

الادارة والخطيط التربوي

(السن نظرية وتطبيقات عملية)



الدوره والتصديقه (الدكتور / انس ناصر ونادر مطر)

المقدم / د. نادر مطر

رقم الإيداع : ١٢٢٦ / ٧٣٩٤
ردمك : ٨٠ - ٤٤٣ - ٩٩٦٠

الادارة
والخطيط التربوي
(السن نظرية وتطبيقات عملية)



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١	مقدمة في الادارة المدرسية ٢
٣	الادارة المدرسية ٤
٥	الادارة المدرسية ٦
٧	الادارة المدرسية ٨
٩	الادارة المدرسية ١٠
١١	الادارة المدرسية ١٢
١٣	الادارة المدرسية ١٤
١٥	الادارة المدرسية ١٦
١٧	الادارة المدرسية ١٨
١٩	الادارة المدرسية ٢٠
٢١	الادارة المدرسية ٢٢
٢٣	الادارة المدرسية ٢٤
٢٥	الادارة المدرسية ٢٦
٢٧	الادارة المدرسية ٢٨
٢٩	الادارة المدرسية ٣٠
٣١	الادارة المدرسية ٣٢
٣٣	الفصل الثاني: الادارة التربوية من المنظور الاسلامي ٣٤
٣٥	١ - تعريف الادارة التربوية من المنظور الاسلامي ٣٦
٣٧	٢ - مصادر الفكر الاداري من المنظور الاسلامي ٣٨
٣٩	٣ - مبادئ الادارة الاسلامية ٤٠
٤١	٤ - حضانças و سمات الادارة التربوية من المنظور الاسلامي ٤٢
٤٣	الفصل الثالث: الادارة المدرسية ٤٤
٤٥	١ - رسالة الادارة المدرسية وتعريفها ٤٦
٤٧	٢ - ابعاد الادارة المدرسية وأهميتها ٤٨
٤٩	٣ - المغارات والتحول المؤثر في الادارة المدرسية ٥٠
٥١	٤ - حضانças الادارة المدرسية ٥٢
٥٣	٥ - مشكلات الادارة المدرسية ٥٤
٥٥	٦ - الادارة المدرسية وتشخيص ٥٦
٥٧	رسالة خاتمة الادارة المدرسية ٥٨
٥٩	١ - التعريف بمدير المدرسة ومهامه ٦٠
٦١	٢ - دهارات مدير المدرسة وقدراته ٦٢
٦٣	٣ - عوامل نجاح مدير المدرسة ٦٤
٦٥	٤ - المسؤولية الرئيسية لعامليات المدرسة ٦٦
٦٧	٥ - مدير المدرسة والخططة المدرسية ٦٨
٦٩	

**الأدابة والخطب الزيتوني
الرس نظرية ونظريات عملية**

٣٩١	مقدمة
٣٩٤	من حن تخطيط الازمة
٣٩٩	المكتبات المتنمية للتخطيط التعبوي
٤٠٠	مشكلات والتوجهات التي تواجه التخطيط التعبوي
٤٠٢	التخطيط و تحفيز جهود التعليم
٤٠٣	
الفصل الثامن: التخطيط الاستراتيجي لتحسين كفاءة التعليم	
٤٠٥	مقدمة
٤٠٦	الاداة
٤٠٧	الاداة
٤٠٨	الاداة
٤٠٩	الاداة
٤١٠	الاداة
٤١١	الاداة
٤١٢	الاداة
٤١٣	الاداة
٤١٤	الاداة
٤١٥	الاداة
٤١٦	الاداة
٤١٧	الاداة
٤١٨	الاداة
٤١٩	الاداة
٤٢٠	الاداة
٤٢١	الاداة
٤٢٢	الاداة
٤٢٣	الاداة
٤٢٤	الاداة
٤٢٥	الاداة
الفصل التاسع: التعلم والتبليغ	
٤٢٦	مفهوم التعلم
٤٢٧	اللعبة ابصارا
٤٢٨	رأس الماء البشري
٤٢٩	خصائص رأس الماء البشري
٤٣٠	الاستقرار في رأس الماء البشري
٤٣١	إذن حق على التعليم
٤٣٢	الاسباب تؤدي في ثلاثة اتجاهات
٤٣٣	بعض من التعليم
٤٣٤	التعليم كمحاجة لنتبة المجتمع
٤٣٥	
الفصل العاشر: إدارة الازمات التعبوية	
٤٣٦	أولاً - منهم لأزمة
٤٣٧	ثانياً - خصائص الأزمة
٤٣٨	ثالثاً - أسباب الأزمة
٤٣٩	رابعاً - نوع الأزمات
٤٤٠	خامساً - مرافق تحكيم الأزمة
٤٤١	سادساً - إدارة الأزمات
٤٤٢	

**الأدابة والخطب الزيتوني
الرس نظرية ونظريات عملية**

٤٤٣	لآخر مدة
٤٤٤	(الفصل الرابع: تقييم الدورة)
٤٤٥	كذلك لم يتمكن
٤٤٦	لأنها تقتصر على
٤٤٧	أما ممتد
٤٤٨	(الفصل الخامس: تقييم)
٤٤٩	الى تقديم تقييم مارجري
٤٥٠	و- بعده
٤٥١	لـ ٤٥ تقييم الازمة
٤٥٢	وـ ٤٥ تقييم
٤٥٣	٤٥
٤٥٤	٤٥
٤٥٥	٤٥
٤٥٦	٤٥
٤٥٧	٤٥
٤٥٨	٤٥
٤٥٩	٤٥
٤٦٠	٤٥
٤٦١	٤٥
٤٦٢	٤٥
٤٦٣	٤٥
٤٦٤	٤٥
٤٦٥	٤٥
٤٦٦	٤٥
٤٦٧	٤٥
٤٦٨	٤٥
٤٦٩	٤٥
٤٧٠	٤٥
٤٧١	٤٥
٤٧٢	٤٥
٤٧٣	٤٥
٤٧٤	٤٥
٤٧٥	٤٥
٤٧٦	٤٥
٤٧٧	٤٥
٤٧٨	٤٥
٤٧٩	٤٥
٤٨٠	٤٥
٤٨١	٤٥
٤٨٢	٤٥
٤٨٣	٤٥
الفصل السادس: تقييم التعلم	
٤٨٤	ولا يقتصر隻ية بهذه التعلم
٤٨٥	ذلك امكان التقييم
٤٨٦	ذلك امكان التقييم
٤٨٧	والاعادة
٤٨٨	وتحتاج الى
٤٨٩	حيث
٤٩٠	وذلك يقتضي
٤٩١	حيث
٤٩٢	حيث
٤٩٣	حيث
٤٩٤	حيث
٤٩٥	حيث
٤٩٦	حيث
٤٩٧	حيث
٤٩٨	حيث
٤٩٩	حيث
٤١٠	حيث
٤١١	حيث
٤١٢	حيث
٤١٣	حيث
٤١٤	حيث
٤١٥	حيث
٤١٦	حيث
٤١٧	حيث
٤١٨	حيث
٤١٩	حيث
٤٢٠	حيث
٤٢١	حيث
٤٢٢	حيث
٤٢٣	حيث
٤٢٤	حيث
٤٢٥	حيث
٤٢٦	حيث
٤٢٧	حيث
٤٢٨	حيث
٤٢٩	حيث
٤٢٩	حيث
٤٣٠	حيث
الفصل السابع: التخطيط	
٤٣١	ثلا تخطيط التخطيط التعليمي
٤٣٢	معن التخطيط
٤٣٣	التخطيط من النظرة الاسمي
٤٣٤	التخطيط العمسي
٤٣٥	العوائق التي يجب مراعتها عند التخطيط

مقدمة الطبعة الثالثة

أحمد الله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على آل بيته
الصافدين .

فيفي.....

حقيقة، لا يمكن في الحسبان أن يكون هناك طبعة جديدة لكتاب الحالي وبهذه السرعة، لكنه موصوع الكتاب (الإدارة التربوية) موضوع جديد متعدد، كما أن الواقع الإداري التربوي والعلمي في المملكة العربية السعودية يشهد تغيرات قد تجعل من الصيغة ملاحتها، حيث تقلل تبعية مؤسسات تعليمية وإعادة هيكلة وتطور في المنظومة التعليمية كامنة

كل هذا وغيره كان مبرراً لظهور هذه الطبعة من الكتاب، وفيها سيد عبد النور الكرييم إضافات جديدة ت berhasil حديثة في موضوعاتها لتناسب المساجد نظرياً وميدانياً وأختصاراتاً لأجزاء وجدت مبررات لحلوها، وهذا بطبيعة الحال يتطلب دمج بعض الأجزاء استصحاباً لخلق عرض المادة العلمية. وكل هذا تم بالاستفادة من التجربة الراحلة التي تنتهز الفرصة لتقديم عظيم الشكر والامتنان لأساتذتنا والزملاء والرميلات أعضاء الهيئة التدريسية والبحثية والخبراء على ما قدموه من لصانع نرجو أن يجدوها قد تحقق في هذه الطبعة.

ولذا كان العالم أصبح يعيش أزمة مائية في الشهور والأسابيع القليلة، وتتردد الآن كلمة (أزمة) وهي كمعنية أصبحت تشغل بال من يعملون مجال الإدارة وبخاصة التعليمية منها، فقد تضمنت هذه الطبعة فصلاً كاملاً عن الأزمة التعليمية، كما أن العالم يعيش الآن نطور غير مسبوق في عملية الاتصالات حتى أنها أصبحنا نعيش خطوة

.....
.....
.....
.....

لاجتذاب عدد من الكتب تعنى الادارة بعد سنوات تتجدد نظرها للاتصالات ، وتحاوله في ايجاد
جزء من حلية لانصاف وضورها التربوي.

وحيث مبعث الوضع الاداري التعليمي في المساحة العربية السعودية بحسب
خصوص ، حيث لا تكتفى هذه المبعة تحرر العدلات والكلارات الادارية والتنطيسية التي
تعمل المدارس بداع كل جديد....

ومع ذلك هنا يجيء اي جهد خاصي المتخصص ... داخل من الله ان يجيء استعداد
له ارضية ملائمة ... اذن يجيء المدارس فيه ... صحيح ...
فالمدارس من دوره المهمة هو فقاً وعملاً وتطوراً

المؤلفون

الحمد لله الذي هداه هذا ومهى اليه الذي نولاه ان هداه الله . نحمد الله سبحانه وتعالى
على خلقه فضله وجل نعمته ..

ويعد لغة المباحث توجهات يشتملت لاسانية ، وتنوع اهتماماته يغطي
الاهتمام بالكتاب هو اولى الارشادات . ترى فيه العديد من النبوءات بقدرتها المخواطة ،
وتتصفح دون اخري ان تجدون من حاليه ختنها ، وتعبر ذلك الى دخال كل الدول الى
توجيه البحث والاهتمام بمنظومة التعليم بكل قوتها المختلقة .

ويأتي الاهتمام باحد عناصر هذه المنظومة وهو بذرة التعليم كضرورة علمية
وعلمية . ومهلا وهي . اي الادارة . تعد المسؤول الرئيس عن توجيه بن ونجاح المنشومة
التعليمية في تحقيق حضورات المجتمع منها . ولعل ذلك الاهتمام ان يكون ذات جدوى دون
الحرص على تقديم الجديد في مجال الادارة التعليمية والدراسية .

ومن ثم كان الحرص على ان يتضمن هذا الكتاب الحديث في مجال الادارة
والتحفيظ التربوي . إضافة الى تفصيله الكبير من الخبرات المستمدۃ من اجتماع العربي
لعلم الفائد منه .

وذلك جاء الفصل الأول منضمنا اهم مفاهيم الادارة وآثارها . وبياناتها
ومستوياتها وعناصرها المختلفة من خلال استعراض ادبیات الادارة واحدث فيها ، وفي
 إطار محسنة الاسلامي والعودة الى ثوابتنا كان من الطبيعي ان تفرد فصلاً كاماً عن

مقدمة الكتاب

الادارة التربوية هو مصطلح إسلامي ، وكان هنا هو موضوع الفصل الثاني الذي استهل على تعريف الادارة من «مظور إسلامي» ومصادر الفكر الاداري من المظور الإسلامي ومبادئ الادارة الاسلامية وخصائص الادارة التربوية من المظور الاسلامي . أما الفصل الثالث فهو يركز على ما يمكن أن تسميه خط الاتجاح الأول في التعليم ونقدبه بالمدرسة ونقيمها وأهدافها وأجدد فيها ومتى كانت ومستحبها .

وتشكل الفصل الرابع «عصر البشرى» وتحديداً من يكون في المقدمة ليكون عنوانه المبادرة التربوية وقد تقسم تعريفها وتأصيلها وذكر على خصائص العصر الفعال وهو ما يختص إليه الان بنسنة . وعن أحد العذور المهمة في الادارة وهو التخطيط . وجاء الفصل الخامس ، مرحباً بالنصرة نفهم التخطيط وتحديده معنى التخطيم المدرسي . وأدواره المنظمة .

وشكلة جديدة يأتي الفصل السادس حيث يتحدث عن اتجاب اهليكي التخطيمى للتعليم بالملكة العربية السعودية متضمناً المهام والاختصاصات والصلاحيات وخاصة مما يرتبط بقيادات العمل التعليمي . وكان من الطبيعي أن يكون الفصل السابع مرتكزاً على المدرسة وتحديداً على العصر البشري فيها . وقد يتمتناول ذلك باستعراض ما جاء بالآدبيات العلمية بخصوص مدير المدرسة ، اضافة إلى عرض قواعد العمل الرسمية المنصنة لعمل الادارة المدرسية والمحددة لمهامها .

ومن اتجاج الثاني لهذا الكتاب والذي شمل سامي فصوله . ثم تناول التخطيط التعليمي في الفصل الثامن شامل المفهوم والكيفية التي يتم بها التخطيط التعليمي وأدائه ومشكلاته وانتهى هذا الفصل ببيان العلاقة بين التخطيط التعليمي والثبات وكيفية الإفادة منها . ثم جاء الفصل التاسع الذي انصب على اتجاب التعليمي بالتركيز على التخطيط الاستراتيجي وأداته وخصائصه ومنهجيته ومراحله . وفما انتهي هذا الفصل

بأن يغادر المؤذن توجيه تفصيلي للتخطيط الاستراتيجي ، ويعني به خطة وزارة التربية والتعليم في عشر سنوات . و يأتي الفصل العاشر والأخير عن العلاقة بين التعليم وتنمية باستعراض أهمية الاستثمار في العصر البشري ، ومنتهيًّا بطرح بعض النقط ليكون التعليم المدخل الأساس للتنمية في المجتمع .

ولله عز وجل ثالث أن يضع بهذا الجهد المتواضع حلاب العلم والمدارس لهذا الفرع من فروع المعرفة التربوية وليأخذون رؤى هذه المعنين والمحتملين في سائر أرجاء وطننا العربي الكبير ... إنه نعم الموى ونعم الوكيل .

مؤلفون

الفصل الأول

الادارة

(المفاهيم - الوظائف - الخصائص - الأدوات)

محتويات الفصل:

- مدخل مفاهيمي للادارة التربوية/ التعليمية/ المدرسية.
- وظائف الادارة وعناصرها.
- اندماج الادارة التربوية.
- الادارة التربوية مابين العلم والفن.

ويتوقع بعد قراءة هذا الفصل التعرف على:

- ١- مجموعة مفاهيم الاساسية الخاصة بالادارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والعلاقة بينها .
- ٢- أهمية الادارة التربوية ووظائفها.
- ٣- الادارة المختلفة للادارة التربوية.
- ٤- عناصر الادارة التربوية.

إعداد

[الدكتور] / سامي عبد السميح (صياغ)

الفصل الأول

الادارة

(المفاهيم- الوظائف-الخصائص- الأهداف)

المقدمة:

إن التعرف على أي علم يحتاج بصورة أو بأخرى التعرف على المفهوم الأساسية خذ نعلم على اعتبار أن تعدد المفاهيم يسر لمجتمع العلوم بسهولة ويسريساعد على التركيز المعرفي في أي علم.

وفي هذا الإطار من الماسب التعرض لبعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الإدارة التربوية بهذا المفهوم ، والتي تعتبر ضرورية لتلقي بعمل ماليان التربية مثل مفهوم الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، حيث الارتباط والتدخل بينها من حيث الشأة والتعریف على اعتبار وجود علاقة قوية بينها ، بل إن الإدارة التربوية على سبيل المثال تعتبر أحدى فروع الإدارة العامة وأن الاختلاف بينها في مجال التطبيق حيث خصوصية النظم التربوي بمكوناته وعناصره وطبيعة تكوينه وأهدافه وغير ذلك وسيوضح ذلك أكثر مع استعراض السطور التالية.

أولاً: علم الإدارة (الشأة والمفهوم)

أ- الشأة

ترجع نشأة علم الإدارة إلى بداية ظهور المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ، حيث شعر المفكرون بضرورة تنظيم العلاقة بين الأفراد في المجتمع الواحد ومستوى الحكومة الثانية نحو المواطن في تنظيم شئون حياتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الضرورية لهم ، ومن هنا شعر رجل الأعمال بضرورة القيام بذكر إداري ينظم ويوجه ويقتن الوسائل والأساليب التي ترتبط بالإنتاج والمعاملات . وبدأت

نظريات الادارة التي تخرج وتعززها في بعض جوانبها وزادت الحجم من تطبيقها ونبهت الادارات التربوية التي أصبحت الآن في رحاب العديد من الجامعات

ووضع عروض للسنوات فقد صدرت الادارة وأصبحت عصابة في قيادة رئيسة وتطبيقاتها والتى بها ايجادات اصلية . وتوالت دائمة العديد من المؤتمرات التي تعجز عن حصرها

كذلك لا يقتصر دائرة الادارة الفعلية حالياً مزيداً من الاهتمام فعدت اهدافات الادارة وأقسامها المختلفة اذن تعقيداً من ذي قبل ، ولامساً في تحديد البرهان أكثر لخلافه وتعزيزه . وفيه يتوجه من الادارة أن تأخذ دور الريادة بما تكتبه من احداث توجه حوى المقدم ، ورق ، المكر اوليس اسباب اسلاميات امتحنة جون تسيي الضوء على ذلك حين قال ان دور الادارة في مجتمعه دور حاسم لخدمة الاسن . فهو نفسه في تعين معظمه اصحابه عصراً واحسين مستويات الجملة لكن الشعوب من خلال الاستخدام الفعال لادارة الشريعة والادارة

ب - مفهوم الادارة (العامية)

تعددت تعريفات الادارة بغير وجود تداخلات متعددة فيها وبين سائر فروع العلوم الاجتماعية، اقصد ان عدم وجود تطبيقة شديدة لـ عادة متفق عليه . . . وقال عرض هذه التعريفات المختلفة بتبعي الادارة الى ان هناك مصطلحين مستخدمين للتعبير عن كلية الادارة هما: Administration . Management . وأن التفرقة بينهما تعد مسألة اكاديمية بحث . وفي اللغة الالمانية يعني الفعل Administre ، المساعدة ، القيادة، التوجيه والحكم . وقد احتفظ الاسم الفرنسي من ذلك التعلم بهذه المعاني مع التكبد على وظائف التوجيه والإدارة ، والرقابة .

غير ان هذا لا يعني ان الادارة تكون معرفة قبل ذلك . فتشاة الادارة ترجع الى بدائية الحقيقة وهذا موجود، الا أنها كانت تجده بصورة اكبر على الصفات الذاتية والروحية الشخصية للذكاء والاداريين، وما خط بالمساحة والاعلام والنشر الذي لا يرى في المقصود الخواص .

تعلى اول من في هذا بدراسة الادارة على اسس من جديدي هو ابراهيم نميري في كتابه مبادئ الادارة العددية لم يطور مفهوم الادارة تطويراً سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت لفظة المفكرين والممارسون لمفهوم الادارة ، اكثر شهرة وذلك في محونة منهم تحديد اهدافها ووظائفها والمعاصر التي تكون منها . وقد نتج عن هذه الظاهرة الشديدة مفهوم الادارة ان تعددت اراء المفكرين ورجال الادارة واختلفت تعريفاتهم لمفهوم الادارة . وقد يدل كثير من رجال المذكر الاداري جهوداً طيبة في محونة تحديد مفهوم الادارة وإن خلقت ابراهيم نميري بوجهات نظرهم في هذا المجال .

ولا نغتنى هنا ان نوضح ما جاءت به الادارة الاسلامية في اواخر القرن السادس الهجري للخرج على العدة ياسوب فريد في نوعه ، متميز في نقاءه ، وكان على رأسه سيدنا محمد بن زيد ، الذي رأس هذه الادارة الموجهة من رب العالمين . حيث يلزم بادارتها ماسوب الشرى لا فرق بين البشر الا بالتفوى (ان اكركمه عند الله القائم) .

١- صالح عبد الحميد الادارة شرطية في طبعه، التحضر الاداري تعاصر دار المطبع، طرابلس، ١٤٢٣، ج ١.
٢- سامي زيدان والدرون، شهادات المصالحة "السمينة" والاقتصادية والاجتماعية، المنشورة ، المحدث، دار ابن الرشيد للطباعة والتوزيع، طرابلس، ١٤٢٠، ج ٢.

١- احمد محمد المصري: الادارة كسلطة، جرس، تجربة تجربة، المطبعة، الاستقلالية، ٢٠٠٥، ج ٢، ص ١٢٠ .
٢- عبد الله المصري: الادارة التطبيقية والادارية، مدار، طرابلس، ١٤٢١، ج ٢، ص ١٢٠، ج ٣، ص ٣ .

وقد عرف (كريتشر، Kretsch) الادارة بأنها عملية تأخذ الأهداف التعليمية ملخصة عن طريق الاستخدام المعاين لمسؤوله النדרة في بيئة دائمة التغير . وبلاحظ على هذا التغير ، رغم شموله ، فهو يركز على الأهداف التي تحفظت من خلال تضليل عدد الآخرين ويركز أيضًا على حسن استخدام الموارد المتأحة.

على جانب آخر إذا كان المفهوم الاداري مثل مجموعة من الخبرات المقيدة من أجل إنجاز وظيفة معينة ، فيمكن تعريف الادارة بأنها (مجموعة من الأساليب . والتقواعد ، والإجراءات التي تساعد بظاهرها على العمل بكفاءة لتحقيق احسن النتائج باقل تكلفة وفي اقصر وقت ممكن) . ومع توسيع الدائرة فالادارة مفهومها العام هي القدرة على استخدام كلية الامكانيات المادية والبشرية اسقى كفاءة لتحقيق اهداف معينة .

وبعد استعراضه تتعدد من التعريفات بطرق صلاح عبد الحميد تعريفا للادارة بأنها(جملة عمليات وظيفية قارس بعرض تنفيذ مهم بمagnitude تخرجين ، عن طريق خطط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المظمة).^١

وعلى ذلك ومن التعريفات السابقة يمكن ان يخلص إلى أن الادارة عملية لها وظائف وعناصر تشمل الخطط والتنمية والرقابة والمتابعة والتقويم ... وهذه العناصر تعتبر أساسية وإذا كان تبايناً فهذا في المجال ، وبنذلك تجد الادارة العسكرية ، الادارة الحكومية ، الادارة التربوية وغيرها.

- ١- ليات سبع زين ، الادارة الامثل والمتغيرات ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، المختص ، علم التربية والعلوم ، ص ٦٧
- ٢- قسم المسابقات ، التربية والخطبـط التـربويـة (الـرسـن نـظـريـة وـتطـبـيقـات عمـليـة)
- ٣- منتـجـتـ الـتـربـيـةـ الـعـرـبـيـةـ دـولـ الـخـلـيجـ ، الـرسـن ، ١٩٩٣ ، ص ٦٨
- ٤- احمد محمد المصمرى الادارة في الاسلام ، مرجع سابق ، ص ١٥١
- ٥- صلاح عبد الحميد الادارة المدرسية في مصر ، المنشور الاداري المعاصر ، مرجع سابق ، ص ٢٢

وفي هذا الإطار فلا بد أن نوضح الفرق بين كل من الادارة العملية والادارة التعليمية اللتين يكتفى الخطط بينهما ، حيث تجيء الأولى وضع السياسات العامة والاستراتيجيات الكافية لتحقيق الأهداف ، بينما تجيء الثانية بالخالد القرارات التعليمية واحضرت الإجرائية لترجمة العمل وتنفيذه والإشراف عليه ومتابعته .

نـاطـقـ الـادـارـةـ التـربـويـةـ

أ- مـفـهـومـهـاـ الـادـارـةـ التـربـويـةـ هيـ أحـدـىـ فـرعـ الـادـارـةـ العـمـدةـ ،ـ تـشـارـكـ مـعـهـ فيـ وـظـائـهـ الـتـشارـكـ الـيـاـ فيـ إـطـارـهـ التـغـيـرـ وـأـدـوـنـهـ الـمـهـجـيـةـ وـتـحـتـفـ خـلـقـهاـ -ـ كـمـاسـقـ التـوـضـيـعـ -ـ فـيـ خـلـالـ التـعـبـيقـ .ـ وـهـرـ فيـ هـذـهـ اـحـدـةـ الـتـقـدـمـ الـتـربـويـ اـيـ فـيـهـ مـسـبـقـاتـ تـعـلـقـ بـتـسـوـبـيـهـ مـنـ الـتـربـويـنـ وـالـلـامـدـيـنـ وـالـاهـلـيـ وـبـاـهـدـافـ وـنـظـمـ الـفـرـعـيـةـ .ـ

ويتفق (الجندى) مع ما سبق بان الادارة التربوية احدى ابر مبدئي الادارة العمدة . حيث بعد هذا الميدان من الميدانين خدمة التي اعتمدته في تطويره على النظورات في الميدانين الآخرين . وبخاصة في ميدان الصناعة واستفادته من علم الادارة . فمن الصناعة وإدارة الأعمال انتقل علم الادارة ومبادئه إلى التعليم ، ومن ثم اعتبرت الادارة التربوية أحدى الميدانين التطبيقية لإدارة العمدة . إلا أن هذا الميدان طبيعته الخاصة به فيمااته مع الأفراد ونهجها معهم أيضًا وهو بشارة نظام له مدخلاته ودعلياته وعياراته وهو يرتبط بالمجتمع وما يسوده من جو عام . ومن ثم لهذا المستوى من الادارة التربوية- مثل إحدى نقاط التلاحم القوي بين نظام التعليم والإداري العام لمجتمع ، على اعتبار أن اهداف التربية والميدان التي يستند إليها النظام التعليمي وإدارته من الأمور التي لا يمكن تقريرها بمعزل عن سائر مؤسسات الدولة وتقديراتها .

١- pl et al, alintroduction to Administration Allen and fawcett 1977.
٢- الرالية العـمـدةـ تـعـلـمـ تـعـلـمـ تـلـيلـ تـعلـلـ تـدرـسـ ، الـادـارـةـ الـعـمـدةـ لـتـلـيلـ تـدرـسـ ، تـرـجمـةـ ، ٢٠٠٣ ، ص ٤١
٣- مـادـلـ السـمـدـ الـجـنـدـيـ الـادـارـةـ وـالـعـلـمـ ،ـ مـادـلـ السـمـدـ الـجـنـدـيـ رـوـبـ مـاـسـمـوـ ،ـ مـكـتـبـ الـرسـنـ ،ـ لـرـيـاضـتـ ،ـ ١٤٢٤ـ ،ـ ص ٣٢

غير المدورة في الادارة، الاشتراك في بعض الادارات، معنى الادارة التربوية يائياً (النشاط التربوي ومتضمنه يعني عملي مستمر لخوارد البشرية والمادية المترتبة بقصد تحقيق الاهداف التربوية التعليمية)، ومن هنا في الادارة التربوية بهذا المعنى شأنها شأن الادارة في ميادين الأخرى وسيلة لتحقيق اهداف التربية والتعليم في المجتمع.

وإذ كان الشخص الأساسي من الادارة في أي منظمة هو تنظيم جهود الافراد، تسيير نحو الخروج اهدافها في التربية تعنى بمعنى التعلم والتحصيل Learning and instruction وبهذا يكون اهداف الادارة في المؤسسات التربوية تحديداً وتدعمه وتدفعه عصبي التعلم والتحصيل، ولذلك يمكن تعریف الادارة التربوية بأنها الادارة في وضع السياسات والشاطئات العديدة المصقرة تأمين الموارد البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق اهداف المؤسسة التربوية.

وعلى أية حال يمكن أن نخلص من استعراض التعريفات السابقة للادارة التربوية إلى ما يلي:

- (١) أنها نشاط علني متكملاً وموحد.
- (٢) أن الإنسان هو الركيزة الأساسية في الادارة التربوية.
- (٣) أن الادارة التربوية تغير ميادن تطبيقها للادارة العامة.
- (٤) أن اهداف الأساس للادارة التربوية هو تحقيق اهداف المجتمع وتحقيق حموضه من عمليات التربية.

لتوجه المدرسة في سبيل تحقيق رسالتها انصر ثقير مادرية حتى تستطيع ان تسير في الاتجاه أوسع وأشمل من ذلك إذ يتصل بالنظام التربوي تحقيق الاهداف المرجوة منها، وهذا لا يمكن تجنبه.

ويصفه عامة هناك خصائص ومهمات شئعى امكانية التوسيع وتطوير النظم التربوية مع الادارات الأخرى كالمدارس العامة، ادار حث تعدد المهام والمسؤوليات في اتجاه التربوي وغيره من نوع الادارات الأخرى، وفي مقدمه عادة على التحولات التربوية، وهذا الأمر يؤكد

- (١) الالتزام بتحقيق الاهداف الخاصة بـيتها على تعظيم تعوائد وزيادة القاعدة من اصحابها.
- (٢) استخدام جهود اقسام الآخرين

(٣) العمل على تقدم المؤسسة ونموها وتنمية المعاشرة في العمل وخاصة اذا حدثت المهام

(٤) ان تقدم المؤسسة المصلحة العامة على بالصورة المطلوبة.

في التسويق مع باقي مؤسسات المجتمع بصورة

بـ أهمية الادارة التربوية:

إذا أردنا ان نحدد مدى أهمية الادارة

عليها وتسير أمورها، فالبليون شامع ان تجد

مرسومة، وبين ان تسير الأمور بطريقة عشوائية الادارة وعناصرها واحدة في كافة مستوياتها، أجواء تجيئ كل المتركون بالعمل والمستفيدن يعني هذه العناصر نفسها هناك من يوسع منها يمكن ان نحدد أهمية الادارة فيما يلي:

١ـ أنها تحدد المسؤولية وتجعلها معبر

يمكن ان يتم بشكل صحيح ومهما

اللازم الا إذا وجدت من يهتم بها و

Directing and

١ يوسف إبراهيم برباري، وزارة التربية الجديدة، بحر الاداري في الإسلام وعلاقته على الادارة التربوية.
٢ مسلاح عبد الحميد، محتوى الأدراك، استخدامها تربوي، مكتبة الرشد، ١٩٧٧، ص ١٨.

مسلاح عبد الحميد، محتوى الأدراك، استخدامها تربوي، مكتبة الرشد، ١٩٧٧، ص ١٨.
٢ يوسف إبراهيم برباري، الادارة المدرسية الجديدة، مكتبة المسلاح المخطوطات، ١٩٩٣، ص ٢٠.

نقد في المدرسة في سبيل تحقيق رسالتها التعليمية ، بينما يكتسب مجال الإدارة التربوية أوسع وأشمل من ذلك إذا ينحصر بالنظم التربوي ككل في البلاد.

وبصفة عامة هناك خصائص ومهام تشتهر بها الإدارة التربوية والإدارة المدرسية مع الإدارات الأخرى كالادارة العامة، إدارة الأعمال، إدارة المؤسسات العسكرية وغيرها من النوع الإداريات الأخرى . وفي مقدمة هذه الخصائص والمهام ما يلي :

(١) الالتزام بتحقيق الأهداف الخاصة والم Osborne أو المطهورة .

(٢) استخدام جهود الناس الآخرين ومحاربة استثمار ثقافتهم وقدرتهم الانتصارية .

(٣) العمل على تقديم المؤسسة ونموها وتطوير العمل بها إلى الأفضل .

(٤) أن تقدم المؤسسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

بـ، أهمية الإدارة التربوية:

إن أردنا أن نحدد مدى أهمية الإدارة هنا أن نصور مؤسسة بلا إدارة تشرف عليها وتسيير أمورها .. فالآلاف شناسع أن تجد من يدير وله أهداف واضحة وخطة عمل مرسومة .. وبين أن تسير الأمور بطرق عشوائية حسب الظروف ، وما إلى ذلك من أحوال تجعل كل المشاركين بالعمل والمستفدين منه لا يشعرون بالاستقرار ، وبصفة عامة يمكن أن نحدد أهمية الإدارة فيما يلي :

(١) أنها تحدّد المسئولية وتجعلها معروفة للجميع فعمليات التربية والتعليم لا يمكن أن يتم بشكل صحيح ومتكملا ولا يمكن أن يتحقق لها النجاح اللازم إلا إذا وجدت من يهتم بها ويشرف عليها ويوفر لها جميع الامكانيات

١- يوسف ابراهيم شوقي الإدارة المدرسية الحديثة . درجـ ساقـ ، من ٥٥
٢- صالح الدين جدهـ ، مـدرـسـةـ فيـدارـ وـنظـمـ الـتـعـيـمـ . مـهـنـيـةـ عـلـىـ نـفـسـ الشـاهـرـ . ١٣٨٥ـ . صـ ١ـ

اللازمة سواء مماثلة مادية أو غير مادية حتى تستطيع أن تسير في الاتجاه الصحيح المرسوم لها وحتى حقوق الأهداف المرحومة منها . وهذا لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الإدارة التربوية .

-٢- إن وجود الإدارة التربوية يعني إمكانية التوسع وتطوير النظم التربوية والتعليمية في الوقت الحاضر حيث تعدد المهام والمسؤوليات في مجال التربوي والتعليمي وعظم المسؤولية الملقاة على القادات التربوية . وهذا الأمر يؤكد ضرورة الإدارة التربوية وبعدها بعض من أهميتها .

-٣- يساعد وجود الإدارة وفاعليتها على تعظيم العوائد وزيادة الفائدة من المؤسسات التربوية .

-٤- إن وجود الإدارة سيسهل من عملية المحاسبة . وسيتيح لكل فرد مشاركته وما له وما عليه . وبالتالي تقلل العشوائية في العمل وخاصة إذا حدثت المهام والاختصاصات لكل الأفراد بالصورة المطلوبة .

-٥- يحسن وجود الإدارة ويساهم في التسويق مع باقى مؤسسات المجتمع بصورة علمية .

ثالثاً: وظائف الإدارة وعناصرها:

لقد أخذ من قبل إلى أن وظائف الإدارة وعناصرها واحدة في كافة مستوياتها . والخلاف في مجال التطبيق . ومع ذلك ففي هذه العناصر نفسها هناك من يrosis منها وأخر يقلل من عددها على اعتبار أن إحداثها قد تضمن في الأخرى . وسوف نركز على العناصر التالية :

١- التخطيط: Planning:

٢- التنظيم: Organizing:

٣- التوجيه والقيادة: Directing and leadership:

عبد الله بن عبد الرحمن الصابر المدرس المدرس الأذري في الإسلام واعتباراته على إدارة التربوية .
الروابط . ، ملخص مقرر ، ١٢٠١٢ـ . صـ ٢٢١ـ

احتى تتحقق اهداف المؤسسة . ويسعى انه تكون موسمة اهدافه التي تسعى الى تحقيقها في البيئة التي توجد فيها ، وذلک توجد المؤسسة داخل بيته خارجه بغيره ورؤواهه ولنفسه حيث يطلق عليها موسمة مثل المؤسسة التعليمية (المدرسة) ومن خلال تناولها تولد عنه تقاضية قد تؤدي إلى ما يعرف بالصراع النظيفي الذي يعد ظاهرة عامة تحدث كرد فعل . ويسحب هذا الكلام على المضادات لتعقبية بكافة اجزائها ومراجحها ومسرحياتها باعتبار ان العيب هو المرأة التي تعكس عنها صورة المجتمع وتفاعلاته وأسلوباته وتصاعداته . من جهة أخرى تحمل الأديان تعقبية بالعديد من الظروف التي تتولد عندها لتعقب والي تغورت بشكل ملائحة لتركب عقبية التعب الحاسنة في الوسط المحيط بدءاً من تغريبة التقىدية التي تستثنى العمل (التقى) (نظريه النظيف العدنى لمعنى لنابولو) والنظرية الإنسانية في التنظم . ومروراً بتغريبة التحليل الاستراتيجي وظرفية الادارة التشاركية وأخيراً وليس آخرها ، الادارة باهرم المغلوب حيث تتجه إلى الزبون وتتصف بالمرؤة وتتوفر البنية التنظيمية لتجتمع فرص التقدمة المهني والشخصي .

٢- **التوجيه**، يعبر التوجيه أحد عناصر الادارة ومن عينياته رئيسة التي يمكن عن طريقها أن تتحقق من أن جهود الأفراد والعاملين بالمؤسسة مثلاً . تسر في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ، ويعبر التوجيه مرحلة مهمة في العمليات الإدارية تهدف إلى الأخذ بيد الأفراد من خلال قيادة الرشيدة ، وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة . والتوجيه ليس تقييداً للأعمال وإنما يعني توجيه الآخرين في تنفيذ أعباءهم في حضور مستلزمات الأداء الناجح .

١- عدل السبه الحنفي (الإدارية) والتخطيط لاداري الاستراتيجي رؤوية معاصرة . مرجع سبق . جزء ٥٦
٢- محمد درويش مطران تصور الاداري في التخطيط المنظيمي والمؤسسي . ازهار لمطالعات
الناشر . ٢٠١٢ . ج ٣١ .

٤- الرقابة والمحاسبة : Controlling And Accountability ٥- الاتصال : communication

وسوف تتناول بالتفصيل هذه الموضوعات فيما يلي

١- التخطيط هو المطلع نحو المستقبل وتحديد الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة في إدارة شئونها . والتخطيط عبارة عن طريقة عملياتية منظمة لأخذ قرارات اليوم التي تؤثر على عمل المؤسسة . وهو نوع من الواقع او ادراك طبيعة الأحداث قبل او بعد احداثها . وبذلك التخطيط خمسة اتجاه مستقبل . والتخطيط هو عرض الأحداث . ويتضمن التخطيط خمسة اتجاه مستقبل . والتخطيط هو بعد الدرجة الأولى . تتحقق بعد من رغبة المشرف في التجاوب مع عموم ما يتغير الذي يفرضه التقادم التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات والكلمات الافتراضية .

ويشار هنا الى ان التخطيط كعملية يتاثر بعض العوامل مثل نفس الموارد ، وارتفاع نسبة الأمية ، ونقص الوعي التخطيطي وغير ذلك من عوامل سببية الحديث عنها بصورة تفصيلية في مواضع اخرى من هذا الكتاب .

٢- التنظيم : ويقصد به توزيع الهم على العمداء وفق أسس سليمة ت Kelvin لختبر الأهداف . وبتضمن تحديد المسؤوليات ، وتقسيم مراحل التنفيذ وتحديد طرق الاتصال والتعاون بينهم .

وتشكل فارق بين التنظيم من جهة والمنظمة من جهة اخرى . فالتنظيم عملية ، أما المنظمة فهي جهاز يسعى من خلال تنظيم الإمكانيات والأدوار والعلاقات والمهام من

١- ليهاد حسبي زريق الاداره الاداره والاداريات مرجع سابل . ج ٣١ .
٢- نجدة ابراهيم سليمان تطوير الاداره ، التعليم ، دار المحسن للطباعة . القاهرة . ٢٠٠٠ . من ١٧٩ .
٣- صلاح الدين الحسيني وعبد الرحيم الاداره والتخطيط التربوي ، مرجع سابل . ج ٣ .

ومن تعریف التوجیہ ، فهو ذلك العملة التي يتم بها الاتصال بين المروسين لارشاده وترغیبهم والشیقین بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الاهداف المنشودة . وبطیر البعض إليها على انه إرشاد الأفراد نحو اهداف تحددت في مرحلة تخطیصیة سابقة . كما يعرف البعض الآخر على انه الإرشاد والتعلم وخلق احوال فر والإشراف على تعویض ونشره هذه الوظيفة تعنى إصدار اوامر وتعليمات تحكم المؤخرين من خلال احصاءه .

ويعرف التوجیہ ايضاً بأنه إرشاد المروسين وتشجيعهم تکي بودوا عملهم بنفع وتحقيق النتائج المرغوب فيها . وهذا يتضح منه انه التوجیہ بأنه إرشاد المروسين الى اسلوب الاداء المصحح عن طريق الاوراق والتعليمات الصادرة من الرئيس . ومن هنا تعریف بأن التوجیہ يتزامن على ثلاث نواح أساسية وهي إرشاد المروسين والاتصال بهم واصدار الأوامر لهم .

ويمثل اهداف الرئيس من عملية التوجیہ في تحف التعليمي تحقيق اهداف المدرسة ومساعدة العاملين في احتفل التعليمي تکي بتصحوها ذوى مهارة وكفاية عالية في تأدية عملهم . وبذا كان هذا يعني التوجیہ من الجانب المقربي الاكاديمي . فلابد ان تتم ترجمة هذا المنهج الى واقع بجزئي منحصر ، من خلال مجموعة من الممارسات والأسلوب التي يبعها مدير المدرسة أثناء تفديه لعمله الاداري اليومي ، حيث تمثل بعض تلك الممارسات في الآتي :

- زيارة الفصول المدرسية للقيام بالتجویہ بصفة دورية.
- مناقشة توجیهات وملاحظات المشرفين التربويين مع المروسين والانتقام بتبنیتها .

- مساعدة المروسين للوقوف على طريقة التدريس الجديدة .
- توجیہ المروسين الجدد والمقبولين لمعرفة مستوياتهم .

- توجیہ المروسين والإداريين من وقت لآخر حسین سير العمل مناقشة نقاط القوى والضعف مع المروسين عقب كل زيارة ي يقوم بها درسة متكلمات اللابد واقتراح وسائل علاجها .
وسوف يتم تناول هذا العنصر تفصیلیاً في مکان اخر بالكتاب العالی .

٤- الرقابة والمحاسبة والتقویم: تقدیم الاهتمام بالمحاسبة وتحذیداً في الجوانب التعليمی کموضوع سیاسی كبير في اواخر السنتیات في الولايات المتحدة الأمريكية . واندلی بريطانيا بعد الخطاب المشهور لجیس كلامان رئيس الوزراء العسکری السابق في کتبة بوسکن (1988) تعدد المحاسبة من احدث الاتجاهات في الادارة التعليمیة بصفة خاصة . وهي تتعلق من اعتبار اساسی بزدادة ان النقطة الأساسية في أي نظام للمحاسبة تعنی بوجود اتفاق عام حول الاهداف المنشودة (من التعليم) التي يتعبر تحقيقها أو عدم تحقيقها خاصعاً لمؤشرات ومعايير تتحدد في صوبها الخاصة . وهي تعنى حقوق وواجبات والتزاماً من الجميع لتحقيق الاهداف المطلوبة .

وينتک فالمحاسبة التربوية Educational Accountability تتضمن في كثير منها عملية التقویم التي تعنى بإصدار الأحكام على مدى وصول العملية الإدارية الى اهدافها . والكشف عن نقاط القوة والضعف والاستفادة من التغذیة الراجعة في الخادم القرارات المناسبة بهدف تحیین فعالیات المقرمة الإدارية . ومن ثم تحقيق اهداف المؤسسة التي توجد فيها .

١- جمال ابو الوھا وسلامه سيد "نظیم الاداء لادارته المدرسة" دار المعرفة الجامعی ٢٠٠٣م . الاستفتیرية . ص ٢٦ .

٢- 1st P.1998& Control of Education After the Education Reform Act 1988 Biddest TD Gledhill & Robert Morris .
٣- Belton,R.,Intervention and Problem Solving Schools in King Edward Re-organizing education Sago Publication LONDON P 237 .

٤- صالح عبد الحمید وظیفی شارون . الادارة والتخطيط التربوي . مرجع سابق . ص ٣٧ .

النظر على زواياها الخاص وظروفها المختلفة لحياة ، واهدف من المركبة الخاصة هو ضمان المعرفة الكافية وحسن توزيع الموارد على الادارات والاحتياجات كى ان هناك تبريراً آخر لهذه المركبة وهي ضمان حد معين من تحوذة للأداء في جميع هذه المداخل .

٤- **الادارة غير المركزية (الامركزية)**: وهو على الحكس من النط السبق . وهي تلك المدخلات الادارات تتبعها اخرين في التصرف في مشارق العمل . تحفيظ وتنمية، فقر ضرورة لها احصنة وامكانيات انتاج ، وله عجب الانبه ان حرية العمل هذه الادارات هي حرية مطلقة ولا حدود او ضوابط ، وله اخر ينطبقي ان يكون هناك عدد من الامان التي تعس في إطارها هذه الادارات تقريرية، وهناك العديد من الدول التي تسير وفق هذا النهج مثل الولايات المتحدة الامريكية واسيا اليابان تناولت المقدمة بين المطر (الولايات) وتعطي الفرصة للاستقرار وتحقيق التعليم ، والمثال الجيد لذلك ما يحدث في استراليا فعلى الرغم من تحديد اختبار واحد للجميع الا ان بعض المطلق (مبادرات على سبيل المثال) تلزم بعقد اختبار خاص بها لحالها فقط لقياس مستواهم وتحسين تكثفهم ، من بعض المهرات ، ولا عجب ان يكون مستوى هذا الاختبار أعلى في مستوى من الاختبار العام .

وعلى المستوى النظيفي وابداي فالنتائج لمفردات المذكرة بين العاملين في المجال التربوي ، بالاحظ التداخل في المسؤول بين مفهومي الادارة التعليمية والادارة المدرسية . ولكن وبصورة أكثر إجرائية فالادارة وكما عرفناها من قبل تغير عن مستويات ابتداء ، من اجهزة المركزي الذي يدير عمليات التربية والتعليم بما يعرف بالوزارة كمسئولة عن ذلك (وهي موجودة تحت هذا المستوى في العديد من الدول وموحدة بالمملكة العربية السعودية تحت مسمى وزارة التربية والتعليم) .

٣- **الادارة بعد الاصannel وسبل تطبيقها في حد ذاته** ، فهو يجعل تنفيذ العملية الادارية بكل متصارعاته يتمثلة رئيس ، والاصannel يساعد على الجزا التخطيط الاداري بدقيقة ، فمساعد على تنفيذ الفعل تنسيق الاداري ، والتطبيق الفعال ل برنامجه الاداري ، هذا لا يقتصر على خروجاته لموجهة الاداري ، وتأثيراته يمتد الى اداراته كل هذه العمليات من خلال عملية الاتصال الذي يستند على اداراته كل هذه العمليات ، مما يدل ذلك بالعمليات لاحظ .

رابعا: الادارة التربوية بين المركزية والامركزية

وهي تكون من المطلب عند الحديث عن العلاقة بين المنشآت الادارية المختلفة ووحدات الادارة التعليمية وعلاقتها بالادارة المدرسية ، ان تتحدث عن بحدى التفصيات المريضة بالادارة وتحديداً يمكن ان نعرفه بمركزية ولا مركزية الادارة . وبداية الابد ان نؤوه ان مسألة المركزية تعتبر عملية نسبة بدرجة كبيرة ، حيث تخضع للموضع الذي نظر من خلاله للادارة . وعلى مستوى الدولة الواحدة فالنمط المركزي يظهر وينحدد بوجوه سفلة وادارة واحدة تترك عذر ، الادارة وتلزم برسم السياسة التعليمية وتوجيه العاملات التربوية ، وقد توجد سفلة مترجمة (في المسوى) في توجيه العملية التعليمية وسلفة اعلى . وهكذا . وقد تكون نفس الادارة مركزية بالنسبة بعض الادارات الأخرى الاقر في مستوى ، وهي نفسها قد تكون فرعية لغيرها ، ولذلك ثفت النظر لذلك على اعتبار أهمية هنا التمييز لاسمها ومحن تحدث عن الادارة التربوية وبصفة عامة يمكن ان تحدد ثين من اوط الادارة في التعليم .

٤- **الادارة المركزية**، وفي يخضع التعليم بكلاته مؤسساته وعملياته جهاز واحد ، غالباً منه (وزارة التربية والتعليم) حيث تقوم برسم سياسة التعليم والتخطيط ، والأخذ بكاف الاجراءات وتنمية المريضة بذلك ، وفي هذا النمط غالباً لا يكون للسلطات المحلية والادارات الفرعية دور الا في عملية التنفيذ فقط بصرف

و، وفر مستوى ادنى في المدرسة حيث يتم التقسيم إلى مدارس ووزارات مثل ادارة التربية والتعليم بمدينة الرياض على سبل مثال ، ثم تصل إلى ادارة المدرسة او الادارة المدرسية وهي توجد في مدرسة محددة . وبعمر المستوى الأول المركزي هو المسؤول عن التخطيط من خلال وضع السياسات العامة للتعليم وطرح الامثليات الكافية لتحقيق الاهداف ، اوف بال بالنسبة لادارة المدرسية فهي واحدة الاتجاح التعليمية وهي اسؤولة عن عملية تنشئ تلك السياسات وأخططا على ارض الواقع ، وهي التي تعامل بصورة مباشرة مع التلاميذ كهدف اساس لعمليات التربية والتعليم . وقد تم تطبيق مبادئ المدارس في المملكة العربية السعودية على ميل امكانات بالعديد من الصالحيات التي تعرضها في ذلك عرضت لوظيفة مدير المدرسة في موضوع آخر من هذا الكتاب.

مزايا وعيوب الادارة التعليمية، التربية المركبة والامريكية:

(١) مزايا الادارة التعليمية المركبة:

- تجعل على تحقيق المترافق بين المعاشر المختلفة في عمليات توزيع الخدمات التعليمية.
- تحقق اقتصاد في النفقات التعليمية.
- تكون خاسكا لدى تعاملين من مدرسين وفنيين واداريين وطلبة.
- تعمل على توحيد مواصفات التعليم ومنح فرص متكافئة جميع المدرسين والطالبات.
- تحقق انصباطا اداريا وتحديدا دقيقا للمستوى.

(٢) عيوب الادارة التعليمية (التربية) المركزية:

نقول من الاستقلال الذاتي في العمل الاداري مما يدعوه إلى التواكل أحيانا

لا تحقق المشاركة الاجنبية بين الادارة المدرسية والادارة المركزية بغير بعد
النسبية احيانا .
قد تغفل بعض الم الحاج الى المعاشر والمدارس البعيدة
تجدد من حرية العمدان في الميدان وتشعرهم بالشبعه .
تبث بعض التكالات المائية والوراثة مما يقلل من فرص النجاح في تحفيز
غذاء التربية .

(٣) مزايا الادارة التعليمية (التربية) الامريكية:

- يعبر على تحقيق المترافق
- تعمل على التنوع في مجالات التربية والتعليم مما يتناسب مع الاتجاهات الجديدة .
- تساعده على الابتكار والإبداع حيث تناول القرصنة التجريب المتعدد وتتوفر
فتر من الحرية .
- تتميز بالمرنة والتعبير عن حريات العمدان في العمل التربوي .
- تساعده على التمازن المستحب بين الادارات التعليمية والمدارس ، مما
التعاش فكرييا وعليا يرفع مستوى التعليم والخدمات التربوية .
- تساعده على تم الشخصية والقدرة على تحمل المسؤلية .
- تقضي على الترويجين مما يضمن التقدم السريع .
- تتيح للمدرس شبابا من الاستقرار في مدرسته فترة طويلة .
- تشجع على دعم الجهد الذاتي .

(٤) عيوب الادارة التعليمية (التربية) الامريكية:

- قد تكون مجالا لتناقض بعض العاملين وتراتيجهم في القيام بهم منهم مما
يؤدي إلى ضعف الأداء وهبوط المستوى التعليمي .
- قد تكون سببا إلى الانعزالية عن بقية المجتمع مما يجعل على تصدعه .

- لا تسمح بتوظير القيادات في مختلف المجالات مما يسبب ضعفاً في الكفاءة بميدان العمل.
- لا تستطيع التعامل مع التطور التربوي الحديث الذي يحمل الادارة منفردة مالا طاقة لها به.

خامساً : هل الادارة عن أم علم ؟

إن انتقلاً لكتاب العلوم والإدارة لا بد أن يجد مثل هذا السؤال بارزاً ومناقضاً، وذلك لأن الإجابة عنه ذات أهمية . . . إذ إنها تساعد أصحاب المجال وطلبة العلم في الوصول للمعرفة الحقيقة لمفهوم الإدارة قبل ظهور التظريات العلمية وبعدها ومدى الحاجة للتعلم في الادارة بجانب المنشآت والإبداع الشخصي للمديني في عمله.

ولسنوات طويلة، احتمل خلاف بين العلماء حول مفهوم الادارة، فمن قال إن الادارة فن يعتمد على المهارة، ومن قال إن الادارة علم يعتمد على التحليل ، ووفقاً لبروفيسور ج . بول جيني Paul Getty فإنه ليس بالإمكان تنظيم الادارة تنظيماً منهجاً أو ممارستها وفقاً لصياغة معينة فهي فن بل هي إبداعي، وقال آخرون إن الادارة هي أقدم الفنون على الإطلاق، وهي أحدث العلوم كذلك، وفي هذا الإطار فقد رفض بعض رواد الادارة اعتبارها علماً من أمثال فريدرick و . تايلور Fredrick W-Taylor وهنري جنت Henry Gant وهيرنوري فيول Herony Payol، ولكن مع ذلك فقد يرى البعض أن الادارة يمكن أن تكون مرجحاً من الفن والعلم فليس العلم والفن حقاً مقصوراً بالتبادل على الادارة ، وبحسب رأي خبير الادارة الروسي ، جيمشاني D.Givishani يقى انشاط الاداري دائماً ميدان الإبداع وميدان الفن وإن خدت أكثر ارتباطاً بالعلم.

وإضافة إلى ذلك فيتعدد اشعار الادارة عندما يعني أن هناك فرعاً واحداً وأسماً ونظريات علمية تحكم العمل الاداري وتسيره، وأن تطبيقها يؤدي إلى نتائج مختلفة يمكن التصور بها إلى حد ما وإذا اعتبرناها كذلك يعني السؤال مطروحاً هل كل من درس وتعلم النظريات والأسس الادارية يستطيع أن يطبقها بنفس المستوى من الفعالية؟ من هنا يتضح أن طبيعة العملية الادارية المعقدة والمتعقدة تحتاج إلى مهارة وخبرة ومروره في التطبيق. فإذاً الاداري يعتمد على مهاراته وابداعه وقراره على التعامل مع العصر التكنولوجي في تطبيق مبادئ الادارة ونظرياتها كما أن حاجة يعتمد على مهاراته في التطبيق، مما فإنه يمكن القول أن الادارة علم وفن معاً وان الخضم بين المعرفة العلمية والمؤهله الشخصية من الأمور الأساسية في تعزيز كفاءة الاداريين وإرتقاء فاعليتهم، فالنجاح الاداري يعتمد على دراسة وفهم الأسس والنظريات العلمية الادارية من ناحية ، والفن في تطبيقها وتطورها من ناحية أخرى .

وما يؤكد ذلك أن الادارة تضم الحانين المهاري والاعتبارها أيضاً هنا وذلك حين يتوقع المدير أن الجماعة في بعض الأحيان لا تتأثر سلباً على طول الخط أو ربما تناصر المفكرة ومبادئه وآرائه، إذا كانت في صالح العمل، أما الحانين الآخر من الادارة، وهي كونها عملاً فيلزمها أن يراعي مدير المدرسة القواعد الأساسية في الادارة فيما يختص بتنظيم العمل وتسييه وتنويمه وتوجيه ورقابة جهودات العاملين معه من مدرسين وموظفين وطلاب ، ومتاحة تصرفاتهم في الواقع التي يتعرضون لها، كما يتحقق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية، ويستطيع إثبات احتياجات والرغبات السيكولوجية للمعلمين معه ، ويربط بين احتياجات الفرد من المدرسة واحتياجات المدرسة من الفرد، على أساس التركيب السيكولوجي للفرد ومتطلباته، وهذه المسنة الأخيرة ترتبط بالإدارة كعلم ومهارة وفن .

١- مسلاح عبد الحميد مصطفى، الادارة المدرسية في مصر، المحتوى الاداري المعاصر، درجت سابقاً.

١- مرفقات عبد العزيز سليمان استراتيجية الادارة في التعليم: ملخص عن الواقع المعاصر، مختصة الاحصل المدرسية، القاهرة... ٢٠١١، ص. ١٦١ - ١٦٢.
٢- ابراهيم سعيد محمد (زييق) الادارة الاصول والتطبيقات، مرجع سابق، ص ٣٢.

إن أكثرها من لائحة الادارة تتضمن تشخيص المشكلات وتحليلها والتعرف على أبعادها وتحليلها والحلب عليها . وللغير الناجح هو الذي يعمل على تحويل المشكلات إلى فرص يتم من خلالها المواجهة والمعادة الإيجابية لهذه المشكلات . ومن ثم العمل على تطوير العمل وتحسيسه والارتفاع متواه . وللادارة تتضمن بالتغيير والتطور والتحسين أكثر مما تعلق بالحافظة على الواقع .

وفي إطار دائرة فحصة ان الادارة عندها في في الأسس العلمية لا يمكن ان توفر موضع التنفيذ بكتاباته ما يلزمها نوع من اثنين القائم على الخبرة والمعروف والمرادفة الناتمة . فالعمل لا يمكن ان يهدى في مجالات العلاقات لاستخدام الادارة بدون فن استعماله ويبدون في التطبيق الحاصل الذي هو السمة البارزة للرجل الاداري . وللادارة لابد ان يسيغ عليها صفة الفن باعتبارها تهدف لتنفيذ السياسة الموضوعة والعملي في إطار ظروف وعوامل اجتماعية وحضرية معينة . إن الاعتماد في الادارة على الأسس العلمية الخصبة يعود بالادارة إلىتخاذ قرارات غير رشيدة و بذلك تصبح الادارة الحسنة هي في استخدام العلم في العملية الادارية .

الادارة باعتبارها مهنة

بالإضافة إلى الجدل المستمر حول ما إذا كانت الادارة فناً أم علمًا أو مزيجاً بين الاثنين . توحد قضية أخرى لم يتم التوصل إلى حل لها بعد ، وهي إمكانية تصفيف الادارة كمهنة . وهنا تطرح هذا السؤال: ما المهنة؟ يمكن تعريف المهنة على أنها إدامة المرأة الشكك من معرفة متخصصة مكتسبة تستخدم في التعليم أو التوجيه أو تقديم

ومن ذاتية ذاتية هي يمكن اعتبار الادارة عيناً دقيقاً . حيث تتعلق بمجموعة الموارد نفسها في الموقف المنشئه ؟ وهل تؤدي الأسباب والظروف المنشئة إلى النتائج نفسها في عمليات الادارة؟ أو الإجابة،نعم . فلا يمكن ان تقدر الادارة عيناً دقيقاً لأنها تتعامل مع الإنسان . والإنسان كمد نعم ذو ترتيبه نسبة ذهبة في العضيد ومن غير الممكن التصور بما عالمه على ذلك . ففيما العين التجزي يسمى دريمكية دسنه المتجول . ومن ثم فلا يمكن تفسن الشروط ذاتها . ولذا نذكر الموقف بعضاً .

ويذكر أن من الصعبه ان تقدر الادارة عيناً دقيقاً الا ان تقييم انتهاج العصبية على الشعاع الاداري قد اثبت جدواه في عدم تحديد الأهداف . وصالة وجمع المعلومات والادارة وتحسيسها وترجمتها وتحسن الناتج والقرارات النهائية والموصول إلى الحلول وتنفيذها وقد تتحقق الأسلوب العاليسة في حل العديد من المشكل الاداري .

