

الفصل الخامس

كتب عن الإدارة

الكتاب الحادى عشر

بورتفوليو الناظر

Brown, Genevieve & Irly, Beverly J.,  
**The Principal Portfolio**, California, Corwin Press,  
Inc., 2<sup>nd</sup> ed., 2001 .

obeikandi.com

## تعريف بالكتاب

يقع الكتاب فى ٦١ صفحة من القطع الكبير ، ويضم خمسة فصول وتتميز الطبعة الثانية من هذا الكتاب عن الطبعة الأولى بإضافة قسم عن البورتفوليو الإلكتروني ، والإفاضة فى شرح بعض الموضوعات ، والاهتمام بالنمو الأكاديمى فى برامج إعداد المديرين ، وتدعيم المضمون بالأبحاث الجارية والمصادر الحديثة ، بجانب عرض أمثلة من خبرات ناجحة لنظار مدارس قائمين بالعمل فعلا . وتقدم المؤلفتان عدة معان وأفكار منها ما يلى :

(١) استخدامات البورتفوليو فى كل من نمو الناظر مهنيا ، وتنمية قدراته ومهاراته فى تقويم كل من ذاته والعاملين فى المدرسة ، وبرامج التعليم والتعلم ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلى .

(٢) يضم البورتفوليو مستندات Artifacts عن كل ما يقوم به الناظر ، أو ما ينوى القيام به ، والمشكلات التى واجهته والمحتمل أن تواجهه ، وأسلوبه الابتكارى فى التصدى لها ، وإطار عمله القيادى الذى لا يقتصر على تنفيذ أوامر الإدارة وتلبية مطالبها .

(٣) التمييز بين بورتفوليو النمو Professional Growth وبورتفوليو التقدم المهنى Career Advancement ، فالأول يتضمن الوثائق المتعلقة بعمل الناظر فى الوقت الراهن أو مستقبلا بينما الثانى يتضمن الوثائق التى تركزى تعيينه فى وظيفة ناظر ، أو ترقيته لهذه الوظيفة .

(٤) بورتفوليو الناظر هو وحدة واحدة ، ولكن يتنوع محتواه فى عدة بورتفوليو نوعية ، لها عناوين مميزة لها مثل العمل اليومى ، والمشكلات مع الطلاب ، والمشكلات مع هيئات التدريس ، والمشكلات مع القيادات المحلية ، وتقويم الطلاب ، وتقويم المعلمين ، وتقويم الحرم Campus المدرسى ... الخ .

(٥) يتضمن الكتاب محكات لتقدير مهارات النظر وفق ثلاثة مستويات هى : يحتاج للتدريب والتحسين ، ومتوسط ، ومتميز ، ويمكن تطويع هذه المحكات لتتلاءم مع أوضاع النظر فى مصر .

ونرى أن هذا الكتاب ضرورى لكل من يشغل وظيفة ناظر أو من يرشح للعمل كناظر ، كما يفيد أى باحث فى مجال الإدارة داخل المدرسة وفى النظارة .

## الفصل الأول عن : الحاجة إلى استخدام بورتفوليو الناظر

يبدأ الفصل بتحديد ثلاثة محتويات رئيسة لبورتفوليو الناظر وهى :

- (١) وثائق مختارة تبين مدى بلوغ الأهداف الموضوعية أو مدى الاقتراب من المحكات القياسية أو المعايير القومية .
  - (٢) أفكار تتعلق بوصف وتحليل وتقويم الخبرات القيادية المتميزة للناظر .
  - (٣) خطة أداء مستقبلية قائمة على أساس تغذية مرتدة من عملية تقويم منهجية .
- وبعد ذلك يعرض فى الفصل خمس حاجات تبرر استخدام البورتفوليو وهى :

### أولاً : الحاجة العامة لاستخدام البورتفوليو ( الفوائد العامة )

- (١) تعزيز نمو الناظر فى النواحي : المهنية ، والمهارات القيادية ، وتقويم المهارات ذاتيا ، والمبادأة .
- (٢) تحقيق الأهداف التى تتعلق بكل من : كفاءة الحوار المهني مع العاملين ، وتكامل الأهداف الشخصية مع أهداف النظارة ومع أهداف المدرسة .
- (٣) تزويد الناظر بالقدرة المتفردة على التقويم ، واكتساب النظرة المميزة له .

### ثانياً : استخدام البورتفوليو فى نمو الناظر مهنيا Professional Growth

- (١) يساعد على توقع المشكلات والصراعات قبل حدوثها .
- (٢) يوجه إلى أساليب التحسين .
- (٣) يوجه إلى تحقيق الأهداف خلال عدة أساليب .
- (٤) يرقى كل من الأداء القائم على أساس التفكير واستخدام أسلوب حل المشكلات .
- (٥) يساعد على تحديد الموارد ودعمها .
- (٦) يقدم خطة لتدريب الناظر تدريباً تخصصياً يتلاءم مع احتياجاته Coaching .
- (٧) يوفر قاعدة بيانات لازمة لصناعة القرار .
- (٨) يشجع على المخاطرة والتجديد .
- (٩) يركز على أداء الطلاب .
- (١٠) يقدم مؤشرات لتحقيق النمو المطرد للعاملين فى المدرسة .

### ثالثاً : استخدام البورتفوليو فى التقويم

- (١) يهئى إمكانات التقويم الإدارى فى شتى المستويات .
- (٢) يقدم أساليب تحسين المدرسة عند مستوى إمكاناتها المادية Campus .
- (٣) يرفق حوارات ( الناظر / الناظر ) ، و( الناظر / رئيسه ) .
- (٤) يدفع إلى مشاركة الناظر وإلى فهمه للعمليات التى تسبق استخدام البورتفوليو فى التقويم .
- (٥) يركز على الاتجاهات المعروفة المفهومة .
- (٦) يهئى تفكير قيادى مشترك وتوقعات مشتركة .
- (٧) يكشف عن نواحي القوة التى يدعمها الناظر .
- (٨) يشجع النظرة الكلية الشاملة Holistic للتقويم .

### رابعاً : استخدام البورتفوليو فى التقدم المهنى Career Advancement

يستخدم هذا البورتفوليو عند تقدم أى مرشح لوظيفة الناظر أو عند الترقية ( راجع ملخص الفصل الخامس ) حيث يقدم البورتفوليو فى التقدم المهنى إلى المسؤولين عن التعيين ويفيد فيما يلى :

- (١) يعرض أدلة ومستندات Artifacts عن كفايات وقدرات ومهارات المتقدم للترشيح .
- (٢) يعزز الشكل المهنى للمرشح للتعين أو للترقية .
- (٣) يزيد الوعى بنواحي القوة والضعف فى العمل والإمكانات المختلفة .
- (٤) يعزز الثقة فى النفس لدى المرشح للتعين أو الترقية .
- (٥) يساعد على تبيين وضوح الأهداف وتطويرها لدى المرشح .
- (٦) يستكشف قدرات المرشح على تصميم خطة علاجية أو تنمية للمستقبل .

### خامساً : استخدام البورتفوليو فى التقدم الأكاديمى خلال برامج التدريب على القيادة

- (١) التقدم فى تقويم الطالب ( الناظر المتدرب ) .
  - أ- يزود الطالب بتقويم مطابق للواقع Authentic .
  - ب- يوثق نمو الطالب ( الناظر المتدرب ) .
  - ج- يحدد جوانب القوة والضعف لدى الطالب ( الناظر المتدرب ) .

د- يوثق التقدم التدريجى فى المسار الذى ينتهى بالمستوى القياسى (المعايير القومية) .

هـ- يسمح بالتفكير المتأنى العميق Reflection فى التقدم خلال برنامج موضوع .

و- يمكن الطالب من السيطرة على تعلمه .

ز- يساعد الطالب على توضيح القيم والمعتقدات الأساسية .

ح- يتيح الفرص للطالب لإحداث تغذية مرتدة ومراجعة تعلمهم .

خ- يسمح بتوقعات مفهومة لدى الجميع .

(٢) التقدم فى تقويم برنامج التدريب على القيادة

أ- يساعد على تقويم أى برنامج تدريبي عن القيادة .

ب- يتضمن التقويم المستمر لبرنامج التدريب .

ج- يشجع على التواصل بين أطراف العملية التعليمية .

د- يحسن التفكير فى أغراض البرنامج .

هـ- يقدم بنية لمراقبة عناصر برنامج التدريب .

و- يمكن من وسائل تقويم التفكير .

ز- يوثق نمو المتدرب .

