

كلية التربية
نموذج إجابة امتحان مادة الإدارة المدرسية والصفية
الفرقة: الثانية عام -- جميع الشعب
مادة غير مشتركة
أستاذ المادة/ دكتورة /هالة محمد السيد صالح
تاريخ الامتحان /2013/1/16م

إجابة السؤال الأول :

مفهوم القيادة : وتشير القيادة إلي القدرة علي التأثير على أفراد الجماعة من خلال التواصل معهم لتحقيق أهداف ذات معني وقيمة، وهذا يعني أنه لابد من توافر شخص قائد، ووجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم، وتتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير، واستخدام هذه المهارات بقصد تحقيق أهداف عامة، على هذا فالقيادة:

- **كنظام تأثير:** تعني التأثير على سلوك الآخرين أي أنها النشاط الذي يهدف للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبونها.
 - **كتصرفات سلوكية:** تعني العمل القيادي الذي ينتج عنه قيام الآخرين بما يطلب منهم وفي نفس اتجاه القائد.
 - **القيادة هي الإقناع:** توجيه العاملين عن طريق الإقناع والتشجيع بدلاً من استخدام التهديد والقوة.
- فالقيادة ليست عملية جامدة وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات وأن يلعب دوره على المستويين (رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة) وأن يدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه وطرائقه أي أن يقوم بدور تجريدي.

شرح نظرية بلاك وموتون Black & Mouton:

تمكن كل من بلاك وموتون من صياغة نظرية تسمى بالشبكة الإدارية، تعكس درجة اهتمام القادة في بعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)، درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

الاهتمام بالأفراد	٩	(٩،١) إدارة النادي							(٩،٩) إدارة الفريق	
	٨									
	٧									
	٦									
	٥				(٥،٥) الإدارة المعتدلة					
	٤									
	٣									
	٢									
	١	(١،١) الإدارة المتساهلة							(١،٩) الإدارة السلطوية	
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
الإهتمام بالإنتاج										

- **السلبية (1-1):** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالعلاقات الشخصية، والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه.
- **الديكتاتورية (1-9):** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالعلاقات الشخصية، ويركز القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد، وهذا يؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية أيضا.
- **العلاقات الإنسانية (9-1):** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد، وهذا يؤدي إلي علاقات جيدة وشعور بالرضي بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.
- **المتوازنة (5-5):** ويتميز أسلوب القيادة باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، والقائد هنا يوازن اهتمامه بالإنتاج حيث يؤدي إلي الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة.
- **الإدارة بالمشاركة (9-9):** حيث يهتم القائد بكل من الإنتاج والأفراد عند الحد الأقصى، وهذا النمط يهتم ببناء روح الفريق والعمل من خلال الجماعة، وهذه القيادة تعد قيادة متكاملة، حيث يتم فيها تشجيع الأفراد على التجديد والابتكار بمشاركتهم في تخطيط وتنفيذ العمل وفيها ديمقراطية الاتصال.

وفى ضوء ما سبق فإن النموذج الأمثل للقيادة يتوقف على مدى قدرة المدير على فهم وتحليل المواقف والمشكلات التي تواجهه وتحديد الأسلوب الفعال والأكثر ملاءمة لمعالجته فى ضوء الشبكة الإدارية.

سمات القائد التربوي الفعال:

القائد الفعال هو القائد الذي يتولى أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلى الذي تعمل الجماعة في إطاره، وبالرغم من أن السمات القيادية تختلف من مجال لآخر إلا أن هناك مجموعة من السمات المزاجية والعقلية والاجتماعية يجب توافرها في القائد الفعال وذلك لما لها من أهمية في تحديد فعالية سلوكه القيادي.

وتكتسب العديد من المهارات القيادية والإدارية كغيرها من المهارات من خلال التدريب الرسمى وغير الرسمى ومن خلال زيادة الخبرات وتعزيزها من خلال الممارسة، وكما قال "ديفيد David" إنه لا يوجد خط للنهاية فى سباق الجودة، بل إنه يجب على القادة البارزين العمل على اكتساب المهارات التي تجعلهم فعالين، فالقائد يصنع ولا يولد، فهناك العديد من الخصائص السلوكية التي تصف القادة يمكن تحديدها

في النقاط التالية:

- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها، فارتباط الأفراد العاطفى والعقلى فى العمل كفريق تعتبر من أهم الصفات التي تساهم فى رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات.
- القدرة على مساعدة المؤسسة فى إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها فى مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة،
- يميل القائد البارز إلى تكوين اتجاه إيجابى، فمن أهم سمات القادة القدرة على التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة.
- القائد الجيد يعرف كيف يستفيد من طاقاته الشخصية، فالطاقة هى القدرة على التأثير فى الآخرين، وتبرز تلك الطاقة من خلال تعاملات القادة مع الآخرين ومواقفهم فى عمليات صنع القرارات،
- لكى تكون قائداً جيداً لابد أن تكون سياسياً بارزاً، ويشتمل ذلك على الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات فى المؤسسات.
- تعتبر قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة وليست الناقدة واحدة من أصعب المهارات التي يمكن تعلمها.
- إن القادة البارزين لديهم بُعد نظر.
- من أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملأ أن تكون عادلاً وأميناً وعلى خلق رفيع، إذ تعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الحميدة.
- إن الكفاءة شرط أساسى: وتتطلب الكفاءة أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً أعلى يُحتذى به

• القادة الفعالين لديهم القدرة على إقناع الآخرين، فيؤثرون عليهم بكونهم حماسيين وإيجابيين ومتفائلين، فلا بد أن يكونوا أكفاء في أداء مهامهم القيادية، فهم يشجعون تابعيهم ويهتمون بأنفسهم وبالآخرين وبالمؤسسة، والتأثير في الآخرين ويتطلب ذلك أولاً أن تحوز على ثقتهم واحترامهم وأما القائد غير المستقيم وغير المتكامل فيفقد احترام الآخرين وثقتهم له.