ويترجح حالي على تحرير هري (مثير هرمي) ان الادارة هي عصب أكثر منها علم مفنون . وإن كانت تضممن كل الجوانب . فالادارة تستخدم عمليات الملاحظة والمشاركة والاستقراء والاستنتاج المعروفة في العلم . كـ انه تستخدم المنطق والمبادئ والأصول المتكررة المتصلة بها في عمل عصبه الشخص وعلم الاجتماع والفن يتطلب (الخاصة السادسة) والحس والتخلص والتوقع . والإدارة عملية اخلاقية تتضمن التمسك بالقيم الأخلاقية والقواعد والأصول الموردة أو المتفق عليها . وتعنى الادارة أيضاً النظرية المنشئية لتجنب المواجهات . والغير حميد هو الذي تزعم المشكلات والصعوبات وبعد ما تزويجها مواجهتها عند ظهورها .

١- محمد مثير هرمي الادارة نظرية الحديثة . عالمة الحاسوب . ط٢ . القاهرة . ٢٠٠١ . ص ٢٧

٢- سلاطحة عبد الحميد مصطفى: الادارة للمدرسين في مصر . التضليل الاداري لبعضهم . مراجع مأمور .

٣- نهاد صبح (زيون) الادارة الاصول والتوجهات . مراجع مأمور . ص ٢٢٣ - ٢٢٤

٤- ابيهش . سليم محمد زريق الادارة الاصول والتوجهات . مراجع . مأمور . ص ٢٢٣

شئونه لآخرين هل تتعارض الادارة مع هذا المفهوم؟ وهل بعد المدير في نفس مهنة ما مثل الطبيب والمهندس؟ عترت ماري فولت Mary Bolt عن وجهة نظرها في هذا الموضوع في خطابها عنوانه الادارة باعتبارها مهنة فقالت: «ماذا يعني كل جدل الدائر حول مهنة إدارة الأعمال؟ إنه يعني أن بعد الأفراد المسمى «جداً هذه المهنة» شاركوا في ذلك شأن الآخرين، وعليهم أن يدركوا... بوصفهم أفراداً مهنيين». حجم المسؤوليات الخفية التي تقع على عاتقهم... وسجم المشاركة الإيجابية في واحدة من أكبر وظائف المجتمع... تلك المشاركة التي لا يمكن أن يصطبغ بها بنجاح في المستقبل سوى الأفراد المتفانيين والمدرّبين قدرها عاليًا.

وبعد العنصر الأساسي في تعريف الادارة هو المعرفة الشخصية التي تكتب عن طريق التعليم. فلا يمكن أن تصبح ضيّعاً بدون ممارسة المطلب وعلمه ذلك، هل يتطلب من المدير تحسين هذه المعرفة؟ وهل يعنى علم الادارة معرفة شخصية؟... ف الواقع يشهد وجود كثير من المديرين الناجحين الذين لم يكملوا تعليمهم الجامعي... فكيف تتحقق بين هذه الأخلاقيات التعليمية والمعرفة والتعليم اللازم لاحتراف مهنة ما.

صحيح أن الادارة ربما تتطور تطوراً كاملاً بوصفها مهنة، ومع ذلك فقد أصبح ميدان الادارة في العقود الأخيرة أكثر تخصصاً، وتطلب وضع مقررات تعليمية أساسية لتأهيل المديرين الناجحين، ويمكن قياس درجة الاحترافية في الادارة بالمقارنة مع العناصر أو أخصائص الرئيسية المقومة لتعريف المهنة والاحترافية، والعناصر المشتركة هي:

- ١- المعرفة الشخصية: وهي حجر الماء ، ونفترض أن يكون المترف خبيراً بهاته.
- ٢- يتحتم أن تبني هذه المهارة على أساس مجموعة ملهمة من المعارف التي يتحتم تحصيلها واكتسابها من خلال تعلمه التمهجي والتدريب الدورى وأخيراً.
- ٣- الهيئة غيرة عن نظام متواصل من الدراسة حيث تكتب الأسس الجديدة اللازمة لتحسين المهارات المهنية من خلال البحث والتحقيق.
- ٤- يجب أن يتحلى المترف بمهارات شخصية معينة فيما يتعلق بالطبع والإدراك والقدرة على التحليل.
- ٥- يتحتم وجود سلطة معرف بها كجمعية أو نقابة أو الحاد يشهد رسمياً على صحة مؤهلات المترف على أساس المهارة والعنوان . وأن يكون هذه المؤسسات الحق في رفض أو قبول عضوية المترف مثل نقابة المهندسين أو الأطباء.

وأعلل السؤال الذي يطرح نفسه، هل الادارة تهي بكل أو على الأقل بمعظم هذه النقاط؟ نعم ، ومن ناحية أخرى فقد أكدت جمعية الادارة الأمريكية أن الادارة مهنة لأنها تنسن بالسمات الرئيسية التالية:

- ١- تمتلك الادارة مجموعة من المعارف (القيادة للنقل والاكتساب ، وهناك مبادئ رئيسية للادارة يمكن تحديد هويتها وإتقانها ومارستها ، وترتاد هذه المعارف من واقع الخبرة ومن نتائج بحوث العلماء في هذا المجال.

بـ- تفعيل الادارة فنونه خاصه حيث تم جذب انتباه محدودة لعمليات الاداريه

جـ- تعميل الادارة فهارات وادوات معينة لأداء المهام والمتطلبات الادارية

دـ- تشمل الادارة على نظام محدد ، لكنها في حالات المهن الاخرى تتضمن
الادارة العمل ولكن نظام معين من اجل الاجاز الشعاع لشناختها...

- (١) الرئيس العام للجهاز المركزي للمحاسبات - دليل العمل للمجلس . - الادارة العامة للاداره التربويه ،
الى رياض ، ١٤٢٩ .
- (٢) محمد محمد المصري - الادارة في الاسلام . - مؤسسة ثقاب الاداره ، الاستاذية ، ٢٠٠٣ .
- (٣) ابراهيم سعيد - دروس الادارة الائمه - المقدمة . - مراجع سعيد ، من ٢٣ .
- (٤) سعيد بن عبد الحفيظ الاداري - شرعيه . - مطبع المغربي ، طرس ، ١٤٢٠ .
- (٥) حسن ابو اليزيد ، سعاده عزيز . - اهميات الادارة مدرسية . - دار المعرفة بدمشق ، دار المعرفة بدمشق ، دار المعرفة
الى رياض ، ١٤٢٦ .
- (٦) مصطفى زيدان والخوري - قيام المؤسسات بالاداره . - تسمية ، لايف ، دار الافتخار ، ٢٠٠٧ .
- (٧) سعد الدين جوهر - مقدمة في ادارة وتنظيم التعليم . - مكتبة ابن رشيق . - القاهرة ، ١٤٨٢ .
- (٨) صلاح عبد الرحيم . - مصطفى الاداري ، المدرس في مصر . - المفك الاداري ، مدارس ، دار الفرج ،
الى رياض ، ١٤٢٩ .
- (٩) صلاح عبد الرحيم . - فهد بن خارق . - الادارة والتخطيط التربوي . - مكتبة الرشيد ،
الى رياض ، ١٤٢٦ .
- (١٠) حافظ السيد الجدي - الادارة والتخطيط التعليمي الامثل تعليم زراعة وعاشر ، ٢٠٢٥ . - مكتبة
الرشيد ، الى رياض ، ١٤٢٣ .
- (١١) عبد الله عبد الرحمن - الادارة التعليمية والادارة المدرسية . - ط٢ ، مطبعة سليم ،
الى رياض ، ١٤٩٢ .
- (١٢) حروفات عبد العزير مسعود - المفهوم الاداري في التعليم . - ملخص من الواقع المعاصر . - مكتبة
الاخضر مصرية ، القاهرة ، ٢٠٠١ .
- (١٣) قسم المسوبه الابدية والتخطيط (الموسکو) - الادارة المدرسية على مستوى المدرسي . -
مكتبة التربية العربيه تكون الخبيج . - طرابلس ، ١٤١٧ .
- (١٤) محمد مرعي سرغي امهارات السير الاداري في التطوير التعليمي ونظريسي . - دار حازم نصفحة ،
القاهرة ، ٢٠٠٢ .
- (١٥) محمد معن درسي . - الادارة المدرسية الجديدة . - دار الكتب . - ط٣ . - القاهرة ، ٢٠٠١ .
- (١٦) خدمة الراقيه سليمان - تطوير الادارة التعليمية . - دار الشمس للطباعة . - القاهرة ، ٢٠٠١ .
- (١٧) سرفت ابراهيم برازي - الادارة المدرسية الجديدة . - مكتبة الفلاح الكويت ، ١٩٩٣ .
- ١٨ Bolkin , R . Innovator and Problem Solving School in King United Re-organizing education Saga Publication , LONDON .

مراجعة الفصل الأول

4 P. 1990& 19. Control of Education After the Education Reform Act 1988
Biddulph, Gifford, Robert, Moyer, et al.,
Introduction to Administration, Allyn and Bacon, 1971.

الفصل الثاني

الادارة التربوية من منظور اسلامي

محتويات الفصل:

- ١ - تعريف الادارة التربوية من منظور اسلامي
- ٢ - مصادر الفكر الاداري من المنظور الاسلامي
- ٣ - مباديء الادارة الاسلامية
- ٤ - خصائص الادارة التربوية من المنظور الاسلامي

إعداد
الدكتور / سامي عبد السميم (رضوان)

الفصل الثاني

الادارة التربوية من المنظور الإسلامي

تمهيد:

لقد جعل الدين الإسلامي الحبيب شملاً مسحي حداً يترعرع ، وله لا والاسلام حدود لمصالحاته المساوية . لما فتح الله تعالى على نفسه والمؤمنين الذي يشره على المجتمع في فراغه تجاهه حتى يمسى تعقيبها على احلاف العصور والغير اليائس . وبصفة خاصة يمسى النكير الاداري اليساني على تخصوص القرآن الكريم وترجمته لسنة المشربة ، وينفوه على نفس من الحبه الاسلامية التي كانت تسود المجتمع الاسلامي في صدر الاسلام . وعلى الممارسات التعليمية لمؤسسة الادارية من تعقيبها وتفضله لتشذيب الشريعة اجتماعي وتنسيق بين مؤسساته ورقابته ومتبعه لكتفه الامر .

ومع ان وظائف الادارة تسمى بها الحديثة كالتنظيم والتوجيه والتابعة والرقابة وادارة شئون الامور والمال والموارد لم تكن تسمى بنفس المصطلحات ، ولكن العبرة بيان الادارة في الاسلام كانت تطبيق كل تلك العمليات تعقيباً على ما يلى تكوين المجتمع الكتبية والعدن في عهد الرسول (ص) وتجهيز اخلاقه الراسخين من بعد ، ذلك المجتمع الذي تتميز علاقات اخوية وثانية والإشار بين افراده .

وتشكل الفرق بين لتحقصين في الادارة على ان الادارة الناجحة هي سر نجاح الأمم في كل زمان ومكان . وما سادت احدى احضارات الا بالادارة فكرها وتصنيعها . وما يادت الا بالفوضى . لأن الادارة تعنى النظام والانظام . ووظيفة الادارة من القديم هي حشد الطاقات البشرية وترجمتها وتنقيتها وفي دتها لتحقيق أهداف محددة في الزمان

والذكر . وبذلك نعنى هنا بمعنى أنها أو المؤسسة أو الأفراد أخذا فيهم . فإذا كانت العدالة حقوقية فإن الإدارة ستكون هي الأخرى مثل ذلك . ووعلم جر . ولذلك نحن بقصد الحديث عن الإدارة من منظور إسلامي . فلن يكون هناك هنا لإبات وجاهة العقائد الإدارية عند ظهور الدين الإسلامي حيث ستدل الإدارة إلى أسس ومبادئ روحانية استندت إلى هذه العقائد .

وإذ نتناول الإدارة في تأثيث هذه الكتاب وتحديثه عن عوالمها والتطور والتغير والتحول والتجدد والازدهار (فالتفكير الإداري في الإسلام من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة) ومنذ أن أشَّرَّ الله سبحانه وتعالى رسالته على نبيه ورسوله محمد صلى الله عليه وسلم على تلك العناصر الإدارية كتبت تمارين الساقية وإن اختفت المسميات . بل إن تلك العناصر الإدارية كانت تمارس بشكل عملي وعلى ضوء القرآن الكريم والسنّة النبوية في عهد الرسول عليه وعيه وآدلهاء الراشدين من بعده . وقد تبع عن ذلك قيام مجتمع إسلامي متكامل يسوده العدل والحبة بين أفراده وهو ما عجزت عن تحقيقه كثير من نظريات التفكير الإداري في العصر الحديث . وهي ذلك مبين في الجزء التالي :

أولاً : تعريف الإدارة التربوية من منظور إسلامي :

لقد وضع المطيري تعريفاً للإدارة من منظور إسلامي بأنها تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها بقيادة وجماعات . رجالاً ونساء بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم لبركمة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية . أو بمعنى آخر

هي الإدارة التي يقوم أفرادها بتنمية الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات وفقاً للسياسة الشرعية .

وإذا مع فهم الإدارة على أنها مجموعة من العمليات المشابهة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك . ومع فصل هذا على ميدان التربية فإن الإدارة التربوية من مظاهر إسلامي تصبح كما يراها البعض مجموعة من العمليات المشابهة التي تتكامل فيما بينها . وتستند إلى المبادئ والتعاليم التي جاء بها الإسلام ويتم بواسطتها استخدام الإيكارات البشرية والمادية المتأصلة بقصد تحقيق أغراض التربية الإسلامية . والإدارة التربوية من المنظور الإسلامي بهذه المعنى شأنها شأن الإدارة في الميدان الأخرى وسيلة وليس غاية .

وبناءً على نقدية للتعرفيات السابقة للإدارة التربوية من المنظور الإسلامي يمكن الخروج بعض الاستخلاصات حيث يجب :

(١) أن يتصف العاملون في الإدارة من قمة السلم الإداري إلى القاعدة بخلق القرآن الكريم وبالقيم الإسلامية المعروفة . وبالتالي فإن الإدارة الحالية من هذه النعم تدع إدارة جاهدية حتى لو كانت في أرقى الدول وأحدث العصور .

(٢) أن يكون تقييد الأعمال الإدارية المختلفة من تحطيم وتنظيم وغropيل ورقابة . وفق السياسة الشرعية المخوومة بالقرآن الكريم والسنّة النبوية ، والاجتهاد في إطارهما حسب طروف الزمان والمكان ، أي ترجمة السياسات والأهداف العامة المنشورة إلى الواقع ملمساً وحسوساً في جميع المستويات وال مجالات وفي شتى العصور .

١- حرام بن مطر عويس المطيري: الإدارة الإسلامية: المنهج والمارسة . ط٢ . مكتبة الوشن ، البريد: ٢٣٢١ ، ص ٢٢ .
٢- صلاح عبد الحميد وضوى حمزة: الإدارة والخطاب التربوي . مراجع ساق . ص ٥١ .

١- حاتم سالم ظاهير: دلائل الادارة وتنظيم المجتمع الاسلامي في الاسلام . دار المراجع . الرياض .
٢- عبد الرحمن الصيرفي: الدليل الاداري في الاسلام ويعتاشاته على الادارة التربوية . مرجع ساق . ص ٥١ .

(٣) التكامل بين العلم والدين أو الابدان في الادارة وعده المقصود بهما كل العمل في الاسلام يعني أن يعيش في نفس الابدان . ويزيد خطبة الله . كتب ابن عثيمين الاسلامي بدوره يشجع كل علم صالح لصالح العبادة وتعمير الكون . فيما حدث الانصار . بينما احببت الادارة علمانية .

(٤) ان يكون قredo الاسلامي للادارة هو عداد اصحاب السبب العدد عدك فلا زهد يستقر مع المفهوم الاسلامي للدين والادانة وذلت ما لا يتوافق مع المفهوم العربي .

(٥) ان يكون مدير المؤسسة الذي يقع على عدته منه بغير الاداري رجالاً سلماً . ففي الابدان ملهم للأمن والمساءين الاداريين التي تكتسبها مصادر الاسلام الأساسية (القرآن الكريم - السنة النبوية المطهرة) . ومبرر ذلك ان انت الادارة يتحدد بدرجة كبيرة بسمة شخصية امثير (اسلاماً - غير اسلاماً - غير مسلم) ضعيف او قوي الامان) .

ثانياً : مصادر الفكر الاداري من المنظور الاسلامي :

يتندد الفكر الاداري من المنظور الاسلامي الى عدة مصادر . ونول هذه المصادر والإنغما في ذكر المبادئ التي يجب أن يستند اليها . الحكم في إدارة شؤون الرعية هو القرآن الكريم ، وذلت السنة النبوية المشرفة ويشكل البعض الإجماع ك مصدر ثالث للفكر الاداري في الاسلام وهي كتب يبني :

١١) القرآن الكريم :

وبعد المقدمة المصدر الرئيس للتفكير الاسلامي بصلة عامة . على اعتبار ان الرسول عليه السلام كان يتوسل على الناس ما يناله من ربه . شارحاً لهم معاناته ومذاهله يدعوههم الى الابدان ويطلبنه يتابع احكامه .

١- حوار مع مطر عن موروث المبشر . نشر درجته في نسخة المصحف
٢- محمد محمد بن ابي عمرو المأذن في الاداره المدرسيه . مع سلطنه . ج ١
٣- محمد محمد المأذن في الاداره المدرسيه . مراجع سابق . ج ٣ .

وحدث العدد من الآيات التي تتصدى لحكمه تمس الاسنان والعنق تعبيبات حيث يقول الحق سبحانه وتعالى : ﴿ ٠ * بِنَ اللَّهِ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤْدُوا الْأَنْتِقَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ إِنْ تَحْكُمُوا بِالْعُدْلِ إِنَّ اللَّهَ يُعِظُّ بِعِظَمَتِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَيِّداً بَصَرَاً ﴾ سورة النساء الآية ٥٨ . وكذلك قوله عز وجل في الآية ٥٩ من نفس السورة ﴿ كَيْفَ يَأْمُلُ الَّذِينَ ظَاهَرُوا أَطْبَعُوا اللَّهَ وَأَطْبَعُوا الْأَرْسَلَوْنَ وَأُولَئِكُمْ مُسْكُنُهُمْ فَقَدْ شَرَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَلَمْ يَرْدُدُوهُ إِلَيَّ اللَّهُ وَأَنْتُمْ مَأْجُورُ الْأَجْرِ ذَلِكُ خَيْرٌ وَأَخْسَرُ تَوْلِيَاً ﴾ .

١٢) السنة النبوية :

وهي تعد المصدر الثاني من مصادر الفكر الاداري . وذكر رسول الله ﷺ يوجه بين الناس في ضوء ما يوحى اليه من وحي مطلق وهو القرآن الكريم . ووحي خير مخلوق وهو السنة الشرفية فيما يعرض له من فضائل او مزايا ، وحدث العدد من الأحاديث الشرفية التي تناولت الحكم ، ادارية تعالج أمور الحياة وشجون الرعية ثبتت بأن السنة الشرفية مصدر مهم من مصادر الفكر الاداري . ومن احاديث الرسول ﷺ (أربع من كن في به كان مألفاً حاتماً . ومن كانت فيه حصة منه كانت فيه خصصة من الفضائل حتى ياعيها لا اثنين خان . وإذا حدث كذب . وإذا عاشر غدر . وإذا خاصمه فجر) . ولقد كانت الحفاظة الادارية امامه ان قال الرسول ﷺ (لا تتبعي المجتمع الجديد في المدينة المنورة وابرهاخاً بين المهاجرين والأنصار . تم كانت الحفاظة المائية وهي تحديد العلاقات والحقوق والواجبات بين المسلمين وغيرهم من ببرود المدينة .

١٣) الاجماع كمصدر للتفكير الاداري :

وان الواقع ان الاجماع يقصد به الرأي العام المستقر بين فقهاء الاسلام والجهةين من ائمة المسلمين . وتأتي عن انسداد او الاحكام التي وردت في شرعي او لاجماع نسوف بعد الكثير ولا سيما في فترة خلافة عمر بن الخطاب حيث كانت له قرارات

وأيضاً حبكت في كثير من الأحاديث التي تناولتها في عهده، كما ظهرت مصادر أخرى بعد
نهاية العصور والخلاف الفروق من أهمها المقياس والمصلحة العامة والعرف
والاستحسان، وكلها مصادر مبنية على الرأي، ويحوز الأخذ بها حتى توفر فيها شروط
الاستدلال القرآن الكريم والسنّة الشريفة.

ثالثاً : مبادئ الادارة الإسلامية:

إن التأثر بالإدارة من مظاهر إسلامي يجده بطيئة الحال تستند في كل الأحوال
وكل مسيرة التوضيح إلى الرجعة الإسلامية، وأهمها كتاب الله الكريم وسنة نبيه
الصحيحي ٢٧٣ ، ثم ارث الإسلام تغوي بما أنتجه المسلمين . ووسيلة ذلك يمكن
وتحت تحدث عن الإدارة - أن تتبين بعض المبادي التي تعمل في إطارها الإدارة التربوية
من المظاهر الإسلامية كما يلي :

١- مبدأ الشورى :

وهو مبدأ أساسى في الإدارة من المنظور الإسلامي يختلف مستوياتها ، وقد نص
القرآن الكريم عليها ونورهم شوري بهم الشورى آية ٣٧ وشاورهم في الأمر آية
عمران آية ١٥٨ . وقد أكدت الأحاديث السنية هذا المبدأ فمن قوله عليه السلام : إن ربي تبارك
وتعال استشارني في شيء أهديه وإذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه بن ماجة أذوب المعلم ١٩٤٣ م ج ٣٩٣٥ ح ٢١٢ .
وقد نص على ذلك في الحديث الشورى آية ١٩٤٣ م ج ٢١٢ .
الرسول عليه السلام يحث على الاستشارة في الأمور الشورى آية ٣٧ وشاورهم في الأمر آية ١٥٨ .
ولم يكن هذا كلاماً يقال بل إنه عليه الصلاة والسلام التزم في ممارسته مبدأ
الشورى ، يقول أبو هريرة رضي الله عنه : ما رأيت أحداً قط أكثراً شورى لأصحابه من
رسول الله عليه السلام .

هذا كان حال الرسول وسيره العطرة فقد شاور عليه السلام في بدر وشاور
في أحد واقبع على التدفيف كإد أن يرمها في يوم غزوة الحنادق بناء على
مشورة أصحابه.

٢- المترافق في المسؤولية:

فالإدارة من مظاهر إسلامي لا تؤمن بأن ينفرد أحد بالمسؤولية ورغم وجود
القيادة فالكل مسوؤل يشاركه المسؤولية، يقول عليه الصلاة والسلام : كلكم راع وكتبه
مسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهل بيته ومسؤول عن رعيته، والطڑا في بيت زوجها
راعنة ومسؤوله عن رعيتها ، والجاده راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته ، وكلكم
راع ومسؤول عن رعيته البخاري ج ١ ، أسدكم ج ١٦ الم Hague ٢٧٣ ، ١٩٤٣ .^١

٣- التنظيم وتقسيم العمل:

فقد وقف الرسول عليهما بن أبي طالب كانوا لمعهود إذا عاهم أحداً كتب
له أخرين . وكان صاحب سمه حذيفة بن البيمان ، وأمين الاختام الحارث بن خوف ،
ومن حفظة الحاخام أيضاً حنظلة بن الريبع بن صفيي الذي عرف باسم الكاتب لأنه كان
خليفة كل كاتب من كتاب النبي يعنى عن عمله . وكان معهيب بن أبي ماضية يكتب مذكرة
الرسول عليهما ، وكان عبد الله بن الأرقمن يكتب الملاوك عن الرسول عليهما ، وائزير بن
العوم وجهم بن الصلت يكتبان أموال الصدقات ، والمغيرة بن شعبة والخصين بن ثوير
يكتبان المعاملات .

وفي عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه برزت الجواب النظيفية لمبادئ الإسلام
من حيث الجانب التنظيمي فلقد نشأت في عهده فكرة فصل الجباية عن الجانب القضائي
أو التنفيذى . فقد كان الجباة يعنون مستعينين عن الولاة وكذا عن القضاة وقوداً جيش
ويتولى هؤلاء العدم الصرف على الجند والمصاريف الأخرى التي يأمر بها ألحانه ثم
يرسلون الباقى إلى دار الخاتمة ليقسم إلى بيت مال المسلمين . وهكذا فتقسيم العمل وعدم

^١- سعيد محمد ناصفوسون : مقدمة في الادارة الادبية ، مراجع سابق ، من ص ١٥ - ١٦

رثت حقبة بليدة، توالت اداره اروى حشيش بحضور نعمة الله والرقبة الماحبة بحسب لا ينفع على الاموال بغير خدمة الولائي او الامر

وتشير الادبيات الحسينية في الادارة الى اهمية تقييم العمل وتحديث المسنوجات والمهام والادعاصات ، مما يذكر من دور في سبيل العمل في الوقت الحدود وتجدد المقدمة

٤. تقويض السلطة في الاسلام

لذلك تفترض المسطقة، هي ان يعمد مساحب المسقطة بعض الاختصاصات في مظاهر دارمي احر او ان احد مدرسيه لم يدرسها دون ارجاعها اليه مع تقديم مسوؤلية من تلك الاختصاصات الموسقة، والتقويض نفسه غرضه تضييرات الحياة التي تمت وتنبه لغيرها من الاختصاصات من غير صاحب الاصللي تحقيقاً لما دبر الادارة العادلة وللمواجهة حالي غياب الاصولي متوافقه، لما اراد لرؤسائه ان يغوصوا ببعضها من سلطانهم في مزروعتهم اي حددها لهم اولاً، المزروعين حتى يشكروا من الدمام براجاتهم اي حددها لهم اولاً، وان المزروع مسئول عن حسن اختيار من فوضته انه اسلحة وحسن اداته

ويكون غير بخوب امر ما عليه يمسك، ويولى فيما بعد عنه ، فولى على مكانة عتاب ابن سعيد بن العاص، ويعد عذراً معاذ بن جبل، ولما دعوه الاشعري الى البيزن، ١٠٠٠هـ وفي غرفة الابواب استخلف سعد بن عاذرة وهي عزوة بواط استخلف سعد بن معاذ واستخلف عثمان بن عذان في غزوتي عصمان وذات الرفاع

وم يضع عبة السلام قاعدة لا اختار من ميئته فلقد استخلف ابن ام مكتوم وهو اعمى احدى عشرة صحف

١- خالد خليل تناهى تخطه الاداره وتطبيقات المسقطة لاستئثاره في الاسلام، در الامراج الدونية المشر

وقد قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه متزوج الامير على ارباب الكفارات والمحضون ومن ذلك قوله : ايتها الناس من اراد ان يسأل عن القرآن فليأتني اى من كعب ومن اراد ان يسأل عن الفتن فليأت معاذ بن جبل ومن اراد ان يسأل عن الفراش فليأت زيد بن ثابت ومن اراد ان يسأل عن اعمال فلساني فلان الله جعلني له خيراً وفاسداً

٥. طاعنة ولی الامر

وهو صمام اركسي من مداري الادارة لا يمكن بحاله ان تستتب امور اصحابها والمضارب وفي ذلك يقول الله جلت قدره : «أطْبِعُوا اللَّهَ وَأَطْبِعُوا أَرْشُونَ وَأَقِلُّ الْأَمْرِ مِنْكُمْ» سورة النساء، آية ٥٩ . والطاعة هنا لأولي الامر مكم مشروطه بشرط جوازه الا وهو ضاغة اولى الامر الله ورسوله اولاً، بهي تبنت طاعة مطلقة بلا حدود، وينتسب من هذا ان طاعة الحكومة التزم من اهم التزامات الروعية خارج الدولة ، وهذا مبدأ اساسى اخترع وعمدته به المجتمعات القديمة والحديثة على ان هذه الطاعة تضيي التزاماً ما دامت الحكومة لا تسمح ل نفسها ما حرمت الشرعية ولا تحرم ما حملته

٦. مبدأ الحواجز في محيط العمل

فالعاملون وإن كانوا مراسية محسب خلقهم، إلا أنهما يتذمرون فيما يربهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال والأخلاق، ولذلك توجب الاسلام اعطاء كل عملي حقه حسب مكانة وما يقادمه من عمل وجهد، وهدف الاسلام من كل هذا هو دفع الناس إلى العمل الجاد ، ومضايقة الجهد لتحقيق الرحمة والرضا ومحظاه على التفوق والضموج باعطاء كل مجتهد جزءاً اجهنهاه من ثروات الحياة

١- خالد خليل تناهى تخطه الاداره وتطبيقات المسقطة لاستئثاره في الاسلام، در الامراج الدونية المشر

٢- معاذ بن جبل تخطي الاداره وتطبيقات المسقطة لاستئثاره في الاسلام، در الامراج الدونية المشر

٣- خالد خليل تخطي الاداره وتطبيقات المسقطة لاستئثاره في الاسلام، در الامراج الدونية المشر

٤- خالد خليل تخطي الاداره وتطبيقات المسقطة لاستئثاره في الاسلام، در الامراج الدونية المشر

٧. **ميدا القدر والحسنة**
وينص مبدأ القدر على طرفي المقدار به ، وهي نوعان حسنة وسünde . فالقدرة الحسنة هي الاقداء بالتي هي برو بالصالحين وبما يجلب الخبر والفضل والصلاح في كل ما يتعلق بمعنى الأمور وفضائلها من الفتوح والحق والعدل . وقادرة المسلمين الأولى هي صاحب الحقائق وإنها ألاعيب رسولنا محمد عليه السلام . وفي ذلك يقول الله عز وجل : **لَفَدْ كَانَ لَكُمْ إِنْ شُوْلَهُ أَشْهَدَ لَمْ كَانَ تَرْجِحُوا اللَّهَ وَأَتَوْهُمْ الْأَخْرَى وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا** ^{٢١} سورة الأحزاب الآية . ويعني السبب في اسلالت المذمومة وتبع آهل النبوة والاقداء من غير حجة أو برهان .

ويضيف ذلك ميدا على الادارة مستفيض العادة التي يمكن أن تخفيها من ذلك .
ولذا ان تصور مدبر مدرسة بعملي دون أن يراعي أن هناك من يتابعه وأن سلوكه مرصد من مرؤوسه وتجده يأتي متاخر ...؟ وقد يفسر ذلك المثال وما يرمز إليه لما ذكره المصطفى ﷺ في قيادة الأمة . وكان تجاهه غير مسبوق فتسوداج إداري متصر .

٨. سياسة الباب المفتوح:

وهو مبدأ إسلامي رصين ، حيث يباح لكل فرد أن يقابل أولي الأمر بعرض رأيه أو يطرح مشكلته . وحيث تكون المشاركة وشرح الرؤيا للجمع هي الأساس في تسيير العمل ، ولا يجد هناك من يحجز على رأي أو يمنع من وصول المشكك والأفرادات لأولي الأمر ، وبالطبع سيودي ذلك إلى عدم الانفراد بالرأي من قبل أولي الأمر بل وسيتيح هذا المبدأ بيانات ومعلومات قلما يوفرها مصدر آخر .

رابعاً : خصائص سمات الادارة التربوية من المنظور الإسلامي:

لقد تدولنا أسس الادارة من منظور إسلامي في الجزء السابق . وهنا نؤكد أن هذه الأسس هي التي تشكل الادارة من المنظور الإسلامي . وبصفة عامة يمكن رصد عدد من الخصائص التي تميز بها الادارة من المنظور الإسلامي كال التالي :

١- صالح بن عبد الله بن حميد: المجموع مبادي وبيان، دار الواثق، الرباط، ٢٠١٢، ص ٦٣

١. **الأخذ بروح العلم وأساليبه**، فقد أكدت الشريعة الإسلامية في العديد من الآيات الكريمة والأحاديث الشرفية ضرورة الأخذ بالعلم وأساليبه وذلك مصداقاً لقوله تعالى **إِنَّمَا يَنْهَا حَنْفَى اللَّهُ مِنْ عِبَادِهِ الظَّمِنَّوْا** ^{٢٢} سورة فاطر آية ٢٨ وقوله **فَهُنَّ** يَسْتَقْوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ^{٢٣} سورة الزمر آية ٩ . وفي مجال الادارة التربوية يجب الأخذ بمتلكاتيوج الادارة حكتميل النظم وتحكم المعايير التعليمية لانهودمن بالعملية الادارية .
٢. **التوبيه**، وهذه اخلاقية شاملة توزعها حباً مراجعة الذات لنفسها وهي تتضمن ثلاثة امور هي العزوف عن الخطأ والتندم على إرتكابه والعزم والإرادة على عدم ترجيع إيه مرة أخرى مصداقاً لقوله تعالى **وَتُوَبُوا إِلَى اللَّهِ جَمِيعًا إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ أَكْلُكُرْ تَفْلِحُونَ** ^{٢٤} (الشورى ٢١) وقول رسول الله ﷺ : **(تَابَ حَبِيبُ اللَّهِ وَاتَّابَ كُمْنَى النَّذْبِ كُمْنَى لَا ذَبَّ لَهُمْ وَعَلَى هَذَا الضَّرُورُ فَإِنْ عَلَى النَّذِيرِ أَنْ يَرْاجِعْ سُنُوْيَاهُ وَإِنْ يَقْبِهَا بِاسْتِمْوَارْ وَصُولَابِنَ الْمُسْتَهْدَفِ مِنَ الْهَوْهُضِ بِالْعَمَلِيَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ.**
٣. **المستوىية**، بكل مسلم آيا كانت طبيعة عمله سواء في الادارة التربوية أو غيرها هو المستوى عن أعماله أمام الله تعالى ثم أمام وتي ، الأمر ثم أمام نفسه مصداقاً لقوله تعالى **كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيَّةٌ** ^{٢٥} سورة المائدة آية ٢٩ . وهذه المستوىية تؤكد أهمية الرازع الديني والأخلاقي للفرد ومحاسبة نفسه بنفسه في حياته المهنية والعادلة وهذا، الخاصية ترتكز على محورين رئيسين أولهما التكليف والطالبة قبل العمل وثانيهما الاستجواب والمحاسبة بعد العمل .
٤. **الشرعية الإسلامية**، ويقصد بهذه: اخلاقية الالتزام المبني بالشرع الإسلامي بمصداق لقوله تعالى **وَمَنْ لَمْ يَعْتَمِدْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ** ^{٢٦}

الى ذلك ، ومن ثم يجب ان تكون جميع القرارات و المؤشرات و اعماليات الادارية
مسبقة من هدى الشريعة الاسلامية.

٣- **الامر بالمعروف والنهي عن المنكر** وهذه الاخصية تلزم المديرين وال管理人员 معهم
للتزام واقعهم والشكل الاسلامية من خلال العلاقات الاساسية الفنية وحسن المعاملة
والتجارة والتحميم . وفي المحرر قدت عن الفرق التربوي و دعوه كل ما يخفي الولد والعنوان
ولنكتبه بالخطة والكلمات بدل المعدود في مؤسسة التعليمية الواحدة.

٤- **اعادة النظر في المعايير الحالية لاختيار المديرين**، وذلك مقصداً لقوله
لعن " إن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم سورة الرعد آية ١١ " ومن
خلال الاندماج على نوعية العمل الذي سيقدم من جانب واحد او من عادة
جواب والاندماج على تحديد قائمة بأهداف امروءات عات التي تتضمن والاعداد
العلمي لوسائل التثقيف والقبالات وملاحظة السلوك والاستثناءات والمتغيرات
بوضوحية وقوتها الرصدة ومتانيس التقدير وغيرها

٥- **دعم تعاون مجالس الاباء والمعلمين في تنمية العملية الادارية**، وذلك
مصدراً لقوله تعالى " وتعاونوا على البر والتقوى " سورة المؤمن آية ٢ . فليس من
شك ان نجاح هذا التعاون من شأنه التهوض بالعملية التعليمية والادارية
وللوصول الى رؤية تربوية وتصححة المعلم منكمامة الاهداف ایضا بعض الفوائض
والشروعات تعليمية الثالثة ورفعها الى المستويين وللمفاز كما ان هذا التعاون
يدخلن الرعم القى ان تطوير العملية الادارية من شأن الصنفة والقلة ،
والتمسك به يعني توثيق تعلقة والبراهنة بين الاختصاصين التربويين من المعلمين
وأولياء الامور وصولاً الى القصد والغاية من هذا التصوّر المستهدف .

١- تحمي براءتك في الادارة التربوية - العربي للنشر - القاهرة - ١٩٩٧ - ص ١٣

٨- **تبادل المشورة**، وهذه العبارة تحبها تستند الى مبدأ التوزيري لائق الخبرات
خاصة ، وملخصه مجاز المشورة وسبعة الضرور ومتلهم من المنهجتين والخبرات الحالية
بالضرورة ، والشوري تكون في غير مشورة به نفس قاضع والشوري اوسع من
المشاركة مع فقد يتم دون تقديم الراي او التصريح . ولذلك يجب ان تستند
الادارة الى المشورة في العمليات التربوية في شرطة :

٩- **المساواة**، وهي دعوة سابقة عن التشريعات الحديثة .. لتعزيزها ان اكثركم عند
الله اذاك .. (الاجزاء آية ١٣) المسماة في الخطب وفي اوجها ، التقرير هي
الشعار يجب ان تطبق الشروط في جميع العمليات التربوية (شرح ، قرار ، امدادات ،
تعيين) .

١٠- **العدالة**، وهي مكملة للمساواة وتعدها بعض تتحقق مع النفس ، ومن العدل ان
تبني الاعمال حسب الامكانيات ، لتساعد على تحفيز الآباء .

١١- **التوكيل حسب المكانة**، حيث يجب الا نعطي عملاً او سلطة إلا من يستحقها ،
ويجب الا يوضع أحد المسؤولية إلا إذا كان جديراً بها ، اي - تغليب المصلحة العامة
على المصلحة الخاصة .

١٢- **الرقابة، الإشراف والثانية لمعرفة أن الموارد مستخدمة وفق الخطة**، وهي الرقابة
الشعبية على نصريات الادارة ، والرقابة الادارية عن طريق وضع اسرار ذلك
مثل - ارسال العيون للأماكن لتفقد أحوال الرقابة الذاتية - الرقابة تقصد
التصحيح والتوجيه .

- هذا كل بقيت والحمد لله قوية . وهذا يدعونا إلى مزيد من النكارة في ثوابنا الإسلامية وإن تكون هذه النكارة هي مرجعتنا الإدارية .
- ٢- من الأهمية بمكان أن نبعد أنفسنا عن المزاجية بين ثوابنا الإسلامية وثوابنا الإسلامي من جهة وبين متغيرات العصر الحالي من جهة ثانية فهذا تناقض في غير محله فجعلهنا يقظة الأمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم استناد من كل ما يمكن الاستناد منه الحكمة صفة المؤمن التي وجدها فهو أحق الناس بها . وإنارنا لا مانع أن ترتكب بالتجديف في الإدارة ظننا لا يتعارض مع ثوابنا الإسلامية .

- ١٣- تسلسل الرئاسة، حيث التسلسل القيادي فقد كان الرسول ﷺ قد عنى على السالم الإداري بـسخنه كبار الصحابة والرسول قد لا يدخل ثلاثة يكتبون في الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم وأخيوش غير مثل حمل حيت لكن جيش أمير وخليفة لا يأمر ولهذا في ثوابنا إداري غير مسبوق . عندما بأنه لا طاعة لخلق في معصية الآخرين .

الادارة التربوية من المنظور الإسلامي ومتغيرات الوقت الحاضر

نعلم بعد فراقنا مما سبق بمدى طرح تداول مفاهيم من موقف الادارة التربوية من المنظور الإسلامي من معلميات العصر الحالي حيث شهدت الادارة قفراً تطويرية هائلة حدتها وقد تم استخدام تكنولوجيا الاتصالات والانformations بصورة غير مسبوقة وظهور كثيلر من المؤسسات التي تقوم عمل الادارة وتعطي الشهادات الدالة على مكانة المؤسسة مثل (اليزو) وغيرها، كما أصبحت المؤسسات التربوية مطالبة بأن تحصل من المؤسسات التقويمية ما يفيد بأنها قادرة على الأداء بنجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة بصورة معينة وهو ما يعرف بالجودة والاعتماد الأكاديمي . وهذا لا بد أن نؤكده على:

- ١- أن ديننا الإسلامي أشد على الجودة في العمل يدل على ذلك حديث رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ^١
- ٢- يجب الا تنسى في الحكم على الحاج . وبمعنى آخر أن هناك نجاحات إدارية قد تكون غير حقيقة وغير واقعية . يدل على ذلك ما شهدته الأزمة المالية الأخيرة الحادث أكتوبر ٢٠٠٨م، حيث أخلقت أكبر البنوك العالمية أبوابها وأعلنت إفلاسها، بعد أن كان يشهد لها بالنجاح أنها أبهى ورغم حصولها على أعلى شهادات التقدير في المقابل والحمد لله فالادارة التي تستند للمرجعية الإسلامية لم يصيغها

^١ رواه البخاري في الأدب المنثور، وابن حجر في المدخل، وابن حزم في المدخل.

مراجعة الفصل الثاني

الفصل الثالث

الادارة المدرسية بين النظرية والتطبيق

محتويات الفصل:

ا- الادارة المدرسية في الابحاث التربوية

(١) نشأة الادارة المدرسية وتعريفها.

(٢) اهداف الادارة المدرسية واهميتها.

(٣) التغيرات والعوامل المؤثرة في الادارة المدرسية

(٤) خصائص الادارة المدرسية.

(٥) مشكلات الادارة المدرسية.

(٦) الادارة المدرسية والمستقبل.

بـ: الوظائف الادارية بالمدرسة، المسؤوليات والواجبات بـالمملكة العربية السعودية

(١) التعريف بمدير المدرسة ومهامه ومهاراته.

(٢) عوامل نجاح مدير المدرسة

(٣) المسؤولية الرسمية للعامالت بالمدرسة.

(٤) مدير المدرسة والخطبة المدرسية.

(٥) الادوار الجديدة لمدير المدرسة.

ويؤهل من هذا الفصل تحقيق الاهداف التالية:

أـ- التعرف على ماهية وخصائص ومشكلات الادارة المدرسية بـالاربیان.

بـ- التمييز بين المسؤوليات والواجبات المرتبطة بالوظائف الادارية بالمدرسة.

كـ- فهم شروط مدير المدرسة والمهارات التي يجب ان تتوافر فيه.

لـ- التعرف على عوامل المساعدة لنجاح مدير المدرسة.

جـ- تفهم بعض مشكلات الادارة المدرسية بـالمملكة العربية "سعودية".

حـ- التعرف على الدور الجديد الملحوظ من مدير المدرسة.

إعداد:

الدكتور / سامي عبد السميح إضوان

- (١) الحمد، نصري: الادارة في الاسلام، مؤسسة ثبات حادمة، الاسكندرية، ٢٠٠٤.
- (٢) حاتم بن داود، عزيز الحضرى: الادارة الاسلامية المنهج والمسارحة ، ط٢، مكتبة المنشد، طرابلس، ١٤٢٤هـ.
- (٣) محمد جعفر الطهير: قراءة في الادارة وتنمية المنهج الاسمي في الامتحان ، دار المخرج، الموسى، ١٤٣١هـ.
- (٤) سعيد محمد مسعود: مقدمة في الادارة المدرسية، بيروت، معاون، ١٤٣٣هـ.
- (٥) سعيد بن عبد الله بن حمزة: مقدمة مدنية لمدرسة ، دار الوطن ، البحرين ، ١٤٢٤هـ.
- (٦) صلاح الدين الحسيني: الادارة المدرسية في حياة المعلم الاعدادي، دار المطبع ، طرابلس ، ١٤٢٢هـ.
- (٧) صلاح عبد الحميد وشفيق فاروق الادارة والخطابة التربوي ، مكتبة الشفاعة ، طرابلس ، ١٤٢٢هـ.
- (٨) خالد السيد الحسيني: الادارة والخطابة التعليمي الاسترجعي، دارية مدارس ، ط٢، مكتبة المنشد، طرابلس ، ١٤٢٣هـ.
- (٩) عبد الله عبد الرحمن القبر: المعلم الاداري في الاسلام والمعاكسة على الادارة التربوية ، طرابلس ، مطبوع سفير ، ١٤١٤هـ.
- (١٠) اصلي برకات: في المعرفة التربوية ، العربي لنشر ، القاهرة ، ١٩٩٦.
- (١١) محمد بن عبد الله آل زنجي: الادارة المدرسية للمستقبل في القرن الحادى والعشرين ، مكتبة المنشد، طرابلس ، ١٤٢٢هـ.
- (١٢) وزارة التربية والتعليم ، المعاصر التعليمية للمدرسة ١٤٢٤هـ، رائد عريق، عمل معاشرة احمد بن مقرن ، الادارة العامة لابلاط اتفاق التربوي ، طرابلس، مادة الثالثة والعشرون، الراية الرابعة والعشرون.
- (١٣) Partie: Mayer Bisch/Banca publishing - France 1995 ، child of democracy a challenge for schools.

الفصل الثالث

ا: الادارة المدرسية في الأديميات التربوية

تمهيد:

تعتبر الادارة بصفة عامة مرآة تعكس حياة المجتمع الموجدة فيها، فهي العملية التي يستخدمها في إدارة العمل سواء في المدرسة، أو الصناع وغيرها. ومن خصائص الادارة أنها تشكل تبعاً للإطار الذي يعيش فيه المجتمع بظاهره وفوقه، وبدى التقدم الحضاري الذي يعايشه. فالادارة ترجمة للأفكار والنظريات والفنون إلى الواقع.

والمدرسة - كنحوذج إداري - هي الواقع الذي تنمو بداخنه مساعدته النسبة التي تتقطع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وتتوقف قدرة المدرسة على أداء رسالتها على جودة الادارة المدرسية التي من خلالها يمكن السيطرة على عملية التعليم والتعلم وتنظيمها وترسيخها وتنقيتها.

فيما كانت هذه الادارة بالية، أو عنيفة، أو فاسدة، أو معطلة، فإنها تؤثر في نوعية مخرجات هذه المؤسسة من الطلاب. فتقىد أهمية التعليم ذاته تكون أهمية إدارته.

أولاً: نشأة الادارة المدرسية وتعريفها

لقد شهدت الادارة المدرسية العديد من مراحل التطور، وقد ظهرت الادارة المدرسية في أحضان علم الادارة، ولم تبدأ (الادارة المدرسية) في الظهور كعنوان مستقل عن علم (الادارة العامة) أو (الادارة الصناعية والتجارية)، إلا منذ سنة ١٩٤٦.

يرى البعض أن الادارة المدرسية قد ابتدأت من الادارة التعليمية عندما وجدت المدرسة الحديثة، والإدارة المدرسية توصح الكافية التي يتم بها إدارة التعليم وبالتحديد

١- جريافت: نظرية الاداره، ترجمة محمد سمير مرسى وأخرين، عالم المكتبة، القاهرة، ط٢، ١٩٩٣.

في المدرسة ، حيث أن أي تعليم لا يزال يتجه نحو تكثير في الأسلوب الذي يتم به ويتحقق من خلال

لهذا تعرّف الإدارة المدرسية في المراجع العربية مستمدًا من التعريفات الظرفية في مدخلات الإدارة المدرسية في الإدارة التربوية مثل ستللي Nelly Forest Dibyول إيلوي Lay ورويرو Mayo ٢٠٠٠ وهي هذه « وبصفة عامة فالإدارة المدرسية قد يُعرّف بعضها هي الجهد المنفذ على يقينه بـ، فريق من العاملين في اختصار التعليمي (المدرسة) إدارية وفنية، بغية تحقيق أهداف تربوية داخل المدرسة تختلف لتخالف التوجهات مع وتنجذب إلى مدرسة من تربية ابنتها تربية صحيحة حتى أسمى ملوكها».

وفي تعرّف آخر للإدارة المدرسية اعتبرها البعض (إنها تلك الكيفية التي يدار بها نظام التعليم المدرسي وقد توجه المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونطاقها الحقيقة به، حتى تحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من تعليمها»).

ويعتبر التوجّه الإسلامي فقد عرف البعض الإدارة المدرسية بأنه هي جمع الجهد والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المدرسة في حفظ المبادئ والتقويم وطرق التربية والإدارة الإسلامية بعرض إعداد نصائح المسلم من جميع النواحي لمدين والدنيا مما يجعله قادراً على التكيف بتجدد مع مجتمعه الإسلامي قادرًا على إدارة مسئولية درسته لصالح حفظ هذا المجتمع ومستقبله.

١- محمد بن عبد الله بن ماجن، «الإدارة المدرسية الحديثة»، موقع سلطان، ٢٠٠٣، ص ٦٧.
٢- محمد محمد ناصريوس، «الافتتاحية للإدارة المدرسية»، ضمن: «الافتتاحية لكتاب الإدارة المدرسية»، ٢٠٠٣، ص ٦٨.
٣- حسان بن ثابت وسلامة عبد الحفيظ، «الافتتاحية لكتاب الإدارة المدرسية»، ضمن: «الافتتاحية لكتاب الإدارة المدرسية»، ٢٠٠٣، ص ٦٩.
٤- محمد بن عبد الله بن ماجن، «مفهوم توجّه التعليمي للإدارة المدرسية»، ضمن: «الافتتاحية لكتاب الإدارة المدرسية»، ٢٠٠٣، ص ٦٧.

ويرى كذلك أمير مرسي أن مقصود الإدارة المدرسية ككل تضمن معه مقصود وأهداف يتحقق من برؤاه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة ، والإدارة المدرسية ليست خالية في حد ذاتها، وإنما هي عملية لتحقيق أهداف تعلمية تربوية ومهنية للإدارة المدرسية إن تطبيق المدرسة ويزداد حركة العمل بها على أساس تكثيف من تحويل رسالتها في تربية المنشآت.

وإذ كان المفهوم يمثل مفهوماً من مفاهيم المقصودة من العمل الجيد وفترة معينة يمكن تعريف الإدارة بأنه مجموعة من الأسلوب، ومتغيراته، والآلات التي تساعد في تعلم دعائنا على العمل بكفاءة لتحقيق أحسن النتائج تكون تكثيفه في أقصى وقت ممكن وفتح كل قوى الإدارة لعدة حلول متقدمة متعددة من الأعمال.

ومع تضمين عصبات الإدارة وتوضيقها في تعرّف الإدارة المدرسية يمكن اعتبارها مجموعة العينيات التي يقوم بها أكثر من فرد يمثلون إدارة المدرسة، من تحقيق وتنمية ونظافة ورقابة وإشراف - بغية تحقيق أهداف المدرسة أو أنها جمع جهود والشاغرات المنسقة التي تقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المديرون ومساعديه والمدرسين والإداريين الذين ينتسبون إلى تربية ابنته تربية صحيحة.

وبصورة كلية فقد تم تعرّف الإدارة المدرسية على أنها (الكل المضم الذي تتبعه أجهزة داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، ورغبة في إعداد الناشئين بما يتناسب مع أهداف المجتمع والصالح العام، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده، ومن يرأس العمل المدرسي ولكنها جهاز يتكون من

١- محمد بن عبد الله بن ماجن، «الإدارة المدرسية الحديثة»، موقع سلطان، ٢٠٠٣، ص ٦٧.

٢- الإدارة المدرسية على المستوى الممتد والمترافق مع جماعة مختلف الفئوس لتغول المنهج في الدراسات، ٢٠٠٣، ص ٦٨.

٣- محمد العزبي الخطيب، «الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية»، ضمن: «الافتتاحية لكتاب الإدارة المدرسية»، ٢٠٠٣، ص ٦٩.

الادارة والتخطيط الرباعي

من نظرية التطبيق عملية

هذه المفاهيم تهدف لجعل الادارة تتجه على تكثير اجهزة الاتصال وسائلها، حيث يقتضي ذلك اعتماد اسلوب الاتصال بالكلمة المكتوبة، حيث يتحقق ذلك وهم يختلفون فيما بينهم حيث ان بعضهم اقدر من بعض ولا صدر في ذلك مادام ان الجميع يحصلون على نفس فن الادارتهم ورفع مستوى ادائهم بالاستمرار.

وقد اثبت في اهمية النشاط الاداري في خالل ترجمة او تحويل عده وجوهه، او الفرض في تطبيقه، وذلك لان تحويل عددها يتم بلا ادارتها، وبالتالي يمكن الععن الاداري في المحظوظ من ان المنفعة التي ينفرد بها الادارة متوقفة انتشار اجهزة الاتصال المكتوبة وكذلك وقوعها في خالل استخدام اسلوب التفعيل المترافق والاسعاف الاصغر لدور الادارة التحريرية والادارية المتوجهة، وطالعه

وعلى اية حال من كل ما سبق يمكن ان نخلص الى تعريف الادارة المدرسية على ايه (جهاز) والأنشطة العلمية المقصودة التي توظف تناحات عدم الادارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق اهداف المجتمع من العملية التعليمية.

ثانياً: اهداف الادارة المدرسية واهدافها:

في تدوين هذه المفاهيم منطقاً جديداً مدهداً، ان هدف الادارة المدرسية في تنفيذه هو ان جمه اصحاب المسؤوليات انفسهم الادارات المتعددة من وجود هذه المفاهيم، وانهم يتحقق اهداف الادارة المدرسية في ادارة المدرسة في المدى القريب، ايجاد حلول لبعض المشكلات التعليمية والعمل على رفع مستوى اداء المدرسة.

الادارة والتخطيط الرباعي

من نظرية التطبيق عملية

والتحقين بذلك تهدف تعليم الادارة لتجاهله على تكثير اجهزة الاتصال وسائلها، الادارات المدرية المتوجهة الى اقصى صفهم المكتوبة، وهذا يقتضي اعتماد اسلوب الاتصال في بينهم من حيث تغير ادائهم ومهاراتهم في تحقيق ذلك وهم يختلفون فيما بينهم حيث ان بعضهم اقدر من بعض ولا صدر في ذلك مادام ان الجميع يحصلون على نفس فن الادارتهم ورفع مستوى ادائهم بالاستمرار.

لتحقيق ذلك تتحقق حصلاته بلا ادارتها، وبالتالي يمكن الععن الاداري في المحظوظ من ان المنفعة التي ينفرد بها الادارة متوقفة انتشار اجهزة الاتصال المكتوبة وكذلك وقوعها في خالل استخدام اسلوب التفعيل المترافق والاسعاف الاصغر لدور الادارة التحريرية والادارية المتوجهة، وطالعه

* التهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فترك على كل ما يوازي على الالمزيد من ضعف في الدراسة او غياب او صعوبات وتسهيل في ايجاد اخوات التربوية لذلك.

* تهيئة كافة الامور لمعلمليين ليكونوا اكثر قدرة على التدريس وتحسين اخبارات التربية التي يقدمونها لطلابهم والعمل على رفع مستواهم المهني والفنى.

* توفير المناهج المناسبة لتحقيق العلاقات الادارية بين المدارس لسوء المدرسة على اسرى سنية على الود والاخوة.

١- محمد ممدوح موسى الادار، المدرسة الحديثة، مراجع سبع، ص ١٢

٢- يوسف ابراهيم برباري، الادار المدرية الحديثة، مراجع سبع، ص ٣٠

٣- محمد صالح المفتاح الادار المدرسة، ص ٤٨، مطبوع امراضية، لونس، ٢٠١٥، ص ١٣

٤- جمال عبد الرحيم، دراسة مبنية على مفهوم الادارة المدرسية، مراجع سبع، ص ٢٢

٥- محمد سمير ابوالحسن، الادار المدرسة، مراجع سبع، ص ٢٢، مراجع سبع، ص ٢٣

٦- يعبر الادارة المدرسية مجرد عملية تسير لشئون المدرسة تسييرها وروابطها بغير اخلاقية على النفع في المدرسة ونراكم من سير المدرسة ولكن الدخول الموضوع بن أصبح عمل الادارة المدرسية الأساسية يدور حول تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية ، والاهتمام بالتوابع الإدارية

وتجربة الوظائف الإدارية خدمة هذه العملية الرئيسية .
٧- أدى تقييم بحوث التنمية والتربية بشكل عام إلى تحرر وزيادة معرفة ما تناهى عن مبتكرو نجاعة المفهوم والراهنة ومبتكرو نجاعة المعنون بوجه عام مما أدى إلى تغير عملية التعليم والتعلم وظهور الكثير من النظريات التي تمسك تلك العملية ، وتحكس قلوب عصى مفهوم الادارة المدرسية وأصبح هناك (الزبر) من الاهتمام بالأساليب والأساليقات الإدارية في المدرسة تزودي الدور المنقذ لخو تعزيز العملية التعليمية في المدرسة .

٨- أضفت استخدام النظريات وتسليح في دراسة الادارة المدرسية عليها الصبغة العلمية مما أدى إلى النظر إلى من يعمل في الادارة على أنه صاحب مهنة يحتاج إلى الدراسة والتدريب لاكتساب المهارات الإدارية التي تمكنه من ممارسة عملية الإداري بشكل فعال في المدرسة .

رابعاً: خصائص الادارة المدرسية:

لقد بين من الأجزاء السابقة أن هناك إدارات نوعية كالادارة الاقتصادية أو التجارية أو السياسية، أن لكل إدارة خصائصها وميزاتها التي تحدد صبغة عملها، و مجالات نشاطها ، هذه الخصائص تشكل الإطار العام الذي يدور حوله تنظيم تلك الادارة وخدمة فعلتها والإدارة المدرسية كواحدة من هذه الإدارات لها خصائصها التي تتميز بها، وت ذلك يمكن أن تستعرضها فيما يلي :

١- محمد بن عبد الله بن تاجن، الادارة المدرسية في حقبة الادارة المدرسية المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٧

ثالثاً: التغيرات والعوامل المؤثرة في الادارة المدرسية :
ساهمت العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتربوية في تطور الادارة بشكل عام والإدارة التعليمية بشكل خاص ، والإدارة المدرسية بشكل أخص ، وفيما يلي عرض لأبرز هذه العوامل التي بلاحظ تأثيرها على عمل الادارة المدرسية :

١- تأثرت الادارة المدرسية بالتطور الذي حصل في علم الادارة بشكل عام، وبإضفاء الصبغة العلمية على الادارة ، ويعبر من يعمل في الادارة صاحب مهنة على وجه تحديد، حيث أصبح تعليم الادارة المدرسية نوع من التعليم منه في ذلك مثل (طلب واجدة التي تساعدهم على فهم اشكالات الادارة في مجال عمليه وتسير في حلق).

١- سلاح عبد الحميد محمد علي: الادارة المدرسية في حقبة الادارة المدرسية المعاصر، مرجع سابق، ص ٣٩

- هذا سردي الى وجود بعض المشكلات التي تضر من نجاح العمل الاداري
- لا تقتصر المشكلات على النموذجي لامة والخصوص في التعامل مع المراقبين فيما يتعلق بالقواعد والأنواع والخواص .
- تحدث الاجهزة العليا بالسلطة الخصوصية وسيطرة المراكزية وليبرالية فرضية على العمل .
- الاعتماد على المفهوم التقليدي في التصور الاداري ، حيث الاكسل المعاشر الحديث .
- الاهتمام بالكلمة واهتمام التكيف .
- التجربة من المسؤلية .
- نقص المعلومات والبيانات . وت ذلك من الامور الخضراء التي تعيق عمل اي قيادة . ولزيادة حدة نقص المعلومات وخطورتها مع العسر المتعلق بالبشر كعامل التعليمي . وهذا فمثير المدرسة الداجع هو الذي يحاول ان يوفر لنفسه المعلومات التي تحكمه من العمل بنجاح . هذا بالطبع اداه تكون متوفقة من الأصل . والسؤال الذي يطرح نفسه هل لا يتحققها اهدافها الحية بالادارة؟ حيث يمكنها الاستفادة من ثقافت الادبية التي أصبحت موجودة في معظم المدارس كاخصاب الالي .
- كثرة القرارات والتلوّغ المنظمة تعطى ويزداد كثيفاً سبباً يقول إن عدم وضوح قواعد العمل يؤدي إلى مشكلة . فيها قد تكون كثرة القرارات ونراحتها ونعارضها أحياناً من العوامل التي تربك مدير المدرسة خاصة مع كثرة مشاركته . وعدم تنظيمه لعمله، وقد يعن هذه المشكلة العمل بقاعدة المعلومات السابقة الإشارة إليها .

