

# المدير المتميز

## خطوات عملية لمدير المدرسة



د . خالد بن محمد الشهري

أبو بكر  
بن محمد  
قلمي  
بوح



الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم ،  
والصلاة والسلام على خير نبي وأكرم هاد ، أما بعد :

## المقدمة

ظهر في الآونة الأخيرة الاهتمام بنظريات الإدارة حتى أصبحت بعض المصطلحات والمفاهيم الإدارية من الشيوع والفائدة بحيث لا يمكن الاستغناء عنها ، فقامت بجمع بعض هذه المفاهيم النظرية وحاولت الربط بينها وبين دور المدير العملي . وأكثر هذه المصطلحات والمفاهيم الإدارية والتربوية الحديثة مما جمعتها أثناء عملي وكياً للمرحلة الابتدائية ثم مديراً للمرحلة الثانوية من خلال القراءة والاطلاع والاستفادة من الآخرين وحضور اللقاءات التربوية وورش العمل وسؤال المختصين . وقد استفدت من هذه المفاهيم شخصياً وأحببت أن أنقل الفائدة لزملائي من المعلمين والمديرين .<sup>١</sup>

أسأل الله عز وجل أن يجعل فيه الفائدة وألا يحرمني أجره ، وأذكر إخواني بأني لا أستغني عن ملاحظاتهم القيمة والتي أرجو ألا يخلوا بها عليّ حتى أستفيد منها مستقبلاً .

د. خالد بن محمد الشهري

مشرف علم النفس والاجتماع بتعليم بالمنطقة الشرقية

١٠/٩/١٤٣٣هـ

أبو بكر  
بن محمد

١ - كان الأول المعلم الناجح : دليل عملي للمعلم ولأن الكتّابين مرتبطين ببعضهما فإني أنصح القارئ بالإطلاع عليه .

### أخي المدير

ابا من حيث  
انتسى الآخرون

أعلم أنك لم تصل إلى الإدارة بين عشية وضحاها وأنك قطعت شوطاً طويلاً وأنك مررت بجميع درجات السلم الوظيفي حتى وصلت إلى قمة الهرم .

ولأنك مميز فقد تم اختيارك لتكون قائداً تربوياً، ورغبة مني في أن أسهم معك في رسالتك العظيمة فقد جمعت هذه الصفحات لعلها تعينك في أداء رسالتك .

### أخي المدير

أنت بمثابة الرأس من الجسد فلا تغفل عن دورك ، وأنت الأخ الأكبر لمروسيك والصدر الذي يحتويهم ويسعى لمصالحهم ويدلهم على خير ما يعلمه لهم .  
حدث سهل بن سعد رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال : ( عند الله خزائن الخير والشر ، مفاتيحها الرجال ، فطوبى لمن جعله الله مفتاحاً للخير ، مغلاقاً للشر ) رواه الطبراني والضياء وحسنه الألباني .

### أخي المدير

لا يفوتني أن أذكرك بأن لا تصرف النظر عن تجارب الآخرين فقد مضى قبلك على نفس الطريق كثيرون وقد سجلوا لنا تجاربهم فابدأ من حيث انتهى الآخرون ولا تتعب نفسك في الرجوع إلى أول الطريق وتذكر بأن العلم تراكمي يستفيد اللاحق من السابق . وفقك الله ورعاك وسدد على دروب الخير خطاك .

سنة أولى إدارة:

حين تم تكليفك بالإدارة فلا بد أنه قد تم إخبارك بذلك قبل وقت لذا فإن أمامك الكثير من الأعمال المهمة التي لا بد أن تهتم بها ومنها :

١- التعرف على المدرسة التي كلفت بإدارتها، وزيارتها للاطلاع عليها .

٢- مقابلة المدير السابق لتتعرف على ما تحتاج إلى معرفته مثل ( نوع مرؤوسيك ومهامهم وأهم الأمور المتعلقة بهم ) .

٣- معرفة أهم إمكانات المدرسة ومشكلاتها والتزاماتها المتعلقة من الإدارة السابقة .

٤- جرد عهد المدرسة جرداً دقيقاً بجميع محتوياتها وتوثيق ذلك رسمياً .

٥- الاجتماع بجميع بمرؤوسيك ، وتوزيع المهام على المعلمين والعاملين ، وتوضيح طريقة عملك للجميع و إشعارهم بالمشاركة في المسؤولية .

٦- تشكيل الهيكل التنظيمي المبدئي وإخبارهم به مع وضعه تحت التجربة لتلافي السلبيات .

٧- إكمال النواقص من احتياجات المدرسة ومنسوبيها ( أثاث وأدوات) من

خلال مخاطبة الإدارات المعنية .

١٢- تسجيل أهم الإمكانيات المتوافرة لدى إدارتك الجديدة والاحتفاظ بها في

ملف خاص للاستفادة منها أثناء وضع البرامج والخطط .

### أهم الأخطاء التي يقع فيها مدير المدرسة الجديد:

- الاعتماد على رؤية الإدارة السابقة والسير على منوالها .
- عدم وضع خطة واضحة للسير عليها .
- تأخير الاجتماع بمنسوبي المدرسة حتى وقت متأخر .
- محاولة تغيير الأنماط السابقة بقوة وسرعة مما يولد ردة فعل سلبية وخاصة من الذين أمضوا سنوات عديدة يعملون وفق تلك الأنظمة السابقة .
- عدم توثيق الأعمال رسمياً من خلال لجان محددة ومحاضر رسمية.
- الاعتماد على الآراء القاصرة لبعض الأشخاص (وبخاصة ذوي المستوى الثقافي المتدني كالحارس والكتاب) في المهام دون الدراسة الفعلية والوقوف على الحقيقة بشكل كامل.
- اعتماد المدير على نفسه فقط وعدم توزيع المهام وتفعيل الآخرين .

### أهم المشكلات التي تعترض المدير الجديد :

- نقص الموارد والإمكانات المتاحة.
- محاولة السيطرة على برامجه الجديدة من قبل بعض المساعدين وإعطاءه صورة غير صحيحة عن وضع المدرسة.
- عدم مقابلة المدير السابق لانشغاله بمهمة أخرى أو غيابه عن المنطقة.
- وجود نوع من الفوضى في بعض المدارس ويتضح ذلك في حالة انتقال الإدارة السابقة جميعها.

### المدير الفعال<sup>١</sup> عملة نادرة فما المقصود بالمدير الفعال وما هي أهم صفاته ؟

المدير  
الفعال

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه. فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط و التنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإذا حقق مدير الإدارة هذه التوقعات منه بحكم منصبه نطلق عليه مديراً فعالاً .

والفعال أو الفعالية هي مسألة محكومة بتحقيق نتائج بصرف النظر عن المجهودات التي قام بها والاجتماعات التي حضرها والخطابات التي أرسلها ( فالمسألة ليست مسألة نشاطات أو مجهودات ولكنها مسألة نتائج ). فالفعالية تتمثل في تحقيق نتائج عالية من مستويات الإنتاج كما وكيفا في آن واحد مع رضی المستفيدين.

ولا تكون الفعالية بكثرة الجهد المبذول والوقت المستغرق في العمل وكثرة الاجتماعات واللجان بقدر ما يكون بتحقيق النتائج المتوقعة.وهي ليست صفات يتحلى بها المدير ولكنها نتائج متوقعة منه بحكم المنصب .

١ - فن القيادة الإدارية الإبداعية .منندبات القريات التعليمية و غيرها بتصرف .

### الفرق بين المدير الفعّال والمدير الناجح:

المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه أما المدير الفعّال فهو الذي يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية . بمعنى أن كثيراً من المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعونه وبمجرد أن يتركوا العمل أو يتغيروا فإن الإنتاج ينخفض وربما يصل إلى حد الاضطراب والفوضى والانهيار، ولكنه مع المدير الفعّال يستمر العمل ويرتقي باستمرار حتى في غيابه ..

ويمكن أن يكون المدير ناجحاً وغير فعّال وذلك لأنه يؤثر في سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط، كما يمكن أن يكون المدير ناجحاً وفعالاً في نفس الوقت وتأثيره سيؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل وهذا هو المطلوب ..

### الفعالية الشخصية " السيطرة الذاتية ":

لا بد أولاً أن تكون فعّالاً على المستوى الشخصي ، إذ لابد قبل أن تدير الآخرين أن تدير نفسك . و لا بد أن تكون لك رؤية مستقبلية، فالرؤية بمثابة حلم مطلوب تحقيقه، فيه إحساس بغرض نبيل ووتر انفعالي يحفزه هو شخصياً قبل أن يحفز الآخرين . ولا بد لأي شخص أن تكون مصداقيته عالية فليس هناك أمل في شخص لا يثق الناس فيه ومن أجل أن يتمتع بثقة الناس لابد وأن يتوحد معهم وجدانياً أي يشعر بمشاعرهم . ولا بد لأي إنسان لكي يكون فعّالاً أن يحدد أهدافه وإذا تعددت الأهداف فلا بد من تحديد الأولويات .



### نظرة المدير الفعال للزمن :

ينظر إلى الوقت على انه أعلى شيء في الوجود لا يمكن إحلاله أو شراؤه أو استئجاره ولكنه بالرغم من ذلك يفهم الوقت على أنه مورد يجب استثماره في المستقبل، بمعنى أن الوقت استثمار محسوب قد يحقق مردود مستقبلي أي نظرة مستقبلية . فالوقت ثمين والحرص عليه عظيم والمدير الفعّال يعمل على استغلاله الاستغلال الأمثل في كل ما هو مفيد ومثمر من تنظيم للأعمال وتحديد زمن محدد للإنجازات والحرص على جدولة الأعمال زمنياً وعمل الخطط اللازمة لذلك..

### السلطة والتنظيم :

إن مفهوم المدير الفعّال أو المدير الأكثر فعالية للسلطة يختلف اختلافاً جوهرياً عن مفهوم السلطة عند باقي المديرين، فهو لا يتصوّر أن السلطة هي الحق المعطى له من أعلى لإلزام الآخرين كما لا يتصوّر أن السلطة هي سلطة القبول من التابعين أي من أسفل، على حد تعبير المدرسة السلوكية كما أنه لا يتصور أن السلطة تمارس بشكل غير مباشر.. إن المدير الفعّال يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف فالموقف هو صاحب السلطة وهو الذي يملئ ما يجب عمله فهو ينظر إلى السلطة على أنها التزام بهدف في إطار متطلبات الموقف . وبالتالي فإن المدير الفعّال ينظر إلى مفهوم التنظيم على أنه تنظيم عضوي حيث يمكن لأي فرد في المنظمة أن يتصل بأي فرد في إدارته لأي سبب في أي وقت إذا كان يرى أن ذلك ضروري لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة . وهو لا يؤمن بأن هناك تعارضاً بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والمدير الفعّال ينظر إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً لا تتعارض فيه مصلحة الأفراد والجماعات مع مصلحة المنظمة بل من الأفضل أن تتحد .

### الرقابة عند المدير الفعال:

إن مفهوم المدير الفعال للرقابة أنها رقابة ذاتية وأن الخطأ يكون نتيجة سوء فهم ولا بد من معرفة سببه، بمعنى أن المدير الفعال له طريقة للرقابة متميزة وفريدة : حيث يعتبر أن الرقابة الذاتية ممكنة جداً في ضوء الالتزام وأن كل مدير أو رئيس قسم قادر على رقابة نفسه من أجل تحقيق الأهداف وبالتالي فإن سبب الخطأ لا بد أن يكون نتيجة سوء فهم وعلى ذلك فمن الواجب البحث عن سبب الخطأ ومن ثم علاجه، وليس البحث عن المتسبب في الخطأ.

### التقويم الشامل

#### التقويم الشامل فرصة ثمينة لمدير المدرسة\*

إن العبء الكبير الذي تضعه المجتمعات على التربية والمطالب العظيمة التي تروم تلك المجتمعات إلى تحقيقها عن طريق التربية يحمل المدرسة مهاماً ومسؤوليات تتطلب التقويم بين الحين والآخر للتحقق من مدى قيام المدرسة بتلك المهام والمسؤوليات ولإعادة النظر في كل جزئية من الجزئيات ابتداءً من الإدارة فالمعلم فالطالب إلى آخر منظومة العناصر التعليمية والتربوية.

إننا الآن على أبواب عهد جديد تواجهه العالم فيه تحديات كبيرة وتحف به مخاطر شتى وتبرز فيه أهمية التربية والتعليم للحفاظ على الهوية واستمرار النماء ويعد تقويم المدرسة الشامل أحد الأساليب المهمة والناجحة التي تحقق الطمأنينة لجميع المهتمين بالتربية حيث نحافظ أولاً وقبل كل شيء على هويتنا، وأننا نسير في الاتجاه الصحيح يتابع الإجراءات السليمة وهذا التقويم يساعدنا على تحقيق أهدافنا ويتيح لنا توجيه برامجنا المستقبلية الوجهة الصحيحة .

#### أهم أهداف التقويم الشامل للمدرسة :

- ١- تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف في المدارس .
- ٢- الارتقاء بمستويات كافة عناصر العملية التعليمية والتربوية .

\* المصدر: الدليل العام للتقويم الشامل للمدرسة من إصدارات إدارة التقويم الشامل بوزارة التربية والتعليم.

- ٣- إشعار المجتمع بكافة فئاته بمستوى الخدمات التي تقدمها المدارس.
  - ٤ - تقديم معلومات للمسؤولين عن التعليم تساعدهم على رسم وتوجيه خطط التعليم وفق أسس متينة قوامها الإحصائيات الدقيقة والمعلومات الصادقة.
  - ٥ - مراجعة الخطط التعليمية الحالية وتطويرها بناء على ما تظهره نتائج التقويم .
  - ٦- بث روح الحماسة للعمل الفعال في المدارس كافة لتحقيق الأهداف على أفضل مستوى .
  - ٧- تعزيز الثقة لدى العاملين في المدرسة بإنجازاتهم وجعل المدرسة محل ثقة المسئول وولي الأمر وكافة فئات المجتمع .
  - ٨- تذكير المدرسة بمسئولياتها تجاه الوطن والمواطنين والأجيال وأن العمل التربوي رسالة وليس وظيفة .
  - ٩ - مساعدة المدرسة على المحافظة على الترابط بين العاملين فيها وأفراد المجتمع والعمل بروح الفريق الواحد .
  - ١٠ - توفير معلومات كافية عن المدرسة للعاملين فيها وللآباء ولإدارة التربية والتعليم وللوزارة ليعمل كل فيما يخصه على الارتقاء بمستوى المدرسة .
  - ١١ - ضمان استمرارية الاطلاع على أوضاع المدرسة ومدى قيامها بتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات .
  - ١٢ - تحسين عملية التقويم ذاتها ووضع قاعدة بيانات ومعلومات متينة يقوم عليها تقويم المدرسة الشامل في المستقبل .
- إن على مدير المدرسة وزملاءه العاملين معه في المدرسة ألا ينظروا إلى التقويم الشامل على أنه عبء وكابوس ينتظرون الخلاص منه ؛ بل عليهم أن يعتبروه فرصة ثمينة تساعدهم على الرقي بأدائهم وترفع من مهنتهم وترفع باحتياجات مدرستهم إلى المسؤولين لاستكمال ما يحتاجون إليه ، وبهذه الروح (روح رحم الله امرئ أهدى إليّ عيوبي) يمكنهم أن يستفيدوا من مشروع التقويم الشامل.

## تفويض السلطة وتوزيع المهام

تفويض  
السلطة

### مفهوم التفويض:

تحقيق النتائج عن طريق تفويض الصلاحيات والسلطات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسؤولياتك بالمستوى المطلوب.

### أهداف التفويض:

- ١- تخفيف العبء على مدير الإدارة .
- ٢- إعداد الصف الثاني من المديرين.
- ٣- تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.
- ٤- إتاحة الفرصة للمدير للانشغال بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية والثقافية .
- ٥- تسهيل الإجراءات على المراجعين للإدارة .
- ٦- تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار حيث لا يضطر الموظفون ورؤساء الأقسام لانتظار مدير الإدارة أو مدير المنظمة في حل جميع المشكلات التي تعترضهم.

### أسس التفويض الفعال:

- ١- حدد الشخص المناسب للتفويض.
- ٢- فوض مهام متكاملة.
- ٣- حدد النتائج المتوقعة.
- ٤- حدد وقتاً كافياً.
- ٥- فوض الجيد وغير الجيد كل بحسب طاقاته وإمكاناته.
- ٦- فوض وتابع عن بعد ثم امنح الثقة.

### الأعمال التي ينبغي تفويضها:

- ١- الأعمال التي تتكرر.
- ٢- القرارات السهلة التي تصنع باستمرار.
- ٣- التفاصيل التي تأخذ وقتاً وجهداً كبيراً.
- ٤- الأعمال التي لا يميل إليها المدير.

٥- الأعمال التي تحتاج لمهارات وقدرات لا يملكها المدير.

### لماذا لا يقوم المدير بالتفويض؟

١- عدم الثقة بالمساعدين والموظفين.

٢- عدم فهم المدير لمسؤولياته وسلطاته الحقيقية.

٣- الخوف من منافسة مرؤوسيه له .

٤- اعتقاد المدير أن قيام الآخرين بالأعمال يقلل من أهميته.

٥- مساواة النشاط مع الإنتاجية حيث ينظر إلى كثرة الأعمال والاجتماعات على أنها هي الإنتاجية.

٦- الخوف من الظهور بمظهر الكسول.

٧- تواكل الآخرين وعدم وجود مبادرات فعلية من قبل العاملين في الإدارة ( راجع موضوع التحفيز).

### توزيع المهام :

هنالك الكثير من الأعمال التي يقوم بها مدير الإدارة ليس له علاقة بها وإنما هي أعمال أفراد آخرين وحتى تتعرف على أعمال المدير تعرف بتمعن على الوظائف التابعة

## التكليف المتميز

لإدارتك ثم تعرف على تصنيف كل وظيفة وبناء على ذلك كلف الأشخاص المعنيين تكليفاً رسمياً ليقوموا بأعمالهم وفي حالة عدم وجود بعضهم فتوكل أعمالهم للغير ويسجل ذلك في التكليف الرسمي لكل منهم .

