

## (نصائح عامة حول الإدارة)

العمل مع الناس صعب ..... ولكن ليس مستحيلا  
الذي لا يستطيع إدارة نفسه لا يستطيع إدارة الآخرين  
لا بد أن شخصا ما قد امن بك على الأقل بنفس قدر إيمانك بنفسك  
لذلك اطمئن فأنت لن تصل إلى ما أنت فيه اليوم عن طريق الصدفة  
خطوة واحدة من مائة شخص أفضل من مائة خطوة من شخص واحد  
يجب عليك ان تفكر في الامور الكبيرة اثناء عمل الاشياء الصغيرة وبذلك  
تمضي كل الأشياء الصغيرة في مسارها الصحيح

## الفصل الأول

مقدمة / في البداية يجب أن نعرف أن الإدارة بمفهومها العام تختلف عن المعاني الأخرى المرتبطة بها

**فالإدارة بمفهومها العام تعني:** عملية اتخاذ القرارات التي توجه عمل الأشخاص وتنظيم تخصيص الموارد واستثمارها لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل صورة ممكنة.

وفي موضوعنا الإدارة التعليمية يبرز إلينا العديد من المعاني المرتبطة بالإدارة ومنها :-

- ١- **الإدارة العامة:** وهي عبارة عن تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنسيق السياسة العامة للدولة.
- ٢- **الإدارة التعليمية:** وهي عبارة عن مجموع من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسة التعليمية أو بينها وبين نفسها لغرض تحقيق الأغراض العامة المنشودة .
- ٣- **الإدارة التربوية:** وهي مجموعته من العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق نظام معين وذلك للاتجاه بالطاقات والإمكانات الفردية والمادية نحو أهداف موضوعه وتعمل على تحقيقها من خلال إطار النظام التربوي الشامل .
- ٤- **الإدارة المدرسية:** وتعرف بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع أهداف الدولة من خلال أسس علمية سليمة .
- ٥- **الإدارة الصفية:** وهي مجموعته ممن العمليات والمواقف التعليمية التعلمية التي يتم من خلالها التفاعل ما بين الطالب والمعلم والطالب والمنهاج وبين الطالب وزميله وتوجيه هذه العمليات لتحقيق الأهداف الموضوعية للمنهاج.

من هنا يتضح لنا أن الإدارة فيما يخص موضوعنا تنقسم إلى عدة أقسام حسب حجم المؤسسة فيمكن أن نقسما كالاتي :-

- ١- الإدارة العامة – تعتبر الإدارة العامة للبلد .
- ٢- الإدارة التعليمية – تعتبر إدارة وزارة التربية .
- ٣- الإدارة التربوية – تعتبر إدارة مديرية التربية .
- ٤- الإدارة المدرسية – تعتبر إدارة مدرسة معينة .
- ٥- الإدارة الصفية – تعتبر إدارة صف معين .

**مكونات العملية الادارية :**

تتكون العملية الادارية لأي نوع من الانواع أنفة الذكر الى :

١- **المدخلات:** وتشمل جميع ما يستلزم لإنجاح العملية الادارية ومنها :

- أ- أفكار ومعلومات .
- ب- افراد .
- ت- أموال .
- ث- مواد وألات .

٢- **العمليات :** وتشمل ما تقوم به الإدارة من اعمال ومنها :

- أ- التخطيط .
- ب- التنظيم .
- ت- التوجيه .
- ث- الاشراف .
- ج- التقويم .
- ح- اتخاذ القرار .
- خ- الاتصال .
- د- تنمية العلاقات الانسانية .

٣- **المخرجات :** نقصد بالمخرجات هي النتائج التي تحققت من جراء المدخلات والعمليات ومدى تحقيقها بالنسبة للأهداف الموضوعه .

**وظائف القيادة الادارية المدرسية :** أو ما تسمى العمليات التي تقوم بها الإدارة التي تم ذكرها سابقا سنتطرق اليها بشكل مختصر .

١- **التخطيط :** هو عملية تتجه نحو المستقبل لرسم أهداف المؤسسة التربوية وعلى ضوء ذلك يتم رسم الخطط والسياسات اللازمة لمواجهة ذلك المستقبل .

**واجبات مدير المدرسة في عملية التخطيط هي :**

- أ- عقد اجتماعات مكثفة مع الهيئة التدريسية لوضع الخطط اللازمة .
- ب- فسح المجال امام الهيئة التعليمية لمناقشة الوسائل اللازمة لتحقيق الاهداف .
- ت- تشكيل لجان متعددة في المدرسة لنفس الغرض .
- ٢- **التنظيم :** هو عملية ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهودة بهال الى الافراد الذين يتولون تنفيذ هذه الاعمال .

**واجبات مدير المدرسة في عملية التنظيم هي :-**

- أ- تحديد المسؤوليات

- ب- توزيع الاعمال على المعلمين والعاملين كل حسب اختصاصه .  
ت- تنسيق عمل المدرسة مع المدارس او الجهات الاخرى .

٣- **التوجيه** : هو مساعدة أعضاء الهيئة التعليمية والتلاميذ في التغلب على الصعوبات والمشكلات من خلال النصح والارشاد والتوجيه .

٤- **الإشراف** : هو عملية فنية يقوم من خلالها المدير بدورة الاشراف على العمليات الادارية والحسابات والاجابة على الكتب الرسمية والاشراف على السجلات .

واجبات مدير المدرسة في عملية الاشراف :-

أ- متابعة الخطط السنوية والشهرية واليومية .

ب- متابعة تنفيذ المناهج المقررة .

ت- الاشراف على سير الامتحانات .

٥- **التقويم** : هو عملية جمع المعلومات ومن ثم تقديرها ووزنها في ضوء ما تحقق من النتائج المرسومة وفق ما مخطط لها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب سواء بالسلب او بالإيجاب وهناك نوعين من التقويم اولهما **التقويم البدائي** وذلك يتم في بداية وضع الخطط وأثناء عملية التنفيذ ، وثانيهما **التقويم النهائي** وهذا يفيد في معرفة مدى تحقق النتائج ومقدار الانجاز الفعلي المتحقق .

### **واجبات مدير المدرسة في عملية التقويم :-**

أ- معرفة مدى النجاح وما تحقق خلال العملية التعليمية .

ب- أشراك المعلمين والعاملين في عملية وضع معايير عملية التقويم .

ت- استعمال وسائل متعددة في اجراء عملية التقويم .

٦- **اتخاذ القرار** : القرار بحد ذاته هو اتخاذ موقف تجاه مشكلة معينة أما اتخاذ القرار فنستطيع ان نلخصه بأنه جوهر العملية الادارية والمحور الذي تدور حولة كل الجوانب الاخرى للتنظيم الاداري ولأيمكن لأي مدير ان يتخذ قرار الا بوجود عاملين أساسيين مهمين وهما وجود أكثر من بديل لحل المشكلة ، وأنه يمتلك الصلاحية الكاملة لاتخاذ القرار .

### **خطوات عملية اتخاذ القرار ( يجب أن تكون متسلسلة ) :-**

أ- **تعريف المشكلة وتحديدتها** . ونقصد بها معرفة جوانب كل ما يتعلق بموضوع المشكلة .

ب- **جمع المعلومات وتحليلها** . في هذه الخطوة يتم جمع أكبر قدر ممكن عن المشكلة أو الحالة أو العملية التعليمية ومن ثم تحليلها ودراستها .

ت- **أيجاد بدائل مقترحة لحل المشكلة** . هنا يتم وضع بدائل ممكنة لحل المشكلة بحيث تكون بدائل منطقية وذات علاقة مباشر بالمشكلة .

ث- **تقييم بدائل الحل** . يتم هنا دراسة مزايا وعيوب كل من الحلول البديلة ومعرفة تكاليفه

ج- **اختيار البديل الأفضل** . بعد دراسة كل الحلول والبدائل يتم اختيار البديل الأفضل .

ح- **تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه** . هنا يتم اتخاذ القرار ويتم تنفيذه ومتابعة تنفيذه .

٧- **الاتصال** : هو عملية نقل التوجيهات والمعلومات والافكار من شخص لأخر او من مجموعة لأخرى او من جهة لأخرى ولا يمكن أن تتحقق عملية الاتصال الا بتوفر عناصره الاربعة وهي (معرفة المرسل والمرسل اليه ووجود رسالة ووجود قناة اتصال)، وهناك عدة انواع للاتصال وهي :-

أ- الاتصالات الرسمية : وهي الاتصالات الرسمية التي تتم داخل المؤسسة والموضحة ضمن هيكلها التنظيمي .

ب- الاتصالات غير الرسمية : وتقسم الى :

١- اتصالات افقية : وتتم بين مستويات اداريه متساوية في العمل .

٢- اتصالات تنازلية : وتتم بين جهة اعلى نزولا الى جهة أدنى .

٣- اتصالات تصاعدية . وتتم بين جهة أدنى صعودا .

٨- تنمية العلاقات الانسانية : هذه المهمة أضيفت مؤخرا الى وظائف القيادة الادارية بعدما اصبح التوجه

نحو العلاقات الانسانية تجاه العاملين في كل المؤسسات والمنظمات لمراعاة حاجات العاملين الانسانية

وهذه الحاجات صنفها عالم الإدارة ماسلو الى خمس حاجات على شكل مثلث هرمي متسلسل وهي كما

لائي :-

أ- الحاجات المادية : وتشمل ( الماء و الهواء والطعام والاكل والنوم )

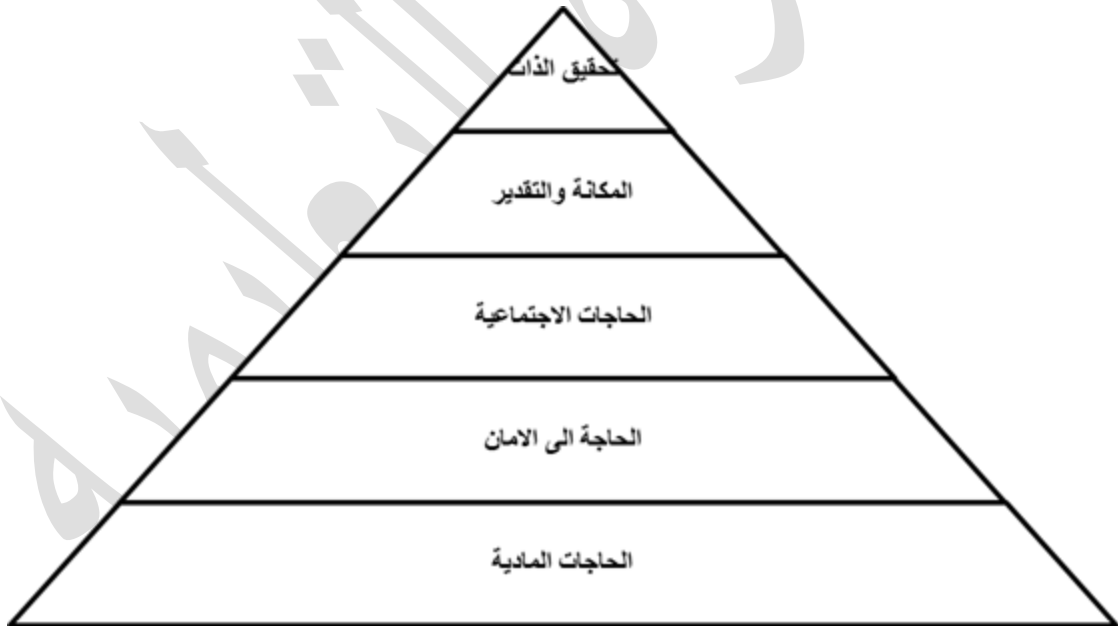
ب- الحاجة الى الامان : الابتعاد عن الاخطار والعيش بمأمن منها .