- ١- إن عملية معروفة باسم نجاح ويشير مع كثير من ذاته . فيمكن أن يصعب لاده دوراً فدلاً في ترجيحه، بشكل مباشر . ولا أحد يستطيع أن يذكر عليهم هذا الدور . من تسعى لإدارة مدرسة الحجارة إلى نسبة الجائزة مع الادارة . وأهم تفاصيلهم المستدراكة في فعاليات المدرسة . ومناصبها .
 - ٢- تعدد النصفة الادارية المدرسية . فهي تشرف على أعمال ادارية وفنية . وتنعدم مع المدرسين والأداريين والعمال والطلاب والبيئة والاجهزة والموارد المدرسية . وهي خليل في جانب من هذه الجوانب يزيد في اى نجاح غير مرغوب فيه .
 - ٣- يلعب التأهيل التربوي والإداري دوراً عظيماً في الادارة المدرسية لأنها تتعامل مع الطلاب ومن أجدهم، والتعامل مع الطلاب لا يترك للمدرسة واحتياطها . فالإدارات من التعرف على ميولهم وتقديراتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها .
- خامساً : مشكلات الادارة المدرسية :**
- رغم أهمية الادارة المدرسية في تحقيق الاهداف المترادفة ، إلا أنها تعاني من وجود بعض المشكلات التي تعيقها في تحقيق تلك الاهداف أو على الأقل تقلل من فاعليتها بدرجة أو بآخر . ومن هذه المشكلات :
- عدم وضوح قواعد العمل والإجراءات المرتبطة بهذه القواعد في كثير من الأمور، ولذا ان تصور ان مدير المدرسة لا يوجد أمامه قواعد محددة مخاسبة للمعلم ل欺سر، او التنبؤ الذي يخرج عن السلوك والأداب المتعارف عليهما،

سادساً: الادارة المدرسية والمستقبل:
إن الادارة، بمعناها، استثنائي، أصبحت ضرورة لاحتياطه كافة المخارات . ولذلك يرى
كثيرون غير رؤوفون، فعليه أن تراعي هذا التومن ومعضلياته . ويعمل ذلك يؤكد
أهمية الاهتمام بالشكل، وضرورة استشراف ملامحه سبب في العلوم ذات
الطبعة المطربيّة ككل المدرسة، ومن هنا أن اهتمامات يعرض موضوع
الادارة، مدرستة، واستقبل ، الذي سيته طرح من خلال تحديه خصائص
الادارة في المستقبل ومتطلباتها :

خصائص الادارة في مدرستة المستقبل:

نعم، سبق سعى ضد الادارات التقليدية في الادارة، صفة خدمة . وقد يكون من
المطلب التركيز على استقبل ، فضلاً عن خدمة، من الادارة المدرسية في مدرسة استقبل
؟ والتي يسعى خلف مدير المدرسة أن يدركها حتى يستطيع أن يظفر بدروه القيادي بدرجة
عالية من الكفاءة والفاعلية . ومن هذه، خصائص :

- ١- وضوح الاهداف التي تعمل الادارة المدرسية على تحقيقها . فالهدف
الأساسي من التربية هو التصور التكامل لشخصية الفرد في جميع جوانبها
الجسمية ولغوية والنفسية والاجتماعية، وأن التربية لتحقيق هذا الهدف هي
المدرسة بكل فعاليتها المختلفة ومن خلال استخدامها الأمثل لإمكاناتها
البشرية والمادية.

- ٢- إتاحة الفرصة لننمو المهني للمدرسين والعامليين في المدرسة من خلال وضع
النظرة لتحقق حفظ المعلمين على الارتفاع بكفاءتهم المهنية سواء في جانب
المعرفي للمعلم مثل: خصائص التلاميذ، النفسية ومعرفة المادة الدراسية
وطريق التدريس والفلسفة الفلسفية، أو في تطوير الامتحانات، اضافة إلى
تشجيع المتعلمين ومساندتهم على الابتكار والمبادرة والبحث والتجريب.

- يقص المدخل لمدير المدرسة وعده الاستمرار في التدريب، فإذا أدى الشيء، لا
يعني ، إن حصول مدير المدرسة على تدريب المناسب وامتلاكه لمعرفة
والتجربة الادارية سيمكنه ضبط احتجاج من العمل بكلفة في دائرة مدرسته
وافتقاره، ويضاف إلى ذلك الاستمرار في تدريب مدير المدرسة مراجعته مطالعه
هذه المقدمة على كل جديداً في المجال التربوي ، وتحاليفه وصفة خاصة
الادارة المدرسية .

- يزيد الخطوط وزيادة الأعباء، ويؤكد هذه في أول الحدود مدير المدرسة (إن
زيادات المشرفين التربويين فقط تحتاج إلى تدربه أكثر من صفت أثيره
المدرسي، إضافة لأربيل، الأمر والأحداث على مستوى المعتقدات،
ولغير عملية تقويض اصلاحات (وريد بالتعديل في مواقع حقوق من
هذا الكتاب) واستمرار بعض لعميين في القيام ببعض المهام، صفة إلى
لضبط الاعمال قد يدخل هذه المشككة، مما يجعل هناك سعة ووفرة في الوقت
ل لدى مدير المدرسة.

- نفقة الفيسبوك الخارجي ونفقة مدير المدرسة وعدم حصوله على المكانة
المدرسية به وبالمقنة المقنة عليه.

- النقص في التسهيلات والمتطلبات المادية والبشرية التي يحتاج إليها العمل
بالمدرسة، فعلى مدير المدارس فالنقص في عدد المعلمين أو حتى في
تخصصاتهم، سيؤدي إلى وجود صعوبات تقلل بصورة أو بأخرى من
كفاءة العمل.

- نقص الوعي الاداري والحس الخطابي ، وهي كفايات لا على
عها تلإدارة المدرسة ، ولا غرابة أن يفترض اسم المدرسة مديرها
التابع ، والمدرسة واحدة ولكن يتغير وضعها وتتغير صورتها مع
تغير مديريها.

- ٩- أن تقوم الادارة على اسس فلسفية غير تقليدية تهود على التعاون والشراكة وتنبذ للانفاق والاحتراء وأن السلطة تتضا من اعذاف الزراعة، والاخوان واحداً منهم لخدمات الرئيس وليس مجرد موافقه المرضي .
- ١٠- لا بد للادارة المدرسية ان تتجاوب مع المتغيرات الجديدة للمدرسة ، وعليه فلن على الادارة المدرسية ان تتبه بدرجة عالية من المرونة والابدالية والابتكارية في تقديم الخدمة دون ان تضر .
- ١١- لا بد ان تشارك ادارة المدرسة المجتمع الخارجي اعضاء له وأحد منه واسفاف مع التوجه الشمالي لان نفع المدرسة على المجتمع الخارجي .
- ١٢- اصبح من الضروري ان يستوعب المسؤولون عن ادارة المدرسة المهارات التي تتطلبها التغيرات التكنولوجية، وأن تكون استجاباتهم وقدراتهم على نفس المستوى من السرعة والدقة التي تمتاز بها هذه التقنيات .
- ١٣- ان زيادة الاهتمام بالعمل المتقن اعطي جعل المسؤولين عن تسيير العملية التعليمية ليسوا فقط مدير ووكيل والجهاز الاداري للمدرسة، وإنما كل الأفراد العاملين فيها، كما أصبح اعمال لإدارة والتنظيمات التي تضمن العدالة والمشاركة في تحمل أعباء الادارة المدرسية بل صارت للنظمات تطويرية دور ايضاً في المساعدة في بعض جهود ادارة المدرسة.

المجلس القومية المتخصصة: تطوير الادارة المدرسية، تقرير المجلس القومي للتعليم وبحث «الادارة والتحول»، تدوينة، القاهرة ١٩٩٩، ٢٠٠٠، القاهرة، ص ٤٢

- ٣- إن دور رئيس مجلس إدارة مدرسة لا يقتصر على عقد اتفاقية معه من رئيسه وبينه وبين المجتمع المحيط، لكنه يمثل قيمه الأخلاقية المنشورة في اتفاقية وتحدد، وأصبحت المسئوليات بحيث تكون هذه القيم وصح المعلم وتحقيق الامانة حفظها تكون مهود في المدرسة .
- ٤- في الواقع الوظيفي الصالحة لمدرسة العمل التربوي الشائع، وإن دور جميع العاملين في الادارة المدرسية، وحسب تعريف دارثه عالم المدرسة، حين عددهم من ذوي الصلة المدرسة للمشاركي في الخدمة المدرستات داخل المدرسة المدرسية .
- ٥- فهو وحسن الكيف يفترضه توظيفه، ورفع مستوى نفسه ورفع مستوى مجتمعه .
- ٦- إن ادارة المدرسية الفعالة هي التي تدرك أن مهمتها ليست مجرد الإعداد للاحتجاجات وحفظ النظام وصيانة صفات المدرسة وتغييراتها، بل أصبحت عملية تستهدف تنظيم وترجمة مسار العملية التعليمية .
- ٧- إن تحويل ادارة من ادارة لاجهادات وانتقام والذواقة الخدمية إلى ادارة بالتشاهد والخوار والشراكة وتبادل الافكار والمعرفات . وهذا الاتجاه حديث يتطلب من مدير المدرسة قدر كبيراً من المعرفة والثقة بالنفس والعلم .
- ٨- ان يخضع اختيار الوظائف القيادية بالمدرسة لمجموعة من المقاييس والمعايير وليس مجرد إتمام عدد من السنوات في وظيفة سابقة (مدرس مثلاً) مذلك لا يعطيه جواز الترشح ليكون مديراناً ناجحاً . الامر الذي يحتاج لإعداد جيد وحصوله على دورات تدريبية متخصصة .

١- دائرة عبد المنعم التحتسبات الفنية لمدير المدرسة، المصري في صدور المغيرات العمالية، طبعة القدس بالجامعة للتربية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٠

بـ - الوظائف الإدارية بالدرسة (المسوليات والواجبات)

بالمملكة العربية السعودية

تمهيد:

بعنوان هذا المجزء مقدمة من الواقع التعليمي وموضحة الكتاب من جوانب التقسيم
العملي من حيث طبيعة الإدارة متاحة عمدة في الإدارة المدرسية بصفة خاصة ، حيث
تعد المدرسة هي شكل تطبيقي وخط الاتصال الأساسي الذي منه يخرج الأجيال وهي
معبّر عن هؤلاء لتحقيق طموحات الأمة . ولا يمكن لمن لا يتصور أن يسير العمل
المدرسي دون بذرة واحدة مردودة على حجم هذه المهمة . دعوه المقصود منها ،
قدرة على أن تتمكن وينفع ...

ومن هنا ثانية أهمية هذا الجزء الذي يتم العرض فيه لما يمكن أن تسميه إدارة
المدرسة أو الوظائف الإدارية بالمدرسة . والمتضمنة المسوليات والواجبات التي يجب أن
يفوّه بها القائمون على إدارة المدرسة . وقد يكون أحد أخطر المعاشر في الحكم على
نجاح مدير المدرسة وغيرها في أحسانه هو مدى الالتزام بمهام المضبوطة منه . ما له وما
عليه ، والإصرار على الأمور بغضّها دون ضبابية الحكم العللي ويشمل من تقريره ، وعلى
ذلك سوف نتفق الضوء على وظيفة كل من مدير المدرسة ووكيلها وعميد وغيرهم من
يعملون داخل المدرسة ..

ويشير هنا إلى ذلك مساعتنا في عرضنا على زملائنا أسماء ما جاء في الأديبات
بهذا الشأن استكمالاً لما سبق عرضه في هذا الفصل ، وتأتيهما ما ورد بالشواهد والتقسيمات
الرسمية المعول بها وخاصة في المملكة العربية السعودية وأنصاصه من وزارة التربية والتعليم ،
مع تأكيدها التوجّه الحادث في الوزارة الآن الماضي بتوسيع الإجراءات وبن تعليم البنين
والبنات . ولذلك فقد تم تكييف قواعد تنظيم المدرسي بما فيها المهام المناسبة وضع
العنصر النسائي .

أولاً: مدير المدرسة :

لترك الأديب المغربي أن مدير المدرسة هو الرئيس المشرف على إدارة المدرسة التي تشكل
وحدة التعليم في النظام التعليمي . وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة
ال المشكلات التي تغدو من العمل المدرسي مما دامت أهداف المدرسة قائمة أصالةً وما دام
هدفه تحقيق الأهداف المدرسية المطلوبة عنها مدرسته . وباستطاعه مدير المدرسة أن يبت
زوج الخير والشيطان في مدرسته وللامتنانه ويوجه حواراً ايجابياً ورأياً عاماً فيه ، يدفعه
حيثة الاجتماعية التي تشمل كل إدارة مدرسة وبيتها . ولكن ذلك يتوقف بمقداره
لما يرى على التوجهاته وشخصيته وإراداته ، الأدوات ال بعيدة والتكنولوجيا التي يجدها
يسعى إليه تطبيقها .

ويعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن أعمال قلبية وإدارية وعملية عديدة . وهي
الأخير ليست بالسهلة والسيطة ولكنها عمليات ديناميكية مشاككة . وكفاحية مدير المدرسة
الفنية تتحقق في مدى قدرته على إدراة من يستطيع الإصلاح بعض هذه الأعمال في
أسرة المدرسة . وسواء قام بهذه الأعمال او فوض عن غيره لقيامها بها فهو بعد مسؤولاً عنها
مسئوليّة مباشرة .

وقد خص البعض وظيفة مدير المدرسة في اعتباره الشخص الذي ينطّط إليه دهاء
قيادة العاملين بالمدرسة من تلاميذ ومعلمين وإداريين وخبرتهم . وتنسق جهودهم في
 سبيل تحقيق أهداف مدرسته . وعلى هذا الأساس تجد في كل مدرسة شخص متفرغاً
محضًا للقيام بهذا الدور القيادي وإداء واجبات ومهامه معينة . إذا ما الحالات بكلّها
تؤدي إلى تحقيق المدرسة لأهدافها .

ومدير المدرسة كقابضي فعنه يتضمن عملية توجيه الأفراد العاملين في المدرسة
لتتحقق هدف مشترك الا وهو التحسين المدرسي ، ورفع المستوى التصعيدي لقليل .

١- سلاح عبد الرحمن ، مدخل ، الادارة المدرسية في مدارس المدارس ، دروس بحثية .
2- See for example .

وهي هي القدرةقدرة ذاتها مقصورة ، والفرق بينهم يكمن في المساحة لا في المدى، وتسمى مقدرة ذاته مكتسبة أو ذاتي أي أن الإنسان يكتسبها من خلال جهوده وتجاريه ومارساته وهذه بدورها تعنى كفاءة المقدرة باستقرارها، والتضييق الجاذب المهزري تسيير المدرسة وهي يعني السكن المهزري فيمكن تحديد مجموعة من المقدرات التي لا بد أن تكون مترافق في مدير المدرسة، وهي كالتالي:

- **المهارات الفنية** وهي قدرة مدير على إدارة المدرسة وإيمانه بخبرته العملية وتقديره للأفضل والأiorات والتوجه والاتجاه بالعمل كمعلم له ، من حيث صبغة الأفضل التي ينادي بها ويعزى لها جلتها وعلائقها ومتطلباتها وذكاء المقدرة على اتخاذ المعلومات وتحبيبها ، وإبراز ومحاربة المدح والرسائل المفيدة والكلامية والغير الأفضل.

• **المهارات الإنسانية** تشير إلى ما تعرف الإدارة على أنها المقدرة على إيجاد الأفضل من خلال دائرة الآباء الآخرين ، فوظيفة المدير الأساسية هي التفاعل مع كافة الأفراد العاملين في المدرسة والتفاعل معهم حتى يشكل من دفعهم إلى القمة بالعمل الذي يريد المعاشر، فالمدير الناجح يجب أن يكون طليقًا للناس ، سريع البديهة واضح التعبير ، قوي حجة والإقناع ، فهو على اتصال دائم بهabilitات متعددة لتحمل في مقدار ثنايتها ونطاق تفكيرها ، وتحتاج إلى مهارات إنسانية ليتعامل ويتفاعل مع هذه الفئات المختلفة كي حسب مسواء المتفاني والمعتنى.

- **المهارات الفكريّة** وهي أن يضع المدير بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة ويكمل المرونة والاستعداد الذكي لتأخير المفكرة الآخرين أو نفسها ، وكذلك المقدرة على التصوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات والتنبؤ بين فرق البحث المختلفة داخل المدرسة.

* **المهارات التنظيمية** وهي المقدرة على تلبية طلبات العمل والتضييق التنظيمي، ويكمل إيجاد أفضل النسخة وأصالحيات وتنظيم العمل وتوزيعاته وأنواعه والواجبات، وتنسيق الجهد بين العاملين وتلبية القرارات وأبعادها وأثرها.

ثالثاً : عوامل نجاح مدير المدرسة :

- عند بعض العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة وهي عوامل معايير :
- ١- ان يتحلى بشرفه مشاركته في تحبس اهتمامات المدرسة التي يدورها ، (الوعي بالمشاركة هو ان يتحلى المدرسة مدير المدرسة بمشاركة المقدرات الأخرى في وضع اهداف التعليمية حتى مستوى الجماعة وآدائه يعني مستوى طرائق التدريسية).
 - ٢- ان يتوازن بين تسلیم حرية الحركة والصرف لعلاج مشكلات العمل بما يناسب مع الظروف الخاصة.
 - ٣- ان يتمتع مع الاستقرار الوظيفي الشعور بالأمن في العمل.
 - ٤- لا تتد السلطات التعليمية الأعلى المدير بمعلومات المكتملة عن جوانب عمله المختلفة وبطريقة منظمة.
 - ٥- ان يكون الروحاء على درجة من النجاح لشراك العمل المدرسي بحيث يقدمون المساعدات الازمة لحلها.
 - ٦- ان يتوافق البركيل الحفظ ، (المساعد) الذي سمه بتجالية في حل مشكلات العمل وتحقيق اهدافها.
 - ٧- ان يجمع ادارة المدرسة بين ثلاثة عناصر هي : درجة الزراء عالية بالعمل والثباتي فيه ، واتباع أسلوب ادارة المشروعات وإدارة الاعمال بدلاً من اسلوب ادارة الهميات والوظائف الادارية ، وأخيراً تشير هوري للمعلومات

١- جمال ابو الكعب وسلامة عبد العطيه، ا.د. ، مقدمة في الادارة المدرسية، مراجع ، ٢٠٠٣.

٢- من من صالح عبد الحفيظ، مقدمة في الادارة المدرسية في شرح المقرر الاداري المعاصر، مراجع سابق، ٢٠٠٣.

٣- محمد ممدوح درسي، الادارة المدرسية الحديثة، مراجع سابق، ٢٠٠٣.

١- مسؤوليات مديرية المدرسة:

- مديرة مدرسة هي مسؤولة الأولى في مدرستها وهي المسئولة على جميع شؤونها التربوية والشعبية والإدارية والاحمدية، ويدخل في مسؤولياتها ما يلي:
- ١- الالتزام بالشريعة الإسلامية وال嗑ف بالآفة والتعديات ورفع الروح المعنوية والآداب والجذب إلى ما هو محل شرف الهيئة.
 - ٢- الإشراف على إعداد المخططات والمقادير وبرامج تدريب وفق ما تراه إدارة التربية والتعليم أو المشرفة التربوية المختصة.
 - ٣- الإشراف على برامج التأهيل الفنى والتقني والمهنية والعمل على تحقيق أهدافها.
 - ٤- الإشراف على برامج الترجمة والترجمة والصحافة الصحفية في المدرسة.
 - ٥- الإشراف على المنشآت المدرسية والتجهيزات والتجهيزات والتجهيزات.
 - ٦- إعداد الميزانيات اللازمة في المدرسة في الموعد المحدد وإعداد حفظ العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال على منسوبي المدرسة وتنكيل مجلس المدرسة والمجلس المدرسي في المدرسة وتنعيمها ومتاعبها فيما يهمها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.
 - ٧- الإشراف على العادات وزخاريفهن في المدرسة والابلاغ على أعضائهن وتشطئن ومساركتهن.
 - ٨- تقويم الأداء الوظيفي للمعايدات في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك.
 - ٩- الإشراف في النمو المهني للموظفة من خلال تحسين احتياجاتها التربوية واقتراح برامج المناسبة لها ومتاعبها لتحقيقها بما تحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها، وتقويم إدارتها على أدائها وتعاونه في ذلك مع الشركات التربويات، بسهولة مهماته ومتاعبها تتميل توصياتهن وتترجمياتهن.
 - ١٠- ملاحظة المبادرة إلى دعوة المشرفة المختصة عند الحاجة.
 - ١١- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي والصحي وفتح آفاق التكامل بين المدرسة وأجهزة القطاعات وغيرها من الجهات القدرة على الاهتمام في تحقيق أهداف المدرسة، وإشعارهن بمستوى شخصياتهن ومواصفاتهن ومراتباتها.

- ١٠- الشروع في إثبات المدرسة على العائد والتحولات والتنوع والأصناف الصادرة من جهود الأخصاص ومهامها معهن كلهم معايشها والعمل بترجمتها وذلك من خلال اجتماع بعد هذا الغرض.
- ١١- المشاركة في الأحداث والمقادير وبرامج تدريب وفق ما تراه إدارة التربية والتعليم أو المشرفة التربوية المختصة.
- ١٢- الإشراف على برامج التأهيل الفنى والتقني والمهنية والعمل على تحقيق أهدافها.
- ١٣- الإشراف على برامج الترجمة والترجمة والصحافة الصحفية في المدرسة.
- ١٤- الإشراف على المنشآت المدرسية والتجهيزات والتجهيزات والتجهيزات.
- ١٥- الإشراف على الأمور المالية في المدرسة وفق الموارد والاعتمادات والأصناف لإجراءات ومصاريف المكتب والصناديق المدرسية.
- ١٦- الإشراف على أعمال الاختبارات وفق التوقيع والأنظمة ومتاعب دراسة تابع الاختبارات وتحقيقها وأخاذها وإبرازها في ضوء ذلك.
- ١٧- الاتصال بالغير بالجهات المختصة مثل الدفاع المدني والاجلاء الآخر لاستدعائهم عند حدوث حالات طارئة حفظ على سلامة منسوبي المدرسة والإشراف على خطة الإخلاء في حالات الطوارئ.
- ١٨- المبادرة في البراء على المكاتب الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها، وتقويم تقويم في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التربية والتعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام، إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تضليل العمل.

٨. الامثل في تقييمات المخصوص باداره ونهجه في شكله من وجود بعثت في تصريحه وقرار اخباره يبرهن بوضوح ما قد يطرى من خاتمه او خطاباته.
٩. مشاركته في زيارة المعلمات في المدرسة الدراسية ومتابعة ادائهم.
١٠. المشاركة في اصدال الاحداث والاعمال مع مدير المدرسة في الاعداد التي يكتب لها.
١١. الإشراف على مراجعي المدرسة ومتابعة المحفظة عليها وصيانتها.
١٢. المشاركة في تحسين المدرسة والتجدد المدرسي ولامنه في متبرعة تقييم قراراته.
١٣. المشاركة في الاعتداد حذف والملفات ورفع المدرجب وفق ما يقرره مدير التربية والتعليم ومشاركة التربية المختصة.
١٤. الامر في عين برامج الشفط كفالة الاداره وفق التقييمات المطلقة للمدارس.
١٥. الامثل في تقييم اقسام الاداره والصادق المدرسي برائق التقييمات المطلقة للمدارس.
١٦. متابعة حصول المدرسة على حجتها من الكتب والمستلزمات الدراسية الاخرى فلر بنداية العام الدراسي وتوزيع الكتب الدراسية على الطالبات.
١٧. توزيع الاعمال على الوظائف الإداريات والخدمات والعمالات ومتابعة اصحابها.
١٨. تنظيم قاعدة المعلومات والسجلات والملفات الازمة للعمل في المدرسة.
١٩. إعداد ملف لكل معلمة وموظفة تحفظ فيه جميع البيانات الخاصة بها، وسريرتها الذاتية وصور من مؤهلاتها وخبرتها والدورات التدريبية التي حضرتها ومشاركتها وما يزيد عن ادائها ووضعها الوظيفي من مكاتبها. وتوظيف التقنية الحديثة والبرامج الحاسوبية المعتمدة قدر الامكان.
٢٠. تدريسي ما يستند اليها من حصر.
٢١. القيام باي اعمال اخرى تستدئ اليها مدير المدرسة وفق ما تقتضيه ضيوعه العمل التربوي.

١٩. رفع المدرسة الخدمية مثل التدريب الخدمي المتخصص والمعتدلين المدرسة التدريسي الخدمي للنجاح غير الصافي، التدريسي الخدمي توجهه بإرشاد الطلاب وإرشادهم.
٢٠. تهيئة وثيقة المدرسة لتقديم بعض مديرية المدرسة عند الحاجة لذلك.
٢١. تقييم تدريسي ما يستند اليها من حصر حسب الأقصى والتقييم باي اعمال انجذبي ستد،ها اليها دائرة التربية والتعليم وفق ما تقتضيه ضيوعه العمل التربوي.

ب:مستويات وكيلة المدرسة:

- وقد يورثت مست المستويات بذلة (العشرون) من الفرق السبع الائمة إليه، وتقوم وكيلة المدرسة بمساعدة المديرة في أداء جميع لأعمال التربية والإدارة، وتتربع عنده في حالة غيابها، وتشمل مستوياتها الآتي:
١. الالتزام بالحكمة الإسلامية والتقييد بالأنظمة والتعليمات وقواعد السوق والأدب، واجتناب كل ما هو مخل بشرف الهيئة.
 ٢. الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وفهمها والتعرف على خصائص طلبائها وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.
 ٣. الإشراف على قبول الطالبات وفحص وناتجهن وملفاتهن عند التسجيل أو التحويل.
 ٤. الإشراف على الإعداد للأسواع التمهيدي، وتنظيم استقبال الطالبات الجديدة ومتابعة أعمال التجن المشككة لها الغرض.
 ٥. متابعة حضور الطالبات وتنظيمهن واتخاذ الاجراءات المناسبة في هذا الشأن وإنبادر في الاتصال بذلكين في حال تعبيهن.
 ٦. إعطاء الطالبات ما يتعجن اليه من شهادات الائتمان للمدرسة، وما يلزمهن من الإحالات للجهات ذات العلاقة بالمدرسة.
 ٧. متابعة الحالات، لمروضية لدى الطالبات بصفة عامة، والمعدية منها بصفة خاصة وإنحالها للعلاج وإنجاد اللازم للموقاية منها.

- ٧- الاقتضى المذكر للأمرات والأدلة، والشكلاط النسبية بين الفعلات والأخذ بالجزء المذكورها.
- ٨- الآداء بعض ميادن الاستعارات الإرثية وطرق التعامل مع الحالات المرضية أحصنة دراسة المنهج، والأخضر الدراسي، والكتب المقررة وتقديرها، والاقتراح المقتراح.
- ٩- ينبعوا لظهورها من الواقع تعظيمها.
- ١٠ تقييم مسدة بحسب معايرة المدرسة من الرابع الشفط غيري الصفي والأداء بما يخدمون هذه الدرجات من زمن.
- ١١ تقييم بحسب المدرسون والأهالي وبasis الأخصص وبهذاها وأسلوبها وقوتها في المدرسة داخل الفصل وخارجها، ملحمة ظاهرها بالشهادة في المدرسة التي، حفظ القرآن، واستثمارها في تصحيح الواجبات وتقديرها، وعدد الوسائل التعليمية، والاستفادة من مراكز مصادر لتعلم في المدرسة، والإعداد للاشتغال.
- ١٢ حضور الاجتماعات التي تتضمنها مديرية المدرسة للمعلمات والتقييم بما تكللت به من أعمال ذات علاقة بهذه الاجتماعات وهذا يجب على كل معدمة.
- ١٣ التعاون مع إدارة المدرسة وسائر المعلمات والعمادات في المدرسة في كل ما من شأنه تحقيق التعميم المدرسة ووحدة العمل وتحقيق الصلة الالافتة بالمدرسة.
- ١٤ السعي كثيبة ذاتها علمياً ومهنياً وتعظيم حررتها في التدريس واستخدامه النسبية الخادبة، والمشاركة في الاجتماعات واللجان، وبرابع الشفط غيري الصفي، والدورات التربوية وورش العمل التي تتضمنها إدارة التربية والتعليم أو المشرفة التربوية المختصة وفق التنظيم والوقت المحدد لذلك.
- ١٥ التعاون مع المشرفات التربويات وتعامل الإيجابي مع ما يوحضون به وما يقدموه من ثمار وخبرات.
- ١٦ القيام بما تسدده إليها مديرية المدرسة من أعمال أخرى وفق ما تقتضيه طبيعة العمل التربوي.

- المعلمات
لتحفيظ صحيحة ملائمة بحسب المدرسة على الطالب وهي المسؤولة لأداري في مدرستها عن تربيتها تربية جيدة تحفل المدرسة معايرة المعلمات في المدرسة راهنها وتأهيلها وتنتمي مسؤوليات المعلمات وواجباتها المدرسة وتجربتها لخواتم الآباء.
٢- الاجماع على كل مدارس الأهداف الموجهة وتلبيتها والمعبر عنها، على حفظها علامة دارسيه وحياته في المدرسة.
٣- الاتصال بالآباء والأهالي وتشجيعهم على المشاركة في التعليمات، وتقديم المساعدة، لاداب واجتماعية قدر ما يحتمل بشرف لهم.
٤- احترام المعلمات ودعويتها دعوة، وتجربة تحفيظها للأداء والأخضر الدراسي لتنمية شخصيتها وتنميته، وتقديرها ومواهيبها وتعزيزها في تلبيتها حب المعرفة وذكائها المسؤولية والقدرة على الآخرين وتوسيع فيها الاستفادة والكلمة بالذى.
٥- تدريس المعلمات مقرر من الأخصص كاماً وتقدير بكل ما تقتضيه تحقيق أهداف المدارس التي تدرسها من إعداد وتحضير وطرق تدريس وأسلوب تخريجه والاختبارات وتصحيح ونشاط داخل الفصل وخارجها، وذلك وفق ما تقتضيه أصول الهيئة وضوابط المدرسة وفقاً للانظمة والتوجيهات المارة من جهات الأخصوص.
٦- المشاركة في الإشراف اليومي على المعلمات وشعار حصن الانتقام والتقييم بعد عمل المعلمات تعابة وسد العجز المدرسي في عدد معلمات المدرسة وغير توجيه إدارة المدرسة.
٧- زراعة الفصل الذي تسدده إليها مديرية المدرسة وتقديم الدبور أنه بوري والازلادي الشامل لاصفات هذا الفصل، ورعايتها سلوكها وحساءها وصحتها، ومتابعة تحصيلهن وتنمية مواطن لابداع وانطلاق لديهن وفتح حالات الصعف والفصوص وعلاجها، وذلك بالتعاون مع معلماتهن وأمهاتهم، ووضع إدارة المدرسة وورشة المعلمات إذا ألزم الأمر.

- المرونة والشبيه بحيث لا تتعصّل الأفعال في وقت واحد من الشهرين وكذلك
- إمكانية تدراك ذلك مما ينعقد
- إمكانية تضييقها بما يتلاءم مع قدرة مدير المدرسة والإمكانات المادية في المدرسة
- إمكانية إضافة ما يسجد من أعمال لم تتوارد في الحسين عند وضع الخطة.
- عدم اقصار تقييمه على مدير المدرسة لوحده بين تشعر كل فرد في المدرسة بدوره القيادي في المدرسة وتحميه المسئولية بما يخصهم من أعمال ومساعدة مدير المدرسة على تنفيذ أجرأ المدرسة.
- قررتها لتعميم المدرس بتغيير خواص الإنجذبة فيها وللإيجاب حوار القصور الذي يمتاز بالطريق.

سادساً: الأدوار الجديدة لمدير المدرسة:

إن عملية التطوير والتغيير تعد من أهم تعليليات المطلوبية في فضاء التعليم أكثر من غيرها من الفضائل ، ولكن يكون مدير المدرسة دور في عمليات تطوير المدرسة وتعزيزها فلابد أن يثق في قدرات الآخرين وأشكالهم، ويرسم شفافية تطبيقية تقدر مبدأ المحاولة وأخطاؤها ويتبع الرقابة والتقييد التنظيمية ويوفر المناخ المحفز على الابدأة وحرية التفكير ويشجع المعلمين على التحدث والتحدي. ويقوم نفسه كنموذج للقيادة ومشاركة العادلة.

لما بالنسبة للأدوار الجديدة الأخرى لمدير المدرسة ، فلقد آن الأوان أن يتغير الدور المأمول بمدير المدرسة وأن تتغير كذلك المهام التي يجب أن يقوم بها ، حيث ظهرت أدوار جديدة لمدير المدرسة أضفت إبعاداً جديداً لأبعاد وظيفته تعل من أهمها ما يلي :

١- دخيل الله الصريحي، يوسف حسن العارف، الإدارة المدرسة، دار ابن حزم، ٢٠٠٣، ص ١٠٢.
٢- مشروع إعداد المعايير القومية للمعلم في مصر، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٦٢.

خامساً: مدير المدرسة والخططة المدرسية:

على مدير المدرسة هو المسؤول الأول عنها، فمن مهامه إعداد خطط العمل المدرسية، وذلك تتفق مع خلاص أسمائه ومهام المطلوبة منه، فـ(١) يقصد بخططة المدرسة تعميم مدير المدرسة وكيف يمكن برؤية أعمال مدير المدرسة خلال العام الدراسي؟

• مفهوم الخططة:

تعني بحسب عيسى مدير المدرسة والإدارة المدرسية على مدير إدارة زمالة (زمالة أو اسپرحة أو شعبية أو قصبة أو عدد درسي يكتفي) تكون خبر دليل على أن المعلم وهي تنظيم زامي بما يتلاءم مع مسؤوليات الإدارة المدرسية الإشرافية والإدارية مثلاً على ما يضره من أعمال مستحقة، وكذلك مع ظروف البيئة المحلية وأخوه المدرس العام والتيي الدراسي.

• أهمية الخططة:

- ١- برجمة العمل المدرسي وفرق أسر عملية ثابتة.
- ٢- منكرة لمدير المدرسة لأعماله على مدار الفصل الدراسي أو العام الدراسي ككل.
- ٣- إشعار العاملين في المدرسة بدورهم النبوي في أعمال إدارة المدرسة.
- ٤- تهد موشاً لتنفيذ الأعمال المطلوبة من مدير المدرسة بشكل خاص ودور المدرسة بشكل عام.
- ٥- تفهم في إعطاء تصور واضح عن قدرة مدير المدرسة ودوره القيادي في مدرسته.

• شروط الخططة الجيدة:

- ١- شموليتها لجميع برامج المدرسة ودور الإدارة المدرسية في ذلك.

١. دور مدير المدرسة في التجديد التربوي:

قد أصبحت تغيرات وتحفيزات الأفضل سمة من سمات المجتمعات المعاصرة والعمران هنا بشكل ملحوظ على المفاهيم التعليمية ، وظهرت صيغات جديدة تناولت بهذا التحفيز أو ما يطلق عليه محمد حسنز التجديد التربوي وتمثلت لأن التعليم بقدر إصلاحه وتحفيزه ، أداة من أدوات التنمية والتقدم . نظراً لما يترتب على ذلك من توجهات تجذيرية حيث يضم جزءاً هاماً من سيرة المدرسة التي تتجدد كل يوم... .

وذلك التحدي الذي ينطوي به رئيس تغيرات الاتجاهات المدارية فقط ولا حتى يقتصر على السياسات ولكنها تحدي له مصادراته وظروفه بعدد الكوادر المقدرة على ترويجها لاستعارات الجديدة ، ولن يتحقق الاصطفاء بهذه التجدد وتحفيزه ومن هنا لا مدير لمدرسة . وتفهم مسؤوليات هذا الدور بالنسبة لمدير المدرسة في:

- تبني الأفكار التربوية المعاصرة وبتها في التعليمين من خلال الابتكارات والتحولات من خلال تحدث الإذاعة المدرسية على سبيل المثال.
- تبني الأدلة الإدارية والسلوكية الجديدة التي تثبت جدواها وابتها مما يتحقق الهبوط بالعمل التربوي.
- دفع أعضاء المدرسة لاستشراف آفاق جديدة من مصلحة أن التعليم هو أداة للتغيير وحتى تغير لأنفسهم لا يزيد عن تعليم جيد.

٢- الدور البياني لمدير المدرسة:

لم تعد المدرسة ذات اثنين المعلم على نفسه البعيد عن المجتمع المزحوج فيه ، بل إن المدرسة افتحت أبوابها لتؤثر في المجتمع وتتأثر به وتنماها فما أصبحت العلاقة تبادلية أهداً وعطاءً ومشاركةً وتعاوناً ، ومدير المدرسة يوصي له دور واضح في تفعيل دور المدرسة البيانية وتحللهما بالمعنى حوالها وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على وعي كامل بأهمية البيانية وضرورة الاهتمام بمتطلباتها

٢- مدير المدرسة وتطور التقنيات والاتصالات:

هلي هي المظروف التي يعيشها العالم اليوم عن تطور غير مسبوق لتقنية وأجهزة بالعلومات وتقنياتها ، لا بد مدير المدرسة لا يكتفى دوره متواجاً بل يكون فاعلاً ويفعل في آداء مهمته مثل المدرسة الكائنة باستخدام الحاسب الآلي والاتصال بشبكة المعلومات (الإنترنت) حيث يساعد ذلك في أن يصبح المدرسة مفتوحة على العالم ومتقاضية معه تأثيراً منه وتدعم كل ومن المفيد للأهتمام بتعلم اللغة الإنجليزية كنوعة مساعدة تمكن مدير المدرسة من التعامل سهولة مع التقنيات الجديدة والآمنة منها.

٣- مدير المدرسة كقائد اداري تربوي:

حيث يمكن اعتبار المدرسة الوحدة المنفتحة . وهي بذلك تخرج إلى دور يكون لديه القدرة على استثمار إمكاناتها أفضل استثمار . ومدير المدرسة لا يكتفى دوره مجرد تنسيق الأمور بالمدرسة بل هو يمكّن يوازن الموقف بخبرة إدارية وتمكن من اتخاذ القرارات المناسب حسب ظروف الوقت وما يتطلبه من أمور

وهو- أي مدير المدرسة يحتاج كقائد لعدة أن يتخلّى عن خمس صفات هي : التفكير الواسع . واحترام التنويع وتقديره ، والذكاء التكنولوجي ، والرغبة في الشراكة ، والشجاعة المشتركة المبادرة مع الآخرين .

٤- الاستشعار المستقبلي:

حيث يجب أن يرسم مدير المدرسة بعض السمات المرتبطة بالبعد المستقبلي ، ومن هذه السمات:

- ـ معرفة الواقع بصورة مؤكدة وواافية بعيدة عن الكذب والغافق.
- ـ معرفة متطلبات الحاضر بدقة وبدون تفاصيل.

١- مقدمة عبد الرحمن المطلوب للمدير المدرسة لمحسن عجمي «مقدمة المفهومات المدارية» . المترجم المدرس .
التحول التربوي والتربية . القاهرة . ٢٠٠٥ . ص ٢٢

٢- Marshall Goldsmith, Warren Bennis, Alaska J. Robertson, Gailf Greenleaf, Maya Hu Chen
Leadership for the Next Generation, Financial Times Prentice Hall, 1st Edition, April
2003, pp. 10-11.

ـ معرفة مهارات امتيازات موقع العمل والبيئة المكانية
ـ معرفة عوامل وأسباب تغير المواقف.

ـ النظرية الامثلية يجدها ثورة العلم والمعرفة في المستقبل.

ـ معرفة وتحليل اسباب تغير الواقع لسمو سلطنت الشارقة مع مرتبة في تقدمة
ـ الشخص من الصعبه والعقليه والمعقول الشخصيه الموصول الى
ـ تطبيق عاليه.

ـ تطبيق اساليب زعيمها الذي يعيش بجهوده مهاراته جديه وـ مهارات
ـ وعمليه استحدثت هي الاساس في تحرير شيء مسدود مع سهولة الحصول
ـ على معرفة وفعلاً مترافقه.

ـ له دور ايجي في تطبيقها فاعل، فهو بعد من المقربين ان تجعل المدرسة عن
ـ مجتمعها، ولقد يرى البعض ان هذا الدور تلميسي، إلا ان ظهور العدالة
ـ في المدرسة الحديثة والتحول المتسعي يوضح ان مذكرةات هذا الدور
ـ قد اختفت عدراً قليل، ومثال ذلك ظهور شفاعة الشركة لاجتساعها،
ـ وعما يعني الاخلاق والعدالة والاخلاق والواجبات وتحث تكرر
ـ مستحدثت فجئع ملؤها ، وبالطبع هذه الامور لن تجيء دون ان
ـ يكون مدير مدرسة على رعايي كاملاً بالطلاب منه.

ـ في عصرنا الراهن يجب ان يكون على وهي مهارات امتيازات الخطيب
ـ الاستراتيجي اللازم تطبيقه، وأن ي يؤدي دور القائد لاستراتيجي وهو
ـ يجده بحتاج إلى مجموعه من معارف المهنة والإدارية التي يتطلبها الخطيب
ـ الاستراتيجي مثل النظرية المستقبلية وإدراك أبعاد العمل امتداده وقدرته
ـ على التحويل والتقويم، وتضطلع إلى التغيير في حضور مكاسبات البيئة التي
ـ تعمل فيه المظنة.

١- عبد العليم الحافظ: «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم
ـ ٢- د. انتصار طه، القاهرة، موسى، ص ٣٧.
ـ ٣- محمد سمير عرسان، الادارة المدرسية، تحريره، مراجع موسوعة، ص ٦٣.

مراجع الفصل الثالث

- ١- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ٢- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ٣- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ٤- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ٥- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ٦- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ٧- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ٨- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ٩- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١٠- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١١- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١٢- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١٣- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١٤- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١٥- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١٦- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١٧- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١٨- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ١٩- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.
ـ ٢٠- ابراهيم، سعيد، «التحولات المعاصرة في الادارة المدرسية في مصر»، المجلة الدولية لدراسات التربية والعلوم، ٢٠٠٣، ٣٧.

الفصل الرابع

القيادة التربوية

محتويات الفصل:

- أولاً؛ مفهوم القيادة.**
- ثانياً؛ أنماط القيادة التربوية.**
- رابعاً؛ سمات القائد الفعال.**

إعداد
الدكتور / عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

الاداره والخطط التربوي

(اسس نظرية وتطبيقات عملي)

جامعة الملك سعود - كلية التربية - قسم الاداره والتخطيط التربوي

٩٧

٢٠١٣ - ١٤٣٤ هـ - ٢٠١٣ - ٢٠١٤ م - ٢٠١٣ - ٢٠١٤

٢٠١٣ - ١٤٣٤ هـ - ٢٠١٣ - ٢٠١٤ م - ٢٠١٣ - ٢٠١٤

- (21) Marshall Goldsmith , Warren Bennis , Alastair Robertson , Cathy Greenberg , Maya H. Chiu: Global Leadership: The Next Generation . (Harvard Business Press) , 1 Edition , April 29 , 2003 .
- (22) Sally E. Zeigler: The Principal As Instructional Leader: A Handbook for Supervisors , Principals and Educators . April 2003 .
- (23) Kenneth Leithwood , et al. Eds.: Second International Handbook of Educational Leadership and Administration . (Kluwer International Handbooks of Education , No. 18 , Kluwer Academic Publishers) , January 2001 .
- (24) T. Dine , Michael Givens , Pamela R. Fischer , Walter F. Gerencser : Education Leadership in the Age of Accountability: The Virginia Experience . (State University of New York Press) , March 2003 .
- (25) Mary Neimann & Warren Simmons , "Leadership for Student Learning" , Phi Delta Kappan , Vol. 82 , No. 11 , 2001 .
- (26) Carl Glickman: Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed . (Alexandria , VA: ASCD) , 2002 .
- (27) Marshall Goldsmith , Warren Bennis , Alastair Robertson , Cathy Greenberg , Maya H. Chiu: Global Leadership: The Next Generation . (Harvard Business Press) , 1 Edition , April 29 , 2003 .

الفصل الرابع القيادة التربوية

تمهيد:

يموّجت نجاح الادارة التربوية في تحقيق اهدافها بخصوص وظائفها على القيادة، التي تجعل قطب التوجّي في العملية الادارية . فلتذهب من المطلب والادارة والتوجيه الى التحرّك، وتدبره بحسبه والتواصل والتشاور المتجدد من المدربين والموجهين ، والتي من خلالها يتم تطبيق مصال المدارس في مقدرات القيادة لتحقيق النجاح المأمول.

إن وجود القيادة المتنبّرة يضع الفرق الكبير في إدارة المؤسسات التربوية، وهي جدهم الله من سمات وصفات وفقرات شخصية، وذا تنبّر من مهارات وخبرات يستفغون التعرض لمروّياتهم إن المسؤولية المقدمة.

ولذا تظل القيادة أهمّة متعاضدة في الادارة، وقيادة تنسّب عملية تربية فالائد في موقف ما قد يكون تابعاً في موقف آخر، لذا ارتبط مفهوم القيادة بذاته بذاته الدور والمسؤولية ونقط شخصية القائد والمدرّسات الادارية التي أصبحت زماماً على رجل الادارة أن يتصف بها لضمان نجاحه في العمل.

واذاً كانت الادارة تضمّن مجموعه من العمليات المترابطة والمتباينة التي تهدف إلى تحقيق اهداف المنظمة، فإن دور القيادة يهدّل لكن تلك العمليات تoccusع خواص الآخرين ليشكّلوا من تحقيق الأهداف.

وفي نفس الاتجاه أسلوب يعرف أور دي تيد Orde Tied تقييده بأنه النشاط الذي يمارسه الشخص المتأثر في الدس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون فيها، كما أنه يعرّفها بأنه المقدرة على معاونة الطبيعة الشريدة أو التأثير في السلوك الشريدي لوجهة الدس نحو هدف مشترك بطريقة تعنى بالتسام طاعتهم وتعاونهم، والقائد هو من يتيح إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة^١.

والقائد الجيد هو أيضاً متابع جيد

ويسه على العلاقات أسلوبه يعنى أن تعرف القيدة التربوية على أنها تائب متبع بين القائد ومهامه في موقف معين لتحقيق جهة من الأهداف التربوية بكلفة وذريعة، إن القائد فهو الشخص الذي يوجه ويرشد ويعزز الآخرين، أي أن القائد مثل العلاقة بين شخص يوجه وأشخاص يتبعون هذا التوجيه، ويستعين القائد بسلطة أكبر من الآخرين مع ثمنه سبب وسائل تحذيب الآخرين إليه ويجعلهم يتذرون به.

الفرق بين القيادة والإدارة

هناك من يميز بين الإدارة والقيادة حيث تعتبر القيادة أكثر محدودية من الإدارة ذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها على حين أن القيادة

- ١- صالح حامد سريطي، صمدت العمل وسلامتها، الادارة، التربية، ٢٠٠٣، العدد ٤٧، ص ٣٨، دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- ٢- هناك العديد من الكتاب يكتفون بهذا التعريف، أكثر على سبيل المثال، احمد رشفي مصطفى، مفهوم القيادة، تطوير الادارة، جردوت دار المخطوط العربي والابرار، ٢٠٠٣، ص ٥٥.
- ٣- Roland Barth: Learning by Doing, San Francisco: Jossey-Bass, 2001, P. 246.
- ٤- Robert J. Stake: Centering Educational Administration: Cultivating Meaning, Community, Excellence, Lawrence Erlbaum Association, February 2003, P. 165.
- ٥- Frances M. Derry: Courage, Passion, and Vision: A Guide to Leading Systemic School Improvement, Scarecrow Press, February 2003, P. 13.
- ٦- David Glewge, Nicholas S. K. Pang: Educational Leadership and Management, The Chinese University Press, March 15, 2003, P. 5.
- ٧- Richard L. Castillo: Fusing Leadership, School Boards and Superintendents Working Together, Scarecrow Press, January 2003, P. 135.
- ٨- Michael Fullan: The Moral Imperative of School Leadership, Corwin Press, March 2001, P. 2.
- ٩- Scott D. Thomas & Beth M. George: Principles for Our Changing Schools: Knowledge and Skill Base, Scarecrow Press, 1998, P. 28.
- ١٠- Phil Schlechty: Shaking Up the Schoolhouse, San Francisco: Jossey-Bass, 2001, P. 215.

إن قيادة القادة يقتضي التعرف على مهمتها والفرق بينها وبين الإدارة ونظرتها والمهام وسمات القائد الفعال، وهذا ما سوف تحدث عنه في هذا المقام.

أولاً: مفهوم القيادة:

تعددت تعريفات القيادة وتتواءلت بين المنهجيات بعلم الادارة تعد الموضعية انتشارات ذريرة المؤسسة مدروسة، وبمحضها يلخصها من عوامل مؤثرة، افتراضات إلى التأثيرات دولية، المختلط، نحو القيادة، وتورد فيما يلي بعضها عن هذه التعاريف:

فقد عرف بعض القادة بأنهم تعنى القادة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنمية ذلك النشاط لتوصيل إلى هدف معين.

وركز آدمز برووكس Adams Brooks على مضمون القيادة بأنه يعني فسق استقرار لمنظمة بتقديم الشهادات المطلوبة^١

وبالاهتمام بالجانب السلوكي تعرف القيادة بأنها المقدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها^٢

ونعرف أيضاً القيادة بأنها أحلى الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمادة وأمثال بأقصى كفاءة التأثير، وباقل تكاليف الممكنة، وضمن الوقت المحدد لتحقيق أهداف، ومن ثم تعمد القيادة على قدرتها في التأثير على الجماعة وفي حفظهم لبذل أقصى جهد لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك في التأثير على الجماعة واقتاعهم باتساع وجهة نظر القائد، ومواجهة مشكلاتهم في العمل^٣

- ١- محمد ابراهيم وعده حسون، الادارة والابتكار، بغداد: وزارة التربية، ٢٠٠٣، Brooks, Adams "The Theory of social Revolutions", N.Y. The mac millan co, 1930.
- ٢- اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وآلات تطبيقية، الاستاذ، المكتب العربي الحديث، ٢٠٠٣.
- ٣- فائز عبد الرحمن الطهوان، الادارة التحليلية، مفاهيم وهى حل، دار ابن المأمون للطباعة والنشر، H.Sing and M.Finder, Singh "Organizational Leadership", J.Manchikilal, Fundamentals of Educational management New Delhi, Vicks Publishing house, Printed 1995 P.22.

اكثر تحييدية في حفظ الآخرين عن تحفيز الأهداف فهي وسائل فرعية من وسائل الادارة.

فيما ان الادارة بالنسبة لرجل (الادارة -تعلمية) تعني ما يتعلق بالجوانب التعليمية التي توفر الظروف المناسبة والامكانيات الادارية وابشارة الاداره للعملية التعليمية اما القيدة فتتعلق بما هو اكبر من هذا وتنطوي من يقره بدورها ان يحصل على مستوى ارفع يمكن من خلاله ان يدرك العيوب البعيدة والاهداف الكبرى ولا يعني هذه يمكن ان يكون المترد من مستوى اعلى الامور التعليمية او التعليمية بين علية ان يجمع بين الاثنين.

ومن هنا في الادارة عملية يحضر كلها، بينما القيدة تعنى التغيير، حيث ان رجل الادارة يميل إلى الحفاظ على الوضع الراهن دون محاولة للتغيير وذلك لاستخدامه وسائل واسطة بالغير من أجل تحفيز الاهداف.

اما القيدة فتمثل الانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المروءين على الاسترادة من المعرفة والخبرة المتجدددة سواء من مصادر داخل المنظمة او خارجها فالقيادة هو محرك للتغيير ودافعه الاساسي في المنظمة

كذلك ان القيدة ليست عملية جامدة وإنما هي عملية ديناميكية حيث يمكن من خلالها ان تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتزعم من القائد نفسه، فمن الطبيعي ان يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات وأن يلعب دوره على المستوى (رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة) وأن يدفع العمل إلى الأمام وبطورة اسلوبية وطرائقه اي ان يقوم بدور تجاري.

على ذلك يمكنا القول بأنه ليس في استفادة كل مدير أن يكون خادماً حتى ولو كان في مركز القيادة كما أنه ليس شرطاً أن يكون القائد الناجح مدير ناجحاً ، ولكن المؤكد أن المدير الناجح سيكون قادرًا نسبياً على إنجاز فعالة في نفس الوقت لأن القيادة هي أساس لنجاح العملات الادارية وهذا يؤكد وجود علاقة بين القيادة والإدارة، وهي علاقة زراعية.

ثانية- انماط القيادة التربوية:

النوع هو النوع أو الشكل، وأسلوب القيادة هو شكل الأسلوب الذي يضعه القائد، ولذا توسع الأسلوب نتيجة لعدة الأسباب، وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فإن الذي يهمه في البحث هنا في مجال القيادة التربوية معيارين رئيسين هما:

أولاً، تحسيف القادة على أساس اسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه.

وعلى أساس هذا المعيار صنفت أساليب القيادة إلى:

ا- القيادة الأوتوقراطية Autoocratic Leadership

ب- القيادة الديموقراطية Democratic Leadership

ج- القيادة المطلقة أو غير الموجهة أو التراسية Laissez Fair Leadership

١- القيادة الأوتوقراطية:

إن القيادة الأوتوقراطية تقوم على فكرة الرغامة ورغم أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة والتقدم العمل ولكن على حساب مرؤوسية مما يخلق نوعاً من الكراهية والحد من مرؤوسية والقلق وعدم الخلق أو البداء أو الإبداع وفي هذا النمط تتعذر العلاقات الإنسانية وتختفي الروح المعنوية.

وتعتبر الشخصية المحبة لسلطة الارتكاف قابضين لحدهم من سلطتهم الشرعية أو ادلة الحكم وضغط على مرؤوسيهم لا يجره على احتزاز الاموال وقد كانت انتراسات على ان المدة من هذا الضرر لا يستخدمون جيد السلطة التي بين يديهم بحسب المدرجة والشدة ليس يتضمنون في ذلك قسمهم المأذن الارتكاف قاضي السلطة او الشوكري وانهم المأذن الارتكاف اسبي (العادل وهذا ايمان ما يسمى القائد الارتكاف قاضي (الباب) ويتبعه بحسب بقائه في المدة مع مرؤوسه).

وتعتبر المذكورة في نقط القيادة المديقراتية الا انه يصنف عدم تطبيقها بما في
١- الحجز والانقضاض في الادارة وخدمة تقبيله، وبشكل خصوص سلطنة اجهزة
ويجري ان الأفضل.

٢- لا يغوص سلطاته لأحد غيره إطلاقا اي انه يخفي بكل شيء دون مساعدة
احد من مرؤوسيه اذا انه اذا غاب عن العمل يكتب في تعطيل العمل
وينهوره ويجاول توسيع صلاحياته يقدر ما يستضع.

٣- يبيع اسلوب الاشراف المحكم تجده تقتله بمرؤوسه.
٤- لا يستمع لاراء مرؤوسيه في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه او لا
يأول ليكون بنفسه دراستها والتبت فيها.

٥- يعتمد في قيادته على التعبيبات والأوامر الصادرة له من القادات العالية
صادقة لاي اوامره التي تسم بالاجحود وتصراوة والغموض.
٦- القائد فيه يحيط نفسه بالحق في الاخذ باراء مرؤوسيه واقتراحاتهم او عدم
الأخذ به.

١- محمد سعيد الدسوقي، حسن عبد المالك محمود، مطهير الدار، المدرسية، ندوة الخليج، المدارس
متحدة، التربية، اذاعة تلفزيون المغرب، ١٩٩٢.

ب- القيادة المديقراتية:

- وهي تدور على أساس احترام شخصية الفرد كـ انسان على حرية الاختير والاختيارات والاقتناع، وأن القرار النهائي يكون ذاتا للاختلاف دون شفاعة او حرف او ارباب.
- وتركز القيادة المديقراتية في اداء مهمات العمل على ما يلي :

 - توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
 - تشريح السلطة الموروثة.
 - الشراك المروي وسبل في اتمام المهام المبدلة.
 - اقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسيين تقوم على الاحترام المتبادل.
 - منح سماحة من اخرية الآخرين وتشجيع فردتهم.

- ومن اجل تحقيق هذه المنطق سبعة روح الائمه لدى العدميين وارتكاف روجه المعترية واقناعهم على العمل والثقة المتبادلة.

ج- القيادة المطلقة او غير الموجهة او التراسية:

وهي قيادة تكون منحرفة من سلطة القائد، وقد تكون فوضوية لكنها تقوم على ترك الفرد بعض ما يشاء حيث يجد ورثة ورثة غير موجودة، كما يترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه، ويعتمد عليهم اعتمادا كلبا في تحديقها، ويقوم القائد التراسية عادة بتوصيل المعلومات الى الرأي العام جموعته ويزكيه فهو معلم آخرية في التصرف دون التدخل منه وينفرد هذا النوع من القادة به باي:

- لا يوجد اي نوع من انواع التخطيط والتنظيم.
- الاعد سلطاته على المرؤوسيين وهنا تندفع القيادة.
- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسيين فقليل انتاجهم نتيجة لانعدام روح العمل الجماعي المشترك.

١- صالح عبد الحميد محظوظ، وهو من اسرة عصر، الادارة والتخطيط التربوي، التربية، معهد
الرشيد، ١٩٩٢.

- يترتب علىه روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.

ويغير هذا النمط من القيادة غير مجد ، لأن لا يكتب العاملين بخبرات ومهارات جديدة يرتفع مستوى أدائهم المهني ، لذا يسود الفشل والتلوّن والشعور بالضياع والعداء القيادي والفرخي وضعف العلاقات الإنسانية ، وظهور الرغبات الفردية ، والقدرة والسلطة من السمات الاعنة .

القيادة في الإسلام: النمط الشوري ١)

تستند القيادة في إسلام مفترضها من مبادئ الدين الإسلامي الحنيف حيث الرحمة والعدل والبرقة وحسن المعاملة والكرمه وال الإنسانية والشوري . وبعد مبدأ الشوري أو المشورة من مباديء الإسلام ، وأصل من أصول تنظيم تعلامات في العمل .

وقد جاء القرآن الكريم وال سنة المطهرة في أكثر من موقع بالغت على الشوري وأحد رأي الآخرين بعيداً عن التعدد والاستبداد بالرأي، كل ذلك قبل أن يعرف عالم اليوم هذه المبادئ ويسعى تعزيزها بمنتهى السين، قال سيدنا وعلی ﴿وَشَارِعُهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ سورة آل عمران آية ١٥٩، ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى يَتَّقَنُونَ﴾ سورة الشورى آية ٣٨ وجاء في حديث تشريف عن الرسول ﷺ استعينوا على أمركم بالشورى ، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يطلب المشورة من أهل الرأي من الصحبة رضوان الله عليهم جميعاً وما لا ي sis أصلاً من أصول العبادة وثواب الدين .

وبساحد مبدأ الشوري في القضاء على التفرد والاستقلالية في الرأي والاستبداد من قبل القيادة بمقداره أراء المرؤوسين وحجب الفرض عنهم لمشاركة بازائهم

ووجهات نظرهم حيث يدركون من أحسن أو خطأ أي تذكر أن تفهم في تصوراتهم التي يعيشون بها ، وخلافهم مع المبادئ الأخرى .

وتفرد القيادة الشورية الإسلامية عن غيرها من أنماط القيادة باتباعها نمط القيادة في الإسلام تختلف من معتقداته السامية ومذهنه وشراحته . ومن التوجيه الاهلي بالامر الشوري . وقد جاء التوجيه الاهلي ليجعل من الشوري أنسانياً عند تحاذ القرارات او اتخاذ السياسات ورسم الخطط ، ويذللها بـ القائد . السبب اقتداء برسول الله ﷺ .

