

## المعيار الأول: امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة

### القيادة التربوية

معنى الدور في الإدارة: هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويعرف كاتز وكاهن الدور بأنه إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية.

مفهوم القيادة: تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية. وتعني تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة.

### العناصر اللازمة للقيادة الإدارية:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها منها: الاتيابه أو الإكراه والخبرة الشخصية.
- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.
- تحقيق الهدف الوظيفي.

### أنماط القيادة:

التصنيف الأول: التقليدية والجذابة والعقلانية.

التقليدية: يقصد بها نوع القيادة الذي يضيف على شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القيام بذلك.

الجذابة: تقوم على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة.

العقلانية: تقوم على أساس المركز الوظيفي وهذا يعتمد على ما يخوله المركز الرسمي.

التصنيف الثاني: القيادة الديمقراطية والتسلطية والترسلية:

القيادة الديمقراطية: ويتم من خلال معاملة الآخرين بكرامة ولا ينكر على الآخرين حقهم في الحياة، وان يعمل على تحسين فرص الآخرين وأن يسعى لتوسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار وغير ذلك.

أما التسلطية: تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب وتستخدم أساليب الفرض والإرغام والإرهاب.

أما الترسلية: فهي التي تترك للآخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شؤونهم

### المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

- **المهارات الذاتية:** وتشمل السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها السمات الشخصية والقدرات العقلية والقدرة على التصور وروح الدعابة والمرح والمبادأة والابتكار وضبط النفس.
- **المهارات الفنية:** وتعني المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الهدف بفاعلية ومن أهم السمات المرتبطة بها: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.
- **المهارات الإنسانية:** تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ومن أهم السمات المرتبطة بها: الاستقامة وتكامل الشخصية والأمانة والإخلاص والخلق الطيب.
- **المهارات الإدراكية:** تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه

## القيادة التربوية بين المحافظة والتجديد:

من أهم المسؤوليات التي يتحملها رجل الإدارة المحافظة على تحقيق الثبات والاستقرار في عمله لكي يتم أداء العمل في انتظام دون اضطراب وكذلك التجديد في أساليب العمل وطرق الأداء.

أنماط القيادة التربوية:

هناك معياران في التصنيف:

(١) حسب أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وتقسّم إلى

أ\_ القيادة الأوتوقراطية ب\_ القيادة الديمقراطية ج\_ القيادة الترسلية "المنطلقة"

(٢) حسب نظرة القائد للقيادة وتقسّم إلى:

أ\_ رسمية ب\_ غير رسمية

\*القيادة الأوتوقراطية وهي على نوعين:

(١) القائد الأوتوقراطي المتسلط ومن سماته تركيزه السلطات في يديه وإصدار الأوامر وعدم تفويض السلطات وتتبع أسلوب الإشراف المحكم وغير ذلك.

(٢) القائد الأوتوقراطي اللبق يتسم بالمرونة في معالجة مشكلات العمل ويحاول منح مرؤوسيه قدرا من الحرية.

\*القيادة الديمقراطية: تركز على أسس ثلاثة:

(١) إقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه.

(٢) إشراك المرؤوسين في المهام القيادية.

(٣) تفويض السلطة للمرؤوسين.

فيتم بذلك تحقيق التآلف والاندماج وتحسس مشاكل المرؤوسين وحلها وتلبية احتياجات العاملين الإنسانية \_ الحاجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والإنسانية.

وتتم المشاركة في المهام القيادية بدعوة القائد لمرؤوسيه للالتقاء والمناقشة لمشاكلهم الإدارية والمشاركات درجات منها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار لتفويض ميزات منها تنمية قدرات المرؤوسين ويرفع الروح المعنوية.

\*القيادة الحرة والمنطلقة "الترسلية":

ومن تسمياتها: القيادة الفوضوية لكونها تترك للفرد أن يعمل في ظلها ما يشاء

والقيادة المنطلقة لأنها تكون محررة من سلطة القائد أو القيادة غير الموجهة.

وأهم خصائصها: إعطاء أكبر قدرة من الحرية من القائد لمرؤوسيه ويتم التوجيه بشكل غير مباشر ويترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم.

الأنماط الشخصية الإدارية:

أ\_ النمط السلبي ب\_ النمط المستغل العدوانى ج\_ النمط الاستحواذي

د\_ النمط التسوقي و\_ النمط المنتج.

## الكفايات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة.

الكفايات هي ذلك المحتوى من المهارات والمهام والوظائف التي على المدير أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، ومنها:

### كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة:

ف تحليل المشكلات وحلها واتخاذ القرارات هما من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير، فالمشكلة هي أن عقبة تمنع المدرسة من تحقيق أهدافها فلا بد أن يستخدم المدير منهجاً علمياً في حل المشاكل ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها، والبحث عن أسبابها، وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل ثم تطبيقه. وفي أثناء حل المدير للمشكلات تتفاعل الخصائص الشخصية للمدير واتجاهاته وإدراكه للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة في اتخاذ القرار وعملية حل المشاكل واتخاذ القرار هي خليط من الموضوعية والشخصية وفي النهاية تعتمد عملية صنع القرارات بدرجة واضحة على توفر المعلومات السليمة.

ويوجد نوعين من المدراء إحداهما مدير شديد التخصص، والآخر مبدع، والمطلوب مزيج من الاثنين.

### كفاية تنظيم الوقت:

إن إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير العصري وتعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في إنجاز الأعمال.

### كفاية إدارة الاجتماعات:

تعتمد كفاية الإدارة الجيدة للاجتماعات على تخطيط الاجتماع وتحديد موضوعه وعدد المشاركين فيه والنتائج المطلوب التوصل إليها وأيضاً تحديد وقت الاجتماع وموعد الانعقاد والانتهاج وكيفية تنظيم الاجتماع وكذلك إعداد الأوراق والمعلومات والدراسات اللازمة للاجتماع بالإضافة إلى إعداد مكان الاجتماع وإبلاغ المشاركين وتوزيع الأوراق عليهم مسبقاً وأيضاً إدارة وتنفيذ الاجتماع وكيفية توجيه النقاش وضبط الحوار في حدود الموضوع.

### كفاية إدارة المعلومات:

تمثل المعلومات العمود الفقري للإدارة الحديثة وتشمل كل البيانات والحقائق والأرقام والصور التي تصف ما يدور حول الإدارة وتساعد المدير على فهم المناخ المحيط بالمدرسة بالإضافة إلى إدراك الإمكانيات والقيود. وتعد إدارة المعلومات من الكفايات الرئيسية لمدير المدرسة حيث تتباين أشكال المعلومات وتختلف في توقيت الحصول عليها كما تختلف دقتها كما أن بعض المعلومات تصبح قديمة للتغير السريع في عالم اليوم لذلك من الضروري تحديثها بشكل دوري لتعكس الواقع الفعلي، وتتكون مهارة إدارة المعلومات من جمع البيانات واختيار الملائم منها وإدخالها في النظام والقيام بفهرستها وتصنيفها وتخزينها والقيام بمعالجة البيانات من حيث التحليل والتكوين والاستقراء، وكذلك نقل المعلومات للمستويات الإدارية بالمدرسة وعرضها بالأسلوب المناسب في الوقت المناسب، وذلك مهم جداً.

### كفاية صياغة التقارير الإدارية:

يجب أن تتوفر لدى المدير الكفاية التي تمكنه من حسن صياغة التقارير واستخدامها بفاعلية بما ينعكس على مستوى أداء المدرسة والعاملين فيها والتي يمكن أن يكتسبها بالتدريب ومن بينها إعداد التقارير الدورية التي تصور الموقف الجاري بالمدرسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وإعداد التقرير السنوي عن العاملين بالمدرسة ومراجعة ومناقشة التقارير الخاصة بأعمال مجلس الآباء ونشاطه خلال العام الدراسي مثلاً .. الخ.

### كفاية التعامل مع المتغيرات:

إن عمل مدير المدرسة دائم التغير بسبب عوامل كثيرة داخلية وخارجية، لذلك لا بد لمدير المدرسة أن يكون على دراية باستخدام وإجادة الحاسب الآلي والاتصال بشبكة المعلومات حيث يساعد ذلك على أن تصبح المدرسة مفتوحة على العالم تأخذ منه ما يفيدها وتقدم إليه ما يبرزها، ولعل من أهم ما يسعى إليه مدير المدرسة هو إحداث تغييرات أساسية في مهارات المعلمين والإداريين بإدماج مهارة سرعة الاستجابة للتغير بحيث أن يدرك العاملين بأن مستقبلهم يرتبط بالتغير المفتوح في المدرسة لأن المدرسة تستمد بقائها من قدرتها المستمرة على التجديد الذي يضيف عليها الحيوية وأن العاملين يستمدون مكانتهم من قيمة المدرسة نفسها.

### كفاية القيادة الإستراتيجية للمدرسة:

لكي تنتقل المدرسة من وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي والقدرة على إدارة التغير ولضمان استمرارية التغير المطلوب إحداثه واكتساب مهارات التطوير والتحسين المستمر لكي تكون المدرسة قادرة باستمرار على الاستجابة لاحتياجات المجتمع والموائمة باستمرار في رصد المتغيرات الخارجية والعمل على قيادة الوكلاء

وتتمية كفايتهم الإدارية ليكونوا هم أنفسهم قادة التغير وتنفيذه وتقويمه، وكذلك فإن المدير القائد هو محرك التغير ودافعه الأساسي في المدرسة وتمثل القوى البشرية العاملة معه أساساً للتنفيذ الفعال من خلال تغير القيم المتضمنة في ثقافة المدرسة بالإضافة إلى تركيز المدير على تحويل العاملين للمشاركة في التغير والتأكيد على مفهوم التنمية الذاتية والمراجعة الذاتية وتكوين رؤية مميزة للمدرسة لتحقيقها وتكوين التزام إيجابي من جانب العاملين بالمدرسة وتحقيق التعاون المستمر مع الآخرين.

### المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة:

- ١- المهارات التصورية: تتعلق بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل للأراء وهي مهمة للمساعدة في نجاح التخطيط للعمل والترتيب للأولويات.
- ٢- المهارات الفنية: تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.
- ٣- المهارات الإنسانية: تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون العمل ويزيدون من قدراتهم على الإنتاج والعطاء

### \*كيف يقوم رجل الإدارة التعليمية بحل الموقف والمشكلة؟

التركيز على لب المشكلة والحقائق الموضوعية الواضحة واقتراح الإجراءات المطلوب اتخاذها.

اختيار القادة التربويين:

هناك نظريتان:

الأولى: - نظرية السمات وهي تهتم بدراسة الإداري الناجح لمعرفة السمات التي يتميز بها عن أقرانه.

الثانية: -نظرية المواقف وهي تؤمن بان مسالة ما يفعله القادة في المواقف الإدارية أهم بكثير من ماهيتهم.

ولكن النظريتين لم تحل مشكلة اختيار القادة حلا ناجحا

### طرق الاختيار العادية:

الاعتماد على المؤهل الدراسي والخبرة والاقدمية والكفاءة، مع تنظيم مقابلات.

استخدام مقاييس الرتب وهي مهمة في اختيار القادة ومن وسائلها: استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين واستخدام اختيار الإجراء الموقفي وكذلك طريقة الاختيار الجبري.

### إعداد رجال الإدارة التعليمية:

يتم الاعتماد بداية على ما تقدمه الجامعات والمعاهد العلمية من برامج دراسية تؤهل صاحبها للعمل في سلك الإدارة التعليمية. ويتم تدريب رجال الإدارة ووضع أهداف للتدريب.

### أنواع البرامج:

- ١- البرامج التجديدية: وتهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله.
- ٢- البرامج التأهيلية: تهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم ومن وسائل التدريب:

أ\_ المحاضرة ب\_ التدريب العملي ج\_ الورشة الدراسية

د\_ حلقات المناقشة و\_ المؤتمرات ز\_ الزيارات

## كيف تصل الإدارة التعليمية لأهدافها:

- ١) التأكد من سلامة الأهداف التربوية وإقرار المناهج الدراسية والكتب المدرسية مع التعديل عند الحاجة.
- ٢) تزويد الجهاز التربوي بالمؤهلات والمهارات اللازمة وتنمية روح معنوية عالية عند العاملين.
- ٣) تنظيم عملية التوجيه والرقابة والإشراف والاهتمام بالإعلام التربوي، وإنشاء ما يلزم من المؤسسات التعليمية.
- ٤) الإشراف على كافة المؤسسات التعليمية والثقافية الخاصة وتوثيق الصلات مع البلاد الأخرى وتأمين الموارد المادية

### خصائص العملية الإدارية:

- ١) الإدارة التربوية مهمة اجتماعية: أي ينتظم فيها جماعة من العاملين التربويين يقومون بأداء مهمات إدارية تربوية في إطار من التفاعل والعلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض ومع غيرهم من المؤسسات والأفراد.
- ٢) الإدارة التربوية مسؤولة قومية: لأنه لا يستطيع أن يقوم بها فرد واحد وإنما تحتاج لجهود جماعية.
- ٣) الإدارة التربوية عملية تكنولوجية: فالتكنولوجيا هي الوجه العملي لعلم الإدارة لأنه يركز على الأساليب والوسائل.
- ٤) الإدارة التربوية عملية إنتاج: لأنها تهدف إلى تنمية المواطن تنمية شاملة.
- ٥) الإدارة التربوية عملية استثمار: لأنها تحول الطاقة البشرية الكامنة إلى طاقة منتجة.

كما يُعرف التخطيط التربوي بأنه عملية وضع البرامج، والمشاريع، والسياسات، والوسائل، وتوزيع المصادر البشرية والمادية للنظام التربوي الذي يكفل تحقيق الأهداف التربوية ضمن إطار السياسة التربوية في كامل صورتها. وبذلك يمكن اعتبار التخطيط التدبير الذي يرمى إلى مواجهة المستقبل بإجراءات منظمة لتحقيق أهداف محددة. كما يعتبره البعض بأنه الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة ومن أهم الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها، حيث أنه يشكل القاعدة والمنطلق الأساسي الذي يتصدر بقية الوظائف التربوية الأخرى.

### وضع الخطط الاستراتيجية

تعرف الخطة الاستراتيجية بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المدرسة ورسالتها. وتسعى إلى تحقيق غاية ثنائية الأبعاد: فمن جهة تقود إلى تعظيم الميزة الخاصة بالمدرسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل وإحباط العبء المضاد الذي يواجهها. تتكون الخطط من ثلاثة مستويات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبط بها. فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى.

### وضع السياسات

بعد الانتهاء من وضع الخطط الاستراتيجية تقوم المدرسة بوضع مجموعة من السياسات المناسبة التي تسعى إلى خدمة الخطط الاستراتيجية وتساعد على حشد الطاقات والإمكانات لإنجازها، وتعرف بأنها مجموعة القرارات التي تسعى إلى تسهيل عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.



### رحلة التنفيذ

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات المالية والإجراءات. ويتم التركيز على وضع إجابات محددة للأسئلة التالية من سيقوم بتنفيذ خطط المدرسة؟ - ما الذي يجب عمله للقيام بذلك؟ - وكيف سيقومون بما هو مطلوب؟ -

ويعتمد نجاح عملية التنفيذ بصورة كبيرة على نجاح المدرسة في وضع إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة. وفي على عينة مكنة من ثلاث وتسعين مؤسسة أمريكية أفادت (Alexander 1991) دراسة هامة قام بها الباحث: النتائج بأن أهم عشرة مشاكل واجهت هذه المؤسسات في مرحلة التنفيذ هي التالية مرتبة حسب تكرارها

- ١- تطلبت عملية التنفيذ وقتاً أطول مما كان مخططاً له
  - ٢- حدثت مجموعة من المشاكل غير المتوقعة
  - ٣- لم تكن النشاطات التنسيقية فعالة بالمستوى المطلوب
  - ٤- حدثت أزمات أدت إلى إعطاء عملية التنفيذ اهتماماً أقل مما يجب
  - ٥- لم تكن الموارد البشرية كافية لإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة
  - ٦- لم يكن تدريب العاملين كافياً أو فعالاً خاصة في المستويات الدنيا من الهرم الإداري
  - ٧- حدثت أحداث في البيئة الخارجية لم تكن المؤسسة قادرة على وضعها تحت السيطرة
  - ٨- لم تكن عمليات القيادة والتوجيه على مستوى الإدارة الوسطى في المستوى المطلوب من الفاعلية
  - ٩- لم تكن عملية تحديد المهام التنفيذية الرئيسية بالمستوى المطلوب من الدقة
  - ١٠- لم تكن قدرة أنظمة المعلومات الإدارية على المتابعة فعالة
- فكما هو واضح فإن مرحلة التنفيذ أكثر مراحل التخطيط الاستراتيجي تطلباً للحد واليقظة. فالتنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء في التخطيط ومعالجتها. لذلك تولي المؤسسات اهتماماً متزايداً إلى عملية التنفيذ، حيث أن التنفيذ الناتج يعتمد على مجموعة من المتغيرات الهامة والتي تقع جميعها ضمن بيئة المؤسسة الداخلية، وهي
- البناء التنظيمي المناسب
  - التخصيص المتوازن للموارد للنشاطات التنفيذية المختلفة
  - وجود نظام ملائم للتحفيز
  - وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية
  - وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل

### التقييم والرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها عملية تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين :

الأول: تقييم أداء المدرسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تتجز حسبما خطط لها (النتائج

تساوي الأهداف). وفي هذا السياق، يؤخذ عادة بعين الاعتبار مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يعادل ٥ بالمائة. أي أن نتيجة الأداء في إنجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف مع زائد أو ناقص ٥ بالمائة.

الثاني: اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف -مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء- تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط "التغذية الراجعة" للعودة إلى مرحلتها التنفيذية والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى النتائج لا تساوي الأهداف، ومن ثم إجراء التصحيح المناسب .

#### - المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي:

أن يكون التخطيط المدرسي مبنياً على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط التربوي نتيجة المعلومات والإمكانات التي يحصل عليها.

أن تكون الأهداف محددة وقابلة للتنفيذ في زمن مناسب.

أن يكون التخطيط مرناً بالقدر الذي يستطيع فيه مدير المدرسة التكيف مع الظروف

أن يكون التخطيط شاملاً لجميع مجالات العمل المدرسي في إطار الأولويات.

أن تكون الخطة واقعية بحيث تكون التقديرات والحسابات متمشية مع الظروف الفعلية والعملية.

أن يُحدد جدول زمني لتحقيق أهداف الخطة.

أن يشارك في بناء الخطة جميع المعنيين بها.

أن يؤخذ بعين الاعتبار التكلفة التي تحتاجها الخطة حيث أن الإمكانيات المادية والبشرية تُحدد في معظم الأحيان نوع الأساليب والنشاطات التي تتضمنها الخطة.

أن يتضمن التخطيط إجراءات التقويم بمستوياته المرحلي والختامي

#### تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة

البيئة الداخلية: مجموعة الظروف والمتغيرات داخل المدرسة وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها ويمكن من خلال القرارات الإدارية، تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها

عناصر البيئة الداخلية: مثل الموارد البشرية الموارد المالية الهيكل التنظيمي القيم المشتركة

البيئة الخارجية: مجموعة قوى ومتغيرات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المدرسة وتخرج عن نطاق سيطرتها

قوى خارجية عامة مثل: القوى الاجتماعية / القوى الاقتصادية

قوى خارجية خاصة: أولياء الأمور / الجامعات / سوق العمل

## التحليل الرباعي أداة سوات:

تتم دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية والعوامل التنظيمية التي تؤثر على المدرسة باستخدام أداة سوات حيث تمثل [S] عوامل القوة بينما تمثل [W] عوامل الضعف فيها. أما [O] و [T] فتمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المدرسة الخارجية حيث تمثل [O] الفرص المتاحة بينما تمثل [T] المخاطر والتهديدات التي تعمل ضد محاولات المدرسة الاستفادة من تلك الفرص



## الاختيار الاستراتيجي

الشكل التالي يبين آلية عمل الاختيار الاستراتيجي الذي يحدد كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل العناصر الاستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية. إن هذا الشكل يستعرض الطريقة التي تؤدي إلى عملية تمازج بين الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية مع عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية بحيث يكون الناتج عن هذه العملية مجموعة من البدائل الاستراتيجية المناسبة.

## مصفوفة الاختيار الاستراتيجي

|       |       |   |  |
|-------|-------|---|--|
|       | داخلي | عوامل القوة   | عوامل الضعف  |
| خارجي |       | اختيار بدائل استراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة وتعظم عوامل القوة | اختيار بدائل استراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة وتقلل من عوامل الضعف |

|         |  |   |
|---------|--|---|
| المخاطر | اختيار بدائل استراتيجية تعظم عوامل القوة وتحدد المخاطر | الاختيار بدائل استراتيجية تقلل من عوامل الضعف وتحدد المخاطر |
|---------|--|---|

من الصفات والمهارات والاتجاهات التي تجعل مدير المدرسة يقوم بواجباته ومسؤولياته المناطه به يمكن الإشارة إلى ما يلي: -

1- نكاء فطري ومكتسب تظهر أثاره في الحكم الصائب.

2- معرفة عميقة وواسعة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة ولأسس العلاقات الإنسانية وطرق التدريس والتوجيه التربوي والتوجيه الفني.

- ٣- ثقافة عامة واسعة. ووعي كاف بمشكلات مجتمعة وأتمته والعصر الذي نعيش فيه.
- ٤- خبرة عملية كافية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية.
- ٥- إيمان قوى صادق بالله والتمسك بتعاليم دينه وممارسة فعلية لشعائر الدين وواجباته.
- ٦- عزم وتصميم وقوة في الحق وشجاعة أدبية وثقة بالنفس من غير غرور.
- ٧- حب للعمل. وتفان فيه. وروح مهنية وحب التعاون والعمل الجماعي.
- ٨- قدرة على قيادة الجماهير ومواجهتها وإقناعها والتأثير فيها.
- ٩- شخصية محببة جذابة، صحة بدنية سليمة، وشكل مقبول، ومظهر لائق

### النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

وضع "يعقوب جيتزلز نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوثر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة.

يعرف الزبيدي الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فريداً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها

"الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) اداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية ابنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة"

"ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، او هيئات داخل الإدارة المدرسية".

وعرفها البعض على أنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد.

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة

### مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

إن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً.

ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الاجنبي – Education –

الذي ترجم إلى العربية بمعنى التربية أحياناً والتعليم أحياناً أخرى. وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Administration Education

إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعينان شيئاً واحداً وهذا صحيح. بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يريدون أن يتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية. ومع ان الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، وأن الفيصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية، وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون على استخدامه.. وبأي معنى يستقر استخدامهم له، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة؛ ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا ان الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الاجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام.

#### مفهوم النظرية:

النظرية هي: "تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ" كما تعرّف النظرية على أنها: مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التامل فيما ينبغي أن يكون

#### معايير النظرية

يقترح جريفت أربعة معايير لاستخدام النظرية في الإدارة هي:

أ- دليل العمل: توفر الأسس والمبادئ التي يستخدمها رجل الإدارة في توجيه عمله.

ب- دليل جمع الحقائق: تعتبر بمثابة الأساس الذي يحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها.

ت- دليل للمعرفة الجديدة: وهي تمكن الباحث من الوصول إلى الفروض القابلة للاختبار، وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها.

ث- دليل لشرح طبيعة الإدارة: بمعنى استخدام نظرية الإدارة في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها

## مصادر بناء النظرية المدرسية

المصدر الأول: تقارير وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.

المصدر الثاني: عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتّاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية.

المصدر الثالث: الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل واستخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها

## الحاجة إلى النظرية في الإدارة التربوية والمدرسية

يعتبر الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية أمراً حديثاً، فحتى عام ١٩٥٠، لم تظهر دراسات واضحة المعالم في هذا المجال، بل إن الدراسات التي ركزت على النظرية الإدارية لم تظهر بشكل واضح قبل عقد الستينيات من القرن الماضي، لقد حدث تطور متسارع ومذهل في هذا المجال نتيجة للدعم الذي قدمته مؤسسة (W.K, Kellogy) في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي خصصت مبلغاً يفوق تسعة ملايين دولار لدعم الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة التربوية خلال الفترة بين ١٩٤٦ – ١٩٥٩.

لقد أسهمت هذه الدراسات في بناء مفاهيم علمية راسخة في مجال الإدارة التربوية، حيث كان المدراء سابقاً يقدمون اقتراحاتهم في تحسين الإدارة انطلاقاً من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة التجربة والخطأ.

وفي الحقيقة، فإنه ليس من المستغرب أن يتأخر ظهور النظرية الإدارية، فالإدارة شأنها في ذلك شأن بقية العلوم الإنسانية، فهي عملية معقدة ومتعددة الجوانب وليس من السهل وضع نظرية عامة لها.

لكن ومهما كانت الأسباب، فيجب أن لا يترك المجال أمام العوامل السلبية والهدامة للتقليل من أهمية اعتبارنا للنظرية في الإدارة، وبدون تلك النظرية لن يكون لنا رؤية مستقبلية حقيقية ترشدنا وتوجهنا في تلمس طريقنا نحو المستقبل، أيضاً فإن القصد الأساسي لأي نظرية، هو المساعدة على التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة، من هنا كان لابد لكل إداري تربوي أن يبلور البناء النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتائج التطبيقية، وبدون اعتماد النظرية، يبقى العمل مفككا ويساهم في ضياع الجهد والوقت والمال والتخبط.

لقد عبر تومبسون Thompson عن أهمية النظرية بقوله (إن النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر، إن مثل هذه النظريات تبقينا يقظين للنتائج غير المتوقعة لأعمالنا، إنها تجنبنا التفسيرات غير الناضجة لأعمالنا الناجحة كما تنبهنا إلى الظروف والمتغيرات التي قد تستدعي تغييراً في أنماط سلوكياتنا) (صالح، ٢٠٠٣).

## معايير تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات التربوية الحديثة

هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
- التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
- الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
- أن تكون كل طاقات المدرسة – من طاقات مادية وبشرية- مجنّدة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.
- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا

### النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية.
- نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية.
- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار.
- نظرية المنظمات.
- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات.
- نظرية القيادة.
- نظرية الدور.
- نظرية الأبعاد الثلاثة.
- نظرية النظم.
- نظرية تصنيف الحاجات لماسلو.
- نظرية الاحتمالات أو الطوارئ.
- نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان.
- نظرية البعدين في القيادة.

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من بول مورت P. mort ومساعدته دونالد هـ. روس Donald H.Ross وضع أسس لنظرية الإدارة والتي وردت في كتابهما ( مبادئ الإدارة المدرسية ) كما حاول جيس ب. سيرز Jess.Serars البحث في وظيفة الإدارة في دراسة أعدت في عام ١٩٥٠ تحت عنوان ( طبيعة العملية الإدارية ) ، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج للتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية ، ومنها كتاب عام ١٩٥٥ بعنوان ( أساليب أفضل للإدارة المدرسية ) ، واستحدث سيمون في كتابه ( مفهوم الرجل الإداري ) عام ١٩٤٥ طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية ، وفي عام ١٩٦٨ وضع يعقوب جيتزلز J.W.Getzels نظرية علمية في الإدارة المدرسية ، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تاييلور) (وهنري فايول) (ولوثر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة.

ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

#### أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعاً في الإدارة التعليمية، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، بهدف تحقيق أهداف النظام التربوي، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر:

(١) المؤسسة التعليمية والدور الذي تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل البعد الوظيفي أو المعياري.

(٢) الأفراد العاملون في المؤسسة، والنشاطات التي يقومون بها في المؤسسة، وهذا يمثل البعد الشخصي إن التحليل الدقيق للدور المتبادل بين الطرفين السابقين، أي البعد التنظيمي والبعد الشخصي يمكن توضيحه في النماذج التالية:

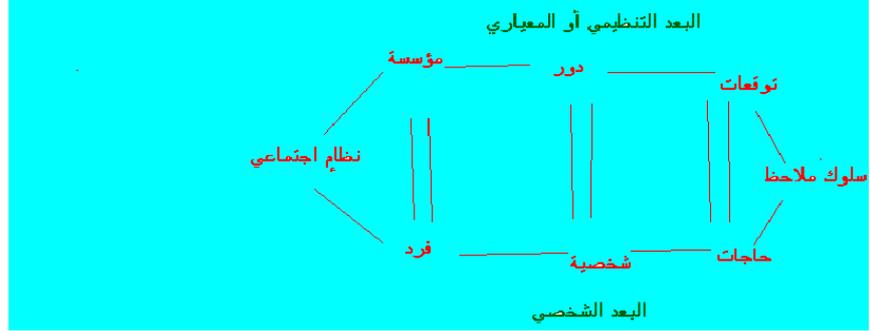
#### أ- نموذج جيتزلز Getzels

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبيين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

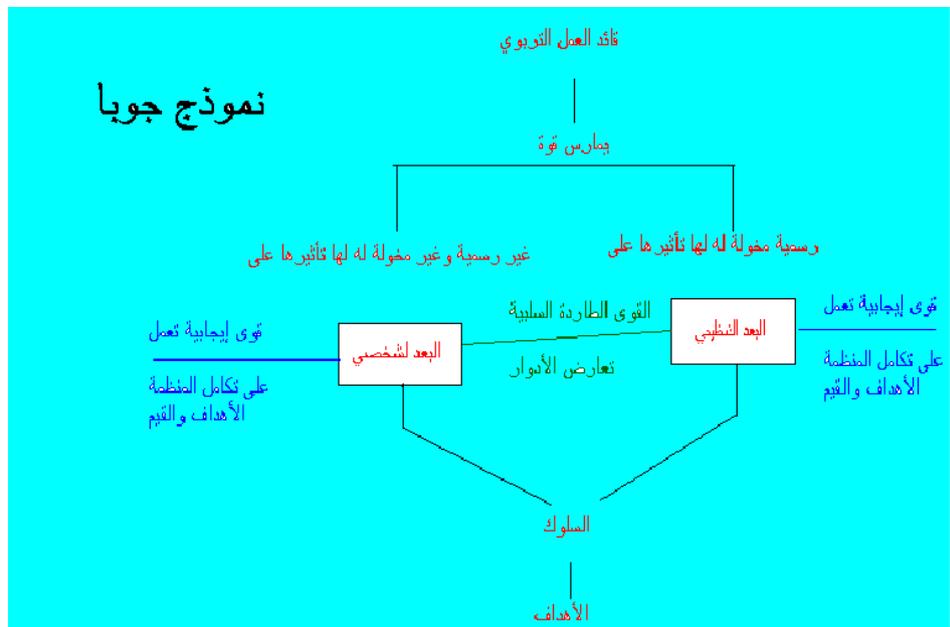
ويرى جيتزلز وجوباً أن السلوك الاجتماعي هو حصيلة تركيب معقد لعاملَي الدور والشخصية، وقد تم تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:

## نموذج جيتزلز للبعد التنظيمي المعياري والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي



### ب - نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره.



- يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:
١. التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.
  ٢. تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
  ٣. التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.
  ٤. الكون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.
- ويميز بارسونز بين ثلاث وظائف رئيسية في الترتيب الهرمي في التنظيمات الإدارية هي:
- أ- المستوى الفني ومهمة أعضائه أداء الواجبات والعمال الفنية كالمعلمين والموجهين والفنيين.
  - ب- المستوى الإداري ومهمة أعضائه الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها.
  - ت- مستوى المصلحة العامة وهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.
- إن هذه العلاقة بين هذه المستويات هي علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أن هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاث

#### ثانيا: نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية

تهتم هذه النظرية بالعلاقة الإنسانية في العمل ومدى ترابط وانسجام هذه العلاقات، كما تركز على شخصية القائد أو المدير المسؤول في المنظومة التعليمية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة لا تورث وهي ليست من التركيب البيولوجي للقائد، بل هي انعكاس للواقع المحيط وهي نابعة بالتالي من القائد لأتباعه في المدرسة، يعني ذلك أن سلطة القائد نظرية يكتسبها الإداري والمدير من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد.

وليس المطلوب أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث تلغي المسافة الاجتماعية التي تفصل بين الإداري والمرووسين، حيث أن جهد الإداري سوف يتبعثر بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة.

إن ما تطالب به هذه النظرية، هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بالتزام تام، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتهم أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها

#### ثالثا: نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار

إن القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وتركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي يتخذ بها القرارات، ويرى هربرت سيمون H. Simon إن التنظيمات الإدارية تقوم أساسا على عملية اتخاذ القرار، وإن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختبار الإنساني.

فالعديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية لها أثرها على النظام التعليمي، إلا أنه ينبغي أن يميز بين هذه القرارات، فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى، وأخرى تتعلق بالطريقة، وفيما يتعلق بالمادة فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية، ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية، وفيما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية اختبار الطريقة التي تسمح لوضعي المناهج بإشراك غيرهم في اتخاذ القرار، يقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين:

- أ- مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار، لبيان صدقها أو زيفها.  
 ب- مجموعة القيم، وهي تخضع للاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار

ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

- (١) التعرف على المشكلة وتحديدتها.
- (٢) تحليل وتقييم المشكلة.
- (٣) وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- (٤) جمع المادة (البيانات والمعلومات).
- (٥) صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقمما أي البدائل الممكنة.
- (٦) وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتفذيده وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات؟

رابعاً: نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة – المدرسة – فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي له علاقة بها.

خامساً: نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

يعتبر سيرز من أوائل من درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة، ونشر كتابه المعروف باسم The Nature Of The Administration Process وذلك في عام ١٩٥٠، وقد حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية هي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وتقابل بالترتيب بالمصطلحات التالية:

Planning, Organizing, Directing, Coordinating and Controlling

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.

وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواها على ضوء الأهداف المنتظرة منها

أما نظرية هالين في تذهب إلى القول بأن الإدارة سواء كانت في التربية أو الصناعة أو الحكومة، تتضمن أربع مكونات كحد أدنى وهي:

١. العمل، وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفي سبب وجود المنظمة الإدارية.

٢. المنظمة الرسمية، وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديداتها وتفويض السلطات والمسئوليات، وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

٣. مجموعة الأفراد العاملين، وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

٤. القائد وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

#### سادسا: نظرية القيادة

تركز هذه النظرية على أن عملية القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية هي من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع وبالنسبة للإدارة التعليمية وبالنسبة للمدرسة، وأن عملية القيادة في الحقيقة متشابكة بين كم كبير من الأطراف، أولياء أمور الطلاب ومدرسين وطلاب ومجتمع محلي وسلطات تربوية عليا، وعليه فإن القيادة ليست امتلاك مجموعة من الصفات والاحتياجات المشتركة فحسب، بل هي علاقة متبادلة بين المؤسسة التربوية وأعضاء المدرسة.

إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان

#### سابعا: نظرية الدور

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس). فيجب على الإداري أن يولي اهتماماً خاصاً بالمهارات والمقدرات والحاجات الشخصية

لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم الإجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة

ثامنا: نظرية الأبعاد الثلاثة

نمت هذه النظرية من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحاول هذه النظرية أن تشرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منظم،

وهي تحاول الإجابة على السؤال الجوهرى: ما الذي يحتاج المرء إلى معرفته لتحسين وتنمية الإدارة التعليمية؟ حيث من الضروري عندما نطالب بالتنمية الإدارية أن نفهم مهارات الأداء المطلوبة، التي يقوم بها رجل الإدارة التعليمية،

أي ما يعرف بمستوى الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، ويلزم أيضا معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية، وأن هناك وسطا اجتماعيا يحيط به، ومعنى ذلك أن هناك ثلاثة عوامل تتشكل منها نظرية الأبعاد الثلاثة وهي:

١. الوظيفة، تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة وهي:

أ- المحتوى.

ب- العملية.

ت- التابع الزمني.

٢. رجل الإدارة، وجوانب هذا البعد تكمن في ثلاثة عناصر وهي:

أ- طاقة رجل الإدارة الجسمية والعقلية والعاطفية.

ب- سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة.

ت- التابع الزمني.

٣. الجو الاجتماعي، ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه.

### تاسعا: نظرية النظم

شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها لتفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

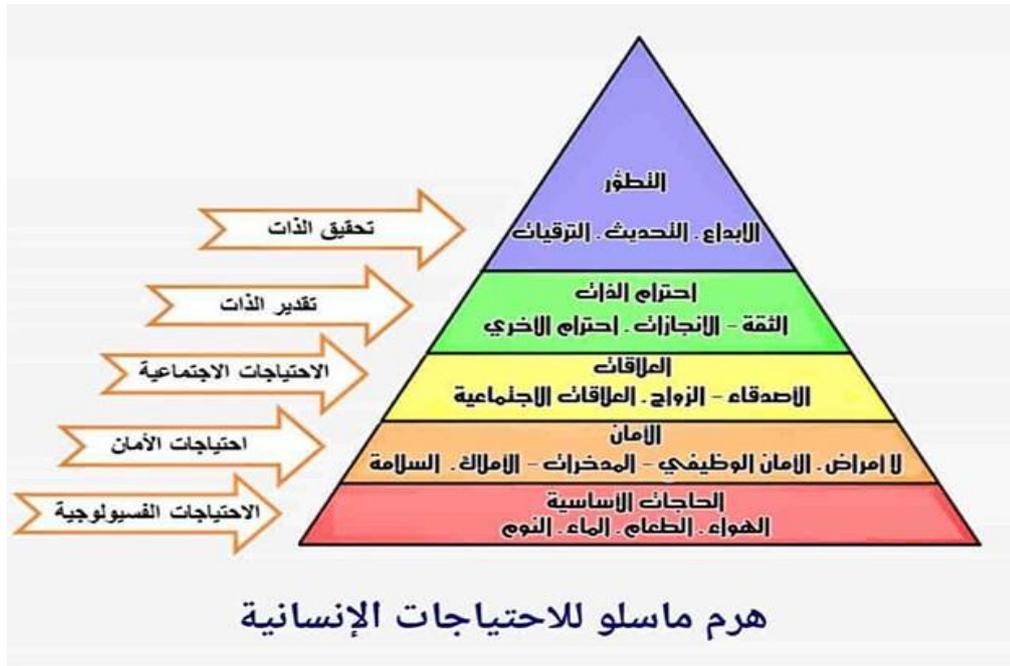
ويرجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخرا، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنغ (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى.

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة

#### عاشراً: نظرية تصنيف الحاجات لماسلو

يعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:



#### أحد عشر: نظرية الاحتمالات أو الطوارئ

تؤكد هذه النظرية على الأسس التالية:

- ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس.
- لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين، إذ تعتمد الفاعلية على مناسبة التصميم أو النمط للظرف المعين.
- يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ونمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين.
- وحيث أن الإدارة هي العمل مع ومن خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو الذي يدفع المرؤوسين إلى اتباع سلوك أكثر إنتاجاً وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.





## المعيار الثاني: ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة

### الأهداف التربوية في التعليم

تعرف الأهداف بأنها تصور فكري مسبق عن الحالات أو النتائج النسبية لتطور ما يتم اختيارها وتحديدتها من الواقع الموضوعي ويتم تحقيقها بواسطة النشاط الفاعل للإنسان.

لذلك يتميز الهدف عن الرغبة والطموح والأمل في كونه ممكن التحقيق ولا تلعب الصدفة تأثيراً مباشراً في تحقيقه ويتطلب نشاطاً واعياً للإنسان من أجل بلوغه.

وتفهم الأهداف التربوية على أنها تصور ذهني مسبق لحالات مستقبلية (خصائص، سلوك، مواقف) للشخصية والتي يسعى المربي في النشاط التربوي إلى تطويرها في التلاميذ من خلال محتوى ووسائل تربوية وبمراعاة قوانين وظروف التربية والنمو. (لايس).

ويعتبر تحديد الأهداف أولى الخطوات وأهمها في تخطيط المنهج. فإذا كان علينا أن نخطط لبرنامج تربوي ناجح وأن تكون لدينا الإمكانية لتقويمه وتطويره باستمرار فينبغي أن نمتلك وضوحاً كافياً بالأهداف التي نسعى إليها. وقد أعتبرها رولف معايير أساسية لاختيار وتنظيم المحتوى وأساليب التدريس والتقويم والتي هي الأخرى في الحقيقة وسائل لتحقيق الأهداف.

على أية حال فإن على الأهداف التربوية أن تعطي صورة واضحة عن الخصائص الشاملة لتطور شخصية التلميذ، وعدم اقتصرها على الجانب المعرفي

ومستواه الأدنى (المعلومات) كما كان سائداً في المنهج التقليدي أو التقليل من شأن صفات الشخصية الأخرى كالقناعات، المواقف القيم والسلوك . . . الخ.

ويتم صياغة الأهداف في أربعة مستويات مختلفة في العمومية والتخصيص وذلك على النحو التالي:

• الأهداف التربوية العامة (الغايات) "العام"

• الأهداف العامة للمجال التعليمي.

• أهداف المجال التعليمي في مستوى تعليمي محدد.

• أهداف الوحدات الدراسية

• أهداف الحصص الدراسية "الخاص"

الأهداف العامة (الغايات):

تتم صياغة الأهداف العامة بالاستناد إلى عدد من المبادئ التربوية الأساسية والتي تختلف في مضمونها من بلد إلى آخر ومن أمثلتها المبادئ التالية:

• ربط التعليم والتربية بالمجتمع.

• تكافؤ الفرص لجميع التلاميذ.

• وحدة التعليم والتربية

• الاكتساب المنظم لأسس العلوم وربطها بثقافة المجتمع

• وحدة النظرية والتطبيق.

• التأثير المشترك للمدرسة، الأسرة وكافة الفعاليات الاجتماعية.

وتتميز صياغة الغايات بمستوى عال من العمومية حتى يمكنها تحقيق إجماع الغالبية العظمى للمجتمع وان لها أهمية سياسية، وتستخدم كأساس لاتخاذ القرار فيما يتعلق بكيفية تنظيم الحياة المدرسية وما الذي ينبغي تعليمه فيها ولكن في حد ذاتها لا تحدد بصورة مباشرة التفاصيل الواقعية للحياة في المدرسة.

ورغم عمومية صياغتها والذي يكسبها صفة الغايات لا الأهداف إلا أنها ضرورية كما يرى رونترى (١٩٨٤ ص ٣٦)، لأنها تساعد في وضع المعايير الاجتماعية للمنهج. فرغم أن غاية ما قد تنطوي في نظر المعلمين المختلفين أو الطلاب المختلفين على أهداف مختلفة، فإن غاية أي معلم أو أي طالب تساعد في الحكم على قيمة الأهداف. لان الغايات تكون بمثابة المعايير الأخلاقية التي تبرر الأهداف في ضوءها.

وبغير هذه المعايير كما يقول نيوسم (Newsom) تضيع مناقشة الأهداف التربوية في المفاضلة بين أوزان المواد الدراسية المتنافسة أو تضييع في تأكيد ممارسة المهارات الأساسية على حساب استبعاد تنوع الاهتمامات والرضاء عنها.

وباختصار تكمن أهمية الغايات في أنها:

- \* تحدد السياسة التربوية للمجتمع
- \* تحدد الخصائص العامة للتلميذ
- \* تساعد في تحديد أهداف ومحتوى وطرائق التدريس

أهداف المجالات التعليمية:

لا شك في أن الغايات أو الأهداف العامة أساس مهم لتخطيط العملية التعليمية والتربوية يتضح من خلالها تطلعات ورغبات المجتمع عن الخصائص المختلفة لشخصية التلميذ التي ينبغي تطويرها في مرحلة تعليمية محددة. إلا أن المستوى العالي من العمومية في صياغتها كما يرى (بلوم ١٩٧٥ ص ٢) لا يجعل منها أساساً لقيادة النشاط التدريسي للمعلم والمتعلم.

لذلك فانه من الضرورة بمكان ترجمة هذه الغايات التربوية إلى أهداف خاصة لكل مادة ينبغي أن تتضح من خلالها ما يلي:

- إسهام المجال التعليمي ككل في تطوير شخصية التلميذ في مرحلة تعليمية محددة.
- تحديد المحتوى العام للحقل التعليمي.
- حجم وعمق المعارف المطلوبة في كل مستوى تعليمي.
- إستراتيجية التدريس.
- الخطة التنظيمية للمواضيع وتكاملها

مصادر اشتقاق الأهداف:

ومن اجل تحقيق هذه النظرة الشمولية لتطوير شخصية التلميذ فانه ينبغي تنويع مصادر اشتقاق الأهداف

وقد أوضح رولف تابلور ستة مصادر رئيسة لاشتقاق الأهداف هي:

- - دراسة المتعلمين.
- - دراسة الحاجة المعاصرة خارج المدرسة
- - اقتراحات المختصين في المادة الدراسية
- - الفلسفة التربوية.
- - سيكولوجية التعلم.

· (صياغة الأهداف في صورة تساعد في اختيار خبرات التعلم وتوجيهه التدريس)

أما اشتايندورف فقد أورد المعايير التالية:

· - أهميتها للحياة.

· - أهميتها الاجتماعية والسياسية.

· - أهميتها للعلم.

· - أهميتها للثقافة.

· - أهميتها للتلميذ.

أهداف المجال التعليمي لمستوى تعليمي:

ومن اجل تطوير فاعلية القيادة والمراقبة للعملية التدريسية في حقل تعليمي فان هناك حاجة إلى ترجمة أهداف المجال التعليمي لمرحلة كاملة إلى أهداف تفصيلية لتدريس ذلك المجال في كل مستوى تعليمي تساعد في تحقيق ما يلي:

· القيادة المباشرة لعمليتي التعليم والتعلم (دليل للمعلم وللتلميذ)

· التحديد التفصيلي لإسهام المجال التعليمي في تحقيق الأهداف العامة وبذلك فهي أساس التطوير المرحلي لشخصية التلميذ.

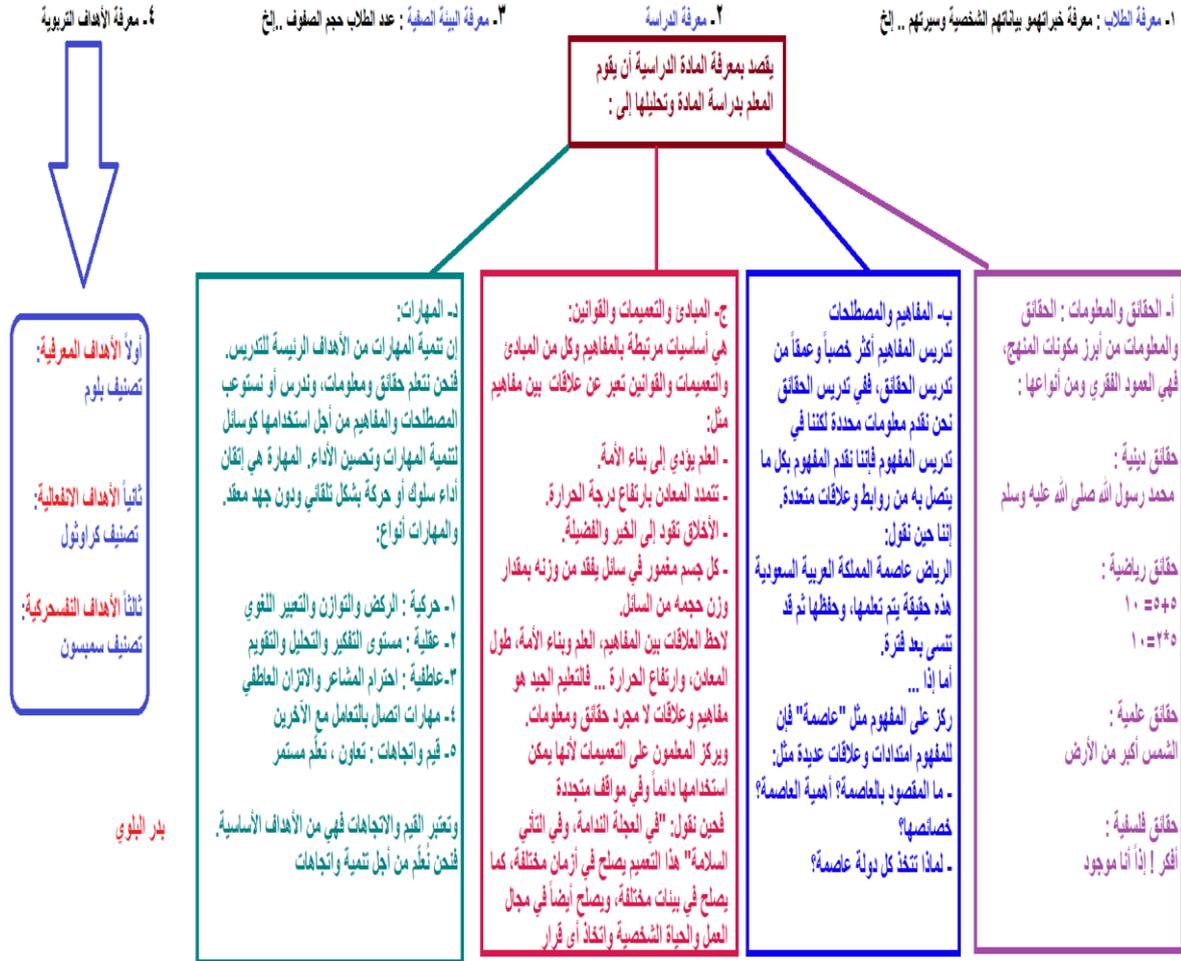
· تحديد حجم وعمق المعارف وتنظيمها.

· تحديد طرائق التدريس المختلفة.

· تحديد اتجاهات التقويم.

· تضع الأساس للقيادة والمراقبة.

التخطيط الدراسي هو مجموع الخطوات والإجراءات والتدابير التي يتخذها المعلم مسبقاً قبل تنفيذ الدرس: ويترب عليها من أجل ضمان تحقيق تدريس أفضل، وتعلم أفضل  
متطلبات التخطيط الدراسي



أنواع الأهداف:

ويتم تحديد واختيار الأهداف على أساس بعدين أساسيين بينهما ترابط مشترك هما:

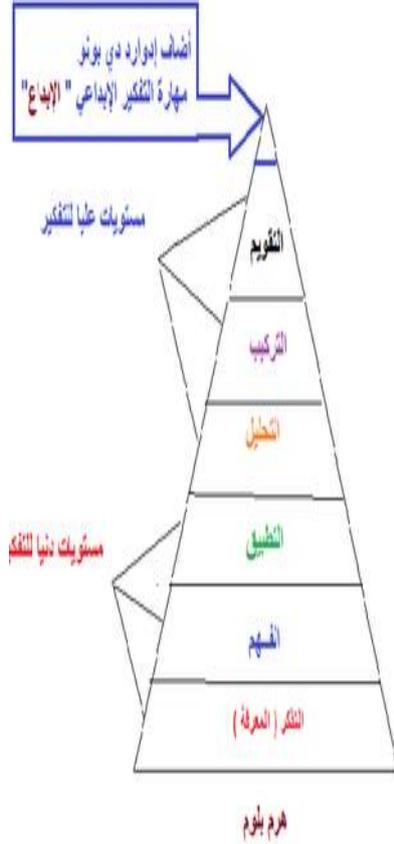
الأول: تفريد أو تصنيف الأهداف في مكونات أساسية،

والثاني: تقسيم الأهداف تقسيماً إجرائياً.

ويتم تفريد الأهداف في ثلاثة مستويات أو مجالات رئيسة هي:

المجال المعرفي، المجال التربوي، ومجال القدرات والمهارات.

## من الأهداف التربوية تصنيف بلوم (مجال: معرفي / عقلي) ٦ مستويات:



بدر البلوي

- 1- التذكر:**  
تذكر مادة سبق تعلمها  
التبصر والحس. استدعاء الحقائق والأسماء والأمثلة والقواعد والأجزاء لتحليل العلاقات والبراهين، والمسائل  
اكتساب المبادئ والأساليب والنظريات والتضمينات.  
يعرف، يحدد، يسمي، يعد قائمة، يعين، يزاوج
- 2- الفهم**  
فهم معنى المادة  
إعادة صياغة المعلومات بكلمات أو رموز، توضيح المعاني.  
تفسير العلاقات. إيضاح الأساليب، استخلاص الاستنتاجات.  
الأفعال السلوكية:  
يترجم، يحول، يعد صياغة، يخلص، يربط، يعبر عن، يعطي مثالا،  
يربط بين، يشرح، يراجع، يوضح، يكتب تقريرا،  
يناقش، يعزل، يقرن، يعزو، يخمن، يتوقع، يتنبأ، يستنتج
- 3- التطبيق**  
استخدام المواد المتعلقة في مواقف جديدة. استعمال القوانين والقواعد  
والنظريات في مواقف جديدة. اختيار المواقف والأساليب  
الأفعال السلوكية:  
يجرب، يحسب، يحضر، يستخدم، يبرهن، يشغل، يمارس، ينتج، يتنبأ.
- 4- التحليل**  
تحليل المادة إلى عناصرها من أجل فهم بنائها التنظيمي. التفريق بين الأفعال  
التعرف على الافتراضات والامتناع استنباط الاستنتاجات ووجهات النظر.  
الأفعال السلوكية:  
يعايز، يفرق، يحدد، يسأل، يقسم، يستخدم، يبرهن، يشغل، يستخدم، يبرهن،  
يعاين، ينتج، يتنبأ.
- 5- التركيب**  
تجميع الأجزاء لتكوين بناء أو نمط جديد. تنظيم المفاهيم والنظريات والمشروع.  
تأليف واعطاء نتائج اقتراح الأهداف والوسائل. تصميم الخطط والعمليات.  
الأفعال السلوكية:  
يرمج، يولف، ينسج، يعزل، ينظم، يخطط، يعد تنظيم، يعد بناء، يراجع، يصمم،  
يولد، يقترح.
- 6- التقييم**  
اصدار حكم على قيمة المادة بالنسبة لهدف معين. الحكم على الدقة والاساق  
والموثوقية في المثيرات مراعاة الفاعلية والمنفعة والمعايير  
تقويم الأخطاء والمغالطات والتنبيات والوسائل والتهابات.  
الأفعال السلوكية:  
يقدر، ينفذ، يبرز، يدعم، يقوم، يفضل، يقرر، يناقش، يحرر،  
يكسب، توصية، يحكم، يصحح.

## من الأهداف التربوية

تصنيف كاراثول (مجال وجداني / عاطفي / انفعالي) ٥ مستويات:

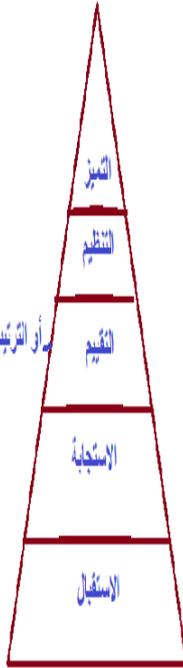
### ٥. التميز :

هذا هو أعلى مستوى من مستويات الأهداف الوجدانية وفي هذا المستوى قد صار الشخص أو الطالب خاضعاً لنظام معين من القيم وأصبح سلوكه يتكيف مع هذه القيم ويمارسها.

### الأفعال السلوكية

يؤمن بما يصير على، يتأثر على، يتفاد، يتحمل في سبيل، يتصف بـ، يعتز بـ، يلتزم، يقرر، يعيد النظر، يعبر قولاً وفعلان، يتابع، يحاسب، يحض

إضافة :  
انطلق تصنيف الهرم من مفهوم الترتيب وهي العملية التي بواسطتها يجعل الفرد شيئاً ما جزءاً من بنيانه الداخلي .



هرم كاراثول

### تصنيف كاراثول : المجال الوجداني / الانفعالي / العاطفي : ٣- الحكم القيمي "التقييم" " الاعتزاز "

أن يعيد الطالب تقييم للمؤثرات فترك بعضها وينقي بعضها ،  
و ينقسم إلى :

تقبل قيمة معينة / تفضيل قيمة معينة .

الاعتقاد الراسخ بقيمة معينة .

الأفعال السلوكية :

- أن يشجع الطالب زملاءه على الالتزام بالهدوء في الصف .
- أن يظهر الطالب الولاء للمدرسة .
- أن يركز الطالب في قراءته بحيث لا ينتبه لما يجري حوله .
- أن يفضل تعلم الرياضيات .
- أن يلتزم الطالب بدراسة الرياضيات .

### ٤- الترتيب القيمي :

تأسيس القيم على مفاهيم واستخدام هذه المفاهيم

لتحديد العلاقات الداخلية بين القيم ، وينقسم هذا المستوى إلى مستويين فرعيين :

1- تكوين مفهوم لقيمة معينة .

2- تكوين نظام للقيم .

وتعتبر المدارس أكثر الأماكن تطبيقاً لهذا المستوى ، ومن الأمثلة على هذا المستوى :

الأفعال السلوكية

- أن يحاول الطالب التعرف على التركيب المنطقي للرياضيات .

- أن يقدر الطالب إسهام علماء العرب في الرياضيات .

### ١- الاستقبال : ينقسم إلى :

الوعي / الرغبة في الاستقبال / ضبط الانتباه

الأفعال السلوكية :

- أن يصغي الطالب بانتباه إلى شرح المعلم .
- أن يحسن الطالب بما يعنيه ضحكاً التمييز العرقي .
- أن يتعرف الطالب على أثر العلم و العلماء في الحياة .
- أن يصف الطالب أهمية تعلم الرياضيات .
- أن يهتم الطالب بهدوء ونظام الصف .

### ٢- الاستجابة : تنقسم إلى :

قبول الاستجابة / والرغبة بها / والرضا عنها .

الأفعال السلوكية :

- أن يعمل الطالب للتكيف بقواعد السلامة عند تشغيل جواله .
- أن يسلم الطالب الواجب المنزلي في الوقت المحدد .
- أن يشارك الطالب في نشاطات المدرسة .
- أن يتشوق الطالب إلى فعل الخير .
- أن يقرأ الطالب ساعتين دون ضجر .

## مستويات التعلم النفس حركي



بدر البلوي

### المستوى الرابع: آلية الأداء

الأفعال السلوكية:

يجيد، يؤدي (بدقة أو بسهولة) يفس بدقة، يرسم بدقة، يزن بدقة، يستخدم بدقة

### المستوى الخامس: الاستجابة الظاهرية المعقدة

الأفعال السلوكية:

يصنع بدقة وسرعة، يرتل بقرأة، يصلح بدقة وسرعة، ينفذ تصميم، يحضر بدقة وسرعة، يشخص بدقة وسرعة، يفس بسرعة ودقة

### المستوى السادس: التكيف أو التعديل

الأفعال السلوكية:

يغير، يفتح، يعدل، يضيف، يدخل تعديلاً في، يحور، يعيد تنظيم

### المستوى السابع: الإبداع أو الأصالة

الأفعال السلوكية:

يؤلف، يصمم، يبدع في، ينشئ، يكون، يبتكر

### تصنيف سمبسون للمجال المهاري / النفس حركي:

يشمل الأهداف التي تعبر عن الجوانب المرتبطة بالعمل والمهارات البدوية وهو يعالج المهارات التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل والبناء و صنف إليزابيت سمبسون أهداف المجال المهاري إلى 7 مستويات مترددة في التعقيد تبدأ بالترتيب من الأقل صعوبة حتى الأكثر صعوبة وهي:

### المستوى الأول: الإدراك

الأفعال السلوكية:

يحدد، يميز، يربط، يختار

### المستوى الثاني: التهيؤ للأداء (الاستعداد)

الأفعال السلوكية:

يبدئ رغبة، يستعد، يتطوع، يستعد، يعمل

### المستوى الثالث: الاستجابة الموجهة

الأفعال السلوكية:

يقلد، يحاكي، ينجح، يستنسخ

### من الأهداف التربوية

تصنيف إليزابيت سمبسون (مجال مهاري / نفس حركي) ٧ مستويات

## الخطة التشغيلية للمدرسة

### مفهوم الخطة التشغيلية

الخطة التنفيذية (التشغيلية) هي عبارة عن خطة تنقل الخطة الاستراتيجية من الإطار النظري إلى الإطار العملي، وعادة ما تكون الفترة الزمنية للخطة التنفيذية سنة دراسية أو فصل دراسي واحد أو شهر أو أسبوع حسب ما تراه لجنة التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة.

### الأهداف العامة للخطة

وهي الأفكار الرئيسية المنطلقة من الرؤية وتشمل:

- ١- الاطلاع الكامل والدقيق على الأهداف العامة لوزارة التعليم.
- ٢- ترجمة الأهداف العامة للوزارة إلى أهداف وخطط قابلة للتنفيذ والتقييم.
- ٣- تطوير أداء المعلمين وتمييزهم مهنيًا.
- ٤- توفير الرعاية التدريبية للمعلمين الجدد والمنقولين ومدني المستوى.
- ٥- إثراء المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها.
- ٦- رعاية الطلاب تربوياً و علمياً.
- ٧- ربط المدرسة بالبيئة المحلية الاجتماعية.
- ٨- العناية بالبيئة المدرسية.
- ٩- تفعيل النشاط الطلابي بما يراعي مبادئ الفروق الفردية.
- ١٠- تفعيل السجلات والخطط المدرسية.
- ١١- الدقة في متابعة تنفيذ الأعمال الإدارية.
- ١٢- تنمية العلاقات الإنسانية لدى أبنائنا الطلاب

### الأهداف التفصيلية

يندرج تحت كل هدف عام أهداف إجرائية تفصيلية يمكن قياسها وتقويمها.

### المشاركة التعاونية في إعداد وتنفيذ الخطة

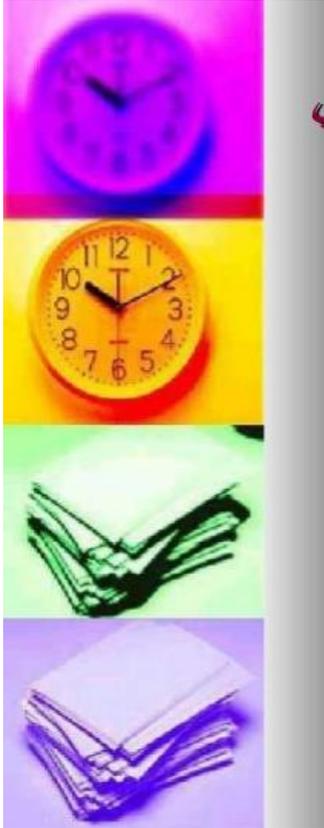
- ١-توظيف جميع الأساليب الإجرائية والإشرافية والتي يجب أن تتسم بالتطور في تنفيذ الخطة.
- ٢-يتضمن كل أسبوع عدداً من البرامج ولكل برنامج اقترح أكثر من أسلوب للتنفيذ فليس من ٣-الضرورة تنفيذ جميع هذه الأساليب ويمكن الاكتفاء بأسلوب أو أكثر حسبما يحقق المصلحة العامة
- ٣-الاختيار من البرامج المدرجة في الدليل لا يعني الالتزام بالترتيب وإنما باختيار المدير البرنامج الذي يحقق الغرض وفق التوقيت المناسب له من وجهة نظره.
- ٤-إشراك جميع منسوبي المدرسة بالعملية التربوية في تنفيذ برامج الخطة والاستعانة بالجهات المساندة لإثراء العمل.
- ٥-توظيف جميع الطاقات والإمكانات لتحقيق أهداف الخطة

### - خصائص الخطة التشغيلية للمدرسة

- ١ - انسجامها مع الخطط الرسمية للوزارة المعنية بالتربية والتعليم.
- ٢ - انطلاقتها من رؤية المدرسة وأهدافها ونظمها وأولوياتها.
- ٣ - احتوائها على المفاصل المركزية للواجبات والصلاحيات على جميع المستويات في المدرسة كونها مؤسسة تربوية وتعليمية، بما في ذلك المجالس واللجان وفرق العمل المدرسية، الأفراد العاملين.
- ٤ - توظيفها لجميع الإمكانيات البشرية والمادية، بأفضل الطرق المتسعة.
- ٥ - تحققها الشراكة بين أطراف العملية التربوية والتعليمية في المدرسة.
- ٦ - شموليتها لكل المتطلبات والمسؤوليات والفعاليات الرئيسية في المدرسة.