### الفصل الثانى عن : شكل ومحتويات البورتفوليو

يحتوى بورتفوليو الناظر عينات من أعماله بلا تطويل ممل أو إيجاز مخل ، وترتب فى

شكل Appearance منسق كما يلى :

#### أولا : صفحات المحتوى

تتضمن هذه الصفحات المحتوى العام والمحتوى التفصيلى لكل مكون من مكونات البورتفوليو الخمسة الرئيسية التى ذكرت فى الفصل السابق وهى الفوائد العامة أو الأهداف العامة للبورتفوليو ، وما يتعلق بكل من النمو المهنى ، والتقويم ، والتقدم المهنى ، والتقدم الأكاديمى ، وتكتب التفاصيل تحت كل مكون منها ، وقدمت المؤلفتان نموذجين لذلك كما يلى:

(١) نموذج لمحتوى تفصيلى للتقدم المهنى Career Advancement

أ- مقدمة .

ب- مجمل المكون Component Resume

ج- إطار عمل القيادة .

د- الأهداف التي يرجى تحقيقها في خمس سنين .

هـ - وصف المهام : إدارة التعليم ، ومناخ المدرسة ، وتحسين المدرسة ، وإدارة العاملين ، وإدارة الموارد المادية ، وإدارة الطلاب ، والنمو المهني وتطويره ، وعلاقات المدرسة بالمجتمع المحلى ، وإنجاز الطلاب ، وغرس Infuse التكنولوجيا في المدرسة .

و- الأوسمة Accolades التي حصل عليها .

(٢) نموذج لمحتوى تفصيلي لعنصر التقييم في البورتفوليو .

أ- مقدمة .

ب- مجمل المكتوب عن التقييم في البورتفوليو Resume .

ج- إطار عمل القيادة .

د- الأهداف

هـ - الأقسام المتعلقة بالتقييم مثل : القيادة المتمركزة حول المتعلم ، والمناهج

الدراسية والتعليم ، والتواصل الفعال ، وبناء بيئة تعلم ، والمساءلة وفق قوانين

الدولة Fiscal Accountability .

و- الأوسمة التي حصل عليها الناظر .

### ثانياً : صفحات المجمل أو المختصر المفيد Resume

تلى صفحات المحتوى المجمل صفحات التفاصيل وهي تعبر عن سيرة حياة الناظر مثل: إسمه ، وعنوان سكنه ، ومؤهلاته ، وتدرجه الوظيفي ، واهتماماته المتعلقة بالقيادة ، والعلاقات العامة ، والسنطرة إلى التنوع الثقافي ، وتنقيف العائلات ، والاهتمام بأصحاب اللغات المخالفة للغة القومية Bilingual والبحث .

### ثالثاً : صفحات إطار عمل الناظر كقائد Leadership Framework

تتضمن هذه الصفحات رؤية وممارسة الناظر المتعلقة بسبعة مكونات هي :

(١) فلسفة التربية المتعلقة بالأهداف ومكانة المدرسة في المجتمع وأدوار الناظر فيها .

- (٢) فلسفة القيادة المتعلقة بفعالية القيادة ، وأخلاقياتها ، وممارستها .
- (٣) رؤية الناظر إلى المتعلمين المتعلقة بترقية تعلمهم وأساليب ذلك .
- (٤) رؤية الناظر إلى المعلمين المتعلقة بالنظرة المشتركة معهم للتعليم والتعلم ، والوعي بأدوار المعلمين وأساليب حفزهم على الاجتهاد وتحسين الأداء .
- (٥) الرؤية إلى المؤسسة من حيث مناخها ، والتواصل خلالها ، وعلاقتها بالمجتمع المحلي .
- (٦) الرؤية إلى النمو المهني من حيث علاقة نمو الناظر مهنيا وتحسين إنجاز الطلاب ، وتحسين فاعلية المدرسة .
- (٧) طرائق بلوغ الرؤى السابقة خلال تحديد كيفية صناعة القرار ، واستخدام أسلوب التشجيع ، والمبادأة ، وتيسير التسهيلات ، ودعم عمليات التغيير .

#### رابعاً : صفحات الأهداف التي يرجو (الناظر / الناظرة) تحقيقها خلال (١ - ٥) سنين

تتعلق هذه الأهداف بكل من التالي :

- (١) تهيئة مناخ مدرسي يزيد من فاعلية المعلمين والمتعلمين .
- (٢) اتخاذ موقف المبادأة لا رد الفعل في المواقف والقضايا المختلفة .
- (٣) تأمين الموارد المالية لتنفيذ المناهج الدراسية ، ولتمويل المرتبات والحوافز .
- (٤) إجراء بحوث فريق على المدرسة وما يحيط بها .

#### خامساً : صفحات مستندات الناظر Artifact من إنتاجه وانعكاسها على العمل المدرسي

قدمت المؤلفتان ثلاثة نماذج لإنتاج الناظر وكيفية انعكاس ذلك على العمل كما يلي :

- (١) إنتاج الناظر في مجال تنمية هيئة التدريس ويتضمن :
  - أ- قائمة بالمهام التي تتعلق بالمعلمين الجدد .
  - ب- عينات من خطط تنمية هيئة التدريس .
  - ج- خطة للتنمية الشخصية .
- (٢) إنتاج الناظر في مجال تنمية العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية
  - أ- تحديد رسالة البيئة المحلية ومحكات القيادة فيها .
  - ب- وضع إطار عمل للقيادة يتضمن :

- أهداف الناظر .
- إنتاج الناظر وكيفية انعكاسه فى دعم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى .
- (٣) إنتاج الناظر فى مجال بورتلقيو التقيوم :
- أ- بيانات عن إنجاز الطلاب .
- ب- قائمة بتوقييات الجلسات واللقاءات .
- ج- خطة تقويم جلسات تنمية هيئة التديرس .
- د- بيانات من الدراسات المسحية التى نفذتها المدرسة .
- هـ- صفحات وثائقية عن المنهج الدراسي .
- و- بيانات عن تديرب المعلمين لبعضهم البعض Peer Coaching .
- ز- قوائم ( حضور / غياب ) الجلسات التى يعقدها الناظر .
- ح- موجز المؤتمرات والجلسات التى عقدت لتنمية هيئة التديرس .
- ط- ميزانية مشروعات المدرسة .
- ي- خطة عمل تنفيذ برامج تعليمية .
- ك- تقرير أو بحوث تقويمية .
- ل- خطابات التقريظ Commendation من الأباء ، أو الزملاء ، أو الرؤساء .

### الفصل الثالث عن : النمو المهنى للناظر

يتضمن الفصل معالجة لأبعاد النمو المهنى Professional Growth للناظر باستخدام البورتلقيو ، وتلخصه فيما يلى :

#### أولاً: وظائف الناظر فى مجال تنميته مهنيأ

- (١) إكساب الناظر البصيرة فى تقويم نفسه كقائد متميز بشخصية قيادية وبخاصة فى العمل المدرسى .
- (٢) تعرف مهامه التى تحتاج لتحسين .

- (٣) تفسير أسباب القصور فى أدائه .
- (٤) وضع خطة لتحسين جهوده الشخصية فى العمل .
- (٥) تنفيذ الخطة التى وضعها للتحسن .
- (٦) توقع نتائج تنفيذ الخطة العلاجية لتحسين جهوده الشخصية

#### ثانياً : متطلبات تحسين Improvement مهنة الناظر

- (١) الوعى بأنها مهنة متعددة الأوجه والمطالب ، وتتطلب سرعة المواجهة ، ومجهد .
- (٢) التفكير بتأن وعمق Reflective فى حل المشكلات وصناعة القرارات حتى العاجلة.
- (٣) العمل على دعم قدرات الآخرين خلال أسلوب قيادى - لا إدارى - مع التفاوض معهم بكفاءة .
- (٤) القدرة على تقويم الذات والاستفادة من نتائج هذا التقويم فى النمو الذاتى وتحسين الجهد الشخصى .

#### ثالثاً : سمات الناظر المفكر بتأن وعمق

يتميز الناظر المفكر بتأن وعمق Reflective بسمات أساسية هى الوعى بالتالى :

- (١) النظر على الفكر وتقويم الذات كمدخلين أساسيين لتحسين المدرسة .
- (٢) مواجهة التحديات الداخلية والخارجية أثناء الممارسة .
- (٣) استهداف الانخراط فى أنشطة تتحدى المعتقدات والممارسات الجارية .
- (٤) التغيير عملية حتمية .
- (٥) افتتان التغيير بالتعقد وعدم اليقين لتعدد المتغيرات .
- (٦) مشاركة الزملاء فى التفكير والعمل .

