام المجتمع المحلي بالتعليم.
 - 5- تقوية علاقة المدرسة بالمجتمع.
 - 6- تخفيف العبء عن الإدارة التربوية المركزية.
 - 7- زيادة مدخلات التعليم وتحسين نوعيتها.
 - 8- عدالة توزيع الخدمات التعليمية.
 - 9- تخفيض الفساد الإداري على المستوى المركزي.
- فوائد وإيجابيات المركزية:

- 1- تساعد المركزية في بناء سلطة تنفيذية قوية تتمكن من تحقيق الالتزام بالسياسات العامة والقرارات، وتنفيذ برامج ومشروعات التنمية.
- 2- تساعد المركزية على توحيد وتجانس النظم الإدارية المتبعة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية وتقليص النفقات.
- 3- تمكن المركزية من تنظيم توظيف الموارد والإمكانات المتاحة وتحول دون استنزافها أو تبديدها.
- 4- عمل المركزية على تسهيل جهود الدولة في تحقيق التكامل والتنسيق والموازنة في برامج ومشروعات التنمية التربوية وشموليتها لجميع الأقاليم أو المحافظات والمناطق المحلية ولجميع المواطنين.
- 5- تسهل المركزية إيجاد وضع مؤسسي يحكمه النظام والقانون وليس رغبات أو دوافع ووجهات نظر أفراد أو جهات معينة.
- 6- المحافظة على وحدة المنافع والخدمات التربوية المقدمة للمواطنين وتجانسها.
- 7- وحدة الأسس والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات.

• عيوب المركزية وسلبياتها:

- 1- أن القرارات المهمة والقرارات الروتينية تصدر من السلطات المركزية من دون مشاركة، أو حتى من دون اطلاع الجهات المحلية المعنية بها.
- 2- المبالغة في التطبيقات المركزية غير المطلوبة لتأدية الأعمال والمهام في المستوى الأعلى للهرم الإداري.
- 3- تركيز السلطات والصلاحيات في العاصمة يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات نتيجة الإجراءات الإدارية الروتينية.

- 4- زيادة مسؤولية الدولة (الحكومة المركزية) وتعدد وظائفها وكثرة أعباء العمل والضغط.
- 5- المركزية أحياناً تحول دون تنمية القدرات والمهارات القيادية في الأقاليم والمحافظات.
- 6- تحول المركزية دون توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات.
- 7- ضعف مرونة النظام المركزي بسبب تركيز السلطة والقوة والموارد في الحكومة المركزية.
- 8- ضعف عمليات المتابعة والتقييم والرقابة لأداء مؤسسات الدولة واجهزتها الإدارية.
- 9- تأخير العمل بسبب اتكال العاملين على الأجهزة المركزية وانتظار القرارات والتعليمات المركزية لمعالجة ظروف معوقة وحالات استثنائية.

* فوائد اللامركزية وإيجابياتها:

- 1- مرونة وسرعة اتخاذ القرارات، وإيجاد حلول للمشكلات في نطاق العمل والحيلولة دون تفاقمها.
- 2- تشجيع المواطنين على مزيد من التعاون والمشاركة في المهمات الرسمية.
- 3- تساعد في تنمية القدرات والمهارات القيادية وتحمل المسؤولية على المستوى المحلي.
- 4- سهولة عملية الاتصال بحيث تتم بصورة مباشرة من دون أي تعقيدات روتينية.
- 5- تخفف عن السلطة المركزية أعباء العمل والضغط.
- 6- تترك سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا، وبذلك تخلص الإدارة العليا من القلق بشأن الطرائق والأساليب والوسائل التنفيذية.
- 7- تحمي المؤسسات العامة من تدخلات السياسيين وغيرهم في مجالات التطبيق الإداري.

• عيوب اللامركزية:

- 1- ان اللامركزية ليست دائماً هي الحل الناجح لمشكلات التعليم ومشكلات الإدارة، الا اذا توافرت الظروف المناسبة والقيادات ذات الكفاءة والمصلحة.
- 2- الحاجة الى توافر القوى العاملة المدربة والفنية للقطاعات التنفيذية، وهذه لا يمكن توفيرها بسهولة مما يعرقل مسيرة اللامركزية.
- 3- تحتاج اللامركزية الى توافر الخبراء والمختصين والمخططين الذين تفتقر الأقاليم والمحافظات اليهم، مما يقود الى هدر الأموال والجهود والموارد.
- 4- تتطلب التطبيقات اللامركزية مستويات عالية من الحرص والإخلاص في العمل، ومن الوعي الجماهيري وإدراك المصلحة العامة والتمسك بها، وإلا تحولت هذه التطبيقات الى فوضى واضطراب.

5- زيادة الأعباء المالية والضغط بسبب تكرار الخدمات الاستشارية، والإدارات للشؤون القانونية والإدارية على مستوى المحافظات والمناطق؛ لأن النظام اللامركزي يجعل كل وحدة في المؤسسة التعليمية مستقلة.

6- تتطلب اللامركزية التعاون والعمل الجمعي، والإشراف والرقابة الفعالة، والمسؤولية والمساءلة، والنزاهة والشفافية في ظل سيادة القانون. وفي حالة غياب ذلك فإن التطبيقات اللامركزية تكون عبثية ونتائجها سلبية وضارة.

7- إمكانية ظهور المصالح الفردية والفئوية ونموها على حساب المصلحة العامة.

8- تحول اللامركزية دون وحدة الأسس والمبادئ والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات والمناطق.

أنماط الإدارة التربوية:

أولاً: الإدارة الدكتاتورية:

تقوم الإدارة التسلطية على السيطرة والتفرد، إذ ينفرد المدير بالسلطة واتخاذ القرارات وفرضها على العاملين وجوهر هذا النمط هو حصر جميع السلطات والصلاحيات بيد الإدارة، والمدير يتخذ القرارات للعاملين ويوجههم إلى كيفية العمل من دون أن يسمح لهم بمناقشة قراراته وتعليماته أو المشاركة في رسم سياسة المدرسة، وأنه لا يهتم بكسب ولاء العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم مما يجعل المناخ السائد في المدرسة رسمياً جافاً يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن المدرسين والعاملين الآخرين وضعف الثقة المتبادلة.

- مميزات:

1- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم، ويأتمر بأوامره وتوجيهاته، ثم إنه يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من العاملين لتنفيذها والالتزام بها.

2- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، فيتم وضع الخطط التعليمية وتصميم البرنامج الدراسي والموضوعات وغيرها من قبل إدارات أعلى من إدارة المدرسة، ويوجه المدير المعلمين والمدرسين لتنفيذها من دون مشاركتهم في التخطيط والتقييم.

3- سيادة مظاهر الولاء الشخصي للمدير من المعلمين والمدرسين وللرئيس الأعلى من المديرين نتيجة حرص كل مرؤوس على طاعة رئيسه، فتظهر بذلك مظاهر النفاق والمداينة من المرؤوسين

لرؤسائهم. ويقابل هذا الولاء شعور متدن جداً من الولاء للمرؤوسين أو الحرص على رضاهم وتلبية رغباتهم.

4- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقويم، إذ يوجه المدير تعليماته إلى المعلمين وغيرهم والالتزام بها، ويتم تقويمهم وفقاً لمدى اتباعها والخضوع لها ويقوم المدرسون باتباع الطريقة نفسها مع طلابهم.

5- غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية، وبالأفراد في تحديد طريقة ذلك وفي اتخاذ القرارات. ويلزم المدرسون بالرجوع اليه في كل عمل يقومون به، مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين.

6- عدم احترامها، وعدم احترام فرديتهم وخصوصياتهم، وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وضعف الانتماء للمهنة لدى المعلمين.

- سلبياتها:

1. ضعف العلاقات الإنسانية في المدرسة، وضعف الروح المعنوية لدى العاملين وعدم رضاهم عن العمل.

2. ضعف الاهتمام بالنمو المهني للمدرسين وتطوير كفاياتهم.

3. يضع المدير نظام العمل في المدرسة ويحدد خطواته من دون استشارة العاملين.

4. يتوقع المدير من العاملين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات.

5- غياب احترام شخصيات التلاميذ وفرديتهم نتيجة إلزامهم باتباع طرائق محددة في التعليم والسلوك.

6- التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية، والعاطفية، والنفسية، والاجتماعية، والجسمية المطلوب.

ثانياً: الإدارة الترسلية (المتساهلة):

يتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ. ويتميز المدير بالشخصية المرحية، وبالإطلاع الواسع الغزير في ما يتعلق بمهنته، وبالمهارة الفنية. ويرى المدير أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس، وقيام التلاميذ بالتعلم على وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً وفعالاً من دون أي من تدخل أو تقييد لحريتهم. وينظر المدير الترسل

للمعلمين على أنهم مستشارون، ويعاملهم جميعاً على قدم المساواة، فيتيح لكل فرد حرية بيان الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة، مما يجعل المدرسين والمرؤوسين غير مدركين لموقفهم منه، أو موقفه منهم. ونظراً لإعطاء الحريات الواسعة للمدرسين والعاملين تظهر الإدارة وكأنها غير موجودة، وتكون الأعمال غير منظمة، وكل فرد يعمل من دون توجيه أو رقابة، فتعم الفوضى في المدرسة والتسيب وانعدام التعاون وضعف العمل الجمعي، وغياب دور المدير. ويعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل، والتهرب من المسؤولية من العاملين، وضعف الاهتمام بالعملية التعليمية في المدرسة وشعور المدرسين بعدم القدرة على التصرف لغياب قواعد وأنظمة العمل، وانعدام التوجيه والرقابة.

- خصائصها:

- 1- المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين، وتدور نقاشات مطولة قد تنتهي من دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقشه من موضوعات.
- 2- لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا ما تم الاتفاق عليه.
- 3- لا يقوم المدير بضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها، وبمتابعة الغياب، بل يفوضها إلى بعض المعلمين ويصرف هو معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعقدونه من مشكلات مهمة تتطلب المعالجة.

ثالثاً: الإدارة الديمقراطية:

تعتمد الإدارة الديمقراطية المشاركة الجمعية في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، ووضع الخطط وتنفيذها، وتفويض المدير بعض سلطاته للعاملين في المدرسة. واعتماد الإقناع واحترام حرية العاملين في الاختيار، والقرار النهائي يكون دائماً للأغلبية، ولا يلجأ المدير إلى التسلط والتفرد أو التهديد والتخويف.

- مميزاتها:

- 1- بناء علاقات انسانية سليمة واحترام متبادل بين المدير والعاملين.
- 2- اشاعة جو التعاون والعمل الجمعي وشعور العاملين بأنهم مجموعة واحدة.
- 3- اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة والاستشارة.
- 4- استشارة المدرسين والعاملين الآخرين عند توزيع المسؤوليات.
- 5- للطلبة دور مهم في تسيير شؤون المدرسة.
- 6- ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز الروح المعنوية والحماسة للعمل.

- 7- احترام الرأي والرأي الآخر وتعزيز التفاعل بين المدير والمدرسين.
 - 8- يتطلب هذا النمط الإداري قدرات ومهارات ادارية وفنية عالية المستوى.
 - 9- مساعدة المدير للمدرسين والعاملين الآخرين على تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، والتفكير معهم في وسائل أداء تلك الأعمال.
 - 10- يصرف المدير كثيراً من وقته في تخطيط العمل وتنظيمه بمشاركة المدرسين والعاملين في المدرسة، ويشجع المبادرات لتطوير أداء المدرسة.
- أسسها:

- 1- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ، ومراعاتها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما لديه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات.
- 2- عدم إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد، وبذلك يتم تشجيع الابتكار، والإبداع، والتجديد، والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ.
- 3- التحديد الواضح لوظيفة كل عضو في المدرسة، ومهامه، وسلطاته بنحو يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات.
- 4- تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية.
- 5- إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة في تحديد السياسات، والبرامج، واتخاذ القرارات، وفي وضع الخطط وتنفيذها.
- 6- تكافؤ السلطة مع المسؤولية، إذ يقوم المدير -توافقاً مع مبدأ المشاركة في الإدارة- بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص الأداء الأفضل.
- 7- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة في ذلك عند إسناد العمل إلى المرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين وفي معاملة التلاميذ، من دون محاباة أو تحيز.
- 8- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره، وتوجيهه توجيهاً بناءً، وتعزيز انتمائه لمجوعته، وثقته بنفسه وبالآخرين، واحترامه للعمل الجمعي، والشورى والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.

9- مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه، وفي اتخاذ القرارات بحيث تراعى الاختلافات في وجهات النظر والاجتهادات من دون أن تغطي ناحية على أخرى.

10- وضع برنامج للعلاقات العامة يتم عن طريق توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى، وذلك بتعريفهم بسياسات المدرسة، وأنشطتها، وبرامجها، وبالقيام بأنشطة اجتماعية، وثقافية، وبيئية لخدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركته في تربية النشء.

رابعاً: الإدارة الدبلوماسية:

يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، إذ يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور بمظهر جذاب، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها. ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً من ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم، ويعتمد في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة، وليس إلقاء الأوامر.

ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات، ويشرك معه بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ ليبدو كأنه ديمقراطي، بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للوقوف على آرائهم، ومحاولة كسب تأييدهم لرأيه، ومساندتهم له، نظراً لإدراكه أن معارضتهم تؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاته. ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع على لجنة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة. وهو يوجه المدرسين والعاملين الآخرين بأسلوب مرن، ويعتمد اللباقة والكياسة للتأثير فيهم والحصول على مساندتهم.

- مميزات:

يسعى المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها، بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي، وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ، بل لا يكاد يتحفظ في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقة، ليبهرن على صحة آرائه وتنبؤاته، وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية.

إن اعتماد أي من هذه الأنماط الإدارية يخضع لمجموعة من العوامل، منها:

1- عوامل تخص المدير: قدراته ومهاراته، ميوله واتجاهاته، ثقته بنفسه وبالعاملين معه، خصائصه الشخصية واستقراره النفسي وتوازنه الانفعالي.

- 2- **عوامل خاصة بالعاملين:** إدراك العاملين لأهداف المدرسة، وقدراتهم وخبراتهم، ومدى تماسك العاملين وفاعليتهم في العمل، وثقتهم بأنفسهم، وتعاونهم وحرصهم وجديتهم في العمل.
- 3- **عوامل خاصة بأوضاع المدرسة:** مثل القيم والتقاليد السائدة في المدرسة، وطبيعة المجتمع الذي تخدمه المدرسة. أيضاً طبيعة المشكلات التي تواجه المدرسة والأزمات التي تمر بها. ففي حالة المشكلات المعقدة يميل المدير الى تنظيف السلطة واتخاذ القرارات لشعور بالحاجة المباشرة وضرورة الإسراع باتخاذ الإجراءات المناسبة اعتماداً على سلطته، وكلما كانت أوضاع المدرسة مستقرة يتجه المدير الى مشاركة المدرسين والعاملين الآخرين في ادارة المدرسة. وبذلك نجد الإدارة لا تتحدد بنمط إداري معين، إنما تتحول من نمط الى آخر تبعاً للظروف التي تفرض اتباع نمط معين.

الوظائف والعمليات الإدارية للإدارة المدرسية:

للإدارة وظائف أساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم، وفي ما يلي عرض موجز لهذه الوظائف:

أولاً: التخطيط

يعد التخطيط وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، وهو حجر الأساس للقيام بأداء جميع النشاطات والفعاليات الإدارية المختلفة، ويتعدى القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتنسيق ورقابة وتقويم ما لم يوجد تخطيط سليم لأنشطة هذه الإدارة.

وأن التخطيط هو عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى تحقيق أهداف معينة، أي هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. ويقصد به كذلك رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها، ويشمل:

- 1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجمعي بأقل الكلف الممكنة.
- 2- رسم السياسات، أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمام الأعمال.
- 3- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتحديد حاجات العمل من القوى البشرية والمادية.
- 4- إقرار الإجراءات، أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ شتى الأعمال.
- 5- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المراد تنفيذها مرتبة زمنياً.

وللتخطيط كوظيفة إدارية أهميته الكبيرة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- 1- يساعد على تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وكلفة.

- 2- يسهم في رفع كفاءة الأداء وجودته.
- 3- العمل على الربط المنطقي والعملية للقرارات والتوجيهات.
- 4- يساعد على التوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المتوافرة.
- 5- يتلافى التخطيط مخاطر الحكم والتقدير الشخصي للإدارة.
- 6- يزيد من فاعلية المسؤولين ويساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

ثانياً: التنظيم

التنظيم وظيفة إدارية تأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، إذ تختص بتنظيم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى انجازها بكفاءة إنتاجية عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها بين القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. ويرتبط التنظيم ارتباطاً مباشراً بوظيفة التخطيط؛ لأن التنظيم يمثل أحد الأسس لتحقيق الأهداف، فالخطط الجيدة تفقد قيمتها وتصبح جامدة يتعذر تنفيذها إذا لم يكن هناك تنظيم للجهود البشرية والموارد التي توجه أساساً لتحقيق الأهداف المرسومة.

ويعني التنظيم تجميع أوجه النشاط المطلوبة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود. كما يعرف بأنه تصميم الهيكل العام للإدارة وتنسيق الأعمال فيها وربط بعضها ببعض وتحديد العمل والمسؤوليات المعهود بها إلى الأفراد حتى يمكن استثمار طاقاتهم بصورة فاعلة إلى أقصى حد ممكن وتوجيهها توجيهاً صحيحاً نحو الأهداف المرسومة للإدارة.

ويشمل التنظيم عدة عناصر، من أهمها:

- 1- تقسيم العمل: أي تقسيم أوجه النشاط على مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع الفرد القيام بمجموعة منها لغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات.
- 2- تحديد السلطات: أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجمعي.
- 3- تنمية الهيئة الإدارية: أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلب ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل.

ثالثاً: التوجيه

التوجيه وظيفة أساسية للإدارة التربوية، بعد وضع الخطة وتقسيم العمل وإسناد الصلاحيات وتنسيق جهود العاملين لتنفيذ أعمالهم. ويعد التوجيه مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية ترمي الأخذ بيد أفراد القوى

العاملة بالمشروع بوساطة القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ويضمن توفير بيئة عمل مناسبة تساعد في إطلاق العاملين لقدراتهم.

أيضاً يقصد به الإرشاد والتعليم وإيجاد الحوافز والإشراف على العاملين وتنفيذهم للأوامر والتعليمات وتمكينهم من انجاز مهماتهم، وذلك يتحقق بالمسؤولية الإدارية التي تعني تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن.

فالتوجيه عملية قيادية مشتركة بين الإداريين والأفراد لتوفير فرص لهم كي تساعد على الاختيار الأمثل من الحلول التي تطرحها الإدارة التي تتلاءم مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتنفيذها بصورة كاملة. لذا يمكن القول: إن وظيفة التوجيه تعني بعث الحياة في المنظمة وذلك بقيادة العاملين وإصدار التعليمات إليهم والإشراف عليهم في أداء أعمالهم، ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل، مما يؤدي إلى تحقق الأهداف.

ويشمل التوجيه:

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف.
- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم في تنفيذ الأعمال.
- ويهدف التوجيه الإداري إلى خلق الجو المناسب لأداء العاملين لواجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب للعمل وأفضل طريقة للأداء، ويشمل أبعاداً رئيسة هي:

1- القيادة: وهي تختلف من نظام إلى نظام آخر، وتوجد مداخل لتمييز نماذجها منها:

المدخل الايجابي: ويعمل على توفير الفرصة لمكافأة العاملين وتحليل حاجاتهم ودوافعهم لتهيئة الموقف الذي يساعد المرؤوس على إشباع حاجاته.

المدخل السلبي: ويقوم على أسلوب التخويف والعقاب لتوجيه المرؤوس لتحقيق الأهداف، ويرتكز هذا المدخل على الرقابة الشديدة واستغلال السلطة الرسمية.

2- التحفيز: وتقضيه الرغبة في تحسين الأداء ورفع كفاية العاملين وإنتاجهم، ومن مسؤولية الإدارة العمل على تحلي نفوس العاملين بالرضا عن العمل لتضمن ثقتهم، وإبعاد القلق والتوتر.

3- الاتصال: هو عنصر مهم في التوجيه، ويربط بين أفراد القوى العاملة، والاتصال عملية مهمة في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لا نجاز الأعمال، فهو وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى التنفيذي وبالعكس.

رابعاً: الرقابة

تعد الرقابة من العمليات الإدارية التي ترمي إلى التأكد من جودة الأداء، وحسن الإنتاج وتحقيق الأهداف المرسومة مع ما يرافق ذلك من توجيه وتطوير وإصلاح، وتعني أيضاً التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة.

والرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع الأهداف والتخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها، ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرائق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتشمل الرقابة العناصر التالية:

- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر سلفاً.
- مقارنة الأداء (النتائج) بالمعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.
- دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط، والعمل على تلافيها بحل المشكلات وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة.

وتصنف الرقابة إلى:

1- الرقابة بحسب مصادرها، وتنقسم على نوعين:

أ- الرقابة الداخلية: أي تقوم داخل الجامعة من الإدارات العليا والوحدات التنظيمية عن طريق المتابعة والإشراف والتوجيه، ويتم ذلك على شكل تقارير دورية، ورقابة المجالس والبيانات المالية الدورية.

ب- الرقابة الخارجية: وتكون من خارج الجامعة كالوزارة والدوائر القضائية، وتهتم بالمخالفات القانونية، والرقابة الاجتماعية كالمنظمات المهنية والصحافة، والرقابة المالية التي تقوم بها الأجهزة المختصة بالدولة.

2- الرقابة بحسب التوقيت الزمني:

هي التي تكشف مدى ملاءمة الوسائل والأساليب المعتمدة لتنفيذ الخطة، وهي على ثلاثة أنواع: الرقابة المستمرة، والمرحلية، وبعد تنفيذ الخطة.

3- الرقابة بحسب وسائل المعلومات، وتشمل:

أ- الرقابة على الوثائق والسجلات الخاصة بالجهاز الإداري والتحقق من صحتها.

ب- الرقابة على أداء العاملين وسلوكهم.

خامساً: التقويم

يعد التقويم العملية الإدارية المنظمة التي تقوم بتحليل جميع الإمكانيات، والمعلومات ونتائج الأداء. وعن طريقه تتم معرفة مدى الدقة في وضع الأهداف وملاءمة الخطط للإمكانيات المتاحة، ومعرفة المشكلات التي ظهرت عند تنفيذ الخطة وحجم الانجاز الذي تحقق عبر الأهداف التي وضعت، ويكون التقويم شاملاً ومستمرًا ومتنوعاً على وفق أسس علمية.

والعمل الإداري "يتطلب على دوام اتخاذ قرارات بعضها يخدم أغراضاً وقتية وبعضها يتعلق بالغايات البعيدة، وهذه القرارات لا تكون صائبة إن لم تستند إلى عملية التقويم المستمر للموارد المادية والبشرية، وللخطط والبرامج وللإستراتيجيات المتبعة والوسائل المعتمدة ولتنظيم الوقت، إذ يسند التقويم للقياس الذي يعطي للإدارة بيانات ومعلومات دقيقة".

ويُعد التقويم من الوظائف الإدارية المهمة لضمان سير المؤسسة بالاتجاه الصحيح، وهو الوسيلة للتأكد من سلامة تنفيذ الخطط والبرامج والكشف عن كفاءة أداء العاملين لمهامهم وتشخيص جوانب القوة والضعف لشتى الأعمال، فضلاً عن التغذية الراجعة التي يُرشد بها القائمون على إدارة المؤسسة المعنية لوضع السبل الكفيلة لتطويرها. وهو عملية شاملة تتضمن إصدار حكم معين، وفي ضوءها يتم التطوير والتحسين.

الإدارة المدرسية:

تعد المدرسة بمستوياتها المختلفة (الابتدائية والمتوسطة والإعدادية) الميدان الفعلي لعمل نظام التربية والتعليم. إذ تقوم بجميع العمليات والنشاطات والممارسات التعليمية والتربوية والثقافية في إطار السياسة التربوية والأهداف التربوية العامة. فالمدرسة تتعهد بالأجيال بالتعليم والتربية والإعداد الأمثل للحياة، وتستهدف تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة في الجوانب العقلية والمهارية والوجدانية.

وتمثل ادارة المدرسة الجهاز التنفيذي الذي يعمل على وفق الأنظمة والقوانين والقرارات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا (وزارة التربية)، وترتبط هذه الإدارة إدارياً وفنياً ومالياً بالإدارة التعليمية (المديرية العامة للتربية في المحافظة).

• الادارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة من إداريين ومدرسين وفنيين لتحقيق الاهداف التربوية، بنحو يتسق مع ما تهدف اليه الدولة او المجتمع من تربية ابنائها تربية صحيحة وعلى اسس سليمة.

• الادارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وفقاً لسياسة عامة. وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في اعداد الناشئين بما يتفق واهداف المجتمع والصالح العام للدولة.

• الادارة المدرسية هي توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والاباء نحو تحقيق اهداف المدرسة عبر تنظيم جهود الجميع وتنسيقها، وهي وظيفة قيادية وانسانية ضرورية لتسيير عمل المدرسة. ووظيفتها استثمار الامكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة لغرض تحقيق الهدف التربوي للمدرسة.

• الادارة المدرسية: هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها اكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل. وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة والمدرسين والمرشدين والعاملين الآخرين بمشاركة أولياء الأمور. ويقوم بالأعمال الإدارية والفنية المطلوبة لقيام المدرسة بواجباتها، والسعي لتحسين العملية التربوية التعليمية، وتحقيق التعاون بين جميع العاملين في المدرسة ومع المجتمع، واعتماد المشاركة والمشاورة، وإشاعة العلاقات الإنسانية السليمة.

أهمية الادارة المدرسية:

ترجع أهمية الادارة المدرسية لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعليه لجميع العمليات التربوية، وفي مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية وانسانية يتطلب في من يقوم بإدارتها مواصفات وخبرات واعداد خاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق اهداف المجتمع. وإدارة المدرسة تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية. ومما يميز أهمية الإدارة المدرسية:

1. تحقيق الأهداف التعليمية:

◦ تلعب الإدارة المدرسية دوراً رئيساً في تحديد وتنفيذ الأهداف التعليمية والتربوية في المدرسة. عبر التخطيط الجيد والتنظيم الفعال، وتسهم الإدارة في تقديم بيئة تعليمية مناسبة تساعد الطلاب على تحقيق أعلى مستويات من التفوق العلمي والمعرفي.

2. تنظيم العمل المدرسي:

◦ تساعد الإدارة المدرسية في توزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمين والموظفين وتحديد أدوارهم بدقة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وتحقيق التنسيق بين جميع الأطراف في المدرسة.

3. تحقيق بيئة مدرسية آمنة وصحية:

◦ المتابعة المستمرة للظروف الصحية والنفسية للطلاب، إذ تسهم الإدارة في خلق بيئة مدرسية آمنة وصحية، مما يسمح للطلاب بالتركيز على دراستهم من دون القلق بشأن أي مشاكل قد تواجههم في بيئتهم المدرسية.

