



# الأدارة و التخطيط التربوي

الذئب الأبيض

إعداد



الفرقة الرابعة

ونشرب إياه وردنا الماء صفواً

ويشرب فيرنا كدرًا وطينا

## الفصل الأول

# النظور الإداري في العصور التاريخية المختلفة

## مصر الفرعونية

تحتل مصر الفرعونية مكانة كبيرة بين الحضارات القديمة في مساهمتها العملية في الإدارة و التنظيم و استطاعت مصر الفرعونية أن تطور نظاماً إدارياً حكومياً دقيقاً على رأسه الفرعون و يعاونه عدد من الوزراء و يتدرج تحت قمة الهرم الإداري أعداد كبيرة من الموظفين و تركزت السلطة في معظم الأحيان في الفرعون و الوزراء و كبار رجال الدولة و ساعد على تركيز السلطة في يد الصفوة على قمة النظام الإداري طبيعة مصر الزراعية السهلة التي تسمح بالانتقال السريع و الإشراف المباشر دون موانع طبيعية كبيرة و تفويض السلطة سمح بتقليل المركزية و توزيع السلطة بين العاملين و مارسوا نوعاً من الإدارة المحلية ممثلة في الموظفين الذين انتشروا في القرى و أشرفوا على أعمال الري و الزراعة

- و تعددت الأقسام الإدارية لتوزيع المهام في النظام الإداري فمنها ما كان مختص بشؤون المخازن الملكية ، ومنها ما يختص بشؤون الزراعة و الري و جباية الضرائب ، ومنها ما يختص بشؤون الجيش و المحافظة علي الحدود ، ومنها ما يختص بإدارة المعابد الدينية و الوزير الأكبر يسمى الآن {رئيس الحكومة}

## الصين القديمة

نادي الفيلسوف الصيني الشهير (كونفوشيوس) بالاهتمام بإقامة إدارة سليمة لأن الإدارة السليمة هي وسيلة الحاكم الصالح و إن من وجبات الدولة الأساسية أن تقوم بالتنظيم و أعمال الرقابة لصالح العمل العام وتشير الوثائق التاريخية أن تقليد الوظائف الحكومية في الصين كان يشترط فيه أن يجتاز اختباراً لاختيار أصلح المتقدمين من ناحية الخبرة و الإعداد العلمي

## الدولة الرومانية القديمة

استطاعت الدولة الرومانية القديمة أن تطور أضخم جهاز إداري عرفه التاريخ حتي تستطيع أن تدير الإمبراطورية الشاسعة التي أقامتها و وضعت بين حدودها جميع مراكز الحضارات القديمة و استطاع الجهاز الإداري المركزي في روما أن يصدر العديد من القرارات و التشريعات التي تناسي هذا العدد الضخم من الشعوب التي تباينت ثقافتها وهو نمط إداري يراعي التنوع الثقافي الواسع وقامت بإنشاء أضخم شبكة من الطرق التي عرفتها حضارات العصور القديمة لربط روما بالولايات التابعة لها

## تطور الفكر الإداري في العصور الوسطى

بلاد المشرق الإسلامي

❖ المبادئ العامة للتنظيم الإداري الإسلامي

### مبادئ الشورى في اتخاذ القرارات

{وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ٥٠}

### مبدئ تغليب المصلحة العامة

{وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ ۖ}

### مبدئ الصلاحية بحسب الاهلية

(إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)

### مبدئ التفاوت في الدرجات الوظيفية

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۚ)

### مبدئ السلطة المطاعة

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ)

### مبدئ المسؤولية الراحية

الحديث الشريف {كلكم راع وكلكم مسئول عن راعيته}

### مبدئ الرقابة الذاتية

(إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۚ)

### مبدئ المسألة الفردية

(أَمْرِي بِمَا كَسَبَ رَهِيْنٌ)

### مبدئ المساواة بين العاملين

(يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ)

### مبدئ الجزاء في الإسلام وهو نوعان ثواب وعقاب

(وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۚ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مِنْشُورًا أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا)