كما يمكنك أن تقوم بتكليف بعض المساعدين بالقيام ببعض المهام التي تعتبر من صلب عملك لاسيما المرشحين منهم للإدارة أو الذين تتوقع صلاحيتهم للإدارة مستقبلاً حتى يتمكنوا من الإلمام بالخبرات اللازمة للمديرين ، ولا تتخيل أنك تستطيع إنجاز جميع الأعمال والمهام وحدك ، والسبيل الصحيح لذلك هو أن تحدد المهمة بشكل واضح ثم تكلف بها الشخص المناسب حسب طاقاته وقدراته تكليفاً رسمياً معلناً ثم تشرف على عمله عن بعد ثم تقوم بعملية التحفيز وبهذا يمكنك أن تشكل فريقاً إيجابياً في إدارتك .



هنالك ترابط واضح بين التخطيط الإداري وإدارة الوقت فهما كفرسي رهان للمدير الناجح الفعال في العصر الحاضر .

التخطيط  
الإداري  
وإدارة الوقت

### التخطيط الإداري :

دعي مديرين من الدمام إلى ندوة علمية تقام في الرياض وهما لا يعرفان شيئاً في مدينة الرياض، فمسافر كل منهما على سيارته فأخذ أحدهما معه خريطة لمدينة الرياض وقد حدد عليها الموقع الذي ستقام فيه الندوة ، أما الآخر فقد اعتمد على سؤال كل من يلقاه في طريقه !.

والسؤال من منهما سيصل أولاً إلى موقع الندوة ؟

لاشك أن السابق من أخذ معه الخريطة لأنه سار على طريقة واضحة وعلمية . هذا المثال هو نموذج لأمثلة الدورات التي تعقد في دورات التخطيط الإداري لبيان أهمية أن يضع المدير خطة لأعماله يسير بموجبها لتحقيق أهدافه التي رسمها ، وأهم عناصر التخطيط :

- ١- وجود هدف واضح وممكن التحقيق .
- ٢- تحديد وقت مناسب لتحقيق الهدف .
- ٣- تحديد الإمكانيات التي تلزم لتحقيق الهدف .
- ٤- تحديد الأشخاص الذين سيشتركون في تحقيق الأهداف .

## المدير المتميز

وبناء عليه يمكن للمدير تحديد خططه القصيرة الأمد والطويلة الأمد فقد يتمكن من إنجاز الخطة القصيرة خلال يوم أو يومين وقد يحتاج لتحقيق بعض الأهداف لوضع خطة تستغرق عاماً كاملاً أو أكثر.

أحي المدير عندما تضع خطتك ينبغي ملاحظة مايلي:

- ١- احرص على أن يكون هدفك محدداً بشكل واضح ، و عليك تجنب العموميات أو الأهداف الضبابية .
- ٢- احرص على أن يكون الهدف مما يمكن قياسه بشكل واضح ، و عليك تجنب الأمور الذاتية أثناء القياس.
- ٣- احرص على أن يكون هدفك واقعياً ويمكن تحقيقه .
- ٥- حاول أن تشرك معك آخرين في الالتزام بتحقيق هدفك .
- ٦- قسم أهدافك على فترات زمنية مناسبة بشكل ممكن وواقعي.

## إدارة الوقت<sup>١</sup>:

يمكن أن نقول أن المنظمات الكبرى إنما تتفوق على بعضها من خلال حسن إدارتها للوقت ، إذ يُعدّ الوقت أهم مورد اقتصادي لكنه مع الأسف سريع النضوب ، والوقت بعد أساسي من أبعاد وجود الإنسان ولعل أدق وصف لهذا مقالته الحسن البصري رحمه الله : (ابن آدم إنما أنت أيام فإذا ذهب يوم ذهب بعضك).

والوقت مورد حساس من موارد الإدارة ولذلك فإن فهم خصائص الوقت وأهميته وحسن استغلاله تعتبر أهم مهارات المدير المعاصر.

ولتتمكن من أداء مهامك الإدارية على أكمل وجه فلا بد من العناية بحسن استغلاله وتنظيمه وتجنب مبددات الوقت وهنا بعض الإجراءات التي ربما تفيدك في تنظيم وقتك والتخطيط لأعمالك:

١- رتب أولوياتك وأبدأ بالأهم فالأهم وهناك طريقة تقليدية في علم الإدارة الحديثة لتحديد الأولويات كما في الشكل التالي :

هام وغير عاجل	هام وعاجل
غير هام وغير عاجل	عاجل وغير هام

<sup>١</sup> - عن أهمية الوقت يمكن الاطلاع على مقالة الوقت وما أدراك ما الوقت للدكتور الرشيد وزير التربية والتعليم في مجلة

ويمكنك أن ترتب أولوياتك حسب هذا الشكل ثم تجدد أعمالك وتغيرها بعد انتهائك .

٢-تقيد بنظام واحد وإجراءات محددة لضبط عملك ولا تكن فوضوياً في كل يوم تستخدم طريقة مختلفة: ويمكن أن تضع نظاماً محدداً تسير عليه من خلال تحليل المهام التي تقوم بها كل يوم ثم تبدأ بالمهام المؤقتة بوقت فتبثتها في جدول أعمالك ثم توزع باقي المهام والأعمال حسب أنسب الأوقات ، فمثلاً حضور اجتماع أو موعد محدد مسبقاً لا يمكن أن تغيره لذا فإنك ستقوم بتثبيت ذلك عند ساعة محددة .

٣- اعتمد على تفويض المهام : فإن ذلك سيخفف عنك الكثير من الأعباء ، وعليك بتفويض جميع الأعمال الروتينية والبسيطة التي يسهل اتخاذ قرار فيها من قبل أي شخص (وارجع إلى فصل تفويض السلطة لتتعرف على طريقة التفويض).

٤- نظم عملية تعاملك مع البريد والمراسلات والمكالمات الهاتفية لأنها من أهم مبددات الوقت :

ويمكنك ذلك من خلال تكليف شخص معين (الكاتب أو أحد مساعديك) بمتابعة البريد والرد عليه بحيث لا يرفع لك إلا ما يستدعي إطلاعك عليه وما يوجه لك شخصياً. كما يمكنك تكليف أحد العاملين معك بمهمة الرد على الهاتف حتى لا تأخذ منك الكثير من الوقت.

٥-قم بترتيب مكتبك وأوراقك ونظمها في ملفات حسب مواضيعها لأن ذلك سيوفر عليك الكثير من الوقت عند البحث عن موضوع معين أو الرد على تساؤل أو التحضير لخطة أو اجتماع ، كما أن مظهر مكتبك وهو مرتب وطاوتك خالية من الأوراق في أغلب الأوقات يدل على حسن تنظيمك ، وتذكر أن المدير الفعال لا تكون طاولته مليئة بالأوراق عكس ما يتصوره بعض الناس من أن امتلاء الطاولة دائماً

بالأوراق والملفات دليل على أن صاحبها ممن يفني نفسه في العمل مع أن هذا دليل على أنه غير متمكن من عمله. كما أن حسن تصنيف وترتيب الأوراق يدل على حس إداري متميز .

٦- لا بد من إعطاء نفسك وقتاً محدداً لوضع الخطط أو لإنجاز بعض المهام في جدول أعمالك ، وفي هذا الوقت اعتبر نفسك خارج المنظمة وقم بإقفال مكتبك عليك ولا تسمح لأي كان بأن يقطع عليك هذا الوقت وإن لم يتيسر لك ذلك في مكتبك فيمكن أن تذهب إلى أي غرفة خالية لا يتوقع أحد وجودك فيها لتتمكن من إنجاز عملك دون مقاطعة وأحرص أن يكون هذا الوقت المستقطع خلال الفترات التي لا يحتاج إليك فيه أحد غالباً.

٧- تعلم أن تعتذر بأدب ولا تلزم نفسك بمزيد من الأعباء حتى تنهي أعمالك : في بعض الأحيان يزدحم وقتك بالمهام العاجلة وتفاجأ باجتماع يطلب منك حضوره ، أو برنامج لتشارك فيه ، أو بمكالمة هاتفية من شخص غير عالم بمشاغلك ، أو ضيف زائر بدون موعد سابق . وفي مثل هذه الحالات يعتبر تجاوزك مع هؤلاء من أكبر مبددات الوقت ، ولذلك فإنه يجب أن تتعلم أن تقول لا لكن بأدب مع توضيح أنك مشغول وأنك لا تمانع في المشاركة في وقت آخر حين تنتهي من ارتباطاتك العاجلة .

٨- درب نفسك على تقدير حاجتك من الوقت بشكل واقعي مع إضافة وقت يسير تحسباً لما قد يعرض لك ، وهذه مهارة يكتسبها الإنسان مع تمرسه في وضع الخطط وتنفيذها في الغالب .

### أهم مبددات الوقت حسب الدراسات الحديثة :

- ١- عدم وجود أهداف أو أولويات واضحة لطاغم العمل.
- ٢- الاجتماعات غير المهمة وغير الفعالة.
- ٣- الزائرون بغير موعد سابق ولغير حاجة في المكتب وغالباً يكونون من الأشخاص الفارغين.
- ٤- المكالمات الهاتفية.
- ٥- استقبال البريد والرد عليه.
- ٦- ترك بعض الأعمال السابقة دون إنهاء مما يؤدي إلى تراكمها.
- ٧- تفويض الأعمال لأشخاص غير مناسبين مما يؤدي إلى إعادة قيامك بها مرة أخرى.
- ٨- فقدان النظام الذاتي ( الفوضوية-وانظر إدارة الذات).
- ٩- حدوث مشكلات مفاجئة غير متوقعة.
- ١٠- عدم تحديد وقت مناسب للقيام بمهمة معينة مما يؤثر على المهام التالية.
- ١١- الفوضى في المكتب وازدحام الطاولة بالأوراق والملفات حين يضع وقت طويل في البحث عن ورقة عند الحاجة إليها.
- ١٢- التسوية في اتخاذ القرارات.

### تنظيم مكتب مدير المدرسة

لا يخفى على الجميع أهمية تنظيم مكتب مدير المدرسة حيث أنه يعكس صورة إيجابية أو سلبية عن المدرسة إدارة المدرسة أمام من يزور مكتب المدير ومكاتب المساعدين.<sup>١</sup>

وحينما يعتني مدير المدرسة بتنظيم مكتبه فإن ذلك يعطي انطباعاً عنه بأنه متميز؛ وعلى حين يظن البعض بأن كثرة الأوراق على مكتب المدير تدل على تميزه وعمله إلا أن هذا الظن خاطئ إذ يعلم الإداريون المتميزون بأن كثرة الأوراق تدل على إهمال هذا المدير وعدم انجازه لأعماله أولاً بأول حيث تتراكم هذه الأوراق لتشكّل فيما بعد فوضى رهيبية تربك العمل وتؤخر الإنتاجية حينما يبحث المدير عن ورقة أو خطاب أو تعميم يذكر أنه وضعه مع كومة الأوراق على مكتبه قبل أسبوع أو شهر ولا يجده إذ يتوه بين أتلال الورق التي جمعت لتنظيم العمل - بشرط أن توضع في أماكنها الصحيحة وبشكل مرتب - إلا أن بعض المديرين يتهاون في هذه الأوراق فتصبح يوماً بعد يوم عبئاً عليه.

[ باربارا همفيل أخصائية في إدارة الأعمال .. تقول: لقد قضيت آلاف

الساعات مستشارة تنظيمية مع الناس وأوراقهم ووجدت أن هناك حقيقة واحدة واضحة جداً ألا وهي:

إن مهارات إدارة الأوراق تعتبر ضرورية للعيش في مجتمعاتنا.. وقامت بتأليف كتاب بعنوان: (ترويض النمر الورقي - تنظيم الأوراق في حياتك)

فباربارا تشبه عملية تفحص كوم من الأوراق بإيقاظ نمر نائم إذ أننا سنكتشف خلال تفحصنا أوراقاً تمثل خيبة أمل بالنسبة إلينا أو التزامات أو غموضاً .. وكما أن نوم النمر

<sup>١</sup> - الموضوع يتصرف عن منتديات غرابيل.

بصورة مؤقتة يخفف عنا ، فإن تجاهل الأوراق يخفف عنا بصورة مؤقتة أيضا . ولكن يظل هناك خوف دائم داخل عقولنا من أن النمر سيفيق من نومه في أي لحظة..  
لن تقتصر فائدة تنظيم أوراقك على خلو مكتبك من الفوضى ، بل وستظهر لك كثيرا من الأشياء الجميلة..

وقد وضعت باربارا أربعة أهداف تكلمت حولها من خلال الكتاب:

١ - إتلاف الأوراق غير الضرورية.

٢ - تجنب إنتاج أوراق غير ضرورية.

٣ - تحديد موقع ثابت للأوراق المنتهية.

٤ - إنشاء نظام استرجاع ورقي سهل<sup>١</sup>.

ولذا فإنه ينبغي لمدير المدرسة العناية بالجوانب التالية أثناء عملية ترتيب مكاتب

الإدارة:

- أ - على مدير المدرسة تنفيذ ما ورد من تعاميم منظمة للسجلات والملفات .
- ب - الترتيب والتنظيم في مكتب مدير المدرسة يساعد على أداء أفضل للعمل .
- ج - الحرص على عدم بقاء أي أوراق ليس هناك حاجة لبقائها في المكتب ، أو انتهى وقتها .
- د - السعي إلى نظافة المكتب بشكل مستمر ويومي.
- هـ - يجب أن لا تكون صغر مساحة مكتب المدير أو وضع المدرسة المادي عائقاً لبعض المقترحات ، حيث بالإمكان العمل بها بالشكل المناسب .
- و- بعض هذه المقترحات يمكن أن تكون عن طريق لوحات تعلق أو ملفات قريبة من متناول يد المدير للرجوع لها عند الحاجة وبسهولة .

<sup>١</sup> - عن موقع د. إبراهيم الفقي على الفيس بوك.



ز- الناحية الجمالية والإضاءة المناسبة والتكليف الجيد لها الأثر الواضح في أداء العمل وعلى نفسية الزائر والمراجع وولي الأمر .

### خطوات تنظيم مكتب مدير المدرسة

#### أولاً : الملفات :

- ١- ملفات الموظفين ووضع بيانات متكاملة وتفصيلية عن كل موظف بالمدرسة في ملف مستقل.
- ٢- ملفات التوجيهات والنشرات الخاصة بكل مادة .
- ٣- الملفات الخاصة والسرية وتحفظ في الخزانة الخاصة بمدير المدرسة.
- ٤- ملفات التعاميم المهمة بحيث يوضع لكل قسم من أقسام إدارة التربية والتعليم ملف خاص بتعاميمه.
- ٥- ملفات الصادر العام ويوضع فيه صورة من كل خطاب يصدر من إدارة المدرسة إلى جهة خارج المدرسة .
- ٦- ملف معلومات عن المدرسة وتزويده بكل ما يستجد بشكل مستمر.
- ٧- أي ملف يستحدثه المدير لأداء عمل أفضل أو تنظيم أحسن .

#### ثانياً : السجلات :

- ١- سجل حضور وانصراف الموظفين اليومي .
- ٢- سجل غياب وتأخر الموظفين اليومي والشهري والسنوي .
- ٣- سجل أحوال الموظفين (يشتمل على أسماء العاملين في المدرسة ومعلومات كاملة عنهم) .
- ٤- سجل متابعة المدير للمعلمين وتقومهم .

- ٥ - سجل زيارة المشرفين التربويين .
- ٦ - سجل الاجتماعات المدرسية .
- ٧ - سجل الرواتب .
- ٨ - سجل طبيب الوحدة الصحية المدرسية .
- ٩ - سجل الصادر .
- ١٠ - سجل توديع المعاملات .
- ١١ - سجل الاجتماعات .
- ١٢ - أي سجل يقترحه المدير مما يرى أهميته في متابعة الأعمال .

### ثالثاً : الجداول :

- ١ - جدول الحصص الأسبوعي شاملاً أسماء المعلمين وتخصصاتهم ومجموع الأنصبة المسندة إليهم والمواد والفصول التي يدرسونها .
- ٢ - جدول الانتظار .
- ٣ - جدول المناوبة والإشراف اليومي .
- ٤ - جدول توزيع الريادة .
- ٥ - جدول توزيع الأنشطة والبرامج والمهام داخل المدرسة .

### رابعاً : الإحصائيات :

- ١ - إحصائيات دورية أو فصلية بمستويات الطلاب .
- ٢ - إحصائيات بأعداد الطلاب وجنسياتهم وتوزيعهم على فصول المدرسة .
- ٣ - إحصائيات بأعداد الفصول والطلاب داخل الفصول .
- ٤ - إحصائيات بنتائج الطلاب في الأعوام الماضية وحتى تاريخه مع ملاحظة الإضافة

- المستمرة لهذه الإحصائيات .
- ٥- إحصائيات بأعداد الطلاب والفصول منذ تأسيس المدرسة وحتى تاريخه، مع ملاحظة الإضافات المستمرة لهذه الإحصائيات .

### خامساً : الحوافز :

- ١- لوحة شهرية بأسماء الطلاب المتميزين .
- ٢- لوحة ثابتة باسم الطلاب المتفوقين دراسياً أو الأوائل على فصولهم .
- ٣- لوحة شهرية بالتفوق في الأنشطة الدورية التي تجريها المدرسة مثل ( الإذاعة - أحسن فصل - الصحف الحائطية) .
- ٤- لوحة لأفضل موظف خلال الشهر مع ملاحظة الإشارة إلى السيرة الذاتية لكل موظف وبشكل مستمر حتى الشهر الذي يليه .
- ٥- أي حوافز أخرى يرى المدير وضعها في المكتب مما يساعد على رفع المستوى التربوي والتعليمي للطلاب .
- ٦- مع ملاحظة اللوحات التي تعزز الأداء الإيجابي للموظف والطالب ، يمكن تعميمها على باقي أماكن المدرسة، سواء التي يرتادها المعلمون (غرفة المعلمين)أو الطلاب(المقصف المدرسي - مقار النشاط... إلخ) .

### سادساً : اللوائح والأنظمة:

- يجب أن يكون لدى مدير المدرسة في مكتبه جميع اللوائح والأنظمة الصادرة(سواء كانت مرئية أو مطبوعة) مثل ( الدليل الإجرائي لمدير المدرسة- والقواعد التنظيمية-ودليل تقويم الطالب-ودليل الاختبارات-والمذكرة التفسيرية-ولائحة السلوك - وتعاميم التقويم المستمر) .