ويشير النمط الشوري الإسلامي على المنهج الذي يضر ايجي الغربي مثل ما تختلف به الشوري عن الميقاضي . فإذا كانت الميقاضية تعني حكم الشعب نفسه بنفسه ولصيقه نفسه وبالتالي سيادة الشعب فإن الإسلام قد أقر القيادة لشرع وليس للشعب . وعند الاختلاف يكون رجوع المسلمين إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والإجماع . وتدقيقه اقتصادية تنتهي إلى نظام وضعى من صنع الإنسان وتهدف إلى فصل الدين عن الدولة . وفي النظام الميقاضي يكون القرار بالأغلبية وعلى ذلك يباح كل شيء إذا صوتت الأغلبية عليه ولو بفارق صوت واحد غير متسدة إلى دين أو عرق . بينما تأتي الشوري في الإسلام غير مترفة للقالد إذا رأى أنها تختلف مبادئ الدين وما نعاشر عليه الناس في إطار الشرع المطهور .

فالشوري مجموعة من الآراء يأخذ بأاصحها من أهل الرأي والعلم والخبرة . وقد عمل رسول الله ﷺ بمشورة سلمان الفارسي في غزوة الأحزاب عندما أشار بخط الخندق ، ووافق على رأي أبي بكر يوم بدر في الأسرى .

ويرتكز النمط القيادي الشوري الإسلامي في الحال تطبيقي على الكثير من المبادئ والاسن المستندة من الدين الإسلامي وشريعته السمح ، ومن أبرزها ما يلي :

١) عبد الحميد الأخفري (٢٠٠٠) مرجع سابق
٢) صلاح مصطفى وحاجا، المدح (١٣٣٣) مرجع سابق
٣) محمد مرسي، تطبيق (٢٠٠٢) ، القيادة والقيادة بين المفهور الإسلامي ونحوه، مجلة الجودة، عدد ٢

٤) نفس المراجع المدقق
٥) عادل الجندي (٢٠٠٣) مرجع سابق

* وفي اخر احسن الإسلام بالشوري فناد حتى القرآن التحريم على ضرورة الالتزام بهذا الصدق في مواضع كثيرة قال تعالى ﴿يَأَيُّهَا الْمُذَكَّرُ إِذْ أَمْوَالَكُمْ فَوْلَادُكُمْ وَكُنُولَكُمْ مَعَ الْصَّابِقِينَ﴾ سورة التوبة آية ١١٩، وأكد مبدأ الأمانة في العمل واعتبرها رحنا من أركان العين الملوثة قال تعالى ﴿إِنَّ حُكْمَ مِنْ أَنْفَجَرَتِ الْفَوْلَى الْأَبْيَنِ﴾ سورة القصص آية ٢٦.

* ومن مفاهيم الشدة الأساسية التي ركز عليها الإسلام أخلاقه والآلة وإنها عاملان أساسيان وقد سهل الدين الإسلامي جميع التغيرات الإدارية المعاصرة في الشكيد على أهميتها، وإنهما عاملان أساسيان في تربية وتطور المضامين، يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه فربط الإيمان بالحب.

* ويقول عليه السلام لا يحب فمن لا يألف ولا يوقف، وبخت الدين الإسلامي على حسن الخلق وحسن المعاملة بين الناس وقولوا للناس حسنا وقوله تعالى ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا أَلَّا هِيَ أَحْسَنُ﴾ سورة الإسراء آية ٥٣.

إن كل هذه المثل والقيم والمبادئ العليا من أهم مقوماتقيادة الشورى الإسلامية، لذا يجب على القائد الشورى أن يتصف بكل الصفات التي تحكم من حسن القيادة، فعلى جانب العزم والخبرة والمقدرة على التنفيذ والذكاء والقراءة يتعين عليه أن يتصرف بكل الصفات المنشقة من ديننا الإسلامي مثل الأمانة والقدرة والتواضع والاحترام والصبر والصدق والمساعدة والاعتراف باخططا والأعتذار.

١- أورده الخبر في صفحه ج ١٤٣ في الأصل ملخص من الأصل أن بعد ذلك ما يحب لهه
٢- قهد سالم السادس (١٤١٧) المؤلفة لأساتذة كلية الإدارة الروابط مطبوع الحاخ
٣- سوسن محمد الفارسي (٢٠١٨) حتى لا يحصل خطأ جندي في الأسلوب

* احذأوا أقدامكم لإنسانية وألا أنت أنت هي ملوك حملة قال تعالى ﴿وَلَقَدْ كَرِمْتُمْنَانِي
وَأَدْمَمْتُهُمْ فِي الْأَنْزَلِ وَالْأَخْرِ﴾ سورة الإسراء آية ٧٠.

* تفضي الكراهة الإنسانية النظر إليه على أنه عضو يتفاعل في المجتمع يشارك بمحنته وله حقوق وواجب وحقوق، ودوره تجاه منح المفرد القرصنة لمسارته في بيئته، إنما يوجهه النظر ووضعه الموارد في خدمه، هو واسط الدين الإسلامي.

* تقييم العدالت الإنسانية المسلمية، والأهمية العلائقية داخل المجتمع تقتضي وجودها في الأرثنة، بتاريخ العصرية لا ينافي من جهة وتحسين إيجابية المنفعة من جهة أخرى اهتممت به المظاهر الحديثة في الإدارة غير أن الإسلام كان له نفس التوجه في هذا المضمار حيث أكد منذ أكثر من أربعين عاماً قررت على أهمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المجتمعات وبحرجها، فالدين الإسلامي دون تحصيبة دون الأخلاق والمثل العليا فذكره الأخلاق كانت هدفاً رئيسياً لرسالته قال عليه السلام إنما يعنى بالآمنة مكاره الأخلاق وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يتعامل مع أصحابه بأفضل معاملة، قال تعالى في وصف نبيه ﴿وَلَكَ تَعْلَى حُلُولُ عَظِيمٍ﴾ سورة القلم آية ٤.

* ويشتمل اعتماد الإسلام بالعلاقات الإنسانية وتأكيده ترسانة مصادتها في كثير من المفاهيم الأساسية ل العلاقات الإنسانية ومن أهمها التعاون وخاصة على أمر الحب والنهي عن كل ما فيه من إثم وعذاب قال تعالى ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبَرِّ
وَأَنْقُوفُوا وَلَا تَنْعَوُنَا عَلَى الْإِثْمِ وَالْمُعْدُونَ﴾ سورة المائد آية ٢، ومن المفاهيم الأساسية أيضا المساعدة والعدل من حيث التعامل وتكافؤ الفرص والأخذ بما يجدره، ومن المبادئ الأساسية التي أمر الدين بتطبيقها الصدق والأمانة، وهذا يبرهن أن أساسيات تقييم علاقات إنسانية قوية في أي مجتمع، والرسول عليه قدوة هذه الأمة كان صادقاً وأميناً.

رابعاً - سمات القائد الفعال:

نكون سمات القادة في الحالات الشخصية، التي تساعد المزد على قيادة الآخرين. لقد أخذ أن أهم سمات القيادة الجيدين هي الدهبراتية، والحيوية، والآلاتات الاجتماعية، والتصديق، وتنمية ذات الناس، والشغف، والتفقة، والتحمّل، والتجدد، والقدرة على تحديد الاتجاه، تحديد الاتجاه، والابداع، وروح الدعوه، والماده، والحكم، التحالف، والتركيز، ووعده بالإنجاز، والأخلاقيه، والشجاعة، والحسنة، والتغيير، والذوق، والذوق العام، والاجرامي. ولكن هذه السمات التي تجيء من لحظة مذهلة جيدين أو سرطان تكشف الأجياعي أن النبيل يعتمد على غواص عبادته للعنق هذه، لتسراست، وفرحة نوافره في ذات شخص.

ومن الجدير بالذكر أن تلك السمات مرتبطة بالصفات الفردية حاصله بكل فرد وبهذا كل منها تعتمد على الحفاظ والموازنة، فيهم القادة الجيدين بالصفات القادة التي تتذكرونها وبه صفات التي تتصف بهم، فيمكنون اقصى جهدهم لأحد من الصفات السيبة والمعن على تحسين عملية ذات الصفات الجيدة، ومع ذلك من الممكن أن تكون الصفات التي تواصها إيجاد قدرها الخروج سببية، على سبيل المثال من الممكن أن يرى الهرد نفسه معهوناً وغيره، الآخرون ملخصاته وإيماناً بعيداً، بين ابن رغبة الإنسان في القيادة نفسها يمكن أن ترى أنه حقيقة مالية، فلقد ثبت بيت بهذه يقول: والإنسان الذي يرى محبباً فيكم، حسداً ينظر اليه البعض على أنه تمثيل، لشيء الشاش، ونتيجة تعدد من التحديات التي سواجهنا ونجده في مناصب قيادية، فإذا ما من أن تكون لديك القدرة في ذاتها وإن تصرف بتكامل فرانز.

ولكتسب العديد من المهارات القيادية والإدارية كغيرها من المهارات من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي ومن خلال زيادة الخبرات وتعزز من خلال المسارسة، ولكن قال ديفيد David إنه لا يوجد خط للنهائية في سقف احمردة، بل إنه يجت على القادة

البارزين العمل على اكتساب المهارات التي تجعلهم فعاليين، فالقائد بعد ولا يولد، فهو هناك العديد من السلوكيات التي يجعل المديرين ناجحين ومنها ما يلي:

إن القادة البارزين لديهم بعد نظر، فعمر الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضيق المسوات، وذلك لأن لديهم القدرة على تحديد الرؤية، فهم يجدون الأهداف لم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم ساعتهم لتحقيق تلك الأهداف في الواقع، فمثل هؤلاء القادة لديهم مهارة خاصة في التوجيه، فهم يعرفون أين هم الآن، وكيف يصلون هنالك وإلى أين سيقودون المظروف، فيجب عليهم إرشاد الموظفين كي يتذبذبون بالعمل عن طريق توجيههم والتأكد من تنفيذ جميع المهام.

أما التكامل فهو من أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملاً أن تكون عادلاً، وأميناً وعلى خلق. فتعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الجميلة، فمعنـى أن تكون أميناً أكثر من مجرد أن لا تكذب. بل إن القادة الأمانة يقولون ما يحسون به ويتصرونون طبقاً لعتقداتهم وأحاسيسهم، وبعد القائد الأمين مثلاً أعلى للأخرين، وذلك عن طريق نصره باسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم، فهم يحرمون الأفراد الذين يعملون معهم، ويحترمون أيضاً قواعد المؤسسة وقيمتها، فالتابعون يحثون عن القائد الأمين الكفء، الخير الذي يحترم مشاعرهم وخصوصياتهم.

إن الكفاءة شرط أساسي : وتحتطلب الكفاءة أن تصرف بشكل ناضج وإن تكون مثلاً أعلى بعديها، وليس من الضروري أن تطلب القيادة معرفة فيه، بل إنها تطلب أن تكون كفأة في المهارات القيادية الرئيسية مثل مهارات التفاوض، ولا بد أن تكون على علم بكل مقدرات المؤسسة، وكل أدوار الأقسام المختلفة في المؤسسة، ودورهم في رفع مستوى إنتاج المؤسسة.

وتعتبر القدرة على حل المشكلات من أهم المهارات القيادية العملية، فلنكتي نحل المشكلة لابد أولاً أن تحددها وتحيط علماً بكل جوانبها، فما هي خطوة في عملية حل

مراجع الفصل الرابع

- (١) عبد الله سعيد جعري، الادارة التعليمية والادارة المدرسية، دار المدارك للنشر، ١٩٩٨.
- (٢) احمد عيسى محمد نعيم، الادارة الاعدادية، مقدمة وخطط تطبيقية، دار المدارك، دكتوراه مكتبة العلوم، عجمان، ١٩٩٦.
- (٣) صالح مصطفى، «وحدة كتب الادارة المدرسية»، مرجع مطبوع.
- (٤) صالح عيسى حبيب، مصطفى عاصي، دراسة تطبيقية لادارة المدارس، دار المدارك، دكتوراه مكتبة العلوم، عجمان، ١٩٩٣.
- (٥) فؤاد عباس، سعدي، نبيلة، تكنولوجيا، دار، ٢٠٠٣، مرجع دار المدارك للنشر والتوزيع، ١٩٩٧.
- (٦) فؤاد عباس، سعاد، دورة، ابراهيم، صالح، مرجع المدارك، ١٩٩٢.
- (٧) فؤاد عباس، (١٢٢٥)، القيادة المدرسية في صورة تحديات القيادة، كلية التربية، جامعة اليرموك، مذكرة ترشد.
- (٨) محمد البراهيم، وآخرون، الادارة والادارات المدرسية، بعلبك، دار روزان للطباعة.
- (٩) محسن العبدلي، الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية، دار المدارك للنشر، ١٩٨٢.
- (١٠) راشد سعيد، ابو الحسن، عصي وأخوه، وظائف الادارة المعاصرة، تقدمة سليمان، عمان، دار المدارك، ١٩٩٣.
- (١١) محمد سيف الدين فهمي، حسن عيسى، ملك خضراء، تطوير الادارة المدرسية في دور الاعلام، طرابلس، دكتوراه، دار المدارك للنشر والتوزيع، ١٤١٥.
- (١٢) محمد العبدلي، (٢٠٠١)، الادارة المدرسية: المفهوم والتخطيط، دكتوراه المعاصرة، دار المدارك للنشر والتوزيع.
- (١٣) سليمان الحسيني، الادارة المدرسية وتنمية قدرات البشرية، ابو يحيى، دار عمان للكتب، ١٤٠٦.
- (١٤) طاهر موسى عصبة، (١٩٩٩)، السلطة والقيادة بين المنهج الالامي والتفكير الغربي، دار المدارك للنشر والتوزيع.
- (١٥) فهد صالح السنبلة، (١٤١٢)، النسوج الاسلامي في الادارة، الرسالة، مطلع العائد.
- (١٦) عواد محمد الغربي، (١٤١٨)، حتى لا تكون فينا حاجة، دار الالمنسي.
- (١٧) موسى الطوري، المنشية الادارية، عمان، دار الاداره، ٢٠٠٢.
- (١٨) محسن حسن الحسيني، دليلي الادارة المدرسية، عمان، دار المدارك، ٢٠٠٣.

الشكلات هي فيه مشكلة اولاً، ومعرفة مبتعها، وذلك في الاساس وهي في المشكلة وطبعتها، وأصبح من السهل استشارة الآخرين في المشكلة لمعرفة عن جهده عتمداً على آراء الآخرين وعلى مهارات المفرد في التعامل مع المشكلات داخل المؤسسة فإن القدرة على معرفة المشكلة وتحديد ما تطلب احاطة كافية بكل أقسام المؤسسة وبفهمها وأهدافها، وتطلب القدرة على حل المشكلات لقدر قدرة المفرد على الخادم للإرادات والاستعداد لحل المهام، وأيضاً بعد الهرات للحياة الدراسية والادراك من الآنس، الطوارئ، ولكنها التي اهتم بمعرفة أن الوصول إلى الحياة الدراسية المنشكة يقتضي من يشعرون بذلك الهرات بمساهمته في حل تلك المشكلة.

ويتسع القيادة للعمون بوعي بذاته وضبط النفس والتجدد الدائمي والمعرفة الذاتية والتقدير لذات المرتفع، ومعرفة شخصية وتنمية شخصي عالي . قال إيريش Erich Fromm إن الشخص الذي ينظر في فكراته ولا يخزه نفسه شخصية يفقد حزام الذات وتنمية الذات من أهم سمات القيادة الشجاع . فالآفراد الذين لديهم نفسهم ذاتي مرتدع لا يشكرون ولو ناحفة واحدة في قدرتهم على القيام بما عمل مهما كان صعباً .

ولأهمية هذه مهارات فسوف يتم الحديث عنها خصيصاً في الفصل الخاص بالوظائف الادارية بالمدرسة في هذا الكتاب.

محدث حسن الحسيني، دليلي الادارة المدرسية، عمان، دار المدارك، ٢٠٠٣.
موفى ملطفان، مرجع مطبول.
ثانية عصبة، مرجع مطبول.
وليد هوار، على نفس، مراجع مسابد.

الفصل السادس

التنظيم والاتصال

محتويات الفصل

أولاً: التنظيم:

- مفهوم التخطيط / التنظيم النسري
- أنواع التنظيم.
- أنواع التنظيم الإداري.
- arkan التخطيط.
- خصائص التخطيط.
- عناصر التخطيط الإداري تحدد.

ثانياً - الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية

- أولاً: مفهوم الاتصال.
- ثانياً: أهمية الاتصال في الإدارة التعليمية والمدرسة.
- ثالثاً : العناصر الأساسية للاتصال.
- رابعاً: اتجاه سير الاتصال .
- خامساً: وسائل الاتصال داخل النظم التعليمية.
- سادساً: كيف يكون الاتصال فعالاً؟

[٦٦]

د / عبد الرحمن بن سليمان الشلاش
د / سامي عبد السميم اضوان

- (١٩) فهد جعفر بن زكريا، مفهوم العمل وعلاقتها بالادارة التربوية، رسالة طبیخ، الترسانی ١٩٢٤، مكتبة التربية الأولى، الخبج، المغربي، ص ٨٧-٨٨، العدد ٤٩، السنة ٢٤، ١٤٢٤هـ.
- (٢٠) هاني عبد الرحمن الطريبي، الادارة التعليمية - مفاهيم وافق، ط٢، عمان، دار وائل، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.
- (٢١) يوسف ابراهيم براوي، الادارة المدرسية حلقة، الكويت، مكتبة الفلاح، ١٩٩٣.

- (22) Brooks , Adams, "The Theory of social Revolutions" , N.Y. The Macmillan co. 1930.
- (23) Burrop Percy, Modern High School Administration, Harper & Brothers Publishers , New York, 1962.
- (24) Phil Schlechty, Shaking Up the Schoolhouse , San Francisco: Jossey-Bass , 2001 .
- (25) H.Singh and Mihnder Singh "Organizational Leadership" , H.Singh , (Ed) Fundamentals of Educational management New Delhi: Vicks Publishing house , Printal, 1998.
- (26) David Gamble , Nicholas S. K. Pang, Educational Leadership and Management , The Chinese University Press , March 15 , 2003.
- (27) Francis M. Duffy, Courage , Passion , and Vision: A Guide to Leading Systemic School Improvement , Scarecrow Press , February 2003.
- (28) Michael Fullan: The Moral Imperative of School Leadership , Corwin Press , March 2003.
- (29) Richard T. Castaldo: Focus Leadership: School Boards and Superintendents Working Together , Scarecrow Press , January 2003 .
- (30) Robert J. Starratt, Centering Educational Administration: Cultivating Meaning , Community & Excellence , Lawrence Erlbaum Association , February 2003 .
- (31) Roland Barth: Learning by Heart , San Francisco:Jossey-Bass , 2001 .
- (32) Scott D. Thomson & Beth M. Conny: Principles for Our Changing Schools: Knowledge and Skill Base , Scarecrow Press , 1998.

الفصل الخامس التنظيم/الاتصال

تمهيد:

مثل النظم موحدة مهددة في إطار العصوب الإدارية الملاحتلة، وبعد مرحلة اللاحقة للشخصية، وبشكل الشخصي العصوب الفكري لشخصية إيا كين يتعجب ومحضها، فزاد أهمية التنظيم بع تعدد التشكيلات الإدارية، واتساع المؤسسة، وتنوع الشخص.

وتجدر أسمى انتظبات في العمل التربوي وحدة داخلية تترجم فهو توسعة لعصبة لتغدو تجربة تعلمية، ويمكن للتنظيم التدريسي الفعال أن يخلق تتابع بحثية متعددة على صنف المدرسة يكثير من التفاصيل، وتخل من أسلوب الاستقرار وتحفيز العلاقات بين أعضاء المدرسة ووضوح الأهداف والمهام وتحديد المسؤوليات والقيادة الإنتاجية، مما يسهل عمليات التوجيه والرعاية.

أولاً - مفهوم التنظيم:

تعددت مفاهيم التنظيم وتبرعت لدى كتاب الإدارة، وأخذت النظرية إلى التنظيم حسب رؤية كل واحد منهم، وفي الوقت الذي يعرف التنظيم بأنه توزيع الأفعال المختلفة على العاملين كل في مجال شخصه مع اعتمادهم تصلاحيات التي تساعدهم على إنجاز ما استند إليهم من أعمال ألمجده إن شبيستر بارنارد (C.Barnard) سرى أن التنظيم عبارة عن نظام لأنشطة أو قوى متنسقة إدارياً لأشخاص أو أكثر كما يعرف التنظيم بأنه ترتيب جهود بشرية جماعية لتحقيق هدف مشترك بناءً على وكلاء.

١- جون أنتوني (٢٠٠٥) الادارة المدرستية وتنمية قدرات المعلم، دار المعرفة، القاهرة، ٢٠٠٥.
٢- C.Barnard (١٩٤٩) the Functions of the Executive, Harvard un press, Cambridge, Mass.
٣- فروان عبد الحفيظ الشناوي المتضمن في في المدونة الإسلامية متعدد ومتعدد (٢٠٠٣) دار الكتب العلمية، مصر، مكتبة المكتبة لدول الخليج، بيروت.

يُنظر لـ«التنظيم» بقدر عينه كـ«وحدة لإدارة»، حيث إنها مثل الـ«المدرسة»، وتحتاج إلى إدراة الإدارية المختلقة. أو المختصة تلك الأقسام وعلاقتها بالـ«المدرسة» والـ«الأداء». الـ«الاتصال» والـ«المسؤولية» والـ«السلطة» في المختار. ويلاحظ أن هذه المفاهيم بالـ«الذكاء» تشكل العمليات داخل التنظيم أكثر منه عريفه التنظيمي.

ومن الناحية الأدبية (أورده سليمان ١٩٨٧م) الذي يرى بأن التنظيم عبارة عن ترتيب الأداء، وذلك المترافق على ترتيب الأداء مع ترتيبهم السمعة لأجله، وأشدتهم من العمل بمعنى مستوى الأداء وبيان جهة ورثته، ومن الملاحظ أن هذه المفاهيم تترك معي شرائع العمل وتحتمل تراكب الشخصية وظروفها لـ«السمعة» التي هي من صلب «ذكاء» التنظيم.

وإذا قررنا إلى التصنيف المدرسي نجد أنه لا يخرج كثيراً عن هذه الناهية سوى أنه يعني بما يدور داخل المؤسسات التعليمية ونها المدرسة التي تضم مخصوصيتها التربوية ومهما تقييم الأداء والنهاد التربوية والعلمية لتحقيق الأداء، فالـ«البراعة» باعلى مستوى من الكفاءة وبنفس وقت وجهه وتكلفته.

ولذلك يعرف البعض التصنيف المدرسي على أنه يعني الإطار أو هيكل العام الذي ينسى العنصر المدرسي ويبحث تجسيمه وتنسيقه جهود العاملين بالمدرسة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل، وطرق وأساليب الأداء، وتحديد قنوات الاتصال وبيان السلطات والمسؤوليات لكن مستوى تطبيقي داخل المدرسة، مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة والتعرف على الأداءات والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق أهداف المدرسة بكل تكلفة مع حسن الأداء. وأن التصنيف المدرسي أيضاً هو مجموعة من العمليات

- ١- درج الخطيب وأخرين (٢٠٠٧م)، الإدارة والاشارة، اسريري الجاهات حدبة، مطبعة المقررات الدراسية،
- ٢- طرقاً، عبد العزيز مهير، الإدارة، شارعه، في ضوء، المختار الإداري للأسلام المعاصر، الـ«كتاب»، مكتبة الاتصال.
- ٣- جمال أبو الوها وسلام، عبد العظيم الإدارية المدرسة، الجاهات، الـ«الإدراة» المدرسة، مراجع، مؤلف، ص

تهدف إلى تحفيز أهداف المدرسة، ويقوم بها مدير المدرسة ومعاوبوه، ويتختلف من مدرسة إلى أخرى بعد تقدير المدرسة، و نوع الإدارة المدرسية.

ثانياً : أنواع التنظيم

يقسم التنظيم إلى نوعين: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

١. التنظيم الرسمي:

وهو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية، وتحديد السلطة والمسؤولية، وإنحدر العلاقات التنظيمية داخل التنظيم من أجل تحفيز أهداف المدرسة، ويتمثل التنظيم الرسمي الصورة الرسمية في هيئة تشكيلاً متصلاً بمنصب وفق الفرق والرسائل والأسلوب المائي الذي تسير بها الأمور داخل المدرسة، ويزخم ذلك في شكل خريطة تنظيمية، وتحضر الخريطة التنظيمية في شكل إدارات واقسم كما بين خطوط الأنصاف داخل المدرسة، وفي المدرسة يضم التصنيف الرسمي جميع الأفراد العاملين كل حسب مركزه وسلطاته ومسؤولياته ومهامه، وسوف يتم تداول هذا التنظيم الرسمي في المملكة العربية السعودية في الفصل الخاص بذلك من هذا الكتاب.

٢. التنظيم غير الرسمي:

يقصد به شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وهم مجموعة من الأفراد داخل التنظيم تشق أهدافهم ورغباتهم وموتهم ونطاعتهم، ويجتمع أفرادها بصفة دورية أثناء العمل وتربطهم علاقات اجتماعية، وهذه التنظيمات لها غايات قصيرة المدى في العادة توجه نحو إرضاء الاحتياجات الشخصية للمعادلين في التنظيم غير الرسمي وعندما تتحقق هذه الاحتياجات تختفي المجموعة.

صالح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في صور، المختار الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٠.
جمال أبو الوها وسلام عبد العظيم (٢٠٠٧م)، الدروع، «الإدارية».

ويمكن تدوين مبررها لاستدانتها في المقدمة ل الشخص من ال وجة تدوينه لاتخاذ اجراء اعد في المدرسة يخدم دمه في وضع احتمال التصرف في التواجدي الماليصالح بعض وهذا الامر وإن كان مستغرباً لي حد ما في نفس حق (جنس الامر) وهو شبه شديد منها الرئيس او المدير الحق في اتخاذ قرار المدرسة نفسها بحسب المعاشر وهكذا

ثالثاً : ادوار التنظيم الاداري

- بهذه المقدمة الاداري كثير من مماراتها ترتبط مع السلطة ربطاً وثيقاً فما يدور من بين عين خذلهم مسويات كل ممارة ما يسمى بذلك السلطة والمسؤولية، وتعنى
- بساعدة على تحديد طبيعة عملها وبيان اهدافها وقولها بعد الاخلال بها، وكم محسنة والمسؤولية الادارية المحملة بما يعاني ومسؤولية بذلك امانة بتحمل الفرد المسؤول
- بمساعدة على التنسيق من جهود الافراد
- بمساعدة على الاستخدام الامثل لـ المدرسي ينفرد بتحديد هدفه وهو ا manus والتحول وتحديد اهدافها وخصائص التي تغيره، من هذه اخصائص ما هو معاشر، او على مستوى العمل، وفيما يلي الشاطئ.

رابعاً : اركان التنظيم :

يقوم التنظيم الاداري على اركان اسا ومن بهذه الامر والرقابة او الادارة واحد والمسؤولية وقيم يلي توضيح لكل منها:

١- السلطة :

ونعرف السلطة بالها الحق في تكليف افرادي من أعلى الى اسفل مع توضيح عدد عن طريق اصدار القرارات واعطاء الاوامر، مع بيان اتجاهات خطوط السلطة من أعلى صور اقسامها وطرق الاتصال والتواصل، وبيان نطاق الإشراف، ويقتضي نطاق الشرف عليهم الرئيس، ويتوقف هذا الامر

على جماعة العمل وكفاءة الرئيس ونوعية خبرته وخبرته وعييه، وقد يكتب المشرف او عده من المراقبين، وحدد المناسب للإشراف على الأعمال الذاتية يمثل في (٦) مراقبين،اما احمد المناسب للإشراف على الأعمال التجارية ففروع بين (٣٥ - ٣٩) مراقباً.

٢- تطوير السلطة وتعني ان يكون المدير يفتح المروضين به من الصالحيات وتساعدت مما يزداد في تحفيظ عبد العمل وتفادي السخط عن كافيه، وبه يزداد في تدريب المروضين على اسلوب القيادة، وتعرب لهم على تحرير اسلوبية وتنفيذ اهمامه بالشكل الصحيح

بـ على مستوى العاملين، وتعني بذلك ما يخص العاملين من تنظيمات تساعد على رفع كفاءة التنظيم، ومن هذه التنظيمات ما يلي:

١. توضيح في تحديد اهمامه وبيانها ووضع مهماته وواجباته كـ منصب ورتبة.
٢. وصف الوظيفة التي يزاولها، وان تكون كل ذلك مفهوماً ويعيناً لدى الموظف.
٣. تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يفتح الفرد السلطات والصلاحيات اللازمة التي تكفي من القيام بالمهام الموكولة اليه بما يساعد على التنفيذ بالشكل الصحيح

جـ على مستوى العمل، وذلك بتهيئة مناخ العمل ليكون مناخاً صحياً سليماً يساعد على الانتاج ومن الخصائص في هذا الجانب ما يلي:

١. عدم الازدواج، اي إسناد الاعمال المنشطة الى جهاز خدمة وشخص معين بحيث يكون مستوى امام رئيس واحد دون اربائه، باعمال اخر قد تفضي الى تغافل في اداء مهماته الأساسية.
٢. المرفقة والبساطة، ان يتم التنظيم بالمرونة وعدم التعقيد وتخفيضه من الروتين وكثرة الاجراءات والتدابير.

١- دليل المعاشرات، ١٩٩٦، المقدمة المدرسية والمعادلات التقويمية، حـ، دار المعرفة.
٢- الانجليز، ٢٠٠١، مرجع سابق

١- الابير، ٢٠٠١، الادارة المدرسية بعد التجاهدة الحديثة، جـ، دار الابلاد للطباعة والنشر

الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية

أولاً: مفهوم الاتصال:

يتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصالي، ففضاء المجتمع الشري في أساسها هي ظاهرة اتصالية بحثة، والاتصال جزء من الحالة الاصباغية لمجتمع الإنسان، وبذاته تعدد أسباب احتجاجه الاتصالية في أساسها، ومن خلال الاتصال communication تتضمن أن تتفاعل مع الآخرين، وتتعرف على ذاتها، وعن طريق الاتصال تبني أضواء معرفة مكنته تعزيز وتسيير في إبراء الوجود الشري ككل.

والاتصال عملية جوهرية للإنسان وبنية المعلومات على سطح الأرض أو خارجها فيدون الاتصال مساف بيقى متعارفين في الأرض التي يعيش عليها متسقين أو متسقين أكثر من أن تكون متعددين، فالاتصال أمر هام و طبيعي في حدوده بينما يبل أكثراً من ذلك في أن معظم المكالمات الكبيرة ذات الأبعاد المعرفية يمكن حلها من خلال نظم الاتصال الجديدة.

وقد تناولت عملية الاتصال العديد من الكتبات وفروع العلم المختلفة من حيث أطروحة المعرفية و طرائقه و مفهوماته، ولقد اختلف التناول فيما يختص مفهوم مصطلح الاتصال في مختلف فروع المعرفة بكل منها يتناوله من زاوية اهتمامه وما يناسب مع طبيعة كل نوع من هذه المعرف .

٣. تبكيّرة فعالة للاتصالات، تخدم انتهاية المعلومات وفتح كافة البوابات من أعلى اهم إلى أسفل المسؤوليات الإدارية لأبد من تعاونه لحضور المسافة بين مختلف المسؤوليات والأفراد.

٤. استقرار التنظيم، كنه ذات التنظيم مستقرًا مساعد ذلك على تمهيز وسائله لتحقيق لأهداف ورؤى الإنتاج.

٥. على مستوى ذات التنظيم وهيكته بحيث يعطي الميكل صورة مسطحة عن طبيعة المؤسسة ووجهها ومستوى وضعيّة وظيفيّة وظيفيّة وظيفيّة لإدارة، ومن أشكال الميكل التخطيمية ما يلي:

٦. الميكل الرأسى (أصبعي) أو رأس بيضي يحقق الأهداف، وتحتل المسؤوليات الإدارية في يوزع تسلسل الصلاحيات من أعلى إلى أدنى، وتحمّل المسؤولية في أعلى المسؤوليات الإدارية وتحمّل فيه المسؤولية بشكل واضح.

٧. الميكل الأفقي: ويمثل الاتجاه العاكس ويظهر مسطحاً ومن أبرز مسماه توسيع قاعدة الاداريـة . ولأنك إن الواقع الإداري يشهد في غالب الأمر اجماع بين الميكل الرأسى وبين الميكل الأفقي ، ومن الصعب أن نجد أحدهما حنـصـا . وسوف نستعرض ذلك بالطبع على تنظيم التعليم بالمملكة العربية السعودية في الفصل الثاني، وفي ذلك فهم الضروري أن نعرض لعملية التي يتواصل من خلالها أركان أي تنظيم إداري إلا وهي عملية الاتصال موضح الجزء الثاني .

١- اعد هذا الجزء دارساً من عدد السبيع وصولاً

٢- عدد له المفهوم في هذه الاتصال المعاصر طـ ٢٠٠٦مطبع القرني، الرياض، ٢٠٠٣، اهـ، صـ ٥٥

١- محمد الحبيب (١٩٩٧)، مراجع سابق
٢- لـ الشري (٢٠٠٠)، مراجع سابق

ويعرف (بامشوس) الاتصال بأنه «عملية يتم عن طريقها إيجاز واستقبال معلومات أو توجيهات ومتغيرات واجهات بأي طريقة من أي عضو في هيكل التنظيمي إلى عضو آخر بهدف إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء». وهذا التعريف ينطلق بالاتصال للجانب النظيفي والوظيفي فلاتصال غایة وهدف في التغيير والتعديل وهو بذلك يخرج الاتصال عن العشوائية التي يذهبها البعض في الاتصال.

والاتصال من وجهة نظر البعض وسيلة أو أكثر لنقل أو نقل المعلومات والتعليمات أو التوجيهات أو الأفكار بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر أو بين مجموعة من المجموعات داخل البناه التنظيمية أو المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بفرض تحقيق أهداف مشتركة وفي خصو فلسفة معبدة سواء على المستوى القبادي أو الإشاري أو على المستوى الإجرائي التنفيذي.^١

ويوضح (الصويري) بأن الاتصال هو الاشتراك في تبادل الرموز والمصادر والأدوار بين الأفراد من خلال وسيلة أو أكثر في سياق اجتماعي يوفر فرص الفهم والتحريف والتاثير، والاتصال عملية تمكن الأفراد مناها للتعاون والتفاعيل وإيضا للصراع في المجتمع ويوفر فرصة تبادل الأدوار الاجتماعية وتأسيس علاقات خاصة وعامة مع أفراد المجتمع.^٢

- ١- سعيد محمد بالسون: المقدمة في الإدارة المدرسية، كورس علم قيادة، ١٤٢٣هـ، من ٥٧٢
- ٢- جمال أبو لقا وسلامة عبد العليم: تجاهات حديثة في إدارة المدرسة، دار المعرفة الجموعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م، ص ٤٠
- ٣- محمد الطوبوي في علم الاتصال لمدرس مذكورة مطبوع المغربي، طرابلس، ١٤١٣هـ، من ٢٦

ويعد الاتصال Communication جزء من لأصل لاتسي common يعني عصوسي أو شائع أو منتشر، وبذلك في اللغة الإنجليزية مفهوم communism يعني الشيوعية أو الملكية العامة أو المشترك، وقد بدأ الاتصال بالتطور حيث استخدم في القراءات الأولى تعبير عن الاتصال تعطى و المشاركة في الأفكار معرفة، و تجاري يعني على طريق وسائل تكنولوجيا مثل الكمبيوتر و المحمول و الموبايل و السلكي و اللاسلكي، ثم يستخدم تعبير عن روحية الاتصال التي تدعى روح الاتصال و السمية من شخصين و تتطور فيما بعد استخدامات الاتصال و تغيراته، وغيرها في الواقع التاريخية انتقالية خاصة بعد حرب العالمية الثانية و ما بعده، بصورة واسعة مكتبة و خاصته.^١

ومن تعريف الاتصال فقد عرف (العربي) الاتصال بأنه «عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة تحملها أو تجربة أو مهارة أو أي مصطلح اتصالي آخر غير قنوات اتصالية يعني أن تتمام مع مضمون الرسالة بصورة توسيع لفocal مشاركة فيها»^٢ ويشير هذا التعريف أن الاتصال عملية تفاعل حيث يمثل الاتصال على حدوده التفاعل هذه وبالتالي يصبح من العمليات الاجتماعية المستمرة حيث أن الإنسان يعيش طوال يومه بالطريق عبره في اتصالات لا تنتهي من أجل انجذابه لشيء ما

١- ترجمة تبرير لجمعية غير حكومية رقم ٢٠٠٣-٢٠٠٣، من ٢٠٠٣-٢٠٠٣،
http://www.ncciraq.org/IMI/doc/Arabic_Norvalence_Manual.doc ١٢٠٠٩.
٢- أبو تلحيد محمد العريبي، الاتصال في الحالة الاجتماعية، دار المعرفة الجموعية، الإسكندرية، ص ٩٨، ١٤٢٣هـ.

٢. يلعب الاتصال دوراً أساسياً في تناول مشكلات الإدارات التعليمية من زاوية ومشكلات المدرسة وطرق علاجها من زاوية أخرى.
٣. بعد الاتصال وسيلة فعالة في احداث التأثير المطلوب على افراد الاجهزة التنفيذية من أجل انجاز الأهداف المطلوبة.
٤. تزيد الاتصالات الادارية من قدرة كل المؤسسات التعليمية وبخاصة المدرسة في تحقيق أهدافها.
٥. تعتبر الاتصال وسيلة لإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتصويم الأداء.
٦. تعد الاتصالات آلية جيدة لإبلاغ القيادات الأعلى بال موقف الإداري بالمدرسة إيجابياً أو سلباً وما الاحتياجات والمشاكل والحلول.
٧. يساعد الاتصال في التيسير بين الجهود المختلفة التي يقوم بها مختلف الأعضاء.

ثالثاً : العناصر الأساسية للاتصال:

١. المرسل أو المصدر الاتصالي : وهو الشخص الذي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال ما، والمرسل يتضمن بصياغة أفكاره وطروحاته من خلال تحويلها إلى شفارة كتابة أو لفظ أو إشارة، وبعض التقسيمات لعمليات الاتصال تعتبر هذه مرحلة مستقلة أو عنصر مستقل في عناصر الاتصال.

^١ - حمل نور ثوابة وسلامة عبد العظيم: المحاضات حفظة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية - ٢٠٠٣، ص ٤٢.

^٢ - سعد محمد ملحوظ: المقدمة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة، بيروت - ٢٠٠٣، ص ٨٩.

وإنما من أهداف التربية في تحفيز الاتصال الإداري أنه يجب أن تدرك المدرسة حجم سلطة المدرسين التي تربط بين أجهزة وائحة المدرسة وأعضاء المدرسة والتي يمكن من خلالها تقديم أفراد ووجوب النظر بين المدرسة والعاملين بالمدرسة وبين تعلمهم بعضها البعض.^١

ومن كل ما سبق يتتأكد ما يلي:

- إن عملية الاتصال يجب أن تتم على الأداء من غير عداه.
- إن موقف الذي تتم منه عملية الاتصال يغير جوهر اهتمامي في تفهم معاشرة الاتصال وهي الحكمة عليه.
- إن الاتصال هو عصب لا يمكن نكران في ربط الإنسان؛ دفعه إلى مواجهة جملة من البشر.
- إن فاعلية الاتصال تدعم حركة المؤسسة وتطورها واستثمار المؤسسة و توفير المجهود.

ثانياً: أهمية الاتصال في الإدارة التعليمية والمدرسية:

- تبرز أهمية الاتصال في الجهاز الإداري التعليمي والمدرسي لعدة اعتبارات منها:
١. تفعيل دور المجالس واللجان والندوات واللقاءات في مناقشة الموضوعات التربوية التعليمية، وليسن الجميع أن يعبروا عن انتمائهم بوضوح.

^١ - ذات المصدر (الإدارة المدرسية)، في موسوعة المعرفة المدرسية المنشورة في بيروت، لبنان، ٢٠٠٣، ص ٣٤١.

^٢ - Kenneth A. Crowe & Leithwood, Transformational Leadership In Education, Nov. PP. 18-20.

والأدواري يجاج هو الذي يكون فيه المدرسة على استخدامه وتوسيعه أكثر من وسيلة توصيل رسالته ، بل ووسيلة الاتصال يمكن أن يتسع الإداري في استخدامها ليصل رسالته بجاج كان جزء من صورة فبشر انتقامي (لشناع) وبخديه لتربيه معه فصي الصeson المستهدف وصوله . ويتحقق أهداف من الاتصال

٤- المستقبل: وهو الشخص أو الجماعة التي وجه له فيه الرسالة وتقوده بأدواره مختلف مضمون الرسالة الاتصالية بواسطة حراسة وتدريجها . ولأن تتبعه تغير العدد من العوامل على المقرر تحمله المراقبة ومدى اهتمامه بال موضوع ، كما أن مرجعيتها رياحها تدخل في تقبل الرسالة وفي فهمها واستيعابها على وقت تقدّمها إن وجدت . وعند التوصيل يعني الرسالة قد يستطيع الرد على توصيلها .

٥- التغذية الراجعة : وهو رد المستقبل للرسالة وتأثر بيده فيه المستقبل للرسالة وهذا الرد وطبيعته من مستقبل الرسالة يؤثر على أسلوب التفاعل الاتصالي بين الأفراد بعد ذلك

وتظل هذه العملية أهمية لأن مرسل الرسالة يأمل أن تجد رسالته صدى واهتمام من مستقبلها . وإن حدث هذا الرد فقد يكون ذلك منيأً لمرسل الرسالة لأنه يمكنه أن يبعد النظر في رسالته التي أرسلها لو في الرسائل الثانية، مع ضرورة أن يتسع في الاعمار أن التغذية الراجعة لرد الفعل قد يكون بطيئاً إذا كانت الرسالة موجهة جمهور كبير .

٢- الرسالة تفهم تعبيراً عن المخبرة التي يريد المرسل تلقيها . عسٰ هيست عـ دـارـات او رـوزـ او اـرقـاد او حـجمـهمـ . بـشـارةـ لـىـ تـعـبـيرـاتـ الـوجـهـ وـالـجـسـدـ وـالـدـينـ وـتعـمـسـ أحـجـرـ هيـ لـصـورـ الذـيـ يـوـدـ الـمـرـسـلـ أـنـ يـوـدـهـ لـلـمـسـتـقـلـ . وـلـنـ عـنـدـماـ تـحـدـثـ فـالـكـامـبـ وـلـعـبـرـاتـ الـيـ سـقـلـ لـتـسـمـعـ تـعـبـرـ عنـ مـضـمـونـ الرـسـالـةـ . وـلـنـ حـنـ تـكـبـ فـدـ تـكـثـهـ هوـ لـغـمـيـنـ وـهـ الرـسـالـةـ . وـلـيـ الرـفـقـ لـتـسـمـعـ لـحـلـ فـدـ شـيـرـ بـدـ اـقـرـبـ الـوـجـهـ وـلـكـسـ حـرـكةـ قـ

٣- الوسيلة (قناة الرسالة): وهي الأداة التي من خلالها يتم حميه الاتصال سواء ككتاب أو بمحرر أو مكتبة وقد يشمل الاتصال أشكالاً أكثر من وسيلة في وقت واحد . كأن تستخدم لغة (الكلام) مع الإشارة مثلاً وقد تقرأ نفس بظاهر أيام المثلثي يظهر على شاشة مثلاً . وظفين أن الرسالة واحتلاط هذه تجعل أسرع لمستلقي أو لمستقبل للرسالة .

وقد يحدث خلط بين المرسل والوسيلة . ولكن المرسل هو مصدر الاتصال أما الوسيلة فهي التي من خلالها يتم نقل الاتصال . فمدير المدرسة هو المصدر ووسيلته لنقل تعليماته قد تكون كلمات وعارات منقوقة أو تعليمات وبوحجهات مكتوبة أو هكذا .

كما أن وسيلة الاتصال نفسها قد تستخدم بصورة جيدة أو سيءاً مستخدماها فخلط قد يكون غير واضح أو المفردات التي تكتب بها الرسالة قد تكون غامضة تحمل أكثر من تفسير . وعندما تكون رسائله شفافية قد يتكلّم بسرعة تحمل من الصعوبة متابعته أو قد يكون الكلم بطيئاً يدعو للملل . وقد يكون الصوت عالٍ مزعجاً أو معييناً مثيراً للضيق .

١- عبد الله الخطيب في: (علم الاتصال) المعاصر طـ٢: معطى لغزروني، الرباط، ٢٠١٣، اـهـ، جـ٢

١ - الاتصال النازل: هو مثل تعليمات ونوجهاً يصدرها المدير (مدير المدرسة إلى العاملين في المدرسة). وهذا النوع هو أكثر الواقع الاتصال استخدامها في مؤسسات التربية. ومن ميزات الاتصال النازل السرعة ولكنها بطيءة من التفاعل يسرى بين مرسل الرسالة ومستقبلها.

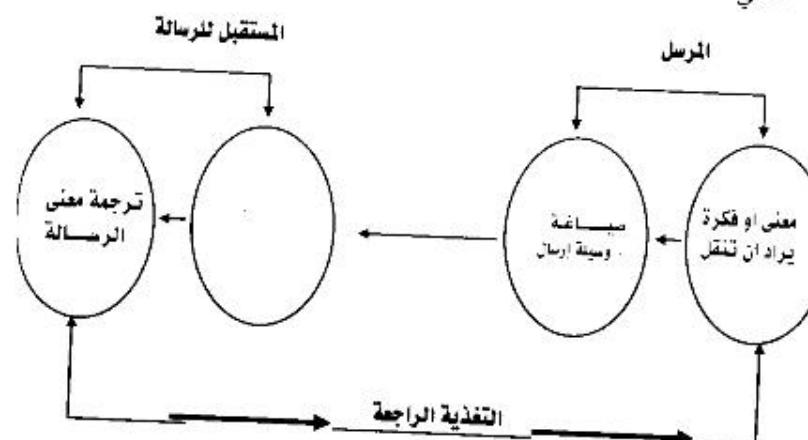
٢ - الاتصال الصاعد: فهو أقرب لخدمة أسلوب الإدارة الناجحة في المدرسة الواقعى عليه أن يكون على درجة بما يشعر به مرؤوسيه لحول وتطور العمل الذي يزوره. ومن فوائد الاتصال الصاعد أنه يساعد على نقل التفاصيل والأراء والأفكار والمقترنات والشكواوى والمنظفات وما يحدث من أمور أخرى ذات علاقة بالعمل والمدرسون والطلاب إلى مدير المدرسة.

ومن العقبات التي تحد من هذا النوع من الاتصال: انعزالي رجل الإدارة، وظهور خصوصية الاتصال، وعدم رغبة رجل الإدارة في سماع الأخبار السعيدة والخبرات السائدة غير الناجحة.

٣ - الاتصال الأفقي: هو كالاتصال الذي يحدث بين زميل وزميل . ومن الطبيعي مثلاً أن بين المدرس اتصالات مع زميله المدرس في المدرسة أكثر من ميله للتحدث والتواصل مع مدير المطقة التعليمية . وهذا الاتصال يزيد من التواصل بين الزملاء في العمل وينبع عن المدير (مدير) المدرسة أن يهتم بمحاجة ملائمة لممارسة الاتصال الأفقي .

وما سبق يشير إلى أن عملية الاتصال تمر بعدة مراحل يمكن أن توضحها في الشكل

الثاني :



رابعاً : اتجاهات الاتصال .

هناك ثلاثة اتجاهات للاتصال وهي :

DOWN WARD COMMUNICATION

UP WARDN COMMUNICATION

HORIZONTAL COMMUNICATION

وعلق بهذه حمل في الافتتاح في إدارة تطويرية شملت في مخالات لإدارة الأخرى يأخذ كذلك لمسة من الأجهزة، تتخل الرسالة تردد من أقصى افياح لإداري إلى الأسكندري آخر يصعب إرساله من الأسطول في أعلى ١ من المعلمين إلى مدير المفحة العلية (٢٠١٩)، وقد يكون الأفضل إفساد الافتتاح بين مدير مدرسة ابتدائية ومدير مدرسة ابتدائية أخرى، والإدارة التربوية تكفله هذه، تحمل هناءات الافتتاح مفتوحة في كل الأجهزة.

وإضافة للتقسيم السابق للاتصالات فهناك تقسيمات وأنواع أخرى من الاتصالات مثل:

أ - الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي :

حيث يتم الأول في إطار العمل ومتطلباته ويغلب عليه اللغة الوظيفية الخامسة أما الاتصال غير الرسمي فهو يتم باللسان ويتم خارج إطار العمل، وهذا الاتصال غير الرسمي من مزاياه أنه يوفر بيئة حافزة لعمل، ويمكن من خلال التوصي حلول لكثير من مشكلات التي يصعب حلها بالطرق الرسمية، كما أنه يكسر العدالة من الحواجز التي تتشكل بمرور الزمن بين الإدارة وموظفيها.

ورغم هذا فالاتصال غير الرسمي قد يسبب تداخل في الأدوار التي تعكس سلبا على الأداء بالمؤسسة، كما أنه قد يؤدي إلى التصاقع بين الأفراد حتى ظهور البعض واستغلال تلك الموقف في ذلك.

بـ. الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية:

- تعبير الاتصالات المكتوبة في النحو العربي رسمي افضل استخداماً من الاتصالات الشفهية وذلك للأسباب التالية :
 - ١ - تساعده على التركيز والتنظيم والفهم.
 - ٢ - تستخدم كمصد او دليل على تحصيل المسؤولية.

ورغم ذلك تبقى الاتصالات الشفهية اقرب في التنفيذ ، كما أنها قد تثير خواص من الألفة بين أعضاء المؤسسة

خامساً: وسائل الاتصال داخل النظم التعليمية

التقارير - المجالس، الاجتماعات، اللقاءات، النشرات والتعاميم - المؤتمرات والندوات

أ - التقارير: تعبير التقارير من الوسائل اهمة والتي تقوم بدور كبير في نقل المعلومات والمعارف و الأفكار إلى المستويات الإدارية العليا.

ب - المجالس: وهي تشكل من صاحب الصلاحيه وتضم في عضويتها المعينين بالأمر مثل المجلس الأعلى للتعليم برئاسة خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - و مجلس وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الذي يرأسه وزير التربية والتعليم و مجلس المدرسة، والمجالس وسيلة جيدة للاتصال والتواصل إذا احسن الإعداد لها وكان هناك متابعة لقرارها.

هـ المؤتمرات والندوات: وهي غالباً تتم على مستوى القيدات التربوية والشعبية وتأخذ من الوقت والجهد الكثير وقد توجه الدعوة فيها لخبراء ومحدين من الداخل ومن الخارج وقد تعدد بصفة دورية أو مرة واحدة، وهي وسيلة اتصال مهمة به فيها الاملاع على الحديث في العلم وفي المدى على المستوى المطوري والنظري.

ج - الاجتماعات. تعتبر الاجتماعات من الوسائل المهمة لإشراف الإداري والتي تساعد على نقل المعلومات والمعرفة والأفكار والتقنيات.

ويكون الاجتماعات أثراً لها الفعل، إذا أحسنت فيها عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه، وأتيحت فيها الفرصة بالتفكير فيه، وأتيحت الفرصة لكل القيدات التربوية والشعبية في التعرف على آخر العمل في المستويات الإدارية المختلفة.^١

ج - اللقاءات: وهي وسيلة اتصال فـ تسرف، واللقاء اجيد بالملوك العربية تعوده هو اللقاءات التربوية وخاصة التي يقيمها جهاز الإشراف التربوي الذي تعدد ولا زالت منذ سنوات طويلة وتحول عادة على موضوع تربوي معين، وهي وسيلة اتصال جيدة حيث يتم التوصل بين كافة المناطق والإدارات التعليمية فتكون الفائدة مزدوجة.

د - النشرات والتعاميم: وهي وسائل اتصال تهتم وصول الرسالة جمهور كبير في وقت سريع وخاصة إن تم الاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة، لكن لا بد من إبداء ملاحظة دائمة وهي أن كثرة النشرات والتعاميم قد يقتضيدها أهميتها كوسيلة اتصال ومن ثم فمن الضروري مراعاة ذلك مع أهمية تصنيف النشرات ليسهل أن تأخذ حقها من جمهور المستقبل لها.

^١ محمد متى مرسي: الإشراف المدرسي الحديث، عدٌ تكتـ، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٢٢٥ - ٢٤٥.

- ٦ - **الاحفلات** التي تقام في المدرسة بمناسبة الأعياد الدينية، والخريجية، والمهن جانات الرياضية والمعارض الثقافية.
- ٧ - **اللجان والمجالس المدرسية** التي تناط بها بعض المسؤوليات والمهامات المتعلقة بشئون المدرسة.
- ٨ - **الزيارات الصيفية** التي تقوم بها مدارس (مدارس) المدرسة بين حين وحين.

سادساً: كيف يكون الاتصال فعالاً؟

التي هي أحسن:

في هذا الإطار وإن عدنا مرجعيتنا الأساسية ونعني ديننا الإسلامي كدستور لنا غير الاهتمام بعملية الاتصال وضرورة فاعليته بضافة إلى وسيلة ومضمونه ولذلك كان قول الله تعالى (وَقُلْ لِعَادٍ يَغُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَقْرَئُ شَيْءًا إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلنَّاسِ عَذَابًا مُبِينًا) سورة الإسراء آية ٥٣، والتقول لا يكون حسناً إلا بفضل النظم ورقة المعنى وتجنب البداءة والفتح، حينها يتغلل إلى نفس المخاطب وبغض الطرف، وتقطع على الشيطان منفذه ووسنه، وبشيء جو من الحب والود تجعل الرسالة تصل إلى المستمع وبصع الاتصال أكثر فاعلية.

طرق الاتصال المستخدمة في المدرسة:^١

استخدم لا سيما عرضه من الآيات وأدوات الاتصال فقد يكون من المناسب عرض عمليات الاتصال داخل المدرسة والتي يتم فيها استخدام عدة أدوات ووسائل اتصال ومنها:

- ١ - **الاتصال المباشر:** يرجى النظر (مدير) المدرسة وأخصائه، أفراد التدريس والإدارية والفنية وأولياء الأمور النطبة حيث تقدم عادة في المدرسة أدوات لتقديم معلومات موصولة ذات تعلق بمشكلاًات العملية ، الأجهزة المدرسية ، الأدبيات ووسائل التحفيظ الأخرى وما إلى ذلك.

٢ - المكالمات الهاتفية بين مراقق المدرسة المختلفة

- ٣ - **النشرات:** التي يصدرها ناظر (مدير) المدرسة متضمنة تعليمات وتجبيهات لازمة تحضير وتنفيذ .

- ٤ - **المجلات والصحف المدرسية** التي تستطيع إدارة المدرسة عن طريقها التواصل ، كما يستطيع أفراد أسرة المدرسة فعل ذلك.

- ٥ - **التقارير** التي يرفعها المدرسون إلى إدارة المدرسة مخصوصاً موضوع أو مشكلة مدرسية معينة.

^١ يوجـعـ بــيرـ هــيدـ مــيلـ أوــيـ الــادــارــةــ الــمــدــرــســةــ الــدــيــنــيــةــ مــكــنــةــ الــفــاجــ الــكــوــيــتــ،ــ ١٩٩٣ــ صــ ١٠٥ــ.

- وهناك عدة وسائلاً استخلصت من نتائج الدراسات الخاصة بعملية الاتصال ليكون اتصالاً فعالاً منها:
- ١) تقديم المعلومات في شكل ينفع ورغبات الأفراد وندنك لابد من معرفة اهتماماتهم ورغباتهم.
 - ٢) إتاحة الفرصة لستقبال الرسالة أن يغير عن وجهة نظره فيما يرسل له.
 - ٣) لابد أن تكون القيادة شفوية تأخذ برئي من تعامل معهم فذلك يجعل الاتصال يسير في آفاقه مختلفة تزيد أرجح وتعظم العدد من الاتصال.
 - ٤) ضرورة الاستفادة من الوسائل الحديثة في الاتصال، ولذا أن تخيل الفرق الواضح بين مدرسة متزغرة فيها ثقبات اتصال حديثة توفر لباقي الأعضاء وصول الرسالة (المعلومة) في سهولة ويسر من خلال شبكة اتصال داخلية أو خارجية ومدرسة أخرى يضيع فيها وقت مدير المدرسة والمعلمين في التوفيق على الاستلام للرسالة (المعلومة) المطلوب وصوتها إنهم، والأمر تيسير صياغ وقت فقط بل قد يكون التوفيق نفسه غير مناسب للمرسل وللمستقبل مما يؤثر على الأداء بصورة أو بأخرى.

^١ يوسف إبراهيم براوي: إدارة المدرسة الحديثة، مكتبة العلاج، الكويت، ١٩٩٣، ص ١٣٤.

ونجد، بكليد القرآن الكريم، عن ضرورة إثارة ابجور أسودي والأنساني يُسَعِ لاتصال يدل على ذلك أن خير معنه وخير إداري سيدن محمد صلى الله عليه وسلم وجده له قوله تعالى ونحو كلامه فقط غلط القلب لأنفسوا من حولك، وهنا علينا أن نتأمل لم يكن الإنسان فقط غلط القلب، وكان مشكناً من عذبه، متجرجاً في ثدياته، لكن، فقط غلط القلب، وإن الناس يجهلونه، ووصلوا إلى عذبه، وإذا كان هنا الحديث موجهةً ضد الخلق فليس بالآيات الحزن عذبة، كما نحن، وبعد عرض تلك الأحاديث نستعرض النتائج الآتية فيما يتعلّق بالخواص التي تجعل الأدب المأثور...^١

ويجب أن تكون رسالتنا هادفة للخير ولا يخفي كثير من تجوانحه إلا من أمر بصدقه أو مغزوه أو احتلال بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغا، مراتباته الله فسوف تلقيه آخرًا عظيمًا (الساعة: ١١٢)، ولابد أيضًا أن تتجدد النقوس من أهوارها

واستخدامها لأداب الحوار الإسلامية بهيئ بيته مناسبة لقيام اتصال ناجح، مدير المدرسة الذي يحسن الاستفهام لكتلاته فهو ومهامه ستصن رسالته لهم بسهولة عن آخر يظن أن التوحيد الذي صاحب الحق وماله الحقيقة، كم أن احترام الاختلاف في وجهات النظر مسبح الرأي وائرى الآخر ومن ثم تستفيد كافة الأطراف من بعضها.

ومطبوب لكن يلتحم الاتصال بعد عن الخوض في الباطل وحدل العقيم الذي لا طلاق منه، لا شحن النقوس وإيجاد الفرق، وهذه الأمور جميعاً يجعل من الصعبه القيام بالاتصال الناجح.

- (١١) المؤرخ ما مستحدث عنه ، حيث إن المأثير في الآخرين واقتراحهم بما يريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديدة من الموضوع
- (١٢) كن واضحاً ومحذداً لا تدور حول الموضوع بالتحديث في المعلومات الغامضة . فإذا تحدثت بحديث عام فممكن تدبرك شيء ، محمد يوسف قىسى
- (١٣) لا تختلف عن قولك أن لا أعرف ، فالكلام هنا لا يعرف إلا القليلون عن العالم الذي يعيش فيه ، وقد يرى قاتل إمام من جهة السلف ، سنت أو زمي نصف العلم .
- (١٤) تذكر أن أي شيء يصل للأخرين هو وسيلة اتصال : الطرف المرسل غير مهم كثيرة بالتفاصيل ، إن الخوض على التفاصيل المتبولة وبيان مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحداته ، والسكنون ، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسين للاستعاضة في مأزق مخاطبة من حولك بوسائل خاصة من غير قصد .
- (١٥) ابتعد عن الوقوف في مصيدة عازفة (اما/ او)؛ وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصرف الأسود والأبيض بساطة .

