



كلية التربية قسم / التربية المقارنة والإدارة التعليمية العام الجامعي / ٢٠١٤-٢٠١٥ م زمن الإمتحان ساعتان دور يناير -تاريخ الإمتحان ٢٠١٥/١/١٤ زمن الإمتحان ساعتان	إمتحان مادة/ (الإدارة المدرسية والصفية) الشعبة/ الفرقة / الثانية عام الشعب اللغة العربية- اللغة الإنجليزية-الرياضيات - الكيمياء- الفيزياء- التاريخ- البيولوجي- الفلسفة والإجتماع د/هالة محمد السيد صالح عمار الدرجة الكلية ٨٠ درجة (درجة كل سؤال ٢٠ درجة)
--	---

### اجب عن الأسئلة الآتية:

(١) تستند إدارة الصف على مجموعة من المهام والمهارات وضح ذلك ؟

#### الإجابة:

وتتضمن مهام الإدارة الصفية ما يلي:

- إيجاد بيئة جيدة: بحيث تدعم الأهداف الأكاديمية والاجتماعية، ولذا يجب أن يفكر المعلمون في الطرق التي يستطيعون من خلالها خلق بيئة مشجعة على التفاعل بين الطلاب والمعلم، كما أن هذه البيئة تدعم السلوك الاجتماعي الإيجابي، والتعاون بين الطلاب في أداء الأنشطة المختلفة والمشاركة في الموارد، وتفعيل حلقات المناقشة بين الجماعات الطلابية داخل الفصل.

- وضع وتكوين توقعات للسلوك: فقد أكدت أدبيات البحث التي ركزت على إدارة الفصل الفعالة على أهمية تكوين توقعات لدى المعلم ومعايير خاصة بكل من الطالب والسلوكيات المتوقع صدورها منه، وطبقاً لنتائج هذه الدراسات فإن هذه المعايير تعد بمثابة قواعد حاكمة لسلوك كل من المعلم والطالب، ومن ثم يجب أن يكون المعلم واضحاً في توقعاته تجاه الطلاب أثناء المناقشة وأن يقوم السلوك المتوقع منهم وإتاحة الفرصة للطلاب للممارسة.

- تفعيل التواصل مع الطلاب: حيث يؤثر النمط الإداري في إدارة الفصل على سلوكيات الطلاب ولذا يستطيع المعلم تعديل السلوك غير المقبول داخل الفصل من خلال نقل معتقداته وأفكاره وتفعيل ممارسته داخل الفصل، وإتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة في عملية إدارة الفصل ووضع السياسات والممارسات الموجهة للعمل.



- **إيجاد فصول شاملة:** حيث يقوم المعلم بمحاولة القضاء على الفروق الثقافية بين الأفراد من خلال الجهود المخططة التي يقوم بها، وتعتبر إقامة علاقات مع الآخرين أمراً ضرورياً هنا سواء كانت مع الطلاب عن طريق مشاركتهم في بعض الخبرات الحياتية الخاصة بهم خارج الفصل واهتماماتهم الخاصة، وتحفيزهم على الانتقاء واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة الفصل ويلعب التعلم التعاوني دوراً رئيسياً في تنمية مواهب الطلاب وقدراتهم المتعددة.

- **التعاون مع الأسرة:** وهنا تعد المشاركة من قبل الأسرة والتعاون مع المعلم غاية في الأهمية وعنصراً أساسياً في إدارة الفصل الفعالة، ولذا يجب أن يدرك المعلم أن افتقاد المشاركة المباشرة من قبل الأسرة يعنى ضعف تحملها المسؤولية وتشاركها معه، وكذلك فإن الأسرة قد تكون لديها توقعات مختلفة عن توقعات المعلم بشأن السلوكيات المقبولة داخل الفصل، وفي هذا الصدد يشير "كاري Cary" إلى إمكانية وجود بعض الصراعات داخل الفصل نتيجة لتعارض ثقافة الفصل ممثلة في المعلم مع ثقافة الأسرة.

- **التعامل مع سوء السلوك:** فعلى الرغم من الإجراءات الوقائية، يجب على المعلم أن يتعامل مع بعض المشكلات السلوكية في الفصل، وأن يقوم بتحديدتها وتحديد مدى ارتباطها ببعض العوامل الأخرى، والأسباب الكامنة ورائها بهدف وضع استراتيجية ما لتحقيق النظام والانضباط داخل الفصل.

#### ثانياً: مهارات الإدارة الصفية:

تتطلب الإدارة الصفية مهارات متعددة قد لا يدركها من يمارسها إلى درجة أنها تبدو للمعلم غير المدرب صعبة الاكتساب، وأنها فطرية لا يمكن الإحاطة بها بالتعليم والتدريب.

وتشتمل مهارات إدارة الفصل على ما يلي :

(١) **المهارات الإدارية:** وتتمثل هذه المهارات في قيام المعلم بعملية التخطيط عن طريق تنظيم المعلومات والأفكار للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالخطة المراد تنفيذها، بالإضافة إلى بعض الإجراءات الإدارية ومنها تنظيم الصفوف، والحضور، كما يقوم المعلم بالتخطيط لدروسه ويحاول وضع تصوراً واضحاً لإدارة الفصل.

وبالإضافة لذلك يقوم المعلم بعملية التنسيق لمادته الدراسية، ويحاول تقسيم المهام والأنشطة على جميع الطلاب حسب قدراتهم وإمكاناتهم، وكذلك تنظيم بيئة الفصل الداخلية من حيث وضع القواعد والمواد، وملاحظة السلوكيات، والإشراف على عمليات التعلم، والتوجيه والإرشاد، وتنظيم السجلات الخاصة، وتشتمل المهارات الإدارية أيضاً على التوجيه حيث يقوم المعلم بتوجيه الطلاب ويشرف على تفاعلاتهم ويتابع مختلف الأعمال، ويقوم



بتنظيمها بطريقة جيدة، بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرارات داخل الفصل، والتي تتم وفق مجموعة من الخطوات بدءاً بتحديد المشكلة وجمع البيانات ثم طرح بدائل الحل، واختيار البديل الأمثل، وكل ذلك يحتاج إلي توافر معلومات كافية لدى المعلم عن المواقف المختلفة على سبيل المثال صدور سلوكيات غير مرغوبة من أحد الطلاب داخل الفصل، فإن المعلم يحاول اتخاذ قرار حاسم حتى لا يتكرر مثل هذا الفعل من طالب آخر.

