

الفصل الأول

الإدارة المدرسية

الفصل الأول:

مقدمة

لقد دخلت الإدارة المدرسية آفاقاً جديدة تختلف عما كان في الماضي حيث كانت تتمثل في إلقاء الأوامر، وجدول حصص يُنفذ ودروس تُلقن، وتُسجل غياب وحضور المعلمين والطلاب، وحفظ النظام داخل المدرسة. وعقاب التلاميذ، ووظيفتها تتمثل في حفظ النظام، وإشباع غرور النظام الإداري الاستبدادي داخل المدرسة؛ مما يجعل المعلمين يعيشون في صراع وتوتر وعدم استقرار، أما الآن فهي صاحبة الفضل في كافة التطورات الحادثة في المعارف والتقدم الذي نعيشه في عصرنا الحالي فهي منطلق وأساس لكل الأعمال التربوية العظيمة والتي أصبحت سمة من سمات العصر الحالي، بدلا من التطورات والخطوات البطيئة التي كنا نعيشها في الماضي، فبعد أن انتهت الحرب العالمية الثانية تفتحت العيون لتبحث عن ما يعوضها عن خسائر هذه الحرب وما خلفته من دمار اجتاح العالم، فبدأت تتوحد الجهود للبحث عن حلول للخروج من الكوارث والدمار، فكانت الإدارة العامة هي المخرج من الدمار الناتج عنها وشمل كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية؛ مما أدى إلى ظهور الاكتشافات العلمية الجديدة فتطورت الصناعة وراجت التجارة، حتى أصبح هذا العصر الذي نعيشه يسمى بعصر التكنولوجيا والانفجار المعرفي والتقني والثورة الإدارية، واتجه العلماء في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا إلى تطوير هذا العلم لخدمة التربية؛ مما أدى إلى الآثار العظيمة التي نراها بوضوح في التعليم الآن، وقد صدرت الولايات المتحدة الأمريكية هذا العلم الجديد إلى كل دول العالم.

ويشير الواقع واستقراء التاريخ إلى وجود قاعدة أساسية هامة في العمل التربوي مؤداها إن كل تطوير في التعليم ينبغي أن يشمل كل جوانب التعليم والعملية التربوية، بما

في ذلك إدارته والتي تمثل أساس نجاح العملية التعليمية، وتعد الإدارة المدرسية أصغر التشكيلات الإدارية في النظام التعليمي، ولكنها تعد المستوى الإجرائي فهي تتولي تنفيذ السياسة التعليمية بكافة جوانبها، فهي الوجه المباشر للنظام التعليمي أمام المجتمع؛ نظراً لوجودها في كافته (قراه - مدنه - حضره - ريفه - باديته...) فهي تتعامل وتتصل بكافة فئاته يومياً، فالأسر ترسل أبنائها إلى المدارس وهم مطمئنين إلى ما يدور ويحدث داخلها مؤمنين بأنه لصالح أبنائهم سواء أكان في الوقت الحالي أو في المستقبل، ولصالح المجتمع بحسب عامة حيث يرغب في الحفاظ على تراثه ومقوماته وتطوير منطلقاته إلى ما هو أفضل بتربية أبنائه تربية تؤدي إلى التقدم.

وتنبثق أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة ودورها في نمو الطالب وتنميته في كافة المجالات المعرفية والروحية والعقلية والبدنية، وتهيئة الفرص أمامه لاكتساب خبرات متعددة، فهي الآن أصبحت تركز حول الطالب، والظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وتعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يركز على تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، ولقد اختارت الإدارة المدرسية لها الآن مفهوماً جديداً وهو الاهتمام بالارتباط بالمجتمع ومؤسساته، والاهتمام بحل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وقد نتج عن هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع؛ مما أدّى بالمدرسة أن تقوم بدراسة مشكلاته والعمل على تحسين وتطوير الحياة فيه، إلى جانب الاهتمام بنقل تراثه الثقافي إلى طلابها، والعمل على توفير كافة الظروف التي تسهم في إبراز فردية التلميذ، وهذا كله دفع بالمجتمع إلى تقديم الامكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق وتنفيذ العملية التعليمية والتربوية ورفع مستواها.

ويُعد تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية الأساس في عمل الإدارة المدرسية بعد أن كان دورها يرتبط بالنواحي الإدارية فقط. والآن أصبح يشملها فهو يوجه الوظائف الإدارية إلى خدمة العملية التربوية الاجتماعية، ومثل الوظائف القيادية في المدرسة شكل من أشكال الترقى فهي من أكبر الحوافز في مجال التعليم حيث تدفع العاملين إلى الارتقاء بمستوى أدائهم في العمل.

وبذلك فقد أصبحت الإدارة المدرسية أسلوباً يعبر عن آمال الشعوب، كما أصبحت تعني كل الصفات المرغوبة والأعمال المتوقعة لتحقيق رفاهية المجتمع وأبنائه. وهذا يعني أن أسلوب الإدارة المدرسية السليم يتميز بالجدية في العمل وبما يشيع بين الأفراد من علاقات طيبة سليمة ومعاملة عادلة كريمة تقدم للتلاميذ من ثناياها الأحداث اليومية قدوات صالحة ومثل عليا.

والإدارة المدرسية تبحث في كل ما يفيدها من علوم أخرى حتى يمكنها تطوير نفسها إثراء التربية وبالتالي تستطيع القيام بمسئولياتها الملقاة علي عاتقها والتي تتعدد ويتولى تنفيذها رجال الإدارة المدرسية وهم قادة المدارس بمستوياتها ومراحلها المختلفة، وهذا يعني تعدد أدوارهم ومهامهم ومسئولياتهم. فالإدارة المدرسية المعاصرة تعمل علي إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في جميع عمليات المدرسة.

ومما سبق يتبين لنا أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والتي هي جزء أيضاً من الإدارة العامة، وهي جزء من إدارة التربية وتعتبر علاقاتها بالإدارة التعليمية علاقة الجزء بالكل؛ لذا لا يمكن فهمها إلا في ظل الإدارة التعليمية لأنها تستمد شخصيتها من النظام التعليمي كله. وبذلك فالإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، وتحدد بأنها علي مستوى المدرسة، ولكنها في نفس الوقت ترتبط بالمستويات العليا للإدارة التعليمية.

وبالمجتمع والبيئة المحلية وتتم وفق سياسة الدولة، وقد اشتقت طبيعتها من التربية وهي تستهدف تحقيق أهدافها المتوقعة منها، والإدارة المدرسية تختلف في طبيعتها من عمل لأخر بحسب طبيعة العمل وعدد العاملين ونوعياتهم ومؤهلاتهم العلمية ومناخ العمل الذي تعمل فيه، وبحسب تكنولوجيا العمل نفسه، وأسلوب الإدارة المتبعة، وبحسب نوعية القيادة الإدارية في المدرسة؛ مما أدى إلى تعدد الأنماط القيادية والإدارية.

وبقدوم الألفية الثالثة وما تنسم به من ثورة علمية وتكنولوجية واتصالات، أصبحت المعرفة قوة حقيقية تؤدي إلى التقدم، وهذا لا يمكن أن يحدث إلا من خلال نظام تعليمي كفء قادر على إنتاج تلك المعرفة وتطويرها وتحقيق ذلك يحتاج إلى البحث عن هياكل تربوية حديثة ورؤية جديدة للمؤسسة التعليمية ودورها التربوي من خلال إدارة (قيادة) تربوية واعية متعددة الكفايات والمهارات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة، كما تتميز بالقدرة على إدراك العلاقات واتخاذ القرارات. فالإدارة المدرسية الحديثة تعتمد على الديمقراطية والمشاركة والعلاقات الإنسانية ونبذ الفردية والتسلط وتستند إلى التقنيات الحديثة والأسلوب العلمي في تطوير وتجديد التعليم ويحتل اختيار العناصر القيادية وتأهيلها موقع الصدارة في أولويات التطوير إذ تنجبه البحوث التربوية إلى التركيز على تطوير الإداريين في النظم التعليمية في ضوء النظريات الإدارية الحديثة؛ لذا ظهرت مجموعة من الاتجاهات الإدارية لإصلاح التعليم استهدفت تطوير بنية المدرسة لكي تتواءم وتتكيف مع المتغيرات العالمية، وذلك لتحسين فاعلية المدرسة وبالتالي تحسين مخرجاتها التعليمية.

- ماهية ومفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، وقد استفادت في تطورها من تطور مفهوم الإدارة العامة والتعليمية، لذا تتعدد تعريفات الإدارة المدرسية، ويشير الكاتب إلى البعض منها:

- محمد أحمد الغنام: العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية المادية والتنظيمية، والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سواء أكانت هذه المؤسسة مدرسة أو مصنعاً أو متجراً.
- صلاح عبد الحميد مصطفى: جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- أحمد إبراهيم أحمد: كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة، وبذلك فهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة لتحقيق تقدم التعليم فيها.
- عبد الغني النوري: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملون في المدرسة إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية، داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلي أسس سليمة.
- محمد حسنين العجمي: جميع الجهود والأنشطة والعمليات (تخطيط - تنظيم - متابعة - توجيه - رقابة) التي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من

معلمين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطلاب في كافة النواحي العقلية والأخلاقية والاجتماعية والوجدانية والجسمية، حتى يمكنه التكيف مع المجتمع ويحافظ علي بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه.

• شاكر محمد فتحي وآخرون: كل متكامل منظم يتألف من عناصر بشرية وعناصر مادية، ومجموعة عمليات متشابكة ويعمل وفقاً لضوابط ومعايير مقننة سواء داخل المدرسة أو بين المدارس بعضها البعض أو بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع وصولاً إلي تحقيق أهداف مخططة ومرغوبة تربوياً ومجتمعياً بأكبر فاعلية ممكنة.

• عرفات عبد العزيز سليمان: ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً للسياسة العامة والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة رغبة منها في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح.

من خلال (التعريفات) السابقة للإدارة (الدرسية يتضح أنها:

جملة الجهود المبذولة بإتباع طرق عدة وعن طريق مهام وظيفية لتحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية بواسطة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة لتلك الجهود لتحقيق أهداف محددة لتحسين وتطوير العملية التعليمية، فهي تمثل جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية صحيحة وعلي أساس سليم.

- وظائف الإدارة المدرسية:

يُمكن تحديد الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية في تنسيق الخدمات المختلفة والأعمال المتنوعة التي تستهدف تنفيذ البرامج التعليمية بطريق حيدة تحقق الفائدة والنفع المتوَجَّع منها، وذلك عن طريق تهيئة الدافئ للخدمات التي تساعد علي تربية التلاميذ والطلاب وتعليمهم لتحقيق النمو المتكامل ونفع أنفسهم ومجتمعهم، وأيضاً من وظائفها العسر علي مد خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام، وهذا يتطلب توافر قادة لديهم القدرة علي تنمية البرنامج التعليمي، والتداف فيهم المقدرة علي إنشاء وتوجيه برنامج العلاقات الإنسانية، وأن يظنوا قدراتهم علي العمل التعاوني ويقوموا بتقويم العمل تهيئاً لتحسنه وتطويره، وإلى جانب ذلك لائف السانئة فهناك جوانب أخرى أساسية تشمل تنمية حسمه ويوجد عقله ووحدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والاجتماعي، وهذا يفرض علي إدارة المدرسة أن تعمل علي تهيئة القدوة الصالحة لتلاميذها من خلال مدير مدرسة ومعلميها، أن يكون مناح المدرسة العام وسيلة فعالة لنمو شخصية الطالب بصورة متكاملة.

وقد طهر في السنوات القريسة الماضية وظيفة أخرى جديدة تتمثل في دراسة المجتمع والعمل علي حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وقد أدي ظهور تلك الوظيفة إلي زيادة التقارب بين والاتصال الفعال بين المدرسة والمجتمع؛ مما أدي لظهور اتجاه المشاركة المجتمعية في التعليم وأدي بالمدرسة أن تعمل علي أن تكيف أساليبها وعدلت من طرق أدائها للعمل تفعيل الاتجاه.

ولقد شجبت المصصة اتجاهات جديدة والإدارة المدرسية، فلم تعد محرذ عملية لتسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً، ولم تعد هدف مدير المدرسة محرذ المحافظة علي

النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ وغيابهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية؛ بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق دور النمو، ويدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع. وبذلك فهي ليست مجرد واجبات يقوم بها مدير المدرسة ووكلائها وإداريوها. فهي تشمل جميع العاملين في المدرسة، وكل منهم له دوره في تحقيق أهدافها.

ذلك تتمثل وظائف الإدارة (المدرسية فيما يلي):

- تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الإدارة وذلك من خلال توعية وتبصير العاملين في مجال التربية والتعليم بمسئولياتهم وواجباتهم، والتوجيه التربوي السليم.
- تحديد الجوانب الفنية والإدارية في العمل المدرسي تحدد واضحاً لتحقيق التوازن بينهما حتى لا يختل العمل ويضيع الهدف.
- تحديد وسائل مراجعة أعمال الإدارة المدرسية ومتابعة نتائجها متابعة هادفة، بما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ بما يحقق الأهداف المرجوة.
- مساعدة الطفل على التمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية وإعداده لمسئوليته في حياته المقبلة.
- أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول المتعلم وتوافر كافة الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي نحو الاتجاه

المرغوب فيه.

- تطوير المنهج الدراسي من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يقتضي توافر قيادات إدارية وفنية متطورة تعمل علي تطويره بصفة مستمرة ليساير التطورات الحادثة، ونمو الوظائف المسندة إلي المدرسة لتحقيق أهداف التعليم.
 - تحقيق التنمية المهنية الدائمة للمعلمين والعاملين في المدرسة.
 - زيادة إسهام المجتمع في العملية التعليمية، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي، فالمجتمع أنشأ المدرسة لخدمته وتحقق أهدافه في تربية أبنائه، ونجاح المدرسة يتوقف علي مدى ارتباطها بالمجتمع الذي توجد فيه مع مراعاة خصائصه وطموحاته وما يتوقعه المجتمع منها.
 - الإشراف علي المبني المدرسي وإدارته وصيانته، وصيانة جميع التجهيزات (أثاث وأجهزة تعليمية).
 - العمل علي توفير التمويل اللازم لسير العملية التعليمية وذلك من خلال جذب المجتمع المحلي للمشاركة في تمويل التعليم.
 - تفويض بعض المسؤوليات للعاملين في المدرسة لتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة
 - التخطيط الاستراتيجي لوضع تصورات لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والأساليب والعمليات التي تحقق هذه التصورات.
- وتوجد أيضاً الوظيفة الإنسانية للإدارة المدرسية وهدفها تنظيم وتسهيل وتحسين نظام العمل بالمدرسة وتوفير كافة الظروف والامكانيات التي تساعد علي تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية؛ مما يؤدي إلي نمو التلميذ نمواً متكاملأ (جسدياً- روحياً- بدنياً) ويتم إعداده لتولي مسؤولياته في حياته العملية الحاضرة وفي المستقبل، هذا إلي جانب نمو

المعلمين مهنيًا لتنفيذ المناهج الدراسية لتحقيق الأهداف التربوية المحددة، وهذا أدي بالمدرسة أن تصبح وسيلة وليست غاية لتحقيق العملية التربوية تحقيقاً وظيفياً.

وما يساعده علي تحقيق ما سبق مراعاة عدة مبادئ وتوجيهات أهمها:

- الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها في السلم التعليمي، وخصائص نمو التلاميذ فيها وما يستلزمها، مع الإلمام بالمناهج الخاصة بها وما تهدف إليه.
- الوقوف علي الصعوبات التي قد تعترض سير العمل داخل المدرسة، ومعرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول لها.

مما سبق يتضح أن وظائف الإدارة المدرسية (الرئيسية) تتمثل في:

إعداد الطلاب لفهم الحياة بماضيها وحاضرها ومستقبلها، تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد علي تربية الطلاب وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم، رعاية الطلاب الموهوبين، والطلاب المعاقين، صنع واتخاذ القرارات المدرسية، تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وتأصيل قيمه، الكشف عن ميول وقدرات واستعدادات الطلاب ومساعدتهم علي تحقيق ما يمكن منها، تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والعاملين في المدرسة وفقاً للصالح العام، وتوفير التمويل اللازم لسير العملية التعليمية واستخدامه بفاعلية.

- مسئوليات الإدارة المدرسية:

تتعدد مسؤوليات الإدارة المدرسية وتمثل في (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، المتابعة، التقويم، وفيما يلي لمحة عن كل منهم:

- التخطيط:

أحد مسئوليات الإدارة المدرسية وله الأولوية على جميع المسئوليات الأخرى، فلا يمكن تنفيذ أي عمل دون أن يخطط له، فهو يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل من الأعمال، وبذلك يعد من العمليات الهامة لنجاح العمل المدرسي ويحتاج من مدير المدرسة بذل الجهد والوقت حتى يمكنه تحقيق أهداف مدرسته، وتفادي أية مشكلات تواجه هذا العمل. ويقصد به وضع برنامج للعمل ويقم توزيعه على العاملين في المدرسة (معلمين- إداريين..) ويجب أن يتضمن كافة الأنشطة المدرسية (رياضية- ثقافية- اجتماعية- فنية) وكذلك الميزانية وتوزيعها والمشكلات المدرسية.

وبذلك فالتخطيط للعمل المدرسي يعد أحد العمليات الهامة اللازمة لنجاح العمل المدرسي والتي يجب على إدارة المدرسة إعطاؤها الوقت الكاف لتحقيق المدرسة أهدافها، فالعديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة في بداية العام الدراسي قد يكون سببها انعدام أو ضعف التخطيط للعمل المدرسي.

والتي ينجم التخطيط في (الدراسة يلزم مراعاة ما يلي:

- رسم برنامج زمني عام مع وضع احتمالات الحذف أو الإضافة إليه.
- معرفة كافة إمكانات المدرسة، مبانيها، مرافقها، أثاثها، تجهيزاتها، وحاجاتها.
- معرفة الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ متطلبات العام الدراسي، في ضوء البرنامج المحدد والمخطط لتنفيذه.

- معرفة إمكانات وظروف المجتمع المحلي، طرق وأساليب التعاون المتبادل بينهم.
- تكوين لجان مختصة تتولى تنفيذ الأعمال والأنشطة والإشراف عليها.
- توزيع أعمال اللجان والأنشطة الخاصة بها، مع مراعاة توفير متطلبات القيام بالتنفيذ والتنسيق بين اللجان.
- دراسة ما يظهر من مشكلات والعمل علي وضع حلول مناسبة لها.
- تلي الخطة حاجات أساسية تتصل بعملية التعليم والتعلم والابتعاد عن جوانب التنظير التي لا تجسد واقعاً معيناً.
- يتصف التخطيط والخطة الموضوعية بالمرونة بما ييسر مواجهة المواقف الطارئة.
- عند بناء الخطة يجب أن تشمل علي العناصر الأساسية (الأهداف- الإجراءات والوسائل والأنشطة- التقويم).
- تكون الخطة قابلة للتعديل والمراجعة وذلك عندما تواجهها عوائق عند التطبيق.
- تهتم الخطة بالجوانب الأساسية والأولويات، وما يتصل بحاجة المعلم والمتعلم وألا تكون شكلية تهتم بالمظهر فقط.
- ومما سبق فلنكي ينجح التخطيط المدرسي يجب أن تكون الإدارة المدرسية ملمة بكافة إمكانات المدرسة من مباني وأثاث وقمّويل، وعلي البيئة المحيطة بالمدرسة وإمكانياتها، وأن يكون في نطاق السياسة العامة للتعليم.

- التنظيم:

أوضح فايول (*Fayol*) أن التنظيم يعني إعداد المؤسسة بكل ما يساعدها علي تأدية وظيفتها من مواد خام وأدوات ورأس مال وأفراد عاملين وهذه الأمور يمكن تقسيمها إلي قسمين أحدهما مادي والآخر إنساني، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة

علاقات بين الأشخاص بعضهم مع بعض، وبين الأشياء المادية بعضها البعض. وقد ضم فايول وظيفة التدريب الرسمي للمدراء لوظيفة التنظيم، ويحبذ فايول استخدام الخرائط التنظيمية التي توضح شكل الهيكل الإداري، ويقول يكفي نظرة واحدة لهذه الخرائط لتمكن المنشأة وأقسامها من معرفة الاختصاصات وحدود السلطة والمسؤوليات، وتوفر التوضيح الوافي الذي يتضمنه الدليل التنظيمي.

وبذلك فالتنظيم من أهم جوانب الإدارة وعملياتها الرئيسية، وذلك لأنه ينسق الجهود بين الأفراد بمستوياتهم الوظيفية المختلفة. وبذلك من خلال الاتصالات الأفقية والرأسية لتنفيذ السياسات المرسومة والمحددة لتحقيق الأهداف المرغوبة عن طريق تنسيق الجهود وتوحيد الاتجاهات وتحديد مسؤولية كل فرد لتلافي الأخطاء والنواقص والتضارب، وبذلك فيقصد به توزيع النشاط على العاملين في المدرسة، وتفويضهم السلطات اللازمة لأداء ما اسند إليهم من أعمال بدرجة عالية من الكفاءة، وبأقل جهد ووقت وتكاليف، فالتنظيم يساعد علي وجود وسائل تمكن الإدارة المدرسية من أداء مهامها، ويساعد علي تحقيق الترابط بين جهود القائمين علي أداء العمل.

ويمكن ممارسة التنظيم علي (النمو التالي):

- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشئون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من قوي بشرية.
- تحديد المسؤوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد الأعمال المناسبة إلي العاملين بالمدرسة في كافة المجالات.
- إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من

الطالب والمدرس وترباط المواد ومواعيد الحصص الدروس النظرية والحصص العملية والمكتبة.

• تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط.

• إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين الأوائل لكل مادة مع مدرسيهم ومجلس إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء، والآباء والمعلمين، ومجلس النشاط، ومجلس اتحاد الطلاب، ومجلس الرياضة، ومجلس اتحاد الطلاب.

• وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والامتحانات والدفاتر المالية والبطاقات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة.

والتي ينبغي (التنظيم في المدرسة يلزم مراعاة ما يلي):

• الدراسة الشاملة للأوضاع الحالية للمدرسة ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
• التعرف على مضمونات القوانين والقرارات واللوائح الخاصة بالتعليم.
• إعداد مستلزمات العمل، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوى البشرية أو التمويل.

• دراسة خطط المواد الدراسية في كل الصفوف، ومعرفة الأعداد اللازمة من المعلمين، وتوزيع الأنصبه من الحصص والأنشطة عليهم.

• تنظيم سياسة القبول في المدرسة والتحويل منها أو إليها، وكذلك رسم سياسة النمو أو التوسع أو زيادة كثافة الفصول.

• تنظيم برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها، وما يمكن أن تقدمه

مؤسسات المجتمع المحلي إليها، وكيفية التعاون بينهما لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرغوبة.

- التنفيذ:

ويعني الإشراف علي تنفيذ خطط العمل المدرسي المحددة والتي تم تنظيها، وأيضاً الإشراف علي سير العملية التعليمية بأنشطتها المختلفة، والعمل علي علاج مشكلاتها، ويقصد به أيضاً ويتطلب ذلك من الإدارة المدرسية اليقظة التامة والجهد المستمر والدائم، ويتطلب التنفيذ تحديد وتوزيع الأعمال والقيام بشكل واضح وعادل حتى تكون هناك مشاركة بين العاملين في تنفيذ العمل.

فبعد أن يتم مدير المدرسة ومعاونوه عملية الدراسة والتخطيط، يتم تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتسند هذه الأعمال إلي من سيقوم بتنفيذها، ومن المفضل أن يتم التوزيع علي لجان بدلا من الأفراد، ويرأس كل لجنة مدرس أو أقدم المدرسين، ويجب أن تعرف اللجنة المطلوب تنفيذه بشكل واضح ومحدد حتى تتم المشاركة في جويسوده التعاون البناء والأخوة الصادقة، كما يجب توزيع العمل بعدالة وفي ضوء قدرات واستعدادات ومهارات كل فرد حتى يمكن أن يستخدم قدراته واستعداداته بأقصى درجة ممكنة، وعلي ضوء ذلك يتم تقسيم العمل وتوزيعه ويبدءون في التنفيذ.

- التوجيه:

يعتبر أحد عناصر الإدارة وعملياتها الرئيسية التي يمكن عن طريقها التحقق من أن جهود العاملين تسير في الطريق المحدد لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفي يسر مقبول، كما يعتبر بمثابة القلب في الإدارة لأنه يبعث الحياة في العمل حيث يوجه الرؤوسين لتنفيذ أعمالهم وإصدار التعليمات إليهم والإشراف عليهم في أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وبيت

روح الفريق وترغيبهم في العمل، وكل هذا يتوقف علي فهم المدير لهذا المفهوم، فهو عملية اتصال مباشر بين المدير والمعلمين والإداريين، فهو عبارة عن توجيه الآخرين لتنفيذ الأعمال في ضوء مستلزمات العمل.

وتتضح أهميته في الإدارة الحديثة باعتباره عملاً يتناول العنصر البشري في المؤسسات الاجتماعية، فالأفراد في مؤسسات العمل ومنها المدرسة يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم لأداء الأدوار؛ لذا تتمركز وظيفة التوجيه حول الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من مواجهة هذه الفروق في بيئة العمل وتحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم علي العمل بأقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة المناسبة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. وتُمارس عملية التوجيه في المدرسة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال، وتستند علي فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المدرسة.

فالتوجيه عملاً تربوياً له أهمية كبيرة تتعلق بالعمل المدرسي، ويقوم به مدير المدرسة فيتولى توجيه المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب فهم أصحاب الدور الرئيسي في العملية التعليمية والتربوية. ويقوم به مدير المدرسة من خلال اجتماعه مع المعلمين بصفة عامة وبصفة دورية مع معلمي كل مادة علي حدة حيث يقع علي عاتقهم المسؤولية الأساسية في العملية التعليمية، وأيضاً من خلال اجتماعه بالعاملين، الطلاب، أولياء الأمور من خلال الندوات والحفلات التي يتم عقدها في المدرسة.

وبذلك فهو يعني توجيه العاملين لتنفيذ أعمال محددة، ويتم عن طريق الاتصال الدائم بين العاملين وإدارة المدرسة، وإرشادهم للعمل علي تحقيق الأهداف المحددة.

ويمكن تلخيص مجالات (التوجيه فيما يلي:

- توجيه الطلاب: وذلك بتجميع بيانات الطلاب في بطاقات خاصة بهم للاستعانة بها في حل مشكلاتهم، ومشكلات انحرافهم، ويجب أن تكون إدارة المدرسة ذات بصيرة في فهم مشكلات التلاميذ، وأن تكون حصيفة في التعامل معهم حتى يتحقق الهدف من التوجيه.
- توجيه المعلمين: ويتم ذلك من خلال الزيارات للفصول، والمقابلات الفردية واجتماعات المعلمين.
- توجيه العاملين: ويتم بتوضيح اختصاصاتهم طبقاً للقرارات والمنشورات.
- توجيه أولياء أمور التلاميذ: وذلك بعقد الندوات والحفلات للتوعية وبث روح التعاون بين المدرسة والبيت.