4. دعم وتحفيز المعلمين:

- تسهم الإدارة المدرسية في تطوير أداء المعلمين عبر تنظيم ورش تدريبية وتقديم التوجيه المستمر، مما يعزز من مهاراتهم ويحفزهم على العمل بكفاءة. كما تساعد في توفير الأدوات والموارد اللازمة لهم لتقديم أفضل أداء.

5. التفاعل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي:

- تسهم الإدارة المدرسية في بناء علاقة قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي عبر تنظيم اجتماعات دورية وفعاليات مدرسية. هذا التفاعل يساهم في خلق شراكة فعّالة بين المدرسة والأسر، مما يساهم في تحسين الأداء التعليمي للطلاب.

6. مراقبة وتقييم الأداء:

- الإدارة المدرسية تراقب أداء المعلمين والطلاب بنحو مستمر وتعمل على تقييم التقدم المحرز في العملية التعليمية. عبر هذه المتابعة، يمكن اكتشاف المشكلات ومعالجتها في الوقت المناسب.

7. إدارة الموارد المدرسية:

- إدارة الموارد البشرية والمادية بفعالية، تضمن الإدارة المدرسية توفر الأدوات والموارد التعليمية الضرورية للعملية التعليمية، مما يساهم في تحسين مستوى التعليم داخل المدرسة.

8. التطوير المستمر:

- تساهم الإدارة المدرسية في تحديث المناهج الدراسية وتحسين طرائق التدريس باستمرار لتواكب التغييرات في المجتمع والعالم. كما تسعى الإدارة لتوفير بيئة تعليمية تكنولوجية حديثة تدعم التعليم وتساعد الطلاب على اكتساب مهارات القرن الـ21.

9. تعزيز الانضباط المدرسي:

- وضع قواعد وأنظمة صارمة، تساعد الإدارة في المحافظة على النظام والانضباط داخل المدرسة، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية هادئة ومنظمة تساعد الطلاب على التركيز على تعلمهم.

10. تحقيق التنوع والشمول:

- تشجيع المشاركة المتنوعة وتوفير بيئة شاملة للجميع، إذ تساهم الإدارة المدرسية في تحقيق مبدأ المساواة في الفرص التعليمية لجميع الطلاب، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الثقافية.

عناصر الادارة المدرسية:

تتضمن عناصر الإدارة المدرسية عدة جوانب أساسية تساهم في تحسين سير العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة. ويمكن تلخيص هذه العناصر كالتالي:

1. التخطيط:

- يشمل تحديد الأهداف التربوية والتعليمية التي تسعى المدرسة لتحقيقها على المدى القصير والطويل.
- وضع خطة استراتيجية تشمل جميع جوانب العمل المدرسي، مثل الخطط الدراسية، والأنشطة اللامنهجية، وتطوير المعلمين.
- يساعد التخطيط السليم في توفير بيئة مدرسية منظمة ومؤثرة.

2. التنظيم:

- تنظيم الموارد البشرية والمادية في المدرسة بما يضمن توزيع المهام والواجبات بنحو فعال.
- يشمل تنظيم الهيكل الإداري في المدرسة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف، من المدير إلى المعلمين.
- تنظيم الوقت والجدول الدراسي لضمان سير الدروس بنحو منظم.

3. التوجيه والإشراف:

- يتضمن توجيه المعلمين والطلاب نحو الأهداف المحددة وتقديم الدعم اللازم لهم.
- يشمل الإشراف على سير العملية التعليمية في الفصول الدراسية والتأكد من تطبيق المناهج بنحو صحيح.
- التأكد من تفعيل الأنشطة المختلفة مثل الأنشطة اللامنهجية التي تساهم في تنمية مهارات الطلاب.

4. الرقابة والمتابعة:

- متابعة الأداء المدرسي باستمرار وتقييم مدى تحقيق الأهداف التعليمية.
- يشمل متابعة تقدم الطلاب في دراستهم، وتقييم أداء المعلمين بنحو دوري.
- عبر الرقابة، يمكن معرفة نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء.

5. التواصل:

- ضمان وجود قنوات تواصل فعالة بين إدارة المدرسة والمعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور.

○ التواصل الفعال يساهم في حل المشكلات وتبادل المعلومات الهامة التي تساعد في تحسين العملية التعليمية.

○ يشمل أيضًا التواصل مع الجهات التعليمية الأخرى على مستوى المنطقة أو الوزارة.

6. التطوير المستمر:

○ العمل على تطوير المناهج الدراسية وأساليب التدريس بنحو دوري لتواكب التطورات الحديثة.

○ تنظيم ورش تدريبية للمعلمين لتطوير مهاراتهم التعليمية والإدارية.

○ تحسين البيئة المدرسية من حيث المرافق والمعدات التكنولوجية لتسهيل التعليم.

7. القيادة:

○ تساعد القيادة الفعالة للمسؤولين في المدرسة، بدءًا من المدير وصولاً إلى المعلمين؛ تساعد في توجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

○ القائد المدرسي يجب أن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات، تحفيز الفريق، والتفاعل إيجاباً مع التحديات.

مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو القائد الميداني والمسؤول الأول عن تسيير العملية التعليمية داخل المدرسة، هو "الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والدينامو المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية وإمكاناتها المادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها".

وهو: "القائد الإداري التربوي المعني لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بوجهها والعمل لتحقيق أهدافها كأداة للمؤسسة التربوية التعليمية".

وعلى ذلك يمكن عدّه إنساناً يسير بخطى ثابتة ومتحمسة نحو تحقيق أهداف وغايات المدرسة، وهو يعيش منظومة قيمية تنادي بكرامة الفرد، والملتزم بقيم المجتمع الحر، مؤمناً إيماناً راسخاً بأهمية التربية والتعليم، وهو يحتل مكاناً مهماً في برنامج المدرسة بصفته القائد، وكثير من نجاح الأمور يتوقف على مدى فاعلية القيادة؛ لذا فهو المسؤول عن قيادة عملية التجديد والتطوير في مدرسته.

وشخصية مدير المدرسة من الشخصيات المرموقة في العمل المدرسي فالمدير، يمثل قيادة العمل التربوي، بالإضافة لكونه رجل الإدارة، كما ينظر إليه كممثل للسلطة وربما تكون القيادة، هي السمة الغالبة على طبيعة عمل المدير من وجهة نظر الكثيرين.

إن من يتناول شخصيات القادة في المواقف المختلفة بالتحليل، يستطيع أن يلمس بوضوح:

أ- أنه من بين القادة من يعتمد في قيادته على ما يخول له من اختصاصات وما يتوفر لديه من سلطة، مصدرها القوانين، والتشريعات، وتنظيمات العمل، من دون اعتبار للنواحي الشخصية، وهذا السلوك من القيادة، يمكن أن يطلق عليه النمط العقلاني أو الملزم.

ب- أنه من بين القادة من يعتمد في قيادته على ما يتمتع به من صفات شخصية، محبة للآخرين، اذ يرون فيه المثالية، ويلمسون منه التعاطف معهم، ومن ثم يكونون له الولاء، واطاعة، وهذا اللون من القيادة، يمكن أن يطلق عليه النمط المتعاطف، أو ذو الجاذبية.

ج- أنه من بين القادة من يعتمد في قيادته على ما لديه من حنكة، وحسن تصرف، الى جانب تقدمه في السن بالقياس الى العاملين معه، مما يجعلهم يتقبلون آراءه عن رضا واقتناع. وهذا النوع من القيادة يمكن أن يطلق عليه النمط التقليدي.

ان لكل من هذه الانماط القيادية إيجابيات، وسلبياته، وحسبما يتطلب الموقف، يكون فعالية القيادة.

صفات مدير المدرسة:

صفات ينبغي توافرها في مدير المدرسة:

1- **صفات مهنية:** وهي تتصل بالمجال الوظيفي في أي عمل تربوي يقتضي القيام به، فلا بد من توافر

صفات معينة، تؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح، وتتمثل في:

• الإيمان الشديد بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، مع الإيمان المطلق بالعمل المدرسي وتعميق

التقاليد المدرسية.

• الإدراك الكامل لأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها، وعلاقة ذلك بالأهداف الاجتماعية، مع

الدراية الكافية بالمراحل التعليمية المختلفة، وصلته كل منها ببقية المراحل.

• الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف، وتنفيذ المناهج، والاتجاهات التربوية الحديثة.

• فهم خصائص التلاميذ في مرحلة النمو التي يعاون فيها، ومتطلبات هذه المرحلة، ودور ذلك في العملية التربوية.

- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وفي تعاون مثمر وفعال.
- القدرة على تنسيق جهود العاملين، مع إتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار.
- القدرة على ديمقراطية توجيه العاملين، الى جانب القدرة على ادارة الاجتماعات بنجاح.
- القدرة على معرفة اتجاهات هيئة للتدريس، عبر الاجتماعات، وما يحدث فيها من مناقشات.
- التعرف على البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ومحاولة الاسهام في حلها، بوصف المدرسة مركز إشعاع للبيئة.

• الالام بالنواحي المالية والادارية، وما يتصل بعمله منها، كذلك الشؤون القانونية التي قد يتعرض لها العمل الاداري.

2- صفات شخصية: هي التي تتصل بالتكوين العام لمن يمارس هذه القيادة فكرياً ووجدانياً واجتماعياً، ومن حيث مسؤولياته عن عمل متكامل لفريق من العاملين، وبالتالي قدرته على القيام بواجباته على الوجه الاكمل.

وتتمثل هذه الصفات الشخصية في:

- الاحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، بحيث ينعكس هذا على العاملين معه، سواء المعلمين منهم أم الاداريين أم الفنيين أم الطلاب.
- مراعاة العدالة التامة في تعامله مع مرؤوسيه، من دون محاباة أو تحيز، أو السماح بوجود الوشاية بين العاملين.
- اتخاذ القرارات بصورة علنية، وفي اجتماع عام بعد مناقشة واقناع، من دون مواربة، او تسفيه لمقترحات او آراء الآخرين.
- الاتصاف بالخلق الطيب، والقذوة الحسنة لزملائه للمعلمين، او غيرهم من العاملين او ابنائه الطلاب، سواء في احترام المواعيد ام المشاعر الانسانية ام حسن المظهر.
- التواضع من دون الضعف، والحزم من دون تعسف، والمرونة من دون تراخٍ، والبعد عن مواقف العداء او الشك.
- القدرة على ابداع الملاحظات البناءة، من دون سخرية او انتقاض من قدر العاملين معه، او التقليل من قيمة جهودهم.
- القدرة على اكتساب الصداقات، مع الافادة من آراء الآخرين.

- القدرة على حل المشكلات الطارئة في العمل المدرسي.
- سعة الافق، والقدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة.
- الاستعداد للبذل والتضحية.

بعض الصفات التي نلاحظها على المدير الفعال وغير الفعال:

اولاً: صفات اكثر المديرين فعالية في العمل:

- 1- التودد وتشجيع تكوين العلاقات مع الآخرين.
- 2- البحث دائماً عن آراء الآخرين وأفكارهم.
- 3- التأثير في تخطيط السياسات ووضعها في ثقة وحكمة.
- 4- تشجيع اتباع الوسائل والاساليب الشورية والديمقراطية.
- 5- اليقظة لمواجهة المشكلات، والعمل على دراستها.
- 6- يمكن الاعتماد عليه، كما يمكن التنبؤ بما سيقوله أو يعمل.
- 7- الميل الى تجربة الافكار الجديدة بعد دراستها بعناية، على اساس من الشواهد العلمية.
- 8- التعرف على الاخطاء، والعمل على تقادي تكرارها.
- 9- مواجهة الازمات، والمواقف الحرجة في هدوء وثبات.
- 10- احترام المبادئ ووضعها فوق المصالح الشخصية.
- 11- انتقاء الكلمات والعبارات التي تنقل الافكار في وضوح، والقدرة على التعبير عن الافكار المجردة.
- 12- الاصغاء للآخرين في عناية لمحاولة فهم ما يعبر عنه من افكار.
- 13- العمل على وجود جو يتميز بالإثارة والنظام، بما يساعد على اتخاذ القرارات الجمعية البناءة.
- 14- إشراك اعضاء هيئة التدريس والآباء في وضع السياسات العامة للمدرسة.
- 15- بذل الجهد المتواصل، لتتمكن الجماعة من تحليل المشكلات وقيادتها الى ادراك نواحي الاتفاق في وجهات النظر.
- 16- البحث المستمر عن البيانات والمعلومات الجديدة، والاستعانة بها لصالح العمل.
- 17- مناقشة المسائل الجدلية الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية عن وعي وفهم وإدراك لأهميتها.
- 18- التعرف على اهتمامات الآباء والهيئات والمؤسسات المحلية المحيطة بالمدرسة، ووضعها في الحسبان للإفادة منها بصورة إيجابية.

ثانياً: صفات اقل المديرين فعالية في عمله:

- 1- النفور ممن يعملون معه، والميل الى الوحدة.
- 2- تجاهل وجهات نظر الآخرين (في غالبية الاحيان).
- 3- عدم الاكتراث بالإسهام في تخطيط السياسات.
- 4- الاستعانة بأية وسيلة ممكنة في سبيل تحقيق أهداف محددة.
- 5- الميل الى تجاهل وجود المشكلات بل انكارها احياناً.
- 6- التضارب في الآراء وعدم الثبات في السلوك.
- 7- اتباع الاساليب التقليدية، والتأثر بالمشاعر الخاصة والأحاسيس الذاتية.
- 8- تكرار الاخطاء السابقة، ومحاولة عدم الاعتراف بها، أو الافادة منها.
- 9- التأثير بالأحداث الاعتيادية، إحساس العاملين معه بوجود عدم استقرار في عملهم.
- 10- الميل الى عدم المسؤولية، والابتعاد عن المواقف التي تتطلب تدخله.
- 11- التعبير عن النفس بأسلوب غير مفهوم، مما يجعله غامضاً في نظر العاملين معه.
- 12- الاصغاء الى النفس من دون الآخرين، مما يبعده عن تفهم مشاعرهم.
- 13- احتكار المناقشة لنفسه اثناء الاجتماعات أو الإحساس بالضياع عند مباشرة العمل.
- 14- القيام بتخطيط السياسات بنفسه، وعدم إشراك الآخرين في مناقشتها إلا نادراً.
- 15- الاسهام بنصيب قليل مع العاملين معه في سبيل الوصول الى ما يفيد العمل المدرسي.
- 16- إهمال ما هو جديد وحديث، والابقاء على الاوضاع الراهنة وما هي عليه.
- 17- عدم متابعة الاحداث الجارية، مع الاهتمام بمسيرة الواقع.

الاعمال الاساسية لمدير المدرسة:

الأعمال الأساسية التي يقوم بها مدير المدرسة تتنوع بين الأنشطة الإدارية والتربوية، وهي تهدف إلى تحقيق بيئة تعليمية منظمة وفعالة. إليك أبرز الأعمال الأساسية التي يقوم بها مدير المدرسة:

1- إدارة العملية التعليمية:

- وضع وتنفيذ خطط دراسية تضمن تحقيق الأهداف التعليمية.
- متابعة تقدم الطلاب أكاديمياً والتأكد من التزام المعلمين بالمنهج.
- تنظيم الفصول الدراسية والجدول الزمني بنحو فعال.

2- إدارة الموظفين:

- توجيه وإدارة المعلمين والموظفين في المدرسة.

- عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتقديم التوجيهات وتطوير مهاراتهم.
- متابعة أداء المعلمين وتحفيزهم، بالإضافة إلى تقديم الدعم المهني لهم.

3- إدارة الطلاب:

- متابعة سلوك الطلاب داخل المدرسة وضمان بيئة تعليمية آمنة وصحية.
- تنظيم الأنشطة الطلابية واللامنهجية لتعزيز مهارات الطلاب الشخصية والاجتماعية.
- تقديم الدعم النفسي للطلاب في حال الحاجة.

4- التواصل مع أولياء الأمور:

- بناء علاقات قوية مع أولياء الأمور عبر الاجتماعات الدورية.
- اطلاع أولياء الأمور على أداء أبنائهم الأكاديمي والسلوكي.
- التفاعل مع أولياء الأمور لحل أي مشكلات قد تواجه الطلاب.

5- إدارة الموارد:

- تنظيم الميزانية المدرسية وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير المدرسة.
- توفير الأدوات والمواد التعليمية المناسبة.
- صيانة المنشآت المدرسية لضمان بيئة مدرسية آمنة.

6- إعداد التقارير:

- إعداد تقارير دورية للإدارة التعليمية تتضمن بيانات حول أداء المدرسة.
- متابعة تقييمات الطلاب والمعلمين.

7- الرقابة على القوانين والأنظمة:

- التأكد من أن جميع الأنشطة داخل المدرسة تتوافق مع القوانين والأنظمة التربوية.
- ضمان تطبيق السياسات التربوية والتعليمية بفاعلية.

8- التخطيط والتطوير:

- وضع خطط استراتيجية لتطوير المدرسة على المدى الطويل.
- العمل على تحسين بيئة التعلم عبر استراتيجيات تربوية مبتكرة.

9- إدارة الأزمات والطوارئ:

- التعامل مع أي طارئ يحدث في المدرسة، سواء كان متعلقًا بالحوادث أم الأزمات الصحية.
- ضمان تطبيق إجراءات السلامة في المدرسة.

الإدارة الصفية:

الإدارة الصفية ذات أهمية خاصة في العملية التعليمية؛ لأنها تسعى إلى توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية لإحداث عملية التعلم بصورة فعالة.

فالتعليم -في رأي بعضهم- هو ترتيب وتنظيم وتهيئة جميع الشروط التي تتعلق بعملية التعليم سواء تلك الشروط التي تتصل بالمتعلم وخبراته واستعداداته ودافعيته، أم تلك التي تشكل البيئة المحيطة بالمتعلم في أثناء حدوث عملية التعلم، إن هذه الشروط والاجواء تتصف بتعدد عناصرها وتشابكها وتداخلها وتكاملها مع بعضها.

مفهوم الإدارة الصفية:

أخذت إدارة الصف مدلولات ومفاهيم متعددة، ومن انسبها ذلك التعريف الذي يرى أن الادارة الصفية تمثل مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم عن طريقها الى توفير جو صفى تسوده العلاقات الاجتماعية الايجابية بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم داخل غرفة الصف.

وبذلك يمكن تحديد مفهوم الإدارة الصفية على انها تلك العملية التي تهدف الى توفير تنظيم فعال، وذلك عن طريق توفير جميع الشروط المطلوبة لحدوث التعلم لدى التلاميذ بنحو فعال.

أهمية الإدارة الصفية:

يمكن تحديد أهمية الادارة الصفية في العملية التعليمية بوصف عملية التعليم الصفى عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه، ويتم هذا التفاعل عن طريق نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفاً وشروطاً مناسبة تعمل الادارة الصفية على تهيئتها، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعليم في فعالية عملية التعلم نفسها، وفي الصحة النفسية للتلاميذ، فإن كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم، فإن هذا يؤثر في شخصية تلاميذه من جهة، وفي نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى. ومن الطبيعي ان يتعرض الطالب داخل غرفة الصف الى مناهجين: احدهما أكاديمي، والآخر غير أكاديمي، فهو يكتسب اتجاهات مثل: الانضباط الذاتي والمحافظة على النظام، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس، وأساليب العمل التعاوني، وطرائق التعاون مع الآخرين، واحترام آراء ومشاعر الآخرين. إن مثل هذه الاتجاهات يستطيع التلميذ أن يكتسبها إذا ما عاش بأجوائها وأسهم في ممارستها، وهكذا عن طريق الادارة الصفية يكتسب التلميذ مثل هذه الاتجاهات في حالة مراعاة المعلم لها في إدارة صفية فعالة.

عناصر الإدارة الصفية:

- 1- العناصر البشرية: تشمل التدريسي، ويعد من اهم عناصر ادارة الصف، وكذلك الطلبة الذين يكون لهم دور مباشر في إدارة الصف.
- 2- العناصر المادية: تشمل البيئة المادية لغرفة الصف بما تحويه من مواد تعلم واجهزة واثاث وغيرها.
- 3- المناخ النفسي والاجتماعي: يتضمن علاقات اجتماعية وانسانية وانماط التواصل والتفاعل الصفّي.
- 4- المنهاج المقرر: يتضمن اهدافاً تربوية ومحتوى معرفياً ووسائل وانشطة وتقويماً.
- 5- النمط الاداري: قد يكون دكتاتورياً او ديمقراطياً أو فوضوياً، إذ يكون الاثر المباشر في ادارة الصف في ما يتعلق بالتشريعات والقواعد والانظمة.
- 6- عملية التدريس: تعني جميع الاجراءات التي يقوم بها التدريسي مع طلبة الصف لتحقيق مهام واهداف تعليمية.

العوامل المؤثرة في الإدارة الصفية:

هنالك عدة عوامل تؤثر في الإدارة الصفية، منها:

- 1- القدرة على ضبط الصف.
- 2- الطريقة والاسلوب المتبع في إدارة الصف وتنظيمية.
- 3- الصحة العقلية والجسمية.
- 4- المهارة في التعامل الانساني داخل الصف.
- 5- الصبر والهدوء وقوة الشخصية.
- 6- المظهر العام اللائق والمناسب.

المجالات المهمة للإدارة الصفية:

إن المعلم الجيد هو المعلم الذي يهتم بإدارة شؤون صفه عن طريق ممارسته للمهام التي تشتمل عليها هذه العملية بأسلوب ديمقراطي يعتمد على مبادئ العمل التعاوني والجمعي بينه وبين تلاميذه في ادارة، هذه المهام التي يمكن أن تكون أبرز مجالاتها على النحو الآتي:

أولاً: المهام الإدارية الاعتيادية في إدارة الصف:

هناك مجموعة من المهام الاعتيادية التي ينبغي على المعلم ممارستها والإشراف على إنجازها على وفق تنظيم يتفق عليه مع تلاميذه، ومن بين هذه المهام:

- تفقد الحضور والغياب.
- توزيع الكتب والدفاتر.

-تأمين الوسائل والمواد التعليمية.

-المحافظة على ترتيب مناسب للمقاعد.

-الإشراف على نظافة الصف وتهويته وإضاءته.

مثل هذه المهمات وأن كانت مهمات سهلة بسيطة لكنها مهمة وأساسية، وأن إنجازها يضمن سير العملية التعليمية بسهولة ويسر، ويوفر على المعلم والتلاميذ الكثير من المشكلات، فضلاً الى توفير الجهد والوقت في حالة اعتماد المعلم لتنظيم واضح ومحدد ومتفق عليه بينه وبين تلاميذه لا نجاحها على أساس اعتماد مبدأ تفويض السلطة.

ثانياً: المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفّي:

تمثل عملية التعليم عملية تواصل وتفاعل دائم ومتبادل ومثمر بين المعلم وتلاميذه أنفسهم، وقد اكدت نتائج الكثير من الدراسات ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفّي، والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهماته التعليمية. ويمكن القول بأن نشاطات المعلم في غرفة الصف هي نشاطات لفظية ويصف بعضهم الأنماط الكلامية التي تدور في غرفة الصف في كلام تعليمي، وكلام يتعلق بالمحتوى، وكلام ذي تأثير عاطفي. ويعتمد المعلم هذه الأنماط لاثارة اهتمام التلاميذ للتعليم ولتوجيه سلوكهم وتوصيل المعلومات لهم.

وصنف بعضهم الآخر السلوك الصفّي داخل الصف إلى:

أ - كلام المعلم.

ب - كلام التلميذ.

كما صنف كلام المعلم إلى:

أ - كلام مباشر.

ب - كلام غير مباشر.

فالكلام المباشر هو الكلام الذي يصدر عن المعلم من دون إتاحة الفرصة أمام التلميذ للتعبير عن رأيه فيه، أي إن المعلم هنا يحد من حرية التلميذ، ويمنعه من الاستجابة، وبهذا يمارس المعلم دوره ويكون دور التلميذ هو الانتباه والإصغاء لكلام المعلم.

ومن انماط هذا الكلام: التعليمات التي تصدر عن المعلم للتلاميذ، أما كلام المعلم غير المباشر فيضم تلك الأنماط التي تتيح الفرصة أمام التلاميذ للاستجابة والكلام بحرية داخل غرفة الصف وذلك حين يعتمد المعلم أنماطاً كلامية مثل ما رأيكم؟ وهل من إجابة أخرى...؟ وقد قسم كلام التلاميذ على قسمين: فقد

يكون كلامهم، استجابة لسؤال يطرحه عليهم المعلم، وقد يكون الكلام صادراً عن التلاميذ. وهناك حالة أخرى يطلق عليها حالة التشويش والفوضى، إذ ينقطع الاتصال بين الأطراف المتعددة داخل غرفة الصف.

وفي ما يلي أصناف التفاعل اللفظي الصفي في التصنيف الأخير:

أ- كلام المعلم غير المباشر:

يأخذ كلام المعلم غير المباشر الأنماط الكلامية الآتية:

-يتقبل المشاعر: وذلك حين يتقبل المعلم مشاعر التلاميذ ويوضحها لهم من دون إحراج، سواء أكانت مشاعر إيجابية أم سلبية، فلا يهزأ المعلم بمشاعر التلاميذ، وإنما يتقبلها ويقوم بتوجيهه.
-يتقبل أفكار التلاميذ ويشجعها: يعتمد أنماطاً كلامية من شأنها أن تؤدي إلى توضيح أفكار التلاميذ وتسهم في تطويرها.

-يطرح أسئلة على التلاميذ: وغالباً ما تكون هذه الأسئلة من نمط الأسئلة التي يمكن التنبؤ بإجابتها، وبالتالي يطلق عليها الأسئلة الضيقة، أي محدودة الاجابة، ولا تتطلب توظيف مهارات التفكير العليا.
-يطرح أسئلة عريضة: وهي تلك الأسئلة التي تتطلب الاجابة عنها توظيف مهارات تفكيرية مختلفة كالتحليل والتركيب والاستنتاج والتقويم، التي يعبر التلاميذ فيها عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم الشخصية.

ب - كلام المعلم المباشر:

ويأخذ كلام المعلم المباشر أنماطاً مختلفة، فهو:

-يحاضر ويشرح: ويتضمن هذا النمط الكلامي قيام المعلم بشرح المعلومات أو إعطائها، فالمعلم هنا يتكلم والتلاميذ يستمعون. وبالتالي فإن تفاعلهم يتوقف عند استقبال الحقائق والآراء والمعلومات.

-ينتقد أو يعطي توجيهات: ويتضمن هذا النمط قيام المعلم بإصدار الانتقادات أو التوجيهات التي يكون القصد منها تعديل سلوك المتعلمين، وبالتالي فإن المعلم يصدر التعليمات والتوجيهات والتلاميذ يستمعون.

ويتضح أن تفاعل التلاميذ في النمطين السابقين هو تفاعل محدود جداً.

أما بالنسبة إلى كلام التلاميذ فيأخذ الأشكال الآتية:

-استجابة التلاميذ المباشرة:

ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تظهر على شكل استجابة لأسئلة المعلم الضيقة أو استجاباتهم الجمعية.

