

# **الفصل الثاني**

## **خطوات التنظيم الإداري ومجالاته**



## خطوات عملية التنظيم الإداري :

قبل عرض خطوات التنظيم الإداري تجدر الإشارة إلى أن هناك من تكلم عن هذه الخطوات على أنها عناصر أو ممارسات يجب أن يلتزم بها من يقوم بعملية التنظيم الإداري، كما أن هناك اختلافاً فيما بين الكتابات التي تناولت هذه العملية حول عدد هذه الخطوات، ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض بعض الأمثلة لهذه الكتابات على النحو التالي:

يوضح (أرنست ديل Ernest Dale) أن التنظيم الإداري عملية تشمل ثلاث خطوات هي<sup>(1)</sup> :

- تقسيم العمل الضروري لتحقيق الهدف إلى وظائف فردية.
- إعداد هيكل تنظيمي يشمل مكونات هذه الوظائف.
- التنسيق بين جهود أصحاب هذه الوظائف.

ويعد (ماكس وير Max Weber) أول من ناقش عملية التنظيم الإداري، ووفقاً لرأيه تحتوى على<sup>(2)</sup> :

- تقسيم النشاطات الموجودة على الأفراد كمهام رسمية.
- إعداد تسلسل هرمي (هيكل تنظيمي) يوضح المسؤولية Responsibility والسلطة Authority المرتبطين بكل وظيفة.
- التأكد من أن السلطة المتاحة تساعد الأعضاء في تنفيذ الواجبات المتوقعة منهم.
- إعداد وثائق مكتوبة تشمل العناصر السابقة واللوائح التي تحكم العمل بالمدرسة
- متابعة الأنشطة المختلفة أثناء تنفيذها.

وهناك من حدد المراحل التي تمر بها عملية التنظيم الإداري في المدرسة فيما يلي<sup>(3)</sup> :

- تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة ككل والخاصة بكل قسم بها.
- تحديد العمل المطلوب لتحديد كل هدف.

---

(1) Dale, Ernest, Op. Cit., P. 178.

(2) Ibid., P.178.

(3) Mussazi, J. C. S., Op. Cit., P.19.

- تقسيم العمل بين المجموعات والأفراد.
  - تحديد المشرفين على الأعمال المختلفة بالمدرسة.
  - توضيح سلطة ومسئولية كل فرد داخل المدرسة.
  - وضع طرق التنسيق التي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة.
  - ويشير (كونتز وأدونيل Koontz & O'Donnell) إلى أنه للحصول على تنظيم إدارى جيد ينبغي اتباع الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:
  - حصر الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - تقسيم هذه الأنشطة على الأفراد.
  - تفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ تلك الأنشطة.
  - تمثيل العناصر السابقة في شكل رسمى.
  - التنسيق بين الأنشطة المختلفة فى المؤسسة.
  - متابعة تلك الأنشطة للتأكد من تنفيذها بالشكل المطلوب.
- ويؤكد البعض على أن عملية التنظيم الإدارى ليست بالعملية السهلة نظراً لكثرة المسائل التي تتناولها، والإشكالات التي يجب أن يتخذ موقف منها، إلا أنه من باب التبسيط والتوضيح يمكن التمييز في داخل هذه العملية بين ثلاث خطوات رئيسية تتضمنها عملية التنظيم الإدارى أياً كان المستوى الذى تتم فيه، وهذه الخطوات هي<sup>(2)</sup>:
- استعراض مختلف الأعمال المراد القيام بها تحقيقاً لأهداف المؤسسة وتحليل كل منها إلى عناصره، ومعرفة أهمية كل عمل في تحقيق تلك الأهداف وذلك بقصد استبعاد غير الضرورى من الأعمال والتركيز على أكثرها أهمية.
  - توزيع هذه الأعمال على الأقسام التي تتولاها والعاملين الذين يقومون بها، مع تحديد درجة السلطة والمسئولية المتعلقة بكل منهم وبيان مختلف العلاقات التي تربطهم.
  - تحديد طرق أداء العمل وإجراءاته، وذلك لتوضيح أفضل السبل لتنفيذ الأعمال المختلفة.

(1) Koontz, Harold, & O'donell, Cyril, Op. Cit., P. 35.

(2) ماجد راغب الحلو، مرجع سبق ذكره، صـ ٣٢٧، ٣٢٦.

ولا تنتهي عملية التنظيم الإداري بمجرد الانتهاء من هذه الخطوات، بل يجب أن تكون مستمرة، بمعنى أنه إذا ثبت في أي وقت أن هناك قصوراً ما نتيجة للظروف المؤثرة على المؤسسة أو لوجود أخطاء في عملية التنظيم الإداري كان يجب تلافيها، وجب إعادة هذه العملية من جديد.

ويرى (جميل توفيق) أن هناك مجموعة من الخطوات المنطقية لعملية التنظيم الإداري، وهذه الخطوات لا يقتصر نوعها على نوع معين من أنواع المؤسسات ولا على جزء معين من أجزاء المؤسسة، وإنما تطبق على جميع المؤسسات وكذلك على جميع المستويات التي بها، وذلك على الرغم من أنه قد يكون هناك اختلاف في الأنشطة والأفراد، والتسهيلات المادية من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن إجمال هذه الخطوات فيما يلي<sup>(١)</sup>:

- تحديد أهداف المؤسسة ككل وأهداف كل قسم بها.
- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- تصنيف هذه الأنشطة وتقسيمها إلى أنشطة جزئية.
- توفير الوسائل والتجهيزات المادية اللازمة للعمل.
- إسناد الأنشطة الجزئية إلى الأفراد المؤهلين للقيام بها.
- تفويض الأفراد السلطة اللازمة للقيام بها.
- التنسيق بين هذه الأنشطة سواء رأسياً أو أفقياً.

ويرى (صلاح الدين جوهر) أن خطوات عملية التنظيم الإداري يمكن إجمالها فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

- تقسيم العمل وتوزيعه بين الأقسام والأفراد.
- تحديد سلطات الأفراد في الأقسام المختلفة.
- إقامة هيكل تنظيمي يوضح العلاقات التنظيمية بين الأفراد.
- التنسيق بين الأعمال المختلفة أفقياً ورأسياً.

(١) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ١٨٩-١٩٤.

(٢) صلاح الدين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٠-١٩٦.

هذا، وبفحص الآراء السابقة يمكن القول: أن بعض هذه الآراء خلط بين أسس التنظيم الإدارى أو شروطه وبين خطواته، حيث اعتبر البعض وضوح الأهداف من الخطوات بينما هى من الأسس التى يجب مراعاتها. وكذلك خلط البعض بين خطوات التنظيم الإدارى، حيث اعتبر البعض " تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف " من خطوات التنظيم الإدارى بينما هى من عناصر التخطيط، ورغم تفاوت وجهات النظر بين هذه الكتابات، فقط أجمعت غالبيتها على أن هناك عدة خطوات رئيسية<sup>(1)</sup> ينبغى اتباعها بغية الوصول إلى تنظيم إدارى فعال، ويمكن إجمالها فى ما يلى:

- تقسيم الأعمال وتوزيعها على العاملين بالمدرسة.

- تحديد التسلسل الإدارى داخل المدرسة.

- تصميم الهيكل التنظيمى فى ضوء الخطوتين السابقتين.

- التنسيق بين الأعمال.

- متابعة التنظيم الإدارى أو (متابعة إلتزام العاملين بأداء المهام المحددة لهم):

وفيما يلى عرض تفصيلى لخطوات عملية التنظيم الإدارى وذلك على النحو التالى:

### **تقسيم العمل وتوزيعها على العاملين بالمدرسة :**

بعد حصر الأعمال المطلوب تنفيذها، يقوم مدير المدرسة بتقسيم الأعمال ثم إسنادها للأفراد الذين يتقنونها، ويعتبر تقسيم الأعمال إلى أنشطة جزئية من الأمور المهمة فى التنظيم الإدارى بالمدرسة، وذلك لأن أى عمل جماعى يتطلب تقسيمه إلى أعمال صغيرة بحيث يمكن للأفراد أن يقوموا بها، والأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة من الكثرة والتنوع بحيث يتطلب القيام القيام بها العديد من التخصصات المختلفة، فالمدرسة الثانوية العامة تحتاج إلى معلمين وإداريين وفنيين وغيرهم. ولما كان العمل فى المدرسة لا يتم على مستوى كل فرد على حدة، وإنما يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من الأفراد المتخصصين فى كل مجال من مجالات العمل، لذلك من الضرورى توزيع الأعمال التى تم تجزئتها على العاملين

(1) روى أن تتفق هذه الخطوات مع المفهوم التنظيمى الإدارى الذى تبنته الدراسة.

بالمدرسة سواء المعلمين أو غيرهم في تخصصاتهم الوظيفية وفي ضوء ما يحكم العمل من قوانين ولوائح، مع مراعاة قدرات الأفراد ورغبتهم بقدر الإمكان.

وتوزيع الأعمال على الأفراد وتعريفها بوضوح ضرورة لازمة لحسن سير العمل في المدرسة وضمان عدم تكديس الأعمال لدى فرد أو أفراد معينين ممن يجبون إشعار الآخرين بأهميتهم عن طريق الاستحواذ على العديد من الاختصاصات، هذا بالإضافة إلى أن توزيع الأعمال على الأفراد يضمن أن لكل فرد في المدرسة عملاً محدداً يقوم به، ويمكن محاسبتهم على مدى قيامه بهذا العمل، ومن الأمور التي تضمن أداء هذه الأعمال باقتناع وجدية، مراعاة الموضوعية في توزيعها على الأفراد.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أعمالاً محددة سلفاً من سيقوم بها مثل: تدريس المواد الدراسية المختلفة، وبعض أعمال الجهاز الإداري بالمدرسة، وفي مثل هذه الحالات يصبح دور مدير المدرسة تحديد حجم هذه الأعمال بما يتناسب مع قدرات كل فرد، وتوضيح الجوانب المختلفة لهذه الأعمال لمن سيقوم بها.

أما الأعمال التي يوزعها المدير على العاملين بالمدرسة فهي كثيرة منها: ما يتعلق بالأنشطة المدرسية، وتكوين المجالس المدرسية المختلفة وعمل الجداول المدرسية، وشئون المبنى المدرسي، وأعمال الامتحانات، وعلاقة المدرس بالبيئة، وغيرها.

وعلى أي حال مهما كان نوع الأعمال التي يوزعها مدير المدرسة فإن عليه أن يراعى مجموعة من الاعتبارات عند توزيعها، ومن أهم هذه الاعتبارات<sup>(١)</sup>:

- أن تدخل هذه الأعمال في اختصاص الأشخاص المسندة إليهم.
- أن يؤخذ رأى الأفراد فيما يجبون من أعمال بما لا يؤثر على مصلحة العمل.
- أن تستغل قدرات الأفراد إلى أقصى حد.
- أن يتم التوزيع بعدالة لكي يتم الانتفاع بكل الكفاءات.

(١) انظر:

- طه الحاج إلياس، الإدارة التربوية والقيادة، ط ١، (عمان: مكتبة الأقصى، ١٩٨٤)، ص ٨٣.

- صلاح الدين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٠ - ١٩١.

- تحقيق أقصى قدر من التعاون بين الأعمال المختلفة.

- تحقيق الاقتصاد في النفقات وفي استخدام الموارد المادية المتاحة.

وبعد الانتهاء من توزيع الأعمال على مختلف العاملين بالمدرسة، ينبغي على مدير المدرسة أن يكلف أحد العاملين بكتابة واجبات كل قسم وكل فرد ويتأكد من وضع هذه الواجبات المكتوبة في مكان يتيح لجميع العاملين بالمدرسة فرصة رؤيتها، وتعد هذه العملية من الأمور التي تزيد من وضوح واجبات كل فرد داخل المدرسة. ومن الممارسات التي ترتبط بهذه الخطوة والتي ينبغي على مدير المدرسة أخذها بعين الاعتبار، توضيح طرق أداء الأعمال المختلفة وإجراءاتها، وذلك لبيان أيسر السبل التي يمكن أن يتبعها الأفراد في تنفيذ أعمالهم بالصورة التي تحقق الهدف منها.

### **تحديد التسلسل الإداري داخل المدرسة :**

يمثل تحديد التسلسل الإداري الخطوة التالية لتقسيم العمل، حيث إنه بعد تقسيم الأعمال وتوضيح الواجبات المرتبطة بكل فرد في المدرسة، يتطلب الأمر تحديد علاقة هذه الواجبات بغيرها من واجبات الوظائف الأخرى، لأنه إذا فهم الفرد العلاقة التي ترتبط بين وظيفته والوظائف الأخرى المتصلة بها، وعلاقة كل ذلك بتحقيق أهداف المدرسة، فإن ذلك من شأنه العمل على أداء الفرد لواجباته بشكل أفضل، أي أن هذا الفرد تصحح مساهمته في تحقيق أهداف المدرسة مساهمة إيجابية فعالة، بالإضافة إلى أن شعوره الشخصي سوف يتعلق بهذه الأهداف.

ومن الأمور الأساسية في تحديد التسلسل الإداري تحديد مسئولية كل فرد سواء تجاه عمله هو، أو تجاه الأعمال الأخرى التي يؤديها بعض الأفراد الآخرين الذين يشرف عليهم، وكذلك تحديد السلطة التي تتناسب مع مسئولية كل فرد. وعلى ذلك فتحديد التسلسل الإداري يتضمن تحديد نطاق الإشراف داخل المدرسة، وذلك لأن تحديد المسئولية والسلطة المرتبطتين بكل فرد في المدرسة، يعنى أن يعرف كل فرد إلى من يجب أن يرفع تقاريراً عن نتائج عمله أو من الذى يرأسه وكذلك من أفراد الذين يعملون تحت إشرافه ويجب عليه أن يتابعهم، وبالتالي يوضح التسلسل الإداري الاتجاه تنساب فيه الأوامر والتعليمات والقرارات داخل المدرسة.

ولعل مما ينبغي الإشارة إليه في هذا السياق القول بأنه يوجد أكثر من مستوى إدارى في المدرسة الثانوية العامة، فهناك مدير المدرسة وناظرها ثم الوكلاء، ثم المدرسون الأوائل، ثم المدرسون، وعلى مدير المدرسة أن يوضح درجة السلطة التي ترتبط بكل مستوى من هذه المستويات، بما يساعد العاملين في كل مستوى على استخدام هذه السلطة بالشكل المطلوب.

### تصميم الهيكل التنظيمى:

يوجد أكثر من مسمى للهيكل التنظيمى فهناك من يطلق عليه اسم (الهيكل التنظيمى) وآخرون يطلقون عليه اسم (الهرم التنظيمى)، وتعتبر عملية تصميم الهيكل التنظيمى الخطوة التالية لتوزيع العمل وتحديد التسلسل الإدارى، وذلك باعتبار أن توزيع الأعمال وتحديد علاقات هذه الأعمال بعضها لبعض - بمعنى توضيح من يرأس من، ومن يتبع من فى العمل - يأتى أولاً، ثم يأتى بعد ذلك توضيح هذه العناصر فى شكل يطلق عليه الهيكل التنظيمى.

وهناك آراء متعددة حددت معنى (الهيكل التنظيمى) منها من يرى أنه (وسيلة المدرسة فى تنسيق العمل والرقابة على العاملين بها) <sup>(١)</sup>، كما أن هناك كم وصفه بأنه (يشير إلى الطريقة التى بها تنظم المدرسة مصادرها المادية وأنشطتها الإنسانية تجاه الهدف المطلوب) <sup>(٢)</sup>.

وذهب البعض إلى تحديد مفهومه (إطار عمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض طبقاً لنموذج يوفر النظام والترتيب المنطقى والعلاقات المتجانسة) <sup>(٣)</sup>، كما نظر البعض إليه على أنه (نمط العلاقات الرسمية المتفق عليها بين العاملين بالمدرسة) <sup>(٤)</sup>. ومن استقراء هذه الآراء يمكن القول إن الهيكل التنظيمى ليس غاية فى حد ذاته، وإنما هو وسيلة تسهم فى نجاح العمل بالمدرسة، فأية مؤسسة مهما كان نوعها يوجد بها جانب رسمى مكتوب ويسمى الجزء الثابت، والهيكل التنظيمى يتبع هذا الجانب، وجانب حركى وهو عبارة عن الممارسات التى تحدث أثناء تنفيذ

(1) Stoner, James, A. F., & Wankel, Charles, Op. Cit., P. 243.