## أهمية البناء الغير رسمي (الخصائص التي تميز البناء الغير رسمي)

- ١ ، أنه عبارة عن تجمعات اجتماعية و علاقات متداخلة بين مجموعة الأفراد داخل المنظمة وهي غير معلنة رسمياً
- ٢ ، يظهر بين هذه التجمعات الغير رسمية قادة و زعماء لهم تأثير على الأفراد مما يجعلهم يوجهونها مع اتجاهات التنظيم الرسمي
- ٣ ، يحكم العلاقات داخل هذا البناء الغير رسمي قواعد غير رسمية
- ٤ ، تتحدد ايجابية البناء الغير الرسمي او سلبيته نحو المنظمة نتيجة قدرة البناء الرسمي علي التعامل معه او استيعابه او نتيجة موقف العداء او النفور منه

### المفصل الثاني

#### (هي فن إنجاز العمل)

#### مفهوم الإدارة

#### العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية

1. أن الإدارة وسيلة و ليست غاية وهي وسيلة لتحقيق اهداف معينة لجماعة من الناس
2. الإدارة لا تنشأ من فراغ بل كيان تنظيمي ينشأ داخل مجموعة منتظمة من الناس لتحقيق أهداف معينة لجماعة من الناس
3. أن الإدارة تعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة
4. أن عملية اتخاذ القرار السليم في الإدارة عملية أساسية بل هي لب العمل الإداري
5. أن الإدارة تعني بإشباع حاجات الأفراد مثلما تعني بإنجاز العمل
6. أن الإدارة داخل منظمة من الناس ترتبط بهم كما ترتبط بغيرها من المنظمات الاجتماعية الأخرى

## الإدارة هي علم وفن و مهنة

تعتبر الإدارة علماً وضح ذلك؟

سؤال

تعتبر الإدارة واحدة من مجموعة العلوم الاجتماعية التي تعتمد في تحديد وظائفها على أسلوب البحث العلمي التطبيقي وتعتمد على دراسة الشخصية الفردية وأسلوب اتخاذ القرار والكفاءة الإنتاجية

تعتبر الإدارة فناً وضح ذلك ؟

سؤال

بأنه يركز علي رجل الإدارة باعتباره شخصية قيادية يتميز عن غيره من الناس بسمات شخصية يولد مزود بها

ويمزج بين هذه السمات الشخصية الخاصة

وخبرات وتجارب العمل فيصبح أكثر قدرة من غيره علي تنظيم الأفراد وقيادتهم

تعتبر الإدارة مهنة وضح ذلك ؟

سؤال

حيث أنها تحقق في من يشغلها كثير من الخصائص التي تميزها كمهنة عن غيرها

١، أنها تعتمد في تأدية وظائفها على توافر مجموعة من المعارف المتكاملة  
٢، أن اصحاب المهنة في الإدارة لا يستعطون القيام بوظائفهم دون استخدام هذا الرصيد المعرفي ممتزجاً بخبرة الممارسة العملية

٣، أن مهنة الإدارة في التنظيمات الاجتماعية يوجد بينها مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتفق عليها بين شاغليها ويجمعهم تنظيم واحد هو النقابة

## مفهوم الإدارة التعليمية

(هي تلك العمليات أو الأنشطة المنظمة والمقصودة داخل المنظمات التعليمية والتي يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات ووضعها موضع التنفيذ بهدف تحقيق الأغراض التربوية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة)

### خصائص الإدارة التعليمية

#### 1. ضرورتها الملحة للمجتمع

أن الخدمات الاجتماعية تأتي في مقدمة الحاجات المطلوبة للمجتمع ولا نستطيع أن نتصور مجتمعا يمكن أن يتعايش بين غيره من المجتمعات دون مؤسسات تعليمية وحاجة كل أسرة داخل المجتمع الي المدرسة والجامعة في اعداد وتربية ابناءؤها حتي يتمكنوا من مواجهة الحياة و القيام بدورهم كمواطنين منتجين

#### 2. الرؤية و الحساسية الجماهيرية

تعتبر المؤسسات التعليمية أقرب المؤسسات الاجتماعية إلي اهتمام الناس لأن المدرسة لا تعتبر مؤسسة غريبة على الشعب فالكبار قد ألفو هذه المؤسسة في مراحل النمو الأولى عندما كانوا تلاميذ داخلها و أن ارتباطهم بها لم ينفصل فأصبح عليهم أن يرسلوا أولادهم ليأخذوا دورهم في عملية التربية و التعليم

