

الإدارة المدرسية

المديرون الاعزاء المديرات الفاضلات المعلمون
والمعلمات، نضع بين أيديكم متن الإدارة
المدرسية لعلّه يكون دليلاً وهادياً الى بعض
الأسس المهمة في العملية الإدارية المدرسية،
سائلين المولى العزيز القدير أن يتقبل منا
هذا الجهد إنه نعم المولى ونعم النصير...

متن الإدارة المدرسية

إعداد: تجمع المعلمين في لبنان

٢٠١١



٩	تمهيد
١٠	الفصل الأول - أساسيات الإدارة
١٥ - ١١	ماهية الإدارة وأهميتها
١٦ - ١٥	المستويات الإدارية
١٨ - ١٧	مهارات المدير
١٩	مفهوم وأهمية التخطيط
٢٢ - ١٩	مراحل العملية التخطيطية
٢٥ - ٢٢	عناصر الخطة
٢٦	مفهوم التنظيم وأهميته
٢٧ - ٢٦	مبادئ التنظيم
٢٨	مراحل العملية التنظيمية
٢٨	مفهوم التوجيه وأهميته
٣٠ - ٢٨	عناصر التوجيه
٣١	مفهوم الرقابة
٣١	مبادئ الرقابة
٣٢	مراحل عملية الرقابة
٣٢	مجالات وموضوعات الرقابة

الفصل الثاني - القيادة المدرسية ٣٣

تعريف القيادة المدرسية ٣٤

أركان القيادة ٣٥

عناصر القيادة ٣٦

أنماط الإدارة المدرسية ٣٦

النمط الأوتوقراطي ٣٧

المقومات الإدارية الأوتوقراطي ٣٧ - ٣٨

النمط التراسلي ٣٩

النمط الديمقراطي ٤٠ - ٤١

الفرق بين الإدارة والقيادة ٤٢

خصائص القائد التربوي ٤٣ - ٤٤

دور القائد التربوي في العملية التعليمية ٤٥ - ٤٧

التخطيط المدرسي ٤٨ - ٥٢

الفصل الثالث - إدارة الوقت ٥٣

أهداف إدارة الوقت ٥٥ - ٥٧

العوامل المؤثرة في إدارة الوقت ٥٨ - ٦٠

ملتزمات الوقت ١٣ - ٦٢

إجراءات للتخفيف من هدر الوقت	٦٣ - ٦٤
أدوات إدارة الوقت و مرتكزاتها	٦٥ - ٦٦
التكليف أو التفويض	٦٧ - ٦٨
الفصل الرابع - إدارة الاجتماعات	٦٩
إدارة الاجتماعات	٧٠
تعريف الاجتماعات	٧١
أهمية الاجتماعات	٧١
أسباب عقد الاجتماعات	٧٢
الغرض من الاجتماعات	٧٢
القواعد الأساسية للاجتماع الناجح	٧٢ - ٧٣
أسئلة لتطرحها على نفسك	٧٤
تقويم الأهداف الشخصية	٧٤
تعزيز الأهداف	٧٤
مشارك الحاسم	٧٤ - ٨١
الفصل الخامس - البرنامج التعليمي وحلّ المشاكل	٨٢
تنظيم البرنامج التعليمي والإشراف على تنفيذه	٨٣ - ٨٦
أساليب تنظيم البرنامج التعليمي	٨٦ - ٨٩
مكونات المشكلة	٨٩

٩٠ - ٨٩	الطريق من المشكلة للحل
٩٣ - ٩٠	استراتيجية التعامل مع المشكلة
٩٤	لائحة المصادر والمراجع



تجمع المعلمين في لبنان



تمهيد

إن اتفاق شخصين أو أكثر على التعاون وبذل الجهود والإمكانيات في سبيل تحقيق أهداف مشتركة في ظل بيئة محددة يؤدي الى نشأة وحدة فنية اجتماعية يطلق عليها اصطلاح «المنظمة».

وإن استعداد الأفراد للتعاون وبذل الجهود والإمكانيات لا يضمن تحقيق الأهداف، إذ إن هذه الجهود والإمكانيات قد تذهب هدرًا إذا ابتليت المنظمة بسوء التدبير الذي حذرنا منه رسول الله (ص) فيما روى عنه من حديث يقول فيه:

«إني لا أخشى عليكم الفقر ولكن سوء التدبير».

وإن سوء التدبير هذا سيؤدي الى فشل المؤسسة التربوية في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وبالتالي يفقد المؤسسة مبرر وجودها ويؤدي الى زوالها. وذلك أن بقاء المدرسة واستمرارها رهن بقدرتها على تحقيق الأهداف.

من هنا فإن استمرارية المدرسة ونموها وتحقيق أهدافها والاستفادة من الجهود والموارد المتاحة، تتطلب حسن التدبير ونظم الأمور. هذا ما نستفيدة من التجارب، وما يفرضه العقل، وما أوصى به رسول الله (ص) والأئمة (ع) من خلال أحاديثهم.

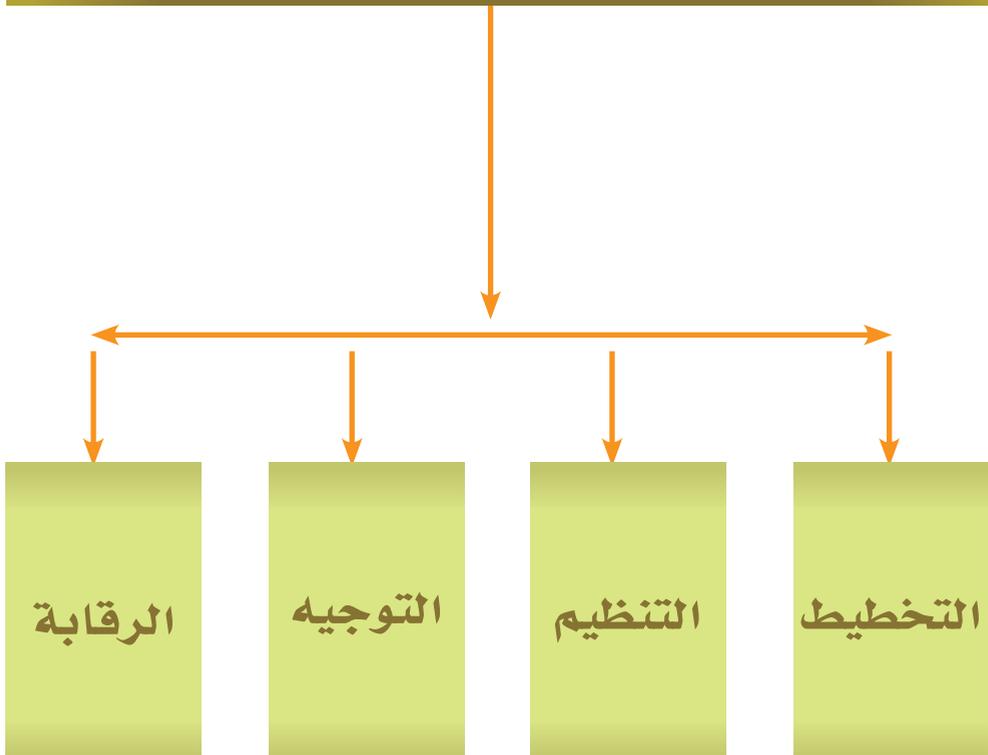
«الله الله في نظم أمركم».

«أوصيكمما بتقوى الله ونظم أمركما».

وإن الكلمة المرادفة لعبارة «حسن التدبير ونظم الأمور» في عصرنا الحاضر هي كلمة «الإدارة»، فما هو مفهوم الإدارة؟

الفصل الأول أساسيات الإدارة

أساسيات الإدارة



ماهية الإدارة وأهميتها

• مفهوم الإدارة
” الإدارة هي عملية التنسيق المستمر للموارد المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في سبيل تحقيق الأهداف بأقل قدر من الوقت والجهد والتكلفة في ظل الظروف البيئية المحيطة “ .

• مفهوم المدير
إن حسن التدبير ونظم الأمر يتطلبان تكليف فئة من أفراد المنظمة بعملية التنسيق المستمر للموارد المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وكلفة في ظل ظروف البيئة المحيطة.

وهذه الفئة من الأفراد يطلق عليها اصطلاح ” المديرين “ أو ” الأمراء “ كما سماها رسول الله (ص) في حديثه المروي عنه: ” إذا كنتم اثنين فأمرّوا أحكما “.
وبعبارة أخرى المدير هو كل شخص مسؤول عن تنسيق جهود شخص أو أكثر مع بعض الموارد الأخرى. ويمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق مجموعة من الأهداف في ظل بيئة محددة. وقد يطلق عليه تعابير أخرى مثل: ” رئيس “ أو ” مشرف “.

ويبرز من خلال هذا التعريف مجموعة من العناصر التي لا بدّ من التوقف عندها، وهذه العناصر هي:

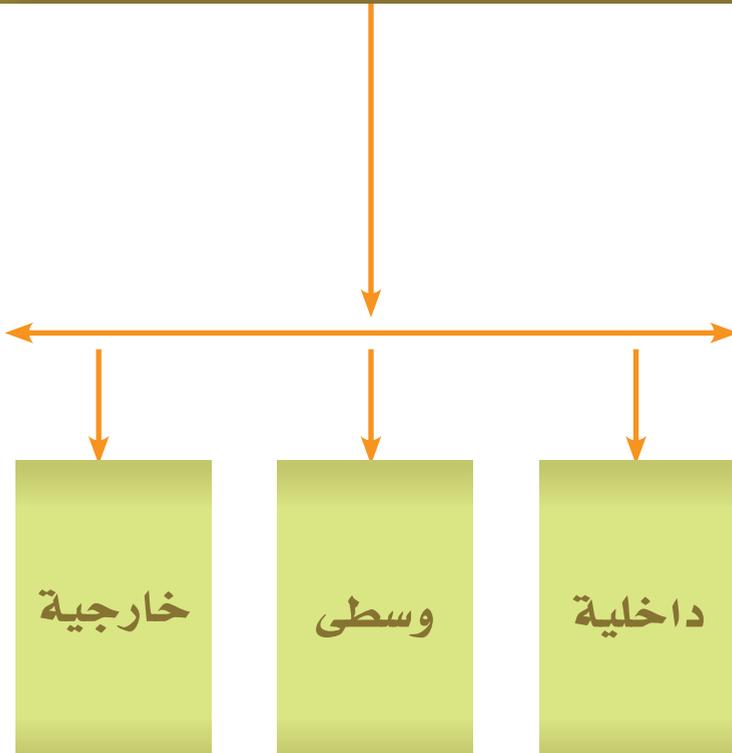
* بيئة المنظمة:

- البيئة الداخلية: القوى والكيانات التي تخضع لسيطرة مطلقة من قبل إدارة المنظمة.

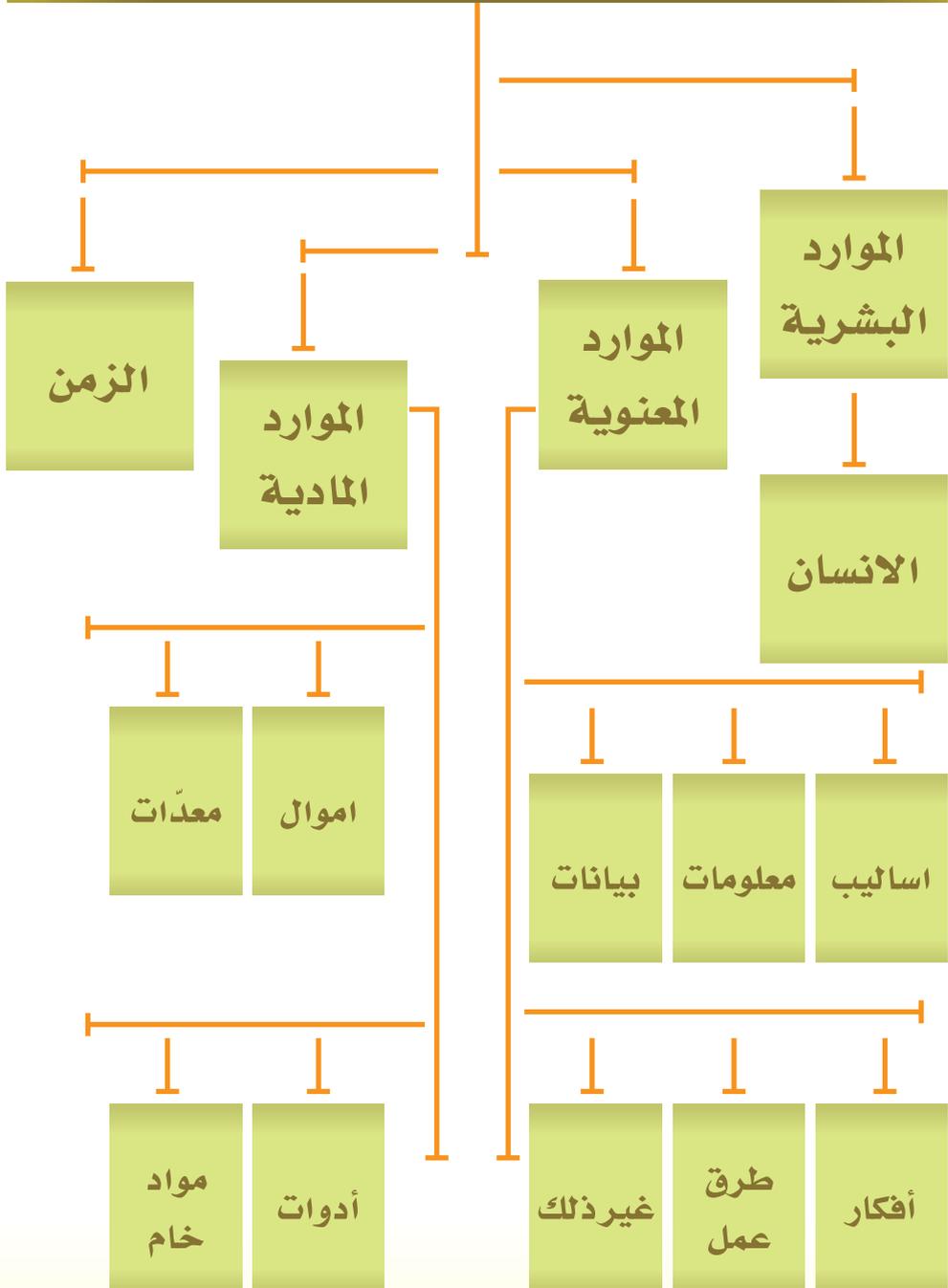
- البيئة الوسطى: القوى والكيانات التي تخضع لسيطرة جزئية من قبل إدارة المنظمة.

- البيئة الخارجية: القوى والكيانات التي لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة.

بيئة المنظمة



الموارد المتاحة



* الموارد البشرية

يعتبر الانسان من أهم الموارد المتاحة لأنه يمثّل الغاية والوسيلة في آن، فالموارد الأخرى مسخرة لخدمة ورفاهية الانسان من جهة، وتحتاج الى جهود الانسان لتسييرها وتشغيلها وتنسيقها في سبيل تحقيق الاهداف، من جهة أخرى.

* الموارد المعنوية

تشمل الامور غير المادية كالفكار والاساليب وطرق العمل والبيانات والمعلومات وغيرها، وتعتبر المعلومات بمثابة المادة الخام لقرارات المديرين، وهي التي تمكن المدير من دراسة وتحليل التجارب الماضية في سبيل توقع الاحداث المستقبلية والاستعداد لمواجهةها مسبقاً.

* الموارد المادية

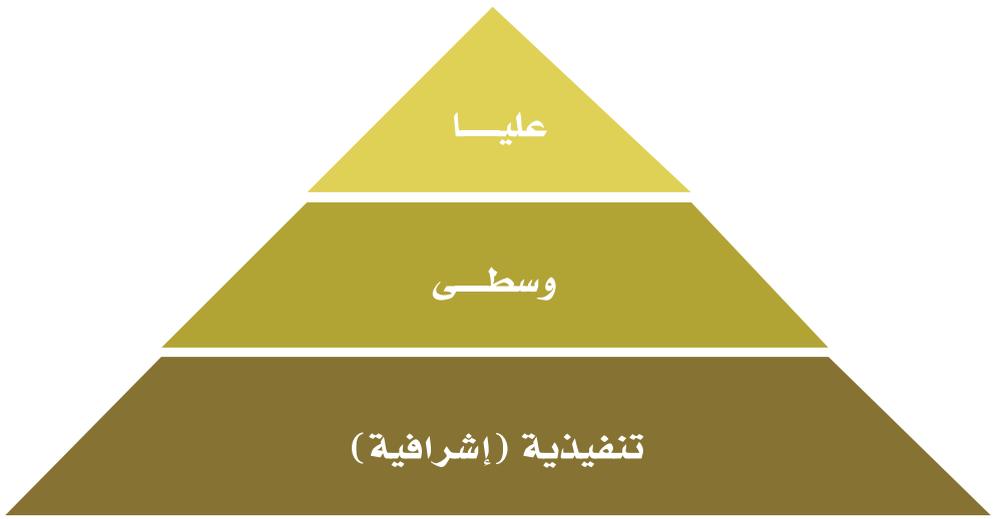
تشمل الموارد الملموسة من أموال وآلات ومعدات و مواد خام وأدوات وكل ما يمكن تصوره من وسائل يستلزمها عمل المنظمة.

* الزمن

يمثل المورد الأكثر ندرة نظراً لعدم القدرة على تعويضه، أو تخزينه، أو استدانته، أو شرائه.

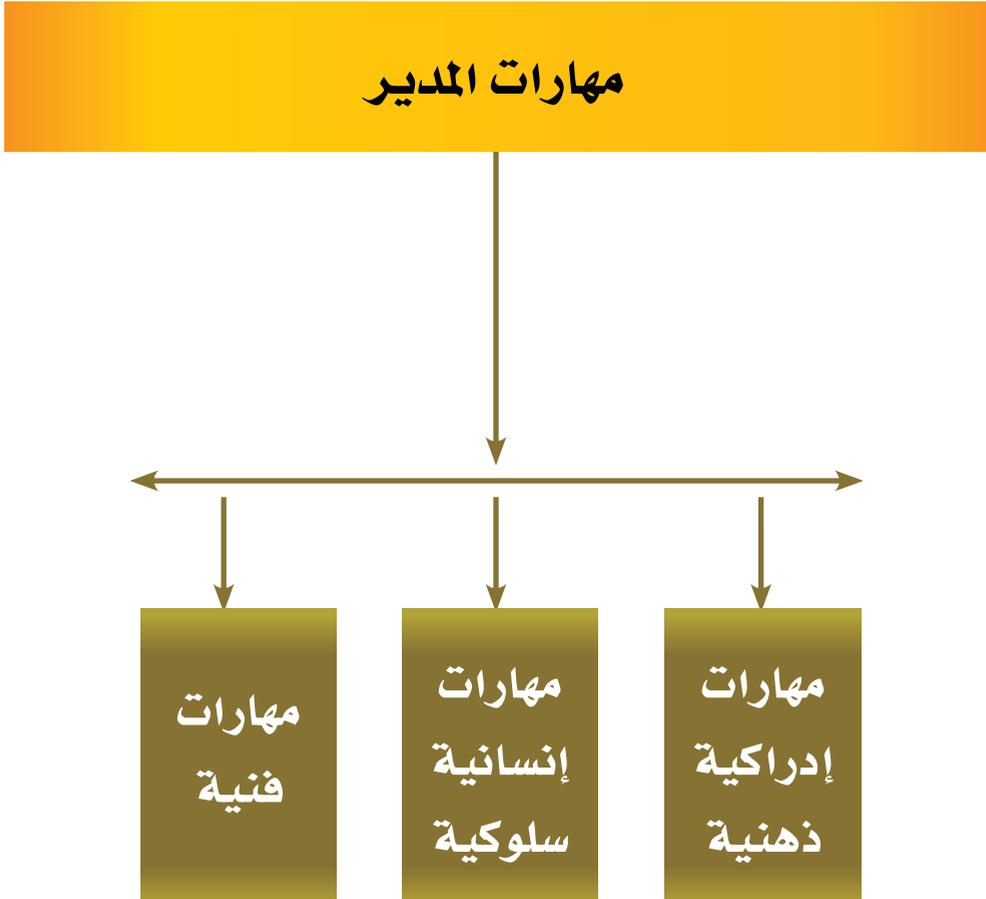
المستويات الإدارية

- يمكن تقسيم المديرين الى ثلاثة مستويات، وذلك على الشكل التالي:
- مستوى الإدارة العليا: يضم المديرين في أعلى الهرم الإداري، ويهتم بوضع الاهداف والسياسات العامة للمنظمة، وغالباً ما يتعامل مع البيئة الخارجية بمتغيراتها المتنوعة والمتنوعة والمتعددة سياسياً واقتصادياً وثقافياً واجتماعياً، ويشرف المدير في هذا المستوى على اعمال المديرين في مستوى الإدارة الوسطى.
 - مستوى الإدارة الوسطى: يمثل حلقة الوصل بين مستويين من المديرين، ويهتم بتطبيق السياسات العامة ووضع السياسات التشغيلية، ويشرف المدير في هذا المستوى على أعمال المديرين في مستوى الإدارة الإشرافية (التنفيذية).
 - مستوى الإدارة الإشرافية (التنفيذية): يشمل المديرين المسؤولين عن تنفيذ الأعمال بواسطة الأفراد التنفيذيين، ولا يشرفون على غيرهم من المديرين.



