

مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية





PDF مكتبة نرجس

www.narjes-library.blogspot.com

قصة
فؤاد البعيني



الإدارة المدرسية الحديثة

مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية

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

المؤلف: جودت عزت عطوي

الكتاب: الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية

الناشر: دار الثقافة للنشر والتوزيع - الأردن

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 للنشر © Copyright All rights reserved

يحظر نشر أو ترجمة هذا الكتاب أو أي جزء منه، أو تخزين مادته بطريقة إلكترونية أو نقله على أي وجه أو بنية مبرمجة، سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية، أو بالتصوير أو بالتسجيل أو بآلية خريفة أخرى، إلا بموافقة الناشر المطبوع. وفي حالة من لا يُعزّز طاعة الناشر.

No part of this book may be published, reprinted, 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.



المسما خالد بن زيد بن جابر حريق عام 1984 عمان - الأردن
Est. Khalid M. Jaber Nat' 1984 Amman - Jordan

المركز الرئيسي

عمان - وسط البلد - قسري الجامع الحديث - سوق البشراء - صدارة الحجم - رقم 3 د
هاتف: 4646361 & (962) - فاكس: 4610291 & (962) - ص. ب. 1532 عمان 11118 الأردن

فرع الجامعة

عمان - شارع الملكة وانها الميدان (الجامعة سابقاً) - مقابل بوابة العلوم - مجمع هروبث التجاري - رقم 261
هاتف: 5341929 & (962) - فاكس: 5344929 & (962) - ص. ب. 20412 عمان 11118 الأردن

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

Main Center

Amman - Downtown - Near Hussayn Mosque - Pasha Market - Mujalal 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 - Arabizat 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
للطباعة والنشر
1435 هـ - 2014 م

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 .

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة ، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالطلاب وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة . وبالمناهج 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 .

ونعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التربوية فهي التي تحدد المعلم وترسم الطريق للعاملين في المدرسة للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد . وقد جاء هذا الكتاب ليكون دليلاً للعاملين في مجال الإدارة المدرسية لتوعيتهم بمسؤولياتهم وتوجيههم للتوجيه التربوي السليم .

تناول الكتاب أربعة عشرة وحدة تطرقت إلى التعرف بالإدارة ووظائفها وفظاياتها وسهام مدير المدرسة والعاملين فيها ، وتطرقت أيضاً إلى القيادة والعلاقات الإنسانية والاتصال والتقوم في العمل الإداري . أملاً أن يفيد منه كل المهتمين بهذا العمل .

المؤلف

الإهداء

إلى :

القادة الثريوين

مديري ومديرات المدارس

طلبة الجامعات وكلليات المجتمع

المهتمين بالإدارة المدرسية

الوالد والوالدة العزيزين

الإخوة والأخوات الأعزاء

الشقيقتين عزيزة والمربية القاسلة 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 ، وأفضل نتيجة .

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تمثيل شؤون المدرسة سبباً رتبياً وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية ، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالانتماء وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة ، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي ، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . وبواجه تطوير التعلم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متعلمة 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 تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد . وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال وشابعة النتائج شابعة هادفة مما يساعد على إعانة 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 والارتقاء بمستوى الأداء ، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم .

وأثَّمتُ 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 ، أسلاً 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 للديرين ، وتناولت الوحدة للثلاثة القيادة التربوية وأركانها وأنماطها ونظرياتها ، أما الوحدتين الرابعة والخامسة ، فتناولتا الاتصال في العمل الإداري ، والعلاقات الإنسانية باعتبارهما ركبتن هامبتن يعتمد عليهما نجاح العمل الإداري ، وتناولت الوحدة السادسة مهام جمع العاملين في المدرسة من مدير ومساعد وسكرتير ومرشد وأمين مكتبة . . . إلخ .

وتناولت وحدتان الكتاب الأخرى من السابعة حتى الرابعة عشرة أدوار مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، والنظام والانضباط المدرسي ، والنزجة والارشاد التربوي والصحة المدرسية ، والتخطيط التربوي والمهام التنظيمية والمالية لمدير المدرسة ، ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم ودوره في نفوم العملية التربوية .

وأخيراً ، أمل أن أكون قد رُقُفت في عرض مادة هذا الكتاب ، وأنتي انتعت 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 تسهيل 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 ، فحينما يتطلب إنجاز عمل ما تضاعف 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 سبب نفسه يتخذ قراراته بنفسه لإدارة دفة العمل ، ويحصل وحده نتائج هذه القرارات . أما الصورة الجديدة بعد تضخم المشاريع فهي فقدان الصلات الشخصية بين رب العمل والعاملين ، وأصبحت المهمة القديمة لرب العمل بإدارتهم أكفأ . 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 محاورات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف إلى إيجاد وسائل متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة . وكان لكير مستشاري تلك المؤسسات من المهتمين الدور الأول ضمن معادلة زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة .

قد يصعب وضع حد فاصل بين المراحل التي مرت 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 :

١) مرحلة الإدارة العملية (١٩١٠-١٩٣٥)

تصف 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 تقاس بها الإنتاجية من قبل الأفراد ، والتخطيط لأهداف محددة .

ويعتبر فرنريك 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 سابقا . 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 الحطة للعامل لتنفيذها .
- توفير جو عمل مناسب من حيث درجات الحرارة والتهوية .
- دراسة الوقت بشكل دقيق ومعرفة الوقت اللازم لإنجاز كل عمل .
- تشجيع العاملين على البقاء في أعمالهم ونقل العاملين الأقل كفاءة إلى أعمال أخرى .

وفي حين بدأ تطوّر 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 أيجازها 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 (الأمري) : يوجد رئيس واحد أعلى يصدر الأوامر ولا يتلقى العامل الأوامر إلا من رئيسه
- ٥- وحدة الترجية/ الانتماء : لكل مجموعة مشتركة في الأهداف وثلاثة واحدة .
- ٦- أولوية المصلحة العامة : تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية .
- ٧- المكافأة العادلة للمعاملين : توافق المكافأة مع الرضا عن العمل .
- ٨- المركزية : درجة المركزية تحددها الظروف العامة .
- ٩- تسلسل السلطة/ الرئاسة : أهمية التسلسل الوظيفي والمسؤولية .
- ١٠- الترتيب/ النظام : وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ١١- المساواة : أهمية معاملة الإدارة للأفراد بالمساواة .
- ١٢- استقرار المعاملين : أهمية استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم .
- ١٣- المبادرة والابتكار : أهمية توفير روح المبادرة والابتكار بين الأفراد .
- ١٤- روح الفريق/ الجماعة : أهمية تنمية روح الفريق بين الأفراد .

(ب) مرحلة العلوم السلوكية (١٩٣٥-١٩٥٠)

ظنّت المدرسة العلمية في الإدارة خطأ سائداً لفترة زمنية ، إلى أن تعرضت الإدارة لتنتائج أبحاث علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع ، بفرض 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 وتطويعها ، حيث أن العلاقة بين ظروف العمل المادية أو

العلمية وبين إنتاجية العاملين تتأثر بالعوامل الاجتماعية ومنها درجة تحقيق الرضا الشخصي لدى الأفراد . كما تنسم هذه المرحلة بالتشغير الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا يعتمد نجاحه على تطبيق السليم لمبادئ العلوم السلوكية والاجتماعية ، وعلى تحليل السلوك الاجتماعي للأفراد وأثره على المؤسسة .

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

- اشتراك جميع العاملين في معالجة الموقف واتخاذ القرار .
- للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ليست علاقة حاكم بحكوم ولكنها علاقة نعتي 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)

تنسم هذه المرحلة بالاتجاهات والمبادئ التي تنسم 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 عُنيت 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 المعلوم 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 ، فننظّمه لحياته نوع من أنواع الإدارة العامة ، وتنظيم المرأة ل منزلها وإشرافها على تربية أبنائها كون من لوان 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 وأغاطها . 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 بالقرصن 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 تظهر بوضوح الخصائص التالية :

- الأهداف : وتقضي أن تكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المنوطة بتحقيقها .

- 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 ديموقراطي .

- الاجتماعية : وتتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد .
- وسأوضح فيما يلي بعض تعريفات الإدارة وفقا للمجال الذي تناول :

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 .

ويعرف فينر Plifner وزميله الإدارة العامة بأنها تنسيق الجهود الفردية والاجتماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة ، وهنا تُحدد السياسة العامة ، الانجاء العام والإطار الذي تقوم الإدارة العامة بالإشراف على تنفيذه وتحقيق أهدافه .

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

الإدارة التربوية: هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين ، للانجاء بالطاقت والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف مرسومة ، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع .

الإدارة التعليمية: هي مجموعة من العمليات التشابكة 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 وممارسة 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 تحقق هذه الأهداف . يلي ذلك اختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف . وهذه الخطوات الثلاث وهي تحديد الأهداف وتحديد الوظائف واختيار الأفراد ، تتنظم 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 توضح بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ . وتعني الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء . وبالعناصر المادية من أبنية ومجهيزات وأدوات وأموال .

الإدارة المدرسية ، يعرفها البعض بأنها : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة لتحقيقاً يتشس مع ما تهدف إليه الدولة من تربية ابنائها 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 الموضوعة للمناهج .

والواقع أن 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 نستخدم 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 يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط وهي بهذا تصبح 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 بالاشرف والرقابة عليها لضمان 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 عن الوزارة .

وظيفة الإدارة المدرسية

تسيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالحفاظ على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على ترجمته نمو العقلي والبدني والروحي وأعدائه لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية ، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعة . كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ، وقد ظهر في السنوات القريبة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه . وكان 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 تلامذتها . كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها ، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة وللصبي ، فكيفت أساليبها وعملت من طرق العمل بها لتعقق 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- تفهم العملية التعليمية .

وظائف الإدارة

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

ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتعدد 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 المسؤولين 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 الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال .
- ٥- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً .

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

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

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

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

ج) التوجيه : تعني بالتوجيه إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإحباطهم 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 ودعمهم لحسن الأداء . والتوجيه يجب أن يكون واضحا لا غموض فيه وبخاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه . ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تختمل أكثر من معنى . وشمل التوجيه :

١- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية انمام الأعمال بواسطة إصدار 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 محددة وتشتمل على كافة التفاصيل المطلوبة .

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

د) الرقابة : تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة ، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية ، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها . ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه . والرقابة قد تكون داخلية تابعة 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 وتعدد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها ، وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة . يؤدي إلى الإلتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين المعتمدة . ويمكن التلليل على الرقابة في المؤسسات التعليمية عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين وإشرافه على توزيع الدروس ومراقبة انتظام الدوام المدرسي والتفقد 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 نقرر إنجازها 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 الموضوعة 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 الحقيقي لوظائف الإدارة هو ما يجعل الكثيرين يترددون في قبول المفهوم العلمي للإدارة . خصوصاً أن النشاط الإداري غالباً ما يكون مختفياً في العمليات والأساليب المستخدمة في التطبيق اليومي للأعمال ، كما أنه غالباً ما يكون مشابهاً ومعتقداً .

أنماط الإدارة المدرسية

إن المفاهيم المتعددة للإدارة أوجدت أساليب متعددة وأنماطاً إدارية مختلفة فيعوض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الإنفراد بالسلطة وإصدار الأوامر ، بينما يتسنع بعض المديرين بروعي إنفاري 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 تتخصص من فرعاً أو تدخلها بقدر الإمكان من مدير المدرسة . و بذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة ، فهو كمنة الجهاز الإداري وتُسير كل التنظيمات والنشاطات ، وتتخذ 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 ينتهجون نمطاً آخر ليمضي 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 ، وتصنف إدارته للمدرسة بهذا النمط . وسوف نتناول كل من هذه الأنماط على حدة بالتفصيل وهي :

١- الإدارة الاوتوقراطية (الديكتاتورية أو السلطية) .

٢- الإدارة الديموقراطية (الإنسانية أو المشاورية) .

٣- الإدارة المتساملة (الفوضوية أو النسبية أو الديموقراطية 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 سُحبت لها وحدها ، ولم تُفوض لغيرها ، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط في ذات صورة معينة للمدرسة ، ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصورة ولا يجهد عنها ويعرف المدرسون في هذا النمط من الإدارة موقفهم من مديرهم ، فهو يُظهر الود والصداقة والترحيب لمن يتفق سلوكه وهذه الصورة ، ويُظهر الجفوة وعدم الرضا لكل من خالفه في الرأي والسياسة . ويعتقد مدير المدرسة الاوتوقراطي بأن من واجب تقرير ما يجب أن يُعمل في المدرسة ، وأن يخبر

المدرسين بما يُمَيِّح لهم عمله وكيفية أداء هذا العمل ، والإدارة المدرسة من وجهة نظر هذا المدير هي عملية إصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذها ، ويهتم المدير الأوتوقراطي 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 التعليم .

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 إن 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 ، يناقش ويتحاور فيها مع من يهبط فيهم من العاملين في المدرسة ، ثم يُصدر قراراته في هذه الأمور طبقاً لتلك .

٥- العلاقات بين المدير والعاملين هي علاقة صاحب السلطة الذي يأمر فيطاع وهي علاقة بين رئيس ورؤوس . بالإضافة إلى أن روح التعاون الاختياري بين الرئيس الإداري والرؤوسين ، وبين الرؤوسين بعضهم البعض تكون معدومة 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 . تكتلماً زادت الآراء كما كان القرار أقرب إلى الصحة ، وتكتلماً

اشتركت الجماعة في القرار ، كلما كانت أكثر على فهم مغزاه وهدفه ، وكانت أكثر تأييداً له ومحمداً 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 يبدون أحاسيسهم تحت سيطرة الخوف من الرئيس الإداري (مدير المدرسة) ، في جو من القلق والرهبة ، مع اعتماد الرقابة الذاتية . بينما يؤمن للفكر الإداري المعاصر بأن الفرد إذا توافرت له الظروف يكون قادراً على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بمثل العليا ومراقبة 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 بالقولاء لرؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور لرؤسبه .

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 بإخلاص ، وإذا حرمانه من الإشباع يشعر بالعقوبة .

١٢- يعالج المدير الأوتوقراطي الأخطاء عن طريق معاقبة المخنطون ليكون عبرة للآخرين ولتلك بهتم بالنفسي 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 بنائها ونموها ويسبب قلق والاضطراب في نفوس العاملين ، وتنطم 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 واتخاذ طريقة 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 ، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة .

خصائص الإدارة الديمقراطية:

١- إن كل معلم يستطيع تحمل المسؤولية والمعلمون طموحون ولديهم القدرة على الابتكار ، ولذلك لا يجوز تخطيط العمل بدفء والزمام به لأنهم قادرون على العمل وتخطيطه .

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

٣- تشجع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس بطرق مرغوبة فهي تسمى إلى التعرف على الفروق في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات والمهارات وتعهدهم 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 بعيدا عن القلق والتوتر ، فالهدف إذن هو تنمية العلاقات الإنسانية السليمة مع المعلمين .

٦- مراعاة التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي وعند اتخاذ القرارات والتفويض بين وجهات النظر بحيث لا تغطي ناحية منه على ناحية أخرى . وبحيث يوفر المدير الاحترام الكافي لأراء من يختلفون معه وعدم التعصب لرأيه وعدم الانحياز بمبدأ الفردية في تنفيذ العمل فالعمل فنتاج يفهم على الشراكة والتعاون بين العاملين ويتم ذلك من خلال عقد الاجتماعات المخطط لها بجميع العاملين في المدرسة وناحية 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 لابد من التشجيع والمدح لإثارته على العمل .

٩- يُعالج المدير الديمقراطي الأخطاء على أساس أنها ظاهرة طبيعية ، فالكل يُخطئ ولا ضرورة لإلحاق الأذى بالخطئين ، وإذا أخطأ للندف فإنه يُغلفه بكثير من الأدب والذوق . ولا يحب التنقيش 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 وبرنامجها 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 فعالاً ، إذا كان المعلمون مؤهلين ونحصولون المسؤولية ، وفي حالة العمل التربوي ، فلا مجال لغير العمل الديمقراطي مع المعلمين .

٣- الإدارة المتساهلة Laissez-Fair- Free Leadership

هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته الراححة المتواضعة وبمعلوماته الغنية 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 يسرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره ، وذلك لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم . وبذلك تتقدم السيطرة على المروسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهنا تتعبد القيادة وينعدم روح العمل

الجماعي المشترك مما يجعل المؤسسة (الدرسة) في حالة من الشبذ وسوء الفلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقى فقال كذلك لا توجد رقابة فعالة ، الأمر الذى يجعل المدرسة لا تتحقق أهدافها .

والدير السائب يهتم اهتماما قليلا بالعمل والمعلمين ، فالمهم 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 بصير وأناة وإبتسامه دائمة . وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التى يعرضها عليه المدرسون .

٢- يدعو المدير أعضاء هيئة المدرسة إلى اجتماعات كثيرة في مواعيد غير محددة ويدون أعداد مسبق بجدول الأعمال وبالتالى تطول مدتها وتكثر المناقشات حول أمر من الأمور وتترك أمر هام يستحق البحث والدراسة . وغالبا ما تنفض الاجتماعات دون اتخاذ قرارات معينة . ولعل كل ما يامله مدير المدرسة من هذه الاجتماعات هو أن تؤدي المناقشات التى 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 تسير بنفسها ويعتقد أن العمل هو شر في حد ذاته وأن معظم الناس أشرا 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 . وبالتالى فإن هذا النمط في الإدارة يسبب الاضطراب والفوضى والخلل الإداري للمدرسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المرجوة منها .

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

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

٧- لا يعارض المسؤولون أو الرؤوسين ، ولا يتحمل المسؤولية ولا يهتم بالعمل إلا إذا تعرض للمسائلة والاستجواب .

٨- يتصل بالرؤوسين ليلفهم الرسالة القادمة من الإدارة العليا دون أن يحاول إثارتهم للفصل أو إقامة علاقات سليمة معهم .

٩- ويفضل عادة العاملون مثل هذا المدير لأنهم يفعلون ما يشاؤون ، فهو لا يدفعهم إلى العمل ولا يحكمهم 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 ينصب عقوبة لأحد بل يرفع القضية إلى المسؤولين لشأن العقوبة من غيره .

ولعله قد وضع بعد عرضنا للأخطاء السابقة للإدارة أن النمط الديمقراطي هو الذي يوفر إطلاق قدرات أفراد عينة المدرسة ويظهر 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 سويا بطريقة أفضل وفعالية أعظم حين يشركون في وضع الأهداف وفي وضع طرق العمل ولوحشت التحليلات لنتائج المتعددة من القيادة أن الناس يكونون أكثر سعادة وإنتاجا وأقل تمديدا بعضهم على بعض حين تكون القيادة قيادة تعاونية تنبع من الجماعة وتعمل معها .

ويرى البعض أن القيادة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أهداف المدرسة ببر وبأقل جهد ممكن . بالإضافة إلى ذلك تستطيع تقدير القوى والعوامل التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين . ويؤكد «أرجيزه» هذا الرأي بقوله : «إن القيادة الأكفء 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 الرقابة ويصبح مستشارا للمعلمين يطلبون خبرته ومشورته » .

نظريات الإدارة التعليمية

إن الهدف الأساسي لإدارة أي نظام يكمن في توجيه وتنظيم العاملين فيه بهدف تحقيق تفعيل جيد لدخالات النظام كافة ضمن معنى 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 المجهود المعنوي والمعنوي وعلى الأفكار والنظريات وعلى شبكة العلاقات المعقدة التي لابد من إدراكها بين الأشياء . فالنظرية في الإدارة التعليمية هي حفيقة مضيئة في حياة المربي وأمر ضروري ومساعد له على فهم 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 للتقيد 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 اعتماد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية أو على وجه الخصوص وقت ظهور مؤلف ، استخدام النظرية في الإدارة التعليمية لكونلاداري وجيتزل وهما عالما نفس اجتماعي ، وقد لاحظا أن البحث في الإدارة التعليمية يعتمد اعتماداً كبيراً على منهج علمي ساذج وأن ما يُسمّى بالانتماءات 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 تبدي اهتماما بالنظرية كوسيلة لتقدم المعرفة ولوضع إطار تجريدي للبحث والشرح أو التنبؤ 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 ينسم بدرجة من الثبات النسبي بينما في مجالات العلوم الإنسانية فإن هناك تبايرات وتمايزات مستمرة في المواقف، وفي

المدخلات وفي العمليات ما يجعل التفكير في هذه أمراً يحتاج إلى درجة من التصق والاستبصار والخللر .

تعريف النظرية

لقد تعددت وجهات النظر حول النظرية ما 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 Blisie من جامعة هارفارد مفهوم النظرية فقالا : «إن النظرية ترجع إلى مجموعة من المعتقدات التي يقيها 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 نغسر ما هو كائن وللتأمل فيما ينبغي أن يكون . وقد عرف فيغل 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 ومصطلح لأن التطبيق بدون أصول نظرية يصبح عشوائياً ، وبدون التطبيق تصبح النظرية عديمة الجدوى والفائدة . وقد تكون تنعول النظرية من الفائدة ، ولكنها قد تفتح المجال للتقدم العلمي في نواح أخرى .

وعرف جريفت Griffiths النظرية بأنها مجموعة من الفروض التي يمكن أن يستخلص 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 نعكم عليها بأنها صحيحة أو خاطئة بل نعكم عليها بدور استفادتنا منها في حياتنا . وبذلك تعتبر النظرية فرضاً لو مجموعة فروض مرت بمرحلة التحقيق عن طريق التجريب ويمكن تطبيقها على عدد من الظواهر المتصلة . كما أن لها القدرة على وصف وتفسير الأحداث والتنبؤ بها واستبصار المعرفة الجديدة المحتملة .

وفد أورد مولاي Moaly الخصائص التالية للنظرية الجيدة :

- النظرية يجب أن تسمح بالتفسيرات أو الاستنتاجات التي يمكن اختبارها تجريبياً .
- النظرية يجب أن تصاغ بأبسط شكل ممكن وبدقة ووضوح إذا أريد 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 لاعتمادهم أن في التنظير ابتعاد عن الواقع المعيش ويرون أن من الأفضل الاعتماد على مبدأ الحس العام والخبرة الشخصية والفطنة وهذه في اعتقادهم تكفي لضمان فاعلية القرارات اليومية للإداري التربوي . غير أن المفكرين التربويين ينقلون إلى هذه المنطلقات على أنها دلائل ضعف لا يُستحسن ولا يفترض الاكتفاء بالركون إليها فقط في عملية صناعة للقرارات التربوية واتخاذها ، وذلك نظراً لحدودية الخبرة الشخصية واحتمالية ذاتية الحس العام وتحيزه .

وبصورة عامة يمكن أن نعيد النظرية فيما يلي :

- ١- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومتسق .
- ٢- تمهيداً وجلب الإدارة بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله .
- ٣- تستخدم كدليل لجمع الحقائق المطلوبة بطريقة منظمة ونُحَدِّد نوعها وطريقة جمعها .
- ٤- تشكل موحهاً للبحوث والدراسات حيث تُمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار ونؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو للتوصل إليها .
- ٥- تسمح للإداري باستيعاب المعارف الجديدة الموجودة في تخصصات متعددة ، وتؤثر في أسلوب جمعة للعلاقات المتعلقة بمجال الإدارة .
- ٦- تستخدم في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية والمقاء التصور 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 الأبحاث والدراسات التي يقوم بها علماء ودارسو الإدارة .
- ٣- الاستدلال العقلي ، أي التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المنترتبة على بعض الأفكار أو المبادئ العامة التي نلم بها أو نعتقد بصحتها .
- ٤- اقتباس نماذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى .
- ٥- ملاحظة رجال الإدارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة ومعايير مبسطة يتوصل بها في النهاية إلى بعض المفردات 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 . ويتنظر عادة إلى الطبيعة الإنسانية من زاويتين هما :

أولاً : النظرة التقليدية لتوجيه الإنسان وضبط سلوكه وتنطلق هذه النظرة من الملاحظات التالية :

١- إن الإنسان العادي لديه غفور ورفض للعمل ويجبل إلى تجنبه كلما استطاع إلى ذلك سبيلاً . وما التأكيد الذي نمارسه الإدارة على بُعد الإنتاجية وامتثالها بمكافأة الأداء المتميز والمناداة بضرورة قيام الإنسان بتنصيب عادل لتطبيقات العمل إلا مؤثر على صحة هذه النظرة .

٢- إن معظم الناس بحاجة إلى ضبط وتوجيه وفسر وإجبار ونهديد بالمعقوبات ليعلمهم 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 المعادي بفضل تفادي المسؤولية وتتمحور اهتماماته حول الحاجة بالشعور بالأمن .

ثانياً : النظرة الإيجابية في التعامل الإنساني (نظرة مكروجي) ، ومن المسلمات التي تنطلق منها هذه النظرة :

١- إن الإنسان المعادي لا يفر من العمل ويبدل في أدوات جهداً عضليا وعقليا مناسباً ، وإن حدث تغير فلا شأن لذلك ببعد 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 الرسالة الفضلى التي يجملها بهم بهذا أقصى استطاعته لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولكن الدافعية الذاتية لدى الإنسان المعادي هي التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف .

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

٤- إن الإنسان المعادي وضمن ظروف وشروط مناسبة يتعلم كيفية تقبل المسؤولية ويسعى إليها ويرحب بها ، ولن يجنبه للمسؤولية وتدني مستوى الطموح لديه وتركيزه على بُعد الأمن والأمان الوظيفي يتعلق بطبيعة وظروف عمله ، وهي ليست من الحصل 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 المعادي 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 :

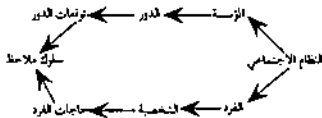
أولاً : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية :

(أ) نموذج جيتزلز Getzels : ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والرؤسوس 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 أدوار 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 متاهلون ، أم متابعون ، أم يتسمون بالجلالة أم بالتعاون ، أم هل هم معيوبون بالانحياز وما إلى ذلك من أمور يتنازلون بها .

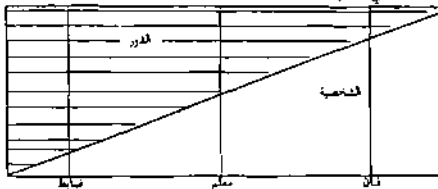
والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين ، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري ، والأفراد والشخصيات والاحتياجات وهي تمثل البعد الشخصي . فالعلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن يُنظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف المنشودة ، وبالمثل يُنظر إليها من جانب المعلم من خلال حاجاته الشخصية وهذه الأهداف أيضاً . فإذا التفت للنظرتان 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 تشتمله 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 و مروناً 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 حجة الحرية المعطاة لبعده شخصيته وحاجاتها ، وبعد دوره ومتطلبات وتوقعات هذا الدور مما يجعل المعلم متفهماً مهماً في نجاح العملية التعليمية أو فشلها . وقد وسع جنترز وزملاؤه هذا النموذج بأن أضافوا إليه البعد البيولوجي الذي يتعلق بالفكرات التي تنطور من خلالها الشخصية والبعد الثقافي الذي يتعلق بالمحتوى الثقافي الذي يعمل فيه النظام الاجتماعي .

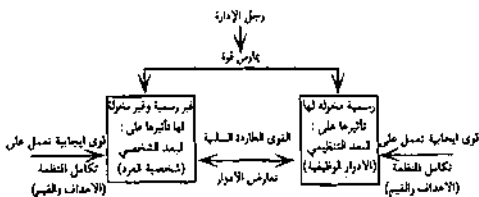
يشين في ضوء ما سبق أن من بين مهام المئات والمسؤول التربوي السعي لإيجاد نوع من التنسيق والانسجام الممكن بين توقعات المؤسسة وحاجات الفرد وأبعاد الشخصية منها مع مراعاة الأبعاد الثقافية والبيولوجية والنتائج الاجتماعية العام الذي يعمل ضمن إطار النظام الاجتماعي وشعائنه معه ، بهدف تبسير سبل تحقيق فاعل للأهداف والمرامي والغايات المنفق عليها في النظام .

ب) نموذج جوبا Guba للإدراك كعملية اجتماعية :

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

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 قدوة على التأثير وهذه تمثل قوة غير رسمية ولا يمكن نفوذها . وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحفظون بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن ليس جميعهم يحفظون 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 إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظم وهذه القوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المؤسسة .
وعندما يلي نموذج جوبا للعلاقات الإدارية .



وهكذا فـ: يكون بعض الفسادة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلى اليعبد الرسمي والتنظيمي وآخرون أقرب إلى اليعبد الشخصي .

(ج) نظرية تالكوت بارسونز T. Parsons

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

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

٢- تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الأهداف وتجنب 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- الحكمون : 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 العملية يقوم المشرفون ومفراء المدارس والمعلمون وغيرهم بحكم وظائهم 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 كعضو في المؤسسة . وعادة ما يتلون قرار الإداري بالتنوعين المهني والشخصي معاً .

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

والقرارات قد تكون غير مبرمجة وهي غائبة للقرارات الرئيسية وقد تكون مبرمجة وغائبة 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 لاسبب الاحتمالات الممكنة وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب لـ 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 :

١- مجموعة الحقائق والمعلومات ، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صحتها أو زيفها .

٢- 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 :

- ١- تحديد الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار .
 - ٢- جمع الحقائق والآراء والأفكار اللازمة لاتخاذ القرار .
 - ٣- تحليل وتفسير المعلومات المتجمعة في ضوء منطق سليم .
 - ٤- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة لاتخاذ القرار .
 - ٥- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فاعليته في تحقيق الهدف من القرار .
 - ٦- اختيار أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة .
 - ٧- تنفيذ القرار ومتابعة أثره من حيث تحقيقه للأهداف المرجوة .
- وحتى يكون القرار فعالا يجب أن يشترك في اتخاذه كل من يثأثر بيه ، وهناك

مميزات عديدة تترتب على اشراك الجماعة في اتخاذ القرار ، فكلما زادت الآراء ، كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وحده وأكثر تأهيلاً ونحماً 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 وجونيك 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 التنبؤ 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 . والمنظمة هي جهاز لأداء العمل ، وتتكون عادة من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو مزيج من كل ذلك . وكل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم .

٣- التوجيه : وهو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي للمسؤولين 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

الخصية 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 يحدد 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 . وتوصف 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 وتحديداتها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهومي للسلطة .

٣- مجموعة الأفراد العاملين : وهم الأفراد المتوط 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 المتوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، وقد يوكل إليه اختيار المجموعات الفرعية من العاملين معه ، وكذلك تنظيم قنوات الاتصال الداخلية بين الأقسام . 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 : وتحدد بثلاثة عوامل فرعية هي :

- محتوى الوظيفة وتقوم على الجوانب الرئيسية التالية :

- تحيين الفرص التعليمية .

- توفير وتطوير العاملين .
- توفير الأموال والتسهيلات الضرورية .
- الحفاظ على وجود علاقة فعّالة مع المجتمع .
- عملية الوظيفة وما يرتبط بها بعمل رجال الإدارة وتُحدّد عملية الوظيفة بالأبعاد الرئيسية التالية :
- تفعيل المشكلة ودراسة جوانبها .
- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع أو أفرادها .
- اتخاذ القرارات .
- تنفيذ ومراجعة القرارات .
- النتائج الزمنية : وفيه تحدث أبعاد عملية الوظيفة وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماضٍ وحاضر ومستقبل .
- ٢- رجل الإدارة : وأول جوانب هذا البعد طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع للبيانات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة وثالثها هو النتائج الزمنية بنفس الطريقة السابقة .
- ٣- الجو الاجتماعي : ويقصد به العوامل والضغط الاجتماعي التي تُحدّد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه ولهذا البعد الجوانب التالية :
- المحتوى : ويتكون من الامكانيات والطاقات المادية والعادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية .
- العملية : وتتضمن الاستمرار والثبات والحدانة والاختلاف والتقرير والائتلاف والضغط والتوتر .
- لنتائج الزمنية : 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 ، فالتمتع بعشر أكثر ضرورة وإلحاحاً من كون النشاط الأخرى لأنه وسيلة نمو المجتمع وتقدمه ، ويزود خطط التنمية بالفائدة والفنيين والإداريين والمحرفين والمعامل ، وهو الذي يُعد الطاقة البشرية اللازمة ويديرها لنتمكن من زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف وخطط التنمية .

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

٣- تعقد الوظائف والعمليات : 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 لبسط توجيه عملية التعلم في ظل هذه الظروف المعقدة .

١- تتباين العلاقات في المؤسسة التربوية : تتداخل العلاقات في المؤسسة التربوية بشكل محقق ، فهناك علاقات بين المدير والمعلمين والطلاب ، والمدير وأولياء أمور الطلاب ، والمعلم والطلاب ، والمعلمين وبعضهم البعض ، وهذه العلاقات تعتبر أساساً هاماً من أسس عملية التعليم والتعلم ، ومن هنا كانت الإدارة التربوية معنية بتنظيم هذه العلاقات للعقد ووضوح أسس سليمة لها بحيث تقوم على الاحترام المتبادل وتحديد أمور 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 للبيئة بمساعدة المدرسة بها ، إن مثل هذا التعدد سيُخفف عبئاً جديداً على الإدارة التربوية لا تتعرض له أية إدارة أخرى غير تربوية .

٥- التماهييل القني 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 وأماليهم 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 تنأثر 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 واختبارات 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 تجد المؤسسات الأخرى تدقق في مدخلاتها وتضع مواصفات

ومعايير معينة لواردها ، فالمصنع مثلاً لا يقبل أي نوع من الحديد بل يشتري حديداً معيناً حسب مواصفات خاصة ، ولذلك تواجه الإدارة التربوية صمومات 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 التخصص السابقه تتطلب أن تكون الإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في التعامل التربوي والفني وفي العلاقات الإنسانية وفي التعاون واتباع الأساليب الديمقراطية .

السمات الشخصية لمدير المدرسة

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

ويرتبط نجاح الإدارة بالسمات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها . وقد كانت المفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهبة موروثة يتبع 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 بحمله وأن يكون راغباً فيه ومؤملاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته .
- ٢- أن يكون قديره حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دواء ، نظافته بالملابس ، بمأواه ... الخ .
- ٣- أن يقطع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليشفيده 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 والثبات في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة .
- ١٣- الإلمام بالقرائين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله .
- ١٤- الصبر والرحم لكل ما يمرض عليه من مشكلات متعلقة في المدرسة .
- ١٥- تحمل مشاق العمل والتعاون مع الجميع (رؤساء ومروءين) .
- ١٦- القدرة على الإنابة وتقبض 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 ويدخل السرور والمرح على الآخرين .
- ٢٥- شغوف بمشكلات للتلاميذ .
- ٢٦- حنون ودافئ .
- ٢٧- مرن ولا يتصلب في رأيه ويؤمن بقدرات الآخرين .
- ٢٨- عنده القدرة على المدح والثناء .
- ٢٩- عنده تفتح ذهني وقدرة على تحريك الأفكار الجديدة .
- ٣٠- قلقرة على اتخاذ القرار .
- ٣١- الحرزم والجدية وعدم التهاون مع المسيئين .
- ٣٢- الانزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط الذات .
- ٣٣- ديموقراطي ومتفتح جيد .
- ٣٤- امتلاك الخبرة الإدارية ويفهم طبيعة السلوك البشري .
- ٣٥- مبادر وعلاق وإبداعي ويؤمن برسالته وذكي اجتماعيا .

- 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- توعية الموضوعية في تقويم العاملين .
 - ٥- غرس روح الانتماء والولاء للوطن .
 - ٦- تنمية التعاون بين البيئة المدرسية والبيئة المحلية .
 - ٧- تشجيع الأبحاث والدراسات الميدانية بقصد تحسين العملية التربوية وتطويرها .
 - ٨- متابعة النمو المهني للعاملين في المدرسة .
 - ٩- توجيخ الخطيئ إلى الصواب دون شهير ليصلح من حالة ، ويُؤخذ بالشدة عند تكرار الخطأ .
 - ١٠- الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب .
 - ١١- القدرة على التكيف مع جميع السنوات والفئات المختلفة من المعلمين والتلاميذ والتعامل معهم بلياقة .
 - 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 التعرف واعطائهم الحوافز كنوع من المنافسة الشريفة بينهم .
 - ١٥- لقاء كافة المشاكل الشخصية خارج نطاق سيرة المدرسة .

- ١٦- القدرة على القيادة والتوجيه ورسم البرامج وتحديد طرق وإجراءات العمل توقيتها .
- ١٧- الشابعة المستمرة للعملية التعليمية وترك كرسى الإدارة والتحريك المستمر والالتصاق بالعاملين في المدرسة .
- ١٨- جعل المدرسة مركز إشعاع للمجال والنظافة والترتيب والنظام والشعور بالمعانة للتعلم طيلة فترة وجوده فيها .
- ١٩- عدم تصعيد أي مشكلة نظراً على المدرسة إلى المستوى الوظيفي الأعلى والمحل على حلها داخلياً .
- ٢٠- عدم السماح لأي وشابة ضد أي فرد من العاملين ولقضاء عليها .
- ٢١- القدرة على إمكانية تغيير القرار لو لرجوع عنه إذا دعت إلى ذلك المصلحة العامة للمدرسة .
- ٢٢- العلاقة الطيبة مع مديري المدارس الأخرى والمجاورة .
- ٢٣- تربية قيادات من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وتدريب المساعدين على حل بعض المشكلات وتدريبهم على تحمل مسؤولية إدارة وتنظيم المدرسة .
- ٢٤- عدم قبول الهدايا كمبدأ ، مع التعفف عن قبول أي خدمات خاصة من العاملين أو أولياء الأمور والمحافظة الشامة 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 للقرارات الصحيحة .
- ٢٧- عدم الخلط بين العمل ، والعلاقات الإنسانية ، بمعنى الفصل بين المصداقة والعلاقات الإنسانية وكل العلاقات 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 بالانتماء إليها والعمل على الترفي بها .