## معايير الجودة في العملية التعليمية هي:

- معايير مرتبطة بالمعلمين
- معايير مرتبطة بالطلبة
- معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية
- معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية
- معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية
- معايير مرتبطة بالإمكانات المادية
- معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع

المعايير المرتبطة بالإدارة المدرسية:

التزام القائد المدرسي بالجودة

العلاقات الإنسانية الجيدة

اختيار الإداريين وتدريبهم

المعايير المرتبطة بالطلبة:

القبول والانتقاء

نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين

الخدمات التي تقدم لهم

دافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم

المعايير المرتبطة بالطلبة:

حجم الهيئة التدريسية ومدى ثقافتهم المهنية

احترام وتقدير المعلمين لطلابهم

مدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع

## لجنة التميز والجودة بالمدرسة

## لجنة التميز

| مهام اللجنة |   | أعضاء اللجنة  |                |
|-------------|---|---|----------------|
| 1           | إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة، وربطها بمؤشرات القياس الموسمي والتخصصي المعتمدة لها ، ووضع توصيات دورية مرتبطة بمؤشرات القياس لضمان التحسين المستمر. | رئيس اللجنة   | مدير المدرسة   |
| 2           | تشجيع المعلمين على تبادل أفضل الممارسات لرفع المستوى التحصيلي لدى الطلاب واقترح التوصيات اللازمة في تطوير طرق التدريس وأساليب التقويم.              | أعضاء   | وكلاء المدرسة  |
| 3           | إعداد استطلاعات قياس رضا المستفيدين من خدمات المدرسة، باستثناء استطلاعات التحصيل الدراسي للطلاب، وتحليل النتائج ووضع التوصيات التحسينية.            | عضو   | الموجه الطلابي |
| 4           | رصد اتجاهات الطلاب نحو المدرسة، وتقديم التوصيات اللازمة لمدير المدرسة.  | مقرر اللجنة   | رائد النشاط    |
| 5           | تقديم الاقتراحات والدعم نحو تحول المدرسة إلى مؤسسة متعلمة ذاتياً.   | أعضاء   | ثلاثة معلمين   |
| 6           | دراسة الملاحظات على برامج التعليم والتعلم، وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها.  | هدف اللجنة  |                |
| 7           | دراسة بيئة المدرسة وتقديم المقترحات التطويرية اللازمة بشأنها.   | إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة، وتشجيع أفضل الممارسات بين منسوبيها لضمان التميز الموسمي والتخصصي بما يسهم في تجويد العمليات التربوية والتعليمية والتنظيمية في المدرسة، والارتقاء بكفاءة الأداء الموسمي.  |                |
| 8           | دراسة الصعوبات والتحديات التي تواجه سير العمل في المدرسة وتقديم التوصيات.   | قواعد تشكيل اللجنة  |                |
| 9           | المساهمة في نشر ثقافة التميز في المدرسة، وفي دعم وتشجيع المتميزين من منسوبي المدرسة من هيئة تعليمية وإدارية وطلابية.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>يصدر مدير المدرسة قراراً بتشكيل اللجنة.</li> <li>اختيار معلمين خبراء يتم من قبل مدير المدرسة ، أو معلمين متقدمين في حال عدم توفر الخبراء، أو معلمين ممارسين في حال عدم توفر المعلمين الخبراء والمتقدمين.</li> </ul>  |                |
| 10          | العمل على إعداد وتطوير معايير جوائز التميز والجوائز لمنسوبي المدرسة.  | اجتماعات اللجنة   |                |
| 11          | دراسة تسمية بعض مرافق المدرسة بأسماء أصحاب الإنجازات من منسوبيها.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعقد اللجنة اجتماعاتها مرة كل شهر وتسجل اجتماعاتها في محاضر يوقعها الأعضاء، ومدير المدرسة دعوة اللجنة إلى اجتماعات طارئة وفق الحاجة ، على أن لا تتسبب هذه الاجتماعات بإرباك/تعطيل اليوم الدراسي.</li> <li>توثيق اجتماعات اللجنة بمحاضر تدون في سجل خاص متضمن التوصيات ومتابعة القرارات.</li> <li>يتم اتخاذ التوصية في أي موضوع يطرح للنقاش من خلال التصويت بالأغلبية وعند تساوي الأصوات يغلب الطرف الذي فيه الرئيس.</li> </ul> |                |
| 12          | الإشراف على إدارة عمليات التقويم الذاتي والتدقيق الداخلي في المدرسة والعمل على تحسينها وفق معايير التقويم المعتمدة.                                 |   |                |
| 13          | دراسة تقارير تقويم الأداء الموسمي وتحليلها واستثمار نتائجها في التخطيط لتطوير الأداء.   |   |                |
| 14          | ترشيح المدرسة/منسوبيها لجوائز التميز على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ورفع مدير المدرسة لعرض ما يلزم على اللجنة الإدارية.                     |   |                |

## استمارة تقييم عمل الجودة والتميز في المدرسة:

| اسم المدرسة /            |                  | المرحلة /            |               |
|--------------------------|------------------|----------------------|---------------|
| اسم قائدة المدرسة /      |                  |                      |               |
| اسم منسق الجودة بالمدرسة | جوال منسق الجودة | طبيعة العمل بالمدرسة | النصاب إن وجد |
|                          |                  |                      |               |

| م  | العنصر  | مدى التحقق |     | ملاحظات |
|----|---|------------|-----|---------|
|    |   | لا         | نعم |         |
| 1  | تم إصدار قرار تشكيل لجنة التميز والجودة وتوقيع الأعضاء عليه                             |            |     |         |
| 2  | تعقد اللجنة اجتماعاتها مرة في الشهر خلال الفصل الدراسي وتوثق الاجتماعات وتتابع التوصيات |            |     |         |
| 3  | يوجد لدى اللجنة ملف يحوي أعمال وتعاميم وتقارير لجنة التميز والجودة ( ملف إنجاز )        |            |     |         |
| 4  | ساهمت اللجنة بوضع ونشر الخطة التشغيلية للمدرسة ( برامج لجنة التميز والجودة )            |            |     |         |
| 5  | ساهمت اللجنة في دعم تحول المدرسة إلى مدرسة متعلمة وتعزيز مفهوم المجتمعات التعليمية .    |            |     |         |
| 6  | ساهمت اللجنة بنشر ثقافة الجودة وتفعيل مناسباتها   |            |     |         |
| 7  | قامت اللجنة بإدارة عملية التقويم الذاتي والتدقيق الداخلي ومراقبة جودة العمليات بالمدرسة |            |     |         |
| 8  | تحليل ودراسة نتائج عملية التقويم الذاتي والاستفادة منها في تطوير العمل                  |            |     |         |
| 9  | قامت اللجنة بإعداد برامج إبداعية ومبتكرة  |            |     |         |
| 10 | قامت اللجنة بنشر ثقافة الاعتماد ومتابعة تطبيق المعايير                                  |            |     |         |

## قياس الرضا الوظيفي

الرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أنّ كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي على الرؤساء في العمل على رؤوسهم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين الأولي هي موضوعية والثانية ذاتية:

١- المقاييس الموضوعية: يعتبر متغيرا الغياب وترك الخدمة مؤشرا على مستوى رضا العاملين في المنظمة وسنعرض الآن كيفية قياس كل هذين المتغيرين:

أ- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل. وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث، والظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله. لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظرف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما نتيج لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهرات إخلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العدل الأمريكية، وحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالآتي:

ملزمة القيادة المدرسية - إعداد: أ. سعيد القرني / أ. بدر البلوي. حقوق النشر للمُعَدِّين ولا يجوز النشر للغير

ويحسب مجموع أيام الغياب بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين (فيمكن الحصول) في أول فترة وعدد العاملين في آخر الفترة وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة أي باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية و العطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة.

و بتطبيق المعادلة السابقة على منظمة كان متوسط عدد العاملين فيها خلال شهر = ٢٠٠٠ عامل، وكان عدد أيام العمل خلال شهر = ٢٥ يوم، ومجموع أيام الغياب للأفراد خلال نفس الشهر = ٩٠٠ مرة، فإن معدل الغياب يحسب.

ب- ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل. وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل

ففي إحدى المنظمات كان عدد حالات ترك الخدمة خلال ٠٩ أشهر هو ٥٠ حالة، وكان إجمالي عدد العاملين خلال منتصف هذه المدة هو ٨٠٠ عامل، فإن معدل ترك الخدمة يكون كالآتي:

٢- المقاييس الذاتية للرضا: تقوم المقاييس الذاتية على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل ومن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا، فيمكننا أن نميز بين (٠٤) أربعة طرق رئيسية نتعرض لها فيما يلي:

#### ١- طريقة التدرج التجميعي لـ: "ليكرت"

في سنة ١٩٣٢ نشر " ليكرت " موضوعا تحت عنوان " تقنية قياس الاتجاهات " وذلك في مجلة " أرشيف علم النفس " اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقياس الفئات المتساوية. يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل الآتي:

- لا ينبغي فرض تحديد النسل بقانون

ولا يخفى بأنَّ قياس اتجاه ما، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة يراعى فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات (الفقرات) التي تعطي الإجابات المميزة ويستبعد الفقرات الغير مميزة كما يعتمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصدق مقياسه وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية، والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى مصممة بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازية نوعاً ما.

ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الشخص المفحوص لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه، ولإجراء هذا الحساب ينبغي أن يميز الباحث بين النقاط العالية التي قد تدل على اتجاه إيجابي و النقاط العالية أيضاً التي قد تدل على اتجاه سلبي وذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة والسالبة التي تقيس الاتجاه كما يوضح ذلك المثال.

(أ) - لا ينبغي تنظيم النسل بقانون

١- موافق جداً

٢- موافق

٣- بدون رأي

٤- معارض

٥- معارض جداً

(ب) - يجب تنظيم النسل باستعمال كل الوسائل

١- موافق

٢- موافق جداً

٣- بدون رأي

٤- معارض

٥- معارض جداً

(ج) - إن تنظيم النسل تدخل في الحرية الفردية

١- موافق جداً

٢- موافق

٣- بدون رأي

٤- معارض

٥- معارض جداً

(د) - ليس تنظيم النسل إلا ترقية للفرد والمجتمع

١- موافق جداً

٢- موافق

٣- بدون رأي

٤- معارض

٥- معارض جدا

إن المتمعن في هذه الفقرات يدرك في الحال بأنه لا يمكن لشخص ذو اتجاه إيجابي نحو تنظيم النسل أي يختار الأرقام الأولى في كل هذه العبارات

بل يختار الفقرتين (ب) و(د) ويجب بالموافقة القوية أو بالموافقة فقط، ويجب بالمعارضة الشديدة أو بالمعارضة فقط بالفقرتين (أ) و(ج)، وباختصار، فإن استعمال مقياس ليكرت يتبع الخطوات التالية:

١- بناء مقياس ما يحتوى على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب وبعضها الآخر بصيغة السلب بحيث تتبع كل عبارة بخمسة "أراء" متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

٢- اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابيات المختلفة

٣- جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

٤- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

٥- استبعاد العبارات غير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

٦- تحديد العبارات (الأساسية) النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات

الغير ملائمة، ولقيام بمهمة اختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملماً بتقنية تحليل الفقرات وبحساب ثبات وصدق الاختيارات، وشروط القياس بصفة عامة.

وتوجد ثلاث طرق أخرى يمكن لها قياس الرضا عن العمل:

٢- معدلات القياس و الردّ على الأسئلة

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة وفيما يقوم الأفراد بإجابة الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ومن أشهر المعدلات

أ- الأجنحة الوصفية عن العمل:

والأسئلة تتناول بها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه-الأجر- فرص الترقية-الإشراف- الزملاء.

ب- طريقة قائمة استقصاء جامعة مينوستا لقياس الرضا (MScheduleQ):

وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم- فرص التقدم فيه)، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى

تركز على جانب أو عدد من الجوانب في العمل، مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه

العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر ويوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجر.

٣- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات

النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل،

وتكون مقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية .

#### ٤ - أسلوب الأحداث الحرجة

وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا. ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل ومسببات الرضا أو عدم الرضا. فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد موافق في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملتهم الطيبة، يظهر هذا نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل

### استثمار ميزانية المدرسة بكفاية

حسب الدليل الإجرائي للميزانية التشغيلية للمدرسة

#### ❖ خطوات تطبيق الميزانية التشغيلية للمدرسة.

١. تشكيل لجنة في المدرسة مكونة من ثلاثة أعضاء (مدير المدرسة، الوكيل، معلم)
٢. معرفة مقدار البنود المخصصة للمدرسة وفق ما تحدده الجهة المسؤولة في إدارة التعليم.
٣. تحديد احتياجات المدرسة ومتطلباتها حسب بنود الميزانية، ووضع خطة لذلك.
٤. توفير النماذج المطلوبة والمقررة من الجهة المختصة بإدارة التعليم.
٥. البدء بالصرف وتأمين احتياجات المدرسة من أول العام.
٦. المبادرة بالمطالبة بالتعويض حسب الإجراءات النظامية وعدم التأخير.

#### ❖ مهام لجنة الميزانية بالمدرسة:

١. التنسيق مع الإدارة المالية بالمنطقة أو المحافظة في إجراءات صرف المبالغ المخصصة.
٢. وضع خطة زمنية للصرف من الميزانية.
٣. مراقبة الصرف من الميزانية والتأكد من كونه في محله.
٤. تخصيص سجل لكل بند يوضح الواردات والمصروفات.
٥. اعتماد ما يصرف من ميزانية المدرسة.
٦. إعداد وحفظ كافة المستندات والوثائق الخاصة بالميزانية.



**التوجيه :** عبارة عن مجموعه من الخدمات المخططة التي تتسم بالاتساع والشمولية وتتضمن داخلها عملية الإرشاد ، ويركز التوجيه على إمداد الطالب بالمعلومات المتنوعة والمناسبة وتنمية شعوره بالمسؤولية بما يساعده على فهم ذاته والتعرف على قدراته وإمكاناته ومواجهة مشكلاته واتخاذ قراراته وتقديم خدمات التوجيه للطلاب بعدة أساليب كالندوات والمحاضرات واللقاءات والنشرات والصحف واللوحات والأفلام والإذاعة المدرسية... الخ

**أما الإرشاد :** فهو الجانب الإجرائي العملي المتخصص في مجال التوجيه والإرشاد وهو العملية التفاعلية التي تنشأ عن علاقات مهنية بناءة مرشد ( متخصص ) ومسترشد ( طالب ) يقوم فيه المعلم من خلال تلك العملية بمساعدة الطالب على فهم ذاته ومعرفة قدراته وإمكاناته والتبصر بمشكلاته ومواجهتها وتنمية سلوكه الإيجابي

### المخالفات السلوكية في صفحة واحدة (المرحلة الابتدائية)

| مهام الأسرة الوقائية  | مخالفات الدرجة الرابعة                                     | مخالفات الدرجة الثالثة                                     | مخالفات الدرجة الثانية  | مخالفات الدرجة الأولى  |
|---|--|--|---|--|
| (1) الاطلاع على أنظمة المدرسة مناقشتها مع الأبناء .                         | (1) التحرش الجنسي المباشر .                                | (1) النطق بكلمات نابية تجاه المعلمين أو الإداريين .        | (1) إثارة الفوضى داخل الفصل والمدرسة مثل الكتابة على الحدران أو العبث بلاءه . | (1) عدم التقيد باللباس المدرسي أو هبة مخالفة لنظام المدرسي . |
| (2) تنمية حب الوطن في نفوس الأبناء لدفعهم للحفاظ على ممتلكاته وتحميه .      | (2) إشعال النار داخل المدرسة .                             | (2) إلقاء القمامة لممتلكات المعلمين أو المدرسة .           | (2) الاستزك في مضاربة « حركته » .   | (2) تكرار اليوم داخل الفصل .                                 |
| (3) أن يعمل الوالدان قدوة لأبنائهم .  | (3) حيازة السجائر أو التدخين .                             | (3) سرقة شيء من ممتلكات المعلمين أو المدرسة .              | (3) المزور إلقاء الضرب للمتعلم ممتلكات الزملاء .                              | (3) المزور أو الدخول دون استئذان .                           |
| (4) المتابعة المستمرة لمسوى الأبناء الدراسي .                               | (4) إحضار آلة حادة بقصد التهديد أو الاعتداء .              | (4) تعمد إيذاء شيء من ممتلكات المدرسة وتجهيزاتها .         | (4) الشجار أو النطق على الزملاء أو قذفهم .                                    | (4) تكرار خروج الطلاب ظهوراً من بوابة أو النجسهم حرقاً .     |
| (5) التعاون مع المدرسة في مصلحة الأبناء .                                   | (5) إحضار أو عرض المواد الإعلامية الممنوعة .               | (5) حيازة أو عرض المواد الإعلامية الممنوعة .               | (5) المزور من الحصة الدراسية .  |  |
| (6) تحميل الأبناء ما أثقله الأبناء في المدرسة .                             | (6) إحضار أو استخدام المواد أو الألعاب الخطرة .            | (6) إحضار أو استخدام المواد أو الألعاب الخطرة .            | (6) إحضار أجهزة الاتصال .   |  |
| (7) توثيق العلاقة مع إدارة المدرسة والمرشد الطلابي والمعلمين .              | (7) إحضار أجهزة الاتصال الشخصية التي تحوي مواد غير لائقة . | (7) إحضار أجهزة الاتصال الشخصية التي تحوي مواد غير لائقة . | (7) العبث بتجهيزات المدرسة أو مآثلها .  |  |
| (8) تبصير الأبناء بأهمية احترام الآخرين .                                   | (8) التوقيع من دلي الأمر من غير علمه .                     | (8) التوقيع من دلي الأمر من غير علمه .                     | (8) سرقة شيء من ممتلكات الزملاء .   |  |
| (9) إكساب الأبناء المفاهيم السلوكية الإيجابية تجاه المدرسة .                | (9) مهاجمة إحدى الزملاء بالضرب .                           | (9) مهاجمة إحدى الزملاء بالضرب .                           |   |  |
| (10) تأييد المنظمات المدرسية .  | (10) التفتت .  | (10) التفتت .  |   |  |
| (11) تشجيع الأبناء على الانضباط والانظام في الحضور للمدرسة .                | (11) المزور من المدرسة .                                   | (11) المزور من المدرسة .                                   |   |  |
| (12) المحافظة على الصحة الجسدية والعقلية للأبناء .                          | (12) التحرش الجنسي غير المباشر .                           | (12) التحرش الجنسي غير المباشر .                           |   |  |
| (13) حماية الأبناء من الإساءة وتجنب أسلوب العنف في التعامل معهم .           | (13) إهتان الكتب الدراسية .                                | (13) إهتان الكتب الدراسية .                                |   |  |
| (14) التعرف على صداقات الأبناء وحمائهم من أصدقاء السوء .                    |  |  |   |  |
| (15) شغل أوقات الفراغ بالبرامج المفيدة .                                    |  |  |   |  |
| (16) تفهم خصائص النمو واحتياجاتها .   |  |  |   |  |
| (17) تبيه الأبناء بعدم إحضار أو حيازة أجهزة الاتصال والمواد الممنوعة .      |  |  |   |  |
| (18)حث الأبناء على المشاركة في الإذاعة المدرسية .                           |  |  |   |  |
| (19) المحافظة على الصحة النفسية للأبناء واعطائهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم . |  |  |   |  |
| (20) التعاون مع إدارة المدرسة لحل ما يطرأ من خلاف بين أبنائهم وزملائهم .    |  |  |   |  |
| (21) الاهتمام بتنظيم وقت الأبناء وتوجيههم مكرراً .                          |  |  |   |  |
| (22) ملاحظة حفاظ الأبناء عند خروجهم من المدرسة .                            |  |  |   |  |

## قواعد السلوك والمواظبة لطلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية للعام الدراسي 1439-1440 هـ

| مخالفات الدرجة السادسة  | مخالفات الدرجة الخامسة  | مخالفات الدرجة الرابعة   | مخالفات الدرجة الثالثة   | مخالفات الدرجة الثانية  | مخالفات الدرجة الأولى  |
|---|---|--|--|---|--|
| <p>(1) الاستهزاء بشيء من شعائر الإسلام.</p> <p>(2) امتناع الأذكار أو المنقذات الهدامة أو ممارسة طقوس دينية محرمة.</p> <p>(3) حيازة أو تعاطي أو ترويج المخدرات أو المسكرات.</p> <p>(4) الشروع في الممارسات الجنسية المحرمة أو مقدماتها.</p> <p>(5) الخروج من المدرسة للذهاب مع الجنس الآخر.</p> <p>(6) القيادة إلى أفعال الرذيلة.</p> <p>(7) ممارسة أعمال السحر.</p> <p>(8) الخرافات المعلوماتية.</p> <p>(9) استخدام الأسلحة النارية أو ما في حكمها أو النطق في آلة حادة.</p> <p><b>مخالفات الطلبة تجاه الهيئة التعليمية والإدارية</b></p> <p>1. الاعتداء بالضرب على أحد منسوبي المدرسة من المعلمين، أو الإداريين أو من في حكمهم.</p> <p>2. اهتزاز المعلمين، أو الإداريين، أو من في حكمهم بتصويرهم أو الرسم المسيء لهم، ونشره على الشبكة العنكبوتية.</p> | <p>(1) تعدد إلات أو تجهيز شيء من تجهيزات المدرسة أو مبانيها، مثل: الأدوات الكهربائية، وأجهزة الحاسب الآلي، والآلات التشغيلية، والمعامل، وحافلة المدرسة، ومعدات الأمن والسلامة.</p> <p>(2) تعذيب الطلاب بالأسلحة النارية أو ما في حكمها.</p> <p>(3) الاستخدام والاستفادة من الوثائق أو الأختام المؤثرة أو الرسمية بطريقة غير مشروعة نظاماً.</p> <p>(4) التحرشات الجنسية.</p> <p>(5) تصوير الطلاب أو التسجيل الصوتي لهم بالأجهزة الإلكترونية (خاص بالبيانات) أو سرقتها.</p> <p>(6) إشعال النار داخل المدرسة.</p> <p>(7) حيازة الأسلحة النارية أو ما في حكمها، مثل: السكاكين، والأدوات الحادة، والرصاص بدون سندس.</p> <p><b>مخالفات الطلبة تجاه الهيئة التعليمية والإدارية</b></p> <p>1. تعذيب معلمين للمدرسة، أو الإداريين، أو من في حكمهم، أو إهانة الضرب بمتلكاتهم، أو سرقتها.</p> <p>2. الإشارة بخرجات هتلة بالأدب تجاه المعلمين، أو الإداريين، أو من في حكمهم من المدرسة.</p> <p>3. تصوير المعلمين، أو الموظفين، أو التسجيل الصوتي لهم بالأجهزة الإلكترونية «خاص بالبيانات»</p> | <p>(1) الإصرار على ترك أداء الصلاة مع الطلاب والمعلمين دون عذر شرعي.</p> <p>(2) العبث بملابس أو الأدوات أو الأثاث المخترق في المدرسة، مثل: الثياب، وطاقم الحذاء، والألعاب الخارية.</p> <p>(3) تعدد إصابة أحد الطلاب عن طريق الضرب باليد أو استخدام أدوات غير حادة تحدث إصابة (حزماً أو ترفاً أو كسراً).</p> <p>(4) التدخين داخل المدرسة.</p> <p>(5) الهروب من المدرسة.</p> <p>(6) التنس (بخلاف الأذى بالأعين بسوء مكرراً).</p> <p>(7) عرض أو توزيع المواد الإعلامية المنسوبة للقيادة، أو التسبب، أو الترويج.</p> <p>(8) شتم زور الوثائق أو تقليد الأختام الرسمية.</p> <p>(9) السلوك المخاطب والعيب، مثل: الإكراه، أو التهمة بالجنس الآخر.</p> <p>(10) إهانة شخص آخر نقادياً الإحتار بناءً على أو نقاداً الإحتار عن العور.</p> <p>(11) إهانة أجهزة الاتصال الشخصية إذا كان يوقعها إلى المدرسة والتي تحتوي على صور أو مقاطع غير لائقة.</p> <p>(12) العبث بتجهيزات المدرسة أو مبانيها، مثل: أجهزة الحاسب الآلي، والآلات التشغيلية، والمعامل، وحافلة المدرسة، والأدوات الكهربائية، ومعدات الأمن والسلامة في المدرسة.</p> <p>(13) تصوير الطلاب أو التسجيل الصوتي لهم بالأجهزة الإلكترونية (خاص بالبيانات).</p> <p>(14) إهانة الكتب للمدرسة.</p> <p>(15) هتكات الطلبة تجاه الهيئة التعليمية والإدارية.</p> <p>(16) النطق بألفاظ غير لائقة تجاه المعلم، أو الإداريين، أو من في حكمهم من منسوبي المدرسة.</p> <p>(17) الاعتداء على معلمين، أو إداريين للمدرسة، أو من في حكمهم بتصويرهم غير لائقة، مثل: الرمي بالأقلام، وإهانة بصورتهم غريبة بتقليد تصرفات المعلم على سبيل السخرية.</p> <p>(18) التوقيع عن أحد منسوبي المدرسة على التكتبات التبادلية بين المدرسة وبين الأخر.</p> | <p>(1) التهاون في أداء الصلاة داخل المدرسة أو العبث خلالها.</p> <p>(2) الإشارة بخرجات هتلة بالأدب تجاه الزملاء، مثل: الحركة بالأصبع، أو اليد، أو الجسم.</p> <p>(3) الشجار أو الاحتكاك في مضايقة أو مهاجمة الزملاء وتفديدهم، والنطق عليهم بألفاظ غير لائقة.</p> <p>(4) إهانة الصور الشخصية بمتلكات الزملاء، أو سرقة شيء منها، أو تحويرهم وإهانة الرعب بينهم.</p> <p>(5) إهانة المواد أو الألعاب المخترق في المدرسة دون استئذانها، وذلك مثل: الألعاب النارية، والجاهات الغازية للزوجة.</p> <p>(6) حيازة المواد الإعلامية المنسوبة للقيادة، أو التسبب، أو الترويج.</p> <p>(7) إهانة أجهزة الاتصال الشخصية إذا كان يوقعها إلى المدرسة (خاصة من المخالفات).</p> <p>(8) التوقيع عن ولي الأخر من غير علمه على التكتبات التبادلية بين المدرسة وبين الأخر.</p> <p>(9) إهانة أجهزة الاتصال الشخصية إذا كان يوقعها إلى المدرسة (خاصة من المخالفات).</p> | <p>(1) الغش في أداء الواجبات أو الإحتار غير التفصيلية.</p> <p>(2) إثارة الفوضى داخل الفصل، أو داخل المدرسة، أو في وسائل النقل المدرسي، مثل: العبث بملابس، والجاهات، والصوت العالي، والكتابة على الجدران.</p> <p>(3) الهروب من الفصل، أو الخروج منه دون استئذان، أو عدم حضور الحصة الدراسية.</p> <p>(4) عدم المحافظة على الكتب الدراسية.</p> | <p>(1) عدم التقيد باللبس الرسمي الخاص بالمدرسة أو الظهور بعبث مخالفة للنظام المدرسي.</p> <p>(2) العبث أثناء الاستطاف الصباحي أو ضعف لشركته فيه.</p> <p>(3) تعطل سوا الحصص الدراسية، مثل: الحديث الذاتي، و اليوم داخل الفصل بالمقاطعة المستمرة غير المفاددة لشرح المعلم، و تناول الأطعمة أو المشروبات أثناء الدرس، ودخول الطلاب فصله أو فصل الأخر دون استئذان أو التأخر بالدخول.</p> <p>(4) تكرار خروج الطلبة ودخولهم ظهراً بالدخول من البوابة قبل حضور سائرهم، أو التجمهر حولاً.</p> |



منطقة / محافظة:  
المدرسة:  
اليوم:  
التاريخ:



وزارة التعليم  
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم (٢٨٠)  
الإدارة العامة للتوجيه والإرشاد

### أنموذج التعاقد السلوكي

|   |                       |
|---|-----------------------|
| <p>نعم أنا الطالبة/ة: ..... في مدرسة.....<br/>بالصف: .....<br/>قد اطلعت على محتوى قواعد السلوك والمواظبة وحضور الاجتماع لأخص بها وأتعهد على نفسي<br/>بالالتزام بالأخلاق الفاضلة، واحترام أنظمة المدرسة، وتعليماتها، والتقيّد بكل ما جاء في القواعد من<br/>تعليمات، وأقر بأنه إذا حصل مني ما يخل بالنظام المدرسي فأتحمل مسؤولية ذلك، وفق ما تنص عليه<br/>القواعد، وعليه جرى التوقيع والالتزام.</p> <p><b>التوقيع</b> / ..... / <b>التاريخ</b> / ..... / ..... / ١٤هـ</p> | <p>خاص بالطالبة/ة</p> |
|---|-----------------------|

|   |                       |
|---|-----------------------|
| <p>نعم أنا ولي أمر الطالبة/ة الموضح اسمه وبياناته أعلاه. قد اطلعت على محتوى قواعد السلوك<br/>والمواظبة. وبناء عليه أتعهد بأن أتعامل مع إدارة المدرسة في سبيل مصلحة ابني/ ابنتي، ليكون<br/>ملتزماً بالأنظمة والتعليمات الخاصة بقواعد السلوك والمواظبة.</p> <p><b>الاسم</b> / ..... / <b>التوقيع</b> / ..... / <b>التاريخ</b> / ..... / ١٤هـ</p> <p>العمل: ..... هاتف العمل: ..... هاتف المنزل: .....</p> <p>رقم الجوال: ..... رقم آخر: .....</p> | <p>خاص لولي الأمر</p> |
|---|-----------------------|

|   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| <p>قائدة المدرسة<br/><b>الاسم</b>: .....</p> <p><b>التوقيع</b>: .....</p> <p><b>التاريخ</b>: ..... / ..... / ١٤هـ</p> | <p>وكيل/ة شؤون الطلاب<br/><b>الاسم</b>: .....</p> <p><b>التوقيع</b>: .....</p> <p><b>التاريخ</b>: ..... / ..... / ١٤هـ</p> | <p>خاص بإدارة المدرسة</p> |
|---|--|---------------------------|

ملحوظة:

- يجند نموذج العقد مع بداية كل عام دراسي بعد شرح قواعد السلوك والمواظبة
- في حالة نقل طالب إلى مدرسة أخرى يوقع على نموذج التعاقد السلوكي في المدرسة المنقول إليها
- تحفظ النماذج في ملف خاص لدى وكيل شؤون الطلبة.

الدليل الإجرائي لقواعد السلوك والمواظبة [هـ](#)

المعيار الرابع

ملزمة القيادة المدرسية - إعداد: أ. سعيد القرني / أ. بدر البلوي. حقوق النشر للمُعَدِّين ولا يجوز النشر للغير

## تعريف الإشراف التربوي:

عرف سيد حسن حسين الاشراف التربوي بأنه " نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها " .

وعرفه عبد العزيز البسام بأنه " عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التوجيه والتقويم وتطابق جهود المدرسين وتنفق وإياهم، وتسعي إلى التوفيق بين أصول الدراسات وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي في دولة ما ومتطلبات اصلاحه وتحسينه " .

وعرفه حامد الأفندي بأنه "العمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم " .

وعرفه آدمز بقوله " أن الإشراف خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم " .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإشراف التربوي عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين النتائج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكريا وعلميا واجتماعيا وتحقيق لهم الحياة السعيدة في الدنيا والآخرة.

## أهم أهداف الإشراف التربوي:

- ١- تعريف المعلمين بأهداف السياسة التعليمية للدولة.
- ٢- ومما جاء في كتاب الإدارة والإشراف (اتجاهات حديثة) رداح الخطيب وآخرون تم اختيار الأهداف التالية (بتصرف):
- ٢- تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ، وهذا التحسين لا يكون عشوائيا، بل يكون مخططا أي أن التوجيه (الإشراف) يهدف إلى التحسين المبني على التخطيط السليم والتقويم والمتابعة.
- ٣- لا بد في التوجيه من الاهتمام بمساعدة أفراد التلاميذ على التعلم في حدود إمكانيات كل منهم بحيث ينمو نموا متكاملا إلى أقصى ما يستطيعه الفرد حسب قدراته.
- ٤- لا يتم التوجيه السليم الا إذا كان تعاونيا بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة وكل من له علاقة بتعليم التلميذ.
- ٥- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث، ولا بد للمشرف أن يولد عند المعلم حب الاطلاع، والدراسة والتجريب، وذلك لتطوير أساليب تدريسيهم ويتضمن هذا النمو المهني للمعلم، كما يتضمن النقص الأكاديمي المهني.
- ٦- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
- ٧- الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية، إذا ينبغي أن يعمل الموجه على تشخيص الموقف التعليمي وازا ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء.
- إن الفترة الزمنية التي يقضيها المعلم في إعداده لا تكفي، لذلك لا بد للمشرف أن يوجهه لاستكمال نموه المهني، وسد النقص في تدريبيه، والعمل على تشجيعه على تحمل مسؤوليات التدريس، وتعريف القدامى من المعلمين بالمستحدث في عالم التربية، والتعليم، ومساعدة المعلم المنقول حديثا ليتأقلم مع الوضع لينجح في عمله وليستمر في نموه المهني.
- ٨- تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم التي تناسب تلاميذهم، وأن يسمح المشرف للمعلم بانتقاد أساليب وملاحظات المشرف وأساليب تدريسه، وان ينتقي منها ما يناسب الظروف والامكانيات المحلية، ولا بد أن يكون النقد بناء.

٩- يهدف الإشراف التربوي إلى حماية التلاميذ من نواحي الضعف في المادة الدراسية أو العلاقات الاجتماعية أو المثل والقيم التي يسلك المعلم بموجبها.

١٠- يجعل الإشراف التربوي المعلمين يقتنعون بأن ما يعملونه داخل الصف، هو مكمل لما يقوم به تلاميذهم خارج الصف سواء في الحديقة أو المختبر أو البيئة المحلية خلال زيارتهم، ورحلاتهم أي يجعل المعلمون يربكون بين ما يدرسه الطالب داخل المدرسة وخارجها، ويجب أن يشجع المعلمين على توجيه التلاميذ إلى التطبيق العملي لما يدرسونه.

### مهام المشرف التربوي:

تتعدد مهام المشرف التربوي وبما أن قائد المدرسة هو مشرف تربوي مقيم يجب عليه الإلمام بمهام المشرف التربوي وتطبيقها حسب الآتي:

#### ١- مهام تخطيطية:

- تصميم خطة شاملة تشمل جميع الجوانب التربوية، بحيث يتم تحديد أهداف لكل مرحلة.
- دراسة التعليمات الخاصة بالعمل التربوي والتعليمي.
- الاطلاع على التقارير الإشرافية السابقة للتعرف على أنماط السلوك التعليمي.
- معرفة التوجيهات السابقة للمشرفين لمراعاة عدم التكرار واستكمال عملهم.
- إعطاء توجيهات محددة للمعلمين من خلال النشرات التربوية التي يتم تعميمها على المدارس.
- التعرف على المعلمين الجدد وحسن توزيعهم على المدارس وإطلاعهم على التوجيهات.
- توفير المدرسين بشكل كافي في المدارس وتوزيع المهام عليهم بطريقة صحيحة.
- مراعاة قدرة الفصول على استيعاب التلاميذ.
- المتابعة المستمرة لكل جديد يطرأ في المدرسة ومعالجة المشاكل.
- مراجعة توزيع الجداول على المعلمين بشكل صحيح.
- التأكد من توزيع المناهج وإلمام المعلمين بموضوعاتها ومراجعة تخطيطها الزمني.
- القيام بالبحوث والدراسات التربوية بمساعدة المعلمين والإدارة المدرسية.
- إعداد سجلات تشتمل على جميع البيانات الخاصة بالمدارس والمعلمين.
- التأكد من صلاحية مبنى المدرسة ونظافة المدرسة، واتساع الغرف الموجودة به.
- عقد اللقاءات مع المعلمين ومناقشة الأساليب التي تطور من مستوى أداء المعلم والطالب.
- إعداد تقرير مُلم بواقع العمل في المدارس وتقويم المعلمين.

#### ٢- مهام مرتبطة بالطلاب:

- يقوم المشرف التربوي باستثمار جهوده لتحقيق بعض الأهداف الهامة للطلاب وهي:
- الاهتمام بنمو تفكير الطالب بشكل متكامل وليس في الجانب المعرفي فقط.
- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب ومساعدة المتأخرين منهم.
- الاهتمام بالطلاب الموهوبين والعمل على تطوير مواهبهم.
- محاولة حل مشاكل الطلاب بأسلوب تربوي سليم وتفهمهم وكسب ثقتهم.

- تحفيز الطلاب على الانضباط والاهتمام بتعديل سلوكهم ووضعهم تحت الملاحظة.
- تشجيع الطلاب على العمل التطوعي وحثهم على المبادرة الذاتية.
- تحديد مكافأة للطلاب المجتهدين والملتزمين.
- غرس القيم الصالحة لدى الطلاب مثل الانتماء للوطن والاعتزاز بالدين.

### ٣- مهام مرتبطة بتقويم المعلم:

- يجب على المشرف التربوي الاهتمام بتقويم المعلم على أساس بعض النقاط وهي:
- حسن إعداد الدروس بطريقة منظمة ومتكاملة وسهلة على الطالب.
- العمل على قياس استجابة الطلاب للمناهج.
- مدى مراعاة المعلم للفروق الفردية الموجودة بين الطلاب.
- تعاون المعلم مع الإدارة المدرسية والآباء للارتقاء بالطلاب.
- حث الطلاب على استخدام التفكير العلمي واهتمامهم بالقراءة.
- حسن توظيف المعلم للوسائل التعليمية من أجل خدمة التعليم.

### ٤ - مهام مرتبطة بالمقررات الدراسية وطرق التدريس:

- متابعة تنفيذ اللوائح والتعليمات الخاصة ب المناهج المدرسية بدقة.
- الاطلاع على المقررات الدراسية وأهدافها وما يطرق عليها من حذف وإضافة.
- حث المدرسين ذوي الخبرة على عمل دروس توضيحية لباقي المعلمين لتبادل الخبرات.
- تشجيع المعلمين على إعداد خطة جيدة للمراجعة مع انتهاء كل وحدة دراسية.
- كتابة تقارير عن المناهج الدراسية ووصف أهدافها ومحتوياتها لتقديمها للوزارة.

### ٥ - مهام مرتبطة بالكتب المدرسية:

- الحرص على وصول الكتب المدرسية وتسليمها للطلاب ومطابقتها للطبعات المصرح بها.
- تقويم الكتب المدرسية مع المعلمين ومناقشتها والتأكد من خلوها من الأخطاء.
- عمل قائمة تضم المراجع العلمية والتربوية الخاصة بالمادة.
- الحث على التزام الطلاب بالكتب المدرسية وما يكتبه المعلم من نقاط رئيسية للدروس.
- توجيه المعلمين للناية بالنشاطات التقييمية الموجودة في الكتب المدرسية.

### ٦ - مهام مرتبطة بالتجهيزات المدرسية:

- توزيع قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها وزارة المعارف على جميع المدارس.
- تحديد نواحي العجز والزيادة الخاصة بالوسائل العلمية في المدارس وصيانتها.
- العمل على تلقّي المعلمين التدريب الكافي لاستخدام الاجهزة الحديثة الخاصة بالمادة.
- تزويد المكتبات بجميع الكتب اللازمة للطلاب والمعلمين وذلك بالتعاون مع إدارة التعليم.
- حث المعلمين على الاستعانة بجهود الطلاب الفردية في النشاط المدرسي.

## ٧ - مهام مرتبطة بالتدريب:

- عمل برامج تدريبية للمعلمين وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب.
- ترشيح المعلمين لكي يلتحقوا بالبرامج التدريبية.
- إعداد المحاضرات للمعلمين والتدريب العملي لهم وذلك طبقاً للتخصص.
- تقويم البرامج التدريبية وتطوير أساليبها بحيث تعود بأكبر استفادة للمعلمين.
- توجيه المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية للاستفادة منها وتطبيق ما تدربوا عليه.

## ٨ - مهام مرتبطة بالأنشطة المدرسية:

- توجيه المعلمين لمعرفة أهمية الأنشطة المدرسية في تنمية فكر الطلاب.
- وضع خطط لتنفيذ النشاطات المدرسية في جميع المراحل الدراسية.
- حث المعلمين على المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية وتوجيهها لخدمة المادة.
- تنظيم الترتيبات مع المعلمين للقيام بالمعرض السنوي العام وإعداده بشكل مناسب.
- حث المعلمين على توثيق خطوات الأنشطة المدرسية التي يقومون بها.

## ٩ - مهام مرتبطة بالاختبارات:

- العمل على التزام المعلمين باللائحة العامة للاختبارات وتوعيتهم بما يطرأ عليها من تغيير.
- توضيح الأساليب الصحيحة لتقويم الطلاب لإعطاء صورة متكاملة عن سلوكهم وتحصيلهم.
- متابعة الدفاتر الخاصة بأعمال السنة والاختبارات والتأكد من دقة تقويم المعلمين للطلاب.
- توجيه المعلمين بمواصفات الأسئلة في المراحل الدراسية المختلفة.
- إرشاد المعلمين بالطريقة الصحيحة لتوزيع الدرجات والمراجعة والرصد.
- تقويم نتائج الاختبارات ودراستها جيداً ووضع خطط لإصلاحها.

## المعوقات التي تواجه عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم:

- غياب المعلم المتكرر يؤثر سلباً على العملية التربوية ويؤدي الى فاقد تربوي.
- الإشراف على معلمين من مختلف التخصصات.
- الإكمال: من أهم القضايا التي تواجه مدير المدرسة المعلمين المكملين وخاصة إذا كان يعمل في مدرسة يومين في الاسبوع فقط، حيث يكون برنامجه مكتظاً ويكون المعلم مشوشاً وتظهر عليه علامات الأرياك وعدم التفاعل مع الأسرة التربوية، وإذا غاب المعلم يوماً في الاسبوع فإنه يشكل خسارة بنسبة ٥٠ % على الصعيد التربوي.
- الدورات خلال العام وخروج أكثر من مدرس من المدرسة في نفس الوقت يؤدي الى تشويش العملية التربوية والى تأجيل الزيارة الصفية لمدير المدرسة مما يعرقل تنفيذ الخطط.

## المهام الإدارية لقائد المدرسة:

المهام الإدارية في بداية العام الدراسي:

وتشمل هذه الإجراءات الإعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراجعة سير العمل في الأيام الدراسية ومن هذه الإجراءات:

- التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين في كافة التخصصات قد تحققت.
- يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين الذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متواجدون وأن عددهم يكفي لتسيير العمل المدرسي.
- يتأكد من أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرهما ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم.
- التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي التلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائض مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبعات المقررة.
- التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة.
- التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحياتها للتلاميذ واكتمال أثاثها.
- عمل الجدول المدرسي بحيث يغطي جميع المقررات التي على الطالب دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع.
- الحرص على توفر مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي.

#### المهام الإدارية أثناء العام الدراسي:

- الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمتابعة قضايا إدارية تهم المدرسة والنظام المدرسي.
- مراقبة دوام المعلمين من حيث الالتزام بمواعيد الحصص المكلفين بها والالتزام بالجدول المدرسي.
- مراقبة دوام التلاميذ.
- مراقبة دوام الإداريين والعمال والفنيين.
- تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة.
- كتابة التقارير إلى الإدارة التعليمية تهدف عرض سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي أو بيان حاجات المدرسة من المعلمين أو التسهيلات المالية.
- صيانة البناء المدرسي ومرافقه.
- مواجهة المشكلات الطارئة.
- تنظيم العمل التربوي المدرسي من خلال عمل اللجان المختلفة من المعلمين والتلاميذ لتسيير العمل التربوي.

#### المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي:

وتشمل هذه المهام الجوانب التالية:

- الإعداد للاختبارات وتنفيذها.
- مراقبة سير الاختبارات.
- الإشراف بشكل مباشر على التصحيح ورصد الدرجات.
- الإشراف على النتائج وكتابة الشهادات وكشوف الدرجات طبقاً للأنظمة المرعية.
- استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين.

– جرد الكتب المدرسية.

– استلام السجلات الرسمية من المعلمين والإداريين.

– كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمقترحات لتحسين سير العمل الإداري في العام الدراسي المقبل.

وينبغي على قائد المدرسة الموازنة بين الأعمال الإدارية وعمله كمشرف مقيم وذلك بالتفويض من هذه الأعمال (الإدارية) للوكلاء والإداريين بالمدرسة.

### التفويض:

مفهوم التفويض: إنها العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام " هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها".

إن تفويض السلطة يعني منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة والواقع أن صفة المدير الكفاء هي تفويض السلطة لمعاونيه ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة ويكرس نفسه لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملة وله حق استردادها في أي وقت ، كذلك لا يعفي المفوض من مسؤوليته أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة، وتجدر الإشارة إلى أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة ويمكن أن يكون التفويض لفظي شفهي أو كتابي، والواقع أن تفويض السلطة يحمل في طياته تعبير لامركزية السلطة.

سبب تفويض السلطة: -

إن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده وبدرجة عالية من الإتقان، وخصوصاً إذا تعلق هذا العمل في مؤسسات وأسعه ومعقدة، وإذا كان الأمر كذلك فإن المؤسسة التربوية تعتبر من المؤسسات المعقدة لأنها تتعامل مع نفسيات بشرية متعددة ومعقدة، لذا يمكن القول إن المدير القائد التربوي أو مدير المدرسة لا يستطيع أن يقوم (بالأعمال الإدارية والفنية) دون الاستعانة والاستفادة بقدرات وعقول العاملين معه. لأنه من خلال تفويض السلطة يستطيع المدير أن يكشف المواهب المتعددة في مدرسته أو يستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيأون للقيادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المدير والمعلمين وبين المعلمين وطلبتهم.

أبعاد عملية التفويض:

تختلف الأنماط التي تتم فيها عملية التفويض للصلاحيات، هناك بعض من القادة أو المدراء من تمسك بكل الصلاحيات الممنوحة له ويرفض مبدأ التفويض، هناك من يقوم بالتفويض تحت ظروف معينة مثل ضغوطات العمل وكبر حجمه لدرجة تجبرهم على ذلك، والبعض الآخر يفوض الصلاحيات ويفشل في تحديد نوع الصلاحيات المفوضة، والنوع الآخر يعطي تفويض كامل للصلاحيات والواقع أن النوع الأول والأخير غير مرغوب بهما، أي عدم تفويض الصلاحيات إطلاقاً أو تفويضها إطلاقاً نظراً للمخاطر التي تنجم عنهما بالإضافة لكونهما نوع من المغامرة والمجازفة إلى الحد الذي لا يسهل السيطرة عليه وتفويض الصلاحيات بأخذ بعين هما:-

١. عدد الوظائف والنشاطات المفوضة.

٢. المدى الذي يتم فيه التفويض لكل وظيفة أو نشاط.

الأمر التي لا ينبغي تفويض الصلاحيات فيها:

١. حق تفويض الصلاحيات نفسه.

٢. المسؤولية النهائية لجودة العمل كما وكيفاً.

٣. تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين.

٤. رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.

٥. الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.

٦. البت النهائي في حالات الغياب والتأخير ومشكلات النظام.

٧. المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمؤسسة.

الإجراءات التي يتخذها المدير قبل تفويض السلطة:

١. أن يعرف قبل تفويض السلطة قدرات وطاقات واستعدادات وميول ونفسيات وظروف معلميه، لأنه ليس من الجائز أن يقوم مدير المدرسة بتكليف معلم القيام بمهمة ما، وليس عند هذا المعلم الرغبة في العمل في هذا المجال، ويتوقف إذا ما قام المدير بالتعرف على المعلم من جميع جوانب شخصيته، فإن الإنجاز يتوقع أن يكون مرتفعاً.

٢. أن يعرف المدير أنه ليس من الجائز أن يقوم بتفويض كل المهام الموكلة إليه، فهناك مستويات معينة من الأمور الحالية، وسياسات النظام وأبعاده القانونية، وتقييم أعضاء هيئة التدريس أمور لا تخضع للتفويض.

وهناك بعض المهام والأعمال التي يمكن تفويضها للمعلمين منها:

• المهام التي لا تتناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات المدير.

• المهام التي تستغرق الجزء الأكبر من وقت العمل الرئيس للمدير.

• الأعمال التي تتناسب والإمكانات الفنية للمعلمين جماعات وأفراد.

• أعمال اللجان المختلفة الصحية، الثقافية، شؤون الطلاب، الرحلات ... الخ.

٣. بعد أن يتعرف مدير المدرسة قدرات وإمكانات وميول ونفسيات معلميه يمكنه القيام بتوزيع الأدوار والمهام على أعضاء هيئة التدريس وهو في ذلك لا يسبب حرج لأي معلم، ولا يكلف أحد أعضاء هيئة التدريس بأي عمل لا يقوى على القيام به، أو لا يرغب العمل فيه.

**يتوجب** على مدير المدرسة أن يقوم بالإشراف على جميع المهام والأعمال التي تم تفويضها للمعلمين، بمعنى أن يحتفظ مدير المدرسة بالمسؤولية النهائية لجميع ما فوض من أعمال، وأن يتحمل مسؤولية ذلك، من منطلق أن مدير المدرسة هو المسؤول أمام رؤسائه الأعلى عن نتائج مؤسسته التربوية أولاً وأخيراً، وان القرار النهائي للمدير وان سلطات المعلمين نابعة من سلطة المدير، بهذا فان المدير هو المسؤول الأول والمسؤولية النهائية غير قابلة للتفويض.

مزايا التفويض: -

يحقق التفويض بالنسبة للمؤسسة التي يجري فيها مزايا كثيرة منها:

١. تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرفق الذي تتم فيه عملية التفويض. فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيق بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث انه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين. ومن ناحية أخرى يحقق التفويض أفكاراً جديدة فهو يهيئ مجالاً أوسع للتفكير حيث يشارك أكثر من مستوى في إنجاز العمل، فيتم بصورة جماعية، وهذا يؤدي إلى حسن النتائج.

٢. إعداد قادة المستقبل: يحقق التفويض إعداد كادر القادة في المستقبل على كل مستوى، وذلك بقصد من تفويض إليهم السلطة على التفكير الموضوعي والمقارنة ورؤية النتائج، كما أنه يسمح أيضاً باختيار رؤساء المستقبل بإجراء الاختبار المناسب للوظيفة بعد تجربة عملية.

٣. توفير مناخ مناسب للعمل: تخلق عملية التفويض جواً مناسباً للعمل داخل المنظمة، لأن العامل لم يعد يحس عملية الانفصال بينه وبين رؤسائه، وستولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً، إذ يضع كل فرد في المنظمة حجراً في مبنائها.

٤. الإنصاف والعدالة الاجتماعية: يعتبر التفويض عاملاً من عوامل تحقيق العدالة الاجتماعية، إذا تصبحت الصلاحيات بفضل ديمقراطية وإنسانية.

مزايا التفويض للقائد:

لا ينبغي أن يكون تفويض المسؤول غيره بسب ما يتحملة من عبء كبير بل أن التفويض الحقيقي يجب أن يتجه إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تمكين القائد الإداري الذي يفوض من أن يقوم بدوره الحقيقي كقائد إداري، فعليه أن يخصص وقته، سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل في أن يسيطر على عمله لا العكس. وأن يقدر في مواجهة كل مهمة يعهد إليه القيام بها مدى قيمتها سواء من حيث تحديد درجة أهميتها، أو من حيث تقدير مدى السرعة المطلوبة لأدائها.

ومن جهة أخرى فإن عليه أن يحتفظ بوقت لديه لكي يجدد معلوماته ليحتفظ دائماً بالروح الوثيقة والرؤية الواضحة لاتخاذ القرارات ولتدريب معاونيه وأن يتعهد الأعمال الأساسية سواء بطبيعتها ليست قابلة للتفويض أم لأنه لا يجد أحداً من معاونيه قادراً على أدائها وان يكون دائماً على إحاطة بكل فكر جديد، ويعتبر التفويض عنصراً من عناصر القيادة الماهرة.

٢. تحديد إمكانية الحلول مكانه لدى غيابه: يحقق التفويض إمكانية استمرار العمل إذا ما تغيب المدير، وذلك بإمكانية الحلول مكانه بمن يفوض إليهم بالسلطة.

العوامل المساعدة التي تجعل عملية التفويض عملية فعالة:

إذا ما أراد مدير المدرسة أن يكون التفويض فعالاً، عليه أن يقوم بما يلي:

١. تعريف المعلم المفوض إليه السلطة بالمهام الموكلة إليه، وحدود هذه المهام بدقة ووضوح وأن يقوم بتقديم جميع المعلومات الخاصة بالعمل أو المهمة بشكل واضح ودقيق، وأن يتأكد المدير من درجة استيعاب وفهم المعلم المفوض إليه العمل من خلال نقاش المعلم في ذلك.

٢. العمل على اكتشاف قدرات العاملين معه، واختيار القادرين منهم على إنجاز الأعمال المطلوبة

٣. إعطاء الثقة للمعلم المفوض إليه الصلاحيات، وعدم الإقبال عليه بالرقابة الزائدة. مع اختيار المعلم المناسب للقيام بالمهمة أو العمل مع مراعاة مبدأ التخصص.

٤. اختيار الشخص المفوض ومساعدته.

عوامل إخفاق التفويض: -

١. عوامل الإخفاق التي تعود على المفوض، حيث أن هناك بعض المظاهر التي تؤدي إلى الإحجام عن التفويض ومنها:

- الخوف من الظهور بمظهر الضعف.
- الرغبة في الوصول إلى درجة الكمال وعدم تقبل الأخطاء.
- نقص كفاءة المدير في الإدارة يخشى من فشل التفويض.
- تخوف المدراء من عواقب التفويض في تأخير إنجاز الأعمال.
- انعدام الثقة بالآخرين في القيام بالعمل.
- المبالغة في الشعور بالذاتية وحب التقدير وأن ينسب لنفسه كل عمل هام.

- الخوف من ارتقاء المرؤوس بسرعة.
- عدم القدرة على استغلال الأيدي العاملة.
- ٢. عوامل الإخفاق التي تعود إلى المفوض إليه:
- تجاوز المفوض إليه صلاحياته المفوضة إليه.
- ضعف المرؤوسين وقلة تدريبهم وكثرة الرجوع إلى المدير لاتخاذ القرارات.
- ضعف أو عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية يشجع المرؤوسين على عدم قبول المسؤوليات والأعباء الجديدة.

### التحسين المستمر:

عملية التحسين المستمر أو كايزن باليابانية كلمة مركبة من جزئين وتعني «التغيير للأفضل»، هي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وفلسفة إبتكرها تاييشي أو هونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، وأيضاً إمكانية تطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية.

في ميدان الأعمال والصناعات في العادة تشير كلمة الـ كايزن إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري محسنة النشاطات الموحدة وطرق العمل. تعمل فلسفة الـ كايزن بالأساس على الحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والوقت. تم تطبيق النظرية في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم.

تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على " إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة، فهي تهدف للوصول إلى " الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة "

في حين نجد أن عملية التحسين المستمر لإدارة الجودة هي " أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال"

### مبادئ التحسين المستمر للجودة الشاملة:

- إن التحسين يقوم على مفهوم القضاء نهائياً على الأخطاء وليس على تصحيحها.
- إن التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية أو حد أعلى.
- إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة.
- إن التحسين يحتاج إلى جهود كافة العاملين بالمؤسسة على الدوام.

### خطوات التحسين المستمر للجودة الشاملة:

- اختيار العملية المطلوب تحسينها.
- تجميع المعلومات عن تلك العملية بشكل تفصيلي.
- البحث عن طريقة جديدة من أجل التحسين.
- تصميم الطريقة التي سيجرى من خلالها التحسين وتحديد الموارد اللازمة.
- تنفيذ التحسين.
- تقييم التحسين.
- تسجيل طريقة التحسين الجديدة بعد نجاحها على شكل تعليمات عمل موثقة.

### الاجتماعات التربوية ودور مدير المدرسة فيها:

دور المدير في الإعداد للاجتماع التربوي:

### أولاً: التحضير للاجتماع:

- ١- اسأل نفسك، هل الاجتماع ضرورة؟ هل هناك بدائل عن الاجتماع؟ مثل إرسال خطاب، أو إرسال تعميم، أو محادثة تلفونية، أو تأجيله إلى اجتماع آخر
- ٢- ما الهدف من الاجتماع؟ حدد الهدف بدقة.
- ٣- حدد عدد المعلمين لحضور الاجتماع، وخاصة المعنيين منهم.
- ٤- حدد مدة ونهاية الاجتماع.
- ٥- حدد المواضيع المعروضة في الاجتماع.
- ٦- زود المعلمين المشاركين في الاجتماع بجدول الأعمال بفترة كافية قبل الاجتماع.
- ٧- اختر الوقت المناسب لعقد الاجتماع.
- ٨- اختر المكان المناسب لعقد الاجتماع وتأكد من تهيئة المكان بجميع الأشياء الضرورية للمجتمعين.
- ٩- تأكد من الإضاءة، والتكييف، والتهوية، والتدفئة، الأدوات الورقية وغيرها.
- ١٠- تخل عن معظم وسائل الاتصال في قاعة الاجتماع

### ثانياً: خطوات أثناء الاجتماع:

- ١- الترحيب بالمعلمين، والشكر لهم على تلبية الدعوة بالحضور.
- ٢- شرح ضوابط إدارة الاجتماع وأساليب المشاركة
- ٣- إيضاح الهدف من الاجتماع وشرحه.
- ٤- البدء في بنود جدول الأعمال.
- ٥- منح الفرص للجميع للمشاركة بأسلوب ديمقراطي منظم.
- ٦- عدم الانتقال من بند إلى آخر إلا بعد الانتهاء من السابق
- ٧- عدم العودة إلى البند الذي تم مناقشته إلا للضرورة القصوى.
- ٨- منح الحرية التامة لإبداء الرأي من قبل المشاركين.
- ٩- عدم توجيه النقد للأفكار المطروحة.
- ١٠- طرح بدائل متعددة لحل المشكلات.
- ١١- تلخيص ما تم الاتفاق عليه على كل بند، للمساعدة على التركيز وشدة الانتباه وتحديد النقاش.
- ١٢- أدخل المعارضين في صلب الاجتماع.
- ١٣- احتواء الخلافات ما أمكن.
- ١٤- محاولة تقريب وجهات نظر المشاركين وإقناعهم
- ١٥- مناقشة نقاط الاتفاق أولاً.
- ١٦- عدم تأييد البعض على البعض الآخر، أو ترجيح رأي على الآخر خاصة في بداية المناقشة.
- ١٧- حاول تصحيح مسارات وجهات النظر بإعادة صياغة المضمون في جمل مفيدة ومختصرة.
- ١٨- لخص ما توصل إليه المجتمعون من قرار بشكل مختصر وواضح.
- ١٩- لا تغفل آراء بعض المشاركين في الاجتماع فذلك يدعم من فاعلية الاجتماع
- ٢٠- الأخذ بآراء المعلمين، خاصة إذا كان ذلك له علاقة بأعمالهم وتؤثر فيها.
- ٢١- استثمر السلوك غير اللفظي في توجيه دفة الاجتماع.
- ٢٢- لا تهتم بوجهات نظر معينة، كل المشاركات ذات أهمية.
- ٢٣- كن مستمعاً فعالاً لجميع الأطراف وأنصت للجميع
- ٢٤- دون ما يدور داخل الاجتماع والقرارات المتخذة نحو البنود التي على جدول الأعمال.
- ٢٥- لا تسمح بمناقش أي بند ليس في جدول الأعمال
- ٢٦- تنظيم بنود جدول الأعمال حسب الأهمية.
- ٢٧- حاول قدر الإمكان عدم إطالة الاجتماع، وإنهاء الاجتماع في الوقت المحدد.

- ٢٨- يدافع كل فرد عن فكرته بحرية.
- ٢٩- توجيه الهجوم نحو المشكلات المحددة.
- ٣٠- تبني فكرة الجميع رابحون.
- ٣١- الاهتمام بالأفكار الفردية.

### ثالثاً: بعد الاجتماع:

- ١- الإسراع في كتابة محضر الاجتماع.
- ٢- تأكد من تنفيذ قرارات الاجتماع، وأنها تسيّر نحو الهدف المنشود.
- ٣- تأكد من التزام أفراد المجموعة بالقرارات المتخذة.
- ٤- حصر معوقات تنفيذ القرار إن وجدت.
- ٥- تدوين الملاحظات في الميدان، ومناقشتها مع قائد المجموعة، أو المعلم المعني.
- ٦- دعم القائد أو المعلم أثناء تنفيذ القرار معنوياً وإدارياً.
- ٧- حصر الصعوبات والمعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- ٨- عقد اجتماعاً إذا دعت الضرورة في حالة عدم تحقيق الهدف من القرارات.

### معوقات الاجتماعات:

- ١- عدم تحديد الهدف من الاجتماع مسبقاً.
- ٢- عدم وجود جدول أعمال.
- ٣- عدم وصول جدول الأعمال إلى المشاركين في الوقت المناسب.
- ٤- عدم الالتزام ببنود جدول الأعمال.
- ٥- عدم بدء الاجتماع في الوقت المحدد.
- ٦- عدم إنهاء الاجتماع في الموعد المحدد.
- ٧- القرارات متخذة ضمناً قبل الاجتماع.
- ٨- سيطرة بعض أفراد المجموعة على مجريات الاجتماع.
- ٩- عدم منح الفرص للجميع بالمشاركة.
- ١٠- الاهتمام ببعض الآراء مع إغفال البعض.
- ١١- علم أخذ آراء المجموعة في بنود جدول الأعمال.
- ١٢- العشوائية في مناقشة المواضيع.
- ١٣- عدم رضا المعلمين عن نتائج الاجتماع.
- ١٤- القرارات في الاجتماع قرارات موجهة من قبل المدير أو القائد.
- ١٥- إهمال آراء المعلمين في معظم الاجتماعات.
- ١٦- اتخاذ القرارات بأسلوب القطب الواحد.

### فوائد الاجتماعات وإيجابياتها:

- ١- تعزز روح العمل الجماعي بين المعلمين.
- ٢- إيجاد التضامن بين أفراد المجموعة.
- ٣- دعم المعلمين للقرارات التي شاركوا فيها بل يتبنوها ويعمل على تحقيقها.
- ٤- إثراء الجانب المعرفي الذي يساعد على نضج اتخاذ القرار.
- ٥- تنمية مهارات التحدث والإقناع والتعبير لدى المعلمين.
- ٦- التوصل إلى قرارات جماعية.
- ٧- الاطلاع على مجريات الأمور في الأقسام.
- ٨- تلمس احتياجات المعلمين ومعالجتها.
- ٩- تزويد القائد بمعلومات إضافية عن إمكانيات أفراد المجموعة.

## سلبيات الاجتماعات:

- ١- البطء في اتخاذ القرارات، واقتطاع زمن من زمن الإنتاج.
- ٢- المجاملة في اتخاذ بعض القرارات التي لا تحقق الهدف المنشود بفاعلية.
- ٣- وجود التكتلات نحو اتخاذ قرار معين قد لا يحقق الهدف المنشود.
- ٤- عدم مشاركة بعض أفراد المجموعة.
- ٥- عدم توضيح الهدف من الاجتماع.
- ٦- إهدار الوقت في معظم الأحيان.
- ٧- عدم التوصل إلى قرار.
- ٨- تفكك الجماعة، وأخذ بعض التوجهات السلبية نحو بعضهم البعض.
- ٩- ضعف التحضير للاجتماع.
- ١٠- مناقشة مواضيع غير مدرجة في جدول الأعمال (أحمد درباس ١٩٩٤ م)

## كيفية التعامل مع بعض الأفراد الذين يعيقون سير الاجتماع:

- ١- **الثرثار:** قد يكون أحد المعلمين في المجموعة لديه حماس أكثر من غيره ويعتمد على سعة اطلاعه أو عكس ذلك، أو يحب إبراز نفسه.. تعامل معه بهدوء، ولا تخرجه، أدخله في النقاش عن طريق سؤال أكثر تعقيداً، أو دع المجموعة يبدون رأيهم في اتجاهاته.
- ٢- **المجادل أو المشاكس في كل فكرة لانزعاجه من الاجتماع:** أو زعله، مما يدور في الاجتماع، خفف من الوقت الذي يهدره من وقت الاجتماع بموافقته الرأي مؤقتاً، حاول التحدث إليه على انفراد، خفف من روعه وساعده فيم يزعجه، وذكره بأهمية الاجتماع والرغبة في استثمار الاجتماع بفاعلية وتحقيق أهدافه.
- ٣- **المعلم النشط والمتفاني:** المتبرع بالقيام بالأعمال الذي يسبب الحرج لبعض المعلمين أطلب منه السماح للآخرين للمشاركة، كلفه بالأعمال التي لا يرغبها الآخرون، الاستعانة به في تلخيص أو تدوين الاجتماع.
- ٤- **المتحدث زميله أثناء الاجتماع:** والذي يعيق سير الاجتماع، اطلب رأيهما فيما يدور في الاجتماع.
- ٥- **المعلم الذي لا يستطيع التعبير عن رأيه بسهولة:** غالباً ما يكون لديه أفكار جميلة وبناءة، ولكن لا يعبر عنها بوضوح حاول تلخيص ما تحدث عنه بوضوح، وأسئلة إذا كان ما قلته هو ما يقصده.
- ٦- **المعلم المنصت:** يشعر هذا المعلم بالملل ولا يتحمل الآخرين، وربما يتعالى، أسأله التعليق على ما يدور في الاجتماع، أشعره بحاجة المجتمعين إلى الاستماع لرأيه.
- ٧- **المعلم العدواني:** يصطدم مع معظم المشاركين، مما يتسبب في انقسام المجموعة إلى أحزاب وفرق ويحد من تماسك المجموعة حاول التركيز على النقاط التي تتفق معها والتي تتلاءم وأهداف الاجتماع، شارك معلماً له القدرة على الحوار والإقناع وأخر له مكانة لدى المعلم العدواني
- ٨- **المعلم المضاد:** الذي يخالف رأي المجموعة اترك للمعلمين فرصة مناقشته، واطلب منه توجيهه آرائه نحو هدف الاجتماع، وعدم إضاعة وقت الاجتماع، حثه بطريقة غير مباشرة باحترام آراء الآخرين.

## المعيار الخامس: تفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي

### الاتصال:

الاتصالات عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة، وتشعر الناس بأنهم ليسوا وحيدون. تقع عملية الاتصالات وتبادل المعلومات في منزلة هامة للغاية بالنسبة لعمليات الإدارة التعليمية، وواضح أنه ما من أحد يستطيع إدارة منظمة ما دون أن يكون على دراية علمية بمبادئ وأساليب الاتصالات والمعلومات. إن الاتصالات الرديئة يمكن أن يساء فهمها لعدم وضوحها فيضطرب سير العمل أو لا يتم نقل معلومات هامة للموظفين فتكثر الإشاعات داخل المنظمة. الاتصال عملية يتم خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو لمجموعة أشخاص، وإحاطتهم علماً بها، وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة. ولقد كتب عن الاتصال أكثر مما كتب عن أي موضوع آخر في السلوك التنظيمي، وعلى الرغم من وضوح أهمية الاتصال، إلا أنه لا توجد نظرية شاملة للاتصال الإنساني يمكن من خلالها وضع أسس لتشخيص مشكلات الاتصال ومعالجتها، أو حلها في المنظمات.

الاتصال وظيفة رئيسية من مهام مدير المدرسة فالنجاح في العمل الإداري التربوي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد على الاتصال الفعال، والمؤثر في العديد من المواقف التعليمية، ومع العديد من المعلمين، والمتعلمين الذين يختلفون في مستوياتهم العمرية، والثقافية، والاجتماعية، والقدرة على الاستيعاب، والفهم السريع للمادة العلمية، والاتصال وظيفة رئيسية من مهام المدرسة.

### تعريف الاتصال:

تعددت تعريفات الاتصال إلا أن تعريف دائرة المعارف البريطانية للاتصال على «أنه أسلوب لتبادل المعاني بين الأشخاص من خلال نظام متعارف عليه أو من خلال إشارات محددة» يعتبر تعريفاً مبسطاً ويحمل المعنى المراد.

- الاتصال المدرسي: هو عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا (مدير المدرسة إلى مستوى التنفيذ (المعلمين - الإداريين - الطلاب والعكس، أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالطريقة غير اللفظية، أو اللفظية، أو الكتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.

### أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية:

المؤسسات التربوية قائمة على الاتصال بين أفرادها والنقاط التالية تلقي مزيد من الضوء على أهمية الاتصال في هذه المؤسسات:

- 1 - عملية الاتصال ضرورية لمساعدة جميع أفراد المجتمع المدرسي على فهم أغراض المدرسة وواجباتهم وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة.
- 2 - كما تسهم عملية الاتصال في ربط أفراد المجتمع المدرسي فيما بينهم، وبالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها، وفي إعادهم لتقبل المتغيرات.
- 3 - تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المدارس، والدوائر التربوية، ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- 4 - الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها.
- 5 - ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمدرسة يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.