• وتعتبر القدرة على حل المشكلات والمرونة العقلية من أهم المهارات القيادية العملية

• يتمتع القادة الفعالين بدرجة مرتفعة من الوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والاتزان الوجداني وتقدير الذات المرتفع، والقدرة على التعاطف والحساسية لمشاعر الآخرين فالقرارات التي تعكس غضب الإنسان وثورته الانفعالية عادةً ما تكون قرارات غير صحيحة.

• كما توجد مجموعة من الدعائم الأساسية للقائد الفعال، وهي:

- تحديد الأولويات: حيث يساعد التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها على نجاح القيادة الإدارية الفعالة، حيث يستطيع القائد معرفة قوة وأهمية تحديد الأهداف، ومن ثم يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل.

- الرؤية والإبداع: حيث يتمتع القائد الإداري بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يري الأشياء التي لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما يتسم بالقدرة على الإبداع والتجديد وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية.

- التفويض: حيث يركز القائد الفعال على قيمة الوقت والثقة بالآخرين في فريق عمله، ويعي تماماً متى وكيف وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.

- التحفيز الذاتي: فالقائد ما هو إلا شخص محفز ذاتياً لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والسعي نحو الأهداف، وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته.

- الثقة بالنفس: فالقائد الفعال لديه ثقة بنفسه وقدرته على مواجهة الأزمات داخل المؤسسة التي يقودها، ويعلم كيف يسيطر على أي موقف ويتعلم من أي موقف يواجهه.

- الالتزام: فالقائد شديد الالتزام بالأهداف التي يضعها، ويعلم أن النجاح يستغرق وقتاً، ويدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً، ويتسم بالإخلاص والانتماء لمؤسسته.

- المرونة والقابلية للتغيير: يتسم القائد الفعال بروح المرونة وتقبل التغيير ويضع خطته في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تجدي فإنه يقوم بتغييرها.

- التنظيم: فالقائد الفعال لديه قدرة عالية على وضع الشيء المناسب في المكان المناسب والشخص المناسب في الموقع الوظيفي المناسب، ويعرف ويفهم قيمة التنظيم في تحقيق أفضل النتائج.

- صنع القرار: يفرق القائد عادةً بين صنع واتخاذ القرارات، وهو مدرب جيداً على كيفية صنع القرارات السليمة، وهو يستمتع بعملية صنع القرار ويتيح الفرصة للآخرين للمشاركة.

- تقبل المخاطرة: عادة ما يميل القائد إلى تقبل المخاطرة، وهو يدرك عملية قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوي حياته وأدائه حتى يقوي على المنافسة.

كما يمكن تحديد مجموعة من صفات القائد المبدع، تتمثل في:

1- صفات عامة:

- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .
- **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة .
- **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.
- **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسئولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .
- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .
- **العمل الجاد باتقان والتزام:** فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم باتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .
- **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
- **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذاً إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات .
- **امتلاك الحنكة:** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .
- **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من النقاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكامللاً لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام .

2- صفات شخصية:

- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .
- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات .
- القوة البدنية و السلامة الصحية .
- المرونة و سعة الأفق .
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
- المظهر الحسن .
- احترام نفسه و احترام الغير .
- الإيجابية في العمل .
- القدرة على الابتكار و حسن التصرف .
- أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرعوسيه بالكمال و التعاون .

3- صفات قيادية:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية و علاقات العمل .
- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .
- القدرة على اكتشاف الأخطاء و تقبل النقد البناء .
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه و اكتساب ثقة الغير .
- الحزم و سرعة البت و تجنب الاندفاع و التهور .
- الديمقراطية في القيادة و تجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
- القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل .
- المواظبة و الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرعوسيه .
- سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة .
- توخي العدالة في مواجهة مرعوسيه .
- تجنب الأنانية و حب الذات و إعطاء الفرصة لمرعوسيه لإبراز مواهبهم و قدراتهم .

اجابة السؤال الثانى:

1- مفهوم التفويض وأهميته:

التفويض في اللغة من الأصل فوض "to delegate" والتي تعني ترك بعض السلطات للهيئة المعاونة لإتجازها، إما لعدم سماح الوقت بالقيام بها، وإما لعدم ضرورة القيام بها شخصياً.

يقصد بالتفويض انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات، أو صلاحية التصرف في أمور معينة من جهة، أو من شخص أعلى إلى جهة، أو شخص آخر أدنى في المستوى الوظيفي.

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.

ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها وإنما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق القائد التربوي استرداد هذا التفويض في أي وقت، من مرءوسيه، وإعادة تفويضه لآخرين إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسئوليات التي كلفوا بها.

خطوات التفويض:

من البديهي أن المدير لن يستطيع تفويض سلطة لا يمتلكها لأي فرد لأنه ليس لديه أي شيء يقوم به هو، سواء كان مديراً تنفيذياً أو مشرفاً أو استشارياً، ومن الواضح والبديهي أيضاً أن المدير لن يستطيع تفويض السلطة دون نقل، وإسناد مهامه ومسئولياته إلى مساعده، ولذلك سوف نتناول العملية الداخلية للتفويض، والتي تتضمن:

- 1- تحديد النتائج التي يجب على هؤلاء الأفراد الذين يشغلون ذلك المنصب الوصول إليها.
- 2- تحديد المهام والمسئوليات التي يجب على الأفراد الذين يشغلون تلك المناصب تحقيقها والقيام بها.
- 3- تعريف المرءوسين بكيفية الأداء الفعال لهذه المهام.
- 4- تفويض السلطة لهؤلاء الأفراد للقيام بأداء تلك الأدوار والمسئوليات والمهام.
- 5- تزويد هؤلاء الأفراد بالأفراد الآخرين الذين يضمنون لهم تحقيق تلك المهام والمسئوليات.
- 6- تزويد المرءوس بالسلطات اللازمة لأداء المهام المفوضة.
- 7- وضع معايير أو توقعات لمستويات الأداء المرغوبة.

