

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم

# المناجمنت و قيادة التسيير

سند تكويني  
لفائدة سلكي الإدارة والتسيير

إعداد

هيئة التأطير بالمعهد

السنة : 2005



4 - شارع أولاد سيدي الشيخ - الحراش - الجزائر

الموقع على الأنترنت: <http://www.infpe.edu.dz>

البريد الإلكتروني: [contact@infpe.edu.dz](mailto:contact@infpe.edu.dz)



## تمهيد

إن الإدارة بمفهومها الحديث عبارة عن العملية أو الاستجابة لتحديات تتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية والمالية وتوجيهها توجيهها سليما وكافيا لتحقيق أهداف المؤسسة ولن تتمكن الإدارة المدرسية من توظيف إمكاناتها لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المعرفي ومن التحصيل العلمي إلا في ظل توظيف بشكل أنجع للأدوات الضرورية التي يستعملها المناجمنت في مهامه الإدارية مثل ما سنتعرض إليه بالتفصيل لاحقا. ومعنى هذا الكلام أن الإدارة اليوم مطالبة بل ملزمة بالاستجابة لتحديات أفرزتها التطورات الهائلة التي حصلت على عالم الإدارة عامة والإدارة التعليمية على وجه الخصوص، ومن هذه التحديات التطور الهائل الذي حصل في طلبات ومستلزمات المجتمعات البشرية في المادة التعليمية من حيث الكم وخاصة من حيث النوعية.

ولكن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هل الإدارة التعليمية مثل ما هي ممارسة اليوم في مؤسساتنا قادرة على أن تستجيب لتلك التحديات بالقدر المطلوب؟ أم أنها تستمر في الممارسة بنفس الأساليب الكلاسيكية. وهل هذا ممكن في ظل العولمة؟ وفي ظل تزايد الطلب على المنتج الدراسي فالجواب يكون أصلا بالنفي وعليه: فالسبيل الوحيد في نظرنا هو أن تستعد الإدارة في بلادنا بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة الاستفادة من تقنيات التسيير الحديثة التي نحاول من خلال هذا

البحث أن نتعرض إليها بشكل مفصل ولكن الاستعداد يكون أولاً في إعادة النظر كلية في النصوص الجاري بها العمل من جهة والسعي إلى وضع إستراتيجية شاملة تتكفل بترسيم هذه الأساليب من التسيير بشكل جيد خلافاً لما هو معمول به حالياً أي دعوة المؤسسات التربوية العمل بالمشاريع في ظل النصوص القديمة التي تتعارض وروح العمل بتقنيات المناجمت. لقد تعرضنا في هذا البحث إلى تلك التناقضات والتباين الموجود عامة بين نمطين من التسيير، كما حاولنا التركيز على أهم الأدوار التي تؤهل المدير للقيام بمهامه بحيث يستطيع مع الفريق القيادي أن يندمج بالكيفية التي تتيح له الإمكانيات للنجاح وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة في ظل العمل بالمشاريع. تلکم هي بعض من الجوانب التي تطرقنا إليها في هذا البحث بصفة عامة. والذي نأمل أن نفيد الغير ببعض من هذه الأفكار، كما حاولنا التقريب بين الجانب النظري والجانب الميداني وقدمنا بعض الأمثلة التي نسعى من خلالها إعطاء فكرة عن ممارسة التسيير بفكرة المشاريع.

### حتمية التغيير

إن مؤسستنا التربوية في مختلف أنماطها يطغى عليها في التسيير الطابع المركزي ولاسيما في الجانب التطبيقي، والعلاقات التي تربط سلميا المؤسسات التربوية مع الوصاية تعتبر أكثر شكلية، وهذا الأمر قد يكون وليداً للظروف السياسية والاقتصادية والثقافية التي مرت بها البلاد في الماضي بحيث نجد إن المنظومة التربوية تقوم على أساس تعليم كمي بحت أي أنها تهتم أكثر ما تهتم بضمان التعليم لأكثر عدد ممكن من الأطفال، هذا ما تفسره سياسة الاستدراك والدعم والدروس

المسائية الخ.... إن هذه النظرة الكمية للتعليم لم تصحبها نظرة موازية للجانب الكيفي من جهة، ومن جهة أخرى لم تصحبها أيضا العناية الكافية بالمكون باعتبار أن النظرة الحديثة في سياسة التسيير تستثمر أكثر في جانب الموارد البشرية (العناية بتكوين المكون).

إن التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تمر بها البلاد تدفع إلى الاعتناء أكثر بالمرود ورفعته باستمرار.

هذا لا يتأتى ولا يمكن تحقيقه إلا بعد الاعتناء الحقيقي والفعلي بالفرد كعنصر فعال وأساسي في بناء وتنفيذ أي مشروع.

### التحديات الجديدة

إن التحديات الجديدة التي يجب مواجهتها اليوم هي:

1 - مبدأ الديمقراطية في التسيير: بات من الضروري بمكان اليوم إشراك أكبر قدر ممكن من المتعاملين والشركاء في اتخاذ القرارات وفي اختيار الأنسب منها.

وهذا ما يتعارض مع واقع التسيير في بلادنا.

2 - التأهيل: بعد مضي ما يقارب أربعين (40) سنة من الاستقلال لازالت إستراتيجية التعليم في بلادنا لم تتغير بالوتيرة المطلوبة، وبقيت في لباسها التقليدي باستثناء بعض المحاولات التي لم تتعد الحد الأدنى من التغيير المطلوب.

إن النظرة الحديثة للتسيير تتأسس أصلا على تأهيل الفرد وتمكينه من الحصول على أكبر قدر ممكن من الكفاءات التي تؤهله لأداء

مهامه بشكل يتناسب طردا مع الأهداف المسطرة أي أن الاهتمام بالتأهيل يسمح لنا برفع المنتج المطلوب سواء كان منتوجا ماديا أو معنويا (معارف علمية وتكنولوجية).

3 - **الشبيبة:** إن نسبة الشباب (سن التمدرس في مختلف الأطوار) تعد جد مرتفعة مقارنة مع العديد من الدول، وهذا العدد الهائل من الشباب يتطلب ويقتضي العناية به والتكفل بمستقبله. حيث أنه يعتبر واحد من الواجبات الأساسية التي تتكفل به الدولة.

4 - **العائلات:** إلى جانب تلك التحديات المشار إليها سابقا فإننا نجد مقتضيات العائلات ومطالبها في التمدرس كبيرة. مما يفرض على الدولة العناية بها والاستجابة لتلك المطالب.

إن هذه المظاهر الجديدة تقتضي بالضرورة البحث عن السبل الكفيلة التي تسمح لنا بالتغيير لما هو واقع اليوم، ولكن أي تغيير ننشده وفي أي مجال.

أ - **في التسيير:** إن التسيير الحالي غير ملائم ويفتقر إلى النجاعة كما أنه يتناقض أحيانا مع النية الحسنة والأهداف المسطرة من طرف الوصاية. وكتوضيح لذلك نذكر:

دعوة الوصاية، المؤسسات الثانوية والإكليات بمناشير وقرارات تطبيقية للعمل بالمشاريع في ظل القرارات المنظمة للقطاع ذات الطابع العمودي والأحادي الاتجاه، أيضا نجد أحيانا أخرى مناشير صادرة عن الوصاية تطلب من المؤسسات التطبيق الحرفي لبرنامج الاختبارات مثلا؟ في ظل العمل بالمشاريع وهذا تناقض صريح في نظري.

إن مثل هذه الإجراءات تتضارب وتتناقض ومبادئ التسيير الحديث الأساسية ونعني بذلك مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرار الخاص بتنظيم الحياة الداخلية للمؤسسة. إن الحديث على مثل هذه الأمور لا يعني المساس بالقرارات الإستراتيجية في المجال التربوي لأن هذا يبقى من صلاحيات الدولة.

فالتغيير المنشود والمنتظر يشمل كل هذه المستويات بدءاً من المؤسسة فمديريات التربية ووصولاً إلى السلطة المركزية.

إن المؤسسة باعتبارها الخلية الأساسية في المنظومة التربوية قد تكون أكثر حاجة إلى هذا التغيير، لأن لها علاقة مباشرة مع المتعاملين والشركاء الأساسيين في المنظومة التربوية.

• التلاميذ: إن التلميذ يمثل مركز اهتمام الجميع وعليه، على المسيرين إعادة النظر في التعامل معه أي من كونه الطرف الذي يقع عليه الفعل (المأمور) إلى (متعلم). فقط. في أي مشروع بيني، و(كشخص) في أية عملية تربوية، و(كمسؤول) في أي نشاط خاص بالحياة المدرسية.

• الأستاذ: يعتبر الأستاذ في التسيير الحالي (التقليدي) كمنفذ لبرنامج علمي معين، يطغى عليه الجانب الروتيني والنشاط الآلي في عملية التقويم والمشاركة في مختلف المجالس المعتمدة بالمؤسسة بدون فعالية واقتناع. لذا وجب إعادة النظر في تموقع الأستاذ في مسار الوظيفة حيث أنه يكون فعلاً شريكاً ومتعاملاً حقيقياً. لا مجرد منفذ للأوامر وأداة في يد المسؤول عن المؤسسة، لاسيما في ما يتعلق بالمشروع البيداغوجي والحياة المدرسية على وجه العموم

• **الأولياء** : بحكم مكانة هذا الشريك في المنظومة التربوية وخلافا لما هو قائم (استقالة الأولياء وغيابهم الذي يكاد يكون كليا في المشاركة اليومية للحياة المدرسية)، وعدم القيام بالدور المطلوب منهم كطرف بناء يساعد على التمدرس والتحصيل الحسن لأبنائهم بالدعم المعنوي والمادي.

كما نجد أيضا عوائق كثيرة تحول دون التمكن من العمل بالطرق الحديثة في التسيير إضافة لما ذكر سابقا ونلخصها فيما يلي:

**مشكل المنهاج**: إن المنهاج القائم اليوم كثيرا ما نجده يتجاوز الطاقة الذهنية للتلميذ نظرا لكثافته وطابعه النظري البحت خلافا لما توصلت إليه الدول المتطورة في هذا الشأن وعليه لا يمكننا أن نغير بهدف تحقيق النجاعة والفعالية بدون ما ننظر النظرة الموضوعية لهذا المنهاج الذي لازالت المنظومة التربوية تتعامل معه مع المحاولات العديدة في نية التغيير.

- **فالتغيير** الذي يتناول الجوانب المادية بمختلف أنواعها وأشكالها لا يحقق الهدف ما لم تنصب الجهود على التغيير الفعلي للذهنيات وعلى الخصوص ذهنية المسير الذي يجب أن يكون الأول من يقتنع بضرورة التغيير ثم اطلاعه على التقنيات والوسائل الحديثة للتسيير.

هذا من جهة ومن جهة أخرى نشير إلى عوائق ودواعي ذات طابع عالمي تستدعي ضرورة التغيير في أنماط التسيير على وجه الخصوص، ونوجز ذلك تحت عنوان (دواعي التغيير).



## دواعي التغيير

قيادة المؤسسات بتنوعها وتشعب وظائفها وأهدافها أصبحت تستجيب حتميا إلى المحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وإلى الدرجة والمستوى العلمي المفروض الذي بلغته الإنسانية قاطبة ومنه فان العوامل التي تؤثر بصفة كبيرة على المسؤولين والمديرين لشؤون المؤسسات المتنوعة والمختلفة في نشاطها وأهدافها والتي بلغت درجة كبيرة من التعقيد والتداخل يمكن حصرها في:

1 - ظاهرة العولمة: التي أصبحت مرضا يصيب كل مؤسسة بما فيها الصغيرة منها والأقل اهتماما في نظر البعض.

- التطور الهائل للتكنولوجيا والعلم معا: مما فرض نوعا من الضغط على المؤسسة من الخارج، فصارت من الضرورة بمكان، إما المواكبة والدخول في التنافس بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وإما الزوال التدريجي بفعل التقوقع والركود الذي يفرضه منطلق التنافس، وعدم الدخول في هذه الحركية يعني ببساطة البقاء في عزلة فلا يعود لها مكان حتى داخل الرقعة الجغرافية التي تنتمي إليها.

فأما العولمة فتظهر بشكل واضح في مبدأ الشمولية للأسواق وتتجلى آثارها فيما تفرضه على المسيرين وتدفعهم بذلك إلى البحث عن عوامل البقاء في الصراع والاستمرارية لمؤسساتهم.

أما الجانب الثاني المتمثل في موضوع الانفجار التكنولوجي وتأثيره على المؤسسات في أنشطتها والعمل المؤدى بها، يظهر ذلك جليا في (النوعية، الجودة للسلع المنتجة ووفرته، واليد العاملة، ذات كفاءة علمية وتقنية متوفرة، كما تتجلى في عامل الإشهار بالإنتاج والترويج له والسرعة في التبليغ. كما لهذه العوامل من تأثير على المؤسسات ذات الطابع الخدماتي والتربوي بصفة عامة.

في هذا المعطى الجديد الذي آل إليه المجتمع الإنساني أصبح موضوع المنافسة، الدافع الأساسي الذي يدفع المسير لمؤسسة بالانخراط في هذا العالم الجديد بأن يبحث عن تقنيات جديدة في التسيير لضمان سيرورة عادية لتلك المؤسسات مع تنوع نشاطها ووظائفها.

أي يؤهلها ذلك للبقاء في وسط هذا العالم الجديد والمتجدد.

إن هذه الحتمية التي آلت إليها المؤسسات تفرض على طاقم القيادة تحديد النظرة الجديدة للتسيير والملائمة لحصر تلك العوامل التي كثيرا ما كانت عائقا في مسار المؤسسة نفسها، لتجاوز أساليب التسيير التقليدي الذي كان يهتم أكثر بما يسمى استراتيجيات المؤسسة من جانبها الخارجي أي الاهتمام أكثر بالمؤثرات الخارجية، كالبحث عن الأسواق وموضوع التنافس المفروض عادة من الخارج، لكن لم يعد يكفي التخطيط انطلاقا من هذه العوامل، بل بات من الضروري إعادة توجيه

الاهتمام إلى العالم الداخلي للمؤسسة، ذلك ما يدعو إليه منطق التسيير الحديث، بمعنى أصبح من الضروري العناية بمكونات المؤسسة داخليا وتفاعل تلك المكونات والاهتمام بها أكثر لا سيما العناية بشكل خاص بالموارد البشرية، خاصة إذا علمنا بأن في المؤسسات التربوية والخدماتية بصفة عامة تقتضي تسليط الضوء على كل الأصناف المتواجدة بداخل المؤسسة (الجماعة التربوية)، يقصد بذلك العناية بما يسمى التنظيم الداخلي للمؤسسة. تلكم هي الركيزة الثانية بعد البعد الاستراتيجي للمؤسسة ونعني بها مبدأ التنظيم.

إذن التسيير الحديث للمؤسسات بمفهوم المناجمت يرتكز على مبدأين أساسيين هما:

1 - المبدأ الاستراتيجي.

2 - المبدأ التنظيمي.

يوشي الأول إلى الجانب الخارجي للمؤسسات، في حين يعني المبدأ الثاني المحيط الداخلي للمؤسسات، لكن هذا التقسيم تقسيم منطقي منهجي فالجانبان لا ينفصلان ولا يقبلان التقسيم والتجزئة وهكذا وبمعنى أدق فإن المناجمت اليوم هو عملية تسيير المؤسسة بأكثر واقعية وأكثر اهتمام لمكوناتها والعناية أكثر بعالمها الداخلي المعقد في نفس الوقت الذي يجب بناء استراتيجية خارجية لإيجاد موقع مضمون يسمح لها بالتطلع للمستقبل ضمن جملة من المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجال من حيث النشاط والعمل المنتج، علما أن للمؤسسات كيان يتركب من عدة أجزاء كلها تقوم بوظيفة ما من مهامها المعهودة لذا تجب العناية بكل تلك الأجزاء

بالدقة والتفصيل حتى تضمن تفاعلا كاملا وطبيعيا لتلك المكونات وذلك ما يضمن استمرار كيان المؤسسة، ويعني البحث عن التجانس والتكامل بأكبر نسبة ممكنة لتلك المكونات، وهنا نصل إلى القصد من معنى التنظيم أي هذا التخصص الدقيق لمحتويات المؤسسة والبحث عن العلاقة الطبيعية في ما بين تلك المحتويات والمكونات نفسها

فالتسيير اليوم يركز أصلا على مبدأ الأدوات (إجرائية القرارات المدونة في الخطة المعدة والمسطرة لمدة معينة من الزمن) ومعنى هذا فإن الفريق القيادي مطالب في ظل هذا الأسلوب للتسيير بأن يهتم أكثر ما يهتم ويحرس أولا على أن تكون الإستراتيجية المحددة للمؤسسة قابلة للتطبيق أي تكون الخطط المنجزة لتحقيق هدف ما قابلة للتشخيص وتستجيب لخصوصية تلك المؤسسة مع ضرورة مراعاة واقع وحدودية المؤسسة نفسها. مما سبق ذكره يمكن الوصول إلى إصدار الأحكام التالية:

\* تستدعي النظرة الحديثة للتسيير إعادة النظر للهيكل القائمة بالمؤسسة مهما كان نوع النشاط المؤدى بها مع فحص بأكثر دقة لمهام المصالح المختلفة المكونة لها .

وإعادة النظر هذه معناها ضرورة إيجاد صيغ تستجيب للمعطيات التي سبق ذكرها وتكون قابلة لتحقيق الآفاق والأهداف المسطرة، وهذا ما يستوجب مبدأ آخر في المناجمت المتمثل في:

**التخطيط:** فلا نجاعة بدون تخطيط، ولا رفاهية لأية مؤسسة بدون عمل قائم على تخطيط مدروس بدقة كاملة، من تحديد الأهداف وبرمجة الأساليب والطرق المؤدية إلى تجسيدها في الواقع وتنظيم المراحل والخطوات التي يسلكها كل طرف للوصول إلى ما تم تحديده من خلال

البرمجة والخطة المعدة لذلك. وهذا الحكم يسوقنا إلى حكم كثيرا ما رده الخبراء والمختصين في مجال المناجمت ونعني به: "لا تسيير بدون تخطيط"

فما هي الجوانب التي يجب العناية بها عند وضع الخطة ؟

وما هو الأسلوب الناجع الواجب مراعاته لتحقيق ذلك ؟

قبل الإجابة عن الأسئلة المطروحة علينا والتي تنتظر أجوبة واقعية موضوعية لأبد من أن نخرج إلى مفهوم المناجمت ومظاهره مع تكييف هذه الأساليب الجديدة من التسيير الإداري مع الإدارة التعليمية على وجه الدقة.

## الفصل الأول

### مفهوم المناجمنت

لغويا هو مصطلح إنجليزي الأصل مشتق من الفعل (manager) to الذي يعني، أدار وسير، وقد يكون هذا المفهوم قريبا من الكلمة الفرنسية ménagement التي تعني حسن التدبير والصيانة.