ت- الحاجات الاجتماعية : وتشمل تكوين اسرة والحصول على اصدقاء وحب الاخرين

ث- الحاجة الى المكانة والتقدير : وتعني شعور الفرد بتقدير الاخرين له .

ج- الحاجة الى تحقيق الذات . وتعني بان الفرد بقدراته وطاقاته الذاتية يكون بأكمل وجه

والشكل التالي يمثل هرم الحاجات لماسلو :-



هرم الحاجات الانسانية لماسلو

## الفصل الثاني

### القيادة الادارية :

تعريفات القيادة :

١. عرفها (روبرت ليفنجسون) : بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات
٢. وعرفها (أوردي تيد ) : بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما ، اتفقوا على أنه مرغوب فيه .
٣. وتعرف القيادة : بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم " .

### عناصر القيادة :

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة :-

١. إنها عملية تفاعل اجتماعي ، .
٢. إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي .
٣. تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .
٤. تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .
٥. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة .
٦. لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .
٧. إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة .

**المهارات اللازمة للقائد التربوي**

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها ، وغالباً ما تصنف هذه المهارات على ثلاث هي :

١- المهارة التصويرية : هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل ، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل ، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغييره.

٢- المهارة الفنية : وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات . ومثال ذلك مدير المدرسة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في إعداد برامج المدرسة ، وفي حفظ السجلات وكتابة التقارير والعمل كمشرف تربوي مقيم ، وأيضاً خبيراً في تنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار وإجراء الاتصالات .

٣- المهارة الإنسانية هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط وفي الميدان ، كما تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً كون القائد التربوي يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل : الطلبة ، أعضاء الهيئة التدريسية ، أولياء الأمور ، البيئة المحيطة

**الفرق بين القائد والمدير**

ذكر وليام جلاسر أهم الفروق بين المدير والقائد في كتابه ( إدارة المدرسة الحديثة ) منها :-

المدير يوجه. أما القائد فيقود .

المدير يستند الى السلطة. أما القائد فيستند الى التعاون.

المدير يقول " انا " . أما القائد فيقول " نحن " .

المدير يشيع جوا من الخوف. أما القائد فيشيع جوا من الثقة.

المدير يعرف الطريقة. أما القائد فيبين الطريقة.

المدير يشيع جوا من التذمر. أما القائد فيشيع جوا من الحماس.

المدير يحدد الشخص الملووم. أما القائد فيحدد الأخطاء.

المدير يجعل العمل شاقا. أما القائد فيجعل العمل ممتعا.

### نظريات القيادة الادارية

١- **نظرية الرجل العظيم** : هذه النظرية تستند الى أن الشخص يولد عظيما بمواصفات خاصة موروثة وليست مكتسبة وأنهم ذو مواهب فذه غير عادية .

٢- **نظرية السمات** : تنظر هذه النظرة على ان القيادة فن وأن القادة ايضا يولدون بصفات خاصة دون غيرهم ثم عدلت على نظريتها وقالت أنهم أناس عاديون لكنهم يمتازون بصفات اكثر من الناس العاديين ومن تلك السمات الذكاء والثقة بالنفس والمبادأة والقدرة الاشرافية والسيطرة والاندفاع .

٣- **نظرية التابعين** : هذه النظرية أكدت على أن بعض الاشخاص يتبعون قائدا معينا لأنهم مقتنعين تماما بأن هذا الشخص هو الذي سيلبي طلباتهم ويشبع رغباتهم بالعيش في سلام .

٤- **النظرية الموقفية** : هذه النظرية أكدت على أن الاشخاص يتبعون شخصا معينا طبقا لمواقف معينة تحكمت فيها الظروف والبيئة المحيطة بهم أو بمعنى أوضح أنه قام بموقف بطولي أو أنساني لاكثر من مرة فأصبحت لديهم قناعة أن ذلك الشخص يتمتع بصفات قيادية فريدة .

٥- **النظرية التفاعلية** : هذه النظرية أكدت على أمتزاج أكثر من صفة أو أكثر من نظرية وتبلورت في شخص معين

### مواصفات مدير المدرسة الناجح :

١- أن يكون عارفا بالمهمة الملقاة على عاتقه .

٢- أن يكون ميالا للتجديد والابداع والابتكار .

٣- أن يكون لديه قوة التأثير على من حوله .

٤- أن يكون لديه القدرة على العمل الجماعي .

٥- أن يكون قادرا على حسم الامور في حينها .



٦- أن يتبنى أسلوب التخطيط والبرمجة العلمية

٧- أن يكون ملما بأساليب الإدارة الحديثة .

٨- أن يكون مرنا وغير انفعالي .

### أهم صفات الإدارة التعليمية الناجحة :-

١ - أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلد.

٢ - أن تتسم بالمرونة فى الحركة والعمل وأن لا تكون ذات قوالب جامده وثابته وأن تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف وأن تكون عملية بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي .

٣ - أن تتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية .

٤- النجاح فى تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال عملية التنشئة ومدى ما تحققه المدرسة فى مجال التعليم والتدريس .

### خصائص الإدارة التربوية المعاصرة :-

يجب أن تتميز الإدارة التربوية بالخصائص التالية :-

١ - أصبحت الإدارة التربوية علما له قواعد وأصول وأساليب ومنهجية.

٢ - تعتبر الإدارة التربوية أساس لتطوير وتجديد التعليم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لتطوير المجتمع

٣ - الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على مبدأ الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية

٤ - من أولويات الإدارة التربوية هي العناية بالعنصر البشري من خلال اختياره وتدريبه وتأهيله.

٥ - تعتبر الإدارة التربوية فرع من الإدارة العامة للدولة.

## العوامل المؤثرة على الإدارة التربوية

هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التربوية وهي :-

### ١ - العوامل الاجتماعية والسكانية:

والتي تشمل كل ما يتعلق بالتمدن والعمران والظروف السكانية والقوى الاجتماعية المختلفة والثقافة الاجتماعية السائدة كأنماط التفكير والسلوك والاتجاهات لدى الأفراد كلها تعتبر من العوامل المهمة والمكونة للبيئة الاجتماعية التي تعمل الإدارة التربوية من خلالها

### ٢ - العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية:

حيث تفرض الظروف الطبيعية والجغرافية مشكلات جديدة على الإدارة التربوية لتكييف نظامها التعليمي وفقا لهذه الظروف مثل شدة البرد وفساوة المناخ وكثرة الأمطار كل ذلك أدى إلى التفكير بإنشاء قاعات دراسية مغلقة وغيرها من المشاكل التي تواجهها العملية التعليمية .

### ٣ - العوامل السياسية:

حيث تتأثر الإدارة التربوية بسلطة الدولة من خلال تأثر الإدارة التربوية بسلطة وتشريعات الدولة .

## أنماط الإدارة المدرسية

هنالك ثلاث تصنيفات للإدارة بشكل عام ولإدارة المدرسة بشكل خاص :-

### أولاً - التصنيف الأول يقسم الى ثلاثة انماط وهي :

١- **النمط الدكتاتوري:** يكون المدير في هذا النمط مستتبدا برأية متعصبا له يتخذ القرارات بمفرده وخصائصه هي :-

- أ- السلطة تكون في يد مدير المدرسة حصرا .
- ب- يلجأ التي التهديد والتخويف والارهاب مما يقلل من شخصية المعلم .
- ت- لا يهتم بنمو المعلمين وتطويرهم يكون منعزل تماما عن المدرسين والطلاب .
- ث- لا يشرك معه أحد في وضع الخطط او توزيع المسؤوليات .

٢- **النمط الديمقراطي:** يكون هذا النمط في الاغلب متجها نحو العلاقات الانسانية في التعامل مع الاخرين ومن خصائصه :-

- أ- يكون ذو علاقات طيبة مع الجميع .
- ب- يشارك الجميع في اتخاذ القرارات .
- ت- ينمي مهارات العاملين معه .
- ث- يؤمن بالعمل الجماعي التعاوني .

٣- **النمط المتساهل :** جاء هذا النمط كردة فعل على النمط الدكتاتوري لذلك فإنه قد أمتاز بالإهمال الشديد وعدم التنظيم في العمل ومن خصائصه :-

- أ- ترك القرار النهائي للمعلمين والعاملين .
- ب- لا يحاول تنظيم سير العمل .
- ت- يعتمد اعتماد كلي على المعلمين والعاملين على أنجاز العمل .
- ث- يكون غير قادر على اتخاذ القرارات بنفسه .

### ثانياً - التصنيف الثاني فإنه يقسم الانماط الى قسمين وهما :-

١- الانماط ذات الاساليب ايجابية

٢- الانماط ذات الاساليب السلبية

**ثالثا - التصنيف الثالث فأنه يقسم الانماط الى اربعة انماط وهي كا لاتي :-**

١- **الاسلوب المتجه نحو العمل** : وهذا الاسلوب يتخذ المدير فيه شعار العمل ثم العمل ثم العمل ومن خصائصه :-

أ- العمل بالنسبة له يأتي بالدرجة الاولى .

ب- يعتمد فى أنجاز العمل على نفسه .

ت- هو من يضع تفاصيل العمل ويحدد المسؤوليات .

٢- **الاسلوب المتجه نحو العلاقات** : يتسم هذا الاسلوب بصفة العلاقات بين المدير

والعاملين معه ومن خصائصه ما يلي :-

أ- يركز على تطوير المعلمين والعاملين .

ب- غير رسمي فى علاقاته مع المعلمين والعاملين .

ت- يعمل دائما على خلق جو من الامان فى العمل .

٣- **الاسلوب المنعزل** : لا يتصف بالعمل ولا بالعلاقات مع العاملين ومن خصائصه ما

يلي :-

أ- الحذر والكتمان والهدوء .

ب- يفضل العمل على سياقات موضوعة مسبقا .

٤- **الاسلوب التكاملي** : يتصف مديرو هذا النمط بأنهم يجمعون بين العمل والعلاقات ومن

خصائصهم ما يلي :-

أ- يعمل على أن يكون هناك تكامل بين الفرد والجماعة .

ب- يطمح بالمشاركة وتخفيف حدة الخلافات .

ت- يفضل انجاز الاهداف التي وضعها العاملون بأنفسهم .

## الفصل الثالث

### العوامل المؤثرة في اختيار مدير المدرسة لنمط اداري معين :

هناك ثلاثة عوامل تجعل مدير المدرسة يتبع نمطاً ادارياً معيناً وهي كالآتي :-

#### ١- عوامل خاصة بالمدير نفسة : وتشمل :-

أ- مجموعة القيم التي يؤمن بها المدير نفسة .