#### 3. تعقد الوظائف

أن الادارة تتطلب مستوي فني ودرجة من تعقد العمليات تفوق عن غيرها من المنظمات الأخرى و يأتي التعقيد من أن عملية السيطرة الكاملة على عملية التدريس و التعليم تواجهها صعوبات مثل عدم التأكد من الاستعداد الفرد للتعليم أو استجابته



#### 4. ألفة العلاقات الضرورية

يتميز المجتمع المدرسي بكثرة العلاقات و تشابها فهناك علاقات ضرورية بين (المعلم و التلميذ) و (التلميذ و التلميذ) و (المعلم و المعلم) و (المعلم و والي الأمر) و (والي الأمر و المدير) و هذه العلاقات المتداخلة هي تفاعل إنساني يومي يسوده الاحترام

#### 5. هيئة عاملين مؤهلة فنيين

تتطلب المؤسسات التعليمية توفير هيئة فنية من رجال الإدارة و المعلمين و يتطلب التأهيل المهني و الفني للإداريين و المعلمين الحصول علي مؤهلات دراسية معينة مع تدريب و إعداد مهني يتلاءم مع طبيعة العمل الذي يحتم عليه المعرفة بأساسيات علوم التربية و علم النفس

#### 6. صعوبة التقييم

في حالة المدرسة كمؤسسة تعليمية فان مهمة المدرسة في الدرجة الأولى هو احداث تغير في سلوك التلاميذ واستجاباتهم نتيجة توافر معارف ومهارات و اتجاهات معينة وهذا الكم من المعارف والمهارات و الاتجاهات يأتي للتلاميذ من مصادر متنوعة داخل المدرسة

### مبادئ الإدارة التعليمية

#### ١ ، الخدمات الطلابية

تقوم الإدارة التعليمية بتوفير خدمات تعليمية و صحية و اجتماعية بجانب إشرافها علي تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول و تقوم بالاهتمام بالتوجيه الفردي للتلميذ الذين يعانون من مشكلات التحصيل وتوفير الخدمات العلاجية للتلميذ المرضى



## ٢ شؤون العاملين

يقصد بالعاملين هيئه التدريس من المعلمين و الاداريين و العاملين حيث توفر الإدارة التعليمية الإشراف علي عملية النمو المهني و ترقيتهم في السلم الوظيفي وتوفير الخدمات الصحية و الاجتماعية وتوفير المستشفيات لعلاجهم و اسرهم وتوفير الأندية للعاملين

## ٣، المنهاج و البرامج الدراسية

تعمل الإدارة التعليمية في مجال تصميم و تنفيذ البرامج الدراسية وتطوير المناهج وتوفير الوسائل التعليمية اللازمة

## ٤ المباني المدرسية و التجهيزات

من ميادين الإدارة التعليمية الإشراف على إدارة عملية إنشاء وصيانة المباني المدرسية وتوفير جميع التجهيزات من أساس مناسب وادوات تعليمية وكل ما يتطلبه المستوي التعليمي للمؤسسة المدرسية

## ٥ التمويل

تختص الإدارة التعليمية أيضا بمجال العمل في الميزانية لتوفير الأموال اللازمة لإدارة المؤسسات التعليمية و يتم تمويل التعليم في بعض الدول مثل مصر (**مركزيا**) أي بتقرير الأموال اللازمة للإنفاق على المؤسسات التعليمية من خلال السلطة المركزية للدولة و يأتي ذلك لضمان العدالة و المساواة في تقديم خدمات تعليمية متساوية لكل أبناء الوطن الواحد

وفي بلاد أخرى، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، يتم تمويل المؤسسات التعليمية محليا (**لا مركزيا**) عن طريق المجتمع المحلي الذي تقع في

دائره المؤسسة التعليمية. ويكون ذلك عادة بدافع سيطرة الأهالي على مؤسساتهم التعليمية دون تدخل الدولة ولتحقيق أكبر قدر من الحرية لأفراد البيئة المحلية في إدارة و تمويل مؤسساتهم التعليمية بما يتماشى مع ميولهم في تربية أبنائهم