أما المعنى الاصطلاحي لهذه الكلمة أصبح جد مهم في المجتمعات المعاصرة يعود ذلك أصلا إلى تطور التصنيع وتشعب وظائف الإدارة بصفة عامة، وكذلك الإدارة المدرسية التي أصبحت مع مر الوقت بحاجة ماسة إلى التغيير في أساليب تسييرها لتحقيق النجاعة والفعالية فيما تهدف إليه.

كما أصبح المصطلح مهما أيضا نتيجة تزايد اليد العاملة مما زاد الإنتاج والتوزيع الجيد للموارد وتنوعه وتشعبه.

وفي هذا المعنى بات من الضروري بمكان إعادة النظر في نمط وأساليب التسيير الإداري في ظل هذه المعطيات، كما بات التغيير أمرا مفروضا مثل ما سبقت الإشارة إليه، لأن هذه الدواعي أفرزت مع مرّ الزمن جيلا من المسيرين مطالبين بعقلنة عملية التسيير لمؤسساتهم بحيث لا يترك أي شيء للصدفة. وهذا من العوامل الأساسية التي أدت إلى ظهور نمط جديد من أساليب التسيير الإداري يستجيب إلى آفاقهم ومتطلبات السوق بصفة عامة.

## تطور مفهوم المناجمت (المسار التاريخي)

من أهم التيارات الفكرية التي ظهرت في هذا الشأن تلك التي ظهرت على يد المفكر الأمريكي "فريدريك تايلور" والفرنسي "فايول" وذلك في أوائل القرن العشرين.

يرى هؤلاء المنظرين والباحثين في علم المناجمت بأن هناك طريقة مطلقة لتنظيم العمل تصدق على جميع المؤسسات استناداً إلى مبدأ الحتمية في الفيزياء الخاصة بالأجسام اللامتناهية في الكبر وكأن المؤسسة آلة ضخمة تحكمها مكانيزمات عامة، أي كلما توفرت شروط وعوامل خارجية أدت إلى نتائج معينة.

وهذه التصورات في نظر هؤلاء يمكن تطبيقها على كل المؤسسات مع اختلاف المكان والزمان وبدون أخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مؤسسة. في اعتقادنا أن هذا المفهوم ينتمي إلى نظرية عامة كانت سائدة آنذاك وهي التي كانت ولا تزال تتعت بالنظرية العلمية ومن خصائصها:

- مركزية القرار في التسيير، كما تتصف بأن الاهتمامات تكون منصبية على استراتيجية تهتم أكثر بعالم المؤسسة الخارجي دون الإهتمام بمكونات المؤسسة نفسها.

أما بعد السبعينات ظهرت اتجاهات أخرى انطلقاً من العراقيل والإخفاقات التي واجهها عالم التصنيع والمؤسسات ذات الطبع الخدماتي فدفعت ذلك إلى إعادة بناء الإستراتيجيات والبحث عن عوامل النجاح.

فبدأت الاهتمامات تنصب على الحياة الداخلية للمؤسسة بشكل كبير والاهتمام بشكل أخص بتكوين الفرد وتحضيره وضمان الجزء الأكبر لحقوقه المهنية والاجتماعية، باعتبار ذلك يشكل دافعا وحافزا يدفع العامل أو المتعامل إلى الزيادة في المردود.

كما بدأت تتقلص السلطة الأحادية والفرسانية في اتخاذ القرارات بنفس المقدار الذي بدأت فيه دائرة مركزية القرار تضيق وتتقلص لتفسح المجال إلى التسيير الجماعي (الديمقراطي) ولا مركزية القرارات الإستراتيجية مما أدى بالضرورة إلى ظهور جيل من المسيرين يتمتعون بالاستقلالية الكافية في تدبير شؤون المؤسسات التي يشرفون على تسييرها، كما ساعد ذلك بظهور أدوات وطرق أكثر نجاعة تساعد المسير في أداء مهامه كالتخطيط والتنظيم الخ...

إلى جانب هذه النظرة الخاطفة الخاصة بالتغيرات التي عرفتها أساليب التسيير يمكن أن نسلط الضوء بعض الشيء بشكل مختصر على عوامل النجاح أي الشروط التي ينبغي مراعاتها عند الأداء.

#### شروط النجاح:

من الشروط الموضوعية المؤهلة للنجاح:

أ - مسار التخطيط الاستراتيجي، يقصد من ذلك الاستمرارية في التخطيط وعدم اعتباره مرحليا.

ب - التنظيم من خلال المشاريع أي لا نتصور عمل بدون أن يكون في إطار مشروع ينتظر التنفيذ.



ج - ينبغي بناء فلسفة الثقافة النسبية والموضوعية والابتعاد عن الأحكام الدغماتية الوثوقية أي قبول الرأي المخالف والخطأ عند الوقوع وقبول النقد الذاتي والموضوعي معا .

د - الانفتاح على الغير وتوسيع دائرة المتعاملين والشراكة .

هذا إلى جانب بعض الأحكام والسلوكات المؤدية إلى الإخفاق والفسل، نذكر منها:

1. اتخاذ القرار على انفراد دون استشارة الغير من أعضاء الفريق القيادي.

2. تجنب الوعود في تحقيق الأهداف بدون أن تكون رؤية موضوعية ومدروسة من قبل، مع توفر الشروط المؤدية إلى ذلك .

3. من الإخفاقات أيضا أن نهمش ونقل من شأن الإعلام والتبليغ .

إن هذه النصائح لا تعني أبدا بأن الخطأ ذريعة لا يغفر لها، بل لا بد من اعتباره أحيانا جانبا إيجابيا لأننا نبني على أساسه استراتيجيات علاجية .

مثل ما هو الشأن في المناجمت الياباني، بحيث يعتبر الخطأ أمرا عاديا وجب التكفل به بكل عناية وجدارة حتى نتفادى مثيله مستقبلا، يبدو هذا الموقف مطابقا تماما مع ما دعت إليه نظريات التعلم في سياق البحوث التي أنجزت حتى الآن عندما اعتبرت الخطأ أهم من الصواب في العديد من المرات ذلك ما تؤكدته مقولتهم الشهيرة [إننا نتعلم من أخطائنا].

إن هذه النظرة التاريخية الموجزة الخاصة بتطور ممارسة التسيير عامة تحت ظل المصطلح "مناجمت" يقصد منها استخلاص بعض من الإشكاليات التي نأخذها كمؤشرات من جهة وكمقاييس من جهة أخرى بغرض الانتفاع عند الإمكان والتجنب مما يمكن أن يوقعنا في الخطأ إن الحديث عن هذه التجارب قد تصدق على هذه المؤسسة أو تلك مع مراعاة خصوصية كل منها.

ومهما تباينت المؤسسات في أنشطتها وأهدافها فهي في النهاية مشكلة ومؤلفة من جوانب عديدة ومن أسلاك مختلفة باختلاف نمط ونوع المؤسسة نفسها.

فإن النظرة الموضوعية في التسيير لا يمكن أن تتجاهل هذا الشعب وهذه الفروع التي تشكل بتكاملها وتفاعلها الهيكل العام للمؤسسة.

بحيث التسيير المجدي والناجح والفعال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار هذه الجوانب وهذه الأسلاك محاولاً إيجاد عوامل التكامل والتقارب

فيما بينها لصياغة منها كلا متكاملًا تجاوزًا بذلك كل العقبات التي تواجه التسيير لهذه المؤسسة أو تلك.

وباختصار فإن فكرة المناجمت مرهونة بفكرة المؤسسة نفسها، أي لا نتصور مؤسسة قائمة بذاتها في غياب المناجمت نفسه والعكس صحيح. [لا نتصور قيام مناجمت بدون مؤسسة].

وبهذا المعنى نصل إلى الاستنتاج الآتي:

- المناجمت هو شكل من أشكال التسيير للمؤسسات بمنظور حديث وبمبادئ جديدة عن العهد القديم.

### مهام المناجمت:

تكمن مهام المناجمت الأساسية في:

أولا التركيز على الجانب الأداتية، الجانب البراغماتي أي مراعاة إجرائية القرارات المسجلة في الاستراتيجية الشاملة التي تم تسطيرها، ومعنى هذا الكلام فإن فريق القيادة مطالب في ظل هذا الأسلوب العملي والواقعي للتسيير أن يهتم أكثر وأن يحرس على أن تكون الاستراتيجية المحددة والمتفق عليها للمؤسسة قابلة للتطبيق، أي يكون للخطط المسطرة دلالة واقعية. وذات خصوصية منسجمة مع خصوصية المؤسسة نفسها. وفي نفس السياق فإن الفرق بين القرارات الاستراتيجية والإجراءات التنظيمية واضح، بحيث تكون القرارات الاستراتيجية نتاج حتمي للمناجمت الاستراتيجي في حين تكون القرارات الإجرائية ناتجة عن المناجمت الإجرائي.

ويقصد عادة بالمناجمت الاستراتيجي، مجموعة المهمات المسندة لشخص أو لمجموعة من الأشخاص من طرف السلطة المركزية والتي من أهدافها ضبط السبل المؤدية إلى تنمية المؤسسة من أهدافها المستقبلية، بتزويد المؤسسة بكل ما تقتضيه العمليات من الوسائل المادية الإجرائية، مع العلم أن المناجمت الاستراتيجي ذو أبعاد ثلاث هي:

- البعد السياسي

- البعد التنظيمي الإجرائي

- البعد الاقتصادي الاجتماعي

وما يهمنا بالدرجة الأولى هو البعد التنظيمي الإجرائي نظرا لطبيعة المؤسسة التربوية فهي ليست مؤسسة ذات أهداف اقتصادية مثل ما هو الأمر في المؤسسات ذات النشاط الاقتصادي الإنتاجي والتجاري وفي كل الحالات فان الجهود تنصب خاصة في مجالات الأنشطة الاستراتيجية DAS ومراكز الأنشطة الاستراتيجية CAS.

تجسيدا لما سبق يمكن تقديم خطة عملية تمثل تحليل حالة استراتيجية لمؤسسة ما بغض النظر عن نوع النشاط الذي تقوم به وتختص فيه.

I - تحديد هوية المؤسسة من حيث: حجمها، نشاطها المعتاد، النماذج التي تتميز بها، الهياكل والأصناف المتواجدة بها، الأهداف التي ترمي إليها، الاستراتيجية المالية والمادية، الوضعية الطبيعية لهذه المؤسسة، المردودية العملية للمدى القريب والمتوسط ثم المشاكل الظاهرية...

II - ثم يلي ذلك مباشرة ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي أي ضرورة التعرض إلى مدى تجانس الكفاءات البشرية المتواجدة بالمؤسسة.

في حالة التجانس لا بد من التشخيص الداخلي أي تحديد الكفاءات الاستراتيجية:

- التحليل الوظيفي.
- التحكم في عوامل النجاح.
- الكفاءات القاعدية.
- التحليل العلمي.

وفي حالة عدم التجانس لا بد من:

- تشخيص مجالات التنشيط الإستراتيجي، ونعني به خاصة:
- التشخيص الخارجي.
- الرؤية الإستراتيجية.
- الحاجيات الإستراتيجية.
- الإقبال، أي تحديد مجال التنافس.

هذا من حيث التخطيط لحالة إستراتيجية أما من حيث، مخطط

تحليل لعملية تنظيمية يمكن الإشارة على سبيل المثال:

- أ - تحديد هوية المؤسسة.
- ب - تشخيص المسائل المطروحة.
- ت - الصفات والخصائص الظاهرة.
- ث - التشخيص التنظيمي.
- ج - التشخيص للهياكل.
- ح - تحديد الخيارات الأساسية التي تم ضبطها.

خ - تحديد التخصصات المتواجدة بالمؤسسة.

د - تحديد نوعية السلطة.

ذ - التنسيق.

ر - اللامركزية.

### III - تشخيص الموارد البشرية.

• نوعية الإدارة.

• المستوى الثقافي للأشخاص العاملين بها.

• المشاريع المحددة.

• إستراتيجية أفراد القيادة.

بالإضافة لما ذكر في موضوع المهام الأساسية للمناجمت تجدر بنا الإشارة إلى ضرورة التطرق لجوانب أخرى تبدو هامة في ظل هذا السياق وأعني على وجه الخصوص:

أ - الرؤية الاستراتيجية: ويقصد بها الوعي للقائد لما يقبل على فعله وما يسنده لغيره من أعضاء الفريق القيادي.

ب - القرار الاستراتيجي: ويقصد به الفعل الواعي أو السلوك الذي من خلاله ينفذ العمل لحل مشكل مطروح، ويكون عادة نتاج تفكير عميق من قبل.

كما نعني أيضا بالقرار الإستراتيجي الجزم والفصل في الأمر بوعي وروية، ومعنى هذا أن إدارة مؤسسة ما أنها مطالبة في ظل هذا النمط من التسيير تنفيذ ما تم إقراره.

كما أن القرارات متعددة ومتنوعة ترتبط بأنواع المشاكل والعقبات وفي هذا الصدد يمكن ذكر البعض منها:

- قرارات خاصة باليقين (قرارات لا تحتمل الشك في التنفيذ).
- قرارات تتضمن نوعاً من الشكوك وعدم اليقين في التنفيذ.
- قرارات مبرمج لها مسبقاً.
- قرارات فردية.
- قرارات عفوية.
- قرارات جماعية.

### 3 - مسار القرارات، نلخصها فيما يلي:

- الوعي بالمشكل أي تحديد المشكل أي يتخذ في شأنه القرار.
- تشخيص المشكل.
- البحث عن الحلول.
- تقييم الحلول.
- اختيار الحل المناسب بطرق مختلفة ومتنوعة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، زوبعة الأفكار، الانتخاب المتزن، على أن يكون الاختيار جماعياً ومن اختيار الجماعة «مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرار».
- تنفيذ القرار المتخذ والمتفق عليه.
- المراقبة والمتابعة.

## العوامل المؤثرة على القرار:

لا ننسى أن القرار الذي يتخذ لحل مشكلة ما، لا يكون معطى بصفة مطلقة، بل هو نسبي يحاط بكثير من الأمور، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى:

- 1 - الوقت الذي يؤخذ فيه القرار.
- 2 - المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- 3 - الهدف المرجو أو المنتظر تحقيقه.
- 4 - التقويم الجزئي أو الكلي.
- 5 - الوقت الذي يتم فيه التقويم.
- 6 - الشخص المنفذ للفعل أي الذي كلف بعملية التقويم.

زيادة لما قيل حول القرارات نضيف ما يلي:

يمكن أن يكون القرار رد فعل مباشر لوضعية طارئة لذلك نجد الكثير من المختصين يتناولون القرارات من وجهتين مختلفتين اثنتين أي بمعنى آخر تساءلوا عن طبيعة القرار، إن كان فعلا واعيا يخطط له أم هو رد فعل عفوي يخضع لطبيعة الموضوع المراد معالجته (فعل - رد فعل) كما أن المناجير ملزم ومطالب بمعرفة أنواع القرارات معرفة دقيقة وما يلجأ إليه للقيام بالمراقبة أو المتابعة أو تقويم عمل ما. ومن أهم هذه الإجراءات التي وجب ذكرها هنا:



- القرار الإجرائي.

- القرار الإداري الخاص بتسيير الموارد البشرية.

- القرار الإستراتيجي.

هذا من جهة ومن جهة أخرى لا بد من توظيف مفهوم القرار باعتباره هاما جدا في عملية التسيير بالأساليب الحديثة أي في ظل المناجمت مهما كانت مكانة الشخص الذي يتخذه من فريق القيادة في المسارات التنظيمية وذلك:

أ - أن نتعرف على مكانة القرار في عمل المناجمت الإستراتيجي

ب - أن يتم تحليل مراحل المسار الخاص باتخاذ القرار

ت - أن ننمي ونشجع الحوار والنقاش حول عقلانية القرارات.

#### الأدوار الأساسية للمناجير وأدواته

إن الحديث عن المناجمت كفن للتسيير والتدبير لا ينفصل أبدا عن الدور الذي يمارسه المناجير في أداء المهام المختلفة الموكلة له، إن تحديد الصفات الذاتية والموضوعية التي يجب أن يتصف بها الشخص القيادي أمر ليس بالسهل لهذا الغرض كثيرا ما نجد المختصين والباحثين في هذا المجال يختلفون في تحديد البعض منها ويتفقون على البعض الآخر وفي هذا السياق يمكن ذكر آراء البعض من الذين حاولوا حصر تلك الصفات وهم:

«غوليك» «gulick» و«أورويك» «urwick» حيث ميز كلاهما بين سبع مهام

رئيسية هي:

1. التخطيط.

2. التنظيم.

3. توزيع المناصب.

4. قيادة الرجال.

5. التنسيق.

6. مراقبة النشاطات.

7. التسيير المالي.

وسنأتي بالتفصيل فيما بعد لهذه الأدوار عندما نتعرض إلى هذه

الأدوات في الفصل الخاص بها.

### ملاحظة

إن الملاحظة الأساسية التي نستخلصها من هذه المهام السبع كما

حددها «غوليك» و«أورويك» أنها ليست مهام قائمة بذاتها وقابلة

للتشخيص وإنما هي مجرد تقسيم منهجي، وبرمجة الأعمال اليومية

بداخلها فالبعض منها مجرد نشاط لأكثر.

أما «طانومبوم» «tannembaum» فقد حدد د خمس وظائف للإدارة هي:

1. أن يكون القائد مصدر إلهام لأعضائه.

2. أن تكون له قيمة تمثيلية خارج المؤسسة التي يشرف عليها.

3. أن يكون قادرا على التنظيم.

4. أن يكون المسير قادرا على تحديد السياسات ورسم الإستراتيجيات.

5. أن تكون له القدرة والكفاءة على المراقبة والتقييم.

إذا حاولنا إسقاط هذه الصفات والخصائص المذكورة على المسير ميدانيا، نلاحظ أن هناك توافق نسبي إذا ما اعتبرنا أن القائد الناجح هو الذي ينبغي أن يتصف بالكفاءة المهنية العالية وأن تكون له شخصية قوية لأن هذه الصفات تؤهله لقيادة الجماعة بنوع من الارتياح. إلى جانب هذه الصفات التي تعرضنا إليها نجد أن هناك سلسلة من الخصائص تعرض لها الباحث «ميتزنبرغ» «mitzenberg» يصنفها تحت اسم أدوار الإطار المسير وهي عشرة مصنفة في ثلاثة أقسام.

### 1. أدوار شخصية

أ - الرمزية يشارك في الاحتفالات ويلزم بواجبات باعتباره معينا بصفة قانونية

ب - القيادة أن يكون له دور قيادي للرجال والأعمال، منشط ومحفز ومطور للقدرات البشرية.

ت - الاتصال يؤسس قنوات الاتصال والتبليغ.

### 2. أدوار إعلامية

أ - ملاحظ نشيط، يجمع مختلف المعلومات والمعطيات الواردة في الداخل والخارج.

- ناشر للإعلام ونعني بذلك نشر ما يوجه من معلومات للأشخاص المرؤوسين.
- ناطق رسمي ويقصد بذلك الإعلام الموجه إلى الخارج أي (خارج المؤسسة).