2: مبادئ وقواعد عملية تفويض السلطة:

تتمثل جوانب عملية التفويض في :

- **المسئولية:** حيث إنها تشير إلى العمل المسند إلى مركز ما أو إلى الالتزام الناشئ من إسناد هذا العمل، وتحديد الواجبات والوظائف المطلوب أدائها، وهي المهام أو الأعمال المطلوب إنجازها وفقاً لخطة معينة، أو الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد، ويقصد بالواجبات

- الاختصاصات أو الأعمال الموكلة بها إلى المدير وكافة الواجبات داخل المدرسة تقع في الأصل على عاتق مديرها الأعلى، ثم تتساقط منه إلى المستويات الأدنى منه بالتفويض.
- **السلطة:** منح سلطة كافية للمرءوس لتحقيق النتائج المتوقعة، وهي القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم، أو هي الحق الذي يمنح لشخص ما، فيضع في يده السلطة التي تمكنه من أن يوجه غيره، فيصدر له الأوامر الملزمة والتعليمات الواجب اتباعها، وتتعلق السلطة بحق الرئيس في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ونظراً لأن تحديد السلطة عملية تنظيمية فلا بد أن تتكافأ مع ما أسند للرئيس من مسؤولية.
 - **المساءلة:** حيث ينشأ عن تفويض السلطة حق الرئيس في مساءلة المرءوسين الذين تم التفويض لهم.
 - **التنازل:** حيث إن تفويض المدير لجزء من سلطاته إلى تابعيه لا يعنى تخليه عن مسؤوليات العمل، بمعنى أن التفويض لا يعنى التنازل لأن الأخير يعتمد على تخلى المدير عن كل المسؤولية والسلطة المرتبطة بها
 - **الأخطاء:** فقد يكون حقيقة فعلية أن المدير لديه قدرة على أداء الأعمال أفضل من مرءوسيه وأسرع منهم وبأخطاء أقل، ولكن عليه أن يتذكر أن وقته وطاقته موارد نادرة، ومن ثم لا يمكن أن يقوم بعمل كافة الأشياء بنفسه، وبالتالي عليه أن يحد من عملية التفويض كتدريب للصف الثانى على القيام بالمهام الإدارية وهذا يحتم عليه:
 - أن يضمن عدم زيادة تكلفة الأخطاء عن قيمة التعليم، عن طريق وضع الضوابط الكافية عند التفويض.
 - أن يتوقع ويتقبل بعض الأخطاء من مرءوسيه، حيث أن ذلك يعد جزءاً من التفويض، والأخطاء تعتبر وسيلة جيدة لتعلم المرءوسين.
 - **عبء العمل:** على الرغم من أن التفويض يعد أداة فعالة للمديرين المثقلين بعبء زائد من العمل، فإنه إذا اعتبر المسوغ الوحيد الذى يجعلهم يفوضون بالمهام، فإن ذلك يجعل المرءوسين يشعرون بأنهم مستغلون وأنهم مجرد وسائل لتحقيق غايات وأهداف المدير.
- أما عن مستوى التفويض فيعنى أنه عند قيام المدير بتفويض السلطة يجب أن يراعى المدى الذى تفوض إليه السلطة لكل فرد، أو يجب أن يتم تفويض السلطة بالقدر الذى يتناسب مع الزيادة فى الخبرة، ومن ثم نجد أن المساعدين يحصلون على سلطات بدرجات مختلفة، ويفضل الفكر الإدارى المعاصر أن يشمل التفويض أكبر عدد من المساعدين تدريجياً على أن يصل التفويض إلى أدنى مستويات العمل.
- كما أن عملية التفويض تنطلق من مجموعة من المبادئ تتمثل فى :**
- **التحديد الوظيفي:** ويعنى تحديد وظيفة كل فرد داخل المدرسة بوضوح، حيث يساعد ذلك على ارتفاع الكفاءة الإدارية والإنتاجية له.

- **مستوى السلطة:** ونعنى به معرفة كل رئيس فى كل مرحلة من مراحل المستويات الإدارية على كيفية ممارسة السلطة التى منحت له عن طريق دراسة الأسلوب الذى تم به ممارسة هذه السلطة من قبل من له هذه السلطة، وهذا يعنى أن كل مستوى من المستويات الإدارية فى المدرسة له سلطاته.
- **التفويض حسب النتائج المتوقعة:** ويعنى تفويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة حسب قدراتها وميولها واستعداداتها مع معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التسلسل الإداري بالمدرسة.
- **المسئولية المطلقة:** ويعنى التزام المرعوس بأداء واجباته وفقاً لما يريده الرئيس، ومعنى ذلك أن الرئيس يمكن أن يستخدم سلطته فى طلب خدمات معينة، وبذلك يتحمل الآخرون مسئولية أداء هذه الخدمات على الوجه المطلوب.
- **تكافؤ السلطة مع المسئولية:** يتحمل الموظف المسئولية الإدارية عن أعباء وظيفته، ولهذا يجب أن يقابلها ما يعينه على تحمل هذه المسئولية بإعطائه الحق فى تكليف مرعوسيه بأداء العمل ومسألته عن كل ما يؤثر فى هذا الأداء، وهذا ما يعرف بالسلطة، أى الحق الرسمى فى طلب العمل من الآخريين ومحاسبتهم، وهذا يعنى أنه لا مسئولية بدون سلطة، ولا سلطة بدون مسئولية، فهما متلازمان ومرتبطان وظيفياً.
- **توحيد مصدر الأوامر:** ويعنى عدم تعدد الرئاسات للموظف / العامل الواحد، حيث تصدر الأوامر والتعليمات عن رئيس واحد، وعلي الموظف أو العامل أن يلجأ إلى هذا الرئيس وحده للمراجعة أو للمشاورة لضمان عدم التضارب أو التناقض فى الأوامر أو التعليمات.