## ٦ علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

تعمل الإدارة التعليمية في ميدان تنظيم العلاقة بين المدرسة كمؤسسة اجتماعية وبين غيرها من المؤسسات الاجتماعية داخل المجتمع المحلي ويطلق على هذه الوظيفية مسمى العلاقات العامة. والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة قد تكون الحلول اللازمة لها تقع في خارج إطار المدرسة

(منقول منها محرر... فليتكاتب علينا فخرنا ، لن نزع (بدر)

## وظائف الإدارة التعليمية

1 ، التخطيط

### يعرف التخطيط

**بانه عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وإقرار الاستراتيجيات التي يتبعها ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع و يراقب لكي يضمن تحقيق وفقا للخطط الموضوعه**

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها المدرسة ويعتبر مدير المدرسة هو المسؤول عنها بالتعامل مع أفراد العاملين و تتمثل أهمية التخطيط في مواجهة احتياجات و متطلبات المدرسة المستقبلية ووضع الاستراتيجيات التي تمكنه تحقيق الأهداف الموضوعه

## 2، التنظيم

### يعرف التنظيم

**عملية استخدام منظم لموارد داخل النظام الإداري بما يؤكد تحقيق أهداف هذا النظام كما يساعد الإدارة على تعريف ماهية الموارد التي يجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف**

يعتبر التنظيم من أهم الوظائف الإدارية لأنه هو العناية التي تؤدي إلى شخص عن طريقها وظائفهم

### ❖ المبادئ الرئيسية للتنظيم

(مبدأ وحدة الهدف ووضوحه) (مبدأ تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات) (مبدأ وحدة القيادة)  
(مبدأ التنسيق) (مبدأ تناسب السلطة مع المسؤولية)  
(مبدأ تدرج السلطة) (مبدأ المركزية او اللامركزية) (مبدأ تفويض السلطة)

## 3 ، التوجيه

### يعرف التوجيه

**بأنه إرشاد المرؤوسين و تشجيعهم لكي يؤدي أعمالهم بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المطلوبة**

يعتبر التوجيه أحد عناصر الإدارة و عمليتها الرئيسية التي يمكن عن طريقها أن تتحقق من أن جهود الأفراد بالمدرسة تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية



### مفهوم الرقابة

**أنها التأكد من أنا التنفيذ مطابق للخطة الموضوعه أم أنا هناك  
انحراف يجب العمل على تصحيحها في اقصر وقت ممكن فالهدف  
الرئيسي من عملية الرقابة ليس في اكتشاف المخالفات و العيوب  
لكن المهم هو رسم الطريق للإصلاح و التوجيه**

تعد الرقابة أحد العمليات الإدارية التي ترتبط بقيام مدير المدرسة بملاحظة تنفيذ المهام و الأعمال الموكلة لأفراد العاملين وقياس هذا التنفيذ ومقارنة نتائج القياس بمعايير متفق عليها

### 5، التقويم

ترتبط الرقابة بتقويم الأداء ارتباطاً وثيقاً فتقويم الاداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة واذا كانت الرقابة تنطوي على عملية فإن تقويمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة و الضعف

### بالنسبة للفرد

تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقويم الاداء

### بالنسبة للمدير

تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الافراد سلوكاً وأداء

### بالنسبة للمنظمة او المؤسسة

تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع وتحديد جوانب الضعف وطرق علاجها



## الفصل الثالث

### الإدارة المدرسية

#### مفهوم الإدارة المدرسية

**أنها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة من مدرسين و اداريين و فنيين بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة و خارجها بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية ابناءها تربية صحيحة على أسس سليمة**

#### معايير الإدارة المدرسية الفعالة (عناصر فقط)

- ١، أن تكون إدارة إيجابية
- ٢، أن تكون إدارة هادفة
- ٣ ، أن تكون إدارة اجتماعية
- ٤، أن تكون إدارة إنسانية
- ٥ ، إدارة رشيدة و عقلانية في صناعة القرار
- ٦ ، أن تكون مواكبة للتطور و القدرة على استخدام تكنولوجيا الإدارة
- ٧ ، أن تكون قادرة على القيام بعملية التقويم

#### مسؤوليات الإدارة المدرسية

## ❖ (المسئوليات الإدارية)

1. المتابعة

تعني الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له سواء كان ذلك يتعلق بالدراسة أو الأنشطة أو الأعمال الإدارية أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة أو تقوم به من خدمات تربوية