اختيار مديري المدارس

في ضوء التغييرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وقبة كثرزائد للطلب الاجتماعي على التعليم وزيادة عد: المتلاميذ ، للتحقق 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 ولبئية ، فقد تطلبت مثل هذه الأمور وغيرها ، أن يكون مدرء المدارس على درجة عالية من الكفاية الإدارية والمعلمية 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 سيدبرونها ، 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 ، و من 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 المذبن تنطبق عليهم الشروط المعلنة ليصار إلى مقابلتهم في الوقت المحدد .

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

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

٦- تنظيم كشوفات بأسماء الأفراد الذين تمت مقابلتهم مرتبة ترتيباً 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 لم يختارهم 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 والتمنيات له بأن يحصل على فرصة الاختبار في المستقبل وحفزاً 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 الاختبار .

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

- دكتوراه في التربية -

- دكتوراه 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 خبرة 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 لأخر سنتين ، وحصل 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 والإشراف والإرشاد التربوي في المدرسة .
- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- القدرة على القيادة والتنظيم وتقوم عمل الآخرين .
- القدرة على الاتصال وبناء علاقات إنسانية مع المجتمع المحلي .
- القدرة على عارضة دور القدوة للآخرين .

(ب) السمات الشخصية وتشمل :

- لتأثير في الآخرين .
- التصرف في المواقف الحرجة .
- الصبر والأناة .
- المظهر والهندام .
- اللياقة والمرونة .

تدريب مديري المدارس

يُعطى الشغل المهني المستمر لرجال الإدارة التعليمية وغيرهم من المعلمين في ميدان التعليم بأهمية متزايدة لأكاديمية التغيرات المستمرة والمتجددة للمجتمع البشري في ضوء التفجر المعرفي والتطور التكنولوجي ، وقد اكتسب كل من التدريب والتعليم المستمر في النصف الثاني من القرن العشرين أهمية متزايدة . وأصبح لِحاج أي شعب في دخول القرن الحادي والعشرين دخولاً لا تقا ومشرقاً يعتمد على مدى استجابته واستيعابه لهذا الكم الهائل من التغير في مجالات المعرفة والعلم والتكنولوجيا . وهنا لابد من التأكيد على أن التدريب والتعليم المستمر هما السبيل القمعال الذي يزهله 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 مؤثر أو سماع محاضرة أو دراسة مقررات معينة لساعات قليلة أو أيام أو شهور أو سنوات على أساس التفرغ الجزئي أو الكامل مع مجموعة من الزملاء ، وقد يشمل التدريب المشترك على حل المشكلات مع مجموعة من الزملاء . وقد يشمل مناقشات فردية مع مسؤول متمرس ، وقد يتضمن برنامجاً للفراة المنظمة واليبحث 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 جزء مادي أو أدبي ، وقد لا يكون هناك شيء من هذا على الإطلاق .

اهداف التدريب واهمية:

١- اكساب المدبري المهارات والمعارف والخبرات الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم .

٢- تنمية استعداد المدبري الجند للنهوض 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 بما 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 .

- وتطبيقية التدريب : أي التركيز على الناحى العملي في التدريب ، وربط العلم بالحياة .

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

- استمرارية التدريب ، فالتدريب مستمر وبشكل دورات منظمة طبقاً للحياة 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 النظمية الراجعة الناجمة عن التنفيذ والتفوق .

- تكامل برنامجي التدريب والتأهيل في أثناء الخدمة .

أنواع البرامج التدريبية.

هناك نوعان من البرامج التدريبية في أثناء الخدمة هما :

١- البرامج التجديدية Refreshers 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

للموظائف 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 تحديد الأساليب .

- التمهيد أو التأهيل للعمل .

٢- ما أساليب تنفيذ البرنامج؟ هل هي :

- مقررات دراسية بالمدرسة .

~ ورش عمل بالمدرسة .

- مقررات دراسية 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 .

4- 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 .

5- هل يجب أن يكون الحضور في البرنامج :

- إجبارياً ،

- اختيارياً .

- مفتوحاً حسب وقت الفراغ .

- كل الوقت .

- بعض الوقت .

- تفرغاً من العمل .

- في غير لوفات العمل .

6- ما حوافز الانتظام في برنامج التدريب؟ :

- الزيادة في الراتب .

- الترقية لوظيفة أعلى .

- شهادة تقدير .

- الرضا الشخصي .

- التقدير المهني .

ثانيا : فيما يتعلق بتقويم البرنامج :

١- هل يركز التقويم على :

- الاهداف الفردية .
- الاهداف الجماعية .
- ٢- هل يقوم التقويم على أساس :
 - الاختبار العملي .
 - الاختبار الشفهي .
 - الاختبار التحريري .
 - الملاحظة الخارجية .
 - الحضور والانتظام .
 - المناشات .
 - الأبحاث والدراسات المقدمة .
- ٣- هل يستخدم التقويم ؟
 - معايير ثابتة للتقويم .
 - معايير مرنة للتقويم .
- 1- 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 شحطيط المدير لعمله ، ودوره في تطوير فعاليات العملية التعليمية المتصلة بالمعلمين والطلبة والناجح والقياس والتقويم والإدارة الصفية وعلاقة المدرسة بالمجتمع ، إضافة إلى

ما يساند هذا الدور من قيام المدير بالتعاون مع المعلمين بعمل الأبحاث 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 المتوافرة مع استثمار فعاله في إطار الحفز ، وإثارة الدافعية ، ومراعاة العلاقات الإنسانية ، ويمكن تلخيص المجالات التي نتناولها خطة تدريب مديري المدارس على النحو التالي :

- السياسة التربوية (الفلسفة والأهداف) .
- بنية التعليم .
- المناهج والكتب المدرسية .
- للتقنيات التربوية .
- الإدارة التربوية وخصوصاً فيما يتعلق بـ :
 - الانضباط المدرسي .
 - الأمور المالية .
 - علاقة المدرسة بالجمعية الخيرية .
 - التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم .
 - السجلات المدرسية .
 - الأثاث والملازم .
- 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 يستعان 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 بالعمل ، ويقوم المتدربون تحت توجيه المشرف أو القائم بالتدريب بدراسة هذه الحالة وتحليلها من واقع البيانات والعلومات التي تقدم لهم أو توضع عليهم عن طبيعة الحالة ، والهدف الرئيسي من دراسة الحالة ليس التوصل إلى حلول ، وإنما تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم على التحليل والمقارنة الموضوعية والوصول إلى الأحكام والمقررات الصحيحة .
- ٣- تمثيل الأدوار : ويعنى بشكل أساسي بفرض الميَاهات 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 والعلمين .
- ٥- المؤتمرات : المؤتمر هو اجتماع منظم هادف لبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالنظر ، وتحدد مجامع المؤتمر جدولاً للروح المديروقرائية التي تسوده وما تحفقه الحرية للكاملة 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 وتنظيم 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 مهامهم وما عليهم من حقوق وواجبات .

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

(هـ) انعدام المتابعة الجدية إلى برامج التدريب وانخفاضها 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 للصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة على النحو التالي :

أولاً : صميميات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتمثل 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 الباحث .
- 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 ومشاغل وملاعب وغيرها .

- نفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي .

ثانياً : صميميات إدارية وتمثل 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 تنفلات هيئة التدريس والمعجز في بعض التخصصات .
- المفقوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي .
- التشريعات التربوية التي تحدّد نسب النجاح والرسوب والانقباض 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 نجاح الإدارة التعليمية . وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن لتأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وقيادتهم 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 ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة أو الديناميكية . والقائد الإداري هو الذي يمارس ذلك الفن متمثل في القدرة على التوجيه والتنسيق والتحفيز والرعاية بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وفي القدرة على تأثير أو الإحتالة في مواقف أخرى .

ومن الناحية النظرية هناك تعريفات عدة للقيادة ، فقد عرف أور دوي بيد 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 عرف القيادة على أنها للوصول 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 يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في : المبادرة أي تلك القائد لزمam الموقف ، والعزيمة أي اختلاطه بأعضاء الجماعة ، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته وتمثيل 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 التعبير عن الرأي ، والاتصال أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة ، والتقدير أي تأثير 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 تمتد على تكرار التفاعل الاجتماعي .

- يتم فيها عارسة 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 تُحدد القائد كما تُحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته القيادية .

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

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

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

- ويؤدي توفر العاملين السابقين إلى تحسن 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 نسعى 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 ومحبية الآخرين ... الخ .
- ٣- ظروف وملازمات يتفاعل فيها الأفراد وتنم بوجود القائد (الموقف) . وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة ، وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم ، والتعاون والتألف وسهولة الاتصال بين أفرادها ، واستقرار الجماعة واستغلاليتها ووعيها ... الخ .

- ٤- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة .
- ٥- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة .

الضوابط 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 التبريرية يجب أن تنسم بالبعد القيادي إذا لمزيد لها أن تكون فاعلة . ويرى بعضهم أنه يمكن تمييز بين الإدارة والقيادة . ولذا بات التوضيح يمكن المقارنة بين الإدارة والقائد على النحو التالي :

الإداري

القائد

- ١- يتخذ أكثر ما يخطط ، فهو معني بتوفير ١- يخطط أكثر مما يتخذ ، فهو يهتم برسم الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والشرعية اللازمة للعملية التربوية . رئيسية .
 - ٢- يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط ٢- يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد الأفراد (المعلمين) لتحقيق الأهداف وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة المحددة . للمؤسسة .
 - ٣- يحاول الحفاظ على الوضع الراهن ٣- يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية وليس له دور في تغييره فهو عتصر من عناصر الاتزان . للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي .
 - ٤- يُفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في ٤- يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في المستقبل الحاضر .
 - ٥- يعمل وفق خطوات محددة سلفاً . ٥- يتشكّر ويبدع ويحدث .
 - ٦- سلطته رسمية ، يستمدّها من القوانين ٦- سلطته غير رسمية في الغالب ، ويستمدّها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك .
 - ٧- الإدارة مفرّضة على الجماعة . ٧- تقوم القيادة على التفويض والقدرة على التأثير .
 - ٨- الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون ٨- يشارك الأفراد القيادة في تحديد أي اعتبار لمشاركة الأفراد . الأهداف .
- وقد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في إن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً ، وإنما يصبح المدير قائداً إذا أمكنه اكتسابه النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة . بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالنصب 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 يصرف تصرف القائد . وينطبق ذلك على العاملين في النظام التربوي على مختلف مستوياتهم ومراكزهم . فالمعلم يمكن أن يكون في موقفه نصفي مديراً أو قائداً للعملية التعليمية ، وكذلك المدير في مدرسته ، ومدير التربية والتعليم في مكتبته وهكذا .

خصائص القائد التربوي

للقائد التربوي أنوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومندوخلة ، 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 ، الليفة ، 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 ، الثابرة ، المبادرة ، الطموح ، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ) .

٢- صفات جسمية مناسبة مثل صحة الجيدة ، والمظهر المعتاز ، والطول ، والقوام المناسب .

٣- التفوق الأكاديمي والمعرفي وأن تتوفر لدى القائد ، المهارات العلمية والفنية اللازمة ، ويكون على علم تام بجميع التواحي الفنية التي يشرف عليها ويرجوها مثل : تحليل الواقع إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة ، قوة الشعور والإدراك ، ربط الأسباب بالمسيبات ، الاتصال الجيد بالطلاب والمعلمين وأولياء الأمور ، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية ، التخلص من الروتين للمعوق ، حفز هم 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 ، الاستمرار العاطفي ، النشاط ، التعاون ، حسن المعاشرة ، الهداية والمرح ، البشاشة ، الصداقة والمودة ، الاستقامة والعدل ، الحزم ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القدرة

على ضبط النفس ، الحماس للعمل ، التواصل ، اللياقة ، الجسارة في مساندة الحق ،
البطورة ، الصبر ، القدرة على تحمل الاحباط والفشل ، منظم ولا يميل للفوضى .

٥- صفات خلفية مثل : الأمانة والاحلام والكرامة ، العدل والابتماد عن التحيز
والشلية ، الاستقامة والصدق ، الفضيلة والحلم ، القدوة الحسنة ، يُعطي الفضل
لصاحبه .

٦- صفات اجتماعية مثل : أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز ، ذو
شمسية 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 والحلول
البشري ، قوة التأثير على الغير ، أن يقدر أعمال تابعة ويُشفي على المجدين منهم ،
القضاء على الشائعات الغرضية والشائيات والأكاذيب بين العاملين ، إصدار
تعليماته بشكل مقبول والابتماع عن الألفاظ شديدة الالهجة ، القدرة على تنظيم
الجماعات للمفككة ، 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 ، ويرتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك
الفرد في المواقف المختلفة وتحدد الأدوار للعاملين من خلال وصف الأعمال والواجبات
التي سيفهمون 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 ممارستها لتوظيفته .

وتفسير ذلك فورد 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 مرجعيتين 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 ويتوقعهم .

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 ، وغالباً 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 وصكرية وذلك بالحكمة والموعظة الحسنة .
- تفقد الموظفين وتقديم المشورة والنصح لهم و مقابلة المراجعين والبت في قضاياهم والإطلاع على بريد دائرته .
- تقديم التسهيلات البشرية والمادية للميدان والتي تساعد في تحقيق الأهداف للتربية .
- دراسة قضايا الميدان وتحقيقاتها ومعالجتها أو إبداء الرأي فيها حسب الانظمة المرعية وإحاطتها بالسرية والكتتمان .
- تروخي الموضوعية في تقييم الرؤوسين .
- مشاركة العاملين في أئراحهم وأئراحهم .
- تشجيع العادات الصحية الجيدة من خلال الاهتمام بنظافة المدارس والطلبة

وكذلك الاعتماد بالتواصي الجمالية والعمل على تزويد المساحات المدرسية والمقرات . . الخ .

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

- حصر اعداد الذين يمكنهم الاستفادة من برامج التعليم المنتشر وأماكن وجودهم والأوقات المناسبة لهم للإلتحاق بهذه البرامج ليتم تنظيم أولويات لها وفقاً للخصائص المقررة ، ولا سنسارها إلى أقصى درجة ممكنة .

- غرس الفصيلة والمستندات السليمة في أنفس الطلبة وحمايتهم من خلال برامج الأنشطة المدرسية .

- غرس روح الانتماء والولاء للوطن والأهل .

- توجيه الطلبة وإرشادهم إلى تحيين مستوى تحصيلهم وإلى اتباع السلوك القويم والعادات الجيدة في المطالعة والمدرس وممارسة الأنشطة المناسبة واختيار الشخصيات التي تتفق واستعداداتهم .

- الحرص على حماية شخصية الطالب من ابتغاف العقوبات 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 مادياً ومعنوياً وجميع الهبات والمساعدات وتوزيعها على المحتاجين وإعمار المساجد المدرسية والمجهر الحضانة المدرسية وقاعات الاجتماعات المدرسية أيضاً بما يلزمها . . الخ .

- الكشف عن الطاقات الإبداعية في الميدان وتشجيعها والاستفادة منها .

- تشجيع الأبحاث والدراسات البعدية بقصد تحسين العملية التربوية وتطويرها وتعميم نتائج تلك الأبحاث 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 .

- تحديد الحاجات المهنية للمعلمين والمعلمات والموظفين أنفراداً وجماعات لتلبسها من خلال الاشراف الشامل ، الاشراف الصفي ، فنشريات ، الفورات الجساعية والندورات الفردية . . . إلخ مع ضرورة متابعة هؤلاء المهني .

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

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

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

- حسن 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 إيجاد قنوات فعالة تُتيح للمعلمين فرص إبداء وجهات نظرهم ومشاعرهم حول المنهاج وسلوك الطلبة ، كما تُتيح لهم فرص القيام بمبادرات لحل المشكلات .

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

- التقدير والثناء والكفاة لكل مستحق من الطلبة والمعلمين .

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

أنماط القيادة

يُنظر إلى القائد (المدير الفعّال على أنه الشخص الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ الدراسي بوجه عام ، وفي الروح المعنوية للمعلمين وفي تعلم التلاميذ ، وفي الأداء العام للمؤسسة المدرسية) . فالقادة الفعّالون هم لطاقة المبدعة التي تعميها العاملين وتدخلهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة (المدرسة) .

عُتبت 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 للقيادة الديمقراطية ، والسلطوية ، والشمولية أو الفوضوية .

ويخلص الجدول التالي أهم ملامح الأنماط القيادية الثلاثة :

عامل المقارنة	القيادة الديمقراطية (الانتمائية)	القيادة الكاثوليكية (الاستبدادية أو السلطوية)	القيادة النخبوية (الفوقوية أو الفوقانية)
١- المناخ الاجتماعي	- تشجيع حاجات القائد والاعضاء . - بسود الاحترام المتبادل بين الافراد . - لتحديد السياسات نتيجة للتأققة الجماعية .	- دكتاتوري . - استبدادي أو توتقراطي سطقي . - ليس فيه العلاقة بين القائد والاعضاء على الاقوام	- قوضوي حيث يتمتع فيه القراء الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط .
١- القائد	- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الاعضاء على اللباقة والتعاون . - يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الافراد . - يشجع النقد الذاتي .	- يحتل بنفسه السبامة لتحديدأ كليا وعلى خطوات العمل و أوجه النشاط . - يحدد نوع العمل لكل فرد . - يعطي لوامر كثيرة تمارض رغبة الجماعة . - يظل محور انشاء الجماعة .	- محايد لا يشارك إلا بحد أدنى عن المشاركة . - يترك الحبل على الغارب للفرق والجماعة . - لا يسعى لتحسين العمل . - لا يمدح ولا يلم .
٢- الافراد	- يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي . - يترك أمامهم حرية الاختيار للعمل . - هم أكثر اندفاعا وحماسا . - يمسك كل منهم بحب قسراته . - الجماعة أكثر تماسكا ، ويتباطأ ردءا ، وتشعر بالنعن قوي والروح المعنوية مرتفعة	- يُنفذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة . - ليس لهم حرية الاختيار لفرقاء العمل بل يعين القائد للعمل ووقائق العمل .	- يختارون الأصدقاء ووقائق العمل بحرية كاملة .
٣- نموك القائد لكانه لو إذا تحي	- يشاوى الانتاج والعمل في غياب مع الانتاج والعمل في حضوره .	- تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو ظهور يلروح المعنوية لها .	- يكون الإنتاج في غياب ما إذا لو انزل لو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي .
٤- السلوك الاجتماعي	- يميزه الشعور بالثقة المتبادلة وفرد بين الأفراد بعضهم البعض ، وبين القائد . - بسود الشعور بالاستقلال والسلة والراحة النفسية .	- يميزه روح الصدوان والسلوك التنوي وكثرة التأققة أو التفرق والعلية والعجز واللامبالاة . - يشعر الأفراد بالقسور وزند اعتمادهم على القائد . - نسرود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية .	- لثة التباطؤ والفرد بين الأفراد بعضهم بعضا ورتهم وبين القائد متوسط . - السطعور والقلق يعرجة متوسط .

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

الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة

لا شك أن العامل الرئيسي الذي يتحدد بناء عليه أسلوب للقيادة 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 الأوتوقراطي أنسب لصغار السن .
- ٢- عامل الجنس : قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب الأوتوقراطي مع الإناث واستعمال الأسلوب الديمقراطي أو الترسلي مع الذكور .
- ٣- عامل الخبرة : يمكن استعمال الأسلوب الديمقراطي أو الترسلي مع المبتدئين بينما يتمتعون بخبرة كبيرة ، ففي 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 الأوتوقراطي مع الشخص العدواني . ويكون الأسلوب الترسلي أفضل مع الشخصيات ذات المنزعة الفردية مثل الانتماليين أو الأنطوائيين الذين يرغبون بالعمل بمفردهم ويكرهون الاتصال بالغير .
- ٥- عدم الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي : نجد أن عدم مقدرة المبتدئين على العمل

في جو ديموقراطي قد يُحتم استخدام الأسلوب الأوتوقراطي . ولكن من الأفضل أن يقوم القائد بتعويل المرؤوسين تدريجياً على العمل الديموقراطي .

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 بالحفاظ 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 يشهد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من سلطات والصلاحيات والاختصاصات ، وهو يشهد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين والمواثيق 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 مميزات القادة من النواحي الجسمية ، والعقلية والسمات الشخصية . وقد وُجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسدية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر ، وسمات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصريف والمطالعة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وسمات انفعالية كالضعف الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بنفس ، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والقدرة على دفع الفروج الممنوعة للعاملين والميل للدعابة

والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ، وصفات شخصية عامة كالنواضع 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 المحققين المشهود لهم بالنجاح والتميز في القيادة . كما أنه إذا كانت السمات القيادية مورثة فستتخصص القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا ما لم يثبت صحته مطلقاً . ومع ذلك فإتينا لا نرفض نظرية السمات كلياً لأنه يجب أن تتوفر بعض السمات في القائد .

٢- نظرية الرجل العظيم

تنتقل هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة اشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من أحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الاتباع وهذه المجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية . ونقول لنظرية أن هذه المواهب والقدرة لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ . وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها ، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صحتها ، ففي بعض الحالات نجد أن أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا 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 لأحداث التغيير ، إذ لابد أن يعتمد القائد على المعطيات العملية ، والمبادئ التي يتوصل إليها الإنسان بالبحث والتجريب ، كما لابد 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 نهى في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته . والموقف والسلوك الذي يبداه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويضع له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية .

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

- العلاقات بين القائد والمجموعة ، فالقائد الذي يتمتع بثقة 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 باستطاعت أن يعاقب ويثيب .

وتتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة ، فهي لا تفتصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع .

ويركز النقد الموجه لهذه النظرية في مبالغتها في الاعتماد على الموقف ، حيث أن معظم الناس يمكن أن ينفذوا قيادة ، إذا تمحوا 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 التفاضلية

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي تأتت بها النظريات السابقة ، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها . وتغطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له . والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد 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 أقدانهم وخصائصهم وحاجاتهم والمجاهاتهم .

- العلاقة القائمة بين القائد والاتباع .

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

٥- النظرية الوظيفية

تُعدُّ 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 غدت أداة لإحداث التغيير وإدارته في المقام الأول . وتقتضي القدرة على إدارة التغيير امتلاك القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع ، ووضع استراتيجيات للتغيير وتطبيقها ومتابعة تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير . والتغيير يمكن أن يشاؤل أي شيء في حياتنا ، فيمكن مثلاً أن يرجع الفرد إلى المؤسسة التي كان يعمل بها قبل سنة أو سنتين ويقول أنا ألس 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

- لمراكمة 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 ثلاثة عدة سنوات وأصبح الآن يُغيّر 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 فقتربت المسافات بين الفرد وأي مكان في العالم نتيجة تقدم المواصلات .

- زوالية المعرفة وقابليتها للفناء ، فالعارف 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 وحسب في المستقبل يمكن أن تتعامل الآلات مع الأفكار ويبقى دور الإنسان لصيانة الآلات فقط .

- الانقراض المتسارع في الحياة ، فيمكن أن يُعذر الفرد مسبقاً بالأشياء قبل وقوعها .

أبرز التحولات الأساسية للتغيير

١- زيادة الاهتمام بالكيف بدلا من الكم .

٢- الانتقال من مفهوم الاستقلالية إلى الاهتمام للتبادل .

٣- الاهتمام من السيطرة على الطبيعة إلى الانسجام معها .

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

وبالنسبة للمبندان الفربوي فإن من أهم المسؤوليات التي ينبغي أن يحملها 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 يُجند في أساليب العمل وطرق الأداء بما يحقق الدائمة 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 طي المجهول ويحتاج من الأفراد أن يُكيّفوا 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 التسامحين .

- الهروبون مثل المدمنين على المشروبات الكحولية والمخدرات وغيرهم .

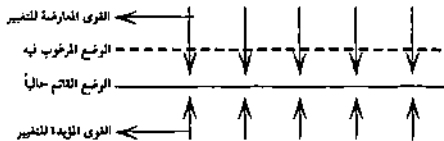
صفات من لا يعارض التغيير

- المتفتحون ذهنيا واجتماعيا .

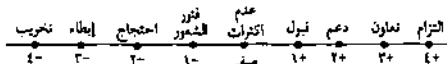
- الذين يؤمنون بخيراتهم .

- الذين يستفيدون من خبرات غيرهم .

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



ويمكن توضيح درجة رفض التغيير أو قبوله في الشكل التالي :



المراحل الأساسية لإدخال تغيير متعلق له في المؤسسة :

- ١- معرفة قوى التغيير ومصادره الخارجية والداخلية .
- ٢- تقدير الحاجة إلى التغيير في المؤسسة .
- ٣- تشخيص مشكلات المؤسسة .
- ٤- التغلب على مقاومة التغيير .
- ٥- تخطيط الجهود اللازمة لإحداث التغييرات ومراعاة محدّداته .
- ٦- وضع استراتيجية للتغيير .
- ٧- تنفيذ خطة التغيير خلال فترة زمنية معينة .
- ٨- متابعة تنفيذ خطة التغيير .
- ٩- التقييم الراجعة .

الإعتبارات الرئيسية لإحداث التغيير أو التجديد في المؤسسات التربوية،

- ١- انتاع القيادات التربوية بالتغيير وبالتالي يستطيعون اقتناع مرؤوسهم فيه .
- ٢- إدراك الأفراد بأهمية التغيير والفوائد التي يحققونها منه .

- ٣- أنه يكون التغيير تدريجياً ومنظماً تنظيماً واعياً ، فعندما يؤدي الموهوب دورهم الجديد في التغيير بنجاح فإن ذلك يزيد من نفوذهم 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- أن 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**
- **أمايبب الاتصال**
- **عناصر عملية الاتصال**
- **مبادئ الاتصال**
- **أنواع الاتصال**
- **وسائط الاتصال**
- **مميزات الاتصال**

الوحدة الرابعة

الاتصال في العمل الإداري

الاقتصاد عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد ، والاتصال يُشير إلى أنه عملية تبادل حقائق وأفكار وشعور وأفعال ، لو 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 للعلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المنظمات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير ولتطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل . وأصبحت عملية الاتصال في الأونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية .

استُخدمت كلمة اتصال في مضمونات مختلفة وتعلّدت مفرداته ، 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 لتفاعل الإنساني ، نعرف بعضهم الاتصال بأنه العملية التي يؤثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم .

على أن تقدم وسائل الاتصال وظهور عدد من العلماء الذين أبدوا اهتماماً 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 يُقَيُّم له الاسم القديم المعروف بالصحافة Journalism أو الإعلام أو غيرها من الأسماء التي لها نفس المعنى .

معنى الاتصال:

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

- تعريف كارل هرفلاند (١٩٤٨) : إن الاتصال عملية يقوم بموجبها شخص (المرسل) ، بإرسال منبه (رسالة) يقصد 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 ونفهمونا ، والاتصال ديناميكي حيث أن الاستجابة له دائمة للتغير حسبما يُعليه الوضع العام كله .

- تعريف برنسون وستايز (١٩٦١) : الاتصال عملية نقل المعلومات والأفكار والمهارات بواسطة استعمال الرموز (الكلمات والصور والأشكال والرسومات) .

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

أهمية الاتصال

الاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى 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 وتعميقها ، فذلك أن نشر المعرفة يُثري العقل والشخصية ويساعد في تنمية مهارات الإنسان وزيادة قدراته عبر مراحل نموه ، ويمكن من مواجهة المشاكل المتجددة والتغلب عليها .

٢- التثقيف : يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره ، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية ، وإيقاظ الخيالات والمخاوف والإبداع لديه .

٣- التفارب الاجتماعي : يتيح الاتصال الفرصة للإنسان كي ينزود بأنباء الآخرين في محيطه الاجتماعي والإنساني ، وهذا يزيد من فرص التعارف الاجتماعي ، والتفارب والتفاهم لظروف وأحوال الآخرين والشعور معهم .

٤- التنشئة الاجتماعية : تعرف 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 تأثير الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم ، فالإنسان بحاجة لأن يؤثر في غيره ، وأن يحقق النجاح ، وأن يُعبر عما في صدره ، وأن لا يبين مجالاً للتأثر بالآخرين فقط . وبالاتصال ندفع الآخرين للمشاركة في المسائل التي تشغلنا ، فنأثر بهم كما يتأثرون بنا ويأفكارنا .

٦- الحفز : يوفره الاتصال أسباب المنافسة الشريفة الهادفة ، من خلال تسليط الضوء على القوي 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 يشعره الإنسان الحديث نتيجة ضغوط الحياة عن طريق تقديم المرحبات والتمثيلات وفنون الرفص والغناء والموسيقى والرياضة . وتزيد الفائدة إذا اتجه الترفيه نحو للبناء ، فتشغل رغبة الأفراد في الاستمتاع بالمواد المبروثة ، 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 أيضا على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة ، والاتصال عملية حيوية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة فحسب ، بل حيوية كذلك لعملية اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنظيم .

أساليب الاتصال

١- الاتصال اللفظي عن طريق المحادثة أو الكتابة وبم ذلك من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والمقابلات والفتاوى والمذكرات والتعليقات المكتوبة والشعرية والشكاوي وغيرها .

٢- الاتصال غير اللفظي كأن يتم عن طريق الحركات التعبيرية والإشارات والإيماءات مثل الإبتسامة ، التجهيم ، العبوس ، حركة الرأس ، المصافحة باليد ، المعانقة ، الدفع والمكلم ، 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 .
- للكلم بصيغ المشاركة بدلاً من المصيغ الدالة على النيات .
- الرفق والكمياسة ، فالبشر عاطفيون ويزعمهم التوبيخ والتفريع وغيرها .
- أن يدعو المتحدث الحاضرين بأحسن أسمائهم أو القابهم .
- تشجيع طرح الأسئلة في مختلف القضايا .
- الاهتمام عن الحديث عن النواحي الشخصية .
- الصمت في بعض الأحيان ، والتحدث هو المستمع الجيد .
- منح كل عضو من أعضاء الجماعة فرصة المشاركة .
- تهئية جو مريح .
- تشجيع المتحولين على الحديث .
- نسج 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 الهبشة 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 بالحظاية أو بالكتابة أو من ابتكار غيره ، كالمدرس الذي يدرس تلاميذه الحقائق العلمية التي توصل إليها مختلف العلماء أو قد يكون ناقلاتها عن الغير مثل مذيع نشرة الاخبار في الاذاعة أو التلفزيون .

٢- المستقبل : هو الفرد أو الجماعير التي يوجه إليها المرسل رسالته ، فالصديق الذي يستمع لصديقه والتلاميذ في حجرة الدراسة ، والفلاحون المجتمعون مع المرشد الزراعي ، والجماعير التي تستمع إلى الراديو أو التلفزيون أو تقرأ الصحف ، جميعهم يعتبرون مستقبلون .

٣- الرسالة : وهي الأفكار والمفاهيم والاحساسات والاتجاهات التي يرغب المرسل في اشراك الآخرين فيها ، فالحقائق العلمية التي يقدمها المدرس لتلاميذه ، والاتجاهات التي يرغب المصلح في تعليمها للناس ، والاحساس بالفرح أو بالحزن الذي يحاول الفنان أن يشرك الجمهور فيه ، والفكرة الجديدة التي يود الفكر أن يفهمها للناس ، كلها رسائل ... وهكذا .

٤- وسيلة أو قناة الاتصال : وهي المنهج الذي تنقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، مثل : اللغة اللفظية ، والاشارات ، والحركات ، والصور ، والتمثيل ، والسينما وغيرها ميادين الاتصال .

يختلف تقسيم ميادين الاتصال من باحث إلى آخر إلا أن سيتم هنا
إيجاز 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 ويفسرها، وكيف يترجم
الخبرات إلى معاني، وكيف يستجيب لكل ذلك. والاتصال للذاتي يسهم في
تعريف الإنسان بذاته مفكراً ومتصلاً ومشاركاً الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم،
فهو أساس كل اتصال، ومعرفة وفهمه يساعدان في فهم العملية الاتصالية بمختلف
مستوياتها.

إن الحقيقة الأساسية التي يجب أن لا نغيب عن بالنهاي أن نمو الإنسان عبر مراحل
حياته، يعني نمو إمكانات الاتصال لديه وتفاعلها، وينتجق 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 فينباطلون الرموز مستفيدين من الحواس
الخمس، ويقوم هذا الاتصال على الحوار والتعاطف، ويظهر العددي المباشر أو التفاعل
كجزء طبيعي ولفظاني في هذا الاتصال كما أنه يحظى بفرص أكبر من النجاح من بين
النماذج الأخرى ومن الأمثلة لهذه النماذج الاتصال بين كل من الآباء والأهبات
وأبنائهم، والعلاقة بين الاختصاصي النفسي أو الاختصاصي الاجتماعي، وهذا الطالب أو
ذاك، والعلاقة بين المعلم والطالب الذي يشرف عليه فترة اعدادة لرسالة الماجستير أو
الدكتوراة.

ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي:

- وجود شخصين أو أكثر يواجهون ويلاحظون بعضهم البعض.
- يقوم الاتصال على المشاركة والتفاعل بين الأفراد 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 تحكمة إلا قوانين قليلة ، ويتصف بالتلقائية .

٢- الاتصال بالمجموعة الصغيرة : ويشتمل في الاتصال الذي يتم في الغرف الصنية في المدارس وقاعات الدراسة في الجامعات ، وكذلك المؤتمرات والندوات واجتماعات مجالس الأقسام والكليات والجامعات واجتماعات اعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة ، حيث تتوافر فرص واسعة للمشاركة لبتغاطبوا ويتفاعلوا ، ومن ثم فإن المسألة قد تبدو أكثر رسمية وأفضل تنظيماً وتكوناً صا عليه في حالة الحوار بين شخص وآخر .

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

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

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

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 والمقررات 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 المواجهة والتفاعل اللفظي أو التعليمات الخطبة أو الشرح والتوضيح والنشرات والتعاميم والتقارير والإعلانات .

٢- الاتصال من أسفل إلى أعلى : ويشير إلى ما يرسله المرؤوسون إلى مديريهم من تقارير حول أعمالهم ومهامهم ومشاكلهم وعلاقاتهم 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 دمجته في هذا الاتصال إلى أعلى . ويطلب الاتصال المناسب إلى أعلى أن يكون رجل الإدارة متعاطفاً مع النقد مستقبلاً له وأن يكون متخلصاً في جهوده لفهم وجهة نظر الآخرين . ويجب أن يكون متخلصاً في جهوده لفهم وجهة نظرهم . ويجب أن يكون صبوراً ومنصتاً موضوعياً .

٣- الاتصال الأفقي : يحدث بين اثنين أو أكثر من أفراد المؤسسة من 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 ، فالانصال 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 متراصة مهنية واجتماعياً .

ثانياً: الاتصال غير الرسمي : ويتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة ، ويحدث في جميع المؤسسات دون استثناء بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية فيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية ، ويحدث في كل الأوقات داخل العمل أو خارجة 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 .

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

ومن ناحية أخرى فإن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة ويحمل الأعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم ولرجال الإدارة . ويمكن أيضاً أن يؤدي إلى وجود تنافس بغيض وتناحر بين الأعضاء . والاتصال قد يكون مقصوداً أو غير مقصود . فعندما يوجه الإداري كتابياً رسمياً إلى موظفي المؤسسة أو يقول خطأياً 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 يُعد 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 عمله من معنى فحسب ، بل يدرك الأسلوب والطباعة السيئة والأخطاء والصيغة الغامضة وغيرها من الأمور التي تنقل فكرة سيئة تدل على جهل الإداري أو إهماله أو سوء إدارته . وبذلك تصبح الرسالة بسيطة لاتصال مقصود واتصال غير مقصود .

وفي المقابلات للشخصية قد يشعب الاتصال إلى أكثر من ذلك ، فعندما يتحدث

إنسان ، قد يتم الاتصال بين ست شخصيات ، أي أنه يُصح للفرد ثلاث شخصيات ، الشخصية الواقعية ، والشخصية التي تترأى للفرد عن نفسه ، والشخصية التي تترأى عنه للفرد الآخر . وقد تكون فروقاً هامة بين شخصية الفرد الحقيقية والشخصية التي يرى نفسه فيها ، فالشخص الأناني السعيء الملوك ، قد يرى نفسه للشخص المضحي ، الشدين ، 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 للزلفة من ٢٩ معلماً لربما اشترك في هذا الاجتماع ٩٠٠ شخصية تعمل ببعضها البعض .

وسائط الاتصال

تشترك أشكال الاتصال وأساليبه في محاولة السيطرة والتحكم في عقل الإنسان وسلوكه ، وقد اختلفت الاسماء التي يُعبر بها عن أساليب الاتصال وتقونه تبعاً للغرض الذي يُراد تحقيقه من عملية الاتصال ، أو تبعاً للدرجة الترغيب أو الترهيب ، أو تبعاً لكونها عملية اتصال تصيرية المدى (كالتسليية) أو طويلة المدى (كالتعليم والثقافة) أو غير تلك 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 الإدارة التعليمية منها :

١- المجالس التعليمية : وهي تلعب دوراً هاماً في العملية الإدارية عن طريق التنبؤ بين الأجهزة 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 إيجابية في تحديد الشكل الذي سيكون عليه القرار . ونظراً لما تتطلبه طبيعة عمل هذه المجالس من كفاءة عالية ، فإنه يشترط في أعضائها أن يكونوا من التخصصات ذوي الخبرة الواسعة المتنوعة .

