



PDF مكتبة نرجس

www.narjes-library.blogspot.com

الآن أصبح بإمكانكم التسوق والشراء
عبر موقعنا الإلكتروني بشكل مباشر

www.daralthaqafa.com

 DAR.ALTHAQAF.A.JORDAN  DarAlThaqafa_jo



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية، (2008/6/1689)

المؤلف، جودت عزت عطوي

الكتاب، الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية

الواصفات، الإدارة التربوية - المدارس

لا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أو الناشر

ISBN:978-9957-16-410-2

الطبعة الأولى 2001م - 1422هـ الطبعة الخامسة 2012م - 1433هـ
الطبعة الثانية 2004م - 1425هـ الطبعة السادسة 2013م - 1434هـ
الطبعة الثالثة 2009م - 1430هـ الطبعة السابعة 2013م - 1434هـ
الطبعة الرابعة 2010م - 1431هـ الطبعة الثامنة 2014م - 1435هـ

جميع الحقوق محفوظة للناشر © All rights reserved Copyright

يُحظر نشر أو ترجمة هذا الكتاب أو أي جزء منه، أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع، أو نقله على أي وجه، أو بآلية طريق، سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية، أو بالتصوير، أو بالتسجيل، أو بآلية طريق أخرى، إلا بموافقة الناشر الخطية، وبغلاف ذلك يُعرض لطائلة المسؤولية.

No part of this book may be published, translated, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or using any other form without acquiring the written approval from the publisher. Otherwise, the infractor shall be subject to the penalty of law.



لئسها خالد جابر حنيف عام 1984 عمان - الأردن
Est. Khaled M. Jaber Hail 1984 Amman - Jordan

المركز الرئيسي

عمان - وسط البلد - قرب الجامع الحميني - سوق البتراء - عمارة الحجيري - رقم 3 د
هاتف: 4646361 و 962 (+) فاكس: 4610291 و 962 (+) ص. ب. 1532 عمان 11118 الأردن

فرع الجامعة

عمان - شارع الملكة رانيا العبد الله (الجامعة سابقاً) - مقابل بوابة العلوم - مجمع عربيات التجاري - رقم 261
هاتف: 5341929 و 962 (+) فاكس: 5344929 و 962 (+) ص. ب. 20412 عمان 11118 الأردن

Website: www.daralthaqafa.com e-mail: info@daralthaqafa.com

Main Center

Amman - Downtown - Near Hussayni Mosque - Petra Market - Hujairi Building - No. 3 d
Tel.: (+962) 6 4646361 - Fax: (+962) 6 4610291 - P.O.Box: 1532 Amman 11118 Jordan

University Branch

Amman - Queen Rania Al-Abdallah str. - Front Science College gate - Arabiyat Complex - No. 261
Tel.: (+962) 6 5341929 - Fax: (+962) 6 5344929 - P.O.Box: 20412 Amman 11118 Jordan

Dar Al-Thaqafa For Publishing & Distributing

الإدارة المدرسية الحديثة

مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية

الدكتور
جودت عزت عطوي

دار الثقافة

للتنوير والتزويج

1435هـ - 2014م

هذا الكتاب

ينطوي العمل الإداري المدرسي على كل نشاط بشري يرمي إلى تنسيق جهود الأفراد العاملين في المدرسة بشكل منظم لتحقيق أهداف المدرسة بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة .

تغيّرت أهداف الإدارة المدرسية واتّسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة ، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس في المدرسة ، وبالناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة وغير مباشرة .

وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التربوية فهي التي تُحدّد المعالم وترسم الطريق للعاملين في المدرسة للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدّد . وقد جاء هذا الكتاب ليكون دليلاً للعاملين في مجال الإدارة المدرسية لتوعيتهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم .

تناول الكتاب أربعة عشرة وحدة تطرقت إلى التعريف بالإدارة ووظائفها ونظرياتها ومهام مدير المدرسة والعاملين فيها ، وتطرقت أيضاً إلى القيادة والعلاقات الإنسانية والانصال والتقوم في العمل الإداري . أملاً أن يفيد منه كل المهتمين بهذا العمل .

المؤلف

الإهداء

إلى :

القادة التربويين

مديري ومديرات المدارس

طلبة الجامعات وكليات المجتمع

المهتمين بالإدارة المدرسية

الوالد والوالدة العزيزين

الإخوة والاخوات الأعزاء

الشقيقتين عزيزة والمربية الفاضلة فوزية

زوجتي وأولادي وبناتي

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

مقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين ، بأقل جهد ، وأسرع وقت ، و أفضل نتيجة .

تغيّرت أهداف الإدارة المدرسية واتّسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية ، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة ، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والاشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي ، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . ويواجه تطوير التعلم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها . وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدّد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد . وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة .

والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتفاع بمستوى الأداء ، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم .

وأقْدَمَ هذا الجهد المتواضع للعاملين في إدارات المدارس وكافة القيادات التربوية من مشرفين ومعلمين وكل من يشغل مركزاً قيادياً أو سلطة تعليمية وكذلك لطلبة الجامعات وكليات المجتمع وكل المهتمين في العمل الإداري ، أملاً الاستفادة منه في تحسين العمل الإداري وتحقيق أهداف التربية .

تناول هذا الكتاب أربعة عشرة وحدة دراسية ، تناولت الوحدتين الأولى والثانية التعريف بالإدارة المدرسية ووظائفها ونظرياتها وخصائصها واختيار وتدريب المديرين ، وتناولت الوحدة الثالثة القيادة التربوية وأركانها وأنماطها ونظرياتها ، أما الوحدتين الرابعة والخامسة ، فتناولتا الاتصال في العمل الإداري ، والعلاقات الإنسانية باعتبارهما ركنين هامين يعتمد عليهما نجاح العمل الإداري ، وتناولت الوحدة السادسة مهام جمع العاملين في المدرسة من مدير ومساعد وسكرتير ومرشد وأمين مكتبة ... إلخ .

وتناولت وحدات الكتاب الأخرى من السابعة حتى الرابعة عشرة أدوار مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، والنظام والانضباط المدرسي ، والتوجيه والإرشاد التربوي والصحة المدرسية ، والتخطيط التربوي والمهام التنظيمية والمالية لمدير المدرسة ، ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم ودوره في تقويم العملية التربوية .
وأخيراً ، أمل أن أكون قد وُقِّعت في عرض مادة هذا الكتاب ، وأنتي أضفت شيئاً يستفيد منه العاملون والمهتمون في العمل الإداري المدرسي .

والله من وراء القصد

المؤلف

الوحدة الأولى

التعريف بالإدارة المدرسية

- مقدمة في الإدارة وتطورها
- وظائف الإدارة
- أنماط الإدارة المدرسية
- نظريات الإدارة التعليمية

الوحدة الأولى

التعريف بالإدارة المدرسية

مقدمة في الإدارة وتطورها

إن العمل الإداري ينطوي على كل نشاط بشري ، يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مرسومة ، سواء أكان ذلك في إدارة متجر أو مصنع أو مستشفى أو مدرسة وغيرها من الأنشطة الجماعية المختلفة .

والإدارة نشاط قديم وُجدت منذ أن وُجد الإنسان على سطح الأرض ، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر جهود عدة أفراد ، تظهر وظيفة الإدارة كعامل منس لتلحق الجهود . إن ذلك يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمور . إلا أن أهميتها كوظيفة أو مهنة مستقلة بذاتها لم تُعرف إلا قبل مائتي سنة عندما عجز أصحاب المشاريع عن إدارة مشروعاتهم بأنفسهم بسبب تضخم المشاريع وازدياد أعداد العاملين ضمن المشروع الواحد ، حيث استحال اللقاء المباشر الشخصي بين رب العمل والعاملين .

كانت تغلب الصفة الشخصية على علاقة صاحب العمل بالعاملين في مؤسسته ، فهو سيد نفسه يتخذ قراراته بنفسه لإدارة دفة العمل ، ويتحمل وحده نتائج هذه القرارات . أما الصورة الجديدة بعد تضخم المشاريع فهي فقدان الصلات الشخصية بين رب العمل والعاملين ، وأُثبطت المهمة القديمة لرب العمل بإدارين أكفاء . ونظراً لما ينتظر هؤلاء من أعباء جسام لإدارة المشروع فلا بد من اعتمادهم على أسس نظرية علمية يطبقونها في مجالات علاقاتهم بالعاملين للوصول بالمشروع إلى الكفاية المطلوبة .

كان للثورة الصناعية ، وللصناعة بشكل عام الأثر الهام في الإدارة وتطورها . ففي أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، كانت محاولات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف إلى إيجاد وسائل متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة . وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الأول ضمن معادلة زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة .

قد يصعب وضع حد فاصل بين المراحل التي مرّت بها الإدارة من حيث المدارس

الفكرية والاتجاهات الأساسية لتلك المدارس ، إلا أنه لتسهيل هذه الدراسة يمكن اعتماد مراحل تاريخية لتطور مفهوم الإدارة ، مع ملاحظة أن هذه المراحل متداخلة في الفعاليات والممارسات والاستمرارية ، ولكن نمطاً واحداً من أنماط المدارس الإدارية كان هو النمط السائد في المرحلة التاريخية الواحدة . ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي :

(أ) مرحلة الإدارة العملية (١٩١٠-١٩٣٥)

تتصف هذه المرحلة باعتماد الإدارة على تحليل العملية الإدارية في ضوء ما يقوم به المديرون من أعمال ، وفهم هذه العملية عن طريق التحليل المنطقي والمنظم ، وتحديد دور الوظائف الإدارية وطرق الأداء ، واعتماد معايير واضحة تُقاس بها الإنتاجية من قبل الأفراد ، والتخطيط لأهداف محددة .

ويعتبر فرديريك تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية ، حيث غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة وأبرز أهميتها كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية ، بدلا من أن تكون خبرة شخصية مزاجية كما كانت سابقاً . ومن أبرز مبادئ الإدارة التي وضعها تايلور :

- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا .
- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة .
- أهمية الحوافز المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية .
- وضع مقاييس أو معايير لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج .
- وتهدف الإدارة العملية من وجهة نظره إلى زيادة الإنتاج وهذا يتطلب ما يلي :
- اختيار العاملين على أسس علمية معينة ليؤدي كل عامل وظيفته بأعلى مستوى .
- فصل التخطيط عن التنفيذ أي أن الإدارة تخطط ثم ترسل الخطة للعامل لتنفيذها .
- توفير جو عمل مناسب من حيث درجات الحرارة والتهوية .
- دراسة الوقت بشكل دقيق ومعرفة الوقت اللازم لانجاز كل عمل .
- تشجيع العاملين على البقاء في أعمالهم ونقل العاملين الأقل كفاءة إلى أعمال أخرى .

وفي حين بدأ تيلور أبحاثه الإدارية في الولايات المتحدة كان هنري فايول يُجري أبحاثه في فرنسا محاولاً إبراز أهمية المدخل العلمي في حل مشكلات الإدارة . وقد حدّد فايول عدداً من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الإدارية ويمكن ايجازها على النحو التالي :

- ١- تقسيم العمل : التخصص في الأداء يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية .
- ٢- السلطة والمسؤولية : تعادل السلطة مع المسؤولية .
- ٣- الانضباطية السلوكية : طاعة الأوامر واحترام الانظمة .
- ٤- وحدة القيادة (الأم) : يوجد رئيس واحد أعلى يصدر الأوامر ولا يتلقى العامل الأوامر إلا من رئيسه
- ٥- وحدة التوجيه/ الانجاء : لكل مجموعة مشتركة في الأهداف رئاسة واحدة .
- ٦- أولوية المصلحة العامة : تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية .
- ٧- المكافأة العادلة للعاملين : توافق المكافأة مع الرضا عن العمل .
- ٨- المركزية : درجة المركزية تحددها الظروف العامة .
- ٩- تسلسل السلطة/ الرئاسة : أهمية لتسلسل الوظيفي والمسؤولية .
- ١٠- الرتب/ النظام : وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ١١- المساواة : أهمية معاملة الإدارة للأفراد بالمساواة .
- ١٢- استقرار العاملين : أهمية استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم .
- ١٣- المبادرة والابتكار : أهمية توفير روح المبادرة والابتكار بين الافراد .
- ١٤- روح الفريق/ الجماعة : أهمية تنمية روح الفريق بين الأفراد .

(ب) مرحلة العلوم السلوكية (١٩٣٥-١٩٥٠)

ظلت المدرسة العلمية في الإدارة نمطاً سائداً لفترة زمنية ، إلى أن تعرضت الإدارة لتنتائج أبحاث علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع ، بغرض فهم السلوك الإنساني في المؤسسة ، فأصبحت العلاقات الإنسانية والصلات بين الأفراد والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الأفراد هي المحور الذي تركز عليه الدراسات والبحوث المعنية بالإدارة وتطورها ، حيث أن العلاقة بين ظروف العمل المادية أو

الطبيعية وبين إنتاجية العاملين تتأثر بالمتغيرات والعوامل الاجتماعية ومنها درجة تحقيق الرضا الشخصي لدى الأفراد . كما تتسم هذه المرحلة بالتغير الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا يعتمد نجاحه على التطبيق السليم لمبادئ العلوم السلوكية والاجتماعية ، وعلى تحليل السلوك الاجتماعي للأفراد وأثره على المؤسسة .

يرجع المفهوم الإنساني للإدارة إلى الإداري الأمريكي (ابلتون مايبو) الذي أجرى دراسات أظهرت أهمية الروح المعنوية للعاملين وأهمية الراحة وإزالة التوتر وأهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاج ، ثم جاءت الأمريكية (فولبييت) وقدمت بعض المفاهيم الإنسانية المختلفة عن المفاهيم العلمية . و من أبرز المبادئ التي عُتيت بها هذه المرحلة :

- اشتراك جميع العاملين في معالجة الموقف واتخاذ القرار .

- العلاقة بين الرئيس والمؤرؤوس ليست علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة تعني أن لكل شخص دور .

- إن حاجات الفرد وحاجات المؤسسة التي يعمل بها هي حاجات مترابطة ويجب التوفيق بينهما ، وعدم التضحية بحاجات العامل من أجل حاجات العمل .

- علاقة العوامل البيئية بنجاح القائد .

- الاهتمام بالاتصالات وعلاقتها بنجاح المؤسسة .

- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وحسن تطبيقها في العمل .

ج) المرحلة الجديدة (١٩٥٠)

تتسم هذه المرحلة بالاتجاهات والمبادئ التي تسعى لتحقيق النظرة الشمولية في الإدارة من حيث فهم المعرفة المتخصصة في السلوك الإنساني ، والمهارة في استخدام طرق البحث لدراسة السلوك الإنساني والقدرة على فهم المضمون الفكري للنظرية الإدارية .

ومن أبرز المبادئ التي عنتت بها هذه المرحلة :

- إن الإدارة تشمل على معرفة متخصصة ، ومهارات ومفاهيم مختلفة عن الأنشطة والممارسات العملية المألوفة في العمل .

- إن الممارسة الإدارية تعتمد على نظرة واقعية وحقيقية للمؤسسة وإمكاناتها .
- إن الأسس العلمية للإدارة ينبغي أن تُستمد من العلوم السلوكية .
- إن التغيير حتمي في الإدارة التربوية ، كما أن التجديد فيها يظل حاجة ملحة .
- ويمكن تحديد سمات هذا الأسلوب على اعتباره :
 - طريقة تحليلية في التخطيط للأهداف المحددة .
 - طريقة نظامية للتقدم نحو الأهداف المحددة .
 - طريقة تتم بواسطة عمل منضبط .
 - طريقة تتم وفق ترتيب للأجزاء التي يتألف منها النظام الإداري .
 - تعني بتكامل الأجزاء وفقاً لوظائفها .
 - إدارة فاعلية لتحقيق الأهداف العامة للنظام .

مفهوم الإدارة

وجدت الإدارة العامة منذ وجد الإنسان على الأرض ، فتتنظيم حياته نوع من أنواع الإدارة العامة ، وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة العامة . ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي فقد كانت بسيطة ومحدودة ، بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في القرن الحادي والعشرين . وقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة . بل أن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجالات النشاط البشرية واتساعها من ناحية ، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى .

وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تُحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها . وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية . بل إن أهم ما يميّز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة .

وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها ، فهناك إدارة الصناعة وإدارة الحكومة وإدارة التعليم وإدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها من الميادين . ولكل ميدان من ميادينها أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشاكله الخاصة .

تعددت تعريفات الإدارة بتعدد وجهات النظر التي بحثت فيها ، حيث لا يوجد تعريف واحد يعي بالغرض ومن هذه التعاريف :

- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .
- عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك .
- الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة .
- تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد ، وأسرع وقت ، وأفضل نتيجة .

- نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والامكانيات المادية المتاحة وفقا للأسس والقواعد العملية .

- إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم .

وهذه التعاريف تُظهر بوضوح الخصائص التالية :

- الأهداف : وتقضي أن تكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المنوي تحقيقها .

- التنظيم : ويشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العنصر البشري ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية

- الإنسانية : وقوامها الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم وتحديد أساليب معاملتهم بشكل ديمقراطي .

- الاجتماعية : وتتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد .

وسأوضح فيما يلي بعض تعريفات الإدارة وفقا للمجال الذي تناوله :

١- الإدارة العامة:

الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم، فإذا كانت هذه الأعمال عامة أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أطلق على الإدارة في هذه الحالة «الإدارة العامة» وهي تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها اقتصادية كانت أو اجتماعية أو زراعية أو صناعية أو صحية، أو تعليمية أو غيرها، فالإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة.

ويُعرف فينغر Pfiffner وزميله الإدارة العامة بأنها «تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة» وهنا تُحدّد السياسة العامة، الاتجاه العام والإطار الذي تقوم الإدارة العامة بالإشراف على تنفيذه وتحقيق أهدافه.

والإدارة العامة تشبه إدارة الأعمال فهما فرعان من فروع الإدارة ويخضعان لنفس مبادئ الإدارة المجردة، ولكنهما بالرغم من ذلك يختلفان اختلافاً جوهرياً نتيجة تطبيق المبادئ في مجالين مختلفين مجال حكومي (الإدارة العامة) ومجال ملكية خاصة (إدارة الأعمال).

الإدارة التسوية: هي مجموع العمليات والاجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع.

الإدارة التعليمية: هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية.

وتعرف الإدارة التعليمية بأنها: الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه.

ويمكن أن ننظر أيضاً إلى الإدارة التعليمية من خلال العمليات الإجرائية التي تسير فيها فنقول مثلاً: إن الإدارة تعني تحديد الأهداف كخطوة أولى يترتب عليها تحديد

الوظائف التي تُحقّق هذه الأهداف . يلي ذلك اختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف . وهذه الخطوات الثلاث وهي تحديد الأهداف وتحديد الوظائف واختيار الأفراد ، تنتظم في إطار عام من العلاقات التنظيمية التي تحكمها وتوجهها وتنسق بينها .

وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعني بالممارسة ، وبالطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ . وتعني الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء ، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال .

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

الإدارة الصفية: هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية- التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، والطالب والمنهاج ، والطالب وزميله الطالب الآخر ، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية للمناهج .

والواقع ان هناك من يخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وقد شاع استخدام هذه المفاهيم الثلاثة في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم ، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني أشياء واحدة وهناك من يرى استخدام مصطلح الإدارة التربوية على جميع هذه الأشياء ، باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة أما الإدارة التعليمية فتعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية . وبالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة ، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية ، أو بمعنى آخر فإن الإدارة المدرسية يتحدّد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط وهي بهذا تُصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل .

وعند التفريق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية نوضح المفهومين التاليين :

١- الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً وبشرياً وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

٢- الإدارة التعليمية يرأسها وزير التربية والتعليم ومهمتها رسم السياسة التعليمية العامة ، بينما يرأس المدرسة مديرها ، ومهمتها تنفيذ السياسة التعليمية وفق اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة .

وظيفة الإدارة المدرسية

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقرارات الدراسية وصيانة الابنية وتجهيزاتها ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي واعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية ، بالإضافة إلى الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعه من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعه . كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ، و هو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه . و كان نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها . كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها ، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة وللمجتمع ، فكيفت أساليبها وعملت من طرق العمل بها لتحقيق للمدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة .

ويمكن أن نوضح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية ومنها :

- ١- تحسين المنهج والعملية التعليمية .
- ٢- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي .
- ٣- الاشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسين .
- ٤- القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل .
- ٥- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .
- ٦- العمل الكتابي والمراسلات .
- ٧- العلاقات العامة والعمل مع البيئة .
- ٨- وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها .
- ٩- تفويض السلطة والمسؤوليات .
- ١٠- تفويم العملية التعليمية .

وظائف الإدارة

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها ، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الاعمال من خلال أشخاص آخرين ، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفا الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن .

وتنتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها ، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

أ) التخطيط : ويقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها وتشمل :

- ١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة .
- ٢- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال .
- ٣- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .
- ٤- إقرار الاجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال .
- ٥- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيبا زمنيا .

ب) التنظيم : يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية ، وانشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ويشمل التنظيم ما يلي :

١- تقسيم العمل : أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات .

٢- تحديد السلطات : أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي .

٣- تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه اللائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل .

ج) التوجيه : تعني بالتوجيه اصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها ، و التوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة ، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى . ولذلك يجب أن يُعطى ما يستحق من اهتمام ، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء . والتوجيه يجب أن يكون واضحا لاغموض فيه وخاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه . ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في اعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تحتمل أكثر من معنى . ويشمل التوجيه :

١- الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم إلى كيفية اتمام الأعمال بواسطة اصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة . وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفوية ، وقد يشمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلا لكل الأعمال المطلوب إنجازها وإنما يُترك للمرؤوس فرصة التكيف من أجل إنجاز العمل . وقد تكون الأوامر محدّدة وتشتمل على كافة التفاصيل المطلوبة .

٢- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال .

د) الرقابة : تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعه ، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية ، والعمل على كشف مواطن الضعف لمعالجتها وتقويمها . ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه . والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي أو قد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة ويمكن القول إن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات وتعدّد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها . وشعور الأفراد بوجود رقابة فعّالة ومستمرة . يؤدي إلى الالتزام بالانظمة الداخلية والقوانين المعتمدة . ويمكن التلليل على الرقابة في المؤسسات التعليمية عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين وإشرافه على توزيع الدروس ومراقبة انتظام الدوام المدرسي والتقييد بالتعليمات .

وتشتمل الرقابة على العناصر التالية :

١- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرّر إتمامها سلفاً .

٢- مقارنة الأداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط .

٣- دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعه أو إعادة تحديد أهداف جديدة .

وبالرغم من هذا التحليل والفصل لوظائف الإدارة ، إلا أنها لا يمكن أن تُرى منفصلة عن بعضها في الحياة اليومية ، فهذه العناصر غالباً ما تظهر مندمجة مع بعضها . وفي الحقيقة فإن الاندماج الخفي لوظائف الإدارة هو ما يجعل الكثيرين يتردّدون في قبول المفهوم العلمي للإدارة . خصوصاً ان النشاط الإداري غالباً ما يكون مختفياً في العمليات والأساليب المستخدمة في التطبيق اليومي للأعمال ، كما أنه غالباً ما يكون متشابكاً ومعقداً .

أنماط الإدارة المدرسية

إن المفاهيم المتعددة للإدارة أوجدت أساليب متعددة وأنماطاً إدارية مختلفة فيعض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الإنفراد بالسلطة وإصدار الأوامر ، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بضرورة مشاركة جميع العاملين في إصدار القرار وهناك نمط من المديرين يُعطي الحرية الكاملة للمدرسين وتسيير المدرسة وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم وتبصرهم في مشكلاته ، إنها السياسة الترسلية التي لا تتضمن فرضاً أو تدخلاً بقدر الإمكان من مدير المدرسة . و بذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة ، فهو قمة الجهاز الإداري وُسيّر كل التنظيمات والنشاطات ، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة ، ومعتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة .

ومدراء المدارس لا يديرون مدراسهم كل الوقت وفق نمط واحد من هذه الأنماط العامة وهو ما يطلق عليه بالنمط الأساسي . ولكن قد يتبعون نمطاً آخر لبعض الوقت وطبقاً للظروف المحيطة به ، وهو ما يطلق عليه بالنمط الثانوي أي أن كلا منهم يميل إلى اتباع نمط معين من هذه الأنماط أغلب الأوقات أكثر من سواه ، وتتصف إدارته للمدرسة بهذا النمط . وسوف نتناول كل من هذه الأنماط على حدة بالتفصيل وهي :

١- الإدارة الاوتوقراطية (الديكتاتورية أو التسلطية) .

٢- الإدارة الديمقراطية (الإنسانية أو التشاورية) .

٣- الإدارة المتساهلة (الفوضوية أو التسيبية أو الديمقراطية المطلقة) .

١- الإدارة الاوتوقراطية Autocratic or Authoritation Leadership

تعتبر الإدارة الاوتوقراطية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى ، وأن المسؤولية الضمنية قد مُنحت لها وحدها ، ولم تُفوض لغيرها ، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته ، ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصورة ولا يحيد عنها ويعرف المدرسون في هذا النمط من الإدارة موقفهم من مديرهم ، فهو يُظهر الود والصدقة والترحيب لمن يتفق سلوكه وهذه الصورة ، ويُظهر الجفوة وعدم الرضا لكل من خالفه في الرأي والسياسة . ويعتقد مدير المدرسة الاوتوقراطي بأن من واجبه تقرير ما يجب أن يُعمل في المدرسة ، وأن يخبر

المدرسين بما يُتيح لهم عمله وكيفية أداء هذا العمل ، والإدارة المدرسية من وجهة نظر هذا المدير هي عملية إصدار للقرارات والتعليمات و التفتيش للتأكد من تنفيذها ، ويهتم المدير الاوتوقراطي بالعمل بالدرجة الأولى والأخيرة . أما مصالح العاملين في المدرسة وغيرهم فهي مصالح متعارضة حتماً مع مصالح العمل ، لذا لا يهتم بها ويؤمن هذا المدير بما يلي :

١- إن المعلمين كسالى غير طموحين وليس لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ، وليس لديهم قدرة على الابتكار ولذلك يجب أن يتلقوا الأوامر من المدير ويجب مراقبة المعلمين بدقة وإجبارهم على العمل لتحسين مستوى التلاميذ .

٢- يهتم بالفاعلية في الإدارة ويضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير المدرسة سيراً منتظماً ، وهو متحمس لعمله إلى درجة كبيرة ، يقوم بالتفتيش على كل صغيرة وكبيرة بالمدرسة ليتأكد من سير العمل في الطريق المرسوم .

٣- إن أهم ما يميز شخصية هذا النمط الإداري هو الحزم والانضباط في إدارة المدرسة وعدم تقبله للنقد الموضوعي أو التراجع عما يصدره من تعليمات حتى لو أدرك أنها تعليمات غير سليمة ، بل ويطلب تنفيذها ومحاسبة من لا يقوم بها .

٤- الاجتماعات التي يعقدها هذا النمط تكون في أضيق الحدود وغير دورية وبدون جدول أعمال مسبق ، كما ان الاجتماعات تكون قصيرة وغير كافية في معظم الأحيان لمناقشة الآراء ووجهات نظر العاملين معه . ويُعطي فيها مدير المدرسة ما يريد من بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز . وفي الأمور التي يصعب عليه التوصل فيها إلى قرار ، يتناش وتداول فيها مع من يصطفيهم من العاملين في المدرسة ، ثم يُصدر قراراته في هذه الأمور طبقاً لذلك .

٥- العلاقات بين المدير والعاملين هي علاقة صاحب السلطة الذي يأمر بقطاع وهي علاقة بين رئيس مرؤوس . بالإضافة إلى أن روح التعاون الاختياري بين الرئيس الإداري والمرؤوسين ، وبين المرؤوسين بعضهم البعض تكون منعدمة تماماً مما يضعف ولاهم للعمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية .

٦- إن إصدار القرارات حسب هذا النمط دون مشاركة العاملين يزيد من احتمال الخطأ في هذا القرار . فكلما زادت الآراء كما كان القرار أقرب إلى الصحة ، وكلما

اشتركت الجماعة في القرار ، كلما كانت أندر على فهم مغزاه وهدفه ، وكانت أكثر تأييداً له ومحمسا في تنفيذه ، هذا بالإضافة إلى أن إصدار القرار بصورة منفردة حسب هذا النمط يقتل روح البحث والتفكير والابتكار بين العاملين في المدرسة .

٧- إن العاملين تحت رئاسة هذا النمط الإداري يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف من الرئيس الإداري (مدير المدرسة) ، في جو من القلق و الرهبة ، مع انعدام الرقابة الذاتية . بينما يؤمن الفكر الإداري المعاصر بأن الفرد إذا توافرت له الظروف يكون قادراً على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بمثل عليا ويُراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة .

٨- إن هذا النمط من الإدارة يسعى إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العاملين معه بكافة الطرق والوسائل التي تتنافى مع الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في معظم الأحوال ، هذا على الرغم من أن الفكر الإداري المعاصر يقوم على ارتباط بين احتياجات الفرد من جهة واحتياجات المؤسسة (المدرسة) من جهة أخرى .

٩- يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور لمرؤوسية .

١٠- تهتم المدارس في مثل هذا التنظيم بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية والعقلية ، كما تهمل اختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات والاستعدادات .

١١- يؤمن المدير الأوتوقراطي بأن المكافأة والعقاب طريقة جيدة لتحفيز الأفراد . فالإنسان كائن بيولوجي ، إذا أشبعنا حاجاته الفسيولوجية فإنه يعمل باخلاص ، وإذا حرمناه من الإشباع يشعر بالعقوبة .

١٢- يعالج المدير الأوتوقراطي الأخطاء عن طريق معاقبة المخطئ ليكون عبرة للآخرين ولذلك يهتم بالفتيش المفاجيء والبحث عن الخطأ .

وفي ضوء المعطيات السابقة فإننا نعتبر النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر لأنه يهدم من شخصية العاملين ويعوق بناءها ونموها ويسبب القلق والاضطراب في نفوس العاملين ، وتنعلم فيه وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمدرس والتلميذ وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة .

٢- الإدارة الديمقراطية Democratic Leadership

إن هذا النمط من الإدارة يأخذ مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ، ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة ، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية ، فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء .

ويهتم المدير الديمقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل ، فالديموقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة .

خصائص الإدارة الديمقراطية:

١- إن كل معلم يستطيع تحمل المسؤولية والمعلمون طموحون ولديهم المقدرة على الابتكار ، ولذلك لا يجوز تخطيط العمل بدقة والزامهم به لأنهم قادرون على العمل والتخطيط .

٢- المدير الديمقراطي ليس المسؤول الوحيد عن تنفيذ العمل ، فالمدرسة عائلة كبيرة سعيدة تسودها علاقات المشاركة والحب والاحترام ، فالمعلمون يشتركون في تخطيط ووضع الأهداف وتقوم العمل . ويفكر كل منهم في كيفية تحقيق المدرسة لأهدافها بدلا من التفكير في تحقيق هدف عمله فقط ونتيجة لذلك يشعر كل عامل بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها .

٣- تشجع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس بطرق مرغوبة فهي تسعى إلى التعرف على الفروق في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات والمهارات وتعهد اليهم بالأعمال التي تساعد على إبرازها وإظهارها وتنميتها .

٤- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج ، حيث تتطلب الإدارة المدرسية الديمقراطية أن يشترك مدير المدرسة بجميع التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية في تحديد السياسات والبرامج بدلا من الأفراد بهذا العمل . فمثل هذه المشاركة تهيئ لهم الفرصة لتحسين النظام في المدرسة ورفع الروح المعنوية العامة فيها .

٥- إن الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيداً عن القلق والتوتر ، فالهدف إذن هو تنمية العلاقات الإنسانية السليمة مع المعلمين .

٦- مراعاة التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي وعند اتخاذ القرارات والتوفيق بين وجهات النظر بحيث لا تظفي ناحية منه على ناحية أخرى . وبحيث يوفر المدير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه وعدم التعصب لرايه وعدم الأخذ بمبدأ الفردية في تنفيذ العمل فالعمل الناجح يقوم على المشاركة والتعاون بين العاملين ويتم ذلك من خلال عقد الاجتماعات المخطط لها بجميع العاملين في المدرسة وإناحة الفرصة للجميع لإبداء الرأي والمناقشة الصريحة في حرية كاملة .

٧- يشجع المناخ الديمقراطي على التجريب والبحث وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين .

٨- يستخدم المكافأة على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي له حاجات اجتماعية سيكولوجية لا بد من التشجيع والمدح لإثارته على العمل .

٩- يُعالج المدير الديمقراطي الأخطاء على أساس أنها ظاهرة طبيعية ، فالكل يُخطيء ولا ضرورة لإلحاق الأذى بالمخطئين ، وإذا اضطر للنقد فإنه يُغلّفه بكثير من الأدب والذوق . ولا يحب التفتيش المفاجيء لأنه يجرح شعور المعلمين .

١٠- يقوم مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس في التنظيم الديمقراطي بإنشاء برنامج للعلاقات العامة يهدف إلى تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرنامجهما وما تقوم به من نشاط ، كما يُشير إلى الصعاب التي تعترض سبل تنفيذ سياسة المدرسة وما تقترحه المدرسة من وسائل للتغلب عليها . ويكون المدير الديمقراطي فعّالاً ، إذا كان المعلمون مؤهلين وتحملون المسؤولية ، وفي حالة العمل التربوي ، فلا مجال غير العمل الديمقراطي مع المعلمين .

٣- الإدارة المتساهلة Laissez-Fair-Free Leadership

هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته المرححة المتواضعة وبمعلوماته الفنية في المجالات المتعلقة بمهنته وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات وتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة كما يجعل العاملين يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره ، وذلك لعدم رغبته في تقبيد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم . وبذلك تتعدم السيطرة على الرؤوسيين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهنا تتعدم القيادة وينعدم روح العمل

الجماعي المشترك مما يجعل المؤسسة (المدرسة) في حالة من التسيب ويسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال كذلك لا توجد رقابة فعالة ، الأمر الذي يجعل المدرسة لا تتحقق أهدافها .

والمدير السائب يهتم اهتماما قليلا بالعمل والمعلمين ، فالهمم أن تبقى المؤسسة على قيد الحياة .

خصائص الإدارة المتساهلة:

١- لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه من كل منهم فهو يستمع إلى كل مدرس بصبر وأناة وإتسامة دائمة . وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المدرسون .

٢- يدعو المدير أعضاء هيئة المدرسة إلى اجتماعات كثيرة في مواعيد غير محددة وبدون أعداد مسبق لجدول الأعمال وبالتالي تطول مدتها وتكثر المناقشات حول أمر من الأمور ويُترك أمر هام يستحق البحث والدراسة . وغالبا ما تنفض الاجتماعات دون اتخاذ قرارات معينة . ولعل كل ما يامله مدير المدرسة من هذه الاجتماعات هو أن تُودي المناقشات التي تدور فيها إلى توجيه كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة في عمله دون ضغط أو اجبار .

٣- لا يحاول مدير المدرسة من هذا النوع أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم مرددا دائما أن المدرسة تسيّر بنفسها ويعتقد أن العمل هو شر في حد ذاته وأن معظم الناس أشرار خبيثاء ولا فائدة من مراقبتهم أو تحفيزهم للعمل .

٤- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم للعمل والتنسيق بين العاملين والرقابة على مجهوداتهم . وبالتالي فإن هذا النمط في الإدارة يسبب الاضطراب والفوضى والخلل الإداري للمدرسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المرجوة منها .

٥- لا يُكسب هذا النمط من الإدارة العاملين خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع مستوى أدائهم المهني ويشعرون بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة أو النصح من جانب الرئيس الإداري .

٦- المدير مسؤول عن نقل تعليمات دائرة التربية إلى المعلمين فهو ساعي بريد فقط ويحمل رؤسائه مسؤولية كل شيء ، أما هو فلا يُخطئ ولا يُرتاب .

٧- لا يعارض المسؤولين أو الرؤسامين ، ولا يتحمل المسؤولية ولا يهتم بالعمل إلا إذا تعرض للمساءلة والاستجواب .

٨- يتصل بالرؤسامين ليبلغهم الرسالة القادمة من الإدارة العليا دون أن يحاول إثارتهم للعمل أو إقامة علاقات سليمة معهم .

٩- ويفضل عادة العاملون مثل هذا المدير لأنهم يفعلون ما يشاؤون ، فهو لا يدفعهم إلى العمل ولا يُحملهم المسؤولية .

١٠- لا يعتبر أن الأخطاء مهمة إلا إذا أوقعت في مسؤولية شخصية ، أما الأخطاء التي لا تؤدي إلى تحميله أية مسؤولية ، فلا يعتبرها أخطاء . كما أنه لا ينسب عقوبة لأحد بل يرفع القضية إلى المسؤولين لتأني العقوبة من غيره .

ولعله قد وضع بعد عرضنا للأنماط السابقة للإدارة أن النمط الديمقراطي هو الذي يوفر إطلاق قدرات أفراد هيئة المدرسة ويُظهر مواهبهم واستعداداتهم . وقد زاد الاتجاه نحو اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية نتيجة لعدة عوامل منها انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيق هذه الفلسفة على العمل في المدارس ، وإظهار البحوث في مجال علم النفس الاجتماعي على أن الناس يعملون سوياً بطريقة أفضل وبنفاعلية أعظم حين يشتركون في وضع الأهداف وفي وضع طرق العمل وأوضححت التحليلات لنتائج المتعددة من القيادة أن الناس يكونون أكثر سعادة وإنتاجاً وأقل تعدياً بعضهم على بعض حين تكون القيادة قيادة تعاونية تنبع من الجماعة وتعمل معها .

ويرى البعض ان القيادة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أهداف المدرسة بيسر وبأقل جهد ممكن . بالإضافة إلى ذلك تستطيع تقدير القوى والعوامل التي تُحدّد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين . و يؤكد «أرجيز» هذا الرأي بقوله : «إن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري . فالإدارة تستمد من الموقف ، وكل موقف يتطلب نمط إداري معين هو الالتزام بالهدف الذي يرسمه المعلمون ، وبهذا يعتمد المدير الفعال عن الرثاسة ويُصبح مستشاراً للمعلمين يطلبون خبرته ومشورته» .

نظريات الإدارة التعليمية

إن الهدف الأساسي لإدارة أي نظام يكمن في توجيه وتنظيم العاملين فيه بهدف تحقيق تفعيل جيد لمدخلات النظام كافة ضمن مسمى لتحقيق أهداف النظام ومراقبة ، لذا فإن ممارسة العمل الإداري يتطلب توافر مجموعة قابليات خاصة في الشخص الذي يمارس هذا العمل ، حيث أن الإدارة ليست مجموعة من الأساليب والتقنيات المناسبة لحل المشاكل . بل إن الإدارة تُركّز اليوم على الجهود العلمي والعملية وعلى الأفكار والنظريات وعلى شبكة العلاقات المعقدة التي لا بد من إدراكها بين الأشياء . فالنظرية في الإدارة التعليمية هي حقيقة مضيئة في حياة المربي وأمر ضروري ومساعد له على تفهم مختلف المواقف التربوية وعلى التعامل الذكي معها . والنظرية ليست هدفا بحد ذاتها وإنما هي وسيلة توفر التوجيه اللازم لممارسة العمل الإداري . فالنظرية توفر للإداري أساسا لتحديد المشاكل القائمة وتقتصر الافتراضات للعمل كما توفر الإطار للنقد المنظم والتحسين المستمر للعملية الإدارية .

بدأ الاهتمام بصياغة النظريات في الإدارة عموما بصورة واضحة في الثلاثينات من القرن العشرين في كتابات بارنارد وفي الأربعينات في كتابات سيمون . أما الاهتمام الحالي بنظرية الإدارة التعليمية فيرجع إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين (١٩٥٤-١٩٥٥) وقت انعقاد المؤتمر القومي لاساتذة الإدارة التعليمية أو على وجه الخصوص وقت ظهور مؤلف ، استخدام النظرية في الإدارة التعليمية لكوولدادي وجيتزل وهما عالما نفس اجتماعي ، وقد لاحظا أن البحث في الإدارة التعليمية يعتمد اعتماداً كبيراً على منهج علمي ساذج وأن ما يُسمى «بالإنجازات العملية» ما هي إلا عوائق في طريق تطوير نظرية في الإدارة التعليمية وقد اشتركت تخصصات أخرى في العلوم الطبيعية والاجتماعية في بناء النظرية لبعض الوقت قبل أن ينتقل الاهتمام إلى الإدارة . وكانت الإدارة التعليمية هي من بين آخر العلوم السلوكية التي تُبدي اهتماما بالنظرية كوسيلة لتقدم المعرفة ولوضع إطار تجريدي للبحث والشرح أو للتنبؤ بالظواهر الجوهريّة . ويجب الإشارة هنا إلى أن النظرية في مجالات العلوم الإنسانية بصورة عامة وفي مجال العلوم التربوية بصورة خاصة تختلف عن مثيلاتها في مجالات العلوم العلمية ، إذ تتعامل هذه مع عالم مادي يتسم بدرجة من الثبات النسبي بينما في مجالات العلوم الإنسانية فإن هناك تغيرات وتمايزات مستمرة في المواقف وفي

المدخلات وفي العمليات مما يجعل التنظير في هذه أمراً يحتاج إلى درجة من التعقيد والاستبصار والحلر .

تعريف النظرية

لقد تعددت وجهات النظر حول النظرية مما دعى إلى جدال كبير حولها ، فقد رأى البعض أن النظرية هي كلام نظري لا يمكن تطبيقه أي أنها عكس التطبيق ، وقد تعني أيضاً التأمل أو المثالية أو البعد عن الواقع . وقد عالج كل من سارجنت ويلز Sargent and Blisic من جامعة هارفارد مفهوم النظرية فقالا : «إن النظرية ترجع إلى مجموعة من المعتقدات التي يقبلها الفرد كموجهات في طريقة حياته . ومن التعريفات المعروفة تعريف مور H. A. Moore الذي يرى أن النظرية مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة ، فهذه النظرية أن تفسر ما هو كائن والتأمل فيما ينبغي أن يكون . وقد عرف فيجل Feigl النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن أن يشتق منها باستخدام المنطق الرياضي مجموعة من القوانين التطبيقية وعلى هذا فإن النظرية توجه التطبيق ، والتطبيق بدوره يوجه النظرية .

إن التقسيم الشائع عادة للنظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي ومصطنع لأن التطبيق بدون أصول نظرية يصبح عشوائياً ، وبدون التطبيق تصبح النظرية عديمة الجدوى والفائدة . وقد تكون تخلو النظرية من الفائدة ، ولكنها قد تفتح المجال للتقدم العلمي في نواح أخرى .

وعرف جريفت Griffiths للنظرية بأنها مجموعة من الفروض التي يمكن أن يُستخلص منها قوانين ومبادئ تجريبية وقابلة للاختبار ، فالنظريات ليست حقائق مطلقة بل هي تكوينات فرضية نشأت من التجريب والملاحظة ، وهي في حاجة إلى الإثبات بصورة مستمرة ، فالنظريات لا نحكم عليها بأنها صحيحة أو خاطئة بل نحكم عليها بقدر استفادتنا منها في حياتنا . وبذلك تعتبر النظرية فرضاً أو مجموعة فروض مرت بمرحلة التحقق عن طريق التجريب ويمكن تطبيقها على عدد من الظواهر المتصلة . كما أن لها القدرة على وصف وتفسير الأحداث والتنبؤ بها واستبصار المعرفة الجديدة المحتملة .

وقد أورد مولاي Moaly الخصائص التالية للنظرية الجيدة :

- النظرية يجب أن تسمح بالتفسيرات أو الاستنتاجات التي يمكن اختبارها تجريبياً .
- النظرية يجب أن تُصاغ بأبسط شكل ممكن وبدقة ووضوح إذا أُريد استخدامها على أنها دليل مناسب للعمل .

أهمية النظرية في الإدارة التعليمية

بالرغم من أن البعض مازال يميل إلى التقليل من أهمية النظرية في التعامل مع النظم التربوية ولا يركز على دورها في ممارسات المعلمين والإداريين التربويين لاعتقادهم أن في التنظير ابتعاد عن الواقع المبيث ويرون أن من الأفضل الاعتماد على مبدأ الحس العام والخبرة الشخصية والفتنة وهذه في اعتقادهم تكفي لضمان فاعلية القرارات اليومية للإداري التربوي . غير أن المفكرين التربويين ينظرون إلى هذه المنطلقات على أنها دلائل ضعف لا يُستحسن ولا يفترض الاكتفاء بالركون إليها فقط في عملية صناعة القرارات التربوية وانخاذها ، وذلك نظراً لمحدودية الخبرة الشخصية واحتمالية ذاتية الحس العام وتحيزه .

وبصورة عامة يمكن أن تُفيد النظرية فيما يلي :

- ١- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومتسق .
- ٢- تمد رجل الإدارة بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله .
- ٣- تستخدم كدليل لجمع الحقائق المطلوبة بطريقة منظمة وتُحدّد نوعها وطريقة جمعها .
- ٤- تشكل مروحاً للبحوث والدراسات حيث تُمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها .
- ٥- تسمح للإداري باستيعاب المعارف الجديدة الموجودة في تخصصات متعددة ، وتؤثر في أسلوب جمعة للحقائق المتعلقة بمجال الإدارة .
- ٦- تستخدم في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية والقائه الضوء عليها .
- ٧- تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال .

مصادر بناء النظرية الإدارية

يُشير طومسون إلى وجود أربعة مصادر رئيسية للنظرية الإدارية هي :

- ١- تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبرتهم العملية وهي تقوم بالطبع على الناحية الذاتية والانطباعات الشخصية .
- ٢- نتائج الابحاث والدراسات التي يقوم بها علماء ودارسو الإدارة .
- ٣- الاستدلال العقلي ، أي التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المبادئ العامة التي نسلم بها أو نعتد بصحتها .
- ٤- اقتباس نماذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى .
- ٥- ملاحظة رجال الإدارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة وبمعايير مضبوطة يُتوصل بها في النهاية إلى بعض القواعد اللازمة لبناء النظرية .

نماذج من نظريات الإدارة التعليمية

حاول كثير من دارسي الإدارة التعليمية في السنين الأخيرة تحليل العملية الإدارية ووضع نظريات لها ، وتختلف هذه النظريات حسب النظرة إلى الطبيعة الإنسانية . وينظر عادة إلى الطبيعة الإنسانية من زاويتين هما :

أولا : النظرة التقليدية لتوجيه الإنسان وضبط سلوكه وتنطلق هذه النظرة من المسلمات التالية :

- ١- إن الإنسان العادي لديه نفور ورفض للعمل ويميل إلى تجنبه كلما استطاع إلى ذلك سبيلا . وما التأكيد الذي ممارسه الإدارة على بُعد الإنتاجية واهتمامها بمكافأة الأداء المتميز والمناداة بضرورة قيام الإنسان بنصيب عادل لمتطلبات العمل إلا مؤشر على صحة هذه المسلمة .
- ٢- إن معظم الناس بحاجة إلى ضبط وتوجيه وقر واجبار وتهديد بالعقوبة لجعلهم يقومون بالجهد المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أكثر من التلويح بالمكافآت الموعودة . فالإنسان قد يقبل بالمكافأة وقد يعود إلى طلب مكافأة أخرى أفضل منها دون بذل الجهد المطلوب .

٣- إن الإنسان العادي يفضل تفادي المسؤولية وتنمحو اهتماماته حول الحاجة بالشعور بالأمن .

ثانيا : النظرة الايجابية في التعامل الإنساني (نظرة مكروجر) ، ومن المسلمات التي تنطلق منها هذه النظرة :

١- إن الإنسان العادي لا ينفر من العمل ويذل في أدائه جهداً عضليا وعقليا مناسباً ، وإن حدث نفور فلا شأن لذلك ببعده فطرة الإنسان ، إذ أن ذلك يتعلق بظروف يمكن السيطرة عليها والتحكم بها .

٢- إن ممارسة أساليب الضبط الخارجية للإنسان أو تهديده بعقاب معين ليست هي الوسيلة الأفضل التي تجعله يهتم ببذل أقصى استطاعته لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولكن الدافعية الذاتية لدى الإنسان العادي هي التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف .

٣- إن الإنسان معني بأشباع حاجاته وتحقيق الذات لديه ، وإحساسه بأشباع هذه الحاجات يُعد مكافأة ذاتية بارزة وحافزاً له على الأداء والعمل .

٤- إن الإنسان العادي وضمن ظروف وشروط مناسبة يتعلم كيفية تقبل المسؤولية ويسعى إليها ويرحب بها ، وأن تجنبه للمسؤولية وتدني مستوى الطموح لديه وتركيزه على بُعد الأمن والأمان الوظيفي يتعلق بطبيعة وظروف عمله ، وهي ليست من الخصال المتأصلة فيه بالفطرة .

٥- إن مقدرة الإنسان على التخيل والابداع في العمل لا تقتصر على فئة محددة من الناس ، بل تشمل جميع الناس بدرجات متفاوتة ، وإن هذه المقدرة تتناسب طردياً مع تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير أجواء الثقة التي تسود العمل .

٦- إن توظيف امكانيات الإنسان العادي في الحياة محدودة بشكل جزئي . حيث أن هناك الكثير من الطاقات والامكانيات الكامنة لدى الإنسان ويحتاج تفعيلها توفير مناخات عمل ايجابية .

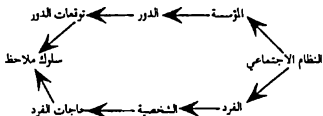
ويمكن توضيح نماذج من النظريات التي تناولت العملية الإدارية على النحو التالي :

أولاً : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية :
 (أ) نموذج جيتزلز Getzels : ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والرؤسين في إطار نظام اجتماعي وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين .

فالجانب الأول ، يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من ادوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة أو الأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي . والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمييز أداءاتهم . بمعنى هل هم متساهلون ، أم متسامحون ، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون ، أم هل هم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها .

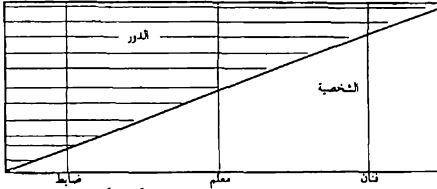
والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين ، المؤسسات والادوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري ، والأفراد والشخصيات والاحتياجات وهي تمثل البعد الشخصي . فالعلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن يُنظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف المنشودة ، وبالمثل يُنظر إليها من جانب المعلم من خلال حاجاته الشخصية وهذه الأهداف أيضاً . فإذا التقت النظرتان استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة . أما عندما تختلف النظرتان فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام .

ويمكن توضيح نموذج جيتزلز في الشكل التالي :



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 من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة .

ويختلف الوزن النسبي لكل من الدور والشخصية باختلاف الظروف نظراً لوجود تفاعل بينهما . ويمكن فهم هذا التفاعل بالرسم التالي الذي يوضح التداخل بين الدور والشخصية في الاجراء .



يُلاحظ من الشكل أن توقعات دور الفنان أقل تحديداً وبروزاً ووضوحاً من إدراك توقعات دور ضابط في الأمن العام مثلاً فالكثيرون يُعطون الفنان أو الرسام درجة أكبر من الحرية في الأداء من تلك التي يُعطونها لرجل الأمن . أما المعلم فربما يكون أقرب إلى الوسط بمعنى أن هناك تقارباً في درجة الحرية المعطاة لبعده شخصيته وحاجاتها ، وبعد دوره ومتطلبات وتوقعات هذا الدور مما يجعل المعلم متغيراً مهماً في مجاز العملية التعليمية أو فشلها . وقد وسع جتزلز وزملاؤه هذا النموذج بأن اضافوا إليه البعد البيولوجي الذي يتعلق بالقدرات التي تنطور من خلالها الشخصية والبعد الثقافي الذي يتعلق بالمحتوى الثقافي الذي يعمل فيه النظام الاجتماعي .

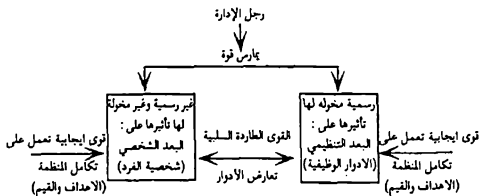
يتبين في ضوء ما سبق أن من بين مهام القائد والمسؤول التربوي السعي لايجاد نوع من التنسيق والانسجام الممكن بين توقعات المؤسسة وحاجات الفرد وأبعاد الشخصية منها مع مراعاة الأبعاد الثقافية والبيولوجية والمناخ الاجتماعي العام الذي يعمل ضمن إطار النظام الاجتماعي ويتعاش معه ، بهدف تيسير سبل تحقيق فاعل للأهداف والمرامي والغايات المتفق عليها في النظام .

(ب) نموذج جوبا Guba للإدراك كعملية اجتماعية :

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخلوها له مصدران : المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه ، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها ويُحظى

رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها هذا المركز . وهذه السلطة يمكن أن يُنظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى . أما المصدر الثاني للقوة المتعلق بالمكانة فهي الشخصية وما يصحبها من قدرة على التأثير وهذه تمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها . وكل رجال الإدارة بلا استثناء يُحفظون بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن ليس جميعهم يُحفظون 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 معا وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره .

ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أمر لا يمكن تجنبه عندما يكون العاملون في المؤسسة أكثر من فرد واحد . وهذا التعارض بين الدور وشخصية الفرد يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام ويميل إلى تفكيكه . ولكن يوجد في نفس الوقت قوى أخرى ايجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظم وهذه القوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المؤسسة .
وفيما يلي نموذج جوبا للعلاقات الإدارية .



وهكذا فـ: يكون بعض القادة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد الرسمي التنظيمي وآخرون أقرب إلى البعد الشخصي .

ج) نظرية تالكوت بارسونز T. Parsons

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تُحقّق أربعة أغراض رئيسة هي :

١- التأقلم أو التكيف : بمعنى تكيف النظم الاجتماعية للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية .

٢- تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها .

٣- التكامل : بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل .

٤- الكمون : بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .

ثانياً: الإدارة كعملية اتخاذ القرار

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحرك الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري ، ويرى هيربرت سيمون أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرار . وفي الإدارة التعليمية يقوم المشرفون ومدراء المدارس و المعلمون وغيرهم بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية . وتُصنّف القرارات وفقاً لأسس مختلفة ، ومن هذه القرارات القرارات المهنية أو الرسمية التي يتخذها رجل الإدارة في ممارسته للدور المتوقع منه في المؤسسة . والقرارات الشخصية التي تتعلق برغبة رجل الإدارة الخاصة كإنسان لا كمعضو في المؤسسة . وعادة ما يثلون قرار الإداري بالتنوعين المهني والشخصي معاً .

وكذلك هناك القرارات الرئيسية التي تتعلق بالسياسة البعيدة للمؤسسة وتتطلب تغيرات بعيدة المدى و تكاليف مالية كبيرة وتُتخذ هذه القرارات بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار البديل الأمثل . وهناك القرارات الروتينية التي تتكرّر باستمرار وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المؤسسة .

والقرارات قد تكون غير مبرمجة وهي عمائل القرارات الرئيسية وقد تكون مبرمجة وعمائل القرارات الروتينية والمنظمة .

وعند اتخاذ القرار ينبغي أن يعلم به كل من يتأثرون به في الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار . وينبغي أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرؤسيتهم بل وينبغي أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسية لتوصيل القرار إلى المستويات الأدنى وذلك يساعد بالطبع على احتفاظ الرؤساء بمكانتهم في نظر مرؤسيتهم .

خطوات اتخاذ القرار

إن القرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والمعلولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي . وهذا يعني أنه من الضروري أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزودا بالمعلومات بصورة مستمرة . و يقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين :

- 1- مجموعة الحقائق والمعلومات ، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها .
 - 2- مجموعة القيم وهي تتعلق بعملية لاختيار الأحسن أو الأفضل وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار .
- وتتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد نفس الخطوات التي تتضمنها عملية حل المشكلات وهي :

- 1- تحديد الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار .
 - 2 جمع الحقائق والآراء والأفكار اللازمة لاتخاذ القرار .
 - 3- تحليل وتفسير المعلومات المتجمعة في ضوء منطق سليم .
 - 4- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة لاتخاذ القرار .
 - 5- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فاعليته في تحقيق الهدف من القرار .
 - 6- اختيار أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة .
 - 7-تنفيذ القرار ومتابعة أثره من حيث تحقيقه للأهداف المرجوة .
- وحتى يكون القرار فعّالا يجب أن يشترك في اتخاذه كل من يتأثر فيه ، وهناك

مميزات عديدة تترتب على اشراك الجماعة في اتخاذ القرار ، فكلما زادت الآراء ، كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأييداً وتحملاً لتنفيذه .

ثالثاً: الإدارة كوظائف ومكونات

أ) نظرية سيرز Sears

إن الأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن الإدارة مُستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها ، وتأثر سيرز في تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال بما فيهم تايلور وفايول وجوليك ولعل أهم ما ساهم به سيرز هو محاولته التوفيق بين ما تعلمه عن هؤلاء جميعاً وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية . حلل سيرز العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية هي :

١- التخطيط : ويعني به سيرز التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار ، فالإنسان قبل أن يتخذ قراراً في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر والأماكن قراره عشوائياً .

٢- التنظيم : ويقصد به العملية التي يتم بواسطتها وضع القوانين موضع التنفيذ عن طريق المؤسسة أو المنظمة . و المنظمة هي جهاز لأداء العمل ، و تتكون عادة من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو مزيج من كل ذلك . و كل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم .

٣- التوجيه : وهو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي للمرؤوسين نحو الأهداف العامة .

٤- التنسيق : تتناول الإدارة التعليمية أغراضاً وعملياتاً متعددة تتعلق بالمباني والانشاءات والتجهيزات والكتب والمناهج والبرامج والتلاميذ وغير ذلك وكل عنصر من هذه العناصر يتشابك مع غيره ، ولذلك كان من الضروري أن تعمل جميعها في مجانس ووحدة في الجهد .

٥- الرقابة : وهي عملية قياس مستويات الأداء وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة . وقد تكون الرقابة مباشرة أو قد تكون غير مباشرة . وقد تكون الرقابة بواسطة القوة

الحسنية أو قوة القانون والتعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة .

ب) نظرية المكونات الأربعة :

تذهب هذه النظرية كما يقول هالين إلى القول بأن الإدارة أياً كان نوعها تتضمن أربعة مكونات رئيسية هي :

١- العمل : ينبغي أن يُحدّد عمل المؤسسة بدقة . وقد يكون هذا التحديد بصورة رسمية عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات أو بصورة غير رسمية عن طريق الاجماع الشعبي ، وقد يطرأ تغيير على عمل المؤسسة أو المنظمة مع مضي الزمن . وتتوقف حياة المنظمة على ايمان أفرادها وقادتها بأن عملها يخضع دائماً للتطوير وإعادة النظر في تحديده في ضوء الظروف المتغيرة .

٢- المنظمة الرسمية (المؤسسة) : وهي تتميز بتوصيف وظائفها وتحديدها وتفويض السلطات والمسؤوليات واقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة .

٣- مجموعة الأفراد العاملين : وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة ويختار هؤلاء الأفراد عادة على أساس كفاءتهم المهنية المتصلة بالعمل في المنظمة . ومن المهم أن تكون الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد مرتفعة .

٤- القائد : وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، وقد يوكل إليه اختيار المجموعات الفرعية من العاملين معه ، وكذلك تنظيم قنوات الاتصال الداخلية بين الاقسام . وكل رئيس أو قائد في المنظمة الإدارية يقوم بواجبين أساسيين هما : حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وفي نفس الوقت يعمل كقائد للمجموعة .

ج) نظرية الأبعاد الثلاثة :

هناك ثلاثة عوامل تشكل هذه النظرية هي :

١- الوظيفة : وتُحدّد بثلاثة عوامل فرعية هي :

- محتوى الوظيفة وتقوم على الجوانب الرئيسية التالية :

- تحسين الفرص التعليمية .

- توفير وتطوير العاملين .
- توفير الأموال والتسهيلات الضرورية .
- الحفاظ على وجود علاقة فعّالة مع المجموع .
- عملية الوظيفة وما يرتبط بها بعمل رجال الإدارة وتُحدّد عملية الوظيفة بالأبعاد الرئيسية التالية :
- تعقل المشكلة ودراسة جوانبها .
- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع أو أفراده .
- اتخاذ القرارات .
- تنفيذ ومراجعة القرارات .
- المتابع الزمني : وفيه تحدث أبعاد عملية الوظيفة وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماضٍ وحاضر مستمر ومستقبل .
- ٢- رجل الإدارة : وأول جوانب هذا البعد طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة وثالثها هو المتابع الزمني بنفس الطريقة السابقة .
- ٣- الجو الاجتماعي : ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تُحدّد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه ولهذا البعد الجوانب التالية :
- المحتوى : ويتكون من الامكانيات والطاقات المادية و العادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية .
- العملية : وتتضمن الاستمرار والثبات و الحدائة والاختلاف والتقرير والائتلاف والضغوط والتوتر .
- المتابع الزمني : ويشمل تقاليد الماضي والحاضر والمستقبل القريب والبعيد .

الوحدة الثانية

خصائص الإدارة التعليمية وتدريب مديري المدارس

- خصائص الإدارة التعليمية
- السمات الشخصية لمدير المدرسة
- اختيار مديري المدارس
- تدريب مديري المدارس
- صعوبات العمل في الإدارة المدرسية

الوحدة الثانية

خصائص الإدارة التعليمية وتدريب مديري المدارس

خصائص الإدارة التعليمية

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية وميادين الإدارة الأخرى مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الصناعة وغيرها . فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل ميادين الإدارة . ومع هذا فإن الإدارة التعليمية لها بعض الخصائص من حيث الأغراض والوظيفة التي تميزها عن سائر الإدارات ، ومن هذه الخصائص :

١- ضرورتها الملحة : فالخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية ترتبط بالمنزل وأمال الآباء وتطلعات المجتمع ، فالتعليم يعتبر أكثر ضرورة وإلحاحاً من ألوان النشاط الأخرى لأنه وسيلة نمو المجتمع وتقدمه ، ويزود خطط التنمية بالقادة والفنيين والإداريين والحرثيين والعمال ، وهو الذي يُعد الطاقة البشرية اللازمة ويديرها لتمكين من زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف وخطط التنمية .

٢- المنظور الجماهيري : إن ما يحدث في المؤسسة التربوية يهم كل إنسان في المجتمع ، فكل إنسان يهتم بما تُعلّمه المدرسة من قيم ومعارف وحقائق ومهارات وغيرها ولذلك يراقب ويشارك ويتدخل باستمرار في شؤون التربية والتعليم ، وهذا لا يحدث في ميادين الإدارة الأخرى مثل مصنع لإنتاج الصلب فهذا يبعد كثيراً عن المنظور الجماهيري عما يحدث في المدرسة ، إلى جانب هذا تعامل الإدارة التعليمية مع كثير من الأجهزة الاجتماعية الأخرى ، وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون في القيام برسالتها .

٣- تعقد الوظائف والفعاليات : إحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تتضمن مستوى فنياً ودرجة من تعقد العمليات أكثر مما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية وذلك لارتباطها بقيم المجتمع والسلوك الإنساني المعقد وهذا يتطلب مستوى فنياً من مدير المؤسسة التعليمية ليستطيع توجية عملية التعلم في ظل هذه الظروف المعقدة .

٤- تشابك العلاقات في المؤسسة التربوية : تتداخل العلاقات في المؤسسة التربوية بشكل محدد ، فهناك علاقات بين المدير والمعلمين والطلاب ، والمدير وأولياء أمور الطلاب ، والمعلم والطلاب ، والمعلمين وبعضهم البعض ، وهذه العلاقات تعتبر أساسا هاما من أسس عملية التعليم والتعلم ، ومن هنا كانت الإدارة التربوية معنية بتنظيم هذه العلاقات المعقدة ووضع أسس سليمة لها بحيث تقوم على الاحترام المتبادل وتحديد أدوار كل من المدير والمعلم والطلاب وولي أمر الطالب ، وتحديد علاقات المدرسة مع البيت ومع البيئة المحلية وتحديد المجالات التي ستسهم فيها المدرسة في خدمة البيئة ، والمجالات التي ستقوم البيئة بمساعدة المدرسة بها . إن مثل هذا التحديد سيُصيف عبثاً جديداً على الإدارة التربوية لا تتعرض له أية إدارة أخرى غير تربوية .

٥- التأهيل الفني والمهني للعاملين : تختلف المؤسسة التربوية عن غيرها في حاجة المدير التربوي إلى تأهيل معين ، فبإمكان أي شخص أن يدير مزرعة أو مصنعاً أو شركة تجارية ، ولكن ليس بإمكانه أن يدير مؤسسة تربوية ، لأن المؤسسة التربوية أكثر تعقيداً من غيرها ، فالمعلمون لهم قيمهم الخاصة وأساليبهم المعنية في العلم وتخصصاتهم الدقيقة وعلاقات المؤسسة التربوية مع غيرها من المؤسسات أكثر دقة وأهمية ، فالمؤسسة التربوية لها دور هام في المجتمع حيث يُفترض أن تنسق بين جميع المؤسسات الاجتماعية والثقافية في البيئة ، وهذا يتطلب مديراً تربوياً مؤهلاً في مجال ممارسة العمل المهني .

٦- النتائج التربوية يصعب قياسها : تهدف المؤسسة التربوية إلى إحداث تغييرات في سلوك التلاميذ وفي البيئة المحلية ، وهذه التغييرات تتأثر بعوامل اجتماعية واقتصادية وثقافية ودينية وغيرها . ولذلك يصعب فصل أثر المؤسسة التربوية عن غيرها من العوامل ، بينما يسهل قياس نتائج مصنع أو مزرعة ما ، وهذا يتطلب إيجاد معايير ومقاييس واختيارات دقيقة من أجل قياس إنتاج المدرسة مما يجعل خطط المدير أكثر دقة وجهداً ويجعل أساليبه أكثر صعوبة .

٧- التحكم النوعي : تختلف المؤسسة التربوية عن غيرها في أنها تعني بكل التلاميذ مهما اختلفت مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، فهي ملزمة بالتعامل مع الجميع ، بينما نجد المؤسسات الأخرى تدقق في مدخلاتها وتضع مواصفات

ومعايير معينة لمواردها ، فالمصنع مثلاً لا يقبل أي نوع من الحديد بل يشتري حديداً معيناً حسب مواصفات خاصة ، ولذلك تواجه الإدارة التربوية صعوبات متعددة في التعامل مع مدخلات متنوعة مما يوجب عليها مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ من حيث أنها تقدم لكل فرد حسب استعداداته وقدراته وميوله .

إن الخصائص السابقة تتطلب أن تكون الإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في التسهيل التربوي والفني وفي العلاقات الإنسانية وفي التعاون واتباع الأساليب الديمقراطية .

السمات الشخصية لمدير المدرسة

يفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها ، فهو رجل التطوير والتغيير ، والقائد هو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يُزود بالحنجرة ، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة ، وبالتالي هو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها .

ويرتبط نجاح الإدارة بالسمات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها . وقد كانت الفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهبة موروثة يتمتع بها البعض دون البعض الآخر . بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن القيادة المدرسية يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على وجه أكمل ومن هذه السمات :

- ١- أن يؤمن بعمله وأن يكون راغبا فيه ومؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته .
- ٢- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامة ، تقيدته بالتعليمات ، ممارساته ... الخ .
- ٣- أن يطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه .
- ٤- أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل .
- ٥- أن تكون لديه دراية بالعادات والتقاليد .
- ٦- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة .
- ٧- بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين .
- ٨- الدقة والامانة والنزاهة .
- ٩- حب العمل والاخلاص .
- ١٠- تقبل النقد بصدر رحب .
- ١١- القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البث في الأمور المتعلقة بالمدرسة .

- ١٢- الصبر والثأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة .
- ١٣- الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله .
- ١٤- الصدر الرحب لكل ما يعرض عليه من مشكلات متعلقة في المدرسة .
- ١٥- تحمل مشاق العمل والتعاون مع الجميع (رؤساء ومرؤوسين) .
- ١٦- القدرة على الإنابة وتفويض السلطة .
- ١٧- تنمية روح التعاون بين الفئات المختلفة .
- ١٨- حسن السلوك والمظهر .
- ١٩- عادل وموضوعي .
- ٢٠- واثق من نفسه .
- ٢١- احترام حقوق الآخرين والالتزام بها .
- ٢٢- كريم ومتواضع .
- ٢٣- لا يتكلم كثيراً إلا في حالة الضرورة .
- ٢٤- خفيف الظل ويُدخل السرور والمرح على الآخرين .
- ٢٥- شغوف بمشكلات التلاميذ .
- ٢٦- حنون ودافئ .
- ٢٧- مرن ولا يتصلب في رأيه ويؤمن بقدرات الآخرين .
- ٢٨- عنده القدرة على المدح والثناء .
- ٢٩- عندئذ تفتح ذهني وقدرة على تجريب الأفكار الجديدة .
- ٣٠- القدرة على اتخاذ القرار .
- ٣١- الحزم والجدية وعدم التهاون مع المسيئين .
- ٣٢- الاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط الذات .
- ٣٣- ديموقراطي ومستمع جيد .
- ٣٤- امتلاك الخبرة الإدارية ويفهم طبيعة السلوك البشري .
- ٣٥- مبادر وخلاق وإبداعي ويؤمن برسائه وذكي اجتماعياً .