(٢) **المهارات الفنية:** وتتمثل في قدرة المعلم على الاتصال مع الطلاب داخل الفصل وخارجه، ولذا يجب أن يكون المعلم قادراً على اكتساب مهارات الاتصال مع الأفراد والجماعات سواء كان هذا الاتصال مباشراً بالأفراد والجماعات، أو اتصال في اتجاه واحد من المعلم حيث يكون هو المصدر الأساسي للمعلومات، أو اتصال في اتجاهين، وفيه يكون المعلم هو محور الاتصال، أو اتصال متعدد الأبعاد يسمح للطلاب للاتصال فيما بينهم، والاتصال فيما بينهم والاتصال بالمعلم تحت إشرافه وتوجيهه، فلا يمكن اعتبار المعلم هنا هو مصدر المعرفة الرئيسي، وإنما يمكن الحصول على المعلومات والأفكار من الطلاب أيضاً.

(٣) **مهارات إدارة الوقت:** ويتطلب ذلك عادات واتجاهات جديدة وإيجابية نحو إدارة الوقت وتقديره، وكذلك مهارة استغلال الوقت واستثماره والتغلب على الضغوط الطارئة ومواجهتها وتغيير العادات السلوكية السيئة والتي تكون أحياناً من محددات الوقت والالتزام والولاء داخل الصف، ويجب على المعلم التخلص من محددات وقيود الوقت والتي قد تتمثل في عدم وجود أهداف محددة، والقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد، وكثرة الأعمال الورقية، وكثرة عدد الطلاب ونقص المعلومات، وعدم وضوح نظام الاتصال، ويتطلب ذلك تحديد أولويات المعلم، ووضع الأهداف، وتنظيم الفصل بصورة جيدة، وحسن استغلال الوقت والقيام بالواجبات المكلف بها المعلم بأقصى سرعة.

#### (٤) **مهارات إدارة السلوك داخل الفصل:**

من أهم المسئوليات الضرورية المنوط بها المعلم داخل الفصل هي إدارة سلوكيات الطلاب بصورة إيجابية وفعالة وتفعيل تلك السلوكيات لخدمة العملية التعليمية ولإدارة الفصل بصورة فعالة؛ وذلك لأنه بدون إدارة فعالة للفصل ليست هناك عملية تدريس فعالة، وذلك لأن عملية إدارة الفصل تعتبر عملية معقدة تتأثر بالظروف المحيطة وسلوكيات الطلاب والمدرسين داخل الفصل كما تتأثر بالدور الذي يلعبه مدير المدرسة في الفصل المدرسي، ولذلك نجد أن "مارتن وبولدين Martin & Baldwin" يشيرون إلى عملية إدارة الصف بأنها عملية معقدة تقوم



علي أساس التفاعلات بين الأشخاص والمناهج والنظم، وتعتبر محاولة فهم تلك الأبعاد الديناميكية التي تتميز بها البيئة المحيطة بالفصل من أهم متطلبات عملية توفير فصل مدرسي فعال يحتوى علي المقومات التي تساعد الطلاب علي التعلم وتساعد كذلك المدرس علي التدريس.

ولذلك تمثل مهارة إدارة وضبط السلوك الطلابي داخل الفصل أهمية بالغة وجزءاً رئيسياً من عملية إدارة الفصل الفعال، وذلك لأن إدارة السلوك سواء بالنسبة لسلوك الطلاب أو سلوك المدرسة هي من أهم الإجراءات التي تسهل عملية تعليم الطلاب، ولذلك نجد أن هذا البعد السلوكي هو من أهم المصطلحات والمفردات المستخدمة لتوضيح مفهوم إدارة الفصل الفعال والذي أكد عليه "جونسون Johnson" وأكد أيضاً علي أن من أهم متطلبات عملية إدارة الفصل هو تحقيق وضمان الأمان لكل من الطلاب والمدرسين داخل الفصل، ولن يتم تحقيق ذلك الأمان دون إدارة وضبط سلوكيات الطلاب ذلك لأنها من أهم مكونات البيئة التعليمية الآمنة والخالية من العنف وذلك لتسهيل عمليتي التدريس والتعليم بالنسبة لكل من الطلاب والمعلمين ومن أهم إجراءات ضمان تحقيق مستوى مرتفع من التحصيل والتفوق الأكاديمي للطلاب.

#### (٥) مهارات احتواء الصراع والتواصل:

يعتبر الصراع جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان وتمثل عملية إدارة الصراع صعوبة كبيرة أمام معظم الناس والسبب يرجع في ذلك إلي أنه ليست لديهم القدرة علي حل المشكلات الصغيرة بصورة جماعية بما يمنع تفاقمها وتحويلها إلي صراع يؤثر علي حياتهم الخاصة والاجتماعية، وأما مشكلات عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد فتؤدي إلي حدوث سوء فهم بينهم مما يؤدي إلي حدوث صراعات ويكون من الصعب جداً احتواءها، وتحمل بيئة الفصل المدرسي نفس مميزات البيئة الخارجية ذلك أنها من الممكن أن يحدث فيها صراعات ومشكلات، وبالتالي فإن المعلم الفعال يجب أن تتوفر لديه المهارة والقدرة علي تحديد طبيعة الفصل المدرسي والقدرة علي احتواء الصراعات بصورة فعالة ومستمرة، وذلك يتم من خلال الوقوف علي أسباب الصراع ثم بعد ذلك مساعدة الطلاب علي تحديد الأسباب التي تؤدي إلي حدوث مشكلات داخل الفصل.