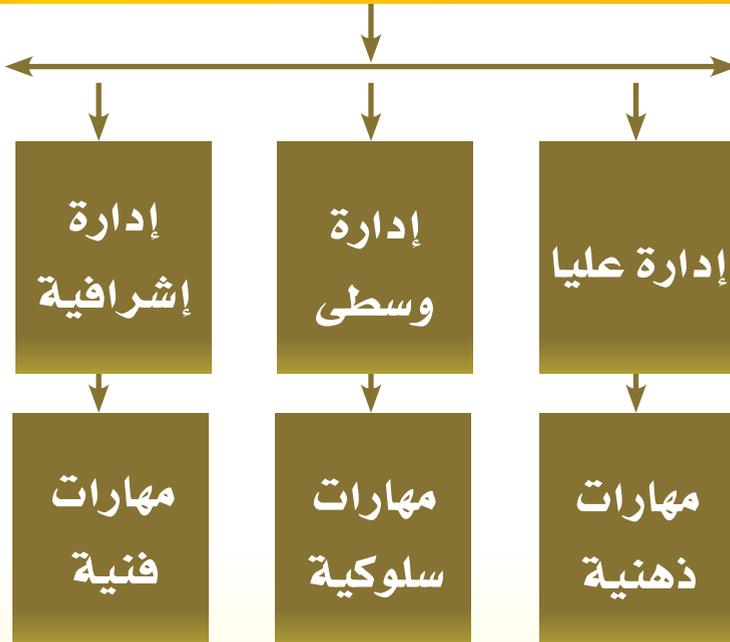
مهارات المدير

إن تأدية المدير لوظيفته الإدارية بكفاءة وفعالية، تتطلب منه امتلاك مجموعة من المهارات يمكن تصنيفها تحت العناوين الثلاثة التالية:



- مهارات الإدراكية (الذهنية): تتمثل في القدرات الفكرية والعقلية للمدير، التي تمكنه من إدراك العلاقات بين الظواهر من خلال النظرة الكلية للأمور، وتمكنه من رؤية المستقبل والاستعداد لمواجهة وتقدير المواقف، والتحليل والربط والاستنتاج، واتخاذ القرارات.
- المهارات الإنسانية (السلوكية): تشمل المهارات التي تمكن المدير من العمل مع غيره من الافراد وفهم سلوكهم، والتعاون معهم، والتواصل معهم، وتحفيزهم، والتأثير فيهم، وتحصيل رضاهم، وتفهم دوافعهم.
- المهارات الفنية: وتشمل المهارات التي تمكن المدير من استخدام الاساليب والوسائل التي تستخدم في العمل الذي يديره.
- العلاقة بين المستويات الإدارية والمهارات:
يمكن اختصار هذه العلاقة بالقول إنه كلما ارتفعنا في السلم الإداري ارتفعت الحاجة للمهارات الذهنية وانخفضت الحاجة للمهارات الفنية، والعكس صحيح. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الرسم التالي:

العلاقة بين المستويات الإدارية والمهارات



مفهوم وأهميته التخطيط

يمثل التخطيط أساس العملية الإدارية وعمودها الفقري، والوظيفة الإدارية الأولى التي إن قبلت قد يقبل ما سواها، وإن فشلت لا ينفع ما سواها، وهو مهارة ذهنية ضرورية لكل إنسان يسعى لتحقيق هدف ما في الحياة (أفمن يمشي مكباً على وجهه أهدى أمن يمشي سوياً على صراط مستقيم). (قرآن كريم)

والتخطيط هو عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته.

وقد جاء في الحديث عن أمير المؤمنين (ع) : (قدّر ثم اقطع وفكّر ثم انطق وتبين ثم اعمل). وقد جاء عنه (ع) : (التفكير قبل العمل يؤمنك الندم).

لذلك يمكن لنا أن نعرّف التخطيط بأنه: ” عملية تفكير منهجية ودراسة معمقة تسبق العمل مهما كان نوعه وحجمه، وتقوم على التقدير أو التنبؤ أو التوقع للأحداث المستقبلية والاستعداد لمواجهةتها، وتسمح بتحديد الاهداف وأولوياتها، وتحديد الاساليب والوسائل الممكنة لتحقيق الاهداف، واختيار أنسب السبل لتحقيق الاهداف في ظل الموارد المتاحة والظروف البيئية المحيطة“.

مراحل العملية التخطيطية

- تحديد الاهداف : تمثل الاهداف نقطة البداية في عملية التخطيط، وهي النتائج التي يسعى المدير الى تحقيقها في ضوء إمكانيه وفي ظل الظروف المحيطة، والاهداف هي التي تعطي سلوك الانسان معنى وقيمة، ولولا وجود الاهداف لفقدت عملية التخطيط، وبالتالي الإدارة، مبرر وجودها.

- مثل شعبي: (عندما تتعرض لهجوم الفيلة يجب أن لا تتلهى بمحاربة النمل).

- تحديد البدائل: البدائل هي الاساليب والوسائل التي يمكن ان تحقق الهدف في ظل الظروف السائدة والامكانيات المتاحة، وبمعنى آخر هي الخيارات الممكنة التي يمكن ان تحقق الاهداف، وفي الغالب نجد أن هناك عدة بدائل لتحقيق كل هدف، وهذه البدائل يجب أن تكون منطقية، مجدية، قابلة للتنفيذ وغير متعارضة مع رسالة وفلسفة المنظمة (مشروعة).

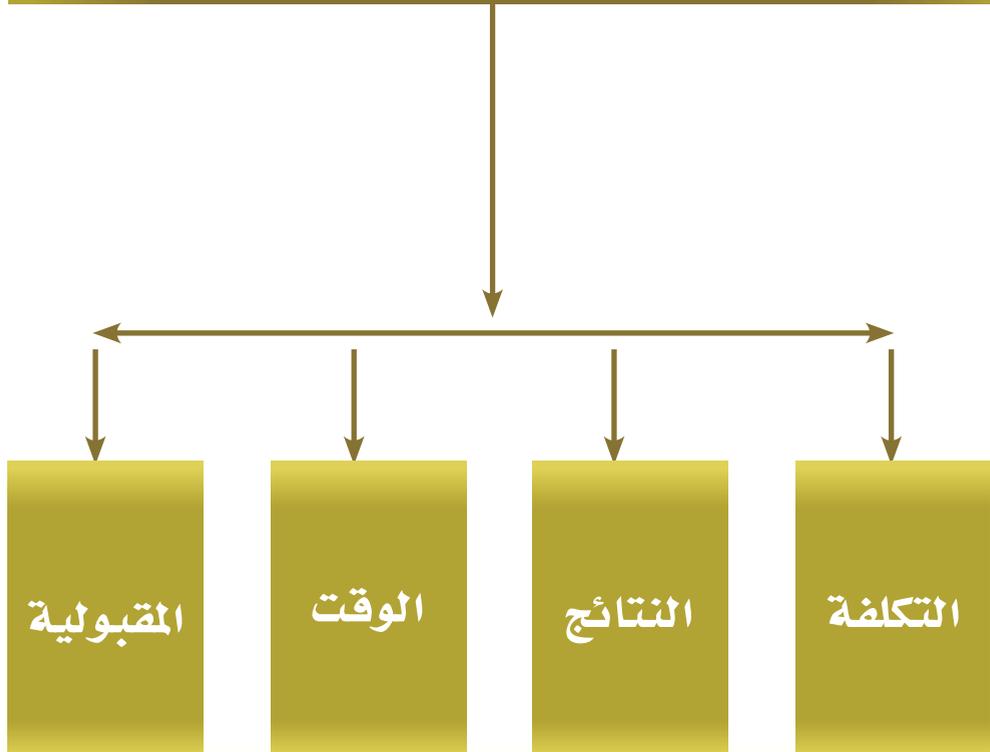


- تقويم البدائل:

بعد تحديد البدائل المشروعة المنسجمة مع القيم والمعتقدات المنطقية، القابلة للتنفيذ يقوم المدير بدراسة جدوى كل بديل، ودراسة نقاط قوّته وضعفه، وحسناته وسيئاته. وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- تكلفة تنفيذ البديل معنوياً ومادياً.
- نتائج البديل معنوياً ومادياً.
- الوقت الذي يستغرقه البديل.
- مدى مقبولية البديل لدى العاملين.

أهم المعايير لتقويم البدائل



- اختيار البديل الانسب:

بعد تقويم البديل يقوم المدير بالمفاضلة بينها، واختيار الانسب الذي حصل على أكبر قدر من نقاط القوة والايجابيات، وأقل قدر من نقاط الضعف والسلبيات، وبذلك يصبح هذا البديل هو بمثابة الهدف الفرعي الذي يحقق الهدف العام. وهذا الهدف هو الذي نضع الخطة التفصيلية بعناصرها الكاملة من أجل تحقيقه.

عناصر الخطة

• الأهداف:

ويعتبر الهدف جيداً ومفيداً في التخطيط إذا توفرت فيه الشروط التالية:

- إذا كان مكتوباً بصورة واضحة.
- إذا حددت فيه المواصفات الدقيقة.
- إذا حدد فيه الكم والوقت.
- إذا كان واقعياً وقابلًا للتحقق في ظل الموارد المتاحة والظروف المحيطة.
- إذا كان مشروعاً ومتوافقاً مع رسالة المنظمة.
- تبصرة: يفضل أن تحدد فيه التكلفة.

• السياسات:

السياسة الإدارية أو سياسة الأعمال، وهي مرشد لتفكير المدير عند اتخاذ القرارات، وهي منهج يبين للمدير كيف يتصرف ويعمل في سبيل تحقيق الاهداف المطلوبة.

• القواعد:

مجموعة الضوابط التي تحكم التصرفات أثناء تنفيذ العمل. وهي بمثابة القوانين التي ينبغي الالتزام بها وعدم تجاوزها، وفيها يتم تحديد الواجبات والمحظورات.

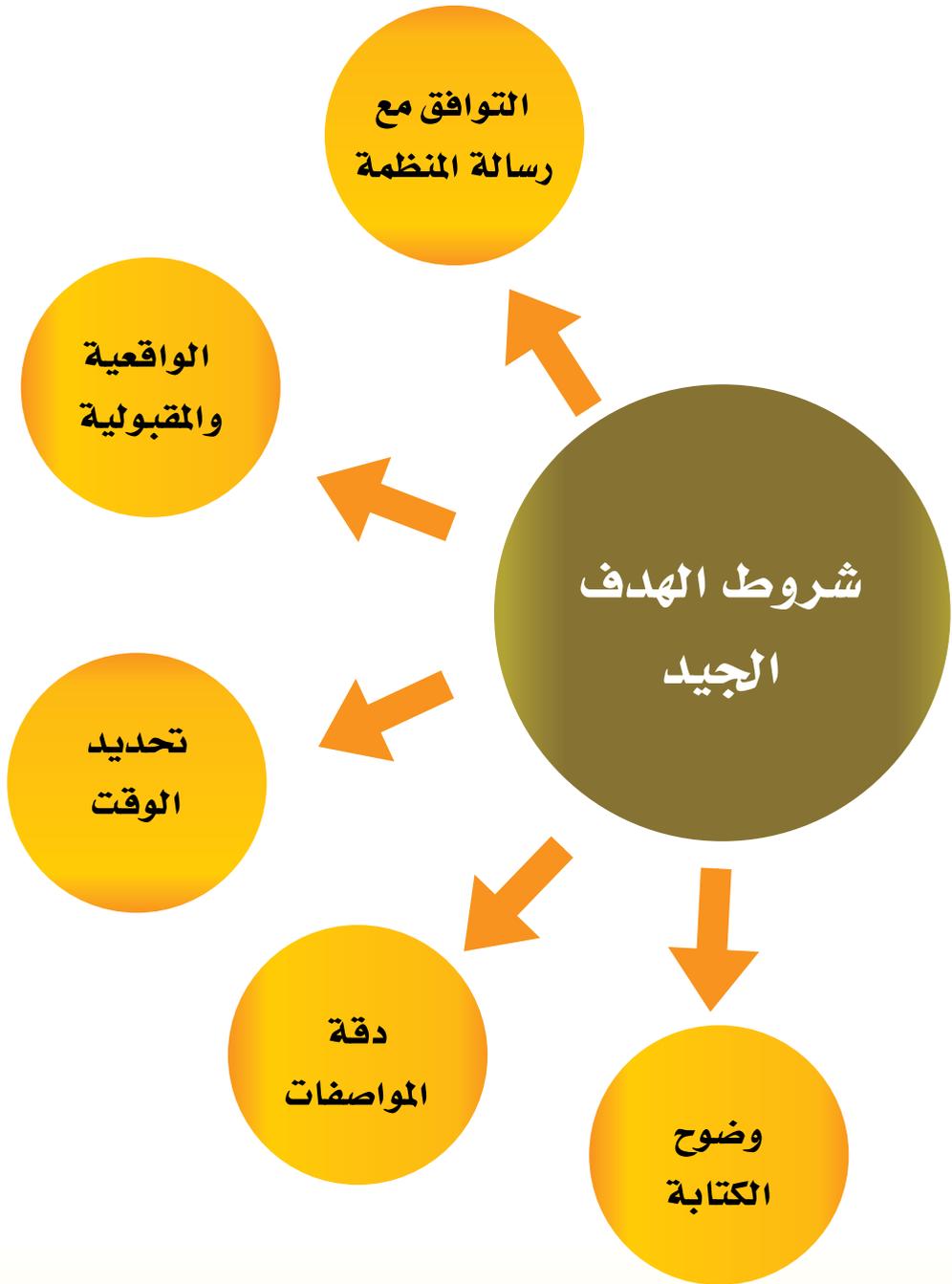
• الإجراءات:

مجموعة الخطوات التي تصف تفصيلاً النشاطات التي ينبغي القيام بها لتحقيق نتيجة معينة، وهذه الخطوات تكون متسلسلة ومتتابعة، وهي مرشد للعمل وانعكاس للسياسات التي ينبغي أن تؤدي الى تحقيق الأهداف.

• الموازنة التقديرية:

عبارة عن بيان رقمي بالنتائج والتكاليف المتوقعة للخطة.





• البرمجة الزمنية:

عبارة عن تحديد مواعيد بدء وانتهاء الخطة، ومواعيد بدء وانتهاء كل إجراء من إجراءاتها.

				الزمن الإجراءات

الهدف	نتيجة
السياسة	منهاج تصرّف
الإجراء	نشاط
القاعدة	قانون أو ضابطة

مفهوم التنظيم وأهميته

يسمح التنظيم للمدير بتوحيد الجهود الجماعية في سبيل تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف، فالتحديد العلمي للسليم للمهام والمسؤوليات والسلطات والعلاقات، والاختيار العلمي الصحيح للأفراد، يخفض التضارب والازدواجية، ويسمح للأفراد بأداء أعمالهم بشكل أفضل. لذلك يمكن لنا أن نعرّف التنظيم بأنه: ” عملية مستمرة لتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات في الجهد الجماعي وتعيين الافراد المناسبين في سبيل تحقيق الاهداف المرجوة“ .

مبادئ التنظيم

هناك مبادئ كثيرة للتنظيم وهذه أهمها.

- مبدأ وحدة الهدف وتكامل الوظائف: إن أهداف الوحدات لا بد أن تشتق من الاهداف الكلية للمنظمة، بحيث يؤدي التكامل بين الوحدات الى تحقيق الاهداف الفرعية التي تؤدي بدورها الى تحقيق الاهداف الكلية.
- مبدأ الرشد في بناء التنظيم: ينبغي تصميم الوظائف تبعاً لضرورات العمل وتحقيقاً للأهداف المرجوة، وينبغي عدم تصميم الوظائف على قياس الاشخاص.
- مبدأ الاهتمام بالملائم: يقصد به الملاءمة بين أهمية الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- مبدأ وحدة الرئاسة أو وحدة الامر: أي أن لا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد بحيث تتعارض الاوامر من قبل الرؤساء ويشعر حينها المرؤوس بالحيرة والارتباك.
- مبدأ التسلسل الرئاسي: يقصد به مرور الاتصالات والتعليمات بين الرؤساء والافراد عبر الحلقات التنظيمية المحددة في الهيكل التنظيمي.
- مبدأ ملاءمة نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين المباشرين الذين يخضعون لرئيس واحد، دون أن يفقد السيطرة على أي واحد منهم، ويكون إشرافه فعلياً عليهم.
- مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة: إن مسؤولية الفرد أمام رئيسه عن مجموعة من الواجبات تفرض منحه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات، وهذه السلطة ينبغي أن تكون متكافئة مع المسؤولية دون زيادة أو نقصان.

- مبدأ فصل الرقابة عن التنفيذ: يقصد به مراعاة الفصل بين الأنشطة الرقابية والأنشطة التنفيذية عند تقسيم الأعمال وتجميع الوظائف، لأن الرقابة هي التي تتأكد من حسن التنفيذ.
- مبدأ التوفيق بين المركزية واللامركزية: المركزية واللامركزية لهما علاقة بكيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرار، لذلك لا بد من التوفيق بينهما بحيث يتم اعتماد المركزية في بعض الحالات واللامركزية في بعض الحالات الأخرى.



مراحل العملية التنظيمية

إنطلاقاً من الخطط الموضوعة بإجراءاتها وأنشطتها، تبدأ عملية التنظيم الإداري وتتم بالمراحل التالية:

- تقسيم الإجراءات والأنشطة الى مجموعات متجانسة تبعاً لأسس منطقية بحيث من الممكن إسناد كل مجموعة منها الى شخص يتمتع بمواصفات محددة.
- تحديد المسؤوليات والعلاقات بين الوظائف وتجميع الوظائف في وحدات متجانسة تبعاً لأسس منطقية.
- وضع الهيكل التنظيمي (ويشمل الخريطة التنظيمية والوصف الوظيفي).
- إشغال الوظائف بالافراد المناسبين (التعيين).