### سابعاً : متفرقات :

- ١ - علم المملكة.
- ٢ - خريطة توضح حدود المملكة العربية السعودية
- ٣ - لوحة تعرف بسياسة التعليم بالمملكة .
- ٤ - لوحة تعرف بأهداف التعليم بالمملكة .
- ٥ - لوحة بأهداف المرحلة الدراسية التي يعمل بها مدير المدرسة .
- ٦ - قائمة بأسماء الطلاب وعناوينهم مع هواتف أولياء الأمور في المنزل والعمل .
- ٧ - مكتبة تربوية مصغرة مع ملاحظة تعميمها على منسوبي المدرسة .
- ٨ - وسيلة اتصال داخلية للاتصال ( جرس، هاتف داخلي، إذاعة للمناداة) .
- ٩ - مخطط هيكلية للمدرسة وتوزيع الفرق داخل المبنى ومقرات النشاط والغرف الإدارية والمختبرات.....، وغير ذلك .
- ١٠ - مخطط أو خارطة لموقع المدرسة في الحي وأقرب المدارس إلى مدرسته .
- ١١ - ساعة يفضل أن تكون في مكان مناسب من غرفة مدير المدرسة .
- ١٢ - توثيق ما نالته المدرسة من شهادات شكر أو دروع أو كؤوس ويراعى إخراجها وتثبيتها في مكان مناسب في مدخل المدرسة أو الإدارة.
- ١٣ - بعض اللوحات التربوية التوعوية التي تؤكد على التواصل بين البيت والمدرسة ، وبين المشرف الزائر والمشرف المقيم، وغير ذلك .
- ١٤ - فاكس حتى يسهل من استقبال المراسلات العاجلة من وإلى المدرسة .
- ١٥ - جهاز حاسب آلي حديث متصل بالانترنت لتحميل البريد الإلكتروني والتواصل مع إدارتي التربية والتعليم.
- ١٦ - لوحة باسم مدير المدرسة.

### إدارة الاجتماعات

يمكن القول أن جزءاً كبيراً من وقت المدير يذهب في الاجتماعات داخل المنظمة وخارجها ، وغالباً لا يمر أسبوع دون اجتماع يعقده المدير بصفته رئيساً أو يحضره خارج إدارته بصفته عضواً ، ولهذا كان من أهم الأمور التي ينبغي للمدير أن يتقنها مهارة أو فن إدارة الاجتماعات لأنها تأخذ حيزاً كبيراً من مهامه ووقته وكلما أتقن هذه المهارة كلما استطاع أن يخرج منها بغنائم أكبر وإلا فإنه سيفوته خير كثير لو لم يستطع إتقان هذه المهارة وسيظل دائماً يتأفف من كثرة الاجتماعات.

### مفهوم الاجتماع :

هو التقاء عدد من الأفراد في مكان ما وفي وقت محدد لمناقشة موضوعات معينة للتوصل لأهداف محددة.

### مظاهر الاجتماعات الفعالة:

- ١- إيضاح الهدف من الاجتماع قبل انعقاده.
- ٢- الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الاجتماع.
- ٣- وجود جدول أعمال، وتحديد وقت محدد لكل بند، والتقييد بذلك.

• المرجع الإدارة التربوية الفعالة من إعداد الأستاذ خالد الداود. وكتاب عدة المدير الجديد.

## المعيار المتميز

- ٤- ضبط عملية النقاش واقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات وإضافات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع.
- ٥- اقتصار الدعوة والحضور في الاجتماع على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة للنقاش.
- ٦- توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموضوعات التي يحتويها جدول الاجتماع.
- ٧- تحقيق أهداف الاجتماع خلال الفترة الزمنية المحددة له.
- ٨- الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة ذلك.
- ٩- قلة عدد الأشخاص في الاجتماع تزيد من فاعليته.

## مظاهر الاجتماعات غير الفعالة:

- ١- غياب الهدف أو الغرض من عقد الاجتماع.
- ٢- تعقيد القضايا السهلة.
- ٣- الاستمرار لمدة طويلة.
- ٤- الكلام والنقاش المطول واستئثار البعض بالكلام والتحدث دون وجود هدف محدد.
- ٥- تعطيل القرارات والخطوات التنفيذية التي سبق الاتفاق عليها في اجتماعات سابقة.
- ٦- عدم وجود مقرر للاجتماع يقوم بتنظيمه وضبط محاضره.

## متى يصبح الاجتماع ضرورياً ؟

الجواب في الحالات التالية:-

- ١- خطورة وتكلفة القرار الذي سيتم اتخاذه.
- ٢- وجود مشكلة أو قضية تحتاج إلى رأي جماعي.
- ٣- وجود قضية أو قضايا تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.
- ٤- بروز ما يدعو لتغيير الوضع القائم وتطويره.
- ٥- الرغبة في تدريب أعضاء الاجتماع وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية أو تغيير قناعاتهم واتجاهاتهم نحو أمر ما.
- ٦- الرغبة في تحقيق التعارف والتآلف بين أعضاء الاجتماع.
- ٧- التنسيق بين مهام ومسؤوليات أعضاء الاجتماع.

### كيفية إنجاز الاجتماعات:

النقاط العملية التالية ستساعدك في أن تعقد اجتماعك بصورة أكثر فعالية:

#### قبل الاجتماع:

١- قرر فيما إذا كان الاجتماع ضرورياً.

❖ هل من الممكن تحقيق الأهداف بصورة أكثر فعالية من خلال وسيلة أخرى غير وسيلة الاجتماعات (مكالمة هاتفية مثلاً) أو تعميم أو رسالة أو تبليغ شفوي للمعنيين).

٢- حدد أهداف الاجتماع:

❖ ما تنوي تحقيقه من الاجتماع.

❖ القرارات التي يجب اتخاذها.

❖ الخطوات التنفيذية التي يجب اتخاذها.

٣- أعد جدول الأعمال:

❖ ادخل الموضوعات ذات العلاقة المباشرة بأهداف الاجتماع.

❖ حاول أن تقلل من عدد الموضوعات الهامة التي يحتويها كل اجتماع حتى يمكن تناولها بالشمول والعمق الكافي.

❖ رتب بنود جدول الأعمال وفقاً لأهميتها بحيث تجيء الموضوعات الأكثر أهمية أولاً.



- ❖ اجمع بنود جدول الأعمال ذات العلاقة ببعضها في موضوع واحد.
- ❖ حدد الوقت المسموح به لمناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.
- ٤- اجمع كل المعلومات والبيانات المتاحة ذات العلاقة بينود جدول الأعمال وحدد النقاط المهمة في حالة كون هذه المعلومات والبيانات كثيرة ومفصلة.
- ٥- وزع مقدماً، جدول الأعمال والوثائق الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش على جميع الأعضاء قبل وقت كاف.
- ٦- اقتصر على الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوعات الاجتماع.

### أثناء الاجتماع:

- ١- وضح الهدف من الاجتماع.
- ٢- احصر الحاضرين والغائبين عن الاجتماع مع بيان سبب عدم حضور الغائبين بعذر.
- ٣- عند البدء في مناقشة أي بند من بنود جدول الأعمال، افتح باب المناقشة باستدعاء إسهامات الأعضاء.
- ٤- أتح الفرصة للأعضاء الذين يملكون الإضافة والإسهام أن يتحدثوا ويقدموا ما لديهم دون مقاطعة.

## العديد المتميز

٥- وجه المناقشة بهدف التأكد من أن الاجتماع يسير نحو تحقيق الأهداف المرسومة. تقييد بالموضوعات المطروحة للنقاش ووجه النقاش إذا ابتعد عن الموضوع أو تطرق إلى تفاصيل غير ضرورية.

٦- لخص ما استمعت إليه من نقاط مهمة، إذا اتخذت المناقشة جانب التعقيد واختلاف وجهات النظر، وذلك لمراجعة فهمك وفهم الآخرين لما قيل.

٧- التزم بالزمن المحدد لكل بند من بنود جدول أعمال الاجتماع.

٨- عند الانتهاء من مناقشة كل بند من بنود الاجتماع، لخص القرارات أو النتائج التي تم التوصل إليها.

٩- لخص ما تم التوصل إليه في نهاية الاجتماع، وإذا كانت هناك خطوات تنفيذية معينة لا بد من اتخاذها، حدد من الذي يتخذها، والوقت الكافي لإنجازها.

١٠- حدد موعد الاجتماع القادم وهدفه.

١١- احرص على عدم المقاطعة مادام المتحدث لم يخرج عن بنود الاجتماع المحددة سلفاً.

## بعد الاجتماع:

١- أعد محضر الاجتماع ووزعه على الذين حضروا والذين لم يحضروا، يجب أن يكون المحضر بمثابة سجل دقيق لما دار في الاجتماع، وأن يشمل القرارات والتوصيات الصادرة

عن الاجتماع وتحديد إسناد العمل وأسماء الأشخاص الموكل إليهم هذا الإسناد والمواعيد النهائية لإنجازه. كذلك سجل الموعد والزمن الذي تم تحديده لعقد الاجتماع القادم.

٢- تابع وارصد ما تم إنجازه من أعمال حسب التوقيت المحدد لذلك .

النقاط العملية التالية ستساعدك في الاستفادة من مشاركتك في الاجتماعات

التي يعقدها الآخرون وتدعى لها:

### قبل الاجتماع:

١- اقرأ جدول الأعمال وملخصات الأوراق، وكن متأكداً من فهمك لأهداف الاجتماع وأعط اهتماماً لبنود جدول الأعمال التي عليك أن تقوم بتوضيحها شخصياً بصورة مباشرة.

٢- فكر في القضايا التي يمكن أن تثار، وخطط للإسهامات التي يمكن أن تقدمها للاجتماع.

٣- اصطحب معك المعلومات والبيانات ذات العلاقة بموضوعات الاجتماع.

### أثناء الاجتماع:

١- لا حرج عليك أن تجلس بحدوء وأن تنصت لما يقوله الآخرون. تحدث عندما يطلب منك ذلك، أو لتستوضح أمراً، أو عندما تشعر بأن لديك إسهاماً جيداً.

٢- دون ملاحظاتك حول القرارات وإسناد العمل التنفيذية التي يتم اتخاذها وخاصة تلك المتعلقة بك.

٣- إذا لم يكن لديك إضافة أو فائدة تنقلها للآخرين فخير ماتفعله أن تعمل بحكمة (إذا كان الكلام من فضة فالصمت من ذهب).

### بعد الاجتماع:

- ١- أقرأ محضر الاجتماع، أعط اهتماماً خاصاً للمهام التي تتطلب منك اتخاذ خطوات تنفيذية أو أداء معين من جانبك أو من جانب أحد مرؤوسيك.
- ٢- أعد خطة عمل وحدد فيها ما يجب عليك أن تقوم به، وضع جدولاً زمنياً للتنفيذ، ثم تابع مدى تقدم التنفيذ مقارنة بالخطة المتفق عليها.

### خطوات مهمة لنجاح اجتماعاتك :

- جهز موقعاً مناسباً للاجتماع جيد التهوية والإضاءة وسهل في الوصول إليه .
- اذهب قبل وقت الاجتماع بوقت كاف لترتيب الموقع وتحسباً للمفاجآت الغير متوقعة.
- جهز مكاناً محددًا لكل عضو واحرص على عدم جلوس الأصدقاء بجوار بعضهم حتى لا يستقطعوا وقتاً طويلاً في الأحاديث الجانبية.
- وفر ما يحتاج إليه المشاركون من مياه ومرطبات وأطعمة خفيفة وخاصة إذا كان اجتماعاً مطولاً.
- حضر أدواتك التي سوف تستخدمها في العرض قبل وقت كاف ولا تجعل وقت الاجتماع يذهب في توصيل وتشغيل وسائل العرض. احرص على أن يكون اجتماعك مميزاً عن غيره من الاجتماعات ويمكنك تحقيق ذلك من الاستفادة من إيجابيات الاجتماعات التي تحضرها في إدارتك أو غيرها داخل المنظمة أو خارجها واعمل دائماً على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة.

قال ربنا عز وجل: ( وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ)سورة الشورى ٣٨

### اتخاذ القرار

يتعرض المدير للعديد من المواقف الإدارية والمشكلات الطارئة التي تتطلب منه أن يتخذ قراراً بشأنها، ونلاحظ أن المدير الناجح الفعال هو الذي يفعل الآخرين ليكونوا شركائه في اتخاذ القرارات ، وفيما يلي بعض المعلومات المساعدة للوصول إلى أفضل قرار لحل المشكلات التي قد تطرأ أثناء العمل :

### أولاً: مفهوم عملية صنع القرار:

العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.

### ثانياً: الأساليب الشائعة لاتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب يتبعها مديرو الإدارات أثناء اتخاذ القرارات وهي:

١-الخبرة: من خلال استخدام الخبرات السابقة ، على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.

٢- المشاهدة و التقليد: عن طريق تطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهه.

٣- التجربة والخطأ: من خلال استخدام أسلوب المحاولة والخطأ.

٤- الأسلوب العلمي: من خلال الدراسة وجمع المعلومات واستشارة ذوي الخبرة للاستشارة بأرائهم.

### ثالثاً: خطوات الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار:

١- تشخيص المشكلة وتحديد الهدف الذي نريد أن نصل إليه (حل المشكلة-أو تخفيف حدتها-أو تلافئها).

٢- تحليل المشكلة (من خلال التعرف على جميع جوانبها والتفاصيل الدقيقة لأسبابها وطرق تلافئها إن أمكن) .

٣- تحديد البدائل الممكنة التي يمكن اللجوء إليها.

٤- دراسة البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.

٥- اختيار أفضل الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً .

٦- الإعداد وتكليف جهات للتنفيذ وجهات للمتابعة.

## نصائح لصنع القرار الجيد:

- ١- حدد هدفك أو مشكلتك بدقة.
- ٢- اجمع المعلومات الكافية ( عن طريق السؤال المباشر-الاجتماعات-الاستبيان المكتوب).
- ٣- وسع قاعدة القرار واطلب المشاركة في صنعه من كل الذين لهم علاقة به حتى صغار العاملين عند الحاجة.
- ٤- اطلب عدة خيارات وبدائل على أن تكون ممكنة وواقعية .
- ٥- وازن بين تلك البدائل، وحدد نقاط الضعف والقوة فيها.
- ٦- حدد - بالاشتراك مع مجموعتك - الخيار الأمثل.
- ٧- أعط نفسك ومجموعتك فرصة لتصور جميع النتائج السلبية والإيجابية المترتبة على هذا القرار.
- ٨- وضع للآخرين مبررات اتخاذ البديل الذي فضلت اختياره .
- ٩- احتر الوقت المناسب لإصداره ولا تستعجل فالعجلة أم الندامة، ولا تتأخر حتى يفوت الوقت المناسب.
- ١٠- حدد المسئول عن التنفيذ بشكل واضح ومعلن.

- ١١- أعط الدعم المادي والمعنوي للجميع لإنجاح الحل الذي تم الاتفاق عليه.
- ١٢- تابع التنفيذ بشكل صحيح ومرن دون استعجال أو إهمال.
- ١٣- ضع إجراءات مكتوبة ليتمكن الجميع من الرجوع إليها مع بيان المطلوب في حال عدم التقيد بها .

### معوقات اتخاذ القرار:

- ١- قصور البيانات والمعلومات.
- ٢- التردد وعدم الحسم.
- ٣- السرعة والاستعجال في اتخاذ القرار.
- ٤- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار ستؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة .
- ٥- العلاقات الشخصية لصانع القرار ستؤثر على قبول أو رفض القرار من قبل الآخرين ، حيث يتقبل العاملون قرارات المدير الذي تربطهم به علاقات إنسانية وود سابق.
- ٥- عدم المشاركة في اتخاذ القرار قد تجعل بعض العاملين يرفضونه وخاصة إذا كانوا يعدون أنفسهم من الأشخاص المهمين في هذا الموضوع.

### مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

١. الاستفادة من آراء الآخرين وأفكارهم.
٢. تحقيق نوع من الثقة والترابط بين المدير والعاملين في المنظمة.
٣. المشاركة تجعل التنفيذ من قبل المجموعة أكثر حماسة ورغبة.



٤. أداء المهام الموزعة على الأفراد على أكمل وجه حيث يشعر الجميع أنهم شركاء.

### تحذير :

١- لا يكن قرارك ردّة فعلٍ غير مدروسة.

٢- لا تتخذ أي قرار مجاملة لاقتراح قدم لك ، فإن الناس يغيرون آراءهم ، وقد يغضب عليك من استرضيته بقرارك، وتبقى عليك مسؤولية القرار .

٣- لا تلجأ لأول حلٍ للمشكلة يُخطر ببالك.

٤- لا تقلد قرارات اتخذها غيرك فقد تكون ظروف إدارتك مختلفة تماماً عن ظروف إدارته .

٥- لا تهمل الشورى فإنه ما خاب من استخار ولا ندم من استشار. والمدير حين يستشير فإنه يفكر بعقول أخرى مع عقله، و من يفكر بعقول متعددة خير ممن يفكر بعقله وحده.

٦- لا تلغ رأياً صائباً بسبب عدم ارتياحك لصاحبه و عليك أن تفرق بين ارتياحك الشخصي وبين مصلحة إدارتك.

### الزيارة الصفية

تعد الزيارة الصفية<sup>١</sup> - الملاحظة الصفية<sup>٢</sup> - من أكثر الأساليب التي يعتمد عليها مدير المدرسة والمشرف التربوي (لتطوير أداء المعلم - أو - تقويم أداءه) في عمله وهنا بعض النقاط التي أرجو أن تكون ذات فائدة لقارئها معلماً كان أم مشرفاً أم مديراً.

وتبقى أهمية الزيارة الصفية في كونها نقطة انطلاق لتطوير أداء المعلم ومقياساً لمهاراته، كما تعد من أهم الأنشطة والمهام الإشرافية إذا أحسن استخدامها ، أما إذا أسيء استخدامها ، أو كانت هي النشاط الإشرافي الوحيد ، أو أخذت حيزاً أكبر مما يجب فسيكون لها أثر عكسي على العملية الإشرافية .

### أولاً: مفهوم الزيارة الصفية:

هي زيارة يقوم بها مدير المدرسة أو المشرف التربوي للوقوف على الموقف التعليمي داخل الصف للتحقق من :

- قدرة المعلم على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية .
- ملائمة البيئة التربوية للطالب
- فاعلية الطالب والدور الإيجابي الذي يقوم به في عملية التعلم.