#### وتنشأ مشكلات الاتصال والتواصل بين الطلاب لعدة أسباب:

١- أن يكون الطالب المتحدث ليست لديه القدرة علي توصيل المعلومات ولا تحمل كلماته أي رسالة أو فكرة وبالتالي فنجد أن معظم زملائه لا يصبرون عليه ويريدون التحدث.

٢- أن يتذكر الطالب فكرة أو شيئاً يود أن يقوله للمعلم ولا يقدر علي الانتظار لدوره.



٣- أن يكون الفرد مهتماً بأفكاره وآرائه ولا يعبأ بأفكار الآخرين.

ومن هنا فإن مهارة المعلم في احتواء الصراع بفاعلية هي من أهم المتطلبات لإدارة الفصل المدرسي؛ ذلك لأنه يعمل على توفير الهدف الأسمى من إدارة الفصل وهو توفير بيئة تعليمية آمنة خالية من الصراعات ومن العنف بين الطلاب مما يزيد من مستوى الرضا بين الطلاب وبين الآباء عن العملية التعليمية داخل الفصل، ويمكن تلخيص أسباب حدوث الصراعات بين الطلاب داخل الفصل فيما يلي:

- ١- معاناة الطالب من قصور في القدرات والمهارات الذهنية والإدراكية.
- ٢- المشكلات الاجتماعية مع الآباء في المنزل.
- ٣- عدم وجود ترابط وجداني بين المعلم والطلاب.
- ٤- عدم تمتع المعلم بمهارات الإشراف والرقابة الجيدة على الطلاب.
- ٥- تعرض الطلاب للعنف سواء داخل الفصل أو خارجه.
- ٦- إحساس الفرد بالفشل الأكاديمي من خلال عدم تحقيقه درجات عالية في الاختبارات والتقييمات الدورية داخل الفصل.
- ٧- عدم وجود مشاركة مجتمعية جيدة ودعم من الآباء للعملية التعليمية داخل الفصل.
- ٨- قد تكون المشكلات الاقتصادية سبباً في حدوث الصراعات داخل الفصل.
- ٩- عدم شعور الفرد بالانتماء للمدرسة وللمعلم.

#### (٦) مهارات صنع القرار والتخطيط:

أصبح معظم المعلمين يدركون حالياً أهمية ودور صنع القرار والتخطيط المعتمد علي البيانات في تفعيل مهاراتهم في إدارة الفصل الدراسي الفعال؛ وذلك لأن البيانات هي المصدر الرئيسي الذي يزود المدرسة بالقدرة علي تحديد أهداف واستراتيجيات عمليات التخطيط وصنع القرار، وتساهم البيانات أيضاً في تحقيق التكامل بين الإجراءات التعليمية وتساهم في التوصل إلي قرارات وخطط عالية الجودة، وتساهم أيضاً في تنفيذ فعاليات عمليات التعليم المستمر لكل من الطلاب والمعلمين والمديرين.

وأما عملية التخطيط فهي عملية الاستفادة من خطط المدرسة وذلك لتحديد أولويات البرامج والممارسات والموارد التربوية فهي عملية الاستفادة من خطط التقييم ومستويات الأداء الأكاديمي للطلاب، وتنطوي عملية التخطيط على نموذج من أربعة خطوات، حيث تبدأ بفحص وتقييم مستويات ونتائج أداء الطلاب، ثم بعد ذلك فحص وتقييم المصادر الأخرى للمعلومات ويتم تفسير وتوضيح النتائج التي تمخضت عن المعلومات ثم بعد ذلك تأتي الخطوة الأخيرة وهي تحقيق الربط



بين النتائج وخطوات تطبيق الخطة الموضوعية، وتعتمد عملية التخطيط علي الاستفادة من الحصول علي المعلومات بحيث تتكون من دائرة تضمن أربعة إجراءات:  
١- إيجاد الحقائق والبيانات ٢- صنع القرار ٣-مراجعة القرار وتصحيحه ٤-تقييم الخطة الموضوعية والقرار الذي تم التوصل إليه.

### (٧) مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب:

يمتلك المعلم الفعال المهارات التي تمكنه من التواصل والتفاعل الإيجابي مع الطلاب داخل وخارج الفصل، فعلي سبيل المثال يجب أن يمتلك المعلم القدرة علي تحقيق نظام التفاعل الإيجابي بينه وبين الطلاب داخل الفصل ونظام العمل التعاوني داخل الفصل وحيث تؤدي تلك المهارة إلي بحث الطلاب عن السلوكيات التي تضمن لهم التفاعل الإيجابي والتعاوني مع زملائهم، ولكن إذا كان المعلم هو المسيطر الوحيد علي العملية التعليمية داخل الفصل فعندئذ يلجأ الطلاب إلي القيام بسلوكيات عدائية داخل الفصل تجاه زملاءهم بحيث يحجبون أي معلومات عن زملائهم، ولذلك فإن مهارة فتح قنوات اتصال إيجابية بين الطلاب تعتبر من أهم إجراءات تحقيق مستويات مرتفعة من التفوق الأكاديمي للطلاب وتحقيق فعالية أكثر لعملية إدارة الفصل بالنسبة للمعلم.

ويتوقف كل ذلك علي السلوكيات التي يقوم بها المعلم داخل الفصل، ذلك لأن المعلم هو القدوة أمام الطلاب مع ضرورة إتاحة المعلم فرصة الابتكار والاختراع للطلاب والتي تؤدي إلي ابتكار الأساليب التي تساعده علي امتلاك جميع عناصر وأوجه المنهج المدرسي، وذلك لأن معظم الأعمال التي تتم داخل الفصل تعتمد أساسا علي النموذج والمثل وليس علي إلقاء التعليمات والأوامر ثم ترك الطلاب يتصرفون كما يريدون ثم بعد ذلك تتم محاسبتهم علي سلوكياتهم، وذلك الدور الفعال لن يتم إلا بعد تحديد ثلاث نقاط:

- أن يكون المعلم مستعداً بعقله وقلبه وجسده للتعامل مع الطلاب وعدم وجود ما يشغله عنهم.
- تحديد مسؤوليات وحدود كل فرد داخل الفصل.
- تحقيق توقعات الطلاب وتلبية مطالبهم.