و توجد أيضاً مجموعة من المبادئ التى يجب مراعاتها فى عملية التفويض، ومنها:

- 1- لا تنتقد المرعوسين، فالنقد يجعل المرعوس يقاوم قبول المحاسبة عن أعمال إضافية، فإذا ما حدث خطأ، فإن الخلل يجب أن يتم شرحه بنفس الطريقة التى تحسن الأداء فى النتائج المستقبلية بدلاً من الطريقة الدفاعية والرغبة فى تجنب السلطة الإضافية.
- 2- تأكد من حصول المرعوس على المعلومات والموارد التى تمكنه من أداء العمل.
- 3- احترس من أن يصبح عمل المرعوس عملاً أنت، فغالباً سيأتي المرعوس إلي المدير ويقول لدى مشكلة، ويحاول المدير حلها.
- 4- فوض القرار إلي المدى الذى يكون فيه محلياً، ففي منظمة مقسمة تبعاً لوظائف الأعمال، فإن الرئيس يمكنه تفويض القرارات إلي بعض العاملين.

2- تضح فوائد وأهمية تفويض السلطة فى الأمور التالية:

• **توفير وقت الرئيس للتفرغ للمسائل الهامة:** يتيح تفويض السلطة لدى القادة الوقت والطاقة اللازمين للتعامل مع بعض القضايا الأكثر أهمية، مثل المواقف الطارئة التي تحتاج الي قرار سريع، وخصوصاً تلك التي تحدد اتجاه مستقبل المدرسة، فالتفويض يزيد من تنمية مهاراته القيادية الخاصة بالقادة، وأيضاً يعطيهم الوقت الكافي للاهتمام بالقضايا التي تحتاج اهتماماً كبيراً، فذلك التفويض يبني فرق عمل مهارية وذات أنظمة متعددة.

• **سرعة البت في الأمور:** تتمكن المدرسة من تنفيذ القرارات بصورة جيدة إذا تركت مسئولية تنفيذ القرارات الخاصة ببعض القضايا لمن هم مؤهلون لذلك، حيث يساعد التفويض كثيراً في سرعة البت في الأمور، واتخاذ القرارات دون الرجوع الى المصادر العليا التي فوضت السلطة، كما أن الجهة التي تصدر القرارات عن طريق التفويض هي في الحقيقة أقرب الجهات التي تعرف ظروف العمل وحاجاته.

• **رفع الروح المعنوية في نفوس الأفراد:** يعتبر الأفراد العاملون المفوضون بالسلطة من أهم المشاركين في وضع الشكل المستقبلي للمدرسة، فدائماً ما يبتكرون طرقاً جديدة للتعامل مع المشاكل والقضايا والتحديات التي تواجه المدرسة في المستقبل، فهم أكثر قابلية للتغيير وأكثر قدرة على تحديد اتجاهات التغيير التي ستسلكها المدرسة.

• **زيادة خبرة الأفراد ونموهم:** لا يوجد أي شخص لديه طاقات غير محدودة، ولا يوجد شخص يعرف كل شيء، وليس من الواقعي أيضاً أن نتوقع أن فرداً واحداً هو مصدر كل الحكمة، وأنه يعرف كل موقف يحدث في المدرسة، فالفائد الذي لا يزود موظفيه بالقدرات والطاقات اللازمة مثله مثل النحلة التي تحاول امتصاص كل الزهور بمفردها.

التفويض يحقق عدة مزايا بالنسبة للرؤساء والمرءوسين، ويمكن حصرها فيما يلي:

أ- **بالنسبة للرؤساء : يحقق المزايا الآتية :**

- 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.
- مساعدة القائد علي إقامة علاقات جيدة مع العاملين.
- إقامة علاقات وظيفية مع الوحدات الأخرى لتنسيق العمل.
- 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.

ب - **بالنسبة للمرءوسين يحقق المزايا الآتية:**

- رفع الروح المعنوية لدى المرعوس وإعطائه الثقة في نفسه.
- إبراز الأشخاص الذين يملكون قدرات إدارية.
- صقل الأفراد عن طريق تطبيق المحاولات المتكررة في اتخاذ القرار الإداري.
- تعطي المسؤوليات الواضحة الخبرة وتعد الفرد لتولي وظائف إدارية.
- يمنح الأفراد العاملين احترام الذات.
- تنمية مهارات وقدرات المرعوسين.
- زيادة فاعلية الإدارة وارتفاع معنويات المرعوسين لشعورهم بثقة الرؤساء فيهم.
- زيادة التزام المرعوسين بأداء المهام مع زيادة ولائهم للمدرسة، حيث إن تفويضهم في اتخاذ القرار يؤدي إلى تفهم العمل والدافعية لإنجازه.