٦- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله داخل العمل وخارجه.

٧- يعمل الاتصال على تنظيم العناصر البشرية والمادية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية.

٨- يعمل الاتصال على تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٩- نجاح عملية التعليم والتعلم داخل الفصل الدراسي تعتمد على الاتصال الجيد حيث إن العملية التعليمية برمتها هي اتصال مفتوح بين المعلم والطالب.

١٠- يساعد الاتصال المعلمين والطلاب على فهم أهداف الموقف التدريسي وواجبات كل منهم من أجل تحقيق ممارسة فعالة للعملية التربوية.

١١- الاتصال ينقل المعلومات والأوامر والأفكار المتعلقة بالعمل داخل المدرسة.

الوظائف الأساسية لعملية الاتصال:

تشمل وظائف الاتصال الوظائف التالية:

١- الانفعالات: تحتوي عملية الاتصال التي تتم بين الناس مضمون عاطفي أو انفعالي، فمن خلال عملية الاتصال يستطيع الناس التعبير عن إحباطاتهم، وقناعاتهم للإدارة وكذلك لبعضهم البعض، فمثلا إذا كان المرؤوس غير راضي عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بشكل غير رسمي بالآخرين لتحديد ما إذا كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

٢- الدافعية: لقد أكدت معظم الأدبيات أن جوهر القيادة هو التأثير على سلوك المرؤوسين وأدائهم، حيث إن جميع نشاطات القيادة من إصدار أوامر أو تحديد مهمات ... الخ لا تتم إلا عن طريق الاتصال. كما أن نظريات الدوافع تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، ومكافأة الاحتمالات التي تجعل السلوك والتغيير فيه أكثر فاعلية.

٣- المعلومات: يؤدي الاتصال بالإضافة إلى الوظائف السابقة وظيفية حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. ولقد ركزت البحوث في المجال التقني على النشاطات المتعلقة بمعالجة المعلومات وطرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

٤- الرقابة: إن الهيكل التنظيمي يمثل قنوات الاتصال الرسمي داخل المنظمة، فالمنظمات تحاول السيطرة، أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد. والنشاطات والقرارات الروتينية تتم عن طريق الاتصال الرسمي، كما أن نوع الأداء والنتائج المتوقعة يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية التي تمثل قنوات الاتصال الرسمي وهذه جميعها تمثل وسيلة رئيسة للرقابة داخل المنظمات.

مكونات عملية الاتصال (عناصر الاتصال):



## أولاً: المرسل

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، لغرض إثارة سلوك لدى طرف خارجي، فالمرسل يقوم بدور أسامي وحيوي إذ إن عملية الاتصال تتفاعل وتتأثر بنظرة المرسل إلى الأمور من خلال اعتباره الشخصية الموروثة ثقافياً واجتماعياً، ومن خلال تجاربه وسلوكه ومكانته. وترى إحدى النظريات المهمة في الإعلام والتي تسمى بنظرية حارس البوابة أن المرسل يقوم بوظيفة وضع الفكرة في كود ويستخدم الوسيلة في إرسالها إلى الجمهور المتلقي، وهو الذي يملك الحق في التحكم بالفكرة، والمعلومات وهو الذي يقرر وقت إرسالها أو إخفائها وهناك بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في المرسل ليتمكن من نقل الرسالة الإعلامية بصدق ووضوح:

- ١- أن يتمتع واثقا من نفسه عند إرسال الرسالة الإعلامية.
- ٢- أن يكون متخصصا في حقله الإعلامي، ويعتمد على المادة العلمية والتدريب المناسبين.
- ٣- الصدق والأمانة والخبرة فيما يكتب أو يحرر.
- ٤- المهارة اللغوية التي تساعده على التعبير الصحيح عن أفكاره وكتابة مادته الإعلامية.
- ٥- القدرة على الاقتناع وعرض الحجج والبراهين المنطقية.
- ٦- القدرة على استمالة الجماهير وبعيدا عن الرتابة والملل.
- ٧- أن يتمكن من استغلال وسيلة الاتصال بالشكل الصحيح.

## ثانياً: الرسالة

وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني، الأفكار) الذي يريد المرسل ان ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية، أو اللفظية، أو غير اللفظية، أو بهما معاً، لغرض التأثير في سلوك المستقبل أو تعديل سلوكه، وتعتبر عملية فهم مضمون الرسالة واستخلاص محتواها خطوة مهمة في الاتصال، لذلك لا يتعين على الإنسان ان ينقل حقائق وافكار ومثلاً فقط، وإنما عليه الاهتمام كذلك بالتعبير عن عواطفه وآماله، ومخاوفه وانجازاته، وحبه وقلقه وإحباطاته.

## ثالثاً: الوسيلة

وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهي إما ان تكون وسيلة مسموعة أو مقروءة، أو مكتوبة، أو مرئية، أو غير لفظية على النحو التالي:

### ١- الوسائل الشفهية:

الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة، الا انه يعاب انه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

### ٢- الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى) ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c)، وهي ان تكون كاملة ومختصرة، وواضحة، وصحيحة، ولطيفة.

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: امكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة

وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة، اما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، واحتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

### ٣- الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس)، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠٪ من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً.

#### رابعاً: المستقبل:

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، واللمس) ثم يقوم بتفسير الرموز ويحاول إدراك معانيها. وهو الذي تسعى عملية الاتصال للوصول اليه والتأثير فيه، كما أنه يؤثر فيها بالمشاركة والتفاعل فالاتصال عملية هادفة، تتم بهدف محدود هو عملية توصيل الرسالة إلى المستقبل ليتأثر فيها ويشارك فيها ويتفاعل معها، سواء بالموافقة أو الاعتراض عليها، ويبدأ الاتصال من معرفتنا بالمستقبل أو المتلقي الذي نتعامل معه، ونتصل به، كأن نعرف اتجاهاته، رغبته، حاجاته، ونراعي انفعالاته.

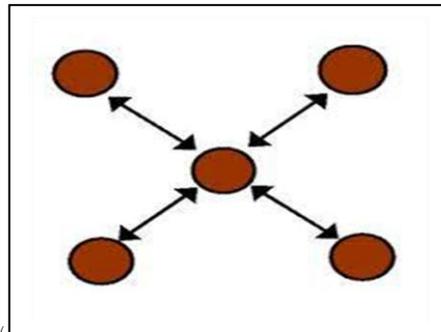
#### خامساً: التغذية الراجعة (أو الاستجابة):

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، كما أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في الحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة اعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة.

ولأن عملية الاتصال لا تتم وفقاً للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال، وتم ادخال عناصر أخرى - وان كانت تستند على العناصر السابقة - ومن أشهر تلك النماذج نموذج (ديفنز) (١٩٩٧م) الذي يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي: تكوين الفكرة لدى المرسل، ثم تحويل الفكرة إلى رموز، ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال، ثم تسلم الرسالة، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى، ثم القيام بعمل أو تصرف ما.

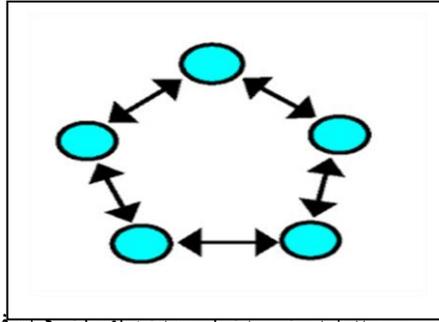
#### أنماط الاتصال:

#### النمط الأول (شكل العجلة):



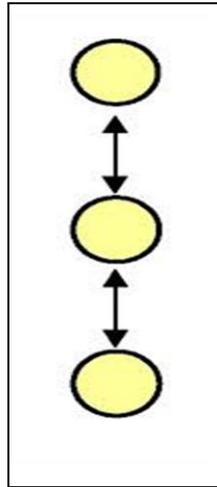
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المنظمة الاتصال مباشرة مع جميع أعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط. واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في الرئيس أو المدير.

#### النمط الثاني (شكل الدائرة):



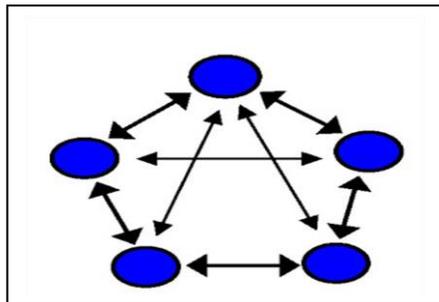
وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط ببعضين آخرين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

#### النمط الثالث (شكل السلسلة):



وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر منصبه الوسطي.

#### النمط الرابع (الشكل الكامل المتشابك):



في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الجهاز الاتصال المباشر بأي فرد فيها؛ بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

وسائل الاتصال في الإدارات التعليمية:

تتنوع وسائل الاتصال المتاحة لمدير المدرسة لتشمل التالي:

**التقارير:** هي مجموعة من الحقائق والمعلومات المنظمة بشكل يعطي صورة واقعية عن شيء أما لشخص أو أشخاص يهتمهم موضوع هذا التقرير. وتختلف التقارير باختلاف الهدف منها، إلا أنها جميعاً تشترك في صفات تجعل منها تقريراً يؤدي الغرض منه ومن أهمها:

- ١- أن يكون للتقرير هدف واضح محدد.
- ٢- أن يحوي المعلومات اللازمة، والمطلوب إيصالها إلى الغير.
- ٣- أن يصاغ التقرير بلغة واضحة سليمة، وبعبارات موجزة دون الدخول في التفاصيل.
- ٤- أن تقسم المعلومات التي فيه بالصحة والدقة، وكذلك الموضوعية فيما يعرض له من آراء ومقترحات.

**الأعمال التطوعية لخدمة البيئة:** يقوم الطلبة أحيانا بأعمال تطوعية من شأنها أن تخدم البيئة المحلية، وترفع من مستواها وتوثق الصلة بينها وبين المدرسة ومن ذلك إنشاء حديقة للأطفال، أو الإسهام بالنظافة العامة، أو العمل على نشر الوعي الصحي والثقافي وإقامة النوادي أو الندوات، أو المراكز الصحية، أو القيام بحملة تبرعات خيرية، أو جمع معونة الشتاء للفقراء، أو الإسهام في تسيير حركة المرور، أو زرع الأشجار في أسبوع الشجرة.

**الدعوات العامة:** حيث تقوم المدرسة عادة بتوجيه الدعوة إلى أولياء أمور الطلبة إما لاطلاعهم على نتائج أولادهم المدرسية، أو الاطلاع على أنشطتهم المختلفة، وقد توجه لهم الدعوة للاستماع إلى محاضرة ما يليها أحد المختصين، أو حضور مهرجان رياضي، وغير ذلك مما يخلق صلة بين المدرسة والمجتمع.

**المجالس المدرسية:** تعتبر من وسائط الاتصال المعروفة، وتلعب دورا هاما في العملية الإدارية، حيث يتم التنسيق بين الأجهزة المختلفة من خلالها، وقد تكون مجالس استشارية لتقديم النصح والمشورة للمدير، أو تنفيذية تهتم بوضع القرارات موضع التنفيذ. وتسهم في إبراز قيادة مدرسية ناجحة وصالحة تعمل لخير المدرسة والمجتمع، كما تعمق روح الولاء والانتماء للمدرسة.

**المقابلات الشخصية:** وهي وسيلة اتصال تحدث وجها لوجه، يتم فيها تبادل الأفكار، ومناقشتها، للوصول إلى نتيجة إيجابية، ومن هنا كانت أهم وسائل الاتصال فعالية وأقواها أثرا، وأقدرها على إقناع الآخرين من وجهة نظرنا، أو اقتناعنا بوجهة نظرهم. وتتم المقابلات الشخصية عادة بين مدير المدرسة وبين رؤسائه في العمل، أو بينه وبين المعلمين، أو الطلبة، أو أولياء أمورهم. وحتى تنجح المقابلة الشخصية لا بد من توافر الأمور التالية وهي:

- ١- أن يكون للمقابلة هدف واضح محدد.
- ٢- أن تتم بعيدا عن أسماء الأفراد وعيونهم.
- ٣- أن يحدد مسبقا زمن بدء المقابلة ومدتها.
- ٤- أن يسود المقابلة الجو الودي والنقاش الموضوعي.
- ٥- أن تتوافر للمتقابلين جميع أسباب الراحة والاطمئنان النفسي.

**دور مدير المدرسة في إنجاح المقابلة الشخصية:**

إن الكثير من نجاح المقابلة الشخصية في بلوغها لأهدافها يتوقف على مدير المدرسة نفسه، وما يتمتع به من سمات شخصية تساعده على إنجاح المقابلة ومن ذلك: أن يكون بشوشا يقبل على محدثه بلباقة واحترام فيصغي إليه، ويحترم رأيه، ولا يقاطعه في حديثه، وأن يكون طلق الحديث، يحسن التصرف وبخاصة في المواقف الطارئة، حتى يكون قريبة من قلوب من يقابلونه، ليقبلوا آراءه، ويقتنعوا بها ومن صفاته أن يكون قادرا على عرض آرائه بشكل منطقي ومعقول، ودون أن يتشبث بها إذا ما ثبت بطلانها بالحجة والمنطق والمناقشة. وعليه أن يكون قادرا على استخلاص آراء الآخرين، وعلى توقع النتائج، وأن لا يشعر الآخرين بأهمية كيانه، وتفوقه عليهم وأن يحسن إنهاء المقابلة دون أن يقع في الإحراج.

### اختيار وسيلة الاتصال:

يتوقف اختيار وسيلة الاتصال على عدد من الاعتبارات منها:

- ١- السرعة المطلوبة في إجراء الاتصال .
- ٢- عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم.
- ٣- نوع الرسالة (المحتوى المطلوب نقلها وأهميتها
- ٤- مدى وضوح الرسالة أو غموضها وحاجتها إلى الشرح والتفسير.
- ٥- درجة السرية الواجب توافرها.
- ٦- تكلفة المالية للوسيلة المستخدمة .

### اتجاهات سير الاتصالات:

(١) **الاتصالات النازلة (من أعلى إلى أسفل):** وهو نمط اتصالي وحيد الاتجاه، أي أن المعلومات والأفكار والتوجيهات تتدفق من الرؤساء إلى المرؤوسين في شكل أوامر وتوجيهات وقرارات، أي من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، ويمكن أن تأخذ الاتصالات الهابطة عدة صور منها الاتصالات الشفوية المباشرة والاتصالات التحريرية والنشرات الرسمية والتقارير السنوية.

(٢) **الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى):** وهي عملية إرسال المعلومات من المستويات الدنيا (المرؤوسين) إلى المستويات العليا (الرؤساء)، ويعتبر هذا الاتجاه مكملًا للاتجاه السابق، ويمكن أن تكون تلك المعلومات في صورة تقارير أو بحوث أو مذكرات ويمكن أن تتم عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات وسياسة الباب المفتوح.. الخ، وتلك الاتصالات لها أهداف محددة وهي:

- أنها وسيلة لرفع المعلومات والتقارير الرقابية عن المنجزات المحققة في المواقع المختلفة من التنظيم.
- أنها وسيلة تأكيدية تحمل في مضمونها مدى فهم المرؤوسين للتعليمات والاتصالات القادمة إليهم من رؤسائهم.
- أنها وسيلة للإدارة لكي تعمل على تنسيق النشاطات المختلفة في القواعد الدنيا من التنظيم.
- أنها وسيلة لرفع آراء مقترحات المرؤوسين لرؤسائهم حول بعض التعليمات والمواقف التي تواجههم في تنفيذ الالتزامات المكلفين بها.
- ✓ وهناك شروط ينبغي توافرها في الاتصالات الصاعدة حتى تحقق الهدف منها هي: اقتناع الإدارة بأهمية هذه الاتصالات.
- ✓ إعطاء الفرصة للعاملين لتصعيد المعلومات المناسبة.
- ✓ تقييم هذه المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وفي حالة عدم توفر هذه الشروط، فإن العاملين في المنظمة يفتقدون الدافع على تصعيد المعلومات اللازمة، وينعكس ذلك سلبًا على سلوكهم في العمل وتقل الإنتاجية .

(٣) **الاتصالات الأفقية:** الاتصالات الأفقية تؤدي إلى انسياب المعلومات، أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالتنظيم. وتعمل قنوات الاتصالات الأفقية على سد نواحي النقص في الاتصالات الهابطة والصاعدة من خلال إتاحة الفرصة لبعض الأفراد في الأقسام الإدارية ذات المستوى التنظيمي الواحد لتبادل المعلومات بهدف تحقيق التنسيق المطلوب في إنجاز أهداف المنظمة. من أمثلة الاتصالات الأفقية على مستوى المدرسة أن يتصل معلم علوم بمعلم رياضيات، أو يتصل مشرف تربوي لمادة العلوم بمشرف تربوي لمادة الرياضيات، وهناك عدة أساليب توفر الاتصال الأفقي المدرسي في المدرسة مثل لجان من المعلمين تكلف بدراسة محتويات منهج معين أو بوضع برنامج للنشاط. إن هذه الاتصالات تمثل وسيلة سريعة لتبادل المعلومات بدلًا من تتبع خط السلطة ومفهوم وحدة الأمر، والذي قد يساهم في ببطء العمليات أو

تشويه المعلومات. وتدل الدراسات أن الاتصالات الأفقية المباشرة أكثر فعالية من الاتصالات الكتابية. إلا أن هناك بعض الأمور التي قد تحد من تلك الفعالية وهي أن طالب المعلومات قد يواجه من زميله في القسم الآخر الرفض لبعض الحجج غير المقنعة مما قد يلجأ طالب المعلومات إلى استخدام الأسلوب الرسمي.

**(٤) الاتصالات الجانبية:** الاتصالات التي تتم بين مراكز القرارات المختلفة التي لا ترتبط بخط السلطة الرسمي سواء التنازلي أو التصاعدي أو الأفقي، وأمثلة هذه الاتصالات تبادل المعلومات أو إعطاء الاستشارات والنصائح بين الإدارات التنفيذية والإدارات الاستشارية في التنظيم، وفي العملية التربوية اتصال مشرف تربوي بأحد الأقسام الرئيسية في الإدارة التعليمية، والوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال هي: الاجتماعات أو اللقاءات المباشرة، والهاتف والمذكرات المكتوبة، واستمارات الطلب. والوظيفة الأولية للاتصال الجانبي في شبكة الاتصال الرسمي تتحدد بالتنسيق وحل المشكلات، والاتصال الجانبي أسرع وأكثر توجيهًا من الاتصال عبر الرئيس الأعلى. **الاتصال متعدد الاتجاهات:** وهو اتصال يجمع بين الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية والجانبية وعدد قنوات هذا الاتصال متعددة وينمو هذا النوع من الاتصال في ظل ممارسة الأسلوب الديمقراطي.

اقتراحات لزيادة فعالية الاتصالات وهي:

**دعم القول بالعمل:** حتى تكون المعلومات واضحة للمرؤوسين وملزمة لهم فقد يكون من الأفضل أن يعمل الرئيس نفسه على تنفيذ مضمون الرسالة لكي يكون قدوة لمرؤوسيه.

**تكرار الاتصال:** قد يفيد تكرار وسائل الاتصال في التغلب على العائق الخاص بعدم فهم الرسالة الموجهة، فإذا كانت الرسالة الموجهة إلى الرئيس أساسًا مكتوبة فإن الرئيس قد يشفعها بمكالمة للتأكيد على مضمونها ومن أن المرؤوس قد فهمها ويعمل بموجبها كما يمكن أن يستدعي الرئيس المرؤوس ويتباحث معه شفويًا فيما قام به حيال تلك الرسالة.

**التأكد من صحة المعلومات:** قد ينقل بعض الموظفين الذين يشعرون بنقص ما في جوانبهم السلوكية بعض المعلومات المضللة للرئيس وقد يتخذ على ضوءها قرارات خاطئة، لذا فإن المطلوب من المديرين في مثل تلك الحالات أن يتأكدوا من المعلومات التي تصلهم قبل التصرف على ضوءها، كما عليهم أن يعتمدوا مصادر أخرى للمعلومات.

**إنشاء نظام للاقتراحات:** مثل هذا النظام يتيح الفرصة لبعض الموظفين الذي يخشون مقابلات الرؤساء في التعبير عن آرائهم وعن سياسات المنظمة وأهدافها.

**تعميق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** من خلال الاجتماعات الدورية، أو بعض النشاطات الاجتماعية كالحفلات والرحلات.

**إنشاء إدارة تهتم بشئون الاتصالات:** الداخلية في المنظمة من حيث استقبال المعلومات والقرارات وإعادة بثها مرة أخرى.

**توقيت الاتصال:** وذلك من خلال اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة أو المعلومات.

**تبسيط لغة الاتصال:** وجعلها مفهومة من مستقبل الرسالة.

أدوات الاتصال المستخدمة في المدرسة:

(١) الاتصالات المباشرة: بين مدير المدرسة والمعلمين والإداريين والتلاميذ وأولياء أمور التلاميذ، ويتم هذا النوع من الاتصالات باستخدام الندوات والمحاضرات والاجتماعات والمقابلات والإذاعة المدرسية.

(٢) التعاميم والنشرات التي يصدرها مدير المدرسة للمعلمين والإداريين والتلاميذ. (٣) المجالات والصحف المدرسية والتي تستطيع الإدارة المدرسية نشرها تود نشره فيها من توجيهات وتعليمات.

(٤) الدراسات العلمية والتقارير التي يرفعها المعلمون إلى مدير المدرسة والتي تتصل بمشكلة تعليمية أو مدرسية معينة.

(٥) الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلمين داخل الصفوف الدراسية.

### العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية ودور مدير المدرسة في بنائها وتنميتها:

نشأة وتعريف العلاقات الإنسانية:

ظهرت العلاقات الإنسانية مع ظهور الإنسان منذ أول تجمع بشري ضم الذكر والأنثى حيث تقوم بينهما علاقات إنسانية ودية عميقة مبنية على المودة والمحبة كما جاء في قوله تعالى: " ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون " ( الروم : ٢١ ) العلاقات الإنسانية تدل على الاهتمام بالعنصر البشري وكلمة إنسانية مشتقة من كلمة إنسان والتي اكتسب من استعمالها مع الأيام مجموعة من المعاني صار بها ذلك الإنسان إنسانا. قال الله تعالى " يا أيها الإنسان ... " هنا خاطب الله عز وجل الإنسان منادياً أكرم ما في كيانه وهو إنسانيته التي تميز بها عن سائر الأحياء فهو أكرم من خلق الله قال الله تعالى " ولقد كرّمنا بني آدم " وجعل الإنسان القويم الصالح هو ذلك الشخص الذي يتسم بالعقل والعلم والإيمان والعمل منذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسالات الدينية المنزلة من الله تعالى تحث على العلاقات الإنسانية الطيبة ، والكتب السماوية يصدق بعضها بعضا والرسالات السماوية كلها هدى ونور تحث على مكارم الأخلاق وحسن التعامل وتكمل بعضها الآخر والإسلام هو دين الإنسانية في شتى صورها فهو يحتثنا على الرحمة والعدل في المعاملة ورعاية الآخرين والصبر والحلم والتعاون والاتحاد والإخاء . قال الله تعالى : " يا أيها الذين آمنوا ادخلوا في السلم كافة ولا تتبعوا خطوات الشيطان إنه لكم عدو مبين " ( البقرة : ٢٠٨ ) فالمسلم حين يستجيب لهذه الدعوة يدخل في عالم كله سلم وسلام ، وأمن واطمئنان ، ورضا واستقرار . يجب أن نعلم أن الاهتمام بالإنسان من الناحية التطبيقية والتعاملية انطلق من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف قال الله تعالى : " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " ( آل عمران : ١٥٩ ) ففي هذه الآية مبادئ سلوكية تقوم على الأخلاق الطيبة والمعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية الطيبة ، وبهذا نستطيع القول أن الإسلام قد وضع منهجا وأسس علمية سليمة للعلاقات بين الأفراد ، يصلح تطبيقها في كل زمان ومكان . وقد سبق الإسلام كل العلوم الحديثة وسار على هذا النهج الخلفاء الراشدين والسلف الصالح، ودعا إلى ذلك فلاسفة المسلمين، مثل: الفارابي، وابن خلدون.

أما العلاقات الإنسانية بمفهومها الحديث لم تعرف إلا في هذا القرن، ولكن بالنظر إلى نشاطها يتضح لنا أن جذورها عريقة تمتد لحضارات قديمة، فالإنسان كائن اجتماعي لا يمكن عزله عن الآخرين، وفي الواقع فإنه تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة، فبين الأبناء والآباء علاقات، وبين الأزواج علاقات، وكذلك بين الموظفين والمعلمين والتلاميذ علاقات تربطهم بعضهم ببعض. فقد بدأت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، فأحدثت تشكيلاً جديداً للحياة الاجتماعية كلها خاصة بالصناعات البشرية بين القوة العاملة وطبقة الإدارة داخل المنظمات. وقد حدثت تطورات حديثة للعلاقات الإنسانية (مرسي، ١٩٩٧) ففي القرن العشرين بدأ أفراد مثل روبرت أوين (Robert Owen) أصحاب المصانع في ويلز بإنجلترا عام ١٨٠٠ م في تحسين ظروف العمل في الميادين رفض تشغيل الأطفال، وبذل الكثير بصدد تحسين ظروف العمل والعمال، وحقيقة الأمر لا يعد ذلك ممارسة العلاقات الإنسانية بمفهومها الحقيقي ولكنه على أية حال بداية الاعتراف بالقيم والمسائل الإنسانية وفي عام ١٨٣٠ نشر اندريه ايور كتابا عن فلسفة الإدارة أوضح فيه أهم العوامل الإنسانية. وفي عام ١٩٠٠ ظهر رائد التنظيم العلمي فريدريك تيلور وأدت التغييرات التي أحدثتها في فلسفة الإدارة إلى تغيير وجهة نظر الإدارة تجاه العنصر البشري في العملية الإنتاجية والتنبيه على أهمية دور العامل في تحسين الأداء.

قامت الحرب العالمية الأولى و كانت الحاجة شديدة في زيادة الإنتاج واستلزم الأمر رفع أجور العمال وفي عام ١٩٢٠ - ١٩٣٠ قدم التون مايو ومجموعة من الباحثين معه من جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية تجاربهم وتم استخدام العوامل الاجتماعية في تجاربهم ، وأثبتت هذه التجارب أن المنظمة كيان ونظام اجتماعي وأن العنصر البشري في العملية الإنتاجية تتحكم فيه مجموعة من العوامل المعقدة ، ومن هنا نشأ فرع جديد من فروع المعرفة العلمية والاجتماعية وهو العلاقات الإنسانية ، ونظمت له دورة تدريبية في جامعة هارفارد لدراسة العلاقات الإنسانية ثم قامت الحرب العالمية الثانية وبدأ رجال الأعمال والفكر الإداري في الاهتمام بالسلوك الإنساني في منظمات الأعمال والدعوة إلى ضرورة احدث التوازن بين التقدم في المجالات الفنية والإنتاجية ، وبين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وبدأت مرحلة نضوج العلاقات الإنسانية حيث بدا في نشر الأبحاث في مجال السلوك الإنساني في المجالات المتخصصة ، وبدأت الجامعة في تخريج أعداد من المتخصصين في دراسة السلوك البشري ساهموا في الممارسات التطبيقية للعلاقات الإنسانية وبعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٤ م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلولا إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية .

ولعلنا نحن الآن في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجة لهذه العلاقات الإنسانية والتي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة وبالتالي تسعى إلى إشباع تلك الحاجات الفردية في ضوء الأهداف العامة فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية. كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة فريضاء الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة، فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ود واحترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل.

العلاقات الإنسانية هي السمة التي تميز الإدارة التربوية الناجحة فبعض المؤسسات التربوية تسودها السعادة والانكباب على العمل وبعضها الآخر اماكن كئيبة منفرة يبغضها العاملون ويتجنبونها ما استطاعوا لذلك سبيلا.

#### مدير المدرسة والعلاقات الإنسانية:

إن مدير المدرسة بحكم مركزه في القيادة يكون عادة حلقة الوصل الثابتة في جميع العلاقات الإنسانية وعلى قدر نجاحه في تكوين العلاقات الإنسانية بينه وبين من يعملون معه وتكون هذه العلاقة بين افراد المجموعة واضحة بين المعلمين مع بعضهم البعض وبينهم وبين التلاميذ وأولياء الأمور والمستخدمين والموظفين وغيرهم.

وبشكل عام فإن العلاقات الإنسانية السائدة في أي تنظيم هي انعكاس النمط القيادة ورد فعل من الأفراد الأساليب القادة في أداء وظائفهم القيادية هل مدير المدرسة الذي تم اختياره بمعايير شخصية مهنية يستطيع أن ينجح في دور العلاقات الإنسانية أو في معظم الأمور الأخرى المطلوبة منه؟

إن المناقب الشخصية وحدها لا تكفي للنجاح بل من الضروري تعزيزها بمناقب مهنية خاصة لتكون أساسا الانجاز ناجح في دور العلاقات الإنسانية وهذه المناقب تتطلب فهما واضحا لأهمية الرأي العام مقدرة لقيادة ديمقراطية. كفاءة لإدارة مؤسسة تربوية. ان دور مدير المدرسة في بناء وتنمية العلاقات الإنسانية دور كبير جدا حيث يعتبر المدير حجر الأساس داخل المؤسسة التربوية لذا يجب على المدير اقامة شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية حول المؤسسة التربوية وداخلها وهي مهمة ليست بالتي يمكن لأي مدير ان يتجاهلها او يتوانى في تحقيقها لأنها سوف تدفع بأهداف المدرسة نحو تحقيق مؤكد ومن أهم هذه الجهات التي ينبغي للمدير أن يهتم بها:

#### أولا: دور مدير المدرسة في بناء علاقات انسانية مع ادارة التعليم:

على مدير المدرسة أن يدعو بين الحين والآخر أفراد جهاز الإدارة التعليمية لجلسات داخل المدرسة يقصد منها توثيق العلاقات الإنسانية بين المدرسة وبين الإدارة. وتعريفهم بالأنشطة ليشعروا أنها

أنشطتهم ويتعاطفون لإنجاحها وإزالة كل العقبات الروتينية من طريقها. وهذه النشاطات مثل الحفلات الصغيرة والندوات والمحاضرات:

- ١- تفعيل قرارات الإدارة التعليمية بالشكل الصحيح.
- ٢- التواصل بشكل مستمر لحل المشاكل التي تواجهه داخل الميدان التعليمي.
- ٣- الترحيب والاستقبال الجيد عند وصول أي فرد من الإدارة التعليمية للمدرسة.
- ٤- تعريف الإدارة التعليمية بوضوح بجوانب العمل في المدرسة.
- ٥- تعاون المدير مع الإدارة التعليمية بشكل دائم فيما يخص تطوير المدرسة.

#### ثانياً: دور مدير المدرسة في بناء علاقات انسانية مع المجتمع الخارجي المحيط بالمدرسة:

لابد لمدير المدرسة أن يدعو أبناء التلاميذ الى حوار دائم معهم بل واشراكهم في تنفيذ برامج في إطار مجالس مستمرة والهدف منها اقامة علاقة انسانية بين المدرسة وابعاء التلاميذ وكلما اهتمت المدرسة باقامة جسور العلاقة الإنسانية بينها وبين المجتمع كلما كانت قادرة على تحمل معاناة التلاميذ والوصول إلى حل لها ويتمثل دور مدير المدرسة في هذا الجانب في النقاط الآتية

- ١- توثيق العلاقة مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحيط بالمدرسة.
- ٢- تفعيل مجلس المدرسة وإشراك أولياء أمور الطلاب وغيرهم من أبناء الحي القادرين على الإسهام في النهوض بمستوى المدرسة.
- ٣- فتح مرافق المدرسة أمام أولياء أمور الطلاب وأبناء الحي للاستفادة منها وفق نظام مرسوم ومحدد.
- ٤- فتح جلسات النقاش أمام أولياء أمور الطلاب وأبناء الحي والمعلمين والهيئة الإدارية فيما يعود على الطلاب بالخير في حاضرهم ومستقبل أمرهم.
- ٥- توعية المجتمع المحيط بالمدرسة من خلال إقامة الندوات والمسابقات الدينية والثقافية والرياضية.

#### ثالثاً: دور مدير المدرسة في بناء علاقات انسانية مع المعلمين:

لا تقتصر العلاقة الإنسانية بين المدير والمعلمين على المجاملات بل لابد أن يخرج إلى حيز التطبيق في العمل المدرسي وتظهر في النواحي التالية:

- ١- تحقيق الانسجام والتعاون مع المعلمين في جلسة دائرية ليتفق المدير والمعلم على معايير التقويم وغيرها .
- ٢- الإسهام في ترشيح المعلمين لبرامج التدريب ورفع معنوياتهم حتى يقبلوا على برامج التحسين.
- ٣- رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهمية المقابلة الأولى له وبحاجة المدرسة اليه وبرغبة الآخرين في التعامل معه.
- ٤- أن يشجع المعلمين على اختلاف مواهبهم وقدراتهم في جهودهم نحو الابتكار والإبداع والتجريب من خلال خطة مرسومة وإشراف ذكي وتوجيه صحيح.
- ٥- أن يعمل بلا فتور على المحافظة على مستوى متميز من العلاقات الاجتماعية بينه وبين المعلمين.
- ٦- أن يؤمن بأن دوره القيادي يعتمد على نجاح جهوده في تنسيق أنشطة العاملين المختلفة للوصول بالمدرسة إلى تحقيق الأهداف المنشودة

#### رابعاً: دور مدير المدرسة في بناء علاقات انسانية مع الطلاب:

إن إقامة هيكل متكامل من العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والتلاميذ هو من أكثر موجبات التربية السليمة. ولكي يقيم المدير علاقة إنسانية مع التلاميذ لابد أن يأخذ بعين الاعتبار بعض النقاط

١- الالتقاء بالمتفوقين في اجتماعات والتحاور معهم.

٢- إقامة أيام مفتوحة بتخطيط زمني على مدار السنة الدراسية . ٣- تشجيع الفصول على المنافسة في تجميل الفصول دون إشراف وتبذير. ٤- ممارسة دور الأب مع التلاميذ.

٥- القيام بعملية التوجيه والارشاد للتلاميذ.

٦- القيام بعمل محاضرات وندوات لتنبية التلاميذ لبعض المخاطر المحدقة بهم مثل المخدرات.

٧- تلبية احتياجات التلاميذ التي يرغبون بها سواء رياضية أو اجتماعية أو غيرها.

### **ثقافة الحوار في المؤسسات التربوية كأحد العوامل المؤدية لعلاقات مميزة داخل المؤسسات التربوية:**

مفهوم الحوار: الحوار في اللغة يعني المراجعة ويتحاورون يعني يتراجعون الكلام والمحاورة مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة وقد ذكر ابن منظور في لسان العرب أن معنى (حور): الرجوع عن الشيء وإلى الشيء وحوار إلى الشيء رجوع عنه واليه ومنه قوله تعالى في سورة الانشقاق آية ١٤: (إنه ظن أن لن يحور) أي يرجع إلى ربه.

والحوار في الاصطلاح هو: نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء وابتعد عن الخصومة والتعصب

ويعد الحوار أحد أشكال التواصل الشفهي لأنه عبارة عن تبادل الحديث بين فردين أو أكثر بطريقة منظمة تهدف إلى كشف وتحليل الموضوعات وتحقيق أكبر قدر ممكن من الفهم والإفهام عن طريق مراجعة الكلام وتداوله بحكمة بين الأطراف المشاركة فيه وهو أسلوب قائم على إبداء الرأي بصراحة وموضوعية وتفاعل وإيجابية بين أطرافه ويتطلب الموضوعية في طرح الآراء المختلفة بحيث يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وتطوير مهارات عقلية واجتماعية لدى الأفراد المشاركين فيه.

وقد يتحول الحوار إلى الجدل حينما تشدد الخصومة ويحدث التنازع بين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه.

وقد يتحول الحوار إلى مناظرة حينما يتردد الكلام بين طرفين يسعى كل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره.

وعند النظر إلى أصول الحوار نجد أنه وجد مع الإنسان بل وجد قبل وجود الإنسان ومن ذلك ما جاء في القرآن الكريم من حوار الله سبحانه وتعالى وإبليس - لعنه الله - عند خلق آدم عليه السلام (قال يا إبليس ما منعك أن تسجد لما خلقت بيدي أستكبرت أم كنت من العالين \* قال أنا خير منه خلقتني من نار وخلقته من طين \* قال فاخرج منه فإنك رجيم)

وجاء الحوار أيضا في الحضارات اليونانية القديمة بل إنه أصبح عندهم ذا ملامح متميزة كما عند سقراط الذي اعتمدت طريقته على طرح الأسئلة والأجوبة ومناقشة الإجابات عن طريق الأسئلة أيضا.

وحيثما جاء الإسلام سعى إلى تحرير العقول من القيود الوثنية العالقة وهدم الفلسفات الإغريقية القديمة وأرشد الناس إلى الهدى والصواب وعرفهم بخالقهم وكان الهدف الرئيس من الحوار في الإسلام وصول الناس إلى الحقيقة بالطريقة التي تعمق الإيمان في نفوسهم وتشرح صدورهم لذلك فإن الإسلام يرفض الحوار المفضي إلى الجدل الذي يحول الإنسان إلى جدلي لا هم له إلا التغلب على خصمه لذلك قامت فلسفة الحوار في الحضارة الإسلامية على ثلاث قواعد هي:

١ – الإيمان بالله عز وجل ورسله وكتبه وتقوى الله والتواضع معه والثقة في نصره والاعتزاز بالحق والتشبث به.

٢ – التأدب بأخلاق الإسلام والتأسي بسيرة النبي صلى الله عليه وسلم وسيرة صحابته الكرام في الحوار ومخاطبة الناس من منطلق الإيمان بوحدة النوع الإنساني " كلكم لأدم وأدم من تراب ".

٣ – البحث عن الحق والسعي إلى الحقيقة والتماسها والقصد إلى ما فيه الصالح العام من شتى الطرق التي ليس فيها انحراف.

مكونات ثقافة الحوار:

لكي نؤسس لثقافة الحوار لا بد من السير في بعدين متوازيين:

١. القناعات والمبادئ: وتشمل:

الإيمان بالحوار وسيلة للتواصل بين البشر

الإيمان بقيمة رأي الآخرين

الإيمان بحق الآخرين في التعبير عن رأيهم

٢. الممارسات والمهارات: وذلك من خلال

ممارسة الحوار مع آخرين

الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم

التحلي بأداب الحوار.

**فنيات الحوار الفعال:** يمر الحوار بثلاث مراحل مهمة هي: مرحلة الإعداد ومرحلة التنفيذ ومرحلة التقويم ولكل مرحلة فنيات ومهارات خاصة بها وذلك على النحو التالي:

**أولاً: مرحلة الإعداد:** ينبغي في هذه المرحلة توافر مجموعة من الفنيات التي تمكن المحاور من القيام بعدة مهام من أهمها:

- اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة.
- تحديد الهدف من الحوار والتعرف على الغرض الخاص منه بطريقة إجرائية واضحة.
- تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنياً وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار.
- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار.
- التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع واختيار النموذج الملائم لتنظيم الأفكار حسب طبيعة الموضوع.
- إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط.
- التخطيط لبدء الحوار وللمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع.
- التخطيط لخاتمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينتهي به المتحدث كلامه.

- إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار.

**ثانياً: مرحلة التنفيذ:** تحتوي هذه المرحلة على عدة فنيات منها:

- التعريف بأطراف الحوار ويمكن أن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه.
- استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون.
- الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة بدون استئذان.
- توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر.
- استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح.
- الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ والزلل.
- الحذر من الجدال العقيم الذي لا فائدة منه.
- تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار تمهيدا للرد عليها أو الاحتفاظ بها إذا كانت مهمة.

**ثالثاً: مرحلة التقويم:** وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على عدة فنيات منها:

- تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة.
- مراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار.
- تحديد النقاط الإيجابية والسلبية التي حدثت أثناء الحوار.
- التعرف على أسباب الأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية.

**معوقات الحوار:**

هناك عدة معوقات تحول دون نجاح الحوار وفعاليتها ومنها:

- ١- المراء: إذا حرص كل محاور على إبطال كلام محاوره والاعتراض على أي رأي يبديه لمجرد الاعتراض وتخطئة الطرف الآخر بغير وجه فهذا مراء، ويفسد الحوار حينما يتحول إلى مراء يفسد الحوار وإذا فسد الحوار فإنه لا يستمع إليه ولا يستفاد منه.
- ٢- عدم القناعة بالتعددية والاختلاف: لا شك أن التنوع هو أساس الحوار وفي نفس الوقت هو الذي يجعل الحوار ضرورياً والله سبحانه وتعالى لم يجعل الناس أمة واحدة: (ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين) وكون الناس لم يعودوا أمة واحدة فهذا يعني التعدد والتنوع وتعدد الآراء يأتي عادة من تعدد زوايا الرؤية وإذا لم يكن هناك قناعة بهذا التعدد وهذا الاختلاف سيفسد الحوار ويتحول إلى منازعة وشقاق.
- ٣- الاعتداد بالرأي والتعصب له: يفسد الحوار إذا كان فيه تعصب واعتداد بالرأي لأن الطرفين سوف يسيران في خطين متوازيين ولن يلتقيان؛ لأن الذي يتعصب لرأيه يطيل الكلام في غير فائدة فتراه يبتعد أحياناً عن الموضوع ويأبى الدخول في صلبه ويتهرب من مواجهة الحقائق التي يوردها محاوره.
- ٤- الغضب: بعض المحاورين سريع الغضب ومثل هذا يصعب إقناعه بالرأي الصحيح فيفسد الحوار ويفقد حيويته وبعض المحاورين إذا اشتد به الغضب يلحاً إلى السب والشتم فتحصل المنازعة والمخاصمة.
- ٥- عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين: من عوائق الحوار عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين فتجد كل منهما يتحدث في موضوع لا يفهمه الآخر أو أنه يتحدث عن أمور لا يستطيع

الطرف الآخر استيعابها ولذلك فعدم وجود قواسم مشتركة بين الطرفين يؤدي إلى أن تستمر المناقشة دون فائدة.

٦- عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار: نظرا لان الحوار عملية تتم بين طرفين أو أكثر والحوار عادة يتضمن طرحا للآراء والأفكار لذا فينبغي لكل طرف الالتزام بالأسلوب المؤدب عند طرح الرأي والفكرة والمحاو الذي لا يلتزم بالأدب أثناء الحوار يسهم في فشل الحوار وفساده لأن الطرف الآخر قد يلجأ لنفس الشيء فيقابل الإساءة بمثلها ومن هنا يفقد الحوار هدفه ويفقد المحاوران مصداقيتهما.

#### الحوار التربوي وفوائده:

إن ما يدعو للحوار مع الأولاد بنين وبنات داخل البيت والمدرسة والحوار بين العاملين في المؤسسات التعليمية سواء كانوا معلمين أو مرشدين طلابيين أو مشرفين تربويين أو مديري مدارس ونحوهما هو الإيمان بضرورة تقبل الطرف الآخر عن طريق التواصل اللفظي وغير اللفظي وهذا الأمر لا يتحقق إلا عن طريق الحوار الايجابي الذي يتيح الفرصة للنمو والتطور والتقدم ، والحوار التربوي الذي ننشده في المؤسسات التعليمية من شأنه أن يقرب وجهات النظر والاتصال والتواصل بين العاملين في تلك المؤسسات وهذا يقودنا لبيان فوائد الحوار التربوي والمتمثلة بالآتي :

- يعزز استراتيجيات بناء العلاقات الايجابية بين العاملين في المؤسسات التعليمية والتربوية من خلال الاحترام المتبادل وتقبل الطرف الآخر ونبذ الصراع بينهم.
- يبني ويعزز ثقة العاملين في المؤسسات التعليمية والتربوية بأنفسهم ويؤكد ذواتهم وانتماءاتهم واستقلاليتهم ويشجعهم على اتخاذ القرارات المناسبة.
- يدرّبهم على تقبل الطرف الآخر وتقبل الاختلاف في وجهات النظر معهم.
- يساعد في تعديل اتجاهات وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ينمي الاكتشاف والمنافسة والمبادرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وروحهم الاجتماعية من حيث تناول قضايا اجتماعية وتربوية مفيدة لهم.
- يبعد مظاهر القلق والخوف والخجل الاجتماعي وتكوين مشاعر ايجابية لديهم نحو الحوار والتحاو مع الأطراف الأخرى.
- يساعد على تصحيح الأخطاء التي يمكن أن تقع في المؤسسات التعليمية من خلال العاملين فيها.
- يتيح الفرصة للطلاب بأن يعبروا عن آرائهم وأفكارهم.
- يساعد في اكتشاف قدرات الطلاب وإمكانياتهم وقدرتهم على تقديم آراء ايجابية لصالحهم.
- يساعد في تحمل المسؤولية وبخاصة في الأمور التي يدلي فيها الطالب برأيه واقتراحه.
- يزيد إحساس الطلاب بأهميتهم وثقتهم بأنفسهم.
- يساعد في الإقبال على الدراسة وحب المدرسة.
- يرفع مستوى الإجابة عند الطلاب.
- يجعل شخصية الطلاب أكثر تقاؤلا.
- يزيد من رغبة الطلاب في مواجهة أعباء الحياة.
- يساهم في حل العديد من المشكلات الطلابية مثل عدم الانضباط والفوضى.
- يزيد من وعي إدارة المدرسة بالمشكلات التي يعاني منها الطلاب.
- ينمي ثقة الطالب في نفسه ويكسبه مهارة التحدث بدون قلق أو خجل.

دور المدير في نشر ثقافة الحوار:

يمكن لمدير المدرسة أن يوظف الحوار تربوياً من خلال الآتي:

- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة والمعلمين

- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة والمدرسين التربويين
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة والمرشدين الطلابيين
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة والطلاب
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة ووزارة التربية والتعليم
- العلاقات الحوارية بين إدارة المدرسة والطلاب من خلال:
- مشاركة الطالب في القضايا المدرسية التي تهم
- الأنشطة الطلابية: مسرح، إذاعة، لقاءات وندوات، .... الخ
- مشاركة الطالب في مجلس إدارة المدرسة.

### الشورى والتعاون قيمتان إسلاميتان تحقق نجاح العلاقات الإنسانية وتحقيق أهداف المنظمة:

**الشورى:** مبدأ أساسي من مبادئ نظام الإدارة في الإسلام، أما شكل الشورى والوسيلة التي تحقق بها فهذه أمور قابلة للتحرير والتطوير وفق أوضاع الناس وملايسات حياتهم. قال الله تعالى لرسوله الكريم وهو يوصيه بأصحابه وأتباعه ( فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر).

يقرر الله تعالى مبدأ الشورى ويلزم به القيادة الإسلامية ومعها الوحي المتتابع الذي ينزل عليها بكليات وجزئيات الرسالة الخاتمة ، لأن تبادل الآراء بين القيادة والمرؤوسين في حرية وإخلاص ، وإظهار ما في كل منها من مزايا ، أو مأخذ من أهم دواعي الوصول إلى أفضل الحلول . هذا بالإضافة إلى أن مبدأ الشورى يجلي بالإخلاص في العمل، ويساهم في رفع الروح المعنوية، ويساعد على تنمية الولاء بالانتماء ويربط العاملين برباط المحبة والوفاء.

إن خير وسيلة لتربية القيادة الرشيدة هو مبدأ الشورى، لأنها تدريب على حمل التبعة، وقد تخطئ المشورة في تقديراتها، ولكن عن طريقها تتعرف كيف تصحح الأخطاء، وكيف تتحمل القيادة تبعات رأيها ومن شاركه فيه، فهي لا تتعلم الصواب بالكامل إلا إذا زاولت الخطأ، وقد تكون هناك خسائر نتيجة لذلك، ولكن لا يهيم إذا كانت الحصيلة في النهاية إنشاء جيل من القادة المدركة المدربة، المقدره للتبعة. الرسول يقول " ما خاب من استخار ، ولا ندم من استشار ، ولا عال من أقتصد " (رواه أحمد) فالشورى ألفة للقيادة ، ومختبر للعقول ، وطريق إلى الصواب . قال الحسن البصري : « ما تشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمورهم » وقال أبو هريرة رضي الله عنه : ما رأيت أحدا قط كان أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ولذلك عندما علم الرسول بقوة القرشيين وكثرة عددهم في غزوة بدر قال لأصحابه : " أشيروا علينا أيها الناس " ، فقال المقداد بن عمرو من المهاجرين : يا رسول الله أمض لما أمرك الله فنحن معك ، والله لا نقول كما قالت بنو إسرائيل لموسى : { فأذهب أنت وربك فقاتلا إنا ههنا قعدون) ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكم مقاتلون. وقال سعد بن معاذ من الأنصار تريدنا معشر الأنصار؟ فقال رسول الله " أجل". فقال: إنا قد آمننا بك واتبعناك فامض لما أمرك الله، فوالذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد. عندها قال الرسول: «امضوا على بركة الله فكأنني أنظر إلى مصارع القوم». ثم ماذا؟ كان النصر المؤزر والفتح المبين.

**التعاون:** قال تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى) وقد جعل الإسلام التعاون من المبادئ الضرورية لبقاء المجتمع فأمر به موجهاً إلى الخير دون إثم أو عدوان، أي موجهاً إلى المصلحة العامة وخير الناس.

قال تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدون) والتقوى تهذب النفوس حتى يسهل عليها تجنب المنكر البغيض والمحرمات واتباع الصالح من الأعمال.

وإذا تحقق التعاون صفت النفوس وفكر الناس تفكيرًا هادئًا سليماً، وقويت الروابط واندفع الانتاج إلى الأمام فالعامل في مصنعه يعطي كل ما يستطيع وصاحب المصنع يقدره ويحفره على ذلك في تعاون بناء.

والمعلم يفنى من أجل إعداد الأجيال والمجتمع يحسن أجره ويعلي شأنه ويرفع قدره، تعاون من أجل أشرف الغايات، والطبيب يعمل ليلاً ونهاراً من أجل تخفيف آلام البشر والمجتمع يعرف قدره ويعطيه حقه المادي والأدبي.

وبر النفوس والقلوب هو صورة إسلامية رائعة للعلاقات الإنسانية التوسيع في المجالس بر، والاعتذار الرقيق عن الخطأ بر، ورعاية حرمة الجار بر، واستعمال الألفاظ المهذبة بر.

قال تعالى (قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى) والصفح عن أخطاء الناس بر، وإشاعة الحب بين الناس بر.

هذه ألوان من علاقات إنسانية قامت على التعاون وأوصى بها الإسلام مؤكداً عليها ساعياً أن تكون في مصاف العبادات ثم تتحول إلى سمات عامة في المجتمع تحقق وحدته وتربط بين أفرادها.

### اتخاذ القرار:

أهمية القرار في الإدارة المدرسية:

زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية، ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، بحيث لم تعد المؤسسة التعليمية تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تحقق عدداً من الأهداف المعقدة والمتشابكة، وما يتطلب ذلك من اتخاذ الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشكلات.

- إن المدرسة بوصفها تنظيماً إنسانياً يقوم المديرين والمشرفون والمعلمون والطلبة فيها باتخاذ قرارات لا حصر لها، وذات تأثير فعال على العملية التربوية، وهذه القرارات يجب أن تكون مبنية من أساس أخلاقي، نابع من حاجات العاملين في هذه المؤسسة التربوية.

- إن الإسهام في اتخاذ القرارات من قبل العاملين في التنظيم المدرسي يساعد على توحيد المجموعة، وتساعد أساليب المشاركة في ربط أهداف الفرد بأهداف المدرسة. وعندما يستخدم أسلوب المشاركة بحكمة فإنه يساعد على نمو قدرات الفرد في مواجهة المشكلات، وفي مهارات التواصل مع الجماعة وديناميكيات القيادة.

- ولعل أهم فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات ذلك الإحساس بالقوة الذي ينتقل لكل فرد من خلال تحقيق ذاته، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات يقلل من مقاومة التغيير وتساعد في عمليات الحفز والرضا عن العمل.

مفهوم صنع واتخاذ القرار:

القرار عملية ذهنية بالدرجة الأولى، يتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة، والإبداع، كما يتطلب درجة عالية من المنطقية بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ويوصف القرار في تلك الحالة بأنه قرار حكيم ورشيد.

تعريف القرار:

- القرار إحدى العمليات الإدارية .
- يشترك فيه أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة أو الجهات ذات العلاقة لحل مشكلة قائمة
- تجمع له أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة القائمة .
- تدرس هذه المعلومات وتحلل .
- توضع حلول للمشكلة القائمة وهذه الحلول يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:
- ✓ أن تكون مستوحاة من أحداث الماضي.
- ✓ أن تكون معبرة عن الاتجاهات السائدة وملائمة للأوضاع والظروف الحالية

✓ أن تكون قادرة على البقاء مستقبلاً لفترة زمنية مقبولة.

القرارات تقوم على بعدين هما:

أ- **مجموعة الحقائق والمعلومات:** وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها.

ب- **مجموعة القيم:** وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية اختيار الأحسن أو الأفضل ، وكذلك تتعلق بالصورة المثلى التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار.

الفرق بين صنع القرار واتخاذ:

يجب التفريق بين جانبيين أساسيين في القرار هما : اتخاذ القرار وهو عملية اختيار بديل من بين عدد من البدائل أو الاحتمالات لتحقيق أهداف معينة . وصنع القرار وهو عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل، أو الحلول الممكنة لها، وتقييمها لاختيار البديل الأكثر ملاءمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة ، وسوف يأتي تفصيلاً أكثر لهذين الجانبين.

- **عملية صنع القرار:** تحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار . وإنما هي في الواقع العملية التي تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر . فصنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء ، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها وذلك لغرض الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع المشكلة قيد الدراسة والبحث.

- **عملية اتخاذ القرار :** هي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية وليست معنى مرادفاً أو بديلاً لصنع القرار ، ومرحلة اتخاذ القرار هي . خلاصة ما يتوصل إليه صانعي القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها أو القضاء عليها.

إن مفهوم عملية اتخاذ القرار هي عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية، وسياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، كما تتضمن الظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن متخذ القرار ، وهي الاعتبارات التي تكونت في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها . فكأن دور متخذ القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية.

إن عملية صنع واتخاذ القرار هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم ، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار . وفي جميع هذه المراحل تحتوى على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل.

مضمون القرار :

يواجه الإنسان في حياته اليومية عشرات المواقف التي تتطلب منه اتخاذ العديد من القرارات . بعض هذه القرارات قد يطول صنعه ساعات أو أيام ، في حين لا يستغرق البعض الآخر سوى دقائق معدودات حتى لا يكاد متخذ القرار يدرك ويحس أنه كان مشغولاً به إن أي قرار إداري يسعى لحل مشكلة ويجب أن يكون له هدف أو أهداف محددة يسعى لتحقيقها . فالقرارات الإدارية ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تسعى الإدارة من خلالها لتحقيق هدف.

مضمون القرار يتوقف على نوعية المشكلة المراد حلها . فكلما كانت المشكلة كبيرة أو معقدة فإن القرار معقد وصعب ، ومن هنا فإن مضمون القرار الإداري يعتمد على نوعية المشكلة المطلوب حلها . ويعبر عن القرار في صور متعددة فقد يكون على شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات وغيرها . فالقرار وسيلة لتحقيق هدف معين ويجب أن تكون هذه الوسيلة متينة وأن يمهد لها الطريق لتصل إلى غايتها بسهولة ويسر .

مراحل صنع القرار:

علماء الإدارة وخبرائها يجمعون على أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن يتضمن عدة خطوات أو عمليات مرحلية متعاقبة هي :

١- **مرحلة تحديد المشكلة أو تعريف المشكلة:** ويسبق هذه المرحلة الإحساس بأن هناك مشكلة تتطلب إصدار قرارات محددة أي الاعتراف بالمشكلة . والمشكلة المحددة جيداً تعتبر نصف محلولة، وإذا أراد المدير أن يحل المشكلة ينبغي أن يصف أعراضها بشكل دقيق وهنا يجب التمييز بين أسباب وأعراض المشكلة، ومن ثم اتخاذ القرار الذي يعالج الأسباب وليس الأعراض. وفي ضوء ما سبق فإن المهمة الأولى في عملية صنع القرار هي العثور على المشكلة التأكد من الحقيقية وتحديد لها .

٢- **مرحلة جمع المعلومات:** وتتخلص هذه المرحلة في جمع البيانات والمعلومات الضرورية والتي لها علاقة بالمشكلة، وتستخدم عدة طرق لجمع المعلومات سواء من خلال الاستفتاءات أو مراجعة السجلات والملفات ذات العلاقة أو من خلال الملاحظة المباشرة ويجب أن يكون مصدر المعلومات موثوق به وأن المعلومات التي تم الحصول عليها صحيحة، وينبغي عند جمع معلومات إدراك أنه لا يمكن الحصول على كل المعلومات التي يحتاجها المدير للوصول إلى اتخاذ قرار، فالاجتهاد والحكمة لا بد منهما في عملية اتخاذ القرار .

٣- **مرحلة تصنيف المعلومات وتحليلها:** في هذه المرحلة يتم فحص وتحليل المعلومات التي تم جمعها ليسهل وضع البدائل واقتراح الحلول الممكنة .

٤- **مرحلة المفاضلة بين الحلول المقترحة:** وتتطلب هذه المرحلة أن تقارن كل حل مقترح مع الهدف المحدد للقرار ، إضافة إلى تحديد مزايا وعيوب كل بديل ، بما في ذلك حجم المخاطرة، وتوضيح الحد الأدنى الذي يمكن تحقيق النجاح عنده في حل المشكلة.

٥- **مرحلة اتخاذ القرار:** في هذه المرحلة يقوم المعني باتخاذ القرار باختيار البديل المناسب وهنا فعلاً يتم اتخاذ القرار . ويتحمل متخذ القرار المسؤولية النهائية عن القرار المتخذ، والمراحل السابقة يمكن أن يشارك فيها أكثر من فرد ولكن في هذه المرحلة متخذ القرار هو المعني فقط عن القيام بها، إذ لا يمكن لأحد أن يتخذ القرار نيابة عن المعني باتخاذها إلا بتفويض منه .

٦- **مرحلة المتابعة والمراقبة:** بعد تنفيذ القرار ينبغي متابعته من أجل تحديد مدى مساهمته التأكد في حل المشكلة . وأثناء المتابعة لمعرفة مدى فاعلية القرار ينبغي التأكد من أن القرار الذي تم الوصول إليه وحل المشكلة لم يترك مشكلات أخرى ( مضاعفات جانبية )، كما أنه يبقى الفترة معقولة ولا يزول أثره في حل المشكلة بعد فترة وجيزة من الزمن، وعندما يحدث ذلك ينبغي إعادة عملية تحليل المشكلة من جديد.

#### و عوامل نجاح القرار الإداري؛

حتى ينجح القرار الإداري يجب على متخذه الأخذ بالمقترحات التالية : ١

- ١- التحليل المنطقي للمشكلة بعيدة عن المؤثرات العاطفية .
- ٢- تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة .
- ٣- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من غير استعجال ولا تردد . ٤- التحلي بالشجاعة وعدم التخوف من اتخاذ القرار بحجة التغيرات المختلفة .
- ٥- تمهيد الطريق للقرار المتخذ وعدم الاكتفاء بإصداره .
- ٦- متابعة نتائج القرارات حتى لا تتحرف النتائج عن المطلوب تحقيقه .
- ٧- اتخاذ القرار يتم باختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة .
- ٨- اتخاذ القرار الذي يقدم أقل نسبة من التكاليف بالقياس بالعوائد المتوقعة .
- ٩- اتخاذ القرار الذي يتناسب مع الموارد المتاحة تدبيرها .
- ١٠- شرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه للمعنيين به .

١١- إدراك صانعي القرار في المدرسة - إدارة التعليم - الوزارة بالأبعاد السلوكية التي قد يتركها القرار على نفسيات العاملين ، سواء كانت هذه الأبعاد إيجابية أو سلبية فمثلاً اتخاذ قرار بتنفيذ برنامج نشاط يحضره

المعلمون في مدرسة ما قد يكون له تأثير سلبي على نفسيات المعلمين ليس لأنهم لا يرغبون في إقامة النشاط والمشاركة فيه ، لكن لأن وقته غير مناسب ويتعارض مع التزاماتهم الاجتماعية.

- ١٢- تطبيق القرارات الهامة والكبيرة على مراحل تتفق مع الموارد المالية ومقدرة العاملين من حيث التنفيذ .
- ١٣- وضوح محتوى القرار للمنفذين ( المعلمين ) بعيدا عن التعقيد ، فكلما زاد الغموض زاد ارتكاب الأخطاء والمخالفات ، وهذا عائد إلى الاجتهاد من المعلمين أو المرؤوسين لتفسير القرار . ١٤- بقاء القرار لفترة زمنية معقولة ، فكلما بقيت القرارات فترة زمنية معقولة لحل المشكلات كلما كانت قرارات رشيدة ، أما إذا انتهى مفعول القرار بعد فترة وجيزة من الزمن فهذا يدل أن القرار غير مدروس وأن المعلومات التي يبني عليها غير واقعية وغير دقيقة مما جعل القرار لا يعالج أسباب المشكلة المراد حلها وربما عالج أعراضها فقط ولهذا عادت المشكلة للظهور مرة أخرى .
- ١٥- تحديد الصلاحيات والواجبات والاختصاصات لكل العاملين ( المعلمين والمرشد الطلابي والمراقب وأمين المكتبة ومحضر المختبر ) ، وتحديد مسؤولية كل شخص فيما يخصه فهذا يساعد على منع الازدواجية كما يساعد على تقسيم العمل كمبدأ هام من مبادئ الإدارة ) .

**ملخص عوامل نجاح القرار الإداري في المدرسة :** هناك عوامل تساعد على نجاح القرار الإداري في المدرسة منها على سبيل المثال :

- ١- الإيمان بأهمية المشاركة في القرار .
- ٢- إشراك أعضاء المدرسة في دراسة المشكلات المختلفة .
- ٣- إشراك أعضاء المدرسة في وضع البدائل المختلفة لحل كل مشكلة ، وتقويم كل بديل .
- ٤- اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب .
- ٥- إعلام العاملين والمعنيين بالقرار في حينه .
- ٦- تقبل ردود الفعل والآراء المختلفة على ما يتخذ من قرارات . ٧- تهيئة البيئة المدرسية لتنفيذ القرار .
- ٨- تقويم القرارات التي تتخذ والإفادة من نتائج التقويم .
- ٩- الالتقاء بالأباء والمعلمين لتدارس أحوال المدرسة .

**أساليب اتخاذ القرارات:**

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة . ويعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات، وتدرج بعد ذلك هذه الوسائل في الصعوبة لتصل إلى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة كما سنرى فيما بعد، يتوقف استخدام أسلوب دون آخر على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير أيضا . وعموما يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب مفصل في اتخاذ القرارات يمكن تطبيقه في شتى الظروف بل كل ظرف يملئ نوع الأسلوب المناسب . إن أي اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على عدة عناصر ، هي:

رأي المدير وتقديره للموقف ، وطبيعة المشكلة ، وطبيعة الظروف الحاضرة ، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب.

**المشاركة في اتخاذ القرار:**

كانت القرارات في السابق تتخذ بواسطة المدير لوحده لكن هذه الصورة تغيرت بسبب مجموعة من العوامل منها:

تغلغل الديمقراطية في الإدارة ، وكبير حجم المؤسسات الحديثة ، وتشعب واجباتها ، وتضخم مسؤولياتها ، والاعتراف بقصور قدرات الإنسان عن الإلمام بكل شيء في كل وقت وتحت أي ظروف. لقد أصبح شيئا مألوفة

أن يلجأ المديرين والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم الرأي والمشورة ويتبادلون الرأي مع مساعديهم وأعاونهم قبل أن يصدر قراراتهم أصبحت هناك قناعات بأن المشاركة في الرأي تحقق الكثير من المكاسب .

إن عملية اتخاذ القرارات بغض النظر عن ديمقراطية القائد أو عدمها إنما هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون، والأقسام، والإدارات المختلفة بالموضوع، وليس جهد شخص واحد فقط.

إن عمليات جمع المعلومات ، وتحليلها ، وتقديم الآراء والأفكار الممكنة وتحقيق الاتصالات الضرورية كلها أمور تتم على مستويات مختلفة داخل التنظيم ويجهد أفراد عديدين. ومن خلال التفرقة بين القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية نجد أن درجات المشاركة لا تخرج عن نموذجين:

١- درجة المشاركة في ظل الأسلوب الديمقراطي : تعدد درجات المشاركة في ظل هذا الأسلوب والقائد عموماً يعتمد على إشراك جميع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه وتواجههم على حد سواء . وتتسم العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه بالإيجابية والتعاون والثقة المتبادلة ، وينعكس ذلك على فعالية ورشد القرار المتخذ.

٢- درجة المشاركة في ظل الأسلوب الأوتوقراطي: وتتراوح درجة المشاركة في ظل هذا الأسلوب بين الأوتوقراطي المتطرف الذي لا يعطي مرؤوسيه أي قدر من المشاركة في عملية اتخاذ القرار فهو يتخذ القرار بنفسه ويفرضه على مرؤوسيه لتنفيذه دون أخذ رأيهم في ذلك وبين الأوتوقراطي المرن الذي يتيح قدرًا محدودًا من المشاركة لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات، وربما يحاول إقناعهم بقراراته قبل أن يطلب منهم تنفيذها.

وفي إطار المؤسسات التعليمية نجد أن المشاركة في صنع القرار تأخذ صورة متعددة في مراحلها المختلفة ، ونادراً ما نجد من المديرين من يستطيع أن يأخذ قراراته منفردة أو بمعزل عن بقية العاملين في المؤسسة التعليمية.

#### المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار:

هناك معوقات إدارية ذات تأثير في عملية اتخاذ القرار من أهمها على سبيل المثال:

١- ضعف نظام حفظ المعلومات والبيانات .

٢- التردد ( عدم الحسم ) .

٣- ضعف الثقة المتبادلة.

٤- التوقيت السيئ لاتخاذ القرار .

٥- الجوانب النفسية الشخصية لصانع القرار .

٦- المشاركة الضعيفة في اتخاذ القرار .

٧- ضعف القيادات و عدم فعاليتها.

٨- المركزية الشديدة و عدم تفويض الصلاحيات.

٩- ضعف نظام الاتصال وانعدام فعاليته.

١٠- الروتين والتعقيد في الإجراءات.