- استجابة التلاميذ غير المباشرة:

ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تأخذ شكل التعبير عن آرائهم وأفكارهم وأحكامهم ومشاعرهم واتجاهاتهم.

- مشاركة التلاميذ التلقائية:

إذ يبادر التلاميذ بالتحدث، ويظهر ذلك في الأسئلة أو الاستفسارات التي تصدر عن التلاميذ لمعلمهم. وقد اضاف بعض التربويين في تصنيفهم لأنماط التفاعل اللفظي داخل غرفة الصف: الصمت، والتشويش، واختلاط الكلام، إذ ينقطع التواصل والتفاعل، ويأخذ هذا الشكل الأنماط الآتية:

أ - الكلام الإداري: مثل قراءة إعلان أو قراءة أسمائهم.

ب - الصمت: وهي أوقات الصمت والسكوت القصيرة، إذ ينقطع التفاعل.

ج - التشويش: وهي أوقات اختلاف الكلام، إذ تدب الفوضى في الصف ويصعب فهم الحديث أو متابعة أو تمييز الكلام الذي يدور. ويمكن القول: إن التفاعل الصفّي يتوقف على قدرة المعلم على تنظيم عملية التفاعل وذلك بتوظيفه أنماطاً كلامية مناسبة وخاصة الأنماط الكلامية غير المباشرة، وأساليب كلامية تؤدي إلى تحقيق تواصل فعال بين المعلم والتلاميذ في الموقف التعليمي.

ومن أهم هذه الأساليب الكلامية:

- أن ينادي المعلم تلاميذه بأسمائهم.

- أن يستعمل المعلم الألفاظ التي تشعر التلميذ بالاحترام والتقدير مثل: من فضلك، تفضل وشكراً، وأحسن.

- أن يتقبل المعلم آراء وأفكار التلاميذ ومشاعرهم، بغض النظر عن كونها سلبية أو ايجابية- أن يكثر المعلم من اعتماد أساليب التعزيز الايجابي الذي يشجع المشاركة الايجابية للتلميذ.

- أن يستخدم المعلم أسئلة واسعة وعريضة وأن يقلل من الأسئلة الضيقة التي لا تحتمل إلا الاجابة المحددة مثل لا أو نعم أو كلمة واحدة محددة، وإنما عليه أن يكثر من الأسئلة التي تتطلب تفكيراً واسعاً واستئارة للعمليات العقلية العليا.

- أن يعتمد النقد البناء في توجيه التلاميذ، وينبغي أن يوجه المعلم النقد لتلميذ محدد، وعليه أن لا يعمم.

- أن يعطي التلاميذ الوقت الكافي للفهم وأن يتحدث بسرعة مقبولة بكلمات واضحة تتناسب مع مستويات تلاميذه.

- أن يشجع التلاميذ على طرح الأسئلة والاستفسار.

ولا بد من الإشارة الى أهمية حركات المعلم في تشجيع التلاميذ على التفاعل في الموقف التعليمي، وهي تتعلق بوسائل الاتصال غير الكلامية مثل حركات المعلم وإشاراته وتعبيرات وجهه، فينبغي على المعلم أن لا يصدر أي حركة أو إشارة من شأنها أن تشعر التلميذ بالاستهزاء أو السخرية أو الخوف؛ لان هذا يؤدي إلى عدم تشجيعه على المشاركة في عملية التفاعل الصفّي.

الأنماط الكلامية غير المرغوب فيها التي لا تشجع حدوث التفاعل الصفّي:

- 1- استعمال عبارات التهديد والوعيد.
- 2- إهمال أسئلة التلاميذ واستفساراتهم وعدم سماعها.
- 3- فرض المعلم آراءه ومشاعره الخاصة على التلاميذ.
- 4- الاستهزاء أو السخرية من أي رأي لا يتفق مع رأيه الشخصي.
- 5- التشجيع والاثابة في غير مواضعها ودونما استحقاق.
- 6- اعتماد الأسئلة الضيقة.
- 7- إهمال أسئلة التلاميذ من دون الاجابة عنها.
- 8- احتكار المعلم الموقف التعليمي من دون إتاحة الفرصة للتلاميذ بالكلام.
- 9- النقد الجارح للتلميذ سواء بالنسبة إلى سلوكهم أم إلى آرائهم.
- 10- التسلط بفرض الآراء أو اعتماد أساليب الارهاب الفكري.

ثالثاً: المهمات المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم:

تؤكد معظم نتائج الدراسات والبحوث التربوية والنفسية أهمية إثارة الدافعية للتعلم لدى التلاميذ بوصفها تمثل الميل إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في الموقف التعليمي. ومن أجل زيادة دافعية التلاميذ للتعلم ينبغي على المعلمين القيام باستثارة انتباه تلاميذهم والمحافظة على استمرار هذا الانتباه، وأن يقنعوهم بالالتزام لتحقيق الأهداف التعليمية، وأن يعملوا على استثارة الدافعية الداخلية للتعلم فضلاً عن اعتماد أساليب الحفز الخارجي للتلاميذ الذين لا يحفزون للتعلم داخلياً، ويرى علماء النفس التربوي وجود مصادر متعددة للدافعية منها:

***الانجاز بوصفه دافعاً:**

يعتقد أصحاب هذا الرأي أن إنجاز الفرد وإتقانه لعمله يمثل دافعاً داخلياً يدفعه للاستمرار في النشاط التعليمي، فعلى سبيل المثال أن التلميذ الذي يتفوق أو ينجح في أداء مهمته التعليمية يؤدي به ذلك ويدفعه إلى متابعة التفوق والنجاح في مهمات أخرى، وهذا يتطلب من المعلم العمل على إشعار التلميذ بالنجاح وحمايته من الشعور بالخوف من الفشل.

*القدرة بوصفها دافعاً:

يعتقد أصحاب هذا الرأي أن أحد أهم الحوافز الداخلية يكمن في سعي الفرد الى تنمية قدرته، إذ يستطيع القيام بأعمال في مجتمعه وبيئته، تكسبه فرص النمو والتقدم والازدهار، ويتطلب هذا الدافع من الفرد تفاعلاً مستمراً مع بيئته لتحقيق أهدافه، فعندما يشعر التلميذ أن سلوكه الذي يمارسه في تفاعله مع بيئته يؤدي إلى شعوره بالنجاح، تزداد ثقته بقدراته وذاته، وأن هذه الثقة الذاتية تدفعه وتحفزه لممارسة نشاطات جديدة، فالرضا الذاتي الناتج عن الأداء والانجاز يدعم الثقة بالقدرة الذاتية للتلميذ ويدفعه إلى بذل جهود جديدة لتحقيق تعلم جديد وهكذا. وهذا يتطلب من المعلم العمل على تحديد مواطن القوة والضعف لدى تلاميذه ومساعدتهم على اختيار أهدافهم الذاتية في ضوء قدراتهم الحقيقية وتحديد النشاطات والأعمال الفعلية التي ينبغي عليهم ممارستها لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم على اكتساب مهارات التقويم الذاتي.

*الحاجة إلى تحقيق الذات كدافع للتعلم:

وضع بعض التربويين الحاجة إلى تحقيق الذات في قمة سلم الحاجات الانسانية، فهم يرون أن الانسان يولد ولديه ميل إلى تحقيق ذاته، ويعدون هذا الميل قوة دافعية إيجابية داخلية توجه سلوك الفرد لتحقيق النجاح الذي يؤدي إلى شعور الفرد بتحقيق وتأكيد ذاته، ويستطيع المعلم استثمار هذه الحاجة في إثارة دافعية التلميذ للتعلم عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لتحقيق ذاته عن طريق النشاطات التي يمارسها في الموقف التعليمي، وبخاصة تلك النشاطات تبعت في نفسه الشعور بالثقة والاحترام والاعتبار والتقدير والاعتزاز.

أما أساليب الحفر الخارجي لإثارة الدافعية لدى التلاميذ فانها تأخذ أشكالاً مختلفة، منها التشجيع واعتماد الثواب المادي أو الثواب الاجتماعي أو النفسي أو تغيير البيئة التعليمية، أو اعتماد الأساليب والطرائق التعليمية المختلفة مثل: الانتقال من أسلوب المحاضرة إلى النقاش فالحوار فالمحاضرة مرة أخرى، أو عن طريق تنويع وسائل التواصل مع التلاميذ سواء كانت لفظية أم غير لفظية أم باستعمال مواد ووسائل تعليمية متنوعة، أم عن طريق تنويع أنماط الأسئلة الحافزة للتفكير والانتباه، فضلاً عن توفير البيئة النفسية والاجتماعية والمادية المناسبة في الموقف التعليمي المثيرة للدافعية، وفي ما يلي اقتراحات يسترشد بها المعلم في عملية اعتماد الثواب أو العقاب لأهميتها في عملية استثارة الدافعية للتعلم:

1- أن الثواب له قيمته الايجابية في إثارة دافعية وانتباه التلاميذ في الموقف التعليمي، ويسهم في تعزيز المشاركة الايجابية في عملية التعلم، وهذا يتطلب من المعلم أن يكون قادراً على استخدام أساليب الثواب بصورة فعالة، وأن يحرص على اعتماده في الوقت المناسب، وأن لا يشعر التلاميذ بأنه أمر روتيني، فعلى سبيل المثال هناك معلمون يرددون عبارات مثل: حسناً أو ممتاز ... من دون مناسبة، وبالتالي فإن هذه الكلمات تفقد معناها وأثرها.

- 2- أهمية توضيح المعلم سبب الإثابة، وأن يربطها بالاستجابة أو السلوك الذي جاءت الاثابة بسببه.
 - 3- أهمية تنويع المعلم أساليب الثواب.
 - 4- أهمية عدم إسراف المعلم في اعتماد أساليب الثواب، وأن يحرص على أن تتناسب الاثابة مع نوعية السلوك، فلا يجوز أن يعطي المعلم سلوكاً اعتيادياً إثابة ممتازة، وأن يعطي في الوقت نفسه الاثابة نفسها لسلوك متميز.
 - 5- أهمية ربط الثواب بنوعية التعلم.
 - 6- أهمية حرص المعلم على اعتماد أساليب الحفز الداخلي.
- ولكن أهمية اعتماد أساليب الثواب لا تعني عدم لجوء المعلم إلى اعتماد أساليب العقاب، فالعقوبة تعد لازمة في بعض المواقف، وتعد أمراً لا مفر منه. وعلى المعلم مراعاة المبادئ التالية في حالة اضطراره لاعتماد أساليب العقاب:
- 1- تعد العقوبة أحد أساليب التعزيز السلبي الذي يستخدم من أجل تعديل سلوك التلاميذ عن طريق محو أو إزالة أو تثبيط تكرار سلوك غير مستحب عند التلاميذ، وبعبارة أخرى يعتمد العقاب لتحقيق انطفاء استجابة غير مرغوب فيها.
 - 2- يأخذ العقاب أشكالاً متنوعة منها العقاب اللفظي واللوم والتأنيب، وهناك عقوبات اجتماعية ومعنوية، وبالتالي فإن العقوبات تتدرج في شدتها.
 - 3- يمثل إهمال المعلم لسلوك غير مستحب في بعض الأحيان؛ تحفيزاً سلبياً لهذا السلوك عند التلميذ، ويمثل هذا نمطاً من أنماط العقوبة.
 - 4- يمثل تعزيز المعلم للسلوك الايجابي لدى تلميذ عقوبة للتلميذ الذي يقوم بسلوك سلبي.
 - 5- ينبغي أن يقترن العقاب مع السلوك غير المستحب.
 - 6- ينبغي ألا تأخذ العقوبة شكل التجريح والاهانة، بل يجب أن يكون الهدف تعليمياً وتهذيبياً.
 - 7- يجب أن لا يتصف العقاب بالقسوة، وأن لا يؤدي للإيذاء الجسدي أو النفسي، وأن لا يأخذ صفة التشهير بالتلميذ.
 - 8- يجب التذكر دائماً أن الأساليب الوقائية التي تؤدي الى وقاية التلاميذ من الوقوع في الخطأ أو المشكلات، وذلك أجدى وانفع من الأساليب العلاجية.
 - 9- يجب الابتعاد عن العقوبات الجمعية وينبغي أن لا تؤثر عملية العقوبة في الموقف التعليمي.

رابعاً: المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفّي:

في الحديث حول الانضباط الصفّي يجب التذكر أن الانضباط لا يعني جمود التلاميذ وانعدام الفاعلية والنشاط داخل غرفة الصف، وذلك لأن بعض المعلمين يفهمون الانضباط على أنه التزام التلاميذ بالصمت والهدوء وعدم الحركة والاستجابة إلى تعليمات المعلم، كما أن بعض المعلمين ما زالوا يخلطون بين مفهومين هما: مفهوم النظام ومفهوم الانضباط، فالنظام يعني توفير الظروف المطلوبة لتسهيل حدوث التعلم واستمراره في غرفة الصف، ويمكن الاستدلال من هذا المفهوم على أن النظام غالباً ما يكون مصدره خارجياً وليس نابعاً من ذات التلاميذ. في حين يشير مفهوم الانضباط إلى تلك العملية التي ينظم بها التلميذ سلوكه ذاتياً لتحقيق أهدافه وأغراضه، وبالتالي فإن هناك اتفاقاً بين مفهوم النظام والانضباط بوصفهما وسيلة وشرطاً لازمين لحدوث عملية التعليم واستمرارها في أجواء منظمة وخالية من المشتتات أو العوامل المنفرة أو المعوقة للتعلم لكن الفرق يكمن في مصدر الدافع لتحقيق النظام أو الانضباط، فالنظام مصدره خارجي، أما الانضباط فمصدره داخلي من ذات الفرد، ولا شك في أن الانضباط الذاتي في غرفة الصف على الرغم من أهميته وضرورته للمحافظة على استمرارية دافعية التلاميذ للتعلم يعد هدفاً يسعى المربون إلى مساعدة التلميذ على اكتسابه ليصبح قادراً على ضبط نفسه بنفسه.

ومن أبرز الممارسات التي يتوقع من المعلم القيام بها لتحقيق الانضباط الصفّي الفعال بغية إتاحة فرص التعليم الجيد للتلاميذ:

- 1- أن يعمل المعلم على توضيح أهداف الموقف التعليمي للتلاميذ.
- 2- أن يحدد الأدوار التي يتحملها التلاميذ في سبيل بلوغ الأهداف التعليمية المرغوب فيها.
- 3- أن يوزع مسؤوليات إدارة الصف بين التلاميذ جميعاً، إذ يحرص على مشاركة التلاميذ في تحمل المسؤوليات كل في ضوء قدراته وإمكاناته.
- 4- أن يتعرف على حاجات التلاميذ ومشكلاتهم، ويسعى إلى مساعدتهم على مواجهتها.
- 5- أن ينظم العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ، وأن ينمي بينهم العلاقات التي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل ويزيل من بينهم العوامل التي تؤدي إلى سوء التفاهم.
- 6- أن يعتمد أساليب التعزيز الإيجابي بأشكالها المختلفة.
- 7- أن يلجأ إلى تقسيم التلاميذ على مجموعات وفرق صغيرة على وفق متطلبات الموقف التعليمي.
- 8- أن يعتمد استراتيجيات تعليمية متنوعة، فيغير وينوع في أساليبه التعليمية ولا يعتمد أسلوباً أو نمطاً تعليمياً محدداً.

- 9- أن يعتمد أساليب التفاعل الصفي التي تشجع مشاركة التلاميذ وأن يغير وينوع في وسائل الاتصال والتفاعل سواء في الوسائل اللغوية أم غير اللغوية، وعليه أن يغير نغمات صوته تبعاً لطبيعة الموقف التعليمي.
- 10- أن يعتمد في تعامله مع تلاميذه أساليب الادارة الديمقراطية مثل العدل والتسامح والتشاور، وتشجيع أساليب النقد البناء واحترام الآراء.
- 11- أن ينوع في الوسائل الحسية للإدراك في ما يختص بالسمع واللمس والبصر.
- 12- أن يجنب التلاميذ العوامل التي تؤدي إلى السلوك الفوضوي.
- 13- أن يخلق أجواء صفية تسودها الجدية والحماسة واتجاهات العمل المنتج.
- 14- أن يعمل على مساعدة التلاميذ على اكتساب اتجاهات أخلاقية مناسبة مثل: احترام المواعيد واحترام آراء الآخرين، والمواظبة، والاجتهاد، والثقة بالنفس والضبط الذاتي.
- 15- أن يفسح المجال أمام التلاميذ لتقويم سلوكهم وتصرفهم على نحو ذاتي.

المشكلات الصفية:

أولاً: أسباب المشكلات الصفية: تعود (للمدرس، وللطالبة أنفسهم، وللبيت، والبيئية المحلية، القاعات الدراسية، والمستلزمات تكنولوجية التعليم، وعزل الصوت، التهوية والمجتمع الذي يعيش فيه الطلبة). وأسباب ظهور المشكلات الصفية هي: (الملل والضجر، والاحباط والتوت، وميل الطلاب إلى جذب الانتباه، وتباين مستويات الطلبة في القدرات العقلية).

ثانياً: مصادر المشكلات الصفية هي: (العوامل النفسية، والاجتماعية، والصحية، وعدم الاهتمام بالطلبة، وضعف شخصية المدرس).

أنواع مشكلات الادارة الصفية:

- 1- النوع الفردي: تلك المشكلات التي يثيرها طالب واحد بقصد الاخلال بنظام الصف، وهذا الطالب إما أن يكون طالباً مشتت الانتباه، وإما مهملاً وإما كسولاً وإما سيئ التصرف وإما متمرداً وإما شريراً.
- 2- النوع الجمعي: تلك المشكلات التي تحدث بصورة جمعية يقوم بها بعض الطلبة أو أجمعهم داخل الصف أو ضد مدرس أو مجموعة من المدرسين.

الاشراف التربوي

مفهوم الاشراف التربوي:

تباينت وجهات نظر الباحثين التربويين بشأن مفهوم الاشراف، ولعله من المفيد أن نذكر ببعض التعريفات؛ لأنها ستساعدنا بلا شك في توضيح دور الاشراف التربوي في تحسين نتائج العملية التعليمية، ومن هذه التعريفات:

1- جميع جهود المبذولة للتأثير في أداء المعلم من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم، فهو عمل تعليمي يطلع المعلم على حقائق جديدة، وتدريبه على مهارات جديدة، وتنسيقي يحركه في اطار خطة منظمة موضوعة بالتعاون معه، وتغييره يستهدف إحداث التغيير في سلوكه وسلوك طلبته، واستشاري يقدم المقترحات وبدائل الحلول، وبذلك هو عملية تساعد المعلمين على امتلاك القدرات تعلم الطلبة بنحو يحقق الاهداف التربوية.

2- الاشراف التربوي هو عملية فنية يقوم بها تربويون متخصصون بقصد النهوض بعملية التعليم والتعلم.
3- جهود مبذولة لمساعدة المعلمين على النمو مهنيًا وعلميًا، وفهم وظيفتهم واستيعاب الاهداف التربوية، واختيار المادة التعليمية والادوات المناسبة، واساليب وطرائق القياس والتقويم التي تضمن تعلم التلاميذ بفعالية.

مراحل تطور الاشراف التربوي:

1- مرحلة التفتيش:

ساد هذا النوع من الاشراف في البلاد العربية لمدة طويلة، صحيح ان تطوراً قد حصل، الا أن كثيراً من مضامينه ما زالت قائمة في نظمنا التعليمية، وكان محتوى التفتيش (المراقبة) ينصب على العملية التعليمية بجميع امكاناتها والتبليغ عن اي تقصير أو مخالفة بتقرير يرفعه المفتش لعقاب المخطئ.

واعتمد التفتيش اسلوب الزيارات المفاجئة للوقوف على حالة المدرسة في وضعها الطبيعي، وحضور الدروس والاستماع الى شرح المعلم/ المدرس والقائه، وفحص سجلات المدرسة، وكان هناك من المفتشين من يغالي في تلمس عيوب المعلم والمدرسة وتسجيل الأخطاء والابلاغ عنها رسمياً.

وفي اطار هذا المفهوم ضاعت العلاقات الانسانية، إذ ان هذه الزيارات المفاجئة وتصيد الاخطاء نتج عنها جو من الرعب والتوتر النفسي بين العاملين في المدارس، إذ ارتبط التفتيش بالجبر والاكراه، والرغبة في تحسين الاداء دفعت بعض المفتشين الى إجبار المعلمين على تنفيذ أوامره ظناً منهم أن هذا الاسلوب سيؤدي الى تطوير التعليم والمعلمين.

تعود هذه المرحلة الى ما قبل عام 1930، إذ كان الاشراف في تلك المدة -على اختلاف مسمياته كالتفتيش والمراقبة أو غير ذلك من المسميات- يستمد قوته من قوة السلطة التي يمتلكها المشرف (المفتش)، ومن النظريات التي يعتمد عليها التفتيش نظرية الادارة العلمية، الامر الذي منح هذه العملية طابع الامر والنهي تجاه المعلمين، إذ كان ينظر إليهم على أنهم غير قادرين بما فيه الكفاية على تدبّر أمور العملية التعليمية، وأنهم يحتاجون الى المراقبة والتفتيش المستمرين لضمان التزامهم بالعمل الموكل إليهم من دون تقصير، وكان أسلوب التلقين هو الاسلوب السائد في علاقة المشرف بالعلم فضلاً عن الى مظاهر الاستعلاء والسيطرة التي كان يمارسها المفتشون، وذلك نتيجة لاعتقاد المشرفين (المفتشين) بأنهم يعلمون المواد الدراسية وطرائق تدريسها في وقت لا تتوافر هذه الدراية لدى المعلمين، وأن المعلمين يحتاجون الى خبرات المفتشين لمعرفة، وكان إجبار المعلمين على اتباع اسلوب تدريسي معين يختاره المشرف أمراً مألوفاً، وكان ذلك نتيجة للصلاحيّة الواسعة التي كان يحظى بها المفتشون.

وأثبتت هذه الطريقة عدم نجاحها في التفاعل ضمن نظام تربوي إنساني جُلّ تعاملاته تتم مع البشر، فالنظام التربوي لا يمكن التعامل معه بوصفه خط إنتاج في مصنع يتطلب آليات ومهارات محددة بعينها للخروج بقوالب ذات شكل محدد، فالأمر في النظام التربوي مختلف تماماً، إذ يعتمد على الابتكار والمرونة في طرح الافكار وتبادلها مع الآخرين، ويقوم على الأخذ بكل جديد ومفيد وتوظيفه في خدمة هذا النظام.

2- مرحلة الاشراف كتدريب وتوجيه وإرشاد:

صحيح أن الاشراف دخل مرحلة جديدة بالسعي لتنمية المعلمين مهنيّاً، وتركيز المشرفين على عمليات الارشاد والتوجيه للمعلمين، الا أن المفهوم السائد يرى أن المستويات الادارية العليا تعرف أحسن من غيرها، وهي التي تقرر العمليات الإصلاحية والاساليب والطرائق والاجراءات لهذه الإصلاحية، ومما يميز تلك المرحلة الاعتراف بحاجات المعلمين كأساس لتحسين برامج التعليم، ولكن مفاهيم النمو الذاتي للمعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم على القيادة؛ لم تحظَ بالاهتمام المطلوبة.

وتميزت بالتعامل الديمقراطي الذي يتميز بالاحترام والتلطف الى المعلم، بوصفه قادراً على الابداع وابتكار الاساليب التدريسية المفيدة، الى جانب الاهتمام بالتطور المهني للمعلم، إلا أن من أهم المآخذ على تلك المرحلة من تاريخ تطور مفهوم الاشراف أنه أساء توظيف العلاقات بين المشرفين والمعلمين، وتحولت الى

علاقات شخصية لا تأخذ البعد المهني بالحسبان في كثير من دول العالم، الامر الذي تطلب إعادة النظر في مضمون الاشراف بإطار اوسع يلبي حاجات النظرة الشاملة للعملية التعليمية.

3- مرحلة الإشراف التربوي الحديث:

وهي المرحلة القائمة حتى يومنا هذا (العقد الاول من القرن الحادي والعشرين)، وتشمل تداخل عمليات الاشراف وتكاملها بعضها مع بعض وعدم التركيز على جانب من دون جانب آخر، وذلك بفعل دراسة جوانب القوة والضعف في المرحلتين السابقتين، وما نجم عنها من نتائج إيجابية وسلبية على حد سواء، الامر الذي دعا الى اتخاذ عدة تدابير لتنظيم علاقة المشرفين التربويين بأطراف العملية التعليمية في الميدان بغية تنسيق الجهود للوصول الى نتائج مفضلة.

وعليه يؤمن الاشراف التربوي الحديث بتعدد مصادر الاشراف، ولم يعد قاصراً على المشرفين التربويين فحسب، فمن أهم التطورات التي شهدتها الاشراف التربوي هو تنويع مصادر العملية الإشرافية وعدم حصرها بفرد واحد أو جهة واحدة، وأن تكون العلاقة بين جميع الاطراف علاقة زمالة ومشاركة قائمة على اساس الاحترام والعلاقات الانسانية، وبذلك صار الاشراف التربوي عملية ديمقراطية وتعاونية منظمة تقدم على التخطيط والدراسة والاسلوب العلمي، وانتقل من موقف الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه، وتعديل سلوكه التعليمي الى الاهتمام بالموقف التعليمي- التعليمي ككل، وإحداث الاصلاح والتطوير في شتى عناصره كالمدراس، والطلبة، والمنهج الدراسي، وبيئة المدرسة، والتسهيلات، والتجهيزات المدرسية، والادارة الصفية.. في هذه المرحلة ساد الفهم أن الاشراف عملية ترتبط بعملية التربية وبعملية الادارة مما يفرض المنهج العلمي في الاشراف التربوي، إذ ساعدت أمور عدة على تطور الاشراف بهذا المعنى، منها:

- 1- الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية اساسية مطلوبة لنمو الشخصية الانسانية، وهي ليست عملية تتعامل مع آليات التعلم فحسب، وبذلك صار الاشراف جزءاً من هذه العملية الاجتماعية.
- 2- أن التغيير مبدأ عالمي يؤثر في جميع اوجه الحياة والتنظيم الاجتماعي.
- 3- ترتب على عدّ الاشراف عملية اجتماعية أن ارتبط بالديمقراطية والتعاونية، مما دعا الى الاخذ بالتعاون والعمل الجمعي والتخطيط الجمعي، وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، ايضاً الهجوم الجمعي على المشكلة التي تحصل والتعاون بين جميع الهيئات ذات العلاقة لحلها.

4- الاقرار بأن الوظيفة الاساسية للإشراف التربوي هي القيادة، لذا على المشرف التربوي أن يمتلك المهارات القيادة والادارة، ولا سيما المهارات الانسانية، ومهارات الارشاد.

5- التسليم بأن الهدف الاسمى للإشراف التربوي هو تحسين العوامل المتنوعة للعملية التربوية، تلك العوامل المؤثرة في التعليم، والمعلم، والمبنى المدرسي، والمنهج الدراسي، والتجهيزات والادارة، وغيرها.