<sup>١</sup> - حقيبة المشرف التربوي في زمن المعرفة. د/ عبد الله بن محمد المهنا المساعد لشؤون الإشراف في مكتب الدعية بالرياض.

<sup>٢</sup> - الملاحظة الصفية :هي عملية رصد وتسجيل معلومات عن أنشطة الفصل الدراسي.

### ثانياً: أهداف الزيارة الصفية:

- ١) معرفة مدى تحقق أهداف الدرس.
- ٢) الوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية للمعلم ومدى استفادته من الزيارات السابقة.
- ٣) نقل الخبرة بين المعلمين.
- ٤) الوقوف على بيئة التعلم.
- ٥) استكشاف قدرات الطلاب والتحقق من فاعليتهم في الموقف التعليمي.

### ثالثاً: أنواع الزيارة الصفية :

❖ زيارة استطلاعية ( أولية):

معرفة الجو العام ( الوقت ، التحضير . الوسيلة، ضبط الفصل)

❖ زيارة تدريبية :

دورات للتعريف بالدرس الجديد ، أهم الخطوات والأعمال المراد قياسها.

❖ زيارة تقييمية:

عن مدى استيعاب الدرس لأهم الأعمال.

## رابعاً: خطوات الزيارة الصفية :

١ - التخطيط والإعداد للزيارة الصفية :

من خلال وضع جدول لزيارة المعلم وإخباره بموعد الزيارة قبلها بوقت كافٍ.

٢ - تنفيذ الزيارة الصفية مع مراعاة ما يلي:

- دخول الصف بعد المعلم بوقت قليل.
- الاستئذان من المعلم بالدخول ، وإلقاء التحية على الجميع بهدوء.
- الجلوس بمكان يسمح له برؤية الطلاب والمعلم ( آخر الفصل) .
- عدم مقاطعة المعلم بأي شكل من الأشكال .
- الامتناع عن التعليق على الحصة أو أداء المعلم أمام الطلاب.
- عدم تدوين الملاحظات أو إبدائها أمام الطلاب داخل الصف.
- عدم الحديث مع الطلاب أو تفتيش دفاترهم أثناء الزيارة.
- اعتبار المعلم هو صاحب الكلمة الأولى والأخيرة داخل الصف وهو المسؤول عن التعامل مع المواقف التي قد تحدث أثناء الزيارة دون تدخل من الزائر .

٣ - الاجتماع بالمعلم بعد الزيارة الصفية مع مراعاة ما يلي :

- الحديث عن نقاط القوة لدى المعلم قبل نقاط الضعف.
- التركيز على المواقف الرئيسة في الحصة .

- إتاحة الفرصة للمعلم لبيان وجهة نظره في الموضوعات المختلفة.
- تزويد المعلم بالمهارات التي تعالج جوانب الضعف.
- أن يسود النقاش جو من الثقة والاحترام المتبادل.
- وجه النقد لأداء المعلم لا لشخصه.
- عدم الانفعال أثناء النقاش.

- ٤- وفي نهاية الزيارة يجب وضع الحلول لسلبات المعلم إن وجدت مثل:
- إعطاء دورة تدريبية ميدانية في موقع العمل.
  - إعطاء دورة تدريبية تطويرية خارج موقع العمل.
  - أو تحديد نوع المشكلة (نفسية-عائلية-صحية-علاقات داخل العمل) والمساعدة في حلها.

### قواعد عامة لنجاح الملاحظة الصفية<sup>١</sup>:

١. أن تكون الملاحظة ذات هدف ، وبعيدة عن أسلوب تتبع الأخطاء .
٢. أن يشترك المعلم في جميع خطوات الترتيب للملاحظة الصفية إذا أمكن .
٣. فصل الملاحظة الإشرافية التي يقصد منها تطوير الأداء عن الملاحظة التقييمية .
٤. التركيز على ما يمكن تعديله من سلوك ، والبدء بأسرها وأسرعها قابلية للتعديل ؛ لزيادة دافعية المعلم للتحسين .
٥. ألا تؤثر الملاحظة على الطلاب ، بحيث تؤثر على انتباههم أو تشعرهم بالحرج .

<sup>١</sup> - من هنا حتى نهاية الفصل يتصرف عن حقبة المشرف التربوي في زمن المعرفة..

## التحليل المتميز

٦. ألا تؤثر الملاحظة على سير الدرس ، كأن يقوم الملاحظ بمقاطعة المعلم .
٧. عند تسجيل الملاحظات يجب أن يتعد الملاحظ عن تقويم السلوك أو الحكم عليه .
٨. يجب أن تكون الملاحظة وسيلة لا غاية في ذاتها .
٩. جلوس الملاحظ في مكان يرى فيه المعلم و جميع الطلاب في وقت واحد .
١٠. التمهل قبل التسجيل في أداة رصد التفاعل اللفظي وغير اللفظي من ( ٥ - ١٠ ) دقائق للتعرف على طبيعة التفاعل اللفظي .
١١. تسجيل السلوك اللفظي أو غيره كل ( ٣ ) ثواني أو كلما تغير السلوك .

### أدوات الملاحظة الصفية:

\* أداة ( فلاندرز ) وهي من الأدوات المهمة:

ويمكن وضع صورة مبسطة من تلك الأداة وهي عبارة عن تسجيل ورصد السلوك اللفظي للمعلم ، ويمكن استخدامها لرصد أي سلوك صفّي .

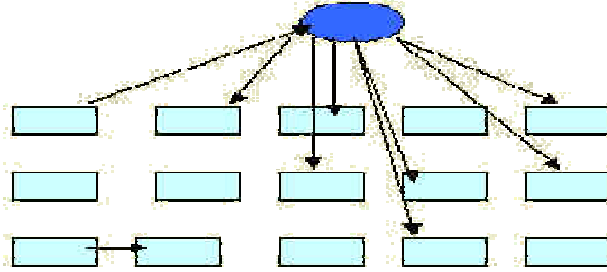
إعطاء معلومات	سؤال	إجابة	ثناء	توجيه	توبيخ
1					
	1				
			1		
		1			
				1	
	1				
					1

وبهذه الطريقة يمكن تحديد أنواع السلوك التي يكثر منها المعلم أو التي يتجاهلها .

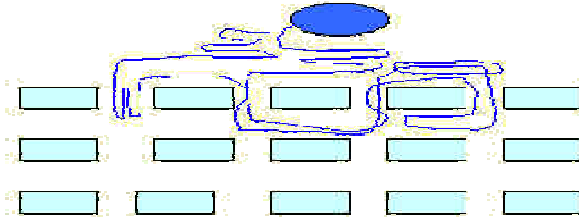
\* ويمكن تعديل هذه الأداة يجعلها تحدد نوعية الأسئلة التي يطرحها المعلم :

النسبة	المجموع	تكرار	نمط السؤال
	٢		التقويم
	١		التركيب
	٠	٠	التحليل
	٢		التطبيق
	٢		التفسير
	٥	 	التذكر
	١٣		عدد الأسئلة

\* ويمكن قياس التفاعل بين المعلم والتلاميذ بشكل تصويري حيث يتم عرض توزيع ذلك التفاعل على الفصل والتلاميذ ، ففي النموذج التالي يمكن تصور طريقة المعلم في التفاعل مع طلابه ، فيلاحظ تركيزه على جهة معينة من الفصل ، كما يلاحظ أن غالب الاتصال يكون مبدؤه من جانب المعلم .



\* أداة توظيف المساحة : هذه الأداة السهلة يستطيع بها المشرف تسجيل ( خط سير ) المعلم أثناء عملية التدريس ، ومعرفة ما إذا كان يوظف حركته في الفصل بطريقة تدعم عملية التدريس أو أنها مجرد حركات عشوائية . ففي الشكل التالي يتضح أن المعلم يركز حركته في موضع محدد من الفصل .



\* ويمكن للمشرف أن يستخدم التسجيل الصوتي أو المرئي مع بعض المعلمين : فهي أداة فاعلة لملاحظة الصف دون ضغوط على المعلم أو الطلاب ؛ بسبب زيارة المشرف ، كما تُحقق هدفاً آخر مع بعض المعلمين ، وهو تمكين المعلم من رؤية سلوكه في أثناء التدريس ، وإيقافه عند الحقائق بالصوت والصورة . بيد أن هذه الطريقة تحتاج إلى أدوات أخرى تحليلية ؛ كي تُعطي إشارات كمية عن مرات تكرار السلوك ونوعيته .  
- ويمكن للمشرف أن يطور بالتعاون مع المعلمين طرق أخرى للملاحظة الصفية .



كما أودّ أن أذكرك أخي المدير بأنه :  
لابد دائماً أن يعقب الزيارة الميدانية ثناء وتكريم للمتميزين على مرأى ومسمع من  
الجميع علانية. أما المقصرين فحذار ثم حذار من مناقشة سلبياتهم أو توبيخهم أمام  
الآخرين لأن ذلك يعد نوع من التشهير وآثاره سلبية جدا على العملية التربوية.

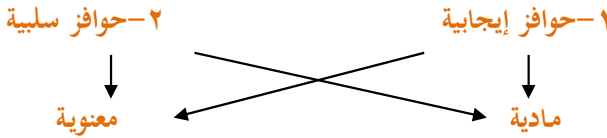
### تحفيز المعلمين

من أهم حاجات الإنسان الاجتماعية حاجته للتقدير والثناء الذي يجعله يشعر بأن عمله ووجوده في المجتمع ذا قيمة ، والمعلم بصفته مرب وقائد تربوي لمجموعات من الطلاب يحتاج بين وقت وآخر لتحفيزه والتنويه به ليواصل عمله الشاق في تربية عماد المستقبل إذا كان مميزاً ومجتهداً في أداء دوره، وكذلك المعلم المقصر يحتاج إلى تعزيز-سلي-ليقوم بأداء دوره واستكمال نقصه.

والمدير الذكي يعلم أن دوافع كل شخص تختلف عن غيره وكل شخص يعمل من أجل مكافأة مختلفة قد تكون مادية مثل المال، أو الإبداع أو المركز أو المدفوع بالأنأ أو الإحساس بالواجب أو الهارب من شيء ما (كالخسب أو الإنذار)،، وتستمر القائمة ويتغير حافز الشخص بمرور الوقت لذا فإنه يجب على المدير أن يكون على بصيرة بسلوك العاملين معه والحوافز المناسبة لك شخص وأن يراعي ما يطرأ على الأشخاص من تغيرات ، واحذر من أن تفقد الحوافز قيمتها بتوزيعها دون ضابط أو تكررها بنفس النوع أو المقدار مرات متتالية.

وفيما يلي بيان لبعض أنواع وطرق التحفيز التي يمكن لمدير المدرسة أن يستخدمها لتحفيز المعلمين :

### أولاً: أنواع الحوافز



ثانياً: الحاجات الأساسية التي يحتاجها المعلم من إدارته :

- اكتساب خبرات جديدة .
- تقدير الذات والاعتراف بها .
- العدل في المعاملة .

ثالثاً: أهم العوامل التي تساعد في تحفيز المعلمين :

- كفاءة المدير ( الفنية ، الإنسانية ) .
- قيام المعلم بتنفيذ الأعمال التي يميل إليها .
- إنصاف المعلمين والعدل فيما بينهم .

ما الذي يمكن أن يقوم به المدير لإثارة دافعية معلمي المدرسة وتحفيزهم بشكل أكثر فاعلية ؟

سؤال لا بد أن يكون مدير المدرسة قد طرحه على نفسه ، وتأتي إجابته لتؤكد على ما يلي :

١ . حاول أن تتعرف على حاجات وأهداف المعلمين الشخصية ، و أحذر من وضع افتراضات خاطئة ومضللة .

٢ . تذكر أن المال ليس الحافز الوحيد للعمل ، فهناك حوافز أخرى يمكن لك استخدامها ربما تكون أكثر فاعلية .

٣. ضع لمعلمي المدرسة أهدافاً معقولة يمكن تحقيقها وتحتوي على قدر من التحدي لقدراتهم ، وأشرك الجميع في وضعها.
٤. قدّر الإنجاز الجيد للمعلمين بالثناء والمدح ، أو بأية وسيلة أخرى .
٥. لا تعمل على تغيير الأهداف التي تم وضعها ، إلا إذا كان لذلك ضرورة عملية مع مراعاة إشراك المعلمين والاتفاق على هذا التغيير قبل البدء به.
٦. استخدام قوة الجماعة وتأثيرها، فضغط الجماعة يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في دافعية المعلمين .
٧. إن اتخاذ القرارات بصورة جماعية يقوي من التزام الأعضاء تجاه تنفيذها .
٨. اغرس في المعلمين الشعور بالانتماء الكامل للمدرسة ليتفاعلوا مع الخطط التي يشاركون في وضعها. قم بإعلام المعلمين بما يجري داخل المدرسة فإن ذلك مما يحفزهم على الشعور بالمسؤولية وأنتهم شركاء مهمين مما ينعكس إيجاباً على عملهم .
٩. تذكر أن من أهم الحوافز أن يرى الآخرين مديرهم يعمل معهم فاحرج من مكتبك باستمرار وتحول على جميع مرافق وغرف المدرسة وألق التحية واستمع للآخرين .
١٠. تكوين علاقات إنسانية ( مثل السلام عليهم والسؤال عن أحوالهم ومحاوله مساعدتهم في قضاء حوائجهم وتسهيل أمورهم ) من أهم المحفزات للمعلمين وغيرهم من العاملين معك.
١١. الاستماع لهم وحسن الإصغاء لحدِيثهم مما يساعد المدير على تحفيز المعلمين ويعتبر ذلك مهارة يجب على المدير أن يتقنها .

ولابد من شكوى إلى ذي مروءة  
يواسيك أو يسليك أو يتوجع

## أخطاء في عملية التحفيز:

يحرص بعض المديرين على التأكد من تجاوب المعلمين مع برامج التحفيز التي يضعها مما يعرضه لتعطيل عمله برمته وهذه بعض الأمثلة من أخطاء المدير التي قد يقع فيها أثناء متابعته لعملية تحفيز المعلمين:

١- عدم الثقة في المعلم المكلف بإنجاز خطة ما.

٢- معاملة المعلمين المشاركين في تنفيذ الخطط والبرامج كموظفين بينما يفترض التعامل معهم كشركاء.

٣- عدم تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.

٤- مقاطعة المعلم المكلف بتنفيذ خطة ما باستمرار وسؤاله بشكل متكرر مما يثبط من عزمه ويفقده الثقة بنفسه.

٥- التدخل في التفاصيل الدقيقة لتنفيذ الخطط.

٦- اتخاذ فشل بعض المعلمين في تنفيذ خطة ما ذريعة للنيل منه مما يجبط المعلمين الآخرين.

وحتى تتمكن من الوصول إلى عملية التحفيز بدقة بحيث تستطيع إشباع رغبات العاملين معك يمكنك أن تطرح على نفسك السؤال التالي :

ماذا يريد هؤلاء؟

### وأهم ما يريده الآخريين من مديريهم مايلي:

- ١- الاحترام المتبادل : ويمكنك تحقيقه من خلال تحقيق الآداب الإسلامية من خلال إلقاء السلام عليهم والسؤال عن مشكلاتهم ومساعدتهم في حلها وتلمس احتياجاتهم.
- ٢- الإحساس بالانتماء إلى المدرسة وأنها جزء من حياتهم يشتركون جميعاً في ملكيتها ويساهمون في بنائها ويسعدون بتطورها.
- ٣- العدل في المعاملة بين الجميع وعدم التحيز للبعض أو الوقوف ضد البعض .
- ٤- الثواب العاجل من خلال الإطراء والشكر الفوري والتنويه بالتميز على مشاركته فوراً ودون تأخير .
- ٥- حسن الاستماع لما يطرحه أحدهم على مديره حتى لو لم يحل مشكلته فإن حسن الاستماع يعد في حد ذاته أمر مهم جداً للشعور بالأهمية وأن هناك من يهتم بمشكلاتنا.
- ٦- الشعور بالثقة وعدم الخوف من الإدارة وألا يشعروا بأن هناك من يترصد بهم .
- ٧- دعم المعلم في حالة حدوث خلاف مع الجهات الأخرى ( مثل المشرفين أو أولياء الأمور) بشرط أن يكون الحق مع المعلم . لأن هذا مما يعطيه شعوراً نفسياً بالأمن الاجتماعي ولهذا أثر كبير على الإنتاجية .

### الدبر مشرف مقيم

يعد دور مدير المدرسة في الآونة الأخيرة أهم الأدوار بحيث جمعت له جميع المسؤوليات و تسعى وزارة التربية والتعليم لإعداده بحيث يقوم بدور الريادة في ضبط عملية التعلم حتى يتعدى دوره الإشراف الإداري إلى الإشراف التربوي ، ومن هنا سعت الوزارة ممثلة في الإشراف التربوي إلى تهيئة مدير المدرسة ليمارس العديد من الأساليب الإشرافية ليتمكن من أداء دوره بما يعود على المدرسة ومن ثم المجتمع بالفائدة .

### ومن أهم الأساليب التربوية التي يمارسها مدير المدرسة <sup>1</sup>:

- ١- الزيارة الصفية : وقد سبق إفرادها بفصل مستقل يمكن الرجوع إليه.
- ٢- الاجتماع الفردي مع المعلم: إما لحل مشكلة وإما لتعزيز سلوك إيجابي وإما لممارسة جلسة إرشادية ( ويمكن الرجوع إلى التعامل مع الأنماط المختلفة والمعلم المتهاون لمزيد التوضيح ) .
- ٣- الاجتماعات العامة : ( مع مجلس المعلمين - ومع اللجان المختلفة - ومع مجلس المدرسة ) وكل مجلس من هذه المجالس يفترض أن يسير وفق رؤية يفترض في مدير المدرسة أن يضبطها بما يعود على الجميع بالفائدة ، ويمكن الرجوع إلى فصل إدارة الاجتماعات لمعرفة طريقة إدارة الاجتماع الناجح .

<sup>1</sup> - تصرف عن ( الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة) إعداد الأستاذ/مجي الزهراني مشرف الإدارة المدرسية بمركز الإشراف التربوي بالخبر.

٤- الدروس التوضيحية التطبيقية : وهو نشاط عملي- يقوم به المدير أو معلم متميز يكلفه المدير- داخل الصف وبحضور عدد من المعلمين لعرض طريقة تدريس فعالة ، أو أي مهارة ضرورة إطلاع المعلمين عليها.