2. الشؤون المالية

تعني لها شؤون المدرسة من النواحي المالية وشؤون التوريدات و المخازن وما إلى ذلك من متطلبات المدرسة

## ❖ (المسئوليات الفنية)

1. المناهج و تنفيذها

هي الوسائل التي يمكن للمدرسة عن طريقها تزويد الناشئ بمختلف الخبرات و المهارات و المعلومات اللازمة لإعدادهم للحياة أعداداً متكاملة يتلاءم مع متطلبات مجتمعاتهم

2. الإشراف الفني

هو الوسيلة التي يتم بها تقييم و تقدير جهد المعلم في العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعه ذات صلة بمادة تخصصه و تهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح

## الوظائف القيادية بالمدرسة

{أرليت لولا العالم كله بفس حركه .. أرليت لولا الجميع بركب قفاه في ساحة الحرب وحيداً .. في بانتي

ماكوه معاً .. أفس إلهام حركه كفا بفس .. فدا أفسه سمها فزعة العالم ولكن من المؤكدين أن

{أرليت قلبي الضربات وحركه ♥}

### المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة

- ١، الإشراف على أعمال معلمي المدرسة و العاملين فيها بحيث يتم العمل المدرسي على النحو الذي يحقق الأهداف التربوية
- ٢، قبول التلاميذ المستجدين و المحولين في حدود القواعد المقررة و توزيع التلاميذ على الفصول
- ٣، متابعة الأعمال المالية مثل مراجعة اعتماد السلف المستديمة و المؤقتة و حساب مجلس الآباء
- ٤، تنظيم الحياة المدرسية بما يفيد النشء
- ٥، العمل على سلامة المباني المدرسية او إدخال التعديلات لاستمرار صلاحيتها و لتأدية اغراضها التربوية
- ٦، الإشراف على تكوين اللجان المدرسية ومتابعة أعمالها
- ٧، القيام بدور حلقة الوصل بين المدرسة و الآباء و المسؤولين و المجتمع

### المسؤوليات الفنية لمديري المدرسة

- ١، القيام بمتابعة المدرسين و المدرسين الاوائل و تقويمهم و توجيههم و العمل على تقدمهم
- ٢، الزيارات الميدانية و المتكررة للفصول و الملعب و المعامل

٣ ، الاهتمام بدراسة مشكلات التلاميذ و العمل على حلها

٤ ، المعاونة في تخطيط الاختبارات التي تعقدها المدرسة لتلاميذها

٥، تقديم التقارير عن أحوال الدراسة بمدرسة إلي السلطات التعليمية و حضور الاجتماعات التي تعقدها المديريات التعليمية

### المسؤوليات الفنية للمدرس الاول في بداية العامل الدراسي

- توزيع العمل يقوم المدرس الاول بتوزيع المادة الدراسية التي يقوم بالتدريس علي المدرسين
- توزيع المنهج يشرف المدرس الاول علي توزيع موضوعات المنهج علي شمول السنة
- الارشادات يعقد المدرس الاول قبل بدء العام الدراسي اجتماعا مع المدرسين ليقدم لهم توجيهات خاصة بالمنهج
- دراسة الكتب المقررة علي المدرسين
- الرجوع الي نتائج امتحانات النقل والشهادات والنشرات الفنية التي وصلت الي المدرسة
- الاشتراك في وضع الجدول الدراسي للمادة وتوزيع العمل بين المدرسين علي حسب قدراتهم اثناء العام الدراسي

### في اثناء العام الدراسي

- 1: مراجعة كراسات الدروس للتأكد من إعداد كل درس في ميعاده
- 2: مراجعة دفاتر المكتب في فترات متقاربة للتأكد من انا الدرجات المعطاة للتلاميذ طبقا للتوزيع المعتمد
- 3: توزيع النشاط المدرسي ووضع خطط واختيار المدرسين لكل نشاط
- 4: إعداد مكتبة للمادة و تسجيل قائمة بالمراجع التي توجد في مكتبة المدرسة



5: تقديم تقارير دورية لإدارة المدرسة عن حال الدراسة واعتماد المدرسين في كل الأمور وتوضيح نواحي القصور وكيفية العلاج