6- احترام الملاكات العاملة في العملية التعليمية من معلم وتلميذ واداري ومشرف وغيرهم، وعدّ ذلك من اساسيا الاشراف التربوي، واشراكهم في اتخاذ القرارات، وإتاحة فرص النمو الذاتي، وإيجاد مناخ للعلاقات الانسانية اساسية الحرية والثقة والمشاركة.

وينبغي أن نفهم أن التطور لا يتوقف عند حد معين، فهو عملية مستمرة. ومن التطورات الملاحظة في العقدين الأخيرين، التي أدت الى تطور مفهوم الاشراف التربوي باتجاهاتها:

أ. الانتقالية من التعليم الى التعلم.

ب. الانتقالية من التركيز على الجانب المعرفي الى تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة.

ج. تأكيد تلبية حاجات الفرد المتعلم ومطالب نموه.

د. تأكيد تلبية حاجات المجتمع ومطالبه في التنمية والتقدم.

اهداف الاشراف التربوية:

1- تحسين عملية التعليم والتعلم عن طريق مساعدة المعلم على دراسة المناهج والكتب المقررة وتحليلها ونقدها والمشاركة في تطويرها، وعلى فهم خصائص المتعلمين واكتشاف ميولهم وحاجاتهم، وتكييف المادة العلمية وفقاً لخصائصهم، ومساعدة المدرس على معالجة مشكلاته المهنية والشخصية، وتحديد الصعوبات التي تواجه المتعلمين وتقويم أدائهم وبناء علاقات طيبة مع المدرسين الآخرين واولياء الامور.

2- تشجيع النمو المهني للمعلمين عن طريق اشراكهم في الحلقات الدراسية والدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات واللجان.

3- التعرف على حاجات المعلمين في مجال العمل والسعي الى توفيرها؛ لأن ذلك يسهل على المعلم القيام بعمله على نحو افضل ويحفزه.

4- التعرف على الصعوبات التي تواجه المتعلمين، وتشخيصها وتحليلها واقتراح الحلول العلمية لتذليل هذه الصعوبات.

- 5- استثمار الإمكانيات (البشرية والمادية) المتوفرة في المدرسة والمجتمع المحلي بنحوٍ أفضل، والافادة منها في تحسين العملية التربوية وتطويرها.
- 6- توضيح الاهداف العامة للتربية، والاهداف بالمناهج الدراسية، وايضاً ايضاح خصائص المجتمع وظروفه وما تتطلب من جهود تربوية لمواكبة التغير المستهدف.
- 7- تقويم أداء المعلمين لتحديد جوانب القوة والضعف.
- 8- توفير مشورة فورية للمعلمين وللإدارة المدرسة.
- 9- تحسين وتطوير اداء المعلمين والعاملين في ادارة المدرسة وظيفياً.
- 10- تنسيق الجهود وإدارة وتوجيه عمليات التغيير في التعليم الرسمي لتلبية حاجات المجتمع التربوية المتغيرة باستمرار ولمواكبة معطيات العصر الحالي، وتوفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعة على التعليم والتعلم.

وظائف المشرف التربوي:

برغم تعدد الوظائف الخاصة بالمشرف التربوي، وتداخلها، وصعوبة فصل بعضها عن بعض؛ يمكن حصر وظائف المشرف التربوي في النقاط الآتية: (وظائف إدارية- وظائف تنشيطية- وظائف تدريبية- وظائف بحثية- وظائف تقييمية- وظائف تحليلية- وظائف ابتكارية).

1- وظائف إدارية:

- ✓ تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، وما يستتبع ذلك من توجيه وإرشاد واستشارة وتعين وتنقلات... الخ.
- ✓ التعاون مع إدارة المدرسة في عملية توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين.
- ✓ المشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي.
- ✓ حماية مصالح الطلاب، والإسهام في حل المشكلات الطارئة التي تخص كلاً من الطالب والمعلم
- ✓ المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية.
- ✓ إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي؛ يتضمن شتى الفعاليات المتعلقة بالمادة، وطرائق تدريسها، ومستويات أداء المعلمين، ومدى تعاونهم، والخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقويم.
- ✓ الإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل للتلاميذ والمعلمين، والإدارة المدرسية الواقعة في نطاق إشرافه.
- ✓ توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين، ونمو التلاميذ، وتحقيق أهداف العملية التربوية.

2- وظائف تنشيطية:

- ✓ حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.

- ✓ المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم.
- ✓ مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه، مع تنسيق جهودهم ونقل خبرات وتجارب بعضهم إلى بعضهم الآخر.
- ✓ المساعدة على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية، وطريقة الإفادة منها والمشاركة الفاعلة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة.
- ✓ متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين في المدارس.

3- وظائف تدريبية:

- تعهد المعلمين بالتدريب، من أجل نموهم، وتحسين مستويات أدائهم، وبالتالي تحسين الموقف التعليمي عامة. ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق:
- الورش الدراسية المتصلة بالمواد الدراسية والطرائق والوسائل والنشاطات... الخ.
 - حلقات البحث.
 - النشرات.
 - مساعدة المعلمين على وضع البرامج، وأساليب النشاط التربوي التي تشبع ميول المتعلمين وحاجاتهم.
 - مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية، ومراجعتها، وانتقاء المناسب منها.

4- وظائف بحثية:

- الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية، وتحقيق نمو التلاميذ المستمر ومشاركتهم الفعلية في المجتمع الحديث.
- السعي إلى تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها على وفق برنامج يعد لهذا الغرض، يتناول هذه المشكلات بالبحث والدراسة بحسب درجة المعاناة منها.
- تكوين فريق بحث في كل مدرسة أو قطاع لدراسة مشكلات المادة والتلاميذ والإدارة، الخ واقتراح حلول واقعية لها.

5- وظائف تقييمية:

- قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها... تعرف مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها.
- اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها.
- المعاونة في تقويم العملية التعليمية كلها تقويماً صحيحاً على أسس موضوعية دقيقة.

6- وظائف تحليلية:

- تزويد المعلمين بكيفية تحليل المناهج على وفق نماذج نظرية لتحليل المناهج وتطويرها.

- تحليل المناهج الدراسية (الأهداف- المحتوى- أساليب التدريس- التقويم) في ضوء النماذج النظرية السابقة.
- تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها، ومدى مطابقتها لتلك المواصفات، ووضع النماذج اللازمة لها.

7- وظائف ابتكارية:

- ابتكار أفكار جديدة، وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية.
- وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب.
- اعمام هذه الأفكار والأساليب بعد تجربتها وثبوت صلاحها.

المؤهلات الشخصية للمشرف التربوي:

تنقسم مؤهلات المشرف التربوي إلى ثلاثة جوانب رئيسية:

1. المؤهلات العلمية:

- أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية في التربية أو في التخصص الذي يشرف عليه.
- يفضل أن يكون لديه دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) في التربية، الإدارة التربوية، المناهج وطرائق التدريس، أو المجالات ذات الصلة.

2. المؤهلات المهنية:

- خبرة تدريسية لا تقل عن خمس سنوات في مجال التعليم، مما يساعده على فهم تحديات المعلمين والطلاب.
- الحصول على دورات تدريبية في الإشراف التربوي، القيادة التعليمية، استراتيجيات التدريس، وتقويم الأداء.
- الإلمام بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التعليمية وأساليب التدريس الفعالة.

3. المهارات والقدرات العملية:

- القدرة على وضع خطط إشرافية واضحة ومتابعة تنفيذها.
- مهارات في الحوار، والإقناع، والاستماع الجيد.
- معرفة أساليب التقويم التربوي وطرائق تحسين الأداء التعليمي.
- القدرة على التعامل مع المشكلات التربوية بحكمة.
- امتلاك مهارات في توجيه المعلمين وتحفيزهم على التطوير المستمر.

انواع الاشراف التربوي :

الاشراف الابداعي:

نظراً لوجود قصور في مفاهيم الاشراف السابقة والاعتراضات التي وجهت إليها ظهر مفهوم جديد اطلق عليه اصطلاح الاشراف الابداعي، ويختلف الاشراف الابداعي عن البنائي في المدى الذي يذهب إليه في تحرير العقل والارادة واطلاق الطاقة عند المدرسين للإفادة من قدراتهم ومواهبهم الى أقصى حد ممكن في تحقيق الاهداف التربوية، فالإشراف الابداعي يهيئ فرص النمو لكل معلم ولكل تلميذ في النظام التعليمي عن طريق تنمية مهاراته وقدراته، تحت تشجيع وتوجيه مهني يقوم به خبير، والاشراف الابداعي عملية بناءة لا يحدد فيها برنامج لتحسين التعليم ولا يقوم فيه برنامج الاشراف على جهد فردي بل على جهد تعاوني تُعتمد فيه نتائج البحث العلمي بذكاء وتميز، والمشرّف الابداعي هو الذي يغذي في العاملين أنفسهم نشاطهم الابداعي وقيادتهم انفسهم بأنفسهم، وهو الذي يساعد المعلمين على التخلص تدريجاً من الاعتماد على التوجيه الخارجي ويجعلهم يعتمدون على ذكائهم، والاشراف الابداعي يحفز الاختراع في المعلمين ويتيح لهم فرصة التعبير الخلاق.

الاشراف العلاجي أو العيادي:

من أفضل وسائل تحسين أداء المعلمين الاشراف العيادي، وتطلق عليها هذه الكلمة لتدل على الزيارة العلاجية التي يقوم بها المشرّف التربوي للمعلم المحتاج إلى المساعدة وذلك للتشابه بين ما يقوم به المريض وما يقوم به المشرّف للمعلم المتدرب أو الضعيف. والاشراف العيادي نظام يهدف الى تدريب المعلمين الذين لديهم قصور في بعض الكتابات التعليمية على وفق برامج تعد لذلك الغرض.

وقد عرف الاشراف العيادي بانه:

وسيلة إشرافية موجهة تهدف الى تحسين سلوك المعلمين داخل الصف الدراسي وممارساتهم لعملية التعليم والتعلم وذلك عن طريق تسجيل كل ما يحدث في قاعة الصف وتحليل أنماط هذا التفاعل في علاقة خاصة بين المشرّف والمعلم بهدف تحسين تعلم التلاميذ، وبهدف الاشراف العيادي الى معالجة قصور المعلمين عن القيام بمهامهم على الوجه الاكمل، ومن أجل تحسين التعليم الصفي.

الاشراف الوقائي:

لم يخطئ العرب حين قالوا: الوقاية خير من العلاج، إذ لا بد لنا لتجنب المشكلات المستقبلية من أن تعدّ أنفسنا بنحو جيد وأن نخطط بوضوح لما نعمله، وكذلك الحال بالنسبة إلى المشرّف التربوي الذي يُفترض

فيه أن يكون مُعلماً اصلاً وممارس مهنة التدريس مدة من الزمن وأثبت كفاءته فيها، إذ يستطيع بذلك تقدير حاجات المعلمين المهنية والمشكلات التي قد يواجهها في الميدان، فيفيد المشرف بذلك في إعداد الخطط الإشرافية المناسبة، ووضع تصوّر لكيفية مساعدة المعلمين في فنيات المهنة وإدارة الأنشطة الصفية ومجابهة أية متاعب قد تحدث.

والمشرف التربوي هو في الاصل معلم اكتسب خبرة في أثناء ممارسته للتعليم مسبقاً وقيامه بزيارة معلمين ووقوفه على أساليب تدريسهم، ولديه القدرة على ان يتنبأ بالصعوبات التي قد تواجه المعلم الجديد عند مزاولته التدريس فضلاً عن الى أن المشرف التربوي يتميز بقوة ملاحظته وقدرته على ان يدرك الأساليب التي تؤدي الى إحراج المعلم، وإزعاجه، وقلقه وجلب المتاعب له، وهنا تأتي مهمة المشرف التربوي في التنبؤ بالصعوبة والمعوقات، وأن يعمل على تلافيتها والنقليل من آثارها الضارة وأن يأخذ بيد المعلم ويساعده على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها ذاتياً.

والصعوبات هنا متنوعة والمواقف متعددة، وعلى المشرف التربوي أن يختار من الطرائق ويعتمد من الأساليب ما يتناسب مع الموقف الذي يواجهه، فقد يشرح الموقف ويضع مع المعلمين خطة مواجهته والتغلب عليه أو تلافيه، وقد يختار طريقاً آخر مع فريق آخر من المعلمين، كأن يستدرجهم معه في مناقشات وافتراسات واقتراحات تؤدي الى تصور ما يمكن أن يحدث من أخطاء أو متاعب في المستقبل، وبذلك يدرك المعلمون ما قد يعترضهم من متاعب إذا لم يعملوا على تلافيتها وتجاوزها، وهنا لا بد من الإشارة إلى خير ما يفعله المشرف التربوي هو العمل على:

- ✓ أن يغرس في نفوس المعلمين بعض المبادئ التربوية التي تعينهم على أن يتلافوا الوقوع في ما يمكن أن يعترضهم من متاعب.
- ✓ أن يقيم بينه وبينهم جسوراً من الثقة والمحبة بحيث تزول الشكوك وتترسخ الطمأنينة في نفوسهم.
- ✓ والإشراف الوقائي يعظم المعلم -نسبياً- من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تجابهه متاعب وصعوبات لم يتسنّ له إعداد نفسه لمواجهتها، أو لم يتوقعها، لذا فإن هذا الإشراف يمنحه المقدرة على كسب تقدير الطلاب واحترامهم له والحفاظ على هذا المكسب، وعلى مواصلة النمو والتطور في المهنة ومواجهة مواقف جديدة*.

الإشراف التصحيحي:

يعد الإشراف التصحيحي مُكملاً للإشراف الوقائي ومعالجاً للثغرات التي قد تنجم عنه، فإن وُجدت بعض الأخطاء الفنية في سلوك المعلم التدريسي فإنّ على المشرف التربوي مساعدة المعلم على تصحيح هذه الأخطاء وتجنب الوقوع فيها لاحقاً، ومن أهم الأخطاء الفنية التي يمكن أن يقع فيها المعلم في:

- إعداد الخطط الفصلية.
 - إعداد دفتر تحضير الدروس (الخطط اليومية).
 - ضعف إدارة الصف (عدم ضبط الصف).
 - ضعف اعتماد الوسائل التعليمية وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية.
 - اعتماد طرائق تدريسية لا تتناسب والمرحلة العمرية أو الدراسية للطلبة.
- لذا فإنّ على المشرف أن يأخذ بيد المعلم من دون إشعاره بالحرّج أو بالنقص، بل ينبغي أن يكون هدفه التعاون مع المعلم من أجل الخروج بحصة صفية مفيدة.
- وبمقدور المشرف التربوي أن يساعد على تصحيح مثل الأخطاء، وذلك التجاور معه وتعريفه بالبدائل التي يمكن أن تكون ملائمة أكثر من غيرها للمادة الدراسية أو للمرحلة التعليمية، فقد لا ينتبه المعلم إلى أنّ الطريقة التي يعتمد عليها لا تتناسب والمرحلة الدراسية لطلبة صفوف المرحلة الابتدائية مثلاً، أو قد يغيب عن ذهن المعلم مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، أو قد لا يأخذ بالحسبان أهمية التحليل والتطبيق والتقويم، الأمر الذي يتطلب تدخل المشرف التربوي.
- وإذا كان لا بد من معالجة الخطأ داخل الحصة -إذا كان الخطأ فادحاً ولا يمكن تفاديه- فإنّ على المشرف التربوي الاستئذان من المعلم وتصحيح الخطأ من دون التسبب بأي إحراج للمعلم أمام طلبته، وأن يقوم في الوقت عينه بالإشارة بالمعلم والتعبير عن الثقة به وذلك بطريقة غير مباشرة وبنحو لا يثير انتباه الطلاب.
- فإذا دخل المشرف التربوي صفّاً، وفي نيته اكتشاف أخطاء المعلم فسوف يعثر عليها، فالخطأ من سمة الانسان، وقد يكون الخطأ يسيراً وقد يكون جسيماً بحسبهما يترتب عليه من ضرر، والمشرف التربوي الذي يحضر الى المدرسة وفي نيته مسبقاً أن يفتش عن الأخطاء بتساقطها فمهمته سهلة ميسرة، إلا أن من واجب المشرف التربوي إذا كان الخطأ لا تترتب عليه آثار ضارة، ولا يؤثر في العملية التعليمية أن يتجاوز عن هذا الخطأ أو ان يشير إليه إشارة عابرة، بأسلوب لطيف، بحيث لا يسبب حرجاً لمن أخطأ، وبعبارات لا تحمل أي تأنيب أو تجريح أو سخرية، أما إذا كان الخطأ جسيماً يؤدي الى توجيه التلاميذ توجيهاً غير سليم، او يصرفهم عن تحقيق الأهداف التربوية التي خطط لها، فالمشرف التربوي هنا يكون أحوج ما يكون الى توظيف لباقته وقدراته على معالجة الموقف سواء في مقابلة عرضية أم في اجتماع فردي بحيث يوافر جواً من الثقة والمودة بينه وبين المعلم، عن طريق الإشارة الى المبادئ والاسس التي تدهم وجهة نظره، وتبين مدى الضرر الذي ينجم عن الأخطاء التي وقع فيها المعلم، ثم يصل معه إلى إقناع بضرورة التخلص من

هذه الاخطاء، وهنا تكون فائدة الاشراف التربوي التصحيحي وفاعليته في توجيه العناية البناءة الى تصحيح الخطأ من دون إساءة الى المعلم او الشك في قدرته على التدريس.

الاشراف البنائي:

يعد التأكيد من تحقيق المستويين السابقين للأهداف المأمول تحقيقها، وبعد تخطيط الجيد من قبل المشرف التربوي وتعرّف الأخطاء والعثرات ومعالجتها، فإنّ هذا قد لا يكفي للنهوض بعملية التدريس وتحقيق اقصى درجة من الفائدة للطلبة، إذ لا بد من البناء على ذلك ومحاولة اقتراح بدائل تربوية مما اطلع عليه المشرف التربوي -بحكم وظيفته- وتعريف المعلم بها، ولا شك في أن ذلك يعتمد على إدراك المشرف التربوي للأهداف التربوية، وثقته بإمكانات وقدرات ومهارات المعلمين ورغبتهم في تطوير أنفسهم مهنيًا عن طريق اكتساب سلوكيات مهنية حديثة تسهم في رفد العمل التربوي استراتيجيات واساليب مبتكرة تحقق فائدة عظيمة للطلبة.

ويمكن تلخيص مهمة الاشراف البنائي في النقاط الآتية:

- توظيف افضل الامكانات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس.
 - العمل على تشجيع النشاطات الايجابية وتطوير الممارسات القديمة.
 - إشراك المعلمين في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
 - تشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.
- ويسهم الاشراف البنائي في استمرار التجديد والتطوير والتحديث في الممارسات والاساليب الإشرافية بغية تحسين السلوك التدريسي للمعلم وتجنب المواقف السلبية، ويتحقق ذلك عن طريق مساعدة المعلمين على النمو المهني وتطوير مهاراتهم، واقتراح اساليب تدريسية حديثة ومفيدة لتحل محل الاساليب التقليدية غير المحببة والاهتمام بحاجات المعلمين ومحاولة تليبيتها.

وللقيام بتلك المهام في المستويات الثلاثة السابقة، ولتحقيق الهدف من عمله لا بد للمشرف التربوي من التركيز على متابعة المناهج المدرسية باستمرار، والمطالعة المستمرة التي تمكنه من تعرّف آخر المستجدات التربوية لإفادة المعلمين بها عن طريق زيارتهم في الميدان بنحو متكرر، وليس كما هو متبع عادة لمرّة أو مرتين في أثناء العام الدراسي، كما عليه بناء علاقة مهنية إيجابية مع المعلمين وملاحظة عدة أمور عند زيارته كمظهر الملم وقوة شخصيته وطريقة ضبطه للصف، وطريقة تدريسه ومناقشته للطلبة ومدى تأثير الطلبة بالمعلم، ومراعاته للفروق الفردية بينهم.

أساليب الاشراف التربوي:

أولاً: الاساليب الفردية:

وهي الاساليب التي تتضمن علاقة بين المشرف والمعلم، إذ يتم عن طريقها المساعدة لمعلم واحد بأشكال نظرية وعملية تستهدف المعلم بنحو فوري، وقد تكون هذه الاساليب دورية تتضمن لقاء المشرف بالمعلم في أوقات محددة مسبقاً أو بناءً على طلب من المعلم؛ إذ يحضر المشرف إلى المدرسة ويقدم للمعلم المساعدة التي يحتاج إليها، ويمكن إجمال الاساليب الفردية في الاشراف التربوية بالآتي:

1- الزيارة الصفية:

تعد الزيارات الصفية أكثر أساليب الإشراف التربوية شيوعاً وانتشاراً في النظم التربوية، وهي من أقدم تلك الأساليب إذ كانت تعتمد في أثناء حقبة التفتيش والتوجيه، ولا زالت تعتمد في الاشراف التربوي بمفهوم وإجراءاته الحديثة، كما يعد هذا الأسلوب الإشرافي من أكثر الأساليب الإشرافية التي تثير الاستياء لدى شريحة واسعة من المعلمين، ذلك أنهم يعدونه أسلوباً يهدف إلى تصيد الأخطاء والعثرات في السلوك التدريسي للمعلم لتضمن تلك الأخطاء في التقرير النهائي للمعلم، فضلاً عن إلى اعتماد الزيارة الصفية على عنصر المفاجأة، إذ يقوم المشرف بزيارة المعلم من دون تحديد موعد مسبق يناسب الطرفين، ناهيك عن تدخل المشرف في شؤون الحصة الصفية وإحراج المعلم أمام طلبته.

ويقصد بالزيارة الصفية أن يقوم المشرف التربوي بزيارة المعلم في الغرفة الصفية في أثناء قيامه بالنشاط التدريسي، وذلك بهدف ملاحظة سلوك المعلم التدريسي وتقويم كل ما يدور داخل الغرفة الصفية في أثناء الزيارة، كما يمكن تعريف الزيارة الصفية بأنها:

عملية منظمة وهادفة ومخطط لها مسبقاً يقوم المشرف التربوي فيها بمشاهدة كل ما يدور داخل الغرفة الصفية من سلوك المعلم وسلوك الطلبة والعوامل المؤثرة في العملية التعليمية في أثناء التدريس. ويعتمد أسلوب الزيارة الصفية في الإشراف التربوي لتعرف كيفية التدريس على أرض الواقع، وملاحظة كيفية تعلم التلاميذ، وتعرف الحاجات الحقيقية للمعلمين، وذلك بهدف مساعدة المعلم على تطوير ممارسته التعليمية وتحسين سلوكه التدريسي داخل الغرفة الصفية.

إن لزيارة المشرف التربوي للمعلم في الصف فوائد كثيرة، إذا ما خطط لها و تم الاتفاق عليها مسبقاً، ومن جهة أخرى تُعد الزيارة الصفية الوسيلة الوحيدة لجمع بيانات موضوعية وصادقة عن العملية التعليمية، كأن يرى المشرف المعلم كيف يقوم بالتدريس، وكيف يعتمد الوسائل والاساليب ويوظفها في خدمة المنهاج، وكيفية تعلمه مع التلاميذ، فضلاً عن تعرف الصعوبات والتحديات التي تواجه المعلم في أثناء عمله لمناقشتها والتوصل إلى حلول مناسبة لها.

ولعل من أهم أنواع الزيارة الصفية: الزيارة المخطط لها التي تتضمن اتفاقاً مسبقاً بين المشرف التربوي والمعلم، وقد يتدخل مدير المدرسة التي يتواجد فيها المعلم في عملية تنسيق وتنظيم الزيارة، ويتبع لهذا النوع من الزيارات قيام المعلم أو مدير المدرسة (بالتنسيق مع المعلم) بدعوى المشرف لزيارة المعلم وحضور حصة صفية له، على أن تتم مراعاة جملة من الأمور في هذا النوع من لزيارات تتضمن تعزيز جوانب الثقة والاحترام بين الطرفين، والتخطيط بأسلوب تعاوني لدور كل من الطرفين في أثناء الزيارة فضلاً عن التقيد بأصول الزيارة الصفية -وسيمت التطرق لها في ما بعد ضمن هذا الفصل- إلى جانب عقد لقاء بعد الزيارة مباشرة بين المشرف والمعلم للتباحث في مجريات الزيارة.

أما النوع الثاني من الزيارات فهو الزيارات المفاجئة التي لا تتضمن اتفاقاً مسبقاً، وهي من الزيارات المفضلة لدى كثير من المشرفين، إلا أنها تثير عدة مخاوف لدى المعلمين ولا سيما أولئك الذين لم يكتسبوا خبرات طويلة في مهنة التعليم، ولكن هذا النوع من الزيارات مطلوب من الناحية التربوية على افتراض أن المعلم يقدم أفضل ما لديه دوماً من منطلق الامانة المهنية والمسؤولية الذاتية وأخلاقيات وقيم مهنة التعليم.

أهداف الزيارة الصفية:

لا شك في أن أهداف الزيارة الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلم في الغرفة الصفية تتبع من أهداف الإشراف التربوي، وقد تم الحديث سابقاً عن الهدف الرئيس للإشراف التربوي المتمثل بتحسين عملية التدريس، فلا بد للزيارة الصفية بوصفها أحد أهم الأساليب الإشرافية وأكثرها شيوعاً أن تؤمن بتحقيق هذا الهدف الرئيس فضلاً عن الى جملة من الأهداف الفرعية التي تسهم في المحصلة إلى الوصول لتحقيق الهدف العام للإشراف التربوي، وبالتالي الى تحقيق أهداف النظام التربوي، ولعل من أهم أهداف الزيارة الصفية الآتي:

- 1- تعرّف جوانب القوة وجوانب الضعف في سلوك المعلم التدريسي.
- 2- ملاحظة سلوك الطلبة التعليمي من حيث المشاركة والاستجابة للمعلم وتفسير أسباب سلوكهم.
- 3- ملاحظة الأنشطة الصفية عن قرب وملاحظة مدى توافقها مع الأهداف العامة للتربية.
- 4- مساعدة المعلم على وضع مخطط السنوية والفصلية واليومية.
- 5- تعرّف حاجات المعلمين، والصعوبات والتحديات التي يواجهونها في الميدان.
- 6- اختيار أفضل الأساليب التدريسية التي يمكن للمعلم اتباعها وذلك بطريقة تعاونية بين المشرف والمعلم.
- 7- تعرف حاجات الطلبة داخل الغرفة الصفية ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها.

8- التأكد من مدى تنفيذ المعلم لما تم الاتفاق عليه مع المشرف في زيارات سابقة أو دورات تدريبية أو غيرها.

2- الاجتماعات الفردية:

يقصد بالاجتماع الفردي مقابلة المشرف التربوي للمعلم ليشرح كل منهما آراءه وأفكاره بطريقة ودية وتعاونية حول الأنشطة التعليمية التي تحدث في الغرفة الصفية، ومناقشة جوانب القوة والضعف في سلوك المعلم التدريسي بهدف تحسين المواقف الصفية عن طريق أسلوب الحوار الهادف المبني على الإقناع بين المشرف التربوي والمعلم.