٥- الزيارات المتبادلة : بأن يقوم بعض المعلمين بزيارة زميل لهم داخل المدرسة أو في مدرسة أخرى بهدف اكتساب بعض المهارات أو الاطلاع على طريقة الزملاء في حل بعض المشكلات .

٦- النشرات التربوية: وهي من أوسع الأساليب الإشرافية تأثيراً في تحسين العملية إذ من خلالها يمكن لمدير المدرسة أن ينقل بعض الأفكار والمهارات وحلول بعض المشكلات التي تساعد المعلمين في رفع مستوياتهم ، ومن فوائد النشرات توفير الوقت والجهد وعدم الارتباط بموعد محدد وملزم وخاصة حين لا يتيسر عقد اجتماع للمعلمين .

وينبغي في صياغتها أن تخرج عن الروتين الوظيفي ، وأن لا تستعمل صيغة الأمر في مفرداتها.

٧- المحاضرة التربوية: وهي عملية اتصال بين المدير والمعلمين يقدم فيها المدير أو من ينيبه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يتم إعدادها بدقة وعناية بحيث تتوافق مع حاجات المدرسة .

٨- القراءة الموجهة: من الطرق التي تساعد المعلم على أن يتمشى مع روح العصر وتساعد على الوقوف على أحدث النظريات والتطورات في ميدان التربية والتعليم ، ومن واجب المدير أن يثير اهتمام المعلمين بالقراءة وتشجيعهم عليها ، وإذا كان المدير محباً للقراءة فإنه من خلال المناقشات والاجتماعات يستطيع أن يوصي بكتب معينة أو مقالات خاصة تتعلق بمشكلة تربوية يراد حلها . وسوف يجد المدير نفسه أمام نوعيات مختلفة في مدى استجابة المعلمين لدعوة القراءة ، وهنا تظهر مهارة المدير في حفز المعلمين .



- ٩- ورش العمل ( المشاغل التربوية): اجتماع عملي يتيح للمعلمين فرصة البحث عن حلول لمشكلة تربوية وعلاجها تحت إشراف المدير ، يعملون فيها أفراداً أو جماعات في وقت واحد بعيداً عن الشكليات الرسمية كما تتيح فرصة عملية لتدريب المعلمين .
- ١٠- الندوات التربوية : وهي اجتماع مجموعة من التربويين المتخصصين أصحاب الخبرة للإسهام في دراسة مشكلة تربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفيها تعطى الفرصة للمناقشة وإبداء الآراء حول الموضوع من قبل المشاركين .
- ١١- الدورات التدريبية : ويمكن لمدير المدرسة تجهيز مكان وتهيئته لعقد دورات تدريبية قصيرة لا تتجاوز اليوم الواحد كما يمكن تخصيص دورات طويلة لأكثر من يوم وذلك من خلال تحديد احتياجات منسوبي المدرسة لبعض المهارات أو تطوير أدائهم أو تعريفهم بمشروع جديد أو نظام مستحدث ووضع جدول لمنسوبي المدرسة بحيث يشمل التدريب جميع من يحتاجه ويصدر لهم شهادات من المدرسة وإذا كانت الدورة مميزة يمكن التنسيق مع إدارة التدريب لإصدار شهادات تحتسب لها ساعات تدريبية في وزارة التربية والتعليم.
- ويمكن أن ترتب الدورات لتكون مسائية ويمكن الاستفادة من المدرسين من داخل المدرسة أو من خارجها بحسب الحاجة، كما يمكن ترتيب دورات للطلاب في المجالات التي تفيدهم في دراستهم وفي سلوكهم؛ والمجال مفتوح لمدير المدرسة الذي يدرك معنى وأهمية التدريب.

إن مما يؤسف له حقاً وجود عدد من المعلمين المتهاونين<sup>١</sup> في مدارسنا وهم على أنواع (فمنهم قليل الخبرة ومنهم غير المبالي ومنهم المتواكل ومنهم من لا يحس بالمسئولية) وهؤلاء بجميع أنواعهم يشكلون عبئاً على مدير المدرسة ولعل أكبر الانتقادات والملاحظات التي توجه لمدير المدرسة تكون بسبب أحد هؤلاء . كما أنهم يشكلون خطراً حين تنتقل عدواهم إلى غيرهم وخاصة من المعلمين الجدد .

ولأن مدير المدرسة لديه الكثير من الالتزامات والمسئوليات التي تأخذ منه وقتاً وجهداً كبيراً ويرتبط بكثير من الأعمال والبرامج كان لابد له من وضع خطة للنهوض بهؤلاء المعلمين غير الفاعلين (الهامشيين) حتى لا يتعدى ضررهم إلى طلابهم أو المعلمين الآخرين ومن الخطوات التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة مع أمثال هؤلاء ما يلي:

١- في بداية كل فصل دراسي لابد من عقد اجتماع مع المعلمين جميعاً لتعريف المعلمين بما هو مطلوب منهم وما هو متوقع من أداء من قبلهم لأن مشكلة بعضهم في عدم وضوح الدور المطلوب منه أن يؤديه.

٢- اطلاع المعلمين على واجباتهم وتكليفهم رسمياً وتسجيل مهام كل واحد منهم على حدة في خطاب مستقل يوقع عليه ويأخذ صورة منه .

٣- تسجيل جميع الأعمال التي يقوم بها وتوثيق جميع الملاحظات عليه أولاً بأول بشكل واضح ودقيق مثل (تأخر عن الدوام- غياب - عدم حضور حصة - عدم أداء مهامه - قصور في تعامله مع الطلاب - عدم عنايته بالجوانب التربوية في سلوكه).

<sup>١</sup> - انظر مجلة المعرفة العدد ٨٣ ص ٩٥ .

- ٤-الجلسات الإرشادية المبدئية: تذكيره شفهيًا بالملاحظات أولاً بأول وعدم تركها حتى تتراكم ، وليكن ذلك بصورة انفرادية وبشكل ودي بعد تذكيره بدوره وأهميته كمرب وقدوة للآخرين .
- ٥- مواجهة المشكلات التي يتسبب فيها وعدم تركها تمر بسهولة وتذكيره بذلك وليكن بلطف وشعور بالموودة والنصيحة.
- ٦-تبليغ المعلم بأخطائه عن طريق التلميح في الاجتماعات الرسمية .
- ٧-تبليغه كتابياً عن طريق خطاب ملاحظات تذكيري (خفيف اللهجة).
- ٨-الجلسات الإرشادية الموسعة :عن طريق الجلوس مع المعلم لعرض المشكلة عليه حتى يتفاعل معها بطريقة صحيحة بدون تشنج أو انفعال.
- ٩-إذا استمر المعلم في تهاونه فيكتب له تأنيب كتابي شديد اللهجة(لفت نظر)ويذكر له فيه أن أمره سيرفع لإدارة التربية والتعليم.
- ١٠-إذا لم يحدث تحسن فيجب حينئذ على مدير المدرسة أن يخاطب الجهات المسئولة بشأن هذا المعلم ويرفق تقريراً كاملاً بما تم معه ليتخذ بحقه النظام.

### ● ملاحظات في علاج مشكلة المعلم المتهاون:

- ١-لا تنس أهمية التعامل الإنساني ولا يحملك غضبك من تقصير المعلم على الانفعال أثناء محاولة علاج سلوكه.
- ٢-حافظ على السرية في توجيه الملاحظات والجلسات الإرشادية حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافك ، وتجنب التشهير.

٣- لا تهمل توثيق الملاحظات على المعلم أولاً بأول ولا تعتمد على ذاكرتك حتى تتمكن من الوقوف على أرض ثابتة حينما تناقش المعلم أو حينما تضطر للرفع بشأنه لإدارة التربية والتعليم . وتذكر أن هدفك في ذلك علاج سلوك المعلم المتهاون وليس تصيد أخطاءه .

٤- ذكر المعلم دائماً بواجبه وعظم الأمانة التي يحملها وأثر سلوكه على الجيل بأكمله ووجه له هذا السؤال بشكل مستمر : لو كان الطلاب أبنائك أو أقاربك فهل ترضى لهم بمعلم متهاون و مقصر في أداء واجبه وأمانته؟

وفائدة هذا السؤال تنبيه الشعور بالمسؤولية في نفسه .

٥- يجب أن تفرق بشكل تام أثناء تعاملك بين واجبك كمدير ومسئول عن أبنائك الطلاب وبين عواطفك الشخصية ، فلا تجعل عواطفك ومحبتك لفلان أو فلان سبباً في ضياع الأمانة الملقاة على عاتقك وعاتقه وتذكر مسئوليتك أمام الله وأمام الناس في حال تقصيرك .

٦- تذكر قول الشاعر :

متى يبلغ البنيان يوماً تمامه إذا كنت تبني وغيرك يهدم

فما تنبيه أنت والمعلمون الجادون في أيام كثيرة يهدمه المعلم المتهاون في ساعات قليلة، لذلك كن حازماً ولا يفت في عضدك تهاون غيرك .

٧- يمكنك الاستفادة من الاستمارة التالية في علاج سلوك المعلم المتهاون .

بِالأساليب الإجرائية

مراحل معالجة متابعة غياب المعلم /

للعام الدراسي/

بمدرسة /

رأي مدير المدرسة كمشرف مقيم	مستوى التقدم الذي أحرزه المعلم				الأساليب الإجرائية	المراحل
	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي		
						الأولى تشخيص الحالية
					الجلوس معه في جو ودي لمعرفة أسباب الغياب .	
					تذليل العقبات والصعاب التي تواجهه بقدر المستطاع	
					نصحه وإرشاده وبيان اثر الغياب على الطلاب	
					إشراك مجلس إدارة المدرسة في نصحه وإرشاده .	
					الرصد والتوثيق من قبل الإدارة	
					تكليفه ببعض أوجه النشاط وفق إمكانياته .	الثانية تعزيز الشعور بالانتماء والجدارة
					إشعاره بأهمية تواجده في المدرسة بشكل يومي	
					قبول آرائه واقتراحاته وتشجيعه على ذلك .	
					توجيه الشكر والإشادة بإيجابيته تشجيعا له .	
					زيارته في الفصل والإشادة به أمام طلابه وزملائه.	
					معالجة سلبياته انفراديا ولباقة ولطف .	

## المدير المتقن

					الإشادة به أمام الزائرين من مسؤولين وأولياء أمور .		
					الرصد والتوثيق من قبل الإدارة .		
					تكرار توضيح اثر الغياب على الطلاب والعاملين معه	الثالثة تفعيل العلاقات الإنسانية	
					تكليف أحد الزملاء المؤثرين للجلوس معه .		
					زيارته في المنزل من قبل إدارة المدرسة وبعض الزملاء ومصارحته بعدم الرضا عنه لغيابه المتكرر .		
					الاتصال بأحد أقاربه ا للمساعدة في علاج غيابه		
					إشراك مجلس المدرسة في الجلوس معه مرة أخرى .		
					الرصد والتوثيق من قبل الإدارة .		
					استدعاء مشرف المدرسة والجلوس معه في جو ودي	الرابعة الاستعانة بالإشراف التربوي	
					استدعاء مشرف التخصص والإدارة المدرسية وتوضيح الأثر السلبي على الطلاب والمعلمين .		
					تكرار الزيارات لعدة مرات في الفصل الدراسي		
					إشراك مشرف تخصص آخر .		

						إيضاح العقوبات والإجراءات المترتبة نتيجة لغيابه .	
						أهمية الرصد والتوثيق لغيابه .	
						تجميع ما تم رصده في المراحل الأربعة .	الخامسة المعالجة النظامية
						توجيه المساءلات وفق أيام الغياب أول بأول	
						توجيه الإشعارات والتنبيهات بعدد أيام الغياب	
						اخذ التعهد عليه بالالتزام والانضباط في العمل	
						الحسم للأيام التي غابها مع أهمية أشعاره بكل إجراء	
						مدى تجاوبه بعد اتخاذ هذه الإجراءات .	النتيجة

## رأي اللجنة النهائي حول تجاوب المعلم أو رفع أمره للجهات

### المسئولة بالإدارة لاتخاذ الإجراء المناسب وفق الأنظمة \* التاريخ /

مدير المدرسة	مشرف المدرسة	مشرف التخصص/١	مشرف التخصص/٢	مشرف الإدارة المدرسية	العمل
					الاسم والتوقيع

### موسم الاختبارات لا مجال للتهاون

موسم  
الاختبارات

يعتبر موسم الاختبارات بمثابة التقرير النهائي لكل من الطالب والمعلم والمدير ، فكما أنه يمكننا التعرف على مستويات الطلاب في موسم الاختبارات فكذلك يمكننا أن التعرف بوضوح على مستويات المعلمين وإدارات المدارس على حد سواء ، وإذا كانت ورقة الاختبار تبين درجة تحصيل الطالب فهي كذلك تبين درجة أداء المعلم ومن خلفه إدارة المدرسة و المشرف التربوي المتابع للمعلم ، وحتى يتمكن المدير من أداء دوره على الوجه اللائق خلال فترة الاختبارات فلا بد له من توضيح مهام كل فرد بوضوح ودوره المطلوب منه ، كما ينبغي لمدير المدرسة أن يقرأ لائحة تنظيم الاختبارات بعناية ويبنى عليها خطته وفريق العمل الذي سيقوم بتنظيم أعمال الاختبارات .

وهنا بعض الأمور التي آمل ألا تغيب عن نظر مدير المدرسة مثل:

- ١- المرحلة الابتدائية لا يوجد فيها اختبارات وتعتمد على التقويم المستمر فينبغي أن يعطى هذا التقويم حقه ويعاد النظر من قبل منسوبي المرحلة الابتدائية في طريقة التعامل معه لأنه أسلوب من التقويم يعتمد على المتابعة اليومية والأسبوعية وهو قائم برمته على أمانة المعلم في أداءه.
- ٢- هنالك بعض التفصيلات المتعلقة بجوانب أداء المعلمين في فترة الاختبارات وفي التقويم المستمر ذكرتها في الجزء الأول من هذه السلسلة بعنوان(المعلم الناجح - دليل عملي للمعلم) آمل من مدير المدرسة الفاضل أن يطلع عليه فضلاً لا أمراً.



٣- كما ستجد في الجزء الأول فوائد مهمة يحتاجها المدير في متابعة وتطوير أداء المعلمين.

٤- سيأتي في فيما يلي مخطط لآلية أعمال الاختبارات يمكن الاستفادة منها في تشكيل فرق العمل أيام الاختبارات والاستفادة منها في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات.

٥- كما ستجد بعض النماذج التي يحتاجها مدير المدرسة لتنظيم أعمال الاختبارات .

وهنا بعض الإرشادات المهمة عند وضع الأسئلة لتدريب المعلمين عليها وبخاصة الجدد وهذه الإرشادات منتقاة بعناية من لوائح الاختبارات طوال السنوات الماضية وآمل أن يجد فيها المدير والمعلم فائدة عند قراءتها.

### إرشادات عند وضع الأسئلة

- ١- الاهتمام بورقة الأسئلة من حيث الإخراج و تنظيم البيانات الخاصة بالصف و المادة و الزمن و الفصل الدراسي مصدره بـ "بسم الله الرحمن الرحيم"
- ٢- صياغة الأسئلة بلغة فصحي سليمة واضحة خالية من الأخطاء النحوية و الإملائية بما في ذلك الترتيم مع العناية بدقة التعبير ووضوحه .
- ٣- طباعة الأسئلة أو كتابتها بخط واضح و ترتيبها بحيث تكون على درجة من الوضوح و التنظيم و التنسيق .
- ٤- أن تكون الأسئلة مناسبة للزمن المخصص لها .
- ٥- أن يحقق الاختبار مزيداً من تعزيز و ترسيخ المعلومات و تنشيط الفكر و تحقيق أهداف العملية التعليمية بعامه و المادة بخاصة .
- ٦- تنسيق الأسئلة بحيث تبدأ بالسهل و تتدرج نحو الأصعب مع مراعاتها للفروق الفردية بين الطلاب و بحيث تناسب المستويات المختلفة .
- ٧- أن تكون الأسئلة شاملة لأجزاء المنهج دون الاقتصار على موضوعات معينة مع الاستفادة من جدول المواصفات .
- ٨- أن تشمل الأسئلة جوانب مختلفة مثل أسئلة التذكر و التعليل و قوة الملاحظة و المهارات و أن تركز على قدرة الطالب على الفهم و الاستنباط .
- ٩- تنوع الأسئلة و مراعاة التوازن النوعي و الكمي بين أنماط الأسئلة المختلفة المقالية منها و الموضوعية .

- ١٠- ألا يكون في الأسئلة إحالة على مجهول ، و ذلك بألا تتوقف إجابة عن فقرة تالية على فقرة سابقة لها ، أو يترتب على الخطأ في الفقرة الأولى خطأ في الفقرة التالية لها .
- ١١- ألا تتضمن ورقة الأسئلة إشارات مباشرة أو غير مباشرة إلى إجابات عن أسئلة أخرى .
- ١٢- عدم الإيجاز المخل في عبارات الأسئلة أو الإطناب أو تعدد المطلوب من السؤال الواحد .
- ١٣- الابتعاد عن الأسئلة التي تعتمد على الحدس و التخمين في إدراك مضمونها ، أي الأسئلة التي تعتمد على (✓)أو (×) و إذا كان لا بد منها يجب أن تضاف كلمة مع التعليل أو تصحيح الخطأ .
- ١٤-عدم الاقتصار على أسئلة الكتاب المدرسي و نماذجها في وضع الاختبارات مما يؤدي إلى حرص الطالب على حفظ ما يتعلق بإجابات أسئلة الكتاب و إهمال التفكير و الاستنتاج و التعليل .
- ١٥- أن تكون الأسئلة مقياساً للتحصيل العلمي بالإضافة إلى الكشف عن بعض القدرات و المهارات التي اكتسبها الطالب .
- ١٦- يجب أن تقيس الأسئلة مستوى الأهداف التي سبق تحقيقها خلال دراسة المقرر .
- ١٧- وضع نموذج الإجابة مرفقاً للأسئلة على أن توزع عليه الدرجات وفقاً لجزئيات السؤال و فقراته مع تفقيط جميع الفقرات رقماً وكتابةً.