مثلا الى أي مدى يشعر ان المعلمين يجب ان يكون لهم نصيب في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم أو مدى اقتناعه بان الفرد الذي يتحمل مسؤولية عمل ما يجب ان يكون له دور في عملية اتخاذ القرار .

ب- مدى ثقته بنفسه وبالعاملين معه.

أذ يختلف القادة الاداريون في درجة الثقة التي يولونها للعاملين معهم وباختلاف هذه الدرجة تتباين الأنماط الادارية المستخدمة من قبل المديرين.

ت- ميول المدير الشخصية.

القيم التي مر بها المدير نفسه من خلال تربيته والظروف التي نشأ فيها ومزيج التجارب التي اكتسبها في حياته تلعب دورا كبيرا في اتباعه لنهج ونمط اداري معين

#### ٢- عوامل خاصة بالعاملين معه: وتشمل :-

أ- مدى فعالية الجماعة في العمل المطلوب.

ب- درجة تماسك المجموعة.

ت- قرارات اعضاء المجموعة ودوافعهم وانتاجيتهم .

ث- نظرة الاعضاء لا نفسهم وثقتهم بها ومدى ايمانهم بقدراتهم .

ج- مدى ادراك المجموعة لا اهداف المدرسة والتوحد معها .

### ٣- عوامل خاصة بالموقف أو البيئة : وتشمل :-

أ- نوعية القيم السائدة فى المدرسة والبيئة المحيطة بها .

أن المدرسة مثلها مثل أي منظمة ادارية ومثلها مثل أي شخص تؤثر وتتأثر فى البيئة المحيطة بها فأى مدير مدرسة يستلم منصب ادارة المدرسة يجب عليه أن يدرس ويجمع المعلومات عن البيئة المحيطة بالمدرسة ويقوم بتحليلها ومعرفة ميول ورغبات وعادات تلك البيئة ومن ثم يقوم باختيار نمط اداري معين .

ب- كفاءة الجماعة .

أن كفاءة العاملين فى المدرسة من معلمين واداريين وحتى كفاءة الطلبة كلها تلعب دورا مهما فى اختيار النمط الاداري لمدير المدرسة ، لذلك عليه قبل ان يفوض الاخرين ببعض الصلاحيات يجب معرفة كفاءة العاملين ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية .

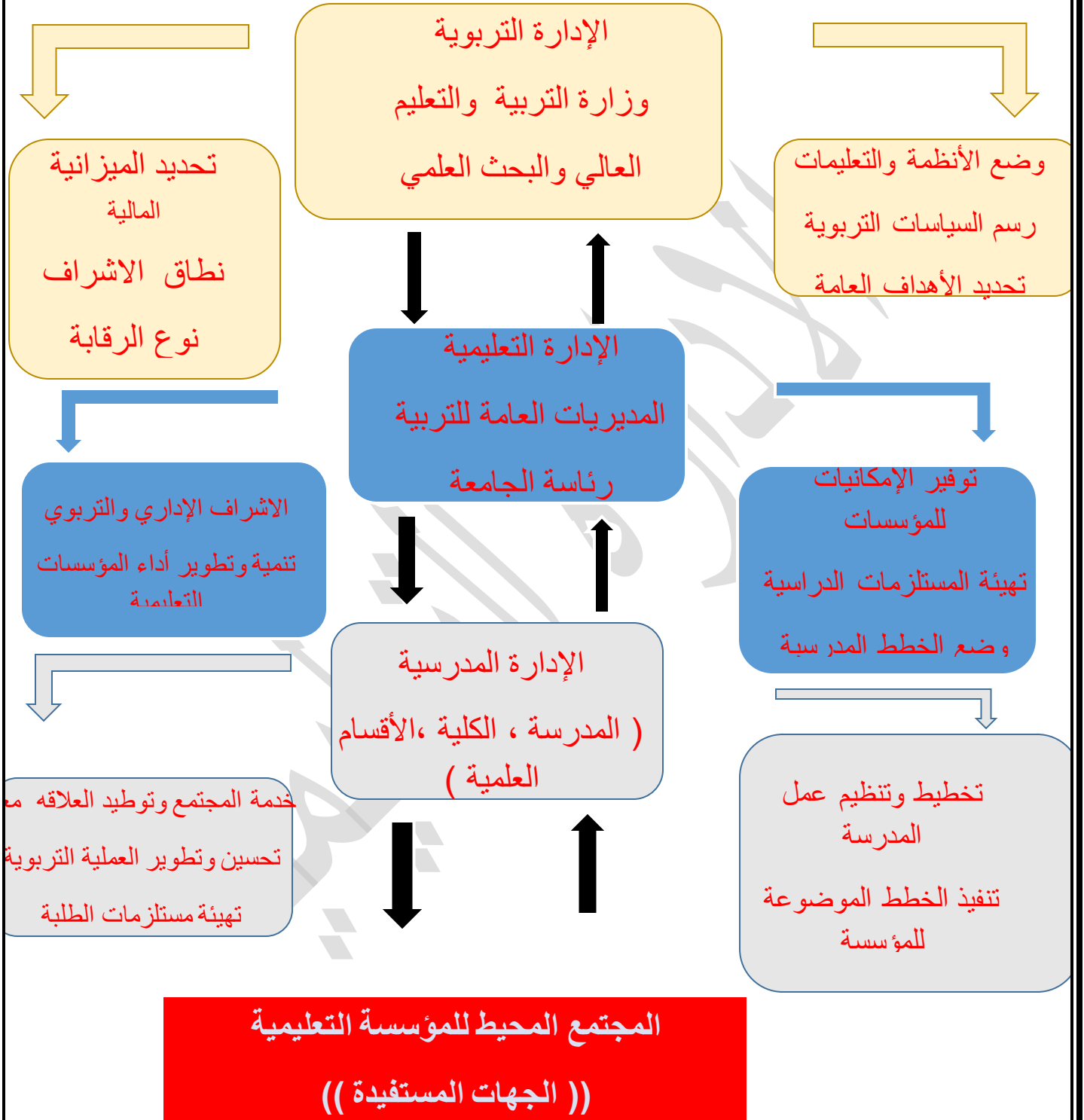
ت- طبيعة المشكلة نفسها .

بطبيعة الحال ان المشكلة ذاتها تحدد الى درجة كبيرة مقدار المشاركة من قبل العاملين ، ويلاحظ انه اذا كانت المشكلة خارجة عن نطاق امكانيات المرؤوسين فأن ذلك يدعو الى اتخاذ القرارات من قبل المدير نفسه .

ث- الضغوطات الزمنية .

يمثل عامل الزمن اكثر الضغوط تأثيرا على المدير فكلما شعر المدير ان الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار كلما قل اعتماده على الاخرين فى اتخاذ القرار . لذلك نجد ان المدارس التي تعيش فى ازمان مستمرة تكون القرارات بيد المدير نفسه والعكس صحيح كلما كانت مستقرة يميل المدير الى ممارسة اسلوب المشاركة فى اتخاذ القرارات

مستويات الإدارة في التربية والتعليم



**علاقات الإدارة المدرسية**

عند الحديث عن علاقات مدير المدرسة بمن حوله من معلمين واداريين وفنيين وطلاب وأولياء أمور الطلاب ومديرية التربية كل ذلك يحتاج الى أن يتحلى مدير المدرسة بعلاقات إنسانية مع الجميع بوصفة قائداً أدارياً ناجحاً وذلك من خلال تنمية روح العمل الجماعي معرفة أمرين أولهما معرفة العوامل المؤثرة في سلوك العاملين معه وثانيهما توفير الحاجات الانسانية بكل تفاصيلها .

**١- علاقات المدير بالمعلمين : وتشمل :-**

- أ- عقد اجتماعات متعددة ودورية لكل العاملين معه .
- ب- مساعدة المعلمين في التغلب على مشاكلهم الشخصية .
- ت- يقدم الإرشاد للمعلمين وخاصة حديثي الخبرة .
- ث- أن يراعي الفروق الفردية للمعلمين كل حسب قدرته وكفائته الخاصة .

**٢- علاقة المدير بالتلاميذ : وتشمل :-**

- أ- الاهتمام بالمشاكل والصعوبات التي تواجه الطلاب .
- ب- العمل على تنمية الاتجاهات السليمة والمواهب لدى الطلاب .
- ت- تحقيق المساواة والعدالة في التعامل مع الطلاب .
- ث- يحاول أشرك الطلاب ولو بشكل بسيط في تنظيم المدرسة .

**٣- علاقة المدير بأولياء أمور الطلبة : وتشمل :-**

- أ- عقد مجالس الآباء والمعلمين
- ب- إرسال تقارير ورسائل الى اولياء الامور لشرح نشاطات ومستوى ابنائهم .
- ت- القيام بزيارات مبرمجة الى بعض اولياء الامور .
- ث- الاستفادة من خبرات بعض اولياء الامور .

**٤- علاقة الإدارة بالمديرية العامة للتربية : تعتبر المديرية العامة للتربية هي المرجع الرسمي لإدارة**

المدرسة من ناحية توفير المستلزمات المدرسية ووسائل التعليم والابنية والمرافق العامة من حدائق وملاعب وغيرها ، وكذلك الامور الادارية والمخاطبات والحسابات كل ذلك يرجع الى العلاقة الجيدة التي يتبعها مدير المدرسة في متابعة احتياجات المدرسة العامة والخاصة .



## الفصل الرابع

### مهام مدير المدرسة

لمدير المدرسة العديد من الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه وسنحاول أن نتطرق الى بعض منها قدر الاهمية والاستفادة وهي كالاتي :-

#### ١- أعداد الخطة السنوية للمدرسة والاشراف على تنفيذها . وذلك من خلال :-

- أ- أشراك المعلمين والعاملين في وضع الخطة .
- ب-تذليل الصعوبات التي تعترض الخطة .
- ت-تقويم الخطة في نهاية السنة .

#### ٢- الاشراف على سير الدروس وذلك من خلال :-

- أ- الاطلاع على خطط المعلمين .
- ب-زيارة المعلمين في صفوفهم .
- ت-يشجع المعلمين على اتباع الطرق الحديثة فب التدريس .

#### ٣- الاشراف على تنظيم جداول الدروس وذلك من خلال :-

- أ- الاخ بنظر الاعتبار تخصص المعلم عند التكليف .
- ب-مراعاة مصلحة الطلبة عند وضع الجدول .
- ت-مراعاة رغبات المعلمين عند وضع الجدول .

#### ٤- تنظيم الامتحانات والاشراف عليها : وذلك من خلال :-

- أ- تبليغ المعلمين بالأساليب الحديثة في التقويم والامتحان .
- ب-تنظيم الجداول الفصلية والنهائية قبل مدة مناسبة .
- ت-يناقش المعلمين في نتائج الامتحانات قبل اعلانها .

#### ٥- تنظيم النشاطات الصفية وللصفيه والاشراف على تنفيذها وذلك من خلال :-

- أ- تأليف لجان مدرسية لذلك الغرض .
- ب-تحديد نشاطات كل لجنة .
- ت-وضع برنامج زمني للقيام بتلك النشاطات على مدار السنة .

