

# الفصل الأول

## الأطار العام للبحث

### مقدمة:

أجمع معظم الباحثين بأن هناك تطورا متسارعا أصبح سمة ظاهرة من سمات الحياة العصرية، وهذا التطور ألقى على عاتق التربويين بصفة عامة أعباء اضافية علاوة على الأعباء التي كانت أصلا موضوعة من قبل المجتمع، ومن هذه الأعباء ما ألقى على عاتق مديري المدارس من مسؤوليات بجانب المسؤوليات الإدارية، عرفت بإسم المهام الإشرافية، والتي تعتبر الجانب التنفيذي لقيم الإشراف التربوي من قبل مديري المدارس .

كان هناك تحد كبير يقف في مواجهة مديري المدارس لتطوير عملهم في المدارس والذي يتم تطبيقه على البيئات المدرسية، وعلى المناهج الدراسية، وعلى المعلمين، وعلى التلاميذ بغرض تحسين عملية التدريس، بجانب الجهود التي تبذلها جهات تربوية عديدة لتطوير الأداء من خلال الإستفادة من العلوم التربوية الحديثة المكتشفة من قبل الباحثين والعلماء، كالسعى لإدخال قيم ومفاهيم الجودة الشاملة التي أدخلت في مجالات إدارية عامة، ومجالات إدارية متخصصة متعددة أحدثت فيها فرقا ملحوظا، لأن أهم أهداف الجودة الشاملة هي إرضاء الزبون والذي يعد الشريك الأساسي في العملية التربوية والتعليمية، ويشمل الزبون كل من التلاميذ وأولياء الأمور، وكل الذين لهم صلة بالعملية التربوية التعليمية .

هذا البحث يعمل على معرفة بعض إجراءات الجودة الشاملة المطبقة في المهام الإشرافية لمديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس في محلية الخرطوم .

## مشكلة البحث:

ظهرت بوادر لنشوء بعض إشكالات تربوية ترتبط بممارسات بعض مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس، وقد تمثلت الإشكالات في عدم تطبيقهم للعلوم التربوية الحديثة كإجراءات الجودة الشاملة في ممارساتهم الإشرافية من جهة، ومن الجهة الأخرى إتضح أنهم لا يكثرثون للقيم التربوية الرفيعة التي يمكن الحصول عليها من ذلك وراء ذلك. تبين أن همهم الأساسي ينصب نحو إحراز معدلات تحصيل مرتفعة للتلاميذ، والتركيز على حشو أدمغتهم وأذهانهم بالمعلومات والمعارف التي سرعان ما يتم نسيانها، فضلا عن أن هذا الأمر في حد ذاته يكرس التضحية بأهم القيم التربوية التي تتمثل في النواحي السلوكية، وهي التي تظهر جليا في المهارات والخبرات التي تعتبر خلاصات نهائية مرغوبة في التربية .

صلب هذا البحث يتمحور حول ملاحظة الباحث من عدم تطبيق قطاع عريض من مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس، لإجراءات الجودة الشاملة المرجوة منهم تنفيذها في مدارسهم، مما يلقي بشكوك كثيفة وظلال على مدى إستفادتهم من قيمها ومفاهيمها، ومدى إقتناعهم بوجودها وجدوى إستخدامها لتطوير العملية التربوية والتعليمية، وقد إستفادت جهات عديدة من تطبيق الجودة الشاملة في كثير من مجالات أعمالها ومنذ أواسط القرن الماضي، وقد أدى تطبيق الجودة الشاملة الى تطوير المؤسسات، والتمكن من ضبط المنتج من خلال إجراءات محددة، وتحديد المسؤولية للعاملين، والتدريب لكافة المنسوبين. يجب أن يكون مجال التربية المجال الحيوي الذي يفترض أن يكون له الأسبقية والصدارة في تطبيق الجودة الشاملة في تطبيقات مديري المدارس نسبة لإرتباط أهداف التربية ومنذ نشأت النظام التربوي بضمنان مستقبل أفضل للبشرية .

## أهداف البحث :

يسعى هذا البحث لتحقيق الآتى :

أ/ التعرف على إجراءات الجودة المطبقة على المهام الإشرافية لمديرى المدارس الحكومية في مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم .

ب/ التعرف على امكانية تطبيق بعض إجراءات الجودة الشاملة فى المهام الإشرافية لمديرى المدارس الحكومية لمرحلة الأساس .

ج/ وضع مقترح يوضح أسلوب من أساليب بناء إجراءات الجودة الشاملة التى يمكن تطبيقها على المهام الإشرافية فى المدارس الحكومية لمرحلة الأساس من قبل مديرى المدارس .

د/ وضع مقترح لبعض المهام الإشرافية التى يمكن أن يتولاها مديرى المدارس الحكومية فى ضوء تطبيق إجراءات الجودة الشاملة .

هـ/ التعرف على أثر متغيرات النوع والمؤهل والخبرة والدورات التدريبية على الغايات العليا المطلوبة .

## أهمية البحث:

زاد إهتمام الباحثين بمدى تطبيقات مديرى المدارس فى الآونة الأخيرة للجودة الشاملة بصورة مضطردة نسبة للآثار التى يمكن أن تخلفها الدراسات والملاحظات القيمة الهادفة فى تطوير الادارة المدرسية، ووظائف مديرى المدارس. من هنا تنبع الأهمية المرجوة من هذا البحث فى أنه يحاول أن يطرق بابا على جانب كبير من الإعتبار خاصة وإن هناك ضرورة ملحة لمسايرة الإدارة المدرسية للعلوم التربوية الحديثة التى يتم إكتشافها وتطبيقها باستمرار تطورا مع الحاجات المتجددة. إن إضافة مثل

هذه التطبيقات كتطبيقات إجراءات الجودة الشاملة فى المهام الإشرافية لمديرى المدارس الأساسية الحكومية أمر من شأنه أن يؤدى، فى حالة تطبيقه بصورة علمية ومنهجية، الى نقل المدرسة من النمط السائد الى صورة أخرى أكثر حداثة وفاعلية وفائدة، بمخرجات تتناسب مع التطور الهائل الذى شمل المجتمع بأجمعه، وشمل مجال التربية على وجه الخصوص، وكذلك يمكن أن يؤدى الى تطوير أداء مدير المدرسة نفسه، وتطوير الإدارة المدرسية وسلوك المعلمين .

بهذه الصورة يحاول البحث أن يعطى عملية تطبيق مديرى المدارس الحكومية لمرحلة الأساس لإجراءات الجودة الشاملة إهتماما أكبر لتنفيذ الخطط الدراسية الموضوعية من خلال عمليات مجودة، وبمنهج محدد، وإعطاء مهنة التدريس بعدها الصحيح لتحقيق الأهداف.

يمكن إضافة أن أهمية البحث تنبع وتنطلق من أهمية تطبيق بعض إجراءات الجودة الشاملة فى الإدارة المدرسية بصفة عامة، وتطبيقها على المهام الإشرافية بصفة خاصة، وهى التى تعتبر من أهم أدوار مديرى المدارس فى مسؤولياتهم وصلحياتهم فى الوقت الحاضر نسبة للظروف الدقيقة التى تمر بها المجتمعات العربية والإسلامية، وتنبع أهمية البحث أيضا من أهمية مرحلة الأساس المرحلة التى تم إنشاؤها فى ظروف خاصة عانى منها السودان فى فترة ماضية ومتغيرات داخلية وإقليمية وعالمية، وأخيرا تنبع أهمية البحث من أهمية التلميذ والذى يعتبر فى التربية الحديثة هو المركز الرئيس الذى تدور حوله كل البرامج والعمليات التربوية .

## أسئلة البحث:

يطرح هذا البحث سؤال رئيس على هذا النحو :

أ/ هل يطبق مديرو المدارس الحكومية لمرحلة الأساس بعض إجراءات الجودة الشاملة فى مهامهم الاشرافية ؟

يتفرع من السؤال الرئيس أسئلة أخرى كالاتي :

ب/ لماذا لا يطبق بعض مديرى المدارس الحكومية لإجراءات الجودة الشاملة فى مهامهم الإشرافية ؟

ج/ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرى المدارس الحكومية لمرحلة الأساس فى تطبيق إجراءات الجودة الشاملة فى مهامهم الإشرافية، تعزى الى النوع، والمؤهل الدراسى، والخبرة، والدورات التدريبية .

د/ هل تتطابق أساليب مديري المدارس الحكومية في تطبيق إجراءات الجودة الشاملة ؟

### فروض البحث:

يمكن صياغة فرض البحث على النحو التالى :

أ/ مديرو المدارس الحكومية لمرحلة الأساس يطبقون بعض إجراءات الجودة الشاملة فى مهامهم الإشرافية .

ب/ بعض مديرى المدارس الحكومية لمرحلة الأساس لا يطبقون إجراءات الجودة الشاملة لجهلهم الإستفادة منها كقيمة يمكن أن تحدث تطورا وفارقا كبيرا فى التعليم والبيئة المدرسية، وتحسين أداء المعلمين .

ج/ توجد مطابقة فى الأساليب التى يستخدمها مديرو المدارس الحكومية لمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم فى تطبيق بعض إجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية .

د/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس في تطبيقهم لإجراءات الجودة الشاملة تعزى الى النوع والمؤهل والخبرة والدورات التدريبية .

### **حدود البحث:**

يمكن وضع حدود البحث علي النحو التالي :

#### **أ / الحد المكاني :**

يجري هذا البحث ويطبق علي مديري مدارس مدرسة الأساس الحكومية في محلية الخرطوم التابعة إداريا لولاية الخرطوم، المحلية التي لديها الثقل المثالي في كم ونوعية التعليم بحكم موقعها الجغرافي القريب من مراكز السلطة وإتخاذ القرار التربوي .

#### **ب / الحد الزمني :**

الحد الزمني الذي يمثله القيد الزمني لهذا البحث يمتد من العام ٢٠١٢م الي عام ٢٠١٥م كحد نهائي لإجرائه .

### **تعريف المصطلحات الواردة في العنوان:**

#### **مدي :**

مصطلح المدي في اللغة يعني المسافة أو البعد بين مكانين أو زمانين مختلفين، وفي اصطلاح البحث عموما يعني القدر أو الدرجة أو الكمية التي يؤدي بها عمل ما. في هذا البحث فان المدى هو القدر الذي يتم به تطبيق مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس لبعض إجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية في محلية الخرطوم .

يمكن أن يعرف المدي أيضا بالفعالية التي تعني قدر النشاط أو القوة أو الطاقة التي يبذلها الإنسان في أداء عمل ما بضوابط معينة .

## **تطبيق:**

التطبيق هو الجانب العملي الإجرائي الذي يسير في إتجاه داعم للناحية النظرية، ويعني أيضاً إنزال المفاهيم والأفكار إلى أرض الواقع، بخطوات مرتبة. في هذا البحث فان التطبيق يعني تطبيق مديري مدارس مرحلة الأساس الحكومية لبعض إجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية بغرض تحسين الأداء الإشرافي وتحسين التدريس و بيئته .

## **مدير المدرسة :**

مدير المدرسة هو الشخص المنوط به إدارة شؤون المدرسة كافة، وهو المسؤول الأول والأخير أمام المجتمع عن النشاط التربوي داخلها، وهو المرجع الأساسي والرئيس الذي يرجع اليه في كل المسائل التي تهتم بالمناهج، والمعلمين، والتلاميذ، وبيئة المدرسة، وهو المعني بالقيادة التربوية للمجتمع والمدرسة وتحسين علاقات المدرسة داخليا وخارجيا .

## **المدارس الحكومية :**

هي المدارس التي تؤسسها الدولة خدمة للمجتمع في مجال التربية والتعليم، وتشتق المدرسة أهدافها من الأهداف العامة للتربية، وأهداف مرحلة الأساس بصورة خاصة والعمل علي تحقيقها من خلال ممارسات وبرامج طويلة المدى وصولا لتحقيق الغايات النهائية والعليا للتربية .

## مرحلة الأساس :

هي مرحلة التأسيس في التعليم العام، وقامت علي أنقاض المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة، وعدد سنواتها ثمان، حلت هذه المرحلة محل المرحلتين السابقتين كنتيجة حتمية لظروف فرضتها بعض التطورات والمتغيرات، والتي تم إجازتها من خلال الرؤيا والتخطيط الإستراتيجي لعلماء التربية بغرض إحداث نقلة في نظام التعليم وإحداث ديناميكية جديدة تساعد في تحسين الفرص في مستقبل التعليم .

## الجودة الشاملة :

تعرف الجودة الشاملة بأنها الصفات والخصائص الشاملة للخدمة التي التي تقدمها جهة تربوية ما، ومن شأن هذه الخدمة المقدمة أن ترضي الزبون - وهو ولي الأمر والتلميذ - بحيث يحقق المخرج النهائي للعمليات التطلعات، وهذا يعد الهدف الرئيس والغاية السامية من تطبيق الجودة الشاملة التي يجب التركيز فيها علي تحديد المسؤوليات المنوطة بالعمل والخدمة، وما ينبغي عمله، وكيفية عمله والمقدرة علي عمله، والتيقن من إنجاز العمل، والتطوير المستمر لنوعية الخدمة، ورفع كفاءة العاملين بالتدريب، تقليل والتكاليف والوقت والجهد مع توثيق كل المراحل .

## إجراءات:

الإجراءات هي مجموعة من الأفكار المنبثقة من مفاهيم وقيم العمل يتم الإتفاق حولها لوضعها بصورة مكتوبة قابلة للتنفيذ، وذلك لتأطير وتطوير العمل في صورة فعاليات مرتبطة ببعضها البعض، وفي شكل حلقات متينة لا تتأثر بتغير الأفراد أو الزمان أو المكان، ويمكن تعريف الإجراء بأنه خطة عمل قصيرة المدى شديدة الأحكام والخصوصية والدقة لأداء مهمة

في زمن محدود مصحوب بنماذج التقويم والضبط، ويمكن أن يعرف الإجراء بأنه أسلوب لأداء الخدمة بوسائل وأدوات محددة ولا يتم تحديد الإجراء ما لم تحدد المواصفات المطلوبة، ويمكن أن يعرف الإجراء أيضا بأنه تخطيط تطبيقي دقيق يتم أدائه في خطوات متتالية، متصلة ببعضها البعض لأداء مهمة محددة والخروج منها بنتائج ملموسة وموثقة حسب الضوابط الموضوعية والمعرفة .

### المهام الإشرافية :

هي الأعباء والمهام والمسؤولية المهنية " الفنية " الملقاة على عاتق مدير المدرسة الحكومية لمرحلة الأساس، وهي غير المهام الإدارية المجردة كما هو الحال في بعض المراحل التعليمية الأخرى، وهي تعد الواجبات الرئيسة المنوط بمدير المدرسة تحقيقها، وتتعلق بتلبية حاجات كل من التلاميذ وحاجات المعلمين، والمناهج التربوية، والمناشط التربوية، والبيئات المدرسية التربوية، والتي يتم تلبية حاجاتها من الناحيتين المعنوية والمادية، وتعتبر المهام الإشرافية هي الواجهة الإجرائية والتنفيذية لقيم ومفاهيم وأهداف الإدارة والإشراف التربوي المدرسي الداخلي معا من قبل مديري المدارس الأساسية، والذي يشترك في تلبية ندائه الى جانب مديري المدارس عدة جهات تربوية وتعليمية أخرى ولكن بأساليب مختلفة .

## الفصل الثاني

### الأطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على خمسة مباحث هي: عناصر النظام المدرسي، والإشراف التربوي والمهام الإشرافية، والجودة الشاملة، وإجراءات الجودة الشاملة، والدراسات السابقة .

### المبحث الأول

#### عناصر النظام المدرسي :

عناصر النظام المدرسي هي الأطراف والأجزاء المكونة بحيث يؤدي كل طرف دوره المنوط به، وتتكون عناصر النظام المدرسي من الآتي :

#### أ / مدير مدرسة :

لإتساع مجال النشاط المدرسي الذي يدور في فلكه مدير المدرسة في مرحلة الأساس بعملياته المتنوعة، وضعت له تعريفات عديدة أهمها أنه ( الشخص الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة، ويتمكن من تحقيقها بإستخدام المتاح من الموارد بصورة أمثل، ويستطيع تبني رؤية واضحة ورسالة متميزة في الحياة، ولديه المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستخدمة، ولديه القدرة الإدارية التي تتمثل في الدقة وتصور المواقف وتحديد المشكلات). (١) ويمكن أن يعرف مدير المدرسة بأنه ( الرئيس المباشر لجميع الأفراد العاملين في المدرسة،

---

(١) أحمد ابراهيم أحمد ، نحو تطوير الادارة المدرسية ، سلسلة دراسات نظرية وميدانية ، دار المطبوعات الجديدة ، اسكندرية ، مصر ، ص ١٤٠ ، عام ١٩٩٩ م .

وهو المسئول الأول والأخير عن نجاح حلقة الإتصال الثابته في العلاقات إختلاف أنواعها وهو دائما في المركز الرئيس للعملية التربوية التعليمية فعليه يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها. (١)

يمكن تعريف مدير المدرسة بأنه الشخص المكلف والمسؤول أمام المجتمع عن أنشطة المدرسة بدءا بتحديد الأهداف التربوية والتعليمية، والتخطيط للعمليات المختلفة للأنشطة الشاملة في مجال البيئة المدرسية والمناهج والمعلمين والتلاميذ وتنظيم الإتصال داخليا وخارجيا وترسيخ العلاقات المدرسية لتأخذ حيزا في نشاطه وهو الذي يقوم بتوجيه كل الجهود لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية .

يعتبر مدير المدرسة ( القائد التربوي الذي يشرف علي تحقيق الأهداف التربوية المرسومة من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسمانيا، ووجدانيا ونفسيا ومعرفيا، ليكونوا مواطنين صالحين ).(٢)

تعرف القيادة التربوية ( بأنها عملية التأثير علي أنشطة موجهة نحو تحديد الأهداف وتحقيقها ). (٣)

الإدارة تكون دائما مرتبطة بالحاضر، (وتعمل على المحافظة على الأمور كما هي في الوضع الراهن، ولهذا ينظر اليها بأنها عنصر من عناصر الإستقرار في الأنظمة رغم أنه مطلوب منها أن تلعب دورا في التغيير الذي يتم من خلال القيادة التي ترتبط إرتباط

(١) أحمد ابراهيم أحمد، (نحو تطوير الإدارة المدرسية)، مرجع سابق ، ص ٤٩ .

(٢) محمد حامد منصور، الادارة المدرسية كقيادة تربوية ، مجلة التوثيق التربوي ، وزارة المعارف السعودية ، العددان ، ١٧، ١٨ ، ص ٦٧ .

(٣) محمد منير مرسي، الادارة المدرسية الحديثة، عام الكتب، القاهرة، مصر، ص٣٦، عام ٢٠٠١م.

وثيقا بالمستقبل، فهي رائدة للتغيير ويرجى منها دائما أن تقوم بعملية تغيير في النظام، ولهذا السبب ينظر اليها دائما بأنها عامل محرك للأحداث). (١)

### التوصيف الوظيفي لمدير المدرسة :

التوصيف الوظيفي لمدير المدرسة هو توصيف الدور الذي يقوم به في المدرسة، وهو التصور الرسمي المتوقع لما ينبغي أن يقوم به في عمله الذي يشغل وظيفته التربوية المحددة، ( وقد يعكس هذا التوصيف توقعات قيادات التربية والتعليم للمدرسة لما ينبغي أن يقوم به إداريوها من أعمال وظيفية موكولة اليهم ). (٢)

يمكن تقسيم التوصيف الوظيفي لمديري المدارس بصفة عامة علي النحو التالي :

### التوصيف الإداري :

يعد التوصيف الإداري لمديري المدارس في مرحلة الأساس أمرا شديدا الأهمية والإتساع نسبة لأن هذا الأمر يتعلق بالفئة العمرية المستهدفة ( ٦ سنة - ١٤ سنة ) أي إجتماع فئتين مختلفتين في إحتياجاتها. الفئتان هما الطفولة والمراهقة، ويمكن حصر التوصيف الإداري لمديري مرحلة الأساس في الآتي : (٣)

أ/ الإلمام بسياسة وأهداف التعليم في البلاد .

ب/ التخطيط لرؤية المدرسة والأهداف .

---

(١) محمد منير مرسي، ( الإدارة المدرسية الحديثة ) مرجع سابق ، ص ١٢٢ .

(٢) المرجع السابق نفسه ، ص ١٢٢ .

(٣) ملحق رقم (٨)

- ج/ التخطيط لكافة جوانب العمل المدرسي .
- د/ التخطيط المستقبلي للمدرسة .
- هـ/ تقسيم العمل والإختصاص للعاملين بالمدرسة .
- و/ تحديد المسؤوليات والمهام للعاملين .
- ز/ توزيع المهام غير التدريسية علي العاملين .
- ح/ توزيع الأعباء علي الهيئة الإدارية .
- ط/ تنمية علاقات العمل الإنسانية والاجتماعية بين العاملين .
- ي/ التنسيق بين مهام العاملين بالمدرسة .
- ك/ تفويض بعض السلطات للمرؤوسين .
- ل/ متابعة تنفيذ الخطط المدرسية والبرامج .
- ن/ متابعة عمل وكيل المدرسة والمعلمين والتلاميذ والعمال .
- س/ متابعة النظام والانضباط بالمدرسة .
- ف/ زيادة الدافعية للعاملين .
- ع/ توفير التقنيات ومدخلاتها والإمكانيات التدريبية لها .
- ص/ وضع ميزانية المدرسة وتحديد أوجه الصرف .
- ق/ التطوير والتجديد في الأساليب الإدارية داخل المدرسة .
- ر/ تطبيق اللوائح والمنظم المدرسية وتطويرها .
- ش/ رصد وتوثيق إنجازات المدرسة .
- ت/ كتابة التقارير الشهرية والختامية .

ث/ حفظ السجلات والوثائق .

خ/ متابعة أعمال المجالس المدرسية .

ذ/ قبول التلاميذ الجدد .

ض/ متابعة سير اليوم الدراسي و استقراره يوميا .

ط/ توفير البرامج التربوية للسلامة داخل المدرسة، والأمن والأمان في المجتمع خارج المدرسة .

### التوصيف الإشرافي :

المجال الإشرافي الشامل لمديري الأساس محدد بخطوط واضحة وهي ليست كالتوصيف الإداري، وتتعلق بالناحية المهنية علي النحو التالي: (١)

أ/ متابعة برامج و عمليات المشرفين التربويين والموجهين .

ب/ الإشراف على تحليل المحتوى الدراسي لمعرفة مواطن القوة والضعف للقيام بسد الثغرات المحتملة .

ج/ الإشراف علي اعداد الخطة الدراسية الأولية " الفصلية " .

د/ الإشراف علي أداء المعلمين المهني في المدرسة .

هـ/ تنظيم وسائل التقويم بالإمتحانات أو الإختبارات أو الملاحظات أو الشكاوي أو غيرها من وسائل لفت الإنتباه والنظر .

و/ توفير قنوات اتصال فاعلة داخل وخارج المدرسة .

ز/ متابعة أداء الطلاب الأكاديمي والكتابي ورفع معدلاته .

---

(١) ملحق رقم (٨)، مرجع سابق ، ص ١ ، ص ٢ .