(٢) "تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية" اشرح هذه العبارة موضحاً:

أ-خطوات صنع القرار، وأهم المهارات التي يجب ان يتحلى بها متخذ القرار

الأجابة:



### وهناك مجموعة من المهارات التي يتحلى بها متخذ القرار:

- مهارات التميز والمفاضلة بين مجموعة البدائل المطروحة
- مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة.
- مهارة تحديد نطاق المشاركة في اتخاذ القرار.
- مهارة التوقع بنتائج القرار وردود الفعل.
- مهارة توقيت اتخاذ القرار.

### ٢- خطوات صنع القرار :

تختلف الخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار وفقا لطبيعة المشكلة أو الموقف محل القرار، كما يتضح في الشكل رقم (٣) التالي، وعموما يمكن إجمال خطوات صنع القرار فيما يلي:

١- الإحساس بالمشكلة وتحديدها: وتعد مرحلة تحديد المشكلة أول وأهم المراحل في عملية صنع القرار وهي تعني التعرف علي حقيقة المشكلة وجوهرها، وتحديد أسبابها، وآثارها، وأعراضها المختلفة، وبهذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتم اتخاذ القرار، ويحتاج تحديد المشكلة إلي الدقة وعدم السرعة في دراسة المشكلة، وعدم التأثر بحلول سابقة لمشكلة مشابهة لأن ظروف ومسببات كل منها قد تختلف، ويمكن تقسيم المشكلات التي تتعرض لها المدرسة إلى:

أ- المشكلات التقليدية المتكررة: وهي التي تحدث بشكل مستمر تتكرر بصورة دائمة ومتكررة، ولها عادة علاقة بالأمر اليومية، وتكون فيها القرارات متشابهة أو متقاربة.

ب- المشكلات الحيوية: وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات المدرسية، وقد تتطلب معالجتها إشراك العاملين، أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص للوصول إلي قرار سليم بشأنها.

ج- المشكلات الطارئة: وهي التي تحدث دون أن يكون هناك مؤشرات بحدوثها، أي تحدث بشكل مفاجئ، وعلاجها يعتمد علي قدرة المدير على اتخاذ القرار بسرعة وحزم.

٢- جمع البيانات وتحليلها: ويعتمد القرار الجيد علي مدي توافر المعلومات والإحصاءات والبيانات الضرورية التي تم جمعها بشكل دقيق، وتم تنظيمها وتحليلها بحيث يمكن استخدامها، والاستفادة منها إلي أقصى حد ممكن، وقد يعترض جمع المعلومات بعض العقبات منها القصور الذي يحدث في إعداد البيانات المقدمة لصانع القرار، أو تضارب ونقص المعلومات والبيانات اللازمة، ويجب عند جمع البيانات والمعلومات عن مشكلة معينة مراعاة النواحي





السلوكية والاجتماعية المتصلة بها - مثل القيم والمعايير والعادات والتقاليد - وكذلك العوامل البيئية عند اتخاذ قرار معين ، كما يجب التفرة بين جودة وكمية البيانات.

٣- **تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف:** فبعد جمع البيانات وتحليلها، تصبح عملية البحث عن البدائل أمراً بالغ الأهمية، والمقصود بذلك هو طرح مجموعة من البدائل والحلول المختلفة لحل المشكلة، وتعتمد تلك المرحلة علي التفكير الابتكاري ومقدرة متخذ القرار علي التخيل، خاصة إذا كان القرار المطلوب اتخاذه لم يسبق للمدرسة مواجهة مواقف مشابهة له من قبل، وبالتالي لا توجد تجارب سابقة بشأن هذا القرار، وكلما زادت المقدرة الابتكارية لمتخذ القرار، كلما تمكن من الوصول إلي أكبر عدد ممكن من البدائل.

٤- **تقييم البدائل والموازنة بينها:** تحدد عملية تقييم البدائل سلبيات وإيجابيات كل بديل، وكذلك طبيعة الظروف البيئية المحيطة به، وتشمل التعرف علي حجم المخاطرة في كل بديل ، وإلي أي حد يمكن تحقيق تنفيذ سليم لكل منها، وبعد دراسة المميزات والعيوب المشار إليها يختار أفضل وأنسب الحلول أو البدائل اللازمة لاتخاذ القرار، ويمكن تقييم البدائل في ضوء المحددات التالية:

- إسهام كل بديل في حل المشكلة من جميع جوانبها.

- الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لكل بديل.

- الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل بديل.

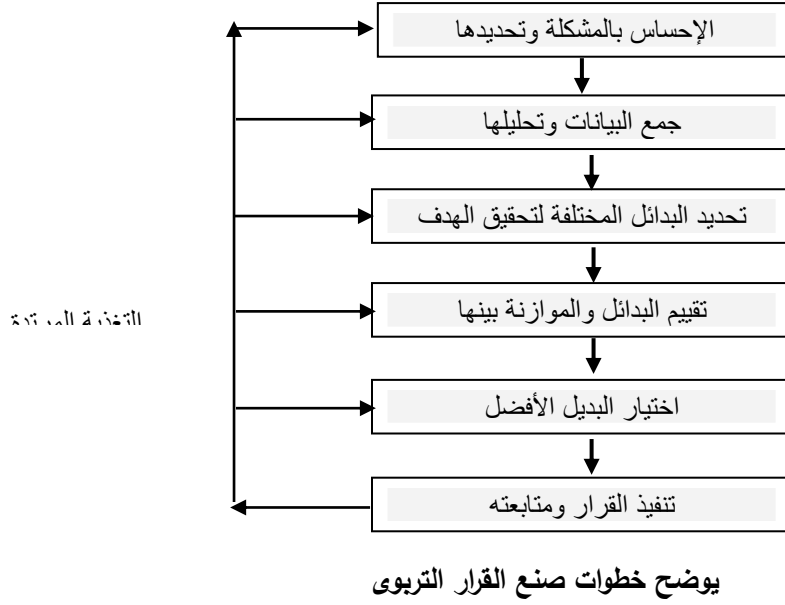
- الآثار الجانبية المترتبة على تنفيذ كل بديل من البدائل المطروحة.