**٦- متابعة تنفيذ المناهج المقررة والمساهمة في تطويرها .**

- أ- متابعة خطط المعلمين في تنفيذ مناهجهم السنوية .
- ب- تذليل الصعوبات التي تواجه تنفيذ المناهج .
- ت- حل مشكلة الشواغر إن وجدت .

**٧- توطيد العلاقات الانسانية في المدرسة : وذلك من خلال :-**

- أ- التعامل مع الجميع بعدالة مطلقة .
- ب- يعمل على حل الخلافات بين جميع العاملين .
- ت- يستخدم اسلوب الاقناع في التعامل مع العاملين .

**٨- تشجيع المعلمين والعاملين على التدريب والنمو المهني : من خلال :-**

- أ- شرح أهمية التدريب والنمو اثناء الخدمة .
- ب- مخاطبة مؤسسات التدريب لإجراء دورات تدريبية .
- ت- تشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين في صفوفهم .

**٩- أرشاد الطلبة وتوجيههم : وذلك من خلال :-**

- أ- عقد ندوات مفتوحة مع الطلبة للاستماع الى مشاكلهم ومقترحاتهم .
- ب- تعيين وقت محدد للإرشاد الفردي لبعض الطلبة .
- ت- تعيين معلم مرشد لكل صف .

**١٠- التعاون مع المشرفين التربويين : وذلك من خلال :-**

- أ- يتابع توصيات المشرفين التربويين .
- ب- يزود المشرفين التربويين بالمعلومات الدقيقة عن أوضاع المدرسة .
- ت- محاولة أشراك المشرفين التربويين في حل بعض مشاكل المدرسة .

## نماذج من مشكلات الإدارة المدرسية، وكيفية مواجهتها

### ١-مشاكل تتعلق بمدير المدرسة:

- أ- النمط الإداري الذي يتبعه المدير وضعف التدريب
- ب- التردد في اتخاذ القرار

### ٢- مشاكل تتعلق بعلاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية بالمنطقة:

على الرغم من أن وزارة التربية تطبق عدم المركزية إلى حد كبير في إدارة مديرات التربية وعلى الرغم من الصلاحيات الواسعة المخولة لمديري التربية والمحافظات إلا أن إدارات التربية تتمسك بالصلاحيات الإدارية والمالية مما جعل الإدارة المدرسية لا تستطيع مواجهة احتياجاتها بسرعة وذلك بسبب الإجراءات المعقدة، كما أن الصلاحيات الإدارية والمالية الخاصة بالمناطق التعليمية تستغرق كل وقت وجهد العاملين بها،

### ٣- مشاكل تتعلق بالمدرسين والإدارة المدرسية: وتشمل

- أ- غياب المعلمين عن المدرسة أو تأخرهم.
- ب- عدم تجاوب المعلمين مع مدير المدرسة
- ت- المعلم غير المؤهل
- ث- المعلم كبير السن:
- ج- المعلم الغير الراغب في التدريس
- ح- تنافس المدرسين على العمل في المدارس الليلية
- خ- خروج المدرس من المدرسة في أثناء الدوام
- د- مشكلة تقليدية دور المعلم

### ٤-مشكلة التقويم والاختبارات

- أ- المشكلات النفسية في التقويم
- ب- المشكلات الفنية
- ت- مشكلة الانتقائية

**٥- مشاكل تتعلق بالمباني المدرسية:**

مشكلات الطلاب بسبب الأبنية المدرسية من زحام وكثافة، مشكلات مرتبطة بتنفيذ الأنشطة التربوية من حل المدارس من أماكن لتنفيذها وضيق المدرسة، مشكلات مرتبطة بتنفيذ الوسائل التعليمية (من غرف للوسائل التعليمية وعدم وجود مختبرات علمية)

**٦- الوسائل والتقنيات التعليمية:**

- أ- التركيز على المادة الدراسية النظرية على حساب التطبيق والممارسة.
- ب- سلبية المتعلم وعدم إحساسه بجدوى ما يتعلمه من تكنولوجيا تعليمية.
- ت- ضعف التدريب الكافي للمعلمين لاستخدام تكنولوجيا التعليم.
- ث- عزوف بعض المعلمين من استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية خشية الوقوع في الخطأ عند استعمالها أو بحث عن الراحة وعدم تكليف أنفسهم مشقة عمل هذه الوسائل أو البحث عنها في مستودع المدرسة.

**٧- مشاكل تتعلق بالإشراف (التوجيه) التربوي:**

مشكلة الإشراف التربوي حالياً أن المشرف التربوي يتخذ شكل التفطيش الذي يبحث عن الأخطاء ومواطن الضعف والقصور أكثر من الاهتمام بالجوانب الإيجابية والتوجيه التربوي السليم حيث لا يزال كثيراً من المشرفين التربويين بعدين عن العمل في ضوء المفهوم الحديث للإشراف التام على خلف جو من الثقة والتعاون بين إدارة المدرسة والمدرسين من جهة وبين الإشراف التربوي من جهة أخرى .

كما أن بعض المشرفين ينقصهم الإلمام بالسياسة التعليمية وأهدافها وأهداف المراحل التعليمية المختلفة، كما ينقص بعض الموجهين المهارات الإنسانية في التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين وكذلك عدم الإلمام الكافي للمناهج.

**٨- مشاكل تتعلق بأولياء أمور الطلبة:**

- أ- عدم تجاوب أولياء الأمور مع المدرسة
- ب- وسائل التواصل خارج المدرسة
- ت- تدخل بعض أولياء الأمور في جوانب لا تخصهم في المدرسة

**٩- مشكلة ضعف العلاقات الإنسانية:**

تعرف العلاقات الإنسانية بأنها سلوك أداري يؤسس على التفاعل بين الأفراد المجتمعين لتحقيق أهداف محددة بصورة يراعي فيها قيمة الفرد ومواهبه وقدراته وإمكاناته وحاجاته في موقف متكامل يدفع إلى العمل المشترك المتعاون ويحقق الرضا النفسي والاجتماعي والاقتصادي

**١٠- مشكلة التسرب/**

"يعرف بأنه انقطاع الطالب عن المدرسة انقطاعا كليا قبل أن يتم تعليم المرحلة التي يدرس بها."

## الفصل الخامس

### الإدارة الصفية

تعد إدارة الصف فنا وعلمًا ، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب في داخل الفصل وخارجه و تعد إدارة الصف علما بذاته بقوانينه وإجراءاته . وتعرف الإدارة الصفية على أنها (مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية -التعلمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والتدريسي ، والطالب والمنهاج ، والطالب وزميله الطالب الآخر وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية). وهناك من يعرفها على أنها (مجموعة من الأنشطة والعلاقات الإنسانية التي تساعد على إيجاد جو تعليمي واجتماعي فعال ) كما تعرف أيضا على إنها (الطريقة التي ينظم بها التدريسي عمله داخل الصف ، ويسير بمقتضاها بغية الوصول إلى الأهداف التربوية التي يبتغيها من الحصة).

### توجيهات هامة للمعلم في مجال الإدارة الصفية ( للاطلاع فقط )

- ١ - أن يعد خطة الدروس بشكل جيد ، محدداً الأهداف التي سوف يقوم بتحقيقها في الحصة مبيناً التقويم المناسب لها .
- ٢ - أن يتواجد في الصف في موعده ولا يتأخر عن الحصة ، ضابطاً بذلك دخول الطلاب إلى الصف .
- ٣ - أن يكون معداً للتجهيزات والوسائل التعليمية و متمكناً من استخدامها وعلى معرفة بطريقة توظيفها في الدرس بشكل تسلسلي
- ٤ - أن يبدأ بالحذية قبل البدء بالدرس وأن تكون حركته داخل الصف وبين الطلبة هادئة ويقف معظم الوقت في مواجهة الطلاب ، موزعاً نظره إليهم بشكل متساوي ويوحي على التقبل والمودة للجميع.
- ٥ - إن يقوم بالتأكد من ترتيب سبورته ، وكتابة اليوم والتاريخ وأسماء الغياب وإعطاء نبذة مختصرة عن المحاضرة السابقة لكي يكون الدرس متسلسلاً.
- ٦ - إن يبدأ بشرح الدرس بعد أن يسود الصمت والنظام في الصف جاذباً انتباه الطلاب بالتنبيه والإرشاد المناسب لذلك .
- ٧ - إن يوجه نظره بشكل دائم إلى الطلاب عند الشرح ، مع التحكم بصوته علواً وانخفاضاً .
- ٨ - الاهتمام من حين لآخر بتهوية الغرفة والتأكد من إضاءتها ، ومناسبة جلوس الطلاب في أماكنهم بشكل سليم
- ٩ - مراعاة التسلسل الزمني لوقت الدرس بما يتناسب وعناصر الدرس
- ١٠ - أن يكون حازماً في المواقف التي تحتاج لذلك ، عطوفاً مع الطلاب وأن يتفادى المواجهة مع الطلاب لأنها تسبب حالة سلبية في الصف ..

١١ - العمل على إعادة شرح بعض عناصر الدرس إن شعر المعلم أنها غامضة على الطلاب وتحتاج إلى توضيح .

١٢ - منادات الطلاب بأسمائهم ، وعدم الإشارة إليهم عند الطلب منهم الإجابة أو أداء عمل ، وعدم مناداتهم بالألفاظ غير لائقة..

### العوامل التي تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة منها :-

#### ١/ توفر الخبرات التعليمية للتدريسي :-

وهذا يأتي من خلال ما يمتلكه التدريسي من معلومات وخبرات تعليمية متنوعة وإمكانيات علمية ، وأعداد التدريسي لدرسه أعداداً جيداً ، كي يصل إلى الأهداف التي خطط لها ، كي يلمس الطلبة الاستفادة من تلك المحاضرة مما يؤدي إلى إقبال الطلبة على الدرس بكل يقظة وانتباه.

#### ٢/ شخصية التدريسي :-

ان شخصية التدريسي تلعب دورا كبيرا ومهماً في تهيئة البيئة الصفية الناجحة ومناخا تنظيميا متميزا داخل القاعة الدراسية ، لذلك ينبغي أن تتصف بالحزم والمرونة معاً ، وتحظى بالتقدير والاحترام من قبل الطلبة . وهذا يأتي عن طريق تصرفاته وسلوكياته وتلميحاته وتعليقاته المختلفة، فضلا عن نبرات صوته إذ إن الصوت الرتيب يدفع الطالب إلى الملل ، بل يدفع جيوش النوم إلى أن تهجم عليه ، وكذلك ينبغي أن تكون درجة ارتفاع الصوت مناسبة ، لأن الصوت المرتفع يزعج المتعلم ، ويحدث تشويشا في مراكز الاستقبال والتفاعل ...

#### ٣/ حفظ النظام داخل الصف :-

إن حفظ النظام لا يعني الصمت التام الذي يكون مصدره الخوف والتهديد من التدريسي للطلبة بل هو الهدوء والنظام الذي ينبع من رغبتهم في التعلم ، والتفاعل المثمر بين التدريسي والطلبة ، وبين الطلبة أنفسهم ذلك التفاعل الذي يهدف إلى التعلم كهدف استراتيجي مهم .