ومن مقتضيات (التوجيه ما يلي:

- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي تتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل.
- دراسة خصائص نمو الطلاب ومتطلباتها وظروفهم ومستوياتهم التعليمية
- الإلمام بالمناهج وطرق تدريس المواد الدراسية المختلفة، والعمل على الارتقاء بمستوى الأداء، والاهتمام بمعينات التدريس وتوفيرها وتشجيع استخدامها.
- دراسة التقارير والتوجيهات الفنية مع كل المدرسين والموجهين.
- دراسة تنظيمات التعليم ومعرفة نظم الامتحانات ووسائل التقويم بصفة عامة وما يناسب التلاميذ بصفة خاصة.

ويتطلب (التوجيه مراعاة (المبررات (التالية:

- فن إيجاد الثقة بمن يوجه ويصدر الأمر، ويعلمه وأحاطته الشاملة بالموقف



وبقدرته علي مواجهته.

- تنمية الإخلاص للرئيس.
- فن إشعار متلقي الأمر بالثقة فيه، وتنمية ثقته في نفسه وفي قدرته وكفايته.
- أن يكون التوجيه مفهوماً، وفي نطاق اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته علي التنفيذ.

ويمكن أن يكون (لتوجيه منظم) وهاوفاً عن طريق:

- توجيه هيئات التدريس: ويتم ذلك عن طريق زيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المدرسين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية.
- توجيه الموظفين الإداريين: ويتم ذلك عن طريق تعريف كل موظف باختصاصاته طبقاً للنشرات واللوائح والقرارات المنظمة للعمل، مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.
- توجيه الطلاب: ويتم ذلك عن طريق مل بطاقات لكل طالب وتجميعها للاستعانة بها في معالجة الطالب ومعاملته المعاملة الناجحة في العلاج، وكذلك في حل مشكلات الانحراف بصورة فردية، وفي حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للتلاميذ مع الاستعانة بأولياء أمور التلاميذ إلي جانب الإذاعة الصباحية ومن خلال زيارات الفصول، وفي أوقات الترفيه مثل الرحلات والمعسكرات وعن طريق الجماعات واللجان المدرسية الخاصة بالنشاط.
- توجيه الآباء: وذلك عن طريق عقد ندوات وحفلات للتوعية، وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة مع توجيه المواطنين بالوعي الصحي وأهميته، والتعاون في خدمة البيئة وتعليم الكبار وتنظيم الأسرة، عن طريق التمثيليات والمسرحيات

والمعارض والمجالات المدرسية، وتشجيع الآباء علي زيارة المدرسة من حين لآخر ليلمسوا بأنفسهم جهود المدرسة وهديثات التدريس المبذولة في سبيل تربية وتعليم وتنقيف الأبناء.

- أنماط التوجيه:

يوجد ثلاثة أنماط رئيسة للتوجيه نوضحها فيما يلي:

- النمط السلطوي: وهو نمط تقليدي في التفنيد يهتم بالضبط والربط والخضوع التام للأوامر والتوجيهات والاحترام الزائد الذي قد يصل إلي درجة الخوف والفرع من شخصية الموجه أو المدير في حالة إشرافه علي عمل المعلمين في مدرسته، وقد زالت هذه الصورة من أنظمة التعليم.
- النمط الديمقراطي "التشاربي أو الناصح": ويستند هذا النمط إلي تحقيق مبدأ الفاعلية بالمشاركة والتعاون بين الموجه والمشرف الفني والمدرس، ويتبنى فكرة التكامل في العمل تحقيق منذ وضع أهداف البرنامج التربوي، وحتى مرحلة تقييم نتائجه العامة.
- النمط الجماعي: وهو نمط إشرافي يُسير العمل فيه مجموعة من المشرفين والموجهين ويشاركون في تقييم أداء مدرس ما أو مؤسسة تعليمية علي أساس مزيد من الدقة والموضوعية والتقييم الدقيق، وهذا النوع من الإشراف والتوجيه التربوي له فوائد واضحة المعالم تتمثل في انعدام التأثيرات الشخصية والمصالح الفردية وكذلك فرص تغطية الأداء الذي تم تقييمه من كافة النواحي وضمان عدم الظلم في عملية التقييم، رغم أنه مكلف ويستغرق وقت طويل في العادة.

- المتابعة أو الإشراف:

لا توجد فاعلية أو ايجابية للتخطيط أو التنظيم ما لم يكن هناك متابعة منظمة في أوقات منفردة، ويقصد به الإشراف على ما تم التخطيط والتنظيم له سواء أكان ذلك يختص بالمدرسة أو الأنشطة أو الأعمال الإدارية، فيقوم مدير المدرسة بمتابعة كافة البرامج المدرسية، سير الدراسة، النظام والنشاط المدرسي، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وبذلك فالمتابعة هي الأساس لفاعلية التخطيط والتنظيم.

ويمكن أن تتمصر عملية (المتابعة في مخطط المدرسة فيما يلي:

- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي الذي المحدد بمعرفة مسئولي المدرسة.
 - متابعة أعمال المعلمين، الموظفين، والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص بإدارة المدرسة.
 - متابعة البطاقات الشهرية للطلاب.
 - متابعة تنفيذ القرارات الخاصة بالمجالس المدرسية، ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الامكانيات المتاحة.
 - متابعة نتائج أعمال تقويم الطلاب من خلال الاختبارات الشهرية أو التيرم.
 - متابعة كافة مجالات الأنشطة المدرسية.
 - فحص أعمال الشؤون المالية والإدارية ومراجعتها في فترات دورية.
 - متابعة الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع في البيئة المحيطة.
- وتقتضي (المتابعة ما يلي:

- اليقظة التامة من إدارة المدرسة، وتهيئة الجو المناسب للعمل المثمر.
- الاستعانة بالدرسين الأوائل للتعرف على المواد الدراسية المختلفة من حيث

مستوياتها وطرق تدريسها.

- تقسيم العمل المدرسي في ضوء الأهداف المحددة وإجراء التعديلات وفقا للظروف وتمثل (أجهز) في (المتابعة والإشراف) فيما يلي:
- عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس للتخطيط للعمل الإشرافي.
- زيارة المعلمين في الفصول والقاعات؛ للوقوف على حسن سير العملية التعليمية.
- التخطيط لعقد ندوات دورية لتطوير العملية التعليمية للعاملين في المدرسة.
- مساعدة الطلاب في كافة النواحي ومعرفة قدراتهم وامكاناتهم العقلية والمعرفية.
- متابعة نتائج تقويم الطلاب من خلال امتحانات أعمال السنة، وأخر العام.
- متابعة تنفيذ قرارات المجالس المدرسية، ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الامكانيات المتاحة.
- متابعة وفحص أعمال الشؤون المالية والإدارية ومراجعتها علي فترات دورية.
- الإشراف والمتابعة للنشاط المدرسي في كافة مجالاته.

- التقويم:

يعني التقويم قياس مدي نجاح وسائل الإدارة أو الإشراف في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، ويتضمن تقويم التناسق بين الإدارة والإشراف، وتهتم عملية التقويم بمهام المدرسة التي يجب أن تقوم بها وإلي أي مدي أدته وما يمكن عمله لتحسين حالة العمل في المدرسة.

ويمثل التقويم الأساس لمعرفة نواحي القوة والضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال، وما قدمته لطلابها من خبرات باستخدام الوسائل المعينة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، فالهدف من التقويم زيادة الفاعلية وليس تصيد الأخطاء؛ لذا يجب أن يكون

المدير منصفاً بحيث يكافئ مؤدي العمل الجيد، ويعاقب المقصر، فالأخذ بمبدأ الثواب والعقاب في الإدارة المدرسية يزيد من فعاليتها.

فالمهارة في استخدام وسائل التقويم تمكن مدير المدرسة من مساعدة أعضاء مدرسته علي اتخاذ قرارات صحيحة، فبدون مساعدتهم في استخدامها يؤدي بالكثير منهم إلي الاعتماد علي التخمين أكثر من الاعتماد علي البيانات الموضوعية.

ويشمل التقويم التعرف علي الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم من خلالها وعلي أساسها، كما يتضمن مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير؛ لذا فعلي مدير المدرسة مساعدة العاملين معه علي تقويم النشاط الجماعي، وعلي اتخاذ قرارات تساعد العمليات الجماعية، وأن يرشدهم إلي أحدث الوسائل وأفضلها في جمع البيانات وأن يشجعهم علي استخدامها كوسائل لتحسين الذات.

وتتمثل عناصر التقويم فيما يلي:

- يتم تقويم التلاميذ طبقاً لعناصر القرارات الوزارية، ولا يركز علي الجانب التحصيلي فقط.
- يتم تقويم المناهج والكتب الدراسية عن طريق تكليف هيئة التدريس في كل مادة لنقد المناهج نقداً موضوعياً وتقديمه للموجهين الفنيين.
- تقويم أعمال الرياضة والمجالس المدرسية المختلفة.
- تقويم كافة إمكانات المدرسة (مادية - بشرية) ومدي ما حققته من فائدة في المجالات المدرسية ومجالات خدمة البيئة.
- تقديم تقارير فترية وسنوية من المدرسة إلي المختصين بالإدارة التعليمية، مع الإشارة إلي احتياجات المدرسة بحيث تتهيأ لها الوسيلة لتأدية رسالتها علي

الوجه الأكمل كمؤسسة اجتماعية وتربوية مسئولة عن تربية النشء تربية متكاملة ليكون قادراً علي شق طريقه في الحياة ولسد احتياجات المجتمع من القوي البشرية المتخصصة واللازمة لعملية التطوير في الدولة العصرية.

فالتقويم (السليم يقتضي ما يلي:

- تدرك إدارة المدرسة أنه وسيلة وليس غاية وعن طريقه يمكنها توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً.
- تمارس عملياته منذ بدء العام الدراسي حتى نهايته.
- يتسم بالموضوعية وهذا يعني عدم الخضوع لنواحي الذاتية أو الشخصية ولكن يتم مراعاة الصالح العام للعمل التربوي.
- يتم باستخدام أساليب متنوعة في تقويم عمل المدرسة ويحسن استخدامها حتى تؤدي بفاعلية وتحقق الغرض منها.
- ألا يقتصر عمله علي ناحية دون أخرى من نواحي العمل أو مجموعة من العاملين دون الآخرين، بمعنى أن يكون التقويم شاملاً.
- تتعاون إدارة المدرسة مع غيرها من أجهزة المتابعة الميدانية لتحقيق أهدافه، وذلك باعتباره عملية تعاونية يشترك في تنفيذها وإتمامها فرد أو أكثر من الهيئة التربوية.
- تقويم العمل المدرسي علي ضوء الأهداف الموضوعية والمحددة وإجراء تعديلات كلما استوجب العمل وإعادة النظر في أساليب ممارسة العمليات التعاونية والتربوية حتى يتم الإقلال من الفاقد التعليمي.

- أهداف الإدارة المدرسية :

تتعرف أهداف الإدارة المدرسية بصفة عامة- (أن الإدارة المدرسية الناجحة تهرف إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:

- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، مع ضرورة توافر العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.
- الإشراف علي تنفيذ مشروعات المدرسة الحالية أو المستقبلية، ومثالاً علي ذلك المباني المدرسية والمرافق الحديثة والمشروعات المخصصة لتمويل المدرسة.
- توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط (البيئة الخارجية) من خلال مجالس الأمناء والمؤسسات الثقافية والجمعيات التي توجد في المجتمع المحلي، مع العمل الربط بينها وبين المجتمع المحلي وإشراكه في حل المشكلات التي قد تواجهها أو توجد فيها.
- توفير الأنشطة التي تساعد التلميذ علي نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
- توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة.
- تطوير مستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي.
- البناء المتكامل لشخصية التلميذ والذي يتضمن البناء العقلي والجسمي والتربوي والاجتماعي والنفسي، وهذا يوضح أن صالح الطالب رائد المدرسة، وأنه الأساس والمعيار الذي يقاس علي أساسه تحقق كل الأهداف التنفيذية لإدارة المدرسة.

- ولكي يتحقق النمو المتكامل للطالب فذلك يتم من خلال إطارين هما:
 الإطار العقلي: بحيث يكتسب الطالب المعلومات والمهارات والاتجاهات والعادات والخبرات بصورة متكاملة.
- الإطار الاجتماعي والنفسي والخلقي والجسمي والروحي والجمالي: بحيث تتكامل وتتوازن جوانب شخصية الفرد.

- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لأداء أدوار عدة حيث تحتضن الطالب طوال فترة تعلمه فهي مكان التعليم والتعلم، وهي البيئة التي يقوم فيها المعلمين والمديرين والعاملين بأداء عملهم ومهامهم الوظيفية وهي مكان تنفيذ الخطط والسياسات التعليمية والتربوية لتحقيق الأهداف المتوقعة منها والتي تستهدف في النهاية تحسين عملية التعليم والتعلم.

ولكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة وقادرة على تحقيق الأهداف المتوقعة وقادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها ينبغي أن تركز على مجموعة من الخصائص والتي من أهمها:

- وضوح الأهداف: لكي يتحقق للإدارة المدرسية النجاح ينبغي أن تكون أهدافها واضحة، وتكون العناصر التي يلزم استخدامها محددة وتحدد طرق وأساليب استخدامها، والوقت الذي ينبغي أن ينفذ فيه كل جزء من هذا العمل، ويتم صياغة كل ذلك في خطة محددة يسير عليها مدير المدرسة في الوقت الحالي وفي المستقبل.
- توزيع المهام والمسؤوليات: لضمان سير العمل المدرسي بصورة ناجحة ومنظمة،

يلزم تقسيم الأدوار وتحديد مهام ومسئوليات كل فرد في المدرسة بصورة واضحة. فإدارة المدرسة الناجحة تبذل قصارى جهدها للاستفادة من إمكانات وقدرات وطاقات جميع الأفراد فيها وتعمل على توجيهها بشكل إيجابي ليكون هناك تناسقاً في العمل المدرسي، ويكون الجميع يقظين وراغبين في إيجاد طرق فعالة للتعاون مع زملائهم وتنسيق العمل فيما بينهم ومع البرنامج المدرسي.

• الاستخدام الأمثل للإمكانات والطاقات والقوى بالمدرسة: لكي ينجح أي عمل فلا بد أن يتوافر له إمكانات وطاقات وقوى بشرية ومادية وموارد تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة منه، ولكي تنجح الإدارة المدرسية فلا بد من أن تتميز بقدرتها على استخدام كافة القوى والتي تتضمن (طلاب، عاملين، مدرسين، أدوات وأجهزة تعليمية، معامل، تمويل، ومبنى مدرسي).

• التوازن عند بناء وصياغة وتنفيذ البرنامج التعليمي بالمدرسة: لكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة ينبغي أن تكون قادرة على التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي وعند اتخاذ القرارات ففي مجتمع أي مدرسة يوجد من يعتنقون فلسفات مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة للأمور المختلفة وطرق علاجها؛ لذا يجب أن نعمل على التوازن والتوافق بين وجهات النظر المختلفة حتى لا يطغى جانب على آخر، ونعمل على التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف البيئة المحيطة بها وأهداف المجتمع الذي توجد به المدرسة من ناحية أخرى.

• استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرار التربوي: يُقصد بالإدارة حل المشكلات؛ لذا يجب أن يكون لدى مدير المدرسة أسلوباً مميزاً

في حل المشكلات، وهذا يعني أن يعمل علي زيادة قدرته علي تحقيق الأهداف والوصول إلي أفضل النتائج، فحل المشكلات لا يمكن أن يتم بصورة عشوائية ولكن يحتاج إلي منطلق في تحديد المشكلات ووصفها بدقة، وأساليب لتحليل المشكلات إلي مكوناتها وأجزائها المتشابهة، والقدرة علي تمييز المشكلة الحقيقية من المشكلات الفرعية، ومهارة البحث عن البدائل الأفضل، وهذا يعني أن مدير المدرسة الناجح لا يعتمد علي حسن الحظ بل يعمل علي تحقيق النجاح في إدارة مدرسته من خلال عمل دائم وتخطيط جيد ومتابعة ومثابرة وصبر وتقدير الظروف المحيطة بالعمل، وحساب احتمالات النجاح أو الفشل، ثم اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلة، وهذا يحقق نجاحه نتيجة لتقدير جيد وليس لظروف طارئة أو عابرة.

• تحقيق النمو المتكامل للتلميذ: يمثل التلميذ الهدف الأساسي للمدرسة والذي يسخر من أجله كافة الجهود والامكانيات وتبذل من أجله الجهود، فهدف المدرسة تحقيق النمو المتكامل لشخصيته من جميع جوانبها، وهذا يعني أن رسالة المدرسة لا تركز علي الناحية العلمية والمعرفية فقط بل تمتد لتشمل العمل علي تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والاجتماعي، وهذا يستدعي من المدرسة توفير القدوة الصالحة المتمثلة في جميع مكونات منظومة العملية التعليمية، وأن يكون مناخ المدرسة عاملاً هاماً لتحقيق نضج التلميذ بصورة متكاملة.

• التقويم الشامل والمستمر: إدارة المدرسة الناجحة هي الإدارة التي يكون لديها القدرة علي إجراء عملية التقويم الشامل والمستمر لكل جوانب العملية التعليمية

داخلها، والتقويم الشامل يهدف إلى التشخيص والعلاج والوقاية بمعرفة نواحي القوة والضعف في كل جوانب العملية التعليمية ويتطلب تنفيذه أن يسير جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف واختيار المحتوى وتنظيمه وتطبيقه.

وهذا يوضح أن دور المدرسة لا يقتصر على تقويم التلميذ والعملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة بل يمتد ليشمل كل الجوانب وأن يكون مستمر طوال العام الدراسي.

◦ ديموقراطية الإدارة المدرسية: أوضحت البحوث والدراسات أهمية إتباع الأسلوب الديموقراطي في الإدارة المدرسية حيث أكدت أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وبفاعلية عندما يشتركون في صناعة واتخاذ وتنفيذ القرار التربوي والإداري بالمدرسة، وأن العملية التربوية تجد فرص عدة للنمو إذا كانت تعمل في بيئة تتميز بالديموقراطية؛ مما ينتج عنها برامج تعليمية وتربوية ناجحة.

ويمكن تحرير خصائص (الوزارة) المدرسية (الناجحة) فيما يلي:

- إدارة هادئة: ويعني أن تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام ولا تعتمد على التخبط والعشوائية أو الصدفة في تحقيق أهدافها
- إدارة إيجابية: والمقصود بذلك أن لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجال العمل وتوجيهه.
- إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط وتستجيب للمشورة، وتترك الصالح العام بالعمل الجاد المشبع بالتعاون والألفة.
- إدارة إنسانية: من أهم أسس نجاح الإدارة المدرسية أن يسودها جو من التعاطف والحب والمشاركة الوجدانية المتبادلة بين القائمين على الإدارة وكل من له صلة

بالعمل في المدرسة، وبينهم جميعاً وبين أولياء الأمور فالإدارة الإنسانية تتصف بالمرونة، ولا تنحاز لفكرة معينة أو آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية محددة قد تسئ للعمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وإعراق، وبالجدية دون تزمت، وبالتقدمية دون غرور، وأن تعمل بصفة دائمة ويحرص علي تحقيق أهدافه بغير قصور أو مغالاة، وهذا يعني مهارة الإدارة في التنسيق بين الأنشطة الاجتماعية التي يغلب فيها التعارض وجعلها تعمل كوحدة واحدة متكاملة.

◦ إدارة متطورة: فيجب أن تكون الإدارة المدرسية متطورة حتى تتمكن من مسايرة التطورات الحادثة في كافة المجالات، حتى يمكنها استخدام التكنولوجيا التعليمية بمهارة.

◦ إدارة متعاونة: يجب أن تتصف الإدارة المدرسية بالجدية في العمل والتعاون والألفة والبعد عن الاستبداد والتسلط، والعمل على دراسة كافة المشكلات التي تواجهها والعمل على وضع الحلول لها بمشاركة العاملين في المدرسة ويعمل المدير الناجح على التوجيه والإرشاد والمعونة بماله من خبرة وعلم فيكون هو الدافع والمنظم للعملية التعليمية والإدارية في المدرسة، وبذلك يسير العمل فيها بنجاح وتتم العملية التربوية أيضاً بفاعلية ونجاح.

◦ توزيع المسؤوليات: لكي تكون الإدارة المدرسية ناجحة ينبغي أن تتميز بتحديد عمل كل فرد بعد معرفة مستوي كفايته حتى يمكنه أداء العمل بفاعلية وطمأنينة واستقرار؛ لذا يجب أن يعرف كل فرد فيها دوره ويتفهمه جيداً؛ مما يزيد من دافعيته للعمل وأدائه بنجاح.

- عناصر الإدارة المدرسية:

- لكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة فهذا يتطلب العديد من العناصر الأساسية والتي تتمثل فيما يلي:
- العناصر البشرية التي تتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة.
 - الإطار التنظيمي المؤسسي للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح ونظم الثواب والعقاب.
 - أهداف التعليم والسياسات المدرسية المنفذة والبرامج للعمل الإداري التربوي.
 - الامكانيات والتسهيلات المادية من أبنية ومعدات وتجهيزات ومعامل وغير ذلك مما يستلزم لتحقيق أهداف السياسات المدرسية وبرامجها.
 - العوامل المؤثرة في العمل التعليمي والتي تحدد قدرة المدرسة علي تحقيق أهدافها بالكيفية المطلوبة، ومن بين هذه العوامل ثقافة البيئة المحيطة بالمدرسة، المناخ التنظيمي للمدرسة، التكوين النفسي والاجتماعي لأفراد المجتمع وما إلي ذلك من عوامل.

- ميادين عمل الإدارة المدرسية:

من المسلم به أن المدرسة تمثل المستوى الإجرائي لتنفيذ العملية التعليمية وممارسة العمل التربوي بطريقة مباشرة مع طلابها والمعلمين وأولياء الأمور وغيرهم من أفراد المجتمع الذين يرتبطون بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة بعملها، وهذا أدى إلي تنوع مجالات عملها، ومما لاشك فيه إذا أدرك المعلم هذه المجالات فهذا سيزيد من فعاليتها وكفاءتها، فالمعلم هو الوجه المباشر والفعال للعمل الإداري والتربوي وأهميته في

إدارة المدرسة تنطلق من حقيقة أنه العامل المباشر والمؤثر في تنفيذ السياسة التعليمية والمتوقع منها تحقيقه من أهداف تحقق التكيف الاجتماعي مع متطلبات المجتمع المحلي؛ لذا تعمل الإدارة المدرسية علي تنفيذ مهامها من خلال ميادين العمل التالية والتي تم تصنيفها في الميادين الرئيسة التالية:

١- تطوير العملية التعليمية:

يجب أن تراعي الإدارة المدرسية نوعية المناهج ومدي مناسبتها لمستويات الطلاب، ويتم ذلك من خلال تطوير الأداء الخاص بالعاملين ومحتوي المناهج المدرسية. وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية أن تعمل بصفة مستمرة علي تطوير الأداء والطرق التي يتم التعلم بها، وكذلك تطوير المحتوى المنهجي، وكل هذا يفرض علي المدرسة أن تعمل بصفة مستمرة علي مسايرة التطورات الحادثة والاتجاهات والخبرات المعاصرة في مجال التربية من طرق وأساليب مبتكرة، وتحقيق ذلك يتطلب أن يكون المعلم مُعد إعداداً جيداً ويتم تدريبه قبل وأثناء الخدمة، ويتطلب التنمية المهنية للعاملين في كافة المجالات، ويتطلب أيضاً إجراء البحوث الخاصة بطرق وأساليب تطوير المناهج وتقويمها، ومعرفة الخبرات التي تتم في تلك المجالات.

٢- التنمية المهنية للعناصر البشرية:

تشمل العناصر البشرية الطلاب وجميع العاملين في المدرسة، ويتضمن النشاط الإجرائي للإدارة المدرسية والخاص بالطلاب كافة الخدمات التي تتم داخل الفصل ومنها (الخدمات العلمية، التوجيه والإرشاد، الخدمات الصحية، والخدمات النفسية والاجتماعية)، والعاملين في المدرسة يمثلون فريق عمل متكامل ويعملون معاً لإتمام ونجاح العملية التعليمية؛ لذا ينبغي الاهتمام والتأكيد علي التنمية المهنية والبشرية لزيادة كفاءة

الفريق وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وهذا يتطلب التدريب من خلال المواقف المختلفة سواء أكانت إدارية أو فنية. وتنظيم العمل الجماعي، والتنسيق بين الجميع وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات التعليمية ورسم سياسة المدرسة، والتخطيط للأنشطة داخل وخارج المدرسة، وتحديد تنفيذ العملية التعليمية.

٢- تطوير الامكانيات المادية:

تمثل الامكانيات المادية أحدي محددات قياس فاعلية النظام المدرسي ويتضمن هذا الميدان المبني المدرسي، والتجهيزات، والشئون المالية (التمويل وإدارة الأعمال) وهي تعد جزءاً من أنشطة الإدارة المدرسية، وتمثل أيضاً الخدمات المادية اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية والتي تحتاج إلي معدات وتجهيزات يجب توافرها حتى تتحقق أهدافها بنجاح. وتطوير هذه الامكانيات يتطلب توافر معلومات تتعلق بأنوات المعامل والورش والأجهزة العلمية والوسائل التعليمية والمكتبات والكتب الدراسية وأدوات الأنشطة اللا مدرسية، وكذلك تتطلب توافر معلومات توضح طرق الحصول علي المعدات والأجهزة ومواصفات تصنيعها وطرق تشغيلها وصيانتها وفعاليتها في العملية التعليمية. وتوافر معلومات عن صلاحية المبني المدرسي، وموعد صيانتته وترميمه، وعدد الفصول ومدى سعتها ومناسبتها لعدد الطلاب علي ضوء الكثافة السكانية، وأيضاً توافر معلومات عن الشئون المالية واللوائح المتبعة في الاعتمادات المالية والمخازن والاستهلاك.

ففيما يتعلق بالمبني المدرسي فهو يمثل جزءاً كبيراً من اهتمامات الإدارة المدرسية، وهو أحد أهم أنشطتها، ويجب مراعاة أن المدارس الحديثة تحتاج إلي تجهيزات ضخمة ومكلفة، حيث تتطلب شروطاً أساسية ومواصفات معينة منها كونها وظيفية واقتصادية ومأمونة ومريحة وحسنة الموقع وجيدة التجهيز ودائمة الصيانة وغيرها من الأعباء التي

تلقي علي كاهل الإدارة المدرسية.