#### القرار الإيجابي والقرار السلبي:

يتبادر إلى أذهان الكثير أن القرار هو أن تصدر أمراً وتلتزم الآخرين بإتياعه، وهذه الفكرة خاطئة فالمدير قد يتخذ قراراً لمواجهة موقف معين يرى أنه الأصح لمعالجة هذا الموقف طبقاً لتوقعاته، ثم يفاجأ بأن اتخاذه لهذا القرار ترتب عليه مخاطر كثيرة. ومثل هذا في الإدارة المدرسية طرد طالب من المدرسة لارتكابه خطأ كان من المفترض حله بطريقة تربوية صحيحة ، مما ينتج عن معالجة تلك المشكلة بهذه الكيفية مشاكل أخرى، حيث دفع ذلك بالطالب المطرود إلى تحطيم سيارات بعض المعلمين أو سرقة سيارة أحد زملائه والهروب بها وربما نتج

عن ذلك حادث مأساوي . كان من الممكن تجنب تلك التطورات بقرار صائب من مدير المدرسة كاستدعاء ولي الأمر مثلا لمناقشة هذه المشكلة، أو تعهد الطالب بعدم تكرار ذلك وتقديم النصيحة له بعيدا عن العشوائية في اتخاذ القرارات ، إن عدم مواجهة الموقف بعد قرارا حد ذاته ، حيث يترك للزمن أمر ذلك العلاج ، فالقصد أن يواجه المدير أو القائد المشكلات بشيء من الواقعية والحكمة مع الشجاعة حتى تكون قراراته صائبة تخدم الجميع ولا يترتب على ذلك مشاكل وأبعاد أخرى للمشكلة الرئيسية.

#### أنواع القرارات:

١- **القرارات المبرمجة :** ويقصد بها القرارات التي تتخذ لمواجهة مشكلات روتينية متكررة تضع الحلول لها من خلال إجراءات ثابتة ومعروفة ومن أمثلة قرارات هذا النوع في مدارسنا قرارات معاقبة الطلاب المتأخرين عن طابور الصباح وقرار المتغييبين دون عذر رسمي وقرار الغش في الامتحان وقرار عدم إحضار الطالب كتبه . وغالبا ما يكون متخذي هذا النوع من القرارات في المستويين الأوسط والتنفيذي فقد يقوم المدير أو وكيله أو المرشد أو لربما قام به المعلم ، ومما يميز هذا النوع أنه يأخذ صفة التكرار ودرجة مخاطرته قليلة أو معروفة وغالبا ما تتوفر لدى متخذ القرار معلومات كافية .

٢- **القرارات غير المبرمجة:** ويتعلق هذا النوع برسم السياسة العامة للمدرسة ومستقبلها من حيث الاتساع أو الانكماش وإنشاء فصول جديدة كما تتخذ في حالة الأزمات والمشاكل المفاجئة مثل الحرائق وانهيار المدارس وحالة سقوط طالب مغمى عليه أو تعرضه لكسور جراء لعب الكرة في المدرسة ... و الأمثلة كثيرة في المدارس ومتخذ القرار غير المبرمج لا بد أن يكون لديه قدرات عالية في القيادة وهو مدير المدرسة في هذه الحالات وعليه تقع الأعباء الثقيل لأن هذا النوع من القرارات لا يأخذ طابع التكرار وليس لديه معلومات حول المشكلة فهذه الظروف أو المشاكل التي مرت على المدرسة مفاجئة ومتغيرة.

## المعيار السادس: ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي في المدرسة

### التقويم الذاتي

يقصد بالتقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى معايير ضمان الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع البيانات والبيانات عن الأداء المدرسي فيالوضع الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد.

يعتبر استخدام المدرسة لأدوات علمية مقننة تحدد مواطن القوة وأولويات التطوير أحد أساسيات التقويم الذاتي للمدرسة

عملية التقويم الذاتي للمدرسة تمر ب ٦ مراحل:



من المهم في عملية التقويم الذاتي للمدرسة أن يشكّل فريق عمل بهدف صياغة خطة المدرسة التطويرية ومتابعة تنفيذها

## فريق التقويم الذاتي (فريق التطوير والتحسين)

يتم تشكيل فريق للتطوير والتحسين من:

- مدير المدرسة 
- مساعد المدير 
- المعلمون 
- ممثلو الأخصائيين والفنيين في المدرسة 
- ممثلو الطلاب 
- أولياء الأمور 

أبرز مهام فريق التحسين فيما يخص التقويم الذاتي للمدرسة

## أبرز مهام فريق التحسين فيما يخص التقويم الذاتي ما يلي:

- التخطيط لعملية التقويم الذاتي
- تحديد طبيعة ونوعية المعلومات والبيانات اللازمة.
- تحديد مصادر المعلومات والبيانات واساليب الحصول عليها.
- تجهيز الأدوات التي سيتم الاعتماد عليها.
- الإشراف على عملية جمع المعلومات والبيانات المطلوبة ومعالجتها كمياً وكيفياً.
- إعداد التقرير النهائي حول الدراسة.

### عملية التقويم الذاتي للمدرسة نظام حيوي مستمر لا يتوقف عند وقت محدد

أهداف التقويم الذاتي: يهدف التقويم الذاتي للمدرسة إلى تقديم أساس موضوعي تنطلق منه المدرسة في بناء خطة التطوير لتحسين الأداء، ويمكن تحديد أهداف التقويم الذاتي للمدرسة في الآتي:

- جمع المعلومات التشخيصية الدقيقة لبناء خطة التطوير على أسس علمية ومنطقية.
- جمع البيانات والمعلومات عن مستويات أداء عناصر العمل المدرسي.
- تفعيل شأن المدرسة بحسبانها وحدة التخطيط والتطوير.
- تنمية الوعي بأن عملية التطوير والتحسين يمكن أن تتم في المدرسة.
- ترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية لدى مدير المدرسة والعاملين فيها من خلال أدائهم، مما يدفعهم إلى تعديل سلوكهم العملي ذاتياً.

- الكشف عن احتياجات المستفيدين المتنوعة.
- تنمية المدرسة لأداء العاملين بها حتى تواكب المستجدات التربوية.
- تقوية روح التعاون بين العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها.
- الاستعداد لأي نوع من أنواع التقييم الخارجي.
- تنمية المدرسة لأداء العاملين بها حتى تواكب المستجدات التربوية. –
- تقوية روح التعاون بين العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها.
- الاستعداد لأي نوع من أنواع التقييم الخارجي.

#### أخلاقيات التقييم الذاتي:

- أن تكون العلاقة بين المشاركين في عملية التقييم الذاتي قائمة على التعاون والثقة التامة.
- أن يراعي أعضاء فريق التميز الأمانة والدقة عند جمع الشواهد وتحليلها.
- عدم المغالاة في إبراز نقاط القوة أو إخفاء مواطن الضعف.
- أن يكون التقييم حقيقيا وصادقا، وليس هدفة إطلاق الأحكام.
- تقدير النقاش، وتجنب الاضطراب أو الخلل في برنامج العمل اليومي للمدرسة
- المحافظة على سرية المعلومات والنتائج وعدم نشرها إلا ضمن ضوابط إدارية محددة.

#### مجالات التقييم الذاتي للمدرسة:



يساعد التقويم الذاتي للمدرسة في إمام قائد المدرسة بسير عملية التعلم في مدرسته ومدى تقدم الطلاب والمعلمين فيها.

ينطلق التقويم الذاتي للمدرسة من رسم صورة شاملة لأدائها تحدد مناطق الضعف والقوة في نواتج التعلم بهدف التعامل معها بصورة علمية.

#### مصادر معلومات التقويم الذاتي:

مصادر المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التقويم الذاتي للمدرسة تحددها طبيعة تلك المعلومات والبيانات، وعموماً هناك نوعان من المعلومات، وهما:

#### أولاً: معلومات كمية:

- أعداد الطلاب. - أعداد المعلمين والإداريين وغيرهم من العاملين في المدرسة. - أعداد الفصول ومساحاتها وقدراتها الاستيعابية. - أعداد المعامل وقاعات ممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة. - أعداد الأجهزة المختلفة، كالحواسيب الآلية وأجهزة العرض وغيرها. - درجات المتعلمين في الاختبارات المختلفة. - نتائج تقويم أداء معلمي المدرسة وإدارييها وغيرهم من العاملين فيها.

#### ثانياً: معلومات وبيانات كيفية:

- رؤية المدرسة ورسالتها. - آراء ووجهات نظر المتأثرين بالممارسات السائدة في المدرسة والمؤثرين في هذه الممارسات. - المعتقدات التربوية التي تشكل إدراك أفراد المجتمع المدرسي واتجاهاته. - النمط الإداري السائد في المدرسة. - خصائص المناخ المدرسي وطبيعة العلاقات بين أفراد مجتمعها.

#### مراحل التقويم الذاتي، بالتفصيل:

##### المرحلة الأولى: التخطيط لعملية التقويم:

١. تشكيل فريق التقويم الذاتي (فريق التميز).
٢. تدريب فريق التقويم على عمليات التقويم الذاتي.
٣. توزيع إطار التقويم وملحقته على أعضاء فريق التقويم الذاتي، رقمية وبشكل مطبوع.
٤. وضع خطة زمنية لتطبيق التقويم الذاتي.
٥. توزيع مهام التقويم على أعضاء فريق التقويم الذاتي.
٦. التأكد من توفر وجاهزية مصادر الشواهد والمعلومات.
٧. تحقق وحدة التطوير من جاهزية المدرسة لتنفيذ عملية التقويم.

##### المرحلة الثانية: تنفيذ التقويم (التطبيق): ١

١. يقوم مدير المدرسة بالإشراف على استكمال أدوات التقويم الذاتي، ومتابعة قيام كل عضو من أعضاء الفريق بتنفيذ المهام المنوطة به.
٢. توزيع استبانة استطلاع آراء أولياء الأمور والمعلمين والطلاب في وقت متزامن مع عملية استكمال أداة التقويم الذاتي.
٣. إجراء مراجعة مستمرة لكافة إجراءات التقويم بما في ذلك التفاصيل المتعلقة بمصادر الشواهد والملاحظات.. يمكن للمدرسة الاستعانة بوحدة تطوير في الحصول على استشارة حول أي خطوة من خطوات تنفيذ التقويم.

### المرحلة الثالثة: توثيق نتائج التقويم:

١. تقوم المدرسة بتوثيق نتائج التقويم كتابيا (ورقياً) في ملف خاص للرجوع إليه عند الحاجة. ٢. تقوم المدرسة أيضا بتوثيق نتائج التقويم إلكترونية في برنامج حاسوبي (قاعدة بيانات).

### المرحلة الرابعة: إعداد تقرير نتائج التقويم:

في هذه المرحلة يتم إصدار نتائج التقويم الذاتي في تقرير متكامل وشامل. ومع أنه لا يوجد نموذج موحد لتصميم محتوى هذا النوع من التقارير إلا أنه يحسن الرجوع إلى التوجيهات التي رصدت في هذا الدليل للاسترشاد بها عند بناء التقرير.

استثمار نتائج التقويم الذاتي: سبق التأكيد في معرض الحديث عن القيم الداعمة لعملية التقويم الذاتي بأنه ليس غاية وفي ذاته، وإنما يمثل أحد مصادر جمع المعلومات الخطة تطوير المدرسة. ولهذا فإن عملية استثمار نتائج التقويم في إعداد خطة التطوير والتحسين تخضع لألية التخطيط التي حددها برنامج تطوير المدارس بالرغم من ذلك فإن نتائج التقويم الذاتي تساعد بشكل مباشر أو غير مباشر في الكشف عن العديد من السلبيات التي يمكن التعامل معها دون الحاجة إلى خطة مبرمجة.. وهذا النوع من السلبيات يمكن أن تتم معالجتها من خلال ما يسمى " الإجراءات الفورية " أو الحلول السريعة ومن أمثلة ذلك ما يتعلق بالمبنى المدرسي كالعجز في الأدوات والتجهيزات أو بعض المرافق أو متطلبات السلامة كطفايات الحريق وأدوات الإسعافات الأولية.. الخ.

توقيت التطبيق ومدته: يخضع توقيت تطبيق التقويم الذاتي والمدة اللازمة لتطبيقه، لعامل رئيس وهو حاجة المدرسة إلى تقويم مستوى أدائها ذاتياً في محاور ومعايير محددة. وبما أن تطبيق أنموذج التقويم الذاتي مرتبط ببرنامج تطوير المدارس، ولغرض توافق عملية تطبيق التقويم الذاتي في المدرسة مع بقية مكونات البرنامج المذكور وبالذات فيما يتعلق بعملية التخطيط للتحسين والتطوير ونظراً لاعتبارات أخرى من أهمها:

- تحقيق الهدف من مرحلة التطبيق الأولى للتقويم الذاتي والمتمثل في التعريف بالتقويم الذاتي والتدريب عليه.

- حاجة بعض مؤشرات الأداء إلى وقت حتى يمكن تقويم مدى تحقق ممارستها.

- عدم تحميل المدرسة أعباء كبيرة في هذه المرحلة.

- استثمار العمليات المرتبطة بالإعداد الجيد والفاعل لجميع خطوات تفعيل أنموذج التقويم الذاتي (تخطيط وتدريباً وتنفيذ).

أبعاد ومجالات ومؤشرات التقويم الذاتي:

**البعد الأول: تقويم نواتج التعلم:** يشتمل هذا البعد على تقويم عدة مكونات تتناول جوانب النمو المختلفة للمتعلم، وهي: المجال العقلي المعرفي المجال الجسمي والحركي، المجال اللغوي، المجال الاجتماعي، المجال الانفعالي، المجال النفسي، والمجال القيمي، ولما كانت ثقافة التقويم الذاتي المدرسي في بداياتها الأولى، فإن هذا الدليل سيركز على تقويم بعض المكونات الأساسية، مع ترك المجال لإبداع المدارس في تقويم المكونات التي ترى أنها ضرورية وفقاً لاحتياجاتها ومتطلباتها، ومكونات نواتج التعلم هي:

- التحصيل الأكاديمي.
- الانضباط والانتظام.
- السلوكيات الإيجابية.
- الصحة.

**البعد الثاني: تقويم الأداء المدرسي:**

يعتبر تقييم الأداء المدرسي من العمليات المهمة في التقويم الذاتي للمدرسة، إذ إن تقويم نواتج التعلم هي البداية في رسم صورة عن درجة فاعلية المدرسة، والتي تقود نتائجها إلى تقويم مختلف محاور الأداء المدرسي، وهذه المحاور هي مكونات أنموذج تطوير المدارس، وقد تم تصنيف كل محور في عدد من المعايير الفرعية، ووضع لكل معيار مؤشرات أداء يتم من خلال تقويمها التعرف على مستويات أداء المدرسة وإنجازاتها على النحو التالي:

المحور الأول، القيادة والإدارة المدرسية:

ويشمل المؤشرات الآتية:

- أن يكون للقيادة التربوية دور رئيس في بناء رؤية تركز على تعليم الطلاب وتعلمهم.
- أن تقوم القيادة التربوية بتطوير عمليات التعليم والتعلم.
- أن تقوم القيادة التربوية بإدارة التغيير وفق منهجية علمية.
- توظيف مهارات الاتصال مع جميع العناصر التعليمية.
- 

المحور الثاني، البيئة المدرسية:

ويشمل المؤشرات الآتية:

- - تحديد احتياجات المدرسة في تنفيذ مكونات أنموذج تطوير المدارس المختلفة.
- توفير مجموعة متكاملة من المواد الدعم احتياجات المتعلمين في المدرسة للتعلم.
- تمكين المدرسة من توظيف طرق إبداعية من تطبيق المنهج ودعم احتياجات المتعلمين.
- أن تكون المدارس مبنية ومجهزة وفق المعايير الوطنية وأن تصان بصورة دورية.
- أن يكون تصميم وتخطيط الفصول الدراسية والمرافق التعليمية مرئياً ويلبي احتياجات المعلمين والمتعلمين.
- توفير مواد التعليم والتعلم لتحقيق أهداف تعليمية محددة.
- توفير تقنية المعلومات والاتصالات عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسبين.
- توفير مصادر التعلم الملائمة.

المحور الثالث المناهج الدراسية:

ويشمل المؤشرات الآتية:

- يمكن تنفيذ المنهج المتعلمين من أن يكونوا مواطنين فاعلين ومسؤولين في القرن الحادي والعشرين.
- يراعي تنفيذ المنهج المرونة مستويات المتعلمين وتتحدى قدراتهم.
- تتيح المناهج فرصة جيدة للتعلم عدة تخصصات مختلفة وربطها بمواقف حقيقية في الحياة الواقعية.

المحور الرابع، التدريس:

ويشمل المؤشرات الآتية:

- وجود طرائق تدريس احترافية تضمن بلوغ كل المتعلمين للأهداف المنشودة.
- توفر طرائق تدريس مختلفة ومتنوعة توفر للمتعلمين فرصاً للنقاش والبحث والاستقصاء والاكتشاف.
- رسم تطلعات عالية المستوى تؤدي إلى إحساس المتعلمين بالتحدي ودعمهم بالطرائق المناسبة واستخدامها بصورة فاعلة.

### المحور الخامس، الأنشطة والبرامج الإضافية:

تعد الأنشطة والبرامج الإضافية داعماً لعملية التعليم والتعلم، مما يتيح للمتعلمين فرصة ثمينة لاستخدام معرفتهم ومهاراتهم وتطبيقها، إضافة إلى أنها تتيح للمعلمين إبراز العلاقات بين المنهج وبين صلته بحياة المتعلم من خلال تطبيقات عملية، وبذلك يتمكن المتعلمون من رؤية الصلة بين ما يتعلمونه وبين المواقف الحياتية سواء أكان ذلك متعلقاً بحياتهم الشخصية أم المجتمع أم العالم، وهذا يشجع المتعلمين على استخدام المهارات تعلموها مسبقاً وتطبيقها لمواجهة مشاكل الحياة الحقيقية. وبهذا فإنه سيكون محفزاً ودافعاً وملهماً لهم لهذا فعند تقويم هذا المحور يجب أن ينظر إلى قدرة المدرسة بصفة عامة والمعلمين بصفة خاصة على تطوير الأنشطة والبرامج الإضافية بما يخدم احتياجات المتعلمين والمجتمع المحلي ويحقق أهداف المنهج.

### المحور السادس، الإرشاد المدرسي ورعاية الطلاب:

ويشمل المؤشرات الآتية:

- توفير خدمات التوجيه والإرشاد والاستشارة لجميع المتعلمين عند الحاجة.
- إتاحة الفرص لجميع المتعلمين لتطوير مهاراتهم الحياتية من خلال المشاركة بمجموعة من النشاطات الاجتماعية.
- تزويد جميع المتعلمين بالمعلومات والتوجيهات التي تساعدهم على اختيار التخصصات الدراسية والوظائف.

### المحور السابع التطوير المهني:

يعد المعلم العامل الرئيس في العملية التعليمية. فهو الذي يرشد الطلاب ويوجههم في المواقف التعليمية، وهو الأقدر على فهم خصائصهم وحاجاتهم، وبالتالي مساعدتهم تكوين عادات ومهارات واتجاهات مرغوب فيها وتنمية قدراتهم، بما يؤدي إلى نجاحهم ورفع مستوى أدائهم، وهذا المحور من أهم المحاور التي ستضمنها خطة تطوير المدرسة فلا يمكن أن تنجح المدرسة إن لم تهتم بتطوير النمو المهني لمنسوبيها وذلك بوضع البرامج التدريبية والإرشادية الهادفة، وبناء المجتمع العلمي المهني داخل المدرسة.

### المحور الثامن، الأسرة والمجتمع:

المدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع. تحس بمشكلاته وتسعى دائماً نحو نموه وتطوره، كما تشير البحوث إلى أن مشاركة أولياء الأمور تحديداً في واحدة من أهم العوامل التي تسهم في نجاح الأبناء في المدرسة، لذا يضع على عاتق المدرسة من خلال خطتها تنمية العلاقات وتوثيقها بين المدرسة وبيئتها المحيطة بها، فلا بد أن تحتوي خطة المدرسة على مجموعة من البرامج الفعالة التي تهدف إلى توثيق علاقة المدرسة بالأسرة ومجتمعها المحلي.

### المحور التاسع، التقويم:

ويشمل المؤشرات الآتية:

- تقويم التقدم الذي يحققه المتعلمون واستخدام هذه المعرفة في التخطيط لعملية التدريس.
- استخدام نتائج التقويم والاختبارات النهائية في قياس الأداء ورفع مستوى المعايير.
- اطلاع أولياء الأمور والمتعلمين بمستوى التقدم بصورة مستمرة.
- تشجيع المتعلمين ودعم جهودهم ومكافأتهم على إظهار سمات شخصية معينة، مثل: المثابرة والمبادرة والاستقلالية.

- اطلاع الطلاب على مستوى تقدمهم، والكشف عن نقاط القوة في أدائهم والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.
- تبصير الطلاب بكيفية التخطيط لعمليات تعلمهم.

#### دور مدير المدرسة في عملية التقويم الذاتي:

يتولى مدير المدرسة قيادة عمليات التقويم الذاتي، ويجب عليه أن يرى أن التقويم الذاتي أداة فعالة لتنفيذ التغييرات، ويبنى اتجاهات إيجابية نحو عملياته، وربما يفوض بعض مسؤولياته وصلاحياته لقيادة عمليات التقويم الذاتي لفرد معين أو فريق مصغر ولا سيما في جمع البيانات والمعلومات عن مجالات معينة وتحليلها وتقديم تغذية راجعة عليها، كما يجب أن يضمن الآتي:

- ١- أن التقويم الذاتي يكون جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي للمدرسة.
- ٢- أن التركيز الرئيس للتقويم الذاتي للمدرسة يكون على تحسين نتائج المتعلمين.
- ٣- تمكين المشاركين في عمليات التقويم الذاتي من التواصل مع بعضهم البعض وتوفير الوقت اللازم لهم للقيام بأدوارهم ومهامهم في عمليات التقويم.
- ٤- تمكين المعلمين من الوعي والإدراك بمهامهم ومسئولياتهم في التقويم الذاتي.
- ٥- تحديد جوانب القوة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير في الأداء المدرسي.
- ٦- الاستماع والإنصات إلى آراء ووجهات نظر الطلبة وأولياء الأمور في عمليات تقويم الأداء.

٧- تشجيع المعلمين على اتخاذ خطوات لزيادة خبراتهم الحالية عندما يجمعون الأدلة والبراهين ويتخذون الإجراءات العملية للتحسين والتطوير، وخطوة تشجيع المعلمين يمكن أن يدخل فيها توضيح فوائد التقويم الذاتي، وكذلك تكريم المعلم المبادر بعملية التقويم الذاتي.. لأن هذه الخطوة من قبل المعلم تقوي دافعيته للتعليم وتؤثر في مستوى تحصيل طلابه وعلى العكس تماماً فإن عدم مشاركة المدرس بأية آراء أو أفكار يتم طرحها من قبل المقيم تجعل المعلم يرى الطابع الغالب على عملية التقويم طابع تسلطي.

والسؤال الذي يطرح نفسه هل هناك نسبة كبيرة من المعلمين يقومون بعملية التقويم الذاتي؟ إذا كان المعلم مقتنع بعملية التقويم الذاتي فهذه القناعة ستعكس إيجابياً على أدائه لأنه سيواكب بشكل مستمر المستجدات ويأخذ بالأفضل من الطرائق والأساليب وسوف يلجأ إلى تصحيح جملة من المسارات في عمله سواء ما يتصل منها بطرائق التدريس أو أشكال التفاعل مع المحيط التعليمي أو ما يتصل منها بالعلوم والمعارف والحقائق العلمية وهذا التصحيح المستمر سوف يبعده كثيراً عن مواقع الزلل والتقصير والإخفاق ويقربه كثيراً من النجاح في عمله.

#### يجب على مدير المدرسة بوصفه القائد لعملية التقويم التحقق مما يأتي:

- ✓ توفير نسخة من إطار التقويم وملحقاته في المدرسة وتوزيعها على أعضاء فريق التقويم.
- ✓ التأكد من تلقي فريق التقويم تدريباً كافية على إجراء التقويم الذاتي.

## المعيار السابع: تقويم الأداء المدرسي والتعليمي وفق معايير مهنية

### مداخل التدريس:

الأطر الفكرية التي يستند إليها مفهوم التدريس عند جماعة ما.

أهم المداخل (الأطر أو الاتجاهات) الشائعة للتدريس وهي:

١- المدخل المنطقي: ويعتمد هذا المدخل على تنظيم المعارف تنظيماً منطقياً، أي على أساس بساطة المعرفة، فترتب المعرفة بدءاً من البسيط إلى المركب أو من المحسوس إلى المجرد.

٢- المدخل التاريخي: ويعتمد هذا المدخل على تقديم المعرفة من خلال دراسة تطور الفكر الإنساني وأساليب البحث في مجال ما، وما نتج عن هذا البحث والتطور من معارف ومنجزات، وما أسهم فيه من علماء وباحثين.

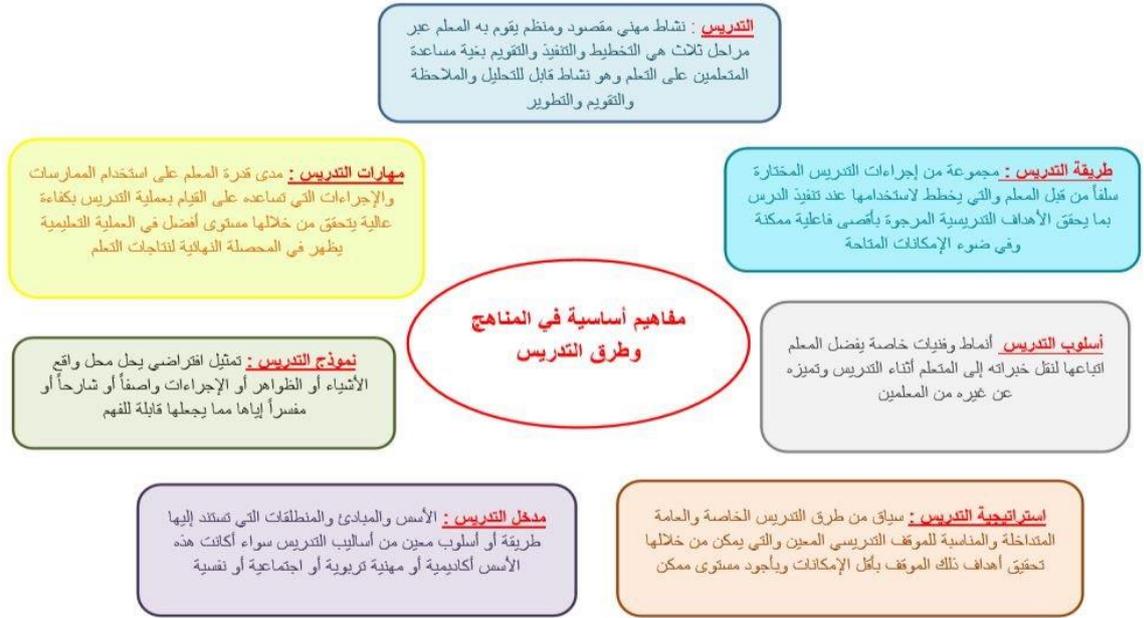
٣- المدخل الديني: ويعتمد هذا المدخل على تقديم المعارف من خلال دراسة نصوص شرعية، سواء أكانت من القرآن الكريم أو السنة النبوية المطهرة، ومن خلال ذلك يمكن التوصل إلى معارف في أي مجال، ولا مانع من تفصيلها وتدعيمها بالعلوم الحديثة ولكن تبقى أهمية وضرورة ربط كل ما يتم التوصل إليه من معارف بالأصول الشرعية، بحيث يبقى للتدريس وجهة معينة تهدف دائماً إلى تعقيد العقائد.

٤- المدخل الكشفي: يعتمد هذا المدخل على تقديم الطلاب إلى المعرفة، وليس تقديم المعرفة إلى الطلاب، ويعني ذلك تزويدهم بالطرق والأساليب التي تمكنهم من البحث والاكتشاف والسير نحو التوصل إلى المعارف بجهدهم أساساً و ببعض المساعدة من الآخرين.

ويعني ذلك بصفة رئيسية عدم تقديم المعارف في صورة منظمة، واستبدال ذلك بمشكلات تتطلب البحث والكشف عن حلول لها، ومن خلال العمل على إيجاد تلك الحلول تنشأ المعارف الجديدة وتتولد.

٥- المدخل الطرفية

٦- المدخل التجريبي وغيرها



### الأسس المعتمدة في اختيار طريقة التدريس

قاعدة: (لا توجد طريقة تدريس يمكن وصفها بأنها أحسن الطرق)

يمكن القول إنه لا توجد طريقة محددة يمكن وصفها بأنها أحسن طريقة في التدريس وينصح بها للمعلمين، وإنما تتحدد الطريقة المثلى ببعض العوامل وهي:

١- أن يختار المعلم طريقة التدريس التي تناسب أهداف الموضوع المراد تدريسه، فتنمية الذوق اللغوي والأدبي لدى الطلاب تحتاج إلى طريقة المناقشة والحوار، أو طريقة الندوات؛ لتبادل الآراء حول قضية شعرية مثلاً، ودروس الصرف تحتاج إلى طريقة القياس أو المحاضرة أكثر من غيرها.

٢- أن تتوفر لدى المعلم المهارات اللازمة لتنفيذ طريقة التدريس بنجاح، فإدراك المعلم منظومة مهارات التدريس متكاملة يمكنه من أن يقرر متى يستخدم المهارات الرئيسية كاستخدام الوسائل التعليمية، أو المهارات الفرعية كالتهيئة أو الصمت أو التعزيز... إلخ.

٣- أن تتوفر لدى المعلم الخصائص الشخصية المناسبة التي تمكنه من تنفيذ طريقة التدريس بنجاح، والمقصود بالخصائص الشخصية السمات الطبيعية التي وهبها الله له في شخصيته وفي ملامح وجهه وصفاته الجسمية التي تعينه على أداء عمله.

على سبيل المثال فإن المعلم الذي ينجح في استخدام "طريقة المحاضرة" غالباً ما نجده يتمتع بشخصية مؤثرة ونبرات صوت قوية، فإذا افتقر المعلم لهذه الصفات الشخصية فستكون محاضراته غير مؤثرة في تحقيق أهدافها، ومن ثم تفشل طريقة التدريس.

مثال آخر: إذا كان المعلم خفيف الظل فعليه أن يوظف ذلك في إضفاء روح المرح على درسه، ومن ثم تناسبه طريقة تمثيل الأدوار أكثر من غيرها. مثال آخر: المدرس الجاد عليه أن يوظف حزمه في

تعليم الطلاب احترام المواعيد والدقة في أداء الواجبات... وهكذا، فكل معلم لديه ما يميزه، ومن ثم عليه أن يوظف تلك المميزات في خدمة الدرس والطلاب.

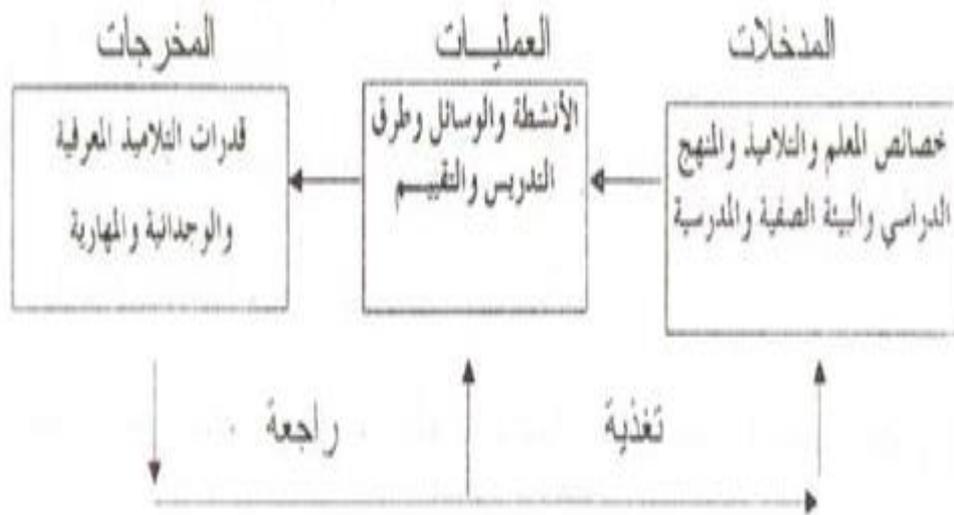
٤- أن يدرك المعلم خصائص النمو لكل مرحلة دراسية وطرائق التدريس التي تناسبها، ففي التعليم العام نجد أن طفل المستوى الابتدائي يتميز بالقدرة على المحاكاة والتعلم السريع للغات في سياقها الطبيعي،

دون تحليل بنيتها وخصائصها، وهو بصفة عامة مازال في مراحل النمو الأولى للعقل والجسم، وبالتالي يحتاج إلى معاملة تختلف عن طالب المرحلة الإعدادية، الذي بدأت تظهر عليه علامات البلوغ وتكوين الشخصية، ونمو بعض مهاراته العقلية كالتحليل والتذوق، أما طالب المرحلة الثانوية فإنه يمر بتغيرات جسمية وعقلية سريعة، تتطلب من المعلم أن يراعيها أثناء تدريسه، كنمو قدرته على الإبداع والتذوق الأدبي نموًا أكبر.

ونخلص الاتجاهات التربوية باختيار طرائق التدريس بـ

١- المعلم نفسه ٢- المنهج أو المحتوى الدراسي والنتائج المطلوب تحقيقها ٣- البيئة والظروف المحيطة بالدرس مثل الزمن المتاح والأدوات المتوفرة

يتكون التدريس الحديث كنظام تربوي - من خطوات متسلسلة وأعمال سلوكية هادفة ومتداخلة يعتمد كل منها على الآخر، ويتأثر به في خصائصه ومعطياته، يتألف هذا النظام من ثلاثة أجزاء متتابعة في الشكل التالي:



المبادئ العامة في التدريس:

التدرج من البسيط إلى المعقد

الانتقال من السهل إلى الصعب

البدء بالمعلوم والتدرج إلى المجهول

التدرج من المحسوس إلى المجرد

البدء من الكل ثم الانتقال إلى الجزء

### المناهج الدراسية وتقويمها مصفوفة المدى والتتابع

يَعْمَد مصمّمو المناهج التعليمية إلى عمل خريطة شاملة، تمكّنهم من رسم أبعاد ومحتويات المنهج المراد تصميمه، ويبدأ بوثيقة المنهج؛ لكونها الخطوة التي من خلالها يتمّ لملمة أوراق الخبراء القائمين على إعداد المناهج للوصول إلى اتّفاقٍ على ما سيتناولها المنهج من مواضيع ومهارات، وخبرات وأنشطة.

وبعد الشروع في عملية بناء المنهج، يركّز الخبراء على عملية المدى والتتابع؛ لأهميتها في عمل تصوّر ذي أبعادٍ تربوية للمنهج، من حيث التعمّق في تناول المواضيع، واختيارها، وآلية تقديم المحتوى بشكلٍ متناغم على مدى السنوات الدراسية.

يمكن وصف عملية المدى والتتابع في عملية تصميم المنهج بمجموعةٍ من الموضوعات التي تُقدّم في مادة دراسية طوال مراحل التعليم العام، ويتمّ إعدادها بواسطة خبراء في مجال المناهج، ويُراعى فيها الالتزام بالخطة الدراسية في المراحل التعليمية، وحدثة المحتوى، والتدرّج، وتتابع محتوى المادة عبر السنوات الدراسية، والتوازن بين الموضوعات كمّاً ونوعاً، والبساطة والوضوح، والملائمة لمستوى المتعلّمين وقدراتهم في كلّ صفٍ دراسي.

يعمل على توضيح تدفّق المفاهيم والأفكار الرئيسة الواردة في محتوى المنهج، بصورة أفقية ورأسية لصفوف التعليم العامّ جميعها، بحيث تُبرز التكامل الراسي والأفقي بين موضوعات المادة الدراسية.

وهو النمط التنظيمي الذي يجب أن تكون عليه الخيارات التعليمية للمتعلّمين على مدى سنوات الدراسة المتتالية، وصف لعملية المقّمة بشكل واضح، والتخطيط وتخطيط المنهج بطريقة تعتمد على تطوّر المفهوم ضمن مدى الخبرات وتتابعها.

تعريف المدى: عملية توسيع محتوى المنهج عند مستوى معيّن من المعرفة

تعريف التتابع: ترتيب عناوين المحتوى، وكلّ من المفاهيم والمهارات في المنهج على مدى السنين، وهو مبنيّ على تقوية مهارات وبنائها من مستوى إلى مستوى آخر.

يجب تحقيق التوازن بين كلّ من عمليتي المدى والتتابع، فإذا ما تمّ التركيز على عملية تقديم المحتوى العلمي بشكل متناسق، فيجب ألاّ يكون على حساب عملية تقديم المحتوى وفق تقدّم سير الطالب في السنوات الدراسية.

## مصفوفة المدى والتتابع في كل المواد:

تتضمن معلومات عن المحتوى الذي يقدم في كل مادة وهي تقسم إلى عدة مراحل للدراسة يراعى فيها:

الالتزام بخطة الدراسة لكل مرحلة من حيث المواد والوقت.

تأكيد سمة المعاصرة للمحتوى.

التأكد من مناسبه لسن المتعلم وقدراته مع مراعاة الفروق الفردية.

كتابة موضوعات المحتوى بوضوح وبساطة واختصار.

مراعاة طبيعة المادة عند تحديد تتابع موضوعاتها ومحتواها (تاريخي - من الكل للجزء - من السهل إلى الصعب .... الخ).

أهم سمات المصفوفة هي: إتاحة الفرصة للنظرة الأفقية للمواد مجتمعة في مرحلة واحدة للربط بين المواد الدراسية المختلفة، ولإيجاد التكامل والترابط بين المواد المختلفة، وإسهامها في إيجاد التوازن في الكم بين المواد.

### مكونات المنهج المدرسي

مكونات المنهج المدرسي بمفهومه الحديث:

يختلف المنهج بمفهومه الحديث عنه بمفهومه القديم، فالقديم كان يتكوّن من المقرر الدراسي، والمعلم، والمتعلم، ومكان التعلم، وأسلوب التعلم، أمّا الحديث فإنّه يتكوّن من:

١. المقررات الدراسية:

وتتضمّن المعلومات والخبرات التي يراد تقديمها للطلبة، ويشترط فيها أن ترتبط بحاجات المتعلم وبيئته ومجتمعهم وان تراعى فيها قدراته.

٢. الكتب والمراجع:

وهي بمثابة العوامل المساعدة للمقررات الدراسية ولها دور مؤثر في عمل المدرس والمتعلم والمنهج بجميع مكوناته.

٣. الوسائل التعليمية بأنواعها المختلفة.

٤. الأنشطة:

لأنّ المنهج الحديث يقوم على أساس نشاط الطالب وإيجابيته في العملية التعليمية، ولا تقتصر الأنشطة على ما يمارسه الطلبة في داخل المدرسة، بل تشمل الأنشطة التي يمارسها في خارج المدرسة وتحت إشرافها، وقد تكون ثقافية أو زيارات ميدانية.

٥. الامتحانات وأساليب التقويم:

للامتحانات أثر كبير في المنهج بفعل أثرها في توجيه عمل المعلم والمتعلم، لذلك حظيت بمكانة مهمة في مجال العمل التربوي، بل عدّت معياراً لجودة العمل التربوي، فإذا ساءت ساءت التربية، وإذا صلحت كانت وسيلة لإصلاح المنهج والتربية، لذا أصبح التقويم ملازماً للعملية التعليمية وله وظائف تشخيصية، وعلاجية.

## ٦. طرائق التدريس:

لطرائق التدريس أهمية كبيرة جداً في تحقيق أهداف التربية؛ لأنّ المعلم لا يعلم بمادته فقط وإنّما بطريقته وأسلوبه وشخصيته وعلاقته بالمتعلمين ومستوى تأثيره فيهم وتأثيره فيه.

## ٧. المباني والمعدات والتسهيلات الإدارية:

تعد المباني المدرسية والمعدات والتسهيلات الإدارية من العناصر الأساسية في المنهج بمفهومه الحديث لما لها من دور في تهيئة المناخ التربوي الملائم للمتعلم كي يتعلم.

## ٨. المعلم:

وله وظيفة مهمة جداً في العملية التربوية فهو الموجّه والمشرف على سير الدرس والمقوم لأداء الطلبة في ظل المنهج.

## ٩. المتعلم:

وهو قطب الرحى ومحور العملية التعليمية وكل مكونات المنهج إنّما وجدت لأجل المتعلم، تعلمه وتعليمه وجعله عنصراً فاعلاً ومؤثراً في المجتمع.

وبعد أنّ مرّت علينا مكونات المنهج القديم ومكونات المنهج الحديث، قد يشترك المنهجان في بعض المكونات في الشكل ولكنهما يختلفان في المضمون.

النظرة إلى المعرفة وتأثيرها على طبيعة محتوى المنهج:

## النظرة البنائية:

ينظر بعض العلماء إلى المعرفة على أنها عبارة عن بناء منظم من الحقائق والمفاهيم وأن وظيفة المدرسة تكمن في قبول تنظيمات المعرفة التي تمت صياغتها من قبل كما هي وما على المدرسة إلا أن تبحث عن الطرق التي تساعد كل متعلم على اكتساب أكبر قدر من المعرفة كلما أمكنه ذلك.

(ترى أن المعرفة غاية في ذاتها، وأنها ضرورة لبناء القدرات العقلية وتنميتها)

## منهج المواد الدراسية المنفصلة

.....

## النظرة الوظيفية:

ينظر بعض العلماء إلى طبيعة المعرفة نظرة سيكولوجية بمعنى أنهم يرون أن المعرفة يجب أن تتمشى في تقديمها وتنظيمها للمتعلم بما يتفق وخصائص نموه واحتياجاته ومشكلاته الخاصة والعامة.

(ترى أن المعرفة ليست غاية بذاتها بل هي وسيلة لحل المشكلات)

## منهج النشاط

.....

## النظرة التوفيقية:

تجمع هذه النظرة في فهمها لطبيعة المعرفة بين كل من التنظيم المنطقي والتطبيق السيكلوجي على أساس أن كل تنظيم له مزاياه التي يمكن الاستفادة منها في خدمة المتعلم دون إحداث خلل في طريقة تنظيم المعرفة وتقديمها له وذلك من منطلق أن التنظيم المنطقي للمعرفة قد يخدم طبيعة تفكير المتعلم ويصبغه بتلك الصبغة المنطقية.

(وهي وفقت بين النظرتين بين الوظيفية والبنائية)

لذا المناهج ركزت على المعرفة والنشاط المتمركز حول الطالب.

المنهج المحوري

### - منهج المواد الدراسية المنفصلة:

يعد من أقدم المناهج وأكثرها شيوعاً حتى الآن.

ينظم فيه المحتوى والخبرات التربوية في صورة مواد دراسية منفصلة، كالفقه والتاريخ والجغرافيا والقواعد والأملاء والكيمياء ومن ثم توزع على سنوات الدراسة.

خصائصه:

١- الفصل بين المواد الدراسية.

٢- الإعداد المسبق للمحتوى.

٣- التركيز على نقل التراث المعرفي.

٤- تهميش دور النشاط المدرسي.

٥- التنظيم المنطقي للمواد الدراسية.

٦- الكتاب المدرسي مصدر التعلم الوحيد أو الأساسي.

٧- المعلم ملقن للمعرفة.

٨- يقتصر التقويم على التحصيل.

٩- يركز على المعرفة.

مميزاته:

١- يساعد على نقل كم كبير من التراث الثقافي للمتعلمين.

٢- سهولة تخطيط هذا المنهج وتنفيذه وتقويمه وتطويره.

٣- قليل التكلفة من الناحية المادية.

٤- لا يحتاج لمعلم محترف.

- ٥-يقدم هذا المنهج المواد إلى التلاميذ بطريقة أكثر عمقا وتنظيماً.
- ٦-يحقق عنصر الاستمرار والتتابع والتكامل في تنظيم محتواها.
- ٧-يعتبر من أفضل المناهج لتنمية القدرات العقلية.
- ٨-اقتصادي بالنسبة لغيره من المناهج.
- ٩-يلاقي قبولا عند عدد كبير من عامة الناس ورجال التعليم عيوبه:

- ١-يركز على الجانب المعرفي فقط.
- ٢-الفصل بين المواد يسبب تفتيت المعرفة.
- ٣-لا يهتم بحاجات المتعلمين ومشكلاتهم.
- ٤-لا يراعي الفروق الفردية.
- ٥-يهمل الأنشطة مما يسبب الملل.
- ٦- يجعل التلميذ سلبي لا إرادة له.
- ٧-تم بناء المنهج على أساس التنظيم المنطقي.
- ٨-عدم تنسيق جهود المعلمين وعدم تعاونهم.

### منهج المواد الدراسية المترابطة

إن هذا المنهج يختلف عن منهج المواد الدراسية المنفصلة لأنه يحاول الربط بين بعض أجزاء بعض المواد التي يدرسها التلاميذ في نفس العام الدراسي.

مجالات الربط:

- ١- الربط بين بعض أجزاء المواد المتشابهة في نفس العام.
- ٢- الربط بين أجزاء مواد غير متشابهة.

مميزاته:

ربما تكون عملية الربط بين بعض المواد الدراسية المنفصلة، من خلال إظهار العلاقات المشتركة فيما بينها، وتوضيحها في ذهن المتعلم، الميزة الوحيدة لهذا المنهج الذي يحاول تقديم المعرفة إلى التلميذ متكاملة، بعكس منهج المواد الدراسية المنفصلة.

عيوبه:

- ١-يصعب تحقيق الربط بصورة واقعية ومنظمة بين جميع المواد.
- ٢-يؤدي سوء تطبيقه إلى مواقف يذهب معها معنى الترابط ذاته.
- ٣-تبقى المواد منفصلة وكل مادة تدرس بشكل مستقل.

٤-يركز هذا المنهج على الجانب المعرفي.

٥-لا يهتم بالفروق الفردية بين التلاميذ كما لا يهتم بأنشطتهم.

٦-يهمل البيئة والمجتمع.

### منهج المجالات الواسعة

يقصد به إزالة الحواجز بين مادتين أو أكثر في نفس مجال الدراسة فيتكون المنهج من عدة مجالات يقوم بتدريسها معلم واحد وبهذا تتوفر الظروف اللازمة لتعلم موضوعات معينة بصورة متكاملة.

وقد استخدم هذا المنهج على نطاق كبير في الصفوف الأخيرة من المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة وذلك لأن هاتين المرحلتين لا تحتاجان إلى تعمق كبير في المواد الدراسية ولا يناسب المرحلة الثانوية. لأنهم يرغبون في إشباع حاجاتهم بتعمق يناسبهم في المادة الدراسية.

وفي الكثير من الأحيان كان الدمج في المواد الدراسية يمثل صعوبة في المادة الدراسية ويؤدي إلى التفكير غير المنتظم عند التلاميذ لأنه لم يحدث سوى تغيير شكلي لعناوين الكتب والمقررات.

أما الدمج الحقيقي المطلوب فلم يظهر في ظل منهج المجالات بالصورة المطلوبة حيث أن فلسفته تدور حول دمج مواد المجال الواحد وإزالة الحواجز بينها وهذا لم يحدث وبقيت الحواجز بينها ومع ذلك فقد استمر هذا المنهج على هذه الصورة حتى الآن في عدد كبير من بلادنا العربية.

ومن أهم مجالات الدمج:

١-مجال العلوم العامة ويشمل الفيزياء، الكيمياء، الأحياء والجيولوجيا.

٢-مجال الرياضيات ويشمل الحساب والهندسة والجبر.. الخ.

٣-مجال المواد الاجتماعية ويشمل التاريخ والجغرافيا والاجتماع

مميزاته:

١-يؤدي إلى التكامل بين الجوانب المعرفية المختلفة.

٢-يعد من أول التنظيمات المنهجية التي حاولت ربط المدرسة بالمجتمع.

٣-يربط المواد الدراسية بحياة التلاميذ وبهذا يساعد التلاميذ على تعلم المواد الدراسية في تنظيم يماثل التنظيم الموجود في واقع الحياة الفعلية ولذا يبقى التعليم أكثر مرونة وأبقى أثرا.

عيوبه:

١-عملية دمج بعض المواد في مجال واحد ليست سهلة، لهذا ظهر دمج المواد في البلاد العربية بشكل سطحي صوري لا يحقق الهدف المنشود.

٢-يركز على الجانب المعرفي أكثر من تركيزه على الجوانب الأخرى المختلفة.

٣-عدم إتاحة الفرصة أمام التلاميذ للقيام بالأنشطة التربوية اللازمة ولذا أصبح التلميذ سلبياً مسلوب الإرادة في معظم الوقت.

## منهج النشاط

مفهومه:

قامت فكرة منهج النشاط على أساس أن المتعلم هو الغاية من العملية التعليمية ويقوم على مراعاة ميول وحاجات المجتمع الذي يعيشون فيه وبرز هذا المنهج كرد فعل للعيوب البارزة في منهج المواد الدراسية بصورتها التقليدية.

سمي بمنهج النشاط لأنه يعتمد على نشاط التلاميذ الذاتي،

ولأنه يُطبق في مدارس رياض الأطفال

خصائصه:

- ١- الاهتمام بميول المتعلمين وحاجاتهم.
- ٢- لا يخطط مسبقاً.
- ٣- الحرص على وحدة المعرفة وتكاملها.
- ٤- العمل الجماعي والتخطيط المشترك.
- ٥- لا يتقيد بالحواجز الفاصلة بين المواد الدراسية.
- ٦- استخدام طريقة حل المشكلات.
- ٧- احتل اللعب دوراً بارزاً في منهج النشاط.

مميزاته:

- ١- مبني على نشاط التلاميذ وعن طريقه يكتسب التلميذ المهارات وتتكون لديه العادات والاتجاهات وتنمو ميوله وقدراته.
- ٢- يتميز التلميذ بالإيجابية في ظل هذا المنهج وبذلك ينح الفرصة أمام التلميذ لتحمل المسؤولية كاملة.
- ٣- يحقق نمواً شاملاً للتلاميذ لأنه يهتم بحاجاتهم جسدياً ونفسياً واجتماعياً وعقلياً.
- ٤- يهتم بميول وحاجات التلاميذ اهتماماً كبيراً مما يجعلهم يقبلون على الأنشطة برغبة صادقة وحماس دائم وجهد متتابع.
- ٥- يهتم بمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ وذلك عن طريق تكليفهم بأنشطة تناسب مع قدراتهم واستعدادهم.
- ٦- دور المعلم في هذا المنهج موجه ومرشد.
- ٧- يعمل على ترابط جوانب المعرفة ووحدها وتكاملها عن طريق إزالة الحواجز بين المعلومات المختلفة.

عيوبه:

صعوبة تطبيق هذا المنهج بالبلاد النامية وذلك للأسباب الآتية:

١-يركز على ميول التلاميذ التي يصعب تحديدها.

٢-عملية تحديد ميول التلاميذ تحتاج إلى متخصصين لأن المعلم بوضعه الحالي لا يمكنه القيام بذلك.

٣-يتطلب تنفيذ منهج النشاط إعداداً خاصاً للمعلمين وتعليمهم مهارات معينة بالإضافة إلى سعة الأفق والذكاء وسرعة البديهة.

٤-يحتاج إلى تصميم خاص للمدارس بحيث تحول غرف الدراسة إلى قاعات اجتماعات وقاعات إلى الأنشطة أو إلى معارض.

### تطوير أداء المعلم

يمكن ذلك من خلال:

١-التدريب أثناء الخدمة / ٢-اللقاءات التربوية / -ورش العمل والنقاش / ٤-القراءات الموجهة

يمكن ابتكار برامج تساعد على تطوير أداء المعلم، على أن تكون بهذه السمات

1. أن يكون للبرنامج أهداف مُحدّدة.
2. أن تعدّ تلك البرامج وفق حاجات المدرسة.
3. ألا تهتم بحاجات المُعلّمين أيضاً.
4. أن يكون للمُعلّمين أنفسهم دورٌ فاعل في التخطيط والتنفيذ للبرامج.
5. أن تقوم على أسس تعليم الراشدين (الكبار).
6. أن ينظر إلى عمليّة تنمية المُعلّم على أنها عمليّة مستمرة ومتراصة.
7. أن تحتوي البرامج أنشطة مُتنوّعة بأساليب مُتعدّدة، ولا تقتصر على أسلوب واحد، ويراعى فيها الفروق الفرديّة.
8. وجود مُدرّبين ومقدمين ذوي كفاءة.
9. أن تقام في أوقات مناسبة للمُعلّمين.
10. أن يتواكب مع تلك البرامج تطوير للمدارس نفسها وما يرتبط بها من جهات رسميّة.
11. أن تكون المدارس مهياًة لتطبيق نتاج تلك البرامج.
12. تحقق التوازن بين النظرية والتطبيق.

### تقويم أداء المعلم

يقصد بأداء المعلم هنا جميع سلوكيات وممارسات المعلم، التي تعبر عن مسؤولياته

المهنية والأكاديمية والثقافية، التي ينبغي أن يقوم بها في مجال عمله، والتي يتم إنجازها

داخل أو خارج المدرسة، والتي تتكامل فيما بينها لتشكل قوة دافعة لعمليات تعلم

التلميذ، باعتبارها الرسالة الأساسية للمدرسة، وفيما يأتي عرض أهم جوانب الأداء

المهني للمعلم.

## تقويم أداء المعلم:

يتضمن تقويم أداء المعلم مجموعة من الأبعاد، منها مفهوم وأهداف وأدوات تقويم أداء المعلم، ومعايير تقويم أداء المعلم بما تتضمنه من مجالات أساسية، وفيما يأتي توضيح ذلك: مفهوم تقويم أداء المعلم

يعد التقويم المستند إلى الأداء، أحد مداخل التقويم الأصيل في معظم المنظمات المعاصرة، ويقصد به تحليل أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم فيه، وقياس صالحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي، وتحملهم لمسؤولية وظائف ذات مستوى أعلى، وتضم عملية تقويم الأداء ثلاث خطوات متميزة وهي قياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بأداء نموذج معين لتحديد الفرق بينهما، وتعديل النحرافات وتصحيحها من خلال خطوات وإجراءات عاجية

## أهداف تقويم أداء المعلم:

- ١- تحسين نوعية التدريس المقدم للتلميذ، باعتباره أحد مكونات العملية التعليمية، وذلك من خلال تحديد نوعية التغييرات المطلوبة من المعلم إلمكانية التحسين المدرسي في شتى المجالات.
- ٢- تشخيص الاحتياجات الفردية للمعلمين، من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء المدرسي، وتوفير التغذية الراجعة لكيفية توجيه التلميذ نحو التعلم الفعال.
- ٣- توفير معلومات يمكن أن تؤدي إلى تعديل أو تطوير مسؤوليات المعلم وتحسين ممارساته المهنية.
- ٤- توفير معلومات تسهم في مكافأة الأداء المتميز، أو الترقية لوظائف قيادية، أو مهام تدريبية أو بعثات خارجية.
- ٥- تنمية المعلم مهنيًا، حتى يستطيع المساهمة بفاعلية في عمليات التطوير المستقبلية، أو التحديث المستمر لمنظومة المنهج المدرسي.

## مجالات تقويم المعلم

يأتي تعدد مجالات تقويم المعلم نتيجة لتعدد المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لديه وهذه المهارات هي:

#### أ- المهارات المعرفية

وهي حصيلة ما كونه المعلم من معلومات وأفكار من خلال سنوات تأهيله كمعلم أو من خلال سنوات عمله بالتدريس، وهذه الحصيلة تتصل بخصائص المدرسة التي يعمل فيها وأهدافها، ووسائل الاتصال وقواته، ونظام المعلومات والحقائق المتعلقة بكيفية تسيير العمل وتطويره وتقويمه.

#### ب- المهارات الإنسانية

وهي تلك المهارات التي تتصل بفهم كيفية التعامل مع أنماط العلاقات الإنسانية المختلفة، فالمدرسة تمثل نسيجاً اجتماعياً بما تضمه من الزملاء، والتلاميذ وعائلاتهم التي تنتمي بدورها إلى شرائح متعددة من المجتمع، بالإضافة إلى علاقات التلاميذ مع بعضهم البعض، وكل هذا يمثل الوسط المدرسي.

#### ج- المهارات الفنية

وهي تلك الخبرة التي يمتلكها المعلم وتبدو فيما يقوم به من أداء تدريسي داخل الفصل مثل مهارات التخطيط السليم للدرس، الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية، التنظيم الجيد للأنشطة المدرسية وغيرها.

#### من يقوم المعلم؟

عملية تقويم أداء المعلم يقوم بها أحد أو بعض أو كل الأطراف الآتية:

#### أ- المشرف التربوي

وهدف المشرف من تقويم أداء المعلم العمل على كشف نقاط الضعف ومحاولة معالجتها وفق متغيرات يحدد المشرف اعتباراتها. ويُعتمد على نتائج تقويم المشرف للمعلم في إعداد برامج الدورات التدريبية. ويستخدم المشرفون في دول مختلفة نماذج أعدت لهذا الغرض قد تختلف باختلاف المرحلة أو المادة الدراسية.

#### ب- مدير المدرسة

يقوم بعملية تقويم وملاحظة مباشرة ومستمرة لنشاط المعلم داخل الفصل وخارجه ويفيد تقويم مدير المدرسة للمعلم في إعطاء حكم حول النواحي الآتية:

– مدى عمل المعلم من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

– مدى معرفة المعلم بواجباته وكل ما يتعلق بالعملية التربوية.

– مدى مواصلته القراءة والبحث والدراسة.

– حسن استعداده للتدريس

– مدى تعاونه مع الآخرين والإدارة المدرسية.

ج- الإدارة التربوية

تقوم هذه الجهة بتقويم المعلم باستخدام عدد من المعايير التي تتضمنها عدد من بطاقات التقويم التي يُطلب من المدير القيام بتعبئتها.

د- المعلمون الآخرون

يمكن الحصول على الكثير من المعلومات التقويمية عن المعلمين كأفراد وعنهم كمجموعة، عندما يقدر بعضهم البعض بحيث يشترك المعلم نفسه في تقدير عمله مع الآخرين عن طريق استمارات أو استفتاءات تُوجه للمعلمين. ولا بد عند اتباع هذه الأساليب في التقويم احترام مشاعر المعلم والتعاون معه والاحتفاظ بأسراره.

هـ- تقويم المتعلمين لمعلميهم

هناك دراسات وبحوث أُجريت حول المعلم لتحديد الصفات التي يتميز بها المعلم الناجح من وجهة نظر المتعلمين، واتفقت هذه الدراسات على عدد من الصفات، ومنها صفة التمكن من المادة العلمية.

**طرق تقويم أداء المعلم**

الأساليب التي يمكن أن يُقوم بواسطتها المعلم هي:

أ- التقويم خلال العمل

وهي ملاحظة المعلم أثناء عمله لجمع المعلومات المتعلقة بنوعية التدريس ومهاراته.

ب- تدريبات الأداء

ويكون ذلك في صورة واجبات أو تعيينات، أو تصميم بعض المواد، وذلك للكشف عن قدرة المعلم على الفهم والأداء.

ج- حقائب العمل

تُعرف بأنها تجميع لمجموعة من الأعمال التي أنتجها المعلم والتي تُسلط الأضواء على المهارات الخاصة به في مجال التدريس.

د- المقابلات

تعتبر من الأدوات الناجحة في جمع المعلومات والتي تعكس تفكير المعلم وقدراته واهتماماته ولكنها في نفس الوقت قد تعكس نوعاً من التحيز الشخصي للمعلم ومن الصعب وضع الدرجات لها بصورة صحيحة ودقيقة.

#### هـ- مراجعة الزملاء

وتتضمن مراجعة المعلمين بعضهم البعض خلال التدريس وتشمل فحص الخطط والوحدات الدراسية والاختبارات وتوزيع العلامات التي يقوم بوضعها المعلمون.

#### و- التقويم الذاتي

ويستخدم للتحقق من نقاط الضعف لدى المعلمين في مهارات التدريس وهو يفيد كمصدر مهم من مصادر المعلومات التي تساعد في تطوير التدريس ولكنه غير مناسب لاتخاذ قرارات متعلقة بالمساءلة والمحاسبة.

#### ز- اختبارات الكفاءة

وتستخدم هذه الاختبارات لإثبات كفاءة المعلم في التدريس وإعطاء الأدلة والبراهين على قدرته على التدريس ومن سلبياتها عدم دقة درجة صدقها.

#### ح- الأثر الذي يحدثه في تلاميذه

وهنا تُحدد قدرة المعلمين ومقارنة مجهوداتهم على أساس اختبارات التحصيل، ويرى العديد من التربويين أن هذه الطريقة لا يمكن الاعتماد عليها خاصة وأن مجموعات التلاميذ ليست متشابهة في القدرات العقلية والظروف البيئية والاقتصادية ونمو العوامل الوجدانية.

#### ط- تحليل عمل المعلم ومناسيب التقدير

وضع خبراء التربية بطاقات لتقويم عمل المعلم تحتوي على: عناصر شخصية مثل الصفات الجسمية، التوافق الاجتماعي والاستقرار الانفعالي والعلاقات المهنية والقدرة على الحكم وغيرها...

#### - محاور تقويم أداء المعلم

هناك عدة محاور يمكن اتخاذها كمعايير يتم الاستناد إليها كمحك مرجعي لتقويم أداء المعلم وهذه المحاور يمكن أن تكون أحد الآتي:

## أ- محور الأهداف

وهنا يُتخذ أحد أنواع الأهداف التعليمية الآتية: الأهداف العامة أو الأهداف الخاصة بالمرحلة التعليمية، أهداف المنهج الدراسي، أهداف الصف الدراسي، أهداف الموقف التعليمي كمحور لتقويم أداء المعلم، والمعيار هنا هو مدى بلوغ هذه الأهداف.

ومن التحفظات حول هذه الطريقة التشكيك في إمكانية التحديد الدقيق للأهداف المتعلقة بالمنهج الدراسي من جهة والمتعلقة بالموقف التدريسي من جهة أخرى.

## ب- محور معدلات الأداء

يمكن تعريفها على أنها الوصف الكمي المكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها المعلم الأعمال المحددة التي تتضمنها وظيفته، والتي تتوقعها الإدارة منه وذلك على نحو مُرضٍ وفي ظل ظروف العمل.

وهناك أربع معدلات للأداء هي:

### – المعدلات الكمية

وتشير إلى عدد الوحدات التي يجب على الفرد إنجازها خلال فترة زمنية معينة على نحو مناسب.

### – المعدلات النوعية

وتشير إلى مدى الجودة في أداء العمل ويستند هذا النوع على عدد من المؤشرات من أهمها: مستوى الدقة، الأثر الذي يترتب عن القيام بالعمل، سلوكيات الفرد المرغوب بها.

### – المعدلات الزمنية

وتشير إلى العمليات المراد إنجازها خلال فترة زمنية معينة.

### – معدلات طريقة أداء العمل

وتشير إلى الإجراءات الموضوعية للقيام بالعمل بالكفاءة المطلوبة.

## ج- محور صفات المعلم

وهو محور يركز على عدد من الصفات المفترض توفرها في المعلم، والدراسات في هذا المجال تركز على عدد من الصفات هي (التعاون – الالتزام بالمبادئ -الانتماء – الصدق – القدرة على تحقيق الأهداف – الدقة في العمل – الحرص على مصلحة المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها).

ومن الأمور الهامة عند التعرض للصفات الشخصية للمعلم وتحديدتها أن تتصف بالآتي:

١- أن تكون متميزة بالعمومية وشائعة بين المعلمين.

٢- من شأنها المساهمة في تطوير العملية التعليمية.

٣- أن تكون مهمة للكفاءة وللأنشطة التي يكلف بها المعلم.

٤- أن تكون متميزة عن بعضها، إلى الحد الذي يحول دون التشابك بين عناصرها.

٥- أن تتضمن الصفات التي تعبر عن إبداع المعلمين وعن قدراتهم على التطوير والتطلع نحو المستقبل.

### مشكلات تقويم الأداء التدريسي للمعلم

يُعد تقويم أداء المعلم أحد أصعب المشكلات التي واجهها البحث التربوي عبر تاريخه الطويل، فقد بدأ البحث في هذا المجال منذ حوالي قرن، ورغم هذا تجمعت معلومات قليلة مفيدة حول هذا الموضوع ومن أهم المشكلات في مجال تقويم المعلم الآتي:

تعدد التعريفات للمفهوم الواحد: في مجال تقويم المعلم يُلاحظ وجود تعريفات متعددة ومختلفة لمصطلحات أساسية مثل: مدرس، تدريس، تعليم... ومن المعروف علمياً أن التعريف الدقيق والواضح للمفاهيم العلمية يُعتبر شرطاً مسبقاً وضرورياً للفهم والتخطيط والتنفيذ الدقيق والتفسير لنواتج البحث التربوي الجيد.

كثرة المصطلحات المرتبطة بمهام المعلم داخل الفصل وخارجه: مثل سلوك، خصائص، كفاءة، عمل، أداء، أفعال... وكل منها يتطلب تعريفاً واضحاً ومحددًا يساعد الباحثين في هذا المجال.

عدم وجود إجماع بين التربويين فيما يتعلق بمكونات أو متغيرات التدريس التي يمكن أن تكون عرضة للفحص الدقيق أو قابليتها للتقويم من خلال أداء المعلم.

- يزيد من صعوبة الحكم على أداء المعلم أنه يعمل وسط متغيرات عديدة يتناوب عليها كل من التلميذ، وتقلبات المناهج الدراسية، وإدارة المدرسة وما تشكله من مواقف تعليمية عديدة يواجهها المعلم

وإذا كانت المشكلات المشار إليها أعلاه مشكلات بحثية، فالمشكلات الواقعية التي تواجه هذا المجال نوضحها في الآتي:

أ- عدم وجود نماذج موحدة للتقييم متفق عليها في النظم التعليمية المختلفة.

ب- عدم وجود اتفاق حول مفهوم التدريس الجيد.

ج- افتقار بعض مديري المدارس والمشرفين الفنيين للكفاءة والقدرة على تحليل التدريس الجيد، وبالتالي قد تتأثر أحكامهم بالذاتية.

د- عدم وجود اتفاق حول القيمة أو الوزن أو الرتبة التي يجب أن تُمنح للعوامل المختلفة المؤثرة في عملية التدريس.

ط- وعلى الرغم من أهمية دور المشرف التربوي في ترقية أداء أهم عناصر العملية التعليمية، ألا وهو المعلم، إلا أن عمل المشرف التربوي تتناوبه بعض العيوب التي تجعل منه أحد مشاكل تقويم أداء المعلم،

ومن أهم هذه العيوب:

خطأ التساهل: أي درجة التساهل التي ينظر من خلالها المشرف للأداء المعين.