وقد يكون الاجتماعي الفردي هو الاجتماع نفسه الذي يسبق الزيارة الصفية، إذ يتفق فيه المشرف والمعلم على التفاصيل التي ينبغي مراعاتها في أثناء الزيارة ويتحاوران فيها، وقد يكون ذات الاجتماع الذي يعقب الزيارة الصفية (اللقاء البعدي)، إذ تتم فيه مناقشة ما دار في أثناء الزيارة من أنشطة وفعاليات، وقد تم التطرق إلى هذين النوعين سابقاً، وقد يكون الاجتماع الفردي الذي يعقد بين المشرف التربوي والمعلم متفقاً عليه بينهما من دون القيام بزيارة للغرفة الصفية، فقد يكون هنا الاجتماع بناءً على طلب من الشرف أو المعلم أو مدير المدرسة التي يوجد فيها المعلم، وذلك لبحث ومناقشة مشكلة معينة مرتبطة بسلوك المعلم التدريسي، إذ يتم في هذا الاجتماع دراسة أسباب المشكلة ومناقشة الجوانب المرتبطة بها، والتعاون على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه المعلم في عمله.

أهداف الاجتماع الفردي:

1. مناقشة السلوكيات التدريسية للمعلم.
2. تعرف الصعوبات والتحديات التي تواجه المعلم في عمله ومناقشتها واقتراح البدائل المناسبة لمواجهتها.
3. مناقشة المشكلات التي يواجهها الطلبة في الغرفة الصفية من حيث المنهاج والبيئة والاساليب التدريسية، وذلك بالاعتماد على الموضوعية والنزاهة في طرح الاقتراحات، والافكار والآراء ولا سيما من جانب المعلم.
4. اقتراح استراتيجيات وأساليب ونشاطات تعليمية مناسبة لتحسين العملية التعليمية.

3- الإشراف عن طريق التعلم المصغر:

إن عدم الاقتناع بالعمل بنحو عام وبمهنة التدريس على وجه الخصوص يجعل المعلم فاقداً لبعض المهارات والاساسيات في صلب عمله، الامر الذي يتطلب توفير الحاجات التي تساعد المعلم في عمله، وإكسابه المهارات والفنيات المطلوبة لقيام بمهنة التدريس على أكمل وجه، ولعل الشخص الأكثر ملاءمة

للقيام بهذه المهمة -ضمن مستويات النظام التربوي- هو المشرف التربوي الذي يتبع عدة اساليب إشرافية لهذه الغاية، ومن الاساليب الاشرافية الحديثة التي تهدف الى تعرف حاجات ومطالب المعلم داخل الغرفة الصفية والى مسح الصعوبات والتحديات التي تعوق عمله، أسلوب الإشراف عن طريق التعليم المصغر.

وقبل الخوض في تفاصيل هذا الأسلوب الإشرافي المهم، لا بد من التنويه إلى أنه كبقية الأساليب الاشرافية الاخرى يتطلب العمل بأسلوب تعاوني بين المشرف والمعلم، إذا عليهما -لإنجاح هذا الأسلوب- القيام بالتخطيط للموقف الصفي الذي سيتبع فيه هذا الأسلوب فضلاً عن تنفيذه بجدية وحزم، هذا الى جانب تحليل الموقف الصفي ومراجعته في جو يسوده الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بعيداً عن النقد السلبي غير البناء أو التجريح والإهانة أو التقليل من قيمة الجهد المبذول من المعلم، كما ينبغي على المشرف التربوي والمعلم تقويم الموقف التعليمي بكل موضوعية ونزاهة، ذلك أن الهدف من وراء هذا الأسلوب هو إحداث التغيير الايجابي والقضاء على جوانب الضعف في سلوك المعلم التدريسي داخل الغرفة الصفية.

ويقصد بالتعليم المصغر قيام المعلم بتعليم عدد قليل من الطلاب لمدة زمنية قصيرة بوجود مشرف مختص، واستعمال آلة تصوير في هذه العملية لتصوير وقائع هذه الحصة الصفية (التجريبية) ليتمكن المعلم والمشرف من مشاهدتها في ما بعد (بالصوت والصورة) بهدف تحليلها وملاحظة جوانب القوة والضعف في سلوك المعلم التدريسي والتعاون في طرح الحلول المناسبة لتحسينه، ورفع كفاءة العملية التعليمية.

وتقوم فكرة التعليم المصغر على مهارة معينة - يفترض أن المعلم يعاني من قصور في تطبيقها - ضمن الموقف التعليمي الذي يكون موقفاً تعليمياً طبعياً وحقيقياً -أو هكذا أن يكون- مع عدم إغفال وجود إحساس داخلي لدى كل من المشرف والمعلم والتلاميذ بأن هذا الموقف هو عملية تجريبية، إلا أنه لا بد من الجدية فيه، وذلك لأغراض التحليل والتقويم في ما بعد، ويمكن تحليل فكرة التعليم المصغر بتفصيلاتها كالآتي:

يتم اختيار عدد قليل من الطلبة (خمسة طلاب مثلاً، ويفضل أن تكون طريقة الاختبار عشوائية) وجمعهم في غرفة صفية اعتيادية، ويقوم المعلم بشرح جزء من درس معين امام طلبته كما يقوم بشرحه عادة، ويقف المشرف في مكان مناسب داخل الغرفة الصفية وبحوزته آلة تصوير يصور بها ما يحدث في أثناء هذه الحصة (التجريبية) التي ينبغي ان لا تتجاوز مدتها (10-15) دقيقة، وبعد الانتهاء من هذه الحصة يتم عقد اجتماع بين المشرف والمعلم لمناقشة ما تم في أثناء الحصة، كما يتم عرض شريط (الفيديو) الذي يحتوي على ما تم تصويره لملاحظة سلوك المعلم التدريسي وسلوكيات الطلبة وتفاعلهم ومشاركتهم الحصة الصفية، وتحديد المهارات التي تنقص المعلم في الموقف الصفي، ويتم ذلك كله بأسلوب تشاركي يقوم على احترام الرأي الآخر، وإعطاء المعلم الفرصة لملاحظة سلوكياته التدريسية وتقويمها بموضوعية.

أهداف الإشراف عن طريق التعليم المصغر:

- تدريب المعلمين في أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.
- اعتماد التعليم المصغر بصفته تقانة إشرافية حديثة وإبداعية في مجال الإشراف.
- الاستفادة من التغذية الراجعة ؛ لأن المعلمين المتدربين يفيدون من عملية التقويم ومن ملاحظة عرض الشريط بأنفسهم.
- إثارة دافعية الطلاب للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.

إن التعليم المصغر هو نتاج التفاعل ما بين طريقة وأداة في سبيل تطوير إعداد المعلمين، وتحسين أدائهم الصفي، وتفعيل ممارساتهم التعليمية، اما الطريقة الى تحليل العمل التربوي الى جملة من أنماط السلوك والقابليات، فيتم الكشف عنها وملاحظتها ومناقشتها وتجريبها وامتلاكها اخيراً، واما الاداة فهي جهاز التسجيل الصوتي المرئي (آلة تصوير فضلاً عن جهاز تلفاز) الذي يتيح للمعلم الملاحظة الذاتية لسلوكه، تلك الملاحظة التي لا يستغني عنها أي تدريب سليم، كما يقدم للمعلم وسيلة مثلى من وسائل التغذية الراجعة.

ثانياً: الاساليب الجمعية:

وهي الأساليب التي تتضمن علاقة إشرافية بين مشرف أو أكثر وبين مجموعة من المعلمين، ويتم عن طريق هذه العلاقة مناقشة المعلمين في عدة قضايا، ويتم طرح أفكار عديدة تهم الميدان التربوي، كما يتم عن طريق هذه العلاقة إيصال فكرة أو مجموعة من الافكار إلى المعلمين تختص بمشكلة ما تظهر على السطح ليتم التعامل معها ومعالجتها، وتختلف الأساليب الإشرافية الجمعية وتتنوع، وتعد اوسع انتشاراً من كثير من الأساليب الإشرافية الفردية، فقد تأخذ أشكالاً متعددة سيتم توضيحها بالآتي:

1- الندوة التربوية:

وهي نشاط جمعي يهدف إلى بحث مشكلة تربوية محددة بالاشتراك مع المعلمين، ويقوم عن طريقها عدة من المختصين أو المشرفين أو الخبراء التربويين بالحديث في موضوع تلك المشكلة أمام المعلمين، وبعد انتهائهم من التحدث يفتح المجال للمعلمين لمناقشة الموضوعات المطروحة مع هؤلاء المختصين وبيان آرائهم ووجهات نظرهم تجاهها.

وتتضمن الندوة التربوية إتاحة الفرصة المناسبة للمناقشة وبحث المشكلات التربوية من جميع جوانبها بتفصيل دقيق عن طريق تبادل الآراء والافكار بشأنها بين المشاركين في الندوة من خبراء ومعلمين، كما تتضمن مناخاً مغايراً للمناخ المعهود في الاجتماعات واللقاءات التربوية الاخرى التي قد يشعر المعلمون فيها بالضيق والسيطرة الروتين الممل عليها.

أهداف الندوة التربوية:

1. إثراء خبرة معينة وموضوع محدد بأكثر من رأي أو رافد.
2. إتاحة الفرصة لنقاش فاعل ومثمر حول ما يتم عرضه من أفكار.
3. تحقيق التواصل بين المشاركة وتوفير فرص يتفاعل المعلمون عن طريقها.
4. المساعدة على تحقيق النمو المهني للمعلمين وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

2- اجتماعات المعلمين الجمعية:

هي لقاءات تربوية بمعلمي مادة دراسية أو صف معين أو مجموعة معلمين في تخصصات مختلفة لتحقيق التكامل بين جهودهم وتجميع الأفكار في مواجهة المشكلات التربوية، ومن أنواعها: الاجتماعات التي تضم فئة واحدة، وهي الاجتماعات التي يعقدها المشرف مع فئة المعلمين الذين تجمعهم حاجة مهنية مشتركة (مع معلمي الصف الثامن، معلمي العلوم، ومعلمي اللغة العربية..)، والاجتماعات العامة، وهي الاجتماعات التي يعقدها المشرف مع جميع المعلمين في المدرسة أو مجموعة من المدارس بغية تقديم خدمة إشرافية لهم جميعاً.

أهداف اجتماعات المعلمين:

1. تزويد المعلمين ببعض المفاهيم التربوية وشرح أبعادها.
2. تحقيق درجة متقدمة من الفهم المشترك والمسؤولية المشتركة.
3. تحقيق النمو المهني وتحسن المشكلات والعقبات.
4. إتاحة الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية بصورة عامة.
5. رفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية دورهم.
6. تحديد ما ينبغي أن يقوم به المعلمون تحديداً واقعياً قابلاً للتطبيق.
7. طرح بعض التجارب والخبرات المتميزة ومناقشتها وتحليلها.
- 8، مساعدة المعلمين الجدد أو من تنقصهم الثقة بالنفس.
9. إتاحة الفرصة لممارسة الأساليب التعاونية والتدريب عليها.

3- المشغل التربوي:

هو نشاط تعاوني عملي يقوم به مجموعة من المعلمين بإشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز واجب أو أنموذج تربوي محدد. ومن أمثلة الأهداف الإشرافية التي يمكن تحقيقها عن طريق المشغل التربوي:

- إعداد خطة سنوية أو يومية.

- تحليل محتوى وحدات دراسية.

- إعداد اختبارات.

- إنتاج وسائل تعليمية معينة.

- إعداد مواد علاجية لبطيئين التعليم.

- التخطيط لتجربة معينة.

أهداف المشغل التربوي:

1. وضع المعلمين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز وتزويد من حسن التفاهم في ما بينهم.
2. توفير فرص امام المعلمين لمواجهة المشكلات التي تواجههم.
3. إكساب المعلمين خبرة في العمل التعاوني.
4. تعريف المعلمين بطرائق وأساليب جديدة يستطيعون اعتمادها عند العودة إلى مدارسهم.
5. توفير الفرص أمام المعلمين لإنتاج تقانات ووسائل تعليمية تقدم في عملهم المدرسي.
6. إيجاد المواقف المناسبة التي يقوم المعلمون عن طريقها بتقويم جهودهم واعمالهم.

4- تبادل الزيارات بين المعلمين:

وهي اسلوب إشرافي يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه؛ لأنه يعتمد في مواقف طبيعية غير مصطنعة، ويتم في زيارة معلم أو أكثر لزميل لهم داخل الغرفة الصفية، وقد تتم الزيارات المتبادلة بين معلمي مدرسة واحدة او مدرستين متجاورتين، وبين معلمي مادة واحدة او مواد مختلفة، وذلك بإشراف مدير المدرسة او المشرف التربوي.

أهداف الزيارات المتبادلة:

1. تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في اساليب التعليم، وطرائق معالجة بعض الموضوعات، وتوظيف بعض المهارات فيها طرح الاسئلة والتقويم والوسيلة التعليمية... الخ.
2. تقويم المعلم عمله عن طريق مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
3. تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام.
4. تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً.
5. تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم.
6. تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم.

5- الدرس التطبيقي:

هو اسلوب علمي عملي، إذ يقوم المشرف التربوي أو معلم ذو خبرة بتطبيق أساليب تربوية جديدة، أو شرح اساليب تقنية فنية، أو استعمال وسائل تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة، أو طريقة يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفعاليتها وأهمية تجربتها، ومن ثم اعتمادها.

أهداف الدروس التطبيقية:

1. تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.
2. إكساب المعلمين مهارة اعتماد بعض الأساليب المبتكرة.
3. إثارة دافعية المعلمين لتجريب واعتماد طرائق جديدة.
4. حفز التقدم المهني للمعلم وتطوير كفاءاته الصفية.
5. تحقيق التواصل الايجابي بين المشرف والمعلم وتوثيق الصلة بينهما.
6. إتاحة الفرصة للمشرف التربوي لاختبار فاعلية أفكاره وإمكانية تطبيقها.

الاتجاهات الحديثة في الاشراف التربوي:

تدعو الاتجاهات التربوية الحديثة الى أن يكون الاشراف التربوي الحديث عملية ديمقراطية تعاونية مستمرة متكاملة حتى يمكن تحقيق الاهداف المرجوة منه، وفي ما يلي عرض موجز لهذه الاتجاهات.

1- الإشراف التربوي الحديث عملية علمية:

يجب أن يقوم الإشراف التربوي الحديث على اسس علمية تضع في الحسبان ظروف المعلم والمتعلم، وإمكانات المدرسة، والأهداف التربوية العامة والخاصة، وتتطلب الاتجاهات العلمية في الاشراف أن تكون هناك دورات تأهيلية وتدريبية مستمرة للمشرف لمواجهة متطلبات العصر التقنية الحديثة للوقوف على أحدث الاتجاهات في مجال العمل بصفة خاصة، وفي العمل التربوي بصفة عامة، ولا شك في أن مثل هذه الاتجاهات سوف ترفع كفاءة المشرفين، وسوف ينعكس اثرها في عملية وفي عمل المعلمين في مدارسهم.

2- الاشراف التربوي الحديث عملية ديمقراطية:

وهذه الديمقراطية تعني أن يكون هناك مجال للمشاركة والمناقشة وتبادل الآراء في القضايا التي تطرحها طبيعة العمل المدرسي، فقد تخفى عن المشرف بعض الدوافع التي جعلت معلماً ما يتخير طريقة معينة في المناقشة وبيان الرأي والاستماع الى وجهات النظر المتنوعة، مما يؤدي في النهاية إلى تبني اتجاه معين قد لا يكون بالضرورة نابعاً من المشرف.

3- الاشراف التربوي الحديث عملية تعاونية:

وهذا التعاون يتطلب أن ينتقل المشرف الخبرات المتميزة التي يتطلع عليها في بعض الصفوف أو لدى بعض المعلمين المتميزين إلى غيرهم من الصفوف الاخرى والمعلمين الآخرين، وذلك بتنظيم لقاءات وزيارات يقوم فيها المعلمون بعرض تجاربهم وخبراتهم ومناقشتها، وبذلك يتم تبادل الخبرات. ومن جهة اخرى يتطلب التعاون أن يقدم المشرف للمعلمين خبراته ووجهات نظره في علاج بعض المشكلات أو التغلب على بعض الصعوبات التي تواجههم، كما أن التعاون يتطلب إحساس الجميع المشرفين والمعلمين بأنهم شركاء في مسؤولية العمل المدرسي، وأنهم جميعاً يتعاونون في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

4- الإشراف التربوي الحديث عملية مستمرة:

يعني استمرار الاشراف أن يكون المشرف على اتصال دائم بالمعلمين، وأن يكون مطلعاً باستمرار على ادائهم وأعمالهم في أثناء زيارته المتنوعة للصفوف بهدف الوقوف على معوقات التحصيل الدراسي وكيفية معالجتها.

5- الإشراف التربوي الحديث عملية تكاملية:

حتى يتكامل دور الاشراف وينسجم مع الواقع التربوي، لا بد من تنشيط قنوات الاتصال بين كل مجال دراسي، وتحقيق الأهداف التربوية بشتى المناطق التعليمية لتبادل الخبرات بإقامة الندوات والحلقات النقاشية والتعليم المصغر لما لذلك من أثر فعال في نقل الخبرات والاتجاهات السليمة بين شتى الصفوف والمدارس لإثراء العملية التربوية بما يحقق أهدافها وتقريب وجهات النظر الميدانية بين المدارس المتنوعة.

6- الاشراف التربوي عملية متعددة الاطراف:

التحول بعملية الإشراف من كونها فردية يقوم بها المشرف باعتماد الزيارة الصفية، لتكون عملية متعددة الأطراف يشترك فيها المشرف والمدرس ومدير المدرسة، والطلبة، وأولياء الامور.

التحديات التي تواجه الإدارة التربوية:

- 1- عدم وجود توصيف علمي ووظيفي محدد للمهام في كثير من وزارات التربية.
- 2- تسرب الكفاءات الإدارية المتخصصة من وزارة التربية إلى مؤسسات خارجية.
- 3- صعوبة الاتصال الإداري والحركة بين الأجهزة المركزية والمناطق التعليمية المختلفة.
- 4- عدم الافادة من نتائج البحوث والدراسات والتكنولوجيا في المجال التربوي.
- 5- قصور الإدارات التعليمية عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم واتجاهاته وسياساته.

- 6- عدم تبني سياسة إدارية واضحة ومحددة في العمل على المستوى الإداري والفني.
 - 7- إهمال العلوم الإدارية العديدة المرتبطة بالإدارة التربوية كعلم النفس التربوي وعلم الاجتماع ودورهما في تشخيص المشاكل الإدارية.
 - 8- إهمال العوامل المناخية والبيئية التي تؤثر في زيادة فعالية الأفراد والجماعات.
- ويضاف إلى ما سبق ما يلي:
- عدم وجود خطة قومية شاملة لتطوير النظام التعليمي في ضوء خطط التنمية الشاملة التي تلبي حاجات الفرد والمجتمع بالمستقبل.
 - نقص الإمكانيات المادية بسبب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
 - الاهتمام بالكم على حساب الكيف والنوعية.
 - اتباع أسلوب الإدارة المركزية في الإدارة بنحو عام.
 - مقاومة بعض المديرين للتغيير والتطوير الإداري والتعصب للرأي.
 - ضعف التأهيل والقدرة على استخدام التكنولوجيا الادارية في العمل التربوي.

القيادة التربوية

نبذة تاريخية عن القيادة:

في عصور التاريخ المختلفة عرف الانسان أن الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب، أم في ميادين الأعمال أم السياسة يرجع في جانب كبير منه إلى مدى قابلية وقدرة القيادة. وعرف الإنسان أيضًا أن كل جماعة أو منظمة تحتاج إلى قائد، ولكن وقفت أمامه عدة تساؤلات مثل: ما الذي يميز القائد من غيره من أفراد الجماعة؟ وما الذي يميز القائد الناجح من القائد غير الناجح؟ وفي محاولة للإجابة عن مثل هذه التساؤلات لجأ بعض الأفراد قديمًا ومنذ مئات السنين إلى أساليب قد تعد نوعًا من الشعوذة. فهناك من حاول استكشاف شخصية القادة عن طريق أشكال جمجمة الرأس لمعرفة القوى الذهنية للقادة Phrenology، ومنهم من لجأ إلى تحليل خط يدهم في الكتابة Graphology، بل إن بعضهم الآخر لجأ إلى استقصاء النجوم وعناصر الأجرام السماوية على القادة. وعلى الرغم من الأهمية لهذا العنصر، والدراسات التي لا حصر لها في هذا المجال، إلا أن مفهوم القيادة ما زال غامضًا لدى الكثيرين، فضلًا عن أي خلاف على وجود القيادة وعلى تأثيرها الكبير في الأداء الإنساني، ولكن وصف أبعادها وطبيعتها عملها ما زال أمرًا غاية في التعقيد.

مفهوم القيادة:

القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على العاملين وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين. وقد عرفها تيد Tead بأنها مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه.

كما عرفها مرسى بانها: السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك. وعرفها العلاق بأنها قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة من الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة.

ومن تلك التعريفات تبرز نقاط هامة، هي:

1- أن القيادة يجب أن تتضمن أفرادًا آخرين (المرووسين)، فباستعدادهم لقبول توجيهات القائد يحددون مكانة القائد ويجعلون عملية القيادة ممكنة، وبدونهم تصبح كل الصفات القيادية للمدير غير ذات موضوع.

- 2- أن القيادة تتطور على توزيع غير متساوٍ للقوة بين القادة وأفراد الجماعة، فعلى الرغم من أن القادة لديهم سلطة توجيه بعض أنشطة أفراد الجماعة الذين لا يستطيعون بالقدر نفسه توجيه أنشطة القائد، فإن أفرادًا معينين من الجماعة يمكنهم التأثير في هذه الأنشطة بعدد من الطرائق.
- 3- بالإضافة إلى قدرة القائد المشروعة على أعضاء مرؤوسيه أو تابعيه أو توجيهات، فإنهم يستطيعون أيضًا التأثير فيهم بطرائق أخرى مختلفة.

القيادة هي "عملية التأثير على الآخرين ليعملوا من أجل تحقيق هدف معين".
والقيادة هي "التأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف".

القياد التربوية:

القيادة التربوية: هي العملية التي يتم عبرها توجيه وتنظيم الأنشطة التربوية والتعليمية داخل المؤسسات التعليمية بهدف تحسين أداء العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية. تتضمن القيادة التربوية مجموعة من المهام والأنشطة التي تهدف إلى تطوير البيئة التعليمية، وتحفيز المعلمين والطلاب، وتعزيز التعاون بين جميع الأطراف المعنية، مثل الإداريين والمجتمع المحلي.

*تتمثل مهام القائد التربوي في:

1. تحديد الرؤية والأهداف التربوية: وضع رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة التعليمية وتحديد أهداف قابلة للتحقيق.
2. التخطيط والتنظيم: تنظيم الموارد والوقت لضمان سير العملية التعليمية بنحو منظم وفعال.
3. تحفيز وتوجيه المعلمين والطلاب: العمل على تحفيز المعلمين والطلاب عبر الدعم والتوجيه المستمرين.
4. اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات تربوية وإدارية مدروسة ترتبط بمصلحة المؤسسة التعليمية.
5. تعزيز التعاون والعمل الجماعي: بناء علاقات عمل جيدة بين المعلمين والإداريين والمجتمع المدرسي.
6. متابعة التقويم والتطوير: متابعة نتائج العملية التعليمية والتقويم المستمر لأداء المؤسسة.

وتعتمد القيادة التربوية على المهارات الإدارية، الإنسانية، والفنية لضمان تقديم تعليم متميز يعزز من قدرات الطلاب ويسهم في تطوير المجتمع.

أنواع القيادة:

- أ- القيادة الاوتوقراطية: يفرض القائد قدرته وسلوكه التعسف مجتمعه وفقاً الافراد في المنظمة وقوانينه، ويتصف هذا النوع من القيادة بالعناد المتشدد والتمسك الشديد بتطبيق القوانين والانظمة والتعليمات وكذلك العقوبات تعد الخيار الاول في حال وقوع اي مشكلة او خطأ بغض النظر عن حجمها.
- ب- القيادة الديمقراطية: يتسم هذا النوع من القيادة بقدرة القائد على إقناع تابعيه ومرؤوسيه على القبول لسلطته عبر خلق التعاون وروح من الثقة والاحترام المتبادل بينهم، مع الابتعاد عن الدور الرسمي الموكل له، ويعد هذا النوع نوعاً معاكساً تماماً لنوع القيادة الاوتوقراطية.
- ت- القيادة الحرة: وتعرف أيضاً بالقيادة التراسلية وعدم التدخل، ويعد دور القائد بتقديم معلومات وبيانات للمرؤوسين حول كل ما ينبغي تحقيقه من دون اي تدخل منه، مع إعطاء الحرية الكاملة بكيفية تحقيق الاهداف المخططة.

القيادة علم وفن ومهنة:

تُعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم، وتفهمهم، واحترامهم، وتعاونهم. وتُعرفها بعض الآراء بأنها فن التأثير والتأثر، وهي من الناحية النفسية فن تعديل السلوك لسير في الاتجاه المرغوب. وكذلك تعد القيادة علماً، فهي تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية، تشمل دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع.

تتجلى أهمية القيادة في شتى الميادين في الحياة، وفي المدارس، وفي الأندية، وفي المصانع، وفي الحكومة. ففي كل العلاقات الإنسانية هناك أتباع وهناك قادة، ويتوقف الإنتاج والنجاح والنقدم على نوعية القادة وكفاءتهم.

ولا شك في أن هناك بعض الصفات الوراثية التي تساعد على تنمية القيادة، فمثلاً نرى أن البيئة والخبرة وظروف النشأة كلها تسهم في بناء الفرد، ولها أثر كبير في تكوين شخصيته وطباعه. فالفرد الذي يعيش في جو ترفرف عليه السعادة قادر على أن يضفي جواً من السعادة على كل المحيطين به. ويحب الإخلاص والتقاني في العمل، ولا يخشى من أن يظهر على طبيعته برغم أنه يعلم أنه من نوع قد يختلف عن كثير من حوله. يحب أن يعيش بين الجماعة كما أن الجماعة تستمتع بمعاشرته ويعيش معهم، ولكنه أحياناً يجب أن يعيش وحيداً؛ لأنه قادر أيضاً على أن يعيش سعيداً في وحدته. إن مثل هذا الفرد يكون قادراً عند توليه منصب القيادة على أن يؤثر في الجماعة التي يعمل لصالحها، ويحقق أهدافها.

ومع ذلك، فإنه قد يوجد بعض الأفراد ممن لديهم سمات القيادة الوراثية، إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية، كما أنه قد يوجد بعض الأفراد من تنقصهم سمات القيادة المطلوبة، ومع ذلك فإنهم وصلوا إلى مراكز كبيرة في مصاف القادة المشهورين. ومعنى هذا أن ينظر تفسير القيادة على أنها موهبة فقط من دون تضمينها الرفض، فإن الفرد إذا كان ذكياً وقوياً ومعتدلاً في تفكيره، والدراسة يكون نادراً على أن يرفض ويدرك مركبات القيادة وعناصرها.