وفي مجال التمويل وإدارة الأعمال فالمدرسة تختص بأعداد الميزانية المدرسية وأعداد مكافآت العاملين ومرتبته وعلاواتهم وترقياتهم، والإشراف علي عمليات الشراء والتوريدات وعمل الميزانية الختامية وغير ذلك من أعمال.

٤- ميدان شئون الطلاب:

تعمل المدرسة علي توفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة ومتعددة للطلاب فهي إلي جانب إشرافها علي تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول فهي تهتم بعمليات التوجيه الفردي للطلاب الذين يعانون من مشكلات سواء أكانت متعلقة بالتحصيل والمتابعة فتوفر لهم برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، أو متعلقة بمشكلات اجتماعية وأسرية تؤدي إلي عدم التكيف الاجتماعي داخل المدرسة ويعوق تحصيلهم الدراسي، وتعمل أيضاً علي توفير خدمات علاجية وصحية للطلاب المرضى وتنظم الكشف الطبي الدوري عليهم للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عمليات نموهم السليم.

٥- ميدان شئون العاملين:

ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوي البشرية من المعلمين والعاملين في المدرسة واللازمين لتنفيذ البرامج التعليمية، فالعمل في المدارس الحديثة يحتاج إلي الكثير منهم والعديد من أنواعهم، فمن بين وظائف الإدارة المدرسية رسم سياسة العاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوزيعهم وتوجيههم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم وغير ذلك من أعمال تختص بهم.

٦- ميدان البناء التنظيمي:

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد والتنظيم لتحقيق الاهداف.

المرغوبة والمتوقعة من المدرسة، ويتضمن هذا الميدان عدة عناصر أساسية من أهمها المفاهيم المتعلقة بالمدرسة كنظام اجتماعي رسمي والأنظمة غير الرسمية والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل داخل النظام. فالبناء التنظيمي داخل أي إدارة سواء أكانت إدارة عامة أو صناعية أو مدرسية، أو كان بناءً رأسياً أو أفقياً، أو مركزي أو لا مركزي، مسطحاً أو هرمياً، يتوقف على مجموعة من العوامل والعلاقات التي يجب على الإدارة أن تراعيها وتأخذها في الاعتبار، وبخاصة الطارئ منها مثل تعارض الأدوار والقرارات والتأخير بدون سبب، وكثرة الشكاوى وهبوط الروح المعنوية؛ لذا يجب على الإدارة المدرسية مراعاتها حتى يمكنها أن تسير إلى الأحسن وتجدد من نشاطها وتحقق أهدافها المتوقعة منها والمرغوبة.

٧- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

تمثل المدرسة والمجتمع أهم ميادين الإدارة المدرسية؛ لذا فالارتباط بينهما ارتباطاً قوياً، فالمدرسة مؤسسة مجتمعية أنشئت لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه في تربية النشء فنجاحها مرتبط بتحقيق أهداف المجتمع وارتباطها به؛ لذا فأول أعمال الإدارة المدرسية يتمثل في وضع برنامج فعال لتحقيق الارتباط بين المدرسة والمجتمع المحلي والذي يجب أن يكون نابعاً من خلال خصائص هذا المجتمع.

فالمدرسة لا يمكن أن تستمر في عملها وهي في معزل عنه وعمّا يدور فيه، فمعظم المشكلات التي تحدث في المدرسة ربما تكون حلولها خارج إطار المدرسة؛ لذا أنشئت الإدارة المدرسية عدة تنظيمات تحقق الارتباط بينهما وتيسر عملها مثل مجالس الأمناء، ومجلس المدرسة. فالعلاقة بين المدرسة والمجتمع تمثل عملاً إعلامياً ينقل أهداف المدرسة إلى المجتمع وينقل رغبات المجتمع إليها، وتحقيق ذلك يتطلب علاقة تسمح بتزويد المجتمع المحلي بالعلوم عن سياسة المدرسة وأهدافها، والعمل على التكامل بين المدرسة

والمجتمع المحلي في الاتجاهات لتحقيق فعالية التنشئة الاجتماعية للتلميذ والطالب ويشمل ذلك علاقة المجتمع المحلي بالمدرسة بصفة عامة من خلال التنظيمات السياسية والمجالس الشعبية المحلية، وعلاقة المجتمع المحلي بالأطفال كأفراد ومجموعات، وعلاقته بالمعلمين، وعلاقة المؤسسات المجتمعية وأولياء الأمور بالمدرسة.

وفيما يتعلق بمسئولية الإدارة المدرسية تجاه المجتمع المحلي فقد أنتج الفكر التربوي الحديث إلى توثيق الصلة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي؛ وذلك لأن الإدارة المدرسية تهتم بتوفير خبرات متنوعة ومتكاملة لطلابها، وتعمل على تنمية قدراتهم وتصلق مواهبهم وتوجه ميولهم وعن طريقها يمكنهم التعرف على الحياة حولهم وما تعيشه بيئاتهم ومجتمعاتهم فيتعرفون على الظروف والامكانات والأوضاع والمشكلات، ويربطون بين الدراسة النظرية والنواحي التطبيقية العملية، وتقدم مشروعات المدرسة التي تنفذ في المجتمع المحلي للطلاب الفرص التي تمثل القيم الاجتماعية السليمة، ويمكن للمدرسة ومن خلال إمكاناتها أن تسهم في تطوير المجتمع من خلال المكتبة والمعامل المدرسية والرحلات العلمية والكشفية والندوات والمعارض والحفلات والمجالات واليوم المفتوح والتقارير الرسمية، والمجالس المدرسية، ويتضمن هذا الميدان أيضاً العلاقة المباشرة بين التلميذ والتلميذ وبعضهم البعض، وعلاقة المعلم بالتلميذ لتحقيق التنشئة الاجتماعية السليمة والفعالة، وعلاقة المعلم بالمعلم، وبعضهم البعض.

- أنماط الإدارة المدرسية:

نتيجة لأن الإدارة المدرسية أساس كل نجاح وتقدم تحققه أي مدرسة فهي تجد الآن اهتماماً كبيراً من كل العاملين بالتربية؛ لذا تسارع الدول المتقدمة إلى تطبيق أحدث النظم في الإدارة المدرسية رغبة منها في النهوض بشعوبها في شتى المجالات ومناحي الحياة.

لذا يتصف مدراء المدارس بأنهم إما أوتوقراطيون متحكمون، وإما متساهلون فوضويون، وإما ديموقراطيون شوريون، وكل هذه الأنماط العامة في الإدارة المدرسية يمكن تقسيمها إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل درجات متفاوتة من حيث اتفاقها مع النمط العام الذي يدل عليه كل منها.

ومن هذا المنطلق لا يسهر مدراء المدارس في العادة وفق نمط واحد في إدارة المدرسة، وذلك لوجود أنماط عدة يتميز كل منها بمميزات تفرقه عن الآخر؛ لذا فقد يتبع نمط لبعض الوقت (أساسي)، ونتيجة للظروف المحيطة به وبالعامل فيستخدم نمط آخر لبعض الوقت (ثانوي)، وهذا يعني أن كل مدير مدرسة يميل إلى إتباع نمط معين في إدارته لمدرسته وتتميز إدارته بهذا النمط؛ لذا تتعدد الأنماط الإدارية وتتعدد أنواع المدراء وفيما يلي توضيح لما سبق:

٥ مدير المدرسة الديموقراطي: وهو المدير الذي يراعي التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار من الاحترام لوجهات نظر الذين يختلفون معه في الرأي مؤمناً بأنه يوجد في كل مجتمع عمل أفراد يعتنقون فلسفات مختلفة تؤثر في أساليب العمل وفي طرق علاج المشكلات، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة في حل المشكلات، ويعمل على تحقيق ذاتية كل فرد من العاملين معه، ويجعل الأفراد يشاركون في العمل ويحدث التعاون وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين، ويساعد على التجريب والبحث.

٥ مدير المدرسة الأوتوقراطي: وهو المدير الذي يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته؛ لذا يضع خطط وسياسات تحقق هذه الصورة ولا يحيد عنها، ويعرف المدرسون في هذا النمط موقفهم من مديرهم، فهو يظهر الود والصدقة والترحيب لمن يتفق

سلوكه وهذه الصورة، ويظهر الجفاء وعدم الرضا لكل من يخالفه في الرأي والسياسة، واجتماعات هيئة التدريس في هذه المدرسة مع المدير قصيرة، حيث يعطى ما يريد إعطائه من بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة، وينصرفون بعدها لأعمالهم ولا يخطط في العادة لمثل هذه الاجتماعات، بل تسير حسب رغبة المدير، ويتناول عادة ما يتعلق بالمدرسين والتلاميذ، ويعمل على مناقشة من يصطفيهم من أعضاء هيئة المدرسة ويصدر قراراته في هذه الأمور الهامة نتيجة لهذه المناقشة أو بدونها، ومثل هذا المدير رجل أوتوقراطي، يعتقد دائماً أن من واجبه إعداد تقرير عما يجب أن يعمل في المدرسة، وأن يخبر المدرسين بما يجب عليهم عمله وكيفية أداء هذا العمل، والإدارة المدرسية في نظره عملية لإصدار القرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذها.

• مدير المدرسة المتساهل: وهو يتميز بشخصية جذابة مرحة متواضعة، ومعلوماته الغنية في مجالات مهنته، ويعتني بمظهره ويؤمن بالمبادئ الديمقراطية، ويقرر دائماً أن مدرسته تسير على أسس وفلسفة ديمقراطية، ويميل إلى مناقشة مشكلات المدرسة مع كل فرد في المدرسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة فيشيرون عليه بآرائهم، ويجعلهم يسرون على النهج والطريقة التي يختارونها لأنفسهم، وبذلك تنعدم السيطرة عليهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فتتعدى القيادة، وروح العمل الجماعي مما يؤدي إلى التسبب ويسود القلق والتوتر حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال، ولا توجد رقابة مما يؤدي بالمدرسة أنها لا تحقق أهدافها.

والعمل بهذه المدرسة غير منتظم يقوم فيه بعض الموظفين بملاحظة الغياب وكتابة

التقارير والقيام بتيسير شئون المدرسة، بينما يصرف مدير المدرسة معظم وقته مع المدرسين في بحث المشكلات التي يستدعيها العمل وغالبًا ما نجد هذا المدير غير راضٍ عن تقدم مدرسته، وهو يخشى دائمًا أن يكون المدرسين غير راضيين عن عملهم أيضًا.

ويتضح مما سبق أن هناك أنماط ثلاثة لمدراء المدارس، وهذه الأنماط تمثل أنماط الإدارة المدرسية، وهذه الأنماط قد تجمع بين الديمقراطية والأوتوقراطية وتجمع أخرى بين الأوتوقراطية والدبلوماسية. وواقع الأمر إننا قلما نجد الإدارة الترسلية، ولكننا نجد كثيرًا الإدارة الدبلوماسية وقد اختلطت بالإدارة الأوتوقراطية أو الإدارة الديمقراطية، وبذلك تتعدد أنماط الإدارة المدرسية وفيما يلي توضيح لكل منها:

١- النمط الديموقراطي (الإنساني) في الإدارة المدرسية:

تعني الديموقراطية في الإدارة المدرسية الإحساس بالأمن والشعور بالرضا والحب والتعاون، كما أنها تعطي كل عضو فيها الفرصة بأن يعبر عن رأيه دون خوف، ويجد التشجيع والتقدير من الإدارة المدرسية الديموقراطية؛ مما يزيد ثقته في نفسه، ويزيد من قدرته على التغيير والإبداع.

وتوجد العديد من السمات التي يتصف بها سلوك (المدرسة الديمقراطية) في الإدارة

المدرسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تشجيع فردية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمحافظة على هذه الفردية وتنميتها بطريق مرغوبة.
- تنسيق الجهود بين المعلمين والعاملين في المدرسة، بمعنى السماح لكل أعضائها بالعمل كفريق متناسق ومتكامل.
- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية، بمعنى أن يفوض المدير الأعضاء العاملين معه

في القيام ببعض الواجبات والمهام والمسؤوليات، ومنحهم صلاحيات وسلطات تتناسب معها، وذلك لتسهيل عملهم وضمان نجاحهم في أداء هذه الأعمال.

- مراعاة التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي.
- إنشاء برنامج للعلاقات العامة.
- التعرف على استعدادات أعضاء هيئة المدرسة الخاصة وحدود قدراتهم وميولهم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب الذي من خلاله يستطيع أن ينتج إنتاجاً مثمراً.
- تحديد الأعمال بحيث لا تتداخل ولا تتضارب.
- يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحميله المسؤولية والقيام بها علي خير وجه مع ممارسة المبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرغوبة.
- يستخدم قدرته علي التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهونها وأن يحصل علي الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية.
- يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أنه قادر علي مثل هذا الاشتراك.
- يسمع ويشجع الآخرين علي التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها.
- لا يطلب لنفسه أو يستخدم في ظل القانون أو المنظمات الرسمية الاجتماعية امتيازات خاصة ينكرها عليه الآخرين.
- يعامل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمتهم أو يعاملهم علي أساس أنهم

وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية.

- يعمل علي تقدم العلم والمعرفة، كما يعمل علي تحسين فرص الآخرين لكسب المعرفة والفهم الواعي.
- يجعل من تنمية شخصيات تلاميذه محوراً أساسياً لكل قراراته وأفعاله.
- ينجز مسؤولياته بكل أمانة وإخلاص.
- يدعم الحقوق المدنية والإنسانية لكل الأفراد.
- يقدم المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة.
- يعتبر الأفكار ملكاً لجميع من يعملون معه وبذلك يمكن تبادلها.
- وتتمثل مقومات نجاح الإدارة الديمقراطية في المدرسة فيما يلي:
- تنمية العلاقات الإنسانية بحيث تسهم هذه العلاقات في توفير الانتماء لكل فرد في التنظيم الإداري.
- القيادة الجماعية، فالقرار يكون شوري بينهم والمسئولية مشتركة تؤدي في المستقبل إلي قيادة ناجحة.
- النقد الإيجابي حتى يمكن التخلص من الأخطاء في أساليب الأداء وتؤدي إلي تطوير العمل وتحسينه.
- العمل الجماعي حيث يؤدي إلي التعاون بين الأفراد والتكامل بينهم فقي مجالات العمل وإثراء العمل فكراً وتنفيذاً، ويؤدي إلي تحسين مستوى الإنتاج ويسهم في تحقيق أهداف الإدارة التربوية.
- العدل والمساواة بين العاملين في المدرسة. وذلك يتمثل في العلاقات الإنسانية وتوزيع المسؤوليات بحسب القدرات والاستعدادات والامكانيات، ووضع الرجل

المناسب في المكان المناسب؛ مما يؤدي إلى الألفة بينهم، وبذل الجهد بإتقان وإخلاص، مما يشعرهم بالتقدير والاحترام ويبعث فيهم الثقة، بدفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء.

وما يجدر الإشارة إليه أن ممارسة الإدارة الديمقراطية من خلال المؤسسات التربوية تتيح الفرصة للطلاب للتدريب على ممارسة الديمقراطية، وحرية إبداء الرأي والاهتمام بألوان النشاط التربوية المختلفة والتي تعد من أهم أهدافها التمرس على أساليب الديمقراطية مثل اتحاد الطلاب، والأنشطة الرياضية، والصحافة المدرسية، وخدمة البيئة، وأن يعكس كل عضو في الإدارة المدرسية وبخاصة المعلم الجو الديمقراطي على التلميذ نفسه داخل الفصل، ولا تصبح الديمقراطية شعارات تردد بل تصبح حقيقة واقعة وقائمة بالفعل.

لما يجب أن تمارس الديمقراطية من خلال التوجيه الفني وذلك من خلال:

- العمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية ويوجه المعلمين لمراعاتها.
- مساعدة المعلمين على التعرف على أفضل الطرق التربوية والاستفادة منها في عملية التدريس ومداومة الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التخصص والكشف عن احتياجات المعلمين.
- تكوين علاقات إنسانية مع هيئة التدريس حتى ترتفع روحهم المعنوية واحترام شخصياتهم وقدراتهم الخاصة.
- مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية المحيطة بالمدرسة والتعرف على كافة مصادرها المادية والإنسانية.
- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
- مساعدة المعلم في الحصول على ما يحتاج إليه من مواد وخامات ووسائل معينة

علي التدريس، وتقويم أعمال الطلاب، فيستطيع الموجه أو المشرف الفني أن يتفق مع المعلم علي الأسس التي يقوم عليها تقويم الطلاب، وأن يناقشه في أحسن الوسائل الخاصة بالتقويم، ويستطيع أيضاً أن يعين المدرس علي تقويم نفسه ليتعرف علي نواحي قوته فيدعمها ونواحي ضعفه فيعمل علي علاجها.

وبذلك ففي المدرسة التي تتبع سط الإدارة الديمقراطية تجد العملية التعليمية والتربوية فرصاً عدة للتحسن لأنها بيئة تسمح بالتجريب والبحث وتشجع عليه، وتؤدي إلي إنتاج برامج تعليمية ناجحة، وتؤدي إلي رفع معنويات العاملين في المدرسة فهو وسيلة للتدريب وتنمية القدرات.

٢- النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري- التسلطي) في الإدارة المدرسية:

يقوم هذا النمط علي أساس فكرة الزعامة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال السمات التي تميز هذا النوع والتي تتمثل في قيام القائد التربوي (مدير المدرسة) بوضع سياسة العمل بمفرده، ولا يهتم بتكوين علاقات شخصية مع العاملين تحت قيادته، ويوزع العمل عليهم دون استشارتهم، والاجتماعات التي يعقدها لا تتم مناقشة فيها فيكون هو المتحدث الوحيد وهذه الاجتماعات قصيرة في الوقت، وبدون جدول أعمال، ويقوم باتخاذ القرارات بمفرده، كما أنه يمتدح الأفراد وينقدهم دون إبداء الأسباب، ويعمل علي تركيز السلطة في يديه، ويلجأ إلي التخويف للسيطرة علي العاملين تحت شعار الزعامة، ويسعى إلي تحقيق أكبر قدر من الإنتاج باستخدام كافة الطرق التي تتنافي مع الجوانب الإنسانية في العمل. وأن الإدارة الأوتوقراطية تقع في ذهنها صورة معينة لمدرستها؛ لذا تضع خطط وسياسات تحقق هذه الصورة ولا تحيد عنها، ويعرف المعلمون في هذا النمط موقفهم من المدير فهو يظهر الحب والود والصدقة والترحيب لمن يتفق سلوكه مع هذه الصورة والعكس لكل من يخالفه في الرأي والسياسة فيظهر له الجفاء والعداء.

وبذلك فهذا النمط يجعل التلاميذ يتبعون تعليمات الإدارة وأرائها التي تصل إليهم عن طريق المعلمين؛ مما يؤدي بهم أن لا يتعلموا تقويم الآراء المتضاربة أو البحث عن الحقيقة أو الوصول إلى أحكام مستقرة.

وسمى ترجمة هذا النمط في الإدارة (المدرسة علي) (انظر التالي):

- يشغل المدير نفسه بكل صغيرة وكبيرة؛ مما يؤدي إلى تعطيل العمل.
- الاهتمام بالمظهرية دون الحقيقة، وبالشكل دون الجوهر في سير العمل، على الرغم مما يبدو من دقة زائفة وعناية كاذبة
- ظهور العلاقات السطحية والجافة بين المعلمين وأولياء الأمور، وبينهم وبين المجتمع المحلي والبيئة المحيطة.
- تظهر بلادة الرؤوسين وكسلهم وجمودهم، فهم يرون أن الإدارة ممسكة بكل الخيوط في المدرسة ولم يترك لهم شيء.
- تلجأ الإدارة إلى أسلوب الردع والإرهاب عند الرد على الرؤوسين، مما يؤدي إلى ولادة الكراهية والحقد، ووجود جواً قائماً ينعكس أثره على العمل.

وتقدم الإدارة (الذاتية) على الأسس (الآتية):

- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير ينقل تعليمات مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ثم يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين لتنفيذها والالتزام به.
- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، حيث يتم وضع الخطة التعليمية من قبل إدارات عليا، ولا يكلف المديرون والمعلمون بتنفيذها.
- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم، إذ يوجه المدير تعليماته

إلى المعلمين.

- غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية، ويلزم المدرسون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به؛ مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين ويعانون من القلق والاضطراب وقلة الانتماء للمهنة.
- التركيز على جانب التحصيل المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية، والعاطفية، والنفسية والجسمية المطلوب الاهتمام بها.
- انعدام روح التعاون بين الإدارة والعاملين بالمدرسة وبين بعضهم البعض؛ مما يؤدي إلى انعدام العلاقات الإنسانية التي هي أساس الإدارة المعاصرة
- الغموض والتعالي والانفرادية من مدير المدرسة؛ مما يترك أثرا سلبية في العمل وعند العاملين.
- يدين العاملين في المدرسة بالولاء للمدير ورؤسائهم.
- مكانة المعلم في هذه المدرسة ثانوية، فلا تحترم شخصيته.
- يتعارض التوجيه الفني الأوتوقراطي مع الأسس والمبادئ العملية، وقد يكشف المعلم أن الطرق التي يتبعها غير ملائمة للمواقف التعليمية- إلا أنه يستمر في تطبيقها لأنها تتفق مع وجهة نظر الموجه الفني.
- وبذلك يمكن تحديد صفات هذا النمط في الإدارة (المدرسية فيما يلي):
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق، وعدم القدرة علي معارضة رأي الإدارة وقبوله دون مناقشة، مع إشاعة الكراهية بين العاملين في المدرسة والنقد اللاذع للزملاء، مع كثرة الوشائيات والتكذبات والشائبة

والمشاحنات بينهم.

- التحسن في أداء العمل يكون بطئاً وقد لا يحدث مطلقاً، هذا إلى جانب انعدام روح التعاون بين المدير والعاملين وكذلك بين العاملين وبعضهم البعض.
- انعدام العلاقات الإنسانية التي هي أساس الإدارة المعاصرة، ففي هذا النمط تتمثل الإدارة في إصدار القرارات والتعليمات والتأكد من تنفيذها أولاً بأول، وإصدار القرارات دون مشاركة من أحد؛ مما يجعل نتائج القرارات سلبية في كثير من الأحيان واحتمال الخطأ فيه كبيراً.

ويرتّب علي ممارسة هذا النمط عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يحاول أغلبية الأعضاء السيطرة علي زملائهم، والعمل علي كسب رضا المدير والتقرب إليه عن طريق التسلل علي أكتاف الآخرين.
- كثرة الوشاية والمشاحنات، وإشاعة الكراهية بين الجماعة والنقد اللاذع للزملاء، مع قلة الاقتراحات البناءة.
- رفض آراء الزملاء، مع عدم القدرة علي معارضة القائد وقبوله دون مناقشة.
- تفكك الجماعة والعمل في ظل جو يسوده الخوف والقلق.
- تنعدم وحدة العمل الإنساني بين المدير والمعلمين والطلاب.
- اعتماد الأفراد علي إدارة المدرسة في كل صغيرة وكبيرة، ولا تتوافر الثقة بينهم وبين الإدارة.
- يتأثر العمل سلباً إذا تغيب المدير عن المدرسة أو ترك العمل.

لما سبق فهذا النمط الإداري مرفوض من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، لأنه يهدم شخصية العاملين في المدرسة، ويعوق بنائها ونموها، لأنهم مكلفون بتنفيذ تعليمات

دون مشاركة في وضعها فهم وسيلة لتحقيق الأهداف، وهذا يسبب لهم القلق والاضطراب، وعليه تنعدم وحدة العمل الإنساني بين إدارة المدرسة والمعلم والطالب.

٣- النمط الترسلّي (الفوضوي- التسبيبي) في الإدارة المدرسية:

يغلب على هذا النمط الفوضوية، حيث تترك إدارة المدرسة المسؤولين يعملون حسب أهوائهم، أو وفق الأسلوب الذي يختارونه لأنفسهم؛ مما يؤدي إلي ضياع الوقت وتبديد الجهود، ويؤدي أيضاً إلي تفكك وحدة العمل كفريق مترابط ومتكامل في عمل تربوي واحد؛ وهذا يؤدي إلي ضعف المنتج من العمل، ويشعر أفراد المدرسة بالضيق والقلق وعدم القدرة علي التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلي توجيه النصع والإرشاد والمعرفة مما يؤثر بالسلب علي العمل وعلي علاقة العاملين ببعضهم البعض وعلي علاقتهم بالإدارة المدرسية.

ويتميز هذا النمط من الإدارة بأن شخصية المدير فيه مرحة ومطلعة بدرجة كبيرة علي النواحي الفنية المرتبطة بمهنته، وهو دائماً يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية، وضرورة أن يلائم برنامج المدرسة حاجات الطلاب وميولهم، ويميل إلي إعطاء الطلاب والمعلمين الحرية والفرصة للابتكار في العمل، ويتجنب تعريف المعلمين برأيه ووجهة نظره لعدم رغبته في تغيير حريتهم أو فرض نمط معين عليهم، ويرى أن دوره في إدارة المدرسة يتمثل في خلق بيئة دراسية تتيح للمعلمين التدريس وفق الأسلوب الذي يرون أنه مناسب وملئم وفعال.

وفي هذا النمط تقوم الإدارة بدور المستشار للجماعة، وعدم القدرة علي السيطرة علي الأفراد، فتترك لهم حرية التصرف في كافة الأمور ويتخذون القرارات، وتفوض لهم السلطة كلها، وتنعقد قيادة الجماعة وتضعف روح العمل بالفريق، وفيما يتعلق بالاجتماعات فتعقد في أوقات غير محددة وبدون جداول أعمال، والحضور والانصراف يترك للعاملين في

حرية تامة ودون رقابة.

وهذا الأسلوب (الذواري) يؤدي إلى عزم الكثرات (الأعضاء) لما تقوم به (إدارة المدرسة) وتنتشر بينهم الفوضى واللامبالاة والتي تتمثل في:

- كثرة تراخي أعضاء أسرة المدرسة وعدم اهتمامهم بما يدور من مناقشات.
 - ضعف الإنتاج وانخفاض مستواه.
 - لا تظهر الجدية في الحديث أو المناقشات.
 - كثرة تخلف الأعضاء عن الاجتماعات.
 - ظهور البلادة وانتشار الكسل.
 - ظهر التهور في القرارات الصادرة وعدم متابعتها.
 - التبرم والضيق من تحمل أية مسؤولية.
- ويتسم النمط (الذواري) بالصفات (التالية):
- عدم وجود أهداف محددة للعمل.
 - لا يتأثر العمل بحضور المدير أو غيابه عن العمل.
 - لا يكتسب العاملون أية خبرات.
 - ينعدم التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم.
 - تنسم هذه الإدارة بالضياع وعدم القدرة من قبل الأعضاء نتيجة لسلبية المدير، ونتيجة للاضطرابات والفوضى في العمل وصعوبة تحقيق المدرسة لأهدافها.
 - عدم اكترات العاملين بما تقوم به الجماعة ويعبرون عن ذلك بالملل الملحوظ الذي ينتهي باللامبالاة وعدم توافر الحماس الحقيقي للعمل وإخفاقهم في تعبئة طاقة كبيرة وقناعة بعمل هزيل ضعيف.

- الإيمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين، اعتقاداً بأن هذا يدعو للابتكار ويؤدي لنجاح العمل التربوي؛ لذا لا توجد قيود أو محاذير أو ضوابط في هذه الإدارة.
 - لا يتوافر للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة يلتزم بها العاملون في المدرسة، فالحبل متروك علي الغارب، والعاملون يسلكون ما يرونه مناسباً من نظرهم، والقيادة ليست ذات فاعلية ملموسة.
 - المغالاة في إتاحة الحريات وعدم تحديد المسؤولية مما يصيب الإدارة بالضعف والقصور، ويصيب العاملين بعدم الاكتراث واللامبالاة نتيجة تسببهم في أداء واجباتهم؛ مما يؤثر علي تحقيق الأهداف التربوية.
 - الاجتماعات تنسم بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية لأن قراراتها أو توصياتها ليست ملزمة؛ مما يفقد العمل المدرسي كثيراً من مقومات نجاحه.
 - ضياع الوقت وتبديد الجهد وتفكك وحدة العمل كفريق متكامل في عمل تربوي، ومن ثم يتسبب في إحداث فقد كبير في العمل.
 - العمل علي إشاعة التسبب وتزعزع القيم، فبدلاً من أن تكون المدرسة أداة بناء تصبح وسيلة هدم، ولهذا خطورته علي سلوكهم ومستوياتهم العلمية.
- ولما سبق فهذا النمط تنعدم فيه السيطرة علي الرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتنعدم الإدارة وروح العمل الجماعي والمشاركة؛ مما يجعل المدرسة في حالة من التسبب والفوضى حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال ولا رقابة لكي تحقق المدرسة أهدافها المرغوبة.
- ومما سبق يتضح أن أنماط الإدارة المدرسية لا تتشابه في الصفات أو السمات العامة نتيجة لاختلاف الأسس التي تقوم عليها كل منها، ولكنها تتفق في العمل علي نجاح

العملية التعليمية رغم الاختلاف في الأساليب التي تستخدمها لتحقيق ذلك، وبذلك فالقيادة الناجحة ليست القيادة التي تستخدم أسلوب الديمقراطية، أو فوضوي أو تساهلي، ولكنها قيادة تعرف متى تستخدم الأسلوب الأمثل عند مواجهة موقف معين، ففي الغالب يستخدم الأسلوب الديمقراطي وقليل ما يستخدم الأسلوب الاستبدادي أو الأسلوب التساهلي.

- القائمون علي إدارة المدرسة والعملية التعليمية:

من أهم ما تركز عليه الإدارة المدرسية تحديد عمل كل عضو فيها حتى يمكنه القيام بهامه ومسؤولياته؛ فإدارة التعليم علي المستوى الإجرائي تتم من خلال الإدارة المدرسية والتي تتشكل من مدير المدرسة، ونائبه، والناظر، والوكلاء، والمدرسين الأوائل، فالمدرسة هي المكان الحقيقي للأداء التعليمي حيث يتم ترجمة جميع السياسات والخطط إلي أداء فعلي، كما إنها الواجهة المباشرة لنظام التعليم الذي يتعامل مباشرة مع الجمهور العريض المتمثل في الطلاب وأولياء الأمور وسائر الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بالعملية التعليمية، وفيما يلي تحليل وظيفي لعمل كل عضو من أعضاء أسرة التنظيم المدرسة.

- مدير المدرسة:

وهو المسئول عن تنظيم العمل المدرسي أمام الإدارة التعليمية التابع لها، حيث أنه القائد التربوي الذي يشرف علي تحقيق الأهداف التربوية لإعداد النشء، وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين علي الإسهام في تنمية مجتمعهم، وهو المسئول عن مراقبة وتنظيم وتوجيه وتنسيق أنشطة العاملين، وتنفيذ كافة المهام والأنشطة في المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والمدرسية والشئون الفنية والخدمية، ويعمل علي تحقيق أهدافها المحددة بكفاءة وفاعلية باستخدامه للأساليب

الإدارية والفنية والقيادية في إدارة العمل المدرسي ويتولى تحقيق ذلك من خلال الأهداف القومية للتعليم.

- مسئوليات ومهام مدير المدرسة:

صنف البعض من رجال الإدارة التعليمية مسئوليات ومهام مدراء المدارس سواء أدي العمل بنفسه أو فوض غيره للقيام به إلي ثلاثة أنواع رئيسة وهم (مسئولية فنية- مسئولية إدارية ومالية- مسئولية خاصة بالعلاقات العامة) ويمكن توضيح كل هذه المسئوليات فيما يلي :

- المسئوليات الفنية:

تُمثل المسئوليات الفنية لمدير المدرسة أهمية كبرى في نجاح إدارته لمدرسته، وتتركز هذه المسئوليات حول العمل علي كل ما هو من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها، ومدير المدرسة يعد في الأساس معلماً، وله تأثير فعال وإيجابي في إعداد النشء وتوجيههم، كما أن إعداده لعمله إعداداً لممارسة نط يعيشه في مجتمعه، فالإدارة المدرسية صورة مبنقة من داخل الإطار العام للدولة، وتتمثل المسئوليات الفنية فيما يلي:

- متابعة المدرسين والمدرسين الأوائل مع توجيه العملية التعليمية، وتقويمها باستخدام الأساليب التربوية السليمة.
- الزيارات الميدانية للفصول والمعامل وحجرات الأنشطة والأفنية، لمتابعة ما يتم فيها من أنشطة مدرسية، وإزالة ما قد يكون فيها من جفوة لدي الطلاب وبين مدير المدرسة باعتباره ممثلاً للسلطة.
- المعاونة في التخطيط والاختبارات التي تعقدها المدرسة لطلابها والإشراف علي تنفيذها واستخلاص نتائجها وإرسالها لأولياء الأمور عن طريق التقارير الدورية.

- العمل علي النهوض بالعملية التربوية في المدرسة بمختلف الوسائل ذات الفاعلية وعلي ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- الاهتمام بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية لدي طلاب المدرسة، وذلك بالتعاون مع أسرهم لتفهم نواحي شخصياتهم مع ضرورة وجود العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة.
- الاهتمام بدراسة المشكلات النفسية للطلاب المعاقين ومساعدتهم في التغلب علي الصعوبات التي تعترض تقدمهم الدراسي.
- إخطار الجهات المسؤولة عن التعليم عن أحوال المدرسة وشئون التربية فيها وتقديم التقارير اللازمة وحضور ما تعقده من اجتماعات.
- العمل علي وجود التعاون المثمر بين المدرسة والهيئات والمنظمات المعنية بالتعليم سواء المحلية أو القومية أو العالمية إن أمكن.
- تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة.
- الإشراف علي كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به.
- توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب في كافة الأمور الفنية والأخلاقية.
- تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف علي تنفيذها ودراسة نتائجها بهدف الاستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء أمور الطلاب عن نتائج التحصيل الدراسي لأبنائهم.
- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلي الإدارة التعليمية.
- التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين بهدف تحسين العملية التعليمية.
- الإلمام بالشئون القانونية وما يتخذ من إجراءات بشأن بعض الأمور وكيفية البت



فيها بطريقة قانونية سليمة، وكذلك معرفة القوانين الخاصة بالتعليم.

- دراسة أهداف المرحلة التي يديرها وصلتها ببقية المراحل، وخصائص طلاب المرحلة، ومتطلبات نموهم وظروفهم ومستوياتهم العلمية، من حيث التفوق وتشجيعه، والتخلف وعلاجه، وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية ومساعدة المعلمين علي أداء دورهم بنجاح.
- وما سبق يتضح أن المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة تتطلب الكثير من المهارات مثل تخطيط العملية التعليمية، ووضع نموذجاً للاتصال داخل المدرسة، وتوزيع مسؤولياته علي العاملين معه، وهذا يتطلب منه العمل علي زيادة مهاراته الفنية بصفة مستمرة.

- المسؤوليات الإدارية والمالية:

يتسع مجال الأعمال الإدارية لمدير المدرسة ليشمل شئون الطلاب، وشئون العاملين ونقائيرهم، وأجازاتهم، والشئون المالية، والتوريدات، والمباني المدرسية، وتنظيم العمل بها. وبذلك نجد أن مدير المدرسة يعمل علي تحقيق ما يلي:

- قبول الطلاب الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قبدهم في حدود اللوائح والتعليمات الصادرة في هذا الشأن وتوزيع الطلاب علي الفصول الدراسية في بداية كل عام دراسي.
- ملاحظة غياب الطلاب ودراسته دراسة علمية هادفة، والإشراف علي حسابات المدرسة ومراجعتها واعتمادها.
- إعداد الجدول قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الإشراف اليومي علي معلمي المواد المختلفة وحصر احتياجات المدرسة من قوي بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.

- الاتصال بالجهات المختصة بشأن التراخيص الخاصة بالرحلات وغيرها وتبديير وسائل المواصلات.
- تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين بالمدرسة، بتخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية، والإشراف على أعمال المعلمين والإداريين والفنيين.
- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين بالمدرسة وترقياتهم ووضع التقارير السرية الخاصة بهم ورفعها إلى الإدارة التعليمية.
- توجيه العناية إلى المكتبة المدرسية ومكتبات الفصول ودعمها بأفضل الكتب والمراجع كماً وكيفاً، وحث المعلمين والتلاميذ على الاستفادة منها.
- توزيع أعمال المدرسة في خلال العطلة الصيفية على الوكلاء بالمدرسة، مع التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت على أكمل وجه ممكن بحيث لا تعوق فيما بعد عمل المدرسة.
- التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت على أكمل وجه ممكن بحيث لا تعوق عمل المدرسة فيما بعد.
- المحافظة على المبني المدرسي وسلامته ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقه وإدخال التعديلات عليها.
- التأكد من سلامة صلاحية أجهزة الإطفاء مع وضع خطة عملية لإطفاء الحريق إذا حدث.
- الإشراف على كل أعمال المعلمين والإداريين والفنيين.
- تخطيط وتحديد جداول أعمال الاجتماعات المدرسية ورأستها.
- توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعه.

- حصر احتياجات المدرسة من قووي بشرية ومادية ورفعها لإدارة التعليمية في بداية العام الدراسي.
- إصدار القرارات الخاصة بالسياسة التي تدير عليها المدرسة وفق الأساليب التي تتبع في هذا الشأن.
- التوضيح والشرح للمعلمين والطلاب السياسة التي يضعها مجلس المدرسة.
- تولي الحديث باسم المدرسة في المكان الذي توجد فيه المدرسة (حي - قرية - مدينة) وفي الهيئات الرسمية والجماعات التربوية.
- إطلاع مجلس المدرسة علي دقائق النظام الذي تدير عليه المدرسة.
- إرسال صورة من كشف توزع المناوبة بمدة أجازته السنوية إلى الإدارة التعليمية محدداً فيها الاسم والوظيفة والدرجة المالية، ووسيلة الاتصال بالفرد المنوب ومدة النوبة ونوع العمل المكلف به.
- تكوين اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات المدرسية والجرد السنوي واستلام وإضافة وقيد عهد جديدة.
- تكوين اللجان الخاصة بشئون التوريدات والعهددة والمحافظة علي سلامة المبني المدرسي ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية المدرسية.
- مراجعة حسابات النشاط المدرسي والجمعيات التعاونية والمبالغ المستحقة علي المدرسة تجاه هيئات أخرى.
- الإشراف علي الحسابات المدرسية ومراجعتها واعتمادها.
- مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر.

- وهناك مجالات أخرى تهم بالمسئوليات الإدارية والمالية تتمثل فيما يلي:
- المجال الذي يتعلق بالتنظيم العام للمدرسة من حيث: الأهداف الكبرى للمدرسة وارتباطها بأهداف المجتمع الذي تخدمه، وهذا يعني أن يكون مدير المدرسة متفهماً للسياسة التعليمية ودور مدرسته في تحقيق هذه السياسة.
- المجال الذي يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة من حيث: توزيع العمل على المعلمين وتنظيم اليوم الدراسي، وتوزيع الأنشطة المدرسية، وعمل الجدول، وتوفير الأدوات والتجهيزات والكتب، ثم مواجهة المشكلات التي تنشأ من خلال العمل.
- المجال الذي يتعلق بالنواحي المالية: وما يرتبط بها من إعداد الميزانية الخاصة بالمدرسة بإيراداتها ومصروفاتها.
- المجال الذي يتعلق بتعزيز ارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي والقيام بدورها في النهوض به: وهذا يتطلب أن يكون للمدرسة برنامج جيد تستطيع من خلاله أن تخدم البيئة عن طريق المحاضرات والندوات والأنشطة المتنوعة.

- المسؤوليات التي ترتبط بالعلاقات الإنسانية:

- من مسؤوليات الإدارة المدرسية العمل على توثيق العلاقات والصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها؛ لذا فعلى مدير المدرسة العمل على التخطيط الفعال لتحقيق المتوقع من المجتمع وذلك عن طريق جعل مدرسته منظومة مفتوحة على البيئة عن طريق برامج خدمة البيئة والمجتمع المحلي، وفتح مدرسته أمام سكان المجتمع المحلي والبيئة، ولتحقيق ما سبق عليه مراعاة ما يلي:
- الإيمان بأن المدرسة جزء من المجتمع المحلي، وهي صورة مصغرة له.
- معرفة أساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتحديد مصادرها التي يمكن

الاستفادة منها، وطرق خدمة المجتمع المحلي ودراستها دراسة علمية.

وتتمثل هذه (المسؤوليات) في (المجوزات) التالية:

- وضع الخطط لمشاركة المجتمع بكافة مؤسساته وجماعته وأفراده في العمل المدرسي ودعوة ممثلي هذا المجتمع مع هيئة المدرسة لخدمة المدرسة والمجتمع المحلي وإشراك المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي.
- ممارسة دوره القيادي في زياينة إسهام أولياء أمور الطلاب في حل المشكلات المختلفة ومعرفة المستوى الاقتصادي لكل أسرة في المجتمع المحلي المحيط بها.
- وضع خطط برامج العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها والإشراف علي تنفيذ تلك البرامج.
- مقابلة أولياء أمور الطلاب ومناقشة مشكلات أبنائهم الطلاب واقتراح الحلول المناسبة لها.
- القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي المحيط من منظمات وهيئات وطنية، وتعاون المجالس المدرسية بأنواعها المختلفة مدير المدرسة في أداء هذه المهام والمسؤوليات التي يجب عليه تنفيذها.
- وضع الترتيبات لجذب أولياء الأمور إلي المدرسة وتعريفهم بما يحدث فيها، وتعبئة الجهود التطوعية لدعم المدرسة والدراسة فيها وجعلها مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.
- تنظيم زيارات تعارف مع مدراء المدارس الأخرى والأجهزة الاجتماعية المختلفة.

من خلال العرض السابق يتضح تتعدو أدوار ومسؤوليات مدير المدرسة وفيما يلي عرض لهذه الجالات:

- مسؤولياته في مجال التنمية المهنية:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي تحويل مدرسته إلى مؤسسة للتنمية المهنية يتعاون فيها مع المعلمين والعاملين والمجتمع المحلي بمؤسساته وهيئاته المختلفة، ويشجع المعلمين علي الاستمرار في التعلم، وهذا يتم بعمله علي وجود نظام منهجي متكامل وشامل يضمن استمرارية عملية التنمية المهنية ويتفق علي قيامه بالتعاون فيما بينهم ويشترك فيه الجميع.

ومن فوائد هذا المجال إكساب المعلمين قوة ذاتية ومرونة في معالجة الأمور المرتبطة بعملهم اليومي، ويؤدي لمساهمة الجميع ومشاركتهم في مسؤولية نمو وتطوير وتحسين الأداء لجميع المعلمين داخل الفصول وخارجها. ولكي يحقق ما سبق فعليه توفير روح العمل الجماعي عن طريق خلق وتكوين فريق متكامل ومتآلف من الجميع.

وهذا يضمن لمدرسته أن تتحول إلى مؤسسة للتنمية المهنية المستدامة والتعلم المستمر، ويضمن أن تتوافر لها آليات وأدوات المعالجة الناجحة وإيجاد الحلول للمشكلات التعليمية المتكررة الحدوث والتي قد يستعصي حلها علي مدارس أخرى.

- قدرات وكفاءات ينبغي توافرها لدي مدير المدرسة لتحقيق التنمية المهنية:

- القدرة علي التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين من خارج الهيئة للتعرف علي النواحي التي تحتاج إلي تطوير وتغيير داخل المدرسة.
- أن يحرص علي التقييم المستمر لأداء العاملين معه داخل وخارج هيئة العاملين؛ وذلك ليس بهدف اتخاذ إجراءات عقابية ولكن بهدف التعرف علي نقاط القوة

والضعف في أداء المعلمين؛ وذلك لمساعدته في اتخاذ الإجراءات الصحيحة لتحسين الأداء في الوقت الحالي مع وضع خطة طويلة الأمد لتحقيق التنمية المهنية وتطوير المفاهيم الأساسية التي تتعلق بمهنة التدريس.

○ تحديد الأهداف التعليمية التي تحتاجها المدرسة ويقدر احتياجاتها التي تحقق تلك الأهداف، كما يتخذ إجراءات من أجل تنظيم البرامج التدريبية المناسبة، ويسر المعلمين الاشتراك فيها.

○ تشجيع الخطط التي يتبناها المعلمين لتنمية أنفسهم ذاتياً، دون الحاجة إلى مساعدة كبيرة من أحد، وأن يتأكد من توافر عدة شروط في هذه الخطة المقترحة، مثل القابلية للتنفيذ وأن تتوافر لها المصادر التي تعين على تنفيذها، وأن ترتبط بالاحتياجات الفعلية في العمل، وأن تستفيد من أعمال البحث والتجريب التي تمت في فترات سابقة في المدرسة أو في مدارس أخرى حول نفس الموضوع.

ولكي يحقق (المدرسة) الضرر يجب عليه (أن يراعي ما يلي):

○ أن يتسم جدول حصص المعلم بالمرونة، بحيث يسمح له بالتفرغ لبعض الوقت هذا إلى جانب ما يتوفر له من وقت فراغ أثناء العطلات الرسمية والتي لا يحضر فيها الطلاب إلى المدرسة، وذلك بهدف توفير الوقت اللازم لبناء وتنفيذ الخطط التي تضمن تحقيق التنمية المهنية للمعلم وزيادة تحصيله المعرفي.

○ أن تحدد خطط التنمية المهنية حسب الاحتياجات الفعلية للمعلم داخل وخارج الفصل، ويدرك المعلم أن برامج التنمية المهنية من صميم العمل وجوهر العملية التعليمية وليست ترفاً، فهي تؤدي إلى تقدمه في عمله.

- أن يعمل مدير المدرسة علي تنمية الشعور لدي المعلمين بمسئوليتهم المباشرة عن تطوير وتنمية أنفسهم مهنيا بما يتناسب مع احتياجات الطلاب والمجتمع ومسايرة التطوير والتجديد في مهارات وكفاءات التدريس، ويعمل أيضاً علي بث روح الالتزام بهذه المسؤوليات ويجعل من النجاحات الفردية حافز للمزيد من التقدم والنجاح وأن يعمل علي توفير الظروف المناسبة التي تشجع المعلمين علي قبول الاقتراحات المقدمة من مجالس الأمناء في التنمية المهنية وأخذ آراء زملائهم.
- أن يعمل علي مشاركة المعلمين في توجيه العمل والتخطيط له وتنظيمه، والاستفادة من كافة الجهود المقدمة من المجتمع المحلي للمدرسة.

- مسؤولياته في مجال تطوير المنهج المدرسي:

يلعب مدير المدرسة دوراً هاماً في التخطيط لبرامج التطوير والإشراف علي تنفيذها، وإذا لم يستطع تطوير المنهج المدرسي تظل المدرسة أسيرة للمنهج التقليدي؛ مما يؤدي بدور إلي إشاعة نوع من التخبط في أداء المعلمين داخل الفصول، وأبدا الرفض والسخط من جانب الطلاب. ولكي يتحقق له النجاح في هذا المجال فعليه أن يؤديه بأسلوب تعاوني بينه وبين المعلمين، حتى يشعروا بأنهم يشاركون مشاركة فعلية في عملية تطوير المنهج، فهم الذين يدرسونهم؛ لذا لابد أن تتوافر لديهم القناة القامة بالحاجة إلي التطوير والتغيير، وهم أيضاً المسؤولون عن التنفيذ العملي والفعلي لكل ما يستجد من تغيير وتطوير.

وبذلك يتمثل دور المدير فيما يلي:

- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتشجيع المعلمين علي اكتساب المعرفة المرتبطة بهذا المجال، ومتابعة كل ما يستجد في ميدان التعليم بشكل عام،

والعمل علي أن يكتسبوا مهارات جديدة تساعدهم علي مسايرة ما يحدث من تقدم سريع وتطور في كافة مجالات الحياة.

• العمل علي تنمية الحافز والرغبة لدي المعلمين لكي يدركوا أن عليهم العبء الأكبر من المسؤولية في العمل لتطوير المنهج، حيث أنهم هم الذين يقومون بتدريس هذه المناهج وتحقيق أهدافها.

• يدرك فلسفة وجوهر عملية التطوير، وأنها ليست أمراً شكلياً يقتصر علي حذف أو إضافة أو تغيير بعض الأجزاء من المنهج، فجوهرها هو ربط محتوى المنهج بواقع الحياة اليومية للطلاب، وإشباع رغباتهم في التعلم بالاكتشاف والاستطلاع، وإتاحة الفرصة لهم لممارسة مهاراتهم في مواقف حياتية، وغرس عادة التفكير النقدي في الطلاب، ويعمل علي الربط بين جانبي المنهج النظري والتطبيقي في وحدة متماسكة؛ مما يكون له إثر إيجابي في تحسين مستوى أداء المعلمين وزيادة تفاعل الطلاب.

• الكفاءات اللازمة لمدير المدرسة لتحقيق هذا المجال:

تتعدد الكفاءات المطلوب توافرها لدي مدير المدرسة لكي يحققها المجال وفيما يلي عينة من هذه الكفاءات والتي تتمثل في أن:

- توافر قاعدة معلوماتية عن المناهج الدراسية؛ مما يجعله قادراً علي فهم ما تحتويه من أوجه نقص وما يمكن إدخاله عليها من تطوير.
- يكون علي وعي تام بأهمية دوره في عملية تطوير المناهج الدراسية، وذلك علي أساس أنها جوهر ولب عملية التطوير للعملية التعليمية، وأن يعتبر دوره أساسياً وليس ثانوياً.

- يكون قادراً علي اتخاذ قرارات تنفيذية، ويصدر توجيهات تساعد علي تطوير المناهج، وان يكون مثلاً يحتذى به في التزامه بمضمون القرارات.
- يكون علي درجة كافية من المعرفة بفلسفة المناهج والنظريات التربوية التي تقوم علي أساسها المناهج المعمول بها في المدارس، وتاريخ نشوء هذه المناهج وتطورها، ونوعياتها من حيث الصلاحية والكفاءة، والفاعلية والتأثير، واليات التطوير أو إدخال تغيرات عليها.
- يكون لديه خبرة كافية في مجال التعليم والممارسات التربوية العملية، وتكون لديه كفاءة لوضع خطط مناسبة لتطوير المناهج في مدرسته، ويستطيع فهم وتحليل عناصر عملية التعلم، ويتابع عملية التنفيذ بالصورة المناسبة، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لتطوير أداء المعلمين بما يتفق من المناهج المطورة.
- تكون لديه معايير دقيقة لتقييم مدي فاعلية البرامج التعليمية التي تنفذ في المدرسة علي أساس ما تم من تطوير في المناهج.
- يتولى بنفسه متابعة عملية التطوير، وذلك من خلال الأسلوب التعاوني مع أعضاء هيئة التدريس، وألا يقتصر التطوير علي مجرد التغيير أو الحذف أو الإضافة لبعض أجزاء المنهج، ولكن يتناول فلسفته وأساسياته بشكل عام.
- يصر علي أية قوة تواجه التغيير، أو أية محاولة لمنع حدوثه، وان يكون ذلك علي أسس وقواعد سليمة من العمل المنهجي المنظم.

- مسؤولياته في خلق وتهيئة مناخ تعليمي محبب للجميع:

يتسع المناخ التعليمي داخل المدرسة فلا يشمل الحالة المعنوية للمعلمين والطلاب، ولكن يشمل المعايير السائدة لقياس مدي تقدم وتطور عملية التعليم والتعلم، ويتضمن

الأمانى والآمال التي تعيش في قلوب المعلمين والطلاب والآباء فيما يتعلق بتحقيق التفوق والتطور في كل المجالات.

ولكي يحقق المدير ما سبق فعله أن يعمل على استخدام كل خبراته في القيادة لينقل للمعلمين والطلاب أهمية الشعور بالتعليمات التي يصدرها إليهم لما لها من آثار ايجابية في تحسين وتطوير العمل، وأن يعمل على أن يولد في نفوس المعلمين الإحساس بأنهم مساهمون وشركاء في تحقيق طموحات المدرسة.

وهذا يوضح أهمية العلاقة بين مناخ العمل السائد في المدرسة وبين ما تحققه من تقدم في عملية التعليم والتعلم، فتحقيق النجاح والطموحات المدرسية يؤدي إلى المزيد من التحسن في مناخها العام، وتصبح العلاقة تبادلية بدلاً من أن تكون أحادية، فالمناخ التعليمي الجيد في المدرسة يحقق النجاح كما يلي:

- أن تقدم المدرسة وزيادة فاعليتها في عملية التعليم لا يحدث بطريق منظمة ودائمة دون وجود مناخ تعليمي متميز يسود المدرسة.
- أن هذا المناخ التعليمي المتميز رغم أنه مطلب أساسي إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليه بمفرده لتحقيق التقدم المطلوب في العملية التعليمية، بل يلزمه وجود قيادة تعليمية ناجحة تتمثل في مدير المدرسة- والتي يمكنها استثمار وتوظيف عامل المناخ التعليمي الجيد المتوافر في المدرسة.

وما ينبغي توضيحه أن من أهم العوامل التي تؤدي إلى خلق هذا المناخ المحيبي للطلاب أن تعمل المدرسة على توفير نظاماً فعالاً يراعي مراحل نموهم، ويمدهم بكل ما يحتاجونه من إرشاد ورعاية في كل مرحلة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قادراً على تفهم احتياجات الطلاب في كل مرحلة والعمل على تلبيتها.