- ح/ متابعة برامج التدريب والنمو المهني للعاملين .
- ط/ تقويم أداء العاملين باستمرار بالمدرسة .
- ي/ الغشراف علي البيئة التربوية بالمدرسة .
- ك/ التأكد من إستخدام المعلمين للتقنيات المناسبة " الوسائل " .
- ل/ رعاية الطلاب من ذوي الحالات الخاصة (موهوبين / متعثرين دراسيا ) .
- م/ تطوير ترقية العلاقات بين شركاء العملية التربوية .
- ن/ تحليل النتائج التي تحصل عليها التلاميذ وتقويمها .
- س/ إعداد برامج شاملة لمعالجات التلاميذ، وذلك لتصحيح كل الأخطاء والانحرافات التعليمية والمعرفية والسلوكية عن الأهداف .
- ف/ الإشراف علي المناشط التربوية غير الصفية والمشاركات .
- ع/ إغناء المناهج العامة وذلك بالإستعانة بالعلوم التربوية الحديثة التي تظف كمواد إضافية وإثرائية في النشاط .

### **الصفات الشخصية لمدير المدرسة :**

من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة هو أن يكون في صحة جيدة من التاحية الجسمية والمعنوية، إذ أن ذلك يزيد من فرص نجاحه في دوره القيادي، وهناك إرتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة المعنوية، بحيث تساعد القوة الجسمية الفرد علي تحمل ضغط العمل الشديد لفترات طويلة، كما تساعد صحته النفسية علي الإحتفاظ بأعصابه سليمة تحت هذا الضغط الشديد، وإحتفاظه بقدرته علي التركيز في التفكير لإصدار قرارات صائبة، وإصدار الأحكام السليمة، كذلك يلزم مدير المدرسة الإهتمام والإعتناء بمظهره الشخصي، (ومن الصفات الهامة التي ينبغي أن

تتوفر في مدير المدرسة الطلاقة اللفظية، القدرة علي التعبير لأنها وسيلته الهامة في نقل أفكاره إلي الآخرين، كما إن قوة شخصيته وقدرته في التأثير علي الآخرين، وجذب ثقتهم فيه، وهي من الصفات الهامة واللازمة لنجاح مدير المدرسة، يضاف الي ذلك قدرته علي تكوين علاقات إجتماعية نشطة، وقيادة شورية رشيدة، وميله الي التجديد والتغيير المتمهل المدروس لا الجمود، والتمتع بالكفاءة والشهادة له بحسن السمعة والصيت، وأن يكون قادرا علي الحسم والبت في الأمور والوصول الي نتائج مرضية). (١).

من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في شخصية مدير المدرسة ويتمتع بها هي ما يتعلق بالجانب الروحي بحيث يكون أي عمل يؤديه خالصا لله سبحانه وتعالى، وخاليا من الرياء في أي خطوة من خطوات عمله، ويعلم أن الله يراقبه فيجب ان يخلص في عمله حتي يكون خالصا لوجهه تعالى، والإهتمام بالجانب الصحي والإهتمام بالراحة يوميا، وأسبوعيا وشهريا وسنوويا، بصورة منظمة أي يكون هنالك وقت للعمل ووقت آخر للراحة حتي لا يفقده وظيفته عند الإصابة بالمرض أو الإعياء الشديد الذي يمكن أن يؤدي الي انهيار عصبي وكذلك يجب الإهتمام بالشخصي بحيث يعمل مدير المدرسة علي تحسين الذات من كل الجوانب خاصة النواحي السلوكية، وتقدير النفس، والثقة بها وبقدراتها. والإهتمام بالجانب العائلي والإجتماعي لأن الإستقرار في الأسرة يبعث على الإطمئنان، وكذلك التوازن في إعطاء الحقوق، والعلاقة الطيبة مع الطيبة مع المجتمع كافة من أصدقاء، وجيران، وزملاء، ومساعدة الآخرين، كلها مسائل يمكن أن تدعم مدير المدرسة وتحسن من ذاته .

---

(١) محمد منير مرسى، ( الإدارة المدرسية الحديثة )، مرجع سابق ، ص ١١٢، ١١٣ .

في الجانب المهني يجب أن يحب عمله ويؤديه بمتعه وإقبال لتحقيق كل أهدافه التي يسعى لها من نجاح وتفوق، كذلك يعتني بالجانب المادي الذي يمكن إن يساهم في إستقراره .

### مهارات مدير المدرسة :

نسبة للمتغيرات التي حدثت في مجال التربية عموماً، ومجال الإدارة المدرسية بصفة خاصة فان ( الإدارة المدرسية تتطلب مهارات فكرية وسلوكية ومهارات فنية ) (١).

يمكن أن ( تصنف المهارات المطلوبة لمدير المدرسة في أربعة أنواع، وهي المهارات الفنية، والمهارات الإدراكية، والمهارات الإنسانية ) (٢). وكل الإستعدادات اللازمة التي تمكن مدير المدرسة من أداء عمله بكفاءة، ومن هذه المهارات :

### المهارات الفنية :

يمكن النظر الي المهارات الفنية والمهنية في شخص مدير المدرسة علي إنها تمثل المعرفة بأسس الإدارة بصفة عامة، والمعرفة بالإدارة المدرسية بصفة خاصة، وما يرتبط بكل منهما من قيم وأهداف وحقائق ومفاهيم، تمكنه من أداء عمله، ومسئوليته، ومن تحويل الأفكار النظرية الي ممارسات عملية، (ومن فهم نظم التعليم وقوانينه، بمعنى آخر فالمهارات الفنية ترتبط بمهام مدير المدرسة ومسئوليته سواء كانت إدارية بحتة أو إشرافية وذلك بما يساعده

(١) سيد الهواري ، الأصول والأسس العلمية ، دار الجيل للطباعة ، ط (١١) ، القاهرة ، مصر ، ص ٥٢٠ ، عام ١٩٩٦ م .

(٢) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، مكتبة الثقافة ، ط (٥) ، عمان ، الأردن ، ص ٣١٨ ، عام ١٩٩٥ م .

علي الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ غايه الإدارة والتعليم). (١)

من هنا يتضح إن مفهوم المهام الفنية، يعني المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية، وكل ما يرتبط بهما من مفاهيم وأسس وفهم كامل للنظم وكل ما يؤدي الي ممارسة إدارية وإشرافية، ( فالعمل والتوجيه الإداري وحده لا يفي بالغرض، ولا يحقق الأهداف التي أوجدت المدرسة من أجلها، فلا بد من المهارة الفنية المهنية أن تاخذ مكانها ليكتمل العمل ويحقق النتائج المنشودة ). (٢)

من جهة أخرى فان المهارات الفنية تعتبر من أكثر المهارات تحديدا عن المهارات الأخرى ويمكن التأكد من وجودها وتوافرها لدي مدير المدرسة بكل سهولة ويسر من خلال آرائه وأعماله، (وتتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة علي التحليل، وتبسيط الإجراءات المتبعة وإستخدام الوسائل والأدوات الفنية اللازمة لإنجاز العمل وهي مهارة يسهل إكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى بحيث يتم التخطيط لها ورسم السياسة التعليمية العامة وتوفير المدخلات المادية وتوزيع العمل علي حسب الإختصاصات والإشراف الفني التجديدي التربوي وتطوير العملية التربوية التعليمية في مجالاتها المختلفة ). (٣)

(١) محمد حسن العميرة، مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة ، الأردن ، ص ٩٢ ، ١٩٩٩ م .

(٢) محمدعبد القادر عابدين ، الادارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن أ ص ٩٣ ، عام ٢٠٠١ م .

(٣) محمد منير مرسي، الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، ص ٦٥، عام ١٩٧٧ م.

## المهارات الإدراكية :

تتمثل المهارات الإدراكية في الكفاءة في المجال التربوي، وهو مجال تخصصه، والرؤية الواضحة لما يقوم به من عمل في الحاضر والمستقبل، وتنظيم العمل في المدرسة، وربط كل الأجزاء، وتسهيل العلاقات في بيئة المدرسة، (ومراعاة المتغيرات التي تحدث في المجتمع، وإدراك شمولية العملية التربوية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، وبث رسالة تميزه كمدير للمدرسة، وهو الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها، يلتزم بقواعدها وحدودها المهنية والأخلاقية بحيث تكون هذه الوظيفة هي همه الأول والأخير بحيث يدرك المزايا التي يقدمها هو وزملاؤه المعلمين لأفراد المجتمع، والفوائد التي يجنيها كل طرف من ذلك). (١).

## المهارات الإنسانية :

هذه المهارات تتعلق بالأسلوب والطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع المعلمين والعاملين في المقدره على تنسيق جهودهم، وإشاعة جو من التعاون وبث روح العمل الجماعي والتكامل بينهم في قدرته علي حملهم وحفزهم للقيام بالعمل في جد وإخلاص وحب له، ويتطلب ذلك إستعداد المدير لفهم الآخرين وميولهم وآراءهم وإتجاهاتهم والإنصات اليهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وحاجتهم للمشاركة في إتخاذ القرار لما في ذلك من أثر كبير علي روحهم المعنوية وإستعدادهم للعمل، بل وتفانيهم في إنجاز العمل وإتقانه، والعمل علي تلبية حاجات العاملين الإجتماعية والمهنية وحل المشكلات المادية التي يمكن أن تقف حجر عثرة في سبيل إنجاز العاملين وإستقرارهم، وهذا ( يتطلب أن تكون لدية

---

(١) عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية ، ط (١) ، بيروت ، لبنان ، ص ١٣٢ ، عام ٢٠٠٠ م .

فلسفة تربوية متطورة تكونت ونضجت في ذهنه حتى فلسفة تربوية متطورة تكونت ونضجت في ذهنه حتى أصبحت محددة وواضحة المعالم وأن يكون ملما بهذه الفلسفة ويسعى لتحقيقها وأن يكون صاحب فكر، ولديه مبادئ ومفاهيم يتمسك بها ويعمل على أساسها، وأن يكون مدركا تماما للأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي في مدرسته ولديه معرفة بالتيارات السائدة في البيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة وله القدرة على التخطيط السليم من أجل تنفيذ رؤيته، وعلى درايه كافيته بالإتجاهات الحديثة في التربية وقادرا على الفهم الصحيح للتركيبية السكانية والاجتماعية التي يأتي منها طلاب مدرسته والإلتزام بالنظم واللوائح التي تصدرها وزارة التربية والتعليم من أجل تنظيم العمل في المدرسة (١)، وأن يحرص على وجود تفاعل إيجابي بين المدرسين والآباء، وأن يكون قادرا على تقويم مستوي التحصيل العلمي لطلاب المدرسة وأن يتخذ ما يلزم من خطوات لرفع هذا المستوي .

يمكن إختصار مهارات مدير المدرسة كالاتي :

**المهارات الإدارية:** وهي التي تتمثل في الجانب الإداري والتي تقود لأن يصبح المدير قائداً ادارياً .

**المهارات الفنية :** وتتمثل في الإشراف على تنمية المعلمين، بإعتباره مشرفاً مقيماً، وذلك بتطوير المناهج والامتحانات، والإهتمام بالجانب الأكاديمي، وصفات العلاقات الإنسانية، والاجتماعية، وتنظيم الموقف التعليمي التعليمي، وإختيار المعلمين، وتوفير التسهيلات التعليمية، وتهيئة المعلمين الجدد، وتنظيم الدورات التدريبية .

من المهارات التي يتمتع بها مديري المدارس في مرحلة الأساس:

---

(١) أحمد ابراهيم أحمد، (الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق ، ص ٣٧٢ .

## ١/ تحليل المحتوى الدراسي:

هو إحصاء المعارف والمهارات الأساسية في المحتوى الدراسي من أجل الوصول الى وصف كمي هادف منظم للمحتوى ويشتمل تحليل المحتوى على الحقائق وهي جمل تصف ملاحظات خاصة بمادة ما وأيضا يشتمل على المفاهيم التي هي كلمات أو مصطلحات لها دلالات لفظية وذهنية كما يشتمل على التعميمات وهي جمل تصف مجموعة ملاحظات متشابهة أو مواقف عامة متكررة ومتشابهة .

تعتبر عملية تحليل المحتوى من أهم العمليات ( التي لها إرتباط بالعملية التعليمية التعلمية حيث إنها وسيلة تمكن من إصدار احكام على مدى نجاح وفاعلية الكتاب المدرسي وتتم عملية تحليل المحتوى الدراسي من خلال تحليل محتواها ومضامينها والتحليل يقوم على الوصف الموضوعي لمضمون الكتاب) . (١)

### أهداف تحليل المحتوى :

من أغراض تحليل المحتوى صياغة الأهداف السلوكية لموضوعات المحتوى الدراسي وأعداد الأنشطة المناسبة لها مما يدعو أيضا الى إختيار الإستراتيجيات اللازمة وطرائق التدريس اللائقة وإعداد الخطط الدراسية الفصلية، والتي ينبثق منها الخطط التدريسية اليومية، وإختيار التقنيات والوسائل الكفيلة للقيام بدور رئيس في التعلم، والكشف عن نقاط الضعف أو الخلل والثغرات ونقاط القوة في المحتوى الدراسي .

---

(١) علي محمد الجاك ، مرجع سابق ، ص ٨ .

## ٢/ وضع الخطة الدراسية:

يعرف التخطيط بأنه ( أول وظائف علم الإدارة ويعني تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية وطريق تحقيق تلك الأهداف، بهذا فان الخطة عبارة عن عمل يحدد مسبقا بقصد تبيان الأهداف وطرق تحقيقها ) . (١)

يمكن أن يعرف التخطيط إجرائيا على النحو التالي: هو الخطوة الأولى التي تأتي بعد تحديد الأهداف فى العمل الإداري وسياساته ثم وضع الخطط والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف .

يعتبر التخطيط أساس الثابت لكل الأعمال الإدارية الفعالة الناجحة، وبناء على ذلك يقوم المدير بإعداد ما يسمى بالخطة السنوية، أو الفصلية والتي يقصد بها إعطاء صورة واضحة لما ينوي تنفيذه على مدار شهور العام الدراسي، وينبثق من الخطة السنوية العامة خطط شهرية وأسبوعية ويومية، وهى عادة ما تشمل على الوقت الذى يتم فيه التنفيذ .

### الخطة الدراسية :

الخطة الدراسية بالنسبة للمعلم هى بمثابة خارطة طريق توضح خط سير أو مسار المعلم فى تدريس المادة فى المحتوى الدراسي المقرر والمعين للوصول الى نهاية العمل فى الوقت المناسب وبأقل جهد .

ذلك يعنى الخطة التنفيذية لإعداد الدروس بغرض التدريس فى الصف خاصة وإن وضع الخطة الدراسية عمل ينبغي أن يكون فى غاية الدقة ويتوقف عليه النشاط داخل الصف، أى التفاعل الصفى بين المنهج والتلميذ

---

(١) عبدالغنى ابراهيم محمد ، أساليب التدريس ، برنامج التربية ، منشورات جامعة السودان المفتوحة ، ط ٣ ، ص ٦٩ ، عام ٢٠٠٤ م .

والمعلم فى زمن محدد .

يستمد التخطيط للتدريس أهميته من تحديد المعلم مقدار المادة التى يجب أن يدرسها فى الزمن المحدد، والخطوات التى يجب أتباعها لمساعدة الطلاب على التعلم، ويقضى على شعور القلق والإضطراب الذى يسيطر على الكثير من المعلمين المبتدئين، ويزيد من ثقة المعلم بنفسه ويساعد على ثباته، (ويمكن للتخطيط أن يربط المعلم بالمنهج مما يمكنه من نقده ومعرفة ما فيه من ثغرات، ويجعل مهمة الإمتحانات " التقييم " سهلة وميسرة ويضمن لها المواصفات الجيدة كالصدق والثبات والشمول والموضوعية، ويساعد المعلم على التحسن والنمو المستمر فى المهنة ، ويساعد على تقدير الكلفة الكلية لإنفاذ المنهج الدراسي ) . (١)

### مرتكزات الخطة الدراسية :

ترتكز الخطة الدراسية فى إعدادها أساسا على الآتى :

أ/ **التقويم السنوي**: وهو جدول يصدر عن وزارة التربية يوضح بدء ونهاية العام الدراسي، وموعد الفترات الدراسية والعطلات الرسمية، وموعد جميع الإمتحانات الفترية، وإمتحانات نهاية العام الدراسي، وموعد إمتحانات الشهادة الأساسية .

ب/ **الخارطة الزمنية**: هى عملية تحويل التقويم السنوي الى برامج عمل تنفيذية، أى تقسيم العام الدراسي من فترات وشهور الى أسابيع بتواريخ محددة بالبدء والنهاية، من الأسبوع الأول الى آخر أسبوع فى العام الدراسي مع توضيح أسابيع العطلات المادة التى يجب أن يدرسها فى الزمن المحدد،

---

(١) عبد الغنى اباهيم محمد ، مرجع سابق ، ص ٦٩ .

والخطوات التي الدراسية كالأعياد، ومواعيد الإمتحانات .

**ج/ الخطة الدراسية السابقة:** هي الخطة التي كانت مقترحة ومنفذة في العام الماضي للإستفادة من الملاحظات التي وضعت حتى لا يتم تكرار نفس الأخطاء التي حدثت العام الماضي مرة أخرى في الخطة الجديدة .

**د/ المحتوى الدراسي:** هي الكتب الدراسية المقررة على التلاميذ وتشمل المواد الدراسية المختلفة .

**هـ/ نموذج للخطة الدراسية المعتمدة في العام الدراسي الحالي .**

**و/ خطة توزيع الحصص:** وهو النصاب المحدد لكل مادة أسبوعيا، وتوجد هذه الخطة في مرشد تدريس المواد .

**ز/ كتاب الدليل الفني:** ويصدر من الإدارة الفنية بوزارة التربية .

## **مستويات الخطة الدراسية :**

إجرائيا الخطة الدراسية في الأنظمة الحديثة يمكن أن تعد على مستويات أو مراحل، المستوى الأول منها هو التخطيط العام، وهو تخطيط بعيد المدى، ويقصد به وضع خطة لمنهج دراسي معين للعمل به مع كل صف دراسي خلال العام الدراسي كله، وعناصر يجب مراعاتها مثل التعرف على أهداف المادة التدريسية، والتزود بالقدر الكافي من المعلومات عن خصائص نمو التلاميذ في المراحل التعليمية المختلفة، ومتطلبات كل مرحلة والتعرف على المستوى العلمي، وأيضا يقصد به التعرف على الامكانيات المتاحة وكيفية الإستفادة منها في انفاذ المنهج وصياغة الأهداف التعليمية للمحتوى الدراسي، وتقسيم المحتوى الدراسي الى وحدات صغيرة .

المرحلة التي تلي ذلك يتم فيها تقسيم المحتوى على أسابيع العام الدراسي في نموذج معد لهذا الأمر وهذا هو المستوى الثاني، ويمكن اعتبار نموذج الخطة الدراسية المحدد بالأسابيع والوحدات الدراسية الموضح عليها تاريخ بدء ونهاية الأسبوع، تطور طبيعي للخطة الدراسية المشار إليها في كتب المرشد الخاصة بتدريس المواد المختلفة والتي لا تعد خطة نهائية ولكنها محاولة مبدئية للتعبير بأن هذا الدرس يحتاج الى كذا حصة وهو يختلف عن نموذج الخطة الذي يوضح الدروس التي تدرس في كل أسبوع، يمكن وضع الخطة بصورة فردية أو جماعية .

### التخطيط اليومي للخطة الدراسية :

هو المستوى الثالث للخطة الدراسية وهو عملية الإعداد اليومي للخطة التدريسية في دفتر إعداد الدروس أو دفتر إعداد الخطة، كل درس يتم إعداده على حدة ويتضمن ذلك، تاريخ إعداد الدرس، ونوع المادة، وفرع المادة، وعدد الحصص التي يستغرقها الدرس، والصف الدراسي وعنوان الدرس، ورقم الصفحة في كتاب المحتوى الدراسي، كما أنه يتضمن تحديد الأهداف التي تصاغ من قبل المعلم الذي يقوم بالتدريس، وتوضيح الوسائل والتقنيات المستخدمة في تنفيذ الخطة، إضافة الى الأنشطة الصفية مع الخطوات المرتبة، والتقويم الصفي الذي يتباين حسب نوع المادة .

يضاف الى كل ذلك الملاحظات التي يكتبها المعلم بعد تدريس المادة، هذه المسألة قد لا يكثر لها العديد من المعلمين، ولكنها تعد من أفضل مخرجات التغذية المرتدة من عمليات التدريس ويمكن أن تكون ذات اتجاه تقويمي ذاتي للمعلم بغرض تحسين الأداء في المستقبل، ويتم إعداد الخطة بأسلوب مناسب .

## أهمية الخطة التدريسية اليومية:

مهما كان المعلم مقتدر أو مؤهلا لديه خبرة واسعة فانه لن يستغنى أبدا عن إعداد الخطة لأي درس ينوي تدريسه، وهو الذي يجعل من الأهداف واضحة يمكن قياسها، وتكون الخطة موجزة يسهل على المعلم الرجوع إليها وترجمتها الى عمل داخل الصف، كما يجب التحقق أن التلاميذ قاموا بالسلوك المطلوب والمرغوب في كل خطوة، وإستغلال الزمن كله في أنشطة يمارسها التلاميذ أنفسهم، وأن تكون التقنيات والوسائط واضحة ومناسبة، ويفضل أن تكون من البيئة المحلية وغير مكلفة ماديا، ويمكن إستخدام الخطة التدريسية نفسها لأكثر من صف لنفس الدرس ويفترض إطلاع مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم على الدفتر الخطة أسبوعيا. (١)

( لا يعتبر المعلم مسئولا عن الأهداف العامة في نهاية الدرس ولكنه مسئولا ومحاسبا عن التقصير في الأهداف المتعلقة بكل درس، وعلى المعلم التدرج في أعداد الأنشطة الصفية في الخطة لأن ذلك يزيد من الدافعية، ويزيد من إقبال التلاميذ على العمل بشغف وحماس، وكذلك التعزيز من قبل المعلم لكل مشاركة من مشاركات التلاميذ بالثناء .

### ٣/ قبول التلاميذ الجدد :

هذه واحدة من المهام الخطيرة والتي يجب أن تكون تحت الاشراف المباشر لمدير المدرسة، وعملية قبول التلاميذ يجب أن لا تكون من العمليات العادية لأن قبول التلاميذ لا يعني فقط التلاميذ الجدد القادمين من رياض الأطفال بالصف الأول في المدرسة، لكن الإجراء يعني القبول بصورة

---

(١) ملحق رقم (١)

(٢) ملحق رقم (٢)

مطلقة لأي تلميذ يرغب في الإلتحاق أو الانضمام الى صفوف المدرسة المعينة، والقبول المعنى هنا يجب أن يتم بمنهجية معينة وواضحة وليس إدخال التلاميذ الى الصفوف واعتبارهم تلاميذ أصبحوا ينتمون الى هذه المدرسة أو تلك، يجب أن تبدأ إجراءات القبول بسحب إستمارة من المدرسة تدون عليها كل المعلومات المحيطة بالتلميذ والظروف المؤثرة في حياته، ثم يخضع للإختبار في أساسيات المواد: اللغة العربية واللغة الانجليزية والرياضيات. الغرض من هذا التقويم ليس لإتخاذ قرار القبول، ولكن للوقوف على المستوى الحقيقي للتلميذ والذي سيحدد مدى قدراته وحاجاته، ولا ينتهي الأمر عند هذا الحد وإنما هناك لجنة يوجد بها معلمون مختصون بهذه المواد للقيام بعملية معالجة وتحسين مستوى التلميذ مع توثيق كل خطوات القبول والنتائج التي تحصل عليها والخدمة العلاجية التي تلقاها التلميذ من المدرسة، وتوضع في ملف يصبح قاعدة بيانات أساسية للتلميذ، وبهذا الأسلوب يمكن معرفة الإشكاليات التي يعاني منها التلميذ منذ البداية، والعمل على حلها بصورة نهائية وكاملة من خلال برامج تعدها المدرسة هي جزء من رسالتها ومهمتها في المجتمع .

