1

الفصل الأول

المدرسة كمنظومة تربوية

تمهيد:

تعتبر المدرسة كمنظومة تربوية إحدى مؤسسات المجتمع التي تشتق أهدافها من الأهداف العامة للتعليم، حيث تسعى إلى بناء شخصية الفرد القادرة على مواجهة المستقبل، وإعداده للإنخراط في المجتمع، وتلبية احتياجات سوق العمل. وللمدرسة فلسفة تتكون غالباً من الأهداف والغايات والطريقة التي تدار بها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتتحدد العلاقات بين الأفراد والمسئوليات والصلاحيات من خلال بنية المدرسة، والقواعد والقوانين التي تحدد سلوك كل من الطالب والمعلم داخلها، ومن هنا يمكن النظر إلى المدرسة على أنها نظام له مكوناته وعناصره المحددة والخاصة به، ولكل عنصر أو مكون لهذا النظام دور ووظيفة محددة، وكذلك لابد من اتساق وتكامل تلك الأدوار أو الوظائف بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وقبل التعرف على مدخلات ومخرجات المدرسة، لابد من التعرف على مفهوم النظام وخصائصه.

1- مفهوم المدرسة كمنظومة تربوية وخصائصها:

أ- مفهوم النظام:

يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر أو مجموعة من الكيانات المرتبطة بعلاقات تبادلية بين بعضها البعض، وتنتظم داخل إطار مشترك يستقبل متغيرات محددة تتفاعل مع الكيانات بداخله تحت تأثير الظروف المحيطة به لتتحول إلى عوامل محددة ويعرف أيضاً على أنه مجموعة متشابكة من العناصر التي تتبادل وتتفاعل فيما بينها، ويمكن النظر إلى النظام على أنه وحدة أو جهاز يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة ترتبط هذه الأجزاء ببعضها بعلاقة تأثير وتأثر مستمرة، فإذا حدث تغير في جزء منها يحدث تغير في بقية الأجزاء.

ويعرف النظام على أنه الكيان المنظم أو المركب الذي يجمع شتى أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحداً، كما عُرف النظام من كونه مجموعة الأشياء المترابطة بعلاقات وله خصائص، ويستشف من هذا التعرف ما يلي :

- أن مكونات النظام أو أجزاءه، هي أجزاء غير محددة قد تكون مادية أو مجردة.
- أما العلاقات فهي كل ما يعمل على ربط أجزاء النظام مع بعضها بالشكل الذي يجعل منها نظاماً نافعاً.

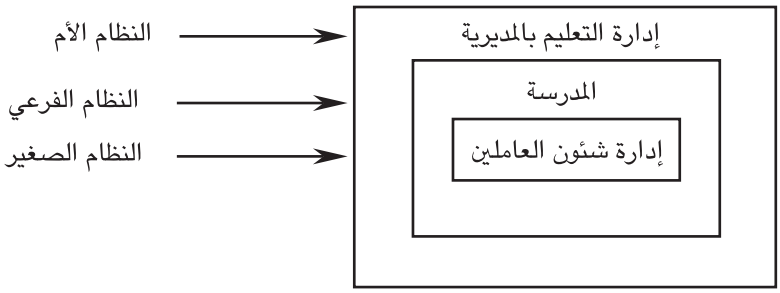
- أما الخصائص فهي صفات أجزاء هذا النظام.
- يتكون كل نظام في هذا الكون من نظم فرعية، كما يتكون كل نظام فرعى هو الآخر من نظم فرعية أصغر، كما توجد خصائص مشتركة بين كل من هذه الأنظمة إلى جانب وجود خصائص تميز كل نظام عن الآخر.

وبعد عرض هذه التعريفات المختلفة لمفهوم النظام، يمكن تعريفه على أنه كل منظم ومعقد يتكون من أجزاء مترابطة تعمل تفاعل وتبادل فيما بينها.