#### رابعاً : مقياس لتقدير الأداء خلال تفكير متأن عميق

• فقرات المقياس هى :

- (١) يضع خطة للتفكير .
- (٢) يضع خطة لتحسين الأداء الشخصى .
- (٣) يواظب على توجيه النمو المهنى .

- (٤) ينقد سلوكياته الشخصية وتفاعلاته مع الآخرين .
  - (٥) يميل إلى تحسين سلوكياته وأدائه خلال التغذية المرتدة .
  - (٦) يستكشف البدائل لمواجهة التحديات .
  - (٧) يحدد بدقة الجوانب التي تحتاج للتحسين .
  - (٨) يحلل تأثير سلوكياته وقراراته على الآخرين .
  - (٩) يستخدم البيانات الموضوعية لتوقع حدوث التغيير في المستقبل .
  - (١٠) يتلاءم مع التغييرات التي تحدث .
  - (١١) يواصل بذل الجهد في تحقيق التغيير إلى أن ينجح .
  - (١٢) يشجع المعلمين وهيئة العاملين بالمدرسة على التفكير .
  - (١٣) يشجع استمرارية الأداء الإيجابي .
  - (١٤) يشارك الزملاء والعاملين في الفهم بلا تعال .
  - (١٥) يصوب بصره دائماً إلى تحقيق الأهداف .
  - (١٦) يعدل وينقح الأداء والمعتقدات على أساس تفكير متأن عميق .
- كل فقرة أمامها ثلاث درجات للرأى هي : ( نادراً ) ، و ( أحياناً ) ، و ( غالباً ) .
  - تقويم درجة الناظر :

(١) تحدد درجة الأولوية ( وزن ) كل فقرة بالمعادلة المعروفة وهي :

$$\frac{1 \times \text{تكرار نادراً} + 2 \times \text{تكرار أحياناً} + 3 \times \text{تكرار غالباً}}{\text{الوزن}} =$$

مجموع التكرارات

$$= 41 \text{ فأقل ( يحتاج الناظر على تحسين )}$$

$$= 42 - 44 \text{ فأقل ( الناظر متوسط ويحتاج لتدريب ليكون فوق المتوسط )}$$

$$= 45 - 48 \text{ فأقل ( يتميز الناظر بالتفكير المتأن العميق )}$$

## خامساً : دورة التفكير المتأن العميق للناظر

تتكون هذه الدورة Reflection Cycle من خمس خطوات وتصب الخطوة الخامسة في الخطوة الأولى كما يلي :

### (١) الاختيار Selection

- أ- اختيار الناظر العينات المناسبة من إنتاجه Artifacts .
- ب- اختياره لما يمثل أهدافه القيادية وبراعته الشخصية Proficiency .

### (٢) القدرة على الوصف Description

- أ- وصف الظروف والمواقف والأحداث .
- ب- وضع أربعة أبعاد لوصف كل حالة هي :
  - تحديد الأفراد المشاركين في الحالة والمتأثرين بها .
  - تحديد القضايا والظروف والاهتمامات المتعلقة بالحالة .
  - تحديد زمن الحدوث .
  - تحديد مكان الحدوث .

### (٣) القدرة على التحليل Analysis

- أ- تحليل أسباب اختيار هذه المنتجات نتعرض في البورتفوليو .
- ب- تحليل العلاقات والتوقعات والأهداف والممارسات في هذه المنتجات .

### (٤) القدرة على تقويم إنتاجه Evaluation

- أ- تقويم الناظر إنتاجه في ضوء الأهداف والقيم والفلسفات المبتغاة ، مع تحديد العوامل المؤثرة فيه .
- ب- تحديد أساليب الاستفادة من التغذية المرتدة .

### (٥) القدرة على التحول Transformation

- أ- تفسير الناظر بيانات التقويم بحيث تساعد على نموه المهني .
- ب- قدرة الناظر على التحول من مستوى مهني إلى مستوى آخر أعلى منه .

(٦) تتكرر الخطوة الأولى في ضوء ما انتهت إليه الخطوة الخامسة

## الفصل الرابع عن : بورتفوليو التقويم

تقدم المؤلفتان فى هذا الفصل معالجة لما تعلق ببورتفوليو التقويم Evaluation Portfolio ، ونلخصه فيما يلى :

### أولاً : الجوانب المهنية الأساسية فى أداء الناظر وأفعاله Actions

- (١) يهتم بمصادر متعددة للبيانات .
- (٢) يربط النظرية بالتطبيق العملى .
- (٣) يحلل نقديا المعتقدات ، والخبرات ، والفهم ، والأفعال فى سياق المدرسة والتمدرس .

### ثانياً : أسس نظام التقويم الفعال للناظر

- (١) يركز على تحسين المدرسة .
- (٢) يقوم على أساس تقدير الأداء .
- (٣) يقدر مسؤوليات الناظر .
- (٤) يحدد بدقة توقعات الأداء المستقبلية .
- (٥) يعزز التعاون بين الجميع .
- (٦) يعزز ويرقى النمو المهنى والممارسات القيادية .
- (٧) يمد المدرسة بالمصادر البشرية والمادية المناسبة .
- (٨) يتمكن من إجراءات عمله .

### ثالثاً : مقارنة نظم التقويم بواسطة البورتفوليو ، وبأسلوب التقليدى

النظم التقليدية فى التقويم	نظم البورتفوليو فى التقويم
(١) لا يرقى النمو المهنى	(١) يرقى التقويم الذاتى النمو المهنى .
(٢) يكون تحسين المدرسة هامشياً .	(٢) يركز على إنجاز الناظر وتحسين المدرسة .
(٣) لا يهتم بأعمال الناظر المستقلة .	(٣) يستهدف النمو المهنى وفاعلية الناظر .
(٤) يبتعد عن تعقيدات أعمال الناظر .	(٤) يهتم بتفاصيل أعمال الناظر .

(٥) لا يهتم بكل عمل يقوم به الناظر .	(٥) يعرض النجاح فى كل عمل يقوم به الناظر .
(٦) التقويم لا يطابق الواقع .	(٦) إنتاج الناظر يعبر عن تقويم مطابق للواقع Authentic .
(٧) لا يهتم بأوجه القيادة .	(٧) يسمح للناظر بشرح وتفسير اتخاذه للقرار ، وأدواره القيادية .
(٨) لا يهتم بالنواحي الخلقية .	(٨) يظهر قيم ومعتقدات الناظر وتأثيرها على الطلاب والمعلمين .
(٩) لا يهتم بالدور الإشرافى للناظر فى دعم العلاقات التعاونية .	(٩) يساعد على بلورة محكات للقيادة وتحقيق التعاون .
(١٠) لا يهتم بهذا النوع من التدريب .	(١٠) يرقى الحوار عندا تدريب المعلم لزميله Peer Coaching .

#### رابعاً : محكات تقييمية فى البورتفوليو

تصنف المحكات التقييمية فى البورتفوليو فى أربعة تصنيفات كما يلى

##### (١) مهارات إدارية :

- أ- يبحث الناظر عن بيانات ومعلومات جديدة .
- ب- يفسر البيانات والمعلومات بحيث يستطيع استخدامها .
- ج- يستخدم البيانات فى التخطيط وحل المشكلات .
- د- يحدد المصادر البشرية والمادية
- هـ - يؤمن Secure المصادر المدعمة لجهود تحسين المدرسة .
- و - يطور الرؤية التى تقى بحاجات الطلاب للتحصيل الأكاديمى والنجاح .
- ز - يهيئ الظروف للتعلم الفعال .

##### (٢) مهارات التواصل مع الآخر :

- أ- يتواصل بكفاءة مع العاملين فى المدرسة والآباء وأعضاء المجتمع المحلى سواء أكان تحريرياً أو شفويًا .

- ب- يعرض جهوده المهنية على العامة .
- ج- نشر المعلومات لدى جميع من يتعامل معهم .
- د- يتيح وقتا كافيا للحوار مع من يتعامل معهم .

### (٣) مهارات شخصية :

- أ- يسهل أساليب بلوغ المجموعات لأهدافهم .
- ب- يشجع مدخلات كل من العمليتين الإدارية والقيادية .
- ج- ينسق بين الجهود التي تبذل لتحسين المؤسسة .
- د- يدعم جهود المعلمين والآباء .
- هـ- يدرّب النظار الآخرين ، ولا يبخل بمعلوماته وخبراته .
- و- يفهم حاجات الآخرين ويلبى طلباتهم .
- ز- يحفز نفسه والآخرين على مزيد من بذل الجهد .