في هذا السياق يفضل أيضا قياس ذكاء التلميذ من خلال تطبيق أحد برامج الذكاء العديدة المعروفة والمعرفة إختصارا بإسم "آي.كيو" لإدراك المحددات العقلية والإستعدادات الذهنية للتلميذ المقبول. هذا الإجراء يمكن أن يساعد مدير المدرسة والمعلمين في الكشف عن التلاميذ الموهوبين الذين تعدهم الأمم المتحضرة ثروات قومية لا تفرط فيها، ولا بد من إكتشافها، ولا بد من رعايتها داخل إطار المناهج الدراسية أو خارجها، وذلك بتوفير أدوات رعاية كاملة مادية كانت أم معنوية، وإستخدام التشجيع لتحفيزهم، وذلك لرفع الدافعية الى أقصى مدى ممكن لها .

## ب / المدارس الحكومية وبيئاتها :

تعرف المدرسة بأنها واحدة من صروح المجتمع، ومؤسسة تربوية وتعليمية وإجتماعية قام المجتمع ببنائها ( بفعل غزارة التراث الثقافي، وتراكمه لتقوم بتنشئة أبنائه، وتربيتهم تربية مقصودة، وصبغهم بشيم وصفات، مستندة الي قيمه وفلسفته ونظمه ومبادئه بحيث تكون منسجمة معها ).(١)

يمكن إعتبار المدرسة الجهة المسؤولة والمضطلعة بتنفيذ سياسة التعليم العامة في البلاد، ( من خلال العمل داخل الإدارات الفرعية، والأقسام في ديوان الوزارات، والإدارات التعليمية، وفي الوحدات المدرسية أي الأجهزة التنفيذية، يكون علي رأسها مدير مسؤوليته الرئيسي هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ القوانين واللوائح التعليمية التي تصدر من الوزارات، ويتعاون مع مدير المدرسة وكيل للمدرسة ومعلمين وغيرهم من العاملين ).(٢)

## أهداف المدرسة :

تعتبر المدرسة بإعتبارها مؤسسة خدمية في المجتمع أن لها أهدافا عديدة لا يمكن حصرها وتتمثل في المعرفة والثقافة ومعرفة التلاميذ لتراث وتاريخ بلادهم والإفتخار به، والكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم وإستعداداتهم وتوجيهها لصالح التلاميذ ثم لصالح المجتمع، وكذلك متابعة برامج النمو المختلفة لدعم شخصياتهم والعمل علي تكاملها، وتشجيعهم علي الإبتكار والإكتشاف والإبداع،

(١) محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

(٢) عبد الرحمن بن أحمد صايغ ، مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة ، بحث منشور في حولية كلية التربية جامعة قطر السنة (١٢) العدد(١٢) ، ص ٢٨٢ ، عام ١٩٩٥ م .

وتعليمهم قيم الشوري والتشاركية وترسيخها لتصبح مبدأ مهما لهم في الحياة من خلال الممارسة اليومية العادية داخل وخارج المدرسة، (ومواجهة تحديات المتغيرات الإجتماعية، وتوجيه المدرسة نحو الحياة الواقعية، وتنمية القيم الثقافية والروحية والحضارية والعناية بالحالات ذات الإحتياجات الخاصة كالموهوبين الذين يعتبرون نواة للعبقرية، وكذلك التلاميذ ذوي المعدلات الأكاديمية المنخفضة، والمعاقين من ذوي الإحتياجات الخاصة). (١)

بهذا المفهوم فإن أهداف المدرسة تتعلق بتربية النشء من الطفولة الي مرحلة الشباب تربية سليمة ومتوازنة من كافة النواحي الدينية والمعرفية والثقافية والعقلية والجسمية والنفسية والخلقية والإجتماعية والوجدانية ليكونوا مواطنين صالحين لخدمة بلادهم ومجتمعاتهم .

### الأهداف الحديثة للتربية :

إن الأهداف الحديثة للمدرسة جعلت المدرسة تنتقل الي مستوى أعلى من الإهتمام بالناحية الوظيفية والتي تبدأ بتحويل قيم الدين الحنيف الي سلوك يومي للتلميذ، ومراعاة القوانين العليا للبلاد، والعمل علي إحترامها، وعدم خرقها أو تجاوزها، وبناء خطط هادفة تعمل علي تطوير وظيفة المدرسة، ونمو التلاميذ وبناء شخصياتهم بالأساليب التربوية الحديثة، وتفعيل الأنشطة الهادفة البناءة، وتحسين العلاقات داخل المدرسة ودعمها بإستمرار وصولا الي الإستقرار النفسي والشعور بالإرتياح، والعمل علي تطوير المناهج الدراسية ودعم أنشطتها، وتوفير وسائل التعلم للتلاميذ ووسائل النمو المهني للمعلمين أنفسهم، والإشراف المتقن علي تنفيذ المشاريع والبرامج

---

(١) محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

وإيجاد العلاقات بين المدرسة والمجتمع الخارجي العام والبيئة المحيطة بالمدرسة، والعمل علي وصلها ودعمها بالمشاركة في كل أنشطتها، وتهيئة البيئات وفق ماتسمح به الإمكانيات المدرسية المادية والمعنوية، وتحديد المسؤولية لكل أطراف العملية التربوية والتعليمية، والإهتمام بالمناشط التربوية داخل وخارج المدرسة، ومشاركة المدرسة في كافة أنواع المسابقات التي تقام بين المدارس وتحفيز التلاميذ للإنخراط في صفوفها وإحراز المراتب العليا فيها .

### مميزات المدرسة : (١)

للمدرسة مميزات لا تحصي ومميزات خاصة لا توجد في سواها من المرافق الأخرى ومن هذه المميزات :

**مجتمع المدرسة:** وهو مجتمع محدود الأعضاء ويتكون من المعلمين الذين لديهم إختصاصات مختلفة ويؤدون مهنة التعليم، والتلاميذ الذين يتعلمون، والذين يتم قبولهم لإعتبرات محدودة.

**النظام الدراسي:** ويعني ذلك التفاعل العلمي بين المعلمين والتلاميذ بحيث يحصل التلاميذ علي المعارف وإكتساب المهارات وتحديد الإتجاهات والعمل شبه إختياري .

**مركز للعلاقات الإجتماعية:** وهي علاقات معقدة ومتداخلة، وشكل من أشكال التفاعل الإجتماعي الذي يستند الي قاعدة أخلاقية .

**الشعور بالإنتماء:** وهذا يعني روح الفريق الواحد الرابط ويبدو ذلك في المناسبات والإحتفالات والمهرجانات والرحلات العلمية أو الترفيهية والزيارات، وكافة الأنشطة المدرسية .

---

(١) عبدالله الرشدان وزميله ، المدخل الى التربية والتعليم ، مكتبة المحاسب ، ط (١) ، عمان ، الأردن ، ص ٢٨٢ ، ٢٨٣ ، عام ١٩٩٤ م .

## خصائص المدرسة (١)

للمدرسة عدة خصائص تتضح في فلسفة المجتمع من إيجاد المدرسة كمكان شامل، ومن هذه الخصائص:

**المدرسة بيئة تبسيط:** والبساطة هنا تعني شيئاً واحداً هو تبسيط وتذليل المقررات للتلاميذ وتنظيمها وفقاً لأسس تربوية محددة ليسهل تعلمها وإستيعابها .

**المدرسة بيئة إتساع:** لأن المدرسة تقوم بدور كبير في توسيع آفاق التلاميذ ومداركهم نحو ذواتهم والآخرين، ونحو أدوارهم ونحو الماضي والحاضر والمستقبل .

**المدرسة بيئة صهر:** المدرسة تعمل على صهر ميول التلاميذ وخلفياتهم في بوتقة واحدة ليتسنى لهم التواصل والتفاعل مع بعضهم بعضاً دون الوقوف عند الفوارق الإجتماعية أو غيرها.

**المدرسة بيئة تصفية:** تعمل المدرسة على تنقية التراث وتصفية ما قد يعلق به من أساطير وشوائب.

## وظائف المدرسة :

تعمل المدرسة من الناحية الوظيفية في عدة إتجاهات لتنمية شخصية التلميذ في جوانبه الجسمانية والعقلية والفكرية والروحية والإجتماعية والنفسية والوجدانية، وتعمل على نقل التراث الثقافي للتلاميذ بصورة منظمة ومبسطة وفقاً لفهمهم وقدراتهم وأعمارهم، وتطهير أفكارهم مما يعلق بها من خرافات، وجعل التاريخ وأبطاله

(١) إبراهيم ناصر ، علم الاجتماع التربوي ، دار الجيل ، ط (١) ، عمان ، الأردن ، ص ٨٠ ، عام ١٩٩٣ م .

ملهما لهم في المستقبل، وإتاحة الفرصة للتلاميذ للإتصال بالبيئة المحلية والبيئة الكبيرة، وتعمل المدرسة أيضا على توفير فرص للتعرف على تجارب وخبرات الأفراد والشعوب الأخرى والأمم والإطلاع على معارفهم وبيئاتهم المؤثرة، (فينطلق الواحد منهم الى أبعد من مجرد الإتصال بعائلته ومعارفه وخبراته، وعرض المشاكل التي تواجه التلاميذ أو غيرهم، وتدارسها والتعرف على طرق حلها والتخلص منها بطرق مناسبة بإشراف المدرسين والموجهين وتوجيههم مما يحمي التلاميذ من الوقوع في المنزقات والمهالك، والعمل على توفير بيئة إجتماعية ذات قسط وافر من التوازن والإنضباط ويتم ذلك عبر الأنظمة والضوابط التي يراعيها التلاميذ في تفاعلهم في المدرسة تحت الإشراف والتوجيه وذلك يؤثر في تكوين شخصية متوازنة وسليمة إجتماعياً ونفسياً). (١)

### تطور فهم دور المدرسة:

بعد أن كان المجتمع ينظر الى المدرسة بأنها مؤسسة تعليمية بحتة مهمتها تزويد التلاميذ بقدر معين من المعارف، فقد أصبح ينظر اليها الآن على أنها ( مؤسسة إجتماعية تربوية تتخذ من التعليم مدخلا ووسيلة لتحقيق هدفين هما، الإعداد العملي والفني للحياة العملية، وإعداد التلاميذ للتفاعل الصحيح مع المجتمع والتوافق معه، وبذلك أصبحت للمدرسة مهمة واضحة ذات وجهين إحداها التعليم للمعرفة، والثاني هو التربية طلبا للسلوك الحسن بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر بأي صورة من الصور). (٢)

(١) ابراهيم نا صر ، مرجع سابق ، ص ٧٨ ، ٧٩ .

(٢) عبد المنعم فرج الفقي ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قار يونس ، ط (١) ، بنغازي ، ليبيا ، ص ٩ ، ١٠ ، عام ١٩٩٤ م .

## ثقافة المدرسة:

تعرف ثقافة المدرسة بأنها ( مفاهيم وقيم نابذة من معتقدات وعادات تراثية أقرتها الدولة ووضعت لها أهدافا في غايات التربية التي تتبناها المدرسة كموسسة تربوية وتعليمية، ويظهر ثمار ذلك في أسلوب الأداء وأنظمة العمل والمنتج النهائي، وتظهر ثقافة المدرسة فعاليات مثل المفهوم الصحيح للخدمة التي تقدمها المدرسة للمجتمع، والإهتمام بالوقت وإستثماره بصورة صحيحة والتدريب المستمر الذي ينتج عنه الخبرة وصقل المهنة بالتجارب بأساليب عديدة، وإقتسام ومشاركة نتائج المدرسة مهما كانت، وتحليل العمل وهو الأسلوب العصري للوصول الي مخرجات ممتازة تحقق الأهداف وتبسط الإجراءات ) (١) يمكن أن تفيد الناحية الإدارية لمدير المدرسة وكذلك المعلمين والموظفين في الموسسة .

## المدرسة الجاذبة:

هي المدرسة التي تعمل على جذب المنتفعين من الخدمة التي تقدمها لأولياء الأمور وأبنائهم والمعلمون الأكفاء ومديري المدارس وكل شركاء العملية التعليمية والتربوية ، وتصبح المدرسة جاذبة إذا إتبعت سبل وأساليب تحقيق الرضا لكل الأطراف، والإستفادة من الآراء والملاحظات المقدمة من المعلمين وولاية الأمور والطلاب، وإتخاذ مبدأ التحسين المستمر في برامج وعمليات المدرسة وإعطاء الإهتمام للمعلم من كافة الجوانب، والإهتمام بالبيئة المدرسية وتوفير كافة مدخلات عملية التربية، وإضافة البرامج الإثرائية والإهتمام بالنشاط المدرسي وتيسير وسائل الإتصال داخل وخارج المدرسة،

(١) رحمة حسن رحمة، المدرسة الجاذبة لشركاء العملية التربوية، منشورات قسم الجودة، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، ص ٢، عام ٢٠٠٧ م .

ورفع معدلات التلاميذ وحل الإشكالات الأكاديمية والسلوكية عند بعض التلاميذ .

## المدرسة الفعالة:

إجرائياً هي المدرسة العصرية أو المدرسة الرائدة ببيئاتها المثالية في مصفوفة معينة أهم مظاهرها عدم ازدحام حجرات الدراسة بالتلاميذ وتوفير ساحات مناسبة لممارسة أنشطة التلاميذ لتطوير القوى البدنية لديهم، وفي نفس الوقت الذي تعمل فيه الساحات علي تقوية الروابط الإجتماعية بين التلاميذ، وأن تكون الحمامات نظيفة علي مدار اليوم الدراسي لأن بعض التلاميذ لا يرتاح وربما يكره المدرسة بسبب حالة الحمامات غير المناسبة، وهي أيضا المدرسة التي تعني بثقافة التلاميذ وترسيخ القيم الأخلاقية لديهم وتعمل علي ترقية أساليب التعامل في داخل وخارج المدرسة بأداب معينة، وتعمل علي مبدأ التعاطف والمسؤولية والإنضباط والإحترام والنظافة والمثابرة والمبادرة والإتقان في العمل، والسعي الي تغيير الجوانب السلوكية نحو الأفضل .

## المدرسة الذكية:

أصبح من الممكن جداً في هذا العصر أن يطور مدير المدرسة مدرسته التي يقف على رأس الهرم الإداري فيها الي أي حد ممكن، وأن لا يركن الي عذر، قلة الإمكانيات الشهير الذي يلجأ اليه بعض المديرين كمبرر لفشلهم، والذي يقف حجر عثرة أمام تطوير التعليم والإبداع فيه. كذلك يمكن أن يستخدم مدير المدرسة علاقاته في المجتمع، ومع أولياء الأمور وأصدقاء المدرسة خاصة، ويستثمر هذه العلاقة ببراعة وذكاء لتطوير بيئة المدرسة. بعض الأفراد طرف العلاقة من النافذين الذين يمكن أن يستفيد منهم في هذه الأمر، وكذلك كل الجهود الأخرى التي تجعل من المدرسة كالمدراس الذكية .

المدرسة الذكية هي المدرسة التي تهدف الى خلق مجتمع متكامل ومتجانس من الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين، وكذلك بعض المدارس ببعضها، وترتكز أساسا على تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية، وسائل الشرح لتخريج أجيال أكثر مهارة وأكثر إحترافية في التعامل مع التقنيات الحديثة.

### مفهوم المدرسة الذكية:

( هي المدرسة المنشأة وفق محددات معينة، ويمكن تقويمها بأساليب التقويم المختلفة، وأهدافها يمكن تحقيقها، لأنها أهداف واقعية، وتعني بأداء العمليات في ترتيب متقن وفي زمن محدد وبآليات ووسائل معينة ). (١)

### مزايا المدرسة الذكية:

من مزايا المدرسة الذكية أنها تقدم وسائل تعليم أفضل، وطرق تدريس أكثر تقدما، وتعمل علي تطوير مهارات وفكر الطلاب من خلال البحث عن المعلومات، وإمكانية تقديم دراسات وأنشطة جديدة، وإمكانية اتصال أولياء الأمور بالمدرسين، والحصول علي التقارير والدرجات والتقديرات، وتطوير فكر ومهارات المعلم، وكذلك أساليب الشرح لجعل الدروس أكثر فعالية، وإقامة إتصال دائم بين المدارس بعضها البعض لتبادل المعلومات، والإتصال الدائم بالعمل من خلال شبكة الإنترنت.

كل هذه الجهود تسعى تطوير العلاقات ما بين مجتمع المدرسة والمجتمع الخارجي لتناسب تطور المجتمع .

---

(١) سلمى الصعيدي ، المدرسة الما ليزية ، مجلة العربي ، ص ١٧ العدد رقم ٥٧٥ .

## مجتمع المدرسة:

يعرف المجتمع المدرسي بأنه (هذا الكل المكون من عناصر التلاميذ والمعلمين ووكلاء المدرسة، ومدير المدرسة، والمشرفيين التربويين، والعمال، أي كل من يرتبط عمله بالمدرسة ) (١).

## البيئة المدرسية :

هي الموقع الذي يتعلم فيه التلميذ ويتعامل فيه مع أقرانه بحيث يوجد بينهما تأثير متبادل، فالتلميذ يؤثر في بيئة المدرسة وتؤثر فيه، كما إنه يتفاعل معها بهدف التكيف والإستفادة من خيراتها، ويحافظ عليها، وأداته في ذلك العقل.(٢).

## مفهوم البيئة :

تعتبر البيئة من الناحية اللغوية لفظ شائع الإستخدام يرتبط مدلوله بنمط العلاقة بينها وبين المستخدم، فيقال البيئة الزراعية والبيئة الصناعية والبيئة التربوية، فمدلول كلمة البيئة جاء من اللغة الإنجليزية الي العربية تحت مسمى "علم البيئة " بعد دمج كلمتين يونانيتين أحدهما تعني مسكن والأخرى تعنى علم .

## علم البيئة :

(هو العلم الذي يدرس علاقة الكائنات الحية بالوسط الذي تعيش فيه ويهتم هذا العلم بالكائنات الحية وتغذيتها، وطرق معيشتها وتواجدها في مجتمعات أو تجمعات سكنية، أو شعوب كما يتضمن أيضا دراسة العوامل غير الحية مثل خصائص مناخ " الحرارة،

---

(١) سلمى الصعيدي، مرجع سابق، ص ١٨ .

(٢) نهاد صبيح سعد ، المناهج والتحليل ، كلية التربية عمران ، ال يمن ، ص ٥١ ، عام ٢٠٠٣ م

الرطوبة، الإشعاعات، غازات المياه، الهواء " والخصائص الفيزياء والكيميائية للأرض والماء والهواء ) (١).

## البيئة التربوية :

يمكن توضيح البيئة بمراجعة توزيع الطلاب وفق نوعية المباني والأسس المحددة لتوزيعهم في الصفوف، والإهتمام بالصحة المدرسية بدنياً ومسلحياً ومسح إحتياجات المدرسة من المعلمين وإبداء الرأي في توزيع مدرسي المادة حسب الحاجة والقدرات، وصحة وملاءمة الجداول المدرسية وإنتظام الدراسة، واليوم الدراسي في المدرسة والإطلاع على كراس الإعداد التقريري لمدرس المادة وأعمال الطلاب التحريرية والإختبارات، وسجل رصد الدرجات، وتوجيه معلمي المادة، ومشاركة مدير المدرسة في تقويم الأداء المهني وتطوير مهاراتهم، وتطور المادة في مجال المقررات والمناهج والكتب المدرسية والوسائل التعليمية، والنتائج التحصيلية، ومتابعة مدى تحقق الأهداف السلوكية للمادة وللعملية التربوية التعليمية في المدرسة وتبادل الزيارات للمعلمين، ( وإقامة الدروس النموذجية، والإشراف والمشاركة في البرامج التنشيطية والدورات التدريبية وورش العمل، والمشاركة في الأنشطة المنهجية وغير المنهجية في بعض المناسبات كالأسبوع التمهيدي، والأسابيع الثقافية وعقد الندوات واللقاءات والمؤتمرات التربوية والتعليمية والمشاركة والإشراف علي المسابقات الثقافية والمختبرات التعليمية التخصصية ومقار الجماعات الطلابية المدرسية والإرشاد الطلابي والنشرات التربوية والبحوث العلمية ) (١).

(١) محمود أدهم ، سلسلة دراسات في الأعلام التربوي، رقم (١) ، جميع مكنتبات القاهرة، ط (١) ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٢م .

(١) يحي محمد نبهان ، الإشراف التربوي بين الشرف و المدير و المعلم ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط (١) ، عمان ، الأردن ، ص ١٨ ، ١٩ ، عام ٢٠٠٧ م .

## البيئة المدرسية :

تبدأ البيئة المدرسية بمباني المدرسة الذي يعتبر من العوامل الرئيسية الهامة التي تساعد بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف المنشودة من التربية، وذلك إن المدرسة في تكاملها العام تمثل البيئة أو الوسط الذي تدور فيه العملية التربوية، ويلاحظ أن هناك تفاوتاً كبيراً في وضع المباني المدرسية من حيث المساحات، وإستغلال المساحات المدرسية والمباني بين النمط التقليدي والنمط الحديث، أنماط يفترض أن تحتوي علي كل احتياجات المدرسة من مكاتب، غرف دراسة، ومكاتب معلمين، ومعامل علوم، ومعامل حاسوب، وغرف مكنتبات، وإستديوهات لممارسة فن الرسم والموسيقي والأنشطة، ومخازن لحفظ المهمات، وعلي مدير المدرسة أن يعمل علي حسن إستخدام المباني ورفع كفاءتها وأن ( يكون الموقع فعالاً للمدرسة اذا كان يتوسط المجموعة السكانية الحالية أو المستقبلية التي تخدمها المدرسة، ولاسيما بالنسبة للمدارس، الأساسية، وأن تكون وسائل المواصلات إليها سهلة ومتيسرة وقريبة من مراكز الخدمات الأخرى كالخدمات الصحية، وأن تكون الجيرة المحيطة بالمدرسة مفتوحة ومتسعة ).(١)

( لكي تكون البيئة المدرسية بيئة إيجابية فإن عليها أن تحفز روح الإنفتاح والشفافية والتعاون، لدي المنتسبين إليها من مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ، ولن تصبح المدرسة بيئة فاعلة مالم إعداد إداريوها ومعلموها علي حسن الإهتمام كما تدربوا علي تجويد التدريس. بعض التلاميذ يعانون من الكثير من المشكلات، كما يجب أن يساهم تلاميذ المدرسة أنفسهم في بلورة ما يمكن أن يلتزموا به في

---

(١) محمد منير مرسي، ( الإدارة المدرسية الحديثة )، مرجع سابق ، ص ٦٤ .