٥- **اختيار البديل الأفضل:** حينما يتم تحديد البدائل المطروحة التي تصلح للتعامل مع المشكلة وتقييمها، تأتي مرحلة الاختيار النهائي بين تلك البدائل، حيث يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له باختيار واحد أو أكثر من البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة، بحيث يكون هذا البديل هو الأنسب الأمثل لتحقيق الهدف وحل المشكلة.

٦- **تنفيذ القرار ومتابعته:** فبعد اختيار البديل الأمثل، يقوم صانع القرار بشرح مضامينه بهدف جعله فاعلا في التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود، ويجب ألا يغيب عن الأذهان أنه إذا أتاحت فرصة مشاركة المعنيين بالتنفيذ في صنع واتخاذ القرار، فسيكون ذلك أفضل حيث أن من يشارك في اتخاذ القرار يكون أكثر حماسا نحو تنفيذه وتطبيقه، وبعد ذلك لابد من متابعة هذا التنفيذ للتعرف علي أوجه القصور فيه، وكذلك عقبات التنفيذ ليتمكن تذليلها، كما أن المتابعة أولا بأول تساعد علي اكتشاف بعض الأمور التي غابت عن صانع القرار عند اتخاذه للقرار للتدخل في الوقت المناسب لمعالجتها، كما تساهم هذه المعلومات في تطوير وصياغة القرارات المستقبلية، من خلال مطابقة معايير صنع القرار واتخاذه وفق الأسلوب العلمي بما تم



تنفيذه على أرض الواقع، وبالتالي تحديد السلبيات وطرق معالجتها، والتأكيد على الإيجابيات وتدعيمها.



## ب- معوقات عملية صنع القرار .

الإجابة: - معوقات عملية صنع القرار :

- السياسة الحالية: حيث تعتبر السياسة التي تتبعها الإدارة هي بمثابة قيود تعوقها في اقتراح حلول ابتكارية جديدة عن المألوف في حل بعض المشكلات التي قد تواجهها.
- الإمكانيات المالية المتاحة: إن حجم الإمكانيات المالية المتاحة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية صنع القرار وخاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل في حدود هذه الإمكانيات.
- سلوك الأفراد: قد يكون من أحد العوامل التي تؤثر على صنع القرار هو سلوك الأفراد العاملين خاصة هؤلاء الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار.
- كثرة البدائل أو ندرتها: فالقرار هو ترجيح لأحد الخيارات من البدائل الصعبة، والتعامل مع هذه البدائل ليس بالأمر الهين، لأن الاختيار عادةً يتم تحت ضغوط ثقيلة من الأطراف المتعددة التي ستتأثر بالقرار بطريقة أو بأخرى، كما أن قلة البدائل مسألة لا تقل تعقيداً عن سابقتها حيث تتطلب مهارة عالية في كيفية التعامل مع خيارات محدودة أو الخلاص والتملص من خيار ربما يكون مفروضاً من الجانب المضاد.



- ضيق الوقت: وهو عامل مؤثر في عملية صنع القرار وإصداره، وفي أغلب الأحيان يعود فشل بعض القرارات إلي أن الوقت لم يتح لمتخذ القرار الفرصة الكافية لدراسة المعلومات المتوفرة لديهم والواصلة إليهم من مختلف المصادر بصورة متأنية تساعدهم على اختيار البديل الأفضل، وضيق الوقت يحصل في الظروف الاستثنائية التي تتطلب قرارات سريعة غير عادية وفي نفس الوقت غير مرتجلة.
- سيطرة الشك والقلق: وهذه مسألة لا تتحصر في مرحلة صنع القرار، وإنما تمتد إلي فترة صدور القرار وتنفيذه، فالشكوك ترهق كاهل صانع القرار كلما تضاربت المعلومات وكلما كثرت أو قلت البدائل، كما أن الخوف من عدم النجاح يؤدي إلى تدهور أوضاعهم الصحية والنفسية.
- قلة ونقص المعلومات وعدم وضوحها: من مستلزمات صنع القرار وجود أرضية واسعة من المعلومات عن الواقع، ونقص بالمعلومات الحقائق الموضوعية لا الرؤية والانطباعات الشخصية التي غالباً ما تكون ناقصة وغير صحيحة.
- انعدام الرؤية: وخصوصاً في القرارات المتعلقة بالشأن الخارجي، فهي لا تقوم على رؤية واضحة وصورة صافية، وإنما يشوبها ضباب كثيف يغلف الموقف بستائر من الغموض التي لا تسمح إلا لأصحاب البصيرة النافذة، والرؤية الثاقبة بالتقرب منها، واختراقها ومعالجتها بصورة موضوعية.

### (٣) تكلم عن أهداف الإدارة المدرسية وأهم مبادئ التنظيم المدرسي الجيد.

الإجابة: ومكونات المدرسة ثلاثة هي: المدرس والتلميذ والمنهج أما بقية ما يوجد بالمدرسة من مبان وإداريين وغيرهم إنما هم وسائل مساعدة للقيام بالعملية التعليمية. ويجب أن ننوه بأن المدرسة لا تعد مؤدية لرسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا تعهدت بتربية النشئ من جميع النواحي الجسمية والإدراكية والوجدانية والأخلاقية وأعدته إعداداً سليماً لحياته المستقبلية من الناحيتين الفردية والاجتماعية وزودته بما يحتاج إليه من معرفة ومعلومات. ولذلك يكون من أهداف الإدارة المدرسية ما يلي:

١- التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل رجال الإدارة المدرسية بصورة مقصودة أو غير مقصودة، لا بد أن تعمل على المساعدة في



تكوين التلميذ المسلم وبناءه من جميع النواحي (روحياً، وعقلياً، واجتماعياً، ونفسياً)، وعلى هذا يجب التأكد من أن جميع هذه الجهود والأنشطة والأقوال والأفعال المبذولة تتم من أجل تعلم التلاميذ للاتجاهات والسلوكيات الإيجابية، مع محاولة تلافي تعلمهم للسلوكيات والاتجاهات السلبية بقدر الإمكان.