القيادة ظاهرة اجتماعية، باعتبار أن الوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق الحاجة إلى ضبط وتنظيم العلاقات خلال التفاعل الذي يحدث، فيتولى أحدهم القيادة مؤقتاً أو باستمرار. وقد قيل: "إذا كنتم ثلاثة فأمرؤا أحدكم".

وقد تتغير قيادة الجماعة من موقف لآخر، ولكن المهم هو أنه يوجد دائماً شخص يتولى القيادة، ولذلك فإن كل شخص هو قائد في موقف ما ومقود في موقف آخر.

الفرق بين القيادة والادارة:

يجمع الكثير بين كل من مفهومي الادارة والقيادة، ويعد أن لهما المعنى نفسه، إلا أن هنالك اختلافاً كبيراً على أرض الواقع بين المفهومين السابقين وعلى أكثر من ناحية، وتعد نقطة الاختلاف الأهم بين الادارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الادارة اغلب تركيزها على المخرجات والنتائج في الاداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، وبخلاف القيادة إذ تركز وتهتم بنحو كبير على العنصر البشري، وتهتم ذلك تماماً بتنمية مهاراته وقدرات وتدريب الافراد و تحفيزهم بنحو دائم على أداء العمل وإنجاز الأهداف المخططة.

الفرق بين القائد والمدير:

يواكب القائد التغيرات التي تطرأ في أي وضع راهن، ويسعى دائماً والتحسين والتغيير المستمرين، والاختذ بيد مرؤوسيه لتقدم وازدهار المؤسسة، ويشجع والآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بأن هناك فرقاً في المسمى الوظيفي في العمل.

أما المدير فيكون بخلاف القائد، إذ يلجأ في الغالب المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الاجراءات والقوانين التي رسمتها الادارة العليا في المنظمة، وتتصف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، إذ تخلو من العاطفة والمشاعر نظراً لإهمال العنصر البشري في المنظمة، كما أن المدير لا يهتم بأحداث تغييرات بل إنه يسعى لتحقيق ما رسمته المنظمة من

دون تقدم أو نمو ملحوظ في أداء المنظمة، وبالتالي تبقى على شكلها الاعتيادي، فضلاً عن ذلك فإن المدير يتصف بأنه ذو تخطيط قصير الاجل، لذلك التي يهتم للتغيير بل يركز كل تفكيره في الوقت الراهن للمنظمة، ويهمل الوضع المستقبلي لها، ويشار إلى أن المدير بينه وبين رؤوسيه فجوة واسعة بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية.

نظريات القيادة:

1- نظرية الرجل العظيم:

نظرية "الرجل العظيم" (Great Man Theory) هي إحدى النظريات التقليدية في مجال القيادة، التي تفترض أن القادة العظام يولدون بصفات مميزة تميزهم من الآخرين، وأن القيادة هي سمة شخصية طبيعية لا يمكن اكتسابها أو تعلمها. وفقاً لهذه النظرية، يُعتقد أن بعض الأفراد يمتلكون قدرات أو صفات فطرية تجعلهم قادرين على القيادة بنحو طبيعي وفعال.

أهم النقاط في نظرية الرجل العظيم:

1. القيادة الفطرية: تؤمن النظرية بأن القادة العظام يمتلكون سمات وشخصيات فطرية تجعلهم قادرين على التأثير والإلهام.
2. القدرات الخاصة: القادة المتميزون بحسب هذه النظرية يكونون موهوبين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ولديهم كاريزما تؤهلهم لقيادة الآخرين.
3. التركيز على الأفراد: النظرية تركز على القائد نفسه أكثر من على الظروف أو البيئة التي تسهم في نجاح القيادة.

على الرغم من أن هذه النظرية كانت شائعة في بدايات دراسة القيادة، إلا أنها تعرضت للنقد مع مرور الوقت؛ لأنها لا تأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية، الثقافية والبيئية التي قد تؤثر في القيادة.

2- نظرية السمات:

لم تقنع نظرية الرجل العظيم كثيراً من المفكرين والباحثين في تفسير ظاهرة القادة فبدأوا في البحث عن مدخل مقنع جديد، وركزوا في دراستهم على السمات والخصائص والتي تميز القادة الناجحون والمتميزين.

ومن أبرز السمات التي ركزت عليها النظرية:

1. القدرات العقلية والإبداعية: مثل الذكاء العام، والأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية تجاه المشكلات.

2. الخصائص الجسمية: مثل الطول والمظهر ومستوى النشاط.

3. الخصائص الشخصية: مثل الثقة بالنفس، الهيمنة أو السيطرة، والمبادرة.

تقوم النظرية على فرضية أن القادة يولدون بسمات طبيعية تمكنهم من قيادة الآخرين بنجاح. ولكن رغم ذلك، يعيها تجاهل السياقات والظروف المحيطة التي تؤثر في فعالية القيادة. في النهاية، يظل التركيز على الصفات وحدها غير كافٍ لتفسير القيادة بنحو شامل، مما أدى إلى تطور النظريات التي تجمع بين السمات والظروف المحيطة.

3- النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

4- النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ، وبمعنى آخر أن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه بحسب الموقف الذي هو فيه. وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل

من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

5-نظرية اتخاذ القرار:

تركز على كيفية اتخاذ القائد قراراته وأثر ذلك في فاعلية القيادة. تشمل عدة نماذج مثل القيادة المركزية (إذ يتخذ القائد القرار وحده) والقيادة الموزعة (إذ يشارك الفريق في اتخاذ القرار). كما تتنوع الأساليب بين اتخاذ قرارات تحليلية منطقية إلى قرارات سريعة في حالات الطوارئ. يعتمد اتخاذ القرار على عدة عوامل مثل الخبرة، البيئة التنظيمية، والأهداف. عملية اتخاذ القرار الجيد تتضمن التقييم المستمر للنتائج وتعديل القرارات عند الحاجة لضمان النجاح.

** صفات او سمات القائد الفعال:

يتميز القائد الفعال بعدة سمات، من أهمها السمات الاتية:

- 1- السمات البدنية: تتمثل في الشكل والمظهر وكذلك الحيوية والطاقة إضافة الى العمر.
- 2- السمات الذهنية: تتمثل في الذكاء والقدرة على التكيف، والثقة بالنفس، والحماسة.
- 3- السمات الاجتماعية: تتمثل في روح التعاون في الإدارة وكذلك المهارات الشخصية والفردية في الشخص القائد.
- 4- السمات المهنية: تتجسد في الابداع، وحب المسؤولية وقبولها، والمبادرة، والرغبة في الترقى بالوظيفة.
- 5- الاستقامة والامانة والنزاهة، والمهارة في انجاز العمل.
- 6- القدرات والمهارات الذاتية مثل العوامل الصحية والجسدية والعقلية والنفسية فضلاً عن المهارات الادارية الذهنية وغيرها من السمات والمهارات والسلوكيات الاخرى المتنوعة.

القيادة المدرسية:

القيادة المدرسية هي "مدير المدرسة قائد تربوي". ذلك أننا نؤمن بأن المدرسة هي الحجر الاساسي في المنظومة التربوية. فأن صلحت، فقد صلح ما بعدها من مؤسسات، وان هي دفعت للمجتمع بخريجين أكفاء. القيادة المدرسية هي مقدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك العاملين في المدرسة، وفي مقدمتهم المعلمون، للعمل برغبة، من اجل تحقيق أهداف المدرسة.

ويقوم على القيادة المدرسية قائد تربوي تجاوز مرحلة الادارة المدرسية ؛ التي تعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً، الا ان التأثير السحري في العاملين معه في المدرسة، بما يوفر لهم من فرص الإبداع والتطور، وبالتالي تحقيق أهداف مدرستهم على الوجه الأكمل. وعليه، فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القائد المدرسي التربوي، وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل، ورعاية العاملين معه، وتقديم العون والمساعدة لهم.

وهكذا تتضح لنا أهمية وظيفة القيادة المدرسية، تلك الوظيفة التي تعني على كل مدير مدرسة أن يتطور بفكره وسلوكه، إلى أن يبلغ مرتبة القائد، الذي يأخذ على عاتقه الرقي بمدرسته، وتجديد أدائها. ذلك أن الناظر إلى حال كثير من المدارس المتميزة، في شتى بلدان العالم، يجد أن أحد الأسباب الرئيسة وراء تقدمها هو وظيفة القيادة المدرسية. أما المدارس المتهاكلة والفاشلة، فإنها لم تصل إلى مستوى الفشل إلا لافتقادها هذه القيادة المدرسية الفاعلة.

وأجمعت بحوث الإدارة التربوية، ومنظرو القيادة التربوية، وعلماءها على دور القيادة المدرسية في زيادة كفاءة المدرسة، وتحسين فاعلية أدائها، وتجديد عملياتها، بما يتلاءم مع التطورات المتلاحقة في علم القيادة المدرسية. وكان لتحديد مفاهيم هذه القيادة المدرسية الأثر الفعال في رفع أداء المدرسة.

ومن هنا، ليس غريباً أن كثيراً من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات مدرسية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم. وقد عملت الأنظمة التربوية المتقدمة على تأكيد ضرورة توافر مواصفات وقدرات أساسية لدى مدير المدرسة من حيث هو القائد التربوي في مدرسته، وهي استجابة موضوعية لقضايا العصر.

المهارات الواجب توافرها لدى القائد الإداري:

يجب أن يتوفر لدى القائد الإداري مجموعة من المهارات التي تساعد في تحقيق النجاح في قيادة الفريق وتنظيم العمل وضمان تحقيق الأهداف، ويتوقف نجاح مدير المدرسة الى حد كبير على ما لديه من مهارات ادارية. ومن اهم هذه المهارات (المهارات التصورية او الادراكية، والمهارات الفنية، والمهارات الانسانية).

1- المهارات الادراكية (التصورية):

يقصد بها قدرة القائد على التفكير وابتكار افكار جديدة، وتصور (رؤية) المدرسة ككل (نظام متكامل العناصر) ورؤية مستقبل المدرسة كمؤسسة تعليمية وتربوية ذات كفاءة وفاعلة، وتوقع الاحداث المستقبلية

وعمليات الاصلاح والتطوير التي يجب ان تنفذ على مستوى المدرسة لمواجهة متطلبات المستقبل. أيضاً الاحساس بالمشكلات والتقنن بإيجاد الحلول لمعالجتها. والمهم في الامر قدرة القائد على ادراك عناصر العملية التعليمية وكيف تطور هذه العملية (كيف نعلم وكيف يتعلم الطالب) أي ادراك ما ينبغي ان يتم داخل قاعة الدرس، وداخل المدرسة للمحافظة على جودة التعليم وملاءمته.

2-المهارات الفنية:

ترتبط هذه المهارات بما لدى المدير من معرفة علمية متخصصة ودراية في الادارة والتربية، وما يستند اليه من مفاهيم وحقائق واسس ومبادئ ونظريات في المجالين. وعليه ترتبط المهارات بالجانب العلمي لكل من التربية والادارة. وبالتالي تعبر هذه المهارات عن قدرة المدير على تطبيق المعرفة النظرية وتحويلها الى ممارسة في عمله الاداري والتربوي، ومن ذلك فهم نظم التعليم وقوانينه، واساليب التعليم وطرائقه واستراتيجياته، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات، واعداد التقارير والمراسلات، وكيفية التعامل مع الآخرين. والأمر المهم في هذه المهارات هو كيفية إنجاز المهمات والقيام بالأعمال سواء أكانت ادارية أم تعليمية وتربوية بكفاءة، وكيفية تحسين العملية التعليمية وتطوير أداء المدرسة.

3-المهارات الانسانية:

ترتبط المهارات بقدرة القائد على التعامل مع الآخرين وتفهم حاجات وميول ومشاعر العاملين والاهتمام بها، وكيفية توجيه العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم لعمل تعاوني جمعي، والفهم المتبادل بينه وبينهم واحترام الآراء وقبول وجهات النظر المختلفة ومناقشتها وصولاً لما هو أصوب. وكيفية تعزيز الثقة بين العاملين وبينهم وبين الادارة ودفعهم الى العمل من دون اكراه مما يعزز الروح المعنوية للعاملين ورضاهم الوظيفي.

*علاقات القيادة المدرسية الناجحة:

تلعب علاقات القيادة المدرسية الناجحة دوراً محورياً في تحسين بيئة العمل داخل المدرسة وتحقيق الأداء العالي للطلاب والمعلمين. ومن المهم أن يكون قائد المدرسة قادراً على بناء علاقات قوية وفعالة مع مختلف الأطراف داخل المجتمع المدرسي، مثل المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، والإدارة التعليمية. وفيما يلي بعض النقاط التي تسهم في إنشاء علاقات قيادة مدرسية ناجحة:

أولاً: علاقة القائد مع المعلمين:

- **التواصل الفعال:** يجب على القائد أن يضمن وجود قنوات تواصل مفتوحة ومستدامة مع المعلمين، للاستماع لمشاكلهم واقتراحاتهم، وكذلك توجيههم بما يعزز من أدائهم المهني.
- **التقدير والتحفيز:** من المهم أن يُظهر القائد تقديره لجهود المعلمين، سواء من خلال الكلمات التشجيعية أم المكافآت أم الفرص التدريبية التي تعزز من مهاراتهم.
- **التطوير المهني:** تقديم فرص تدريبية مستمرة للمعلمين لتطوير مهاراتهم، مما يزيد من دافعهم للاستمرار في تحسين أدائهم.
- **إدارة النزاعات:** القدرة على حل النزاعات بين المعلمين أو بينهم وبين الطلاب، والتعامل معها بحكمة.

ثانياً: علاقة القائد مع الطلاب:

- **الاحترام المتبادل:** على القائد أن يظهر الاحترام لجميع الطلاب ويسعى لفهم حاجاتهم الأكاديمية والنفسية، مما يخلق بيئة مدرسية آمنة ومحفزة.
- **القدوة الحسنة:** يجب أن يكون القائد قدوة في القيم والأخلاقيات، مما يعزز من شعور الطلاب بالانتماء إلى بيئة مدرسية مستقرة وموثوقة.
- **الاهتمام بالمشكلات الفردية:** يسعى القائد الناجح لمعرفة تحديات الطلاب والعمل على معالجتها، سواء كانت أكاديمية أم اجتماعية أم نفسية.

ثالثاً: علاقة القائد مع أولياء الأمور:

- **التعاون والمشاركة:** على القائد أن يعزز التعاون مع أولياء الأمور، ويشجعهم على المشاركة في الأنشطة المدرسية والتفاعل الإيجابي مع المعلمين والإدارة.
- **الشفافية والمصداقية:** يجب على القائد أن يتسم بالشفافية عند التواصل مع أولياء الأمور بشأن أداء أطفالهم، ويعرض التحديات والفرص بكل وضوح.
- **الدعم والمشورة:** القائد يجب أن يوفر دعماً لأولياء الأمور في كيفية التعامل مع قضايا الأبناء الأكاديمية والسلوكية، عبر خلال عقد ورش عمل أو اجتماعات دورية.

رابعاً :علاقة القائد مع المجتمع المحلي:

- التفاعل المجتمعي: يجب أن يسعى القائد لبناء علاقات قوية مع المؤسسات المجتمعية المحلية، مثل الجمعيات الأهلية أو الشركات أو البلديات، بهدف توفير الدعم المادي والمعنوي للمدرسة.
- المشاركة في الأنشطة المجتمعية: يشجع القائد الناجح على تنظيم الفعاليات المدرسية التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي، مثل الأنشطة التطوعية أو حملات التوعية.

خامساً :علاقة القائد مع الإدارة التعليمية:

- الالتزام بالتوجيهات: يجب أن يلتزم القائد المدرسي بتوجيهات الإدارة التعليمية ويعمل على تنفيذ السياسات المدرسية والتعليمية، مع المحافظة على مستوى عالٍ من الجودة.
- المشاركة في صنع القرار: يجب أن يكون القائد شريكاً في اتخاذ القرارات التعليمية الهامة، ويجب أن يقدم رؤيته وخبرته في القضايا ذات الصلة.

* التحديات والفرص في القيادة التربوية:

أولاً: التحديات

1. مقاومة التغيير: قد يواجه القادة التربويون مقاومة من المعلمين أو الإداريين عند تنفيذ إصلاحات أو استراتيجيات جديدة.
2. نقص الموارد: يشمل ذلك التمويل المحدود، ونقص الملاك التعليمي، أو قلة البنية التحتية الداعمة للعملية التعليمية.
3. العبء الإداري: انشغال القادة التربويين بالمهام الإدارية قد يحد من قدرتهم على التركيز على التطوير التعليمي.
4. التطور التكنولوجي السريع: صعوبة مواكبة الابتكارات الرقمية وتوظيفها في العملية التعليمية بفاعلية.
5. إدارة النزاعات: الحاجة إلى التعامل مع الخلافات بين المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور بطريقة دبلوماسية تحقق التوازن.
6. التنظيم والتطوير المهني: صعوبة توفير فرص تدريب مستمرة تواكب متطلبات التعليم الحديث.

7. الضغوط المجتمعية والسياسية: تدخل السياسات الحكومية والمجتمعية في القرارات التربوية قد يمثل تحدياً في تحقيق الاستقلالية والابتكار.

ثانياً: الفرص

1. التحول الرقمي: يوفر استخدام التكنولوجيا فرصاً لتعزيز التعلم التفاعلي وإدارة العملية التعليمية بكفاءة.
2. التعلم المستمر: تزايد الاهتمام بالتطوير المهني يساعد القادة التربويين على تبني استراتيجيات حديثة في الإدارة والتعليم.
3. التوجه نحو التعليم المستدام: تعزيز المهارات الحياتية والقيم البيئية يتيح فرصاً لتحديث المناهج وتحقيق التنمية المستدامة.
4. الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع: دعم التعليم من خلال التمويل أو التدريب يساهم في تحسين البيئة التعليمية.
5. القيادة التحويلية: يمكن للقادة التربويين تحفيز فرق العمل وتشجيع الإبداع، مما يساهم في تحسين الأداء التعليمي.
6. تنوع أساليب التعليم: انتشار التعليم المدمج والتعليم عن بعد يتيح مرونة أكبر في إيصال المعرفة.
8. تعزيز الاستقلالية المدرسية: زيادة صلاحيات القادة التربويين في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين جودة التعليم.

التخطيط التربوي

مفهوم التخطيط والتخطيط التربوي:

التخطيط:

- رسم صور المستقبلية للمجتمع وذلك عبر تحديد العمل الذي ينبغي اتباعه في توجيه النشاط البشري لتحقيق اهداف معينة في مدة زمنية معينة.
- التدبير الذي يرمي الى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفاً لتحقيق اهداف محددة في اطار زمني محدد.
- محاولة استشراف معالم المستقبل لتحقيق اهداف قابلة للقياس تم اختيارها من بين بدائل متعددة وذلك ضمن الامكانيات المادية والبشرية والمالية.

التخطيط التربوي:

- عملية ذهنية مقصودة تهدف الى استخدام طرائق البحث العلمي في تحقيق الاهداف المحددة في ضوء حاجات المستقبل وامكانيات الحاضر.
- عملية ترتيب أولويات العمل التربوي في ضوء الامكانيات المادية والعناصر التعليمية.
- مجموعة من العمليات الادارية التي تحدد الاساليب والوسائل المناسبة لتحقيق كل هدف تربوي وذلك ضمن مدة زمنية محددة في ضوء الامكانيات المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، وهي عملية تنبؤ بالمستقبل وتفكير مسبق لما يريد المجتمع تحقيقه اهداف تربوية واجتماعية واقتصادية.

التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي:

التخطيط التربوي:

هو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف مستقبلية باستخدام وسائل مختارة بعناية. ويركز على تحديد الأهداف بوضوح وفقاً للأولويات المتاحة، مع مراعاة الجوانب الزمنية والكلفة لتحقيق كفاءة وفعالية في تحقيق تلك الأهداف.

التخطيط التعليمي:

هو عملية شاملة ومنظمة تهدف إلى تطبيق مبادئ التربية والإدارة، لتوفير فرص تعليم كافية لجميع الطلاب في مراحل التعليم المختلفة. يشمل ذلك تحقيق أهداف التعليم بما يُمكن الأفراد من بناء قدراتهم والاسهام في تقدم المجتمع بجوانبه الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

الفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي:

يختلف التخطيط التربوي عن التخطيط التعليمي؛ إذ إن الفرق بينهما كالفرق بين مفهوم التربية والتعليم، فالتخطيط التربوي: يتميز بكونه أشمل وأوسع نطاقاً من التخطيط التعليمي. ويشمل جميع أنشطة المؤسسة التعليمية والتربوية، ويتضمن التخطيط العام والشامل لشتى الجوانب التربوية مثل إعداد الطلاب، وتدريب المعلمين والإداريين، وتطوير المناهج، والبنىات المدرسية. كما يركز على وضع الاستراتيجيات التي تسهم في تحسين العملية التربوية والتعليمية بنحو شامل.

في حين أن التخطيط التعليمي هو جزء من التخطيط التربوي، ويركز بنحو محدد على الأنشطة التعليمية داخل المؤسسة التعليمية. ويشمل بناء الأنشطة، والفعاليات، والبرامج التعليمية التي تسهم في تحسين العملية التعليمية بنحو مباشر.

بالتالي، التخطيط التربوي أوسع نطاقاً؛ لأنه يغطي جميع جوانب التعليم، بينما يركز التخطيط التعليمي على الجوانب التنفيذية والعملية المتعلقة بالتعليم داخل الصفوف الدراسية .

مقدمة عن العمليات الادارية والتخطيط التربوي:

تشكل العمليات الإدارية والتخطيط التربوي جزءاً أساسياً من أي نظام تربوي يهدف إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية. إذ إن الإدارة التربوية تُعنى بتنظيم وتوجيه الأنشطة التربوية، بينما يُعد التخطيط التربوي الأساس الذي يحدد أهداف النظام التعليمي ويضع الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف.

العمليات الإدارية:

تتضمن العمليات الإدارية مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل:

1. التخطيط: (Planning)

- يُعد التخطيط أولى خطوات العملية الإدارية، إذ يتم تحديد الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها.
- في السياق التربوي، يُعنى التخطيط بتحديد الأهداف التعليمية، تحديد المناهج الدراسية، توزيع الموارد، وتطوير بيئة تعلم مناسبة.

2. التنظيم: (Organizing)

- يشمل توزيع المهام والموارد بنحو منظم لتسهيل تنفيذ الأهداف.

- في المؤسسات التعليمية، يتضمن التنظيم توزيع المسؤوليات بين المعلمين والإداريين وتحديد الهياكل التنظيمية.

3. التوجيه: (Leading/Directing)

- يهدف إلى قيادة وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المقررة.
- في المجال التربوي، يشمل هذا إرشاد المعلمين والطلاب وتحفيزهم على تحسين الأداء، فضلاً عن اتخاذ القرارات التربوية التي تسهم في تحسين البيئة التعليمية.

4. الرقابة: (Controlling)

- تهدف إلى متابعة التنفيذ ومراقبة التقدم، فضلاً عن إجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف.
- في المجال التربوي، يتضمن ذلك تقييم نتائج العملية التعليمية، مراقبة أداء الطلاب، وتحليل نتائج الامتحانات والاختبارات.

التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي هو عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد الأهداف التربوية وتحديد الوسائل التي يمكن عبرها تحقيق هذه الأهداف. وتشمل:

1. تحديد الأهداف التربوية:

- يتم تحديد الأهداف على المدى القصير والطويل، وهي تشمل تطوير المناهج الدراسية، وتعزيز مهارات الطلاب، وتدريب المعلمين.

2. تحليل البيئة التعليمية:

- يتطلب التخطيط التربوي دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة أو النظام التعليمي، بما في ذلك الموارد المتاحة، وحاجات المجتمع، والظروف الاقتصادية والاجتماعية.

3. وضع استراتيجيات ووسائل تنفيذ الأهداف:

- يشمل التخطيط على وضع استراتيجيات تربوية محددة لتحقيق الأهداف مثل استخدام تقانات تدريس مبتكرة أو تحديث المناهج الدراسية.

4. التقويم والمراجعة المستمرة:

- يشمل التخطيط التربوي أيضاً مراحل التقويم المستمر لضمان أن الأهداف المحققة تتوافق مع الأهداف الأساسية. كما يتم تعديل الخطط بناءً على الملاحظات والتقويمات المستمرة.

مقدمة عن العمليات الإدارية والتخطيط التربوي:

يعد التخطيط التربوي جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية في النظام التربوي. فكل عملية إدارية في النظام التربوي تبدأ بالتخطيط الذي يتطلب التحديد الدقيق للأهداف والموارد وتنظيمها بفعالية، ثم متابعة التنفيذ عبر التوجيه والرقابة. هذه العمليات المتكاملة تسهم في تحسين البيئة التعليمية وضمان تحقيق النجاح الأكاديمي والشخصي للطلاب.

فالعمليات الإدارية هي سلسلة من الأنشطة التي يقوم بها المدير أو المسؤول من أجل تنظيم العمل وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. وتتكون من أربع وظائف رئيسية مترابطة:

1. **التخطيط:** هو تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها. مثل تخطيط العام الدراسي أو تطوير المناهج.
2. **التنظيم:** توزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين، وتنظيم الموارد البشرية والمادية.
3. **التوجيه:** قيادة وتحفيز المعلمين والموظفين نحو تنفيذ الخطط بنجاح.
4. **الرقابة:** متابعة الأداء، وتقويم النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

* أهمية العمليات الإدارية والتخطيط التربوي في التعليم:

- تحسين جودة التعليم.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
- الاستجابة للتحديات المستقبلية (مثل التحول الرقمي، والنمو السكاني).
- تحقيق العدالة في توزيع الخدمات التعليمية.
- رفع كفاءة المعلمين والإداريين.

اهداف التخطيط التربوي واهميته:

اهداف التخطيط التربوي:

من أهم الأهداف التي يسعى التخطيط التربوي لتحقيقها:

أولاً: الأهداف الاجتماعية:

- منح جميع أفراد الشعب فرصاً متكافئة للتعليم.
- إعطاء كل فرد نوع التعليم الذي يتناسب مع ميوله وقدراته.
- توفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة اللازمة للتطور الاقتصادي.
- الإسهام في تطوير المجتمع وتحويله إلى مجتمع حديث يتميز بالمرونة.
- المحافظة على الجيد من تقاليد المجتمع وتراثه.
- تحقيق التكيف الاجتماعي والحفاظ على السلم الأهلي.
- التنمية الاجتماعية لأبناء المجتمع في الجوانب النفسية والعقلية والعاطفية والروحية والاجتماعية وإعدادهم للحياة.

ثانياً: الأهداف السياسية:

- المحافظة على كيان الدولة السياسي والاجتماعي.
- تنمية الروح الوطنية والقومية بين أفراد المجتمع.
- تطوير المجتمع لتحقيق المزيد من الانسجام ووضع مصلحة البلد فوق كل اعتبار سياسي.
- تربية المواطن الصالح واعطاؤه الفرص التعليمية للإفادة من مواهبه.
- زيادة التفاهم والتعاون بين جميع الافراد وترصين العلاقات بين مكوناته المختلفة.