وإجمالاً يمكن تحديد مزايا التفويض فيما يلي:

- إعداد رؤساء المستقبل: يحقق التفويض إعداد كادر القادة في المستقبل علي كل المستويات، وذلك بتعود من تفويض إليهم السلطة علي التفكير الموضوعي والمقارن ورؤية النتائج، كما أنه يسمح أيضا باختيار رؤساء المستقبل بإجراء الاختيار المناسب للوظيفة بعد تجربة عملية.
- توفير مناخ مناسب: تحقق عملية التفويض جواً مناسباً للعمل داخل المؤسسة لأن العامل لم يعد يحسن عملية الانفصال بينه وبين رؤسائه، وستتولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً، إذ يضع كل فرد في المنظمة حجراً في مبناها.
- إشباع الحاجات النفسية للعامل: يعتبر تفويض السلطة أحد الوسائل لإشباع حاجات العامل كالأمان في نطاق العمل، وتطوير قدراته الذهنية، كما أن التفويض يرضي حاجاته الثانوية من حرية التعبير، وينمي روح المبادرة، والشعور بتقدير الذات.
- يُمكن الرئيس الإداري الذي يفوض من أن يقوم بدوره الحقيقي كرئيس إداري، فعليه أن يخصص وقته سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل في أن يسيطر علي عمله، وأن يقدر علي مواجهة كل مهمة يعمد إليه القيام بها.

اجابة السؤال الثالث:

تتضمن 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 وتشاركتها 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 بتحديد مدى ارتباطها ببعض العوامل الأخرى، والأسباب الكامنة ورائها بهدف وضع استراتيجية ما لتحقيق النظام والانضباط داخل الفصل.

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 علي ما يلي :

(1) 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 وإمكانياتهم، 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 إلى 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.

(2) 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.

(3) 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.

(4) 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

(5) 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 إلى أنه ليست لديهم القدرة على حل المشكلات الصغيرة بصورة جماعية بما يمنع تفاقمها وتحويلها إلى صراع يؤثر على حياتهم الخاصة والاجتماعية، وأما مشكلات عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد فتؤدي إلى حدوث سوء فهم بينهم مما يؤدي إلى 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 على تحديد طبيعة الفصل المدرسي والقدرة على احتواء الصراعات بصورة فعالة ومستمرة، وذلك يتم من خلال الوقوف على أسباب الصراع ثم بعد ذلك مساعدة الطلاب على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث مشكلات داخل الفصل.

(6) مهارات صنع القرار والتخطيط:

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

(7) مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب:

يمتلك المعلم الفعال المهارات التي تمكنه من التواصل والتفاعل الإيجابي مع الطلاب داخل وخارج الفصل، فعلى سبيل المثال يجب أن يمتلك المعلم القدرة على تحقيق نظام التفاعل الإيجابي بينه وبين الطلاب داخل الفصل ونظام العمل التعاوني داخل الفصل وحيث تؤدي تلك المهارة إلى بحث الطلاب عن السلوكيات التي تضمن لهم التفاعل الإيجابي والتعاوني مع زملائهم، ولكن إذا كان المعلم هو المسيطر الوحيد على العملية التعليمية داخل الفصل فعندئذ يلجأ الطلاب إلى القيام بسلوكيات عدائية داخل الفصل تجاه زملاءهم بحيث يجربون 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 على السلوكيات التي يقوم بها المعلم داخل الفصل، ذلك لأن المعلم هو القدوة أمام الطلاب مع ضرورة إتاحة المعلم فرصة الابتكار والاختراع للطلاب والتي تؤدي إلى ابتكار الأساليب التي تساعد على امتلاك جميع عناصر وأوجه المنهج المدرسي، وذلك لأن معظم الأعمال التي تتم داخل الفصل تعتمد أساساً على النموذج والمثل وليس على إلقاء التعليمات والأوامر ثم ترك الطلاب يتصرفون كما يريدون ثم بعد ذلك تتم محاسبتهم على سلوكياتهم، وذلك الدور الفعال لن يتم إلا بعد تحديد ثلاث نقاط:

- أن يكون المعلم مستعدًا بعقله وقلبه وجسده للتعامل مع الطلاب وعدم وجود ما يشغله عنهم.
- تحديد مسؤوليات وحدود كل فرد داخل الفصل.
- تحقيق توقعات الطلاب وتلبية مطالبهم. كما يمكن توصيف مشكلات الإدارة الصفية إلى:

مشكلات الإدارة الصفية:

1-مشكلات إدارية:

- كثرة الحركة و التلفت و التجول داخل الفصل.
- الأحاديث الجانبية و إثارة الفوضى.
- عدم التقيد بنظام معين للإجابة عن الأسئلة.
- كثرة الاستئذان للخروج من الفصل.
- الاعتداء على الآخرين بالضرب ، تحطيم الأشياء ، السرقة ، الوشاية.

1. مشكلات تعليمية:

- سرعة الفتور و تشتت الانتباه.
 - بطء التعلم و سرعة النسيان.
 - الانشغال عن الدروس و الشرود.
 - عدم المشاركة فى التفاعل الصفى.
 - تدنى الانفعال للتشجيع.
 - الإهمال فى العمل المدرسي.
 - الملل و التبرم.
 - ضعف التحصيل و التأخر الدراسي.
- و يمكن تصنيف المشكلات السلوكية إلى الفئات الآتية:
- المشكلات التافهة.
 - المشكلات البسيطة.
 - المشكلات الحادة التى تكون محدودة المدى و التأثير.
 - المشكلات المتفاقمة أو المنتشرة.

علاج مشكلات الإدارة الصفية:

1-أساليب علاج المشكلات الإدارية:

- إيضاح أنظمة الفصل وقوانينه التى تنظم تحركات الطلاب ومشاركتهم.

- تشجيع الطلاب وحثهم على التقيد بتلك الأنظمة وتذكيرهم بها عند مخالفتها.
- تشجيع الطلاب على الانضباط الذاتي واستنكار أي سلوك مخالف لنظام الفصل.
- تنمية علاقات طيبة بين المعلم و طلابه، و بين الطلاب.
- تحديد مكافآت عينية أو معنوية للطلاب الذين يتقيدون بأنظمة الفصل.
- يقظة المعلم و انتباهه المستمر لكل ما يحدث فى الفصل.
- وقوف المعلم بالقرب من مصدر المشكلة.
- إشراك الطالب مصدر المشكلة فى فعاليات الدرس.