(2) Steers, R. M., Op. Cit., P. 34.

(3) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٦.

(4) Kast, Fremont E., & Charles, Wankel, Op. Cit., P. 198.

العمل، ويعد الهيكل التنظيمي هو الأداة التي تمكن مدير المدرسة من التأكد من سير العمل وفق ما هو منصوص عليه من لوائح وتعليمات.

وعلى ذلك يمكن تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة بأنه: الشكل الذي يأخذه تقسيم العمل بين العاملين بالمدرسة والعلاقات الرسمية التي تربط بين هؤلاء العاملين.

ويعتبر الهيكل التنظيمي الجيد من العوامل الضرورية لوجود التنظيم الإداري الفعال، إلا أنه ليس بالضرورة أن يتحقق الأداء الجيد في التنظيم الإداري مادام هناك هيكل تنظيمي جيد.

غير أن الهيكل التنظيمي السيئ يجعل ضرباً من المستحيل إمكان تحقيق أداء جيد، حتى وإن كان مدير المدرسة وأفرادها على جانب كبير من المهارة. ويأخذ الهيكل التنظيمي للمدرسة - في أبسط صورة - شكلاً هرمياً، تمثل قمته مدير المدرسة ويمثل جسمه وقاعدته العاملين بالمدرسة في جميع مستوياتهم، ويتكون من مجموع العلاقات المعتمدة رسمياً من قبل المدير .

هذه العلاقات وما يرتبط بها من أنماط السلوك تتصف بالثبات والاستقرار، وإن تغيرت لا تتغير إلا ببطء. وهناك شكل آخر من الهيكل التنظيمي أقل ثباتاً وأقل استقراراً ينشأ في المدرسة نتيجة العلاقات وأنماط الاتصالات التي تنشأ بين العاملين بصفة غير رسمية، ويعتبر الشكل غير الرسمي في الهيكل التنظيمي<sup>(1)</sup>.

وينبغي أن يتضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة العناصر التالية<sup>(2)</sup>:

- تقسيمات العمل المختلفة.

- المراكز الإدارية وارتباطها بتقسيم العمل داخل المدرسة.

- التسلسل الإداري أو الإشرافي.

- عدد المستويات الإدارية داخل المدرسة.

---

(1) سبقت الإشارة إليه عند الحديث عن التنظيم غير الرسمي.

(2) انظر:

Stoner, James, A. F., & Charles, Wankel, Op. Cit., P. 243. -

- صلاح الدين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥.

- نطاق الإشراف.

- التناسق بين الأعمال المختلفة بالمدرسة.

- السلطات المخولة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

ولكى تحقق هذه الخطوة أهدافها فإنه ينبغي على مدير المدرسة عند تصميمه للهيكل التنظيمي مراعاة مرونته بمعنى أنه يمكن تعديله إذا ما دعت مصلحة العمل، وهذا يتطلب متابعة التغيرات التي تحدث في المدرسة، لإحداث تعديلات الملائمة في الهيكل التنظيمي سواء تعديلات جزئية أو شاملة، ويمكن تحديد التغيرات التي قد تحدث في المدرسة فيما يلي:

- خلو بعض الوظائف المهمة بسبب نقل بعض العاملين من المدرسة أو ترفيتهم.

- تغيرات تتطلبها حاجة العمل إذا ما ظهر قصور في أداء بعض الأعمال بالمدرسة.

- زيادة أعداد الطلاب والعاملين بالمدرسة.

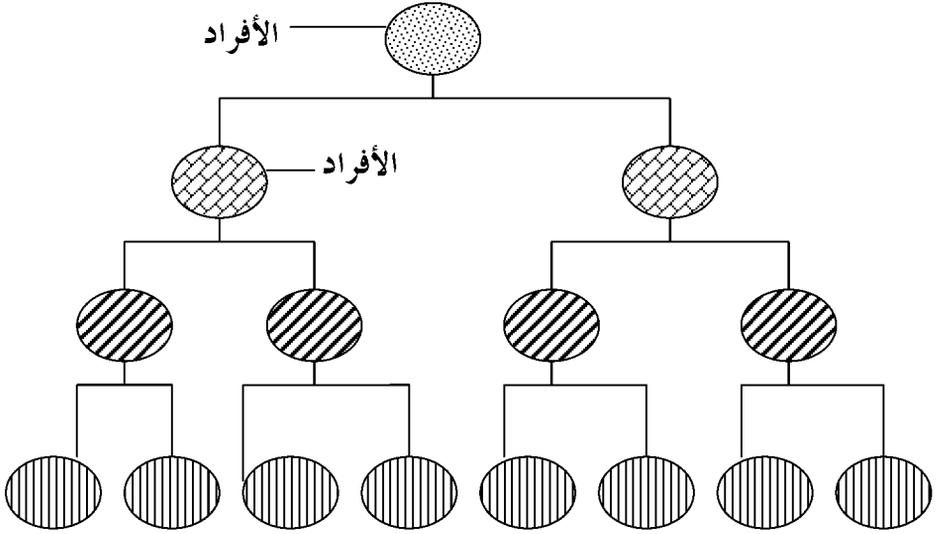
ويجب مراعاة أنه قبل إجراء أى تعديل في الهيكل التنظيمي يتطلب الأمر دراسة أسباب هذه التغيرات وأهدافها دراسة دقيقة. ومن المفاهيم الإدارية التي ترتبط بالهيكل التنظيمي السلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف المعمول به في المدرسة، لتوضيح العلاقة بين أحد هذه المفاهيم وهو نطاق الإشراف وبين الهيكل التنظيمي فيمكن القول أنه:

إذا كان نطاق الإشراف من النوع الضيق، فإن الهيكل التنظيمي يميل إلى الانحدار، وفي هذه الحالة تتعدد المستويات الإدارية.

أما إذا كان نطاق الإشراف من النوع الواسع فإن الهيكل التنظيمي يميل إلى الاتساع، وتقل المستويات الإدارية وهذا مع افتراض أن عدد العاملين في كلتا الحالتين متماثل، ويمكن توضيح هاتين الحالتين في الشكلين التاليين :

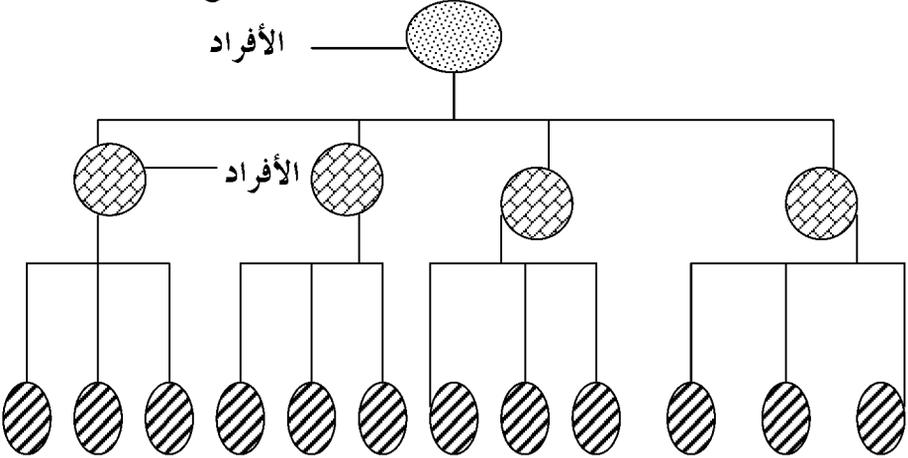
شكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي في حالة نطاق الإشراف الضيق



شكل رقم (٥)

الهيكل التنظيمي في حالة نطاق الإشراف الواسع



وإذا كان الهيكل التنظيمي يشمل مجموعة كبيرة من العناصر - كما سبقت

الإشارة - فإن على مدير المدرسة توضيح هذا الهيكل بشكل أفضل من خلال

عرض كل من هذه العناصر بصورة تفصيلية في لوحة تسمى (الخريطة التنظيمية).

وهناك بعض الفوائد التي يمكن أن تحقق باستخدام الخرائط التنظيمية، ولعل أبرزها ما يلي<sup>(١)</sup>:

– تعتبر أحد مصادر المعلومات المهمة في وصف وترتيب الوظائف داخل المدرسة، فهي تعطي تصوراً لأقسام المدرسة وتوزيع العاملين عليها، هذا فضلاً عن أنها تبين مواقع الوظائف المختلفة ومستوى مسؤولياتها في الهيكل التنظيمي.

– تساعد في الكشف عن المشكلات التنظيمية في المدرسة مثل: الازدواج في السلطة، والتكرار في المسؤولية، وغيرها من مشكلات التنظيم الإداري.

– تصلح لأن تكون نقطة بداية في التعرف على الوضع التنظيمي للمدرسة.

ومعظم الخرائط التنظيمية تأخذ شكلاً هرمياً، والبعض الآخر يأخذ شكلاً دائرياً.

وبالنسبة للخريطة الدائرية يتم فيها تصوير العنصر الذي توضحه على شكل

هرمي، فإذا كان هذا العنصر هو التسلسل الرئاسي فإن شكل الخريطة في هذه الحالة سيكون كما بالشكل رقم (٥) <sup>(٢)</sup>.

وعلى الرغم من أن الخرائط التنظيمية الهرمية تسهل التمييز بين المستويات

الإدارية مباشرة عند النظر إليها، إلا أنه يعاب عليها – رغم شيوع استخدامها –

أن صغار العاملين عندما يبحثون عن وظائفهم في هذه الخرائط يجدون أنفسهم في

أدنى درجات الهرم التنظيمي، الأمر الذي قد يكون له أثر نفسي غير مستحب

بالنسبة لهم. وبالنسبة للخريطة الدائرية إذا كان نفس العنصر – التسلسل الرئاسي

– يراد توضيحه باستخدام هذه الخريطة، فإن شكلها في هذه الحالة يكون كما يلي:

---

(1) انظر:

– فتحى مصطفى محمد رزق، تنظيم وإدارة أجهزة البحث التربوي في ج.م.ع.: دراسة تاريخية تقويمية، رسالة

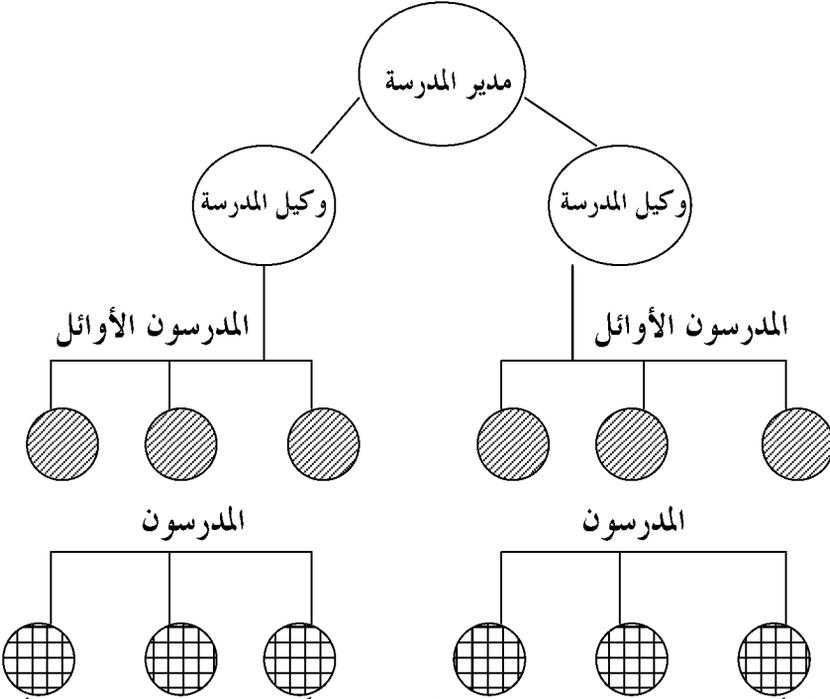
ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٨٢، ص ٨٢، ٨٣.

Kast, Fremont E., & Rosenzweig, James E., Op. Cit., P. 202. –

(2) انظر: ص ٦١ .

## شكل رقم (٦)

### خريطة تنظيمية دائرية توضح التسلسل الرئاسي



وهناك أنواع متعددة من الخرائط التنظيمية التي يمكن لمدير المدرسة أن يستخدمها وتتنوع هذه الخرائط بتنوع الأغراض التي تعد من أجلها، شائعة الاستخدام، ما يلي<sup>(١)</sup>:

– خريطة الاختصاصات: وهي تبين الاختصاصات المتعلقة سواء بالأفراد أو بالأقسام المدرسية.

– الخريطة الإدارية: وهي خريطة توضح أسماء العاملين ووظيفة كل منهم داخل كل قسم من أقسام المدرس، وإذا أضيف إلى هذا البيان عناوين العاملين من المدرسة سميت الخريطة عندئذ بالخريطة الإرشادية.

(١) صلاح الدين جهور، التنظيم الإداري والخرائط التنظيمية، بحث منشور في: اجتماع وكلاء الوزارات أو من في مستواهم من كبار المسؤولين في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية لبحث موضوع تطوير الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الإسكندرية في الفترة من ٧-١٢ أغسطس (١٩٧٦): ٦١.

- خريطة خطوات سير العمل: عبارة عن عرض بياني لما يحدث في مراحل العمل المختلفة موضحاً به الإجراءات التي يمر بها العمل حيث ينتهي.
- خريطة التنظيم المدرسي: وهي رسوم والبيانات التوضيحية التي تشمل:
  - الترتيب الهرمي للوظائف الإدارية وغالباً ما يكون ترتيباً تنازلياً من أعلى لأسفل.

- أماكن العمل المدرسي موزعة على طوابق المبنى وحجراته.

ويفضل وضع هذه الخرائط في مكان بارز بحيث يراها الزائرون بوضوح.

ومن المفاهيم المتعلقة بالخريطة التنظيمية الدليل التنظيمي **Organizational Manual**، ويعتبر مفسراً للخريطة التنظيمية، ومكملاً لها في نفس الوقت، بمعنى أن الدليل التنظيمي يرفق بالخريطة التنظيمية، ويتضمن شرحاً تفصيلياً لما بداخلها، وينبغي على مدير المدرسة أن يحرص على أن تتوفر في الدليل التنظيمي معلومات عن النواحي التالية:

- أهداف المدرسة.

- الأقسام التي بداخل المدرسة واختصاصات كل منها.

- وصف كامل لكل وظيفة بالمدرسة يوضح حدود مسؤوليتها وسلطانها.

- أساليب وإجراءات العمل في كل قسم في المدرسة.

ويستخدم مدير المدرسة الدليل التنظيمي في توعية العاملين الجدد بنظام العمل بالمدرسة، وعلى الرغم من أهمية الخرائط والدلائل التنظيمية كعامل مساعد في تنظيم جوانب العمل بالمدرسة، إلا أن هناك بعض نواحي القصور التي قد تحدث في حالة استخدام هذه الخرائط والدلائل منها<sup>(1)</sup>:

- لا تعطى هذه الخرائط والدلائل وصفاً دقيقاً للعلاقات الرسمية بين الأفراد المتساويين في المكانة الوظيفية.

(1) انظر:

Kast, Fremont E., & Rosenzweig, James E., Op. Cit., P. 202. -

Stoner, James, A. F., & Wankel, Charles, Op. Cit., P. 247. -

- جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٢.

- لا تبين مستوى السلطة التي يمارسها الرئيس المباشر على مرؤوسيه.  
- أما مثل أية بيانات ومعلومات مكتوبة يصعب تعديلها أولاً بأول لمسايرة التغيرات التي تحدث في التنظيم الإداري، وبالتالي فمن المحتمل جداً أن تكون الخرائط والدلائل التنظيمية متقدمة حتى ولو تم عملها في نفس السنة الدراسية التي تم التنظيم الإداري فيها، كما أن مهمة تحديد ماهية هذه التغيرات والحصول على الموافقة اللازمة على تعديل الخرائط، وإجراء التعديل واستخدام هذه التعديلات بعد ذلك، كل هذه الأشياء ليست سهلة بل تمثل تحدياً حقيقياً للقائمين بها.