٢- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة وبشكل فعال، وتتطلب الكفاية الإدارية للمؤسسات التعليمية ضرورة الاهتمام بجميع هذه العمليات بصورة متكاملة وشاملة ومستمرة، فنجاح الإدارة المدرسية (مثل أي إدارة أخرى) يتطلب التخطيط السليم، والإشراف المستمر، والترشيد المناسب للموارد والإمكانات البشرية والمادية، والتقييم الجيد.

٣- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة، وذلك باعتبار أن كل فرد في الجماعة يؤدي دوره وواجباته بفاعلية كبيرة إذا كانت المهام الموكلة إليه تتناسب مع قدراته وإمكاناته.

٤- العمل على توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتبار أن جميع أفراد جهاز المدرسة (وخاصة المدير والمعلمين) لابد أن يمثلون القدوة الصالحة والمثال الحسن للشخصية المسلمة التي تهدف التربية إلى إعدادها داخل المدرسة والمجتمع، ويتطلب ذلك أن تتوافر لدى كل من المدير ووكلاء المدرسة والمعلمين صفات الشخصية الإسلامية من حيث الصدق، والأمانة، والعلاقات الطيبة، والتعاون، كما يجب على مدير المدرسة القيام بدعوة المعلمين للالتزام بهذه السمات في أدائهم داخل المدرسة، مع تشجيع الآخرين على مواصلة الالتزام بهذه السمات ومراعاتها في كل تصرف وكل قول وكل عمل يتم منهم أمام التلاميذ داخل الفصول وخارجها، ومن ثم يتوافر داخل مدارسنا نماذج مثالية من المجتمع الإسلامي من جميع الجوانب: العلاقات، والسلوكيات، وأساليب إدارة الأفراد، وبهذا يمكن أن تنتقل هذه النماذج الطيبة من المدارس إلى البيئة الخارجية، وبصفة عامة فإن توافر هذه النماذج يمثل الإطار العام الذي ينبغي أن يكون عليه المجتمع الإسلامي في البلاد الإسلامية،



وبهذا تصبح المدرسة البيئة الحقيقية الدافعة لإعداد أفراد المجتمع لاكتساب هذه السمات الأساسية لأفراد المجتمع المسلم.

٥- توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول، ويتطلب ذلك المهارات المرتفعة في الاتصالات المدرسية مع حسن التصرف في الأمور المختلفة داخل المدرسة والفصول الدراسية لكي تسود المدرسة العلاقات والروح الطيبة، فيشعر الجميع أن جميع الأعمال والجهود المبذولة من قبل أفراد جهاز الإدارة المدرسية، تتم من أجل الصالح العام ابتغاء مرضاة الله عز وجل وليس لصالح فرد على حساب الآخر نتيجة لصداقة معينة أو صلة قرابة أو لمصالح شخصية.

٦- من أهم أهداف الإدارة المدرسية العمل على ربط المدرسة بالمجتمع، وكلما تم الاهتمام بربط المدرسة بالمجتمع كلما تمكنت المدرسة من حسن أداء دورها في إعداد التلميذ الذي يستطيع أن يتكيف مع مجتمعه بنجاح ويساهم في تقدمه.

٧- توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً، وبافتراض أنه نتيجة لتعدد الأفراد وكثرة الاتصالات، وتشعب العلاقات بين الأفراد وبعضهم بعضاً داخل المدرسة من جهة، ونتيجة لكثرة المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق المعلمين، فإنه من الطبيعي أن تنشأ العديد من المشكلات المختلفة بين أفراد كل فئة من الفئات المختلفة بالمدرسة (تلاميذ، ومعلمين، وإداريين) من جهة، وبين الأفراد داخل كل فئة من هذه الفئات من جهة أخرى، ولذا فإن حجم المشكلات المتوقع في الإدارة المدرسية يفوق في حجمه أية مشكلات متوقعة في أية إدارة أخرى غير تعليمية، فهناك مشكلات كثيرة تتعلق بمدخلات العملية التعليمية من مناهج، وإمكانات، وطرق تدريس، وأنشطة، وعلاقات، وتلاميذ، وأولياء أمور، ومعلمون.

### مبادئ التنظيم الإداري المدرسي:

قدم فايول عدداً من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت

سيطرته، وهذه المبادئ بقليل من التفصيل هي:



١- **تقسيم العمل:** وهو المبدأ الذي يعتبره الاقتصاديون ضرورياً للتطبيق في العمل، فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة وقل الوقت اللازم للتعلم، ولقد نادى فايول بتطبيقه على كافة المستويات الإدارية.

٢- **السلطة:** وتعرف السلطة على أنها الحق في إصدار القرار، ومن ثم يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على إصدار الأوامر حتى يتسنى إنهاء الأعمال بالصورة المطلوبة، وبينما تمنح السلطة الرسمية الحق للمديرين في إصدار الأوامر، إلا أنهم يحتاجون إلى نوع من السلطة الشخصية بنفس القدر والتي تعكسها خصائصهم الفردية مثل الذكاء والخبرة والقدرة على القيادة.

وقد أثار فايول ارتباط السلطة والمسئولية. فالمسئولية تتبع من السلطة ويجب أن تتساوى معها، فالسلطة حينما تكون أكبر من المسئولية قد يؤدي ذلك إلى إساءة استخدامها، والعكس فإذا كانت المسئولية أكبر من السلطة، فلن يستطيع المدير أن يقوم بتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه على الوجه الصحيح.