مفهوم التوجيه وأهميته

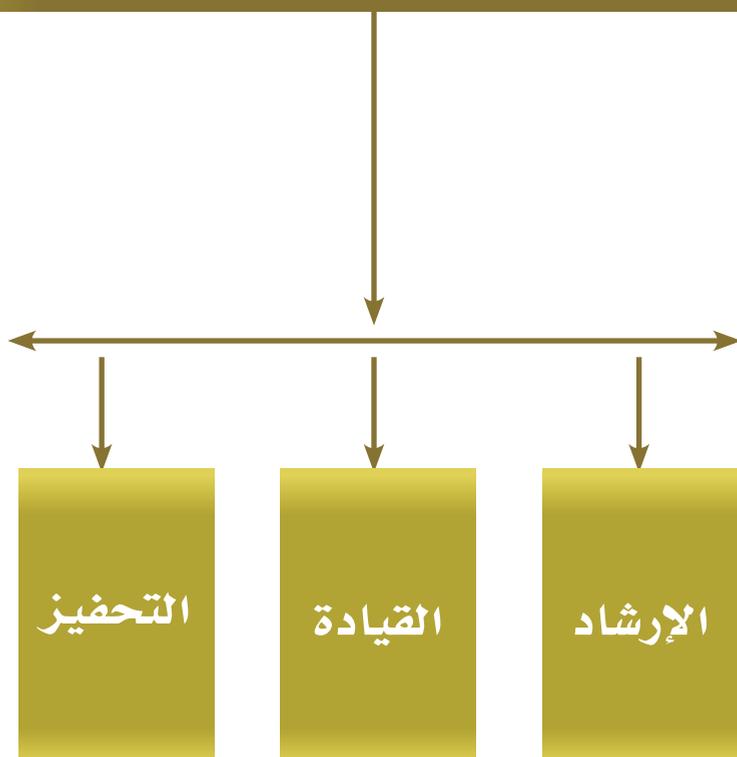
إذا كانت وظائف التخطيط والتنظيم تعتبر وظائف إدارية تحضيرية تسبق التنفيذ، فإن التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تبعث الحياة في العمل وترتبط بعمليات التنفيذ مباشرة، وأهمية التوجيه تنبع من أهمية الانسان باعتباره المورد الاساسي للمنظمة حيث يحتاج الى التوجيه الدائم والمستمر. فالتوجيه هو: "عملية مستمرة لإرشاد المرؤوسين وتوضيح أدوارهم، وقيادتهم وتحفيزهم في سبيل تحصيل تعاونهم الاختياري وتحقيق الاهداف المرجوة، انطلاقاً من الخطط المرسومة والمسؤوليات والسلطات والعلاقات المحددة".

عناصر التوجيه

يمكن حصر عناصر التوجيه بما يلي:

- الإرشاد.
- القيادة.
- التحفيز.

عناصر التوجيه



• الإرشاد:

الإرشاد هو عملية مستمرة تبين للمرؤوسين ما يجب عمله وما يجب الامتناع عنه بما يخدم تحقيق الاهداف في إطار الخطط المرسومة والمسؤوليات والسلطات والعلاقات المحددة.

والإرشاد هو عملية إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الامثال بالقول والفعل، وهو عملية مستمرة لتوضيح أدوار المرؤوسين والآمال المعقودة عليهم انطلاقاً من توضيح الاهداف المرسومة، وتوضيح المسؤوليات والسلطات المحددة لكل فرد، والعلاقات التي تربط الوظائف ببعضها، وإمداد المرؤوسين بكافة المعلومات والمعارف التي تطور خبراتهم واتجاهاتهم ومهاراتهم، وتساهم في فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي.

• القيادة:

القيادة هي عملية مستمرة للتأثير في سلوك المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية وتحقيق رضاهم وتحصيل تعاونهم الاختياري واستعدادهم التلقائي لبذل الجهود اللازمة لتحقيق الاهداف.

• التحفيز:

الحافز هو ذلك الاسلوب أو الوسيلة التي تشبع الحاجة، وكلما كان الحافز كافياً للحاجة وموافقاً لتوقعات الفرد تزداد درجة الرضا وترتفع الروح المعنوية، وعادةً ما ترتبط الحوافز بالأفراد في سبيل استقطابهم والمحافظة عليهم والتأثير في سلوكهم. وهناك نوعان من التحفيز:

- التحفيز الايجابي (معنوي ومادي).
- التحفيز السلبي (معنوي ومادي).

مفهوم الرقابة وأهميته

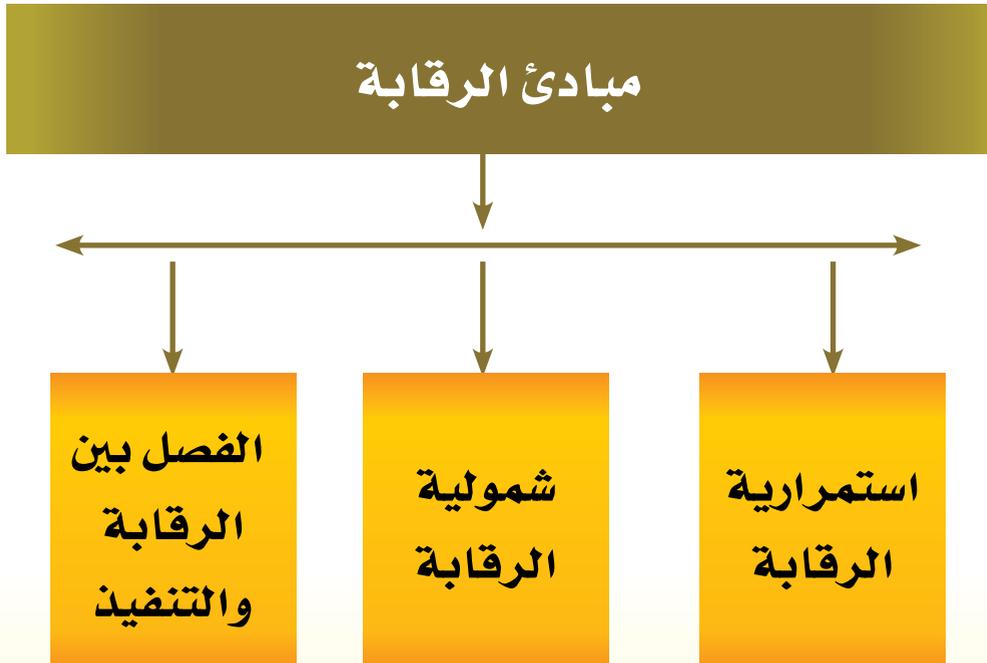
تعتبر وظيفة الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة كونها المعنية بالتأكد من تنفيذ ما تم تحديده من أهداف وخطوات للوصول الى هذه الاهداف، لذلك يمكن لنا أن نعرّف الرقابة بأنّها:

”عملية مستمرة لاكتشاف الانحرافات والاختفاء قبل وقوعها، وبالتالي العمل على منع حدوثها ما امكن، على الاقل تفادي الآثار السلبية لها في حال حدوثها ومعالجة أسبابها ومنع تكرارها في المستقبل وإجراء التصحيحات اللازمة على ضوءها.

مبادئ الرقابة

هناك مبادئ كثيرة للرقابة نذكر أبرزها:

- استمرارية الرقابة.
- شمولية الرقابة.
- الفصل بين الرقابة والتنفيذ.

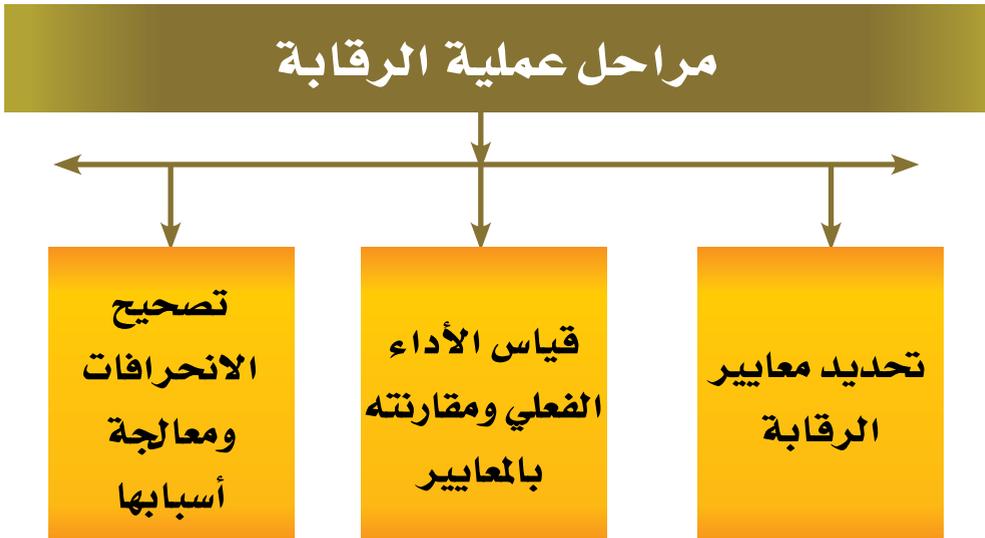


مراحل عملية الرقابة

الرقابة هي التأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما يجب أن يتم، وهذا التأكد يحصل من خلال المقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المفروض، وهذه المقارنة تتطلب توافر مجموعة من المعايير التي تسمح بقياس الاداء الفعلي بالمخطط، وبالتالي تحديد الانحرافات وأسبابها، والعمل على تصحيحها.

وعلى هذا الاساس يمكن اختصار مراحل عملية الرقابة بما يلي:

- تحديد معايير الرقابة.
- قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالمعايير.
- تصحيح الانحرافات ومعالجة أسبابها.



مجالات وموضوعات الرقابة.

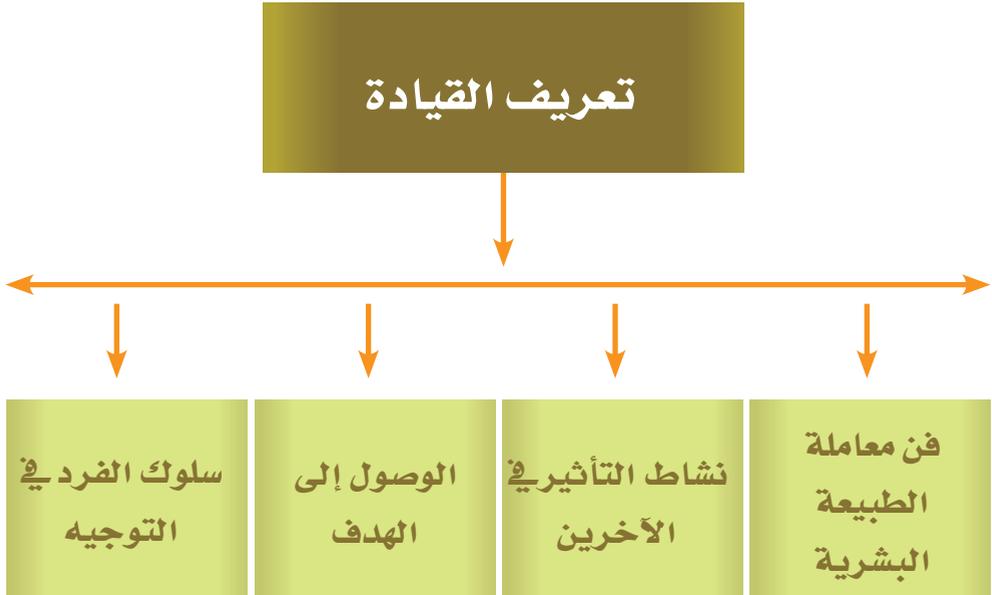
تتعلق عمليات الرقابة بجميع المجالات والموضوعات المرتبطة بالموارد وعناصر وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه وصولاً حتى الرقابة نفسها. من أجل الحصول على معلومات مرتدة يمكن أن نستفيد منها للبدء بعملية إدارية جديدة.

الفصل الثاني القيادة المدرسية

القيادة المدرسية

• تعريف القيادة:

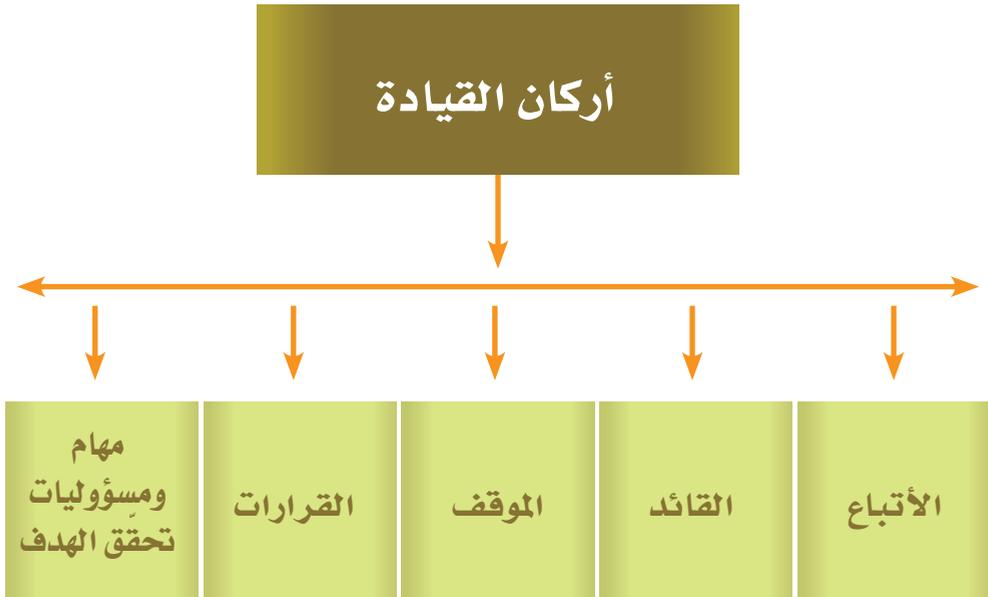
- ” فن معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم“ .
- ” نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه“ .
- ”الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات“ .
- ” السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك“ .



أركان القيادة

تعتمد عملية القيادة على الأركان الآتية :

- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع).
- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد).
- ظروف وملايسات (حجم الجماعة، تجانسها، سهولة الاتصال) يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف).
- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.



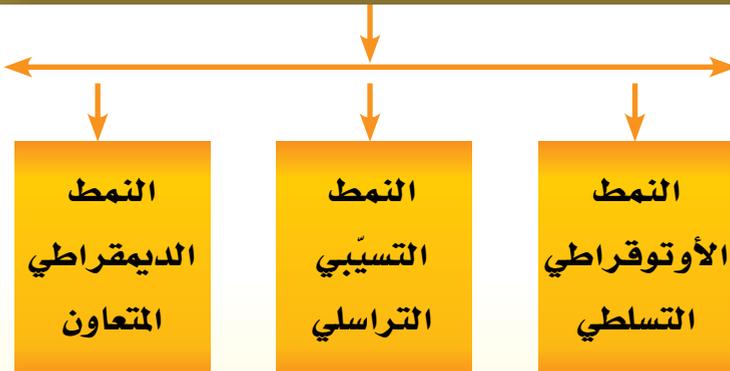
عناصر القيادة

- إنها عملية تفاعل اجتماعية: يمارس القائد القيادة الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
- إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
- يتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.
- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
- لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس.
- عملية تفجير لطاقات الأفراد لبلوغ أهداف مشتركة.
- إن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكه القيادي.

أنماط الإدارة المدرسية

- أجمعت المراجع العربية والأجنبية في الإدارة التعليمية والمدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية ، وبالمثل أنماط القيادة الإدارية بالمدرسة، إلى ثلاثة أنماط وهي :
- النمط الأوتوقراطي ، أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي .
 - النمط التراسلي أو المتساهل أو التسبيبي أو الحر .
 - النمط الديمقراطي أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني، وأطلق عليه البعض النمط الشوري.

أنماط المديرين



النمط الأوتوقراطي

(الأوتوقراطي) في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد ، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة .

المقومات الإدارية للنمط الأوتوقراطي

- تركيز معظم السلطات في يده، التي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها .
- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد .
- الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعلمين في العمليات الإدارية المختلفة .
- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية .
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، فالمدير يخطط ، بينما يقوم الوكلاء والمعلمون بالتنفيذ .
- رفض المدير لمبدأ التفويض .
- عدم مراعاة الفروق بين المعلمين والتلاميذ .
- التطبيق الحر في اللوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة لأي آراء أخرى.
- محاولة إيجاد بعض عوامل الفرقة والشقاق بين العاملين.



النمط التراسلي

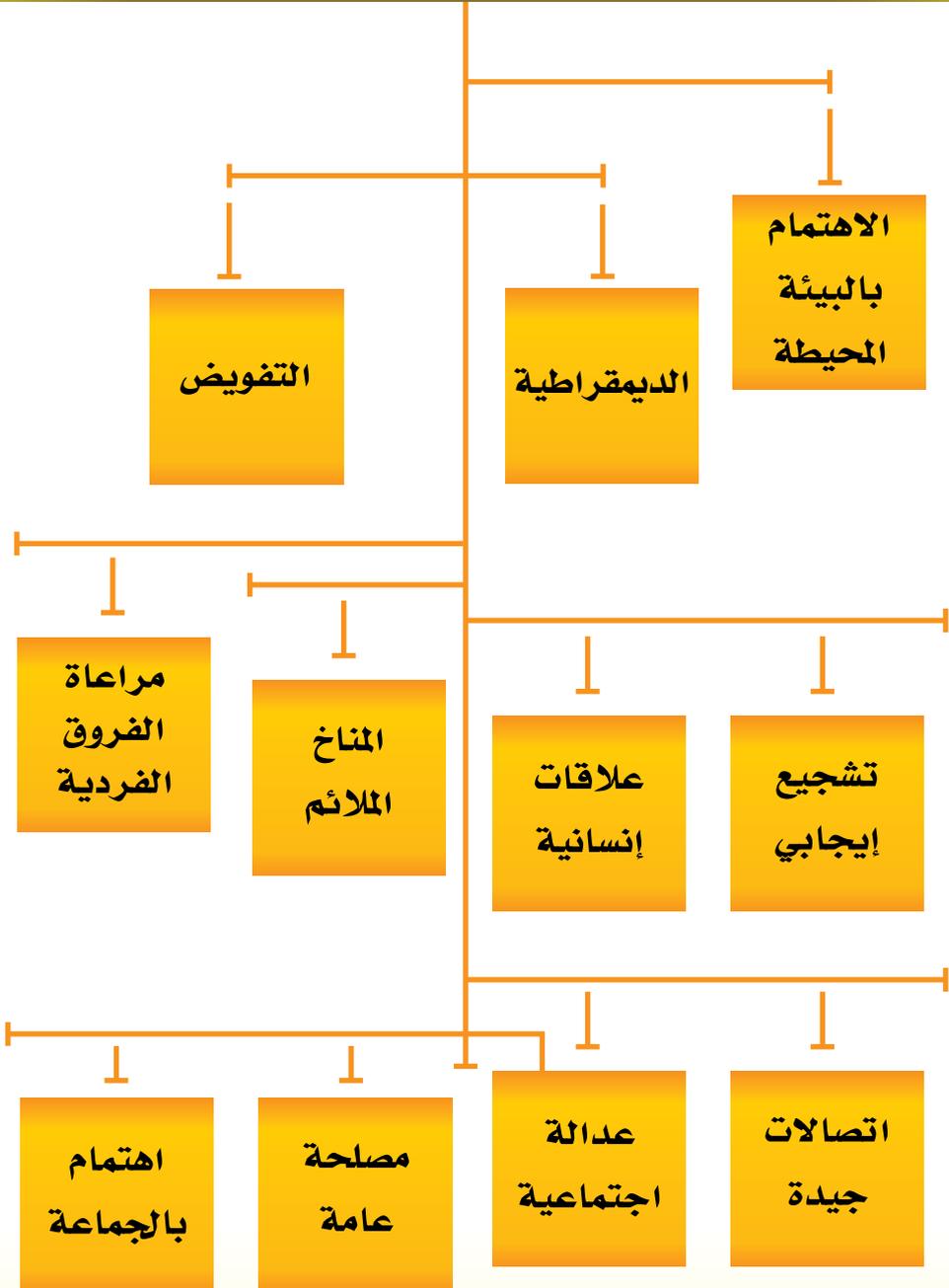
- المقومات الإدارية للنمط التراسلي :
يقوم هذا النمط على أسس من أهمها :
- منح حرية التصرف للجميع (معلمين وتلاميذ) لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره .
- عدم تدخل المدير في أداء العاملين بالتوجيه أو بالأمر أو النهي .
- العمل على إرضاء جميع العاملين .
- عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة بشكل جيد .
- قصور الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية وعدم فعاليتها .
- التسبب الشديد داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعية بين العاملين .
- تجنب إعطاء وجهة نظره في العديد من الأمور التعليمية والتربوية .



