

الفصل الرابع

الإدارة المدرسية

- مقدمة
- مفاهيم عامة
- الإدارة
- الإدارة التعليمية
- الإدارة المدرسية
- الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية
- الإدارة المدرسية الناجحة
- صفات مدير المدرسة
- صفات مهنية
- صفات شخصية
- مهارات مدير المدرسة الناجح
- القيادة في المدرسة الإسلامية
- أسس القيادة في المدرسة الإسلامية
- (الشورى - القدوة الحسنة - الفطنة - الكفاءة - الرقابة)
- أهداف الإدارة في المدرسة الإسلامية
- الإدارة التعليمية والتربية الميدانية
- الإدارة التعليمية والتربية الميدانية
- مدير الإدارة
- مدير المدرسة والتربية الميدانية
- مسؤولياته
- واجباته نحو: (الكلية - العلم المتعاون - الشرف الفني - الطالب المعلم).
- مدير المدرسة وتقويم الطالب المعلم.

مقدمة:

الإدارة المدرسية هي البعد الرئيسي الثاني للتربية الميدانية، وقبل تناول الإدارة المدرسية يجب الحديث عن الإدارة التعليمية، وقائدها، ثم التمييز بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ومهارات رجل الإدارة ومسؤولياته تجاه المعلمين، مع تناول القيادة في الإسلام والتفكير الإداري في مجتمعنا الإسلامي.

مفاهيم عامة:

الإدارة Administration

الإدارة ببساطة شديدة تعني ذلك العلم الاجتماعي الذي يهتم بالإنسان لكي يحقق أهدافه سواء كانت جماعية أو فردية، وهي بذلك تعني توجيه الامكانيات البشرية والمادية في ضوء تنظيمات هذا العلم لتحقيق هذه الأهداف.

الإدارة التعليمية: Educational Administration

الإدارة التعليمية هي جزء من الإدارة العامة، وتتفق في الخطوط

العريضة لأسلوب العمل فيها؛ والعناصر المشتركة بين الإدارة التعليمية والإدارة العامة هي: (١)

- التخطيط: مثل وضع الخطة والتنبؤ بالسياسة المستقبلية.
- التنظيم: أي توزيع العمل على العاملين على أسس سليمة.
- التنسيق: تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط.
- التوجيه: وهو التبصير والترشيد لتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة.
- المتابعة: للتأكد من سير العمل بطريقة صحيحة.
- التقويم: لتحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة ومعالجتها وإصلاحها.

أي الإدارة التعليمية هي مجموعة مهارات متكاملة ومتراصة تمثل في النهاية وسيلة لتحقيق أهداف تربوية محددة.

الإدارة المدرسية: School Managment

الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية، وتشترك أيضاً مع الإدارة التعليمية وبالتالي الإدارة العامة في المهارات أو العمليات العامة السابق ذكرها من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه ومتابعة وتقويم، والإدارة المدرسية ليست غاية أيضاً في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية باعتبارها نشاطاً منظماً مقصوداً أو هادفاً (٢).

وتهدف الإدارة المدرسية من خلال العمليات السابقة إلى تنظيم المدرسة والعمل بها في ضوء أصول علمية، وجهاز تنفيذي على رأسه مدير المدرسة ومعه جهاز إداري يتكون من وكيل المدرسة والمعلمين ومجموعة من الإداريين.

(١) إبراهيم مطاوع، أمينه حسن: الأصول الإدارية للتربية، القاهرة، دار المعارف، ط ١، ١٩٨٠ م، ص ١٦٩.

(٢) وهيب سمعان، محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ٥٧.

الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

في ضوء العرض السابق للإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، نجد أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية وكليهما يتفقان في:

١ - عدد من العمليات الأساسية مثل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم.

٢ - الهدف وهو تحقيق الأهداف التربوية.

٣ - إنهما وسيلة لا غاية.

٤ - كلاهما تابع للإدارة العامة للتعليم (الوزارة).

ولكن تختلف الإدارة التعليمية عن الإدارة المدرسية في: (١)

١ - الإدارة التعليمية تختص بالتخطيط ورسم السياسة التعليمية بينما تختص الإدارة المدرسية بتنفيذ هذه السياسة.

٢ - تختص الإدارة التعليمية بالأعمال والمستويات العليا والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية.

الإدارة المدرسية الناجحة:

يجب على الإدارة المدرسية أن تضع أهدافها في بؤرة الاهتمام حتى تتمكن من إعداد جيل مسلم وقوي، والإدارة المدرسية الناجحة يجب أن تعمل على: (٢)

١ - تدريب التلاميذ في المدرسة على تحقيق العبودية الخالصة ﷺ وحده والإيمان بالله رباً وبمحمد نبياً ورسولاً وبالإسلام ديناً.

(١) محمد صالح البلهش: الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، دار البلاد، جدة، ط، ١٩٩١ م، ص ٥٥.

(٢) سليمان عبد الرحمن الحقيبل: الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، صص ٧٣ - ٧٧.