- نظراً لطبيعة الخرائط والدلائل التنظيمية فإنها تكون مقيدة من ناحية المعلومات العملية التي تقدمها، فالعلاقات المعقدة المركبة قد تبسط أكثر من اللازم، كما انه تقتصر على إظهار علاقات السلطة الرسمية مع استبعاد أو حذف العلاقات غير الرسمية العامة، أى أن الخرائط والدلائل التنظيمية لا تشمل كل شيء يتعلق بالهيكل التنظيمي، كما انه لا يمكن تحقيق ذلك من خلالهم.

هذا، ويمكن القول إن العيوب السابقة لا تعنى عدم استخدام الخرائط والدلائل التنظيمية، بل إن معرفة هذه العيوب تجعل مدير المدرسة الذى يستخدمها قادراً على استخدامها بشكل أفضل، ويجب ألا ينسى - المدير - أنها لا تخرج عن كونها أداة وليس بغاية في ذاتها.

### **التنسيق بين الأعمال :**

بعد تحديد الأعمال التي يجب أن يقوم بها كل فرد وتوضيح العلاقة التي تربط بين الوظائف المختلفة داخل المدرسة، وكذلك تحديد السلطات المناسبة لكل وظيفة، وتجميع كل هذا في شكل رسمى للمدرسة هو الهيكل التنظيمي، وبداية تنفيذ هذه الأعمال، تأتي بعد ذلك عملية التنسيق بمعنى تلاشى أى تعارض أو ازدواج يحدث بين الأعمال المختلفة التي يقوم بها الأفراد وتعد هذه الخطوة واحدة من أهم خطوات التنظيم الإداري، لأنه قد تكون الخطوات السابقة كلها تمت بالشكل المطلوب على المستوى النظرى، أما عند بدء التنفيذ فقد تنشأ مشكلات كثيرة

تتعلق بجوانب العمل المختلفة. ولا ينبغي أن يفهم من هذا أن التنسيق قاصر على تنفيذ الأنشطة أو الممارسات، بل لابد من مراعاة التنسيق على المستوى النظرى فى تقسيم العمل، وفى تحديد التسلسل الإدارى، وفى عمل الهيكل التنظيمى أيضاً. وتستهدف عملية التنسيق التوفيق بين جهود العاملين بالمدرسة من أجل تحقيق أهدافها، بمعنى العمل على تجانس وتكامل الأنشطة التى يقومون بها بما يعمل على إزالة التكرار والتناقض فيما بينها، وبحيث يستفاد من هذه الأنشطة إلى أقصى حد ممكن. ولعل من الجدير بالذكر أن مدير المدرسة فى حاجة مستمرة لممارسة عملية التنسيق كى يضمن قيام الأفراد بمسئولياتهم وواجباتهم التى تم تحديدها بالشكل المطلوب، هذا بالإضافة إلى أنه قد تحدث بعض الممارسات التى تحتاج بالضرورة للتنسيق لتعديلها، فعلى سبيل المثال: قد يفسر المعلمون أهداف المدرسة بطرق مختلفة ومن زوايا فكرية متباينة، ومن ثم فقد تختلف جهودهم وتباين أعمالهم لتحقيق هذه الأهداف.

وهنا تصبح المهمة الرئيسية لمدير المدرسة هى التوفيق بين تلك الاختلافات والاجتهادات فى الطرق والأعمال، وبذلك يوفر المدير الفهم المشترك للأهداف، وبالتالي التكامل بين الأعمال والأنشطة المتميزة لمعلمى مدرسته، فلا تتضارب الجهود أو الأعمال، ومن ثم لا تضيع الإمكانيات. والتنسيق بين الأعمال المختلفة يمكن أن يكون فى اتجاهين هما:

### **التنسيق الرأسى :**

تعتبر عملية التنسيق فى هذه الحالة من المهام الأساسية التى يجب أن يقوم بها مدير المدرسة، وتتم هذه العملية عن طريق قيام المدير بنقل مضمون السياسات العامة للمدرسة إلى الرئاسات التى تليه من ناظر ووكلاء وغيرهم، كما أنه يلجأ إلى استخدام سلطاته الرسمية المخولة له - بحكم موقعه - فى تحقيق هذا الغرض. وعلى سبيل المثال، فقد يختلف معلمان أو أكثر فى المدرسة على كيفية التعامل مع الطلاب أو فى وضع الجدول المدرسى أو يتنازعان على أداء مهمة معينة، فى هذه الحالة يتطلب الأمر اتخاذ قرارا من مدير المدرسة يحدد فيه سياسة العمل فى المدرسة، وأسس وضع الجدول المدرسى، أى اتخاذ القرارا الذى من شأنه حسم الخلاف بين

هذين المعلمين أو غيرهما، وحتى يستطيع المدير أن يتخذ هذا القرار فإنه يلجأ إلى استخدام ما لديه من سلطات رسمية. ومن ثم فإنه يمكن القول بأن هذا النوع من التنسيق يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على علم تام واطلاع وفهم لمسئوليته وطبيعة وظيفته، وأن يكون لديه من الصلاحيات والسلطات ما يمكنه من القيام بهذه المسؤوليات. ويمكن لمدير المدرسة أن يعمل على تحقيق هذا النوع من التنسيق من خلال توضيح أهداف المدرسة<sup>(1)</sup> توضيحاً كافياً أمام المستويات الإدارية المختلفة حتى لا يحدث تعارض بين الأنشطة التي يقوم بها هذه المستويات، أو يحدث أى تشتت لجهودها. وعلى الرغم من أهمية التنسيق الرأسى إلا أنه في أحيان كثيرة قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو عكسية، بمعنى أنه إذا حسم المدير الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين بالمدرسة بإصدار تعليمات او قرارات معينة معتمداً على ما لديه من صلاحيات وسلطات رسمية فقط، فمن المتوقع أن يشعر الأفراد في هذه الحالة بأن آرائهم لا قيمة لها، ولم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المدير، ومن ثم تكون النتيجة المتوقعة أن الإهمال التام لهذه التعليمات وعدم الأخذ بها أو أن يقوم الأفراد بتنفيذها متبرمين بما غير متحمسين لها، كما قد يلجأ هؤلاء الأفراد العاملون في المدرسة بما فيهم أولئك الذين كانوا على غير اتفاق إلى تكوين جماعات رفض ومقاومة لهذه التعليمات والقوانين سواء بصورة علنية او من وراء ستار، مما يؤثر على سير العمل بالمدرسة. لذلك يجب على مدير المدرسة عند ممارسة هذا النوع من التنسيق أن يظهر شيئاً من الاعتبار لآراء ومقترحات العاملين معه بالمدرسة واعتراضاتهم، إلى جانب الإجراءات الرسمية التي يلجأ إليها بموجب صلاحياته والسلطات المخولة له بحكم موقعه من الهيكل التنظيمي.

### التنسيق الأفقى :

وهو الذى يتم بين الأفراد الذين يعملون في مستوى إدارى واحد مثل المدرسين، وفيه يتم التعرف باستمرار على ما يفعله كل فرد لضمان عدم التعارض بينهم، ولتفادى التداخل فى الاختصاصات ولتحقيق اكبر قدر ممكن من التعاون بين

(1) سبقت الإشارة إلى كيفية توضيح مدير المدرسة لأهدافها فى الجزء الخاص بأسس التنظيم الإدارى .

جهودهم، والتنسيق الأفقى تتجلى أهميته بوضوح أكثر فى المدارس الثانوية الكبيرة ذات الهيكل التنظيمى الهرمى المفلطح حيث يكون عدد الأفراد فى المستويات الإدارية الأفقية كبيراً نسبياً. ومن الطرق التى يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة فى التنسيق الأفقى بين الأعمال المختلفة، التنسيق عن طريق الاتصالات بين المجالس المختلفة داخل المدرسة حيث يوجد على مستوى المدرسة بعض المجالس المتخصصة منها: مجلس الآباء والمعلمين، ومجلس الرواد ومجالس الاتحادات الطلابية وغيرها.

ويتأس مدير المدرسة مجالسها المختلفة باعتباره عضواً فيها، وتتم عملية التنسيق فى هذه الحالة من خلال الاتصالات الرسمية والشخصية بينه وبين أعضاء هذه المجالس، وبين الأعضاء بعضهم البعض للتباحث وتبادل الآراء فى شئون المدرسة واتخاذ القرارات المناسبة التى تكفل تحقيق التنسيق الفعال بين العاملين بالمدرسة ككل، وبينهم وبين المجتمع المحلى بما يساعد على الإفادة القصوى من إمكاناته المادية والبشرية فى تحسين وتطوير عملية التعليم.

وهناك وسائل أخرى للتنسيق يمكن لمدير المدرسة أن يستخدمها منها اللقاءات الجماعية، واللقاءات الفردية، والنشرات والكتيبات الدورية. ويمكن لمدير المدرسة أن يستخدم أيضاً من تلك الوسائل فى قيامه بعملية التنسيق، ولكن يفضل أن يستخدم أكثر من وسيلة فى آن واحد للحصول على تنسيق جيد، وحتى يتم استخدام هذه الوسائل بفاعلية يجب على المدير مراعاة الاعتبارات التالية<sup>(١)</sup>:

- المعرفة النامة بأهداف مدرسته.
- الإدراك الموضوعى لقدرات العاملين بالمدرسة واتجاهاتهم.
- التأكد من فهم كل فرد من العاملين بالمدرسة لطبيعة دوره وحدود مهامه.

(١) انظر:

- نشأت فضل محمود شرف، مرجع سبق ذكره، ص ٨٩.
- سعيد أحمد سليمان، عملية التنسيق: مهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال، بحث منشور فى: مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد الثالث، الجزء الأول، (١٩٩٠): ٦٨، ٦٩.
- جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٢.

Koontz, Harold, & O'Donell, Cyril, Op. Cit., p. 38. -

– تدعيم علاقات التعاون بين العاملين بالمدرسة وحفزهم على تبادل الخبرات والمشورة فيما بينهم.

– تزويد الأفراد والجماعات في المدرسة بالمعلومات الصحيحة والكافية حول القرارات المختلفة التي تسير العمل في المدرسة، وإشراكهم في اتخاذها في جو من الحرية والثقة المتبادلة.

– الاستماع إلى آراء العاملين وأخذها بعين الاعتبار عند مناقشة الجوانب المختلفة للعمل بالمدرسة.

– مراجعة الخطوات التنسيقية التي يقوم بها للتأكد من صلاحيتها أولاً بأول والعمل على تحسينها باستمرار.

هذا، ومن العوامل المهمة التي يتوقف عليها نجاح عملية التنسيق بين الأعمال، الاختيار الناجح لوسيلة التنسيق المناسبة، وهذه مهارة أساسية ينبغي أن يتصف بها مدير المدرسة.

### **متابعة التنظيم الإداري :**

ترتبط الخطوة السابقة وهي التنسيق بين الأعمال المختلفة بخطوة أخرى مهمة وهي متابعة التنظيم الإداري بمعنى أن يتأكد مدير المدرسة من أن كل فرد من العاملين يلتزم بأداء الممارسات المحددة له دون التدخل في سلطات غيره، كما تتضمن متابعة التنظيم الإداري أيضاً (التأكد من التزام الأفراد باللوائح والعلاقات التنظيمية التي تربط بين وظائفهم والوظائف الأخرى بالمدرسة) <sup>(1)</sup>.

وعلى ذلك فمتابعة التنظيم الإداري هي العملية التي من خلالها يتأكد مدير المدرسة أن العمل سيتم تنفيذه بالشكل الذي اتفق عليه، ويتضمن هذا المعنى تحديد الاختلافات – إن كانت موجودة – بينما هو متفق عليه وما ينفذ بالفعل.

وتعد متابعة التنظيم الإداري من الأهمية بمكان، وذلك لأنه عن طريقها يتمكن مدير المدرسة من التعرف على جوانب الخلل في التنظيم أولاً بأول، ولذلك يجب أن تبدأ المتابعة مع بداية تنفيذ الأعمال – في بداية العام الدراسي – لأنه لو

---

(1) McFarland, Dalton E., Op. Cit., P. 188.

تركت متابعة التنظيم الإدارى حتى نهاية العام الدراسى فإن نواحي القصور قد تكون استفحلت، وربما يكون من الصعب حينئذ تصحيح المسار، ففي كل تنظيم إدارى يمكن أن تحدث أخطاء، والمهم هو تصحيح هذه الأخطاء حال وقوعها، أو منع وقوعها إن أمكن، أى أن المتابعة هنا تعنى: التصحيح والتعديل ومحاولة تجنب الأخطاء قبل حدوثها<sup>(1)</sup>.

وتعتبر المتابعة أكثر أهمية في حال تفويض مدير المدرسة بعض سلطاته لمروؤوسيه، لأنه يتطلب الأمر في هذه الحالة تحديد ما إذا كان المرؤوسون ينفذون المهام التي تم تفويضها إليهم أم لا، وبدون المتابعة لا يستطيع المدير تحقيق ذلك. وتتضمن عملية متابعة التنظيم الإدارى مجموعة من الخطوات هي:

- الإلمام بالأنشطة المحددة لأفراد في المدرسة.
  - التعرف على مدى التزام الأفراد بأداء هذه الأنشطة.
  - تحديد الاختلافات أو نواحي الخلل إن كانت موجودة.
  - إجراء التعديلات أو التصحيحات اللازمة أولاً بأول.
- ويمكن أن تتضمن هذه التصحيحات، التغيير أو التعديل في بعض الأنشطة التي يقوم بها الأفراد في المدرسة، ومن الأمور التي ينبغي أن يراعيها مدير المدرسة مشورة العاملين الذين ستؤثر عليهم تلك التصحيحات حتى يقبلوها ويعملوا بها. هذا، ويشترك ناظر المدرسة والوكلاء مع مدير المدرسة في عملية المتابعة وعادةً ما تتم هذه المتابعة من خلال تقارير دورية، وبناء على هذه التقارير مكتوبة كانت أو غير مكتوبة، يتخذ المدير ما يراه من إجراءات لكي يضمن سير التنظيم الإدارى بالشكل المطلوب.

### **مجالات عملية التنظيم الإدارى والاعتبارات :**

تتناول عملية التنظيم الإدارى التي يقوم بها مدير المدرسة مجالات عدة، وقبل عرض هذه المجالات، تجدر الإشارة إلى أنه يوجد تداخل وتشابك بينها بصورة يصعب معها وضع حدود صارمة وفاصلة بين مجال آخر، كما أن بعض مجالات

(1) إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٩.

التنظيم الإدارى متضمن فى الآخر، فتنظيم علاقة المدرسة بالبيئة المحلية، وتنظيم علاقة المدرسة بالإدارة التعليمية، يمكن أن يتم من خلال تنظيم المجالات الأخرى مثل: تنظيم المجالس المدرسية، تنظيم النشاط المدرسى، تنظيم الأعمال المتعلقة بأفراد الجهاز الإدارى، وتنظيم شئون المبنى المدرسى وتجهيزاته.

هذا، وستعرض الدراسة الحالية للمجالات التالية:

- تنظيم الجداول المدرسية.
  - تنظيم الأعمال المتعلقة بأفراد الجهاز الإدارى بالمدرسة.
  - تنظيم السجلات المدرسية.
  - تنظيم المجالس المدرسية.
  - تنظيم النشاط المدرسى.
  - تنظيم شئون المبنى المدرسى وتجهيزاته.
  - تنظيم شئون المكتبة.
  - تنظيم أعمال الامتحانات.
  - تنظيم الاجتماعات المدرسية.
- ويمكن توضيح كيفية تنظيم كل من هذه المجالات على النحو التالى:

### **تنظيم الجداول المدرسية :**

يقصد بالجدول المدرسى الخريطة التى توضح الحصص اليومية ومواد الدراسة والأنشطة، أو هو بيان بتوزيع ساعات الدراسة المخصصة لكل منهج على أيام الأسبوع. والهدف من الجدول المدرسى هو تهيئة أحسن الظروف لعمل كل من المعلم والطالب عن طريق إعطاء كل مادة دراسية أو نشاط مدرسى الوقت والاهتمام الذين يستحقهما بما يحقق فى النهاية أهداف المدرسة.