- ٣٦- لديه القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ .
 - ٣٧- غير متمركز حول ذاته ويستفيد من خبرات الآخرين وتجاربهم .
 - ٣٨- لا يذيع أسرار الآخرين .
 - ٣٩- لديه قدرة على تحمل الاحباط والفشل .
- وفي ضوء الصفات السابقة يتوقع من مدير المدرسة أن يقوم بما يلي من أجل نجاح عمله الإداري :
- ١- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
 - ٢- الاتصال الفعال مع جميع أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين والمجتمع المحلي .
 - ٣- أن يكون قدوة طيبة لجميع العاملين معه في كل ما يقوله وما يفعله .
 - ٤- توخي الموضوعية في تقويم العاملين .
 - ٥- غرس روح الانتماء والولاء للوطن .
 - ٦- تنمية التعاون بين البيئة المدرسية و البيئة المحلية .
 - ٧- تشجيع الأبحاث والدراسات الميدانية بقصد تحسين العملية التربوية وتطويرها .
 - ٨- متابعة النمو المهني للعاملين في المدرسة .
 - ٩- توجيه الخطيء إلى الصواب دون تشهير ليصلح من حالة ، ويُؤخذ بالشدة عند تكرار الخطأ .
 - ١٠- الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب .
 - ١١- القدرة على التكيف مع جميع المستويات والفئات المختلفة من المعلمين والتلاميذ والتعامل معهم بلباقة .
 - ١٢- حل المشكلات والعقبات التي تعوق العاملين في عملهم اليومي قدر الامكان .
 - ١٣- المشاركة في المناسبات المختلفة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين في المدرسة .
 - ١٤- تشجيع التلاميذ على التفوق وإعطائهم الحوافز كنوع من المناسة الشريفة بينهم .
 - ١٥- الفاء كافة المشاكل الشخصية خارج نطاق سور المدرسة .

- ١٦- القدرة على القيادة والتوجيه ورسم البرامج وتحديد طرق وإجراءات العمل توقيتها .
- ١٧- المتابعة المستمرة للعملية التعليمية وترك كرسى الإدارة والتحرك المستمر والالتصاق بالعاملين في المدرسة .
- ١٨- جعل المدرسة مركز إشعاع للجمال والنظافة والترتيب والنظام والشعور بالسعادة للتلميذ طيلة فترة وجوده فيها .
- ١٩- عدم تصعيد أي مشكلة نظراً على المدرسة إلى المستوى الوظيفي الأعلى والعمل على حلها داخلياً .
- ٢٠- عدم السماح لأي وشاية ضد أي فرد من العاملين والقضاء عليها .
- ٢١- القدرة على إمكانية تغيير القرار أو الرجوع عنه إذا دعت إلى ذلك المصلحة العامة للمدرسة .
- ٢٢- العلاقة الطيبة مع مديري المدارس الأخرى والمجاورة .
- ٢٣- تربية قيادات من أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ وتدريب المساعدين على حل بعض المشكلات وتدريبهم على تحمل مسؤولية إدارة وتنظيم المدرسة .
- ٢٤- عدم قبول الهدايا كميبدأ ، مع التعفف عن قبول أي خدمات خاصة من العاملين أو أولياء الأمور والمحافظة التامة على أموال ولوازم المدرسة .
- ٢٥- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ومعاملة كل واحد بما يناسبه ، والاستماع لكل مشكلة مهما كانت صغيرة ، والعمل الفوري على حلها .
- ٢٦- السؤال الدائم عن كل غامض من الرؤساء والمسؤولين حتى يتخذ المدير القرارات الصحيحة .
- ٢٧- عدم الخلط بين العمل ، والعلاقات الإنسانية ، بمعنى الفصل بين الصداقة والعلاقات الإنسانية وكل الصلات الطيبة ، وبين جذبة العمل المطلوب .
- ٢٨- إظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة ، يجب على كل فرد في الأسرة أن يؤدي دوره كاملاً ، بمعنى نشر روح الأسرة والشعور بالإنتماء إليها والعمل على الرقي بها .

اختيار مديري المدارس

في ضوء التغييرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم وزيادة عدد التلاميذ ، والمتحدين بالمدارس عاما بعد عام ، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية . والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر ، وطرق تدريس هذه المناهج والمستحدثات من وسائل وتكنولوجيا التعليم والخدمات التوجيهية والارشادية ، وأهمية العلاقة بين المدرسة والبيئة ، فقد تطلبت مثل هذه الأمور وغيرها ، أن يكون مدراء المدارس على درجة عالية من الكفاية الإدارية والعلمية بالإضافة إلى سمات ومقومات شخصية سبق أن تحدثنا عنها . إن مسؤولية اختيار مديري المدارس تقع بالدرجة الأولى على مديريات التربية والتعليم التي تقع هذه المدارس تحت سلطاتها الإدارية .

تهدف عملية الاختيار إلى تعيين أفراد يتوقع لهم النجاح في المدارس التي سيديرونها ، وتتطلب عملية الاختيار سلسلة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء وهذه الخطوات تشمل ما يلي :

١- تحديد الوظائف الشاغرة : تعلن مديرية التربية والتعليم عن شواغر الإدارة المدرسية وهل هي مدير مدرسة أساسية أو ثانوية ، وعن الشروط اللازمة للتقدم لهذه الوظائف وعن الموعد المحدد لاستقبال الطلبات .

٢- تحديد معايير الاختيار مثل : المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة الإدارية ، عدد الدورات التي حضرها الفرد في الإدارة المدرسية ، الدرجة ، تقدير الأداء ، المقابلة الشخصية .

٣- استلام طلبات الراغبين في الترشح لوظيفة مدير مدرسة في الوقت المحدد وتدقيق هذه الطلبات للتأكد من سلامة المعلومات الواردة فيها وتصنيفها .

٤- تنظيم كشوفات بأسماء الأشخاص الذين تنطبق عليهم الشروط المعلنه ليصار إلى مقابلتهم في الوقت المحدد .

٥- مقابلة المرشحين ، ويتم ذلك من خلال لجنة مؤلفة ومدرية على فن المقابلة ومُدركة

لعناصر القيادة الإدارية والكفايات المرتبطة بها ، ومن مستويات أكاديمية وإدارية متميزة .

٦- تنظيم كشوفات بأسماء الأفراد الذين تمت مقابلتهم مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب مجموع النقاط التي حصل عليها كل منهم لتعلن للجميع عند اختيار الفائزين بالشواغر .

٧- اتخاذ القرار بالاختيار النهائي من قبل مدير التربية والتعليم .

٨- إعلام المقبولين : ويقصد به اشعار المديرين الذين تم اختيارهم بالقرار النهائي مع تحديد اسم المدرسة التي سيعمل فيها كل منهم ، ومن ثم متابعة الاجراءات الإدارية الأخرى .

٩- الاعتذار للمرشحين غير المقبولين بعد ملء الشواغر برسالة اعتذار للمرشح والتعنيات له بأن يحصل على فرصة الاختيار في المستقبل وحفزه على مواصلة إعداد نفسه للفرص الأخرى .

١٠- الاحتفاظ ببنك (قوائم) المعلومات : وهذا يعني أن يتم الاحتفاظ بقائمة المرشحين الذين لم يقع عليهم الاختيار للرجوع إليها في المستقبل القريب ، توفيراً للجهد والوقت والمال .

ويمكن اقتراح الأداة التالية للمفاضلة في الاختيار .

١- المؤهل العلمي : يعتبر مؤهل البكالوريوس ودبلوم التربية قاعدة أساسية للاختيار لذا يجرى وضع نقاط للمؤهلات الأعلى على النحو التالي :

- دكتوراه في التربية .

- دكتوراة في التخصص .

- ماجستير في التربية .

- ماجستير في التخصص .

٢- الخبرة : تُعتبر الخدمة المنصوص عليها في القانون قاعدة أساسية للخبرة ، ثم يجرى وضع نقاط للخبرة حسب نوعيتها وهل هي خبرة في مرحلة التعليم الأساسي ، أو

الثانوي ، أو هي خيرة مساعد مدير مدرسة أو جميع هذه الأمور ، ويُنظر للخبرة أيضاً حسب المدة الزمنية التي قضاها الفرد في مهنة التعليم أو مساعد مدير مدرسة .

٣- الدرجة الوظيفية وهذه لها علاقة بالخبرة والمؤهل العلمي وتُعطى الدرجة أولوية عند تساوي العلاقات أو النقاط .

٤- الأداء الوظيفي : ويعتبر تقدير جيد جداً قاعدة أساسية لآخر سنتين ، ويحصل المتقدم على نقاط إضافية إذا حصل على تقدير ممتاز خلال السنوات الثلاث الأخيرة .

٥- المقابلة : وتعتبر عاملاً حاسماً في الاختيار وتشمل المقابلة التعرف على مجالين أساسيين للمتقدمين لإشغال وظيفة مدير مدرسة وهذين المجالين هما :

(أ) المهارات وتشمل :

- القدرة على التدريس والاشراف والارشاد التربوي في المدرسة .
- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- القدرة على القيادة والتنخطيط وتقوم عمل الآخرين .
- القدرة على الاتصال وبناء علاقات إنسانية مع المجتمع المحلي .
- القدرة على ممارسة دور القدوة للآخرين .

(ب) السمات الشخصية وتشمل :

- التأثير في الآخرين .
- التصرف في المواقف الحرجة .
- الصبر والأناة .
- المظهر والهندام .
- اللباقة والمرونة .

تدريب مديري المدارس

يُحظى النمو المهني المستمر لرجال الإدارة التعليمية وغيرهم من المعلمين في ميدان التعليم بأهمية متزايدة لمواكبة التغيرات المستمرة والتجديده للمجتمع البشري في ضوء التفجر المعرفي والتطور التكنولوجي ، وقد اكتسب كل من التدريب والتعليم المستمر في النصف الثاني من القرن العشرين أهمية متزايدة . واصبح لمجآح أي شعب في دخول القرن الحادي والعشرين دخولاً لا تقا ومشرفاً يعتمد على مدى استجابته واستيعابه لهذا الكم الهائل من التغيير في مجالات المعرفة والعلم والتكنولوجيا . وهنا لا بد من التأكيد على أن التدريب والتعليم المستمر هما السبيل الفعال الذي يؤهله لولوج هذا القرن مسلحاً بكل متطلباته من معارف ومهارات وقدرات وخبرات . ومن هنا يأتي حرص وزارات التربية والتعليم على الاستمرار في تطوير البرامج التدريبية للكوادر التربوية بما يتناسب مع متطلبات مراحل التطور المختلفة .

هناك تعريفات متعددة للتدريب في أثناء الخدمة منها تعريف وزارة التربية والعلوم البريطانية (١٩٧٠) بأنه «أي نشاط يقوم به المعلم بعد انخراطه في سلك التدريس بحيث يتعلق هذا النشاط بعمله المهني» .

ويعرفه هندرسون (١٩٧٨) بأنه «الأنشطة المنظمة الموجهة أساساً لتحسين الأداء المهني» . ويقول هندرسون إن هذا التعريف يتضمن مجالاً واسعاً من الأنشطة ، فقد يشمل حضور مؤتمر أو سماع محاضرة أو دراسة مقررات معينة لساعات قليلة أو أيام أو شهر أو سنوات على أساس التفريغ الجزئي أو الكامل مع مجموعة من الزملاء ، وقد يشمل التدريب المشترك على حل المشكلات مع مجموعة من الزملاء . وقد يشمل مناقشات فردية مع مسؤول متفرس ، وقد يتضمن برنامجاً للقراءة المنظمة والبحث على المستوى الشخصي . وقد يشمل عناصر مشتركة مع كل ما سبق . وقد يؤدي التدريب إلى مؤهلات مهنية وقد يكون خطوة ضرورية قبل تثبيت التعيين في الوظيفة ، وقد يكون على أساس إجباري أو على أساس اختياري وقد يكون من ورائه جزاء مادي أو أدبي ، وقد لا يكون هناك شيء من هذا على الإطلاق .

اهداف التدريب واهمية:

١- إكساب المدير المهارات والمعارف والخبرات الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم .

٢- تنمية استعداد المدير الجدد للتعويض بالمهام الجديدة التي ستمهد إليهم .

٣- مساعدة المديرين على فهم ما استجد من تطور في المجالين التربوي والعلمي .

٤- تحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المدرسة لتحسين نوعية التعليم ضمن بيئة تربوية تشاركية .

٥- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق مما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .

ويقوم التدريب التربوي في أثناء الخدمة على مجموعة من المراكز هي :

- شمولية التدريب : فالتدريب يشمل كل العاملين في المؤسسة التربوية ، وفق احتياجات عملهم .

- وظيفية التدريب : أي التركيز على النحى العملي في التدريب ، وربط العلم بالحياة .

- لا مركزية التدريب : أي يكون التدريب محللاً على مستوى العاملين في المدارس التابعة لكل مديرية تربية وتعليم على حده وفقاً لمتطلباتهم .

- استمرارية التدريب ، فالتدريب مستمر وبشكل دورات منظمة طيلة الحياة الوظيفية للفرد بحيث يشمل المجالات المختلفة في كافة المراحل التعليمية .

- مرونة التدريب : أي قدرة خطة التدريب على مواجهة التغيرات والمستجدات في البيئة التربوية ، والإفادة من التغذية الراجعة الناجمة عن التنفيذ والتقييم .

- تكامل برنامجي التدريب والتأهيل في أثناء الخدمة .

انواع البرامج التدريبية.

هناك نوعان من البرامج التدريبية في أثناء الخدمة هما :

١- البرامج التجديدية Refresher Course : وهي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله .

٢- البرامج التأهيلية Qualifying Programmes : وهي تهدف إلى تأهيل الأفراد
للكوئائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم .
اعتبارات رئيسية لتنظيم التدريب أثناء الخدمة .

هناك عدة اعتبارات رئيسية يجب مراعاتها عند تنظيم التدريب أثناء الخدمة وهي :
أولاً : بالنسبة لتنظيم البرنامج .

١- ما الهدف الرئيسي للبرنامج؟ وهل هو :

- رفع مستوى الاداء .
- تطوير المناهج الدراسية .
- تحسين التدريس أو تجديد الأساليب .
- التمهيد أو التأهيل للعمل .

٢- ما أساليب تنفيذ البرنامج؟ هل هي :

- مقررات دراسية بالمدرسة .
- ورش عمل بالمدرسة .
- مقررات دراسة بالجامعة .
- برامج داخل المدرسة .
- ورش عمل بالجامعة .
- برامج أو أنشطة فردية .
- أنشطة جماعية .

٣- ما الوقت أو الزمن الذي يقدم فيه البرنامج؟ وهل هو :

- قبل وقت المدرسة أو العمل .
- بعد وقت المدرسة أو العمل .
- في المساء .
- في عطلة نهاية الأسبوع .
- في عطلة الصيف .

٤- ما الذي يوجه ويدير البرنامج؟ وهل هم :

- المعلمون .
- الموجهون والمشرفون الفنيون .
- مدير و المدارس وإدارات التربية .
- العاملون في القطاع الخاص .
- المستشارون المتخصصون من غير التربويين .
- الفنيون في مراكز البحوث التربوية .
- أساتذة الجامعات .

٥- هل يجب أن يكون الحضور في البرنامج :

- اجبارياً .
- اختيارياً .
- مفتوحاً حسب وقت الفراغ .
- كل الوقت .
- بعض الوقت .
- تفرغاً من العمل .
- في غير أوقات العمل .

٦- ما حوافز الانتظام في برنامج التدريب؟ :

- الزيادة في الراتب .
- الترقية لوظيفة أعلى .
- شهادة تقدير .
- الرضا الشخصي .
- التقدير المهني .

ثانيا : فيما يتعلق بتقوم البرنامج :

١- هل يركز التقوم على :

- الاهداف الفردية .
- الاهداف الجماعية .
- ٢- هل يقوم التقويم على أساس :
 - الاختبار العملي .
 - الاختبار الشفهي .
 - الاختبار التحريري .
 - الملاحظة الخارجية .
 - الحضور والانتظام .
 - المناقشات .
 - البحوث والدراسات المقدمة .
- ٣- هل يستخدم التقويم؟
 - معايير ثابتة للتقويم .
 - معايير مرنة للتقويم .
- ٤- متى يحدث التقويم؟
 - خلال البرنامج .
 - في نهاية البرنامج .
 - في فترات دورية أو متقطعة .

موضوعات التدريب

ارتبطت موضوعات البرنامج التدريبي الموجه لمديري المدارس بالمهام الإدارية والفنية المباشرة لمدير المدرسة ، بأسلوب وظيفي يربط النظرية بالواقع بهدف الارتقاء بالممارسة الإدارية إلى المستوى المنشود على الصعيدين الإداري والفني ، باعتبار مدير المدرسة مشرفاً مقيماً ، ولهذا فقد ركز البرنامج على مفاهيم أساسية في الإدارة الفعالة مثل مفهوم تخطيط المدير لعمله ، ودوره في تطوير فعاليات العملية التعليمية المتصلة بالمعلمين والطلبة والمناهج والقياس والتقويم والإدارة الصفية وعلاقة المدرسة بالمجتمع ، إضافة إلى

ما يساند هذا الدور من قيام المدير بالتعاون مع المعلمين بعمل الابحاث والدراسات التربوية التي تجعل من العمل التربوي لمدير المدرسة عملاً مبنياً على واقع الاحتياجات والمتطلبات الفعلية لهذا العمل ، مع الاهتمام بتنمية كفاية مدير المدرسة على استثمار الطاقات البشرية بالتعاون مع استثمار فعال في اطار الحفز ، وإثارة الدافعية ، ومراعاة العلاقات الإنسانية ، ويمكن تلخيص المجالات التي تتناولها خطة تدريب مديري المدارس على النحو التالي :

- السياسة التربوية (الفلسفة والأهداف) .
- بنية التعليم .
- المناهج والكتب المدرسية .
- التقنيات التربوية .
- الإدارة التربوية وخصوصا فيما يتعلق ب:
 - الانضباط المدرسي .
 - الأمور المالية .
 - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .
 - التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقوم .
 - السجلات المدرسية .
 - الأثاث واللوازم .
- الأمور التشريعية الخاصة بالموظفين والنواحي الأخرى .
- فهم حاجات وطبيعة التلاميذ في كل مرحلة دراسية .
- التوجيه والإرشاد النفسي .
- الإشراف الفني وتحسين مستوى هيئة التدريس .
- القياس والتقويم .
- أصول التربية .
- علم النفس التربوي .
- طرق البحث والاحصاء التربوي .

وسائل التدريب.

هناك عدة وسائل تستخدم في التدريب لكل منها قيمتها وأهميتها ، وينبغي أن يُستعان دائماً بأكثر من وسيلة أو طريقة ، لأن تنوع الوسائل يساعد على جودة التدريب والإرتفاع بمستواه ، ومن أهم الوسائل المعروفة في التدريب :

- ١- المحاضرة أو الكلمة المسموعة وهي أكثر وسائل التدريب استخداماً وشيوعاً .
- ٢- دراسة الحالة : وهي تقوم على عرض حالة أو موقف من المواقف الفعلية التي تواجه الأفراد عادة أثناء قيامهم الفعلي بالعمل ، ويقوم المدربون تحت توجيه المشرف أو القائم بالتدريب بدراسة هذه الحالة وتحليلها من واقع البيانات والعلوم التي تقدم لهم أو توزع عليهم عن طبيعة الحالة ، والهدف الرئيسي من دراسة الحالة ليس التوصل إلى حلول ، وإنما تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم على التحليل والدراسة الموضوعية والوصول إلى الأحكام والقرارات الصحيحة .
- ٣- تمثيل الادوار : ويُعنى بشكل أساسي بغرس اتجاهات ايجابية لدى المتدرب من خلال قيامهم بتمثيل أدوار المديرين والمعلمين والمجتمع المحلي والطلبة ومعالجة مشكلة أو حالة إدارية ومن ثم تقييم سلوك المتدربين في معالجتها .
- ٤- الورشة التدريبية : ويقوم التدريب فيها على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة كلها بدراسة مشكلة معينة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها . ويمكن تنظيم الورش التدريبية على مستوى المدارس أو مستوى الإدارات التعليمية . ويقوم بتنظيمها عادة المسؤولون عن إعداد برامج التدريب بالاشتراك مع أساتذة التربية والمديرين والموجهين والمعلمين .
- ٥- المؤتمرات : المؤتمر هو اجتماع منظم هادف لبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالنظر ، ويتحدد نطاق المؤتمر بمدى الروح الديمقراطية التي تسوده وما تحققه الحرية الكاملة التي تُبنى عليها المناقشات وحسن التفاهم والاحترام والتبادل .
- ٦- الزيارات : وتهدف إلى الاطلاع على التجارب الناجحة في مدارس أخرى ، والزيارات قد تكون محلية أو عالمية .

نقد برامج التدريب

يلاحظ على برامج التدريب في مجال التربية والتعليم في الدول النامية ما يلي :

(أ) قلة العناية بإعداد وتخطيط البرامج التدريبية واعتمادها على الجانب النظري أكثر من الجانب العملي .

(ب) عدم مناسبة موضوعات التدريب لحاجات المتدربين مما يؤدي إلى عجز البرامج التدريبية في إحداث التغيرات المطلوبة في اتجاهات ومهارات ومعارف المتدربين .

(ج) عدم اهتمام برامج التدريب اهتماما كافيا بدراسة الجوانب القانونية واللوائح والتعليمات التي تنظم عمل الأفراد وتبين مآلهم وما عليهم من حقوق وواجبات .

(د) نقص الأجهزة والوسائل والتقنيات اللازمة للتدريب ، وكذلك نقص في المدربين ذوي الكفاءات العالية من أجل القيام بالتدريب .

(هـ) انعدام النظرة الجدية إلى برامج التدريب واتخاذها وسيلة للتكسب والاحتراف .

(و) قلة الاعتمادات والمخصصات المالية لبرامج التدريب .

(ز) تخلف المتدربين عن حضور البرامج التدريبية بسبب عدم مناسبة وقت التدريب ، أو بعد مكان التدريب أو طول البرنامج التدريبي ، أو عدم استشارته لحواجز المتدربين أو عدم إيمانهم بأهمية التدريب .

(ح) عدم وضوح أهداف التدريب وعدم الاتفاق حول الأنشطة التي تسهم في النمو المهني للعاملين في ميدان التربية والتعليم .

صعوبات العمل في الإدارة المدرسية

تُعاني الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان من وجود صعوبات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها ، على أن هذه الصعوبات والمشكلات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها .

ويمكن أن تُصنّف الصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة على النحو التالي :

أولاً : صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في :

- النقص في بعض هيئات التدريس .
 - انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية .
 - تنوع سلوكيات المعلمين .
 - الضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل وفي مختلف المباحث .
 - وجود بعض الطلاب غير الأسوياء .
 - ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة .
 - ضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة .
 - زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد .
 - عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة .
 - النقص في تجهيزات المرافق التعليمية من مكتبات ومختبرات ومشاكل ومساحات وملاعب وغيرها .
 - تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي .
- ثانياً : صعوبات إدارية وتتمثل في :
- عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها .
 - عدم توفر الامكانيات المالية اللازمة لأعمال، صيانة المدرسة ومرافقها المختلفة وشراء المواد الأولية اللازمة للعملية التعليمية .
 - ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري .
 - عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات .
 - الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي .
 - التشريعات التربوية التي تحدّد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها .

الوحدة الثالثة

القيادة التربوية

- أركان القيادة
- الفروق بين الإدارة والقيادة
- خصائص القائد التربوي
- أدوار القائد التربوي
- أنماط القيادة
- نظريات القيادة
- نظرية السمات
- نظرية الرجل العظيم
- النظرية الموقفية
- النظرية التفاعلية
- النظرية الوظيفية
- القيادة التربوية بين المحافظة والتجديد

الوحدة الثالثة

القيادة التربوية

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في مجال الإدارة التعليمية . وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن للتأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وقيمتهم واحترامهم وتعاونهم . ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم . فهي تعني فن الإدارة وليس الإدارة بحد ذاتها ، إذ أنها تعني بالنشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه ينتقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة أوالديناميكية . والقائد الإداري هو الذي يمارس ذلك الفن متمثل في القدرة على التوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وفي القدرة على التأثير أو الاستمالة في مواقف أخرى .

ومن الناحية النظرية هناك تعريفات عدة للقيادة ، فقد عرّف أور دوي تيد Ordway Tead القيادة على أنها : نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما ، اتفقوا على أنه مرغوب فيه .

أما روبرت ليفنجستون Robert Livingston فقد عرّف القيادة على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات .

ويمكن تعريف القيادة بأنها «السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجّه نشاط جماعة نحو هدف مشترك وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في : المبادرة أي تملك القائد لزاما الموقف ، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة ، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها ، والتكامل ، أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها ، والتنظيم أي تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل ، والسيطرة أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو لتعبير عن الرأي ، والانصال أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة ، والتقدير أي التأثير أو مخالفة أعضاء الجماعة ، والإنتاج أي تحديد مستويات الجهد والانجاز .

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة :

- إنها عملية تفاعل اجتماعي ، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين .

- إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي .

- يتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .

- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .

- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة .

- لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .

- إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة .

- إن معايير الجماعة ومشاعرها تُحدّد القائد كما تُحدّد درجة اعتبارهم لسلوكاته القيادية .

لقد تأثر مفهوم القيادة التربوية بنفس العوامل التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة ، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية ، واختلاف درجة تركيز كل منهم على مقوم أو أكثر من مقومات العملية القيادية عند التصدي لتحديد مفهوم هذه العملية ، وتتميز القيادة التربوية بأن اهتمامها وتركيزها ينصب على الطالب المتعلم . ويتبدّى دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال :

- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع طلبة المدرسة .

- توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تُمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع .

- ويؤدي توفر العاملين السابقين إلى تحسّن كبير في أداء التلاميذ ، مما يؤدي بالتالي إلى تقليل أثر الفروق الاجتماعية والاقتصادية بينهم .

أركان القيادة

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات ، والأصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط . وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية :

- ١- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسمى لتحقيقه وهم (الأتباع) .
- ٢- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد) . سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها ، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء ، الاتزان العاطفي والانفعالي ، الخبرة بالعمل ، التعاون ومحبة الآخرين . . . إلخ .
- ٣- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) . وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة ، ومحاسنها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم ، والتعاون واللغة وسهولة الاتصال بين أفرادها ، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها . . . إلخ .

٤- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للمهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة .

٥- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة .

الصروق بين الإدارة والقيادة

مع أن هناك من يرفض التفريق بين الإدارة والقيادة فإن جمهور علماء السلوك يرون أن الإدارة شيء والقيادة شيء آخر ، وهم يؤكدون على أن الإدارة التبرؤية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أريد لها أن تكون فاعلة . ويرى بعضهم أنه يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة . ولغايات التوضيح يمكن المقارنة بين الإدارة والقائد على النحو التالي :

الإداري

القائد

- ١- ينفذ أكثر مما يخطط ، فهو معني بتوفير ١- يخطط أكثر مما ينفذ ، فهو يهتم برسم الظروف المناسبة والإمكانات المادية وال بشرية اللازمة للعملية التربوية .
السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية .
 - ٢- يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد (المعلمين) لتحقيق الأهداف المحددة .
٢- يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
 - ٣- يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان .
٣- يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي .
 - ٤- يُفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل .
٤- يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر .
 - ٥- يعمل وفق خطوات محدده سلفاً .
٥- يبتكر ويُبدع ويجدد .
 - ٦- سلطته رسمية ، يستمدها من القوانين وال تشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة .
٦- سلطته غير رسمية في الغالب ، ويستمدها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك .
 - ٧- الإدارة مفروضة على الجماعة .
٧- تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير .
 - ٨- الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد .
٨- يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف .
- وقد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في أن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً ، وإنما يصبح المدير قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة . بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله . كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا ما حصل على منصب إداري رسمي ، في الجماعة التي يقودها .
- ومن الممكن أن يكون الشخص نفسه في موقف ما قائداً ، وفي موقف آخر إدارياً ، فهو حينما يقوم بأعمال تيسيرية روتينية وفق نظام محدد ، فإنه يكون مديراً ، أما حينما

يتجاوز النمطية إلى الابتكار والإبداع ويؤلف قلوب الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة ، فإنه يتصرف تصرف القائد . وينطبق ذلك على العاملين في النظام التربوي على مختلف مستوياتهم ومراتبهم . فالمعلم يمكن أن يكون في موقفه التصفي مديراً أو قائداً للعملية التعليمية ، وكذلك المدير في مدرسته ، ومدير التربية والتعليم في مكتبة وهكذا .

خصائص القائد التربوي

للقائد التربوي أدوار مختلفة و متغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة ، فهو يتحلّى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً ، ومن صفات القائد التربوي على سبيل المثال لا الحصر :

- ١- القدرة أو الكفاءة (الذكاء المرتفع ، القدرة على التحليل والاستبصار ، الليقظة ، الطلاقة اللغوية ، المرونة والأصالة ، القدرة على إصدار الاحكام ، القدرة على تقديم الأفكار ، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول ، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير ، الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ، المثابرة ، المبادرة ، الطموح ، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ) .
- ٢- صفات جسمية مناسبة مثل الصحة الجيدة ، والمظهر الممتاز ، والطول ، والقوام المتناسق .
- ٣- التفوق الأكاديمي والمعرفي وأن تتوفر لدى القائد ، للمهارات العلمية والفنية اللازمة ، ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل : تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة ، قوة التصور والإدراك ، ربط الأسباب بالمسببات ، الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور ، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية ، التخلص من الروتين الموعوق ، حفز همم العاملين ، يستفيد من خبرات الآخرين وتجاربهم ، تنمية قدرات وكفاءات العاملين ، حسن استخدام الامكانيات المتاحة المادية والبشرية .
- ٤- صفات شخصية مثل : القدرة على تحمل المسؤولية ، الاعتماد على النفس ، الاستقرار العاطفي ، النشاط ، التعاون ، حسن المعاشرة ، الدعاية والمرح ، البشاشة ، الصداقة والمودة ، الاستقامة والعدل ، الحزم ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القدرة

على ضبط النفس ، الحماس للعمل ، التواضع ، اللباقة ، الجرأة في مساندة الحق ، السيطرة ، الصبر ، القدرة على تحمل الاحباط والفشل ، منظم ولا يميل للفوضى .

٥- صفات خلقية مثل : الأمانة والاخلاص والكرامة ، العدل والابتعاد عن التحيز والشللية ، الاستقامة والصدق ، الفضيلة والحلم ، القدوة الحسنة ، يُعطي الفضل لصاحبه .

٦- صفات اجتماعية مثل : أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز ، ذو شعبية عند الآخرين ، ديمقراطي ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار ، يحترم الآخرين ، يُدخل السرور والمرح على الآخرين ، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير ، الاستعداد لخدمة الآخرين ، المعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري ، قوة التأثير على الغير ، أن يقدر أعمال تابعة ويثنى على المجددين منهم ، القضاء على الشائعات المفروضة والشوايات والأكاذيب بين العاملين ، اصدار تعليماته بشكل مقبول والابتعاد عن الالفاظ شديدة اللهجة ، القدرة على تنظيم الجماعات المفككة ، سماع وجهات نظر الآخرين ، القدرة على التكيف .

أدوار القائد التربوي

الدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي يقوم بها القائد لتحقيق ما هو متوقع منه في مواقف معينة ، وترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة وتحدد الأدوار للعاملين من خلال وصف الأعمال والواجبات التي سيقومون بها . ودور القائد التربوي يعتمد على التوقعات والمتطلبات التي تفرضها البيئة والظروف المحيطة والتنظيمات الداخلية .

ويقول آخرون أن الدور هو توقع في السلوك أو في أنماط السلوك لشخص ما يمارس منصباً . وهذا التوقع قد يكون من المحيطين بصاحب المنصب أو من المجتمع أو من القائد التربوي نفسه .

وقد يترتب على تعدد التوقعات والمطالب تضارباً بعضها مع بعض ، ومن ثم يواجه رجل الإدارة مهمة التوفيق بينها في ممارسته لوظيفته .

ولتفسير ذلك نورد فيما يلي ثلاثة مصادر لتعارض الأدوار:

١- عدم الاتفاق بين مجموعة مرجعية واحدة لتحديد الدور ، فالعلمون مجموعة مرجعية لتحديد دور مدير المدرسة ، فبعضهم يتوقع منه أن يزوره داخل الصف وآخرين لا يتوقعون ذلك .

٢- عدم الاتفاق بين مجموعتين مرجعتين أو أكثر لكل منها الحق في تحديد توقعات الدور : فدور مدير المدرسة لا يتحدد كله بتوقعات المعلمين وإنما بتوقعات رؤسائه والعاملين والتلاميذ والآباء وغيرهم فقد يتوقع بعض المعلمين أن لا يزورهم مدير المدرسة ويتوقع رؤساؤه في المديرية أن يزور المعلمين ويقومهم .

٣- عدم الاتفاق في التوقعات بين دورين أو أكثر يقوم بها الفرد في آن واحد : فمدير المدرسة يمارس دوره مواطناً ، وزوجاً وأباً . . . إلخ ولكل من هذه الأدوار توقعات ، وغالبا ما تكون متعارضة .

ويمكن تلخيص أدوار القائد التربوي فيما يلي:

- اختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم .
- الاتصال الفعال بكافة المؤسسات الموجودة في البيئة ، حكومية وخاصة ، مدنية وعسكرية وذلك بالحكمة والموعظة الحسنة .
- تفقد الموظفين وتقديم المشورة والنصح لهم و مقابلة المراجعين والبث في قضاياهم والإطلاع على بريد دائرته .
- تقديم التسهيلات البشرية والمادية للميدان والتي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية .
- دراسة قضايا الميدان وتحقيقاتها ومعالجتها أو إبداء الرأي فيها حسب الانظمة المرعية وإحاطتها بالسرية والكتمان .
- توخي الموضوعية في تقييم المرؤوسين .
- مشاركة العاملين في أفراحهم وأتراحهم .
- تشجيع العادات الصحية الجيدة من خلال الاهتمام بنظافة المدارس والطلبة

و كذلك الاهتمام بالتواحي الجمالية والعمل على تزيين الساحات المدرسية
والممرات... الخ .

- ترجمة العملية التعليمية إلى ارقام وخرائط توضيحية ونشرات يسهل من خلالها
الاطلاع على واقع التربية والتعليم .

- حصر اعداد الذين يمكنهم الاستفادة من برامج التعليم المستمر وأماكن وجودهم
والاوقات المناسبة لهم للإلتحاق بهذه البرامج ليتم تنظيم أولويات لها وفقا
للمخصصات المقررة ، ولا استثمارها إلى أقصى درجة ممكنة .

- غرس الفضيلة والمعتقدات السليمة في أنفس الطلبة وحمايتهم من خلال برامج
الانشطة المدرسية .

- غرس روح الانتماء والولاء للوطن والأهل .

- توجيه الطلبة وإرشادهم إلى تحيين مستوى تحصيلهم وإلى اتباع السلوك القويم
والمعادات الجيدة في المطالعة والدرس وممارسة الأنشطة المناسبة واختيار التخصصات
التي تتفق واستعداداتهم .

- الحرص على حماية شخصية الطالب من ابقاع المقوبات البدنية بحقه .

- أن يصرف الأموال المدرسية حسب الأبواب المقررة للصرف دون إسراف أو تقتير .

- زيادة فعالية استخدام المختبرات والمكتبات والمرافق المدرسية الأخرى .

- تنمية التعاون بين البيئة المدرسية والبيئة المحلية والاستفادة من مجالس الآباء
والمعلمين في حل قضايا الطلبة ومعالجتها ، وتشجيع المبدعين من الطلبة ماديا ومعنويا
وجمع الهبات والمساعدات وتوزيعها على المحتاجين وإعمار المساجد المدرسية ومجهيز
الحضانات المدرسية وقاعات الاجتماعات المدرسية أيضا بما يلزمها... الخ .

- للكشف عن الطاقات الابداعية في الميدان وتشجيعها والاستفادة منها .

- تشجيع الابحاث والدراسات الميدانية بقصد تحسين العملية التربوية وتطويرها
وتعميم نتائج تلك الابحاث والدراسات .

- جعل المدارس مراكز إشعاع ونقطة الانطلاق لإحداث أي تغيير ، سواء أكان ذلك

من خلال المحاضرات الهادفة من قبل المختصين أم بعرض المسرحيات الهادفة أم بعقد الندوات .

- تمديد الحاجات المهنية للمعلمين والمعلمات والموظفين أفراداً وجماعات لتلبسها من خلال الاشراف الشامل ، الاشراف الصفي ، النشرتات ، الدورات الجماعية والدورات الفردية . . . إلخ مع ضرورة متابعة نمو هؤلاء المهني .

المبادأة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها .

- التنسيق بين جهود العاملين بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منهم .

- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة وبعث الحماس والنشاط فيهم ورفع روحهم المعنوية واستثارتهم لبذل الجهد .

- حُسن استثمار الوقت وحسن توزيعه على مهماته المختلفة .

- الحرص على تسهيل الحصول على المعلومات من المصادر المختلفة .

- دعم المعلمين ومساندتهم عند نشوء صراع مع الطلبة أو الأباء حول انضباط الطلبة أو أدائهم أو تحصيلهم الدراسي .

- التعاون والتشاور من خلال ايجاد قنوات فعّالة تُتيح للمعلمين فرص إبداء وجهات نظرهم ومشاعرهم حول المنهاج وسلوك الطلبة ، كما تتيح لهم فرص القيام بمبادرات لحل المشكلات .

- توخي العدالة والمساواة في التعامل مع الطلبة والمعلمين وإتاحة الفرص المتكافئة لهم جميعاً في النمو وتحقيق ذواتهم .

- التقدير والثناء والمكافأة لكل مستحق من الطلبة والمعلمين .

- الاستعداد والرغبة في تفويض السلطة للمعلمين وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات .

أنماط القيادة

يُنظر إلى القائد (المدير الفعّال على أنه الشخص الذي يُحدث نمط قيادته تأثيراً ايجابياً في المناخ المدرسي بوجه عام ، وفي الروح المعنوية للمعلمين وفي تعلم التلاميذ ، وفي الأداء العام للمؤسسة المدرسية) . فالقادة الفعالون هم الطاقة المبدعة التي تعبيء العاملين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة (المدرسة) .

عُنت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية . وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية :

١- التصنيف الأول القيادة الديمقراطية ، والتسلطية ، والترسيلة أو الفوضوية .

ويُلخص الجدول التالي أهم ملامح أنماط القيادة الثلاثة :

عامل المقارنة	القيادة الديمقراطية (الاتقائية)	القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية أو التسلطية أو الأوتوقراطية)	القيادة التيسيرية (الفوضوية أو الفوقائية)
١- المناخ الاجتماعي	- تشجع حاجات القائد والأعضاء . - يسود الاحترام المتبادل بين الافراد . - تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية .	- دكتاتوري - استبدادي أو توتقراطي تسلطي . - تبنى فيه العلاقة بين القائد والأعضاء على الارغام	- فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط .
٢- القائد	- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون . - يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الافراد . - يشجع النقد الذاتي .	- يحدد بنفسه السياسة - يحدد كلياً ويملئ خطوات العمل وأوجه النشاط . - يحدد نوع العمل لكل فرد . - يعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة . - يظل محور انتباه الجماعة .	- محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة . - يترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة . - لا يسمي لتحسين العمل . - لا يمدح ولا يذم .
٣- الافراد	- يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي . - يترك أمامهم حرية الاختيار - هم أكثر اندفاعاً وحماساً للعمل . - يفيد كل منهم حسب قدراته . - الجماعة أكثر تماسكاً ، ولارتباطاً ودواماً ، والشعور بالنحن قوي والروح المعنوية مرتفعة	- يُنفذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة مصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة . - ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل .	- يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة .
٤- نسر ك القائد لكانه أو إذا تحي	- ينسارى الانتاج والعمل في غياب مع الانتاج والعمل في حضوره .	- تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها .	- يكون الإنتاج في غيابه مادياً أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف تفاعل الاجتماعي .
٥- السلوك الاجتماعي	- يميزه الشعور بالشفقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض ، وبينهم وبين القائد . - يسود الشعور بالاستقرار والسلمة والراحة النفسية .	- يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو المتزاع والسياسة والعجز واللامبالاة . - يشعر الأفراد بالفصور ويزداد اعتمادهم على القائد ، ويسود التعلق والتزلف للقائد . - تسود حجة الطبع وانخفاض الروح المعنوية .	- لشقة التباينة والود بين الأفراد بعضهم بعضاً وبينهم وبين القائد متوسطة . - التسامح والتعلق بدرجة متوسطة .

على الرغم من أن النمط الديمقراطي (التشاركي) يبدو أنسب الأغطا الثلاثة للقيادة التربوية إلا أن لكل نمط مزاياه واستخداماته ، فلا يوجد نمط صحيح ونمط خاطئ ، فالقيادة الاوتوقراطية قد تكون مؤثرة وناجحة في بعض الحالات التي تفشل فيها الأساليب الديمقراطية ، والقيادة الترسلية في ظل الظروف المناسبة القليلة قد تقدم أيضاً نتائج أفضل من الأسلوبين الآخرين وإن كانت غالباً ما تُستبعد لعدم فعاليتها . ففي مواقف الانضباط والالتزام بتعليمات الدوام وتسيير الأمور الروتينية كالبريد والصيانة وما إليه ، قد يبدو النمط الديكتاتوري هو المناسب ، بينما في حالة تطوير أساليب التدريس أو تنمية كفايات المعلمين في مجال التخطيط والتقوم مثلاً ، فإن النمط الديمقراطي يكون أكثر فعالية .

الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة

لاشك أن العامل الرئيسي الذي يتحدد بناء عليه أسلوب القيادة هو شخصية القائد ومدى ما يميل إليه من التسلط والسيطرة أو التحرر . وهناك بعض الاعتبارات الأخرى تحدد أسلوب القيادة منها :

- ١- عامل السن : قد يكون من الأفضل اتباع الأسلوب الترسلي ، الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن بينما يكون الأسلوب الاوتوقراطي أنسب لصغار السن .
- ٢- عامل الجنس : قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب الاوتوقراطي مع الاناث واستعمال الأسلوب الديمقراطي أو الترسلي مع الذكور .
- ٣- عامل الخبرة : يكن استعمال الأسلوب الديمقراطي أو الترسلي مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة ، في حين ، أنه قد يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع حديثي العهد بالعمل .
- ٤- عامل الشخصية : يُجدي الأسلوب الديمقراطي مع الشخص المتعاون وذو التفكير الجماعي ، بينما يُجدي الأسلوب الاوتوقراطي مع الشخص العدواني . ويكون الأسلوب الترسلي أفضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية مثل الانعزاليون أو الانطوائيون الذين يرغبون بالعمل بمفردهم ويكرهون الاتصال بالغير .
- ٥- عدم التعمد على الأسلوب الديمقراطي : نجد أن عدم مقدرة المرؤوسين على العمل

في جو ديمقراطي قد يُحتم استخدام الأسلوب الأوتوقراطي . ولكن من الأفضل أن يقوم القائد بتعويد المرؤوسين تدريجياً على العمل الديمقراطي .

٢- التصنيف الثاني: القيادة التقليدية والجذابة والعقلانية.

- القيادة التقليدية : وتقوم على كبر السن ونصاحة القول والحكمة ، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له ، ويهتم القائد بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغيير ويسود هذا النمط في المجتمعات القبلية والريفية .

- القيادة الجذابة : تقوم القيادة الجذابة على تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ومثالية وعلى قوة التأثير الشخصي للقائد وعلى الولاء الشخصي للقائد وتكون أنسب ما يمكن للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية .

- القيادة العقلانية : وتقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات ، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء .

نظريات القيادة

يقوم اختيار القادة التربويين على أساس النظريات التي تفسر القيادة . وقد توصل الباحثون في محاولاتهم لتفسير ظاهرة القيادة إلى عدد من النظريات يمكن حصرها فيما يلي :

١- نظرية السمات:

تشير نظرية السمات إلى أن القادة يولدون قواداً ، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً وتقوم هذه النظرية على دراسة سمات القادة من النواحي الجسمية ، والعقلية والسمات الشخصية . وقد وُجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيرة وحسن المظهر ، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كأنفسج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس ، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والميل للدعابة

والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة .

وعلى الرغم من قدم هذه النظرية ، فليس لها الآن تأييد قوي في صفوف الباحثين ، حيث أن هناك خلافاً شديداً حول عدد الصفات التي يمكن أن تتوفر في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وما إذا كانت متوفرة فعلاً في بعض القادة الحقيقيين المشهود لهم بالنجاح والتفوق في القيادة . كما أنه إذا كانت السمات القيادية موروثة فستنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا ما لم يثبت صحته مطلقاً . ومع ذلك فإننا لا نرفض نظرية السمات كلياً لأنه يجب أن تتوفر بعض السمات في القائد .

٢- نظرية الرجل العظيم

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة اشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من احداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الاتباع وهذه المجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية . وتقول النظرية ان هذه المواهب والفدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ . وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها ، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ، ففي بعض الحالات نجد أن أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين لجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام ، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات ، وفي بعض الحالات عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية حيث أن المواهب وحدها لا تكفي لاجداث التغيير ، إذ لا بد أن يعتمد القائد على المعطيات العملية ، والمبادئ التي يتوصل إليها الإنسان بالبحث والتجريب ، كما لا بد له من التدريب لأن القيادة فن وعلم .

٣- النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته . والموقف والسلوك الذي يبيده الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويُتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية .

يرى فيدلر Fiedler أن ثمة عوامل ثلاثة لايجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية وهي :

- العلاقات بين القائد والمجموعة ، فالقائد الذي يتمتع بشقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة .

- طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد ، فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً .

- توافر عوامل القوة لدى القائد ، فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثيب .

وتتاز هذه النظرية بالديموقراطية الشديدة ، فهي لا تقتصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما يجعلها مشاعاً بين الجميع .

وتركز النقد الموجه لهذه النظرية في مبالغتها في الاعتماد على الموقف ، حيث ان معظم الناس يمكن أن يتدو قادة ، إذا تمجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها ، والشخص الذي ينجح مصادفة في تلبية حاجات مجموعة ما في وقت ما أو موقف ما يُعد في نظر هذه النظرية قائداً . كما أن الفرد قد يكون قائداً في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف . ويكون تابعاً في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد .

4- النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات السابقة ، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها . وتُعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له . و القيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الافراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم . وتحدد هذه النظرية أربعة متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها بعضاً في العملية القيادية وهي :

- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة .

- الاتباع (الجماعة) الذي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم .

- العلاقة القائمة بين القائد والاتباع .

- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها .

٥- النظرية الوظيفية

تُحدّد القيادة هنا في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف ، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها .

القيادة التربوية بين المحافظة والتجديد (التغيير)

يعتبر التغيير المستمر في كافة مجالات الحياة من أبرز سمات عالمنا المعاصر ، مما فرض على الإدارة المعاصرة حقيقة واقعة مفادها ، أنها قد عُدت أداة لإحداث التغيير وإدارته في المقام الأول . وتقتضي القدرة على إدارة التغيير امتلاك القدرة على المبادرة والإبتكار والإبداع ، ووضع استراتيجيات للتغيير وتطبيقها ومتابعة تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير . والتغيير يمكن أن يتناول أي شيء في حياتنا ، فيمكن مثلاً أن يرجع الفرد إلى المؤسسة التي كان يعمل بها قبل سنة أو سنتين ويقول أنا لست أنه يوجد تغيير في المؤسسة ، ويمكن أن يدخل الفرد إلى بيته ويقول أنا شاعر أن هناك تغييرات قد حدثت وهكذا .

فما المقصود بالتغيير؟

وضعت تعريفات متعددة للتغيير منها :

- الانتقال من وضع قائم إلى وضع آخر جديد .

- تطبيق إجراءات وطرق وسلوكات جديدة في منحنى من مناحي المجتمع .

-إحداث سلوكات مرغوب فيها لدى أفراد المجتمع لتلبي حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية .

- التجديد والخروج عن المألوف .

أهمية التغيير

- لمواكبة التغييرات في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي في مختلف مناحي الحياة .

- مساعدة الأفراد في حل المشكلات وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي .

- للتكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة .

أبرز التغييرات في العالم:

- ضعف صلة الإنسان مع الأشياء ، فكان يعيش مع أثنائه عدة سنوات واصبح الآن يُغَيَّر منه باستمرار وشعاره في ذلك : اشتر ، استعمل ، ارم .

- ضعف علاقة الإنسان بالمكان ، حيث الإنسان محصوراً في مكان معين ولا ينتقل منه إلا نادراً ، أما الآن فمقربت المسافات بين الفرد وأي مكان في العالم نتيجة تقدم المواصلات .

- زوالية المعرفة وقابليتها للفناء ، فالمعارف تتغير باستمرار ، فحقائق اليوم هي خرافات الغد وهذا له معنى في المناهج الدراسية .

- ضعف علاقة الفرد مع الأشخاص الآخرين حيث تكون علاقته مع الأشخاص الذين قابلهم آخر مرة .

- الآلات هي التي تتعامل مع المواد ، والإنسان يتعامل مع الأفكار وحتى في المستقبل يمكن ان تتعامل الآلات مع الأفكار ويبقى دور الإنسان لصيانة الآلات فقط .

- الايقاع المتسارع في الحياة ، فيمكن أن يُحذر الفرد مسبقاً بالأشياء قبل وقوعها .

أبرز التحولات الأساسية للتغيير

١- زيادة الاهتمام بالكيف بدلا من الكم .

٢- الانتقال من مفهوم الاستقلالية إلى الاهتمام المتبادل .

٣- الاهتمام من السيطرة على الطبيعة إلى الانسجام معها .

٤- التغيير من المنافسة إلى التعاون ، ومن السلطة إلى المشاركة ، ومن الوحدة إلى التنوع ، ومن السيطرة على الإنتاج إلى العدالة .

وبالنسبة للميدان التربوي فإن من أهم المسؤوليات التي ينبغي أن يتحملها رجل الإدارة التعليمية القيام بالدور المزدوج المتعارض الذي يتمثل في المحافظة والتجديد . فهو

من ناحية يحاول أن يحقق الثبات والاستقرار في عمله لكي يتم أداء العمل في انتظام دون اضطراب أو انقطاع ، ومن ناحية أخرى عليه أن يُجدد في أساليب العمل وطرق الأداء بما يحقق الدافعية المتجددة لدى أفراد مؤسسته . إلا أنه تواجه الإداري هنا صعوبة تتعلق في أن الناس يخافون من الجديد لأنهم ألفوا القديم وعرفوه وخبروا حلوه ومره . أما الجديد فهو في طبي المجهول ويحتاج من الأفراد أن يُكَيِّفُوا أنفسهم معه .

صفات من يقاوم التغيير

- من يخاف من المجهول والمعلم يفضل الجو الآمن وأي تغيير يطرأ على عمله يقف ضده .

- من يرغب في اتخاذ القرارات بنفسه .

- من يؤمن بطريقة واحدة صحيحة للعمل .

- المتشددون وغير المتسامحين .

- الهروبون مثل المدمنين على المشروبات الكحولية والمخدرات وغيرهم .

صفات من لا يعارض التغيير

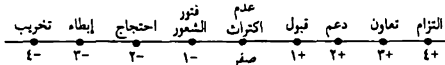
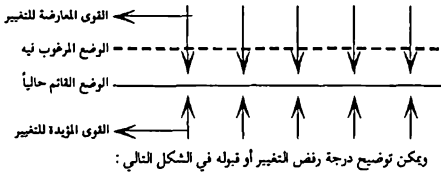
- المتفتحون ذهنيا واجتماعيا .

- الذين يؤمنون بخيراتهم .

- الذين يستفيدون من خبرات غيرهم .

ويتعرض التغيير إلى قوى معارضة وقوى مؤيدة له ويمكن توضيح ذلك في المخطط

التالي :



المراحل الأساسية لإدخال تغيير مخطط له في المؤسسة :

- 1- معرفة قوى التغيير ومصادره الخارجية والداخلية .
- 2- تقدير الحاجة إلى التغيير في المؤسسة .
- 3- تشخيص مشكلات المؤسسة .
- 4- التغلب على مقاومة التغيير .
- 5- تخطيط الجهود اللازمة لإحداث التغييرات ومراعاة محدّداته .
- 6- وضع استراتيجية التغيير .
- 7- تنفيذ خطة التغيير خلال فترة زمنية معينة .
- 8- متابعة تنفيذ خطة التغيير .
- 9- التغذية الراجعة .

الإعتمادات الرئيسية لإحداث التغيير أو التجديد في المؤسسات التربوية:

- 1- اقتناع القيادات التربوية بالتغيير وبالتالي يستطيعون اقتناع مرؤوسيهم فيه .
- 2- إدراك الأفراد بأهمية التغيير والفوائد التي يحققونها منه .

- ٣- أن يكون التغيير تدريجياً ومخططاً تخطيطاً واعياً ، فعندما يؤدي المربون دورهم الجديد في التغيير بنجاح فإن ذلك يزيد من ثقتهم به .
- ٤- إشراك الأفراد في وضع خطة التغيير وأخذ رأيهم فيه ، والابتعاد عن استخدام وسائل الضغط أو القوة على الأفراد من أجل قبول التغيير .
- ٥- إعطاء الأفراد فرصة لإجادة المهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير عن طريق تطبيق برامج التدريب المناسبة .
- ٦- ان تشمل خطة التغيير على نظام فعال للتغذية الراجعة بحيث يمكن الاستفادة من الخبرات الماضية في إدخال التعديلات الضرورية التي تفرضها الظروف الواقعية المتغيرة .

الوحدة الرابعة

الاتصال في العمل الإداري

- معنى الاتصال
- أهمية الاتصال
- أساليب الاتصال
- عناصر عملية الاتصال
- مبادئ الاتصال
- أنواع الاتصال
- وسائل الاتصال
- معوقات الاتصال

الوحدة الرابعة

الاتصال في العمل الإداري

الاتصال عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد ، والاتصال يُشير إلى أنه عملية تبادل حقائق وأنكار وشعور وأفعال ، أو أنه جهد يبذله الفرد لينقل شيئاً إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الأفراد . وقد أصبح الاتصال حقلاً واسعاً للدراسة وقد حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المنظمات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من ظهور أنكار وطرق جديدة لتحسين العمل . وأصبحت عملية الاتصال في الأونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية .

استُخدمت كلمة اتصال في مضمونات مختلفة وتعدّدت مدلولاته ، فكلمة اتصال في أقدم معانيها ، تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد لآخر ولكن بعد ذلك أصبحت كلمة اتصال تعني أيضاً أي خطوط للمواصلات أو قنوات تقوم بربط مكان بآخر أو تقوم بنقل سلع وأفراد . وقد حدث تقدم هائل في هذا النوع من الاتصال أو المواصلات منذ قيام الثورة الصناعية . وقد استخدم المهندسون كلمة اتصال باستمرار للإشارة إلى التلفزيون ، والراديو ، والتليفون ، كما استخدمها الأطباء في الحديث عن الأمراض المعدية . وقد أدرك علماء الاجتماع أنهم يستطيعون أن يستخدموا الكلمة لتصف عملية التفاعل الإنساني ، فعرف بعضهم الاتصال بأنه العملية التي يؤثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم .

على أن تقدم وسائل الاتصال وظهور عدد من العلماء الذين أبدوا اهتماما بالكشف عن ظواهره أدى أخيراً أن يستقل هذا الميدان عن الميادين الأخرى المختلفة . ويظهر إلى حيز الوجود علماً مستقلاً أخذت الجامعات تدرسه الآن تحت أسماء مختلفة مثل : الاتصال Communication أو الاتصال الجماهيري Mass Communication وأحياناً يُقَي له الاسم القديم المعروف بالصحافة Journalism أو الإعلام أو غيرها من الأسماء التي لها نفس المعنى .

معنى الاتصال:

لتوضيح المقصود بالاتصال بمعناه العلمي ، لابد من الرجوع لمجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين ، كي تساعدنا في إعطاء صورة واضحة لمعنى الاتصال وكيف ينظر العلماء له . ومن هذه التعاريف .

- تعريف كارل هوفلاند (١٩٤٨) : إن الاتصال عملية يقوم بموجبها شخص (المرسل) ، بإرسال منبه (رسالة) بقصد تعديل أو تغيير سلوك شخص آخر (المستقبل) .

- تعريف شانون وويفر (١٩٤٩) : إن الاتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال الرموز المختلفة بما في ذلك الفنون .

- تعريف مارتن اندرسون (١٩٥٩) : إن الاتصال هو العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهمونا ، والاتصال ديناميكي حيث أن الاستجابة له دائمة التغيير حسبما يُعلمه الوضع العام كله .

- تعريف برنسون وستايز (١٩٦٤) : الاتصال عملية نقل المعلومات والأفكار والمهارات بواسطة استعمال الرموز (الكلمات والصور والاشكال والرسومات) .

ويمكن تعريف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين بما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

أهمية الاتصال

الاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لاغنى عنها للإنسان ، إنها تبدأ منذ اللحظات الأولى في حياته وتستمر مع استمرار الحياة . ويمكن تلخيص أهمية الاتصال فيما يلي :

١- التعليم : يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها ، ذلك أن نشر المعرفة يُثري العقل والشخصية ويساعد في تنمية مهارات الإنسان وزيادة قدراته عبر مراحل نموه ، ويمكن من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها .

- ٢- التثقيف : يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره ، مما يؤدي إلى توسيع أفاق الفرد المعرفية ، وإيقاظ الخيالات والمواهب والإبداع لديه .
- ٣- التقارب الاجتماعي : يُمَتِّح الاتصال الفرصة للإنسان كي يتزود بأنبياء الآخرين في محيطه الاجتماعي والإنساني ، وهذا يزيد من فرص التعارف الاجتماعي ، والتقارب والتفاهم لظروف وأحوال الآخرين والشعور معهم .
- ٤- التنشئة الاجتماعية : تعرّف التنشئة الاجتماعية بأنها عملية مستمرة مدى الحياة ، يكتسب المرء خلالها المعايير والقيم والسلوكيات المقبولة اجتماعياً .
- ٥- الحاجة إلى توكيد الذات : ويتم تحقيق الذات من خلال تأثر الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم ، فالإنسان بحاجة لأن يؤثر في غيره ، وأن يحقق النجاح ، وأن يُعَبِّرَ عَمَّا فِي صدره ، وأن لا يبق مجالاً للتأثر بالآخرين فقط . و بالاتصال ندفع الآخرين للمشاركة في المسائل التي تشغلنا ، فتأثر بهم كما يتأثرون بنا وبأفكارنا .
- ٦- الحفز : يوفره الاتصال أسباب المنافسة الشريفة الهادفة ، من خلال تسليط الأضواء على القوى التي حققت النجاح والإنجازات المتفوقة وبيان العوامل والأساليب التي أدت إلى ذلك وحفز الأفراد وإثارة آمالهم وطموحاتهم لمحاكات هؤلاء .
- ٧- الترفية : يعمل الاتصال على التخفيف من المعاناة والتوتر الذي يستشعره الإنسان الحديث نتيجة ضغوط الحياة عن طريق تقديم المسرحيات والتمثيليات وفنون الرقص والغناء والموسيقى والرياضة . وتزيد الفائدة إذا انجبه الترفيه نحو البناء ، فتشغل رغبة الأفراد في الاستمتاع بالمواد المعروضة ، في الوقت ذاته الذي تتعلم فيه أشياء جديدة تساعد في تثبيت قيم موجودة أو تعديلها .
- ويهدف الاتصال في المنظمات الإدارية إلى مساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولما عدهم أيضاً على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة ، والاتصال عملية حيوية للمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة فحسب ، بل حيوية كذلك لعملية اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم .

أساليب الاتصال

١- الاتصال اللفظي عن طريق المحادثة أو الكتابة ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والمقابلات والتقارير والمذكرات والتعليمات المكتوبة والشفوية والشكاوي وغيرها .

٢- الاتصال غير اللفظي كأن يتم عن طريق الحركات التعبيرية والإشارات والإيماءات مثل الابتسامة ، التجهم ، العيوس ، حركة الرأس ، المصافحة باليد ، المعانقة ، الدفع واللكم ، وغيرها . أو قد يتم عن طريق الصور الفوتوغرافية والملصقات والأفلام السينمائية ، التلفاز . . . إلخ ، وأكثر أساليب الاتصال شيوعاً هو الاتصال اللفظي .
وحتى يؤدي هذا الاتصال الدور المطلوب منه يجب مراعاة الأسس التالية :

- مراعاة مستوى المستمعين واهتماماتهم .
- تحديد الفكرة موضوع الحديث .
- تحديد الهدف .
- تنظيم مادة العرض .
- أن يبرز الفرد مشاعره في صوته وحركاته .
- أن يتفاعل مع الجمهور .
- المرونة وملاحظة تجاوب الآخرين .
- التغير حسب مصلحة الجمهور .
- التكلم بصيغ المشاركة بدلا من الصيغ الدالة على الذات .
- الرفق والكمياسة ، فالبشر عاطفيون ويزعجهم التوبيخ والتفريع وغيرها .
- ان يدعو المتحدث الحاضرين بأحسن أسمائهم أو القابهم .
- تشجيع طرح الأسئلة في مختلف القضايا .
- الابتعاد عن الحديث عن النواحي الشخصية .
- الصمت في بعض الأحيان ، والتحدث هو المستمع الجيد .
- منح كل عضو من أعضاء الجماعة فرصة المشاركة .
- تهيئة جو مريح .
- تشجيع التحولين على الحديث .
- فتح المجال لوجهات النظر وتشجيع المعارضين لابتداء وجهة نظرهم .

- تلخيص ماتم الاتفاق عليه .
- عمل محضر اجتماع وتوزيعه .
- متابعة التنفيذ .
- تقييم الاجتماع ونتائجه .

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر الأربعة التالية :

- ١- المرسل : هو الهيئة أو الفرد الذي يود التأثير في الآخرين ليشاركوه في أفكار واحساسات واتجاهات معينة كالمفكرين والفلاسفة والمدرسين والمرشدين الاجتماعيين والمذيعين ورجال الاعلام ... إلخ ، وقد تكون هذه الأفكار أو الاحساسات من ابتكار المرسل نفسه كما يفعل المفكرون والفلاسفة عندما ينشرون بأنفسهم أفكارهم على الناس بالخطابة أو بالكتابة أو من ابتكار غيره ، كالمدرس الذي يدرس تلاميذه الحقائق العلمية التي توصل إليها مختلف العلماء أو قد يكون ناقلاً لها عن الغير مثل مذيع نشرة الاخبار في الاذاعة أو التلفزيون .
- ٢- المستقبل : هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته ، فالصديق الذي يستمع لصديقه والتلاميذ في حجرة الدراسة ، والفلاحون المجتمعون مع المرشد الزراعي ، والجماهير التي تستمع إلى الراديو أو التلفزيون أو تقرأ الصحف ، جميعهم يعتبرون مستقبلون .
- ٣- الرسالة : وهي الأفكار والمفاهيم والاحساسات والاتجاهات التي يرغب المرسل في اشتراك الآخرين فيها ، فالحقائق العلمية التي يقدمها المدرس لتلاميذه ، والاتجاهات التي يرغب المصلح في تعليمها للناس ، والاحساس بالفرح أو بالحزن الذي يحاول الفنان أن يُشرك الجمهور فيه ، والفكرة الجديدة التي يود المفكر أن يفهمها للناس ، كلها رسائل ... وهكذا .
- ٤- وسيلة أو قناة الاتصال : وهي المنهج الذي تنتقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، مثل : اللغة اللفظية ، والاشارات ، والحركات ، والصور ، والتمائيل ، والسينما وغيرها ميادين الاتصال .

يختلف تقسيم ميادين الاتصال من باحث إلى آخر إلا أن سيتم هنا
ايجاز بعض الميادين المهمة على النحو التالي:

١- الاتصال الذاتي : ويبحث في ذات الإنسان وعقله ، وكيف يشعر ويفكر ، وكيف
يستقبل المعلومات والرموز عبر الحواس الخمس ، ويحللها ويفسرهما ، وكيف يترجم
الخبرات إلى معاني ، وكيف يستجيب لكل ذلك . والاتصال الذاتي يسهم في
تعريف الإنسان بذاته مفكراً ومتصلاً ومشاركاً الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم ،
فهو أساس كل اتصال ، ومعرفته وفهمه يساعدان في فهم العملية الاتصالية بمختلف
مستوياتها .

إن الحقيقة الأساسية التي يجب أن لا تنسى عن بالنهاي أن نمو الإنسان عبر مراحل
حياته ، يعني نمو إمكانات الاتصال لديه وتعاظمها ، ويتحقق الاتصال باستعمال الرموز
والخبرات مع الآخرين . والرموز تأخذ معناها من تفاعل المرء مع بيئته . ونمو الإنسان
يعني نمو مخزونه في الرموز والمعرفة ، التي تمثل الخبرات المتجمعة لديه ، لذلك فإن اللغة
(نظام من الرموز) تصبح الوسيلة الأساسية لتنمية الذات والخبرات والتأثير في السلوك .

٢- الاتصال الشخصي وجهاً لوجه ، وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث حين
يلتقي شخص بشخص آخر أو أكثر وجهاً لوجه في تبادلون الرموز مستفيدين من الحواس
الخمس ، ويقوم هذا الاتصال على الحوار والتعاطف ، ويظهر الصدى المباشر أو التفاعل
كجزء طبيعي وتلقائي في هذا الاتصال كما أنه يُحظى بفرص أكبر من النجاح من بين
النماذج الأخرى ومن الأمثلة لهذه النماذج الاتصال بين كل من الآباء والأمهات
وأبنائهم ، والعلاقة بين الاخصائي النفسي أو الاخصائي الاجتماعي ، وهذا الطالب أو
ذاك ، والعلاقة بين المعلم والطالب الذي يشرف عليه فترة اعداده لرسالة الماجستير أو
الدكتوراة .

ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي:

- وجود شخصين أو أكثر يواجهون ويلاحظون بعضهم البعض .
- يقوم الاتصال على المشاركة والتفاعل بين الافراد المشتركين فيه .
- يقوم التفاعل على أساس وضع يلتقي المشاركون فيه وجهاً لوجه مما يؤدي إلى
استعمال الحواس الخمس والرموز اللفظية وغير اللفظية .

- لا يتم الإعداد لهذا الاتصال مسبقاً ولا تحكماً إلا قوانين قليلة ، ويتصف بالتلقائية .

٣- الاتصال بالمجموعة الصغيرة : ويتمثل في الاتصال الذي يتم في الغرف المصغية في المدارس وقاعات الدراسة في الجامعات ، وكذلك المؤتمرات والندوات واجتماعات مجالس الأقسام والكليات والجامعات واجتماعات اعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة ، حيث تتوفر فرص واسعة للمشاركة ليتخاطبوا ويتفاعلوا ، ومن ثم فإن المسألة قد تبدو أكثر رسمية وأفضل تنظيماً وتكويناً عما عليه في حالة الحوار بين شخص وآخر .

وتتصف المجموعة الصغيرة بصفات منها : إن أفرادها غالباً ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلفة ، لذلك فهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة . ورغم أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إليها ، إلا أنهم يبذلون لانحازد مواقف موحدة في القضايا المختلفة .

٤- الاتصال الجماعي ، والمشاركون في هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم البعض ومع الآخرين من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة ، ويكفي أن يقوم فرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لارسال الرسالة كما ترى بالنسبة للدعاة والوعاظ الدينين ، وكما ترى عندما يعزف فريق موسيقى أمام آلاف من المشاهدين أو المستمعين .

٥- الاتصال الجماهيري : ويتمثل في وسائل الاعلام أو القنوات المصطنعة التي أنشئت لأفراد المجتمع وتمثلهم ، وهي في الواقع قنوات راسخة وتشمل الصحف ، والمجلات ، والراديو ، والكتب ، والسينما والتلفزيون ، وهذه الوسائل الجماهيرية تتمتع بخبرة مهمة تتفوق على نموذج الاتصال الجماعي لأنها تستبعد ظاهرة الزحام المرضية ولا تتعامل معها ، والأفراد هنا لا يتفاعلون فرادى مع الرسائل المرسله عبر وسائل الاعلام ، لذا تقل فيها حالات انعدام ضبط النفس والتوازن والهستيريا والغضب كما أنها تتيح نشر الرسائل وبشها بسرعة كبيرة وبأعداد هائلة وهي عملية منظمة مدروسة يقوم عليها عدد كبير من المتخصصين إلا أن هذه الطريقة تتطلب مخصصات مالية وبشرية ضخمة وتخضع لسياسات عامة تحددها القوانين الموضوعه .

أنواع الاتصال

أولاً : الاتصال الرسمي : ويتم في إطار بناء تنظيمي يحدد قنواته واتجاهاته ومن أشكال هذا الاتصال :

١- الاتصال من أعلى إلى أسفل : ويعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين .

ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين للمؤسسة ونظامها ومسؤولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم له . ويمكن أن يتم من خلال المراجعة والتفاعل اللفظي أو التعليمات الخطية أو الشرح والتوضيح والنشرات والتعاميم والتقارير والإعلانات .

٢- الاتصال من أسفل إلى أعلى : ويشير إلى ما يرسله المرؤوسون إلى مديرهم من تقارير حول أعمالهم ومهامهم ومشاكلهم وعلاقتهم داخل المؤسسة ، وتكمن أهمية هذا النوع من إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات ، كما أنه يساعد رجل الإدارة على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلافي نشوء المشاكل . لكن مع الأسف هناك حوائل لمثل هذه الاتصال مثل انعزال رجل الإدارة وعدم رغبته في هذا الاتصال إلى أعلى . ويتطلب الاتصال المناسب إلى أعلى أن يكون رجل الإدارة متعاطفاً مع النقد متقبلاً له وأن يكون مخلصاً في جهوده لفهم وجهة نظر الآخرين . ويجب أن يكون مخلصاً في جهوده لفهم وجهة نظرهم . ويجب أن يكون صبوراً ومنصتاً موضوعياً .