ومثل هذا المجالس ، مجالس التخطيط على مستوى الوزارة أو المديرية ، مجالس للمعلمين ، مجالس الآباء والمعلمين وغيرها .

٢- اللجان التربوية : واللجنة هي مجموعة من الأفراد 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 للقيادة وعدم انفراد شخص واحد باتخاذ القرار .
- التنسيق بين الأجهزة والمنويات الإدارية المختلفة .
- اللقاء الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة مما يمهّد السبيل للوصول إلى قرار سليم بشأنها .
- الدراسة العلمية للموضوعات مما يسهم به الأعضاء من خبرة عالية ومعرفه متخصصة في دراسة وتحليل المشاكل .

أما عيوبها :

- تشتت المسؤولية ولجزئتها وانتهرب منها .
 - الحلول التي تصل إليها هي حلول الوسط وتبتعد عن الحلول المتطرفة والتي قد تكون مفيدة .
 - البطء الشديد في العمل لكثرة المناقشات والرداءات وعدم الاتفاق .
 - سلبية بعض الأعضاء وخاصة إذا لم يتم تشكيلها على شكل سليم بعيد عن الجمالة والمحسوبية .
 - كثرة النفقات التي تصرف على أعضاء اللجان .
- ٣- التقارير : وتقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى ، ويجب أن تراعى عند كتابة التقارير ما يلي :
- أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية التي يستفيد منها الفرد أو الهيئة المرسل إليها التقرير .

- إن نسم بالوضوح والبساطة والمتحديد والبعد عن استخدام المبررات الانشائية العتانة .

- أن نلتزم بالدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ .

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

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

4- الاجتماعات المدرسية : ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي لغرض 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 نتناول الموضوعات التي تهتم المدرسة بصورة عامة من طلاب ومدرسين وعاملين ومرافق ومناهج وغيرها ، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقا قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين واعضاء هيئة التدريس . والاجتماعات قد تتم قبل بدء اليوم المدرسي ، أو في نهايته أو خلاله بحيث تُخصص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي وربما خصص نصف يوم مرة كل شهر لئلا هذا الاجتماع . وسنحسن الاحتفاظ بمحضر دائم للاجتماعات المدرسية يسجل فيه أسماء المجتمعين وتاريخ الاجتماع ومكانه وما دار فيه ويرفع عليه جميع المشتركين في الاجتماع .

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

- أن يكون هدف المقابلة واضحا في ذهن الشخص الذي يجري 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 الاعتماد 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 للسخرية من أنكار 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 الأسئلة .
- عدم إعطاء وعداً لا يستطيع الوفاء بها .
- تجنب ما يسيء للطرف الآخر كاللذخين والعلل .
- مراجعة ما تضمنه موضوع المقابلة بصورة ملخصة .
- انتهاء المقابلة بطريقة مناسبة وشكر الشخص الذي تمت مقابله .

٦- الاعلام : وهو تزويد الافراد بالمعلومات الصحيحة والحقائق والاخبار الصادقة بقصد مساعدتهم على تكوين الرأي السليم إزاء مشكلة من المشاكل أو مسألة عامة ، أي أن الاعلام يقوم على مخاطبة العقل لا العزيمة والعاطفة ، ودور الاعلام هو نقل صورة الشيء لا إنشاء هذه الصورة وبالتالي فالاعلام لا يرسم سياسة الدول بل هو متعبّر 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 القبضة الترفيحية 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 : تبيل معظم تعريفات العلاقات العامة إلى اعتبار هذه العملية هندسة وتدبير للتفاهم والرضى ، أو اعتبارها «الرجل الوسيط» أو اعتبارها «المسند ذو النية الطيبة» كما تبيل هذه التعريفات إلى أن يجعل من رجل العلاقات العامة مُحللاً للرأي العام وداعية في نفس الوقت ، فهو يحلل ويفسر ويقنع أمزجة الناس والمجاهاتهم ورغباتهم وردود أفعالهم المختلة 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- لشخص- ...) إلخ) في أحسن شكل ممكن أمام الجماعات والجمهور المختلفة ، منحنيا في ذلك بوسائل الاعلام وأساليبه الفنية المتباينة .

محيقات 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 أحدهما يتعلق بوسيلة الاتصال مثل أزيز الراديو أو الغنابش 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 تشويش 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 عناءه في رسالته وضوحا كافيا ، فبفهم المستقبل الرسالة بطريقة مغايرة لما أرادته 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 التباهات والاهتمامات وعدم القدرة على التركيز بسبب الاهتمام بأكثر من أمر واحد في آن واحد .

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

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

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

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

٥- اخلاق قنوات الاتصال بين الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية ، فالاتصال يساعد على إزالة الجفوة والغموض 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 هي الإدارة المدرسية

التعريف بالعلاقات الإنسانية

تعتبر العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان فهي تدل على حقيقة وجود كائنات 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 أقرى العلاقات هي تلك التي تربط أناساً نشغلهم 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 رضا المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة .

وقصد بالعلاقات الإنسانية ، الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر 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 بالأسواق إلى ذلك تضم عميق لفدرات الناس و طاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم وتوقعاتهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتعاطف .

كانت الآراء القديمة تدعي بأن القيادة هي شكل من أشكال القوة الأمرة والبطلة ، بحيث يجبر القائد القوة للحصول على الجاهز معين من الآخرين ، ويضع أهداف المؤسسة فوق أهداف أعضائها وتحقيق رفاهيتهم وسعادتهم ، لأن القائد يعتبر أن المؤسسة رجحت لتحقيق أغراض محددة فقط ، وعلى الأفراد العاملين فيها تحقيق هذه

الأهداف يقض النظر عن مدى قبولهم لهذه الأهداف . أما المهمات الأساسية للقائد في المفهوم الجديد فهي العمل نحو تماسك الأفراد في المؤسسة والحفاظة على عضويتهم بدعم العلاقات الإنسانية بينهم 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 متعزلة ، هذا بالإضافة إلى مهمته الخاصة بالتأكد من أن هذه الجماعات تحقق أهدافها وأن خطط العمل وبرامجها 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 تلك الوقت اعتباراً للعلاقات الإنسانية واعتبرت أن الإنسان عاطفي غير منطقي ، وهذا يؤثر على فعالية التنظيم . وإن كان هناك أي اهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة للرأسمالية 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 للفعال .

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 وأعداد الهواتف وكان هدفها زيادة الإنتاجية بالتغلب على العوامل المادية المعبقة مثل سوء الإضاءة ، وعدم ملائمة أوقات الراحة ، وسوء التهوية ، أو زيادة الأجور 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 أن الوجود على الصعيد العملي عامل جديد في الإدارة والتنظيم وهو عامل العلاقات الإنسانية .

وفي عام ١٩٣٠ قام العالم باونارد Chester Barnard بأمریکا بالكتابة عن التنظيم في المؤسسة ليس كأداة آلية ميكانيكية يشترك أفرادها بتعليمات وأنظمة جامدة بل هي كنظام يتكون من عناصر إنسانية يعملون بتعاون ، وقد سمى المؤسسة الجديدة بالتنظيم التعاوني الذي يعمل فيه مجموعة من الأشخاص يقومون بنشاطات متناسقة ، وأن تتأسس المؤسسة بضمنه الهدف المشترك والرغبة في تحقيق أهدافها عن رضى وقبول . وهم يتعاونون بفعالية ونشاط إذا أثبت لهم الفرصة بالانصال ببعضهم البعض ، وهذا الانصال يتيح للمجموعات إشباع الحاجات الاجتماعية ومن ثم الوصول لتتفاهيم حول كيفية تحقيق رغباتهم وكيفية تحقيق أهداف المؤسسة دون أن تطفى أهداف المؤسسة على رغباتهم وتحول دون إشباع حاجاتهم ، أو أن يطغي تحقيق رغباتهم الخاصة على أهداف المؤسسة وبحول دون تحقيقها .

أهمية العلاقات الإنسانية:

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

فالغابات الإدارية الناجحة هي التي تُعطي بتقدير كبير من الآخرين ، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مشر فعال ، هذا مع توافر قدرة على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم . وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على الإدارة التعليمية . و يمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي :

١) المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين:

لقد تغيرت المقاييس القديمة التي اهتمت بالإنتاج وأملت 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 لمجمل المؤسسة يعني الإنتاجية العالية للعامل بغض النظر عن الفئتين الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك ، إذ كان يدفع الثمن من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وطمأنينته وروحة المعنوية المتجددة . ولكن هذه الاتجاهات الإدارية اللاإنسانية تغيرت نتيجة ما أصاب للعالم من وباءات الحروب وتدن في مستوى حياة العامل ، وانعدام الأمن والطمأنينة عنده ، وانجرفت الأنظار نحو وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية لتحقيق مجمل المؤسسة . ويمكن تلخيص مقاييس لمجمل المؤسسة طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي :

- ١- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها .
- ٢- مستوى اندماج الأفراد في المؤسسة لتحقيق إنتاج جيد ، كمياً ونوعاً والاندماج بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات .
- ٣- مستوى ثقافة 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 وتنفذ من خيراتهم .
- ٥- مدى فعالية وملاءمة أساليب الاتصال في المؤسسة سواء كان ذلك باتصال الأفراد على نفس المستوى الإداري فيما بينهم أو فيما بين الرؤساء والموظفين .
- ٦- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة .

ب) اصباح الصفة الاجتماعية بالاضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة

تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتشديد القائم بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها ، بعيدة عن التماسك والوحدة في الأهداف والآمال ، وتنصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها تتمتع بولا ، أفرادها وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من اشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ج) تحسين العلاقات بين الرئيس والمجلس

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 تتخذ مصيرها في المؤسسة وهي تحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت . وأشارت الدراسات عند المقارنة بين الرئاسة السلطوية والقيادة التشاركية إلى لانتائج التالية :

- ١- ارتفعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تخضع لرقابة رئاسية بسبب شعور الموظفين بنزايده 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 الانخراط 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 مثيلهم لدى الإدارة العليا على المشاركة ، وانخفض هذا الانخراط 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 ، فالانصال 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 اتبعت 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 انبعت غير العوامل الإنسانية . وكان نجاح المؤسسة يمضي الإنتاجية العالية للعامل بغض النظر عن النحن الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك ، إذ كان يدفع الثمن من مصادره ورغابته وراحته وأمنه وطمأنينته وروحة المعنوية الشدية . ولكن هذه الاتجاهات الإدارية اللاإنسانية تغيرت نتيجة ما أصاب العالم من وبيلات الحروب وفند في مستوى حياة العامل ، وانعدام الأمن والطمأنينة عنده ، وانجمت الانظار 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 ، كمياً ونوعاً والاهتمام بتخفيض التكاليف وتخمين الإنتاج والعمليات .
- 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) أصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة

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

ج) تحسين العلاقات بين الرئيس والموظفين

يعتمد المفهوم التقليدي القديم على ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم على القوة والتشديد 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 التشديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالفقرات التي لتحديد 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 ، وفل الشعور عند القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .
- ٣- زاد الانجاء إلى تأييد الأفراد للإنتاجية العالية في الأقسام التي تقوم على المشاركة وفل هذا الشعور لدى موظفي القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .
- ٤- زاد رضا الموظفين عن رؤسائهم باعتبارهم مثيلهم لدى الإدارة العليا على المشاركة ، وانخفض هذا الانجاء 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 نظام 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 اتبعت المؤسسة أسلوب القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية ، فإن المعلومات مستصلة وافية للقمة لأن الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف .

د) أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة للمؤسسة

إن منطق 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 للجماهير الهدف الإنساني من وجود المؤسسة إضافة إلى ما ستساعده 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 Maslow تفسير السلوك البشري على أساس هرم من الحاجات قاعدته تتكون من الحاجات الجسدية ، وقعت الحاجة لتحقيق الذات بحيث يسعى 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 والعطانية .

ج) الحاجة إلى الانتماء والنشاط الاجتماعي .

د) الحاجة إلى التقدير والكرامة الاجتماعية .

هـ) الحاجة إلى تحقيق الذات .

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

انتباعاتهم الحسية تم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم . وتختلف تفسيرات الافراد للأشياء 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 أقصى طاقاتهم الممكنة .

وقد حدد 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 ، فالتجاهات 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 ورغباته .

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

٢- القيم : تُعتبر القيم عن معتقدات تُحدد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه . والقيم تحكم سلوك الفرد بالسلب أو الإيجاب ، وإن تناقض قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبب تنافراً شديداً بين الطرفين وتخلق حوة 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 أبعاد مختلفة كالمعتقدات والثقافة والبشرة وطبيعة التربية التي تشكل في مجموعتها إطاراً فكرياً تحدد بناء عليه اهتمامات كل فرد وتجاهاته . 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 ليسوا متجانسين بل هم خليط يختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للأمور. وإن مقدرة 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 التنموية للقيم في مساعدة العاملين على تبني قيما جديدة يحتاج لها في شخصية العاملين لتحسين أدائهم المستقبلي.

1- 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 نابعة مما لديه من اتجاهات والإداري الناجح هو الذي يعرف ما لدى العاملين من اتجاهات لما للثلك من أثر في كيفية إدراكه لسلك وأداء العاملين معه، ويسر السبل أمامه للتعامل الفاعل معهم.

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

والاتجاهات تنصف بالتغير نتيجة للتجارب التي يتعرض لها الفرد، والإدارة الفاعلة هي التي تستطيع أن تحدث تغييرا في اتجاهات أفرادها وسلوكياتهم بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

5- الدافعية والحوافز: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية. والدافعية هي حالة داخلية محفزة لا تلاحظ مباشرة بل يتم لمس مندرجاتها على السلوك البشري سواء في جانب اللفظي أو غير اللفظي. وهي طاقة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم على الأداء والإنتاج. وترتبط 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 توجد نوعاً من التوتر الذي يستثير كوامن

الفرد بما يولد سلوكاً من أجل أشباع هذه الحاجات وبالتالي يُقلّل من إحساسه بالتوتر .
والدافعية قد تؤثر بشكل إيجابي أو بشكل سلبي في السلوك .

وحسبى يدرك الإداري سلوك العاملين معه ، يجب أن لا يأخذ بظاهر السلوك
ويعالجه ، بل عليه التعرف قدر الامكان إلى الدوافع التي مسببت هذا السلوك . وإن
تقدير الإداري لجهود العاملين وملاحظتهم ومكافأتهم يعزز فيهم الانتماء إلى العمل
ويوصلهم إلى مرحلة متقدمة من الرضا عن أنفسهم ويدعم تقديرهم الإيجابي عن
ذواتهم مما يُعَيِّن دافعتهم للاستمرار في العمل والمطاء وعدم التوقف أو التراجع . ومثل
هذا التناول الإداري يحتاج إلى قيادة تنسم بالذكاء والحكمة بحيث يجمع القائد بين
احترامه للعاملين كعناصر بشرية وإشمارهم 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 بالخافز ، والخوافز هي الإمكانيات التي توفرها البيئة
المحيطة بالفرد وهذه قد تعمل على زيادة الدافع أو توقيفه ، والخوافز متعددة الاشكال فهي
إما مادية أو معنوية أو كليهما . و الإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يدرك للفرد
الفردية بين العاملين في استجاباتهم للخوافز فبعض العاملين تؤثر فيهم الخوافز المادية
أكثر من الخوافز المعنوية والي بعض الآخر تؤثر فيهم الخوافز المعنوية أكثر من المادية .
وعموماً هناك شروط رئيسية يجب أن يأخذها الإداري بعين الاعتبار في تعامله مع
الخوافز وهي :

- ١- لربط الخوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً .
- ٢- إيجاد صلة وثيقة بين الخافز والمهدف .
- ٣- اختيار الوقت الملائم لتقديم الخوافز وبخاصة المادية .
- ٤- ضمان استمرارية الخوافز وخلق شعور بالأمن والطمأنينة لدى الأفراد باستمراريتها .
- ٥- إيفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقرها الخوافز .
- ٦- تقديم الخوافز بناء على العدل والمساواة والكفاءة .
- ٧- تعريف الأفراد إلى السياسة التي يتم بموجبها تنظيم الخوافز .
- ٨- تناسب الخوافز طورياً مع الجهد المبذول لتنمية روح الابتكار والابداع لدى العاملين .
- ٩- إنتاج العاملين بالعلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الخافز .

١٠- تناسب الحائز مع الدائع 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 ولخلق جو يسوده الوثاق 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 المتعلقة في العمل . والاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات .

يشترك 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 أن يسفر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب .

أما الاتصال الديمقراطي 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 الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة ، وقد يكون الفريق أسرة وما 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 متشابكة بين أعضائها ، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهتمهم .

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 بامتنه وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحملهم له . ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ أي مشاريعهم في كل خطوات العملية الإدارية .

١- التشاور : يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة ، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة ، ابداء الرأي والنصيحة في حين أن ذلك ليس ضرورياً في حقبة المشاركة . والتشاور يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشاعته بالثقة في رأيه وتنجيده 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 يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية .

٥- أسلوب اللجان : تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات تُرفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات ، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظراً لتوزيع المسؤولية وضباب 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 بالتواحي 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 المشافقات والخلافات والشكاوي بين الأفراد ولذا فالتدخل في العمل على

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

٧- اسلوب الاستفتاءات والبيانات : اسلوب الاستفتاءات والبيانات اسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والابحاث العلمية ، والاستفتاء عبارة عن نشره 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 المتوفرة من الموظفين والعمال على أسئلة محددة .

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 متغصناً بصورة شخصية في علاقاته مع المرؤوسين إلى درجة لا يستطيع أن 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 التحديثات 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 نجاحاً من القيادات التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه . إن عدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي وأن يحتفظ بانزائه وثباته في نصريته للأمر .

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

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت للعلاقات الإنسانية إلا أنها لا زالت لها أهمية الكبرى ما دام المنصر البشري بشكل 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، ولهذا 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 لتدريسها 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 الإمكانيات 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- الإطلاع 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 خطة الادارية السنوية للمدرسة .
- ٢- الاطلاع على التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها .
- ٣- إدارة الشؤون المالية للمدرسة وإعداد موازنتها .
- ٤- إعداد خطة التشكليات المدرسية السنوية .
- ٥- توزيع المهام والمسؤوليات على الهيئتين الإدارية والتعليمية .
- ٦- تنظيم السجلات والملفات المدرسية المختلفة والإشراف على حسن استخدامها .
- ٧- تشكيل المجالس المدرسية والعمل على تحقيق أهدافها .
- ٨- توفير الكتب المدرسية والمواد التعليمية والفرطاسية اللازمة .
- ٩- متابعة دوام العاملين في المدرسة والتأكد من قيامهم بأمهام 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 للموظفية .
- ١٢- تقديم تقارير دورية عن سير العملية التربوية في المدرسة .
- ١٣- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية .
- ١٤- توقيع الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها .
- ١٥- متابعة غياب وتسرب التلاميذ من المدرسة .
- ١٦- تكوين اللجان الخاصة بشؤون الشريات 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 الترميمات الخاصة بنقل المعلمين في المدرسة وترقياتهم ووضع التقارير الرسمية 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 والعامة 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 الطلبة والاشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية .
- ٥- تعزيز القيم الروحية والإنسانية والفوقية 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 وتشعيب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الامكانيات التعليمية المتاحة .
- ٢- توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وبش روح

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

٣- إعداد برامج الدروس الأسبوعية ، وبرامج الأنشطة التثوية ، والامتحانات المدرسية ومتابعة دفاتر العلامات ، ودفاتر التحفيز 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 المبني للمدرسي ، مرافقة ، أثاثه ، وتجهيزاته بشكل مستمر والعمل باستمرار لإبراز المدرسة بيناتها وساحاتها وحديثها ومكتبتها ومختبرها وغرف التدريس فيها لتصبح أكثر فائدة وراحة ومتعة لطلابها وللمعلمين فيها .

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

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

د) المجتمع المحلي

١- التعرف على إمكانات البيئة المحلية واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في خدمة المجتمع .

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

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 النصيح والارشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم .

٦- إشراك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها .

(ز) التخطيط المستقبلي

١- تطوير السجلات المدرسية وتحديثها .

٢- وضع الافتراحات لتطوير الناحج الدراسية وموادها التعليمية وأساليب تدريسها .

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

٤- وضع الخطط للتوسعات البنائية المستقبلية .

٥- وضع الخطط لتنمية المولود المالية للمدرسة .

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

٧- وضع الخطة العامة لاحتياجات المدرسة ونظمايتها المستقبلية .

وليتسكن مديرو المدارس من القيام بهذه المهام على أفضل وجه ، وأقرت وزارات التربية مجموعة من الاختصاصيين معاونون مدير المدرسة من أجل تقديم الخدمات الفنية المتخصصة للمعلم والطلاب في مختلف المجالات .

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

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

وتشمل واجبات مجلس المعلمين الرئيسة على ما يلي :

(أ) إعداد الموازنة التقديرية السنوية للتبرعات المدرسية ورصيد الأسر المدرسية .

(ب) عقد الندوات التربوية للدراسة القضايا والمشكلات التربوية التي تواجه المدرسة وسبر العمل فيها .

(ج) متابعة تنفيذ خطط المدرسة وبرامجها وتقويم تلك الخطط والبرامج وعقد الاجتماعات الدورية من أجل ذلك .

(د) تهيئة الجو المدرسي المناسب .

(هـ) الشاور في حل المشكلات المدرسية .

(و) النظر في أمور الطلاب .

(ز) إجراء البحوث التربوية التي تساعد المدرسة في أداء واجبها .

أسس تنظيمه

(أ) تكون اجتماعاته دورية .

(ب) أن يمد 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 ، ليلتمها كل مدير لحلقه .

(و) يحاول المجلس الاستفادة من نواحي الامتياز لكل فرد تحقيقاً للمصلحة العامة .

٢- مجلس للانشاطات التربوية : ويتشكل من عدد من المعلمين الذين يمثلون مختلف أوجه الانشطة المدرسية وتكون المهمة الأساسية لمجلس الانشطة التربوية الاشراف على تكوين اللجان المدرسية لمختلف المجالات وتحديد مهماتها وتشتمل واجبات مجلس الانشطة على ما يلي :

- تنفيذ برامج الانشطة في المدرسة من قبل الطلبة والمعلمين .

- تقويم برامج الانشطة المدرسية وإعداد تقارير عنها لمجلس المعلمين من أجل تطويرها في المستقبل .

٢- مجلس الأسر المدرسية : يتشكل هذا المجلس من مجموعة من الطلبة الذين يمثلون مختلف الصفوف والشعب المدرسية بأشراف معلم أو أكثر ، وينتج 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 الصفية ، وتوزيع المهام المدرسية اليومية على الطلبة من حيث سير العمل والتنسيق والتنظيم داخل الصفوف وفي ساحات المدرسة .

٤- مجلس الآباء والمعلمين : ويتشكل من مدير المدرسة وعدد من الآباء والمعلمين ، وتكون مهمته العمل على تحسين المدرسة وامكاناتها ومجهزاتها من خلال حفز المجتمع المحلي على دعم المدرسة بتزويدها بالإمكانات المادية الممكنة وبالإسهام في تحسين ظروفها البيئية والتعليمية وتمتين الصلات ما بين البيت والمدرسة من أجل تحقيق ثمر أفضل للطالب من مختلف الفئراسي 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 وامكاناتهم في دعم العملية التعليمية - والتنظيمية وبخاصة في المجالات العملية للآباء .

- تهيئة المدرسة للتعاون 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 .

- ممارسة 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 ، وممثل عن كل من الطلبة و الآباء .
ويقوم بدراسة كل القضايا الهامة إليه ومعالجتها تربوياً ووفق التشريعات الخاصة به .

واجبات مساعد مدير المدرسة

يقوم مساعد مدير المدرسة مع مديرها برسم سياسة المدرسة ومتابعتها في اجتماعات مجلس المعلمين ومعاون مدير المدرسة فيما يُستد 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 بالاعانة للمسؤوليات الرئيسية التالية التي يقوم بها بإشراف مدير المدرسة والتنسيق معه :

- ١- متابعة أعمال لجان الطلبة لمتنوع الأنشطة والاسر للصفية .
- ٢- الاشراف المباشر على السجلات والبطاقات المدرسية وإعداد المعلومات الاحصائية اللازمة عن المدرسة .
- ٣- متابعة حيانة مبنى المدرسة ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته .
- ٤- متابعة تنفيذ الأعمال المدرسية اليومية المتعلقة فيها بالانضباط المدرسي والبرنامج اليومي للحصص الدراسية .
- ٥- متابعة دوام الطلاب وتغيبهم 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 لولاً بأول . وإرسال الاشعارات إلى أولياء الأمور .
- ٨- الاشراف على تطبيق برنامج التأوية 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- المساعدة في ترتيب فاعات الامتحان والإشراف على سحب وتغليف الأسئلة مع المعنيين .
- ١٣- الإشراف 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 ومجلات لجميع المواضيع والمراسلات من وإلى مديرية التربية والتعليم والفواتر الأخرى .
 - ٥- فتح سجلات لجميع اللوازم في المدرسة من أثاث وكتب ومختبر ومكتبة ولوازم مهنية ورياضية وفنية وسجل للاستهلاك .
 - ٦- فتح ملفات ومجلات لجميع العاملين في المدرسة .
 - ٧- إدخال جميع اللوازم الواردة للمدرسة .
 - ٨- الاهتمام بمسردات المدرسة وتنظيمها وترتيبها وترتيب الكتب واللوازم فيها بحيث يسهل جردها وحصر أعدادها .
 - ٩- عمل قوائم استهلاك وتلاف للوازم التي أنقضت نتيجة استعمال .

واجبات المرشد النفسي

- تكون المهمة الأساسية للمرشد الاجتماعي والنفسي والطلابي في المدرسة وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات والمقضايا التي تواجه الطلبة والتي قد تؤثر في فاعلية العملية التربوية والمجتمعية . وتشمل 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 المواقف الجمالية لدى الطلبة وتوجيههم نحو أنماط السلوك الاجتماعي القويم والمعادن الصحية السليمة من خلال التوجيه الأخلاقي والاجتماعي والصحي للطلبة .

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

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

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

٦- التوجيه المهني للطلبة لتعريفهم بالهن المختلفة وفرص الإعداد لها أو الالتحاق بها .

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

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

- ضبط الطلاب في الصف المدرسة .

- التعامل مع الطلبة بطبقي التعلم .

- العقوبات المدرسية وعقوبة الضرب .

- كيفية التعامل مع الفروق الفردية بين الطلبة خلال الحصص .

- الساعمة 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 ورزدها بالمواد المطبوعة والمصورة وغيرها من الوسائل ، وتوفير أفضل الوسائل والإمكانيات لاستخدام مكتبة المدرسة لرفد العملية التربوية وإثرائها ، وتشتمل واجبات أمين المكتبة الرئيسية على ما يلي :

١- متابعة توفير الكتب المناسبة لدعم الشهاج لمتلف المراحل التعليمية بالتعاون مع معلمي المدرسة .

٢- وضع برنامج لتعنية حب المطالعة لدى الطلبة يعني بتشجيعهم في إعداد التقارير والدراسات والمختصات وكتابات الابداع 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 وسجل فيه جميع الكتب الموجودة في المكتبة .

- سجل المجلات والدوريات .

- سجل الإعارة وبطاقة الإعارة .

- فهرست الكتب في بطاقات وحفظها في صندوق .

٦- تعنية المكتبة وتزويدها بأحدث الإصدارات من الكتب والمجلات بالتشاور مع معلمي المواد .

واجبات هقيم المختبر

تكون المهمة الأساسية لهقيم مختبر المدرسة العمل على توفير الظروف والإمكانيات المناسبة لاستخدام مختبر المدرسة من قبل المدرسة وطلبتها بما يحقق أهداف مناهج المباحث التعليمية المختلفة . وتشتمل واجبات هقيم المختبر على ما يلي :

١- تزويد المختبر بمخططاته المتجددة من الأجهزة والمعدات واللوازم والمواد الخبيرة بالمتعاون 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 للمطلّة والأدوات التالفة والمواد المستهلكة .

٧- تنظيم قوائم بالمشترقات 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 مربي الصف

يعتبر مربي الصف صلة ويط بين الطلاب ومدرسيهم الآخرين وإدارة المدرسة وأولياء الأمور ويقوم بالمهام التالية :

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

٢- أن يعمل على تجسير العلاقة بين طلاب صفه وبين مدرسيهم ، فهو حلقة 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 ، ليعلم معهم مشكلات أبنائهم .

- ٥- تشكيل مجلس وأمانة الصف وبلجته 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 نواحيهم .
 - 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 المتأخرين اليومي**
- ١- الحضور إلى المدرسة قبل بدء الحصة الأولى بنصف ساعة على الأقل .
 - ٢- نفقد الصفوف ومساحات المدرسة والمرافق الأخرى والتأكد من نظافتها وسلامتها .
 - ٣- الاشراف على اصطفاغ الطلاب قبل دخولهم الصف والمحافظة على الهدوء والنظام ورفع العلم والتشيد الوطني والتمارين الصباحية .
 - ٤- الاشراف على دخول الطلاب إلى الغرف الصفية 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 المحصل في حالة غياب بعض المعلمين .
 - ٨- التجوال بين الغرف الصفية خلال الاستراحات القصيرة وفي مساحات المدرسة أثناء الاستراحات الطويلة لضبط النظام .
 - ٩- معالجة حالات تأخر الطلاب عند بدء الدوام المدرسي .
 - ١٠- عدم مفارقة المدرسة إلا بعد انتهاء آخر حصة من اليوم الدراسي .

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

واجبات المعلم الرئيسية

تكون المهمة الأساسية للمعلم تنفيذ العملية التربوية والاعداد لها والحرص على نجاحها وتنشيطها وتحسين قاعليتها لنظف 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 المناهج والكتاب والدليل من حيث وضوح المفاهيم والمهارات والإتجاهات وتسلسلها وتكاملها لمساعدته في عمله والإبداع فيه .
- ٣- إعداد الوسائل التعليمية وتوقيعها 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 ، وفهم سلوكهم وأوضاعهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .
- ٥- إعداد 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 التقييم والامتحانات المدرسية حسب الخطة المرسومة لذلك وتسجيل النتائج في دفاتر العلامات والجداول الدراسية 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 ، ولقيام 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 والمتاوية اليومية والاشراف 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 المتجذنة ، والإطلاع على البحوث والدراسات والمصادر والكتب والمدرسيات التربوية ذات العلاقة بنسوه المهني بشكل عام وبالمادة التي يدرسها بشكل خاص .

١٢- تحليل الاختبارات الشهرية والفصلية ودراسة نتائجها .

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

١٤- القيام بأية مهام ذات علاقة بالعملية التربوية يختلف 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 الشاحبة 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 أثناء العملية التعليمية وكيفية حلها .

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

٤- متابعة دقاتر تحضير المعلمين ، طبقا للخطة الموضوعية .

٥- فحص الاختبارات التي يُجريها كل مدرس على حدة لمعرفة تواجده القصور والعمل على التخلص منها .

٦- مراجعة دفاتر علامات الطلاب أولاً بأول حتى يتأكد من أن هذه العلامات وُضعت طبقاً للتوزيع المعتمد .

٧- بسجل ملاحظاته الفنية عن المدرسين في سجل خاص ويُطلعهم عليه بغرض رفع مستواهم الأكاديمي والمهني .

٨- زيارة المدرسين الجدد في حقولهم وتقديم الخبرة والشورة اللازمة لهم .

٩- اقتراح النشاط المدرسي للمصاحب 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 ، تاريخ الحصول عليه ، المدارس التي عمل فيها ، الصفوف التي يدرسها ، والباحث التي يدرسها ، وعدد التخصص لكل مبحث ، النشاطات التي يشرف عليها ، عنوانه ورقم هاتفه ... إلخ .

ب) الجانب الإداري :

١- الإشراف على النظام المدرسي في القسم التخصص له من أقسام المدرسة ومراقبة 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- يتشاور مع المدرسين للكتب والمراجع المتعلقة بمادته لشرائها وضخها لمكتبة المدرسة .

٤- يقوم بالتعاون مع مدرسي المادة بدراسة نتائج الامتحانات أولاً بأول دراسة تحليلية إحصائية يُستفاد منها في عملية التوجيه التربوي للطلاب .

٥- يد الشرف بكل ما يوضح مظاهر نشاط مدرسي المادة وجهودهم .

٦- حصر الغياب بقسمه وتسجيله بالسجلات المعدة لذلك مع استدعاء الطلاب

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

٧- الإشراف على نظافة القسم المخصص له واستكمال أدواته وصيانتها وجردها بين المحبين والآخر ،

الوحدة السابعة

دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

- استراتيجيات حل المشكلات
- التعرف بالمشكلات وتحديد لها وسياتها
- إيجاد وتحليل 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

يمود الاهتمام بحل المشكلات في مجال علم النفس إلى العقد الثاني من القرن العشرين عندما بدأ ثورندايك تجاربة الميكزة على الفطط ثم اعقبه كوهلر بإجراء تجاربه على الشمبانزي . وكان الاتجاه السائد آنذلك ينظر إلى حل المشكلات على أنه عملية نعلم 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 لإداء مهمة ذات متطلبات عقلية معرفية . وقد تكون المهمة حل مسألة حسابية أو تصميم تجربة علمية لحل مشكلة تربوية . ويعرف الباحثان كروليك وريودنيك (Kruilik and Rudnic, 1980) مفهوم حل المشكلات بأنه عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها مألديه من معارف مكتبة سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له . وتكون الاستجابة مباشرة عمل ما يستهدف حل التافض أو اللبس أو الغموض الذي يتقضمه الموقف . ويرى شونك 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 فعالة ومنظمة . وقد كان للدراسات التي استهدفت ملاحظة سلوكيات الخبراء في حل المشكلات وتحليل أساليبهم أثر كبير في تأكيد المنحنى التعليمي النهجي لاستراتيجية الخطوات التالية من أجل حل المشكلات .

أولاً: الشعور بالمشكلة وتحديد لها وصياغتها

تعرف المشكلة بأنها عقبة تعرقل سير العمل وتظهر عندما يحصل تفاوت بين الأداء الفعلي وبين معيار متوقع أو نمطي تُرهد المحافظة عليه وهذا الانحراف قد يكون سببه معروف 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 معيقة مختلفة تحول دون قيامهم بالعمل .

يعتبر تحديد المشكلة وتعليلها 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 وتلقه ، ويعرف جينس Gates المشكلة يقول : «توجد المشكلة بالنسبة لفرد ما عندما يكون أمامه هدف محدد لا يمكن بلوغه بصور السلوك المألوفة لديه ونشأ الحاجة إلى حل المشكلة عندما يكون هناك عائق يعترض سبيل تحقق الغرض ، أما إذا كان الطريق مهيئاً ومفتوحاً ، فعدت المشكلة 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 يشرف عليها سواء كانت هذه فئة 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 نتوفر لدى الإنسان الثقة والمقناعة 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 وجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بها وترشده إلى مصادر المعلومات الخاصة بها . ولكي تصاغ المشكلة بوضوح فإن هذا يتطلب اختيار الألفاظ والمصطلحات التي تُعبّر عن مضمون المشكلة بدقة بحيث لا تكون موسعة متعددة الجوانب كثيرة التفاصيل ، أو ضيقة محدودة للغاية وصعب فهم الغصود 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 ومنشعبة ، 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 ودراساتها واقتراح الحلول لها .

وتحقيقاً لذلك فسوف نتطرق إلى أنواع النماذج المتعلقة بالبحث عن الحلول البديلة وبما 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 المقدرة 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 لامتلاك مؤسسته . أما البحث عن جميع المعلومات المتوفرة عن النماذج من الحاسبات الموجودة في السوق فإنها سوف تكون معقدة ، وباهظة التكاليف ، وتتطلب وقتاً طويلاً ، وتفرغاً من الشخصين . 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 أشكال العقلانية المحدودة التي تتمثل في تبسيط عملية للبحث . ويجب أن ننته هنا إلى ضرورة توخي الحذر في البحث عن الحلول البديلة وعدم محاولة تجنب إغفال البديل الجيد المتاح .

٢- النموذج الغرضوي : وهذا النموذج يتعلق بالبحث عن الحلول البديلة المستخدمة المديرون عندما يقومون بعملية خلط لمشكلاتهم وأفضلياتهم ولأولوياتهم 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 استمراريته ومواصلة البحث عن الحلول البديلة .

بعد أن يتم تحديد البدائل أو الحلول يبدأ المدير تقييم هذه الحلول وقلبك من خلال مقارنة ومفاضلة هذه الحلول من حيث مزايا وعيوب كل حل وتكثك 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 مفومات تنبع أو تحد من التعرف على نتائج كل حل بديل وأهم هذه المفومات :

- نقص المعلومات المتاحة عن كل بديل .
- طول الوقت اللازم لجمع المعلومات الضرورية للحلول البديلة .
- عدم توفر النوعية اللازمة من المعلومات .
- نقص الوعي عند المديرين في حوزتهم المعلومات .
- عدم دقة تيوب وتوصيف للمعلومات 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 وتكليفه ، ونتاجه 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 ، تفضل البديل الذي يحقق أهم هذه الأهداف أو أكثرها مساهمة في

تحقيقها . لذلك تُعطى هذه الأهداف أوزاناً أو تُقسم إلى أهداف مهمة واخرى أقل أهمية ، أو أهداف لا بد من تحقيقها وأهداف مرغوبة يفضل تحقيقها .

٢- مدى اتفاق البديل مع أهميته للمؤسسة واثباته مع سياساتها وخططها ونظمها وفلسفتها .