النمط الديمقراطي

- المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي :
 - تقوم الإدارة الديمقراطية على العديد من الأمور منها :
 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل .
 - تشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية .
 - الاهتمام بجميع عناصر الإدارة بشكل جيد وفعال من خلال العمل الجماعي .
 - العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين .
 - تأكيد تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية .
 - الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة .
 - تهيئة المناخ المدرسي السليم والملائم داخل المدرسة على أساس الاحترام والتعاون البناء .
 - الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري .
 - الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها .
 - توثيق الصلة القوية بين المدرسة والبيئة المحيطة .
 - العمل على تطور العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل .

النمط الإداري الديمقراطي



الفرق بين الإدارة والقيادة

يرى جمهور علماء السلوك أن الإدارة شيء والقيادة شيء آخر ، ويؤكدون أن الإدارة التربوية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أريد لها أن تكون فاعلة . ويرى بعضهم أنه يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة على النحو الآتي :

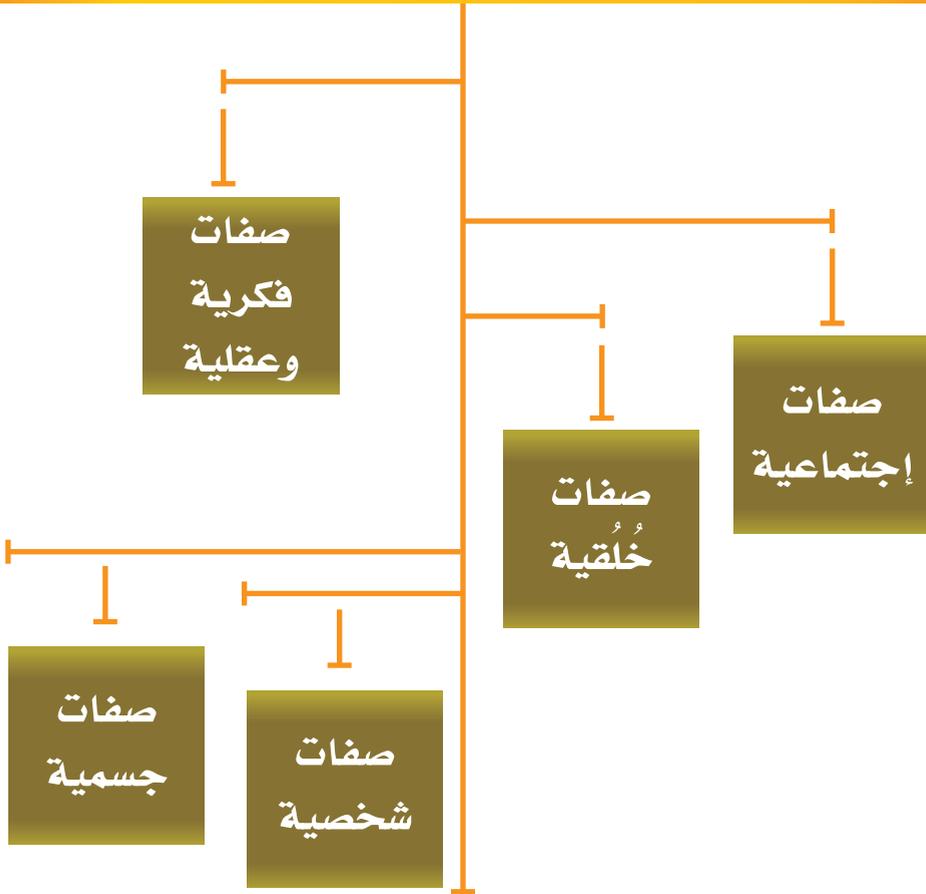
- قد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في آن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً .
- يصبح المدير قائداً إذا تمكن من اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة، بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله.
- القائد قد يصبح مديراً إذا حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها.
- يمكن أن يكون الشخص في موقف ما قيادياً (الابتكار والإبداع) وفي موقف آخر إدارياً (أعمال تيسيرية روتينية).
- القائد يتجاوز النمطية إلى الابتكار والإبداع ويؤلف قلوب الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة .
- الإدارة هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية لتوفير الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.
- القيادة تتطلب من قائدها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، كما يجب أن يجمع بين هذا والإدارة التنفيذية أو التطبيقية.

خصائص القائد التربوي

للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة ، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً ، ومن صفات القائد التربوي على سبيل المثال :

- القدرة أو الكفاءة : الذكاء المرتفع ، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة، القدرة على إصدار الأحكام وتقديم الأفكار وفهم المشكلات وطرح الحلول والتعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، المثابرة ، الطموح ، والقدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ .
- صفات جسمية : الصحة الجيدة، المظهر الممتاز، بحاجة إلى تأمل، والقوام المتناسق.
- التفوق الأكاديمي والمعرفي : أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة، ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل : تحليل المواقف، قوة التصور والإدراك، الاتصال الجيد، إدارة جلسات الحوار بروح تعاونية، تحفيز همم العاملين ، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة، الاستفادة من خبرات الآخرين .
- صفات شخصية مثل : القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، الاستقرار العاطفي، النشاط، التعاون، حسن المعاشرة، البشاشة، الصداقة، العدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، الحماسة، اللباقة، السيطرة، الصبر والتنظيم .
- صفات خلقية : الأمانة، الإخلاص، العدل، الاستقامة، القدوة الحسنة، الصدق، والحلم .
- صفات اجتماعية : أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي مقبول، ذو شعبية، «ديمقراطي» ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار، يحترم الآخرين ويدخل السرور عليهم، يؤمن بقدراتهم ويقدر أعمالهم ويثني عليهم، القضاء على الشائعات و الأكاذيب وسماع وجهات النظر.

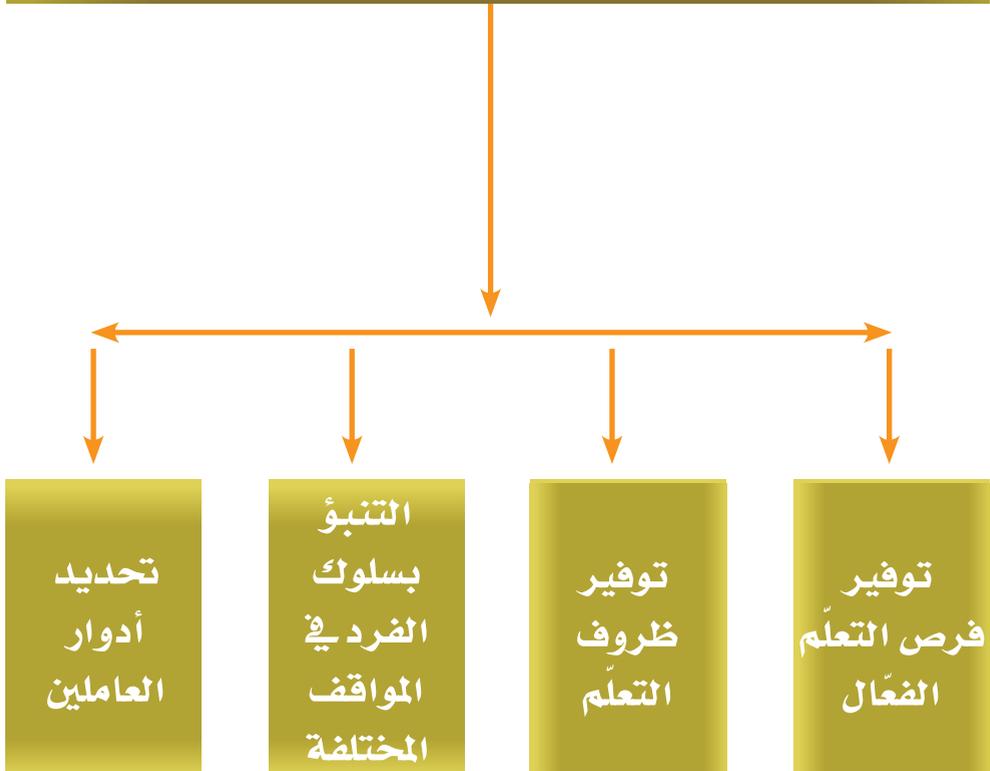
خصائص القائد التربوي



دور القائد التربوي في العملية التعليمية

الدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي يقوم بها القائد لتحقيق ما هو متوقع منه في مواقف معينة ، وإمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة وتحديد الأدوار للعاملين من خلال وصف الأعمال والواجبات التي سيقومون بها .

دور القائد التربوي في العملية التربوية



- يمكن تلخيص أدوار القائد التربوي فيما يلي :
- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعليم الفعال لجميع طلبة المدرسة.
- توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل وجود فرص متكافئة للجميع.
- اختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم .
- الاتصال الفعال بكافة المؤسسات الموجودة في البيئة .
- تفقد الموظفين وتقديم المشورة والنصح لهم ومقابلة المراجعين .
- تقديم التسهيلات البشرية والمادية للميدان التربوي .
- دراسة قضايا الميدان التربوي وتحقيقاتها ومعالجتها وإبداء الرأي فيها.
- توخي الموضوعية في تقويم المرؤوسين .
- مشاركة العاملين في أفراحهم وأتراحهم .
- تشجيع العادات الصحية الجيدة والاهتمام بالنواحي الجمالية .
- ترجمة العملية التعليمية إلى أرقام وخرائط توضيحية ونشرات يسهل من خلالها الاطلاع على واقع التربية والتعليم .
- - حصر أعداد الذين يمكنهم الاستفادة من برامج التعليم المستمر ووضع الأولويات لتنظيمها .
- غرس الفضيلة والمعتقدات السليمة من خلال برامج الأنشطة المدرسية .
- غرس روح الانتماء والولاء للوطن والأهل .
- توجيه الطلبة وإرشادهم .
- الحرص على حماية شخصية الطالب من إيقاع العقوبات البدنية بحقه .
- صرف الأموال المدرسية حسب الأبواب المقررة للصرف .
- زيادة فعالية استخدام المختبرات والمكتبات والمرافق المدرسية الأخرى .
- تنمية التعاون بين البيئة المدرسية والبيئة المحلية .
- الكشف عن الطاقات الإبداعية في الميدان وتشجيعها والاستفادة منها .

- تشجيع الأبحاث والدراسات الميدانية لتحسين العملية التربوية وتطويرها .
- جعل المدارس مراكز إشعاع ونقطة الانطلاق لإحداث أي تغيير من خلال المحاضرات والندوات الهادفة .
- تحديد الحاجات المهنية للمعلمين والمعلمات والموظفين لتلبيتها .
- المبادرة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها .
- التنسيق بين جهود العاملين وتوجيهها نحو غايتها المنشودة .
- تشييط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة وبعث الحماسة والنشاط فيهم ورفع روحهم المعنوية .
- حسن استثمار الوقت وحسن توزيعه على مهماته المختلفة .
- الحرص على تسهيل الحصول على المعلومات من المصادر المختلفة .
- دعم المعلمين ومساندتهم عند نشوء صراع مع الطلبة أو الآباء حول انضباط الطلبة أو أدائهم أو تحصيلهم الدراسي .
- التعاون والتشاور من خلال إيجاد قنوات فعالة تتيح للمعلمين فرص إبداء وجهات نظرهم ومشاعرهم حول المنهاج وسلوك الطلبة .
- توخي العدالة والمساواة في التعامل مع الطلبة والمعلمين .
- التقدير والثناء والمكافأة لكل مستحق من الطلبة والمعلمين .
- الاستعداد والرغبة في تفويض السلطة للمعلمين وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات.

التخطيط المدرسي

• تعريفه وماهيته

- التخطيط هو التفكير قبل العمل، والنظر في عواقب الأمور، والاستفادة من الماضي والحاضر لوضع رؤية مستقبلية.

- التخطيط عملية تفكير منهجية ودراسة معمقة تسبق العمل مهما كان نوعه وحجمه. وتقوم على التقدير أو التنبؤ أو التوقع للأحداث المستقبلية والاستعداد لمواجهتها. وتسمح بتحديد الأهداف وأولوياتها، وتحديد الأساليب والوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف، واختيار أنسب السبل لتحقيق الأهداف في ظل الموارد المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

يمثل التخطيط أساس العملية الإدارية وعمودها الفقري، والوظيفة الإدارية الأولى للمدير، التي إن قبلت قد يقبل ما سواها، وإن فشلت لا ينفع ما سواها. والتخطيط مهارة ذهنية ضرورية لكل إنسان يسعى لتحقيق هدف في هذه الحياة. وهي وظيفة للمدير أو واجب عيني على المدير بحيث لا يجوز إطلاق صفة المدير على من لا يمارس هذه الوظيفة وهذا الواجب.

فالتخطيط يجنب المدير الارتجال والعشوائية، واعتماد سياسة التجربة والخطأ. ويمكن المدير من الاستفادة من تجارب الماضي لتوقع المستقبل والاستعداد لمواجهة أحداثه، ويجعل ردود فعله أكثر رشداً وعقلانية. ويمكنه من المساهمة في صنع الأحداث والتأثير فيها، ويخرجه من موقف رد الفعل إلى موقف الفعل. ويمكنه من اكتشاف الفرص والاستفادة منها، واكتشاف التهديدات وتفادي آثارها السلبية.

وبتعبير آخر يُخرج التخطيط المدير من موقف المشي مكباً على وجهه

- ”قدّر ثم اقطع وفكر ثم انطق وتبين ثم اعمل“ .

- ” ليس للأمور بصاحب من لا ينظر في العواقب“ .

- ” التفكير قبل العمل يؤمنك الندم“ .

وعن الإمام الصادق (ع):

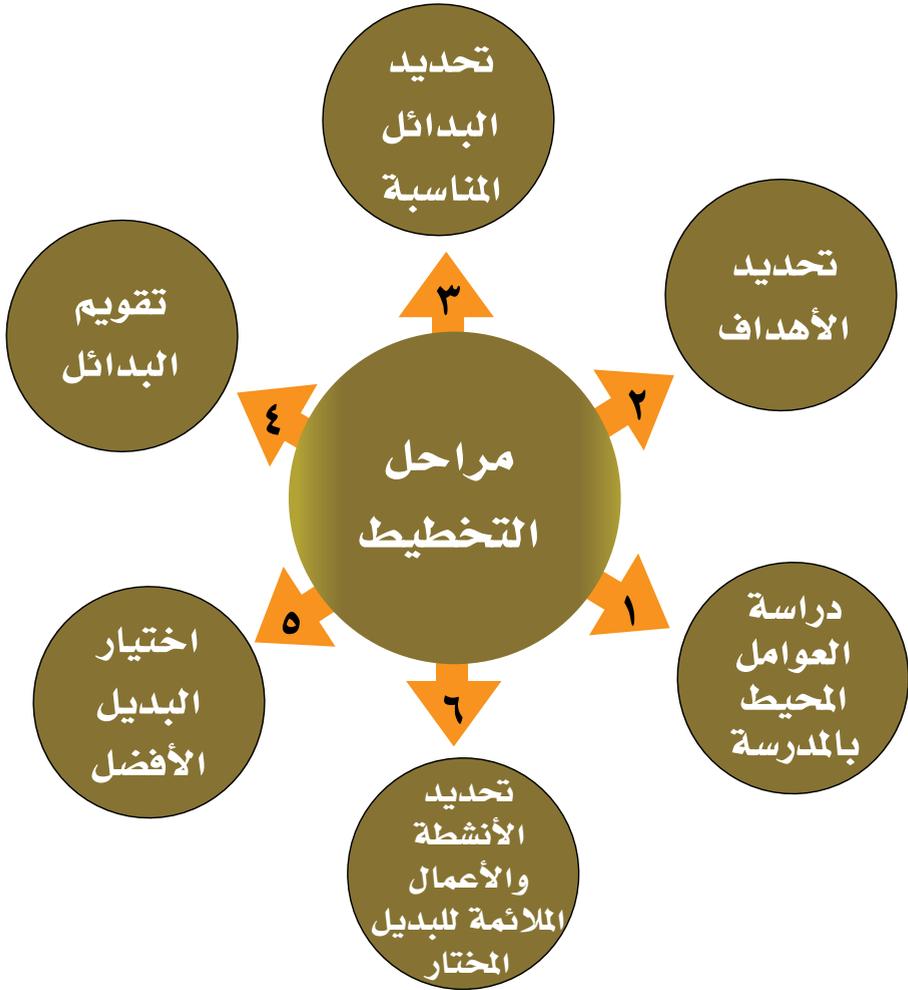
”وقف عند كل أمر حتى تعرف مدخله ومخرجه قبل أن تقع فتندم“ .

للتخطيط أهمية بالغة في العملية التربوية، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير العمل، والأساس الذي تبنى عليه العملية الإدارية برمتها. فكثير من المشكلات التي تظهر يكون من أسبابها انعدام التخطيط للعمل المدرسي، وحتى يكون التخطيط جيداً يجب أن يكون العمل عملاً قانونياً. فبعد أن يدرس مدير المدرسة أهداف المراحل، وأهداف المدرسة والقوانين والقرارات، واللوائح والكتب، وحاجات العاملين، وحاجات الطلاب يعمل جاهداً على إقرارها وتنفيذها وإشباعها، ويقوم المدير والعاملون معه بوضع الخطة اللازمة لتحسين الموقف التربوي، وتوضع الخطة أمام الهيئة التدريسية مجتمعة للمناقشة والحكم عليها، لكنها لا توضع موضع التنفيذ إلا إذا لاقت قبولاً اجتماعياً، أو على الأقل ارتضتها الأغلبية العظمى من المدرسين، وينبغي أن تحدد الخطة الغايات وترسم الوسائل والأدوات الموصلة إلى تحقيقها بدءاً بالأهم فالأهم حسب ما تقتضيه الظروف، وأن تكون الخطة في حدود الإمكانيات المتوفرة والمتاحة في المدرسة، ويكون مدير المدرسة ملماً بإمكانيات المدرسة من أبنية وتجهيزات، وإمكانيات العمل والميزانية بكافة بنودها، وعدد المدرسين والإداريين والطلاب العاملين بالمدرسة، والصفوف اللازمة لهم، بالإضافة إلى مدى إمكانيات البيئة المدرسية، وما تستطيع المدرسة أن تحصل عليه.

وينبغي لمدير المدرسة أن يكون ملماً وملتزماً بتنفيذ السياسة التعليمية للبلاد والقوانين واللوائح والتشريعات الإدارية والصلاحيات الممنوحة له. وأن يتولى مدير المدرسة بالتعاون مع المدرسين تنظيم اللجان والتنظيمات المدرسية كمجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين، ومجلس الضبط ومجلس الطلبة، ثم تقوم هذه اللجان والتنظيمات بتوزيع الأعمال المقررة في الخطة على أسرة المدرسة وتلاميذها وأولياء الأمور، ورجال البيئة المدرسية كل فيما يخصه، ووفق قدراته واستعداداته ومهاراته مع توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال، ويقوم مدير المدرسة بالتنسيق المسبق حتى لا يحدث تعارض في الأعمال والمهام ويتجنب حدوث أي خلل في خطة المدرسة.