وفيما يتعلق بالطلاب الكبار في المرحلة الثانوية فعلي مدير المدرسة أن يفتح أمامهم أبواب الحوار والتشاور فيما بينهم، وبين المعلمين والمسؤولين في المدرسة، ويوفر لهم الخدمات الإرشادية التي تساعد على اختبار ما يدرسون، ويرشدهم إلى أوجه التخصص التي تناسبهم، والأنشطة التي تتفق مع ميولهم.

ومن الممكن أن يكون له دوراً في تحديد مستقبلهم المهني أو الوظيفي بعد التخرج وذلك عن طريق توفير المعلومات الدقيقة عن سوق العمل، وطبيعة الأعمال التي يمكنهم الالتحاق بها، وهذا يتم عن طريق تشجيع المعلمين والمشرفين الاجتماعيين على بذل الجهد للتعرف على ميول وتطلعات الطلاب وأبائهم وأسرهم. وإذا نجح المدير في خلق هذا المناخ المحبب لدي الجميع فهذا يؤدي إلى بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلاب والمعلمين، وتكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والطلاب وأولياء الأمور وأسرهم، ويسودها الإحساس بالتوحد والالتزام.

وفيما يتعلق بعملية التقييم والامتحانات فمن الضروري أن يشعر الطلاب أن هذه العملية تتم من أجل مصلحتهم، وبذلك فأفضل أساليب التقييم التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة، لمعرفة مدى ما أحرزه الطلاب من تقدم، وبعد أن تتم المتابعة تتخذ المدرسة كل ما من شأنه مساعدة هؤلاء الطلاب ومد يد العون لهم.

- مسؤولياته في مجال التخطيط الاستراتيجي:

من المعروف وشائع بين الغالبية العظمى من مديري المدارس أنه عند بداية العام الدراسي يقوم مدير المدرسة بإعداد ما يسمى بالخطة السنوية والتي يعني بها وضع صورة واضحة لما ينوي تنفيذه خلال العام الدراسي وعلى مدار شهور السنة الدراسية في مختلف مجال مهامه ومسؤولياته التي ينبغي أن يؤديها في عمله، وهي في العادة تتضمن الوقت

الذي يتم فيه التنفيذ، والأهداف التي يريد تحقيقها، وماهية العمل المخطط له مع شرح وتوصيف مختصر له، وأساليب التنفيذ، ويحدد طريقة التقييم لها لمعرفة مدى النجاحات في تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف، وبالنظر إلي ما سبق يتبين لنا أنه مجرد روتين لأنه يحدد فيه أعمال معهودة منها إعداد جداول عمل المدرسين، والزيارات الصفية، والإعداد لتكوين جماعات النشاط ومتابعة أعمال المدرسين وعقد اجتماعات دورية لهم تكون موضوعاتها ومواعيدها وجداول أعمالها معروفة لهم مسبقاً نتيجة للتكرار، وهم في الغالب نتيجة لوجودهم فترات طويلة في المدرسة معه يعرفون مسبقاً ما سيقوله أو سيحدث في هذه الاجتماعات. وفي خطته السنوية هذه يكون هناك اهتمام خاص بالترتيب لإعداد معرض سنوي لإنجازات المدرسين مع حفل يدعي إليه المسؤولون وأولياء الأمور، وفي بعض الأحيان قد تضم الخطة السنوية عقد ندوات يدعي إليها أحد المختصين لإلقاء محاضرة علي المدرسين والطلاب، أو عقد ندوات أورش عمل، وهذه الخطة تكون مكررة في كل المدارس وفي بعض الأحيان قد يكررها المدير عدة سنوات دون تغيير سواء في نفس المدرسة التي يديرها أو التي ينقل إليها ويعمل فقط علي تغيير أسم المدرسة وتغيير تاريخ العام الدراسي، وفي الغالب يعمل كل مدير علي إخراجها في صورة جميلة.

وفي ضوء ماهية التخطيط الاستراتيجي ينبغي التعرف علي القضايا الاستراتيجية في أي عمل لأنه أساس التخطيط الناجح، وعلي هذا يجب معرفة أهم القضايا التي لها تأثير فعال للارتقاء بالعمل، وتحقيق الانتصار علي المشاكل والتغلب علي المعوقات. ومن أهم القضايا الاستراتيجية التي يجب علي مدير المدرسة أن يعرفها هي القضايا التي تشكل وتكون العناصر الأساسية في تكوين وتوجيهات السياسة العامة للمدرسة. ويكون لها تأثير علي مختلف جوانب العمل في المدرسة، وهذه القضايا الاستراتيجية تتناول عدة موضوعات

من أهمها :

- صلاحيات مدير المدرسة، وما هي مفوضة أو غير مفوضة بالعمل من أجل تحقيقه.
- رسالة المدرسة ومنظومة القيم والمبادئ التي تسودها.
- مستوى جودة المنتج التعليمي والخدمات التي تقدمها.
- موقف المدرسة ممن يتعاملون معها من طلاب وأولياء الأمور، وموقف هؤلاء من المدرسة.
- حجم التكلفة العامة للعملية التعليمية.
- الهيكل العام للعاملين بالمدرسة.
- أسلوب العمل الإداري بالمدرسة.

ومن المسلم به أن التعامل مع أي قضية استراتيجية يلزمه نوعاً من المشقة في الفكر، والإحاطة بجميع جوانب القضية، حيث يجب الإجابة علي عدة تساؤلات منها ماذا يمكن عمله، وما سبب القيام بهذا العمل تحديداً، وكيف يتيسر لنا القيام به؟ وما هو المكان المناسب لتأديته؟ ومن هم أكثر الأشخاص كفاءة وقدرة للقيام به، ومن المستفيدون والمضارون من القيام به؟ وما حجم الموافقة المتوقعة علي هذا العمل؟ وهل سيحتل بالموافقة أم سيلقي المعارضة؟ وهكذا، ولتحقيق المصادقية في الخطة يجب علي مدير المدرسة إجراء دراسات دورية ومنهجية لتحليل الأوضاع فيها وتحديد المشكلات والاحتياجات، ويجب أن تكون هذه الدراسات متضمنة مسحاً شاملاً لكافة العوامل الداخلية والخارجية التي يجب وضعها في الاعتبار عند وضع الخطة المدرسية.

وتتمثل العوامل الخارجية في دراسة فرص نجاح الخطة ومدي ملاءمتها لمتطلبات

بيئة ومجتمع المدرسة، وكذلك احتمالات فشل الخطة بسبب أية عوامل طارئة أو معوقات خارجية. ولتحقيق ما سبق في التخطيط الاستراتيجي ينصح مدير المدرسة أن يعهد به إلى جانب إشرافه إلى لجنة مختصة من مهامها التخطيط. وليس من الضروري أن تقتصر الخطة الاستراتيجية للمدرسة على الأوضاع الحالية، ولكن ينبغي أن تضم مجالات غير مألوفة وجديدة.

ومن شروط الخطة الاستراتيجية تجنب العموميات أو استخدام مصطلحات غير محددة، وينبغي أن تبني على أساس الاحتياجات الفعلية، وأن تأخذ في الاعتبار جميع الأفراد أصحاب الاحتياجات سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو طلاب، وأن تكون الخطة الاستراتيجية مترابطة وتجمع كل الاحتياجات المتعددة والإنجازات المتوقعة في وحدة متجانسة ومتكاملة وثيقة الصلة بالواقع الحالي للمدرسة.

- مسئولياته في مجال تطوير النواحي الإدارية:

وفي هذا المجال لا يقتصر دوره على أن تكون مدرسته نظيفة ومنظمة، بل يكون هناك التزام من قبل الجميع في المحافظة على هذه الصورة، وأن يعملوا على تحسينها بشكل دائم عن طريق العرض المنظم للإنجازات التي تعطي الزائر للمدرسة انطباعاً بتقدمها ومسايرتها لروح العصر واستجابتها لطموحات أولياء الأمور وما إلى ذلك من أمور ترفع من شأنها في أعين الجميع.

- مسئولياته في التصدي لمعوقات التطوير:

يواجه مدراء المدارس بعض الغموض وعدم وضوح الرؤية في جوانب عمله فيصعب عليهم تحديد أهداف التعليم؛ مما يؤدي إلى صعوبة قياس مدي تحقيق هذه الأهداف بدقة تامة، وهناك أيضاً غموض في تحديد قيمة الخبرة السابقة في العمل لأنها قد لا تساير

التطور الحادث والمستجدات في التعليم، وهناك أيضاً غموض في عمليات التقييم لأن العائد من التعليم قد يستمر كامناً ولا يمكن التأكد من تحقيقه إلا بعد فترة طويلة، ولكي يتفادى المدير تلك المشكلات فعليه إتباع التخطيط الاستراتيجي وأن يتعلم التعود علي التعامل مع ما يشعر به من عدم اليقين رغم بذله لمجهود كبير، وهذا يتطلب منه أن يكون قادراً علي التكيف ووجود حدس قوي يستطيع من خلاله تبين سير الأمور في الاتجاه الصحيح، فالواقع يوضح أنه يواجه يومياً مشكلات متعددة تتطلب التفرغ التام لحلها والتعامل معها في وقتها؛ مما يؤدي إلي ركن أعماله الأساسية، وإذا لم يدرك المدير أهمية الفصل بين الأمور والتعامل معها فإنه يرتبك ويتعرض للعمل في مدرسته لأزمات متلاحقة. ومن أصعب الأمور التي تواجه المدير سلبية أو مقاومة المعلمين للتطوير، وعدم الاضطلاع بمهامهم ومسئولياتهم في هذا المجال، وهذا نتيجة اتخاذ كل معلم نموذج من مجال الفكر التربوي يسير عليه في عمله ويشكل اتجاهاته مما يؤدي إلي أنه يري أي عمل يخاف هذا النموذج فهو عمل غير صحيح؛ لذا يجب علي المدير أن يمتاز بالمرونة في تعامله مع هذه الأنماط المختلفة، فمن الممكن أيضاً أن يكون للمدير فكر وخطط خاص به قد يكون ظاهر أو كامناً، ويؤثر عليه في أداء عمله مما يؤدي إلي وجود حالة من الصراع بينه وبين من يخالف نمطه في التفكير التربوي وهذا كله يؤدي إلي الصدام مما يعوق التطوير.

ومما سبق يتبين لنا أن عملية النهوض بالمدرسة ونجاحها وإنها ذات مفاهيم جديدة، فلا بد أن يسلم الجميع بهذه المفاهيم، فهذه العملية تعتمد علي جهود المشتركة من الجميع في تفهم وقبول كل منهم لأراء الآخرين وهذا يزيد الحماس نتيجة وجود فكر جماعي يؤدي إلي تشكيل القيم الخاصة بالمدرسة، وهذا كله يجعل الجميع علي استعداد لقبول التغيير والتطوير.

ومن الصعوبات التي تواجه مدراء المدارس المركزية في الإدارة حيث تؤدي به أن يكون دوره وظيفياً أكثر منه قيادياً، وتتحصر مهامه ومسؤولياته في تأدية أعمال رسمية هدفها تحقيق خدمات تعليمية للطلاب؛ مما يقلل فرص المدير في القيام بأعمال قيادية لتحقيق التطور وتحديث العمل بالمدرسة، ويضعف دوره نتيجة تدخل السلطات الرسمية في كل صغيرة وكبيرة، وزيادة تأثيرها على سياسات وتوجهات العمل بالمدرسة وهذا يعني ضعف الثقة في المدير والقرارات التي يتخذها، وهذا كله يؤدي إلى عدم قيام المدير بأية أعمال قيادية أو إشرافية لأنه ينفذ تعليمات وتغيرات مفروضة وليست نابعة منه أو من العاملين في مدرسته، وهذا يؤدي في النهاية إلى عجز المدير وإحساسه أن سلطاته في القيادة قد سحبت منه، وبالتالي يحجم عن أداء أي أدوار فعالة في عمليات التطوير والتحديث والحجة أن هذه أوامر مفروضة علينا ومرسومة من السلطة المركزية ولا يسمحون لنا بوضع رؤية للمدرسة غير المحددة منهم ويصدرون إلينا تعليمات بالإشراف على التنفيذ ونحن مقيدون بالأوامر واللوائح والتعليمات فلا نتنظروا أن تتطور المدرسة أو تتغير إلا إذا تغير وتطور من يملكون سلطة اتخاذ القرار في السلطة المركزية.

- مسؤولياته في عملية التقييم الذاتي لأدائه:

لكي يكتمل دور مدير المدرسة، يلزم وجود وسيلة يستخدمها لتقييم قدراته وقياس بها مدى نجاحه في القيام بكافة المسؤوليات السابقة؛ لذا فمن من صميم عمله وواجباته أن يبحث عن أفضل البرامج الخاصة بتقييم الأداء الكلي في المدرسة أولاً، ثم تقييم أدائه متضمناً أنواره من أجل الارتقاء بالمدرسة، وترجع أهمية برامج التقييم في كونها تحقق ما يلي لمدير المدرسة:

• توفر له معياراً دقيقاً إلى حد كبير لمعرفة جوانب القوة والضعف في أدائه،

والأسباب التي قد تؤدي إلى تشتيت جهوده، وتعوق عملية التركيز على جوهر العملية التعليمية.

• بواسطة التقييم يستطيع أن يتعرف على إمكانيات التطوير والتغيير في مدرسته، ويتعرف على الفرص المتاحة لتحقيق ذلك، ويستطيع أن يحدد المهارات التي تثبت وجود حاجة ماسة إليها في ميدان العمل حتى تكتمل له وللمدرسة عناصر النجاح.

ومن وسائل التدريب على إتقان مهارة التقييم أن يشارك المدرء في القيام بأعمال وأنشطة إدارية يواجهون فيها مواقف مطابقة لما يحدث في واقع العمل الحقيقي، وعقب كل نشاط يشتركون مع الخبراء في عملية نقد ومناقشة وتحليل للممارسات التي قام بها كل مدير والأساليب التي يتعامل بها مع المواقف المختلفة.

وقر صروت القرارات (الوزارية في مصر مهام مدير المدرسة فيما يلي:

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية للتعليم، وما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها، وتحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة التي تترجم في شكل برنامج، ويتحدد بها نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية.
- رئاسة المجالس المدرسية وتفعيل أدورها، وذلك بالتعاون والتنسيق مع كل من مجلس الأمناء، وغيره من الجهات المعنية مثل الأنظمة المحلية، ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة، ووحدة الأمن، ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت، ومجموعات التقوية.

- تطبيق معايير التعليم علي مستوى المدرسة وتدريب أعضاء هيئة التدريس علي أسس تطبيقها، وإجراء دورات التقويم الذاتي في مستوى المعايير.
 - التخطيط والتنظيم لتحقيق الاستثمار الأمثل لكافة موارد المدرسة (البشرية - المالية - المكانية - المعلوماتية - السلعية).
 - التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.
 - إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالاشتراك مع أجهزة التوجيه الفني المختصة.
 - توقيع الجزاءات علي المخالفين بالأمر المباشر أو تحويلهم للشئون القانونية.
 - اعتماد قبول الطلاب المستجدين.
- والتي يستطيع مدير المدرسة القيام بها سبق من مهام ينبغي أن تتوفر لديه مهارات وهنالك متعروة منها ما يلي:

- تكون لديه فلسفة تربوية متطورة تكونت ونضجت في ذهنه حتى أصبحت محددة وواضحة المعالم وأن يكون ملماً بها ويسعى لتطبيقها.
- يكون صاحب فكر ومفاهيم ومبادئ يتمسك بها ويعمل علي أساسها.
- يدرك الأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي في مدرسته، ويكون علي دراية تامة بالتيارات الثقافية السائدة في البيئة المجتمعية المحيطة بالمدرسة، ويساعد العاملين معه علي فهم ومعرفة هذه الأسس والتيارات.
- يدرك الدور القيادي للمدرسة في تشكيل الأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية، ويتخذ الإجراءات التي تساعد وتشجع هيئة التدريس علي

المشاركة في إعادة تشكيل تلك الأسس؛ وذلك بهدف تغيير بعض المفاهيم التي تعوق عملية التطوير والتغيير.

- تكون لديه القدرة علي وضع رؤية إستراتيجية يُسهم في صياغتها وبلورتها العاملين في المدرسة والمختصين.
- يكون قادر علي التخطيط السليم من أجل تنفيذ رؤيته، ويتولى بالرعاية والاهتمام والمتابعة رؤيته، ويعمل علي بث روح الالتزام بتنفيذها بين المعلمين والعاملين وأولياء الأمور والمختصين.
- يكون في استطاعته القدرة علي استمرار التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ويجعل من مدرسته مؤسسة للحصول المعرفي المستمر من جانب المعلمين وغيرهم من ذوي الصلة بالعملية التعليمية.
- معرفة الاتجاهات المعاصرة في التربية وعلم النفس وطرق التدريس.
- يستطلع فهم التركيبة السكانية والاجتماعية التي يأتي منها الطلاب إلي مدرسته ويمكنه تحليل إحصاءات الخبراء، والاستفادة منها في تطوير العمل بمدرسته.
- يكون علي علم بالتقدم التكنولوجي المعاصر والتخطيط السليم لمسايرة هذا التقدم في مدرسته، ويكون علي دراية بالمتطلبات القومية والوطنية ويدرك طبيعة العلاقات الأسرية في البيئة الاجتماعية للمدرسة.
- يكون علي علم بالمبادئ الأخلاقية السائدة في البيئة الاجتماعية للمدرسة ويدرك أهمية دوره القيادي لمدرسته فيما يتعلق بالمحافظة عليها وحسن الاستفادة منها في العملية التعليمية.

- يتولى بالرعاية والاهتمام إقامة علاقات ودية وتعاونية راسخة وصادقة بين العاملين في المدرسة ويكون قدوة لهم في هذا المجال.
- يدرك أهمية الربط بين السياسات العامة في الدولة وبين سياسة التعليم، ويمكنه تفعيلها بما يخدم العملية التعليمية، يلتزم بها ويعمل علي تحقيق أهداف هذه السياسة.
- يتحلى بالهدوء والأتزان النفسي والبعد عن الانفعال مع الحرص علي عدم الحياد عن مبادئه ورؤيته لما يجب أن تكون عليه المدرسة.
- يلتزم باللوائح والقرارات التي تصدر من الجهات الأعلى لتنظيم العمل في مدرسته، ويتقيد بالتعليمات الإدارية التي تصدر من مؤسسات حكومية أو محلية أخرى بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في مدرسته.
- يتمسك بأخلاق المهنة، ويراعي وجهات نظر الآخرين من العاملين معه في المدرسة، ويحرص علي تنمية روح الفريق والعمل الجماعي بينهم.
- يحرص علي وجود تفاعل ايجابي بين المعلمين والآباء، وبين المدرسة والبيئة المجتمعية المحلية المحيطة بها، ويحرص علي وجود علاقات ايجابية بين مدرسته والمدارس الأخرى.
- يكون له تأثير قيادي علي المجالس واللجان والجماعات المدرسية.
- يشرف بفاعلية علي برامج الأنشطة المدرسية التي تستهدف تنمية شخصية الطلاب وتثقيفهم.
- تتوافر لديه القدرة علي تقييم مستوى التحصيل العلمي لطلابه، ويتخذ ما يلزم من خطوات لرفع هذا المستوى.

- متابعة سير العملية التعليمية داخل المدرسة بالزيارات الصفية، والعمل على تنسيق زيارات القادة التربويين من خارج المدرسة وأخذ توصياتهم بعين الاعتبار.
- الإشراف على سير الامتحانات ومتابعة عملية التقييم المستمر للطلاب بواسطة المعلمين.
- الإشراف على برامج التقوية التي تقدم للطلاب الضعاف، والحرص على مكافأة المتفوقين ودفعهم لإحراز المزيد من التفوق.

فائب مدير المدرسة (المهام والمسؤوليات):

وهو القيادة الثانية بالمدرسة، ويقوم بأعمال مدير المدرسة في حالة غيابه، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- معاونة مدير المدرسة في تنفيذ مهامه.
- الإشراف على الناحية التعليمية وأعمال الامتحانات.
- الإشراف على شئون التعليم والتنمية المهنية وتكنولوجيا التعليم.
- المسؤولية الكاملة عن وحدة الجودة الشاملة طبقاً للمعايير القومية للتعليم.
- رفع التقارير الدورية عن الجودة الشاملة والتنمية المهنية إلى مدير المدرسة.
- متابعة تنفيذ القرارات الوزارية والاحتفاظ بسجل مفهرس لها.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها.
- توزيع الريادة على الفصول بمشاركة التربية الاجتماعية.
- تنفيذ أي مهام أخرى يكلفه بها مدير المدرسة.

ناظر المدرسة (المهام والمسؤوليات):

حددت القرارات الوزارية وجود ناظر للخدمات التعليمية وناظر لشئون التعليم، وناظر لشئون الطلاب والأنشطة الطلابية، وفيما يلي عرض لمهام ومسؤوليات واختصاصات كل منهم :

أ- ناظر الخدمات التعليمية:

وتتمثل مهامه في الإشراف علي ومتابعة أعمال كل من وكيل شئون الخدمات التعليمية، ووكيل شئون المبني المدرسي والتغذية، ووحدة الشئون المالية والمخزنية وذلك من خلال المجالات التالية :

- شئون العاملين: (سجل الحضور والانصراف للعاملين لضبط حضورهم، ودفتر ٦٨ لحصر أجازات العاملين وتحديد المتجاوز منهم ورفع أمره للإدارة التعليمية، وسجل التحركات لتحديد تحركات الإداريين خارج المدرسة).
- الملفات الفرعية للعاملين في المدرسة: وتضم كل ما يستجد من (الجزاءات، التقارير، الترقيات، الانتدابات، التنقلات، التدريب، العلاوات، البعثات، الإعارات، والأجازات خاصة).
- المخازن: وتضم (دفاتر العهدة الدائم منها والمستهلك المقتلة في ١١٢ و١١٨ دائم، و١١٨ مستهلك، أذنون ١١١ للصرف وأذنون الاستهلاك، كشوف الجرد السنوي، كشوف صرف الكتب للتلاميذ، تخزين الكتب، وكشوف المرتجع من الكتب).
- الصادر والوارد: تسجيل المكاتبات الواردة والصادرة من وإلى المدرسة.
- البيئة المدرسية (الصيانة والنظافة): ويقوم بنشر الوعي البيئي لدي

الطلاب، تجميل المدرسة من الداخل والخارج والحفاظ على المبنى، توظيف العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها، الاتصال بمسؤولي البيئة بالإدارة والمديرية، الصيانة البسيطة المستمرة وتحقيق النظافة للمدرسة من الداخل والخارج منع رفع تقارير التفشي الدورية سواء اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية للمستوى الأعلى).

• **الوحدة الحسابية :** وهي المسؤولة عن الشؤون المالية بالمدرسة وتولي إعداد كشوف المرتبات والحوافز والمكافآت، وتنفيذ القرارات الوزارية والنشرات الصادرة من الإدارة والمديرية والوزارة، تحصيل الرسوم المدرسية، تحصيل رسوم المجموعات المدرسية المقررة وتوزيعها والتوريد وتوزيع الحصص والأنصبة حسب التعليمات المنظمة في هذا الشأن.

• **التغذية :** ويتولى الإشراف على استلام وفحص التغذية طبقاً للعقد المبرم مع المتعهد مع تحرير محضر للمخالفة حال حدوثها وتطبيق الغرامة على المورد، توزيع التغذية على الطلاب استرشاداً بإحصائيات حضور الطلاب الفعلي مع وجود بطاقات صحية لجميع أفراد اللجنة الخاصة بتوزيع التغذية المدرسية.

• **المقصف المدرسي أو الجمعية التعاونية :** ويقوم ببيع بعض الحلوى والأغذية المغلفة والموافقة للشروط الصحية لسلامة الطلاب، ويعمل على تنمية المهارات الخاصة بالبيع والشراء لدى الطلاب وترغيبهم في استثمار بعض أموالهم بما يعود عليهم من أرباح، وتخضع المقاصف للتوجيه المالي والإداري، بينما تخضع الجمعيات التعاونية للإتحاد التعاوني الاستهلاكي

بالمحافظة.

◦ وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الالكترونية).

ب- ناظر شئون التعليم:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- متابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل المعينة للدرس.
- متابعة الاستفادة من الأجهزة الحديثة (الكمبيوتر- معمل الوسائط المتعددة) والتأكد من ضرورة استخدامها.
- الإشراف علي أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة، وتزويدها بالبيانات الدقيقة وكل ما تحتاجه من بيانات عن كل طالب في السنوات النهائية.
- وضع برامج تدريبية للقائمين علي العملية التعليمية بالمدرسة للوصول بهم إلي الأفضل دائماً ورفع مستوي الأداء كل في تخصصه.
- الإشراف علي وحدة تكنولوجيا التعليم.

ج - ناظر شئون الطلاب والأنشطة الطلابية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- رئاسة لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة.
- اعتماد تقارير شهرية والإحصاءات التي تطلبها الإدارة التعليمية والمديرية.
- تنسيق توزيع الطلاب علي طوابق المبنى المدرسي وملحقاته مع مراعاة الطلاب الذين يعانون من مشاكل صحية.

- توزيع الطلاب علي التخصصات والمجالات المختلفة بالمدرسة.
- الإشراف علي الاتصال مع الأسرة وإعلامها بنتيجة الطالب.
- الإشراف علي تنظيم مجموعات التقوية باعتماد كشوف وقوائم الطلاب المشاركين ويحث شكواهم وأولياء أمورهم في ذلك الصدد.
- متابعة أعمال وكيل شئون الطلاب ومسئولو الإشراف الصفي ووكيل الأنشطة الطلابية.
- الإشراف علي متابعة أعمال كل من مكاتب الأخصائي النفسي والإرشاد التعليمي، والخدمة الاجتماعية، وشئون الطلاب والتأمين الصحي.

- وكيل المدرسة (المهام والمسؤوليات):

حدد القرارات الوزارية وجود وكيل للخدمات التعليمية وكيل لشئون التعليم والتنمية المهنية، وكيل لشئون الطلاب، وكيل لشئون المبني المدرسي والتغذية ومشروع رأس المال بالمدارس الفنية، وكيل الأنشطة الطلابية، وكيل شئون الامتحانات وتقويم الطلاب، وفيما يلي عرض لكل منهم:

أ - وكيل للخدمات التعليمية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- رئاسة قسم شئون العاملين.
- متابعة تسجيل الأجازات والانضباط والحضور وتحركات العاملين.
- الإشراف علي أعمال معاونين وإعداد الملفات الفرعية للعاملين بالمدرسة.
- توزيع العمل علي العمال والإشراف علي نوبتيتهم (أعمال الحراسة).
- التأكد من دقة البيانات في استمارات "١ سري امتحانات" وإرسالها إلي

لجان الإدارة المختصة.