٣- مدى النفعة التي يمكن تحقيقها والتي تتمثل في الفيزة أو الفائدة المحصلة من الموارد المتاحة باتباع بديل معين .

٤- درجة المخاطرة من اتباع البديل . وتعني المخاطرة هنا احتمال عدم تحقيق النفعة المذكورة أي عدم تحقيقه للأهداف المرجوة من تطبيقه .

٥- مقدار الجهد البشري اللازم بذله في تنفيذ البديل والمخاطر التي ينطوي عليها تنفيذه . وعليه ، تتم المقارنة على أساس هذا السؤال : أي البدائل يُعطي نتائج أحسن بجهود 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 ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة (مثل : العادات ، التقاليد القيم ... إلخ) وما يمكن أن نمزجه 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 والوعد الذي يُراد الحصول فيه على لنتائج المطلوبة .

رابعاً: تنفيذ الحل البديل ومتابعته

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

عملية اتخاذ القرارات

التعريف بعملية اتخاذ القرار

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحرك الذي تدور حوله كل جوانبها ويقول جريفث إن تركب للتنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات كما أن القرارات تؤثر في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفذ وتوجيه ورقابة . وكذلك نجد أن هيربرت سيمون وهو من تلاميذ ماكس فيبر يرى أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرارات .

ومن أهم أفكاره :

- ١- لا يتفق متخذو القرارات الإدارية على الأهداف نتيجة اختلافات نفسياتهم وحاجاتهم .
 - ٢- لا يلم متخذو القرار بجميع البدائل المتاحة .
 - ٣- يستجيب المديرون أحيانا حسب أفكار مسبقة لديهم .
 - ٤- المعلومات الخاصة بالموضوع الذي سيتخذ 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 . وتنبع 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 - تتهدف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها ، فالمدبر يتخذ قراراً عندما يوقع كتاباً لحل مشكلة ما أو لا يهاجم عمل ما ، أو يجيب على سؤال أحد مرؤوسيه ، أو يطلب من مرؤوسيه أداء مهمة ، أو يشكل لجنة تبحث مشكلة ما ، أو يوافق على إعجاز موظف ... الخ .

وبالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات ، فإنها تبرز من خلال تأثير 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 . والتقابات والجمعيات المختلفة . و أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ، فتزداد بازدياد درجة تعقدها 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 ونشاط 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 واتجاهاته الصلبيه وفلسفيه . 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 بالفرضية والمقولة والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة . وهذا يستلزم 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 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 يشارك غيره معه في اتخاذ القرار وكيف يقوم بالعمل في مكتبه .

٢- القرارات الرسمية والقرارات الشخصية ، والقرارات الرسمية يتخذها رجل الإدارة في عمارته 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 نميز 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 تغييرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة وتحتل القرارات الرئيسية أهمية كبرى ويترتب على أن خطأ فيها ، تهديد للمنظمة

نفسها أو تعرضها 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 لقدر ضئيل من المداولة ، وليس مثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المنظمة .

٤- القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة ، القرارات المبرجة تتصف بأنها روتينية متكررة تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر . وهذا النوع من القرارات يمكن أن يتخذ 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 معلومات ومعرفة وخبرات ولجارب المدير متخذ للقرار التي اكتسبها أثناء عملية .

أما القرارات غير المبرجة فتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة ذات أبعاد متعددة يصعب حصرها وتعرفها والتحكم فيها . لذا ، فإن مثل هذه المشكلات لا يمكن حلها بقرارات فورية مثل القرارات المبرجة ، لأنها تحتاج إلى تفكير وإبداع وتنبؤ 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 للاختبار لبيان صحتها أو زيفها .

٢- مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية لا اختبار 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 تحدّد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها ، وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أبعد وهكذا .

ويعنى آخر فإن قرارات كل موظف في السلم الهرمي ، يتحدد جانب الغيم منها بما يتلقاه عن طريق رئيسه بشأنها ، وفي نفس الوقت تتحدّد فرصه في اختيار الوسائل المختلفة بالإجراءات الإدارية وتعليماتها ، والجمع بين هذين العاملين المحكّدين 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 ينضمها 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 بالمسألة .
 - ٣- تحليل المعلومات : ويشمل ذلك تفسير المعلومات بمنطق سليم .
 - ٤- وضع الحلول (البدائل) : وهي عبارة عن بدائل أو احتمالات ممكنة للقرار .
 - ٥- تقييم الحلول (البدائل) : من حيث إيجابيات 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 المعدل والموضوعية .

- عدم إضاعة الوقت والجهد .

- خلق الجاه ايجابي لدى الناس نحو المؤسسة .
وعيوبه هي :

- عدم مراعاة بعض الحالات الإنسانية .

- لا يتوفر فيه المرونة .

- يقتل القدرة على الاجتهاد والإبداع والمبادرة .

٧- للقدرة على الاختراع والتبوير والالتزام الموضوعية ومن مزاياها إرضاء جميع الأطراف مع الالتزام بالقوانين والأنظمة 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- توخي الحرص والحذر الشديدین عند تحديد المشكلة .

٢- تجنب مآزق الحصول على قرارات مثالية ، ويجب أن يعرف الإداري أن الكمال نادر وحده ، وأن قدرته محدودة وبالتالي يطلب منه الحصول على 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 مجال المجموعة من مرؤسين ومعاونين هو نجاح له ولنظمته في النهاية .

الوحدة الخامسة

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 الصلابة التربوية وإزالة العفويات التي تُعيق وصولها إلى أهدافها ، ولأسباب ما كان منها ناجما عن صعوبات التكيف لدى بعض الطلبة مع البيئة المدرسية بحيث يستل الطلبة مفاهيم الانضباط لذاتي ، ويتمكن ذلك على أنماط سلوكهم الايجابي لبناء . إن تحقيق النظام المدرسي للتعليم يدل دلالة واضحة على مدى الجودة التي تميز بها نظام التعليم في المدرسة . وهو من الواجبات التي تقع على مدير المدرسة ومدرسيها ، فبمساعدة التلاميذ على اكتساب أنماط السلوك الاجتماعي المقبولة أثناء الدوام المدرسي إن المدرسة الجيدة هي التي تنظر إلى النظام المدرسي وتاديب الطلاب باعتبارها عملية تعليمية تدفع بجميع الطلاب إلى مستوى معين من ضبط النفس وتعلم السلوك الجيد والتدريب عليه . و هذه المدرسة تعمل على تلافي المشكلات السلوكية وتؤيد الاتجاه العلاجي إزاء الطلاب الذين يُخلون بالنظام ، وتواعد ضبط النفس . ويتم تحقيق النظام بها بالمشاركة والجهود التعاونية بين مدير المدرسة ومدرسيها وتلاميذها .

وكان مفهوم النظام المدرسي في الماضي يقوم 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 ومنروضا بالقوة . إلا أن النظام المدرسي الحديث يقوم على أساس الحاجة إلى احترام الذات وتوليد الرغبة الصادقة لدى الطلاب للقيام بالعمل الصحيح .

مشكلات النظام المدرسي

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

أولا : النوع الفردي

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

١- الشغب : ويمثل 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 قراءته المسود ، أو الفصل الدراسي المتكرر للطلاب ، ومنها سوء إدارة المدرسة وضعف خدمات التوجيه بها ، أو عدم مناسبة أنشطتها وبرامجها التربوية لاحتياجات الطلاب .

٣- المراقبة : وقد ترجع إلى رغبة الطلاب في تلك شيء لا يستطيع الحصول عليه ، أو الانتقام من زميل آخر وغيرها .

٤- الفشل في الامتحانات : ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي يُعطى للامتحانات ، وما تسم به من صرامة وقيود ، والتوكيز على التحصيل والحفظ بدل من أن تكون وسيلة لتقويم التعليم وتقديمه .

٥- تدمير الأثاث المدرسي : مثل تكسير الشبايك والأبواب ، والكراسي والأفراج والأجهزة ، أو تشويه البنى 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 وفهذه كيانها ووجودها وتتميز 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 الطلبة والمعلم نتيجة زيادة أعداد الطلبة في المدرسة الواحدة ، عدم وجود خدمات إرشادية وتوجيهية في المدرسة ، قوانين وتعليمات القبول في المدارس ، والنسب إلى أنواع التعليم المختلفة ، نظام الامتحانات وما يصبه من هم كبير للأباء والابناء والمعلمين .
- ٣- اهتزاز سلطة المعلمين الرسمية وغير الرسمية : ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى أحوالهم ومؤثراتهم وانخفاض الأوضاع المادية والاقتصادية لهم وكذلك تناقص كفاءاتهم المهنية لأنهم لا يهتمون 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 أوالعمالهم بما تقوله المدرسة عن ابنائهم ، أو لعدم إحكام سيطرتهم
كأباء على أبنائهم .

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 ، وغالباً ما يرجع هؤلاء الطلاب للقيام بأعمال عنوانية أو تخريبية
ضد المجتمع .

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

المواصل المؤثرة في النظام المدرسي

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

- الإدارة المدرسية والمدرسون .
- البيئة التي تقوم بها المدرسة .
- اتجاه أولياء الأمور ومجالس الآباء والعلمين .
- الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لطلاب المدرسة وتقاليد المدرسة .
- العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمدرسين والتلاميذ .
- المناهج وطرق التدريس للتبة .
- الأنشطة المدرسية ونوعيتها .
- الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة .
- التوجيه والإرشاد بالمدرسة .
- لتنظيم المدرسي .
- التقويم والامتحانات الطلابية .
- الخدمات الترفهية والصحية والاجتماعية المقدمة للطلاب .

أساليب تحقيق النظام المدرسي

إنه هناك أسلوب لاجدوى منها بل هي موقعة للنظام المدرسي ما زالت تتبع في كثير من مدراسنا بهدف تحقيق نظام مدرسي سليم وهي :

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

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

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

٤- الحرمان من المدرسة لمدة أيام ، وقد يؤدي ذلك إلى انقطاع التلميذ كلية عن المدرسة .

٥- الحرمان من بعض الحصص الدراسية ، ويؤدي ذلك إلى عدم متابعة التلميذ للمادة الدراسية وتكرره للمادة والمدرسة وتسرء العلاقة بينهما يصعب علاجها .

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

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

وقد يكون هناك تساؤل : هن 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 توزير الجو الذي يُحقق الصحة النفسية للطلاب ويحول دون تعرضه لمشكلات نفسية عن طريق نهضة جو اجتماعي سليم بالمدرسة تسوده المحبة والتعاون والصراحة ، والتفبل والاهتمام بالفروق الفردية بين الطلبة ، والعناية بالأنشطة المدرسية داخل الصف

وخارجه وتوجيه الطلبة لاستغلال أوقات فراغهم بالنشاطات لبناء ؛ وثائق العلة بين البيت والمدرسة .

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

وتجدر الإشارة إلى بعض هذه الأساليب والإجراءات الوظيفية التي يمكن أن نستخدمها المدرسة سواء داخل الحصص أو في أثناء ممارسة للنشاطات 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) المنشورات .

(ج) الإذاعة المدرسية .

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

٢- تمثل المعلم النموذج 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 التنمائية التي تظهر بها هذه المشكلات ليستمكن من مواجهتها ، وحلها بمساعدة الأطراف المعنية في المدرسة بما يكفل التكيف 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- إشراك 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 الإيجابي للطلبة .

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

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

٩- غرس روح الانتماء الوطني في جميع المراتف التعليمية والتعلمية وبشم ذلك عن طريق :

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

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

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

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

ثانياً: الأساليب العلاجية.

١- الأساليب العلاجية الفاعلة داخل غرفة الصف :

- (أ) تعزيز الإيجابي للسلوك المرغوب فيه .
 - (ب) تجاهل السلوك غير المرغوب فيه .
 - (ج) تقديم الثواب أو إيقاع العقاب بعد حدوث السلوك مباشرة وتوضيح سبب الجزاء للطلاب توضيحاً كافياً قبل إيقاعه .
 - (د) إيقاع للعقاب على السلوك غير المرغوب فيه من الناحية التربوية والاجتماعية بصرف النظر عن وجهة نظر المعلم أو ميله الشخصي .
 - (هـ) مواجهة الطالب الخالف على انفراد ، وبحث موضوع الخلافه معه وأسباب تحريكها وتوجيهه إلى عدم تكرارها .
 - (و) الاستعانة بمجالس الطلبة في حل المشكلات الطلابية ذات الطابع الجماعي بمشاركة أولياء الأمور .
 - (ز) إحالة الطلبة المخالفين للمدرسة التربوي لإعداد البرامج التربوية والإرشادية لمساعدتهم على حل مشكلاتهم وتعبين تكيفهم بشكل أفضل .
- ٢- من أهم اجراءات العقاب التي يمكن اتباعها لتقليل السلوك غير المرغوب فيه ما يلي :
- (أ) الاطباء : ويعني إيقاف التعزيز الذي كان يصاحب السلوك غير المرغوب فيه في الماضي حتى يتلاشى هذا السلوك تدريجياً .
 - (ب) تكلفة الاستجابة : وتعني فقدان الطالب لمميزات 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 .

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

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

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

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

وآثار بعض نتائج العقاب 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 والاستغزاز ، ومثل هذه السلوكيات تعيق نمو الطالب .

٢- يؤدي إلى الهروب والتجنب كأن يظهر الطالب بالتمارض والتخيب 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 بالعقاب البدني فإنه يقوم الطالب إلى تقليد هذا السلوك في علاقاته مع زملائه فيبلغن الأذى بهم وقد يتجاوز ذلك إلى المعلم الذي عاقبه .

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

٦- يؤدي العقاب إلى تحويل الطالب للمعاقب وانزله ، وعدم المشاركة داخل الصف أو خارجه في النشاطات المدرسية ويولد لديه الخوف والحجل .

دور المدرسة في عملية الانضباط المدرسي

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

ومن أجل تحقيق هذا الهدف نسعى 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 وآثار البيئة الذي عاشوا فيه خلال سنوات حياتهم الأولى ، فإننا نتوقع اختلافات وفروقات كبيرة بين هؤلاء الطلبة ، تعكسها بكل وضوح أنماط تفاعلهم الاجتماعي معاً ، أو مع الضائمين على عملية التعليم أو مع النظام المدرسي بكل مكوناته يشكل مناسب .

أ) دور مدير المدرسة :

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

لذلك فإن مسؤولية مدير المدرسة قائداً تربوياً ومشرفاً مقبماً ، تعني بالدرجة الأولى إدارته حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملأً ، وحاجات لاطلبة 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 وإدارتها بشكل عام .

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

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

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 وتعمل المسؤولية في قوايا 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 وفائها بأفضل السبل التربوية بالتعاون والتنسيق مع المعلمين والمؤيد التربوي في المدرسة .

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

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

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

١٢- قيام المدرسة بإجراء 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 افتراضات وتوصيات لتجاوز هذه المشكلات .

ب) دور المعلم :

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

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

٢- احترام شخصية الطالب ومبادئه وأفكاره .

٣- الانزواء الانفعالي في المواقف التعليمية- التعلمية .

بحيث يكون المعلم نموذجاً في تعامله مع الطلبة ، يتصف بالنضج والانزواء الانفعالي ، ولا يعمل على استنزاف الطالب ، أو إثارة لينتقل اثر هذا السلوك على الطالب المتعلم من خلال الملاحظة والمساعدة 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 ابصاحية المتنوعة وحسب المرحلة العمرية عند تقديم المادة التعليمية .

٦- التعرف إلى برامج التنميط واستخدامها في تعديل سلوكيات الطلبة للعمل على تقوية سلوك المرغوب أو إزالة المشيربات غير المرغوب فيها في حالة التنميط السلبي .

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

٨- الاعتماد عن المقاب البدني .

٩- التمرکز إلى حاجيات الطلبة ومشكلاتهم وفق مراحلهم التنمائية والعمل على تلبيتها .

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

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

ج) دور المرشد التربوي :

بعد الارشاد والتوجيه التربوي عنصرين هامين من العملية التربوية ، فهما يعنيان بالاسهام في توشخصية 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 وساعده على توشخصيته 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 التنمائية 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 والمخطط 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 للتعلم بشكل سهل الرجوع اليها واستخدامها في المواقف التعليمية والتربوية .

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

(أ) التشرات المتعلقة بالانضباط المدرسي .

(ب) الاذاعة المدرسية .

(ج) الندوات والمحاضرات .

(د) المقابلات الفردية وللقاءات الجماعية .

(هـ) إعداد برامج تدريبية على مهارات ضبط الذات .

٤- إبراز دور المرشد التربوي في مجال الارشاد الاسري بامجاد 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 بناءً مع المؤسسات التربوية والهيئات الاجتماعية والمهنية ذات العلاقة بعمله مثل مراكز التنمية الاجتماعية ومديرية حماية الأسرة في المحافظة ومراكز لصحة والجمعيات الخيرية والجامعات بهدف تحقيق الصحة للتنمية للطلرب .

٦- إبراز دور المرشد التربوي بتقديم المشورة والتغذية الراجعة حول قضايا الطلبة ومشكلاتهم السلوكية والتربوية ، ولا يعد التقرير المقدم منه إلى مجلس الضبط الدراسي جزءاً 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 وتكبته في حال ابقاع العقوبة على سلوكه المخالف .

(ج) اقتراح البرامج العلاجية لتعديل سلوك الطالب المخالف .

وعما تجدر الاشارة إليه أن أقسام الارشاد التربوي في الوزارة ، ومديرية التربية

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

وفي حالة حصول تعارض بين فروع مجالس الضغط المدرسي وموافقة مدير التربية والتعليم بحق الطالب المخالف ، تعرض القضية على لجنة التربية المحلية لحل هذا الاختلاف ، وإذا تعذر الوصول إلى اتفاق ، تحال للقضية إلى الوزارة لاتخاذ القرار المناسب .

رابعاً : دور الأهل :

تعد الأسرة الوحدة الاجتماعية الأساسية في تنشئة الطفل وتربيته ، فهي التي تقوم بتقديم المواطنين المرتبطة بثنائية حاجاته الأساسية . وتشكل الأسرة البيئة التي ينشأ فيها الأبناء ويتبادل أفرادها المشاعر والتأثير والتأيد والتشجيع .

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

إن فقدان التواصل بين الأهل والمدرسة ، يقلل من ثقة أحدهما بالآخر ، ويُنشِج 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 وبالشكل المطلوب للوصول بالطلاب إلى أقصى 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 يسيء طرف ويأت الآخر فيهدهم ، ومن أهم هذه الأدوار :

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

٢- توفير المناخ الأسري المناسب للإسهام في نمو شخصية الطفل من جميع جوانبها
بإشباع الحاجات الأساسية النفسية والجسدية 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 والإرشادية الهادفة 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 وخدماتهم التربوية عن طريق زيارتهم المستمرة
وحضورهم التواصل لجالس الآباء والأمهات التي تعقدتها المدرسة .

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

٧- مشاركة أولياء الأمور بالدورات الخاصة بالمناهج الجديدة ، وحضور بعض المحاضرات
والأسبعا في الصفوف الأولى التي يحرص فيها البيت على الإشراف المباشر على
دراسة أبنائهم ومتابعة واجباتهم .

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

الوحدة الخامسة

مدير المدرسة والمنهاج

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

الوحدة التاسعة

مدير المدرسة والمنهاج

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

المفهوم التقليدي للمنهاج

يعني المنهاج المدرسي في مفهومه القديم هو التقليدي مجموع المعلومات والحقائق والمفاهيم والأفكار التي يدرسها التلاميذ في صورة مواد دراسية اصطلاح على تسببها 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 رُجِّه لهذا المفهوم انتقادات عديدة منها :

- ركزت المادة الدراسية فيه اهتمامها على الناحية العقلية وأغفلت نواحي النمو الأخرى الجسمية والاجتماعية والانفعالية :
- أكدت على التزام التلاميذ بحفظ المعلومات والمعارف مهما بلغت درجة صعوبتها وأغفلت استعدادات المتعلم الفطرية والمؤثرات التي يخضع لها .
- افترضت عملية اختيار محتوى المادة الدراسية على مجموعة من التخصصين في المواد الدراسية دون أخذ رأي المعلمين والتعلمين حول ذلك .
- انصب اهتمام التلاميذ على إتقان المادة الدراسية والحصول على علامات وشهادات وابعادتهم 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 .

وعكذا فإن المنهج القديم أو التقليدي يرتبط بالماضي أكثر من ارتباطه بالحاضر أو المستقبل ، مما يجعله قاصراً عن الوفاء بتطلعات التربية الحديثة بمضامينها وغاياتها المجددة .

المفهوم الحديث للمنهج

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

- التغيير الثقافي فثنائي ، 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 ... إلخ .

- 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 للمنهج على أنه :

مجموعة الخبرات والنشاطات المترابطة التي توفرها المؤسسات التعليمية لطلبتها في داخل المؤسسة وخارجها لتتيح لهم فرص النمو الشامل والتكامل في جميع جوانبهم 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 ويتوجه منها .

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

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

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

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

ويمكن من ناحية أخرى أن نبرز بين نوعين من المنهج : المنهج المعلن المقرر رسميا على جميع الطلبة والمتوجهم في الغالب إلى كتب ومقررات وخطط واضحة المعالم ، والمنهج الخفي المتمثل في الفلسفة الخاصة للمدرسة الواحدة كما تعكسها القيم والتقاليد والممارسات الخاصة السائدة في هذه المدرسة والرامية إلى تحقيق أهداف ثغانية معينة . وللمنهج الخفي دور مهم في تحديد أنماط سلوك المعلمين والطلبة وتكيفها وبعده البعض أكثر تأثيرا في حياة الطلبة من المنهج الرسمي المعلن . ومن حسنات المنهج الخفي أنه يساعد على تعزيز قيم المجتمع السليم وتمييزها ، كما أنه يسهل عمل المعلمين ، ويذكر في روح المنافسة بين الطلبة . ومن سيئاته ، أنه لا يراعي مصالح الطلبة المحرومين الذين تحول 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 المنهج وتصميمه وتجريبه وتطبيقه .

والمنهج لابد أن يستند إلى فكر تربوي أو نظرية تربوية تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في عملية وضعه وتنفيذه . وحتى تكون هذه النظرية متكاملة بغرض فيها أن تكون ذات أبعاد تشمل فلسفة المجتمع الذي نميش فيه وطبيعة المتعلم الذي نعدّه وتربيته ، وتنوع المعرفة التي نرغب في تزويده بها .

وَيُحَدِّدُ المَرْبُونُ أَرْبَعَةَ أَسْسٍ وَثَلَاثَةَ تَبَنِيٍّ لِلْمَتَاجِعِ فِي حُضُونِهَا وَهِيَ :

١- الأَسْسُ النَّفْسِيَّةُ : وَتَرَى أَنَّ التَّلْمِيذَ أَوْ التَّعْلِمَ هُوَ مَحْرُورٌ بِنَاءِ الْمَتَاجِعِ ، وَهَذَا الِاتِّجَاهُ يَجْعَلُ مِنَ التَّعْلِمِ وَقْدَرَاتِهِ وَمِيُولِهِ وَخَبِيرَاتِهِ السَّابِقَةَ أَسَاسًا لِاخْتِيَارِ مَحْتَوَى لِلْمَتَاجِعِ وَتَنْظِيمِهِ وَتَقْوَمُ هَذِهِ الْأَسْسُ عَلَى مِرَاعَاةِ حَاجَاتِ التَّعْلِمِ الْجَسْمِيَّةِ وَالْعَقْلِيَّةِ وَالْاجْتِمَاعِيَّةِ وَخَصَائِصِ نَوَى وَاسْتِعْدَادَاتِهِ . كَمَا تُعْنِي بِطَبِيعَةِ التَّعْلِمِ وَمَبَادِئِهِ .

٢- الْأَسْسُ الْعَرَفِيَّةُ : وَهَذَا الِاتِّجَاهُ يَجْعَلُ مِنَ الْمَعْرِفَةِ الْغَايَةَ الرَّئِيسِيَّةَ ، فَمَا يَجْعَلُ مَهْمَةً الْمَعْلَمُ تَقْتَصِرُ عَلَى نَقْلِ الْمَعْرِفَةِ مِنَ الْكُتُبِ إِلَى عُقُولِ التَّلَامِيذِ ، وَتُرَاعَى هَذِهِ الْأَسْسُ طَبِيعَةُ كُلِّ مَادَّةٍ عِلْمِيَّةٍ وَطُرُقُ الْبَحْثِ وَالتَّفَكُّيرِ فِيهَا ، كَمَا تُرَاعَى وَحْدَةُ الْمَعْرِفَةِ وَطُرُقُ الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ فِي التَّفَكُّيرِ وَتَدْبِيرِ مَهَارَاتِ التَّنْفِذِ وَالتَّحْلِيلِ ، وَتُعْنِي بِاخْتِيَارِ الْمَعْلُومَاتِ وَالْمَفَاهِيمِ وَتَنْظِيمِهَا وَعَرْضِهَا بِطُرُقٍ وَأَسَالِبٍ تَسَهِّلُ عَلَى التَّلَامِيذِ اسْتِعَابَهَا وَفَهْمَهَا وَتَوْطُّئَهَا فِي حَيَاتِهِمْ الْعَمَلِيَّةِ .

٣- الْأَسْسُ الْاجْتِمَاعِيَّةُ : وَتَقْرَأُ عَلَى اسْتِنْدَاقِ الْمَتَاجِعِ لِأَهْدَانِهِ وَانْشِطَتِهِ وَخَبِيرَاتِهِ مِنْ عُنَاوِينِ التَّرَاثِ الْاجْتِمَاعِيِّ مِنْ حَيْثُ عَادَاتُ وَالتَّقَالِيدُ وَالثَّقَافَةُ وَالْفُنُونُ وَالْقَوَانِينُ وَالْأَعْرَافُ ، وَهِيَ مَجْمُوعُ الْأَشْيَاءِ الْخَاصَّةِ الَّتِي تُمَيِّزُ مَجْتَمَعًا مَا عَنْ غَيْرِهِ مِنَ الْمَجْتَمَعَاتِ .

كَمَا تُعْنِي الْأَسْسُ الْاجْتِمَاعِيَّةُ بِحَاجَاتِ الْمَجْتَمَعِ الْقَائِمَةِ وَالتَّنْتَظَرَةِ فِي جَمِيعِ مَجَالَاتِ الْحَيَاةِ ، وَتُعْنِي بِضَرُورَةِ مَوَاقِبَةِ التَّنْتَظَرَاتِ الْعِلْمِيَّةِ السَّرِيعَةِ فِي الْعَالَمِ الْمُحِيطِ بِالْمَجْتَمَعِ لِتَزْوِيْدِ التَّلَامِيذِ بِمَا يَحْتَاجُونَ إِلَيْهِ لِحَلِّ مُشْكَلَاتِهِمْ وَمُوَاجَهَةِ مُسْتَقْبَلِهِمْ .

٤- الْأَسْسُ الْفَلَسَفِيَّةُ : بِفُرُوقِ كُلِّ مَتَاجِعٍ عَلَى فِلَسَفَةٍ قَرِيبَةٍ تَنِيْقُ عَنْ فِلَسَفَةِ الْمَجْتَمَعِ وَتَتَّصِلُ بِهَا انْصِلَالًا وَثِقًا ، وَلَا يَدُ لِلْمَتَاجِعِ أَنْ يَعْكُسَ فِلَسَفَةُ الْمَجْتَمَعِ وَيَرْجِعَهَا إِلَى خَبِيرَاتٍ وَمَآرِسَاتٍ وَنَشَاطَاتٍ تَطْبِيقِيَّةٍ مَا أُمَكِّنُ . وَتَقْصِدُ بِفِلَسَفَةِ الْمَجْتَمَعِ : ذَلِكَ الْجَانِبَ مِنْ ثَقَافَةِ الْمَجْتَمَعِ الْمُتَعَلِّقِ بِالْمَبَادِيِ وَالْأَهْدَافِ وَالْمَعْتَقَدَاتِ الَّتِي تُوْجِهُ نَشَاطَ كُلِّ فَرْدٍ وَغَدَهُ بِالْقِيَمِ الَّتِي يَنْبَغِي أَنْ يَتَّخِذَهَا مَرشِدًا لِسُلُوكِهِ فِي الْحَيَاةِ .

وَتُسَبِّدُ فِلَسَفَةُ مَجْتَمَعٍ مَا فِي نَظَرَتِهِ إِلَى الْمَكُونِ وَالْحَيَاةِ وَالْإِنْسَانِ ، وَفِي أَمَالِهِ وَطُمُوحَاتِهِ فِي شُئْنِ الْمَجَالَاتِ ، وَكُلَّمَا كَانَتْ هَذِهِ الْفِلَسَفَةُ مَعْدَّةً وَوَاضِحَةً ، كُلَّمَا كَانَتْ مَهْمَةً مَخْطُطِي الْمَتَاجِعِ الدَّرَاسِيَّةِ أَسْهَلًا ، وَكَانَ نَاجِيهِمْ أَدَقَّ وَآكْثَرَ قَبُولًا مِنْ مَوْسُطَاتِ الْمَجْتَمَعِ .

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 التعلم والدور المطلوب منه ، ونظرتها إلى المعرفة وتنظيمها .

عناصر المنهاج ومكوناته

يتكون المنهاج من العناصر التالية :

- ١- الأهداف العامة والخاصة : تتضمن الأهداف تحديداً واضحاً ودقيقاً لما تُريد المدرسة التعليمية أو النظام التربوي ككل إكسابه للتعلم 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 التعلم ضمن إمكاناته وطاقاته .
- وتشتمل أهداف المنهاج عادة مع فلسفة المجتمع ومن واقع حاجاته القائمة وتطلعاته ، ويجب أن تتسجم أهداف المنهاج للواحد 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 واضحة 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 صفة منهجية أم مرافقة للمنهاج والتي من شأنها تحقيق الأهداف الشروعية للمنهاج ، ولا يجوز وجود أية خبرة تعليمية في المنهاج لا تسهم في تحقيق أهدافه ، وهذا ما يميز

المنهاج الذي يحث عقل الطالب بالمعلومات المفيدة وغير المفيدة عن المنهاج الوطني
الذي تُختار مادته بدلالة الأهداف المراد تحقيقها ، فهو لذلك مُرتبط بها ومتغير
بغيرها .

ومن شروط محتوى المنهاج الجيد الحديثة والملاءمة لحاجات الطلبة والمجتمع
ومشكلاتهم ، وحسن التنظيم والترابط ، والتنوع 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 الخبرية ، والمناقشات والتدورات ، والنشاطات
المرافقة ... الخ) ويمتيز هذا العنصر بمثابة الجسر الذي يصل بين الطالب والمعرفة ،
وهو الوسيلة التي تُتَمَي في الطالب المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحددها
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 فعالاً في العملية
التعلّمية التعليمية ومساعدته على استثارة طاقاته للكفاءة 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 : المقصد من التقويم هو الكشف عن نقاط الضعف لتلافيها ، ونواحي
القوة لتأكيد عليها ، والكشف عن النواحي الخاصة التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين
أو تغيير وذلك باستخدام مختلف وسائل التقويم وأدواته من اختبارات ومقابلات
ومستبيانات ونماذج وغيرها .

وتشمل عملية التقويم أبعاداً ثلاثة هي : تقويم غو 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 حداثة
وحسن تنظيمها ونزوعها إلى غير ذلك من الأمور الفنية .

ومن خصائصه التقويم بوجه عام وتقويم المناهج بوجه خاص أن يكون شاملاً لكل الجوانب المؤثرة في عملية التعلم والتعليم والمتأثرة بها ، وأن يكون تعاونياً يشارك 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 مستغلاً 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 ، وفي طبيعتها العلم والتعلم ، 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 والصوف التي يديرها .
- دراسة الكتب وأقلام المعلم الخاصة بصوف مدرسة .
- دراسة التقارير والوراق العمل والنماذج التي يُمنحها معلمو مدرسته ، ودراسة المقررات وأوراق العمل المُقررة في البرامج التدريبية لهؤلاء المعلمين .
- الاطلاع على خطط المعلمين ، ومساعدتهم في عملية التخطيط ، وتزويدهم بخطة ونماذج مناسبة من إعداد أو اختياره .

- توفير التسهيلات المادية المختلفة لمساعدة المعلمين على أداء أدوارهم في ظروف مواتية ، ولا سيما ما يتصل بتسهيلات المكتبة والخبر .

- 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 المناهج .

- التعاون مع جميع ذوي العلاقة من مختصين ومديري مدارس آخرين ومعلمين لتقديم التغذية الراجعة المناسبة حول كل ما يتعلق بأهداف المناهج ومحتواء وطرائق واستراتيجيات تفويده .

٢- دور المدير في اغناء المناهج

يفعد بإغناء المناهج تبسيرو وتسهيله وتوضيحه واستكمال بعض الشفرات وجوانب النفس فيه ، بحيث يصبح أكثر ملاءمة للتطبيق ضمن العطلات المتوفرة في المدرسة . وتشمل هذه العملية فيما تشمل ، تعزيز ارتباط المناهج بالواقع الفعلي للمدرسة والطلبة ، وتحديث بعض جوانب المناهج في ضوء الاحصائيات والمكتشفات والمنسجحات ، وتصميم نماذج وأنماط من الخبرات المرتبطة بالمنهاج ، واستخدام طرق واستراتيجيات وتقنيات جديدة تساعد في زيادة فاعلية التعليم ونتائجته .

وتتطلب عملية إغناء المناهج اشتقاق أهداف واقعية تطبيقية تنسجم مع حاجات المتعلمين في بيئة معينة أو مدرسة معينة دون المساس بجوهر هذه الأهداف .

- تصميم أدوات وغايج وتدرجات عملية وأوراق عمل توضح وتفسر وتعمز جوانب معينة من محتوى المناهج .

- إعادة صياغة بعض الأنشطة والتمارين بطريقة مبسطة أو متدرجة في الصعوبات لمراعاة الفروق الفردية في مستوى تحصيل الطلبة .

- إضافة قازرين وأنشطة وتدريبات ذات صلة بأهداف المنهاج ومحتواه .
 - تصميم وسائل تعليمية وتنفيذها لتبسيط عملية التعليم وتميزها .
 - إعداد بطاقات عمل ذاتي لأغراض تقوية التلاميذ وتعميق تعلمهم .
- ويمكن أن نلخص دور المدير في عملية إغناء المنهاج بما يلي :

- إثارة اهتمام المعلمين بأهمية إغناء المنهاج ووسائل تحقيق ذلك بالطرق التعاونية وإثارة دافعتهم لتحسين أدائهم وجوبده .

- تقديم نماذج للمعلمين توضح مجالات إغناء المنهاج ، وتكليف المعلمين بإعداد نماذج مختلفة في المباحث التي يعلمونها .

- عقد مشاغل تربوية لعلمي البحث الواحد لإنتاج نماذج مختلفة في مبحثهم في ضوء الحاجات المتنوعة لطلبتهم وصفوتهم ، والاستماع إلى بعض 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 إطار مهامهم وواجباتهم التدريسية والمدرسية الأخرى .

- تنظيم برامج زيارات بين معلمي المدرسة ومعلمي المدارس المجاورة في مجال إغناء المنهاج .

- تصميم برامج ومحارب خاصة لتقوم أثر استخدام مواد إغناء المنهاج على تحصيل التلاميذ ونموهم والحياتهم .

- توثيق نتائج أعمال المعلمين في مجال إغناء المنهاج في المباحث المختلفة ، وإعداد تقارير خاصة بتخلاصة هذه الأعمال وتزويد وزارة التربية والتعليم بها للمساعدة في عملية إغناء المنهاج على نطاق أوسع .

٢- دور المدير في تطوير المناهج :

تتضح المناهج المدرسية لعمليات نقد ومراجعة وتقييم مستمرة ، وذلك بسبب مجموعة من العوامل التي تفرض التغيير في حاجات المجتمع وحاجات المعلمين ، كما تفرض طبيعة المعرفة ونوعها ، وطبيعة طرق التدريس والانظمة التعليمية . وعليه فإن

المناهج الدراسية التي توضع في فترة زمنية معينة قد تصبح قليلة الأهمية ومحدودة المجدوى بعد عشر سنوات مثلاً، إذا لم تتعرض لعمليات المراجعة والتفقد والاضافة والحذف والتبديل .

يقصد بالتنوير في المناهج هنا ،التفسير الشامل للمنهج من حيث أهدافه ومحتواه وطرقه واستراتيجيات التقويم المتبعة فيه . وبأنني التنوير في العادة نتيجة شعور المختصين وذوي العلاقة بقصور المنهج المعمول به عن بلوغ الغايات والأهداف التي وضع من أجلها ، وعجزه عن الرقاه بحاجات المجتمع والمتعلمين وعدم مواكبته لمتطلبات الحقبة الزمنية التي يطبق فيها .

وبأنني عملية التنوير في ضوء تطبيق المنهج وملاحظة قصوره في تزويد التلاميذ بالمعلومات والمهارات المطلوبة وكثرة الرسوب والتسرب من المدرسة والمشكلات الأخرى المتعلقة بالنظام المدرسي . وكذلك وجود رأي عام يؤمن بعدم ملائمة المناهج المدرسية الحالية وقصورها عن تلبية حاجة المتعلمين والمجتمع وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

ويمكن تلخيص دور المدير في عملية التنوير بما يلي :

- جمع المعلومات من خلال ملاحظاته وملاحظات المعلمين والطلبة وأولياء الأمور حول نواحي قصور المنهج التي يكشف عنها التطبيق ، وتوثيق هذه المعلومات وتلخيصها واعداد تقارير خاصة بها لذوي العلاقة .

- تحليل نتائج البلية الفصلية والسنوية وتحليل أداء المعلمين واستخلاص ما تكشف عنه نتائج هذا التحليل من قصور في المناهج الدراسية وتوثيقه .

- التعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنهج وتسهيل مهماتها في الحصول على معلومات دقيقة موثقة عند الاستجابة على الاستطلاعات أو الدراسات أو التجارب الخاصة التي تقوم بها للوقوف على ملائمة المناهج الدراسية وحاجتها للتنوير .

- تشجيع المعلمين على الاحتفاظ بسجلات خاصة بدورون فيها ملاحظاتهم حول جميع أوجه القصور في المناهج ، 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

- الفروق بين التوجيه والارشاد النفسي

- ملامحة التوجيه والارشاد بخدمات الصحة النفسية

- دور الهيئة التدريسية في برنامج الارشاد

- الإدارة المدرسية وبرنامج الصحة المدرسية

- ملامحة التوجيه والارشاد بخدمات الصحة النفسية

- برنامج المدرسة للصحة المدرسية

- الخدمات الصحية الوقائية

- الخدمات العلاجية

الوحدة العاشرة

دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والإرشاد 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 .

تتفق أهداف التوجيه والإرشاد من فلسفة التربية وأهدافها ، وتتجسم معها ومع أهداف المدرسة كمؤسسة تربية ، ومع حاجات الطلبة ومتطلبات النمو لديهم . كل ذلك ضمن إطار حاجات المجتمع وفلسفته وأهدافه .

يقصد بالتوجيه مجموع الخدمات التربوية والنفسية والمهنية التي تقدم للفرد ليتمكن من التخطيط لمستقبل حياته وفقاً لإمكاناته وقدراته العقلية والجسدية وميوله بأسلوب يشبع حاجاته ويحقق تصوره لذاته ، ويتضمن التوجيه بهذا المعنى مبادئ متعددة كالتهليل والحياة الأسرية والشخصية والمهنية ، كما يشمل أيضاً على خدمات متعددة كتقديم المعلومات أو الخدمات الإرشادية والتوافق المهني ، وقد يكون التوجيه مباشراً أو غير مباشر ، فردياً أو جماعياً ، وهو عادةً 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 والمسترشد بقصد توجيه نحو الفرد بحيث تصل إمكاناته إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لحاجاته وميوله وإتجاهاته ، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع وذلك لتوجيه القوى البشرية لتحمل مسؤولياتهم الاجتماعية في المستقبل .

والإرشاد هو مجموعة من الخدمات التي يقدمها أخصائي ذو إعداد خاص للتلميذ من أجل تحقيق درجة أكبر من الاستغوار النفسي ، ومن الثبات الانفعالي ، والفهم لحقيقة ذات .

ويعرفه مورتنن بأنه فهم التلاميذ فهما هادفاً ثم مساعدة التلميذ على فهم نفسه وفهم بيئته وتهم 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 التلاؤم والتوافق النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني للمتعلمين ، والوصول بهم إلى أقصى غايات النمو .

المفروق بين التوجيه والإرشاد النفسي

قد يُعبّر التوجيه والإرشاد عن معنى مشترك ، إذ أن كل منهما يتضمن من حيث المعنى الحرفي ، التوعية والإصلاح ، وتقديم الخدمة والمساعدة ، وإحداث سلوكيات تربوية مرغوبة فيها عند الفرد ، وكل منهما يكمل الآخر ، إلا أن هناك فروقا بين المصطلحين ، وفيما يلي أهم هذه الفروق .

١- التوجيه للنفسى يشمل مجموع الخدمات التربوية والنفسية والمهنية التي تقدم للفرد بينما يعتبر الإرشاد النفسى جزءاً من عملية التوجيه ، ويمثل العلاقة القائمة بين المرشد والمسترشد بقصد مساعدة الأخير على حل مشكلاته بنفسه .

٢- يتضمن التوجيه النفسى الأسس والنظريات العامة والبرامج وإعداد المسؤولين عن عملية الإرشاد ، بينما يمثل الإرشاد النفسى الجزء العملي والتطبيقي لهذه البرنامج .

٣- يبقى التوجيه النفسى عملية الإرشاد وبعد ومهد لها ، بينما يلي الإرشاد النفسى عملية التوجيه ويعتبر الواجهة الختامية لبرنامج التوجيه .

علاقة التوجيه والإرشاد بخدمات الصحة النفسية

تعتبر الصحة النفسية للفرد أو المسترشد ، الهدف الأساسى الذي يسعى التوجيه والإرشاد النفسى من خلال برامجه العديدة إلى تحقيقه . إذ تهدف هذه البرامج لأن يكون الفرد صحيحاً جسمياً وعقلياً ونفسياً ، بحيث يعيش حياته في إنزاق وهدوء ، وفي أجواء بعيدة عن مصادر القهر النفسى والصراعات والفكيت والخاوف والقلق والاكتئاب والتوتر والعصاب ، وتحريره 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 الأمن ولطمأينة النفسية لدى الفرد بحيث يعيش في جو بعيد عن التهديد ، الأمر الذي يمكنه من تحقيق ذاته ، وإفساح المجال أمامه للإبداع والتفوق والإنجاز والانتاجية ، يتبين من هذا العرض مدى قوة العلاقة التي تربط التوجيه والإرشاد النفسي بالصحة النفسية لدى الأفراد والجموعات .

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 ، يجب 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 والحماية .

ومن المسؤولين عن التوجيه والإرشاد في المدرسة نجد المدير ، والمرشد ، والمدرس المرشد وستتاول دور كل منهم فيما يلي :

أ) 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 والسنسرشدين أنفسهم ، وهو مسؤول بحكم منصبه ، وحتى يقوم مدير المدرسة بدوره الإرشاد يجب أن يكون ملماً بالتوجيه والإرشاد ويجب أن يكون مقتنعا ومتحمسا 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 سجلات والاختبارات والأدوات الضرورية لتنفيذ البرنامج .

٢- قيادة فريق التوجيه والإرشاد وتزوير الوقت الكافي لأعضاء الفريق ليقوموا بأدوارهم الإرشادية .

- ٢- تنظيم الخدمات الإرشادية في المدرسة بالتعاون مع القائمين على برنامج الإرشاد وتادبتها وفق ترتيب معين حتى يكون لها فاعليتها .
- ٤- القيام بدور تنفيذي مثل الاشتراك في بعض اجراءات عملية الارشاد .
- ٥- الاتصال مع المؤسسات الاجتماعية والترفيهية والمهنية وغيرها في المجتمع بما يقيد 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 والإرشاد ، 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 امتدّت 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 للمرشد النفسي عمله من خلال علاقاته المباشرة مع التلاميذ وفي جو يخلو من الخوف ، وتتوفر فيه الثقة والاطمئنان واستخدام أساليب التفاهم والإقناع عن طريق المناقشة الصريحة الهادئة وكل ذلك يؤدي إلى إدراك التلميذ لحقيقة نفسه وهنّ ثلاثة رتبته ذاته وينلمس مخرجاً 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 بالمترشدين وحفظها في مكان آمن .

٤- القيام بعملية الإرشاد ، فهو الاختصاصي الحبيب المسؤول عن هذه العملية ، وتقديم خدمات الارشاد العلاجي بصفة خاصة ، وخدمات الارشاد القنوي والمهني والزواجي والاسري بصفة عامة بطريقة الارشاد القنوي والارشاد الجماعي وغيرها من الطرق .

٥- تولي مسؤولية متابعة حالات المترشدين .

٦- مساعدة زملائه اعضاء فريق الارشاد 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 أقدر على مساعدة طلابه حتى من بعض الخبراء المختصين الذين قد يكون الطلاب 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 لطلابهم ، ولنا ملاحظة هنا أن المدرس - المرشد هو أولا وقبل كل شيء مدرس مادة وليس مرشدا متفرغا . إنه يقوم بعملية التدريس وفي نفس الوقت يقوم ببعض عمليات الارشاد . إلا أنه يجب ألا يتحول إلى مرشد عن طريق الممارسة . وبعد المدرس - المرشد في كليات التربية ويضاف إلى ذلك أنه يهرب أثناء الخدمة على بعض المهارات التربوية الارشادية الخاصة مثل التفوق والتخلف العقلي والتأخر الدراسي وغير ذلك من مشكلات سوء التوافق الدراسي .

دوره الارشادي :

- ١- تيسير وتشجيع عملية الارشاد في المدرسة وتعريف الطلبة بخدمات التوجيه والارشاد وقيمته وتنمية اتجاه موجوب لديهم نحو برنامجة وتشجيعهم على الاستفادة من خدماته .
 - ٢- تهيئة مناخ نفسي صحي في الصف وفي المدرسة بصفة عامة يساعد الطلاب على تحقيق احسن نمو ممكن وبلوغ المستوى المطلوب من التوافق النفسي والتكيف .
 - ٣- تطوير واستغلال مادة تخصصه في خدمة التوجيه والارشاد بحيث تفيد اكاديميا وارشاديا في نفس الوقت .
 - ٤- المساعدة في اجراء الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية لتحديد استعدادات وقدرات الطلاب وتنميتها والمساعدة في إعداد البيرة الشخصية والسجلات القصصية الراقصة والسجلات المجمعة والبطاقات المدرسية ، وتقديم الملاحظات والاقتراحات في ضوء ملاحظة السلوك في مواقف الحياة العملية داخل الصف والمدرسة .
 - ٥- دراسة رفهم الطلاب كل على حده وكمجموعة واكتشاف حالات سوء التوافق المبكرة فيهم ومساعدة من يمكن مساعدته وإحالة من لا يستطيع مساعدته إلى المرشد النفسي أو غيره من المتخصصين .
 - ٦- الاشتراك في الإرشاد الجماعي مع زملائه أعضاء فريق الارشاد في المدرسة .
 - ٧- الإسهام بقدر كبير في مجال الإرشاد التربوي والمهني للطلاب وخصوصا فيما يتعلق بامدادهم بالمعلومات الخاصة بالمستقبل التربوي والمهني وحل المشكلات التربوية مثل مشكلات التكيف والنظام وسوء التوافق ... الخ .
 - ٨- تقديم المقترحات لتطوير البرنامج التربوي والمناهج الدراسية في ضوء دراسته لاستعدادات وقدرات وميول واتجاهات الطلاب بحيث تصبح البرامج والمناهج تركز حول الطالب .
 - ٩- تدعيم العلاقة بين المدرسة والأسرة والاتصال بالوالدين عن طريق مجالس الآباء والمعلمين .
- بعد أن استعرضت أدوار كل من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة في عملية

الإرشاد التربوي ، لابد من أن أذكر ببعض السمات والعطيات التي يجب أن يتصف بها كل من يقوم بعملية الإرشاد النفسي :

- ١- التحلي بالشخصية المتزنة العادلة .
- ٢- إعطاء التلاميذ انطباعات 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 بخواصهم الخاصة .
- ٦- تقديم المساعدة لأبناء التلاميذ والآخرين من أجل فهم مشكلات أبنائهم .

الإدارة المدرسية وبرنامج الصحة المدرسية

مقدمة تعريفية

نُوجّه المدارس في الوقت الحاضر عنايتها إلى توفير الخدمات الصحية للتلاميذ وتتضمن هذه الخدمات الانشغال على صحة التلاميذ الجسمية والعقلية وتنشيطهم 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 الأفراد ، ولكنها تركز أساساً على هيئة المدرسة والمهيات 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 للتلميذ هي في حد ذاتها هدف رئيسي من أهداف التربية ، وعليها يتوقف إلى حد كبير تحقيق الأغراض الأخرى للتربية فلنكن يتعلم التلميذ ، يجب أن يتوفر له السلامة الصحية والصحة الجيدة . كما أن المدرسة بقيامها بهذا الدور تساعد 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 :

١- تكوين الجماعات ومعدات صحية لدى التلاميذ تمجيبهم وتحمي المجتمع من الأمراض ومضاعفاتها مع تكوين الجماعات صحية سليمة .

٢- نهضة أسباب الحياة للمدرسة الصحية والاهتمام بالبيئة الصحية للمنطقة المحيطة بالمدرسة .

٣- رفع الوعي الصحي بين التلاميذ والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور .

٤- الوقاية من الأمراض المعدية ومنع وقوعها .

٥- الاكتشاف المبكر للحالات المرضية والمساعدة على علاجها .

٦- تطوير وتحسين التعاون بين المدرسة والمجتمع لرفع شأن صحة الأفراد .

٧- 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 ، الاضائة والتهوية والتدفئة الكافية ، وعدم الازدحام في السكن وغرف الدراسة وتوفر الماء الصالح للشرب والتصرف الصحي للنفايات والفضلات ومكافحة الحشرات والنظافة الشخصية والعامة .

٢- الغذاء والتغذية الصحيحة والمعادن السليمة في تناول الطعام وتحضيره وحفظه .

٣- الحياة اليومية في المدرسة ، وتنظيم اليوم الدراسي بما يناسب والاحتياجات الصحية من هواء طلق ورياضة وراحة جسمية ونفسية ، كما أن للجر 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- اغتاطر على الصحة والسلامة وإزالتها واتخاذ الاحتياطات اللازمة ضدها وللتخفيف بشأنها وتوفير الإسعافات الأولية عند حدوث شيء منها . ومن أهم الخطاطر على الصحة في المدرسة هي حوادث وسائل 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 الرعاية منه .

٦- الثقافة والسلوك والمعادن الصحية في المدرسة وفي البيت والمجتمع . وللبيئة والمجتمع التأثير الأول من بناء السلوك والمعادن الصحية ، لذا يجب أن يمتد لتنقيف الصحي من المدرسة إلى البيت والمجتمع .

٧- الوضع الاقتصادي للتلميذ وعائلته وأوليات الصرف في موازنتهم لما للفلك من تأثير على كثير من العوامل المذكورة .

برنامج المدرسة للصحة المدرسية

يهدف به البرنامج الذي تُعده المدرسة لحماية وتمكين صحة التلاميذ وحيث العاملين فيها . والمدرسة مسؤولة 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 وإبلاغ 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 الاختصاصيين الفنيين المدربين .

ويشتمل برنامج المدرسة للصحة المدرسية على الخدمات الصحية التالية :

أولاً : الخدمات الصحية الوقائية وتشمل على :

أ) البيئة المدرسية الصحية وتشتمل على :

١- الاهتمام بالمدرسة كبيئة صحية ورفع مستوى النظافة فيها (البنى ، المرافق الصحية ، الاضاءة ، الشهرة ، منع الحوادث ، إزالة القمامة ، المحافظة على نظافة وسلامة الاغذية في المقاصف المدرسية ... الخ) .

٢- تنظيم اليوم الدراسي بما يتناسب مع عمر الطفل وحالته الصحية والعقلية .

٣- الاهتمام بتوفير وتصميم المواد والمعلومات الصحية لتدخل ضمن المواد والناصح الدراسية .

٤- تشجيع التلاميذ على الاهتمام بالرياضة مع للممارسة السليمة لها .

٥- الاهتمام بالمدرسين ليكونوا قدوة حسنة للتلاميذ في سلوكهم الصحي .

٦- إثارة اهتمام التلاميذ بالصحة عن طريق الجمعيات الصحية للمدرسة وإشراك التلاميذ في مشروعات صحية خارج المدرسة .

٧- الاهتمام بالتغذية المدرسية وتقديم وجبات طعام للتلاميذ .

٨- ارساء العلاقات الشخصية الطيبة بين العاملين بحيث تحقق الصحة النفسية والاجتماعية بين العاملين والتلاميذ في المدرسة .

ب) التوعية الصحية

ويعنى بالتنقيف الصحي وتزويد التلاميذ بالمعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات الصحية التي تساعد في العيش في الحياة المدرسية بصورة خاصة والحياة العملية بصورة عامة بشكل صحي سليم وتتضمن للتوعية 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 تُنصَح في حالة حدوث حريق أو حادث من الحوادث ، بحيث يُعرك كل تلميذ وكل موظف في المدرسة هذه التعليمات ، وتبقيها متاحة ودوره فيها .

٧- تدريب التلاميذ على إطفاء الحرائق وعلى طرق احتلاء مباني المدرسة عند الطوارئ في سرعة وأمان .

٨- تدريب التلاميذ على عمليات الاسعاف الأولي ونقل المصابين إلى المستشفى .

٩- تدريب التلاميذ على طرق تشغيل الأجهزة واستخدام المرافق المدرسية بأمان .

١٠- تدريب التلاميذ على قواعد السير واستخدام الطرق بشكل يحقق الأمان والسلامة لهم .

١١- تعريف التلاميذ بأهمية الغذاء والنظافة المتوازنة التي تحقق نوعهم السليم ونمحيهم 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 تبني التوعية الصحية المدرسية على الحقائق الصحية البسيطة .
- ٣- أن توضع الخطة بعد دراسة احتياجات المجتمع المدرسي وتنمى معه .
- ٤- أن تشترك المدرسة بصفة كلية 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 الإمكانات المتاحة في تخطيط 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 والحفاظ على كفاءتها وتجنب المرض والحوادث وكيف يحمي صحة الآخرين ، كما ينبغي أن يعرفوا قيمة الغذاء الجيد وأهمية الصحة العقلية والانفعالية . ويمكن للمدرسة في الصفوف الأولى أن تخرج التربية الصحية بالمواد المختلفة ، وفي الصفوف العليا يمكن أن تخصص بعض الحصص للتربية الصحية . ويمكن أن تُعطى هذه الحصص أهمية مماثلة للمواد الأخرى بالنسبة لوضعها في المنهج المدرسي . ويمكن أن نستعين المدرسة في تدريس التربية الصحية بالأطباء والأخصائيين والمعرضين إلى جانب المعلمين في المواد المختلفة التي نخدم برنامج التربية الصحية ، كما يمكن أن نستعين 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 وكلأ منها تؤثر وتتأثر بالآخرى ففي مجال الصحة الجسمية تحقق التربية الصحة التزام التلميذ بأغاط السلوك الصحي السليم لنفسه ومجتمعه فمثلا تحقق له هذه التربية ما يلي :

- يحافظ على نظافة جسمه وملابسه وأدواته .
- يحيي يقوامه 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 والاضطراب أينما رُجلت ويجري الاسعافات الأولية بنجاح ولا يبلغ التلميذ هذا السلوك إلا عن طريق سلسلة طويلة من المبادرات والاتجاهات والمعلومات التي يساعده فيها المدرس والطبيب والمرضى أو الممرضة على اكتسابها وتثبيتها وتدعيمها واستكمال ما هو ناقص وضروري مما أغفله البيت .

وبالنسبة للصحة العقلية للتلميذ فهي تتوقف على كل العوامل التي تحسن حياته في البيت والمدرسة والمجتمع ، فالآباء والأطباء والعلمون 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 للاهتمام 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 للصحة ، 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 الأعضاء 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 محلياً ودولياً .

١٠- تتضمن المناهج الصحية نشاطات عملية يُنصح بتشجيع الطلبة ذوي الاتجاهات والموهولة 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 الإيضاح بالرسوم والصور .
- ٣- الاهتمام بالتنظيف والإرشاد الصحي بالنسبة لأولياء أمور الطلبة وأسرهم وذلك عن
طريق اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين والزيارات المنزلية وما شابه ذلك .
- ٤- الاهتمام بالأنشطة 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- الإشراف الصحي على البيئة الطبيعية للمدرسة (الصفوف ، المرافق ، الساحات ...
إلخ) .
- ٢- الإشراف الصحي على المدرسين والعاملين في المدرسة خصوصا العاملين في مجال
التغذية .
- ٣- التحصين ضد الأمراض المعدية المختلفة (جدري ، دفتيريا ، دفتيريا ، دفتيريا ، دفتيريا ...
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 اختصاصيين 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 للتلميذ والحالة الغذائية له .
- ١٠- تقييم الحالة النفسية والعقلية والعاطفية لدى التلميذ .
- ١١- الإشراف الصحي على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة (غير الأسوياء) .
- ١٢- القيام بالاسعافات الأولية اللازمة .
- ١٣- القيام بأعمال التربية الصحية للتلاميذ 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- الممرضات والناظرات الصحيات .
 - ٣- المهنيات الفنية المختلفة العاملة بوزارة الصحة من أطباء وفنيين ومساعدين وغيرهم .
 - ٤- مدير ومديرات المدارس .
 - ٥- المدرسون .
 - ٦- الاختصاصيون الاجتماعيون والمرشدون التربويون في المدارس .
 - ٧- المجالس المحلية الشعبية .
 - ٨- أعضاء جمعيات الهلال الأحمر .
 - ٩- أولياء الأمور .
 - ١٠- اللوزارات الأخرى المعنية بصحة الأفراد وتربيتهم مثل (الشؤون الاجتماعية ، الشباب ، الثقافة ، الأوقاف ... الخ) .
- وستركز هنا على دور كل من مدير المدرسة والمدرسين .

دور مدير المدرسة

يكون دور مدير المدرسة هو التنسيق والمفضل والمتابع لأعمال جميع القائمين على الخدمات الصحية المدرسية ، فيعمل على تشكيل لجنة صحية برئاسة وعضوية أحد المعلمين وعدد من الطلبة وأولياء الأمور وأحد الأطباء المختصين في مدرسته لتابعة 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 للتلاميذ مثل توفير : الفاسل والصابون والمطهرات و العدد الكافي من المراحيض وحنفيات مياه الشرب وغيرها .
- ٣- توفير الاعتمادات المالية للمصرف على نواحي التشخيص الصحي المختلفة مثل عمل نشرات ولوحات أو شراء وسائل تعليميه مساعدة أو الاشتراك في بعض مجالات التشخيص الصحي .
- ٤- تأمين نماذج وسجلات للصحة المدرسية .
- ٥- إرسال السجلات الصحية للطلاب المنقول من مدرسته إلى المدرسة المنقول إليها .
- ٦- التعاون والالتحاق مع الدوائر الصحية المختلفة .
- ٧- الإشراف والتأكد من العمل بتوصيات الطبيب وأرشاداته 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 الإسعافات الأولية .
- ١٠- حفظ الإحصاءات الصحية عن المدرسة مثل نتائج الفحوصات الطبية الدورية للطلاب وحملات التطعيم والمخ الغذائي وغيرها .

إن المدرس يوضحه في المدرسة يمكنه مشاهدة التلاميذ كل يوم مما يمكنه بأن يتبين أية علامات مرضية على الطلبة فيمكن أن ينظر إلى :

- العينين : هل هما مدمنان باحمرار والشهاب أو أي انحرافات واضحة ؟ .
 - الأنف والحنك : هل هناك زكام ؟ وهل يدر الحلق ملتهباً ؟ .
 - جلد الوجه والرقبة : هل هناك طفح أو تغيير في لون الجلد أو احترقان فيه ؟
 - الشعر : هل به دلائل على إصابات معدية في فروة الرأس أو قمل ؟ .
 - القفد : هل بها تضخم في مؤخرة الرقبة وتحته 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 نشي 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 الطلاب إلى النقاط التالية مع توضيح أسباب ذلك :
 - اجتناب من يسعلون ومن يبد 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 وافٍ من النوم .

- استعمال المياه النظيفة 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 .
 - إبعاد التلاميذ المرضى بأمراض معدية للعدة المقررة وعرضهم على الطبيب بعد عودتهم للتأكد من شفائهم .
 - إبلاغ أولياء الأمور بمواعيد الفحص الطبي لأبنائهم في المدرسة وتوعيتهم بأهمية هذا الفحص .
 - مساعدة الطبيب والممرضة في تحويل التلاميذ المرضى للمستشفيات والمراكز الصحية .
 - الإشراف 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 وطلاقات الصحة المدرسية الخاصة بالطلبة داخل المدرسة .

ثانياً: الخدمات العلاجية

وهي النوع الثاني من الخدمات الصحية للطلبة وتعتبر متكاملة للنوع الأول (أي الخدمات الوقائية) وهي بعض البلدان تقتصر الخدمات الصحية للطلاب على الخدمات الوقائية ويترك أمر العلاج للأسرة فيما عدا الاسماء الأولى للحالات الطارئة بالمدرسة . ولكن معظم البلدان 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 ،

ويتكّن طبيب المدرسة للقيام بها أثناء الإشراف الدوري على المدرسة مع إسماعف 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 ، والجملدية ، والعيون ، والجراحات المختلفة .

٢- خدمات علاجية لأمراض الفم والأسنان ، وتشمل علاج أمراض اللثة وأمراض الأسنان ، والحلق والحنجرة والتركيب .

٣- خدمات علاجية دقيقة (أي ذات طابع تخصصي) مثل علاج أمراض القلب ، أمراض الصدر ، علاج الحول ، علاج الحالات النفسية والعصبية ، علاج مرضى السكري ، علاج الفقدان الصماء ، علاج تشوهات القوام .

والخدمات العلاجية المختلفة تحتاج إلى التعاون الوثيق بين البيئة الصحية المعالجة وهيئة المدرسة وأولياء الأمور لاستكمالها وتأمينها .

٤- خدمات صحية اجتماعية وتأهيلية وصرف أجهزة تعويضية وهي خدمات مكملّة للخدمات العلاجية وتهدف إلى منع المضاعفات المرضية من إحداث إعاقات تحول دون حصول التلاميذ على نصيبهم من التعليم والحياة الاجتماعية الطبيعية وتشتمل هذه الخدمات على :

- يقوم طبيب الصحة المدرسية بتحديد الحالات التي تحتاج إلى مساعدات صحية اجتماعية وأجهزة تعويضية ، كما يقوم بتحديد الجهات الصحية التي يُعَوَّل عليها للتلاميذ والبرنامج الزمني المحدد لذلك .

- يقوم المدرسون والاختصاصيون الاجتماعيون بتحويل الحالات التي تحتاج إلى مساعدة إلى المراكز الطبية المختصة لصرف الأجهزة اللازمة مثل النظارات الطبية والساعات والأطراف الصناعية . . . إلخ .

- كما يقومون بالإشراف على استعمال الأجهزة التعويضية المنصرفة للتلاميذ أثناء اليوم المدرسي للتأكد من أن التلميذ يستعملها دون عناء نفسي .

الوحدة الحادية عشرة

مدير المدرسة والتخطيط المدرسي

- **إهمية 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 والمشاريع والسياسات والوسائل وتوزيع الموارد البشرية والمادية للنظام التربوي الذي يكمل 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 موزع بمراحل وخطوات وتحدد زمني أو مكاني أو هي مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين . وهذا يعني أن مفهوم الخطة يحدّد عنصران : أولهما وجود هدف أو غاية نريد الوصول إليها ، وثانيهما وضع تدابير محددة ووسائل مرسومة من أجل بلوغ هذا الهدف ، فالذي يميّز 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 الوظيفي الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسيق 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 الإمكانيات المتوافرة وتوفير الظروف والتمنح اللازم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

٣- يُعدّد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها ، وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات وإيقاع الجزاء في حالة الغالفة .

٤- يُحدّد معالم الطريق للعمل الإداري ويجنب مدير المدرسة التخبط والمعضوات في القرارات وما ينتج عن ذلك من فشل وإحباط .

٥- يسهم التخطيط في حل المشاكل الإدارية بطريقة عملية .

٦- يعمل التخطيط على توفير الإمكانيات اللازمة للعمل ، كما يسمى إلى إيجاد التنسيق والتوافق ما بين أعضاء الجهاز الإداري الواحد من أجل تحقيق السعي الجماعي لتحقيق الأهداف الموضوعة . حيث نفسن عن طريق التخطيط قيام كل فرد مشارك في العملية التعليمية بدوره متعاوناً مع الآخرين وفي جو يسوده الارتياح والتماسك .

٧- يعتمد التخطيط الأسلوب الذي يساعد على توظيف 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 تلافيها .

٩- للتخطيط يؤمن الراحة النفسية للأفراد حيث يوحى لهم بأن كافة الأمور قد رسمت وُخذت 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 يرتكز على مبادئ أساسية فيما يلي أهمها :

١- أن يكون التخطيط مبنياً على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط التربوي نتيجة المعلومات والإمكانيات 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 للطائرة 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 منسجمة مع الظروف الفعلية والعملية .

٦- أن يُحدد 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 الإمكانيات المادية والبشرية تُحدد من معظم الأحيان نوع الأساليب والنشاطات التي تتضمنها الخطة .

٩- أن يتضمن التخطيط اجراءات التفويم بمستوى المرحلي والختامي ، بحيث يكون هذا التفويم مستمراً أو يسير جنباً إلى جنب مع تنفيذ الخطة .

عناصر الخطة المدرسية

(أ) الأهداف ويجب أن تكون .

- واضحة ومحددة .

- 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 للتربية العامة وتكون مرآة لها .

(ب) الأساليب والأنشطة ، ويجب أن تتسم بما يلي :

- تتناسب مع الأهداف التي صُممت 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 بخيراتهم 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) التقويم : ويتضمن معرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعية . وإذا لم يستطع مدير المدرسة بلوغ بعض الأهداف ، فإن ذلك يستدعي مراجعة فعاليات للنشاطات 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 لخطة المدرسة 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 يبنى خطته ضمن هذه المجالات وهي :

١- شؤون الطلاب : يتضمن هذا المجال الجوانب المختلفة التي ترتبط بالطلاب وأسورهم ومن هذه الجوانب ما يلي :

- تنظيم قبول وانتقال الطلاب ومتابعتهم .
- رعاية الشؤون الصحية .
- رعاية اللجان المدرسية .
- رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه 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 لضمان 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 ومساعدتهم بالمهام الإدارية والفنية المختلفة .
- إدارة وتنظيم دوام المعلمين في المدرسة .
- إدارة وتنظيم السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين .
- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعمل على تليتها .
- رعاية شؤون تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .
- تنظيم وإدارة عملية التواصل بين المعلمين في المدرسة .

- رعاية حاجات المعلمين ومُتطلباتهم والعمل على تلبيةها .
- رعاية وتنظيم النمو المهني للمعلمين في مجالات : التخطيط ، الشقوف ، أساليب التدريس ، تكنولوجيا التعليم ، توظيف للكتاب المدرسي ، إدارة الصفوف .
- متابعة أداء المعلمين في الغرف الصفية باعتبار أن مدير المدرسة مشرف مقيم فيها .
- تقوم المعلمين في نهاية العام الدراسي من حيث : شخصياتهم ، مؤهلاتهم ، تحملهم المسؤولية ، دافعتهم ، غورهم الأكاديمي والمهني ، أداءهم ... الخ .
- ٢- شؤون التتهاج : ويتضمن الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة في مجال إتراء وتطوير التتهاج والكتاب المدرسي من حيث :
 - تحليل التتهاج والكتاب المدرسية .
 - رفع ملاحظات المسؤولين والمختصين حول تعديل أو إضافة أو حذف أو توضيح بعض جوانب التتهاج .
- ٤- المجتمع المحلي : ويتضمن هذا المجال الجوانب الرئيسية التالية :
 - تنظيم دراسة المجتمع المحلي والوقوف على خصائص ومشكلاته .
 - تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي ولقيام بالأعمال التطوعية المختلفة .
 - تنظيم برنامج لاستفادة المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية .
 - تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين في المدرسة .
- ٥- البناء المدرسي : ويتضمن الجوانب التالية :
 - متابعة نظافة البناء المدرسي والاهتمام بظايعه 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 للمساحات والملاعب والمرافق الأخرى .

- متابعة إنشاء الخديقة والمدرسة والمصانة 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 اللقصف التعاوني وجمعية الهلال الأحمر في المدرسة .
 - تنظيم السجلات والفواتير والمستندات المالية .
 - اعداد التقارير المالية اللازمة .
 - توزيع المناورة وتربية الصغوف .
 - اعداد برنامج ترتيب وتوزيع الدروس .
 - عمل لتشكيلات المدرسة 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 نسهم 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 والمجلات التراكمية الاجتماعية والتحصيلية والصحية ... الخ .
 - التسهيلات المادية والبشرية اللازمة .

خطوات التخطيط وإجرائه:

- 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 التوفر 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 تنسج 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:

يفترض أن يقوم مدير المدرسة بتقويم خطته المدرسية ، حيث أن هذا التقويم هو تقويم للعمل الإشرافي والإداري في مدرسته ، وعليه أن يراعي 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 وتقييم 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 وعلاساته 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 ، اختيارات ، نتائج التحصيل الدراسي ، التقارير والأحداث .

ب- التقويم الخارجي ويشمل :

- ملاحظات الزائرين من خلال زيارات المشرفين 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 خلدون الأساسية للبنين / يوسف السويدي

المجال : المصادر / الموارد / الكادبة

أولاً : (البناء المدرسي)

الأهداف	الأساليب والوسائل والطرائق والممارسات	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	التقييم ومؤشرات النجاح	ملاحظات
1- أن أحسن المعلمين والدرسين فيكونون جاهزين لاستقبال الطلاب والمدرسة الصفية التربوية .	• تنفيذ بناء المدرسة ومجمع الفرائض المدرسية . • إجراء الفحصية الأولية للبناء ، الفرض الثاني . • متابعة عملية وصيانة صيانة مياه التربة والحصول وحلج الإضاءة ، وتنفذ سلامة دورات المياه . • عدم إضناج للمياه للصيانة فصيحة كل حقل وحصل ثلاثة ملاحيات للزراعة للصفين .	مدير المدرسة لجان الصيانة الطلبة والطهون .	بداية الحصة الدراسي وحصل مداد العام .	استلام وضع الأثاث والبناء المدرسي .	
2- أن ينظم المدرس المدرسي بالكلية الملاقي .	• إعداد مشروع قيادة المساحة الزروعة للزراعة الشتا والشتار حاد في حديقة المدرسة . • إقامة بعض أموات الزروعة للزراعة الشتا وشاتات الزينة . • التقييم بصيحات النشاط المستمر للبناء وسواقي المدرسة وصيانة المدرسة .	مدير الزروعة في المدرسة مستورد الصفاة المدرسية .	من بداية العام الدراسي . مواسم الزروعة .	ملاحظة ما تم إنجازها ومظهر المدرسة .	
3- أن أحسن على توفير الفرائض التربوية اللازمة والمجهز .	• دراسة شاملة طائفة الصفية لفترية من فرائض فائدة الفرائض التالية : • ثمانية المكثف ، الفهم ، كات السرح . • فاعية تكنولوجيا التعلم . فاعية التعلم المعني ، فاعية التربية المعني .	مدير المدرسة مستورد الانشاات .	بداية الحصة الدراسي .	استلام وضع الأثاث والبناء المدرسي .	
4- أن أحسن على تجهيز فاعية فاعية الصفية المدرسي وصيانة الصفية لاستقبال الطلبة .	• إصلاح جميع مقاعد المدرسة التي يحتاجها إلى صيانة . • صيانة مقاعد الشاوي (الصفين) ودورات المياه . • تجهيز الفرض الصفية وصيانة مقاعد كل صف من الصفين .	بداية صيانة الأثاث والبناء مستورد المدرسية .	بداية العام الدراسي . بداية العطلة .	ملاحظة وضع الأثاث والبناء المدرسي .	

	● المقاصد لاستيعاب الطلاب الجيد حسب التشكيلات الجديدة. ● محصر حاضرات المسلمين من الطاولات والكراسي وثانيها . ● مقعد اجتماع مع طبان الأنشطة للطلاب محصر حاجتها من القوائم . ● محل توالف بعد الأوقات راحة المشاهدين للآزمنة لمن شراؤاها . ● مراقبة أعداد طلبية كل صف قسم تاريخ الكتب المقروء .				
٢٠	● أن تعمل على تربية المدرسة بالكتب المقصورة والقوائم القليلة والرياضية والتعلمية والندية والرياضية .	● مدير المدرسة ● لجنة الإشراف ● مكنته ● الآونة .	● بداية العام بدلال ● المساء القصيرة ● ملاحظة ما لم يوافق . ● ملاحظة التماس من أعداد الكتب .		