ويمكن لمدير المدرسة أن يحقق من خلال الجدول المدرسى الفعال النتائج

التالية<sup>(1)</sup>:

- العدالة فى توزيع الأعباء والمسئوليات على أعضاء هيئة التدريس.
- عدم وقوع تضارب أو تداخل بين أعضاء هيئة التدريس فيما يختص بتدريس المواد المختلفة فى الأوقات والأمكنة المحددة لذلك.

(1) صلاح الدين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤.

– الاستفادة الكاملة من إمكانات المدرسة من حجرات وقاعات ومعامل وأبنية وغيرها.

وللجدول المدرسى مفهومان، أحدهما (تقليدى) والآخر (حديث)، فالمفهوم التقليدى يقوم على أساس تقسيم اليوم المدرسى تقسيم اليوم المدرسى إلى وحدات زمنية (الخصص) لكل مادة دراسية حسب الوزن الأسبوعى المخصص لها فى خطة الدراسة، بالإضافة إلى تخصيص حصة يومياً للنشاط المدرسى لكل فصل، أى أن تركيز الجدول فى هذه الحالة على المادة الدراسية فى إطارها الضيق داخل الفصل المدرسى. أما المفهوم الحديث للجدول والذى يتمشى مع المفهوم الحديث للمنهج، فهو إلى جانب اهتمامه بالمادة الدراسية داخل الفصل، يهتم أيضاً بالأنشطة خارجه، ويقوم على حرية أكثر فى حركة العمل المدرسى وما يتطلبه تنظيم العملية التعليمية من تقسيم الطلاب إلى مجموعات كبيرة أو صغيرة حسب مقتضيات الموقف التعليمى. كما أن التنظيم الحديث للجدول يقوم على أساس التخلّص من فكرة القوالب الثابتة للفصل الدراسى بمعنى أنه لا يضع الطلاب فى مكان واحد فقط كما هو الحال فى الجدول التقليدى، وإنما هناك حجرات مجهزة للأنشطة المدرسية، ولتطلبات العملية التعليمية الأخرى، وينتقل الطلاب بين هذه الحجرات خلال اليوم المدرسى حسب الأنشطة المخصصة لكل منهم، وهذا يتطلب بالطبع جهداً كبيراً فى أعداد هذا الجدول، لاسيما إذا تصورنا ما يمكن أن تكون عليه المدرسة الثانوية مستقبلاً من كبر فى حجم العمل، وتنوع فى الأنشطة، وتعدد فى المواد الإجبارية والاختيارية وغيرها من الأمور التى تضع كثيراً من المشكلات أمام تنظيم الجدول المدرسى الحديث<sup>(1)</sup>. ويعتبر المفهوم التقليدى للجدول المدرسى هو النمط السائد فى المدارس الثانوية العامة حتى الآن، وذلك لوجود العديد من المعوقات التى تحول دون الأخذ بالمفهوم الحديث للجدول. أما فى بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية فهناك إلى جانب الجدول التقليدى والذى نادراً ما يستخدم، توجد الجداول المتنوعة ويمكن إعطاء نبذة عن هذين النوعين على النحو التالى<sup>(2)</sup>:

(1) وهيب سمعان، محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، ط ٢ (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥)، ص ١٣٣،

(2) Wood, G. L., Nicholson, E. W- & Findely, D. G., The Secondary Scholl Pricipal: Manager & Supervisor (London: Allyn & Bacom, Inc., 1979), P. 258 – 288.

\* الجدول التقليدي :

ويتكون فيه اليوم المدرسي من ستة فترات، كل فترة عبارة عن (٥٥) دقيقة، ويحصل الطالب في هذه الفترة إما على جزء من المادة الدراسية أو يمارس نشاطاً معيناً أو يقوم ببعض التدريبات العملية.

\* الجداول المتنوعة :

وتنقسم إلى نوعين هما:

(أ) جدول الفترة المرنة :

وهو ينوع في طول الفترات خلال الأسبوع، حيث توجد فترات مدتها (٣٥) دقيقة لتقديم نوع من المواد الدراسية تزداد إلى (٩٠) دقيقة في يوم آخر، أى أن هذا الجدول يضع لكل عمل سواء أكان تدريس داخل الفصل أو نشاط خارج الفصل الوقت الذى يلائمه، ولا يلتزم بوقت ثابت بصفة مستمرة.

(ب) جدول الطلب اليومي :

وهو جدول يتغير كل يوم حسب رغبات هيئة التدريس أو رغبات الطلاب أحياناً، ورغم أنه توجد صعوبات تواجه تنفيذ الجداول المرنة في بعض المدارس الأمريكية، إلا أنه يتعين على مدير المدرسة هناك أن يحاول التغلب على هذه الصعوبات، وأن لا يلجأ إلى استخدام الجداول التقليدية مهما كانت الضغوط<sup>(١)</sup>.

وفي المدرسة الثانوية العامة في مصر يوجد جدول رئيسى يسمى الجدول الأسبوعى العام، ويشمل حصص المواد الدراسية لجميع فصول المدرسة والمعلمين القائمين بالتجريس وكذلك الأنشطة المختلفة وأماكنها فى المبنى المدرسى.

ويتفرع من هذا الجدول الرئيسى، مجموعة من الجداول الفرعية لعل أهمها:

- جداول الفصول: حيث يخصص لكل فصل جدول أسبوعى توزع فيه حصص المواد الدراسية، ومواعيدها ومدرسوها، وكذلك الأنشطة المختلفة والمشرفون عليها.

(1) Ibid., P. 291.

- جداول المعلمين: يخصص لكل معلم جدول يشتمل على المادة أو المواد الدراسية التي يقوم بتدريسها والأنشطة التي يشرف عليها وكذلك ما يكلف به من أعمال إضافية كأوقات الإشراف والحصص الإضافية وغيرها.
- جدول أوقات الفراغ: وهو جدول يبين أوقات الفراغ للمعلمين، بمعنى توزيع الفترات الزمنية التي لا يعملون فيها أثناء أيام الأسبوع كل بحسب جدولته، بحيث يمكن الاستفادة من وجودهم إذا اقتضت ظروف العمل المدرسي ذلك، وهو ما يسمى في العرف المدرسي بجدول الحصص الإضافية (الاحتياطية) موزعة على أيام الأسبوع.
- ولكى يصيح الجدول المدرسي أو الجدول الأسبوعي العام أداة فعالة لتنظيم العمل المدرسي، هناك عدة اعتبارات على مدير المدرسة مراعاتها وهي <sup>(1)</sup>:
- ألا يستأثر بإعداد الجدول المدرسي فرد معين مهما كانت كفاءته الفنية والإدارية بل يتم إعداده في صورة تعاونية.
- أن يوضع الجدول المدرسي مطابقاً للقرارات الوزارية المحددة للخطة الدراسية وعدد الساعات الأسبوعية المقررة لكل مادة، ولا يجوز اختصار أى مادة من المواد في أى وقت من أوقات العمل الدراسي بأى حال من الأحوال.
- مراعاة العدالة في توزيع العمال بين المعلمين حتى يشعروا أنهم جميعاً سواسية في المعاملة.
- عدم تجميع المدرسين الأكفاء في فصل واحد حتى تتاح الفرصة لإفادة أكبر عدد من الطلاب.
- عدم شغل جميع مدرسي المادة بالتدريس في وقت واحد، وإنما يستبقى البعض منهم للاحتياط؛ لتدريس دروس زملائهم الغائبين، ولذلك يحسن أن يتضمن جدول الاحتياط - قدر الإمكان - ممثلاً لكل مادة في كل حصة.

(1) انظر:

Wood, G. L., Nicholson, E. W- & Findely, D. G., Op. Cit., P. 281. -

- صلاح الدين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤.

- عرفات عبد العزيز سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ١٦١.

- النشرة رقم (١٧٦) بتاريخ ١٩٦٩/٩/٢٤، بشأن القواعد التي تراعى في إعداد الجدول المدرسي.

- إخلاء المدرس الأول لكل مادة دراسية - مع مدرسيه - حصتين متتاليتين خلال الأسبوع ليعقد معهم اجتماعاً أسبوعياً في خلال هاتين الحصتين لدراسة أهداف المادة الدراسية وطرق تدريسها والأنشطة المختلفة التي تخدمها، والمشكلات المتعلقة بكل ذلك، مما يؤدي على رفع مستوى الأداء.
- التنسيق بين الفصول في توزيع حصص التربية الرياضية بما يضمن استخدام الملاعب والأدوات في يسر وبصورة تحقق الأهداف المنشودة من مادة التربية الرياضية.
- تنسيق العمل في حجرات التربية الفنية والورش وحجرات الاقتصاد المترلى والتربية الوراكية ومعامل العلوم والمكتبة بحيث لا يحدث تضارب في العمل ويسود النظام جميع أنحاء المدرسة.
- توزيع الدروس النظرية على مدار الأسبوع توزيعاً متناسقاً يعين الطلاب على الاستدكار المنتظم لها ويوفر لهم الوقت الكافي لأداء واجباتهم المدرسية المتعلقة بهذه الدروس بعناية ودون إرهاق.
- تخصيص فترة زمنية في الأسبوع مدتها حصّة دراسية تتخلل اليوم الدراسي أو في نهايته - حسب ظروف كل مدرسة - لمزاولة الأنشطة والريادة المدرسية.
- وضع دروس التربية الدينية في الجدول في أوقات مناسبة تشعر الطلاب بأهميتها، وتوفر لهم النشاط لاستيعابها، وتمكنهم من ممارسة بعض جوانبها عملياً.
- التنوع في اليوم المدرسي ما بين المواد النظرية والعملية والأنشطة بما لا يرهق الطالب والمعلم.
- أن يسمح الجدول بتقسيم الطلاب إلى مجموعات كبيرة كما في بعض المواد النظرية.
- أن يسمح الجدول بتقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة كما في تعلم اللغات والتدريبات العملية في الورش والمعامل.
- عدم إعطاء المدرس الأول المشرف الحصة الأولى أو التي تلي الفسحة حتى يتفرغ لتنظيم قسمه.

- ألا يخلى المدرس أكثر من الحصة الأولى في الصباح ثم يعمل في الحصص التي بعد ذلك.

- تخصيص حصتين متتاليتين في الشهر لاجتماع مجلس إدارة المدرسة.

- أن تكون بعض حصص المواد العلمية (الطبيعة- الكيمياء- الأحياء) في المعامل.

- تخصيص حصة أسبوعياً لكل فصل للمكتبة.

- تخصيص فترة زمنية مناسبة للفسحة بحيث يحصل الطلاب على فترة راحة كافية.

- مراجعة الجداول مراجعة فنية دقيقة.

- عمل دليل يمكن بموجبه التعرف على أى تعارض يحدث في الجدول.

- يبدأ العمل بالجدول من أول يوم في العام الدراسي.

- عدم تغيير الجدول - إلا في حالات الضرورة القصوى - حتى ينتظم العمل

المدرسي وتستقر جوانبه.

هذا، وهناك بعض الاعتبارات الأخرى التي تراعى في تنظيم الجدول

المدرسي في المدارس الثانوية في أميركا، منها<sup>(1)</sup>:

- اشتراك مديري المدارس بصورة ايجابية في عمل الجدول المدرسي حتى ولو تم

تفويض العديد من نواحيه الفنية إلى العاملين بالمدرسة.

- التعرف على آراء بعض أولياء الأمور والطلاب فيما يتعلق بالجدول قبل عمله،

ومن الضروري توقيع أولياء الأمور بالموافقة على صيغة مكتوبة من الجدول.

- مراعاة توافر المواصفات المثالية في كل مما يأتي: عدد الطلاب داخل الفصل،

طول الفترات أو الحصص الدراسية، التسهيلات الامادية اللازمة لكل فصل.

- إعطاء النشاط المدرسي فترات زمنية كافية قد تصل إلى ما يعادل حصتين

دراسيتين أو ثلاث في اليوم الواحد.

- الانتهاء من عمل الجدول الخاص بالعام الدراسي المقبل قبل نهاية العام الدراسي

الحالى، وتسلم كل معلم جدولته بعد تلبية رغباته وأخذ آرائه موضع الاعتبار.

(1) Wood, G. L., Nicholson, E. W- & Findely, D. G., Op. Cit., P. 281.

## تنظيم الأعمال المتعلقة بأفراد الجهاز الإدارى بالمدرسة<sup>(١)</sup> :

يسهم أفراد الجهاز الإدارى فى تحمل أعباء ومسئوليات العمل المدرسى باعتبار أن المدرسة تمثل فريق عمل متكامل، وليس من قبيل المبالغة القول بأن الجهاز الإدارى يعد عنصراً فعالاً بالمدرسة، لأنه يؤثر فى تنظيم كل مجالات العمل بها، كما أنه لا غنى عنه لمدير المدرسة، وبونه يصبح كاهل المدير مثقلاً بالأعمال الكتابية والروتينية التى تصرفه عن الشئون الإشرافية والفنية المهمة للمدرسة.

ويتضمن الجهاز الإدارى بالمدرسة العديد من الوظائف التى لكل منها مهام<sup>(٢)</sup> تعبر عنها والدراسة الحالية لا يهملها عرض هذه المهام بقدر اهتمامها بتوضيح الممارسات التى ينبغى أن يقوم بها مدير المدرسة لتنظيم مهام كل وظيفة، ومن أهم هذه الممارسات توضيح المهام التى يجب أن يقوم بها كل فرد من أفراد الجهاز الإدارى، والدور الذى تسهم به فى تحسين العمل بالمدرسة، فضلاً عن متابعته للأفراد للتأكد من أدائهم لمهامهم بالصورة المتوقعة. وعلى الرغم من أهمية المهام المختلفة للجهاز الإدارى بصفة عامة، إلا أن المهام المتعلقة بكل من: سكرتير المدرسة، وأمين التوريدات، والمعاون، لها تأثير أكبر على العمل المدرسى، ومن ثم على مدير المدرسة أن يعطى هذه المهام ما تستحقه من الاهتمام عند قيامه بتنظيم العمل فى هذا المجال، وهذا يتطلب منه القيام بما يلى:

- بخصوص سكرتير المدرسة: على المدير أن يتأكد من: تحصيل السكرتير لرسوم الكتب من واقع النشرة الإحصائية الواردة للمدرسة من الإدارة التعليمية، واستخراج القوائم الدالة على سداد المصروفات من كل طالب، وإعداد سجل مصروفات الطلاب، من واقع نتيجة امتحان النقل فى نهاية العام الدراسى.
- وفيما يتعلق بأمين التوريدات: على المدير أن يتأكد من: تسليم أمين التوريدات للكتب والأدوات وإثبات ما يرد منها فى سجلات خاصة بها، معى بيان

(١) يقصد بأفراد الجهاز الإدارى بالمدرسة العاملون فى شئون الطلاب وشئون العاملين والشئون العامة.

(٢) لمزيد من التفاصيل عن هذه المهام، انظر:

- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، النشرة العامة رقم (١١٠) بتاريخ ٢٧/١٠/١٩٧٩.

- عرفات عبد العزيز سليمان، استراتيجية الإدارة فى التعليم: دراسة تحليلية مقارنة، ط٢ (القاهرة: مكتبة الأجلو

المصرية، ١٩٨٥)، ص٤٢٣.

مطابقتها للمطلوب، ووجود نقص أو زيادة، وتوزيع الكتب والأدوات على الطلاب بعد عمل كشوف توزيع لكل فرقة من الفرق الدراسية من صورتين ترسل إحداها إلى قسم التوريدات بالمديرية، ويحفظ بالثانية بالمدرسة للرجوع إليها وقت الحاجة مع مراعاة أن تكون هذه الكشوف من واقع نتائج امتحانات النقل، وكذلك حفظ النشرات التي ترد للمدرسة في ملفات خاصة بها بعد اطلاع المسؤولين عليها وتوقيعها بالعلم، وكذلك حفظ صور من المكاتبات المتبادلة.

— أما بالنسبة لمعاون المدرسة: فعلى المدير أن يتأكد من: إعداد المعاون لسجلات الحضور وغياب الطلاب من واقع قوائم الفصول، وحصر وقيد الغياب اليومي، وإخطار أولياء أمور الطلاب بغيابهم كتابة، وقيد الطلاب المحولين من المدرسة وإليها، أو المعاد قيدهم، مع استيفاء البيانات الخاصة بكل طالب، وبيان حالة ورود ملفه أو تصديره، وإعداد البيانات التي تطلب عند تحرير استمارات امتحانات الثانوية العامة، وكذلك كتابة الشهادات المطلوبة لطلاب المدرسة في ضوء تعليمات الخاصة بذلك.