معايير الأسئلة الجيدة \*

وهو أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه بدقة ، سواء أهداف أو سلوك .	الصدق	
وهو الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار للمجموعة نفسها.	الثبات	
وهي : أن تكون درجة الاختبار التحصيلي معبرة عن الأداء الفعلي للطالب .وأيلا تختلف درجته باختلاف المصحح أو طريقة التصحيح.	الموضوعية	
أن تؤخذ ظروف الطلاب ومستوياتهم العامة في الحسبان.	الواقعية	
أي:- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب .	العدالة أو التمييز	
في التطبيق / ليفهم الطلاب المطلوب من السؤال مباشرة. في التصحيح / لأن الاختبار تقل أهميته عندما تكون طريقة التصحيح معقدة أو غير دقيقة. ( وخصوصا المقالية).	السهولة	

\* راجع بناء الاختبارات التحصيلية للأستاذ/عبدالله الزهراني

الادارة المالية

عدد الاجابات \_\_\_\_\_

آلية أعمال الاختبارات وتوزيع المساهم

سوية 1

رئيس لجنة النظام والمراقبة  
مدير المدرسة / \_\_\_\_\_

لجنة رصد الاجابات  
في الحاسب الالى  
الرئيس / \_\_\_\_\_  
المشرف / \_\_\_\_\_  
المراقب / \_\_\_\_\_  
رصد الاجابات في الحاسب يكون  
متمم من اوراق اجابات الطلبة  
وكتابة المراقبة تكون مع اوراق  
الاجابة

لجان التصحيح والمراجعة  
1- لجان تصحيح اوراق اجابات  
المتخصصين في  
تصحيح ما ورد في مثل الاجابات  
المعلم الكفء  
2- لجان تصحيح اوراق الاجابات  
المتميزون عن غيره وتتم اوراق  
اجاباتهم من اوراق التمرين  
3- لجان تصحيح ما وردت عليه  
الطلاب من اوقات الاجابة  
4- لجان تصحيح اوراق الاجابة خارج  
الوقت والمعلم المساعد يراقب  
الاجابة ويصحح الاجابة  
5- لجان تصحيح الاجابة يمكن رصدها

الاجابة  
الرئيس / \_\_\_\_\_  
مراقب / \_\_\_\_\_  
مصحح / \_\_\_\_\_  
مدير الاكثريين :  
1- تصحيح ما وردت عليه الاجابة  
بعد تصحيحها وتصحيح الاجابة  
المتميزين في المراجعة في  
الاجابة اوراق الاجابة من الاكثريين  
2- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
3- تصحيح اجابة تلميذ واحد  
4- تصحيح اجابة صاحب حصة بيان  
5- تصحيح اجابة صاحب حصة بيان  
وتصحيح اوراق التصحيح الالى  
6- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
التي من اوراق الاجابة من الاكثريين  
7- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
8- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
في الاكثريين :  
9- تصحيح ما وردت عليه الاجابة  
المعلم الكفء  
10- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
المتخصصين في تصحيح ما وردت  
عليه الاجابة من اوقات الاجابة  
11- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
المتخصصين في تصحيح ما وردت  
عليه الاجابة من اوقات الاجابة  
12- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
المتخصصين في تصحيح ما وردت  
عليه الاجابة من اوقات الاجابة  
13- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
المتخصصين في تصحيح ما وردت  
عليه الاجابة من اوقات الاجابة  
14- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
المتخصصين في تصحيح ما وردت  
عليه الاجابة من اوقات الاجابة  
15- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
المتخصصين في تصحيح ما وردت  
عليه الاجابة من اوقات الاجابة

لجان الملاحظة  
جميع معلمي المدرسة  
(معاة الكفايات اسفل التمرين)  
مدير الملاحظين :  
1- توزيع هو اوقات المراقبة حسب  
الاجابة والوقت الكافي على اوراق  
الاجابة  
2- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
3- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
4- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
5- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
6- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
7- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
8- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
9- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
10- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
11- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
12- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
13- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
14- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
15- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
16- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
17- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
18- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
19- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
20- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين

مراقبي اللجان  
لشؤون الاكثريين /  
لشؤون الاكثريين /  
لشؤون الاكثريين /  
لشؤون الاكثريين /  
1- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
2- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
3- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
4- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
5- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
6- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
7- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
8- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
9- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
10- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
11- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
12- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
13- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
14- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
15- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
16- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
17- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
18- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
19- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين  
20- تصحيح اوراق الاجابة من الاكثريين

- يرصد من جميع الاكثريين اعداد المساهم في التصحيح والادارة
- يرصد لجنة النظام والمراقبة مدير المدرسة (في مدارس بنسبة 100%)  
كما يرصد من جميع الاكثريين بنسبة

النماذج التي يحتاجها مدير المدرسة لتنظيم أعمال الاختبارات

تفصيل النماذج			الموضوع
ملاحظات		اسم النموذج	
		تكليف بوضع أسئلة اختبار	الأسئلة
		مرآة تسليم أسئلة الاختبارات	
		نموذج ورقة الأسئلة	
		غلاف مظاريف الأسئلة	
		محضر فتح مظاريف الأسئلة	
		بيان حضور وانصراف الملاحظين الخارجيين	المتنوع
		كشف توزيع الملاحظين على اللجان	
		مرآة توزيع الملاحظين على اللجان	
		كشف تسليم الملاحظين أوراق الإجابة للكتنترول	
		بيان استلام وتسليم أوراق الإجابة للتصحيح والمراجعة	
		بيان بلجان التصحيح والمراجعة	
		كشف رصد الدرجات	
		كشف تكليف بمراجعة مادة	
		مرآة متابعة أعمال الكتنترول	الطلاب
		جدول الاختبار	
		بيان بلجان الطلاب ومواقعها	
		ملصقات بأسماء الطلاب	
		كشف تسليم الطلاب أوراق الإجابة	
		إقرار وتعهد بعدم التأخر عن الاختبار	
		محضر إنذار طالب	
		متابعة الغياب اليومي	
		محضر غياب طالب عن الاختبار	
		محضر غش طالب في الاختبار	

## عرف الآخرين بمدركتک

( الاتصال بالمجتمع )

الاتصال  
بالمجتمع

المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية ولا بد لها من الاتصال ببقية الجهات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى ولا بد لمدير المدرسة أن يكون علاقات بناءة مع الجهات الأخرى ليتمكن الاستفادة منها عند الحاجة فمن هؤلاء :

- ١- أولياء أمور الطلاب على اختلاف شرائحهم.
- ٢- المدارس المجاورة.
- ٣- المشرفين التربويين مركز الإشراف التربوي.
- ٤- المسؤولين في إدارة التربية والتعليم .
- ٥- أهم الأفراد المميزين في الحي كأئمة المساجد والخطباء ورجال الأعمال والتجار وذوي المناصب في الإدارات الحكومية أو الشركات الكبيرة في المجتمع .
- ٦- المؤسسات ذات العلاقة بالتربية والتعليم.
- ٧- المؤسسات الخيرية الأهلية والحكومية.
- ٨- مؤسسات الإعلام الحكومية والأهلية.

وهذه الجهات على مختلف أنواعها لا يدري مدير المدرسة متى سيحتاجها لكنه حتماً سيحتاج إليها ، لذا فإنه من الضروري أن يكون علاقات إيجابية معها ويتعرف على أكبر عدد يمكنه من خلال الزيارات الشخصية للتعارف وحضور الاجتماعات العامة والندوات واللقاءات المختلفة ، وحينما يقوم المدير بالتعرف على هذه الأجهزة

## المدير المثالي

والشخصيات قبل وقت الحاجة إليها فإن ذلك مما يسهل له إنجاح خطته التربوية التي يرسمها ، كما أنه يستطيع بعد ذلك أن يقف على أرض صلبة أثناء التخطيط فيعرف من سيساعده وأين سيجد مقومات نجاح خطته .

ويمكن الإطلاع على التجارب الشخصية لمديري المدارس المميزة للإطلاع على طرق استفادتهم من الآخرين في دعم خططهم التربوية للنهوض بمدارسهم من خلال سؤالهم عن تجاربهم .

وإذا كان هنالك من يعتقد أن مدير المدرسة ليس له علاقة سوى ما يدور داخل أسوار المدرسة فقط دون محاولة حل مشكلات وتلبية احتياجات طلابه ومعلميه خارج المدرسة يمكننا أن نقول له عليك مراجعة دورك .

### اجعل الآخرين يتعرفون على جهودك :

يخطئ بعض المديرين حينما ييقون أنفسهم حبيسين بين أسوار مدارسهم فلا يعرضون شيئاً من تجاربهم وإنجازاتهم لإدارة التربية والتعليم أو مركز الإشراف أو المدارس الأخرى أو حتى المجتمع ؛ يفعلون ذلك تواضعاً وهضمياً لأنفسهم ، ولاشك أن التواضع مطلوب ولكن الابتكار والتنافس مطلوبان أيضاً ؛ ولم يقل أحد أن على أعضاء المدرسة أن يتيهوا بأنفسهم أو بمدارسهم أو يحاولوا نقل صورة مزورة ومزورة عن مدارسهم ، لكن عليهم أن ينقلوا تجاربهم وأفكارهم على الآخرين بصورة صادقة وواضحة لتعود الفائدة على المجتمع التربوي كله . لذلك ينبغي لمدير المدرسة أن يتواصل مع مركز الإشراف وإدارة التربية والتعليم ويرفع لهم باستمرار عن تجاربه التي يرى أنها مميزة حتى تدرس وتناقش وتعرض على ذوي الخبرة ثم تعمم إن كانت مناسبة .



### لا تكن سلبياً :

نلاحظ جميعاً أن من أخطاء بعض المديرين أنهم يشكلون موقفاً سلبياً داخل مدارسهم من الابتكار ويبقى بعضهم ينتظر ما يصدر له من تعاميم أو أنظمة من قبل إدارة التربية والتعليم ، وربما يتناسون أن هذه السلبية ستنعكس على جميع منسوبي المدرسة حتى تكون المدرسة في نهاية المطاف سلبية وسيجد المتميزون والمبدعون من المعلمين وربما من الطلاب أيضاً مضطرين إلى الانتقال إلى مدارس أخرى ، وهذا يفسر لنا تلك الظاهرة التي نلاحظها أن بعض المدارس مميزة طوال الأعوام الدراسية المتتالية كما تفسر لنا لماذا بعض المدارس سلبية طوال أعوام متتالية.

### كيف تفود مدرستك إلى التميز :

- ١-تعرف على مايدور داخل المدارس المتميزة من خلال متابعة أنشطتها وفعاليتها وزيارتها من قبلك أو وكيل مدرستك مع بعض المعلمين المتميزين .
- ٢-اهتم بحضور الاجتماعات واحرص على أن تكون مشاركاً فعالاً وألا يقتصر دورك على الحضور الجسدي فقط.
- ٣-اهتم بمجال أو أكثر من المجالات التي يمكن لك شخصياً ( أو لمدرستك) أن تبرز فيه حسب الإمكانيات المتاحة بحيث تصبح اختصاصياً فيه حتى تكون مرجعاً للآخرين ، ويمكنك أن تظهر قدرتك وقدرة مدرستك على المشاركة في هذا المجال بتفوق يلفت الانتباه.

## المدير المتميز

- ٤- شجع منسوبي المدرسة ( معلمين وطلاب ) على المشاركة في الأنشطة الخارجية سواء كانت مؤقتة أو دائمة ، فإن هذا مما يدعم تفوق مدرستك. وكافئ المشاركين في المسابقات أو الأعمال المتميزة مستغلاً الحوافز المادية والمعنوية .
- ٥- كون علاقات إيجابية مع المسؤولين في إدارة التربية والتعليم لتتمكن من الحصول على دعم لأنشطة مدرستك .
- ٦- من أهم الأمور التي يجب على مدير المدرسة أن يهتم بها أن ينسب الأنشطة والمساهمات إلى أصحابها ، فلا تفعل ما يفعله بعض المديرين من حشر أنفسهم في كل عمل ونسب الفضل في الابتكار إلى أنفسهم متناسين أن نجاح منسوبي مدرستهم نجاح لهم وإن لم يذكر اسم المدير إذ كلنا يعلم أن خلف المعلم المتميز والطالب المتفوق مدير يدفعه إلى التميز .

## الشخص الذي يمكنك الاعتماد عليه

دليل  
المدرسة

أهم شخص فاعل يمكن أن تعتمد عليه هو وكيل المدرسة فإذا كان لديك وكيل متميز وفعال فتق بأن الكثير من عناصر التميز قد توفرت لك ومن أهم المميزات التي ستجنيها في حالة وجود وكيل متميز :

- ١ - أنه سيشكل حلقة وصل فعالة فيما بينك وبين المعلمين ويمكنك من خلاله أن تنقل رؤاك حول التطوير للمعلمين، كما سيكون واسطة فعالة في توصيل رسالة المدرسة إلى أولياء أمور الطلاب .
- ٢ - سيحمل عنك عبء الكثير من مشكلات الطلاب اليومية التي تعد مركز الثقل في العمل اليومي المدرسي .
- ٣ - ستكتسب عقلاً آخر تفكر من خلاله ولاشك أن من لديه عقليين أو ثلاثة يفكر بها خير من المنفرد.
- ٤ - سيساعدك في ضبط عملية الاختبارات وما يترتب عليها من قلق وتوتر نفسي في حالة وجودك وحدك.
- ٥ - الوكيل المميز يدفع مديره وبقية المعلمين للتميز في حال كونه شعلة نشاط داخل المدرسة حيث يتأثر به الآخرون ويتخذونه قدوة يتنافسون على مسابقته. إلى غير ذلك من الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تجنيها من خلال الوكيل في المدرسة .

### واجبات المدير نحو وكيل المدرسة :

بدأت الإدارة المدرسية تبنى منهجاً جديداً يتيح لمدير المدرسة أن يختار وكيله وهذا بحد ذاته يعد تطوراً كبيراً في تشكيل هيئة المدرسة لذا فإنه يجب عليك أن تختار أفضل المعلمين-بحسب قدراته وإمكاناته الشخصية- لإعداده وتأهيله ليكون وكيلاً مميزاً وتعتبر أهم واجباتك نحو وكيلك مايلي:

- ١- أن تعده نفسياً وعملياً ليكون مديراً للمدرسة يوماً من الأيام .
- ٢-فعل دور الوكيل كما ورد في القواعد التنظيمية .
- ٣- في حالة وجود أكثر من وكيل فاحرص على أن يكتسب الجميع مهارات الإدارة وألا يقتصر عمل أحدهم على جوانب من الإدارة دون غيرها.
- ٤- حدد لكل وكيل مهامه وواجباته بتكليف كتابي(من صورتين) يوقع عليه بالعلم واحتفظ لديك بالأصل الممهور بتوقيع الوكيل.
- ٥- في حالة غيابك عن المدرسة فقم بتكليف الوكيل بالقيام بجميع أعمالك مع تبليغ العاملين من خلال تعميم داخلي يوقع عليه الجميع ويبلغ به مركز الإشراف.
- ٦- وكيل المدرسة هو رئيس لجنة النشاط فساعدته على أداء مهمته وشرح له جوانب النشاط المختلفة حتى يتمكن من القيام بدوره .
- ٧- حدد موعداً أسبوعياً ( أو أقل حسب الحاجة) للاجتماع الدوري بوكلاء المدرسة لمناقشة خططكم وتعديل ومتابعة البنود والبرامج التي سبق الاتفاق عليها.

## التعامل مع الأنماط المختلفة

### فنون التعامل

يتعامل المدير بصفته رأس الهرم في المدرسة مع الكثير من الأشخاص كل يوم من معلمين وموظفين ومشرفين تربويين وزائرين للمدرسة وأولياء أمور ولا يكاد يمر يوم على مدير المدرسة دون أن يقابل أحد هؤلاء وهم ذوي خلفيات ثقافية مختلفة وذوي أنماط سلوكية متباينة فمنهم المثقف الواعي الذي يزيدك بصيرة وعلماً و منهم الناقم الذي لا يعجبه شيء ومنهم الغاضب الذي جاء إلى المدير ليفرج انفعالاته ومنهم المتهاون الذي لا يأبه بشيء ، ولكل واحد من هؤلاء طريقة مختلفة للتعامل وسندكر هنا بعض هذه الأنماط وطرق التعامل معها<sup>1</sup> :

### ١- التعامل مع الشخص الغاضب :

- حاول قدر الإمكان تهدئته واطلب منه الجلوس وحاول التخفيف من حدة غضبه .
- استمع له بهدوء دون مقاطعة واسمح له بالتعبير عما يجيش بنفسه .
- شجعه على الاستمرار في الكلام حتى ينتهي .
- أشعره باحترامك له ، و اظهر تعاطفك معه ولا تنتهره أو تسخر من كلامه .
- حدد القضايا التي أثارته وبين له الملايسات أو الأنظمة إن وجدت .

<sup>1</sup> - وأصعب ما في الأمر أن المدير يقضي وقتاً طويلاً في التعامل وجهاً لوجه مع هؤلاء جميعاً ويفترض فيه أن يحافظ على روابط إيجابية مع جميع هذه الأطراف في اتجاه علوي مع رؤساءه وفي اتجاه جانبي مع زملاءه وفي اتجاه سفلي مع مرءوسيه.

- لا تسب أحداً أمامه من أطراف المشكلة وبين له أنك تحترم الآخرين كما تحترمه وأنك لن تفصل في المشكلة حتى تسمع آراء الآخرين .
- عده بحل المشكلة إن كان ذلك بوسعك وإذا كانت تدخل ضمن صلاحياتك أو مجال عملك أو الرفع بها للمسؤولين ، وإن كانت غير ذلك فوجهه إلى الجهة المسؤولة عنها.
- ليكن منطلقك في التعامل مع هذا النمط وإن أخطأ في حقاك ما أدبنا به ربنا عزوجل في قوله: (ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ) فصلت ٣٤

## ٢- ولي الأمر الناقد :

في الغالب يكون قد سمع كلاماً مغلوفاً من ابنه وبنى عليه أموراً تؤدي به إلى إساءة الظن بمنسوبي المدرسة أو بعضهم وأفضل الطرق للتعامل مع هذا الشخص بعد تهدئة ثورته وغضبه ما يلي:

١- التوضيح لولي الأمر أن المدرسة وجميع منسوبيها يعدون الطلاب أبنائهم ويعتنون بكل ما يصلح لتربيتهم وتوجيههم فإن هذا مما يجعل ولي الأمر يعمل مع إدارة المدرسة كشريك لحل المشكلة وليس خصماً.

٢- التوضيح له بأن الجميع عرضة للخطأ وأن دور ولي الأمر بيان وجهة نظره بهدف الإصلاح لأن الفائدة تعود على جميع الطلاب وليس على ابنه فقط.