- ٢ - تنمية مواهب التلاميذ وميولهم والاعتناء بقدراتهم الضرورية.
- ٣ - أن تنمي لدى التلاميذ صفات المواطنين الصالحين وتقدير الفضيلة ابتغاء مرضاة الله.
- ٤ - أن تكون المدرسة مجتمعاً إسلامياً مشبعاً بالتعاطف والتراحم والتعاون والتلاحم والتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين في ظل العلاقات الإنسانية والإحترام المتبادل.
- ٥ - أن يجد الطالب في المدرسة المثل الأخلاقية الرقيقة والمثل الجمالية العليا.
- ٦ - أن تكون المدرسة وثيقة الصلة بالمنزل فعلاً لا مظهراً أو رياءً.
- ٧ - أن تكون المدرسة قدوة طيبة في القول والعمل والسلوك الإسلامي وتعمل على تربية أبنائنا تربية إسلامية صحيحة وتنمية روح التشاور الإسلامي والسماحة بينهم، وتدعيم شخصيتهم حتى تصبح الشخصية القوية في إيمانها، المتزنة وجدانياً.
- ولكي تحقق هذه الإدارة المدرسية الناجحة، لا بد من إيجاد القائد لهذه الإدارة الذي يتسم ببعض السمات التي تميزه من غيره، وتؤهله لهذه القيادة. ونقصد هنا مدير المدرسة.

صفات مدير المدرسة:

مدير المدرسة كقائد تربوي يجب أن يتسم بصفات معينة تساعده على عمله ومهنته وقد حددها أكثر من تربوي في النواحي التالية:^(١)

(١) يمكن الرجوع إلى:

أ - سليمان العقيل: الإدارة المدرسية، مرجع سابق ص ص ٨٢ - ٨٤.

ب - عرفان عبد العزيز: الاتجاهات التربوية المعاصرة، مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة، ١٩٧٧ م، ص ١١٦.

١ - صفات مهنية: مثل:

- الإيمان بمهنة التدريس والاعتزاز بها.
- الإلمام بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها وخصائص طلابها.
- القدرة على العمل مع الآخرين.
- الديمقراطية والتشاور مع الآخرين في أخذ القرارات.
- فهم البيئة المحيطة بالمدرسة ومشكلاتها.
- الإلمام بالمهارات الإدارية والمالية وما يتصل بعمله كقائد تربوي.
- القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوجيه والقيادة.

٢ - صفات شخصية: مثل:

- القدوة الحسنة في القول والفعل.
 - احترام الآخرين.
 - طلاقة الوجه وبشاشته.
 - التعاون والصراحة والصدق والعطف والرفقة.
 - الموضوعية والابتكار والتجديد.
 - حسن المظهر - واعتدال الحركة، وسلامة الجسم والحواس.
 - الذكاء والفطنة وحسن السياسة والتصرف.
- بالإضافة إلى الصفات السابقة، هناك عدد من المهارات الهامة - في ضوء هذه الصفات يجب توافرها في مدير المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح، وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي لمدير المدرسة.

مهارات مدير المدرسة الناجح:

يمكن تصنيف هذه المهارات طبقاً للجوانب التالية: (١)

(١) وهيب سمعان، محمد مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ٧٣.

أ - تطوير المنهج: وتتضمن المهارات التالية:

- ١ - المهارة في تشكيل المناهج لتقابل ميول التلاميذ واحتياجاتهم.
- ٢ - الإلمام بالاتجاهات السائدة في المجتمع (اجتماعية - سياسية - اقتصادية.. الخ).
- ٣ - المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
- ٤ - المهارة في تقرير الخدمات التربوية التي يحتاج إليها التلاميذ.
- ٥ - المهارة في الترتيب والتنسيق بين الأنشطة وعدم التعارض بينها.
- ٦ - المهارة في الحكم على مساهمة المواد التعليمية للبرامج التعليمية.
- ٧ - المهارة في تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.
- ٨ - المهارة في ترتيب وجدولة توزيع الأدوات والأجهزة والمواد المتاحة في المدرسة للاستفادة منها على أوسع نطاق.

ب - التلاميذ: وتتضمن المهارات التالية:

- ١ - المهارة في دقة جمع البيانات الرئيسية وتفسيرها (مثل حضور التلاميذ وغياهم).
- ٢ - المهارة في الاتصال بآباء التلاميذ، وتهيئة التلاميذ الذين سيلتحقون بالمدرسة في المستقبل.
- ٣ - المهارة في تقويم فعالية الخدمات التوجيهية بالنسبة للتلاميذ.
- ٤ - المهارة في تحليل درجات التلاميذ وتفسيرها في ضوء برنامج المدرسة.
- ٥ - المهارة في تحديد مضمون الخطط.
- ٦ - المهارة في تكييف البرنامج التعليمي للظروف السائدة في المجتمع.

ج - العاملين بالمدرسة: وتتضمن المهارات التالية:

- ١ - المهارة في التعبير عن حاجات العاملين.