- (٥) تحذق من جدوى الاتصال : أسأل نفسك قبل المخوض في أي خطبة اتصال ما الذي منها ؟ إذا كان هدفها واضح ويستحق الشاعة فالاتصال هنا أمر مضر ولامانة تركه أفضل .
- (٦) وسع دائرة التفكير لديك . التفكير يأن الكلمات تعبّر عن رؤا وزور وكتاباً مرادين معرفة ومعنى ما تقوله الآخرين التي تتحدث عنه أرادت قوله مما يحيي الشغف والإقناع .
- (٧) استمع بدقة واستعد إلى الرسالة التي يفهمها الآخرون بليست . هناك ما يعيي هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعيي شخص آخر .
- (٨) ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام . وكيفما عرف المتصال بشكوى فضلاً كتب فادرا على تقييم رساله والمدحاق الكلمات ورداً على رساله بشكوى أحسن .
- (٩) حسم رسالتك بما يتناسب مع قدرة ومستوى المعلمين (لمستمعين) . اختر الكلمات والمعنى والأفكار التي يجعلهم يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية وخبرة .
- (١٠) أطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح

مراجع الفصل السادس

- (١) يبر احمد مصطفى، زاوية سر (١٩٨٩)، الادارة الادارية للبنية، جمه. دار التبروري.
- (٢) عبد الله الله (١٩٩٣)، ترسانة الادارة الحضارية، جمه. دار المأذن، مطبعة والنشر الاعجمي.
- (٣) عبد الله الله (٢٠٠٠)، ترسانة بعد التخطيط - دراسة في المفهوم، دار المأذن، بيروت.
- (٤) عبد محمد بشوش من المقدمة في الادارة المدرسية، دار المعرفة، جمه. ١٤٢٣، ص ٨٩.
- (٥) سليمان الخطيب (١٤٠٦) الادارة المدرسية وسبل تطويرها، دار الماين، دار عالم الكتب، ١٤٠٦، اهـ.
- (٦) جمال ابو الرواف وسلامة عبد العظيم (٢٠٠٠)، التوجهات الادارية للمدرسة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- (٧) عبد العزير حنفي (دكت)، اساليب ادارة المفاهيم، الاسكندرية.
- (٨) فؤاد عبد الباسط الباش، التنسيق الاداري في التربية الاسلامية، مهجن وعفيف، احمد فرج سعيد، شارع النظم الاسلامية ٢٠٠١، صدر، مكتب التربية لدور الحسين، ابو طبل.
- (٩) زياد الخطيب وأخرين (١٤٠٧)، الادارة والإشراف التربوي، المعاهد الحديثة، مطبعة القرداق، الرياض.
- (١٠) عبد الله الخطيب في علم الاتصال المعاصر ط٢، مطبع القرداق، الري، جـ٢، ١٤١٣، اهـ.
- (١١) علي الشنقيطي (١٩٧٨)، التخطيط والتنمية القاهرة، دار التربوي لمطبعة والتوزيع.
- (١٢) عروfat عبد العزير سليمان، الادارة المدرسية في ضوء المفهوم الاداري الاسلامي المعاصر، القاهرة، مكتبة الاخلواني.
- (١٣) صلاح مصطفى، وجاء شباب (١٤٠٦)، الادارة التربوية دين، دار الفك.
- (١٤) مدنی الملائی (١٩٩٠)، الادارة دراسة تحليلية للموظفين والقراءات الادارية جمه. دار الالاد.
- (١٥) محمد بهجت كشك (١٩٩٩)، المضادات وأسس إدرايتها، الاسكندرية، المكتب الاحامي الحديث.

١٦) توجه ابن أولكت تدين تحدث إيجمه بكل تباشك إذا حضرت وقت للتواصل مع شخص فامنه الاهتمام والانتباه . إن حدتها وشاركت فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال .

١٧) لا ينفع الشخص الآخر بالتجاهله بذلة إبلاغ أطرف الآخر لعبارة الثالثة حين يفتاك سكت .. فما ساق له أنا هو الأكثـر أهمـيـة .

١٨) حاول طرح افكـارـكـ في المكان واإوقـتـ المـسـبـينـ ؛ فالـمـفـاعـعـ عـالـاصـدـرـ الـذـهـيـ الـذـيـ تـكـونـ فـيـ مـعـ الطـرفـ الـآخـرـ يـوـثـرـ بـشـكـلـ كـبـيرـ عـلـىـ مـدىـ .

١٩) تبـسمـ فـيـ الـإـسـامـةـ فـيـ وـجـهـ أـخـيـ صـدـقـةـ أـحـيـ الـعـمـ انـ تـحـمـلـ هـمـ لـأـ

يـقـارـنـ بـأـيـ حـالـ مـاـحـلـهـ الـمـصـطـفـيـ صـبـيـ اللهـ عـلـيـهـ وـسـلـمـ مـنـ هـمـ . وـرـغـمـ

ذـلـكـ كـانـ بـشـوـشـاـ حـلـيـماـ رـحـيـماـ .

الفصل السادس

الهيكل التنظيمي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية

محتويات الفصل :

- أولاً. مدخل، نظرة تاريخية للتنظيم التعليمي في المملكة.
- ثانياً، الهيكل التنظيمي للتعليم في المملكة العربية السعودية.
- ثالثاً، وزارة التربية والتعليم المهيكل والمهام.
- رابعاً، القواعد التنظيمية لمجالس التربية والتعلم في المناطق.
- خامساً، مدير التربية والتعليم (المهام والصلاحيات).

يتوقع بعد قراءة هذا الفصل أن يتم:

- (١) التعرف على الهيكل التنظيمي العام ل نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- (٢) تحديد التشكيل والاختصاصات للجان العليا المسئولة عن التعليم والوجهة خارجية بالمملكة العربية السعودية.
- (٣) فهم العلاقة بين المستويات الادارية للتعليم في المملكة العربية السعودية.
- (٤) الإلمام باللوائح الصالحة وفهم ما يتم تمويهه للمستويات الادارية المختلفة.

إعداد

الدكتور / خالد بن عبد الله بن دهيش

الإدارة والتخطيط البريدي

السنior تربية بتطبيق مجلس

١٤٦

- ١٩٧٥، محمد عبد الرحمن، إبراهيم شريف، محمد عبد الله الكتب، الدار العربي، ١٩٨٠.
- ١٩٨٠، محمد عبد الرحمن، إبراهيم شريف، محمد عبد الله الكتب، الدار العربي، ١٩٨٠.
- ١٩٨٣، محمد عبد الرحمن، إبراهيم شريف، محمد عبد الله الكتب، الدار العربي، ١٩٨٣.

٦.٥١ C. Barnard (1982) *The Function of the Executive*, Harvard
Univ. press, Cambridge, Mass.

٦.٥٢ Edgar G. Nonneman (etters) (1982), *Educational organization and*

الفصل السادس

تنظيم التعليم العام بالملكة العربية السعودية

تمهيد:

الساقى بع موضع الكتاب الخاتمي والذي يساهم بلا شك في إكساب الثقافة الادارية ومتطلباتها، وعنى اعتبار ان غير المعلم والمعاهدة ينظرون ان يكون هناك معرفة بالشكل المنظمي للتعليم في المملكة حيث يعد تنظيم التعليم في أي مجتمع السياسي الذي يعمل في إطاره المعن ، وقد حرصنا على أن نأتي بالأحدث من البيانات والمعلومات في هذا الشأن مع التوقع ان تحدث تعديلات أخرى لاحقا ...

أولاً. نظرة تاريخية لتنظيم التعليم في المملكة:

بدأ التعليم النظامي في عهد المؤسس الملك عبد العزيز رحمه الله - حيث أنشأت مديرية المعارف العامة عام ١٣٤٤هـ وبإشراف مهامها في الإشراف على المدارس الحكومية التي أنشأت تباعاً، وقد أنشئ أول مجلس للمعارف عام ١٣٤٦هـ، وأصدر نظاماً من أهم مواده: توحيد التعليم في الحجاز، والسعى جعل التعليم إنجليزياً، وللمجلس حق اختيار الكتب الدراسية، وسن الأنظمة التعليمية، والإشراف على المدارس، وأصدرت مديرية المعارف العامة وقذلاك أول نظام للمدارس عام ١٣٤٧هـ وظل ساري المفعول حتى عام ١٣٥٧هـ حيث اقتضت الضرورة بحكم توحيد المملكة داخل كيان واحد، إجراء تغييرات جذرية، تخصّص عنها تضمّن السياسة التعليمية، وتحديد مدة الدراسة في المدارس التحضيرية بثلاث سنوات وفي المدارس الابتدائية باربع سنوات، وتشكيل مجلس للمعارف يتكون من ثمانية أعضاء، ومنحه صلاحية تكوين هيئة إدارية تتولى وضع نظام خطط مديرية المعارف العامة والإشراف على شؤون التعليم في جميع أنحاء المملكة، وكان الإشراف فاقداً قبل صدور النظام على منطقة الحجاز.

وقد ظهر هذا النظام سارياً المعمول حتى صدور المرسوم الملكي عام ١٣٧٣هـ بتحويل مديرية المعارف إلى وزارة المعارف التي استمرت لشرف على جميع نوادي التعليم التمهي في المملكة بمأمور التعليم العالي والتعليم الفني حتى استقل التعليم العالي عام ١٣٩٥هـ ليصبح الوزارة مشرفة على التعليم العام للبنين ثم صدر الأمر الملكي رقم ٣١٢ وتاريخ ١٤٢٨/٢/٢٨هـ والقاضي بتحويل مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم وضم تعليم البنات إلى وزارة التربية والتعليم كما سترى ذلك تفصيلاً.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لتعليم في المملكة العربية السعودية:

قبل احصيست عن الهيكل التنظيمي لتعليم في المملكة لأداء اى نشاط يلى ان يتضمنه التعليم لا يحصل بمتعدد بل هي هرج من سحررة اكبر . وبنحو المدرسة التمهي في هذه الاجتذباع هي بناء فرعي لبناء اكبر . وهذا بناء الفرعوي علاقات اخذ وعطاء مع باقي الابدية المدرسة . والمثال الواضح لذلك أن تعليم يتأثر بالاقتصاد اخذ وعطاء حيث إن الورقة الاقتصادية قد تهي مزيداً من القدرة (بن أحجم استثمرها) وعلى العكس مع ندرة لموارد فقد تقلص المشروعات تضوروية على سبيل المثال ، وفي الوقت نفسه فالتعليم يزود الاقتصاد بالقوى العاملة المؤهلة ، وهكذا يمكن أن تبين العلاقة مع باقي انظمة المجتمع المختلفة .

ويقع على غمة اهيكل التنظيمي لتعليم في المملكة مجلس الأعلى للتعليم برئاسة خادم الحرمين تشريفين رئيس مجلس الوزراء بعد أن خر دفع النجدة العليا لسياسة التعليم و مجلس التعليم العالي و الجامعات في مجلس واحد بعد صدور قرار مجلس الوزراء رقم ١٤٣ وتاريخ ١٤٢٥/٥/٣هـ الذي تضمن أيض تقل تبعية كلية البنات وكليات التعليم لوزارة التعليم العالي . ويقوم مجلس بختيار الأمين له . وقد تم تحديد

- الخصائص جديداً لهذا المجلس في نفس القرار جمعت بين الخصائص المتبعة أسلوبين اثنين اعدي لم حسبهم في المجلس الجديد . وأهميه ، يعني رسم المسماة التعليمية .
- ١- اعداد مشروع لقاء عام للتعليم واقتراح تعديله .
 - ٢- اجراء دراسات تقويمية لتطوير التعليم .
 - ٣- اقتراح التعديلات التي يرى ادخالها على نظام المجلس الأعلى للتعليم .
 - ٤- اصدار الواقع التمهي لقاء المجلس الأعلى للتعليم .
 - ٥- الموافقة على إنشاء ودفع وإلغاء الجامعات والكليات والمدارس .
 - ٦- ارتفاع باسمه ، مديرية الجامعات الذين يختارهم المجلس لمفاهيم النساء والخواص على تكليف وكلاه الجامعات .
 - ٧- اختيار الأمين العام لمؤسسات التعليم الأهلي العام والعلمي والتكنولوجيا والتصحي .
 - ٨- اقرار معايير إنشاء مؤسسات التعليم الأهلي العام والعلمي والتكنولوجيا والتصحي .
 - ٩- انتخاب شخص يإنشاء الكليات والجامعات الأهلية .
 - ١٠- وضع استراتيجية سياسات القبول وتقديراته في مؤسسات التعليم العام والعلمي والتكنولوجيا والتصحي .
 - ١١- وكذلك إصدار الواقع المقترنة لتشون مستوى مسوبي التعليم العالي الوظيفية من السعوديين والمعاقدين بين فيما يفهم أعضاء هيئة التدريس وكذلك إصدار الواقع التمهي المقترنة لتشون المالية في مؤسسات التعليم العالي ... والواقع المقترنة لعمل المركز الوطني لتقديم التعليم وتطويره . والواقع المقترنة لعمل هيئة التقويم والاعتماد الأكاديمي . وإقرار الهيكل التنظيمي للوحدات المرتبطة بالجامعة العليا للتعليم وتنسيق بين الأجهزة ومؤسسات التعليم .
 - ١٢- دراسة ومراجعة ماهج التعليم العام وعدد المواد في كل فصل دراسي تخل مرحلة ومحترفات تلك المواد . واعتماد نتائج الدراسة أو المراجعة .
 - ١٣- اعتماد التقويم الدراسي للتعليم العام والعلمي ، ودراسة خطة افتتاح المدارس الجديدة للتعليم العام وخطة إغلاقها واعتمادها .

- ٢- اقتراح ومناقشة الاستراتيجيات التربوية والتعليمية وتنفيذية المعدة التي تخدم العملية التعليمية وترفع جودتها.
- ٣- اقرار التعديلات التي يرى إدخالها على النظم والموازن المعمول بها بالوزارة....
- ٤- مناقشة ومتابعة تنفيذ الخطط الخصبة والستوية وملائكة من تطبيقها ومتابعة البرامج والمشاريع الدائمة والاجازها.
- ٥- دراسة البرامج والمشاريع التصويرية والتنفيذية الاستراتيجية المقترنة والموافقة على خروجها إلى مشروعات التصفيق.
- ٦- مناقشة ميزانية الوزارة وإقرارها، ومناقشة التقارير السنوية عن أداء الوزارة وأقرار التقرير السنوي لوزارة.
- ٧- تعزز الرقابة على الأداء وتعزيز التقويم المؤسسي والخاضبة.
- ٨- تشكيل اللجان وفرق العمل لإنجاز المهام المعروضة على المجلس.

ويكون للمجلس أدلة عامة تخص باستقال البرامج والمشاريع من القطاعات المعنية ومتابعة تنفيذ ما أعلنته المجلس منها، وتقديم تقارير حول تلك البرامج والمشاريع للمجلس ووضع جدول أعمال المجلس، وصياغة معاصر الاجتماعات... وبجتماع المجلس شهرياً

وقد أعدت وزارة التربية والتعليم هيكل التنظيمي للوزارة بعد دمج الرئاسة العامة لتعليم البنات بوزارة المعارف والتي أصبح مسماها وزارة التربية والتعليم.

ويتلخص هيكل بنات ي تتبع وزير التربية والتعليم نائب للوزير لتعليم البنات ترتبط به الوكالات والإدارات التالية:

- وكالة الوزارة لتطوير التعليم.
- وكالة الوزارة للشؤون المدرسية.
- وكالة الوزارة للعمالي.
- الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية.
- إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات لتعليم بنات.

وقد اقررت مع اصدار القرار السامي إنشاء مركز وطني لتطوير تعليم العام والثاني والثانوي تسمى (المراكز الوطنية لتطوير التعليم والتعلمية) أو يشرف عليه المجلس الأعلى للتعليم وبنه تشكيل مجلس علمي يشرف عليه من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال التعليم ومتاهجه، واقتراحها وتطورها.

ثالثاً، وزارة التربية والتعليم، الهيكل والمهام.

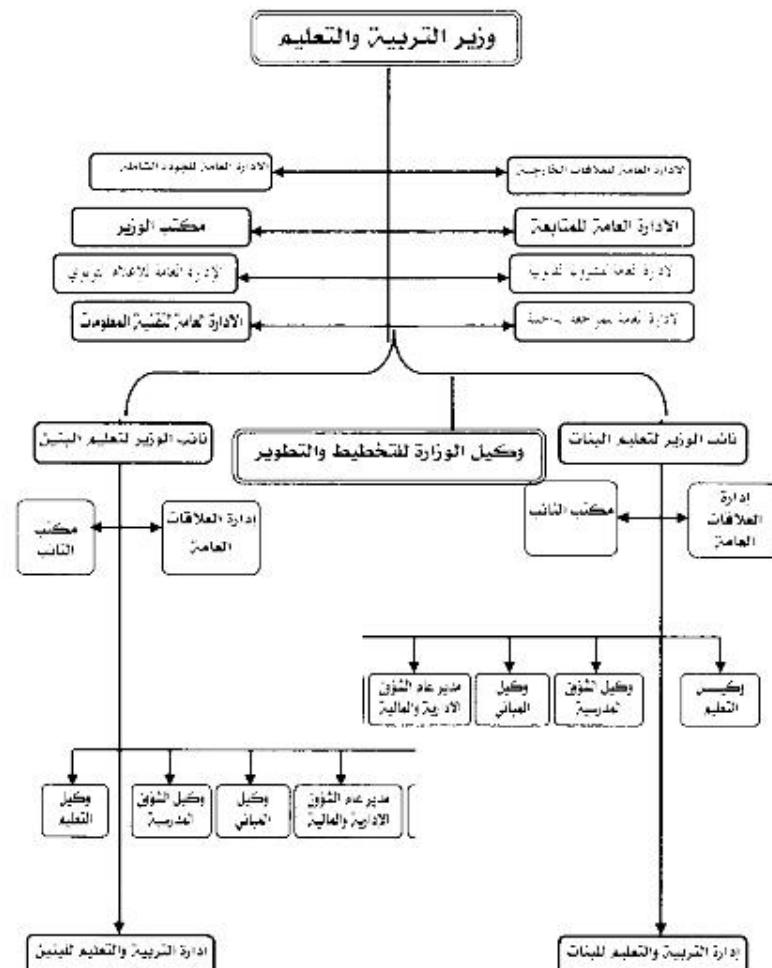
يقع على قمة اجراء التوظيفي لوزارة التربية والتعليم وزير له الصلاحيات الكافية لتحقيق أهداف الوزارة ، وتم تعينه بأمر ملكي وهو عضو في مجلس الوزراء ، وهذه الصلاحيات مقررة له بالأنظمة والمواقع الصادرة بأمر ملكي ملكية وقراراته مثل سياسة التعليم ونظام الخدمة المدنية وللوائح وغيرها من الأنظمة ، وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٤٣٧/٢٠١٤/٦/١١ المتضمن أن يكون لوزير التربية والتعليم

بيان أحدهم تعليم البنين والأخر لتعليم البنات ووزاريته مستقلتين .
كما أصدر وزير التربية والتعليم قراراً إدارياً بإنشاء مجلس للوزارة بهدف اخراج على استمرار مسيرة تطوير العمل التربوي والتعليمي في قطاعي البنين والبنات ودعمهما للتنمية والتكميل بينهما ويرتبط المجلس بالوزير كرئيس له، ويضم في تشكيله نائب الوزير لتعليم البنين ونائب تعليم البنات ووكيل الوزارة في الطاعنين ووكيل الوزارة لتنمية والتطوير وبعض من المدربين العموم بالوزارة وستة من القيادات التربوية وأمين عام المجلس

ويكون من مهم هذا مجلس عالي:

- ١- توحيد سياسات وإجراءات العمل في التعليم العام وتحقيق التكامل والتنسيق بين قطاعي البنين والبنات ، ويسئى من ذلك ما يستدعي الحال خصوصية تعلق بالبنين والبنات.

^١ قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٠١٤/٦/٢٧، وتاريخ ٢٠١٤/٦/١١، أعد الموافق على ذلك، مجلس لوزارة التربية والتعليم



وبالتالي يكون لوزير التربية والتعليم رتبة ترتبه تحدد المهام ترتبط به تلك الوكالات والأدارات المرسدة بالذات تتعجبها تلك المهام، أما وظائف الوزارة المتخصصة والمتطرفة فتمتد لمهام أخرى لا تقتصر على البنين والبنات ورتبها الإداري يمكن بالوزير.

إضافة إلى أن هناك بعض الأدارات التي ترتبط بالوزير مباشرة وهي:

- الادارة العامة للمتابعة.
- الادارة العامة لمشورات القيادة.
- الادارة العامة لمراجعة المعاشرة.
- الادارة العامة للعلاقات الخارجية.
- الادارة العامة لتنمية المعلومات.
- الادارة العامة للاعلام تربوي.
- الادارة العامة لتجهيز الشاملة.
- مكتب الوزير.

وبهذا فإن هيكل التنظيمي لوزارة حاليا يعرضه الشكل في الصيغة التالية:

وإن هنكل التنظيمي لوزارة قد شهد لقلة تجربة بعض المفهولات من الوزارة وإليها، فقد انتقل الإشراف على مدارس التعليم العام بوزارة الدفع والمصادر ورئاسة الحرس الوطني ومدارس الهيئة الملكية للجبيل وينبع إلى وزارة التربية والتعليم ، والنقل من الوزارة وكالة وزارة للآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للمتاحف ، وانقلب من الوزارة الإشراف على الشؤون الثقافية إلى وزارة الثقافة والإعلام وتلقي من الوزارة وكالة كتباء شعبيين إلى وزارة التعليم العربي ، والتي تم إعادته هيكلة كتباء ليديت وكالة كتباء شعبيين إلى وزارة التعليم العربي ، والتي تم إعادته هيكلة كتباء ونقل تبعية معدنهما إلى администрации السعودية، وبذلك لم يكتسبت لوعدهم نطاق مدينة الرياض فقد نصبت في جمعية الأبرار بيت عبد الرحمن التي أمر خادمه الحسين التسيعين المذكورة، الله بن عبد العزيز بالشأن بمدينتي الرياض، وورثها التفتت كتباء النبات التي هي ضمن تبعية مدينة الرياض فقد أصبحت تبعي جامعة الملك سعود لحين إنشاء جمادات في مطالبتها.

رابعاً: القواعد التنظيمية لجلسات التربية والتعليم في المناطق:

لقد سبق أن تداولنا التنظيم الإداري للتربية والتعليم على المستوى المركزي (الوزارة)، ونكون على مستوى التفصيلي أو ما يمكن أن تسمى مستوى الإدارات التعليمية في المحافظات والمناطق وكذلك المسؤوليات (خاص بتعليم النبات) غالباً موضع مختلف ، حيث يقع على قمة مجلس التربية والتعليم في كل منطقة إدارية (عددها ١٢ منطقة إدارية بالملكة) ، وقواعد المنظمة تعممه هي كما يلي :

أ، التعريف:

مجلس التربية والتعليم في المنطقة ، هيئه استشارية تتكون من المسؤولين في إدارات التربية والتعليم وعدد من المهيمنين وبعض أولياء أمور تطلاب في كل منطقة بمحافظاتها، ويربط المجلس تفعيلاً ب مجلس الوزارة.

- ١- قرار وزير التربية والتعليم (الموافق على المواءمة للإشراف لمجلس التربية والتعليم)، سردم ٦٠٧٣٣
في تاريخ ١٤٢٦/١٢/٢٠

ب: تشكييل المجلس:

- ١- تشكيل مجلس التربية والتعليم في المنطقة على توجيه الاتي:
 - ٢- المدير العام للتربية والتعليم في قطاع البنين أو في قطاع بنات مسؤول رئيس
 - ٣- المدير العام للتربية والتعليم في القطاع الآخر في المنطقة عمضاً وفانياً للرئيس
 - ٤- مدير التربية والتعليم في المحافظات (في قطاعي البنين والبنات) أعضاء
 - ٥- عمداء كلية العلوم في المنطقة ومحافظاتها
 - ٦- المدير العام لكتابات البنات في المنطقة ومحافظتها
 - ٧- ثلاثة من أولياء أمور الطلاب من ذوي الاهتمام بالشأن التربوي
 - ٨- فرجان التعليم المتقاعدين وأساتذة الجامعات ورجال الأعمال في المنطقة ومحافظتها أعضاء
 - ٩- ثلاثة مختارون من شاغلي الوظائف التعليمية في المنطقة أو محافظتها
 - ١٠- أحد من معلم والآخر مدير مدرسة واثنان مشرف تربوي) أعضاء
 - ١١- أمين مجلس التربية والتعليم في المنطقة
- وقد صدر تعديل لبيان المجلس السابق بحيث تضمّن التشكيل ثلاثة طلاب وتلات طالبات بالإضافة إلى معلم ومعتمد ومشرف ومسفحة تربية ومدير ومديرة مدرسة

ج، مهام المجلس:

- ١- بناءً مجلس التربية والتعليم في المنطقة بتحقيق ما ياتي:
- ٢- ملائمة القضايا التعليمية والظواهر التربوية والاجتماعية في المنطقة، واقتراح الخطوات المناسبة لها.
- ٣- تطوير التنسيق والعمل بروح الفريق بين القطاعات التعليمية في المنطقة.
- ٤- تبادل الخبرات والتجارب التربوية والعلمية والإدارية فيما بين القطاعات التعليمية في المنطقة.
- ٥- رفع مستوى المشاركة في صياغة القرارات والاتجاه نحو الامركلية.

٤- دعم المعلمين والمتربصين بين المجتمع التعليمي والمجتمع العام من خلال شرح مذكرة في المجلس

جـ اختصاصات المجلس

- ـ تخصيص مجلس التربية والتعليم في المنطقة بادارة واؤتوكراطية بشأن الأمور الالية:
- ـ دراسة المقترنات المقترنة من قبل رئيس المجلس وأعضائه، او المخولة اليه من الوزارة اما من مجلس المنطقة.
- ـ استكمال دراسة مردبات مجلس ادارات التربية والتعليم بشأن جودات المدارس وتفصيلها تعليمياً من خارجها إلى أخرى تبعاً لخطط الماء، ورفع تلك إلى مجلس المنطقة، ثم إلى الوزارة.
- ـ الموافقة على الخطط الاستراتيجية لإدارات التربية والتعليم ، وبرأيجه الرئيسي في ضوء الخطة الوزارية، ودراسة تقاريرها والدورية والسنوية.
- ـ مقاييس مواجد مدة، أيام الدراسي ونهاية، في تصفيف والشنا، وفقاً لظروف المنطقة ومردبات إدارات التربية والتعليم في المخافظات، واعتمادها من قبل مجلس المنطقة.
- ـ اقتراح البرامج التكميلية بتطوير أعمال إدارات التربية والتعليم في المنطقة.
- ـ اقتراح وتنظيم اللقاءات والبرامج المشتركة بين إدارات التربية والتعليم في المنطقة.
- ـ دعم حركة المجتمع ونشر الروعي من خلال الفعاليات الرسمية والأهلية التي تبنيها القطاعات التعليمية في المنطقة ومحفظاتها.
- ـ تشجيع التواصل مع المجتمع ومؤسسات الرسمية والأهلية لساندته برامج الإدارات التعليمية بالمنطقة ومشروعاتها.
- ـ أي مهام أخرى تسد اليه من قبل صاحب الصلاحية.

ولاحظ على المجلس السابق ما يلي:

- ـ انه جهة مستدركة أكثر من كونه تشريعياً
- ـ يضم الكثير من ثباته المقصى وأوليات الأمور الجديدة
- ـ يمثل المجلس دعوة واضحة إلى الامركزية في الإدارة

خامساً: المهام والصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم

أـ الارتباط التنظيمي لإدارات التربية والتعليم :

يشير الواقع الاداري للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى استناده بهم إدارة التربية والتعليم إلى مدير عام المسقط أو مدير إدارة (المساحات او الوهاب برئاسته) مكتب الوزير

لهدف العام: تفييد الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعلمية وفن السياسات والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعلمية والإدارية، والمشاركة في عملية التطوير العملية التعليمية والتعلم .

المهام المسندة لمدير عام التربية والتعليم :

على اعتبار أن عمل مدير التربية والتعليم يعبر ذات صبغة تنفيذية وهو يباشر الإشراف على المدارس ولذلك فمهامه هي:

- ـ الإشراف على إعداد الخطط التشغيلية السنوية لإدارة التربية والتعليم في إطار الأهداف والسياسات التربوية والتعلمية والإدارية، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها .

^١ فر. مطر الوزرة لافتة (٢٠١٣/١٢/٢٤) و تاريخ (٢٠١٣/١٢/٢٤).

٥- الإشراف على تنفيذ الأنشطة والموائع والخطط والقرارات المتعلقة بالوزارة
والتعليم وتعديسها على المدارس، وإدارة الاراء والمحضرات نحوها أو معرفات المنظمة
وبعث توجهات ذات العلاقة بالوزارة.

٦- الإشراف على تجديد، ابتكاد المنظمة من المدارس والبرامج التربوية والتعلمية
والقوى العاملة والأراضي والبنيات والآلات والجهيزات والدورات الدراسية والإادرات
والنوازل ومتى يجري تزويدها ومتى يعود.

٧- الإشراف على افتتاح المدارس بعد اعتماده، وبيانها وترجمتها وصيانتها
وافتتاحها وتوفير الأراضي وخدمات العمدة والمرافق الازمة لها.

٨- نقل الفصول بين المدارس وفق العدد المحدد من الفصول المستحقة.

٩- الإشراف على عملية توجيه المعلمين / المعلمات والمسيرين التربويين / المشرفات
التربويات والإداريات / الإداريات وتدريبهم ومتابعة أعمامهم وتقييمهم.

١٠- تكليف لجنة الإشرافية بالمدارس (المدير والوكيل / المديرة والوكيلة) وفق الضوابط
المنظمة لذلك والإشراف على جنة فضلاً المعلمين / المعلمات وفق الترتيبات المنظمة
لذلك وأفراج تحديد العقود للمتعاقدين بالإدارة.

١١- تكليف مديرية / مديريات الإشراف التربوي، وتكليف مساعدتهم، ومديرية /
مديريات مكاتب الإشراف الفرعية ومساعديهم.

١- رئيسية لتجذب التربوي قوى بهدف: اعتماد برامج واسترategies التعليمية
والتنمية المستمرة للأعمال التربوية والإدارية بالإدارة والميدان التربوي، وتوسيع
الخوازي لمجتمعهم وأشخاصه عليهم، وقترح برامج تطوير المهني لهم، وتدفع سير
عمل في إدارات إدارة والناس، من سلامه وفاعلية الاداء في المدارس ومعاجنة
لشكلاً ونوعاً، واقتصر في هذه المعاملات التي ترد في هذا المخصوص.

٢- تأكيد الاداء على لاحق راتب والإشراف على تقييم الاختبارات
الشخصية والكتابية، ورفع النتيجة توجهات ذات العلاقة بالوزارة والإشراف على تعديل
لائحة المدرسة استمر، وتأكيد الإشراف على المراقب المدققة الشخصية وعلى برادي
الحاسب الآلي .

٣- وفي مجال الاتصال يجري بالتنسيق مع الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلي
فيما يتعلق بالبرامج التربوية والعلمية وغيرها بتشكيل الوزارة في المجالس والجنب
الأخلاقي، كما يقوم بالإشراف على إعداد الميزانية السنوية لإدارة التربية والتعليم والإشراف
على تنفيذها بعد اعتمادها، والإشراف على عدد التقارير الدورية عن تدشينات
والاعزازات إدارة التربية والتعليم ومعرفت الاداء فيها وسبل التغلب عليه ورفعها
لذائب الوزير .

٤- ويرتبط به عدداً من الإدارات والوحدات الإدارية مثل مكتب ووحدة المتابعة وحدة
المخطص والتطوير التربوي ومركز الحاسب الآلي والمعاهدات ووحدة العلاقات العامة
والأعلام التربوي، والمساعد (أ) لشؤون التعليمية والمساعد (أ) لشؤون المدرسة، ومدير
شؤون المباني و مدير الشؤون الإدارية والائية .

بـ. الصلاحيات:

لقد تم التوضيح في موضع آخر من هذا الكتاب، أن الوجه الحادث الآر في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ينحو إلى الالامركورية ، بحيث تعطى صلاحيات كبيرة للمسئولين عن التعليم في الميدان التربوي بادات التربية والتعليم في المحافظات والمناطق، وما يؤكد ذلك هو منح مديرى إدارات التربية والتعليم صلاحيات تنفيذ المهام أسلوب ذكرها مثل بالصلاحيات التالية:

أـ الصلاحيات الإدارية والمالية ومنها:

- ١- اعتماد صرف المكافآت والبدلات والتعميمات وبلغات تسفر استئنفة لخدمة خمسة منسوبي الادارة باصدار الاوامر والقرارات الخاصة بها وفقاً للاعتمادات المخصصة لذلك.
- ٢- انتداب منسوبي الادارة داخل المملكة مدة لا تزيد عن خمسة أيام في المرة الواحدة، وفي حدود ما يخصهم لها من مدد المصروفات السفرية، وتكليفهم بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي حسب الاعتماد المخصصة له، ووفقاً لاعتمادات الصدوره في هذه الشأن.
- ٣- اصدار أوامر الادارات الداخلية والخارجية منسوبي الادارة وقرار قدرتهم بـ في ذلك (المدرسوں والمتدرسوں) وذلك لانقضائه والتعلبات.
- ٤- تحديد عقود غير السعوديين بعد اخذ الموافقة وقبول اسئلتهم واعده عقودهم وفقاً لشروط العقد والأقصى والتعديات ومخالفته الجهات المخصصة لتسديده تأشيرة الخروج والعودة لهم في حالات الضرورة.
- ٥- الموافقة على سفر غير السعوديين من منسوبي الادارة في الحالات الضرورية وفق الأنظمة.
- ٦- كف يد منسوبي الادارة شاغلي المؤنة العشرة فما دون وشاغلات الوظائف التعليمية وفقاً لانقضائه والتعلبات.
- ٧- الترشيح للتدريب داخل المملكة في الحالات التربوية والإدارية والفنية، واصدار القرارات الخاصة بها وتحفيظ موسسات التدريب في ذلك في ضوء خطط التدريب المعتمدة من الوزارة.
- ٨- اعتماد صرف مكافآت وبدلات وتحصصات الطالبات في مختلف المراحل، وفقاً لانقضائه والموائع.
- ٩- البيت في قضايا منسوبي الادارة حسب الأنظمة والموائع والتعديلات وحسب أيام العياب وساعات الشاحر، وإصدار العقوبة الشادية وعفا لانقضاء المعمول بها... وبعد الاستئناس بالرأي القانوني.

- ١- التكليف وإنهاء مديرى ومديريات الإدارات ورؤسائه ورئيسات الأقسام والشعب وفق الضوابط المنضمة لذلك.
- ٢- الموافقة على نقل الموظفين شاغلي المؤنة العاشرة فما دون داخل الادارة والعرض علينا بتقليمهم خارجها وتكتيلهم داخل الادارة، وإحالتهم للتقاعد المبكر وقبول استقالتهم، وطي قبدهم وفق نظام الخدمة المدنية.
- ٣- قبول استقالة المستخدمين والعماز وتقليم داخـل الادارة والعرض علينا بتقليمهم إلى خارجها ، وترقيتهم وتكتيلهم داخل الادارة وإحالتهم للتقاعد المبكر وطي قبدهم وفقاً لانقضائه والموائع.
- ٤- منح الإجازة لمنسوبي الادارة ماعدا الإجازة الدراسية وفقاً لانقضائه والموائع.
- ٥- قبول استقالات شاغلات الوظائف التعليمية في إدارة وإحالتهم على التقاعد المبكر وطي قبدهم وفقاً لانقضائه والتعلبات.

١- شهار تقديرى الصلاحيات لمديرى عموم ادارات التربية والتدريس في مساطر ومديري ادارات التربية والتعليم في المحافظات تمام المائى ١٤٣٠/١٤٢٩هـ، ذو الارقام ١٢٩٦/١٢٧٦ في تاريخ ١٤٢٩/٢/٢ هـ، ورقم ١٣٥١ في ١٤٢٩/٢/٢ هـ، الادارة الفلاحية، وزارة التربية والتعليم.

- ٩- فتح وشم ونفي واغلاق المقصورة في مدارس التعليم العام ومدارس تحفيظ القرآن الكريم وبرفع عن الامامة والتربية والخاصة وبرامج الموهوبين وفقاً لامثلية المعلمة.
- ١٠- اقتراح إحداث وسمة المدارس تو حفتها أو إلغائها وإعادة تسميتها وفق الاحتياج الواقع بذلك مجلس التربية والتعليم في المنظمة لاستكمال الإجراءات التضامنية.
- ١١- تحديد الاحتياج من البرامج التربوية والمعتمدة والقرارات العامة والأراضي والبنيات والأدوات والتجهيزات والمدرارات الدراسية والأدوات ومتى تجدها وفقاً لمسحصصات لجنة المتابعة في.
- ١٢- الإبعاد الفوري للعاملين في المدارس من تدريس عمالات سعرية أو احضرات نقية أو مكثفة وتكليفهم بأعمال إدارية أو فنية خارج المدارس بصفة مؤقتة وذلك بمحض يوضع فيه ملابس الأمر ويعرض على جهة القضايا في الإدارة على أن يتم فيها في أسرع وقت ممكن.
- ١٣- انت انت في قضايا الطالبات في جميع مراحل التعليم العام وأصدار قرارات العقوبات التأديبية على الحالات عدا عقوبة التفصل وفقاً لانضباط والموائع المنظمة لذلك.
- ١٤- انسادة على انطلاق الدراسية وصورة للطالبات الصدرة من المدارس داخل المنكلة في حدود نطاق إشراف الإدارة، وترجمتها وفق الأنظمة والمعايير وطبقاً للنماذج التي أفرتها الوزارة.
- ١٥- قبول أعداء الطالبات المخالفات عن الاختبارات قبل انتهاء مدة الاختبارات وبعد الاستئناف برأي جنة التوجيه والإرشاد وفقاً لضوابط الصادرة من الوزارة.

- ٩- فتح وشم ونفي واغلاق المقصورة في مدارس التعليم العام ومدارس تحفيظ القرآن الكريم وبرفع عن الامامة والتربية والخاصة وبرامج الموهوبين وفقاً لامثلية المعلمة.
- ١٠- اقتراح إحداث وسمة المدارس تو حفتها أو إلغائها وإعادة تسميتها وفق الاحتياج الواقع ذلك مجلس التربية والتعليم في المنظمة لاستكمال الإجراءات التضامنية.
- ١١- تحديد الاحتياج من البرامج التربوية والمعتمدة والقرارات العامة والأراضي والبنيات والأدوات والتجهيزات والمدرارات الدراسية والأدوات ومتى تجدها وفقاً لمسحصصات لجنة المتابعة في.
- ١٢- الإبعاد الفوري للعاملين في المدارس من تدريس عمالات سعرية أو احضرات نقية أو مكثفة وتكليفهم بأعمال إدارية أو فنية خارج المدارس بصفة مؤقتة وذلك بمحض يوضع فيه ملابس الأمر ويعرض على جهة القضايا في الإدارة على أن يتم فيها في أسرع وقت ممكن.
- ١٣- انت انت في قضايا الطالبات في جميع مراحل التعليم العام وأصدار قرارات العقوبات التأديبية على الحالات عدا عقوبة التفصل وفقاً لانضباط والموائع المنظمة لذلك.
- ١٤- انسادة على انطلاق الدراسية وصورة للطالبات الصدرة من المدارس داخل المنكلة في حدود نطاق إشراف الإدارة، وترجمتها وفق الأنظمة والمعايير وطبقاً للنماذج التي أفرتها الوزارة.
- ١٥- قبول أعداء الطالبات المخالفات عن الاختبارات قبل انتهاء مدة الاختبارات وبعد الاستئناف برأي جنة التوجيه والإرشاد وفقاً لضوابط الصادرة من الوزارة.

بـ الصلاحيات التعليمية:

- ١- اقتراح ترشيح ممدوهي مدير إدارة التربية وفق البصائر التطبيقية.
- ٢- التكليف والنهي في حقه على الامانة التعليمية بالامارات التربية والمعتمدة وفقاً لشروط والضوابط المنظمة لذلك.
- ٣- تعييف مسؤوليات مراكز الإشراف التربوي في نطاق إدارته.
- ٤- ترشيح شاغلات الوظائف التعليمية تمايمهن الهيئة الإشرافية بالمدارس للمشاركة في البرنامج التربوية المختلفة والسوالات والمؤشرات والنشاطات والمعاهدات الداخلية وفقاً لشروط والضوابط المنظمة لذلك.
- ٥- الترشح للتدريب الصيفي وفق الأعداد المحددة من الوزارة ووفقاً ضوابط الترشح.
- ٦- متبعه أدء مراكز التدريب التربوي والمراكز الصيفية ونوابي الحسب الآتي.
- ٧- التعيين على برامج غير الامامة بعد إجراء المناضلات واعتسادها وفقاً لشروط والضوابط المنظمة لذلك.
- ٨- الموافقة على حسم المدارس داخل المدينة وفق الشروط والضوابط المنظمة من الوزارة.

- ١٦- لبرافقة عيني الحيلز الطالبات في مدارس أخرى داخل المضيق الإشرافي للأدراة أو خارج المضيق مثبوت، وكذلك الحالات من مدارس الادارة والتربية والأخرى وفقاً للمضوابط المنظمة لذلك.
- ١٧- تعميم أسماء المضيقات والمعلومات الأخرى في الوسائل الصادرة عن الادارة، بعد مكتمل اجراءاتها وهذا للتعابرات المنشورة لذلك.
- ١٨- البرافقة على حرية النقل الداخلي لشاغلات الوظائف التعليمية في بقى إداره، وفقاً للمضيقات والمعلومات المنظمة لذلك.
- ويعتبر سمع الناس ما مرت من تشكيك تتحمل أو تحييده بهذه الصفة إلى غرض امساكه ببعضه من المضيقات كل ذلك يؤكد الأهمية غير الامركوية الادارة، لاسيما في احتجاب التقييمي . وإذا كما قد تناولته فيما سبق مستوى الإداري الأخرى .
موجة غنى مستوى الوزارة أو الادارات التعليمية بهذه في الفصل القادم - إن شاء الله .
تناولت الرفقة الادارية على مستوى المدرسة .

الإشراف التربوي:

وهو يعتبر جزء من هيكل المنظومة التعليمية في المملكة العربية السعودية ، بل هو بعد مشاهدة تسلق بين عناصر هذه المنظومة، خاصة والله يضم قسم خاص بالإدارة المدرسية التي تعد المسئولة عن الواقع الإداري بالمدرسة .

وقد صدر قرار وزير التربية التعليم والذى يقضى بتعديل مسمى مكتب ومراكز الإشراف التربوية في قطاعي تعليم البنين والبنين في ماطر (داخل الرياض) إلى مكاتب التربية والتعليم، ووضع المندوبات ومكتب الإشراف التربوية في قطاع تعليم البنات في المحافظات والمناطق الإدارية النابعة لها في وحدة إدارية، وتعديل مسماؤها إلى (مكاتب التربية و التعليم) دون أن ترتبط تمهيداً بمدير عام التربية والتعليم، وذلك رغبة في توحيد المسميات في إطار توحيد الإجراءات والنظميات لإدارة في المحافظات بما يتنق مع نظام المائتي الإدارية بالملحقه والمذف العاهم من هذه التنظيم هو تطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويه تضمن معاشرة الأداء التربوي والتعليمي، ومساعدة الادارة بالمنظمه على تسهيل تنفيذ خصائصها وبراجتها الإدارية والذئنة والمحلية للمدارس وفرع الادارة الأخرى .

[١] وزارة التربية والتعليم،قرار رقم ١٢٣/٢٠١٣/١٢/١٣، أحد المذنس يغير مسمى مكتب الإشراف التربوي إلى مكاتب التربية، وتعد

واستحضر دليل المشرف التربوي تعريف للإشراف التربوي بأنه عملية فنية شورية في إدارة إنسانية شاملة لهايتها تقويم وتطور العملية التعليمية والتربوية بكافة الوسائل وهو كعملية فنية لأنه تهدف إلى تحصين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتشجيع المسو المفتر لكل من الطالب والمعلم ، مشرف ذاتي شخص آخر له الامر في تحصين العملية هي مدارس لمدارس .

وأهداف العام للإشراف التربوي هو تطوير عمليات التعليم والتعلم في مختلف البيئات التعليمية، وتقديم مخرجاتها بما يحقق جودة الأداء التربوي والتعليمي وتحصين نوعيتها .^٢

مهام الإشراف التربوي :

١. اقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي . و متابعة تطويرها بعد إقرارها .
٢. متابعة تنفيذ خطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالإشراف التربوي بعد إقرارها من صاحب الصلاحية .
٣. إعداد احتياج الادارة من المديرين ومن المساعدين ومن المشرفين التربويين والإداريين .
٤. اقتراح ترشيح أئمة الإشرافية بالمدارس التابعة للادارة (المدير والوكيل) وفق الضوابط والمتتيق مع (دارة شؤون المعلسين .

^١ وزارة المعرفة، الادارة العامة للإشراف التربوي، الرياض، دليل المشرف التربوي، ص ٤٥

^٢ وزارة التربية والتعليم، الادارة العامة للإشراف التربوي، موجة المعرفة،

<http://www.edu.gov.sa/portal/news-news.php?id=18>

١٣. المشاركة في إعداد تقويم الأداء التربوي للمشرفين إداره الإشراف التربوي في المدارس التابعة ورفع الائتمان المنهجية للذات.
١٤. الإشراف على تطبيق التقويم المستمر في المدارس التابعة لإدارة الإشراف التربوي في جميع المراحل.
١٥. الشكوى من تفعيل المواد التعليمية في الدراسات والمحفزات والتقويمات التربوية في بيت التعليم من خلال زيارات الميدانية لبعض المدارس.
١٦. التحادي من توزيع المواد الدراسية على المعايير وتقدير القرارات التدريسية على لأشهر الدراسية، ومتى بعد توزيع المعايير على المعايير وتقدير جدول التوزيع من خلال التوجيهات الميدانية لبعض المدارس التابعة لإدارة.
١٧. التسليم مع المشرفين التربويين التابعين لإدارة الارشاد، الدروس المفتوحة، وأسلوب الإشرافية المنسقة ونماذل خطوات فيما بينهم.
١٨. دراسة الملاحظات والأفراحات حول النهاية والقرارات الدراسية ورفعها للمسعد للشؤون التعليمية لبعضها للجهات ذات العلاقة بالوزارة.
١٩. المشاركة في وضع برامج تكرييم الفيادات التربوية والمنقول من الصالب في الأنشطة المختلفة.
٢٠. المشاركة في النقاشات الدورية للإشراف سواء على مستوى المنهجية أو الوزارة.
٢١. التسليم والتكامل مع الإدارات الأخرى كالنشاط الطلابي والترجمة والإرشاد أو خدمات الطلاب أو الاختبارات والقبول فيما يتعلن مدارس المنهجية.

٥. دراسة توضيح المعايير التربوية المعتمدة في إدارة الإشراف التربوي ورفعها على مستوى المدارس، ومكتب الإشراف التربوي لفرعية.
٦. إتاحة مستوى إدارة المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي لعمليات الإشراف التربوي، واقتراح البرامج التدريبية المناسبة لهم بالتنسيق مع إدارة تأهيل تربوي.
٧. إتاحة مستوى إدارة المدرسة، وبيانها، واعمهدها، ومحضرى الاجتماعات، والعمل على تضليلهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي.
٨. إجراء حركة التقليل الداخلي التربوي، ووكالات المدارس بما فيها المدارس التابعة لمكتب الإشراف التربوي الفرعية بالتنسيق مع مكتب الإشراف التربوي الفرعية وفق التنقيبات المعتمدة.
٩. إجراء حركة التقليل الداخلي للمشرفين التربويين بين إدارات الإشراف التربوي ومكتب الإشراف التربوي الفرعية بالتنسيق مع مكتب الإشراف التربوي الفرعية، ووفق التنقيبات المعتمدة.
١٠. تنفيذ وإجراء المقابلات الشخصية واحتياج الكثبات خارجي جامعات و الكليات المتقدمة للتدريس في مدارس التعليم العام.
١١. دراسة وتحليل تقارير مستوى مكتب الإشراف التربوي الفرعية بما فيها التقارير حول المنهج و القرارات الدراسية والتنقيبات التعليمية الصادرة لها ورفع نتائجها لمساعدة الشؤون التعليمية لبعضها لبعضها للجهات ذات العلاقة في الوزارة.
١٢. معالجة المخزون من المعلمين، والإداريين في المدارس التابعة لإدارة و الناتج عن الأجزاء أو الحالات، المطارنة وتسديده.

٢٢. المشاركة مع الجهات ذات العلاقة في تطوير عمليي التعليم والتعلم في المراحل الدراسية المختلفة ووضع الخطط لتحسينها.

٢٣. إعداد مشروع الميزانية السنوية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

٢٤. الإشراف على تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالإدارة وشعبها وجعلها سلوك يساعد على استمرارها بسهولة ويسر.

هذا ويسعد الإشارة، التربوي على رحرا حيدرا وحاسة في جانب التخطيسي بالاستحداثات الدراسية الجديدة مثل إدارة تقنية المعلومات، وإدارة الإشراف الإلكتروني التي تهدف إلى تحضير التقنيات في تطوير الأداء التربوي والعلمي.

- (١) مركز المعلومات الإحصائية والتنويعي التربوي ، أربعون عاماً من عمر التعليم في وزارة المعارف ، التقويم التربوي ، وزارة المعارف، البرهان ١٤١٢ هـ
- (٢) قرار تقويم الصالحة مديرية عمادة دارات التربية والتعليم في المدارس ومديرية دارات التربية والتعليم في المحافظات لعامه المالي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ دو رقم ٦/٣٩٦ في تاريخ ١٤٢٩/١٢/٣٠ هـ، الإدارة القانونية، وزارة التربية والتعليم.
- (٣) قرار وزير التربية والتعليم (الموافقة على القراءد التنظيمية) برقم ٦١/٧٤٩٣ في تاريخ ٦١/٢٦/١٤٢٤ هـ.
- (٤) قرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٤٣٧ / ٢٧٤٣٧ / و تاريخ ٦/١١/١٤٢٤ هـ.
- (٥) قرار وزير التربية والتعليم رقم ٧٥/٦٥٩٩ تاريخ ١٨/١٠/١٤٢٥ هـ ، بايفيني التنظيمي لوكالة الوزارة تكميلية والتجهيزات المدرسية.
- (٦) قرار وزير التربية والتعليم رقم ١/١٤٣٨ / ١/١٤٣٨ / و تاريخ ٥/١٥/١٤٢٧ هـ الموافقة على إنشاء مجلس لوزارة التربية والتعليم.

نقدة علىتطور تحدث في الميدان التربوي يتحقق بفضل الإشارة لمهمة هذه وزارة الموقعة لاكتروا ابر
للتلفظ عليه ١٤٠٠٣٢٤ حتى يوم ٢٣/٩/٢٠٢٠ الموافق ٢٣/٣/٢٠٢٠ هـ

مراجع الفصل السادس

الفصل السابع

التخطيط

- أولاً: نشاد التخطيط/التخطيط التعليمي.
- ثانياً: معنى التخطيط.
- ثالثاً: التخطيط من المنظور الإسلامي.
- رابعاً: التخطيط التعليمي
- خامساً: مداخل التخطيط التربوي
- سادساً:

- مراحل التخطيط التعليمي ووضع الخطط.
- سابعاً: البيانات المطلوبة للتخطيط التعليمي.
- ثامنًا: المشكلات والتحديات التي تواجه عمليات التخطيط التعليمي
- تاسعًا: التخطيط وتقنيات التعليم.

إعداد

الدكتور / خالد بن عبد الله بن دهقيش

(٧) في وزارة التربية والتعليم، رقم ١٧٦٩، و تاريخ ٢٠١٣، أ.د. الحسن يغير
مسير مكتبه الإشرافي التربوي إلى مكتبة التربية والتعليم

(٨) وزارة المعارف ، الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض، دليل المشرف
التربوي .

(٩) وزارة التربية والتعليم، إدارة العامة للإشراف التربوي، بوابة المعرفة
http://www.edu.gov.sa/portal/news_news.php?id=1
في ٣/٣/١٤٢٩

الفصل السابع التخطيط

أولاً: نشأة التخطيط التفصيلي:

التحفيظ عملية مرستها الجمادات والمجتمعات البشرية منذ القدم بأشكال وأنماط شائعة مختلفة بحسب متغيرات الواقع والظروف ، لمواجهة الكوارث والتهديات تحت مسارات التدريب والتوعية والخطة إلى ما شبه ذلك . ولكنها ممارسات لعمليات تمهي في المستقبل لتجنب المخاطر ومواجهة المشكلات . ومنذ فترة طويلة هناك إرهاصات للتخطيط ، فكتابات فلاطون وأين خلدون أشارت إلى التخطيط أو حامت حوله وزن كانت كتاباتهم تحدّى أنها تشي إلى التصورات والأفكار أكثر من تضمنها إلى التطبيق العملي المنظم ، وفي عصر المهمة دعا المفكر الإنجليزي ((موريس دوب)) (١٩٠٩) (١٧٥١) إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتحفيظ المحكم والعملي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة .

ولقد ظهر التخطيط بمعنه العملي في الاتحاد السوفيتي ((السابق)) كأسلوب جديد لمجلس الاقتصادي والاجتماعي مد صوب الجهد نحو وضع المسن التخطيط وتشكيل معنه ، وتأكدت فعاليته بظهور الخطط التي تعالج الاقتصاد القومي بكليه وعموميه وتعده الخطة التي وضعها الاتحاد السوفيتي عام ١٩٢٠ ولدة ١٥ عاماً لإمداد روسيا بالكهرباء أول خطوة في العالم للتطور بعيدة المدى^١. ولم يأخذ الغرب بالخطيط إلا عندما تعرض لأزمة الكساد العالمي في الثلاثينيات لإنقاذ شركاته من الانهيار الاقتصادي.

- ١ - مختار تدوير عرب، الإدارة الاستراتيجية ، الأصول العملية، جامعه الملك سعور، الرياض، ١٩٩٦.
- ٢ - شلا عن، هبة، أسراره الحبيب، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥.
- ٣ - انتساب، وآخرون، ترجمة عربات، التعلم والتخطيط المبتنى، ١٩٧٥، مختلاً عن مصروف شهري في المهر، التخطيط التفصيلي، الناشر، دار قدر، ٢٠٠١، ص ٤٤.

- زيادة الوعي التخصصي وتطور أدائه، وتنمية بعض الخبرات المترتبة على تخصصات ومهارات التي يدوّنها ويعدها الشخص.
- تقديم العلمي والثقافي ودراسته في كلية التربية والعلوم الإنسانية من القواعد الجامعية المترتبة على تخصصات، فرضي الجنسك بالشخصية المترتبة عليه.
- اعتبرت جميع الدول التخطيط، الادارة المعاونة والمعلومات التكميلية على إمكاناتها ومتطلباتها، وهي جزء تخصصاتها والتطلع للمستقبل والتطور نحوه بشكل.

ثانياً: مفهوم التخطيط :

بعد التخطيط تأتي تحويل ومكان، يشارك فيه الأفراد ومهارات والخبرات والآراء، فهو يسعى لتحقيق العديد من الأهداف عن طريق العديد من الوسائل متضمناً على ما يليه تخطيطه :

وغيره، لاختلاف المعايير التخصصية، وخصوصيات الساكنين فقد تعددت تعرفيات التخطيط وتنوعت، وتعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات حول مفهوم التخطيط :

فالخطيط من وجهة نظر البعض هو العملية المقصودة التي تستخدمه المجتمع العلمي في اختيار افضل البدائل لتحقيق اهداف معينة^٢، وبعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة^٣.

٢) Dr. Don Adams; "Planning Models and Paradigms", In: Robert V. Carlson & Gary Auerkarian (Eds); *Educational Planning: Concepts, Strategies and Practices*, New York: Longman Publishing Group, 1991, p. 5.

٣) احمد عبد العزيز الشوشوني: "المخطط ليس بـ 'مخطط' 'بس'، مدخل علمي، مدحون، مذكرة، ورقه، ١٩٣٣، المنشورة، معه المخطط" (الكتاب)، ١٩٣٣، ص ٢٠.

٤) Dr. A. Waterson et al.; *Development Planning: Lessons of Experience*, Baltimore : John Hopkins Press, Eighth Printing, 1971, p. 8.

محمد سلطان يحيى و وهب حسون الدين: "مفهوم التخطيط" (الكتاب)، ١٩٦٦، ص ٢٥٣.

محمد سلطان يحيى و وهب حسون الدين: "مفهوم التخطيط" (الكتاب)، ١٩٦٦، ص ٢٥٤.

٥) ماجدة درويش، "الدور التخطيطي للمعلم و تطبيقاته"، "الغدرا" ، داره المخططة، ١٩٨٦، ص ٢٧٤.

- تختلف نظرة ضد تصوره في طبيعة المعرفة والعملية عن الشخص، ونوعه، ودرجة دلالة كل تجربة، بينما عرضه على كل المستويات وحصره في تجربة بعينها، فتجربة دون تجربة يطلقها على تجربة بعينها، فتجربة دون تجربة، وتجربة بعينها، فتجربة لا تتعارض مع التجربة الأخرى، ولكنها تتعارض مع التجربة الأولى، فالتجربة لا تتعارض مع التجربة الأولى، ولكنها تتعارض مع التجربة الأولى، فالتجربة لا تتعارض مع التجربة الأولى، ولكنها تتعارض مع التجربة الأولى.

ومن ثم، حجب المعرفة كلية حيث تحدث تجربة متوسطة وطرأ على عرضه دلائل لاستبعاد المعرفة حتى يتحقق التوازن بين تجربة المعرفة والتجربة غير المعرفة، وأدى ذلك إلى تجربة متساوية لا تتعارض مع التجربة الأولى.

- شجاع التجربة المعرفية في التخطيط حتى تحقق توازن بين تجربة المعرفة غير المعرفة في المدخل القومي^٦.
- إرادة الكفاءة العلمي قصص بين ١٩٣٣ - ١٩٢٩ ركاب من أعمم تجربتها حيث سجل المدخل القومي بين ٣٢ - ٣٥٪ وظهور أكثر من ٣٢ مليون عامل، مما دفع الكثيرين إلى تبني فكرة التخطيط مواجهة هذه الأزمة.
- ادت ظروف الحرب العالمية الثانية إلى الأخذ بالخطيط توجيه قصصيات الدول إن إداره طاقة الحرارة وتوجيه الموارد الاقتصادية وفقاً لأولويات ومتطلبات الحرب وإعادة اوروبا بعد الحرب وفق مشروع برلين.
- فرفضت مشكلات التخلف في دول العالم الثالث وعززتها السوفي، ضرورة الأخذ بالخطيط وتعزيز دول العالم الثالث لموازنة تحقيق أعلى معدلات غير الجاهزية.

٦) ولا يذهب في هذا المبحث إلى مجرد إثارة قضية بناء مجتمع ينبع من مخطط التخطيط، بل يحمله كذلك، ويشعف منه عدّة آخرين حيث يذهب تعبيرات به الى تجربة الائمة، ولكن بالمعنى الحرفي، وهذا يعني أن هناك تبايناً بين مفهوم التخطيط المقصود والتخطيط المقصود، فالتجربة المعرفية لا تتعارض مع التجربة غير المعرفة، ولكنها تتعارض مع التجربة الأولى، فالتجربة لا تتعارض مع التجربة الأولى، ولكنها تتعارض مع التجربة الأولى، فالتجربة لا تتعارض مع التجربة الأولى، ولكنها تتعارض مع التجربة الأولى.

يعنى العلاقة الارتباطية بينهم، فالخطة التفصي الموصى بها تتبع عنه خطه عامة هو ضرورة وتعكس صحة مع ذكيرنا الله تعالى حمد حمد موسوعة دراسات تطبيقية . ولكن من الصعب أن نجد تطبيق ولا نجد خطه.