٣- الاتصال الأفقي : ويحدث بين اثنين أو أكثر من أفراد المؤسسة ممن هم في نفس المستوى التنظيمي كاتصال المديرين فيما بينهم أو المشرفين أو رؤساء الأقسام ، أو المعلمين . ومن المهم في المؤسسات التعليمية أن توفر قنوات الاتصال بين المدرسين الذين يقومون بتدريس نفس المادة أو بالتدريس في نفس الصفوف وكذلك بين مدراء المدارس بعضهم بعضاً ، فالاتصال الأفقي يساعد أو يشجع على تدفق المعلومات والأفكار بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة سواء أكانوا في مدرسة واحدة أم في مدارس منفصلة .

كما يساعد أيضاً على مزجهم جميعاً في مجموعة مترابطة مهنية واجتماعياً .

ثانياً: الاتصال غير الرسمي : ويتم خارج اطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة ، ويحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز التواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية فيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية ، ويحدث في كل الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد بشكليات التواصل الرسمي . ويقوم هذا النوع من الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمركز مع الرغبة في عدم تجاهل ذلك أيضاً .

وتتركز عملية الاتصال غير الرسمي حول الاهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافاً للمؤسسة نفسها ، ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال على مدى تجانس أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية والتجاهات العاملين ويساعد هذا الاتصال على معرفة معلومات وأفكار مهمة قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية . ويساعد أيضاً على تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين اعضاء المؤسسة .

ومن ناحية أخرى فإن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يُساعد استخدامه لتحقيق الاغراض الشخصية لا العامة ويحمل الاعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم ولرجال الإدارة . ويمكن أيضاً أن يؤدي إلى وجود تنافس بغيض وتشاحن بين الاعضاء . والاتصال قد يكون مقصوداً أو غير مقصود . فعندما يوجه الإداري كتاباً رسمياً إلى موظفي المؤسسة أو يقول خطاباً أو يعقد اجتماعاً أو ينشر مقالاً يكون بذلك قد استعمل الاتصال المقصود . لكن الانطباع الذي يتركه الإداري في ذهن الفرد أو المجموعة عن تصرفه ومظهره ومكتبه يُعدّ اتصالاً غير مقصود . والواقع أن على الإداري أن يدرك في كل الأوقات أن اتصاله مع الآخرين يكون مزدوجاً . أي أن اتصاله المقصود غالباً ما يحمل معه اتصالاً غير مقصود . وعلى سبيل المثال ، عندما يكتب الإداري بعض التعليمات لنقلها إلى المستخدمين فهو يقوم بعملية اتصال مقصود .

أما الفرائض الذي يستقبل هذه التعليمات ، لا يدرك الكلمات وما تحمله من معنى فحسب ، بل يدرك الأسلوب والطباعة السيئة والاختطأ والصيغة الغامضة وغيرها من الأمور التي تنقل فكرة سيئة تدل على جهل الإداري أو إهماله أو سوء إدارته . وبذلك تصبح الرسالة وسيطاً لاتصال مقصود واتصال غير مقصود .

وفي المقابلات الشخصية قد يتشعب الاتصال إلى أكثر من ذلك ، فعندما يتحدث

اثنان ، قد يتم الاتصال بين ست شخصيات ، أي أنه يُصحح للفرد ثلاث شخصيات ، الشخصية الواقعية ، والشخصية التي تتراءى للفرد عن نفسه ، والشخصية التي تتراءى عنه للفرد الآخر . وقد تكون فروقاً هامة بين شخصية الفرد الحقيقية والشخصية التي يرى نفسه فيها ، فالشخص الأناي السوء السلوك ، قد يرى نفسه الشخص المضحي ، المتدين ، العادل الذي يقع في بعض الأخطاء ولكن يحاول اصلاحها ، وقد تكون شخصية الفرد الحقيقية مطابقة لمفهومه عن نفسه ، بينما شخص آخر يراها تختلف عن هذا المفهوم . وطبقاً لهذا النوع من الاتصال ، لو أن مدير المدرسة ما عقد اجتماعاً للهيئة التدريسية المؤلفة من ٢٩ معلماً لربما اشترك في هذا الاجتماع ٩٠٠ شخصية تتصل ببعضها البعض .

وسائط الاتصال

تتشرك أشكال الاتصال وأساليبه في محاولة السيطرة والتحكم في عقل الإنسان وسلوكه ، وقد اختلفت الاسماء التي يُعبرُ بها عن أساليب الاتصال وفنونه تبعاً للغرض الذي يُراد تحقيقه من عملية الاتصال ، أو تبعاً لدرجة الترغيب أو التهيب ، أو تبعاً لكونها عملية اتصال قصيرة المدى (كالتسلية) أو طويلة المدى (كالتعليم والثقافة) أو غير ذلك من العوامل . واستخدام الكلمة المطبوعة (في الصحف والكتب) والكلمة المسموعة (في الاذاعة) والصورة والصوت (في التلفزيون والسينما) وغيرها من أساليب الاتصال لتحقيق الأهداف المطلوبة أو المتوقعة .

وهناك عدد من وسائط للاتصال في الادارة التعليمية منها :

١- المجالس التعليمية : وهي تلعب دوراً هاماً في العملية الإدارية عن طريق التنسيق بين الاجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية ، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية ، أو عامة أو نوعية . والمجالس الاستشارية مهمتها تقديم المشورة والنصح في الموضوعات المطروحة . وتساهم بأفكارها مساهمة ايجابية في تحديد الشكل الذي سيكون عليه القرار . ونظراً لما تتطلبه طبيعة عمل هذه المجالس من كفاءة عالية ، فإنه يشترط في أعضائها أن يكونوا من المتخصصين ذوي الخبرة الواسعة المتنوعة .

ويمثل هذا المجالس ، مجالس التخطيط على مستوى الوزارة أو المديرية ، مجالس المعلمين ، مجالس الآباء والمعلمين وغيرها .

٢- اللجان التربوية : واللجنة هي مجموعة من الافراد المتخصصين تكلف بعمل معين ، أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة ، وتمارس نشاطاتها عادة في صورة اجتماعات دورية وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة أو مؤقتة .

إن أهم مميزات اللجان التربوية :

- جماعية القيادة وعدم انفراد شخص واحد باتخاذ القرار .

- التنسيق بين الاجهزة والمستويات الإدارية المختلفة .

- القاء الضوء على ابعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة مما يهد السبيل للوصول إلى قرار سليم بشأنها .

- الدراسة العلمية للموضوعات بما يُسهم به الاعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتحليل المشاكل .

اما عيوبها :

- تشتت المسؤولية ومجزئتها والتهرب منها .

- الحلول التي تصل إليها هي حلول الوسط وتبتعد عن الحلول المتطرفة والتي قد تكون مفيدة .

- البطء الشديد في العمل لكثرة المناقشات والمدارات وعدم الاتفاق .

- سلبية بعض الاعضاء وخاصة إذا لم يتم تشكيلها على شكل سليم بعيد عن المجاملة والمحسوبية .

- كثرة النفقات التي تصرف على اعضاء اللجان .

٣- التقارير : وتقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى ، ويجب أن يُراعى عند كتابة التقارير ما يلي :

- أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية التي يستفيد منها الفرد أو الهيئة المرسل إليها للتقرير .

- إن تتسم بالوضوح والبساطة والتحديد والبعد عن استخدام العبارات الانشائية الطنانة .

- أن تلتزم بالدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ .

- أن يكون التقرير معروضا بطريقة منظمة متكاملة تُبرز المشكلة بوضوح وتُظهر عناصرها وأبعادها .

- أن يكون التقرير في نقده ايجابيا بناء لا سلبيا هداما ، وهذا يعني أن التقرير في عرضه للعيوب أو المآخذ ينبغي أن يُشير إلى العلاج والاصلاح .

4- الاجتماعات المدرسية : ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في زيادة فعالية الاشراف ومقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي ، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، وأول ما ينبغي مراعاته في إعداد الاجتماعات أن تتناول الموضوعات التي تهم المدرسة بصورة عامة من طلاب ومدرسين وعاملين ومرافق ومناهج وغيرها ، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقا قبل الاجتماع ويشارك فيه كل العاملين واطفاء هيئة التدريس . والاجتماعات قد تتم قبل بدء اليوم المدرسي ، أو في نهايته أو خلاله بحيث تُخصّص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي وربما خصص نصف يوم مرة كل شهر لئلا هذا الاجتماع . ويستحسن الاحتفاظ بمحضر دائم للاجتماعات المدرسية يسجل فيه أسماء المجتمعين وتاريخ الاجتماع ومكانه وما دار فيه ويوقع عليه جميع المشتركين في الاجتماع .

5- المقابلات : يستخدم العاملون في مجال الإدارة التعليمية المقابلة في الاتصال اكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال ، فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء ومع الآباء والجهات المختلفة . وحتى تنجح المقابلة وتحقيق غرضها يجب مراعاة الأمور التالية :

- أن يكون هدف المقابلة واضحا في ذهن الشخص الذي تجري معه المقابلة .

- تركيز الانتباه للشخص الذي تتم معه المقابلة حتى يشعر بأهميته وأهمية موضوع المقابلة .

- تخصيص المدة المناسبة للمقابلة بحيث يحصل المقابل على المعلومات المطلوبة ويشعر المقابل معه أنه ومشكلته بنالا الاهتمام الكافي .
- مساعدة الشخص الذي تقابله على أنه يشعر بالراحة في الحديث .
- استخدام الجمل والاصطلاحات التي تتلاءم ومستوى الشخص التعليمي ومستوى ادراكه .

- الأخذ بعين الاعتبار أن إجابات الشخص الذي تقابله قد تكون غير دقيقة .
- الانصات والاصغاء للشخص الذي تتم مقابله .
- عدم محاولة الحصول على الاسرار والمعلومات الاسرية والشخصية .
- عدم السخرية من أفكار وأراء الشخص الذي تقابله .
- عدم المضايقة من صياح أو تصرفات الشخص الذي تجري معه المقابلة .
- تسجيل بعض المذكرات التي تحتاجها أثناء المقابلة دون أن يشعر الشخص بأنه مهمل أو دون أن يخاف من تسجيلها .

- الحرص على الاستفادة من لغة اعضاء الجسم ونبرة الصوت .
- الابتعاد عن اصدار الحكم المباشر .
- استخدام التغذية الراجعة من خلال طرح الاسئلة .
- عدم إعطاء وعوداً لا تستطيع الوفاء بها .
- تجنب ما يسيء للطرف الآخر كالتمديح والملكه .
- مراجعة ما تضمنه موضوع المقابلة بصورة ملخصة .
- انتهاء المقابلة بطريقة مناسبة وشكر الشخص الذي تمت مقابله .

٦- الاعلام : وهو تزويد الافراد بالمعلومات الصحيحة والحقائق والايخبار الصادقة بقصد مساعدتهم على تكوين الرأي السليم ازاء مشكلة من المشاكل أو مسألة عامة ، أي أن الاعلام يقوم على مخاطبة العقل لا الغريزة والعاطفة ، ودور الاعلام هو نقل صورة الشيء لا إنشاء هذه الصورة وبالتالي فالاعلام لا يرسم سياسة الدول بل هو مُعبر عنها فقط .

٧- الاعلان : وقد يكون اخباراً أو معلومات أو ترفيه أو الثلاثة مجتمعة ، وتتوقف رغبة

القارئ في الرسالة الاعلانية بحاجة للفرد للمعلومات أو في القيمة الترفيهيه للاعلان .

٨- الدعاية : وتعرف بأنها المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد أو جماعة من أجل تشكيل اتجاهات جماعات أخرى أو التحكم فيها أو تغييرها .

٩- العلاقات العامة : تميل معظم تعريفات العلاقات العامة إلى اعتبار هذه العملية «هندسة وتدبير التفاهم والرضى» ، أو اعتبارها «الرجل الوسيط» أو اعتبارها «السيد ذو النية الطيبة» كما تميل هذه التعريفات إلى أن تجعل من رجل العلاقات العامة مُحللاً للرأي العام وداعية في نفس الوقت ، فهو يحلل ويفسر ويقيس أمزجة الناس واتجاهاتهم ورغباتهم وردود أفعالهم المحتملة التي تتصل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التي يعمل لديها رجل العلاقات العامة أو لحسابها ورجل العلاقات العامة في عمله كداعية ، إنما يحاول أن يجعل صورة موكله (المؤسسة- الحكومة- الشخص- ... إلخ) في أحسن شكل ممكن أمام الجماعات والجماهير المختلفة ، مستعينا في ذلك بوسائل الاعلام وأساليبه الفنية المتباينة .

معيقات الاتصال

هناك مشكلات يمكن أن تحول بين القائم بالاتصال وبين توصيل رسالته ومن هذه المشكلات .

١- التشويش : وهو مصطلح يستخدم لوصف أي شيء يتدخل في أمانة النقل للرسالة ويعني أيضاً التلوث الذي يطرأ على الرسالة بسبب دخول أشياء إضافية عليها دون قصد من المرسل ، وهذا التلوث يؤدي إلى تغيير في معنى الرسالة أو عدم فهمها فهما صحيحا . وهناك نوعان من التشويش احدهما يتعلق بوسيلة الاتصال مثل أزيز الراديو أو الغباش على شاشة التلفزيون والأخر يتعلق بالمعنى أي عدم القدرة على تفسير الرسالة تفسيراً صحيحاً بحيث يفهمها المستقبل فهما خاطئاً . ومن الأمور التي تسهل في إحداث تشوش المعنى :

أ) استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة ، وهذا يوازي تقديم مواضيع لا تتوافق ومستوى الجمهور المستهدف .

ب) عدم وضوح قصد المرسل وما عناه في رسالته وضوحا كافيا ، فيفهم المستقبل الرسالة بطريقة مغايرة لما أراده المرسل في الأصل .

ج) الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل .

٢- الشرود الذهني وعدم الانتباه : إن عدم التركيز والشرود الذهني يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة ، ويحدث هذا للأسباب التالية :

أ) تصارع المنبهات والاهتمامات وعدم القدرة على التركيز بسبب الاهتمام بأكثر من أمر واحد في آن واحد .

ب) الضغوط الخارجية مثل الضوضاء وعوامل الجو المختلفة التي تؤثر على الإنسان .

ج) الضغوط الخارجية مثل الضوضاء وعوامل الجو المختلفة التي تؤثر على الإنسان .

٣- التباين في المستوى والادراك ويرجع هذا إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والادراك والخبرة مما ينجم عنه أن تكون الاستنتاجات من الرسالة خاطئة إذا كان المرسل والمستقبل مختلفين .

٤- النزعة الانتقائية ، فبفعل الميول الشخصية والاتجاه الفكري والعقيدة الدينية والتنشئة نجد المستقبل للرسالة الإعلامية في كثير من الأحيان- لا يفتح عقله لكل ما يتعرض له ، وإنما قد يُتيح لنفسه فرص سماع أو مشاهدة ما يمكن أن يوافق عليه مُعرضا عن غير ذلك .

٥- اغلاق قنوات الاتصال بين الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية ، فالانصال يساعد على إزالة الجفوة والعموض بين الفرقاء .

الوحدة الخامسة

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

- التعريف بالعلاقات الإنسانية
- أهمية العلاقات الإنسانية
- عناصر العلاقات الإنسانية
- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها
- نقد العلاقات الإنسانية

الوحدة الخامسة

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

التعريف بالعلاقات الإنسانية

تعتبر العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان فهي تدل على حقيقة وجوده ككائن إنساني يرتبط بغيره من المخلوقات الإنسانية الأخرى بروابط مختلفة ، وتنشأ عند وجود عدة كائنات إنسانية تتفاعل فيما بينها وتشارك بأهداف ومصالح وغايات وبيئة واحدة ، وإن أقوى العلاقات هي تلك التي تربط أناساً تشغلهم نفس الأعمال مثل زملاء العمل ، زملاء الفن ، زملاء العلم والدين .

هناك عدة معانٍ يستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية ، ولكنها بالمعنى السلوكي يُقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة . ومن هنا يمكن أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين رضاه الطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة .

ويقصد بالعلاقات الإنسانية ، الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استشارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المشعر المنتج . وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية ، كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي في المؤسسة .

إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تُقال للآخرين ، وإنما هي بالاضافة إلى ذلك تفهّم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

كانت الآراء القديمة تدعي بأن القيادة هي شكل من أشكال القوة الأمرة والسلطة ، بحيث يُمارس القائد القوة للحصول على المجاز معين من الآخرين ، ويضع أهداف المؤسسة فوق أهداف أعضائها وتحقيق رفاهيتهم و سعادتهم ، لأن القائد يعتبر أن المؤسسة وجدت لتحقيق أغراض محددة فقط ، وعلى الأفراد العاملين فيها تحقيق هذه

الأهداف بغض النظر عن مدى قبولهم لهذه الأهداف . أما المهمات الأساسية للقائد في المفهوم الجديد فهي العمل نحو تماسك الأفراد في المؤسسة والمحافظة على عضويتهم بدعم العلاقات الإنسانية بينه وبينهم ، ومن ثم قبولهم لشخصه كقائد وعليه مهمة التنسيق بين جهود العاملين بالاتصال الفعال بين الأفراد والمجموعات بحيث يعمل الجميع بروح الفريق الواحدة لا كأجزاء منعزلة ، هذا بالإضافة إلى مهمته الخاصة بالتأكد من أن هذه الجماعات تحقق أهدافها وأن خطط العمل وبرامجه مفهومة لديهم .

تعتبر الثورة الصناعية التي بدأت بأوروبا وأمريكا الشمالية بداية مرحلة من تطور شامل في التفكير الإداري . وظهرت نتيجة لذلك ظاهرة علمية في الإدارة هدفت لتطوير وتحسين وسائل الإنتاج ، بشكل يضمن نسبة عالية من الربح للمؤسسة الصناعية . وقد ركزت الإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تايلور على رفع كفاءة العاملين والاستفادة من العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن . ولم تأخذ الإدارة في ذلك الوقت اعتباراً للعلاقات الإنسانية واعتبرت أن الإنسان عاطفي غير منطقي ، وهذا يؤثر على فعالية التنظيم . وإن كان هناك أي اهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة الرأسمالية القديمة فكان هدفه الأول زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف التنظيم فقط ، إلا أن هذه الأفكار كانت وليدة ذلك العصر وتناسب انماط التفكير الإداري الذي ، اعتبر العنصر الإنساني أداة لتحقيق أهداف التنظيم دون النظر لتحقيق رفاهية وسعادة ذلك العنصر الفعال .

كانت باكورة رد الفعل ضد أفكار الإدارة العلمية من التون ماير Elton Mayo وزملائه من جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقام بإجراء تجارب منذ عام ١٩٢٧ على عمال شركة جنرال اليكتريك لصناعة اعداد الهواتف وكان هدفها زيادة الإنتاجية بالتغلب على العوامل المادية المعيقة مثل سوء الاضاءة ، وعدم ملائمة أوقات الراحة ، وسوء التهوية ، أو زيادة الاجور وغيرها . وقد ظن أن هذه العوامل لها الأثر الأول على زيادة الإنتاج . وكان من نتائج هذه التجارب أنه لا يوجد تفسير لزيادة الإنتاج عن طريق زيادة الأجور أو تحسين الظروف المادية وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الإنتاج تنشأ نتيجة الحاجات الاجتماعية للأفراد للتفاعل والعلاقات والاتصالات الشخصية فيما بين الأفراد . وهكذا برز إلى الوجود على الصعيد العملي عامل جديد في الإدارة والتنظيم وهو عامل العلاقات الإنسانية .

وفي عام ١٩٣٠ قام العالم بارنارد Chester Barnard بأمریکا بالكتابة عن التنظيم في المؤسسة ليس كأداة آلية ميكانيكية يتحرك أفرادها بتعليمات وأنظمة جامدة بل هي كنظام يتكون من عناصر إنسانية يعملون بتعاون ، وقد سُمي المؤسسة الجديدة بالتنظيم التعاوني الذي يعمل فيه مجموعة من الأشخاص يقومون بنشاطات متناسقة ، وأن تماسك المؤسسة يضمّن الهدف المشترك والرغبة في تحقيق أهدافها عن رضى وقبول . وهم يتعاونون بفعالية ونشاط إذا أُتيحت لهم الفرصة بالاتصال ببعضهم البعض ، وهذا الاتصال يُبج للمجموعات إشباع الحاجات الاجتماعية ومن ثم الوصول للفناهم حول كيفية تحقيق رغباتهم وكيفية تحقيق أهداف المؤسسة دون أن تطفى أهداف المؤسسة على رغباتهم وتحول دون إشباع حاجاتهم ، أو أن يطغى تحقيق رغباتهم الخاصة على أهداف المؤسسة وبحول دون تحقيقها .

أهمية العلاقات الإنسانية:

منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار ان لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة . ولذلك ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديموقراطية ارتباطاً وثيقاً . ولا شك أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لا سيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية .

فالقائدات الإدارية الناجحة هي التي تُحظى بتقدير كبير من الآخرين ، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال ، هذا مع توافر قدرة على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالافراد ولاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم . وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على الإدارة التعليمية . ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي :

١) المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين:

لقد تغيرت المقاييس القديمة التي اهتمت بالإننتاج وأهملت الإنسان ضمن المؤسسة . فقد كانت المقاييس القديمة تركز على كمية الإنتاج والكفاية وزيادة إنتاجية

العامل في الساعة وغير ذلك من المقاييس التي اتبعت غير العوامل الإنسانية . وكان لمجاء المؤسسة يعني الإنتاجية العالية للعامل بغض النظر عن الشمن الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك ، إذ كان يدفع الشمن من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وطمأنينته وروحة المعنوية المتدنية . ولكن هذه الاتجاهات الإدارية اللإنسانية تغيرت نتيجة ما أصاب العالم من وبلاات الحروب وتدن في مستوى حياة العامل ، وانعدام الأمن والطمأنينة عنده ، واتجهت الأنظار نحو وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية لتحقيق لمجاء المؤسسة . ويمكن تلخيص مقاييس لمجاء المؤسسة طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي :

- ١- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها .
- ٢- مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة لتحقيق إنتاج جيد ، كمأً ونوعاً والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات .
- ٣- مستوى الثقة المتبادلة والود والالتقاء بين الأفراد في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية .
- ٤- درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم ويُستفاد من خبراتهم .
- ٥- مدى فعالية وملاءمة أساليب الاتصال في المؤسسة سواء كان ذلك باتصال الأفراد على نفس المستوى الإداري فيما بينهم أو فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ٦- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة .

ب) اصباغ الصفة الاجتماعية بالاضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة

تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقييد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها ، بعيدة عن التماسك والوحدة في الاهداف والأمال ، وتتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها تتمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحفقه من اشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ج) تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

يعتمد المفهوم التقليدي القديم على ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم على القوة والتهديد وممارسة العقوبات الرادعة على أفراد المؤسسة للالتزام بالقواعد والتعليمات المرعية إلا أن هذا النمط من ممارسة الرئيس لدوره محمول في المؤسسات الحديثة التي يسودها جو العلاقات الإنسانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة القائد للأفراد بعيدا عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالقرارات التي تحدد مصيرها في المؤسسة وفي تحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت . وأشارت الدراسات عند المقارنة بين الرئاسة السلطوية والقيادة التشاركية إلى النتائج التالية :

- ١- ارتفعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تخضع لرقابة رئاسية بسبب شعور الموظفين بتزايد الضغط عليهم لرفع إنتاجيتهم .
- ٢- زاد احساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل في الأقسام التي تقوم على المشاركة ، وقل الشعور عند القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .
- ٣- زاد الاتجاه إلى تأييد الأفراد للإنتاجية العالية في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل هذا الشعور لدى موظفي القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .
- ٤- زاد رضا الموظفين عن رؤسائهم باعتبارهم يمثلهم لدى الإدارة العليا على المشاركة ، وانخفض هذا الاتجاه في الأقسام الخاضعة للرقابة الرئاسية .

د) اهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال

الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل ، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في الخارج ، فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير ، حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال الذي يعتبر القناة التي تؤدي إلى بناء العلاقات الإنسانية . وتدل الدراسات الإدارية أنه إذا اقتصر الاتصال على المسالك الرسمية فإن الموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف يرفعون معلومات مشوهة إلى القمة وسيذكرون نصف القصة ويخفون الباقي . أما إذا انبعت المؤسسة أسلوب القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية ، فإن المعلومات ستصل وافية للقمة لأن الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف .

العامل في الساعة وغير ذلك من المقاييس التي اتبعت غير العوامل الإنسانية . وكان نجاح المؤسسة يعني الإنتاجية العالية للعامل بغض النظر عن الشمن الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك ، إذ كان يدفع الشمن من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وطمأنينته وروحة المعنوية المتدنية . ولكن هذه الاتجاهات الإدارية اللاإنسانية تغيرت نتيجة ما أصاب العالم من وبيلات الحروب وتدن في مستوى حياة العامل ، وانعدام الأمن والطمأنينة عنده ، واتجهت الأنظار نحو وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية لتحقيق نجاح المؤسسة . ويمكن تلخيص مقاييس نجاح المؤسسة طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي :

- ١- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها .
- ٢- مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة لتحقيق إنتاج جيد ، كماً ونوعاً والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والمعاملات .
- ٣- مستوى الثقة المتبادلة والود والانتفاء بين الأفراد في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية .
- ٤- درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم ويستفاد من خبراتهم .
- ٥- مدى فعالية وملاءمة أساليب الاتصال في المؤسسة سواء كان ذلك باتصال الأفراد على نفس المستوى الإداري فيما بينهم أو فيما بين الرؤساء والمؤوسين .
- ٦- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة .

(ب) اصباغ الصفة الاجتماعية بالاضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة

تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقييد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها ، بعيدة عن التماسك والوحدة في الاهداف والأمال ، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها تتمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من اشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ج) تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

يعتمد المفهوم التقليدي القديم على ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم على القوة والتهديد وممارسة العقوبات الرادعة على أفراد المؤسسة للالتزام بالقواعد والتعليمات المرعية إلا أن هذا النمط من ممارسة الرئيس لدوره تحول في المؤسسات الحديثة التي يسودها جو العلاقات الإنسانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة القائد للأفراد بعيداً عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالقرارات التي تحدد مصيرها في المؤسسة وفي تحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت . وأشارت الدراسات عند المقارنة بين الرئاسة السلطوية والقيادة التشاركية إلى النتائج التالية :

- ١- ارتفعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تخضع لرقابة رئاسية بسبب شعور الموظفين بتزايد الضغط عليهم لرفع إنتاجيتهم .
- ٢- زاد إحساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل في الأقسام التي تقوم على المشاركة ، وقل الشعور عند القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .
- ٣- زاد الاتجاه إلى تأييد الأفراد للإنتاجية العالية في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل هذا الشعور لدى موظفي القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .
- ٤- زاد رضا الموظفين عن رؤسائهم باعتبارهم يمثلهم لدى الإدارة العليا على المشاركة ، وانخفض هذا الاتجاه في الأقسام الخاضعة للرقابة الرئاسية .

د) أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال

الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل ، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في الخارج ، فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير ، حيث لا تتم للعلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال الذي يعتبر القناة التي تؤدي إلى بناء العلاقات الإنسانية . و تدل الدراسات الإدارية أنه إذا اقتصر الاتصال على المسالك الرسمية فإن الموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف يرفعون معلومات مشوهة إلى القمة وسيذكرون نصف القصة ويُخفون الباقي . أما إذا اتبعت المؤسسة أسلوب القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية ، فإن المعلومات متصلة وانية للقمة لأن الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف .

هـ) أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة للمؤسسة

إن منطلق العلاقات العامة يقوم في أساسه على فهم الإنسان ودوافعه وانفعالاته وما يرغبه وما لا يرغبه ، ما يعتقد بأنه خير وما يعتقد بأنه شر ، وإذا ما بُنيت سياسة العلاقات العامة على فهم طبيعة الإنسان ، فإن سمة العلاقات الإنسانية ستكون سائدة وتؤدي إلى نجاح خطة العلاقات العامة ، علماً بأنه لا يمكن للعلاقات العامة أن تنجح إلا إذا بينت للجمهور الهدف الإنساني من وجود المؤسسة إضافة إلى ما ستساهم فيه من تقدم وتطور للمؤسسة .

عناصر العلاقات الإنسانية

تتضمن العلاقات الإنسانية العناصر الرئيسية التالية :

١- الحاجات : يجب على المؤسسة إذا أرادت أن توفر جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع حاجات الناس بصورة يمكن معها أيضاً تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة .

وقد حاول العالم ماسلو Maslo تفسير السلوك البشري على أساس هرم من الحاجات قاعدته تتكون من الحاجات الجسدية ، وقمته الحاجة لتحقيق الذات بحيث يسمى الإنسان لإشباع حاجاته الجسدية أولاً ثم يسعى للإرتقاء إلى قمة هرم الحاجات الإنسانية .

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع هي :

- أ) الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة ...) .
- ب) الحاجة إلى الأمن والطمانينة .
- ج) الحاجة إلى الإلتواء والنشاط الاجتماعي .
- د) الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية .
- هـ) الحاجة إلى تحقيق الذات .

٢- الإدراك : إن الإنسان في إدراكه لما يُحيط به لا يرى جوهر الواقع ولكنه يفسر ما يراه من وجهة نظره ثم يسميه واقعا أي أن الإدراك هو عملية ينظم فيها الأفراد

انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم . وتختلف تفسيرات الافراد للاشياء حسب خبراتهم وقدراتهم على الاستبصار الواعي . ولذلك فإن حاجة الإداري إلى معرفة الآخرين وفهمهم تستدعي منه معرفة خصائصهم وفهم الأبعاد والعوامل التي تؤثر في سلوكهم من أجل استغلال أنصى طاقاتهم الممكنة .

وقد حدّد جيبسون Gibson العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ومنها :

(أ) النمطية : وهي أن المدير يحمل صورة في ذهنه عن العاملين وهذه الصورة التي يحملها عن كل عامل تؤثر في تعامله معه .

(ب) الانتقاء : وهو اختيار المعلومات المناسبة من مجموعة كبيرة من المعلومات التي يجدها الإداري مهمة في اتخاذ القرار .

(ج) عوامل الموقف : تؤثر المواقف التي يمر بها الأفراد في الإدراك ، فاتجاهات الافراد ولهجتهم وكلامهم ، والموقف الذي تم فيه الحوار ، تؤثر جميعها في دقة الإدراك .

(د) الحاجات (المدركات) : أي أن الإنسان يرى ما يرغب أن يراه وفقاً لحاجاته ورغبانة .

(هـ) العواطف : للحالة العاطفية والانفعالية أثر كبير في إدراك الإنسان وقراراته سلباً أو إيجاباً .

٣- القيم : تُعبّر القيم عن معتقدات تحدّد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه . والقيم تحكم سلوك الفرد بالسلب أو الايجاب ، وإن تناقض قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبب تنافراً شديداً بين الطرفين وتخلق هوة بينهم مما يؤدي إلى سوء التفاهم . والقيم مبنية على أبعاد معرفية أو بناء على تجربة الفرد في الحياة . وبذلك فإن قيم الأفراد متباين وتختلف ولكن الاختلاف ليس في جوهر القيمة أو مضمونها بل في ترتيبها الهرمي في حياة الفرد ، فالأمانة والصدق والوفاء والالتزام جميعها قيم تشترك في مفهومها عند الجميع ولكن أولوية ترتيب هذه القيم في حياة الأفراد تختلف حسب ابعاد مختلفة كالمعتقدات والثقافة والبيئة وطبيعة التربية التي تشكل في مجموعها إطاراً فكرياً لتحديد بناء عليه اهتمامات كل فرد واتجاهاته . من هنا يمكن الاستنتاج بأن قيم الأفراد دينامية وليست ثابتة وذلك يعود إلى أنها نتاج معرفة الفرد وخبرته في الحياة وهذه في تغير

مستمر. وفي ضوء ذلك فإن الإداري يجب أن يدرك أن العاملين معه ليسو متجانسين بل هم خليط يختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للامور. وإن قدرته على إدراك هذه الفروق واحترامها والتعامل معها وفق منهجية منظمة يقلل الكثير من المشاكل في تعامله مع العاملين ويخلق جوا من الراحة لوجود إداري متفهم وواع. ومن ناحية أخرى فإن الإداري اليقظ قادر على الاستفادة من الطبيعة المتغيرة للقيم في مساعدة العاملين على تبني قيما جديدة يحتاج لها في شخصية العاملين لتحسين أدائهم المستقبلي.

٤- الاتجاهات: الاتجاه هو تعبير قيمي قد يكون إيجابيا أو سلبيا نحو أشياء أو أفراد أو أحداث، والاتجاه يعكس شعور فرد ما عن شيء ما.

ومن المعروف أن الكثير من تصرفات الإنسان تكون تابعة مما لديه من اتجاهات والإداري الناجح هو الذي يعرف ما لدى العاملين من اتجاهات لما للكل من أثر في كيفية إدراكه لسلوك وأداء العاملين معه، وييسر السبل أمامه للتعامل الفاعل معهم.

والاتجاهات لا تولد بالفطرة مع الإنسان بل تنشأ من خلال تجاربه العديدة في حياته، فقد تكون مستمدة من البيئة الأسرية أو بيئة العمل أو المجتمع أو غيرها من خبرات ومواقف تجعل الفرد يُكوّن صورا وأحكاما عن ذاته والآخرين والأشياء.

والاتجاهات تنصف بالتغيير نتيجة للخبرات التي يتعرض لها الفرد، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تُحدث تغييرا في اتجاهات أفرادها وسلوكياتهم بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

٥- الدافعية والخوافز: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية. والدافعية هي حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة بل يتم لمس مترتباتها على السلوك البشري سواء في جانبه اللفظي أو غير اللفظي. وهي طاقة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم على الأداء والإنتاج. و ترتبط الدافعية بحاجات الأفراد وتعتبر متغيراً وسيطاً يتخلل حاجات الإنسان وسلوكه ويقع بينهما ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

حاجات إنسانية ← دافعية ← سلوك.

حيث أن حاجات الإنسان غير المشبعة تُوجد نوعاً من التوتر الذي يستثير كوامن

الفرد مما يولد سلوكا من أجل أشباع هذه الحاجات وبالتالي يُقلل من إحساسه بالتوتر .
والدافعية قد تؤثر بشكل ايجابي أو بشكل سلبي في السلوك .

وحسنى يدرك الإداري سلوك العاملين معه ، يجب أن لا يأخذ بظاهر السلوك
ويمالجه ، بل عليه التعرف قدر الامكان إلى الدوافع التي سببت هذا السلوك . وان
تقدير الإداري لجهود العاملين وملاحظتهم ومكافأتهم يعزز فيهم الانتماء إلى العمل
ويوصلهم إلى مرحلة متقدمة من الرضا عن أنفسهم ويدعم تقديرهم الايجابي عن
ذواتهم مما يُعَمِّق دافعيتهم للاستمرار في العمل والمطاء وعدم التوقف أو التراجع . ومثل
هذا التناول الإداري يحتاج إلى قيادة تنسم بالذكاء والحنكة بحيث يجمع القائد بين
احترامه للعاملين كعناصر بشرية واشعارهم أيضاً أن المؤسسة لها أهداف تسعى إلى
تحقيقها كما أن للفرد أهداف يريد تحقيقها .

والدافعية قد تكون طاقة داخلية كامنة ذاتية تنبع من ذات الفرد وقد تنشأ نتيجة
طاقة خارجية وهي ما يعبر عنها بالحافز ، والحوافز هي الإمكانيات التي توفرها البيئة
المحيطة بالفرد وهذه قد تعمل على زيادة الدافع أو توقيفه ، والحوافز متعددة الاشكال فهي
إما مادية أو معنوية أو كليهما . و الإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يدرك الفروق
الفردية بين العاملين في استجاباتهم للحوافز فيعوض العاملين تؤثر فيهم الحوافز المادية
أكثر من الحوافز المعنوية والبعوض الآخر تؤثر فيهم الحوافز المعنوية أكثر من المادية .
وعموما هناك شروط رئيسية يجب أن يأخذها الإداري بعين الاعتبار في تعامله مع
الحوافز وهي :

- ١- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً .
- ٢- ايجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف .
- ٣- اختيار الوقت المناسب لتقديم الحوافز وبخاصة المادية .
- ٤- ضمان استمرارية الحوافز وخلق شعور بالأمن والطمأنينة لدى الأفراد باستمراريتها .
- ٥- ايفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
- ٦- تقديم الحوافز بناء على العدل والمساواة والكفاءة .
- ٧- تعريف الأفراد إلى السياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز .
- ٨- تناسب الحوافز طردياً مع الجهد المبذول لتنمية روح الابتكار والابداع لدى العاملين .
- ٩- إتناع العاملين بالعلاقة العضوية بين الاداء الجيد والحصول على الحافز .

١٠- تناسب الحائز مع الدافع لدى الفرد .

٦- معرفة ديناميات الجماعة : تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة ، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها . والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها .

كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها .

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطويرها وخلق جو يسوده الوثام والثقة والولاء للمؤسسة ومن هذه الأساليب ما يلي :

١- توفير الاتصال الفعال : للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل . والاتصال الفعّال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات .

يتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالإتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز الاتصال ، ويكون اتصال الأفراد ببعضهم البعض من خلاله . ويتميز هذا النوع من الإتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال . ولا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن ان يسفر عنه اسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل وترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب .

أما الاتصال الديموقراطي فتقدم خطوته في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة .

٢- أسلوب عمل الفريق : الفريق هو عبارة عن مجموعة من الافراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الاشياء والمهنة ، وقد يكون الفريق أسرة ربما جيران أو رفاق المدرسة أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل ومهنة .

وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً . ويقوم كل فريق بممارسة

نشاطات داخل المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها ، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم .

٣- المشاركة : ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة . وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها . والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي ، كما أنها تجعل الفرد يحس بامتهته وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له . ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ أي اشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية .

٤- التشاور : يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة ، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة ، ابداء الرأي والنصيحة في حين أن ذلك ليس ضرورياً في حالة المشاركة . والتشاور يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة . ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يُعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية .

٥- أسلوب اللجان : تتكون اللجنة من عدة اشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات تُرفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات ، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظراً لتوزيع المسؤولية وضياع الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد باتخاذ قراره بشأنها دون مساعدة من اللجان الفنية . ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام ، حيث يجب أن يُعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية .

٦- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية : إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم . وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل مثل كثرة حالات الغياب ، والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والشكاوي بين الافراد ولذلك ينبغي العمل على

مواجهة هذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الافراد وتوفير برامج ترفيحية رياضية اجتماعية ثقافية ... الخ .

٧- اسلوب الاستفتاءات والبيانات : اسلوب الاستفتاءات والبيانات اسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والابحاث العلمية ، والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم ومواطن الشكوى وعدم الرضى عندهم ، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشاكل ، و يظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المثوية من الموظفين والعمال على أسئلة محدّدة .

نقد العلاقات الإنسانية

على الرغم من أهمية العلاقات الإنسانية فإن بعض الباحثين يرى أن توفر جانب العلاقات الإنسانية في شخصية الرئيس ليست الشرط الوحيد للإدارة الجيدة . فالواقع أن هناك خطراً من هذه العلاقات نظراً لأن الرئيس في هذه الحالة قد يصبح منعزلاً بصورة شخصية في علاقاته مع المرؤوسين إلى درجة لا يستطيع ان يجد منها مخرجاً أو منفذاً ، مما يؤدي إلى عدم قدرته على النجاح في عمله . فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد في عمل المرؤوسين وتتطلب وجود التحديات التي تشير الاهتمام بالعمل والتحمس له والقدرة على المجازة .

وعلى حد كلمات فيدلر : «إن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر لجأحا من القيادات التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه . إن عدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي وأن يحتفظ باتزانه وثباته في تصريفه للأمور .

وقد قام مالكولم ماكثير بجامعة هارفارد بهجوم واسع على العلاقات الإنسانية ورأى أنه يجب أن يُعطى اهتمام أكثر لاداء العمل ، وعُبر عن مخاوفه من أن معاملة الناس بلطف وليونه قد يؤدي إلى اهمال في العمل .

وبالرغم من الانتقادات التي وُجّهت للعلاقات الإنسانية إلا أنها لا زالت لها ، أهميتها الكبرى ما دام العنصر البشري يشكل عاملاً هاماً في الإدارة .

الوحدة السادسة

مهام مدير المدرسة والعاملين فيها

- مهام مدير المدرسة
- واجبات مساعد مدير المدرسة
- واجبات سكرتير المدرسة
- واجبات المرشد النفسي
- واجبات أمين المكتبة
- واجبات قيم المختبر
- واجبات مربى الصف
- واجبات المناوب اليومي
- واجبات المعلم الرئيسية
- واجبات رئيس الشعبة (المدرس الأول)

الوحدة السادسة

مهام مدير المدرسة والعاملين فيها

مهام مدير المدرسة

إن إحاطة مدير المدرسة بمهام وظيفته يسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، لهذا وضعت المهام الوظيفية لمدير المدرسة في مجالات يمكن حصرها فيما يلي :

أ) العمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها من خلال :

- ١- التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تدريسها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها .
- ٢- التعرف على مستوى المعلمين وإمكاناتهم التربوية والتعليمية .
- ٣- توزيع المباحث الدراسية على المعلمين حسب تخصصاتهم وقدراتهم .
- ٤- دراسة خطط المواد التدريسية التي يُعتمدا المعلمون ومتابعة تنفيذها .
- ٥- الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل .
- ٦- التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة .
- ٧- الاطلاع على السجلات التقييمية للطلبة ومتابعة تحليلها .
- ٨- وضع خطة النشاطات التربوية للمدرسة ومتابعة تنفيذها .
- ٩- التنسيق لمعد الاجتماعات والندوات للمعلمين حول المناهج الدراسية للعمل على تحقيقها .
- ١٠- التعرف على حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم .

ب) الشؤون الإدارية

- ١- إعداد الخطة الإدارية السنوية للمدرسة .
- ٢- الاطلاع على التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها .
- ٣- إدارة الشؤون المالية للمدرسة وإعداد موازنتها .
- ٤- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية .
- ٥- توزيع المهمات والمسؤوليات على الهيئتين الإدارية والتعليمية .
- ٦- تنظيم السجلات والملفات المدرسية المختلفة والإشراف على حُسن استخدامها .
- ٧- تشكيل المجالس المدرسية والعمل على تحقيق أهدافها .
- ٨- توفير الكتب المدرسية والمواد التعليمية والقرطاسية اللازمة .
- ٩- متابعة دوام العاملين في المدرسة والتأكد من قيامهم بالمهام الموكولة إليهم وتعبئة التقارير السنوية لهم .
- ١٠- ممارسة صلاحياته في اتخاذ الاجراءات اللازمة المتعلقة بالعاملين في المدرسة .
- ١١- بث روح التعاون والانسجام بين مختلف العاملين في المدرسة لخلق مناخ عمل ايجابي يزيد من الانتاجية الوظيفية .
- ١٢- تقديم تقارير دورية عن سير العملية التربوية في المدرسة .
- ١٣- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية .
- ١٤- توفير الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها .
- ١٥- متابعة غياب وتسرب التلاميذ من المدرسة .
- ١٦- تكوين اللجان الخاصة بشؤون المشتريات والمصروفات والناقصات المدرسية .
- ١٧- تنظيم الرحلات المدرسية وتوفير وسائل النقل .
- ١٨- التأكد من توفر وصلاحية وسائل السلامة العامة من أجهزة إطفاء وأدوات إسعاف أولي وغيرها .
- ١٩- تكوين لجان الجرد السنوي لموجودات المدرسة .

- ٢٠- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين في المدرسة وترقياتهم ووضع التقارير الرقمية السرية الخاصة بهم ورفعها إلى الإدارة التعليمية .
- ٢١- تخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية وترؤسها .
- ٢٢- الاشراف على أعمال كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين .
- ٢٣- مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر .

ج) شؤون الطلبة

- ١- التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة وغيرهم من المختصين .
- ٢- التعرف على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة الصحية العامة للطلبة .
- ٣- التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة بالاطلاع المستمر على بطاقاتهم المدرسية وسجلاتهم التراكمية والتقارير اليومية لمربي الصفوف ومتابعة دوام الطلبة ومواظبتهم على الدقة في التوقيت .
- ٤- الاشراف على تكوين اللجان الطبية والاشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية .
- ٥- تعزيز القيم الروحية والإنسانية والقومية والوطنية وتنمية الانتماءات البيئية والمدرسية عند الطلبة .
- ٦- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة وبعضهم البعض .
- ٧- العمل على حل مشكلات الطلبة بالطرق التربوية الملائمة .

د) التنظيم المدرسي

- ١- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية ، بحيث يتم بناء عملية قبول الطلبة وتشعب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الامكانات التعليمية المتاحة .
- ٢- توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وبث روح

التعاون والانسجام بينها ، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية ، ومتابعة دوام العاملين في المدرسة وتوزيع الأعمال بينهم .

٣- إعداد برامج الدروس الأسبوعية ، وبرامج الأنشطة التربوية ، والامتحانات المدرسية ومتابعة دفاتر العلامات ، ودفاتر التحضير اليومية ، والخطط السنوية التي يضعها المعلمون لمختلف المواد الدراسية ، والإشراف على تجهيز جداول العلامات المدرسية .

٤- الإشراف المستمر على السجلات والملفات والبطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب والهيئة التدريسية والعاملين الآخرين ، للتأكد من توافر المعلومات الأساسية فيها .

٥- الإشراف على تشكيل المجالس المختلفة ، وتوجيهها لوضع خطط أعمالها ، والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة .

٦- الإشراف على صيانة المبنى المدرسي ، مرافقة ، أئانة ، وتجهيزاته بشكل مستمر والعمل باستمرار لإبراز المدرسة بيناتها وساحاتها وحديقتها ومكتبتها ومختبرها وغرف التدريس فيها لتصبح أكثر فائدة وراحة ومنتعة لطلابها والعاملين فيها .

٧- دراسة التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة وإبلاغها للمعلمين ، وإصدار التعليمات المحلية الخاصة لتسيير أمور المدرسة على وجه أفضل .

٨- المحافظة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال .

هـ) المجتمع المحلي

١- التعرف على امكانيات البيئة المحلية واهتماماتها وامكانية الافادة منها في خدمة المجتمع .

٢- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها ، وامكانياتها .

٣- تنظيم برامج لخدمة البيئة وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة .

٤- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين ، من خلال برنامج منظم لمشاركتهم في الأنشطة المدرسية .

٥- التعامل الجيد والايجابي مع أولياء أمور الطلبة ، وحسن استجابة المدرسة ، في تقديم المعلومات أو النصح والارشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم .

٦- إشراك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها .

ز) التخطيط المستقبلي

١- تطوير السجلات المدرسية وتحديثها .

٢- وضع الاقتراحات لتطوير المناهج الدراسية وموادها التعليمية وأساليب تدريسها .

٣- وضع الخطط التدريبية والتشقيفية لتنمية العاملين في المدرسة بالتنسيق مع الجهات المعنية .

٤- وضع الخطط للتوسعات البنائية المستقبلية .

٥- وضع الخطط لتنمية الموارد المالية للمدرسة .

٦- تحديد البحوث التربوية الاجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية ووضع الحلول الناجمة لها .

٧- وضع الخطة العامة لاحتياجات المدرسة وتطلعاتها المستقبلية .

وليتمكن مديرو المدارس من القيام بهذه المهام على أفضل وجه ، وقُرت وزارات التربية مجموعة من الاختصاصيين يعاونون مدير المدرسة من أجل تقديم الخدمات الفنية المتخصصة للمعلم والطالب في مختلف المجالات .

كما تشكّل في كل مدرسة مجموعة من المجالس التربوية مهمتها مساعدة المدير في تنظيم أمور المدرسة ، وهذه المجالس هي :

١- مجلس المعلمين : ويشكل من مدير المدرسة وجميع المعلمين فيها ، وتكون المهمة الأساسية لهذا المجلس رسم السياسة العامة التنفيذية للمدرسة من حيث وضع أهدافها السنوية ، وإقرار برامج الأنشطة المدرسية ، ووضع الخطة العامة لتحسين مستوى الخدمات التربوية في المدرسة وإقرار وتوزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الهيئة التدريسية بما يُحقّق أقصى درجة من الاستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم .

وتشمل واجبات مجلس المعلمين الرئيسية على ما يلي :

- (أ) إعداد الموازنة التقديرية السنوية للترعاعات المدرسية ورصيد الأسر المدرسية .
- (ب) عقد الندوات التربوية لدراسة القضايا والمشكلات التربوية التي تواجه المدرسة وسير العمل فيها .
- (ج) متابعة تنفيذ خطط المدرسة وبرامجها وتقوم تلك الخطط والبرامج وعقد الاجتماعات الدورية من أجل ذلك .
- (د) تهيئة الجو المدرسي المناسب .
- (هـ) التشاور في حل المشكلات المدرسية .
- (و) النظر في أمور الطلاب .
- (ز) إجراء البحوث التربوية التي تُساعد المدرسة في أداء واجبها .

أسس تنظيمه

- (أ) تكون اجتماعاته دورية .
 - (ب) أن يعد جدول أعماله قبل الاجتماع .
 - (ج) أن تدور المناقشات فيه بحرية .
 - (د) أن يهتم بعمل المحاضر التي تُعطي صورة صحيحة لسير المناقشة .
 - (هـ) العناية بدفاتر المحاضر والمحافظة عليها ، ليسلمها كل مدير خلفه .
 - (و) يحاول المجلس الاستفادة من نواحي الامتياز لكل فرد تحقيقاً للمصلحة العامة .
- ٢- مجلس النشاطات التربوية : ويشكل من عدد من المعلمين الذين يمثلون مختلف أوجه الأنشطة المدرسية وتكون المهمة الأساسية لمجلس الأنشطة التربوية الاشراف على تكوين اللجان المدرسية مختلف المجالات وتحديد مهماتها وتشتمل واجبات مجلس الأنشطة على ما يلي :

- تنفيذ برامج الأنشطة في المدرسة من قبل الطلبة والمعلمين .
- تقوم برامج الأنشطة المدرسية واعداد تقارير عنها لمجلس المعلمين من أجل تطويرها في المستقبل .

٣- مجلس الأسر المدرسية : يتشكل هذا المجلس من مجموعة من الطلبة الذين يمثلون مختلف الصفوف والشعب المدرسية بإشراف معلم أو أكثر، ويتيح هذا المجلس للطلبة التدريب على تحمل المسؤولية، وممارسة المواقف العملية المرتبطة بالحياة العامة والمدرسية، ويشارك هذا المجلس في التخطيط للأنشطة والإشراف على تنفيذها من خلال توجيه أعمال الأسر الصيفية، وتوزيع المهمات المدرسية اليومية على الطلبة من حيث سير العمل والتوقيت والنظام داخل الصفوف وفي ساحات المدرسة .

٤- مجلس الآباء والمعلمين : ويتشكل من مدير المدرسة وعدد من الآباء والمعلمين، وتكون مهمته العمل على تحسين المدرسة وامكانياتها ومجهزاتها من خلال حفز المجتمع المحلي على دعم المدرسة بتزويدها بالإمكانات المادية الممكنة وبالإسهام في تحسين ظروفها البيئية والتعليمية وتعميق الصلات ما بين البيت والمدرسة من أجل تحقيق نمو أفضل للطلاب من مختلف النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والعاطفية، وتشتمل واجبات مجلس الآباء والمعلمين على ما يلي :

- وضع خطة عامة للتعاون بين البيت والمدرسة من أجل حل المشكلات الاجتماعية والدراسية للطلبة داخل المدرسة وخارجها .

- وضع الخطة العامة لمشاركة الآباء في تمكين المدرسة في تنفيذ برامجها التعليمية .

- تحديد أوجه التعاون بين الآباء والمعلمين للاستفادة من خبرات الآباء وامكانياتهم في دعم العملية التعليمية- والتعلمية وبخاصة في المجالات العملية للآباء .

- تهيئة المدرسة للتجاوب مع البيئة .

- رفع المستويات الاجتماعية والثقافية والرياضية والصحية في محيط المدرسة وفي البيئة المحلية .

- رفع مستوى الوعي التربوي بين الآباء لتكون لديهم فكرة واضحة عن مهمة المدرسة .

- الإسهام في المشروعات العامة والاحتفالات المحلية والقومية .

- تمارس هذه المجالس نفوذها على المستوى المحلي والقومي لصالح المدرسة .

٥- مجلس الضبط : يتشكل هذا المجلس بموجب تعليمات الانضباط المدرسي ، بحيث

يشارك فيه مدير المدرسة ، وعدد من المعلمين ، ويمثل عن كل من الطلبة و الآباء .
ويقوم بدراسة كل القضايا المحالة إليه ومعالجتها تربوياً ووفق التشريعات الخاصة به .

واجبات مساعد مدير المدرسة

يقوم مساعد مدير المدرسة مع مديرها برسم سياسة المدرسة ومناقشتها في اجتماعات مجلس المعلمين ويعاون مدير المدرسة فيما يُسند إليه من أعمال ، فيؤدي واجبات مدير المدرسة في حالة غيابه . ويتولى الاشراف على الشؤون الفنية والإدارية والمالية في المدرسة ، ويحل محله في رئاسة جلسات مجالسها ، كما يقوم بالمهام والأعمال التي يكلفه بها مدير المدرسة بالإضافة للمسؤوليات الرئيسية التالية التي يقوم بها بإشراف مدير المدرسة والتنسيق معه :

- ١- متابعة أعمال لجان الطلبة لمختلف الأنشطة والاسر الصفية .
- ٢- الاشراف المباشر على السجلات والبطاقات المدرسية وأعداد المعلومات الاحصائية اللازمة عن المدرسة .
- ٣- متابعة صيانة مبنى المدرسة ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته .
- ٤- متابعة تنفيذ الأعمال المدرسية اليومية المتعلقة فيها بالانضباط المدرسي والبرنامج اليومي للحصص الدراسية .
- ٥- متابعة دوام الطلاب وغيابهم وإحالة المشكلات المتعلقة بذلك للمرشد ، وإبلاغ مدير المدرسة بذلك ، وإرسال اشعارات إلى أولياء أمور الطلاب في حالة تكرار غيابهم .
- ٦- متابعة الأمور الصحية والاجتماعية للطلبة بالتعاون مع مسؤول الصحة المدرسية والمرشد التربوي .
- ٧- متابعة حالات التسرب أولاً بأول . وإرسال الاشعارات إلى أولياء الأمور .
- ٨- الاشراف على تطبيق برنامج المناوبة اليومي .
- ٩- عمل برامج الإشغال للحصص اليومية من قبل المعلمين .
- ١٠- متابعة انتظام المعلمين في حصصهم يومياً .

- ١١- متابعة أعمال الأذنه واللجان فيما يتعلق بنظافة المدرسة باستمرار .
- ١٢- المساهمة في ترتيب قاعات الامتحان والإشراف على سحب وتغليف الأسئلة مع المعنيين .
- ١٣- الاشراف على لجان تدقيق جداول العلامات .

واجبات سكرتير المدرسة

- تكون الواجبات الأساسية لسكرتير المدرسة على النحو التالي :
- ١- القيام بالأعمال الكتابية والمالية التي تتطلبها الإدارة المدرسية .
 - ٢- حصر حاجة المدرسة من الكتب المدرسية وطلبها وتوزيعها على الطلاب .
 - ٣- ضبط الأثاث واللوازم المدرسية والمعدات والأجهزة ومتابعة صيانتها .
 - ٤- فتح ملفات وسجلات لجميع المواضيع والمراسلات من وإلى مديرية التربية والتعليم والدوائر الأخرى .
 - ٥- فتح سجلات لجميع اللوازم في المدرسة من أثاث وكتب ومختبر ومكتبة ولوازم مهنية ورياضية وفنية وسجل للاستهلاك .
 - ٦- فتح ملفات وسجلات لجميع العاملين في المدرسة .
 - ٧- إدخال جميع اللوازم الواردة للمدرسة .
 - ٨- الاهتمام بمستودعات المدرسة وتنظيفها وترتيبها والكتب واللوازم فيها بحيث يسهل جردها وحصر أعدادها .
 - ٩- عمل قوائم استهلاك وإتلاف للوازم التي أُنلفت نتيجة الاستعمال .

واجبات المرشد النفسي

- تكون المهمة الأساسية للمرشد الاجتماعي والنفسي والطلابي في المدرسة وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات والقضايا التي تواجه الطلبة والتي قد تؤثر في فاعلية العملية التربوية والمجتمعية . وتشتمل واجبات المرشد على ما يلي :
- ١- التعرف على المشكلات الاجتماعية والنفسية والدراسية التي يواجهها الطلبة

وإيجاد الحلول المناسبة والممكنة لها وتمكينهم من التغلب عليها بالتعاون مع المعلمين والإدارة المدرسية .

٢- العمل على تنمية الذوق الجمالي لدى الطلبة وتوجيههم نحو أنماط السلوك الاجتماعي القويم والعادات الصحية السليمة من خلال التوجيه الأخلاقي والاجتماعي والصحي للطلبة .

٣- دراسة حالات الطلبة المحولين إليه من المعلمين ووضع الحلول المناسبة التي تُساعد أولئك الطلبة على التكيف الاجتماعي مع المدرسة والتغلب على المشكلات التي تعترضهم .

٤- تهيئة الفرص للطلبة للانصاح عن ميولهم وقدراتهم واستعداداتهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات لاختيار البرامج الدراسية التي تناسبهم .

٥- إرشاد الطلبة نحو الطرق الدراسية الصحيحة لضمان حُسن سير دراستهم وحياتهم المدرسية وتوجيههم نحو البرامج الدراسية التي تناسب مع ميولهم واهتماماتهم .

٦- التوجيه المهني للطلبة لتعريفهم بالمهن المختلفة وُفرص الإعداد لها أو الالتحاق بها .

٧- القيام بإجراء دراسات للتعرف على أسباب المشكلات الاجتماعية التي يواجهها الطلبة ووضع الحلول الممكنة والمناسبة لها .

٨- عقد ندوات للمعلمين والتنسيق معهم حول ما يواجهونه من مشكلات ميدانية أثناء عملية التعلم وأهمها :

- ضبط الطلاب في الصف المدرسة .

- التعامل مع الطلبة بطيبي التعلم .

- العقوبات المدرسية وعقوبة الضرب .

- كيفية التعامل مع الفروق الفردية بين الطلبة خلال الحصص .

- المساهمة في تشكيل لجان النشاط وحث الطلبة على الاشتراك فيها .

واجبات أمين المكتبة

تكون المهمة الأساسية لأمين مكتبة المدرسة ، بالتعاون مع لجنة المكتبة ، العمل على تشجيع الطلبة لتأسيس مكتبات صفية وبيتية ، ومراكز معلومات مدرسية من خلال مشاركة الطلبة في إعداد المراكز ورفدها بالمواد المطبوعة والمصورة وغيرها من الوسائل ، وتوفير أفضل الوسائل والإمكانات لاستخدام مكتبة المدرسة لرقد العملية التربوية وإثرائها ، وتشتمل واجبات أمين المكتبة الرئيسية على ما يلي :

١- متابعة توفير الكتب المناسبة لدعم المنهاج لمختلف المراحل التدريسية بالتعاون مع معلمي المدرسة .

٢- وضع برنامج لتنمية حب المطالعة لدى الطلبة يعني بتنشيطهم في إعداد التقارير والدراسات والملخصات والكتابات الابداعية وغيرها .

٣- القيام بجميع الخدمات المكتبية لخدمة القارئ من طلبة ومعلمين على وجه أكمل .

٤- تنظيم المكتبة ومحتوياتها من حيث تصنيف الكتب وفهرستها حسب الأصول المعتمدة لتنظيم المكتبات .

٥- فتح وتنظيم سجلات للمكتبة على النحو التالي :

- سجل المكتبة ويسجل فيه جميع الكتب الموجودة في المكتبة .

- سجل المجلات والدوريات .

- سجل الإعارة وبطاقة الإعارة .

- فهرست الكتب في بطاقات وحفظها في صندوق .

٦- تنمية المكتبة وتزويدها بأحدث الاصدارات من الكتب والمجلات بالتشاور مع معلمي المواد .

واجبات قيم المختبر

تكون المهمة الأساسية لقيم مختبر المدرسة العمل على توفير الظروف والإمكانات المناسبة لاستخدام مختبر المدرسة من قبل المدرسة وطلبتها بما يحقق أهداف منهاج المباحث التعليمية المختلفة . وتشتمل واجبات قيم المختبر على ما يلي :

١- تزويد المختبر بمطلباته المتجددة من الأجهزة والمعدات واللوازم والمواد الخبيرة بالتعاون مع معلمي المدرسة .

٢- وضع برنامج لتشجيع الطلبة للتعرف على المختبر وكيفية الاستفادة منه للأغراض التعليمية العملية بإشرافه أو بإشراف المعلم المختص .

٣- إعداد التقارير عن مدى استخدام المعلمين والطلبة للإمكانات المتاحة في المختبر وإطلاع إدارة المدرسة عليها لحفز المعلمين على استخدام أفضل للمختبر .

٤- الإشراف الكامل على العمل داخل المختبر وصيانة أجهزته وتنظيمها وحفظها .

٥- إعداد الأدوات والمواد الخبيرة اللازمة لإجراء التجارب وفق البرامج التي يُعدّها معلمو المواد العلمية ومساعدتهم أثناء إجراء هذه التجارب .

٦- تنظيم قوائم بالأجهزة المعطلة والأدوات التالفة والمواد المستهلكة .

٧- تنظيم قوائم بالنشرات والأدلة المتعلقة بالمختبر ووضع لوحات إرشادية لقواعد العمل في المختبر .

٨- المشاركة في توظيف المختبر في النشاطات اللاصفية .

٩- فتح سجل للتجارب الخبيرة تدون فيه جميع التجارب .

واجبات مربّي الصف

يعتبر مربّي الصف صلة ربط بين الطلاب ومدرسيهم الآخرين وإدارة المدرسة وأولياء الأمور ويقوم بالمهام التالية :

١- قيادة الطلبة قيادة وطيدة ، تهدف إلى خدمتهم ودراسة وعلاج مشكلاتهم .

٢- أن يعمل على تحسّير العلاقة بين طلاب صفه وبين مدرسيهم ، فهو همزة الوصل بينهم .

٣- أن يرصد في سجل خاص ملاحظاته عن أخلاق الطالب ونشاطاته المختلفة وعلاقاته بزملائه وسلوكه ومشاكله داخل الصف وخارجه .

٤- الاتصال بأولياء أمور الطلبة منفردين أو مجتمعين ، ليدرّس معهم مشكلات أبنائهم .

٥- تشكيل مجلس أسرة الصف وبلجانه لتنشيط النواحي الثقافية والخدمات العامة في الصف كالنظافة وتجميل الصف .

٦- رصد غياب الطلبة وحضورهم أولاً بأول ، في سجل الحضور والغياب ، وأن يزورهم يومياً للوقوف على دواهم .

٧- تنظيم بطاقات الطلاب وتدوين الملاحظات والمعلومات فيها في بداية العام ونهايته .

٨- القيام بجولات تفتيشية للتأكد من نظافة الطلبة ونظافة أجسامهم وملابسهم .

٩- إخبار إدارة المدرسة أولاً بأول عن تغيب الطلبة أو انقطاعهم لتتمكن الإدارة من الاتصال بأولياء أمورهم .

واجبات المناوب اليومي

١- الحضور إلى المدرسة قبل بدء الحصة الأولى بنصف ساعة على الأقل .

٢- تفقد الصفوف وساحات المدرسة والمرافق الأخرى والتأكد من نظافتها وسلامتها .

٣- الاشراف على اصطفاغ الطلاب قبل دخولهم الصف والمحافظة على الهدوء والنظام ورفع العلم والنشيد الوطني والتمارين الصباحية .

٤- الاشراف على دخول الطلاب إلى الغرف الصيفة بهدوء ونظام وكذلك خروجهم من الصفوف خلال الاستراحات القصيرة ونهاية الدوام .

٥- ضبط النظام داخل الصفوف ، حتى دخول المعلمين صفوفهم .

٦- تطبيق نظام الدوام المدرسي طيلة اليوم الدراسي ، وملاحظة دخول المعلمين إلى صفوفهم في بداية كل حصة .

٧- ملاحظة تأخر المعلمين وغيابهم وإبلاغ مدير المدرسة بذلك ومعالجة إشغال الحصص في حالة غياب بعض المعلمين .

٨- التجوال بين الغرف الصفية خلال الاستراحات القصيرة وفي ساحات المدرسة أثناء الاستراحات الطويلة لضبط النظام .

٩- معالجة حالات تأخر الطلاب عند بدء الدوام المدرسي .

١٠- عدم مغادرة المدرسة إلا بعد انتهاء آخر حصة من اليوم الدراسي .

١١- أية أعمال أخرى يُكلفه بها مدير المدرسة وتقتضيها مصلحة المدرسة .

واجبات المعلم الرئيسية

تكون المهمة الأساسية للمعلم تنفيذ العملية التربوية والاعداد لها والحرص على المحاجها وتنشيطها وتحسين فاعليتها لنظا حيوية ومتطورة ومتجددة بمختلف جوانبها وأبعادها ، لتحقيق أهدافها . وتشمل واجبات المعلم الرئيسية على ما يلي :

- ١- دراسة الأهداف التعليمية للمباحث التي يدرسها ويثبتها في دفتر التحضير .
- ٢- التعرف على مادة الكتاب المدرسي ودليل المعلم ودراسة مدى الانسجام بين المنهاج والكتاب والدليل من حيث وضوح المفاهيم والمهارات والإنجماها وتسلسلها وتكاملها لمساعدته في عمله والأبداع فيه .
- ٣- إعداد الوسائل التعليمية وتوفرها بما يمكن من تنفيذ الأنشطة التعليمية التي اشتمل عليها الكتاب المدرسي ، والأنشطة الأخرى التي يراها أساسية لتحقيق أهداف المادة التعليمية .
- ٤- التعرف على مستويات الطلبة الذين يدرسهم لتشخيص مشكلاتهم الدراسية بشكل متواصل ، وتفهم سلوكهم وأوضاعهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .
- ٥- اعداد الخطط السنوية والفصلية والشهرية للمادة التي يدرسها وتثبيتها في سجله الخاص بذلك .
- ٦- إعداد دفتر التحضير اليومي بموجب الخطة التدريسية للوحدة الدراسية .
- ٧- اجراء اختبارات التقويم والامتحانات المدرسية حسب الخطة المرسومة لذلك وتسجيل النتائج في دفاتر العلامات والجداول المدرسية المعتمدة لذلك .
- ٨- الالتزام الوظيفي من حيث المحافظة على أوقات الدوام والحرص والواجبات اليومية وحفظ النظام والانضباط المدرسي وضبط حضور الطلبة في حصصه .
- ٩- المشاركة الإيجابية في اللجان والمجالس التي يتم تشكيلها في المدرسة وفي العمل المدرسي وفق خطة الأنشطة المدرسية وغيرها من الجوانب المرتبطة بالعملية التربوية بشكل عام ، والقيام بأية مهمة يكلفه بها مدير المدرسة وتكون ذات علاقة بالعملية التربوية بمختلف جوانبها وأبعادها .

١٠- التعاون مع إدارة المدرسة والهيئة التدريسية للعمل على حسن سير العمل المدرسي وتنشيط العملية التربوية من خلال برنامج الصفوف والمناوبة اليومية والإشراف اليومي العام على المدرسة .

١١- العمل على تنمية كفاياته التعليمية ، وتطوير خبراته من خلال المشاركة في برامج التدريب والتفاعل مع فاعليات الإشراف التربوي ، والتعرف على السياسة التربوية والخطط والبرامج التعليمية المتجددة ، والإطلاع على البحوث والدراسات والمصادر والكتب والدوريات التربوية ذات العلاقة بنموه المهني بشكل عام وبال مادة التي يدرسها بشكل خاص .

١٢- تحليل الاختبارات الشهرية والفصلية ودراسة نتائجها .

١٣- الاهتمام بنظافة المدرسة والصفوف والمرافق وإظهار المدرسة بمظهرها اللائق والمحافظة على بيئة الصف العامة .

١٤- القيام بأية مهمات ذات علاقة بالعملية التربوية بمختلف جوانبها وأبعادها قد يكلفه بها مدير المدرسة .

واجبات رئيس الشعبة (المدرس الأول)

تعتبر وظيفة المدرس الأول من الوظائف الرئيسية في التعليم لما لها من أثر في الناحية الفنية والإدارية للعمل المدرسي . فالمدرس الأول هو الوجه الفني لزملائه فيوجههم بناء على خبرته وتجربته ويختلط فيهم فيتعرف على دقائق عملهم ونواحي قوتهم وضعفهم وعلاقتهم بتلاميذهم فهو بالنسبة لهم كموجه مقيم بينهم . ويمكن تحديد واجبات المدرس الأول في جانبين هما :

(أ) الجانب الفني :

١- دراسة المنهج المدرسي مع مجلس المادة من ناحية أهدافه ووسائل تحقيقها .

٢- مناقشة طرق التدريس المناسبة للمادة مع زملائه المعلمين الآخرين وبحث المشكلات التي تعترض المدرسين في أداء العملية التعليمية وكيفية حلها .

٣- يشارك المدرسين في توزيع المنهج على مدار العام الدراسي ويتابع تنفيذه .

٤- متابعة دفاتر تحضير المعلمين ، طبقا للخطة الموضوعية .