ب-خصائص النظام :

قد اعتمد أسلوب النظم على مجموعة من الخصائص والمفاهيم في صياغة نظرية عامة للنظام تتضمن ما يلي :

1- إذا نظرنا إلى أي نظام مهما صغر وجدناه يحتوى بداخله على نظم أصغر منه (نظم فرعية)، وفي نفس الوقت فإن كل نظام له نظم فوقية أي أكبر منه، فمثلاً المدرسة الثانوية كنظام، يوجد بها نظم فرعية مثل النظم الفرعية لشئون الطلاب، النظم الفرعية للأقسام التي توجد بداخلها، وهكذا، وفي نفس الوقت يوجد نظام أكبر منها مثل إدارة التعليم بالمديرية.



شكل يوضح تدرج النظم من النظم الفوقية إلى النظم الفرعية

2- توجد علاقات متبادلة وهي علاقات نسبية وفقاً للهدف من الدراسة، وكذلك توجد علاقة تأثير وتأثر بين النظم المختلفة والنظم التي تحتويها، وتخضع العلاقات المتبادلة بين عناصر النظام لقوانين غير منطقية أو رياضية، ويمكن أن تحدد في دور تكوين الداخلي ونوعية مدخلاته ومخرجاته.

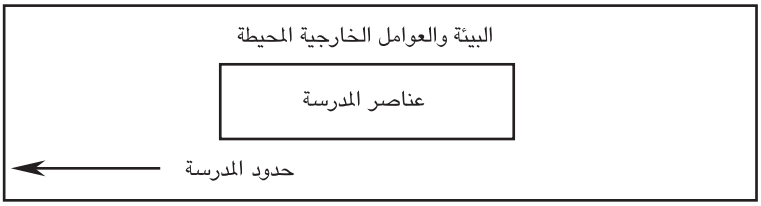
3- والنظام له حدود Boundaries تميزه عن البيئة المحيطة به، وتعرف حدود النظام بأنها الخط الذي يكون دائرة مغلقة حول عناصر النظام التي تحدث بينها العمليات.

والتغيرات تتحول فيها المدخلات إلى مخرجات أو هو مجرد افتراضات تفصل محتويات النظام عن البيئة، وبالتالي تحدد ما بداخله وما بخارجه.

بيئة النظام:

تعد بيئة النظام هي كل العناصر أو الأشياء التي تقع خارج حدود النظام، أو تتكون بيئة النظام من العناصر التي تتفاعل معه وتقع خارج حدوده، وعندما تغلق حدود النظام ولا تسمح بأي تسربات من وإلى النظام فهذا نظام مغلق، ولا يوجد أي نوع من تبادل العلاقات بين النظام والبيئة، أما النظم التي تسمح حدودها بتسربات من وإلى النظام فهي نظم مفتوحة تتفاعل مع البيئة ولا يمكن تحليلها وفهمها دون أخذ البيئة في الاعتبار، لأن النظام يأخذ مدخلاته وموارده التي يستخدمها من البيئة، كما يصدر منتجاته إلى البيئة.

والشكل التالي يوضح حدود المدرسة كمنظومة تربوية مفتوحة على البيئة :



ويعتمد النظام على التغذية الراجعة، فمن خلالها يحافظ النظام على استمرار حالته لأنه عن طريق التغذية الراجعة يتلقى معلومات كافية عن مدى نجاح النظام في تحقيق أهدافه التي صمم من أجلها، وبالتالي يستخدمها في معرفة أخطائه، ويصحح بها انحرافاته، ويستعيد حالة جديدة من الثبات، وبالتالي يستطيع أن يطور أنشطته ونتائجه في المستقبل.

وعندما يتوقف تفاعل النظام مع البيئة يحدث له اضطراب واختلال في عملية تحول مدخلاته إلى أن يتوقف النظام الداخلي ويحدث الفناء.