سلوكهم داخل المدرسة وخارجها، لا أن يملي عليهم إملاءً، لأن ذلك هو الطريق الوحيد لترسيخ فضيلة الخير في نفوسهم، وجعله جزءاً من تكوينهم الحالي والمستقبلي). (١).

## المدرسة المعززة للصحة :

المدرسة المعززة للصحة تعتبر برنامجاً تربوياً وتطبيقياً تجريبياً في البيئة المدرسية قامت به وزارة الصحة الاتحادية في الخرطوم بالاشتراك مع منظمة الصحة العالمية ليطبق علي المدارس إعتباراً من عام ٢٠٠٦م، وهدف البرنامج الي جعل المدارس مكان أكثر صحة، يبدأ البرنامج من أسوار المدارس بإعتبارها بناء يحفظ في داخله التلاميذ بأمان ولا يسمح لهم بالهروب أو الزوغان أثناء الدوام المدرسي ثم الساحات النظيفة، وغرف الدراسة المعدة إعداداً صحياً من إنارة، تهوية أو تكييف، وعدم الإكتظاظ لأكثر من " ٢٥-٣٠ " تلميذ لكل غرفة دراسية، وأثاثات جيدة للتلاميذ والمعلمين وبمواصفات تناسب أعمار التلاميذ، والصالات، والحمامات، "حمام واحد لكل ٢٥ تلميذ"، والمقاصف أماكن تقديم الطعام للتلاميذ، وأن تكون الشطيرة داخل أغلفة منعا لتسرب الجراثيم، وتقديم طعام صحي وطازج وغير محفوظ، وعمل مصلي ملحق به مكان للوضوء، وإقامة نظام للإسعافات الأولية والإهتمام بالسلامة في المدرسة إجراءات بسيطة، والإنتباه للتلاميذ عند حضورهم للمدرسة وعند الإنصراف، ومنع المعلمين من التدخين أمام التلاميذ ومنع الزوار أيضاً من القيام بذلك عملاً بقانون ( منع تناول التبغ بأشكاله المختلفة في الأماكن العامة، كدور العبادة، ودور العلم، ووسائل المواصلات العامة والخاصة إذا كان بها أكثر من شخص، والمكاتب الحكومية، ودور الرياضة، والحدائق العامة، والمنتزهات، والأندية

---

(١) عبد الكريم بكار، بناء الأجيال، مكتبة الملك فهد الوطنية، دار الكتب المصرية، ص ٦٠، عام ٢٠٠٦ م.

بمختلف أنواعها وأنشطتها). (١)

يمكن عمل مناوبة للمعلمين لمتابعة سلوك التلاميذ أثناء الفسح، قبل وأثناء وبعد الدوام المدرسي، والإلتزام بقبول التلاميذ في السن التي حددتها الدولة بست سنوات، وليس أصغر من ذلك مهما ظهرت علامات النبوغ على التلميذ حتى لا يسلب من التلميذ طفولته وبراءته وغيرها من مظاهر الطفولة، والتي سيعيشها مرة واحدة فقط، في حياته، وعمل برنامج للبحث الإجتماعي لحل الإشكالات السلوكية لبعض التلاميذ، والإهتمام بالبيئة الصحية حول المدارس .

### ج/ مرحلة الأساس :

تعرف مرحلة الأساس إجرائيا بأنها المرحلة التعليمية التي تقع بين مرحلة التعليم المبكر " ما قبل المدرسي " والمرحلة الثانوية، وعدد سنواتها ثمانية سنوات، وتتكون من ثلاث حلقات، وكل حلقة تتساوي صفوفها في عدد المواد الدراسية، وتبدأ بالحلقة الأولى، وتضم الصف الأول، والصف الثاني، والصف الثالث، والحلقة الثانية وتضم الصف الرابع والصف الخامس والصف السادس، والحلقة الثالثة وتضم الصف السابع والصف الثامن. جاءت مرحلة الأساس كمرحلة تعليمية جديدة بديلة لمرحلتين سابقتين .

### تأسيس مرحلة الأساس: (٢)

في سبتمبر من عام ١٩٩٠م انعقد مؤتمر سياسات التعليم في السودان ليوضح للملا معني السياسة التعليمية أو سياسات التعليم علي

---

(١) مجلس تشريعي ولاية الخرطوم ، قانون مكافحة التبغ ، أغسطس ٢٠١٢م ، صحيفة المشاهد ، ص ١٢ ، العدد رقم ٢٥١ ، ٢٤ مارس ٢٠١٣ م .

(٢) محمد عبد الله عركي ، منهج التعليم الأساسي في السودان ، منشورات ادارة تعليم محلية الخرطوم ، ص ٥ ، عام ٢٠٠٥ م .

النحو التالي :

هو مصطلح يتناوله المشتغلون بالشؤون التربوية للتعبير عن المنحني الرسمي الذي يتبع من قبل الدولة لإصلاح نظام التعليم وتربية المواطنين، وتتضمن السياسة التعليمية عددا من الأهداف الكمية والنوعية وطرقا لوضعها موضع التطبيق والتنفيذ لتحقيقها بصورة إجرائية .

الفترة من ١٦ الي ٢٦ سبتمبر ١٩٩٠م هي البداية الفعلية لمحاولة الإصلاح التعليمي الحديث في السودان ففي هذا التاريخ خرج المؤتمر بتوصيات، وأهم التوصيات المرفوعة أهداف التربية في مرحلة الأساس بالسودان والتي تقع بين مرحلة التعليم المبكر " ما قبل التعليم المدرسي " والمرحلة الثانوية، والسلم التعليمي المقترح بثمان سنوات لمرحلة الأساس، وثلاث سنوات للمرحلة الثانوية، بدلا من السلم التعليمي الذي كان سائدا وهو ست سنوات للمرحلة الابتدائية وثلاث سنوات للمرحلة المتوسطة وثلاث سنوات للمرحلة الثانوية، ومن هنا ولدت مرحلة الأساس والتي جاءت بأهداف عديدة وغايات توضع لأول مرة علي النحو التالي :

ترسيخ العقيدة الدينية، وتربية الناشئة عليها، ونقل التراث الحضاري للأمة إليهم، وتعديل سلوكهم وعاداتهم واتجاهاتهم لتتنسق من تعاليم الدين وتراث الأمة وقيم المجتمع الفاضلة .

من أهداف مرحلة الأساس أيضا تمليك الناشئة مهارات اللغة، وأسس الرياضيات، والتمكن من استخدام المهارات والمعارف في الحياة اليومية، وتزويدهم بالمعلومات والخبرات الأساسية التي تؤهلهم للمواطنة الفاعلة وتدريبهم علي طرق جمع المعلومات وتصنيفها وتوظيفها .

من الأهداف كذلك إتاحة الفرصة للناشئة للنمو المتكامل واكتشاف قدراتهم وميولهم، وتنمية خبراتهم ومهاراتهم، وتنمية شعور الانتماء

للوطن، وتعمير وجدانهم بحبة والإعتراز به، وتعريفهم بتاريخه وحضارته، وتفجير طاقاتهم من أجل رفعة عزته وأيضاً تعريف الناشئة بنعم الله في البيئة، وإعدادهم لتنميتها والمحافظة عليها وتسخيرها للمنفعة .

## د/ معلمو المدارس الحكومية:

ورثت مرحلة الأساس عدداً كبيراً من المعلمين جاءوا إليها من المرحلتين التعليميتين السابقتين الابتدائية والمتوسطة، ولدى المعلمين تخصصات مختلفة حسب أساليب دراستهم للحصول على الشهادات العلمية الأساسية وأيضاً الشهادات المكتسبة أثناء الخدمة، معلمو الابتدائية عموميون، معلمي المتوسط متخصصون وهم كالاتي :

- معلمون من خريجي المدارس الثانوية، وهم من الناجحين في المدارس " الأكاديمية ، والصناعية ، والزراعية " .

- معلمون من خريجي المدارس الثانوية من غير الحاصلين على النجاح، وقد تحصلوا على شهادات النجاح لاحقاً .

كان تدريب هؤلاء المعلمين يتم في معهد التربية بخت الرضا لمعلمي المرحلة المتوسطة في معهد السنتين للحصول على الدبلوم ومعهد أدرمان لتدريب معلمي المرحلة المتوسطة، ومعاهد التأهيل التربوي الأخرى فيما بعد عندما ازدادت الحاجة الي المعلمين المؤهلين. معلمو المرحلة الابتدائية فكان إعدادهم يتم في معاهد التأهيل التربوي بصورة خاصة و مختلفة عن معلمي المرحلة المتوسطة، وكان بعض معلمي المرحلة الابتدائية يؤهلون في فعاليات التدريب التكميلي أو التدريب أثناء العطلة، وهناك أيضاً مجموعة كبيرة من معلمي المرحلة الابتدائية من خريجي معاهد وكليات التربية التي كانت تعمل بنظام التخرج في عامين، ومعلمين من خريجي معاهد وكليات التربية التي تخرج طلابها في أربعة أعوام

أي ثلاث سنوات أكاديمية دراسية ونظرية والعام الرابع كان يخصص للتدريب العملي لاكتساب مهارات وأساليب التدريس، وكان أيضا يوجد معلمون من خريجي الجامعات ولكن كانوا فقط يدرسون مادتي اللغة العربية والتربية الإسلامية، وأخيرا وإعتبارا من عام ١٩٩١م انضم خريجون من الجامعات وهم الآن يدرسون مواد في كل التخصصات التربوية، وهم في زيادة مضطردة، وهذا الأمر يبشر بمستقبل باهر في مرحلة في السنوات القادمة .

يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة مرحلة الأساس بوجود إدارة لمرحلة الأساس في وزارة التربية الإتحادية، وإدارات لمرحلة الأساس في الوزارات الولائية، وإدارات لمرحلة الأساس في المحليات الإدارية، وهناك إدارات فنية بنفس هذا التنظيم .

لاحظ الباحث إن معظم إدارات المدارس الأساسية في هذا الوقت هم من معلمي المرحلة المتوسطة السابقة، وليس من معلمي المرحلة الابتدائية وهذه مسألة تعود الي أن الترقيات سابقا في المرحلة المتوسطة كانت تمنح بدرجة أسرع من المرحلة الإبتدائية، بمعنى أن معلمي المرحلة المتوسطة كانوا يصعدون لمراكز الترقى العليا في وقت أقصر نسبيا، وإنه كان هنالك إجحافا كبيرا وقع في حق بعض معلمي المرحلة الإبتدائية السابقة، ولم تكن المشكلة مطلقا في قلة الوظائف المصدقة للترقي فيها وليس أيضا أن عدد المعلمين في المرحلة الإبتدائية كان كبيرا لا يتناسب مع وظائف الترقى المصدقة، ولكن المشكلة أحيانا تتعلق بأساليب التقويم المتبعة والتي كانت تأخذ أحيانا ومسالكا وأبعادا تجافي مبدأ العدالة، وقد لوحظ من جانب المعلمين أن هناك بعض الأقاليم الطرفية كان الترقى فيها يحدث بصورة سلسة لا تشوبها أي شائبة، بينما هذا الأمر في أقاليم وسطية أخرى كان عسيرا جدا ويصل لحد الظلم، وهذا الحيف لم تتم إزالته نهائيا إلا بعد إنتساب أولئك المعلمين الى مرحلة الأساس التي أصبح

الترقى فيها يتم عن طريق القيد الزمني ومن خلال تقارير منصفة وليست مبنية على دوافع شخصية، وبانت تعطي كل ذي حق حقه .

## هـ / تلاميذ المدارس الحكومية :

يتم قبول الطفل للدراسة في مرحلة الأساس وعمره حوالي ست سنوات، أقل أو أكثر قليلا، ويتخرج فيها وعمره حوالي الخمسة عشر عاما، أكثر أو أقل، يمر في مرحلة الأساس بمراحل نمو الطفولة، والطفولة المتأخرة، والمراهقة المثيرة للغلاق، وكل مرحلة نمو لها خصائصها ( الجسمية، والعقلية، والنفسية، ثلاث مراحل نمو مختلفة تمر داخل سور واحد، ففي مرحلة الطفولة يكون الفرد سهل التأثر والتشكل، وضعف البنية، وفي مرحلة الطفولة المتأخرة من الناحية الاجتماعية يميل الطفل للمقابلات والزيارات واللعب الجماعي، ومعاكسة الآخرين ويخضع لنظام الجماعة وميولها ويكون متعاوناً ويميل للمساعدة، من سن الثانية عشر الى سن الرابعة عشر تبدأ مرحلة المراهقة والبلوغ حيث لا يعود الفرد فيها طفلاً ولا يكون ناضجاً وراشداً، فهو في منتصف الطريق في طور شديد العنف والإضطراب). (١)

( صارت المدرسة تضم مراحل سنوية مختلفة، ودائماً يكون المتضرر هو التلميذ الأصغر سناً، وتلاميذ الصفوف الأولى لا يجدون الزمن لإظهار شجاعتهم ومواهبهم وملكاتهم، وفي فناء المدرسة يحدث الكثير وعلي سبيل المثال ينزع منهم كوب الماء، ولا يجدون الفرصة في الحمامات، ويخافون فيظلوا محقونين). (٢)

---

(١) محمد محمد أحمد العوض ، الفصل بين تلاميذ مرحلة الأساس ، صحيفة المشاهد، صفحة الرأي، ص ٣ ، العدد رقم ٢٤٨ ، الخميس ٢١ / ٣ / ٢٠١٣ م .

(٢) محمد محمد أحمد العوض ، مرجع سابق ، ص ٣ .

## و/ المناهج التربوية :

هي آخر عنصر من عناصر المنظومة المدرسية الذي يتم عرضها في هذا السياق وتتكون من المحتوي الدراسي وطرق التدريس وأساليبه والتقنيات " الوسائل " والتقويم .

لاحظ التربويون أن عملية تطوير المناهج التربوية في البلاد تسير بخطوات بطيئة، وقد ظل الأمر كما هو بصورته الصارمة دون أي تغيير رغم تعاقب أنظمة سياسية عديدة على حكم البلاد طيلة هذه الفترة، دون الإكتراث بتطوير المناهج التربوية من اجل التربية في حد ذاتها ومستقبلها.(١)

---

(١) هاجر محمد الأمين ، المنهج المدرسي بين المركزية واللامركزية ، بحث غير منشور لنيل درجة الدكتوراة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، عام ٢٠٠٣ م .

## ٢ / المبحث الثاني

### الإشراف التربوي والمهام الإشرافية:

يعرف الإشراف التربوي بأنه جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر وشؤون المعلمين والعاملين في مجال التربية لتحسين عملية التعليم والتعلم بصفة عامة من خلال مراجعة الأهداف التربوية والخطط، والأساليب التعليمية، والمناهج التربوية وتقويمها، وتنسيق كل الأنشطة المدرسية ذات العلاقة بالتعليم والتعلم، وهو عملية تعاونية، وعملية قيادية وإنسانية متكاملة من أهدافها تطوير عمليتي التعليم والتربية من خلال توجيه وتكثيف الأنشطة التربوية، والتقويم المستمر.

كذلك يعرف الإشراف التربوي بأنه ( الجهود المبذولة لمساعدة المعلمين المعلمين للنمو مهنيا وعمليا، وفهم وظيفتهم واستيعاب الأهداف التربوية وإختيار المادة التعليمية والأدوات المناسبة وأساليب طرق القياس التي تكفل تعلم التلاميذ وفعاليتهم وتضمن نموهم نموًا مضطربًا وفق أهداف المجتمع التربوية والعمل بإستمرار لتحسين العملية التعليمية والعملية التربوية وتذليل كافة الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف المنشودة بالكيفية والنوعية المطلوبة من قبل المجتمع ).(١)

يعرف الإشراف التربوي على النحو التالي أيضا (هو العملية التي يتم فيها تحسين التعليم والتعلم عن طريق إعداد المعلمين وتحسين المناهج

---

(١) ابراهيم محمد ابوفروة ، الادارة المدرسية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ليبيا ، ص ٢٠٢، عام ١٩٩٧ م .

والبيئة المدرسية بشكل عام، وهو عملية إنسانية تشاركية تستهدف تحسين فرص التعليم). (١)

يعتبر الإشراف التربوي عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج الدراسية، كذلك لتحديد نوع طرائق التدريس المطلوبة، ولتقويم عملية التعليم والتعلم، وأيضاً من أجل تنسيق الجهود وإستغلال الطاقات الإنسانية، وتظهر قيمة الإشراف التربوي أكثر في تجنب التداخل في المناهج، وتجنب التكرار في طرائق التدريس، وتكملة النقص الذي يعاني منه بعض المعلمين عندما يسعون لنقل أنفسهم الى مستوى آخر أفضل .

تعد عملية الإشراف التربوي من العمليات المعقدة لإشتمالها على عدة محاور، المحور الأول يتعلق بالإشتراك لتقديم مضمونه، أو الأستفادة منه لعدد كبير من الأفراد في تنفيذ مهمة، والمحور الثاني يدور حول التخطيط للإشراف التربوي وتطبيقه لتغيير سلوك وإتجاهات المعلمين والتلاميذ، وهذا يعني أن مهمة المشرف الرئيسية هي دعم الأفراد في تنمية مهاراتهم وصقلها للوصول الى خبرات ثابتة تفيد في تحقيق أهداف المدرسة، وإشباع حاجات الأفراد من خلال تبادل الأدوار في مراحل المحور الثاني .

### **مفهوم الإشراف التربوي:**

يعتبر الإشراف التربوي عملية دقيقة مخطط لها من قبل المشرفين والموجهين التربويين بغرض تحقيق غاياته التي تدور حول مساعدة المعلمين ومديري المدارس على النمو المهني ليكونوا أكثر تفاعلاً مع

---

(١) محمد حسن ابو الرز ، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، منشورات مركز ديونو لتعليم التفكير ، الجبيهه ، الأردن ، ص ٤ ، عام ٢٠٠٦ م .

المتعلمين، وقد وضعت للإشراف التربوي مفاهيم عديدة من منظور واسع للأمر ومن أهم هذه المفاهيم هو إنه ( خدمة فنية تهدف الى معرفة الظروف المؤثرة في عمليتي التربية والتعليم، والسعي لتحسين هذه الظروف سواء كانت تتعلق بالمناهج أو بالمعلم، بطريقة تكفل للتلميذ نموا ملحوظا وفق الأهداف المرسومة ).(١)

### تطور مفهوم الإشراف التربوي :

مر الإشراف التربوي بتطورات وتحولات كثيرة ومتغيرات عدة منذ أن أستخدم ( في الولايات المتحدة كنظام فرعي قائم بذاته مستقلا، ومتكاملا في الوقت ذاته مع نظامين فرعيين آخرين ضمن المنظومة التعليمية، هما النظام التعليمي والنظام الإداري، وسرعان ما أنتقلت الأفكار وتوسعت في المؤسسة التعليمية وأزدادت تعقيدا خاصة في مناهج البحث في مجال الإشراف التربوي).(٢)

لكن فيما بعد حدث تطور آخر في التعليم بدأ بالتوسع في إنشاء المدارس ووضع أسس جديدة لقيادة المدرسة من الناحية الإدارية والناحية الفنية وذلك بتعيين مدير للمدرسة، ومدير آخر للتربية والتعليم، بحيث كانت مسؤولية مدير المدرسة فقط المحافظة على النظام وتنفيذ المسائل الإدارية، أما مدير التربية والتعليم فكان إهتمامه ينصب حول المعلمين والمديرين أنفسهم، وفي مرحلة أخرى أوكل لمدير المدرسة الإهتمام بالإدارة والإشراف معا، ثم في مرحلة تالية الغي ذلك بتعيين مدير للمدرسة من جهة، ومشرف تربوي من

---

(١) محمد سليمان شعلان ، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو الفاهرة، ١٩٧٨م

(٢) عارف عطاري، أدبيات الإشراف التربوي، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة قطر ، العدد ٥ ، ص ٢١٤، عام ٢٠٠٤ م .

جهة أخرى، وبذلك أصبحت وظيفة الإشراف منفصلة تماما عن الإدارة، وهو الأمر التي دعا بعض التربويين مؤخرا للمناداة بإدخال مدير المدرسة الى قلب عملية الإشراف التربوي مرة أخرى بإعتباره المسؤول الأول والأخير عن أي نشاط تربوي داخل المدرسة سواء كان يقوم بهذا النشاط بنفسه أو من خلال التفويض .

### أهداف الإشراف التربوي :

يعمل الإشراف التربوي على تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف بالنظر الى العدد الكبير من الأفراد الذين يستفيدون منه أو يقدمونه ومنها ( تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل المشرفين، وتقويم عمل المؤسسات التربوية، وتقديم المقترحات البناءة لتحسينه، والتدريب والنمو المهني للمعلمين لتحسين مستوى أداءهم وطرائق تدريسهم، والعمل علي حسن توجيه الإمكانيات وحسن إستخدامها). (١)

من أهداف الإشراف التربوي مساعدة المعلمين لمعرفة الأهداف الحقيقية للتربية لتمييز الفرق بين الغاية والوسيلة، وحل مشكلات النشء وتلبية حاجاتهم، ( وتحسين العلاقات بين المعلمين، وإقامة أسس للتآزر والتعاون فيما بينهم، والإستفادة من طاقات المعلمين المختلفة وذلك بإسناد الأعمال المناسبة لهم، وتشجيعهم على التطور، وبت روح التنافس الشريف بينهم، وتقوية الإتصال بين المدرسة والمجتمع عن طريق إشتراك المدرسة وتفاعلها مع البيئة المحلية المحيطة ). (٢)

---

(١) محمد منير مرسي ، (الإدارة المدرسية الحديثة )، مرجع سابق ، ص ٢٨٦ .

(٢) سهي نونا صليوه، الاشراف والتنظيم التربوي، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط (١)، ص ٣٩ ، عام ٢٠٠٥ م .

من أهداف الإشراف أيضا التأسيس لقيام مشاركة فاعلة في التخطيط لكل ما من شأنه أن ينهض بالعملية التعليمية التربوية بكافة جوانبها، والعمل علي رفع الكفاية المهنية والعلمية للمعلم، ومساعدة المعلم لأداء مهمته ببسر وسلاسة وتزويده بما يستجد في ساحات التطوير التربوي، والتطور في مجال الوسائط، وأساليب وطرائق التدريس، وتحليل نتائج الإختبارات لمعرفة مواقع الخلل ومعالجته، والإستفادة من نتائج ممارسة هذه المواقف مدونة وموثقة ومؤرخة كتغذية راجعة لتصحيح المسار، والإستفادة منها مستقبلا لحل مثل هذه المواقف عند تكرارها .