### تنظيم السجلات المدرسية :

يكاد يكون من قبيل التكرار القول بأن السجلات المدرسية من الأمور المهمة لأية مدرسة فعن طريق هذه السجلات تحتفظ المدرسة بما يهمها من معلومات، سواء كانت هذه المعلومات عبارة عن قوانين أو تقارير أو نشرات، كما أنه يمكن أن تتضمن السجلات معلومات عن الطلاب ومستواهم وتقدمهم، أو معلومات عن الامتحانات العامة، أو معلومات عن المناهج والأنشطة المدرسية المختلفة، وهذه المعلومات ضرورية فعن طريقها يستطيع المعلم أن يقف على تقدم الطالب باستمرار، وعن طريقها يتابع المدير مجريات الأمور في مدرسته ومدى التقدم الذي تحززه، وقد يختلف عدد السجلات من مدرسة إلى أخرى طبقاً لظروف العمل بها، ومن أهم السجلات التي يجب على مدير المدرسة أن يحرص على تنظيمها ما يلي<sup>(١)</sup>:

(١) انظر: - جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، دليل المدرسة في الأعمال المالية والإدارية (القاهرة: مطبعة

وزارة التربية والتعليم، ١٩٧٣)، ص ١٢٠-١٢٥.

- عرفات عبد العزيز سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٣-١٦٦.

- وهيب سمعان، محمد منير موسى، مرجع سبق ذكره، ص ٤١-٤٣.

- السجل اليومي: وهو بمثابة وصف تفصيلي لما يجري في اليوم الدراسي، ومن أهم ما يشمله: الأعمال المدرسية والأنشطة المختلفة، وما يتم من مسابقات وما يحدث من مناسبات، وكذلك الزيارات التي يقوم بها المسئولون للمدرسة، وما يطرأ على العمل المدرسي من تعديل أو تغيير.

- سجل حضور طلاب المدرسة: ويعد من السجلات الهامة أيضاً لأنه يسجل حركة انتظام الطلاب في المدرسة، وقد يحتفظ بهذا السجل لدى معلم معين، وقد يقوم بهذا العمل معاون المدرسة، وقد يكتفى بأخذ الغياب مرة واحدة في الصباح، أو يضاف إلى ذلك مرة أخرى في نهاية اليوم الدراسي، وينبغي أن يذكر في السجل سبب الغياب إن وجد لا سيما في حالات الغياب الطويلة.

- سجل حضور المعلمين: يوضح هذا السجل مواعيد حضور المعلمين وانصرافهم كل يوم، وينبغي أن يبين فيه أيضاً من يأتي من المعلمين متأخراً أو ينصرف مبكراً، وينبغي على مدير المدرسة أن يوقع هو أيضاً على حضوره وانصرافه حتى يكون قدوة حسنة للآخرين، ومن خلال هذا السجل يتابع المدير انتظام حركة العمل من جانب المعلمين.

- سجل الامتحانات: ويشتمل على: نتائج الاختبارات الفترية أو الدورية لكل فصل من فصول المدرسة، ونتائج امتحانات النقل في نهاية العام لكل صف دراسي وكذلك نتائج امتحانات الشهادات العامة للطلاب باعتبار هذه النتائج صورة تقييمية لمستوى العلمي في المدرسة، وبموجبها يمكن معرفة مدى التقدم أو القصور في العملية التعليمية والوقوف على أسباب ذلك، وفي ضوءها يمكن تقويم الجهود أو إعادة النظر في الأساليب والطرائق العلمية.

سجل التجهيزات: يشتمل هذا السجل على ما يوجد بالمدرسة من تجهيزات تعليمية أو أدوات أو وسائل إيضاح إلى غير ذلك مما يستخدم في الأنشطة المدرسية المختلفة، وينبغي أن يبين السجل اسم الصنف، وبياناته، وسعره، وتاريخ ومكان شراؤه، والغرض من الشراء.

وبالإضافة إلى السجلات التي سبق ذكرها، هناك سجلات أخرى خاصة بالقبول والشهادات العامة، والنواحي المالية وما يتبعها من أمور متعلقة بالعمل

المدرسى ومتطلباته، وغالباً ما توكل هذه السجلات إلى أفراد الجهاز الإدارى بالمدرسة، إلا أن هذا لا يعفى مدير المدرسة من القيام بدوره فى التنظيم هذه السجلات، ومتابعة أعمال القائمين بها، وهذا ينطلب منه أن يراعى بعض الأمور منها:

- يحدد لكل فرد من أفراد الجهاز الإدارى السجل أو السجلات المكلف بعملها.
- يوضح لأفراد الجهاز الإدارى البيانات التى يجب أن يشملها كل سجل وطريقة كتابة هذه البيانات.
- يراجع هذه السجلات من فترة لأخرى للتأكد من استيفاء بياناتها.

### **تنظيم المجالس المدرسية :**

تعتبر المجالس المدرسية من أهم التنظيمات التى تسهم فى تحقيق الديمقراطية داخل المدرسة، وعن طريقها تتمكن الإدارة المدرسية من أداء مهامها بصورة أفضل، كما ان بعض هذه المجالس يسهم بصورة مباشرة فى ربط المدرسة بالمجتمع المحلى مثل مجلس الآباء والمعلمين، وتنوع المجالس المدرسية على مستوى المدرسة فمن أهمها: مجلس إدارة المدرسة، مجلس الآباء والمعلمين، مجلس اتحاد الطلاب، ويمكن إعطاء نبذة عن كل من هذه المجالس وأهدافها وكيفية تنظيمها على النحو التالى:

#### **(أ) مجلس إدارة المدرسة :**

يعتبر مجلس إدارة المدرسة من أهم المجالس المدرسية حيث يسهم هذا المجلس فى وضع الأسس الرئيسية التى تركز عليها السياسة العامة للمدرسة من حيث: عمل ميزانية المدرسة، والإشراف على التجارب التعليمية الجديدة بها، وتنفيذ الخدمات التعليمية المختلفة فى ضوء الإمكانيات المتاحة.

ويتكون مجلى إدارة المدرسة من جميع العناصر التى لها صلة بالعملية التعليمية فى المدرسة ولذا فهو يضم<sup>(١)</sup>:

(١) وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٦١) بتاريخ ١٣٧٨/٣/٢٧ بتعديل بعض أحكام القرار رقم (١٢)

١٩٦٩ فى شأن تشكيل مجلس إدارة المدرسة الثانوية واختصاصاته، ص٢.

- مدير المدرسة كرئيس للمجلس.
- وكيل المدرسة أو أقدم وكلائها في حالة وجود أكثر من وكيل للمدرسة.
- أقدم المدرسين الأوائل لكل مادة من المواد الدراسية.
- ممثلاً للمجتمع المحلي الذي تقع به المدرسة.
- الأخصائي الاجتماعي للمدرسة (يقوم بعمل أمين سر المجلس).
- ويجتمع المجلس مرة كل شهر بدعوة من الرئيس، ويكون الاجتماع صحيحاً إذا حضره نصف عدد الأعضاء على الأقل، وعند اتخاذ أى قرار يؤخذ التصويت بأغلبية الحاضرين، فإذا تساوى العدد يرجح الجانب الذى به رئيس المجلس.
- وتتمثل اختصاصات مجلس الإدارة في<sup>(١)</sup>:
- وضع السياسة العامة للمدرسة فيما يتعلق بالنواحى الإدارة والفنية.
- التشاور في حل المشكلات المدرسية وتوفير المناخ المدرسى المناسب.
- تقويم الكتب الدراسية المقررة وإبداء الملاحظات عليها.
- وضع تقرير واف يرفع للإدارة التعليمية أو المديرية يتضمن خطة سير العمل بالمدرسة ومدى ما حققته من أهداف تربوية، والصعوبات التى واجهتها وكيف تغلبت عليها.
- الإشراف على: تنفيذ الخطة المالية، ميزانية العمل، والتأكد من دقة الحسابات والاعتمادات المالية.
- العناية بمتلكات المدرسة وصيانتها.
- ولكى يقوم المجلس بهذه الاختصاصات ويحقق ما يصبو إليه من أغراض، يجب على مدير المدرسة - باعتباره رئيساً للمجلس - أن يراعى مجموعة من الاعتبارات فى تنظيم هذا المجلس منها:
- توضيح مدير المدرسة اختصاصات المجلس لأعضائه.
- توضيح المدير للإجراءات التى يمكن من خلالها تحقيق هذه الاختصاصات.
- يجب أن يحرص مدير المدرسة على اجتماع المجلس كل شهر.

(١) رسمى عبد الملك، معوقات تحقيق الإدارة التعليمية لأهداف التعليم الأساسى، القاهرة: مكتبة المركز القومى

للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩١، ص ١١٥.

- يتأكد المدير من إدراك أعضاء المجلس لمسئولياتهم.
- يحرص على توافر جو الألفة بين أعضاء المجلس والعاملين بالمدرسة.
- يتيح حرية المناقشة لأعضاء المجلس.
- يحرص على استغلال إمكانيات الأفراد بما يحقق صالح العمل المدرسي.

### (ب) مجلس الآباء والمعلمين :

إذا كانت القيادة الجماعية والإيجابية من أهم مقومات الإدارة المدرسية الناجحة؛ لتصبح بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للصالح العام عن طريق العمل الجاد المشبع بالتعاون والألفة.

فإن مجلس الآباء والمعلمين خير معين لها على تحقيق هذا المبدأ، وذلك لأن التقاء أعضاء الإدارة المدرسية مع الطلاب وأولياء أمورهم على هيئة مؤتمر أو مجلس لا يوحى للطلاب وأولياء الأمور أن النظام المدرسي مجموعة من الأوامر والنواهي والقيود فرضت عليهم فرضاً، وإنما يقوم على إدراك الحقوق والواجبات والطاعة المستتيرة والاحترام المتبادل.

ولقد تعددت القرارات الوزارية<sup>(١)</sup> التي تنص على إنشاء مجلس للآباء والمعلمين بكل مدرسة ثانوية عامة، وصدر أخيراً القرار الوزاري رقم (٥) بتاريخ ١٩٩٣/١/١٣ والذي اهتم بأن تكون هناك مستويات لمجالس الآباء والمعلمين تبدأ بالمدرسة، ثم الإدارة التعليمية والمديرية، ثم مجلس الآباء والمعلمين على مستوى الجمهورية، ولقد تناول هذا القرار أهداف هذه المجالس واختصاصاتها، ويمكن إعطاء نبذة عن تلك المجالس كما يلي<sup>(٢)</sup>:

#### (١) انظر:

- وزارة التربية والتعليم:
- قرار وزاري رقم ١٢١ في ١٩٦٩/٧/٢٨.
- قرار وزاري رقم ١٨٠ في ١٩٦٩/١٠/٢٨.
- قرار وزاري رقم ٣٤ في ١٩٧١/١/٣٠.
- قرار وزاري رقم ٦٤ في ١٩٧٨/٣/٢٧.

(2) وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٥) بتاريخ ١٩٩٣/١/١٣ بشأن مجالس الآباء والمعلمين،

## أهداف مجلس الآباء والمعلمين على مستوى المدرسة :

يعتبر الهدف الأساسي لتكون مجالس الآباء والمعلمين هو العمل على تحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي وتعميق التفاعل الإيجابي بينهما، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الأخرى هي:

- توثيق العلاقات بين الآباء والمعلمين في جو يسوده التعاون والاحترام من أجل رعاية الأبناء.

- العمل على رفع كفاءة العملية التربوية والتعليمية.

- تشجيع الجهود الذاتية المادية والمعنوية للمواطنين بهدف الإسهام في دعم العملية التعليمية وذلك وفق القواعد التي تضعها وزارة التربية والتعليم.

- التأكيد على القيم الخلقية والدينية، ونشر المفاهيم الديمقراطية الصحيحة في المجتمع المدرسي.

- دراسة حاجات الطلاب وتهذيب ميولهم وتنميتها وتشجيع الموهوبين منهم.

- الإسهام في التغلب في ما يواجهه المدرسة من مشكلات.

- توجيه جهود الآباء والمعلمين لرفع المستوى العام للمجتمع المحلي.

هذا، ويجتمع مجلس الآباء والمعلمين مرة واحدة كل شهر بدعوة من رئيسه، ويجوز أن يجتمع المجلس على دعوة من نائب الرئيس أو المراقب المالي أو خمسة من أعضاء المجلس على الأقل ويكون الاجتماع صحيحاً إذا حضره نصف عدد أعضائه على الأقل وكان من بينهم (٦) على الأقل من ممثلي الآباء، فإذا لم يكتمل العدد في الموعد المحدد يؤجل الاجتماع لمدة نصف ساعة يكون الاجتماع بعدها صحيحاً إذا حضره سبعة أعضاء بينهم (٤) على الأقل من ممثلي الآباء، فإذا لم يكتمل هذا العدد أجل الاجتماع إلى موعد آخر خلال أسبوعين على الأكثر، وفي جميع الأحوال لا بد من حضور رئيس المجلس أو نائبه كشرط لصحة الاجتماع<sup>(١)</sup>.

وحق يتسنى لمدير المدرسة تحقيق التنظيم الفعال لمجلس الآباء والمعلمين بالشكل الذي يسهم في تحقيق الدور المتوقع منه، فإن هناك أموراً عدو توجب عليه أخذها بعين الاعتبار في هذا الصدد، منها:

(1) وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم (٥) بتاريخ ١٣/١/١٩٩٣ مرجع سبق ذكره، ص ٩.

- يوضح لأعضاء المجلس الأهداف التي يجب تحقيقها.
- يوضح الإجراءات المختلفة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.
- يحدد أدوار ومهام كل عضو من أعضاء المجلس في ضوء معرفته السابقة لشخصية كل منهم وخليفته الثقافية وإسهاماته المتوقعة والممكنة في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير نشاطاتها المختلفة<sup>(١)</sup>.
- يحدد موعد اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين بما يناسب ظروف الآباء والمعلمين كم حيث مواعيدها وأماكنها<sup>(٢)</sup>.
- يحرص على دعوة أعضاء المجلس للاجتماع كل شهر.
- يدعو بعض الممثلين للهيئات المختلفة بالبيئة المحلية لحضور اجتماعات المجلس<sup>(٣)</sup>.
- يتعاون مع أعضاء المجلس في التعرف على الإمكانيات التي يمكن أن تسهم بها البيئة المحلية في تحسين العمل بالمدرسة.
- يتناقش مع الأعضاء في كيفية الحصول على هذه الإمكانيات.
- يحرص على عدم وجود تعارض بين أعمال اللجان المختلفة للمجلس.
- يفوض بعض سلطاته لنائب رئيس المجلس.
- يتأكد من التزام أعضاء المجلس بالممارسات المحددة لهم.
- يتابع تنفيذ قرارات المجلس، طالما كانت خاصة بموضوعات تدخل ضمن اختصاصات المجلس<sup>(٤)</sup>.
- يحرص على عدم قيام المجلس بجمع تبرعات من الطلاب إلا إذا وافقت الإدارة التعليمية والوزارة على ذلك، كما يجب ألا يكون التبرع مشروطاً بشرك معين، أو محددًا بقيمة معينة لجميع الطلاب، بل تترك قيمته لإدارة المتبرع واختياره.

(١) محمد أحمد الهادي، مجالس الآباء والمعلمين وإسهاماتها في تحقيق أهداف المدرسة، بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٨٤، ص ١١٤.

(٢) المرجع السابق، ص ١٢، ١٣.

(٣) عبد الرحمن أحمد الأحمد وآخرون، الإدارة والخدمات التعليمية في التعليم العام بدولة الكويت، (الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ١٩٨٦)، ص ٢٤٩.

(٤) عبد الغني عبود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٣.

- يحرص على دعوة ممثلين للطلاب لحضور اجتماعات المجلس وذلك للتعرف على احتياجات زملائهم ومشكلاتهم العامة، ولا يجوز أن يقل عدد الاجتماعات التي يدعى إليها ممثلوا الطلاب عن ثلاثة اجتماعات في السنة.