### 3 - أدوار خاصة باتخاذ القرار

- معدل يسير الفوارق المفاجئة، يبرز النزاعات، يستجيب للإضطرابات.
- مقدم يبحث عن الفرص، ينشئ المشاريع، يسير التغييرات.
- موزع للمواد يتصرف كقائد، يبرمج العمل والزمن يفوض، يرخص.
- مفاوض لا يفرض رأيه، بل يضيفه، إلى رأي الآخرين.

هذا ملخص عن آراء البعض من المنظرين أما عن مفهوم تلك الأدوار والأدوات فأننا نرى من الضروري التعرض بالتفصيل إلى تلك الأدوار من حيث المفهوم والتوظيف وإمكانيات التطبيق.

## الفصل الثاني

### التخطيط

لقد حاولنا التطرق إلى جوانب عديدة، من مهام ومستويات وخصائص المناجير أو المناجمنت في العرض السابق، ذلك بهدف التقرب أكثر من هذه التقنية الجديدة نسبيا في التسيير لاسيما في عالم المؤسسات التربوية حتى وإن كان ذلك نظريا، أما في هذا الفصل نحاول ساعين اطلاع القارئ على الأدوار الأساسية والأدوات الأكثر استعمالا مع محاولة الربط لهذه الأدوار بواقع المؤسسات اليوم في بلادنا .

**مفهوم التخطيط :** إن مفهوم التخطيط يقتضي أولا التنبؤ بالمستقبل في عملية صيرورة المؤسسة انطلاقا من الحاضر أي أن التسيير الحديث يتخذ من التخطيط واحدا من أهم أدوات ووسائله في العمل .

إن القرار الناجح من هذا المنظور هو ذلك القرار المتضمن معطيات المستقبل، أي توقع الحالة التي تكون عليها المؤسسة مستقبلا .

كأن نتوقع نسبة النجاح في امتحان يتعلق بشهادة البكالوريا مثلا إلا أن هذا التوقع ينبغي أن يكون نتاج لعملية من العوامل الموضوعية، ولجملة من العمليات التي تكون بمثابة شروط موضوعية إذا توفرت نتجت عنها تلك النسبة المتوقعة وهذا التوقع ينبغي أن يفهم على أساس علمي لا مجرد توقع تنجيمي أو توقع عفوي معطى في شروط

لا علمية بل يجب تجنب مثل هذا الاستدلال العفوي وعليه لابد من أن تكون أعمالنا في هذا الصدد تستجيب لشروط القرار الواعي الذي سبق التطرق إليه «في مفهوم القرار وأنواعه» إذن توقع نسبة النجاح يمثل مرحلة من مراحل عملية التخطيط، أو على الأقل يمثل واحدا من الأهداف التي يسعى إليها التخطيط.

إذن التخطيط هو الإجراء الذي يبرز إرادة المؤسسة المستقبلية.

إن هذه الإرادة تتجسد في الجداول المنجزة وفي التصريحات المعلن عنها وفي الخطط التي تم التصميم لها.

نخطط معناه أن ندرك وأن نرسم مستقبلا مرغوبا ولائقا للمؤسسة.

أي تصور الحالة التي نود بلوغها ونسعى لأن تكون عليها المؤسسة في المستقبل.

يكون هذا السلوك مبنيا على أساس علمي، قائم على مبدأ الحتمية (تنبؤ علمي بمستقبل المؤسسة).

حدد «بيتر دروكر» «Peter Drucker» التخطيط في : أولا، التخطيط ليس هو التوقع بل يضاف إليه إرادة المؤسسة ثانيا، لا ينبغي أن نعتقد من ذلك أن التخطيط هو اتخاذ القرار للمستقبل بل المقصود من العرض السابق حول فكرة مستقبل المؤسسة إنما نعني به بالدرجة الأولى أن يساعدنا على أخذ الإجراءات في الحاضر لمعالجة المستقبل.

إذن لابد من اعتبار التخطيط للعمل الإداري ضروري لنجاح هذا العمل. حيث أن الإدارة الفعالة المتضمنة لشروط النجاح أو التي تزعم أنها تمتلك لتلك الشروط، هي تلك الإدارة التي تنظر إلى العملية التعليمية بكل ما أتى من معنى لهذه الكلمة نظرة عملية براغماتية. والمقصود من هذا الحكم هو أن تأخذ الإدارة المدرسية أكثر من غيرها من الإدارات بالتخطيط أسلوباً ووسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في خطة مشروع العمل المتفق عليه.

والتخطيط من منظور مدرسي يعني أيضاً التطلع إلى واقع الإدارة وإلى الأطراف العاملة بها وإلى مختلف المتعاملين والشراكة لهذه الإدارة عمودياً وأفقياً، كما يعني أيضاً التخطيط ضبط الإمكانيات المادية والمالية المتواجدة بالمؤسسة بحيث يكون مسحا طبوغرافياً لذلك، لأن هذا من شأنه أن يفيد المسير والفريق ككل عند صياغة المشاريع.

إذن الوقوف عند الإمكانيات المالية والمادية كما سبق الذكر إلى ذلك التي تتوفر عليها المؤسسة ومعرفة درجة إسهام تلك الجوانب في العملية التعليمية ككل، بما في ذلك الجانب الإداري منها.

إن عملية تحليل الوضعية التي تتضمنها خطة المشروع عبارة على جملة من المخططات تتدرج في هذا السياق.

كما يعني التخطيط أيضاً الضبط بدقة والوقوف عند الأهداف المراد تحقيقها والبحث عن السبل التي نصل بواسطتها إلى ذلك إجرائياً وواقعياً.

ذلك ما يدفع المسؤولين الإداريين إلى رسم الطرق والسبل التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف المسطرة.

ومما سبق التطرق إليه فيما يخص التخطيط يمكن الاستنتاجات

الآتية:

إن التخطيط داخل المؤسسة التربوية يهدف إلى تغيير واقعها من الوضعية المشخصة إلى وضعية أفضل، وهنا يتضح لنا جليا بأن التخطيط يعد من أهم الوسائل للإصلاح والتحسين والذهاب بالإدارة إلى وضعية محددة مسبقا، تكون أفضل وأحسن مما كانت عليه من قبل.

من حيث تأدية الوظائف المحددة لها قانونيا، قصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الغايات والأهداف المسطرة، فالتخطيط إذن وبلغة أخرى يحقق الفعالية والنجاعة التي تفتقر إليهما مؤسساتنا التربوية خاصة، كما أنه أي التخطيط، يساعد على رفع مستوى الكفاءة لأعضاء الفريق القيادي من جهة ومن جهة أخرى يساعد أيضا لمن يقام من أجلهم التخطيط نفسه.

يعد التخطيط إذن من هذا المنظور، جزء من وظائف الإدارة الأساسية ونعني بهذا الحكم أن أي نشاط أو عمل لا يمكن تجسيده بكيفية فعالة وبأقل كلفة، إلا من خلال خطة مدروسة ومدققة حتى يمكن تنفيذ ذلك النشاط بنجاح.

يعد التخطيط تطلعا إلى المستقبل كما أشرنا إلى ذلك سالفًا، فهو سلوك ونشاط لمستقبل الإدارة بحيث تضبط من خلاله أعمال الإدارة مستقبلا ومرحليا، وبهذا المعنى يصبح التخطيط عملا تنبئيا يحوصل مستقبل الإدارة انطلاقا من معطيات الحاضر. وهذه النظرة المستقبلية من منظور الحاضر لما ستكون عليه المؤسسة لا تعني عملية تنجيمية كما أشرنا إليه في موضوع القرارات في الصفحات السابقة أو عملية شعوذة.



بل كل ما في الأمر هو أن نتنبأ بمستقبل المؤسسة في أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها انطلاقاً من معطيات وبيانات واقع المؤسسة الحاضر.

إضافة لما قيل في موضوع التخطيط نستنتج أيضاً:

- إنه يسمح لنا بتنفيذ المشروع في وقت قياسي [برمجة الوقت بناء على التحكم والسيطرة على العمل المراد تنفيذه].
- يساعدنا على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية التي تتوفر عليها المؤسسة.
- يسمح لنا بالتنسيق بين عدة نشاطات مما يسمح للقائد الوقوف عند التقارب بين الأنشطة أو التباعد الموجود بينها مع ضبطها وتشخيصها. هذا وإن للتخطيط شروط منها:

### شروط التخطيط

**الخصوصية** : ونعني بالخصوصية ضرورة مراعاة خصوصية المؤسسة وواقعها الفعلي عندما نقبل لوضع خطة في أي مجال كان التربوية منها والبيداغوجية أوفي الحيات المدرسية عموماً.

**الواقعية** : ويقصد بالواقعية التعامل مع واقع المؤسسة الملموس مع تجنب تأسيس الخطط على أفكار وهمية أو أفكار مجردة مثالية متعالية مهتمين بجمالها ووزنها الميظافيزيقي أي أن نؤسس مشاريع لمؤسسة ما انطلاقاً من أفكار فلسفية لا علاقة لها بواقع المؤسسة نفسها.

كما نقصد أيضا بالواقعية، مراعاة الشروط المادية التي تتوفر عليها المؤسسة.

تقتضي منا الواقعية أيضا مراعاة المستوى العلمي والمعرفي والمهني للأسلاك البشرية التي تنتمي إلى هذه المؤسسة.

وأخيرا لا بد من الإشارة إلى ضرورة مراعاة المستوى الثقافي والمعرفي وخاصة الكفاءة المهنية للفريق المسند إليه تنفيذ المشروع.

**المرونة** : ويقصد بالمرونة أن تكون الخطط المنجزة أو المشاريع المهيأة قابلة للتطبيق بالشروط المادية والمالية والبشرية المتوفرة مع الأخذ في الحسبان توفير إمكانية التعديل عند الضرورة.

وأن نتجنب مبدأ الصلابة والتعنت في الموقف الذي قد يكون جامدا يعجز مواجهة المتغيرات المختلفة المحتمل حدوثها أو الطارئة غير المتوقعة

**الشمولية** : أن يكون التخطيط شاملا لمختلف جوانب الأنشطة التي تختص بها المؤسسة وألا يقتصر على الجزئيات والاهتمام بجوانب دون أخرى تقتضيها طبيعة المؤسسة.

فالتخطيط إذن في المؤسسات التربوية وبها المفهوم يشمل الجانب الإداري والبيداغوجي والتربوي وكل نشاط مكمل للفعل التربوي سواء كان ضروريا أو ترفيهيا.

**المشاركة والانخراط** : ويقصد به عدم الانفراد بالتخطيط ليقوم به شخص أو جماعة من الأشخاص بل لابد من مشاركة الجميع كل حسب إختصاصه حتى تتضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف.

إذن التخطيط من هذا المنظور يعني اندماج الجميع، لمختلف الأسلاك العاملة بالمؤسسة.

وضرورة إشراكهم في إبداء الرأي بصفة مباشرة أو غير مباشرة عند الإقبال لوضع خطة ما، والملاحظ هنا يرى أن هذا المفهوم يتقاطع بمفهوم التسيير الديمقراطي للإدارة.

وخلافا لذلك فإن التخطيط الناجح هو ذلك العمل الذي يحدد لمختلف الأنشطة إطارها الزمني والمكاني، أي لا ينبغي عند وضع الخطط المقصودة لنشاط معين الانطلاق من تصور مطلق اعتمادا مبدأ في التصديق، أي أن ما ينجز من مخططات تصدق على جميع المؤسسات في جميع الأحوال والأزمنة إن مثل هذا التصور من شأنه أن يوقعنا في الخطأ عند التنفيذ، وعليه وجب تفادي مثل هذا الاعتقاد عند وضع المشاريع والمخططات. وخلافا لذلك لابد من تحديد الفترة الزمنية أي تحديد الإطار الزمني للخطة نظرا لأهمية العامل الزمني، فهو من هذا المنطلق يمثل مؤشرا هاما في عملية التقويم أي سيساعدنا عند قياس نسبة النجاح أو الإخفاق للخطة المسطرة.

إن هذه المقاربة الجديدة للمناجمت في مجال التخطيط تتضح من خلال الخطة الآتية:.

يقتضي عمل المناجمت من خلال التخطيط:

- تحديد أهداف المشروع.
- تحليل المشروع وتجزئتها إلى مشاريع جزئية حسب الاختصاص وكذلك تحديد الأهداف الجزئية.
- تجزئة المشاريع الجزئية إلى مجموعات بهدف الوقوف عند العوامل الأولية البسيطة.
- إحداث سلسلة من العمليات داخل عملية التنظيم نفسها مع إسناد المهام لأعضاء فريق القيادة حسب الخلايا المعتمدة لهذا الغرض
- تقييم العملية وتقويمها من حيث الفترة الزمنية والتكلفة المالية والجهد المبذول
- البحث عن الطرق المجدية لتنفيذ المشروع واختيار الحلول المناسبة لذلك.
- قيادة المشروع استنادا إلى ما تم التوقع تحقيقه وما تم تحقيقه فعلا من حيث:
- الفترة المحددة.
- المؤشر الزمني.
- التكلفة المتوقعة.
- المؤشر المالي أو المادي.
- النتائج المزمع تحقيقها.

• المؤشر المعرفي والعلمي لأننا بصدد الحديث عن مؤسسات تربية.

إن الهدف العام من كل ذلك هو مدى تحقيق أكبر نسبة في الامتحانات الرسمية.

إن هذه الطريقة تبدو صعبة، تسبب مشقات عديدة لأنها تقتضي وتتطلب تحضيراً مسبقاً طويلاً ودقيقاً حتى لا تفسد الخطة المنجزة والمهياة، لكن كثيراً ما تطرح سلبيات تكمن في ندرة الموارد البشرية من حيث الرغبة والإقبال والكفاءة المهنية للاندماج الكلي في مثل هذه الطريقة. الأمر الذي يدعو القائد (المدير) إلى التدبر والبحث عن الوسائل التي تمكنه من تكييفها حسب واقع مؤسساته ووفقاً لما تتوفر عليه من إمكانيات بشرية وكذلك مادية.

خاصة إذا علمنا بأن واقع المؤسسة التربوية لازال يخضع بكيفية شبه مطلقة إلى نمط التسيير التقليدي العمودي والمركزي في أخذ القرارات الإستراتيجية وهذا ما يتناقض أصلاً مع متطلبات مهام المناجير بالمفهوم والشروط المقدمة في الفصل السابق.

## إستراتيجية التخطيط التعليمي

تتطلب الخطة التعليمية عند الإعداد وتستوجب ما يلي:

- 1 - تحليل حالة النظام التعليمي الآنية من حيث نوع الخدمة التعليمية الفصول، حجم المدارس، معدل التلاميذ بكل قسم.
- 2 - تحديد الأبعاد الزمنية للخطة في ضوء اتجاهات المستقبل وما يترتب عليه من تزايد متطلبات وتكلفة العملية مع ضرورة مراعاة حدودية إمكانيات تصرف الفريق القيادي في التدخل.
- 3 - وفي هذا الصدد يجب أن يتحدد تقدير التكلفة على ضوء مميزات مدى واقعيته وأولويتها، وقيمة الإنفاق عليها.
- 4 - الموازنة النهائية للاحتياجات المالية من مصادر التمويل المختلفة للخطة، ومراجعة تفاصيلها وأهدافها.

### مشاكل ومعوقات التخطيط

من المعوقات الفعلية التي تواجه المخططين عامة وأولئك المختصين في المجال التربوي على الخصوص نذكر:

- 1 - عدم القدرة على الاستجابة لجميع طلبات الملزمين بالتعليم.
- 2 - العلاقة بين المدرسة والبيئة ودورها البارز في التخطيط التعليمي.
- 3 - المنافسة على السلطة والنفوذ عن طريق الأنظمة التعليمية.
- 4 - الدلالة السياسية للغة التدريس (خاص بسياسة التعليم عامة).
- 6 - الأيديولوجية السياسية وأثرها على الأنظمة التعليمية.
- 7 - الآثار الناتجة عن الفقر في دول العالم الثالث (مبدأ عام).
- 8 - البيروقراطية وأثرها على التخطيط التعليمي وإعاقة التقدم في السياسة التعليمية.

هذا ما يمكن التطرق إليه حول موضوع التخطيط بصفة قد تكون مختصرة بعض الشيء من الناحية النظرية، لكن نحاول في الفصل الخاص بالجانب التطبيقي أن نتطرق بأمثلة مستساغة من واقع مؤسساتنا إلى هذا المصطلح.

### التنظيم

**مفهوم التنظيم:** يقال في اللغة العربية (نظم) الأشياء ألفها وضمها بعضا إلى بعض، ويقال (نظمه) فانتظم أي تألف وانتسق والنظام هو ما تناسقت أجزائه على نسق واحد.

وفي اللغة الإنجليزية نجد أن الفعل «ينظم» «organize»

يعني أن تتشكل الأجزاء في صورة كل متكامل و"التنظيم" «organize» هو تجميع الأجزاء وترتيبها لتكون وحدة كاملة متناسقة، من عناصر متصلة لكل منها هدف خارجي.

**التصنيف والتنظيم داخل المؤسسة التربوية:** يعني تقسيم مختلف النشاطات التي تضمها الإدارة المدرسية إلى فروع ومجالات بهدف تصنيفها حتى يسهل تنفيذ الخطط المبرمجة لهذا الغرض، ومعنى هذا أننا عندما نقبل على تنظيم الأعمال لا بد من مراعاة عامل التصنيف مع ربط ذلك بالفئة التي يسند إليها تنفيذ تلك الخطة في شكل منظم حسب المفهوم السابق الذكر.

بالإضافة إلى عامل التصنيف نجد عاملاً آخرًا يتمثل في:

**الاختصاص:** يعني بالاختصاص ضرورة مراعاة الاختصاص عندما نقبل على تنظيم الأعمال وفق رزنامة مضبوطة كتتنظيم النشاط البيداغوجي الآتي «الندوات الداخلية وجلسات التنسيق» في شكل رزنامة حسب المواد أولاً ثم حسب الفترة الزمنية ثم حسب نوع النشاط الخ...

### **نوعية السلطة:**

قبل التطرق إلى مفهوم السلطة لابد من الإشارة إلى ربط السلطة بالمسؤولية بحيث ترتبط السلطة بالمسؤولية ارتباطاً وثيقاً أكثر من ذلك يمكن الجزم بأن المسؤولية وليدة السلطة نفسها، فالإدارة تحمل المدير أو أي شخص من الفريق القيادي مسؤولية التسيير وتجبره ماديًا ومعنويًا تحمل النتائج المترتبة عن تلك المهمات المسندة على عاتقه....



كما يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أهمية تفويض السلطة لغيره من الأعوان، ونلاحظ هنا إمكانية نقل السلطة إلى الغير إلا أن الأمر ليس كذلك عندما يتعلق الأمر بالمسؤولية. لأن المسؤولية غير قابلة للتفويض من هذا المنظور لأن المسؤولية قبل كل التزام يخصه هو نفسه لا الغير.

**تعريف السلطة:** تعرف السلطة على أنها القوة التي بمقتضاها

يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه أو أنها القدرة على اتخاذ القرار.