[illegible]

١٠١	١٠٠	٩٩	٩٨	٩٧	٩٦	٩٥	٩٤	٩٣	٩٢	٩١	٩٠	٨٩	٨٨	٨٧	٨٦	٨٥	٨٤	٨٣	٨٢	٨١	٨٠	٧٩	٧٨	٧٧	٧٦	٧٥	٧٤	٧٣	٧٢	٧١	٧٠	٦٩	٦٨	٦٧	٦٦	٦٥	٦٤	٦٣	٦٢	٦١	٦٠	٥٩	٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠	١١١	١١٢	١١٣	١١٤	١١٥	١١٦	١١٧	١١٨	١١٩	١٢٠	١٢١	١٢٢	١٢٣	١٢٤	١٢٥	١٢٦	١٢٧	١٢٨	١٢٩	١٣٠	١٣١	١٣٢	١٣٣	١٣٤	١٣٥	١٣٦	١٣٧	١٣٨	١٣٩	١٤٠	١٤١	١٤٢	١٤٣	١٤٤	١٤٥	١٤٦	١٤٧	١٤٨	١٤٩	١٥٠	١٥١	١٥٢	١٥٣	١٥٤	١٥٥	١٥٦	١٥٧	١٥٨	١٥٩	١٦٠	١٦١	١٦٢	١٦٣	١٦٤	١٦٥	١٦٦	١٦٧	١٦٨	١٦٩	١٧٠	١٧١	١٧٢	١٧٣	١٧٤	١٧٥	١٧٦	١٧٧	١٧٨	١٧٩	١٨٠	١٨١	١٨٢	١٨٣	١٨٤	١٨٥	١٨٦	١٨٧	١٨٨	١٨٩	١٩٠	١٩١	١٩٢	١٩٣	١٩٤	١٩٥	١٩٦	١٩٧	١٩٨	١٩٩	٢٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٢٠٤	٢٠٥	٢٠٦	٢٠٧	٢٠٨	٢٠٩	
١٠١	١٠٠	٩٩	٩٨	٩٧	٩٦	٩٥	٩٤	٩٣	٩٢	٩١	٩٠	٨٩	٨٨	٨٧	٨٦	٨٥	٨٤	٨٣	٨٢	٨١	٨٠	٧٩	٧٨	٧٧	٧٦	٧٥	٧٤	٧٣	٧٢	٧١	٧٠	٦٩	٦٨	٦٧	٦٦	٦٥	٦٤	٦٣	٦٢	٦١	٦٠	٥٩	٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠	١١١	١١٢	١١٣	١١٤	١١٥	١١٦	١١٧	١١٨	١١٩	١٢٠	١٢١	١٢٢	١٢٣	١٢٤	١٢٥	١٢٦	١٢٧	١٢٨	١٢٩	١٣٠	١٣١	١٣٢	١٣٣	١٣٤	١٣٥	١٣٦	١٣٧	١٣٨	١٣٩	١٤٠	١٤١	١٤٢	١٤٣	١٤٤	١٤٥	١٤٦	١٤٧	١٤٨	١٤٩	١٥٠	١٥١	١٥٢	١٥٣	١٥٤	١٥٥	١٥٦	١٥٧	١٥٨	١٥٩	١٦٠	١٦١	١٦٢	١٦٣	١٦٤	١٦٥	١٦٦	١٦٧	١٦٨	١٦٩	١٧٠	١٧١	١٧٢	١٧٣	١٧٤	١٧٥	١٧٦	١٧٧	١٧٨	١٧٩	١٨٠	١٨١	١٨٢	١٨٣	١٨٤	١٨٥	١٨٦	١٨٧	١٨٨	١٨٩	١٩٠	١٩١	١٩٢	١٩٣	١٩٤	١٩٥	١٩٦	١٩٧	١٩٨	١٩٩	٢٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٢٠٤	٢٠٥	٢٠٦	٢٠٧	٢٠٨	٢٠٩	
١٠١	١٠٠	٩٩	٩٨	٩٧	٩٦	٩٥	٩٤	٩٣	٩٢	٩١	٩٠	٨٩	٨٨	٨٧	٨٦	٨٥	٨٤	٨٣	٨٢	٨١	٨٠	٧٩	٧٨	٧٧	٧٦	٧٥	٧٤	٧٣	٧٢	٧١	٧٠	٦٩	٦٨	٦٧	٦٦	٦٥	٦٤	٦٣	٦٢	٦١	٦٠	٥٩	٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠	١١١	١١٢	١١٣	١١٤	١١٥	١١٦	١١٧	١١٨	١١٩	١٢٠	١٢١	١٢٢	١٢٣	١٢٤	١٢٥	١٢٦	١٢٧	١٢٨	١٢٩	١٣٠	١٣١	١٣٢	١٣٣	١٣٤	١٣٥	١٣٦	١٣٧	١٣٨	١٣٩	١٤٠	١٤١	١٤٢	١٤٣	١٤٤	١٤٥	١٤٦	١٤٧	١٤٨	١٤٩	١٥٠	١٥١	١٥٢	١٥٣	١٥٤	١٥٥	١٥٦	١٥٧	١٥٨	١٥٩	١٦٠	١٦١	١٦٢	١٦٣	١٦٤	١٦٥	١٦٦	١٦٧	١٦٨	١٦٩	١٧٠	١٧١	١٧٢	١٧٣	١٧٤	١٧٥	١٧٦	١٧٧	١٧٨	١٧٩	١٨٠	١٨١	١٨٢	١٨٣	١٨٤	١٨٥	١٨٦	١٨٧	١٨٨	١٨٩	١٩٠	١٩١	١٩٢	١٩٣	١٩٤	١٩٥	١٩٦	١٩٧	١٩٨	١٩٩	٢٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٢٠٤	٢٠٥	٢٠٦	٢٠٧	٢٠٨	٢٠٩	
١٠١	١٠٠	٩٩	٩٨	٩٧	٩٦	٩٥	٩٤	٩٣	٩٢	٩١	٩٠	٨٩	٨٨	٨٧	٨٦	٨٥	٨٤	٨٣	٨٢	٨١	٨٠	٧٩	٧٨	٧٧	٧٦	٧٥	٧٤	٧٣	٧٢	٧١	٧٠	٦٩	٦٨	٦٧	٦٦	٦٥	٦٤	٦٣	٦٢	٦١	٦٠	٥٩	٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠	١١١	١١٢	١١٣	١١٤	١١٥	١١٦	١١٧	١١٨	١١٩	١٢٠	١٢١	١٢٢	١٢٣	١٢٤	١٢٥	١٢٦	١٢٧	١٢٨	١٢٩	١٣٠	١٣١	١٣٢	١٣٣	١٣٤	١٣٥	١٣٦	١٣٧	١٣٨	١٣٩																																																																							

ملاحظات	التاريخ ومؤثرات النجاح	الميزة الزمنية	جهة التنفيذ	الأساليب والنشاطات والممارسات	الأهداف العامة للمرحلة
	- ملاحظة حسيب الأسفل والاشتباه. - ملاحظة الضحايا من الوجهة الإدارية والتطبيقية وحسن العمل.	على مدار السنة	مدبر المدرسة.	- استخدام معارف التواصل الرسمي . وأولئك بالتشكيل والحسري القانوني. - استخدام التواصل الصاعد بعد إقامة الفروسة للدرسين للتعرف في التسلط والتفنية. - أنفوس الصلاحيات وأباج التنفيذ بعد وضع خطة عمل لكل فرد من أفراد هيئة الإدارية .	١- أن استند جميع فترات الاتصال والتواصل في حسيب وأن أخصر الدبراطة واللازم كونه في نمط مع الطلبة لتسليط العسل في
	- الأخذ بمدى التمكن من الأساليب على أداء العمل. - ملاحظة التغيرات المزعزعة لها في سلوك الطلبة والمدرسين والمعلمين ومدى فاعليتهم من طرق الأداء.	كل شهر وعلى مدار العام الدراسي.	مدبر المدرسة.	- أن يتم بالممارسات الإدارية التالية : - أصبح برنامج الفترات الصلة بحيث يتركز كل معلم من ٢-٤ فترات تدريبية خلال العام. - أصبح برنامج تسليط التبركات بين المعلمين بشكل جماعي ومحفوري ومعلم مؤثرات عمل من حورم ونقاش لكل فرد. - أكلت المعلمين بعلوم إحصاءات إحصائية ومشتغل	٢- أن تستخدم الأساليب الإدارية في العمل مع المعلمين لتحصين أداء المعلمين وتمهينه كمرس القدر الفني لهم.
	- ملاحظة التفاعل بين المعلمين والمدرسين. - ملاحظة التفاعل بين المعلمين والمدرسين. - ملاحظة التفاعل بين المعلمين والمدرسين.	بداية العام الدراسي.	مدبر المدرسة.	- عقد اجتماع لرفع خطة شاملة للمدرسة بالتعاون مع الهيئة الإدارية والمعلمية . - توزيع استبيان لأخذ آراء المعلمين حول كل مجال من مجالات خطة تدبير المدرسة . - إشراف المعلمين في النشاطات والبرامج التي توضع لتحقيق سياسة المؤسسة التعليمية.	٣- أن يشارك المعلم مشاركة نشطة في رسم سياسة المدرسة والتخطيط لإدارتها وبرامجها
	- ملاحظة التفاعل بين المعلمين والمدرسين. - ملاحظة التفاعل بين المعلمين والمدرسين. - ملاحظة التفاعل بين المعلمين والمدرسين.	على مدار العام الدراسي.	مدبر المدرسة.	عقد اجتماعات دورية ومناقشة جميع التلميحات الواردة من مديرية التربية والتعليم .	٤- أن يستمر في العمل القانوني والتطبيقات

[illegible]

١- صلاحية سلطانة المسلمين. ٢- لخصور الجاهل الكافرة.	في بداهة العمام والله راسي وعلى عذار حبيب	المسلمون	١- وضع التراجيع التالية والترك في المسلمين فيها: ٢- جردون ثوبه المصنوع. ٣- جردون الألبسة. ٤- جردون القلعة الألبسة. ٥- جردون الألبسة.	١- أن يشارك المسلم مسكونة ٢- أن يشارك في إداره القلعة. ٣- أن يشارك المسلم المسلم الموكلة ٤- أن يشارك المسلم المسلم الموكلة ٥- أن يشارك المسلم المسلم الموكلة	١- أن يشارك المسلم المسلم الموكلة ٢- أن يشارك المسلم المسلم الموكلة ٣- أن يشارك المسلم المسلم الموكلة ٤- أن يشارك المسلم المسلم الموكلة ٥- أن يشارك المسلم المسلم الموكلة
---	--	-----------------	---	---	--

[illegible]

١٧-	أن يستعرض المعلم طلابه وأولاده لمرم. أن يتبنى المعلم ملاحظات سليمة مع الطلاب.	● عمل دورات تفاعلية تهيئة التلاميذ مع الطلاب. ● مناقشة المشكلات الإنسانية في عادات تسميته الصليبيين خلال العام. ● إطلاق الصليبيين على كنيسته التعامل مع أولياء أمور الطلاب.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات. ● على مدار السنة.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.
١٨-	أن يستعرض المعلم في القاعات والمدونات التي تقدم على مستوى الدورية خلال العام الدراسي.	● تشجيع الصليبيين على الالتحاق بالدورات القصيرة والدورات العادية. ● تنظيم لقاءات ثنائية بين المشرفين والصليبيين داخل الدورية.	● على مدار السنة.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.
١٩-	أن يشترك المعلم في مخرجين الرستاقين الصليبيين الذي جيلهم في المدرسة.	● الطلاب من الصليبيين عمل خطة لمراسلات التي يحتاجونها صباح القاعة التي يدرسها. ● الطلاب من كل معلم لطيف وسيد بن جديتين لكل مدة يدرسها للاشتراك في المخرج. ● تشكيل لجنة للإشراف على المخرج في نهاية العام الدراسي.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.
٢٠-	أن يشترك المعلم مشاركات صليبية في الاحتفالات والهاشورات التي تقدم في المدرسة.	● استعداء ذوي الاختصاصات التربوية والعلمية والقياد. ● مشاركة داخل المدرسة بعد مناقشة مدبرها التربية عليها. ● عقد ندوة عامة للصليبيين القادرات فيها من الأمور التالية: ● الاهتمام على التخطيط السليم للامعة. ● هوية المعلم بعد في تحقيق الأهداف المطلوبة المحددة داخل المؤسسة.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.
٢١-	أن يقيم المعلم بأدوار القصة (أدوار تفاعلية).	● الاهتمام على التخطيط السليم للامعة. ● هوية المعلم بعد في تحقيق الأهداف المطلوبة المحددة داخل المؤسسة.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.	● مشاركة صفوة الصليبيين للدورات والله ولات.

• تربية المعلم بالأخلاق والقيم التي يحكم بها أراءه				
• السلوكية المبررة لدى الطالب				
• توفير الزمان والأموال والطبقات المناسبة للبحث				
• إتباع المعلم الأساليب المناسبة للتعامل مع الطلبة في المسألة				
• استخدام استراتيجيات الإثارة لخدمة التعليم				
• الطلب من الطالب بذرا زحماتهم عن يتلكون مهارات حلل في هذه المسألة				

ملاحظات	التقويم والتوترات الصباح	الفترة الزمنية	جهة التدبير	الأساليب والتدخلات والممارسات	الأهداف العامة للتدخل
	• استيعاب جميع التلاميذ • تقديمهم بطريقة جيدة.	على مدار العام الدراسي.		• استخدام الآليات التعليمية في الدروس المبررة والمجربة • ممارسة التمارين العملية	• أن تتحسن تقسيم الدروس على فترات • الاهتمام على مهارات
	• مراقبة الطلبة وملاحظة مدى استيعابهم ومدى فهمهم للقيام بأنشطة التعلم وتنشيط الأعضاء التي كانت فيها كل شيء من وصول تفكيره بذلك .	على مدار العام الدراسي . في المناسبات والأعياد .		• زيادة الوضوح في التعليمات والالتزامات والأهداف الموجودة في البيت . • تنظيم ومجالات عملية تفاعلية وتوضيحية في بيئة الطالب العلمية . • القيام بأنشطة تعليمية على شكل لعبة في الدروس . • تشجيع التلاميذ في الأنشطة المناسبة وفي يوم الزهر السامي . • قيام جماعة التلاميذ بالزيارة الأسبوعية والتجارب في الدروس . • تشجيع التلاميذ في استيعاب المفاهيم والخصائص العلمية .	• أن يتعرف الطالب على بيئة الدروس العلمية . • أن يتحسن لدى الطالب المهارات وخاصة وحسب الاستعداد إلى الوطن .
	• استيعاب جميع التلاميذ • تقديمهم بطريقة جيدة.	على مدار العام الدراسي.		• استخدام الآليات التعليمية في الدروس المبررة والمجربة • ممارسة التمارين العملية	• أن تتحسن تقسيم الدروس على فترات • الاهتمام على مهارات

١٠-	أن يتعلم الطلاب في دراستهم وأن لا يتفكروا في المدرسة . أن يحفظوا التاريخ إلى الأبد قبل بدء الدوام .	■ تشجيع الطلاب على المحافظة على النظام من خلال تفكيكهم للمصاحف والمقررات ومناقشة كتب الطلاب حولها والاحتفال بأول الأجر للوفاء على أسباب الدين ومداينها .	يؤمّن خلال الدوام أحد راسي	● دراسة مسجلة من قبل الطلاب ومناقشة أسباب الأجر ومداينها .	
١١-	أن يتعلم لدى الطلاب الانضباط الذاتي . أن يتعمقوا النظام داخل المدرسة وعلاقتها	● دراسة تعليمات الانضباط مع الطلاب خلال الأوقات الدراسية والقيامات المتكررة بين الدوام والمدرسة وكذلك بين المعلمين والطلاب . ● إشراك الطلاب في ضبط النظام في المدرسة وذلك بتشكيل طلائع منسقة تساعد المعلم والمدرسة في ضبط النظام في المدرسة . ● عقد اجتماعات للطلاب المخلصين والمدرسين على النظام .	بدائية تعليم الدوامي . على عدم السه	● مراجعة مدى تأدية الطلاب بالدوام والنظام والتعبير عنهم أحياناً .	

رابطا : المجال : الفصح المحلي - ١- الأبناء - ٢- الوالدين العربية وخاصة ٣- المجتمع المحلي

ملاحظات	الأنتم ومؤسسات البعاج	الفترة الزمنية	جهة التقابل	الأساليب والتقنيات والمعدات	الأهداف
	• متابعة الاجتماعات التي تبذل للأبناء . • متابعة مدعى استجاب الأبناء للأحداث المؤسسية ومدى إقبال المواطنين على زيارة المدرسة .	الشهر الأول من بداية الدلم .	مدير المدرسة .	• عند احتياج الهيئة العامة للأبناء والفتيات والتحدث اليهم من البداية الخاصة للمدرسة وأحداث النشاطات اللاصفية وأهمية علاقة المدرسة بالهيئة العامة والأفراد التي تخيم بها المدرسة . • تتشكل مجلس للأبناء والمفتين .	١- أن يهتم أفراد الأبناء بـ • تحسين صيانة المدرسة ومساكنها ونشاطاتها • وعمر الأبناء الأصغر لمساعدة المرافق التعليمية في المدرسة . • وعمر المسؤولين للإسهام في تحسين المرافق العامة في المدرسة .
	• متابعة مدعى إقبال الأبناء على كلية وعمر المدرسة . • متابعة نشاطات الأبناء والمجتمع المحلي تجاه المدرسة .	على مدار العام .	مدير المدرسة . الهيئة العامة للأبناء المفتين .	• دعوة الأبناء لمناقشة القضايا التي يشارك فيها أبنائهم من المجتمع المحلي . • دعوة الأبناء لمناقشة القضايا التي يشارك فيها أبنائهم من المجتمع المحلي . • دعوة الأبناء لمناقشة القضايا التي يشارك فيها أبنائهم من المجتمع المحلي .	٢- أن يهتم أفراد الأبناء بـ • تحسين صيانة المدرسة ومساكنها ونشاطاتها • وعمر الأبناء الأصغر لمساعدة المرافق التعليمية في المدرسة . • وعمر المسؤولين للإسهام في تحسين المرافق العامة في المدرسة .
	• متابعة مدعى استجابة الأبناء لدعوة المدرسة لزيارتهم في الأيام والأوقات المحددة للهيئة التعليمية وتنسيق أسسها ومناقشتهم والتشجيع .	على مدار العام .	مدير المدرسة . الهيئة العامة للأبناء المفتين .	• دعوة الأبناء لمناقشة القضايا التي يشارك فيها أبنائهم من المجتمع المحلي . • دعوة الأبناء لمناقشة القضايا التي يشارك فيها أبنائهم من المجتمع المحلي . • دعوة الأبناء لمناقشة القضايا التي يشارك فيها أبنائهم من المجتمع المحلي .	٣- أن يهتم أفراد الأبناء بـ • تحسين صيانة المدرسة ومساكنها ونشاطاتها • وعمر الأبناء الأصغر لمساعدة المرافق التعليمية في المدرسة . • وعمر المسؤولين للإسهام في تحسين المرافق العامة في المدرسة .

١- أن يشارك الآباء في الأنشطة التي تنامي في الدراسة .	• دعوة الآباء في المناسبات الدينية والوطنية للمشاركة بمجهودهم ومشاركتهم .		على مدار العام .	• حضور عدد الآباء ، الذين يشاركون في اجتماعات مجالس الآباء والعلمين وتسهيل استجوابهم في سجل القرارات .	
٢- أن يسهلوا للآباء المتابعة التعليمية في الدراسة .	• الإطلاع على نتائج الاختبارات الشهرية للوقوف على تطويع التفصيل والاطلاع على مستوى • مله امتحانات مع أولياء الأمور لا هم دور المدرسة والعمل على إيجاد حلول مع تكليف الطلاب	• مدير المدرسة • الوكيل • المساعد	على مدار العام .	• إجراء مقابلة بين الاختبارات والإحاطة بالاختبارات السابقة وملاحظة مدى التقدم • ملاحظة نتائج واجتهاد التلاميذ الاختصاصات للمدرسة إلى مخرجات التقييم .	
٣- أن يساعد الآباء والآباء في ترتيب أبنائهم .	• دعوة الآباء للدراسة وترتيبهم • للدراسة في زينة الآباء . • أن يسهلوا الآباء على مشاكل أبنائهم والحد من • تكليف أعضاء الهيئة الإدارية مجلس الآباء والطلبة على التفاعل الذي يترتب عليه	• الهيئة الإدارية • مجلس الآباء • والطلبة .	على مدار العام	• حضور نشاطات الهيئة الإدارية . • ملاحظة مدى تعاون الآباء مع المعلمين .	
٤- أن تقوم المدرسة بإشراك الآباء في الدراسة .	• وضع خطة للقيام بنوع للدراسة • للدراسة على هيئة الندوة • مله دورات لإكسابهم بعض المهارات مثل المداد أو الكمبيوتر .	• المدير • المدير • مدير المدرسة • الهيئة	على مدار العام	• ملاحظة عدد المشاركين في الدورات .	

المجال : (أ) والحدود البشرية : (ب) العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل القدام

ملاحظات	التقويم ومؤشرات النجاح	المدة الزمنية	نوعية التفعيل	الأساليب والبيئات والممارسات	الأهداف
	● صلاحية العلاقات الإنسانية وسلامة أسباب التفرق .	على مدار العام الدراسي .	مدير المدرسة .	● العمل على إيجاد جو اجتماعي مناسب من خلال إزالة أسباب التفرق وتجنب الاتفاك التي تؤدي لعدم التوافق بين ● بناء علاقات احترام متبادل وتعاوني مع الطلبة وبين المعلمين والطلاب بالمروءة الإنسانية . ● مشاركة الطالبين من المهارات المكتسبة . ● استخدام أساليب التماثل كتمهنة التلميذ منهم وتوحيدهم .	1- أن يحرص من على تنمية علاقات إنسانية إيجابية في مجتمع المدرسة .
	● ورصد المعلمين طلبة يتشاركون في الممارسات والتصرفات التي أسباب تتخلف الآخرين .	طوال العام الدراسي .	مدير المدرسة المرشدة في الأجناسية في المدرسة .	● من طرير المشاركة الفعالة في عملية الأنشطة والعمل بوجه الفريق . ● مشاركة المعلمين من مختلف الممارسات الفعالة والمروءة .	2- أن يعمل على بناء العمل الاجتماعي بين الطلبة وتوطيد جو الثقة .
	● ملاحظة مدى استيعاب التلميذات في الفارسة للتعليمات الصادرة لهم .	على مدار العام الدراسي .	مدير المدرسة .	● أنتم يمثل أفكار وأهداف التي أسمى لتعليمها من خلال الفعاليات التوعوية والاجتماعية لرسالة التعليم والتفكير والاجتماعات الرسمية مع الهيئة التدريسية .	3- أن يحرص من توسيع قدرات الإبداع بين الطلبة والمعلمين والطلاب والإدارة لاستيعاب الطلبة التفرقة والتفوق أهداف الأثرية التعليمية على العمل وجه .

المجال : الصغار البشرية : اتصالات الفلار ، والطليقة

الأهداف	الأساليب والوسائل والممارسات	منهج التدريس	المدة الزمنية	التقديم ومؤثرات النجاح	ملاحظات
١- أن يستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.	• مراجعة المفردات التي تحيط بالقرنة المتعلقين باتخاذ القرار. • إعطاء وقت كاف للتفكير قبل اتخاذ القرار. • استغلال مهارة التفكير بين الأفراد المتعددة والتعبير عن الرأي بوضوح وواقعية. • مراجعة القرنة عند التفكير بالاستشارة بين إقليمية التفكير والتفكيرية.	مذاهب القرنية	طوال الدوام	• ملاحظة مدى فاعلية المفردات المتعددة.	
٢- أن يستخدم الأسلوب العلمي في صنع القرار.	• الاختراع بالأسلوب والاختلاف ومعرفة التفكير. • طرق حلها.		طوال الدوام	• ملاحظة مدى مشاركة المتعلمين في صنع القرار ومساعدة مدى تفكير الفلار.	

حساب : التاج والبرامج الدراسية

ملاحظات	التقويم ومؤشرات النجاح	الفترة الزمنية	الجهة التنفيذ	الأهداف	الأساليب والتفاعلات والممارسات
	مراجعة كل اسبوع مقدمة من كل معلم من التاج .	في بداية العام	مدير المدرسة	أن التاج يمثلان تطبيقاً في إتمام التاج وكسبه وتطويره .	- أتم بالمراسات الثانية : دراسة التاج والكتب والألف الخاصة بمشروعات المدرسة . - أتم بوضع أسبوع يجمع كل معلم من خلالها برصد ملاحظاته القيمة في هذا الأسبوع وتحليله . - الأسبوعيات وإطلاق المؤثرات عليها . - أتم بتوفير التسهيلات اللازمة للكتابة والتعبير والتفكير الراقية . - زيادة المعلمين في معرفتهم وملاحظة أفعالهم وتعليمهم للتاج وتفاعل الطلبة مع التاج . - توزيع تاج شهيرة لكل معلم للأداء على مدى تقدمه في التاج وتسهيل ملاحظاتهم حول كل الفصول في التاج ومشاركتها لطلابها . - الطلب من المعلمين لتسليم رسائل وتعليقاته لتسليم التاج وتوزيعه . - التعلم وتوزيعه . - معلم متفاعل تربوية لطلابها حول هذا المعلمي الأداة الواحد والاستفادة من خبرات بعضهم .
	ملاحظة سير المعلمين في التاج .	- مسلل العام الدراسي - مسلل العام الدراسي			

الوحدة الثانية عشرة

مهام مدير المدرسة التنظيمية والمالية

- **التشكيلات المدرسية**
- **إدارة الشؤون المالية في المدرسة**
- **تنظيم حسابات المدرسة**
- **تنظيم جدول الدروس الدراسي**
- **دور مدير المدرسة في تنظيم السجلات والملفات**
- **مدير المدرسة والنطاق المدرسي.**
- **المدرسية والمجتمع المحلي**

الوحدة الثانية عشرة

مهام مدير المدرسة التنظيمية والمالية

يقصد بالإدارة المدرسية ، كل نشاط منظم مقصود وحادف تتحقق من وراء الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة ، ولما كان مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارتها وتوجيه 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- الالتزام بالجدية والمرونة والسلوك المثالي والشخصية القيادية المنة .
- 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 تنظيم المدرسي وهي :

- دقة توزيع الأعمال على موظفي المدرسة .
- مواظبة العاملين في المدرسة من معوسين موظفين و طلاب .
- الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمدرسة .

- وضع الإعلانات واللوحات الإرشادية في زوايا المدرسة .

- حالة الملاعب والأنشطة التي يمارسها الطلاب .

- النظافة العامة والنظام المدرسي .

- العلاقات الإنسانية بين أسرة المدرسة وطلابها .

- الرد على المكتاتبات المدرسية أولاً بأول .

- نتائج الامتحان المدرسية والامتحانات العامة .

- علاقة المدرسة بالبيئة .

- الإرشاد والتوجيه .

وتنظيم العمل المدرسي يشمل المجالات التالية :

أولاً: التمشكيات 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 ، قديم المختبر ، المرشد التربوي ، السكرتير ، أمين المعهد ، ... الخ .

٤ - الطلب من مديرية التربية والتعليم تزويد المدرسة بالمعلمين حسب التخصصات التي يوجد بها نقص سواء بالتعيين أو التنقل الداخلي أو النقل الخارجي .

٥- فتح مدارس جديدة في بعض المناطق حسب الحاجة إليها وحسب أعداد الطلبة في هذه المناطق وتوفر 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 النطقة 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 لتصيتهم 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 يشرف إشرافاً تاماً على مصادر هذا المال ويقوم برسم السياسات المالية الكفيلة بتحقيق الأهداف التربوية في المؤسسة التعليمية ، وتعتمد الأمور المالية المدرسة 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 والمفائدة حسب الأصول المالية للشعبة .

وتتم تحصيل أموال التبرعات المدرسية في مطلع كل عام دراسي بموجب وصولات قبض خاصة بحيث يُراعى تسلسل الترقيم لتلك الوصولات ، وإعطاء كل طالب إيصالاً بالبلغ الذي يدفعه وتسجل الوصولات في للمجلات المالية الخاصة بالمدرسة ، ويحتفظ بجلود التبرعات لأغراض التدقيق .

وبعد الانتهاء من جمع أموال التبرعات المدرسية ، تُعمل ميزانية خاصة بالمدرسة تبين فيها وجوه الصرف على النحو التالي :

أ- شراء لوازم المكتبات والمختبرات والمشاغل المهنية .

ب- شراء لوازم النشاطات المدرسية .

جـ- صيانة الأبنية والمرافق المدرسية .

د- شراء فوطاصية الامتحانات الفصلية والسوية .

هـ- شراء حاجات المدرسة الضرورية والقيام بالخدمات اللازمة لها .

و- أي أوجه أخرى لها علاقة بنفوية 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 كشراء مواد وأدوات إصناف أولي وتقديم مساعدات نقدية وعينية للطلبة الفقراء وتلك بإشراف اللجنة المالية في المدرسة .

جـ- 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 المشتريات ولجنة المبيعات ، ولجنة الجود ، ولجنة للعراقية اليومية والأسبوعية ، ولجنة الحسابات والتسجيل في المدفاتر . 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 للمدرسة من المجتمع المحلي كتبرعات 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

تشمل 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 وسبب هنا عرض بعض البنود الهامة الخاصة باللوازم :

١- شراء اللوازم : يقوم مدير المدرسة بشراء اللوازم المدرسية في ضوء صلاحيته مراعيًا 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 لصلحة الخزينة العامة مع مراعاة درجة الجودة المناسبة والشروط الأفضل للحكومة .

- يمنع في جميع عمليات الشراء تجزئة اللوازم المتشابهة المراد شراؤها إلى صفقات متعددة .

٢- استلام اللوازم وتتم عن طريق تشكيل لجنة استلام خاصة وفق ما يلي :

- ضرورة تنظيم ضبط استلام باللوازم المشتراة أو الموردة للمدرسة من أي جهة كانت .

- إدخال اللوازم في قيود المستودع بعد استلامها من قبل لجنة الاستلام مباشرة على أن تكون معززة بالوثائق التالية : مستندات الإدخال ، كشف ضبط الاستلام ، الفاتورة .

- تعزز مستندات إخراج اللوازم التي تم نقلها من مستودع لأخر بمستندات إدخال صادرة عن المستودع الذي نُقلت إليه تلك اللوازم .

- يجري الاستلام والتسليم بين أمناء المستودعات أو من يمهدهم أية لوازم في حالة النقل من المدرسة أو الانقطاع عنها لأي سبب كان بموجب قوائم جرد مطابقة لقيود المستودع ويتم توقيعها من السلم والمنظم 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 بغبر إعمال أو اختلاس ويجب أن يُشار إلى ذلك في
القيود .

- يقوم الوزير أو مدير التربية والتعليم في ضوء الصلاحيات الممنوحة لكل منهما
تحصيل قبعة اللوازم المفقودة أو الناقصة أو أي عبارة وقعت من الموظف أو الموظفين
المستبشرين في ذلك ، ويجب أن يُشار إلى ذلك في القيود .

٤- استخدام المستندات اللوازمية : حدّد نظام اللوازم استخدام عدد من المستندات
أهمها :

أ- مستند إدخالات اللوازم : وهو المستند اللازم لإثبات استلام المدرسة لنوع معين
من اللوازم سواء عن طريق الشراء أو التصنيع 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 .

وتفصي أصول استخدام هذين المستدين دقة تنظيمها ، حيث تُعبأ كافة حقولها
بشكل دقيق بالمعلومات المطلوبة وعلى كافة نسخ المستند الواحد ويتم توقيها 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 تسليم وتسليم ، وأن يُحتفظ بنسخ مستندات
الإدخالات والإخراجات في ملفات خاصة بذلك بعد توزيع النسخ على الجهات
ال 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 مابلي لتنظيم هذه الحسابات وثلاثي الوقوع في الأخطاء:

- ١- أن يعتمد في جمع الأموال وفيقدها على تبرعات 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 للسجلات 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 ضمن الحسابات التي تمثلها .
- ٦ - التأكد من أن عملية الاتفاق تتم حسب الأصول . وأن تعزز مستندات الصرف بالموافقة على الاتفاق ، وطلب مشري محلي أو قرار إحالة العطاء، ومستند ادخالات للوزام وضبط استلام إذا كانت قيمة للوزام تزيد على (200) دينار .
- ٧ - مطابقة المبالغ الخاصة بكل قيد من حيث تطابق المبلغ المسجل في الحسنة 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 إثبات 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 وافية على الأموال حتى لا تتعرض للتلاعب أو الحفظ . 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 وقوائم والبيانات المالية المتعلقة بموازنة الوزارة بالتنسيق مع مديريات التربية والتعليم والدوائر المعنية الأخرى في الدولة كوزارة المالية .

أما مسؤولية تسجيل وإعداد المستندات المتعلقة بأموال التبرعات المدرسية والمقاصف والهلال الأحمر فقد أنيطت بمديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها . وانهضت مهمة مدير المدرسة في تنظيم جلود المفروضات 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 المدرسة (وهو ما يسمى بدفتر الصندوق أو «دفتر اليومية») :

إن استخدام هذا الدفتر -يشكله الحالي- لا يتطلب تخصصاً محاسبياً لاستعماله ، فهو عبارة عن سجل بياني لما يتم من مقبوضات ومصروفات وأيداع 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) الودائع : وفي هذا الجزء يتم تثبيت رصيد المدرسة في بداية العام الدراسي ويثبت 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 أيداعه في البنك في خانة المودع مع تثبيت رقم الوصل الذي يحصل عليه من محاسب المديرية وتاريخه في الحقل المخصصة لذلك إزاء المبلغ وتضاف المبلغ المودع إلى الرصيد السابق للوصول إلى الرصيد حتى تاريخه وفي حلة 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 الحقل المخصصة لذلك إزاء المبلغ ويطرح هذا المبلغ من الرصيد السابق ، للتوصل إلى الرصيد حتى تاريخه ، كما تسجل قيمة المبلغ الذي يُقرره مدير التربية حسب من تبرعات المدرسة في خانة المسحوب أيضاً ونقص الرصيد .

وتنص التشريعات المالية على ضرورة أيداع 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 القسيمة المصروفة في كل مرة في خاتمة المبلغ وتضاف إلى خاتمة المجموع سواء كانت المصروفات بموافقة مديرية التربية والتعليم أو مباشرة من مبلغ الخزانة الموجودة مع مدير المدرسة وضمن صلاحياته . وتثبت في الحقل الخاصة ببيان المذون وصف بسيط لنوع المصروف ورقم الموافقة أو رقم كتاب الحسم إذا كان المصروف عن طريق مديرية التربية ، مع ضرورة تثبيت أرقام سموزات الصرف وهي رقم مستند الادخالات إذا كان المشتري لوائح ملموسة ورقم القانونة ، مع تثبيت التاريخ .

ويجب أن يُدقق دفتر الصندوق مرة على الأقل سنوياً مع سجلات مديرية التربية والتعليم ، كما يفترض أن يجري 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 ، وتتخلص هذه الطريقة في إثبات أي عملية قبض أو دفع بقيد يجعل فيه الحساب الذي يزيد أو يأخذ مدينياً ويشار إليه بـ (من/ح/ أي من حساب) ، والحساب الذي يُعطي أو ينقص يُجعل داتناً ويشار إليه بـ (إلى/ح/ أي إلى حساب) . وتُستخدم عادةً الدفاتر المحاسبية المصممة وفق الطريقة الأمريكية لإثبات هذه القيد ، وفيما يلي نموذج مبسط لصفحة دفتر اليومية وتوضيح لكيفية استخدامها :

التاريخ	رقم السند	من	إلى	البيان	المبلغ الإجمالي	ح/ الصندوق	ح/ البنك	ح/ المشتريات	ح/ الأسهم
					د	من إلى	من إلى	من إلى	من إلى
٩/١٠	٢٠-٥	ح/ الصندوق	ح/ الأسهم	اشترى الأسهم	٤٠	١٠	٢٠		
٩/١٢	٥ صرف	ح/ البنك	ح/ الصندوق	إعطاء قرض	٣٠	٣٠		١٠	
٩/١٥	٦ صرف	ح/ المشتريات	ح/ الصندوق	بنك مشتريات	١٠	١٠			

يتم التسجيل في حقول هذه الصفحة على النحو التالي :

- ١- تخصص خانة التاريخ لإثبات تاريخ حدوث العملية .
- ٢- تخصص خانة رقم السند لإثبات السند 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 دفعت 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 (يُنقَل) المبلغ نفسه إلى الخانات الخاصة بالحسابات بحيث يوضع المبلغ في خانة من الحساب الذي يكون مدينًا في القيد (من حر/) كما يوضع مرة أخرى في خانة إلى للحساب الذي يكون دائنًا في القيد (إلى حر/) 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 جدول الدروس المدرسي أهمية بالغة في العملية التربوية وفي علاقة مدير المدرسة بأعضاء هيئة التدريس وفي راحتهم وعماستهم للعمل . ويمكن لمدير المدرسة أن يجعل من جدول الدروس أداة فعالة في توجيه العمل المدرسي وزيادة فاعليته إذا ما تم التشاور مع المعلمين وحصر تخصصاتهم وتحسّر 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 للعتقبات 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 نصائبهم 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 ، الكشفية ، المكتبي ، المختبرات ، بعدد يتناسب وتفرغهم لتلك الأنشطة .

وهذه 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:

وبقصد به الجدول الخاص بتوزيع الدروس بين المعلمين في المدرسة ، على مدار ايام الاسبوع وعلى مدار اليوم الدراسي الواحد ، حصة حصة ، ولكافة الصفوف والشعب في المدرسة . وفي هذا الجدول يتم توزيع حصص المعلم التي قررت له مسبقا ضمن جدول توزيع الدروس على الصفوف والشعب المخصصة على مدار الاسبوع وفق ترتيب معين تراعى فيه الامور 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 وعلامتها 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 وانتباه أكثر من جانب التلاميذ .

ويكون شكل نموذج ترتيب الدروس على النحو التالي :

اليوم	المعلم	الصف والشعبة : خامس أ	الصف والشعبة : خامس ب	الصف والشعبة : خامس ج	الصف والشعبة : خامس د	الصف والشعبة : خامس هـ
الأولى	أحمد	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم
الثانية	دين	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم
الثالثة	عربي	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم
الرابعة	رياضيات	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم
الخامسة	اجتماعيات	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم
السادسة	تعليمي	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم
	فن	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم

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 ملك السجلات والملفات الخاصة بها كجداول اللوازم وملفات مستندات الإدخال والإخراج وملفات الجرد والنظم والتطعيم .

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 تنظم بشكل يساعد 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 محدّدة وجمّعت في شكل دفتر ، وفي كثير من الأحيان تغطى هذه الأوراق أرقاماً متسلسلة إما لأهميتها أو عدم جواز تزج أوراق منها أولسهولة التعامل بها ، ولعل أهم هذه السجلات في المدرسة ما يستخدم النواحي المالية ، بالإضافة إلى عدد من السجلات الخاصة بالنواحي التنظيمية الأخرى ، ومن هذه السجلات :

١- سجل لفرخص 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 .

والتنظيم 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 وحسب تسلسل أرقامها وتواريخها سواء في حالة الإدخال أو الإخراج .

٢- سجلات اللوازم الخاصة : وهي سجلات متعددة متشابهة في شكلها واستعمالها 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 الخبز وسجل كتب المكتبة ، وعادة يتم في المدرسة تخصيص سجل لكل مما يلي :

١- سجل الأثاث ، ٢- سجل الكتب المدرسية ، ٣- سجل اللوازم الخبيرة .

٤- سجل اللوازم الرياضية ، ٥- سجل المكتبة ، ٦- سجل العلوم المنزلية .