ثالثاً: التخطيط من المنظور الاسلامي:

لقد تحدثت تجربة التخطيط بوجه خاص في تعليم الإسلام. فالخطط في الحدود الإسلامية لم تكن تدور حول عرض ما يوسعها أبداً، الإسلام من أن الناس حيث ينعرضون مع فنونه التخطيط والتدبر. وأنه بدغور في الواقع وتركت الأمور لتصريفها الندى. يقول الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿ يَا أَيُّهُ الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قَاتَلُوكُمْ فَلَا يُنْهَاكُمْ رُغْبَةُ الْحُلُولِ ۚ وَلَا يُنْهَاكُمْ مَا فَدَمْتُ لَغُورٍ ۚ ۚ سُورَةُ الْحُشْرِ آيَةٌ ١٨٠ . وَرَقَبَنَ تَعَانِ ۖ وَأَعْدَدُوكُمْ مَا مُنْفَعِلُوكُمْ مِنْ فُؤُكُمْ ۖ وَمِنْ زِيَادَتِ الْخَلْلِ ۖ ۚ سُورَةُ الْأَنْفَالِ آيَةٌ ٦٠ . كَمَا يقُولُ تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَدْعُلُ الْجِنَّينَ ۖ ۚ آمَنُوا وَعَمِلُوا أَصْبَاحَتْ جَنَّسَتْ تَجَرِي مِنْ خَيْرِهَا الْأَنْهَرَ ۖ وَالَّذِينَ كَفَرُوا يَتَمَقَّنُونَ وَيَأْكُلُونَ كُلَّمَا تَأْكُلُ الْأَنْعَمُ وَالثَّالِمُ تَمَوَّلُ هُمْ ۖ ۚ سُورَةُ مُحَمَّدٍ آيَةٌ ١٢٠ .﴾

كما يتحلى الخطط تدبرها وأسلوبها به قيمته، ومكانته في الفكر الإسلامي في التحضر القرآني كقصة يوسف عليه السلام. يقول الله تعالى في سورة يوسف: ﴿ يُوَسْفُ أَيُّهُ الْمُصْبِرِيُّ أَفَيْنَا فِي سَبِّ يَقْرَبُونَ سَبِّ يَكُلُّهُنَّ سَبِّ عَجَافٍ وَسَبِّ سُلْكَيْتِ حُضُرٍ وَأَخْرَى يَأْسَتُ لَعْنَ أَرْجُعٍ إِلَى أَنَّاسٍ لَعِلْهُمْ يَعْلَمُونَ ۖ ۚ فَإِنْ تَرَزَّعُونَ سَبِّ بَيْنَ ذَلِكَمَا حَضَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُلْكِهِ ۖ لَا فَلِيَّا مَمَّا تَأْكُلُونَ ۖ ۚ إِنَّمَا تَأْكُلُونَ مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبِّ بَهَادَهُ ۖ ۚ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مَمَّا تَحْصِلُونَ ۖ ۚ سُورَةُ يُوسُفٍ، آيَاتٍ ٤٦-٤٨ .﴾

^١ سالم نسيم الحسني، الادارة والتخطيط لتعليم الابتدائي في ادبية معاصرة، مكتبة الرشيد، ١٩٩٣، ص ١٢٢.

X وفي السياق نفسه يراه (درويش) أنَّ الأسلوب العلمي والعلمي للريادة من لأهداف ووسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معلم الطريق الذي يحدد جميع السياسات والقرارات وكيفية تنفيذها^(١).

وبصورة مختلفة إلى حد ما عرف البعض التخطيط بأنه عملية صنع اختيارات فنية عملياتية، أو هو مصفوفة من القرارات المرتبطة بطريقة تقديرية ومتعددة ومتعددة على بعضها البعض^(٢).

وعنى بذلك حال وبعد أن استعرض العديد من التعريفات للتخطيط، فنحن نتفق على أن التخطيط هو: (الـ ادَمُ الْمَاهُولُ)^(٣) (عمل ذكي مقصود ومحاولة علمية مرشدة منفرد والمجتمع لاستئثار ما يتوافر فيما عن موارد و Capacities لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معلومة وفي ظل مقومات ومتغيرات اجتماعية وباقى التكاليف الممكنة^(٤))

التخطيط والخططة:
من الفردي إلى أنَّ وضحاها يعني المقصد بالخطط أن تغير بين التخطيط والخططة، فإذا كانت فيما سبق عرف التخطيط بعدة معانٍ ، فهو يعد في كل الأحوال عملية لها خطوات محددة ، أما الخطلة فهي تلك الإجراءات المتقدمة عليها بالإجماع من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع في الحالة خبره ونوعه وازدهاره . وكان الخطلة هي نتاج عملية التخطيط ، وما

^١ نجد المتربيه دروسه على نشكلا، أصول الادارة العامة، القاهرة، الانجلو المصري، ١٩٩٤، ص ٢٥٦.

^٢ (٢) Don Adams, "Extending the Educational Planning Discourse: Conceptual and Paradigmatic explorations", Comparative Education Review, Vol. 32, No. 4, 1988, pp. 304-305.

^٣ سلاح عبد الحميد زيدوني نزفون للأداء التخطيطي الاداري، مكتبة الرشد، ١٩٩٣، ص ١٢٣.

^٤ يفتخر محمد الشواحي التربية وادارة التنمية المنشورة بمكتب التربية العربي لدول الخليج ١٩٩٣، ص ٣٧.

رابعاً: التخطيط التعليمي:

مقدمة :

بعد التحضير التعليمي أنه مجالات التخطيط الوطني والعادنة الرئاز، حيث يتميز
شأن القرى البشرية وصغار وصغار المدارس والمدارس والمدارس والآباء
لذكارات البشرية في جوانبها التعليمية والعلمية والفنية والسوسيات على اهتمام
الاعمال الشريعة الحكمة والآمن في شاء المقادير الاقتصاديات الاحسان.

والخطيط التعليمي يعني إيجاد حلول تموي لحر
في هذه دراسات البروفيل التربوية مفاهيم صفات، مفهوم الآمن، دون ذلك يعني أن
التخطيط يوجه دلائل نحو المستقبل البعيد، ويحدد ما يوجه التخطيط سير التعليم وتحكم
فيه بعد ما يجب عليه أن يتيح أيضًا بطيء وخاصيص التربية ذاتها في المجتمع الذي يوجد فيه

أ- معنى التخطيط التعليمي:

كما تعددت التعريفات حول مفهوم التخطيط، فإن التعريفات حول مفهوم
التخطيط التعليمي قد تعددت أيضًا، وفيما يلي عرض بعض التعريفات :

(١) التخطيط التعليمي هو طريقة لنظر إلى أخبار واستقبل مع الاستخدام الأمثل
للمدخلات واقتراح الخطول البشرية بالتجار الأهداف المحددة بدقة لذا
التخطيط ليس هدفه في حد ذاته بل هو وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تحديدها
بدقة^١

ثم سرداً ما جذبت محاجات لهم التعليمية وبعض العناصر الكافية اهتمام
الخطط، عند انتشار نظرية للتربية، تشمل تعليم النظري والتعليم غير النظري
معاً، وزاد وعيهم للدور الاستشاري الذي تقوم به في خدمة الاقتصاد القومي، وما
يدعوه التوجه نحو التكيف على نحو يؤكد جدية العلاقة بين الكبار، واستقطاع هذا
التخطيط الكافي أن يخرج التربية ومؤسساتها من عزلتها، وأن يبني المزاراتها عن محيطها،
وأن يتزدادها إلى الاندماج الفعال في سياقها المتخصصة بقصصها وهنوها وظروفها.

وبهذا سبق التخطيط على نحو ملحوظ أن يجري العلاقة الجديدة بين الحكم
والكيف، فجعل الحكم عطف كفالة والتكتيف ضبط اجتماعية، وهذا الطريق الجدي لا يرى
لحظة خود أهداف وبرامج تنهي بوضع المقدرات وحسابات هذا بل أنه يذهب إلى وضع
تصصبه فكري دقين حرارة تنهي أو قفده في مستقبل، ويعدل هذه التصصبه حسبًا من
حيث الزمن، والمكان، والثقافة والكلمة، كم يحدد على هذا التصصبه آجرات استمرار عن حرارة
الصعب دورها فيه، ويشركه (أي الجهات) في هذا التصصبه بالمعنى

ونشير هنا إلى التخطيط لبعض التعليمية يختلف عن التخطيط الذي يحمل تموي لحر
في هذه دراسات البروفيل التربوية مفاهيم صفات، مفهوم الآمن، دون ذلك يعني أن
التخطيط يوجه دلائل نحو المستقبل البعيد، ويحدد ما يوجه التخطيط سير التعليم وتحكم
فيه بعد ما يجب عليه أن يتيح أيضًا بطيء وخاصيص التربية ذاتها في المجتمع الذي يوجد فيه

أ- معنى التخطيط التعليمي:
كما تعددت التعريفات حول مفهوم التخطيط، فإن التعريفات حول مفهوم
التخطيط التعليمي قد تعددت أيضًا، وفيما يلي عرض بعض التعريفات :
(١) التخطيط التعليمي هو طريقة لنظر إلى أخبار واستقبل مع الاستخدام الأمثل
للمدخلات واقتراح الخطول البشرية بالتجار الأهداف المحددة بدقة لذا
التخطيط ليس هدفه في حد ذاته بل هو وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تحديدها
بدقة^٢

١- درداء الدين راضي المخطط التربوي برامج وشروط التعليم، دار سعد المساج، ١٩٩٩، ص ٣٢

٢- بعنوان: عبد السلام، التربية وعلم التربية، محدث التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٢، ص ٤٧

٣- Kenneth C. Tanner: Designs for Educational Planning, London, D.C. Heath and Company, 1972, p. 2

٤- Beach, 1993: 650 ٢ - Beach, R., 1993, Emerging Perspectives on Planning and change: processes, School Leadership Vol. 3, No. 6, Pg. 646-655, Malone, ٤- ٦٦٢- ٦٦٤.

والمكارات المباحة، والعنصرية الزمن والكلفة التي يصبح تضيّعها التعليمي تمراجه الأساسية أكثر كفاية وفعالية لاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنسيقهم الدائمة.^١

استناداً إلى ما تقدّم يمكن ملاحظة ما يلي:

١. التخطيط يسعى للاستفادة من كافة الموارد والإمكانات المتاحة في المجتمع، بما في ذلك عصر الزمن.
٢. يرتبط التخطيط بالمتغيرات، وصادراته، وتجريمه، وحكماته.
٣. تردد ملحة وثقة بين التخطيط لضمان القدرة، وبين التخطيط لممارسة والمعنى.
٤. تدرك العلاقة مشكلة بين نظام التعليم والكتاب المنشئ الاقتصادي والسياسي.
٥. يتبع اختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف الموضعية حسب الأولويات.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط التعليمي بأنه العملية المستمرة المقصودة القائمة على اتباع مناهج البحث العلمي في مجالات التربية، الإدارة، الاجتماع، الاقتصاد، وغيرها، وغايتها تحقيق أهداف تعليمية وتربوية معينة بأفضل الوسائل وأكثرها فاعلية مع الاستثمار الأفضل للموارد والإمكانات البشرية والمادية.^٢

ب - التخطيط التعليمي في إطار التربية الإسلامية:

لكي يكون التخطيط في الإدارة التربية على اختلاف مستوياتها تخطيطاً إسلامياً فلابد أن يستمد هذا التخطيط مقوماته من القرآن الكريم والسنّة النبوية الشريفة، والتخطيط في المفهوم الإسلامي كما سبق وذكرنا يقوم على أساس العمل بواجهة ما

١- سعيد محمد السعيد وآخرون، التخطيط التربوي مدارس واسسات، مرجع سابق جزء ٢.
٢- صلاح الدين عبد العزير عبد الوهاب، تقييم نظم إدارة التخطيط التربوي في مصر، رسالة ماجستير، معهد متعدد التخصصات، القاهرة، ١٩٩٠، محمد الدارسي، معهد الدراسات والبحوث التربوية، ١٩٩٧، ص ٦٧.
٣- محمد سيف الدين هشمي، المعيار التخطيط التعليمي، الأ JL جلو المصرية، القاهرة، تأليفه الخاص.

(٢) التخطيط التعليمي هو تضييق عدالاتي، وتحجيم تغذىي تخدمية التربية بهدف جعل التربية أكثر كفاءة وهي عملية في الاستجابة لاحتياجات وأهداف طلابها ومجتمعها.^١

(٣) التخطيط التعليمي هو ممارسة الحكم وتحصص في تحديد السياسة، والأولويات، والكلمات ذاتية لضفاء التربوي، منظمة، المنظمة الشاملة لواقع الاقتصاد، والسياسي من أجل التعلم الفطلي لأفضل، ومن أجل احتياجات الأداء والقتال، الذين يخدمونه، هذا المفهوم التربوي.^٢

(٤) التخطيط التعليمي هو مجموعة من العمليات التكميكية لعقلانية التي تتم على النظام التربوي بهدف تنمية من خلال سلسلة من المراحل المرتبطة والمتداخلة معاً مثل: تشخيص النظام التربوي للدولة، والوسائل المتاحة له، والتحديد لأهداف، والبنية السياسية، وحساب المصادر الضرورية، والختيار المؤشرات، ومشاركة احتمالات مختلفة في المرض، والمهام الإدارية، وتنمية الحفظة، وتنمية الادارة، واتخاذ برامج للعمل، والمشروعات والمؤشرات، والتحكم في تقييد الحفظة، ومراجعة الحفظة، والتنمية التكميكية.^٣

ويرى البعض الآخر أن التخطيط التعليمي عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية يوصلها تبنتها من القرارات والإجراءات الرشيدة تبادر، واضحة، وفقاً لأولويات مشاركة بعثة بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد

١- Philip B. Coombs, What is Educational Planning? op. cit. p. 3.
٢- G.C.S. Mousaz, The Theory and Practice of Educational Administration, The Macmillan Press LTD., 1982, p. 124.
٣- C.E. Beeby, Planning and the Educational Administrator, Paris, UNESCO, IIEP, EEP, Series, No. 62, 1967, p. 13.
٤- Preley Malan, Educational Planning as a Social Process, Paris, UNESCO, IIEP, EEP, Series, No. 133, 1987, p. 11.

يحدث في سلسلة مع الأختبارات السابقة واللاحقة من تجربة دروس المنهجي التي ذكرت على أساس من الأحمد عيسى الله سبحانه وتعالى والموكي عليه والإيمان بفضلها ودرست وعلي صعيد هذا التهور الإسلامي للتخطيط ذاته على شخص في الإدارة التربوية لسمعها لا يكتفى مفعلاً وعلي أي مستوى من مستويات الإدارة التربوية، حينما يقدم عملية التخطيط لفظاً تربوياً وتعلمسه معنى أن تكون هذه الاراء والأسمى إيجاداً لها غير رجل ذلك شأنه الصدقه ونعتص بالصالح سد سبحاته وتعلى وهو في ذلك شأنه، فقول الله عز وجل في كتابه الكريم: «فمن كان يرتجوا لقاء ربه، فليعمل عملاً صالح ولا يفترك بعذارة زينة أحداً» سورة الكهف، آية ١٢٠.

كما أن على الإداري التربوي المسلم عندما يقدم عملية التخطيط المستقبلي للفترة التربوية والتعلمسي أن يربط هذا التخطيط المستقبلي بسلية الله سبحانه وتعالى، فهو المدار على كل شيء حيث يدعى عز وجل في كتابه العزيز «ولا تقولي لشأني إلى قاعيل ذلك غداً» إلا أن بناء الله وأذنكم بذلك إذا أتيت وقل عمي أن يهدئين زق لأقرب من هذا أشد» سورة الكهف، آية ٢٣-٢٤.

وفي السنة النبوية ما يدل على أن التخطيط المستقبلي يجب أن يكون فائضاً على أساس التوكيل على الله سبحانه وتعالى أولاً ثم الأخذ بالأسباب بعد ذلك، ولعل في قصة الأعراب الذي ترك نافه أيام المسجد خبر دليل على ذلك، حيث قال له رسول الله ﷺ (احتفظها وتوكي) .

والتخطيط الإسلامي يتطلب من تجربة دروس المنهجي عند التباهي بعمليات التخطيط التربوي، فالقرار التربوي يزخر بالعديد من الأدلة التكرارية التي تحدث الإسناد المسلم في أي موقع على الاستفادة من تجربة الخبر واحد المعلمة وخبرة وتجربة الأصحاب والآخرين ذاتها التي وقعت فيها الأداء التعليمي، ومن الأعتمدة الدالة على ذلك أن الله سبحانه وتعالى يدعوه عباده إلى تسلق في الأرض والثبور فيما حدث لآلام السابقة وأخذ الدروس وال عبر من ذلك حتى يقرن الحق تدركه وتعلى في حكمه كتابه «*اللهم إني مُؤمِنُ في الأرض فَيَضْرُوا كُلُّ كُفَّارٍ كَانُوا عَنْقَبَةً الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ دَمَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَبِلِكَفِرِهِمْ أَمْلَأُهُمْ» سورة محمد، آية ١٠.

ولتكن يعلق الإداري التربوي المسلم هذا التهوم الإسلامي للتخطيط فإن عليه أن يستفيد من تجربة وخبرات النظم التربوية والتعلمسية السابقة عند التخطيط لظام التربوي، وهو بهذا يستفيد من تجربة الغير من خلال الدراسة والاطلاع على النظم التربوية والتعلمسية الأخرى، والتخطيط بمفهومه العام يقوم على أساس تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتخطيط الإسلامي بهذا المفهوم يغدو على هدفين اثنين أحدهما ديني والأخر ديني، وأحدى الدوافع يقود على أساس أن التخطيط يتم على أساس الحروف من الله سبحانه وتعالى وذلك بتقديمه ذراً وتحتاج تواهجه واحتياطه مواعيده ومراعاة حدود الله لكتسب الأجر والتوصيب من الله عز وجل، أما أندف الديني فهو أن يأخذ التخطيط في الحدين الإمكانيات الشفافية والأنفحة والتوصيات الموضوعية و بما يرضي ذوي الشان.

وهذا التهوم الإسلامي للتخطيط ينعكس بلا شك على الإدارة التربوية المسلمة، فالإداري التربوي المسلم في أي موقع من النظام التربوي والتعلمسي حينما يقوم بعملية التخطيط، فهو يهدف إلى أن يقوه هذا النظام التربوي والتعلمسي على أساس من العقيدة الإسلامية بحيث يكون خالياً من المعتقدات الزرفة والآراء الغيرية وبالتالي تكون عملية التخطيط للنظام التربوي والتعلمسي عملية إسلامية، منهاجاً وتصنيفاً.

وهكذا يكون الإخلاص في العمل والثقة بنفس دينها وديوبوا لأساس الذي نفرم عليه عملية التخطيط التربوي، والإداري في أي موقع وعنى أي مستوى من مستويات الإدارة التربوية حينما يهدف إلى تحقيق هذين هدفين (الديني والمدني) أثناه، فإنه بعملية التخطيط فإنه في ذلك يقتدي بقول الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز: ﴿وَأَتَكُنْ
فِيمَا تَلَكَ اللَّهُ كَمَارَ الْأَجْرَةَ وَلَا تَسْتَكِنْ كَصِيبَكَ مِنْ لَدُنْنَا﴾ سورة الفصل ٤٧.

وعملية التخطيط بمفهومها الإسلامي لا تتم بشكل عشوائي وبصورة مناجنة بل أنها تتم على مراحل وبصورة تدريجية، وليس ذل عني ذلك من أن الكثير من الأوصاف والمواهي التي جاءت في القرآن الكريم والسنّة النبوية الشرفية مذات دقة واحدة، وإنما تمت على أساس مرحبي، وأبسط مثال على ذلك مسألة التحرير فقد ثبت بصورة تدريجية، والتخطيط الإسلامي بهذا المفهوم أخذ في الحساب النواحي المادية والمعنوية والظروف الإنسانية والاجتماعية للإنسان المسلم وهذا المفهوم الإسلامي للتخطيط ينعكس بلا شك على الإدارة على اختلاف مستوياتها، فالادارة التربوية الثالثة على النهج الإسلامي هي تلك الإدارة التي تتوجه في تخطيطها المتنبئ للنظام التربوي والتعليمي أسلوب التخطيط المرحلي القائم على الإسكنات المادية والبشرية والظروف الإنسانية والاجتماعية السادسة.

والادارة التربوية في هذا النهج المتميز للتخطيط تقتدي في ذلك بما جاء في القرآن تكريم والسنّة النبوية من آيات تكريم وأحاديث شريفة . تدل على أن الكثير من العبادات والشعائر والأوصاف والمواهي الصادرة من الله سبحانه وتعالى إن عباده تمت على أساس من التخطيط المرحلي ، يعنى أنها جاءت متدرجة ١

١- عبد الله عبد الرحمن الفارس المفتر الأدبي في الإسلام وعملياته على إدارة التربية، ملخص
تدبر، ٢٠١٢، ص ١٥٢ - ١٥٣

ج) مبررات الأخذ بالتخطيط التعليمي دواعيه ،
في عصر الحديث ظهرت العديد من المبررات والعاموي حسبت الأحداث
التخطيط تعليمي . ومن هذه العوامل ما يأتي :

١- الشاغة المترابطة بالتخطيط وبقيمة في التعامل مع المستقبل واستشرافه . فهو يمثل الأداة العلمية الوحيدة خارج ة المسكن العصر الحديث، المترابطة مع الروح التعليمية والعمل العمسي، الذي يهدف إلى السيطرة على الأشياء، والامساك بزمامها.

٢- الحاجة إلى التعامل مع الزيادة في السكان، تعتبر الزيادة السكانية عاملًا أساساً في زيادة الطلب على التعليم مما يتطلب الأمر التخطيط.
٣- الحاجة إلى التعامل مع التغير المتسارع في التركيب الاقتصادي والترجمة إلى اقتصاديات المعرفة، نتيجة الاعتماد على نتاجات العقل كموردة اقتصادي يعتمد على التعليم في إنتاجه، تغير التركيب الاقتصادي، وأدى هذا الأمر إلى التسوي في قطاع الخدمات، وارتفاع مستوى معيشة الأفراد وإزدادت الحاجة إلى التوسيع في التعليم في كافة المستويات.

٤- في ظل اقتصاد المعرفة يغير التعليم استثماراً يشير إلى عائد ومردود اقتصادي واضح ، وهناك ترابط وتكامل بين التقدم الاقتصادي والتقدم التعليمي، لأن البند المخالف للاقتصاد هو مختلف تربوياً، ولذلك فقد الغيت الأفكار والصورات القديمة التي كانت تعيّر رؤوس الأموال التي تنسق على التعليم متهلكة في مجال الخدمات تنسجم ولا مردود لها.

- (١) الواقعية، تسبب الامكانيات المتجدد، والمشكلة مع الامان، والأهداف المنشودة بمعنى وضع اهداف، واسير تجذير تفاصيل خطة في خبر، الامكانيات والموارد المتاحة، فالتمويل والامكانيات على سل المثال عناصر اسماها فيما شملها في كل خطة، فتحتاج ي يجب عليها ان تراعي سجمة التكلفة، والان تضع في احسن الامكانيات المتاحة، المادية والبشرية، إن اية خطة، باء، وستكون لا بد ان تكون لها دلائل، والادوات التي تجعل الحفنة متقدمة في كل جوانبها، فلا يبعضها حتى قد يؤدي الى فشلها وتعثرها.
- (٢) الشمول، ان يكون بالخطة الشاملة، والتوجه على ذلك موارد المتاحة لتحسين تحفيظ التوازن والتكميل بين الموارد والسياسات التخطيطية مما يشكل التوازن.
- (٣) المروفة، القدرة على مواجهة الظروف العدارية والاحوالات التي تغير اداء التحفيظ (الزلازل والكوارث.....الخ).
- (٤) الاستمرارية، اربط العضوي بين مختلف عمليات التخطيط وبين ما تستهلك من خطط، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملة لما ورث ما يتبعها من خطط قادمة.
- (٥) الازاه، اعتبار خطة برنامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم بحيث تصبح مؤةمة التنفيذ، وذلك بترجمة الخطة إلى اجراءات عملية تمارس بالفعل وضمان تنفيذها وفقا للجدول الزمني المحدد لها.

١- محمد علي جعفر، التخطيط التنموي والتنمية، مرجع سمير سعيد، محمد سعيد واحوز، التخطيط التنموي شهاد، واسطنبور، ترجمة...، ٢٠٠٣، ص ١٦.

- ٥- الادارة، تعنى بالتحفيظ بمتراز مهمية (احداث التغيير وتحفيزه في كافة النظم)، والادارة المتزايدة توضع خطة لتنمية الاقتصادية والاجتماعية في التكثير من بلدان وتشعر بضرورة محاربة التعليم مع هذه خطط
- ٦- عمال التقاعد العلمي والتقني الذي لدى اى شباب لعمره وتغذته، والمساعات التي تقتضي ان تعي حدي الايسن، فعلى الدولة ان تستفيد من عدد ينبع في هذه التكلفة التي هي وسائل وسبل، وان يكون ابحث الحسبي لبر الصين ٥٥٧٦ ما هو وموافقه الى المقرن السادس.
- ٧- ربط التعليم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لتزيد برامج التعليم، فلا سبيل للارتفاع بالاقتصاد والارتفاع الاقتصادي ما لم يرفع من شأن العنصر البشري وهذا الرفع يكون عن طريق تحفيظ التعليم، ووضع البرامج التي تستجيب حاجات المجتمع.
- ٨- الحاجة لتوسيع النظام التعليمي: فالنظام التعليمي يعمل في إطار مجتمعي كما انه يكتوي بذلك على العديد من العناصر الداخلية والخارجية، ولذلك يحدث التوازن المطلوب فلا بد من عملية التخطيط بحيث لا يطغى جانب على آخر، فإذا كان لدينا مشكلة في هم بالمنطقة، فهذا امداد كبيرة من الأموال خارجها يجتازون الى الاهتمام نفسه، وإذا كان لهم شرع معين من التعليم فالمجتمع لا يستغني عن نوع التعليم الأخرى، لكن بتوازن وفي خصو حاجات المجتمع، وقد يفسر ذلك معهلا المجتمع السعودي من نفس الأيدي العاملة، ويفسر ايضاً أسباب البطالة بين الأحرار في السنوات الأخيرة.

د- القومات والمبادئ الأساسية للتخطيط التعليمي:
التحفيظ التعليمي مجموعة من المبادئ الأساسية تشملها في النقاط التالية :

١- عقادة، أحمد شنايدر، "الدور والغاية التنمية البشرية، مرجع سمير

خامساً: مدخل التخطيط التعليمي :
يمكن تعريف مدخل التخطيط التعليمي بأنه الأسلوب أو الطريقة التي يتبناها المخططون التربويون عند محاورتهم وضع خطة للتعليم.^{٢٠}
وتوجّد بعض المدخلات المتعارف عليها في أدبيات التخطيط لوضع الخطة التعليمية موضع التنفيذ، مع التأكيد في البداية أن المخطط يمكن أن يستخدم أكثر من مدخل من هذه المداخل أو يمزج بينها، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:^{٢١}

- (١) مدخل الحاجة إلى القوى العاملة.
- (٢) مدخل الطلب الاجتماعي.
- (٣) مدخل تخطيط التعليم وفقاً لتعديل العائد منه.

٤- مدخل الحاجة إلى القوى العاملة:

يذكر هذا المدخل اهتمامه على ضرورة تضمين الخطة التعليمية في خطة التنمية الشاملة، معنى ذلك أن هذا المدخل يهتم بالعلاقة بين التعليم والعمل حيث ثلث العمالة: العنصر الخامن وأدراهم في الخطط، ولذا تمثل المخرجات التعليمية المصدر الأساسي في مدخلات مشروعات وبرامج الخطة الاقتصادية والاجتماعية، وعلى هذا التحول يتم تحديد حجم قوة العمل التي تحتاجها هذه الخطة وتوزيعها وفقاً للمستويات التعليمية ووفقاً لهذا المدخل يكون التعليم في خدمة الاقتصاد، ووسيلة لتوفير القوى العاملة المؤهلة بالكم والكيف والمستوى المناسب، والقادرة على إحداث التمويل الضلوب. ويصدق هذا المدخل

^{٢٠} مصلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب شريم، أحد أبرز المخطّطين التربويين أو جمّة تحدّيات التنمية المنشورة، بحث دارموم محمد التخطيط التربوي في التخطيط والتّכנولوجيا الاقتصادية والاجتماعية، مرضّط الأساليب التخطيطية، معهد التخطيط التربوي، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٢٥.

^{٢١} يمهّن الرجوع بهذا الصدد إلى مقال من سموسي محسن عبد الحليم، التخطيط التعليمي: المنهج، المنهج، المنهج، المنهج المصورة للتخطيط والتنمية، معهد التخطيط التربوي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٦.
صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب شريم، مدخل التخطيط التربوي، صحيحة مختصرة، الجلد الحادي والثانوي، لندن، إنجلترا، أبريل ١٩٩٣.

٦) مركبة التخطيط ولا مركبة التنفيذ : هي ببساطة أن المركبة التخطيط لا يتصبّع ووضع التنفيذ، ولا مركبة التنفيذ يقصد بها تنفيذ إجراءات المنهج تحقيق المنهج وفق الأهداف والآخرين والمنفذ.

٧) الشراكة، تحفيز الشراكة، معاشرة، وشعبة التسويق، تسمى أقسام خارج خطة:

٨) التنسيق، تدعى تمريرات الراحتية، تتحقق والتنسيق بين الأهداف والرسائل والأساليب المتبعة لتنفيذ.

٩) سهولة التنفيذ والمتابعة، يجب توجيه الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلاً تمهّد إسراها إلى جهاز إداري كفء مع تحديد وضع المسؤليةيات وسائل التنفيذ والرقابة المستمرة، لإلدارة وللإلاحة المنظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط لمركزي لإمكان التعديل وتوجيه المسار.

١٠) أن تكون الخطة واضحة في تحديد مهام العمل وتوزيع الأدوار:
أن تبين الخطة مستويات العمل بوضوح، فالخطط ما هي إلا أسلوب منظم للتخطيط التي على دراسته والبحث، وحتى يكتب لخطة النجاح يتغيّر أن يعرف كل مشارك فيها دوره في التنفيذ وواجباته ومسؤولياته على وجه التحديد وفي كل مستوى من مستويات العمل، كما يتطرّف أن تكون العلاقة بين هذه المستويات من الواضح بحيث تتلاقي جميعها في وجهاتها نحو تحقيق الأهداف، وبحيث تتلاقي عوامل التضارب والاختلاف.

على ريد المعلم والعمل في بعض نفسي، إلا أنه لا يمكن تجاهله ذاته لأن اهمية
دور المعلمين الأكبر، ولا بد في أن تشير إلى المعلمة أن شهادتها ملخص
الخبر في المكتبة الجيدة، وتعبر عن مستويات العمل في الأنشطة الاقتصادية وفرق ذات، فإن
عربية المعلم تعمد على بذلها، وتحصيلات، ومهارات، وممارسات هي في المكتب الأهمان الخبر
دقيقة، وغير موثق بها، وغير منتظمة، مما يجعل المعلم عملية غير فاعلة بخلفه التعليمية.

إن تخطيط التعليم، وهو مدخل متعدد في المدارس المعدة لطلب تطبيقات التعليم، الذي
يغرس وتحفيز حاضر - معاصر - محدث - متجدد - مجده بهمهم، ويكون أهداف من تخطيط
التعليم هو تحضير وتأهيل يفتح له هذه المعرفة، وهذا يؤكد أن تخطيط التعليم لأحد
تخطيط المدرسة وعلى هذا المحو لا يمكن تخطيط التعليم، ولذا هنا المدخل في تخطيط
التعليم بمقداره المختلفة، وأيضاً تعيين أسلوب تخطيط القرى العامة هي أسلوب تخطيط
التعليم (وتتحقق هذه الأسلوب في تحديد الاحتياجات من المعلمة بصورة تصريحية مع
الإعتماد على التطور التاريخي، أو الامتداد على مؤشرات عدم التنمو الاقتصادي)، هنا وقد
نعرض هذا المدخل إلى بعض التقديم والأخذ التي قد حدث من استخدامه.

٢- مدخل تخطيط التعليم وفقاً للطلب الاجتماعي على التعليم

يكون تخطيط التعليم وقد هذا المدخل من مظاهر احتياجات التنمية والاجتماعية،
ومن ثم يرى تخطيط التعليم على كل هذه المظاهر التعليمي من زاوية مدى تحقق
الحوافز التقوية والاجتماعية، حيث إن التربية والتعليم أهدافاً ووظائف عديدة بعض
هذه الوظائف تماطل، وببعض الثاني الاجتماعي، وببعض الثالث اقتصادي، وعلى ذلك
ذلك يمكن القول بأن مدخل تخطيط التعليم من مظاهر الطلب الاجتماعي بعضه اهتمام
احتياجات الأفراد نوع من التعليم بعض النظر عن حاجة سوق العمل وبعما يتعلق

باستخدام هذا المدخل هو من ذات مجموعة من المؤشرات بحسب إثناعهم ، وهي عنى
لتحفيز تطبيقي:

- وضع أهداف محددة للتربية التعليمية في مختلف مراحلها
- ربط هذه الأهداف التعليمية المحددة بالأهداف التربوية لتحقيق مبدأ الابداع
الكامل، وتجانس التعليم.
- مراعاة التغيرات السكانية من حيث التسرع، والتوسيع، والسوق التعليمي، وتناسبه من
حيث معدلات المسؤولية والتسرع، ومعدل القيمة الفعلية، ومعدل النيد الخام.
- العلاقة بين توجهات التعليم ودخلها من حيث المعايير والضوابط والأدلة.

إن مدخل تخطيط التعليم وقد تطلب الاجتماعي يستهدف تسر الشفافي والتربوي
بعض النظر عن الإعداد للمعلمة التي يعطيها سوق العمل، ويتوقف نجاح هذا المدخل
على تبني أهداف معقولة ومقبولة تنسو التعليم، وبمعنى تطلب الاجتماعي بالمعنى
الكلي لختلف الأفراد قبل تعلم محمد أو نوع معين منه في زمان ومكان معين، وتحت
ظروف اقتصادية وسياسية تتحمّل معنى، والحادي هذا القطب غير دقيق على نوع
معين من التعليم بعد أساس تخطيط التعليم في المستقبل.

٣- مدخل تخطيط التعليم وفقاً لمعدل العائد منه

يعبر ظهور هذا المدخل استجابة ضعوة من جانب بعض الاقتصاديين الذين اخبيروا
إلى تطوير مفهوم جديد يوضع في حسبانه مشكلة الموارد المالية المتاحة للاستفادة على
التعليم، حيث تحاول هذه المركبة كلًا من المدخلين السابقين القطب الاجتماعي،
وإعداد القوى اجتماعية، كما أن هذا المدخل يركز على قياس العائد الاقتصادي للتعليم.

ويقوم تطبيق هذه المدخل على:

- دراسة التغيرات، وحساب كلفة كل منها، ومدى ما تقدمه التربية والتعليم من عائد
الاقتصادي.

تحتقر نوع التعليم الأفضل الذي يتناسب مع إمكانيات والتي تفضل العمل على
وينصبب استخدام هذا المدخل وحسبه على مبنى:

- حساب النسبة المئوية لدقائق المدخلات لكل برنامج تعليمي (السعر الحالي).
- تفصيل البرنامج التي هي فيه صافية موجودة.
- سعر البرنامج ذات النسبة المئوية السابقة.

ويوضح من ذلك أن هذا المدخل يركز على حساب التكاليف التعليمية،
وحساب العائد منها، وتشتمل المكونات التعليمية كل الموارد التي استخدمها المشروع أو
البرنامج التعليمي، وحساب كل المكونات الصناعية وهي المكتسب الذي كانت زراعة التي تسر
أن الأموال المدفوعة في مجال استثماري آخر.

سادساً مراحل التخطيط التعليمي ووضع الخطة :

إن عملية التخطيط ووضع الخطة تتميز بالتواءل والاستمرار ومن الصعوبة يمكن
الفصل بين جزئياتها لتصبح ذات ترتيب تنازلي وأيضا ليس من المنطقي أن يتم التخطيط في
وقت واحد وملحة واحدة ، لذلك مستوجب رصد الخطوات الرئيسية للقيام بهام
التخطيط . وفيما يلي أهم تلك المراحل والخطوات:

(١) مرحلة التحضير والأعداد :

تضمن هذه الخطوة تقويم التجارب (المخطط) وجوانب نجاحها أو فشلها وأسباب
ذلك وتشخيص الواقع الراهن والعوامل المؤثرة فيه سلبًا أو إيجابا ثم القيام بدراسات
نهضوية لواقع النظام التعليمي في بيته الاجتماعية ومتطلبات تطويره والتجاهلات توسيعة
كما وكيلا.

وتتضمن هذه المرحلة القيام بما يلي:

- ١) مراجعة دراسات التنمية التي تدرس من حيث تم تكييفه وتوزيعاته المعرفية
لتحقيق تحدى وعمل المعاشرات، للأمة وحسداً منه، أسلوب الممارسة، وذلك
تحديد الأهداف، على التعليم مستقبل.
- ٢) تفسير الاحتياجات الراهنة حفظ النسبة من حيث الكيف والكيف على المدى
القريب ، ودراسة المعاشرات التي يمكن أن تحدث في الحوارات الاجتماعية
الاقتصادية والترى على التعليم وتسريحاته التغير وخصائصه.
- ٣) مراجعة دقيق النظرة التعليمية والمكانية والإمكانات المتزايدة بهذه الجديدة
الدراسات المعمولة والآخرين ، إلزام إدخال تغيير الأهداف، المدة ، المدة ،
حالات قرار ، ملحة.
- ٤) توزيع دليل ديني دراسات التنمية حتى يوحدها الجدول التعليمي ووضع
تصور لخطط مدنية لما تتحقق من تصور تطوير تكون مابعة من كل وحدات
الجهن التعليمي ومعبرة عن المتطلبات التعليمية.
- ٥) رصد الإمكانيات البشرية والمادية على مستوى كل المدارس والادرات
التعليمية في الدولة.

ويسفر عن هذا سبق وضع تصورات كاملة وملخصة لنوع المراد تخصصة مع
مجموعة من المؤشرات والمعلمات التحدى، مجموعه من الأهداف.

(٢) مرحلة تحديد أهداف الخطط:

وبه وضع مجموعة من الأهداف العامة في فهو، ما سبق على أن تكون ممتدة
من قلب المجتمع ومبني على سياسة الدولة ونوجها الاقتصادي والاجتماعي ، وتحديد
الأهداف عملية دقيقة لوصفها المحدد الرئيسي لاتجاه سير عملية التخطيط ، قد أنها تحدد
الأسلوب الواجب اتباعها وعلى ذلك فإن تحديد الأهداف يقع على السلطة السياسية
الوزير - مجلس الوزراء - المنوط بها إتخاذ القرارات بشأن الأهداف.

- و) تحديد الزمن والمكانية ومضارر التمويل والدفع بغيرها.
- ـ) تزامن الاحداثات متزمعة في تنفيذ الخطة والاستعداد لموجتها بوضع اندان.

(٢) مرحلة اقرار الخطة.

بعد وضع القدرة النهائية مشروع الخطة تقوم الجهة المحببة بتحقيق اقرار بدراسة الخطة بدقة مع غيرها من مشاريع الخطة التفصعية الأخرى، وبياناتها على المستوى الوظيفي وبعد ذلك في ضوء الاعباء الحدية بظروف كل قطاع وذلك من اعراض الخطة على الصعيد التشريعية او شخص شعوري لا يقرره، ثم ينهي الاعباء من جهوب المهمة المنصوص.

(٣) مرحلة التنفيذ.

بعد اقرار الخطة تتحدد القرارات الداخليه لقطع التعليم بمقدمة مؤشرات ومتطلبات تتطلب لكل الوحدات الادارية بما فيها الوظائف الاداريه مستوى بحيث توزع المسؤوليات والأعباء ويظل التنفيذ مستمرا حتى بعد الانتهاء من الخطة، وتطلب هذه المرحلة ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات يمكن إيجادها فيما يلي:

- ـ) وجود جهاز مركزى للتخطيط على درجة عالية من الكفاءة، يدىء إجراء القرارات التفصعية وجمع وتنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات التي سوف يعتمد عليها في بناء الخطة وإقرارها ومتابعة تنفيذها وتفريغها.
- ـ) وتوافر هذا الجهاز سلطة اتخاذ القرارات، وكادر فني متعدد الخبرات والكفاءات وأمكانيات مادية ومدخلات للمحصول على المعلومات يربطه بشبكة المعلومات القومية.
- ـ) إعداد خطة متقدمة وفقاً لمعاير موضوعية، ومواصفات واقعية ومشاركة إيجابية رسمية وشعبية.
- ـ) المتاحة المستمرة لتنفيذ وتنقييم ما تحقق وفقاً لبرامج الرؤى المحددة والواجبات والمسؤوليات الملقاة على وحدات التنفيذ.
- ـ) تهيئة كل مكونات النظام التعليمي لتنفيذ الخطة.

ـ) يعني أن توافق أهداف الخطة في بيئها.

ـ) صياغتها بدقة في حلقة معرفة.

ـ) ظهرت في شكل تجاهات واحسحة في صور رسمية أو كمية.

ـ) تعييرها عن الواقع واستجوابها أنه تكون قابلة لتحقيق.

ـ) وضياعها وتجديدها وتحصيدها تقدر الامكان لأن إيجادها قد يؤدي إلى حدوث تعارض بينها.

ـ) تدريبها وتقديمها، مما يتيحها.

(٤) مرحلة وضع اطار الخطة.

وتحسن ترجمة القدرة العددية للأهداف إلى صور رسمية ومؤشرات في هذه الترجمة عمل بعض الأنواعات الشاريع وبرامج المشاريع وبرامج العمل واجراءاته بما على ما تقتضيه كلية رحفات التعليم وتحتها هذه المرحلة الإجراءات التالية:

ـ) تقييم أوضاع نظام التعليم وحصر مشكلاته وما يعني إحداثه من تحرير تحقيق الأهداف المرسومة.

ـ) صياغة الاحتياجات في ضوء الإمكانيات المتاحة والمتزمعة وكتابتها تحديد الوسائل واختيارها لتحقيق الأهداف.

ـ) تحديد الأسس ومعدلات سياسة القبول ومعدلات نجاحها في كل مراحل التعليم والتباين بالاحتياجات التغير المختلفة في المجتمع.

ـ) وضع برنامج مفصل وشامل لما يجب إحداثه من تطور في نظم ومؤسسات التعليم وما يلزم تغييره من المنهج والمقارات والأنشطة المختلفة بوصف كل من محددات المستوى المنهجي والمعنوي والثقافي.

ـ) التنسيق بين المشروعات زمانياً ومكانياً لتجنب التضارب أو الازدواج فيما بينها ووضع المؤسسات الكامنة لبرامج التفعيلي للخطة أو لمشروع

هـ حشد المخواطيحة، وانبعاث على تعديل الخطوط سلوكه نحو تغيير وعوائدهات التنفيذ اخطاء.

دـ سرعة اداء حماق النساء العاجلة لمشكلات التي تعيشها التنفيذ.
ـ يمكن تعديل بعض الاهداف والوسائل على المستوى التعليمي كاملاً دعوة حجمها في ذلك دون تأثير على طرح تنفيذ العمل.

جـ نسبة انتظامية وبناء مستويات مختلفة في الخبرة للمشكلات

(٦) مرحلة المتابعة والتقويم:

لا تنتهي عملية التحصيل بمجرد وطبع الخطوة ولقيده، وإنما تأتي انتهاء الدورة والتنمية المثلثة ذات المدة بالخطوة النهاية، وتحدد الخطوة، ودرجة تحويله أو الحفاظ على خطوة المقدمة حتى يمكن زلالي حدوث اي خرق، والتعرف على مشكلات التنفيذ، وحالاته نوعاً من النهاية.

- ـ متابعة التنفيذ للتعرف على متغيرات وأداء الأفراد والبرامج بما يضمن تضييق نسبتها من الخطأ وفقاً لقواعد رقابة معينة.
- ـ متابعة جهاز التحصيل لتعديل اخطاء او الاجراءات التنفيذية وتغيير السياسات بما يضمن تحقيق اهداف اخطاء.

و عموماً تحقق المتابعة الأغراض التالية:

- ـ التعرف على مدى الابراز على اهداف الخطوة ولتحديد اسبابها وتصحيحها.
- ـ التعرف على الاهداف التي تجاوزت التحقيق.
- ـ تحديد مجال التعديل وشروطه الجديدة لسلامة مع الاهداف ومع بعضها على أساس مسوء مع احتاط على الاهداف الأساسية للخطوة.
- ـ توفر امتداعة مهمة دقيقة لا تقدر فقط في إدخال تعديلات في الوقت المناسب ولكن أيضاً تقييد في وضع خطط القادمة.

١- علي ابراهيم، التخطيط والتنمية، المقدمة الموسوعة للمخطط، ، القاهرة، ١٩٧٨، ج ٢.

سابعاً البيانات والمعلومات المطلوبة للتخطيط التعليمي:

لقد سبق في المباحثات السابقة أن أوضحنا في استعراضنا لعمليات التخطيط انه لا بد من وجود بيانات و المعلومات التي يستخدمها المخطط في رسم خططه ، والواقع يشير إلى أن هذه البيانات و المعلومات تكون خمسة غالباً أو حسب الحاجة، ومنها ما يحتاجه المخطط التربوي مرة واحدة في السنة ومنها ما يحتاجه في صورة تقارير دورية مثل تقارير متتابعة لمشرعين، كما يحتاج تخطيط مستوى التعليم إلى بيانات و المعلومات من خارج النظام التعليمي (بيانات سكانية وبيانات عن التربى العاملة وبيانات اقتصادية وبيانات من داخل النظام التعليمي (اهداف الخطط)، وبيانات عن المؤسسات التعليمية، وبيانات عن مطارات، وبيانات شهريات وبيانات عن التمويل التربوي والاحتياطات، وبيانات عن الدراسات والبحوث التربوية، وبيانات عن التعليم غير التقافي).

ثامناً: المشكلات والتحديات التي تواجه عمليات التخطيط التعليمي :

يواجه خطط التعليم خصوصاً في الدول النامية صعوبات او مشكلات كبيرة خلال عمليات التخطيط ومحاولاتهم وضع الخطط التعليمية او متابعة تنفيذها، وتشمل هذه المشكلات تحدي ذو اثر كبير في ضعف احتراز قدم واضح في تخطيط التعليم على اسس علمية مسلمة، وكثير من هذه التحديات مازالت تماطل في الدول المتقدمة، إلا ان الامكانيات البشرية والمالية التي لديها تجعلها اكثر قدرة على حل، المشكلات والتعصب عن التحديات التي تعرضاً لها، وتمكن تخيص أهم هذه المشكلات فيما يلي :

١- يتبرر هنا ان اسباب الافتقار في هذه الجهة على علاقته لاذراة المسئولة عن التخطيط التربوي مصممة للبيانات الازمة للتخطيط التربوي، وذريعة من التقدير، جـ- بيانات و المعلومات للارامه للتخطيط التربوي، سلسلة اصدارات الادارة العامة للتخطيط التربوي، (١٩٧٣) التربوي والمعلم في المنشآت العربية السعودية - التربية، مطبعة الترجم، ٢٠١٤،
٢- لزيد من التفصيل وراجع
محب سيف الدين فهمي التخطيط التعليمي، امساكه وسياسة رئاسته، دراسة - طـ، ٢٠١٣، ج ٢، ص ٣٧٦.

فقد أثبتت معهم الدراسات تحفة بالتحفيظ التعليمي في الدول النامية أن التخطيطات المدنية المسئولة عن تحفيظ التعليم في هذه الدول غير مقدرة على تقييم بوضعيتها على الوجه الأمثل . لا ينبع وجود الأفراد المدربين لهذا العمل فحسب ، بل سبب سوء تنظيم العمل في هذه الأجهزة . كثُر ارتكبت تلك الدراسات أيضاً أن لا يوجد ترابط بين أجهزة التخطيط في وزارات التعليم والأجهزة في الوزارات الأخرى

(٤) **تغير الظروف والاحوال قبل الانتهاء من اعداد الخطة او اثناء تنفيذها :**
والمخطط يحاول ان يضع في حسبانه التغيرات التي تمسق من خلال الفرق التعليمية ، ورغم ذلك تفتق امور لا بد ان تغير هذه ، حيث محدودية علمه ومحضه أدواتقياس المستخدمة . فقد تضرأ تغيرات غير متوقعة لخارجه عن نطاق الخبرات التعليمية . فتحذرت حرب او كوارث ضيعه سباق على احصنة . وهكذا ..

(٥) **قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة التعليمية :**
الخطة تحتاج عند تنفيذها إلى مخصصات مالية لتنمية عملية التنفيذ . ومن ثم فنقص تلك المخصصات سيؤثر بصورة او بأخرى على عمليات التنفيذ . على ان المخصصات المالية قد تؤثر على التوجه التحفيزي من الاصل حيث يؤدي الى عدم الأخذ بالتحفيظ في بعض الأحيان .

ويرى البعض أن نقص في المورد قد يؤدي إلى الإخلال بالشروط التي يشغلي تفقرها في العملية التعليمية والكتابية . فهو قد يؤدي إلى فضور في كافة مدخلات العملية التعليمية وبالتالي الفضور في مخرجاتها .

(٦) **نقص البيانات والاحصائيات الاساسية للتخطيط التعليمي :**
من المصعب اصدار خطة تربوية في غير الأدلة والدراسات وفي اداء المعمودات الأساسية كما وكيفما . فالمعروف أن كل مشروع له خصبة ذاتية من حيث نوعية المشكلات والبراهن المتبعة ، مما يستدعي مذهب لكن ما يتوافق من دراسات وبيانات فردية تخص بهذه المشكلات . وهذا الأمر لا يتحقق غالباً بذاته نحو الدراسات والأحداث والرصاد التي تأتي من تجربة ملائمة حيث لها انتشار على الواقع منهجيات البحث العلمي التي تهدى على الاستدلال والتجريب والآلة هي وصولاً إلى انتاج المعرفة .

الميدلات والمعمودات تتأثر بالذرة الواحد التي يتسم من خلاف أن يرسم الخطط بهذه خطأ . وهي صدقها ومدى توافقها يتركز توجيه في تلك المعايير التحصصية الأخرى . وإذا كان لأمر كذلك لما أن الواقع يخوضه نفسها ، أو عدم توافقها . فذلك يكون عملاً بلا غاية ، وسيكون الأمر وكأن المعرفة في البحر .

(٧) **ندرة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط التعليمي :**
لأن الأداء بالتحفيظ لم ير عليه إلا سنوات قليلة . ولذا نجد ندرة في الأفراد المؤهلون للقيام بعملية التخطيط . وقد يكون سبب ذلك أيضاً أن التخطيط عملية تحتاج إلى مهارات خاصة . وإعداد مختلف وقد لا توافق تلك المهارات أو خدمات الإعداد لنكافئ .

(٨) **القصور في كفاءة التنظيمات والأجهزة المسئولة عن التخطيط التعليمي :**
حيث إن إدارة أي عمل تحد من أهم العوامل في نجاحه ، لذلك فالنقص في كفاءة الأجهزة المسئولة عن التخطيط يتعذر من الأمور التي تقلل من فاعلية العمل التحفيزي .

(٦) القصور في اساليب التعبو والدراسات المستقبلية:

لما كان تحفظ المكتبات من اساليب تعبو التي هي محبة تحفظها ، ولذلك من المهم التركيز على أهمية البيانات في العمل التحفيظي . ولذلك فالقصور في اساليب التعبو سيعين ارتقاء من كفاءة العمليات التحفيظية

(٧) انخفاض الوعي التحفيظي بالمجتمع:

ذلك تحفظ حصة تقدر بـ ١٠٪ المكتبات على التسبة . وارتفاع عن الادوار المهمة التي تقوم بها مكتبات واداريات في المدرسة ومؤسسات المجتمعية المختلفة . إن مسئالية تحفظ معلومات في هذه الدور وغيرها لا بد ان تكون في اطار برنامج متوجه ومنظم . وغير وسائل الاعلام التربوي . فالاعلام التربوي من الادوار المهمة التي يجب ان تستثمر من المحفوظين بشكل فعال . وفي كل الامارات والظروف .

(٨) عدم قناعة القيادات العليا بالتحفيظ التربوي في بعض الاحيان:

وقد يكون ذلك بسبب خوفهم من الأخذ به فهم يعودون ، والاسنان على ما يجهل في كثير من الاحيان . ومن ثم فالبعض قد يكرر السلامة ، وقد يكون الالحاد بالتحفيظ بشكل تهديد الواقع تلك القيادات . وبالتالي فالاحداث بالتحفيظ كثورة علمي لا يلقي القبول لتفصيل . والمحفظة في هذه الحالة مبادلة حالة من التبرير الى تعكس صورة او باخرى على الجميع . فتقليل بالطبع من الدافعية تجعل

(٩) وجود ثقافة مقاومة للتغيير داخل المؤسسة التعليمية وفي المجتمع المحبي :

فالتعبير قد يحمل في صانه بعض المخاطر . ومن ثم تجد الخوف منه وبخاصة في المجتمعات التي تعودت على احركة المجتمعية البصرية . حيث تسود ثقافة دفع الامور نحو .. (وما نعرفه افضل مما لا نعرفه) . وتعل هذا الماخ المسالم في كثير من الاحيان والمسلم في بعضها . يؤثر بصورة او باخرى على نجاح عمليات التحفيظ ويقلل من داعيتها .

تسعاً: التخطيط وتقنيات التعليم :

لقد ادى دخول التقنيات في التعليم الى تصورات ملائمه في التقنيات والابتكار واستمرار على كل مستويات الاصناف التربوية . وازو المتغيرات من هذه المفهومات المكتبي اجهزة التخطيط التعليمي التي تعميل . كنه المدرسة مع مختلف قواعد المعلومات والاجهزة في الجيل التربوي وغيرها . فمن خلال شبكات الاتصال الكمبيوترية يمكن جذب التخطيط التربوي ان جعل ويتبدل المعلومات عن المستويين المكتبي وخارجي . مما يروم به الادوار الأخرى من تحفظ وبرامج تربوية وتحفظ على معلومات كبيرة وواسعة . يظهر هنا شبابات الكمبيوترات وتحفظ الاتصال الدولي بسرعة فائقة سرعان . ثم دولاً اخرى تكتسب قدرات منها في اعداد مذكرة تربوية ، او مذكرة مكلات التعليم . حيث عدد تكون البيانات التعليمية متقاربة في الظروف والظروف .

وعلى ذلك تقنيات التعليم قوة رئيسة لتطوير التخطيط التربوي وذلك يمكن أن يتضح فيما يلي :

- الاصلاح على واقع مكلات التربية وتحفيظها الفضور ، والتوقف على الاجهيزات في عدوات الاصلاح التربوي على المستويين المكتبي والدولى .
- الحكم الآلي ودقته في تحديد الاجهيزات والابتكارات في التعليم من منظور واقعه وتطوراته وترقيات المستكمل .
- إلاحة فرص الخبراء الاجهيزات الماسة لغاية المكلات بما يناسب مع الظروف البيئية والاسطحات وانواعات المستقبلية .
- تنظيم البيانات وتخزينها واسترجاعها بيسر وسهولة . فضلاً عن دقة هذه البيانات وسرعة الحصول عليها ومواءمتها للمعملية التحفيظية .

مراجع الفصل السابع

- (١) عبد العزير الشهري، التخطيط المالي في إطار التخطيط السنوي، دار حل بي بي، مذكرة رقم ١٢٩٣، كلية التربية، معهد التخطيط التربوي، ١٩٨٩.
- (٢) إسماعيل صبري عبد الله، التنمية البشرية - التقرير - الكتاب، سلسلة التنمية البشرية، القاهرة، جمعية علمية للمؤتمر، ١٩٩٢.
- (٣) سليمان حسني وأخرون، دراسة ميدانية لخطط التخطيط السنوي، ١٩٩٤، دليل عن دروس تطوير تطوير، تخطيط تطبيقي، القاهرة، ١٩٩٤.
- (٤) عبد العزير الشهري، دراسة ميدانية لخطط التخطيط السنوي، ١٩٩٦، مدخل في دراسة من ٢٢ درس، ١٩٩٦.
- (٥) د. فتحي سليم عبد العزير، التخطيط المالي، مدخل، د. فتحي سليم، تخطيط تطبيق تطبيقي وتنمية، معهد التخطيط التربوي، القاهرة، ١٩٩٨.
- (٦) سعيد خالد الشعراوي، دوسيت التخطيط التربوي، مذكرة اعتماد لوزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٤٢٧.
- (٧) صلاح الدين عبد العزير عثمان، مداخل التخطيط التربوي، صحيفـة المـكـتبـة، الجـلد الـحادـي والـثـالـثـونـ، العـدـد الـأـخـرـ، بـرـاسـ ١٩٩٩.
- (٨) صلاح الدين عبد العزير عثمان، عدد التخطيط التربوي بوجه تطبيقات التربية المصرية، بحث ديناميكـة التـطـبـيقـةـ التـرـبـويـةـ فـيـ التـنـاهـيـةـ الـاـقـتصـادـيـةـ وـ الـاجـمـعـيـةـ، مركز الـاسـبابـ التـطـبـيقـةـ، معهد التخطيط العربي، بيـرسـ ١٩٩٦.
- (٩) صلاح الدين عبد العزير عثمان، قضايا إدارة التخطيط التربوي في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد التربية والتخطيط التربوي، ١٩٩٧.
- (١٠) صلاح الدين راتب، التخطيط المالي في مصر وتطوره، مذكرة تesis، ١٩٩٤.
- (١١) عزيز السندي، التخطيط والتقييم، القاهرة، المعهد القومي للتخطيط، ١٩٧٨.
- (١٢) فاروق شوقي الوهبي، التخطيط التعليمي، القاهرة، دار قلم، ٢٠٠٢.
- (١٣) فؤاد محمد حسني وأخرون، التخطيط التربوي بمدن رأس سدر، وزارة التربية والتعليم، سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط، ١٤٢٣، ٢٠٠٢.
- (١٤) فؤاد محمد حسني، تخطيط الاستراتيجي في التعليم، القاهرة، دار العروبة، بيـرسـ ١٩٩٥.
- (١٥) دليل السنابشوب، إدارة الأداء التربوي، الأصول المعاشرة، جامعة الملك سعود، بيـرسـ ١٩٩٦.
- (١٦) عبد الكاظم درويش ولطفى نكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، الأكاديمـيـةـ المـصـرـيـةـ، ١٩٨٠.

• مبدئية تجربة شخص خارج المنشآت بالغير اصطلاحاً تعبيرية حسب لاحظات أو الترددات، أي أنها توجه حركة في شخص خارج تحقيق الأهداف المعدة له بصورة كبيرة.

وبالحظوظ هذه الاصيحة المكتوبات في التخطيط إلا أن الأدلة بهذه الأدلة غير ملائكة، وهذه يجب الشكك على ضرورة الارسال بذلك، بل يؤكد أن الأمر لم يعد يكتفى بالاطلاق، فكيف أن التعميل مع عدم اصيحة المكتوب هي نوع المعاشر، فيما لا يكتفى به، سلوكون يكتفى بهذا الحال بعد أن تكتفوا.

الفصل التامن

التخطيط الاستراتيجي كمدخل للادارة المعاصرة

المحتويات:

- أولاً مفهوم الاستراتيجية.
- ثانياً تعريف التخطيط الاستراتيجي.
- ثالثاً التخطيط الاستراتيجي كمطلب للتخطيط للمستقبل.
- رابعاً خصائص التخطيط الاستراتيجي ومميزاته.
- خامساً أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- سادساً متطلبات عامة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي الناجح.
- سابعاً منهجية التخطيط الاستراتيجي وخطواته.
- ثامناً نماذج التخطيط الاستراتيجي.
- تاسعاً الخطة العشريّة لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

إعداد
الدكتور / خالد بن عبد الله بن دهيش

(٢٣) جعفر سلطان "ابن زيدون" تخطيط المجهول، رسالة علمية مقدمة في منتدى المحترفين بالكلية

١٩٩٣، ٦٥، ٦٣.

(٢٤) محمد علي عاطف، "المخطط التربوي وأهميته لمصر" ، المجلة العلمية للدراسات العليا، ١٩٩٢، ١٣، ٣.

١٩٩٣، ٣٣، ٣٣.