### أنواع السلطة

المطلع على مهام المدير، في المجال التربوي، يلاحظ بأن للمدير سلطات يخولها له القانون وعليه فهو يمارس تلك المهام وفقا لتلك السلطات ويكون بذلك مسؤولا عن النتائج التي قد تتجر عنها وهذه السلطات هي:

- 1 - سلطة القانون.
- 2 - سلطة العلم والمعرفة.
- 3 - سلطة العرف والتقاليد.
- 4 - سلطة الوجدان (الميول والنزعات الشخصية).

فالتنظيم الواعي يقتضي أيضا مراعاة نوعية السلطة للأشخاص المفوضين للقيام بالأعمال المسندة لهم، وهنا نصل إلى أحد الأدوار البارزة الملقاة على عاتق المناجير ألا وهو عملية التكليف لما للتكليف من أهمية في التسيير الإداري للمؤسسات.

يمكن تجسيد ذلك بمثال من الواقع المعاش: "تنظيم عمل المواضبة والانضباط داخل الحرم المدرسي" الخاص بالتلاميذ لابد من:

أ - ضبط المشكل من طرف الشخص أو الأشخاص المفوض لهم ذلك النشاط

ب - تحديد الفترة الزمنية

ت - تحديد المؤشر أو المؤشرات

ج - تحديد الفئة المعنية من التلاميذ.....

وأخيرا وهذا هو المقصود من هذا المثال، على القائد حسن اختيار الشخص أو الفئة المفوضة للقيام بتنفيذ الخطة والقصد من هذا كله هو أن نركز على مهمة التفويض التي يجب على المدير حسن التصرف فيها.

والهدف من وراء كل ذلك يكمن في تحقيق النجاعة.

وإذا عدنا إلى المثال السابق نقول: إذا أردنا تحقيق انضباطا ذاتيا للتلاميذ داخل المؤسسة لا بد من ربط ذلك التنظيم بنوع الشخص أو الأشخاص المكلفون بتأدية تلك المهمة وفقا لسلطتهم الرسمية أو المسندة لهم بالتكليف وهذا يدفعنا مرة ثانية للحديث عن التفويض لما له من أهمية كما سبق الذكر إلى ذلك من قبل.

علما أن المناجمت يلجأ في كثير من الحالات إلى التفويض بأن يسند مسؤولية تنفيذ القرارات المتفق عليها في إطار المتابعة أو المراقبة أو أثناء عملية التقويم إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص.

قد يبدو هذا السلوك أمرا بسيطا في الوهلة الأولى إلا أن التفويض يستلزم مراعاة شروط عند التنازل عن مهمة للغير من أعضاء فريق القيادة، كالجدية لدى المفوض له المهمة والرغبة والدافع والاستعداد وخاصة الكفاءة المهنية والأتزان وقوة الشخصية.

### الإشراف التربوي

الإشراف التربوي في مفهوم «جود 1» «good» «القاموس التربوي»

يتضمن جميع الجهود التي يبذلها المشرفون على شؤون التربية بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه الأشخاص الذين يعملون تحت المسؤولية والرعاية المهنية وذلك بهدف تحسين الأداء والرفع من النتائج، ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام باقي أعضاء الفريق المسير للنمو المهني، اختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومواجهتها، ويتضمن كذلك تقويم المربي الأستاذ أو المعلم على العموم.

كما عرف «كيمبال 2» «Wiles kimballgood» الإشراف التربوي، بأنه (كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلميذ والمتعلم عموما وهو خدمة أساسها مساعدة الأستاذ ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل).

وعرف «بوردمان 3» «bourdman» الإشراف التربوي بأنه (الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام الأستاذ أو المعلم وأداء أعمالهم بفعالية

الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (المرجع سبق ذكره)

أكثر، وتوجيه نمو التلاميذ نمو مستمرًا ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه). مما سبق سرده من التعاريف الخاصة بالإشراف التربوي يمكن أن نستنتج ما يلي:

- 1 - يرتبط الإشراف التربوي بالقيادة الناجحة الواعية.
- 2 - يعمل الإشراف التربوي على تهيئة الفرص أمام الأساتذة والمعلمين لكي ينمون مهنيًا وهذا يؤثر إيجابًا على الآخرين.
- 3 - يرتبط أيضًا بأهداف عملية التربية والتعليم.
- 4 - يحاط ببيئته ومجتمعه بما يهدف إليه من مساعدة المتعلم على المشاركة في الحياة العملية.
- 5 - يقوم على الفكر والممارسة الديمقراطية.
- 6 - يتصل بعملية التقويم الخاصة بكل من التلميذ والأستاذ وتقويم الإدارة، وتقويم العملية التعليمية عامة.

### وظيفة الإشراف التربوي

ولهذه الأسباب كلها يرى كل من بيروتن وبروكنر أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي هي، تقويم العوامل المؤثرة على التعلم والتعليم وتحسينها، ويتطلب القيام بهذه الوظيفة الأساسية.

وبعد كل هذا العرض المتمثل خاصة في المفاهيم الأساسية للإشراف التربوي ناتج عن عمل المناجحت الذي يسعى إلى إدارة المؤسسة بنظرة براغماتية وواقعية مع الابتعاد عن فكرة العفوية ونعني بذلك أن التسيير بهذه الكيفية يأخذ بعين الاعتبار أولاً:

كل المتعاملين التربويين منهم والإداريين على حد سواء وكذلك التلاميذ إضافة إلى الوسائل المادية والطرائق البيداغوجية التي تمكن القائم بها من تحقيق أهداف الخطة المسطرة.

وفي سياق الحديث عن التنظيم ولتقريب الفكرة إلى عالم المؤسسات التربوية باعتبارها شغلنا الشاغل (لأن الهدف من مثل هذه البحوث يكمن خاصة في إمكانية إدراج المناجمت في وسط عالم التربية) وتكييفه قدر الإمكان للاستفادة من هذه الخدمات الجليلة التي توصلت إليها البحوث العلمية في مجال تسيير المؤسسات لاسيما الاقتصادية منها.

هذا ما يدفعنا للتطرق إلى كيفية تطبيق بعض من جوانبه في الوسط المدرسي.

### التنظيم في الوسط المدرسي

إن التنظيم أمر ضروري ومهم جدا في المؤسسات التربوية أكثر من غيرها من المؤسسات، بالنظر إلى تباين وظائفها ونوعية موظفيها وتشعب أنشطتها مما يدعو المسؤولين عن التربية إلى ضرورة إحصاء كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتصنيفها حسب الطبيعة والأهمية وحسب الأولوية وفقا لمؤشرات تحدها الفئة المكلفة بذلك لوضع الخطة والمشاريع الجزئية أو الكلية مع مراعاة العامل الزمني والتسلسل المنطقي لذلك، والملاحظة التي يجب الاهتمام بها هنا هي موضوع ترتيب الأولويات وفقا لعامل الزمن والاهتمام أكثر بهذا العنصر كونه يمثل موردا غير قابل للتجديد والادخار بل العكس هو الأصح أي حسن استغلال الوقت بدلا من التفكير في ادخاره.

ومن أبرز طرق التنظيم للعمل نذكر:

**التقسيم** إن فكرة تقسيم العمل ليست وليدة اليوم بل تعود إلى زمن بعيد في الماضي، تعود في الأصل إلى آدم سميث تحت عنوان «التقسيم الاجتماعي للعمل» حيث قال في هذا الصدد: «أن أكبر التحسينات في القوة الإنتاجية للعمل ناتجة من تقسيم العمل». لأن في ذلك التقسيم يبرز عامل التخصص وعامل آخر هو الآلية وعامل ثالث هو عنصر الوقت.

كما أن التنظيم يكون بالوظائف أي يتم بتجميع المهام حسب معيار التخصص كما قد يكون التنظيم بالعمليات ويكون بجمع الخبرات والموارد والوسائل خدمة للمشروع المتفق عليه وهذا يؤدي إلى التنسيق بحكم تجميع الوظائف. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، هل للمؤسسات التربوية نصيب من هذا التقسيم؟

### التقويم والمراقبة

**مفهوم التقويم:** يعد التقويم مجال هام في عملية إدارة المؤسسات إن هذا النشاط الذي يمس كل جوانب الحياة المدرسية يعتبره المختصون أنه من أهم الأنشطة التي يمارسها رجل التربية في مختلف الجوانب التي تتوفر عليها المدرسة.

وقبل التطرق بالتفصيل إلى ذلك، لابد من أن نخرج على المفهوم وأنواع التقويم.

المرجع: من سلسلة، موعدهك التربوي تحت عنوان «المناجحت».

يفهم من التقييم باللغة العربية أنه مشتق من قوم بمعنى، وزن، وقدر، يقال (قوم) الشيء بمعنى قدر قيمته وأصلحه، وعليه فإن التقييم عامة يعني الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق ما تم وضعه من أهداف ومدى قربها منها أو بعده عنها وذلك حتى يتسنى لنا تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها، والتقييم في العملية التعليمية، يعد تقديرا للجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة بقصد الكشف عن مدى القرب أو البعد عن هذه الأهداف.

ويتضح من كل ذلك مدى صلة التقييم بالأهداف والتخطيط والتنظيم والإشراف ونتائج العملية التعليمية.

### أنواع التقييم

تختلف عملية التقييم باختلاف المراحل التي يمر بها التعلم والإشراف الإداري ولكن يلتقي التقييم ويتقاطع في أنواعه بالرغم من تباين المجال الذي ينصب فيه سواء تعلق الأمر بالتقييم البيداغوجي لمتابعة مراحل ومدى التحصيل المعرفي عند التلميذ، أو تعلق بالأداء الإداري، فإننا نوظف الأنواع الثلاثة بنفس الكيفية وهذا ما نوضحه لاحقا.

**التقييم التشخيصي:** ونعني به تشخيص المجالات والبيانات أو الوقوف على مواطن القوة والضعف للنشاط أو الأفراد المراد تقييمهم بهدف ضبط العينة ضبطا دقيقا، حتى تسهل عملية المراقبة فيما بعد وتصلح النقائص المشخصة أثناء التقييم التكويني.

والأمثلة على ذلك كثيرة وعديدة نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر. التشخيص لمختلف الوضعيات المتعلقة بالمؤسسة أي حصر الجوانب المادية المتمثلة في:

أ - الهياكل والتجهيزات التي تتوفر عليها المؤسسة والنقائص التي تعاني منها وتحديدها تحديدا دقيقا .

ب - تحديد معلومات تتعلق بالتلاميذ والأساتذة والموظفين والعمال من مختلف الجوانب أي من حيث التعداد وما يشكله من مشاكل مقارنة بالهياكل مثلا، كذلك الأمر بالسبة للأسلاك الأخرى نذكر المستوى العلمي والصفة والأقدمية وعلاقتها بالأداء التربوي مع ربط كل ذلك بالنقائص التي تعاني منها المؤسسة.

**التقويم التكويني:** ويقصد منه تسليط الضوء على الجوانب المراد علاجها تربويا أو إداريا، وفي هذه المرحلة تنجز خطط علاجية قصد معالجة النقائص التي تم تشخيصها أثناء المرحلة الأولى أي نعالج الأخطاء التي نتجت من جراء العمل. كما ينصب التشخيص التكويني على إعادة التكييف والتعديل لتلك المشاريع التي نحن بصدد تنفيذها .

وتوجيه النشاط صوب الهدف أو الأهداف المسطرة ويكون هذا النوع من التقويم أثناء ممارسة النشاط في الميدان.

**التقويم التحصيلي:** نعني به تقويما مرحليا في نهاية كل مرحلة وهو عام، والغرض منه التقويم من حيث النتائج استنادا لما تم تعديله وتصحيحه أثناء التقويم التكويني.



**أهمية التقويم وأهدافه:** يعد التقويم عملية هامة في مسار العمل الإداري فبواسطة يتم تحقيق الأهداف المسطرة فهو إذن وسيلة من الوسائل الأساسية لتحقيق الأهداف وليس هدفا مطلوبا في ذاته ويتضح ذلك من خلال النقاط الآتية:

- إنه يحدد اتجاه وصحة العملية الإدارية في نشاطها الممارس يوميا .
- يتيح للقائد الفرص لمراجعة الأهداف المسطرة بناء على نسبة تحقيق إمكانية أو عدم إمكانية الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالي يسمح لنا بإدخال التعديلات على المشاريع حتى تصبح أكثر واقعية وملائمة وتزداد نسبة النجاح في التطبيق والإنجاز .
- يسمح لنا بالكشف عن قيمة الطرائق المستعملة والوسائل المستغلة والأدوات التي نوظفها بغية تحقيق المقاصد المسطرة .
- كما يسمح لنا بتشخيص الصعوبات ونقاط الضعف والإخفاق وما ينجر عن ذلك الوقوف على أسباب هذا العجز .
- ويساعدنا على توحيد الجهود نحو تحسين الأداء بواسطة علاج المشكلات (توظيف بيداغوجية العلاج) .
- إضافة إلى ما ذكر حول هذه الأهداف الجزئية للتقويم، يتيح لنا أيضا إمكانية برمجة أنشطة علاجية أو استبدال الوسائل وأنماط المراقبة والمتابعة أو البحث عن مناهج وطرائق أكثر ملاءمة مع طبيعة النشاط المراد العمل فيه أو به .

## شروط التقويم وخصائصه

من أهم شروط التقويم نذكر:

- 1 - تحديد استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المسطرة عند التقويم ونعني بذلك ربط التقويم بالأهداف المحددة.
- 2 - من شروط التقويم أيضا سلامة وصحة الأدوات المستعملة وتوظيف تلك الأدوات في المجال الخاص بها بمعنى، احترام الاختصاص، والكفاءة لمن يقوم بهذا النشاط الحيوي داخل المؤسسة التعليمية.
- 3 - ومن شروط التقويم كذلك، الصدق، صدق الوسائل والمستعملين لتلك الوسائل نفسها.

## خصائص التقويم

من خصائصه:

- **الشمولية**، يعد التقويم عملية شاملة لمختلف الأنشطة التي تمارس بالمؤسسة والأسلاك العاملة بها من خلال الوظائف والمهام المسندة لهذه الأسلاك.
- **الاستمرارية**، ونعني بهذه الخاصية المتابعة المستمرة لعملية التقويم وفقا للخطة المسطرة إلى غاية تحقيق الأهداف كلها أو الجزء منها مع الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات التي وضعت والأهداف الجزئية التي تم تحقيقها.

- **التعاون** : عملية تقوم بها الجماعة، فهي لا تنحصر لدى القائد أو المسؤول عن الجماعة التربوية المتواجدة بالمؤسسة. بل هي عملية جماعية تسند لمختلف أعضاء الفريق الإداري والتربوي مع مراعاة الاختصاص والكفاءة عند التفويض.

- **القابلية والخصوصية** : من الضروري بمكان مراعاة مدى قابلية الإنجاز وما تحقق لما يبرمج استنادا وقياسا للمؤشرات التي وضعت لهذا الغرض. وفي النهاية يمكن الإشارة بالإضافة لتلك الخصائص المذكورة آنفا، التعرض إلى أنماط التقييم وذلك عندما نلجأ إلى تشخيص الوظائف أو مسار تسيير مؤسسة، نلتمس ثلاث مقاربات.

**المقاربة الأولى** : تكمن في تقييم المؤسسة ككل أي ككيان كلي في صورتها المطلقة بدون الأخذ بعين الاعتبار محيطها والمعطى الاجتماعي الذي تنتمي إليه. ولتوضيح الفكرة أكثر نقدم المثال الآتي. إذا أردنا تقييم المتقنة «س» في شهادة البكالوريا نقول أنها تحصلت على %45 هذه النسبة مقبولة بالنظر إلى نوع التلاميذ الموجهون إلى التقني دون أن نقارنها بغيرها من المؤسسات تعد إذن هذه النسبة نسبة مطلقة.

**المقاربة الثانية** : تكون بعكس الأولى أي أن تقوم المؤسسة من خلال المحيط الاجتماعي والتربوي والاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة نفسها أي نلجأ إلى المقارنة فيما بين المؤسسات من نفس الطبيعة، والمهم هنا لا يكمن في النقائص التي تعاني منها المؤسسة أو المحاسن، بقدر ما تهمنا تلك البيانات مقارنة بالمؤسسات الأخرى

أي يصبح المؤشر هنا في التقويم هو تلك المؤسسات ذاتها، بمعنى أن الحكم بالسلب أو الإيجاب على المؤسسة يكون مقارنة بغيرها. وللتوضيح أكثر نقدم المثال الآتي:

إذا تحصلت المؤسسة موضع التقويم على نسبة 45% في الامتحانات الرسمية كالبكالوريا فهذه النسبة تبقى نسبية، والحكم عليها بالسلب أو الإيجاب يتوقف على ما حققته المؤسسات الأخرى من نتائج. أو على نسبة المقاطعة والجهة وأحيانا نأخذ النسبة الوطنية كمؤشر. إذن تقويمنا للمدرسة المقصودة تحدده وضعيات تتعلق بمؤسسات تتواجد في المحيط الذي توجد به المؤسسة محل المعاينة. مثال آخر للتوضيح أيضا.

كثيرا ما تقدم نتائج امتحان ش/ت/ المتوسط أو البكالوريا في شكل رتب لمجموعة من المؤسسات. فالرتبة المحصل عليها تشير إلى مكانة المؤسسة أ مقارنة بالمؤسسات ب - .... ج - .... د الخ ... فنقول في هذا السياق على سبيل المثال لا الحصر بأن مؤسستنا تحصلت على نسبة متوسطة مقارنة مع غيرها من المؤسسات. و من هنا نحدد الهدف للمستقبل فنقول علينا أن نخطط لنحصل على مثل تلك التي حققتها الثانوية أو المتوسطة ب أو ج. في هذا المثال، المؤسسة ب أو ج أصبحت بمثابة مؤشر تقاس عليه النتائج وهو في نفس الوقت هدف نسعى إلى تحقيق المماثلة لتلك المؤسسة.

المقاربة الثالثة تتمثل في أن تقارن المؤسسة إلى معطى متوقع بغض النظر عن المؤسسات الأخرى التي تنتمي إلى نفس المحيط. وأن نضع مؤشرات توقعية كأن نقول مثلا:

نريد أن نتحصل ثانويتنا على أقل نسبة في التسرب والرسوب المدرسيين وعكس ذلك نتوقع أن تكون نسبة النجاح هذه السنة في امتحانات نهاية السنة لكل المستويات مرتفعة. والملاحظ هنا يكشف أننا لم نلجأ إلى المقارنة، كأن تقول أنك تتوقع نسبة ما كالتالي حقيقتها المؤسسة المجاورة.

هذا ما يمكن التطرق إليه في موضوع التقييم، الذي أصبح من منظور التسيير الحديث «المناجمت» جزء لا يتجزأ عن التسيير نفسه، بل أكثر من ذلك فإن التسيير بدون التقييم تعد عملية تدفع صاحبها إلى المتاهات وتبعدنا عن المقاصد بالمقدار الذي نعتقد أننا نقرب من الصواب.

وقبل أن نطوي ملف التقييم يمكننا أن نختم الموضوع بتقديم مخطط للتقييم نأمل من ذلك أن يكون سندا أوضح للمتعاملين في مجال التسيير عامة والتسيير الإداري في المؤسسات التربوية على وجه الخصوص.