- ٢ - المهارة في تحليل التوصيات التي تصدر من العاملين بالمدرسة.
- ٣ - المهارة في التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بالمدرسة وتفسيرها.

- ٤ - المهارة في تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين بالواجبات المختلفة.
 - ٥ - المهارة في توضيح الواجبات والوظائف للعاملين بالمدرسة.
 - ٦ - المهارة في التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين بالمدرسة.
 - ٧ - المهارة في تنظيم المجموعات في ضوء ميولهم واهتماماتهم.
 - ٨ - المهارة في تقييم المتغيرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين.
- د - المدرسة: وتتضمن المهارات التالية:

- ١ - المهارة في الإشراف على برنامج الصيانة العامة للمدرسة.
- ٢ - المهارة في إعداد برنامج للأمن في المدرسة بأسلوب عملي وقابل للتطبيق.
- ٣ - المهارة في تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لاختيار العاملين في الخدمات بمدرسته مثل خدمات الصيانة والحراسة والحكم على كفاءتهم الوظيفية.
- ٤ - المهارة في ترجمة البرنامج التربوي إلى خطة واقعية.

هـ - التنظيم المدرسي: وتتضمن المهارات التالية:

- ١ - المهارة في تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات العامة.
- ٢ - المهارة في إعداد وتقييم وعرض التقارير إلى الإدارة التعليمية.
- ٣ - المهارة في عمل الترتيبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة التربوية.

- ٤ - المهارة في تقدير فعالية أي إطار تنظيمي في ضوء الأهداف التربوية.
- ٥ - المهارة في تفويض السلطات والمسؤوليات.
- ٦ - المهارة في اكتشاف أي خلل في الإطار التنظيمي ومعالجته على الفور.

٧ - المهارة في تقديم المشورة المهنية للمجموعات غير المهنية.

و - الشؤون المالية والإدارية:

- ١ - المهارة في العمليات الفردية لحساب الميزانية.
- ٢ - المهارة في فهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.
- ٣ - المهارة في معالجة المعلومات المالية واتباع الطرق السليمة في الحسابات.
- ٤ - المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المدرسية للحفاظ عليها بصورة سليمة ودقيقة وأمنة.

كذلك ينظر لمدير المدرسة - بعد اكسابه المهارات الفنية السابقة على أنه قائد تربوي في مجتمع إسلامي، مطالب بمهارات أخرى، وقيادة أكثر تنظيماً وعدلاً، وأنماط قيادية تسير المجتمع المسلم، وإدارة مدرسية في ضوء ما جاء بالقرآن والسنة، وهذا ما يهمننا ويسير أحد أهداف الكتاب الحالي. وقد قصدنا التعرض للإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ومدير المدرسة لأنها أبعاد أو عناصر أساسية في حياة الطالب المعلم وفي الحاضر والمستقبل ويجب عليه الإلمام المعرفي بجميع جوانب العمل المهني الذي سيعطيه فكره وعرقه وقوته وعقله ونفسه لوجه الله تعالى. وقصدنا أيضاً التعرض للإدارة الإسلامية كما سنرى حتى لا يتعارض ما يقوم به الطالب المعلم ويقول مع ما يقوله ويفعله مديره المباشر (مدير المدرسة)، وبالتالي لا

يتعارض السلوك مع طبيعة المجتمع الإسلامي السمح وأهدافه وأخلاقياته السامية.

القيادة في المدرسة الإسلامية:

القائد عامة هو داعية للتغيير وتعديل السلوك، ومن أهدافه إحداث تغييرات في البناء والنظام المحيط به، هذه التغييرات يجب أن تخدم الإسلام وتنبع من عقيدة القائد وإيمانه حتى لا تتعارض مع هذا المجتمع الإسلامي.

وقد أقر القرآن الكريم والسنة الشريفة أهمية القيادة، بهدف الحفاظ على وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها في اشباع حاجات الفرد والجماعة.^(١) فيقول الله تعالى: ﴿... وهو معكم أينما كنتم﴾ [سورة الحديد/ الآية: ٤] أي مطلع عليكم ومراقبكم، والمعية هنا معية مراقبة وإطلاع وهي بخلاف المعية في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا﴾ [سورة التوبة/ الآية: ٤٠] لأن المعية هنا معية نصر ومؤازرة.

ويقول الرسول الكريم «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته» كما قال ﷺ «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم». وفي ضوء تعاليم الإسلام السمح الخفيف، هناك أسس وأركان للقيادة الإدارية في المدرسة كما سيتضح ذلك بالنقطة التالية:

أسس القيادة في المدرسة الإسلامية:

المدرسة الإسلامية هنا لا يقصد منها المدرسة في المجتمعات المسلمة فقط قديماً أو حديثاً ولكنها المدرسة في أي زمان ومكان، لأن المنهج

(١) حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن: الأصول العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٦ م، ص ١٩٧.

الإسلامي يتسم بالواقعية والمثالية والشمول والتوازن، وجاء للجميع وليس لفئة بعينها، ولم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا تناولها بالتفسير والتوضيح، بالإضافة إلى ذلك، فهو يضمن النجاح لأي إدارة لو اتبعت أسس الإدارة الإسلامية.