- الإشراف علي تحويل العاملين إلي التأمين الصحي.
- الإشراف علي وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الالكترونية) من حيث إعداد قاعدة بيانات الطلبة والعاملين واتصالها براكز الاتصال الرئيس بالوزارة وإعداد الإحصاء الاستقراري للطلاب والعاملين بالمبنى.
- تسجيل كل ما يخص المدرسة كوحدة من حيث المناهج والمبني (صلاحية، كفاية، صيانة، تكهين أثاث، إحلال وتجديد...) والطلبة (بيانات، سلوك، انضباط، نتائج امتحانات، مواظبة، متابعة يومية...) والعاملين (بيانات، رواتب، مكافآت، ترقيات، تدريب، أجازات.....).

ب - وكيل الأنشطة الطلابية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- التخطيط ومتابعة تنفيذ الأنشطة التربوية التي تمارس داخل المدرسة.
- إعداد برامج عمل للنشاط مع استغلال المرافق المتاحة بالمدرسة.
- دراسة التقارير الشهرية التي إليه من مجالات النشاط المتعددة وإعداد التقارير الشهرية والفترية والسنوي عن النشاط ومدى تنفيذه.
- متابعة اشتراك المدرسة في الأنشطة التي ترد من المستويات الأعلى.
- المشاركة في وضع الميزانية التقديرية للنشاط المدرسي ومتابعة الصرف من هذه الأنشطة في ضوء التوجيهات المالية الإدارية.
- المشاركة علي تنفيذ برامج الرحلات والمعسكرات في ضوء احتياجات المدرسة العلمية والترفيهية وخطة النشاط الموضوعية.

- المساهمة مع مجلس إدارة المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي وفي زيادة فاعلية النشاط، وتنفيذ توصياته وقراراته لمختلف قطاعات النشاط.
- متابعة تنفيذ لجان النشاط المدرسي لأنشطتها في مختلف الأنشطة.
- متابعة خطط برامج الأنشطة الصيفية وتشكيل الأجهزة المشاركة فيها.
- متابعة برامج الموهوبين والمتفوقين في كافة المجالات وعمل سجلات لهم.

ج - وكيل المدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- توزيع خطة الدراسة والمنهج علي المختصين قبل بدء العام الدراسي.
- إبلاغ المدرسين الأوائل بالمناهج وتوزيعها علي مدار العام الدراسي.
- متابعة تسجيل المدرسين الأوائل للمناهج وتوزيعها بالسجلات الخاصة بالصفوف والفصول التي يقومون بالتدريس بها.
- متابعة العملية التعليمية داخل الفصول ومتابعة المدرسين والتأكد من تواجد السجلات الخاصة بدفتر التحضير والمكتب والغياب.
- متابعة استخدام الأساتذة للوسائل التعليمية المعينة في شرح الدروس.
- متابعة استعانة الأساتذة في بعض حصصهم بقناة التعليم خاصة في بعض الدروس التي تحتاج لجهد أكبر ووسائل أوضح.
- التأكد من استفادة جميع الطلاب في المدرسة من أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الحديثة الأخرى الموجودة بالمدرسة.
- عمل لقاءات ومناظرات ومحاضرات للمختصين لرفع أداء العاملين كل حسب تخصصه واحتياجاته المهنية.

- يكون حلقة اتصال بين العاملين بالمدرسة والتوجيهات المختلفة لمعالجة المشاكل والصعوبات؛ لإثابة المتأثرين لتشجيعهم وإيجاد التنافس الشريف فيما بينهم.
- التعاون مع المؤسسات الموجودة بالبيئة والمجتمع بما يعود بالفائدة علي العملية التربوية والتعليمية والاستفادة من الامكانيات الموجودة لديهم في رفع أداء جميع وحدات المدرسة المختلفة بما فيهم الوحدة المنتجة.
- تبادل الخبرات المختلفة مع المدارس والمؤسسات والإدارات المختلفة لأخذ أفضلها وتطبيقها بالمدرسة.
- الإشراف علي وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة.

د - وكيل المدرسة لشئون الطلاب:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- رئاسة لجنة تلقي طلبات الطلاب الجدد من المدارس التي تقوم بتحديدھا الإدارة التعليمية.
- تكوين لجان للتنسيق وهي اللجنة التي تقوم بكتابة كشوف التنسيق الخاصة بالطلاب الجدد مرتبة تنازلياً حسب المجموع وتحتوي هذه الكشوف علي (الرقم المسلسل، أسم الطالب، رقم الجلوس، المدرسة الحاصل منها علي الشهادة، الإدارة التابع لها المدرسة، المجموع، أسم ولي الأمر، عنوان السكن. ثم يقوم بختم الكشوف واعتمادها من مدير المدرسة وإرسالها للإدارة التعليمية لاعتمادها، وبعد الاعتماد يصبح هؤلاء الطلاب علي قوة المدرسة.

- الإشراف علي دفاتر (هـ) سلوك الخاصة بغياب الطلاب والتأكد من إرسال الإنذارات في مواعيدها.
- التأكد من اعتماد الشهادات الطبية الخاصة بالطلاب من اللجنة الطبية العليا حسب تعليمات الوزير.
- الإشراف علي متابعة التأمين الصحي للطلاب في المدرسة.
- اعتماد كشوف توزيع الطلاب علي الفصول في بداية العام الدراسي.
- تنسيق توزيع الطلاب علي طوابق المبنى المدرسي وملحقاته.
- متابعة أعمال مسؤولي الإشراف الصيفي.

د - وكيل المدرسة لشئون المبنى المدرسي والتغذية ومشروع رأس المال بالمدارس الفنية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- الإشراف علي لجنة الصيانة والنظافة والتجميل.
- المرور علي كافة مواقع المدرسة للتحقق من النظافة وحسن المظهر.
- وضع خطط بتجميل المبنى المدرسي سواء بأعمال التشجير، أحواض الزينة، استغلال كافة الفراغات جمالياً، وإزالة أي رواكد.
- الإشراف علي نظافة المبنى المدرسي وطرقاته وطواقمه، الفصول، المعامل، المكتبة، حجرات الإدارة والأنشطة، الفناء، السلالم، الأسوار، ودورات المياه.
- الإشراف علي تنفيذ تركيبات الكهرباء والمرافق وأعمال الصيانة.
- متابعة وسائل استخدام المياه والكهرباء لمراقبة الاستهلاك وترشيده.
- تقديم تقرير دوري لمدير المدرسة عن مدي تنفيذ الخطط والبرامج وعرض



المشاكل التي تواجه التنفيذ واقتراح وسائل العلاج.

- التوعية بقيمة الناحية الجمالية وبثها في نفوس العاملين والطلاب.
- تنظيم مسابقات خاصة بالتجميل ورصد جوائز لها بالتعاون مع التربية الاجتماعية وجماعة أصدقاء البيئة.
- استلام وفحص التغذية طبقاً للعقد المبرم مع المتعهد مع تحرير محضر للمخالفة حال حدوثها وتطبيق الغرامة علي المتعهد، وتوزيع التغذية علي الطلاب استرشاداً بإحصائيات حضور الطلاب الفعلي مع وجود بطاقات صحية لجميع أفراد اللجنة الخاصة بالتغذية المدرسية.
- متابعة كل ما يتعلق بمشروع رأس المال الخاص بالمدرسة وتنفيذ القرارات الخاصة والمنظمة في هذا الشأن.
- مراجعة الحساب الختامي لمشروع رأس المال مع وحدة الشؤون المالية (بنوعية التعليم الفني التابع له).

هـ - وكيل المدرسة للأنشطة الطلابية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- التخطيط والمتابعة لكافة الأنشطة التربوية التي تقام داخل المدرسة.
- إعداد برامج عمل للنشاط المدرسي واستغلال كافة المرافق المتاحة بها.
- دراسة التقارير الشهرية التي ترد إليه من مجالات النشاط المتعددة وإعداد تقارير شهرية وقرتية وسنوية عن النشاط ومدي تنفيذه.
- متابعة اشتراك المدرسة في الأنشطة التي ترد من المستويات الأعلى.
- المشاركة في تنفيذ برامج الرحلات والمعسكرات في ضوء احتياجات المدرسة

العلمية والترفيهية وخطة النشاط الموضوعية.

- المساهمة مع مجلس إدارة المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي وفي زيادة فاعلية النشاط، وتنفيذ توصياته وقراراته لمختلف قطاعات النشاط.
- متابعة تنفيذ لجان النشاط المدرسي لأنشطتها المختلفة.
- المساهمة في وضع خطط البرامج الخاصة بالأنشطة الصيفية وتشكيل الأجهزة المشاركة فيها.
- متابعة برامج الموهوبين والمتفوقين في كافة المجالات وعمل سجل لهم.

و- وكيل المدرسة لشئون الامتحانات وتقويم الطلاب:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- الإشراف علي أعمال التقويم والامتحانات والطلاب والعمل علي تنمية برامج التقويم المتطور.
- ومتابعة دفاتر المكتب والتأكد من دقة العمل بها.
- الإشراف علي إبلاغ أولياء الأمور بصفة دورية بنتائج الامتحانات.
- اقتراح تشكيل لجنة النظام والمراقبة تهيئدا لاعتمادها.
- الاشتراك في الإشراف علي سير أعمال الامتحانات.

تحدد في مدير للمدرسة، ونائب للمدير، ووكيل لشئون التعليم، وكيل لشئون الخدمات والأنشطة، ويضاف وقد عدل القرار السابق بالقرار الوزاري رقم ٢٥٠ والصادر في ٢٠٠٥/٩/٦م بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية وقد للمعدلات السابقة ناظر في حالة المدارس متعددة المراحل فيكون ناظر للمرحلة الثانوية للإشراف علي القسم الثانوي، وناظر للمرحلة الإعدادية للإشراف

علي القسم الإعدادي، وناظر للمرحلة الابتدائية للإشراف علي القسم الابتدائي.

وقد أضاف القرار إلي مهام مدير المدرسة مهام أخرى هي التنسيق مع المنظمات المحلية، ورجال الأعمال، والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة، والإشراف علي وحدة الأمن، ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت، ومجموعات التقوية.

وقد ألغي القرار من مهامه تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة التي تترجم في شكل برنامج، ويتحدد بها نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية.

وفيما يتعلق بمهام نائب مدير المدرسة فلم يتم إجراء أي تعديل فيها.

وقرر **مدرسة (القرار الوزاري)** وقرر ناظر واحد للمرحلة بالمدرسة متعزوة (المراحل) وقرر مهامه فيما يلي:

- معاونة نائب المدير والوكلاء في إدارة المرحلة التي يشرف عليها.
- اقتراح توزيع الجدول المدرسي.
- الاشتراك في توزيع كافة الأنشطة التربوية ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف علي خطة المسابقات العملية والتربوية، والرياضية.
- المعاونة في الإشراف علي مجموعات التقوية، والامتحانات، ومتابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين والماليين والإداريين.
- الإشراف علي إعداد قوائم الفصول، وتوزيع الإشراف اليومي ومتابعته، مع متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات.
- إعداد التقارير الخاصة بالمرحلة وعرضها علي مدير المدرسة.
- الاشتراك في لجان جرد الخزانة وعهد المدرسة.

- متابعة وصول الكتب وتوزيعها علي التلاميذ، ومتابعة تطبيق المناهج والخطط واللوائح طبقاً لما هو مقرر، ومتابعة سير العمل بالمرحلة.
 - الاشتراك في لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة.
 - متابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دقاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة، ومدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة، والتأكد من استخدامها.
- وفيما يخص وكيل المدرسة فقد أصبح وكيلاً واحداً لشئون القطيم، وكيل لشئون الخدمات والأنشطة ويختص بالمهام التالية:

أ- وكيل شئون التعليم:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- متابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دقاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة للدرس.
- متابعة الاستفادة من الأجهزة الحديثة والتأكد من ضرورة استخدامها.
- الإشراف علي أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة، وتزويد لجنة النظام والمراقبة العامة بالبيانات الدقيقة وكل ما تحتاجه من بيانات عن كل طالب في السنوات النهائية.
- وضع برامج تدريبية للقائمين علي العملية التعليمية بالمدرسة للوصول بهم إلي الأفضل دائماً ورفع مستوى الأداء كل في تخصصه.
- الإشراف علي وحدة تكنولوجيا التعليم، ووحدة التدريب والتقييم.

ب- وكيل شئون الخدمات والأنشطة:

وتتمثل مهامه في (الإشراف ومتابعة كل من):

- شئون الخدمات التعليمية، والمبنى المدرسي والتغذية.
 - وحدة الشئون المخزنية والمالية.
 - وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الالكترونية).
 - مكاتب الأخصائي النفسي والإرشاد التعليمي، الخدمة الاجتماعية شئون الطلاب والتأمين الصحي.
 - اعتماد تقارير الفترات والإحصاءات التي تطلبها إدارة التعليم والمديرية.
 - تنسيق توزيع الطلاب علي الأدوار والتخصصات والمختلفة بالمدرسة.
 - الإشراف علي الاتصال بالأسرة وأولياء الأمور وإعلامهم بنتيجة أبنهم.
 - تنظيم مجموعات التقوية، واعتماد كشوف وقوائم الطلاب المشاركين وبحث شكاوى الطلاب وأولياء أمور في هذا الصدد.
 - متابعة أعمال شئون الطلاب والإشراف الصفي والأنشطة الطلابية.
- ناظر المرحلة بالمدرسة متعددة المراحل (المهام والمسئوليات):**
- حدد القرار الوزاري رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥م وجود ناظر مرحلة في المدارس متعددة المراحل ويعمل تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة ويختص بما يلي:
- معاون نائب المدير في إدارة المرحلة المشرف عليها.
 - يتعاون مع الوكلاء في تسيير أعمال المرحلة التعليمية المشرف.
 - اقتراح توزيع الجدول المدرسي.
 - الاشتراك في توزيع الأنشطة التربوية ومتابعة تنفيذها.

- الاشتراك علي تنفيذ خطة المسابقات العملية والتربوية والرياضية.
- المعاونة في الإشراف علي مجموعة التقوية والامتحانات.
- متابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين والماليين والإداريين.
- الإشراف علي إعداد قوائم الفصول.
- الاشتراك في توزيع الإشراف اليومي ومتابعته.
- متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات.
- إعداد التقارير الخاصة بالمرحلة وعرضها علي مدير المدرسة.
- الاشتراك في لجان جرد خزينة وعهد المدرسة واللجان التي تتصل بالمرحلة.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها علي الطلاب.
- متابعة تطبيق اللوائح والخطط والمناهج طبقاً لما هو مقرر ويكون مسئولا عن سير العمل بالمرحلة.
- الاشتراك في لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة.
- متابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة للمدرس.
- متابعة مدي الاستفادة من الأجهزة الحديثة (كمبيوتر- معامل الوسائط المتعددة) والتأكد من ضرورة استخدامها.

المدرس الأول:

وهو الموجه المقيم في مدرسته وفيما يتعلق بمدرسي مادته، واقرب الرؤساء إلي مدرسي مادته ونتيجة هذا القرب منهم يطلع علي نواحي القوة والضعف لديهم ويستطيع توجيههم التوجيه اللازم لخدمة العملية التعليمية، وهو حلقة الوصل بينهم وبين الرؤساء،

حيث أنه الأقدر علي التوجيه والمعالجة وحل المشكلات قبل أن تتسع وتستفحل، وتتمثل مسؤولياته فيما يلي :

المسؤوليات الفنية:

وتتمثل فيما يلي:

- مناقشة المنهج مع زملائه مدرسي المادة؛ وذلك لدراسة أهدافه وتوجيهاته ووسائل وطرق تنفيذه.
- توزيع الجدول المدرسي علي مدرسي المادة مع مراعاة الكفايات والفصول والتناسب بينها.
- عقد اجتماعات فنية دورية مع مدرسي المادة.
- فحص الكتب المدرسية لإبداء الرأي والمشورة اللازمة فيما يتعلق بها وتوضيح الغامض فيها.
- دراسة الأنشطة المتعلقة بالمادة مع المعلمين وتوجيههم.
- زيارة المعلمين في الفصول ومتابعتهم وتوجيههم وتقديم الخبرة الملائمة لهم.
- تدريس نماذج لدروس من مادته وفق خطة سنوية مرنة بحضور معلمي المادة.
- فحص أعمال المعلمين ومناقشتهم وتقييم أعمالهم، وإعطاء مدير المدرسة صورة عن عملهم.
- عمل سجلات ببيانات المعلمين ومؤملاتهم والفصول التي يدرسون فيها.
- تقديم تقرير شهري لإدارة المدرسة عن مادته ومدرسيه يتضمن نواحي القصور وطرق وأساليب ووسائل علاجها إن وجدت.
- التعرف علي ما يتم إلغائه من المناهج الدراسية، ويدونه في سجل حتى يحلثن

- علي سير الدراسة في المدرسة.
- تشجيع وتوجيه المعلمين إلى القراءة والإطلاع، ويعمل على إعداد مكتبة خاصة بالمادة تحقوي علي المراجع المناسبة.
- يتولى وضع امتحانات التيريم الخاصة بمادته بطريقة فنية وشاملة وتراعي المستويات الطلابية.
- يرأس إحدى اللجان الخاصة بسير الامتحان، ولجنة تقدير درجات مادته.
- اقتراح الرحلات والزيارات الميدانية التي تتعلق بمادته.

المسؤوليات الإدارية:

وتتمثل فيما يلي:

- معاونة إدارة المدرسة بالإشراف علي القسم وتقديم تقرير عنه لإدارة المدرسة.
- القيام بعمل وكيل المدرسة في حالة غيابه.
- الاشتراك في بعض اللجان لفحص طلبات المستجدين والتحويلات وتوزيع الطلاب علي الفصول، ولجنة المشتريات.
- الاشتراك في لجنة المكتبة وفحص الكتب وتنظيم الندوات.
- الاشتراك في المجالس المدرسية.
- المشاركة في تخطيط الأنشطة المدرسية، وتحديد أهدافها ووضع وسائل تنفيذها ووسائل تقويمها، ودراسة الميزانية ومصادر التمويل وتوزيع الإشراف عليها كل حسب ميوله واستعداداته وتخصصه.
- يقترح بالاشتراك مع مدرسيه الكتب والمراجع والوسائل التعليمية المتعلقة بمادته والتي يجب أن توفرها المدرسة.

• يوفر للموجه الفني كل ما يوضح مظاهر نشاط مدرسي المادة وجهودهم.

المدرس:

تظهر أهمية دوره في العملية التعليمية في كونه طرف أصيل من أطراف العملية التعليمية نفسها (الطالب، المنهج، الامكانيات المتاحة، المعلم)، وتتعدد مهامه ومسئوليته وفيما عرض لهذه المهام والمسئوليات :

المسئوليات الفنية:

وتتمثل فيما يلي:

- دراسة الأهداف التي ينبغي أن يصل إليها طلابه، ويعمل علي تحقيقها في كل درس داخل الفصل وخارجه.
- تنفيذ أهداف المنهج المدرسي.
- إعداد وتحضير الدروس وفقاً لما جاء في المنهج، وربط مادة تخصصه بالمواد الدراسية الأخرى مع الاستعانة بمعينات الدروس فهي أقوى أداة تساعد المعلم لتحقيق رسالته.
- إتباع طرق التدريس التي تتفق مع مستوي طلابه وتناسب طبيعة الدروس.
- العناية باستخدام الكتاب المدرسي.
- الاهتمام بتدريب طلابه علي المهارات والخبرات العملية الجديدة.
- القيام بنشاط رائد الفصل.
- وضع خطة النشاط علي ضوء المنهج الدراسي.
- العمل علي تشجيع الطلاب وتعبئتهم من الناحية الروحية بما يذكي نفوسهم ويرفع من معنوياتهم إيماناً بقوميتهم وولائهم لوطنهم.

المسؤوليات الإدارية:

وتتمثل فيما يلي:

- حضور طابور الصباح، والعمل على حفظ النظام بين تلاميذ فصله ويصطحبهم إلى الفصل، وحصر حالات التأخير والغياب في كل حصة.
- معاونته المدرس الأول في الإشراف، والقيام بالأعمال التي تسند إليه مثل عضوية إحدى اللجان الفنية أو لجان النشاط.
- الاشتراك في المجالس المدرسية.

رائد الفصل:

يختار مديراً للمدرسة رواد الفصول من بين المعلمين ويحدد رائداً لكل فصل بصفته رائداً عاماً للمدرسة وتتمثل وظيفته في:

- قيادة التلاميذ قيادة هادفة لإعدادهم إعداداً سليماً والعمل على علاج المشكلات التي تواجههم.
- يعمل على الربط بين الطلاب والأخصائي الاجتماعي وأولياء الأمور.
- إعداد سجل خاص بطلاب الفصل ويسجل فيه ملاحظته عن كل طالب من حيث السلوك والنشاط، ومشكلاته داخل الفصل وخارجه.
- الاتصال بأولياء الأمور ذوي المشكلات الخاصة للعمل على حلها.
- الإشراف على تكوين مجلس الفصل وينظم اجتماعاته.
- العمل على تنشيط النواحي الثقافية والاجتماعية في فصله.
- تنظيم الاجتماعات لمدرسي الفصل بشكل منتظم لدراسة التربية والتعليمية عن طريق الإدارة المدرسية.



• الاشتراك مع الأخصائي الاجتماعي في دراسة حالات الضعف والرسوب ووضع خطة العلاج المقترحة.

• تشجيع الطلاب على الاشتراك في الأنشطة.

• الإشراف على مكتبة الفصل والعمل على تزويدها بالكتب من مكتبة المدرسة أو من الطلاب أنفسهم، هذا إلى جانب متابعة عملية الاستعارة منها.

أخصائي المكتبة المدرسية:

يُعد أخصائي المكتبة المدرسية أحد القائمين بالمهام التربوية والتعليمية والتي تعين المعلم لبلوغ الأهداف التعليمية والتدريسية، والتي وضعتها خطط المنظومة التعليمية بشكل مسبق ويمكن إجمالي مهامه ومسئوليته والتي ينبغي أن تقدم لكل طالب بالمدرسة ودون تمييز أو تفرقة فيما يلي:

• دراسة الأهداف العامة للمدرسة، والغايات التي تسعى إليها بقصد تحقيقها عن طريق المكتبة.

• المعرفة بطرائق التدريس، والمناهج، والعلم بأي تغييرات فيها.

• معرفته بالواجبات التي يعطيها المعلمون للتلاميذ حتى يمكنه إعداد مراجعها.

• دراسة ميول الطلاب واحتياجاتهم، والعمل على تحقيقها وتوجيهها.

• فهمه لنفسية الطلاب بصفة عامة ومراحل نموهم وخصائص كل مرحلة.

• ملاحظة الطرق التي يتبعها الطلاب في دراساتهم داخل المكتبة وتحليلها.

• تنفيذ حصة المكتبة، وتدريب الطلاب على كيفية الاستفادة من المكتبة،

ومساعدتهم في إعداد مراجع الأبحاث وتوجيههم إلى طرق البحث الصحيحة.

• معاونة المعلمين في مراجعة تسجيل قراءات الطلاب.

- فهم الطلاب، والقدرة علي إثارة ميولهم لاستعمال المكتبة، وإنشاء صلة محبة بينهم وبين الكتب.
- إرشاد الطلاب في القراءة، وهذا يتطلب منه فهمه لطرق تدريس القراءة، ومستوياتها لكل صف ولكل مرحلة، وبرامج القراءة والعوامل التي تؤثر في تأخر القراءة، وقدرات أكبر عدد من الطلاب، ومعرفته بالقراءة الوظيفية والعلاجية.
- مساعدة الطلاب في اختيار الكتب المناسبة لهم.
- عمل الدعاية اللازمة لجذب وإثارة الطلاب للقراءة.
- تشجيع الطلاب علي تكوين مكتبات منزلية.
- إخطار المعلمين بقراءات الطلاب.
- تنشيط القراءة بأية وسيلة من وسائل التشجيع.
- تحليل المناهج الدراسية لمعرفة نواحي النقص في مجموعة المكتبة لاستكمالها حتى تخدم المكتبة المنهج الدراسي خدمة فعالة.
- الاشتراك مع المعلمين في تخطيط استعمال الوسائل التعليمية.

الأخصائي النفسي المدرسي:

يقوم الأخصائي النفسي المدرسي بممارسة وظائفه في سياق تعدد التخصصات ويتعاون مع كافة القائمين علي شئون المدرسة بهدف تحقيق الأهداف الأساسية للخدمة النفسية المدرسية بما يؤدي إلي تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية فهو يتعاون بصفة خاصة مع الأخصائي الاجتماعي والمعلمين وأولياء الأمور، ويلزم التحديد المشترك بينهم في أداء الخدمات لتقليل الصراعات المهنية، ويزيد من التعاون الخلاق لصالح الطالب، وقد أوضح المنشور الوزاري الصادر من مكتب مستشار علم النفس والخدمة

النفسية والصادر في ١٩٩٩م أن مهام وأدوار الأخصائي النفسي في المدرسة تتمثل في الفحص والإرشاد النفسي، والاستشارات النفسية والإرشاد النفسي، والتدخل العملي للتشخيص والعلاج، وإجراء البحوث الخدمية الميدانية، وتنمية وتدعيم الامكانيات البشرية، والتوجيه التربوي والتعليمي، والوقاية والتوعية والتحصين النفسي، وتقويم البرامج التربوية والعلاج.

ومن خلال الأدوار والمهام السابقة يتضح أن منها ما يرتبط ويتحقق في مبادئ علم النفس ونظرياته، ومنها ما يعتمد على الأخصائي النفسي المدرسي لتعميم البحوث ومناهج البحث في علم النفس بالإضافة إلى أساليب تقويم برامج التربية وأساليب وطرق التدريس والتدخل العلاجي وهي أدوار تتطلب التجديد الدائم للمعرفة والمعلومات النفسية وفيما يلي عرض وتوضيح للأدوار السابقة:

الفحص والإرشاد النفسي:

وهذا الدور يُمثل خدمة مهمة تقدم للأطفال والتلاميذ والطلاب في المدارس فعن طريق هذا الدور لا يمكن تحديد وجود أي اضطراب ومدى حجمه سواء أكان الهدف التحديد أو الاكتشاف المبكر أو التشخيص أو الإرشاد النفسي أو العلاج النفسي المتخصص، وأيضاً لاتخاذ قرار محدد في شأن الحالة المدرسية أو لتحديد المسؤولية عن فعل أو سلوك أو تصرف قامت به الحالة، وهنا يجب أن يتصرف الأخصائي النفسي مستخدماً كل ما يملكه من أدوات واختبارات نفسية ومناهج التشخيص التي قد تدرب عليها مثل المشاهدة العيادية "المقابلة"، دراسة تاريخ الحالة ثم الرجوع إلى الملفات الصحية والأهل لجمع معلومات موثوق فيها مما يجعل التقرير دقيق، وأن يعمل على توظيف كل معلوماته في إعطاء تفسيرات علمية نوعية ترتبط بالحالة وأن تكون هذه التفسيرات بعيدة عن

العمومية.