من أهداف الإشراف التربوي الأكثر أهمية وإلحاحا ( توفير متطلبات المدرسة من الكفايات البشرية كالمعلمين المؤهلين والإداريين والعاملين وحتى التلاميذ أنفسهم، والتجهيزات اللازمة كالبينة المدرسية والمعدات والأدوات والأجهزة، والإهتمام بالنمو الكامل للتلميذ من كافة النواحي، وإيجاد الدافعية لدى التلميذ تعليما وتعلما، ومواجهة المعوقات الطارئة التي تواجه مسيرة التعليم وإزالتها، والتقيد باللوائح التي تنظم العملية التعليمية في المدارس، وتعزيز المتفوقين من التلاميذ، وتحديد التلاميذ ذوي المعدلات المنخفضة لقيام فعالية برامج مكثفة لمعالجتهم وحل إشكالاتهم بصورة نهائية، وإحترام شخصيات المعلمين، والكشف عن حاجاتهم والعمل علي تلبيتها، والإستفادة من البيئة المحلية في تدريس المواد والتعرف علي مصادرها المادية والبشرية ) (١).

---

(١) يحي محمد نبهان ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

## أسس ومبادئ عملية الإشراف التربوي:

أجرائيا تتعلق فلسفة الإشراف التربوي بالآتي :

أ/ تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال إجراءات طويلة .

ب/ توفير كافة التسهيلات التي تعمل على تنظيم المدرسة .

ج/ تبادل الأدوار والوظائف للإدارة المدرسية كوحدة منظمة مع عملية الإشراف بحيث يعملان سويا بصورة تكاملية وتناسق وإنفاق تام في التنظيم المدرسي لتحقيق الأهداف الإشرافية كلها، والتي هي جزء لا يتجزأ من أهداف التربية .

## صفة الإشراف التربوي الفعال:

الإشراف التربوي الفعال يقوم على أمر هام هو إنه يركز على نوعين من الأبعاد الأساسية هما: الفلسفة التربوية، والعلم المفيد، وإن إقدام الإشراف الجيد على فلسفة الشورى، فهذا يعني أنه يعمل على مبدأ تبادل الاحترام بين الطرفين في الآراء والأفكار لإبراز الفروق الفردية بين المعلمين، (وإتاحة الفرصة لإظهار هذه الفروق الفردية حتى تبدو في شكل إبداع يكون نموذجا يحتذى به، وكذلك الإيمان بقدرة العاملين على التطور والإبداع لتقديم أفضل ما لديهم. الإشراف التربوي يمكن أن يؤدي الى الإستثارة، والمبادأة، والمبادرة، والتغيير، والثقة بالنفس، والمشاركة في المسئوليات وتحملها، والإشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات بصورة مستمرة وموضوعية ) . (١)

---

(١) أحمد أبراهيم أحمد ، ( الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق )، مرجع سابق ، ص ١٥٤ .

## أهمية الإشراف التربوي :

نشأت حاجة ملحة للإشراف في مجال التربية، وازدادت هذه الحاجة اليوم أكثر من أي وقت مضى بصورة لم يسبق لها مثيل، وبفضل انعكاس لعوامل خارجية سائدة في المجتمع (فهناك حاجة لمزيد من الحوافز والإستشارة للمعلمين بغرض حملهم لتطوير أنفسهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. يعتقد إن بعض المعلمين وليس كلهم بحاجة الى هذا الأمر الذي يتم في شكل تشجيع خاص للإرتقاء بمستواهم للحصول علي الخبرات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من تحسين التعلم في المدارس وتحسين أنفسهم بإستمرار). (١)

قد نشأت هذه الحاجة للإشراف من (عدم توصل بعض المعلمين للأداء الجيد والمطلوب والمتوقع منهم وتطور عملية إعداد المعلم في كليات التربية على ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة في التدريس، وأيضا من عدم إلمام المعلمين الجدد إلماما كافيا بالمهارات اللازمة، وعدم تجويدهم لتقنية وفنية التدريس التي تحتاج الى خبرة يتم إكتسابها عادة تدريجيا، وذلك مع المتابعة التي يمكن تنفيذها بدقة). (٢)

لوحظ أن معظم المعلمين في مرحلة من المراحل كانوا يواجهون مشكلات تعليمية تتمثل في طرق التدريس المناسبة، وزيادة أعداد التلاميذ في غرف الدراسة، والمشاكل التي جاءوا بها من كليات التربية والتي تتعلق بتحديات إعدادهم وأساليبه، فالمعلمون بحاجة ماسة الى برنامج إشرافي يواكب التطورات التي مروا بها، ويلبي حاجاتهم الإشرافية .

---

(١) سهى نونا صليوة ، مرجع سابق ، ص ٢

(٢) سعاد بسيوني، بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، عام ٢٠٠١م.

## وظائف الإشراف التربوي : (١)

الوظائف الأساسية للإشراف التربوي هي:

- أ/ تقديم العون والمساعدة للمعلمين لتحقيق النمو المهني .
- ب/ الحصول على البيانات والإحصاءات الضرورية .
- ج/ تقويم المعلومات المتعلقة بعملية التدريس والتلاميذ لإثراء العملية التربوية والتعليمية .
- د/ تطوير المناهج الدراسية بالأساليب والطرائق المختلفة .
- هـ/ إشراك المعلمين في التخطيط .
- و/ بث ثقافة وروح عمل الفريق الواحد في أوساط المعلمين، وتحسين البيئات المدرسية .

## صفات الإشراف التربوي : (٢)

في المفهوم الحديث للإشراف التربوي هناك موجهات تعمل على:

- أ/ توجيه الإهتمام نحو أساسيات التربية وتنظيم التعليم وتحسينه في الأهداف العامة للتربية .
- ب/ تحسين كل العوامل التي تؤثر في نمو العملية التربوية بدلا من الهدف المحدود الذي يتمثل في تحسين أداء المعلمين .

---

(١) أحمد ابراهيم أحمد ، ( نحو تطوير الإدارة المدرسية )، مرجع سابق ، ص ٢٤٢ م .

(٢) مصطفى متولي ، الاشراف الفني في التعليم ، دار المطبوعات المصرية الجديدة ، القاهرة ، مصر ، ص ٣٤ ، عام ١٩٨٣ م .

- ج / عدم التركيز في التعليم علي معلم واحد أو فئة من المعلمين .
- د/ أن تتصف العملية بالتعاون والشورى والتخطيط السليم لتحسن الموقف التعليمي في التدريس بصورة عامة .
- هـ/ أن يكون كل فرد مشارك في عملية الإشراف، فاعلا لتحقيق الهدف النهائي للإشراف التربوي .

### سمات الإشراف التربوي الحديث :

يعمل الإشراف التربوي علي عدة جبهات للكشف عن حاجات العاملين في الحقل التربوي، ويركز كثيرا على ( العلاقات الإنسانية المرضية بين المعلمين، وهذه العلاقات تعتمد في المقام الأول على المعاملة اليومية الجارية في الحياة المدرسية، كالصداقة والثقة المتبادلة والتعاون والإحترام وتبادل الآراء، وتعتمد في ذلك على الفهم الصحيح لدور القائد التربوي في التفاعل بين العاملين، بالإضافة الي تعاون وإندماج كل الأفراد المشتركين في تنفيذ البرنامج المدرسي خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية، ويعتبر الإشراف الحديث عملية شاملة ذات طابع تربوي مفتوح للتلميذ حتى نهاية المرحلة التي يدرس فيها، وكذلك يعتمد الإشراف علي تحسين وتوجيه كل المفاهيم والأفكار الخاصة بالتربية ) .(٢)

### مهام الإشراف التربوي :

تتخصر مهام الإشراف التربوي في أنه يعمل علي أحدث تطور ملحوظ

---

(١) سعاد بسيوني ، مرجع سابق ، ص ١٢٤ م .

يؤدي الى تغييرات أساسية وذلك بنقل العملية التعليمية الى التعلم بحيث أصبح اهتمام التعليم ليس على نقل المعارف والمعلومات التي تنسى بعد حين من الزمن دون الإستفادة من القيم النبيلة المتوافرة فيها، وبدلاً من ذلك أصبح عملاً ممارساً لإكتساب المهارات التي ستصبح مع الزمن خبرات تراكمية وبصورة تدريجية، ( وإن معرفة المشرف لكفاية المدرس في إدراك أهداف التعليم وتطبيق ذلك في ممارسته للتدريس بأساليبه المتنوعة عمل يؤدي الى إشباع كافة حاجات التلاميذ التربوية التي تتمثل في الحاجات المعرفية، والثقافية والوجدانية، والسلوكية، والاجتماعية، والعمل على الإنتقال بهم من مجال المعرفة الى قيم تعليم التفكير، وإبراز دور مدير المدرسة في تقويم وضع المناهج، ومساهمته في إعداد المعلمين، وهذه تعتبر واحدة من أهم مهام المشرف تجاه المعلمين، والإنتقال من تقويم معلومات وأداء المدرس الى بناء نظام شامل وقيم يتم التركيز فيه على الحياة الوجدانية، والاجتماعية، والحسية، والحركية لا على المخاطبة الموجهة للعقول، والإنتقال من تقويم المدرس الى تقويم المدرسة وتفاعلها مع البيئة، والإنتقال من دراسة المدرسة الى دراسة النظام التعليمي). (١)

### **الفرق بين الإشراف التربوي والتوجيه الفني :**

التوجيه الفني هو عملية وخدمة فنية مهنية مختصة تهدف الى دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو نمواً مضطرباً وفق ما تهدف اليه التربية، وهو خدمة تربوية محدودة المجال تطبق على المعلمين

---

(١) يحي محمد نبهان، مرجع سابق، ص ٣٥.

ومديري المدارس ويتم التوجيه الفني من قبل "موجهين" تبعثهم الادارة التعليمية من مكاتب التعليم، والادارة التربوية من وزارات التربية .

أما الإشراف التربوي فهو مسألة مختلفة تماما، ومسألة شاملة تتعلق بالمناهج التربوية، وتعلق بالبيئة المدرسية، والبيئة المحيطة بالمدرسة، وتعلق بالتقويم التربوي، وبالعلاقات عامة، وتعلق بالمعلم وتعلق بالتلميذ، وتعلق بمدير المدرسة، وأيضا مسألة تتعلق بالمشرف التربوي وأساليب إشرافه مهما كانت موجهاته. الإشراف التربوي مسألة متعددة الإختصاصات ويشترك في أدائها عدة أشخاص بحكم وصفهم الوظيفي، كالمشرف التربوي ومدير المدرسة وهو المشرف المقيم، وأيضا رئيس الشعبة، والمعلمين، والتلاميذ. الإشراف التربوي جاء شاملا يهتم بكل من المنهج والمعلم والمتلقي والبيئات المدرسية، وقد اختلف الإشراف التربوي عن الإشراف الفني أو التوجيه الفني الذي كان ينصب فقط تجاه المعلم، وهذا التطور الذي حدث قد أثر إيجابا على العملية التربوية برمتها .

### أنماط الإشراف التربوي :

يعرف النمط بأنه طريقة ونظام العمل الذي يتبعه الفرد في الإدارة ويتخذه سبيلا، وأسلوبه الثابت وسلوكه وتصرفاته الشخصية والمهنية في كافة المواقف الإدارية .

يعرف النمط أيضا بأنه ( وحدة وظيفية تعمل ككل لأجزاء يمكن التمييز

---

(١) محمد مصطفى زيدان (١٩٨٢م)، المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية ، دار الشروق للطباعة والنشر، ط ١ ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، ص ٣٨٧.

بينها، أي أن النمط يجمع بين أجزاء يمكن تمييزها علي حده وككل بأنها جميعا في وحد (١).

قسمت أنماط الاشراف التربوي الى أربعة أنماط رئيسة، ويلاحظ أن الأنماط لها صلة كبيرة بأنماط الإدارة عموما أو أنماط المديرين، ويمكن تمييز الأنماط الإشرافية على النحو التالي :

**أ/ النمط الديمقراطي الشوري:** هو نمط يتشارك فيه مجموعة من الأطراف المعنية بالعملية الاشرافية، ويتم التركيز فيه على التلميذ ونواتج التعلم بحيث يقوم كل من المشرف والمعلم بتشخيص مشكلات التلاميذ والعمل على حلها .

**ب/ النمط التسلطي الإستبدادي:** وهو النمط الذي يكون المشرف فيه لديه سياسات وخطط وأساليب معدة من قبل بصورة جامدة غير قابلة للنقاش أو التراجع أو التطور وهو يمكن أن يظهر الجفاء وعدم الرضا عن الذين يحيدون عن أساليبه، وللأسف أن هذا النمط ما زال يسود قطاع كبير من قطاعات التعليم في الوقت الحاضر رغم التطور الكبير الذي يشهده مجال التربية عامة ومجال التعليم خاصة .

**ج/ النمط الدبلوماسي :** من سمات هذا النمط هو إن المشرف يتمتع بشخصية جذابة، وهو على ما ينبغي من الإهتمام بالمظهر والإبتسامة المرسومة على وجهه في كل حين، وهو في الغالب يحقق أغراضه قبل بداية عقد الجلسات بصورة فردية ولبقة فينال الرضا، وهذا النمط مشابه للنمط التسلطي ولا يختلف كثيرا عنه في حتمية تحقيق الأهداف التي

---

(١) أحمد ذكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، ط (٢) ، بيروت ، لبنان ، ص ٣٠٧ ، عام ١٩٨٦ م .

ينشدها وبالصورة التي يرغبها في نهاية الأمر ولكن بأسلوب هادئ وناغم .  
**د/ النمط الفوضوي:** ( هو نمط يتسم فيه المشرف بالمرح، وإيمانه بالشورى، وإعطاء كامل الحرية للإبتكار، ويقوم بإجراء إجتماعات كثيرة ولكنها إجتماعات بلا قرارات، وإذا كان هناك قرارات فإنها عادة تكون عديمة الإثر، لأن كل فرد في النظام يؤدي عمله بالأسلوب الذي يراه). (١)

يمكن إضافة أن هناك نمطا مختلطا يجمع كل هذه الأنماط أي أن المشرف يلجأ اليه ويلبس لكل حالة لبوسها الخاص. ففي بعض المواقف يكون شوريا وفي بعض الحالات لابد أن يكون تسلطيا عندما يحس أن الأمور تكاد تفلت وتخرج عن طورها بين يديه، وفي بعض الحالات يلجأ للأساليب الدبلوماسية لتهدئة الأمور وهكذا .

### **إتجاهات ونماذج إشرافية معاصرة :**

من نماذج الإشراف المعاصرة التي تم تمييزها :

**أ/ الإشراف التفتيشي:** يطبق على المعلم الذي لا يستطيع تحمل المسؤولية، ويحتاج الى مراقبة أو متابعة دائمة في كل عملياته، ولا يترك دون تقديم العون له والتي تتم في شكل نصائح وتوجيهات لمساعدته في أداء عمله، ويتعهده المشرف في الزيارات الصفية المعلنه أو الزيارات المفاجئة، وهو نموذج إشرافي لابد من وجوده في المدارس بأي صورة .

**ب/ الإشراف المصغر:** يعتبر هذا النموذج أن التعليم مجموعة خطوات منتظمة، وفي كل خطوة مهارة تستوجب التدريب، ويقوم المشرف بتحديد المهارات التي يحتاج لها المعلم، ثم يخطط المواقف التدريبيه بحيث تتناسب

---

(١) محمد مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، ص ٣

إيجاباً مع النظرة السلوكية للتعليم والتعلم .

**ج/ الإشراف العيادي:** ( إنتقل المصطلح من مجال الطب بإعتبار أن المعلم حالة تستوجب معاينتها وملاحظة ما فيها من سلوك وإعداد، ومن ثم التحليل للوصول الى الخلل والمشكلات، ومعالجتها بتحسين ممارسته الصفية إنطلاقاً من أنشطة أساليب المعلم وردود الأفعال من قبل المتعلمين). (١)

**د/ الإشراف التواصلي التفاعلي:** ( هذا النموذج له علاقة كبيرة ووثيقة بنظرية السلوك الإنساني في مجال الإدارة، وبالنموذج الإشرافي الإنساني بإعتبار إن عملية الإشراف التربوي عملية تواصل وتفاعل بين كل الأطراف المشاركة في العملية ). (٢)

**هـ/ الإشراف التأملي:** هو إشراف متعلق بالمستقبل من خلال قيم وأدبيات الإشراف التربوي، والنظرة المستقبلية له بإعتباره نموذجاً مثالياً يمكن أن يحقق كافة الأهداف المحددة له بإجراءات واضحة ربما تتجاوز وظائفه المعطاة في الفائدة .

**و/ الإشراف التربوي الكامل :**

هو إتجاه جديد كلياً ينطلق من قناعات إيمانية بأن الجوانب ( الإنسانية متشابكة، ومتداخلة، فلا يمكن أن يلم بأبعادها نظام أو نموذج إشرافي محدد، ويعتمد هذا النموذج على النماذج المختلفة فيتم المزج فيه بين النموذج العلمي والنموذج الإنساني، والإداري التواصلي التفاعلي، ويطلق عليه

---

(١) الطيب عبدالله عبد الوهاب، أساليب الإشراف التربوي منشورات قسم التدريب وال تطوير التربوي، مؤسسة الخرطوم للتعليم، ص ٣، ٢٠٠٤ م .

(٢) محمد حسن أبو الرز، مرجع سابق ، ص ٢ .

أحيانا مصطلح الإشراف الموقفي، والمشرف مطالب بدراسة كل موقف حد ذاته ومعالجته، فلا يوجد أسلوب واحد منفرد يمكن أن ينجح في المواقف والظروف كلها ) (١).

### **الإشراف برنامج تربوي متكامل :**

ما يميز التكامل في عملية الإشراف التربوي هو تفردده في إعداد خطط وتنفيذها بهدف تنمية المعلمين مهنيًا، وإعداد خطط تستهدف المناهج والكتب المدرسية التي هي جزء منها، وخطط المعلم الدراسية وأساليب تطبيقها، (ورعاية شؤون التلاميذ وحاجاتهم الأكاديمية والنفسية والاجتماعية، وتحسين واقع النشاطات التربوية بأشكالها المختلفة، وتحسين التدريس الصفي، وتحسين الأجواء المادية والنفسية والاجتماعية المحيطة بعملية التعليم، وتحسين نوعية مصادرها المختلفة، وتحسين واقع عمليات التقويم التربوي وأدواتها على إختلاف المستويات التشخيصية والتكوينية والختامية، تحسين نوعية الدراسات والبحوث والمشاريع التطويرية، وتحسين علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي حولها ) (٢).

### **أساليب الإشراف التربوي :**

يعرف الأسلوب في الإشراف التربوي بأنه مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المشرف التربوي ورؤساء الشعب، كل على حده بشكل تعاوني مع المعلمين والتلاميذ، وبصورة مخططة ومنظمة بدقة، وتهدف هذه الجهود لتحقيق قيم الإشراف التربوي في البيئة المدرسية، ومن أساليب الإشراف :

---

(١) الطيب عبد الله عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص ١٠ .

(٢) محمد حسن أبو الرز ، مرجع سابق ، ص ١١ .

## أ / الزيارة الصفية :

هي الزيارة التي يقوم بها المشرف التربوي صفياً للإطلاع على تنفيذ التدريس من قبل المعلم من جميع جوانبه كعملية متكاملة تبدأ بالخطة التدريسية، والتهيئة وعرض المادة، ولغة المعلم كوسيلة إتصال، والأسئلة الصفية والتقويم والمستوى التحصيلي للتلاميذ والأنشطة الصفية واللا صفية، وأدبيات وأخلاقيات المهنة، والمهارات الإجتماعية، ومن المهم معرفة المعلم وإطلاعه على رأي المشرف قبل نهاية الزيارة، والحصول على مقترحات أو توصيات أو نصائح إشرافية تربوية مفيدة .

## أهداف الزيارة الصفية :

من أهم الأهداف المتعلقة بالزيارة الصفية، معرفة مدى ملائمة المواد الدراسية لقدرات وإستعدادات التلاميذ وحاجاتهم التي تمكنهم من إستيعابها، ومدى فائدتها في تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة، والإطلاع على أنجع الطرق والأساليب المستخدمة في التدريس ومعرفة مدى صلاحيتها وملائمتها للإستفادة منها، والتعرف على الوسائل والأدوات المستعملة في التقويم، والكشف عن صعوبات التعلم التي يعاني منها التلاميذ وأساليب معالجتها، وإكتشاف الأخطاء والصعوبات المشتركة بين عدد من المعلمين لجعلها موضوعاً لإجتماع مستقبلي يدعو اليه المشرف ليجري النقاش حوله، وإيجاد الحلول المناسبة لكل التحديات، ومساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم، ومعرفة نواحي القوة ونواحي الضعف في تدريسهم، وحل مشكلاتهم الخاصة التي يعانون منها لرفع مستوى الكفاءة في أدائهم لمهامهم، وإكتشاف حاجات المعلمين ومميزات كل منهم عن الآخر، والمواهب التي يتمتعون بها للإستفادة منها على الأكمل الوجه، ( وملاحظة الموقف التعليمي، والفعاليات التربوية بصورة طبيعية، وملاحظة أثر المعلم

في تلاميذه والوقوف على مدى تقدمهم، ومعرفة مدى إستجابة المعلمين، ومدى ترجمتهم للأفكار المطروحة في الزيارات السابقة، والوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية والتخطيط لتثبيتها، وتوثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الحسبان عند تخطيطه لبرنامج الإشراف بغية أغناء البرامج بما يفيد المعلمين في تأدية واجباتهم، وزيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة وانماء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة ونشاطات فاعله وتجارب مبتكرة (١).

## ب / الزيارات المتبادلة :

هو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثرا في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه، ويطلق إبداعاته، خاصة إذا تمت الزيارات وفق ضوابط معينة ومخطط لها .

يتم هذا الأسلوب بقيام معلم بزيارة زميله في الصف في نفس المدرسة أو مدرسة أخرى، وهو أسلوب يتيح الفرصة للمعلمين لتبادل الرأي في مشكلاتهم، ويتعلمون من بعضهم بعضا كزملاء يبحثون عن حلول لما يعترض سبيلهم من تحديات في مجال التدريس، وهذا الأسلوب يمكن أن يعد نوعاً من المشاركة الفاعلة، بين المعلمون حيث يتبادلون الخبرات لدعم مواطن القوة عندهم وسد الثغرات التي تنشأ عند تنفيذ المناهج الدراسية التي يكون مدير المدرسة مسؤولاً عنها، وأيضاً يقتبسون من تجارب بعضهم بعضاً، ويفضل أن يسبق ذلك تهيئة نفسية خاصة للمعلمين (٢).

---

(١) سهى نونا صليوة ، مرجع سابق ، ص ٦٤ .

(٢) المرجع السابق نفسه، ص ٣٢٢ .

## ج / الدروس التطبيقية :

هو نشاط عملي يقوم به المشرف التربوي بنفسه أو من خلال أحد المعلمين المتميزين، يتم هذا الأمر داخل أحد الصفوف العادية بحضور عدد من المعلمين، ( وذلك لمعرفة ملائمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العملي في الميدان أو التجريب لطريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة، أو طريقة يرغب المشرف بإقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجربتها ومن ثم استخدامها). (١)

## د / النشرات الإشرافية :

النشرات الإشرافية أسلوب منتشر في مؤسسات التعليم ويتعلق بصعوبة جمع المعلمين في وقت غير الأوقات المخصصة للقاءات المختلفة، بغرض تقديم نصائح معينة أو ملاحظات أو تعليمات أو تعميمات، يقوم المشرف بإعدادها وتوزيعها على المعلمين الذين يشرف عليهم لتحسين مواقفهم التعليمية المعنية أو تربوية، وهي تعد وسيلة إتصال مؤثرة .