### (٤) مهارات معرفة الذات Knowledge of Self

- أ- تقويم الذات .
- ب- يحدد نواحي القوة في ذاته ويدعمها .
- ج- يحدد نواحي الضعف في ذاته ويتلافها .
- د- الحرص على التعلم المستمر .

وعندما يصنف الناظر إنتاجه في البورتفوليو ، فإنه يجعلها مطابقة للتصنيفات الأربعة للمحكات .

### خامساً : مستويات Levels المهارات الإدارية للناظر

تقدم المؤلفتان ثلاثاً مستويات للمهارات الإدارية كما يلي :

#### (١) مستوى مهارات الناظر المحتاج للتحسين :

- أ- يوسع رسالة المدرسة School Mission .
- ب- يدنى مستوى المدرسة في التقويم .

ج- يعرض مؤشرات قليلة لإشباعه لحاجات الأفراد .

د- عدم تحمله للتغيير .

هـ- يشرك عدد قليل معه فى الإدارة .

و- لا يوفر المصادر الكافية لترقية تعلم الطلاب .

(٢) مستوى مهارات الناظر الذى يتمشى مع المتوقع منه :

أ- يطور ويسهل كل ما يحقق رسالة المدرسة .

ب- يلبى احتياجات كل من العاملين فى المدرسة ، والآباء ، والقيادات المحلية .

ج- يصمم برامج لتعزيز جهود تحسين المدرسة .

د- يدعم جهود التغيير .

هـ- تشجيع الآخرين على الإسهام فى ترقية المدرسة وتحسينها .

(٣) مستوى مهارات الناظر المتميز :

أ- يشرك الآخرين فى بناء تصور دعم رسالة المدرسة .

ب- يجعل الآخرين ينخرطون فى دعم جهود المدرسة .

ج- يعرف إمكانات الطلاب والعاملين وأوليا الأمور وأعضاء المجتمع المحلى ،

ويستثمر قدراتهم فى تحسين تحصيل الطلاب ، وترقية المدرسة .

د- يشجع تنمية روح القيادة والسلوك القيادى لدى الآخرين .

### **الفصل الخامس عن : التقدم المهنى للناظر**

تعالج المؤلفتان التقدم المهنى Career Advancement للناظر بواسطة البورتفوليو ،

وتهتمان بالتالى :

**أولاً : مميزات بورتفوليو التقدم المهنى**

البورتفوليو يفيد فى الآتى :

(١) تعرف كفايات وقدرات ومهارات المتقدم للوظيفة .

- (٢) ثقة المرشح للوظيفة Candidate فى نفسه لأن البورتفوليو يجمع كل ما يتعلق بإمكاناته ، فلا يخشى من نسيان بعض الموضوعات إذا تقدم بدون بورتفوليو .
- (٣) كشف الفجوات الناقصة فى ثقافته ، وعلاقاته بالمجتمع المحلى ، وخبراته القيادية ، واستعداداته للعمل فى فريق .

### ثانياً : محتويات بورتفوليو التقدم المهنى

تتمشى محتويات بورتفوليو التقدم المهنى مع الأهداف التى تتعلق بالتعيين أو الترقية إلى وظيفة ناظر ، وتضم سبعة مكونات رئيسية ، وملحق بكل مكون مستندات إثباته Artifacts كما يلى :

- (١) الخبرات القيادية : وتدعم بوثائق عن جهوده فى العمل الجماعى ، ودراسة قضاياها ، والتعاون فى حلها ، والمبادرة فى توجيهها .
- (٢) الخبرات فى مجال المناهج الدراسية وعملية التعليم : وتضم وثائق عن جهوده فى وضع خطط لتوجيه تنفيذ مناهج مستحدثه ، ورصد مستوى نضج المعلمين والطلاب فى محيط المدرسة Campus .
- (٣) تفاعلاته مع كل من الطلاب وأبائهم وأعضاء المجتمع المحلى : وتدعم بوثائق عن جدول أعمال وشرائط فيديو وأشرطة تسجيل صوتى لجهوده .
- (٤) اشتراكه فى لجان ، وتقديمه لأرائه فيها : وتدعم بوثائق عن خطاب دعوته لاشتراك فى عمل اللجنة ، وملخص المطبوعات التى تقدم بها إلى اللجنة .
- (٥) خبراته فى النمو المهنى وتنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس : وتدعم بوثائق عن برامج وجدول توقيت التدريب ، وتقاريره عن الحاضرين وتقويمه لهم .
- (٦) تقويمه للأداء : ويدعم بوثائق عن استمارات من تصميمه لتقويم أداء المعلمين والطلاب وكل من يتعامل معهم .
- (٧) الأوسمة وشهادات التقريظ Accolades : وتدعم بخطابات التقريظ ممن يتعامل معهم فى محيط المدرسة ، وأخباره المنشورة فى الصحف ، وشهادات التكريم .

### ثالثاً : مميزات بورتفوليو التقدم المهنى الإلكتروني

- (١) أسهل وأسرع فى الاستخدام من البورتفوليو الورقى .
- (٢) سهولة التخزين فى أضييق حيز وسهولة استرجاعه عند الحاجة إليه .

(٣) سهولة تجديد بياناته ، وإبدال الفقرات بأخرى .

(٤) سهولة الإعلام به لشتى الجهات .

#### رابعاً : " طرق عرض بورتفوليو التقدم المهني

يعرض المرشحون Candidates لوظيفة الناظر أو للترقية بورتفوليو تقدمهم المهني خلال طريقة Way من التالي :

- (١) إرفاق البورتفوليو للطلب الخاص برغبتهم لشغل الوظيفة أو الترقية .
- (٢) تقديم البورتفوليو قبل تقديم طلب التوظف أو الترقية .
- (٣) مصاحبة المرشح للوظيفة للبورتفوليو عند تقدمه للاختبار في مقابلة شخصية ويقوم بالآتي :

أ- عرض محتوى البورتفوليو أثناء اختباره .

ب- اقتباس بعض الفقرات من البورتفوليو .

ج- تسليم البورتفوليو لرئيس لجنة الاختبار في نهاية اللقاء .

#### ملحق الكتاب

بعد انتهاء فصول الكتاب قدمت عدة موضوعات للإجابة على الأسئلة المتعلقة باستخدامات البورتفوليو ، وأهم ما ذكر ما يلي :

- (١) يستغرق إعداد وتطوير البورتفوليو وقتاً ليس بقصير .
- (٢) يتضخم حجم البورتفوليو بالوثائق الأصلية ولذلك يحسن تلخيصها .
- (٣) تغلب الذاتية في التقويم باستخدام البورتفوليو لذلك يجب أن يكون الناظر واعياً بمحكات تقويمه ، بحيث يصنف وثنائه وينسجها وفق هذه المحكات ، كما يكون من يقابلهم على وعى بكل ذلك .
- (٤) يتضمن البورتفوليو إطار عمل واضح للقيادة كسمة أساسية لأي ناظر مدرسة .

الكتاب الثانی عشر

نظارة المدرسة وإدارتها

Narayana, P.V.V. Satya & Krishna, G., **School  
Administration & Management**, New Delhi, Sonali  
Publications, 2004 .

## تعريف بالكتاب

يقع الكتاب فى ٣١٦ صفحة ، ويضم ١٧ فصلا ، ولا يستطيع القارئ أن يفهم عنوان الكتاب الا بعد الانتهاء من قراءة جميع الفصول ليكتشف أن المؤلفين جعلوا مصطلح الإدارة Management يتعلق بالاتجاهات العالمية والنظريات والأفكار الإدارية ، بينما مصطلح نظارة Administration يرادف Principalship ويتعلق بالأمر التنفيذي والتطبيقية داخل المدرسة ن ويعتمد ذلك على مهارات الناظر الشخصية واستيعابه الأدائى للأطر النظرية ، ويلاحظ أن بعض المصادر اللغوية تقرر أن Administration مصطلح إنجليزي أمريكي ويرادف تماما Management كمصطلح إنجليزي بريطانى .