وتتميز المدرسة بأنها تنظم نفسها ذاتياً وهذا يعنى أنها قادرة على ترتيب وتنظيم وضبط القوى التي تؤثر فيها عن طريق رد الفعل التلقائي حتى يحافظ على توازنه مع البيئة المحيطة به، وقد يكون هذا التوازن على شكل ثابت أو متحرك وترتبط المدرسة وتتفاعل مع بيئتها التي هي في حالة تطور دائم، ولذلك فهي لا تعتمد على التوازن ذي الطبيعة الثابتة، وإنما تعتمد على التوازن ذي الطبيعة المتغيرة فهو في أثناء تفاعله مع البيئة المحيطة به يقف في محطات تمثل مرحلة تطور جديدة يأخذ أثناءها توازنا ثابتاً، وينتظر محطة جديدة ليأخذ مستوى جديداُ من التوازن.

ويعد أي نظام كبير عبارة عن صندوق أسود تجهل ما يحدث بداخله، وتدرس العلاقات بين المدخلات والمخرجات دون الحاجة إلى معرفة كل ما يجرى داخل النظام الكبير ودون دراسة تفصيلية لأنشطته الداخلية.

2-العناصر الأساسية لنظام المدرسة :

تتكون المدرسة من خلال رؤيتها كنظام من مجموعة من المدخلات التي تتفاعل مع بعضها وفق قواعد وإجراءات محددة لتنتج لنا نواتج محددة يطلق عليها اسم المخرجات وتتضمن المدرسة العناصر الآتية:

أ-المدخلات :

وهي تضم كل شئ يدخل المدرسة ليجري عليه العمليات أو التفاعلات وهذه المدخلات هي التي تعطي للمدرسة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله. ويمكن تقسيم هذه المدخلات إلى :

- **مدخلات بشرية** : وتضم كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة في النظام المدرسي من تلاميذ، ومعلمين، وإداريين، معاونين ومديرين، وهذه الفئات يمكن النظر إليها كما يلي :

- المدير والنظار والوكلاء : وهؤلاء يمثلون عقل المدرسة "ويتحملون مسئولية التخطيط والتوجيه والنظم الخاصة بكل عناصر المدرسة، ويقع على عاتقها السعي نحو مواكبة التغيرات الحادثة في المجتمع والتكيف معها.
- التلاميذ: وهم المادة الخام التي تشكل المخرج الرئيسي للمدرسة، ويمثلون لب العملية التعليمية داخل المدرسة، فلولاهم لن يوجد النظام المدرسي.
- هيئة التدريس: وهم من أكبر المدخلات بعد التلاميذ، ويعتبر المدرسون أكثر هذه المدخلات تكلفة حيث تمثل رواتبهم أكبر نصيب من النفقات الدورية للميزانية.

وتوجد بعض الموارد البشرية الأخرى وتتضمن الأفراد والقوى العاملة المعاونة لهيئة التدريس ولإدارة المدرسة في المجالات المختلفة، كالعاملين في الشئون المالية والإدارية، وكذلك العناصر العاملة في مجالات الخدمات.

- **مدخلات معنوية** : وتتمثل في رسالة المدرسة وفلسفتها، والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوين ونوضحها فيما يلي:

- رسالة المدرسة وفلسفتها:

وهذه الرسالة تمثل المهمة الأساسية للمدرسة، والتي تتلخص في تقديم الخدمة التعليمية

والبرامج المختلفة، ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع، أما فلسفة المدرسة فتعبر عن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتوجه العام للمدرسة، ونوع الخدمة المقدمة للتلاميذ، في حين أن أهداف المدرسة هي ترجمة لرسالتها إلى غايات مجددة توجه النشاطات والجهود.

- **السياسات المدرسية :**

وتعنى المبادئ التي تدعم قواعد العمل وقوانين المدرسة، وتساعد هذه السياسات على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وهي عادة مكتوبة للاستعانة بها عند اتخاذ القرارات داخل المدرسة.

- **القواعد والقوانين :**

وتمثل التشريعات التي تحكم سلوك الأفراد والمسئوليات الواقعة عليهم والقيام بمهام وظيفية، وتنفيذ أوامر الرؤساء، والالتزام بتعليمات إدارة المدرسة.