- ٥- فحص الاختبارات التي يُجريها كل مدرس على حدة لمعرفة نواحي القصور والعمل على التخلص منها .
- ٦- مراجعة دفاتر علامات الطلاب أولاً بأول حتى يتأكد من أن هذه العلامات وُضعت طبقاً للتوزيع المعتمد .
- ٧- يسجل ملاحظاته الفنية عن المدرسين في سجل خاص ويُطلعهم عليه بغرض رفع مستواهم الأكاديمي والمهني .
- ٨- زيارة المدرسين الجدد في صفوفهم وتقديم الخبرة والمشورة اللازمة لهم .
- ٩- اقتراح النشاط المدرسي المصاحب للمنهج كالرحلات والزيارات وتوزيعه وفق خطة معينة ومتابعة هذه الخطة وتقييمها أولاً بأول .
- ١٠- تسجيل بيانات عن حالة المدرسين الذين يعملون معه مثل : الاسم ، تاريخ الولادة ، تاريخ التعيين ، المؤهل والتخصص وتاريخ الحصول عليه ، المدارس التي عمل فيها ، الصفوف التي يدرسها ، والمباحث التي يدرسها ، وعدد الحصص لكل مبحث ، النشاطات التي يشرف عليها ، عنوانه ورقم هاتفه . . . إلخ .

ب) الجوانب الإداري :

- ١- الاشراف على النظام المدرسي في القسم المخصص له من أقسام المدرسة ومرافبة سير الدراسة فيه وسلوك التلاميذ .
- ٢- المشاركة في اللجان التي تعقد لتنظيم العمل المدرسي مثل ، لجنة توزيع الكتب ، لجنة توزيع الطلاب على الصفوف والشعب ، لجنة المشتريات . . . إلخ .
- ٣- يقترح بالتشاور مع المدرسين الكتب والمراجع المتعلقة بمادته لشرائها وضمها لمكتبة المدرسة .
- ٤- يقوم بالتعاون مع مدرسي المادة بدراسة نتائج الامتحانات أولاً بأول دراسة تحليلية احصائية يُستفاد منها في عملية التوجيه التربوي للطلاب .
- ٥- يمد المشرف بكل ما يوضح مظاهر نشاط مدرسي المادة وجهودهم .
- ٦- حصر الغياب بقسمه وتسجيله بالسجلات المعدة لذلك مع استدعاء الطلاب

المتأخرين والغائبين في اليوم التالي ومناقشتهم في أسباب التأخر أو الغياب ، وإبداء رأيه في قبول عذرهم على أن يرفع رأيه كتابة إلى مدير المدرسة لاعتمادها .

٧- الاشراف على نظافة القسم المخصص له واستكمال أدواته وصيانتها وجردها بين الحين والآخر .

الوعدة السابعة

دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

- استراتيجيات حل المشكلات
- الشعور بالمشكلات وتمييدها وصياغتها
- ايجاد وتعليل البدائل الممكنة لحل المشكلة
- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة
- تنفيذ الحل ومتابعته
- عملية اتخاذ القرارات
- التعريف بعملية اتخاذ القرار
- أنواع القرارات
- الأسس التي تقوم عليها القرارات
- خطوات عملية اتخاذ القرار
- الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار

الوحدة السابعة

دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

يعود الاهتمام بحل المشكلات في مجال علم النفس إلى العقد الثاني من القرن العشرين عندما بدأ ثورنديك تجاربة الميكورة على القطط ثم اعقبه كوهلر بإجراء تجاربه على الشمبازي . وكان الاتجاه السائد آنذاك ينظر إلى حل المشكلات على أنه عملية تعلم عن طريق التجربة والخطأ ، وتطورت أساليب حل المشكلات إلى أساليب أخرى مثل أساليب الاكتشاف واتباع القوانين ومعالجة المعلومات واستخدام العصف الذهني . ويعني تعبير حل المشكلات ، السلوك والعمليات الفكرية الموجهة لأداء مهمة ذات متطلبات عقلية معرفية . وقد تكون المهمة حل مسألة حسابية أو تصميم تجربة علمية لحل مشكلة تربوية . ويعرف الباحثان كروليك ورودنيك (Kruilik and Rudnic, 1980) مفهوم حل المشكلات بأنه عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها مالمديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوقاً له . وتكون الاستجابة مباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض أو الغموض الذي يتضمنه الموقف . ويرى شنك Schunk, 1991 أن حل المشكلات يُشير إلى مجهودات الناس لبلوغ هدف ليس لديهم حل جاهز لتحقيقه .

استراتيجية حل المشكلات

توصل عدد من الباحثين إلى تحديد بعض الخطوات العامة التي يمكن استخدامها في حل المشكلات بطريقة فعّالة ومنظمة . وقد كان للدراسات التي استهدفت ملاحظة سلوكيات الخبراء في حل المشكلات وتحليل أساليبهم أثر كبير في تأكيد المنحنى التعليمي المنهجي لاستراتيجية الخطوات التالية من أجل حل المشكلات .

أولاً: الشعور بالمشكلة وتحديدتها وصياغتها

تعرف المشكلة بأنها عقبة تعرقل سير العمل وتظهر عندما يحصل تفاوت بين الأداء الفعلي وبين معيار متوقع أو نمطي تُريد المحافظة عليه وهذا الانحراف قد يكون سببه معروفاً أو مجهولاً . أي أن المشكلة تمثل الفرق بين الوضع الذي تسير عليه الأشياء في الحالة الراهنة وبين الوضع الذي ينبغي أن تكون فيه . وهناك عدد من التصنيفات للمشكلات :

- ١- مشكلات تتعلق بنقص المعلومات أو المهارات لدى الشخص ، وتشمل الحالات التي لا يعرف الأشخاص فيها ماذا يعملون أو كيف يعملون الأشياء .
- ٢- نقص في الحوافز والدوافع وتشمل الحالات التي يعرف فيها الأشخاص ما ينبغي عمله وكيف ينبغي عمله ولكن لا توجد لديهم الرغبة في عمله .
- ٣- صعوبات في البيئة التعليمية : وتشمل الحالات التي يعرف فيها الأشخاص ماذا يعملون وكيف يعملون كما أنهم يرغبون في العمل ولكن هناك ظروف وصعوبات محيطة مختلفة تحول دون قيامهم بالعمل .

يعتبر تحديد المشكلة وتحليلها شرطاً أساسياً لاتخاذ أي قرار ، ومع ذلك كثيراً ما يغفل الإداري عن هذه الحقيقة ، لذا كان من الضروري أن يتعرف على المشكلة ويحددها ويتعرف على الشروط أو الظروف التي تسببها . وأشار ديوي إلى أن المشكلة تنبع من الشعور بصعوبة ما ، أو شيء ما يحير الفرد ويقلقه ، ويعرف جينس Gates المشكلة فيقول : «توجد المشكلة بالنسبة لفرد ما عندما يكون أمامه هدف محدد لا يمكنه بلوغه بصور السلوك المألوفة لديه وتنشأ الحاجة إلى حل المشكلة عندما يكون هناك عائق يعترض سبيل تحقق الغرض ، أما إذا كان الطريق مهدداً ومفتوحاً ، فعندئذ لا توجد مشكلة . إن الحافز الأساسي للقيام باتخاذ القرار هو الشعور بعدم الرضا عن جانب معين من الجوانب المتصلة بمسؤوليات الإنسان ومهامه المهنية ، أو عن مستوى أداء الفئة التي يُشرف عليها سواء كانت هذه الفئة طلاباً أو معلمين ، فمثلاً قد يشعر مدير المدرسة بعدم الرضا عن إعداد المعلمين لخططهم اليومية أو عن عدم قيام الطلبة بواجباتهم البيتية» . ومن المهم هنا أن تتوفر لدى الإنسان الثقة والفناعة بالاصلاح وهذا ما يدفعه إلى اتخاذ الاجراءات العملية باتجاه الاصلاح والتحسين .

ويجب صياغة المشكلة في عبارات واضحة ومفهومة ومحددة تعبر عن مضمونها لتوجه الباحث إلى العناية المباشرة بمشكلته وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها وترشده إلى مصادر المعلومات الخاصة بها . ولكي تُصاغ المشكلة بوضوح فإن هذا يتطلب اختيار الألفاظ والمصطلحات التي تُعبّر عن مضمون المشكلة بدقة بحيث لا تكون موسعة متمددة الجوانب كثيرة التفاصيل ، أو ضيقة محدودة للغاية ويصعب فهم المقصود منها بدقة ووضوح .

ثانياً: إيجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة

لو كان هناك حل واحد للمشكلة فإنها لا تحتاج إلى دراسة، وإنما يُكتفى بقبول الحل بصورة سريعة واعتبار ذلك من الأمور البديهية التي لا تتطلب ضرورة وجود دراسة واسعة ومتشعبة، ولذلك فإن هناك عدة حلول لكل مشكلة تتناولها الدراسات الخاصة بها، كما أن اللجان التي تقوم بدراسة المشكلة وتحليلها لها آراء متباينة وغير متطابقة. ولهذا كان من الضروري إشراك كل من له علاقة بالمشكلة ودراستها واقتراح الحلول لها.

وتحقيقاً لذلك فسوف نتطرق إلى أنواع النماذج المتعلقة بالبحث عن الحلول البديلة وفيما يلي بعضاً من هذه النماذج:

١- نموذج العقلانية المحددة: ويبحث في كيفية وصول الأمر لحلول مرضية لمشكلاتهم لعدم امكانية وصولهم إلى الحلول المثالية نتيجة عدم توفر القدرة لديهم للبحث عن جميع المعلومات المعقدة اللازمة للوصول إلى الحلول المثالية.

مثال:

يقوم المدير بالبحث عن معلومات حول نوعين أو ثلاثة أنواع من الحاسبات لاختيار أحد هذه الأنواع لا متلاك مؤسسته. أما البحث عن جميع المعلومات المتوفرة عن النوات من الحاسبات الموجودة في السوق فإنها سوف تكون معقدة، وباهظة التكاليف، وتتطلب وقتاً طويلاً، وتفرضاً من المتخصصين. لذا فإن المدير وضع حداً على عملية البحث التي قام بها واقتصرها على الأنواع الثلاثة.

نستطيع أن نستنتج من المثال السابق أن المدير استخدم أحد اشكال العقلانية المحدودة التي تتمثل في تبسيط عملية البحث. ويجب أن نتوه هنا إلى ضرورة توخي الحذر في البحث عن الحلول البديلة وعدم محاولة تجنب إغفال البديل الجيد المتاح.

٢- النموذج الفوضوي: وهذا النموذج يتعلق بالبحث عن الحلول البديلة ويستخدمه المديرين عندما يقومون بعملية خلط لمشكلاتهم وأفضليتهم وأولوياتهم ثم يقومون باستنتاج الحل من بين التركيبة دون الأخذ بعين الاعتبار تماقب خطوات حل المشكلات.

٣- نموذج التفصيل الضمني : يبدو أن العديد من المديرين الذين يستخدمون حل المشكلات والبحث عن الحلول البديلة يلجأون إلى اختيار الحل المفضل الضمني في بداية عملية اتخاذ القرارات رغم استمرارته ومواصلة البحث عن الحلول البديلة .

بعد أن يتم تحديد البدائل أو الحلول يبدأ المدير تقييم هذه الحلول وذلك من خلال مقارنة ومفاضلة هذه الحلول من حيث مزايا وعيوب كل حل وكذلك العواقب والنتائج المترتبة على تطبيقه في المستقبل ومدى جسامته وتعقيد هذه العيوب والتكاليف المادية والبشرية والزمنية التي يتطلبها اتخاذه بالإضافة إلى مدى مساهمة هذا الحل في تحقيق الهدف وحل المشكلة ، وملاءمته للظروف البيئية المحيطة ومدى تأثيره (إيجاباً أو سلباً) على من يتأثرون بنتائج تطبيقه .

ويرى بعض العلماء أن هناك مقومات تمنع أو تحد من التعرف على نتائج كل حل بديل وأهم هذه المقومات :

- نقص المعلومات المتاحة عن كل بديل .
 - طول الوقت اللازم لجمع المعلومات الضرورية للحلول البديلة .
 - عدم توفر النوعية اللازمة من المعلومات .
 - نقص الوعي عند الذين في حوزتهم المعلومات .
 - عدم دقة تبويب وتوصيف المعلومات وتنظيمها .
 - القدرة المحددة لمعرفة النتائج المتوقعة لكل بديل .
- ثالثاً: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة .

بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها ، فإن المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الحقائق والمعلومات المتاحة . بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ، ونتائجه ومضاعفاته ، والاستعانة بمجموعة من المعايير التي تحقق الأهداف المرغوب . وأهم هذه المعايير :

١- عدد وأهمية الأهداف التي حققها بديل معين ، وقد تتفاوت الأهداف في درجة الأهمية ، فيفضل البديل الذي يحقق أهم هذه الأهداف أو أكثرها مساهمة في

- تحقيقها . لذلك تُعطى هذه الاهداف أوزاناً أو تقسم إلى أهداف مهمة وأخرى أقل أهمية ، أو أهداف لابد من تحقيقها وأهداف مرغوبة يفضل تحقيقها .
- ٢- مدى اتفاق البديل مع أهميته للمؤسسة واتساقه مع سياستها وخططها ونظمها وفلسفتها .
- ٣- مدى المنفعة التي يمكن تحقيقها والتي تتمثل في القيمة أو الفائدة المحصلة من الموارد المتاحة باتباع بديل معين .
- ٤- درجة المخاطرة من اتباع البديل . وتعني المخاطرة هنا احتمال عدم تحقيق المنفعة المذكورة أي عدم تحقيقه للأهداف المرجوة من تطبيقه .
- ٥- مقدار المجهود البشري اللازم بذله في تنفيذ البديل والمخاطر التي ينطوي عليها تنفيذه . وعليه ، تتم المقارنة على أساس هذا السؤال : أي البدائل يُعطي نتائج أحسن بمجهود أقل .
- ٦- كفاءة البديل ، أي مدى استغلاله للموارد المتاحة عند تنفيذه من أجل تحديد كفاءته وهنا يجب الأخذ بعني الاعتبار ندرة أو محدودية الموارد المالية والمادية والبشرية .
- ٧- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة (مثل : العادات ، التقاليد القيم ... إلخ) وما يمكن أن تعززه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل .
- ٨- مدى توفر أو عدم توفر المعلومات التي بُني عليها البديل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على نقص المعلومات .
- ٩- التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل والموعد الذي يُراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة .

رابعاً: تنفيذ الحل البديل ومتابعتها

والهدف من ذلك التأكد من أن القرار المتخذ قد عالج المشكلة وأن الاهداف المطلوبة منه قد تحققت .

عملية اتخاذ القرارات

التعريف بعملية اتخاذ القرار

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل جوانبها ويقول جريفت إن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات كما أن القرارات تؤثر في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه ورقابة . وكذلك نجد أن هريث سيمون وهو من تلاميذ ماكس ويبر يرى أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرارات .

ومن أهم أفكاره :

- ١- لا يتفق متخذو القرارات الإدارية على الأهداف نتيجة اختلاف نفسياتهم وحاجاتهم .
- ٢- لا يلم متخذو القرار بجميع البدائل المتاحة .
- ٣- يستجيب المديرون أحيانا حسب أفكار مسبقة لديهم .
- ٤- المعلومات الخاصة بالموضوع الذي سيُتخذ القرار من أجله غالباً ما تكون غير تامة عند متخذي القرارات .
- ٥- قدرة الإنسان على تفسير المعلومات قد لا تكون كاملة في بعض الأحيان .

وعملية اتخاذ القرار هي جزء من حل المشكلات ، فحل المشكلات أوسع في معناها من اتخاذ القرارات . وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد ، وجماعات ومنظمات صغيرة وكبيرة محلية ودولية ، أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد ، فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين ، فوظيفة المدير التنفيذي- على سبيل المثال- تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها ، فالمدير يتخذ قراراً عندما يوقع كتاباً لحل مشكلة ما أو لا يجاز عمل ما ، أو يُجيب على سؤال أحد مرؤوسيه ، أو يطلب من مرؤوسيه أداء مهمة ، أو يشكل لجنة لبحث مشكلة ما ، أو يوافق على إجاز موظف ... إلخ .

وبالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات ، فانها تبرز من خلال تأثر سلوك الفرد بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها . ومن أمثلة الجماعات الصغيرة التي تؤثر في سلوك الفرد : اللجان مثل لجنة التخطيط ، مجلس الخدمة المدنية . . . إلخ . والنقابات والجمعيات المختلفة . و أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ، فتزداد بازدياد درجة تمقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة ، وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الإدارة العامة . ويرجع السبب في أهمية هذا الموضوع إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل .

نستنتج مما سبق أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية للإدارة ، فهي المحرك لجهود ولنشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما يتعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته ، أو ما يتعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المنظمة من اختيار وتوجيه وتنظيم ورقابة وتحديد معايير ومتابعة . . . إلخ .

وإذا تتبعنا مفهوم القرار الإداري في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد أن المفكرين في هذا المجال يقدمون تعاريف متعددة كل حسب خلفيته وانتمائه العملية والفلسفية . وعلى الرغم من اختلاف الآراء ، فإن هناك اتفاق على عدد من العمليات التي يتضمنها القرار الإداري وهذه هي :

- وجود مشكلة معينة تتطلب حلاً معيناً .
 - وجود أكثر من بديل يمكن الاختيار من بينها .
 - أن يكون الاختيار نتيجة نشاط ذهني واع ومدرك .
 - أن يكون موجهاً لتحقيق هدف أو أهداف مرجوة .
- ويمكن تعريف القرار الإداري بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ، أو لمعالجة مشكلة معينة .
- والمقصود بالبديل هنا اختيار أحد الحلول المطروحة للمشكلة .

وعملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة لا تتوقف عند حد أو وقت معين ، ويقع العبء الأكبر في اتخاذ القرارات المدرسية على مدير المدرسة وتعتمد فاعلية القرار على مهارة المدير ودرجة تدريبه وعلمه ومدى استخدامه للمنطق العلمي لحل المشكلة . والقرارات الناجحة هي التي تتميز بالغرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة . وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي .

وهذا يعني أنه من الضروري أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزوداً بالمعلومات التي يحتاجها من أجل الوصول إلى قرار سليم بصورة مستمرة .

أنواع القرارات

هناك العديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية ويمكن إيجاز بعضها فيما يلي :

١- القرارات المتعلقة بالمادة أو المحتوى والقرارات المتعلقة بالطريقة ، أما ما يتعلق منها بالمادة ، أو المحتوى فيمكن تشبيهه ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية . وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل في كيفية تمكين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أي حد يشرك غيره معه في اتخاذ القرار وكيف يقوم بالعمل في مكتبه .

٢- القرارات الرسمية والقرارات الشخصية ، والقرارات الرسمية يتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة ، ومثل هذه القرارات تسمى قرارات رسمية لأنها تُتخذ من منطلق الوظيفة الرسمية . أما القرارات الشخصية فإنها تتعلق برجل الإدارة كإنسان لا كعضو في المنظمة . وعلى الرغم من أنه من الصعب أن نُميز بين القرارات المهنية والشخصية ، فإنه من المفيد أن نعرف أن رجل الإدارة يتلون قراره بالتوعين وأن كثيراً من قراراته تشمل النوعين الرسمي والشخصي معاً .

٣- القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية : أما القرارات الرئيسية فهي التي تتعلق بالسياسة البعيدة للمنظمة وتتضمن عادة نفيبات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة وتمثل القرارات الرئيسية أهمية كبرى ويترتب على أن خطأ فيها ، تهديد المنظمة

نفسها أو تعريضها لخسارة كبيرة . ولذلك فإن مثل هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار البديل الأمثل . أما القرارات الروتينية فإنها تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلا لتقدير ضئيل من المداولة ، وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المنظمة .

٤- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة ، القرارات المبرمجة تتصف بأنها روتينية متكررة تُتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر . وهذا النوع من القرارات يمكن أن يُتخذ تبعاً لأجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعية ومعروفة مسبقاً . ويمكن البت في هذه المواقف على الفور حيث لا تحتاج إلى تفكير أو جهد ذهني كبير ، وإنما تعتمد على مقومات ومعرفة وخبرات وتجارب المدير متخذ القرار التي اكتسبها أثناء عملية .

أما القرارات غير المبرمجة فتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة ذات أبعاد متعددة يصعب حصرها وتعريفها والتحكم فيها . لذا ، فإن مثل هذه المشكلات لا يمكن حلها بقرارات فورية مثل القرارات المبرمجة ، لأنها تحتاج إلى تفكير وإبداع وتهيز من جانب المديرين بسبب تنوع موضوعاتها وكثرة متغيراتها وعدم وجود إجراءات وسياسات ومعايير جاهزة وموضوعية لمعالجتها ، فهي جديدة في نوعها وفي محتوى الموضوعات أو المشكلات التي تعالجها . لذا ، فهي تستلزم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة . كما أن القيم الشخصية للمدير متخذ القرار تؤثر في عملية اتخاذ هذا النوع من القرارات .

الأسس التي تقوم عليها القرارات

يقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين هما :

١- مجموعة الحقائق المعلومات ، وهذه يجب أن تكون خاضعة للإختبار لبيان صدقها أو زيفها .

٢- مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية لاختيار الأحسن ، أو الأفضل وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار .

والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل والثانية تتعلق باختيار الغايات ، والسلوك الرشيد يُنظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات ، فالغايات تُحدّد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها ، وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أبعد وهكذا .

ويعنى آخر فإن قرارات كل موظف في السلم الهرمي ، يتحدد جانب القيم منها بما يتلقاه عن طريق رئيسة بشأنها ، وفي نفس الوقت تتحدّد فرصته في اختيار الوسائل المختلفة بالإجراءات الإدارية وتعليماتها ، والجمع بين هذين العاملين المحمّدين في نظر سيمون يجعل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة عملية رشيدة معقولة .

خطوات عملية اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد أو المعقول نفس الخطوات التي يتضمنها حل المشكلات ويمكن ايجاز العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار كما يلي :

- ١- تحديد المشكلة : ويشمل ذلك الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه القرار المتخذ .
 - ٢- جمع المعلومات : ويشمل ذلك الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمسكلة .
 - ٣- تحليل المعلومات : ويشمل ذلك تفسير المعلومات بمنطق سليم .
 - ٤- وضع الحلول (البدائل) : وهي عبارة عن بدائل أو احتمالات يمكنه للقرار .
 - ٥- تقييم الحلول (البدائل) : من حيث ايجابيات وسلبيات كل حل .
 - ٦- اختيار الحل الأفضل : في ضوء البدائل المقترحة .
 - ٧- تطبيق القرار : أي اتخاذه ووضعه موضع التنفيذ .
 - ٨- متابعة تنفيذ القرار : من حيث معرفة أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد .
- إن متخذ القرارات الإدارية كثيراً ما يتعرض لضغوطات اجتماعية من أفراد المجتمع المحلي في بيئة المؤسسة أو المدرسة ولتخفيف أثر هذه الضغوطات يقوم الإداري بما يلي :
- (أ) التقيد بالقوانين والتعليمات ، ومزاياه :
- إرضاء جميع الأطراف ذات العلاقة .

- توفير العدل والموضوعية .

- عدم إضاعة الوقت والجهد .

- خلق اتجاه ايجابي لدى الناس نحو المؤسسة .

وعيوبه هي :

- عدم مراعاة بعض الحالات الإنسانية .

- لا يتوفر فيه المرونة .

- يقتل القدرة على الاجتهاد والابداع والمبادرة .

٧- القدرة على الاقتناع والتبرير والتزام الموضوعية ومن مزاياها إرضاء جميع الأطراف مع الالتزام بالقوانين والانظمة والمصلحة العامة . ومن عيوبها أنها تأخذ وقتاً كبيراً من المدير .

ج) تفويض الصلاحيات للآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ومن مزاياها توفير وقت المدير والدقة في اتخاذ القرار ومن عيوبها أنها تأخذ وقتاً أكبر من المراجع .

الأمر الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار.

١- توخّي الحرص والحذر الشديدين عند تحديد المشكلة .

٢- تجنب مأزق الحصول على قرارات مثالية ، ويجب أن يعرف الإداري أن الكمال نة وحدة ، وأن قدرته محدودة وبالتالي يُطلب منه الوصول إلى قرارات مرضية قريبة من المثالية .

٣- استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات عنيفة .

٤- تعلم طريقة التفويض وهو العامل الرئيسي في النجاح الإداري وأن يتجنب الإداري عمل كل شيء بنفسه .

٥- أن يتأكد الإداري أن نجاح المجموعة من رؤوسين ومعاونين هو نجاح له ولنظمته في النهاية .

الوحدة الثامنة النظام والانضباط المدرسي

- أهداف النظام أو الانضباط المدرسي
- مشكلات النظام المدرسي
- العوامل المؤثرة في النظام المدرسي
- أساليب تحقيق النظام المدرسي
 - دور مدير المدرسة
 - دور المعلم
 - دور المرشد التربوي
 - دور الأهل

أهداف النظام أو الانضباط المدرسي

يهدف الانضباط المدرسي إلى تدعيم العملية التربوية وإزالة العقبات التي تُعيق وصولها إلى أهدافها ، ولاسيما ما كان منها ناجما عن صعوبات التكيف لدى بعض الطلبة مع البيئة المدرسية بحيث يتمثل الطلبة مفاهيم الانضباط الذاتي ، وينعكس ذلك على أنماط سلوكهم الايجابي البناء . إن تحقيق النظام المدرسي السليم يدل دلالة واضحة على مدى الجودة التي تميز بها نظام التعليم في المدرسة . وهو من الواجبات التي تقع على مدير المدرسة ومدرسيها ، فيساعدون التلاميذ على اكتساب أنماط السلوك الاجتماعي المقبولة أثناء الدوام المدرسي إن المدرسة الجيدة هي التي تنظر إلى النظام المدرسي وتأديب الطلاب باعتبارها عملية تعليمية تدفع بجميع الطلاب إلى مستوى معيناً من ضبط النفس وتعلم السلوك الجيد والتدريب عليه . وهذه المدرسة تعمل على تلافي المشكلات السلوكية وتؤيد الاتجاه العلاجي إزاء الطلاب الذين يُخلون بالنظام ، وقواعد ضبط النفس . ويتم تحقيق النظام بها بالمشاركة والجهود التعاونية بين مدير المدرسة ومدرسيها وتلاميذها .

وكان مفهوم النظام المدرسي في الماضي يقرم على أساس «العصا» وكان مدير المدرسة يمثل الحاكم وله الكلمة النهائية ويمارس سلطاته لاختصاص الطلاب لها ، وكان هذا النوع من النظام قائما على الرهبة والخوف ومفروضا بالقوة . إلا أن النظام المدرسي الحديث يقوم على أساس الحاجة إلى احترام الذات وتوليد الرغبة الصادقة لدى الطالب للقيام بالعمل الصحيح .

مشكلات النظام المدرسي

تواجه المدارس أو المؤسسات التعليمية عادة بنوعين من الخروج على النظام :

أولا : النوع الفردي

وهو النوع الشائع ، المعروف ، وينحصر في نطاق ضيق يمكن التعامل مع كل حالة على حدة ومن أمثلة هذا النوع من المشكلات :

- ١- الشغب : ويتمثل في سلوك عدواني من جانب الطالب نحو أقرانه وقد يرجع ذلك إلى عوامل نفسية أو اجتماعية أو إلى عيب جسمي أو الفشل الدراسي .
- ٢- الهروب من المدرسة : ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها ضعف الرقابة المنزلية ، أو

تأثير قربناه السوء ، أو الغشال الدراسي المتكرر للطالب ، ومنها سوء إدارة المدرسة وضعف خدمات التوجيه بها ، أو عدم مناسبة أنشطتها وبرامجها التربوية لاحتياجات الطلاب .

٣- السرقة : وقد ترجع إلى رغبة الطالب في تملك شيء لا يستطيع الحصول عليه ، أو الانتقام من زميل آخر وغيرها .

٤- الغش في الامتحانات : ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي يُعطي للامتحانات ، وما تتمس به من صرامة وقيود ، والتركيز على التحصيل والحفظ بدل من أن تكون وسيلة لتقويم التلميذ وتقديمه .

٥- تدمير الأثاث المدرسي : مثل تكسير الشبائيك والأبواب ، والكراسي والأدراج والأجهزة ، أو تشويه المبنى المدرسي بتجريحه أو الكتابة على الجدران ... إلخ .

ثانيا : النوع الجماعي :

بدأ هذا النوع من المشكلات يظهر في السنوات الأخيرة ، ولاشك أن خطورة هذا النوع من المشكلات تكمن في أنها تؤثر على المؤسسات التعليمية ككل على اختلاف أنواعها وتُهتد كيانها ووجودها وتُمزى هذه المشكلات إلى مجموعة من العوامل منها :

١- قلق الطلبة واضطرابهم وعدم ثقتهم في قيمهم ومعاييرهم الأخلاقية .

٢- جمود النظم التعليمية : مثل ضعف العلاقة بين الطالب والمعلم نتيجة زيادة أعداد الطلبة في المدرسة الواحدة ، عدم وجود خدمات إرشادية وتوجيهية في المدرسة ، قوانين وتعليمات القبول في المدارس ، والتشعب إلى أنواع التعليم المختلفة ، نظام الامتحانات وما يسببه من هم كبير للأباء والأبناء والمعلمين .

٣- اهتزاز سلطة المعلمين الرسمية وغير الرسمية : ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى أعدادهم ومؤهلاتهم وانخفاض الأوضاع المادية والاقتصادية لهم وكذلك تناقص كفاءاتهم المهنية لانهم لا يثمنون أنفسهم باستمرار بما يظهرهم أمام التلاميذ بأن معلوماتهم ضحلة وقديمة .

٤- قلة تعاون الآباء مع المدرسة : لاشك أن تعاون الآباء مع المدرسة عامل هام في حفظ النظام . ولكن كثيراً من الآباء لا يساعد المدرسة على ذلك لعدم اهتمامهم بما

يجري فيها أولاهمالمهم بما تقوله المدرسة عن ابنائهم ، أو لعدم إحكام سيطرتهم
كأباء على ابنائهم .

٥- سوء استفلال التلاميذ من جانب المنظمات المختلفة مثل المنظمات السياسية أو
الاجتماعية الشرعية منها وغير الشرعية ، والعلنية منها والسرية من أجل خدمة
أغراض معينة ، وغالبا ما يوجه هؤلاء الطلاب للقيام بأعمال عدوانية أو تخريبية
ضد المجتمع .

٦- عدم إشراك الطلبة في إدارة المدرسة وتعويدهم على الحياة الديمقراطية بما يترتب
عليه خروجهم على النظام المدرسي .

العوامل المؤثرة في النظام المدرسي

هناك عوامل متعددة تؤثر في النظام المدرسي وتجعله إما نظاماً مدرسيا سليما أو غير
سليم وهذه العوامل هي :

- الادارة المدرسية والمدرسون .
- البيئة التي تقوم بها المدرسة .
- اتجاه أولياء الأمور ومجالس الآباء والمعلمين .
- الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لطلاب المدرسة وتقاليد المدرسة .
- العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمدرسين والتلاميذ .
- المناهج وطرق التدريس المتبعة .
- الأنشطة المدرسية ونوعيتها .
- الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة .
- التوجيه والارشاد بالمدرسة .
- التنظيم المدرسي .
- التفويم والامتحانات الطلائية .
- الخدمات الترفيهية والصحية والاجتماعية المقدمة للطلاب .

أساليب تحقيق النظام المدرسي

إن هناك أساليب لاجدوى منها بل هي معوقة للنظام المدرسي مازالت تتبع في كثير من مدارسنا بهدف تحقيق نظام مدرسي سليم وهي :

١- تكليف التلاميذ المذنبين بواجبات مدرسية أكثر من زملائهم مما يؤدي إلى زيادة كراهيتهم للمدرسة .

٢- التهديدات والإذلال الشخصي ، ويؤدي ذلك إلى ضعف شخصية التلميذ وعدم تكيّفه مع الجماعة المدرسية ومحاولة تركها .

٣- العقاب البدني وإن كانت معظم النظم التعليمية في مدارسنا تمنع استخدامه . ويؤدي إلى عدم التكيف النفسي والاجتماعي ، وقد يحدث عاهات جسمية بالتلميذ تمنعه من مزاولة بعض أنشطة الحياة الاجتماعية .

٤- الحرمان من المدرسة لعدة أيام ، وقد يؤدي ذلك إلى انقطاع التلميذ كُليّةً عن المدرسة .

٥- الحرمان من بعض الحصص الدراسية ، ويؤدي ذلك إلى عدم متابعة التلميذ للمادة الدراسية وكرهه للمادة ومدرستها وتسوء العلاقة بينهما ويصعب علاجها .

٦- استخدام المدرس لعملية الامتحانات وتصويبها للتلاميذ بصفة عامة ، وقد يؤدي ذلك إلى كره المادة الدراسية ومدرستها .

٧- الفصل من المدرسة ، ومع وجود ما يبرّره في بعض الحالات إلا أنه إجراء يجب أن لا نلجأ إليه إلا في الحالات القصوى والشديدة .

وقد يكون هناك تساؤل : عن ماهية الأساليب التي يجب أن تتبعها المدرسة حتى يتحقق للنظام المدرسي سلامته؟ومن هذه الأساليب :

أولاً : الأساليب الوقائية :

تعمل المدرسة على حماية الطلبة من الوقوع في المشكلات وذلك عن طريق توفير الجو الذي يُحقّق الصحة النفسية للطلاب ويحول دون تعرضه لمشكلات نفسية عن طريق تهيئة جو اجتماعي سليم بالمدرسة تسوده المحبة والتعاون والصراحة ، والتقبل والاهتمام بالفروق الفردية بين الطلبة ، والعناية بالنشاطات المدرسية داخل الصف

وخارجه وتوجيه الطلبة لاستغلال أوقات فراغهم بالنشاطات البناءة ؛ وتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة .

وتعني الأساليب الوقائية ايجاد أجواء وظروف داخل الصف وفي أثناء النشاط المدرسي محمول دون وقوع مشكلات الانضباط ، أو التخفيف من آثارها إلى أقصى حد ممكن .

وتجسد الاشارة إلى بعض هذه الأساليب والإجراءات الوقائية التي يمكن أن تستخدمها المدرسة سواء داخل الحصّة أو في أثناء ممارسة النشاطات أو في أوقات الاستراحة ، ومن أهمها :

١-قيام المدرسة بتعريف الطلبة وأولياء أمورهم بتعليمات الانضباط المدرسي وبخاصة فيما يتعلق بالعقوبات وموجباتها ويتم ذلك عن طريق :

(أ) الاجتماعات بأولياء الأمور .

(ب) الشرات .

(ج) الإذاعة المدرسية .

(د) الحصص الصفية والأنشطة المدرسية وغير ذلك من الاجراءات المختلفة .

٢- تمثل المعلم الأنموذج الأمثل في الشخصية والسلوك .

٣- معرفة خصائص مراحل النمو وفهم طبيعة المشكلات المختلفة التي تواجه الطلبة من خلال تعرف المعلم على المشكلات الانفعالية والاجتماعية والسلوكية التي قد يتعرض لها الطلبة ومعرفة أسبابها ، والمرحلة النمائية التي تظهر بها هذه المشكلات ليتمكن من مواجهتها ، وحلّها بمساعدة الأطراف المعنية في المدرسة بما يكفل التكيّف الاجتماعي المقبول للطلاب في المدرسة والبيت .

٤- احترام شخصية الفرد واحترام معتقداته وأفكاره .

٥- عدم التحيز لطلاب أو لفئة من الطلبة ومراعاة الفروق الفردية بينهم .

٦- اشراك الطلاب بالنشاطات التربوية المختلفة مثل :

(أ) المشاركة في النشاطات الاجتماعية .

(ب) تشجيع الهوايات الابتكارية .

(ج) تنمية الميول والاهتمامات الأدبية والعلمية والرياضية والفنية .

(د) مساعدة الطالب على شغل أوقات الفراغ واستثمارها عن طريق توفير الأنشطة التربوية التي تتناسب وشخصيته وقدراته وميوله بما يلبي حاجاته الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ووصولاً بذلك إلى تحقيق أهداف تربوية بناءة .

(هـ) تدريب الطلبة على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير وتنمية قدراتهم على التجديد والابتكار .

(و) تعزيز السلوك الايجابي للطلبة .

٧- ترسيخ روح التعاون بين الطلبة وتدريبهم على العمل الجماعي واحترام الآخرين .

٨- عرض الخبرات الإنسانية وأغاط السلوك المناسبة ، والاستفادة من الشخصيات الدينية والتاريخية والإنسانية ذات التاريخ المشرق وتمكين الطلبة من مطالعة الكتب التي تتحلّت عن هذه الشخصيات .

٩- غرس روح الانتماء الوطني في جميع المواقف التعليمية والتعلمية ويتم ذلك عن طريق :

(أ) تعميق مفاهيم انتماء الطلبة لمدرستهم وغرس قيمة احترام المؤسسة التربوية في نفوسهم .

(ب) الإفادة من المناسبات الوطنية والقومية والإنسانية ، لإتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن مشاعره ومواقفه في هذه المناسبات .

(ج) تشجيع الطلاب على الأعمال التطوعية لخدمة البيئة المحلية .

(د) تعويد الطالب على التفاعل مع المواقف التي تعبر عن الاعتزاز الوطني ، مثل تحية العلم والأناشيد الوطنية والقومية ، في بداية كل يوم صباحي وأوقات الاستراحة .

ثانياً: الأساليب العلاجية.

١- الأساليب العلاجية الفاعلة داخل غرفة الصف :

(أ) التعزيز الايجابي للسلوك المرغوب فيه .

(ب) تجاهل السلوك غير المرغوب فيه .

(ج) تقديم الثواب أو إيقاع العقاب بعد حدوث السلوك مباشرة وتوضيح سبب الجزاء للطالب توضيحاً كافياً قبل إيقاعه .

(د) إيقاع العقاب على السلوك غير المرغوب فيه من الناحية التربوية والاجتماعية بصرف النظر عن وجهة نظر المعلم أو ميله الشخصي .

(هـ) مواجهة الطالب المخالف على انفراد ، وبحث موضوع المخالفة معه وأسباب تحريمها وتوجيهه إلى عدم تكرارها .

(و) الاستعانة بمجالس الطلبة في حل المشكلات الطلابية ذات الطابع الجماعي بمشاركة أولياء الأمور .

(ز) إحالة الطلبة المخالفين للمرشد التربوي لإعداد البرامج التربوية والارشادية لمساعدتهم على حل مشكلاتهم وتحسين تكييفهم بشكل أفضل .

٢- من أهم اجراءات العقاب التي يمكن اتباعها لتقليل السلوك غير المرغوب فيه ما يلي :

(أ) الاطفاء : ويعني إيقاف التعزيز الذي كان يصاحب السلوك غير المرغوب فيه في الماضي حتى يتلاشى هذا السلوك تدريجياً .

(ب) تكلفة الاستجابة : وتعني فقدان الطالب لمعززات متوفرة لديه نتيجة لقيامه بسلوك غير مقبول اجتماعياً .

(ج) الإقصاء أو العزل : وذلك بإبعاد الطالب عن البيئة أو الموقف المعزز أو إزالة المعزز نفسه عن الطالب .

(د) التصحيح الزائد : ويعني إعادة الوضع أو إصلاح الضرر إلى أفضل مما كان عليه سابقاً .

هـ) الممارسة الإيجابية : وتعني قيام الطالب بسلوك مقبول اجتماعيا بعد قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه اجتماعيا .

و) الممارسة السلبية : وتعني تكليف الطالب حال قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه بأن يقوم بالسلوك نفسه بشكل متكرر لمدة أطول من الزمن .

ز) تغيير المثير : ويعني العمل على تغيير المثيرات والظروف البيئية التي تستجر السلوك غير المرغوب الذي يقوم به الطالب .

ح) الإشباع : ويعني تقديم المعزز للطالب بكمية كبيرة في فترة زمنية قصيرة بحيث يمله الطالب ويفقد فاعليته .

وأشارت بعض نتائج المعقاب المستخدم على الطالب من قبل إدارة المدرسة أو المعلمين إلى الآتي :

١- يؤدي إلى ظهور حالة انفعالية غير مرغوب فيها لدى الطالب المعاقب ، كالخوف والقلق والبكاء والصراخ والاستفزاز ، ومثل هذه السلوكيات تعيق نمو الطالب .

٢- يؤدي إلى الهروب والتجنب كأن يتظاهر الطالب بالتمارض والتغيب عن المدرسة أو التسرب منها .

٣- يؤدي إلى اضطراب العلاقات الاجتماعية بين الطالب ومعلميه وإلى كراهيته للمدرسة .

٤- يؤدي إلى النمذجة السلبية ، فالمعلم الذي يعمل على ضبط سلوك الطالب المخالف بالمعقاب البدني فإنه يقود الطالب إلى تقليد هذا السلوك في علاقاته مع زملائه فيلحق الأذى بهم وقد يتجاوز ذلك إلى المعلم الذي عاقبه .

٥- يؤدي العقاب البدني من قبل المعلم إلى جرح الطالب أو كسر أحد أطرافه أو إحداث إعاقة أو عاهة دائمة .

٦- يؤدي العقاب إلى خمول الطالب المعاقب وانعزاله ، وعدم المشاركة داخل الصف أو خارجه في النشاطات المدرسية ويولد لديه الخوف والحرج .

دور المدرسة في عملية الانضباط المدرسي

تعد المدرسة المؤسسة الاجتماعية الثانية في الأهمية بعد الأسرة من حيث مكانتها في التأثير على الطفل ورعايته، وصقل شخصيته، وتنمية مهاراته ومواهبه وقدراته، وتزويده بالمعلومات والمعارف. إضافة إلى أنها توفر له بيئة اجتماعية مليئة بالثيرات التي تعمل على استنفاد طاقاته الكامنة، وتوجيهها بالاتجاه الذي يعود عليه وعلى مجتمعه بالنفع، وهي بهذا تحقق الهدف العام للتربية وهو اعداد هذا الناشء ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه .

ومن أجل تحقيق هذا الهدف تسعى المدرسة سعياً حثيثاً لتقديم الأفضل لطلبتها، معتمدة على مبدأ التطوير لبرامجها وفعاليتها وأسلوب أدائها، لكي توفر لهم من خلال ذلك سبل تحقيق النمو السوي المتوازن والتكامل عقلياً وجسدياً وعاطفياً، والذي يجعلهم يتمتعون بقدر وافر من الصحة النفسية والجسمية والاتزان الانفعالي .

ولما كانت المدرسة تحتضن عادة عدداً من الطلبة الذين أتوا إليها من المجتمع المحيط حاملين معهم آثاره وأثار البيت الذي عاشوا فيه خلال سنوات حياتهم الأولى، فإننا نتوقع اختلافات وفروقات كبيرة بين هؤلاء الطلبة، تعكسها بكل وضوح أنماط تفاعلهم الاجتماعي معاً، أو مع القائمين على عملية التعليم أو مع النظام المدرسي بكل مكوناته بشكل مناسب .

أ) دور مدير المدرسة :

تعد الإدارة المدرسية من الركائز الأساسية في العملية التربوية، حيث أنها تهدف إلى تنظيم جميع عناصر هذه العملية وتوجيهها بغية تحقيق الأهداف المنشودة لهذه العملية والمتمثلة في تحسين نوعية الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للطلبة .

لذلك فإن مسؤولية مدير المدرسة قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملأً، وحاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي وبالتالي يسعى إلى دفع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق ذلك فإن عليه اتباع ما يلي :

١- ملاحظة حاجات البيئة المدرسية وإدراكها بشكل عام .

٢- المساعدة على إرساء بيئة تساعد الطالب على تحقيق الصحة النفسية والنمو من التواحي كافة .

٣- العمل على توفير مناخ ديمقراطي بين جميع العاملين في المدرسة بما يخدم العملية التربوية ويُلبي حاجات الطلبة من خلال إشراك العاملين في المدرسة بإعداد الخطط والبرامج الوقائية .

٤- تنظيم اجتماعات دورية للمعلمين والآباء لمناقشة مشكلات الطلبة واعتبار الآباء شركاء في العملية التربوية ، وفي تطبيق الجانب الوقائي والعلاجي للإسهام في حل مشكلات الطلبة .

٥- توزيع المهام والمسؤوليات والأدوار على المعلمين لتفعيل مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الطلبة في المدرسة .

٦- توفير جو ملائم للعمل الإرشادي في المدرسة والعمل على متابعة الخدمات الإرشادية فيها وتقييمها .

٧- تكوين جو من الصداقة والمحبة بين الطلبة والمعلمين وتشجيع الحوار الديمقراطي بينهم .

٨- إشراك الطلبة في معالجة مشكلاتهم وتحمل المسؤولية في قضايا الانضباط المدرسي من خلال اجتماعات مجالس الطلبة الدورية لمناقشة المشكلات المدرسية ووضع البدائل والحلول المقترحة في التغلب عليها .

٩- دعوة مدير المدرسة أعضاء مجلس الضبط للاجتماع مرة واحدة في كل شهر على الأقل لندارس القضايا والمشكلات الطلابية والتربوية في المدرسة ، والعمل على وقايتها بانفصل السبل التربوية بالتعاون والتنسيق مع المعلمين والمرشد التربوي في المدرسة .

١٠- عقد اجتماعات دورية لأعضاء الهيئة التدريسية كافة لمناقشة القضايا والسلوكيات الطلابية المخالفة لتعليمات الانضباط المدرسي وإعداد البرامج الوقائية والعلاجية لها .

١١- تكليف مديريات التربية في بداية كل فصل دراسي بمعقد ندوات في أندية

المعلمين يشارك فيها ممثلون عن فئات المجتمع المحلي المختلفة ، والمؤسسات التربوية وأولياء الأمور وذوو الاختصاص لمناقشة مختلف أمور الطلبة التحصيلية والصحية والسلوكية والتربوية والنفسية لوضع توصيات وحلول مقترحة وتعميمها على المدارس والعمل بما جاء فيها .

١٢- قيام المدرسة باجراء الدراسات والبحوث المسحية للتعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم في بداية كل عام دراسي .

١٣- تكليف مدير المدرسة بإعداد سجل احصائي لحصر المشكلات الطلابية التي يكون المعلم سبباً فيها بهدف الاستفادة منها عند تقييم المعلمين ، كما يستفاد منها في الدراسات التي من شأنها وضع اقتراحات وتوصيات لتجاوز هذه المشكلات .

ب) دور المعلم :

يعد المعلم عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية ، إذ أنه يعمل مع الطلبة لفترة طويلة ويستطيع خلالها ملاحظة مواقفهم وسلوكهم ولهذا يأتي دوره معهم على النحو الآتي :

١- ايجاد جو اجتماعي سليم في الصف والمدرسة يسوده المحبة والتعاون .

٢- احترام شخصية الطالب ومبادئه وأفكاره .

٣- الاتزان الانفعالي في المواقف التعليمية- التعلمية .

بحيث يكون المعلم نموذجاً في تعامله مع الطلبة ، يتصف بالنضج والانتزان الانفعالي ، ولا يعمل على استفزاز الطالب ، أو إثارة لينتقل اثر هذا السلوك على الطالب المتعلم من خلال الملاحظة والمشاهدة والسلوك المباشر للمعلم .

٤- رعاية الفروق الفردية بين الطلبة بحيث يعامل كل طالب حسب قدراته وإمكاناته .

٥- اعتماد الأسلوب العلمي في حل المشكلات التعليمية التعلمية ، واستخدام الوسائل الايضاحية المتنوعة وحسب المرحلة العمرية عند تقديم المادة التعليمية .

٦- التعرف إلى برامج التعزيز واستخدامها في تعديل سلوكيات الطلبة للعمل على تقوية السلوك المرغوب أو إزالة المشيرات غير المرغوب فيها في حالة التعزيز السلبي .

٧- تكليف مربي الصف لتوثيق المشكلات الطلابية المخالفة لتعليمات الانضباط المدرسي وتدوين الاجراءات والممارسات المستخدمة ومدى تكرارها في سجل خاص للاستفادة منها والعمل على تخطيها .

٨- الابتعاد عن العقاب البدني .

٩- التعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم وفق مراحلهم النمائية والعمل على تلبيتها .

١٠- إثارة دافع التحصيل والتنافس الحر لدى الطلبة بحيث يساعدهم على اكتشاف قدراتهم وإمكاناتهم .

١١- دراسة مشكلات الطلبة أفراداً وجماعات واكتشاف حالات سوء التوافق المبكرة لديهم وإحالتها للمرشد التربوي .

(ج) دور المرشد التربوي :

يعد الارشاد والتوجيه التربوي عنصرين هامين من العملية التربوية ، فهما يعنيان بالاسهام في نحو شخصية الطالب من كل جوانبها النفسية و الاجتماعية والمهنية والسلوكية والمعرفية .

إن الهدف العام والأساسي للتوجيه والارشاد التربوي في المدرسة هو تحقيق الصحة النفسية والجسمية والعقلية للفرد ومساعدته على نحو إمكاناته إلى أقصى غايات النمو من جهة وتحقيق التكيف الاجتماعي والمهني والتوافق الشخصي للطلاب وذلك من خلال وظائف الارشاد والتوجيه الثلاث الرئيسية وهي : الوظيفة الوقائية والوظيفة النمائية البنائية والوظيفة العلاجية ، ويتحقق ذلك من خلال خدمات الارشاد والتوجيه المقدمة في المدرسة ودور المرشد التربوي في العملية التربوية .

١- توفير رؤية واضحة لدى المدير حول مشكلات الطلبة والخطط اللازمة لمواجهتها .

٢- تشجيع استخدام المعلومات الارشادية من قبل المعلم في معالجة مشكلات الطلبة وتمكين المعلم من استخدام التوجيه الفردي والجماعي للطلبة بتوفير أساليب خدمات الارشاد والتوجيه المرتبطة بالنمو التكاملي للمتعلم بشكل يسهل الرجوع إليها واستخدامها في المواقف التعليمية والتربوية .

٣- توعية الطلبة بأنظمة المدرسة وبتعليمات الانضباط المدرسي والالتزام بها وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم في ضوء المعايير والتعليمات المدرسية ، عن طريق إجراء الدراسات والبحوث في بداية العام الدراسي للتعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم وفق مراحلهم النمائية عن طريق :

(أ) النشرات المتعلقة بالانضباط المدرسي .

(ب) الاذاعة المدرسية .

(ج) الندوات والمحاضرات .

(د) المقابلات الفردية واللقاءات الجماعية .

(هـ) إعداد برامج تدريبية على مهارات ضبط الذات .

٤- إبراز دور المرشد التربوي في مجال الارشاد الاسري بايجاد البدائل في تسهيل قنوات الاتصال ما بين البيت والمدرسة وفي توعية الأهل بأساليب التعامل مع الأبناء وفق مرحلتهم النمائية ، وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن ابنائهم .

٥- قيام المرشد التربوي بإجراء اتصالات وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ومهنية بناء مع المؤسسات التربوية والهيئات الاجتماعية والمهنية ذات العلاقة بعملة مثل مراكز التنمية الاجتماعية ومديرية حماية الاسرة في المحافظة ومراكز الصحة والجمعيات الخيرية والجامعات بهدف تحقيق الصحة النفسية للطلاب .

٦- إبراز دور المرشد التربوي بتقديم المشورة والتغذية الراجعة حول قضايا الطلبة ومشكلاتهم السلوكية والتربوية ، ولا يعد التقرير المقدم منه إلى مجلس الضبط المدرسي جزءا من أوراق قضية الطالب المخالف وإنما للاستئناس برأيه عن طريق :

(أ) توضيح أسباب المشكلة ودراسة أبعادها .

(ب) توضيح الآثار النفسية والاجتماعية التي يمكن ان تنعكس على شخصية الطالب وتكيفه في حال ايقاع العقوبة على سلوكه المخالف .

(ج) اقتراح البرامج العلاجية لتعديل سلوك الطالب المخالف .

وبما تجدر الإشارة إليه أن أقسام الارشاد التربوي في الوزارة ، ومديريات التربية

والتعليم هي المعنية بدراسة المخالفات الطلابية لتعليمات الانضباط المدرسي المحالة إليها من مجالس الضبط في المدارس لدراستها وإبداء الرأي حولها وعرضها على اللجنة المعنية لاتخاذ القرار اللازم .

وفي حالة حصول تعارض بين قرار مجلس الضبط المدرسي وموافقة مدير التربية والتعليم بحق الطالب المخالف ، تعرض القضية على لجنة التربية المحلية لحل هذا الخلاف ، وإذا تعذر الوصول إلى اتفاق ، تعال القضية إلى الوزارة لاتخاذ القرار المناسب .

رابعاً : دور الأهل :

تعد الأسرة الوحدة الاجتماعية الأساسية في تنشئة الطفل وتربيته ، فهي التي تقوم بتقديم الوظائف المرتبطة بتلبية حاجاته الأساسية . وتشكل الأسرة البيئية التي ينشأ فيها الأبناء ويتبادل أفرادها المشاعر والتأييد والتدعيم .

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لدور الأسرة في التنشئة وسعيها المتواصل لإكساب أبنائها المعارف والمهارات التي تساعدهم على التكيف وإعدادهم للحياة ، إلا أن الكثير من الأسر تقوم بدورها بصورة عشوائية معتمدة على خبراتها الشخصية ، حيث يتراوح أسلوبها في التنشئة ما بين التقبل والتفهم ، وتقديم التوجيه والدعم ، وبين الرفض والاهمال وعدم المبالاة أو بين الحماية الزائدة والتدليل أو التخويف والترهيب والقسوة والتسلط وقد تصل هذه الأساليب إلى حد العنف الأسري .

إن فقدان التواصل بين الأهل والمدرسة ، يقلل من ثقة أحدهما بالآخر ، ويُنسج الفرصة للطلاب بالإفلات من الرقابة والإشراف الضروريين لتوجيه سلوكه وتعديله .

من هنا تأتي أهمية هذا التواصل ، وتأتي أهمية مجالس الآباء والأمهات لخلق التفاعل والمشاركة بين البيت والمدرسة بالشكل المطلوب للوصول بالطالب إلى قصى درجات النمو والتكيف الاجتماعي السليمين ، فالآباء يلعبون دوراً وقائياً وقائياً ، ويقع على عاتقهم التعاون الكامل والتنسيق وتبادل الرأي في الخبرات التربوية مع المدرسة حتى لا يبني طرف ويأت الآخر فيهدمه ، ومن أهم هذه الأدوار :

١- رعاية نمو الأولاد ، ورعاية الأساليب التربوية والإرشادية في التنشئة الاجتماعية للأبناء .

٢- توفير المناخ الأسري المناسب للإسهام في نمو شخصية الطفل من جميع جوانبها
باشباع الحاجات الأساسية النفسية والجسمية له ، وتجنب الأساليب الخاطئة في
تربيته ورعايته والعمل على تحقيق العلاقات الأسرية السوية .

٣- تزويد المعلمين والمرشدين التربويين في المدرسة بشكل دائم ومستمر بالمعلومات
الصحيحة والدقيقة عن واقع سلوك الأبناء في البيت ؛ لأن ذلك يساعد في إعداد
البرامج التربوية والارشادية الهادئة في تعديل سلوك الطلبة وتنمية شخصياتهم .

٤- استمرار الاتصال بالمدرسة للتعرف إلى أوضاع أبنائهم الطلبة وحاجاتهم
ومشكلاتهم ومستواهم التحصيلي .

٥- إسهام الآباء في تقديم خدماتهم وخبراتهم التربوية عن طريق زيارتهم المستمرة
وحضورهم المتواصل لمجلس الآباء والأمهات التي تعقدتها المدرسة .

٦- المشاركة في الحفلات والندوات والمحاضرات والمعارض التي تقيمها المدرسة .

٧- مشاركة أولياء الأمور بالدورات الخاصة بالناهج الجديدة ، وحضور بعض الحصص
ولاسيما في الصفوف الأولى التي يحرص فيها البيت على الاشراف المباشر على
دراسة أبنائهم ومتابعة واجباتهم .

٨- تحمل الآباء مسؤوليتهم في توفير الجو الثقافي والتربوي اللذين يسهمان في التكوين
اللغوي والفكري للأبناء بتزويدهم بالكتب والقصص والصحف والألعاب وتشجيع
المطالعة والقراءة الخارجية لديهم .

الوحدة التاسعة
مدير المدرسة والمنهاج

- المفهوم التقليدي للمنهاج
- المفهوم الحديث للمنهاج
- أسس بناء المناهج
- عناصر المنهاج ومكوناته
- علاقة مدير المدرسة بالمنهاج

الوحدة التاسعة

مدير المدرسة والمنهاج

المنهاج هو الأساس الذي تقوم عليه عملية التربية ، وهو الوسيلة التي تستند إليها هذه العملية لبلوغ أهدافها وتحقيق رسالتها . ويمثل المنهاج حجر الأساس في دور المدرسة ومسؤولياتها ورسالتها ، كما يمثل محور عمل المدير والهيئة التدريسية ومحك نجاحهم وإبداعهم . والمدرسة هي المختبر الذي تتفاعل فيه المناهج مع عناصرها ومدخلاتها الرئيسية ، وفي طليعتها الطلبة والمعلمون لبلوغ النتائج المنشودة .

المفهوم التقليدي للمنهاج

يعني المنهاج المدرسي في مفهومه القديم أو التقليدي مجموع المعلومات والحقائق والفاهيم والأفكار التي يدرسها التلاميذ في صورة مواد دراسية اصطلاح على تسميتها بالقرارات الدراسية وقد جاء هذا المفهوم كنتيجة طبيعية للنظرة التقليدية لوظيفة المدرسة التي كانت تنحصر في تقديم أنواع المعرفة للتلاميذ ونقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر .

وقد وُجّه لهذا المفهوم انتقادات عديدة منها :

- ركزت المادة الدراسية فيه اهتمامها على الناحية العقلية وأغفلت نواحي النمو الأخرى الجسمية والاجتماعية والانفعالية :
- أكدت على الزام التلاميذ بحفظ المعلومات والمعارف مهما بلغت درجة صعوبتها وأغفلت استعدادات المتعلم الفطرية والمؤثرات التي يخضع لها .
- اقتصرت عملية اختيار محتوى المادة الدراسية على مجموعة من التخصصين في المواد الدراسية دون أخذ رأي المعلمين والمتعلمين حول ذلك .
- انصب اهتمام التلاميذ على اتقان المادة الدراسية والحصول على علامات وشهادات وابعدهم عن كل نشاط يتم خارج الصف يمكن أن يزيد من مهاراتهم وثقتهم بأنفسهم .
- أصبح دور المعلم هو التلقين وعمل الامتحانات ودور التلميذ هو الحفظ والسميع دون فهم وأغفل المعلم التوجيه التربوي للتلاميذ ومراعاة الفروق الفردية بينهم والربط

بين المواد الدراسية المختلفة أو الربط بين أجزاء نفس المادة الدراسية . وكذلك يهتم بتشجيع التلاميذ على البحث والاطلاع .

وهكذا فإن المنهج القديم أو التقليدي يرتبط بالماضي أكثر من ارتباطه بالحاضر أو المستقبل ، مما يجعله قاصراً عن الوفاء بمتطلبات التربية الحديثة بمضامينها وغاياتها المتجددة .

المفهوم الحديث للمنهاج

ساعدت عوامل كثيرة في الانتقال من المفهوم التقليدي للمنهاج إلى المفهوم الحديث له . ومن هذه العوامل :

- التغيير الثقافي الناشيء عن التطور العلمي والتكنولوجي والذي غير كثيراً من القيم والمفاهيم الاجتماعية .

- التغيير الذي طرأ على أهداف التربية ووظيفة المدرسة .

- نتائج البحوث التربوية التي أظهرت قصور المنهج التقليدي ، وكشفت الكثير مما يتعلق بخصائص نمو الفرد وحاجاته وميوله واتجاهاته وقدراته ومهاراته واستعداداته وطبيعة التعلم ... الخ .

- طبيعة المنهج التربوي نفسه ، فهو يتأثر بالتلميذ والبيئة والمجتمع والثقافة والنظريات التربوية ، وما يخضع له كل من هذه العوامل من تغيرات متلاحقة .

وبذلك أصبحت النظرة الحديثة للمنهاج على أنه :

مجموعة الخبرات والنشاطات المترابطة التي توفرها المؤسسات التعليمية لطلبتها في داخل المؤسسة وخارجها لتتيح لهم فرص النمو الشامل والمتكامل في جميع النواحي وإلى أقصى مدى تسمح به استعداداتهم وإمكاناتهم .

يتضح من هذا التعريف ما يلي :

- إن المنهج ليس مجرد مقررات دراسية وإنما هو جميع النشاطات التي يقوم التلاميذ بها ، أو جميع الخبرات التي يمرون فيها تحت إشراف المدرسة وتوجيه منها .

- إن التعلم الجيد يقوم على مساعدة المتعلم على التعلم من خلال توفير الشروط والظروف الملائمة لذلك ، وليس من خلال التعليم أو التلقين المباشر .

- إن المنهج ينبغي أن يهدف إلى مساعدة المتعلمين إلى بلوغ الأهداف التربوية المراد تحقيقها مع مراعاة ميول التلاميذ واتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم وقدراتهم واستعداداتهم والفروق الفردية بينهم .

- إن القيمة الحقيقية للمعلومات التي يدرسها التلاميذ ، والمهارات التي يكتسبونها ، تتوقف على مدى استخدامهم لها ، وإفادتهم منها في المواقف الحياتية المختلفة .

- إن المنهج ينبغي أن يكون متكيفا مع حاضر التلاميذ ومستقبلهم ، وأن يكون مرناً بحيث يُتيح للمعلمين القائمين على تنفيذه أن يوفقوا بين أفضل أساليب التعليم وبين خصائص نمو تلاميذهم .

ويمكن من ناحية أخرى أن نُمَيِّز بين نوعين من المنهاج : المنهاج المعلن المقرر رسمياً على جميع الطلبة والمترجم في الغالب إلى كتب ومقررات وخطط واضحة العالم ، والمنهاج الخفي المتمثل في الفلسفة الخاصة للمدرسة الواحدة كما تعكسها القيم والتقاليد والممارسات الخاصة السائدة في هذه المدرسة والرامية إلى تحقيق أهداف ثقافية معينة . وللمنهاج الخفي دور مهم في تحديد أنماط سلوك المعلمين والطلبة وتكيفها وبعده البعض أكثر تأثيراً في حياة الطلبة من المنهاج الرسمي المعلن . ومن حسنات المنهاج الخفي أنه يُساعد على تعزيز قيم المجتمع السليمه وتنميتها ، كما أنه يسهل عمل المعلمين ، ويُذكّي روح المنافسة بين الطلبة . ومن سيئاته ، أنه لا يُراعي مصالح الطلبة المحرومين الذين تحوّل أحوالهم الاجتماعية المتدنية من التكيف مع البيئة المدرسية ، كما أنه يؤكد على مبدأ المنافسة أكثر من التركيز على مبدأ التعاون .

أسس بناء المناهج

يقصد بالأسس هنا ، كافة المؤثرات والعوامل التي تعد المصادر الرئيسية للأفكار التربوية التي تصلح لبناء المنهاج وتعميمه وتجريبه وتطبيقه .

والمنهاج لا بد أن يستند إلى فكر تربوي أو نظرية تربوية تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في عملية وضعه وتنفيذه . وحتى تكون هذه النظرية متكاملة يفترض فيها أن تكون ذات أبعاد تشمل فلسفة المجتمع الذي نعيش فيه وطبيعة المتعلم الذي نَعُدُّه ونربيهِ ، ونوع المعرفة التي نرغب في تزويده بها .

وُحَدِّدَ المربون أربعة أسس رئيسة تبني المناهج في ضوءها وهي :

١- الأسس النفسية : وترى أن التلميذ أو المتعلم هو محور بناء المنهاج ، وهذا الاتجاه يجعل من المتعلم وقدراته وميوله وخبراته السابقة أساسا لاختيار محتوى المنهاج وتنظيمه وتقوم هذه الاسس على مراعاة حاجات المتعلم الجسمية والعقلية والاجتماعية وخصائص نموه واستعداداته . كما تُعنى بطبيعة التعلم ومبادئه .

٢- الأسس المعرفية : وهذا الاتجاه يجعل من المعرفة الغاية الرئيسية ، مما يجعل مهمة المعلم تقتصر على نقل المعرفة من الكتب إلى عقول التلاميذ ، وتُرَاعَى هذه الاسس طبيعة كل مادة علمية وطرق البحث والتفكير فيها ، كما تُرَاعَى وحدة المعرفة وطرق البحث العلمي في التفكير وتنمية مهارات النقد والتحليل ، وتعني باختيار المعلومات والمفاهيم وتنظيمها وعرضها بطرق وأساليب تسهل على المتعلمين استيعابها وتمثلها وتوظيفها في حياتهم العملية .

٣- الأسس الاجتماعية : وتقوم على اشتقاق المنهاج لأهدافه وانشطته وخبراته من عناصر التراث الاجتماعي من حيث العادات والتقاليد والثقافة والفنون والقوانين والأعراف ، وهي مجموع الأشياء الخاصة التي تميز مجتمعاً ما عن غيره من المجتمعات .

كما تعني الاسس الاجتماعية بحاجات المجتمع القائمة والمنتظرة في جميع مجالات الحياة ، وتعني بضرورة مواكبة التطورات العلمية السريعة في العالم المحيط بالمجتمع لتزويد المتعلمين بما يحتاجون إليه لحل مشكلاتهم ومواجهة مستقبلهم .

٤- الاسس الفلسفية : يقوم كل منهاج على فلسفة تربوية تنبثق عن فلسفة المجتمع وتتصل بها اتصالاً وثيقاً ، ولا بد للمنهاج أن يعكس فلسفة المجتمع ويرجعها إلى خبرات وممارسات ونشاطات تطبيقية ما أمكن . وتقصد بفلسفة المجتمع : ذلك الجانب من ثقافة المجتمع المتعلق بالمبادئ والأهداف والمعتقدات التي توجه نشاط كل فرد وعمده بالقيم التي ينبغي أن يتخذها مرشداً لسلوكه في الحياة .

وتبدي فلسفة مجتمع ما في نظرتة إلى الكون والحياة والإنسان ، وفي آماله وطموحاته في شتى المجالات . وكلما كانت هذه الفلسفة محدّدة وواضحة ، كلما كانت مهمة مخططي المناهج الدراسية أسهل ، وكان نتائجهم أدق وأكثر قبولاً من مؤسسات المجتمع .

وبالنظر إلى أسس المنهاج السابق نلاحظ ما يلي :

- ١- إنها غير منفصلة وإنما هي متكاملة ومتفاعلة مع بعضها تفاعلا عضويا .
- ٢- إنها ليست ثابتة وإنما هي متغيرة في ضوء الأفكار الجديدة الناتجة عن البحث سواء ما يتعلق منه بالتعلم وقدراته وعملياته المعرفية أو بطبيعة المعرفة وأسلوب تنظيمها ، أو بطبيعة المجتمع ومستجداته وما يحدث فيه من تغيرات .
- ٣- إن أسس المنهاج واحدة ولكنها مختلفة في طبيعتها من مجتمع إلى آخر ، نتيجة تباين المجتمعات واختلاف تركيبها وفلسفتها وحاجاتها ونظرتها إلى المتعلم والدور المطلوب منه ، و نظرتها إلى المعرفة وتنظيمها .

عناصر المنهاج ومكوناته

يتكون المنهاج من العناصر التالية :

١- الأهداف العامة والخاصة : تتضمن الأهداف تحديداً واضحاً ودقيقاً لما تُريد المؤسسة التعليمية أو النظام التربوي ككل إكسابه للمتعلم من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم يُعتقد أنها ستؤدي في مجموعها ومن خلال تفاعلها مع بعضها بعضاً ومع غيرها من العناصر الألفة الذكر إلى إحداث التغيير المنشود في شخصية هذا المتعلم ضمن إمكاناته وطاقاته .

وتنبثق أهداف المنهاج عادة مع فلسفة المجتمع ومن واقع حاجاته القائمة وتطلعاته ، ويحب أن تتسجم أهداف المنهاج الواحد مع أهداف غيره من المناهج وتتكامل معها ، كما يجب أن تكون الأهداف شاملة ومراعية للتوازن في تنمية شخصية المتعلم في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية ، ولا بد أن تكون الأهداف واقعية قابلة للتطبيق من جهة ، وقابلة للملاحظة والقياس ما أمكن من جهة أخرى .

٢- المحتوى الدراسي للمنهاج : ويشمل الخبرات التعليمية من معلومات ومهارات واتجاهات وحقائق ومفاهيم ومصطلحات خاصة بالمادة المقررة سواء أكانت صفية منهجية أم مرافقة للمنهاج والتي من شأنها تحقيق الأهداف المتوخاة للمنهاج ، ولا يجوز وجود أية خبرة تعليمية في المنهاج لا تسهم في تحقيق أهدافه ، وهذا ما يميز

المنهاج الذي يحشو عقل الطالب بالمعلومات المفيدة وغير المفيدة عن المنهاج الوظيفي الذي تُختار مادته بدلالة الأهداف المراد تحقيقها ، فهو لذلك مُرتبط بها ومتغير بتغيرها .

ومن شروط محتوى المنهاج الجيّد الحدّانة والملاءمة لحاجات الطلبة والمجتمع ومشكلاتهم ، وحسن التنظيم والترابط ، و التنوع لمراعاة المستويات المتفاوتة للمتعلمين ، والموازنة بين الجانب النظري والتطبيقي ، والاهتمام بإثارة تفكير المتعلمين ودافعيتهم .

٣- الأساليب والأنشطة : وتشمل طرق تعلم المنهاج والارشادات والتوجيهات العامة للمعلم والطرق المختلفة (التجارب المخبرية ، والمناقشات والندوات ، والنشاطات المرافقة . . . إلخ) ويعتبر هذا العنصر بمثابة الجسر الذي يصل بين الطالب والمعرفة ، وهو الوسيلة التي تُنمّي في الطالب المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحدّدها محتوى المنهاج ، وعلى فعالية هذه الطرق يعتمد النجاح في تحقيق الأهداف المتوخاة من المنهاج أو الإخفاق في تحقيقها .