خطأ الهالة: يعني ميل المقيم إلى التأثر ببعض جوانب الفرد (المعلم) موضوع التقييم أو بخصاله أو بما يرتسم حوله من هالة أو سمعة أو دعاية.

خطأ التشابه: بمعنى أن ينظر المقيم إلى من يقوم بتقييمهم من خلال إعطائه اعتبارات خاصة بخصال ذاته الشخصية التي يراها في نفسه.

خطأ التوجيه التضخيمي: تضخيم الصفة التي يراها المقوم فيمن يقومه، فيبالغ في تضخيم الميزات أو يبالغ في تضخيم العيوب على حساب الواقع.

خطأ الحلول الوسط: فهناك من الرؤساء أو الموجهين أو ممن يهتمون بالمعلم يؤثرون السلامة وذلك بالركون إلى الحكمة الفائلة خير الأمور أوسطها.

كما أن استقراء الواقع أيضاً يؤكد أنه يترتب على الأخطاء التي تشوب عمل المشرف التربوي الكثير من السلبيات والتي من أبرزها الآتي:

يصبح تقويم المعلم هدفاً في حد ذاته بدلا من أن يكون وسيلة لتحسين أداء المعلم، أي الاقتصار على التشخيص دون العلاج، وبذلك يفقد أهميته في تصحيح مسار العملية التعليمية.

قد يلحق بالمعلم الضرر المعنوي والمادي، لأن بعض الأطراف الأخرى تعتمد على هذا التقويم - بالرغم من عدم موضوعيته- على أنه وسيلة لاتخاذ قرارات تتعلق بالمعلم.

تصبح برامج الدورات التدريبية وسيلة من وسائل النمو المهني غير الفاعلة “فالدورات التدريبية التي يعتمد عليها اعتماداً كلياً في تطوير أداء المعلم، هي دورات تدريبية اسمية يكتفي فيها بإصدار شهادات لا تفيد المشتركين إجرائياً في شيء، لأنها تفتقر للتخطيط السليم للبرامج المطلوبة

## الملاحظة الصفية

### ماهية الملاحظة الصفية:

هي زيارة المعلم في قاعة الصف أثناء ممارسته للتدريس لتقويم أدائه والوقوف على أثره في الطلاب لكي تعتبر زيارة الفصول زيارة حقه، يجب أن يخطط لها ضمن البرنامج العام للإشراف التربوي، وأن تهدف إلى تحقيق هدف، أو أكثر من أهداف هذا البرنامج، ولا يدخل في هذا النطاق، الزيارات العاجلة القصيرة بقصد التفتيش أو التحية. ومن أنواعها مايلي: -

#### أ- الزيارة المفاجئة

وهي التي تكون دون إشعار مسبق والنوع هذا يتناقض مع أهداف الإشراف التربوي الحديث ويهدم جسور الثقة غير أن المعلم يفترض أن يكون دائماً جاهز، لذلك لا بأس بهذا النوع (أحياناً)

#### ب- الزيارات المرسومة "الخطط لها"

هي الزيارة التي يتم تحديد موعدها بالتشاور بين المدير والمعلم وهذا النوع هو أكثر نوع انسجاماً مع أهداف الإشراف التربوي الحديث

#### ج- الزيارات المطلوبة

وهي الزيارة التي تتم بناء على دعوة من المعلم نفسه، وهي نوعان:

١- إما أن تكون بناء على طلب من مدير المدرسة أو المعلم وهذه تتطلب نوعاً من العلمي بلغوا درجة من النضج بحيث لا يخجل أحدهم من طلب المساعدة إذا احتاج إليها، ومنها التشاور حول موقف تعليمي معي أو حل مشكلة عارضة.....الخ.

٢- وإما أن يطلبها المعلم التميز ليعرض على المدير بعض الخطط أو الأساليب الجديدة، أو سجلات متابعة متكررة، وهذا النوع من الزيارات نادر لأنه يتطلب وجود علاقة زمالية خاصة ورفيعة قائمة على تبادل الاحترام والمصلحة المشتركة ولا يجوز لقائد المدرسة أن يتقصر في زيارته على نوع واحد على حساب بقية الأنواع الأخرى وأي زيارة ينبغي أن يُخطط لها وألا تكون مجرد أمر عابر

#### مميزات الزيارات المطلوبة:

- ١- تقضي على ما يمكن أن ينتاب المعلم من ارتباك فيما لو تمت بصورة مفاجئة.
- ٢- الانتباه في الزيارة المطلوبة، يتركز حول ما يشعر المعلم، بأنه بحاجة إليه.
- ٣- تقوي العلاقة بين المدير والمعلم فيما يخدم ويحقق أهداف العملية التعليمية

## مدة الزيارة الصفية وتوقيتها

تستغرق الزيارة الصفية حصة دراسية كاملة تسمح بملاحظة الموقف التعليمي كاملاً ، ومن ثم تفسح المجال لدراسة تعاونية بين رئيس القسم من جهة والمعلم من جهة أخرى في مختلف جوانب هذا الموقف ، وينبغي لرئيس القسم أن يوزع الزيارات الصفية للمعلم الواحد على مدار العام الدراسي توزيعاً متوازناً مراعيًا التوقيت بعدم التقصير أو الإطالة بين الزيارتين .

### إجراءات الزيارة الصفية

#### أ- قبل الزيارة:

- ١ -تحديد أهداف الزيارة.
- ٢ -تحديد موعد الزيارة "حسب ظروف الجدول الدراسي".
- ٣ -معرفة أوضاع المعلم لتكوين فكرة سليمة عن حاجاته.
- ٤ -الاجتماع مع المعلم المزمع زيارته بقصد توطيد العلاقة معه وإزالة الحواجز النفسية.
- ٥ -الإعداد الكافي للزيارة ومراجعة المنهج ومراجعة الموضوعات المقررة.
- ٦ -ترتيب الزيارات الصفية وفقاً للحاجات والأولويات.

#### ب - في أثناء الزيارة (داخل الفصل)

- ١ -أن يدخل المدير غرفة الصف مع المعلم وإذا أضطر إلى الدخول بعد بدء الحصة فيجب استئذان المعلم.
- ٢ -أن يدخل غرفة الصف مستباشراً غير عابس أو مقطب الحاجبي.
- ٣ -أن يجلس في مكان مناسب يسمح له بمشاهدة مجريات الدرس دون مضايقة العلم أو الطالب.
- ٤ - ألا يقاطع المعلم، ولا يتدخل في سير الحصة ولو للصلح خطأ مباشراً أو غير مباشر ويستطيع لفت

نظر العلم إلى تلك الخطاء بعد انتهاء الحصة.

- ٥- أن يمتنع عن الوقوف أو الشئ في الصف أو التفتيش على أداء التلميذ أو التحدث معهم
- ٦- أن يمكث طوال الحصة ما أمكن وإذا حقق أهداف الزيارة وأراد الخروج فعليه أن يستأذن من العلم
- ٧- أن يستأذن العلم لتعرف على مستويات التلميذ، ويفضل استثمار التقويم الختامي في ذلك.
- ٨- أن يشكر المعلم والطلب على جهودهم ويشجعهم بعبارات حافزة عند المناقشة وقبل الانصراف.
- ٩- إذا لاحظ المدير أن المعلم مضطربا أو عصبي المزاج، فأن أفضل ما يفعله هو تأجيل الزيارة إلى وقت آخر.

### ج- بعد الزيارة:

- ١- أن يدون المدير فور خروجه من الصف أبرز الأنشطة التي تمت في الحصة، وملاحظاته عليها.
- ٢- أن يجتمع بالمعلم، لن ذلك يعد نشاطا أساسيا لتحقيق وظيفة الزيارة التربوية.
- ٣- أن يمنح الفرصة للمعلم للتعبير عن رأيه بحرية تامة.
- ٤- أن يتفق مع المعلم على خطة معالجة القصور وتلافيه في الزيارات القادمة
- ٥- أن يشعر المعلم أثناء النقاش بأنه له مكانة ويحترم رأيه
- ٦- أن يدون في سجل المعلم أهم الملاحظات التي تم نقاشها

## خصوصية التعامل مع المعلمين أثناء الزيارة :

**أ- الجدد :** لهم وضع خاص ينبغي أن يراعيه رئيس القسم ، فهو في حاجة إلى أن يكون فكرة عن قدراتهم ، واستعداداتهم وخاصة إذا كانوا غير معدين بشكل مناسب لمهنة التدريس .  
لذلك ننصح رئيس القسم بأن يقوم بزيارة المعلم الجديد في مدرسته في المرة الأولى دون أن يدخل إلى غرفة الفصل ، ويكتفي بالتعرف على المعلم وتوضيح بعض الأنظمة الخاصة بالمادة التي يقوم بتدريسها مثل ( طريقة التحضير - صياغة الأهداف السلوكية - استخدام الوسائل التعليمية ) وهذا كله يجعل الصلة وثيقة بين الطرفين .

**ب- ضعاف المستوى :-** يريد رئيس القسم أن يطمئن منذ بداية العام الدراسي ، على مقدار ما يبذلون من جهد ، لتحسين أعمالهم وسوف يكون سبباً في حرج شديد ، أن يخصهم - دون سائر المعلمين بزيارة فصولهم ، لأنه بذلك يعلن عن ضعفهم على رؤوس الأشهاد ، ولذلك ينبغي أن يزور أقوى المعلمين وضعافهم على حد سواء .

### ما ينبغي مراعاته عن الزيارة الصفية

- ١-الهدف الذي يرمي العلم إلى تحقيقه، ومدى ما له من قيمة وخصوصية وكيفية وأسلوب تحقيقه.
- ٢-مدى ملائمة خطة التدريس، التي أعدها المعلم لتحقيق الهدف المراد تحقيقها، ومدى شموليتها ووضوحها.
- ٣ -طريقة عرض الدرس وهل راعى عناصر الخطة المطلوبة والخبرات التعليمية التي يرغب إكسابها للتلميذ.
- ٤ -العداد الكتابي يكون بالطريقة الصحيحة التي تمكن العلم من وضع الهدف والأساليب والانشطة المستخدمة في شرحه وتقويم هذا الهدف.
- ٥ -الوسائل التعليمية تنوعها إخراجها طريقة وكيفية ووقت عرضها.
- ٦ -سجل التابعة اليومي استخدامه وتفعيله وإشعار الطالب بأهميته.
- ٧ -الالتزام بتوزيع المنهج الدراسي، وتماشي التحضير اليومي مع توزيع المنهج دون زيادة مخلة أو تراجع كبير.
- ٨ -وقوف المعلم تحركاته، الصوت رفعه وخفضه، استخراج النماذج.

- ٩- استخدام أساليب مشوقة ومثيرة لجذب انتباه التلميذ لمتابعة الدرس
- ١٠- استخدام عبارات التحفيز والتشجيع المختلفة للتلميذ بعد وأثناء المشاركة في الدرس.
- ١١- سلامة التعبير وسلامة الأسلوب للاستخدام الوظيفي للغة وعدم التماذي في استخدام العبارات
- ١٢- ممارسة أساليب التقويم المختلفة (القبلي، البعدي، الختامي) أثناء الدرس
- ١٣- انسجام ومشاركة الطلب وتفاعلهم في الدرس، وضع أدوات الطالب وعدم العبث بها.
- ١٤- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ في الميول والجهود، والقدرات وعدم التركيز على نوعية م معينة من الطالب.

### قواعد عامة لنجاح الملاحظة الصفية

- ١\_ يجب أن تكون الملاحظة ذات هدف، وبعيدة عن أسلوب تتبع الأخطاء.
- ٢\_ يجب أن يشترك المعلم في جميع خطوات الترتيب للملاحظة الصفية.
- ٣\_ يجب فصل الملاحظة الإشرافية التي يقصد منها تطوير الأداء عن الملاحظة التقويمية.
- ٤\_ يجب ألا تؤثر الملاحظة على الطلاب، بحيث تؤثر على انتباههم أو تشعرهم بالحرج.
- ٥\_ يجب أن تؤثر الملاحظة على سير الدرس، كأن يقوم المشرف بمقاطعة المعلم.
- ٦\_ عند تسجيل الملاحظات يجب أن يبتعد المشرف عن تقييم السلوك أو الحكم عليه.
- ٧\_ يجب أن تكون الملاحظة وسيلة لا غاية في ذاتها.



## الأسلوب الثاني: الإشراف المصغر

الإشراف المصغر تقنية إشرافية تهدف إلى تنمية الأداء التعليمي الكلي للمعلمين حصيلة لتضافر مجموعة من المهارات الجزئية التي يتم تدريب المعلم على كل واحدة منها بشكل منفصل

. حيث تصمم للمعلم مهمة أو مهمات تعليمية جزئية تحتاج المهارة المستهدفة. ويمكن تنمية المهارة من خلال تنفيذ المعلم أو تأديته للمهمة التعليمية المحددة، وهذا ما يمكن تسميته بـ (الدرس المصغر).

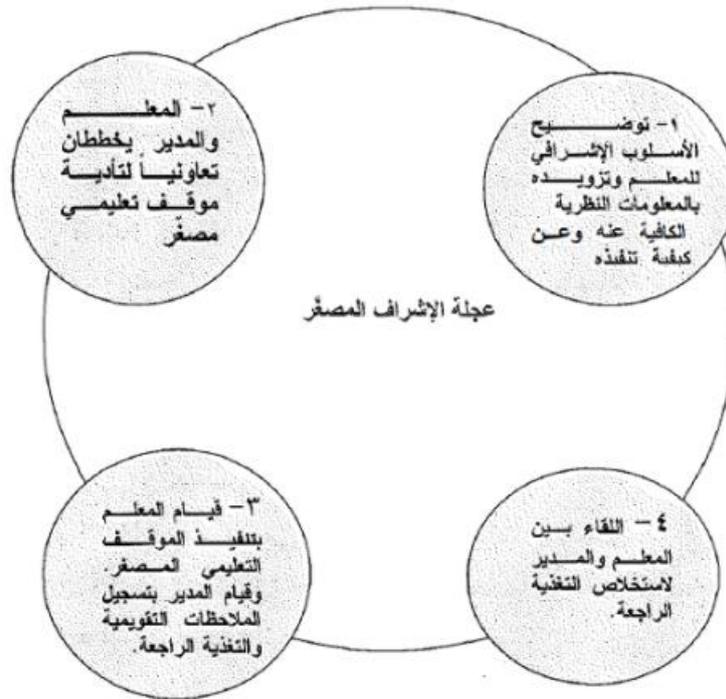
وينفذ هذا الدرس على صف مصغر (لا يزيد عدد طلابه عن ١٠ طلاب) لحصة صفية مصغرة (لا تزيد مدتها عن ١٠ دقائق).

تقوم فكرة الإشراف المصغر على ملاحظة أداء المعلم للمهارة المعينة وتقويم هذا الأداء بشكل دقيق باستخدام أداة مناسبة لقياس المهارة المحددة، ثم تقديم تغذية راجعة للمعلم. بعد ذلك يقوم المعلم بتكرار أداء المهارة ويتكرر تقويمه وتقديم التغذية الراجعة

له ثم تكرار الأداء إلى أن يتقن المهارة بالمستوى المطلوب. بعد ذلك يتم الاتفاق مع المعلم على تطوير مهارات تعليمية أخرى. يكن تدريب المعلم على مهارتين محددتين مترابطتين في موقف تعليمي - تعليمي واحد، مع تمديد زمن

الحصة المصغرة إلى حوالي (١٥ - ٢٠ دقيقة). ويمكن أن يطبق هذا الأسلوب لتقديم درس توضيحي لمجموعة من المعلمين حول مهارة محددة مثل مهارة طرح الأسئلة وتوزيعها، أو مهارة تقديم التعزيز،

أو مهارة مراعاة الفروق الفردية. وفي هذه الحالة قد يقوم المدير المشرف أو معلم متميز بتنفيذ الموقف أو الدرس التوضيحي.



### الأسلوب الثالث: الاجتماعات كأسلوب إشرافي

عادة ما يجتمع المدير مع معلميه لمناقشة أمور عديدة منها ما يتعلق بالعمل اليومي، ومنها ما يتعلق بالاطلاع على التعليمات الواردة من الوزارة أو الإدارة وقد يناقش المدير

مع المعلمين بعض الأمور الفنية مثل نتائج الطلاب وأخذ مقترحات المعلمين لتحسينها. واستنادا لذلك نرى إمكانية توظيف الاجتماعات أسلوبا إشرافيا للرقى بالجوانب الفنية في المدرسة؛ ومن بينها تحسين الأداء التعليمي للمعلمين وتحسين الأداء التعليمي للطلاب والرقى بمستوى تحصيلهم الدراسي.

كما نرى أن هذا الأسلوب الإشرافي جيد شريطة وجود مناخات عمل إيجابية في المدرسة تقوم على التعاون والدعم المتبادل والحرص على التطوير والتجديد.

### تحليل نتائج الطلاب

تحليل نتائج الطلاب، في أبسط صورته، يعني استخراج معاملات السهولة والصعوبة والتميز، ثم استعمال النتائج التي يتم التوصل إليها للتعرف على مدى صلاحية الأسئلة للوصول إلى نتائج وقرارات صائبة.

وهناك طرق إحصائية أخرى يلجأ إليها بعض المعلمين المؤهلين تأهيلا عاليا من خلال استخدام برامج بعينها أو استخدام ملفات الأكسيل كأحد الأدوات التقليدية لتفريغ النتائج واستخلاص البيانات التحليلية

أو عبر برامج إحصائية مدفوعة أو عبر برنامج نور التابع لوزارة التعليم.

### لتحليل أسئلة الاختبار فوائد عديدة من أبرزها:

١- تزويد مصمم الاختبار بالبيانات والاحصائيات الكافية حول مستوى المتعلمين، ومدى تحقق الأهداف التي سعى لتحقيقها، والعمل على تلافي النقص إن وجد.

٢- تسليط الأضواء على مدى مناسبة المادة الدراسية للمتعلمين، والتعديل في محتوياتها لتتلاءم مع جميع فئات الطلبة المتفوقين والمتوسطين والضعاف.

٣- يكشف التحليل أيضا عن مدى صدق الاختبار وشموليته لمختلف جوانب المادة الدراسية، وعن مدى قدرته على التمييز بين الطلاب المفحوصين.

٤- الوقوف على مدى فعالية العناصر المشتتة والتي اشتملت عليها فقرات الاختبار؛ بحيث يتم تثبيت البدائل القوية واستبدال البدائل الضعيفة.

٥- يتيح للمعلم فرصا لصقل خبراته في تصميم الاختبارات واختيار العناصر الاختبارية المشتتة.

٦- إعطاء المعلم فرصة لتطوير الاختبارات التالية وتحسين نوعية الأسئلة التي يشتمل عليها، وذلك بتخليصها من عيوبها.

٧- يُمكن المعلم من تأسيس بنك اختبارات يلجأ إليه في سنوات دراسية قادمة.

٨- تدريب الطلبة على الدقة في فحص العناصر المشتتة بتفكير عميق قبل اختيار الإجابة الصحيحة.

٩- تحليل نتائج الطلاب سيقودنا إلى النقطة المحورية ألا وهي تقويم الطلاب اللاحق على تحليل وتقييم أداءاتهم الدراسي من خلال الاختبارات التي أجروها،

ولنتعرض أهم فوائد تقويم الطلاب كما يلي:

١- تيسير مهمة الإدارة المدرسية: وذلك عبر تشخيص مواطن القوة والضعف في المناهج والمقررات والعمل على تطويرها بكافة الطرق المتاحة ليتلاءم مع مجريات التحديث الزمني الحاصل تباعا

٢- التوجيه والإرشاد: ويمكن للمعلم هنا توجيه وإرشاد طلابه إلى الاستزادة العلمية من خلال قراءات أو نشاطات معينة تعمل على النهوض بمستوياتهم بالإضافة إلى تبادل الخبرات

٣- التنبؤ بمستوى الطلاب: بهدف الاستفادة المستقبلية من القدرات الذهنية والإمكانات الحياتية لهم وتطبيقا لمبدأ اكتشاف القدرات الطلابية

٤- تعريف أولياء الأمور بمستوى أبنائهم: وذلك من خلال البيانات الواقعية التي حصل عليها أبنائهم بهدف إشراكهم في عمليات التقويم التربوية

٥- معرفة مستوى الطالب: ويفيد ذلك في بناء وتصميم الأهداف التعليمية والتي من خلالها يستطيع واضعي الاختبارات تقسيم أسئلتهم بشكل أوضح والوقوف بشكل كبير وأوقع على نسب معاملات صعوبة وتشتيت الطلاب

٦- نقل الطالب من مرحلة إلى أخرى: ويتمثل ذلك في الاختبارات الفصلية الشهرية أو الدورية واختبارات نهاية العام لدلالة أهمية الأسئلة الاختبارية في تقييم وضعية الطلاب بشكل عام

٧- معرفة أثر المواد في التعليم: فمن خلال عمليات التقويم يتمكن المعلم والقائمين على العملية التعليمية بالتعرف على مدى ملاءمة المواد التعليمية والمقررات الدراسية للمستويات الطلابية والبحث في كيفية تطويرها بشكل مستمر

## التغذية الراجعة

هي معلومات عن مدى تحقيق الفرد هدفا ما أو غرضا معيَّنا ولذلك فهي مختلفة في أسلوب المدح أو الاطراء أو الذم فهي تهتم بتعديل الأداء بناء على معلومات مفيدة تقدم للفرد.

### مواصفات التغذية الراجعة البناءة:

تنثير مهارات التكفير العليا

تؤكد حقوق الملتقي

تعترف بالعملية

تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات

محددة وواضحة

تصف السلوك

تفصل بين الشخص وسلوكه

تطرح أسئلة ذات علاقة

تحدد النتائج والعواقب

تتضمن المشاعر الحقيقية للمقدم

### أنواعها:

**تغذية راجعة محايدة:** غير صريحة ولا تقوم بالحكم على السلوك وينحصر دورها في اقتراح الحلول وتطوير الأداء للشخص

**تغذية راجعة إيجابية:** تقوم على التعزيز، مثال: قول المعلم للطالب: بارك الله فيك

**تغذية راجعة سلبية:** انتقاد السلوك الحالي مع عدم تقديم حلول، مثال: قول المعلم للطالب: يجب أن تغير سلوكك للأفضل.

**تغذية راجعة فورية أو مؤجلة:** الفورية ما تقدم في الحال أثناء أداء العمل. المؤجلة ما تقدم بعد انتهاء أداء العمل.

## المعيار الثامن: تفعيل التطوير المهني المستمر لمنسوبي المدرسة

### المدرسة كوحدة تطوير مهني للمعلمين

يُعد التطوير المهني من خلال المدرسة كوحدة للتطوير اتجاها عالميا ظهرت تطبيقاته في كثير من دول العالم خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية التي شهدت بدايات هذا الاتجاه

(يُعتبر تمكين المعلم واحد من المعايير الثمانية التي تم اقتراحها للتحسين المدرسي المستمر)

أهمية اتجاه التطوير المهني من خلال المدرسة كوحدة للتطوير:

- تطوير قدرات المعلمين التعليمية.

- تأهيل المعلمين الجدد في الخدمة.

- حل المشكلات التعليمية.

- تطوير القدرات المدرسية.

- تُعطي المدرسة المسؤولية في تطوير نفسها للارتقاء بعملية التعليم والتعلم.

- تحقق للمدرسة الاستقلالية في إعداد وتنفيذ وتقييم أنشطتها وخطتها التطويرية.

- تعتمد في خططها التطويرية على الحاجات الحقيقية للمدرسة.

- تحقق الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة.

- توثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- تزيد فرص النمو المهني للمعلمين بصورة فعالة من خلال زيادة مشاركة المعلمين في عمليات الإعداد والتنفيذ للمشروع التطويري.

ممارسات التطوير المهني من خلال المدرسة

- نشر ثقافة التطوير في المدرسة من خلال تنمية العلاقات المهنية بين المعلمين، وبينهم وبين المجتمع المدرسي، والمجتمع المحيط.

- تعويد المعلمين على ممارسة البحث الإجرائي؛ من أجل تحسين ممارساتهم والتغلب على مشكلاتهم، والوصول إلى معارف جديدة.

- تمكين المعلمين من جمع المعلومات عن تلاميذهم، وتحليلها، والربط بين ما يمارسونه من أساليب تعليمية وبين تعلمهم، ورصد آثار التغيير كجزء من التقويم الذاتي لممارساتهم المهنية.

- تشجيع المعلمين على المبادرات للتحسين، وبذل الجهود في مجالات تطوير المناهج بالتعاون مع الأطراف ذات العلاقة.

- تمكين المعلمين من تطوير ممارساتهم التدريسية وصقل خبراتهم وتبادلها مع زملائهم داخل وخارج المدرسة.

- إعادة صياغة مفهوم تربية وتدريب المعلمين أثناء الخدمة بحيث يتم الجانب الأكبر منها داخل المدرسة.

- إعادة تنظيم الأعباء التدريسية للمعلمين ونظم تقويم الأداء.
- استحداث نُظم جديدة لإعداد القيادات التربوية من المعلمين المتخصصين في موضوع تقويم الأداء المدرسي وتحسين وتطوير المدارس.
- استحداث الدوريات المهنية المتخصصة في نشر البحوث الإجرائية والتطويرية.
- توجيه المعلمين للقراءات العلمية والمهنية.
- تشجيع المعلمين على مواصلة الدراسات العليا.
- إتاحة الفرص للمعلمين لحضور اللقاءات العلمية الصفية والمهنية مع المختصين والمشرفين التربويين والمشاركة في الدروس النموذجية.
- إطلاع المعلمين على الاتجاهات التربوية وطرق التدريس الجديدة في مجال تخصصهم، عن طريق المؤتمرات والندوات والمحاضرات.
- تقديم الحوافز لرفع النمو المهني للمعلمين.

## المعيار التاسع: استخدام التقنيات المتطورة لتهيئة العمل وإجراءاته

### الإدارة الإلكترونية:

**تعريف /** هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

**تعريف /** هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً لإنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية عبر الشبكات

### أهداف الإدارة الإلكترونية:

- ١- تطوير الإدارة العامة، من خلال خفض الأعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول.
- ٢- تحسين الخدمات، من خلال خفض التنقل، والتوصيل في أي وقت وأي مكان، وسهولة الوصول إلى المعلومات.
- ٣- التقرب من المواطنين.
- ٤- تحسين التنافس الاقتصادي، من خلال استخدام الإنترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.
- ٥- خفض المصاريف، وتكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية.

### أهداف الإدارة الإلكترونية المدرسية

الهدف الرئيس للإدارة الإلكترونية المدرسية هو تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستخدمين بشكل عام، ومساعدة المدرسة على حوسبة عملياتها بما يتوافق مع تحقيق أهداف التربية في المجتمع.

### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

- ١- المتطلبات الإدارية
 

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، قادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة
- ٢- المتطلبات التقنية
 

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير أداء المنظمات في العمل الإداري، إلا أن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- ٣- المتطلبات البشرية:
 

إن توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني يعد العنصر الأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري
- ٤- المتطلبات المالية:

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقق له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة،

فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية،

لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية تحول يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها

٥- المتطلبات التي تتعلق بالأمن المعلوماتي

لقد أصبحت الحاجة ماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات،

خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات.

مستلزمات الإدارة الإلكترونية:

١- بنية شبكية تحتية قوية وسريعة وأمنة.

٢- بنية معلوماتية قوية (نظم معلومات قوية ومتوافقة فيما بينها).

٣- كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.

٤- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة

فوائد الإدارة الإلكترونية:

١- السرعة في إنجاز العمل.

٢- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.

٣- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.

٤- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.

٥- معالجة البيروقراطية والرشوة.

٦- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

٧- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

٨- مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

المهارات اللازمة توافرها في الهيئة الإدارية الإلكترونية في المدرسة

• مهارة استخدام البريد الإلكتروني لتبادل الرسائل والوثائق والمعلومات والبيانات باستخدام الحاسب.

• مهارة استخدام نظام مجموعات الأخبار والتي تعمل على ربط مجموعة من الأشخاص سويًا من خلال قوائم مخصصة لتبادل وجهات النظر.

- توافر مهارة استخدام برامج المحادثة على الإنترنت والتي تساعد على التحدث مع الآخرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة.
- توافر مهارة استخدام الشبكة العنكبوتية التي تمثل مركز المعلومات العالمية، حيث يمكن من خلالها الحصول على معلومات نصية وسمعية ومرئية عن طريق التصفح الإلكتروني.
- مهارة استخدام تطبيقات الحاسب الآلي المختلفة مثل (معالج النصوص، وقواعد البيانات، والجداول الإلكترونية، وبرامج الرسوم، والوسائط المتعددة).
- مهارة استخدام المساحات الضوئية والكاميرات الرقمية.
- مهارة القدرة على نقل الملفات الإلكترونية وإرسالها وتلقيها.
- امتلاك القدرة على استخدام محركات البحث الإلكترونية.
- مهارة التعامل مع شبكات الاتصال المحلية في تنفيذ المهام الإشرافية.
- توفر مهارة تركيب وصيانة الأجهزة الحاسوبية وملحقاتها وشبكات الاتصال.

#### محور الاحتياجات التي تتعلق بمهارة استخدام الحاسب الآلي والإنترنت:

- ويتضمن استخدام الحاسب الآلي والأجهزة الملحقة به وربطها، واستخدام شبكة الإنترنت، واستعمال البريد الإلكتروني في الأعمال الإدارية،
- وتنمية القدرة على استخدام البرامج الإدارية الرسمية، ومعرفة طرائق تحميل البرامج وتفعيلها على جهاز الحاسب الآلي، بالإضافة إلى التدريب
- على أساليب وقواعد البحث في قواعد المعلومات وشبكة الإنترنت، وأساليب التعامل مع نظم إدارة التعليم وكيفية الاستفادة من التطبيقات المتاحة في مجال الإدارة الإلكترونية.

#### محور الاحتياجات التي تتعلق بإدارة الشبكات والتعامل مع قواعد البيانات الإلكترونية:

- ويتضمن الاحتياجات اللازمة للتعامل مع البيانات والمعلومات الإلكترونية، وطرق التعامل مع إدارة المعلومات الرقمية، وأساليب الاشتراك والاستفادة
- من قواعد البيانات المتاحة على شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع قواعد البيانات وأنواعها وأسس بنائها، وأنواع شبكات المعلومات وخصائصها، وأساليب إنشاء الشبكات الإلكترونية، ومهارات التعامل معها.

#### محور الاحتياجات التي تتعلق بالقدرة على حفظ البيانات واسترجاعها:

- ويتضمن الاحتياجات اللازمة لمعرفة طرق تحويل السجلات الورقية إلى ملفات إلكترونية، ومعرفة أساليب الحفظ الإلكتروني للملفات، وكيفية استرجاع المعلومات من نقاط وصول مختلفة، وطرق وأساليب نقل الملفات الإلكترونية، وأساليب تنظيمها وتحديثها.

#### محور الاحتياجات التي تتعلق بأمن المعلومات وسرية البيانات:

- ويتضمن الاحتياجات اللازمة لاكتساب مهارات وأساليب حماية كلمات السر وكيفية تغييرها، ومهارات أساليب النسخ الاحتياطي للمعلومات

وكيفية إخفائها واستردادها، والإلمام بأساليب الحماية الوقائية للمعلومات، ومعرفة أنواع برامج الحماية الإلكترونية وآليات عملها، ومعرفة أخطاء البرامج والتطبيقات التي قد تؤدي إلى فقدان المعلومات،

والمعرفة بأنظمة حماية الشبكات الحاسوبية، من الاختراق وطرق وأساليب تشفير المعلومات، وكيفية التعامل مع برامج الحماية من الفيروسات.

### إضاءة

تعد إدارة الشؤون المدرسية قسم التجهيزات المدرسية المسؤولة عن الإشراف على أقسام ومراكز التقنيات التربوية وتأمين مستلزماتها ومتابعة تفعيلها في المدارس بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة والوزارة

### أقسام التجهيزات المدرسية بإدارة التعليم:

شعبة الأثاث المدرسي / شعبة مصادر التعلم والمكتبات

شعبة تقنيات التعليم / شعبة المختبرات المدرسية

### المهام المناطة بإدارة المدرسة تتمثل في القيام بالاعمال الآتية:

أولاً: أعمال الفحص والاستقصاء

ثانياً: الصيانة الوقائية

وهي اعمال الصيانة التي يجب ان تتم بصفة دورية

ثالثاً: الصيانة الاصلاحية:

هناك أعمال صيانة إصلاحية بسيطة يمكن تأديتها عن طريق إدارة المدرسة

وهناك أعمال إصلاحية كبيرة ومعقدة لا يمكن لإدارة المدرسة القيام بها لذا يجب وضع الترتيبات الخاصة، والتنسيق مع إدارة التعليم التابعة لها المدرسة لإصلاح مثل تلك الأعطال خلال فترة وجيزة، حتى لا تتفاقم تلك الأعطال ويكون لها أضرار جانبية مؤثرة

من مهام إدارة تقنية المعلومات بإدارة التعليم:

تقديم خدمات الدعم الفني المختلفة على الأنظمة والبرامج المختلفة (نظام نور- تكافل-فارس- عين...الخ) للمدارس ومكاتب التعليم في منطقة الرياض.

إجراء أعمال الصيانة الدورية والطارئة لأجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها والبرامج الحاسوبية ومتابعة تنفيذ العقود الخاصة بذلك

رفع الكفاءة التقنية لموظفي/موظفات الإدارة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالوزارة.

تحديد احتياجات الوحدات الإدارية في الإدارة والمدارس التابعة لها من معامل وأجهزة الحاسب الآلي ومتابعة توريدها بعد إقرارها.

تحديد احتياجات المدارس من معامل الحاسب الآلي ومتابعة توريدها وصيانتها.

توفير خدمات الإنترنت في الوحدات الإدارية في الإدارة والمدارس التابعة لها ومتابعة توفرها والإشراف على صيانتها.

بلاغات صيانة الأجهزة وأعطال الشبكة والإنترنت ومعامل الحاسب الآلي يتم من خلال رفع طلب لـ إدارة تقنية المعلومات

#### المستحدثات التكنولوجية:

تصميم ونتاج ثم استخدام كل جديد في مجال تكنولوجيا التعليم، بغرض تحقيق أقصى فاعلية في مواقف التعليم والتعلم وحل مشكلات الاختصاص التعليمية.

المعايير اللازمة لتكنولوجيا المعلومات في إعداد المعلم:

اهتمام المعلم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمسؤولية وبأسلوب أخلاقي.

يختار المعلمون ويطبّقون مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الملائمة.

يمتلك المعلمون القدرة على البحث والتحليل واستعمال المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتلبية الحاجات الخاصة بالعملية التعليمية التعليمية.

يستخدم المعلمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير قدراتهم المعرفية.

يوظف المعلمون في العملية التعليمية التعليمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحل المشاكل وصناعة القرارات الهادفة.

امتلاك المعلمين لمهارات تحسين معدل الإنتاج والتعلم بوساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## المعيار العاشر: تطوير وتحسين الأنشطة المدرسية والخدمات المساندة

يحسن بنا قبل في بداية هذا المعيار توضيح المفاهيم الواردة فيه كالتالي:

### الخدمات المساندة:

وهي كما وردت في منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي والمدرسي كالتالي:

- ١- معامل الحاسب. ٢- مصادر التعلم. ٣- المختبرات والمعامل. ٤- الأمن والسلامة.
- ٥- الإرشاد الطلابي. ٦- النشاط الطلابي. ٧- التوعية الفكرية.

ومن الملاحظ أن النشاط التربوي المذكور في المعيار هو أحد الخدمات المساندة وسيتم التطرق له بشيء من الإيضاح.

### الأنشطة التربوية:

يعرف النشاط التربوي: بأنه عبارة عن أي عمل يقوم به التلاميذ من أجل إنجاز وتحقيق أمر يهدف منه خدمة العملية التربوية، أو يعمل على زيادة خبراتهم الفكرية والجسمية بإشراف وتوجيه من قبل المدرسة، وهي تعرف أيضاً بأنها عبارة عن برامج يتم تنفيذها والقيام بها وذلك بتوجيه وإشراف من قبل المدرسة، وهي مرتبطة بالبيئة المدرسية وأنشطتها المتعددة والمتنوعة وترتبط بعلاقة وثيقة وقوية بالمواد الدراسية وبالجانوب والنواحي البيئية والاجتماعية.

### أنواع الأنشطة التربوية:

تقسم الأنشطة التربوية إلى نوعين:

١. **أنشطته منهجية (صفية):** وهي عبارة عن أنشطة تأخذ أفكارها ومبادئها وأساليب إنجازها من المادة الدراسية المقررة ومن الأمثلة عليها: صحائف الأعمال. دليل الطالب. الملفات التعليمية والأبحاث. الوسائل والمجسمات. الألبومات والمجلات والمعاجم.
٢. **أنشطة محاذية للمنهاج (لا صفية):** وهي نشاطات موجهة للتنفيذ خارج اليوم الدراسي النظامي، وتنبثق عن اهتمامات التلاميذ التلقائية غير المخطط لها، وهي مهمة كاهمية الدرس في البيئة الصفية، ويعبر الطلاب من خلالها عن ميولهم ورغباتهم، ويشبعون حاجاتهم، ويتعلمون الطلاب فيها مهارات أو بعض الصفات يصعب تعلمها في البيئة الصفية مثل التعاون وضبط النفس وإتقان بعض المهارات وغيرها. ومن الأمثلة على النشاطات المحاذية للمنهاج:

- ١- الأعمال الخيرية: وهي التي يتم تنسيقها وإعدادها من قبل لجان تهتم وتُعنى بهذا الموضوع، عن طريق إشراف المعلم المسؤول، ومن هذه اللجان: لجنة الهلال الأحمر، والمقصف وغيرها.
- ٢- الاحتفالات: يتم العمل على إيجاد آلية من أجل التنسيق بين مشرف التلاميذ ومسؤول اللجنة الكشفية وتلاميذ اللجان الأخرى، من أجل التحضير والإعداد مسبقاً لهذه الاحتفالات والمتابعة بشكل مستمر.
- ٣- الرحلات والزيارات: يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الهدف من الرحلات والزيارات يكون من أجل الترفيه والثقافة والتعليم.

إنَّ النشاطات الإبداعية والمشاركة في المنافسات العلمية والثقافية، والمشاركة في المعارض، وجميعها تشرف عليها المدرسة بطرق مباشرة أو غير مباشرة، وتتابعه في التحقيق والإنجاز وفي التقويم، والنشاطات التربوية وتعدد أنواعها، تحتاج إلى وضع الخطط الجيدة من قبل المسؤولين والقائمين عليها، حتى لا تكون هذه النشاطات بطرق عشوائية وفوضوية وغير منظمة، ومن ثم ضياع للوقت والجهد والمال، والعمل بواسطتها على نشر قيم ومبادئ التعاون والعمل الجماعي البناء بما يحقق منها

الخير والنفس لصالح المجتمع والوطن والأمة. دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة التربوية: إن إدارة النشاط المدرسي ينبغي أن تعمل على تحقيق رسالة مضمونها "نشاط ذو جودة عالية، وبيئة تربوية شائقة؛ لإعداد شخصية قيادية متوازنة"، وتطلق برؤية واضحة؛ لإيجاد "نشاط مُمتع، لبناء طالب مُبدع".

ولابد أن يدرك مدير المدرسة دوره التربوي في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لبرامج النشاطات من خلال ما يلي:

- مناقشة جميع ألوان النشاطات واختيار ما يتناسب مع إمكانات المدرسة.
- وضع خطة للممارسة.
- اختيار المعلمين الفاعلين في الإشراف عليها وهنا يجب ان نتوقف عند المهارات الصفات الواجب توافرها في رائد النشاط وهي:
  - التخطيط والتنظيم.
  - تحديد الأولويات.
  - التحليل والاستنتاج.
  - التعرف على الرغبات والميول والاتجاهات.
  - المتابعة والتنسيق والتقييم.
  - الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.
  - استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.
  - التمتع بأخلاقيات الوظيفة.
  - لائق صحياً.
  - القدوة الحسنة.
  - التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.
  - العمل بروح الفريق؟
  - المبادرة.
  - الاحترام والتقدير.
  - الاتزان الانفعالي.
  - سلامة الفكر والمنهج.
  - الثقة بالنفس.
- توفير المستلزمات الضرورية.
- إتاحة الفرصة أمام كل طالب في المدرسة للانضمام للنشاط الذي يناسب ويحقق رغباته
- تحديد الأهداف وتخصيص الأماكن لممارسة النشاط.
- تحديد مسؤولية كل فرد وإيضاح الإطار الذي يعمل فيه.
- استغلال مكتبة المدرسة ومعامل العلوم والنادي العلمي ومعامل الحاسب في المدرسة لخدمة النشاط.
- وضع التصور لإبراز نشاط كل جماعة لكي يتحقق التكامل بين الجماعات ويحدث التنافس.
- تفعيل المناسبات التوعوية من خلال ممارسة الطلاب لها في حصص النشاط.
- إطلاع أولياء أمور الطلاب إنتاج أبنائهم وأخذ آرائهم ومناقشتهم فيه.

برامج جديدة للنشاط المدرسي:

تتجه المدارس الحديثة - بالإضافة للأنشطة التقليدية من جماعات ورحلات وزيارات وإذاعة ومسابقات والحفلات والأيام الترفيهية - إلى تطوير هذه المناشط وإعادة إنتاج محتواها، واستحداث برامج جديدة تناسب التطور العلمي والمعرفي والاجتماعي.

فعلى سبيل المثال لم تعد الإذاعة المدرسية تقتصر على الطابور الصباحي أو الإلقاء المباشر أمام الطلاب، بل أصبح هناك أستوديو مُتخصِّص لإنتاج إذاعة مرئية، يتمُّ بثُّها في جميع قترات الفسح، من خلال شاشات عرض موزَّعة في جميع المراحل أو الصفوف، وبالتالي يتم تدريب جماعات وفرق الإذاعة على مواجهة الكاميرات وعمليات التقطيع والتركيب (المونتاج)، وغيرها من المراحل الفنية للإنتاج الفني.

وفي نفس المجال يتم استحداث دورات متخصصة في التصوير الفوتوغرافي والتلفزيوني ومبادئ التحرير الصحفي) فن المقال - الخبر - التحقيق(، ومبادئ التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت.

كما لم يعد النشاط العلمي مقصوراً على "النادي العلمي" الذي يُمارس فيه الطلاب بعض التجارب من خلال مناهجهم الدراسية - إن تيسر ذلك - أو على تنظيم مسابقات" أوائل الطلبة" التي يُشارك فيها النابغون فقط، وإن كان لها دور أساسي في تحفيز الطلاب على التحصيل والتقدم في علومهم؛ وإنما أصبح "أولمبياداً" علمياً شاملاً مُتعدِّد المسارات) ابتكارات - بحوث(، وكل مسار له نهجه وآلياته وطرق عرضه ومناقشته، بما يعكس تحقيق مبادئ البحث العلمي في نفوس الطلاب، ودعوة الطلاب لتقديم مشروعات تُخرُج حتى في المرحلة المتوسطة، وربما جاء هذا التطور مُتناغماً مع المشاركة في المسابقات والمعارض العلمية الدولية؛ مثل "آيسف" و"إنتل".

ومن التجارب الناجحة في تفعيل النشاط المدرسي تمَّ استحداث ورش مهنيَّة ومهارية لتعليم بعض المهارات والحرف اليدوية والحياتية عموماً؛ كورشه الكهرباء والإلكترونيات، وورشه قيادة وصيانة السيارات، وهذه تستهوي طلاب المرحلة المتوسطة؛ لتطلُّعهم لقيادة السيارات، ومن الجميل أن تتم القيادة والتعامل مع السيارات عن معرفة ومهارة ودراية بجوانبها الهندسية والفنية، وليس مجرد الهواية.

ومن الورش الشائقة للطلاب ورشة صيانة وبرمجة الحاسب الآلي والروبوت، وهذه من شأنها نقل الطالب من مجرد مستخدم للحاسب إلى مُفكِّر بمحتوياته وطريقة تشغيله، ولغات البرمجة، وصناعة الروبوت والتحكُّم فيه بما يفتح آفاقاً ابتكارية أمام العقول الناشئة، وأصبح يعقد العديد من المسابقات في هذا المجال محلياً ودولياً.

ومن البرامج التي يحسن استحداثها في النشاط المدرسي برامج رُواد المستقبل في كافة المهن: "طبيب المستقبل"، "مهندس المستقبل"، وتحرص بعض المستشفيات ومراكز البحث والشركات المُتخصِّصة على تفعيل هذه البرامج مع المدارس الثانوية بوجه خاص؛ حيث يتمُّ ترشيح الطلاب المتفوقين في مجال علمي يجدون أنفسهم وميولهم فيه، ويُنظم لهم دورات بالزيارة والاطلاع على الأقسام المختلفة وجوانب هذه المهنة الفنية والمهارية والعلمية، وآخر ما توصل إليه العلم والباحثون في هذا المجال، ويتمُّ منح شهادات مشاركة للطلاب، تُفيدهم بعد ذلك في التقدم للجامعات في التخصصات التي يميلون لها.

ومن البرامج التي يُحاول البعض تفعيلها من خلال النشاط المدرسي برامج الخدمة العامة والاجتماعية؛ من خلال التعاقد والتشارك مع الجمعيات الأهلية المُتخصِّصة في مجالات البرّ وزيارة المرضى وإعانة الفقراء، وجمع وتدوير الورق والملابس وغيرها من الأنشطة الاجتماعية، والتي تُكسب الطالب حساً اجتماعياً، وتُخرجه من العزلة الفردية، وتجعله محباً للطاء والبذل والتطوُّع في أعمال الخير، ويتم منح شهادات مُشاركة في هذه البرامج، تُفيدهم ضمن سيرتهم الذاتية عند التوظيف والتقدم للوظائف المختلفة.

دور مدير المدرسة في الأنشطة ألا صافية:

التخطيط والتنظيم للأنشطة ألا صافية وإدارتها تخضع من حيث المبدأ لحاجة المنهج وضروراته وإدارة المدرسة وقدرتها، فالإدارة تحدّد النشاط المقترض لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة لمساعدة التلاميذ على تنمية قدراتهم. ولهذا يجب أن تتعدّد ألوان الأنشطة ألا صافية حتى يتمكن كل تلميذ من وجود النشاط الذي يلائم ميوله ورجباته ويتناسب مع قدراته، غير أن هذه العملية في اختيار تلك الأنشطة ترتبط بالإمكانات المتاحة لكل مدرسة، سواء على المستوى البشري أو المادي.

النشاط الأصيل لكي يحقق أهدافه ويظهر بالمظهر التربوي البناء والهادف يتطلب جهدًا وعملاً إداريًا متكاملًا يشمل جميع عناصر العملية الإدارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف والمتابعة والتقويم، وحيث إن هذه العناصر الإدارية من المسؤوليات المباشرة لمدير المدرسة، فيجب أن تُؤخذ موافقة مدير المدرسة عن كل مجال ولون من ألوان النشاط الأصيل قبل تنفيذه. وعلى مدير المدرسة ومساعديه مراعاة بعض النقاط المبدئية والعامّة في عملية التخطيط قبل اتخاذ أي قرار بشأن أي نشاط لاصفي (موافقة أو رفض)، ومن تلك النقاط ما يلي:

– التأكد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من النشاط.

– مساهمة النشاط في تحقيق التنمية الشاملة للتلميذ.

– إمكانية تنفيذ النشاط بالإمكانات المدرسية المتاحة.

– تلاؤم النشاط مع مراحل نمو التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم.

– قدرة النشاط على إشباع حاجات التلاميذ وتلبية الميول والرغبات.

– قدرة النشاط على إبراز مواهب وقدرات التلاميذ المتميزة.

– مدى تحقيق النشاط للأهداف المنشودة من الأنشطة المدرسية.

– مدى خدمة النشاط للبيئة المحلية.

– ملاءمة النشاط للمجتمع المحلي وعدم التعارض معه.

أسس تنظيم النشاط الأصيل:

– أن تتولى إدارة المدرسة الإشراف الكامل على كل نواحي النشاط اللاصفي (على الرغم من أن الإشراف أمر أساسي إلا أن مستواه يعتمد على مرحلة نمو التلاميذ، ودرجة وعيهم، وخبرتهم السابقة، ونوع النشاط... الخ).

– أن تكون جميع النشاطات ألا صافية خاضعة للنظام المدرسي (تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية العامة).

– موافقة مدير المدرسة، أو من ينوب عنه، على كل نشاط لاصفي قبل تنفيذه (يجب التأكد من أن النشاط يحقق الهدف المنشود، ويلتزم اهتمامات وميول التلاميذ، وأنه يتوفر بالمدرسة المُدرّس المؤهل الرّاغب والمتحمّس لإدارة النشاط).

– أن يتم تحديد أنواع النشاط بناءً على الإمكانيات المتاحة بالمدرسة (مادية، ومالية، وبشرية) وعلى حجمها واحتياجاتها وطاقتها.

– أن تعدّد وتنوّع الأنشطة بقدر الإمكان، لتلائم احتياجات وميول واهتمامات أكبر عدد ممكن من التلاميذ، ولكن دون مبالغة، وذلك حسب الإمكانيات المتوفرة.

– أن يتم تحديد الأنشطة التي يسمح للطالب الواحد بالمشاركة فيها خلال الفصل الدراسي / العام الدراسي الواحد، وذلك وفقًا لاحتياجاته الفعلية (لكي يتم إتاحة فرصة المشاركة لأكثر عدد ممكن من التلاميذ، وكذلك حماية التلاميذ المتحمسين والطموحين والتميزين من المشاركة التي ربما تؤثر فيهم سلبيًا).

– أن يختار التلاميذ أنواع الأنشطة المختلفة حسب ميولهم وقدراتهم وحاجاتهم، ويتم تسجيلهم دون تمييز (يتم وضع مستويات لبعض الأنشطة حسب المستوى المهاري).

– أن تتمّ مزاوله جميع الأنشطة داخل أسوار المدرسة، كلما أمكن ذلك، ويجب موافقة إدارة المدرسة وأولياء الأمور على ما يقام خارج المدرسة من أنشطة (مع التأكيد على أهمية الإدارة والإشراف عليها وضبط المشاركين فيها).

أن يتم وضع برنامج زمني (توقيت زمني) لجميع الأنشطة المدرسية (وذلك لتلافي التعارض أو التداخل بينها والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة).

### الإرشاد الطلابي:

إن تزايد المسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة، وتوافر خدمات المتخصصين في مجال الإرشاد النفسي المدرسي. أدى إلى إعفاء المدير من بعض الخدمات الإرشادية التي كان يتولاها فيما مضى. ولما أصبح واضحاً أن الخدمات الإرشادية لها فرصة كبيرة في المدارس ولا بد أن يضطلع بها أخصائيون ومرشدون في ميدان الإرشاد النفسي المدرسي ذات الصلة بالأفراد والجماعات، لذا كان من الضروري أن ينضم مثل هؤلاء المتخصصين إلى إدارة المدرسة. ومن هنا بدأت القيمة الحقيقية لخدمات هؤلاء المتخصصين تظهر عندما قلت المشاكل التأديبية والمشاعبات في المدرسة. ورغم توافر قدر من الوقت لمدير المدرسة أخذ يخصصه في تطوير الإدارة المدرسية. ورغم أن مدير المدرسة خفت مسؤوليته عن الواجبات التي يتضمنها الإرشاد النفسي المدرسي. إلا أنه مازال مسئولاً مسؤولية كاملة عن نجاح نظام وبرنامج الإرشاد النفسي المدرسي في المدرسة (مصطفى، ١٤٢٢ هـ: ١٣١).

أن واجب مدير المدرسة أن يتحمل قدراً كبيراً من مهام ومسؤوليات تنظيم البرامج والخدمات الإرشادية في مدرسته بالتعاون مع القائمين على هذه البرامج. وهذا القدر يختلف من مدرسة إلى أخرى وفقاً لحجم المدرسة ومدى استعداد المدير لتفويض مسؤوليته لغيره. ومن هذه المهام التي تقع على عاتق مدير المدرسة في مجال التوجيه والإرشاد، توفير الإمكانيات المناسبة، وتخصيص الوقت الكافي لأعمال التوجيه والإرشاد، وتوفير الاعتمادات الضرورية لتزويد المدرسة بالسجلات والاختبارات والأدوات الضرورية لتنفيذ البرامج الإرشادية، وصدق تعاون المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، ويساعد في إيجاد روح التفاهم والتعاون بين معلمي المدرسة والمرشد الطلابي أو الأخصائي النفسي المدرسي. وأن يجعل البرامج الإرشادية تحظى باهتمام وتقدير العاملين بالمدرسة. وعلى مدير المدرسة تقع مسؤولية تنظيم الخدمات التوجيهية الإرشادية وتأديتها وفق ترتيب معين حتى يكون لها فاعليتها. فتتطلب هذه البرامج والخدمات جعل تنفيذها سهلاً متكاملاً ويحقق أهدافها، كما يساعد على الاستفادة الكاملة من خدمات كل فرد بالمدرسة حيث يستطيع كل عضو من أعضائها أن يسهم في إنجاح البرامج الإرشادية ككل على أساس ما لدى هذا العضو من مهارات فنية في هذا المجال. وتنظيم هذه البرامج وسيلة وليس غاية في ذاته، فتستهدف مساعدة كل طالب على تحقيق نموه إلى أقصى حد ممكن. وتساعد على عدم ازواج الجهود وضياع الوقت (عطوي، ١٤٢٤ هـ: ١٨٧).

ويرى (زهرا، ١٤٢٠ هـ: ٤٦٩) أن من الضروري في إعداد المدير أن يكون ملماً ومقتنعاً بأهمية التوجيه والإرشاد وضرورته وأن يكون متحمساً لبرامجه حيث يتوقف على ذلك عادة نجاح البرامج. وأنه إلى جانب المسؤوليات الإرشادية العامة، فإن أهم معالم الدور الإرشادي للمدير هي:

- ١- إدارة برامج التوجيه والإرشاد والإشراف على إعداد خططها وميزانيتها.
- ٢- الإشراف العام على جميع خدمات التوجيه والإرشاد وتبسيط كافة مناشطها مما يجعلها خدمات إرشادية ملموسة للجميع.
- ٣- قيادة فريق التوجيه والإرشاد، وتوفير الوقت الكافي لأعضاء الفريق ليقوموا بأدوارهم الإرشادية.
- ٤- التنسيق العام بين برامج التوجيه والإرشاد والبرنامج التربوي العام مثلاً.
- ٥- تنظيم سير العمل في المدرسة بما يسمح لبرامج التوجيه والإرشاد بان تسير في طريقها المخطط لتحقيق أهدافها.
- ٦- القيام بدور تنفيذي مثل الاشتراك في بعض إجراءات عملية التوجيه والإرشاد.
- ٧- الاتصال مع المؤسسات الاجتماعية والتربوية والمهنية وغيرها في المجتمع بما يقيد برامج التوجيه والإرشاد.

٨- الإعداد والإشراف على برامج التدريب أثناء الخدمة لكل العاملين في التوجيه والإرشاد في المدرسة

في حين يؤكد (عقل، ١٤٢١هـ: ١٥٧-١٥٨) أن مهام الإدارة المدرسية في مجال التوجيه والإرشاد الطلابي: تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد المرشد على أداء عمله بنجاح، الاتصال بإدارة التعليم والجماعات الأخرى والتنسيق معها فيما يتعلق ببرامج الإرشاد، متابعة تطبيق خطة الإرشاد وتقييمها ومعالجة الصعوبات التي تعوق العملية الإرشادية.

كما أن الإدارة المدرسية تقوم بدور هام ومؤثر في نجاح برامج التوجيه والإرشاد الطلابي في المدرسة، فالتعاون بينها وبين مختلف الأطراف ذات العلاقة بتقديم الخدمات الإرشادية وفي مقدمتها المرشد الطلابي يعود بنتائج إيجابية على العملية الإرشادية بكاملها. ويتوقع من إدارة المدرسة أن تقدم كل مساعدة في مجال إعداد وتنفيذ البرامج الإرشادية، وذلك بتقديم النصيحة والتوجيه للفائمين على هذه البرامج، وتوضيح السياسة التعليمية في المدرسة لأخذها بعين الاعتبار في تخطيط البرامج الإرشادية، ويمكنها نقل مؤازرتها لبرامج التوجيه والإرشاد الطلابي في المدرسة للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم من أجل إقرارها وتوفير الميزانية والأدوات اللازمة، والأجهزة الميسرة لها (الخطيب، ١٤٢٣هـ: ٢٦٠). وقد ذكر (محمود، ١٤١٨هـ: ٢٦٥-٢٦٦)

أن إدارة المدرسة يجب أن تكون ملمة بأهمية وأهداف وميادين وخدمات التوجيه والإرشاد الطلابي وأنه جزء من البرنامج العام للمدرسة. ومن مهام إدارة المدرسة في هذا المجال: دراسة إمكانية المدرسة في تنفيذ البرنامج العام للتوجيه والإرشاد الطلابي، ومساعدة المرشد الطلابي على تحقيق برامج الإرشادية في المدرسة، وتطوير الخطط الإرشادية وتقييمها (حمزة، ١٤٢٧هـ: ٣١).

وحددت (أبو عيطة، ١٤٢٣هـ: ٣٣٨) مهام الإدارة المدرسية في مجال التوجيه والإرشاد الطلابي في تحديد أهداف برنامج الإرشاد التربوي، وتحديد إجراءات تطبيق برنامج الإرشاد التربوي، المشاركة مع المسؤولين عن المرشد التربوي في وصف طبيعة عمل المرشد في الخدمة الإرشادية.

وحددت وزارة التربية والتعليم مهام مدير ووكيل المدرسة في مجال التوجيه والإرشاد الطلابي بما يلي:

- ١- تهيئة البيئة والظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلاب وحل مشكلاتهم الفردية والجماعية ورعاية قدراتهم وميولهم وتحقيق حاجتهم وتحقيق النمو المناسب للمرحلة التالية لمرحلتهم.
- ٢- تيسير الإمكانات والوسائل المعينة في تطبيق برامج التوجيه والإرشاد الطلابي داخل المدرسة والاستفادة من كل الكفاءات المتوفرة لدى المعلمين أو رواد الفصول أو أولياء الأمور.
- ٣- تهيئة الظروف لعمل المرشد ومساعدته على تجاوز العقبات وحل المشكلات التي قد تعترض مجال عمله وعدم تكليفه بأعمال إدارية تعيقه عن أداء عمله كمرشد طلابي.
- ٤- رئاسة لجنة التوجيه بالمدرسة ولجنة رعاية السلوك ومجلس الآباء والمعلمين وتوزيع العمل على الأعضاء ومتابعة تنفيذ التوصيات التي تصدر عن اجتماعاتها.
- ٥- تبصير المعلمين بدور المرشد الطلابي داخل المدرسة وحثهم على أهمية رعاية الطلاب والتعاون على حل المشكلات البسيطة التي تواجه الطلاب قبل تحويلهم للمرشد الطلابي.
- ٦- متابعة تطبيق خطة التوجيه والإرشاد الطلابي بالمدرسة والمساهمة في تقويم عمل المرشد بالتعاون مع مشرف التوجيه والإرشاد.
- ٧- المشاركة المباشرة في بعض الخدمات الإرشادية مثل عقد اللقاءات أو إلقاء المحاضرات أو كتابة المقالات أو المشاركة في الرحلات المدرسية وما إلى ذلك من خدمات إرشادية.
- ٨- العمل على اكتشاف وتعديل السلوك السيئ عن طريق الاستفادة من لجنة رعاية السلوك.

٨- الاتصال بإدارة التعليم والجهات المختصة الأخرى لتأمين الاحتياجات وتنسيق الجهود فيما يتعلق ببرنامج التوجيه والإرشاد الطلابي.

١٠- الاتصال بأولياء أمور الطلاب والتعاون معهم في تحقيق أهداف التوجيه والإرشاد الطلابي.

١١- الإشراف على متابعة مذكرات الواجبات المنزلية وحث المعلمين على الاستفادة منها وتدوين ملاحظاتهم عليها لولي الأمر (وزارة المعارف، ١٤٢٢هـ: ٢٢-٢٣).

ويرى (حمزة، ١٤٢٧هـ: ٣٣) إن الدور الحقيقي لإدارة المدرسة في مجال التوجيه والإرشاد الطلابي يتجلى في الدور الفاعل الذي يقع على عاتقها في هذا المجال الحيوي والمهم، والذي يتعلق بشخصيات الطلاب واحتياجاتهم الشخصية والاجتماعية، حيث إنها تقوم بمتابعة الخطط الإرشادية وتطويرها وتقويمها.

ومن هنا فإن تنفيذ برامج التوجيه والإرشاد الطلابي في المدرسة يتطلب أن تكون الإدارة المدرسية مقتنعة ومتحمسة لعملية التوجيه والإرشاد الطلابي؛ كذلك سعيها لبناء علاقة حميمة مع المرشد، وتوفير كل السبل والإمكانات التي تساعد على القيام بعمله على خير وجه، مع العمل على استثمار كل الموارد المتاحة في البيئة المحيطة بالمدرسة بأكبر عائد وأقل تكلفة مما يحقق الأهداف الإرشادية المأمولة.

### المختبرات:

نظمت الإدارة العامة للإشراف التربوي في وزارة التعليم عملية الإشراف على عمل المختبرات المدرسية، وأصدرت ٦٢ تحديداً جديداً، تشمل مهام محضر المختبر المدرسي ومهام معلم العلوم لتفعيل المختبر المدرسي، إضافة لمهام إدارة المدرسة ومهام مشرف العلوم لتفعيل المختبر المدرسي ومهام رئيس قسم العلوم ومؤشرات الأداء الإشرافي لمشرف العلوم ومجالات التطوير المهني لمحضر المختبرات بالتنسيق مع التدريب التربوي، وذلك بحسب تعميم موجه لإدارات التعليم وإدارات الوزارة.

وفيما يتعلق بدور مدير المدرسة فإنه يتمثل فيما يأتي:

١ - الإشراف على تجهيز وتنظيم وتهيئة المختبرات المدرسية قبل بدء الدراسة.

٢ - متابعة أداء معلمي العلوم في المختبر وأعمال محضري المختبرات.

٣ - متابعة سجلات تفعيل المختبرات المدرسية أسبوعياً.

٤ - متابعة توفير احتياج المعامل والمختبرات من المواد والأدوات والأجهزة واستخدام النماذج التي تخص المختبرات المدرسية والموجودة بالدليل الإجرائي..

٥ - تفقد المختبرات المدرسية ومرافقها دورياً للتأكد من نظمتها ونظافتها.

إضافة لما سبق فإنه ينبغي على قائد المدرسة تشجيع محضري المختبر وعدم إشغالهم بغير المهام الموكلة إليهم في الدليل التنظيمي وتقييمهم بالتعاون مع المشرف التربوي.

### مصادر التعلم:

أسندت مهام مصادر التعلم مؤخرًا للكادر الإداري بالمدرسة وينبغي على قائد المدرسة اختيار الكوادر المميزة للعمل كأمناء لمصادر التعلم ووجود الكفايات اللازمة لديهم.

للنجاح في إدارة مراكز مصادر التعلم لابد من توافر عدد من المقومات تتمثل فيما يلي:

١. يجب أن يدعم مراكز مصادر التعلم مبادئ المدرسة وأهدافها.

٢. يجب توافر واحدًا على الأقل من الاختصاصيين.

٣. يتطلب المركز الفعال مستوى من العاملين المهنيين.

٤. الدعم الإداري المستمر.

٥. التخطيط الاستراتيجي (الشهري، ٢٠١٥).

كما يوسع الصالح مبادئ الإدارة الناجحة لمركز مصادر التعلم المدرسي بالآتي:

١. **المبدأ الأول:** يجب أن يدعم مركز مصادر التعلم رسالة المدرسة وأهدافها والتحسين المستمر لبرنامجها التعليمي.
٢. **المبدأ الثاني:** إن توافر واحدًا على الأقل من اختصاصي مركز مصادر التعلم يعمل بشكل كامل، ومدعم بعاملين مؤهلين يعد أمرًا جوهريًا لتنفيذ برنامج مركز مصادر التعلم فعال على مستوى المدرسة.
٣. **المبدأ الثالث:** يتطلب مركز مصادر التعلم الفعال مستوى من العاملين المهنيين والمساعدين مبنياً على برامج المدرسة التعليمية وخدماتها وتسهيلاتهما وحجمها وعدد طلابها ومعلميها.
٤. **المبدأ الرابع:** يتطلب مركز مصادر التعلم الفعال دعمًا إداريًا مستمرًا.
٥. **المبدأ الخامس:** يعد التخطيط الاستراتيجي التعاوني الشامل وطويل المدى أمرًا جوهريًا لفاعلية مركز مصادر التعلم.
٦. **المبدأ السادس:** يعد الدعم المالي الكافي أمرًا جوهريًا لنجاح مركز مصادر التعلم.
٧. **المبدأ السابع:** يعد التقويم المستمر من أجل التحسين أمرًا جوهريًا لحيوية مركز مصادر التعلم وفاعليته.

### الأمّن والسلامة المدرسية:

- حسب التعميم الصادر مؤخرًا فإن الأمن والسلامة المدرسية تسند إلى أحد موظفي المدرسة الإداريين، ويمكن الاطلاع على المهام المنوطة به من خلال الدليل التنظيمي.
- ويتمثل دور قائد المدرسة في الأمن والسلامة المدرسية فيما يلي:
١. الإلمام بالأدوار والمسؤوليات الأساسية المعنية بأمن والسلامة.
  ٢. تشكيل لجنة الأمن والسلامة المدرسية لمتابعة كل ما يخص الأمن والسلامة في المدرسة حسب المهام المحددة لذلك.
  ٣. اتخاذ الإجراءات والتدابير التنظيمية لمنع حدوث الإصابات والحوادث في المدرسة حسب توزيع مهام اللجان المدرسية المختلفة ذات العالقة.
  ٤. وضع خطة الإخلاء والطوارئ وتنفيذها بالتعاون مع الجهات المختصة بشكل دوري.
  ٥. الالتزام بإجراءات التعامل مع الحالات الطارئة في المدارس والروضات.
  ٦. تدريب الطالب والعاملين في المدرسة على تطبيق خطط الإخلاء وإجراءات الأمن والسلامة بشكل دوري.
  ٧. متابعة وضع رسم كروكي للمدرسة يبين مخارج الطوارئ ومواقع طفايات الحريق وأرقام الجهات المعنية ذات العلاقة، تثبت في أماكن بارزة في المدرسة (الفصول – الممرات – الساحات – الصالات) بألوان ترشدهم لمحتويات المبنى.