ثالثاً: الأهداف الثقافية:

- المحافظة على الثقافة الانسانية ونشرها.
- تنمية وتطوير الثقافة عن طريق البحث العلمي.
- نشر التعليم وإزالة الأمية من المجتمع.
- رفع مستوى الثقافة بين أبناء الشعب عن طريق رفع مستوى التعليم.

- حل مشكلات الثقافية المجتمعية وإزالة التعارض بين الأهداف المختلفة للسياسة التعليمية وتوجيه أبناء الشعب باتجاه البناء والتطوير الثقافي.
- الحفاظ على الإرث الثقافي للمجتمع وتطويره بما يتناسب مع التطورات الحضارية.

رابعاً: الأهداف الاقتصادية:

- مقابلة حاجات البلاد من القوى العاملة ذات المستويات الوظيفية المختلفة.
- زيادة الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إكسابه المهارة والخبرة.
- زيادة قدرة الفرد على التحرك الوظيفي بتغير وظيفته.
- مواجهة مشكلات البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين.
- الإسهام في الاسراع في عملية التطوير الاقتصادي والصناعي وتنشيط البحث العلمي والتكنولوجي.
- تنسيق سياسة الصرف والإنفاق على التعليم.
- رسم السياسات الخاصة باستغلال مخصصات التعليم أقصى استغلال ممكن.
- اتباع الطرائق العلمية لتقليل كلف التعليم مع زيادة الكفاءة.
- تربية الجبل على الوسائل الكفيلة بالحفاظ على الموارد الاقتصادية وتنميتها.

خامساً: الروحية (الدينية):

- الحفاظ على الدين الإسلامي الأصيل بعيداً عن الغلو والتطرف الديني.
 - المحافظة على التعايش بين الأديان المختلفة ضمن المجتمع الواحد.
 - الإسهام في بناء الإنسان روحياً عبر الإيمان بالله سبحانه وتعالى.
 - ضمان حرية التعبير لجميع الطوائف والأديان من دون المساس بالوحدة بالأخرى.
- وبنحو عام تسعى جميع الاهداف إلى تحقيق الكفاية الاجتماعية للفرد والعدالة الاجتماعية في التعليم والكفاية الاقتصادية، والمحافظة على الكيان الثقافي والسياسي المميز للدولة، أي الشمولية في التخطيط عدم ترجيح جانب على حساب الجانب الآخر.

اهمية التخطيط التربوي:

- 1- دوره الإيجابي في التعرف على إمكانات المجتمع المعنوية والمادية والبشرية، وتشخيص الواقع بمجالاته المختلفة، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- 2- تحديد الأهداف التربوية والتعليمية، وترتيبها بحسب الأولوية التي تُملئها حاجات المجتمع.
- 3- ترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية في آجال زمنية محددة خاصة لتحقيق وفقاً لهذا الجدول لكل مشروع أو نشاط.
- 4- الاختيار بين البدائل المتوفرة في البرامج والوسائل والإجراءات ما هو أنسب لتحقيق متطلبات تنمية المجتمع، وما يناسب الإمكانيات والموارد المتاحة.
- 5- تمكين النظام التربوي من مسايرة التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة واستدراك مكامن الخلل التي وقعت في الماضي.
- 6- زيادة الإنتاج والدخل القومي ومعدل النمو لما يشكله من إبراز الدور الاستثماري للنظام التربوي.
- 7- تحقيق الرؤية الشاملة لمختلف متطلبات التنمية، عبر التنسيق الذي يقوم به ويخططون مع شتى الجهات والأجهزة سواء في المجال التعليمي أم غيره من المجالات، ليكون التخطيط على رؤية واضحة للمخطط والمنفذ.
- 8- اقتصاد في الجهد والوقت، وذلك نظراً لدوره في تجنب التداخل والجهد المضاعف، إذ إن من شأن التخطيط الجيد أن يحدد دور كل الأجهزة القائمة على التخطيط، ويحدد المهام الموكلة بها. وفي ظل عدم وجود نظام يسير بتخطيط، قد تتداخل أو تتعارض في وضعها، وكل يسير بصورة منفردة كي تصل إلى الأهداف العامة التي وضعها المخطط.
- 9- كما يمثل التخطيط التربوي بكلياته وجزئياته الوسيلة الرئيسة لتطوير المنظومة التربوية؛ لأنه بدون تخطيط لا يمكن تحديد مستقبل النظام التربوي، وبالتالي تجديد الفروع الإيجابية في واقع النظام التربوي والمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه في المستقبل.

فالتخطيط التربوي ليس عملاً ثانوياً ولا عنصراً زائداً أو هامشياً، بل إنه على مستوى أمة من النمو، متوقف على قدرتها على التخطيط العلمي الفعال البعيد عن الجد من الارتجالية والآنية والقرارات العاجلة المتسارعة التي لا تحسب للمستقبل حسابها، فتنفصل وتتعد عن ركب الدول المتطورة. فحركة القطاع التربوي تسير على وفق نظام مدروس سلفاً إلى ماذا يهدف وإلى أين يصل إلى الهدف وكيف يصل بوقت وجهد أقل مختصر الزمن اللاحقة لأنظمة التربية المتطورة.

انواع التخطيط التربوي وطبيعته:

أولاً: الخطط طويلة المدى:

الخطط طويلة المدى تكون دائماً في المجتمعات التي تشعر باستقرار في أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهذا ما يجعلها تتبع هذا النهج من الخطط، فرؤيتها في التخطيط رؤية بعيدة النظر، إذ تقل مدة الخطة فيها عن عشر سنوات، بل قد تمتد إلى خمسة عشر عاماً وقد تصل الى عشرين عاماً مما يجعل هذه المجتمعات التي تتبع هذه الخطط او تتوسع في أهدافها، وتتميز هذه الخطط بمجموعة سمات، أهمها:

- 1- أنها تحدد وترسم الاتجاهات العامة في التربية والتعليم.
- 2- أنها تساعد المسؤولين عن التعليم في توجيه التلاميذ بحسب قدراتهم وإمكاناتهم ورغباتهم.
- 3- أنها تشمل الخطط القصيرة المدى.
- 4- أنها تربط النمو التعليمي بمراحله المختلفة، وبذلك فهي تعمل على انسجامه وتكامله أيضاً.
- 5- أنها تربط الخطط التربوية التعليمية بخطط التنمية الشاملة.

* كما أنها تتميز ببعض المميزات، فإن هناك بعض العيوب لهذه الخطط، أهمها:

- 1- أنها غير دقيقة في حساباتها وليست تفصيلية.
- 2- أنها تهتم بالسياسة والاتجاهات العامة من دون الاهتمام بطرائق التنفيذ.
- 3- أنها تبني على افتراضات مما يجعلها تقع في كثير من الأحيان في الأخطاء.
- 4- أنها دائماً متغيرة وليست مستقرة.

ثانياً: الخطط قصيرة المدة:

هي خطط دائماً تتبعها بعض الدول في حالة التحولات والتغيرات السريعة التي تلحق بها، فهي توضع لمعالجة أمور مختلفة وبنحو سريع، فتوضع لمدة تصل الى سنتين او ثلاث او أربع سنوات، وقد تصل الى خمس سنوات. وتتميز هذه الخطط بما يلي:

- 1- إنها أكثر اتصالاً بالواقع من الخطط طويلة المدى.
- 2- إن افتراضاتها وتنبؤاتها أقرب للصحة؛ لان الرؤيا على المدى القصير أوضح من الرؤيا على المدى الطويل.
- 3- أنها أكثر عناية بالتفاصيل.

- 4- أنها أكثر دقة في تحديد عدد التلاميذ المقبولين والخريجين.
- 5- أنها تهتم برسم خطط المناهج وتوزيع المخططات التعليمية.

ثالثاً: الخطط متوسطة المدى:

هي خطط تلجأ إليها بعض الدول في حاجة ما إذا كانت ظروفها مستقرة الى حد ما، فهي ليست في حاجة ملحة الى تخطيط فوري وسريع مثلما هو في الخطط قصيرة المدى، أو أن ظروفها جدت فتؤجل خططها وتسندھا إلى خطط طويلة المدى، فهذه الخطط تتوسط ما بين الخطط قصيرة المدى والخطط طويلة المدى، وهي عادة خمس سنوات ويطلق عليها الخطط الخمسية، كما أنها تتيح الفرصة لإجراء الفرصة لإجراء عمليات المتابعة والتنفيذ، وأيضاً توزيع الميزانية بين قطاع التعليم والقطاعات الأخرى خلال سنوات الخطة.

رابعاً: الخطط الشاملة والخطط النوعية:

يقسم التخطيط التربوي في بعض المجتمعات على: تخطيط شمولي، وتخطيط نوعي، بحسب شمولية التخطيط ونوعيته الى خطط شاملة وخطط نوعية، أو ما يسمى بخطط جزئية، فالخطط الشمولية هي التي تتناول وتشمل التربية والتعليم ككل، إذ تهدف هذه الخطط الى تنمية وتطوير التربية والتعليم، فهي تتناول جميع مراحلها وأنواعها، وتتولى إعداد وتعديل وتقويم المناهج الدراسية، وتنظيم الإدارة التعليمية وكل ما يتعلق بالعملية التربوية، وبذلك فهي تهدف الى:

- 1- إحداث التوازن في الهيكل التعليمي، بمعنى أن تنمو جميع مراحل التعليم.
- 2 - ربط التعليم بالخطط القومية للتنمية الشاملة، بمعنى أن أي استثمار في التعليم يجب أن يصاحبه استثمار في القطاعات الأخرى.

خامساً: الخطط القومية والخطط الإقليمية:

تهدف الخطط القومية إلى تنمية التعليم أو التربية على مستوى الدولة، ويتضح ذلك في الدول التي تتبع النظام المركزي في الإدارة، وتبرز أهمية الخطط القومية في:

- أ- ربط خطة التعليم بالخطة القومية الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ب- إحداث توازن في الخدمات التعليمية في جميع أجزاء الوطن بحيث لا تقتصر الخدمات، في منطقة دون أخرى.

- ج- العمل على تنمية المناطق المختلفة تعليمياً، او التي لا تستطيع مواردها الاقتصادية إحداث تنمية تعليمية، وبذلك فان هذه المناطق في حاجة ماسه الى مساعدة ورعاية الدولة.
- د- الإشراف على تنفيذ مشروعات التعليم ومتابعتها وتقييم نتائجها والوقوف على جوانب النقص والقصور فيها للتمكن من تلافيها عند وضع الخطط الجديدة.
- أما الخطط الإقليمية فتهدف الى التخطيط لمنطقة معينة أو إقليم معين، فهذه الخطط تعد نتيجة وأساساً وتستخدم لاتساع رقعة الدولة كما في الدول ذات المساحات الكبيرة مثل الصين أو لتعدد القوميات واللغات والثقافات والأديان، وتنتشر هذه الخطط في الدول التي يتمتع الحكم فيها بالاتحاد الفيدرالي أو الاستقلال الذاتي في أدواته وتشريعاته.

تهدف الخطط الإقليمية الى ما يلي:

- 1- جعل الخطط التعليمية أكثر تفهما للعوامل الإنسانية وأكثر تقديراً للاعتبارات التي تميز كل إقليم على حدة.
- 2- جعل خطط التعليم أكثر تفصيلاً وأكثر بعداً عن العموميات.
- 3- تكييف الأهداف العامة لخطط التعليم ووسائل تحقيقها والمحتوى التعليمي وفقاً لظروف كل إقليم بحسب حاجاته وإمكاناته.
- 4- إن مبادئ التخطيط الإقليمي تتوافق مع مبادئ الديمقراطية، وسياسة الحكم المحلي، وبذلك فانه يثير حماسة الجماهير نحو التعليم.

مراحل تطور التخطيط التربوي:

تختلف مراحل تطور التخطيط التربوي من منظمة الى اخرى وذلك لعدة عوامل، منها ما يتعلق بنوعية العمل، وبالإمكانات المتوفرة، والبيئة المحيطة بالمنظمة فضلاً عن الاسلوب والطريقة المتبعة في تحقيق اهدافها. الا انه يبقى العامل الرئيس والفعال في نجاح عملية التخطيط هو السير على وفق مراحل منسجمة ومتسلسلة، وان من اكثر المراحل شيوعاً هي:

1- مرحلة التحضير والاعداد:

هي القاعدة التي تنطلق منها التخطيط التربوي، إذ يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات الضرورية، ومن أهمها:

- استعراض التجارب التربوية السابقة بهدف استخلاص عوامل نجاحها أو فشلها لاستثمار ذلك في الخطة الآتية، فضلاً عن استنباط المبادئ وتأكيد القيم التي لا يمكن الحياد عنها.
- رصد متطلبات البيئة الاجتماعية وتحدياتها الراهنة والمستقبلية والجوانب التي ينبغي ترسيخها وتلك التي ينبغي تطويرها وتجديدها، فضلاً عن الدراسة التفصيلية لتركيبية السكان وتوزيعهم ونسبة النمو الديمغرافي وتقدير الحاجات من القوى العاملة اللازمة لتحقيق الاهداف التنموية.

2-مرحلة تحديد أهداف الخطة:

تعد الأهداف هي المحور الرئيس الذي يوجه التخطيط، وتحديد الأهداف أمر دقيق يعتمد على المعلومات المستقاة من المراحل السابقة التي تشير إلى حاجات الدولة وتوجهها الاقتصادي والاجتماعي. وتعد الأهداف التخطيط التربوي انها تُصاغ في شكل عبارات عامة غير محددة في صور كمية أو رقمية، كما تمتاز بالتناسق والتكامل فيما بينها.

3. مرحلة وضع إطار الخطة:

يتم في هذه المرحلة تحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتحقيق أهداف الخطة، والبرامج والقرارات الخاصة والمتوقعة مع تحديد ما ينبغي توفيره من الإمكانيات والوسائل حتى تسير الأهداف المسطرة. وفضلاً عن ذلك، يتم التنسيق بين وحدات المنظومة التربوية على اختلاف مستوياتها ومواقعها الجغرافية بما يضمن سيولة المعلومة وفعالية الاتصال الداخلي لجذب المعايير وتقريب القرارات. كما ينبغي في هذه المرحلة ضبط المدد الزمنية والموارد اللازمة ومصادرها لتجسيد الخطة، وتوقع المخاطر التي قد تواجه عملية التنفيذ من أجل الاستعداد لمواجهتها أو التأثير معها.

4- مرحلة إقرار الخطة:

يكون هذا بعد ضبط الصورة النهائية للخطة، وعرضها للمناقشة والمشاورات، والإثراء أو التعديل. كما ينبغي في هذه العملية إشراك الرأي العام وذوي الاختصاص والمصادقة عليها.

5- مرحلة التنفيذ:

تمثل عملية إجراء الخطة والمقترحة عليها جملة قطاع التعليم التربوي من برامج وقرارات واجراءات لكل المستويات الإدارية والبيداغوجية داخل القطاع، وجمع طاقاته وتوجيهها في ذلك الاتجاه. ويشترط في التنفيذ اجتماع العناصر الرئيسية الآتية:

- الإيمان بالخطة وتنفيذها إيماناً عميقاً.

• متابعة تنفيذ جميع جوانب الخطة من دون ترك جانب، وهذا يتطلب المشاركة في وضع الخطة كي تصبح جزءاً من هؤلاء العاملين المنفذين للخطة.

• الإعلام المستمر والدقيق والنوعية لكل من تقع عليه الخطة في كل مراحل تنفيذ الخطة.

6- مرحلة المتابعة والتقويم:

لا يمكن للتخطيط التربوي أن يؤدي ثماره دون المتابعة الدائمة والتقويم المستمر .

وتتم عملية المتابعة باستعمال وسائل عدة منها الإحصائيات والاستبانات والتقارير والمعانيات الميدانية، وهناك نوعان من المتابعة:

• متابعة التنفيذ: وتكون في المستويات التنفيذية وهدفها التعرف على انجازات العاملين وادائهم للمهام المنوط بهم لنقادي الانحرافات ومعالجة اشكاليات التنفيذ في وقتها.

• متابعة جهاز التخطيط: وهذا من اختصاص اجهزة التخطيط المركزي التي تقوم بتعديل السياسات أو تغييرها تبعاً لما قد يستجد في البيئة بما يضمن تحقيق اهداف التخطيط التربوي، ولهذه المتابعة فوائد عدة، منها:

- رصد الانحراف عن الاهداف المرسومة وتحديد اسباب ذلك وتصحيح مواطن الخلل ومعالجة نقاط الضعف التي قد تظهر في أثناء التنفيذ.

- الوقوف على الاهداف التي تم تحقيقها قبل أوانها من اجل توجيه الجهود الى اهداف اعمق وانجازات اعلى واجود.

- توفير المعلومات المهمة والدقيقة التي تفيد في ادخال التعديلات اللازمة في الاوقات المناسبة واستثمارها في الخطة اللاحقة.

والمتابعة من الخطوات المهمة التي قد تكشف للمخطط بعض جوانب الخلل في أثناء تطبيق الخطة عندما توضع فأنها تدرس نظرياً وإحصائياً، ولكن الكثير من الخطط قد تواجه صعوبات في أثناء التنفيذ من جهة ومن جهة اخرى تقود الى تقويم الخطة كي يمكن للمخطط من تعديل بعض المسارات. أما التخطيط فهو آخر مرحلة من مراحل التخطيط التربوي، ويقصد به مقارنة النتائج المحققة فعلاً بتلك المخطط لها وقياس نسبة انجاز الاهداف المرصودة في الخطة، ويتزامن التقويم مع شتى مراحل التنفيذ، وتختتم الخط بتقويم إجمالي شامل، وهذا بعد انقضاء المدة المخصصة للتنفيذ لتتبنى على نتائجه خطة جديدة على أسس سليمة راسخة، وعلى رؤى أكثر وضوحاً وموضوعية.

ويتطلب تقويم الخطة الاهتمام بمراحل التقويم المهمة الآتية:

- التقييم الاولى عند وضع الخطة في بدايتها حيز التنفيذ مع البيانات التي تم جمعها والظروف الاجتماعية والاقتصادية.
- التقييم المستمر للخطة، وهذا يتم من اول لوضع الخطة في حيز التنفيذ، ويستمر طوال مدة الخطة مواجهة مشكلات التنفيذ أو أي طارئ.
- التقييم النهائي للخطة لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف التي وضعت من اجلها.

مراحل التخطيط

الاهداف Objectives	المرحلة 1	تحديد الاهداف	ما النتائج التي تريد ان تحققها
الإجراءات Actions	المرحلة 2	الربط بين الاهداف والافعال	ما الطرائق والخيارات المتاحة ؟ أي منها هي الانسب لتحقيق الاهداف؟
الموارد Resources	المرحلة 3	التعريف المفصل بالإجراءات	ما مختلف الاجراءات المفضية للأهداف؟
المراجعة Review	المرحلة 4	ترتيب الاجراءات	ما هي الاولويات التي ينبغي ان تحقق؟
التحضير Preparation	المرحلة 5	حصر الموارد الضرورية	ما أنواع الموارد المادية المتاحة؟
الفحص Audit	المرحلة 6	إعادة النظر في المخطط	هل ما سبق استعراضه قابل للتطبيق؟ اذا كان غير ممكن، عد للمرحلتين 3،2
	المرحلة 7	تحضير الخطة، واعداد الجداول	من سيفعل ؟ ماذا يفعل ؟ متى ؟ تحديد وقت البدء بالتنفيذ
	المرحلة 8	التدقيق والتقييم	إعادة التخطيط إذا استلزم ذلك (وجود مرونة بالخطة)

والمرونة: تعني أن المخطط ينبغي أن يملأ جميع وقت الخطة بالأنشطة، وانما يترك لمدد زمنية للترويح، وإعادة النظر في الأنشطة التي يتم تنفيذها لإعطاء فرصة للانتقال الى المرحلة اللاحقة من الخطة، فلا بد من ترك مدد زمنية.

والملاحظ من هذه الخطوات ان قوة التخطيط وجوهره هو في الاعداد الجيد له حتى يسهل التنفيذ، إذ ان سبع مراحل من عملية التخطيط تتم قبل الشروع في العمل الميداني لتبقى المرحلة الاخيرة متزامنة مع التنفيذ، وهي مرحلة الفحص والتدقيق والمتابعة.

مسوغات التخطيط التربوي ومبرراته:

تعني مسوغات التخطيط التربوي ومبرراته الأسباب التي تدعو إلى تبني التخطيط التربوي وأهميته في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتطوير الشامل للمجتمع. تتلخص هذه المسوغات في عدة جوانب، منها:

1. تحقيق الأهداف الوطنية والتنمية
 - ربط التعليم بحاجات المجتمع وسوق العمل.
 - دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. رفع كفاءة النظام التعليمي
 - تحسين جودة التعليم وتقليل الفاقد التعليمي مثل التسرب والرسوب.
 - ضمان استثمار الموارد البشرية والمالية بكفاءة.
3. مواكبة التغيرات والتحديات
 - الاستجابة للمتغيرات السريعة في التكنولوجيا والمعرفة.
 - مواجهة الأزمات السكانية أو البيئية أو الاقتصادية التي تؤثر في التعليم.
4. تحقيق العدالة التعليمية
 - ضمان حصول جميع الفئات على فرص متكافئة في التعليم.
 - تقليل الفجوات بين المناطق الحضرية والريفية.
5. التخطيط للمستقبل
 - استشراف الحاجات المستقبلية للمجتمع وسوق العمل.
 - ضمان استدامة العملية التعليمية وتحقيق رؤية طويلة الأمد.
6. تحسين مخرجات التعليم
 - رفع مستوى التحصيل الدراسي والمهارات العملية للطلاب.
 - تعزيز القدرة التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

مبررات التخطيط التربوي:

- 1- مدى حاجة التخطيط الاقتصادي لأي دولة للقوى العاملة المؤهلة والمدرّبة التي تستطيع ان تحقق اهداف التخطيط. فالتخطيط التربوي هو الاساس الذي يقوم بإعادة هيكلية عملية التربية ووضعتها في مسارها الصحيح، بما يكفل اعداد الايدي العاملة المدرّبة التي تستطيع تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

- 2- الزيادة والارتفاع المطرد لعدد السكان في البلاد وما يترتب على ذلك من زيادة الرغبة والاقبال على التعليم بكل انواعه حتى يستطيع الفرد ان يرضي طموحه وطموح المجتمع في اللحاق بركب التقدم الحضاري والاقتصادي، فضلاً عن الديمقراطية التي تتادي بها المجتمعات التي تكمن في ضرورة حصول الفرد على التعليم الذي يعد من اهم الحقوق الاجتماعية له.
- 3- الارتباط الوثيق بين التقدم الاقتصادي والتقدم العلمي بوصف التربية تعد ناتجاً وثروة لرأس المال.
- 4- التسليم بأن التربية والتعليم هما وسيلة المجتمع للرقى وتنمية كل الامكانيات والطاقات العقلية الكامنة لدى الفرد.
- 5- ضرورة مواكبة التربية والتعليم للتقدم الحاصل في المجتمع، فأى تقدم اقتصادي أو تكنولوجي يحتاج الى الايدي العاملة المدربة التي تحسن التعامل مع ما هو جديد في كل مجال.
- 6- التداخل بين المشكلات التربوي والحلول التي تقدم لبعضها، فلا يمكن النظر الى بعض الموضوعات وتقديم الحلول الجزئية لها من دون النظر الى بعض الجوانب الاخرى ومثال على ذلك انه لا يمكن التركيز على المشكلات في التعليم العالي من دون النظر الى ما هو دون ذلك من التعليم الثانوي الذي يعد اساساً للتعليم العالي.
- 7- غياب التوازن بين المراحل التعليمية المختلفة. إذ يبدو دائماً في البلاد العربية عدم التساوي في توزيع الخدمات التعليمية في مناطق مختلفة من الدولة، فضلاً عن انواع التعليم.
- 8- ارتفاع الكلفة والنفقات، وهذا بسبب تزايد الطلب على التعليم والزيادة في سكان الدول الامر الذي ادى الى ازدياد الاعتماد والمخصصات التعليمية المختلفة.
- 9- المشكلات الادارية والتنظيمية التي تعاني منها المجتمعات التي تعزى الى الامكانيات المادية والبشرية وما يؤثر به هذا الخلل في النظام التعليمي، فالتخطيط التربوي يساعد على محاولة تجنب لهذه المشكلات واستخدام افضل السبل الادارية في المجال التنظيمي.

المبادئ الاساسية التخطيط التربوي ومعنى الخطة:

اتفق العديد من التربويين والمخططين في المجالات الاخرى ان التخطيط التربوي يعتمد على المبادئ والمقومات التالية:

1- الواقعية: تناسب الإمكانيات المتاحة والممكنة مع الأهداف المنشودة.

2- الشمول: أن يكون للخطة السيطرة والتوجيه على الموارد كافة.

- 3- المرونة: أن تكون الخطة قادرة على مواجهة الظروف الطارئة.
- 4- الاستمرارية: الربط العضوي بين شتى عمليات التخطيط وبين سابقتها من خطط.
- 5- الإلزام: بحيث تكون الخطة ملزمة التنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.
- 6- المشاركة: مشاركة جميع الأفراد والمؤسسات في تنفيذ الخطة.
- 7- التنسيق: يقصد بها التنسيق والإجراءات والوسائل.
- 8- سهولة التنفيذ والمتابعة: بحيث تترجم الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلاً ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفء.
- 9- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: وتعني أن يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الخطة واتخاذ القرارات الأساسية موضع التنفيذ ولا مركزية التنفيذ ويقصد بها تولي الجهة المنفذة تحقيق الخطة على وفق الأهداف والإجراءات والزمن المحدد.

معنى الخطة:

تعد الخطة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط التربوي، إذ يتم تعريف المهام والأهداف بنحو دقيق داخلها. تتضمن الخطة تحديد الأفراد والفرق المسؤولة عن إنجاز كل مهمة وبمواعيدها المحددة، فضلاً عن تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة، وتحديد الخطوات التي ستتم مراقبتها وتقويمها خلال تنفيذ الخطة. عبر وضع الخطة وتحديد ما هو محدد فيها، يمكن للمنظمات تحديد إلى أين سيصلون ومتى سيتحقق الهدف المحدد. علاوة على ذلك، فإن تحديد المهام والأهداف والموارد بنحو دقيق داخل الخطة يسهل إدارة العمل وتخطيطه بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وبأيسر الطرائق الممكنة.

هي الإطار العملي الذي يترجم الغايات التي يسعى المجتمع بلوغها إلى أهداف محددة نوعية وكمية وإلى سياسات وبرامج واضحة لتحقيق هذه الأهداف في مدة زمنية مقبلة.