- يتعاون مع أعضاء المجلس في التغلب على بعض المشكلات المدرسية مثل: الدروس الخصوصية، الطلاب المتأخرين دراسياً، الطلاب غير القادرين مادياً<sup>(1)</sup>.

- يتعاون مع أعضاء المجلس في تنفيذ بعض الأنشطة التي تربط بين المدرسة والبيئة مثل :

- عمل مشروع نحو الأمية.

- إسهام المدرسة في الأسابيع التي تنظمها البيئة المحلية (المساجد- الشجرة وغيرها)

- مناقشة مشكلات المدرسة مع أولياء الأمور.

- تبادل الزيارات بين الأسر المختلفة والمدرسة.

- تقديم بعض الخدمات الترويحية كالحفلات والمسرحيات.

- دعوة بعض المسؤولين بالبيئة المحلية لإلقاء محاضرات بالمدرسة.

### (ج) مجلس اتحاد الطلاب:

إذا كانت المدرسة تهدف إلى التربية السليمة فإن ذلك ليس معناه التعليم لمفهومه الضيق، بل يجب أن تعود المدرسة الطالب على احترام الآخرين، وتقوى فيه الشعور بالمسؤولية.

وتتعدد العوامل التي تسهم في تحقيق هذه السمات لدى الطلاب ولعل أهمها إشراك الطلاب في إدارة المدرسة؛ حيث يرى " صلاح الدين جوهر " أن من الاتجاهات التي تستحق الدراسة والاهتمام في مجال إدارة المدارس، الاتجاه نحو توسيع دائرة المشاركة في القرارات وفي المسؤوليات عن طريق مجالس للطلاب بالمرحلة الثانوية، يشاركون فيها جنباً إلى جنب مع المديرين والمدرسين والآباء وقادة المجتمع.

(1) عبد الرحمن أحمد الأحمدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٩ - ٢٥٠.

والهدف من هذا واضح وهو تحقيق أوسع تعاون فعال بين جميع المعنيين بإدارة وتوجيه عملية التعلم، ويدخل الطلاب ضمنهم دون أدنى شك<sup>(1)</sup>.

وقبل عرض الممارسات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة في مصر لتنظيم مجلس اتحاد الطلاب بالصورة المرجوة، قد يكون من المفيد عرض بعض الممارسات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في أمريكا في هذا المجال وذلك للاستفادة من بعض هذه الممارسات في التغلب على بعض المعوقات التي تحول دون تنظيم هذا المجلس بالصورة المرجوة في مصر، ويمكن توضيح بعض ما يقوم به مدير المدرسة الثانوية في أمريكا في النقاط التالية<sup>(2)</sup>.

- يختار مدير المدرسة فرداً آخر غيره كمساعد له في قيادة مجلس اتحاد الطلاب ويؤخذ رأى الطلاب أعضاء المجلس في هذا الشخص.
- لا يفرض المدير سلطته على أعضاء المجلس وإنما له حق الاعتراض فقط.
- يحرص المدير على اختيار أعضاء المجلس بالانتخاب الحر ويتيح الفرصة لكل طالب داخل المدرسة للاشتراك في عملية الانتخاب.
- يحرص المدير على أن يتناسب عدد طلاب المجلس مع حجم المدرسة، ويمكن تقسيم المجلس إلى مجلسين إذا زاد العدد عن ٣٥ أو ٤٠ طالباً.
- يعطى الفرصة لمجلس اتحاد الطلاب للقيام بدور إيجابي في تنفيذ اللوائح المتعلقة بالعمل المدرسى.
- يوجه الدعوة لأعضاء المجلس قبل موعد الاجتماع موضعاً بما مكان اللقاء.
- يكلف بعض أعضاء المجلس بعرض نتائج الاجتماع على الطلاب في خلال يومين على الأكثر من عقد الاجتماع.
- يسمح للمجلس بتقديم الاقتراحات التي تتعلق بمجالات العمل المدرسى لمجلس إدارة المدرسة بعد القيام بالإجراءات اللازمة.
- يكلف المدير بعض أعضاء المجلس بتشكيل لجنة للعلاقات الاجتماعية تتبع المجلس.

(1) صلاح الدين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٩.

(2) Wood, G. L., Nicholson, E. W- & Findely, D. G., Op. Cit., P. 201.

- أما ما يتعلق بتنظيم مجلس اتحاد طلاب المدرسة الثانوية العامة في مصر فإن ذلك يتطلب من المدير أن يراعى بعض الأمور و التي من أبرزها:
- يوضح مدير المدرسة لأعضاء المجلس أهداف الاتحادات الطلابية.
  - يوضح المدير بعض الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.
  - يلتزم بالقوانين واللوائح في الإنفاق من حصيلة اشتراكات المجلس أو أمواله.
  - يحرص على أن تتم عملية الانتخاب بدقة وأمانة وذلك لتعويد الطلاب الاعتماد على أنفسهم واحترام النظام والقانون.
  - يكلف وكيل النشاط بمتابعة تشكيل مجلس اتحاد طلاب المدرسة.
  - في المدارس المشتركة يحرص المدير على أن يتقاسم الجنسان منصبى الأمين المساعد.
  - يكلف بعض أعضاء المجلس بعمل تقريرين أحدهما في نصف العام والآخر في نهاية العام يتضمن كل منهما بياناً بالأنشطة والبرامج وخدمات اتحاد الطلاب، والمقترحات الخاصة بالمجلس<sup>(١)</sup>.
  - يحرص على إخطار الأعضاء بجدول الأعمال قبل الاجتماع بثلاثة أيام على الأقل.
  - يتيح الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم في اجتماعات المجلس.
  - يشترك مع المسؤولين عن أنشطة اتحاد الطلاب في إزالة أى تعارض بين هذه الأنشطة.
  - يوجه أعضاء المجلس إلى القيام بالأنشطة المختلفة والتي من أهمها<sup>(٢)</sup> :
    - الاشتراك في إدارة المكتبة وإقامة المعسكرات وتنظيم المباريات بين الفصول.
    - تكريم الطلاب الجدد بالمدرسة وكذلك المعلمين الجدد والزوار.
    - تقديم المساعدة للطلاب المحتاجين والعناية بنظافة المدرسة وأثاثها وتجهيزاتها.

(١) مديرية التربية والتعليم بالبحيرة، دليل عمل الاتحادات الطلابية بالمرحلة الثانوية، ص ١٢.

(٢) وهيب سمعان، محمد منير مرسى، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

وبمقارنة الممارسات السابقة بالممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في أمريكا.

يلاحظ أن هناك تشابهاً في بعض هذه الممارسات واختلافاً في بعضها الآخر، ولعل هذا الاختلاف يعزى إلى نوع الإدارة السائد في المدارس الأمريكية، والذي يعد انعكاساً لعوامل وظروف مجتمعية معينة.

### **تنظيم شؤون المبنى المدرسي وتجهيزاته :**

يعد المبنى من العوامل الرئيسية التي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المدرسة حيث.

ولا تقتصر أهمية المبنى المدرسي على العملية التعليمية التي تتم داخل المدرسة، أو على الطلاب الذين هم محور تلك العملية، بل تمتد أهميته لتصل إلى البيئة المحلية يمكن أن يكون مركزاً للكثير من أنشطة المجتمع المحلي.

ولم تعد وظيفة المدرسة الآن قاصرة على إكساب المعارف والمعلومات بل أصبحت المؤسسة الاجتماعية التي ينبغي أن تترك أكبر الأثر في إعداد الأجيال للمستقبل، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان المبنى المدرسي مكاناً متسعاً وشيقاً يجد فيه الطالب الانطلاق والقدرة على التعبير عن كل طاقاته وإبداعاته. وعلى ذلك يمكن القول إنه لا يمكن أن تنجح العملية التعليمية حتى لو توافرت كل أسباب النجاح من معلم جيد ومناهج معدة بأحدث الأساليب التربوية، إلا داخل مبنى مناسب لكل مرحلة تعليمية (١). ولكي يصبح المبنى المدرسي أكثر الوسائل التربوية تأثيراً على الطلاب ينبغي أن تتوافر فيه مجموعة من الشروط، وهذه الشروط قد تتغير من فترة لأخرى بما يتواءم مع التغيرات التي تحدث في النظام التعليمي، وهذا ما تشير إليه الاتجاهات الحديثة في تصميم المباني المدرسية.

أياً ما كان الأمر فمن الضروري أن يخضع المبنى الدراسي لشروط ومواصفات علمية تحدد ما ينبغي أن يكون عليه من حيث موقعه، ومساحته، وتجهيزاته، ومرافقه وكل مكوناته، ومن هذه الشروط ما يلي (٢) :

(١) فتحي فرج، رؤية نقدية للمباني المدرسية، التربية المعاصرة، العدد ١٤، السنة السابعة، القاهرة، ١٩٩٠ : ١٨٠.

(٢) سامي فتحي عمارة، واقع المباني المدرسية ومدى وفائها بأغراض العملية التعليمية بمحافظة البحيرة، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣، ص ٢٠.

- أن يكون المبنى المدرسى مناسباً للوفاء باحتياجات المنهج المدرسى وأغراضه التربوية.
  - أن يتوافر في المبنى الحماية والأمن، بمعنى أن لا تكون هناك أية أخطار على الطلاب والعاملين بالمدرسة.
  - أن يتوافر في المبنى المدرسى التنسيق الوظيفي، وهذا يعني أن الأنشطة التي يترتب عليها أصوات عالية مثل الموسيقى والغناء تكون بعيدة عن الأماكن التي تتطلب الهدوء.
  - أن يتميز المبنى المدرسى أيضاً بالمرونة والتأقلم بمعنى أن يسمح بإمكانية استخدام الحجرات لأكثر من غرض.
  - أن يكون المبنى المدرسى اقتصادياً وجميلاً في نفس الوقت.
  - أن يكون موقع المبنى سهل الوصول إليه، ويسمح بالتوسع والامتداد في المباني لمواجهة حاجات النمو المستقبلية.
  - أن تتوافر لحجرات الدراسة التهوية والإضاءة الطبيعية الكافية.
  - أن تتوسط المختبرات والورش أجزاء المبنى ليسهل انتقال الأفراد.
- ومع أن الاعتبار المالية تقف حائلاً أمام تحقيق الشروط والمواصفات السابقة في المبنى المدرسى، إلا أنه ينبغي العمل على تنفيذ هذه الشروط عند بناء مباني مدرسية جديدة، وتحسين المباني المدرسية الحالية حتى تقترب من الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المباني المدرسية الجيدة.
- هذا، بالإضافة إلى ضرورة التنظيم الفعال والاستخدام الأمثل للمتوافر من تلك المباني والمرافق والتجهيزات، وهنا يبرز دور مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن تلك العملية، وهذا يتطلب منه القيام ببعض الممارسات التي تستهدف تنظيم شؤون المبنى المدرسى وتجهيزاته والحفاظ عليه وصيانة مرافقه، ولعل أبرز هذه الممارسات ما يلي :
- عمل جدول زمني يبين فيه أنواع المرافق والتجهيزات المدرسية المتوافرة وأوقات استخدامها وأسماء مستخدميها والأغراض التي تستخدم من أجلها

بحيث يخل الجو المدرسى من التعارض والتناقض في الاستعمال ويتميز بالمرونة والوضوح<sup>(١)</sup>.

- يحدد النواقص في الأجهزة والمواد التعليمية اللازمة لمدرسته، ويعمل على تدبير مصادر وأساليب استكناها في حدود الإمكانيات المتوفرة، واللوائح المعمول بها في مثل هذه الحالات<sup>(٢)</sup>.
- يحرص على استخدام كل الحجرات والمساحات التي في المدرسة حتى لا يكون هناك مكان لا يستخدم أو يستخدم بطريقة غير اقتصادية.
- يختار الأثاث العملي الرخيص الذي يتوافر فيه الذوق والبساطة.
- يحرص على تنسيق أثاث المدرسة ووضع كل نوع منه في المكان المناسب والعناية بنظافته.
- يحث السلطات التعليمية على عمل الإصلاحات المطلوبة في المدرسة.
- يدعو الآباء والهيئات المعنية بأمر التعليم في البيئة على الإسهام في عملية تزويد المبنى المدرسى بالتجهيزات الناقصة أو تجديد أجزائه غير الصالحة.
- التأكد من أن المرافق تستخدم في أوقاتها وللأغراض التي حددت واتفق عليها مع المعلمين والطلاب.
- يتأكد من إمام العاملين بالمدرسة بطريقة استخدام هذه المضخات.
- يتفقد المبنى المدرسى بصورة منتظمة للكشف عن الأخطار المحتملة.
- يبلغ الجهات المختصة بالخلل الموجود في المبنى بمجرد اكتشافه.
- يستخدم بعض حجرات المبنى المدرسى في أكثر من غرض تعليمي.
- يشجع استخدام المبنى المدرسى كمركز لبعض أنشطة البيئة المحلية.
- يتابع عمليات الصيانة والترميم التي تحدث داخل المبنى.
- يشجع المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية داخل المدرسة وذلك بالاستخدام الأمثل للمواد البيئية المتاحة

(١) إبراهيم المسلماني، مدير المدرسة والتنظيم المدرسى الفعال، عمان، معهد التربية، اليونسكو، ١٩٨٦، ص ٢٢.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٥.

## تنظيم النشاط المدرسي :

يعتبر النشاط المدرسي من أهم المجالات التعليمية التي ينبغي الاعتناء بها سواء من قبل مدير المدرسة أو العاملين بها، ولعل ذلك يرجع إلى خطورة الدور الذي يمكن أن يلعبه النشاط المدرسي - بمفهومه الصحيح - في تشكيل شخصية الطلاب من جميع الجوانب سواء الجسدية أو العقلية أو الاجتماعية.

فالنشاط المدرسي وسيلة لبناء أجسام الطلاب، وتدريبهم على العلاقات الاجتماعية السليمة واكتساب الخلق القويم، وتنمية الاتجاهات الديمقراطية الحقيقية، كما أنه بالتوجيه السليم يمكن ربط النشاط المدرسي بالتحصيل الدراسي، ومن ثم يكون دافعاً إلى هذا التحصيل.

ولقد تعددت الآراء التي حاولت تحديد مفهوم النشاط المدرسي، فمن هذه الآراء نظر إليه على أنه : ما يمر به الطالب من خبرات خارج الجدول الرسمي أو خارج الفصول الدراسية، وهناك من اعتبر النشاط المدرسي: كل ما يقوم به الطالب من ممارسات وما يتعرض له من مواقف تعليمية مختلفة سواء داخل الفصل أو داخل المدرسة أو خارجها بحيث ترتبط هذه الممارسات بالمنهج الدراسي بمفهومه الشامل.

كما ذهب البعض إلى النظر للنشاط المدرسي من منظور الترويح أو كونه فرصة للتنفس الوجداني وتفريغ الشحنات السالبة هادفة غير مقيدة.

أياً ما كان الأمر، فإنه يمكن القول إن المقصود بالنشاط المدرسي في هذه الدراسة هو: مجموعة البرامج والأعمال المتنوعة التي تعدها المدرسة الثانوية العامة وتتكامل مع المنهج المدرسي، وتحدث داخل المدرسة أو خارجها ويقبل عليها الطلاب برغبتهم، وتسهم في الإعداد المتكامل لهم في جميع الجوانب.