## أهداف النشرات الإشرافية :

تؤدي النشرات الإشرافية دورا يهدف لتقديم خدمة لعدد كبير من المعلمين في أماكن متباعدة، وتساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين، وتوفر مصدرا مكتوبا ونموذجا يمكن الرجوع اليه عند الحاجة، (والمساهمة في تعريف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية على المستوى المحلي والمستوى العالمي، والعمل على المساعدة

---

(١) الطيب عبد الله عبد الوهاب، مرجع سابق ، ص ٨ .

في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف، وتوضيح أهداف خطة المشرف للمعلمين، وتحديد بعض أدوارهم فيها، وتزويد المعلمين بإحصائيات ومعلومات وإرشادات خاصة بأعداد الخطة الدراسية، والوسائل الحديثة "التقنيات" والنشاطات والإختبارات، وإتاحة الفرصة لتعميم مقالات المعلمين وبحوثهم وخبراتهم المتميزة، وهداية المعلمين الى بعض المراجع العلمية والمهنية للإستفادة من القيم المعرفية المتوفرة فيها). (١).

### هـ/ الإجتماع بين المشرف والمعلم :

هو أسلوب شائع جدا ويتم عادة في كل زيارة اشرافية للمعلمين، بحيث يكون هناك إجتماع يوضح فيه المشرف إبداع المعلم أو إخفاقه ومناقشته لحل الإشكالات المهنية التي يعاني منها، وقد يسلم المشرف شيئا مكتوبا أو تقديم نصائح شفوية، وهذا الأسلوب يمكن أن يطور المعلم لأنه يتسم بعنصر المواجهة بين الطرفين، ويتم توضيح الإخفاقات المعلم بعيدا عن زملائه مما يحفظ كرامته ويصونها ولا يحس بالنقص، وهذا الأسلوب يعتبر أسلوبا نفسيا فعلا يميل اليه معظم المشرفين خاصة مديري المدارس .

### و / الإجتماعات واللقاءات الإشرافية :

هي إجتماعات أو لقاءات يقوم بها المشرف التربوي أو مدير المدرسة ولها صفة فنية وإشرافية، يمكن أن يتم ذلك في أول العام الدراسي، أو قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو خلال العام الدراسي أو آخره، وتقام تلك الفعالية في أحيان كثيرة لوضع الإختبارات والإمتحانات بمختلف أنواعها أو لتحليل

---

(١) جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقا لها، الدار العلمية الدولية، دار الثقافة ، ط ١ ، عمان ، الأردن ، ص ٢٨ .

نتائج التلاميذ التحصيلية عقب إجراءات التقويم بالامتحانات والإختبارات لمناقشة مواقف القوة أو مواقف القصور والثغرات، والعمل على حل الإشكاليات فوراً، ويمكن عقد اللقاءات الإشرافية بغرض وضع تصور لإعداد الخطة الدراسية الأولية أول العام الدراسي تمهيدا للمعلمين لوضع الخطط التدريسية في دفاتر إعداد الخطة التدريسية اليومية. أو تقام أيضا لتنبية المعلمين بمتابعة العمل التحريري للتلاميذ .

### شروط اللقاءات الإشرافية :

هناك شروط لا بد من التقيد بها للوصول الى نتائج جيدة في اللقاءات الإشرافية منها ( تحديد موعد ومكان اللقاء، وتحديد أهداف اللقاء بصورة واضحة، وأن يكون المشرف على درجة مقدرة من الإتقان في أساليبه الإتصالية لفظاً أو غير ذلك، وأن يكون دقيقاً في إختيار ألفاظه أثناء اللقاء حيث يعمل ذلك على تشجيع المعلم حديث العهد، وأن يعمل المشرف على توطيد علاقته به لكسب ثقته أولاً لتعزيز ثقته هو بنفسه، وتوفير الوقت المناسب، وأن يكون لدى المشرف سجل تراكمي يتوفر فيه المعلومات المطلوبة عن كل مروضيه الشخصية والمهنية والإجتماعية الذي يمكن يساعده في إختيار الأسلوب الأمثل لتقديم المساعدة له، وتقارب المقاعد في الجلسة يجعل المعلم يحس صدق المشرف في تقديم يد العون له، وأن تجد الآراء الصادرة من المعلمين كل التقدير والفهم ) .(١)

### أهداف اللقاءات الإشرافية :

من أهداف اللقاءات أنها ( تزود المعلمين ببعض المفاهيم التربوية، وشرح

---

(١) جودت عزت عطوي ، مرجع سابق ، ص ٢٩ .

أبعادها، وطرح بعض التجارب الريادية وإثرائها بالمناقشة والتحليل والتطبيق، ورفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه، وأهمية المقترحات التي يقدمونها، وإتاحة الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية، والإسهام بشكل مثمر في إقترح الحلول وتقديم البرامج العلاجية في مواجهة الضعف والعمل علي تحقيق قدر كاف من الفهم المشترك والمسئولية المشتركة وتكوين رأي عام بين جماعة المعلمين وإتاحة الفرصة لممارسة الأساليب الشورية والتدريب عليها، مما ينعكس إيجابا علي أساليب إدارة المعلمين لصفوفهم، ومساعدة من تنقصه الثقة بالنفس على المشاركة، وتحمل المسؤولية (١).

### ز / الندوات التربوية :

هي عبارة عن عرض لعدد من القادة التربويين لقضية لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة للحاضرين وإعطاء فرصة كافية لمداخلات المعلمين ومشاركاتهم .

### أهداف الندوات التربوية:

تهدف الندوات التربوية الى ( إثراء موضوع معين أو خبرة بأكثر من رأي، وإتاحة الفرصة لنقاش هادف مثمر حول ما يعرض من أفكار وتحقيق التواصل بين المشاركين و توفير فرص يتفاعل فيها المعلمون مع قضايا تربوية تتم مناقشتها، والمساعدة علي تحقيق النمو المهني و تحقيق الأهداف التربوية ) (٢).

---

(١) سهى نونا صليوة ، مرجع سابق ، ص٨٨ ، ص ٨٩ .

(٢) الطيب عبدالله عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص ٦ .

## إجراءات الندوات التربوية :

يبدأ تنفيذ الندوات بتحديد الأهداف ووضع الموضوعات التي سيجرى النقاش حولها بصورة دقيقة، وتوجيه الدعوة التي تتضمن عنوان الموضوع أو الموضوعات والمكان والزمان حيث تعقد فيهما الندوة، ويرجى أن يكون موضوع الندوة موضوعا متصلا بالمشاكل التربوية أو التعليمية، ويعين مدير لإدارة الندوة، وأيضا يتم توثيق الندوة في محاضر يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ويفضل أن تكون هناك خلاصة لما دار في النقاش .

## ح / حلقات البحث والدراسة :

الهدف من ذلك هو زيادة الكفاية في المهنة والمعرفة نسبة لإهتمام البحث التربوي بتحسين طرق التدريس والعمل على إكتشاف طرق جديدة تجعل من التدريس عملا يمتاز بمهارات أكبر، كما يهتم بتحسين المناهج بصفة عامة والمقررات الدراسية " المحتوى الدراسي " بصفة خاصة، وأساليب التقويم والعمل على تطويرها ليؤدي التقويم دوره المنشود بكفاءة عالية ودراسة الأسباب التي تؤدي الى ضعف معدلات التلاميذ الأكاديمية والسلوكية، وعمل برامج لمعالجة إخفاقات التلاميذ بخطط واضحة تلافيا لأي خلل في الخطة الدراسية، وضمان إن الأهداف التربوية والتعليمية في مسارها الصحيح المرسوم .

## ط / المشغل التربوي " الورشة " :

هو نشاط تعاوني لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة، يعمل فيها المشتركون أفرادا وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من أجل تجريب أحسن طرق التدريس، أو دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل

محتوى وحدات دراسية أو نتائج وسيلة تعليمية في مادة أو وحدة معينة لصف معين أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب). (١)

### إجراء تنفيذ المشغل التربوي :

من النشاط القبلي للمشغل التربوي تحديد الأهداف من إقامة المشغل التربوي ومن ثم التخطيط بدقة بعد تحديد موضوع المشغل والقيام بكل الإعداد اللازم بغرض أن يتم إختيار الموضوعات التي تلبى حاجة المعلمين وتهيئتهم بغرض إقناعهم بأهمية موضوع البحث، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في فعالية الورشة، والاستفادة من ذوي الخبرات من المعلمين خاصة من ذوي الإبداع والإستعداد الفطري، إضافة للإستعانة بالكفاءات المناسبة والخبرات العالية في ذات الموضوع، وضع المدخلات المناسبة التي تتمثل في ما يحتاجه المشتركون من مراجع وكتب ونشرات ومجلات، أما النشاط الآنى والبعدى فيتم تقسيم المشاركين الى لجان صغيرة وترك كل مجموعة تحدد رئيسها ومقررها الذي يتولى عرض ما توصلت اليه مجموعته بعد كل نشاط، ومن الأفضل أن لا يزيد عدد أعضاء المجموعة الواحدة عن الستة أفراد، والمجموعات لا تزيد عن خمسة مجموعات، وأن تكون وسائل تقويم المشغل عند الإنتهاء معدة كما يجب، والإهتمام بالتغذية الراجعة والإستفادة منها مستقبلاً .

### السجل الإشرافي :

هو أداة تساعد القائد التربوي سواء كان مشرفاً تربوياً أو مدير مدرسة على تنظيم الخدمات الإشرافية الموجهة للمعلمين في مجال التربية، وفق

---

(١) مصطفى متولي، مرجع سابق ، ص ٣٨١ .

حاجاتهم المهنية الواقعية الملحة بشكل علمي ومنهجي، ومتابعتها بإستمرار، وتكمن أهمية السجل الإشرافي في أنه يعطي صورة واضحة ومعبرة عن الكفايات الإدارية والتنظيمية والفنية التي يمتلكها القائد التربوي في الحصول علي معلومات كثيرة عن العاملين التربويين بسهولة ويسر، (ويعد السجل الإشرافي أيضا من المصادر الأساسية التي يرجع اليها القائد التربوي عند تخطيطه للمستقبل، ومؤشرا هاما يمكن من خلاله الحكم على درجة فعالية الإدارة المدرسية على وحسن تنظيمها، وأيضا هو من الأدوات التي يعتمد عليها عند الحاجة الى الإعلام عما تقدمه المؤسسة التربوية من خدمات ونشاطات وفعاليات إشرافية للعاملين التربويين على مدار العام أو الأعوام الدراسية). (١)

## مجالات الإشراف التربوي :

من أهم مجالات تطبيقات الإشراف التربوي بل ان المجال التطبيقي المحدد الذي تجرى فيه كل برامج وعمليات الإشراف التربوي هي المدارس لتحسين البيئات المدرسية وتحسين التدريس يتم ذلك من خلال التركيز علي ثلاثة عناصر هي إجرائيا كالآتي :

١/ المعلم: يتمثل ذلك في مدى إعداد الدروس بصورة منتظمة ومتكاملة ومعرفة حاجات التلاميذ الملحة والإستجابة لها وإستخدام التقنيات التي تتضمن الوسائل التعليمية وتوظيفها لخدمة المصلحة التعليمية، ومراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ، واللجوء الى طرائق وأساليب تناسب أعمار التلاميذ وإستعداداتهم. يتم متابعة المعلم وتعهد عمله من خلال إجراءات

---

(١) محمد حسن أبو الرز ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

الإشراف التربوي الموجهة نحوه، وفعاليات التدريب بالأساليب المتنوعة كالزيارات الصفية المتنوعة للمعلمين، لمراقبة صياغة الأهداف التربوية، والبحث في دفاتر ،عداد الخطة التدريسية التربوية ومتابعة الأنشطة والأساليب، وإعداد برامج النمو المهني التي يمكن أن تفيد المعلم و ترتقي بادائه لأعلى حد ممكن .

**٢ / التلميذ:** العناية الفائقة بالنمو المتكامل للتلميذ من الناحية الجسمية والعقلية والنفسية والفكرية والثقافية والروحية الاجتماعية والعلمية والعملية والوجدانية وعدم الإقتصار علي الناحية المعرفية، وتبني إتجاهات تحفيزية إيجابية ومثيرات لفتح شهية التلاميذ للإستجابة لبرامج النمو، وغرس القيم الفاضلة المرغوبة في المجتمعات، وترقية السلوك، وتنمية الثقافة، العامة وإحترام القوانين واللوائح المدرسية لأن إحترامها يؤدي الى إحترام القوانين العامة للبلاد، ويؤدي الى ظهور الإنسان الصالح .

**٣ / المنهج:** ويعني إعداد خطة لتطبيق المنهج وتعديل ما يمكن تعديله وسد الثغرات التي تنشأ هنا وهناك، وأن يتم العمل في ذلك بشكل جماعي أو بشكل فرق والبحث عن أنسب السبل لتنفيذ وحل ما قد يعرض المعلمين من تحديات وتقويم منهج وأي إقتراحات أخرى لتطويره .

من الوسائل المؤدية إلى تطوير المنهج، تحليل المحتوى لمعرفة ما فيه من قوة والعمل على إكمال النقص وسد الثغرات والحرص علي إستخدام التقنيات المناسبة والميسرة، وإتباع طرائقه الحديثة في التدريس وإستخدام وسائل للتقويم أكثر فاعلية وإكثر فائدة ولا يقتصر الأمر فقط على الإختبارات والإمتحانات التحصيلية بل تحويل خلاصة ذلك الى السلوك الحسن والقيم الفاضلة المتوافرة في المحتوى الدراسي .

## نتائج الإشراف التربوي الفعال :

يمكن جمع خلاصة الإشراف الفعال في القيم التي تحقق درجة عالية من التوافق والتكيف المهني ويستدل على ذلك من تحقيق عدة نشاطات إيجابية، منها سعة الإطلاع المعرفي وتوظيف هذه المعرفة لدعم السلوك الراقي، فبالأداء المميز في التدريس، وفي التقويم وإدارة وتنظيم الوقت الذي يعمل على تقليل الهدر، والإستخدام المثالي للمحتوى الدراسي في كتاب التلميذ، والاستفادة من مصادر التعلم المختلفة، وبرامج وإرشاد المعلم التلاميذ في بيئة نقية من الناحية المادية والناحية المعنوية، وتعزيز أساليب الدعم لإثارة وتحفيز الدافعية، والإهتمام بذوي الإحتياجات الخاصة كالموهوبين وأولئك الذين يعانون من معدلات منخفضة، وتعويد التلاميذ على الإعتماد على الذات، والعمل بروح الفريق الواحد، وإنتتاح المدارس علي المجتمع العام والمجتمع المحيط بالمدرسة، وقيام البرامج التعاونية بين المدرسة وأسر التلاميذ وتوثيق كل الفعاليات بالأساليب المتاحة حتى يصبح الإشراف التربوي عملية تربوية هائلة تقود للتجديد والتغيير، وبهذا يمكن أن تصبح الجهود الإشرافية عملية تتعدى حدود الواقع الى المتوقع، بالإستفادة من التجارب والمستجدات الإشرافية، والعمل على نقلها الى مستوى أعلى في التطور والتوظيف لتحسين المواقف التربوية، وأيضا تناول المشكلات الحالية والمستقبلية وإجراء حلول ملائمة لها ونهائية في خلفية عمليات التقويم المستمرة .

## مشاكل الإشراف التربوي:

من أهم المعوقات التي تعترض مسيرة وسبيل الإشراف التربوي (التداخل والإلتباس والغموض، وكذلك عدم تحديد الأدوار الفعلية لمن يقوم بوظيفة الإشراف ومفاتيح مكونات وظيفتهم، والسلطة التي يجب أن

تكون بأيديهم، وطبيعة العلاقة بين المشرفين ومديري المدارس (والمعلمين)،<sup>(١)</sup> وتضارب وإختلاف الآراء حول نفس الموضوع، وتقاطعات البرامج التربوية في التنفيذ .

### **الإشراف قيمة مهنية وإدارية:**

هناك عدد كبير من الباحثين يرى أن الإشراف التربوي مهمة ذات وجهين وجه يتعلق بالمهنة والمناهج التربوية، ووجه آخر يتعلق بالإدارة، فكل الأعمال الإشرافية يمكن أن يطلق عليها برامج إدارية وفنية مهنية معا، ويمكن تحديد النواحي الإدارية والفنية في الإشراف التربوي على النحو التالي :

### **تحديد الأهداف الإشرافية :**

تعتبر مرحلة الأهداف والحاجات الإشرافية هي الخطوة الأولى التي يتبعها المشرف التربوي، ومن الأفضل أن تتم هذه الخطوة بأسلوب تشاركي بين المشرف والمشرف عليه بتحديد مسئولية الطرفين وتؤخذ الأهداف كمعايير للحكم على أداء المعلم في المواقف الإشرافية .

### **خطوات الإشراف التربوي بالأهداف:**

يجرى الأمر بلقاءات دورية بين المشرف والمعلمين لإجراء تحليل موضوعي وعلمي للأهداف ويتضمن ذلك توجيه الفكر بين المعلمين، وتحديد مصادر إشتقاق الأهداف وتحديدها وصياغتها من قبل المشرف والمعلمين معا، وتدارس الأماكن المادية والبشرية الكفيلة بمساعدة

---

(١) أحمد إبراهيم أحمد، (الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص ١٥١ .

المعلم علي تحقيق الأهداف، وتحديد مستويات التمكن التي تعد معايير في الحكم على أداء المعلم .

### مهارة التخطيط في الإشراف :

يعرف التخطيط بأنه (عبارة عن عملية إختيار غايات المنظمة وتحديد السياسات والبرامج الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف محددة تفضي الى الوصول الى الغايات ووضع الأساليب اللازمة لضمان أن السياسات والبرامج الإستراتيجية قد تم تنفيذها ).(١)

### أهمية التخطيط في الإشراف :

يقوم الإشراف بوظائفه في حقل متشابك الأطراف، مثلا هناك المعلمون يتفاوتون في أساليبهم المعرفية، ومنابع ثقافتهم وإعدادهم المهني، وهناك أيضا فروق ملحوظة في تفاعلهم مع برامج التربية، والتربويون أنفسهم يختلفون في أرائهم، والتلاميذ من بيئات إجتماعية وثقافية وإقتصادية مختلفة، بعض التلاميذ قدم من مناطق مستقرة وآمنة من كافة النواحي الإقتصادية والإجتماعية، والبعض الآخر جاء من مناطق تشوبها بعض الإضطرابات المؤثرة، وهذا يضاف الى ( إختلاف في أوجه النشاط التي يمارسها المعلمون والتلاميذ، وكذلك الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة لتلاميذها، كل هذا التشعب والإختلاف في النشاط والحاجات يحتاج الى نوع من الربط ، ولن يحدث هذا إلا على أساس من التخطيط السليم ).(٢)

---

(١) عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الادارة، مطبعة السودان للعملة، ط ١، ص ٢٤، عام ٢٠٠٥م.

(٢) محمد مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، ص ٤١٣ .

## خطوات التخطيط في الإشراف:

يمكن حصر خطوات التخطيط في الإشراف التربوي في ( إستيعاب الأفضل للمتغيرات، ورؤية إستراتيجية توضح الى أين تمتد نقطة الوصول في المستقبل، والتركيز على الأهم ثم المهم، والتحديث وتطوير المنهج، وترقية الأداء وفق الخطة، وأن تكون الوظيفة الأساسية هي تحقيق الأهداف التربوية ).(١)

## مصادر بناء الخطة الإشرافية :

تكون الخطة الإشرافية فعالة إذا تم الإعتماد على مصادر مناسبة كالتقويم السنوي الذي يصدر من وزارة التربية، والمنهج الدراسي، وبيانات كاملة عن القوة العاملة، وبيانات تتعلق بعدد الحصص والصفوف الدراسية، وتوصيات المحاضر الخاصة بالإجتماعات العامة، وملاحظات المشرفين عن الخطة الإشرافية للعام الماضي، ونموذج للخطة الإشرافية الحالية .

## مواصفات الخطة الإشرافية: (٢)

تتركز الخطة الفاعلة على عدة نقاط أهمها :

أ/ الواقعية: رصد الواقع الفعلي والإنطلاق منه، ويقصد بذلك تناسب

---

(١) سرج الدين عبد الغفار ، الاشراف التربوي الاستراتيجي ، منشورات قسم الاشراف التربوي ، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص ، ص ٤ ، عام ٢٠٠٦ م .

(٢) أحمد علي الحاج محمد ، التخطيط التربوي ، أطار لمدخل تنموي ، دار المنار للمطبوعات ، وخدمات الحاسب ، ط ٢ ، صنعاء ، اليمن ، ص ١٦٦ ، ١٦٧ ، عام ١٩٩٦

- الامكانات المتاحة والممكنة مع الآمال المعقودة .
- ب/ الشمول: ويقصد بذلك أن تكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة الموارد المتاحة لضمان تحقيق التناسق والتكامل .
- ج/ المرونة: أي أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك، لمواجهة الظروف الطارئة، وكافة الاحتمالات .
- د/ الإستمرارية: هو أن يكون التخطيط سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة المستمرة التي لا تنقطع .
- هـ/ الإلزام: إذا كانت الخطة برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد فإنها تصبح ملزمة التنفيذ للجميع دون إستثناء أو شرط .
- و/ التنسيق: تكامل أجزاء الخطة بحيث تعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واع بما يفعله نظيره الآخر وأثر ذلك على عمله .
- ز/ المشاركة: تحقيق مشاركة فئات المجتمع في وضع وتنفيذ الخطة .
- ح/ سهولة التنفيذ والمتابعة: أن تكون سهلة التنفيذ تتضمن ترجمة الخطة الي إجراءات وخطط أكثر تفصيلية .
- عناصر الخطة:** ( يمكن تفصيل مراحل بناء الخطة بمرحلة جمع البيانات، وتنظيمها وتحليلها ثم وضعها في شكل معلومات وبيانات وإحصاءات، ثم تحديد مصادر المعلومات والبيانات ومن ثم وضع الخطة والتنفيذ ).(١)

---

(١) سهى نونا صليوة ، مرجع سابق ، ص ١٢٨ .

## صعوبات التخطيط في الإشراف:

التخطيط في مجال الإشراف التربوي من أكثر أنواع التخطيط تعقيداً بإجراءاته المختلفة في كل المستويات، وإرتباطه أيضاً بأنماط مختلفة من المعلمين والتلاميذ والبيئات التربوية والمناهج الدراسية، ومن الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط في مجال الإشراف التربوي ( صعوبات ناتجة من التخطيط نفسه إذا لم يكن واقعياً قابلاً للتنفيذ أو التقويم، وصعوبات ناتجة من متابعة المتغيرات الناشئة في مجال التربية المتسارعة، وصعوبات ناتجة من تعقيد مشكلات التربية وإختلاف البيئات التعليمية، وصعوبات ناتجة من إختلاف البيئات المحلية المحيطة بالمدرسة ).(١)

## الإشراف التربوي كمفهوم نظمي :

يعرف النظام بأنه هيكل بنائي يتكون من أقسام مترابطة بعلاقات داخلية متكاملة، وكل قسم فيه يختص بأداء مهمة محددة من خلال قيامه بوظيفة معينة، ويحكم هذا التكامل بين الأجزاء المختلفة ثقافة وظيفية واحدة، ومفهوم واحد لأداء الوظائف المتعددة في كل الأقسام والتي تتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف المعلنة .