• مراحل التخطيط

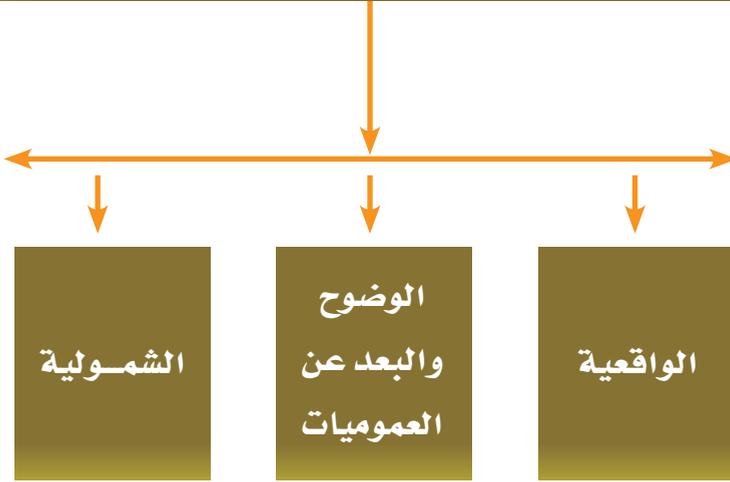
- **الخطوة الاولى:** دراسة العوامل المحيطة بالمدرسة مثل العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى المعلمين وقدرات الطلاب وإمكاناتهم وبيئاتهم.
- **الخطوة الثانية:** على ضوء تحديد ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح.
- **الخطوة الثالثة:** على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف، فإذا كان هدفنا هو تحسين مخرجات التعليم فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في برامج تدريب المعلمين، وتحسين نوعية التدريس، وتطوير البرامج والأنشطة داخل المدرسة.
- **الخطوة الرابعة:** بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقويم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى وتحقيق كل بديل للهدف، وكلما كان البديل اقرب إلى تحقيق الهدف النهائي، كلما كان مرغوباً به أكثر. فإذا كان مثلاً بديل التدريب سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البدائل الأخرى.
- **الخطوة الخامسة:** بعد الانتهاء من الخطوة الرابعة المتمثلة في تقويم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالة فان المدرسة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها، وتكون هنا المخاطرة قليلة.
- **الخطوة السادسة:** في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المدير بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ، وتكون الأنشطة على شكل: سياسات، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات، يجب الالتزام بها، إذ بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.



• ومن صفات التخطيط الفعال

- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.
- أن يشمل كل جوانب المدرسة، بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والعلاقات الإنسانية والإنتاج لتحقيق الفاعلية، وأن يُعطي فترة زمنية معقولة.

صفات التخطيط الفعال



الفصل الثالث إدارة الوقت

إدارة الوقت

”ويوم تقوم الساعة يقسم الجرمون ما لبثوا غير ساعة“ . (سورة الروم ٥٥)

قال الامام علي (ع):

ما أسرع الساعات في اليوم، وأسرع الأيام في الاسابيع، وأسرع الاسابيع في الشهور،
وأسرع الشهور في السنين، وأسرع السنين في العمر.

”دقات قلب المرء قائمة له إن الحياة دقائق وثوانيا“

أحمد شوقي



أهداف إدارة الوقت

- الأهداف.
 - تحليل استخدام الوقت.
 - التعرف الى وسائل إدارة الوقت وملتهماته.
 - الاستفادة القصوى من الوقت.
 - التعرف الى تنظيم الوقت والتخطيط له وضبطه بهدف التحسين والتطوير.
 - تعريف الوقت
- إنه مدة أو تغيّر أو قياس أو متغيّر، ويحدد قاموس لاروس الوقت على النحو التالي:
- ” إنه مدة محدودة يمكننا النظر إليها من وجهة استعمالنا لها “.
- قياس الوقت:
- حاول الإنسان منذ القديم أن يجد الطرق لقياس الوقت، فاستخدم الشمس وظلها، والرمل والماء وعقارب الساعة، وصولاً الى آخر المبتكرات الإلكترونية، والمشكلة القائمة في كل العلوم هي إيجاد إدارة فائقة الدقة لقياس الوقت.
- وقياس الوقت لا يمكن أن يتم إلا من خلال نتيجة النشاطات المنجزة خلال وقت معين سلفاً، وبكلام آخر تحدد الفعالية في إدارة الوقت على ضوء ما أنجز من نشاطات خلال مدة معينة.
- إدارة الوقت
- تحيلنا إدارة الوقت إذاً على مفهوم الفعالية الذي يستند الى ثلاثة أسس هي التخطيط والتنظيم والضبط أو المراقبة.
- ويفرض مفهوم الفعالية استخدام الوقت بطريقة عقلانية ومنتجة في ضوء النمط الشخصي لكل فرد، والموارد التي توضع في تصرفه للقيام بأنشطة معينة خلال مدة معينة.
- وتقوم إدارة الوقت على تخصيص حصص زمنية لكل نشاط (التخطيط) واستخدام كل الجهود الممكنة لاحترام هذه الحصص (التنظيم) والقيام بتقويم منتظم للنتائج (الضبط).

• سير الوقت

ليس من خطة موحدة يمكن تطبيقها على جميع الكائنات البشرية في ما يخص إدارة الوقت فكل إنسان مسؤول بذاته عن توجيه وقته وفقاً لما يناسبه، وعن درجة التفاني والدقة اللتين يرغب في اعتمادهما لحل أنشطته الخاصة في ضوء الصعوبات التي يواجهها، والوقت الذي يساء استخدامه يفضي بنا الى الضيق والضغط والقلق والضياع.

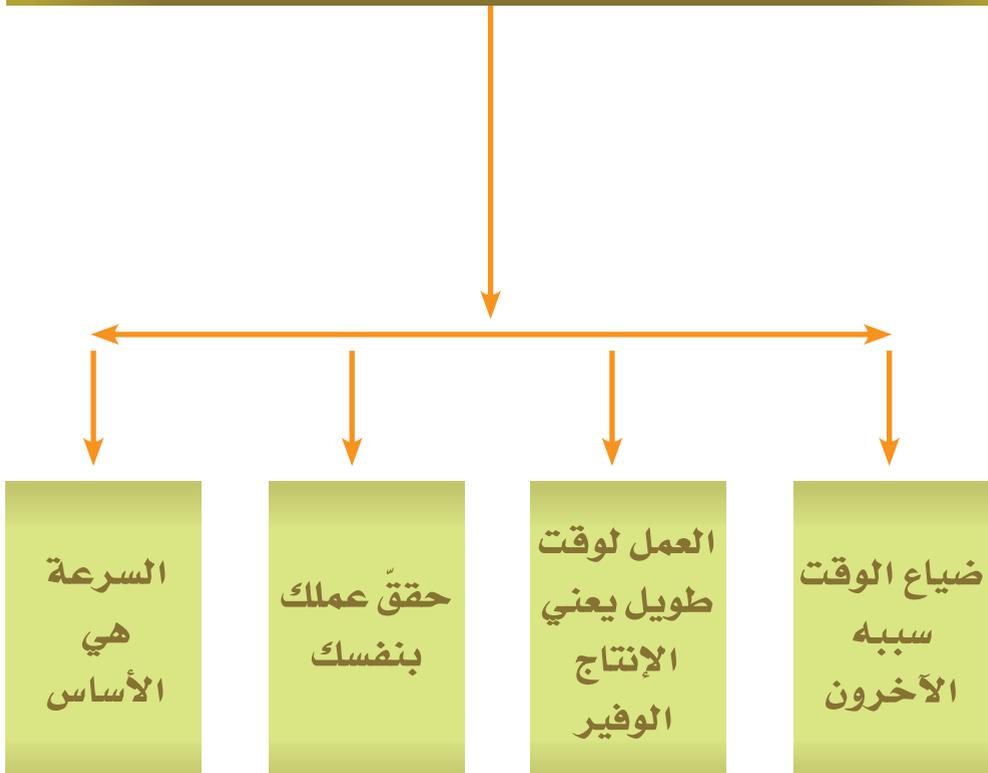
وللسيطرة على الوقت يجدر بالمرء استخدام مواهبه وقدراته ومعلوماته استخداماً فعّالاً خلال الفترة المتاحة له. وعليه أن يعي بأنه لا يمكنه أن يوقف مسيرة الزمن أو أن يستبدل الوقت بآخر وكأنه كائن بشري، فنحن لا نسعى لتنظيم الوقت وإنما لتنظيم أنفسنا على ضوء الوقت.

عن الإمام علي (ع): **” إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما، ويأخذان منك فخذ منهما “**.

• تصورات واعتقادات وهمية عن الوقت

- لدى كل إنسان أفكار واعتقادات وهمية عن الوقت منها:
 - ضياع الوقت سببه الآخرون: نظراً لما يقوم به الآخرون من زيارات ولما يعقد من اجتماعات غير منتظمة...
 - العمل لوقت طويل يعني الإنتاج الوفير: والواقع يدلّ أحياناً كثيرة على عكس ذلك، فبعض من يعملون طويلاً لا يحققون الكثير من الانجازات.
 - حقق أعمالك بنفسك: يتصور البعض أنه لا يمكنهم أن يحققوا أعمالهم إلا بأنفسهم، ولذلك تراهم يكدسون الكثير من الأعمال دونما توقف وهم لا يحاولون التخطيط لتحقيقها، ولا يكلفون آخرين ببعضها، ولا بإعداد أشخاص آخرين للقيام بقسم منها.
 - السرعة هي الأساس: فقد يأتي التنفيذ على حساب النوعية في حين أن الهدف هو الفعالية العامة والنوعية، فالمطلوب سرعة دون تسرع.

أفكار واعتقادات وهمية



• العوامل التي تؤثر في إدارة الوقت:

تؤثر في إدارة الوقت عوامل متعددة نذكر منها:

- العامل الثقافي: في أطر المؤسسات وعملها، ويعلق الشرقي أهمية كبرى على الشخص العامل وهو يبتعد عن روح العمل المؤسساتي والنظام والعمل في إطار الوقت، إن رؤيته للأمور أكثر روحانية وأكثر رمزية من الغربي الذي يرى الوقت مورداً كميّاً عليه أن يعقلنه ويضبطه، واللافت أنه يوجد في ثقافتنا الإسلامية عناية قصوى بالاستفادة من الوقت وحسن استخدامه واستغلاله ” أنا يوم جديد على عمالك شهيد، فاعتنمني لأنني لا أعود الى يوم القيامة“ (حديث شريف).
 - وما من شك أن العامل الحضاري يبرر الفروق القائمة في النظرة الى الوقت بين شعب وآخر، والشعوب بسبب عاداتها وتقاليدها في العمل والحياة تعيش الوقت وإدارة الوقت على نحو مختلف.
 - عامل التنظيم: في كل المؤسسات يوجد ضغوط تؤثر على إدارة وقت كل عامل أو موظف منها:
 - تحديد العمل المطلوب: إذا طلب من المرء القيام بعمل غير محدد فهو لا يعرف ماذا عليه أن يفعل، أمّا متى عرف ماذا يفعل فعليه أن ينظّم روتنامة عمل أسبوعية ويومية. فإن وصف الاعمال أمر ضروري لتحقيق الأهداف.
 - توزيع الوقت: يجدر بالموظفين والعاملين توزيع وقتهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم، لذلك يفترض وضع أطر ممارسة العمل على نحو واضح يعرفه الجميع.
 - اختبارات التقويم الطويلة تقود الى أفضل القرارات: يمضي بعض الناس وقتاً طويلاً للتفكير في أخذ معلومات لا تجلب إلا القليل من التوضيحات المفيدة قبل اتخاذ قرار معين، وهؤلاء الاشخاص تراهم مشلولين أمام مشكلات صغيرة يطلب اليهم حلها، وهم غالباً ما يقدمون الأعذار.
 - تفويض العمل وتوزيعه على أكثر من شخص مُتخصص يسرّع الإنجاز.
 - تقسيم الوقت بين العمل والنوم والانشطة الشخصية.
- عن المعصومين (ع): ” إن للمؤمن ثلاث ساعات فساعة يُناجي فيها ربّه وساعة يحاسب فيها نفسه وساعة يُخَلّي بين نفسه وبين لذاتها فيما يحل“.

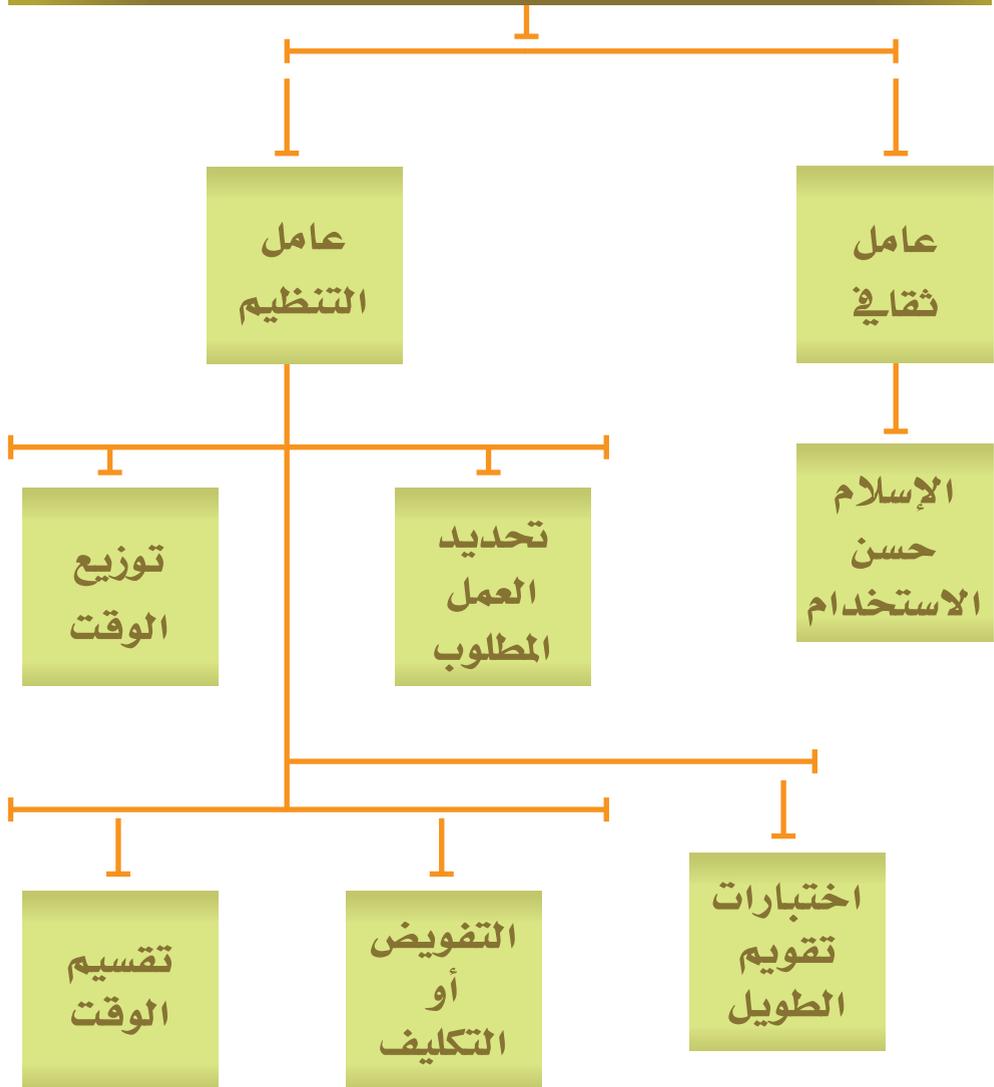
إن إدارة الوقت هي أساسية لاستمرار المؤسسة واستمرار العامل على السواء. فإذا اشتغل العامل كثيراً دون أن يدير الأنشطة التي ينفذها إدارة عملية قد يقع فريسة التعب والانهك ويصدر أحكاماً عشوائية وتثبط عزيمته. وقد تكون إدارة الوقت بداية حل للعديد من مشكلات الموظفين.

- اختصار مدة العمل

بمرور الزمن يتناقص وقت العمل فيخصّص الموظف مزيداً من الوقت لأوقات الفراغ، وتتناقص ساعات عمل المعلمين في المدارس وفقاً للسنوات التي أمضوها في التعليم، وتقع على المدير مهمة تنظيم ساعات العمل الفعلي وساعات التأمين. ولما كانت بعض المدارس فيها فائض من المعلمين كانت مهمة المدير أكثر عسراً في تحديد هذه الساعات، وبما أنه لا يجوز تربوياً تقسيم ساعات مادة معينة بين معلمين اثنين تحصل فروقات في ساعات العمل بين معلم وآخر فينظر الى المدير على انه رب العمل غير العادل، لكن باستطاعة المدير ترتيب الامور بحيث يكون عادلاً أو قريباً من العدل.

ان توزيع ساعات العمل الاسبوعي على المعلمين مسألة سهلة في بعض المدارس وعسيرة في مدارس أخرى، ويسعى معظم المعلمين الى اختصار ساعات تعليمهم، ويشعر البعض بمرارة حين يختصر عمل الآخرين ويطول عملهم.

العوامل المؤثرة في إدارة الوقت

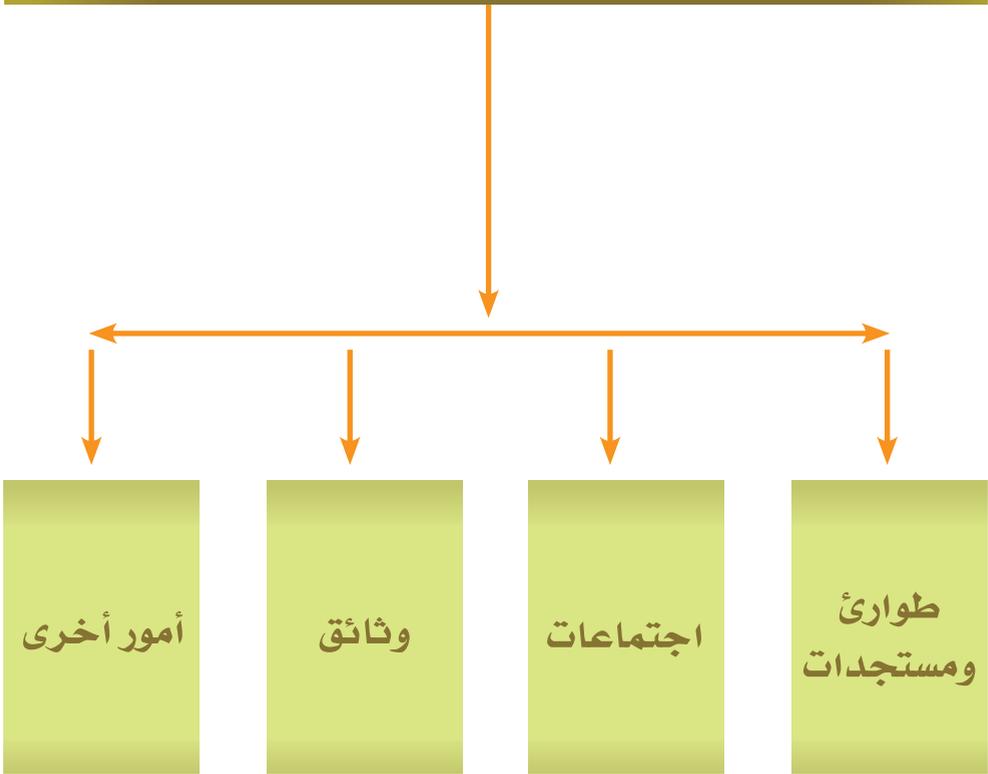


• ملتهامات الوقت

”يوم يسأل المرء عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه“.

أهم ملتهامات الوقت: ملتهامات الوقت موجودة في أي مكان من أمكنة العمل، وهي كل ما يسبب توقفاً في العمل الجاري، وكل ما يستهلك وقتاً أكثر مما هو مخطط له وهو وقت كان يمكن أن يخصص لعمل نوعي.