وبعد الانتهاء من استعراض مضمون الكتاب نجد أنه كتاب مدرسى يعرض كل شئ بلا تعمق ولو أن به بعض الأفكار الجديدة نبرزها فى ملخصات الفصول ، ومنها ما يلى :

- (١) التمييز بين النموذج الاجتماعى Social ونموذج المجتمع المحلى Communitarian فى إدارة المدرسة حيث يشتركان فى الأسس العامة ولكن يختلفان فى تركيز الأخير على مبدأ ( الرعاية ) ، وحتمية اشترك الأسرة فى التعليم لا مجرد دعوتها للمشاركة ، بجانب النظر إلى المدرسة كمؤسسة مدنية فى المجتمع المدنى لا مجرد مؤسسة اجتماعية .
- (٢) الاهتمام بدقائق أدوار ناظر المدرسة مثل مباشرة الأشراف على مقصف المدرسة ، ومخازن وسائل التعليم ، والمكتبة المدرسية ، ووسائل نقل الطلاب بجانب أدواره المهنية المعروفة .
- (٣) شرح مذهب المستقبل Futurism بطريقة غير مألوفة للقارئ العربى وطبق تقنية الإسقاط Projection على المستقبل من مدخل هندسى للتنبؤ بالتزايد الكمى فى عدد الطلاب وانعكاسه على جودة التعليم .
- (٤) عالج إدارة التغيير التربوى بأسلوب سهل متعمق إذ شرح المداخل الأربعة التى أثرت فى إدارة التغيير وهى : الأثنروبولوجى ، والسيسولوجى ، والزراعى ، والطبى وكيفية وضع آليات التغيير والتجديد التربوى فى ضوءها .
- (٥) التمييز بين الملاءمة Adequacy وهى درجة بلوغ الأهداف والكفاءة Efficiency وهى درجة بلوغ الأهداف فى حدود الإمكانيات المتاحة .

## الفصل الأول عن : تنظيم المدرسة

يتضمن هذا الفصل فكرتين محوريتين هما :

### أولاً : نماذج التنظيم المدرسي

يعرض الكتاب ثلاثة نماذج للتنظيم المدرسي School Organization Models ويعتبرها انعكاساً لأوضاع اجتماعية تفرضها :

#### (١) النموذج البيروقراطي Bureaucratic ويتميز بالآتي :

- أ- الضبط التنظيمي خلال تدرج الكوادر والسلطات من أعلى إلى أسفل .
- ب- الالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات والمعايير الموضوعية .
- ج- الاهتمام بالخبرة الفنية والخبرة الشخصية عند تحديد تخصص العاملين .
- د- مركزية وفردية اتخاذ القرار .
- هـ - تحديد أدوار أطراف العملية التعليمية بصفة رسمية Formal .
- و - الاهتمام بالمواد الدراسية المنفصلة .

#### (٢) النموذج المنظومي الاجتماعي Social Systems :

وتتكون المدرسة - في هذا النموذج - من عدة عناصر متعددة متفاعلة ، وبينها علاقات معقدة دينمياً ، وتحت كل منظومة كبيرة توجد عدة منظومات فرعية . ويتميز هذا النموذج بما يلي :

- أ- يتحقق الغرض الواحد فيه خلال عدة طرق Ways ولذلك توجد فرص للابتكار والتصرف .
- ب- تتكون المنظومة من دوائر حلزونية متصاعدة فإذا بدأنا بمدخلات ثم عمليات ثم مخرجات ثم تغذية مرتدة تصب في المدخلات مرة أخرى ثم تتكرر هذه المراحل .
- ج- يلعب تدفق المعلومات دوراً أساسياً في المدخلات ولذلك يهتم بتكنولوجيا المعلومات .
- د- يهتم بوجود رؤية مستقبلية ويعمل على تحقيقها خلال فريق وليس مجرد التطور من الواقع الراهن .

هـ - يركز على التعلم التعاونى Cooperative ، وإتاحة الفرصة لمقررات بينية بجانب المواد الدراسية المنفصلة .

### (٣) نموذج المجتمع المحلى The Community Model :

ويتميز عن نموذج المنظومة الاجتماعية بما يلى :

- أ- إشراك كل من الطلاب والمعلمين والناظر والعاملين فى المدرسة ، والأسرة ، وقيادات المجتمع المحلى فى تخطيط وتنفيذ المناهج الدراسية .
- ب- الاهتمام بتربية الجميع مع الاقتران برعاية الفئات الخاصة ، وأصحاب المشكلات الطارئة .
- ج- استهداف إدماج الأسر الواحدة من بيانات أخرى مثل المهاجرين الجدد فى الدول الغربية مع المجتمع المحلى ، وجعل الطلاب يتبنون مدركات وقيم وسلوكيات المجتمع المحلى بأساليب لا تسبب قلاقل التكيف الثقافى الجديد مما يستلزم التعاون الوثيق مع الأسرة حتى لا تتعارض قيمها مع قيم المدرسة .

### ثانياً : تداخل النماذج الثلاثة فى المدرسة الحديثة المحددة

تحليل نماذج التنظيم المدرسى إلى ثلاثة نماذج هى مجرد عملية علمية بحثية ، بينما الواقع يبين أن المدرسة الحديثة المحددة Reconstructed تأخذ من كل نموذج بما يتمشى مع تحقيق فعاليتها كما يلى :

(١) يؤخذ من النموذج البيروقراطى : رصد سجلات للعاملين والطلاب ، والخضوع لقواعد متفق عليها ، وتدريب المعلمين والنظار على طرائق تدريس معدة سلفا ، ووجود ناظر فرد ولو أنه يدير المدرسة خلال تقنية الفريق ، وتنظيم العمل فى اليوم الدراسى ، وتوزيع فقرات المنهج على مدى فترات زمنية .

(٢) يؤخذ من نموذج المنظومة الاجتماعية الاهتمام بكل من رضا المعلمين عن عملهم ، ونمو تنمية الطلاب عقليا ووجدانيا ومهاريا خلال سياقات اجتماعية مختارة من أجل عملية إنتاج التعلم كمنتج مرغوب فيه Product Production ، كما يؤخذ بالتعلم التعاونى ، وأسلوب حل المشكلات ، وتدفق المعلومات ، والعمل كفريق ، والمناهج البينية بجانب المقررات المتخصصة .

(٣) يؤخذ من نموذج المجتمع المحلى فكرة أن المدرسة مؤسسة فى المجتمع المدنى وليست مؤسسة اجتماعية كالنموذج السابق من حيث الاهتمام بالتربية العامة للجميع ، والرعاية لمن يحتاج لرعاية خاصة ، وإشراك الأسر وقيادات المجتمع المحلى فى التمدرس .

### الفصل الثانى عن : حضور وغياب الطلاب

عند تحليل وإعادة تركيب محتوى هذا الفصل ، نجد أنه يهتم بثلاثة موضوعات كما يلى:

#### أولاً : مهام ناظر المدرسة فى متابعة الحضور والغياب

لكى يتحمل الناظر مسئولية متابعة الحضور والغياب عليه أن يعرف التالى :

- (١) القوانين والتشريعات المنظمة لذلك .
- (٢) طرق تسجيل الغياب ، وأساليب المكاتبات الرسمية لإخطار الأسر بذلك .
- (٣) أسباب الغياب المتقطع أو المستمر لبعض الطلاب والعمل على مواجهتها .
- (٤) مؤسسات المجتمع التى تساعد فى حل بعض مشكلات المتغيبين .
- (٥) الإجراءات القانونية فى حالة القبض على طالب ومحاكمته وكيفية رعايته لأنه من الناحية التربوية ليس مجرماً بل هو ( ناقص فى نضجه ) .

#### ثانياً : أسباب عدم الانتظام فى الحضور إلى المدرسة

- (١) أسباب تتعلق بالطالب نفسه مثل : اعتلال صحته الجسمية أو النفسية أو العقلية ، أو صداقته لزمرة ( شلة ) فاسدة .
- (٢) أسباب تتعلق بأسرته مثل : عمله بأجر بعض الوقت لفقر أسرته ، أو للتفكك الأسرى .
- (٣) أسباب تتعلق بالمدرسة مثل : سوء معاملة أحد المعلمين للطلاب ، أو صعوبة بعض المواد الدراسية .
- (٤) أسباب متنوعة أخرى مثل : سوء الطقس ، وصعوبة المواصلات إلى المدرسة .

#### ثالثاً : المعاونون لناظر المدرسة فى حل مشكلة المتغيبين

- (١) عاملون بالمدرسة :

أ- الطبيب أو الزائرة الصحية والأخصائى النفسى : حيث يتولون الرعاية الصحية.

ب- الأخصائى الاجتماعى الذى يقوم بدراسة حالة الطالب كثير التغيب ويقترح ويساهم فى حل مشكلاته .

ج- أخصائى الزيارات المدرسية (School Visitor) وهى وظيفة مستحدثه ليقوم بافتقاد الغائبين وتوطيد علاقة الأسرة بالمدرسة ، ودراسة ظروف الأسرة و العمل على حلها .