٣- إذا كان سلوك الطالب موضع النقاش خاطئ فلا بد من التأكيد على ولي أمره بأن العقوبة المطبقة على ابنه ( سواء كانت حسم درجات أو فصل مؤقت من المدرسة أو حرمان من الاختبار أو حرمان من بعض الأنشطة ) ليست بهدف العقاب وإنما هي بهدف تعديل سلوكه بالدرجة الأولى ولها فائدة في ضبط سلوك زملاءه الآخرين ، ولا تدع مجالاً للتغاضي عن تطبيق اللوائح السلوكية- التي وضعت بعد دراسات مطولة- من أجل التخفيف من نقمة ولي أمر قد لا يكون إدراكه للعملية التربوية بشكل كاف.

٤- إذا لم يتعاون معك ولي الأمر فبين له برفق وهذوء أن المدرسة تعدّ الطالب ابنها فإذا لم يستجب وتمادى في الدفاع عن سلوك ابنه غير السوي فبين له أن مصلحة أبنائنا الطلاب الذين يعدون بالمتات في المدرسة أهم من هذا الطالب الفرد .

٥- إذا لم تجد التعاون والتفهم فيمكنك أن تطلب من ولي الأمر أن يؤجل النقاش والزيارة ليوم آخر وبذلك تستفيد من مراجعة الموقف بصورة أفضل كما تتيح لولي الأمر

أن يفكر في الموضوع بشكل جاد ويراجع نفسه لتعديل موقفه وفي الغالب أنه سيأتي في المرة القادمة أكثر هدوءاً واتزاناً .

كل تلك الخطوات في حالة ما إذا كان الخطأ من الطالب أو من ولي أمره أما إذا كان الخطأ من قبل المدير أو أحد منسوبي المدرسة فلا بد حينئذ من التراجع عن الخطأ وتعديله وضمان حق الطالب وولي أمره ، وتذكر أن الرجوع إلى الحق فضيلة وأنه لا غضاضة على مدير المدرسة أو المعلم أن يعترف بالخطأ بل إن ذلك مما يزيد رفته وشرفاً.

### ٣- الخلافات بين العاملين في المدرسة:

قد يحدث في بعض الأحيان خلاف بين بعض المعلمين أو بين أحد المعلمين وبين الوكيل أو غير ذلك ولا يجوز لمدير المدرسة أن يسكت أثناء حدوث مثل هذه الخلافات بين أعضاء المدرسة بل يجب عليه أن يتدخل فوراً لعلاج المشكلة حتى لا تتفاقم ويجد نفسه في النهاية بين مجموعات متفرقة يسعى بعضها في تصيد أخطاء الآخرين أو عرقلة العمل .وهنا بعض الإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها مدير المدرسة:

١-أعلم أن معظم الخلافات إنما ترجع إلى عدم وجود الاحترام المتبادل بين أطراف الخلاف ولذا حاول أن تنمي الاحترام بين فريق المدرسة حتى مع وجود الاختلافات في الرأي وذكرهم بقاعدة مهمة وهي أن ( اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية ) .

٢- اعتن بالإصلاح فيما بين المختلفين منطلقاً من القاعدة القرآنية ( الصلح خير ) وقوله تعالى : ( لَأَخْيِرَ فِي كَثِيرٍ مِّنْ أَلْسِنَةٍ إِنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ ) النساء ١١٤ . وتذكر دائماً فضيلة الإصلاح بين المتخاصمين وحاول دائماً الإصلاح بين الآخرين لاسيما إن كانوا من منسوبي مدرستك ومن يقبل كلامك



دون تحيز وتذكر دائماً أن الصلح خير وفعل دور اللجان المختلفة المشكلة في المدرسة في عملية الإصلاح .

٣- اجلس مع كل طرف على حدة وانقل له صورة إيجابية عن مخالفه وأنه كثيراً ما يذكره بالخير في غيابه ويحترمه وإن اضطررت أن تكذب في ذلك فلا بأس كما بينه العلماء وقد ثبت في الحديث عن النبي ﷺ أنه قال : ( ليس الكذاب بالذي يُصلحُ بين الناس فينمي خيراً ويقول خيراً ) متفق عليه .

٤- لا تحاول أن تكون حكماً أو قاضياً بين المختلفين لأن الغالب على الخلافات الشخصية أن يكون مع كل طرف جزء من الحق حتى يلتبس على الحاكم بينهما وجه الصواب ؛ فلذا ركز جهدك على دور المصلح دون دور القاضي .

٦- يمكنك أن تستعين بشخص محايد يحترمه المختلفين جميعاً ليتدخل في

التقريب بين وجهات النظر .

٧- ربما كان من المناسب أن تفصل العلاقة العملية بين المختلفين وتجعل من نفسك أو وكيل المدرسة حلقة وصل وسيطة ولو مؤقتاً حتى لا يضطر أطراف المشكلة للقاء أو العمل سوياً مما يؤدي إلى تفاقم المشكلة.

٨- كما يمكنك في حالة عدم القدرة على حل المشكلة أن تستعين بشعبة القضايا التربوية بمركز الإشراف التربوي لحل هذه المشكلة وبخاصة إذا خفت من تطورها أو طال الوقت دون الوصول إلى نتيجة لأنه ليس من المعقول أن تترك مهامك ومسؤولياتك وتفرغ لحل مشكلة لا يريد أطرافها أن يتعاونوا معك .

### ٤- التعامل مع الطلاب<sup>١</sup> :

#### أولاً: تواصل المدير مع الطلاب :-

لابد لمدير المدرسة أن يتعرف على الطلاب ويكتشف مواهبهم لتنميتها وأخطائهم ليصححها ، وأذكر أخي المدير بأن لا ينعزل عن الطلاب ، صحيح أن وقته لا يسمح له بالاختلاط اليومي المباشر معهم وخاصة مع كثرة الأعمال والمسئوليات لكن هناك طرق للتواصل وفيما يلي بعض الطرق التي تعين مدير المدرسة على التواصل مع طلابه :

١-لابد من فتح بابك لأبنائك الطلاب واستقبالهم والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم، على أن يكون ذلك بشكل معلن للطلاب حيث تحدد لهم مواعيد ثابتة ومنظمة يتمكنون من الدخول عليك في مكتبك متى احتاجوا ، واجعل ذلك قاعدة ثابتة لك و أحذر أن تكون مسألة مزاجية فتستقبلهم إذا أردت وتحجهم متى تضايقت .

٢- لا تحتقر أي فكرة يعرضها عليك الطلاب بل أظهر التفاعل معهم ووجههم لأفكار أجدى دون أن تنتقص ما يعرضونه عليك .

٣- لا تجعل نفسك مقيداً بشخص آخر في تواصلك مع الطلاب تنظر بمنظاره تغضب لغضبه وترضى على من رضي عليه .

٤- ضع صندوقاً لشكاوى الطلاب ومقترحاتهم في مكان ثابت وضع عليه لوحة كبيرة تلفت الانتباه وتابع ما يكتب فيه باستمرار ولا تتضايق مما قد تجده فيه من سلبيات بل ركز على الإيجابيات التي ستجدها من خلال القصص التي يضعها

<sup>١</sup>- يمكن الاطلاع على موضوع ( المعلم بين تلاميذه ) من كتاب المعلم الناجح : دليل عملي للمعلم.

الطلاب والتي تعطيك صورة أوضح من الصورة المكونة في مخيلتك عن إدارتك وعن الآخرين من أعضاء المدرسة .

٥- يمكنك كذلك أن تخصص بريدًا إلكترونيًا للتواصل مع الطلاب واستقبال مشكلاتهم ومقترحاتهم ، وإذا ما وجدت فيه ما يناسب عرضه على طلابك في اجتماعك معهم فاعرضه عليهم بشكل تربوي ودون ذكر أسماء أو تحديد أشخاص ولتكن عنايتك بتهديب الجانب السلوكي لديهم.

٦- شارك الطلاب في أفراحهم وهنأهم بها وواسهم في أحزانهم و تابع حالات الطلاب المرضى وقم بزيارتهم إن أمكنك أو حث الآخرين على زيارتهم ، وتعرف على المحتاجين وحاول أن تقدم لهم ما بوسعك ، وكذلك في حالات العزاء كون وفداً من المدرسة لتقديم العزاء لطلابك في حالات الوفاة .

### ثانياً : تعديل السلوك:

يتصدى المدير بحكم وظيفته لمهمة تعديل السلوك الخاطئ لدى بعض الطلاب وهنا لابد من تذكر بعض الأمور:

- ١- أنت بالدرجة الأولى أب مرٍٍ ولست موظفًا منفذًا للتعليمات فقط.
- ٢- استند في جميع أعمالك في تعديل سلوك الطلاب إلى ما ورد في لائحة قواعد تنظيم السلوك والمواظبة لطلاب مراحل التعليم العام.
- ٣- شكل اللجان التي تهتم بتعديل السلوك وأهمها(لجنة التوجيه والإرشاد - لجنة الحالات السلوكية الطارئة-لجنة النشاط)وفعل عملها وحدد مسؤوليات أعضائها وأسماهم بشكل واضح ومعلن.

## المدير المتميز

- ٤- اجعل المرشد الطلابي يقوم بدوره الفعلي في متابعة الطلاب وسلوكهم ولا تشغله بمتابعة الأعمال الإدارية وغياب الطلاب وتأخرهم وتذكر أن دوره في الغياب والتأخر ودرجات الطلاب دور علاجي وليس إحصائي فقط.
- ٥- اشترك مع الوكيل والمرشد ومجلس المعلمين في وضع آلية واضحة وبرنامج محدد لطريقة علاج الحالات السلوكية السيئة والمظاهر التي تحتاج إلى تعديل وعلاج وأكد على الجميع بالالتزام بها وقم بمتابعتها أولاً بأول لتعديل جوانب النقص فيها.
- ٦- حدد شخصاً واحداً للاتصال بأولياء أمور الطلاب لتبليغهم بغياب أبنائهم والملاحظات السلوكية عليهم وكلفه بتسجيل ذلك في السجل المخصص للاتصال بأولياء الأمور.
- ٧- استعن ببعض الأشخاص من المؤهلين لعقد ندوة أو إلقاء محاضرة لمعالجة بعض السلوكيات السلبية وليكن ذلك وفق برنامج مخطط له من قبل مجلس المعلمين ومجلس المدرسة وموافقة مركز الإشراف التربوي .

**أهم حاجات الطلاب التي ينبغي أن تهتم بها إدارة المدرسة:**

- ١- توفير التغذية الجيدة وتأمين مقصف مناسب للطلاب.
- ٢- توفير مياه شرب صالحة ومبردة وتأمينها بشكل يومي.
- ٣- العناية بإصلاح دورات المياه وأن تكون نظيفة وصحية ونظيفة.
- ٤- اشباع حاجات النمو والحركة المناسبة لسن الطلاب.
- ٥- توفير أنشطة تتناسب مع سن الطلاب وتجذبهم للمضور الى المدرسة.
- ٦- إشعارهم بالاحترام وأنهم أشخاص مرغوب فيهم ومنتظرهم المجتمع قدمته في المستقبل.
- ٧- احترامهم عند صدور سلوك سلبى ومساعدتهم لتجاوز أخطائهم.
- ٨- مكافئة المتميزين في جميع المجالات وعدم الاقتصار على التفوق الدراسي.

## أفكار لتطوير القيادة التربوية للمدرسة

### أولاً: الوكلاء والمرشد الطلابي:

تطوير  
القيادة  
التربوية

١- إقامة ورش عمل للتعرف على خطة الوكيل ومهام وكييل المدرسة.

٢- عمل زيارات مكتبية متبادلة بين وكلاء المدرسة للاستفادة من خبرات بعضهم والاتفاق على توحيد النماذج التي يستخدمونها في أعمالهم اليومية.

٣- عمل زيارات لوكلاء متميزين في مدارس أخرى للتعرف على مميزاتهم.

٤- وضع آلية مشتركة وواضحة للتعامل مع الحالات السلوكية ومشكلة التأخر الصباحي وغياب الطلاب وآلية موحدة للتعامل مع أولياء الأمور بما يرفع سمعة المدرسة.

٥- توضيح الفرق بين أعمال المرشد الطلابي ووكيل المدرسة، بحيث لا يوكل للمرشد سوى الأعمال الإرشادية، مع عدم تكليفه بأي عمل يتنافى مع دور المرشد العلاجي.

٦- تقييم أداء الكادر الإداري جماعياً بناء على الجهود- الواضحة- المتعلقة بمهام كل فرد.

### ثانياً: المعلمين:

١- تقسيم المعلمين إلى عدة مجموعات بحسب تخصصاتهم وتعيين معلم أول لكل تخصص يشكل حلقة وصل بين زملاءه وبين إدارة المدرسة كما يشرف على المهام المذكورة في النقاط التالية بالتعاون مع الإدارة.

٢- إقامة ورش عمل لبيان مهام المعلم ودوره التربوي تعقد لكل فئة متجانسة مثل (المعلمين الجدد- المعلمين الذين يواجهون مشكلة متشابهة داخل فصول معينة- المعلمين الذين لديهم جوانب قصور في التحضير أو الدوام...) على أن توكل إقامة هذه الورش إلى

## المعلم المتميز

المعلمين المتميزين لنقل خبراتهم وكنوع من الدافع النفسي لهم لتطوير ذواتهم. وتكون تحت إشراف المعلم الأول والوكيل الإداري.

٣- عمل زيارات صافية متبادلة بين المعلمين مع التركيز على المعلمين الجدد والمعلمين الذين يحتاجون لتطوير أدائهم مع ضرورة التركيز على العناية بالجوانب الإيجابية أثناء الزيارات.

٤- عمل لوحة سباق النجوم للمعلمين على أن تعلق في مكان بارز في إدارة المدرسة بحيث يراها كل داخل للإدارة ، وملخص هذه اللوحة كالتالي:

(تسجل أسماء جميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين في اللوحة ويوضع أمام كل اسم ٥ أعمدة : للانتظام في الدوام، وعدم التأخر، ودفتر التحضير، والمشاركة في الأنشطة، والقيام بالأعمال الموكلة إليه والمناوبة. وتوضع أمام اسم المعلم كل أسبوع في كل عمود ما يوضح أداءه فإذا انتظم في الدوام دون غياب وضعت علامة، وإذا لم يحدث تأخر طوال أسبوع وضعت في العمود الخاص بذلك علامة وإذا قام بعرض دفتر التحضير وكان مكتملا وضعت في العمود الخاص علامة، وإذا كانت له مشاركة في الأنشطة وضعت في عموده علامة، وإذا قام بالمناوبات والأعمال الموكلة له خلال الأسبوع وضعت علامة وهكذا يتضح بنهاية الأسبوع الرابع المتميز من المعلمين) وبنهاية الشهر يتم تكريم المعلمين المتميزين في الطابور الصباحي أمام الجميع ويعطى جائزة تقديرية من مدير المدرسة والمشرف التربوي إن أمكن.

**ثالثا: الإداريين (الكاتب ومحضر المختبر والمراسل والحارس):**

- ١- إقامة دورة تدريبية لهم للتعرف على مهامهم حسب ما ورد في الدليل الإجرائي لهم.
- ٢- تحديد مهام إدارية مناسبة لهم بالتشاور معهم لتصبح من ضمن عملهم اليومي.

**رابعا: الطلاب:**

- ١- إقامة مسابقة الفصل المثالي ويشرف عليها وكلاء المدرسة مع المرشد ورواد الفصول.
  - ٢- تفعيل جماعات الأنشطة ووضع جوائز وحوافز للمشرفين وللطلاب المتميزين على أن يعلن عن ذلك في الطابور الصباحي أو في الصلاة مع تسليم الجوائز الرمزية بشكل متتابع كل أسبوعين على الأكثر مما يحفز بقية المعلمين والطلاب على المشاركة.
  - ٣- إقامة مسابقة على مستوى المدرسة في جميع المجالات (الحاسب الآلي)-أوفى تلخيص لشريط أو كتيب مفيد-أجمل لوحة-أفضل عمل فلين-أحسن نشرة-أفضل صحيفة حائط-أجمل خط) وغيرها من المجالات التي يمكن أن يبدع فيها الطلاب وتشغل أوقاتهم بالمفيد مع ضرورة تنظيم ذلك وتحديد مشرف متفاعل مع الطلاب حتى يتم تفعيل هذه الأنشطة.
- يجب ألا ننسى ضرورة تفعيل الجوانب الإنسانية بين جميع أعضاء المدرسة وذلك من خلال العناصر التالية:
- ١- أداء حقوق المسلم من السلام عليه و تسميت العاطس وإجابة الدعوة .. إلخ..

- ٢- توزيع بعض الهدايا الرمزية باسم المدرسة واستغلال المناسبات لذلك مثل الأعياد والمواليد والزواج وأي مناسبة أخرى سعيدة.
- ٣- الوقوف مع الجميع معلمين وطلابا في حالات المرض أو الوفيات مما يزيد من قوة الروابط بين جميع أعضاء المدرسة.
- ٤- إقامة اجتماعات مسائية دورية كل أسبوع أو أسبوعين أو شهر على الأكثر يجتمعون فيها على وجبة عشاء ويمارسون هوايات رياضية مما يزيد الألفة بين الجميع.



### مدیر متميز لمدسة متميزة<sup>١</sup>

أظهرت الأبحاث التي أجريت على المدارس التي يتميز طلابها بنسبة تحصيل مرتفعة أن هذه المدارس تتميز لها إدارة متميزة بصفات من أهمها ما يلي:

مدیر متميز  
لمدسة  
متميزة

- ١- تهيئة البيئة المدرسية الآمنة والمنظمة: ويظهر ذلك من خلال الحماس الذي يبذونه تجاه مدرستهم.
- ٢- الرؤية والأهداف مرتكزة على مستويات عالية لتعلم الطلاب.
- ٣- لديها توقعات عالية لتعلم الطلاب .
- ٤- الثقة بالذات (وتظهر من خلال المسؤولية والمثابرة في منسوبي المدرسة).
- ٥- المدير ذا حضور دائم ويسهل الوصول إليه من قبل الجميع .
- ٦- الجو المدرسي ايجابي ومشجع.
- ٧- التواصل والتفاعل فيما بين الجميع (كما يعبر عن ذلك أحد المديرين بقوله: ضع الناس قبل الأوراق).
- ٨- الدعم الانفعالي والشخصي لمنسوبي المدرسة (فالمديرون في المدارس ذات التحصيل العالي قدموا دعما انفعاليا وعمليا لمن حولهم).