- **مدخلات مادية** : وتشمل المبانى والتجهيزات، وتشكل هذه الموارد وتلك الإمكانات واحدة من أهم مدخلات النظام المدرسي، فالموارد المالية تزود الإدارة بالقوة الشرائية الضرورية للحصول على المدخلات الباقية، ويمثل نقص الموارد المالية المصدر الرئيسي للكثير من المشكلات ومدى صلاحيتها للأغراض التعليمية، وكذلك التجهيزات والمعدات العلمية والمعملية والتكنولوجية المتاحة.
- **مدخلات تكنولوجية** : ويقصد بها مدى توافر أساليب التقنية داخل المدرسة، وتمثل مثل هذه المدخلات عصب المدرسة لإنها تساعدها على مواكبة التغيرات والتطورات الحادثة في المجتمع الخارجي.
- **مدخلات ثقافية** : وهي تتمثل في الالتزامات الأخلاقية والقيمة التي تنبع من المجتمع وهذه الموارد يشتق منها أهداف التعليم ومحتواه من مناهج ومقررات دراسية.
- **مدخلات زمنية** : وهي تمثل الآفاق التي تتحرك عليها كل جهود التعليم والتخطيط له، وهذا المورد يخضع للمناقشات من أجل توقيته وبرمجته ووصوله إلى المهام والأنشطة الرئيسية.

وقد قسم آدمز Adams مدخلات النظام المدرسي إلى:

- **مدخلات رمزية** : وتعنى المطالب الاجتماعية والدعم والأهداف والقيم الاجتماعية والشروط والمتطلبات القانونية، وتوقعات الدور.
- **مدخلات إنسانية** : وتتمثل في الطلاب وأولياء الأمور والمهنيين، وأسلوب الإدارة.

- **مدخلات مادية** : مثل الموارد الطبيعية، والمباني، والتجهيزات، والسكان، والمحيط المادي.

وقد حدد ستلر Setler المدخلات الرئيسية لنظام التعليم في :

- **الأهداف والأولويات** : وهي التي توجه النشاط وأداء النظام التعليمي، ويقوم النظام التعليمي بتحقيقها حسب الأولويات.
- **الطلاب** : وهم الهدف الأساسي الذي ينشأ من أجله النظام التعليمي، بل إن الوظيفة الأساسية هي تعليم هؤلاء الطلاب.
- **الإدارة التعليمية** : وهي التي تنسق وتوجه وتنظم وتشرف على النظام التعليمي وتتابعه وتشترك في تقويمه، ويقع على عاتقها عملية التنفيذ، وتتصل بها ثلاثة جوانب هي المؤهل الدراسي للقائمين عليها، وإعدادهم، وتدريبهم.
- **أعضاء هيئة التدريس** : وهم الركن الأساسي في عملية التعليم.
- **المحتوى** : ويعنى كل ما يحصل عليه الطالب في المدرسة.
- **الوسائل التعليمية** : وتعنى مدى توافرها وتنوعها وملاءمتها للموضوعات المختلفة في المدرسة.
- **التكاليف** : وتعنى ما يتعلق بالتمويل ومصادره، والميزانية وتوزيعها وجدولتها، والمتاح منها في الوقت المحدد.
- **التقنيات المختلفة** : قد يكون لها أثر مباشر على العملية التعليمية بالمدرسة، أو قد تكون مستحدثة في قطاعات أخرى تؤثر بطريقة غير مباشرة على النظام التعليمي بوجه عام.
- **طرق التدريس** : ومدى تنوعها وملاءمتها للنواحى العمرية وتماشيها مع أحدث الاتجاهات، ومدى تدريب المدرسين عليها واستيعابها.
- **ضوابط التحكم في نوعية التعليم** : وتعنى المعايير المستخدمة في ضبط العملية من ناحية والأهداف من ناحية أخرى، والإدارة التعليمية، والسياسات التعليمية، وفلسفة المجتمع واتجاهاته الفكرية بوجه عام.
- **المباني والأدوات التجهيزية** : ومدى تماشيها مع الشروط الواجب توافرها ومع الاتجاهات العالمية، ومدى مناسبتها للمدرسة الفنية والطلاب، ولأوجه النشاط المختلفة.