(٢) مؤسسات المجتمع المحلى التى تقوم بالمهام التى لا تستطيع المدرسة القيام بها مثل : المؤسسات الصحية ، والاجتماعية ، والثقافية ، والرعية ، وبعض الجمعيات الخيرية التى قد تمول الأسر الفقيرة ، أو ترعاها لكلا يتأثر حضور الطالب إلى المدرسة .

### **الفصل الثالث عن : تنمية مهارات العاملين فى المدرسة**

يتضمن هذا الفصل معلومات معروفة وتقليدية لدى القارئ العربى ، وملخصه أن المؤلفين يريان أن على ناظر المدرسة أن يهى برامج تدريبية للعاملين فى المدرسة خلال ورشة دراسية ، ثم تتم متابعة من يتم تدريبهم خلال عملهم فى حجرة الدراسة ، وصنفأ مجالات التدريب فى ثلاثة هى السياسة ، والثقافة ، وتكنولوجيا التعليم .

### **الفصل الرابع عن : أدوار الناظر فى خدمات الأطفمة**

يخصص المؤلفان هذا الفصل لمهام الناظر فى إدارة مقصف المدرسة Cafeteria ، والملخص هو ما يلى :

(١) يعتبر نشاط المقصف جزء متكامل من منهج تربية الطلاب ليتعلموا أساليب الشراء والبيع ، والتوزيع ، وإعداد وتجهيز الأطفمة والمشروبات ، وتوزيعها ، ولذلك يشرف الناظر على توزيع الطلاب فى مجموعات للعمل دوريا فى المقصف .

(٢) ينظم الناظر برامج الأنشطة فى فسحة الغذاء Lunch Period مثل :

أ- تعليم الطلاب آداب المائدة .

ب- تعاون الطلاب فى تخطيط وتنفيذ أنشطة رياضية ، واجتماعية ، وتروبية ، وترفيهية ، قبل أو بعد تناول الطعام إذا كانت الفسحة طويلة زمنياً .

(٣) يطلب الناظر من السلطات المختصة ما يلى :

أ- تدريب الموظف المسئول عن المقصف .

ب- تدعيم كلفة الوجبات الأطفمة .

## الفصل الخامس عن : إدارة الوسائل المعينة للتعليم

- يخصص المؤلفان هذا الفصل لعرض تفاصيل كثيرة عن الوسائل السمعية والبصرية المعينة للتعليم ومهام الناظر فى أدارتها ، وملخصها ما يلى :
- (١) تدبير التمويل اللازم لرائها ، وصيانتها ، وإصلاحها .
  - (٢) تهيئة مكان مناسب لتخزينها .
  - (٣) الإشراف على تصنيفها فى مخزنها ليسهل استعارتها واستخدامها فى حجرات الدراسة والمعامل والورش ، كما يسهل إعادتها إلى مكانها وجردها من وقت لآخر .
  - (٤) الأشراف والتأكد من أن المعلمين يوظفونها بكفاءة فى المكان المناسب والوقت المناسب وبالطريقة المناسبة .
  - (٥) تهيئة برامج تدريب للمسئول عن العهدة ، وتدريب المعلمين على استخدامها بكفاءة .

## الفصل السادس عن : إدارة مكتبة المدرسة

- يراعى ناظر المدرسة متطلبات الخدمة المتميزة للمكتبة وملخصها :
- (١) توسط مبنى المكتبة المركزية لحجرات الدراسة .
  - (٢) إشراك الطلاب فى تخطيط وتنفيذ الأنشطة فى المكتبة .
  - (٣) تنظيم الكتب على الرفوف ، وتنظيم استعارتها واستعادتها وفق القواعد الإدارية الملزمة غير المعوقة للتربية المكتبية الصحيحة .
  - (٤) توافر المواصفات الصحية لقاعة القراءة فى المكتبة من حيث الأثاث والإضاءة ، والتهوية .
  - (٥) تمويل تدفق الكتب والدوريات والمجلات الحديثة التى تتماشى مع أنواق الطلاب ومستواهم التعليمى ، ومتطلبات التربية المكتبية المثلى .
  - (٦) اعتبار أنشطة المكتبة كجزء لا يتجزأ من المنهج الدراسى .

## الفصل السابع عن : إدارة وسائل النقل

- يدور مضمون هذا الفصل حول محورين هما :
- (١) محكات تقويم الناظر لوسائل انتقال الطلاب بسيارة المدرسة :
- أ- توافر الأمن والأمان عند ركوب ونزول الطلاب من السيارة .

ب- أقل كلفة يدفعها ولى الأمر .

ج- ملاءمة سعة السيارة ومقاعدھا لعدد وأحجام الطلاب .

د- كفاءة السياره وممانتها .

هـ - كفاءة قائد السياره وخلو سجله من الحوادث الخطيرة .

(٢) سلوكيات الطلاب داخل السياره :

يوجه ناظر المدرسة مشرف السياره إلى تعليم الطلاب آداب الانتقال بالسياره مثل :  
عدم الاندفاع عند الركوب أو النزول ، وعدم العنف داخل السياره ، والمحافظة على أئانها ،  
وعدم إهانته المارة أو ركاب السيارات الأخرى .

### **الفصل الثامن عن : إدارة الخدمات الصحية**

يعرض المؤلفان ثلاثة أدوار رئيسة لناظر المدرسة في إدارة الخدمات الصحية للطلاب.

(١) يتعاون الناظر مع المعلمين في استكشاف المتاعب الصحية المؤقتة أو المزمنة لدى الطلاب بالملاحظة المباشرة داخل حجرات الدراسة وخارجها .

(٢) تشخيص أسباب هذه المتاعب ، ومعالجتها بواسطة ممرضة أو طبيب المدرسة أو التحويل للمراكز العلاجية المتخصصة ، مع ضرورة تعاون المدرسة مع الأسرة في رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة .

(٣) وقاية الطلاب من المتاعب الصحية والانفعالات الاجتماعية الحادة قبل وقوعها .

### **الفصل التاسع عن : الاجتماعات مع هيئة التدريس**

عند تحليل مضمون هذا الفصل وإعادة تركيبه ، نجد أنه يتضمن أربعة موضوعات مركزية كما يلي :

**أولاً : الأهداف العامة لتنظيم اجتماع الناظر مع هيئة التدريس :**

(١) حل المشكلات التي يهتم بها بعض أو كل أعضاء هيئة التدريس .

(٢) دفع المعلمين إلى الاتخراط في عمل جديد أو تحسين عمل قديم .

(٣) رفع الروح المعنوية للمعلمين .

**ثانياً : الأهداف الخاصة لتنظيم الاجتماع :**

(١) توجيه هيئة التدريس .

(٢) إلقاء تعليمات إدارية .

(٣) تنمية كفاءة هيئة التدريس .

### ثالثاً : المستويات القياسية ( المعيارية ) Standards للاجتماع :

- (١) وجود برنامج زمنى لموضوعات الاجتماع Agenda على أن تتم توعية أعضاء هيئة التدريس به قبل الاجتماع بوقت كاف ، حتى يحدث تهيؤ ذهنى للمناقشة والحوار .
  - (٢) إثارة موضوعات تهتم بها هيئة التدريس وتتعلق بعملهم اليومي .
  - (٣) إثارة موضوعات تربوية لها قيمة مهنية فى تنمية المعلمين .
  - (٤) تعاون الناظر مع هيئة التدريس فى تخطيط البرنامج .
  - (٥) إتاحة الحرية لكل عضو لإبداء رأيه فى الموضوع المعروض للمناقشة .
  - (٦) اختيار الوقت الملائم لهيئة التدريس ، والمدة الزمنية المناسبة لجدول الأعمال .
  - (٧) اختيار مكان مريح مناسب للاجتماع .
  - (٨) استخدام التكنولوجيا الحديثة فى الحوار وعرض وتوضيح الآراء .
  - (٩) إدارة الناظر الاجتماع بأسلوب ديمقراطى .
  - (١٠) استدعاء متخصصين كمستشارين إذا تطلب الحوار ذلك .
  - (١١) حل الناظر المشكلات الطارئة الاجتماع مثل احترام الاختلاف فى الرأى بإتاحة الفرصة لتوضيح المعانى ، والرجوع المصادر المختلفة ، والاستشهاد برأى الخبراء .
- رابعاً : تقويم الاجتماع :

يطلب فى نهاية الاجتماع أن يكتب كل عضو إيجابيات وسلبيات الاجتماع ، ومقترحاته لتحسين الاجتماعات التالية ، على أن يستفيد الناظر من هذا التقويم خلال تغذية مرتدة فعالة .