<sup>١</sup> - للتوسع راجع /المديرون وتحصيل الطلاب - ما تقوله الأبحاث. تأليف كاثلين كوتن ترجمة دار الكتاب التربوي ٢٠٠٦

- ٩- التواصل مع المجتمع (المدارس ذات التحصيل العالي يعمل مديروها على إشراك المجتمع وأولياء الأمور ويرونهم شركاء في تعليم الطلاب، وبالتالي فإن المدارس تعمل كل ما في وسعها لتعزيز التعاون ايجابي).
- ١٠- الاهتمام بالمناسبات العامة والاحتفالات الرسمية مهمة لمديري المدارس ذات التحصيل العالي إذ من خلالها يعززون ثقافة المدرسة.
- ١١- تمكين المعلمين من المشاركة في القيادة والمساهمة في صنع القرار.
- ١٢- روح التعاون تظهر بشكل جلي في هذه المدارس وهو أهم عنصر يؤثر على معنويات المعلم.

### طُرق دعم المديرين للتعليم:

كما أن هذه المدارس ذات التحصيل العالي يقوم مديروها بدعم

التعليم من خلال وسائل متعددة منها:

كيف تدعم  
التعليم

- ١- السعي باستمرار إلى مستويات عالية لتعلم الطلاب.
- ٢- نشر معايير التحسين المستمر بين الجميع.
- ٣- تيسير مناقشة الموضوعات التعليمية .
- ٤- ملاحظة الصفوف باستمرار وتقديم تغذية راجعة للمعلمين.
- ٥- احترام استقلالية المعلم.
- ٦- العناية بالوقت التعليمي واستثماره على أفضل وجه ممكن.
- ٧- دعم برامج وتجارب المعلمين .
- ٨- توفير فرص وأنشطة لتطوير المعلمين.
- ٩- توفير موارد ووسائل متنوعة لتطوير التعليم.
- ١٠- تفقد مستويات الطلاب بشكل دوري وإبلاغهم وأولياء أمورهم بها.
- ١١- الاستفادة من نتائج الطلاب والإحصائيات لتحسين برامج التعليم وعلاج القصور.
- ١٢- تقدير جهد الطلاب وتعزيز أدائهم ومكافأهم.

١٣- تقدير جهود المعلمين والثناء على تميزهم وتكريمهم.

١٤- يعتني المدير بتقديم قدوة عملية من خلال سلوكه اليومي بشكل مستمر لجميع منسوبي مدرسته.

كيف تكون متميزا؟ وتقدر مدرستك الى التميز؟  
ان أقصر الطرق التي أنصحك بها للوصول الى التميز هو  
المشاركة في جوائز التميز الهمة مثل:  
جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز  
وجائزة راشد بن مكتوم للأداء المتميز  
وغيرها من الجوائز السامحة

إن مشاركتك في هذه الجوائز المقدمة للمتميزين تعطيك فرصا مهمة لتحقيق التميز من خلال مايلي:

أن تتعرف على أداءك الحالي ومدى قربك من الأداء المتميز...  
تكسبك مهارة التنظيم والتوثيق التربوي لجميع أعمالك...

تعطيك خطة مثالية للعمل التربوي كما يصوغه أناس متخصصون وجهات استشارية تربوية .

تبعث فيك روح التجديد لتحقيق أفضل السبل لتطوير أداء مدرستك.  
تلفت انتباهك لأموار تربوية وإدارية مهمة قد تكون غفلت عنها أثناء زحمة أعمالك اليومية.

تساعدك على التخطيط ومهارات التفويض و التعزيز وبناء فرق العمل.

كل هذا وغيره كثير يدعوني لأن أحثك على المشاركة في هذه الجوائز وحث زملاءك من العاملين معك على المشاركة فيها وتكوين فريق عمل وإشراك جميع منسوبي المدرسة من طلاب ومعلمين وعاملين للنهوض بمستوى المدرسة لتستحق المشاركة في هذه الجوائز التي تضع شروطا ومتطلبات وإن رأى البعض أنها صعبة في البداية إلا أنها تقود المدرسة لتكون ذات أداء عالي.

وإذا اطلعت على أدلة تلك الجوائز فقد تكتشف أنك تحتاج إلى عامين الأول للإعداد والثاني للمشاركة ...

لكن هذا سيجعل لجميع منسوبي المدرسة هدفا واضحا مما يزيد الترابط فيما بينهم ؛ أضف إلى ذلك أن الأعمال التي ستقومون بها للمشاركة في الجائزة هي من صميم أعمالكم اليومية والروتينية ولكن طريقة توثيقها والتخطيط لها هي التي ستختلف قليلا عن الواقع ...

وإذا لاحظت أن هنالك شرطا من شروط تلك الجوائز أو متطلباتها غير موجود لديك في مدرستك فلا تيأس وبادر لإيجاده فإن من أهم أهداف تلك الجوائز أن تحثك على العمل المتميز والتطوير ...

**وختاماً إذا شاركت في تلك الجوائز وفزت بإذن الله فلا تنس أن تقدم لي دعوة لحضور حفل تكريمك ... ومبارك فوزك مقدماً.**

### مهارة إدارة الضغوط

هل هناك أحد منا لا يعاني من ضغوط في عمله اليومي<sup>١</sup> ؟ !  
يقول الله تعالى في محكم التنزيل : {لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ} (٤)  
سورة البلد ، فالضغوط لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض ومن  
أخصها الضغوط في مجال العمل ، حيث أن العمل كان ولا يزال مصدر الشقاء للإنسان ،  
وإذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين بالمدرسة وخاصة إدارتها ، فلا بد من إدارة هذه  
الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم ، وذلك عن  
طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إدارة المدرسة إلى النمو والازدهار إضافة إلى التقليل من  
الضغوط الضارة التي تعرض إدارة المدرسة للمخاطر .

### تعريف الضغوط الإدارية :

هي العوامل والظروف المدرسية والتي ينتج عنها شعور مدير المدرسة بعدم  
الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب مدير المدرسة حيث أن هذا الشعور  
بالاضطراب ناتج عن عدم قدرة مدير المدرسة التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار  
متطلبات العمل .

**أنواع الضغوط في الإدارة المدرسية :** الضغوط في مجال الإدارة المدرسية متعددة  
الأنواع ومختلفة الأشكال ، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته ، ولكل منها طرق للتعامل

<sup>١</sup> - مننديات تعليم القصيم بتصريف.

معها ، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه واستمراره ، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط:

أولاً : من حيث إيجابيتها وسلبيتها :

وهي نوعان : ضغوط إيجابية - ضغوط سلبية .

١. الضغوط الإيجابية :

وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل ، ويحتاج إليه مدير المدرسة للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم ، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل .

والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل ، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين ، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل .  
ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات .

٢. الضغوط السلبية :

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يركز معظمها حول ما يلي :

- فقدان الرغبة في العمل .
- العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل .
- تنامي الإحساس بالإحباط .
- عدم التوافق والاكتئاب والقلق وعدم النضج الإداري .

ثانياً : من حيث شدة الضغوط :

وهي ثلاثة أنواع :

ضغوط فائقة - ضغوط متوسطة - ضغوط عادية

### ١. الضغوط الفائقة :

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة ، وهذه الضغوط يستحيل على مدير المدرسة تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على المدرسة واستمرارها ، وهي ضغوط طويلة الأجل . مثل : الضغط الناتج عن المبنى المدرسي الآيل للسقوط .

### ٢. الضغوط المتوسطة :

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمدرسة ، وهي بذلك تحكم العمل داخل المدرسة . مثل : الضغوط الناتجة عن توزيع الجدول المدرسي ، وتوزيع الأنشطة .

### ٣. الضغوط العادية :

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمدرسة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد إطار العمل اليومي . مثل : الضغوط الناتجة عن غياب المدرسين وتوزيع حصص الانتظار على المدرسين .

### مراحل الضغوط في مجال الإدارة المدرسية :

الضغوط في مجال الإدارة المدرسية تمر بمراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل أركانها ، وتمر الضغوط بخمسة مراحل على النحو التالي :

#### ١) مرحلة نشوء الضغط :

وهي مرحلة ميلاد الضغط وظهور أول بوادره ، وإن كان يبدو لمدير المدرسة أنه غير ذي أهمية ، ويؤدي إلى هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه وإهماله



وعدم الاستجابة له ، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية .

### ٢) مرحلة نمو الضغط :

وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالها الضغط عليه ، وأين مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة .

### ٣) مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه :

في هذه المرحلة يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يريد من حدة الضغط .

### ٤) مرحلة انحسار الضغط وانكماشه :

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي بها القوة الضاغطة ، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار ، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار ، بل مساعدته وتقديم دعمها له ، ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل ، ثم يختفي الضغط .

### ٥) مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة :

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما :

أ- التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقيق مطالبها .

ب- التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها .

### الآثار الناتجة عن الضغوط في مجال الإدارة المدرسية :

تتعد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل المدرسي ، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم ، ومنها ما يقع على المدرسة ويؤثر على أداء المدرسة ككل وفيما يلي بعض لهذه الآثار على المستوى المدرسي :

#### أ- الآثار الإيجابية :

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط داخل المدرسة تتمثل فيما يلي :

١. التعاون لحل المشكلات .
٢. التنافس البناء .
٣. الرغبة في العمل وزيادة الدافعية .
٤. الشعور بالرضا الوظيفي .
٥. الشعور بالإنجاز .
٦. انخفاض الغياب والتأخر .
٧. المشاركة في حل المشكلات .

#### ب- الآثار السلبية :

وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغوط في العمل المدرسي ومنها :

١. الغياب والتأخر عن العمل .
٢. الإحجام والتوقف عن مهام العمل .
٣. ترك العمل .
٤. التظلمات والشكاوي .

٥. ضعف الاتصال .
٦. اتخاذ القرارات الخاطئة .
٧. علاقات العمل سيئة .

### مراحل إدارة الضغوط :

تستطيع إدارة المدرسة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل والمدرسة من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط ، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها ، ولذلك أصبح لزاماً على المدرسة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية ، وتمر هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة هي :

١. التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل :

في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المدرسة بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل .

٢. الكشف عن مسببات ضغوط العمل :

ويتم ذلك عن طريق إدارة المدرسة من خلال انخراطها في العمل بغرض كشف مسببات الضغوط ، وذلك لإيجاد الحلول .

٣. وضع حلول لضغوط العمل :

وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط ، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التي سيتم التركيز عليها .

٤. التنفيذ والمتابعة :

## المدير المتميز

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط في المدرسة من خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات .

### إستراتيجية إدارة الضغوط :

ولأن الضغوط لا يمكن القضاء عليها والتخلص منها في الحياة اليومية بسهولة فإن الحل هو إدارتها الفاعلة وتحويلها إلى ضغوط إيجابية ، وفيما يلي عرض لاستراتيجية إدارة الضغوط على المستوى المدرسي :

- (١) التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم .
- (٢) إعادة تصميم الهيكل التنظيمي .
- (٣) نظم المشاركة في اتخاذ القرارات .
- (٤) تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها .
- (٥) وضع الأهداف وتحديدها .
- (٦) الدعم الاجتماعي .
- (٧) بناء فرق العمل .
- (٨) التدريب .
- (٩) تفويض السلطة .
- (١٠) التوجيه والإرشاد .

الخاتمة

أخي القارئ لا يسعني في ختام هذا الكتاب إلا أن أشركك جزيل الشكر على أن أعطيتني من وقتك ومنحتني من ثقتك حين قراءتك لهذا الكتاب الذي آمل أن تكون وجدت فيه فائدة تفيدك في عملك وحياتك الإدارية.

كما آمل منك أن تتكرم بإرسال مقترحاتك وملاحظاتك في حال أردت على بريدي الالكتروني ، وأنا شاكر لك على كل حال.

والحمد لله أولاً و آخراً والصلاة والسلام على نبي الهدى وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان .

خالد بن محمد الشهري

مشرف علم النفس والاجتماع

إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية

[Kmays99@yahoo.com](mailto:Kmays99@yahoo.com)

٠٥٩١٢٧٦٦٠٦

### المراجع

- ١- صحيح الجامع الصغير للألباني.
- ٢- القرص الضوئي الذي قام بإعداده الأخوة في ثانوية اليعقوبي في محافظة الخبر. مديرها الأستاذ حمد الدوسري والوكيل الأستاذ وليد السعد.
- ٣- المدير الفوري لسي تشارني. مكتبة جرير.
- ٤- عدة المدير الجديد لروبرت كريتيندون . مكتبة جرير.
- ٥- إدارة الوقت دورة للأستاذ علي بن بسان الزهراني مدير إدارة الإشراف بتعليم المنطقة الشرقية.
- ٦- الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة: للمشرف التربوي بمركز الإشراف التربوي بالخبر الأستاذ يحيى الزهراني.
- ٧- موقع إدارة تعليم العاصمة المقدسة على الشبكة العنكبوتية.
- ٨- الزيارة الصفية للأستاذ يحيى الزهراني مشرف الإدارة المدرسية بمركز الإشراف التربوي بالخبر والأستاذ سالم الشمري مدير ثانوية الخبر.
- ٩- فن القيادة الإدارية الإبداعية . منتديات القرينات التعليمية وغيرها بتصرف .
- ١٠- الدليل العام للتقويم الشامل للمدرسة من إصدارات إدارة التقويم الشامل بوزارة التربية والتعليم.
- ١١- حقيقة المشرف التربوي في زمن المعرفة. د/ عبد الله بن محمد المهنا المساعد لشؤون الإشراف في مكتب الدرعية بالرياض.
- ١٢- منتديات غرايبل - ومنتديات تعليم القصيم.
- ١٣- المديرين وتحصيل الطلاب - ما تقوله الأبحاث. تأليف كاتلين كوتن ترجمة دار الكتاب التربوي ٢٠٠٦

١٤- موقع د. إبراهيم الفقي على الفيس بوك.

١٥- ترويض النمر الورقي . باربارا همفيل.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
٢	المقدمة
٣	ابداً من حيث انتهى الآخرون
٤	سنة أولى إدارة
٥	أهم الأخطاء التي يقع فيها المدير الجديد
٥	أهم المشكلات التي تعترض المدير الجديد
٦	المدير الفعال
١٠	التقويم الشامل
١٢	تفويض السلطة وتوزيع المهام
١٦	التخطيط الإداري
١٨	إدارة الوقت
٢٢	تنظيم مكتب مدير المدرسة
٢٨	إدارة الاجتماعات
٣٦	اتخاذ القرار
٤١	الزيارة الصفية
٤٩	تحفيز المعلمين
٥٤	المدير مشرف مقيم
٥٧	المعلم المتهاون

٦٣	موسم الاختبارات
٦٥	إرشادات عند وضع الأسئلة
٦٧	معايير الأسئلة الجيدة
٦٨	آلية أعمال الاختبارات وتوزيع اللجان
٦٩	نماذج الاختبارات
٧٠	عرف الآخرين بمدرستك (الاتصال بالمجتمع)
٧٤	وكيل المدرسة
٧٦	التعامل مع الأنماط المختلفة
٧٦	الشخص الغاضب
٧٧	ولي الأمر الناقم
٧٨	الخلافاً بين العاملين في المدرسة
٨١	التعامل مع الطلاب
٨٢	تعديل السلوك
٨٤	أفكار لتطوير القيادة التربوية في المدرسة
٨٨	مدير متميز لمدرسة متميزة
٩٠	طرق المديرين دعم التعليم
٩٣	مهارة إدارة الضغوط
٩٩	الخاتمة
١٠٠	المراجع
١٠١	الفهرس



نبذة عن المؤلف:

	خالد بن محمد يحيى الشهري
	بكالوريوس علم نفس ١٤٠٨هـ
	ماجستير إدارة تربية ٢٠٠٧م
	دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ٢٠١١م
	مشرف تربوي لعلم النفس والاجتماع بالمنطقة الشرقية
عضو الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية(جستن)	
-العمل معلما منذ عام ١٤٠٩هـ في الثانوية المطورة -ثم في الثانوية العامة ثم في المرحلة المتوسطة ثم الابتدائية	
-تدريس الصف الأول ابتدائي عام١٤١٦هـ -ثم الانتقال مرة أخرى للمرحلة الثانوية.	
العمل وكيلاً لمدة ثلاثة أعوام منذ عام ١٤١٩هـ	
افتتاح ثانوية عبدالرحمن بن القاسم بالثقة وإدارتها لمدة أربعة أعوام منذ عام ١٤٢٢هـ	
مشرف تربوي بتعليم الشرقية منذ عام ١٤٢٩هـ وحتى الآن	
تأليف كتاب المعلم الناجح: دليل عملي للمعلم	
تأليف كتاب المدير المتميز: خطوات عملية لمدير المدرسة	
تأليف كتاب دفاع عن الحبيب في السيرة النبوية	
تأليف كتاب قصة الترف: دراسة اجتماعية وقصص واقعية	
	مشاركات في بعض المواقع والصحف الالكترونية وأحيانا أوقع كتاباتي بكنيتي أبو بكر بن محمد
إعداد برنامج التواصل الالكتروني لمعلمي علم النفس والاجتماع بالمنطقة الشرقية	
سلسلة ابدأ من حيث انتهى الآخرون الالكترونية(قرص ضوئي)	
تصميم وإعداد الحقيبة الالكترونية للمعلم الجديد بالمنطقة الشرقية -الإصدار الأول	
والموزع من قبل إدارة التربية والتعليم بالشرقية على المعلمين الجدد عام ١٤٢٥هـ	
شهادتي مدير متميز من مدير مركز الإشراف بالخبر لعامين متواليين ١٤٢٢-١٤٢٣هـ	
مشرف تربوي متميز في جائزة التميز لإدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية في دورتها الأولى عام ١٤٣١هـ	

## أسد بتواصلکم

أبو بكر  
بن محمد

بو  
قلمي



مدونة بوح قلمي

<http://qalmev.blogspot.com/>

موقع تعليمنا لتطوير التعليم

<http://taleemna.blogspot.com/>



[kmys99@yahoo.com](mailto:kmys99@yahoo.com)



@abubaker\_m



Abubaker.mm



٠٥٩١٢٧٦٦٠٦