٨. الإحاطة بالمبنى المدرسي وما به من مخارج وأبواب طوارئ وكافة محتوياته من معدات وتجهيزات والغرض من وجودها وطرق تشغيلها.
٩. الالتزام بالتوزيع الأساسي لمرافق المبنى المدرسي وعدم استخدامها لغير الغرض المخصص لها وعدم الإضافة إلا بعد موافقة الإدارة المختصة.
١٠. متابعة إزالة المخالفات التي تمس السلامة المدرسية، والتأكد من عدم وجود أي مصدر للخطر.
١١. التأكد من سلامة أبواب الطوارئ وعدم قفلها أو وضع عوائق تحول دون استخدامها ألي سبب من الأسباب.
١٢. الإلمام التام بالحالات المرضية بين الطالب وذوي الاحتياجات الخاصة واتخاذ الإجراءات المناسبة تجاههم في حال القيام بعملية الإخلاء وتدريبهم على ذلك.
١٣. اشتراطات السلامة في عمليات الإخلاء والطوارئ المنفذة.
١٤. التأكد من توفير أدوات ووسائل السلامة والوقاية من الحرائق (جهاز الإنذار – طفايات الحريق – حقيبة الإسعافات الأولية – كواشف الدخان – خطط الإخلاء... إلخ) والرفع بها للمختصين.
١٥. القيام بجولات ميدانية مستمرة لضمان تفعيل وتطبيق اشتراطات الأمن والسلامة في جميع مرافق المبنى المدرسي، ورفع التقارير اللازمة.
١٦. تعبئة النماذج الخاصة بالأمن والسلامة المدرسية والاقتراحات التي تساعد على تطوير الأداء ورفعها لإدارة الأمن والسلامة المدرسية بشكل دوري.
١٧. التوعية بأهمية الأمن والسلامة المدرسية وغرس مبادئ الوقاية لدى المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي من خلال الإذاعة المدرسية والأنشطة الأ صفية.
١٨. التواصل المستمر مع الأسرة لتعزيز مفهوم الأمن والسلامة، ليتسنى لهم متابعة أبنائهم وإرشادهم حول إجراءات السلامة في المدرسة.
١٩. تفعيل الأنشطة والفعاليات الخاصة بالأمن والسلامة كالأسابيع السنوية عن اليوم العالمي للدفاع المدني أو أسبوع المرور وغيرها.
٢٠. متابعة اعمال الصيانة والرفع بمكان الخطر في المدرسة وملاحظات السلامة والوقاية من الحرائق.
٢١. الالتزام بتطبيق الأدلة الإرشادية والإجرائية الخاصة بالسلامة.
٢٢. تطبيق اللوائح والإجراءات النظامية بحق المخالفين لتعليمات وإجراءات الأمن والسلامة في المدرسة.
٢٣. إبلاغ مكتب التعليم عن أي حوادث أو طوارئ تحدث أثناء اليوم الدراسي باستخدام الآلية المتبعة.
٢٤. التأكد من وضوح وسهولة الاتصال بعمليات الأمن والسلامة والدفاع المدني والإسعاف، ووجود أرقام التواصل في أماكن بارزة.
٢٥. في حال وجود مقاول يعمل داخل أسوار المدرسة يتم الرفع بأي ملاحظة حول الأمن والسلامة.

### المبادرات:

المبادرة هي عمل تربوي رائد ومتكامل يبين قدرة المبادر على تحويل الأفكار التربوية إلى ممارسات واقعية - تتوافر فيها عناصر الإبداع والجدة والأصالة- بما يتضمنه هذا التحويل من تحسس مرهف ووعي لمشكلات المدرسة أو المجتمع أو البيئة واحتياجاتها، واستثمار للفرص والمصادر المتاحة، ومواجهة للتحديات والصعوبات، وكذلك يبين هذا العمل ما يمتلكه المبادر من معارف ومهارات

واتجاهات وقيم تمكنه من التخطيط للمبادرة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها على نحو فاعل ومؤد إلى تحقيق الأهداف المتوقعة من المبادرة.

الفرق بين العمل التطوعي والمبادرة هو: الاستدامة

ولكن الاستدامة قد تكون غير ميسره لبعض الفرق التطوعية الغير مدعومة بالاستدامة تكون من الجهات الحكومية وغيرها.

المبادرة هدفها التغيير، سواء كان هذا التغيير صغيراً أو كبيراً، محدوداً أو واسعاً، في أي مجال نافع كان، فالذي يبادر مبادرة معينة، قد لاحظ نقصاً ما أو أراد تطوير شيء ما أو خطر بباله عمل شيء جديد ليغير من شيء ما في مجال ما.

وينبغي على مدير المدرسة تشجيع المبادرات الهافة والتي تحمل الخصائص الآتية:

- تركز على الهدف التربوي والتعليمي وتعتبره الموجه الأساسي لها.
- الواقعية وقابليتها للتنفيذ.
- تعمل على بناء قيم مدرسية مستدامة.
- تسعى إلى الاستفادة من الفرص.
- تضع رؤية واضحة لكيفية إحداث التغيير.
- تعمل على تطوير نماذج مبتكرة، وآليات عمل جديدة.
- زعمل على بناء علاقات وتطوير شراكات مع مجموعات مختلفة.
- توظف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الهدف.

أنواع المبادرة:

١- مبادرة فردية: هي المبادرة التي تنبع من رؤية واستشراق فكر شخص واحد فقط.

٢- مبادرة جماعية: هي المبادرة التي يشترك في صياغتها وتنفيذها مجموعة من الأشخاص أو الهيئات.

أشكال المبادرة:

- تعليمية: المبادرات المتعلقة بالمنهاج والتدريس.
- إدارية: الأمور الإدارية في الصف/ المدرسة.
- الأنشطة: دعم الأنشطة بأفكار ومقترحات إبداعية.
- اجتماعية: المبادرات التربوية خارج إطار المدرسة.

ختاماً.. فإن الأنشطة التربوية والخدمات المساندة في المدرسة تعتمد اعتماداً كبيراً على ثقافة مدير المدرسة وتحفيزه الدائم والمستمر لكافة العاملين في المدرسة على العمل على التجديد والتطوير والابتكار وسوف نستعرض لاحقاً عملية التحفيز كعملية إدارية هامة على كافة الفعاليات والبرامج التي تنفذ في المدرسة والتي يرغب مدير المدرسة الناجح تحقيقها.

## المعيار الحادي عشر: تجويد عمليات تعلم الطلاب وتعليمهم

مفهوم النمو:

النمو : هو التغييرات السلوكية والتنمائية التي تطرأ على الفرد خلال مراحل نموه

النمو التكويني : نمو الفرد في الشكل والحجم  
النمو الوظيفي : نمو وظائف الفرد : العقلية والاجتماعية .. الخ

أسباب دراسة النمو النفسي ؟

أسباب علمية ( فهم السلوك الطلاب يقود لدراسة أفضل لفهم سلوك البالغين )  
أسباب عملية ( دراسة سلوك الطلاب توفر معلومات تفيد كل الأفراد الذين يتعاملون معهم )

### أهم خصائص النمو

(١) النمو عملية فردية

(٢) النمو عملية مستمرة ومتصلة

(٣) النمو يسير في مراحل

(٤) النمو يؤدي إلى النضج والتعلم

(٥) النمو عمليه شامله ومتكاملة

(٦) الطفولة تمثل مرحلة النمو الأساسية

(٧) النمو يسير من العام إلى الخاص

### مراحل النمو

مرحلة ما قبل الميلاد: وهي المرحلة التي تبدأ منذ إخصاب البويضة إلى ولادة الطفل.

المهد: تبدأ منذ ولادة الطفل وحتى بلوغه عمر السنتين.

الطفولة: وهي ثلاثة مراحل: المبكرة والمتوسطة والمتأخرة، وتبدأ الطفولة من قبل دخول الطفل إلى المدرسة وحتى بلوغه سنّ الحادية عشرة.

المراهقة: وهي ثلاثة مراحل: المبكرة والوسطى والمتأخرة، وتبدأ المراهقة منذ أن ينهي الفرد تعليمه الأساسي وحتى نهاية الفترة الجامعية.

الرشد: وهو ما بين عامي ٢٢ أي بعد الانتهاء من الدراسة الجامعية وحتى سنّ ٦٠ عاماً.

الشيخوخة: وهي المرحلة الأخيرة، حيث تكون ما بين سنّ ٦٠ وحتى وفاة الإنسان.

خصائص النمو لكافة المراحل العمرية والتطبيقات التربوية لكل مرحلة:

## أهم خصائص النمو للمرحلة الابتدائية \_ الصفوف الثلاثة الأولى \_ الطفولة الوسطى ( ٦ - ٩ )

| نوع النمو                     | مظاهره  | التطبيقات التربوية   |
|-------------------------------|---|--|
| ١- النمو الجنسي               | نمو جنسي بطيء ومستقر ، تبدأ الفروق الجنسية بين الجنسين في الظهور بمناطق الأضراس اللبنية ، يتأخر النمو الجنسي؛ بالظروف الصحية والعلمية ، وقد تظهر مشكلات صحية تبرز في النمو ولا حظ الطلاب الضعف والأذى يكون من الفهم الاجتماعي أفضل .  | يجب مراعاة الآتي:<br>عادات العناية بالجسم والطاقة ، ملاحظة زيادة أو سرعة النمو ومدى توازن النمو الجنسي مع نظام النمو الأخرى .<br>تأمين البيئة وإزالة الخطر وأخذ الاحتياطات الملائم فوضع التعليم والإقامة الملائم والتربوي والمهني للمعتمدين<br>حسباً بما يتناسب معهم .   |
| ٢- النمو العقلي والعقلي       | يتغير النمو العقلي ويتضح في عملية القراءة والكتابة ، كذلك يستمر السمع والبصر في التطور ويكون الإدراك العقلي أكثر من الإدراك الحركي ، ويزداد النمو العقلي أكثر من ناحية الفهم والتفكير والانتباه والتركيز والتعلم ، ويلاحظ فيه: المستوى الانفعالي والاجتماعي للأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام (ويكون المدح وكذلك الثناء والتحفيز والثناء العامة من أبرز الممارسات) | يجب مراعاة الآتي:<br>توازن البيت مع المدرسة في نمو القيم الدينية والخلقية والنظام والصحة .<br>تنمية الدافع للتحصيل والاحتراف ، وتوضيح المبررات التربوية للنمو العقلي السليم .<br>تشجيع حب الاستطلاع ، وجعل مستوى الضمير مناسب مع قراءته .<br>يكون الاهتمام في التربص على العواصم ورعاية النمو العقلي وتوسيع الإدراك بالبريات وغيرها ، تنمية الابتكار وتنمية التفكير الذاتي ، مراعاة تحول الطالب في هذه الفترة في فترات اجازة طويلة.... |
| ٣- النمو الانفعالي والاجتماعي | تتطلب الانفعالات تسيماً ويعلم الطلاب كيف يشعرون حاجتهم بطريقة بناءة .<br>تتكون العواطف والغيرة وحسرات الطالب وقد تتألف توتيت الغضب وتظهر: الأوسرة عملاً عند حدوث السوء الانفعالي ، وقد يكون هناك علاقة بين الاضطراب النفسي والأعراض النفسية الناتجة من النمو الجنسي الغير متكامل  | يجب مراعاة الآتي:<br>تفهم سلوك الطالب وانتموه والأمان ، علاج الخوف بربطه بشيء مسحب .<br>إثارة فروع النفس الانفعالي وعدم اتباع نظام الصدام ، وعدم مقارنته بغيره لكي لايشعر بالخوف ، الإهتمام ببناءه واهتمامه العامة التي تبرز على العقلاء .   |
| ٤- النمو العقلي والاجتماعي    | استماع وإثارة الاتصال الاجتماعي ويكون الطالب مستمع جيد . تتكون الصداقات ، والمتفانية والرغبة ويحصل على العناية الاجتماعية ، ويركز على معرفة الصواب والخطأ وما شابه ذلك ويعلم بعض المفاهيم الدينية ، ويلاحظ فيه: علاقة الطالب بالوالدين ووسائل الإعلام والثقافة العامة والعشرات ، كذلك اتجاهات الطالب نحو الأسرة وما يعتنيه من صعوبات داخلية .                   | يجب مراعاة الآتي:<br>توعية الطالب احترام والديه وتحمله المسؤولية الشخصية واحترام الغير ، وتنمية التقاطع الاجتماعي التعاوني مع رفاقه . إعداده بغيرات اجتماعية سليمة . الإبقاء بإطلاق الرصاص وجمع من المنطق الصالح ، تعلم السموات العقلي المرغوب فيه . الاهتمام بتربية الطفلة إلى جانب التربية الدينية من أجل تنمية اجتماعية سليمة .   |

+

## أهم خصائص النمو للمرحلة الابتدائية الصفوف الثلاثة العليا الطفولة المتأخرة ( ٩ - ١٢ )

| نوع النمو                  | مظاهره  | التطبيقات التربوية   |
|----------------------------|---|--|
| ١- النمو الجسدي            | يتم الغالب جسمه، وتقل النسب الجسمية وتستقبل الأطراف ويزداد نمو العضلي وتقرى العظام ويزداد الطول والمهارات الجسمية وتبدأ الفروق الفردية بالوضوح.<br>ويكون هناك توافق حركي ونشاط واضح ، ويؤثر فيه : البيئة ، والحالة المادية والاقتصادية والاجتماعية بشكل واضح .  | يجب مراعاة الآتي :<br>الاهتمام بالصحة الجسمية للطلاب ومراعاة التغذية الكاملة الكافية . أهمية التربية الرياضية ، وتشجيع الهوايات والحرف وخدمة أنفسهم داخل المنزل وتعلم المهارة الحركية المنظمة  |
| ٢- النمو العقلي            | يظهر الإدراك ويزداد دقة السمع وطول الجسر وتغير الحواس من اصد الجهاز العصبي . ويزداد نمو الكفاءة وقرات القراءة والابتكار والتفكير والانتباه ونمو المفاهيم وحس الاستطلاع ، ويتأثر : بالمسوى الاجتماعي والاقتصادي والمادي والاهتمام الوالدين والعوامل الشخصية والبيئية والثقافة العامة   | يجب مراعاة الآتي :<br>الوسائل السمعية والبصرية ، وأهمية الملتاح الجسمية ورعاية النمو العقلي والمهارات اليدوية ، توفير العلاقة السليمة بين المعلم والطلاب ، تنمية المراهب واليول والابتكار . تركيز التعاون بين المدرسة وولي الأمر وتنمية القدرات والاستفادة من الخبرات المتاحة تربوياً بالمدرسة والعمل                      |
| ٣- النمو الانفعالي         | يحاول التخلص من الطفولة والمعروف بأنه قد كبير ، ويلاحظ استقرار ونبات العقلي يتم الكفاءة الانفعالي وضبط الانفعالات ونمو الاتجاهات الاجتماعية وتقل مظاهر الثورة وقد يحاط ببعض مصادر القلق والصراع وتقل مخاوف الطلاب المعهودة ويؤثر فيه : بعض الضغوط الاجتماعية ويلاحظ بعض عدلات التنمية والكذب أحياناً.                               | يجب مراعاة الآتي :<br>إشباع الحاجات النفسية ، مساعدته في السيطرة على انفعالاته ( الكفاءة الانفعالي ) . إتاحة الفرص له وممارسة الهوايات . تقبل مداعبه ونحو نفسه والعالم المحيط وتركه يحل صراعاته النفسية ومساعدته في ذلك بشكل غير مباشر   |
| ٤- النمو الخلفي والاجتماعي | تحدد الاتجاهات الخلفية وتتكون المفاهيم والحكم الخلفي تتجلى لما تعلمه من البيت والمدرسة . يزداد احتكاكه بجماعة الكبار ويتأثر بهم ويزداد نمو الفردية ويغير اليول إلى الاستقلال والخصومية ويتوحد مع الورع الجنسي المناسب ويكتسب صفات الكثرة ويتأثر : بالثقافة والإعلام والطبقة الاجتماعية والحالة الصحية والمصادقة تكون أكثر تأثيراً . | يجب مراعاة الآتي :<br>التربية الخلفية على أساس المباني البيئية والفضائل السلوكية . لابد أن تكون اتجاهات الوالدين نحو الطالب إيجابية ، أهمية الرحلات والمعسكرات ، المشاركة في النشاطات الاجتماعية لتشجيع الاستقلال وتحقيق سلطة الضبط الذاتي لنفسه . مراعاة النمو الاجتماعي أثناء العطلات . تعليمه مراعاة الفروق بين الناس . |

+

أهم خصائص النمو المرحلة المتوسطة \_ الصفوف ( م٠ م١ - م٣ م ) \_ المرحلة المبكرة ( ١٦ - ١٤ ) سنه

| نوع النمو                  | مظاهره  | التطبيقات التربوية  |
|----------------------------|---|---|
| ١- النمو الجسدي            | يكون هناك طفرة في النمو ، يتغير شكل الوجه، يزيد الطول يتسع الكفان ومحيط الأذنان ويزداد نمو العظام والقوة العضلية والعظمية ويؤثر فيه عوامل عديدة منها المعدات الوراثية والجينية والتغذية والفراغات هرمونات النمو تلعب دوراً بارزاً في ذلك  | يجب مراعاة الآتي :<br>نقص الانتظام الذي يسبب التناظر في أحجام أجزاء الجسم يكون الألف غير متناسق مع الوجه ،تظهر حب الشباب ،العمول والعمل والترخي ،أعادة المراهقين للنمو الجسدي والتغيرات ،تجنب المقارنة بين الأفراد ،الأهمل بالتربية الصحية والتغذية بالطب الوقائي والتغذية والرياضة.  |
| ٢- النمو العقلي والاعطالي  | هذه فترة تضيق وتغير القدرات يتمو التكاء وتزيد القدرات العقلية في تفكيرها وتكون سرعة التحصيل سريعة والاعطالات عتيقة غير ثابتة ومتذبذبة . ولاحظ التناقض الاعطالي والاستقلال الاعطالي ، ولاحظ التردد ويكون الخيال خصباً وكثير أحلام اليقظة ،وكون الحب من المظاهر الاعطالي السرية لديه ، ويتأثر : بالوراثة والقدرات العقلية ومتابعة الوالدين والتألف الحسي والمعايير الاجتماعية والتقليدية .  | يجب مراعاة الآتي :<br>مراعاة الطرق الغربية في الإرشاد التربوي . عدم الإكثار وتشجيع الرغبة في التحصيل ، تشجيع الهويات ، تحقيق مفاهيم الوطنية والإعداد للخدمة ، مبادرة حل الأزمات وعلاجها قبل التطور ، التخصص من التناقض الاعطالي وتحقيق الاستقرار الاعطالي والعلم النفسي المستقل . ومتابعة العواطف الخاصة لديه   |
| ٣- النمو الاجتماعي والجسني | يكون التطع الاجتماعي والاهتم بالمظهر الشخصي والتساب الصفات المرغوبة وترك غيرها . ولاحظ بعض الاستقلال الاجتماعي والسيل إلى الرعاية والتوحد مع بعض الشخصيات . وتتذبذب بين الأندية والأبطال ، ويكون هناك تألف وتفرد ومناقشة ومسيرة ، ويضع الميول الجنسي في البداية بالعائلة ثم إلى الجنس الآخر ، ويشاهد الفضول الجنسي وقد يعارض الجنس الذاتي ، ويؤثر فيه : الثقافة الأسرية والمدرسة والمجتمع ويبرز أثر الصحة وهناك الثقافة الدينية . | يجب مراعاة الآتي :<br>الاهتم بالتربية الاجتماعية في المدرسة والأسرة والمجتمع وتحقيق ذلك . إشراك المراهق في النشاط الاجتماعي واتمام ميوله ، وترك الحرية له في اختيار الأصدقاء مع توجيهه . إعطاء معلومات عن الأمراض الجنسية وإيقاعه عن المعاملات الحافظة وتسمية الميول الرياضي والاهتمات الأدبية ومثل أوقات الفراغ بالتنسيق الصلح من التفكير بالجنس والتوجه إلى الصحة الصالحة ، وحرص مبدأ الاستقامة أساس النجاح . |
| ٤- النمو البيني والخلقي    | يحدث تغير وتطور في النمو البيني ويكون هناك إعادة تقييم القيم البينية وقد يشاهد ازدياد الشعور البيني ويعود عناصر متناقضة ( خوف حب الله ) مثلاً ويلاحظ اتباع المراهق للمعتقدات الخفية التي تعلمها ويبدأ بتقييم سلوكه صواب كل أم خطأ . ويؤثر فيه : الوالدين والمربين والتعليم البينية ومدى التزامها وسلوك الأقران إن كانوا صالحين أو سيئين .   | يجب مراعاة الآتي :<br>الاهتم بالتربية البينية في المدرسة والأسرة وخاصة منذ الطفولة . وتسمية التسامح البيني وعدم تشجيع التعصب ضد الأهلين الأخرى وتعزيز مبدأ الوفاء والصحة وتسمية القيم الخفية التي لها أثر بارز في الأخلاقيات المجتمعية وحسن الخلق .   |

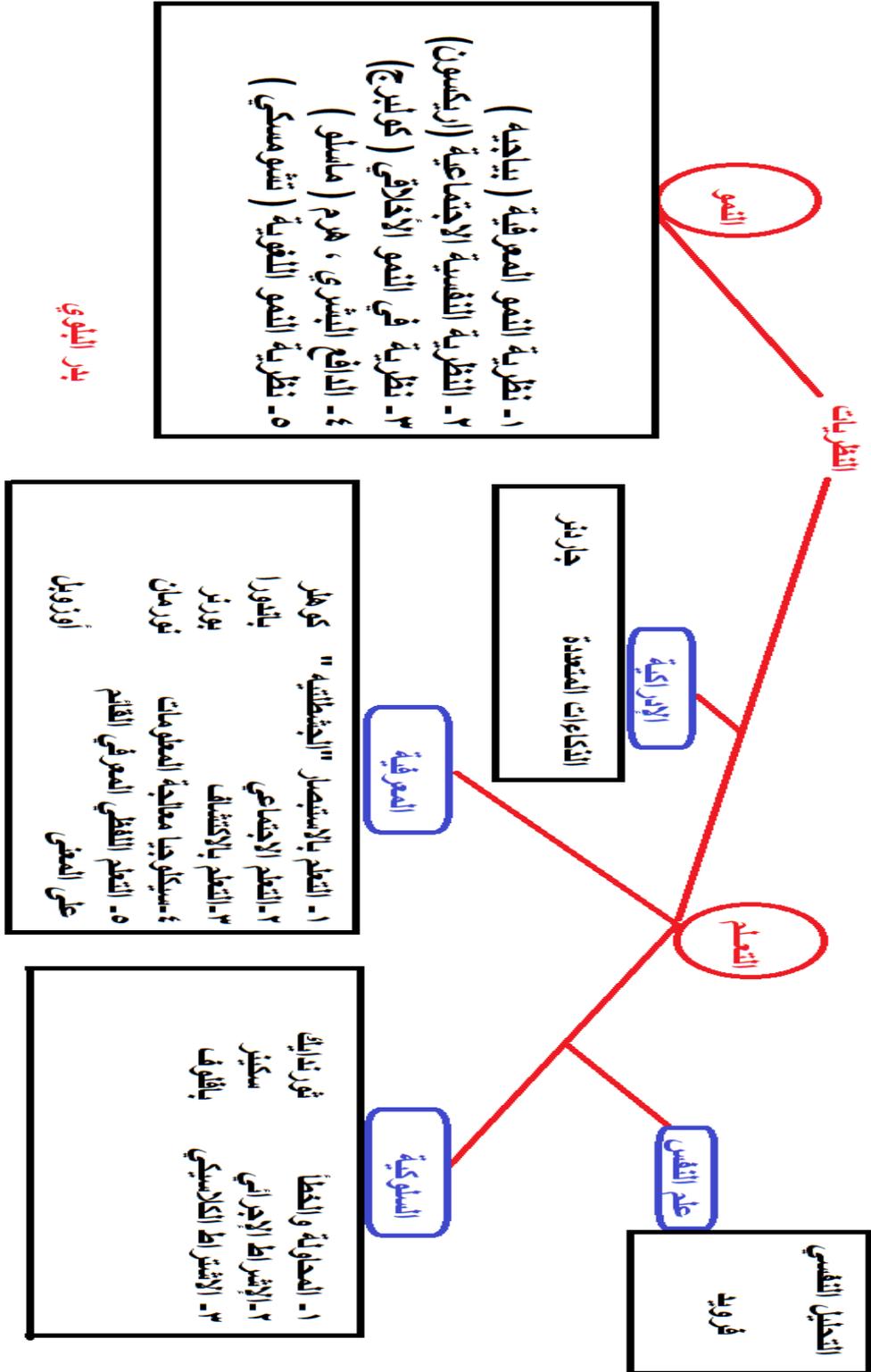
+

أهم خصائص النمو للمرحلة الثانوية \_ الصوف ( ١٠ ، ١٢ ، ١٣ ) \_ المرحلة الوسطى ( ١٠ ، ١١ ، ١٢ ) سنه

| التطبيقات التربوية  | مظاهره ومظاهره   | نوع النمو                         |
|---|--|-----------------------------------|
| <p>يجب مراعاة الآتي :</p> <p>النمو العقلي لا يكون على حساب النمو الجسدي وإيجاد التوازن في ذلك . العمل على استثمار طاقة المراهق في الأنشطة الرياضية والكثيفة والثقافية وغيرها ، نشر الثقافة الصحية عند المراهقين ومراعاة نمو مفهوم الجسم ومفهوم الذات وارتباطها ببعض ، ولا يركز على النمو العقلي والتحصيل وإهمال النمو الجسدي .</p> <p>الجسدي .</p>  | <p>تتباطأ سرعة النمو وتزداد الحواس دقة وتحسن الحالة الصحية عند المراهق ويكون في قلب مرحلة المراهقة ويبدأ الاهتمام بالمظهر الجسدي والصحة الجنسية وفرة عضلاته ومهاراته الحركية ويرتبط ذلك بالتألق الاجتماعي أو الشخصية الاجتماعية ويؤثر في ذلك : احساس المراهق بالإفلاق في هذا الجانب ويتباهى الضيق والقلق ويؤدي إلى الانطواء والانسحاب إذا لم يكن مظهره الشخصي وفق المستوى المتوسط أو الراقى بالإضافة للحالة الاجتماعية والمادية والثقافية العلمية .</p>                                      | <p>١- النمو الجسدي</p>            |
| <p>يجب مراعاة الآتي :</p> <p>تطوير أسلوب التعليم . والاهتمام بالمفوقين عقلياً ، تصحيح أي تغير في النمو العقلي ومظاهره . إتاحة حرية التفكير في حل المشكلات ، وإبراز الإرشاد المهني ، تربية الانفعالات وترويضها ، التخلص من الحساسية الانفعالية . ويشمل الفراغ للمراهق ومساعدته في تحديد فلسفته لحياة ناجحة .</p> <p>الحساسية الانفعالية . ويشمل الفراغ للمراهق ومساعدته في تحديد فلسفته لحياة ناجحة .</p>                                      | <p>يجب التركيز على النمو العقلي لأهميته بالنسبة للتوجه والإرشاد في نهاية الثانوية وبداية التعليم العالي وتلاحظ قلة سرعة النكاه ويزداد نمو القدرات العقلية ويظهر الابتكار والتعبير عن النفس والمويل المهني ، ويميز دور الإرشاد في ذلك . وتلاحظ الانفعالات تكون قوية يوليها الحس ويكون الحساسية الانفعالية في شعوره وتلاحظ تنامي المشاعر ويزداد الشعور بالذات أو الخوف وتعد طرق التعبير في الانفعال كالعصبية القلبية أو العراك وتقلب المزاج واضطراب الشهية ويؤثر هذا في بقية مظاهر النمو .</p> | <p>٢- النمو العقلي والانفعالي</p> |
| <p>يجب مراعاة الآتي :</p> <p>تنمية ميل المراهق لفهم الآخرين واستقلال موله تنمية شخصيته ، فتح باب الحوار والمناقشة بدل الوعظ والإرشاد . إتاحة الفرصة لممارسة المسؤولية الاجتماعية ، التشجيع على ضبط النفس والتخلص من النشاط الجنسي الآتي ، تنمية الاتجاه السليم نحو الجنس الآخر ، وتزويده بالمعلومات الصحية التناسلية وتحويل القوة الجنسية إلى نشاط رياضي وممارسة الهوايات .</p> <p>وتحويل القوة الجنسية إلى نشاط رياضي وممارسة الهوايات .</p> | <p>الميل لمسيرة الجماعة والإحساس بالمسؤولية ومساعدة الآخرين ، واختيار الأصدقاء والاستقلال الاجتماعي ، وتنمو الاتجاهات وتتمتع بمقاومة السلطة وتقييم التقاليد . كذلك تزداد الانفعالات الجنسية والتعرض للتغيرات الجنسية ويميل الاهتمام إلى الجنس الآخر ويلاحظ الحب المتعدد والوصول إلى التمتع الجنسي . ويؤثر في ذلك : شخصية المراهق والأسرة والمجتمع الذي يعيش فيه وأساليب معاملة الوالدين وخاصة الأب وتأثيره الاجتماعي المباشر .</p>   | <p>٣- النمو الاجتماعي والجنسي</p> |
| <p>يجب مراعاة الآتي :</p> <p>اختار الوسائل الكفيلة بدعم المنهج الديني الصحيح وحرص مبادئ التربية الإسلامية الصحيحة واعتبارها الأداة الرئيسية في تنمية الإنسان . دعم الاستقامة وإصلاح النفس وتركيبها ومعارضه هواها . وللوالدين والأسرة والمجتمع الدور البارز في ذلك ولا تنسى مراعاة قيم التسامح وفهم الديانات الأخرى وضبط العاطفة الدينية ونبت العصب والارهاب .</p>   | <p>تلاحظ اليقظة الدينية العلمية ويسود النشاط الديني العقلي وربما يلاحظ بعض أنواع الشك الديني بحسب شخصية المراهق ونحدر من السلوك الديني الذي يأخذ شكل العادة الآلية . وتلاحظ أنه تم تعلم الأخلاقيات العلمية وزادت رسوخاً وصدقاً وقد تعلم المشاركة الوجدانية والتسامح .</p>  | <p>٤- النمو الخلقى والديني</p>    |

## نظريات التعلّم

خارطة نظريات التعلّم



النظريات السلوكية: مؤسس المدرسة السلوكية هو "جون واطسون"

ملزمة القيادة المدرسية - إعداد: أ. سعيد القرني / أ. بدر البلوي. حقوق النشر للمُعَدِّين ولا يجوز النشر للغير

## ١- نظرية المحاولة والخطأ: ثورنديك

التطبيقات التربوية لنظرية المحاولة والخطأ :

- ١- تحديد الظروف التي تؤدي إلى الرضا والضييق عند الطالب
- ٢- استخدام الرضا والضييق في التحكم بسلوك الطالب
- ٣- التركيز على التعلم القائم على الأداء وليس الإلقاء
- ٤- الاهتمام بالتدرج في التعلم من السهل إلى الصعب

خصائص التعلم عن طريق المحاولة والخطأ:

- ١- يتعلم الإنسان عن طريق المحاولة والخطأ نتيجة لإحدام الخبرة والمهارة أو عدم توفر الفكر الكافي من النكاه.
- ٢- يمكن أن يستخدم مع الأطفال الصغار الذين لم تنمي لديهم القدرة على التفكير.
- ٣- هذا النوع من التعلم أساسي لاكتساب بعض العادات والمهارات الحركية مثل السباحة أو القفز وغيرها من الألعاب الرياضية التي تعتمد على التدريب بشكل مستمر.
- ٤- من الممكن أن تستخدم في تعلم لغة جديدة .
- ٥- من الممكن أن تستخدم في التعلم الذاتي والتعلم عن بعد والتعلم الإلكتروني.
- ٦- تستخدم في تعلم القراءة والكتابة للصغار والكبار.
- ٧- التدريب على القراءة الصحيحة مثل قراءة القرآن الكريم

بدر البلوي

٣ قوانين أساسية للتعلم في تجربة ثورنديك :

- ١- قانون الأثر : الأثر الطيب في موقف معين يزيد من قوة الارتباط (العامل الرئيسي في تفسير عملية التعلم هو المكافأة أي أن الاستجابات المعززة تضح أكثر احتمالاً وحثاً)

٢- قانون التدرّب أو الممارسة أو التكرار : ينقسم إلى قسمين :

أ- قانون الاستعمال

الارتباط بين المثير والاستجابة يقوى عن طريق الاستعمال (أي كلما زاد عدد الممارسة أدى ذلك لقوة الارتباط)

ب- قانون عدم الاستعمال

الارتباط بين المثير والاستجابة يضعف الاستجابة عند عدم الاستعمال أو التدرّب

٣- قانون الاستعداد :

- يحدد الظروف التي يعين فيها المتعلم إلى الشعور بالرضا أو الضيق :
- أ- الوحدة العصبية مستعدة للعمل ، وتعمل فإن عملها يربح الكائن الحي
  - ب- الوحدة العصبية مستعدة للعمل ولا تعمل فإن عدم عملها يسبب ضيق الكائن الحي
  - ج- الوحدة العصبية مستعدة للعمل ، وتجبر عليه فإن عملها يربح الكائن الحي

نظرية ثورنديك : نظرية سلوكية تُعرف بتطوّر المحاولة والخطأ أو نظرية الارتباط والوصلات العصبية فس تُورثت للتعلم على أساس المثيرات والاستجابة حيث يرى أن أكثر أشكال التعلم تميزاً عند الإنسان والحيوان على حد سواء هو التعلم بالمحاولة والخطأ ويقترح تلك عندما يجد المتعلم مشكلة يجب حلها

شروط التعلم بالمحاولة والخطأ :

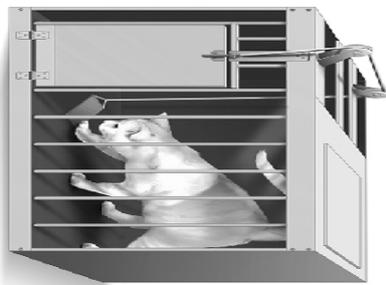
١- وجود دافع ( التعلم )

٢- وجود عائق ( اللغص )

٣- قيام الكائن بحركات عضوية لإبدياع الدافع

٤- حل المشكلة بالصيغة وليس بالتفكير

التجربة :



- وضع قطع جاف في قفص وأطلق الباب وترك مزاج داخل القفص وضع وعاء خارج القفص
- راقب سلوك اللغص على معززين أسماكيين :
- ١- عدد المحاولات
  - ٢- الزمن الذي يستغرقه اللغص للخروج في كل محاولة

لاحظ أن محاولات اللغص للخروج من القفص تكثر في كل مرة  
المرّة الأولى احتاج اللغص ١٠ ثا والمرّة الثانية ١٢٥ ثا حتى المحاولة الأخيرة  
احتاج اللغص فقط ٢ ثا للخروج من القفص

## ٢- نظرية الشرط الكلاسيكي لـ بافلوف:

ملزمة القيادة المدرسية - إعداد: أ. سعيد القرني / أ. بدر البلوي. حقوق النشر للمُعَدِّين ولا يجوز النشر للغير

تطبيقات تربية الفرائس بالقرن :

يمكن تعزيز الطلاب عقب كل اجابة خاصة من يخشى الحديث امام الطلاب ذلك يؤدي الي تشجيع الطلاب للمشاركة والاجابة على الاسئلة المطروحة وبعد فترة يبدأ الطلاب بمجرد طرح السؤال في المحاضرة في المشاركة في الاجابة عليه لئلا يملوا بوجود تعزيز الاجابة الصحيحة

عدم الانتال من خبرة تجميعية حالية الي خبرة تجميعية جديدة الا بعد التأكد من فهم الطلاب حتى لا يحدث ارتباط شرطي مصعب من الدرجة الثانية او الثالثة .

كما خففت العوامل الممتننة لاتباء التلاميذ أثناء الدرس كما ساهم ذلك في تسهيل عملية التعلم .

تعاون الطلاب في معرفة الفروق و أوجه الشبه بين المواقف بحيث يمكنهم التمييز والتعمير بطريقة مناسبة .

يمكن الاستفادة من أفكار بطرف عند انطاء الاستجابة في إيصال العادات السيئة والسلوكية غير المرغوبة التي تظهر عند التلاميذ أثناء القراءة أو الكتابة أو غير ذلك .

يمكن الاستفادة من الإشارات الكلامية في تعلم القراءة للأطفال من خلال الربط بين صورة الحرف أو الكلمة وشكلها والأثران بينهما عدة مرات .

بدر البلوي

قوانين بالقرن من التجربة :

١- قانون الفارق الزمني:

يلعب الفارق الزمني بين المثير الطبيعي والمثير الإشرافي دورا مهما في الاستجابة، فمثلا كان بالقرن يقوم بقرع الجرس قبل تقديم الطعام ب10 ثوان ثم 30 ثانية ثم 50 ثانية، فلاحظ انه كلما كانت الفترة الزمنية اقرب كلما كانت الاستجابة أفضل .

( زيادة الاقتران بين الفعل المتعمس الطبيعي والفعل المتعمس الشرطي )

٢- قانون التعمير:

كان بالقرن يجرب على الكلاب أصواتا مشابهة لصوت الجرس ليرى هل تستجيب أيضا فكانت الكلاب تستجيب ببولان اللعاب حتى وإن كان ذلك الصوت ليس صوت المثير الإشرافي الذي هو الجرس والذي تم ربط صوته بالطعام، أي أنه قد حدث الكلاب تعميم.

٣- قانون التمييز :

المعلم له قدرة على التمييز بين مثير أصلي ومثيرات أخرى شبيهة فإن قدم للحيوان الطعام بصوت الجرس فإن يستطيع تمييزه و يصبح هذا المثير هو التعزيز ، هذا القانون يتطلب على قانون التعمير .

٤- قانون الكم والكيف :

يسمى بالقانون المدة الواحدة "يستمر حدوث الارتباط بين المثير الطبيعي والمثير الشرطي عدة مرات من التكرار يسبق فيها المثير الشرطي ظهور المثير الطبيعي

٥- قانون الانطفاء :

ظهر المثير الشرطي دون تدعيم أو تعزيز بالمثير الطبيعي فإنه يقل من احتمالية ظهور الفعل المتعمس وفي النهاية ينطفئ

٦- قانون الاسترخاء التلقائي :

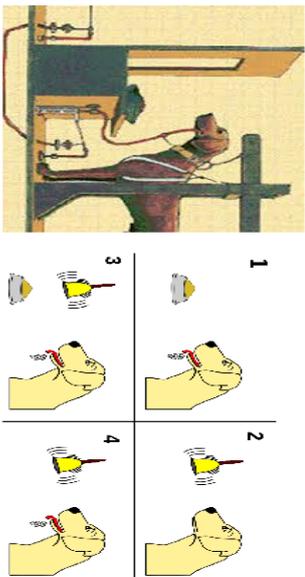
يمكن أن تعود الاستجابة الشرطية بعد انقائها ومعنى ذلك أن انقائها لا يعني زوالها نهائياً .

٧- قانون الارتباط الشرطي :

يعتبر ارتباط المثير الشرطي بالمثير الطبيعي من الدرجة الأولى وإن أوجد مثير شرطي تأتي يسبق المثير الشرطي الأول = يحدث ارتباط من الدرجة الثانية

من النظريات السلوكية نظرية بالقرن ( التعلم الشرطي الكلاسيكي ) ترى بأن التعلم يحدث عندما يقترن مثير شرطي طبيعي بمثير غير شرطي طبيعي ، أي يمكن لأي مثير بيئي محدد أن يكسب القدرة على التأثير إذا اقترن بمثير محدد من شبيهة أحداث استجابة منعمسة أو اشتراطية أخرى ( الارتباط الشرطي ) .

التجربة :



ثبتت كلب على منضدة داخل سراج يتبعه من التحرك ويتم جمع لعابه بواسطة أنبوب

قدم له مثير صناعي صوت الجرس لم تحدث استجابة

قدم له طعام فحدثت استجابة

قبل الاقتران : الطعام مثير طبيعي والجرس غير مثير

أخذ يكرر العملية عدة مرات، كلما يجب للكلب الطعام يقرع الجرس ثم يرفع بالطعام للكلب ،

وبعد أيام من التكرار يقرع الجرس دون أن يقدم للكلب شيئاً فوجد أن الكلب سأل من قم الكلب

عند سماعه لصوت الجرس .

بعد الاقتران : الطعام مثير طبيعي وصوت الجرس مثير اشتراطي

٣-نظرية الإشرط الإجرائي لـ سكنر:

## التطبيقات التربوية لنظرية سكنر

١- زيادة دافعية الأقران عن طريق استخدام الحوافز والمززات والمكافآت  
٢- ضبط وأزالة السلوك من خلال استخدام إجراءات التعزيز والعقاب

أ- تشكيل السلوك :

تعزيز التعاريف المتتالية للسلوك النهائي ، مثل :  
عندما تريد من طالب الخروج للسيرورة لكتابة الحل ، فتجيبه عند وقوفه ، ويتسم به عندما يبدأ بالخروج للسيرورة وهكذا ..

ب- تعديل السلوك :

أي تعديل السلوك الغير مرغوب به بسلوك مرغوب به .

تمت الاستفادة من برامج تعديل السلوك لعلاج بعض الاضطرابات السلوكية مثل التبول اللا ارادي ويعد الفصل في تطويرها الى سكنر

التعليم المبرمج : من أهم التطبيقات التربوية لنظرية الإشرط الاجرائي في مجال عملية التدريس وتقوم فكرته على تجربة المادة التعليمية الى وحدات جزئية يشكل كل منها إطار يشتمل على فكرة معينة في الغالب تكون على شكل سؤال

بدر البلوي

## مفاهيم نظرية سكنر :

التعزيز :

إيجابي / سلبي

العقاب :

إيجابي / سلبي

( أشكال التعزيز ) إميز سكنر بين نوعين من التعزيز هما :

أ- تعزيز مستمر " ثابت " :

تعزيز السلوك في كل وقت يظهر فيه . يستخدم هذا النوع عندما يكون الهدف تعليم سلوك جديد من خلال مبدأ التريب المتتابع .

ب- تعزيز متقطع " متغير " :

تعزيز في حالات محددة من ظهوره . يستخدم عندما يكون الهدف الحفاظ على لبيومية السلوك الذي تم تشكيله .

مبادئ في التعزيز والعقاب :

عدم الاكثار من العقاب الإيجابي

عدم اتباع العقاب بمزز إيجابي حتى لا يقلل قيمته

ضرورة الأعتدال على اجراء واحد من العقاب أو التعزيز

أن يكون العقاب والتعزيز مناسب لحجم السلوك

عدم الإفراط في استخدام العقاب والتعزيز

يجب إعلاء الفرد بسبب العقاب والتعزيز حتى يكون لسلوك الفرد لادائه

من النظريات السلوكية نظرية الإشرط الاجرائي ( النظرية الاجرائية )  
وصاحبها **سكنر** حيث انطلقت مما انتهى إليه **ثورنديك** ( قانون الأثر )  
فطور القانون وصاغه على صورة " أن السلوك محكوم بنتائجه "  
تع نظرية سكنر من النظريات الوظيفية وتسمى أيضاً نظرية التعلم  
الوسيطي ، وتلخصها **بشير** : **استجابة** → **التأثير** → **عقاب** )  
تغير النظرية متطرفة بتكديها على العوامل البيئية والتقليل من شأن العوامل  
لوراثية ( الغزال كافة النشاط البشري لسلوك يمكن أن يُدرس كأي ظاهرة  
طبيعية )

| أنواع السلوك عند سكنر |   |
|-----------------------|---|
| ١- التعلم الاستجابي : | جميع الأفعال السلوكية المنعكسة<br>لا ارادية تصدر عن الكائن الحي<br>بصورة تلقائية                      |
| ٢- التعلم الاجرائي :  | السلوكيات التي تصدر بشكل ارادي من<br>الكائن الحي يتوقف تكرارها من عدمها<br>على النتائج المترتبة عليها |
| مثير                  | مثل سيلان اللعاب عن رؤية الطعام   |
| سلوك                  | مثل : المشي ، الكلام  |
| تعزيز - عقاب          | سلوك  |

نواع السلوك :

١- نواع تعزيزية : تقوي السلوك

٢- نواع عقابية : تضعف احتمال ظهور السلوك

## النظرية البنائية ل بياجيه:

| مراحل النمو المعرفي عند بياجيه                    |   |  |   |
|---|---|--|---|
| العصبة الحركية<br>من الميلاد حتى عامين            | مطلق العصبية<br>من ٢ إلى ٧ سنوات                                | العصبة الحسية أو الحسية<br>من ٧ إلى ١٢ سنة   | العصبة المعقدة<br>من ١٢ إلى ١٥ سنة  |
| <b>الخصائص :</b>                                  |   |  |   |
| تنظيم الحقائق<br>وفقا للقرارات<br>العصبة الحركية  | - التركيز حول الذات<br>- زيادة النشاط الرمزي<br>- جاذبية التمثل | - التفكير المعكوس - التمثل<br>- التجميع - التصنيف<br>- الاحتفاظ بالحجم والكتلة<br>والعدد | - التفكير الاستدلالي<br>- تطور المنطق الرياضي   |
| تبدأ اللغة في<br>الاشهر الأخيرة<br>من هذه المرحلة |   |  |   |
|   | الكلام يتركز حول<br>الذات                                       | يبدأت الفهم اللغوي<br>وفهم اللغة المعقدة بالاشياء<br>الحسية                              | تحرير اللغة من الارتباط<br>بالمحسوسات<br>ظهور القدرة اللغوية<br>لتعبير عن الأمور<br>الممكنة |

العوامل المؤثرة في النمو المعرفي :  
١- النضج ٢- التوازن ٣- التفاعل مع البيئة الحسية ٤- التفاعل مع البيئة الاجتماعية  
بدر البلوي

### طريقة توطين هذه النظرية في تعلم الطلاب :

- يجب تكليفهم بعمل ما للحصول على المعلومة مثل البحث عنها في مصادر المعلومات المختلفة المتوفرة وكالمعتاد
- البيت و الانترنت الخ ، وعمل الجوفت العلمية المناسبة منهم .
- رفع مهاراتهم في مجال الاتصال بالأخرين بشرى أشكاله التقليدية ،  
التقليدية الثورية و الالكترونية .
- تبادل المعلومات والخبرات وتوفر بيئة ثرية بالمعلومات ومصادر ها .
- إيجاد قر من الدافعية والتحفيز لضمان استمرار الطلاب في العمل .
- هذه النظرية مناسبة جدا في تدريس الرياضيات و بناء المفاهيم الرياضية .

### مفاهيم نظرية التعلم البنائية :

- مفهوم **التكيف**: التعلم هو كيف عضوية الفرد مع محيطات وخصائص المحيط الحادي والاجتماعي عن طريق استنتاجها في مقولات وتحويلات وظيفية.
- **التلازم**: و هو تغيير في استجابات الذات بعد استيعاب محيطات الموقف أو الموضوع باتجاه تحقيق التوازن.
- **الاستيعاب و الملائمة**: الاستيعاب هو إدماج الموضوع في بنيات الذات، واللائمة هي تلازم الذات مع محيطات الموضوع الخارجي.
- **الخصب الذاتي**: الضبط الذاتي هو نشاط الذات باتجاه تجاوز الاضطراب.
- **المسورات الأخرية**: ان كل درجات التطور والتجديد في المعرفة، تتم في تلازم جدي وتتمس كلها على قاعدة العصبية الإيجابية أي الأنشطة العلمية الملموسة.
- **التمثل و الوظيفية الرمزية**: الخريطة المعرفية التي يبنيها الفكر عن عالم الناس والأشياء، وذلك بواسطة الوظيفية الترميزية كاللغة و اللعب الرمزي.
- **خطاطات الفكر**: الخطاطة هو نموذج سلوكي منظم يمكن استعماله استعمالا قصديا، وهي تمثل تكاء عمليا هاما يعد منطق الفعل العملي الذي يحكم التطور الحسي - الحركي من النمو الذاتي.

النظرية البنائية ل بياجيه و هو من روادها  
يقتصر جون لويي من أوائل المؤسسين للنظرية البنائية

اهم بياجيه في نظريته على التفكير و التآزم لدى الأطفال

**البنائية**: تعني الطريقة التي يتعلم بها المبنى  
**تعريفها**: رؤية في نظرية التعلم زعم الطفل، فو امها  
أن الطفل يكون نشطا في بناء أنماط التفكير لديه نتيجة  
تفاعل قدراته النظرية مع الخبرة

### مبادئ التعلم في النظرية البنائية :

- ١- التعلم تابع للنمو :  
( ما يحكم التعلم المعرفي هي المتكاملات  
الدائرية للفرد و لا تتناثر الا في حدود نسبية جدا  
بالعوامل الخارجية )
- ٢- التعلم يقترن بالتجربة لا بالتلقين  
( يتم بناء المعرفة من خلال الاستيعاب و التلازم )
- ٣- يبني الفرد المعرفة داخل عقله و لا تنتقل اليه ممكنة  
؛-المجتمع الذي يعيش فيه الفرد أثر كبير في بناء المعرفة .
- ٤- التعلم يمتد على جميع المراحل العمرية  
٥- التعلم يمتد على جميع المراحل العمرية  
( أن أن الخطأ هو فرصة وموقف من خلال تجاوزه  
يتعلم بناء المعرفة التي تغيرها صحيحة )
- ٦- التعلم شرط ضروري للتعلم .
- ٧- الاستدلال شرط لبناء المفهوم  
٨- نفس الفرد ما يستقبله ويبني المعنى بناء على  
مأليه من معلومات .
- ٩- التعلم تجاوز ونقي للاضطراب

## نظرية الجشطالت:

### التطبيقات التربوية للنظرية

- ١- التعلم بالقيم لا يحدث بالتكرار وإنما بالاستيعاب
- ٢- التعلم يسير من العام إلى الخاص
- ٣- انتقال أثر التعلم بالخبرات السابقة
- ٤- تعلم الرياضيات يعتمد على الاستيعاب
- ٥- تعلم الطلاب القراءة والكتابة بالطريقة الكلية ثم الحروف بدلاً من تعليمهم حروف لا معنى لها .
- ٦- الاستفادة من فكرة : الكل يسبق الأجزاء
- ٧- يعتمد التفكير في حل المشكلات : باستخدام الطريقة الكلية عن طريق حصر المجال الكلي للمشكلة ويساعد في فهم علاقات الحل

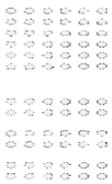
.....

معنى الاستيعاب: كل ما من شأنه اكتساب الفهم من حيث فهم كل الأبعاد ومعرفة الترابطات بين الأجزاء وميبتها.

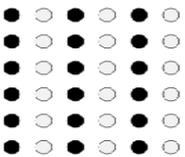
الجشطالت : هي كلمة ألمانية تعني الصفة أو الكل أو النمط.  
الإدراك في نظرية الجشطالت يكون يدرك الكل ثم يتدرج إلى التفاصيل

بدر البلوي

- قانون التناوب : الأشياء المتكافئة في الزمان و المكان يسهل أدراكها على هيئة صيغ مستقلة بخص الأشياء المتباينة.



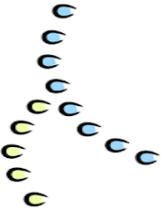
- قانون التماثل : الأشياء المتشابهة في الشكل أو في الحجم أو في اللون أو السرعة تدرك كصيغ.



- قانون التماثل : الأشياء المتماثلة تبرز كصيغ و تتفرد عن غيرها من الوحدات التي يتضمنها مجال الإدراك.



قانون الاتصال : الأشياء المتصلة : النقط التي تصل بينها خطوط (مثلا) تدرك كصيغ بخص الأشياء المتفرقة التي لا علاقة تربطها بفرضها.



Law of continuation  
(Our brain follows the smoothest line)

نظرية الجشطالت "الجشطالته"

مؤسسها :ماكس فيرثايمر  
طورها : كورتكاف وكوهلر

موضوعها الرئيس : هو الإدراك .

فرضها الأساسية : أن العقل البشري يتعامل مع العلم الخارج كل منظم، ككل، ولا يتعامل مع الأجزاء المعزولة له كمعزولات معزولة، وأن تحليل الظواهر النفسية إلى مجموع أجزاءها لا يفيد في فهمها بل يجب دراستها في كبتها " = أن الكل هو أكبر من مجموع أجزائه "

فرضين الإدراك في نظرية الجشطالت

- قانون الاطلاق : الأشياء الناقصة تدعونا إلى إدراكها كاملة والتي سد الثغرات الموجودة بينها



## نظرية معالجة المعلومات لـ نورمان نظرية التعلم الاجتماعي لـ باندورا

يرى باندورا أن **التفاعلية** الأتية تتطور عند الفرد من خلال ؛ مصادر

هي :

اجزاء خبرات مكتلة  
(منح الطالب خبرة قريبة من مهاراته ليختارها الطالب)

الخبرات الإيجابية

(إيصال خبرة يمكن خبره )

الانتفاع اللطفي

(إقناع الطالب اللطفاً بإداء هذه الخبرة لأنها مهمة له)

الحالات الانفعالية السببولوجية :

(ماهي مشاعر الطالب عند تنفيذ الخبرة هل كان سعيد أو متضايق )

### نظرية التعلم الاجتماعي

للناظم : باندورا

معلوماتها : الأثر يتعلمون من خلال

تتألمح الاجتماعي (محاكاة /نمذجة)

دون الحاجة لتلقي موزات مباشرة ،

من خلال ملاحظة سلوك الأخرين .

صدمات التعلم بالملاحظة :

كيف تحدث ؟

١- الانتباه :

توجيه الانتباه نحو ملاحظة سلوك

الأخرين مثال ملاحظة شخص يرفع

في الرسم

٢- الاحتفاظ :

احتفاظ بطرق رسم هذا الشخص

٣- إعادة الانتاج الحركي :

أرسم بنفس طريقة هذا الشخص

٤- التعزيز

بالثواب والكرار .

### أشكال التعلم عند نورمان تتلخص في التالي :

١- الريادة والتراكم ٢- تحديد النتيجة أو تشكيلها

٣- المواءمة أو التضامنة ٤- التعلم بالتمثالة

### خصائص التعلم في النظرية :

يتسق هذا التعلم مع كتلورجا الحاسب الآلي

### بعض مبادئ التصميم التعليمي بناءً على نظرية معالجة المعلومات :

الانتباه التتالي، لأنه يجب توجيه انتباه المتعلم إلى ما يراود تعلمه.

يؤخر الانتباه إلى الأخطاء التي تتميز بالاختلاف عما هو لها.

يؤخر الانتباه إلى المواقف التي تتميز بالاحتمال من حيث التعقيد.

يساعد الوسيط على تركيز الانتباه.

يمكن استخدام التلميحات والإشارات مثل الاسم لتوجيه الانتباه.

تؤخر توقيت التعلم على الانتهاء، فترجع المتعلم من الحوال

هو التوصل الاجتاعي، هذا التوقع قد يؤثر على

انتباه المتعلم عندما يستخدم الحوال في التعلم.

يتصف الإدراك الحسي بأنه منظم

يتصف الإدراك الحسي بأنه نسبي

### نظرية معالجة المعلومات

للناظم : نورمان نورمان ، " النورمانية "

معلوماتها : أن التعلم مرتبط بالتفكير فتمتد معلومات

جديدة هو إضافة الأتية وتستخرج عن الحاجة لها

كما ترتبط المعلومات الجديدة بالمعارف المعززة بالأتية

### وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ وهي كالتالي:

البشر هم المتعلمون للمعلومات.

العقل هو نظام معالجة المعلومات.

الإدراك هو سلسلة من العمليات العقلية.

التعلم هو الحصول على سمات ذاتية

### تهتم النظرية بتطويع التفكير البشري على قرار

الحاسب الآلي :

محللات / طريقة التخزين لطريقة الاسترجاع

قوانين النظرية :

١- قانون الملاءمة الفنية

(وضع السبب بين الفعل والنتيجة )

٢- قانون التعلم العلي :

(بعد إدراك السبب بين الفعل والنتيجة ، بدأ

النتائج المرغوبة تكرر وتغير مرغوبة تُجنب )

٣- قانون التعقيد أرتاحة المعلوماتية

(تعلم / تذكر / أداء )

بدر البلوي



نواع التعلم بالاستقلال ذو المعنى عند أوزويل :

١- التعلم التمثيلي وهو أبسط أنواع التعلم مثل تعلم الرموز مثل ربط انقلاص الصوت ( الهجاء ) بطيور الحمام

٢- تعلم المفهوم

ويعني أن الطفل تعلم بأن صوت الهجاء قد يتم أنواع طيور أخرى غير الحمام

٣- تعلم الأفكار

وهو أرقى أنواع التعلم تعلم معاني الأفكار الجديدة ويعبر عنها بتشكيل الفكرة من الاستعلاء والمحكاة

تعتبر خرائط المفاهيم من أهم التطبيقات التربوية لنظرية أوزويل في التعلم المعرفي ، وأول من أشار لهذا الطريقة في التدريس هو نونك

البنية المعرفية في نظرية أوزويل منظمة تنظيمًا هرميًا ...  
المعلومات الأقل شمولاً في القاعدة والمعلومات الأكثر شمولاً في رأس الهرم

بدر البلوي

☆ **المنظم المتكامل** : وهو المعلومات التي يهدف بها المعلم لموضوع الجديد المراد تعليمه ، ويجب أن يصف المنظم المتكامل بالمعوية والشمولية والتوحيد .  
وهناك نوعان من المنظمات المتكاملة :

أ) **المنظم المتكامل الشارح** : ويستخدم المعلم هذا النوع عندما تكون المعلومات المراد تعليمها الطلاب جديدة وغير مألوفة لديهم أو عندما يجد المتعلم صعوبة في ربط المعلومات الجديدة بالمعلومات الموجودة في بنيتهم المعرفية وبذلك يعمل المنظم الشارح كجسر للربط بين المعلومات الجديدة والمعلومات المتوفرة لدى المتعلم  
ب) **المنظم المتكامل المقارن** : يستخدم المعلم هذا المنظم المتكامل عندما تكون المعلومات المراد تعليمها مألوفة نسبيًا للمتعلم أو مرتبطة بالمعلومات الموجودة في بنيتهم المعرفية .

☆ **البنية المعرفية** : هي إطار تنظيمي للمعرفة يتألف من مترجم هرمي يبدأ ب: حقائق / مفاهيم / نظريات / معطيات ( رأس الهرم )

☆ **التنظيم المتسلسل** : التنظيم المتسلسل الهرمي يقصد به تنظيم البنية المعرفية في ذهن المتعلم كان يبدأ الترتيب من الأعلى ( من العام إلى الخاص ) ... وهكذا

☆ **التوفيق التكامل** : وهو عملية تكوين علاقات جيدة بين مجموعات مترابطة من المفاهيم ويعد من أهم مفاهيم نظرية أوزويل ، حيث يرى انه يمكن تحليل أي فرع من فروع العلم إلى مفاهيم ، وهكذا يمكن ترتيبها هرميًا من المفاهيم الرئيسية في قمة الهرم إلى المفاهيم الأساسية التي تلحقها ، ثم المفاهيم الفرعية أسفل الهرم .

- يرى أوزويل أن الطالب يكتب المعلومات بطريقةين هي : أ- التلقين ب- الاستيعاب  
- يرى أوزويل أن الطلاب المراد للتطبيق بطريقةين هي : أ- الحفظ الأصعب ب- استيعاب المعنى

يرى أوزويل أن التعلم يجب أن يحقق ٣ أهداف رئيسية وهي :  
١- أن يسهل الربط بين المعلومات الجديدة والمعلومات المتوفرة في البنية المعرفية للمتعلم  
٢- أن يسهل تمييز الأفكار القيمة عن الأفكار المشابهة المتوفرة ( منظم مقارن )  
٣- أن يزيد من استمرار الأفكار الفعالة لتسهيل التعليم اللاحق وحل المشكلات

من نظريات التعلم نظرية أوزويل  
كانت فكرته الأساسية هي : **تعلم ذو معنى**

التي يحدث عندما ترتبط المعلومات الجديدة بوعي وإدراك من المتعلم بالمعلومات الموجودة لديه فإلا في بنيتهم المعرفية، أي أن التعلم لا يحدث نتيجة تراكم المعلومات الجديدة والضيقها إلى المعلومات التي سبق تعلمها، ولكن يحدث عندما يتمكن المتعلم من ربط المعلومات الجديدة بالمفاهيم الموجودة في بنيتهم المعرفية، ويقصد بالبنية المعرفية : **المتعلم الأطر العام الذي يتضمن معلومات الفرد الراهة والتي يمكن أن يضيف إليه أي معلومات جديدة، وتتكون البنية المعرفية من مجموعة من المفاهيم العامة يلحقها مجموعة من المفاهيم الواسطة ثم المفاهيم الفرعية أو التحتية ... وهكذا، وكل فرد يبنيه المعرفية الخاصة به**

☆ **المفاهيم الأساسية في نظرية أوزويل** :

☆ **التعلم ذو معنى** : يقوم المتعلم في هذا النوع من التعلم ببناء جمل واضح لربط المعلومات الجديدة بالمعلومات الموجودة في البنية المعرفية له .  
ويتميز التعلم ذو معنى بمجموعه من المميزات أهمها:  
١- يهيئ التعلم ذو المعنى في التآزر لمدة أطول في اظف الأحنان .  
٢- يزيد من قدرة الفرد على تعلم المزيد من المعلومات الجديدة .  
٣- تتحرك المفاهيم التي يتم تعلمها بالتعلم ذي المعنى في حالة السنين أترًا بلقيا وهي هياكلها الأساسية .

يطلب التعلم ذي المعنى شروطين هما :  
١- الاستعداد الذهني للمتعلم لمثل هذا النوع من التعلم .  
٢- أن تكون المعلومات ذات معنى للمتعلم

## مجتمع المعرفة

هو ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة، وإنتاجها، وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة، وصولاً لترقية الحالة الإنسانية بإطراد؛ أي إقامة التنمية الإنسانية

### من خصائص مجتمع المعرفة:

- ١- توفر البنية التحتية، والتي تكون مبنية على تكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات.
- ٢- تبادل المعلومات بكل سهولة، بحيث تكون متاحة للأفراد جميعهم.
- ٣- القدرة على الابتكار، حيث إن استخدام العقل يساهم في إنتاج المعارف، وتوليدها.
- ٤- تجدد المعرفة باستمرار.
- ٥- التغيير نحو التعليم الإلكتروني بدلاً من النمطية السائدة في التعليم.
- ٦- نمو ثقافة التعلم الذاتي، والتعليم المستمر مدى الحياة.
- ٧- الاعتماد على أنظمة الإدارة الإلكترونية، والإدارة الإبداعية.

### أسس بناء مجتمع المعرفة

أورد تقرير التنمية الإنسانية العربية مجموعة من الأسس التي لا بُد منها؛ لبناء مجتمع المعرفة، وهي:

- أ- إنشاء نموذج معرفي عام، بحيث يكون مُفتحاً، ومُستنيراً، وأصيلاً. الاهتمام ببناء القدرة الذاتية على البحث، والتطوير التكنولوجي في الأنشطة المجتمعية جميعها، وتوطين العلم.
- ب- الاهتمام بحريّات التعبير، والرأي، وضمانها، حيث إنّ من شأنها أن تؤدي إلى إنتاج المعرفة، ممّا يعني الإبداع، والتطوير، والابتكار التكنولوجي، وما إلى ذلك من أمور.
- ج- الاهتمام بنشر التعليم الراقي بشكل كامل، مع الحرص على التعليم المستمر مدى الحياة، وإعطاء الأولوية للتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، وتحسين جودة التعليم في المراحل جميعها،
- د- الاهتمام بتطوير التعليم العالي، كما لا بُد من تعميم التعليم الأساسي بحيث يكون متاحاً للجميع، مع زيادة الفترة الخاصة به إلى عشرة صفوف كحدّ أدنى.
- ط- الاهتمام بالتحوّل إلى إنتاج المعرفة بشكلٍ حثيث في البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، وذلك عن طريق التنوع في الأسواق، والاعتماد على المعرفة الذاتية، والقدرات التكنولوجية، وتطوير الموارد القابلة للتجدد.

### أبعاد مجتمع المعرفة:

- بُعد تكنولوجي: تطبيق التكنولوجيا في مجالات الحياة المختلفة جميعها.
- بُعد اجتماعي: الاهتمام بزيادة مستوى الوعي بأهمية المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات في حياة الفرد اليومية
- بُعد اقتصادي: المجتمع الذي يستخدم المعلومة في نشاطاته الاقتصادية كلّها هو المجتمع الذي يفرض نفسه، ويكون قادراً على المنافسة.
- بُعد سياسي: يكون للأفراد جميعهم دورٌ في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة تُبنى على الاستعمال الفعّال للمعرفة

## التربية الخاصة

يقصد بها: مجموعة البرامج والخطط والاستراتيجيات المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات الخاصة بالأطفال غير العاديين، وتشتمل على طرائق تدريس وأدوات وتجهيزات ومعدات خاصة، بالإضافة إلى خدمات مساندة

### فئات التربية الخاصة

١. العوق السمعي ٢- العوق الفكري ٣- صعوبات التعليم ٤- العوق البصري
٥. العوق الجسدي أو الصحي ٦. التوحد ٧. تعدد العوق ٨- الصم للمكفوفين
٩. اضطرابات اللغة والكلام ١٠. فرط الحركة وتشتت الانتباه

### مهام الأخصائي النفسي:

- إجراء عمليات القياس والتشخيص للتلاميذ المتقدمين والمحولين الى معاهد/برامج التربية الخاصة مستخدماً أدوات القياس الرسمية وغير الرسمية كالملاحظة
- إعداد التقارير النفسية متضمنة أهم النتائج للقياس والتوصيات والمقترحات الخاصة بكل حالة
- متابعة حالة التلاميذ وخاصة المستجدين والتعرف على السلوكيات غير المرغوب فيها وإعداد الخطط العلاجية اللازمة لكل حالة
- المشاركة في فريق العمل المدرسي الخاص بالخطة التربوية الفردية
- المشاركة في المجالس واللجان ذات العلاقة بعملة
- متابعة الحالات النفسية للتلاميذ المحولين الى مدارس التعليم العام ومساعدتهم للتغلب على المشكلات التي قد تواجههم
- إحالة التلاميذ الذين يعانون من اضطرابات نفسية الى العيادات النفسية ومتابعة البرنامج العلاجي المقرر لكل حالة
- المشاركة في إعداد برامج التوعية الخاصة بالتلاميذ والعاملين معهم وأولياء أمورهم
- إعادة التشخيص والتقييم للحالات كلما دعت الحاجة
- تقديم المشورة للمعلمين وغيرهم من المهتمين داخل المعهد أو البرنامج
- دراسة المشكلات النفسية التي يتعرض لها التلاميذ المحالون اليه من قبل المعلمين أو إدارة المعهد/المدرسة
- السرية التامة مع جميع الحالات وعدم البوح بأسرار الحالات مهما كانت الاسباب والظروف
- بناء جسور الثقة بين الاخصائي والتلاميذ
- القيام بأي مهام أخرى تسند اليه في مجال عمله

## تعريف صعوبات التعلم:

هو اضطراب في واحدة أو أكثر من العمليات النفسية الأساسية التي تتضمن فهم اللغة المكتوبة أو اللغة المنطوقة واستخدامها وهي التي تبدو في اضطرابات الاستماع والتفكير والكلام، والقراءة، والكتابة (الإملاء، التعبير، والخط)، والرياضيات التي لا تعود إلى أسباب تتعلق بالعوق العقلي أو السمعي أو البصري أو غيرها من أنواع العوق أو ذوي ظروف التعلم أو الرعاية الأسرية.