والأسس التي يجب توافرها في أي قائد في مؤسسة تربوية سواء كان مديراً للمدرسة أو مديراً لإدارة تعليمية هي: (١)

١ - الشورى:

يقول الله تعالى: ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ [سورة الشورى/ الآية: ٣٨] كما يقول المولى عز وجل ﴿ وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ [سورة آل عمران/ الآية: ١٥٩] وفي موضع آخر يقول الله تعالى: ﴿ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأَ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنت قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُون ﴾ [سورة النمل/ الآية: ٣٢].

ويقول الرسول الكريم عندما سئل عن العزم «مشاورة أهل الرأي ثم اتباعهم».

٢ - القدوة الحسنة:

يقول الله تعالى: ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ۖ ﴾ [سورة الأحزاب/ الآية: ٢١].

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾ [سورة الصف/ الآية: ٢].

انظر:

(١) عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة في الإسلام - الفكر والتطبيق، دار الشروق، جدة، ١٩٨٦ م ص ص ١٥٠ - ١٥٥.

(٢) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: «أثر تطبيق الحدود في المجتمع» من بحوث مؤتمر الفقه الإسلامي، مطابع الجامعة، ١٤٠٤ هـ.

ويقول الرسول الكريم «تركت فيكم ما إن تمسكتم به لن تضلوا بعدي أبداً: كتاب الله وسنتي».

٣ - الفطنة والكياسة:

يقول الرسول الكريم ﷺ «المؤمن كيس فطن» كما قال: «الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من اتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأماني».

٤ - الكفاءة الإدارية:

قال الله تعالى: ﴿ قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون. إنما يتذكر أولوا الألباب ﴾ [سورة الزمر/ الآية: ٩].

٥ - الرقابة الإدارية:

يقول الله تعالى: ﴿ ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد ﴾ [سورة ق/ الآية: ١٨].

﴿ إن ربك لبالمرصاد ﴾ [سورة الفجر/ الآية: ١٤].

﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وسترّدون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ﴾ [سورة التوبة/ الآية: ١٠٥]. وعندما سأل جبريل الأمين الرسول الكريم عن الإحسان، قال له ﷺ «أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك» وهذا أعظم أنواع الرقابة.

من العرض السابق نجد أن القيادة أو الإدارة تحت لواء المنهج الإسلامي تنسم بانسانيتها وانتمائها إلى الجماعة والبعد عن الذاتية في صنع القرارات، كما أنها قيادة تهدف بالدرجة الأولى إلى حفظ كرامة الإنسان وتحقيق أهدافه بما يساير ما جاء بالقرآن والسنة، وتضع في

اعتبارها أي مؤثر خارجي على هذه الإدارة، مراعية بذلك كله حقوق التلميذ وحقوق العاملين وحقوق المعلمين، وموضحة أيضاً واجباتهم، بما يوفّر لهم الفوز بالحياة الدنيا والآخرة.

الإدارة التعليمية والتربية الميدانية:

إذا كانت الإدارة التعليمية تقوم بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم لجميع المدارس التابعة لها في ضوء السياسة التعليمية للإدارة العامة للتعليم، فيقع عليها جزء كبير في المشاركة والمساهمة في برنامج التربية الميدانية.

مدير الإدارة:

ومدير الإدارة التعليمية باعتباره المسؤول الأول عن التعليم بمدارسه وإمكانياته والعاملين فيه وظروفه، يقع عليه جزء كبير وهام لنجاح برنامج التربية الميدانية وبالرغم من تعدد مسؤولياته ومهامه في شتى جوانب التعليم بالمنطقة إلا أنه يستطيع المشاركة الفعالة في نجاح برنامج التربية الميدانية من خلال:

- ١ - الإشراف العام على سير العمل بهذا البرنامج.
 - ٢ - تخصيص وحدة إدارية تهتم بشؤون التربية الميدانية.
 - ٣ - التنسيق التام بين عميد الكلية بمنطقته ووضع خطوات البرنامج الناجح وتنفيذه.
 - ٤ - الدقة في اختيار مدارس التطبيق الخاصة بالتربية الميدانية مراعيًا ما يلي:
- أ - نظافة المدرسة كقدوة لمؤسسة يبدأ الطالب المعلم حياته العملية فيها، وترك انطباعاته عن مهنة التدريس.

ب - إمكانات المدرسة وما بها من معامل وأدوات وأجهزة وفناء لاتاحة فرصة التدريب الكامل والكافي لمن يحبو على سلم المهنة.

ج - اختيار المدرسة التي يديرها قادة يتسمون بالعدل والإخلاص وحب مساعدة الآخرين والتوجيه والإرشاد الجيد حتى يكتسب الطالب المعلم هذه السمات من مديره.

د - اختيار المدارس القريبة قدر الإمكان من كلية الطلاب، لتوفير الظروف الأكثر ملاءمة للرقابة والمتابعة من المشرفين الفنيين بالكلية حيث يرتبطون بجداول دراسية ومهام وظيفية أخرى.