### مخطط التقييم

#### المجالات التي يمسه التقييم وتقنياته

من الجوانب التي ينبغي مراعاتها عند وضع المخططات:

- تقنيات التقييم.
- تحديد أهداف التقييم.
- وضع استبيانات التقييم.
- ضبط وتقييم الوقت.
- استخلاص نتائج التقييم.

ولكي تتمكن من ضبط هذا المخطط بنجاح علينا، طرح الأسئلة الآتية والإجابة عنها:

**أولا** ..... كيف نقوم ..... نقوم بوضع خطة دقيقة تتناول: مؤشرات عديدة لكل عملية من العمليات التي يمسهها التسيير (كأن نحدد النسبة أو مقدار ما أو أرقام معينة ذات دلالة أو عبارات وجمل).

**ثانيا** ..... من يقوم ؟ ..... يقوم الشخص أو الأشخاص المنتمون إلى الفريق القيادي الذي يشكل خصيصا لهذا الهدف من قبل المناجير (وينقسم إلى مجموعات صغيرة «خلايا» حسب متطلبات الموضوع وحسب الرغبة في العمل والاختصاص.

**ثالثا** ..... لمن نقوم ؟ ..... نقوم لمختلف المتعاملين، التلاميذ، الأساتذة موظفو الإدارة، أولياء التلاميذ ...

**رابعا** ..... ماذا نقوم ؟ ..... نقوم الطرق المتبعة في تنفيذ المشروع والأهداف المسطرة لكل نشاط كما نقوم أيضا نجاعة العملية ودرجة نتائجها.

نقوم أيضا الوسائل المادية المسخرة ومدى تطابقها مع الميدان الموضوعة له. نقوم أيضا الموارد البشرية (المتعاملين المشرفين على العمليات المختلفة).

**خامسا** ..... لماذا نقوم؟ ..... نقوم لنعرف مدى نجاح العملية أو إخفاقها بهدف التعديل أو الاستمرارية كما نقوم لتعزيز مصداقية العملية والقائمين عليها للاستمرار في النجاح. وللحصول على بيانات جديدة نوظفها لتحسين الأداء وتجديده بصفة دائمة، باعتبار أن التقويم عملية دائمة في الزمان والمكان وليست

مرحلية أو جزئية كما أشرت إلى ذلك مرارا. وللتوضيح أكثر نلخص ما قيل في الصفة السابقة بمخطط نعتقد أنه يقرب الفكرة بشكل أوضح.

### عملية التقويم

تحديد أسباب النجاح الجزئي والإخفاق (الفشل) مثال على ذلك معالجة مشكل المواظبة والانضباط في الوسط المدرسي.

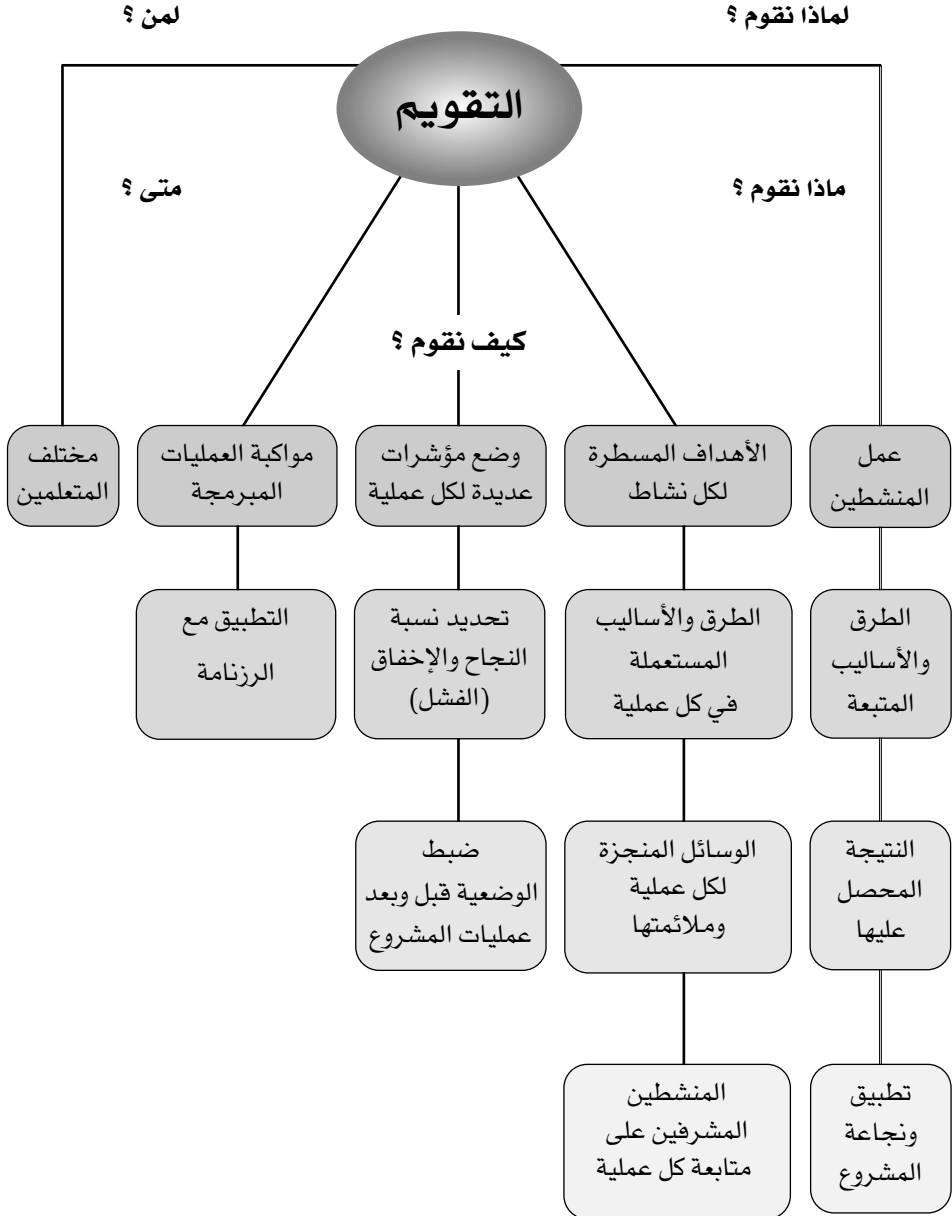
| التعديل                                    | اتخاذ القرار                           | الحكم                         | المقارنة  | الوضعية المقصودة هدف العملية       | الوضعية الحالية عند التقويم              | الوضعية الأولى عند انطلاق المشروع                              |
|--|--|-------------------------------|---|------------------------------------|--|--|
| إجراءات جديدة لتفسير إيجابيا وتيرة التحسن. | مواصلة العملية مع إدخال بعض التعديلات. | تحسنت الوضعية بنسبة أي %33,3. | تمت المقارنة بين الوضعية الأولى والمحقة وانخفاض ب: %12. | تخفيض نسبة الغيابات إلى %3 فمادون. | %4 مازالوا يتغيبون في نفس الحصة والفترة. | إذا اعتبرنا أن %6 من التلاميذ يتغيبون شهريا في الحصة المسائية. |

**متى؟** ينبغي أن يكون التقويم يواكب العمليات المبرمجة من البداية إلى النهاية طبقا للأجال المحددة في رزنامة العمليات وذلك خلال تسطير الخطة العملية قصد الضبط والدقة والتحسين وصولا إلى نهاية الخطة مدى تحقيق الأهداف العامة المسطرة من قبل.

**لمن؟** هنا نحدد الفئة المعنية وهم عادة المتعاملون.

ولإنجاح العملية ينبغي تسطير مخطط تقويم بدقة لاستخلاص مواطن الضعف والقوة أو عوامل النجاح والإخفاق أثناء تطبيق المشروع (سيرورته) المتفق عليه بهدف التعديل والتحسين والتطوير من مجالات التدخل حتى نصل إلى ما هو أفضل وأنجح.

## مخطط التقويم





**المراقبة** : إن العمل الفعال والناجح هو الذي يكون مرهونا بصفة دائمة بمجموعة من التدابير الخاصة بالمراقبة، علما أن هذا النشاط لا ينفصل أصلا عن عملية التقويم بل هما عمليتان آنيتان متكاملتان، فالذي يقوم إنما يقوم كذلك بالمراقبة لضمان السير الصحيح لكل ما تم برمجته من عمليات وأنشطة وبطاقات فنية تهدف كلها إلى إصلاح النقائص ومعالجة الأخطاء المشخصة.

فالمراقبة إذن تقتضي العناية والاهتمام الكاملين حتى تصبح الأنشطة الموجهة صوب التقويم، إن مراقبة المدير أنشطة الأساتذة وعملهم البيداغوجي من خلال القنوات المعتادة إنما يدل على ضمان السير الحسن وتأدية الواجب المهني، وفي الوقت نفسه إنه يقوم أعمال الأستاذ، نفس الشيء عندما يتعلق الأمر بمتابعة ما تم التخطيط له أثناء المجالس كمجلس التنسيق الإداري على سبيل المثال.

**ما يمكن مراقبته** : إذا كان تنظيم الأعمال التربوية والإدارية والبيداغوجية ينبني على الأهداف المسطرة فإن كل تنظيم داخل المؤسسة التربوية يتحدد من خلال الأهداف المسطرة خلال الجلسات التنسيقية لفريق القيادة فإن المراقبة هي الأخرى لا تقل أهمية عن أي نشاط يبرمج في المؤسسات التعليمية حيث أنها تدرج وتقوم على مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل. وعلى الوسائل المسخرة لذلك الغرض، وعلى الشروط العامة التي تمكننا من تحقيق ذلك ...

إن القرارات التي تتصب في مجال المراقبة تهدف بالدرجة الأولى إلى تجسيد عملية التقويم التي تعد مرحلة من المراحل الأساسية في سيرورة عمل الإدارة، والتي تم التخطيط لها من قبل.

لضمان مراقبة فعلية وفعالة لا بد من:

- التأكد من الأدوات المسخرة لذلك.
- الاختيار السليم للأشخاص الموكل لهم عمل الرقابة مع مراعاة الكفاءة والاستعداد.
- توزيع المهام حسب الاختصاص.
- برمجة العمل حسب رز نامة، يؤخذ بعين الاعتبار المؤشر الزمني والمؤشرات الأخرى التي برمجت سابقا إلى غير ذلك من الخطوات التي يجب مراعاتها في مثل هذه الأمور.

إضافة لما قيل نذكر أيضا:

- تحديد مجالات التدخل لنجيب عن السؤال الآتي ماذا نراقب ؟
  - تحديد الفئة المكلفة بالمراقبة لنجيب عن السؤال، من يراقب ؟
  - إنجاز مخطط المراقبة لنجيب عن السؤال، كيف نراقب ؟
  - تحديد الفترة الزمنية المتفق عليها لنجيب عن السؤال، متى نراقب؟
- نستنتج مما سبق أن المراقبة تتجلى خصوصا في مدى تطبيق التعليمات المقدمة خلال مرحلة التشخيص ومرحلة التقويم فيما بعد على نسبة الإنجاز لما تم تحديده من أهداف مع تقديم التعليمات الضرورية لكل تأخر أو عجز في نسبة تحقيق ما تم ضبطه استنادا إلى مؤشرات.

والعمل المشار إليه بالنسبة للتقويم أو المراقبة لابد أن ينصب في المجالات الآتية:

- 1 - المجال البيداغوجي.
- 2 - المجال التربوي.
- 3 - التسيير والحياة المدرسية.
- 4 - العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع طبيعة هذه العلاقة ونوعها.

### الاتصال والتبليغ

بالإضافة لما قيل حول الأدوات التي يحتاجها المناجير في تسيير المؤسسات لابد من التطرق إلى الاتصال والإعلام نظرا لما لهذه الأدوات من أهمية في التسيير. سواء تعلق الأمر بالمؤسسات التربوية أو غيرها من المؤسسات.

مفهوم المصطلح يقصد عادة بالاتصال أو التبليغ المدرسي أنه عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المؤسسة التربوية، أي التي لها علاقة بالتسيير عامة، بغرض المساعدة التربوية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة.

أهمية الاتصال تبرز أهمية التبليغ والاتصال لأية مؤسسة أو مصلحة أو إدارة في أنها تسعى لتحقيق أغراض معينة، وأهداف عديدة يكون أساس تحقيقها الأفراد اللذين يعملون بها، وينتمون إليها، كما تعد عملية الاتصال الوسيلة التي تربط بينهم، إذ بدونها ينتفي فهم الغرض المشترك وكذلك تنتفي عملية تنسيق الجهود لتحقيق هذا الغرض أو ذلك.

ومن الطبيعي ألا تقف الاتصالات عند نقل المعلومات فقط بل يتعداها إلى تناول المشكلات الخاصة بالمؤسسة وطرق علاجها، إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة والمراد تحقيقها. وعليه:

- يمثل الاتصال جزءاً رئيسياً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري التربوي داخل المؤسسة التعليمية مما تنشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة وتتمثل في:

- كفاءات الاتصالات الإدارية داخل المدرسة تزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف المقصودة.

- الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف وهي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط والمشاريع الإدارية والتعليمية عامة، والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.

- يعتبر الاتصال إحدى الوسائل الضرورية لتوجيه الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة على العموم.

- يحتوي الاتصال داخل المؤسسة على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ العلمي والإداري في النظام التعليمي ككل.

- يمثل الاتصال الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة والقانون.

## شروط الاتصال:

- **الوضوح**: يجب أن يكون مضمون الاتصال، كي يؤدي المهمة بشكل طبيعي، واضحاً وذلك حتى يتمكن المرسل إليه من فهمه وبالتالي يوفر له القدر الأكبر من الفائدة ويتيح له الفرصة في تنفيذ عملية الاتصال، والتفديد السليم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

- **البساطة**: تكمن هذه الخاصية في، أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في أحسن الظروف، كي يتم العمل بمضمون الرسالة أو الموضوع أو العلم به إذا كان الغرض هو ذلك.

- **سلامة الوسيلة**: تعد هذه الخاصية أو الشرط من الأساسيات في عملية الاتصال والتبليغ لأنها هي التي يترتب عليها وصول الرسالة والمضمون بدقة، فإذا كانت الوسيلة سليمة خالية من العيوب أمكن أن يصل مضمون الاتصال بدقة. وفي مستوى إدراك المرسل إليه وحتى لا تفسر بصورة خاطئة وتعطى لها تأويلات مخالفة للمضمون الحقيقي.

- **عدم التعارض**: قد تستخدم أكثر من وسيلة في الاتصال وبالتالي فإنه يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين هذه الوسيلة أو تلك، بل يجب التأكد من أنها تعبر على نفس المحتوى وتؤدي نفس الغرض أي تهدف إلى نفس المقصود. لأن في حالة عدم التطابق والتوافق فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى عملية قصور الاتصال.

- **الملاءمة**: يجب أن يكون الاتصال ملائماً من حيث الهدف، ومن حيث الزمن، ومن حيث التنفيذ، هذه الأمور تساعد المناجير في تبليغ الرسالة المقصودة بشكل يسمح له وللفريق القيادي من تحقيق المبتغى.

ومن أهم وظائف الاتصال يساعد المتعاملين على تفهم لجوانب عملهم المختلفة ويعرف الهدف من وراء جهده مما يزيد من درجة رضاه عن العمل الذي يؤديه.

إن التواصل المضمون بين الإدارة والعاملين بها والشركاء الآخرين يساعدها في التعرف على ظروف العمل الواقعية والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين والسماح لهم لإيجاد وتقديم المقترحات المناسبة للعلاج. وهذا من شأنه أن يضمن توفير المناخ المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكنة. كما يدعم العلاقات الطيبة بين الموظفين ويرفع من الروح المهنية لهم.

كما يساهم الاتصال الجيد والمدروس والتبليغ المنظم والمستمر في تنمية روح العمل الجماعي وخلق وحدة المفهوم والهدف، كما أنه يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وتنمية العلاقات الإنسانية التي تكون لها آثار إيجابية على التحصيل المدرسي على وجه الخصوص منه.

تحسين النتائج التي تبقى الشغل الشاغل والهدف الأساسي في المنظومة التربوية على العموم.

كما أنه أي الاتصال يضمن التناسق في الأداء بحيث يقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة وتحقيق التقارب بينها. كما يساعد في توفير الرؤية الشاملة لمراكز المسؤولية في التنظيم مما يجعل الفريق القيادي والموظفين الآخرين ينظرون إلى الأهداف العامة للمؤسسة بصفة متوازنة.

بالإضافة لما ذكر فإن الاتصال المنظم والمستمر يحقق فاعلية عمل الإدارة من حيث:

- ضمان تنمية الكفاءات الإدارية للمعاونين، بحيث تكون قدرة إدارة المؤسسة من جانب التخطيط والتنظيم والمراقبة والتقويم تعتمد بالضرورة على قدرتها في الاتصال والتأثير في العاملين بها لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المسطرة وعليه يمكننا القول، بأنه يتعذر على رئيس المؤسسة أداء مهامه في ظل هذه التقنيات في التسيير بدون نظام أصيل فعال ومنظم.

### العوامل المؤثرة في الاتصال داخل المؤسسات التربوية

على الفريق القيادي التعرف بشكل جيد على العوامل التي تؤثر في الاتصال والتبليغ حتى يتجنبها إن كانت سلبية ويدعمها إن كانت إيجابية ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

1 - العوامل التنظيمية

2 - العوامل الإجرائية

3 - العوامل النفسية

**أنواع الاتصال:** نذكر منها باختصار.

- الاتصال المخطط له.

- الاتصال غير المخطط.

يقصد بالأول الاتصال المحدد من قبل الإدارة وتكون خطوطه معروفة من طرف الفريق القيادي كما تكون الأساليب المستخدمة محددة أيضا، كالأوامر، والتعليمات، والتقارير، والنشرات والخطابات، والإعلانات وغيرها من الأشكال والأنواع.

أما النوع الثاني فهو غير معروف من طرف الإدارة ووسائله غير رسمية، مثل الإشاعات والثرثرة والمناقشات الودية، وظهور هذا النوع من الاتصال أمر حتمي في التنظيم مهما كانت خطة الاتصال المرسومة وكفاءة خطوطها.

### الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

يكون الاتصال الرسمي صادرا من الهيئات الرسمية ويتم عادة بين الإدارات في المؤسسة أو المنظمة الواحدة، أو بين القطاعات المختلفة في منظمات مختلفة.

وهذا النوع من الاتصال عادة ما يكون فرديا بين شخص وآخر، لأنه يتم بصورة غير رسمية ولا توجد شواهد وأدلة عليه ويتمثل في الأحاديث الشفهية واللقاءات المباشرة والاتصال عن طريق الهاتف مثلا والمقابلات الشخصية.

ويكون الاتصال غير الرسمي أحيانا أقوى من الرسمي، كما يعتبر مهما للمسير لما يتضمن من خصائص تؤهله ليلعب دورا هاما لا يستهان به.