2-أساليب علاج المشكلات التعليمية:

- تغيير طريقة التدريس
- تغيير الوسيلة التعليمية
- تنويع أساليب التشجيع
- مراجعة المهارات السابقة التى يتطلبها الدرس الجديد.
- تغيير النشاط التدريسى.
- إضفاء روح المرح على الدرس.

إجابة السؤال الرابع:

1-مبادئ التنظيم الإداري فى المؤسسة التعليمية:

توجد مجموعة من المبادئ العامة أو الرئيسية التى ينطلق منها التنظيم المدرسي في الوقت الحاضر، وهذه المبادئ مرتبطة بعضها ببعض وتوجد بينها علاقة تأثر وتأثير، وبالرغم من الاختلاف بين وجهات نظر المفكرين حولها فقد اجمع غالبيتهم على المبادئ الآتية:

- **مبدأ وحدة الهدف:** يعد الهدف أو الغاية احد الأسس المركزية لتبرير وجود المؤسسة، فالهدف هو التوجهات التى تسعى المؤسسة لتحقيقها، والوضوح يساعد في رفع المعنويات عن طريق إحساس العاملين بمدى إسهامهم في نجاح مؤسستهم، ومن ثم فان كل جزء من التنظيم المدرسي يعبر عن الهدف المطلوب تحقيقه.
- **مبدأ وحدة الأمر:** لاشك أن توجيه التعليمات الإدارية من مصادر متعددة للفرد تولد لديه حالة من الإرباك والحيرة وضعف الأداء، لذا يفضل أن تلقى الفرد العامل أوامره من رئيسه المباشر، ويكون مسئولاً عن عمله أمام الرئيس الأعلى فقط، والذي بدوره يكون مسئولاً عن عمله أمام مسئول أعلى.
- **مبدأ التنسيق:** يعد مبدأ التنسيق احد صفات الإداري الناجح، حيث يقوم بتحديد وتوضيح البرامج وأسلوب العمل وتحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات وخطوات الاتصال مع بعضها

والجهات والسلطات العليا والتي تساعد العاملين على وضوح الرؤيا في أثناء العمل وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

• **مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية:** يؤدي التنظيم الجيد إلى توازن بين سلطة ومسئولية كل وحدة من وحدات المؤسسة، وتوازن سلطات فرد من الأفراد العاملين مع المسئوليات المطلوبة، فالسلطة والمسئولية لا بد من توازنها، إذ لا يعقل أن يسأل احد العاملين عن مدى انجازه لعمل معين، دون أن يمنح السلطة الكافية لممارسة ذلك العمل والإشراف عليه.

ويقصد بالسلطة الصلاحيات الممنوحة لشاغل وظيفة معينة حيث تتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة، ويقترن بالسلطة مفهوم آخر وهو القوة التي تقرر السلطة وتعني القدرة على توجيه سلوك الآخرين والتحكم فيه وللقوة ستة أشكال هي الإثابة والعقاب وقوة الشخصية وقوة الخبرة وقوة المعلومات والقوة المستمدة من المنصب.

أما المسئولية فهي التزام من جانب شاغل الوظيفة أن يقوم بأدائها ويتحمل أعبائها ويحقق أهدافها حيث انه سيساءل عن نتائج عمله، ويعتبر كل رئيس مسئولا عن النتائج المترتبة على أدائه، ولذا فإنه من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسئولية أو تتكافأ معها.

• **مبدأ تفويض السلطة:** ويتم ذلك عن طريق توزيع الصلاحيات على مختلف المستويات وعدم حصرها أو ربطها بشخص معين، فالتفويض للسلطات وسيلة من وسائل المؤسسة لتمكين الأفراد والجماعات من العمل بحرية، والتصرف السريع لمواجهة المشاكل والمعوقات في ميدان العمل.

• **نطاق الإشراف:** ويقصد به عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد بفاعلية، ويعد الإشراف حلقة من حلقات الإدارة الناجحة لأنه يتعلق بجانب من قدرات المدير الشخصية، وخبرته الطويلة والميدانية لطبيعة العمل في القواعد التي تقوم بتنفيذ العمل.

• **مرونة التنظيم:** وتعني بعد التنظيم المدرسي عن الجمود والتأكيد على مرونته حتى يستطيع مواجهة بعض التغيرات والظروف الطارئة، فالمؤسسة تعيش ظروفًا متغيرة تحكمها عوامل واعتبارات دائمة التغير، وإذا أرادت المدرسة أن تحتفظ بفعاليتها وقدرتها على التجاوب مع كل هذه المتغيرات فعليها أن تكون مرنة.

• **التخصص وتقسيم العمل:** نظرا لان الإنسان لا يستطيع إتقان كل شئ، ومن ثم كان من الأفضل أن يتخصص في شئ واحد أو مجموعة من الأعمال المتشابهة.

• **تدرج السلطة:** تعد السلطة هي الحق الشرعي في إصدار القرارات اللازمة للآخرين للقيام بعمل معين، وتحويل السلطات من الأعلى للأدنى هو ما يعرف (بمبدأ التدرج) وسريان ذلك من القمة إلى القاعدة، وهو من عناصر نجاح القرار ومقوماته حيث يتحقق السلم الرئاسي الذي يسيطر بشكل فعال على انجاز المسئوليات والوظائف.