ويجب أن تركز الطرائق المقترحة على إشراك المتعلم إشراكاً فعلياً في العملية التعليمية التعلمية ومساعدته على استشارة طاقاته الكامنة وتنمية مهاراته العقلية والتفكيرية ، كما يجب أن تُساعد هذه الطرق المتعلم على نقل خبرته من مواقف تعليمية معينة إلى مواقف حياتية أشمل وأعم ، كما يجب أن تساعد على الاعتماد على نفسه وتنمية اتجاه التعليم المستمر لديه .

٤- تقويم المنهاج : القصد من التقويم هو الكشف عن نقاط الضعف لتلافيها ، وتواحي القوة للتأكيد عليها ، والكشف عن التواحي الخاصة التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين أو تغيير وذلك باستخدام مختلف وسائل التقويم وأدواته من اختبارات ومقابلات واستبيانات وتجارب وغيرها .

وتشمل عملية التقويم أبعاداً ثلاثة هي : تقويم نمو الطالب ومدى تقدمه نحو تحقيق أهداف المنهاج المتوخاة ، وتقويم المعلم من حيث طرق تعليمه ووسائله التي يستعملها في تدريس محتوى المنهاج المتوخاة وبالتالي تقويم الخبرات التعليمية التي تكون محتوى المنهاج من حيث مدى تحقيقها للأهداف ومدى انسجامها مع بعضها ومدى حدّاتها وحسن تنظيمها وتوزيعها إلى غير ذلك من الأمور الفنية .

ومن خصائص التقويم بوجه عام وتقويم المناهج بوجه خاص أن يكون شاملاً لكل الجوانب المؤثرة في عملية التعلم والتعليم والتأثير بها ، وأن يكون تعاونياً يُشارك فيه جميع ذوي العلاقة ، وأن يكون مستمراً في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ ، وما بعد التنفيذ للوقوف على مدى تأثيره في تغيير السلوك الفعلي للطلبة من خلال الحصول على تغذية راجعة من المصادر المختلفة .

ومع أن كلاً من هذه العناصر يبدو مستقلاً عن الآخر ، إلا أنها لا بد أن تعمل جميعاً ضمن منظومة متكاملة ومتفاعلة لكي تؤدي إلى أحداث التغيير المنشود في سلوك التعلم . وعناصر النهج لا تتفاعل فقط مع بعضها بعضاً ، بل تتفاعل أيضاً مع المدخلات الإنسانية أو البشرية للعملية التعليمية التعلمية ، و في طبيعتها المعلم والمتعلم ، كما تتفاعل مع المدخلات المادية المتمثلة في التسهيلات المدرسية المختلفة ، والمدخلات الاجتماعية المتمثلة في العلاقات المدرسية وصلة المدرسة بالأسرة والمجتمع ، وغير ذلك من العوامل .

علاقة مدير المدرسة بالمناهج

يمكن أن نميز بين ثلاثة أدوار رئيسية للمدير فيما يتعلق بالمناهج الدراسية وهي :

١- دور المدير في تطبيق المناهج :

إن التطبيق التدريجي للمناهج الدراسية على مراحل زمنية يُسهّل من مهمة المدير ويُعينه على استيعاب أبعاد كل مرحلة ومتطلباتها والإفادة من تجربة المرحلة الواحدة في تحسين العمل في المراحل التي تليها .

ومن أبرز متطلبات دور المدير في مجال تطبيق المناهج الدراسية ما يلي :

- دراسة المناهج الدراسية الخاصة بالمرحلة والصفوف التي يديرها .
- دراسة الكتب وأدلة المعلم الخاصة بصفوف مدرسة .
- دراسة التقارير وأوراق العمل والنماذج التي يُعدها معلمو مدرسته ، ودراسة المقررات وأوراق العمل المقررة في البرامج التدريبية لهؤلاء المعلمين .
- الاطلاع على خطط المعلمين ، ومساعدتهم في عملية التخطيط ، وتزويدهم بخطة ونماذج مناسبة من إعداده أو اختياره .

- توفير التسهيلات المادية المختلفة لمساعدة المعلمين على أداء أدوارهم في ظروف مواتية ، ولا سيما ما يتصل بتسهيلات المكتبة والمختبر .
- زيارة المعلمين في صفوفهم وملاحظة أدائهم وتطبيقهم للمناهج وتفاعل الطلبة مع هذه المناهج ، والمزايا التي تحققها المناهج الجديدة ، والصعوبات والمشكلات- إن وجدت- .

- رصد ملاحظاته وملاحظات المعلمين حول كل ما يتصل بتطبيق المناهج واعداد تقارير خاصة بها ورفعها للمختصين .

- دراسة نتائج الطلبة التحصيلية وأعمالهم ونشاطاتهم الأخرى المتصلة بالمنهاج واستخلاص النتائج المناسبة للحكم على مدى فاعلية المنهاج .

- التعاون مع جميع ذوي العلاقة من مختصين ومديري مدارس آخرين ومعلمين لتقديم التغذية الراجعة المناسبة حول كل ما يتعلق بأهداف المنهاج ومحتواه وطرائق واستراتيجيات تقويمه .

٢- دور المدير في اغناء المنهاج

يقصد بإغناء المنهاج تيسيره وتسهيله وتوضيحه واستكمال بعض الشفرات وجوانب النقص فيه ، بحيث يصبح أكثر ملاءمة للتطبيق ضمن المعطيات المتوفرة في المدرسة . وتشمل هذه العملية فيما تشمل ، تعزيز ارتباط المنهاج بالواقع الفعلي للمدرسة والطلبة ، وتحديث بعض جوانب المنهاج في ضوء الاحصائيات والمكتشفات والمستجدات ، وتصميم نماذج وأنماط من الخبرات المرتبطة بالمنهاج ، واستخدام طرق واستراتيجيات وتقنيات جديدة تساعد في زيادة فاعلية التعليم ونتاجاته .

وتتطلب عملية إغناء المنهاج اشتقاق أهداف واقعية تطبيقية تنسجم مع حاجات المتعلمين في بيئة معينة أو مدرسة معينة دون المساس بجوهر هذه الأهداف .

- تصميم أدوات ونماذج وتدريبات عملية وأوراق عمل وتوضيح وتفسر وتعزز جوانب معينة من محتوى المنهاج .

- إعادة صياغة بعض الأنشطة والتمارين بطريقة مبسطة أو متدرجة في الصعوبات لمراعاة الفروق الفردية في مستوى تحصيل للطلبة .

- إضافة تمارين وأنشطة وتدرجات ذات صلة بأهداف المنهاج ومحتواه .
 - تصميم وسائل تعليمية وتنفيذها لتبسيط عملية التعليم وتعزيزها .
 - إعداد بطاقات عمل ذاتي لأغراض تقوية التلاميذ وتعميق تعلمهم .
- ويمكن أن نلخص دور المدير في عملية إغناء المنهاج بما يلي :

- إثارة اهتمام المعلمين بأهمية اغناء المنهاج ووسائل تحقيق ذلك بالطرق التعاونية وإثارة دافعيتهم لتحسين أدائهم وتحريده .

- تقديم نماذج للمعلمين توضح مجالات إغناء المنهاج ، وتكليف المعلمين بإعداد نماذج مختلفة في الباحث التي يعلمونها .

- عقد مشاغل تربوية لمعلمي البحث الواحد لإنتاج نماذج مختلفة في مبحثهم في ضوء الحاجات المتنوعة لطلبتهم وصفوفهم ، والاستعانة ببعض الخبراء- إذا لزم الأمر- من مشرفين تربويين وغيرهم .

- تقديم التسهيلات اللازمة للمعلمين من مواد أو أدوات .

- وضع خطة تتيح للمعلمين فرصة إنتاج بعض مواد إغناء المنهاج في اطار مهامهم وواجباتهم التدريسية والمدرسية الأخرى .

- تنظيم برامج زيارات بين معلمي المدرسة ومعلمي المدارس المجاورة في مجال اغناء المنهاج .

- تصميم برامج وتجارب خاصة لتقوم أثر استخدام مواد إغناء المنهاج على تحصيل التلاميذ ونموهم واتجاهاتهم .

- توثيق نتائج أعمال المعلمين في مجال إغناء المنهاج في المباحث المختلفة ، وإعداد تقارير خاصة بخلاصة هذه الأعمال وتزويد وزارة التربية والتعليم بها للمساهمة في عملية إغناء المنهاج على نطاق أوسع .

٣- دور المدير في تطوير المناهج :

تخضع المناهج الدراسية لعمليات نقد ومراجعة وتقييم مستمرة ، وذلك بسبب مجموعة من العوامل التي تفرض التغيير في حاجات المجتمع وحاجات المتعلمين ، كما تفرضه طبيعة المعرفة ونوعها ، وطبيعة طرق التدريس والانظمة التعليمية . وعليه فإن

المنهج الدراسية التي توضع في فترة زمنية معينة قد تصبح قليلة الأهمية ومحدودة الجدوى بعد عشر سنوات مثلاً ، إذا لم تتعرض لعمليات المراجعة والنقد والاضافة والحذف والتعديل .

يقصد بالتطوير في المنهج هنا ، التغيير الشامل للمنهاج من حيث أهدافه ومحتواه وطرقه واستراتيجيات التقويم المتبعة فيه . ويأتي التطوير في العادة نتيجة شعور المختصين وذوي العلاقة بقصور المنهاج المعمول به عن بلوغ الغايات والأهداف التي وضع من أجلها ، وعجزه عن الوفاء بحاجات المجتمع والتعلمين وعدم مواكبته لمتطلبات الحقبة الزمنية التي يُطبق فيها .

وتأتي عملية التطوير في ضوء تطبيق المنهاج وملاحظة قصوره في تزويد التلاميذ بالمعلومات والمهارات المطلوبة وكثرة الرسوب والتسرب من المدرسة والمشكلات الأخرى المتعلقة بالنظام المدرسي . وكذلك وجود رأي عام يؤمن بعدم ملاءمة المنهاج المدرسية الحالية وقصرها عن تلبية حاجة التعلمين والمجتمع وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

ويمكن تلخيص دور المدير في عملية التطوير بما يلي :

- جمع المعلومات من خلال ملاحظاته وملاحظات المعلمين والطلبة وأولياء الأمور حول نواحي قصور المنهاج التي يكشف عنها التطبيق ، وتوثيق هذه المعلومات وتلخيصها واعداد تقارير خاصة بها لذوي العلاقة .

- تحليل نتائج الطلبة الفصلية والسنوية وتحليل أداء المعلمين واستخلاص ما تكشف عنه نتائج هذا التحليل من قصور في المنهاج الدراسية وتوثيقه .

- التعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنهاج وتسهيل مهماتها في الحصول على معلومات دقيقة موثقة عند الاستجابة على الاستطلاعات أو الدراسات أو التجارب الخاصة التي تقوم بها للوقوف على ملاءمة المنهاج الدراسية وحاجتها للتطوير .

- تشجيع المعلمين على الاحتفاظ بسجلات خاصة يدونون فيها ملاحظاتهم حول جميع أوجه القصور في المنهاج ، ومقترحاتهم لمعالجتها .

الوحدة العاشرة

دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والارشاد التربوي وبرنامج الصحة المدرسية

- دور مدير المدرسة في عملية التوجيه
والارشاد التربوي
- التعريف بالارشاد والتوجيه
- الفرق بين التوجيه والارشاد النفسي
- علاقة التوجيه والارشاد بخدمات الصحة النفسية
- دور الهيئة التدريسية في برنامج الارشاد
- الإدارة المدرسية وبرنامج الصحة المدرسية
- علاقة التوجيه والارشاد بخدمات الصحة النفسية
- برنامج المدرسة للصحة المدرسية
- الخدمات الصحية الوقائية
- الخدمات العلاجية

الوحدة العاشرة

دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والارشاد التربوي وبرنامج الصحة المدرسية

التعريف بالإرشاد والتوجيه

لقد أصبح التوجيه والإرشاد النفسي من أهم الخدمات التي أخذت المدرسة الحديثة على عاتقها القيام بها . وذلك بهدف إيجاد التلازم والتوافق النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني للمتعلمين ، والوصول بهم إلى أقصى غايات النمو .

تنبثق أهداف التوجيه والارشاد من فلسفة التربية وأهدافها ، وتتسجم معها ومع أهداف المدرسة كمؤسسة تربوية ، ومع حاجات الطلبة ومتطلبات النمو لديهم . كل ذلك ضمن إطار حاجات المجتمع وفلسفته وأهدافه .

يقصد بالتوجيه مجموع الخدمات التربوية والتنسية والمهنية التي تقدم للفرد ليتمكن من التخطيط لمستقبل حياته وفقاً لإمكاناته وقدراته العقلية والجسمية وميوله بأسلوب يشبع حاجاته ويحقق تصوره لذاته ، ويتضمن التوجيه بهذا المعنى مباديّن متعددة كال تعليم والحياة الأسرية والشخصية والمهنية ، كما يشتمل أيضاً على خدمات متعددة كتقديم المعلومات أو الخدمات الإرشادية والتوافق المهني ، وقد يكون التوجيه مباشراً أو غير مباشر ، فردياً أو جماعياً ، وهو عادة يهدف إلى الحاضر والمستقبل مستفيداً من الماضي وخبراته .

أما الإرشاد ، فهو العملية الرئيسية من عمليات التوجيه وخدماته ، ويشير إلى العلاقة التفاعلية التي تنشأ بين المرشد التربوي والمرشد بقصد توجيه نمو الفرد بحيث تصل إمكاناته إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لحاجاته وميوله واتجاهاته ، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع وذلك لتوجيه القوى البشرية لتحمل مسؤولياتهم الاجتماعية في المستقبل .

والإرشاد هو مجموعة من الخدمات التي يقدمها اخصائي ذو إعداد خاص للتلميذ من أجل تحقيق درجة أكبر من الاستقرار النفسي ، ومن الشبات الانفعالي ، والفهم لحقيقة ذاته .

ويعرفه مورتنس بأنه فهم التلاميذ فهما هادفاً ثم مساعدة التلميذ على فهم نفسه وفهم بيئته وفهم مشكلته وبالتالي يستطيع الاعتماد على نفسه لحل مشاكله التي تواجهه في المستقبل .

والإرشاد التربوي من أهم الخدمات التي أخذت المدرسة الحديثة على عاتقها القيام بها ، وذلك بهدف إيجاد التلازم والتوافق النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني للمتعلمين ، والوصول بهم إلى أقصى غايات النمو .

الفروق بين التوجيه والإرشاد النفسي

قد يُعبّر التوجيه والإرشاد عن معنى مشترك . إذ أن كل منهما يتضمن من حيث المعنى الحرفي ، التوعية والاصلاح ، وتقديم الخدمة والمساعدة ، وإحداث سلوكيات تربوية مرغوب فيها عند الفرد ، وكل منهما يكمل الآخر ، إلا أن هناك فروقا بين المصطلحين ، وفيما يلي أهم هذه الفروق .

١- التوجيه النفسي يشمل مجموع الخدمات التربوية والنفسية والمهنية التي تقدم للفرد بينما يعتبر الإرشاد النفسي جزءاً من عملية التوجيه ، ويمثل العلاقة القائمة بين المرشد والمسترشد بقصد مساعدة الأخير على حل مشكلاته بنفسه .

٢- يتضمن التوجيه النفسي الأسس والنظريات العامة والبرامج وإعداد المسؤولين عن عملية الإرشاد ، بينما يمثل الإرشاد النفسي الجزء العملي والتطبيقي لبيدات التوجيه .

٣- سبق التوجيه النفسي عملية الإرشاد ويعد ويمهد لها ، بينما يلي الإرشاد النفسي عملية التوجيه ويعتبر الواجهة الختامية لبرنامج التوجيه .

علاقة التوجيه والإرشاد بخدمات الصحة النفسية

تعتبر الصحة النفسية للفرد أو المسترشد ، الهدف الأساسي الذي يسعى التوجيه والإرشاد النفسي من خلال برامجها العديدة إلى تحقيقه . إذ تهدف هذه البرامج أن يكون الفرد صحيحاً جسدياً وعقلياً ونفسياً ، بحيث يعيش حياته في إتزان وهدوء ، وفي أجواء بعيدة عن مصادر القهر النفسي والصراعات والكبت والخاوف والقلق والاكتئاب والتوتر والعصاب ، ومحروبه من جميع مشاكل عدم النضج ، ومن الاضطرابات النفسية التي قد يتعرض لها خلال مراحل نموه المختلفة ، أو نتيجة تفاعله

مع البيئة المحيطة به بما تشتمل عليه من مسؤولين ورفاق وأهل وغيرهم وتسمى هذه البرامج إلى تحقيق الأمان والطمأنينة النفسية لدى الفرد بحيث يعيش في جو بعيد عن التهديد، الأمر الذي يمكنه من تحقيق ذاته، وإفساح المجال أمامه للإبداع والتفوق والإنجاز والإنتاجية، يتبين من هذا العرض مدى قوة العلاقة التي تربط التوجيه والإرشاد النفسي بالصحة النفسية لدى الأفراد والمجموعات .

دور الهيئة التدريسية في برنامج الإرشاد

إن برنامج الإرشاد النفسي مسؤولية كبيرة لا بد أن يضطلع بها فريق الإرشاد الذي يضم جميع المختصين والعاملين في ميدان التوجيه والإرشاد، ويجب في حالة العمل كفريق تحديد مسؤوليات كل مسؤول حتى يعرف كل منهم مهامه وواجباته ودوره الإرشادي، وكل المسؤولين عن برنامج التوجيه والإرشاد النفسي يجب أن يكونوا على أعلى درجة من الإعداد والخبرة، وأن يراعوا اخلاقيات الإرشاد النفسي في الممارسة، وأن يكونوا على أكبر درجة من التعاون والحماسة .

ومن المسؤولين عن التوجيه والإرشاد في المدرسة نجد المدير، والمرشد، والمدرس المرشد وستتناول دور كل منهم فيما يلي :

1) مدير المدرسة

يُعتبر مدير المدرسة من أكثر المسؤولين عن عملية التوجيه والإرشاد مسؤولية أمام عدد كبير من الجهات والأفراد، فهو مسؤول أمام الجهات الأعلى والجهات الخارجية والوالدين والمسترشدين أنفسهم، وهو مسؤول بحكم منصبه، وحتى يقوم مدير المدرسة بدوره الإرشاد يجب أن يكون ملماً بالتوجيه والإرشاد ويجب أن يكون مقتنعاً ومتحمساً له .

دور مدير المدرسة الإرشادي

١- الاشراف العام على جميع خدمات التوجيه والإرشاد وتبسيط كافة مناشطه وتوفير الامكانيات المناسبة والاعتمادات الضرورية لعمل المرشد التربوي مثل توفير السجلات والاختبارات والأدوات الضرورية لتنفيذ البرنامج .

٢- قيادة فريق التوجيه والإرشاد وتوفير الوقت الكافي لأعضاء الفريق ليقوموا بأدوارهم الإرشادية .

- ٣- تنظيم الخدمات الإرشادية في المدرسة بالتعاون مع القائمين على برنامج الارشاد وتاديتها وفق ترتيب معين حتى يكون لها فاعليتها .
- ٤- القيام بدور تنفيذي مثل الاشتراك في بعض اجراءات عملية الارشاد .
- ٥- الاتصال مع المؤسسات الاجتماعية والتربوية والمهنية وغيرها في المجتمع بما يفيد برنامج التوجيه والارشاد .
- ٦- الاعداد والاشراف على برنامج التدريب أثناء الخدمة لكل العاملين في التوجيه والارشاد .

ب) المرشد النفسي :

المرشد النفسي هو عادة المسؤول المتخصص الاول عن العمليات الرئيسية في التوجيه والإرشادة ، وبدون المرشد ، يكون من الصعب تنفيذ أي برنامج للتوجيه والارشاد ، وحتى يقوم المرشد بدوره يجب إعداده علميا في أقسام علم النفس في الجامعات وتدريبه عمليا في مراكز الإرشاد والعيادات النفسية الملحقة في الجامعات والمدارس تحت اشراف مختصين .

إن وظيفة المرشد النفسي لم تعد تقتصر على التلاميذ المتأخرين دراسيا أو الذين يعانون من عدم التكيف الاجتماعي ، أو من الاضطرابات الانفعالية أو اختيار المهنة المناسبة . وبالرغم من أهمية ذلك إلا أن هذه الخدمات امتدت إلى معرفة حاجات الأفراد وقدراتهم وميولهم . والمرشد التربوي يؤدي خدمات متنوعة وبطرق مختلفة فيضع الاختبارات بأنواعها وأشكالها المختلفة ويشرف على تنفيذ هذه الاختبارات وتحليل نتائجها ثم يتوصل إلى الطرق المناسبة لمساعدة التلميذ على التكيف النفسي والمهني والتربوي ويؤدي المرشد النفسي عمله من خلال علاقاته المباشرة مع التلاميذ وفي جو يخلو من الخوف ، وتتوفر فيه الثقة والأطمئنان واستخدام أساليب التفاهم والإقناع عن طريق المناقشة الصريحة الهادئة وكل ذلك يؤدي إلى إدراك التلميذ لحقيقة نفسه و`نلانه وتقويم ذاته ويتلمس مخرجا لمشكلاته وتقديم المساعدة الصادقة له في التخطيط لمستقبله التعليمي والوظيفي .

ويمكن تلخيص دور المرشد التربوي فيما يلي :

١- القيادة المتخصصة لفريق التوجيه والإرشاد ، والقيادة العملية في عمليات الإرشاد الجماعي وغيرها .

٢- تشخيص وعلاج المشكلات النفسية .

٣- الاشراف على السجلات الخاصة بالمسترشدين وحفظها في مكان آمن .

٤- القيام بعملية الإرشاد ، فهو الاختصاصي الخبير المسؤول عن هذه العملية ، وتقديم خدمات الارشاد العلاجي بصفة خاصة ، وخدمات الارشاد التربوي والمهني والزواجي والاسري بصفة عامة بطريقة الإرشاد الفردي والإرشاد الجماعي وغيرها من الطرق .

٥- تولي مسؤولية متابعة حالات المسترشدين .

٦- مساعدة زملائه اعضاء فريق الإرشاد استشاريا فيما يتعلق ببعض نواحي التخصص حيث أنه أكبرهم تخصصا في الميدان .

ج) المدرس- المرشد:

المدرس هو أقرب شخص إلى الطلاب في المدرسة وهو أكثر الناس خبرة بهم وهو الذي يعرفهم عن كذب وهو حلقة الوصل بينهم وبين باقي اعضاء فريق الارشاد المدرسي ، وهو يدرس مادة تخصصه لا يمكن أن يقف متفرجا على من يحتاج من طلابه إلى التوجيه والارشاد . والمدرس في كثير من الاحيان يكون أندر على مساعدة طلابه حتى من بعض الخبراء المختصين الذين قد يكون الطالب مجرد شخص غريب بالنسبة لهم قبل جلسات الارشاد التي قد تكون قصيرة ومحدودة .

والمدرس- المرشد يقوم بدور مزدوج فهم يقوم بتدريس مادة تخصصه ويقوم بالتوجيه والارشاد لطلابه ، ولنا ملاحظة هنا أن المدرس- المرشد هو أولا وقبل كل شيء مدرس مادة وليس مرشداً متفرغاً . إنه يقوم بعملية التدريس وفي نفس الوقت يقوم ببعض عمليات الارشاد . إلا أنه يجب ألا يتحول إلى مرشد عن طريق الممارسة . ويعد المدرس- المرشد في كليات التربية ويضاف إلى ذلك أنه يدرّب أثناء الخدمة على بعض المهارات التربوية الارشادية الخاصة مثل التفوق والتخلف العقلي والتأخر المدرسي وغير ذلك من مشكلات سوء التوافق المدرسي .

دوره الارشادي :

- 1- تيسير وتشجيع عملية الارشاد في المدرسة وتعريف الطلبة بخدمات التوجيه والارشاد وقيمتها وتنمية اتجاه موجب لديهم نحو برنامجة وتشجيعهم على الاستفادة من خدماته .
 - 2- تهيئة مناخ نفسي صحي في الصف وفي المدرسة بصفة عامة يساعد الطلاب على تحقيق أحسن نمو ممكن وبلوغ المستوى المطلوب من التوافق النفسي والتحصيل .
 - 3- تطويع واستغلال مادة تخصصه في خدمة التوجيه والارشاد بحيث تفيد أكاديميا وارشاديا في نفس الوقت .
 - 4- المساعدة في إجراء الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية لتحديد استعدادات وقدرات الطلاب وتنميتها والمساعدة في إعداد السيرة الشخصية والسجلات القصصية الواقعية والسجلات المجمعة والبطاقات المدرسية ، وتقديم الملاحظات والاقتراحات في ضوء ملاحظة السلوك في مواقف الحياة العملية داخل الصف والمدرسة .
 - 5- دراسة وفهم الطلاب كل على حده وكجماعة واكتشاف حالات سوء التوافق المبكرة فيهم ومساعدة من يمكن مساعدته وإحالة من لا يستطيع مساعدته إلى المرشد النفسي أو غيره من المتخصصين .
 - 6- الاشتراك في الإرشاد الجماعي مع زملائه أعضاء فريق الارشاد في المدرسة .
 - 7- الإسهام بقدر كبير في مجال الإرشاد التربوي والمهني للطلاب وخصوصا فيما يتعلق بامدادهم بالمعلومات الخاصة بالمستقبل التربوي والمهني وحل المشكلات التربوية مثل مشكلات التحصيل والنظام وسوء التوافق . . . إلخ .
 - 8- تقديم المقترحات لتطوير البرنامج التربوي والمناهج الدراسية في ضوء دراسته لاستعدادات وقدرات وميول واتجاهات الطلاب بحيث تصبح البرامج والمناهج تتركز حول الطالب .
 - 9- تدعيم الصلة بين المدرسة والأسرة والاتصال بالوالدين عن طريق مجالس الآباء والمعلمين .
- بعد أن استعرضت أدوار كل من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة في عملية

الارشاد التربوي ، لا بد من أن أذكر ببعض السمات والعمليات التي يجب أن يتصف بها كل من يقوم بعملية الارشاد النفسي :

- ١- التحلي بالشخصية المتزنة العادلة .
- ٢- إعطاء التلاميذ انطبعا بأنه صديق مخلص لهم .
- ٣- مساعدة ذوي المشكلات منهم على فهم مشكلاتهم .
- ٤- محاولة فهم أفكار ومشاعر التلميذ صاحب المشكلة .
- ٥- العمل على تبصير التلاميذ بمواهب الخاصة .
- ٦- تقديم المساعدة لأباء التلاميذ والآخرين من أجل فهم مشكلات ابنائهم .

الإدارة المدرسية وبرنامج الصحة المدرسية

مقدمة تعريفية

تُوجّه المدارس في الوقت الحاضر عنايتها إلى توفير الخدمات الصحية للتلاميذ وتتضمن هذه الخدمات الاشراف على صحة التلاميذ الجسمية والعقلية وثقبتهم بالثقافة الصحية اللازمة . والخدمات الصحية للطلبة جزء من العملية التربوية المتكاملة وهي ضمن الاحتياجات الطبيعية للطلاب وكذلك فهي حق لهم تؤدبه الدولة بمختلف مؤسساتها التي تهتم بتربية ورعاية الافراد ، ولكنها تركز أساساً على هيئة المدرسة والهيئات الصحية . لهذا فإن هدف البرنامج الصحي المدرسي هو العمل على أن ينمو التلميذ نمواً بدنياً وفكرياً وخلقياً وروحياً واجتماعياً بصورة طبيعية وفي جو من الحرية والكرامة ، حيث أن صحة التلميذ هي في حد ذاتها هدف رئيسي من أهداف التربية ، وعليها يتوقف إلى حد كبير تحقيق الأغراض الأخرى للتربية فلن يتعلم التلميذ ، يجب أن يتوفر له السلامة الصحية والصحة الجيدة . كما أن المدرسة بقيامها بهذا الدور تُساعد التلميذ على اكتساب المعرفة الصحية الصحيحة بدلاً من اعتماده على معلومات خاطئة من رفاقه وربما من المنزل أيضاً .

وعلى العموم فإن أهداف البرنامج الكامل للصحة المدرسية هي العمل على رفع مستوى كل تلميذ إلى أفضل مستوى صحي يمكن عن طريق ما يلي :

- 1- تكوين اتجاهات وعادات صحية لدى التلاميذ تمعيمهم وتحمي المجتمع من الأمراض ومضاعفاتها مع تكوين اتجاهات صحية سليمة .
- 2- تهيئة أسباب الحياة المدرسية الصحية والاهتمام بالبيئة الصحية للمنطقة المحيطة بالمدرسة .
- 3- رفع الوعي الصحي بين التلاميذ والعاملين بالمدرسة وأولياء الامور .
- 4- الوقاية من الامراض المعدية ومنع وقوعها .
- 5- الاكتشاف المبكر للحالات المرضية والمساعدة على علاجها .
- 6- تطوير وتحسين التعاون بين المدرسة والمجتمع لرفع شأن صحة الافراد .
- 7- اكتشاف المعوقات البدنية والجسمية والنفسية في وقت مبكر وعلاجها طبياً واجتماعياً .

٨- التأهيل الطبي للحالات التي تحتاج إلى تأهيل .

٩- رعاية التلاميذ المعوقين رعاية شاملة .

العوامل الخارجية التي تؤثر على صحة التلاميذ:

١- صحة البيئة في المدرسة والبيت والمجتمع ، الاضاعة والتهوية والتدفئة الكافية ، وعدم الازدحام في السكن وغرف الدراسة وتوفر الماء الصالح للشرب والتصريف الصحي للنفايات والفضلات ومكافحة الحشرات والنظافة الشخصية العامة .

٢- الغذاء والتغذية الصحيحة والعادات السليمة في تناول الطعام وتحضيره وحفظه .

٣- الحياة اليومية في المدرسة ، وتنظيم اليوم الدراسي بما يتناسب والاحتياجات الصحية من هواء طلق ورياضة وراحة جسمية ونفسية ، كما أن للجو العاطفي في المدرسة تأثير على الصحة لا يقل عن تأثير الجو المادي بها ، لذا يجب تخطيط البرنامج اليومي بما يحقق التوازن السليم بين الاحتياجات الجسمية والعقلية والنفسية من عمل ودراسة ورياضة وتسلية ونشاطات اجتماعية أخرى .

٤- المخاطر على الصحة والسلامة وإزالتها واتخاذ الاحتياطات اللازمة ضدها والتثقيف بشأنها وتوفير الإسعافات الأولية عند حدوث شيء منها . ومن أهم المخاطر على الصحة في المدرسة هي حوادث وسائط النقل والحرائق والغرق والتسمم والإصابات في الملعب وفي المختبرات .

٥- توفر الخدمات الصحية في المدرسة ومن أهمها الفحوصات الطبية والتشخيص المبكر للمرض ومعالجته ومكافحة انتشاره وطرق الوقاية منه .

٦- الثقافة والسلوك والعادات الصحية في المدرسة وفي البيت والمجتمع . وللبيئة والمجتمع التأثير الأول من بناء السلوك والعادات الصحية ، لذا يجب أن يمتد التثقيف الصحي من المدرسة إلى البيت والمجتمع .

٧- الوضع الاقتصادي للتلميذ وعائلته وأوليات الصرف في موازنتهم لما لذلك من تأثير على كثير من العوامل المذكورة .

برنامج المدرسة للصحة المدرسية

يقصد به البرنامج الذي تُعده المدرسة لحماية وتحسين صحة التلاميذ وهيئة العاملين فيها . وللمدرسة مسؤولية محدّدة في حالة مرض التلميذ المفاجيء ، أو في حالة وقوع حادث له في المدرسة أو أثناء قيامه بأنشطة مرتبطة في المدرسة . وأول ما ينبغي أن نعمله هو تقديم الاسعافات الأولية والعناية العاجلة وابلأغ والد التلميذ ، وعلى المدرسة أن تقوم بنقل التلميذ إلى المنزل أو إلى المستشفى وتوجيه الوالدين فيما ينبغي عمله . وتتطلب العناية العاجلة أو الاسعافات الأولية بالمدرسة تخصيص غرفة للعناية الصحية يتوجه إليها التلاميذ في حالة المرض أو الإصابة ، ويمكن استخدامها لتقديم الخدمات الصحية المدرسية الأخرى ويجب أن تحتوي هذه الغرفة على خزانة تضم مستلزمات الاسعافات الأولية من أجهزة وأدوية ، كما ينبغي أن تكون مزودة ببعض الإخصائيين الفنيين المدرسين .

ويشتمل برنامج المدرسة للصحة المدرسة على الخدمات الصحية التالية :

أولاً: الخدمات الصحية الوقائية وتشمل على:

(أ) البيئة المدرسية الصحية وتتضمن :

١- الاهتمام بالمدرسة كبيئة صحية ورفع مستوى النظافة فيها (المبنى ، المرافق الصحية ، الأضواء ، التهوية ، منع الحوادث ، إزالة القمامة ، المحافظة على نظافة وسلامة الاغذية في المقاصف المدرسية ... إلخ) .

٢- تنظيم اليوم المدرسي بما يتناسب مع عمر الطفل وحالته الصحية والعقلية .

٣- الاهتمام بتوفير وتصميم المواد والمعلومات الصحية لتدخل ضمن المواد والمناهج الدراسية .

٤- تشجيع التلاميذ على الاهتمام بالرياضة مع الممارسة السليمة لها .

٥- الاهتمام بالمدرسين ليكونوا قدوة حسنة للتلاميذ في سلوكهم الصحي .

٦- إثارة اهتمام التلاميذ بالصحة عن طريق الجمعيات الصحية المدرسية وإشراك التلاميذ في مشروعات صحية خارج المدرسة .

٧- الاهتمام بالتغذية المدرسية وتقديم وجبات طعام للتلاميذ .

٨- ارساء للعلاقات الشخصية السليمة بين العاملين بحيث تحقق الصحة النفسية والاجتماعية بين العاملين والتلاميذ في المدرسة .

ب) التوعية الصحية

وتُعنى بالتثقيف الصحي وتزويد التلاميذ بالمعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات الصحية التي تساعدهم في العيش في الحياة المدرسية بصورة خاصة والحياة العملية بصورة عامة بشكل صحي سليم وتتضمن التوعية الصحية ما يلي :

١- عقد ندوات ودورات ولقاءات صحية باشراف أطباء ومختصين لبحث مختلف المواضيع الصحية التي تهتم الطلبة .

٢- توزيع ملصقات وصور ونشرات وكتيبات صحية .

٣- تشكيل لجان صحية في المدرسة وتفعيل دور هذه اللجان بمختلف الوسائل المتاحة .

٤- استغلال الإذاعة المدرسية وحصص النشاطات في التوعية الصحية .

٥- القيام بزيارات للمؤسسات الصحية المختلفة من مستشفيات ومراكز صحية ودور رعاية وغيرها .

٦- ممارسة بعض الأعمال الصحية مثل قياس السمع والبصر .

- إعداد التعليمات التي تُتبع في حالة حدوث حريق أو حادث من الحوادث ، بحيث يُدرك كل تلميذ وكل موظف في المدرسة هذه التعليمات ، وكيفية اتباعها ودوره فيها .

٧- تدريب التلاميذ على إطفاء الحرائق وعلى طرق إخلاء مباني المدرسة عند الطوارئ في سرعة وأمان .

٨- تدريب التلاميذ على عمليات الإسعاف الأولي ونقل المصابين إلى المستشفى .

٩- تدريب التلاميذ على طرق تشغيل الأجهزة واستعمال المرافق المدرسية بأمان .

١٠- تدريب التلاميذ على قواعد السير واستعمال الطريق بشكل يحقق الأمان والسلامة لهم .

١١- تعريف التلاميذ بأهمية الغذاء والتغذية المتوازنة التي تحقق نموهم السليم وتحميهم من الإصابة بالأمراض .

ويجب أن تكون خطة التوعية المدرسية كما يلي :

- ١- أن تكون خطة التوعية الصحية جزءاً لا يتجزأ من خطة الصحة العامة .
- ٢- أن تُبنى التوعية الصحية المدرسية على الحقائق الصحية البسيطة .
- ٣- أن توضع الخطة بعد دراسة احتياجات المجتمع المدرسي وتمشى معه .
- ٤- أن تشترك المدرسة مثلة في مديرتها ومدرسيها وتلاميذها في وضع خطة التوعية الصحية .
- ٥- أن يتم البدء في حل المشاكل الصحية البسيطة التي يمكن أن تُعطي درجة محسوسة من النجاح ثم تنتقل إلى حل المشاكل الأصعب .
- ٦- الاهتمام بالمشاكل الصحية التي يراها المجتمع المدرسي ذات أهمية في نظرهم .
- ٧- الاستفادة من جميع الإمكانيات المتاحة في التخطيط وتنفيذ ما يتفق عليه بشأن التربية الصحية المدرسية .

ج) التربية الصحية

تهدف التربية الصحية إلى تكوين اتجاهات وعادات صحية لدى التلاميذ تحميهم وتحمي المجتمع من الأمراض ومضاعفاتها مع تكوين اتجاهات صحية سليمة ، حيث أن من وظيفة المدرسة تبصير التلاميذ بضرورة العناية بصحتهم والحفاظة عليها وكيفية تجنب المرض والحوادث وكيف يحمي صحة الآخرين ، كما ينبغي أن يعرفوا قيمة الغذاء الجيد وأهمية الصحة العقلية والانفعالية . ويمكن للمدرسة في الصفوف الأولى أن تمزج التربية الصحية بالمواد المختلفة ، وفي الصفوف العليا يمكن أن تُخصص بعض الحصص للتربية الصحية . ويمكن أن تُعطي هذه الحصص أهمية ماثلة للمواد الأخرى بالنسبة لوضعها في المنهج المدرسي . ويمكن أن تستعين المدرسة في تدريس التربية الصحية بالأطباء والاختصاصيين والمرضين إلى جانب المعلمين في المواد المختلفة التي تخدم برنامج التربية الصحية ، كما يمكن أن تستعين في تدريس التربية الصحية بوسائل مشوقة متعددة .

تساهم التربية الصحية المدرسية في العناية بصحة التلاميذ من مختلف النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية وهذه النواحي الثلاث متداخلة وكلاً منها تؤثر وتتأثر بالآخرى ففي مجال الصحة الجسمية تحقق التربية الصحة التزام التلميذ بأغاط السلوك الصحي السليم لنفسه ومجتمعه فمثلاً تحقق له هذه التربية ما يلي :

- يحافظ على نظافة جسمه وملابسه وأدواته .
 - يعنى بقوامه وهندامه وحسن مظهره .
 - يُعطي جسمه كفايته من الحركة والراحة والنوم .
 - يُحسن اختيار طعامه من حيث نوعه ومقداره ونظافته .
 - يتقني شر الأمراض وخاصة المعدية .
 - يتعاون بذكاء مع الأطباء عند مرضه .
- يتجنب الحوادث والاختطار أينما وُجدت ويُجري الاسعافات الأولية بنجاح ولا يبلغ التلميذ هذا السلوك إلا عن طريق سلسلة طويلة من العادات والاتجاهات والمعلومات التي يساعده فيها المدرس والطبيب والممرض أو الممرضة على اكتسابها وتنميتها وتدعيمها واستكمال ما هو ناقص وضروري بما أغفله البيت .
- وبالنسبة للصحة العقلية للتلميذ فهي تنوقف على كل العوامل التي تحسن حياته في البيت والمدرسة والمجتمع ، فالآباء والأطباء والمعلمون مسؤولون عن التعامل الجيد مع التلميذ من ناحية ، ومساعدة الآخرين والتعاون معهم في رفع مستوى تعاملهم مع التلميذ من ناحية أخرى .
- لذلك فإن أي برنامج للصحة العقلية يجب أن يبدأ بتوثيق الصلة بين المدرسة والمنزل وكسب ثقة الوالدين وتوعيتهم عن طريق الاتصالات المباشرة أو استغلال المناسبات لهذا الغرض ، كما يجب أن يكون هناك استعداد بالنسبة للأطباء والمدرسين للقيام بالتربية الصحية المدرسية وكذلك توفير الظروف المناسبة لعملهم وإعدادهم الإعداد المناسب لهذا العمل .

إدخال التربية الصحية في المناهج الدراسية:

تدخل التربية الصحية في مناهج المدرسة الأساسية الدنيا بحيث تدمج مع باقي المواد الدراسية ، بينما تخصص حصص للتربية الصحية في برامج المدارس الأساسية العليا والثانوية ضمن مبحث التربية المهنية ، ويشتمل برنامج أو منهج التربية الصحية في المدارس على الخطوط العريضة لمبادئ الصحة والبيئة كما يلي :

١- النظافة الشخصية ونظافة البيئة وتشمل نظافة المواد الغذائية ومياه الشرب والاستحمام والملابس والأدوات المنزلية ... إلخ .

٢- السلوك والعادات الصحية وتشمل : القراءة الصحية ، الأوضاع الصحية للجسم ، النظافة الشخصية ، آداب المائدة ، استعمال دورات المياه ، التخلص من الفضلات ... إلخ .

٣- التغذية وتشمل مواضيع مثل أهمية الغذاء المتنوع ، والعادات المختلفة للأكل ، طرق الوقاية من أمراض سوء التغذية ونقص الفيتامينات .

٤- التشريح ووظائف الاعضاء وكيفية العناية بمختلف أجهزة الجسم .

٥- معنى الصحة والمرض وتشمل أخطار العدوى ، وسائل الوقاية من الميكروبات والطفيليات .

٦- صحة البيئة وتشمل الأمراض الوبائية والسارية والمعدية والطفيليات ، وأعراضها وخطورتها ووسائل الوقاية منها .

٧- مبادئ الصحة العقلية .

٨- الاسعافات الأولية ووسائل الأمان من الحوادث .

٩- توجيه العناية الكافية لوسائل الصحة العامة المتوفرة محليا ودولياً .

١٠- تتضمن المناهج الصحية نشاطات عملية يُنصح بتشجيع الطلبة ذوي الاتجاهات واليول الصحية على القيام بمثل هذه النشاطات .

الوسائل والطرق التي تساعد المدرس على تحقيق أهداف التربية الصحية:

يمكن مساعدة المختصين في المدارس والعلمين على تحقيق أهداف التربية الصحية بالطرق الآتية :

١- توفير التدريب الكافي لهم في التربية والأعمال الصحية حتى يتمكنوا من الوصول إلى مستوى عال من الكفاية العلمية والتطبيقية .

٢- توفير المراجع الصحية المناسبة في المدرسة والتي تمتاز بجودة الإعداد وتحتوي على وسائل الايضاح بالرسوم والصور .

٣- الاهتمام بالتنظيف والارشاد الصحي بالنسبة لأولياء أمور الطلبة وأسرههم وذلك عن طريق اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين والزيارات المنزلية وما شابه ذلك .

٤- الاهتمام بالانشاطات الصحية المدرسية .

٥- تفعيل التعاون بين وزارتي الصحة والتربية والتعليم بحيث تقوم وزارة الصحة بتوفير التسهيلات اللازمة للتربية الصحية في المدارس .

الخدمات الوقائية ودور الطبيب المدرسي في رعاية التلاميذ

تشمل الخدمات الوقائية التي يقوم بها طبيب الصحة في المدرسة ما يلي :

١- الاشراف الصحي على البيئة الطبيعية للمدرسة (الصفوف ، المرافق ، الساحات ... إلخ) .

٢- الاشراف الصحي على المدرسين والعاملين في المدرسة خصوصا العاملين في مجال التغذية .

٣- التحصين ضد الامراض المعدية المختلفة (جدري ، دفتيريا ، درن ، تيفويد ... إلخ) .

٤- الفحص الطبي الدوري الشامل للطلبة في جميع مراحل التعليم .

٥- علاج الحالات المرضية البسيطة داخل المدرسة .

٦- تحويل الحالات المرضية التي تحتاج إلى علاج اخصائيين إلى ذوي الاختصاص .

٧- فحص الفرق الرياضية المدرسية .

- ٨- عمل الفحص الطبي الجماعي فيما يتعلق بضعف الابصار وضعف السمع والتأخر العقلي وتحويل الحالات المرضية للأخصائيين ومتابعة علاجها .
 - ٩- متابعة النمو البدني للتمليذ والحالة الغذائية له .
 - ١٠- تقييم الحالة النفسية والعقلية والعاطفية لدى للتمليذ .
 - ١١- الإشراف الصحي على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة (غير الأسوياء) .
 - ١٢- القيام بالاسعافات الأولية اللازمة .
 - ١٣- القيام بأعمال التربية الصحية للتمليذ والمدرسين وأولياء الأمور أثناء أداء الأعمال المختلفة .
 - ١٤- علاج أولياء أمور التلاميذ المصابين بالأمراض المعدية التي تنتشر في البيئة مثل (القرع ، الجرب ، الطفيليات المعوية) .
- القائمون على الخدمات الوقائية للطلبة مع طبيب الصحة المدرسية**
- ١- الأطباء العاملين في جميع مستويات الرعاية الصحية .
 - ٢- المرضات والزمائر الصحيات .
 - ٣- الهيئات الفنية المختلفة العاملة بوزارة الصحة من أطباء وفنيين ومساعدين وغيرهم .
 - ٤- مدير ومديرات المدارس .
 - ٥- المدرسون .
 - ٦- الاخصائيون الاجتماعيون والمرشدون التربويون في المدارس .
 - ٧- المجالس المحلية الشعبية .
 - ٨- اعضاء جمعيات الهلال الأحمر .
 - ٩- أولياء الأمور .
 - ١٠- الوزارات الأخرى المعنية بصحة الأفراد وتربيتهم مثل (الشؤون الاجتماعية ، الشباب ، الثقافة ، الأوقاف ... إلخ) .
- وستركز هنا على دور كل من مدير المدرسة والمدرسين .

دور مدير المدرسة

يكون دور مدير المدرسة هو التنسيق والمفعل والمتابع لأعمال جميع القائمين على الخدمات الصحية المدرسية ، فيعمل على تشكيل لجنة صحية برئاسة وعضوية أحد المعلمين وعدد من الطلبة و أولياء الأمور وأحد الأطباء المختصين في مدرسته لمتابعة جميع قضايا الصحة المدرسية من توعية صحية بمختلف أشكالها واستدعاء الأطباء لاجراء الفحوصات وإعطاء المطاعيم المناسبة ، وعلاج وتحويل بعض الحالات المرضية إلى أطباء الاختصاص .

ويمكن تلخيص أهم الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة في مجال الصحة المدرسية فيما يلي :

- ١- توفير الاعتمادات المالية لتحسين البيئة المدرسية .
- ٢- توفير متطلبات العناية بصحة التلاميذ مثل توفير : الغاسل والصابون والمطهرات و العدد الكافي من المراحيض وحنفيات مياه الشرب وغيرها .
- ٣- توفير الاعتمادات المالية للصرف على نواحي التشقيف الصحي المختلفة مثل عمل نشرات ولوحات أو شراء وسائل تعليميه مساعدة أو الاشتراك في بعض مجالات التشقيف الصحي .
- ٤- تأمين نماذج وسجلات الصحة المدرسية .
- ٥- إرسال السجلات الصحية للطلاب المنقول من مدرسته إلى المدرسة المنقول إليها .
- ٦- التعاون والاتصال مع الدوائر الصحية المختلفة .
- ٧- الإشراف والتأكد من العمل بتوصيات الطبيب وارشاداته في المدرسة .
- ٨- تقديم تقارير عن صحة بعض الطلاب إلى أولياء أمورهم حسب ملاحظات المعلمين والطبيب في هذا الخصوص .
- ٩- التخطيط للتدريب الداخلي في بعض الأمور الصحية كالتدريب على الاسعافات الأولية .
- ١٠- حفظ الاحصاءات الصحية عن المدرسة مثل نتائج الفحوصات الطبية الدورية للطلاب وحملات التطعيم والمسح الغذائي وغيرها .

دور المدرس

إن المدرس بوضعه في المدرسة يمكنه مشاهدة التلاميذ كل يوم مما يمكنه بأن يتبين أية علامات مرضية على الطلبة فيمكن أن ينظر إلى :

- العينين : هل هما مدمعتان باحمرار والتهاب أو أي انحرقات واضحة؟ .
 - الأنف والحنك : هل هناك زكام؟ وهل يبدو الحلق ملتهباً؟ .
 - جلد الوجه والرقبة : هل هناك طفح أو تغيير في لون الجلد أو احتقان فيه؟
 - الشعر : هل به دلالات على إصابات مُعدية في فروة الرأس أو قمل؟ .
 - الخدود : هل بها تضخم في مؤخرة الرقبة وتحت الفك أو في جانب الرقبة؟ .
- ويمكن كذلك عن طريق سؤال الطالب معرفة ما إذا كان مريضاً بمرض مُعد . وبذلك فإن اكتشاف المدرس لأمراض الطلبة مبكراً يُفيد في العلاج وسرعة الشفاء ، ويحد من تفشي الأمراض المعدية بالمدرسة .

وللمدرس دور في تعليم الطلبة الحقائق المتعلقة بأسباب الأمراض والوقاية منها وذلك عن طريق :

- ١- تحسين البيئة الصحية .
 - ٢- عزل المريض ومراقبة المخالطين .
 - ٣- التحصين ضد الأمراض .
 - ٤- التوعية الصحية وتوجيه نظر الطالب إلى النقاط التالية مع توضيح أسباب ذلك :
- اجتناب من يسعلون ومن ييد عليهم علامات المرض .
 - غسل أيديهم قبل الأكل وبعد قضاء الحاجة .
 - إبعاد أصابعهم عن أنفهم أو أنوفهم .
 - عدم الشرب من وعاء غيره .
 - استعمال المناديل عند السعال أو العطس .
 - عدم تبادل استخدام الأمشاط أو غطيه الرأس أو الملابس .
 - الحصول على قسط وافر من النوم .

- استعمال المياه النقية في الشرب وغسل الفواكه قبل أكلها .
- العناية بالملابس ونظافتها .
- حسن التخلص من الفضلات .
- عدم تناول الأغذية المكشوفة من الباعة المتجولين .
- o- مساعدة طبيب الصحة المدرسية في :
 - الكشف المبكر للحالات المرضية .
 - ابعاد التلاميذ المرضى بأمراض معدية للمدة المقررة وعرضهم على الطبيب بعد عودتهم للتأكد من شفائهم .
 - إبلاغ أولياء الامور بمواعيد الفحص الطبي لابنائهم في المدرسة وتوعيتهم بأهمية هذا الفحص .
 - مساعدة الطبيب والمرمضة في تحويل التلاميذ المرضى للمستشفيات والمراكز الصحية .
 - الاشراف على ممارسة التلاميذ للسلوك الصحي السليم طوال اليوم الدراسي .
 - تنظيم عملية فحص الطلبة .
 - مساعدة الطبيب في بعض الفحوصات الطبية مثل السمع والنظر وقياس الطول والوزن .
 - التسجيل في سجلات وبطاقات الصحة المدرسية الخاصة بالطلبة داخل المدرسة .

ثانياً: الخدمات العلاجية

وهي النوع الثاني من الخدمات الصحية للطلبة وتعتبر مُكمّلة للنوع الأول (أي الخدمات الوقائية) وفي بعض البلدان تقتصر الخدمات الصحية للطلاب على الخدمات الوقائية ويترك أمر العلاج للأسرة فيما عدا الاسعاف الأولي للحالات الطارئة بالمدرسة . ولكن معظم البلدان تتجه الآن إلى إدخال الخدمات العلاجية ضمن برامج الرعاية الصحية الشاملة للطلبة حتى تكون الخدمات متكاملة .

ويمكن تقسيم الخدمات العلاجية إلى :

١- خدمات علاجية داخل المدرسة ، للحالات المرضية التي لا تحتاج إلى إخصائي ،

ويمكن لطبيب المدرسة القيام بها أثناء الإشراف الدوري على المدرسة مع اسعاف الحالات المرضية الطارئة .

٢- خدمات علاجية في المراكز الصحية والمستشفيات بالنسبة للحالات المرضية الشديدة سواء تلك التي تتطلب عمليات جراحية أو الحالات غير الجراحية .

ويمكن تقسيم الخدمات العلاجية إلى :

١- خدمات علاجية للأمراض العضوية المختلفة مثل علاج الأمراض الباطنية ، والجلدية ، والعيون ، والجراحات المختلفة .

٢- خدمات علاجية لأمراض الفم والأسنان ، وتشمل علاج أمراض اللثة وأمراض الأسنان ، والحلق والحشوة والتركييب .

٣- خدمات علاجية دقيقة (أي ذات طابع تخصصي) مثل علاج أمراض القلب ، أمراض الصدر ، علاج الحول ، علاج الحالات النفسية والعصبية ، علاج مرضى السكري ، علاج الغدد الصماء ، علاج تشوهات القوام .

والخدمات العلاجية المختلفة تحتاج إلى التعاون الوثيق بين البيئة الصحية المعالجة وهيئة المدرسة وأولياء الأمور لاستكمالها ومتابعتها .

٤- خدمات صحية اجتماعية وتأهيلية وصرف أجهزة تعويضية وهي خدمات مكاملة للخدمات العلاجية وتهدف إلى منع المضاعفات المرضية من إحداث إعاقات تحول دون حصول التلاميذ على نصيبهم من التعليم والحياة الاجتماعية السليمة وتشتمل هذه الخدمات على :

- يقوم طبيب الصحة المدرسية بتحديد الحالات التي تحتاج إلى مساعدات صحية اجتماعية وأجهزة تعويضية ، كما يقوم بتحديد الجهات الصحية التي يُحوَّل إليها التلاميذ والبرنامج الزمني المحدد لذلك .

- يقوم المدرسون والاحصائيون الاجتماعيون بتحويل الحالات التي تحتاج إلى مساعدة إلى المراكز الطبية الخاصة لصرف الأجهزة اللازمة مثل النظارات الطبية والسماعات والأطراف الصناعية . . . إلخ .

- كما يقومون بالإشراف على استعمال الأجهزة التعويضية المنصرفة للتلاميذ أثناء اليوم المدرسي للتأكد من أن التلميذ يستعملها دون عناء نفسي .

الوحدة الهادية عشرة

مدير المدرسة والتخطيط المدرسي

- أهمية التخطيط المدرسي
- المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي
- عناصر الخطة المدرسية
- خطوات التخطيط وإجراءاته
- تقييم الخطة المدرسية
- نموذج خطة مدير مدرسة

الوحدة الحادية عشرة

مدير المدرسة والتخطيط المدرسي

يسمى مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً في مدرسته إلى وضع عمله في إطار محدد يُبين سبيله نحو تحقيق أهدافه التربوية ، وهذا يتطلب منه التخطيط الفعال الذي يمكن المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية من الوصول إلى غاياتها ، وبذلك فإن التخطيط ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية .

ويعرف التخطيط بأنه عملية مُنظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة ، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

كما يُعرف التخطيط التربوي بأنه عملية وضع البرامج والشاريع 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 يرمي إلى مواجهة المستقبل بإجراءات منظمة لتحقيق أهداف محددة .

أما الخطة فتعرف بأنها وضع التخطيط في صورة برنامج موقت بمراحل وخطوات وتحدد زمني أو مكاني أو هي مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين . وهذا يعني أن مفهوم الخطة يُحدده عنصران : أولهما وجود هدف أو غاية تزيد الوصول إليها ، وثانيهما وضع تدابير محددة ووسائل مرسومة من أجل بلوغ هذا الهدف ، فالذي يُميز الخطة وجود غاية محددة ووجود وسائل محددة أيضاً للوصول إلى تلك الغاية .

وبالنسبة للخطة المدرسية فهي برنامج عمل يستطيع به العاملون في المدرسة بلوغ أهدافهم في تحسين عملية التعليم .

أهمية التخطيط المدرسي

١- يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساس لها ، كما تعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة .

- ٢- تنظيم الإمكانات المتوافرة وتوفير الظروف والمناخ اللازم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .
- ٣- يُحدّد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها ، وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات وإيقاع الجزاء في حالة المخالفة .
- ٤- يُحدّد معالم الطريق للعمل الإداري ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية في القرارات وما ينتج عن ذلك من فشل وإحباط .
- ٥- يسهم التخطيط في حل المشاكل الإدارية بطريقة عملية .
- ٦- يعمل التخطيط على توفير الإمكانات اللازمة للعمل ، كما يسعى إلى إيجاد التنسيق والتوافق ما بين أعضاء الجهاز الإداري الواحد من أجل تحقيق السعي الجماعي لتحقيق الأهداف الموضوعه . حيث نضمن عن طريق التخطيط قيام كل فرد مشارك في العملية التعليمية بدوره متعاوناً مع الآخرين وفي جو يسوده الارتياح والتماسك .
- ٧- يعتبر التخطيط الأسلوب الذي يساعد على التوظيف الأمثل لموارد البيئة المحلية .
- ٨- يساعد التخطيط على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في أي جهاز إداري ، كما أنه يحاول أن يتعرف على المشكلات الإدارية التي قد تنشأ ويعمل على تلفيها .
- ٩- التخطيط يؤمن الراحة النفسية للأفراد حيث يوحى لهم بأن كافة الأمور قد رسمت وحُدّت معالم طريق العمل .

المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي

- التخطيط المدرسي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وليس غاية في حد ذاته ، ولكي يكون هذا التخطيط فعالاً ونصل به في مدارسنا إلى المستوى المطلوب يجب أن يركز على مبادئ أساسية فيما يلي أهمها :
- ١- أن يكون التخطيط مبنياً على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط التربوي نتيجة المعلومات والإمكانات التي يحصل عليها .
 - ٢- أن تكون الأهداف محدّدة وقابلة للتنفيذ في زمن مقبول .

- ٣- أن يكون التخطيط مرناً بالقدر الذي يستطيع فيه مدير المدرسة مراجعة الحاجات الطارئة والصعوبات غير المتوقعة .
- ٤- أن يكون التخطيط شاملاً لجميع مجالات العمل المدرسي في إطار الأولويات .
- ٥- إن تكون الخطة واقعية بحيث تكون تقديرات وحسابات الخطة متمشية مع الظروف الفعلية والعملية .
- ٦- أن يُحدّد جدول زمني لتحقيق أهداف الخطة .
- ٧- أن يشترك في بناء الخطة جميع المعنيين بها .
- ٨- أن يؤخذ بعين الاعتبار الكلفة التي تحتاجها الخطة حيث أن الامكانيات المادية والبشرية تُحدّد من معظم الاحيان نوع الأساليب والنشاطات التي تتضمنها الخطة .
- ٩- أن يتضمن التخطيط اجراءات التقويم بمسئوبة المرحلي والختامي ، بحيث يكون هذا التقويم مستمراً أو يسير جنباً إلى جنب مع تنفيذ الخطة .

عناصر الخطة المدرسية

- (أ) الأهداف ويجب أن تكون .
- واضحة ومحدّدة .
 - مُصاغة على نحو يُظهر بالضبط ما ينوي مدير المدرسة تحقيقه .
 - تنبع من حاجات المعلمين والتلاميذ .
 - أن تكون واقعية ، قابلة للتنفيذ في زمن مقبول في ظل الظروف المدرسية .
 - شاملة لجميع عناصر العمل الإداري .
 - أن تتسجم مع الأهداف التربوية العامة وتكون مرآة لها .
- (ب) الأساليب والانشطة ، ويجب أن تتسم بما يلي :
- تتناسب مع الأهداف التي صُمّمت من أجلها .
 - أن تكون واقعية وقابلة للاستخدام ضمن الظروف المتاحة .
 - أن تُتيح فرصاً متعددة لإثارة اهتمامات العاملين في المدرسة وبالتالي زيادة فاعلية العملية الإدارية فيها .

- أن تكون الأساليب متنوعة وتناسب مع اهتمامات الأفراد ولها علاقة بخبراتهم السابقة والحاضرة والمتوقعة .

- توفرها بشكل مناسب .

- قليلة التكاليف .

ج) التوقيت الزمني : وهنا يُحدّد زمنياً تنفيذ كل نشاط من نشاطات الخطة على مدار العام الدراسي .

د) التقييم : ويتضمن معرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعية . وإذا لم يستطع مدير المدرسة بلوغ بعض الأهداف ، فإن ذلك يستدعي مراجعة فعاليات النشاطات وإجراءاتها للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها ، الأمر الذي يساعد على بناء الخطة المدرسية المقبلة .

وينبثق عن الخطة السنوية خططاً شهرية ويومية تتضمن كل منها مجموعة من النشاطات الموجودة في الخطة السنوية ، مع تقويم كل نشاط من هذه الأنشطة .

مصادر معلومات الخطة:

يعتمد مدير المدرسة عند بنائه لخطته المدرسية على مصادر عديدة تشمل مجالات عمله الرئيسية الإدارية منها والفنية ، ومن هذه المصادر :

- الأهداف العامة للتربية والتعليم وأهداف كل مرحلة تعليمية .

- الاتجاهات والتجديدات التربوية الحديثة .

- المعلمون .

- المناهج المدرسية .

- الإدارة التربوية .

- البناء المدرسي .

- المجتمع المحلي .

مجالات الخطة المدرسية:

يقوم مدير المدرسة كقائد تربوي بمهمة حساسة تتمثل في تنسيق كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية في مجتمعه ، وهذه المهمة تتطلب قيام المدير بأدوار ونشاطات مختلفة يؤديها كوحدة متكاملة متفاعلة في مجالات إدارية وأخرى فنية ، حيث يبني خطته ضمن هذه المجالات وهي :

١- شؤون الطلاب : يتضمن هذا المجال الجوانب المختلفة التي ترتبط بالطلاب وأسرهم ومن هذه الجوانب ما يلي :

- تنظيم قبول وانتقال الطلاب ومتابعتهم .
- رعاية الشؤون للصحية .
- رعاية اللجان المدرسية .
- رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات الترجية والاختبارات المدرسية .
- متابعة إحراء امتحان الإكمال للطلبة .
- متابعة قضايا تسرب الطلبة وانقطاعهم عن المدرسة .

٢- المعلمون : إن قيام المعلمين بعملهم في جو مناسب يشعرون فيه بالرضا والارتياح والتقدير أمر هام لتمكين المدرسة من تحقيق أهدافها ، وهذا يعني ضرورة تحديد المدير لوسائل رعاية شؤون المعلمين ضمن خطته المدرسية بحيث تشمل هذه الخطة على الجوانب التالية :

- تنظيم عمليات مشاركة المعلمين ومساهماتهم بالمهام الإدارية والفنية المختلفة .
- إدارة وتنظيم دوام المعلمين في المدرسة .
- إدارة وتنظيم السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين .
- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعمل على تليبيتها .
- رعاية شؤون تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .
- تنظيم وإدارة عملية التواصل بين المعلمين في المدرسة .

- رعاية حاجات المعلمين ومُتطلّباتهم والعمل على تلبيتها .
- رعاية وتنظيم النمو المهني للمعلمين في مجالات : التخطيط ، التقويم ، أساليب التدريس ، تكنولوجيا التعليم ، توظيف الكتاب المدرسي ، إدارة الصفوف .
- متابعة أداء المعلمين في الغرف الصفية باعتبار أن مدير المدرسة مشرف مقيم فيها .
- تقويم المعلمين في نهاية العام الدراسي من حيث : شخصياتهم ، مؤهلاتهم ، تحملهم للمسؤولية ، دافعيتهم ، غورهم الأكاديمي والمهني ، أداءاتهم ... الخ .
- ٣- شؤون النهاج : ويتضمن الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة في مجال إنراء وتطوير المنهاج والكتاب المدرسي من حيث :
 - تحليل المنهاج والكتب المدرسية .
 - رفع ملاحظات للمسؤولين والمختصين حول تعديل أو إضافة أو حذف أو توضيح بعض جوانب المنهاج .
- ٤- المجتمع المحلي : ويتضمن هذا المجال الجوانب الرئيسية التالية :
 - تنظيم دراسة المجتمع المحلي والوقوف على خصائص ومشكلاته .
 - تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي والقيام بالأعمال التطوعية المختلفة .
 - تنظيم برنامج استعادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية .
 - تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين في المدرسة .
- ٥- البناء المدرسي : ويتضمن الجوانب التالية :
 - متابعة نظافة البناء المدرسي والاهتمام بظابعه الجمالي من الداخل والخارج .
 - تحديد حاجة البناء المدرسي من أوجه الصيانة ووضع خطة لذلك .
 - تحديد الاحتياجات المدرسية في مجال التحسين .
 - الإشراف على تنفيذ مشروعات الصيانة والمشروعات التحسينية .
 - وضع خطة للاستغلال الأمثل للساحات والملاعب والمرافق الأخرى .

- متابعة إنشاء الحديقة والمدرسة والعناية بها .
- ٦- الشؤون المالية والتنظيمية وتتضمن الجوانب التالية :
 - متابعة تنفيذ التعليمات والأنظمة المالية .
 - جمع التبرعات المدرسية .
 - تحديد المجالات المعتمدة للصرف .
 - متابعة شراء اللوازم والمواد الأولية اللازمة .
 - متابعة اتلاف واستهلاك الأثاث والمواد الأولية .
 - تنظيم أعمال المقصف التعاوني وجمعية الهلال الأحمر في المدرسة .
 - تنظيم السجلات والفواتير والمستندات المالية .
 - اعداد التقارير المالية اللازمة .
 - توزيع المناوبة وتربية الصفوف .
 - اعداد برنامج ترتيب وتوزيع الدروس .
 - عمل التوكيلات المدرسية الخاصة بالطلاب والمعلمين في ضوء عدد الغرف الصفية والمرافق المدرسية الأخرى .
 - متابعة عملية دوام الطلبة والمستخدمين .
 - متابعة الطابور الصباحي ورفع العلم .
- ٧- الإدارة التربوية : إن عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة . ويعني الاتصال إشراك الآخرين في الفكرة أو الاتجاه ، كما يعني نقل وتبادل الحقائق والأفكار ويتضمن هذا المجال ما يلي :
 - تنظيم المراسلات وتنفيذها .
 - تنظيم الملفات والسجلات التراكمية الاجتماعية والتحصيلية والصحية ... الخ .
 - التسهيلات المادية والبشرية اللازمة .

خطوات التخطيط وإجراءاته:

- تمر عملية إعداد الخطة المدرسية في عدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي :
- تحديد الاحتياجات ، ويتم باستخدام أدوات متعددة .
- تصنيف الحاجات بالتنسيق والتعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالخطة .
- التعرف إلى الإمكانيات المادية والبشرية والموارد اللازمة .
- اختيار الأولويات في ضوء المتوفر من الإمكانيات .
- اختيار المجالات المرتبطة بالأولويات وتقسيم هذه الجوانب إلى جوانب أو مهام فرعية .
- اشتقاق الأهداف المرتبطة بجميع الجوانب التي تم تحديدها مع مراعاة السمات التي يجب أن تتسم بها هذه الأهداف .
- اختيار النشاطات وتحديد الإجراءات والخطوات التفصيلية المرتبطة بمختلف النشاطات .
- تحديد الزمن اللازم لتحقيق كل هدف من الأهداف من خلال تنفيذ النشاطات المتصلة به .
- عرض الخطة بصورتها الأولية على الجهات التربوية المعنية لمناقشتها وتعديل ما يلزم في ضوء ذلك .
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير الموارد وتنسيق الجهود لتنفيذ الخطة .
- إعداد الخطة التفصيلية المرفقة .

تقويم الخطة المدرسية:

يُفترض أن يقوم مدير المدرسة بتقويم خطته المدرسية ، حيث أن هذا التقويم هو تقويم للمعلم الإشرافي والإداري في مدرسته ، وعليه أن يُراعي مشاركة كل من كان له دور في وضع الخطة وكل من تأثر بها ، يضاف إلى ذلك أن على المدير أن يتوقف في نهاية الفترة الزمنية المحددة للخطة لمعرفة ما تم إنجازه ومدى فعالية هذه الإنجازات وانعكاساتها على العملية التعليمية التعلمية ، ويتضمن مثل هذا التقويم الختامي العناصر التالية :

- الأهداف من حيث : أهميتها ، مدى تحقيقها ، ملاءمتها ، للفئات الموجهة لها والتي استخدمت معها .

- الأساليب والأنشطة من حيث : ملاءمتها للأهداف ، فعاليتها ، ملاءمتها مع الإمكانيات ، مدى القدرة على استخدامها ضمن الظروف المتاحة ، مدى الالتزام بالزمن المحدد لكل نشاط .

- أساليب وتقوم الأهداف من حيث : قدرتها في الكشف عن مدى تحقيق الأهداف التي استخدمت الخطة من أجلها ، ومدى إمكانية تطبيقها في الواقع المدرسي .

- الأدوار المختلفة للأطراف المشاركة بالعملية : المدير ، المعلمين ، الطلاب ، أولياء الأمور ، الإدارة التربوية .

ويتم تقويم دور كل فئة من هذه الفئات من حيث :

- مدى قيامها بالدور المسند إليها .

- أثرها في تسهيل تطبيق الخطة .

- مدى رضاها عن الخطة وأدوارها فيها .

ويتم التقويم عن طريق:

أ- التقويم الذاتي : وفيه يُعطي مدير المدرسة فرصة موضوعية لمراجعة جميع نشاطاته وممارساته التربوية بحرية ، بحيث يقف على نواحي القوة والضعف ، فيعزز الإيجابيات ويعدل السلبيات . من الأساليب التي يمكن أن يستخدمها المدير في تقويم خطته .

- الملاحظة المكتوبة .

- الاستبانات .

-المنتجات المادية للمعلمين والطلاب : خطط ، اختبارات ، نتائج التحصيل الدراسي ، التقارير والأبحاث .

ب- التقويم الخارجي ويشمل :

- ملاحظات الزائرين من خلال زيارات المشرقيين التربويين ورؤساء الأقسام للمدارس .

- تقرير تقييم الأداء الإداري الذي يُعبأ في نهاية كل سنة عن كل مدرسة .