وهذه العناصر والتفاعلات التي تحدث بينها تؤثر في المدرسة وفي كفايتها، بل هي التي تعطي للمدرسة طاقتها وتمدها بالأشياء اللازمة لعملها.

وبذلك تعد المرسة كنظام مجموعة من المدخلات يقدمها المجتمع، فتتفاعل فيما بينها بقصد

تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف التي يحددها، وينجم عن هذا التفاعل مجموعة من المخرجات التي يفترض أن تكون تعبيراً عن ذلك الهدف، فالمجتمع يقدم للمدرسة المدخلات (طلاب، معلمين، إداريين، المعلومات، الموارد المادية والمالية) لتقوم بعملها، إلا أن بعض هذه العناصر تتغير تحت تأثير عوامل غير مرتبطة مباشرة بالمدرسة، وقد تفرض عليها حدوداً وقيوداً، وفي المقابل توفر المدرسة للمجتمع مخرجات على هيئة أفراد مؤهلين لتحريك نشاطاته بفاعلية.

وتعتبر مدخلات المدرسة مرئية أو غير مرئية، مباشرة أو غير مباشرة محسوبة أو غير محسوبة، فالطالب مدخل مرئي للمدرسة، ولكن الخلفية الثقافية لأسرته مدخل غير مرئي، الأموال التي ترصدها الدول للإنفاق على التعليم مدخل مباشر محسوب، ولكن ما ينفقه الآباء على أبنائهم أثناء تعلمهم مدخل غير مباشر وغير محسوب، وكذلك نمط العلاقات وأسلوب العمل والتعامل مدخل غير محسوب وغير مباشر، والمناهج المقررة بأهدافها وتوجهاتها هي مدخلات مرئية مباشرة، ولكن المحيط الثقافي لهيئة التدريس والطلاب وما يفرضه من اتجاهات وقيم مدخلات غير مرئية وغير محسوبة.

ب-العمليات :

يتطلب تحقيق النواتج والمخرجات حدوث بعض العمليات داخل المدرسة بحيث يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات على اعتبار أن المدرسة نظام مفتوح، ويوجد نمطان من التفاعل والأنشطة التي تجرى داخل المدرسة وهما:

- تفاعلات وأنشطة متخصصة : وهي أساس العمل بالمدرسة وتشمل أنشطة تدريسية وعملية وخدمة عامة، ويقوم بهذه الأنشطة أساساً المعلمون داخل المدرسة بمساعدة الأجهزة المعاونة.
- أنشطة معاونة : تقوم بها مجموعة من النظم الفرعية المعاونة بالمدرسة، وقد تكون هذه الأنشطة مباشرة أو غير مباشرة.

وتتضمن العمليات داخل المدرسة ما يلي :

- التخطيط: ويعد التخطيط العملية الأساسية داخل المدرسة فهو بمثابة أداة إدارية يهدف إلى تحقيق غاية، أي أنه وسيلة من أجل تحقيق أهداف المدرسة عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها، ومن هنا فإنه من الضروري معرفة كيفية وضع الخطة في المكان والوقت المناسب حتى تدخل حيز التنفيذ الفعلي.