### المسؤوليات الفنية للمدرس الأول في نهاية العام

- وضع أسئلة الامتحان
- تقويم مدرسي مادته

### المسؤوليات الفنية للمعلم

- ١: دراسة أهداف العملية التعليمية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من تعليم أبنائها
- ٢: العمل على تحقيق الأغراض التي وضعت من أجلها المناهج الدراسية
- ٣: إعداد الدروس وفقاً لما جاء في المنهج والاستعانة بالمعينات الموجودة في الدرس
- ٤: الوقوف على طبيعة نمو التلاميذ و التعرف على ميولهم وتشجيع المتفوقين و الأخذ بأيدي الضعفاء في مواد تخصصهم
- ٥: العمل على تدريب التلاميذ من خلال ما يقومون به من أعمال تحريرية و شفوية و العمل على اكتساب الخبرات المربية و المهارات الفائقة
- ٦ : تقويم التلاميذ باستخدام وسائل تقويم مناسبة لمستوياتها الفكرية و التحصيلية المناسبة
- ٧ : المدرس هو رائد الفصل وعليه أن يهيئ الظروف المناسبة لميول التلاميذ

٨ : الاشتراك بإيجابية في ما يوكل إليه من أعمال خاصة باللجان يكون عضواً بها

٩ معاونة زملائه في ما يوكل اليهم في اعمال خاصة بالامتحانات

### صعوبات العمل في الإدارة المدرسية

#### ← صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية

- . النقص في اعداد هيئة التدريس وعدم كفاية الاعداد المطلوبة للمدارس
- . انخفاض مستوي اداء بعض المعلمين لأسباب مهنية او نفسية
- . تنوع سلوكيات المعلمين ووجود اعمال عنف لدي الطلاب
- . الدروس الخصوصية التي تفشت بين الطلاب
- . ضعف استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس او وجود عجز في بعض التخصصات

#### ← صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية و الاشراف الفني

صعوبة القيام بأعمال التوجيه او الإشراف الفني الي جانب القيام بالأعمال الإدارية

اعطاء النواحي الإدارية الاهمية القصوى من جانب مدير المدارس و النظر إليها علي أنها وحدها مهمة الإدارة المدرسية ويتركون الإشراف الفني

### ← صعوبة العمل في مدراس المدن

- الضغط الناتج عن حركات هجرة السكان المستمرة من الريف إلى المدن سعياً وراء مزيد من التحضر و الدفع الاقتصادي
- الضغط علي أنواع معينة من التعليم
- الضغط لتجاوز نسبة القبول كما جاء في تخطيط الدولة التعليمية
- عدم اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة

### ← صعوبات العمل في مدارس الريف

- ارتفاع نسبة الغياب و التسرب بين الطلاب في مراحل التعليم
- انخفاض نسبة تعليم البنات
- حاجة المراحل التعليمية للمرحلة الابتدائية
- ضعف المتابعة الفنية لبعض جوانب العملية التعليمية

### ← صعوبات العمل في المدراس النائية

- عدم توافر احتياجات هذه المناطق من الخدمات التعليمية
- احساس غالبية التلاميذ بعدم الارتياح

## الفصل الرابع

### مفهوم الإدارة الصفية

هي عملية تهدف إلى تحقيق تنظيم فعال من خلال توفيق جميع الشروط والظروف

الملائمة لحدوث التعليم لدي التلاميذ بشكل فعال

- إن سلوك المعلم داخل الفصل الدراسي يؤثر تأثير بالغاً في سلوكيات التلاميذ إذا سلوكيات المعلم تتبلور سلوكيات المعلم في الأبعاد التالية

### **التخطيط**

❖ يقوم المعلم بأعداد وتحضير الأنشطة التدريسية لعرضها داخل الفصل الدراسي

### **الإدارة**

❖ يقوم المعلم بضبط سلوك التلاميذ

### **التدريس**

❖ يقوم المعلم بتزويد التلاميذ بالمعلومات العلمية المختلفة التي تساعد على تعلمها

### **أسس إدارة الصف**

← تنظيم بيئة التعلم

تشتمل بيئة التعلم على الآتي -----

- الجدران و لوحات عرض
- مكتب المعلم وخزانه الملفات والاجهزة و المعدات
- مقاعد للتلاميذ
- مكان لتخزين الوازم التعليمية