الملهامات الرئيسة للوقت

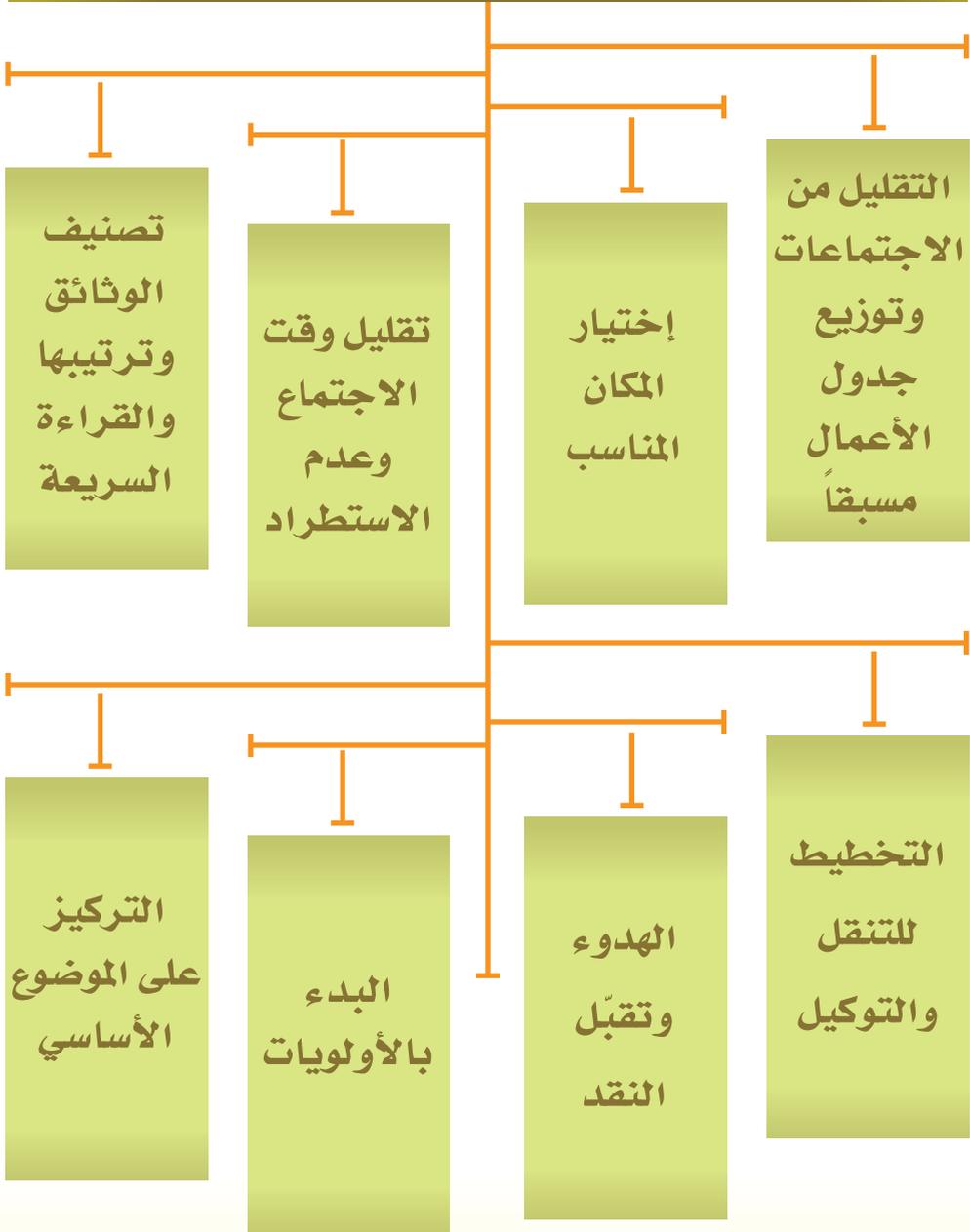


الاصناف	ملتهمات الوقت
طوارئ أو مستجدات	مكالمات هاتفية، أمور طارئة، زيارات غير منتظرة....
اجتماعات	استعلام، استشارة، مناقشة، اجتماعات دورية ودقيقة...
وثائق	بريد، قراءة تقارير، كراسات، إعلانات....
امور أخرى	تقلات، نقص في التخطيط، مهام غير محددة، نقص في الاهداف والاولويات الواضحة، زيادات في العمل والالتزامات، تردد، عمل بخطى صغيرة، انعدام الاهمية والحماسة، توقعات غير واقعية للأرقام والوقت اللازم، نقص في الترتيب والتصنيف، ثغرات في المسيرة الادارية، مبالغة في التطلع الى الكمال في الاشياء التي يجب القيام بها، نقص في التأكيد على القرارات التي يجب اتخاذها، إضاعة وقت مع الرئيس الاعلى المباشر، غياب التوكيل، لقاءات، نقص في الموظفين، عاملون غير كفوئين، تبعثر غير اعتيادي، عدم القدرة على الرفض، غياب التحسب، عدم اعتماد طريقة في العمل، استعلام مشكوك فيه أو غير كافٍ، اعتياد مراجعة الاشياء، كثرة الاستراحات، وجود ظروف جسدية ونفسية غير ملائمة، كثرة المراقبة، قلة التواصل، تعليمات كثيرة غامضة، ضغط كبير للوصول الى الاستحقاق، قلة التنظيم.

• إجراءات للتخفيف من هدر الوقت

- * ما هي الإجراءات التي تتخذ للحد من هدر الوقت؟
- عن الرسول (ص): ” يا أبا ذر اغتنم خمساً قبل خمسٍ... شبابك قبل هرمك وفراغك قبل شغلك...“ .
- * تختلف الإجابات باختلاف الأشخاص والوظائف والمستويات التسلسلية التراتبية، والمنظمات والبلدان، وسنعرض خمس الإجراءات اللازمة في هذا السياق:
- التقليل من الاجتماعات وتوزيع المستندات وجدول الأعمال مسبقاً على المجتمعين.
 - تقليل وقت الاجتماع وعدم الاستطراد والخروج على جدول الأعمال المقرر للمناقشة.
 - اختيار المكان الملائم للاجتماع.
 - ترتيب الوثائق واعتماد فترة محددة للنظر في الملفات التي هي في الانتظار، واعتماد نظام تصنيف ملائم، والتخلص من الوثائق الزائدة وغير المفيدة، وتعود القراءة السريعة والمنظمة لأي مرجع او مصدر...
 - الحد من التنقلات وتكليف بعض الأشخاص للقيام بها أو التنقل لعدة لقاءات في وقت واحد والتخطيط للتنقل.
 - التركيز على الموضوع المكلف معالجته وعدم قبول تكاليف زائدة على عمله.
 - تحديد الاهداف والاولويات والبدء بالأولى فالاولى.
 - السير بهدوء وثقه وأمان في العمل وعدم الخوف من الوقوع في الخطأ وتقبل النقد البناء.

إجراءات للتخفيف من هدر الوقت



• أدوات إدارة الوقت ومرتكزاتها:

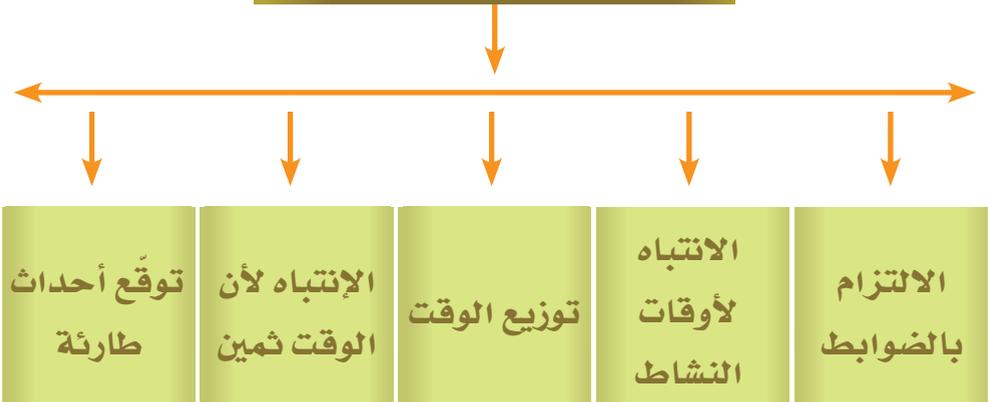
* معرفة استخدام الوقت

من الضروري إيجاد مخطط للعمل يحترم نمط عمل كل فرد، وتُسجّل فترات لا يكون فيها العمل لدى الافراد مماثلاً لما كانوا يقومون به، حتى أن هناك سنوات يختلف فيها نمط العمل عند كل فرد، وقد يختلف فيها الأداء، وللجسم نمطه الخاص والقدرة على النشاط تخف بعد الأكل.

* بعض قواعد السلوك

- الوقت ثمين جداً وإدارته الجيدة تتيح لنا إنجازاً كبيراً.
- يوزع الوقت على مجموع النشاطات، والمطلوب هو أن نوازن بين الوقت المخصص لهذه النشاطات.
- علينا توقع حصول أحداث طارئة تهدر الوقت في العمل، ولذلك يجدر بنا توفير قليل من الوقت لاستدراك الوقت المهدور.
- يجدر بنا الانتباه الى فترات الوقت واختلافها، فإنجاز ساعة في الصباح أكثر فاعلية من إنجاز ساعة في نهاية الدوام.
- علينا إلزام أنفسنا بضوابط، وأن نخطط أهدافنا على أساس الوقت، وأن نحترم البرنامج الموضوع، وألا نقبل بإرجاء أية مشاريع ضرورية بسبب الوقت.

بعض قواعد السلوك



- تخطيط وتنظيم الوقت ومعرفة المقصود بالتكليف
- تحديد: يجب ان يدل التخطيط على العمل الذي يقوم به المسؤول، والعمل الذي يمكن أن يكلف به سواه، مع الاخذ بالاعتبار الساعات المعطاة للتنفيذ.
- المهام التي نقوم بها شخصياً: ان احترام ما تقرر في مرحلة التخطيط أمر أساسي، وعلى المرء احترام بعض القواعد الاساسية قبل تنفيذ المهام وبعد تنفيذها، مثل:
 - تحضير يومي لما سينفذ.
 - وضع ما سينفذ في خانتين: المدى القريب، والمدى البعيد.
 - وضع أولويات للمهام.
 - وضع لائحة بما يمكن تكليف الآخرين به.
 - احترام الوقت المخطط له في التنفيذ.
 - محاولة عدم تخطي الوقت المعطى.



• التكليف أو التفويض

- التعريف بالتكليف والهدف منه: التكليف هو الطلب من الآخرين القيام بمهام معينة بهدف توفير وقت الشخص المكلف، لتخصيصه لأنشطة أكثر مردوداً. وهذا يدل على ان الوقت مرتبط بتشكيلة من الاشخاص مرتبطين بالعمل من بعيد او من قريب، هم الزملاء، والرؤساء والمرؤوسون.

- مبادئ عامة: يجب التمييز بين مهام روتينية ومهام نادرة، فالمهام الروتينية لها اطار القواعد والاجراءات المعروفة، ويمكن تفويضها او تكليف البعض بها دون مشكلة. اما المهام النادرة التي يكلف بها الآخرون فتفترض ان يكون للمكلف كفاية في الموضوع، وأن يعطى صلاحيات تساعده في تنفيذ العمل لانه قد يواجه اموراً جديدة طارئة. وتراعى في التكليف المبادئ التالية:

تحديد المسؤولية والسلطة بدقة.

ان تتناسب السلطة المعطاة مع المهمة المعطاة.

ان يكون المكلف مسؤولاً امام شخص واحد فقط.

ان يُعتمد نظام فعال للمراقبة.

عند تكليف أحدهم بمسؤولية لا يعفى المدير نفسه من المسؤولية.

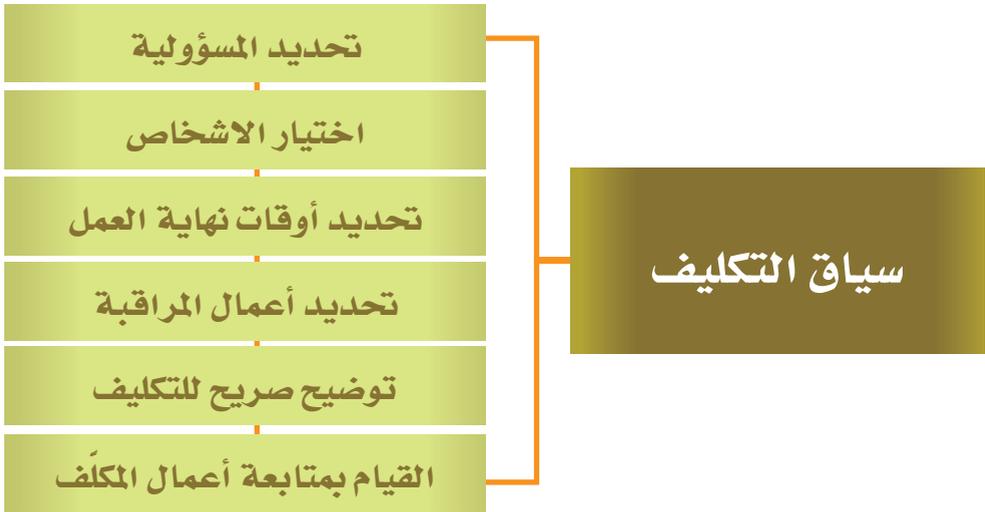
يجب ان تحدد فترة التكليف، ويختار المسؤول، وتترك للمكلف العناية بالتخطيط والقيام بالتنفيذ، وأخيراً يجب ضبط النتائج.



• سياق التكليف

هذه الخطوات يمكن ان تستخدم في التكليف مع التأكيد على نجاحها:

- تحديد أية مسؤولية تطرح للتكليف.
- اختيار الاشخاص الذين سيكلفون القيام بها.
- تحديد أوقات نهاية العمل.
- تحديد أعمال المراقبة.
- توضيح صريح لما نود تكليف الآخرين به.
- القيام بمتابعة أعمال المكلف.



خاتمة

نخلص الى القول إن إدارة الوقت دوراً مهماً في عمل المدرسة ككل، وفي عمل المدير والمعلمين والتلاميذ على وجه الخصوص. من هنا أهمية العناية بهذه الناحية في عمل المديرين لمزيد من الفعالية في عمل تربوي يتطلع اليه المجتمع المحلي ويرقبه الوطن باهتمام.

الفصل الرابع إدارة الاجتماعات

يحكى أن رجلاً يركب بالوناً هوائياً لاحظ أنه قد ضل الطريق، فهبط قليلاً حتى اقترب من الأرض وعندما رأى رجلاً في الأسفل نادى عليه بصوت عالٍ: ”أريد أن أسألك سؤالاً: لقد قطعت وعداً لأحد زملائي بأني سأقابلة، وتأخرت عن مواعيدي ساعة كاملة. وأنا لا أعلم أين أنا ويبدو أنني تهت. فهل يمكنك أن تخبرني أين أنا الآن؟“ رفع الرجل رأسه وأجاب: ”حسناً. أنت الآن فعلياً داخل بالون يعلو عن سطح الأرض ١٠ أمتار. وجغرافياً أنت بين ٤٠ و ٤١ درجة شمال عرض، و ٥٩ و ٦٠ درجة غرب طول“. فصاح به الرجل: ”ما هذا الذي تقوله، فأنا لم أفهم شيئاً“.

فأجاب: ”أنظر إلى المؤشرات الموجودة في البالون وستفهم.“ فنظر الرجل، ثم قال له: ”حسناً. هذه الأرقام موجودة بالفعل. هل أنت مهندس؟“ فأجابه: ”نعم كيف عرفت؟“ فرد قائلاً: ”لأن كل المعلومات التي أخبرتني بها صحيحة، ولكنها غير مفيدة، أنا لا أختبر قدراتك الهندسية إنما أريد أن أعرف أين أنا أرجوك! ألا تستطيع الإجابة عن هذا السؤال البسيط، دون استعراض أو تظاهر بالذكاء؟“

نظر إليه الرجل وقال: ”هل أنت مدير؟“

فأجابه الرجل: ”بالفعل. كيف عرفت؟“

قال:

- لأنك لا تعلم أين أنت ولا إلى أين أنت ذاهب.
- ولأنك لم تصل إلى مكانك إلا بفعل قليل من الهواء الساخن.
- ولأنك قطعت وعداً على نفسك ولا تعلم كيف ستفي به.
- ولأنك تتوقع ممن هم تحتك أن يطيعوك ويحلوا لك مشكلاتك.

تعريف الاجتماعات

الاجتماعات هي جميع أشكال اللقاءات التي تتم بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وتحقيق التفاهم بين المجموعة، كما هي أداة من أدوات الإدارة لتحقيق أهداف وخطط المنشأة.

أو هي عبارة عن التقاء شخصين فأكثر في زمان ومكان محددين بهدف تبادل الرأي والمشورة حول موضوع مشترك من أجل الوصول الى قرارات معينة.

أهمية الاجتماعات

- تساعد الاجتماعات على استخدام فعّال أكثر للوقت (مؤسسة، فريق أو مستوى جماعي، أو المستوى الفردي).
- تحسن في صنع القرار، حيث إن الاجتماعات تنتج غالباً قرارات جماعية، وبالتالي موضوعية أكثر (بسبب تعدد وجهات النظر)، وفي نفس الوقت تتيح للشخص الواحد المشاركة في صنع القرار.
- رفع الروح المعنوية للأعضاء المشاركين بسبب مشاركتهم في عملية صنع القرار (في حال كان الاجتماع فعالاً) حيث يحق لكل عضو (مهما كانت رتبته أو منصبه) صوت واحد فقط.
- توفر الاجتماعات التفاعل والتواصل والنقاش بين الأفراد من كافة الاختصاصات والخبرات، ما يؤدي إلى تفهم مواقف الآخرين، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي، وإيصال المعلومات والبيانات، والاحتكاك بين أفراد حديثي الخبرة مع من هم أكثر خبرة منهم، ما يؤدي إلى اكتساب خبرات ومهارات جديدة.
- تساهم الاجتماعات في التعرف الى المشكلات والصعوبات التي تواجه إنجاز الأعمال مبكراً، ما يساعد على التخطيط لها.
- تبث الاجتماعات روح الانفتاح بين جميع المستويات، وتعزز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء.
- تُحقِّق وحدة الفكر والفهم لأهداف المنشأة وخططها وسياساتها.

أسباب عقد الاجتماع

- تعقد الاجتماعات لأسباب كثيرة ومختلفة، ويراعى مقدماً توضيح أسباب عقد الاجتماع لكل من رئيس الاجتماع والأعضاء المشاركين، ولا شك أن ذلك يساعد على إنجاح الاجتماع.

الغرض من الاجتماع

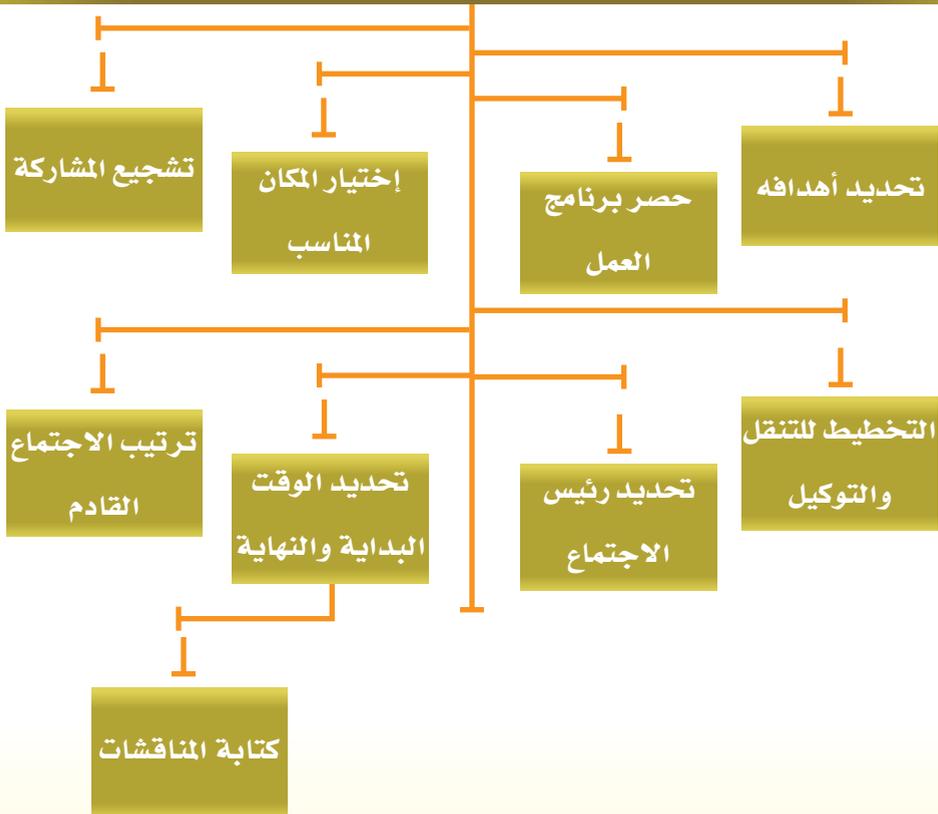
- يكون الغرض من وراء معظم الاجتماعات لأحد الأسباب التالية:
- نقل المعلومات والنصيحة وتوصيلهما.
- إبلاغ أعضاء الاجتماع معلومات أو توجيهات أو تعليمات محدّدة (إصدار التعليمات).
- بحث الشكاوى أو الفصل في المنازعات.
- إصدار القرارات أو مباشرتها.
- استحداث أفكار مبتكرة وإبداعات في موضوع ما.
- تقديم أطروحات للمناقشة عادة ما تتعلق بالحلول النهائية.
- البحث في مشكلة ما تتطلب معرفة آراء واقتراحات لحلّها.
- إشراك الأعضاء معه في عملية الشورى وأن يتحمّل الجميع المسؤولية.
- عرض اقتراح أو أمر ما، ويريد أن يستمع لآراء الأعضاء حول صلاحية أفكاره.