والتي يتمحق هذا (الرور ينبغي توافر عدة مهارات مرتبطة بهذا (الرور والتي منها:

- معرفة الاختبارات والمقاييس المناسبة لكل حالة وطريقة استخدامها وتطبيقها واستخلاص النتائج:
- معرفة طرق المعالجة الإحصائية للنتائج والاستفادة منها.
- معرفة مهارات المقابلة الفردية واكتشاف مصادر المعلومات عن كل حالة، وكتابة التقرير النفسي عنها.

الاستشارات النفسية والإرشاد النفسي:

يتولى الأخصائي النفسي تقديم الاستشارات النفسية للطلاب، ويقوم باكتشاف مشكلاتهم الشخصية والاجتماعية والانفعالية والأكاديمية، والتي تعوق أدائهم داخل المدرسة وذلك للعمل على مساعدتهم وحلها، ويعمل أيضاً على دعم أنماط السلوك الإيجابي من خلال نماذج سلوكية إيجابية يتعرض لها الطلاب، ويقوم أيضاً بتبصيرهم بعواقب السلوك غير التوافقي على الشخصية والمستوى التحصيلي والأكاديمي، وعلى الصحة النفسية، ويقوم أيضاً بتقديم الاستشارات النفسية المستندة على التخصص لإدارة المدرسة وأولياء الأمور فيما يتعلق بالطلاب ورعايتهم، وفيما يخص العملية التعليمية وأنسب الطرق للتدريس للطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة (متفوق- متأخر دراسياً) ويقوم الأخصائي بهذا الدور مستنداً على معلوماته في الإرشاد النفسي والتربوي وحقائق علم النفس الارتقائي المدرسي.

وتحقيق هذا الدور يرتبط بالبريد من المهارات والتي منها:

- معرفة علم النفس الذي يختص بالمرحلة التي يعمل بها.
- معرفة نظريات علم النفس الارتقائي الذي يختص بالمرحلة التي يعمل بها.
- معرفة نظريات علم النفس التربوي ونظريات التعلم وتطبيقاتها.
- معرفة نظريات علم النفس المعرفي والنظريات الإرشادية المختلفة.
- التدريب على اختبارات الميول والاتجاهات، وطرق تقديم الاستشارات، والتعامل مع الطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة.

التدخل العملي للتشخيص والعلاج:

ويمثل دور الأخصائي النفسي في اكتشاف الحالات التي تحتاج إلى تدخل نفسي متخصص وبحيلها إلى الأماكن المتخصصة في تقديم هذه النوعية من الخدمة النفسية، وبذلك بدوره يتمثل فيما يلي:

- التدخل الإرشادي النفسي البسيط للحالات التي تحتاج هذه المساعدة وقد تأخذ شكل إرشادي نفسي فردي أو شكل إرشادي نفسي جماعي.
- التدخل المباشر التشخيصي والعلاج بهدف وضع خطط للتعليم العلاجي لعلاج حالات صعوبات التعلم التي يعاني منها بعض الطلاب في بعض المناهج والمقررات الدراسية مثل العجز القرائي والحسابي والنطق والهجاء والعجز عن الفهم فيقدم له خطة أو خطوات محددة ليتخلص الطالب من مشكلاته وإعادته إلى حالة التوافق النفسي.

وللقيام بهذا الدور فهذا يتطلب عدة مهارات ومهام (العمل المرتبطة به مثل:

- معرفة الميثاق الأخلاقي للمهنة.
- التعرف على شروط مزاولة مهنة العلاج النفسي.
- معرفة بعض جوانب علم النفس الإكلينيكي "ما يخص المرحلة التي يعمل بها".
- معرفة بعض الأمراض النفسية المرتبطة بالمرحلة التي يتعامل معها مثل الاضطرابات النفسية، بعض المشكلات السلوكية "كالتبول اللاإرادي ومشكلات المراهقة، الانحرافات الجنسية، صعوبات التعلم، صعوبات التوافق، والإحاطة بالأدلة المحلية والعالمية لتصنيف الأمراض النفسية".
- معرفة بعض أساليب العلاج النفسي السلوكي أو المعرفي.....
- التدريب على عمل برامج علاجية مثل برامج علاج حالات القبول الإرادي، علاج حالات التأخر الدراسي، علاج حالات الغياب المتكرر أو التسرب، علاج العنف، تعديل الاتجاهات السلبية.
- تدريب الأخصائي النفسي على حدوده في التشخيص، والتدخل العلاجي والوقت المناسب له، ومعرفة الحالات التي يجب أن يحولها إلى الأخصائي الإكلينيكي، والاختبارات التشخيصية للاضطرابات النفسية.

إجراء البحوث الخدمية الميدانية:

من الأدوار الهامة والأساسية للأخصائي النفسي حيث يساعده على فهمه مهنته والارتقاء بها لأنها تزود المجال بالمعلومات الجديدة دائماً والتي تكشف عنها البحوث وتؤدي إلى تطور الأداء ومعرفة الجديد واستيعاب الاختبارات الحديثة، وأساليب الإرشاد والتوافق النفسي الحديثة.

وهناك التعرير من المهارات والأطر المعرفية التي يجب أن يدرجها الأخصائي النفسي حتى يقوم بدوره علي أكمل وجه وهي تتمثل فيما يلي:

- أساليب البحث العلمي ومناهجه، والتدريب عليها.
- كيفية اكتشاف المشكلات النفسية والتعامل معها وجمع بيانات عنها.
- كيفية وضع الحلول المناسبة واختيار أفضلها.
- خطوات التعامل مع الظواهر والمشكلات عملياً وكيف ومتى تعمم النتائج.

تنمية وتدعيم الامكانيات البشرية:

ويقدم هذا العمل لجميع طلاب المدرسة، من خلال العمل المدرسي اليومي، ومن خلال الأنشطة المدرسية التي يوظفها الأخصائي النفسي لصالح هذا الدور، وهذا الدور يقوم علي عدة جوانب منها اكتشاف القدرات الإبداعية والابتكارية والموهوبين، ثم تخطيط برامج تنمية القدرات وتنفيذها مع استمرار عملية التقويم الدائم للبرنامج قبل وأثناء وبعد تنفيذه، وهذه الخدمات تقدم في صورة برامج لقياس وتنمية جوانب السلوك المعرفي والوجداني والاجتماعي لدي الطلاب وخاصة ما يلي:

- قياس وتنمية القدرات المعرفية الأساسية والتي تشمل التفكير الاستدلالي، والتفكير الناقد "التقويمي"، والتفكير الإبداعي.
- قياس وتنمية مهارات مواجهة المشكلات الشخصية والانفعالية والدافعية.
- قياس وتنمية المهارات الاجتماعية التي تعين الطلاب علي التكيف مع المواقف المختلفة والظروف المتغيرة داخل المدرسة وخارجها.

وهناك (العديد من) المهارات ومهام العمل المرتبطة بهذه الأمور منها:

- المعرفة التامة بالقدرات ووظائفها، وعلم النفس العصبي.
- مهارات مقاييس القدرات المختلفة وكيفية تطبيقها وتصحيحها واستخلاص دلالات الدرجات عليها.
- مهارات قياس القدرات المختلفة، ومهارات عمل وتنفيذ برامج لتنمية القدرات والمهارات، والانفعالية، والدافعية.

التوجيه التربوي والتعليمي:

وهذا الدور يساعد الطلاب ويوجههم إلى أنسب أنواع التعليم وذلك من خلال البيانات التي تتوافر لديه من خلال دراسته لقدراتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وميولهم وسمات شخصياتهم وما يتطلبه ذلك من مهارات القياس والتقدير النفسي المؤهل لها.

وهناك (العديد من) المهارات ومهام العمل المرتبطة بهذه الأمور منها:

- إطلاع نظري عن القدرات المعرفية.
- قياس القدرات المختلفة، والميول والاتجاهات.
- الدراية بالمواد الدراسية التي يدرسها الطلاب وتحليلها، والقدرات المتضمنة في كل مادة تدرس لهم.

تقويم البرامج التربوية والعلاج:

يعتبر التقويم للبرامج من الأدوار المهمة للأخصائي النفسي المدرسي، ولتقويم البرامج ثلاثة جوانب ينبغي الاهتمام بها وهي كالتالي:

- مدى مشروعية وصلاحيّة ودقة البرامج المعدة لتقويم بعض الخدمات النفسية التي تقدم في المدارس أو أداء السيكولوجيين المدرسين أو أداء المعلمين والإدارة

المدرسية، وملائمة البرامج للأهداف المرجوة منها وعدم تعارض أهدافها مع النتائج التي ينبغي الحصول عليها منه والقيم والمحكات والقرارات التي سنحصل عليها من تطبيقه، ومدى تمثيل جزئياً ته، وأهدافه وأنشطته للمهنة التي سيطبق فيها بحيث يحقق عائداً يوازي الجهود والتكاليف التي ستنفق عليه.

وهذا الأمر يتطلب تدريب وتعريف (الأخصائي النفسي) المدرسي بالعدد من (الجوانب

والتي يجب أن تفصل في منهج عمله وهذه (الجوانب تتمثل فيما يلي:

- معرفة نظرية بعملية التقويم، وكيفية إعداد البرامج وإشراك المعلمين والإدارة المدرسية في تطبيقها.
- الجوانب والعمليات التي تحتاج إلى عملية التقويم، وكيفية قياس أثر البرامج بعد تنفيذها، واختيار الوقت المناسب للتنفيذ، وتحديد التكاليف والأدوات.
- المعالجة الإحصائية والعلمية، وكيفية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها.

الأخصائي الاجتماعي:

يعرف الأخصائي الاجتماعي في المجال المدرسي بأنه الشخص الفني والمهني الذي يمارس عمله في المجال المدرسي في ضوء مفهوم الخدمة الاجتماعية، وعلى أساس فلسفتها ملتزماً بمبادئها ومعاييرها الأخلاقية، هادفاً مساعدة التلاميذ الذين يتعثرون في تعليمهم، ومساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية لإعداد أبنائها للمستقبل، فدوره يختلف عن دور المدرس، فدوره لا بداية له ولا نهاية، لا يتقيد بجدول المدرسة الرسمي؛ إنما عمله في معالجة القضايا والمشكلات الاجتماعية والنفسية وغيرها للتلاميذ، داخل المدرسة وخارجها ومتابعتها باستمرار طول مدة العام الدراسي، والعام الذي يليه وهكذا؛ لذا تتعدد مهام ومسؤوليات الأخصائي الاجتماعي سواء في عمله مع المدرسة أو مع المجتمع المحلي أو مع الطلاب وفيما يلي عرض لكل ما سبق من أدوار نوجزها فيما يلي:

مسؤوليات الأخصائي الاجتماعي في العمل مع المدرسة:

- تمثيل المدرسة في الاتصال بسكان المجتمع المحلي الذي تقع المدرسة في دائرته، والاتصال بالهيئات والمؤسسات والتنظيمات التي توجد في المجتمع.
- مساعدة المدرسة للاستفادة من موارد ومكانات المجتمع المحلي والمجتمع العام.
- شرح وظيفة كل من الهيئات والمؤسسات والتنظيمات التي توجد في المجتمع المحلي للمدرسة، وبخاصة التي يمكن أن تسهم في إفادة وتعلم الطلاب.
- اكتشاف وإعداد القادة اللازمين للإشراف علي برامج وأنشطة المدرسة.
- تزويد المدرسة بالبيانات ومصادر المعلومات ونتائج البحوث للحالات الفردية والدراسات التي تساعد المدرسة علي تحقيق رسالتها.
- القيام بعمل الدراسات والبحوث وتنفيذ مشروعات النشاط التي تخدم أغراض المدرسة وتساعد في تحقيق أهدافها.
- مساعدة اللجان والجماعات والمجالس المكونة داخل المدرسة والتي يمكن أن تستفيد من خبراته المهنية.
- تقديم المشورة الفنية لمن يحتاجها من رواد الفصول والمشرقي علي الجماعات من أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.
- مساعدة المدرسة علي تقديم خدماتها لسكان المجتمع المحلي حيث تصبح المدرسة المركز الثقافي الذي يجتمع فيه السكان ويساعدهم علي إحداث التغيير الذي يرغبون فيه أو يهدفون إليه.

مسؤوليات الأخصائي الاجتماعي في العمل مع المجتمع المحلي:

يُعد الأخصائي الاجتماعي رائداً للعمل الاجتماعي في المجتمع المحلي فهو المحرك الأول لترعم الروابط القوية بين المدرسة والمجتمع المحلي ويتمثل دوره فيما يلي:

- شرح أهداف المدرسة الاجتماعية لسكان المجتمع المحلي.
 - تعريف سكان المجتمع المحلي بدور المكلف به من قبل المدرسة حتى يمكنهم التجاوب معه، ويجب أن يبدأ بالاتصال بهم، ومساعدتهم على الاستفادة من موارد ومكانات المدرسة، وتنمية الوعي لديهم باحتياجات ومشكلات أبنائهم وحثهم على توفير الموارد والامكانات التي يمكن أن تشبع احتياجاتهم ومواجهة تلك المشكلات.
 - توجيه سكان المجتمع المحلي لبذل الجهود الذاتية في تكوين هيئات ومؤسسات يمكن أن تسهم في تقديم خدمات غير متوافرة لديهم ويحتاجون إليها هم وأبنائهم
 - الاتصال بالقيادة الشعبية في المجتمع المحلي للاستعانة بهم في عمله مع سكان المجتمع ولضمان تعاونهم مع المدرسة.
 - اكتشاف القيادات الشبابية وتدريبهم على العمل الجماعي في أنشطة مجتمعهم.
 - توعية سكان المجتمع المحلي بأن جماعات النشاط المدرسي لها نفس أهمية جماعات الفصول في تنشئة التلاميذ والطلاب وإعدادهم للمستقبل.
 - حفز سكان المجتمع المحلي على تدعيم برامج النشاط المدرسي ودعوتهم للاشتراك في وضع خطته وتنفيذه وتقويمه.
- ولكي ينجح الأخصائي الاجتماعي في تدعيم صلته بالمجتمع المحلي ينبغي أن يراعي عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم، ويتقبلهم كما هم ويبدأ معهم من حيث هم ولا يدفعهم إلى القيام إلا بالأعمال التي يري أنهم مستعدون للمساهمة فيها بدرجة كبيرة، ويتوقف

نجاحه في عمله معهم علي الظروف المتغير في ذلك المجتمع، وعلي شخصيته.

مسؤوليات الأخصائي الاجتماعي في العمل مع التلاميذ والطلاب:

تنحصر مسؤوليات الأخصائي الاجتماعي في هذا المجال علي تحديد أنواع النشاط التي يمكن أن يمارسها الطلاب في كل من المجتمع المحلي والعام شريطة أن تتاح لهم الفرصة لمواجهة المواقف الحقيقية في الحياة العامة التي تصقل من شخصياتهم وتسهم في تنشئتهم وإعدادهم، وتعود علي المجتمع المحلي أو العام بالعائد التربوي والمادي ومن أمثلة تلك الأنشطة ما يلي:

- المسح الاجتماعي للمجتمع المحلي الذي تقع فيه المدرسة وذلك لاكتشاف احتياجاته والتي يمكن أن تعمل المدرسة علي إشباعها؛ مما يتيح الفرصة للتلاميذ للتعرف علي مجتمعه واكتساب خبرات عملية لها عائدها التربوي في تنشئتهم وإعدادهم.
- دراسة مؤسسات المجتمع المحلي بأنواعها، وكذلك التنظيمات المجتمعية والسياسية التي توجد في المجتمع المحلي أو العام، وهذا يتيح الفرصة للطلاب في التدريب في تلك المؤسسات أو التنظيمات، وبتيح الفرصة أيضاً للتعرف علي جهود الدولة في تنمية المجتمع.
- دراسة هيئات ومؤسسات الخدمات في المجتمع المحلي أو العام كالصحة والتعليم والإسكان والمياه والكهرباء ورعاية الأسرة ومكاتب الخدمة الاجتماعية، وذلك بهدف التعرف علي الخدمات التي تقدم للمواطنين ومعرفة طرق الحصول عليها وواجب المواطنين في تسهيل مهامها وتدعيم مؤسساتها.
- دراسة وحدات الحكم المحلي للإطلاع علي ما تقدمه من جهود لتوفير سبل الحياة



للمواطنين ومعرفة حقوق وواجبات المواطن.

- المساهمة والاشتراك في المشروعات المحلية والقومية خلال أوقات الفراغ والعطلات الصيفية ومن أمثلة ذلك مشروعات محو الأمية، الدفاع المدني، التمرير والإسعافات الأولية، تنظيم المرور، مشروعات النظافة.

ولقد أوضحت النشرات والقرارات الوزارية أن مهام الأخصائي الاجتماعي تتمثل في عدة مهام أهمها التنمية البشرية، ومهامه داخل المدرسة مع الطلاب والمعلم وأولياء الأمور وفيما يلي عرض لما سبق من مهام:

التنمية البشرية:

وتتحدد مجالات التنمية البشرية في التنمية التعاونية، والتنمية المهنية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية النفسية، والتنمية الثقافية، والتنمية العقلية، والتنمية السياسية، والتنمية الصحية، والتنمية المهارية.

وفيما يلي توضيح وور الأخصائي الاجتماعي في كل منهم:

التنمية التعاونية:

وتمثل ووره في هذا المجال في العمل على:

- إشباع حاجات الطلاب إلى التعليم.
- إشراك الطلاب في جماعات يحيا فيها متفهما لأساليبها وأنظمتها؛ مما يتيح اكتساب خبرات تعليمية مختلفة.
- تشجيع الطلاب على التعليم الذاتي بتوفير المناخ المناسب.
- تنمية الطلاب الفائقين والمتأخرين دراسياً من خلال تنظيم برامج تعليمية لتنمية هذه الفئات.

- الاستثمار الجيد لوسائل التكنولوجيا الموجودة داخل المدرسة في عملية التعلم.

التنمية المهنية:

وتمثل ووره في هذا المجال في العمل علي:

- تنمية القدرات المهنية للطلاب وتدعيمها وتوجيهها ببرامج تنمية متطورة.
- الاستثمار الجيد لأنشطة المدرسة من خلال حصص النشاط والتي من خلالها تتم الممارسة العملية، وإتاحة فرص تسويق منتجاتهم بالمعارض ومنافذ البيع.

التنمية الاجتماعية :

وتمثل ووره في هذا المجال في العمل علي:

- تنمية قدرات الطالب علي تحمل المسؤولية والتعاون مع الغير من خلال ممارسة أنشطة اجتماعية مثل المعسكرات ومجالات الحائط.
- تنمية العلاقات والروابط الاجتماعية في المجتمع المدرسي بين الطلاب بعضهم وبعض، وبينهم وبين معلميه.
- مساعدة الطالب علي فهم واجباته وتنمية قدراته للقيام بها، وتنمية المعارف والأنظمة والقرارات التي يتاح له من خلالها الحصول علي حقوقه (التعليم-التأمين الصحي- التأمين ضد الحوادث).
- زيادة قدرة الطالب علي فهم مشكلاته والمشاركة في حلها بتدعيم قدراته.
- غرس الولاء والانتماء لدي الطالب عن طريق إشراكه في جماعات الخدمة العامة، ورحلات التعرف علي البيئة الداخلية والخارجية.
- إكساب الطلاب القيم والاتجاهات الصالحة.
- تدريب الطلاب علي القيادة والتنمية.

التنمية النفسية:

وتمثل ووره في هذا المجال في العمل علي:

- معاونة الطالب علي التخلص من السلوكيات السلبية مثل العدوان، الأنانية، الانطواء، وتدعيم السلوكيات الايجابية مثل التعاون واحترام الآخرين.
- تقدير ذات الطالب والاعتراف بقيمته بتقديم جوائز للطلاب سواء أكانت مادية أو معنوية، وإتاحة الفرصة له للتعبير عن نفسه من خلال القنوات الشرعية للتخلص من الانفعالات الزائدة والمكبوتة التي قد تؤثر سلباً عليه.

التنمية الثقافية:

وتمثل ووره في هذا المجال في العمل علي:

- توسيع مدارك الطلاب عن طريق تشجيعهم علي القراءة والإطلاع.
- ربط الطالب بما يدور حوله من أحداث وتغيرات حتى يستطيع مسايرة العصر وذلك عن طريق الندوات، الإذاعة المدرسية، والمناظرات.
- تشجيع الطالب علي التعلم الذاتي والمستمر من خلال إشراكهم في المسابقات البحثية، الصحافة المدرسية، معمل الأوساط المتعددة، والانترنت.

التنمية العقلية:

وتمثل ووره في هذا المجال في العمل علي:

- تنمية قدرات الطلاب علي التفكير العلمي والتصرف في المواقف المختلفة.
- حسن استخدام المعلومات والخبرات.
- تدريب الطالب علي التخطيط العلمي لتنظيم حياته الخاصة وتفعيل دوره في المشاركة الايجابية لخدمة مجتمعه.

التنمية السياسية:

ويتمثل ووره في هذا المجال في العمل علي:

- إتاحة الفرصة لممارسة الديمقراطية من خلال الانتخابات الحر في تشكيلات الاتحادات الطلابية وجماعات النشاط.
- توسيع مداركهم القومية والاجتماعية وتوعيتهم بالقضايا ذات الاهتمام السائد علي المستوي المحلي والقومي والعالي.
- تشجيع الطلاب علي الحوار والمناقشة واحترام الرأي الآخر مع تفعيل دور البرلمان المدرسي.

التنمية الصحية:

ويتمثل ووره في هذا المجال في العمل علي:

- العمل من أجل أن يكون الطلاب أصحاء من خلال تقديم كافة الخدمات الصحية العلاجية (التأمين الصحي).
- تحويل الطلاب الذين هم في حاجة إلي خدمات خاصة وغير متوافرة إلي الجهات المختصة.
- تنظيم برامج التوعية الصحية الوقائية للطلاب من خلال برامج ومشروعات يتم تنفيذها بواسطة فريق الهلال الأحمر بالمدرسة.

التنمية المهارية:

ويتمثل ووره في هذا المجال في العمل علي:

- إكساب الطلاب مهارة التخطيط العلمي المنظم.

- تدريب الطلاب علي الرؤية المستقبلية، وبعد النظر لمواجهة الأزمات قبل حدوثها مع حسن-توظيف المهارات التي تساعد علي ذلك.
- تنمية مهارة تحديد الأهداف عند الطلاب بدقة وصياغتها في شكل خطط.
- تنمية مهارة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.
- إكساب الطلاب القدرة علي التغيير والتجديد والابتكار.
- تدريب الطلاب علي مهارة الإصغاء للآخرين إصغاء جيداً.
- **والتي يستطيع الأخصائي الاجتماعي القيام بتحقيق التنمية البشرية للطلاب ينبغي أن تدرسه عدة مهارات من أهمها القدرة علي:**
 - التخطيط العلمي المنظم.
 - تحديد الأهداف بدقة وصياغتها في شكل قابل للتطبيق.
 - استخدام الامكانيات المتاحة في المكان والوقت المناسب.
 - استخدام تكنولوجيا المعرفة.
 - تكوين العلاقات الاجتماعية.
 - اختيار وسائل تحقيق الأهداف طبقاً لظروف الطلاب وقدراتهم.
- **الأخصائي الاجتماعي داخل المدرسة:**
 - وتتصور مهامه داخل المدرسة مع الطلاب والعلم وأولياء الأمور فيما يلي :
- **مهام الأخصائي الاجتماعي مع الطالب:**
 - ويتمثل ووره في هذا المجال في العمل علي:
 - تقديم المساعدات المادية والعينية للطلاب المحتاجين.
 - توفير الكتب الخارجية لغير القادرين وإلحاق المتأخرين دراسياً وغير القادرين

- بالمجموعات الدراسية.
- عقد لقاءات مع الطلاب الذين يعانون من مشكلات فردية وبحثها ووضع خطة العلاج المناسب حسب ظروف الحالة.
- إشراك الطلاب في البرلمان المدرسي، الإذاعة المدرسية، المناظرات لدعم ثقتهم بأنفسهم، ومساعدتهم علي التعبير عن آرائهم دون خجل أو خوف.
- تعليم الطلاب صور التفاعل الاجتماعي (زيارة المرضى من الطلاب، أعياد ميلاد زملاء الفصل، واجبات العزاء، الأفراح) مما يحقق التفاعل السليم مع المجتمع ويخلق الشخصية السوية.
- إشراك الطلاب المشتركين في الأنشطة المدرسية كل حسب ما يتناسب مع ميوله وطبيعة مشكلته لشغل أوقات فراغهم ودعم ثقتهم بأنفسهم وذلك عن طريق إشراكهم في المعسكرات، الرحلات، برامج الجماعات الاجتماعية مع إعطاء كل طالب دور معين وتشجيعه بذكر مواقف النجاح التي يحققها.
- توجيه الطلاب نحو التثقيف الذاتي ومساعدتهم في كيفية الحصول علي المعلومات والتعامل معها وتنظيمها وتوظيفها وذلك عن طريق الأنشطة المدرسية، والإطلاع، و المسابقات المختلفة، والندوات.
- مساعدة الطلاب علي اكتشاف قدراتهم ومواهبهم وتحفيزهم علي استغلالها من خلال إشراكهم في مختلف الأنشطة المدرسية التي يتاح لهم من خلالها تنمية تلك القدرات والمواهب تحت إشراف وتوجيه متخصصين.
- مساعدتهم علي التعرف علي كافة الامكانيات والخدمة المتاحة بالمدرسة وكيفية الحصول عليها مثل رحلات الفائزين المجانية، التأمين الصحي، المكتبة، الجمعية

- التعاونية والتعامل معها دون إشراف.
- تبصير الطلاب بالأنظمة المختلفة (سياسية أو اقتصادية أو إدارية أو مالية) وكيفية التعامل معها والاستفادة منها.
- تعليم الطلاب كيفية التعامل مع التكنولوجيا وذلك من خلال تنشيط اللجان العلمية علي كافة المستويات (فصل- مدرسة)، والاستفادة من معامل التطوير بالمدرسة ومعامل الأوساط المتعددة والكمبيوتر التعليمي.
- إكسابهم الخبرة في كيفية تكوين العلاقات الاجتماعية مع الآخرين والتي تساعدهم علي التكيف مع بيئتهم وتنمي شخصياتهم.
- إعداد كوادر مدرية وواعية تساهم في عملية التنمية من خلال إشراكهم في تصميم البرامج والمشروعات الجماعية.
- الاستئجار الجيد لجماعات النشاط باعتبارها مجالاً هاماً في تحقيق هذه التنمية من خلال التوجيه التربوي للأخصائي الاجتماعي في إدارة الحوار والمناقشة واتخاذ القرارات واحترام الرأي الآخر والمشاركة الإيجابية.
- توزيع الأدوار علي الطلاب أثناء تنفيذ البرامج والأنشطة.
- إراحة المعوقات التي تحول دون انطلاق الإمكانيات الذاتية داخل الطلاب وتوفير الترتيبات التي تساعد علي نمو هذه الإمكانيات إلي أقصى حدودها.
- تنمية الطالب بتشجيعه علي ربط الأداء البدوي أو العلمي بالتحصيل النظري
- حصر الهيئات والمؤسسات الموجودة والخدمات التي تقدمها وتبصير الطلاب للاستفادة من خدماتها (مركز الشباب، قصر الثقافة، بيوت الشباب).
- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين للمشاركة في تنفيذ البرامج التي يمكن

أن يتحقق من خلالها عملية التنمية للطلاب.