## من اهم مقترحات تنظيم غرفة الصف

- جعل مكان المرور خالي من الاكتظاظ
- التأكد من تمكن التلاميذ من المشاهدة بسهولة
- وضع المواد التعليمية التي يستخدمها الطلاب و لوازم التلاميذ في اماكن يسهل الوصول إليها
- التأكد من أن التلاميذ يستطيعون من مشاهدة العروض بسهولة

## ← التخطيط الجيد للتعليم وتنفيذه

قبل التخطيط للأنشطة التعليمية يجب أن يسأل المعلم نفسه :

- ماهي المهارات و المفاهيم و الاتجاهات التي سيتعلمها التلميذ ؟
- ماهي المهام والانشطة التي يمكن أن تخطط تعلم أفضل ؟
- ما هي المواد و المعدات الانسب لتحقيق عملية التعلم ؟
- كيف يمكن التأكد من تعلم التلاميذ ؟

## العوامل التي تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة

### ١ إعداد المدرس للدرس

لكي يدرك التلاميذ مدي ما يتحقق لهم من فائدة نتيجة الحصة الدراسية

لابد أن يخطط المعلم موضوع درسه ويراعي فيه المقومات المختلفة للأعداد حتي يشعر التلاميذ بأن ما يقدم لهم يحقق نوعاً من الاشباع لحاجتهم و يؤدي إلي شعورهم بالارتياح

### ٢ المناخ المناسب للدرس

يتمثل المناخ المناسب في العوامل الآتية .....

- استثارة دوافع وانتباه التلاميذ مع ربط الدرس بالظواهر المختلفة المحيطة بالتلميذ
- مشاركة التلاميذ في المواقف التعليمية التي يهيئها المعلم مع إتاحة الفرصة لطلابه بالتفاعل الإيجابية
- بشاشة المعلم يسهم في زيادة دافع الانتباه للدرس

### ٣ العلاقات الشخصية للمعلم

تعد قدرة المعلم علي تكوين و تنمية علاقات شخصية بين المعلم وتلاميذ من أهم العوامل التي تساعد على وجود ادارة صفية ناجحة

### ٤ اسلوب المعلم في الحصة

يقصد به قدرة المعلم علي مقابلة الاحتياجات الخاصة بالتلاميذ وقدراتهم و إمكانياتهم وان يتفهم المعلم بعمق طبيعة انفعالاتهم

### اهداف الادارة الصفية

- تحقيق أهداف التعليم و التعلم من قبل المعلم والتلميذ
- استخدام عناصر الإدارة الصفية البشرية و المادية استخدام عمليا و عقلانيا لإحداث التعليم و التعلم المرغوب فيه
- تنظيم و تنسيق الجهود المبذولة من قبل المعلم و التلميذ بما يحقق الأهداف المنشودة
- ايجاد روح التفاهم و التعاون و ممارسة العمل الفردي و الجماعي في الصف
- التنسيق بين المعطيات و عوامل التدريس المختلفة

## دور المعلم في تحقيق الانضباط الصفّي

- يجب على المعلم أن يقوم بتوضيح قواعد النظام في الفصل للتلاميذ في أول لقاء معهم بعد ذلك يبدأ الشرح في الدرس
- من المفيد أن يكون المعلم جاد وحازماً مع أول لقاء مع التلاميذ و لكن بدون قسوة
- من الضروري أن يشرك التلاميذ في مناقشة قواعد النظام داخل الفصل الدراسي
- يجب أن ينمي لدى التلاميذ الشعور بالمسؤولية وتحمل نتائج أعمالهم
- أن يستخدم المعلم استراتيجيات العقاب للكف عن السلوك غير المرغوب فيه

### دور الإدارة المدرسية في تحقيق الضبط الصفّي

- مشاركة إدارة المدرسة للمعلم في مجابهة التلاميذ المشاغبين
- أن تكون القوانين و التعليمات التي تضعها إدارة المدرسة قليلة العدد
- الاهتمام بالنظام وتوفيره لدى رجال الإدارة في المدرسة
- عدم السماح بتواجد التلاميذ خارج الفصل اثناء الحصة
- عدم السماح بتأخر المعلم عن مواعيد الحصص