هـ - الاتصال بمديري مدارس التطبيق التي وقع عليها الاختيار والاجتماع بهم لتأكيد مسؤوليتهم تجاه طلاب التربية الميدانية وتحفيزهم على العطاء دون حدود في الإرشاد والتوجيه لهؤلاء الطلاب.

و - يفضل عقد لقاء مفتوح يضم عميد الكلية ومدير التعليم ومديري المدارس والطلاب المعلمين والمشرفين الفنيين، لمناقشة الأمور المتعلقة بنجاح البرنامج، والرد على الكثير من استفسارات الطلاب المعلمين.

ز - الانتهاء من اختيار مدارس التطبيق بوقت كاف قبل بداية البرنامج لتسهيل مهام قسم التربية الميدانية بكلية الطلاب المعلمين من توزيع للطلاب وتسليم الخطابات الخاصة بأسماء الطلاب لمديري المدارس.

مدير المدرسة والتربية الميدانية:

ويمثل مدير المدرسة بتوجيهاته وقيادته الحكيمة جزءاً مهماً في حياة

الطالب المعلم، وتكوين الاتجاهات الايجابية لديه نحو مهنة التدريس أو الاتجاهات السلبية لديه طوال حياته المهنية، وبالتالي ينعكس ذلك على عمل هذا الطالب كمعلم فيما بعد في إعدادة لابنائنا.

وتجلى مهام مدير المدرسة في التزامه بأخلاقيات المهنة، وأسس الإدارة والقيادة تحت لواء المنهج الإسلامي كما سبق توضيحه وتتعدد مسؤولياته وواجباته على النحو التالي:

- ١ - واجبات نحو الإدارة التعليمية.
- ٢ - واجبات نحو المعلمين.
- ٣ - واجبات نحو الإداريين.
- ٤ - واجبات نحو العاملين بالمدرسة.
- ٥ - واجبات نحو مبنى المدرسة.
- ٦ - واجبات نحو الطلاب بالمدرسة.
- ٧ - واجبات نحو الشؤون المالية والإدارية.
- ٨ - واجبات نحو البيئة المحيطة.
- ٩ - واجبات نحو أولياء الأمور.
- ١٠ - واجبات نحو البرنامج التربوي.
- ١١ - واجبات نحو إمكانات المدرسة من أدوات وأجهزة... الخ
- ١٢ - واجبات نحو ذاته.
- ١٣ - واجبات نحو دينه وهو أهمهم جميعاً.

فإذا راعى مدير المدرسة الواجبات الدينية التي تمليها عليه عقيدته وإيمانه في مجتمع إسلامي، لن يكون في حاجة إلى البحث والتنقيب حول الوسائل التي تعينه على الوفاء بمسؤولياته تجاه الجوانب السالفة الذكر

ولسنا هنا بصدد تناول واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة على النحو الموسع السابق ذكره بل، سنحاول استعراض واجباته ومسؤولياته تجاه الأبعاد التي لها علاقة مباشرة ببرنامج التربية الميدانية وهي:

١ - واجباته نحو كلية الطلاب المعلمين.

٢ - واجباته نحو المعلمين المتعاونين.

٣ - واجباته نحو المشرفين الفنيين.

٤ - واجباته نحو الطلاب المعلمين.

وقبل تناول هذه الواجبات هناك شيء مهم يجب أن نشير إليه وهو أنه في ضوء الوفاء بالمسؤوليات والواجبات تجاه العناصر السابق ذكرها، يتربى طالب التربية الميدانية، ويتعلم أخلاقيات مهنته، ويتأدب معها، وتتكون لديه الأسس السليمة للعمل في المؤسسات التعليمية في المجتمع الإسلامي.

١ - واجبات مدير المدرسة نحو الكلية:

وتتضمن الواجبات التالية:

١ - المحافظة على سمعة الكلية والرد على أي تجاوزات عليها كمؤسسة تربوية لها مكانتها العلمية والتربوية.

٢ - التنسيق التام مع وحدة التربية الميدانية حول اختيار المعلمين المتعاونين للطلاب المعلمين.

٣ - الاتصال مباشرة بوحدة التربية الميدانية لمناقشة أي أمور تتعلق بالبرنامج أو الاستفسار على أي غموض يواجهه.

٤ - حضور الاجتماع الدوري في بداية برنامج التربية الميدانية بالكلية لمزيد من توطيد العلاقة بين المدرسة والكلية، ومزيد من التوضيح لأي نقاط مبهمه.

٢ - واجبات مدير المدرسة نحو المعلمين المتعاونين:

وتتضمن الواجبات التالية:

- ١ - الاجتماع الأسبوعي بهم وتوضيح أدوارهم بدقة، ومدى المسؤولية التي يقومون بها في إعداد الطالب المعلم.
- ٢ - توزيعهم على الطلاب المعلمين بالمدرسة.
- ٣ - مراعاة الوقت والجهد الذي يبذل تجاه الطلاب المعلمين في صورة تخفيف عبء العمل عليهم أو تخفيف جداولهم الدراسية أو العناية بتقارير الكفاية لهم في نهاية العام الدراسي.
- ٤ - تسهيل مهامهم وتلبية احتياجاتهم من مواد وأدوات وأجهزة إضافية للعناية بتدريب الطلاب المعلمين.
- ٥ - يطلب منهم كتابة تقرير أسبوعي حول تقدم الطالب المعلم.