#### ٤/ توفر البيئة الصفية التعليمية المناسبة .

تشكل البيئة الصفية الإطار الذي يتم فيه التعلم ، والتي بدورها ترى التدريس المستقبلي من ناقل للمعرفة إلى مخطط ومنظم ووسيط ومسير

#### ٥/ توفير المناخ النفسي والاجتماعي والعاطفي للطلبة

من الصعب جدا على التدريسي أن يدير صفه دراسيا لا تسوده علاقات إنسانية سوية ومناخ نفسي واجتماعي وعاطفي يتسم بالمودة والوئام ، فان دافعية الطلبة تزداد نحو التعلم والانجاز إذا شعروا بأنهم أعضاء فاعلين في ، لذا ينبغي ان يحرص التدريسي على الاحتفاظ بوفاره ، واتزان الانفعالي واستقراره النفسي .

**٦/ حسن التصرف في معالجة المشكلات الطارئة**

يجب الأخذ بعين الاعتبار تقبل التدريسي لطلبته، وتحسس لحاجاتهم، وان يسود علاقته معهم العامل الإنساني الذي يراعي شعورهم دون التفريط بالمصلحة العامة، أو النظام، مع الشعور بالعدالة والمساواة في معاملة الجميع،

**٧- تحركات التدريسي في القاعة الدراسية،**

لا ينبغي أن يكون التدريسي أسير السبورة أو المنصة، فلا يبتعد عن جهاز الحاسوب، بل يتحرك حركات مدروسة هادفة بين طلبته كي يشعر كل طالب مهما كان موقع جلوسه في القاعة الدراسية أنه قريب من استاذة وأنه في " بؤرة " اهتمامه فهذا التنويع يؤدي الى اشباع حاجات الطلبة، ويبعد عنهم شبح الملل وعدم الانتباه.

**أنواع المشكلات الصفية :-****أولاً / المشكلات الفردية :-**

هي تلك المشكلات التي يثيرها أو يحدثها طالب واحد بقصد الإخلال بنظام الصف. وهذا الطالب يكون على عدة اشكال وهي كالاتي :-

**١ - طالب مشتت الانتباه.**

هو ذلك الطالب الذي لا يستطيع التركيز على مادة الدرس أو متابعة خطواته بصورة نظامية وإنما يكون دائماً في الصف جسماً فقط وخارجاً عنه فكراً وعقلاً.

**٢ : الطالب المهمل.**

هو الطالب الذي لا يعطي اهتماماً إلى ما يطرح في الصف ولا يكثرث بما يعطيه التدريسي من واجب وقلمما يشارك في نشاط الصف وفعالياته.

**٣ : الطالب الكسول.**

هو طالب يشابه في كثير من صفاته وخصائصه الطالب المهمل ويزيد عليه في كونه لا يقوم بواجباته وقد تصدر عنه بعض الأعمال المخلة بنظام الصف.

**٤ : الطالب المتحمس.**

فهو ذلك الطالب الذي يفيض حيوية ونشاطاً ويحب التدخل في كثير من الأشياء أما رغبة في الظهور أمام أقرانه لأجل الظهور بذاته، أو إن حماسه ناتج عن تفوقه وقدرته الذكائية. وهو في كلتا الحالتين مصدر قلق وإشكال في الصف. وعلى التدريسي أن يشعره بلطف أن الدرس ليس خاصاً به وحده وإنما هو لجميع الطلبة، كما عليه أن يشغله بأعمال وواجبات إضافية داخل الصف وخارجه كوسيلة أو إجراء للتخفيف عن حماسته.



**٥ : الطالب المنكث .**

هو الذى يستخدم النكات وكثير المزح فى الصف ،وقد تكون هذه الحالة مصدر ارتياح وتلطيف لجو الصف إذا كانت بشكل لائق ،أما إذا تجاوزت الحدود أو استهدفت المس بكرامة احد أو جرح شعوره فأنها تصبح مشكلة على التدريسي يجب أن يوقفها ويحول دون تكرارها حفاظا على نظام الصف وضبطه .

**٦ : طالب سيئ التصرف .**

هو الطالب الذى يعتمد الإساءة أو المخالفة ،ومثال ذلك الدخول إلى الصف متأخرا ويكثر من الغيابات ولايتهم بمظهرة ودائما ما يحاول إلى الإخلال بنظام الصف .

**٧ : الطالب العاصى أو المتمرد .**

وهو الطالب الذى يعكس فى سلوكه وتصرفاته نزعة التمرد وموقف العداء تجاه بعض الطلبة والتدريسيين أو القسم أو الكلية أو الجامعة ككل .وقد تكون البواعث المسببة لهذا السلوك أما خبرة سيئة مر بها أو عدم قدرته على الانسجام الاجتماعى مع الآخرين ،أو خشونة بعض التدريسيين معه فى المعاملة أو لأنه يتصور انه لم يعامل معاملة عادلة أو منصفة من قبل بعض التدريسيين أو أن الأسباب الكامنة وراء سلوكه ومواقفه العدائية تعود إلى البيئة التى يعيش فيها .

**٨ : الطالب الشرير .**

هو الطالب الذى تأصلت فيه صفات وخصال سيئة حملته على أن يكون شريرا فى أعماله وميالا لمعاداة الآخرين ومخالفا للنظام والتعليمات وكثير الانقطاع عن الدوام والمحاضرات وتمسكا ببعض العادات السيئة كالسرقة والكذب وغيرها من الصفات المذمومة الأخرى .

**ثانياً -المشكلات الجماعية :-**

وهي تلك المشكلات التى تحدث بصورة جماعية ويقوم بها بعض الطلبة أو جميعهم داخل صف من الصفوف أو ضد تدريسي معين أو عدد من التدريسيين ومن أمثلة هذه المشكلات :-

**١/ صف يتكون معظم طلابه من المهملين والكسالى وشاردى الانتباه .**

ويميل هذا الصف عادة إلى المخالفة والإخلال بالنظام وعدم الطاعة والمشاكسة بالنسبة للتدريسي الجديد أو المبتدى بصورة خاصة بقصد أن يعرفوا كفاءته وقدرته الشخصية على الضبط .فإذا أدرك هذا التدريسي سر هذه المشكلة والأسباب الكامنة وراءها وتدارك الموقف بسرعة وحزم ،غير الطلبة سلوكهم تجاهه ،أما إذا عجز عن ضبط الصف ولم يتدارك الموقف فى حينه فان هؤلاء الطلبة سوف يتمادون فى سلوكهم ومخالفاتهم ويحولون فى ذلك بين التدريسي وبين ما ينشده من أغراض تربوية وثقافية .

**٢/الصف الذى يشعر معظم طلبته بان التدريسي ضعيف الشخصية وضحل فى المادة العلمية وليس قادرا على****الضبط وحفظ النظام .**

فى مثل هذا الصف يقل احترام الطلبة له ويكون موقفهم منه أكثر سلبية ويتحول الصف من جو نظامى إلى وسط يكثر فيه الضحك والعبث وتعم فيه الفوضى وعدم الاستقرار والنظام ،

**٣/الصف العدائى .**

وهو امتداد للصف الذى شرحنا أوصاف طلابه فى الفقرة رقم (2) فطلبة هذا الصف لقناعتهم القطعية بضعف شخصية التدريسي ومعاملته لهم معاملة سيئة وعدم شعوره بشعورهم ،وعجزه عن ضبطهم وعدم قدرته على اتخاذ موقف حازم بالنسبة لهم سيتمادون فى غيهم ومخالفاتهم ويحاولون إرباك التدريسي وإشاعة الفوضى فى الصف وتحويله إلى نوع من الفوضى وفقدان النظام فتزول بذلك الفائدة وينتفى الغرض من التعليم).

**ثالثا : (أساليب معالجة المشكلات الصفية )****(١) أساليب الوقاية :**

يمكن معالجة المشاكل الصفية بوضع قواعد للنظام الصفى وصياغة تعليمات صفية وجعل الطلاب مندمجين بأعمال مفيدة واستخدام تقنيات مختلفة ، أى بمعنى اخر أتباع اسلوب الوقاية من المشكلات من خلال تطبيق القانون بصورة جيدة وواضحة .

**(٢) استخدام التلميحات غير اللفظية :**

وذلك باستخدام النظر إلى الطلاب المنشغلين بالحديث مع بعضهم أو التربيت على الكتف أو التحرك نحو الطالب المخل بالنظام .

**(٣) مدح السلوك المنسجم خلافا للسلوك السيئ :**

حيث يمدح الطلاب على السلوكيات المرغوبة لإيقاف السلوك الذى لا ينسجم مع سلوكيات الطالب الجيدة مثلا مدح المعلم للطلاب الذين يجلسون فى مقاعدهم أثناء الاستجابة لسؤال ما. و يجيبون عندما يأذن لهم .

**(٤) مدح الطلاب الآخرين :**

حيث يقوم المعلم هنا بمدح طلاب الصف مجتمعين ثم يقوم بمدح طالب ما لأدائه وممارسته عمل منفرد .

**(٥) التذكير اللفظى البسيط :**

إذا لم يجد التلميذ لدى طالب ما ولم يوقف سلوكه المخل بالنظام فإن استخدام تذكيرات تلفظيه يمكن أن تعيده للمسار الصحيح والانظام مع زملائه فى إكمال النشاط ، وينبغي أن يركز المعلم على السلوك وليس على الطالب .