## الفصل الخامس

### مفهوم القيادة

هو النشاط الذي يمارسه شخص (القائد) للناثير عفي الآخرين

وجعلهم يتعاونون معاً لتحقيق أهداف معينة

## ما الفرق بين القائد و المدير

القائد	المدير
يبتكر	يدير
يطور	يحافظ
يظهر اهتمام شديد بالأشخاص	يظهر اهتمام شديد بالمهام
يعتمد على سلطة الثقة	يعتمد على السيطرة
يجدد	يقلد
لديه رؤية بعيدة المدى	لديه رؤي قصيرة المدى
تخطيط طويل المدى	تخطيط قصير المدى
يتحدى الوضع الراهن	يتقبل الوضع الراهن
يفوض على صلاحياته	يؤكد على صلاحياته
يفعل الامور الصحيحة	يفعل الأمور بشكل صحيح

## ما هي القدرات و المهارات التي يتطلبها عمل القائد

القدرات و المهارات الإنسانية : تتمثل في قدرة القائد علي فهم نفسه

وفهم الآخرين ولديه القدرة على قيادة الآخرين و تحفيزهم

القدرات و المهارات المتعلقة باستخدام المعلومات : هي التي تتعلق

بتلقي المعلومات و رصدها وتخزينها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم



القدرات و المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات : التي تجعلها اكثر

كفاءة و أكثر اهمية على اتخاذ قرارات فعالة

القدرات والمهارات الفنية : تتعلق بالنواحي التي تساعد المدير علي

فهم العمل و تسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر

القدرات و المهارات الفكرية : تتعلق بالقدرات التي تمكن القائد من

رؤية الصورة الكلية للموضوع

### أنماط القيادة

← القيادة الأوتوقراطية أو الدكتاتورية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"><li>- قد يكون ناجحاً خلال الأزمات او الظروف التي تتطلب الحزم و الشدة</li><li>- قد يكون ناجحاً في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذي لا يجدي معهم النمط الديموقراطية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- انخفاض الروح المعنوية لدي المرؤوسين</li><li>- يقتل روح المبادرة و الابتكار لدي المرؤوسين</li><li>- يولد الكراهية لدي المرؤوسين نحو قائدهم و العمل</li><li>- يحدث قرار و فوضى في العمل</li><li>- حب التحكم و السيطرة في جميع الأمور الإدارية</li></ul>

## القيادة الديمقراطية

### ماهي الخصائص الأساسية للقيادة الديمقراطية

- الرفق في معاملة المرؤوسين
- يتخذ القائد دور إيجابي في تشجيع المشتركين
- يستخدم القائد التوجيهات و التعليمات في توجيه اعمال المرؤوسين
- استعمال القائد المكافآت حيث أن المشاركة الفعالة للمرؤوسين تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل بكافة الوسائل الرسمية و غير الرسمية

### مزايا و عيوب القيادة الديمقراطية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"><li>- يشجع على التجديد و الإبداع و الابتكار</li><li>- الاحترام المتبادل بين القائد و المجموعة</li><li>- المشاركة في التخطيط و صنع القرار</li><li>- مراعاة المشاعر و الجوانب الإنسانية</li><li>- تقوي الانتماء و التماسك لدي المؤسسة</li><li>- تنمي روح الصداقة و التعاون</li><li>- توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الانتاجية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية</li><li>- قد يوجد من المرؤوسين من لا يحب أو يميل إلي تحمل المسؤولية</li><li>- تستلزم كثيرا من الوقت و الجهد و التنظيم</li></ul>

## القيادة الحرة المتساهلة (غير الموجهة)

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد يكون هذا النمط جيداً و نجاحاً مع المرؤوسين عندما يكون على مستوى عالي من التنظيم</li> <li>- يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضه للسلطة من المرؤوسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفكك الجماعة</li> <li>- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت و الجهد</li> <li>- يجعل المرؤوسين يفتقرون الي الضبط و التنظيم</li> <li>- الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد</li> <li>- عدم السيطرة على المسؤولين</li> <li>- عدم وجود حماس حقيقي للعمل</li> </ul>

(إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا

صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا)

اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم، واحفظنا من النفاق والرياء،

اللهم تقبل منا، وطمّن قلوبنا من الإثم والمعاصي يا رب العالمين