يعرف النظام أيضاً على إنه مجموعة من الأقسام أو الأشياء أو (الأجزاء التي تم جمعها مع بعضها بصورة متناسقة بحيث توجد بينها علاقات ديناميكية داخلية متفاعلة مع بعضها البعض في تبادل للأدوار، بينما تعمل أجزاؤها جميعاً على توجيه الأمور نحو تحقيق تعتبر أهداف

---

(١) أحمد علي الحاج ، مرجع سابق ، ص ١٨٢ .

معينة أكثر من أي نظام آخر يؤدي نفس الوظيفة (١).

## مفهوم النظام فى الإشراف :

تعتبر التربية نظاما متطورا يحتوي على عدة أنظمة داخلية، فالنظام التربوي، على سبيل المثال، ( مكون من النظم التعليمية، واللوائح الخاصة بهذه النظم، واستراتيجيات التربية وبرامجها، وكل قسم من هذه الأقسام هو عبارة أيضاً عن نظام فرعي، فالنظم التعليمية تحتوي على العديد من الأنظمة الأقل عمومية منها فهناك المراحل، ونظم توزيع المعلمين، ونظم أعداد الخطة الدراسية في أول العام الدراسي، ونظم الإمتحانات، ونظم متابعة التلاميذ من الناحية المعرفية والناحية السلوكية وغيرها ) (٢).

يلاحظ أن أسلوب النظم فى الإدارة عموما ظهر متزامنا مع ظهور الحاسوب، ويعتقد أن هذا الأسلوب تمت إستعارته من أحد الطرفين للآخر.

## مبررات إستخدام مدخل النظم :

الفكرة الموضوعية لاستغلال أسلوب النظام فى مجال الإشراف التربوي تعتمد على إعتقاد ( أن العقل البشري هو قمة الإبداع والتنظيم بإعتباره مرتبا ومنظما بصورة منطقية لا يمكن وصفها أو تخيلها، وعلى هذا الأساس فإن إستخدام النظم يمكن أن يتيح منهاجاً للتحليل الهيكلي فى إطار علاقات المتداخلة وقرارات الصائبة تمثل ظاهرة غير معزولة عن غيرها،

(١) عبدالله عمر الفراء، المدخل الى تكنولوجيا التعليم ، دار الندى للطباعة والنشر، مكتبة الارشاد، ط ٢ ، صنعاء ، اليمن ، ص ١١٣ ، عام ١٩٩٥ م .

(٢) عبد الله عمر الفراء، مرجع سابق ، ص ١١٣ .

وأيضاً يمكن أن يتيح استخدام النظم منهاجاً عملياً وإجرائياً، ولا يتم النظر للمواقف من خلال وجهة نظر واحدة أو من جانب واحد، ولكن يمكن تصنيف المشكلة في الموقف بأنها معيقة لمقومات النظام (١).

بهذا فإن الإشراف التربوي يمكن أن يعرف ( بمصفوفات من المكونات مصممة بحيث تساعد على بلوغ هدف ومقرر، ومن خلال تحليل النظم يمكن الوصول الى أن الإشراف التربوي يستخدم منهاجاً كلياً يعالج الظاهرة أو الموقف بإعتباره كما متكامل مع التركيز على الخصائص الشاملة، ومنهاجاً جزئياً ويقوم بمعالجة الظاهرة أو الموقف على أساس أنها تتكون من أجزاء تحلل وتدرس ثم تجمع ) (٢).

### مراحل النظام في الإشراف التربوي : (٣)

يمر النظام بأربع مراحل على النحو التالي :

أ/ **مرحلة تمييز المدخلات:** ويتم تحديدها من خلال الإمكانيات والأدوات والمواد المستخدمة والقوة البشرية من حيث التدريب، والنمو المهني والبيئات المحيطة .

ب/ **مرحلة العمليات:** وتشمل العوامل الإنسانية وإتجاهات المعلمين نحو المهنة ونحو الإشراف التربوي ومدى إحساسهم بأهمية دورهم وتفاعلهم لتنفيذ أهداف مهنة التدريس كاملة لاحداث التغيير المطلوب .

---

(١) عبد الله عمر الفرا ، مرجع سابق ، ص ١١٤ .

(٢) هاني عبدالرحمن الطويل ، الادارة التربوية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ص ٣٦ ، ٣٧ ، عام ١٩٩٧ .

(٣) محمد حسن أبو الرز ، مرجع سابق ، ص ٣ .

ج/ **مرحلة المخرجات:** وهي مرحلة تطوير المناهج وتحسين التدريس بتطوير النمو المهني للمعلمين، وتحسين البيئات التربوية والبيئات النفسية وكل الفعاليات والقيم المتصلة بنتائج الإشراف التربوي. كتحسين المخرجات بنماذج يحدد فيها المعايير المطلوبة للإستفادة منها مستقبلا .

د/ **مرحلة التغذية الراجعة:** دراسة المتغيرات يؤدي الى الشروع في تطوير العملية الإشرافية التي تتطلب إحداث تفاعلات بين مختلف المتغيرات التي تتعلق بسلوك المعلمين وإتجاهاتهم لتقويمها .

### **الإشراف عملية قيادية:**

عرفت القيادة بتعريفات كثيرة ومتعددة، حسب وظيفتها والمجال المطبقة فيه، ويمكن تعريفها بأنها :

- السلوك والنمط والأسلوب الذي يتخذه الفرد منهاجا في حياته ويحدث أثرا على سلوك جماعة العاملين معه بحيث تري فيه قيم تجعلها تضعه في مكان معنوي عال .

- مجموعة ( سلوكيات وتصرفات معينة تتوافر في شخص ما يقصد من ورائها حث الموظفين علي التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة الموجودة في الشخص القائم في موقع ما وقوة التأثير في من حوله، وهي علاقات متبادلة بين الأفراد ووصفة وخصائص تجعل الشخص في مكان الصدارة لمقدرته على توجيه الناس نحو العمل كفريق واحد متعاون ).(١)

تعرف القيادة أيضا بأنها ( مجموعة من المفاهيم المتكاملة والمتناغمة

---

(١) أحمد ابراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، ط (١)، ص ٨٩، القاهرة، مصر، عام ٢٠٠١ م .

والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توفرها إضافة الى عوامل أخرى متداخلة لها علاقة بالبعد البنائي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه إتجاهاته ودوافعه التي تساهم في بناء القائد التربوي). (١)

تعرف القيادة كذلك بأنها (سلوك الفرد كما يراه الآخرون من من يعمل معهم، وليست سلوكا كما يراه صاحبه). (٢)

### مفهوم القيادة المدرسية :

التعليم بحاجة الى قيادات لقيادة مسيرته، ولهذا يفترض أن تتاح الفرصة للمعلمين الذين تتوافر فيهم خواصه من أن يصبحوا قادة له، وهناك توافق كبير بين الدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة والدور الإداري، فالدور الإداري محدد بسياسات من لوائح وإجراءات معينة هي التي تتم فيها المساءلة والمحاسبة والتقويم عن النجاحات أو الفشل، أما الدور القيادي فيكون إمتدادا له الى مسافات أبعد من ذلك عندما يدرك القائد الأهداف البعيدة أي الخلاصات النهائية، فالقائد يرى بوضوح علاقة الإجراءات المتبعة بالنتائج، وإرتباط الأهداف بطرق بأساليب التنفيذ الجارية .

### أهمية القيادة المدرسية :

لا يمكن إجتماع نفر من الناس في مكان واحد أو زمان دون أن يكون على رأسهم شخص يتولى أمرهم وشؤونهم "أمير" بحيث تكون له الكلمة الأخيرة والفاصلة في الأمور، ( فهو الأساس الذي تلتف حوله المجتمعات

(١) هاني عبد الرحمن الطويل ، مرجع سابق ن ص ٤ .

(٢) محمد حسن البياع ، القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي ، دار واسط ، بغداد ، العراق ، ص

١٣٦ ، عام ١٩٨٤ م .

فوجود القائد شرط أساسي لاستقامة الأمور خاصة في المواقف التي تستدعي أن يستلم زمام الأمور شخص واحد يكون القرار بيده، وذهب الكثير من علماء الإدارة الى أن جوهر العملية الإدارية هي القيادة الرشيدة ذات الأهداف والقرارات النافذة لتنظيم سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم و تنسيق جهودهم لتحقيق الغايات). (١).

على هذا الأساس تقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية تولى أمر القيادة وتنميتها في أعضاء هيئة التدريس بغرض تحسين البرنامج التربوي، ووضع أهداف واضحة لسياسة المدرسة تتفق مع (الأهداف العليا للتربية والتعليم في البلاد، ولا يكون هذا فاعلا إلا بمشاركة المعلمين بالأفكار وطرائق وأساليب تنفيذ العمل في خلفية وإطار تنفيذ المعلمين بمدخل الأفكار وتوفير المرجعية اللازمة للإستعانة بها، فالقائد يمكن أن يرشد المعلمين الى أهم الشخصيات في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة والتي يمكن أن تؤثر تأثيرا إيجابيا في إزالة بعض المعوقات التي تعترض سبيل العمل، والإهتمام بآراء المعلمين والإستماع الى شكاواهم في صبر حتى يحس الفرد منهم إن آراءه أو شكاواه تجد آذانا صاغية، كما يجب أن يعمل القائد على اشاعة جو من الإحترام ورفع المعنويات بين رؤوسيه وضع الخطط المناسبة مع إمامه بالمستجدات التي تطرأ في التربية). (٢).

مدير المدرسة هو القائد الذي يعمل دائما على إكتشاف المبدعين في أوساط المعلمين ودعمهم وتشجيعهم لتفجير الطاقات التي تجري في دمائهم

---

(١) أحمد ابراهيم أحمد ، ( الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة )، مرجع سابق ، ص ٨٨ .

(٢) محمد مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، ص ٣٥٧ .

بالأساليب القيادية المتطورة التي ينبغي أن يستخدمها والتي تجعل للقيادة المدرسية مفهوما إنسانيا يعمل على تعزيز العلاقات الداخلية المحصورة في نطاق محدد الى مجال أرحب بتلبيته للحاجات الأساسية للعاملين .

من أساليب القيادة التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة كقائد هي أن يتصف بالصفات الإنسانية في تعامله مع العاملين وبتث روح الأمان والإستقرار وكسب ثقتهم، وأن يعمل على مبدأ التغيير والتجديد، تغيير القناعات التقليدية والقديمة الجامدة، ويوفر جو للمبادرات ويقدم لها المساندة التامة ويرعاها، مع توفير الموارد اللازمة وتقديم التسهيلات الممكنة، ولكن على الجماعة الخضوع للقيادة في غير إضعاف لأنفسهم ولكن دعما لمبدأ القيادة الحقيقية والحفاظ عليها لأن ( القيادة عندما تتحطم، ولا تجرؤ الجماعة على معارضة السلطة الأعلى، فان أعضاء الجماعة، وقد عجزوا عن رد عدوان القائد فان العداوة تتجه نحو بعضهم بعضا).<sup>(١)</sup> وهنا مكن الخطورة الذي يشكل تحديا على إستقرار وإستمرار نظام المؤسسة لأداء رسالتها .

### الإتصال فى الإشراف التربوى :

عرف الأتصال في الإشراف التربوي بتعريفات كثيرة حسب إستخدامه في التربية، يعرف الإتصال في الإشراف التربوي بأنه الطريقة التي تنقل بها المعلومة أو المعرفة أو الخبر من فرد إلى فرد لآخر، أو من مجموعة الى مجموعة أخرى، أو من جهة لجهة أخرى بحيث يصبح هذا المنقول متوافرا ومتاحا بالشكل الذي يتم به .

ويعرف أيضا ( عملية ديناميكية يتم التفاعل فيها بين عنصر المرسل

---

(١) كامبول ويلز ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .

والمستقبل داخل مجال المعرفة الصفية أو غيرها). (١)

ويعرف أيضا بأنه ( أداة مهمة ومهارة ضرورية في العمل التنظيمي، وهو عملية تفاعلية تبادلية بين المرسل والمستقبل، ولها هدف، يحقق الإتصال الجيد هدفين أولهما الحصول على تفهم كلى للرسالة عند إنتقالها من شخص لآخر، وثانيهما الحصول على الإستجابة المطلوبة). (٢)

ويعرف كذلك: (هو مجهود هادف يرمز الى تهيئة قاعدة مشتركة بين المصدر والمستقبل، وهو أيضا شكل من أشكال التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز وهذه الرموز قد تكون حركية مرئية أو صورة أو شفافية أو حرفية أو منطوقة أو أى رمز يمكن أن يعمل كمحرك لأستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه فى غياب ظروف خاصة للشخص المتلقى). (٣)

يعرف الإتصال فى مجال التربية بأنه أسلوب وعملية تساعد فى بلورة الأفكار والمشاعر ونقلها من جهة لأخرى بوسائل معينة فى صورة تبادلية كاملة تتمثل فى عملية أخذ ورد بين الأطراف، وهو أيضا سلوك منظم وسلسلة متواصلة من الأنشطة التربوية لتولد إستجابة ما تزيد من التفاهم والتقارب الذي يزيد من فرص التعلم، ويتوقف عمل التربية كله على مهارة الأتصال، سواء كان الأمر بين المعلم والتلاميذ أو بين مدير المدرسة والمعلمين، أو بين مجتمع المدرسة والمجتمع العام .

---

(١) يس عبدالرحمن قنديل، تكنولوجيا التعليم، منشورات جامعة السودان المفتوحة، مطبعة جامعة الخرطوم، برنامج التربية ، عام ٢٠٠٦ م .

(٢) رياض ستراك ، دراسات فى الادارة التربوية ،دار وائل للنشر، ط ١، عمان الأردن ص ١١ ٢٠٠٤م .

(٣) علي محمد شمو ، أساس الاتصال ومهاراته ،منشورات جامعة السودان المفتوحة ، رمز المقرر ، ١٠٨ ، ص ١٨ ، عام ٢٠٠٥ م .

## أهمية الإتصال:

ترجع أهمية الإتصال فى الإشراف التربوى الى عدم إستطاعة أي فرد القيام بأداء عمله أو إنجازه أو الإضطلاع بأي مسؤولية فى جانب من جوانب العمل فى الإدارة المدرسية، أو فى الإشراف التربوي دون إجراء الإتصال، ( فالتدريس فى جوهره يعتمد على الإتصال، كما أن التنظيم كغيره من العمليات الإدارية الأخرى يحتاج أيضا إلى الإتصال، فعلمية التخطيط والتوجيه والإشراف والتقويم وغيره، تعتبر فى جوهرها عملية إتصال إدارية فى المدرسة، حيث يتوقف تماما تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية على عملية الإتصال المرشد والفعال ) .(١)

يعد الإتصال أمرا شديدا الأهمية فى التنظيمات لأنه لا ينعكس على جانب دون آخر من جوانب التنظيم بل ينعكس أثره عليها جميعا، فهو يساعد الأفراد على فهم بعضهم بعضا، والتعرف على إتجاهاتهم وقيمهم مما يساعدهم على إنجاز وأداء فعال، ويخلق لديهم الثقة التى ترفع معنوياتهم وقدراتهم على الأداء المتميز، ويؤدى الإتصال وظائف تلعب دورا معرفيا وثقافيا وإجتماعيا. وهو ( وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل، وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة، ونشوء علاقات حسنة، ونقل التعليمات والقرارات الى مستوى التنفيذ من مجموعة من المعلمين الى مجموعة أخرى باى طريقة ممكنة لإحداث تأثير فى سلوك الأفراد فى المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها ) .(٢)

---

(١) محمد حسنين العجيمي، الإدارة المدرسية، دار الفكر، القاهرة، مصر، ص ١١، عام ٢٠٠٠ م .

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى ، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر المعاصر ، دار الريح ، الرياض ، السعودية ، ص ١٤٠ ، عام ٢٠٠٢ م .

## نظرية الإتصال:

ظهرت فكرة الإتصال منذ البدايات الأولى للبشرية، وكان لوسائل الإتصال دور كبير فى نمو وإزدهار الحضارات البشرية القديمة، وقبل إختراع اللغة كان هناك تواصل بين البشر بأعتبار أن الإنسان خلق وهو إجتماعى بالفطرة، ومن أمثلة الإتصال آنذاك الحركات الإيضاحية إذا أراد التعبير عن أفكاره ومشاعره، كما إستخدم النيران والدخان كرموز ذات دلالة معينة، واستخدم الطبول والأبواق فى حالات خاصة، ثم جاءت اللغة المسموعة والمكتوبة وإستمرت ردحا طويلا من الزمان .

قسم علماء الإتصال الحضارات القديمة من حيث نوع وسيلة الإتصال المستخدمة على النحو التالى :

أ/ الحضارة السمعية: وهى مرحلة الأصوات والتي تتم بين الأطراف بصورة مباشرة، ووجها لوجه .

ب/ الحضارة الكتابية: ظهر الإتصال بالكتابة عندما إخترع أو عرف الإنسان الحروف الكتابية لنقل الرسائل الى الأطراف الأخرى عن طريق المخطوطات .

ج/ الحضارة الطباعية: بدأت عندما إخترع أحد العلماء الألمان آلة للطباعة، ففتح بذلك بابا واسعا للإتصال العريض فى الصحف والكتب والوثائق وما إليها من مطبوعات .

د/ حضارة الإتصالات الحديثة: وتوصف بأنها أجهزة الإعلام كالمذياع والتلفاز، وامتد الأمر الآن الى أجهزة ثورة الاتصالات الحديثة التى تتمثل فى الأجهزة الرقمية كالحاسوب والتلفونات الذكية وشبكة الإنترنت، وما تحويه من البريد الإلكتروني، والمواقع الإجتماعية، والبرامج كالفيس بوك

والتويتر واليوتيوب، وغيرها من البرامج المتجددة التي تعلن عنها شركات الإتصال في كل يوم، والتي يتم فيها تبادل المعلومات المكتوبة والمصورة بصورة لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية .

## الإتصال التعليمي :

في أعقاب سنوات الحرب الكونية الثانية التي قضت آنذاك على الملايين من أرواح البشر ونسبة للتشابه الكبير بين التربية والتعليم والاعلام في الاتجاهات (أدخل علماء التربية قيم ومفاهيم الإتصال في مضمون العملية التربوية، الأمر أحدث تطورا ملحوظا في النظرة للوسائل السمعية والبصرية، وفي الوظائف التي تؤديها الوسيلة نفسها بعد ظهور أجهزة الاذاعة والتلفزيون والحاسوب، فقد أصبح ينظر للوسيلة ليس باعتبارها كمساعد لنقل المعرفة، ولكن أصبحت الوسيلة نفسها جزء من عناصر الإتصال وتقوم بدور رئيس في العملية التعليمية بنقل المعرفة بصورة مباشرة للمتلقى). (١)

## عناصرالاتصال :

قسمت عناصر الإتصال في مجال التربية الى :

أ/ المرسل: هو الشخص الذي يفترض أن يقوم بإرسال الرسالة، وهو في مجال التربية غالبا ما يكون المعلم، لأنه المصدر الرئيس للمعرفة المدعومة بالشرح والتفسير، وبالنقاش الذي يحركه ويديره بمهارة، ولهذا يجب أن يتحلى بحبه لعمله، ومعرفة خلفيات التلاميذ، وميولهم، وقدراتهم، وحاجاتهم

---

(١) يس عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص ١٣٠ .

وأن يكون متمكنا من أداء مهمته في التدريس مقارنة باختيار أنماط إتصال فاعلة، وأيضا إجابة فن التحدث .

ب/ **المستقبل:** هو الشخص أو المجموعة التي تتلقي الرسالة، وفي أغلب الأحوال هم التلاميذ، رسالة محتواها معارف، وقيم وتجارب ومهارات وإتجاهات من المعلم، ويجب أن يتوفر في التلميذ المتلقي لعملية الإتصال الرغبة والحماس للتعلم، ( وأن تبدو عليه الراحة النفسية، والإهتمام والإنتباه الى الرسالة بتركيز الذهن عليها، والإستجابة لما تحمله من مضامين بالمشاركة في النقاش، وعدم الإحساس أو الشعور بالضييق .(١)

ج/ **الرسالة:** وهى المادة المرسله من المرسل الى المستقبل وهذه المادة عادة ما تكون في شكل قيم، معارف، أخبار، حقائق، مفاهيم، ولكي تكون هذه الرسالة مؤثرة ذات فاعلية يجب أن يتوافر فيها عامل الوضوح والبساطة، وأن تكون الصياغة بأسلوب واضح ومفهوم لا غموض فيه، وأن تلبى حاجات التلاميذ، وتثير لديهم الدافعية للتعلم، وتناسب عقولهم وتراعي الفروق الفردية بينهم .

د/ **الوسيلة:** ( هى الأداة التي ينبغي أن تقوم بحمل الرسالة من المرسل الى المستقبل فى شكل كلمات أو عبارات، أو في شكل صور، أو أفلام، أو شرائح، أو شفافيات وغيرها ) .(٢) وهذه الوسائل المعنية يمين أن تكون بسيطة جدا كالتي إستخدمها الإنسان الأول، كما يمكن أن تكون هذه الوسائل من التعقيد بمكان كالأجهزة الرقمية الحديثة المتجددة كل يوم .

---

(١) عبدالله عمر الفراء ، مرجع سابق ، ص ٦٩ .

(٢) يس عبد الرحمن قنديل ، مرجع سابق ، ص ١٣٠ .

## أنواع الإتصال :

يمكن تمييز وحصر الإتصال فى أربع أنواع أساسية هى :

أ/ الإتصال الإنسانى: وهو الذى يتم بين البشر عبر اللغة والرموز والتعبير الجسمى والإشارات والإيحاءات والملابس والألوان وغيرها .

ب/ الإتصال بين الأحياء: من غير البشر، كالحيوان والطيور والأسماك والحشرات وغيرها من المخلوقات الحية .

ج/ الإتصال بأجهزة الإتصال: كالهاتف بأنوعه المختلفة والتلفاز والحاسوب والإنترنت، وجميع تقنيات الأقمار الصناعية .

د/ الإتصال الحسى: وهو الذى يتم بواسطة وسائل النقل المتمثلة فى السيارات والقاطرات والطائرات والسفن والدواب .

## خطوات الإتصال :

الخطوات التى يتم بها الإتصال تجري على النحو: (١)

أ / التفكير بإرسال معلومة: ما إلى فرد أو جهة ما .

ب/ ترميز الرسالة: أى تحويلها من أفكار فى العقل الى صورة محسوسة مناسبة وصالحة للنقل عبر الكلمات المنطوقة أو المكتوبة أو الإشارات .

ج/ بث الرسالة: ويتم هذا الأمر عبر وسيلة نقل أو بث ملائمة وتسمى الوسيلة قناة .

هـ/ فك رموز الرسالة: حيث يقوم عقل المستقبل بفك رموز الرسالة

---

(١) عبدالله عمر الفرا ، مرجع سابق ، ص ٦٤ .