(٢٥) محمد سعيد، "بعض دراسات حول تطبيق المنهجية التخطيطية في التعليم" ، المعرفة

١٩٨٧، ٣٧، ٣٧.

(٢٦) محمد سعيد، "المنهجية التخطيطية في التعليم" ، المعرفة، ١٩٨٧، ٣٧، ٣٧.

(٢٧) Adams, J., Doro, M.: Strategic Planning: University, Community and Parliamentary Explorations // Comparative Education Review , Vol. 32 , No. 4 , 1988.

(٢٨) Adams, J., Doro, M.: Paradigmatic Contexts of Models of Educational Planning and Decision Making // Educ. and Planing , Vol. 6 , No. 1 , 1987.

(٢٩) Heaton, R. J.: Integrating Perspectives on Planning and change processes // School Leadership , Vol. 3 , No. 6 , Pp. 646-655; Moore, J. L.: 1990, 16-19.

(٣٠) Beeby, C. E.: Planning and the Educational Administrator . Paris : UNESCO IIEP - EDP Series , No. 14 , 1967.

(٣١) Carlson, Robert V. & Awkerman, Gary H.: Educational Planning: Concepts , Strategies and Practices . New York: Longman Publishing Group , 1991.

(٣٢) Collins, Philip H.: What is Educational Planning? , EDP series , No. 1 , 1972.

(٣٣) Driskell, A.: (1992). Strategic Planning , Operational Planning , and Measures of effectiveness: An Integrated Model. Paper Presented at a Conference of the Northeastern Association for Community College research, Orlando, FL , August 31.

(٣٤) Makin, J. Henry: Educational Planning as a Social Process . Paris : UNESCO IIEP - EDP Series , No. 133 , 1987.

(٣٥) Musaizi, G.C.N.: The Theory and Practice of Educational Administration . The Macmillan Press LTD . 1982 . p. 124.

(٣٦) Tanner, Kenneth C.: Designs for Educational Planning . London : D.C. Heath and Company . 1972.

(٣٧) UNESCO : (1991). Micro-Level educational Planning and Management Handbook . Bangkok: Regional office for Asia and Pacific.

(٣٨) Waterski, A. et al.: Development Planning, Lessons of Experience . Baltimore: John Hopkins Press . Eighth Printing . 1971.

ارمة لتمويل في الابتكارات، كذلك تزنة المعايير وأن يكون إلى غصب ابعة مساعدة
مقابلة على توجدة الذي يتميز الاتصال راين، تكون الأدلة نحو الأداء بمحاجة الشك
والخطيب والإدارة الاستراتيجية في التعليم تقلل الأسلوب الأسلوب الاتصال لافتراض من حالة
السكنى ورد الفعل إلى الحالات الحادة تائياً في المستقبل في ضوء الرؤى المستقبلية
البعيدة.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية Strategy

لقد بدأ استخدام الكلمة الاستراتيجية أساساً في الحياة العسكرية وتطورت
ولالاتها حتى ساحت تعنى في القيادة العمومية في مواجهة الظروف الصعبة.
وحساب لاحتمالات المخاطر فيها، وال اختيار الوسائل الرئيسية المناسبة لها

وقد امتد استعمال هذه الكلمة في السنتين الأخيرتين بمعانٍ مقاربة في مجالات أخرى
حربية واقتصادية وسياسية على السواء، فالاستراتيجية تعد من علم تحديد المسوى
لأسسية، القدرة على تحقيق الأهداف الكبرى، وأسباب تعبتها وتحريكها لتحقيق
هذه الأهداف، وهي أيضاً قد تعنى بصورة مجملة للأفكار والمبادئ الرئيسية التي
تساهم في النصر في المجال خاصة مجال واسع تبايناً من مجالات حياة، وتendir
أحوالها وخصائصها واحتلالها، والتي تحدد مسارات العمل والجهاهات في معالجة تلك
المسائل من جميع جوانبها، وهي مسارات يتم اختيارها من بين عدد أكبر، وبطبيعة
تحديدها و اختيارها على شئ من المرونة التي تتيح تبنيها مراعاة لاحتمالات التي
يتكتشف عنها الواقع وتبدل الظروف فيه.

وقد تناول المتخصصون مفهوم الاستراتيجية بالتحليل في عشرات الكتابات، وقد
يكون تحليل مايكل بيرج Mintzberg أو غوشال Ghoshal و كوين Quinn ١٩٩٥، من أهم
ذلك التحليلات فقد عرفت الاستراتيجية بما ياتي

١- حسين شنadel هاد الدين، التعليم والمستقبل، دار المعارف، ١٤٢٧، ج ٣، ٨٣
٢- Datta P., school development, theories and Strategies, London: Clarendon Press, pp. 11-135.

- (١) الاستراتيجية بوصفها "خطة" Plan: تفسر لابنها نحو غير مترافق
من الأفعال الموجهة، والذي تم تبنيه بشكل متعمد سلفاً.
- (٢) الاستراتيجية بوصفها "حيلة" Trick: وهي تفسر الموقف من المواجهة
الشخصية ويبدو هنا واضحاً في الحال العسكري.
- (٣) الاستراتيجية بوصفها "مودجا" Pattern: هي بهذه التعريف تصور سبط
"عنوان" من "السلوك" يكرر بشكل منتظم، عن الشخص والتصرفاته، ويزع على الآخرين
وحوجهها مشاريعها موجهة intended، فـ"عنوان" خالٍ تفترضه بـ"مودجا" مما يدل
على "السلوك" مستويات مختلفة (Limerency).
- (٤) الاستراتيجية بوصفها "وضع" Position: تعنى أن المقدمة تسعى إلى توجيه ذاتها
لتحقيق شئ أو وضع معيناً بخصوص عاليه المستوى الذي تعيش فيه.
- (٥) الاستراتيجية بوصفها "منظور" Perspective: تعنى أن المقدمة تحاول تبيان
موقعها في المستقبل، وتحقيق الذي يجب أن تسلكه بين ذلك الواقع.

والمطلع على هذه المفاهيم الخمسة البدئية في الاستراتيجية يلاحظ (P). قدرة المتحقق في حالة
الخطيب الاستراتيجي التعليمي، لأنها تعمّر عن حالات أو موقف تخطيطية مبنية في، تعيّن
مسار العمل مستمراً، وعند ذلك الاستراتيجية بالنسبة لإدارة التعليمية، تلك الحالة أو
النموذج السلوكي الذي يتكامل بين الأهداف، والسبل، والوسائل، ونتائج الأفعال، ويرجعه عبارة
تحصيف الموارد، في سبيل إحداث التغيير إلى الأفضل ومواجهة المحدبات.

ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

يتصف عنه الإدارة التعليمية، مما توصي به معايير المعلم الاجنبية
بالاختلاف في المذاهب وتنوعها حيث يشير (فيرري D. Verri) في هذا الصدد إلى أن
الاصطلاحات العلمية في الكائنات الإدارية تعدد التعبيرات حولها، ويشدّد
ذلك الفوز على مصطفى الخطيب الاستراتيجي الذي يمثل وليدا جديداً لعلم

الادارة العامة والتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لمستقبل الشركة في
الاستقبل، وهو يصر على اخبارات التي تحدد مستقبل واحدة لظيفه معين

- في محل الادارة: ينظر ستيمير Stemmer في التخطيط الاستراتيجي من خلال
محاور تتمثل في مجال تطبيق المنهج وهي:
- الاعداد الشاملة للبيانات، حيث يوجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن
المؤنة والضعف المنهجية مستقبلاً، ومن هنا المنطلق من التخطيط هنا يعني
الخصوصية التي تميزه، لتحسين المنهج وتحقيق ملائمة المؤشرات.

ـ التخطيط الاستراتيجي كمهنة: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تتم
بحسب الاصوات فالاستراتيجيات، والسياسات، او الخطط لا تهم التخطيط
او الاجرامية الودية بل تقييم الاستراتيجية بصورة تتحقق من خلاصها الاهداف
الخصوصية، وبالتالي فهو يمكن عملية بتلور من خلاصها وتحقيقها مبتداً بوضع جهة
الشخصي المطلوب، ووراء ذلك قوية وآلية تقييمه والفرد أو جهة التي ستولى
عملية التقييم، وكيفية معايرة النتائج، وهو عملية تهدف بالاستمرارية للمسيرة
على التغيرات التي قد تحدث في البيئة.

- التخطيط الاستراتيجي ككتلة: حيث مثل التخطيط الاستراتيجي الجوانب وأسلوب
التجارة وهو يركز على الأداء الذي على أساس من تدراسته والتقو بالمستقبل.

ويتناول (تروجو و Zimmermann Trego & Zimmerman) "التخطيط الاستراتيجي من حيث
الدور في عرقلة" بأنه تلك الوسائل التي تمكن المؤسسة من الاحاجة عن كل الاسئلة المتعلقة
بماذا؟ وكيف؟ ما الشكل الاستراتيجي لشيفي؟ الذي يجب من آلية تقييم المؤسسة

1. Mervi D. W. "University Internal Agency in Economics of education: research and studies"; Edited by college press and papers, 1993, p22
2. Steiner G. V. "strategic planning: what every manager Must know"; New York , the Free Press , Macmillan company, 1979 pp.46-58
3. Trego B. & Zimmerman W. J. "Top management strategy"; N New York Simon and Schuster 1980
Op. Chap2

لأنه فيها لا يوضع أنه هي المنهجية الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لمستقبل الشركة في
الاستقبل، وهو يصر على اخبارات التي تحدد مستقبل واحدة لظيفه معين

و يعرف (برايسمون Bryson) "التخطيط الاستراتيجي بأنه شكل من اشكال التخطيط
غير تفصيّة بغية مساعدة المؤسسات، وهو جهد مصمم لتقييم القرارات، وممارسات
جذورها بشكل أحد ، شبيهة لشحة المنهجية، ومساعدتها على الاستفادة بشكل جيد
للتغافل ، والتغير ."

وفي الادارة العالمية، اوضح (برايسمون M. Peterson) أن التخطيط الاستراتيجي
الشخصي يستهدف تعزيز شخصية التكليف، والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي
تتميز بقابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج من بناء تتعديلي، بغية تحقيق المستقبل
المنشود للمؤسسة التعليمية.

خلص مما سبق إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو شكل من اشكال التخطيط تصور
بها المؤسسة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الاجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ
ذلك المستقبل. وتتوفر هذه الرؤية المستقبلية حالة المؤسسة كلا من الاتجاه الذي يجب أن
تحرك فيه والطاقة المطلوبة نهاية ذلك التحرك.

وعلى ذلك فالتحوط الاستراتيجي أكثر من مجرد محاولة توقعات المستقبل والاستعداد
بعاً لذلك في الرؤية المستقبلية تتضمن الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها
وتغييرها بما تفعله الأن.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير والادارة الاستراتيجية:

لهم افضل تطبيق العلاقة بين هذه المفاهيم في التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية فذلك يحتمل تعميقها كما في

ذلك تفكير الاستراتيجي فهو ذلك النوع من التفكير الذي يساعدنا على ايجاد اسلوب في حل توجه يغير الشيء الصحيح؟ وهو يفتح المجال اسلوب يمكن تفكيره من الابد و هي ان يكون

قدراً على تحمل المسؤوليات.

ويمثل تطبيق الادارة الاستراتيجية في تطبيق الادارة والتخطيط والتخطيط في تحقيق اهداف الادارة التعليمية.

٣. ميدعا في ايجاد الاستجابات المناسبة لتعديده مع القوى الداخلية والخارجية في الادارة التعليمية.

إن التفكير الاستراتيجي هو تفكير متسلسل في خطواته ويسقط في اجزاءاته لكي يصل إلى اهداف المنشود في إطار من التراكمية وبعد دراسة جميع خيارات المكنته والتفكير في جميع السيناريوهات المحتملة، والتفكير الاستراتيجي بعد أرقى النوع التفكير وأكثرها الناجحة وبعد سنتين من سمات تقادم المشع، ومؤشرات المؤشرات التي تسمى قدرة الادارة التعليمية على موسيخ أي تطورات قد تطرأ عليها.

اما الادارة الاستراتيجية، فهي تعبر تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصيغة عملية، فهي ميدان اختبار، وتركز على الاجابة من تساؤل مقاده: هل نحن قادرون بفعل الشيء الصحيح؟ فالادارة الاستراتيجية تركز على المستقبل في إطار الواقع، وهي في الوقت نفسه عبارة عن الخلاص القرارات الرئيسية ذات التأثير على مستقبل الادارة التعليمية

١. مرضي العرواء، انجيباً للادارة، سبع الادارة التعليم، وتحقيق تغيير مستويج، ٢٠٠٣، ص ٢٨٦
التحولات المؤدية للادارة، ٢٠٠٣، ص ٢٠٠.

والتي تمس على تحقيق الاستخدام الانساني لوارد الادارة التعليمية في ظل بيئتها المغيرة كما انه ترتكز على تحفيز الشكلات وتحفيز المدرس التي تواجه الأفراد والإدارة في الادارة التعليمية، ومن أهم الطرق حل الأساسية للأدارة الاستراتيجية التحفيز الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والرقابة الاسمية.

والمثلية لتحقيق الامثلية فهو اسلوب لم سبق تعريفه، بعد عملات ماضية تقررت تحديد الرواية المسبقة المنشورة وأهدافها الامثلية، وكيفية تحقيق هذه الامثلية، ويتمثل التخطيط الاستراتيجي للأدارة لألف لتحقيق قيمة الادارة التعليمية وقيميتها، وبالتالي استمراره واستمرار مضمونها، والتخطيط الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فهو الذي يحوال الأفكار إلى مشروع و برنامج ونشاطات وسياسات، وهو الذي يحدد جوانب الكفاءة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر الموقعة، وهو الذي يجعل من القيم والميادين المعلنة الدستور لأخلاقي وقيم جمعية المحكمة في الادارة التعليمية.

وهي نسبة المعرفة بين الخططتين الاستراتيجي والتخطيط التربوي التي تكتب بحسب النسب الآتية:

جدول ١

يوضح المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التربوي المدى

التخطيط الاستراتيجي **التخطيط الطويل المدى**

الاصل ايجي كرسيبة عمانية لا يذكر واختصر لي الواقع عصبي معمول من، وسوف يحصر في المدى القصير على، التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً، خصائص التخطيط الاستراتيجي ومميزاته :

- يصف التخطيط الاستراتيجي بعدة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى ، فما ذكر :
- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمعنى المستمر والدائم مع منه تحريرية غير مستقرة ومتغيره من المؤسسة التعليمية تحدد متى وبحسب ما يذكر على العمليات التكتيكية بالجزء الأهم منه.
- عقلاني لأنه إلى جانب الاهتمام بخوارق العقدانية يأخذ في حسابه جوانب غير العقلانية الناجمة من الطبيعة متغيرة للتغريب ويعبر عنها في المنفعة.
- يركز على هيبة الخارجوية والداخلية، وعلى المعلومات الكافية وكيفية معالجة التغيرات الحدية المتعلقة بالالتزامات المالية. كم يفترض أن التخطيط على أنه عمليات متربطة وليس وظيفة معروفة، لما يتمثل منه الواسعة في عملية التخطيط من عدد كبير من الفوائد المؤيدة.
- يستخدم لآتجاهات حالية والمستقبلية لاتحاذ فبرارات تتعلق باختصار والمسفين على الماء.
- يركز على لأنكار والابداع والخمس وهي على قدم التخطيط والإدارة وصناعة القرار.

ورغم المميزات السابقة للخطط الاستراتيجي فيجب أن تؤكد أنه ورغم قدراته الجمة ، إلا أنه لا يعتبر العصاة الساحرة التي تخل كل شيء ، بل إن قدراته على التعامل مع مستقبل خامض وغير مؤكد الحديث تبقى قدرة محدودة ، خاصة في ضوء التغير والتغير السريع للحياة والتغير لأسرع للمعرفة والثقافة .

١- ملوك محمد حامد وآخرون، التخطيط التربوي بمبنى ومتغيرات... وزاردة التربية والتعليم، رسالة اسناد، الادارة العامة للتخطيط، ٢٠٠٣، ١٣٣-١٣٥، ص ٢٠٢-٢٠٣.

٢- وزارة التربية والتعليم، دليل تعلم المدارس، ٢٠٠٣، مدونة الادارات التعليمية، ٢٠٠٣، ص ٢٠٣.

ويمكن أن نحصل مما يلي أن الادارة الاستراتيجية هي التي يمكن اعتبارها النوعية الذي يحد من التفكير الاستراتيجي أسلوباً ، ويتم ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي كأسلوب . ومن هنا يجب العمل على ضرورة بذل جهودية التكامل بين التفكير الاستراتيجي كنوعة دافعة والتخطيط الاستراتيجي كادارة فاعلة والإدارة

٣- محمد الحبيب، ملخص درس الاعدادي ، الادارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي ، مرجع سلبي ، ص ١٦٤.

رابعاً: اهداف التخطيط الاستراتيجي:

يسعى المخططي الاستراتيجي إلى تحديد مجموعة من الأهداف يمكن أن تتحقق فيما يلي:

- زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع في إبراز نوعي المجتمع.
- تحسين عملية ومناخ صناعة القرار وتطوير مسار العمل.
- الإسراع باتساع وتعظيم الدوام.
- المرونة على التحديات الجديدة.
- القدرة على تضمين التغيرات.
- وضع المنهج الاستراتيجي في بوابة اهتمام الادارة العليا.

قدرة المقدمة على الكيف مع قيمة المعرفة.

- خلق قاعدة بيانات دقيقة لآداء المستويينكي يتمكنا من وضع قوارات رشيدة.
- توفير إطار مرجعي للمؤشرات، وأخطط الإجرائية قصيرة المدى.
- توفير التحليلات المدققة، والمختصر تبيان إمكانية المنظمة في حشو جوانب النسخة والضعف.

تصنيف خوبية بين الأداء الذي تسير فيه المنظمة والذة تحقق ذلك.

خامساً: متطلبات عامة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي الناجح:

- خط تقديم الدعم المبشر والتتابعة المسترة من القيادة المؤسسة من ناحية، وفهم وتعاون معها من النسبة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

لابد من التحالف العضوي بين الوحدات المسئولة عن التخطيط وتلت المسئولة عن المراقبة، والمسئولة عن تقديم الأداء والبحث المؤسسي.

١ - تزوير من المنشآت راجع
المرجع السابق (رواية لتعليم ٢٠٢٠)، والمذكرة المسندة.

Steiner G., Op. cit.

٢ - وزارة التربية والتعليم رواية لتعليم ٢٠٢٠، دولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع ...، رقم ١١

- ان توفر لدى المدراء الاجنبية الجديدة عن المستهدف من عمليات التخطيط فإذا كانت لا تزيد تغييرها على شيء فسدد المقدمة بعدة التصريحات؟
- ان يركز في عمليات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التعميم الخففي في بيئة الادارة التعليمية، وجعل انتقال خمور اهتمامات الادارة التعليمية بكل ، وهذا يتطلب دعماً مسلماً لوجهة اقبال الاساسي الطبيعي لذكر التصرفات المألوفة وكمثال عادات المذهب في ساحة.
- رغم ان اعداد خطة او روئية العمل الاستراتيجي هو هدف اولي واصبح فهو اهداف حتى هي جزءاً من التصريح الموجع لها.

سادساً: خطوات التخطيط الاستراتيجي :

إن اصلاح التعليم ليس حداً ، ولكن عملية مستمرة وخطفته التي تتوسل بمنهج التخطيط الاستراتيجي التي تستند إلى خطوات مبنية تدريجياً متكاملة يمكن تصوّرها على النحو التالي:

- ١- تحديد الاسس التي ترتكز عليها عملية التطوير مثل الدين الإسلامي ، التراث الحضاري العربي ، التاريخ ، ووجهات القيادة العلو.
- ٢- تقويم البيئة الخارجية للنظام التعليمي وعلاقتها كنظام فرعي بغرضه من عاشر النظام التعليمي الأكبر من السكان ، الاقتصاد ، سياسة التنمية ...) والتعرف على مكانة التعليم في النظام الاجتماعي ، ومدى تعامله وعلاقاته بالأنظمة الأخرى.
- ٣- تقويم البيئة الداخلية للتعليم بما فيها من كفاءات وموارد بشرية واقتصادية وعلوماتات ، وبما لديها من استراتيجيات شاملة وخطط تشغيلية ، وكذلك مستوى أدائها وما حققته من إنجازات وما لا تحققه ، وما يوجد به من مشكلات ومعوقات.

المكتوبات والمحضات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهو قدر المعدل بالمعنى حسب
قواعد الادارة التعليمية، ويقبل لاستخدام في المقدمة (المؤسسات الرسمية وغير
الرسمية، مع ضرورة إحداث بعض التغييرات). جمجم هذه الأسس بعد هذا النموذج كما
يقول صاحب النموذج الوصفي:

وينكون هذا النموذج من ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة المقدمة المفهوبة،
ومرحلة إعداد الخطة ومرحلة التطبيق والرجوع، ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

مراحل التخطيط في نموذج ستيرن (Steiner)

المرحلة الأولى - المقدمة المفهوبة

وتلخص هذه المرحلة بدورها إلى عددين، الأول يتم بقصد جهود المبذولة في
عمليات التفكير المؤسسي في التخطيط ولوغ المعلومات الأساسية التي يمكن أن
تستند إليها في تضليل المفهوم، وبشكل على هذه مرحلة مرحلة التخطيط للتخطيط
planning for planning، وتترك العملية الثانية على دراسة الواقع الزاهي جمع البيانات
المتعلقة بالتوقعات الخاصة بالاهتمامات الخارجية والأهتمامات الداخلية والاضطراري
والحاضر والتبصر بالأداء استثنائي وتتوافق الترسان، والمخاطر البيئية الخارجية في إطار
السياسات المؤسسة ومتطلباتها.

المرحلة الثانية - تشكيل الخطط :

تشمل مرحلة الثانية رصد الواقع الزاهي، ثم وضع استراتيجيات متباينة أو
متكمالة وأساليب ايجابيات تدريجية، وأقسام الاستراتيجيات المثلث: الأنشطة الأساسية
والأهداف، والبيانات، وتنظيم المصادر، والاستناد بها في المشروعات التي تتفاعل
مع الأنشطة الرئيسية، وعموما تستهدف تلك الخطوة تدعيم المؤسسة أو تنمية
وتحديد أو بيان أهدافها الأساسية وتصديق الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق هذه
الأهداف، ومع الوصول إلى الاستراتيجية المثلثة تتجه العملية إلى تطوير خطة أو

- ٤- وضع اهداف استراتيجية صورية الذي يغير عن النموذج المؤسسي مراجعة المحدث.
- ٥- وضع معاور مراجعة لحكمه حرائق المؤسسة التعليمية وترجعيه . حبر تحفيز الآهداف الاستراتيجية وتصنيف مادي ونتائج التطوير.
- ٦- وضع بديل حقيقة ومقترنات وبرامج عمل لوضع الأهداف الاستراتيجية
ومرضع المقدمة والفضلة فيها وفقاً لمجموعة من المعايير التي يقتربها المخطط
ويعتمده المبادرة التعليمية.
- ٧- وصف المقدمة في المبتداء فهو ، بعده، بروبية المخرج وهي حقيقة العدد، المت
النسقية، أي أن المقدمة وحدها لا تكفي، ولكن لأن من المهمة أن يتدلى
وتشمله عددة برامج.
- ٨- الأفعال ، وهي خطوة تعنى بوضع الخطط ومشروعات مرضع المقدمة بعد تطوير
متطلبها من المآل والبشر والثقافة.
- ٩- النتائج التي تتحقق من تحقق الآهداف الاستراتيجية وجذوى نجاح الرؤية المستقلة
في تحريك المفهوم التعليمي نحو مزيد من المعاشرة والكلفة والكتابة.
- ١٠- تقويم الإنجازات كـ، ويفصل، لمعرفة ليها لما شارك وأتي بعد والتراث.
- ١١- إعادة تخطيط أو بدء دورة أخرى من التخطيط الاستراتيجي ورؤبة مدققة
الخرى تستوعب كل الدروس المستخلصة من أخطاء المؤسسة السابقة، وتستجيب
لتحديات المؤسسة والمتقدمة.

سابعاً: بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي :
هناك العديد من النماذج للتخطيط الاستراتيجي، ولكن نموذج من هذه النماذج
إيجاباته وسلبياته ووظائفه، وفيما يلي بعض هذه النماذج:

أ. نموذج ستيرن (1979) :
يطرح ستيرن نموذجاً شاملًا لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق ستيرن
على هذا النموذج الترموديناميكي للتخطيط الاستراتيجي، فهو كما يكرر يشتمل على

وأوجه من مساعدة المدرسي تكون مفيدة في تلك الأثناء لاستكمال الامتحانات، كما
يأتي تحضير مفهوم المدرسي، الذي تصنفه كحدائق تطبيقات المحاجة، مفهوماً ملائماً.

المرحلة الثالثة - التنفيذ والمراجعة:

وهي تعرف بمرحلة التنفيذ والمراجعة، واستكمال المدى حيث الأنشطة
الإدارية قد تزوره من المفعول والمراقبة والشرؤبية . وفي هنا المعاينة هي المهمة
الذرئية، عبد بـ تحضير الامتحانات، تعلم من التي تعنى بـ المعاينة، حيث المدى، عبد من
تحضير الامتحانات، تحضير الامتحانات.

بعض جزء آخر هذه المراحل ينبع من هناك أربعة مسارات، وهي جزء انتقالية
يمكن لأى مرحلة، مقدرة بـ بعضه بعضاً تطبيقه، وتطبيق مفهنة استراتيجية يمكن تطبيقها في
الواقع وذلك على النحو التالي:

المسار الرابع	المسار الثالث	المسار الثاني	المسار الأول
١- تحضير المدى	١- تحضير المدى	١- تحضير المدى	١- تحضير المدى
٢- تحضير المدى	٢- تحضير المدى	٢- تحضير المدى	٢- تحضير المدى
٣- تحضير المدى	٣- تحضير المدى	٣- تحضير المدى	٣- تحضير المدى
٤- تحضير المدى	٤- تحضير المدى	٤- تحضير المدى	٤- تحضير المدى
٥- تحضير المدى	٥- تحضير المدى	٥- تحضير المدى	٥- تحضير المدى
٦- تحضير المدى	٦- تحضير المدى	٦- تحضير المدى	٦- تحضير المدى
٧- تحضير المدى	٧- تحضير المدى	٧- تحضير المدى	٧- تحضير المدى
٨- تحضير المدى	٨- تحضير المدى	٨- تحضير المدى	٨- تحضير المدى
٩- تحضير المدى	٩- تحضير المدى	٩- تحضير المدى	٩- تحضير المدى
١٠- تحضير المدى	١٠- تحضير المدى	١٠- تحضير المدى	١٠- تحضير المدى
١١- تحضير المدى	١١- تحضير المدى	١١- تحضير المدى	١١- تحضير المدى
١٢- تحضير المدى	١٢- تحضير المدى	١٢- تحضير المدى	١٢- تحضير المدى
١٣- تحضير المدى	١٣- تحضير المدى	١٣- تحضير المدى	١٣- تحضير المدى
١٤- تحضير المدى	١٤- تحضير المدى	١٤- تحضير المدى	١٤- تحضير المدى
١٥- تحضير المدى	١٥- تحضير المدى	١٥- تحضير المدى	١٥- تحضير المدى
١٦- تحضير المدى	١٦- تحضير المدى	١٦- تحضير المدى	١٦- تحضير المدى
١٧- تحضير المدى	١٧- تحضير المدى	١٧- تحضير المدى	١٧- تحضير المدى
١٨- تحضير المدى	١٨- تحضير المدى	١٨- تحضير المدى	١٨- تحضير المدى
١٩- تحضير المدى	١٩- تحضير المدى	١٩- تحضير المدى	١٩- تحضير المدى
٢٠- تحضير المدى	٢٠- تحضير المدى	٢٠- تحضير المدى	٢٠- تحضير المدى
٢١- تحضير المدى	٢١- تحضير المدى	٢١- تحضير المدى	٢١- تحضير المدى
٢٢- تحضير المدى	٢٢- تحضير المدى	٢٢- تحضير المدى	٢٢- تحضير المدى

ب: نموذج كوفمان-Kaufman 1996 :

يبني كوفمان نموذجاً يطلق عليه المودع الشامل الذي يقسم إلى ثلاثة مستويات
تحفيظية تبدأ بالنظرية الكلية ثم التخطيط ثم التطبيق والتطوير، وفي المرحلة الأولى تحدد ابروزية
الكلية للنظريّة وهي التي تحدد إلى أي تزيد الإدارة التعليمية الذهاب؟ أو بقعة أخرى ما هي

خطة الوصول أو من خلال هذه الورقة الكلمة يتم الحديث عنها وهي عبارة غير شرعي أكثر تعصباً وتحبذا المقصودون أولاً، ولكن في مختبر العدصر التعليمية التي من شأنها تحضير التربية، وبذلك تحديد التربية والرسالة في علم ، تحديد احتياجات وفجوات الإدارة التعليمية، واحضررة الأخيرة في هذا المستوى التعليمي مستوى النظرية الكلمة تتم تحديد أهداف الرسالة أو ما يمكن تعريفه بأهداف لامنة الجهة حيث تعلم بشكل دقيق وبصورة اجرالية عندما يتعين إثبات التعلم في الرسالة، ومن ثم التربية، وبهذا يجد المستوى التعليمي الذي وهو ما يعرف بالخطوة

وفي هذا المستوى يتم جزء تحيل الواقع وتشخيصه باستخدام الأسلوب SWOT الذي يحدد حوافز المعاشر وأضعفها وأهدافه والفرص المتاحة لاستغلالها ذاتي عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قوية المدى، الشيء على سمات الخطوة

عند هذه الخطوة تكون التربية أو الخطوة الستة التعليمية قد اكتملت أو أصبحت جاهزة لتحويلها للمرحلة التي تليها وهي مرحلة التنفيذ التي يتم فيها تطبيق وحياة الخطوة التنفيذية التي تحدد الأهداف والوسائل ونتائج البدء والانتهاء، والخلفية التدريبية ومسؤوليات تنفيذ والمتابعة، ثم تأتي حسب المعرفة خصوصة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطوة من مواد ومتطلبات، ثم تبدأ عملية التطبيق والتقويم والتصدير وتحديد مدى التفعيل والإنقاذ . ثم إذا احتاج الأمر إلى إعادة التخطيط والتغطير.

وينتاز هذا التموج بربط الادارة التعليمية بالمعنى الخارجي ويرتكز على هذا الجانب وبعتبره أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي . وهناك العديد من المنظمات غير اهادفة للتربية والمؤسسات التربوية التي تستخدم هذه المودج.

ونشير هنا إلى أن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية قد استقرت بهذا التموج في إعدادها للخطة العشرية لها، وسوف نورد ذاتاً تفصيلاً في نهاية هذا الفصل.

ج:نموذج فورد وبن ١٩٩٩ :

- يعتبر هذا النموذج من النماذج البشرية في التخطيط الاستراتيجي، ويكون النموذج من خمسة عناصر أساسية هي الرؤية وتقدير وتحليل الواقع ثم تحديد الرسالة والاستراتيجيات أو الوسائل الاستراتيجية، وتحضر خطوات أخمس، وهي:
 ١. الرؤية وهي التي تحدد الادارة التعليمية لامنة مع وجود تصور لما تزيد الادارة التعليمية أن تكون عليه في المستقبل
 ٢. القيمة وهي تقلل القوة الدافعة في الادارة التعليمية كم تقبل الرجوعة حاكمة لافتة وبرابع الادارة التعليمية
 ٣. الخطوات: أي العلاقة المستقبل مهد، كانت قوتها يجب أن تستند إلى الواقع فإذا حاضر بلا ماضي ولا مستقبل بلا حاضر.
 ٤. الرسالة: تقلل الصورة الفضلى لامنة الادارة التعليمية لنوصول الرؤيتها وحلمه الأساسي، وهي تركز على النهي الخلالي والقرب وصولاً للمستقبل.
 ٥. الاستراتيجيات: ومثل جموعة القرارات والإجراءات والنشاطات التي من شأنها تحقيق الرسالة وبالتالي الرؤية النهائية.

ثامناً: الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية : (نموذج تطبيقي للتخطيط الاستراتيجي)

قد يكون من المنسى بعد استعراض الموضوعات السابقة ، ان يتم عرض نموذج عصبي . وقد يكون النموذج الأسباب بل والمعانى هو ما تقوم به وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في الفترة الحالية ، حيث تفتقر ما سمي بالخطة العشرية لوزارة . وقد يكون في عرض تلك الخطة كنموذج تطبيقي عملي ونوسبي المائدة حيث لا زلت نعيش فيها ومعها .

١- ادلاء عن عبد العزز محمد الحمر، التخطيط الاستراتيجي، المرضض العروس للدراسات التربوي تسلیل التخطي وصونه، التعليم، الخطة العشرية ١٤٢٥ - ١٤٣٥ ابريل، وزارة التربية والتعليم ١٤٣٥

وقد سبقت الخطة إلى منهجية التفكير الاستراتيجي ، واسعنت بمحور التخطيط الاستراتيجي لوضع وتنمية ومتتابعة خطة التعليم قبل الجامعي ، وهي تضمن مجموعة محددة من المراحل والخطوات المترابطة والتكاملة والتي توجه مراحل عملية وضع الخطة وتنفيذها ، كما أنها تعنى إدارة لفظ الخدمة وقياس مستوى الأداء في تحقيق أهدافها.

الية العمل والإجراءات المنهجية:

إن أبرز المسارات التي يسلمه بها التخطيط هي كورة عملية متصفة ومتدرجة ومن الصغيرة تتجه إلى التفصيل بين أجزائها لتضع لها ترتيباً تتابع بين رئيس من المنهجي أن يتم عمليات التخطيط في وقت واحد ودفعه واحد، ومن هنا جاءت أهمية تحديد المراحل والمهام وتحصيلات التخطيطية لرخصة الخطوات الرئيسية ولبيان طبيعة كل منها وأبعادها وتتحديد مكانها وزمانها في سلسلة عملية التخطيطية.

وفي ضوء التوجه العام للملكة العربية السعودية للأخذ بهذه المنهجية التخطيط في مسار المجالات والأعمال ووضع الخطط الوطنية للتنمية، واتساعها مع التوجه العلمي القائم في وزارة التربية والتعليم (المعرفة سابق) واستشعار بأهمية التربية والاستعداد للمستقبل فقد رأت الوزارة ضرورة القيام بوضع رؤيتها وطبيعتها للسترات العشر القادمة، وقد أوكدت هذه المهمة إلى الإدارة العامة للتخطيط التربوي.

مراحل وعمليات التخطيط ووضع الخطة:

ونقلاً الأصول المنهجية للتخطيط فقد سارت عمليات التخطيط ووضع الخطة عبر المراحل التالية:

أولاً - مرحلة التحضير والإعداد:

تضمنت هذه الخطة تقويم التدريب (الخطط) الفنية والسابقة لتوقف على جوانب لجاجها أو قصورها وأسباب ذلك وتشخيص "وضع الراهن" والعوامل المؤثرة فيه

سب أو انجذاباته التي ينبعها بدراسات التصفيية لموقع النظرة التربوي ومتضمناته تطويره وتحجياته فهو كذلك ركيفاً.

وتحقيق ذلك فقد تم اتباع متوجهة تحيل الواقع من خلال الحياة بعمليات تشخيص أوضاع التعليم وحصر مشكلاته وما يتبعه من اعتماده لتحقيق التربية والأهداف المرسومة وما تتطلبه من تغيرات أو تطوير، وفي ذات مجملات التشخيص من خلال:

(١) الدراسة الوثائقية التحليلية:

تولى التربه مهامه دراسة وتحليل وتألق ومصادر خطة فريق إعداد الخطة . وقد قام الفريق بحصر المصادر العلمية المتوافرة عن السياسات والخطط والتقارير والدراسات وخطط العمل والرؤى المستقبلية ذات الصلة بموضوعات الخطة تعليمية للمملكة العربية السعودية . بالإضافة إلى الاطلاع على بعض الاجراءات العالمية في مجالات التربية المستقبلية والأهداف من داخل تنمية العربي وخارجها، وتمت دراسة تلك المصادر وتحليلها والأفادة منها، وقد تركزت عمليات الدراسة والراجحة المعمقة على جهة من الوثائق والدراسات والتقارير التربوية، ومنها:

- مبادئ التعليم في المملكة العربية السعودية.
- خطط التنمية الخمسية.
- الخطط التشغيلية خطط التنمية الخمسية (البنين والبنات)
- المقاولات والتقارير السنوية الإحصاءات السنوية(البنين والبنات) ١٤١٧
- ١٤٢١
- وثائق النقائats السنوية لقيادة العمل التربوي.
- مسيرة تعليم البنات بالأرقام خلال تسعه وثلاثين عاماً ١٣٨٠ - ١٤١٩هـ.
- السياسات المستقبلية لتعليم البنات حتى عام ١٤٢١هـ.
- رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ١٤١٩هـ.

وقد استندت الدراسة (اسقاطية) للفريق من الباحثين على دراسة انتقادية كافية عن التعليم في مملكة خلال السنوات العشر الماضية من أجل استشراف المستقبل تبني في ضوئها الرؤى والأهداف على أساس مبنية ذات صدقية علمية.

(٢) دراسة الواقع التعليمي في إدارات التعليم:

قام الفريق بخطة الأسمى بوضع استبيان تحسي وكتابي ، قصد منه التعرف على الواقع التعليمي للعملية التعليمية في المدارس والمحفظات التعليمية (استبيان وكتاب)، وهذه البيانات تتلخص على :

(١) البيانات الكمية:

- نسب النجاح وأثر سوب وانتساب العامة في الصنفوف الدراسية.
- نسب ومعدلات الاتساق في الصنفوف الدراسية الأولى.
- نسب الاحتفاظ بالطلاب.
- نسب انتظام الطلاب والملتحقين.
- المؤشرات الكمية عن الجوانب التي تسهم في تحسين جودة التعليم.
- التفارق بين المسلط في الإجاز التعليمي.

(ب) البيانات النوعية:

- معدل الاتساق بالصف الأول.
- الملتحقون الجدد بالصف الأول مع خبرة ما قبل المدرسة.
- معدل الاتساق الإجمالي والصافي في المرحلة الابتدائية.
- معدلات معلم / طالب.
- معدلات معلم / فصل.
- معدلات طالب / مدرسة.
- العدل الفعلي لساعات التدريسي.

- تغير التعليم في المملكة العربية السعودية، ملخص من الخطة الخمسية السادسة ١٤١٦-١٤٢٥هـ.
- تقرير عن مدارس المصغرة في وزارة التربية والتعليم (وزارة المعارف سابقاً) (أفر من مائة مدرسة) ١٤٢٠هـ.
- التطور الشامل ل التعليم في المملكة العربية السعودية ١٤٢١هـ.
- تطور ونحو الموقف التعليمي في التربية والتعليم (وزارة المعارف سابقاً) حيث مدارس عدد ١٤٢٠،١٤٢١هـ ١٤٢٢،٢١هـ.
- تحصيل السكانية السكانية في المملكة العربية السعودية ١٤٢١هـ.
- توزيع التعليم ودعم القطاع الخاص وتشططه في المملكة العربية السعودية ١٤١٩هـ.
- الواقع التعليمي وبيان مستقبله في المملكة العربية السعودية ١٤١٩هـ.
- تقرير عن الأية رحل التعليم الكبير في المملكة العربية السعودية ١٤٢٢هـ.
- تماذج جمع بيانات متباينة خطة التنمية السابقة ١٤٢١/١٤٢٠هـ.
- العديد من المؤسسات التعليمية والمدراسات التربوية (نوعية والاستراتيجية) التي غبت بالتجاهز التعليمي في المملكة العربية السعودية.
- وثائق التعليم في بعض الدول المقدمة.

وقد استخلص الفريق من تلك الوثائق جملة من الدلالات المقيدة عن الخبرات السابقة في وضع وبناء، حفظ وزارة التربية والتعليم (المعرف سابقاً) وحرص الفريق على توظيفها عند بناء الرؤى والأهداف.

(٢) الدراسة الاسقاطية:

تمثل الاستخارات السينيقية أحد التعلميات الأساسية لعمليات التخطيط وهي ضوء دفعه التوقعات ومصداقتها يمكن تحديد معدلات النمو المتوقعة في أعداد الطلاب وتغير الاحتجاج المفتوح توافقها لاستيعاب العناصر الجديدة منهم.

- بعد سخاد الرسم النبهة وشبكات معلومات وأدوات إلى جانب العربية (غريب المتصدر والكتاب المتوفرة بالمتاحف المدرسية).
- توافر المختبرات والمعارض وكمية الوقت المدح لكل طالب فيها.
- جودة المبنى المدرسي والمائية المدرسية.
- جودة نظم تدريب المعلمين ومحاضراتها.
- مدى مراعاة المسؤولين في المناهج والمحضرات الدراسية (القسامين والمواضيعات الأهمية والأنتقة الصيفية).
- مدى ملاءمة وكمية الأنشطة التدرسية (الكبيرة والكافحة) لاحتياجات الطلاب وتناسبها.
- كفاءة اهتمامات الصحبة والمدية المقصدة بالطلاب.
- كفاءة نظم الأخبارات (العابير والأساليب).
- السبقات الاجتماعية والاقتصادية والمعكسبةها على التعليم و مدى تدعيمها معها.
- معدلات الاتقادم المدرسي عند المعلمين والطلاب.
- قيادة نظم الإدارة في المدرسة وفي المستويات الإدارية المختلفة.
- نسبة النجاح الخاصة بميدان اللغة العربية والعلوم والرياضيات واللغة الإنجليزية ونسبة توزيعات درجات الطلاب فيها وقد احتجت هذه المواد في ضوء ترشيحات خبراء وتعيين من خلال استقراء النتائج السابقة للطلاب والطالبات.
- كفاية التمويل للاحتياجات التعليمية.

وقد تم تشكيل فريق عمل مساعد قم بإدخال البيانات بحسب وتحليل النتائج وقد أرسلت الأمثلة الجديدة لإدارات التعليم في المناطق والمحافظات (بين وبنات) وأوكلت إلى الفريق المختص مهام رصد وتحليل البيانات الواردة واستخلاص وتحديد النتائج.

(ج) الدراسات الميدانية،
استكمالاً للإجراءات المنهجية جمع المعلومات عن الواقع التعليمي في الميدان كان من الضروري توجيه مباشرة إلى العاملين فيه وتعاونهم معه وهم المقدون

حيثيات لعممية التعليمية لمعرفة على إنهم حول المشكلات والاحتياجات الحقيقة للميدان، وقد قام فريق التدرية الميدانية بجبار عنية من الإدارات روعي فيه أن تكون ممثلة لنماذج المملكة المختلفة (بين وبنات) وهي (المطقة لشرقية وأحدود، شمالية وبسطة مكة المكرمة) وذلك بقصد إجراء مسحه من النقابات مع النقابات المستهدفة في هذه الإدارات ، وتمثلت تلك النقابات في (مدير عام التعليم ومساعداته والمسئلين المسؤولين، ومديري المدارس ووكلائهم، المعلمين، الطلاب وأولياء أمورهم) وقد تم جمع وتحليل بيانات تلك النقابات لمعرفة على الآتي ذات العامة تعليمات في الميدان وأحتياجاتهم كالتالي (٥٠٠) أستاذ على عينة من المدربين في الميدان الترسني والطلاب وأولياء الأمور في جميع الإدارات التعليمية (البنين والبنات) لتعرف على رؤيتها للميدان التعليمي وأولئك وأمورها نحو المستقبل ودورها، وهي ملخصات المنشآت القائمة.

- وقد أفرزت هذه الجهد في المرحلة الأولى - عن النتائج التالية:
 - تحديد المتغيرات و الاحتياجات في ضوء الإمكانيات المدححة والمتوفرة وكذلك تحديد الوسائل واختيار انسها لتحقيق الأهداف.
 - تحديد نسبة التقويل ومعدلات النمو في كل مراحل التعليم والتطور باحتياجات التغير المختلفة في المجتمع.
 - جمع البيانات التفصيلية عن السكان من حيث ترتيباتهم وتوزيعاتهم العبرية المختلفة لتحديد وعمل التقديرات الازمة واحتياجات النمو المتوقعة وذلك لتقدير العبة المستقبلي على التعليم.
 - رصد الإمكانيات البشرية والمادية في جميع إدارات التعليم في المملكة.
 - تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية الازمة لتنفيذ الخطة على مدى السنوات العشر القادمة.
 - دراسة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المجتمع الاجتماعية الاقتصادية وأثرها على التعليم وتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية هذه التغيرات وعمقها وبداه.

مسعى دفع لقدرة النظم التعليمي الواقعية من حيث إمكانات والتقييمات الكبيرة لتنفيذ خطاب، معايير، فضول... الخ) بهدف تحديد خلاصات المقرر وما يساعي إليه من الإجراءات الازمة لأخذ تحفيز الأهداف المنشآة خلال فترة تحفظه.

وقد أسفرت هذه الدراسات عن التوصل إلى تصورات قياسية وفذالة لواقع ملحوظ بالخطيب له مع معرض مجموعه من المؤشرات والمتغيرات تحديد الرؤية والأهداف العامة

ثانياً - مرحلة تحديد الرؤية والأهداف:

بعد تحصيل الشامل لذاته التعليمي والشخصي (واسعه، وتحديد حوكمة نفحة والخبر) والتعرف على حوار المقرر وتحديد المخرجات المنشآة في النظام، فإنه يرتكز الحفظة لأسمى بالمستويات (خاصة بناء الرؤية والذوق) في مجموعة الأهداف العامة والتفضيلية في فهو ما يسبق متضمن في ذلك من توجهات المجتمع وذاته المبنية على التوجه الإسلامي للمجتمع السعودي وتوجهاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وبعد التأكيد من سلامة الرؤية وماستها، وضع الفريق الأساسي تصوراً مبدئياً للأهداف العامة والتفضيلية لذاته المنشآة، وقد روعي في تحديد الأهداف أن تتصف بالذوقية لعدمها بوصتها المحددة الرئيس لا تتجاهل غير عملية التخطيط كما أنها ستعتمد على تحديد الأسلوب الواضح ل ساعتها لتحقيق الرؤية.

وقد استندت الرؤية إلى مصادر ومبرجعيات مثل المذكرات الأساسية وموجات الانطلاق نحو تطبيق برامج الحفظة ومشروعاتها، وروعي عند بيانها ما يلي:

- الطبيعة التي غير المجتمع السعودي وخصوصيته من الناحية الإسلامية والاجتماعية.
- الدقة في صياغة الرؤية واستشراف المستقبل.
- التركيز في بناء الرؤية على الطالب والطالبة حيث إنها المستidian الأساس من الجهد التعليمي هنا أساس العملية التعليمية.
- الانهصار على ما يمكن تحقيقه في المدة الزمنية المعينة (السنوات العشر القادمة) وفي ضوء الموارد البشرية والمالية المتوفقة.

النتائج يندرج من المرونة في تنفيذ الرؤية بما يجده استجدادات والتغيرات المستحبنة، وقد صبغت الرؤية بما يجده من مواجهة العديد من التحديات ذات الانعكاس على العمل التعليمي، التي تتطلب مواجهة عملية ترجمة في شكل مشروعات وبرامج فعالية، وهذه حرصت الرؤية على التوفيق على أهم هذه التحديات حيث يعتبر ذلك من خلال أساس تحقيقها والجزء اهدافه، ومن هذا المنطلق فقد روعي عدد جيدة الأهداف في المعاير التالية:

- صياغة الأهداف العامة في شكل الجودات وأوضاعه مثل التصور المركبة أو التكمية.
- أن الأهداف تغرس عن الواقع وتحل محله وأن تكون قابلة لتحقير وقياس.
- التركيز على التكامل بين البرامج لتحقيق التحسين المستمر في العمل التعليمي.
- الاستمرارية من خلال تفضيل البرامج التي يمكن أن تجدها ممتداًات تحسن الجودة والاستقرار.
- تفضيل البرامج التي يمكن تحديدها أهدافها والتغيرات المنسنة منها والنتائج المترقبة ومدىها الزمنية بشكل دقيق.
- أن تأتي صياغة الأهداف وأوضاعه ومحاذة، وتركيز على العبرات المختصرة.
- التراس والتكامل بين الرؤية والأهداف.

ووفق هذه المنهجية وفي إطار محددات وموازنات الرؤية، وبعد أن قام فريق الخطوة الرئيس بمراجعة جميع الإجراءات المنهجية السابقة، قام بوضع صياغة أولية للرؤى والأهداف العامة والتفضيلية، وعقدت عدة لقاءات مع الفريق العلمي ثم عرضت على الفريق الاستشاري الذي يمثل بعض عناصر المجتمع في بناء الرؤية وصياغة الأهداف للحظة بهدف تقييمها وتطويرها.

وبعد مرحلة صياغة الرؤية والأهداف وتطورها تم إرسالها إلى مسوولي الوزارة، وعلى رأسهم معالي الوزير، بالإضافة إلى حوالي أربعين (٤٠) مسؤولاً من

فيه دلائل تعمق تأثيرات انتشار المرض ومتذبذبة ومصدر التعرض والترافق يتغيران، وذلك في الأهداف العامة والقصوى التي قدمت البحث الرئيسى لجمع ثبات الأداء ودراساتها، وجاء تتعديلات المذكورة على أصل المشروع.

وتحتاج المرحلة الثالثة إلى إرهاص الرؤية والأهداف إلى مجموعة من الشخصيات من أجل التعرف على إرهاصه ومقاييس حجمه، تقصي الأداء المنشود وإضافة البعد الذي على يوزع الشخصيات في المفترضاته، وبعد الانتهاء من وصف الأداء وتعميقه، تتطلب تفعيل استعدادات المنهج وأتمتة معدالت تحكمها، واستخلاصاته، ثم توجهه، ذلك بحسب المبحث الرئيس وهو سنه والأدلة منها في تطوير المروبة والأداء الذي، ومن ثم، معايرة حسب المنهج بعض الأهداف وأخراجها في صورتها المنشودة، والانتقال إلى المرحلة الثانية التي تشهد، وضع خطة العمل Action Plan والمشروعات والمراحل المحددة تحت الأهداف.

ثالثاً - مرحلة وضع خطة العمل Action Plan

وقد تمت في هذه المرحلة ترجمة الرؤية والأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية أو استراتيجية في صور رسمية وبمؤشرات للنتائج المراد تحقيقها، مما يمكن بعد ذلك اشتغال البرامج والمشروعات العمل الفعلية وفق قرارات الأولويات وذلت من خلال الإجراءات التالية:

- وضع حزم من البرامج المفصلة والمشاهدة مما يجب احدها من تكثيف في تنظيم وإدارة التعليم.
- تحديد مجالات إعدادقوى البشرية المؤهلة والقادرة على الأخذ بأهم عمليات تحقيق الرؤية.
- تحديد وتعيين المجالات المطلوب إحداث التغيير والتطور فيها المنهج والقرارات والأنشطة المختلفة مما يتحقق ووصف كل من محددات المستوى المنهجي والمعرفي والثقافي) لتوافق ومتطلبات الرؤية.
- التنسيق بين البرامج والمشروعات لتجنب الازدواجية والتعارض فيما بينها، ووضع المراصفات الكاملة للبرنامجه التفصيلي.

- تجنب المدى الواسع لتفصيل البرنامج والتكلفة ومصدر التعرض والترافق يتغيران.
- دراسة الاحتياطات المتوقعة آثار، حفظه والاستعداد لها، جنباً إلى بعض الدمار الشامل مع توازن المروبة في بيئة حفظة.
- وقد تم عند دراسة عمل ثابت فيها جميع فضائلات الوزارة شركاً فيها بعض الأعضاء من الفريق الرئيس والفريق الاستشاري، وذلت لعراضة مجزوعة من تصميمات شفوية البرنامج والمشروعات المحددة للأهداف.
- رابعاً مرحلة إرسال الخطة إلى القطاعات:**
- بعد اقرار الأهداف والبرامج من فضائلات الوزارة ثابت عديمة التسلل الشامل بما يخدم الأجهزة الأساسية والمساندة لمكافحة البرنامج والمشروعات، وتعريف دور ومهام كل منها بشكل محدد.
- تشكلت جهة مراجعة لتقدير الاحتياجات والمتطلبات التعبيرية والبشرية والمادية للإراقة لتنفيذ البرنامج والمشروعات التي تضمنها الخطة في سوانبه العذر.
- تم تحديد النتائج والمؤشرات وملامح التحقق لكل برنامج أو مشروع وقد توى وضع هذه المؤشرات فريق وضع مؤشرات التحقق.
- وقد زواعيطة الجوابات الآتية في جميع خطوات العمل:

 - ١ - المشاركة الموسعة لشمام كل برلمان علاقاً بمخرجات الرؤية والاستفادة منها.
 - ٢ - الاستفادة من نتائج التجارب السابقة والمستجدات التي يحصل بها المستقبل التربوي ومتطلبات سوق العمل وما بينهما من علاقات وصيغة.
 - ٣ - التسبيح مع الجهات ذات العلاقة على مختلف أنواعها ومسنوياتها لضمان وفاء الرؤية بمتطلبات خطط التنمية.
 - ٤ - بناء الرؤية في خصوص تفاعل بين مخرجات التعليم العام، وأجهزات المستفيضة منه، ومؤسسات التعليم العالي بما يخدم حاجات المجتمع.

مراجع الفصل الثامن

- (٢٦١) محمد عبد العزيز، مقدمة لكتاب تخطيط المنهج، وحدات المدن الجديدة، دارشان، قدمت في شقرة تبروي، جمعة مصطفى حمزة، تحرير تبروي رقم ٢٧، نصف في كتاب رقم ٢١ إلى ٢٤، مرسى ١٩٩٨، تكتب.
- (٢٦٢) عادل عبد جباري، لأدوات وأدلة تخطيط المنهج، الأستاذ تبروي، دارشان، دارشان، ١٩٩٦.
- (٢٦٣) عادل عبد جباري، تخطيط المنهج، تبروي، دارشان، دارشان، دارشان، منهج دارشان، دارشان، تكتب، تكتب في مصطفى حمزة في دارشان، دارشان، دارشان.
- (٢٦٤) عادل عبد جباري، تخطيط المنهج، تبروي، دارشان، دارشان، ١٩٩٦.
- (٢٦٥) مصطفى حمزة، تخطيط المنهج، تبروي، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، ١٩٩٦.
- (٢٦٦) عادل عبد جباري، تخطيط المنهج، تبروي، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، ١٩٩٦.
- (٢٦٧) عادل عبد جباري، تخطيط المنهج، تبروي، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، ١٩٩٦.
- (٢٦٨) عادل عبد جباري، تخطيط المنهج، تبروي، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، ١٩٩٦.
- (٢٦٩) عادل عبد جباري، تخطيط المنهج، تبروي، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، دارشان، ١٩٩٦.
- (٢٧٠) Adams, D.: 'Paradigmatic Contexts of Models of Educational Planning and Decision Making', *Educational Planning*, Vol.6, No.1, 1987, p. 58.
- (٢٧١) Bryson, J., 'Strategic planning for public service and Non profit Organization' New York Bergman press, 1993.
- (٢٧٢) Dahl, P., *School development : theories and Strategies* London , Chassel 1998 , pp.133-138.
- (٢٧٣) Karabian Roger and other Educational Planning strategic, Tactical Operational TECHNOMIC PUBLISHING CO INC, LANCHSTER, BABEL.
- (٢٧٤) Mintzberg , H. Choshan , S. and Quinn , J.B., *The Strategic process* Op. cit. p.19.

٥. مرحلة الترتيب: يشكل بسبح مع بسبح المنهج الاستيعاب المتعارف
ومنتجها المنشورة التي تكتب المنهج المتعارف في الصدور التربوي.

خامساً مرحلة عرض الخطة على الخبراء المحليين والعرب والدوليين:

على هذه المرحلة عرض الخطة على مجموعة من الخبراء من داخل شبكة
وخارجها (خبراء من بعض الدول العربية وخبراء دوليين) وذلك لتم قرر عرض سلاماً
بيانه المنشورة في الصور التربوي وعملياتها، مع الوزارة والجهات.

وذلك اتفقت أراء بعضهم تجاهه على أن الخطة وما اعتمدت عليه تتوافق
فيها أسلحة الحسينية الرضوية في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وتتوافق مع
الأسلوب الحديثة المتبع في وضع الخطة في الظم التعليمية المعاصرة ، وقد استفاد
غيرهن أحياناً بما ورد من هذه الملاحظات (التعديلات الراجعة) وذلك لتحسينها
احقة وضمان جودتها.

د. مرحلة اعتماد الخطة ونشرها وتنفيذها:

عرضت الخطة بعد اكمال مراجعتها والدراسات المعايرة لها (الدراسة
الاسطحية، الدراسة الكمية والتوعية، دراسة المسؤول والتسرب)، بالإضافة إلى دليل
الخطة الذي يتضمن مصطلحات الخطة وإجراءات تنفيذها ومتبعتها على الوزير
لاعتمادها وقادت الإدارة العامة للتخطيط التربوي بتوزيع الخطة بعد ذلك على كافة
المعنيين والمهتمين بالأمر.

الفصل التاسع

التعليم والتنمية

محتويات الفصل

- أولاً . مفهوم التنمية
- ثانياً، التعليم استثماراً
- ثالثاً، رأس المال البشري
- رابعاً، خصائص رأس المال البشري
- خامساً، الاستثمار في رأس المال البشري
- سادساً، الإنفاق على التعليم
- سابعاً، أسباب الزيادة في تكلفة التعليم
- ثامناً، العائد من التعليم
- تاسعاً ، التعليم كموجة للتنمية

إعداد
الدكتور / سامي عبدالسميع اضهان

- ١٣٤- Petersen J. M. "Analyzing Alternative Approaches to planning" in Jelodars J. P & Peterson Mc Elroy Improving Academic Management" San Francisco: Jossey Bass publisher , 1980.
- ١٣٥- Roger Kaufman et 1996 et al Educational Planning Strategies , "Tactical Operational A THOROMIC " Lancaster , Basel Pennsylvania
- ١٣٦- Steiner G.A. "strategic planning, what every manager Must know" New York : Prentice Press - Macmillan company , 1999
- ١٣٧- Tregoe B. & Zimmerman W. J. "Competitiveness strategy " New York Simon and Schuster 1988 Op. Cit.
- ١٣٨- Veery D. W. "University Internal efficiency in Economics of education, research and studies" Edited by George peschkatopenis , Oxford Bergman press , 1998

الفصل التاسع التعليم والتنمية

مقدمة:

إن المدارك التي صفت السابقة من هذا الكتاب يمكنها أن يدرك سهرة علاقة الإدارة بالخطب في الدرس بجزء اثنين: الجزء الأول وهو تطبيق نظرية أخرى ، فالإدارة الجديدة والخطب في الدرس يتيح تطبيق نظرية المدرسة الجديدة . وجذب يتيح تطبيق نظرية الإنسان في كل الأحوال

وإن خلاف على أن المدرسة دور وأثرها على التنمية، ومنذ عام ١٩٦٣م والدراسات تتولى على نفس النطاق أو النظرة المصانة بحسب اهتمام مدة الدراسة لطلاب وأثرها على إنتاجية العامة، فكلما زادت مدة التعليم وتحسن التعليم قدمت مساهمة الفرد في العمل الاجتماعي والإناجي مرتفعة.

أولاً مفهوم التنمية:

عد النظر إلى العلاقة بين التعليم من جانب والتنمية من جانب آخر فقد يكون من المناسب أن نتناول العلاقة بين مفهوم النمو ومفهوم التنمية، حيث يعني مفهوم النمو عملية الزيادة التي تحدث في جانب معين من جوانب الحياة . وهي قد تتم بصورة تدريجية . وعلى العكس فمفهوم التنمية هي عملية شاملة متكونة تقوم على الإنسان وستهدف في النهاية ومن ثم فالنحو يمكن أن يكون مهضما في عملية التنمية . وفي نفس الوقت يعود من مشاركات النجاح لعملية التنمية أن تستطيع توجيه النمو في المجتمع بحيث يكون موجهها .