هذا وللاتصال غير الرسمي مساوئ، منها خلق صراعات بين الأشخاص بدافع الأغراض الشخصية، كما من شأنه أن يخلق نوعا من العلاقات مشحونة بالتوتر والأناية.

### وسائل الاتصال داخل المؤسسة

تتعدد أدوات الاتصال ووسائله في الإدارة التعليمية، ولكل وسيلة دورها في توصيل وتبليغ المعلومة وتستخدم هذه الوسائل كقنوات لنقل



الأوامر والأفكار والأداء والاتجاهات والمعلومات والبيانات، وبعض هذه الوسائل يستخدمها القادة الإداريون دون غيرهم لتوصيل أوامرهم وأفكارهم وخبراتهم واتجاهاتهم للعاملين ونذكر منها:

- مختلف المجالس المعتمدة بالمؤسسة.
- مختلف النشرات.
- مختلف الاجتماعات المقررة بالمؤسسة أو خارجها.
- مختلف المقابلات.
- مختلف المذكرات والتقارير.
- لوحة الإعلانات.
- صندوق الشكاوي والمقترحات.
- المجلة المدرسية أو الجدارية إن وجدت.
- اللجان التربوية المختلفة.

هذا وقد يواجه الاتصال مجموعة من العوائق يمكن التطرق للبعض منها:

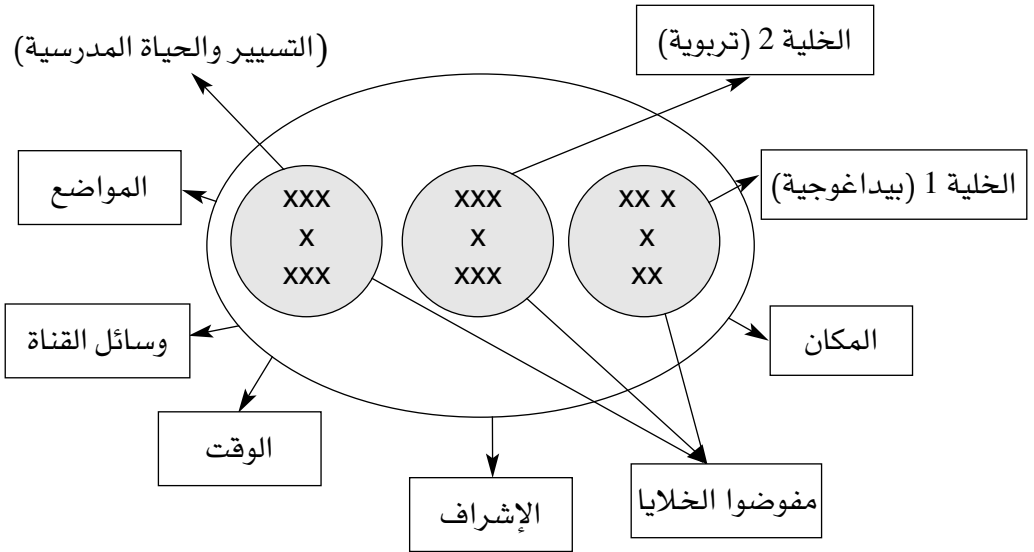
تظهر بعض معوقات الاتصال إما بسبب التنظيم أو التقصير من المرسل أو المستقبل أو في نظام المؤسسة (سوء ونقص في تنظيم البريد ووسائل الاتصال عموماً).

كما يتجلى العائق في موضوع الاتصال نفسه من حيث الغموض وعدم وضوح الهدف من الرسالة، بسبب غياب الدقة والمهنية عند التبليغ كما قد يتعثر المستقبل لوسيلة الاتصال وعدم قدرته على

التأويل والفهم الصحيح. بالإضافة لما قيل عن المعوقات نضيف الجوانب السيكلوجية ومن الأمثلة على ذلك، فقدان الثقة بين الأطراف التي يربطها الاتصال.

### مخطط الاتصال والتبليغ

#### الخلية 3



## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي

يلاحظ القارئ من خلال العرض المقدم بأن هناك جهود قد بذلت من أجل الإحاطة الكلية لمفهوم المناجمنت مع عرض شامل لمراحل تطور هذه التقنية عبر التاريخ، تم التطرق إلى الأدوار والأدوات التي يحتاجها المسير في ظل هذا المعطى الجديد حتى يؤدي مهامه بشكل عادي ومعقول...

أما في هذا الفصل (الفصل الثالث) نحاول ربط الفكر النظري وكل ما قيل حول المناجمنت مع الميدان العملي سعياً منا إلى تقريب المفهوم لأذهان المهتمين بهذا الأسلوب بإعطائه الصبغة الإجرائية (العملية) وذلك من خلال عرض طرق ميدانية في التسيير من حيث الخطة والتنظيم لها في مختلف المجالات التي يمارسها الفريق القيادي عند تطبيق الخطة المنتهجة والتي تقتضيها هذه التقنية الحديثة في التسيير.

لقد ذكرنا سابقاً بأن مثل هذه التقنيات في القيادة تتجلى على وجه الخصوص في العمل بالمشاريع فلا تسيير هنا بدون مشاريع وخطط عمل. وعليه، فإن هذه الخاصية تقتضي ضبط العمل وتصنيفه حسب أساسية تتمثل في:

عملياً فإن أول خطوة يقبل عليها القائد هي تشكيل الفريق القيادي ثم يشكل خلايا وفقاً لأنواع وعدد المشاريع الجزئية التي توضع لإنجاز الخطة، وبعد تشكيل الخلايا حسب الاختصاص ونوع المشروع وهنا نكون أمام:

- 1 - مرحلة التحسيس والتعبئة.
- 2 - مرحلة إحصاء وجمع البيانات والمعطيات.
- 3 - مرحلة تحليل وتصنيف تلك البيانات حسب الأولوية.
- 4 - استخلاص الأهداف العامة مما سبق تحليله.
- 5 - صياغة الأهداف الإجرائية (إيجاد الأنشطة والعمليات المناسبة...) بهدف المعالجة فيما بعد.
- 6 - المراقبة والتقييم.

و للتوضيح أكثر نضرب المثال الآتي: إذا افترضنا أننا شخصنا مشكل «العنف في الوسط المدرسي» في هذه الحالة يعقد اجتماع يضم الأشخاص المقربين للمشكل كالأستشارة العامة، مساعدي التربية، أساتذة، وتلاميذ (إن الأشخاص الذين يشكلون خلية المتابعة يختارون حسب مقاييس لها علاقة مباشرة مع الموضوع...) ليكون موضوع الاجتماع كما ذكرت من قبل هو «العنف في الوسط المدرسي»

إذن من هو المعني ؟ ..... التلميذ، الأستاذ.

ما المقصود ؟ ..... ارتفاع ظاهرة العنف بين التلاميذ اتجاه بعضهم البعض أو اتجاه الأستاذ أو الغير من الأسلاك العاملة بالمؤسسة داخل الوسط المدرسي.

متى نأخذها كموضوع يستحق الاجتماع ؟ ..... عندما تكثر الممارسات من هذا النوع من السلوكات،

**كيف ؟** ..... نحدد الخطورة الناجمة من هذه الممارسات.

**أين ؟** ..... داخل المؤسسة، داخل قاعات الدراسة،

**لماذا ؟** ..... لأن هذه الممارسات أخذت تزداد وتتسع من حيث العدد وعليه أصبحت ظاهرة تستحق العناية والدراسة للتقليل منها أو القضاء عليها .

بعد ما تتضح الرؤية لدى الجميع تنتقل المجموعة إلى مرحلة ثانية ونعني: تعريف المشكل (تحديده من جميع النواحي) أي نحدد حجمه وما يقتضيه من حلول. وبعد ذلك نصل إلى مرحلة أخرى هي مرحلة التحليل.

وفي التحليل يتم تحديد الأسباب التي تكون الدافع لمثل هذه الظاهرة أعني بها ظاهرة العنف في الوسط المدرسي، وتصنيف تلك الأسباب بتقنيات معروفة ثم اللجوء إلى اختيار الحل الأنسب وأخذ الأهم من تلك الأسباب. وبعد ذلك يلجأ الفريق أو الخلية إلى البحث عن الحلول الممكنة والمناسبة والقابلة للتحقيق خاصة. أي الحلول التي تتوفر عليها المؤسسة من حيث الموارد البشرية والمادية

وفي هذه المرحلة أي في مرحلة تحليل للبيانات المشخصة وهنا تكون محل نقاش كبير ومداومات لأعضاء الفريق مجتمعين أو في شكل خلايا ومجموعات صغيرة والهدف هنا هو الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالجانب البيداغوجي أو التربوي وهنا يختار المنشط للفوج الطرق الملائمة لذلك سنعرض البعض منها لاحقا لمعالجة مثل هذه القضايا تبعا لطبيعة الموضوع المعالج.

بعد هذه الخطوة ينتقل الفريق إلى البحث عن الأهداف العامة انطلاقاً مما تم معانيته سابقاً كما نبحث أيضاً على الحلول المناسبة لبرمجة العمليات وإنجاز البطاقات الفنية قصد التطبيق لمعالجة المشكل وحله.

لعل أن عملية تحديد الأولويات، والبحث عن الحلول واقتراح المنهجيات المناسبة لبرمجة عمليات العلاج تكون نتاج الجماعة المختارة لهذا الغرض ولا تنحصر في أوامر القائد، بمقدار ما تكون ثمرة العمل الديمقراطي.

وللتوضيح أكثر لمثل هذا الإجراء نذكر ما يلي. من الأمور الضرورية التي يلتزم القيام بها فريق القيادة في هذا الشأن توزيع الأدوار على أعضاء الفريق وفقاً لمهام كل طرف من خلال اجتماعات متنوعة بتنوع النشاط والمواضيع محل النقاش ولكي يتمكن من تسيير الاجتماعات تسييراً يسمح له الوصول إلى الأهداف المسطرة لابد من:

أن يفهم المسؤول بأن الطرق التقليدية في تسيير الاجتماعات لم تعد تفيد لذا بات من الضروري أن يجعل من تلك الاجتماعات المعروفة تقليدياً أفواج عمل ولا يمثل هو إلا الشخص الذي ينشط الفوج ويوجهه إلى الهدف المنشود ولهذا الغرض بالذات لابد من:

1 - التحضير الجيد للاجتماع من حيث، المكان والوقت والموضوع وتحضير كل الحثيات التي لها علاقة بالموضوع لاسيما منها النصوص ذات علاقة بجدول الأعمال ثم الإشعار في الوقت الكافي وإطلاع الأشخاص المعنيين بالاجتماع عن جدول الأعمال حتى نمكن المعنيين

من الإطلاع على موضوع اجتماعهم وبالتالي يستطيعون الإدلاء بآرائهم وتقديم اقتراحات تكون في فائدة الموضوع نفسه.

من المواضيع التي قد تكون محل اجتماع نذكر ما يلي:

أ - **الإبداع** كأن نجتمع مع مجموعة من الأساتذة (مسؤولي المادة مثلا) للبحث عن طرق بيداغوجية لمعالجة الأخطاء الشائعة التي لوحظت خلال عملية التقويم

ب - **الإعلام** كأن نجتمع مع أعضاء الفريق الإداري لتبليغهم بمحتوى مناشير وردت من الوصاية.

ج - **حل المشكل** كأن نجتمع مع الخلية المكلفة بالجانب التربوي لمعالجة ظاهرة الإلتلاف الذي يعد من المشاكل التي تم تشخيصها.

د - **اتخاذ القرار** كأن يجتمع فريق الريادة بهدف اتخاذ جملة من القرارات لمواجهة مشاكل مطروحة. كما يمكن أن نقرر من خلال اجتماع جملة من الإجراءات في فائدة المؤسسة. (مطالبة نيابة المدير للدراسات القيام بتحليل النتائج السنوية المحصل عليها في شهادة البكالوريا يكون واحدا من المواضيع التي نجتمع من أجلها.

ولهذا الأمر فإن رئيس المؤسسة (المسير للاجتماعات) يصبح أثناء الاجتماع **منشطا** وعليه فهو مطالب:

1 - هيكلة الاجتماع

2 - السعي لترغيب الأعضاء بمحتوى الموضوع محل النقاش.

3 - السعي بأساليب تربوية وديبلوماسية جلب المشاركين.

4 - العمل على إشراك جميع الأعضاء.

5 - ضرورة الاستماع لكل ما يقال من طرف الجميع.

6 - الإصغاء لفهم ما يقال.

7 - التذكير من حين لآخر بجدول الأعمال والوقت.

هذا إلى جانب اعتبار المشارك عنصرا أساسيا في الفوج فلا ينبغي التقليل من شأنه بل لا بد من العمل على توفير جو مناسب لنمكته من الإتيان بأفكار نحتاجها بقدر ما كانت مفيدة وبناءة.

**تقييم الاجتماع:** لضمان نجاعة الاجتماع وللتأكد من المشاركة الفعلية والاندماج الكلي في الفوج على المنشط أن يهتم:

**المراقبة والمتابعة:** ويكون ذلك بالسهر على تطبيق القرارات المتخذة أثناء الاجتماع، لأن الرقابة لضمان تجسيد ما تم إقراره ميدانيا من شأنه أن يحفز المشاركين للمزيد من العناية والجدية والإقبال على مشاريع أخرى مستقبلا، والعكس قد يجعل القرارات مجرد تدوين في السجلات الرسمية ومن شأنه أن يقلل العزم والرغبة لدى المشاركين.

وفي هذا السياق نشير إلى وضع الأستاذ مثلا في ظل التسيير الحالي، والشركاء الآخرين في المؤسسات التربوية نجد بأن مطلبهم الوحيد اليوم هو الحصول على المزيد من الاعتبار والعناية وبالتالي إشراكهم في اتخاذ القرار للقضايا التي تعنيهم بالدرجة الأولى ومع ذلك فالنجاعة لا يمكن تحقيقها دون المعرفة الجيدة للوضعية ومكانزمات الجهاز الإداري في التسيير والتحكم في هذه التقنيات يؤدي حتما إلى تحسين العمل عن طريق الأفواج.



والعمل بالأفواج يعني البحث الجماعي عن الغرض المقصود للوصول في النهاية إلى حل الإشكال المطروح كما يعبر هذا الأسلوب في التسيير على العمل التعاوني الناتج بطبيعة الحال عن مجموعة من الأشخاص قرروا العمل معاً، قد يكون عامل التحضير سر النجاح ويمكن أن نخلص في الحديث عن هذه الطريقة في النهاية لنقول بأنها أصبحت اليوم ضرورية لبناء أي مشروع كان.

### تقنيات تسيير وتنشيط الاجتماعات

يهدف الاجتماع إلى البحث عن:

- تشخيص المشاكل المطروحة.
- التفسيرات والتأويلات للظواهر المشخصة.
- اقتراح الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة أو بمعنى آخر نسعى من خلال الاجتماع إلى تفكير جماعي حول موضوع ما مطروح للنقاش فهو إذن بهذا المفهوم يشكل المكان الأنسب للنقاش والحوار المنظم والهادف الذي يقتضي ضرورة اتباع منهجية محكمة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- إذا افترضنا أنه تقرر عقد اجتماع حول دراسة موضوع «بيداغوجية الدعم» يحضر هذا الاجتماع مجموعة من الأساتذة المعنيين، نائب مدير الدراسات، مستشار للتربية، المدير، وبعض التلاميذ عند الإمكان. إذن يعتمد الفريق إلى: المداولة، معاينة المشكل من جوانب عديدة، تحديد الفئة المعنية، المواد المقرر فيها الدعم، الفترة الزمنية المناسبة لذلك، المؤطر المعين للقيام بالدعم، التوقيت المناسب، الخ....

بعد ذلك تتم عملية تقديم الحلول أي الكيفية التي تناسب تقديم الدعم، هنا أيضا تناقش هذه الكيفية للوصول إلى الحل الأنسب، بعد ذلك أيضا يلجأ الفريق أو الخلية المكلفة بهذه المهمة إلى برمجة العمليات والبطاقات الفنية المناسبة لذلك. وهنا نصل إلى آخر خطوة في الاجتماع وهي، تحديد الأشخاص الذين يتولون المتابعة والتقويم.

هذا إلى جانب أن العمل بالأفواج تقنية حديثة في المجتمعات الراقية تثير وتحدث تغييرات جذرية في طبيعة وعادات الذين لا يزالون يؤمنون بالطرق التقليدية في التسيير أي التسيير المركزي وذو الاتجاه الأحادي والعمودي.

### طرق البحث عن الحقائق

يتم البحث عن الحقائق بطرق عديدة ذكرت من خلال العرض بعض منها بصفة موجزة ونعود إليها بشكل أوضح فيما يلي:

في هذا السياق نتعرض إلى طريقة تعرف (بطريقة السؤال) ويرمز لها بالحروف اللاتينية (le qcm) ونعني بها الطريقة التي نطرح فيها جملة من الأسئلة ونجيب عنها، إنها تؤدي إلى معرفة شاملة ودقيقة وصارمة هدفها الإجابة على الأسئلة الستة الآتية وتكون صيغتها في الشكل الآتي:

- من هو المعني بالأمر ؟ .....
- ماذا يقصد ؟ .....
- متى ؟ .....

أين ؟ ..... المكان المسافة.

كيف ؟ ..... الوسائل، الكيفية.

إن المثال الذي سيق سابقا حول موضوع العنف في الوسط المدرسي يصدق على هذه الطريقة علما أن الهدف من كل هذا هو الوقوف عند الحلول الممكنة والقابلة للإنجاز وفي هذا الباب نحاول أن نأتي ببعض التقنيات في إيجاد وإبداع الحلول للمشاكل.

**طريقة البريستور مينج** هذه التقنية توضح أن الأفكار المقولبة تؤثر سلبا على الإنتاج الحقيقي في مختلف المجالس والاجتماعات وكثيرا ما تطفئ الأفكار الجاهزة على التفكير المثمر المتعلق بوضعية ما كثيرا ما نرتاح عندما نلجأ إلى العادة علما أن هذا الأمر يعارض بشكل كبير كل محاولة لتغيير وتعديل السلوك في طرق التفكير.

إن التقنية التي تساعد على إنتاج الأفكار هي كما ذكر من قبل (البريستور مينج) (**braistorming**) الأفكار كما من مبادئها الأساسية «أطلقوا العنان لمخيلتكم لتقول لكم الكثير عما لديها». وهذه التقنية أي زوبعة الأفكار كما تدعى بالعربية وضعت من قبل «ألكس بورن» **Alex Born** قبل الحرب العالمية الثانية وعرفت رواجاً كبيراً بفضل ما تتميز به من نجاعة وبساطة في التطبيق.

**المبدأ** يتم البحث عن الأسباب والعوامل التي تسبب حدوث الظواهر كظاهرة القصور في التحصيل المدرسي مثلا وتعاطي المخدرات في المؤسسات التربوية. هنا نبحث عن الأسباب بعد أن يتم تشخيص المشكل (الظاهرة) ونبحث عن الحلول وذلك من خلال مرحلتين متميزتين.