القواعد الأساسية للاجتماع الناجح

- نقدم فيما يلي بعض القواعد الأساسية التي لا بدّ من تطبيقها لإنجاح أي اجتماع، تبدو هذه القواعد بسيطة ومعروفة وسهلة التطبيق، لكن الكثيرين منا يغفلون عنها.
- حدد أهداف الاجتماع: ماذا نريد أن ننجز؟ لماذا نعقد هذا الاجتماع؟
- حضر برنامج عمل للاجتماع: ماذا سنناقش في الاجتماع؟ وزع برنامج العمل على المشاركين في الاجتماع واسألهم إن كانت مواضيع البرنامج تلقى تأييدهم.
- حدّد وقت الاجتماع: متى سيبدأ الاجتماع ومتى سينتهي؟
- اختر مكاناً مناسباً للاجتماع: تأكد من أن المكان يتسع للجميع، وأن متطلبات الراحة متوفرة فيه.

- اختر رئيس الاجتماع: لا بد من أن يقوم أحد المشاركين بقيادة الاجتماع، وإلا فإن المناقشات ستكون عامة ومشتتة وغير مجدية.
 - شجّع على المشاركة: شجّع المشاركين على النقاش والحوار في مواضيع جدول الأعمال وعلى تقديم آرائهم ومقترحاتهم.
 - أكتب مناقشات الاجتماع: أطلب من أحد المشاركين أن يقوم بتدوين كل مناقشات الاجتماع وتوصياته وملاحظاته بطريقة دقيقة وبلغة واضحة.
 - رتب للاجتماع القادم: إذا كان لا بد من عقد اجتماع آخر، فعليك أن تحدد موعد ومكان ومحاور الاجتماع القادم قبل مغادرة المشاركين.
- إن تطبيق هذه القواعد الأساسية يساعدك على عقد الاجتماع في وقت قصير، ويساعدك على الخروج بنتائج أكثر إيجابية من الاجتماع.

القواعد الأساسية للاجتماع



أسئلة لتطرحها على نفسك

- س : هل الهدف من الاجتماع واضح لكل فرد؟
س : هل يقتضي الأمر حضور كل الأشخاص حتى نهاية الاجتماع؟
س : هل هناك طرق أفضل من عقد اجتماع لمواجهة الموضوعات والمشكلات؟
س : هل هناك أفراد اعتادوا عدم حضور اجتماعات، ولكنهم قد يقدمون إسهامات مفيدة إذا حضروا هذه المرة؟
س : هل من الممكن أن يستفيد الاجتماع من استخدام أي وسائل بصرية معاونة؟

تقويم الأهداف الشخصية

سواء أكنت مترئساً للاجتماع أم كنت مجرد أحد الحضور، فلا شك أن ذلك ينعكس على الأهداف المرجوة من عقد الاجتماع، كما هو الأمر مع أهدافك الشخصية. وقد يتضمن جدول الأعمال بعض المفردات ذات الاهتمام الخاص بالنسبة لك، وعلى سبيل المثال يجب أن يكون لديك تصور جلي فيما يتعلق بالنتائج التي تعتبرها مقبولة، وحينئذ يمكن لك أن تبدأ في الإعداد للاجتماع طبقاً لذلك. كما تواجهنا مسألة أخرى تتعلق بمدى إمكان خفض معدلات الوقت الذي يستغرقه الاجتماع. وإذا عقدت العزم على عدم حضور الاجتماع كله، فإنه يتعين عليك إخطار رئيس جلسة الاجتماع بذلك مسبقاً.

تعزير الأهداف

إذا ما ترأست اجتماعاً، فابدأ محاضر الاجتماع بتلخيص الأهداف حتى يمكن للمشاركين استيعابها على مدار وقت الاجتماع.
كما يجب عليك تذكير المشاركين بالقرارات التي يجب اتخاذها وأنسب توقيت لذلك، بالإضافة إلى المعلومات التي سوف توضع قيد التداول، وإذا لاحظت أن المشاركين يحدون عن صلب الموضوع المطروح للبحث، فاعمل على لفت أنظارهم إلى مدى محدودية الوقت المخصص لمناقشة كل موضوع. وعند حضورك أحد الاجتماعات، تأكد أنك على أهبة الاستعداد للانخراط في النقاش حول الموضوعات المطروحة، ولا سيما ما يعينك منها.

مسارك الحاسم

حتى قيامك بتحديد أهدافك لا يمكنك تحديد نوع الاجتماع الذي تحتاجه. لذلك حدد أهدافك وطول مدة الاجتماع، ثم قم بدعوة المشتركين.

• لماذا تفشل الاجتماعات؟

قد يعود فشل الاجتماعات إلى عدة أسباب منها:

- هدف الاجتماعات غير واضح.
- ارتفاع كلفة الاجتماع.
- سوء التنظيم.
- تأخر بين المشاركين.
- سوء إدارة الاجتماع.
- الخروج عن جدول أعمال الاجتماع.
- عدم توفر المعدات والتسهيلات المناسبة.



- ماذا تفعل قبل الاجتماع إذا كنت ترأسه
- أياً كان نوع الاجتماع الذي سوف ترأسه؛ فاحرص على ما يلي:
 - ضرورة الاجتماع.
 - البدائل للاجتماع.
 - أهداف الاجتماع.
 - الأشخاص المشاركين.
 - مردود تحقيق الأهداف.
 - كلفة الاجتماع.
 - جدول أعمال الاجتماع.
 - إبلاغ المشاركين بمكان وزمان الاجتماع.
 - وصول معلومات الاجتماع للمشاركين مسبقاً.
 - أهمية حضور كل المشاركين للاجتماع أم لا؟
- أهم العوامل التي تؤثر سلباً على الاجتماع
 - على الرئيس أن يكون متنبهاً للعوامل الهدامة التي تؤثر سلباً على إنتاجية الاجتماع، ومن هذه العوامل:
 - التأخير: إن ربط بداية الاجتماع باكتمال عدد المشاركين يعني هذا مكافأة المتأخرين على حساب الآخرين، لذا ضرورة بداية الاجتماع في وقته المحدد، وإغلاق الباب، وعدم إعادة ما تمت مناقشته للمتأخرين.
 - المسائل المخفية: يطلب من المشاركين الإفصاح عن أهدافهم واهتماماتهم الخفية من وراء الاجتماع، ما يسبب هدر الوقت من قبل رئيس الاجتماع.
 - النقاشات المشتتة: النقاشات المشتتة من قبل المشاركين قد تنقل الاجتماع إلى مسار آخر، لذا المقاطعة بلباقة هي الطريقة الوحيدة، فتدخل بسرعة ونختصر وجهة نظر المتحدث ونعود بالاجتماع إلى مساره الصحيح.
 - قلة المشاركة: تؤدي كثرة الانتقادات إلى قلة المشاركة، لذا لا بد من سؤال من لا يشارك عن رأيه أو يكون ضمن مجموعات صغيرة.
 - المقاطعات: تسبب المقاطعات تشتيت الذهن وهدر الوقت للمشاركين أثناء الاجتماع،

لذا أُجِّلَ جميع اتصالاتك أثناء الاجتماع، وضِعَ على باب الاجتماع ”يُمنع الإزعاج والمقاطعات“ .

- المناقشات: النقاشات غير المجدية تكون جوفاء خالية من الهدف تسبب تأخر الاجتماع، لذا علينا حصر هذه النقاشات لتناقش فيما يتبقى من الوقت أو تؤجل لوقت آخر، أو يعمل لها دراسة ثم إثبات فاعليتها من عدمها.
- التردد : إن التردد في اتخاذ القرار أثناء الاجتماع يعتبر عامل هدم للاجتماع، لذا علينا أن نتخذ القرار الملائم، ونضع الإجراءات والمهل المحددة لذلك.



- من عيوب الاجتماعات
- إضاعة الوقت.
- تأخير إنجاز الأعمال.
- احتمال حدوث تصادم بين المشاركين.
- صعوبة التنسيق لها.
- قد لا تحسم الأمور وقد لا تقود إلى شيء.
- محفل لتمجيد الذات والاستعراض للأشخاص الذين يعشقون ذاتهم.
- منتدى ساخن للمناورات.
- تتيح السبل الكفيلة بتجنب المسؤولية.
- كثرة التصويت على كل قرار.
- سيطرة فريق مُعيّن.
- اتخاذ القرار قبل بدء الاجتماع.
- تسرّب المناقشات ذات الطابع السري لغير الأعضاء.
- الأفعال في صيغة المبني للمجهول.
- عدم تحديد المهام المطلوبة من كل فرد.
- مؤشرات الحكم على فعالية الاجتماع
- الاحترام المتبادل بين المشاركين.
- التزام المشاركين بأهداف الاجتماع ورغبتهم في تحقيقها.
- إصغاء كل مُشارك لأفكار وملاحظات الآخرين، والإتجاه نحو المناقشات البناءة.
- سيادة روح التعاون.
- الابتعاد عن النقد الهدّام، وتجنّب حالات الصراع.
- اتّخاذ القرارات بصورة جماعية.

الإحترام المتبادل لدى
المجتمعين

الإلتزام بأهداف الإجماع

الإصغاء الجيد

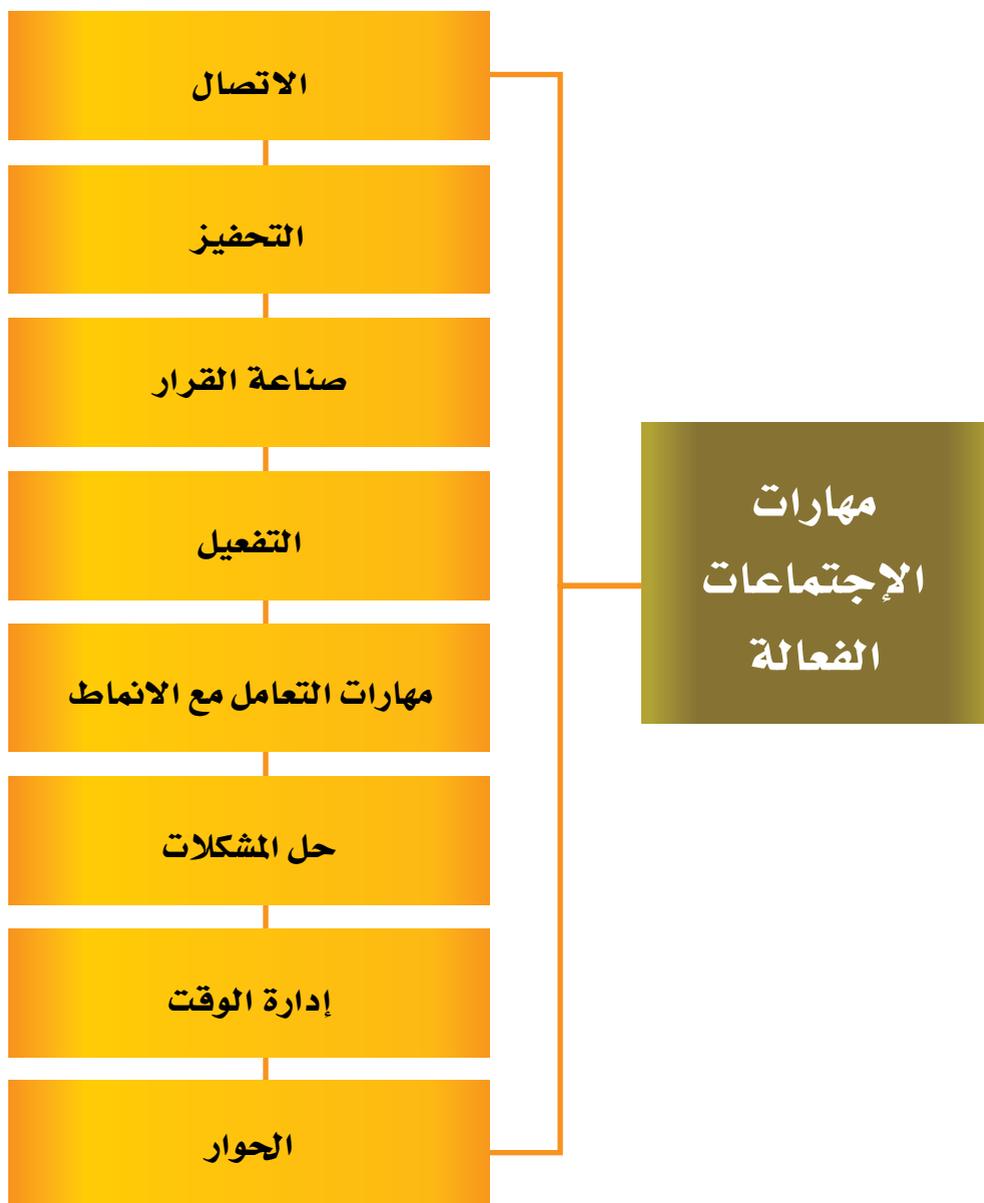
سيادة روح التعاون

تجنّب الصراع والنقد الهدام

إتخاذ القرارات الجماعية

أهم العوامل التي تؤثر
سلباً على الإجماع





الفصل الخامس
البرنامج التعليمي
وحل المشاكل

تنظيم البرنامج التعليمي (العمليات التعليمية التعليمية) والإشراف على تنفيذه

• تعريف البرنامج التعليمي

المقصود بالبرنامج التعليمي هو كل النشاطات التربوية داخل المدرسة بما فيها: مواد التدريس داخل الصفوف، نشاطات التلامذة التطبيقية، استعمال مكتبة المدرسة والنشاطات اللاصفية خارج المدرسة التي تديرها المدرسة، وهذا يشمل على الفروض المدرسية، الرحلات التعليمية، وكل النشاطات الموجهة الأخرى.

• تنظيم البرنامج التعليمي: Currinclum development

يعتبر تنظيم البرنامج التعليمي من المهام الرئيسة التي يقوم بها المدير أو المشرف التربوي... حتى إن عدداً كبيراً من المشرفين التربويين يعطون الوقت والاهتمام الأكبر لهذا الجزء من دورهم، معتقدين أن الطريقة المثلى لتحسين ما يجري داخل الصف ومستوى ودرجة التعليم عند الطلبة هي أن يقدم المشرف للأساتذة برنامجاً تعليمياً غنياً ومنظماً عوضاً عن أن يمضي المشرف الوقت والمجهود في تحسين أسلوب الأستاذ التعليمي.

مع اختلاف وجهات النظر في درجة أهمية تنظيم البرنامج التعليمي هناك توافق بين الجميع على أن هناك ضرورة أساسية للقيام بهذا العمل على أحسن وجه. يشتمل تنظيم البرنامج التعليمي على سلسلة من القرارات يقوم بها المشرف التربوي والأساتذة المتخصصون تتجه نحو وضع أهداف عامة وخطوط عريضة لما سيتم تقديمه كمادة تعليمية، وهذا يشتمل على تحديد الآتي:

مضمون ما سيتم تعليمه Scope .

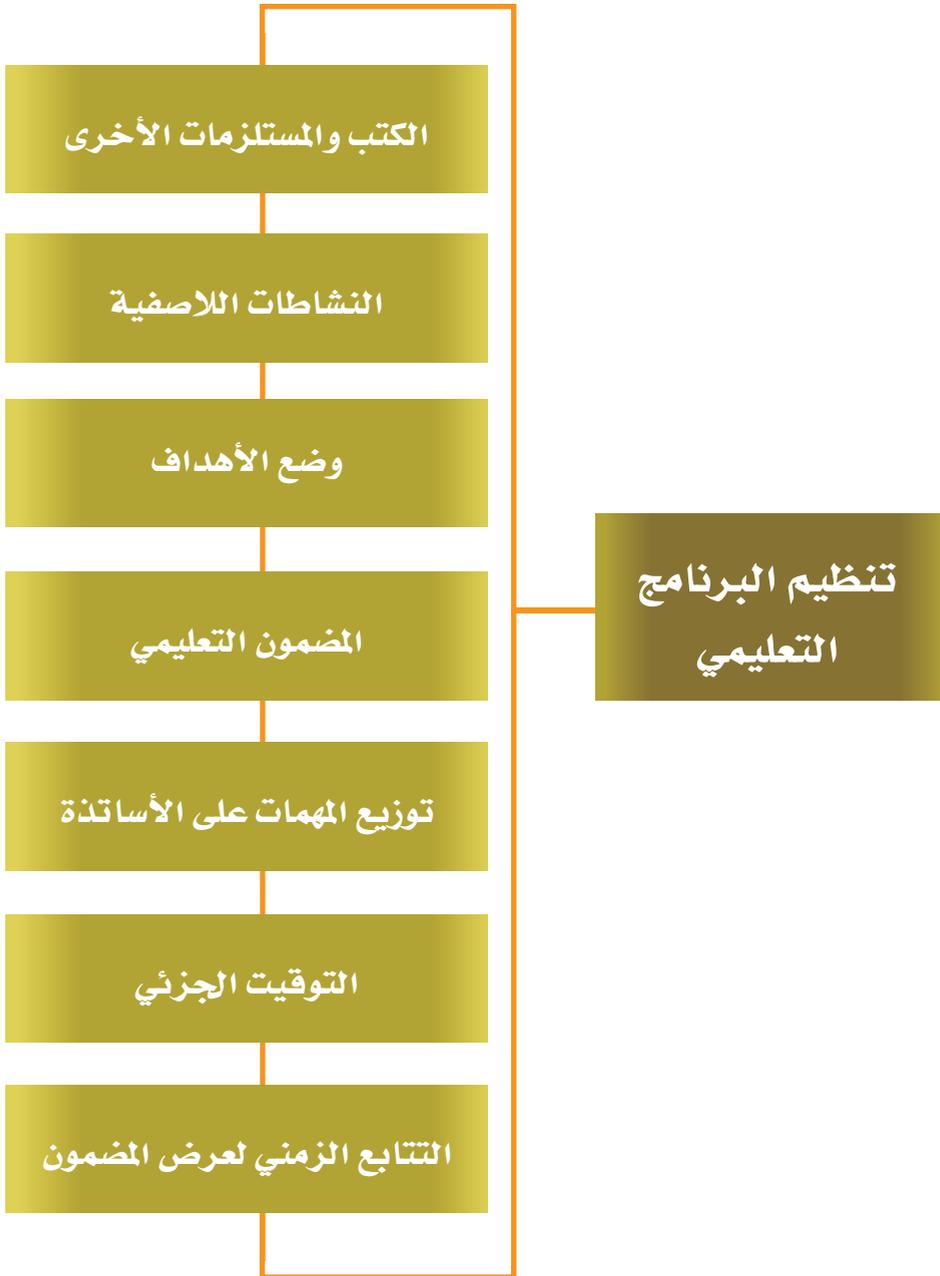
توزيع المهام على الأساتذة.

تحديد التوقيت لإعطاء كل جزء من المضمون التعليمي Instruction Time .