## أهداف برامج صعوبات التعلم

- ١- خدمته عدداً من التلاميذ في مدارس التعليم العامة الذي هو بحاجة إلى خدمات التربية الخاصة من ذوي صعوبات التعلم والذين تقدر نسبتهم بحوالي ٥ % من الأطفال الذين هم سن المدرسة.
- ٢- تقديم الخدمات التربوية الخاصة للتلاميذ الذين لديهم صعوبات في التعلم، وذلك من خلال اكتشافهم وتشخيصهم.
- ٣- توعية مديري المدارس والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ والتلاميذ أنفسهم وإرشادهم بأهمية برنامج صعوبات التعلم.
- ٤- تقديم الاستشارة التربوية لمعلمي المدرسة التي تساعد في تدريس بعض التلاميذ داخل الفصل العادي.
- ٥- تقدم إرشادات لأولياء أمور التلاميذ الذين يتلقون خدمات البرامج كي تساعد في التعامل مع حالة التلميذ في المنزل.

## قسم العوق السمعي

### تعريف الإعاقة السمعية:

يقصد بالإعاقة السمعية تلك المشكلات التي تحول دون أن يقوم الجهاز السمعي عند الفرد بوظائفه أو التقليل من قدرة الفرد على سماع الأصوات المختلفة وتتراوح الإعاقة السمعية في شدتها من الدرجات البسيطة والمتوسطة التي ينتج عنها ضعف سمعي إلى الدرجات الشديدة جداً والتي ينتج عنها صمم.

التصنيف التربوي للمعوقين سمعياً: يقسم ذوي الإعاقة السمعي إلى فئتين هما:

- ١- ضعاف السمع: هم الطلاب الذين لديهم بقايا سمعية ويمكن أن يستفيدوا من المعينات السمعية ويمكن أن يدرسوا في المدارس العادية.
- ٢- الصم: هم الذين لديهم فقدان سمعي شديد وتكون استفادتهم من المعينات السمعية قليلة ويتعلمون في فصول خاصة بهم ومناهج خاصة.

## العوق البصري:

مصطلح عام تندرج تحته الفئات التي تحتاج إلى خدمات التربية الخاصة بسبب وجود نقص في القدرات البصرية.

الكفيف: الشخص الذي تقل حدة إبصاره بأقوى العينين بعد التصحيح عن ٦٠/٦ متر (٢٠ / ٢٠٠ قدم) أو يقل مجاله البصري بزواوية مقدارها (٢٠) درجة.

ضعيف البصر:

الشخص الذي تتراوح حدة إبصاره بين ٦ / ٢٤ و ٦ / ٦٠ متر  
(٢٠ / ٧٠ و ٢٠ / ٢٠٠ قدم) بأقوى العينين بعد إجراء التصحيحات الممكنة  
كيفية اكتشاف العوق البصري:

١- بالملاحظة

٢- بالكشف الطبي

أهداف قسم العوق البصري بإدارة التربية الخاصة:

- ١-الكشف عن حالات العوق البصري بمدارس التعليم العام
- ٢-تقديم الخدمات التشخيصية من خلال مراكز خدمات التربية الخاصة
- ٣-تقديم الخدمات التربوية والتعليمية للطلاب المعاقين بصريا
- ٤-فتح وتجهيز برامج تربية خاصة بالطلاب المعاقين بصريا بمدارس التعليم العام
- ٥-إعداد الدورات التدريبية لإعداد المعلمين للعمل ببرامج العوق البصري
- ٦-تفعيل برامج الدمج في مدارس التعليم العام
- ٧-تدريب الطلاب المعاقين بصريا على استخدام الحاسب الآلي من خلال البرامج الناطقة.
- ٨-تزويد الطلاب المعاقين بصريا بالأجهزة والوسائل المساعدة
- ٩-المشاركة في الندوات والمؤتمرات الخاصة بتطوير برامج العوق البصري
- ١٠-المشاركة في الدراسات والأبحاث التي تهدف إلى تطوير برامج العوق البصري

العوق الفكري:

يعرف العوق الفكري على انه حالة تشير إلى كجوانب قصور ملموسة في الأداء الوظيفي الحالي للفرد، وتتصف الحالة بأداء عقلي أقل من المتوسط بشكل واضح يكون متلازما مع جوانب قصور في مجالين أو أكثر من مجالات المهارات التكيفية التالية: التواصل، العناية الذاتية، الحياة المنزلية، المهارات الاجتماعية، استخدام المصادر المجتمعية، التوجيه الذاتي، الصحة والسلامة، المهارات الأكاديمية الوظيفية، وقت الفراغ ومهارات العمل، ويظهر التخلف العقلي قبل سن الثامنة عشرة.

ويصنف التخلف العقلي تربوياً إلى ثلاث فئات:

القابلون للتعليم وتتراوح درجة ذكائهم ما بين ٧٥ - ٥٥ درجة تقريبا على اختبار وكسلر، أو ٧٣-٥٢ درجة تقريبا على اختبار ستانفورد بينيه، أو ما يعادل أي منهما من اختبارات ذكاء مقننة أخرى.

القابلون للتدريب وتتراوح درجة ذكائهم ما بين ٥٤-٤٠ درجة تقريبا على اختبار وكسلر، أو ٥١-٣٦ درجة تقريبا على اختبار ستانفورد بينيه، أو ما يعادل أي منهما من اختبارات ذكاء مقننة أخرى.

الفئة الاعتمادية وتكون درجة ذكائهم أقل من ٤٠ درجة على اختبار وكسلر، أو ٣٦ درجة على اختبار ستانفورد بينيه أو ما يعادل أي منهما من اختبارات ذكاء مقننة أخرى.

مع ملاحظة أن الخدمات التربوية والتعليمية في المدارس تقتصر على فئة القابلين للتعلم ويمكن للقابلين للتدريب الاستفادة من هذه الخدمات.

التربية الخاصة:

يقصد بالتربية الخاصة مجموعة البرامج والخطط والاستراتيجيات المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات الخاصة بالأطفال غير العاديين، وتشتمل على طرائق تدريس وأدوات وتجهيزات ومعدات خاصة، بالإضافة إلى خدمات مساندة.

تشنت الانتباه:

هو عدم القدرة على التركيز مدة كافية لتنفيذ المهمة المطلوبة.

تعدد العوق:

هو وجود أكثر من عوق لدى التلميذ من الأعواق المصنفة ضمن برامج التربية الخاصة مثل الصمم وكف البصر، أو التخلف العقلي والصمم، أو كف البصر.

علاقة برامج التربية الخاصة بالمدارس العادية:

أ. يعتبر البرنامج سواء كان فصلاً خاصاً أو غرفة مصادر أو معلماً متجولاً أو مستشاراً جزءاً لا يتجزأ من الكيان المدرسي.

ب. تعتبر إدارة المدرسة مسؤولة تامة عن إدارة البرنامج ومتابعته.

ج. في حالة وجود مشرف للبرنامج فإنه يرتبط إدارياً بإدارة المدرسة.

د. تقوم المدرسة بتوفير جميع المستلزمات التعليمية والتجهيزية لتلاميذ البرنامج أسوة بتلك التي توفرها للتلاميذ العاديين.

هـ. تمكين التلاميذ الملتحقين بالبرنامج من المشاركة في الأنشطة الصفية وغير الصفية داخل المدرسة وخارجها.

و. تمكين التلاميذ الملتحقين بالبرنامج من الاستفادة من جميع المرافق الموجودة في المدرسة.

ز. تمكين البرنامج من الاستفادة من جميع التجهيزات المكانية والبشرية بالمدرسة.

ح. تنطبق هذه الضوابط على برامج التربية الخاصة الملحقه بمعاهد التربية الخاصة.

إن إدارة مدارس التربية الخاصة تعمل على تحقيق أهداف تربوية في مجال تعليم التربية الخاصة، والتي من أهمها:

- ١- العمل على تذليل الصعوبات التي يواجهها المعاق والتي تحول دون الاستفادة من المناهج التعليمية المختلفة وفقا لنوع الإعاقة (مناهج- تقنيات تربوية - معينات سمعية وبصريه وحركيه)•
  - ٢- إكساب المعاق جميع المهارات التي تهيئه وتمكنه من الحياة المستقلة، سواء في مجالات الحركة أو العلاقات الاجتماعية أو بناء الأسرة أو الأنشطة الترويحية أو غير ذلك من المجالات.
  - ٣- تزويد المعاق بجميع الأشكال المتاحة والممكنة للتعلم البديل وإتقان الأساليب التعويضية التي تقع في نطاق قدرته في ظل الظروف الخاصة للإصابة التي أصيب بها.
  - ٤- اكتساب المعاق - بشكل مدروس ومنظم - جميع المهارات الاجتماعية التي تمكنه من تحقيق ذاته والثقة بها من جهة، وبناء العلاقات الاجتماعية السوية مع غيره من أفراد مجتمعه من جهة أخرى، بما يسمح له بأقصى قدر ممكن من الاندماج في هذا المجتمع.
  - ٥- تنمية الإمكانيات العقلية والجسمية والاجتماعية للمعاق إلى أقصى ما تسمح به قدراته الفعلية دون فرض قيود من أي نوع تؤدي إلى الحد من هذا النمو.
  - ٦- تزويد المعاق بالمهارات المهنية التي تمكنه من ممارسة عمل يتقنه ويتفق مع الخصائص التي تفرضها الإعاقة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع مظاهر التقدم التكنولوجي في المجالات المهنية المختلفة.
  - ٧- العمل على تحقيق تحسن في حالة الطالب المعاق باستخدام جميع الوسائل الممكنة خاصة في حالات الإصابات الشديدة أو المتعددة، بغض النظر عن أي شكل من أشكال المقارنة بين هذا الطالب وغيره من الطلبة.
- على إدارات المدارس التي بها غرف مصادر أو فصول تربية خاصة مراعاة ما يلي:
- (١) تمكين معلم التربية الخاصة وغرفة المصادر من استثمار كامل الوقت لصالح تلاميذه وعدم إشغاله بحصص أو معلم احتياط للفصول العادية
  - (٢) توفير الأجهزة والأدوات والمواد التعليمية والكتب والقرطاسية بالقدر الذي تتطلبه الأنشطة التعليمية النوعية لهؤلاء التلاميذ.
  - (٣) متابعة تمتع طلاب التربية الخاصة ومشاركتهم الفاعلة في حصص مواد الأنشطة وبرامج المدرسة في مجال الرحلات والمسابقات والحفلات وغيرها.



## قياس فعالية التدريس

قياس التدريس:

هو العملية التي نحدد بواسطتها كمية ما يوجد في الشيء من الخاضية المقاسة

أما التدريس: فهو عملية تربوية هادفة تأخذ في اعتبارها كافة العوامل المكونة للتعليم. ويتفاعل من خلالها المعلم والطلاب لتحقيق الأهداف التربوية

أنواع قياس التدريس

يمكن قياس التدريس لعدة تقسيمات حسب اعتبارات متنوعة ومن ذلك تقسيمه بناء على:

١- حسب توقيت حدوثه سواء أثناء الحصة أو الوحدة أو الفصل الدراسي أو العام أو المرحلة ويوجد نوعين لهذا القياس:

أ- القياس المرحلي الجزئي

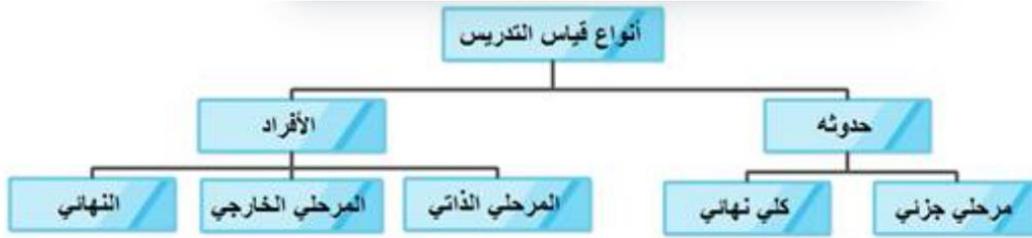
ب- القياس الكلي النهائي

٢- حسب نوع الأفراد الذين يريدون القياس كالمعلمين، حيث يوجد ٣ أنواع:

أ- المرحلي الذاتي للتدريس

ب- المرحلي الختامي للتدريس

ج- القياس النهائي للتدريس



مجالات قياس التدريس:

١- مجالات خاصة تتمثل في عوامل التدريس وتتلخص في:

أ- عوامل مسبقة للتدريس

ب- عوامل بيئة التدريس

ج- عوامل عملية في غرفة التدريس

د- عوامل النتائج

٢- مجالات عامة وهي أكثر واقعية وشمولية وتتنمّل في:

أ- مدخلات التدريس

ب- ظروف وشروط التدريس

ج- التفاعل الصفّي

د- دور المعلم في التربية المدرسية

هـ- أسولب المعلم الشخصي

ط- عمليات التدريس وهي قسمين: تنظيمية / تخطيطية

ز- أنشطة الطلاب الفردية والجماعية

ح- أنشطة المعلم واهتمامه

ع- نتائج التدريس

ي - آراء ومشاعر الطلاب

تصنيفات وسائل قياس التدريس حسب مصدر تنفيذها وهي ثلاثة أنواع كالتالي:

١- وسائل ذاتية تدار من قبل المعلم..

٢- خارجية رسمية تدار من قبل المشرف الفني أو الإداري

خارجية غير رسمية تدار من قبل الطلاب أو الزملاء في المدرسة

خطوات تطوير وسائل قياس التدريس:

تحديد أغراض الملاحظة "القياس" = تحديد محتوى الملاحظة "القياس" = التحقق من صلاحية أنواع السلوك المختارة = تحديد شروط استعمال وسيلة القياس.

قياس التدريس بالأهداف التعليمية:

أ- تحصيل المعلم (تأسيس الأهداف التعليمية / تحصيل المعلم للأهداف / قياس درجة تحصيل المعلم للأهداف / اقتراح الخطط العلاجية لتحصيل المعلم)

٢- تحصيل الطالب (تحديد الأهداف العامة للتدريس / تحويل الأهداف إلى سلوك / اقتراح طرق وأساليب التعليم / قياس درجة تحصيل الطلاب للأهداف)

## الفعالية في التدريس:

وهي أن تحقق المدرسة الأهداف المسطرة، إن على المستوى:

- المعرفي: المعلومات - القواعد - الأفكار.
  - السلوكي: الجوانب العملية والتطبيقية، والإنتاجات العملية، فلا بد أن ترتبط التربية بالعمل..
  - الوجداني والقيمي: الأخلاق، والتربية، وصفاء السريرة.
- وبهذه العناصر يكتمل الفعل التربوي، فالمعرفة وحدها لا تكفي، إن المعرفة بلا قيم كالجسد بلا روح، بل إنها تنتج أميين جُددًا!

## نقف في التدريس الفعال عند مؤشرات:

- مؤشر الرغبة: أي درجة الرغبة في التعلم.
- مؤشر الحب: حب المتعلم للمادة التي يدرُس ولمدرسها.
- مؤشر الاندماج: اندماج وتفاعل المتعلم مع المادة المدرّسة؛ لأنه في سياق الاندماج يتحقق التعلم.
- مؤشر المشاركة: مشاركة المتعلم المعلم في بناء الدرس، وإنجاز التمارين والتطبيقات؛ لأنها الكفيلة بتحويل المعلومات إلى معارف مندمجة.

## قياس الفعالية في التدريس من خلال:

- ١- عناصر لها علاقة بالسياسة التعليمية:
  - سياسة تجمع بين التربية والتعليم.
  - يشرف على السياسة التعليمية أهل الاختصاص.
  - سياسة استشرافية، تربط التعليم بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- ٢- عناصر لها علاقة بالمتعلم:

• أهلية المتعلم:

• نفسيًا.

• علميًا.

• سلوكيًا.

٣- عناصر لها علاقة بالمعلم:

• الكفاءة.

• القدرة على التخطيط والتوقع.

• قوة الشخصية تُمكنه من إدارة القسم.

• الإلمام بالمستجدات.

٤- عناصر لها علاقة بالمنهاج الظاهر والخفي:

- تكامل المنهاج.
- يشرف على بنائه المتخصصون، والسياسيون تبع لهم.
- يحين كلما دعت إلى ذلك الحاجة التربوية أو التعليمية أو عوامل المحيط.

٥- عناصر لها علاقة بالإدارة التربوية:

- الحزم والصرامة الحكيمة.
- حسنُ الإدارة والتسيير.
- القدرة على حل المشاكل.

٦- عناصر لها علاقة بالأسرة والمحيط:

- مشاركة الأسرة عبر جمعيات آباء وأولياء المتعلمات والمتعلمين في قضايا العملية التعليمية.
- تتبع المتعلمين والمتعلمات نفسياً وجسدياً.
- خلق التكامل بين الأسرة والمدرسة، وعدم منازعتها التخصص في الأمور التربوية والتعليمية.

مفهوم تقويم أداء المعلم:

العملية التي يتم فيها إصدار حكم حول أداء المعلم من الناحية المهنية. ويقوم بإجراء هذه العملية كل من المدراء والمعلمين والموجهين للتأكد من النمو المهني المستمر لديه.

تقويم الأداء التدريسي:

الحكم على مستوى امتلاك المعلم للمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهامه داخل حجرة الدراسة لتحقيق أهداف درس محدد، ويستدل على توفرها بالإنجازات.

## أدوات القياس والتقييم في العملية التربوية

تعريف التقييم التربوي التقييم: عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو قرارات أو إصدار حكم أو أحكام لها قيمة معينة،

وهو عملية منظمة تنتهي بحكم يجعل للموضوع الذي وضع موضع التقييم قيمة ما، كما أن التقييم هو عملية إصدار حكم على قيمة الأشياء أو الموضوعات أو المواقف أو الأشخاص اعتماداً على معايير ومحكات

التقييم التربوي بمفهومه الواسع عملية منظمة مبنية على القياس يتم بواسطتها إصدار حكم على الشيء المراد قياسه في ضوء ما يحتويه من الخاصية الخاضعة للقياس، وفي التربية تعنى عملية التقييم بالتعرف على مدى ما تحقق لدى الطالب من الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها

### أنواع التقييم

#### التقييم المعرفي:

ويهدف إلى تشخيص وعلاج نواتج التعليم والتعلم المعرفية ويعتمد في ذلك على اختبارات تقيس الجوانب المعرفية بمجالاتها وهو النوع الأكثر شيوعاً ممثلاً في الامتحانات.

#### التقييم المهاري:

ويهدف إلى تشخيص وعلاج نواتج التعليم والتعلم في الجانب المهاري حيث يعتمد على اختبارات الأداء أو قوائم التقدير

أو بطاقة الملاحظة للمتعلمين في مواقف طبيعية أو مصطنعة. والجانب الحركي أو اليدوي جانب أساسي في هذا النوع من التقييم ويعيب على بعض الاختبارات المستخدمة في هذا المجال أنها تركز على ناتج الأداء وتهمل الخطوات والإجراءات التي توضح مدى اكتساب المهارة.

#### التقييم الوجداني:

ويهدف إلى تشخيص وعلاج نواتج التعليم والتعلم في الجانب الوجداني، حيث يعتمد على اختبارات ومقاييس لقياس الميل والاتجاهات والقيم وأوجه التقدير وهذا النوع يكاد يكون مفقوداً في مؤسساتنا التربوية والتعليمية.

#### تقييم الأداء:

ويقصد به تلك العملية التي يمكن من خلالها الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء المدرب للأدوار المكلف بها

ومسلكه المهني في فترة زمنية محددة ومن ثم تقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المرتبطة بأدواره في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

### أدوات التقييم

يمكن أن يتم تقييم أداء العاملين بمقابلة أدائهم مع ثلاثة تناولات مختلفة متوافرة لإجراء التقييم:

المعايير المطلقة: أي التقييم الذي يتم على أساس من معايير محددة ومسبقّة الإعداد.

المعايير النسبية: وهنا تتم عملية التقييم على أساس المقارنة بين أداءات العاملين.



\*قدمت هيئة تقويم التعليم والتدريب مقياس تجريبية يسمى (مقياس الميول المهنية) يمكن لقائد المدرسة توجيه الطلاب في المرحلة الثانوية لتجربة هذا المقياس المفيد.

هناك نظريات في الإرشاد المهني اهتمت في هذا الجانب، نذكر منها

- نظرية الأنماط المهنية لجون هولاند
- نظرية سوبر (النمو المهني)
- النظرية الاجتماعية للاختيار المهني
- نظرية آرن رو
- نظرية جينزبيرغ
- نظرية هيرشسون وروث في الاختيار المهني
- نموذج التربية المهنية في اتخاذ القرار - تولبرت

#### البيانات التعليمية البنائية

| الصف البنائي  | الصف التقليدي  |
|---|--|
| البدء بالكل والتوسع إلى أجزاء                                     | يبدأ بأجزاء وحتى الكل- تأكيداً على المهارات الأساسية |
| السعي وراء أسئلة الطلاب واهتماماتهم                               | الالتزام الصارم بمناهج ثابتة                         |
| مصادر أساسية / مواد أجتهد فيها                                    | الكتب والمصنفات.                                     |
| التعلم هو التفاعل بناء على ما يملكه الطالب من معارف سابقة         | المعلم يُرسل/ الطلبة يستقبلون                        |
| المعلم يتفاعل / المعلم يتفاوض مع الطلبة                           | المعلم يفترض سن التعليمات وبأنه صاحب سلطة            |
| التقييم من خلال عمل الطالب ووجهات نظره والاختبارات وملاحظة الأداء | التقييم من خلال الاختبارات وتصحيح الإجابات           |
| المعرفة مرنة وديناميكية تتغير مع التجربة                          | المعرفة جامد   |
| الطلاب يعملون بشكل جماعي  | الطلاب يعملون بشكل فردي                              |

أعدده : أ. بدر البلوي

شهدت التربية والتعليم تحولاً كبيراً في العقدين الأخيرين في الطريقة التي ينظر بها المربون لعملية التعلم والتعليم ومنها ما تمثل النظرة للتعلم كبناء نشط يقوم به المتعلم من خلال تفاعله مع بيئته ومن خلال

إعادة تنظيم أبنيته العقلية ومنها ما تمثل في إعطاء أهمية كبرى للسياقات الاجتماعية التي يحدث بها التعلم وترتبط هذه التطورات الجوهرية "بالنظرية البنائية" التي اعتبرت أكثر فعالية في التعلم خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين

ووفقاً للنظرية البنائية: فإن عملية التعلم تتطلب توفير بيئة تعلم غنية بالمشيرات التعليمية ومناسبة للمتعلمين تتحدى فهمهم وتساعد على بناء تعلمهم السوي للمفاهيم العلمية بأنفسهم وعلى طرق تقييم بناء تعلمهم لأنها طريقة في التكفير للوصول للمعرفة وتفسير كيفية الوصول لتلك المعرفة

#### مقترح لتصنيف النظرية البنائية:

- البنائية خارجية المنشأ: تركز على أن المتعلمين يبنون معرفتهم عن طريق تفاعلهم مع بيئاتهم
- البنائية داخلية المنشأ: تركز على البناءات الفردية الداخلية للمعرفة
- " بناء المعرفة يثار بالتناقض المعرفي لدى المتعلم "
- البنائية الجدلية: تركز على التفاعل الاجتماعي للمتعلمين

#### ما هي سمات البيئة البنائية من خلال النظرية البنائية في التدريس التربوي؟

١- تتسم البيئة البنائية من خلال النظرية البنائية في التدريس التربوي بأنها تقبل استقلالية وشخصية الشخص المتعلم وتقوم على تشجيعها،

ومن خلال قيام البيئة البنائية باحترام وتقدير أفكار وآراء الشخص المتعلم، ومن خلال قيامها على تحفيز وتشجيع التفكير بشكل مستقل يقوم المدرسون على تقديم العون والمساعدة للتلاميذ من أجل تحقيق الهوية الفكرية والعقلية.

٢- بيئة الصف البنائية تتسم بأنه من خلالها يقوم المدرس على طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة، والتي لا نهاية لها، ويسمح بمدة زمنية مناسبة من أجل تلقي الإجابات من قبل الطلاب أو اقتراحاتهم.

٣- تتسم البيئة البنائية من خلال النظرية البنائية في التدريس التربوي بأنها تقوم على تشجيع مستويات التفكير العليا، فالمدرسة في البيئة البنائية في التدريس التربوي تقوم على تحدي عقول التلاميذ من أجل الوصول إلى ما خلف العلم بالحقائق وتخزين المعلومات.

٤- تتسم البيئة البنائية من خلال النظرية البنائية في التدريس التربوي بأن التلميذ ينشغل من خلالها بالحوار والمناقشة مع المعلم وبين الطلاب أنفسهم، فذلك العمل يقوم على مساعدة التلاميذ على تغيير أو تعديل أفكارهم وآرائهم.

٥- تتسم البيئة البنائية من خلال النظرية البنائية في التدريس التربوي بأنها تقوم على تشجيع التلاميذ على الانخراط والدخول بالخبرات التي تقوم على تحدي الفرضيات،

وتقوم على تشجيع المناقشات والحوارات، وفي حال سمح للطلاب بالقيام على التنبؤ فإنهم يولدون فرضيات متعددة ومتنوعة تتعلق بالظواهر الطبيعية.

٦- تتسم البيئة البنائية من خلال النظرية البنائية في التدريس التربوي، بأن التلميذ يستخدم فيها البيانات الأساسية، والمواد المتفاعلة والعديد من المصادر الأولية، من أجل العمل على إعطاء التلاميذ الخبرات لتحل محل استخدام بيانات ومعلومات الآخرين ومن ثم الاعتماد عليها.

ماذا نفعل من أجل الوصول إلى النظرية البنائية في التدريس؟

١- العمل على قبول التلميذ واحترام وتقدير الأفكار التي يملكها.

٢- العمل على تحفيز مستويات التفكير العليا.

٣- العمل على تحفيز التلاميذ على اللجوء إلى استخدام الحوار والمناقشة.

٤- العمل على تحدي تفكير التلميذ عن طريق طرح الأسئلة المفتوحة.

## المعيار الثاني عشر: تحديد مهام منسوبي المدرسة نحو قيادة التعليم والتعلم

### المدرسة المتعلمة:

هي المدرسة التي يتعلم الأفراد فيها باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً، وكيف تنتقل طاقات التعلم من فرد إلى آخر، وكيف يكون فيها المعلم طالب علم دائم في مجتمع دائم التعلم والتطور والتغير.

مرتكزات المدرسة المتعلمة (الأسس التي تقوم عليها المدرسة المتعلمة):

**أولاً** – الرسالة والرؤية والقيم المشتركة: ما يميز المدرسة المتعلمة عن غيرها وجود التزام جماعي بمبادئ إرشادية تحدد بوضوح ما يعتقد أعضاء المدرسة وما يسعون إلى تحقيقه. وهذه المبادئ لا تحدد فقط من قبل مواقع قيادية بل الأهم أن تكون متجسدة في عقول وقلوب جميع العاملين في المدرسة.

**ثانياً** – القيادة المهنية المحترفة: وهي قيادة قادرة على تهيئة البيئة المناسبة لتعلم أفراد المدرسة وتضمن استمرار هذا التعلم وطرق توظيفه في إحداث تعلم حقيقي لدى الطالب.

**ثالثاً** – البحث والتعاون والتخطيط الجماعي المشترك: تُبنى المدرسة المتعلمة على مبادئ التعاون المشترك في جميع صوره التي تشمل: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والعمل المنسق، والتأمل العام.

**رابعاً** – التركيز على العمل والتجريب: تركز المدارس المتعلمة على العمل، فأعضاء تلك المجتمعات يحولون طموحاتهم إلى عمل، ورؤاهم إلى واقع. ويدركون أن التعلم يحدث دائماً في سياق القيام بالعمل.

**خامساً** – التحسين المستمر: أعضاء المدرسة المتعلمة يدركون أن التعلم لا يتحقق بالثبات على تحسن معين وإنما بالاستمرار في التحسن.

**سادساً** – التركيز على النتائج: يدرك أعضاء المدرسة المتعلمة أن تقويم المشاريع التعليمية والتجارب والأفكار والمبادرات يكون على أساس نتائجها التعليمية التربوية وليس على أساس النوايا الحسنة. فالفكرة التعليمية الجيدة هي التي تؤدي إلى نتائج تعليمية جيدة.

وتأسيساً على ما سبق فإن المدرسة المتعلمة صورة من الفكر المدرسي الحديث القائم على تفعيل طاقات المعلمين التعليمية، ونقل خبراتهم في الوسط المدرسي، وإنشطة مسؤولية التطوير المهني في المدرسة لأفرادها، وتبني وجهة إشراف حديثة قائمة على مبدأ "الإشراف المتنوع" الذي يركز على توزيع المهام الإشرافية على جميع أفراد العملية التعليمية وعدم تركها في جهة معينة.

## الفرق بين التعليم والتعلم:

**التعليم:** هي عملية تفاعلية تنتقل فيها الخبرات والمعارف والمعلومات من ذهن المعلم إلى ذهن المتعلم، وهي عملية هدفها إيصال هذه المعلومات مباشرة للمتعلم. والتعليم لا يربطه وقت محدد، فمن أبسط الأمثلة هو تعليم قيادة السيارات، حيث يتعلم المتدرب من المدرب خبرته وطريقته في قيادة السيارة، وتنتهي مرحلة التعليم عندما يتقن المتدرب عملية قيادة السيارة وإن لم يتقنها يحتاج إلى وقت إضافي حتى يتقنها.

**التعلم:** هو سلوك شخصي يقوم به الفرد لكسب المعلومات والخبرات والمعرفة، فيستطيع من خلالها أداء عمل ما، فالمتعلم هنا هدفه هو التعلم وذلك عن طريق البحث عن الأدوات المناسبة التي تحقق المعلومات من خلال المدارس، والمعاهد، والكتب، والإنترنت، والتدريب وغيرها من الأدوات التعليمية، أي يمكن القول إن التعلم له علاقة وطيدة بعملية التعليم.

ومما سبق يتبين لنا جلياً الفرق بين دور المعلم في المدرسة المتعلمة كمعلم وهو القيام بعملية التعليم سواء للطلاب باستخدام طرق واستراتيجيات التدريس، أو للمعلمين والإداريين، وبين دوره كمتعلم وهو الحصول على المعرفة من المدرسة من زملائه ولها عدة طرق سبق لنا توضيحها منها: الزيارات التبادلية – مجموعات التعلم المهنية – الزيارات الصفية – الدروس النموذجية – التعلم الذاتي – حلقات النقاش – البحوث الإجرائية.... الخ.

### دور مدير المدرسة في المدرسة المتعلمة:

لضمان تحول المنظمات التعليمية إلى منظمات متعلمة أشار لا شوي إلى مجموعة من الإجراءات الواجب على مدير المدرسة تبنيها كتوفير فرص النقاش الجماعي وإتاحة الفرصة لتقييم المهام والتكليفات بما يعزز تشكيل مجتمع متعلم، وتوفير الوقت الكافي للمعلمين للتفكير وبشكل جماعي والعمل معاً وذلك من خلال تطوير نظام الاتصالات كالبريد الإلكتروني والاجتماعات.

ويضيف مولوي أن تعزيز الحوار الجماعي بوجود قيادة ديموقراطية يؤدي إلى تحسين الأداء ويكون ذلك من خلا تشكيل المجموعات من الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع. بالإضافة إلى أن التعلم في مجموعات صغيرة يثير دافعية الأفراد للعمل والتطوير وتعزيز المشاركة الانفعالية بين المعلمين. كما يؤدي تحول المدارس لمنظمات متعلمة إلى تعزيز عملية التعلم والإنجاز لدى الطالب.

وتختلف المدرسة المتعلمة عن غيرها من المدارس وهذا الاختلاف يشمل نواحي عديدة،

والقادة ممن تتميز أدوارهم في المدرسة المتعلمة، حيث يتمثل دور القادة في المدرسة المتعلمة

في الآتي:

(١) مصمم ومخطط:

أي أنهم مسؤولون عن بناء أساس وجوهر القيم والهدف المنظمي، وتأكيد السياسات والاستراتيجيات التي تعمل على ذل واستخدامها وإدخالها في قرارات العمل.

وقد حدد هذا الدور بثلاث طرق:

- إيجاد رؤية مشتركة.
  - تحديد السياسات والاستراتيجيات.
  - توفير عمليات تعلم فعالة.
- (٢) معلم:

وهو الذي يهدف لمساعدة الناس في المنظمة بالاعتماد على النماذج العقلية، وتوضيح المسلمات المخطط لها، ويرى نماذج السلوك، ويطور منحى التفكير المنظمي لحل المشكلات، وتشجيع النمو المهني والتطوير، وتنفيذ التعلم الحقيقي الذي يتجاوز تذكر السياسات واغفال تطبيقها في العمل.

(٣) الموجه:

يشير هذا الدور لسلوك واتجاهات القائد، بحيث يشعر بأنه جزء أكبر وأهم وأن دوره ليس ليقود، بل ليقدم خدمة للتنظيم للوصول به لوضع أفضل وأعظم، ويعيد صياغة الطرق العملية والإدارية التي يعمل من خلالها التنظيم. ويعمل القادة هنا على مراقبة رسالة المنظمة وحمايتها، والتأكد من فهم القيم المنظمة وممارستها، والالتزام بالجانب الأخلاقي، فبدونه لن يكون القادة قادرين على إيجاد ثقافة المنظمة المتعلمة.

ويتحول دور المديرين في المدارس المتعلمة إلى قادة تعلم. ويتلخص دورهم في تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة في المجالات التالية:

- الرؤية والأهداف: يسعى المدير لتكوين إجماع بين المدرسين والإداريين والفنيين والطلاب حول أولويات المدرسة وأهدافها ووجود رؤية مشتركة.
- الثقة: عمل المدير على إشاعة جو من العناية والثقة بين أعضاء التدريس، والاحترام المتبادل والتفاعل مع الطالب وإظهار الرغبة في التغيير.
- الهيكل التنظيمي: الذي يتميز بالمشاركة في صنع القرار، التفويض، القيادة المشاركة وتشجيع استقلالية العاملين.
- الحفز الذهني: تشجيع المدير للعاملين للتفكير فيما يحاولون تحقيقه وكيفية تحقيقه، وتوفير الفرص لهم للتعلم من بعضهم البعض.
- الدعم الفردي: تقديم الدعم المعنوي للعاملين تقديرًا لأعمالهم وأخذ آرائهم بعين الاعتبار.
- توقعات الأداء: وذلك ببلورة توقعات عالية لدى المدير من العاملين.

استراتيجيات التدريس (التعليم المتمركز على المتعلم) التعلم النشط  
استراتيجيات التدريس (التعليم المتمركز على المعلم)

السمات + أمثلة لكل منهما:

| استراتيجيات التدريس المتمركزة حول المتعلم   | استراتيجيات التدريس المتمركزة حول المعلم  |
|---|---|
| <p>سماتها :</p> <p>المعلم كميسر لعملية التعلم</p> <p>- المعلم كمقدم- المعلم كملاحظ - المعلم كمناقش - المعلم كمنظم لبيئة الصف -<br/>المعلم كمنظم للعلاقات العامة - المعلم كموثق لتعلم الطلاب - المعلم كمقيم.</p>   | <p>سماتها :</p> <p>تعتمد على إلقاء المعلم للمعلومات مع استخدام السبورة أحياناً في تنظيم الأفكار.</p> <p>- تنصف بالسلوك اللفظي للمعلم.</p> <p>- المعلم مرسل والتلميذ مستقبل.</p> <p>- يكون الطالب مستمعاً ومتلقياً لما يردده المعلم.</p> |
| <p>أمثلة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعلم التعاوني</li> <li>• العصف الذهني</li> <li>• الألعاب</li> <li>• الخرائط الذهنية</li> <li>• حل المشكلات</li> <li>• تعلم الأقران</li> <li>• سرد القصص</li> <li>• الأركان التعليمية</li> </ul> | <p>أمثلة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المناقشة والحوار.</li> <li>• العرض العلمي.</li> <li>• المحاضرة.</li> </ul>  |

أعدّه : بدر البلوي

## استراتيجيات التدريس المتمركزة حول المتعلم:

وينبغي على قائد المدرسة دعم استراتيجيات التعلم النشط بالكثير من الخطوات منها على سبيل المثال:

- ١- نشر ثقافة التعلم النشط داخل المدرسة من خلال النشرات التربوية أو الرسائل النصية والإذاعة المدرسية.
  - ٢- التنمية المهنية لاستراتيجيات التعلم النشط داخل المدرسة وخارجها بالتعاون مع المشرف المختص وقسم التدريب.
  - ٣- تكريم المعلمين المتميزين في تطبيق استراتيجيات التعلم النشط.
  - ٤- إزالة المعوقات التي تعترض تطبيق التعلم النشط ومنها زيادة أعداد الطلاب في الفصول ومخاطبة الجهات ذات العلاقة في هذا الشأن، وتخفيف الأعمال الإدارية على المعلم.
  - ٥- توفير الاحتياجات المادية اللازمة لعمليات التعلم النشط.
  - ٦- عمل مداورات إشرافية بعد الزيارة الصفية لتقييم التعلم النشط وتقديم تغذية راجعة للمعلم.
- ❖ ملاحظة هامة: الاستراتيجيات المذكورة أعلاه هي أهم الاستراتيجيات في التعلم النشط وهناك الكثير من استراتيجيات التعلم النشط التي ينبغي لقائد المدرسة الاطلاع عليها.

## استراتيجيات التدريس المتمركزة حول المعلم:

ومما سبق نلاحظ اعتماد الطرق القديمة على استراتيجيات بسيطة لا تفي بغرض التعلم ولا تلبي حاجاته الأساسية في عملية التعليم فهي تضع المتعلم في مكان التلقي وأهم هدف يمكن تحقيقه هو مدى حفظ المتعلم للمعلومات، ويعتمد المعلم على طريقة الإلقاء ولا يوجد هنا دور يذكر للمتعلم، أما الطرق الحديثة فهي تعتمد على طرق وأساليب حديثة تصب اهتمامها على المتعلم، ومدى تفاعله معها، في حين أنّ الطرق القديمة لا تراعي الفروق الفردية بين الطلبة فهي تنظر إلى الصف كأنّ جميع طلابه في المستوى نفسه، إلا إنّ الطرق الحديثة تراعي الفروق الفردية بين الطلبة، وتهتم بمشاكل الطلبة الذين يعانون من مشكلات تعلم. يطلب من المتعلم في الطرق القديمة التركيز على حاسة السمع والبصر فالمعلم يشرح على السبورة فالطالب يستمع للمعلم وينقل ما يكتبه المعلم، وهكذا تكون عملية التعلم خالية من التفاعل بين المعلم والطالب وبين الطلبة أنفسهم، لذلك اعتمدت الاستراتيجيات الحديثة على استخدام أدوات متعددة وازداد التفاعل الصفّي. كان الطالب يعتمد بشكل كبير على الكتاب المدرسي وما يحتويه من معلومات، أما في الطرق الحديثة فأصبح الطالب يحصل على المعلومات بطريقة أسهل وأسرع من خلال الشبكة العنكبوتية العالمية.

### المعيار الثالث عشر: توفير الشروط اللازمة والداعمة لعمليات التعليم والتعلم

**مدخل:** تعتبر الحوافز المادية والمعنوية من أهم المتغير المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل والأداء في المدرسة

وهي نوعان:

حوافز مادية مثل: الدرجات، الهدايا، المكافآت..

حوافز معنوية: خطابات الشكر وعبارات الثناء..

المدارس التي تؤمن بنجاح جميع متعلميها في المدرسة والحياة، تُعدُّ عملية القضاء على الثغرات التعليميّة جزءًا من عملية التعليم والتعلم، ويتم الاعتماد على التقويم الذي يهتم بالتوجيه والإرشاد وإنجاح جميع المتعلمين من خلال خطط دراسية خاصة لمن هو بحاجة إليها، وهذا ما يسمى بالدعم المدرسيّ.

فالدعم عملية تعليمية تعلمية، تهدف إلى مساندة المتعلمين على التمكن من معارف وقدرات ومهارات ومواقف وكفايات منهجية العمل، أو استراتيجيات للتفكير، ويلجأ إليه بعد عملية تعليمية سابقة لم تحقق كامل أهدافها. وهكذا يوجه هذا التعريف العملية بشكل أساسي باتجاه دعم المتعلمين الذين تظهر لديهم ثغرات تعليمية، ويستثنى بالتالي المتعلمين المتفوقين من دائرة اهتمامه، مع العلم أنه بالإمكان تصوّر عمليات تقوية لهؤلاء تساعد على الذهاب أبعد في التحصيل والتعلم.

إنّ دعم المتعلمين الذين تكشف لديهم ثغرات تعلمية بشكل خاصّ والمتفوقين على المضي قدماً في تفوقهم مطلب للمتعلمين والمعلمين والأهل والمدرسة والمجتمع بشكل عام، وهو حق لهؤلاء، وعلى المدرسة القيام به وصولاً إلى عمل تربويّ يسمو بالإنسان إلى مراتب أعلى في مسيرة تنمية استعداداته الفكرية والعاطفية والاجتماعية والحسية والحركية.

#### فوائد عملية الدعم:

وعادة ما تلجأ المؤسسات التعليمية إلى عمليات الدعم لما لها من فوائد، فهي تسهم في زيادة فرض المؤسسة التعليمية في مجال تعميم بلوغ أهدافها،

والتخفيف من عمليات التأخر الدراسي، والرسوب، والتسرب المدرسيّ وبالتالي من كلفتها المادية وآثارها السلبية،

كما تخفف من آثار الفروقات الفردية عبر العمل على تقربها، مما ييسر العملية التربوية على المعلم والمتعلمين، وتسهم في الإسراع من عملية التعليم والتعلم بسبب مواكبة المتعلمين لأقرانهم من

دون إبطاء كنتيجة لزيادة تجاوبهم مع العملية، وإضفاء أجواء إيجابية محببة في المدرسة مما يعطيها أجواء العائلة التي يسودها التعاون وتضافر الجهود من أجل نجاح الجميع، وتنمية الثقة

بالنفس لدى المتعلمين وتحسين صورة المدرسة في أعينهم.

### أسباب الثغرات والعقبات التعلّمية

من الضروري جدًّا البحث عن أسباب الثغرات والعقبات التعلّمية التي يواجهها التلاميذ، وعدم الاكتفاء بالسعي إلى إزالتها أو ردمها؛

لأنّه لا فائدة من ردم الثغرات أحيانًا إذا لم تعالج أسبابها.

إنّ علاج الأسباب يجب أن يسبق، أو في الحدّ الأدنى يتزامن في بعض الحالات مع علاج الثغرات من أجل ضمان عدم تجددّها، ومن تلك الأسباب:

**المعلّم:** يجب التأكّد أنّ المعلّم يمتلك مفاهيم المادة المعرفيّة بشكل كاف، ويمتلك كفاية الشرح والاستفادة من سؤال المتعلمين عن الموضوع، ومتمكن من لغة التعلّم، ومهتمّ بتحضير دروسه، وينوّع طرائق التدريس وأساليبها ويهتمّ بالتقويم المستمر لتلامذته للتأكّد من تحقيق الأهداف التي وضعها، والكفايات التي يمتلكها التلاميذ.

وهناك عوامل أخرى تؤثر في تأخّر التلاميذ منها: عدم الاستقرار الوظيفيّ، وشخصيّة المعلّم، فقد لا يكون المعلّم قادرًا على ضبط الصف، وقد لا يعطي الدّرس حقّه من الزّمن.

كما تؤثر توقّعات المعلّم من التلاميذ في مستواهم الدّراسيّ، فقد أوضح الباحثون أنّ توقّعات المعلّم لها تأثير قويّ في إنجاز التلاميذ، فإذا توقّع المعلّم من تلامذته أداء جيّدًا، وأنّ لديهم الدافعيّة للتعلّم، فسيعمل التلاميذ بجدّ ويهتمون بدروسهم، والعكس صحيح.

**المتعلّم:** قد يتّصف بعض التلاميذ بمواصفات ذاتيّة مثل: بطء في التعلّم، وتشبّث في الانتباه وعدم القدرة على التّركيز، والحركة الزّائدة، وقد لا يمتلك التلميذ إمكانية توظيف الكفايات والمعارف في مواقف جديدة،

وبعض التلاميذ لا يمتلكون طريقة لفك الرّموز، ولا يفهمون المعطيات والأسئلة الكاشفة عن تحقّق الأهداف نتيجة لعدم اكتمال نضجهم، وقد تؤثر صورة المادة والمعلّم في أعين التلاميذ بالإضافة إلى الصورة التي لديه عن نفسه.

وقد يكون ضعف مستوى بعض التلاميذ ناتجًا عن اللامبالاة وقلة الاهتمام بالمدرسة، ورفض المعلم أو الأقران، أو نقص في المكتسبات القبليّة، مثل الضعف التراكميّ من السنوات السّابقة وبخاصة في مواد اللغات والرياضيّات، وهناك تلاميذ يعتمدون طريقة خاطئة في الدّراسة، فهم لم يتدرّبوا عليها.

**المادة المعرفيّة:** يعدّ الكتاب المدرسيّ من حيث: صعوبة النّصوص فيه، وتقسيم المادة الدّراسيّة بشكل غير مناسب، وقلة المواضيع المطروحة التي تثير اهتمامات التلاميذ، وتركيزه على أهداف تعليميّة غير متلائمة مع مستوى التلاميذ من الأسباب في انخفاض مستوى التلاميذ الدّراسيّ.

**عوامل أسرية:** إنَّ ما يحدث في الأسرة من مشاكل تزعزع كيانها، وتعرّض الأبناء للمشاكل التي تنجم من الخلاف بين الوالدين، وانفصالهما لها آثار أشدَّ خطورة من تلك التي تنجم عند فراقهما، كما أنَّ حدوث الطلاق بين الزوجين يؤدي إلى انخفاض مستوى دخل الأسرة الأمر الذي ينجم عنه مشاكل مادية واجتماعية تؤثر في حياة الأبناء وإنجازهم الأكاديمي.

**ظروف عمل المعلم:** مثل ازدحام الصف بالتلاميذ، وكثرة نصابه من الحصص الدراسية، وتوقيت الحصة في اليوم الدراسي، والأنظمة المدرسية مثل: نظام التقويم والترقيع واستقبال التلاميذ الجدد، كلها تؤدي إلى ظهور ثغرات في العملية التعليمية.

### تحديد الثغرات والعقبات التعليمية

يبدأ تحديد الثغرات التعليمية عند بعض التلاميذ حين ملاحظة المعلم لها، بعدها يلجأ المعلم إلى تحديد كفايات التلميذ غير المكتسبة لديه

عن طريق إجراء اختبار تشخيصي، فمثل هذه الاختبارات تساعد في كشف الكفايات غير المكتسبة في مادة واحدة، أو تلك الكفايات المتعلقة بمسارات تفكير التلميذ التي تتجاوز المادة المعرفية (تحليل، تصنيف، حل المسائل).

### أشكال الدعم ...

#### الدعم بالتغذية الراجعة

يتم هذا النوع من الدعم بتزويد التلميذ بالاختبار بعد تصحيحه، مع الإشارة إلى الأخطاء والطلب منه القيام بتصحيحها بنفسه، أو عن طريق مقابلة إجاباته مع الإجابات الصحيحة، والمطلوب هنا تحفيز التلميذ ومكافأته بزيادة علاماته عندما يحسن تصحيح أخطائه، ومن المفيد جداً للتلميذ أن يعي مَكْمَنَ خطئه حتى يتجاوزه، ويمكن للمعلم سؤال التلميذ عند الضرورة بعد توفير الطمأنينة له، بهدف استطلاع طريقة تفكيره وعمله سعياً وراء اكتشاف العقبة أمام تعلمه، كمقدمة لمساعدته على تجاوزها.

#### الدعم بالتكرار أو عبر تنفيذ نشاطات إضافية

يطلب من التلميذ مراجعة الهدف غير المكتسب، أو يقوم المعلم بتكرار شرح المادة، أو الطلب من تلميذ متمكن من المادة مساعدة زميله الذي لم يتمكن من تلك المادة، والتأكد من قيامه بذلك، كما يمكن القيام بتمارين ونشاطات إضافية، ينفذها التلميذ وحده تحت إشراف المعلم أو الأهل أو الأقران.

## الدعم باعتماد استراتيجيات تعليمية علمية خاصة

يقوم المعلم بتعليم التلميذ بمفرده، وهذا النوع من التعليم يعتبر من أحسن أنواع الدعم، إلا أن تطبيقه يستحيل في الصف، لذا فهو يحتاج إلى إمكانات بشرية ومادية. من خلال الحصة الدراسية ويتابع تنفيذ المعلم أو من يساعده، وفي حالات محدودة يمكن أن يقوم تلميذ من خلال العمل الثنائي، أو يمكن تبني تلميذ مكتسب للأهداف والكفايات لآخر لم تتحقق لديه هذه الأهداف، وقد يكون التلميذ المعلم من الصف نفسه أو من صف أعلى أو من خارج المدرسة. وكذلك إشراكه في الأنشطة المدرسية مثل: المشرح، أو إعداد مقالة، أو المطالبة بقراءة كتب خارجية مساعدة تناسب مستواه.

## الاستراتيجيات المستخدمة في التعليم عن بعد

| التعليم عن بعد : نظام تعليمي يقوم على إيصال المادة التعليمية إلى الدارس عبر وسائط اتصال تكنولوجية متعددة  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|
| التعليم عن بعد : تعليم حديث يعتمد على المصادر المتوفرة - فضلاً عن حذف التواجد في مكان واحد - إذ أصبح الطلاب في كافة الأماكن، ويكثف التواصل مع معلمينهم وتلقي التعليم منهم عبر التقنية   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| استراتيجيات التعليم عن بعد  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |
| التدريب والممارسة   | الاستقصاء  | التدريب العصري   | التعلم التعاوني  | التعليم المدمج   | المحاكاة وتمثيل الأدوار   | العرض التفاعلي الإلكتروني  | الرحلات العلمية الإلكترونية  | العروض العملية الإلكترونية   | الألعاب التعليمية  |
| تقوم على فرضية أن الشخص المتعلم قد قام على تعلم مفاهيم وحقائق معينة قبل استعمال برامج جهاز الحاسوب، حيث أن البرنامج لا يقوم على تقديم مادة علمية دراسية جديدة بل يقوم على تقديم مجموعة عديدة من الأسئلة من أجل القيام على رفع مستوى أداء الشخص المتعلم، إلى مستوى آخر تم العمل على تحديده من قبل. | الجهد الذي يبذله الطالب في سبيل الحصول على حل لمشكلة، أو موقف غامض، أو الإجابة عن سؤال وهي من أكثر الطرائق فاعلية في تنمية التفكير العلمي ومهارات البحث لدى التلاميذ | عبارة عن نمط من أنماط التدريس التي تعتمد على عرض فقرات للدارس، بالإضافة إلى أسئلة لقياس مدى الاستفادة التي توصل إليها. يمارس الطالب أنشطة أبرزها: القدرة على الحوار والمناقشة، فضلاً عن التدرّب على الأنشطة والتدريبات المستمرة، | الوسائل التعليمية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في العالم؛ حيث إنها تعتمد على الدارسين من الطلاب في المراحل العمرية المختلفة. تعتمد على تقسيم الطلاب إلى مجموعات؛ وإلاحظ تقسيمهم وفقاً للقدرات المختلفة التي | تعتمد على التمازج بين التعليم الإلكتروني وأنماط التعليم التقليدي، حيث إنه يتجسد في التعليم من خلال المعلم في حجرة الوسائط المتعددة | تعتبر استراتيجيات المحاكاة وتمثيل الأدوار من الوسائل التعليمية القديمة التي اتبعتها اليونان؛ إذ أشار إليها أفلاطون، بوجه مجموعة من الأنواع التي تعتمد عليها الاستراتيجيات من أمثلتها: الإجرائية الوضعية والعلمية. | من الاستراتيجيات المتبعة التي تهدف إلى تصميم عرض تقديمي يشمل كافة المعلومات معتمدة في ذلك على الفيديو والصوت والوسائط والتقنيات العلمية الحديثة الثابتة منها والمتحركة، وهي من الاستراتيجيات المستخدمة في التعليم عن بعد | نوع فريد من الدراسات التي تسعى إلى تحقيق الفائدة العلمية للطلاب من خلال أخذ الطلاب في جولة معرفية عبر الإنترنت مما يجعلهم يتعرفون عن المزيد حول موضوع بعينه، فيما يعتمد الطلاب على مصادر أبرزها: المصادر المعرفية مثل المجالات والاقراص المدمجة. | هي عبارة عن الاعتماد على الوسائل التكنولوجية بهدف توضيح التجارب العلمية. يتيح عدد من المزايا للدارس من بينها: قدرة المتعلم على التعرف على المعلومات من خلال المقارنات، فضلاً عن توفير الوقت والجهد في الفهم وتوفير الأمان للطلاب عن إجراء التجارب العلمية عن بعد | عبارة عن الألعاب التي يقوم بها الطلاب؛ بحيث يتم توفير الأنشطة المختلفة التي تسعى لضمان المستويات التعليمية المناسبة للطلاب بدءاً من الأساسيات وصولاً إلى المهارات المتقدمة، والتي تهدف إلى اكتساب الطلاب المهارات من الاحتكاك المباشر بالمشكلات، والقدرة على إعمال العقل للخروج من |

إعدده: بدر البلوي

تتعدد البرامج والتقنيات المستخدمة في عملية التعلم عن بعد وذلك وفق احتياج المسيرة التعليمية واحتياج المتعلم، ولكل من هذه التطبيقات مميزاته التي تدفع المتعلم أو المعلم لاستخدامه في العملية التعليمية عن بعد فضلاً عن غيره من البرامج والتطبيقات، ومن أهم وأبرز تقنيات وبرامج التعلم عن بعد ما يأتي:



ومن التطبيقات التي تستخدمها منصة مدرسي: تطبيق تيمز للفصول الافتراضية وتقديم الاختبارات عن بعد.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>الطالب الموهوب هو الذي يظهر أياً من القدرات والاستعدادات التالية منفردة أو مجتمعة: قدرة عقلية عامة، استعداد أكاديمي خاص، تفكير إبداعي أو إبداعي، قدرة قيادية استثنائية، استعداد فني بصري أو أدائي، قدرة حسية حركية تحديد واكتيل الطلاب الموهوبين</p>  |   |  |
| <p><b>موضعية :</b> الاختبارات قدرات عقلية مثل اختبارات معامل الذكاء (ستانفورد-بينيه) و ويكسل / الاختبارات الإبداع مثل اختبار تورانس / الاختبارات تحصيل أكاديمي</p>   |   |  |
| <p><b>ذاتية :</b> ترشيح الطالب لنفسه / ترشيح الأبناء أو الأمهات لأطفالهم الموهوبين / الأخذ بنتائج اختبارات المدرسة / ترشيح الزملاء للطلاب الذين يرون به موهبة خاصة</p>   |   | <p>تختار المدرسة معايير موضعية أو ذاتية في اختيار الطالب الموهوب</p>   |
| <p>استراتيجيات رعاية الموهوبين</p>   |   |  |
| <p><b>1- استراتيجيات التسريع الأكاديمي :</b></p> <p>أي السماح للطلاب الموهوبين بالاتصال بمرحلة تعليمية في عمر زمني أقل من المعتاد أو اختيار مرحلة تعليمية ما في مدة زمنية أقل من المدة التي يحتاجها الطلاب العاديون</p> <p>من خلال وضع مناهج مرتبة تتناسب مع قدرات الموهوبين وموئهم وحاجاتهم ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجيه من خلال :</p> <p>أ- التفكير بجدول الطالب للروضة</p> <p>ب- التفكير بالتحاق الطالب بالمدرسة الابتدائية</p> <p>ج- تخطي بعض الصفوف الدراسية</p> <p>د- إنهاء المرحلة التعليمية قبل زملاده</p> <p>هـ- العقد المتزامن وذلك في أكثر من صف دراسي واحد أو مرحلة تعليمية واحدة</p> <p>و- الفصول المجمعة : هي الفصول التي يجمع بها الطلاب لدراسة مقرر ما ، ثم يوزون الفصولهم الأصلية</p> | <p><b>2- استراتيجيات الأراء التربوي :</b></p> <p>تعرف بأنها إغناء أو إثراء المناهج في إطار الصفوف العادية كي تتلائم وحاجات المتفوق عقلاً ولساعاً يمكن تطبيقها بصورة قريبة مع مجموعة متجانسة من الطلاب داخل الصف والعادي منها :</p> <p><b>أ-الأجزاء العمودي أو الراسي :</b> تعميق محتوى مجال من مجالات المنهج المعروض بحيث تسمح للطلاب المزيد من التفكير الإبداعي والتأمل والقدرة على حل المشكلات واستخدام مهاراتهم في التطبيق والتحليل والتركيب والتقييم</p> <p><b>ب- الأجزاء الأفقي أو المستعرض :</b> إضافة وحدات أو موضوعات مناسبة لموضوعات المنهج الأصلي التي يدرسها الطلاب عقلياً ومن شأنها الإثراء والتعميد والاستمرارية ولبساح الحاجات المعرفية</p> | <p><b>3- استراتيجيات التجميع :</b></p> <p>وضع الطفل الموهوب مع مجموعات متجانسة تضم الأقران في مستوى الذكاء والمهارات والمواهب والهدف من ذلك التفاعل مع النظراء عقلياً والتقليل من مدى التباين في القدرات والمستويات الأدائية</p> <p>هناك نمطين للتجميع :</p> <p>أ- مختاس أو تبعاً للقدرات المتماثلة : يلتقي الخدمات والمناهج التربوية الخاصة معاً .</p> <p><b>من أمثاله :</b></p> <p>التجميع في مدارس خاصة للموهوبين</p> <p>التجميع في فصول خاصة بهم في مدارس عادية</p> <p>ب- غير مختاس تبعاً للقدرات المتخطئة : رعاية جميع الطلاب "الموهوبين على اختلاف قدراتهم " داخل الفصل العادي نفسه في مجموعات صغيرة</p> <p><b>من أمثاله :</b></p> <p>التعليم التعاوني / التعليم الفردي أو المفرد . أعدده بدر البلوي</p> |

## مراحل التسريع الأكاديمي:

### مراحل التسريع:

١. تحديد الطالب الذي اجتاز مقياس التعرف على الطلاب الموهوبين (أعلى ٣٪).
٢. التأكد من إتقان الطالب جميع المهارات المقررة في المواد الدراسية بالنسبة للمرحلة الابتدائية، أو حصول الطالب على معدل عام ٩٨٪ فأكثر، ومعدل ٩٧٪ فأكثر في كل مادة من المواد الدراسية المقررة في اختبارات الفصل الدراسي الأول من السنة الحالية.
٣. تقديم برنامج توعوي للطلاب المرشحين لنظام التسريع.
٤. إجراء المقابلة الشخصية للطالب والتأكد من موافقته وولي الأمر لاستكمال إجراءات الترشيح.
٥. التأكد من اكتمال بيانات الطالب المرشح للتسريع.
٦. تدقيق بيانات الطلاب المرشحين.
٧. تطبيق الاختبار التحصيلي على الطلاب الذين انطبقت عليهم شروط التسريع.
٨. اعتماد التسريع وإعلان نتائجه.

### شروط التسريع:

١. أن يكون من أعلى ٣٪ وفق مقياس موهبة.
٢. إتقان جميع المهارات للمرحلة الابتدائية، أو ٩٨٪ معدل عام و٩٧٪ في كل مادة.
٣. موافقة الطالب وولي أمره، واجتياز المقابلة الشخصية.
٤. اجتياز الاختبار التحصيلي.

## المعيار الرابع عشر: توفير بيئة مدرسية ملائمة ومناسبة

### البيئة المدرسية:

**البيئة المدرسية:** يقصد بها المكان الذي تقوم به العملية التدريسية، وتختلف البيئة المدرسية من مدرسة إلى أخرى، بحيث تكون بعض البيئات المدرسية غنية بالمشيرات والعوامل التي من شأنها أن تقوم على التجديد وتطوير العملية الدراسية، وبعض البيئات المدرسية تكون ضعيفة وترفض العوامل والمشيرات التي تقوم على التطوير والتجديد وتسمى بالبيئة المدرسية الراكدة، وتشتمل البيئة المدرسية على الساحة والصفوف والإدارة وغيرها.

### صفات البيئة المدرسية الناجحة:

- الانفتاح على الخبرات والتحديات الخارجية لتطوير قدرات الطلاب بشكل مستمر، وترحيبها بالتطوير والتغيير والتجديد باستمرار.
- الإثارة والتشجيع والمحفزات التي تساعد الطلاب على تلقي المعلومات وترسيخها وحب المدرسة. امتلاك الإدارة الناجحة والمعلمين الأكفاء القادرين على توصيل المعلومات للطلاب وتشجيعهم على الدراسة وحب التعلم.
- امتلاك المنهاج التعليمي الجيد والقوي؛ لأن الطالب يعتمد بشكل أساسي على منهاج المدرسة في التعلم وعندما يكون هذا المنهاج ضعيفاً ولا يلبي متطلبات العصر فإن الطالب يخرج من المدرسة ضعيفاً وغير قادر على التكيف مع البيئة المحيطة والتطور العالمي، كما أن امتلاك المبنى متكامل من حيث توفر جميع المرافق التي تساعد الطالب مثل المرافق الصحية والساحات والملاعب وقاعات التدريس الملائمة والمحضرة لتقديم الحصص تزيد من نجاح البيئة المدرسية وتحقيق النتائج المرجوة.
- امتلاك البرامج التعليمية المتطورة التي تحفز الطالب على الإبداع والتقدم بدافعية، مثل شبكة الإنترنت وبرامج الحاسوب المتطورة، كما أن اكتشاف المواهب يرفد المدرسة بالمزيد من السمعة الطيبة.
- امتلاك أساليب التعليم الحديثة والمتطورة التي تتناسب مع مقتضيات العصر ومراعاة الفوارق الفردية بين الطلاب للتمكن من توصيل المعلومات بشكل واضح للطلاب وزيادة فاعليتهم معها.
- استخدام وسائل التعليم المتطورة في تقييم الطلاب للحصول على نتائج شفافة ودقيقة حول مستويات الطلاب.

### العمل الجاد الطريق نحو بيئة جاذبة:

لا أحد يصبح عظيماً دون العمل، فالعمل الجاد هو دائماً أساس الإنجازات العظيمة، ولا يأتي دون ذلك أي شيء مذهل، فالتنظيم جزء من العمل الجاد، وكذلك وضع الأهداف والتخطيط لها والاستمرار على ذلك المسار يعد جزءاً من العمل الجاد، والانضباط من أهم صفات الاجتهاد، وفي الواقع فقليلون جداً من فشلوا بعد اتباعهم نهج الاجتهاد للنجاح في الحياة، ربما ستتقدم ببطء ولكن من المؤكد أنك ستتقدم.

مدير المدرسة هو القدوة لكل من يعمل تحت إدارته معلمين طلاب وإداريين وإذا لم توجد به صفة العمل الجاد من أول يوم دراسي فلن يكون للعمل الجاد مكان في البيئة المدرسية لذا يتوجب على مدير المدرسة أو أي منظمة كانت وضع هذه الإنارات أمامه ليصبح قدوة لكل أتباعه..

### هناك طريق واحد فقط للقمة: الاجتهاد

لا توجد طرق مختصرة للنجاح الدائم، هناك فقط طرق ذكية، فالعديد من الناس سيسلكون الطرق الأسهل لتجنب العمل الجاد والشاق، ولذلك بالتحديد عليك أن تفعل عكسهم، فالنجاح طويل المدى لا يمكن تحقيقه إلا إذا اجتهدت في عملك، يقول جيم رون: "لا تقل ليت الأمر كان أسهل، قل ليتني كنت أفضل".

ليس هناك دليل على الأداء عالي المستوى دون خبرة أو ممارسة، فقد احتاج أمهر الناس لسنوات من العمل الجاد والاختيارات الذكية قبل أن يصبحوا ذوي مهارة عالية.

قال ستيفن كينج ذات مرة: "الموهبة أرخص من ملح الطعام، فالفرق بين الشخص الموهوب والشخص الناجح هو كثرة الاجتهاد"، وكما قال هينري فورد: "كلما اجتهدت في عملك زاد حظك" وبالتالي يزيد نجاحك.

### ليس هناك بديل عن العمل الجاد

تقول ماريا بارتيرومو: "إياك ثم إياك أن تصدق من يقول لك أنه يمكنك النجاح باختيار الطريق الأسهل، لأنه دائماً هناك شخص خلفك يريد فعلاً أن يفعل ما تفعل وسيجتهد أكثر منك إذا لم تجتهد". العظمة لا تُعطى أو تُمنح بل تستلزم الكثير من العمل الجاد، أفضل الناس في أي مجال أولئك من يكرسون أكثر ساعات يومهم لتنمية مهاراتهم في ذلك المجال.

كان وينستون تشرشل - أحد أعظم خطباء القرن العشرين - يتدرب على خطبه بشكل إلزامي، قال فلاديمير هورويتز مفترضاً: "إذا لم أتدرب ليوم واحد أعلم ذلك، وإذا لم أتدرب ليومين، زوجتي تعلم ذلك".

تمرن مايكل جوردن بشكل مكثف بجانب التدريبات الفعلية القاسية للفريق، وجيري رايس - أعظم لاعب في مركز المستقبل العرضي في كرة القدم الأمريكية على مر التاريخ - والذي تنقل بين ١٥ فريق لأنهم كانوا يعتبرونه بطيئاً جداً، تدرب تدريبات شاقة حتى أن اللاعبين الآخرين كانوا يُرهقون في محاولتهم اللحاق به.

شاهد بيل جيتس بداية ظهور أجهزة الكمبيوتر وعمل بجدّ لوضع كمبيوتر على كل مكتب، كما شاهد جون دايفسون روكفلر أيضاً تغيير اتجاه العالم نحو صناعة جديدة وهي البترول، واستغل ذلك.