وفيما يلي نموذج خطة مدير مدرسة أساسية ويمكن الاستفادة منها من قبل مديري المدارس المماثلة :

نموذج خطة مدير مدرسة ابن خفاجة الأساسية للبنين / يوسف السويدي

المجال : المصادر/ الموارد الابداعية
 أولاً : (أ) البناء المدرسي

ملاحظات	التقييم ومؤشرات النجاح	الفترة الزمنية	جهة التنفيذ	الأساليب والنشاطات والممارسات	الأهداف
	ملاحظة وضع الأثاث والبناء المدرسي.	بداية المصم - الدراسي وعلى مدار العام.	مدير المدرسة لجان الصيانة العلمية والعلميون.	• تنفيذ بناء المدرسة وجمع المرافق المدرسية . • إجراء الصيانة اللازمة للبناء ، الغرف ، المرافق ، • متابعة كفاية وصيانة حثيات مياه الشرب والتعامل • ومعالجة الإضاءة ، وتنفذ سلامة دورات المياه . • عقد اجتماع للجنة الصيانة لصفحة كل حقل وعمل قائمة بالأحتياجات اللازمة للصيانة .	1- أن أمسه البناء المدرسي ليكبرون جاهزاً لاستقبال الطلاب وممارسة العملية التربوية .
	ملاحظة تمام إنجاز ومظهر المدرسة .	من بداية العام الدراسي . مواسم الزراعة .	مسؤول الزراعة في المدرسة مسؤول الصحة المدرسية .	• إعداد مشروع لزيادة المساحة الزرورية لزراعة اشجار وأشجار جديدة في حديقة المدرسة . • إقامة بعض أحواض الزراعة لزراعة اشجار ونباتات الزينة . • التقييم بمسلمات النظافة المستمرة للبناء ومرافق المدرسة وصحة المدرسة .	2- أن يظهر البناء المدرسي بالمظهر اللائق .
	ملاحظة تمام إنجاز ومطابقة العملية التربوية .	بداية العام الدراسي .	مدير المدرسة مسؤولان النشاطات .	• دراسة شاملة لحاجة العملية التربوية من مرافق وأعداد المرافق التالية : • قاعة المكتبة ، القصر ، قاعة المسرح . • قاعة تكنولوجيا التعلم ، قاعة التعلم المهني ، قاعة التربية الفنية . • إصلاح جميع مقاعد المدرسة التي بحاجة إلى صيانة . • صيانة الشارب (الخطبات) ودورات المياه . • تجهيز الغرف الصفية ومعرض حاجات كل صف من المدرسة .	3- أن أصل على توفير المرافق التربوية اللازمة والمجهزاً .
	ملاحظة وضع الأثاث وتسجيل التوافر .	بداية العام الدراسي .	لجنة صيانة الأثاث والبناء بداية العملية .		4- أن أصل على تجهيز واصفاد الأثاث المدرسي وصيانة المقاعد لاستقبال الطلبة .

تابعا : المجال : التطبيبات الإدارية والممارسات الإدارية :

ملاحظات	التقويم ومؤشرات النجاح	الفترة الزمنية	جهة التنفيذ	الأهداف
	جمع عدد مؤثرات الأقران الصغرى وبدأها الصغرى الدراسي . شؤون المؤثرين بالنفس .	خلال السلك الصغرى وبدأها الصغرى الدراسي .	مدير المدرسة .	1- أن أعدد حاجة المدرسة من المعلمين والتخصصات المطلوبة حسب التطبيبات والاستعدادات للمعلمين الدراسي الجديد .
	جمع استجابات الطلبة من الكتب .	خلال السلك وقبل بداية العام الدراسي .	مدير المدرسة مكثرت المدرسة .	2- أن أحصل على توثيق الكتب المدرسية المقررة للطلبة . والعمل على تأمين حاجة المدرسة من السجلات والمؤثرات الدراسية .
	سومد استحقاق متابعة نتائج الامتحان وملاحظات الاكتمال حسب وضعيتها . التعليقات .		مدير المدرسة ملمو المواد .	3- أن أعدد لتخصص الاكتمال .
	ملاحظة رسمي المعلمين ومساهمهم للعمل . ملاحظة اندفاع ومساهم كل فرد	الفترة الدورية .	مدير المدرسة المساعد بمبنى المعلمين	4- أن أقيم البرنامج الدراسي في بداية العام الدراسي . 1- توزيع المهام على الدارسين حسب تخصصاتهم

٨- أن تقوم بعملية متابعة لجميع التبرعات المدرسية والهبات الأخرى .	التقيد بالتعليمات والألطة المدرسية . الالتزام بالزوي والمحافظة على الكتب المدرسية . تسلم كل مربي من قائمة بأسماء طلاب هذه للتبرع بجمع التبرعات . تشكيل لجنة التبرعات المدرسية تضم مدير المدرسة وثلاثة معلمين وثلاثة طلاب . تشكيل لجنة من مربي كل صف والرتبة ومدير المدرسة للظفر في عمليات الإخاء للطلاب الفقراء . إعداد أموال التبرعات في البنك وإجراء عمليات القبول الرسمية المناسبة . التقييم بعمل ميزانية المدرسة حسب النصوص والقرارات والألطة المعمول بها . الطلب من كل لجنة من لجان النشاطات ، عمل قائمة بأعضائها تضم من الفوائد والأدوات ليتم تأنيها في بداية العام .	سير المدرسة اللجنة المالبة مربو الصفوف .	خلال الشهر الأول من الدوام الدراسي .	ملاحظة عمليات الجمع وضبط استلام التبرعات . ملاحظة القبول والتسجيلات التالية . ملاحظة صرفه الإنجاز في شراء فوائد المنسجانات من أدوات رياضية ومكتسبة ومكتسبة ومساكن ... الخ .			
٩- تنظيم السجلات والملفات المدرسية ومراجعة وضع السجلات والملفات القديمة . تنظيم ملفات الطلاب حسب الترتيبات الجديدة ومعل بيانات لكل طالب .	فتح ملفات جديدة حسب ما تقتضيه الحاجة والوضع الجديد في المدرسة . فتح سجلات جديدة لكل من التالية : ١- جدول المعلمين . ٢- جدول الطلبة . ٣- مجلس الآباء والمعلمين . ٤- مجلس الأبناء والمعلمين . ٥- مجلس الإنشطة . ٦- مجلس امتداه المدرسة . ٧- مجلس الأزمات والطوارئ . ٨- مجلس التطوير التربوي ومجالس المواد . إعداد ملفات الطلبة ومتابعة استكمالها . إعداد نماذج العمل باختلاف أوضاعها .	مدير المدرسة مكتب المدرسة مساعده المدير . مربو الصفوف .	بداية العام الدراسي . على مدار العام الدراسي .	ملاحظة تنظيم السجلات وتدوين نتائج كل اجتماع . تفقد بيانات الطلاب كل فترة .			
١٠- أن تقوم بتشكيل مجلس المدرسة والمجالس المنظمة	إعداد اجتماع للهيئة التدريسية والإدارة وذلك	مدير المدرسة .	بداية العام الدراسي .	مراقبة أعمال كل لجنة ونشاطاتها . تولوية معاضد اجتماعات كل			

	مجلس وحدة .			للتعلم داخل المدرسة .	
	مجلس وحدة .	مدير المدرسة .	مدير المدرسة	<p>لناقشة تشكيل المجالس الدراسية التالية ومناقشة أهدافها .</p> <p>١- مجلس إداري المدرسة . ٢- مجلس المعلمين .</p> <p>٣- مجلس الآباء والمعلمين . ٤- مجلس الضبط .</p> <p>٥- مجلس الطلبة . ٦- النشاطات الدراسية .</p> <p>وتقسيم العمل بينها على شكل لجان تشرف كل لجنة على نشاط من الأنشطة الدراسية .</p> <p>• نفع سجلات لكل لجنة من لجان النشاط .</p> <p>• إعداد مكتبة المدرسة وتنظيمها وتزويدها بما يحتاجه من الكتب والدوريات .</p> <p>• تنفيذ لوائح وأدوات المختبر وتزويده بما يحتاجه من لآلات العلم الدراسي .</p> <p>• حصر احتياجات المدرسة من الأدوات الرياضية والنسبة والكشفية والنهية والقرطاسية لئلا تأنيها حسب النظام والتعليقات التالية .</p> <p>• إعداد القمصان المدرسي وحصر الحاجات المراد شراءها وحصل مناقشات لئلا تأنيها في الأسبوع الأول من الدوام .</p>	١١-
	ملاحظة ما تم تجهيزه لكل نشاط وحصر ما .	السهر الأول من الدوام .	السهر الأول من الدوام .	<p>أن اجهر الزاين التعليمية بما يقدم العملية التعليمية والتربوية .</p>	

ثالثاً :أهداف : المصادر البشرية : ١-المعلمون والإداريون والمدير

ملاحظات	التقويم ومؤشرات النجاح	الفترة الزمنية	جهة التنفيذ	الأساليب والنشاطات والممارسات	الأهداف العامة للنقطة
	<ul style="list-style-type: none"> ملاحظة سير العمل والانتظام. ملاحظة التزام المعلمين بالهيئة الإدارية والتطبيقية وبسر العمل. 	على مدار السنة	مدير المدرسة .	<ul style="list-style-type: none"> استخدام معاداة التفاضل الرسمي ، وأوقفه بالمثل والسرى الملائمين . استخدام التفاضل الصاعد بهدف إثارة الفكرة للرواديين للمشاركة في التخطيط والتنفيذ . التوضيح الصلاحيات وأبواب التنفيذ بمد وضع خطة عمل لكل فرد من أفراد الهيئة الإدارية . 	١- أن استخدم جميع فترات الاتصال والتواصل في العمل وأن الجهد البدني والادبي والادبي في تعاملهم مع المعلمين لتكسبهم العسدي في التواصل .
	<ul style="list-style-type: none"> الأخذ بمدى انعكاس هذه الأساليب على أداء المعلم . ملاحظة التغيرات المرغوب فيها في سلوك المعلمين وفكرتهم ونهجهم ومدى انفتاحهم من بلوغ أهدافهم . 	كل شهر وعلى مدار العام الدراسي .	مدير المدرسة .	<ul style="list-style-type: none"> أتم بالممارسات الإشرافية التالية : • أتم برنامج الزيارات المصنفة بحيث يزور كل معلم من ٢-٣ زيارات تبادلية خلال العام . • أتم برنامج تسيار الزيارات بين المعلمين بشكل جماعي ومحفزي ومفيد ووثائق حصل من حوزة ونقاش لكل زيار . • أكلف المعلمين بالقيام بأبحاث إشرافية ومناقشة تجريبية ودروس تطبيقية . 	٢- أن استخدم الأساليب الإشرافية في العمل مع المعلمين لتحسين أداء المعلمين ونهضة فخرهم التواضعي لهم .
	<ul style="list-style-type: none"> ملاحظة اندفاع المعلمين لتحقيق أهداف المحطة السرية . ملاحظة التزام المعلمين بتنفيذ البرامج والنشاطات المرسومة . ملاحظة تنفيذ المعلمين للاتظمة 	بداية العام الدراسي .	مدير المدرسة .	<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماع لوضع خطة شاملة لمدير المدرسة بالتعاون مع الهيئة الإدارية والتطبيقية . • توزيع استبيان لأعضاء المعلمين حول كل مجال من مجالات خطة مدير المدرسة . • إشراك المعلمين في النشاطات والبرامج التي تروم تحقيق سياسة المؤسسة التعليمية . 	٣- أن يشارك المعلم مشاركة فعلية في رسم سياسة المدرسة والتخطيط لها ذاتها ويرأسها .
	<ul style="list-style-type: none"> وتتقدم التلميذات المذكورا . ملاحظة دقة المعلم لدى تنفيذ 	على مدار العام الدراسي .	مدير المدرسة .	<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماعات دورية وناقشة جميع التلميذات الواردة من مديرية التربية والتعليم . 	٤- أن يستجيب المعلم للقرائن والتلميذات

٥- أن يقوم المعلم بالتدريس بوعي لكل مادة يدرسها.	<ul style="list-style-type: none"> • تنظيم زيارات للمعلمين للوقوف على مدى الالتزام بتطبيق ما جاء في الخطة. • متابعة الأوصال التحريرية للطلاب. 	المعلمون الذين على مدار السنة.	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة الخطط السنوية ومدى تنفيذها.
٦- أن يصبح المعلم قادر على التخطيط والأعداد التدريسي. أن يتصرف على أصول التخطيط الجيد. أن يشرح المعلم خطة سنوية لكل مادة دراسية يدرسها.	<ul style="list-style-type: none"> • إبراز المعلمين في الدورات التي تعد لتطوير الناجح. • عقد ندوة تربوية تتضمن إصطاح المعلمين مطبقين تتعلق بأهمية التخطيط والإعداد للتدريس وتدريب المعلمين على التخطيط وصياغة الأهداف. • عقد ندوات بين المدرسين خلال زيارات المشرفين للمدرسة وذلك لسحب ومناقشة: ١- الأهداف التربوية ومضامينها. ٢- كيفية عمل خطة سنوية وخطوات تحليل الناجح. ٣- الإطلاع على أدلة المعلم للاستفادة منها في التخطيط التربوي. 	مدير الدورة. المعلمون	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة مدى تحسن المعلم وتقبل خطة التطوير الجديدة. • ملاحظة ومتابعة تحسُّر المعلمين.
٧- أن يتقن المعلم أهداف خطة التطوير التربوي وصلاية التطوير التي يجر فيها الأروث في الفترة الحالية.	<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماع للهيئة التدريسية والإدارة لتصفية المعلمين بخطة التطوير التربوي التي أقرها سبتمبر التطوير التربوي الذي عقد في السادس من أيلول عام 1987م. 	مدير الدورة. أول	<ul style="list-style-type: none"> • بداية شهر تشرين • ملاحظة تفصيل المعلم للبرنامج الجديد ونفاذه منها. • حصر أعداد المعلمين المشتركين في الدورات.
٨- أن يتقن المعلم أهداف خطة التطوير التربوي وأهدافها.	<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماع لدراسة أسس النجاح والرسوب والاكتمال. • عقد اجتماع لدراسة تعليمات الدوام المدرسي. • عقد اجتماع لدراسة تعليمات الانضباط المدرسي. • التلبي من المعلمين دراسة لثلاثة التريب وأهدافها في الأروث من كتب قانون التربية والتعليم رقم 27 عام 88 أو ملخصات دفتر التعمير. • عقد اجتماع للهيئة التدريسية والإدارية لثلاثة بيوت لثقة التربية والتعليم وأهدافها وكذلك أهداف المنطقة الأماص. 	مدير الدورة. متصحف شهر أيلول.	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة سلوك المعلمين وأعمالهم وانسجامها مع السياسة التربوية. • عمل استمارات ودراسات للطلاب لمعرفة ما تم تحصيله من أهداف مرحلية في نهاية العام الدراسي.

١٩	<ul style="list-style-type: none"> • أن ينمو المعلمون مهلكيا خلال العام الدراسي . • أن تزداد قدرات المعلمين وتعتبراتهم المهنية ويحسن أدائهم . 	<ul style="list-style-type: none"> • إبراز المعلمين في الدورات القصيرة . • تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين وخاصة معلمي المادة الواحدة . • الطلب من المعلمين الإطلاع على كتب التربية وعلم النفس وتحليل الناجح . • تنظيم لقاءات بين المترين والمعلمين . •حث المعلمين على كتابة الأبحاث التربوية والاستفادة منها . • تنظيم الزيارات المهنية وأخذت على الإلتزام بتوجهات الزيارات . 	مدير المدرسة	على مدار السنة .	<ul style="list-style-type: none"> • صلاحية سلوك المعلمين والطلاب ومدى ما يتجهون من أصالة حديثة مدرسية . • صلاحية كبر المعلمين خلال العام الدراسي والتطور الذي حققوه مع التلاميذ .
٢٠	<ul style="list-style-type: none"> • أن يحدد المعلم الرسائل التطبيقية التي تنطلق بالادة الدراسية وأن يستخدمها عليها داخل الحصة العلمية . • أن يصحح المعلمون لادوين على التصرفات الخاطئة والرسائل التطبيقية . 	<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماع مع المعلمين يقرمض بيان أهمية استخدام الرسائل التطبيقية . • إعطاء دورس توجيهي لبيان كيفية الاستخدام السليم للرسالة التطبيقية . • الطلب من المعلمين وضع خطة للرسائل وبيان جميع الوسائل التي يحتاجون إليها لتأمين المواد والأدوات اللازمة لاحتياجها . • قيام برشاش على وضع الرسائل يشارك فيها المعلم والطلاب . • قيام المدرسة بالشاركة بالمرمض السنوي للرسائل التطبيقية في نهاية العام الدراسي لإطلاع المعلمين على ما م بلغه من وسائل تطبيقية والاستفادة منها في الأعوام القادمة . 	مدير المدرسة	على مدار السنة .	<ul style="list-style-type: none"> • الزيارات الصفية وصلاحية إصدار المعلم على توظيف الرسائل التطبيقية . • صلاحية ومضمون ما تم إنجاز من رسائل . • ملاحظة مدى ما يستخدمه المعلمون من وسائل خلال المحصن . • صلاحية مدى تشارك الهيئة التدريسية في الأمور المذكورة .
٢١	<ul style="list-style-type: none"> • أن يشارك المعلم مشاركة فعليه في إدارة المدرسة . • أن يقوم المعلم بالمهام الموكلة إليه بحسب قيام . 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع البرامج التالية ولتشارك المعلمين فيها : <ul style="list-style-type: none"> ١- جدول ترتيب الصفوف . ٢- جدول المنازلة الأسبوعية . ٣- جدول الاشتغال . 	مدير المدرسة	في بداية العام الدراسي وعلى مدار السنة .	<ul style="list-style-type: none"> • صلاحية مشاركة المعلمين لحضور المجالس المذكورة .

12-	<ul style="list-style-type: none"> • أن يشارك المعلم مشاركا فعالا وبنائية في الجوانب التالية: <ol style="list-style-type: none"> 1- مجلس الإدارة. 2- مجلس المعلمين. 3- مجلس الآباء والمعلمين. 4- مجلس الضبط. 5- مجلس النشاطات. 	<ul style="list-style-type: none"> • إشراك المعلمين والإداريين في النشاطات المدرسية. • تنظيم ومقعد اجتماعات دورية لكل أسبوعين للهيئة التدريسية. • تشكيل مجلس الآباء والمعلمين وتنظيم اجتماعات دورية للمجلس. • تشكيل مجلس الضبط في المدرسة. • تشكيل النشاطات المدرسية حسب رغبات المعلمين وتحصيلاتهم. 		<ul style="list-style-type: none"> • متى ما يتقدم المعلم فيها من أعمال وتسجيل وتوقيع جداول كل مسجلين والمشاركتة في السجل المحصن لذلك.
13-	<ul style="list-style-type: none"> • أن يتم توفير الصلوات وشبكة العلاقات مع أعضاء المدرسة والإدارية. • أن يتم بناء العادات السليمة السنية على التألف وعدمية العمل التبر. 	<ul style="list-style-type: none"> • عند اجتماع الهيئة التدريسية في العام الجديد. • استقبال المعلمين الجدد للتفويض إلى المدرسة. • تنظيم حداثو للزملاء. • تنظيم رحلات جماعية لجميع أسرى المدرسة. • مشاركة المدرسين والإداريين في المناسبات ومنع الشكليات. 	<ul style="list-style-type: none"> • مديرة المدرسة • المعلمون 	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة سلامة العلاقات بين الإدارة والهيئة التدريسية. • ملاحظة روح الانسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية. • ملاحظة اندفاع المعلم نحو العمل التبر داخل المدرسة.
11-	<ul style="list-style-type: none"> • أن يشارك المعلم في أحد النشاطات المدرسية التفرقة. • أن تنفذ المدرسة من طاقه المعلم ورسايريه لصالح الطلاب. • أن يطالع المعلم صدها من الكتب التربوية وعلم النفس والقرائات السليبية. • أن يمسد المعلم اجتماعات 	<ul style="list-style-type: none"> • الزيارات الميدانية بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية. • إشراك المدرسين في الاختلافات التي تقام في المدرسة. • تشكيل جماعات متنوعه للنشاطات كالندوات الدينية والتعلمي والمساوي والرفاهي والاجتماعي والكشفي. • تزويد النشاطات على المعلمين حسب رغبتهم وتحصيلاتهم. • وضع الأهداف وخطط المهده لكل نشاط وبنائتها على الأهداف مع تيسير الأدوات والإمكانات اللازمة لها. • إبراء المكتبة المدرسية بالكتب التربوية والطلب من المعلمين تزويد الإدارة بما تحتاجه من كتب. 	<ul style="list-style-type: none"> • بداية العام الدراسي. • على مدار العام الدراسي. 	<ul style="list-style-type: none"> • تدوين جهود ونشاطات المعلمين في سجل المعلمين وسجل النشاطات. • إعداد تقارير شهرية حول ما تم إنجازه. • ملاحظة مدى اهتمام المعلمين والباقيهم على إبراء المكتبة. • فتح سجل إهداء للمعلمين في مكتبة المدرسة.

				<ul style="list-style-type: none"> • اهتمام أعداد الأبحاث والبرامج التي تم كتابتها في العلم الدراسي . • تقييم العلم في نهاية العام الدراسي وذلك التقدير السوية للمعلمين . 			<ul style="list-style-type: none"> • اهتمام المعلمين في التحضير الهومي وملاحظة وجود الدفتر مع العلم وتسجيل معلومات في دفتر سجل متابعة المعلمين . • ملاحظة لاهتمام المعلم داخل الحصة . 	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة مدى فائدة الصفوف وثقافة الطلاب ومدى اهتمام المعلم بهذه العناصر . 	المعلمون	على مدار السنة .	المعلمون	<ul style="list-style-type: none"> • الطلب من المعلمين التحدث مع التلاميذ يوماً من الطاعة وكيف يتعامل المعلم مع فئاته حسب . • إجراء تقييم يومي على الطلاب التأكد من فوائدهم . • تشكيل لجان متابع للإشراف على فئات الصفوف . • إعداد سجلات كل أسبوعين تدور حول الحصة العامة والطائفة . 	<ul style="list-style-type: none"> • الطلب من المعلمين التحدث مع التلاميذ يوماً من الطاعة وكيف يتعامل المعلم مع فئاته حسب . • إجراء تقييم يومي على الطلاب التأكد من فوائدهم . • تشكيل لجان متابع للإشراف على فئات الصفوف . • إعداد سجلات كل أسبوعين تدور حول الحصة العامة والطائفة . 	<ul style="list-style-type: none"> • الطلب من المعلمين تخصيص موانع زمنية وأبحاث عملية و توفير المعلمين بها . • تكليف بعض المعلمين بالقيام بمحاضرات حول موضوعات تهم المدرسة وتحتاج مشاكل ميدانية للطلاب والمناهج . • فتح سجل إرشاد لهيئة الهيئة وتكوين الاصلاحات الإيجابية والسلبية من العلم . • تدوين الاصلاحات من اهتمام المعلم بالتحضير والحصة السوية . • الاطلاع على مدى تقدم التلاميذ خلال العام الدراسي . • الاهتمام بسجلات الحضور والغياب للطلاب وتقييمه من قبل المعلمين . 	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بتقييم المعلمين من حيث حصة داخل الحصة . • أن يشري المعلم الحصة من خلال اطلاقه على الزملاء . • أن يتعلم المعلم التقنيات التربوية كالمقدمة والشعور والتعزيز . • تتبع الوسائل الطبيعية . 	<ul style="list-style-type: none"> • أن يستفيد العلم من حصة داخل الحصة . • أن يشري المعلم الحصة من خلال اطلاقه على الزملاء . • أن يتعلم المعلم التقنيات التربوية كالمقدمة والشعور والتعزيز . • تتبع الوسائل الطبيعية . 	<ul style="list-style-type: none"> • اهتمامات نتائج مشكلات مدنية برنامجها في حصة . • القيام بدراسات ميدانية . • التعرف على مستوى أداء المعلم ومنجزاته وتقييمه في مختلف المجالات العلمية والصرفية وكذلك إبراز البرامج الإيجابية والسلبية في حصة .
				<ul style="list-style-type: none"> • متابعة المعلمين في التحضير الهومي وملاحظة وجود الدفتر مع العلم وتسجيل معلومات في دفتر سجل متابعة المعلمين . • ملاحظة لاهتمام المعلم داخل الحصة . 			<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة مدى فائدة الصفوف وثقافة الطلاب ومدى اهتمام المعلم بهذه العناصر . 	المعلمون	على مدار السنة .	المعلمون	<ul style="list-style-type: none"> • الطلب من المعلمين التحدث مع التلاميذ يوماً من الطاعة وكيف يتعامل المعلم مع فئاته حسب . • إجراء تقييم يومي على الطلاب التأكد من فوائدهم . • تشكيل لجان متابع للإشراف على فئات الصفوف . • إعداد سجلات كل أسبوعين تدور حول الحصة العامة والطائفة . 	<ul style="list-style-type: none"> • الطلب من المعلمين تخصيص موانع زمنية وأبحاث عملية و توفير المعلمين بها . • تكليف بعض المعلمين بالقيام بمحاضرات حول موضوعات تهم المدرسة وتحتاج مشاكل ميدانية للطلاب والمناهج . • فتح سجل إرشاد لهيئة الهيئة وتكوين الاصلاحات الإيجابية والسلبية من العلم . • تدوين الاصلاحات من اهتمام المعلم بالتحضير والحصة السوية . • الاطلاع على مدى تقدم التلاميذ خلال العام الدراسي . • الاهتمام بسجلات الحضور والغياب للطلاب وتقييمه من قبل المعلمين . 	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بتقييم المعلمين من حيث حصة داخل الحصة . • أن يشري المعلم الحصة من خلال اطلاقه على الزملاء . • أن يتعلم المعلم التقنيات التربوية كالمقدمة والشعور والتعزيز . • تتبع الوسائل الطبيعية . 	<ul style="list-style-type: none"> • اهتمامات نتائج مشكلات مدنية برنامجها في حصة . • القيام بدراسات ميدانية . • التعرف على مستوى أداء المعلم ومنجزاته وتقييمه في مختلف المجالات العلمية والصرفية وكذلك إبراز البرامج الإيجابية والسلبية في حصة . 			

	<ul style="list-style-type: none"> • ترجمة المعلم بالأيقونة والتمديد التي تحمك الممارسات الطورية المعنية لدى الطالب. • توفير المواد والأدوات والتقنيات المناسبة للحصة . • إتباع المعلم الأسلوب المناسب للتفاعل مع الطلبة في الحصة . • استخدام استراتيجيات لإثارة فداينة للتعليم . • الطلب من المعلمين زيارة زملائهم من يتفكرون مهارات عملية في هذه الكفاءة . 			

ملاحظات	التقويم ومؤشرات النجاح	الفترة الزمنية	جهة التنفيذ	الأهداف العامة للتعطيل	الأهداف الخاصة للتعطيل
	<ul style="list-style-type: none"> • فتح سجل الكلمات الصياحية . • عمل برامج للاختصاصات والناسبات الدينية والوطنية . • ملاحظة عدد التلاميذ الذين اشتركوا في هذه النشاطات . 	<ul style="list-style-type: none"> • يومياً وعلى مدار العام الدراسي . • حسب النشاطات . 		<ul style="list-style-type: none"> • رفع وعية المعلم في الظواهر الصبغية واللقاء الأناشيد الوطنية . • إحياء النشاطات الوطنية واشتراك الطلاب بهذه النشاطات بإلقاء الكلمات وكتابة الواضع الأناشيد والقيام بالنشاطات الهادفة . • إحياء النشاطات الوطنية والدينية واشتراك الطلاب فيها وذلك بإلقاء الكلمات في الأذاعة واعداد النشاطات والكتابة في مجلات المناشط . 	<p>١- أن يتسور الامتياز الوطني في نفوس الطلاب .</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • مرتابة الطلبة وملاحظة مدى اهتمامهم ومدى نظرتهم للام يخل هذه النشاطات وتسجيل الأحكام التي قامت بها كل مجموعة وصلى تقارير بذلك . 	<ul style="list-style-type: none"> • على مدار العام الدراسي . • في المناسبات والأعياد . 		<ul style="list-style-type: none"> • زيارة المؤسسات العلمية والاجتماعية والانتماءية الموجودة في البيئة . • تنظيم رحلات علمية ثقافية وتربوية في بيئة الطلاب المحلية . • القيام بتأليف عمل تطوعي خدمة المدرسة . • اشتراك التلاميذ في الاحتفال بالنشاطات وفي يوم الزهر السامي . • قيام جماعة التلاميذ في اشراك التلاميذ في اوسع الثقافة والصحة لدم المدرسة . • اشتراك التلاميذ في اسرع الثقافة والصحة لدم التجربة . 	<p>٢- أن يتعرف الطلاب على بيئة المدرسة المحلية . أن يتسور لدى الطلاب الطيمات وطنية وحسية الانتماء إلى الوطن .</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة سلوك التلاميذ وتقديمهم بطعامات الجيدة . 	<ul style="list-style-type: none"> • على مدار العام الدراسي . 		<ul style="list-style-type: none"> • استخدام الأذاعة المدرسية في الدعوة للسلوك الجيد وصحارة العادات السيئة . 	<p>٣- أن تتسور القسم لدى التلاميذ على عادات</p>

<p>الجمع الجيدة . أن يعتمد التلاميذ من الطرق غير السوي والمدارات البنية .</p>	<p>• إمداد لائق و شحارات وسجلات توجيه لأشياء .</p>			
<p>١- أن يترس الخس المتعارفي خط الطلاب . أن يدرب الطلاب على روح القيادة والعمل الجسماني والبطونك الجسماني .</p>	<p>• تطوير الجسمية التعارفية والمثقف الدراسي، والاشراك الطلاب فيه . • إنشاء جماعات النشاطات في المدرسة مثل جماعة النظام والكفائة ، الرياضة ، الكفء والمعلم . • التطبيق للقيام ببدء من الرحلات المدرسية . • إقامة المحفلات والزيارات التعبدية بين الطلاب في المناسبات .</p>	<p>بداية المسام الدراسي . الشمس الأول من النوم الدراسي . على مدار السنة</p>	<p>• ملاحظة مدى تعاون الطلاب مع بعضهم البعض . • ملاحظة إلى أي حد وصلت العلاقات الجيدة بين التلاميذ وتعاونهم مع بعضهم .</p>	
<p>٢- أن يتحمرو الطلاب على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس .</p>	<p>• تكون مجال للمحافظة على النظام داخل المدرسة وكذلك للمحافظة على نقاعة المدرسة . • الانضمام إلى الفرق الرياضية في المدرسة . • اشراك الطلاب في أعمال المصنف من بيع وشراء وتسجيل . • عمل برنامج للاسكان النظرية ومدته البنية . • تكوين فرق كندية في المدرسة .</p>	<p>بداية المسام الدراسي .</p>	<p>• ملاحظة حمده الطلاب المتبركين في المصنف . • ملاحظة إنجازات المصنف خلال العام الدراسي . • ملاحظة تفاعل التلاميذ في خدمة زملائهم التلاميذ .</p>	
<p>٣- المسهل على كسفت لذرات الطلبة ومبرهن وتصنيفها ومخسبها وبنام شخصياتهم .</p>	<p>• تعزيز مواهب الطلبة في المجالات المختلفة كالأداء الشعر والخطابة والرسم والتسجيل والنقود والرياضية والزراعة والموسيقى . • اشراك الطلاب في النشاطات المدرسية الزائفة وتكول مجان بمدرة للنشاطات تحت اشرف المدرسين .</p>	<p>بداية المسام الدراسي وعلى مدار السنة .</p>	<p>• مسهل مسابقات في علمه المجالات . • ملاحظة حمده التلاميذ المتبركين في النشاطات .</p>	

<p>١- أن ينمو لدى التلاميذ حب العالمية وأثرها في الثقافة العامة؛ ٢- إيمانهم بأهمية إدراتهم العلمية من طريق تحقيق الثقافة العامة. ٣- التنظيم.</p>	<p>• إن ينمو لدى التلاميذ حب العالمية وأثرها في الثقافة العامة؛ • تنظيم الكتيبات والدراسات المتعلقة بالثقافة العامة؛ • إيمانهم بأهمية إدراتهم العلمية من طريق تحقيق الثقافة العامة؛ • التنظيم وتنشيتها في المدرسة.</p>	<p>تكوين كتيبات صيفية في كل صف من صفوف المدرسة. تنظيم الكتيبات المتعلقة بالثقافة العامة من كتيبات المدرسة.</p>	<p>• تكمن كتيبات صيفية في كل صف من صفوف المدرسة. • تنظيم الكتيبات المتعلقة بالثقافة العامة من كتيبات المدرسة.</p>	<p>• تكمن كتيبات صيفية في كل صف من صفوف المدرسة. • تنظيم الكتيبات المتعلقة بالثقافة العامة من كتيبات المدرسة.</p>
<p>٢- أن ينمو لدى الطلاب الاتجاهات السليمة ويحافظوا على ثقافة الهيئة الدراسية. ٣- رفع مستوى التلاميذ الصحي من طريق تحقيق إدراتهم بأهمية؛ ٤- الثقافة العامة. ٥- التنظيم.</p>	<p>• إشراف التلاميذ في جوانب صحية تشرف عليها الجهات المختصة. • عمل برامج تنفيذية صحية للتلاميذ تتضمن القراءة والكتابة في الأوقات الدراسية ومرضى الامم الصحية. • إصدار مجلة صحية تتناول مختلف المواضيع الصحية التي تهم الطلاب. • دعوة المختصين لإلقاء محاضرات طبية داخل المدرسة. • إمداد ممرضات صحية حول الثقافة العامة والتنظيم وتنشيتها في المدرسة.</p>	<p>إشراف التلاميذ في جوانب صحية تشرف عليها الجهات المختصة. عمل برامج تنفيذية صحية للتلاميذ تتضمن القراءة والكتابة في الأوقات الدراسية ومرضى الامم الصحية. إصدار مجلة صحية تتناول مختلف المواضيع الصحية التي تهم الطلاب. دعوة المختصين لإلقاء محاضرات طبية داخل المدرسة. إمداد ممرضات صحية حول الثقافة العامة والتنظيم وتنشيتها في المدرسة.</p>	<p>• إشراف التلاميذ في جوانب صحية تشرف عليها الجهات المختصة. • عمل برامج تنفيذية صحية للتلاميذ تتضمن القراءة والكتابة في الأوقات الدراسية ومرضى الامم الصحية. • إصدار مجلة صحية تتناول مختلف المواضيع الصحية التي تهم الطلاب. • دعوة المختصين لإلقاء محاضرات طبية داخل المدرسة. • إمداد ممرضات صحية حول الثقافة العامة والتنظيم وتنشيتها في المدرسة.</p>	<p>• إشراف التلاميذ في جوانب صحية تشرف عليها الجهات المختصة. • عمل برامج تنفيذية صحية للتلاميذ تتضمن القراءة والكتابة في الأوقات الدراسية ومرضى الامم الصحية. • إصدار مجلة صحية تتناول مختلف المواضيع الصحية التي تهم الطلاب. • دعوة المختصين لإلقاء محاضرات طبية داخل المدرسة. • إمداد ممرضات صحية حول الثقافة العامة والتنظيم وتنشيتها في المدرسة.</p>
<p>٣- أن ينمو الطلاب روحياً متحمساً بالدين والعدالة والبركة والعسر والأخلاق القائفة.</p>	<p>• إشراك التلاميذ في السابقات المحلية داخل المدرسة ومستوى الوزارة والمحافظة. • توسيع النشاط الديني بحيث يشمل الدورات والدروس الدينية وأوقات صلاة الظهر في المدرسة واتخاذ المسجد مركزاً للنشاط الديني. • تشجيع التلاميذ على عمل كتيبات صيفية تضم بعض الكتب الدينية. • إصدار مجلات دينية تصدرها مجموعة النشاط الديني.</p>	<p>• إشراك التلاميذ في السابقات المحلية داخل المدرسة ومستوى الوزارة والمحافظة. • توسيع النشاط الديني بحيث يشمل الدورات والدروس الدينية وأوقات صلاة الظهر في المدرسة واتخاذ المسجد مركزاً للنشاط الديني. • تشجيع التلاميذ على عمل كتيبات صيفية تضم بعض الكتب الدينية. • إصدار مجلات دينية تصدرها مجموعة النشاط الديني.</p>	<p>• إشراك التلاميذ في السابقات المحلية داخل المدرسة ومستوى الوزارة والمحافظة. • توسيع النشاط الديني بحيث يشمل الدورات والدروس الدينية وأوقات صلاة الظهر في المدرسة واتخاذ المسجد مركزاً للنشاط الديني. • تشجيع التلاميذ على عمل كتيبات صيفية تضم بعض الكتب الدينية. • إصدار مجلات دينية تصدرها مجموعة النشاط الديني.</p>	<p>• إشراك التلاميذ في السابقات المحلية داخل المدرسة ومستوى الوزارة والمحافظة. • توسيع النشاط الديني بحيث يشمل الدورات والدروس الدينية وأوقات صلاة الظهر في المدرسة واتخاذ المسجد مركزاً للنشاط الديني. • تشجيع التلاميذ على عمل كتيبات صيفية تضم بعض الكتب الدينية. • إصدار مجلات دينية تصدرها مجموعة النشاط الديني.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة مدى تفهيد الطلاب بالدرام والنظام والتغيب لهم ذاتياً. 	<p>على مدار السنة</p>		<ul style="list-style-type: none"> • دراسة تعليات الانضباط مع الطلاب خلال الأذاعة الدراسية وللحاضرات المتكثرة بين المدير والطلاب وكذلك بين المعلمين والطلاب. • إشراك الطلاب في ضبط النظام في المدرسة وذلك بتشكيل لجان صنية تساعد المعلم والتأرب في ضبط النظام في المدرسة. • عقد مجالس التفتيش للطلاب الحائزين والعاجزين على النظام. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتبجح الطلاب على الحائقة على النظام من خلال الكلمات الصباحية والحاضرات ومنايبة ضبط الطلاب يومياً والاتصال بأولياء الأمور للوقوف على أسباب التباين ومعالجتها. 	<p>١٠- أن يتبجح الطلاب في درامهم وأن لا يتغيرا عن المدرسة . أن يحضروا اللامبذ إلى المدرسة قبل بدء الدرام .</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة سجلات حضور الطلاب وتابعة أسباب التأخير ومعالجتها . 	<p>يومياً خلال العام الدراسي</p>				<p>١١- أن يتبصرو لدى الطلاب الانضباط الذاتي . أن يتحسرو النظام داخل المدرسة وعاجزها</p>

ربما : المجال : المجتمع المحلي ١- الأبناء ٢- المؤسسات التربوية وخاصة ٣- المجتمع المحلي

ملاحظات	التقويم ومؤشرات النجاح	الفترة الزمنية	جهة التبديل	الأهداف
	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة الاجتماعات التي تعقد للأبناء . • ملاحظة مدى استجاب الأبناء للأحداث المرسومة ومدى إقبال المواطنين على زيارة المدرسة . 	<p>السهر الأول من بداية الدوام .</p>	<p>مدير المدرسة .</p>	<p>١- أن يستوعب الأبناء مهارة المدرسة التربوية والاجتماعية والتطبيقية ويطلعوا على أهداف المؤسسة التطبيقية .</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة مدى إقبال الأبناء على عملية دعوة المدرسة . • ملاحظة نشاطات الأبناء والمجتمع المحلي تجاه المدرسة . 	<p>على مدار العام .</p>	<p>مدير المدرسة . الهيئة الإدارية لجان الأهـاء والطـين .</p>	<p>٢- أن يقيم أرباب الأمور في تطبيق مهارة المدرسة ومساهمة في نشاطاتها ومكافئها المختلفة .</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة مدى استجابة الأبناء لدعوة المدرسة وتواجدهم في الأيام والأوقات المحددة لهذا النشاطات وتسجيل أسماء المتطوعين والمتطوعات . 	<p>على مدار العام .</p>	<p>مدير المدرسة مسؤول الوحدة المرشد التربوي .</p>	<p>٣- أن يحصل على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي بحيث تكون المدرسة مركزاً تنسيقياً يربط وتقدم الخدمات المناسبة للهيئة من الأبناء .</p> <p>• دعوة الأبناء للإلتحاق ببرامج تعليم الكبار .</p>

٤- أن يشارك الآباء في النشاطات التي تنام في الدرسة .	<ul style="list-style-type: none"> • دعوة الآباء في النشاطات الدينية والوطنية للمشاركة بجهودهم ومشاهدة نشاطات أبنائهم . 		على مدار العام .	<ul style="list-style-type: none"> • حضور عدد الآباء الذين يشركون في اجتماعات مجالس الآباء والطلبة وتسجيل أسمائهم في سجل الهبات . 	
٥- أن تشارك المدرسة مع المنتجع المحلي لرفع مستوى نسبة التعمير الطبي .	<ul style="list-style-type: none"> • الإطلاع على نتائج الاختبارات الشهرية للوقوف على نقاط الضعف وإطراء محسن تربية . • عقد اجتماعات مع أولياء الأمور لدم دور المدرسة والعمل على إيجاد حلول لعدم تكيف التلاميذ 	سدير المدرسة الزيتونة المساعد .	على مدار العام .	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء مقارنة بين الاختبارات الألافة والاختبارات السابقة وملاحظة مدى التقدم . • عمل تلبية راجحة لتشجيع الدخول للروسول إلى مخرجات أفضل . 	
٦- أن يساعد الآباء الطلبة والإدارة في ترتيب أبنائهم .	<ul style="list-style-type: none"> • دعوة الآباء للمدرسة وتوضيح مفهوم التكامل لسبل المدرسة في تربية الأبناء . • أن يتراف الآباء على مشاكل أبنائهم والصارون عليها . • تكليف أعضاء الهيئة الإدارية لمجلس الآباء والطلبة على المشاكل التي يترافها الطلبة التربوية . 	الهيئة الإدارية لمجلس الآباء والطلبة .	على مدار العام	<ul style="list-style-type: none"> • حضور نشاطات الهيئة الإدارية . • ملاحظة مدى تعاون الآباء مع الطلبة . 	
٧- أن تقوم المدرسة بنسبة البرود البشرية في المجتمع العلمي .	<ul style="list-style-type: none"> • وضع خطة للقيام بترجع لعقد دورات تدريبية للآباء لتدريبهم على كيفية التدريس . • عقد دورات لإكسابهم بعض المهن مثل التجارة أو الحداثة أو الكهوية . 	المعلمسون المقتصرون . مسلم التربية الهيئة .	خلال العام .	<ul style="list-style-type: none"> • ملاحظة عدد المشتركين في الدورات . 	

المجال 1: المصادر البشرية : ب) العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل الفعال

ملاحظات	التقويم ومؤشرات النجاح	الفترة الزمنية	جهة التنفيذ	الأساليب والتقنيات والممارسات	الأهداف
	<ul style="list-style-type: none"> ملاحظة العلاقات الإنسانية ومعالجة أسباب التفرق . 	على مدار العام الدراسي .	مدير المدرسة .	<ul style="list-style-type: none"> العمل على إبعاد جو اجتماعي سلب من خلال إزالة أسباب التفرق وتجنب الأخطاء التي تؤدي سلبا المرفوضين . بناء علاقات احترام متبادل ومتوازني مع الطلبة وبين المعلمين والطلبة بالوسائل المناسبة . مشاركة المعلمين في المناشط المختلفة . استخدام إعطاء المعلمين كفرصة لتعليمهم وتوجيههم . 	<ul style="list-style-type: none"> أن أسهل على بناء العمل التعاوني بين المعلمين وبناء جو من الثقة .
	<ul style="list-style-type: none"> وصول المعلمين الذين يشاركون في المناشط والتفرق إلى أسباب تخلف الآخرين . 	طوال العام الدراسي .	مدير المدرسة اللجنة الاجتماعية في المدرسة .	<ul style="list-style-type: none"> من طريق المشاركة الفعالة في كافة الأنشطة والعمل بروح الفريق . مشاركة المعلمين في مختلف المناشط الساتر والمولة . 	<ul style="list-style-type: none"> أن تقوم بتوسيع قدرات الاصحاح بيني وبين المعلمين والطلاب والإداريين لاختصاص الطلبة التفرقة وتنفيذ أهداف المؤسسة التعليمية على أفضل وجه .
	<ul style="list-style-type: none"> ملاحظة مدى استيعاب جميع المسائل في المدرسة للطلبة الصادرة لهم . 	على مدار العام الدراسي .	مدير المدرسة .	<ul style="list-style-type: none"> أقوم بتقل أفكار وأهداف التي أسس لتقبلها من خلال اللقاءات الشخصية والاجتماعية لإرسال المعلمين الكثرية والاجتماعات الرسمية مع الهيئة التدريسية . 	<ul style="list-style-type: none"> أن تقوم بتوسيع قدرات الاصحاح بيني وبين المعلمين والطلاب والإداريين لاختصاص الطلبة التفرقة وتنفيذ أهداف المؤسسة التعليمية على أفضل وجه .

المجال : المصاهر البشرية : اتخاذ القرار ، والعلنية

ملاحظات	التقديم ومؤشرات النجاح	الفترة الزمنية	جهة التنفيذ	الأساليب والنشاطات والممارسات	الأهداف
	• ملاحظة مدى فاعلية القرارات المتخذة .	طوال العام	مدير المدرسة	• مراجعة الظروف التي تحيط بالوقت المتعلق باتخاذ القرار . • إعطاء وقت كاف للدوران قبل اتخاذ القرار . • استلاك مهارة التفاوض بين الآراء المتعددة والتوصل عن الرأي بوضوح وفاعلية . • مراجعة المرونة عند التطبيق بالأضافة إلى إمكانية التنفيذ والواقعية .	1- أن استخدم الأسلوب السلي في اتخاذ القرارات .
	• ملاحظة مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار وسياومة مدى تنفيذ القرار .	طوال العام		• الإصغاء بالمعلمين والمعلمان المختلفة ومعرض المشكلة وطرق حلها .	2- أن اشترك المعلمين والعلنية في صنع القرار .

عامةً : المجال : المناهج والبرامج الدراسية

ملاحظات	التقييم ومؤشرات النجاح	الفترة الزمنية	جهة التنفيذ	الأساليب والنشاطات والممارسات	الأهداف
	<ul style="list-style-type: none"> دراسة كل اسبابة مقدمة من كل معلم من المناهج . 	في بداية العام	مدير المدرسة	<p>أتم بالممارسات التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> دراسة المناهج والكتب والأدلة الخاصة بمسئوف المدرسة . أتم بوضع أسبابة يقوم كل معلم من خلالها برصد ملاحظاته الباصرة في هذه الأسبابة وتحليل هذه الاسبابات وإطلاع المرؤلين عليها . أتم بتوفير التسهيلات اللازمة للكتابة واختير والنشاطات الراقية . نيزة المعلمين في صفوفهم وملاحظة أدائهم وتقييمهم للتعام وتعامل الطلبة مع النهاج . توزيع برامج شهرية لكل معلم للإطلاع على مدى تقدمه في النهاج وتسجيل ملاحظاتهم حولها أو التعرض في النهاج ومفترحات لهايها . الطلب من المعلمين تصميم رسائل وتعليقها ما تسبب التقييم وتقريره . عقد مناقش تربوية بدورات عمل بين مسلمي المادة الواحد للاستفادة من خبرات بعضهم . 	١-

الوحدة الثانية عشرة
مهام مدير المدرسة التنظيمية والمالية

- **التشكيلات المدرسية**
- **إدارة الشؤون المالية في المدرسة**
- **تنظيم حسابات المدرسة**
- **تنظيم جدول الدروس المدرسي**
- **دور مدير المدرسة في تنظيم السجلات والمخازن**
- **مدير المدرسة والنشاط المدرسي.**
- **المدرسية والمجتمع المحلي**

الوحدة الثانية عشرة

مهام مدير المدرسة التنظيمية والمالية

يقصد بالإدارة المدرسية ، كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة ، ولما كان مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارتها وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها ، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية ، فإن المهمة الأساسية له هي تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة بما تتضمنه من واجبات مختلفة .

ولكي تتمكن الإدارة المدرسية من أداء عملها بنجاح ينبغي أن تضع في اعتبارها ما يلي :

- ١- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية .
 - ٢- توفير الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها .
 - ٣- التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني للعملية التربوية .
 - ٤- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة والإدارة المدرسية .
 - ٥- الإلتزام بالجدية والرونة والسلوك المثالي والشخصية القيادية المرنة .
- ولما كان الإشراف على التنظيم المدرسي من أهم واجبات الإدارة المدرسية أصبح لزاماً على مدير المدرسة إيلاء هذا الموضوع الأهمية المناسبة باعتباره الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية .
- ويستطيع التنظيم المدرسي الجيد في إطار قيادة مدرسية جيدة أن يحقق نتائج طيبة بالنسبة للعمل المدرسي ، فيحقق أهداف المدرسة وحاجات العاملين فيها وطلابها . ويعمل على انتظام المدرسة ، وهناك دلائل يمكن من خلالها أن نتعرف على نوعية التنظيم المدرسي وهي :

- دقة توزيع الأعمال على موظفي المدرسة .
- مواظبة العاملين في المدرسة من مدرسين وموظفين و طلاب .
- الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمدرسة .

- وضع الإعلانات واللوحات الإرشادية في ردهات المدرسة .
 - حالة الملاعب والأنشطة التي يمارسها الطلاب .
 - النظافة العامة والنظام المدرسي .
 - العلاقات الإنسانية بين أسرة المدرسة وطلابها .
 - الرد على المكاتبات المدرسية أولاً بأول .
 - نتائج الامتحان المدرسية والامتحانات العامة .
 - علاقة المدرسة بالبيئة .
 - الإرشاد والتوجيه .
- وتنظيم العمل المدرسي يشمل المجالات التالية :

أولاً: التشكيلات المدرسية

- يقوم مدير المدرسة في هذا المجال بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم في المنطقة المعنية بما يلي :
- ١ - حصر عدد الصفوف والشعب والمرافق (مكتبات ، مختبرات ، مشاغل ، . . . الخ) في المدرسة .
 - ٢ - حصر عدد الطلبة الذين يمكن استيعابهم في المدرسة وتفرعاتهم الأكاديمية والمهنية .
 - ٣ - حصر عدد وتخصصات أعضاء الهيئات التدريسية والإداريين والعاملين الآخرين في المدرسة مثل : أمين المكتبة ، قِيم المختبر ، المرشد التربوي ، السكرتير ، أمين العمدة ، . . . الخ .
 - ٤ - الطلب من مديرية التربية والتعليم تزويد المدرسة بالمعلمين حسب التخصصات التي يوجد بها نقص سواء بالتعيين أو النقل الداخلي أو النقل الخارجي .
 - ٥ - فتح مدارس جديدة في بعض المناطق حسب الحاجة إليها وحسب أعداد الطلبة في هذه المناطق وتوفير البناء المدرسي اللازم .
 - ٦ - التوسع في عدد شعب المدارس القائمة في ضوء زيادة عدد الطلبة والإقبال على المدرسة .

٧- فتح تخصصات جديدة في المدرسة سواء التخصصات الأكاديمية أو التخصصات المهنية على أن يُراعى في ذلك حاجة المنطقة وتوفر متطلبات فتح التخصص الجديد .

٨ - مراعاة احتواء المدارس على فروع أكاديمية ومهنية لإحداث نوع من التكامل واستغلال امكانيات المدرسة أفضل استغلال .

٩ - مراعاة تناسب أعداد طلبة الشعب الصفية مع مساحات الغرف واستكمال المعلمين لأنصبتهم المقررة .

ثانياً: إدارة الشؤون المالية في المدرسة

إن إدارة الأموال الخاصة بالمدرسة إدارة سليمة يعتبر من أهم الأمور التي تجعل المدرسة تحقق الأهداف التي من أجلها يتم تحصيل هذه الأموال، وتتولى إدارة الشؤون المالية في المدارس لجان مختلفة برئاسة مدير المدرسة الذي يُشرف إشرافاً تاماً على مصادر هذا المال ويقوم برسم السياسات المالية الكفيلة بتحقيق الأهداف التربوية في المؤسسة التعليمية، وتعتمد الأمور المالية المدرسية على المصادر التالية :

أ- أموال التبرعات المدرسية : وهي المبالغ الرمزية التي يدفعها الطلبة في مطلع كل عام دراسي للمدرسة مساهمة منهم في توفير مورد للصرف، وسد احتياجات المدرسة ونشاطاتها، خلال العام الدراسي . ويضع مدير المدرسة واللجنة المالية فيها سياسة مالية لصرف تلك الأموال بما يعود على الطلبة بالنفع والفائدة حسب الأصول المالية المتبعة .

ويتم تحصيل أموال التبرعات المدرسية في مطلع كل عام دراسي بموجب وصولات قبض خاصة بحيث يُراعى تسلسل الترقيم لتلك الوصولات، وإعطاء كل طالب إيصالاً بالمبلغ الذي يدفعه وتسجل الوصولات في السجلات المالية الخاصة بالمدرسة، ويُحتفظ بجلود المقبوضات لأغراض التدقيق .

وبعد الإنتهاء من جمع أموال التبرعات المدرسية، تُعمل ميزانية خاصة بالمدرسة تبين فيها وجوه الصرف على النحو التالي :

أ- شراء لوازم المكتبات والمختبرات والمشاعل المهنية .

ب- شراء لوازم النشاطات المدرسية .

ج- صيانة الأبنية والمرافق المدرسية .

د- شراء قرطاسية الامتحانات الفصلية والسنوية .

هـ- شراء حاجات المدرسة الضرورية والقيام بالخدمات اللازمة لها .

و- أي أوجه أخرى لها علاقة بتقوية النشاط المدرسي .

ب- أموال جمعية الهلال الأحمر للطلبة : حيث تُحدّد التعليمات الخاصة بها مقدار ما يدفعه كل طالب في بداية كل عام دراسي ، وتُحدّد أوجه الصرف من هذه الأموال كإشراء مواد وأدوات إسعاف أولي وتقديم مساعدات نقدية وعينية للطلبة الفقراء وذلك بإشراف اللجنة المالية في المدرسة .

ج- أموال المقاصف المدرسية : تهدف المقاصف التعاونية المدرسية إلى تمكين الطلبة من مزاوله نشاطاتهم ومهاراتهم إنطلاقاً من توظيف المعرفة النظرية في خدمة العملية التربوية ، وجعل المقصف مختبراً ومركزاً تجارياً يُشارك الطلاب في إدارته من خلال لجان طلابية كـلجنة المشروبات ولجنة المبيعات ، ولجنة الجرد ، ولجنة للمراقبة اليومية والأسبوعية ، ولجنة الحسابات والتسجيل في الدفاتر . وقد حدّدت تعليمات المقاصف المدرسية كيفية توزيع أرباح المقاصف على المساهمين والنسبة المقررة لكل من النشاطات والإحتياطي ومكافآت اللجان المختلفة .

د- أموال الهبات والتبرعات الأخرى : ويُقصد بها الأموال التي ترد المدرسة من المجتمع المحلي كالتبرعات النقدية أو العينية من خلال مجالس الآباء والمعلمين ، أو من غيرهم ، ويتم صرف تلك الأموال بموجب قرار من اللجنة المالية المدرسية وفق الأصول المالية المتبعة .

ثالثاً: اللوازم المدرسية

تشتمل اللوازم المدرسية المختلفة على الكتب المدرسية ، والأثاث وأدوات ومواد المختبر والوسائل التعليمية وغيرها . ويُحدّد نظام اللوازم عادة في مواد قواعد شراء اللوازم واستلامها وإدخالها وإخراجها وإتلافها وكيفية الإشراف عليها ، لذلك فإن لهذا النظام علاقة بعمل المدرسة وسيتم هنا عرض بعض البنود الهامة الخاصة باللوازم :

- ١- شراء اللوازم : يقوم مدير المدرسة بشراء اللوازم المدرسية في ضوء صلاحيته مرعياً ما يلي :
 - يتم شراء اللوازم عن طريق طرح عطاء كلما كان ذلك ممكناً وفقاً للظروف السائدة عند الشراء
 - يُطبق مبدأ المنافسة بين المنافسين أو البائعين في جميع عمليات الشراء قدر الإمكان وبالطريقة التي تراها الجهة المختصة بالشراء مناسبة .
 - يراعى في عمليات الشراء الحصول على اللوازم بأفضل الأسعار لمصلحة الخزينة العامة مع مراعاة درجة الجودة المناسبة والشروط الأفضل للحكومة .
 - يمنع في جميع عمليات الشراء تجزئة اللوازم المشابهة المراد شراؤها إلى صفقات متعدّدة .
- ٢- استلام اللوازم وتتم عن طريق تشكيل لجنة استلام خاصة وفق ما يلي :
 - ضرورة تنظيم ضبط استلام باللوازم المشتراه أو المروده للمدرسة من أي جهة كانت .
 - إدخال اللوازم في قيود المستودع بعد استلامها من قبل لجنة الاستلام مباشرة على أن تكون معرزة بالوثائق التالية : مستندات الإدخال ، كشف ضبط الاستلام ، الفاتورة .
 - تعزز مستندات إخراج اللوازم التي تم نقلها من مستودع لآخر بمستندات إدخال صادرة عن المستودع الذي نُقلت إليه تلك اللوازم .
 - يجري الاستلام والتسليم بين أمناء المستودعات أو من يعهدتهم أية لوازم في حالة النقل من المدرسة أو الانقطاع عنها لأي سبب كان بموجب قوائم جرد مطابقة لقيود المستودع ويتم توقيعها من المسلم والمستلم معاً ويصادق مدير المدرسة عليها .
 - ٣- إتلاف أو بيع أية لوازم غير صالحة للاستعمال أو فائضة عن الحاجة .
 - يقوم مدير المدرسة وفق صلاحيته بتشكيل لجنة إتلاف ثلاثية من المدرسة .
 - يتم الإتلاف بعد معاينة اللوازم المراد إتلافها من قبل لجنة الإتلاف وبعد أخذ رأي خبير مختص .

- يقوم الوزير أو مدير التربية والتعليم في ضوء الصلاحيات الممنوحة لكل منهما بشطب اللوازم المفقودة أو الناقصة بغير إهمال أو اختلاس ويجب أن يُشار إلى ذلك في القيود .

- يقوم الوزير أو مدير التربية والتعليم في ضوء الصلاحيات الممنوحة لكل منهما بتحصيل قيمة اللوازم المفقودة أو الناقصة أو أي خسارة وقعت من الموظف أو الموظفين المتسببين في ذلك ، ويجب أن يُشار إلى ذلك في القيود .

٤- استخدام المستندات اللوازمية : حدّد نظام اللوازم استخدام عدد من المستندات أهمها :

أ- مستند إدخال اللوازم : وهو المستند اللازم لإثبات استلام المدرسة لنوع معين من اللوازم سواء عن طريق الشراء أو الشيع أو الإنتاج أو الإخراج من مدرسة أخرى .

ب- مستند إخراجات اللوازم : وهو المستند اللازم لإثبات تنزيل وحدة لوازم أو أكثر من سجل اللوازم المخصصة بسبب الإتلاف أو البيع أو الشطب أو الإعارة أو التحويل لمدرسة أخرى أو أي سبب آخر .

وتقضي أصول استخدام هذين المستندين دقة تنظيمها ، حيث تُعبأ كافة حقولهما بشكل دقيق بالمعلومات المطلوبة وعلى كافة نسخ المستند الواحد ويتم توقيعها حسب الأصول . ولأهمية جلود مستندات الإدخالات والإخراجات تنص الأنظمة المالية على تسجيلها حسب أرقامها المتسلسلة في سجل الرخص والوصلات عند استلامها أو إخراجها . كما ينبغي أن يُحتفظ بهذه الجلود في مكان أمين في المدرسة وأن يجري نقل عهدتها بين الموظفين بموجب قوائم تسلّم وتسليم ، وأن يُحتفظ بنسخ مستندات الإدخالات والإخراجات في ملفات خاصة بذلك بعد توزيع النسخ على الجهات المعنية .

ويجب ملاحظة أنه يحظر المسح أو الكشط أو الشطب في القيود أو المستندات الخاصة باللوازم ويجري التصحيح اللازم بالحبر الأحمر ويوقع عليه من قبل الموظف الذي أجرى التصحيح .

رابعاً: تنظيم حسابات المدرسة.

تتلخص حسابات المدرسة في الحسابات المتعلقة بالتبرعات المدرسية وأموال المقاصف وأموال جمعية الهلال الأحمر، وتخضع جميعها من حيث التطبيق للنظام المالي الذي يركز على مايلي لتنظيم هذه الحسابات وتلافي الوقوع في الأخطاء:

- ١- أن يعتمد في جمع الأموال وقبضها على تشريعات مالية تميز ذلك .
 - ٢- أن تُحرر وصول مقبوضات مقابل كل مبلغ يتم قبضه .
 - ٣- أن تدقق الوصول من حيث مطابقة محتوياتها وأرقامها مع الأرقام المأخوذة منها للجلدات الأخرى .
 - ٤- التأكد من أن عمليات تصحيح الأخطاء قد تمت بشكل سليم .
 - ٥- التأكد من إيداع المبالغ التي تم جمعها في البنوك المعينة لذلك مقابل (فيش) ، وأنه قد تم تسجيلها في الدفاتر وضمن الحسابات التي تمثلها .
 - ٦- التأكد من أن عملية الانفاق تتم حسب الأصول . وأن تعزز مستندات الصرف بالموافقة على الانفاق ، وطلب مشتري محلي أو قرار إحالة العطاء ومستند ادخالات اللوازم وضبط استلام إذا كانت قيمة اللوازم تزيد على (200) دينار .
 - ٧- مطابقة المبالغ الخاصة بكل قيد من حيث تطابق المبلغ المسجل في الخانة الإجمالية مع المبلغين المسجلين في الحساب المدين والدائن .
 - ٨- تدقيق عمليات الترحيل من الدفاتر والمستندات إلى بعضها البعض من حيث تطابق الأرقام المنقولة .
 - ٩- تدقيق السجلات بشكل دوري ومطابقتها مع سجلات مديرية التربية والتعليم .
 - ١٠- إجراء عمليات التسجيل والترحيل أولاً بأول ودون تأخير .
- ولتنظيم حسابات المدرسة يُخصص دفتر يومية (صندوق) لكل من التبرعات المدرسية ، المقصف المدرسي ، وأموال جمعية الهلال الأحمر كل على حده . بالإضافة إلى تخصيص ملفات مستقلة أيضاً تُحفظ فيها المستندات الخاصة بكل نوع من أنواع هذه الحسابات بحيث تسهل عملية التدقيق والمراجعة .

ويمكن لمدير المدرسة أن يوكل مهمة مسك حسابات المدرسة - في حال عدم توافر محاسب مختص فيها- إلى سكرتير المدرسة أو أي معلم لديه المهارات المحاسبية اللازمة لمسك هذه الحسابات على أن يتابع مدير المدرسة عملية التدقيق بنفسه .

المبادئ المحاسبية الأولية الضرورية لمدير المدرسة.

تطبق في دوائر الدولة بشكل عام ، والمدارس جزء منها ، مبادئ المحاسبة الحكومية في معظم أعمالها . والمحاسبة الحكومية فرع من فروع المحاسبة ، وهي عملية تشمل جميع عمليات اثبات وتحصيل وصرف الموارد الحكومية أي أنها تدور بشكل خاص حول قيد المصروفات والواردات وذلك بهدف تقديم البيانات المالية السليمة للهيئات التي تهتم بذلك كما أن من أهدافها :

- ١ - تسجيل تفاصيل المعاملات المالية التي تتم في الإدارات الحكومية .
- ٢ - فرض رقابة واقية على الأموال حتى لا تتعرض للتلاعب أو الخطأ . وكشف ما يقع من خطأ أو تلاعب فوراً .
- ٣ - تيسير تقديم البيانات التي تحتاج إليها المستويات الإدارية المختلفة في الدوائر الحكومية .

تتولى الجهات المعنية في الوزارة عمليات الإثبات وإعداد المستندات والقوائم والبيانات المالية المتعلقة بموازنة الوزارة بالتنسيق مع مديريات التربية والتعليم والدوائر المعنية الأخرى في للدولة كوزارة المالية .

أما مسؤولية تسجيل وإعداد المستندات المتعلقة بأموال التبرعات المدرسية والمقاصف والهلال الأحمر فقد أُنيطت بمديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها . وانشغرت مهمة مدير المدرسة في تنظيم جلود المقبوضات الخاصة بالتبرعات المدرسية والهلال الأحمر ، وإثبات ذلك في السجلات المالية إضافة إلى إثبات المصروفات وتنظيم السجلات الخاصة بها بهدف معرفة أرصدة المدارس ومقارنتها بالأرصدة الواردة في سجلات مديرية التربية والتعليم . ومن أهم السجلات المالية التي تقع مسؤوليتها على مدير المدرسة :

دفتر التبرعات المدرسية (وهو ما يسمى بـ دفتر الصندوق أو «دفتر اليومية») :

إن استخدام هذا الدفتر - بشكله الحالي - لا يتطلب تخصصاً محاسبياً لاستعماله ، فهو عبار عن سجل بياني لما يتم من مقبوضات ومصروفات وإيداع أو سحب في حساب البنك ، وفي الصفحة التالية صورة عن صفحة هذا السجل ويليها شرح موجز لكيفية استخدامه .

ولتسهيل عملية استخدام السجل المذكور تم تقسيم الصفحة إلى ثلاثة أقسام هي :

(أ) الوردات : وفي هذا الجزء يتم تثبيت رصيد المدرسة في بداية العام الدراسي وبيت في خانة المبلغ مجموع القيمة المقبوضة بموجب كل جلد من جلود المقبوضات أو جزء من الجلد تنتهي عنده عملية القبض وتضاف هذه القيمة إلى الرصيد للوصول إلى المجموع وتثبت في خانة الوصول أرقام الوصول التي تم بموجبها جمع تلك القيمة (من رقم ... إلى رقم ...) وفق تسلسل أرقامها أيضاً ، ومن الجدير بالذكر هنا أنه يفترض استخدام جلود المقبوضات حسب تسلسل أرقامها وبالتالي يفترض تسجيلها في هذا السجل .

(ب) حساب البنك : يثبت في هذا الجزء رصيد المدرسة في البنك في بداية العام الدراسي . يتم تثبيت أي مبلغ يتم إيداعه في البنك في خانة المودع مع تثبيت رقم الوصل الذي يحصل عليه من محاسب المديرية وتاريخه في الحقول المخصصة لذلك إزاء المبلغ ويضاف المبلغ المودع إلى الرصيد السابق للوصول إلى الرصيد حتى تاريخه وفي حالة سحب مبلغ من البنك بموجب شيك - وبعد الحصول على موافقة مديرية التربية والتعليم - يثبت المبلغ المسحوب في خانة المسحوب مع تثبيت رقم الشيك وتاريخه في الحقول المخصصة لذلك إزاء المبلغ ويطرح هذا المبلغ من الرصيد السابق ، للتوصل إلى الرصيد حتى تاريخه ، كما تُسجل قيمة المبلغ الذي يُقرر مدير التربية حسمه من تبرعات المدرسة في خانة المسحوب أيضاً ونقص الرصيد .

وتنص التشريعات المالية على ضرورة إيداع المبالغ الواردة أولاً بأول وعدم الاحتفاظ بها في المدرسة خشية ضياعها أو التلاعب بها ، كما يفضل تدقيق وصول المقبوضات مع قسم المحاسبة في المديرية للتأكد من تطابق المبالغ المقبوضة مع المبالغ المودعة أولاً بأول أيضاً .

ج) المصروفات : يثبت في هذا الجزء من السجلات المبالغ المصروفة ، بحيث تثبت القيمة المصروفة في كل مرة في خانة المبلغ وتضاف إلى خانة المجموع سواء كانت المصروفات بموافقة مديرية التربية والتعليم أو مباشرة من مبلغ الحوزة الموجودة مع مدير المدرسة وضمن صلاحياته . وثبت في الحقول الخاصة ببيان المدفوع وصف بسيط لنوع المصروف ورقم الموافقة أو رقم كتاب الحسم إذا كان المصروف عن طريق مديرية التربية ، مع ضرورة تثبيت أرقام معززات الصرف وهي رقم مستند الادخالات إذا كان المشتري لوازم ملموسة ورقم الفاتورة ، مع تثبيت التاريخ .

ويجب أن يُدقّق دفتر الصندوق مرة على الأقل سنوياً مع سجلات مديرية التربية والتعليم ، كما يفترض أن يُجري مدير المدرسة عمليات تدقيق مستمرة لهذا السجل خلال العام الدراسي بحيث تكون :

● مجموع الواردات = رصيد البنك في تاريخ التدقيق + مجموع المصروفات في ذلك التاريخ .

● أو مجموع الواردات - مجموع المصروفات في تاريخ التدقيق = رصيد المدرسة في البنك .

وعلى مدير المدرسة أن يتأكد من توافر الرصيد قبل طلب الموافقة على الصرف إذ لا يجوز أن تتجاوز قيمة المصروفات قيمة واردات المدرسة ، كما أن عليه أن يتجنب صرف أي مبلغ من جيبه الخاص حتى لا يحدث خلط في الحسابات .
وفيما يلي توضيح لنموذج صفحة عن دفتر اليومية وكيفية التسجيل فيها .

أما الحسابات المتعلقة بأموال المصنف المدرسي فتتم وفق أصول المحاسبة التجارية التي تعتمد طريقة القيد المزدوج كأساس في التسجيل ، وتلخص هذه الطريقة في إثبات أي عملية قبض أو دفع بقيد يُجعل فيه الحساب الذي يزيد أو يأخذ مديناً ويشار إليه بـ (من/ح/ أي من حساب) ، والحساب الذي يُعطي أو ينقص دائناً ويشار إليه بـ (إلى/ح/ أي إلى حساب) . وتُستخدم عادة الدفاتر المحاسبية المصممة وفق الطريقة الأمريكية لإثبات هذه القيود ، وفيما يلي نموذج مبسط لصفحة دفتر اليومية وتوضيح لكيفية استخدامها :

التاريخ	رقم المستند	من	إلى	البيان	المبلغ		ح/ البنك	ح/ المشتريات	ح/ الأسهم
					الاجمالي	الصندوق			
					د	د	من إلى	من إلى	من إلى
٩/١٠	٢٠٠-٥	ح/ الصندوق	ح/ الاسهم	اشتراك الطلبة	٤٠	٤٠	٣٠		
٩/١٢	٥ صرف	ح/ البنك	ح/ الصندوق	إيداع لمرال في	٣٠	٣٠	٣٠	١٠	
٩/١٥	٦ صرف	ح/ المشتريات	ح/ الصندوق	لنك مشتريات	١٠	١٠	١٠		

يتم التسجيل في حقول هذه الصفحة على النحو التالي :

- ١- تخصص خانة التاريخ لإثبات تاريخ حدوث العملية .
- ٢- تخصص خانة رقم المستند لإثبات المستند المؤيد للعملية وهو مستند القبض في حالة القبض أو مستند الصرف في حالة الصرف أو رقم الشيك إذا تم الصرف بشيك .
- ٣- تخصص خانة (من) لذكر اسم الحساب الذي وضع فيه مبلغ معين أو صرف لاجله مبلغ معين كما يتضح من العمليات المثبتة ففي العملية الأولى أخذ الصندوق المبلغ الذي دفعه الطلاب ، وفي العملية الثانية أخذ البنك مبلغاً من الصندوق وفي العملية الثالثة أخذت المشتريات مبلغاً من الصندوق .
- ٤- تخصص خانة (إلى) لذكر اسم الحساب الذي دفع أو أعطى المبلغ ففي العملية الأولى دُفعت المبالغ باسم الأسهم وفي العملية الثانية أعطى الصندوق مبلغاً للبنك ، وفي العملية الثالثة أعطى الصندوق مبلغاً للمشتريات وهكذا .
- ٥- تخصص خانة البيان لشرح موجز عن العملية .