٣- **الانضباط:** وينظر إليه على أنه الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقات التي تحكم عمل المؤسسة، ويتحقق ذلك - من وجهة نظر فايول - من خلال القيادة الجيدة والرشيده على كل المستويات داخل التنظيم والاتفاقات العادلة (مثل ذلك زيادات معقولة في الرواتب للعاملين)، بالإضافة إلى عدالة طرق العقاب والجزاء للخارجين عن النظام.

٤- **وحدة الرئاسة:** ويعني ذلك أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر، وقد شعر فايول أن حصول المرؤوس على أكثر من أمر من أكثر من مشرف أو رئيس إلى نوع من التعارض في هذه التعليمات مما ينتج عنه تخبط في هذه التعليمات والأوامر.

٥- **وحدة التوجيه:** يركز مبدأ وحدة التوجيه على أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة والتي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد (المدير) وباستخدام خطة واحدة. ويلاحظ أن هناك ارتباطاً بين مبدأي وحدة الرئاسة ووحدة التوجيه وإن اختلفاً من حيث الهدف.



٦- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويعني هذا المبدأ ألا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد مصالح التنظيم الذي يعملون به، ويمكن بنفس المنطق أن يطبق هذا المبدأ في علاقة المؤسسة بالمجتمع الذي تعمل فيه حيث يجب أن تأخذ في الاعتبار مصلحة المجتمع الذي تعمل فيه، ويتحقق هذا المبدأ من وجهة نظر فايول عن طريق الاتفاقات العادلة بين المؤسسة ومروسيها، والقدرة والقيادة الحسنة والإشراف عن قرب كلما أمكن.

٧- المكافأة (التعويض): أن المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين وصاحب العمل، ويتحقق ذلك عن طريق دفع أجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد وجهده ومستواه التنظيمي.

٨- المركزية: تعني المركزية تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسين في اتخاذ تلك القرارات، أما لو كانت القرارات تزيد عن مسؤوليات وسلطات المستويات الإدارية الأقل فإن هذا معناه درجة أكبر من اللامركزية. وقد لاحظ فايول أن الرؤساء يجب أن يتحملوا المسؤولية الأخيرة ولكن يجب أن يعطوا مرؤوسيهم السلطة الكافية لأداء عملهم بصورة صحيحة، وتتحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية حسب العديد من العوامل مثل طبيعة الموقف ونوع المشاكل، قدرات المرؤوسين، وطبيعة التنظيم.

٩- تدرج السلطة: ووفق هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة إلى القاعدة وفق تسلسل معين، بحيث تزيد السلطة في المستويات الإدارية العليا وتقل نزولاً حتى أسفل الهيكل التنظيمي، وعادة تظهر خطوط السلطة وتدرجها في الخريطة التنظيمية للمؤسسة حيث تعبر الخطوط بين المستويات التنظيمية عن خطوط السلطة داخل التنظيم.

١٠- الترتيب: ويقسم تايلور الترتيب إلى "الترتيب المادي" و "الترتيب الاجتماعي"، ويتعلق الأول بأن تكون المواد والأشياء في المكان المناسب والوقت المناسب، أما الثاني فيعني أن يكون الفرد في الوظيفة التي تناسبه (من حيث القدرات والخبرة والتعليم)، ويلاحظ أن هذا المبدأ أشمل وأعم من مبدأ الترتيب الذي اقترحه تايلور، حيث ركز تايلور على ضرورة وضع الخامات والأدوات في المكان المناسب بناءً على درجة الوقت والحركة.



١١- **المساواة:** أي يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيهـم على أساس من العدل والصدقة والعطف، حيث أن ضمان ولاء المرؤوسين للمؤسسة وتقانيهم في العمل يعتمد على شعورهم بالمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات المختلفة في التنظيم.

١٢- **استقرار العمالة:** إن استقرار العمالة يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء وارتفاع معدل الدوران يزيد من تكلفة العمل والوقت اللازم للتعلم، وتزيد أهمية الحصول على استقرار في معدل الدوران في المستويات الإدارية العليا حيث يتطلب الفرد وقتاً أطول للتأقلم مع مشاكل وظروف العمل ومن ثم فلقد اقترح فايول أن من الأفضل الاعتماد على مديرين متوسطي الجودة وأكثر استقراراً بدلاً من الاعتماد على مديرين مهرة أقل استقراراً.

١٣- **الابتكار (المبادأة):** يجب أن يعطي المرؤوسين الحرية لكي ينجزوا أعمالهم حيث أن التفكير في الخطة وتنفيذها يحقق رضا الأفراد عن العمل ويمثل مصدراً من مصادر قوة المؤسسة.

١٤- **التعاون:** يشير فايول إلى أهمية أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة حيث أن ذلك سيؤدي إلى مزيد من الوحدة والقوة حيث أن "الإتحاد قوة" ويمثل إتحاد الأفراد وانسجامهم داخل العمل مصدر قوة للمؤسسة، وفي هذا الصدد يؤكد فايول على أهمية استخدام وسائل الاتصال الشفهي (غير الرسمي) بدلاً من الاتصال الرسمي المكتوب في العديد من الحالات.

#### (٤) اجب عن اربع (٤) نقاط فقط مما يلي:

• **تعرف إدارة الوقت بأنها :** تعني إدارة الوقت "تلك الأساليب والمهارات التي يستخدمها الفرد لتحديد الأولويات وتنظيم الفعاليات في إطار زمني معين وتجذب التأخر في تحقيق الأهداف، والسعي نحو الاستفادة الفعالة من الوقت من خلال القيام بتنفيذ العديد من الفعاليات المتنوعة في وقت محدد، وتنفيذ بعض العمليات الأخرى كالتفويض وتحديد الضوابط الزمنية لبلوغ الأهداف العليا المراد تحقيقها".