ولكى يحقق مدير المدرسة التنظيم الفعال للنشاط المدرسي بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافه عليه أن يراعى بعض الأمور التي أهمها:

- توضيح مدير المدرسة - عند بدء كل عام دراسي - لأهمية النشاط المدرسي وأهدافه ووسائله وأنواعه وصلته الوثيقة بالمقررات الدراسية ودعمه للعملية التعليمية، بالإضافة إلى توضيح ما تتضمنه الأنشطة المختلفة من نفع ومتعة

- وتسلية، على أن يكون ذلك في اجتماع علم يضم طلاب المدرسة ومعلميها وفريقاً من أولياء أمور الطلاب<sup>(١)</sup>.
- التنوع في الأنشطة بحيث تتاح الفرصة أمام الطلاب لإشباع ميولهم وتنمية جوانب شخصياتهم.
  - توزيع المهام والمسئوليات على أعضاء هيئة التدريس كل حسب تخصصه واهتمامه بحيث يشعر المعلمون بأن الأنشطة واجبات تعليمية مهمة وضرورية<sup>(٢)</sup>.
  - عدم إدخال أى لون من النشاط المدرسى لا يتفق مع أهداف المدرسة.
  - توافر بعض الصفات في المشرفين على النشاط مثل: الذكاء، والحماسة في العمل، والقدرة على اختيار صور النشاط المناسبة، وتكييفها مع ظروف المدرسة التي يعملون فيها.
  - تحديد أنواع النشاط التي تمارس في كل مدرسة وفقاً لظروفها وإمكاناتها البشرية والمادية، والبيئة الموجود بها المدرسة سواء ريفية أو حضرية<sup>(٣)</sup>.
  - توزيع ميزانية النشاط على أنواعه المختلفة وتوفير المستلزمات التي يحتاجها كل نوع وخاصة النشاط الرياضى والنشاط الاجتماعى<sup>(٤)</sup>.
  - تحديد مواعيد وأماكن ممارسة الأنشطة على نحو منسق لا يؤدى إلى التضارب بينها وعلى نحو يتوافق مع أوقات المعلمين والطلاب، وقد تكون هذه المواعيد أثناء اليوم الدراسى أو بعد الانتهاء منه.
  - تكليف مشرفى النشاط بالقيام بمايلى:
- \* دعوة أولياء الأمور لمناقشة مشكلات أبنائهم السلوكية والتحصيلية.
- \* عمل صحيفة تعطى فكرة عن العمل بالمدرسة وتوزيعها على بعض أولياء أمور الطلاب.

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ١٩١.

(٢) محمود كامل الناقه، الأسس العامة للنشاط المدرسى، صحيفة التربية، القاهرة، العدد الثانى، مارس ١٩٧٩: ٥٦، ٥٥.

(٣) Thr Encyclopedia Of Education, U. S. A., Thr Mcmillan co., The Free Press, Vol.8, 1971, P. 489.

(٤) عبد الرؤوف محمد عبد الرؤوف، دراسة تقويمية لبعض الأنشطة الطلابية بالمرحلة الثانوية العامة على ضوء

الأهداف الاجتماعية للتربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٩٨٨، ص ١٢٠.

\* عقد ندوات ثقافية ليتعرف الأهالي على الأحداث الجارية.

- تحديد نواحي النشاط التي يسمح للطالب الواحد بممارستها على نحو لا يرهقه، وتوجيه الطلاب إلى أنواع النشاط المناسبة لكل منهم.
  - التعاون بين آراء وجهود القائمين على تنفيذ النشاط.
  - ممارسة النشاط بمباني المدرسة وأفتيتها كلما أمكن ذلك، لأن نواحي النشاط التي تمارس خارج المدرسة يصعب على المدرسة ضبطها والإشراف الدقيق عليها، أما إذا عقد نشاط خارج المدرسة لسبب من الأسباب، فيجب أن يكون بالموافقة من إدارتها حتى تمهئ السبيل للإشراف عليه.
  - إشراف إدارة المدرسة إشرافاً كاملاً على كل نواحي النشاط المدرسي، وأن يكون كل نشاط فيها خاضعاً للإشراف المدرسي.
  - اتباع الأسلوب الديمقراطي في ممارسة أوجه النشاط المختلفة مع الطلاب، وذلك بإتاحة الفرصة المعادلة أمامهم جميعاً على حد سواء في ممارسة النشاط، ومساهمتهم الفعلية في تنفيذه.
  - توثيق صلة الطلاب ببيئاتهم والإفادة من نشاطهم في خدمتها من خلال تعرفهم على ظروفها والإسهام في حل مشكلاتها.
  - متابعة الطلاب أثناء تنفيذ الأنشطة المختلفة وتعديل سلوكهم وحثهم على التعاون والعمل بروح الفريق.
  - الاستمرار في تنفيذ النشاط المدرسي طوال العام الدراسي.
- وقد يكون من المفيد في هذا السياق الإشارة إلى الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في تنفيذ النشاط المدرسي في الولايات المتحدة الأمريكية؛ بغية الاستفادة من بعضها في التغلب على بعض معوقات تنظيم النشاط المدرسي في مصر بما يتفق وظروف وإمكانات المجتمع المصري، ومن أهم هذه الاعتبارات<sup>(1)</sup>:
- أن تراعى الأنشطة اهتمامات وحاجات الطلاب.
  - وجود توازن بين الأنواع المختلفة للأنشطة من حيث: المال، الوقت، المكافآت، والمميزات الأخرى.

(1) Wood, G. L., Nicholson, E. W- & Findely, D. G., Op. Cit., P. 202.

– أن تعكس الأنشطة المدرسية بعض القيم التربوية التي يستطيع الطلاب تطبيقها في الواقع.

– أن تسهم برامج الأنشطة المختلفة في تنمية بعض الأساليب الديمقراطية لدى الطلاب.

– أن تتاح الفرصة لأكثر عدد من الطلاب للإشتراك في برامج النشاط المختلفة.

– أن يكون للطلاب دور في اختيار رواد النشاط.

– عدم تكليف الطالب بمبالغ مادية فوق طاقته مقابل اشتراكه في برنامج معين من برامج النشاط.

– التأكد من تنظيم السجلات الخاصة بالنشاط بالشكل المطلوب.

– مساعدة الطلاب على اختيار أنواع النشاط الأكثر إفادة بالنسبة لهم.

– تقييم برامج النشاط من فترة لأخرى من حيث:

أ- إشباع حاجات الطلاب.

ب- القيم التي تغرسها.

ج- قدرة هذه البرامج على تحقيق الهدف منها في أقل وقت ممكن.

ومن خلال عرض الاعتبارات التنظيمية السابقة يمكن القول أن هناك تشابهاً بين معظم هذه الاعتبارات وبين ما ينبغي مراعاته عند تنظيم النشاط في المدرسة الثانوية العامة في مصر، ولعل هذا يشير إلى أن القصور الذي يعاني منه النشاط المدرسي في مصر يرجع إلى عملية التنفيذ وليس إلى الأسس النظرية التي يعتمد عليها تنفيذ هذا النشاط.

### **تنظيم شؤون المكتبة:**

تعتبر المكتبة المدرسية من أهم مجالات العملية التعليمية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة على تنظيمها، وذلك باعتبارها من المصادر الرئيسية التي تزود الطلاب والمعلمين بالمعلومات اللازمة لهم. ولكي تحقق المكتبة وظيفتها في المدرسة الثانوية العامة، فإنه لا بد من تنظيمها بالصورة المرجوة، سواء ما يتعلق بمكانها، أو محتوياتها، أو بالقائم بأعمالها، وهنا يبرز دور مدير المدرسة باعتباره المسئول عن هذه العملية، وهذا يتطلب منه مراعاة ما يلي:

- بخصوص مكان المكتبة: على مدير المدرسة أن يحرص على وجود مكان مستقل للمكتبة وأن يكون هذا المكان مناسباً من حيث الاتساع وسهل الوصول إليه من أى مكان فى المدرسة، بالإضافة إلى توفير الإضاءة الطبيعية، وأشعة الشمس، وتخصيص جزء من المكتبة توضح فيه الأجهزة السمعية والبصرية.

- بالنسبة لأثاث المدرسة: ينبغى أن يحرص المدير على تزويد المكتبة بالأثاث الجيد سواء من حيث مناضد القراءة والكراسى، أو من حيث الأرفف والأدراج، بالإضافة إلى ضرورة وجود مكتب لأخصائى المكتبة.

- بخصوص طريقة تنظيم المكتبة: ينبغى على مدير المدرسة أن يتأكد من أداء أخصائى المكتبة للممارسات المتعلقة بتنظيم الكتب والمراجع والتجهيزات داخل المكتبة بالشكل المطلوب، وكذلك من تنفيذ القواعد المتعلقة بالاستعارة وعمله للسجلات الملوبة وغيرها من الأمور الأخرى.

- بالنسبة للمراجع والكتب: على المدير أن يحرص على أن تكون المراجع والكتب التى بالمكتبة منها ما يناسب أعمار الطلاب ومطالبهم التربوية ويخدم المناهج التى يدرسونها، ومنها ما يخدم المعلمين، وينبغى أن يشرك المدرسين الأوائل فى عملية اختيار هذه المراجع، ويتأكد من عدم وجود تكرار بينها.

ومن الأمور التى ينبغى على مدير المدرسة أن يراعيها فى هذا المجال أيضاً: توضيح دور المكتبة المدرسية لكل من المعلمين والطلاب، والتأكد من تنفيذ المعلمين لخصص المكتبة بالصورة المرجوة والحرص على عمل مكتبة خاصة بكل فصل، واشتراك المدرسة فى المسابقات التى تجرى بين المكتبات، وتكوين جماعة للمكتبة تستهدف تحسين العمل بها، ومتابعة التقارير الشهرية عن سير العمل بالمكتبة، وعليه أن يتقبل اقتراحات كل من أخصائى المكتبة ووكيل النشاط فيما يتعلق بتحسين العمل بها.

كما أن من الممارسات التنظيمية المهمة التى ينبغى أن يحرص عليها المدير: فتح المكتبة فى العطلة الصيفية للطلاب ولأفراد البيئة المحلية، وتعد هذه العملية من الأعمال التى تحرص عليها معظم الدول المتقدمة.

## تنظيم أعمال الامتحانات:

تعد الامتحانات المدرسية من مجالات العمل التي تتطلب التنظيم الفعال سواء التي تتم على مدار العام الدراسي أو امتحانات نصف العام أو آخره، وترجع أهمية الامتحانات إلى أنه لا بد من وجود طرق للاختبار والفحص ليتعرف المرء على الاختلافات بين الطلاب سواء كان ذلك في إمكاناتهم الفطرية أو فيما اكتسبوه من مهارة عقلية وجسمية أو صفات خلقية، إذا وجدت هذه الطرق وتوافرت فيها شروط القياس الصالح، في هذه الحالة يمكن توجيه كل طالب للتعليم أو لنوع العمل الذي يناسبه<sup>(١)</sup>. كما أن من أهم الطرق التي تساعد الطالب على أن يفهم قدراته ويتبين نواحي قوته وضعفه في التحصيل، هو حوضه لتجربة الامتحانات الدورية التي تهيب له فرصة التغذية المرتدة، ومن ثم يتبين أخطأه وما كان قد أساء فهمه فيصلحه، الأمر الذي ينعكس على تخطيط مستقبل دراسته بطريقة أكثر موضوعية من مجرد انطباعات عامة<sup>(٢)</sup>.

وتتنوع الامتحانات في المدرسة الثانوية العامة، فهناك امتحانات الشهور بمعنى أن كل معلم يعد امتحاناً لطلابه كل شهر، أو في الموعد الذي تحدده قوانين وزارة التربية والتعليم، وهناك امتحانات نصف العام وآخر العام بالنسبة للصفين الأول والثاني، وامتحانات آخر العام بالنسبة للصف الثالث، وتتخذ هذه الامتحانات أشكالاً متعددة فقد تكون اختبارات مقال، أو اختبارات موضوعية، أو اختبارات تشمل كلا النوعين.

ونظراً لأهمية الامتحانات في المدرسة الثانوية العامة، سواء بالنسبة للطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور، أو غيرهم، فقد بذلت جهود كثيرة لتطويرها كان آخرها هو تقسيم امتحان الصف الأول والصف الثاني إلى امتحانين في العام بمعنى أن المواد الدراسية التي يدرسها الطالب في النصف الأول من العام الدراسي ويمتحن فيها تعتبر مواد منتهية. وفيما يتعلق بالصف الثالث، فقد تم تطبيق قرار مؤداه اعتبار

(١) سعدي إسماعيل على، إنهم يجربون التعليم، كتاب الأهالي، جريدة الأهالي، العدد ٩٥، يناير ١٩٨٦، ص ١٩١.

(٢) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، التقييم كمدخل لتطوير التعليم، القاهرة: مكتبة المركز القومي،

الطالب الذى يرسب فى مادة واحدة أو مادتين أو أكثر راسباً فى هذه المواد فقط، ويسمح له بالإعادة فى هذه المواد وتحسب له درجة ٥٠ ٪ فقط من النهاية العظمى للمادة فى حالة نجاحه فيها.

وقد بذلت جهود ملموسة لتطوير الامتحانات بالمدرسة الثانوية العامة، حيث كان هناك أكثر من بديل لتطويرها، وخاصة فيما يتعلق بامتحان الصف الثالث، أما ما استقر عليها الحال وتم تطبيقه<sup>(١)</sup> على طلاب الصف الثانى والثالث فى العام الدراسى ١٩٩٤/١٩٩٥ هو: إجراء امتحان شهادة الثانوية العامة على مرحلتين، الأولى فى نهاية السنة الثانية، والأخرى فى نهاية السنة الثالثة، ويمتحن الطالب فى نهاية كل مرحلة فى المواد المقررة لها، وما زال هذا النظام هو المعمول به حتى الآن .

على أن ما تجدر الإشارة إليه فى هذا الصدد أن ما يهمنى فى هذا المجال هو التعرف على كيفية تنظيم مدير المدرسة لامتحانات الصف الأول والثانى الثانوى فقط، أما بالنسبة لتنظيم امتحانات الصف الثالث فليس من اختصاص المدير، بل هناك جهاز على مستوى الوزارة والمديريات التعليمية خاص بتنظيم امتحانات شهادة الثانوية العامة. ولكى ينظم المدير امتحانات الصف الأول والثانى بأنواعها المختلفة فإن هناك بعض الأمور التى يجب أن يراعيها والتى أهمها:

- التأكد من أن الامتحانات الشهرية التى يضعها المعلم شاملة لكل جوانب المحتوى الدراسى موضوع الامتحان.
- يحرص على التأكد من عدم تدخل بعض العوامل المتعلقة بالمعلم مثل الدروس الخصوصية فى الدرجات التى يحصل عليها الطلاب.
- يوضح للمعلمين أهمية تنوع الأسئلة وضرورة العمل على تحقيق ذلك.
- يكلف المعلمين بضرورة تفسير نتائج الامتحانات الشهرية وامتحانات نصف العام للطلاب وتوضيح نقاط الضعف ونقاط القوة لدى الطلاب فى هذه الامتحانات حتى تكون وسيلة لتحسين أدائهم بعد ذلك.

(١) لمزيد من التفاصيل عن نظام امتحان شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة المقترح، انظر:

- وزارة التربية والتعليم، مشروع قانون بتعديل بعض أحكام القانون التعليم الصادر رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، والصادر بتاريخ ١٦/٦/١٩٩٣.

- يكلف المعلمين بضرورة التركيز على الجوانب التي يتضح من الامتحانات ضعف الطلاب في تحصيلها.
- يتأكد من التزام المعلمين بتوزيع الدرجات في الامتحانات الشهرية حسب القوانين واللوائح.
- يتناقش مع المعلمين في العوامل التي تكمن وراء ضعف مستوى الطلاب في نهاية الامتحانات.
- يتأكد من توافر الخامات والأدوات اللازمة لامتحانات نصف العام وآخر العام.
- يختار أعضاء الكنترول لامتحانات الصف الأول والثاني من الأفراد الموثوق بهم.
- يوضح لجميع المشتركين في أعمال الامتحانات المهام المتوقعة من كل منهم في ضوء اللوائح المعمول بها.
- يتأكد من التزام أعضاء لجان التصحيح باللوائح المعمول بها.

### تنظيم الاجتماعات المدرسية :

تعتبر الاجتماعات المدرسية مجالاً متداخلاً مع بقية مجالات التنظيم الإداري الأخرى، أو هي عنصر مشترك بين هذه المجالات، وذلك لأن تنفيذ أى مجال من مجالات العمل بالمدرسة قد يتطلب عقد اجتماع أو أكثر.

وتستخدم كلمة اجتماع عادةً للدلالة على (تجميع عدد معين من الأفراد في مكان ما لمناقشة موضوع معين بغية التوصل إلى هدف محدد) <sup>(١)</sup>. وفي ضوء هذا المفهوم تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد معين من الأفراد يتفاعلون معاً لتحقيق هدف محدد، بالإضافة إلى توافر الإمكانيات المادية المناسبة لعقد الاجتماع.

وتعد الاجتماعات المدرسية مظهراً هاماً من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعى داخل المدرسة، فضلاً عن كونها إحدى الوسائل الاتصال والتنسيق المهمة.