٣ - واجبات مدير المدرسة نحو المشرفين الفنيين:

وتتضمن الواجبات التالية:

- ١ - الترحيب والاستقبال الحسن كلما حضر المشرف الفني إلى مدرسته.
- ٢ - تسليمه الجدول الدراسي الخاص بالطالب (الطلاب) المعلمين التابعين له.
- ٣ - تعريفه بالمعلم المتعاون في تخصصه، والهيئة الإدارية بالمدرسة.
- ٤ - مناقشته في أي تجاوزات أو محاسن تظهر من الطلاب المعلمين لمعالجتها أو تدعيمها.
- ٥ - الصراحة والصدق في الرد على استفسارات المشرف الفني حول الطالب المعلم، والبعد عن المجاملات.

٤ - واجبات مدير المدرسة نحو الطالب العلم:

وتتضمن الواجبات التالية:

- ١ - الترحيب وحسن الضيافة طول الفصل (العام) الدراسي وطلاقة الوجه معه دائماً.
- ٢ - تقديمه إلى جميع العاملين بالمدرسة مثل:
 - زملائه في التخصص.
 - المعلمين ذوي التخصصات الأخرى.
 - الإداريين.
 - العاملين.
- ٣ - إطلاعه على أنظمة المدرسة مثل:
 - طرق الأمن والسلام.
 - جداول المدرسين.
 - المهام الوظيفية للمدير والوكيل والوحدات الإدارية والعاملين بالمدرسة.
 - إعداد التلاميذ بالمدرسة والفصول.
 - الواجبات الأساسية والاضافية للمعلمين.
 - طرق علاج بعض المشكلات المدرسية.
 - بعض المشكلات المدرسية التي قد يواجهها.
 - سعة المبنى المدرسي وعدد غرفه.
 - أنظمة استخدام المكتبة المدرسية.
 - أنظمة تداول الأدوات والأجهزة والمواد المتوفرة بالمدرسة.
 - الجمعيات التعاونية بالمدرسة.

- أوقات الحضور والانصراف.
- القواعد والأحكام العامة للعمل بالمدرسة.
- التسلسل الوظيفي والإداري عند تداول قضية معينة.
- طبيعة العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة به.
- طبيعة العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور.
- مواعيد الاجتماعات واللقاءات المدرسية.
- أسس القيام بالأنشطة اللامنهجية (رحلات - معارض - جولة - مهرجانات ثقافية...) الخ.
- ٤ - تعريف الطالب المعلم بحدود سلطاته في حفظ النظام بالفصل الدراسي أو طابور الصباح.
- ٥ - اختيار الفصول الدراسية له والتي لا تكثر فيها المشكلات التعليمية مثل الطلاب المشكلين حتى لا تتكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل الصففي.
- ٦ - اشراك الطالب المعلم في الاجتماعات والأنشطة التي يقوم بها المعلمون الرسميون حتى يشعره بأهميته ويزيد من انتمائه للمهنة.
- ٧ - إن يمس الناحية الانفعالية له دائماً، عن طريق مشاركته شعوره في الفرح والحزن، والسؤال عن أحواله ومعيشته وطرق وصوله للمدرسة والعودة للمنزل مثلاً. كل هذه الأشياء تنعكس على أدائه داخل الفصل الدراسي وتقربه كثيراً من حب المهنة والقائمين عليها.
- ٨ - تشجيعه دائماً على أخذ القرارات وتصميم الأنشطة والتجديد والابتكار في المجال المدرسي، لزيادة ثقته بنفسه.
- ٩ - تخصيص حجرة نظيفة لراحة الطلاب المعلمين ورفع روحهم المعنوية كلما سنحت الفرصة لمقابلتهم في أي مكان بالمدرسة.

- ١٠- إعلام الطالب المعلم بزيارته داخل الفصول بعد موافقته وإعلام المشرف الفني حتى لا يفاجأ الطالب المعلم بهذه الزيارة.
- ١١- تكليف الطلاب المعلمين ببعض المهام الإدارية لتدريبهم عليها مثل: إعداد سجلات مدرسية، كتابة شهادات التلاميذ، تنظيم الطابور الصباحي، إدارة الإذاعة المدرسية.... الخ..
- ١٢- الالتزام بأخلاقيات المهنة والإدارة السليمة كما أقرها المنهج الإسلامي كما سبق الإشارة إلى ذلك.
- ١٣- مراعاة توزيع الحصص أسبوعياً على الطالب المعلم بحيث تشتمل على جميع السنوات الدراسية قدر الإمكان مع تفريغ يوم كامل له للاتصال بمشرفه الفني بكلية الإعداد.