## الفصل السادس

### أشكال الإدارة الصفية:

#### نصائح عامة للمدرس

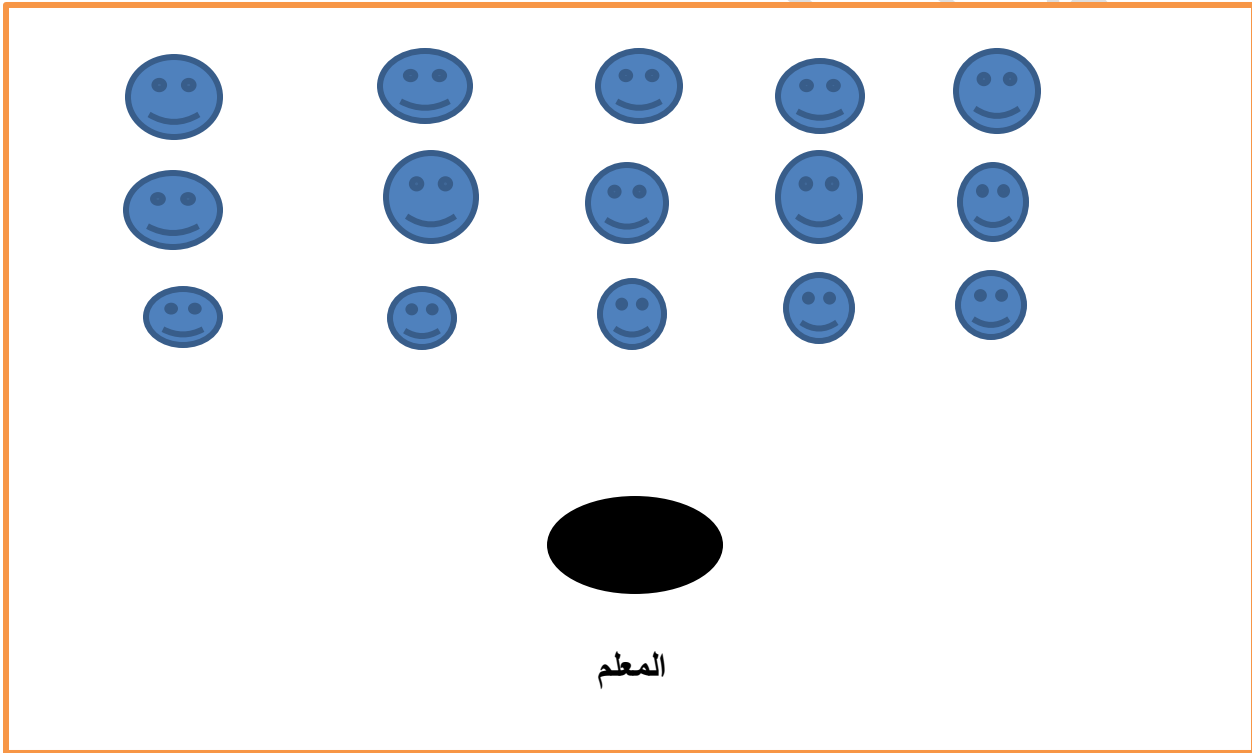
- ١- كن عادلا مع جميع الطلاب
- ٢- كن منتظما
- ٣- تمتع بشيء من الدعابة
- ٤- احترم الطلاب
- ٥- شاطر الطلاب مشاعرهم
- ٦- لا تتخذ السلوك السلبي للطلاب بسبب مسألة شخصية
- ٧- أصغ جيدا للطلاب
- ٨- الإنذار المسبق للطلاب المسيء
- ٩- الوقوف بالقرب من الطالب الذي يتصرف بصورة غير لائقة

**أشكال الإدارة الصفية:**

هنالك ستة أشكال للإدارة الصفية والتي نعني بها كيفية جلوس الطلبة في الصف في عدة حالات وحسب نوعية الدرس والقاء الدرس .

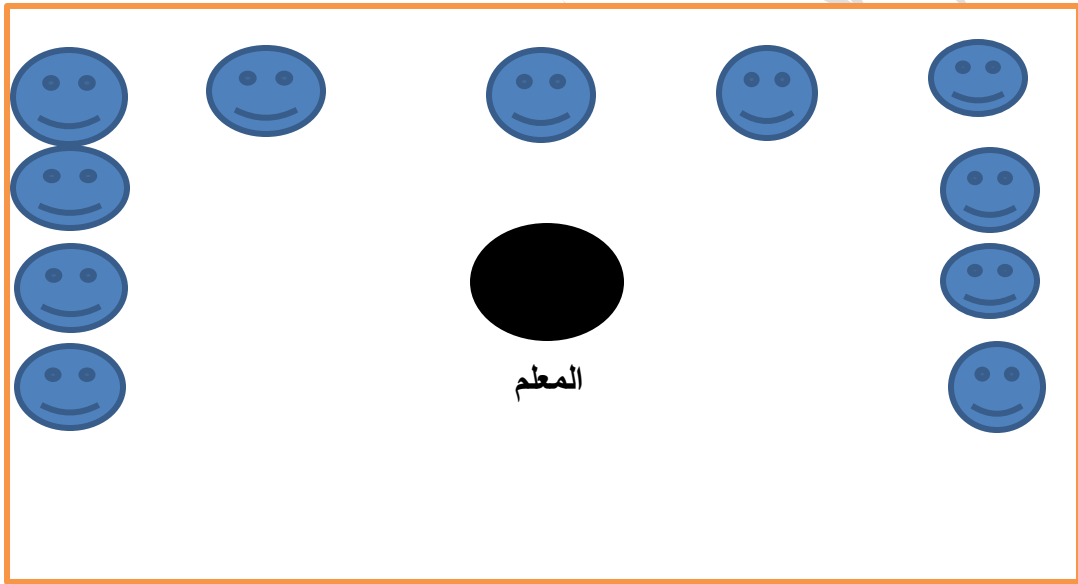
١ - تنظيم الصف التقليدي ويتصف بما يلي :-

- أ- المعلم هو الموجة والقائد والمقرر لعمليات التعليم والتعلم .
  - ب- يستعمل هذا الأسلوب في تقديم مادة علمية جديدة أو إجراء تقييم جماعي .
  - ت- يعاب على هذا النمط بأنه غير مؤثر بسبب الميول السلبية للطلاب للمعلم وللמادة العلمية، وكذلك لا يراعي الفروق الفردية
- ث-



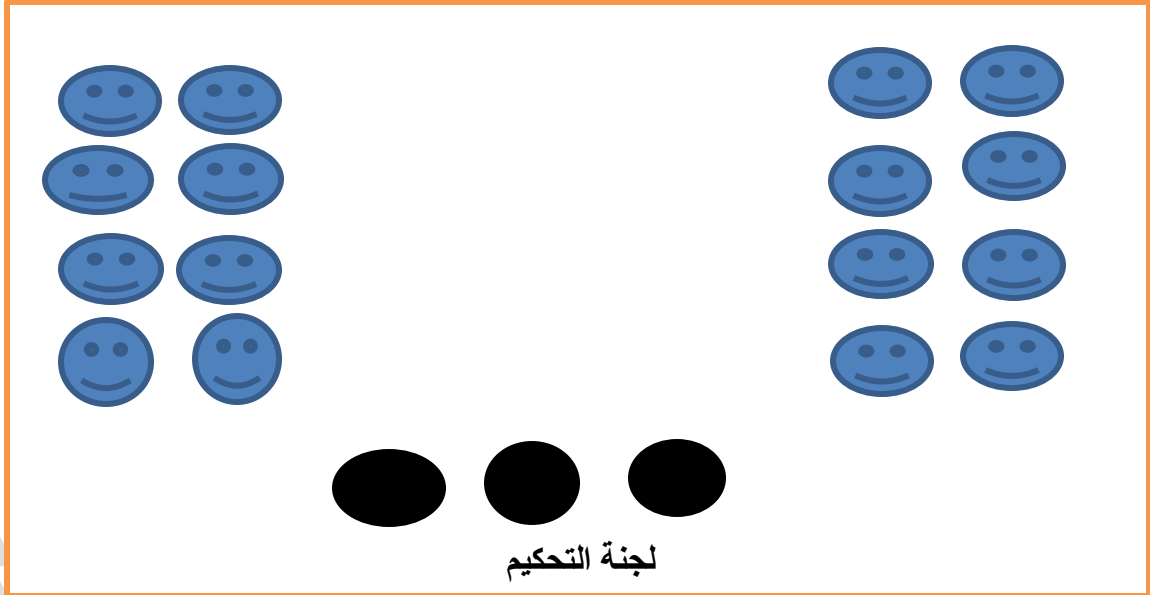
## ٢- تنظيم الطلاب لمناقشة جماعية . وتتصف بما يلي :

- أ- المعلم هو الموجه والمنسق للمناقشة .
- ب- عدد الطلاب الاقصى هو عشرين طالب
- ت- يقوم قائد كل مجموعة بتلخيص أفكار مجموعته



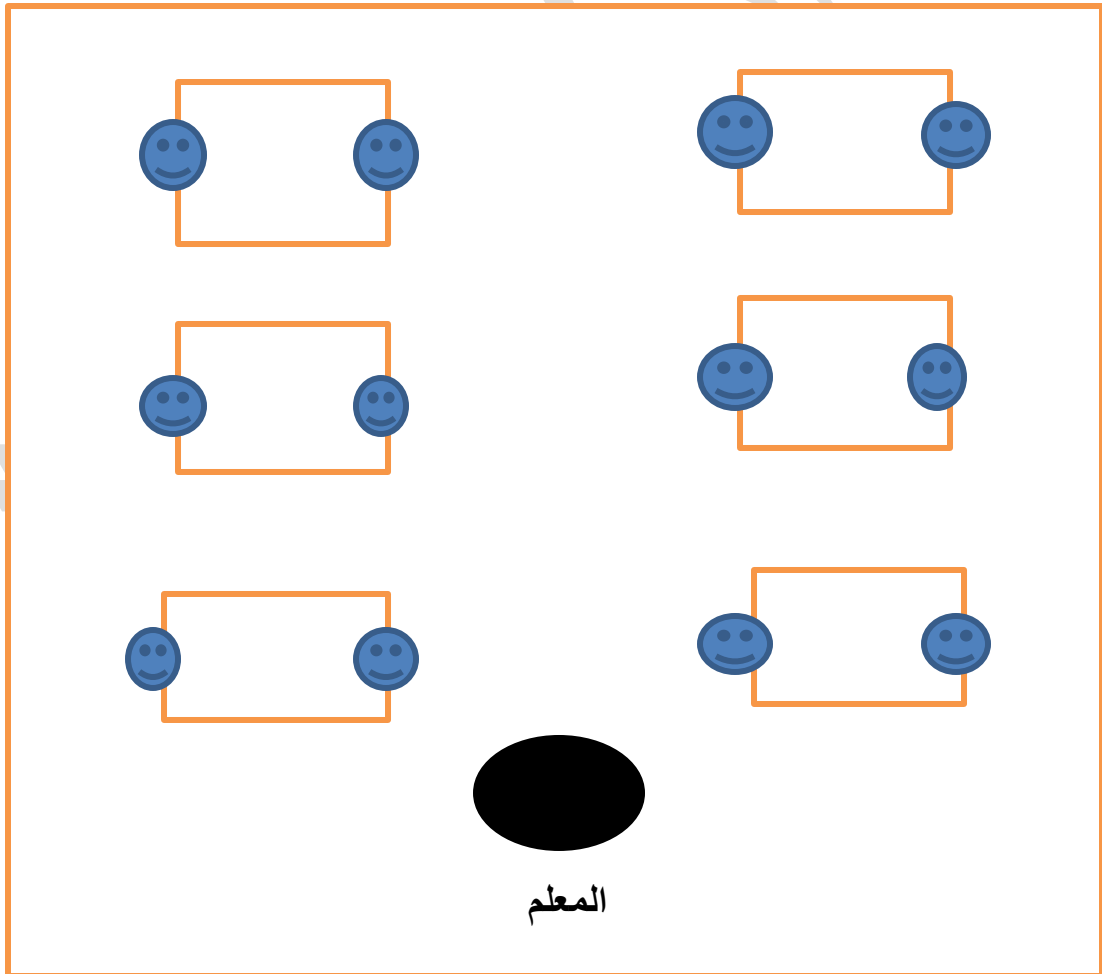
**٣- تنظيم الصف على شكل مباراة ويتصف بما يلي :-**

- أ- تتألف لجنة التحكيم من المعلم وطالبيْن أو ثلاثة طلاب .
- ب- مراعاة تنوع قدرات الفريقين وتكافؤ مستواهما .
- ت- تحديد قائد لكل فريق .



٤- تنظيم الطلاب على شكل تعليم خاص . ويمتاز بما يلي :-

- أ- المعلم موجة ومتنقل بين الطلبة .
- ب- طلب يشارك في تعليم وتدريب طالب آخر .
- ت- انضباط الصف من خلال اقتران طالب بأخر .