### الفصل العاشر عن : دراسة المستقبل

يشرح المؤلفان تعريف مذهب المستقبل ، وأغراضه ، ومداخل دراسته كما يلي :

#### أولاً : تعريف مذهب المستقبل Futurism

هناك تعريفان لمذهب المستقبل :

(١) هو الجهد العقلانى المبذول لتبصر التطورات المجتمعية وتوجهات المستقبل المؤثرة فيه.

(٢) هو وسيلة Means جمع المعلومات لبحث النزعات Trends والتوقعات التى تتم فى المستقبل بهدف تزويد الناظر ومديرى التعليم بالمعلومات التى تساعدهم على مواجهة الأحداث الهامة القادمة المتوقعة أو المفاجئة .

### ثانياً : الغرض من إجراء بحث مستقبل

- (١) مساعدة الناظر والمدير على إدارة التغيير فى المستقبل .
- (٢) تزويد الناظر والمدير ببصيرة Insight تساعدهما على توقع دينميات المجتمع وانعكاسها على التعليم .

### ثالثاً : مداخل دراسة المستقبل

يأخذ المؤلفان بثلاثة مداخل هى :

- (١) قراءة دراسات المتخصصين فى المستقبلات والاستفادة منها .
  - (٢) استخدام تقنية دلفى ، وقد شرحت بالطريقة المألوفة فى المصادر العربية .
  - (٣) استخدام تقنية السيناريو ، وقد شرحت بالطريقة المعروفة فى المصادر العربية .
- ونعقب على ذلك بأن هناك مداخل أخرى أحدث مثل مدخل الدراسات الأرهافية Usher الأقرب إلى الأحلام ، ودراسات التنبؤ الحتمى التخطيطى ، ودراسات التنبؤ الاحتمالى . كما أن هناك تقنيات كثيرة غير دلفى ، والسيناريو ، مثل محاكاة مونت كارلو ، والشراكة ، والهيكل التنظيمى المقترن بتوزيع المسئوليات ، وخريطة المراحل والعلامات ، وحساب المردود ، ومصفوفة القرارات .

### الفصل الحادى عشر عن : الإسقاط المستقبلى

يستخدم المؤلفان المنظور الهندسى للإسقاط Projection فى دراسات المستقبل ، أى التنبؤ وفق مدخليين هما :

- (١) ترتيب الأرقام تصاعدياً أو تنازلياً أو فى مجموعات ثم التنبؤ فى امتداد التصاعد أو الهبوط أو المجموعات فى المستقبل .
- (٢) استخدام رسوم بيانيه ، وتخييل استكمال كل رسم فى المستقبل وفق معادلات رياضية تعتمد على تحليل النزعات Trend Analysis ، أو تحليل الفترات الزمنية ، وفق

تكرار إحدائيات الخط المستقيم أو التموج Fluctuation وفق أحداث موسمية متكررة أو أحداث طارئة ، أو حركة الرسم البياني في شكل حلقى أو بوضاوى أو مثل شكل حرف (S) فى اللغة الإنجليزية .

وتفيد الدراسات الاسقاطية فى تعريف ناظر المدرسة أو مدير التعليم بمعدل ( تزايد / تناقص) عدد المقيدىن من الطلاب ، ونسب نجاحهم ، وانعكاس ذلك على التوسع فى المؤسسات التعليمية ، وقدم المؤلفان نماذج عديدة عملية لمثل هذا المعنى .

### الفصل الثانى عشر عن : التقويم التربوى

أغلب المعلومات فى هذا الفصل مألوفة للقارئ العربى وهى تتعلق بتعريف التقويم ، وأنواعه ، ومتطلبات صدقة وجودته ، وتقويم كل من الطالب والمعلم والبرنامج والمؤسسة ولذلك نقتصر فى الملخص على النواحي الجدلية كما يلى :

#### أولاً : تعريف التقويم التربوى

- عرف المؤلفان التقويم Assessment كعمليات وصف ما تقومه ، وإبراز العوامل المؤثرة فيه ، ومدى نجاحه فى تحقيق الأهداف ، بينما التقويم Evaluation بأنه كل ما يتعلق بالتغذية المرتدة .
- نعقب على ذلك بأن Assessment ترادف تماماً Evaluation ولكن الأولى تستخدم فى اللغة الإنجليزية البريطانية عند تقويم المتعلم ، بينما الثانية تستخدم فى اللغة الإنجليزية المتأمركة المتداولة فى المصادر الأمريكية وهى تستعمل عند تقويم المتعلم أو المعلم أو المؤسسة أو البرنامج ، ويستند رأينا على بحث لغوى فى المقارنة بين الإنجليزية البريطانية ، والإنجليزية المتأمركة .

#### ثانياً : المبادئ الأساسية للتقويم

يكتب المؤلفان أن هناك سبعة مبادئ أساسية Cardinal Principles للتقويم هى : الصحة ، وعملية التعليم ، وأوار الأسرة التعليمية ، والإعداد لمهنة ، والتربية المدنية ، وكيفية شغل وقت الفراغ ، والأخلاق ونرى أن هذه الفقرات السبع تعبر عن ( النواحي ) أو ( الجوانب ) التى تقومها وليست مبادئ .

## الفصل الثالث عشر عن : الإدارة التعليمية

الفكرة المحورية للإدارة التعليمية Management فى هذا الكتاب هى أنها تدور حول أفكار وآراء ، بينما الإدارة المدرسية أو النظارة Administration فتتعلق بالتطبيق . ويدور هذا الفصل حول مجموعة أفكار عن الإدارة نلخصها فيما يلى :

### أولاً : إدارة التغيير والتجديد فى التعليم

(١) يتعلّق التغيير والتجديد التربويين بتحسين كل من : الإجراءات ، وكفايات العاملين ، واستخدام التكنولوجيا ، وإتاحة تسهيلات التعلم ، وتجويد برامج التعليم واستراتيجيات التعلم .

(٢) تتفق الاتجاهات المحلية مع الاتجاهات العالمية فى ضرورة الإسراع فى التغيير والتجديد لمبررات منها :

- أ- التغيير عملية مستمرة فى ثقافات المجتمعات المحلية والعالمية .
- ب- مطالب مؤسسات التعليم ومؤسسات المجتمع للتغيير من أجل تحسين الجودة .
- ج- اشتداد التنافس بين الشعوب والأمم .
- د- وفرة المستحدثات فى بعض الدول المتقدمة .

(٣) يحدث التغيير فى المدرسة وفق إمكانياتها وقدراتها على التنفيذ Capacity .

### ثانياً : أثر الإدارة فى التحصيل الدراسى

يفسر انخفاض المستوى التحصيلى فى الرياضيات لطلاب أمريكا إذا قورن بطلاب اليابان بعده عوامل تتعلق بالآتى :

- (١) تبلغ مدة التمدرس الأمريكية ٣٠ ساعة لكل أسبوع ، بينما تبلغ ٤٨ ساعة لكل أسبوع فى اليابان .
- (٢) دسامة وثرأء المنهج الدراسى اليابانى .
- (٣) وفرة نشاط الطالب اليابانى .
- (٤) يعانى بعض الطلاب الأمريكين من مشكلات مثل الإدمان ، والحمل غير الشرعى ، والتفكك الأسرى ، وتعدد ثقافات المهاجرين الجدد الذين لم يخرطوا فى الثقافة الأمريكية و عزلة المدرسة عن المجتمع المحلى .

### ثالثاً : أسباب الفشل فى التجديد والتغيير

- (١) غموض كل من التجديد وخطته وأغراضه .
- (٢) عدم الاستفادة من الأخطاء الماضية .
- (٣) إهمال آراء غير التربويين المهتمين بالتعليم .
- (٤) عدم السترج فى التجديد والتغيير و اللجوء على الفرقعات Pop Change التى تثير الاهتمام الوقتى ثم تموت لأنها لا تعتمد على انخراط جميع أطراف العملية ( التعليمية / التعليمية ) فيها .
- (٥) عدم الاعتماد على المعرفة الموثوق فيها ، والرضوخ للآراء والنصائح المضللة .
- (٦) الاعتماد على مجرد إصدار قوانين ونشرات بالتجديد .
- (٧) عدم الاهتمام بالتغذية المرتدة .
- (٨) عزل المدرسة عن المجتمع المحلى .