العمل الجاد يعد تحدياً قاسياً ومؤلماً وغير مريح ولكنه الطريق الوحيد للقمة، في الواقع فإن المفتاح الرئيسي للنجاح هو تعلّم كيفية الاستمتاع بالعمل الشاق، وبالنسبة لمعظم الناس فالعمل وحده يُعد صعباً دون الاجتهاد فيه أو إضافة المزيد عليه، هذه الخطوات الزائدة تكون صعبة للغاية وقاسية لدرجة أنهم لا يتخذونها أبداً.

إذا أردت أن تحقق بعض الأحلام الكبيرة والشيقة، عليك أن تتعلم أن تقع في حب الاجتهاد، فهو ما يصنع الفارق الأكبر.

والأمر الجيد في الاجتهاد هو أنه شامل فلا يهتم المجال الذي تنتمي إليه، فالعمل الجاد هو السبيل لتحقيق نتائج إيجابية طويلة المدى بغض النظر عن تخصصك، وفي قول جي كي نيلسون: "أنجح الناس ليسوا موهوبين وإنما يعملون بجدّ ثم يقصدون النجاح"

### العمل الجاد والعمل بذكاء لا يمكن فصلهما

يقول ماتشونا دليويو: "اجتهد وستحصل على مكافآت جيدة، اعمل بذكاء وستحصل على مكافآت عظيمة، اجتهد و اعمل بذكاء وستحصل على مكافآت استثنائية".

ربما قد سمعت هذه الجملة ١٠٠ مرة "عليك العمل بذكاء وليس بجدّ لتنجح"، الذكاء هو اتخاذ القرارات الصحيحة، يتسلق الأذكيا سلم النجاح بسرعة كبيرة ولكنهم أيضاً يقدرون أهمية العمل الجاد، مثلك العليا وأبطالك وكل شخص ناجح تعرفه اجتهد وصنع قرارات مهمة ومحسوبة قبل أن يجني ثمار النجاح، وبوصوله إلى قمة النجاح يصبح أكثر خبرة ويقوم بأخطاء أقل، ويحسن مهارة صنع القرار والحصول على أكبر قدر من الفرص المتاحة، ونتج عن ذلك توفير الكثير من الوقت والمجهود والطاقة، يمكنك أن تعطي أي شيء أفضل محاولتك وأن تجتهد لتحقيق أهدافك.

### اجتهد لتصنع قراراً ذكياً، واجتهد أكثر لتتعلم كيف تصنع قراراً ذكياً.

لا تنظر للفشل كونه عقبة ولكن كن ذكياً بالقدر الكافي لتتعلم من هذا الفشل، قال جونا إنجلزادات مرة: "ليس هناك طرق مختصرة للنجاح، فالعمل الجاد هو العمل الذكي".

### العمل الجاد هو "كيفية" تحقيق العظمة

تقول أوبرا وينفري: "أكبر سر في الحياة هو أنه ليس هناك سر كبير، مهما كان حلمك يمكنك الوصول إليه إذا كنت تريد أن تعمل".

لا تنتظر الفرص بل اصنعها، عندما تتعلم أن تلجأ للعمل الجاد بدلاً من أن تتهرب منه ستكتسب القدرة على تنفيذ أهدافك الكبيرة، مهما كان ما سيتطلبه تنفيذها، انطلق متخطياً العقبات التي تعرقل الآخرين الذين لديهم القليل من ثبات العزم، ولكن ما الذي يجعلك تصل لهذه المرحلة؟ ما الذي يجعلك تلجأ للعمل الجاد؟ الشخص الناجح حقاً سيستمر في المحاولة والكفاح حتى يصلق مهارته.

فشل توماس أديسون حوالي ١٠,٠٠٠ مرة عندما كان يعمل على المصباح الكهربائي، ولكنه لم يفكر أبداً أن يستسلم، وهذا هو العمل الجاد والعزيمة اللذان يدلان على النجاح الحقيقي.

كلما زادت قدرتك على الاجتهاد ستكون المزيد من المكافآت في متناول يديك، إذا اخترت هدفاً هاماً وكبيراً لحياتك، سيتطلب عملاً جاداً لتصل إليه، فكل هدف كبير سيتطلب الاجتهاد.

### إذا كنت مستعداً لأن تثبت وجودك كل يوم، ستحقق تقدماً تدريجياً

يقول توماس أديسون: "الأساسيات الثلاث لتحقيق أي شيء ذي قيمة هي: أولاً العمل الجاد، ثانياً المثابرة والإصرار، وثالثاً الفطرة السليمة"، قوة التقدم سمة الطبيعة البشرية، معظم الناس يتجاهلون التقدم بشكل كامل لأنهم يضعون كل تركيزهم على التحصيل.

إذا كنت تحتاج أن تكتب، فالشيء الأساس الذي عليك فعله هو فقط أن تجلس أمام محرر النص الخاص بك وتكتب، لا يجب حتى أن تكتب صفحة كاملة، نصف صفحة أو حتى أقل فذلك يعد نجاحاً، ما يهم أنك خصصت وقتاً للكتابة، ضع قدراً للتقدم مهما كان صغيراً، بوجودك وعملك ستصنع التقدم كل يوم.

**إذا كان الوصول للقيمة سهلاً، لن يكون نادراً**

تجاوز العقبة الأولى بجعلها متدنية بقدر الإمكان، واستمر في تخطي العقبات بسهولة حتى تصبح كقوة من الطبيعة لا يمكن إيقافها، هذه طريقة لتقترب من العمل الجاد لساعات في عملك، أهمية العمل الجاد هي حقيقة خالدة، فبدلاً من محاربتها اتبعها ولن يخيب ظنك، ستصل حياتك لمستوى جديد كلياً عندما تتوقف عن الخوف من العمل الجاد وتتجنبه، عندما تستسلم له ببساطة، النجاح العظيم الاستثنائي ليس أمر مقدر مسبقاً لقلة محددة، فهو متاح لك وللجميع، إذا كنت تريد العمل ومستعداً له ستجني ثمار مجهودك.

**التعاون وأثره في البيئة المدرسية (فرق العمل):**

سبق وان استعرضنا قيمة التعاون كقيمة حث عليها ديننا الحنيف، وفي هذا المعيار سنستعرض أهمية التعاون في فرق العمل وبالتالي أثره على نجاح المدرسة أو المنظمة.

تعريف فريق العمل : الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل ، والفريق يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكلة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها ، ولا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف . ومن الضروري أيضاً أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف.

ويمكننا هنا التعرف أيضاً على مفهوم الجماعة والتي توصف بأنها عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها.

مما سبق يتضح لنا أن هناك تشابه بين الجماعة والفريق، ولكن الفرق يكمن في أن الفريق جماعة لها قائد، والفريق ليس ديمقراطياً في إدارته مثل الجماعة بالرغم مما يتمتع به أعضاء الفريق من حقوق في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم، إلا أن كل ذلك مرتبط بأن يكون موجهاً لصالح الفريق والعمل للوصول إلى الهدف الموضوع له سواء كان مشاركاً في صناعة هذا الهدف أو محدداً له من جهات أخرى.

وأهم ما يميز الفريق عن الجماعة هو أن عضو الفريق يكون أكثر ارتباطاً بالمفهوم التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها من حيث الالتزام باللوائح والنظم والتعليمات المكتوبة، بجانب ما يصدر إليه من أوامر من القائد، أو أن يكون على استعداد لأن يتنازل عن رأيه إذا كان مخالفاً لمصلحة العمل الجماعي. وربما تكون مساحة الحركة في الجماعة أكبر من حيث تحديد وصياغة الهدف وربما المشاركة في اختيار القائد وإجراء التعديل والتغيير.

### فوائد فريق العمل:

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال فرق العمل، سواء أكان ذلك للإدارة التي يعملون بها أو لأنفسهم شخصياً، من خلال إكسابهم عدد من الخبرات والمهارات، وهنا يمكن التعرف على عدد من هذه العوامل والتي من بينها:

#### ١. الفاعلية في حل المشكلات:

فالمشكلات المستعصية تكون أسهل حلاً إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها والتغلب عليها.

#### ٢. تبادل المعلومات:

ينتقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارات الواحدة وبذلك يكون لتعاون فائدة أخرى.

#### ٣. اتخاذ القرارات بصورة أفضل:

اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص، ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم فرد واحد يقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً.

#### ٤. التعاون:

التعاون هو الفائدة الأساسية، إذ يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدونه أن يكون لامعاً وناجحاً؛ وبذلك تقل المنافسة الفردية. ويريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم البعض، ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.

#### ٥. الاستخدام الأمثل للموارد:

يوجد أيضاً الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والمواهب، والقوى، والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق. فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء، فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

#### ٦. تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار:

إن الأعمال الكثيرة والمهام العديدة التي تُطلب من أفراد العمل يمكن أن تكون أسهل وأكثر يسراً إذا تم توزيعها على أعضاء الفريق بشكل متساوٍ.

٧. الشعور بالتبعية:

إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح، أعضاء الفريق الآخرون يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق، وبالرغبة في عدم خذلانه.

٨. تقديم أحدث وأدق المعلومات:

فوجود عدد أكبر من الأفراد والمتعاونين لتقديم المعلومات يسهل عملية تحديثها، أو الوصول إلى المعلومات الدقيقة من مصادرها الصحيحة.

٩. زيادة الاتصال بين الأعضاء:

حيث أن فرق العمل تؤدي إلى وجود الأفراد معاً لفترات أطول، وبالتالي تكون عمليات الاتصال أسهل وأكثر جدوى من تلك التي بين أعضاء الشركة الآخرين.

١٠. الجودة:

حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان. بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

١١. تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة:

ففرق العمل ونتيجة للتعاون بين أعضائها تقوي أواصر الصداقة والتعاون بين أفرادها، مما ينتج عنه اتحاد أكبر بينهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

### دور مدير المدرسة في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة:

تشير الدراسات التربوية إلى أهمية دور المدير الفاعل في تهيئة البيئة التعليمية المناسبة لمنسوبي المدرسة، حيث يقوم ببناء خطط استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، وتفعيل دور المدرسة في المجتمع، وتفعيل دور المجتمع المحلي وأولياء الأمور في البيئة التعليمية، ورفع روح الإنجاز والتحفيز وتفويض المهام والأدوار لأعضاء المجتمع المدرسي. وقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التربوية الحديثة والتي لخصت أدوار المدير بما يأتي:

- صاحب رؤية واضحة ورسالة طموحة، ودائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير.

- مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها.

- قائد فريق عمل يعمل بمبدأ المشاركة ويتمتع بالمرونة والشفافية.

- معلم أول، يتفهم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم ويعمل على تلبيتها.



- في حالة تلف أو نقص العهد يقوم وكيل المدرسة بالتقصي عن الأسباب ورفع المحضر لمدير المدرسة وفق النموذج (و.م.ع.ن-٠٦-٠٣) ومن ثم يقوم برفعه لإدارة التعليم لاتخاذ الإجراءات النظامية.
- الرجوع يقوم الوكيل بمراجعة المحضر المرفوع من المساعد الإداري ورفع لقائد المدرسة لاعتماده ورفعها لإدارة التعليم لاتخاذ الإجراء المناسب.

#### (٤) مصادر التعلم:

- يستلم وكيل الشؤون المدرسية طلب توريد الكتب من أمين مصادر التعلم ويقوم بمراجعتها.
- يقوم قائد المدرسة بمخاطبة إدارة التعليم مرفقاً احتياجات مركز مصادر التعلم بالمدرسة.

#### (٥) المختبرات:

- يقوم وكيل الشؤون المدرسية بمراجعة الاحتياجات بعد جردها من قبل محضر المختبر.
- يقوم مدير المدرسة بمخاطبة إدارة التعليم باحتياجات المختبر أو طلبها باستخدام البرنامج المعتمد، واستلام المستلزمات من إدارة التعليم والتوقيع على نموذج الاستلام.
- متابعة أعمال وسجلات المختبر مع معلمي العلوم ومضر المختبر.

**ملاحظة:** التأكد من حفظ المواد الكيميائية وغيرها من المواد في الأماكن المخصصة من اختصاص فريق الأمن والسلامة.

#### (٦) المعامل:

- يقوم وكيل المدرسة للشؤون المدرسية بمراجعة عمليات الجرد التي أجراها محضر المعمل ورفعها لقائد المدرسة.
- يقوم مدير المدرسة بمخاطبة إدارة التعليم باحتياجات المختبر أو طلبها باستخدام البرنامج المعتمد، واستلام المستلزمات من إدارة التعليم والتوقيع على نموذج الاستلام.

❖ **ملاحظة عامة:** لكل مما سبق خطوات إجرائية تفصيلية موجودة

بالدليل الإجرائي وقد تم ذكر ما يخص قائد المدرسة ووكيله من أعمال.

## المعيار الخامس عشر: تفعيل استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية في البيئة المدرسية

### البيئة التعليمية:

مجموع العوامل المادية والبشرية التي تؤثر في تعلم الطالب ومستوى تحصيله.

### العوامل المؤثرة في جودة البيئة التعليمية:

- ١- جاهزية العوامل البشرية: فهل المعلم والطالب على استعدادٍ للسير بالعملية التعليمية قُدماً، أم أنّ كل طرفٍ منهما يوكل المهمة للآخر، ويحمله المسؤولية الكاملة عن أي تقصير.
- ٢- العوامل المادية: من حيث توفر المكان الملائم للتعلم، والمرافق الضرورية لذلك، والمحتويات المادية المهمة، مثل: المقاعد الدراسية، واللوح أو السبورة، والوسائل التعليمية والنماذج والخرائط، ودورات المياه، والساحة العامة، والملاعب

### عناصر البيئة التعليمية:

المكان: المدرسة / المعلم / الطالب

الأسلوب التعليمي / الوسائل والأدوات التعليمية

### دور مدير المدرسة في البيئة التعليمية:

- صاحب رؤية واضحة ورسالة طموحة، ودائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير.
- مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها.
- قائد فريق عمل يعمل بمبدأ المشاركة ويتمتع بالمرونة والشفافية.
- معلم أول، يتفهم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم ويعمل على تلبيتها. - مشرف مقيم يعمل باستمرار على رفع مستوى معلميه وتحسين أدائهم.
- مربّي قدوة لزملائه في المدرسة وخارجها.
- مدرب مؤهل يوفر فرص النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة.
- صانع المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته.
- القاضي العادل الذي يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات، واعتماد مبدأ العدالة والإنصاف وعدم التحيز

مركز التعلم في المدرسة: هو مرفق مدرسي -يديره شخص متخصص ومؤهل -يحتوي على أنواع وأشكال متعددة من المصادر التعليمية والتقنيات التعليمية

### أنواع مصادر التعليم:

- مصادر تعليم بصرية مثل الصور والخرائط والكتب المدرسية والرسوم.
- مصادر تعليم سمعية مثل الإذاعة المدرسية والتسجيلات الصوتية والهاتف.
- مصادر سمعية وبصرية مثل برامج الكمبيوتر والأفلام الوثائقية وبرامج الأنترنت.
- العروض العملية التوضيحية التي يقدمها المعلم لتعليم الطالب وتوضيح وتثبيت العلوم بشكل عملي.
- الزيارات الميدانية: اصطحاب الطالب إلى بيئات مختلفة مثل المصانع والمزارع ومحطات المياه والكهرباء ليتعلم الطالب كيف العمل في هذه المؤسسات.
- التلفزيون التعليمي: الانتقال بشكل غير مباشر عبر شاشة التلفزيون.
- الاستعانة بالمراجع التعليمية وهي مصادر تعليم ماهرة.
- مصادر تعليم صامتة مثل السبورة المغناطيسية والخرائط.
- مصادر تعليم ناطقة مثل البورة التفاعلية ومعامل اللغات.
- مصادر تعلم رقمية الكترونية مثل الكمبيوتر والمكتبات الرقمية.
- مصادر تعلم عبر الأنترنت وتوجد في مختلف أنحاء العالم.

### أهمية مصادر التعليم:

- توفر البيئة التعليمية من استخدام مصادر متنوعة للتعليم.
- تجذب اهتمام الطالب وتثير اهتمامه باستخدام التقنيات الحديثة في التعليم.
- تساعد المعلم في تحضير الدرس وعرضه بشكل شيق يجذب انتباه الطالب

### أهداف مركز مصادر التعلم

- ١ - وظيفة مباشرة: مساعدة المعلمين على تطوير أساليبهم التعليمية.
- ٢ - توفير مصادر تعليم حديثة بخالف الطرق التقليدية كالكتاب والمدرس السبورة.
- ٣ - تقديم الخبرات للطالب وطالب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ٤ - تقديم الاستشارات والمعلومات والتواصل بين الطالب والمعلمين في استخدام التقنيات الحديثة في وسائل التعليم.



## الاتصال الصفّي والعلاقة بين الطلاب

إن العلاقة التي تتطور بين الطلاب وتربطهم ببعضهم البعض تظهر بصورة واضحة من خلال الاتصالات الاجتماعية والإنسانية، والتي تكون واضحة في التفاعلات والأنشطة التعليمية التحصيلية والاجتماعية التي يقومون بها داخل غرفة الصف أو خارجها،

أي في ساحة المدرسة. حيث من الممكن أن يكون مثل هذا التفاعل والاتصال إيجابياً، ويأخذ مظاهر الحب والتعاون والمشاركة والمنافسة التي تقوم على العمل والإنتاج الشريف.

وباستطاعة المدرسة العمل على تحقيق ما ذكر عن طريق الآتية:

- ١- القيام بدورها التربوي التعليمي التحصيلي داخل الصفوف بصورة صحيحة، والتي تعتمد على القيام بالاتصال مع الطلاب الاتصال الفاعل والقائم على الاحترام المتبادل
- ٢- زيادة أنواع النشاط وتنوع مجالاته

## الاتصالات بين المعلمين

العلاقة بين المعلمين تتشكل وتقوم على الأسس والعوامل الآتية:

- ١- الدور القيادي الذي يقومون به في العملية التعليمية والاتصالية
- ٢- يعتبر المعلمون قدوة ومثال أعلى عند الطلاب:
- يؤثر اختلاف المؤهلات والتخصصات والمراكز على بناء وإقامة العلاقات بين المعلمين

## العلاقات والاتصالات بين الطلاب والمعلمين

يمكن تحقيق العلاقات المهنية التعليمية والاتصالية الاجتماعية الصحيحة بين المعلم والطلاب بطرق وأساليب متعددة نذكر منها الآتية:

- ١- كثرة التفاعل والاتصال بين المعلم الطالب في غرفة الصف وذلك عن طريق استعمال المعلم لأساليب تعليم واتصال تضمن اشتراك الطالب المتواصل مع المعلم والطلاب أثناء ناقش بعض الجوانب العلمية
- العلاقات والاتصالات بين المعلمين الطلاب تزداد نتيجة لزيادة وجود فرص المحادثات والمناقشات بينهم في الموضوعات الهامة التي يهتم بها جميع العاملين داخل المدرسة وخارجها.
- ٣- زيادة فرص اللقاءات الجماعية والاتصالات الإنسانية والاجتماعية التي تكون من نوع الاتصالات المثمرة، بين المعلمين والطلاب، وذلك عن طريق الإعداد للندوات والمحاضرات والفعاليات التي يشترك الطلاب الإعداد لها والإشراف عليها
- ٤- تؤدي زيادة فرص التفاعل والاندماج والاتصال على أنواعه المختلفة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، بين المعلمين والطلاب والذي يهدف إلى إيجاد التجاوب الاجتماعي بينهم

وحتى يستطيع المدير القيام بالوظائف التي يجب عليه القيام بها على أفضل ما يكون يجب أن يتصف بالمهارات الأساسية الآتية:

- ١- مهارة تكوين العلاقات والقيام بالاتصالات التي تحقق الأهداف التي يسعى إليها المدير في المدرسة
- ٢-٢ مهارة الاشتراك مع الجماعة: وهذا يعني أن على مدير المدرسة أن تكون لديه مهارة تحديد الفروض التفسيرات والتعديلات التي لها علاقة بدوره في الجماعة المدرسية، أي أن على المدير أن يشرح للمعلمين جميع آرائه التربوية ويفسرها لهم بصورة واضحة
- ٣- مهارة الاستفادة من إمكانات المدرسة: وهذه المدرسة تعني أن المدير يستطيع الاتصال مع المعلمين ويساعدهم على معرفة الموارد والإمكانات التي يستفيدون منها في تحقيق نشاطهم المدرسي
- ٤-٤ مهارة التقويم: أن هذه المهارة ضرورية ولازمة ويجب أن تكون من الصفات التي يتصف بها مدير المدرسة حتى يستطيع تسجيل نمو وتطور الهيئة التدريسية من خلال متابعته لجهودها.





## المعيار السابع عشر: بناء قيم واتجاهات إيجابية لدى منسوبي المدرسة

### القيم والاتجاهات التي ينبغي على مدير المدرسة التحلي بها وغرسها وتنميتها في المدرسة:

١- **الإيمان بقيمة الفرد:** ينبغي أن يؤمن المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة، وأن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير في النظر إلى العاملين في المؤسسة.

٢- **الاحترام المتبادل:** إذ أن كل علاقة بين اثنين يجب أن تقوم على احترام كل منهما الآخر مهما كان جنسه (ذكراً أم أنثى)، أو عرقه، أو دينه، أو مذهبه السياسي أو منزلته الاجتماعية أو ثقافته.

٣- **الثقة المتبادلة:** نحن نمنح احترامنا لكل الناس بصرف النظر عن بيئتهم أو جنسهم أو عرقهم أو دينهم أو فقرهم أو غناهم لأنهم بشر، والبشر متساوون في الشرائع السماوية والقوانين الوضعية، ولكننا لا نمنح ثقتنا لكل الناس ولا نضعها في غير موضعها، ومن يستحقها يجب أن يكون خلوفاً وأميناً.

٤- **العواطف المتبادلة:** كل علاقة سوية تحدث ألفة بين الطرفين تزيد درجتها وتنقص بمقدار نوع هذه العلاقة وقوتها فهي محبة أفراد الأسرة الواحدة، ومودة بين الصديقين، وتآلف بين الجيران، وبين أبناء البلد الواحد، في الأعياد والأفراح والمصائب، وتعاطف بين الشعوب في أفراحها وفي أتراحها وكوارثها. والتوازن في هذه الأسس الأربعة يختلف من علاقة إلى أخرى، فالعواطف لها المقام الأول والنصيب الأوفر.

٥- **المساواة:** جاء الإسلام بمبدأ المساواة فأبطل الفوارق الموجودة بين الناس من التفاخر بالأسرة أو القبيلة أو بالثراء والانتماء إلى جنس معين أو طبقة معينة حيث يقول سبحانه في محكم التنزيل: (يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالاً كثيراً ونساءً) ويعتبر مبدأ المساواة من أهم الأسس لبناء العلاقات الإنسانية في الإسلام وهذا المبدأ تجسد في أرض الواقع في عهد المصطفى صلى الله عليه وسلم واتضح ذلك في علاقات المسلمين التبعية والاجتماعية.

٦- **العدالة:** الإسلام. قامت كل علاقة إنسانية في الإسلام على العدالة ولقد تمسك الإسلام بأساس أو مبدأ العدالة في صدر الإسلام وانعكس ذلك في تصرفات الناس وأعمالهم وأقوالهم وعلاقتهم بالآخرين. تقول مفيدة إبراهيم ((وقد جعل الله العدل أساساً لتعامل الإنسان مع نفسه ومع الآخرين بغض النظر عما إذا كانوا أعداء أو أصدقاء أو كموا أغنياء أو فقراء أو كانوا أهلاً أو مقربين)) ويؤكد ذلك قوله تعالى: ((وإذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل)).

٧- **الأمانة:** الأمانة في نظر الإسلام واسعة الدلالة وترمز إلى معاني متعددة كما أشار الغزالي وهي شعور الإنسان بالمسؤولية في كل امر يوكل إليه وإدراكه الجازم بأنه مسؤول عنه امام ربه. كمت نهي الإسلام عن خيانة الأمانة واعتبرها كخيانة الله

ورسوله كما جاء في قوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون). والمؤثر الحقيقي في قوة الأمانة وضعفها هو الوازع الديني ولعظم الأمانة تبرت منها السنوات والأرض كما في قوله تعالى: (إننا عرضنا الأمانة على السنوات والأرض فأبين أن يحملنها وأشفقن منا وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا).

٨- التعاون: وقد سبق الحديث عنه.

٩- العفو والتسامح: وهي من الأسس التي تعمل على تقوية العلاقات بين أفراد المجتمع وقال سبحانه وتعالى: (وجزاء سيئة سيئة مثلها فمن عفا وأصلح فأجره على الله إنه لا يحب الظالمين). ولقد ضرب الرسول صلى الله عليه وسلم أروع الأمثلة في العفو والتسامح فبعد فتح مكة أصبح الذين آذوه بالأمس ومكروا به وأخرجوه أصبحوا في قبضة يده وبمقدرته أن ينزل عليهم ما يشاء من العقاب فقال لهم: ما تظنون أني فاعل بكم؟ قالوا خيرا أخ كريم وابن أخ كريم، قال: اذهبوا فأنتم الطلقاء.

١٠ الشورى: وقد سبق الحديث عنه.

١١ - الصدق: يوصي الإسلام بالصدق في جميع الأقوال والأفعال كما جاء عن الرسول صلى الله عليه وسلم: (إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا وإن الكذب يهدي إلى الفجور وإن الفجور يهدي إلى النار وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا). لذا وجب على المسؤول التزام الصدق مع المجتمع باعتباره قدوة لهم.

١٢- التواضع: يأمرنا ديننا الحنيف بالتواضع في جميع أمور حياته كما جاء في قوله تعالى: (ولا تصعر خدك للناس ولا تمش في الأرض مرحا إن الله لا يحب كل مختال فخور). فالفرد أو المسؤول أو المدير أو أي شخص كان يمارس التواضع فإنه يعمل على إشاعة المحبة والألفة داخل المجتمع والمؤسسات وكذلك في الأسرة.

١٣ - الكلام الحسن: فالكلام الحسن صفة إسلامية كان يتحلى بها سلفنا الصالح ومن سار على طريقهم.

١٤- حسن الظن: هي من الأسس المهمة كما جاء في قوله تعالى: (ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا أيحب أحذكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه واتقوا الله إن الله تواب رحيم)

١٥ - الرقابة الذاتية: قال تعالى: (ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف). تدل الآية على أهمية الرقابة الذاتية وأن يستشعرها المسلم بأن جميع تصرفاته مراقبه من الله فيراقب الفرد والمجتمع تصرفاته وتصرفاته ومنها يصلح الفرد والمجتمع.

١١- الإصلاح: إن الإصلاح بين المسلمين له درجة عظيمة من الأجر والثواب عند الله فالدور الذي يقوم به المصلح دور مهم لأنه يؤدي إلى تفشي روح المحبة بين أفراد المجتمع المسلم وتقوية الروابط والعلاقات فيما بينهم فالإصلاح يكون بالحكمة والموعظة الحسنة.

**١٢- الانضباط:** إنَّ قوة الإرادة من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الانضباط بين الأفراد، وذلك يؤكد على أهمية الانضباط الذاتي، والتي تتلخص بعدة نقاط تعود لمصلحة الفرد ولطمأنينته، ومنها أنها تدفع الفرد بالقيام بأعمال عالية الجودة من خلال التركيز على الهدف المرجو، والمضي في تحقيق هذا الهدف ضمن الشروط المتوفرة والمطلوبة، إضافة إلى توفير الوقت فالشخص المنضبط يستطيع أن يتحكم بمواقف حياته وأن يخطط برنامج أعماله بحسب قدراته وجهده.

### **الجهات التي يجب أن تسعها شبكة العلاقات الإنسانية للمدير:**

١- **إدارة التعليم:** وأجهزتها الفنية والإدارية والمالية، وأن يكون بينها وبين المدرسة حوار مستمر في كل خطوات العمل، وعلى مدير المدرسة أن يدعو بين الحين والآخر أفراد جهاز من أجهزة الإدارة يقصد بها أساساً توثيق العلاقات بين المدرسة وإدارة التعليم.

٢- **المجتمع الخارجي حول المدرسة:** كلما اهتمت المدرسة بإقامة جسور للعلاقات الإنسانية بينها وبين المجتمع كلما كانت قادرة على أن تتحمل معاناة التلاميذ وتتجه بها إلى المجتمع باحثة عن رفع تلك المعاناة حتى تصل للهدف المنشود.

٣- **المعلمين:** والعلاقة بين المدير والمعلمين لا تقتصر على المجاملات، بل لابد أن تخرج إلى حيز الصدق والتطبيق في العمل المدرسي.

٤- **الطلاب:** ولابد من إقامة هيكل متكامل من العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والتلاميذ وهو من أكثر موجبات التربية السليمة، ولابد أن يكون لهذا الهيكل تخطيط يبنى على أسس علمية وتربوية ولا يكون العمل وليد الساعة والصدفة.

وكذلك اشراك الطلاب في المجالس المدرسية فيما يخصهم فيها والأخذ بأرائهم حسب دور الطلاب في كل مجلس، وتفعيل مجلس الطلاب.

#### **المجالس الطلابية:**

هي هيئة استشارية تسعى إلى تحقيق المشاركة الطلابية الفاعلة في شؤون المدرسة ومنسوبيها وأولياء الأمور لخدمة المدرسة وطلابها بما يتفق مع الأنظمة واللوائح.

#### **مهامها:**

- دراسة ومناقشة المشكلات الطلابية العلمية والتربوية داخل المدرسة وخارجها والمساهمة في حلها.
- توثيق العلاقة بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.
- مناقشة احتياجات الطلاب داخل المدرسة والمحاولة على تلبيتها إذا توفرت الامكانيات ولم تتعارض مع النظام.
- المساهمة في تفعيل الأنشطة العلمية والثقافية والاجتماعية والرياضية داخل المدرسة.

## دور المدرسة في ترسيخ قيم المواطنة الصحيحة:

حرصت المجتمعات المتقدمة على تعميق الشعور بالانتماء لدى شبابها وذلك لأنه يمثل حجر الزاوية في حياة تلك المجتمعات واستقرارها وتماسكها، بل ومن الدوافع الرئيسة لتقدمها وبتجاه العالم إلى ما يعرف ب (العولمة الثقافية) في هذا العصر الذي اتسم بالتغيرات والتطورات المتلاحقة ونقل المعلومات وتزايد الاحتكاك الثقافي بين مختلف شعوب العالم، كان لابد أن يقابل ذلك تعميقاً للشعور بالانتماء بأبعاده المختلفة لدى الأفراد.

والانتماء أحد دعائم بناء الفرد والمجتمع والأمة، وبدونه لا يمكن للفرد أن يدافع عن وطنه ومجتمعه ويحميه أو يساهم بإخلاص في بنائه.

واليوم يواجه مجتمعنا تحديات فكرية تستلزم العمل على تعزيز الانتماء والتماس السبل الكفيلة بغرسه ومد جذوره في أعماق تربتنا، وأن نتمثله سلوكاً وممارسة وثقافة ووعياً، لنصل به إلى بر الأمان في ظل الظروف والمتغيرات الراهنة، ففي الوقت الحالي يحتاج وطننا منا أن نكون جميعاً يداً واحدة تبني ولا تهدم، نَعْمَر ولا نَحْرِب، نزرع ولا تحرق، نربي ولا تقتل، إذ الناتج من ذلك كله لن يحصده سوانا، ولسوف يكون حصاداً مثمراً إذا نحن أحسنا الغراس.

ويعد الانتماء للوطن من أهم القيم التي يجب على المؤسسات التربوية أن تحرص على تنميتها لدى الطلاب، نظراً لما يترتب عليها من سلوكيات إيجابية، ينبغي غرسها في نفوس الناشئة.

والانتماء للوطن ليس شعاراً براقاً بل ممارسة وتطبيقاً لمبادئ وقيم ورثناها خالفاً عن سالف، ويمكن أن نتمثلها في حب الوطن، والاهتمام بخيره ورفاهيته، والولاء والإخلاص له، والحنين له وصعوبة الابتعاد عنه، والمحافظة على أسراره، والدفاع عنه.

وإذا كان الانتماء للوطن ضرورة في بناء شخصية المواطن فلا بد أن تواجه المؤسسات التربوية كالمدارس والجامعات، وكذلك المساجد وأجهزة الإعلام مطالب كل فرد نحو تعميقه، وذلك بأن تنمي لدى المواطن الاتجاه نحو الانتماء الوطني على أن يتجسد ذلك في صورة سلوك يدعم بناء الوطن وتقدمه.

وحيث إن المدرسة إحدى المؤسسات التربوية في المجتمع فهي ليست معهداً للتثقيف العلمي والإعداد التربوي فحسب، بل هي المصنع الذي تعد فيه شخصيات المستقبل للالتحاق بالجامعة لكي يسهموا في الإنتاج والخدمات والدفاع الوطني لصالح المجتمع مما يعمق ويقوي الانتماء الوطني لدى الطلاب، وتأسيساً على ما تقدم فإن الدور الذي تقوم به يشتمل على الفعاليات والممارسات التالية:

١- التعليم في المراحل التعليمية المختلفة يجب أن يهيئ المتعلمين للحياة ويعمل على تأصيل الانتماء والولاء الوطني لدى المتعلمين على اختلاف أعمارهم وقدراتهم، وهذا لا يتم إلا من خلال أساليب تعليمية متطورة تعمل على ترسيخ هذه المفاهيم.

٢- المعلم بما يملكه من إعداد أكاديمي ومهني، يقع عليه الدور الأساسي في تحقيق الانتماء الوطني لدى المتعلمين وخلق المواطنة الصالحة في نفوس تلاميذه.

٣- إبراز دور الطلبة في المساهمة في حل القضايا التي تواجه المواطن، من خلال مشاركة الطلبة في برامج الخدمة الاجتماعية، والتوعية العامة في مختلف المجالات مثل التوعية المرورية وغيرها.

٤- غرس الروح الوطنية لدى الطلبة من خلال التعرف على درع الوطن (القوات المسلحة) وذلك بتنظيم زيارات لمراكز ومؤسسات ومعسكرات القوات المسلحة في مختلف مواقعها.

٥- عقد الندوات والمؤتمرات عن أهم الشخصيات التاريخية، والتي لعبت دوراً في الحياة السياسية والاجتماعية في المملكة سواء أكانت هذه الشخصيات أدبية، أو علمية، أو اجتماعية، أو سياسية.

٦- إبراز مشاركة الطلبة في المناسبات الوطنية، من أجل تجسيد معاني الإيمان بالله، والتضحية من أجل الوطن.

٧- إعادة النظر في المقررات الدراسية وخاصة التربية الوطنية والتاريخ والقراءة في مرحلة التعليم قبل الجامعي، بحيث تتضمن قدراً من قيم حب الوطن والانتماء إليه، يمكن غرسها في الطلاب الصغار وتنميتها لدى الطلاب الكبار.

٨- على رجال التربية في أي موقع، وخصوصاً في وزارة التربية والتعليم أن يعملوا جاهدين على تدعيم الثقافة الوطنية لدى طلابهم.

وختاماً فإن أفضل طريقة لبناء القيم وتنميتها في المدرسة هو ممارستها من قبل قائد المدرسة ليكون بذلك قدوة لمعلمي المدرسة والطلاب وكل من ينتمي للمدرسة، بل ويجب على مدير المدرسة تشجيع المعلمين على نشر القيم بين الطلاب من خلال ممارستها وما تتضمنه المناهج الدراسية من قيم مثلى، والاهتمام بتضمين الخطط والبرامج للقيم واستضافة المختصين للتحدث عنها وخصوصاً في مجال النشاط الطلابي.

## المعيار الثامن عشر: دعم وتطبيق الأنظمة في البيئة المدرسية

### غايات وأسس ومبادئ وأهداف التعليم في المملكة العربية السعودية:

**غاية** التعليم في المملكة العربية السعودية، فهم الإسلام فهما متكاملًا، وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها، وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة وتطوير المجتمع اقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا، وتهيئة الفرد ليكون عضواً نافعا في بناء مجتمعه. وقد أكد ذلك النظام الأساسي للحكم فقد نصت المادة الثالثة عشر منه على أن: (يهدف التعليم إلى غرس العقيدة الإسلامية في نفوس النشء واكسابهم المعارف والمهارات، وتهيئتهم ليكونوا أعضاء نافعين في بناء مجتمعهم محبين لوطنهم، معتزين بتاريخه).

### الأهداف العامة للتعليم:

الأهداف توصف في عبارات أقل عمومية من عبارات الغايات، ولا تخص مرحلة بعينها وإنما هي صالحة لتوجيه وضبط مجمل حركة النظام التعليمي ومن أمثلتها:

- تحقيق تكافؤ الفرص في التعليم بين أفراد المجتمع.
  - تنمية جوانب الشخصية بطريقة شاملة ومتوازنة.
  - تنمية مهارات وكفايات الأفراد التي تؤهلهم للعمل والإنتاج.
  - تنمية روح البحث والتفكير العلمي.
- ويمكن عرض أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية وفق التصنيف التالي :
- ١- الأهداف المرتبطة بتنمية الجانب العقلي الإيماني في شخصيات التلاميذ مثل:
    - تنمية روح الولاء لشريعة الإسلام .
    - النصيحة لكتاب الله وسنة رسوله بصيانتها ورعاية حفظهما وتعهد علومهما والعمل بما جاء فيهما.
    - تزويد الفرد بالأفكار والمشاعر والقدرات اللازمة لحمل رسالة الإسلام.
    - تكوين الفكر الإسلامي المنهجي لدى الأفراد.
  - ٢- الأهداف المرتبطة بتنمية الجانب الخلقى في الشخصية مثل:
    - تحقيق الخلق القرآني في المسلم والتأكيد على الضوابط الخلقية لاستعمال المعرفة تبعاً لقول رسول الله إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".
    - تأكيد كرامة الفرد وتوفير الفرص المناسبة لتنمية قدراته حتى يستطيع الإسهام في نهضة الأمة.
  - ٣- الأهداف المرتبطة بتنمية المواطنة مثل:
    - تربية المواطن المؤمن ليكون لبنة صالحة في بناء أمته ويشعر بمسئوليته لخدمة بلاده والدفاع عنها.

- تزويد الطالب بالقدر المناسب من المعلومات الثقافية والخبرات المختلفة التي تجعل منه عضوًا عاملاً في المجتمع.

- تنمية إحساس الطلاب بمشكلات المجتمع الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وإعدادهم للإسهام في حلها.

٤- الأهداف المرتبطة بتنمية الجانب العقلي في الشخصية مثل:

- تنمية التفكير الرياضي والمهارات الحسابية والتدريب على استعمال لغة الأرقام والاستفادة منها في المجالين العلمي والعملية.

- اكتساب القدرة على التعبير الصحيح في التخاطب والتحدث والكتابة بلغة سليمة وتفكير منظم.

- تنمية القدرة اللغوية بشتى الوسائل التي تغذي اللغة العربية، وتساعد على تذوقها وإدراك نواحي الجمال فيها أسلوباً وفكراً.

٥- الأهداف المرتبطة بتنمية جوانب الصحة النفسية مثل:

- رفع مستوى الصحة النفسية بإحلال السكينة في نفس الطالب وتهيئة الجو المدرسي المناسب.

- تعويد الطلاب على العادات الصحية السليمة ونشر الوعي الصحي.

- إكساب الطلاب المهارات الحركية التي تستند إلى القواعد الرياضية والصحية لبناء الجسم السليم.

٦- الأهداف المرتبطة بالتربية من أجل العمل والإنتاج مثل:

- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على النمو وفق قدراتهم واستعداداتهم وميولهم.

- تدريب الطاقة البشرية اللازمة، وتنويع التعليم مع الاهتمام الخاص بالتعليم المهني.

- غرس حب العمل في نفوس التلاميذ، والإشادة به في سائر صورته والحرص على إتقانه والإبداع فيه.

٧- الأهداف الموجهة للعناية بذوي الاحتياجات الخاصة مثل :

- العناية بالمتخلفين دراسياً والعمل على إزالة ما يمكن إزالته من أسباب هذا التخلف، ووضع برامج خاصة دائمة ومؤقتة وفق حاجاتهم.

- الاهتمام باكتشاف الموهوبين ورعايتهم وإتاحة الإمكانيات والفرص المختلفة لنمو مواهبهم.

٨- تنمية التفاعل الإيجابي مع الحضارات الأخرى مثل .

- تنمية اتجاهات إيجابية نحو الحضارات والثقافات المعاصرة في إطار دعوة الإسلام إلى السلام ونشر قيم التسامح والرغبة في الاستفادة من منتجات العصر وإبداعاته.

- الاهتمام بالإنجازات العالمية في ميادين العلوم والآداب والفنون المباحة.

- تزويد الطلاب بلغة أخرى من اللغات الحية على الأقل بجانب لغتهم الأصلية.

أهداف التعليم في المرحلة الابتدائية:

- ١- تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفسه الطفل ورعايته بتربية إسلامية متكاملة، في خلقه، وجسمه، وعقله، ولغته، وانتمائه إلى أمة الإسلام.
- ٢- تدريبه على إقامة الصلاة، وأخذة بآداب السلوك والفضائل.
- ٣- تنمية المهارات الأساسية المختلفة وخاصة المهارة اللغوية، والمهارة العددية، والمهارات الحركية.
- ٣- تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات.
- ٤- تعريفه بنعم الله عليه في نفسه، وفي بيئته الاجتماعية والجغرافية، ليحسن استخدام النعم، وينفع نفسه وبيئته.
- ٥- تربية نوقه البديعي، وتعهد نشاطه الابتكاري، وتنمية تقدير العمل اليدوي لديه.
- ٦- تنمية وعيه ليدرك ما عليه من الواجبات وماله من الحقوق، في حدود سنّه وخصائص المرحلة التي يمر بها، وغرس حب وطنه، والإخلاص لولادة أمره.
- ٧- توليد الرغبة لديه في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح، وتدريبه على الاستفادة من أوقات فراغه.
- ٨- إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياته.

أهداف التعليم في المرحلة المتوسطة:

- ١- تمكين العقيدة الإسلامية في نفس الطالب وجعلها ضابطة لسلوكه وتصرفاته، وتنمية محبة الله وتقواه وخشيته في قلبه.
- ٢- تزويده بالخبرات والمعارف الملائمة لسنّه، حتى يلمّ بالأصول العامة والمبادئ الأساسية للثقافة والعلوم.
- ٣- تشويقه إلى البحث عن المعرفة، وتعويد التأمّل والتتبع العلمي.
- ٤- تنمية القدرات العقلية والمهارات المختلفة لدى الطالب، وتعهدها بالتوجيه والتهذيب.
- ٥- تربيته على الحياة الاجتماعية الإسلامية التي يسودها الإخاء والتعاون، وتقدير التبعية، وتحمل المسؤولية.
- ٦- تدريبه على خدمة مجتمعه ووطنه، وتنمية روح النصح والإخلاص لولادة أمره.
- ٧- حفز همته لاستعادة أمجاد أمته المسلمة التي ينتمي إليها، واستئناف السير في طريق العزة والمجد.
- ٨- تعويده الانتفاع بوقته في القراءة المفيدة، واستثمار فراغه في الأعمال النافعة، وتصريف نشاطه بما يجعل شخصيته الإسلامية مزدهرة قوية.

٩- تقوية وعي الطالب ليعرف- بقدر سنه - كيف يواجه الإشاعات المضللة، والمذاهب الهدامة، والمبادئ الدخيلة.

١٠- إعداده لما يلي هذه المرحلة من مراحل الحياة.

أهداف التعليم في المرحلة الثانوية:

١- متابعة تحقيق الولاء لله وحده، وجعل الأعمال خالصة لوجهه، ومستقيمة- في كافة جوانبها- على شرعه.

٢- دعم العقيدة الإسلامية التي تستقيم بها نظرة الطالب إلى الكون والإنسان والحياة في الدنيا والآخرة، وتزويده بالمفاهيم الأساسية والثقافية الإسلامية التي تجعله معتزلاً بالإسلام، قادراً على الدعوة إليه، والدفاع عنه.

٣- تمكين الانتماء الحي لأمة الإسلام الحاملة لراية التوحيد.

٤- تحقيق الوفاء للوطن الإسلامي العام، وللوطن الخاص (المملكة العربية السعودية)، بما يوافق هذه السن، من تسام في الأفق، وتطلع إلى العلياء، وقوة في الجسم.

٥- تعهد قدرات الطالب، واستعداداته المختلفة التي تظهر في هذه الفترة، وتوجيهها وفق ما يناسبه وما يحقق أهداف التربية الإسلامية في مفهومها العام.

٦- تنمية التفكير العلمي لدى الطالب، وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجي، واستخدام المراجع، والتعود على طرق الدراسة السليمة.

٧- إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين، وإعدادهم لمواصلة الدراسة- بمستوياتها المختلفة- في المعاهد العليا، والكليات الجامعية، في مختلف التخصصات.

٨- تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميادين الحياة بمستوى لائق.

٩- تخريج عدد من المؤهلين مسلكياً وفنياً لسد حاجة البلاد في المرحلة الأولى من التعليم، والقيام بالمهام الدينية والأعمال الفنية (من زراعية وتجارية وصناعية) وغيرها.

١٠- تحقيق الوعي الأسري لبناء أسرة إسلامية سليمة.

١١- إعداد الطلاب للجهاد في سبيل الله روحياً وبدنياً.

١٢- رعاية الشباب على أساس الإسلام، وعلاج مشكلاتهم الفكرية والانفعالية، ومساعدتهم على اجتياز هذه الفترة الحرجة من حياتهم بنجاح وسلام.

١٣- إكسابهم فضيلة المطالعة النافعة والرغبة في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح، واستغلال أوقات الفراغ على وجه مفيد تزدهر به شخصية الفرد وأحوال المجتمع.

١٤- تكوين الوعي الإيجابي الذي يواجهه به الطالب الأفكار الهدامة والاتجاهات المضللة.

**تاريخ وتطور التعليم في المملكة العربية السعودية:**

تقسم الحركة التعليمية قبل بدء التعليم النظامي في المملكة العربية السعودية إلى ثلاثة أنماط تتمثل في الآتي:

١- تعليم تقليدي موروث يتمثل في الكتاتيب، وفي حلقات الدروس في المساجد، وفي مجالس العلماء في أنحاء البلاد.

٢- تعليم حكومي يمكن أن يطلق عليه تعليم نظامي ووجد في مكة والمدينة.

٣- تعليم تقليدي في جوهره لكنه يحاول التجديد عن طريق إدخال بعض العلوم المطورة في مناهجه نشأ في المدارس الأهلية خاصة في المنطقتين الشرقية والغربية من المملكة.

### التعليم النظامي:

أخذ التعليم شكله النظامي في المملكة العربية السعودية عند إنشاء مديرية المعارف العمومية في رمضان عام ١٣٤٤ هـ فقد تم وضع القاعدة الأولى لنظام شامل للتعليم في المملكة وفي ٢٧ محرم من عام ١٣٤٦ هـ تم تشكيل مجلس المعارف ومهمته وضع نظام لتوحيد التعليم في مراحل المعتادة، حيث وضع أول منهج للتعليم الابتدائي عام ١٣٥٤ هـ وفي عام ١٣٥٧ هـ وضع نظام المدارس الأهلية.

وحاليًا تمثل وزارة التعليم- وزارة التربية والتعليم سابقًا وقبلها وزارة المعارف- الإدارة العليا التي تشرف على التعليم في المملكة (عام- جامعي) ويرجع إنشاؤها إلى الأيام الأولى من دخول الملك عبد العزيز مكة المكرمة، حيث عقد أول اجتماع تعليمي في تاريخ المملكة في جمادى الأولى من عام ١٣٤٣ هـ دعا إليه العلماء في مكة المكرمة وحثهم على نشر التعليم وتنظيم التوسع فيه.

أنشئت وزارة المعارف عام ١٣٧٣ هـ لتحل محل مديرية المعارف العمومية وأسندت لهذه الوزارة الإشراف على التعليم العالي والفني إضافة للتعليم العام.

وفي عام ١٣٩٥ هـ انشئت وزارة التعليم العالي للإشراف على التعليم العالي، وفي عام ١٤٠٠ أنشئت المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وأنشئت الرئاسة العامة لتعليم البنات عام ١٣٨٠ هـ للإشراف على تعليم البنات ثم ضمت لوزارة التربية والتعليم.

وفي ٩ ربيع الثاني ١٤٣٦ هـ تم تغيير مسمى وزارة التربية والتعليم إلى وزارة التعليم بأمر ملكي لتكون بذلك مشرفة على التعليم العام والجامعي وهي مستمرة حتى يومنا هذا.



## المعيار التاسع عشر والأخير: توثيق العلاقات مع الأسرة ومؤسسات المجتمع المحلي وتفعيلها

### المدرسة مع الأسرة والمجتمع

أصبحت العملية التعليمية في وقتنا الراهن لا تعتمد اعتمادًا كليًا على المدرسة وحدها بل تطورت وانتشرت لتشمل إلى جانب المدرسة، الأسرة والمجتمع كله بشتى فئاته. فالمشاركة المجتمعية هي تضافر جهود المجتمع المحلي والمدرسة معاً لمواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظومة التعليمية.

والمشاركة المجتمعية هي مشاركة واتصال المؤسسة التعليمية بالمجتمع الخارجي أو البيئة المحيطة بها لغرض تنفيذ خطط تحسين العملية التعليمية للمدارس.

وفي السنوات الأخيرة لمسنا جميعًا اهتمامًا واضحًا من قبل وزارة التعليم في مجال الشراكة المجتمعية متمثلًا في إصدار الأدلة التنظيمية للشراكة المجتمعية، وتكوين لجنة خاصة بها في كل مدرسة ومنسق للقيام بكل ما يخص الشراكة المجتمعية في المدرسة، ويتم التركيز في مجالس شراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع على المشكلات الملحة القائمة في حياة الطلاب، التي يشعرون بها ويلمسون أثرها في حياتهم، ويرغبون في البحث عن حل لها سواء كانت مشكلة قائمة فعلاً أو مشكلة مستقبلية.

وتسعى الوزارة في تبنيها لمبادرة (ارتقاء) بناء استراتيجيات كاملة لأشراك الأسرة والمجتمع في المنظومة التعليمية لإيمانها بأهمية تفعيل دور الأسرة في الشراكة مع المدرسة لكونها الحاضنة الأولى.

## تعريف الشراكة:

التعاون والتكامل بين المدرسة والأسرة والمجتمع في بناء البرامج والأنشطة والفعاليات ومتابعتها وتقويمها لزيادة فاعلية كل منهم.

## أهمية الشراكة:

1. تعزيز الثقة المتبادلة بين أطراف الشراكة .
2. تعزيز المسؤولية المشتركة بين أطراف الشراكة .
3. تبادل الخبرات واستثمار مهارات أطراف الشراكة وإمكاناتهم .
4. زيادة فاعلية البرامج التي تقدمها المدرسة .
5. زيادة مهارات الأسرة في التعامل مع أبنائها .
6. الاعتراف والإنجازات والنجاحات بين أطراف الشراكة .
7. المساهمة في تحقيق التكامل في بناء شخصية الطالب .

## أهداف الشراكة:

1. توثيق العلاقة التعاونية والتكاملية بين المدرسة والأسرة والمجتمع.
2. تحسين الجودة في الأداء التعليمي .
3. تعزيز مفهوم المواطنة في المجتمع.
4. تنمية المسؤولية المجتمعية.
5. تنمية القيم ومهارات الحياة لدى المتعلمين .
6. المشاركة في معالجة التحديات والصعوبات التي تواجه المدرسة .
7. الإسهام في تحسين عملية تعليم الطلاب وتعلمهم.

**الدليل التنظيمي للشراكة المجتمعية بين المدرسة والأسرة والمجتمع:**

اضغط هنا

## طرق تواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع:

هناك العديد من الوسائل المختلفة التي تعمل على تحقيق التواصل مع الأسرة يمكن وضعها كالتالي:

١- اتصالات مكتوبة: In Writing: وهي مخاطبة موجهه للآب، أو ولي الأمر بلغة موجزة ودقيقة تعبر عن وضع معين لدى الطالب ومنها: - التقارير: حيث فيها معلومات مهمة لولي الأمر من حيث امتلاك الطالب لمفاهيم أو مهارات معينة أو مستوى تحصيل أو سلوك معين ترغب المدرسة مناقشته، وإعلام ولي الأمر به، كما يمكن أن يكون فيه طلب مساعدة لكي يستعد الطالب لمسابقة أو مجال معين، يتطلب من الأسرة اكماله مع المدرسة لتحقيق النجاح المطلوب والمتميز.

٢- كما أن هناك إعلانات ومجلات حائط، ونشرات، وملصقات لدعوه أولياء الأمور أو مطويات تشير إلى مستوى الطلبة، وتقويمهم، وقد يشترك الطلبة في أداء هذه المطويات أو النشرات...

٣- ملف أعمال الطالب: حيث أن هناك ملف للطالب يحوي معلومات وبيانات عن الطالب/ سلوكه، تقدمه، ضعفه، وما طرأ عليه من تغيير:

٤ - اتصالات شفوية: أ. من خلال الهاتف: by Telephone: وهي وسيلة سريعة، وفيها إرسال رسالة قصيرة معبرة، عن مستوى الطالب، وما يستجد من أمور طارئة، أو بتبادل للرأي مع الأسرة بشأن مناحي دراسية أو سلوكية للطالب.

٥- الدعوة الفردية: وهي لقاء فردي مع ولي الأمر يتم من خلاله مناقشة وضع الطالب انفرادياً أما مع مربى الصف، المدير، أو المرشد بشأن الطالب من الناحية الأكاديمية أو السلوكية...

٦- الدعوة الجماعية: وفيها يتم مناقشة جماعة يشارك فيها أولياء الأمور مع المعلمين والإدارة، وفيها تحليل نتائج الأداء للطلبة، أو شرح بعض المعلومات الهامة لأولياء الأمور..

٧- لقاءات التعارف وهي لقاءات بهدف إيجاد تفاعلات بين أولياء الأمور والمعلمين لمساعدة الطلبة على الوصول إلى نتائج تربوية...

٨- الاتصالات الشخصية: من خلال اللقاءات الشفوية أو الزيارات المنزلية التي عادة ما يقوم بها المرشد التربوي لتحقيق فهم للأسرة وكيفية تفاعل الطفل فيها أو أي هدف من الأهداف وحسب حالة الطالب.. و. الورش التدريبية: وهي تعمل على إكساب ولي الأمر مهارات أو معلومات من أجل تحقيق أهداف تربوية عامة تسعى المدرسة لتحقيقها.

## ٩- المجالس التعاونية:

أ. مجالس الآباء والمعلمين وللأسف فإن الواقع يظهر أنها تكون شكلية، وتعد مرة واحدة في العام رغم أن فلسفة هذه المجالس تهدف إلى تحسين أداء الطلبة وسلوكهم، وفيها يمكن مناقشة جوانب مثل الواجب البيتي، الغياب، السلوك للطلاب، وبرامج المدرسة.

ب. مجالس الطلبة: وهي مجالس بين الطلبة، والمعلمين، والإدارة، للوصول إلى فهم مشترك للنتائج المدرسية، آلية التقويم، ملاحظة الطلبة وادائهم.

ج. المؤتمرات: من خلالها تناقش جوانب هامة ذات أثر على الطالب، وتحصيله وسلوكية وقد تكون فصلية أو سنوية، ويعد لها لكي تكون ناجحة إعداداً مناسباً...

١٠. الوسائل التكنولوجية: ومن خلالها يمكن الاتصال حيث أصبحت هذه الوسائل منتشرة بفعل ثورة الاتصالات والانترنت..

أ. البريد الإلكتروني فقد يكون للصف مثلاً موقع Web Site وفيه ملاحظات عن الطلبة يقوم الأب أو ولي الأمر بزيارة هذا الموقع أو أن يكون للطلاب، أو المعلم (Mail Box) حيث يتعرض المعلم لسؤال ولي الأمر عن الطالب ويجيب عليه في أي وقت يراه مناسباً.

ب. الايديوف (Edu Wave): يمكن للمدرسة أن تضع علامات لطلاب وتقوم الأسرة بمعرفتها أن هذه الوسيلة سهلة ويستطيع الأهل المتابعة فيها في أي وقت... من خلال كلمة سر معينة أو رقم الطالب الوطني مثلاً... ومن خلال النظر في هذه الوسائل نلاحظ أنه قد لا يستطيع كل الآباء على استعمالها، لأنه ليس لدى الكل ربط مع الانترنت أو أجهزة الحواسيب، أو لديهم معرفة وإلمام بذلك.. كما أنها لا تكون مساعدة على تزويد الأسرة إلا بالعلامات المدرسية في أكثر الأحيان وأن الأسرة تحتاج إلى أكثر من العلامة المدرسية. السلوك، الدافعية، المهارات التي يتقنها الطالب، وما إلى ذلك أنها وسيلة هامة لمن يقدر على ممارستها ومع ازدياد الوقت سيكون الغالبية العظمى من أولياء الأمور قادرين على ممارستها.

من خلال الوسائل السابقة الكتابية، الشفهية، المجالس التعاونية، أو التكنولوجية يتم التواصل بين الشركاء (البيت والمدرسة) لكي يعملوا معاً على تحقيق الأهداف، ووضع الخطط، والبرامج التي تساعد الطالب على أداء واجباته، ونشاطاته، ومسابقاته بطريقة جيدة، وكلما كان التواصل فعالاً كانت أدت نتائجه على الطالب، والأسرة والمدرسة أفضل.

هذا ومما يجب ذكره في هذا المجال ضرورة أن تكون البيئة المدرسية مهيأة لاستقبال أولياء الأمور والمجتمع المحلي بما تحويه من تجهيزات لاستقبالهم مثل الساحات المناسبة والمسارح المدرسية وقاعات الاجتماعات، والملاعب وغيرها لكي تكون عوامل جذب للمجتمع والأسرة لتكوين شراكة فاعلة مع المدرسة.

## مجالس الآباء:

يهدف المجلس الى مشاركة أولياء الأمور في تحقيق رؤية وأهداف المدرسة والمشاركة في صنع القرار لتحسين العملية التعليمية والتربوية.

### قياس رضا الأسرة والمجتمع عن المدرسة:

بدأت وزارة التعليم في ذلك من خلال منظمة الأداء المدرسي وذلك بإجابة ولي الأمر عن سؤالين: ما درجة رضاك عن أداء المدرسة في تعليم ابنك؟ ما درجة رضاك عن أداء المدرسة في التربية السلوكية؟ وستكون الإجابات وفق مقياس خماسي (عالية - جيدة - متوسطة - قليلة - غير راض) وفي إمكان ولي أمر الطالب إبداء رأيه مرتين في كل عام دراسي باعتبار أن رأياً للأب ورأياً للأم، وسيكون التقييم عبر رسالة توجه لولي أمر الطالب من خلال رسالة نصية على رقم الهاتف (المحمول) المدون في برنامج نور لضمان مصداقية النتائج وعدم إمكان دخول غير ولي الأمر في عملية التقييم.

ومن فوائد ذلك هو حصول تغذية راجعة حول ما تقوم به المدرسة لطلاب والاستفادة من النتائج في عمليات التحسين والتطوير لعمليات التعليم والأنشطة المختلفة.

وينبغي لولي الأمر الاهتمام كذلك بأخذ رأي شركاء المدرسة من المجتمع المحلي وخاصة الداعمين للمدرسة كون هذا الأمر يكون له الأثر الإيجابي لإسهاماتهم مستقبلاً، وقد يكون ذلك بالرسائل النصية أو الخطابات الموجه لهم من خلال الاستبيانات التي تعدها المدرسة وتفسر نتائجها مستقبلاً.

### التفاعل مع أولياء أمور الطلاب

#### أهداف من وراء إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية:

–تحسين الأداء الدراسي للأبناء، فالعديد من الدراسات والبحوث التربوية تؤكد وجود علاقة إيجابية بين مشاركة أولياء الأمور ومستويات تحصيل الطلبة وسلوكياتهم واتجاهاتهم.

–مشاركة أولياء الأمور تعمل على زيادة دعم المجتمع للعملية التربوية التعليمية؛ حيث يسعى أولياء الأمور عن رضا وقناعة وتأييد تام إلى مساندة خطط إصلاح التعليم وتطويره، وذلك من خلال تقديم الدعم المعنوي والمادي كلما أمكن ذلك.

#### دور المعلمين في هذه الشراكة:

–أن يتفهموا أهداف مشاركة أولياء الأمور وأسبابها.

–أن يتعلموا مهارات الاتصال الفردي والجماعي لاستخدامها مع أولياء الأمور الموجودين في بيئات ثقافية متباينة، ويستخدم المعلم مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال لتقديم التقارير للآباء وأولياء الأمور عن طريق إرسال الملاحظات، أو عن طريق البريد الإلكتروني أو التليفون أو عقد لقاءات، عن طريق دفتر التواصل، أو تحديد أيام معينة لمقابلة أولياء الأمور.

–أن يكتسبوا مهارات معينة في مجالات كتابة النشرات الدراسية التي سيقراها أولياء الأمور، وفي تفسير الأهداف والمناهج التربوية حتى يفهمها الآباء، وتحديد الطرق التي يساعد بها الآباء

أبناءهم ومدرسيهم ومدرستهم، وتنظيم وتيسير اجتماعات الآباء التي تشركهم وتخولهم بعض المسؤوليات.

–إطلاع أولياء الأمور على مستوى أداء الأبناء في الصف، وعلى المعلم مناقشة أولياء الأمور عما يستطيعون تقديمه لرفع مستوى تحصيل أبنائهم مع تقديم اقتراحات سهلة وعملية يستطيع أولياء الأمور تنفيذها.

### أساليب المدرسة لتسهم في تحقيق المشاركة الإيجابية والفعالية بين الآباء والمعلمين:

–أن تتسم برامج المدرسة بتقديم سلسلة من الأنشطة الترحيبية والدعوة المستمرة للآباء للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية التي يمكن الاستفادة من خلالها من خبراتهم المتعددة ووظائفهم التي يمارسونها، مثل المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية المختلفة.

–التنمية المستمرة للعلاقة بين المعلم وأولياء الأمور من خلال اتباع نظام اتصال يعتمد على توجيه رسائل متعددة تبرز قدرة المعلم وخبرته في معالجة المشاكل الطلابية السلوكية.

–تتميز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور بالفاعلية المستمرة عندما تركز على إظهار الجانب الإيجابي لأداء الأبناء، ولا يتم استدعاء أولياء الأمور فقط عندما تصادف الطالب مشكلة سلوكية أو إبداء ملاحظات على مستواه الأكاديمي، وهنا تظهر أهمية تخطيط المدرسة لتنمية العلاقة وتفعيلها بحد ذاتها وللأهداف كافة.

–إخطار أولياء الأمور بمستوى أبنائهم أولاً بأول والتعاون معهم لحل مشكلاتهم.

–التواصل المستمر مع أولياء الأمور وتنشيط العلاقة معهم ودعوتهم للمشاركة في الأنشطة والبرامج المختلفة والاحتفالات.

–تكريم الطلاب المتفوقين في التحصيل العلمي والتميزين في الأنشطة المدرسية وذلك بحضور أولياء أمورهم، وكذلك تكريم أولياء الأمور المتعاونين مع المدارس في المناسبات المختلفة.

–الاهتمام بعلاج المتأخرين دراسياً بمشاركة أولياء الأمور.

–تبني المدارس لأسلوب اليوم المفتوح وأسبوع تنمية العلاقة بين البيت والمدرسة وإشراك أولياء الأمور في ذلك وتفعيل دور مجالس الآباء والأمهات للإسهام في توثيق الصلة بين البيت والمدرسة.

–تنظيم الندوات والمحاضرات وحملات التوعية لأولياء الأمور لتوضيح أهمية التعاون مع المدارس وفوائدها لأبنائهم الطلاب وتوضيح الأضرار الناجمة عن عدم التعاون والتواصل مع المدارس التي تنعكس على أبنائهم.

### كيف يتواصل ولي الأمر مع المدرسة؟

–من خلال متابعة أبنائهم في المدرسة من خلال زيارته لها للتعرف على أدائهم دراسياً وسلوكياً.

–المشاركة في عضوية مجلس المدرسة وحضور اجتماعاتها واجتماعات الجمعية العمومية لأولياء أمور الطلاب والمعلمين.

–متابعة الواجبات المنزلية، من خلال ملاحظات المعلمين، وتسجيل ملاحظاته فيها.

–إشعار المدرسة بأي مشكلة تواجه الأبناء سواء أكان ذلك عن طريق الكتابة أم المشافهة والتعاون مع الاختصاصي الاجتماعي على التعامل معها بطريقة تربوية ملائمة.

–إعطاء المعلومات اللازمة عن الأبناء الذين يحتاجون لرعاية خاصة والتعاون مع الاختصاصي الاجتماعي في استخدام الأساليب الإرشادية والتربوية لمساعدتهم على التوافق السليم.

–الاستجابة لدعوة المدرسة وحضور المناسبات التي تدعو إليها؛ كالندوات والمحاضرات والجمعيات والمجالس والمعارض والحفلات المسرحية والمهرجانات الرياضية المختلفة.

–إبداء أولياء الأمور ملاحظاتهم حول تطوير الأداء المدرسي، والإسهام في تحسين البيئة المدرسية بما يتوافق مع نظرتهم وتطلعاتهم المستقبلية.

–تنظيم وقت الطالب بحيث يكون هناك وقت كاف ومناسب للمذاكرة ووقت مناسب آخر للترفيه في الأشياء المفيدة، وفي هذا الجانب يعد قرب ولي الأمر من أبنائه ومتابعته لهم ومنحهم الرعاية من أقصر الطرق لسد ساعات الفراغ.

### أساسيات تعامل المعلمين مع أولياء أمور الطلاب

• عند التحدث إلى أولياء الأمور، يجب أن يدرك المعلمون أهمية عدم مهاجمة ابنهم. وبدلاً من ذلك، لا بد من مراعاة التواصل بأدب حول مجالات القلق وفي الوقت نفسه، التركيز على الصفات الإيجابية للطفل حتى لا يبدو أنك تتحدث عن الطفل، بل عالج بدلاً من مجرد رصد مخاوفك

• يحتاج المعلمون للعمل مع أولياء الأمور كفريق.

• إذا كنت معلمًا، فعندئذ يجب أن تكون قد لاحظت كيف يمكن أن يكون الوالدان في بعض الأحيان. إنهم محبطون حقًا، ولا شك في أنه قد ينتهي بك الأمر إلى فقدان أعصابك. ومع ذلك، يجب على كل معلم معرفة أخلاقيات العمل مع أولياء الأمور.

• فن التعامل مع أولياء الأمور.

### أدوات مجانية للتواصل مع أولياء الأمور

• ClassDojo.

• Remind.

• SchoolCircle.

انتهى بحمد الله وتوفيقه ،، ، . فريق إعداد الملزمة :

أ. سعيد القرني / أ. بدر البلوي