٧- سجل لتربية الفئدة ، ٨- سجل المواد المستهلكة .

وفي المدارس المهنية يخصص سجل لكل مشغل من المشاغل أو لكل نوع من التخصصات كتخصيص سجل لمشغل النجارة وآخر لمشغل الخدادة ... الخ في مدارس الذكور أو سجل الخياطة وسجل التجميل في مدارس الإناث .

والتنظيم 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 للصنف (طاولة معلم) وصفحة أخرى بـ (طاولة مكتب 4 أمتار ... وهكذا) .

٣- فهرسة السجل بما يساعد على تحديد صفحة 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 الترميد أولاً بأول وإجراء عمليات مطابقة مستمرة بين أرصدة السجل الموجود فعلاً من كل صنف في مستودعات وفاعات المدرسة .

٦- أن يتم التصحيح في هذه السجلات بالقلم الأحمر مع التوقيع وتجنب الشطب والكشط والطس .

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 النضبط المدرسي .
 - سجلات المصادر والوارد .
 - سجل الزيارات الإدارية وسجل الزيارات الإشرافية .
 - أية سجلات أخرى ترى المدرسة أن لها ضرورة تنظيمية .
- وفيما يلي نماذج لبعض السجلات :

ب- الملفات : يمكن تعريف الملف بأنه مجموعة الأوراق التي تتعلق بموضوع معين واحد . وعادة يتم جمع هذه الأوراق وشاؤها حتى يتكوّن الملف الخاص بذلك الموضوع .

ويحقق تنظيم الملفات وترتيبها فوائد عدة للمهتمين بأمور المدرسة من حيث توفير المعلومات اللازمة لهم بسهولة ويسر وإعطاء فكرة عن أعمال المدرسة للمتعاقبين عليها من مديريين ومعلمين ، لذلك لا بد 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 وظيفي خاص تم على أساسه فهرستها وتصنيفها . وعملية الفهرسة ضرورية وهامة لئلاها من فوائد في تسهيل عملية تداولها من جهة ، والإشارة إليها في المكتب الرسمية من جهة أخرى وتتلخص عملية الفهرسة في إعطاء الموضوعات الرئيسية في المدرسة أرقاماً أو رموزاً رئيسية وإعطاء ما ينفرع 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

١-٢-٢ المعلم خالد سمير . . وهكذا

٢- الشؤون المالية

١-٢ التبرعات المدرسية

٢-٢ حساب البنك

٢-٢ موانقات المصرف . . وهكذا

وهكذا يتم فهرسة موضوعات المدرسة المتعلقة بالإنشائية والطلاب والنشاطات والامتحانات والجلسات 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 التواحي 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 إنفاذ المادة الدراسية كأسى غاية للمدرسة . وقد أخذت المدارس تتعد قليلاً عن الحياة المدرسية التقليدية ، بأن أدخلت في عملها قسماً لأوجه نشاط متعلقة بين حين وآخر لأن للفرسين 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 رومس ، وحتى أفلاطون ، إلا أن بناءه وقبولته يعتبر انجازاً حديثاً . حيث أن أول مؤسسة طبقت منهج النشاط كانت الكلية المخترية في جامعة شيكاغو في الولايات المتحدة عام 1896 . وقد اقترنت هذه للمرسه باسم جون ديوي . وقد قام هذا المنهج على أربعة دوافع هي :
الدافع 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 التفصي والاختبار ، ويقوم على أساس رغبة الطفل في اكتشاف وعمل أشياء جديدة ، ومعرفة ما يحدث نتيجة هذا العمل .

وأخيراً الدافع التمييزي والفني ، والذي هو عبارة عن عملية تمييزية ، ووسيلة للإتصال من أجل تحقيق مصالح ذات مغزى بناء .

وقد قال ديوي عن هذه الدوافع ، أنها رأس مال غير مستغل ، وشرف عليها نحو 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 للتلقائية التي يقوم بها التلاميذ خارج البرم الدراسي ، وتُمارس دون جزاء في صورة علامات أو تقدير علمي من قبل المدرسة .

وتعرف دائرة المعارف الأمريكية للنشاطات 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 ، والفنية ، أو الأدبية ، أو الجمعبات ذات الإهتمامات الخاصة بالنواحي العملية ، أو العلمية ، أو الرياضية ، أو الموسيقية ، أو المسرحية ، أو المطبوعات المدرسية .

ويشير غرتوبل في نظريته إلى أنه بقدر الإمكان ، ينبغي أن تشتمل النشاطات خارج المنهج ، من نشاطات المنهج ، وتشتمل منها ، ثم نعود إليها لكي نُفذيها ونُعميها . وفي الحقيقة أن ما يسمى 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 ، ويحاولونها 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 المدرسة ، على أن يؤدي ذلك إلى نمو في خبرة الطالب ، وتنمية هواياته ، وقدراته ، في الإهتمامات 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 الطلبة بالخبرات العلمية والعملية التي لا ينسى لهم اكتسابها داخل الصف .

٣- تنمية الاتجاهات السلوكية السليمة للطلبة من خلال الحرية المنظمة التي تُتاح للطلبة لممارستهم الأنشطة المختلفة على نحو يُسّمي فيهم الإعتماد على النفس وتكسيهم 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 والمبادرة والأناة والدقة من خلال ممارسة الأنشطة المختلفة في مدارسهم وخارجها .

٦- مساعدة الطلبة في تفهم متاعهم 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 والتكنولوجيا ، وعدم انفصاله عن العلوم بل مساعدته في تطويرها وتحسينها .

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 الإيجابية في مجتمع ديمقراطي باستقلالية وحرية .

٩- تنشئة الأفراد على الإيمان بأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة والتركيز على التعلم الذاتي ، بحيث يعلم الفرد نفسه بنفسه ، وأن يأخذ خبراته من الحياة كمدرسة كبرى عن طريق ممارسة أنواع النشاطات المختلفة تأكيداً للاتجاهات التربوية

الممارسة التي تؤكد على التعلم الذاتي ، والتعلم بالمعمل ، والتعلم بالحياة ، والتعلم عن طريق النشاط .

١٠- إتاحة الفرص للطلبة للإنتفاع بأوقات فراغهم في اللعب الهادئ والترويح البصري واكتساب المهارات ، وتحفيز التوازن بين التربية الروحية والاجتماعية من جهة وبين التربية الحرفية والثقافية من جهة أخرى .

١١- تحقيق التوازن النفسي والحركي للتعلم وتدريبه على مواجهة المشكلات المختلفة .

١٢- تنمية القدرات العقلية والمهارات البدنية بما يساعد على التمر العقلي والجسمي .

الأسس التي تقوم عليها النشاطات

١- ضرورة إتاحة الفرص للطلبة لمعرفة أنواع النشاطات واعتبار ما يمتثل منها مع ميولهم ويلانم استعداداتهم دون أن تفرض عليهم ألواناً معينة بل علينا أن نحترم آراءهم ونطالععاتهم حتى يستقروا على نواح معينة ، عندها نستطيع أن نكتشف قدراتهم في بسر ونبرز شخصياتهم ونفسح المجال أمامهم للمبادأة والتجديد والابتكار .

٢- عدم الاقتصاد في ممارسة النشاطات على الوصول بالطلبة إلى المعرفة المجردة وإنما يشغفهم إلى الحالات التطبيقية التي نجعلهم يفكرون ويصلون بأيديهم ولمسكون نتائج جهودهم بأنفسهم فتزداد قدرتهم على الأداء ورغبتهم في الانطلاق .

٣- ضرورة اعتبار النشاطات امتداداً للبرامج التربوية التي يأخذها الطالب داخل غرفة الصف وبحيث تكون ممارسة الهواية والنشاط أو التدريب مشبعاً بالقيم الملوكية الحميدة وبروح الهواية المقرونة بالمتعة والترويح والانتاج .

٤- مراعاة طاقات الطلبة وقدراتهم في العمل والنشاط والانتاج باعتدال مع ضرورة توفير أوقات كافية للدراسة والترويح لكي لا يترتب على الأفرط في نشاطاتهم وهواياتهم وانهماساتهم إزهاق لمعقولهم 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

تنفع المجال للمؤال والاسنطلاع والبعث والعمل في سر وعطف وعدم التعقيد عند ممارسة النشاطات .

٦- توفير للمعدات والأدوات التي تستلزمها النشاطات وإرشاد الطلبة إلى إمكانات بيئتهم وخامانها وسبل استخدامها والانتفاع بها .

٧- توجيه النشاطات إلى ميادين الانشاج المهادفة التي تنفع الطالب عقلياً وسلوكياً ومادياً ، كما تفيد في نمو المجتمع كله .

٨- دعوة أولياء الأمور والتخصصين في المنااسات المختلفة للإطلاع على نشاطات ابنائهم واتساجهم ، وذلك لحفز أولياء الأمور على بذل مزيد من العناية والدعم .

٩ - إن لكل نشاط برامج ومناهج تتدرج وتتفق مع مراحل نمو النفس وقدراته ، وعليه لابد من السير في التدرب على النشاط لو الهواة بهواة وتزودة .

١٠- للتكامل بين المدرسة والحياة (أي الرطب بين مشكلات البيئة والحياة وحاجات المتعلمين) .

١١- تهبة الغرض 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 المدرسة 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 والتقوم .

٢- الاهتمام بالسلوب للعمل 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 للتوجيه 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 الجواز للعمل بشكل متكامل ويدعم فيه بعضهم بعضاً .

٦- تحقيق وحدة العمل والهدف عن طريق اندماج الجهد الفردي في نطاق الجهد الجماعي الذي يستهدف ايجاد قرابطة قوية بين المدرسة والمجتمع عن طريق النفاذ إلى المجتمع عن طريق النشاطات لتغييره وتطويره ولتكون المدارس مركز إشعاع ثقافي وإنجابي بالمعنى العلمي للكلمة .

٧- إن النشاطات والهوايات لا تحصر 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 استمدادات 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 الحضارة المتقدمة .

أنواع النشاطات المدرسية

يمكن أن تمارس في المدرسة الأنواع الرئيسية التالية من النشاطات :

١- النشاطات الاجتماعية وتشتمل على حفظ النظام ، والانضباط على نظافة المدرسة ، تنظيم الحفلات والمهرجانات ، تنظيم الرحلات المتعددة الأغراض ، عقد صلات التعارف والصداقة مع الآخرين ، إحياء التباسيات الوطنية والدينية والمعمية ، مساعدة الطلبة الفقراء ... الخ .

٢- النشاطات الثقافية وتشتمل على تشجيع المطالعة ، الإذاعة المدرسية ، صحف

المدرسة وندواتها وحفلاتها ومعارنها ومتاحفها ، جمع الترميم الشجرية والثرية ، المسابقات الثقافية والأدبية ... الخ .

٣- النشاطات الفنية وتشمل على : رسم لوحات فنية متعددة الأنواع ، عمل أشغال فنية مختلفة ، التدريب على أنواع الخطوط ، التدريب على الأناشيد الوطنية ، التعرف على الآلات الموسيقية ، التمثيل والمسرح المدرسي ، التدريب على الفنون الشعبية وعرضها في الحفلات الموسيقية المدرسية .

٤- النشاطات الرياضية وتشمل 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 التخييمات والمسكرات ، القيام بالزيارات والرحلات ، تنظيم المهرجانات ، القيام بأعمال الخدمة العامة ودعان الأرضة ونجمل المدن ، عقد دورات للدفاع المدني والإسعافات الأولية ، جمع المساعدات ونوزمها على المحتاجين ... الخ .

٦- النشاطات العلمية وتشمل : عمل أبحاث علمية ، صنع الأجهزة العلمية البسطة ، إصلاح بعض الأجهزة التي يمكن أن تتعرض للخلل ، جمع العينات النباتية والحيوانية ، تحنيط الطيور ، عمل تليخيصات لبرامج علمية ... الخ .

٧- نشاطات المهنة والحرفية وتشمل هذه النشاطات ، قيام الطلبة ببعض الأشغال اليدوية مثل :

- أعمال الخشب وتشمل عمل سكاكات الكتب ، نقالات الورق ، افصاص العصافير ... الخ .

- أعمال الخزف والنحت وتشمل عمل تشكيلات نبتة للأواني والأطباق والمزهريات ... الخ .

- أعمال المعادن وتشمل عمل علاقة ملابس ، طفاية سجائر ... الخ

- أعمال التجليد وتشمل تجليد الكتب ، عمل البوم صور ... الخ .

- أعمال زراعية مثل تربية الدجاج والأرانب والخراف ، فنسب 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 إيجادها 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 يراعى في ذلك عدم إدمانه .
- 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 يتأكد مجال للطلبة بتغيير جماعاتهم إذا اقتضى الأمر ووجد المشرفون ضرورة لذلك .
- ٦- يجتمع المشرف على كل جماعة بالطلبة المشتركين في أقرب فرصة لتوضيح أهدافها وعمل خطة تبين مناهج العمل وطريقة عمارته .
- ٧- تعرض خطط جماعات النشاط على مجلس المعلمين لمناقشتها في جلسة برئاسة مدير المدرسة ، وإجراء التنسيق اللازم بينها بما يضمن التعاون بين الجماعات ويكفل نجاح العمل .

٨- يملن جدول يبين أيام العمل ولوقاته لكل جماعة .

٩- يجتمع مجلس النشاطات برئاسة مدير المدرسة ويناقش على طلبه ويحضر جميع الشرفين على جماعات النشاط وذلك من أجل تفهم 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 والتفهم لأعمال جماعة النشاط التي يشرف عليها ويتم ذلك من خلال :

- الإعلان عن تكوين 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 والخطامات والأجهزة .

- تيسر الأعمال الإجرائية للجماعة .

- تسهيل مهمة الجماعة في إقامة علاقات سليمة في الداخل والخارج .

- تنظيم عقد اجتماعات لأعضاء جماعته بشكل دوري لتوضيح الأعمال وتقومها ودراسة الاقتراحات ، والإشراف على سير النقاش في الاجتماعات ، ونسقي المقترحات المقدمة .

- تدريب الطلبة على وضع الخطط واتخاذ القرارات .

- تدريب الطلبة على النقد الذاتي بالإضافة إلى تنفيذ الموضوعي في مجال تفهم 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 واللبل 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 .
- الفعالة والامانة بالعمل في إطار الجماعة .

دور مدير المدرسة

- ١- وضع الخطط العام للنشاط في مدرسته بالتعاون مع المعلمين ، ووضع الجدول الزمني المناسب لكل لجنة .
- ٢- إدارة جلسات مجلس المعلمين بشكل يسوده روح الديمقراطية اليمية .
- ٣- التنسيق بين أعمال جماعات النشاطات المختلفة .
- ٤- مراقبة تنفيذ أعمال الجماعات وتقديم الشورى 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 وإهتماماته ، وفيها تتكون خبراته بطريقة متكاملة في النواحي الجسمية والعقلية والروحية بما يقوم به من نشاط جسمي وعقلي يشارك 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 ويشارك في توفير الجهد المناسب الذي يُتيح فرص التنافس والابتكار .

ويتعاون الطلبة مع مشرف الجماعة على تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار فيما بينهم والالتفاف 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 وبتأثيرها .
- ٥- اختيار العناصر البصرية والمادية المناسبة .
- ٦- تحديد زمن مناسب للتنفيذ .
- ٧- أن يرتبط محتوى البرنامج بخبرات للطلاب وبيئته
- ٨- أن يكون المحتوى في مستوى قدرات الطلبة والإمكانات المتاحة وبسهل تنفيذ .
- ٩- التوازن بين جوانب البرنامج .
- ١٠- سلامة الهيكل التنظيمي للبرنامج .
- ١١- التفويم والمراجعة الدائمة والتعديل المستمر .

تقويم برنامج النشاط

يعتبر التفويم عنصراً من عناصر البرنامج وعمل الجماعة وضرورة لازمة لتحقيق الأهداف لأية خطة نشاط ، ويتم تفويم أعمال النشاط المدرسي بشكل مستمر ، ويشارك بذلك التفويم جميع المراد المؤسسة التربوية من طلبة ومعلمين ومديرين بالإضافة إلى المسؤولين الآخرين في الوزارة ومديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية .

وتنصب التفويم على مدى تحقيق الأهداف المترجمة من النشاط ، وعلى مدى مشاركة الطلبة مشاركة فعليه في برامج النشاط المختلفة .

وتتم عملية التفويم 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 التفويم المنتشرة :

١- الملاحظة والمتابعة المستمرة .

٢- المناقشة .

٣- المقابلة .

٤- الاستبانة .

٥- للتقارير .

٦- للزيارات .

تاسعاً: المدرسة والمجتمع المحلي

لم يعد عمل المدرسة قاصراً على حشر اذهان الطلبة بالمطومات ، وإنما تطورت وظيفتها ، فأصبحت مجتمعاً صغيراً يعيش فيه الطلاب ، ويعملون بروح التعاون والتضامن ، ويتدرب الطلاب على الترفيق بين نفسه كفرد وبين المجتمع الذي يعيش فيه ، يتمتع بالخبر الذي يكفله له المجتمع ويؤدي في نفس الوقت للمجتمع ما استطاع إليه سبيلاً ، وأنجبت المدرسة إلى العمل على الرّبط 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 لابد 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 تعليمياً يناسب والتغيرات السريعة الهائلة في مجالات المعرفة والعلوم ، وأن تطور وتحسن من تنفيذ الطلبة للمهارات اللازمة للمجتمع ، وأن تُعني الالتفات والقيم المرغوبة بحيث يُلبي التعليم حاجات ورغبات المجتمع ، وأن يكون قابلاً للتطبيق في الحياة .

ولقد ذكر أحد علماء التربية «فونست 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 يَل يجب أن تتعاون مع المؤسسات الخارجية في البيئة لتؤدي هذه الوظيفة على الوجه المشدود ، وكلّما كانت أكثر استجابة لحاجات بيئتها ومجتمعها ، كلّما كانت أكثر فاعلية وأعمق أثراً . وعلى هذا فإن المدرسة كي تؤدي وظيفتها الاجتماعية على أحسن وجه لابد 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 و متميزاً بترائه وحضارته ، وهم الذين سيقع على عاتقهم تطويره . ويمكن تلخيص أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي فيما يلي :

١- توثيق عرى الوحدة بين المعلمين والآباء وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بين المدرسة والمجتمع ، مما 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 العلم ودوره الخطير وطبيعة خدماته التي يقدمها مع تعريفهم بالنظم القائمة في المدرسة وأعمالها ونظمايتها ونشاطاتها ، وتزويجهم كذلك بالنظم التربوية المعمول بها وكل ذلك يساعد على تعاون البيت مع المدرسة .

٤- التعاون على حل مشكلات المدرسة وتذليل 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 ما يمكن معرفته من حقائق عن البيئة ، وخاصة تاريخها وجغرافيتها وسكانها وأهم مميزاتا في النواحي الاقتصادية والصحية والثقافية والاجتماعية وحصر المؤسسات والهيئات الحكومية والأهلية التي

تقدم الخدمات في مختلف النواحي ، وتفرج مدى كفاية تلك الخدمات لمد
احتياجات البيئة ومن ثم اكتشاف ما قد يكون هناك من نقص أو زيادة أو تكرار أو
نضارب 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 والمساعدة في مكافحة الأمراض والأوبئة .
- القيام بحملات نظافة عامة للشوارع ودور العبادة والمنشآت وغيرها .
- القيام بأيام طبية تطوعية عن طريق استدعاء أطباء من مختلف الاختصاصات
لتقديم الفحوصات والعلاجات المجانية لأفراد المجتمع المحلي في أيام معددة .
- إنشاء مراكز للإسعافات الأولية في المدارس .

ب- النواحي الاقتصادية :

- عقد دورات تدريبية مهنية متنوعة ولقنات 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 معددة في المدارس
المهنية .

- تعريف المواطنين بالوسائل التي تعمل على زيادة إنتاجهم

- تدريب الفتيات على بعض الصناعات المنزلية .

- القيام بالأعمال التطوعية مثل إنشاء الجدران الاستنادية ، الدهان ، الزراعة ، قطف
الزيتون ، ... الخ .

جـ- النواحي الاجتماعية :

- إنشاء دور حضانة لأطفال النساء العاملات .
- العمل على مكافحة العادات الضارة .
- تنظيم الاحتفالات بالأعياد والمناسبات الوطنية والدينية .
- تقديم المساعدات والعونات للطلبة الفقراء .
- تنظيم زيارات اجتماعية لأولياء الأمور وخاصة المرضى ومن هم بحاجة إلى مساعدات .

- تنظيم زيارات للدور للرعاية الاجتماعية وبيوت العجزة والمسنين .

- المشاركة في العمل التطوعي الاجتماعي وجمع التبرعات لصالح الجمعيات الخيرية وجمعيات العناية بالشلل الدماغي والمقعرجين .

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 ، الشاغل المهني . . . 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 لجميع الناس يستخدمون مرافقها في كل وقت وكل مناسبة .

٥- تنمية التلاميذ أنفسهم من خلال المواد الدراسية المقررة ، إن اجتهد مدير المدرسة ومثابرتة في تحقيق أهداف المواد الدراسية المقررة من شأنه أن يُمدد الأبناء للمواطنة السليمة ، فالمواد الدراسية يجعلها تسعى إلى إعداد التواقفين مع مجتمعهم ، وهذا يتضمن التنمية الشاملة المتكاملة الجسمية والعقلية والانفعالية والنفسية والروحية والجمالية ، ويتطلب هذا الإعداد من مدير المدرسة أن يضع استراتيجيات

واضح في بداية كل عام دراسي لتنفيذ برامج المواد الدراسية المقررة في ضوء أهدافها ، وعليه أيضاً أن يتابع سير العمل وزيارته أولاً بأول حتى يتمكن من معالجة الثغرات وهي صغيرة حتى لا تتسع ويصعب علاجها .

٦- تنمية التلاميذ أنفسهم من خلال أنشطة مدرسية لا صفية (داخل المدرسة وخارجها) ، نتميز أهداف المواد الدراسية بالأنشطة المدرسية في المجالات الزراعية والصحية والأدبية والمرحية 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 تفتقر المدرسة المحلية التعليمية مثل : المبنى ، الإضاءة ، زجاج المدرسة ، دورات المياه ، حنفيات الشرب ، الكهروماء ، أعمال الدهان ، المرافق ، الصيانة ، عمل الوسائل التعليمية واللوحات المختلفة ، بناء أسوار المدرسة ، تشجير حديقة المدرسة . . الخ

٢- تقديم المساعدات العينية والتعبئة 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 والطلاء والدهان وغيرها . وكذلك تدريب الطلبة ضمن نشاطات مبحث الشريعة المهنية العملية .

٥- دراسة بعض الظواهر السلبية مثل : التسرب ، الضياع ، التخلف الدراسي ، العدوانية عند الطلبة ، وغيرها ، وتقديم المقترحات اللازمة لحلها .

٦- دراسة لوان النشاط الذي تهيئه 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 الإستشارية 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 أنهت الأوقات التي كانت المدرسة لا تعلن عن نفسها إلا إذا احتاجت لمعونة الأهالي من ناحية معينة كحاجتها للعب أو بناء . وفي هذه الحالة قد لا تجد المدرسة استجابة من جانب المواطنين لأنهم غير مهتمين لتقبل تلك ومن هنا تبرز ضرورة وجود برنامج مستمر للعلاقات بين المدرسة والمجتمع .

ويمكن أن يتم الإتصال 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 ونفوذها على غيرها من المدارس ونقلها إلى المواطنين في بيئتها المدرسة ، والطلاب الذين يشعرون بالرضا عن مدرستهم . والذين يحترمون معلمهم ويحبونهم 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 قاموا بها .
 - أسماء القيادات الاجتماعية التي تخرجت من المدرسة .
 - وجهات نظر القيادات التربوية عن سير العمل المدرسي .
 - مشروعات خدمة البيئة التي تنوي للمدرسة القيام بها .
- ٢- هيئة التدريس ومدير المدرسة : إن لهيئة التدريس ومدير المدرسة دوراً هاماً في

العلاقات العامة ، لهذا يجب أن يكون مدير المدرسة مؤعلاً 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 والجدية 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 الجبذة التي تتحضر بعملها في المدرسة نستطيع نقل هذا الشعور في نفوس تلاميذ المدرسة . وأعضاء هيئة التدريس التي تشعر بكرة العمل تكون سبباً في ظهور سلبية في نفوس التلاميذ .

٣- مجالس الآباء والمعلمين : لما كان من أهداف المدرسة العناية بالقلب من جميع نواحيه علمياً وثقافياً 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 تلمس إلى دولم أثرها يجب 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 بيئة من حال أبنائهم في المدرسة وحتى تكون المدرسة بدورها على بيئة 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 تهيشة الجو الاجتماعي السالح لتوافق الطلاب وتحقيق أسباب نموه إذا عملت هذه الهيئة بمعزل عن الأسرة فالطالب هو أبن الأسرة وأبن للمدرسة 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 .

٤- وسائل الإعلام المختلفة من صحف ، إذاعة ، تلفاز ، الندوات والمحاضرات واللقاءات ، أفلام التوعية ، المنشطات والإحتفالات والمعارض ، الزيارات واللقاءات الاجتماعية ، المحيئات ... الخ .

محوقات الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.

١- إنشغال أولياء الأمور .

٢- استخدام تعابير وثقة 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 ومديري المدارس الحصول على معلومات من أولياء الأمور تتعلق بظروفهم وأعمالهم .

٨- عدم توفر قنصليات 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

- أهداف الاشراف التربوي
- أنماط الاشراف التربوي
- كفايات مدير المدرسة الاشرافية
- تقويم عمل مدير المدرسة كمشراف مقيم

الوحدة الثالثة عشرة

الدور الإشرافي لمدير المدرسة

بدأت تشيع فكرة أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم ، نتيجة لتطور التربية بوجه عام وتطور وظيفة المدرسة بشكل خاص ، وأخذ التربويون يولون هذا الموضوع أهمية كبيرة ، باعتبار أن المدير هو المسؤول الأهم في هذه العملية ، فهو المشرف التربوي الذي يمشي 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 العمل .

والإشراف التربوي عملية تفاعل منظمة يسعى المدير من خلالها إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارساتهم واتجاهاتهم لتحقيق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ أهدافها .

ويقوم دور المدير الإشرافي على مجموعة من الأسس وهي:

١- القيادة : تتمثل في القدرة 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 ، ونسعى لتهيئة فرص متكافئة لسو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها .

٣- التعاون : ويقوم على تفاعل ومشاركة جميع ذوي العلاقة بالعملية من مديري ومعلمين وطلبة وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم .

٤- الشمول : أي يُعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره ابتداء 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 تفهم نشاطاتهم ذاتياً بما يساعد المعلم على تطوير أدائه باستمرار .
- مساعدة المعلمين على إجراء الاختبارات الحديثة وطرق إعدادها وتحليل نتائجها .

٢- إحداث التغير والتطوير التربوي ويتم ذلك من خلال :

- تهئية أذهان المعلمين لتقبل التغيير عن طريق إشعارهم بالحاجة إليه وإشراكهم في التفكير به والتخطيط له .
 - يساعد المعلمين على تحريب الأفكار والأساليب الجديدة ويشجعهم على الاتصال بزملائهم لتقبل خلاصة تجاربهم إلى مختلف الزملاء للإفادة منها .
 - تهئية أذهان أهالي البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة به ، والأخذ بمؤلا ، إلى مقارنته وإشغاله .
- ٣- تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم بعضاً 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 .

١- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية عن طريق :

- تشجيع تشكيل مجالس الآباء والمعلمين .

- فتح أبواب ومراكز المدرسة للمجتمع المحلي مثل فتح صفوف محو الأمية ، فتح المكتبة لخدمة من يريد القراءة واستعارة الكتب ، إتاحة الفرصة لاستخدام ملاعب وملاعب 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 الأكاديمي Clinic Supervision

يعرف كوجان Cogan أسلوب الإشراف الأكاديمي بأنه أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفّي ومارساتهم التعليمية الصفّي عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفّي بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه ، بهدف تحسين تعلم التلاميذ . ويتّبع في هذا الأسلوب من الإشراف الخطوات التالية :

- ١- التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم والشاركين الآخرين للوحدة التدريسية .
- ٢- مشاهدة الحصة وتسجيلها عن طريق الصورة أو الصوت أو الكتابة .
- ٣- تحليل الحصة تحليلاً موضوعياً وشاملاً من قبل 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 الأكاديمي يشترك مع الإشراف التقليدي في التركيز على الملاحظة الصفّيّة ، 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 والملاج ، إذ يتفق المشرف والمعلم على أسلوب الملاحظة الصفّيّة الذي يتم من خلال دراسة سلوك المعلمين الصفّي ، وهنا يخفف عنصر المفاجأة الذي يتركز عليه الأساليب القديمة في الإشراف .

وتتضح فوائد ومزايا الإشراف الأكاديمي بما يلي :

- ١- إنه أسّووب يثق بالمعلم ، ويهتم بتنمية وتطوير كفاءاته في التدريس الصفّي .
- ٢- إنه يشارك المعلم في التخطيط وفي عملية التحليل وعملية التقويم فهو إشراف مبني على المشاركة .
- ٣- إن مشاركة المعلم في تحديد أسلوبه تجعل للمعلم أكثر إلتزاما بتعديل سلوكه التعليمي .
- ٤- يتلقى المعلم تغذية راجعة تنعكس مباشرة على تطوير عمله وأسلوبه التعليمي مما يجنبه الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها سابقاً .

٥- يهتم المشرف بتقديم الموقف الصفّي بدلاً من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته .

ويؤخذ على الاشراف الاكاديمي ما يلي :

١- إنه اشراف صفّي ، والمواقف الصفّيه 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 المعقّدة الأخرى غير موقف التعلم الصفّي .

٢- إن المشرف الاكاديمي هو مشرف مؤهل في تحليل عملية التعلم ويمتلك كفايات فنيّة عالية في هذا الموضوع مما يجعل العلاقة بين المشرف وبين المعلم علاقة مدرب مع متدرب .

٣- إن المشرف لا يقدم توجيهاً حقيقياً للمعلم ، بل يزرعه ويخطط للدرس معه ثم يبدأ عملية الملاحظة والتحليل ، والمعلم هنا يتلقّى مساعدة محدودة في تصحيح بعض ممارساته ، وهذه الممارسات لا تؤدي إلى تعليم متطور إنما إلى تصحيح للمواقف السيئة .

(ب) الاشراف بالأهداف والنتائج

ويُعرف بأنه نظام يشارك فيه المشرفون التربويون والمعلمون والمديرون بتحديد أهداف تربويّة مشتركة وتحديد مسؤوليّة كل طرف في تحقيق هذه الأهداف بحيث يدرك 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 عملية الاشراف ، وينظم علاقته مع المشرف والمعلم على هذا الأساس .

٣- يُشارك كل من المعلم والمدير في تحديد الأهداف وهذا يزيد من التزامهم بتحقيقها .

٤- يُعطى المعلم الحرية في تقييم نشاطه تقرباً ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف .

٥- يشعر المعلم بالأمن ، لأنه سيقوم بموجب الأهداف التي شارك في وضعها .

ج) الإشراف المتشاركي (التكاملي)

ينشئ مفهوم النحر 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 قائدًا تربوياً ومشرفاً مقيماً في مدرسته من ناحية ، والمشرّف التربوي - باعتباره خبيراً تربوياً ومستشاراً متخصصاً - من ناحية ثانية . وكلاهما معاً يمكن أن يقوموا بدور تربوي تعاوني فاعل ومؤثر ، يتحمل في الإدارة والتنظيم والمتابعة من قبل مدير المدرسة ، وتقديم الدعم والمساندة والخبرة التربوية من قبل المشرّف التربوي . و يضم هذا الأسلوب على نظرية النظم التي تتألف العملية الإشرافية فيها من عدة أنظمة جزئية مستقلة ، مثل السلوك الإشرافي للمشرّفين ، والسلوك التعليمي للمعلمين ، والسلوك التعليمي للتلاميذ ، ولا غرض زيادة فاعلية الإشراف التربوي لابد أن يكون كل نظام من هذه الأنظمة مفتوحاً على الأخرى .

ويتميز هذا المفهوم من الإشراف بروح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرّف والمعلم والقدرة الزائدة للمشرّف التربوي على التنسيق بين المعلمين ودعم قيمهم وتبنيها ، و يركز هذا الإشراف على تحقيق أهدافه المتمثلة في تحسين نوعية التعليم في المدارس وبناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرّف .

ويقوم المشرّف 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 للتدريس ومذكرات تحضير الدروس .

- إعداد خطط تطويرية ومتابعتها وتوجيهها 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 تُصمم لهذه الغاية ، لقاءات وحواشات مباشرة مع المعلمين ، زيارات صفية للمعلمين بصحبة مدير المدرسة أو معلمي البحث 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 البحث المطلوب ... إلخ .

- دورة تدريبية .

- حضور اجتماعات الهيئة التدريسية وعقد ندوات دورية ولقاءات مقترحة .

- 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 .

٢- مجال المقياس والاختبارات المدرسية :

- التعاون مع مدير المدرسة في تطوير إجراءات وأساليب الاختبارات التحصيلية .

- تحليل نتائج الاختبارات الفصلية والسنوية ووضع الخطط العلاجية في ضوء ذلك .

١- مجال الأنشطة التربوية وتنفيذ 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 الشرفين التربويين إلى عهد قريب فكانوا وحدهم تفرغاً يظلمون بهام الاشراف على المعلمين ، مما جعل دور مدير المدرسة في هذا المجال هامشياً أو ثانوياً . وقد بدأ دور مدير المدرسة الإشرافي يتميز تدريجياً مع بروز فكرة الشرف المقيم وشيوع تطبيقها . ومن هنا برزت أهمية تكامل دور كل من مدير المدرسة والمشرف المتفرغ . ويُعد هذا التكامل عاملاً حاسماً في بلوغ كل من المدرسين على حدة ، وفي بلوغ أهدافهما المشتركة . فمدير المدرسة أكثر على تحسّ الحاجات وتحديد الأولويات المباشرة واللحمة لطلابه وبيئته المحلية ، وهو أعرف بالخصائص المشتركة لهذه الأطراف والخصائص المميزة لكل منها ، كما أنه يحكم كونه أكثر تصاققاً بالعملية التعليمية داخل منوسه ، يكون في الغالب أكثر على المتابعة وملاحظة التفجيرات والتنفيذ الرجعة .

ومن ناحية أخرى ، فإن للمشرف التربوي المتفرغ مميزات خاصة من أبرزها : تفرغه ونظراته الشمولية للعملية التربوية بحكم زيارته لعند كبير من المدارس وتعامله مع أعداد كبيرة وأغاط 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 والحاجاً لصلتهما المباشرة بالمعلمين والطلبة ، الذي يستهدفهم العمل الإشرافي بصورة رئيسية وقد يتم تحقيق التكامل والتنسيق بين خطتي الشرف والمدير باشتراكهما معاً في تحديد

أهدافهما وأدوارهما الإشرافية خلال فترة زمنية محددة (شهر ، فصل ، سنة) وهذا هو
الأمثل .

ب) المشاركة في تنفيذ الخطط الإشرافية :

يشترك مدير المدرسة مع المشرف التربوي في تنفيذ الخطة الإشرافية وفق الأدوار
النوطة بكل منهما ومن المميزات التي توفرها صلبة المشاركة في تنفيذ العملية
الإشرافية ، الجمع بين خصائص كل من المشرف والمدير والتي أشرنا إليها سابقاً ، كما
أنها نهيء للمشرف فرصة العمل مع أعداد أكبر من المعلمين في وقت واحد من خلال
المديرين ، وتهيء للمديرين فرصة ممارسة عمل إشرافي مبرمج يساعدهم في استكمال
مهاراتهم وكفاياتهم الإشرافية ، كما يتوقع أن تكون استجابة المعلمين وتقبلهم لنشاط
إشرافي مشترك أفضل من استجابتهم وتقبلهم لنشاط إشرافي ينفرد في قيادته المدير أو
المشرف وحده ، كما أن المدير نفسه يكون في الغالب أكثر تقبلاً وحفاة لإغراج نشاط
إشرافي يساهم في تنفيذه .

ج) المشاركة في تقويم العمل الإشرافي ومتابعة نتائجه وتغويم المعلمين .

يتناول تقويم العمل الإشرافي جميع عناصر هذا العمل : الأهداف ، والوسائل
والأنشطة المتبعة لبلوغ الأهداف ، ووسائل التقويم ، والأدوار المختلفة للأطراف المشاركة
في العملية من حيث مدى فاعلية كل من هذه الأطراف في تنفيذ الدور المستد إليه .

ويشارك مدير المدرسة المشرف في تقويم العملية الإشرافية بصورة كلية أو جزئية عن
طريق :

- القيام بزيارة مشتركة للمعلم في صفه للوقوف على مدى استفادته من البرنامج
الإشرافي ومدى انعكاس هذا البرنامج على أدائه الفعلي ويساعده في حل
مشكلاته .

- قد يقوم المشرف بإعداد أداة تقييمية لقياس تحصيل الطلبة في مرحلة ما أو صف
ما ، يقوم 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 بنسب الوسائل المتاحة ، فإن مجال عمله هذا يتناول جميع مداخلات هذه العملية وعملاتها ونتائجها .

ويمكن أن يشمل ذلك مجالات متعددة من أهمها :

١- التخطيط للفعال .

- أن يعد خطة لعمله بالتعاون مع المعلمين والأطراف الأخرى .

- أن يتعرف بشكل عميق على حاجات معلمي مدرسته .

٢- إغناء المنهاج وتقويمه .

- أن يصمم نشاطات مناسبة تساعد في تعزيز المنهاج وتبسيطه .

- أن يقترح استراتيجيات ووسائل عملية لتطبيق المنهاج .