مدير المدرسة وتقويم الطالب العلم:

تهدف التربية الميدانية بالدرجة الأولى إلى إحداث تغيرات سلوكية لدى الطلاب المعلمين سواء كانت عقلية أو انفعالية أو نفسية ويقع العبء الأكبر على مدرسة التطبيق في إحداث مثل هذه التغيرات، وفي وجود مدير وقائد مدرسي ناجح، وكلما كانت هذه التغيرات السلوكية مسيرة لسلوك الإنسان الصالح كلما نجح مدير المدرسة في سياسته الإدارية.

وتهدف عملية التقويم التي يقوم بها مدير المدرسة إلى تقويم هذه التغيرات السلوكية لدى الطلاب المعلمين، ولتسهيل مهمة مدير المدرسة إلى هذا التقويم توجد عدة معايير رئيسية للتقويم الجيد لم يختلف عليها عالم أو باحث في المجال التربوي.

معايير التقويم الجيد:

- يجب أن يضع مدير المدرسة في اعتباره هذه المعايير:
- ١ - أن يكون تقويمه للتغيرات السلوكية للطلاب المعلمين موضوعياً وفي

- ضوء الواقع، بعيداً عن المجاملات والمعارف والآراء الذاتية.
- ٢ - أن يكون هذا التقويم موجهاً نحو أهداف العملية التربوية العقلية والجسمية والنفس حركية.
- ٣ - أن يتم هذا التقويم في ضوء التغيرات السلوكية للطلاب المعلمين نحو سمات المعلم في المنهج الإسلامي (انظر الفصل الأول).
- ٤ - أن يتم التقويم للطلاب المعلمين بالتعاون والمشاركة مع:
- المعلمين المتعاونين.
 - المعلمين الرسميين في المدرسة.
 - الإداريين.
 - التلاميذ.
 - زملاء الطلاب المعلمين.
- فكل منهم له ملاحظاته ورأيه حول سلوكيات الطالب المعلم.
- ٥ - أن يكون التقويم لهم مستمراً طوال الفصل (العام) الدراسي وليس في أسبوع أو أسابيع محددة، حتى يتم التشخيص والعلاج قبل انتهاء البرنامج.
- ٦ - أن يتضمن تقويم مدير المدرسة المستويات التالية من التقويم:
- أ - تقويم مبدئي للطلاب المعلمين في بداية الدراسة.
 - ب - تقويم تشخيصي لتحديد نواحي القوة والضعف في سلوك الطلاب المعلمين.
 - ج - تقويم بنائي لتقويم نواحي القوة وتلافي نواحي القصور.
 - د - تقويم نهائي لتقدير تقدم ومدى تحقيق الأهداف المحددة من برنامج التربية البدائية.

وسائل مدير المدرسة لتقويم الطالب المعلم:

يستطيع مدير المدرسة جمع البيانات اللازمة لإصدار حكمه النهائي

حول مدى تقدم الطالب المعلم وتعديل سلوكياته في جوانبها المختلفة من خلال عدد من الوسائل نذكر منها:

أ - المقابلة الشخصية للطالب المعلم نفسه أو تلاميذه أو زملائه أو المعلم المتعاون أو أي شخص آخر في المدرسة له علاقة به.

ب - الملاحظات المباشرة وغير المباشرة له داخل وخارج الفصول الدراسية.

ج - التقارير المدرسية التي تبين حالة الطالب المعلم من جميع جوانبه.

د - المقاييس الاجتماعية التي توضح شعبية الطالب المعلم بين زملائه أو تلاميذه ويمكن الحصول على هذه المقاييس من قسم التربية الميدانية بكلية الطالب المعلم.

هـ - مقاييس التقدير وهي المعمول بها حالياً وترسل إلى مديري المدارس، ويتم من خلالها ترتيب الطلاب المعلمين وفق درجات أو تقديرات معينة متدرجة (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف).

وعلى مدير المدرسة أن يجمع البيانات الخاصة بالطالب المعلم باستخدام الوسائل السابق ذكرها قبل اتخاذ قراره وإصدار حكمه النهائي حول تقدم الطالب المعلم.

بطاقة تقويم الطالب المعلم الخاصة بمدير المدرسة:

تشتمل بطاقة التقويم للطالب المعلم والخاصة بمدير المدرسة من الصفحات الثلاث التالية:

الصفحة الأولى: بطاقة متابعة تشتمل على بيانات عامة حول الطالب المعلم وكليته ومشرفه وجدوله الدراسي وعدد مرات التقييم له، كما هو موضح بالشكل التالي:

بطاقة متابعة للطالب المعلم والخاصة

بسم الله الرحمن الرحيم

أ - بيانات عامة:

اسم الطالب المعلم / ت/
 اسم الكلية / ت/
 اسم المشرف الفني / ت/
 التخصص / ت/

ب - الجدول الدراسي للطالب المعلم:

اليوم / الحصة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة
السبت							
الأحد							
الاثنين							
الثلاثاء							
الأربعاء							

ج - عدد مرات التقويم:

التقويم	التاريخ	الدرجة الكلية	التقويم	التاريخ	الدرجة الكلية
الأول			السادس		
الثاني			السابع		
الثالث			الثامن		
الرابع			التاسع		
الخامس			العاشر		

الصفحة الثانية : وتتضمن تعليمات عامة وتكون كما هو موضح بالجدول التالي :

تعليمات عامة

سعادة مدير المدرسة:

يرجى التكرم بقراءة هذه التعليمات بدقة قبل البدء في تقويم الطالب المعلم، وفي بداية الفصل الدراسي:

- ١ - تخص هذه البطاقة الطالب المعلم لتقويمه في العناصر الموضحة بالصفحة الثالثة.
- ٢ - يرجى تقدير درجة الطالب المعلم في كل مهارة أو سمة من خلال متابعتكم الجادة له خلال فترة تدريبه طرفكم.
- ٣ - يعطي لكل سمة أو مهارة متوفرة لدى الطالب المعلم (درجة واحدة)، ويعطي (٥،٠ درجة) إذا كانت متوفرة بدرجة متوسطة، ويعطي (صفر) إذا كانت متوفرة بدرجة ضعيفة أو غير موجودة.
- ٤ - الدرجة الكلية لبطاقة الملاحظة ٣٠ درجة.
- ٥ - يجب ألا يقل تقييمك لكل طالب عن عشر مرات خلال الفصل الدراسي (٢٠ مرة في العام الدراسي).
- ٦ - لا تحسب درجة طالب الكلية بحساب المتوسط للدرجات في العشر مرات بل يكون التقويم النهائي في ضوء تطور ونمو الطالب المعلم في الملاحظات العشر واستجابته للتوجيهات أي القيام بالتقويم المبدئي ثم البنائي ثم النهائي للتحقق من تحقيق الأهداف.
- ٧ - يلاحظ زيادة عدد مرات التقديرات في النصف التالي من الفصل الدراسي، حتى يكون الطالب المعلم اكتسب المهارات أو السمات المراد إكسابها له، وتتضح رؤية التزامه بالتوجيهات.
- ٨ - ترسل الاستثمارات جميعها في ظرف مغلق إلى قسم التربية الميدانية.

لكم خالص الشكر والتقدير والاحترام.

قسم التربية الميدانية

الصفحة الثالثة: وتتضمن العناصر الأساسية والفرعية كما هو موضح بالجدول:

بطاقة تقويم الطالب المعلم والخاصة بمدير المدرسة

الدرجة			سلوك الطالب المعلم
صفر	٢/١	١	أولاً: سمات شخصية: ١ - يتحدث بلغة صحيحة ومفهومة ٢ - نظيف الملبس (قدوة في نظافته) ٣ - طليق الوجه وبشوش ٤ - معتدل في مشيه وحركته ٥ - يتحكم في انفعالاته ٦ - يتقبل النقد بنفس راضية ٧ - يتسم بالمرونة وحسن التصرف في المواقف المختلفة ٨ - قادر على تحمل المسؤولية
			المجموع الكلي ٨ درجات
			ثانياً: تقديره للعمل: ١ - يحترم أنظمة العمل المدرسي ٢ - يتلزم بأوقات الدوام الرسمي ٣ - دقيق الالتزام ببدايات ونهايات الحصص ٤ - ينفذ التعليمات التي توجه إليه بدقة ٥ - يتقبل الأعمال الإضافية دون ضجر ٦ - يحافظ ويصون المواد والأدوات والأجهزة عند الاستخدام
			المجموع الكلي ٦ درجات
			ثالثاً: الأنشطة المدرسية: ١ - يشارك في الأنشطة المدرسية ٢ - يظهر الحماس والحيوية أثناء النشاط ٣ - يقترح ويعجده من الأنشطة المدرسية ٤ - يحفز التلاميذ على المشاركة في الأنشطة ٥ - ينظم الأنشطة الصفية جيداً ٦ - يقيم دائماً كل نشاط يقوم به ويقدمه لمدير المدرسة
			المجموع الكلي ٦ درجات

تابع بطاقة مدير المدرسة

الدرجة			سلوك الطالب المعلم
صفر	٢/١	١	رابعاً: التعاون: ١ - يتطوع بالقيام بأعمال زملائه الغائبين. ٢ - يتعاون مع الإدارة المدرسية في مهامها. ٣ - يقترح أعمال تعاونية هادفة. ٤ - يتعاون في حل المشكلات المدرسية. ٥ - موجه جيد للمجموعات المتعاونة.
٥			المجموع الكلي:
			خامساً: العلاقات الاجتماعية: ١ - يتسم بحب التلاميذ. ٢ - يظهر الثقة في أقواله وأفعاله مع الآخرين. ٣ - يتسم بعلاقات اجتماعية جيدة مع منسوبي المدرسة ٤ - يحث الآخرين على العمل الاجتماعي ٥ - يتسم بحسن التصرف والسياسة
٥			المجموع الكلي
الدرجة الكلية = ٣٠			

اسم مدير المدرسة:

التوقيع

التاريخ