### رابعاً : المداخل الأربعة التى أنرت فى إدارة التغيير

- (١) المدخل الأنثروبولوجى : يهتم بتغيير الثقافة البدائية فى المجتمعات المنعزلة لى تكون ثقافة متحضرة عصرية .
  - (٢) المدخل السشيولوجى Sociological : يهتم بدراسة عمليات التغيير فى الثقافة خلال تقنيات الملاحظة و استقصاء المعدل الزمنى لتشرب القيم الجديدة وتبنيها Adopt ، ودراسة أسباب ( انتشار / انحسار ) المستحدثات الجديدة .
  - (٣) المدخل الزراعى Agricultural : يهتم بعملية التهجين Hybrid واستنبأت بذور جديدة من نباتات قديمة وفى مجال التربية يكون الاهتمام بتجهين القيم و الثقافة .
  - (٤) المدخل الطبى Medical : يهتم بتبنى المريض لعوامل متعددة معقدة مثل : شخصيته نفسه ، وشخصية الطبيب المعالج ، وشخصية الصيدلانى الذى يبيع له الدواء ، وسمعة بلد منشأ الدواء ، وسمعة الشركة المصنعة للدواء ، وسمعة نوع العلاج لدى من يتعامل معهم فى المجتمع و انعكاس ذلك فى التربية هو تعقد مكونات التغيير والعلاقات بينها .
- وقد تأثرت إدارة التغيير و التجديد التربوية بالمداخل الأربعة السابقة من حيث :
- (١) الاستفادة من المدخلين الأنثروبولوجى و السشيولوجى فى تهيئة الأذهان للتجديد قبل أن يحدث ، وكيفية التأثير فى الثقافة السائدة لتقبله .

(٢) الاستفادة من المدخلين الطبي والزراعي فى الوعي بتعدد وتعقد العوامل المؤثرة فى توليد الثقافة وتقبل التغيير وانتشاره .

#### خامساً : آليات إدارة التغيير

- (١) توعية أصحاب الحق وأصحاب المصلحة بالتجديد وتشجيعهم على تبنية ، سواء أكان هذا التجديد معروفا فى دولة ومجتمع آخر ، أو أنه مستحدث تماماً .
- (٢) إصدار قرار وتشريعات بالتجديد .
- (٣) وضع خطة إجرائية لتنفيذ التشريع وذلك بالتعاون منع أصحاب الحق وأصحاب المصلحة Stakeholders فى التجديد .
- (٤) تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها بالتعاون مع الطلاب وأسرهم ، والمعلمين ، وقيادات المجتمع المحلى .

#### الفصلان الرابع عشر والخامس عشر عن : العلاقات الإنسانية بعامة

##### وفى المدارس بخاصة

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية ، ولذلك لابد وأن تضم مجتمعا متكاملا خلال علاقات إنسانية جيدة بين الذين يعيشون فيها ويتحقق ذلك خلال الآتى :

##### أولاً : تنظيم المدرسة فى صفوف وهيئة تدريس

- (١) يحتاج الصف Line إلى هيئة إدارية للإشراف عليه ، ويتعلق عملها بالنواحي التنظيمية والمالية والإدارية للصفوف الدراسية .
- (٢) تحتاج هيئة التدريس إلى هيئة إدارية تنظم وتتابع أوارها الفنية ، وتحل مشكلاتها المالية والإدارية .

##### ثانياً : إرشادات أساسية للهيئة الإدارية

يقدم المؤلفان ستة إرشادات للهيئة الإدارية Administrative Staff هى :

- (١) يحقق التنظيم Organization فى المدرسة كلا من توضيح وتوزيع المهام ، والقدرات ، والمسئوليات على كل فرد أو مجموعة من الأفراد بهدف بلوغ أهداف المؤسسة .
- (٢) تهتم هيئة الإدارة بالعمليات القيادية المدعمة بالنواحي الإنسانية لا مجرد تنفيذ الأوامر الإدارية بجانب الاهتمام بإثارة حوافز العمل والتعاون ، علاوة على تقديم الخدمات .

(٣) العمل على توافر آليات العمليات الديمقراطية .  
(٤) إتاحة الحرية لكل فرد ولكل مجموعة أفراد في إبراز المبادرات في إطار من الضبط الحكيم .

(٥) تدريب العاملين لترتفع كفاءتهم التربوية .  
(٦) المساعدة على شراكة الجميع في تقويم المدرسة من جميع النواحي ، ثم إعادة توجيه المسار خلال تغذية مرتدة عملية تحقق :

أ- الملاءمة Adequacy أى درجة بلوغ الأهداف .

ب- الكفاءة Efficiency أى درجة بلوغ الأهداف في حدود الموارد المتاحة .

وقدم الكتاب أمثلة تطبيقية لتنفيذ هذه الإرشادات .

### ثالثاً : ممارسة القيادة الفعالة لا الرئاسة الإدارية

(١) إيمان الناظر والعاملين معه بثلاثة مثل عليا هي :

أ- حق كل فرد في الوفاق والاحترام .

ب- الثقة في ذكاء كل فرد .

ج- الثقة في التعاون في حل المشكلات

(٢) اعتقاد الرؤساء في أن القيادة هي أسلوب للتفاعل الاجتماعي مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة ، لا التسلط عليهم لبلوغ هذه الأهداف .

(٣) محكات المبادأة عند ناظر المدرسة

أ- يعرض الموضوع المستحدث بوضوح .

ب- يعرض خطط تنفيذه وتوزيع المهام .

ج- يعمل بجدية بنفسه ليكون قدوة للآخرين .

د- يشجع الآخرين على المبادأة وتطوير ما يستحدث .

هـ - يحل مشكلات الآخرين أو على الأقل يتعاطف معهم .

(٣) سمات ناظر المدرسة الفعال

أ- رئيس ديمقراطي .

- ب- قائد نشــــط .
- ج- قادر على المبادرة واستحداث التحول .
- د- عارف Recognizer بعمله وبالآخرين .
- هـ - مساعد للآخرين فى أداء مهامهم وتو عيتم بالمزلق قبل الوقوع فيها .
- و - متحدث لبق يجيد التعبير عن الفكر ويجيد تدعيم علاقاته بالآخرين .
- ز - منسق Coordinator للمهام وللجهود المبذولة ويوزع الأعباء طبقاً لقدرات واستعدادات كل فرد .
- ح- إنسان اجتماعى لا يتراجع عن عهد قطعة على نفسه ، وفيه روح الحميمية والصدقة .

### الفصل السادس عشر من :تعامل الناظر مع المتخصصين

يركز هذا الفصل على موضوعين هما :

#### أولاً : تعريف المتخصصين

- (١) جميع المدرسين متخصصين فى موادهم الدراسية ، ولكن هناك قاعدة مهنية مشتركة مع ناظر المدرسة مما يسهل التعامل معهم .
- (٢) المتخصصون أصحاب التخصص الدقيق مثل الأخصائى النفسانى ، ومنسق المناهج الدراسية ، وموجهى الفنون وبخاصة الموسيقى يمتلكون معرفة ومهارات لا يمتلكها ناظر المدرسة .

#### ثانياً : طرق تعامل الناظر مع المتخصصين

- المشكلة الأساسية التى يثيرها المتخصصون هى طلبهم فترة زمنية أطول لممارسة عملهم خلال اليوم الدراسى ، ولديهم مبرراتهم الفنية المتعددة ، وأمام ناظر المدرسة مدخل أو أكثر لحل هذه المشكلة كما يلى :
- (١) مدخل التعاون : حيث يطلب الناظر من المتخصص التعاون فى حل المشكلة بحيث لا يتعارض مع نصاب اليوم المدرسى المزدهم .
- (٢) مدخل تعديل وجهة نظر المتخصص بإشراكه فى إدارة المدرسة لفترة زمنية .

(٣) مدخل تقويم طلبات المتخصصين وفق تقنية منظومية Systemized تعرض فيها خريطة لمكونات اليوم الدراسي والعلاقات بينها ليكتشف المتخصص أن أى تغيير قد يحدث خلا فى عملية ( التعليم / التعلم ) .

### **الفصل السابع عشر عن : الناظر والمجتمع المحلى**

#### **أولاً : أهداف الناظر من التعاون مع المجتمع المحلى**

- (١) دعم عملية التعلم بالاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلى .
- (٢) إفادة المجتمع المحلى بإمكانات المدرسة مما ينعكس إيجابيا على تعلم الطلاب .

#### **ثانياً : متطلبات التعامل الفعال للناظر مع المجتمع المحلى**

- (١) معرفة واقع المجتمع المحلى إحصائياً بالإطلاع على السجلات الرسمية للإحصاء السنوى أو الفترى .
- (٢) الإطلاع على نتائج بحوث استطلاع الرأى العام فى المجتمع المحلى وإجراء بحوث أداء تتعلق به .
- (٣) التعرف على مؤسسات المجتمع المدنى ولجان المواطنين ثم التعامل معهم لحل مشكلات المدرسية ولتدعيم أدوارها .