٦- توضع قيمة العملية في خانة المبلغ الإجمالي ويُرحَّل (يُنقل) المبلغ نفسه إلى الخانات الخاصة بالحسابات بحيث يوضع المبلغ في خانة من للحساب الذي يكون مدينياً في القيد (من حـ/) كما يوضع مرة أخرى في خانة إلى للحساب الذي يكون دائناً في القيد (إلى حـ/) وذلك لغايات التوازن في الحسابات .

• تنظم مديرية التربية والتعليم ندوات خاصة بالأصول المحاسبية للمديرين الذين يرغبون في ذلك .

خامساً : تنظيم جدول الدروس المدرسي

يقصد بجدول الدروس المدرسي الخريطة التي توضح الحصص اليومية ومواد الدراسة والأنشطة المدرسية المختلفة وأماكنها ومواعيدها . والجدول المدرسي ضروري لتنظيم العمل المدرسي بكفاءة وفاعلية وهو يستهدف بصورة رئيسية خدمة العملية التربوية وإعطاء كل مادة دراسية أو نشاط تربوي الوقت والاهتمام الذي يستحقه بما يحقق في النهاية أهداف العملية التربوية . كما أن لجدول الدروس المدرسي أهمية بالغة في العملية التربوية وفي علاقة مدير المدرسة بأعضاء هيئة التدريس وفي راحتهم وممارستهم للعمل . ويمكن لمدير المدرسة أن يجعل من جدول الدروس أداة فعالة في توجيه العمل المدرسي وزيادة فاعليته إذا ما تم التشاور مع المعلمين وحرص تخصصاتهم وتمس رغباتهم وتحديد كفاياتهم .

والحديث عن جدول الدروس يتناول نقطتين رئيسيتين هما :

أ- جدول توزيع الدروس : ويقصد به ذلك الجدول الخاص بتوزيع الدروس بين المعلمين في المدرسة تبعاً للمتغيرات التالية :

- توزيع الصفوف في المدرسة .
- عدد الشعب الخاصة بكل صف دراسي .
- المواد الدراسية .
- مؤهلات المعلمين وتخصصاتهم .
- ويحتفظ مدير المدرسة عادة بكشف يبين المواد الدراسية وأعداد الحصص لكل صف

من الصفوف وفق أحدث التعليمات التي تتعلق بذلك حتى يتمكن من وضع جدول لتوزيع الدروس . وينبغي مراعاة عدد من الأمور الهامة عند وضع جدول توزيع الدروس بين المعلمين :

- سعة الصفوف ومواقعها .

- العدالة في توزيع الحصص بين المعلمين ، بحيث يكونوا متقاربين إلى حد ما في نصابهم من الحصص المخصصة لهم .

- وضع أولويات في توزيع الدروس بين معلمي البحث الواحد ، بحيث يُراعى المؤهل العلمي للمعلم ، وخبرته في تدريس المادة .

- التوفيق بين رغبات المعلمين ما أمكن من حيث الصفوف والمواد التي يرغبون في تدريسها .

- تخفيض حصص معلمي النشاط الرياضي ، الكشفي ، المكتبي ، المختبرات ، بعدد يتناسب وتفرغهم لتلك الأنشطة .

وبين النموذج التالي جدولاً مقترحاً لتوزيع الدروس بين معلمين في مدرسة أساسية مكونة من ست شعب صفية على اعتبار أن الصفوف الأساسية الثلاث الأولى يدرسها معلم صف :

جدول ترتيب الدروس:

ويقصد به الجدول الخاص بتوزيع الدروس بين المعلمين في المدرسة ، على مدار أيام الاسبوع وعلى مدار اليوم الدراسي الواحد ، حصة حصة ، ولكافة الصفوف والشعب في المدرسة . وفي هذا الجدول يتم توزيع حصص المعلم التي قُدرت له مسبقا ضمن جدول توزيع الدروس على الصفوف والشعب المختصة على مدار الاسبوع وفق ترتيب معين تراعى فيه الأمور التالية :

(أ) العدالة في توزيع حصص المبحث الواحد في اليوم الواحد ، بحيث لا تقدم حصص مبحث ما وتؤخر حصص مبحث آخر .

(ب) مراعاة ظروف المعلمين وارتباطاتهم فيما يتعلق بحصص الفراغ التي تأتي في بداية اليوم الدراسي أو نهايته أو أثناء الحصة .

(ج) التنسيق بين حصص التربية العملية (مختبرات ، تربية فنية ، مكتبات) ، بحيث لا يوضع في البرنامج حصتان من لون واحد من ألوان النشاط في آن واحد ، إلا إذا توافرت الأماكن الكافية للقيام بتلك الأنشطة .

(د) التنسيق بين حصص التربية الرياضية ، بحيث لا يحدث تعارض بين ألوان النشاط التي تُعطى لصفين أو أكثر في آن واحد ، كما في البند السابق ، وبحيث تُراعى سعة الساحات والملاعب المدرسية وملاءمتها لدروس التربية الرياضية العملية .

(هـ) يفضل ان تأتي حصص النشاط العلمي أو التطبيقي - كما في العلوم والتربية الفنية وكذلك الدروس التطبيقية في اللغة العربية والإنجليزية متأخرة نسبيا عن الدروس النظرية التي تحتاج إلى تركيز واتباه أكثر من جانب التلاميذ .

ويكون شكل نموذج ترتيب الدروس على النحو التالي :

اليوم	الحصة	الصف والشعبة : خامس		الصف والشعبة : السادس	
		المعلم	المبحث	المعلم	المبحث
أ. ب. ج. د. هـ.	الأولى	أحمد			
	الثانية	دين			
	الثالثة	عربي			
	الرابعة	رياضيات			
	الخامسة	اجتماعيات			
	السادسة	انجليزي			
		عيسى			

سادساً: دور مدير المدرسة في تنظيم المرافق المدرسية.

يلعب مدير المدرسة دوراً مهماً في تنظيم مرافق المدرسة التعليمية من حيث التعاون والمتابعة مع المعلمين المسؤولين عن هذه النشاطات فيحصر حاجاتهم وتأمينها والحفاظ عليها بصيانتها المستمرة وترقيتها بشكل يساعد ويضبط عملية استعمالها مع مسك السجلات والملفات الخاصة بها كسجلات اللوازم وملفات مستندات الإدخال والإخراج وملفات الجرد والتسلم والتليم .

سابعاً: دور مدير المدرسة في تنظيم السجلات والملفات

لما كان التنظيم المدرسي هو الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية في المدرسة كان من مهام مدير المدرسة أن يعمل على توفير عدد من السجلات والملفات المتخصصة في المدرسة وأن تُنظم بشكل يساعده وغيره من لهم علاقة في الحصول على البيانات والإحصاءات اللازمة بسهولة ودقة ، وأن يحتفظ بهذه السجلات والملفات في المدرسة كسجلات تاريخية تعين المختصين والمعنيين على فهم أوضاع المدرسة ومتابعة سير العمل فيها .

وفيما يلي عرض لأهم هذه السجلات والملفات :

أ- السجلات : يمكن تعريف السجل بأنه مجموعة الأوراق ذات التصميم الموحد والتي أعدت لغاية محددة وجمعت في شكل دفتر ، وفي كثير من الأحيان تُعطي هذه الأوراق أرقاماً متسلسلة إما لأهميتها أو عدم جواز نزع أوراق منها أو سهولة التعامل بها ، ولعل أهم هذه السجلات في المدرسة ما يخدم النواحي المالية ، بالإضافة إلى عدد من السجلات الخاصة بالنواحي التنظيمية الأخرى ، ومن هذه السجلات :

١- سجل الرخص والوصلات : ويعتبر هذا السجل الأساسي لتسجيل الوثائق المالية فيه عند إدخالها وإخراجها وهذه الوثائق هي :

أ- جلود مستندات الإدخال .

ب- جلود مستندات الإخراج .

ج- جلود مقبوضات التبرعات المدرسية .

د- جلود المقبوضات العامة .

ولتنظيم استخدام هذا السجل يخصص عدد من صفحاته لكل نوع من أنواع الجلود السابق ذكرها في ضوء كمها ونوعها ، وتمثل الصفحة الواحدة منه سجل ادخال وسجل اخراج في آن واحد . ويجب أن تسجل الجلود فيه من واقع مستندات الإدخال والإخراج وحب تسلسل أرقامها وتواريخها سواء في حالة الإدخال أو الإخراج .

٢- سجلات اللوازم المخصصة : وهي سجلات متعددة متشابهة في شكلها واستعمالاتها ويُخصص واحد أو أكثر منها لتسجيل نوع واحد من لوازم المدرسة . وفي بعض الحالات يختلف تصميم هذا السجل بما يتناسب وطبيعة المواد أو اللوازم التي تسجل فيه كسجل لوازم المختبر وسجل كتب المكتبة ، وعادة يتم في المدرسة تخصيص سجل لكل مما يلي :

- ١- سجل الأثاث ، ٢- سجل الكتب المدرسية ، ٣- سجل اللوازم المخبرية .
- ٤- سجل اللوازم الرياضية ، ٥- سجل المكتبة ، ٦- سجل العلوم المنزلية .
- ٧- سجل التربة الفنية ، ٨- سجل المواد المستهلكة .

وفي المدارس المهنية يخصص سجل لكل مشغل من المشاغل أو لكل نوع من التخصصات كتخصيص سجل لمشغل التجارة وآخر لمشغل الحدادة . . . الخ في مدارس الذكور أو سجل الخياطة وسجل التجميل في مدارس الإناث .

ولتنظيم استخدام هذه السجلات يجب مراعاة ما يلي :

- ١- تخصيص سجل أو أكثر لنوع واحد من اللوازم (كالكتب مثلاً أو الأثاث . . . الخ) .
- ٢- تسجيل كل نوع من اللوازم له اسم معين ومواصفات معينة في صفحة خاصة من صفحات السجل كتخصيص صفحة لصنف (طاولة معلم) وصفحة أخرى بـ (طاولة مكتب 4 أدراج . . . وهكذا) .
- ٣- فهرسة السجل بما يساعد على تحديد النوع الواحد من اللوازم وتجنب تسجيل عدة أنواع في صفحة واحدة .
- ٤- الاعتماد في تسجيل المعلومات على مستندات الإدخال في حال الإدخال وعلى مستندات الإخراج في حال الإخراج مع التأكيد على ضرورة مراعاة الدقة في نقل الأرقام .

٥- إجراء عملية الترسيد أولاً بأول وإجراء عمليات مطابقة مستمرة بين أرصدة السجل الموجود فعلياً من كل صنف في مستودعات وقاعات المدرسة .

٦- أن يتم التصحيح في هذه السجلات بالقلم الأحمر مع التوقيع وتجنب الشطب والكشط والطمس .

٣- السجلات التنظيمية الأخرى:

- سجل المالية اليومي كما سبق ذكره .
 - سجل اجتماعات مجلس المعلمين .
 - سجل مجلس الأنشطة
 - سجل مجلس الطلبة
 - سجل مجلس المادة
 - سجل مجلس الضبط المدرسي .
 - سجلات الصادر والوارد .
 - سجل الزيارات الإدارية وسجل الزيارات الإشرافية .
 - أية سجلات أخرى ترى المدرسة أن لها ضرورة تنظيمية .
- وفيما يلي نماذج لبعض السجلات :

نماذج لتسطير بعض السجلات المستعملة في المدرسة

ملاحظات	إجراءات مديرية التربية	التاريخ	اليوم	اسم المعلم/المعلمة
<p>سجل تتيب المعلمين والمعلمات عن الدوام الدراسي للعام الدراسي</p>				
ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات
<p>ملاحظة : - يتم تخصيص صفحة لكل معلم/ معلمة من السجل تدون فيه المعلومات الظاهرة .</p> <p>- يتم إعداد خلاصة شهرية للمعلمين/ المعلمات التتبعين عن الدوام الدراسي في نهاية السجل مبيّناً التالي :</p> <p>(الرقم ، الاسم ، عدد أيام الغياب ، كل شهر ، الفصل الأول ، الفصل الثاني)</p>				
ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات
<p>سجل زيارات أولياء الأمور للمدرسة للعام الدراسي</p>				
ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات
<p>الرقم اسم ولي الأمر تاريخ استدعاء تاريخ زيارة سبب الزيارة إجراءات المدرسة التوقيع عنوان السكن رقم الهاتف المنزل/العمل</p>				
ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات
<p>سجل الأنشطة المدرسية للعام الدراسي .</p>				
ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات
<p>الرقم المجال نوع النشاط المناسبة التاريخ منزلة عدد الطلاب الجهات ميزانية النشاط ملاحظات</p>				
ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات
<p>سجل الطلبة المتفوقين من ولي المدرسة للعام الدراسي</p>				
ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات	ملاحظات
<p>الرقم اسم الطالب النسبة المعدل سبب فشل تاريخ فشل الدورة المتفوقتها الدورية المعدل في المدرسة</p>				

ب- الملفات : يمكن تعريف الملف بأنه مجموعة الأوراق التي تتعلق بموضوع معين واحد . وعادة يتم جمع هذه الأوراق وبنائها حتى يتكوّن الملف الخاص بذلك الموضوع .
ويحقق تنظيم الملفات وتوفيرها فوائد عدة للمهتمين بأمر المدرسة من حيث توفير المعلومات اللازمة لهم بسهولة وسر وإعطاء فكرة عن أعمال المدرسة للمتعاين عليها من مديريين ومعلمين ، لذلك لابد من مراعاة ترتيب هذه الملفات بشكل يُسهّل تناولها ، كما يُراعى ضرورة متابعة تحديثها وصيانتها وحفظها في أماكن آمنة .

ويتم ترتيب هذه الملفات في خزائن خاصة وفق ترتيب رقمي خاص تم على أساسه فهرستها وتصنيفها . وعملية الفهرسة ضرورية وهامة لئلا لها من فوائد في تسهيل عملية تداولها من جهة ، والإشارة إليها في الكتب الرسمية من جهة أخرى وتتلخص عملية الفهرسة في إعطاء الموضوعات الرئيسية في المدرسة أرقاماً أو رموزاً رئيسية وإعطاء ما يتفرع عنها أرقاماً فرعية أخرى وعلى النحو التالي :

١- الهيئة التدريسية

١-١ التعليمات الخاصة بالمعلمين

٢-١ ملفات المعلمين

١-٢-١ المعلم أحمد محمود

٢-٢-١ المعلم خالد سمير .. وهكذا

٢- الشؤون المالية

١-٢ التبرعات المدرسية

٢-٢ حساب البنك

٣-٢ مرافقات الصرف .. وهكذا

وهكذا يتم فهرسة موضوعات المدرسة المتعلقة بالأبنية والطلاب والنشاطات والامتحانات والمجالس المختلفة .

ثامناً: مدير المدرسة والنشاط المدرسي

ترتبط فلسفة النشاط التربوي بالفلسفة التقدمية الحديثة في التربية والتي تؤمن بأن الإنسان يعيش في مجتمع دائم التغير، وبأن نموه يتم نتيجة التفاعل بينه وبين البيئة التي يعيش فيها، وأن خبراته التي يكتسبها في مراحل نموه المختلفة، تتكون بطريقة متكاملة في النواحي الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والروحية، عن طريق ما يقوم به من نشاط جسمي وعقلي. وانطلاقاً من أن التربية عملية مستمرة لا تنحصر في حجرة الدراسة، فقد اتجهت الدعوة إلى مضاعفة الاهتمام بالنشاطات المدرسية واعتبارها من واجبات المدرسة الأساسية، وأنها ليست ترفاً مدرسياً.

بدأ دخول النشاط في الحياة المدرسية كتعديل آخر لمنهج المادة الدراسية التقليدي أو القديم، الذي كان يُركّز الاهتمام على إتقان المادة الدراسية كأسى غاية للمدرسة. وقد أخذت المدارس تتعد قليلاً عن الحياة المدرسية التقليدية، بأن أدخلت في عملها فرصاً لأوجه نشاط مختلفة بين حين وآخر لأن المدرسين وجدوا أن التلاميذ يسعدون ويقومون بالعمل المدرسي بشكل أحسن، إذا سمحت لهم المدرسة بفترة من كل أسبوع، أو كل يوم يقومون فيها بعمل أشياء مختلفة لا تنصل بتعلم مادة الكتاب المدرسي.

ومع أن بدايات منهج النشاط تعود إلى تاريخ قديم، قد يمتد إلى روسو، وحتى أفلاطون، إلا أن بناءه وقبولته يعتبر إنجازاً حديثاً. حيث أن أول مؤسسة طبقت منهج النشاط كانت الكلية المختبرية في جامعة شيكاغو في الولايات المتحدة عام 1896. وقد اقترنت هذه المدرسة باسم جون ديوي. وقد قام هذا المنهج على أربعة دوافع هي: الدفاع الاجتماعي، الذي يتلخص في رغبة الطفل بمشاركة خبراته مع خبرات من حوله.

ودافع البناء، الذي يقوم على جوانب وأشكال متعددة، منها اللعب، والحركات الإيقاعية، وفن استعمال كافة المواد الخام وجعلها على أشكال مفيدة وصالحة.

دافع التقصي والاختبار، ويقوم على أساس رغبة الطفل في اكتشاف وعمل أشياء جديدة، ومعرفة ما يحدث نتيجة هذا العمل.

وأخيراً الدافع التعبيري والفني ، والذي هو عبارة عن عملية تعبيرية ، ووسيلة للإتصال من أجل تحقيق مصالح ذات مغزى بناء .

وقد قال ديوي عن هذه الدوافع ، أنها رأس مال غير مستغل ، ويتوقف عليها نمو وتطور الأطفال ، وقد صمم ديوي مناهجه على هذه الدوافع الأساسية من خلال الوظائف الإنسانية الرئيسية وهي : القول والعمل والاكتشاف والخلق .

اختلف العلماء والمربون في وضع تعريف محدد للنشاطات ، ومن هذه التعاريف أن النشاطات تعني الإهتمامات والأعمال التلقائية التي يقوم بها التلاميذ خارج اليوم الدراسي ، وتُمارس دون جزاء في صورة علامات أو تقدير علمي من قبل المدرسة .

وتعرف دائرة المعارف الأمريكية النشاطات المدرسية ، بأنها تلك البرامج التي تنفذ بإشراف وتوجيه المدرسة ، والتي تتناول كل ما يتصل بالحياة المدرسية ونشاطاتها المختلفة ، ذات الارتباط بالمواد الدراسية أو الجوانب الاجتماعية ، والبيئية ، أو الأندية ، أو الجمعيات ذات الإهتمامات الخاصة بالنواحي العملية ، أو العلمية ، أو الرياضية ، أو الموسيقية ، أو المسرحية ، أو المطبوعات المدرسية .

ويشير فرتويل في نظريته إلى أنه بقدر الإمكان ، ينبغي أن تشتمل النشاطات خارج المنهج ، من نشاطات المنهج ، وتشتمل منها ، ثم تعود إليها لكي تُغذيها وتنمّيها . وفي الحقيقة أن ما يسمّى نشاط خارج المنهج ، وما يجري داخل قاعة الدرس ، كلها أوجه ومظاهر لطريق واحدة يكمل بعضها بعضاً .

ويمكن تعريف النشاطات بصورة أعم ، على أنها تلك البرامج التي تضمها أو تنظمها الأجهزة التربوية ، لتكون متكاملة في البرنامج التعليمي ، والتي يقبل عليها الطلبة برغبة ، ويؤاؤلونها بشوق وميل تلقائي ، بحيث تحقق أهدافاً تربوية معينة ، سواء أرتبطت هذه الأهداف بتعلم المواد الدراسية ، أو باكتساب خبرة ، أو مهارة ، أو اتجاه علمي ، أو عملي ، داخل الصف ، أو خارجه ، أثناء اليوم الدراسي ، أو بعد انتهاء الدراسة ، على أن يؤدي ذلك إلى نمو في خبرة الطالب ، وتنمية هواياته ، وقدراته ، في الإنجازات التربوية المرغوبة .

الأهداف العامة للنشاطات المدرسية

إن النشاطات المدرسية في مدارسنا ليست غاية بحد ذاتها ، وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التالية :

- ١- توجيه الطلبة ومساعدتهم على كشف قدراتهم وميولهم والعمل على تنميتها وتحسينها .
- ٢- توسيع خبرات الطلبة في مجالات عديدة لبناء شخصياتهم وتوجيهها وتزويدهم بالطلبة بالخبرات العلمية والعملية التي لا يتسنى لهم اكتسابها داخل الصف .
- ٣- تنمية الاتجاهات السلوكية السليمة للطلبة من خلال الحرية المنظمة التي تُتاح للطلبة لممارستهم الأنشطة المختلفة على نحو يُعْمِي فيهم الإعتماد على النفس ويكسبهم القدرة على المبادرة والتجديد والابتكار .
- ٤- إتاحة الفرص للطلبة للإتصال بالبيئة والتعامل معها لجعل الطلبة أكثر اندماجاً بمجتمعهم وأمتهم .
- ٥- إكساب الطلبة القدرة على الملاحظة والمقارنة والعمل والمشاركة والأناة والدقة من خلال ممارسة الأنشطة المختلفة في مدارسهم وخارجها .
- ٦- مساعدة الطلبة في تفهم مناهجهم واستيعابها وتحقيق أهدافها .
- ٧- تدريب الطلبة على حب العمل واحترام العاملين ، وتقدير العمل اليدوي . فالممارسة الفعلية للنشاط العلمي والعملية توضح للطلبة قيمة العمل اليدوي في الإنتاج ، ومدى ارتباطه بالعلوم النظرية وبالتكنولوجيا ، وعدم انفصاله عن العلوم بل مساهمته في تطويرها وتقديمها .
- ٨- المساهمة في تربية الطلبة تربية ديمقراطية بالتدريب على القيادة والتبعية . احترام النظام والقوانين ، واكتساب القدرة على إبداء الرأي والمناقشة ، وغير ذلك من المهارات اللازمة للمشاركة الايجابية في مجتمع ديمقراطي باستقلالية وحرية .
- ٩- تنشئة الأفراد على الايمان بأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة والتركيز على التعلم الذاتي ، بحيث يعلم الفرد نفسه بنفسه ، وأن يأخذ خبراته من الحياة كمدسة كبرى عن طريق ممارسة أنواع النشاطات المختلفة تأكيداً للاتجاهات التربوية

المعاصرة التي تؤكد على التعلم الذاتي ، والتعلم بالعمل ، والتعلم بالحياة ، والتعلم عن طريق النشاط .

١٠- إتاحة الفرص للطلبة للإنتفاع بأوقات فراغهم في اللعب الهادئ والترجيع البريء واكتساب المهارات ، وتحقيق التوازن بين التربية الروحية والاجمالية من جهة وبين التربية المعرفية والثقافية من جهة أخرى .

١١- تحقيق التوازن النفسي والحركي للمتعلم وتدريبه على مواجهة المشكلات المختلفة .

١٢- تنمية القدرات العقلية والمهارات البدنية بما يساعد على النمو العقلي والجسمي .

الأسس التي تقوم عليها النشاطات

١- ضرورة إتاحة الفرص للطلبة لمعرفة أنواع النشاطات واختيار ما يتماشى منها مع ميولهم وبلانهم استعداداتهم دون أن نفرض عليهم ألواناً معينة بل علينا أن نحترم آراءهم وتطلعاتهم حتى يستقروا على نواح معينة ، عندها نستطيع أن نكتشف قدراتهم في يسر ونبرز شخصياتهم ونفصح المجال أمامهم للمبادأة والتجديد والابتكار .

٢- عدم الاقتصار في ممارسة النشاطات على الوصول بالطلبة إلى المعرفة المجردة وإنما بتحفيزهم إلى الحالات التطبيقية التي تجعلهم يفكرون ويعملون بأيديهم ويلمسون نتائج جهودهم بأنفسهم فنزداد قدرتهم على الأداء وورغبتهم في الانطلاق .

٣- ضرورة اعتبار النشاطات امتداداً للبرامج التربوية التي يأخذها الطالب داخل غرفة الصف وبحيث تكون ممارسة الهواية والنشاط أو التدريب مشعباً بالقيم السلوكية الحميدة وبروح الهواية المقرونة بالمتعة والترجيع والانتاج .

٤- مراعاة طاقات الطلبة وقدراتهم في العمل والنشاط والانتاج باعتدال مع ضرورة توفير أوقات كافية للدراسة والترجيع لكي لا يترتب على الإفراط في نشاطاتهم وهواياتهم واهتماماتهم إرهاق لعقولهم وأجسامهم ، يبعدهم عن أداء واجباتهم اليومية والمنزلية .

٥- الاهتمام بالطلبة الناشئين في ممارسة نشاطاتهم بحيث يسبق ذلك توضيح أنواع النشاطات حتى يأخذوا منها ما يناسب قدراتهم واستعداداتهم ، وعلى المدرسة أن

تفتح المجال للسؤال والاستطلاع والبحث والعمل في يسر وعطف وعدم التعقيد عند ممارسة النشاطات .

٦- توفير المعدات والأدوات التي تستلزمها النشاطات وإرشاد الطلبة إلى إمكانيات بيئتهم وخاماتها وسبل استخدامها والانتفاع بها .

٧- توجيه النشاطات إلى ميادين الانتاج المهادفة التي تنفع الطالب عقلياً وسلوكياً ومادياً ، كما تقيّد في نمو المجتمع كله .

٨- دعوة أولياء الأمور والمتخصصين في المناسبات المختلفة للإطلاع على نشاطات أبنائهم وانتاجهم ، وذلك لحفز أولياء الأمور على بذل مزيد من العناية والدعم .

٩ - إن لكل نشاط برامج ومناهج تدرج وتتفق مع مراحل نمو الفنى وقدراته ، وعليه لا بد من السير في التدرب على النشاط أو الهواية بهودة وتؤدة .

١٠- للتكامل بين المدرسة والحياة (أي الربط بين مشكلات البيئة والحياة وحاجات المتعلمين) .

١١- تهيئة الفرص للعمل الجماعي والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة .

١٢- إتاحة الفرصة للطلبة للتخطيط والمشاركة في توزيع العمل والمسؤوليات على أنفسهم وممارسة الديمقراطية في التعبير وإبداء الرأي .

١٣- أن يحقق التفاعل بين أعضاء الجماعة أنفسهم ، وبين الجماعات الأخرى والإدارة المدرسية والمدرسين والبيئة المحيطة .

مبادئ العمل في النشاطات

١- اعتماد الطلبة ركيزة أساسية في كل خطة نشاط بحيث يساهمون مساهمة فعالة في مراحلها المختلفة في التخطيط والتنفيذ والتقييم .

٢- الاهتمام بأسلوب العمل وطريقته من حيث تقسيمه بين الطلبة واختيار كل طالب للعمل الذي يناسبه حسب ميوله واهتمامه واتجاهاته ومن ثم تحميل الطالب المسؤولية الناتجة عن هذا الاختيار .

٣- الحرص على الأسلوب الديمقراطي السليم والاحترام المتبادل في التعامل بين الطلبة

والمعلم المشرف على النشاط وبين الطلبة أنفسهم على أن تتسم مسؤولية المعلم المشرف على النشاط بطابع التوجيه والارشاد .

٤- الاستفادة من جميع الإمكانيات بما يؤدي إلى نمو الفرد وتنمية البيئة .

٥- يكون العمل في مختلف أنواع النشاطات بروح الفريق ، بحيث يتدرب الطلبة على توزيع العمل فيما بينهم والتعاون في إنجاز العمل بشكل متكامل ويدعم فيه بعضهم بعضاً .

٦- تحقيق وحدة العمل والهدف عن طريق اندماج الجهد الفردي في نطاق الجهد الجماعي الذي يستهدف إيجاد الرابطة القوية بين المدرسة والمجتمع عن طريق النفاذ إلى المجتمع عن طريق النشاطات لتغييره وتطويره ولتكون المدارس مركز إشعاع ثقافي وإنتاجي بالمعنى العلمي للكلمة .

٧- إن النشاطات والهوايات لا حصر لها ولا عد ، منها البسيط والمعقد ، ومنها ما يحتاج إلى مال وما لا يحتاج إليه ، ومنها ما يحتاج إلى تفكير وتجريب ، ومنها ما يقتصر على خامات موجودة في البيئة ، ومنها ما يحتاج إلى معدات أو استعدادات سابقة .

٨- علينا أن نؤمن بأن النشاط ذو هدف تربوي يدرّب على التفكير ويدفع إلى العمل والحركة ، ويعين على الابتكار ، ويساعد على استثمار الوقت ، وقد يساهم في تحسين دخل الفرد . كما أن بعض الهوايات يجعل الشباب على صلة دائمة بمجتمعهم وخارج مجتمعهم ليشكلوا صورة مجتمعهم الحضارية المتقدمة .

أنواع النشاطات المدرسية

يمكن أن تمارس في المدرسة الأنواع الرئيسية التالية من النشاطات :

١- النشاطات الاجتماعية وتشتمل على حفظ النظام ، والإشراف على نظافة المدرسة ، تنظيم الحفلات والمهرجانات ، تنظيم الرحلات المتعددة الأغراض ، عقد صلات التعارف والصداقة مع الآخرين ، إحياء المناسبات الوطنية والدينية والقومية ، مساعدة الطلبة الفقراء ... الخ .

٢- النشاطات الثقافية وتشتمل على تشجيع المطالعة ، الإذاعة المدرسية ، صحف

المدرسة وندواتها وحفلاتها ومعارضها ومتاحفها ، جمع النصوص الشعرية والنثرية ، المسابقات الثقافية والأدبية ... الخ .

٣- النشاطات الفنية وتشتمل على : رسم لوحات فنية متعددة الأنواع ، عمل أشغال فنية مختلفة ، التدريب على أنواع الخطوط ، التدريب على الأناشيد الوطنية ، العزف على الآلات الموسيقية ، التمثيل والمسرح المدرسي ، التدريب على الفنون الشعبية وعرضها في الحفلات الموسيقية المدرسية .

٤- النشاطات الرياضية وتشتمل على التدريب على الألعاب المختلفة وإشاعة الروح الرياضية بين الطلبة ، نشر الأخبار الرياضية ، تنظيم مباريات داخلية على مستوى الصفوف ، تنظيم مباريات ودية على مستوى المراحل الدراسية مع فرق المدارس الأخرى .

٥- نشاط الكشافة والمرشدات ويتم في هذا النشاط : إقامة المخيمات والمعسكرات ، القيام بالزيارات والرحلات ، تنظيم المهرجانات ، القيام بأعمال الخدمة العامة ودهان الأرصفة وتجميل المدن ، عقد دورات الدفاع المدني والإسعافات الأولية ، جمع المساعدات وتوزيعها على المحتاجين ... الخ .

٦- النشاطات العلمية وتشمل : عمل أبحاث علمية ، صنع الأجهزة العلمية البسيطة ، إصلاح بعض الأجهزة التي يمكن أن تتعرض للخلل ، جمع العينات النباتية والحيوانية ، تحنيط الطيور ، عمل تليخيصات لبرامج علمية ... الخ .

٧- النشاطات المهنية والحرفية وتشمل هذه النشاطات ، قيام الطلبة ببعض الأشغال اليدوية مثل :

- أعمال الخشب وتشمل عمل سنادات الكتب ، نقالات الورق ، اقفاص العصافير ... الخ .

- أعمال الخزف والنحت وتشمل عمل تشكيلات نئية للأواني والأطباق والمزهريات .. الخ .

- أعمال المعادن وتشمل عمل علاقة ملابس ، طفاية سجائر ... الخ

- أعمال التجليد وتشمل تجليد الكتب ، عمل اليوم صور . الخ .

- أعمال زراعية مثل تربية الدجاج والأرانب والخرفان ، تنسيق حديقة المدرسة .
- أعمال تجارية وتشمل التدريب على تنظيم الملفات ، أعمال البنوك ، الطباعة .. الخ .

عملية تنظيم النشاط المدرسي

- ١- يقوم مدير المدرسة في مطلع كل عام دراسي ، بالتعاون مع مجلس المعلمين بتحديد جماعات النشاط التي يمكن ايجادها في المدرسة بما تسمح به ظروف المدرسة وأوضاعها وإمكاناتها .
- ٢- توزع مسؤولية الإشراف على جماعات النشاط بين المعلمين حسب اختصاصاتهم واهتماماتهم وميولهم ، بحيث يكون لكل جماعة مشرف ، وإذا كان عدد أفراد الجماعة كبيراً فيمكن أن يساعد المشرف معلم آخر ، أما إذا كان عدد المعلمين في المدرسة أقل ، من عدد جماعات النشاط ، فيمكن أن يكون المعلم مسؤولاً عن أكثر من جماعة .
- ٣- يوزع طلبة المدرسة على جماعات النشاط المختلفة حسب اهتماماتهم وميولهم وقدراتهم ، ولا مانع من أن يشترك الطالب في أكثر من جماعة على أن يُراعى في ذلك عدم إرماقه .
- ٤- يراعى عند توزيع الأفراد على جماعات النشاط أن يشترك أكبر عدد ممكن من الطلبة في الأنواع المختلفة من النشاطات .
- ٥- يجتمع مجلس المعلمين ، برئاسة مدير المدرسة ، لدراسة قوائم الأسماء وإجراء التعديل اللازم ووضعها بصورتها النهائية ، على أنه يجب أن يترك مجال للطلبة بتغيير جماعاتهم إذا أنتضى الأمر ووجد المشرفون ضرورة لذلك .
- ٦- يجتمع المشرف على كل جماعة بالطلبة المشتركين في أقرب فرصة لتوضيح أهدافها وعمل خطة تُبيّن مناهج العمل وطريقة ممارسته .
- ٧- تعرض خطط جماعات النشاط على مجلس المعلمين لمناقشتها في جلسة برئاسة مدير المدرسة ، وإجراء التنسيق اللازم بينها بما يؤمن التعاون بين الجماعات ويكفل نجاح العمل .

٨- يعلن جدول يبين أيام العمل وأوقاته لكل جماعة .

٩- يجتمع مجلس النشاطات برئاسة مدير المدرسة وبناءً على طلبه وبحضور جميع المشرفين على جماعات النشاط وذلك من أجل تقويم الأعمال وتقديم التوصيات ، على أن لا يقل عدد الاجتماعات لهذه الغاية عن مرتين في العام .

دور المعلم المشرف على النشاط

يتولى المعلم الإشراف والتوجيه والمتابعة والمشاركة في التنظيم والتخطيط والتنفيذ والتقويم لأعمال جماعة النشاط التي يشرف عليها ويتم ذلك من خلال :

- الإعلان عن تكون جماعة النشاط من خلال وسائل الإعلام المدرسي .

- بيان أهداف وأسلوب عمل الجماعة .

- الإشراف على تشكيل الجماعة وتوزيع المسؤوليات بين أعضائها .

- المشاركة في توفير حاجات الجماعة من الأدوات والخامات والأجهزة .

- تيسير الأعمال الإجرائية للجماعة .

- تسهيل مهمة الجماعة في إقامة علاقات سليمة في الداخل والخارج .

- تنظيم عقد اجتماعات لأعضاء جماعته بشكل دوري لتوضيح الأعمال وتقويمها ودراسة الاقتراحات ، والإشراف على سير النقاش في الاجتماعات ، وتنسيق المقترحات المقدمة .

- تدريب الطلبة على وضع الخطط واتخاذ القرارات .

- تدريب الطلبة على النقد الذاتي بالإضافة إلى النقد الموضوعي في مجال تقويم الأعمال .

- الإشراف على الطلبة خلال أعمالهم التدريبية وتوجيههم في جو من المودة والعطف .

ويجب أن تتوفر في المعلم المشرف على جماعة النشاط الصفات التالية :

- أن تكون لديه الرغبة والميل والاستعداد للإشراف على الجماعة .

- الخبرة الجيدة في مجال النشاط المدرسي بعامة ومجال نشاط الجماعة التي يشرف عليها بخاصة .

- المرونة وسعة الصدر في التعامل مع الأعضاء .
- العمل على تحقيق رغبات الأعضاء .
- الفناعة والايمان بالعمل في إطار الجماعة .

دور مدير المدرسة

- ١- وضع المخطط العام للنشاط في مدرسته بالتعاون مع المعلمين ، ووضع الجدول الزمني المناسب لكل لجنة .
- ٢- إدارة جلسات مجلس المعلمين بشكل تسوده روح الديمقراطية السليمة .
- ٣- التنسيق بين أعمال جماعات النشاطات المختلفة .
- ٤- مراقبة تنفيذ أعمال الجماعات وتقديم المشورة لها .
- ٥- تقديم التسهيلات الممكنة (مالية وإدارية) التي تساعد على نجاح العمل .

دور الطالب:

يعتبر الطالب المحور الرئيسي للجماعة ومن خلالها يمارس الأنشطة المختلفة التي تناسب مع ميوله واهتماماته ، وفيها تتكون خبراته بطريقة متكاملة في النواحي الجسمية والعقلية والروحية بما يقوم به من نشاط جسمي وعقلي وشارك الطالب في الإعداد والتخطيط لبرامج وأنشطة الجماعة ، كما يقع على عاتقه تحقيق أهدافها ، ويتحمل مسؤولية القيادة وتبادل وجهات النظر مع بقية أعضائها ، كما يسهم في اقتراح المشروعات والأنشطة المناسبة وشارك في توفير الجهد المناسب الذي يُتيح فرص التنافس والابتكار .

ويتعاون الطلبة مع مشرف الجماعة على تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار فيما بينهم والالتفاق على أسلوب عمل الجماعة ووضع الخطة الزمنية والموضوعية .

تصميم برنامج النشاط

- تُراعى عند بناء وتصميم برنامج النشاط النقاط التالية :
- ١- تحديد الهدف من البرنامج .
 - ٢- تقسيم الهدف إلى أهداف مرحلية (وحدات) .

- ٣- تحديد الأولوية في التطبيق لكل منها .
- ٤- تحديد أساليب وطرق التنفيذ وبدائلها .
- ٥- اختيار العناصر البشرية والمادية المناسبة .
- ٦- تحديد زمن مناسب للتنفيذ .
- ٧- أن يرتبط محتوى البرنامج بخبرات الطالب وبيئته
- ٨- أن يكون المحتوى في مستوى قدرات الطلبة والإمكانات المتاحة وبسهل تنفيذه .
- ٩- التوازن بين جوانب البرنامج .
- ١٠- سلامة الهيكل التنظيمي للبرنامج .
- ١١- التقويم والمراجعة الدائمة والتعديل المستمر .

تقويم برنامج النشاط

يعتبر التقويم عنصراً من عناصر البرنامج وعمل الجماعة وضرورة لازمة لتحقيق الأهداف لأية خطة نشاط ، ويتم تقويم أعمال النشاط المدرسي بشكل مستمر ، ويشارك بذلك التقويم جميع أفراد المؤسسة التربوية من طلبة ومعلمين ومديرين بالإضافة إلى المسؤولين الآخرين في الوزارة ومديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية .

وينصب التقويم على مدى تحقيق الأهداف المتوخاة من النشاط ، وعلى مدى مشاركة الطلبة مشاركة فعلية في برامج النشاط المختلفة .

وتتم عملية التقويم في المدرسة في اجتماعات الطلبة والهيئة التدريسية ومجلس الأنشطة المدرسية ومن الضروري أن تقدم مجموعات العمل تقاريرها إلى المشرفين ، وكذلك تقدم التقارير إلى مدير المدرسة وبالتالي يرفع مدير المدرسة تقارير دورية إلى مديرية التربية والتعليم ، وهذه ترفع خلاصة عن أعمال النشاط للوزارة . ومن أساليب التقويم المنتشرة :

- ١- الملاحظة والمتابعة المستمرة .
- ٢- المناقشة .
- ٣- المقابلة .

٤- الاستبانات .

٥- التقارير .

٦- الزيارات .

تاسعاً: المدرسة والمجتمع المحلي

لم يعد عمل المدرسة قاصراً على حشو اذهان الطلبة بالمعلومات ، وإنما تطورت وظيفتها ، فأصبحت مجتمعاً صغيراً يعيش فيه الطلاب ، ويعملون بروح التعاون والتعاقد ، ويتدرب الطالب على التوفيق بين نفسه كفراد وبين المجتمع الذي يعيش فيه ، يتمتع بالخير الذي يكفله له المجتمع ويؤدي في نفس الوقت للمجتمع ما استطاع إليه سبيلاً ، وأتجهت المدرسة إلى العمل على الربط بينها وبين البيئة والتفاعل معها .

يُجمع علماء النفس والتربية على أهمية الدور الاجتماعي للمدرسة في وقتنا الحاضر ، باعتبارها مؤسسة اجتماعية أوجدتها المجتمع لخدمة أبنائه والمساهمة في حل مشكلاته ، وقيادة تطوره وتحقيق أهدافه ، ولكي تتمكن من تحقيق ذلك لا بد لها من أن تتفاعل مع المجتمع ، لتؤثر فيه وتتأثر منه ، وأن توثق صلاتها مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم في تربية أبنائهم ، ودعوتهم للمشاركة في برامجها وأنشطتها واستخدام مرافقها . وأن تقدم تعليماً يناسب والتغيرات السريعة الهائلة في مجالات المعرفة والعلوم ، وأن تطور وتحسن من تنفيذ الطلبة للمهارات اللازمة للمجتمع ، وأن تُنمي الانجاعات والقيم المرغوبة بحيث يُلبّي التعليم حاجات وورغبات المجتمع ، وأن يكون قابلاً للتطبيق في الحياة .

ولقد ذكر أحد علماء التربية «ارنست بلي» في رسالة له عن المدرسة والمجتمع إن الجزء الهام في الجانب الاجتماعي للتعليم هو أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تؤدي وظيفتها بين جدران أربعة بل يجب أن تتعاون مع المؤسسات الخارجية في البيئة لتؤدي هذه الوظيفة على الوجه المنشود ، وكلّما كانت أكثر استجابة لحاجات بيئتها ومجتمعها ، كلّما كانت أكثر فاعلية وأعمق أثراً . وعلى هذا فإن المدرسة كي تؤدي وظيفتها الاجتماعية على أحسن وجه لا بد أن يكون هناك ارتباط قوي بينها وبين البيئة التي تحيط بها ، على أن يكون هذا الارتباط مبنياً على أسس من التفاعل الاجتماعي ، وعلى أسس الأخذ والعطاء .

أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي

تكمن أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي في أن الطلبة هم محور الاهتمام المشترك بينهما ، وبحاجة إلى تنسيق الجهود وإقامة أشكال التعاون المستمر بينهما من أجل تحقيق النمو المتكامل والمتوازن لهم ، وحتى تتحقق الأهداف التربوية ، المنشودة في إعدادهم للمستقبل ، كذلك فإن الطلبة هم الذين يحافظون على بقاء مجتمعهم متماسكاً وتميزاً بترائه وحضارته ، وهم الذين سيقع على عاتقهم تطويره . ويمكن تلخيص أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي فيما يلي :

١- توثيق عرى المودة بين المعلمين والآباء وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بين المدرسة والمجتمع ، بما يكون باعثاً على إحاطة الطالب بجو من الأمان والثقة بمن حوله .

٢- تبادل الرأي بين المعلمين والآباء فيما يتعلق بتربية الأبناء والتنسيق بين المدرسة والبيت في أسلوب معاملة الطالب ليكون توجيه المنزل متمشياً مع توجيه المدرسة فيحقق النمو السليم على أساس تكامل الشخصية .

٣- تعريف أولياء أمور الطلاب بمكانة المعلم ودوره الخطير وطبيعة خدماته التي يقدمها مع تعريفهم بالنظم القائمة في المدرسة وأعمالها وتنظيماتها ونشاطاتها ، وتعريفهم كذلك بالنظم التربوية المعمول بها وكل ذلك يساعد على تعاون البيت مع المدرسة .

٤- التعاون على حل مشكلات المدرسة وتقليل الصعوبات التي تواجه الطلاب بصورة عامة .

٥- العمل على تنمية المجتمع المحلي ومساعدة المدرسة على القيام بدورها كمركز إشعاع .

مجالات التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

أ- الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع .

١- دراسة المجتمع : والهدف من هذه الدراسة هو معرفة مايمكن معرفته من حقائق عن البيئة ، وخاصة تاريخها وجغرافيتها ومكانها وأهم مميزاتاها في النواحي الاقتصادية والصحية والثقافية والاجتماعية وحصرالمؤسسات والهيئات الحكومية والأهلية التي

تقدم الخدمات في مختلف النواحي ، وتقوم مدى كفاية تلك الخدمات لسد احتياجات البيئة ومن ثم اكتشاف ما قد يكون هناك من نقص أو زيادة أو تكرار أو تضارب في تلك الخدمات ووضع نتائج هذه الدراسة أمام الجهات المختصة للاستفادة منها .

٢- إثارة الوعي نحو مشكلات البيئة بمختلف الوسائل المتاحة مثل : اجتماعات فردية وجماعية ، نشرات ، إذاعة ، صحافة ، ملصقات ، ... الخ .

٣- القيام بأعمال الخدمات العامة للبيئة المحلية خلال أوقات فراغ الطلبة والعطلات الدراسية المختلفة في النواحي التالية :

أ- النواحي الصحية :

- نشر الوعي الصحي والمساهمة في مكافحة الأمراض والأوبئة .
- القيام بحملات نظافة عامة للشوارع ودور العبادة والمنتزهات وغيرها .
- القيام بأيام طبية تطوعية عن طريق استدعاء أطباء من مختلف الاختصاصات لتقديم الفحوصات والعلاجات المجانية لأفراد المجتمع المحلي في أيام محدّدة .
- إنشاء مراكز للإسعافات الأولية في المدارس .

ب- النواحي الاقتصادية :

- عقد دورات تدريبية مهنية متنوعة ولفترات مختلفة لأفراد المجتمع المحلي .
- دعوة الأهالي لحضور المعارض الإنتاجية في المدارس .
- تقديم خدمات الإنتاج في المدارس المهنية لأفراد المجتمع المحلي بحيث يتمكن الفرد الراغب من الأهالي بعمل ما يلزمه من منتجات مقابل أسعار محدّدة في المدارس المهنية .
- تعريف المواطنين بالوسائل التي تعمل على زيادة إنتاجهم
- تدريب الفتيات على بعض الصناعات المنزلية .
- القيام بالأعمال التطوعية مثل إنشاء الجدران الإستنادية ، الدهان ، الزراعة ، قطف الزيتون ... الخ .

ج- النواحي الاجتماعية :

- إنشاء دور حضانة لأطفال النساء العاملات .
- العمل على مكافحة العادات الضارة .
- تنظيم الاحتفالات بالأعياد والمناسبات الوطنية والدينية .
- تقديم المساعدات والمعونات للطلبة الفقراء .
- تنظيم زيارات اجتماعية لأولياء الأمور وخاصة المرضى ومن هم بحاجة إلى مساعدات .

- تنظيم زيارات لدرور الرعاية الاجتماعية وبيوت العجزة والمسنين .

- المشاركة في العمل التطوعي الاجتماعي وجمع التبرعات لصالح الجمعيات الخيرية وجمعيات العناية بالشلل الدماغي والمعوقين .

د- النواحي الثقافية :

- إنشاء مراكز لمكافحة الأمية .
- عقد ندوات ومحاضرات ثقافية للتعريف بالأحداث الجارية .
- تشجيع الفنون الشعبية وتهذيبها وإبرازها .

٤- إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المحلي لاستعمال مرافق المدرسة المختلفة مثل : المكتبة ، الملاعب ، القاعات ، الغرف الصفية ، الحديقة المدرسية ، المشاغل المهنية ... الخ . ومدرسة المجتمع هي المدرسة التي تُستخدم جميع إمكانياتها حيث يستخدمها الراشدون والمراهقون ، وتُستخدم في أثناء النهار أو في المساء ، وتستخدم خلال العطلات المدرسية وفي نهاية الأسبوع وتستخدم صيفاً وشتاءً ، وهي مدرسة جميع الناس يستخدمون مرافقها في كل وقت وكل مناسبة .

٥- تنمية التلاميذ أنفسهم من خلال المواد الدراسية المقررة ، إن اجتهاد مدير المدرسة ومشاربته في تحقيق أهداف المواد الدراسية المقررة من شأنه أن يُعدّ الأبناء للمواظبة السليمة ، فالمواد الدراسية بجمالها تسعى إلى إعداد الأبناء التواقفين مع مجتمعهم ، وهذا يتضمن التنمية الشاملة المتكاملة الجسمية والعقلية والانفعالية والنفسية والروحية والجمالية ، ويتطلب هذا الإعداد من مدير المدرسة أن يضع استراتيجية

واضحة في بداية كل عام دراسي لتنفيذ برامج المواد الدراسية المقررة في ضوء أهدافها، وعليه أيضاً أن يُتابع سير العمل ويراقبه أولاً بأول حتى يتمكن من معالجة التغيرات وهي صغيرة حتى لا تتسع ويصعب علاجها .

٦- تنمية التلاميذ أنفسهم من خلال أنشطة مدرسية لا صفية (داخل المدرسة وخارجها) . تتعزز أهداف المواد الدراسية بالأنشطة المدرسية في المجالات الزراعية والصحية والأدبية والمسرحية والفنية والرياضية والاحتفالات بالمناسبات الوطنية والدينية وغيرها .

ب- الخدمات التي يقدمها المجتمع المحلي للمدرسة .

يمكن أن يؤدي أولياء الأمور والأهالي الخدمات التالية للإدارة المدرسية :

١- حل بعض المشكلات المدرسية التي تعترض العملية التعليمية مثل : المبنى ، الإضاءة ، زجاج المدرسة ، دورات المياه ، حنفيات الشرب ، الكهرياء ، أعمال الدهان ، المرافق ، الصيانة ، عمل الوسائل التعليمية واللوحات المختلفة ، بناء أسوار المدرسة ، تشجير حديقة المدرسة .. الخ

٢- تقديم المساعدات العينية والنقدية للمدرسة لتوزيعها على الطلبة الفقراء .

٣- تقديم خدمات تعليمية من اختصاصين في مجالات معينة ، (طبية ، زراعية ، دينية .. الخ) .

٤- الاستفادة من الآباء الحرفيين للقيام بالإصلاحات الخاصة بالنجارة والحدادة واللحام والدهان وغيرها . وكذلك تدريب الطلبة ضمن نشاطات مبحث التربية المهنية العملية .

٥- دراسة بعض الظواهر التربوية مثل : التسرب ، الغياب ، التخلف الدراسي ، العدوانية عند الطلبة ، وغيرها ، وتقديم المقترحات اللازمة لحلها .

٦- دراسة ألوان النشاط الذي تهيمه المدرسة والبيئة للطلاب .

٧- تبني المشروعات التي تضمن العمل لبعض خريجي المدرسة .

٨- إتاحة الفرصة للطلبة للتدرب في مواقع العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة .

- ٩- تقديم المشورة الفنية والعلمية للمدارس عن طريق المشاركة في مجالس الآباء والمعلمين واللجان الاستشارية في المدارس .
- ١٠- حل بعض المشكلات الخاصة بالطلبة داخل المدارس وخارجها مثل مشكلات التغذية ، المواصلات ، الكتب . . الخ .

اساليب الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي

من المهم أن تعمل المدرسة على التعريف برسالتها والأعمال التي تقوم بها ، فقد انتهت الأوقات التي كانت المدرسة لا تعلن عن نفسها إلا إذا احتاجت لمعونة الأهالي من ناحية معينة كحاجتها للمعب أو بناء . وفي هذه الحالة قد لا نجد المدرسة استجابة من جانب المواطنين لأنهم غير مهئين لتقبل ذلك ومن هنا تبرز ضرورة وجود برنامج مستمر للعلاقات بين المدرسة والمجتمع .

ويمكن أن يتم الإنصال بين المدرسة والمجتمع عن طريق ما يلي :

١- الطلاب : فالطلاب هم أول وسيلة للتعريف بالمدرسة في بيئتها ، فهم يتحدثون مع أولياء أمورهم عن إدارات المدارس وبرامجها وأنشطتها وكافة نواحي العمل المدرسي . وهم خير من يعبر عن سمعة المدرسة وتفوقها على غيرها من المدارس ونقلها إلى المواطنين في بيئة المدرسة ، والطلاب الذين يشعرون بالرضا عن مدرستهم . والذين يحترمون معلمهم ويُعجبون بهم لهم أثر كبير في مجال العلاقات العامة . وعلى الإدارة المدرسية الواعية أن تستخدمهم في تحسين العلاقات العامة بين المدرسة وبيئتها . وتنقل الإدارة المدرسية للمجتمع المحلي المعلومات التالية عن طريق الطلاب :

- نتائج الامتحانات المدرسية .
 - ألوان النشاطات المدرسية التي تمارسها .
 - أسماء القيادات الاجتماعية التي تخرجت من المدرسة .
 - وجهات نظر القيادات التربوية عن سير العمل المدرسي .
 - مشروعات خدمة البيئة التي تنوي المدرسة القيام بها .
- ٢- هيئة التدريس ومدير المدرسة : إن لهيئة التدريس ومدير المدرسة دوراً هاماً في

العلاقات العامة ، لهذا يجب أن يكون مدير المدرسة مؤهلاً لوظيفته حتى يستطيع أن يقوم بأعبائها في كفاءة وقوة ، وحتى يكون عاملاً مهماً من عوامل العلاقات العامة الناجحة في مدرسته . فالروح المعنوية العالية والشخصية المتكاملة والجدابة والكفاءة المهنية والسلوك الأخلاقي لمدير المدرسة بالإضافة إلى رعايته للأنشطة المدرسية له أثره في تحسين العلاقات العامة للمدرسة .

والمعلمون لهم أهمية كبيرة في برامج العلاقات العامة ، وأعضاء هيئة التدريس الجيدة التي تفخر بعملها في المدرسة نستطيع نقل هذا الشعور في نفوس تلاميذ المدرسة . وأعضاء هيئة التدريس التي تشعر بكمه العمل تكون سبباً في ظهور سلبية في نفوس التلاميذ .

٣- مجالس الآباء والمعلمين : لما كان من أهداف المدرسة العناية بالطالب من جميع نواحيه علمياً وخلقياً واجتماعياً وجسيمياً ، كان من الضروري العناية بكل العوامل التي تؤثر في تربيته ، وليس من شك في أن المدرسة عامل من تلك العوامل ، ويكمل عملها ويؤثر فيه كل من المجتمع الخارجي والبيت الذي هو البيئة الأولى للطفل . فإذا أرادت المدرسة أن تطمئن إلى دوام أثرها وجب عليها أن تتكاتف مع العوامل الأخرى التي تؤثر في تربية طلابها وأهمها البيت ، وعليها أن تعمل على توثيق الرابطة بينها وبين أولياء أمور الطلاب حتى يكونوا على بينة من حال أبنائهم في المدرسة وحتى تكون المدرسة بدورها على بينة من حال طلابها في بيئتهم فيتعاون كل من المنزل والمدرسة على أن تكون تربية الطلاب عملية متكاملة يسهم كل منهما في دفعه إلى الأمام ليصل به إلى الكمال .

ويعتمد التعليم الجيد بدرجة كبيرة على وجود علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت ، إذ أنه مهما توافرت الإمكانيات الفنية لدى المدرسة ، فإن هيئة التدريس لا تستطيع وحدها تهيئة الجو الاجتماعي الصالح لتوافق الطلاب وتحقيق أسباب نموه إذا عملت هذه الهيئة بمعزل عن الأسرة فالطالب هو أبن الأسرة وأبن المدرسة ومن حقه أن يجد الجو الطبيعي الذي يجعله يحس أن هاتين المؤسستين الاجتماعيتين تتعاونان في سبيل رعايته .

ومن وسائل توثيق الصلات بين الآباء والمدرسة تنظيم المقابلات الفردية أو الجماعية بين الآباء والمدرسين وإشراك الآباء في لجان المدرسة ونشاطاتها المختلفة .

4- وسائل الإعلام المختلفة من صحف ، إذاعة ، تلفاز ، الندوات والمحاضرات واللقاءات ، أفلام التوعية ، النشاطات والإحتفالات والمعارض ، الزيارات واللقاءات الاجتماعية ، المخيمات ... الخ .

معوقات الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي .

- ١- إنشغال أولياء الأمور .
- ٢- استخدام تعابير ولغة غير واضحة في الاتصال .
- ٣- عدم اختيار الوقت المناسب للاجتماعات .
- ٤- التركيز على موضوعات بحث لا تهم أولياء الأمور .
- ٥- التركيز على الجانب المادي ، كجمع تبرعات من أولياء الأمور .
- ٦- عدم وجود التوعية الكافية بأهداف التعاون بين المدرسة والمجتمع .
- ٧- قلة محاولات المعلمين ومدبري المدارس الحصول على معلومات من أولياء الأمور تتعلق بظروفهم وأعمالهم .
- ٨- عدم توفر التسهيلات اللازمة لإنعقاد مجالس الآباء أو اللقاءات بين المعلمين والآباء .
- ٩- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي في بعض المناطق .
- ١٠- عدم التجديد بما يناقش في الاجتماعات بين الآباء والمعلمين .
- ١١- قلة التعاون في إعداد جدول الأعمال من قبل الآباء .

الوحدة الثالثة عشرة
الدور الاشرافي لمدير المدرسة

- **اهداف الاشراف التربوي**
- **انماط الاشراف التربوي**
- **كفايات مدير المدرسة الاشرافية**
- **تقويم عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم**

الوحدة الثالثة عشرة

الدور الإشرافي لمدير المدرسة

بدأت تشيع فكرة ان مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم ، نتيجة لتطور التربية بوجه عام وتطور وظيفة المدرسة بشكل خاص ، وأخذ الربون بولون هذا الموضوع أهمية كبيرة ، باعتبار أن المدير هو المسؤول الأهم في هذه العملية ، فهو المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها ، ويعرف قدرات ومشكلات وحاجات المعلمين ، ويعرف أيضاً حاجات الطلبة والبيئة المحلية لذا فإن هذا كله يتطلب مهارات وكفايات خاصة من مدير المدرسة بما يقتضي إعداده وتدريبه بصورة مستمرة للقيام بمثل هذا العمن .

والإشراف التربوي عملية تفاعل منظمة يسعى المدير من خلالها إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارساتهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين ادائها وتمكينها من بلوغ أهدافها .

ويقوم دور المدير الإشرافي على مجموعة من الأسس وهي:

١- القيادة : تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من أجل تحسين هذه العملية وتطويرها .

٢- الديمقراطية : وتقوم على أساس احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه ، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها .

٣- التعاون : ويقوم على تفاعل ومشاركة جميع ذوي العلاقة بالعملية من مديريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم .

٤- الشمول : أي يُعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره إبتداء من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم وانتهاء بالنتائج النهائية التي تم إحداثها في سلوك المتعلمين .

٥- العلمية : أي يعتمد على البحث والتجريب وتوظيف نتائجهما لتحسين التعليم .

اهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها ، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية الزائدة . وفيما يلي أبرز أهداف الإشراف التربوي :

١- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة بلوغ الأهداف التربوية المعلنة من خلال :

- نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين .

- تدريب المعلمين على أداء بعض المهارات التعليمية .

- زيارة المعلمين في صفوفهم ومساعدتهم على إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي يواجهونها .

- مساعدة المعلمين على تقويم نشاطاتهم ذاتيا مما يساعد المعلم على تطوير أدائه باستمرار .

- مساعدة المعلمين على إجراء الاختبارات الحديثة وطرق إعدادها وتحليل نتائجها .

٢- إحداث التغيير والتطوير التربوي ويتم ذلك من خلال :

- تهئية أذهان المعلمين لتقبل التغيير عن طريق اشعارهم بالحاجة إليه وإشراكهم في التفكير به والتخطيط له .

- يساعد المعلمين على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة ويشجعهم على الاتصال بزملائهم لنقل خلاصة تجاربهم إلى مختلف الزملاء للإفادة منها .

- تهئية أذهان أهالي البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة به ، والأعمد هؤلاء إلى مقاومته وإفشاله .

٣- تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم بعضا ومع الطلبة .

- تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة مثل التخطيط للنشاطات أو معالجة مشكلات التلاميذ المختلفة .

- تشجيع المعلمين على استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية والابتعاد عن العقوبات البدنية .

٤- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية عن طريق :

- تشجيع تشكيل مجالس الآباء والمعلمين .

- فتح أبواب ومرافق المدرسة للمجتمع المحلي مثل فتح صفوف محو الأمية ، فتح المكتبة لخدمة من يُريد القراءة واستعارة الكتب ، إتاحة الفرصة لاستخدام ملاعب وساحات المدرسة .

- الإفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تحسين تعليم التلاميذ من خلال إتاحة الفرص لهم للتدريب فيها وزيارتها والإطلاع على نشاطاتها .

- إجراء الدراسات والأبحاث المختلفة حول بعض القضايا الاجتماعية الهامة وتقديم الحلول المناسبة لبعض المشكلات الاجتماعية .

أنماط الإشراف التربوي

(١) الإشراف الاكلينيكي Clinic Supervision

يعرف كوجان Cogan أسلوب الإشراف الاكلينيكي بأنه أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفوي وممارساتهم التعليمية الصفية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفوي بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه ، بهدف تحسين تعلم التلاميذ . ويُتبع في هذا الأسلوب من الإشراف الخطوات التالية :

- ١- التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم والشاركين الآخرين للوحدة التدريسية .
- ٢- مشاهدة الحصص وتسجيلها عن طريق الصورة أو الصوت أو الكتابة .
- ٣- تحليل الحصص تحليلاً موضوعياً وشاملاً من قِبَل المشرف والمعلم والشاركين وتقييمها لمعرفة نقاط القوة لتعزيزها والعمل على تقويمها ، و مواطن الضعف للتركيز عليها ومعالجتها في التخطيط الجديد .

وعلى الرغم من أن الإشراف الاكلينيكي يشترك مع الإشراف التقليدي في التركيز على الملاحظة الصفية ، إلا أن الهدف الأول لهذا الأسلوب الإشرافي يتركز في زيادة فاعلية دور المعلم من خلال التفاعل الحقيقي مع المشرف ، ويبدو ذلك من خلال اشتراك المعلم في عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم والعلاج ، إذ يتفق المشرف والمعلم على أسلوب الملاحظة الصفية الذي يتم من خلال دراسة السلوك التعليمي الصفوي ، وهنا يختفي عنصر المفاجأة الذي تركز عليه الأساليب القديمة في الإشراف .

وتتضح فوائد ومزايا الإشراف الاكلينيكي بما يلي :

- ١- إنه أسلوب يتقن بالمعلم ، ويهتم بتنمية وتطوير كفاياته في التدريس الصفوي .
- ٢- إنه يُشرك المعلم في التخطيط وفي عملية التحليل وعملية التقويم فهو إشراف مبني على المشاركة .
- ٣- إن مشاركة المعلم في تحديد أسلوبه تجعل المعلم أكثر إنزماً بتعديل سلوكه التعليمي .
- ٤- يتلقى المعلم تغذية راجعة تنعكس مباشرة على تطوير عمله وأساليبه المستقبلية مما يجنبه الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها سابقاً .

٥- يهتم المشرف بتقويم الموقف الصفّي بدلاً من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته .

ويؤخذ على الاشراف الاكاديمي ما يلي :

١- إنه اشراف صفّي ، والمواقف الصفّيّة هي جزء من المواقف التعليميّة حيث أن المواقف التعليميّة تتأثر بأمور أخرى مثل الامتحانات والبيئة المحليّة وخبرات الطلاب السابقة . وبذلك يهمل هذا النوع من الاشراف المواقف المقعدّة الأخرى غير موقف التعلّم الصفّي .

٢- إن المشرف الاكاديمي هو مشرف مؤهل في تحليل عمليّة التعلّم يمتلك كفايات فنيّة عاليّة في هذا الموضوع مما يجعل العلاقة بين المشرف وبين المعلم علاقة مدرب مع متدرب .

٣- إن المشرف لا يقدم توجيهها حقيقيّاً للمعلم ، بل يزوره ويخطط للدرس معه ثم يبدأ عمليّة الملاحظة والتحليل ، والمعلم هنا يتلقّى مساعدة محدودة في تصحيح بعض ممارساته ، وهذه الممارسات لا تؤدي إلى تعلّم متطور إنّما إلى تصحيح للمواقف السليمة .

ب) الاشراف بالأهداف والنتائج

و يُعرّف بأنه نظام يشارك فيه المشرفون التربويون والمعلمون والمديرون بتحديد أهداف تربويّة مشتركة وتحديد مسؤوليّة كل طرف في تحقيق هذه الأهداف بحيث يُدرك كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم النتائج المتوقعة من عمله تماماً .

والاشراف بالأهداف يحقق الفوائد التالية :

١- يعرف المعلم أهدافه تماماً ، ويعرف مسؤوليته في مدى تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يُزيل كثيراً من سوء الفهم في العلاقة مع المشرف التربوي أو مع مدير المدرسة .

٢- يعرف مدير المدرسة دوره في عمليّة الاشراف ، وينظم علاقته مع المشرف والمعلم على هذا الأساس .

٣- يُشارك كل من المعلم والمدير في تحديد الأهداف وهذا يزيد من التزامهم بتحقيقها .

٤- يُعطي المعلم الحرية في تقويم نشاطه تقويماً ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف .

٥- يشعر المعلم بالأمن ، لأنه سيقوم بموجب الأهداف التي شارك في وضعها .

ج) الاشراف التشاركي (التكاملي)

ينشئ مفهوم المنحى التكاملي للإشراف التربوي من كونه عملية فنية مصاحبة للعملية التعليمية التعلمية في المدرسة تهدف إلى تحسين نتائجها ، وهي بهذا المفهوم مسؤولية مشتركة بين مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً في مدرسته من ناحية ، والمشرف التربوي - باعتباره خبيراً تربوياً ومستشاراً متخصصاً- من ناحية ثانية . وكلاهما معاً يمكن أن يقوموا بدور تربوي تعاوني فاعل ومؤثر ، يتمثل في الإدارة والتنظيم والمتابعة من قبل مدير المدرسة ، وتقديم الدعم والمساندة والخبرة التربوية من قبل المشرف التربوي . و يقوم هذا الأسلوب على نظرية النظم التي تتألف العملية الاشرافية فيها من عدة أنظمة جزئية مستقلة ، مثل السلوك الإشرافي للمشرفين ، والسلوك التعليمي للمعلمين ، والسلوك التعليمي للتلاميذ . و لأغراض زيادة فاعلية الإشراف التربوي لابد أن يكون كل نظام من هذه الأنظمة مفتوحاً على الأخرى .

ويتميز هذا المفهوم من الاشراف بروح الإنفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم والقدرة الزائدة للمشرف التربوي على التنسيق بين المعلمين ودعم قيمهم وتبنيها ، و يركز هذا الاشراف على تحقيق أهدافه المتمثلة في تحسين نوعية التعليم في المدارس وبناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف .

ويقوم المشرف التربوي في الإشراف التشاركي أو التكاملي بمجموعة من المهام والفعاليات التربوية بأسلوب تعاوني مع مدير المدرسة وهيئة العاملين فيها ضمن المجالات الآتية :

١- مجال التخطيط .

- إعداد خطته الفصلية أو السنوية .

- التعاون مع المعلمين في إعداد خططهم التدريسية ومذكرات تحضير الدروس .

- إعداد خطط تطويرية ومتابعتها وتقومها لغايات التطوير الذاتي للمدرسة في ضوء إمكاناتها ومواردها المادية والبشرية .

- المساعدة في تقديم التسهيلات التي تحقق أهداف الخطة ضمن إمكانات المدرسة ذاتها .

٢- مجال التنمية المهنية للمعلمين :

- الكشف عن احتياجات المعلمين المهنية والأكاديمية بأساليب متنوعة مثل استبانة تُصمّم لهذه الغاية ، لقاءات وحوارات مباشرة مع المعلمين ، زيارات صفية للمعلمين بصحبة مدير المدرسة أو معلمي المبحث نفسه .

- تحديد الاحتياجات المهنية والأكاديمية وتصنيفها واختيار أفضل الأساليب لتلبيتها
مثل :

- ندوات .
- دورس تطبيقية .
- زيارات متبادلة بين معلمين في المدرسة نفسها .
- نشرة تربوية أو تعميم داخلي .
- زيارة من مشرف مختص وفق المبحث المطلوب ... إلخ .
- دورة تدريبية .
- حضور اجتماعات الهيئة التدريسية وعقد ندوات دورية ولقاءات مفترحة .
- نقل الخبرات والتجارب التربوية الناجحة بين المدارس .
- عقد ندوات ولقاءات تربوية لمديري المدارس التي يشرف عليها بهدف تبادل الخبرات والتجارب التربوية .
- القيام ببحوث إجرائية تعاونية مع المعلمين أو مديري المدارس والعمل على نشر الروح البحثية والتجريبية بين المعلمين في المدارس التي يعمل معها .

٣- مجال القياس والاختبارات المدرسية :

- التعاون مع مدير المدرسة في تطوير إجراءات وأساليب الاختبارات التحصيلية .
- تحليل نتائج الاختبارات الفصلية والسنوية ووضع الخطط العلاجية في ضوء ذلك .