أولاً **إفنتاج الأفكار**: يتم البحث عن الأسباب والحلول كما أشرنا بعقل متفتح

**ثانياً: تحليل وانتقاء الحلول**: (النقد، التقويم، والأولوية).

**ثالثاً: التسيير**: وهنا يجب على القائد ومن خلاله باقي أعضاء الفوج

احترام قواعد التسيير (ضمان النجاح والتوفيق) وعليه أن يحترم هو

وباقى المجتمعين القواعد الآتية:

- تقبل اقتراحات الغير بما فيها المحرجة.
- تجنب نقد أفكار الآخرين نقدا هداما.
- تنظيم الأفكار.
- البحث عن أكبر قدر ممكن من الأفكار كي يساعد على إيجاد الفكرة الصحيحة.

#### السياق

- جمع أطراف الفوج.
- طرح المشكل بوضوح.
- التفكير بقواعد اللعبة.
- احترام الوقت.

إلى جانب هذا هناك تقنية أخرى تدعى طريقة التهميش والتكسير، وهي تعتبر تجسيدا وتطويرا في نفس الوقت للطريقة السابقة إلا أنها تنظر إلى المشكل من زاوية أخرى غير مألوفة. كما يمكن تسمية هذه الطريقة ب (لو كان).

ويتمثل المبدأ في هذه الطريقة في تغيير كلي لخاصية نظام ما مع استخلاص العبر من خلال مبدأ تداعي الأفكار بصفة حرة كما أنها تخضع لنفس القواعد لتلك التي سبق الإشارة إليها.

والتكسير أو التهميش في ذاته هو عبارة عن مجموعة من طرائق البحث التي تتطلب منا بعثها باستمرار مع تدوين كل الأفكار الناجمة عن ذلك بدون تمييز أو فحص قبلي.

### طرق البحث

... رفع قيمة... توسيع... مجال ...

ونعني بذلك مبدأ الإضافة والحذف لأمر ما حتى نصل إلى نتائج أنجع مما كانت عليه الحالة المدروسة آنذاك ومثالنا على هذا الأسلوب إمكانية استبدال السبورات الحائطية العادية بسبورات بيضاء كما تسمى، فهذا الأمر قد يؤدي بنا في أول وهلة إلى رفع من الميزانية عند بداية عملية التبديل والتغيير للوضعية الحالية بوضعية جديدة المتمثلة في السبورات البيضاء أي أننا نسعى إلى الزيادة في المصاريف لاسيما إذا علمنا أن هذه السبورات البيضاء تقتضي أقلاما خاصة بها (أعلى من الطباشير)

لكن بعد التركيب وتحضير اللوازم ستصبح العملية أقل كلفة وأكثر نجاعة وفائدة بالنظر لما تخلفه هذه العملية من فوائد، فهنا نلغي المبدأ القائم بأن نستبدله بمبدأ يبدو غريبا وغير مألوف في البداية. أما النتيجة المرجوة من هذه التقنية هي الوصول إلى، إحداث علاقة بين الفكرة أ، والفكرة ب لتوليد الفكرة ج (أ x ب) تطبيقا لمبدأ الجد كمثال على ذلك: الربط بين السجل والقلم، أو القلم والورق ويقصد بها تحويل العلاقة بين الشيء ومستعمله قصد تحسين العلاقة بينهما. كما يمكن الإشارة إلى أن التكسير كمنهجية عمل نسعى من خلالها إلى توليد أفكار جديدة انطلاقا مما هو قائم، كما يمكن استعمالها لتتويج هذه الأشياء

وتساعدنا أيضا على الإحداث والإبداع بتطبيق مبدأ الفكرة والفكرة المناقضة للوصول في النهاية إلى فكرة ثالثة جديدة من ناحية، ومجدية من ناحية أخرى قد يتبناها المجتمعون لاستغلالها فيما يسعون إليه. تمر هذه الطريقة بثلاثة مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى** ..... معاينة الموضوع المراد مناقشته.

**المرحلة الثانية** ..... السماح للجميع بأن يدلوا كل ما لديهم من أفكار مهما كان نوعها (مناقضة، ومخالفة لما هو قائم).

**المرحلة الثالثة** إعادة بناء الموضوع من جديد اعتبارا للأفكار المخالفة والمضادة لما كان موجودا من قبل.

**أمثلة عملية:** الموضوع المستهدف؛ القرار الوزاري رقم 778 المتضمن نظام الجماعة التربوية (القانون الداخلي للمؤسسات)

**المرحلة الحاسمة** تكون خلال اجتماع المتعاملين المعنيين لمناقشة الموضوع المتوقع حدوثه مثلا:

- 1 - رفض من طرف البعض جزءا من محتوى هذا القرار.
  - 2 - الذهاب بالبعض الآخر من المجتمعين إلى انتقادات شديدة للجهة لمحتوى القرار في مجمله أو جزء منه فقط.
  - 3 - التصريح علنية وبكل وضوح بعدم جدوى العمل بهذا النص مثلا.
- إن مثل هذه البيانات المعبرة على الرفض العمل بمضمون هذا القرار كما تعبر أيضا على التكسير للفكرة الأصلية مهمة جدا في مثل هذه المراحل لذا وجب تدوينها وتسجيلها كلية بدون القص والتعديل.

**المرحلة الأخيرة** وهي مرحلة إعادة بناء الموضوع المتفتت والمتشتت ويكون بالكيفية الآتية:

- ترتيب تلك الأفكار بناء على سلم يتفق على وضعه أعضاء الفوج.
- تصنيف تلك الأفكار تصنيفاً إيجابياً أو بالسلب أي أخذ بعين الاعتبار درجة الأهمية والإيجاب أو اللأهمية والسلب.
- البحث عن البديل (الموضوع الجديد في تركيبته الجديدة).
- صياغة نهائية للبديل (مع مراعاة الخصوصية والموضوعية أي إمكانية التطبيق وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البديل لتجسيدها في أرض الواقع).

في هذه المرحلة الأخيرة نشير إلى أن ما يعترض سبيل المؤسسات التربوية اليوم للعمل بهذه التقنية كون القرار لا يزال مركزياً وبتجاه أحادي في كثير من الأحيان، ذلك ما يتعارض طرداً مع ما تقتضيه أساليب العمل بطرق التسيير الحديثة أو بما يصطلح تسميته «المناجمت» في مؤسساتنا التربوية.

إضافة لما قيل يلجأ فريق القيادة في اجتماعاته الدورية إلى تبني أسلوب الحوار بنوعيه قصد الوصول إلى تحديد المقاصد والأهداف المسطرة ولتقريب الفكرة إلى الواقع يمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

نستعمل نوعين من الحوار:

1 - **الحوار المثالي**: يقصد به وصف الحادثة بمواصفات كمالية مثالية (كل شيء على أحسن ما يرام) (le tout va bien) أي أنه وصف يعتمد

على التصور والتخيل مع إعطائه أكبر قدر ممكن من التفاصيل للوضعية المثالية التي تساعد على حل المشكل.

كأن نتصور وضعية مثالية لتمدرس التلميذ فنقول حين إذن بأن كل الشروط الضرورية متوفرة مع العلم أن الواقع غير ذلك، وباختصار فإننا لا نصف الوضعية حسب ما هي فعلا بل نبالغ في وصفنا لها بمثالية متعالية وذلك بوعيا منا وعن قصد.

2- **الحوار الكارثي** وهو عكس الأول نتصور من خلاله لأصعب ولأخطر وضعية يمكن أن يكون فيها تمدرس التلميذ مرورا بما ينجر عن ذلك من نتائج سلبية.

الاستعمال عندما ينطلق الحوار بين الأطراف المعنية نطرح وبانتظام

كل الاقتراحات التي تؤدي إلى طرح السؤال الآتي:

كيف يجب أن نفعّل أو ماذا يجب أن نفعّل لبلوغ المثالية الموضوعية أي لتحقيق الحالة المثالية التي نود بلوغها انطلاقا من الوضعية؟ أو بمعنى آخر كيف العمل لتجنب العوائق الموضوعية؟

هذا الأسلوب البراغماتي في التعامل مع الشركاء يعبر عن الطريقة السالفة الذكر (برايستورمينج) (brainstorming) منظم والذي من خلاله يسمح لنا السرد للأفكار التي بدورها تسمح للفوج معالجة اقتراحاته ورغباته للوصول إلى إظهار النقائص.

يوجد العديد من التقنيات التي تستعمل في تشييط الأفواج وتوجيهها في ظل هذا النوع من التسيير للمؤسسات نذكر من بينها أيضا:



طريقة وتقنية تدعى «Philips g 6» إنها منهجية بحث عن طريق أفواج صغيرة متكونة من 6 أشخاص (أعضاء)، إنها خلية من الخلايا المشكلة، لغرض دراسة موضوع ما في مدة قياسية لا تتجاوز (6 دقائق).

هذا النوع من الحوار تم ابتكاره من طرف الأستاذ، Donald Philips أستاذ لتربية الكبار بجامعة ميتشيقان «Michigan».

### تنظيم الحوار في ظل هذه الطريقة

يقوم المنشط أولاً بتقديم الموضوع أمام الحاضرين قد يكون الموضوع يتعلق بمشكل التحصيل المدرسي على سبيل المثال الذي نتقدم بطرحه أمام الأعضاء ثم يقوم نفس الشخص بطرح دقيق لما يراد مناقشته، بعد ذلك ينقسم الفوج إلى أفواج مصغرة تتكون من 6 أفراد، على أن يناقش كل فوج المشكل في مدة قياسية من الزمن (6 دقائق) على انفراد. يطلب من كل فرد الإدلاء برأيه ثم يجتمع مرة أخرى في جلسة عامة ويقوم كل فوج من خلال مقرره بتقديم عرض عن مساهمة فوجه ويقوم المنشط أو من ينوبه بتسجيل كل الاقتراحات، نفس الشيء بالنسبة للموضوع الموالي إن كان هناك موضوع آخر مبرمج.

### الجوانب الإيجابية لهذه التقنية

- توفر الجو المناسب للعمل والحصول على الإجماع في وقت قياسي.
- تسمح للجميع بالمشاركة وتشجع على العمل واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- تساعد على كشف جوانب المشكل المطروح للنقاش بشكل دقيق.

- تقف كجدار مانع لاستحواذ الكلمة والاحتكار بها ومنه فهي تساعدنا على توظيف الوقت توظيفاً سليماً.
- تعمل على تجنب الحديث على مشاكل المشارك.

### التنظيم :

يقوم كل مشارك بتسجيل المشكل في بطاقة شخصية بصفة سرية بعد ذلك يجمع المنشط البطاقات ويخلطها ثم يقوم بقراءتها، تؤخذ رؤوس الأقلام من طرف أحد أعضاء الفوج وماله صلة بالموضوع.

### المشاكل الملموسة تصبح موضوع للنقاش الجماعي.

تصلح هذه المنهجية بصفة خاصة لمعالجة المشاكل أثناء التجمعات والتربصات التطبيقية، إلا أنه يمكن تكثيفها لاستغلالها في الاجتماعات الداخلية.

«Le panel» المصطلح مقتبس من الإنجليزية ومعناه « قائمة اللجنة» وهي منهجية عمل تقوم بوضع فريق من الخبراء أو أشخاص ذوي دراية بالموضوع المطروح أمام الحاضرين لتناول وجهات النظر حول المشكل والعمل على طرح الأسئلة المتعلقة بالمشكل.

يقدم المنشط موضوع الاجتماع مع أعضاء لجنة الـ «panel» وكذا يلمح لكفاءتهم حول الموضوع المطروح للنقاش.

يدعو المنشط الحاضرين إلى طرح الأسئلة شفهيًا أو كتابيًا لا ينبغي أن يحتكر أي عضو من أعضاء الفريق «الخبير» الكلمة بل عليه أن يحترم المدة الزمنية المسموح بها (3 دقائق) عندما تنتهي المناقشة يقوم المنشط بحوصلة وذلك بجمع كل المعطيات المحصل عليها.

## ملاحظة:

إن نجاح طريقة العمل «بالبانل» «panel» متوقف على التحضير الجيد والصارم لها واختيار العناصر المكونة للفوج اختياريًا يراعى فيه مقياس الكفاءة والجدية والدافع.....

لعلنا نكون من خلال هذا العرض قد بلغنا جزءًا من الأهداف التي دفعتنا لتناول هذا الموضوع بالذات الذي يبدو في اعتقادنا موضوعًا جد هام لأننا نعتقد أنه حان الوقت لتجسيد البدائل في عالم الإدارة بصفة عامة وبصفة أخص في عالم التربية التي في نظرنا بحاجة إلى جرعة كبيرة من الأكسيجين والمتمثل أصلاً في التسيير من خلال المناجمت (لا بديل لذلك)....

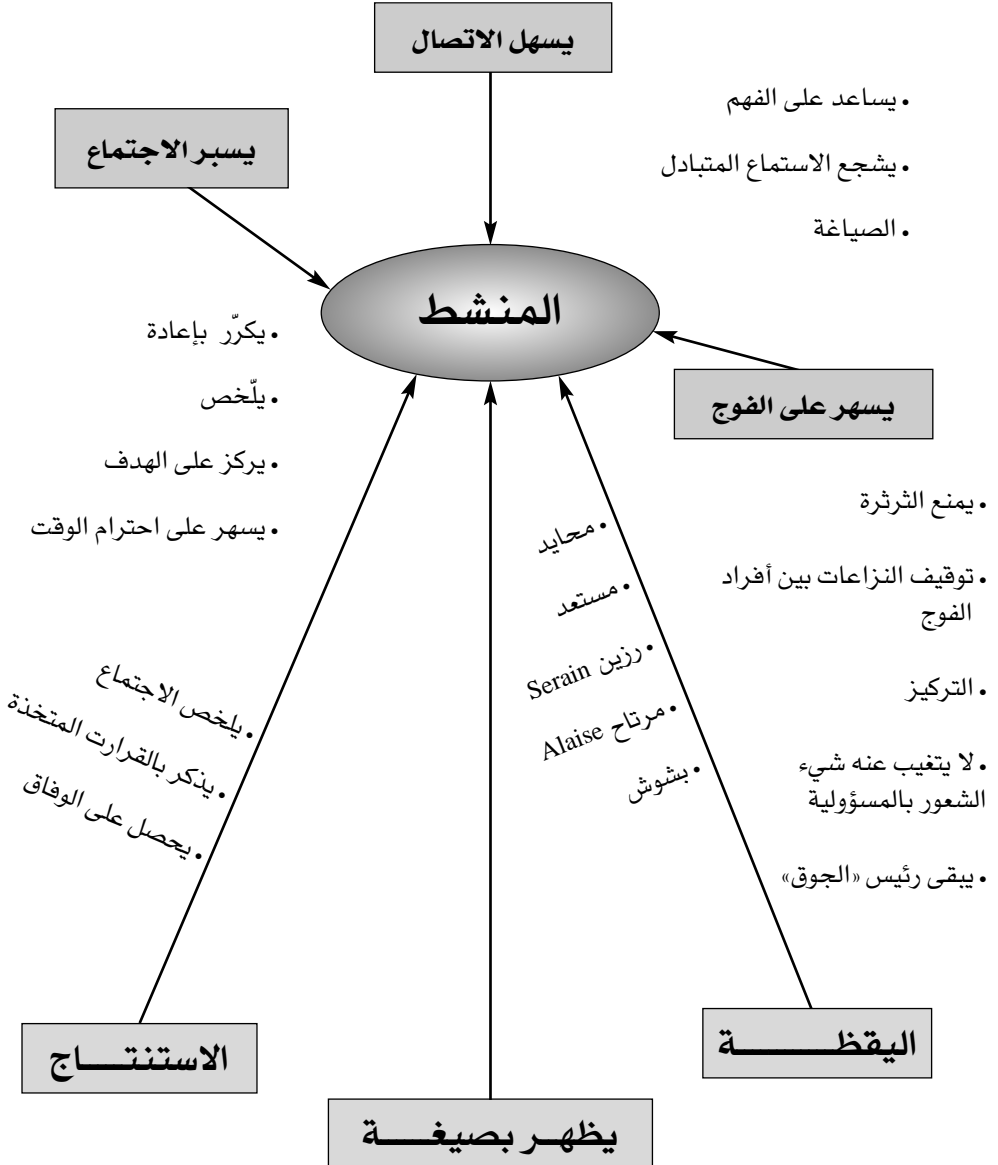
## الاستنتاج:

إن عرض الطرق العملية وتقنيات تنشيط المجالس أو الاجتماعات في ظل الحديث عن المناجمت ليست عملية من ابتكار الصدفة، وإنما كما يلاحظ في الفصول السابقة، عملية قيادة الأفواج بمقدار ما هي دقيقة تحتاج إلى طرق وتقنيات دقيقة تسمح ببلوغ الأهداف لاسيما في عالمنا التربوي الذي كثيرا ما تسيره العفوية والطرائق التقليدية التي لم تعد مجدية بمقدار ما هي مضرّة إلى درجة أننا في العديد من الأحيان نتساءل إن كنا فعلا في بداية القرن الواحد والعشرين أم أننا ننتمي بتلك التصرفات الإدارية إلى القرون الوسطى. وهذا يظهر جليا في بعض

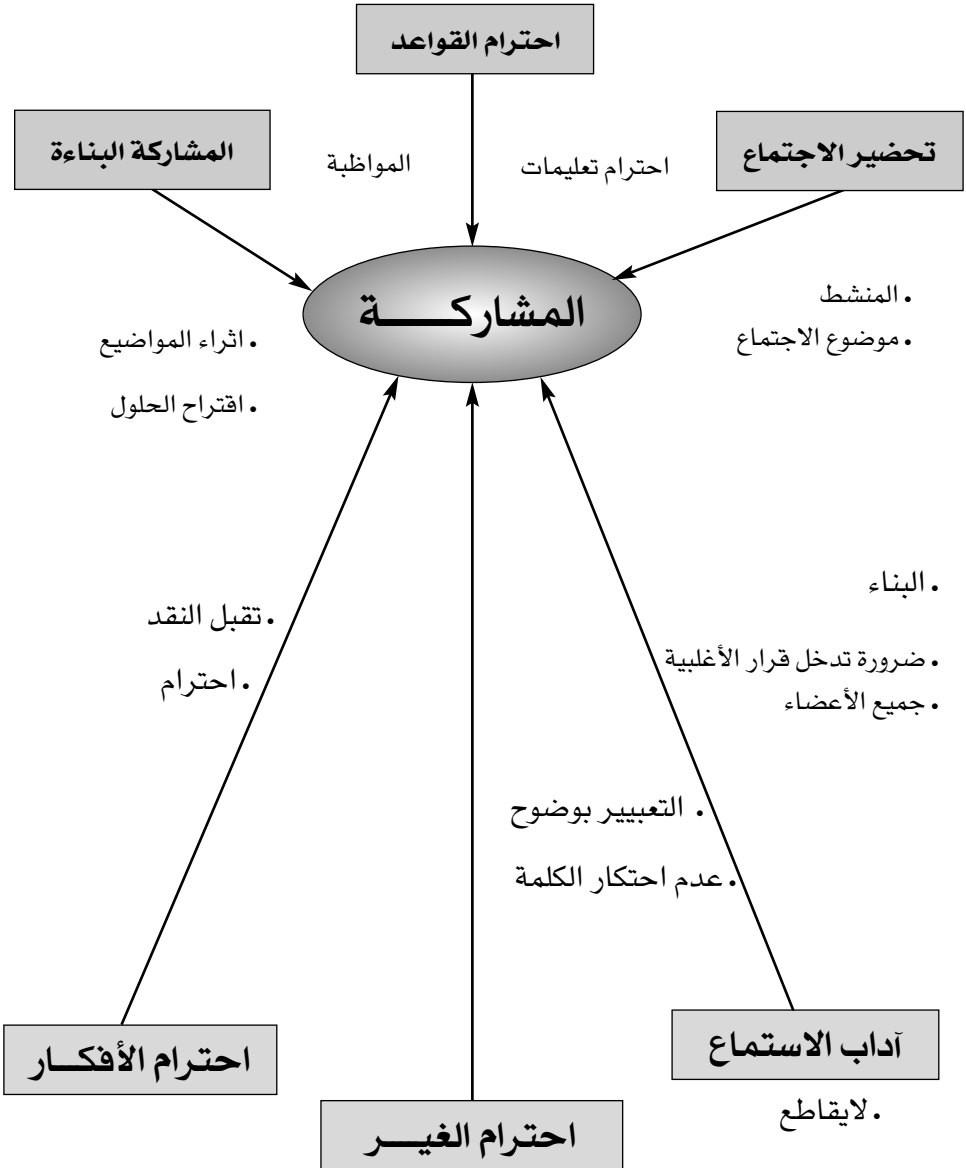
الذهنيات المركزية واللامركزية على السواء التي كثيرا ما تسعى بدافع الذاتية إلى احتكار المعرفة والقرار؛ هذا من شأنه أن يقلل من المبادرات في الميدان مما يعمل على تضيق دائرة حركة فريق القيادة وقائده في السعي والبحث عن البديل للمشاكل التي تعارض سبيلهم وهذا يبدو واضحا في الأوامر والقرارات الصادرة عن الوصاية في أمور كان يمكن ترك المبادرة للفريق المسير والنتيجة تكون حتما أفضل مما هي عليها الآن.