تحديد التتابع الزمني لعرض الأجزاء المختلفة من المضمون التعليمي Sequence .

الكتب المدرسية والمواد التعليمية الأخرى اللازمة Resources .

النشاطات اللاصفية المناسبة.



• المهارات اللازمة لتنظيم البرنامج التربوي

تنظيم البرنامج التعليمي وإن كان من مهمات المشرف التربوي إلا أنه ليس نشاطاً فرادياً، بل عمل جماعي يقوم به كل أفراد الهيئة التعليمية كمجموعة متكاملة بقيادة المشرف التربوي.

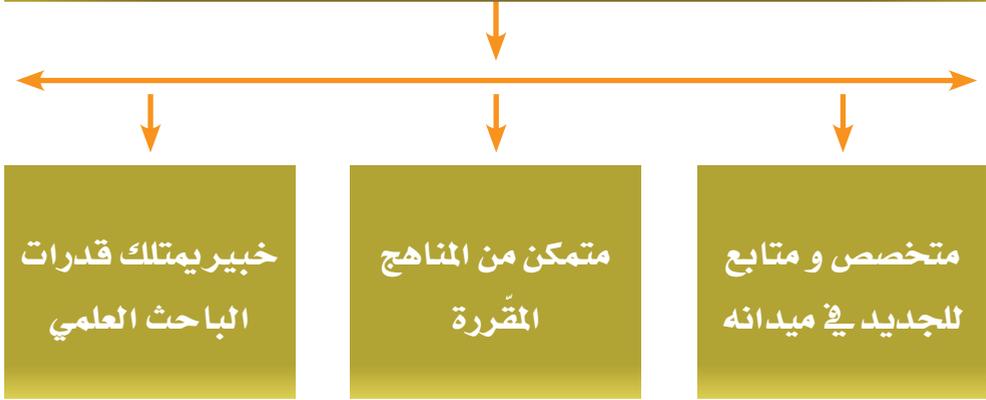
ينظر إلى دور المشرف التربوي في تنظيم البرنامج التعليمي على أنه العامل الدافع إلى التطوير والتغيير. في هذا المجال يلعب المشرف التربوي الدور الرئيس في توعية الأساتذة وتحفيزهم على كشف نقاط الضعف في البرنامج التعليمي الحالي والقيام بالبحث عن حلول لتحسينه.

إذاً يلعب المشرف التربوي دوراً قيادياً في تصميم وتطوير البرنامج التعليمي. ومن المفترض أن يكون المشرف في موقع المرجعية التي تحظى باحترام وثقة الأساتذة. هذا الشعور بالثقة يجب أن يرتكز على كون المشرف يتحلّى بمهارات معينة وليس لمجرد وجوده في موقع السلطة كقائد للعملية التربوية.

• هذه المهارات هي التالية:

- أن يكون المشرف من ذوي التخصص والاطلاع على نظريات تصميم البرنامج التعليمي.
- أن يكون المشرف مطلعاً على ما يجري القيام به حالياً على صعيد تصميم البرنامج التعليمي بما يتطابق مع التقنيات والنظريات التربوية الحديثة.
- أن يملك المشرف خبرة وقدرات الباحث العلمي حتى يتمكن من إرشاد الأساتذة إلى تقديم اقتراحاتهم الموجهة لتطوير البرنامج، ويتمكن من تقويم نتائج الأبحاث العلمية، ونقل نتائجها وتفسيرها للأساتذة.
- أن يكون المشرف مطلعاً على المناهج المقررة من الدولة، ويكون عالماً بالكتب المدرسية المتوافرة، وبما تقدمه لإغناء البرنامج والخطة التعليمية في مدرسته.

مهارات المشرف التربوي

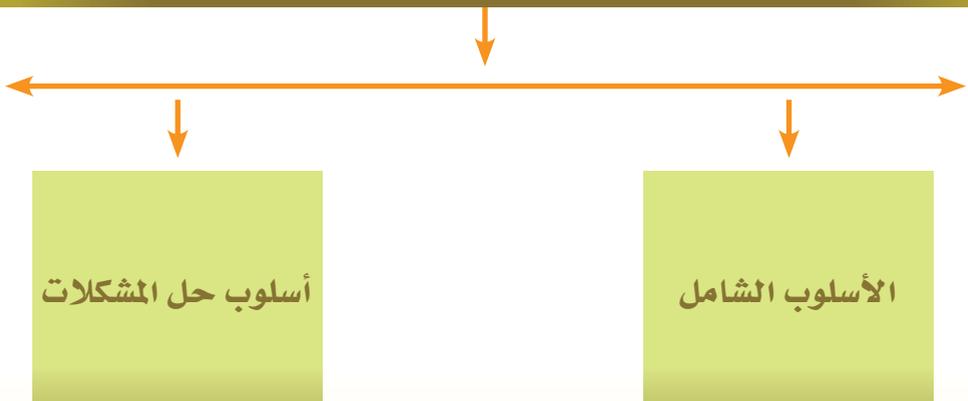


أساليب تنظيم البرنامج التعليمي

من ضمن الأساليب العدة لتصميم البرنامج التعليمي ستتم مناقشة الأسلوبين التاليين:

- الأسلوب الشامل **Comprehensive Approach**.
- الأسلوب المرتكز على حل مشكلات **Problem – Centered Approach**.

أساليب تنظيم البرنامج التعليمي



• الأسلوب الشامل

يعرف هذا الأسلوب بالشامل لأنه يتضمن تخطيطاً متكاملًا للبرنامج التعليمي في مدرسة ما، يبدأ بوضع الفلسفة العامة للمدرسة وينتهي بتحديد أهداف مفصلة لكل مادة وكل مرحلة. يعتمد هذا الأسلوب عندما لا يكون هناك مشكلة أو ناحية محددة في البرنامج الحالي من حيث الحاجة إلى تعديل.

عادة، تتوافر الظروف والحاجة لاستعمال هذا الأسلوب، إما في الحالة التأسيسية مثلاً إذا كان هناك مدرسة جديدة أو قسم جديد في مدرسة يتم افتتاحه، إما في حالة حاجة المدرسة إلى مراجعة جذرية وشاملة من أجل استبانة مكامن الضعف وتصميم خطط أكثر تطوراً وملاءمة لظروف ومتطلبات العصر الحديث.

في واقعنا الحالي في لبنان، ربما تكون معظم المدارس في حاجة إلى استعمال هذا الأسلوب الشامل لإعادة النظر بعملياتها التربوية وتنظيمها، في وقت تستعد فيه هذه المدارس لتطبيق المناهج الرسمية الجديدة.

يستلزم تطبيق هذا الأسلوب أن يعمد المشرف التربوي العام في المدرسة إلى تشكيل لجان عامة ولجان متخصصة لتولي مهمات التخطيط في كل مرحلة من المراحل اللازمة.

وضع وتحديد الفلسفة التربوية العامة للمدرسة
(رسالة المدرسة). (لجنة عامة)

الإستراتيجيات؛ تحديد الأهداف التعليمية العامة
(لجنة متخصصة)، على مستوى المادة

تحديد الأهداف التفصيلية على مستوى المادة
والمرحلة (لجنة متخصصة) على مستوى المادة والمرحلة

تصميم البرنامج (الخطط)

تطبيق البرنامج

تقويمه

التحديث

إعادة الإنطلاق

• أسلوب حل المشكلات في المدارس

عن النبي الأكرم (ص): ”إصلاح ذات البين خير من عامة الصلاة والصيام“ . إن حل المشكلات مكوّن من نصفي دائرة، نصفها الأول ”تحليل المشكلة“ ونصفها الثاني ”اتخاذ القرارات“ ، وحل المشكلات في المدارس ينبع من ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التربوية التي وجدت من أجلها المدرسة ضمن نطاق من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والداخلية والخارجية والشخصية، وهي من الوظائف الأساسية لمدير المدرسة، ولا يوجد فيها تعقيدات في المدارس كونها يحكمها قواعد وتعليمات وأنظمة، ما يسهّل على مدير المدرسة التعامل معها بسهولة ويسر. والمشكلات: هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما أن تمنع تحقيق الهدف أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

مكوّنات المشكلة

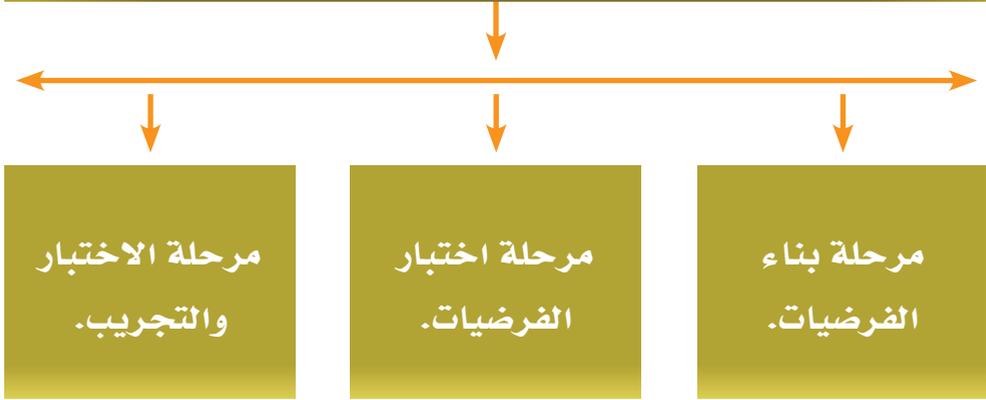
- المشكلة: الوضع الموجود القائم وصفاً وأسباباً.
- الحل: الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه الوظيفية الحقيقية للحل، والتي تؤدي إلى نتائج، ايجابية مع استمرار نفس المداخلات التي كانت تؤدي إلى نتائج سلبية، فالخطأ في حل مسألة رياضية لا يسوّغ تغييرها وتبديلها. حاول دائماً التركيز على الحل والخروج من سياق ذهنية المشكلات حتى تحافظ على الروح الإيجابية، ولا تقع في مصيدة السلبية.

الطريق من المشكلة إلى الحل:

آليات التنفيذ.

- مرحلة بناء الفرضيات.
- مرحلة اختبار الفرضيات.
- مرحلة الاختبار والتجريب.

الطريق من المشكلة الى الحل



إستراتيجية التعامل مع المشكلة

يجب فهم المشكلة قبل أن نبحث عن حلول لها، حتى لا نخرج عن المسار، وتتضمن عملية تحليل المشكلة جمع كل المعلومات وتبويبها وتفسيرها، لكي يسهل علينا التعامل معها، فعلى مدير المدرسة ألا يتسرع في التعامل مع المشكلة إلا في الحالات الخطرة والأزمات، لأن السرعة في حل المشكلة قد تضيّع الوقت والجهد، وقد تساهم في إيجاد مشكلة جديدة، ونحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي، لأنه لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما وجدناها، وقد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل، كذلك فإن التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً، وإذا وقعت في مشكلة ففكر في مفايحها.. لا في قضبانها، لأن ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنما نظرتهم إليها، وتأكد أيها المدير أنك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين، ولا تحاول استنتاج شيء ثم تسعى لإثباته، وقد تلجأ إلى تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها. ينبغي مراعاة الأمور التالية أثناء التعامل مع المشكلة منها:

- لا تقفز مباشرة إلى الحل.
- لا يكون البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.

- ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.
- كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.
- فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل.
- استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها: وعلم المستقبل ضرورة ملحة لنا.
- العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها.
- يجب اطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها، ويجب على المدير الاطلاع بشكل دوري على ملف المشكلات.
- وضع الخطط الواقعية الملائمة والإحاطة بأكبر عدد ممكن من فرضيات المشاكل، ووضع تصورات لحلول مسبقة لها، أي ”التحصين الوقائي“ بهدف التقليل من كمية المشكلات ونوعيتها.
- يجب تدريب العاملين على مهارة حل المشكلات والنزاعات، وبذلك يصبح عند صاحب المشكلة الحل الجاهز عبر استخدام القواعد التي تدرب عليها وأعد لمواجهةها.
- عملية حل المشكلة تتم على خمس مراحل رئيسية هي:
 - تمييز المشكلة

يمكن أن تمر المشاكل دون أن نلاحظها ما لم نستخدم أساليب مناسبة لاكتشافها، وعندما يتم اكتشافها فإننا نحتاج إلى إعطائها اسماً أو تعريفاً مؤقتاً لمساعدتنا في تركيز بحثنا عن مزيد من المعلومات المتصلة بها، ومن خلال هذه المعلومات يمكننا أن نعد وصفاً أو تعريفاً صحيحاً لها، والمشكلة المعروفة جيداً هي مشكلة نصف محلولة.
 - تحليل المشكلة

نحتاج إلى فهم المشكلة وأسبابها، ماذا نريد؟ هل تؤثر على أهدافنا؟ قبل أن نبحث عن حلول لها، وما لم يتم ذلك فإن الجهود اللاحقة التي سنبدلها لحلها يمكن أن تقودنا في الاتجاه الخاطئ، وتتضمن عملية تحليل المشكلة جمع كل المعلومات ذات الصلة، وتمثيلها بطريقة ذات معنى لكي يتسنى لنا رؤية العلاقات بين المعلومات المختلفة.

- وضع حلول ممكنة

يتضمن وضع الحلول الممكنة لتحليل المشكلة للتأكد من فهمها تماماً، ومن ثم وضع خطط عمل لمعالجة أية معوّقات تعترض تحقيق الهدف، ويتم تطوير الحلول العملية من خلال عملية دمج وتعديل الأفكار، وهناك العديد من الأساليب المتوفرة للمساعدة في انجاز هذه العملية، ويجب أن نتذكر انه كلما كان لدينا عدد اكبر من الأفكار كانت فرصتنا لإيجاد حل فاعل أفضل مثل طريقة العصف الذهني، التي تقوم على مبادئ: الحرية في طرح الأفكار، يمكن البناء على فكرة مطروحة، عرض الأفكار دون نقد، الكم الكثير يولد الكيف المتميز. ثم تمحص الأفكار، ويحذف المكرر، ويختار المناسب منها ويقارن بينها.

- تقويم الحلول

وتشمل المهارات المطلوبة والموارد البشرية والمادية، التكلفة، المخاطر: هل لديك القدرة على تحمل أسوأ النتائج المتوقعة (تقويم الخطر النازل)، مراعاة البيئة والقيم والمفاهيم الشخصية، مستوى القبول للقرار. إذا كانت هناك مجموعة من الحلول المحتملة للمشكلة، فعليك أن تقوّم كلاً منها على حدة مقارنةً بين نتائجها المحتملة، ولهذا فإنك تحتاج إلى أن:

♦ تحدد صفات النتيجة المطلوبة بما في ذلك القيود التي يجب أن تراعيها.

♦ تطرح الحلول التي لا تراعي القيود المفروضة.

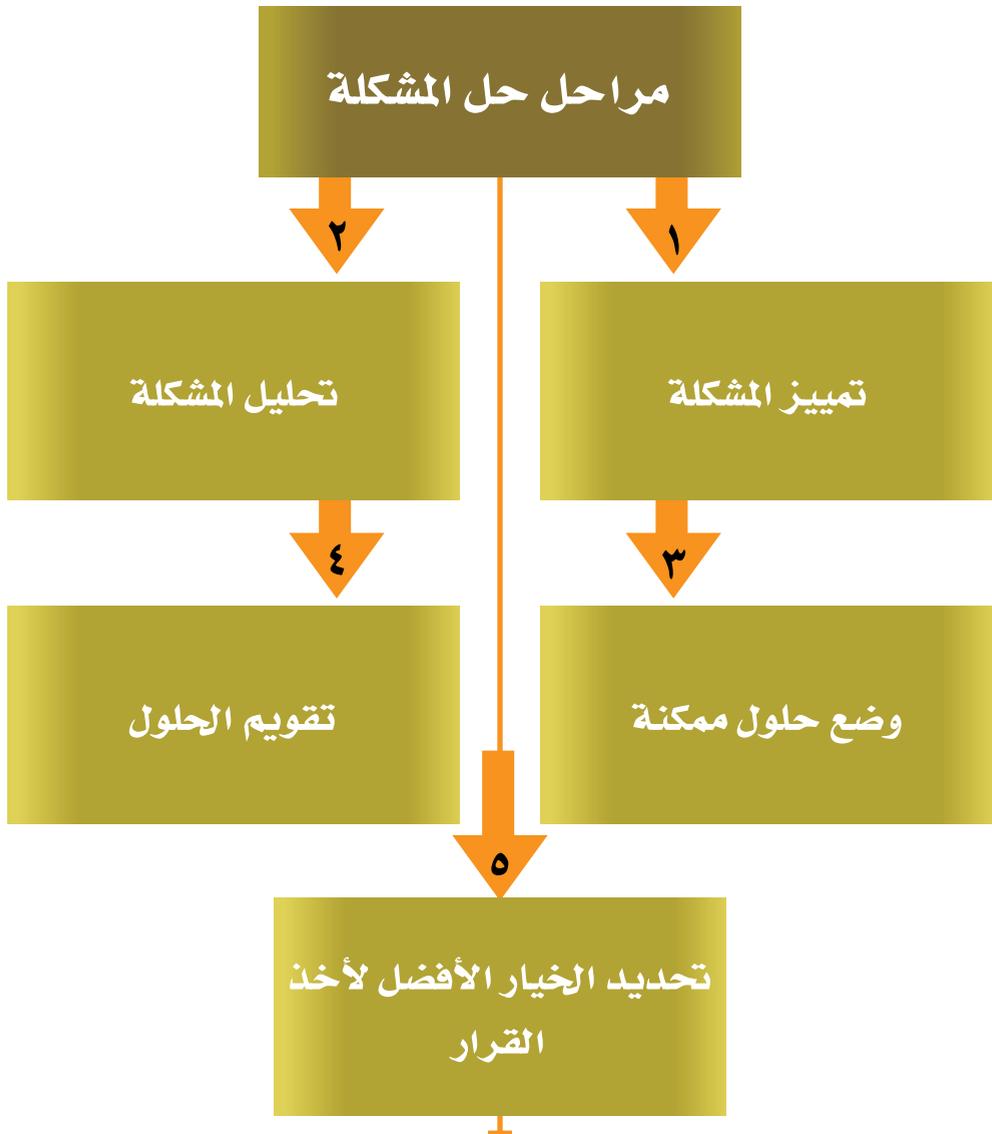
♦ تقوّم الحلول المتبقية بالنسبة للنتيجة المطلوبة.

♦ تقوّم المخاطر المرتبطة بالحل الأفضل.

♦ تقرر الحل الذي ستنفذه.

- تحديد الخيار الأفضل واتخاذ القرار

الإيجابيات والسلبيات (النوع لا الكم)، الإجماع الحقيقي، التصويت (بنوعيه): إما اختيار حل واحد أو تقويم جميع الحلول، وجمع قيم كل حل، والأكثر قيمة هو المناسب).



لائحة المصادر والمراجع

- ♦ ديفيد جونسون، وروجر جونسون: قيادة المدرسية التعاونية، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ترجمة مدارس الظهران الأهلية، الطابق الأول - ٢٠٠٠م.
- ♦ فيصل، بابكر: مهارات الإشراف الإداري الفعّال، دار قابس للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت - لبنان - ١٩٩٩م.
- ♦ واصل، المومني: الإدارة المدرسية الفعّالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م.
- ♦ تيم انترناشيونال، مجموعة مؤلفين، ندوة الإدارة المدرسية المعاصرة والإشراف التربوي، بيروت، ٢٠٠٤م.
- ♦ المركز التربوي للبحوث والإنماء، سلسلة دورات مديري المدارس الرسمية خلال عامي، ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣م.
- ♦ المؤسسة الإسلامية للتربية والتعليم، الإدارة العامة، دائرة الإعداد والتأهيل التربوي، الأوزاعي، بيروت.
- ♦ القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة.
- ♦ الانترنت.
- ♦ مجموعة من المدراء والمتخصصين في الإدارة والإشراف التربوي، لبنان، بيروت، ٢٠١١م.