ويعتبر التخطيط مرحلة أساسية في مراحل العملية الإدارية المتكاملة حيث يمثل مرحلة

التفكير والتدريب والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة لاختيار أفضلها وأكثرها ملائماً مع الإمكانيات المتاحة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، ومن ثم فإنه يمكن أن نصف التخطيط بأنه النشاط الإداري الذي يهدف إلى :

- بيان ماذا يجب عمله مقدماً قبل البدء في التنفيذ.
- التفكير المبكر في أنسب أساليب العمل في التنفيذ.
- الاختيار بين البدائل الممكنة لتحقيق هدف معين.
- **التنظيم** : ويشتمل على تقسيم الأعمال إلى مجموعات، تنطوى كل مجموعة منها في إدارة أو وحدة مدرسية، وتوزيع الأعمال في كل وحدة على الأفراد العاملين، وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم، وتحديد السلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف، ويعتبر التنظيم من أهم العمليات الإدارية لأنه هو العملية التي يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم ويحدد العلاقات فيما بينهم بهدف أن يكون جهدهم أكثر كفاءة في تحقيق أهداف المدرسة.

إن عملية التنظيم هي التوزيع المنظم للأفراد الذين يعملون على تحقيق هدف محدد وتوضيح الاختصاصات لكل منهم ومسئولياته، ومن ثم فإن عملية التنظيم تعنى تحقيق درجة عالية من الترابط والتوافق بين العناصر الآتية :

- طبيعة العمل وإجراءاته وأهدافه.
- الموارد التي يتم فيها أداء العمل.
- الموارد والإمكانات المادية المستخدمة في العمل.
- الأفراد المسئولين عن العمل.

- **الرقابة** : وهي عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفاً واتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء عملية التقييم وذلك بهدف ضمان غايات المدرسة وأهدافها بأقصى درجة من الكفاية والفعالية، وتتضمن الرقابة مجموعة من العمليات أو النشاطات المستمرة شأنها في ذلك شأن كافة العمليات الإدارية الأخرى مثل قياس الأداء الفعلي، وتحديد الإنحرافات إن وجدت والبحث عن أسبابها، وتصميم العلاج المناسب لها.

وتعتبر الرقابة نشاطاً عادياً له قوة تأثير إيجابية، وذلك من خلال اقناع العاملين بأن عملية الرقابة تهدف إلى تقييم الأداء وتصويب الانحرافات حتى لا تتكرر في المستقبل وأن الهدف الرئيسي منها هو تحسين النتائج وليس معاقبة المقصرين.

- **المتابعة وتقييم الأداء** : تنتهي العملية الإدارية المتكاملة بمتابعة الإدارة لما يجري تنفيذه

وتقييم النتائج التي تحققت بمعنى ملاحقة التنفيذ والتأكد من أنه يسير في الاتجاهات المقررة في خطط العمل ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف.

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى التعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة حتى إذا ما اكتشفت يستفحل أمره، وهو يقتضى وضع معايير للتقييم التي يمكن أن يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقدير أساليب تقويم الانحرافات.

كما تتضمن العمليات التي تجري داخل المدرسة وتمثل سلوكها ما يلي:

- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- عمليات القيادة والإشراف ومحاولات تفويض السلطة والتأثير على سلوك المتابعين.
- عمليات البحث والدراسة والتقصى عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
- عمليات الرقابة لضمان توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- عمليات تقييم الإنجازات والأداء المدرسي ومدى ما حققته المدرسة ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.
- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
- عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

جـ-المخرجات :

وهي تمثل عوائد المدرسة، أي منتجاتها، وتتوقف هذه المخرجات على نشاط المدرسة وحدها، ويمكن التمييز بين نوعين من المخرجات :

- **مخرجات ارتدادية** : حيث ترتد هذه المخرجات إلى المدرسة كمدخلات بمعنى أن المدرسة تستخرج جزءاً من مخرجاتها كمدخلات جديدة.
- **مخرجات نهائية بالنسبة للمدرسة** : وهي التي تنتجها المدرسة وتؤثر عى الإطار العام الذي تعمل في نطاقه، والذي يسمى بالبيئة، أي أنها تكون مدخلات بيئية.

والمخرجات في المدرسة قد تعنى كل شخص يغادر المدرسة في سن معين، وقد تعنى الأشياء التي تعلمها كل شخص في تلك السن، وقد تعنى الارتفاع أو الهبوط العام في المستوى