مهام الأخصائي الاجتماعي مع المعلم:

ريتمثل وورره في هذا المجال في العمل علي:

- تعريف المعلم بطبيعة وخصائص المرحلة السنية للطلاب الذين يتعامل معهم.
- تبصيره بطرق التعامل مع المشكلات البسيطة التي قد تواجهه داخل الفصل.
- تبصيره بالقرارات الوزارية الخاصة بالعمل للتوعية بدوره كمعلم ورائد يشارك في تحقيق التنمية.
- تبصيره بدوره كمشرف جماعات النشاط ومشارك في تنمية المهارات والقدرات وتخطيط ووضع البرامج الملائمة للطلاب.
- مساعدته علي تكوين علاقات إنسانية ناجحة بينه وبين الطلاب أثناء عملية التعلم وتوثيق الصلات بين الطلاب وبعضهم البعض من خلال أنشطة مجالس الفصول والجماعات.
- توجيه المعلم بضرورة احترام شخصية الطلاب أثناء تعلمه بما يشعره بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس ويزيد من قدرته علي الاستيعاب.
- توجيه المعلم لغرس قيمة الإنصات الجيد واحترام الرأي والرأي الآخر لطلابه.
- عمل لقاءات مشتركة بين أولياء الأمور والمعلمين ومدير المدرسة لمناقشة أحوال ومشكلات الطلاب.
- التعاون مع المعلمين في تنفيذ خطط العلاج.
- حث رواد الفصول علي مشاركة جميع الطلاب في الأنشطة الجماعية للفصل مثل تزيينه، نظافته، ترتيب وتنظيم وعمل وسائل الإيضاح المختلفة.

مهام الأخصائي الاجتماعي مع أولياء الأمور:

ويمثل دوره في العمل على:

- تنصير الأسرة بطبيعة وخصائص المرحلة السنية لأولادهم وكيفية التعامل معهم، وبكيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه أبنائهم سواء أكانت مشكلات طبيعية ناتجة عن المرحلة السنية التي يمرون بها أو مشكلات طارئة.
- تشجيع الأسرة على اكتشاف مهارات وقدرات أبنائهم ومساعدتهم على تنميتها، وتشجيعها على حضور الندوات واللقاءات التي تعقد داخل المدرسة والتي تناقش مشكلات الطلاب.
- مساعدة أولياء الأمور على فهم الدور الحقيقي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين في رعاية وخدمة مصالح أبنائهم وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في برامجها.
- تبصير أولياء الأمور بكافة القرارات والأنظمة التي تخدم الطلاب وكيفية الحصول عليها.
- ربط أولياء الأمور بالمدرسة وتزويدهم بكافة الحقائق بأهمية التعاون بين البيت والمدرسة من أجل مصلحة الطالب.

سكرتير المدرسة:

ويتولى تنظيم الأعمال المكتبية لمدير المدرسة مثل الطباعة وكتابة المراسلات، وحفظ السجلات والوثائق المدرسية والملفات الخاصة بالطلاب والعاملين في المدرسة، وحفظ المراسلات بعد أخذ تأشيرة مدير المدرسة عليها، كما يقوم بعملية الجرد السنوي للعهدة المدرسية في بداية العام ونهايته وفق التعليمات الوزارية في هذا الشأن، تحرير مرتبات العاملين والأجور واستمارات الصرف للمشتريات وكل ما يختص بالنواحي المالية

في المدرسة، تسجيل الأجازات بأنواعها.

أمين العمل:

تنقسم (المعامل) إلى معامل (الكيمياء ومعامل الفيزياء، ومعامل الأحياء، وتمثل مهام أمين العمل فيما يلي:

- إعداد دوايب مخصصة لحفظ المواد الخطرة والقابلة للاشتعال أو الانفجار.
- صيانة الأجهزة والمواد والمحافظة على أثاث المعامل والمدرجات.
- تسجيل المواد المستهلكة والمواد التي قد يحتاجها العمل في السجلات المعدة والمخصصة لهذا الغرض.
- إعداد الأجهزة والأدوات التي ستستخدم في دروس اليوم التالي.
- الإلمام بوسائل الإطفاء وأن يكون مدرب على الإسعافات الأولية.
- الاشتراك في الأنشطة المختلفة في المدرسة.
- الإشراف الفعلي على توزيع الأجهزة والأدوات العلمية على الطلبة أثناء الدروس العملية في المعامل.
- التأكد من صلاحية المواد الكيميائية والأجهزة قبل استخدامها.
- معرفة طرق وأساليب استخدام وصيانة الأجهزة والأدوات العملية.

المجالس المدرسية:

تلعب المجالس المدرسية دوراً هاماً في نجاح العملية التعليمية فهي تعاون مدير المدرسة في تحقيق أهداف المدرسة التي حددتها الإدارة المدرسية ؛ لذا تختلف وتتغير المجالس المدرسية وفيما يلي عرض للبعض منها ومسئولية كل منها :

مجالس الأماء والآباء والمعلمين:

تعتبر مجلس الأماء والآباء والمعلمين بالمدرسة تشكيل مجتمعي للإسهام التطوعي

في الجهود التنموية سواء بالرأي أو العمل أو المشورة في الأمور التي تؤدي إلى المساهمة الإيجابية في إنجاح البرامج التعليمية والاجتماعية بالمدرسة، فنظم التعليم تحتاج إلى مساندة دائمة من المجتمع حتى تتحقق الأهداف القومية للتعليم وقد حدد القرار الوزاري رقم ٢٥٨ لسنة ٢٠٠٥ م، والقرار الوزاري رقم ٣٣٤ لسنة ٢٠٠٦ م كل ما يرتبط بها من أهداف ومهام وتشكيل.

• أهداف مجالس الأماء والآباء والمعلمين:

- تتمثل أهداف مجالس الأماء والآباء والمعلمين في (المدرسة) فيما يلي:
- تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار
- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية.
- تحقيق الرقابة الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية، وتحقيق الرقابة الذاتية على الأداء داخل المدرسة، وتعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب بصفة عامة ورعاية الفئات الخاصة منهم (معوقين- فائقين- وموهوبين) بصفة خاصة.
- إبداء الرأي في اختيار المدير الجديد للمدرسة وتقييم أداء المدير في فترات تحديد مدته.
- تقرير أوجه صرف ميزانية المجلس والرقابة على الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية.

وقد تم إضافة أهراف (أخري لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين) تتمثل في:

- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي في جويسوده الاحترام المتبادل من اجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء.
- تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب وإكسابهم معلومات ومعارف وقيم أخلاقية واتجاهات سليمة تساعد علي تعميق روح الانتماء للمجتمع والوطن.
- إبداء الرأي بين المدرسة وأعضاء المجتمع المدني حول أساليب الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب علي المشكلات والمعوقات التي قد تعترضها.
- تعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي والعمل علي التغلب علي مشاكلها وتحقيق طموحاتها.

• تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

أوضح (القرار) أن تشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بجميع مستوياتها وأنواعها

يتكون من ما يلي في (المستويات) التالية:

- **مستوي المدرسة:** يتكون مجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي مستوي المدرسة من ثلاثة عشر عضواً علي النحو التالي: خمسة أعضاء يمثلون أولياء أمور التلاميذ يتم انتخابهم عن طريق الجمعية العمومية، وخمسة أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم يختارهم المحافظ المختص واثنان من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية ممن ليس لهم أبناء فيها، ومدير المدرسة، ويتم انتخاب رئيس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من بين أعضاء المجلس عدداً مدير المدرسة والمعلمين بها، يتولى أقدم الاختصاصين الاجتماعيين بالمدرسة أو من يختاره مجلس الأمناء من بين الاختصاصيين أعمال أمانة سر

المجلس، وينعقد المجلس مرة واحدة علي الأقل مرة كل شهر وكلما دعت الحاجة إلي ذلك بناء علي دعوة من رئيسه أو بطلب مكتوب من ثلثي أعضائه، ويكون اجتماع المجلس صحيحا إذا حضره سبعة أعضاء علي الأقل، ويصدر المجلس قراراته بالأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين وفي حالة التساوي يرجح الجانب الذي معه الرئيس، ويقوم المجلس باختيار مراقبا مالياً من بين أعضائه ذا خبرة في النواحي المالية لمراجعة المستندات والمذكرات المالية واعتمادها من رئيس المجلس. ومع صدور القرار الوزاري رقم ٢٢٤ لسنة ٢٠٠٦م تم تعديل عدد أعضاء مجلس الأمناء ليصبح خمسة عشر عضواً وتم زيادة عدد المعلمين ليصبح ٣ بدلا من ٢، وحدد القرار أن الأخصائي الاجتماعي ضمن تشكيله، والذي يتم بنفس شروط القرار السابق.

اختصاصات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي مستوي المدرسة: وتتمثل (اختصاصاته فيما يلي):

- المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة في ضوء تلك الأهداف ومتابعة تنفيذها وتذليل الصعوبات التي قد تعترضها.
- العمل علي دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال الأعمال.
- التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة وكذا الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
- التعاون في تشجيع الطلاب علي الاهتمام بنظافة المدرسة والبيئة المحيطة.

- العمل علي دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها لتنمية شخصية الطلاب وقدراتهم علي مواجهة الظواهر السلبية التي يتعرضون لها.
- متابعة أداء الإدارة المدرسية وتحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية والأنشطة التربوية.
- العمل علي توفير الرعاية اللازمة والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب (معوقين - فائقين - موهوبين) وكذا توفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب الغير قادرين مادياً.
- التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والأعلام والثقافة، لاستغلال ما يوجد بها من إمكانات فنية وملاعب، مكتبة، معمل كمبيوتر، أجهزة وأدوات.
- تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها.
- دعم إعداد قاعدة بيانات بالمدرسة تشمل شئون الطلاب والعاملين والعهد والأدوات الموجودة بها.
- تقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة في تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة في برامج تقويم سلوك الطلاب.

اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

تشكل في كل إدارة ومديرية تعليمية وعلي مستوي الجمهورية لجنة تنسيق لمجالس الأمناء كما تشكل لجنة تنسيق علياً علي مستوي الجمهورية وفق النظام المحدد في القرار، والذي أوضح أن تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي مستوياته المختلفة يتكون من

ثلاثة عشر عضواً علي النحو التالي:

• **مستوي الإدارة التعليمية:** ويتكون من ثلاثة عشر عضواً علي النحو التالي:

ثمانية أعضاء بالانتخاب من بين رؤساء مجالس الأمناء بالمدارس التابعة للإدارة، وأربعة أعضاء من الشخصيات العامة والمهتمين بالتعليم يختارهم المحافظ المختص ومدير الإدارة التعليمية بحكم منصبه، ويتم انتخاب رئيس المجلس ونائبه من بين أعضائه فيما عدا مدير الإدارة، ويقوم موجه أول التربية الاجتماعية أو من يقوم بعمله بأعمال أمانة المجلس.

• **مستوي المديرية التعليمية:** ويتكون من ثلاثة عشر عضواً علي النحو التالي:

ثمانية أعضاء بالانتخاب من بين رؤساء لجان تنسيق مجالس الأمناء بالإدارات التعليمية، وأربعة أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم يختارهم المحافظ المختص، ومدير مديرية التربية والتعليم بحكم منصبه، ويتم انتخاب رئيس المجلس ونائبه من بين أعضائه فيما عدا مدير المديرية التعليمية، ويقوم موجه عام التربية الاجتماعية أو من يقوم بعمله بأعمال أمانة المجلس.

• **مستوي الجمهورية:** ويتكون من جميع رؤساء اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء

بالمديريات التعليمية، وخمسة أعضاء من المهتمين بالعملية التعليمية والتربوية يختارهم وزير التربية والتعليم، ورئيس قطاع الخدمات والأنشطة، ويتم انتخاب رئيس اللجنة ونائبه من بين أعضائه فيما عدا رئيس قطاع الخدمات والأنشطة و يقوم بأعمال أمانة المجلس مدير عام الإدارة العامة للتربية الاجتماعية.

وقد أوضح القرار أيضاً أن لجنة تنسيق مجالس الأمناء تنعقد علي النحو التالي لكل مستوي مرة واحدة علي الأقل كل شهر بالإدارة التعليمية، ومرة واحدة علي الأقل كل

شهرين بالمديرية التعليمية، ومرة واحدة علي الأقل في كل عام بالنسبة للمجلس الأعلى للأمناء، وتصدر قرارات اللجنة بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين، وقد حدد القرار أن اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء تعمل في إطار قانون التعليم والسياسة التعليمية التي تضعها الوزارة وتختص بما يلي:

• **مستوي الإدارات التعليمية:** ويختص بما يلي:

- متابعة أعمال مجالس الأمناء بالمدارس التابعة للإدارة التعليمية والعمل علي تذليل الصعاب التي قد تعترض تنفيذ اختصاصاتها ومهامها.
- التنسيق بين مجالس أمناء المدارس علي مستوي الإدارة التعليمية والعمل علي نقل التجارب الرائدة وتعميمها علي باقي المجالس كل حسب امكاناته والبيئة المحلية التي يعمل من خلالها.
- رفع تقارير المتابعة لمجالس الأمناء بالمدارس علي مستوي الإدارة إلي مجلس أمناء المديرية.

• **مستوي المديرية التعليمية:** ويختص بما يلي:

- متابعة أعمال اللجنة التنسيقية لمجالس الأمناء بالإدارات التعليمية التابعة للمديرية التعليمية.
- تنسيق الجهود بين اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء بالإدارات التعليمية علي مستوي المديرية التعليمية لضمان عدم التكرار وتكامل الجهود المبذولة من أجل الوصول للأهداف المنشودة.
- إقامة مسابقات محلية علي كافة المستويات تدعياً وتكريماً للتفوق والنبوغ والعسكرات بأنواعها المختلفة ومشروعات الخدمة العامة كنماذج يقتدي بها

في رعاية الطلاب.

• **مستوى الجمهورية:** ويمتص بما يلي:

- تخطيط المشروعات القومية لمجالس الأمناء وتنسيق الجهود الذاتية علي مستوى الجمهورية.

- وضع الخطة العامة لمجالس الأمناء في ميادين العمل لتحقيق الأهداف.

- تنظيم وتشجيع عمل البحوث العلمية والاجتماعية والتربوية بما يخدم العملية التعليمية التربوية ويساعد مجالس الأمناء علي تحقيق أهدافها.

- عقد اجتماع سنوي يدعي إلي حضوره رؤساء اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء للمديريات والإدارات التعليمية ومن يدعي إليه من أعضاء مجالس المديريات لدراسة موضوع أو أكثر من الموضوعات التي يري المجلس دراستها لغرض إثراء الفكر والتمكين من تحقيق رسالة مجالس الأمناء للنهوض بالمجتمع المدرسي.

- اعتماد مشروع الميزانية والحساب الختامي المتقدمين من أمانة المجلس.

مجلس إدارة المدرسة:

أوضح القرار الوزاري رقم ٥٢ لسنة ١٩٩٦م والخاص بتشكيل مجلس إدارة المدرسة الثانوية أن مجلس إدارة المدرسة يتكون من مدير المدرسة "رئيساً"، ومن وكلاء المدرسة، أقدم المدرسين الأوائل لكل مادة، ممثل للمجتمع المحلي الذي تقع فيه المدرسة، الأخصائي الاجتماعي "أمين سر المجلس"، وأمين اتحاد الطلاب بالمدرسة.

اختصاصات ووظائف مجلس إدارة المدرسة:

وتتمثل اختصاصات ووظائف مجلس إدارة المدرسة في وضع السياسة العامة للمدرسة فيما يتعلق بالنواحي الفنية والإدارية وتوزيع وسير العمل، وتوزيع الأنشطة داخل

المدرسة وخارجها، والتشاور في حل المشكلات المدرسية، واختيار رواد الفصول، وتقويم المناهج المدرسية وإبداء الملاحظات حولها، ووضع تقرير واف يتضمن خطة سير العمل في المدرسة ويرفع للإدارة التعليمية أو مديرية التربية والتعليم، وتبني القوانين الفرعية والتنظيمات الفنية والإدارية ولوائح العمل، والإشراف علي تنفيذ الخطة المالية، وميزانية العمل والتأكد من دقة الحسابات والاعتمادات المالية، والعناية والاهتمام بممتلكات المدرسة وصيانتها، وتوزيع العمل علي المعلمين والهيئات المختلفة بالمدرسة، والنظر في أمور التلاميذ، وإجراء البحوث التربوية التي تساعد المدرسة علي أداء وواجباتها.

أسس تنظيم مجلس إدارة المدرسة:

- وتمثل هذه الأسس والتي يجب مراعاتها عند تنظيمه في أن:
- تكون اجتماعاته دورية ويُعد جدول أعمالها قبل الاجتماع.
- تدور المناقشات فيه بحرية تامة، ويتوافر فيه جو من الألفة بين أعضائه وبين العاملين في المدرسة.
- يشعر أعضاء المجلس بصدق انتمائهم وجديتهم.
- يهتم بعمل محاضر تعطي صورة صادقة لسير المناقشات، ويثبت فيها القرارات التي أسفرت عنها المناقشات ويتم الاحتفاظ بها.
- يعمل علي الاستفادة من نواحي الامتياز لكل فرد تحقيقاً للمصلحة العامة.
- يكون لدى المجلس مجموعة أهداف ومعتقدات مشتركة تربط بين أعضائه.
- يشعر أعضائه أن رئيس المجلس علي درجة كافية من القدوة وأنه أهل للثقة
- عدم خضوع المجلس للرئيس أو أحد أو بعض أعضائه.
- اللجنة الاستشارية لإدارة المدرسة:

ويتم تشكيل هذه اللجنة في كل مدرسة إعدادية أو ثانوية وتتكون من مدير المدرسة "رئيساً"، وكيل المدرسة للنشاط، أقدم المدرسين الأوائل في كل مادة، ممثل لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة يختاره المجلس، ممثل للجذب الحاكم للحي أو البلد أو المدينة التي تقع في نطاقها المدرسة، الأخصائي الاجتماعي أو المشرف الرياضي ويتولى عمل أمين سر اللجنة، أمين اتحاد الطلاب. وتجتمع اللجنة خلال العام الدراسي مرة كل شهر أو كلما دعت الضرورة لذلك بدعوة من مدير المدرسة أو ناظرها ويكون هذا الاجتماع صحيحاً في حالة حضور نصف الأعضاء علي الأقل ويؤخذ التصويت بأغلبية الحاضرين، وفي حالة التسليمي يؤخذ برأي الجانب الذي يكون فيه رئيس اللجنة.

وظيفة اللجنة الاستشارية لإدارة المدرسة:

تعاون هذه اللجنة مدير المدرسة أو ناظرها في حدود القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للتعليم في المرحلة التي تقع في نطاقها المدرسة في إبداء الرأي في الميزانية المقترحة للمدرسة (الفضول - قوة بشرية - مباني مدرسية - أثاث وتجهيزات - معدات وأدوات ووسائل تعليمية - تطوير الخطط والمناهج والكتب الدراسية - وسائل رعاية الطلاب "متفوقين - متخلفين" - تحديد مواعيد اليوم الدراسي - الرعاية الاجتماعية والصحية للتلاميذ - أوجه النشاط المدرسي وتوزيع الميزانية المخصصة له - وتوزيع التلاميذ بعد إتمام دراستهم بالمدرسة).

مجلس الرواد:

أحد المجالس التي تطلبها وظيفة المدرسة الاجتماعية ويتكون من مدير المدرسة رئيساً ويتولى أمانته الأخصائي الاجتماعي المختص بنشاط اتحاد الطلاب بالمدرسة. وتتكون عضويته من أقدم الأخصائيين الاجتماعيين، وكيل المدرسة المختص بالنشاط.

نائب رئيس مجلس الأمناء في المدرسة، وتسعة من رواد الفصول ورواد جمعيات النشاط كأعضاء ويختارهم الرائد العام لاتحاد طلاب المدرسة من ذوي الكفاءة في تخصص اللجان الخمس، وفي حالة ما تكون الفصول أقل من تسعة فعضوية المجلس تكون لجميع رواد الفصول بها، ويجتمع المجلس مرة كل شهر علي الأقل، وللمجلس الحق في دعوة المسئول المالي لاتحاد الطلاب والطالب أمين مجلس اتحاد الطلاب إلي جلساته كلما كانت هناك حاجة إلي ذلك، وتمثل أعمال مجلس الرواد فيما يلي :

- بحث واعتماد الخطة السنوية لنواحي التربية الاجتماعية ومشروعاتها.
- تنظيم أعمال الريادة، وتتبع أعمال جمعيات النشاط المدرسي ومشروعات التربية الاجتماعية لتحقيق الترابط بينهم.
- بحث المشكلات المختلفة التي يتعرض لها المجتمع المدرسي.
- تقويم أعمال الريادة والتربية الاجتماعية.
- توفير الفرص المناسبة التي تعمل علي تنمية العلاقات الطيبة بين الطلاب بعضهم وبعض، وبين الطلاب ومعلميهم، وبين المعلمين وأولياء الأمور.
- تنسيق أعمال الريادة في الفصول المختلفة.

- مجلس اتحاد طلاب المدرسة:

يُشكل بكل مدرس مجلس لاتحاد الطلاب تحت إشراف الرائد العام والأخصائي الاجتماعي المختص بنشاط الاتحاد وبما يتفق وعدد الفصول المدرسية، ويجتمع مجلس اتحاد طلاب المدرسة وكذلك لجان النشاط الخمس بحضور المسئولين المتخصصين عن هذه الأنشطة بصفة دورية مرة كل شهر.

وتتمثل (أهرات) (التحولات) (الطلابية) فيما يلي:

- تشجيع الطلاب علي التفوق الدراسي وتدعيم روح الابتكار والإبداع.
 - الاستفادة من الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها.
 - الإسهام في تحقيق أهداف التعليم التي تنحصر في التأكيد علي بناء الشخصية المصرية القادرة علي مواجهة تحديات المستقبل، وإقامة المجتمع المنتج، تحقيق التنمية الشاملة، إعداد جيل من العلماء من خلال برامج خاصة بالعناية بالطلاب المتفوقين.
 - التعبير عن فكر الطلاب في إطار من المسؤولية المزوجة تتمثل في تأكيد حقوق الطلاب داخل المدرسة في إطار من الإجراءات التربوية وفي الوقت نفسه محاسبة الأعضاء الذين يخرجون علي المبادئ والأهداف أو يخلون بروح الانضباط والالتزام بالواجب.
 - تدعيم روح الأسرة داخل المجتمع المدرسي والتعامل مع هيئة التدريس علي أساس من الاحترام الواجب وقيام قيادات الاتحاد بمسئولياتهم مع إدارة المدرسة في إقرار النظام التربوي بالمدرسة.
 - توسيع دائرة التعارف والخبرات بين أعضاء وقيادات الاتحاد ومن خلال تبادل الزيارات علي المستوى المحلي والمركزي والدولي.
- ومن خلال العرض السابق للمجالس المدرسية وعلي الرغم من تعددها وتعدد أهدافها إلا أنه في الواقع لا تفعل هذه المهام والممارسات والاختصاصات فهي دون المستوي المتوقع منها وذلك لضعف الامكانيات في المدارس وعدم إدراك العاملين في المدارس لأهميتها، الصورية في التسجيل للاجتماعات، الخوف من تحمل المسؤولية في الأنشطة.

مصادر ومراجع الفصل:

- ١- إبراهيم عصمت مطاوع، المدرسة الثانوية الملائمة للمجتمع المعاصر، بحث مقدم لـ حلقة المدرسة الثانوية للتعليم العام والمهني في البلاد العربية، الفترة من ٢٥ - ٣٠ نوفمبر ١٩٨٢م، المجلد الأول، عمان وزارة التعليم بالأردن، ١٩٨٢م.
- ٢- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، ط٢، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤م.
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسة نظرية وميدانية، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٧م.
- ٤- تحديث الإدارة المدرسية والنظرة والإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٨م.
- ٥- الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠١م.
- ٦- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٧- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه، مدخل إلى الإدارة التربوية، الكويت: دار القلم، ١٩٨٦م.
- ٨- أحمد محمود عبد المطلب وفيصل الراوي رفاعي، الإدارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، جامعة أسيوط، ع٣، ١٩٨٨م.

- ٩- أسامة محمد سيد علي، الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان، ٢٠٠٩م.
- ١٠- أميل فهمي حنا شنفودة، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية، دراسة مستقبلية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨١م.
- ١١- شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠١م.
- ١٢- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٣، الرياض: دار المريخ، ١٩٩٩م.
- ١٣- محمد أحمد الغنام، طبيعة العملية الإدارية، صحيفة التربية، ع٣، السنة ١٣، ١٩٦١م.
- ١٤- محمد أحمد عبد الهادي، الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، جدة: دار البيان العربي، ١٩٨٤م.
- ١٥- محمد السيد حسونة، التخطيط أحد المهارات الأساسية لمدير المدرسة، صحيفة التربية، السنة ٥٨، ع١٤، ٢٠٠٦م.
- ١٦- محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
- ١٧- محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م.
- ١٨- عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، قطر، الدوحة: دار الثقافة، ١٩٩١م.

- ١٩- عرفات عبد العزيز سليمان، استراتيجية الإدارة في التعليم "دراسة تحليلية مقارنة"، ط ٢، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥م.
- ٢٠- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٠م.
- ٢١- نبيل سعد خليل، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمدرء المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج "دراسة ميدانية"، سوهاج : دارمحسن للطباعة والنشر، ١٩٩٢م.
- ٢٢-، المشكلات التي تواجه مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي، سوهاج : دارمحسن للطباعة والنشر، ١٩٩٢م.
- ٢٣- وزارة التربية والتعليم، برنامج تحسين التعليم، برنامج تدريب الأخصائيين الاجتماعيين بمرحلة التعليم الأساسي، ٢٠٠١م.
- ٢٤- وليد أحمد السعد، الإدارة المدرسية الحديثة، الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
- ٢٥- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤م.