الفرق بين الخطة والتخطيط:

الخطة وثيقة عن عملية التخطيط، فهي تضع العملية التخطيطية في برنامج محدد بمراحل خطوات محددة بزمان ومكان معين، في حين أن التخطيط عملية ديناميكية متصلة تبدأ قبل عداد الخطة وفي أثنائها بتحديد الوسائل والإشراف على التنفيذ مع متابعة الأداء ثم تقويم شروع الخطة والأداء، فأهمية التخطيط تنبع من كونه يدخل في كل المجالات التي تهدف إلى التطوير والتميز.

الشروط الأساسية اللازمة لوضع وتنفيذ وتقويم الخطة التربوية

ولما كان التخطيط هو الدراسة المتكاملة اللازمة للسير في مراحل واضحة لتحقيق هدف محدد عام أو مجموعة أهداف جزئية، فهناك بعض الشروط الأساسية اللازمة لوضع وتنفيذها وتقويمها:

1- تحديد الأهداف: إن الخطط المحلية أو المرحلية ما هي إلا برامج أو مشروعات تنتظم في طريق تحقيق الأهداف العامة التي يتجه إليها التخطيط العام، فإذا كان هدف التخطيط العام هو رفع مستوى المعيشة في المجتمع، فإن هذا الهدف يتحقق عن طريق تحقيق جملة من الأهداف الجزئية مثل زيادة الإنتاج وترشيد الاستهلاك ونشر التعليم وغير ذلك. فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط؛ لأنها تحدد الاتجاه العام للموجودات الجمعية، فإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف كان هذا الجهد الجمعي جهداً ضائعاً.

2- ترتيب الأولويات: الخطة الجيدة دائماً تحتاج إلى ترتيب برامجها على أساس تحديد الأولوية أو الأسبقية في التنفيذ، وهذا ما يطلق عليه وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المراد القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها بعضها ببعض. وترتيب الأولويات له جانبان: جانب الزمن، وجانب الأهمية أو شدة الحاجة، فأما عن جانب الزمن فيتصل بالتوقيت المناسب للبرنامج على وفق مقتضيات الحياة لأفراد المجتمع، أما جانب الأهمية أو شدة الحاجة فيتصل بإحساس الناس الشديد بقيمة البرنامج أو المشروع وإلحاحهم في المطالبة به، وعندئذ يجب أن يكون لهذا المشروع في تصميمه وتنفيذه، إحساس الناس بحاجتهم إلى مشروع لتحسين مياه الشرب مثلاً أو فتح عيادة طبية في قريتهم يعد ذا أولوية غير غيرها من الموضوعات الأخرى.

3- جمع الحقائق والمعلومات: إن الخطط بجميع أنواعها تعتمد إلى درجة كبيرة على المعلومات والبيانات اللازمة في هذا الخصوص، وهناك فرق كبير بين الخطط المبينة على المعلومات الكافية والإحصاءات الدقيقة والخطط التي لا تقوم على ذلك والتي تعد نوعاً من أنواع التنبؤ العشوائي غير

المستند الى الحقائق الموضوعية، وتزداد نسبة التأكيد في التخطيط مع ازدياد كمية ونوع المعلومات التي تستند إليها الخطة، وتشتمل البيانات والمعلومات اللازمة في التخطيط على نوعين أساسيين، هما:

- معلومات تقنية- فنية، خاصة بالأصول العلمية التي يطلبها المشروع سواء أكانت صناعية أم زراعية أم صحية أم غيرها.
- معلومات بشرية خاصة بالقيم والاتجاهات الاجتماعية لدى الناس، ومدى إحساسهم بحاجتهم للمشروع أو معارضتهم له.

4- التمويل: وهو ما يعرف بتحديد مستلزمات الخطة من العناصر (مادية- بشرية). وعناصر التمويل ثلاثة عناصر، هي:

- مصادر التمويل: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن الكلف اللازمة للعمل، وهل هي مسؤولية الميزانية العامة والأجهزة المركزية، أم هي في حاجة الى استكمال من مصدر آخر كالأجهزة اللامركزية الإقليمية والمحلية أو من الأهالي؟
- طرائق التمويل: وتعنى الأساليب التي يفضل اتباعها للحصول على المال اللازم من المصادر المختلفة سواء كانت كتابة طلبات خاصة أم طلب إذن خاصاً بجمع التبرعات بحيث تأتي عملية جمع المال في إطار الأوضاع القانونية.
- أوقات التمويل: ويقصد الوقت المناسب الذي يحتاج فيها المشروع الى المال اللازم، وقد يكون المال لازماً على مراحل أو دفعة واحدة وهكذا.

5- التنظيم الإداري: أي القواعد والإجراءات اللازمة لتنظيم وتوجيه الخطة أو المشروع والتي يتوقف عليها ضبط سير العمل وتوجيهه وحكم نتائجه على نحو يضمن بلوغ النتائج المطلوبة.

6- الروح المعنوية: إن عوامل النجاح في تنفيذ الخطة هو خلق الروح المعنوية العالية في محيط العمل وما يتصل بها من علاقات إنسانية بين العاملين، لذلك يجب تعبئة القوى وتكليل الجهود للقيام بالنشاط المطلوب في استمرارية وممارسة، وإشعار العاملين بتقدمهم في العمل وإشعار الفرد بأهمية دوره وجهده وهكذا.

- 7- **التقويم:** إن مرحلة التقويم بتقدير النتائج عن طريق نقد للخطة يبين ما لها وما عليها. وتتضمن عملية التقويم الخطوات التالية:
- تقدير النتائج وقيمتها الكمية والكيفية.
 - التعرف على أنسب الوسائل في تحقيق الأهداف.
 - سلامة السياسة التي قام عليها المشروع ومدى سلامة الغايات والأهداف نفسها.
 - التعرف على السلبيات والايجابيات.

اسس ومجالات التخطيط التربوي:

اسس التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي علمياً لا بد من ان يستند الى الاسس الآتية:

1. جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن موضوع التخطيط:

تُعد هذه الخطوة البداية الأساسية لأي عملية تخطيط. تشمل جمع معلومات دقيقة وشاملة، سواء كانت إحصائية أو وصفية، عن الواقع الحالي للموضوع الذي يُخطط له. الهدف من ذلك هو توفير قاعدة بيانات صلبة تُساعد على بناء خطة قائمة على حقائق وبيانات موضوعية.

2. تحديد الأهداف العامة والخاصة بوضوح ودقة:

بعد جمع البيانات، يجب تحديد الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها. تُقسم هذه الأهداف إلى عامة (شاملة ورئيسية) وخاصة (تفصيلية). كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، زادت فعالية الخطة وقابليتها للتنفيذ.

3. وضع خطة مباشرة بعد استكمال جمع المعلومات والبيانات:

في هذه الخطوة، يتم صوغ الخطة بناءً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها، مع مراعاة النقاط المركزية التي تم تحديدها في أثناء التخطيط. تُركّز الخطة على الجوانب الواقعية القابلة للتنفيذ.

4. إعطاء الخطة الصفة القانونية اللازمة للتنفيذ:

قبل البدء في تنفيذ الخطة، يجب أن تحصل على الصفة القانونية التي تُمكنها من المضي قدماً. يتم ذلك عبر اتخاذ القرارات الرسمية والموافقة على الخطة من الجهات ذات العلاقة. بدون هذا الإجراء، قد تُصبح الخطة مجرد فكرة غير قابلة للتطبيق.

5. وضع الخطط البديلة لمواجهة احتمالات فشل الخطة الرئيسية:

التخطيط الناجح يتطلب وجود بدائل جاهزة للتعامل مع أي عقبات أو ظروف طارئة قد تُعوق تنفيذ الخطة الرئيسية. الخطط البديلة تضمن استمرارية العمل وتُقلل من الآثار السلبية التي قد تنتج عن الفشل.

مجالات التخطيط التربوي:

تعد دراسة الوضع التعليمي من الجوانب الهامة في اعداد الخطة التربوية بحيث يجب ان توضع أوجه القوة والضعف في هذا النظام من حيث غاياته واهدافه واتجاهات نموه، وكذلك أنواع مؤسساته ومناهجه ونظمه الادارية ومصادر تمويله، وهذه الجوانب تتمثل في الجانب الكمي والكيفي، والجانب الاداري والمالي فضلاً عن عدة جوانب أخرى، منها:

- 1- أهداف ومناهج الدراسة في مراحل التعليم وفروعه.
- 2- الطرائق والاساليب المتبعة في التدريس والعمل الاداري.
- 3- التوجيه المدرسي والادارة التربوية.
- 4- الأبنية المدرسية.
- 5- الهيئة التعليمية والهيئة الادارية والموظفون.
- 6- الوسائل التعليمية.
- 7- الخدمات المادية للتعليم بما فيها الكتب المدرسية والتجهيزات والاثاث.
- 8- تمويل التعليم: النفقات، ومصادر التمويل، وتوزيع النفقات.

بيانات ومعلومات التخطيط التربوي:

ان نجاح التخطيط واساس بنائه يعتمد اعتماداً كاملاً على ما موجود من بيانات ومعلومات دقيقة وكافية، وأيضاً على ما يمتلكه المخطط من تلك البيانات والمعلومات، لذا تنقسم المعلومات على نوعين:

اولاً: المعلومات التربوية الكمية:

❖ معلومات على المستوى التعليمي: وتتضمن

- توزيع السكان بحسب المستويات التعليمية ومعرفة العدد في كل مستوى.
- نسبة الامية في المجتمع.
- تفاوت المستوى التعليمي بحسب الجنس والمنطقة.

❖ معلومات عن المؤسسات التربوية:

وتعرف هذه المعلومات باسم الخريطة المدرسية، وتشمل عنصرين:

- عدد المدارس في المجتمع وتوزيعها بحسب التقسيمات الادارية التعليمية والمناطق والجنس والريف والمدينة.

- عدد المؤسسات التعليمية بحسب مستواها ونوع التعليم.

❖ معلومات عن المعلمين وعن سائر الموظفين في التعليم: ويقصد بها معلومات عن الافراد العاملين في

نظام التعليم من معلمين واداريين وموظفين وعمال وغيرهم، وتشمل هذه المعلومات العناصر الآتية:

- عدد المعلمين في كل مرحلة تعليمية، موزعاً بين الجنس والسن.

- توزيع المعلمين تبعاً للمؤهلات والخدمة.

- عدد المعلمين الذين يفقدون التعليم كل عام بسبب الوفاة أو التقاعد أو الاستقالة أو الهجرة.

- عدد مديري الادارات والمدارس والمشرفين وسائر الموظفين، والمساعدین على جميع المستويات.

❖ معلومات عن الطلاب: يعد عنصر الطلاب من أهم عناصر المعلومات الكمية اللازمة للتخطيط التربوي،

وتشمل هذه المعلومات الآتي:

- عدد الطلاب الموجودين بالمدارس، موزعين تبعاً للجنس والعمر والصفوف والمناطق الاساسية في

كل مرحلة وفي كل فرع من التعليم.

- عدد التلاميذ في مرحلة التعليم الالزامي ونسبة الالتحاق.

- عدد الطلاب المتخرجين سنوياً في كل مرحلة بحسب الجنس والنوع والمنطقة.

- نسبة الطلاب في كل من التعليم العام والفني والتقني والجامعات ونسبتهم الى مجموع المتخرجين في

المرحلة الثانوية.

- نسبة الرسوب والتسرب في كل مرحلة بحسب الجنس والعمر والصف والمنطقة.

- أعمار الطلاب في شتى مراحل التعليم المختلفة.
- ❖ اتجاهات المتخرجين في مراحل التعليم المختلفة: ويقصد بها النسب المئوية للطلاب الملتحقين بمرحلة تالية بعد تخرجهم من مرحلة سابقة، ومعرفة هذه الاتجاهات مهمة جداً للمخطط في وضع سياسة القبول في كل مرحلة من مراحل التعليم.
- ❖ معلومات عن الابنية المدرسية: وتتمثل في:
 - عدد المدارس الموجودة مع توزيعها على مراحل التعليم وأنواعه المختلفة.
 - عدد المدارس مع توزيعها الجغرافي.
 - عدد المدارس مع توزيعها بين الجنسين.
 - عدد المدارس تبعاً للحجم والعمر مع توزيع ذلك بحسب الجنس والمنطقة الجغرافية.
 - متوسط نفقات الوحدة في الابنية المدرسية.
 - عدد المدارس المستأجرة وأجورها وتكاليفها.
 - نفقات التجهيزات اللازمة للأبنية المدرسية تبعاً لمرحلة التعليم ونوعه.
- ❖ معلومات عن التربية خارج نطاق المدرسة: ويقصد بها ما يتم من تربية غير نظامية كوسائل الاعلام وحلقات المساجد والدور النسائية والاندية والمتاحف والجمعيات ودور الشباب وغيرها. وتشمل هذه المعلومات:
 - عدد هذه المؤسسات وتوزيعها.
 - عدد الاشخاص المستفيدين وتوزيعهم بحسب الجنس والعمر ومستوى التربية ونوعها.
 - عدد الاشخاص الذين يشرفون على التربية وتوزيعهم بحسب الجنس والعمر والمؤهلات.

أ: النماذج الكمية:

النماذج الكمية هي التي تقوم وظائفها على تسهيل عملية القياس أو تساعد على الملاحظة كنماذج الاختبارات.

1- النماذج المصورة للنظم:

وهذا النوع من النماذج يمكن ان يوضح:

- كيف ان الكليات والاقسام والادارة المركزية ترتبط بعضها ببعض.

- كيف ترتبط وزارة التعليم بإدارة التعليم بالمحافظات والاقاليم وكيف ترتبط هذه الادارات بالمدارس.
- والانماط المألوفة للنماذج المصورة: الخريطة التنظيمية، وخريطة النظام البيئية، وخريطة النظام العمليات.
- 2- النماذج الحسابية للتحليل والتوقع:
- النماذج الحسابية غالباً ما تصنف العلاقات الجبرية أكثر مما يتم عن طريق الصور والاسهم. مثلاً:
- السكان (المستقبل) = السكان (الحاضر) + المواليد - الوفيات + / - الهجرة
- وهكذا يمكن توقع عدد السكان في المستقبل من عدد السكان الوقت الراهن فضلاً عن المواليد وطرح الوفيات واطافة أو طرح الهجرة.

ب: النماذج الحسابية:

- 1- نموذج بوبكس:
- وضع راسل ديفز وتوم كاسيدي نموذج يمكن باستخدامه التنبؤ بالمقبولين الالتحاق بالمدارس كما يمكن باستخدام النموذج بناء عدد من الجداول والاختبارات.
- 2- نموذج الاقتصاديات في اختيار المنهج:
- وضعه نازاريث وقد صمم لاختبار آثار المتغيرات في كلفة مكونات المدخلات الدراسية (المعلمون - المرتبات - الادوات....) وغيرها واختبار اثر ذلك على تكلفة التعليم ومتطلبات تمويله.

ثانياً: المعلومات التربوية الكيفية:

لكي يكون النظام التربوي عنصراً محورياً في تحقيق التنمية؛ لا ينبغي أن يقتصر على العناصر الكمية فقط، بل لا بد عليه من أن يهتم بالجانب الكيفي (النوعي) الذي يصب في تحقيق التعليم النوعي الذي يمكن عده بعد توفر الشروط الكمية المحك الحقيقي الذي يمكننا بواسطته الحكم على مدى فعالية النظام بواسطته الحكم على مدى فعالية النظام التربوي، ومن أهم المعلومات ذات الطابع الكيفي التي ينبغي على المخطط التربوي أن يكون ملماً بها، يعرف الجانب الكيفي في التربية "محتوى التربية" ويقصد به جوهر العملية التربوية وما يجري داخل إطارها الكمي، وتشمل المعلومات الكيفية على عناصر أساسية هي:

أ - أهداف التعليم وفلسفته.

ب-بنية التعليم ونظامه.

ت-مناهج الدراسة في مرحلة التعليم المختلفة.

ث-طرائق التربية.

ج- خطة الدراسة.

ح- الوسائل التعليمية المختلفة.

خ- إدارة التعليم.

د- الكتب المدرسية.

ذ- أطفال التربية الخاصة.

بمعنى أن إصلاح إي عنصر هذه العناصر يقود المخطط إلى إصلاح العنصر الآخر فيها مترابطة مع المعلومات الكمية وتعمل على تقليل الكلفة.. وان المخطط عليه أن يربط بين الجانب الكمي والكيفي وان يضع خطاً لإصلاح أي جانب. وينبغي عليه ألا ينسى الجوانب الأخرى؛ لان العملية التربوية والتعليمية مترابطة متكاملة متفاعلة بعضها مع بعض، وينبغي أن تسير عملية الإصلاح بخطى متوازنة.

النماذج الكيفية:

تصنف النماذج الكيفية على اساس الموضوع مثل النماذج الاقتصادية أو التربوية أو الاجتماعية.

1. نموذج تينبرجن:

هو نموذج للتخطيط التعليمي يأخذ في الحسبان قيمة المتغيرات في مدة الخطة، والسمة الرئيسة لهذا النموذج تتمثل في فحص الطريق الذي يتحرك في التعليم كنظام من وضعه الراهن الى وضعه في المستقبل.

2. نموذج كامبيل وسيجل:

طور هذا النموذج لدراسة الطلب على التعليم العالي. ويقوم هذا النموذج على استقصاء إعداد الطلبة الذين قبلوا في التعليم العالي مستخدماً متغيرات اعتيادية في الاقتصاد كالدخل الاقتصادي والكلفة وذلك لتوضح مسار الطلب على التعليم في مدة زمنية محددة.

3. نموذج شيفلين: يركز هذا النموذج على الآتي:

- المشكلات التربوية
- السياسات التربوية
- العلاقة بين التربية والتدريب في أثناء الخدمة
- المستويات التربوية الدنيا
- الحواجز القائمة أمام قبول الطلبة في التعليم العالي
- دراسة توزيع الطلبة بين مراحل التعليم بحسب الاعمار

ويهدف هذا النموذج بنحو رئيس الى ايجاد الحد الادنى للكلفة التعليمية للطلبة في مستوى تعليمي في مدة زمنية مع مقابلة ذلك بالوضع الاقتصادي والاجتماعي المرغوب فيه.

4. نموذج المقارنات الدولية:

يعد نموذج المقارنات الدولية أداة للتخطيط التعليمي وتخطيط القوى العاملة، ويعتمد على بيانات عالمية لقياس متطلبات بلد ما من القوى العاملة. ويرجع الفضل الى هاريسون ومايزر لتطبيق هذا النموذج، وقد ذكرا انه لما كان معدل القيد بالتعليم الثانوي في بلاد المستوى الاول 2، 7 مقارنةً بـ 12% لبلاد المستوى الثاني، فإن بلاد المستوى الاول تحتاج لزيادة القيد في تعليمها الثانوي خمس مرات تقريباً، ويستغرق تحقيق هذا الهدف مدة تصل الى خمس عشرة سنة.

المشكلات والتحديات التي تتعلق بالتخطيط التربوي:

- يواجه التخطيط التربوي كغيره من أنواع التخطيط أشكالاً من المشكلات، وقد حدد رولي Rowly بعض المعوقات التي تواجه التخطيط التربوي، أهمها:
- 1- العلاقة بين المدرسة والبيئة لها دورها البارز في التخطيط التعليمي.
 - 2- عدم القدرة على استيعاب جميع الملزمين بالتعليم.
 - 3- المنافسة على السلطة والنفوذ عن طريق الأنظمة التعليمية.
 - 4- اختلاف الأنظمة الدينية وما ينتج عنها من مشكلات.
 - 5- الدلالة السياسية للغة التدريس.

6- الأيديولوجية السياسية وأثرها في الأنظمة التعليمية.

7- البيروقراطية وأثرها في التخطيط التعليمي وتعويق التقدم في السياسة التعليمية.

وتواجه الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بعض المشكلات في التخطيط التربوي، وان كانت هذه المشكلات تظهر في الدول النامية أكثر لضعف الإمكانيات لديها لمواجهة هذه المشكلات. وأهم مشكلات التخطيط التربوي:

1- نقص البيانات والإحصاءات.

2- نقص الأفراد المدربين على التخطيط التربوي.

3- الافتقار إلى الوعي التخطيطي.

4- عدم كفاءة أجهزة التخطيط التربوي.

5- الافتقار لوجود خطط بديلة.

6- تغير الظروف في أثناء تنفيذ أو قبل إعداد الخطة.

7- عدم توفر القوى البشرية لتنفيذ الخطة.

8- قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة.

المصادر:

- 1- احمد عبد الباقي بستان، وحسن جميل طه، (1983): مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، الكويت: دار القلم.
- 2- احمد يوسف سعد، (2009): اللامركزية في التعليم (متطلبات الاعداد المؤسسي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 3- أبو الخير، كمال حمدي، (1974): أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 4- ابو هاشم، مكي بن محمد، (2013): واقع الممارسات الإشراقية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشراقية المعاصرة، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية. جامعة مؤته.
- 5- أبو الوفاء وآخرون، (2000): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، شركة الجلال للطباعة، القاهرة.
- 6- اسامة محمد سيد، (2008): الادارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، العلم والايمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- 7- الاعظمي، محمد والحلو، بثينة، (2000): " تقويم مجريه الامتحانات المركزية في وجهة الجامعات والتدريس "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (35)، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، بغداد.
- 8- برهوم، احمد حمدان محمد، (2006): واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء الهيئة التدريس وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية.
- 9- بستان، أحمد وحسن، طه، (1983): مدخل الى الادارة التربوية، دار القلم، الكويت.
- 10- جببشن فوزي، (1977): مبادئ الإدارة العامة- حالات تطبيقها في الإدارة اللبنانية، بيروت.
- 11- جودت عزت عطوي، (2001): الادارة المدرسية الحديثة- مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العلمية، الدار العلمية للثقافة والنشر والتوزيع، عمان.
- 12- جودت عزت عطوي، (2008): الادارة التعليمية والاشراف التربوي - اصولها وتطبيقاتها، الدار الثقافية والنشر، عمان.
- 13- الجيوسي، محمد رسلان، وجميلة جار الله، (2000): الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

- 14- حجي، احمد اسماعيل، (1991): التخطيط التربوي والتحول الرقمي في التعليم، دار الفكر ، العربي، القاهرة.
- 15-
- 16- ألدويك، تيسير، وآخرون (ب ت): أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17- درة، عبد الباري، وآخرون، (1994): الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية عمان - الأردن، الطبعة الأولى.
- 18- الدهمشي، سعود عامر، (2012): الادارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة، دار المسيلة للنشر والتوزيع، ط1، الكويت.
- 19- دياب إسماعيل محمد، (2001): الإدارة المدرسية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2001.
- 20- الرفاعي، فيصل الراوي، وآخرون، (2000): الإدارة التربوية- نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، مكتب الفلاح، الكويت.
- 21- زكي محمود هاشم، (1976): الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 22- زكي محمود هاشم، (1989): أساليب الإدارة، منشورات ذات السلال، ط2، القاهرة.
- 23- سامي عريفج، (2001): الادارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان.
- 24- سعدي عويد مزعل، (2007): الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية/ ابن الهيثم، جامعة بغداد.
- 25- السعود، راتب سلامة، (2013): القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 26- السامرائي، فيصل يونس محمد، (2002): المعوقات الإدارية والفنية للجامعات العراقية في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، كلية التربية/ ابن رشد، جامعة بغداد.
- 27- العزاوي، نجم عبد الله، (1985): المدخل إلى الإدارة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- 28- غنيمة، محمد متولي، (2009): التخطيط التربوي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 29- الشهري، خالد محمد، (2015): تجديد الإشراف التربوي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 30- صهيبي، كمال الاغا ومحمود، عبد المجيد عساف، (2014): الادارة والتخطيط التربوية، ط1، مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع، فلسطين.

- 31- عبابنة، صالح احمد. (2019): التخطيط التربوي المعاصرة النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 32- عبد الدايم، عبد الله، (1993): التخطيط التربوي، أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية، ط1، دار العلم للملايين، بيروت.
- 33- عبد الدايم، عبد الله، (1999): التخطيط التربوي، أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية، ط9، دار العلم للملايين، بيروت.
- 34- عبد الرحيم، د. عبد المجيد، علم النفس التربوي، مكتبة النهضة القاهرة.
- 35- عزت جرادات، د. ذوقان عبيدات، د. هيفاء أبو غزالة، د. خيرى عبد اللطيف، التدريس الفعال، مكتبة دار الفكر.
- 36- عصام الدين برير ادم، (2015): التخطيط التربوي والتنمية البشرية، ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات.
- 37- العلاق، بشير عباس، (1996): الإدارة مبادئ: وظائف وتطبيقات، دار الجماهير للنشر، طرابلس.
- 38- العيساوي، عامر، (2017): الإشراف التربوي، مجلة دراسات تربوية، كلية التربية، الجامعة الكويتية، الكويت.
- 39- الفريحان، غالب عبد المعطي، (2000): الادارة والتخطيط التربوي تجارب عربية، الشركة العربية للطباعة والتجليد، عمان.
- 40- الفقي، عبد المؤمن فرج، الادارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس بنغازي، ص 15-28.
- 41- قطان، سليمان محمد، (2014): تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء المدخل التنموي رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية بالجامعة الأردنية بعمان
- 42- فهمي، محمد سيف الدين، (2002): التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاتهم، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 43- كنعان نواف، القيادة الإدارية، (1995): مطابع الفرزدق، الرياض.
- 44- مجيد إبراهيم دمعة، وعلي هداد رهيف، (1976): الإدارة التربوية أسسها النظرية ومجالاتها العلمية، مطبعة جامعة بغداد.
- 45- محمد، احمد علي الحاج، (2000): التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، ط7، دار المناهج الاردن.

- 46- محمد سليمان د. جار الله، اتجاهات في أصول التدريس بمدرسة التعليم الأساسي، دار الفكر العربي.
- 47- محمد عبد القادر عابدين، (2001): الادارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2001.
- 48- مكتب التربية لدول الخليج العربي، "التعليم للجميع، (2002): دليل التخطيط لإعداد الخطة الوظيفية" للمقتدى العالمي للتربية، مكتب اليونسكو للتربية في الدول العربية، الرياض.
- 49- محمد منير مرسى، (1984): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- 50- مهدي حسن زويلف، (2001): الادارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 51- نشوان يعقوب، (1983): الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.
- 52- نشوان، يعقوب حسين، (1999): الادارة والاشراف التربوي، دار الفرقان، ط2، عمان.
- 53- النصار، خالد بن عبد الله، (2004): المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها المعلم السعودي في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود/ كلية التربية، 2004.
- 54- هيبية، بكر محمد، (2013): تطوير منظومة الإشراف التربوي في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- 55- وليد احمد اسعد، (2008): الادارة التعليمية، ط1، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، عمان.
- 56- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى، (1975): الادارة المدرسية الحديثة، القاهرة: علم الكتب، 1975.
- 57- الياس، مي فيصل، (2014): التوقعات المستقبلية لاستراتيجية الإدارة اللامركزية في الجامعات العراقية، اطروحة غير منشورة، كلية التربية للعلوم الانسانية/ جامعة بغداد.
- 58- الياس طه الحاج، (1983): الإدارة التربوية والقيادة: مفاهيمها ووظائفها ونظرياتها، ط1، مكتبة الأقصى عمان، 1983.