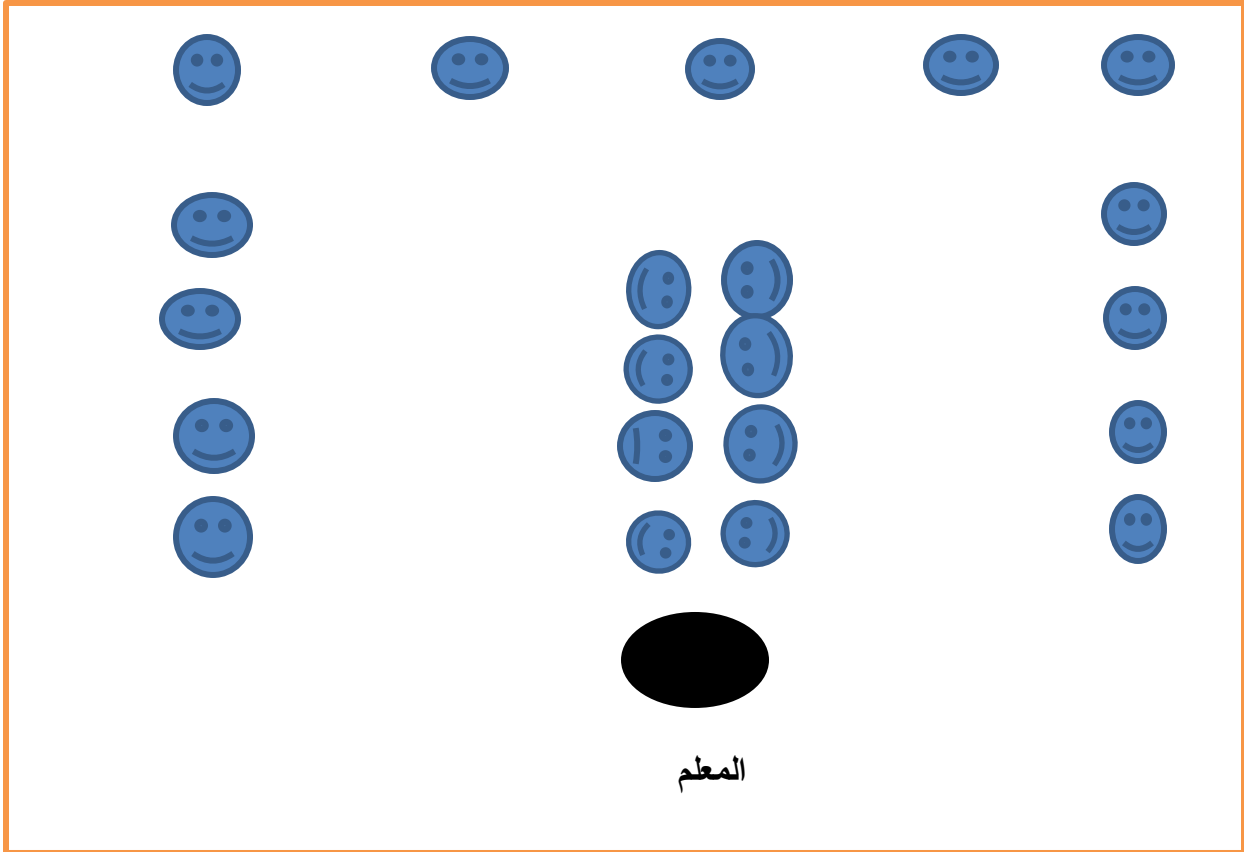


**٥ - تنظيم الصف على شكل تعليم فردي ويمتاز بما يلي: -**

أ- المعلم هنا موجة ومنتقل بشكل فردي بين الطلبة.

ب- كل طالب يعمل حسب قدرته وإمكانيته الفردية

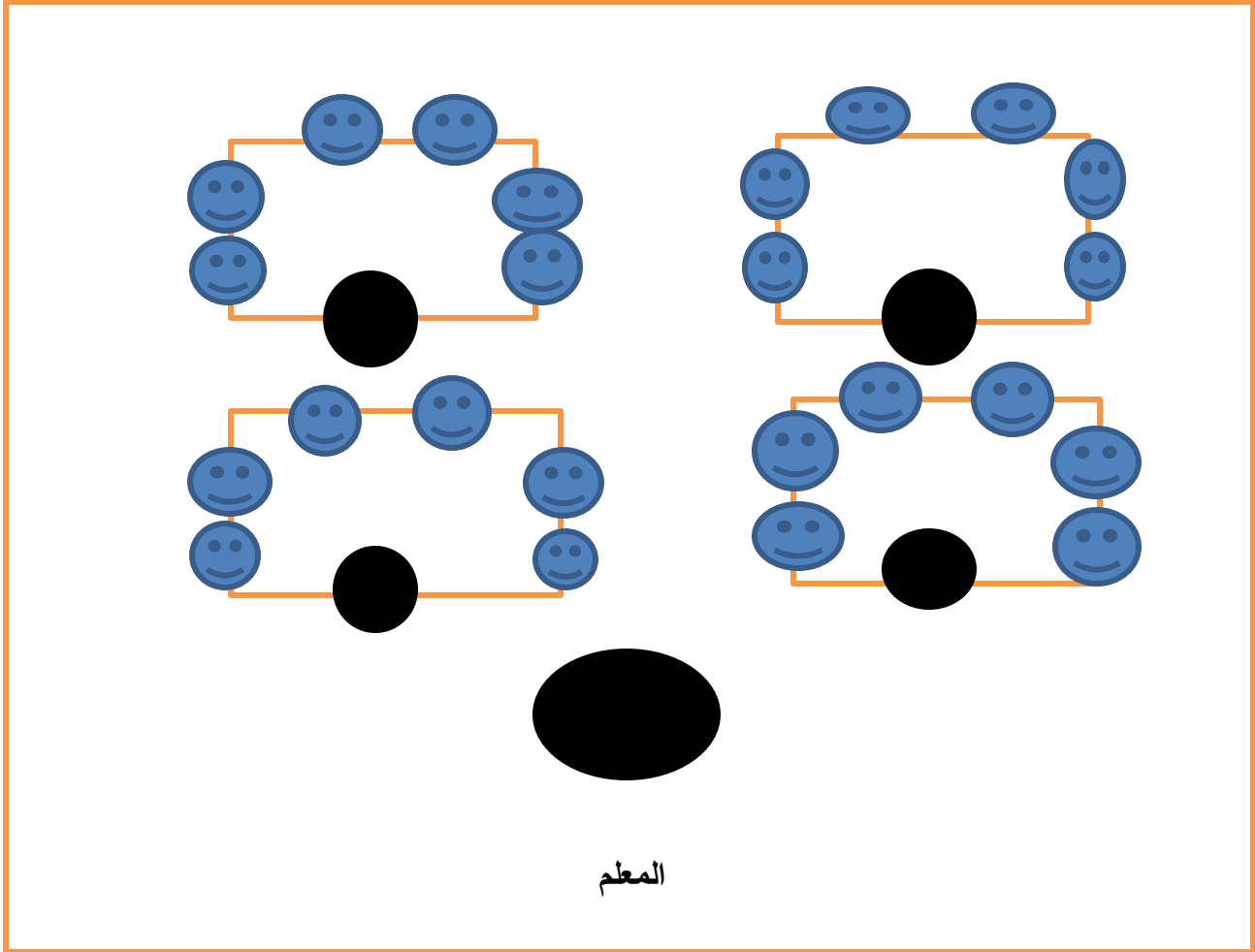
ت- إمكانية اختبار الطلاب في مادة دراسية





## ٦- تنظيم الصف على شكل مجموعات : ويمتاز هذا النوع بما يلي :-

- أ- يكون المعلم في هذا النوع موجه ومتنقل بين الطلبة.
- ب- يتم تجميع الطلبة حسب رغبتهم والفروق الفردية بينهم .
- ت- العدد الاقصى (٦) ستة أضافة الى قائد الفريق .



## الفصل السابع

### الأشراف التربوي

#### تعريف الإشراف التربوي/

هو عملية تعاونية يتم فيها تقويم وتطوير وتحسين جميع الأنشطة بين المشرف والمعلم سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها أو سواء كانت تربوية أو إدارية أو فنية ....

#### مراحل الإشراف التربوي/

- 1- **مرحلة التفتيش** . فى هذه المرحلة كان يقتصر دور المرشد على التفتيش والبحث عن السلبيات لدى المعلمين والتنكيل بهم .
- 2- **مرحلة التوجيه** . فى هذه المرحلة تم التوجه إلى إيجاد علاقات إنسانية بين المشرف والمعلم والنهوض بمستوى المعلم .
- 3- **مرحلة الإشراف التربوي** . تم فى هذه المرحلة التوجه إلى الجوانب الإبداعية والتخطيط والأهداف والإشراف الوقائي .

#### مجالات الإشراف التربوي/

نعنى بالمجالات هى المحيط التى يعمل ضمنه الاشراف التربوي ويشمل ما يلى :-

- 1 - **المعلم** . يعتبر المعلم هو محور العملية التعليمية والممارس الرئيسى والقريب للعملية التربوية لذلك اتصال المشرف التربوي بالدرجة الأولى يكون مع المعلم والمدرس والتعرف على كفاءة وقدرة المعلمين فى استعمال الوسائل العلمية والمناهج الدراسية.
- 2 - **الطالب** . كل عملية تربوية هدفها الأول والأخير هو تحسين مستوى الطالب وتعليمه وسلوكه وتنمية مواهبه والسعى لتحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب والاهتمام بصحته وتغذيته ومتابعة تصرفاته....
- 3 - **المنهج/** ويعرف بأنه ( جميع الخبرات التى تخطط لها المدرسة فى الداخل والخارج بهدف مساعدة الطالب على النمو الشامل فى جميع النواحي ) ويعتبر المنهج مادة التفاعل بين المعلم والمتعلم ويشمل جميع أوجه النشاط المقدم للطلبة ويساعد المشرف على تطوير المنهج ليتلاءم مع حاجات الطلبة ومتطلبات المجتمع.
- 4 - **البيئة المدرسية** . كل ما يتعلق بتحقيق مناخ وجو مناسب للطلبة فى داخل المدرسة من صفوف وساحات وانارة جيدة ومطعم ومصلى وخدمات صحية وملاعب ومختبرات.

تابع الى مجالات الاشراف .....ز.

5- **التقويم** . هو عملية قياس مدى كفاءة الوسائل التعليمية وأساليب التعليم والمنهج في تحقيق الأهداف.

### أسس الإشراف التربوي /

- 1- **القيادة** . القيادة هي من مستلزمات الإشراف الفني والتربوي لذلك يتمثل دور المشرف في قدرته على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية.
- 2- **العلمية** . يجب أن يكون لدى المشرف التربوي كفاية علمية تؤهله إلى قياس القدرات لدى العاملين والمعلمين في داخل المدرسة وان لا يقتصر تقييمه على المستوى الشخصي .
- 3- **الشمولية** . يعني ذلك أن الإشراف عملية شاملة تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها .
- 4- **الاستمرارية** . الإشراف التربوي عملية مستمرة مثلما هي شاملة فهي لا تتوقف عند حد معين ؛ فهي متطورة ومتجددة مواكبة للتطورات الحديثة في عملية التعليم .
- 5- **المرونة** . يجب أن يتصف المشرف التربوي بالمرونة في التعامل وفي وضع الخطط الموضوعية وفق التغيرات الطارئة في العملية التربوية .

### الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي

يوجد العديد من الاتجاهات الحديثة لأشرف التربوي ويمكن أن نختار منها ما يلي :-

#### أولاً : الإشراف الإكلينيكي :

يعتبر الإشراف الإكلينيكي من الاتجاهات الحديثة في عملية الإشراف التربوي التي تركز على المهارات التعليمية وطرق التدريس بقصد تحسين التعليم .

ويعني مصطلح ( Clinical إكلينيكي ) : التقويم ، التحليل ، ومعالجة حالات حقيقية ومشكلات واقعية ملموسة في بعض الميادين الخاصة ، ويتضمن هذا المصطلح : الملاحظة المباشرة ويعتمد عليها ، وهذا يشكل أحد الخصائص الرئيسية المميزة للإشراف الإكلينيكي ، وقد اختير مصطلح (الإكلينيكي) ليلفت النظر إلى أهمية التركيز على الملاحظة الصفية ،

تابع للإشراف الإكلينيكي .....

وتحليل سلوك المعلم والطالب باعتماد وتسجيلات كل ما يحدث فى غرفة الصف خلال عمليات التعليم والتعلم .

وهناك فرق بين أساليب الإشراف العام التى تأخذ مكانها بشكل أساسى خارج غرفة الصف ، وبين أسلوب الإشراف الإكلينيكي الذى يركز على تحسين تعليم المعلم الصفى داخل غرفة الصف .

ويعرف أسلوب الإشراف الإكلينيكي : بأنه ذلك النمط من العمل الإشرافى الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفى وممارساتهم التعليمية الصفية بتسجيل كل ما يحدث فى غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم وعن المتعلمين فى أثناء تفاعلهم فى عملية التدريس ، وتحليل أنماط هذا التفاعل فى ضوء علاقة الزمالة القائمة بين المشرف التربوى والمعلم ، بهدف تحسين تعلم التلاميذ عن طريق تحسين تدريس المعلم وممارساته التعليمية الصفية .

### **ثانياً : الإشراف الوقائى :**

حيث إن المشرف التربوى اكتسب خبرة حية أثناء اشتغاله بالتدريس وزياراته للمعلمين فهو الأقدر من غيره على التنبؤ بالصعوبات التى يمكن أن يواجهوها فى عملهم فى المستقبل ليمنع قدر جهده وقوعها والتقليل من آثارها الضارة ومساعدة المدرس على كسب ثقته بنفسه ليتمكن من التغلب عليها .

والمشرف التربوى اللبق يتخذ من الأساليب ما يناسب كل موقف واضحاً فى اعتباره مختلف الظروف المحيطة بالعملية الإشرافية فيشارك مع المعلمين فى مناقشات ومقترحات وتصورات وافتراسات تؤدي إلى تصور لما يمكن أن يحدث فى المستقبل من متاعب ومحاولات تلافيها قبل الوقوع فيها .

والإشراف الوقائى يمنح المعلم القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ له واحترامهم إياه من خلال إحساسهم ببعده نظره ومواجهته للمواقف الجديدة بشجاعة وبقدرة على التحكم فيها .

### ثالثاً : الإشراف الإبداعي :

رغم ندرة تطبيق هذا النوع من الإشراف إلا أنه يدفع المشرف التربوي إلى بذل أقصى ما يستطيع فى مجال العلاقات الإنسانية وإلى أن يتصف ببعض الصفات الشخصية مثل مرونة التفكير والصبر واللباقة والثقة بقدراته ، والتواضع ، والاستفادة من تجارب الآخرين وفهم الناس والإيمان بقدراتهم ، والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية ، والمشرف المبدع لا يتقيد بالحرفيات ولا يكون انتهازياً ويعمل مع المعلمين وبالمعلمين ، يساعد فى الكشف عن قدراتهم ويستخرج جهودهم الخلاقة لتوجيهها إلى تحقيق الأهداف التربوية ولا يفرض آراءه على معلمين لاتباعها ويستفيد مما يفعله الآخرون ويأخذ منه العبر فى أحيان كثيرة .

### رابعاً : الإشراف بالأهداف :

يقوم هذا الأسلوب الإشرافي على أسلوب الإدارة بالأهداف ، ويعرف بأنه مجموعة العمليات التي يشترك فى تنفيذها كل من المشرف والمعلم ، وتتضمن تحديد الأهداف المنوي تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس ، وتحديد المسؤولية لكل من المشرف والمعلم فى ضوء النتائج المتوقعة ،

## الفصل الثامن

### أساليب وطرق الإشراف التربوي :

هنالك العديد من الأساليب التي يعتمدها المشرف في أداء عمله ومنها :-

#### 1 - الزيارات الصفية.

وهي زيارة المشرف للمعلم في صفة أثناء تنقيدها أثناء العطاءة الدرس للطلاب وهذه هي الطريقة الشائعة وفيها يأخذ المشرف نوع الملاحظات عن الوضع للمعلم والطلبة.

#### 2 - اللقاءات التربوية والاجتماعات.

هنا يقوم المشرف بعقد اجتماعات مع الهيئة التعليمية احيانا بصورة مجتمعة و احيانا بصورة منفردة للوقوف على اهم المعوقات وتحسين الأداء والتوجيه المباشر.

#### 3 - ورشة عمل نموذجية.

هي عبارة عن لقاء تربوي يخطط له المشرف التربوي بحيث يضم عدد من المعلمين ومناقشة أسلوب حل مشكلة ما تواجه المعلمين في عملهم مثل صعوبة درس عند بعض الطلبة او عدم توفر وسائل تعليمية مناسبة .

### معوقات ومشاكل الإشراف التربوي /

- 1 - مشاكل مرتبطة بتحقيق الأهداف.
- 2 - مشاكل مرتبطة بأساليب الاشراف.
- 3 - تفاوت المدرسين في تأهيلهم العلمي وفي التجاوب مع المشرف التربوي.
- 4 - تدني المؤهلات العلمية لبعض المشرفين
- 5 - ضيق وقت المشرف التربوي للقيام بعمله بصورة صحيحة.

## الصحة النفسية

يمكن **تعريف الصحة النفسية** على أنها: قدرة الانسان على الشعور بالسعادة وقدرته على تكوين علاقات صادقة مع الآخرين، وقدرته على العودة إلى طبيعته بعد التعرض لأي أزمة أو ضغط نفسي. الصحة النفسية لا تعنى خلو الفرد من الأمراض بل تعنى التوافق الاجتماعى والذاتى والشعور بالرضا والسعادة والحيوية والاستقرار.

وقبل الخوض فى تفاصيل الصحة النفسية يجب تعريف المقابل للصحة النفسية وهو المرض النفسى.

لذلك يمكن **تعريف المرض النفسى** بأنه: اضطراب فى الشخصية يبدو فى صورة أعراض نفسية وجسمية مختلفة، يؤثر فى سلوك الشخص فيعوق توافقه النفسى ويعوقه من ممارسة حياته السوية فى المجتمع.

## أهمية الصحة النفسية بالنسبة للفرد والمجتمع.

### اولا: اهمية الصحة النفسية بالنسبة للفرد.

ان الصحة النفسية مهمة جدا للفرد وذلك لعدة امور نجملها فيما يلي:

- ١ - **فهم الذات:** فالفرد الذى يتمتع بالصحة النفسية هو الفرد المتوافق مع ذاته فهو يعرف ذاته ويعرف حاجاتها واهدافها.
- ٢ - **التوافق:** ويعنى ذلك التوافق الشخصى بالرضا عن النفس وفهم نفسه والآخرين من حوله.
- ٣ - الصحة النفسية تجعل حياة الفرد **خالية من التوتر** والاضطراب والصراعات المستمرة مما تجعله يشعر بالسعادة مع نفسه.

٤ - الصحة النفسية تجعل الفرد **قويا تجاه الشدائد** والازمات وتجعل شخصيته متكاملة تؤدي وظائفها بشكل متكامل متناسق.

٥ - الصحة النفسية تجعل الافراد **قادرين على التحكم بعواطفهم** وانفعالاتهم وبالتالي تجعلهم يسلكون السلوك السوي ويتعدون عن السلوك الخاطئ.

٦ - ان الهدف النهائي للصحة النفسية هو **ايجاد أكبر عدد من الافراد الاسوياء.**

### ثانيا: اهمية الصحة النفسية بالنسبة للمجتمع.

ان الصحة النفسية مهمة بالنسبة للمجتمع بمختلف مؤسساته، لأنها تهتم بدراسة وعلاج المشكلات الاجتماعية التي تؤثر على نمو شخصية الفرد ويمكن ان نورد بعض النقاط الهامة لأهمية الصحة النفسية للمجتمع:

١ - الصحة النفسية السليمة بالنسبة للوالدين تؤدي الى **تماسك الاسرة** والذي يؤدي الى خلق جو ملائم لنمو شخصية الطفل المتماسكة وتجعل الافراد أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي.

٢ - تعد الصحة النفسية ذات اهمية للمدرسة حيث ان العلاقة السوية بين الادارة والمدرسين وبين المدرسين أنفسهم تؤدي الى **نموهم السليم** والذي ينعكس على نم والتلاميذ فينمو نموا سليما كذلك فان العلاقة الجيدة بين المدرسة والبيت تساعد على النمو النفسي للتلميذ

٣ - الصحة النفسية للمجتمع في غاية الاهمية لان المجتمع الذي يعاني من التمزق وعدم التكامل بين مؤسساته هو **مجتمع مريض.**



### مواصفات وخصائص الصحة الجيدة كالآتى:

- ١- **السلامة:** الخلو من الأمراض والعاهات فالإنسان هنا يخلو من الأمراض لكنه عرضة لها إذا توافرت الأسباب.
- ٢- **الكفاية البدنية:** سلامة أجهزة الجسم وتكيفها مع البيئة.
- ٣- **الكفايات العقلية والنفسية:** سلامة النفس وانخفاض الاضطرابات العقلية والانفعالات والاحاسيس.
- ٤- **الكفايات الاجتماعية:** قدرة الفرد على التفاعل الإيجابي مع الآخرين من خلال إقامة العلاقات الشخصية والاجتماعية وفق معايير السلوك الخاصة بكل مجتمع.
- ٥- **الكفايات الروحية:** السعي وراء تكوين النفس المطمئنة من خلال استيعاب خصائص طريق الفلاح وصولاً لتحقيق رضا الرحمن.

### درجات الصحة النفسية:

- ١- **السلامة من المرض.**
- ٢- **التوافق مع النفس:** (الرضا عن الأمور التي لا يستطيع الفرد تغييرها، والتوافق بين قدرات الفرد ومستوى طموحه).
- ٣- **التوافق مع البيئة:** (القدرة على تلبية مطالب البيئة، القدرة على التوافق مع الأشخاص).
- ٤- **الفاعلية:** وهي القدرة على أن يستغل قدراته لأقصى حد ممكن، وأن يحقق ذاته.