- **المركزية واللامركزية:** ويقصد بالمركزية تركيز السلطة بيد مركز واحد والرجوع إليه في مسألة اتخاذ كافة القرارات، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطة بين الأفراد القادرين على اتخاذ القرارات الصائبة دون الرجوع لمركز معين، والمبالغة في ممارسة المركزية تؤدي إلى حالة التسلط للحد الذي قد يؤدي إلى الديكتاتورية، وكلما ضعفت المركزية، قد يؤدي إلى التسبب والمواقف اللا ملتزمة، ويرى البعض أن للمركزية واللامركزية فوائد ومضار حيث أن المركزية تضمن وحدة التوجيه والتنسيق والاطمئنان إلى سلامة الإجراءات، وتعتمد اللامركزية على قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع إمكانية إحساسهم الواعي بأهداف المنظمة تلافياً للتسبب واضطراب العمل.

2- فوائد التخطيط:

- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظومة التعليمية إلى تحقيقها بالصورة التي تمكن كل فرد من الأفراد العاملين بها من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه، وبالتالي يؤدي عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.
- يساعد التخطيط على تحديد المشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها والنتيجة عن التحضير للعمل في المستقبل، والذي يتصف بالتغير وعدم التأكد وبالتالي الاستعداد لمواجهتها وتلافيها قبل حدوثها.
- يساعد التخطيط على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد البشرية والمادية المطلوب استخدامها من حيث الكم والنوع، حتى يمكن إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية حيث إنه يحدد أداء كل مرحلة من مراحل العمل.
- وضع أهداف محددة وواضحة تكون محور الاهتمام أثناء فترة وضع الخطة مع تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر دون إسراف أو تقصير.
- التنسيق بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة في المنظومة، حيث تضع كل إدارة خطتها التي تتكامل مع الخطط الأخرى ولذلك تسهل مهمة الإدارة في وضع أساليب العمل وخطواته وإجراءاته مما يجعل الأفراد يعرفون بدقة المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه.
- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد والجماعات حيث يعمل التخطيط على توفير المعلومات والبيانات التي تتناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة قنوات الاتصال، وفي كل الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.
- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة، وبالتالي يؤدي إلى خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.

- يمكن التخطيط المدير من رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظومة والبيئة التي يتعامل معها، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها، وعن طريق هذه الرؤية يمكنه الاستخدام الأمثل لهذه الأنشطة، والتحديد الدقيق للواجبات والاختصاصات، وبالتالي تأتي الجهود المبذولة بالقدر الضروري الذي يحقق الهدف المنشود، وبذلك يحقق التخطيط تخفيض الجهود غير اللازمة.
- يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة علي التنفيذ. فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط هي عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حين حدوثها.
- يوفر التخطيط الأمن النفسي للعاملين، إذ أن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلي حد كبير مما يؤدي إلي الارتياح النفسي والاطمئنان لدي العاملين، وبالتالي يحفزهم إلي العمل ويرفع إنتاجيتهم.
- رفع كفاءة عملية الرقابة وذلك من خلال وضع معايير لقياس النتائج علي ضوء الخطة الموضوعية ومتابعة تحقيقها، واتخاذ القرارات السليمة المناسبة من خلال المعايير الموضوعية في الخطة والشروط التي تطبق من خلالها المعايير.
- مساعدة الإدارة علي تحقيق أهدافها، وإعطاء درجة من الثقة حيث يشعر كل مدير أنه يسير علي برنامج مدروس، وطبقا لخطوات محددة مما يؤدي إلي زيادة فعالية وكفاءة المديرين والإدارات المختلفة.

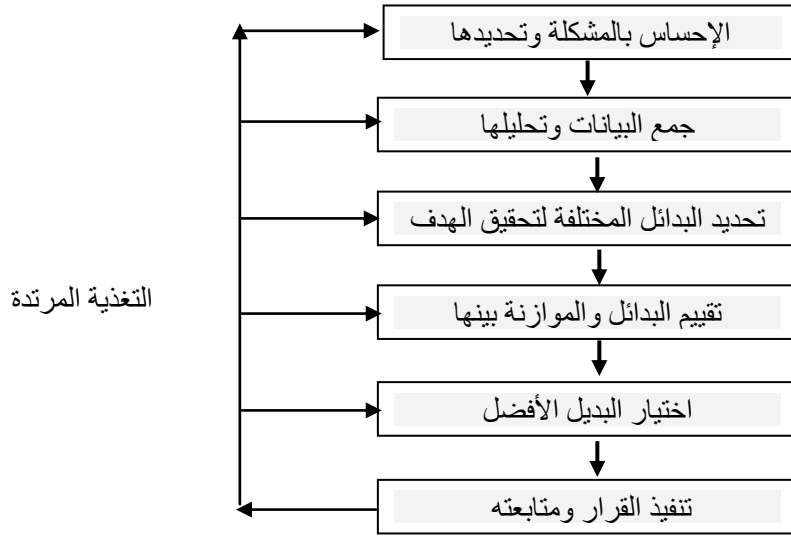
خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

- أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعنى أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعنى أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
- أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعنى أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام أي بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك.
- أن تكون إدارة ديمقراطية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذ ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد، ومشاركة أعضائه في تحديد السياسات ووضع البرامج، والمساواة فيما بين أعضاء المدرسة.

3- مفهوم صنع القرار:

ويمثل القرار النقطة التي يتم بعدها اختيار بديل من بين مجموعة اختيارات غالباً ما تكون متنافسة، أي اختيار المدرك بين عدة بدائل، أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ.

2- خطوات صنع القرار :



- 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 إلى 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 تنحصر 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.