• **ومن مبادئ إدارة الوقت فرق تسد:** إن تقسيم المهمة الكبيرة إلى مهام أصغر منها، يعتبر من أهم مبادئ إدارة الوقت إذ يسهل السيطرة على المهام





الصغيرة وترفع من همة الفرد وعزيمته على إنجاز المهام. ،ركز على  
الأولويات: ترتيب الأعمال حسب الأهمية والألوية من أهم مبادئ إدارة  
الوقت حيث يمكن الفرد من إنجاز المهام في الوقت المناسب لإنجازها.

قم بالأعمال الصعبة أولاً: مع بداية القيام بالعمل يكون النشاط والدافعية للعمل  
في أعلى حالتها وبالتالي البدء بالأجزاء الصعبة من المهمة يساعد في إنجاز  
المهام بسهولة ويسر. ،حدد مواعيد واقعية: تحديد مواعيد حقيقية وواقعية حسب  
الظروف والامكانيات المتاحة من أهم السبل الجيدة للاستغلال الأمثل للوقت.

اعقد اجتماعاتك وأنت واقف: إذا بقي المدير واقفاً فسوق يبقى الزائر واقفاً  
ويصبح الاجتماع أقصر ولا يضيع الوقت في مناقشات جانبية.

اجمع المهام المتشابهة: فهذا يجعلك تنجز العمل دون تكرار ويقلل الوقت  
الضائع بين المهام وبضعها البعض.

● يحقق تفويض السلطة للرؤساء عدد من المزايا منها: توزيع بعض مهام  
المدير، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية.

-تساعد القائد في إتاحة الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد  
والتوجيه وتقديم خبراتها من خلال اشتراكها في صنع القرارات.

-إعطاء القائد فكرة جيدة عن بعض العاملين الذين لا يستطيعون القيام بالمهام  
القيادية.

-زيادة الوقت الحر للرئيس بما يؤدي إلى إدارته لوقته بفاعلية.

-دعم القوة الشخصية للرئيس وزيادة نفوذه داخل المدرسة.

-تحسين جودة القرارات نتيجة للاقتراب من مصدر المشكلة.

-زيادة فاعلية المدير من خلال تنمية وتطوير قدرات ومعلومات ومهارات  
مساعديه من الرؤساء

وبالنسبة للمرؤوسين يحقق مجموعة من المزايا منها -تعطي المسئوليات  
الواضحة الخبرة وتعد الفرد لتولي وظائف إدارية.

- يمنح الأفراد العاملين احترام الذات.



- تنمية مهارات وقدرات المرءوسين.

● **تعرف الرقابة بأنها** . الرقابة هي العملية التي تستهدف الحكم على كفاءة وفعالية ما قامت به المدرسة من أعمال من خلال مقارنة الأهداف الفعلية التي تم تحقيقها بالأهداف المستهدفة من المدرسة.

كما أنها عملية منظمة تسعى إلى تحديد ما تم تحقيقه من أهداف من خلال قياس أثر أداء المهام، من أجل اتخاذ القرارات الملائمة التي تساعد على تحسين وتطوير العمل وتحقيق فيه الجودة الشاملة.

**وتحدد خطوات الرقابة الجيدة في** : قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، بهدف تحديد أية خلافات بينهما، تصحيح أية اختلافات ذات دلالة عن تلك المعايير من خلال فعل تصحيح، وبديهي أنه يفترض وجود معايير للأداء فليس هناك شيء مصاد يمكن أن يقارن الأداء الفعلي ومن هنا فإن عملية التخطيط لا بد أن تسبق عملية الرقابة.

● **من مبادئ تخطيط العمل بالمدرسة**  
:..... الواقعية، المرونة، الشمول، المشاركة، التوقيت السليم

● **عرف المفاهيم الأتية (التوجيه-- تفويض السلطة- الإدارة المدرسة- التخطيط- الإدارة الصفية)**

- مفهوم التوجيه:

المقصود به الاتصال بالموظفين والمعلمين بإدارة المدرسة وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة، فالتوجيه إذن ليس تنفيذ لأعمال إنما توجيه للآخرين في تنفيذ أعمالهم.

- **ويعني تفويض السلطة** أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلي أحد مرءوسيه ليباشرها تحت إشرافه، ولا يعني ذلك فقدان الرئيس لهذه الصلاحيات، إنما باستطاعته استردادها وقتما يريد حسب ما يراه

-**الإدارة الصفية**: تعرف الإدارة الصفية بأنها الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها المعلم بهدف تنظيم الطلاب والوقت والفصل والمواد والموارد التعليمية بهدف تفعيل عملية التدريس وحث عملية التعلم، بمعنى أنها تشير إلى أي



شيء يقوم به المعلم لجعل الطلاب يحققون الإنجاز، ويكتسبون المعرفة والمهارة اللازمة للنجاح، والتي ينبغي أن تكون نتيجة لبعض الإجراءات والأنشطة التي تحدث داخل الفصل، ويتطلب ذلك تكوين مجتمع فعال، وبيئة آمنة داخل الفصل، ومناخ صحي يشجع الطلاب على العمل، ويستند كل ذلك على خطة إدارية واضحة يضعها المعلم مقدماً، بحيث تتضمن الجوانب الاجتماعية والنفسية والوجدانية للطلاب والتي قد تؤثر عليهم في محيط الفصل.

- - مفهوم الإدارة المدرسية: تعرف بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها.

- ويعرف التخطيط بأنه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة أو كعملية ترتيب أولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المتاحة.

ومما سبق يتضح أن التخطيط في المدرسة يعني الإجابة عن ثلاثة أسئلة أساسية هي:

- ما واقع المدرسة؟ التلاميذ، المعلمون، الإمكانيات المادية من مبنى وتجهيزات، ... وتمويل.... والبيئة والمجتمع.
- ما الذي يراد تحقيقه؟ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع؟ رسم الطرق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف في ضوء الواقع داخل المدرسة وفي البيئة والمجتمع.

مع أطيب التمنيات بالتوفيق

نموذج إجابة امتحان مادة الإدارة المدرسية والصفية  
د/ هالة محمد السيد صالح عمار