ولقد تناهى الوعي منذ العقد الأخير من القرن المتصور على وجه التحديد بموقع الصناعة في التنمية الإنسان هدفاً ووسيلة في منظومة التنمية الشاملة والنظرة . ومن ثم

توترت أسر ذات واسياست والمؤخرات التي حوت تحديد المعايير التربوية البشرية وتحليل مكوناتها لفهمها والمستهدفة.

ولعله من المعروف أنه مع الانتقال من الثورة الزراعية إلى الثورة الصناعية ، ثم الانتقال إلى ما عرف بالوجهة الثالثة ، حدث اختلاف جذري في مفهوم التنمية. ففي حين اتسمت التنمية في المجتمع الرياعي بالتنمية الأفقية ، وخلقت صور مصالح الأرضي الجديدة ، والتنوع العمري ومتاهيمها ، على جهود وأشكال التنمية في هذا الوقت فإن مفهوم التنمية في المجتمع الصناعي أحد أشكال التنمية الرأسية ، وذلك يادخان الشري المديدة الحرق ، حرارة الإنسان والحيوان ومقاييسه الساخنة الأرضي والإنتاج الصناعي . بتطور الأسلوب المكتولوجي جديدة ، والاتجاه إلى التنمية الرأسية التي تضاعفت من إنتاجية الوحدة المنتجة سواء كان ذلك في مجال الصناعة أم الزراعة أم التجارة ..

إن الإنسان جزء أساسي في التنمية . لأن أداؤه التنمية وهدفها في الوقت نفسه ، والتنمية لا يمكن أن تقتصر على التوسيع العمراني أو الزراعي . كما أنها لا يمكن أن تعتمد على اخاذ الاقتصادى ، أو أن تكون تنمية علمية أو ثقافية فحسب . وإنما هي أيضـ تنمية اجتماعية وثقافية وخلقية وقيمية في الوقت ذاته . وأن تندى إلى الإنسان، بتنمية قدراته . ليا كانت هذه المقدرات ، لأن الإنسان من أعظم ما خلق الرحمن جلا وعلا . وقد وضع الله سبحانه وتعالى فيه قدرات كبيرة يجب أن تستثمر . من خلال كسر حاجز الزمان والمكان ، لتحقيق ذاتية هذا الإنسان . في إطار المجتمع الذي يعيش فيه وتوسيع الخيارات والفرص أمامه . ونمكنته من الاعتزاز السليم الذي يحقق رفاهية الإنسان في إطار جماعة متراقبة ، وتعزيز قدراته على التغيير . وتدعم كل ما يعني الإنسان على الفهم الصحيح . والاختيار الدقيق والاستفادة الفصوى من الخيارات المباحة في المجتمع ، والتأكيد على دور المجتمع في الاستفادة الفصوى من هذه الخيارات .

وفي شروط لأهمية التنمية في تحفيز مراكز المعرفات الإنسانية ووسائل نهوضها . يتضح تعريف التنمية البشرية الذي اعتمد تدوير التنمية البشرية ليزدوج الأسس متعددة الإنساني . بالمعنى التertiي عملية توسيع الخيارات أمام الناس ، أي ما يعني أن ينما لهم ، وما يعني أن تكون عليه أحوازهم ، فضلاً عما يعني أن يفعلوه ، ضماناً لتل蓑ي مستوى معيشتهم

وعلى ذلك تتضح أهمية التعليم ودوره في عملية التنمية صافياً ارتبطت بالإنسان . فهو مستفيد الأول من مفاسدة التعليم وهو الذي يتم من أجله عملية التنمية ، وحسى التقدمة الافتراضية نفسه فهو في حقيقة الأمر يضره على الاستفادة من خبرات وذكريات في البشر ، ومن ثم فهو تدرج العناية التعبوية وكما أكد حامد عصمر منذ عدة سنوات (١) ويعتبرنا لأهمية رأس المال المادي وضرورة العمل على استمراره بما يحقق العمل والأضداد في زيادة حجم رأس المال كعامل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية . إلا أنه أصبح من الواضح الآن ضرورة اعتبار رأس المال البشري عامل لا يقل أهمية عن رأس المال المادي في عمليات التنمية .

وقد تشهدت السنوات الأخيرة لحوالاً غير مسبوق في الاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية . وما يتجاوز الاهتمام بالعناصر المادية الأخرى ، بمعنى أن تشير إلى أن العائد من التعليم لا يوزبه عدنى في أي مجال آخر كبير أو صغير . وسيتضاعف ذلك أكثر فيما يلي :

ثانياً التعليم استثماراً :

مع التوضع في الحسين محدودية الموارد في أي مجتمع بهما كان حجم هذه الموارد . فقد ظل الإنسان يواجه نفسه -منذ أن اكتسب مهارات التعامل مع الندرة- بهذا السؤال : كيف يرتب أولوياته أمام البذلال المختلفة المتاحة؟ وتساؤلات طوبلية كان الاعتقاد السائد أن الاستثمار يعني شيئاً واحداً هو . وكما يسوق التوضيح يعني الاستثمار في رأس المال

١- محمد عصمر في افتتاحية النظم ، حضيبة الدار للطباعة والتوزيع ، القاهرة ١٩٩٦ ص ٣٥.

٢- خاص مصدر في التنمية البشرية . حضيبة الدار للطبع والتوزيع ، القاهرة ١٩٩٦ ص ٣٦ .
٣- حسن صالح بهاء الدين التعليم والتنمية در در المعرفة ، القاهرة ١٩٩٦ ص ٧٩ .

لصغير . هي في الالات وتقنيات وسائل وشبكة . ولكن ثمت تجربة ادame de راس هو الاستثمار في الانسان التي في رأس مال البشري ، وهي التي تعنى في مقدمة مفردات الاستثمار في رأس المال البشري . وهذا يخصص الموارد بحسب هدفها المتعددة . وتم تغزيل النظرية الى طبعة الانفاق التعليمي . واصبح ينطوي اوجه على انه استثمار ذو عائد اقصادي عالي وليس مجرد خدمة تقدمها الحكومات لشعوبها لاسباب اجتماعية وسياسية خاصة . وقد يكون من الممكن في هذه النسق ان نعرض شيء عن المضي امام البشري بمساهمة

ثالثاً- رأس المال البشري:

يطلق التربويون والاقتصاديون على افراد المجتمع على الافراد بمعنى جمالياته المضبوطة الى التنشئ . وقد صدر الاقتصاديون في تأكيد هذا المفهوم من خلال التظريفات الاقتصادية وظهر مفهوم رأس المال البشري والاستثمار فيه . ويعود مفهوم رأس المال البشري الى حقيقة مفادها ان الناس او الافراد يستثمرون انفسهم من خلال التعليم والتدريب وهو في اعده الاجرام يسدد كثيرا في زيادة دخفهم المادي . لقد كانت المبادرات الأولى لاستخدام هذا المفهوم الشهم بواسطة عالم الاقتصاد (اده سميث) في اواخر القرن الثامن عشر . ويدرس الفتن التاسع عشر . ونشر في كتابه الشهير (شروع الامم) الذي اعتبره أحد عناصر رأس المال الثالث (الأصول الرأسمالية) إن التركيز الاكتسي مفهوم ارواح المال البشري والابحاث التي تدور حوله اى هو حوار العلاقة بين التعليم والاقتصاد .

رابعاً- خصائص رأس المال البشري :

رأس المال البشري هو فكرة حبقة الع逮 بعد زاهيله ومحضه على المستوى التعليمي الذي يزدهر لعميل ومن ثم فإن زيادة عمر الفرد تؤدي إلى خفض معدل قيمة رأس المال

١- محمد أبو حمد عبد تحميد، المقدمة في التعليم المستمر في مصر، دار المسن للطباعة، ١٩٨٥، ص ٦٣

البشري . وجعل نجاحه اخرى في المعرفي في تغلب على التغيرات المشتركة التي يدورها السعي هي تغيرات ترجع الى حصادهن النمو الاقتصادي في المجتمع .

إن جزءاً من رأس المال البشري بعد اصلاح استهلاكي معمر . ينبع ذلك أن بقية احواله تعد اصلاً استثمارياً وتتعدد اتجاهاته الأخرى، الاستهلاكية والاستثمارية . فيما تعدد المآلات التعليمية . على عكسها معه تخصيصها امثل نسوراً التي توجه لاتصاله حسب الماءة الجديدة . فــ ذات قيمة رأس المال البشري شكله في ذلك شأن رأس مال مادي تحدد بقيمة كل من المدفع الذي يتبع تحليبه . فإذا حدوث اخطاء في كل من مكونات وحجمه ربما يتبع من رأس المال البشري يعني ان الاستثمار التعليمي قد سقط ترجيحها بوجيه خطأ .

إن التعليم لا يهم في زيادة الاتجاح فقط ولكنه يهم في زيادة رفاهية المجتمع أيضاً أنه يعبر معلنة استهلاكية ذات قيمة اجتماعية . كمثال يزادي إلى زيادة درجة الإشباع لتكتي من السلع والخدمات المأهولة في المجتمع . كما أن زيادة الاستثمار في التعليم قد لا تؤدي إلى تناقض العائد بعكس الاستثمار في رأس المال المادي . فزيادة الاستثمار في التعليم قد يصاحبه زيادة العائد بصفة عامة . حيث إن عائداته على جهة معينة من المتعلمين . وبالتالي فإن التوسع في التعليم يتيح مزيداً من فرص تكافأ افراد المجتمع وبخاصة المؤهليون . بينما إذا كان معيار القبول هو التدارات المذهبية هم .

خامساً- الاستثمار في رأس المال البشري Investment In Human Capital

يقصد بالاستثمار في رأس المال البشري ، كل اتفاق ينبع عنه تحسين في نوعية الموارد البشرية . فيزيد من انتاجيتها . ومن ثم دخلها . وعند هذا الاستثمار يتمثل في الزيادات المذهبية في الدخل والانتاجية . ومن امثلة الاستثمار في رأس المال البشري الاتفاق المتأثر على التعليم والصحة والغذاء . أما المكاسب الصادحة على الدارسين أثناء فترة تعليمهم فهي نوع من الإنفاق الاستثماري في الموارد البشرية سواء كان مبالغها أم غير

مبشر، ونعم، صفرة احديلا في التعليم هي منتشر في رأس الاداريين والجشريين بالذخيرة، القصيدة التعليم طرد حبيب في علم الانفصال . فاعبر التعليم نوعا من النوع الاستهلاكي يعني اصرارة او بالحرفي ان الموارد البشرية هي تكلفة من اشكال رأس المال، وهذا ما يلخص فيه اضافة الى الادب الاقتصادي الذي كان يعتقد حتى وقت قريب ان الانفاق على التعليم هو انفاق سهللائي وليس الفدائي استثماريا.

سادسا: الإنفاق على التعليم:

ليس من شك في انه يسجل خطيب شهية بشرية دون ان تكون في الامور الازمة لا اندفاع على تعليم . ولكن مشكلة هي في مازالت تقول الحكومات والشعوب ان هذه الازمة المزدوجة ليس فقط لا يرى من التعليم . وإنما الفضالة الاجتماعية لبشرية التعليم جيد النوعية . وكثيرا ما يتضطر لأوضاع اقتصادية لأنظمة التعليم امام تزايد وتعدد حاجات الناس من التعليم فهذا ينبع في اعداد المتعلمين من العملية بالمؤسسات التعليمية وما يترتب على ذلك من مشاكل مدرسية ولوارم تعليمية تضخم ترور الزمن فقد وجد ان معظم الدول ومنها الدول الحليجية . تواجه تناهيا كبيرة في عدد الطلاب المنتجفين بكل مراحل التعليم.

وتعلل ازمة الإنفاق على التعليم قائلة امام تدهور الأوضاع الاقتصادية وبخاصة للدول النامية التي تعاني من ضعف الموارد الطبيعية وتعثر التنمية البشرية . ومع الأسف ليست امامتنا دراسات نوعية مفصلة تبين حجم ازمة تحويل التعليم في الدول العربية وكيف ان فئة الإنفاق توثر على الإنسانية ونعلم المستويات النوعية والكمية استهداها من انظمة التعليم ، وما من شك في ان التعليم يتأثر تأثيرا بالغا بحجم الإنفاق او التمويل المعروض عليه من الدولة او من مصادر تحويل مختلفة وتأثير ذلك بالغ في قدرة التعليم على ثقافة المطابق الاجتماعية . باعتبر ان تدني الإنفاق مؤشر حاسم في انخفاض مستوى التعليم . ولابد ان يكون الإنفاق على التعليم في حدوده الدنيا اذا كانت

^١ سعد محمد العزاوي وآخرين عناهم وسميات العطبي التعليمي سلسلة اصدارات لإدارة العامة للتخطيط التربوي ،الطبعة رقم ٢٠٠٣، من ص ٣٠ - ٣١

حدثت معوقات اقتصادية . أما إذا خلف الإنفاق عن هذه الحدود فإن النتيجة تظهر ازدهار اجتماعية وثقافية لا يمكن تخيلها . لامست ان غائب التمويل المفترض لم يتعيه يتسبب في تعرّف التعليم فهشى الجهد والأمية والفنون . وبذا لم يكن التمويل كافي في ان الخصلة هي تدني النوعية التعليمية ، وإرهاق في المنهج والتجهيزات المدرسية . وتحضر حواجز ودوافع المعلمين لعمل سبب شعف أجورهم وغير ذلك من مشكلات كثيرة

ولذلك على التعليم يلتزم العادة من مشكلاه ضد تكونه بحسب معرف State Budget . تعنى الموارد العامة من مشكلاته ضد تكونه بحسب معرفة الدولة الطبيعية والبشرية . او يتسبب الترورات التعليمية على الانفصالات الخالية في عصر يرسم بالشرع الاقتصادي . وان الحكم في اسرار الخط والمجنب ينبع من تمويل التي تعمد التضليلاتها على الموارد الطبيعية . او السيطرة على ثسيمات تحريرية العافية للدول النامية . وغير ذلك . كما ان الأعباء المالية المفروضة على عائدات الدول تتجدد احتجاجة لتمويل التربية في فضائحات اخرى تؤدي الى عدم قدرة الاقتصاد العالمي على تحويل التعليم بالكلاء المعنوية والتجاه كهذا يدفع الاقتصاديين والديوبوبيين الى البحث عن بدائل في التمويل ، وخاصة وان تكاليف التعليم باهضة تحتاج الى اموال مخصصة وانفاق متضاعف.

إن الكثير من طموحات انظمة التعليم لا يتحقق بسبب ارتفاع تكاليف التعليم . فقد لا تتحقق اخطط الموصدة مثل تفاصيل سياسات التعليم الازامي حتى سنوات معينة . وقد يصعب لعضا على الامية خلال سوات اخطفه الموصدة . وقد تتعذر خطط تعليم الكبير او بناء المنهج الجديد والتوجه في المنهج المدرسي وغير ذلك . وكلما اصحت خطوة تحويل التعليم مرتكزة . اي ان انسنة المركبة هي التي تتحقق على جوانب التعليم زدت مشكلة الإنفاق ونعتزز مسارتها بسبب الانكال الكامل على الحكومة وغياب الدور الشعبي والمدني في مجال التمويل ويوضح آن غالبية الدول النامية تحكمه مرتكزا في تمويل التعليم من قبل حكوماتها بعكس الدول المتقدمة التي تتبع الامور مرتكزة في الادارة والتمويل فتدفع صرائب لتمويل التعليم . كما تعي المؤسسات الاقتصادية

والاصدقاء والذين يحيونها، مستمرة في التعلم من خلال الخبرات والامثلية والحسنة والغيره.

ومن الضروري أن مساعدة المؤمنات الاجتماعية وخبرة المحافظة في الدول المنشدة في مجال دعم التعليم ومساعدته مثاب وشئ العرق الذي هو احساس نبيل وتلکير رافق من هذه المؤسسات يذكر دور مهم في التهرب بالتجنب والاعمل على رفعه شائى، وزراعة تفاحه على الجميع، مسلحةه شائى في التعليم من الأفراد والمؤسسات لا يمكنه أن يتحقق إلا في بيئات تؤمن بالذكورة والأنوثة، ويشعر زماراتها الجميع في تحمل لاءاته الذاتية لتنمية.

سادساً- أسباب الزيادة في تكلفة التعليم:

قد يكون من المهم ونحوه تتحدث عن التعليم وعلاقته بالتنمية، أن تتراوح نسبة مهمة ومحورية في هذا المجال، وتعني بها تكلفة التعليم، والتكلفة متغير حساس في ذلك حيث تشير المؤشرات العالمية إلى الزيادة الوصمة في تكلفة التعليم، وربما إن إدخال أبرز العوامل التي ساهمت بتفاقرة في زيادة تكلفة التعليم في جهة عوامل على التمويل الشائى.

١. الزيادة السكانية واللاستهلاكية عن زيادة المواريد، وفقه الرفقات، وما يصاحب ذلك من زيادة الضغط على التعليم، سببه بعد فتحة المس بالتعليم وأهميته ورغبتهم فيه وقيادته عليه.

٢. تحولات معظم دول العالم إبانه عدد سنوات التعليم الإلزامي الجوانب، ليُبعده المرحمة لا بداته إلى المؤسسة، وربما الداروية، الاهتمام بعوامل جودة في التعليم، مثل: رفع مستوى إعداد المعلم وتدريباته، الخدمة، وتطوير المناهج، وتقدير كفاية المسؤول، وإضافة أيام الدراسة، والعام

^١ يعقوب ابراهيم، دراسة للتراث والذمة المعاصرة، مراجع سهل، نسخة ٢٠١٣، ٢٢٢.
^٢ مجموع بعض البيانات من الصنديقة العالمية، ابراهيم، المذكرة، الصدقة، ٢٠٠٠، ج ٣ من ٦٥.

الدراسى، والاهتمام بمحاجي المدرسيه، والرسائل المعنية، وغير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى تزايد تكلفة التعليم، وتم على المستوى تجربة، لا أنه مهمة ومحورية ورقة التي غالباً، لا سيماً لو أخذنا في الاعتبار مسؤولية المعلمة تجاهه، تتعذر بعد الاقتراضي إلى بعد أخرى اجتماعية، وتربيه ونفسه، فيما يتضح ذلك بشكل أحسن في المفصل الثاني وختام.

٤. تزيد الاهتمام بالدراسات النفسية والتكنولوجيا في مرحلة التعليم الثنائي والثانوي.
٥. التوسيع التكمي والتكمي في التعليم العائلي الذي يعد أكثر دراجات التعليم التكمي، نظراً لضيقه، تسرسه به والأهداف المتميزة، مما تهدى به في على يد في مراحل التعليم الأدبي.

ثامناً- العائد من التعليم:

بداية لا بد أن نوضح أنه من الصعبية ممكن أن يتم تحديد العائد من التعليم بصورة حاسمة، ورغم ذلك فقد أكد البعض أن للتعلم الكثير من تأثيراته على التمويل الثنائي:

١. التربية هي الأداة الفاعلة في تحقيق أهداف المجتمع في الوصول إلى أعلى مستويات التنمية والترقى المنشجي.

٢. يؤدي التربية دوراً مهمـاً في إقامة الفرصة للذائقة للتفكير المرضي، واكتشاف التقدرات والمهارات التذاكرة على الإبداع والتحديث.
٣. تزيد التربية من الناتجة الفرد وتزيد من فرصه في الحصول على أجور عالية، كما تتيح من قدراته على المشاركة في الاتصال الاجتماعي بحيث يصبح متمنعاً يقدر وافق من المروءة والتkick مع مستلزمات العمل الجديد.
٤. إن التفرد المتعلم يشارك في الشعور الجماعي الجماعي الجماعي به وبكونه فاعلاً فيها.
٥. ثبتت الدراسات أن معدل اخرية ينحدر مع زيادة التعليم في المجتمع.

لذلك إلى العمل للأخر ، وهذا غير صحيح فالتركيز الضيق لا يعني الشراكة
ولذا فالمسؤولية الله (افتقارها وتوكيل) .

٥. الاهتمام بالبحوث العلمية والدفع من ثمارها وبيان من يعيش بها . ففي ذلك
نعطيه لامكارات البشرية ، ومن ثم سيكون العائد على التنمية كبيرة ، والاهتمام
أكثر ببحوث المستقبلات وبحوث التحضر . فذلك البحوث سيكون الأهماء
الذى شفته لتحقيق رمالاني مستخدماً على الخد المترافق .

٦. إن تعليم النظر في الأولويات المطروحة داخل نظام التعليم نفسه . وكيف لنا أن
نهيئ مرجعية بعض الأفراد رغم أن الدراسات العلمية أثبتت أن العدد منها
يلغى العائد بدورها لغير صرف نفس المبالغ على جانب تعليم الكثوري وكيف لنا
أن نهمل التعليم الفني الذي يعاني سوق العمل من النقص الشديد فيه ولهم
بتعلمهم التقريبي وبه بطاله كبيرة .

٧. إن التعليم هو الطريق الأساسي لإحداث التغيير الاجتماعي المنشود في أي
مجتمع ، وببروزه قد يكون من الصعب حدوث ذلك ، لصورة المجتمعية

وتحل الأسباب السابقة وغيرها ليؤكد بما لا يدع مجالاً لذلك أهمية التعامل مع
العلمه ببروزه مختلف عن ما يجده اليوم ، ولكن كما يقول (حامد عسر) أن بناء البشر
أهم من بناء المطر ، فالبشر هم البناء وهذه النهاية في كل ندوة ناجحة .

تسعاً: التعليم كموجه لتنمية المجتمع:

إن الدفع للتغيرات التالية المنشورة الفوترة عن الأداء المتعدد أو حتى التغيرات الجيدة
سيحدد أن أهم الموارد المعرفية على حركة التنمية في تلك الدول هي المعرفة بالعلوم .
وما يرتبط به من معرفات وهذا الأمر لم يأت من فراغ . بل للقاعة بالدور خصوصي الذي
يأخذ التعليم في عملية التنمية . ومن أجل أن يكون هذه الدور فاعلاً نقترح ما يلي :

١. أن يكون الاهتمام بالتعليم في أولويات اخطط التنمية . وتعنى آخر أن يحصل
على حده من الميزانيات ولادعمه بمحنة الواقع .

٢. العمل على زيادة النوعي المتجهي بالاهتمام بالتعليم . وضرورة إظهار عرائد
المتوقعه سواء أبشر منها أو غير المباشر ، وذلك باستمرار وسائل الإعلام المختلفة
وسبيـلـ الإعلـامـ التـربـويـ وـالـعـلـاقـاتـ الـعـامـةـ .

٣. الاهتمام بتوفير قائمة بيانات ومعلومات تتضمن كافة ما يتعلق ويفيد تطوير
المنظومة التعليمية مما يساعدها على أداء دورها التنموي في المجتمع .

٤. تغيير الثقافة المجتمعية فيما يتعلق باتساكية وإهمال النظر للمستقبل من خلال
إظهار أن ذلك يتعارض مع الثوابت الإسلامية نفسها ، والتي تجاوزت التخطيط

١- مذكر بروتوكول - بمـ المـعـرـفةـ تـرـبـويـةـ ، مـرـجـعـ سـطـرـ ، صـ ٥٢

الفصل العاشر

ادارة الازمات التعليمية

محتويات الفصل :

اولا - مفهوم الازمة.

ثانيا - خصائص الازمة.

ثالثا اسباب الازمة.

رابعا - انواع الازمات.

خامسا - مراحل تكون الازمة.

سادسا - ادارة الازمات.

سابعا - اسلوب ادارة الازمات.

ثامنا - الاسلوب العلمي لمواجهة الازمة.

مراجع الفصل التاسع

- ١٦٩) يوسف ابراهيم شحادة ، دليل انتشار الازمة ، طبعه ١٩٩٠ ، رقم ١٩٩٢ - ١٩٩٣ .
- ١٧٠) محمد صابر علی ، المفاهيم في الازمة ، دار مصر ، ١٩٨٣ .
- ١٧١) محمد عباس في المواجهة المدرسية ، دار ابن رشد ، دار المعرفة ، ١٩٩٩ .
- ١٧٢) حسن العزبي ، ادراك الازمة ومساندتها ، دار المعرفة ، ١٩٩١ .
- ١٧٣) سعد محمد شحادة ، عرض ملخص بمتضمنه تخطيط ازماتي ، جسمه ، دليل ادارة ازمات ، دار المعرفة ، طبعة ٢٠١٤ .
- ١٧٤) عبد الواحد عبد حميد ، المفاهيم في الازمة ، دار مصر ، طبعة ١٩٩٨ .
- ١٧٥) محمد عباس عباس ، المفاهيم في الازمة ، دار ابن رشد ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ١٧٦) يعقوب احمد شحادة ، المواجهة المدرسية الازمية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٤٢٧ .
- ١٧٧) افضل مراد ، في المواجهة المدرسية ، العربي ، طبعة ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

الفصل العاشر:

ادارة الازمات التعليمية

تمهيد:

حيث ان المجتمعات البشرية ازمنة طوبية تسير شئونها باسلوب وطرق تقليدية، وتحترم مذكوريتها بطرق بدائية نتيجة لشهرة حياة الذكاء.

ومع مرور الوقت وظهور الازمات المختلفة وتنوعها وتشعبها ظهر عالم جديد اطلق عليه علم ادارة الازمات، وزادت اهميته في الوقت الحاضر، وستكون الحاجة اليه مضاعفة مع مرور الوقت.

وبالتالي مجال التعليم فقد صرت الكثير من دول العالم في ازمات تعليمية حادة ثبتت في التدفق العلائي افلاقي وانهيار وطرق التدريس وغيرها يهدى منها نهضت لمواجهة تلك الازمات وإيجاد الحلول الجذرية لها يائشة مجالس الإصلاح التعليمي والباحثان ودراسات البحث، وقد ساعد ذلك الدول على مواجهة الازمات المختلفة ووضعها لوقوعات الازمات مسبقاً ومواجهتها.

أولاً - مفهوم الازمة:

نشأ مفهوم الازمة أول ما نشأ في مجال العلوم التطبيقية، ثم انتقل إلى العلوم الإنسانية ولا يوجد في أدبيات الإدارة تعريف واحد محدد للأزمة التي تواجه المنظمة وإنما هناك الكثير من التعريفات فنجد مثلاً من يعرّفها بأنها لحظة حرجة وحادية تتغلب بمصادر الكيان الإداري الذي أصابها وتشكل بذلك صورة حادة أمام متخذ القرار.

ويرى (الحملاوي) أن الأزمة عبارة عن حلول يزور تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدى الاقتراحات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.

رداً من سمات الأزمة المعاكبة والمتاجحة غير المعاكبة وإن كانت من بعض ما على
ابدئي وصعاب أو حدة يعتقد أن يؤدي فيه التغير في الأدب إلى تغير مفهوم غير متاجح
وتجدد في النتائج.

ويتضمن توجيه التعريف السابق، مع بعض الاختلافات، بقول (Derek) (٢٠١٩) إنها
حدث مفاجئ غير متوقع تسببت فيه الأزمة بالنتائج وتدل على بصورة كبيرة تزيد من
درجها شيئاً فشيئاً، حيث يحدث على تصور مستقبل، وإن بعض منها، الذي في غيره صحة، قد
أدى قرار يتخذه واحد يفقد قدراته على المنظمة واستمرارها.

وبالتالي، على أهمية لاستعداد للأزمة يدركها أحد رياضها أن الأزمة موقف يضر
فيما تصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه والأخذ قراراً حاسماً لأنه يهدى
إحدى القيم العزيزة في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه.

حيث يتضح أن الأزمة يوجه عام حالة مفاجأة تسبب الخروج والإرباك وردها الخليل
تبعد لأحداث متلازمة ومتراكمة وتتعطل تدخل سريع وفوري وقرارات حاسمة
والأزمة التعليمية لا تخرج عن مفهوم الأزمة الإدارية بشكل عام غير أنها تحمل المنظمة
ال敎育敎育 وهي كذا، يراها بروك (Brock) موقف أو وضع يمثل اضطراب لمجموعة
ال敎育敎育 ويغرس دون تحقيق الأهداف.

الفرق بين المشكلة والكارثة والأزمة:

هناك بعض المفاهيم قد تختلف مع مفهوم الأزمة على الرغم من الفوارق الظاهرة
بينها ومنها المشكلة والكارثة، وللتعرّف نورد هنا مفهوم كل منها:

المشكلة هنا تعرف بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد وأهداف الذي يسعى إلى
تحقيقه، وتعب المشكلة عن حدث له شواهد واحدة تقدر بوقوعه بشكل تدريجي يجعل من

السهولة إمكانية "توصيل إلى أفضل حال ب蹇ائه، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة
فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة.
أما مفهوم الكارثة فهو أحد أكثر المفاهيم التصافياً بالأزمات، فالكارثة هي حالة
حدثت فعلاً ونعم عنها أصوات سوا في المآذيات أو غيرها أو هم معاً، والحقيقة قد تكون
لكوارث أسباباً لأزمات، ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة.
أما الأزمة، وكما سبق بيان مفهومها فتتغير عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يزدي إلى
صعوبة التعامل معه، ومن ثم وجوب البحث عن السالب لإدارة الأزمة للتقليل من
آثارها ونتائجها السلبية كما أنها حالة مرحلة من الخلل والاصطرب في التنظيم، وتتميز
بعدم قدرة الفرد على استخدام الأساليب والطرق المعروفة لحل المشكلات.

ثانياً - خصائص الأزمة:

- تفرد الأزمة بصفة عامة بمجموعة من خصائص والسمات التي تميزها عن غيرها
ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:
١. أنها تأتي بشكل مفاجئ أو عنيد خطوة انفجارها.
 ٢. أنها تستحوذ على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات.
 ٣. أنها تبلغ درجة كبيرة من التعقيد والتدخل المتعدد في عناصرها وعواملها
وأسبابها والتقوى المديدة والمعارضة.
 ٤. تكون الرؤيا غير واضحة لدى متخد القرار نتيجة للغموض ونقص
المعلومات.
 ٥. عند وقوع الأزمة تصيب حالة الخوف إلى درجة الرعب من المجهول.

٦. تكتس جهنة طيبة شديدة وقد تسمى التكتس بخسارة معتبرة لابد من فعل اخر.

٧. تدخل المسؤولين في دور غير عرضي من العوائق المتشابه التي يصعب معروفيها او حسيتها ادفعة

٨. تختلط الازمة حيث من خبر الامثلية داخل التكتل الازاري، كما تكتل لعنة الحول الاسمية في ذات مدة وتصدر على حبة المؤسسة، كما تسب صدمة وتغير وضعها مما يصعب من امكانية تحصيل التربيع وتأثر شاهدته، ويسير بغيرات في العلاقات بين المؤسس، المنظمة، كما أن من ابرز خصائص الازمة ضغط الوقت ويزداد متعدد الشوار ان الوقت شاحن لصع انتشار والحادي محدود.

وتؤكد على ان توافق هذه الاحداث والسمات يتوقف بالدرجة الأولى على حجم الازمة وتنوعها، وذاتها فوة مداجنه، واستباب التعامل معها.

ثالثاً أسباب الازمة:

تكتس وراء الازمات الكثيرة من الأسباب التي تتبع حسب الواقع واصفات تلك الازمات، وإذا كانت بعض الازمات يمكن ان تكون ناجحة سبب واحد في البعض الآخر لازمات لها مجموعة متضارفة من الأسباب والعواقب، وقد تكون تلك الأسباب تطبيقية او مادية او معنوية.

ومع ذلك، يمكن تلخيص ثيو الازمات اذا تم التعامل معها بهدف اما تلك الأسباب والعوامل الكامنة وراء الازمات فهي كثيرة ومتعددة ويمكن تلخيصها في الآتي:

١. اسباب خارجة عن إرادة المؤسسة مثل الزلازل والثقيلات الجوية والاخوب.

٢. ضعف الامثليات المادية والبشرية المعتمد مع الازمة مما يؤدي إلى تفاقم الازمات وتحولها إلى قوراء.

٣. تجاهل الارهاب والانذارات التي تنبئ بأمكان حدوث الازمة مثل الشكوى او المشكلات المطردة.

٤. غياب العدالة المنشقة وبنائها ضعف القدرة على تحديد الازمات وسوء تقدير الاداء، وعده تحديد الاداء، وعده واسع يصطدم دقيقاً برأسها، تحدث استثناء.

٥. الخوف الوظيفي وما ينبع عنه من الانزعاج، وعده سلسلة الاراء، وعده حدث ما، يؤدي إلى خيب النفعية الراجعة، وعده مشاركة العبددين في صنع القرارات.

٦. تشتت صراعات المصالح بين العاملين وما يتطلب عليه من التهدى تجاه الاصح.

٧. تقادرة الادارية وضعف ثقة المديرين بقدرتهم ووضع القدرة تنسى بالأحداث.

٨. تاخر اجراء دراجعة دورية للمراقب المختلف وما يؤدي إليه من عده التعلم من الاخطاء، وعده قرار الامثلية الجديدة.

٩. تقصي الاهتمام بالتنمية الفردية، وضفت العلاقات بين العاملين.

١٠. وجود عيوب في نظم القيادة وحوافر والانسان.

١١. عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية لتعامل مع الازمات.

وبلغت وجود علاقة بين الازمة والادارة المدرسية بل وزيادة الازمات التعبوية كلما صعدت الادارة المدرسية وتدنى مستوى المعلم وافتتحت المخصصات المالية.

وقد يكون من المناسب ونحن نتحدث عن تسبّب الأزمات التعليمية إلى أن نشير إلى إحدى الأزمات التي حدثت بالفعل في المجال التعليمي في السنوات الأخيرة بالمنطقة العربية السعودية وبقصد بها ما حدث بإحدى مدارس البنات بالعاصمة المقدسة، حيث ثبتت إحدى الحروق بمدرسة متعددة، وتبيّن بعدم الاستعداد الجيد وضعف تدريب إدارة المدرسة على مواجهة مثل هذه الأمور فقد ماتت ١٤ طالبة، وقد شدت تلك الأزمة المجتمع السعودي بأسره، وشهدت أختناق التعليمي بعدها العديد من التغيرات الإدارية، بل كانت تلك الأزمة موضوعاً ملحدداً من الفعاليات التعليمية في الواقع المدني.

رابعاً - أنواع الأزمات:

لا تأتي الأزمات على وسيلة واحدة ولا نوع واحد كما لا تنفق في حجمها ومدى تأثيرها، ولذا تم تصنيف الأزمات لأنواع كثيرة، ولم يتفق العلماء على تصفيف واحد، ويمكن أن نورد أهم هذه التصنيفات.

التصنيف الأول جاء وفق الآتي:

١. حسب شدة أثرها وت分成 إلى: أزمات شديدة الأثر وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها، وأزمات محدودة الأثر وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.
٢. حسب المستوى وت分成 إلى: أزمات عالمية، أزمات إقليمية، وأزمات محلية، وأزمات تropicية.
٣. حسب البعد الزمني وت分成 إلى: أزمات متكررة أحداث، وأزمات مفاجئة.
٤. حسب المراحل وت分成 إلى: أزمة في مرحلة الشروع، أزمة في مرحلة التصعيد، أزمة في مرحلة الاتكتمال، وأزمة في مرحلة الزوال.

وبصفة كامل الأزمات حسب العوامل الأساسية كالتالي:

١. وفق التأثير بوفوع الأزمة وعلى أساس هذا العامل فإن هناك نوعان من الأزمات هما: الأزمات المتوقعة والأزمات غير المتوقعة.
٢. وفق محتوى أو مضمون الأزمة وتقسم إلى: أزمات سياسية، أزمات صحية، أزمات اقتصادية، وأزمات نفسية.

إن الأزمات التعليمية فتحتلت عن غيرها في حصصتها وذكرها تأسى جوانب مهمة من العملية التعليمية مثل الأهداف والشخصية وغيرها، ويمكن تحضير البرزها فيما يلي.

١. أزمة تحديد الأهداف التربوية.
٢. أزمة التخطيط الزمني للعملية التعليمية.
٣. أزمة احتفاظ على معنويات عالية طوال وقت العمل المدرسي.
٤. أزمة عدم القدرة على حل المشكلات باسلوب التفكير العلمي.
٥. أزمة إدارة التغيير المتضمن.
٦. أزمة تقصي الإمكانيات.

ويمكن لنا أن نضيف ومن واقع العمل التربوي أزمات لا يزال يعاني منها النظام المدرسي مثل القيادة التربوية المغذلة، وأزمة المعلم الكتب، وأزمة المبنى المدرسي.

خامساً - مراحل تكون الأزمة:

ت تكون الأزمة على مراحل ثلاث كما أوردها (الرشيدى) وهي:

سادساً - إدارة الأزمات:

قبل أن تعرف على أسلوب إدارة الأزمات يجدر سؤالاً تفرق بين مصطلحين عارفين تم تداولهما كثيراً وهما: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات أما إدارة الأزمات: فهي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات الضرورية التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأداء، ومن المهمات لازمة وهيئته الشائعة لتعمل معها عن طريق الخدمة التالية

الإدارة بالتحكم في الأزمة الموقعة والمحضة، عملياً أو بغير مسرها لصالح المضمة.

ومن إحدى الإجراءات والتالي تتطلب اهتماماً وحسن توظيف الإمكانيات المتاحة

وهي منهاجمة متقدمة تعتمد على انتهج العيني.

اما الإدارة بالأزمات فتشمل نشاط تقييم به الإدارة تدرك فعل ما تواجهه من تهدبات

وضغط متولدة من الأزمة.

وفي الإدارة بالأزمات لا توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل، وتدرك الأمور

متدااعي حتى تقع الأزمة عند ذلك تتحرك الإدارة، وبمجده زوال الأزمة تعود الأمور إلى

ما كانت عليه، وقد تقوم الإدارة بافعال الأزمات كرسالة للتغطية والتسوية على المشاكل

القائمة لدى الفرد أو المضمة.

مراحل إدارة الأزمات:

غير إدارة الأزمة بمراحل متابعة وتوقف كل مرحلة على ما سبقها ويمكن تلخيص

هذه المراحل فيما يلي:

الأولى: اكتشاف إرشادات الإنذار، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر الذي يصدر

بخرق وقوع الأزمة، وخاصة الإشارات الحقيقة وأهمها.

١. مرحلة التكوين: وفي هذه المرحلة يشكل مرتكب الأزمة من العوامل الذاتية والبيئة ونتيجة لبعض عوائق التي تولتها هوة الأزمة يحدث احتلال واضطهاد في عواملات الكيان الإداري وبالتالي يصل الناشر للاداء الوظيفي والمهاري والفكري

وتحجلي مواطن الضغط والاحتلال، ويزيد الضغط الامامي وما يضمن التشار الأزمة

من قبل المفاتيح المتقدمة.

٢. مرحلة التهيئة: حيث تعمل المواري الصانعة لازمة على اتخاذ القرارات

الذي يساعي على نحو واستئصال وانتقاد صحة الأزمة مع الاستدامة من جهة

لقدرة المواري على حذف فعلاً داخل الكيان الإداري مثل زيادة حالة الالبابلا في

كل المجالات، زيادة حالة الاغتراب النفسي والامتناعي، التشار حالة من التوتر في

العلاقات، اتساع تعارض الصالح بين العاملين في المنظمة، اشتراك العدد الإداري

والتنظيمي، زيادة نسبة الجهل والتجهيل، سيادة الأجراء، الاستنادوية لقيادة.

٣. مرحلة استخدام العوامل المساعدة: واهتمها التنظيمات غير الرسمية

المؤثرة في الكيان الإداري، وسياسة الأبواب المغلقة، وصنع الحواجز التي تعزل

متוך التمرز الإداري بعيداً عما يجري فعلاً داخل الكيان الإداري وتجعله سجين في

مكتبة، وأسير ما يجيء عليه من المستشارين الذين يصوروون له تزوائه وميله على

أنها رائعة لاصلاح الكون وهداية البشر ومن خلال استخدام عناصر التنظيمات

غير الرسمية يتم زرع بذور الأزمة داخل الكيان الإداري وتعديلها، واكتساب

مؤيديها، وضمان عدم مهاجمة الكيان الإداري.

الثالثة: الاستعداد الوقاية: ويشمل الأنشطة التي تهدف إلى توفير الإمكانيات والقدرات، وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة، واهداف من الوقاية اكتشاف نقاط الضعف وعلاجه، والسعى من أجل منع وقوع الأزمة، وإعداد بديل لمقابلة جميع الاحتمالات.

الرابعة: احتواء الأضرار: في هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة المواجهة الموضعية لتجنب الأضرار الناجمة عن الأزمة، وينفذ جميع التدابير التي تجت من الأزمة، وتقليل الحدود قدر المستطاع.

الخامسة: إعادة التنشيط: وتشمل التهيئة وإعادة الأمور إلى نصيتها وإعداد الخطط لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة، وإعادة التوازن لمنظمة.

سابعاً - أسلوب إدارة الأزمات:

وهو أسلوب إداري حديث نسبياً نطا في إطار مجال الإدارة العامة، ويشير إلى الكيفية التي يمكن بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

ويعرف أسلوب إدارة الأزمات بأنه عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة للتعامل مع الأزمات باكير قدر ممكن من

النكارة والقاذفية، وما تحقق أقول قدر ممكن من الأضرار مع ضمان العودة إلى الأوضاع الصناعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

ويهدف هذا الأسلوب إلى رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرار سواء على المستوى الحساعي أو العردي باستخدام المنهج العلمي لضمان تحقيق نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات المختلفة.

ونكفي تزيد فعالية الإدارة في الأزمة فلا بد من تمهيد قدرات القادة في تحديد القرارات الفعالة أثناء الأزمة وأهمية الابتكار والتحدد في مواجهة الأزمات، وينصح باستخدام المنهج الاستشرافي والحساسي عند التصدي للأزمات.

ثامناً - الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة:

كثرت الأسباب والطرق المستخدمة لمواجهة الأزمة، فمنها ما هو قد يعتمد على الخبرة والدراسة، ومنها ما هو حديث يرتكز على بعض المباديء والأسس المحدثة ولكن يظل الأسلوب العلمي هو الأكثر ضمناً لمسيطرة على الأزمة وتجربتها مصلحة لكن من أي أسلوب آخر، ويختصر الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة في الآتي:

- **الدراسة المبدئية**، وتأخذ من الدراسة المبدئية للأزمة ما يلي:
 - تحديد عوامل المشتركة في الأزمة.
 - تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.
 - تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
 - ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
 - تحديد القوى المؤيدة والمعارضة، وتحديد نقطة البداية للمواجهة.

- تحديد مجموعة الاجراءات التي يجب اتخاذها حماية كل من المصالحة في مجال الازمة وترتيب هذه الاجراءات بما يسمى في تقابل الحصار ووقف التدهور.
- تحديد نوع المساعدات المطلوبة من الجهات الأخرى.
- بعض التعبيرات والتحديات الازمية تشير إلى مواجهة الازمة.
- إعداد هيكلة لجنة التشرية والنهائية المتاحة وتحديد المسئوليات.
- التعامل مع المشاعر الإنسانية.
- تحديد نوعية المعلومات المطلوبة وترتيب صدورها.
- تنفيذ عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه من الداخل وكذلك مع الجهات والمظمان خارج مجال الأزمة.

ونجد هذه المرحلة بمنزلة الاعداد الفعلي لمواجهة الأزمة وذلك بالاستناد على قواعد المعلومات التزافية وتطبيق خطوات والاجراءات التنبؤية، وانعدال الفكر الإنساني للوصول إلى الخطة المناسبة.

بـ- تنفيذ الخطة للتعامل مع الأزمة:

وتهدف هذه المرحلة الأخيرة والنهائية ضمن خطوات الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة إلى:

- وقف تدهور الموقف وتنقیل الخبراء.
- السبورة على الموقف وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح.

وينتظر طريقة التدريجية المسديدة على ضيافة الأزمة وشأنها وخطورتها، ففي بعض الأزمات لا يسمح بوقت تطبيق هذا الأسلوب مثل الكوارث، بينما في بعض الأزمات يمكن تطبيق هذا الأسلوب وخاصة الأزمات الإدارية التي لا يحصل التسرع في مواجهتها.

٢- الدراسة التحليلية: قد يكون مواجهة الأزمة بشكل كسي أو عالي، لما يليها تطبيقاتها وتحسينها إلى أجزاء، وهذا الإجراء يتبع الآتي:

- التفرقة بين الفروق في الأسباب والتأكد من الأسباب.
 - الأدوار التشرية والطبيعية والمستحبة ومدى تأثيرها في ظهورها وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.
 - عدد العناصر المشتركة في الأزمة ونسبة تأثير كل منها.
 - المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
 - توقيع طبيعة وتكليفات الأخطار، وتحديد الإمكانيات المتاحة.
- وتشمل تنفيذ الدراسة التحليلية قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة.

٣- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وهي مرحلة هامة جداً وتبني على ما سبقها من مراحل، ولا بد أن تنتهي هذه المرحلة بوضع عدد من الخطوات تسمى في التحرّك الجدّي نحو تحقيق الأهداف.

وتحدد خطة المواجهة التحرك في الاتجاهات التالية:

- ١- الاستعداد للمواجهة: وتحلّب مجموعة فرارات وإجراءات ومنها:

- بعدالة الأذان النسبية والأخذ بعين الاعتبار عن الأزمات.
- تطوير الأداء التعليمي بصورة أفضل من السابقة.
- استخدام النفحة وقائية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات.

مراجع الفصل العاشر

- محمد، أحمد يحيى (٢٠٠٢م). إدارة الأزمة. منظور عالمي. الإسكندرية، دار المعرفة لطب النصاعة ولنشر.
- الرشيدى، أحمد كامل : المشكلاات الحضرية في الادارة المدرسية في عصر العولمة . رساله لنبوية وفتحة. القاهرة: مكتبة كوبوت ص ١٩١.
- الحدابوى، محمد رمضان (١٩٩٥م). إدارة الأزمات . تجربة محلية ودولية. القاهرة: مكتبة عيسى شمس.
- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة، دار الفكر العربي.
- عثمان، فاروق السيد (١٩٩٨م). ميكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات. الإسكندرية، منتدى المعارف.
- الطبرى، سعد أبى (١٩٩٠م). إدارة التكوارث، مجلة الإدارة العلمية، ع ٢٥.
- منصور، فاروق حلسى (١٩٩٣م) الأزمة ذات الطبيعة الدائرية. القاهرة، أكاديمى جمعيات التنمية الإدارية.
- العمارى، عباس رشدى (١٩٩٣م). إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة، مركز الأهرام.
- كومبر، فيليب (١٩٧١م) ارمة التعليم في عالمها المعاصر. ترجمة أحمد شعري كاظم وجبار عبد الحميد. القاهرة، دار النهضة العربية.
- كامل، محمد كامل (١٤٢٤هـ). ميكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. عمان، دار الفكر للطباعة.
- الجندى، عادل ، الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي. رؤية معاصرة، ط ٢ مكتبة الرشيد، الرياض، ١٤٢٣هـ.

مراجع الكتاب

٢٧١

الادارة والخطاب الريفي
السس نظرية وتطبيقات عمليّة

الادارة والخطاب الريفي
السس نظرية وتطبيقات عمليّة

٢٧١

٣٤- مراجعة ملخص كتاب (٢٠٠٣) بعنوان (الادارة والخطاب الريفي) من حيث المحتوى

٣٥- مراجعة ملخص كتاب (٢٠٠٣) بعنوان (الادارة والخطاب الريفي) من حيث المحتوى

٣٦- مراجعة ملخص كتاب (٢٠٠٣) بعنوان (الادارة والخطاب الريفي) من حيث المحتوى

٣٧- مراجعة ملخص كتاب (٢٠٠٣) بعنوان (الادارة والخطاب الريفي) من حيث المحتوى

٣٨- مراجعة ملخص كتاب (٢٠٠٣) بعنوان (الادارة والخطاب الريفي) من حيث المحتوى

٣٩- مراجعة ملخص كتاب (٢٠٠٣) بعنوان (الادارة والخطاب الريفي) من حيث المحتوى

٤٠- مراجعة ملخص كتاب (٢٠٠٣) بعنوان (الادارة والخطاب الريفي) من حيث المحتوى

٤١- مراجعة ملخص كتاب (٢٠٠٣) بعنوان (الادارة والخطاب الريفي) من حيث المحتوى

المراجع

١. بير هبه بيراي: الإدارة المدرسية الحديثة ، مكتبة الملاعج المكتوب ، ١٩٩٣ .
٢. احمد سيد مصطفى: الندوة في علم متغير، مطبوعات جامعة الزقازيق ، ١٩٩٥ .
٣. احمد كاظم الريبيسي: الشكلات العcriptive للادارة المدرسية في مصر العربية، رسالة تدريبية ، دار التعليم ، مكتبة ثورت ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
٤. احمد محمد المصري: الادارة في الاصدقاء، مؤسسة ثابت للطباعة ، الاسكندرية ، ٢٠٠٢ .
٥. الادارة التربوية على المستوى الشخصي و السياسي ، ترجمة مكتبة التربية العربي شهاد ، الحسين ، الرياض ، ١٤١٧هـ .
٦. إيهاب صبحي محمد زريق: الادارة الأصول والنظريات ، المذهرة ، دار الكتب العلمية ، السطور والتوزيع ، ٢٠٠١ .
٧. بليغت بن عبد الله لتوزي: الادارة المدرسية ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، ١٤١٠هـ .
٨. سعيد وكيل تعييم الست لشئون التعليمية رقم ٨/٥١ ، وتاريخ ١٩٩٥هـ ربى الأول ، شأن القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام ست ويعلم بها افتراضا من العام الدراسي ١٤٢٥/١٤٢٦هـ .
٩. جريشت: نظرية الادارة، ترجمة محمد عباس مرسي وآخرون ، ط٢ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
١٠. جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: المحاجات: إدارة المدرسة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٠ .
١١. حامد عمار: في اقتصاديات التعليم ، دار المعرفة ، ط٢ ، القاهرة ، ١٩٧٨ .
١٢. في التنمية البشرية ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

١٣. حسام بن ماضي عزيز نصيري، الادارة، الاسلامية للبيج والمرسمة ، ط٢ ، مكتبة الرشد ، ابريل ١٤٢٤ هـ.
١٤. حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل . دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
١٥. خالد خليل الظاهري: نظام الادارة وتنظيم النشاط الانساني في الاسلام ، دار المراج ، الرياض ، ١٤٢١هـ .
١٦. دخيل الله عبد العزیز نصيري ریویسٹ حسن العارف: الادارة المدرسية ، دراس حزم ، لبنان ، ١٤٢٤هـ .
١٧. الراستة العامة لتعلم والتذليل العمل المدرسي ، الادارة العامة للإشراف التربوي ، الرياض ، ١٤٢٠هـ .
١٨. سامي ذبيان وأخرون: فاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، المساكنة المعدة ، رياض الرئيس للطبع والتوزيع ، ١٩٩٠م .
١٩. سعيد محمد السعيد وأخرون: مفهوم ومصطلحات التخطيط التربوي ، مسلسلة إصدارات الادارة العامة للتخطيط ، الرياض ، ١٤٢٢هـ .
٢٠. صالح بن عبد الله بن حميد: القدوة، مبادي ونماذج ، دار الوطن ، الرياض ، ١٤١٤هـ .
٢١. صلاح الدين جوهر: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عن شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
٢٢. صلاح عبد الحميد مصطفى: الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ، ١٤٢٢هـ .
٢٣. صلاح عبد الحميد وفدوی فاروق: الادارة والتحفيظ التربوي ، مكتبة الرشد ، الرياض ، ١٤٢٢هـ .
٢٤. عادل السيد الجدي: الادارة والتحفيظ التعليمي الاستراتيجي.رؤبة معاصرة ، ط٢ مكتبة الرشد ، الرياض ، ١٤٢٣هـ .

٢٥. عبد العزیز الصباغ، الادارة التعليمية ، الادارة المدرسية في المؤسسات الازديادية ، تقدیم: الكعبون المتسرى في مصر ، المترجم المکومی سیبحور الله بیته واصفیه ، ٢٠٠٢ ، القاهرة .
٢٦. عبد الكربل دروش ویني نکلا: اصول الادارة العامة ، القاهرة ، الأنجیر المدرسية ، ١٩٨١م .
٢٧. عبد الله عبد الرحمن الشبلان: الفكر الاداري في الاسلام ، تعمیکاته على الادارة التربوية ، الرياض ، مطبوع سفير ، ١٤١٤هـ .
٢٨. عبد الله عبد الرحمن الشبلان: الادارة التعليمية والادارة المدرسية ، ج٢ ، مصطفى سمير ، الرياض ، ١٤٩٦هـ .
٢٩. عرفات عبد العزیز سعید: استراتیحة الادارة في التعليم ، مکتبة الاحقر المدرسية ، القاهرة ، ١٩٧٨م .
٣٠. عني السالمی، التخطیط والتناییة، القاهرة: المعهد القریم للتخطیط ، ١٩٧٨م .
٣١. فؤاد احمد حلمی التخطیط التربوي مبدئ واسسیت ، وزارة التربية والتعليم منسقة إصدارات الادارة العامة للتحفيظ ، ١٤٢٣هـ .
٣٢. فؤاد احمد حلمی التخطیط التربوي: تحسین اداء المدرسة الثانوية العامة في مصر بمتعدد مدخل اعتماد منسقة BPR مجلة تربیة - اتحادیة المصرية لتنمية المدارس والادارة التعليمية ، القاهرة ، ٢٠٠٢م .
٣٣. فؤاد محمد بامشتوس: المقدمة في الادارة المدرسية ، تکون المعرفة ، ١٤٢٣هـ .
٣٤. فاروق شوقي البوهی، التخطیط التعليمی، القاهرة، دار قناد ، ٢٠٠١م .
٣٥. فهد ی Ibrahim الحبیب، التخطیط الاستراتیجي في التعليم، القاهرة، دار العربیة للنشر والتوزیع ، ١٩٩٣م .
٣٦. فؤاد فؤیض الصلاحیات تکییی عموم برادرات التربية والتعليم في المناظر والمدیری ادارات التربية والتعلیم في محافظات لعام الائی ١٤٢٤هـ ، دوی المعرفة ٣٥/١٩٤ في تاريخ ١١/٥/١٤٢٥هـ . الادارة القناولیة، وزارة التربية والتعلیم .

**الادارة والخطاب المروي
السن نظرية وتطبيقات عملية**

٣٦. فوزي، سعيد، تأثير الادارة المدرسية، ط٢، دار البيكيري، الزيتون، ١٤١٩هـ.
٣٧. محمد، سامي، شفاف الادارة المدرسية، ط٢، دار البيكيري، الزيتون، ١٤١٩هـ.
٣٨. محمد، حاتم، الخطاب المدرسي: نظريه وتطبيقه، دار مصرية للكتاب والتوزيع، ١٩٩٥.
٣٩. محمد عزاعي مرجعي، دليله الشير الاداري في الخطاب النصفي والموسيقى، دار حرباء لطباعة، القاهرة، ٢٠٠٢.
٤٠. محمد مدين مرجعي، الادارة التعليمية: نظرية وتطبيقاتها، القاهرة: دار الكتاب، ١٩٨٩.
٤١.، الادارة المدرسية عملية، دار الكتاب، ط٣، القاهرة، ٢٠٠١.
٤٢.، الادارة المدرسية عملية، دار الكتاب، ط٢، القاهرة، ١٩٩٨هـ.
٤٣. مرتضى محمود، الادارة التعليمية والتنمية التربوي، دار البيون، دار علوم من علم التعليم في وزارة المعارف، التطبيق التربوي، وزارة المعارف، الزيتون، ١٤١٤هـ.
٤٤. مشروع اعداد المعلم، المؤسسة للتعلم في مصر، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٣.
٤٥. مصطفى رضا عبد الرحمن، المسئوليات والميزارات الواجب توفرها في مدير المدرسة، مجلة التربية والتعليم، العدد السادس والعشرون، القاهرة، ٢٠٠٣.
٤٦. زينة عبد المنعم، استبيانات التنمية لدى مدرسة عصري في صور، انتربارات العالمية ، المركز العربي للبحث والتقييم والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرين، ١٩٩٩، ٢٠٠١، القاهرة.
٤٧. محمد إسماعيل دباب، تجربتي المراجع العربية للادارة التعليمية بين المنظور الغربي والإسلامي للتراث والآباء، محمد عصري: الادارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٤٨. محمد بن عبد الله بن داحي، الادارة المدرسية لمدحت بن في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الورشة، الرياض، ١٤٤٢هـ.
٤٩. محمد سلطان أبو علي وعمر عبد الدين، أصول علم الاتصال: النظرية والتطبيق، القاهرة: المطبعة المدنية الحديثة، ط١، ١٩٨٢.
٥٠. محمد سيف الدين فهمي، الخطاب التعليمي، الأجندة المصرية، القاهرة، الطبعة الخامسة، ١٩٩٥.

**الادارة والخطاب المروي
السن نظرية وتطبيقات عملية**

٥١.، شفاف الادارة المدرسية، ط٢، دار البيكيري، الزيتون، ١٤١٩هـ.
٥٢.، خطاب المدرسي: نظريه وتطبيقه، دار مصرية للكتاب والتوزيع، ١٤٢٥هـ.
٥٣.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ٧٢/٧٢٩٩، تاريخ ٢٢/١٢/١٤٢٥هـ، بـشكّل النظري.
٥٤.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٥٥.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٥٦.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٥٧.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٥٨.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٥٩.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٦٠.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٦١.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٦٢.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٦٣.، تأثير الادارة المدرسية والمعنوية، رقم ١٧-٩، تاريخ ٣١/١٢/١٤٣٠هـ، بـشكّل النظري.
٦٤. Adams , Dom: "Extending the Educational Planning Discourse: Conceptual and Paradigmatic Explorations ", Comparative Education Review , Vol. (32) , No. (4) , 1988.

- (65) Adams, J. Don: "Paradigmatic Contexts of Models of Educational Planning and Decision Making", *Educational Planning*, Vol. 16(1), No. (1) - 1987.
- (66) Beach, R. C.: Emerging Perspectives on Planning and change processes School Leadership Vol. 3., No. 6, Pp. 646-655. *More* / L. , 1992. 16-19
- (67) Bigby, C. E.; Planning and the Educational Administrator - Paris : UNESCO IIEP, E.P.P. Series , No. (4) . 1967.
- (68) Bolam, R. Innovation and Problem Solving School in King Field Re-organizing education Saga Publication |ONDIN|
- (69) Carlson, Robert V. & Awkerian, Gary (Eds); Educational Planning: Concepts, Strategies and Practices . New York: Lodgman Publishing Group . 1991
- (70) Coombs, Philip H.; What is Educational Planning? , E.I.D. series, No. 1 . 1972
- (71) Donsky, A. (1992). Strategic Planning , Operational Planning , and Measures of effectiveness: An Integrated Model. Paper Presented at a Conference of the southeastern association for Community College research. (Orlando , FL August , 35)
- (72) Jel , et al. introduction to Administration Allyn and Bacon 1973.
- (73) Malan , Theory Educational Planning as a Social Process . Paris : UNESCO, IIEP , E.P.P. Series , No. (33) . 1987.
- (74) Musaazi , G.C.S.; The Theory and Practice of Educational Administration . The Macmillan Press LTD . 1982 . p. 134.
- (75) Tanner , Kenneth C.; Designs for Educational Planning . London . D.C. , Health and Company . 1972.
- (76) st P.1988 Control of Education After the Education Reform Act 1988 Biddles LTD Guildford 2-Robert Mores.
- (77) UNESCO (1991). Micro Level educational Planning and Management. Handbook (Bangkok: Regional office per Asia and Pacific
- (78) Waterston , A. et al.; Development Planning: Lessons of Experience . Baltimore: John Hopkins Press . Eighth Printing . 1971.

الادارة والخطيط التربوي

(السن نظرية وتطبيقات عملية)



الدوره والتصديقه (الدكتور / انس ناصر ونادر مطر)

المقدم / د. نادر مطر

رقم الإيداع : ١٢٣٤ / ٧٣٥٤
ردمك : ٩٨٦٠ - ٤٤٣ - ٢٣٣

الادارة
والخطيط التربوي
(السن نظرية وتطبيقات عملية)