4-الاعتبارات يجب أن يتبعها المعلم فى إدارة الصف الدراسي:

- صلاحية الفصل من حيث البناء والإضاءة والتهوية وتوفير الوسائل التعليمية المناسبة للاستعمال وذلك بالتعاون مع الطلاب مما يوفر الراحة النفسية للطلاب.
- تنظيم جلوس التلاميذ بشكل مريح يسهل حركة التنقل فيما بينهم ويراعى فى ذلك ما قد يكون عند الطلبة من مشاكل البصر أو السمع أو الحركة وطول القامة وقصرها.
- كذلك يعالج ما قد ينشأ من مشاكل عند الطلاب سلوكية كانت أم اجتماعية أم اقتصادية أو أكاديمية فيعمل على حلها.
- يعمل على مراعاة الفروق الفردية بين طلابه بحيث يلقى كل طالب ما يناسب قدراته واستعداداته ، وما يتحقق مع ميوله ورغباته.
- على المعلم التعاون مع الجميع.
- يجب على المعلم تجنب الحكم الارتجالي على الطالب الذى لا يستند إلى أساس موضوعى.
- المعلم هو المسئول عن تطبيق منهاج المادة التعليمية التى يقوم بتدريسها وعليه أن يزود المسئولين بملاحظاته عنها حيث يضعها موضع التطبيق.
- كذلك على المعلم القيام بإعداد الوسيلة واختيار الأنشطة اللازمة والمرافقة للمنهج.

ومما سبق نستخلص أهم هذه الاعتبارات ما يلى :

- 1 - دخول الفصل بوجه بشوش: بعض المعلمين يدخل الفصل بوجه عابس ، ولا يلقى التحية على طلابه وعبوس المعلم ينفر الطلاب منه ، ويقال من حماسهم للدرس وإقبالهم عليه ، والسلوك المرغوب فيه أن يدخل المعلم الفصل بوجه بشوش مع الحرص على تحيتهم وإعازتهم اهتمامه.
- 2 - ملاحظة وقوف الطلاب وترتيب المقاعد ونظافة الفصل وتهويته حين دخوله.
- 3 - طرح السؤال قبل تحديد التلميذ المجيب : ربما لجأ المعلمين إلى تحديد من سيجيب عن السؤال قبل طرح السؤال، وهو سلوك غير مرغوب فيه، لأن التحديد المسبق لمن سيجيب عن السؤال يشعر بقية التلاميذ بأنهم غير معنيين بالسؤال، وأنهم معفون من التفكير فى الإجابة عنه، والسؤال الصائب أن يوجه المعلم سؤالاً أولاً لجميع التلاميذ، ويعطيهم الفرصة للتفكير فى الإجابة وبعد ذلك يختار التلميذ المجيب وفى حالات نادرة يحدد المجيب أولاً إذا لاحظ أحد التلاميذ غير منتبه للدرس فيفعل ذلك ليشده إلى موضوع الدرس مع سائر زملائه.
- 4 - المناداة على التلاميذ بأسمائهم الحقيقية : يعتمد بعض المعلمين عدم مناداة التلاميذ بأسمائهم ويطلقون عليهم أسماء أخرى تحمل صفة لا يتقبل التلميذ مناداته بها كمناداة التلميذ (الغبي ، المهمل ...) ومناداة التلميذ باسمه يخلق جو أسرى اجتماعى.
- 5 - تنظيم إجابات التلاميذ: الإجابات الجماعية للتلاميذ تخلق جو الفوضى وعدم النظام وتؤدى إلى اختلاط الإجابات الصحيحة بغيرها ، فيصعب على المعلم أن يميزها ، ويعززها ، فعلى المعلم إذن أن ينظم إجابات التلاميذ ، ويعودهم الاستئذان قبل الإجابة ، برفع اليد دون صوت أو إزعاج.
- 6 - حركة المعلم المنظمة داخل الفصل : يجب أن يكون وقوف المعلم أمام التلاميذ وأن تكون حركته منظمة فيتحرك للإشارة على وسيلة أو يمر بينهم لتصويب وضع معين ، ويجب ألا تكون حركة عشوائية تؤثر على انتباه التلاميذ وتشتت أفكارهم ، وأيضاً لا يقف بجانب التلميذ أثناء الإجابة فهذا يزيد من اضطرابه ووقوعه فى الخطأ.
- 7 - عدم الخروج عن موضوع الدرس.
- 8 - تقبل التلاميذ وخلق الأجواء التعاونية والديمقراطية : قمع التلاميذ يقتل روح الإبداع لديهم ومن الأفضل خلق الأجواء التعاونية والديمقراطية.
- 9 - مواجهة المواقف الطارئة بهدوء واتزان : من مظاهر ضعف المعلم فى إدارة الفصل سرعة الانفعال وشدة ارتبائه عند مواجهة المواقف الطارئة ، لأن التصرف المرتجل لا يحل المشكلة

، ويظهر المعلم بمظهر العاجز الذى لا يدري ماذا يفعل، والأفضل مواجهة المشكلات الطارئة بهدوء واتزان ومعالجتها بروية وتعقل.

1- احترام أسئلة الطلاب وإجاباتهم : يظهر بعض المعلمين استخفافاً بما يثيره الطلاب من تساؤلات ، وربما سخروا من بعض إجاباتهم والاستخفاف أو السخرية تؤدي إلى انسحاب الطالب من المشاركة الفصلية وكرهه للمادة الدراسية ومعلمها.

11- عدم التحيز فى المعاملة والموضوعية فى التعامل مع الطلاب : التحيز فى المعاملة يفقد المعلم احترام طلابه له ، ويقلل من هيبته فى نفوسهم ، فيجب أن يساوى المعلم بينهم فى المعاملة.

12 - تفهم أسباب المشكلة ، معاقبة المتسبب الفعلى لها.

13 - إشغال الطلاب وتوزيع الأسئلة والنشاطات على المستويات المختلفة (صدق بعض المعلمين فى قولهم : إذا أنت لم تشغل التلميذ فإنه يشغلك).

14 - الدرس الجيد هو الذى يبدأ بالطالب وينتهى بالطالب : إشراك الطالب فى المناقشات والحوار والاستنتاج والاكتشاف حتى يكون للمتعلم دور فى اكتساب الخبرات التعليمية.