ولذلك فهي من الوسائل الضرورية التي لا يتغنى عنها مدير المدرسة ولا العاملين بها في أدائهم لواجباتهم، ففي الامتحانات تتاح الفرصة للتفكير التعاون

(1) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥.

ووضع الخطط والبرامج، ويدل فيها ذوو المعرفة بآرائهم، وفيها تتاح الفرصة للعاملين للتعرف على أحوال العمل بالمدرسة، وما يجري فيها من أمور.

وعلى ذلك فالاجتماعات المدرسية تعتبر أسلوباً فعالاً في توصيل المعلومات والخبرات بين العاملين بالمدرسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ومن ثم فهي تعمل على توثيق التعاون والاتصال بينهم، بالإضافة إلى أن ما يتمخض عنها من أفكار وآراء تعتبر مصادر أو مراجع بشرية مفيدة إلى حد كبير<sup>(١)</sup>.

كما أن القرارات التي يتم التوصل إليها من خلال الاجتماعات تلقى قبولاً أكثر من العاملين بالمدرسة إذ يشعرون أنها صادرة منهم، أو من ممثليهم وليست مفروضة عليهم من الآخرين مما يجعلهم أكثر التزاماً بها عند التنفيذ عن القرارات الفردية<sup>(٢)</sup> غير أن ما ينبغي الالتفات إليه في هذا الصدد هو أن هناك بعض الكتابات<sup>(٣)</sup> التي أشارت إلى بعض السلبيات التي ترتبط بالاجتماعات، ومهما اختلفت وجهات النظر، فإن الاجتماعات مازالت وسيلة مهمة للمشاركة الجماعية، وصنع القرارات في الوقت الراهن ولا يمكن الاستغناء عنها. والمدرسة باعتبارها مجتمعاً صغيراً، فإن إدارتها بطريقة ديمقراطية تتطلب عقد الكثير من الاجتماعات في المجالات المختلفة، فهناك اجتماع مجلس إدارة المدرسة واجتماعات مجلس الآباء، واجتماعات المعلمين، واجتماعات مجالس الاتحادات الطلابية، وغيرها، ويمكن ان تتنوع هذه الاجتماعات فتصبح بعضها اجتماعات لتوصيل

---

(١) سعيد أحمد سليمان، إدارة الاجتماعات: مهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال، بحث منشور في: التربية المعاصرة، السنة السابعة، العدد (١٤)، القاهرة، رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٠، ص: ١٥٧.

(٢) رفاعي محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية: ما الذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها؟، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة فصلية تصدر عن جامعة الكويت، العدد الرابع، المجلد الثاني عشر، شتاء ١٩٨٤، ص ٩٥٤.

(٣) انظر:

- سيف الإسلام على مطر، دراسات في التخطيط التربوي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، ١٩٨٥، ص ١١٤-١١٨.

- أحمد صقر عاشور، السلوط الإنسان في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥، ص ٢٣٥.

- على عبد المجيد عبده، التطبيق العلمي لإشراك العمال في الإدارة في ج.م.ع. القاهرة، مطبعة القاهرة، ١٩٨٦، ص ٥٣.

المعلومات أو الحصول عليها، وبعضها الآخر اجتماعات لحل مشكلات أو تكوين اتجاهات، كما قد يكون بعضها اجتماعات دورية، وبعضها غير دورية.

وعلى أية حال مهما كان نوع الاجتماع فلا بد من تنظيمه تنظيماً فعالاً بالشكل الذى يسهم فى تحقيق الغرض منه، ويتطلب هذا من مدير المدرسة مراعاة مجموعة من الاعتبارات :

منها ما يتعلق بالمشاركين فى الاجتماع ومنها ما يتعلق بوقت الاجتماع وجدوله ومكانه، وإدارة المناقشة أثناء انعقاده، وبعضها يتعلق بكيفية التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة فى الاجتماع، ويمكن توضيح أهم هذه الاعتبارات فيما يلى:

### - بخصوص اختيار المشاركين فى الاجتماع :

إن هدف الاجتماع هو الذى يحدد نوعية أعضائه سواء أكان هؤلاء الأعضاء من داخل المدرسة، أو من خارجها، ومن الاعتبارات التى يجب مراعاتها فى اختيار الأعضاء والدعوة له ما يلى<sup>(١)</sup>:

\* أن يقتصر الاجتماع على الأعضاء ذوى العلاقة المباشرة بالموضوع أو الموضوعات التى ستناقش فيه.

\* أن يتم اختيار أعضاء الاجتماع من بين الأفراد القادرين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بطريقة ديمقراطية، وهنا تلعب مهارة مدير المدرسة وخبرته الدور الأكبر فى التعرف على مثل هؤلاء للأفراد.

\* زيادة دافعية الأعضاء لحضور الاجتماع والمشاركة فيه، من خلال توجيه الدعوة لهم قبل موعد الاجتماع بوقت كاف، على أن تتضمن الدعوة الهدف من الاجتماع وموعده ومكانه والآثار الإيجابية التى سوف تترتب على حضورهم ومشاركتهم الفعالة فى مناقشاته، كما يجب أن يرفق بهذه الدعوة جدول أعمال الاجتماع، وأسماء المشاركين به.

(١) انظر: - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٩.

- صبرى أبو رية، التخطيط للمؤتمرات وإدارتها، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٣، ص ٢٩.

## - ما يتعلق بتحديد وقت الاجتماع :

إن الاعتبار الأساسى الذى يحدد وقت الاجتماع (بداية وانتهاء) هو أن يكون بمقدور الأفراد الالتزام به، ذلك لأن تحقيق أهداف الاجتماع يصبح أمراً متعذراً إذا كان وقت الاجتماع غير مناسب للأعضاء.

وهناك وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بالوقت المناسب لعقد الاجتماع، منها من يرى أن يكون الاجتماع قبل بدء اليوم الدراسى، وهى طريقة تتبعها بعض المدارس الأمريكية حيث ينظم جدول الحصص اليومى على أساس حضور المعلمين إلى المدرسة قبل موعد بدء الدراسة بنصف ساعة وتنعقد الاجتماعات فى هذا الموعد، إلا أنه يعاب على ذلك عدم مناسبة الموعد بالنسبة للمشاركين فى الاجتماع من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور وغيرهم، بالإضافة إلى قصر الوقت المخصص للاجتماع فى هذه الحالة<sup>(١)</sup>.

وهناك من يرى عقد الاجتماع فى نهاية اليوم المدرسى، ويعاب على هذا الموعد أيضاً عدم مناسبته لأنه يعقد فى وقت يكون فيه مدير المدرسة والمعلمون مرهقين من العمل طوال اليوم مما يحول بينهم وبين المساهمة الإيجابية فى دراسة الموضوع المطروح.

أياً ما كان الأمر، فإن هناك عدة اعتبارات ينبغى على مدير المدرسة أن يراعيها فى هذا الشأن منها<sup>(٢)</sup>:

- \* تحديد وقت الاجتماع بما يناسب غالبية الأعضاء.
- \* يحدد موعد عقد الاجتماع كتابياً فى الاجتماعات الدورية.
- \* يرسل إلى الأعضاء المعلومات المتعلقة بالموضوعات المهمة التى سوف يتم مناقشتها مع الدعوة التى ستوجه لهم.

---

(١) كيمبول وايلز، نحو مدارس أفضل، ترجمة فاطمة محبوب، ط ٣، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٢، ص ٢٤٦ - ٢٤٩.

(٢) انظر:

- كيمبول وايلز، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٩.

- على محمد على، روحية السيد، مهارات الاتصال للسكرتارية: إدارة الاجتماعات والمقابلات الشخصية وكتابة

التقارير، القاهرة: المطبعة العربية، ١٩٧٦، ص ٨٩ - ٩٢.

\* لا يطيل فترة الاجتماع حتى لا يشعر الأعضاء بالملل، ومن ثم تغلب على مناقشتهم الشكلية.

### - بالنسبة لتحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع:

قد يكون مكان الاجتماع محددًا بصفة دائمة، ولكن الكلام هنا عن اختيار المكان المناسب للاجتماع ينصب على الاجتماعات الطارئة والتي ليس لها صفة الاستمرار، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في مثل هذه الحالة ما يلي:

\* أن يكون مكان الاجتماع مناسباً من حيث السعة الإضاءة والتهوية.

\* أن يكون مكان الاجتماع هادئاً بعيداً عن الضوضاء بما لا يسمح بأى تشويش على الأعضاء أثناء المناقشات.

\* توافر العدد اللازم من المقاعد والأدوات المكتتبية اللازمة للاجتماع.

### - أما بالنسبة لإدارة المناقشة أثناء الاجتماع:

من أهم العوامل التي تسهم في نجاح الاجتماعات في تحقيق الغرض منها، قدرة مدير المدرسة على إدارة الاجتماع بنجاح، وحتى يتسنى للمدير تحقيق ذلك، فإن هناك بعض القواعد التي ينبغي عليه اتباعها في هذا الصدد، ولعل أهم هذه القواعد ما يلي<sup>(١)</sup>:

\* يبدأ في جلسة الاجتماع في الموعد المحدد لأن ذلك يعمل على تدعيم ثقة الأعضاء فيه ويساعد على التزامهم بالحضور في الموعد المحدد.

\* يكون ملماً بجميع جوانب موضوع الاجتماع.

\* يعطى موضوع الاجتماع الوقت المناسب لأهميته وخطورته.

\* يحرص على أن يسود الاجتماع شعور بوحدة الهدف وإحساس بأهمية التعاون في تحقيقه.

(١) انظر: - صلاح الدين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٢، ٢١٣.

- كيمبول وايلز، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٣-٢٦٢.

- حسين القزاز وآخرون، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩١،

ص ١٢٨.

- محمد جمال مرعى، التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧٣، ص ٧٤-٧٥.

- أحمد ابراهيم باشات، أسس التدريب، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٨، ص ٦٠.

\* يعطى الفرصة متساوية لجميع الأعضاء لإبداء آرائهم وعرض أفكارهم.  
\* يحفظ النظام داخل الاجتماع بحيث لا يتحدث إلا عضو واحد في نفس الوقت.

\* يعطى الكلمة للعضو الذى يطلبها، مع إعطاء أولوية للذين لم يتحدثوا من قبل، والذين يعارضون الموضوع أو الرأى المطروح للمناقشة.

\* يثير الأسئلة أثناء الاجتماع بطريقة تحفز على المناقشة وإبداء الرأى.

\* يتمكن من استيعاب وجهات النظر المتباينة وتحليلها والتنسيق بينها.

\* يعطى الأعضاء بين الحين والحين موجزاً لما دار من مناقشات طوال فترة انعقاد الاجتماع.

\* يتلو كل اقتراح ويناقشه قبل عرضه على الأعضاء للتصويت.

\* يميل أى موضوع تنقصه الدراسة إلى جهة الاختصاص لعرضه فى الاجتماع المقبل.

\* يبذل كل ما يستطيعه كى تصل الجماعة للاتفاق حول حل وحيد للمشكلة المعروضة.

\* يصل مع أعضاء الاجتماع إلى قرارات نهائية مكتوبة.

\* يكلف الأخصائى الاجتماعى باعتباره مقررًا لاجتماعات المدرسة بما يلى:

- كتابة ملخص وافى لما يدور فى الاجتماعات من مناقشات مع توضيح إسهامات كل عضو.

- تسجيل القرارات التى تم التوصل إليها بعناية ودقة.

- تدوين نقاط الاتفاق والتي لم يتم الاتفاق عليها.

- إرسال نسخ من القرارات التى اتخذت إلى الجهات ذات العلاقة وذلك بهدف العمل على تنفيذها.

هذا، ولعل مما تجدر الإشارة إليه فى هذا الصدد أن مدير المدرسة لدى قيادته

أى اجتماع فيها، سوف يواجه بأنواع مختلفة من أنماط الشخصية، والتي تتطلب كل منها أسلوباً معيناً للتعامل معها بما يساعد على الاستفادة من الآراء المختلفة لجميع الأفراد وتوجيهها فى اتجاه حل المشكلة المعروضة ويمكن عرض بعض أنماط

الشخصية التي يمكن أن تواجه المدير والأسلوب المناسب للتعامل مع كل منها على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

أنماط سلوك الأعضاء	سمات السلوك	الأساليب التي يتبعها مدير المدرسة
النمط المتعالي	التعالي والتكبر على أعضاء الاجتماع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم انتقاده</li> <li>- إعادة تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.</li> <li>- الصبر في التعامل معه.</li> <li>- جذب انتباهه باستمرار.</li> </ul>
النمط الثرثار	يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقاطعه المدير بلباقة.</li> <li>- يحدد الوقت الذي يسمح له فيه بالتحدث.</li> <li>- في حالة استرسالة في الحديث يوجه المدير سؤالاً مباشراً لفرد آخر من أفراد المجموعة.</li> </ul>
النمط المشاغب	يعمل على عرقلة سير الاجتماع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الدخول معه في نقاش.</li> <li>- توضيح أهمية الاجتماع والغرض من انعقاده.</li> <li>- الحرص على عدم وقوع جدال بين هذا العضو وأى عضو آخر في المجموعة.</li> </ul>

(١) انظر:

- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٨-٢٠٩.
- صبرى أبو رية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦-٥١.
- حسين الفراز وآخرون، السلوك التنظيمي، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٣.

الأساليب التي يتبعها مدير المدرسة	سمات السلوك	أنماط سلوك الأعضاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الثناء عليه وتشجيعه على الاشتراك في المناقشة بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.</li> <li>- مساعدته على التخلص من القلق وعدم الثقة بالنفس أثناء الاجتماع.</li> </ul>	لا يشارك في المناقشة	النمط الصامت
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة.</li> <li>- تذكيره بضييق وقت الاجتماع.</li> <li>- تذكيره باستعداد قائد الاجتماع لمناقشة أفكاره معه بعد الاجتماع.</li> </ul>	يرفض تماماً تقبل الأفكار الأخرى	النمط المتعصب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم إحراجه.</li> <li>- مناداته باسمه وسؤاله سؤالاً سهلاً.</li> <li>- إعادة النقطة الأخيرة للحديث وسؤاله عن ملاحظاته حولها.</li> </ul>	يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي	النمط الهامس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكنه المدير من الاشتراك والمساهمة الفعالة في المناقشة.</li> <li>- يحرص المدير على الاستعانة بآراؤه.</li> </ul>	يدلى بآراء تسهم في حل المشكلة أو الموضوع المعروض	النمط الإيجابي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم السماح له بالسيطرة على المناقشات.</li> <li>- عدم إعطائه الفرصة لإرهاق باقي الأعضاء بادعائه المعرفة.</li> <li>- عند معارضته لرأى على المدير أن يطلب منه مبرراته.</li> <li>- إذا كانت المبررات خاطئة عليه أن يتركه للمجموعة تتعامل معه.</li> </ul>	لا يعطى فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة	النمط الدعي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اليقظة للأسئلة التي يطرحها.</li> <li>- عرض الأسئلة على المجموعة للإجابة عنها.</li> <li>- التعامل معه بنوع من العناية والحرص.</li> <li>- تأجيل الاستفادة بآرائه حتى يدلى أفراد المجموعة كلهم بما يعين لهم من آراء وأفكار.</li> </ul>	<p>يطرح أسئلة فيها قدر من الحيلة والبراعة</p>	<p>النمط الخبير</p>
--	---	---------------------

وبصفة عامة يمكن القول إن تنظيم الاجتماعات يتطلب من مدير المدرسة مهارة عالية في التعرف على شخصيات أعضاء الاجتماع وتوجيهات كل منهم، ومن ثم الكياسة في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معه بما يضمن توجيه للمشاركة الفعالة في حل المشكلة المعروضة وإبداء الرأى في الموضوع المطروح للمناقشة في الاجتماع.

وهكذا، تتسع المجالات التي يجب أن تشملها عملية التنظيم الإدارى في المدرسة لتستوعب جوانب عدة، والتي يتطلب كل مجال منها بقيام مدير المدرسة بإجراءات معينة لدى قيامه بتنظيمه معتمداً على بعض خطوات التنظيم الإدارى المشار إليها سابقاً، أو عليها جميعاً حتى يضمن الوصول على تنظيم فعال لكل مجال من تلك المجالات.

\*\*\*\*\*