- أن يُكَيّف بعض محتويات المنهاج لتناسب طلبة مدرسته ويثبتهم .

- أن يجمع معلومات من الطلبة والمعلمين بطريقة علمية حول مدى ملائمة النتائج .

٣- التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين :

- أن يوفر مصادر للمعلومات حول الموضوعات التدريبية والمدرسية .

- أن يطلع 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 .

٤- الامتحانات والاختبارات :

- أن يُساعد المعلمين في وضع اختبارات تشخيصية وتحصيلية .

- 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 لتتبع أساليب التعليم واستراتيجياته .
- ٦- العلاقة مع الزملاء والجمع المحلي :
- أن يقيم علاقات إنسانية مع المعلمين وأن يعمل معهم بروح الفريق .
- أن يشارك في تربيت الصلة بين المدرسة والجمع من خلال نشاطات مجالس الآباء وغيرها .
- أن يُخطط للاستفادة من قطاعات بشرية والمادية المتاحة في الجمع 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 .
- للقيام بعملية تقويم ذاتي لمصله وفق معايير خاصة وتشجيع المعلمين على القيام بمثل هذا التقويم .

كفايات مدير المدرسة الاشرافية

لكي يقوم مدير المدرسة بدوره الاشرافي لا بد وأن يكون مؤملاً لممارسة هذا الدور ولا بد من تدريبه على إنفاذ الكفايات التالية :

- ١- الاتصال والتفاعل : إن تدريب المدير على إيجاد الجو الصحي لعملية الاتصال بحيث يشعر المعلمون بالأمن والعطمائية .
- 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 الأهداف 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- الترقية المستمرة : أي ممارسة لتوجيه الذاتي والحرص على النمو المهني المستمر .
- ٧- تطوير النتائج : القدرة على دراستها وتحليلها وتقويمها .
- ٨- التقويم : استخدام وسائل تقويم متنوعة ، واستخدام التقويم التكويني .
- ٩- التنوير 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 الدراسي .

بعض العقبات التي تواجه مدير المدرسة كمصرف مقبم.

تثار صعوبات متعددة أمام ممارسة مدير المدرسة لدوره كمصرف 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 وغناصره .

٢- الاشراف التربوي لا يعني تزويد المعلمين بمعلومات تتعلق بالمادة الدراسية ، فالتعلمون 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 والأدوات والوسائل التي يحتاج إليها المعلمون .
- مساعدة المعلمين في إجراء تجارب ودراسات تربوية .
- إثارة اهتمام المعلمين بتطوير علاقتهم مع البيئة المحلية .
- مساعدة المعلمين في تطوير ودراسة وتحليل المناهج الدراسية .

٣- إن عملية الاشراف نفسها لا تتطلب من ممارستها أن يخوض في تفاصيل المادة الدراسية الدقيقة - فهذا دور المعلم - بل يهتم المشرف بالبادئ والأساليب التربوية العامة .

٤- إن عملية الاشراف يفهمها الحديث لا تعني مساعدة يقدمها الشرف إلى المعلم بقدر ما تعني مساعدة الشرف 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 وكل مرافقها من ملاعب ومختبرات ومكتبة وإساحات ومبانٍ، إضافة إلى علاقة مدير المدرسة بالبيئة المحلية والمسؤولين 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

شارك 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 وفته للعمل الأكثر أهمية وهو العمل الاشرافي .

- الاشراف ليس عملاً فردياً بين المشرف والمعلم ، بل يمكن أن يمارس الاشراف عن طريق عقد اجتماعات مع المعلمين أو عقد ندوات أو حلقات دراسية لهم ، كما يستطيع أن يثير 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 مدرسة ، وهذا يتطلب مسؤولية الاشراف التربوي في المجالات التالية :

- وضع أهداف جديدة للمدرسة وتطوير العمل فيها وربط هذه الأهداف بخطة 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 الإرشادية والتوجيهية التي يتلقاها الطلاب في المدرسة بحيث يتمكن كل طالب من تحديد أهداف شخصية ودراسة به .

- إثارة اهتمام البيئة المحلية بالمتاهج الدراسية وغيرها من العوامل المؤثرة على عملية التعليم .

ولكن الانتعاض هذه المسؤوليات مع مسؤولية المشرف التربوي؟

إن المدير يحكم عمله يضع خطة للتغيرات التي يريد إحداثها في مدرسته ، وتشمل هذه الخطة جوانب متعددة مثل المعلمين وأولياء الأمور والبيئة المحلية والمتاهج والبناء المدرسي والانظمة . ويوضح في هذه الخطة الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المشرفون

التربويون لتنفيذ هذه الخطوة وبذلك يصبح 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 للخطوة ، فصل ليتأمل في ما تم إنجازه من تغييرات ومدى فعالية التغييرات وانكاساتها على العملية التعليمية . ومثل هذا التقويم الختامي يناول العناصر التالية :

(أ) الأهداف من حيث أهميتها - مدى تحقيقها - ملاءمتها للثغرات الموجهة لها والتي استخدمت معها .

(ب) الأساليب من حيث ملاءمتها للأهداف ، فعاليتها ... إلخ .

(ج) أساليب تفريم الأهداف من حيث فعاليتها في الكشف عن مدى تحفيظ 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 تمهيد تطبيق الخطوة .

- مدى رضاها عن الخطوة وأدوارها فيها .

أساليب تقويم مدير المدرسة كمشرف مقيم

- الملاحظة المباشرة .

- الاستبيانات المكتوبة .

- النماذج المادية للمعلمين والطلبة : خطط ، اختبارات ، وسائل إنتاج ، التحصيل

المدرسي ، التقارير ... إلخ .

التقويم الذاتي لمدير المدرسة

لحل التقويم الذاتي من أصدق أنواع التقويم ، فهو يُعطي المدير فرصة موضوعية لمراجعة ممارساته التوجيهية بحرية بحيث يقف على نواحي الضعف والقوة ، فيمدد السلبيات ويعزز الايجابيات . ومن المدير 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-	أصنع خطة اشرفية			
٢-	أحرص على تفويض خططي			
٣-	أخطط مع المعلم لزيارته			
٤-	أنتج في أساليب الاشرافية			
٥-	أخطط لتبادل الزيارات بين المعلمين			
٦-	أقوم بإعطاء المحصص أمام المعلمين			
٧-	استطلع لأراء المعلمين حول أساليب الاشرافية			
٨-	أحرص على توري الفني و الأكاديمي			
٩-	أعامل المعلمين بنزاهة وعدل			
١٠-	أتناول مع زملائي للمعلمين في مشكلاتهم			
١١-	أعتمد الاقتاع والشواصل المقترح في حل مشكلاتهم			
١٢-	أزود المعلمين بمعلومات حديثة			
١٣-	أتابع تنفيذ المعلمين لما اتفق معهم عليه			
١٤-	أعزز مواقف المعلمين الإيجابية			
١٥-	أساهم في حل مشكلات المعلمين			
١٦-	أساعد المعلمين في وضع خطط لمعالجة ضعف طلابهم			
١٧-	أتعرف على حاجات المعلمين الفنية والشخصية			
١٨-	أقوم بتحليل المناهج والكتب المدرسية			
١٩-	أعتم بتلبية حاجات الطلبة			
٢٠-	أعتم بنتائج الطلبة فتنحيلية وأحلقها			

الوحدة الرابعة عشرة

مدير المدرسة والتقويم

- مفهوم التقويم
- أهداف التقويم في الإدارة المدرسية
- أسس التقويم الفعّال
- 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 عادة ، وفي مجال التربية يعرف التقويم بأنه العملية التي يُحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة . ولما كانت التربية تهدف إلى إحداث تغييرات معينة مرغوبة في سلوك المتعلمين ، فقد باتت من الواضح أن عملية التقويم ترمي إلى معرفة مدى تحقق هذه التغييرات المرغوبة لديهم ، أو معرفة مدى تقدمهم نحو الأهداف التربوية المراد تحقيقها . وينبغي لنا أن التقويم يمثل جزءاً من عملية التعلم ومقوماً أساسياً من مقوماتها وأنه يواكبها في جميع خطواتها من حيث تحديد الأهداف التعليمية لو 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 .

عرف المربون والباحثون التقويم بطرق مختلفة ، تركز كل منها على جانب أو أكثر من عملية جوانب التقويم . ويمكن أن نستخلص من مجمل هذه التعريفات العناصر الرئيسة المشتركة التالية :

١- التقويم عملية منظّمة هادفة .

٢- غاية التقويم تحديد مقدار التغيير في سلوك الأفراد المشمولين بالتقويم من طلبة ، معلمين ، مديرين ، أو مقدار لتحسين في الأداء والتنتاجات بالنسبة للمبرمج والمؤسسات والأدوات والأشياء الأخرى .

٣- الهدف النهائي للتقويم هو إصدار قرارات وأحكام لتحسين الأداء والنتائج .

اهداف التقويم في الإدارة المدرسية

١- التعرف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها 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 وملاجئاً كما يمكن الاستفادة من التقويم كمعيار يتم في ضوءه تبرير اختيار برامج التثام وتطويرها .

٤- توفير معلومات عن أداء الموظف أو الفرد وتحديد وسائل تطوير أدائه في المستقبل .

٥- تحديد الأفراد الذي يمكن ترفيقهم في المستقبل إلى مناصب أعلى وتحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها .

٦- مساهمة 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 والابتعاد في بعثات دراسية .

- إثارة الدافعية عن طريق التأكيد من استعداد التلاميذ لتعلم موضوع معين .

- تمكين المعلمين من اكتشاف مدى فعالية جهودهم التعليمية في إحداث نتائج التعلم المطلوب فيه .

- تزويد أولياء الأمور بمعلومات دقيقة عن مدى تقدم ابنائهم وعن الصعوبات التي يواجهونها .

- الحكم على مدى فعالية التجارب التربوية قبل تطبيقها على نطاق واسع ، ما يساعد في ضبط التكلفة وفي الحلولولة 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 :

- ١- أن يَشُنَّ التقويم مع أهداف البرنامج التعليمي .
- ٢- أن يكون شاملاً لكل أنواع ومستويات الأهداف التعليمية ولكل عنصر من عناصر العملية التعليمية مثل : الطالب ، المعلم ، المتهاج ، الكتاب ، المبنى ... إلخ . وكذلك يجب أن يتناول جميع العناصر أو المكونات المتعلقة بالشئ المراد تقويمه .
- ٣- أن تتوفر أساليب وأدوات للتقويم حتى نحصل على معلومات أوفر عن المجال الذي نقوم به .
- ٤- أن يكون التقويم عملية مستمرة بمعنى أن تترافق عملية التقويم بجميع 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 الفعالية الحقيقية للأداء أو الأسلوب أو الأداة أو الإنسان أو البرنامج المقوم .
- ٥- أن يكون التقويم عملية تعاونية ، يشارك فيها كل من يؤثر في العملية التربوية ويتأثر بها كالمعلمين والمدرسين والمشرفين التربويين والمسؤولين في التربية وأفراد من البيئة كالخبراء وأولياء الأمور من ذوي الخبرة .
- ٦- أن يجري التقويم في ضوء معايير معينة تنحس عن فلسفة التربية ومع أهداف البرنامج المراد تقويمه والنتائج المتوقعة منه .

- ٧- أن يكون التقويم وظيفياً بمعنى أن يُستفاد منه في تحسين العملية التعليمية ، وفي إحداث تغييرات ايجابية في جميع عناصرها .
- ٨- أن يُنظر إلى التقويم كوسيلة لتحسين العملية التربوية في ضوء الأهداف المنشودة منها وليس كغاية في حد ذاته .
- ٩- أن يميز التقويم بين مستويات الأداء المختلفة ويكشف عن الفروق الفردية والقدرات المتنوعة للطلاب .
- ١٠- أن يُراعى التقويم الناحية الإنسانية ، بمعنى أن يترك أثراً طيباً في نفس التلميذ ، فلا يشعر بأنه نوع من العقاب أو وسيلة للتهديد .
- ١١- أن يُراعى في التقويم الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .
- ١٢- التقويم يتعمق بتعمُّز بتوفير تغذية راجعة مستمرة ، بمعنى أن المصادر الثابتة بالأداء أو البرنامج أو الشيء المراد تعويمه وتوفر معلومات حول النتائج والمخرجات تساعد في تقويم مكونات البرنامج وتعديلها وتطويرها .
- ١٣- التقويم عملية تتطلب مفرمين أكفيا ، بمعنى أن من يتولى عملية التقويم يجب أن يكون ذا خبرة في المجال الذي يقوم فيه ، كما يجب أن يتحلى المفوم بالدقة والنزاهة والموضوعية .

مستويات التقويم

- يشمل التقويم أكثر من مستوى ومن هذه المستويات ما يلي :
- ١- التقويم القبلي : ويتم قبل بدء التنفيذ من خلال تقويم خطة العمل نفسها والأساليب والأدوات المقترحة لها .
- ٢- التقويم التكويني : وهو عملية مستمرة تتم في نهاية وحدة دراسية أو هدف معين ، ويستفاد من نتائجه في العلاج المبكر وتوفير التغذية الراجعة المشمرة لتحقيق تعلم أفضل .
- ٣- التقويم الختامي الشامل : ويتم في نهاية فصل أو عام أو في نهاية تطبيق منهج أو برنامج معين ، ويمكن أن يُستخلص من نتائجه مستوى للطلبة وما حققوه من تقدم ،

كما يُستفاد من نتائجها في تقويم فعالية البرنامج وتطوره .

٤- التقويم البعدي : وهو التقويم الذي يلي انتهاء البرنامج ، ويتمثل في دراسة آثاره ونتائجه التي تتجاوز مرحلة انتهاء البرنامج .

خطوات التقويم واجراءاته

يطلب التقويم للمغال تصميم مخطط شامل يفسر الأهداف والعمليات والأنشطة والأدوار والأدوات والجدول الزمني للأنشطة لكل مرحلة وخطوة في عملية التقويم .

وفيما يلي إطار عام للخطوات والإجراءات 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 اللائمة للأهداف والمجالات المحددة مثل الاختبارات ومطابقة 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 ، ويُستعان في هذه الخطوة بالأساليب الإحصائية والتوضيحية المختلفة .

٨- تفسير البيانات في صورة تتضح بها التغيرات والبدائل المتاحة تمهيداً للوصول منها إلى حكم وقرار .

٩- إصدار الحكم أو القرار حتى يمكن معرفة جدوى المعلومات التقويمية في تحسين الموقف أو الظاهرة أو السلوك الذي نقوم به .

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 والعلمي ، المفاهيمي 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 أُعطِيَ لمجموعتين متماثلتين من الطلبة أو أُعطِيَ لنفس المجموعة مرتين متتاليتين أو أكثر) ، والموضوعية (يُعطي نفس النتائج إذا قام بتصحيحه أكثر من شخص أو قام بتصحيحه نفس الشخص في وقتين مختلفتين) ، والشمول (يُعطي أكبر قدر من أهداف المنهاج ومحتواه الدراسي) ، والتمييز (قدرة الاختبار على تحديد الاختلافات في مستويات الطلبة) .

٢- الملاحظة : سُلِّطت الملاحظة في السنوات الأخيرة بأهمية بارزة باعتبارها أداة لجمع طيبات والمعلومات حول ما يطرأ على المتلاميذ من تغيرات . والملاحظة من أهم وسائل التفريق الشاحة للمعلمين ومدير المدرسة في عملية تحديد مدى نمو طلبتهم وتقدمهم . وهي تستخدم للملاحظة سلوك المتلاميذ 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 افهام التي تُنَاط بهم . ففي أثناء الحصص يمكن ملاحظة مدى استغراق الطلبة في أداء أعمالهم ، ومدى اهتمامهم ودقتهم ونوع الأسئلة التي يُثيرونها ، وقدرتهم على التحليل والربط ، وقدرتهم على التعبير عن أنفسهم بوضوح ، وحسن إصغائهم وتعاونهم ، واستجاباتهم للتعليمات . وفي الساحة ، يمكن ملاحظة نوع العلاقات التي يكونها الطلبة مع بعضهم بعضاً وطرق تصرفهم إزاء بعض المشكلات ، والألفاظ التي يستخدمونها والألعاب التي

يلامسونها ، مما يشير إلى الكثير من اتجاهاتهم وطرائق تفكيرهم ، ومناحي ضعفهم وقوتهم .

٣- الاستبيانات : وهي طريقة من طرق جمع المعلومات عن مدى التغير الذي حدث في التلميذ نتيجة تعلمه ، ويشمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تُصاغ بعناية حول اتجاهات الطلبة نحو موضوعات مختلفة مثل معرفة جوانب غو التلميذ وأثر المنهج فيها ، رضاهم عن برنامج النشاط المدرسي ، تقديرهم لمدى تقدمهم في مجال معين في ضوء المعايير التي تُعطى لهم ، تحديد حاجاتهم للتدريب في مجال معين ، تقييمهم لأسلوب وطريقة تدريس معينة ، وأبهم في معلم معين ... الخ .

ونستخدم الاستبيانات للكشف عن العلاقات والميول والاتجاهات والألويات وغيرها وتساعد نتائجها مدير المدرسة في تقييم العلاقات المدرسية وتوظيف هذا المنعرج في تحسين المناخ العام في المدرسة .

٤- المنتجات المادية لأعمال الطلبة المختلفة : وتشمل هذه المنتجات عادة في كمنادج والتقارير والبحوث والصور والأعمال الفنية والمهنية والإسهامات الأخرى التي يقوم بها الطلبة في المجالات المختلفة . وتمكس هذه المنتجات 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 منازرة للكشف عن مواهب الطلبة واهتماماتهم ، ومدى تقدمهم وفهمهم في المجالات المختلفة ، ولاسيما ما يتصل منها بالنمط المتساوي والعمل المشترك كالحفلات الثقافية وحفلات المناسبات الدينية والوطنية .

٦- المسابقات المختلفة : تساعد في تقويم غو الطلبة وتقديمهم وتشمل تنظيم مسابقات خاصة في المجالات المختلفة وفي المهارات المختلفة مثل مسابقات : للتعبير الكتابي أو الشفوي في اللغة العربية أو الإنجليزية ، الاملاء ، المهارات الرياضية ، المهارات الحسابة ، رسم الخرائط ... الخ .

٧- المقابلة الشخصية : وتعد إحدى طرق تقسيم الذات ، وعلى المعلم أن ينظم هذه المقابلة خارج الصف ، وفي جو من الثقة التي تجعل التلميذ يعبر عن انفعالاته وساجاته 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 سلالمة التقدير : وهي عبارة عن أوصاف لبعض الصفات أو السلوكات ، 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 النواتج ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف . وقد يُكتفى 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 سلالمة التقدير ، وإنما يقوم بذكر ما إذا كانت الصفة متوفرة أم لا .

١١- وسائل التفوق الذاتي : وهي وسائل تعتمد على ما يعطيه التلميذ من معلومات وما يُدريه من مشاعر إزاء موقف من المواقف ، أو نحو نشاط يرغب فيه ، أو موضوع يهنيه . ويجب أن يحتفظ التلميذ بسجل يدون فيه أعماله ونشاطاته وإنجازاته أو ملاحظاته 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 التنموية أو الجمجمة : وتُسجل فيها الحالة العامة للتلميذ من النواحي الاجتماعية والصحية والتحصيلية والاقتصادية . وتوضح فيها قدراته وميوله

واقفاهاته وسماته الشخصية ، ويجب أن تكون المعلومات الواردة فيها سرية ولا يطلع عليها إلا ذوو العلاقة من المعلمين والمسؤولين .

وتُنفذ هذه البطاقة في تتابع 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 والإرشاد التربوي والنفسي .

مجالات التقويم

تشمل عملية التقويم على مجالات عديدة تتعلق بجميع جوانب العملية التربوية ، وفيما يلي أهم هذه الجوانب .

١- الأهداف التربوية من حيث :

- نواحيها ، 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 .

- تمثيلها عن جميع حاجات الأفراد والمجتمع الأساسية من ثقافية واقتصادية واجتماعية .

٢- المنهاج المدرسي من حيث :

- سلامته لأهداف التربية .

- تسلسل محتوياته حسب مستويات نمو التلاميذ .

- مراعاته للفروق الفردية بين التلاميذ .

- شموليته لحسرات تعليمية تتعلق بجوانب السلوك في المجالات الإدراكية والإنفعالية والنفسحركية .

- أثره في إحداث التغييرات المرغوبة في سلوك المتعلمين .

٣- الكتاب المدرسي من حيث :

- هل تم إخراجُه بطريقة مشوقة وواضحة .

- هل كانت مادته ملائمة لمستوى المتعلمين .

- هل تناسب مادته الأهداف المتوقعة لتحقيقها .

- هل تكاليف طباعته وإخراجُه معتدلة .

٤- البناء المدرسي من حيث :

- مناسبة موقعه ومساحته .

- ملائمة 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 الإجراءات الإدارية .

- تحدد المسؤوليات .

- مراعاة الحاجات الإنسانية .

٦- الإشراف التربوي من حيث :

- هل يقوم المشرف التربوي بجمع المعلومات بطريقة منظمة ومادة .

- هل يهتم بقياس التغييرات في سلوك المتعلمين .

- هل يراىب المتغيرات في سلوك المعلم ، وعملية نموه الأكاديمي والتربوي .
- هل يستخدم الشرف قيمة أو معياراً ينسب إليه أحكامه .
- ٧- تقويم المعلم من حيث :
 - شخصيته ، مؤهلاته ، طاقته ، تحمله للمسؤولية ، دانيته ، نموه الأكاديمي والتربوي .
- ٨- تقويم الطالب من حيث :
 - مستوى تحصيله ، قدراته واستعداداته ، شخصيته ، ميوله واتجاهاته .
- ٩- تقويم التنظيم والإدارة المدرسية ويتم تفصيل ذلك لاحقاً .
- ١٠- تقويم النتائج التربوي من حيث :
 - هل تُحقق التغير المرغوب في سلوك المتعلمين .
 - هل تؤثر التربية في إلماح برامج التنمية ، وسد حاجات المجتمع البشرية .
- ١١- تقويم عملية التقويم نفسها فهل :
 - تشمل على أدوات تقويم متعددة ، وتقدم بدائل تقويمية متعددة للاختيار منها .
 - تشمل أساليب تقويم تناسب أهداف النتائج .
 - تشمل على تقويم جميع جوانب النمو .
 - تنطوي على تنوع وتشخيص الآثار الاجتماعية والقيم التي أسهم النهاج في تكوينها لدى الطالب .
- ١٢- تقويم 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 .
- ١٣- تقويم افتصاديات 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 التعلم .

- هل يُراعى الاقتصاد في الانفاق .

- هل تُراعى الأولويات في الانفاق .

وسيمت التركز هنا في الشرح والتفصيل على تفريع المجالات التالية : الطلبة ، المعلمين ، مديري المدارس .

(1) تقويم أداء الطلبة وتقديمهم

يمثل الطلبة أعم مدخلات العملية التعليمية ، كما يمثلون نتاجاتها الرئيسية ، وتمثل النتائج التي يتمخض عنها تقييم أداء الطلبة المؤشر الأهم والمقياس الأصديق لدى مجال المؤسسة التربوية الواحدة والنظام التربوي ككل في بلوغ أهدافه وتحقيق نفعه .

إن المحصلة النهائية لتفريع الطلبة تستل في مدى عموهم في المجالات الرئيسية الأربعة : المعرفية والاجتماعية والجسمية والعاطفية ويمكن تلخيص المجالات التالية عند تفريع الطلبة :

- تقييم إداات وأعمال الطلبة .

- تفريع نتائج امتحانات الطلبة ذات العلاقة بمساقاتهم الدراسية .

- فهم منطقات سبل التمييز بين الأشياء .

- تتبع مضامين ونس المسافات .

- تقييم خصائص التلميذ من حيث مدى :

استعداده ، تعاونه ، حزمه وجدته ، دافعيته ، مدى انفتاحه على وجهات النظر الأخرى ، مدى إقباله واستعداده للمقاومة ... الخ .

ويتم تقييم التلاميذ باختبارات يتوقف نوعها على الهدف من التفريع وقد تكون هذه الاختبارات : تحصيلية ، مقاييس ذكاء ، مقاييس قدرات ، مقاييس مبول ، مقاييس التحامات ، مقاييس القيم ، مقاييس الشخصية . وسيمت التركيز هنا على الاختبارات التحصيلية المدرسية .

دور المدير في الاختبارات المدرسية

توفر الاختبارات المدرسية بأنواعها المختلفة فرصاً ممتازة لمدير المدرسة لتقوم العملية التعليمية التسلسلية في مدرسته بمختلف أبعادها في إطار أهداف هذه الاختبارات . ويمكن أن تلخص أدوار مدير المدرسة في مجال الاختبارات المدرسية وتوظيف نتائجها فيما يلي :

١- توعية معلمي المدرسة بالأهداف الحفزية 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 والاستفادة 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 منة منها للتأكد من دقة التصحيح .

٧- تكليف المعلمين برصد الامتحانات بعد تصحيحها في جداول للعلامات .

٨- تكليف المعلمين بتحليل نتائج اختباراتهم للوقوف على درجة صحتها وتمييزها وملاءمتها ومواطن الضعف والقوة فيها .

٩- القيام بعملية تحليل شاملة بالتعاون مع المعلمين لنتائج اختبارات المدرسة نصف الفصلية والفصلية والسنوية 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 الإشرافية المختلفة ، كما أن من الأهداف ، الحكم على مدى فاعلية المعلم في تنميط 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 ستُتبع في تقويم كل مجال ، والقيمة النسبية التي تُعطى لكل مجال . ويمكن أن يُراعى المدير بعض الضوابط التي قد تُساعد في دقة تقويمه لأداء المعلمين ، ونقلُ من الحساسيات التي تُثيرها عادة عملية التقويم ومن هذه الضوابط :

- ١- وضع خطة محدّدة واضحة الأهداف لعملية التقويم وخطواتها وأدواتها ومآذجها 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 المنضمة 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 وتواجهاته المباشرة وغير المباشرة ، وما يتصل بشخصية المعلم وتقديم نمذجة راجعة له في الجوانب المختلفة ، وتبصيره بالآشياء التي تحتاج إلى تنمية وتحسين ومتابعة .
- ٥- تشجيع المعلمين على تقويم عملهم ذاتياً ، وتدريبهم على التزام الواقعية والدقة في التقويم لتقريب وجهتنا نظر المعلم والمدير ما أمكن .
- ٦- الاحتفاظ بملف أو سجل يتضمن ملاحظات المدير التفصيلية وبعض النماذج والتقارير ذات الصلة بتدعيم مبررات التقويم وتعزيزها .

٧- إبلاغ المعلم كتابيا حول أية نواحي تفصيل عامة قد تبدو منه في وقت مناسب وبأسلوب مناسب وأخذ توقيعه على هذا الإبلاغ .

٨- توجيه شكر شفوي أو كتابي للمعلم إذا قام بأعمال مشيرة تستحق الشكر .

٩- محاولة تقسيم المعلمين المطلوب تفويهم إلى فئات متقاربة من مستوى الأداء : فئة (أ) ، فئة (ب) ، فئة (ج) ، ثم يقابل 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- يشير للتفاعل الصفّي بطريقة إيجابية .

٥- يشجّع على التعبير الحر ويمرّز الاستجابات .

٦- يُهيئ فرص نشاطات متصلة بالدرس ويتابعها .

٧- يراعي الفروق الفردية ويمالج الضعف في التحصيل .

٨- يتقبل الطلبة ويتعامل معهم بعدل وديمقراطية .

٩- يهتم بتعليم الطلبة ويقوم بمبادرات ابداعية لتطوير العمل .

١٠- يراعي ، استمرارية التفويهم ويحتفظ بسجلات تفويجه .

١١- يهتم بدفاعيته الذاتية ودفاعية تلاميذه .

١٢- يؤدي عمله بروح الفريق .

١٣- يتصف بالجدية والمثابرة الحثيثة والحزم .

١٤- يعامل الطلبة باحترام ولطف وتفهم .

١٥- يشارك في النشاطات وأنجالس المدرسية .

١٦- يشعر بالانتماء إلى المهنة ويضرب مثلا في سلوكه ومظهره .

١٧- يحافظ على الدوام وينتقيد بالانظمة والتعليمات .

١٨- يحرص على النمو العلمي والسلوكي .

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 ان 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 ، وكذلك أنواع التقويم بهدف 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 .

- للتجديد .

- تحديد زمن التنفيذ .

- مشاركة ذوي العلاقة من معلمين وأباء ومشرفين وإدارة تربوية .

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 والعائلة في توزيع المباحث الدراسية على المعلمين .
- وجود جدول إشغال الفراغ وفقاً لأسس منطقية وعادلة .
- إعداد موازنات المدرسة وفقاً للأولويات والحاجات الأساسية .
- مهولة 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 شفويًا وكتابيًا .
- يبدو دائم الحضور والظهور في المدرسة ووثيق الاتصال بالمعلمين والطلبة .
- يساعد على توفير جو مدرسي يحفز على التجديد وتبني التغيير والتحديث .
- يمتثل أنظمة الوزارة وتعليماتها وتعليمات مدير التربية وتنفيذها بانتظام .
- يظهر القدرة 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 تكيف المنهاج لحاجات الطلبة وقدراتهم .

- توزيع الحصص والمهام بين المعلمين بطريقة فاعلة لخدمة أهداف المنهاج .
- مساعدة المعلمين في تحديد أهدافهم واستراتيجياتهم .
- توفير التسهيلات والمصادر اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية .

4- الاشراف الفني على المعلمين

- تنوع أساليب الاشراف من : زيارات ، ورشات عمل ، دورس توضيحية ، اجتماعات ... الخ .

- شمول الاشراف على جميع المعلمين والباحثين في الدراسة والصفوف .

- متابعة خطط المعلمين اليومية والفصلية .

- متابعة تنفيذ ملاحظات المسؤولين والمشرفين التربويين .

- 5- تنمية المولد البشرية من معلمين وإداريين .

- تنظيم نشاطات تُعزِّز نمو المعلمين المهني مثل تبادل الزيارات بين المعلمين ، عقد الندوات والاجتماعات واللقاءات ، دعم المكتبة بالكتب والمراجع ، عمل قرارات ومستخلصات تربوية .

- متابعة انتقال أثر للدورات التدريبية إلى غرفة الصف .

- تدريب المعلمين الجدد والمعلمين الآخرين على الموضوعات التي تلزم لزيادة مهاراتهم ومعرفةهم فيها .

- تشجيع إجراء البحوث والدراسات التربوية .

- رصد حاجات المعلمين المهنية للعمل على تلبيتها .

- تشجيع المعلمين على الابتاع والتفوق من خلال إبداء المقترحات البناءة وتقديم الحوافز المناسبة لهم .

- 6- الخدمات الطلابية والتحصيل الدراسي لرعاية المعلمين .

- تقديم الخدمات الارشادية للترعة 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 تفریط بحاجات المدرسة .
 - يساعد المعلمين والعاملين الآخرين على الشعور بالأمن والرضا عن عملهم .
 - يظهر اهتماماً بمشاعر الآخرين ويتقبلها ويتصرف في ضوءها .
 - يتعمي التعاون وروح الفريق بين المعلمين والعاملين .
 - يُشارك 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 تفويم المعلمين لتلاميذهم باستمرار ضمن برنامج التفریم المحدد .
 - تحليل نتائج الطلبة في نهاية الفصل .
- ٧- تفويم المعلمين والعاملين في المدرسة
- الاعتماد على معلومات نامية وموقفة في تفويم الأفراد .
 - تفويم الخطط المدرسة باستمرار مثل متابعة تطبيق الخطط ، ومناقشة المتجزات والصعوبات والحلول مع ذوي العلاقة .
 - اتسام عملية المتابعة والتفويم 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 إجراءات الانضباط الضرورية لحسن سير العملية التعليمية ويُراعي للمدالة فيها .

- يمارس أساليب الانضباط الوقائية من خلال المناقشات المفتوحة مع الطلبة والمعلمين والآباء .

٩- بيئة المدرسة الحادية

- نظافة البيئة ومرافقه وأثاثه .

- تجهيل وتزيين المدرسة .

- العناية بالحديقة للمدرسة .

- متابعة أعمال صيانة الأثاث ونظافته .

- تطبيق السلامة العامة والأمن المدرسي من حيث تودر ، أدواتها وصلاحياتها للاستعمال مثل صندوق إسعافات أولية ، أدوات إطفاء حريق .

٩- تشكيل المجالس المدرسية ونفعل تشغيل نشاطاتها وقراواتها واجتماعاتها مثل : مجلس المعلمين ، مجلس الآباء والمعلمين ، مجلس الأنشطة ، مجلس الطلبة ، مجلس الطوارئ والأزمات ، مجلس المادة ، المجلس الاستشاري للمدرسة المهنية ، مجلس ضبط ، مجلس للتطوير التربوي .

١٠- الأنشطة المدرسية ونفعل تشغيل أعمالها وتشكيل لجانها مثل الأنشطة : العلمية ، الثقافية ، الفنية ، الموسيقى ، المسرحية ، الرياضة ، الكشفية ، الاجتماعية .

١١- أنزعلام المدرسي من حيث :

- تشغيل دور الإذاعة المدرسية وتشكيل لجانها .

- نفعل للمصحافة المدرسية التي تفعل العملية التربوية .

١٢- تشغيل المرافق المدرسية المختلفة مثل المكتبة ، المختبر ، الشاغل المهنية ، غرفة الفن ، المسرح ... الخ .

١٣- علاقة المدرسة بالمجتمع من حيث :

- تفعيل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي مثل حملات النظافة ، محاضرات التوعية ، محور الأمانة ، 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 إضافية ، المساعدة في حل بعض المشكلات المدرسية ... إلخ .

١٤- يُظهر الالتزام بتنمية نفسه مهنياً من حيث :

- يحرص على متابعة قراءة المطبوعات والدوريات المهنية .

- يكتب تقارير ومشورات واضحة ومترابطة .

- 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 : أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب ١٩٨٤ .
- ٢- حسن مصطفى زملزلة : الجامعات الجديدة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٥ .
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية : دراسات نظرية ومبدئية ، الاسكندرية : دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٩٧ .
- ٤- صلاح عبد الحميد مصطفى ، الإدارة المدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض : دار المريخ للنشر ، ١٩٨٢ .
- ٥- وجب 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 .
- حصام سليمان موسى المدخل في الاتصال الجماهيري ، اردن : مكتبة الكنائس ، ١٩٨٩ .
- ٧- تيسير الدويك : مدير المدرسة والمتنـاج ، عمان : وزارة التربية والتعليم مركز التدريب التربوي ، ١٩٩٢ .
- صالح ذياب هندي وحشام حامو عليان ، دراسات في المناهج والاساليب العامة ، عمان : دار الفكر للنشر ، ١٩٨٦ .
- ٨- تيسير الدويك ، مدير المدرسة والتـقويم ، 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 التفجير ، عمان :وزارة التربية والتعليم .مركز التدريب التربوي . ١٩٩٣ .
- سليمان عخرسات ، المدرسة والمجتمع المحلي . عمان : وزارة التربية والتعليم . ١٩٩٣ .
- ١٤- محمد عبد الفتاح ياغي ، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، عمان : الجامعة الأردنية . ١٩٩٣ .
- سليمان الصبيحي : الصحة والتثقيف الصحي . عمان : وزارة التربية والتعليم ، ١٩٧٦ .
- ١٥- سعيد إسماعيل علي ، «التعليم والاعلام» .مجلة عالم الفكر . المجلد الرابع والمشرون ، المعدادان الأول والثاني . الكويت . ١٩٩٥ .
- ١٦-رسالة المعلم . عمان : وزارة التربية والتعليم . (٤ : ١٩٨٣) .
- ١٧- رسالة المعلم . عمان : وزارة التربية والتعليم . (٦ ، ٢ : ١٩٨٩) .
- ١٨- دليل الإدارة التعليمية - عمان : وزارة التربية والتعليم ١٩٨٦ .
- 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 وتطويرها
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	- مسؤوليات العمل في الإدارة المدرسية
95	الوحدة الثالثة: القيادة التربوية
69	- أركان القيادة
69	- الفروقات بين الإدارة والقيادة
71	- خصائص القائد التربوي
72	- أدوار 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	- وسائل 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	- نفاذ العلاقات الإنسانية .
119	الوحدة السادسة: مهام مدير المدرسة والعاملين قِبلها
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 الناوب اليومي .
134	- واجبات المعلم الرتيبة .
135	- واجبات رئيس الشعبة (المدرس الأول) .

الوحدة السابعة: دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات 139

- استراتيجية حل المشكلات 141

- المرور بالمشكلات وتحديد ما وصابتها 141

- إيجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة 143

- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة 144

- تقبل الحل البديل ومتابعته 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 والإرشاد

183	التربوي وبرنامج الصحة المدرسية
185	- دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والإرشاد التربوي
185	- التعرف بالإرشاد والتوجيه
186	- الفرق بين التوجيه والإرشاد النفسي
186	- علاقة التوجيه والإرشاد 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 وأجزائه
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
293	- كفايات مدير المدرسة الاشرافية
297	- تقوم عمل مدير المدرسة كمشرف مفهم
301	الوحدة الرابعة عشرة: مدير المدرسة والمتقويم
303	- مفهوم التقويم
304	- أهداف التقويم في الإدارة المدرسية
305	- أسس التقويم الفعال
306	- مستويات التقويم
307	- خطوات التقويم واحكاماته
308	- أساليب التقويم
311	- محالات التقويم

Modern School Administration

Theoretical Concepts And Practical Applications



دار الثقافة
للنشر والتوزيع



لتمهيد ثقافة الحديث بنشر حبيب عام 1994 ميلادي - الأردن
M. Jaber Hall 1994 Amman - Jordan
in daralthaqafa.com