٤- مجال الأنشطة التربوية وتفعيل دور التسهيلات المدرسية المساندة .

- التعاون مع مدير المدرسة في مجال متابعة تنفيذ الأنشطة التعليمية المرافقة وتقديم التسهيلات واقتراح البدائل المناسبة ومساندة المعلم في هذا المجال .
- التعاون مع أمين المكتبة وقيم المختبر والمرشد التربوي في المدرسة وتقديم المشورة التربوية والتسهيلات الممكنة لتحقيق دور أكثر فاعلية لهذه المرافق .

المشرف المقيم والمشرف المتفرغ حلقتان متكاملتان

ظل الاشراف التربوي مقصوراً على المشرفين التربويين إلى عهد قريب فكانوا وحدهم تقريباً يضطلعون بمهام الاشراف على المعلمين ، مما جعل دور مدير المدرسة في هذا المجال هامشياً أو ثانوياً . وقد بدأ دور مدير المدرسة الإشرافي يتعزز تدريجياً مع بروز فكرة المشرف المقيم وشيوع تطبيقها . ومن هنا برزت أهمية تكامل دور كل من مدير المدرسة والمشرف المتفرغ . ويُعدّ هذا التكامل عاملاً حاسماً في بلوغ كل من الدورين على حدة ، وفي بلوغ أهدافهما المشتركة . فمدير المدرسة أندر على تحمّس الحاجات ومحدد الأولويات المباشرة والملحة لطلابه وبيئته المحلية ، وهو أعرف بالخصائص المشتركة لهذه الأطراف والخصائص المميزة لكل منها ، كما أنه يحكم كونه أكثر تصاقاً بالمعلمين . التعليمية داخل مدرسته ، يكون في الغالب أندر على المتابعة وملاحظة التغيرات والتغذية الراجعة .

ومن ناحية أخرى ، فإن للمشرف التربوي المتفرغ مميزات خاصة من أبرزها : تفرغه ونظراته الشمولية للعملية التربوية بحكم زيارته لعدد كبير من المدارس وتعامله مع أعداد كبيرة وأنماط متنوعة من المديرين والمعلمين والطلبة .

إن التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يمكننا من الاستفادة من مزايا الطرفين المذكورة فيكمل أحدهما دور الآخر في المجالات التربوية المختلفة وتعرض بإيجاز إلى المجالات التالية :

أ) التخطيط المشترك بين المدير والمشرفين التربويين .

إن التنسيق والتكامل بين خطتي المشرف ومدير المدرسة يبدو أكثر أهمية والحاحاً لصلتهما المباشرة بالمعلمين والطلبة ، الذي يستهدفهم العمل الإشرافي بصورة رئيسية وقد يتم تحقيق التكامل والتنسيق بين خطتي المشرف والمدير باشتراكهما معاً في تحديد

أهدافهما وأولوياتهما الاشرافية خلال فترة زمنية محددة (شهر ، فصل ، سنة) وهذا هو
الامثل .

ب) المشاركة في تنفيذ الخطط الاشرافية :

يشترك مدير المدرسة مع المشرف التربوي في تنفيذ الخطة الاشرافية وفق الأدوار
النوطة بكل منهما ومن المميزات التي توفرها عملية المشاركة في تنفيذ العملية
الاشرافية ، الجمع بين خصائص كل من المشرف والمدير والتي أشرنا إليها سابقاً ، كما
أنها تهيء للمشرف فرصة العمل مع أعداد أكبر من المعلمين في وقت واحد من خلال
الديريين ، وتهيء للمديرين فرصة عارسة عمل إشرافي مبرمج يساعدهم في استكمال
مهاراتهم وكفاياتهم الاشرافية ، كما يتوقع أن تكون استجابة المعلمين وتقبلهم لنشاط
إشرافي مشترك أفضل من استجابتهم وتقبلهم لنشاط اشرافي ينفرد في قيادته المدير أو
المشرف وحده ، كما أن المدير نفسه يكون في الغالب أكثر تقبلاً وحماسة لإنجاح نشاط
إشرافي يساهم في تنفيذه .

ج) المشاركة في تقوم العمل الاشرافي ومتابعة نتائجها وتقويم المعلمين .

يتناول تقويم العمل الاشرافي جميع عناصر هذا العمل : الأهداف ، والوسائل
والانشطة المتبعة لبلوغ الأهداف ، ووسائل التقويم ، والأدوار المختلفة للأطراف المشاركة
في العملية من حيث مدى فاعلية كل من هذه الاطراف في تنفيذ الدور المسند إليه .

ويشارك مدير المدرسة المشرف في تقويم العملية الاشرافية بصورة كلية أو جزئية عن
طريق :

- القيام بزيارة مشتركة للمعلم في صفه للوقوف على مدى استفادته من البرنامج
الاشرافي ومدى انعكاس هذا البرنامج على أدائه الفعلي ويساعدان في حل
مشكلاته .

- قد يقوم المشرف بإعداد أداة تعويمية لقياس تحصيل الطلبة في مرحلة ما أو صف
ما ، ويقوم المدير بتطبيق هذه الأداة في مدرسته واستخراج وتحليل نتائجها بالاشتراك
مع المشرف .

- يقوم المديرين بمتابعة تطبيق المعلمين للملاحظات التي يُبديها المشرفون في أثناء
زيارتهم للمدرسة .

مجالات الدور الاشرافي لمدير المدرسة

بما أن دور المدير الاشرافي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية في مدرسته وتطويرها بشتى الوسائل المتاحة ، فإن مجال عمله هذا يتناول جميع مُدخلات هذه العملية وعملياتها ونتائجها .

ويمكن أن يشتمل ذلك مجالات متعددة من أهمها :

- 1- التخطيط الفعّال .
- أن يعد خطة لعمله بالتعاون مع المعلمين والأطراف الأخرى .
- أن يتعرف بشكل عميق على حاجات معلمي مدرسته .
- 2- إغناء المنهاج وتقويمه .
- أن يصمم نشاطات مناسبة تساعد في تعزيز المنهاج وتبسيطة .
- أن يقترح استراتيجيات ووسائل عملية لتطبيق المنهاج .
- أن يُكَيّف بعض محتويات المنهاج لتناسب طلبة مدرسته ويبتهم .
- أن يجمع معلومات من الطلبة والمعلمين بطريقة علمية حول مدى ملاءمة المناهج .
- 3- التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين :
- أن يوفر مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية .
- أن يطلّع على ما يستخدم في مجال الإدارة التربوية والاشراف التربوي .
- أن يوصل المعلومات الحديثة للمعلمين بأساليب الاشراف المختلفة .
- أن يتبادل مع المعلمين في مدرسته والمديرين الآخرين الخبرات المهنية .
- 4- الامتحانات والاختبارات :
- أن يُساعد المعلمين في وضع اختبارات تشخيصية ومحصيلية .
- أن يُساعد المعلمين في تفسير نتائج اختباراتهم وتوظيف هذه النتائج لتحسين أدائهم وأداء طلبتهم .

- إعداد امتحانات تجريبية واستخدامها لقياس مدى تقدم تحصيل التلاميذ .
- تدريب المعلمين على استخدام أنماط جديدة من الامتحانات .
- ٥- إدارة الصفوف .
- أن يُساعد المعلمين على التخطيط الفعال لإدارة صفوفهم .
- أن يُساعد المعلمين على حل مشكلات الانضباط والنظام التي تواجههم داخل الصف .
- أن يدرّب المعلمين على استخدام أنماط مختلفة لتجليس الطلبة داخل الصف وتوزيعهم إلى فرق ومجموعات لتنوع أساليب التعليم واستراتيجياته .
- ٦- العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي :
 - أن يُقيم علاقات إنسانية مع المعلمين وأن يعمل معهم بروح الفريق .
 - أن يشارك في توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع من خلال نشاطات مجالس الآباء وغيرها .
 - أن يُخطّط للاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي لزيادة فاعلية دور المدرسة .
- ٧- تقويم العملية التربوية في مدرسته :
 - تقويم أداء المعلمين وفق معايير محدّدة .
 - تقويم أداء الطلبة من حيث التحصيل الدراسي والنمو الانفعالي والاجتماعي والجسمي والعقلي .
 - إجراء البحوث الإجرائية لحل مشكلات معينة .
 - القيام بعملية تقويم ذاتي لعمله وفق معايير خاصة وتشجيع المعلمين على القيام بمثل هذا التقويم .

كفايات مدير المدرسة الاشرافية

- لكي يقوم مدير المدرسة بدوره الاشرافي لا بد وأن يكون مؤهلاً لممارسة هذا الدور ولا بد من تدريبه على إتقان الكفايات التالية :
- ١- الاتصال والتفاعل : إن تدريب المدير على ايجاد الجو الصحي لعملية الاتصال بحيث يشعر المعلمون بالأمن والطمأنينة .
 - ٢- الكفايات الفنية : أي أن يكون المدير قادراً على تحليل عملية التعلم واستخدام الأساليب الاشرافية المتنوعة بشكل متقن .
 - ٣- التخطيط الدراسي : أن يكون قادراً على تحليل مادة التعلم وتحديد الاهداف السلوكية وأساليب تحقيقها ووسائل تقويمها .
 - ٤- تنمية المعلمين : أي مساعدة المعلمين على النمو وإدراك أدوارهم المتغيرة .
 - ٥- العمل مع الجماعات : أي القدرة على تنظيم العمل في مجموعات صغيرة ومجموعات كبيرة .
 - ٦- التربية المستمرة : أي ممارسة التوجيه الذاتي والحرص على النمو المهني المستمر .
 - ٧- تطوير المناهج : القدرة على دراستها وتحليلها وتقويمها .
 - ٨- التقويم : استخدام وسائل تقويمية متنوعة ، واستخدام التقويم التكويني .
 - ٩- التغيير والتطوير : القدرة على استخدام أساليب البحث العلمي ، ووضع استراتيجية مناسبة لإحداث التغيير والتطوير التربوي .
 - ١٠- كفايات العلاقات الإنسانية : القدرة على التعامل مع المعلمين كأشخاص لهم حاجات مشروعة .
 - ١١- كفايات العلاقات العامة : القدرة على كسب تأييد رجال البيئة المحلية والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي .
- بعض العقبات التي تواجه مدير المدرسة كمشرف مقيم .
- تثار صعوبات متعددة أمام ممارسة مدير المدرسة لدوره كمشرف تربوي ، وأبرز هذه الصعوبات هي :
- أ) الاشراف على معلمين من مختلف التخصصات ، وهنا لا بد من أن نعرف الأمور التالية :

١- الاشراف التربوي لا يقتصر على المعلمين ، بل يشمل الاشراف على التعليم بكل جوانبه وعناصره .

٢- الاشراف التربوي لا يعني تزويد المعلمين بمعلومات تتعلق بالمادة الدراسية ، فالمعلمون متخصصون في هذه المادة ويحتاجون إلى مساعدات في مجالات أخرى غير المادة الدراسية مثل :

- التخطيط الدراسي وطرق تحديد الأهداف والوسائل وأدوات التقويم .
- وسائل التعامل مع الأطفال وفق أسس تربوية سليمة .
- تزويد المعلمين بنتائج الأبحاث والتجارب والدراسات التربوية .
- إعداد المواد ولأدوات والوسائل التي يحتاج إليها المعلمون .
- مساعدة المعلمين في إجراء تجارب ودراسات تربوية .
- إثارة اهتمام المعلمين بتطوير علاقتانهم مع البيئة المحلية .
- مساعدة المعلمين في تطوير ودراسة وتحليل المناهج الدراسية .

٣- إن عملية الاشراف نفسها لا تتطلب ممن يمارسها أن يخوض في تفصيلات المادة الدراسية الدقيقة- فهذا دور المعلم- بل يهتم المشرف بالبيدائ والأساليب التربوية العامة .

٤- إن عملية الاشراف بمفهومها الحديث لا تعني مساعدة يقدمها المشرف إلى المعلم بقدر ما تعني مساهمة المشرف في فرص النمو المهني اللازمة للمعلم .

ب) عدم امتلاك مدير المدرسة للوقت الكافي للاشراف : تثار هذه الصعوبة على أساس أن المدير مشغل بالأعمال والأعباء الإدارية المتعددة ، فهو المسؤول الوحيد عن المدرسة بكل ما فيها من معلمين وطلبة وموظفين وبكل مرافقها من ملاعب ومختبرات ومكتبة وساحات ومباني إضافة إلى علاقة مدير المدرسة بالبيئة المحلية وبالمسؤولين في مديرية التربية ، وهو لا يستطيع إنجاز هذه الأعمال ، فكيف يستطيع تحمل مسؤوليات فنية وإشرافية أكثر تعقيداً وصعوبة من مسؤولياته الإدارية؟

للإجابة على هذا السؤال لا بد من ذكر الاعتبارات التالية :

- المدير ليس المسؤول الوحيد عن العمل في المدرسة فكل شخص فيها يجب أن

يشارك في تحمل المسؤولية ، ولا شك أن المسؤولية إذا توزعت يمكن حملها بكفاءة وأمانة .

- يستطيع مدير المدرسة أن يفوض السلطة إلى عدد من العاملين معه من إداريين ومعلمين للقيام بالأعمال الروتينية ويوفر وقته للعمل الأكثر أهمية وهو العمل الاشرافي .

- الاشراف ليس عملاً فردياً بين المشرف والمعلم ، بل يمكن أن يُمارس الاشراف عن طريق عقد اجتماعات مع المعلمين أو عقد ندوات أو حلقات دراسية لهم ، كما يستطيع أن يُشير المعلمين كأفراد وجماعات إلى إجراء البحوث والدراسات وإلى تبادل الخبرات فيما بينهم .

ج) تعارض دور المدير مع المشرف التربوي في بعض الأحيان : يرى بعض المديرين أن مهامهم تقتصر على تنظيم العمل في المدرسة وفق القوانين والانظمة والتعليمات ، ولكن هذا الرأي يتناقض مع المهمة الأساسية لمدير المدرسة وهي تطوير البرنامج التعليمي في مدرسته ، وهذا يُعطي مسؤولية الاشراف التربوي في المجالات التالية :

- وضع أهداف جديدة للمدرسة وتطوير العمل فيها وربط هذه الأهداف بخطط المدرسة وخطط المعلمين لكي يعملوا كفريق من أجل تحقيقها .

- ربط المدرسة بالبيئة المحلية وفتح أبواب البيئة المحلية أمام المدرسة لتكون مختبراً للأفكار والنظريات والمبادئ التي تدعو إليها المدرسة .

- تطوير الخدمات الارشادية والتوجيهية التي يتلقاها الطلاب في المدرسة بحيث يتمكن كل طالب من تحديد أهداف شخصية ودراسية به .

- إثارة اهتمام البيئة المحلية بالمناهج الدراسية وغيرها من العوامل المؤثرة على عملية التعليم .

ولكن الاعتراض هذه المسؤوليات مع مسؤولية المشرف التربوي؟

إن المدير بحكم عمله يضع خطة للتغيرات التي يُريد إحداثها في مدرسته ، وتشمل هذه الخطة جوانب متعددة مثل المعلمين وأولياء الأمور والبيئة المحلية والمناهج والبناء المدرسي والانظمة . ويوضح في هذه الخطة الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المشرفون

التربويون لتنفيذ هذه الخطة وبذلك يُصبح المشرف التربوي جزءاً من خطة مدير المدرسة ، وهذا يعني أن المشرف التربوي يُنسق مع مدير المدرسة ليأتي دوره مكملاً لدور المدير مناقضاً أو معارضاً لهذا الدور .

تقويم عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم

يجدر بمدير المدرسة أن يتوقف في نهاية الفترة الزمنية المحددة للخطة ، فصل ليتأمل في ما تم إنجازه من تغييرات ومدى فعالية التغييرات وانمكاساتها على العملية التعليمية . ومثل هذا التقويم الختامي يتناول العناصر التالية :

(أ) الأهداف من حيث أهميتها- مدى تحققها- ملاءمتها للفئات الموجهة لها والتي استخدمت معها .

(ب) الأساليب من حيث ملاءمتها للأهداف ، فعاليتها . . . الخ .

(ج) أساليب تقويم الأهداف من حيث فعاليتها في الكشف عن مدى تحقيق الأهداف التي استخدمت من أجلها وسهولة استخدامها في الواقع المدرسي .

(د) الأدوار المختلفة للأطراف المشاركة في العملية : المدير ، المعلمين ، الطلاب ، أولياء الأمور ، المشرف التربوي ، الإدارة التربوية ، ويمكن أن يُنظر إلى كل فئة من هذه الفئات من حيث :

- مدى قيامها بالدور المسند إليها .

- أثرها في تسهيل تطبيق الخطة .

- مدى رضاها عن الخطة وأدوارها فيها .

أساليب تقويم مدير المدرسة كمشرف مقيم

- الملاحظة المباشرة .

- الاستبيانات المكتوبة .

- النواتج المادية للمعلمين والطلبة : خطط ، اختبارات ، وسائل إنتاج ، التحصيل

الدراسي ، التقارير . . . الخ .

التقويم الذاتي لمدير المدرسة

لعل التقويم الذاتي من أصدق أنواع التقويم ، فهو يُعطي المدير فرصة موضوعية لمراجعة ممارساته التربوية بحرية بحيث يقف على نواحي الضعف والقوة ، فيعدل السلبيات ويعزز الايجابيات . ومن الجدير بالمدير أن يشجع المعلمين على تقويم أنفسهم ذاتياً وأن يزودهم بنماذج لهذا الغرض .

ومن الممكن أن تضم بطاقة التقويم الذاتي للمدير عناصر كثيرة . وفيما يلي قائمة تتضمن بعض هذه العناصر التي تركز على دور المدير الاشرافي :

الرقم	الفعاليات التربوية	أقوم بها دائماً	أقوم بها أحياناً	لا أقوم بها أبداً
١-	أضع خطة إشرافية			
٢-	أحرص على تقويم خططي			
٣-	أخطط مع المعلم لزيارته			
٤-	أنوع في أساليب الإشرافية			
٥-	أخطط لتبادل الزيارات بين المعلمين .			
٦-	أقوم بإعطاء الحصص أمام المعلمين .			
٧-	استطلع لأراء المعلمين حول أساليب الإشرافية .			
٨-	أحرص على نموي المهني و الأكاديمي .			
٩-	أعامل المعلمين بنزاهة وعدل			
١٠-	أتناول مع زملائي المعلمين في مشكلاتهم .			
١١-	أعتمد الاتناغ والتواصل المفتوح في حل مشكلاتهم .			
١٢-	أزود المعلمين بمعلومات حديثة .			
١٣-	أتابع تنفيذ المعلمين لما اتفق معهم عليه .			
١٤-	أعزز مواقف المعلمين الإبداعية .			
١٥-	أساهم في حل مشكلات المعلمين .			
١٦-	أساعد المعلمين في وضع خطط لمعالجة ضعف طلبتهم .			
١٧-	أتعرف على حاجات المعلمين الفنية والشخصية .			
١٨-	أقوم بتحليل المناهج والكتب المدرسية .			
١٩-	أهتم بتلبية حاجات الطلبة .			
٢٠-	أهتم بنتائج الطلبة التحصيلية وأحللها .			

الوحدة الرابعة عشرة مدير المدرسة والتقويم

- مفهوم التقويم
- أهداف التقويم في الإدارة المدرسية
- أسس التقويم الفعال
- مستويات التقويم
- خطوات التقويم وإجراءاته
- أساليب التقويم
- مجالات التقويم

الوحدة الرابعة عشرة

مدير المدرسة والتقويم

مفهوم التقويم

من المعلوم أن التقويم يعتبر ركناً أساسياً من أركان أي عمل أو عملية منظمة هادفة ، وفي مجال التربية يعرف التقويم بأنه العملية التي يُحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة . ولما كانت للتربية تهدف إلى إحداث تغييرات معينة مرغوبة في سلوك المتعلمين ، فقد بات من الواضح أن عملية التقويم ترمي إلى معرفة مدى تحقق هذه التغييرات المرغوبة لديهم ، أو معرفة مدى تقدمهم نحو الأهداف التربوية المراد تحقيقها . ويتضح لنا أن التقويم يمثل جزءاً من عملية التعلم ومقوماً أساسياً من مقوماتها وأنه يواكبها في جميع خطواتها من حيث تحديد الأهداف التعليمية أو التغييرات السلوكية المطلوب تغييرها واختيار الخبرات التربوية التي يجب أن يمر بها التلاميذ واختيار الطرق والأساليب والوسائل التي يقدم بها المعلم الخبرات للتلاميذ بما يتماشى مع ميولهم واستعداداتهم وخبراتهم السابقة ، وتقويم مدى تحقق الأهداف ومطابقة الأداء الملحوظ للهدف المنشود .

عرّف المربون والباحثون التقويم بطرق مختلفة ، تركّز كل منها على جانب أو أكثر من عملية جوانب التقويم . ويمكن أن نستخلص من مجمل هذه التعريفات العناصر الرئيسية المشتركة التالية :

١- التقويم عملية منظّمة هادفة .

٢- غاية التقويم تحديد مقدار التغيير في سلوك الأفراد المشمولين بالتقويم من طلبة ، معلمين ، مديرين ، أو مقدار التحسن في الأداء والنتائج بالنسبة للبرامج والمؤسسات والأدوات والأشياء الأخرى .

٣- الهدف النهائي للتقويم هو إصدار قرارات وأحكام لتحسين الأداء والسلوك والنتائج .

اهداف التقويم في الإدارة المدرسية

- ١- الرقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لاهدافها المحددة في الخطة ومعرفة مواضع الضعف والقوة .
- ٢- المساعدة في اتخاذ القرارات باعتبار أن التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة . وذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات المطلوبة .
- ٣- تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير ، فالتقويم يُبرز المهارات والكفايات التي تتطلب تطويراً ودلاجاً كما يمكن الاستفادة من التقويم ككميار يتم في ضوئه تبرير اختيار برامج النظام وتطويرها .
- ٤- توفير معلومات عن أداء الموظف أو الفرد وتحديد وسائل تطوير ادائه في المستقبل .
- ٥- تحديد الافراد الذي يمكن ترقيةهم في المستقبل إلى مناصب أعلى وتحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها .
- ٦- مساءلة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عنه التقويم من نتائج .
- ٧- تحديد العمل الأكثر ملاءمة للفرد .
- ٨- خلق جو من الاهتمام والتفاعل بين المدير والعاملين معه .
- ٩- التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً .
- ١٠- يعتبر التقويم فاعلاً بالنسبة للطلبة في المجالات التالية :
 - التشخيص والعلاج عن طريق تحديد مواطن القوة والضعف ورسم خطة لمعالجة الضعف .
 - المسح : من حيث الحصول على معلومات متنوعة عن النواحي المختلفة المتعلقة بالطلبة .
 - التصنيف والتشعب : أي توزيع الطلبة على أنواع التعليم المختلفة .
 - الترفيع والترسيب والايغاد في بعثات دراسية .
 - إثارة الدافعية عن طريق التأكد من استعداد التلاميذ لتعلم موضوع معين .

- تمكين المعلمين من اكتشاف مدى فعالية جهودهم التعليمية في إحداث نتائج التعلم المرغوب فيه .

- تزويد أولياء الأمور بمعلومات دقيقة عن مدى تقدم ابنائهم وعن الصعوبات التي يواجهونها .

- الحكم على مدى فعالية الشجارب التربوية قبل تطبيقها على نطاق واسع ، مما يُساعد في ضبط التكلفة وفي الحيلولة دون إهدار الوقت والجهد .

أسس التقويم الفعال

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من مراعاتها عند تخطيط وتنفيذ عملية التقويم ، إذا أردنا لهذه العملية النجاح في بلوغ أهدافها وهذه الأسس هي :

- 1- أن يتسق التقويم مع أهداف البرنامج التعليمي .
- 2- أن يكون شاملاً لكل أنواع ومستويات الأهداف التعليمية ولكل عنصر من عناصر العملية التعليمية مثل : الطالب ، المعلم ، النهاج ، الكتاب ، المبنى . . . إلخ . وكذلك يجب أن يتناول جميع العناصر أو المكونات المتعلقة بالشئ المراد تقويمه .
- 3- أن تتوفر أساليب وأدوات التقويم حتى نحصل على معلومات أوفر عن المجال الذي نقوم به .
- 4- أن يكون التقويم عملية مستمرة بمعنى أن ترافق عملية التقويم جميع مراحل العمل المراد تقويمه ابتداء من عملية التخطيط لهذا العمل وانتهاء بمرحلة ما بعد التنفيذ ، في نطاق التغذية الراجعة التي توفر للمقوم معلومات هامة حول الفاعلية الحقيقية للأداء أو الأسلوب أو الأداة أو الإنسان أو البرنامج المقوم .
- 5- التقويم عملية تعاونية ، يشارك فيها كل من يؤثر في العملية التربوية ويتأثر بها كالمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين والمسؤولين في التربية وأفراد من البيئة كالخبراء وأولياء الأمور من ذوي الخبرة .
- 6- أن يجري التقويم في ضوء معايير معينة تتماشى مع فلسفة التربية ومع أهداف البرنامج المراد تقويمه والنتائج المتوقعة منه .

- ٧- أن يكون التقييم وظيفياً بمعنى أن يُستفاد منه في تحسين العملية التعليمية ، وفي إحداث تغييرات ايجابية في جميع عناصرها .
- ٨- أن يُنظر إلى التقييم كوسيلة لتحسين العملية التربوية في ضوء الأهداف المشددة منها وليس كغاية في حد ذاته .
- ٩- أن يميز التقييم بين مستويات الأداء المختلفة ويكشف عن الفروق الفردية والقدرات المتنوعة للتلاميذ .
- ١٠- أن يُراعي التقييم الناحية الإنسانية ، بمعنى أن يترك أثراً طيباً في نفس التلميذ ، فلا يشعر بأنه نوع من العقاب أو وسيلة للتهديد .
- ١١- أن يُراعى في التقييم الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .
- ١٢- التقييم يتعرّز بتوفير تغذية راجعة مستمرة ، بمعنى أن المصادر الناجمة بالأداء أو البرنامج أو الشيء المراد تقييمه وتوفر معلومات حول النتائج والمخرجات تساعد في تقييم مكونات البرنامج وتعديلها وتطويرها .
- ١٣- التقييم عملية تتطلب مقومين أكفيا ، بمعنى أن من يتولى عملية التقييم يجب أن يكون ذا خبرة في المجال الذي يقوم فيه ، كما يجب أن يتحلى المقوم بالدقة والنزاهة والموضوعية .

مستويات التقييم

- يشمل التقييم أكثر من مستوى ومن هذه المستويات ما يلي :
- ١- التقييم القبلي : ويتم قبل بدء التنفيذ من خلال تقييم خطة العمل نفسها والأساليب والأدوات المقترحة لها .
- ٢- التقييم التكويني : وهو عملية مستمرة تتم في نهاية وحدة دراسية أو هدف معين ، ويستفاد من نتائجه في العلاج المبكر وتوفير التغذية الراجعة المستمرة لتحقيق تعلم أفضل .
- ٣- التقييم الختامي الشامل : ويتم في نهاية فصل أو عام أو في نهاية تطبيق منهاج أو برنامج معين ، ويمكن أن يُستخلص من نتائجه مستوى الطلبة وما حققوه من تقدم ،

كما يُستفاد من: نتائجها في تقويم فعالية البرنامج وتطويره .

٤- التقويم البعدي : وهو التقويم الذي يلي انتهاء البرنامج ، ويتمثل في دراسة آثاره ونتائجه التي تتجاوز مرحلة انتهاء البرنامج .

خطوات التقويم واجراءاته

يتطلب التقويم الفعال تصميم مخطط شامل يتضمن الأهداف والفعاليات والأنشطة والأدوار والأدوات والجدول الزمني اللازم لكل مرحلة وخطوة في عملية التقويم .

وفيما يلي إطار عام للخطوات والاجراءات التنفيذية التي يتضمنها هذا المخطط :

١- تحديد أهداف عملية التقويم في ضوء أهداف البرنامج أو النتائج المرجوة .

٢- تحديد مجالات التقويم في إطار شعولي .

٣- تحديد معايير أدائية لتقويم المجالات المستهدفة .

٤- اختيار أدوات التقويم الملائمة للأهداف والمجالات المحددة مثل الاختبارات وبطاقة الملاحظة وقوائم الجرد . . . إلخ .

٥- تحديد كمية المعلومات التي نحتاج إليها ومصادر الحصول عليها .

٦- جمع المعلومات والبيانات المطلوبة بالأدوات المقررة ، ومن المواقف المحددة وفق جدول زمني محدد .

٧- تحليل المعلومات وتسجيلها في صورة يمكن منها الاستدلال والاستنتاج ، وُستعان في هذه الخطوة بالأساليب الإحصائية والتوضيحية المختلفة .

٨- تفسير البيانات في صورة تتضح بها التغيرات والبدائل المتاحة تمهيداً للوصول منها إلى حكم وقرار .

٩- اصدار الحكم أو القرار حتى يمكن معرفة جدوى المعلومات التقويمية في تحسين الموقف أو الظاهرة أو السلوك الذي نقومه .

١٠- اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الأحكام .

أساليب التقويم

هناك عدة وسائل معروفة للتقويم يمكن أن يستفيد منها المعلمون ورجال الإدارة المدرسية وهي :

١- الاختبارات وتشمل الاختبارات التحصيلية والاختبارات النفسية واختبارات المواقف . والاختبارات كما هو معلوم أنواع مختلفة : منها الشفوي والكتابي ، النظري والعملية ، المقالي والموضوعي ، ومن الموضوعي ما هو عادي يُعده المعلم بنفسه لمجموعة من طلبته ، ومنها ما هو مقنن ، يعده في الغالب خبراء بطريقة منظمة ، ويمر بمراحل متعددة يتم من خلالها تعديله وتنقيحه لضمان توفير جميع مواصفات الاختبار الجيد فيه ، والمتمثلة في : الصدق (قدرة الاختبار على قياس ما يُراد قياسه) ، والثبات (عدم تغير نتائج إذا أُعطي لمجموعتين متماثلتين من الطلبة أو أُعطي لنفس المجموعة مرتين متتاليتين أو أكثر) ، والموضوعية (يُعطي نفس النتائج إذا قام بتصحيحه أكثر من شخص أو قام بتصحيحه نفس الشخص في وقتين مختلفين) ، والشمول (يُغطي أكبر قدر من أهداف المنهاج ومحتواه الدراسي) ، والتمييز (قدرة الاختبار على تحديد الاختلافات في مستويات الطلبة) .

٢- الملاحظة : حُظيت الملاحظة في السنوات الأخيرة بأهمية بارزة باعتبارها أداة لجمع البيانات والمعلومات حول ما يطرأ على التلاميذ من تغيرات . والملاحظة من أهم وسائل التقويم المتاحة للمعلمين ومدير المدرسة في عملية تحديد مدى غو طلبتهم وتقديمهم . وهي تستخدم للملاحظة سلوك التلاميذ وتسجيل ، استجاباتهم وما ينطقون به من عبارات في المواقف الاجتماعية . ويمكن أن تتم الملاحظة في أماكن مختلفة وظروف مختلفة في داخل غرفة الصف ، وفي الساحة ، وفي أثناء الرحلات المدرسية وفي أثناء تنفيذ الطلبة لبعض المهام التي تُتأط بهم . ففي أثناء الحصص يمكن ملاحظة مدى استغراق الطلبة في أداء أعمالهم ، ومدى اهتمامهم ودقتهم ونوع الأسئلة التي يُشيرونها ، وقدرتهم على التحليل والربط ، وقدرتهم على التعبير عن أنفسهم بوضوح ، وحسن إصغائهم وتعاونهم ، واستجاباتهم للتعليمات . وفي الساحة ، يمكن ملاحظة نوع العلاقات التي يكوونها الطلبة مع بعضهم بعضاً وطرق تصرفهم إزاء بعض المشكلات ، والألغاز التي يستخدمونها والألعاب التي

يمارسونها ، مما يشير إلى الكثير من اتجاهاتهم وطرائق تفكيرهم ، ومناحي ضعفهم وقوتهم .

٣- الاستبيانات : وهي طريقة من طرق جمع المعلومات عن مدى التغيير الذي حدث في التلميذ نتيجة تعلمه ، ويشمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تُصاغ بعناية حول اتجاهات الطلبة نحو موضوعات مختلفة مثل معرفة جوانب نمو التلميذ وأثر المنهج فيها ، رضاهم عن برنامج النشاط المدرسي ، تقديرهم مدى تقدمهم في مجال معين في ضوء المعايير التي تُعطى لهم ، تحديد حاجاتهم للتدريب في مجال معين ، تقييمهم لاسلوب وطريقة تدريس معينة ، رأيهم في معلم معين ... إلخ .

وتستخدم الاستبيانات للكشف عن العلاقات والميول والاتجاهات والأولويات وغيرها وتساعد نتائجها مدير المدرسة في تقييم العلاقات المدرسية وتوظيف هذا التقويم في تحسين المناخ العام في المدرسة .

٤- النتائج المادية لأعمال الطلبة المختلفة : وتشتمل هذه النتائج عادة في النماذج والتقارير والبحوث والصور والأعمال الفنية والمهنية والإسهامات الأخرى التي يقوم بها الطلبة في المجالات المختلفة . وتمكس هذه النتائج مدى تمثل الطلبة لأهداف برنامج معين ومحتواه ، كما تعكس مدى إتقانهم لمهارات معينة ومدى الجهد الذي بذلوه في تخطيط هذه الأعمال وتنفيذها . وتكشف مثل هذه الأعمال عن شخصيات الطلبة واهتماماتهم واتجاهاتهم نحو الأشياء والأشخاص والظواهر والأحداث وغيرها .

٥- النشاطات المدرسية : تمثل النشاطات وسيلة ممتازة للكشف عن مواهب الطلبة واهتماماتهم ، ومدى تقدمهم وفهمهم في المجالات المختلفة ، ولاسيما ما يتصل منها بالتخطيط التعاوني والعمل المشترك كالحفلات الثقافية وحفلات المناسبات الدينية والوطنية .

٦- المسابقات المختلفة : تساعد في تقويم نمو الطلبة وتقديمهم وتشتمل تنظيم مسابقات خاصة في المجالات المختلفة وفي المهارات المختلفة مثل مسابقات : التعبير الكتابي أو الشفوي في اللغة العربية أو الإنجليزية ، الاملاء ، المهارات الرياضية ، المهارات الحسابية ، رسم الخرائط ... إلخ .

٧- المقابلة الشخصية : وتعد إحدى طرق تقييم الذات ، وعلى المعلم أن ينظم هذه المقابلة خارج الصف ، وفي جو من الثقة التي تجعل التلميذ يعبر عن انفعالاته وحاجاته الاجتماعية بكل صدق ، كما وعليه أن يقوم بتدوين نتائج المقابلة بكل دقة حتى يرجع إليها لتحليلها من أجل الاستفادة منها .

٨- المقاييس السوسيومترية : وتستخدم لقياس العلاقات الاجتماعية أو التوافق الشخصي بين التلاميذ مثل معرفة مدى شعبية التلميذ بين أقرانه ورأيهم فيه ومن الأمثلة على أسئلة هذا المقياس :

- اذكر بالترتيب أربعة تلاميذ ترغب في الجلوس إلى جانبهم في الصف .
- اذكر بالترتيب خمسة تلاميذ تحب أن تعمل معهم في مشروع علمي .
- اذكر أربعة من أفضل أصدقائك .

٩- مقاييس التقدير المتدرجة أو سلالم التقدير : وهي عبارة عن أوصاف لبعض الصفات أو السلوكيات ، ويقوم المعلم بتقدير درجة توفر هذه الصفة أو السلوك عند التلميذ . وقد يتدرج هذا المقياس على مدى ثلاثي ، أو رباعي ، أو خماسي ، أو أكثر حسب طبيعة الصف أو رغبة المعلم فقد تكون هذه الدرجات ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف . وقد يُكتفي بوضع أرقام بدل الكلمات ، أو وضع تدريجات أخرى مثل : دائماً ، غالباً ، أحياناً ، لا يحدث .

١٠- قوائم الشطب : وفيها لا يقوم الملاحظ بتقدير مدى توفر الصفة كما هو الحال في سلالم التقدير ، وإنما يقوم بذكر ما إذا كانت الصفة متوفرة أم لا .

١١- وسائل التقويم الذاتي : وهي وسائل تعتمد على ما يعطيه التلميذ من معلومات وما يُبديه من مشاعر إزاء موقف من المواقف ، أو نحو نشاط يرغب فيه ، أو موضوع يهّمه . و يجب أن يحتفظ التلميذ بسجل يدون فيه أعماله ونشاطاته وإنجازاته أو مطالباته في موضوع معين ، ومدى نجاحه أو فشله في أداء العمل ثم يقارن بين ما وصل إليه من نجاح في عمله هذا وبين ما وصل إليه في فترة سابقة .

١٢- بطاقة التلميذ التنبؤية أو المجمعة : وتُسجّل فيها الحالة العامة للتلميذ من النواحي الاجتماعية والصحية والتحصيلية والاقتصادية . وتوضح فيها قدراته وميوله

واتجاهاته وسماته الشخصية ، ويجب أن تكون المعلومات الواردة فيها سرية ولا يطلع عليها إلا ذوو العلاقة من المعلمين والمسؤولين .

وتُفيد هذه البطاقة في تتبع نمو التلميذ لفترة طويلة حتى يمكن الحصول على صورة عامة لهذا النمو ، ومعرفة دوافع السلوك عنده في كثير من الأحيان ، كما أنها تساعد في تسهيل أغراض التوجيه والارشاد التربوي والنفسي .

مجالات التقويم

تشتمل عملية التقويم على مجالات عديدة تتعلق بجميع جوانب العملية التربوية ، وفيما يلي أهم هذه الجوانب .

١- الأهداف التربوية من حيث :

- توثيقها ، فهل هي : واضحة ، محدّدة ، مصاغة ، بصاغة سلوكية قابلة للملاحظة والقياس .

- شموليتها ، فهل تشمل جميع جوانب شخصية الفرد الجسمية والعقلية والاجتماعية والعاطفية .

- اتساقها ، فهل هي مرتبة في أولويات في ضوء أهميتها للمجتمع ، وهل هي مترابطة ومتكاملة فيما بينها وقابلة للتحقيق .

- انسجامها مع فلسفة التربية في المجتمع .

- تعبيرها عن جميع حاجات الأفراد والمجتمع الأساسيه من ثقافية واقتصادية واجتماعية .

٢- المنهاج المدرسي من حيث :

- ملاءمته لأهداف التربية .

- تسلسل محتوياته حسب مستويات نمو التلاميذ .

- مراعاته للفروق الفردية بين التلاميذ .

- شموليته لخبرات تعليمية تتعلق بجوانب السلوك في المجالات الإدراكية والإنفعالية والنفسحركية .

- أثره في إحداث التغييرات المرغوبة في سلوك المتعلمين .

٣- الكتاب المدرسي من حيث :

- هل تم إخراجها بطريقة مشوقة وواضحة .

- هل كانت مادته ملائمة لمستوى المتعلمين .

- هل تناسب مادته الأهداف المتوقع تحقيقها .

- هل تكاليف طباعته وإخراجها معتدلة .

٤- البناء المدرسي من حيث :

- مناسبة موقعه ومساحته .

- ملائمته لتنفيذ المنهاج .

- صلاحيته للاستعمال .

- نظافته وطابعه الجمالي من الداخل والخارج .

- يحتوي على مرافق مناسبة مثل مشارب ، دورات مياه ، مكتبة ، مختبر ، مشاغل

مختلفة... إلخ .

- توفر شروط ملائمة للتدريس فيه من حيث التهوية ، الإضاءة ، التدفئة في

الشتاء ، الوسائل التعليمية... إلخ .

٥- التشريعات التربوية من حيث :

- متوفرة وبسهولة الرجوع إليها .

- إنها شاملة ، محددة ، واضحة .

- تخدم أهداف التربية .

- تسهل الاجراءات الإدارية .

- تحدد المسؤولية .

- مراعاة الحاجات الإنسانية .

٦- الاشراف التربوي من حيث :

- هل يقوم المشرف التربوي بجمع المعلومات بطريقة منظمة وهادفة .

- هل يهتم بقياس التغييرات في سلوك المتعلمين .

- هل يراغب التغييرات في سلوك المعلم ، وعملية نموه الأكاديمي والتربوي .
- هل يستخدم المشرف قيمة أو معياراً ينسب إليه أحكامه .
- 7- تقوم المعلم من حيث :
 - شخصيته ، موهلته ، طاقته ، تحمّله للمسؤولية ، دافعيته ، نموه الأكاديمي والتربوي .
- 8- تقوم الطالب من حيث :
 - مستوى تحصيله ، قدراته واستعداداته ، شخصيته ، ميوله واتجاهاته .
- 9- تقوم التنظيم والإدارة المدرسية وسيتم تفصيل ذلك لاحقاً .
- 10- تقوم الناتج التربوي من حيث :
 - هل تُحقّق التغير المرغوب في سلوك المتعلمين .
 - هل تؤثر التربية في إيجاب برامج التنمية ، وسد حاجات المجتمع البشرية .
- 11- تقوم عملية التقييم نفسها فهل :
 - تشمل على أدوات تقوم متعدّدة ، وتقدم بدائل تقييمية متعدّدة للاختيار منها .
 - تستعمل أساليب تقوم تناسب أهداف المنهاج .
 - تشمل على تقوم جميع جوانب النمو .
 - تنطوي على تتبع وتشخيص الآثار الاجتماعية والقيم التي أسهم المنهاج في تكوينها لدى الطالب .
- 12- تقوم العلاقة بين المدرسة والمجتمع من حيث :
 - هل يقدم المجتمع الدعم اللازم للعملية التربوية .
 - هل يشارك أعضاء من المجتمع في مجالس الآباء والمعلمين المدرسية .
 - هل يقدر المجتمع أعضاء المؤسسة التربوية .
 - هل يساهم التربويون في نشاطات المجتمع والتخطيط له .
- 13- تقوم اقتصاديات التعليم من حيث :
 - هل يتناسب الانفاق على التعليم وجوانبه المختلفة مع الأهداف المرغوب في تحقيقها .

- هل تُراعى أسس العدالة الاجتماعية .
- هل تحقق المساواة في فرص التعليم .
- هل يُراعى الانتصاف في الانفاق .
- هل تُراعى الأولويات في الانفاق .

وسيتم التركيز هنا في الشرح والتفصيل على تقويم المجالات التالية : الطلبة ، المعلمين ، مديري المدارس .

(1) تقويم أداء الطلبة وتقديمهم

يمثل الطلبة أهم مدخلات العملية التعليمية ، كما يمثلون نتاجاتها الرئيسية ، وتمثل النتائج التي يتمخض عنها تقييم أداء الطلبة المؤشر الأهم والمعياري الأصدق لدى نجاح المؤسسة التربوية الواحدة والنظام التربوي ككل في بلوغ أهدافه وتحقيق تطلعاته .

إن المحصلة النهائية لتقويم الطلبة تتمثل في مدى غورهم في المجالات الرئيسية الأربعة : المعرفية والاجتماعية والجسمية والعاطفية ويمكن تلخيص المجالات التالية عند تقويم الطلبة :

- تقييم أداءات وأعمال الطلبة .
- تقييم نتائج امتحانات الطلبة ذات العلاقة بمساقاتهم الدراسية .
- فهم منطلقات سبل التمييز بين الأشياء .
- تتبع مضامين وبنى المساقات .
- تقييم خصائص التلميذ من حيث مدى :

استعداده ، تعاونه ، حزمه و جديته ، دافعيته ، مدى انفتاحه على وجهات النظر الأخرى ، مدى إقباله واستعداده للمغامرة ... إلخ .

ويتم تقييم التلاميذ باختبارات يتوقف نوعها على الهدف من التقويم وقد تكون هذه الاختبارات : تحصيلية ، مقاييس ذكاء ، مقاييس قدرات ، مقاييس ميول ، مقاييس اتجاهات ، مقاييس القيم ، مقاييس الشخصية . وسيتم التركيز هنا على الاختبارات التحصيلية المدرسية .

دور المدير في الاختبارات المدرسية

توفر الاختبارات المدرسية بأنواعها المختلفة فرصاً ممتازة لمدير المدرسة لتقوم العملية التعليمية التعلمية في مدرسته بمختلف أبعادها في إطار أهداف هذه الاختبارات . ويمكن أن نلخص أدوار مدير المدرسة في مجال الاختبارات المدرسية وتوظيف نتائجها فيما يلي :

١- توعية معلمي المدرسة بالأهداف الحقيقية للاختبارات المدرسية ومواصفاتها وشروطها .

٢- إتاحة الفرصة لهم بالوسائل المختلفة لتعزيز مهاراتهم في صياغة هذه الاختبارات وتصحيحها وتحليل نتائجها للكشف عن جوانب القوة والضعف .

٣- الاحتفاظ ببنك خاص لأسئلة المعلمين في الصفوف المختلفة والسنوات المختلفة للرجوع إليها والافادة منها .

٤- دراسة أسئلة المعلمين للتأكد من مدى دقتها ووضوحها وشمولها وقدرتها على التمييز بين الطلبة ، وملاءمتها للزمن وقياسها لمستويات مختلفة من الأهداف : معرفة ، فهم ، تطبيق ، تحليل ، تركيب .

٥- توفير الظروف الملائمة والموضوعية لإجراء الاختبارات في أجواء تربوية مناسبة للطلبة والمعلمين للحصول على نتائج صادقة خالية من الغش .

٦- الإطلاع على أوراق الاختبارات بعد تصحيحها ودراسة عينات ممثلة منها للتأكد من دقة التصحيح .

٧- تكليف المعلمين برصد الامتحانات بعد تصحيحها في جداول العلامات .

٨- تكليف المعلمين بتحليل نتائج اختباراتهم للوقوف على درجة صعوبتها وتمييزها وملاءمتها ومواطن الضعف والقوة فيها .

٩- القيام بعملية تحليل شاملة بالتعاون مع المعلمين لنتائج اختبارات المدرسة نصف الفصلية والفصلية والسوية للوقوف على المستويات الحقيقية للطلبة ، ومدى تقدمهم أو تراجعهم فردياً أو جماعياً في المباحث المختلفة .

(ب) تقويم أداء المعلمين

إن من بين أهداف تقويم المعلمين ، مساعدتهم على تحسين أدائهم من خلال تلمس حاجاتهم المهنية ، وتوفير فرص لتلبية هذه الحاجات بالأساليب الاشرافية المختلفة ، كما أن من الأهداف ، الحكم على مدى فاعلية المعلم في تخطيط مهامه التعليمية وتنفيذها وتقويمها .

ونظراً للحساسية الخاصة التي نكتنف عملية تقويم أداء المعلمين عادة ، فإن من الأهمية بمكان أن يكون واضحاً لدى جميع المعلمين المجالات التي يشملها التقويم والمعايير التي ستتيح في تقويم كل مجال ، والقيمة النسبية التي تُعطى لكل مجال . ويمكن أن يُراعى المدير بعض الضوابط التي قد تُساعد في دقة تقييمه لأداء المعلمين ، وتقلل من الحساسيات التي تثيرها عادة عملية التقويم ومن هذه الضوابط :

- ١- وضع خطة محدّدة واضحة الأهداف لعملية التقويم وخطواتها وأدائها وغاذجها من بداية العام الدراسي .
- ٢- الحرص على كسب ثقة المعلمين وإقناعهم بأن اتقان العمل ، والمهارة وحسن الأداء ، والالتزام بأخلاقيات المهنة ومسؤولياتها ، هي المعايير التي تحكم عملية التقويم .
- ٣- مناقشة خطة المدير لتقييم المعلمين ، ومعايير التقويم المتضمنة فيها مع المعلمين في وقت مبكر من العام الدراسي .
- ٤- إجراء نوع من التقويم التكويني لكل معلم في فترات مناسبة في ضوء منجزاته المختلفة ، ولا سيما ما يتصل بعملية التعليم ونتائجته المباشرة وغير المباشرة ، وما يتصل بشخصية المعلم وتقديم تغذية راجعة له في الجوانب المختلفة ، وتبصيره بالأشياء التي تحتاج إلى تنمية وتحسين ومتابعة .
- ٥- تشجيع المعلمين على تقويم عملهم ذاتياً ، وتدريبهم على التزام الواقعية والدقة في التقويم لتقرب وجهتها نظر المعلم والمدير ما أمكن .
- ٦- الاحتفاظ بملف أو سجل يتضمن ملاحظات المدير التقويمية وبعض النماذج والتقارير ذات الصلة بتدعيم مبررات التقويم وتعزيزها .

٧- ابلاغ المعلم كتابيا حول أية نواحي تفصيل هامة قد تبدر منه في وقت مناسب وبأسلوب مناسب وأخذ توقيعه على هذا الابلاغ .

٨- توجيه شكر شفوي أو كتابي للمعلم إذا قام بأعمال متميزة تستحق الشكر .

٩- محاولة تقسيم المعلمين المطلوب تفويهم إلى فئات متقاربة من مستوى الأداء : فئة (أ) ، فئة (ب) ، فئة (ج) ، ثم يفاضل بعد ذلك بين المعلمين في كل فئة .

١٠- الاسترشاد بأراء المشرفين التربويين والمسؤولين الآخرين من ذوي العلاقة ، والآباء والطلبة والمعلمين أنفسهم بطرق مباشرة وغير مباشرة لتكوين فكرة دقيقة شاملة عن كل معلم .

١١- تبادل الآراء باستمرار مع زملائه المديرين الآخرين حول ممارساتهم في مجال تفويهم المعلمين والمشكلات التي تواجههم ووسائل التغلب عليها .

أهم الجوانب التي يتم تقييمها في المعلم

١- يخطط لعمله تخطيطاً شاملاً ومستمراً .

٢- ينوع في الوسائل وأساليب التدريس .

٣- يستخدم لغة سليمة .

٤- يثير التفاعل الصففي بطريقة ايجابية .

٥- يُشجّع على التعبير الحر ويمرّز الاستجابات .

٦- يُهَيِّئ فرص نشاطات متصلة بالدرس ونتاجها .

٧- يراعي الفروق الفردية ويمالج الضعف في التحصيل .

٨- يتقبل الطلبة ويتعامل معهم بعدل وديموقراطية .

٩- يهتم بتعليم الطلبة ويقوم بمبادرات ابداعية لتطوير العمل .

١٠- يراعي ، استمرارية التفويهم ويحتفظ بسجلات تفويهميه .

١١- يهتم بدفاعيته الذاتية ودافعية تلاميذه .

١٢- يؤدي عمله بروح الفريق .

- ١٣- يتصف بالجدية والمثابرة الحثيثة والحزم .
- ١٤- يعامل الطلبة باحترام ولطف وتفهم .
- ١٥- يشارك في النشاطات والمجالس المدرسية .
- ١٦- يشعر بالانتماء إلى المهنة ويضرب مثلا في سلوكه ومظهره .
- ١٧- يحافظ على الدوام ويتقيد بالأنظمة والتعليمات .
- ١٨- يحرص على النمو العلمي والمسلكي .

ج) تقويم الإدارة المدرسية

يمثل تقويم المدير خلاصة لتقويم المدرسة ككل ، حيث ان جميع مدخلات عملية تقويم المدرسة تنعكس بطريقة أو بأخرى على عملية تقويم المدير . وكما أن الطالب هو محور المخرجات (النتائج) ، فإن المدير هو محور المدخلات التعليمية التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المدرسة والنظام التربوي .

والتقويم المتكامل لعمل المدير يتم عادة في ضوء تحليل تفصيلي لمهامه وكفاياته ومجالات عمله ، وككل أنواع التقويم يهدف تقويم عمل المدير إلى الوقوف على مدى نجاحه في تحقيق أهداف مدرسته ، المنبثقة بطبيعة الحال من أهداف التربية في المجتمع . وعند تقويم مدير المدرسة يُنظر إلى مدى فاعلية في مجالات عديدة منها :

- ١- التخطيط من حيث :
 - وضوح أهداف الخطة المدرسية وواقعيتها .
 - وضوح طرائق التقويم .
 - الشمول .
 - التجديد .
 - تحديد زمن التنفيذ .
 - مشاركة ذوي العلاقة من معلمين وأباء ومشرفين وإدارة تربية .

٢- التنظيم من حيث :

- توافر الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية للمدرسة .

- اطلاع العاملين على مهامهم .
- تنظيم الملفات والسجلات والنماذج المطبوعة اللازمة لتسيير العمل .
- تحديث المعلومات .
- تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والمهام الاشرافية .
- مراعاة التخصص والعدالة في توزيع المباحث الدراسية على المعلمين .
- وجود جدول إشغال الفراغ وفقاً لأسس منطقية وعادلة .
- إعداد موازنات المدرسة وفقاً للأولويات والحاجات الأساسية .
- سهولة الرجوع إلى التشريعات التربوية .
- ممارسة الصلاحيات المحددة في التشريعات .
- ممارسة اللامركزية في العمل وتفويض السلطات والمسؤوليات ، ويشرف على الجهاز غير التعليمي ويوجه النشاطات الطلابية .
- تتوفر لديه مهارة التواصل الفعال شفويّاً وكتابياً .
- يبدو دائم الحضور والظهور في المدرسة ووثيق الاتصال بالمعلمين والطلبة .
- يساعد على توفير جو مدرسي يحفز على التجديد وتبني التغيير والتحديث .
- يتبنى أنظمة الوزارة وتعليماتها وتعليمات مدير التربية وتنفيذها بانتظام .
- يُظهر المقدرة على توجيه اجتماعات المعلمين والآباء .

٢- المنهاج والبرامج المقررة

- الاهتمام باغناء وتحسين وتطوير المنهاج المدرسي من حيث وحداته لتحديد أوجه النقص وتقديم المقترحات .
- متابعة تنفيذ المعلمين للمناهج والكتب المدرسية .
- تزويد مديرية التربية والتعليم و الوزارة بملاحظات المعلمين حول المناهج والكتب المدرسية .
- استخدام أساليب وطرائق تدريس حديثة .
- مساعدة المعلمين وتشجيعهم على تكييف المنهاج لحاجات الطلبة وقدراتهم .

- توزيع الحصص والمهام بين المعلمين بطريقة فاعلة لخدمة أهداف المنهاج .
- مساعدة المعلمين في تحديد أهدافهم واستراتيجياتهم .
- توفير التسهيلات والموارد اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية .

4- الاشراف الفني على المعلمين

- تنوع أساليب الاشراف من : زيارات ، ورشات عمل ، دروس توضيحية ، اجتماعات ... الخ .

- شمول الاشراف على جميع المعلمين والباحثين والدراسية والصقوف .

- متابعة خطط المعلمين اليومية والفصلية .

- متابعة تنفيذ ملاحظات المسؤولين والمشرفين التربويين .

5- تنمية الموارد البشرية من معلمين وإداريين .

- تنظيم نشاطات تُعزِّز نمو المعلمين المهني مثل تبادل الزيارات بين المعلمين ، عقد الندوات والاجتماعات واللقاءات ، دعم المكتبة بالمكتب والمراجع ، عمل قرارات ومستخلصات تربوية .

- متابعة انتقال أثر الدورات التدريبية إلى غرفة الصف .

- تدريب المعلمين الجدد والمعلمين الآخرين على الموضوعات التي تلزم لزيادة مهاراتهم ومعرفتهم فيها .

- تشجيع إجراء البحوث والدراسات التربوية .

- رصد حاجات المعلمين المهنية للعمل على تلبيتها .

- تشجيع المعلمين على الإبداع والتفوق من خلال إبداء المقترحات البناءة وتقديم الحوافز المناسبة لهم .

6- الخدمات الطلابية والتحصيل الدراسي ورعاية المعلمين .

- تقديم الخدمات الإرشادية المتنوعة من حيث الاجتماعات مع أولياء الأمور والقيام بزيارات ميدانية لبعض الأهالي .

- تفعيل دور اللجان الصحية والاجتماعية في معالجة المشكلات الصحية والاجتماعية للطلبة .

- تعزيز العلاقات الإنسانية في المدرسة عن طريق الزيارات ، الرحلات ، المشاركة في المناسبات ، تلبية حاجات العاملين دون تفريط بحاجات المدرسة .
- يساعد المعلمين والعاملين الآخرين على الشعور بالأمن والرضا عن عملهم .
- يُظهر اهتماماً بمشاعر الآخرين ويتقبلها ويتصرف في ضوءها .
- يُنمّي التعاون وروح الفريق بين المعلمين والعاملين .
- يُشرك المعلمين والطلبة في اتخاذ القرارات حسب متطلبات الموقف .
- يعمل مع الآباء والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة للطلبة ، والمجتمع .
- يستخدم وسائل الاتصال المختلفة في تواصله مع الطلبة والمعلمين والمجتمع .
- تقييم وتنفيذ ومتابعة عمل الاختبارات الشخصية .
- إعداد برامج للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة .
- متابعة تقويم المعلمين لتلاميذهم باستمرار ضمن برنامج التقويم المحدّد .
- تحليل نتائج الطلبة في نهاية الفصل .

٧- تقويم المعلمين والعاملين في المدرسة

- الاعتماد على معلومات نامية وموثقة في تقويم الأفراد .
- تقويم الخطط المدرسية باستمرار مثل متابعة تطبيق الخطط ، ومناقشة المنجزات والصعوبات والحلول مع ذوي العلاقة .

- اتمام عملية المتابعة والتقويم بالشمول لجميع البرامج والخطط المدرسية وأداء العاملين وتوظيف المعلومات التي نحصل عليها في تحسين العملية التربوية .

٨- الانضباط المدرسي

- متابعة حضور وغياب وتأخر المعلمين عن الدوام المدرسي .
- متابعة حضور وغياب وتأخر الطلبة عن الدوام المدرسي .
- متابعة عمليات التسرب والإنقطاع عن المدرسة وإبلاغ الجهات المعنية .

- يوفر اجراءات الانضباط الضرورية لحسن سير العملية التعليمية ويُراعي العدالة فيها .

- يمارس أساليب الانضباط الوقائية من خلال المناقشات المفتوحة مع الطلبة والمعلمين والآباء .

٩- بيئة المدرسة المادية

- نظافة البناء ومرافقه وأثاثه .

- تجميل وتزيين المدرسة .

- العناية بالحديقة المدرسية .

- متابعة أعمال صيانة الأثاث ونظافته .

- تطبيق السلامة العامة والأمن المدرسي من حيث توفر ، أدواتها وصلاحيتها للاستعمال مثل صندوق إسعافات أولية ، أدوات إطفاء حريق .

٩- تشكيل المجالس المدرسية وتفعيل نشاطاتها وقراراتها واجتماعاتها مثل : مجلس المعلمين ، مجلس الآباء والمعلمين ، مجلس الأنشطة ، مجلس الطلبة ، مجلس الطوارئ والأزمات ، مجلس المادة ، المجلس الاستشاري للمدرسة المهنية ، مجلس الضبط ، مجلس التطوير التربوي .

١٠- الأنشطة المدرسية وتفعيل أعمالها وتشكيل لجانها مثل الأنشطة : العلمية ، الثقافية ، الفنية ، الموسيقية ، المسرحية ، الرياضية ، الكشفية ، الاجتماعية .

١١- الإعلام المدرسي من حيث :

- تفعيل دور الاذاعة المدرسية وتشكيل لجانها .

- تفعيل الصحف المدرسية التي تخدم العملية التربوية .

١٢- تفعيل المرافق المدرسية المختلفة مثل المكتبة ، المختبر ، المشاغل المهنية ، غرفة الفن ، المسرح ... إلخ .

١٣- علاقة المدرسة بالمجتمع من حيث :

- تفعيل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي مثل حملات النظافة ، محاضرات التوعية ، محور الأمية ، استخدام مرافق المدرسة ، القيام بالأعمال التطوعية المختلفة .

- تشجيع المجتمع المحلي على تقديم خدمات للمدرسة مثل : مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تنفيذ خبرات تربوية للطلبة ، مشاركة أولياء الأمور في تنظيم أوجه نشاطات اضافية ، المساهمة في حل بعض المشكلات المدرسية . . . إلخ .

١٤- يُظهر الالتزام بتنمية نفسه مهنياً من حيث :

- يحرص على متابعة قراءة المطبوعات والدوريات المهنية .

- يكتب تقارير ومنشورات واضحة ومتراصة .

- يُدير مشاغل تربوية ويعرض تقارير للمعلمين .

- يبادر بوضع أهداف واستراتيجيات لتنمية نفسه ذاتياً .

- يشارك في المنظمات المهنية المحلية والوطنية المناسبة لتطوير الانظمة التي تساعد على الارتقاء بمستوى التعليم المدرسي .

- يشارك في المؤتمرات وندوات التدريب أثناء الخدمة .

- يواصل الدراسة والبحث في مجال عمله .

المراجع

- ١- محمد منير مرسى . الإدارة التعليمية : اصولها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب ١٩٨٤ .
- ٢- حسن مصطفى زوملاوة : المجالات جديدة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية . ١٩٨٥ .
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد . نحو تطوير الإدارة المدرسية : دراسات نظرية وميدانية . الاسكندرية : دار المطبوعات الجديدة . ١٩٩٧ .
- ٤- صلاح عبد الحميد مصطفى . الإدارة المدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر . الرياض : دار المريخ للنشر . ١٩٨٢ .
- ٥- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى . الإدارة المدرسية الحديثة . القاهرة : دار المعارف . ١٩٨٩ .
- ٦- هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التعليمية : مفاهيم وافاق ، عمان : دار وائل للنشر . ١٩٩٩ .
- عصام سليمان موسى . المدخل في الاتصال الجماهيري . اريد : مكتبة الكتابي ، ١٩٨٦ .
- ٧- تيسير لدويك : مدير المدرسة والمنهاج . عمان : وزارة التربية والتعليم مركز التدريب التربوي . ١٩٩٢ .
- صالح ذياب هندي وهشام عامر هليان . دراسات في المناهج والاساليب العامة ، عمان : دار الفكر للنشر . ١٩٨٦ .
- ٨- تيسير الدويك . مدير المدرسة والتقوم . عمان : وزارة التربية والتعليم . مركز التدريب التربوي . ١٩٩٢ .
- ٩- تيسير الدويك : الدور الإشرافي لمدير المدرسة . عمان : وزارة التربية والتعليم . مركز التدريب التربوي . ١٩٩٢ .
- ١٠- تيسير الدويك . القيادة التربوية . عمان : وزارة التربية والتعليم . مركز التدريب التربوي . ١٩٩٢ .
- ١١- عبد الله عودة : مدير المدرسة والتخطيط . عمان : وزارة التربية والتعليم . مركز التدريب التربوي . ١٩٩٢ .
- ١٢- محمد سدر : مهام مدير المدرسة المالية والإدارية والتنظيمية . عمان : وزارة التربية والتعليم . مركز التدريب التربوي ١٩٩٢ .

- ١٣- منى مؤتمن عماد الدين . إدارة التغيير ، عمان :وزارة التربية والتعليم .مركز التدريب التربوي . ١٩٩٣ .
- سليمان خريسات ، المدرسة والمجتمع الهلبي . عمان : وزارة التربية والتعليم . ١٩٩٣ .
- ١٤- محمد عبدالفتاح ياغي . تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، عمان : الجامعة الأردنية . ١٩٩٣ .
- سليمان الصبيحي : الصحة والتثقيف الصحي . عمان : وزارة التربية والتعليم ، ١٩٧١ .
- ١٥- سعيد إسماعيل علي . «التعليم والاعلام» .مجلة عالم الفكر . المجلد الرابع والعشرون ، العددان الأول والثاني . الكويت . ١٩٩٥ .
- ١٦-رسالة المعلم . عمان : وزارة التربية والتعليم . (٤ :١٩٨٣) .
- ١٧- رسالة المعلم . عمان : وزارة التربية والتعليم . (١ ، ٢ :١٩٨٩) .
- ١٨- دليل الإدارة التعليمية . عمان : وزارة التربية والتعليم ١٩٨١ .
- ١٩- دليل النشاط المدرسي . الكويت :وزارة التربية والتعليم ١٩٨٣ .
- ٢٠- دليل تعليمات الانضباط : المدرسي رقم (١) لسنة ١٩٩٨ . عمان : وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٨ .
- ٢١- السكرتارية وأعمال الكاتب . وزارة التربية والتعليم : عمان . ١٩٩٣ .

الفهرس

11	الوحدة الأولى: التعريف بالإدارة المدرسية
13	- مقدمة في الإدارة وتطورها
20	- وظائف الإدارة
23	- أنماط الإدارة المدرسية
30	- نظريات الإدارة التعليمية
43	الوحدة الثانية: خصائص الإدارة التعليمية وتدريب مديري المدارس
45	- خصائص الإدارة التعليمية
48	- السمات الشخصية لمدير المدرسة
52	- اختيار مديري المدارس
55	- تدريب مديري المدارس
62	- صعوبات العمل في الإدارة المدرسية
95	الوحدة الثالثة: القيادة التربوية
69	- أركان القيادة
69	- الفروق بين الإدارة والقيادة
71	- خصائص القائد التربوي
72	- ادوار القائد التربوي
76	- أنماط القيادة
79	- نظريات القيادة
79	- نظرية السمات
80	- نظرية الرجل العظيم
80	- النظرية الموقفية
81	- النظرية التفاعلية
82	- النظرية الوظيفية
82	- القيادة التربوية بين المحافظة والتجديد

87	الوحدة الرابعة: الاتصال في العمل الإداري
90	- معنى الاتصال
90	- أهمية الاتصال
91	- أساليب الاتصال
93	- عناصر عملية الاتصال
96	- أنواع الاتصال
98	- رسائل الاتصال
102	- معوقات الاتصال
105	الوحدة الخامسة: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
107	- التعرف بالعلاقات الإنسانية
109	- أهمية العلاقات الإنسانية
112	- عناصر العلاقات الإنسانية
116	- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها
118	- نقد العلاقات الإنسانية
119	الوحدة السادسة: مهام مدير المدرسة والعاملين فيها
121	- مهام مدير المدرسة
128	- واجبات مساعد مدير المدرسة
129	- واجبات سكرتير المدرسة
129	- واجبات المرشد النفسي
131	- واجبات أمين المكتبة
131	- واجبات قيم المختبر
132	- واجبات مربّي الصف
133	- واجبات المتأوب اليومي
134	- واجبات المعلم الرئيسية
135	- واجبات رئيس الشعبة (المدرس الأول)

- الوحدة السابعة: دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات --- 139
- استراتيجية حل المشكلات 141
- الشعور بالمشكلات وتحديد ها وصياغتها 141
- ايجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة 143
- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة 144
- تنفيذ الحل البديل ومتابته 145
- عملية اتخاذ القرارات 146
- التعريف بعملية اتخاذ القرار 146
- أنواع القرارات 148
- الأسس التي تقوم عليها القرارات 149
- خطوات عملية اتخاذ القرار 150
- الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار 151
- الوحدة الثامنة: النظام والانضباط المدرسي 153
- أهداف النظام أو الانضباط المدرسي 156
- مشكلات النظام المدرسي 156
- العوامل المؤثرة في النظام المدرسي 158
- أساليب تحقيق النظام المدرسي 159
- دور مدير المدرسة 164
- دور المعلم- المرشد 166
- دور المرشد التربوي 167
- دور الأهل 169
- الوحدة التاسعة: مدير المدرسة والمنهاج 171
- المفهوم التقليدي للمنهاج 173
- المفهوم الحديث للمنهاج 174
- أسس بناء المناهج 175
- عناصر المنهاج ومكوناته 177
- علاقة مدير المدرسة بالمنهاج 179

الوحدة العاشرة: دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والارشاد

- 183 التربوي وبرنامج الصحة المدرسية
- 185 - دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والارشاد التربوي
- 185 - التعرف بالارشاد والتوجيه
- 186 - الفروق بين التوجيه والارشاد النفسي
- 186 - علاقة التوجيه والارشاد بخدمات الصحة النفسية
- 187 - دور الهيئة التدريسية في برنامج الإرشاد
- 192 - الإدارة المدرسية وبرنامج الصحة المدرسية
- 192 - مقدمة تعريفية
- 193 - العوامل الخارجية التي تؤثر على صحة التلاميذ
- 194 - برنامج المدرسة للصحة المدرسية
- 194 - الخدمات الصحية الوقائية
- 203 - الخدمات العلاجية
- 205 الوحدة الحادية عشرة: مدير المدرسة والتخطيط التربوي
- 207 - أهمية التخطيط المدرسي
- 208 - المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي
- 209 - عناصر الخطة المدرسية
- 214 - خطوات التخطيط واجراءاته
- 214 - تقويم الخطة المدرسية
- 217 - نموذج خطة مدير مدرسة
- 239 الوحدة الثانية عشرة: مهام مدير المدرسة التنظيمية والمالية
- 242 - التشكيلات المدرسية
- 243 - إدارة الشؤون المالية في المدرسة
- 244 - اللوازم المدرسية
- 247 - تنظيم حسابات المدرسة
- 253 - تنظيم جدول الدروس المدرسي
- 257 - دور مدير المدرسة في تنظيم المرافق المدرسية

257	- دور مدير المدرسة في تنظيم السجلات والملفات
262	- مدير المدرسة والنشاط المدرسي
273	- المدرسة والمجتمع المحلي
281	الوحدة الثالثة عشرة: الدور الاشرافي لمدير المدرسة
284	- أهداف الاشراف التربوي
286	- أنماط الاشراف التربوي
294	- كفايات مدير المدرسة الاشرافية
297	- تقوم عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم
301	الوحدة الرابعة عشرة: مدير المدرسة والتقييم
303	- مفهوم التقييم
304	- أهداف التقييم في الإدارة المدرسية
305	- أسس التقييم الفعال
306	- مستويات التقييم
307	- خطوات التقييم واجراءاته
308	- أساليب التقييم
311	- مجالات التقييم

Modern School Administration

Theoretical Concepts And Practical Applications

ISBN 9957-16-410-2



دار الثقافة

للنشر والتوزيع



أسسها خالد محمود جابر حنيف عام 1984 عمان - الأردن

M. Jaber Haif 1984 Amman - Jordan

www.daralthaqafa.com