هذا إلى جانب أمر آخر هو أن هذه الطرق تصلح وتصدق للعمل بها في مختلف مراحل إنجاز المخططات والمشاريع سواء تعلق الأمر بالبحث عن الحلول لمشاكل تم تشخيصها أو تعلق الأمر ببناء بيداغوجية علاجية في مرحلة التنفيذ.

## دور المنشط أثناء الاجتماع

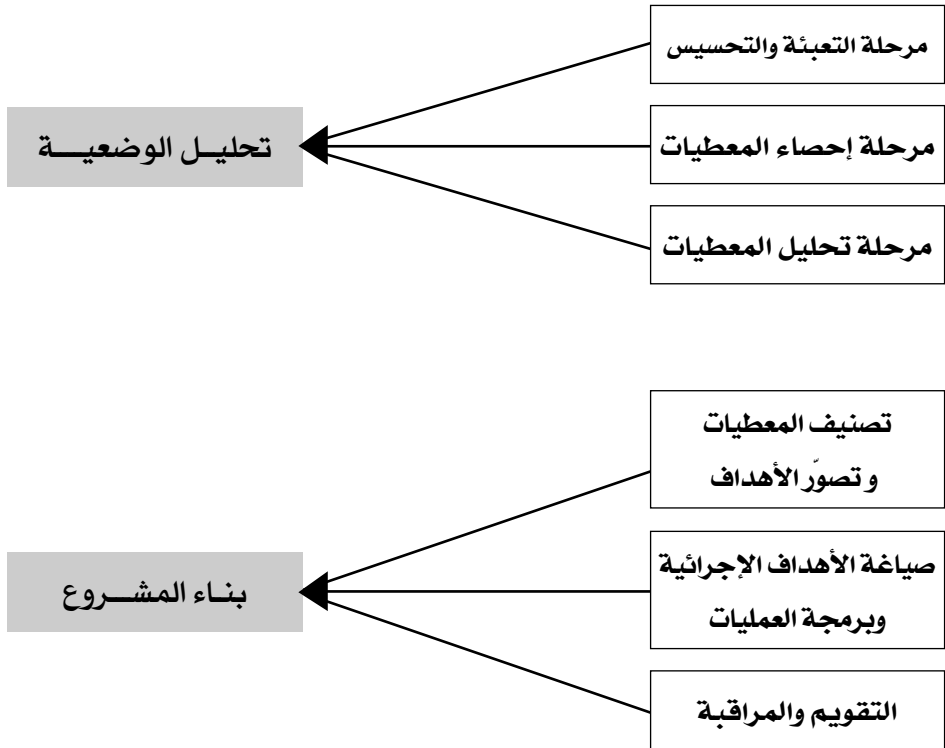


## دور المنشط أثناء الاجتماع



## نموذج خطة إعداد المشاريع

### مراحل إنجاز المشاريع



### تجسيد المشروع ميدانيا

تكون عملية تجسيد المشروع بواسطة جملة من العمليات وبطاقات فنية تنجز بعناية ودقة من طرف الفوج القيادي (توزيع الأعمال على الخلايا المنصبة تبعا لطبيعة الموضوع) أمثلة على ذلك:

## تحديد المشكل - الإتلافات في الوسط المدرسي

توضع لهذا المشكل عملية أو عدة عمليات بالإضافة إلى بطاقات فنية أو

مذكرات قصد المعالجة:

|                   |   |
|-------------------|---|
| الخصائص           | المعاينة.   |
| عنوان العملية     | ظاهرة الإتلانف داخل الوسط مدرسي.  |
| مكانة العملية     | الميدان التربوي.  |
| الهدف منها        | التقليل من ظاهرة الإتلانف في الوسط المدرسي.   |
| تنظيم العملية     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• البحث عن الصيغ والحلول الممكنة، منها:</li> <li>- التحسيس الدائم والمتواصل بخطورة الظاهرة وانعكاساتها السلبية على التلميذ نفسه.</li> <li>- تشكيل مجموعة عمل من التلاميذ والأعوان للاهتمام والمراقبة.</li> <li>- تمكين مسؤول القسم من الحصول على مفاتيح القاعة.</li> <li>- وضع برنامج عقابي (تعويض الإتلانفات).</li> </ul> |
| المكلفون بالعملية | المستشار للتربية، أعوان التربية بعض الأساتذة مجموعة عمل من التلاميذ المكلفة بالمتابعة.  |
| الإنجاز           | <ul style="list-style-type: none"> <li>العوامل المساعدة على الإنجاز:</li> <li>• رغبة الخلية المشكل وإيمانها بخطورة المشكل.</li> <li>• خلق جو ديمقراطي في التسيير لجعل المتعاملين يشعرون بروح المسؤولية.</li> <li>• مساهمة أولياء التلاميذ في العملية.</li> </ul>  |
| المجال المحدد     | قد تدوم سنة دراسية كاملة  |
| التقويم والمراقبة | تتم عملية التقويم والمتابعة وفقا لبرنامج عمل توضع لهذا الغرض وفقا لمؤشرات دقيقة مع تبليغ النتائج المحققة دوريا للفوج القيادي  |



| المحور المعالج                 | التشخيص  | التقويم  | البعد الزمني   |
|--------------------------------|--|--|--|
| جلسات تحسيسية مع المتعاملين    | تقديم الخطوط العريضة لمفهوم المناجحة. ذكر الأهداف والدافع إلى التغيير تقديم مبررات الإقناع | ينبغي اختيار العنصر الأكثر قابلية للعمل بهذه الطريقة.  | في بداية كل سنة دراسية   |
| مرحلة جمع البيانات وتحليلها    | يتم تحديد الخلايا المكلفة بالمحاور المستهدفة وتشكيلها رسمياً.                              | دعوة أعضاء الخلايا لتوخي الدقة والمسح الشامل لكل ما له علاقة بالموضوع المشخص.  | يلي مباشرة فترة الاجتماعات في بداية السنة.                     |
| مرحلة التحليل                  | يتم تصنيف البيانات ثم ترتيبها حسب الأولوية وفقاً لمؤشرات تم تحديدها من قبل.                | ضرورة العناية الكبيرة أثناء التقويم لتجسيد الطرق الديمقراطية والحرية في التصنيف وتحديد الأولويات استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف. | // //<br>// //   |
| مرحلة تحديد الأولويات وترتيبها | الأخذ بكل الاقتراحات المقدمة أثناء الاجتماع، ترتيبها، اختيار الأهم منها.                   | استعمال طريقة الانتخاب المتزن، طريقة زوبعة الأفكار..... الحرص على توخي الموضوعية في تجسيد الأولويات.                             | إضافة للفترة التي تماثل السابقة، نشير إلى العناية بعنصر الوقت. |
| وضع الاستبيان وقراءته          | ضبط العينة بشكل دقيق، اختيار المجالات المستهدفة مع تقصي الحقائق الإسقاط والقراءة الجيدة.   | وجوب وضع الاستبيان لكل من التلاميذ والأساتذة القراءة الموضوعية للاستبيان، احترام تقنيات بناء الاستبيان.                          | أن تحدد الفترة الزمنية لذلك                                    |

| المحور المعالج                                      | التشخيص   | التقويم   | البعد الزمني   |
|---|---|---|--|
| بناء الخطة وإعداد المشروع                           | ضرورة التعرض لجميع المحاور التي تتضمنها الخطة المعدة.                                       | علما أن في المؤسسات التربوية نعالج عادة 3 محاور إذن يجب مراعاة ذلك.   | المشروع قد يدوم سنة دراسية كاملة.                              |
| الأهداف الإجرائية وكيفية صياغتها.                   | ضرورة تشخيص دقيق للأهداف الإجرائية باعتبارها المنطلق الأساسي في تجسيد الخطة المعدة.         | الأهداف الإجرائية ما هي إلا العمليات والسلوك المتبع لتجسيد العمل المخطط له لذلك لا يمكن تطبيق المشروع ميدانيا بدون ضبط تلك الأهداف الإجرائية. | // //<br>// //   |
| العمليات والبطاقات الفنية.                          | عند الاتفاق على الحلول المناسبة تنجز بطاقات فنية وفقا للمجال المشخص للبدء في التطبيق.       | تنجز البطاقات حسب المؤشرات والمقاييس المحددة والأهداف المسطرة. مع ضرورة مراعاة تطابق البطاقة مع الأهداف المسطرة                               | يوضع مؤشر زمني لذلك.   |
| مرحلة تحديد الأولويات وترتيبها                      | الأخذ بكل الاقتراحات المقدمة أثناء الاجتماع، ترتيبها، اختيار الأهم منها.                    | استعمال طريقة الانتخاب المتزن، طريقة زوبعة الأفكار.....<br>الحرص على توشي الموضوعية في تجسيد الأولويات.                                       | إضافة للفترة التي تماثل السابقة، نشير إلى العناية بعنصر الوقت. |
| إنجاز المخططات التكوينية، التقويمية و مخطط الاتصال. | ضرورة العناية بهذه المخططات، عرض نوعي التكوين الخارجي والداخلي، معرفة البعد من التقويم..... | المطلوب، تحديد بشكل دقيق ومنهجي للمخططات الثلاثة، ضرورة ذكر المؤطرين والفتة المعنية.  | تحديد الإطار الزمني للعملية                                    |

| المحور المعالج                 | التشخيص   | التقويم   | البعد الزمني                                   |
|--------------------------------|---|---|--|
| المفاهيم والمصطلحات الموظفة.   | توظيف مصطلحات في غير مكانها، استعمال مصطلحات غامضة، تحديد مفهوم مصطلح في غير محله.....  | ليس الفهم في إنجاز المشاريع هو استعمال مصطلحات مبهمة بل الأهم من ذلك أن تكون تلك المصطلحات ذات دلالة ميدانية.   | // //  |
| الخطط والمشاريع المزمع إنجازها | عندما نقبل لإنجاز مشروع عمل وفقا للخطة العدة لذلك لا ينبغي في كل الأحوال أن تكون عبارة عن عمل فردي من تقديم المدير مثلا.                | ضرورة تجسيد العمل الجماعي في مثل هذا الأسلوب في التسيير   | يؤخذ الزمن كمؤشر في الإنجاز كونه موردا أساسيا. |
| العلاقات داخل المؤسسة وخارجها  | العلاقة بين الإدارة والأساتذة العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى علاقات أفقية وعلاقات عمودية علاقة المؤسسة بجمعية أولياء التلاميذ.... | أن تكون علاقة الإدارة بالأساتذة علاقة تكامل علاقة عمل يهدف إلى نفس الأغراض الرابطة بينهم هي التلميذ.....<br>علاقة المؤسسة بالعالم الخارجي تكون دائما معقلنة تخدم الصالح العام تنظيم علاقة المؤسسة بجمعية أولياء التلاميذ تحديد دورها..... | // //  |

## البطاقة الفنية

وهنا نكتفي بتقييم بطاقة فنية نموذجية للعمليات المبرمجة علما أن كل عملية مبرمجة لابد لها على الأقل مذكرة أو بطاقة فنية تجسدها بشكل دقيق.

- تجسيد العملية: نصل إلى بلوغ الأهداف المرجوة عن طريق العمليات المبرمجة.

- مسار تجسيد الأهداف.

| المرحلة                     | التجسيد   |
|-----------------------------|---|
| محتوى النشاط<br>ماذا نجسد ؟ | <b>نجدد</b> : حصص الدعم إذا تعلق الأمر باستدراك فئة من التلاميذ من حيث التحصيل المعرفي أو نجدد نشاط آخر حسب العملية المبرمجة. |
| مع من ؟                     | الأساتذة - الأولياء - أعوان التربية - التدقيق في عملية الإشراف.   |
| لمن ؟                       | تلاميذ السنة الأولى مثلا أو جميع المستويات إذا تعلق الأمر بالتقليل من عملية الإلتلاف المذكورة سابقا.                          |
| كيف ؟                       | تطبيق لبعض المناشير والقرارات (القرار رقم 778 . المنشور 1011 المتضمن التقييم - معرفة مواطن القوة والضعف - وضع خطة إعلامية.    |
| بماذا ؟                     | الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة من بشرية ومالية ومادية.  |
| متى ؟                       | مدة سنة دراسية عادية.   |
| ما المنتظر منها ؟           | تقويم السلوك أو التقليل من نسب الرسوب أو التسرب المدرسي.  |

## بطاقة عملية رقم 2

**عنوان العملية:** رفع نسبة الارتقاء من السنة الأولى ثانوي إلى السنة الثانية.

**مكانة العمل:** الخطة البيداغوجية (الميدان البيداغوجي).

**هدف العملية:** تمكين تلاميذ الأقسام الأولى (الجزء الضعيف منهم في المواد الأساسية من رفع لمستواهم الفصلي (بعد عملية تشخيص المستوى في بداية عملية التعليم).

**تنظيم العملية:** يتم تنظيم هذه العملية بالشروط الآتية:

- تشخيص الضعف من خلال امتحان تشخيصي في بداية السنة الدراسية.
- برمجة دروس علاجية للفئة المعنية خلال الأمسيات التي لا يدرس فيها التلاميذ دون اللجوء إلى أمسية الاثنين والخميس إن أمكن.
- وضع خطة عمل يلزم بها التلميذ العمل في خارج أوقات الدراسة (بالمنزل).
- ضرورة إشراك مفتش المواد المعنية لوضع خطط، تمارس من خلالها الدروس العلاجية (لأن هذه الدروس تختلف من حيث المنهجية عن الدروس العادية).
- استغلال عملية التصحيح والارتقاء إلى التصحيح الذاتي وضرورة معالجة الأخطاء الشائعة (عملا بالمقولة الشهيرة: إننا نتعلم من أخطائنا).

**المكلفون بالعملية:** - أساتذة المواد المعنية.

- مدير المؤسسة.

- نائب المدير للدراسات.

- مفتش المادة إن أمكن.

**الإنجاز: العوامل المساعدة**

- توفر رغبة الأستاذ وإيمانه بما كلف به .

- مساهمة الأولياء وتشجيعهم المعنوي والمادي للعملية .

**الآجال:** سنة دراسية كاملة .

**التقويم:** تتم عملية التقويم بصفة دورية شهرية جزئياً وفصلية تكيفية أكثر شمولية .

**بطاقة رقم: 3**

**عنوان العملية:** تشجيع التلاميذ على الإقبال إلى المؤسسة بدلا من النفور منها

**مكانة العملية:** الحياة المدرسية .

**هدف العملية:** تحسيس التلاميذ بقيمة المؤسسة التربوية وأمانها (توليد فكرة لدى التلاميذ بتواجدهم داخل المؤسسة التربوية وكذلك أوليائهم) .

**تنظيم العملية:** - فتح المؤسسة خارج أوقات الدراسة للتلاميذ .

- برمجة أنشطة رياضية وثقافية بالمؤسسة .

- توفير الوسائل اللازمة لذلك .

**المكلفون بالعملية:** أساتذة، مساعدو التربية، المقتصد أو ممثل عن المصلحة

مجموعة من التلاميذ (رؤساء النوادي) .

**الإنجاز: العوامل المساعدة:**

- وضع سلم تحضيري للمتفوقين في المباريات الفردية أو الجماعية.
- التأطير الفعلي للتلاميذ وتجنب ترك التلاميذ لذواتهم بدون مراقبة.
- تنظيم دوريا مباريات في المجالات الثقافية أو الرياضية التي يفضلها التلاميذ، مع الابتعاد عن البرمجة المنفردة وتبني أسلوب الأمر لأن هذا من شأنه أن يدفع التلاميذ إلى النفور بدل أن حبهم للمؤسسة. (تبني الاختيار الذاتي بالأنشطة).

**الآجال: سنة دراسية**

**التقويم:** تتم العملية دوريا لتحديد مدى إقبال والاهتمام للتلاميذ بهذه الأنشطة.

## الخلاصة

لقد ذكرنا في الفصول السابقة أهمية التخطيط والتنظيم للعمل في ظل تسيير المؤسسات بتطبيق المناجمنت وذكرنا في كثير من المناسبات بأن لا تسيير بدون مشاريع، كما يلاحظ القارئ مما سبق بأن المشروع ما هو إلا مجموعة من الخطط السنوية التي تنجز انطلاقاً من خصوصية المؤسسة وواقعها، وليس إلا نتاجاً من داخلها بفضل جهود أعضاء فريقها القيادي وتعاون متعاملها.

يعني المشروع تعميق التكوين، واستغلال الأفكار النيرة التي تتوفر عليها المؤسسات التربوية، وبالتالي تقريب الفهم وتنظيم العمل بالأساليب المتميزة بمعايير فعالة وناجعة وملاءمة مثل ما ورد في العرض من قبل.

يعني المشروع الاهتمام بالموجود أولاً ثم البحث عن الجديد بهدف التحسين والتطور في النتائج المستهدفة.

صياغة المشاريع تعني باختصار تجسيد روح الجماعة وروح المبادرة ومن ثمة العمل من خلال المجالس وتفعيلها.