د/ إستقبال الرسالة: ويتم ذلك بواسطة أعضاء الحس فى المستقبل كالأذن أو العين أو حاسة اللمس، وإعطاء إستجابة ما .

و/ التغذية الراجعة: ترسل الإستجابة من المستقبل فى حالة رغبته إلى المرسل لتبلغه بالرد .

## وظائف الإتصال:

يوظف الإتصال لتحقيق أغراض فى عدة مجالات منها: (١)

أ/ الإعلام: وهو عملية جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها ومعالجتها ثم بثها فى شكل أخبار وبيانات وصور .

ب/ المشاركة الإجتماعية: وذلك يعنى توافر مجموعة من المعلومات والمعارف وتوضع فى خدمة الجميع لتساعدهم فى إحداث حراك للمجتمع، ورعاية تآزره ومصالحه .

ج/ الحث المباشر: وهو تطور الأهداف الآتية والمستقبلية لكل مجتمع، وتحريك رغبات الأفراد وخياراتهم ورعاية النشاط الفردي والجماعي الموجه لتحقيق أهداف متفق عليها .

د/ الحوار والجدل: ذلك يعنى تسهيل وسائل تبادل الأفكار والآراء بغرض الوصول الى إتفاق حول المواضيع التي عادة ما تكون مثار جدل لإغراء الجمهور للمشاركة فى المسائل العامة .

---

(١) علي محمد شمو ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .

هـ/ التعليم: توافر العلوم والمعارف بقصد رعاية القدرات العقلية وبناء الشخصية من خلال إكتساب الخبرات المهارات .

و/ ترقية الثقافة: نشر الإنتاج الثقافى للحفاظ على تراث الأمم وتوسيع آفاق الأفراد وإيقاظ خيالهم .

ح/ الترفيه: نشر الدراما وكافة أنواع الفنون والآداب والرياضة بواسطة الرموز والفنون لإقناع الأفراد بأهميتها .

### معوقات الاتصال :

هناك عوامل مختلفة وعديدة تقلل من فاعلية الرسالة ومن هذه العوامل الضجيج، الذي يمثل عدم توافر الهدوء اللازم لإستقبال الرسالة مما يسبب التشويش، وعدم الرغبة فى الدرس والإنصراف عنه للقيام بأشياء جانبية، وهذا يعود نتيجة لعدم تحفيز المعلم للتلاميذ وإثارة دافعيتهم بالقدر الكافي، ويمكن معالجة ذلك بأساليب عديدة منها، إشراك التلاميذ فى التخطيط للدرس بحيث يكون للتلاميذ جزء من أعداد الدرس مثل أعداد الوسائل والتقنيات، ومن معوقات الإتصال فى التعليم أيضا شرود الذهن عند بعض التلاميذ والذي يكون متصلا بأحلام اليقظة التى يعانون منها بسبب ضعف متابعة المعلم أو ضعف أدائه، ومنها أيضا إطالة الحديث عند البعض الآخر من المعلمين فى موضوع لا يرقى الى مثل هذه الثرثرة التى يمكن أن تبعث الملل ثم السأم، وربما النوم فى بعض الحالات، ويمكن إضافة عدم الإحساس بالراحة لبعض التلاميذ فى نظام الجلوس، أو الإجهاد والإعياء، أو الشعور ببعض الأعراض المرضية الخفيفة كالصداع مثلا .

من معوقات الإتصال فى الإشراف التربوى ( إختلاف فهم رموز الكلمات بسبب عدم دقتها أو وضوحها، وإختلاف قيم الأفراد، والصراع

حول المصالح الخاصة لا المصالح العامة التي يجب أن تغمر الكل، وإنطلاق مدير المدرسة من مركزه الوظيفي في تصريف الأمور كإتخاذ قرارات دون قناعة، أو إستخدام شعارات لا يؤمن بجدواها أفراد المؤسسة، وعدم رغبة مدير المدرسة في السعى لفهم مشاعر الآخرين أو وجهات نظرهم المختلفة وقيمهم التي يؤمنون بها، وعدم تفاعل مدير المدرسة مع التنوع الثقافي، وإحساس الأفراد بالتمييز في المعاملة بينهم، وعدم التوافق، وعدم الشعور بالأمن الذاتي، وأيضا عدم توزيع الفرص بعدالة ) (١).

### **إدارة الوقت في الإشراف:**

الوقت هو الزمن المحدد بدء من الثواني، وكل فرد يعيش الزمن في حياته، ويحس بمرور الثواني والدقائق والساعات والأيام والأسابيع والشهور والسنوات، وكل فرد يحس الزمن من خلال المتغيرات الطبيعية كالفصول وشروق وغروب الشمس. من هنا يسعى الأفراد الى تنظيم أوقاتهم للإستفادة منها في أي مجال من المجالات الخيره للحياة .

### **مفهوم الوقت :**

يعتبر الوقت عنصرا من عناصر الإنتاج الهامة، وسببا لنجاح المؤسسات في أداء مهامها، وهو العامل الذي ترتبط به كل النظم الحديثة خاصة في مجال تنفيذ المشروعات، والذي يجب أن تفرد له مساحة كبيرة في الأهمية والإعتبار نسبة لعدم ثباته وسرعة مروره في حال عدم الإستفادة منه .

---

(١) يعقوب نشوان ، الادارة والاشراف التربوي ، ط ، عمان ، الأردن ، ص ٨١ ، عام ١٩٨٣ م .

من الصعب تقويم أو وضع مفهوم دقيق للوقت، لكن بصفة عامة يمكن القول بأن الوقت ( يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لنشاط أو حدث معين يرتبط بنشاط أو حدث آخر ويعبر عن الوقت بصيغة الماضي والحاضر والمستقبل، والوقت مورد هام من موارد الإدارة، وان لم يكن أهمها، ويؤثر في الطريقة التي أهمها وضع الهدف كأطار مؤسسى لأدارة الوقت، وتنظيم تستخدم به الموارد الأخرى. الوقت لمدير المدرسة يعتبر عاملا من العوامل الحاسمة في التخطيط لتنفيذ البرامج التربوية بالمدرسة، والذي ينبغي أن يتم استغلاله بالصورة المفيدة والمثلى). (١)

يمكن تعريف إدارة الوقت هكذا: (هى الطرق والإجراءات، التى تساعد فى الإفادة القصوى من الوقت المتاح فى تحقيق الأهداف الموضوعه، وخط تقسيم فاصل للذين يعدون من بين الناجحين أو بين الفاشلين وغير الموفقين فى الحياة). (٢)

يمكن أيضا توضيح إدارة الوقت بأنه ( مجموعة من المهارات تعين فى استخدام الوقت بطريقة أكثر فعالية وإنتاجا، ويتم تحقيق ذلك من خلال القدرة على تحديد الأشياء المهمة، وحسن استخدام الوقت للعمل فيها والتحكم فى مشتتات التركيز، والتخطيط المدروس لإستغلال الوقت وإدارته بصورة جيدة فى عمل نافع للفرد والجماعة). (٣)

من هذا العرض يتضح إن نجاح المشروعات والبرامج التربوية يعتمد على عامل الزمن والمحافظة عليه بدقة وإنضباط وصرامة .

---

(١) عثمان عوض السيد ، مرجع سابق ، ص ١٥٣ .

(٢) المرجع السابق نفسه ، ص ١٥٣ .

(٣) أحمد إبراهيم أحمد، ( الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق )، مرجع سابق ، ص ٢٠٤ .

## مبددات الوقت :

لاحظ الباحثون والأكاديميون بصفة عامة أن هناك كما هائلا من التصرفات التي يمكن أن تبدد الوقت أهمها، عدم تخطيط الوقت، وعدم تقدير وإدراك قيمة، ومحاولة القيام بكل العمل بصورة منفردة دون تفويض أي جزء منه للآخرين، وسوء استخدام قنوات الإتصال، وعدم الإلتزام بالخطة الموضوعية، ومن مبددات الوقت أيضا طرق وأساليب في العمل التي تجعل منه مجرد رد فعل وليس إنتاجا أو إبداعا، وعدم الترتيب لوضع الأولويات، وضعف إتخاذ القرار كل هذه أسباب مجتمعة فهي محتملة لإضاعة الوقت الثمين الذي يمتلكه الإنسان ولا يستطيع تعويضه .

## مقترحات توفير الوقت :

يمكن أن يتم تنظيم الوقت من عدة فعاليات للإستفادة منه أهمها (وضع الهدف كأطار مؤسسى لأدراة الوقت، وتنظيم النفس، وتتبع الوقت وتحديد مساراته، وتجاهل الأشياء غير المهمة، وتقسيم أنماط النشاط المتشابهة الى فئات، ودمج بعض المهام وبعض الخطوات فى بعضها، ثم حذف بعض المهمات البعيدة ولكن عدم ترك أى مهمة أو عملا ناقصا لأن ذلك يؤثر فى القدرة على التركيز فى موضوع واحد، والتقليل من الأعمال الرتيبة بقدر المستطاع، وإستخدام التقنيات بصورة مثلى، وترسيخ الأساليب اللبقة والدبلوماسية فى وسائل الإتصال الهاتفى والمناقشات، ويمكن إستخدام كلمة " لا " عند رؤية أن الإستجابة سببا فى ضياع الوقت ومخلة بنظم القوائم الأساسية والتي لها الأولوية فى المؤسسات). (١)

---

(١) عثمان عوض السيد ، مرجع سابق ، ص ١٦٠ ، ص ١٦٢ .

## إتخاذ القرار فى الإشراف :

تعرف عملية إتخاذ القرار بأنها أولا عملية صنع القرار ثم يأتي من بعد ذلك إختيار البديل الملائم، ويمكن تعريفها بأنها ( عملية إختيار بين البدائل، فالأساس فى إتخاذ القرار أن هناك موقفا غامضا أو مشكلة تتطلب حلا، وأن هناك مجموعة خيارات، حلول وبدائل، للإختيار بينها، فان لم تكن ثمة بدائل فلا معنى لإتخاذ القرار ).(١)

يمكن أن توصف عملية إتخاذ القرار أيضا بأنها (عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها الى المستقبل، وقد ساهم إتخاذ القرار فى مواجهة المشاكل وتخفيف حدة الأزمات، لذا فهو من الأمور الحيوية لنجاح الإشراف، شيئا ضروريا لكل إداري بالمدرسة ).(٢)

إن عملية إتخاذ القرار هي أن يتوقف المدير فى إختيار بديل مناسب من جملة خيارات أخرى يتضح فيما بعد بالتجربة أنه أفضل البدائل المتاحة .

## مفهوم إتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار تعد ( عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، وتتطلب قدرا كبيرا من التصور والمبادأة والإبداع، ودرجة كبيرة من المنطقية، والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأى الشخصى بما يمكن معه إختيار بدائل متاحة تحقق الهدف فى أقصر وقت وبأقل تكلفة، وجهد ).(٣)

---

(١) محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ، ص ٤٠ .

(٢) أحمد ابراهيم أحمد، ( نحو تطوير الإدارة المدرسية )، مرجع سابق ، ص ١٣١ .

(٣) صلاح عبد الحميد مصطفى ن مرجع سابق ، ص ١٥٤ .

يعتبر أسلوب إتخاذ القرار فى الإشراف التربوى ضرورة لأنه يمكن أن يساعد كثيرا فى الإدارة المدرسية إذا أستخدم بعملية ( منهجية توظف فيها خطوات ومراحل صنع القرار بشكل جيد، ويشارك فى إتخاذ القرار ذي العلاقة بالعملية الإشرافية كل من له علاقة بها، ويتحمل المشاركون فى إتخاذ القرارات مسئولية التنفيذ ومتابعتها ومرتباتها ).(١)

### أساليب إتخاذ القرار :

لنجاح إتخاذ القرار يجب أن تؤدى فى خطوات متأنية أهم هذه الخطوات معرفة حقيقة المشكلة والتعرف على محدداتها، ( ثم القيام بعملية جمع بيانات حولها أولية، ثانوية، تاريخية، جارية، مستقبلية، كمية، وصفية، رسمية، غير رسمية، إستراتيجية، وتحليل تلك البيانات )،(٢) للحصول على معلومات توضح الأسباب الحقيقية التى تقف وراء المشكلة وتعرقل تحقيق الأهداف، والسعي لوضع حلول جذرية فى شكل خيارات متاحة وسهلة تنفيذها، ويجب الإهتمام بوضع معايير ترتب البدائل لتقييمها، ومن ثم إختيار البديل الأنسب لتنفيذ القرار .

### مشاكل إتخاذ القرار :

من المشاكل التى يمكن أن تشكل تحديا لعملية إتخاذ القرار فى الإشراف التربوى ( صعوبة تحديد المشكلة بدقة نسبة لصعوبة وتشابه الأعراض وتداخل الأمور، وأيضا عدم الدقة فى تعريف الأسباب لوضع معايير

---

(١) محمد حسن أبو الرز ، مرجع سابق ، ص ١٠ .

(٢) المرجع السابق نفسه ص ١٠ .

ومن المشاكل أيضا، الفردية المطلقة فى التعامل مع إتخاذ القرار، وهناك الآثار غير المرئية، وإرتباط القرار فى كثير من الأحيان بالشخص لا بالمصلحة العامة للعمل، وأيضا عدم تحديده بصورة واضحة، وأيضا الإتجاه السلبي الذى يدعو لعدم التفاعل مع القرار، وصعوبة الإتصال وبناء المعلومات، وقلق الإدارة على التكلفة لعلاقتها بالميزانية العامة، والتكتلات المهنية التى يجب أن يحسب لها حساب كبير من قبل الإدارة (١).

### العلاقات الإنسانية فى الإشراف :

العلاقات التى تسود بين الأفراد فى المنظمات والمؤسسات ظلت لوقت طويل موضع لدراسة العلماء والباحثين نسبة للتأثير الكبير الذى تحدثه فى المنظمات والمؤسسات عامة والمؤسسات التربوية على وجه الخصوص، وقد توصل الباحثون الى أن العلاقات (تتبلور وتتشكل فى ضوء الأسس النفسية للفرد والجماعة، خاصة وأن للأفراد جميعهم حاجات أساسية بحاجة لإشباعها، ولا يمكن التغاضى عنها، ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات إلا عن طريق إشعار الفرد بذاتيته وقيمه وأهميته. عن طريق إشترائه وتفاعله مع البرامج والمواقف بصورة إيجابية فى حياة الجماعة التى ينتمى إليها، وفى ضوء هذه الأسس يمكن تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس انها إشباع للحاجات النفسية للفرد فى نطاق الجماعة وبعبارة أخرى توفير الفرص أمام الفرد فى الجماعة لإشباع حاجاته الى الأمن والعمل والإنتاج والتقدير والحرية والنمو، والحاجة الى تأكيد أهميته، وتقبل الغير له، ومعاملته معاملة عادلة تليق بإنسانيته. فى هذا الإطار النفسى يمكن أن

---

(١) عباس يحيى العباس، حل المشكلات الإشرافية ، فعالية تدريب إداري مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، وزارة الثقافة والإعلام ، ودمدني ، ولاية الجزيرة ، ١ / ٦ / ٢٠٠٦ م .

يحدث التغيير وتطوير الجماعة بصورة أفضل). (١)

العلاقات الإنسانية في مجتمع المدارس بحاجة الى عناية كبيرة من مديري المدارس في الوقت الحاضر وإن إحدى وظائف الإشراف التربوي الأسمى هي خلق جو إنفعالي سليم في المدرسة، فبعض المدارس أماكن تسودها البهجة والسرور فيقبل فيها الأفراد على العمل بإنشراح ومنتعة، فالمعلمون يحترمون بعضهم بعضا، ويجدون معنى ساميا لوجودهم مع التلاميذ لتحقيق أهدافا أسمى، والبعض الآخر من المدارس ليس مكانا كئيبا فحسب، ولكنه مكانا يمكن أن يبعث في النفس شعورا بالقلق والخوف أو النفور، مكانا يبغضه التلاميذ والمعلمون على حد سواء، كأن ليس هناك رابطة بين المعلمين في جو مضطرب مشحون بالتوترات، وغالبا ما يدفع التلاميذ ثمن هذا الأمر، ويكون خصما على حساب مستقبل أيامهم القادمة، وهم الذين يفترض أن يكونوا محورا للعملية التعليمية التربوية .

أن الفرق بين النموذجين يوضح أسلوب مدير المدرسة المدرسة والطريقة التي يتبعها في عملياته والتي يجب أن يحترم فيها آدمية وشخصيات المعلمين، والإهتمام بمشكلاتهم، وإيثار نفسه عليهم بإعتباره مثال وقدوة لهم يقتدون بها، واحترام أفكارهم في اللقاءات، ودعوتهم للمشاركة في التخطيط الإشرافي، ومنحهم حرية التعبير. والعمل على ( إيجاد مناخ صحى يسعد فيه جميع العاملين في حقل المدرسة، وتشجيع أوجه النشاط الإجتماعى الذى يساعد على قيام علاقات ودية بين المعلمين، مما يؤدي الى توفير ظروف أفضل للعمل الذى لا شك في أنه لن يصبح

---

(١) محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، مصر ، ص ٧١ ، عام ١٩٨٧ م .

مريحا وشيقا فقط ولكنه يصبح جاذبا وممتعا أيضا ).(١)

ينبغي أن يكون لدى المشرف المقدرة على تهيئة وتحسين البيئة التي يعمل فيها المعلمون في إحاء وتعاون، وان العملية التشاركية التي يقومون بها من شأنها أن تؤدي الى نموهم المهني وإزدياد معدل خبراتهم من خلال التجارب التي يمرون بها ويخوضونها معا مما يؤدي الى تطور هام في حياة التدريس لديهم بحيث يكون في وسعهم الاستفادة من اللقاءات العديدة في المدرسة والتي تقدم فيها الآراء والمقترحات المفيدة التي تساهم في حل مشكلات المدرسة مع ( التخطيط التشاركي الذي يمكن أن ينظم برامج المدرسة لتحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت يمكن أن يؤدي ذلك الى رفع الروح المعنوية للعاملين، والتي يجب أن يضعها مدير المدرسة في مكان عال دائما أثناء ممارسته لمهامه، فهي التي ترفع معدلات الإنتاج في أي مؤسسة تربوية أو تعليمية ).(٢)

العلاقة الإنسانية السليمة في ممارسة الإشراف التربوي في المدارس بين المدرسين هي التي توجههم توجيها إنسانيا يراعي الفروق الفردية بينهم في الثقافة واللغة والعادات والتقاليد، والبيئات التي قدموا منها، فيراعي إستعداداتهم ويستفيد منه في تطويرهم المهني، ويعمل على تلبية جميع حاجاتهم المهنية والوظيفية من الناحيتين المعنوية والمادية، حتى لا تصبح العلاقة بين المشرف والمعلمين علاقة رئيس بمرؤوس فقط، بل يجب أن تكون علاقة هي أقرب ما تكون الى الزمالة الحقة والتي يجب أن يراعي حقوقها الطرفان باهتمام .

---

(١) محمد مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، ص ٣٥٨ .

(٢) كامبول وايلز ، مرجع ، سابق ، ص ٤٥ .

## المهام الإشرافية :

تعتبر المهام الإشرافية بالنسبة لمديري مدارس مرحلة الأساس هي المهمة التنفيذية والتطبيقية والتربوية والتعليمية لمدير المدرسة، باعتبار أن مدير المدرسة هو المشرف المقيم، ويتطلب منه هذا المقام معرفته النوعية بالمنهج، وهذه ميزة يجب أن تتوفر في مرحلة الأساس بمختلف أسماؤها الابتدائية أو الأولية، ويرجع ذلك الى التعامل مع تلميذ إحتياجاته التربوية ذات سقف عال، لهذا نجد أن المهام الإشرافية تتعلق بمسائل متعددة ومتداخلة وإجراءات جميعها تستهدف المعلمين، والمنهج الدراسية، والبيئة المدرسية، وبصفة خاصة التلميذ للإشراف على نموه الروحي والعقلي، والمعرفي، والفيزيولوجي، والأخلاقي، والثقافي، والنفسي لأن ( العائلة وحدها لم تصبح كافية للنهوض والقيام بأعباء التغيير فابتكر الإنسان وسائل وقنوات أخرى للتربية أهمها المدرسة بأنواعها المتعددة، ودرجاتها المختلفة، وطرائقها المتنوعة، ووسائلها المبتكرة. المدرسة الحديثة لا تقتصر مهمتها على تهيئة الطفل للحياة بل تتجاوز ذلك الى أن يحيا حياته بسلام ويفتح مواهبه ليحقق طموحاته ).(١)

من خلال المهام الإشرافية يستطيع مدير المدرسة المساهمة في تطوير برامج التربية خاصة في الإنتقال من التعليم الى التعلم وإنتقال المعلم من أسلوب التلقين الى التخطيط التربوي وإعطاء عمله في التدريس البعد الحقيقي ( لقد كان المعلم في السابق هو المحور الذي تدور حوله كل العمليات التربوية لكن تغير مركزالعمليات اليوم من المعلم الى التلميذ الذي

---

(١) فاخر عاقل، دور المدرسة في تغيير المجتمع العربي، مجلة العربي، العدد ١٤٨، ص ١٢٥، عدد مارس ١٩٧١ م .

عليه القيام بنشاطات معينة لكي ياخذ التعلم طريقه، وتطورت البنية الجامدة في البرامج التقليدية القديمة الى بنيات ديناميكية متحركة تناسب روح العصر، وتغيرت النظرة الى الطالب الذي أصبح أهم أفراد المنظومة والذي ينبغي أن تلبى المدرسة حاجاته من خلال تقويم إمكانياته، ومعرفة ميوله فأصبح هناك إستقلا لا نوعيا في أنواع التعليم الناتج من إستخدام مواد الوسائل التعليمية الى إستخدامات التقنيات الحديثة مع التحكم في البرمجة ومخرج العملية التعليمية التربوية (١)، والإستفادة من العلوم الحديثة التي يمكن أن تثري المناهج التربوية، الموضوعة من قبل خبراء، وتغنيها، وتجعل للناتج قيمة حقيقية تتمثل في خبرات ومهارات .

من هذا المنطلق فإن المهام الإشرافية هي البرامج التربوية التي يجب أن يؤديها مدير المدرسة، ويرتبط نجاحه فيها بمدى عمق ممارسته السابقة لمهنة التدريس ومدى الخبرة التي إكتسبها، ومن المهام الإشرافية :

#### ١/ تقويم المعلمين :

يرتبط تقويم المعلمين كاجراء ضرورى بالفوارق الظاهرة بين المعلمين من حيث الأداء المهني والسلوك التدريسي ويمكن تحديد أنماط المعلمين على النحو التالي : (١)

أ / المعلم المهمل: هو النوع الذي ليس له إهتمام لا بالثقافة ولا بالتعليم أو حتى مستقبل الأجيال، ويظهر إهماله بدءا من عدم إكترائه بإعداد خطة الدروس ومتابعة أعمال التلاميذ، والغياب غير المبرر وغيرها .

ب/ المعلم المستبد: هو الذي يفتقر الى الروح الرياضية، ويفتقد المرونة

---

(١) عبد الكريم بكار ، مرجع سابق ، ص ٧٤ .

الذهنية، ولديه قوة الإحساس بمركزه وسلطته، ويغلب عليه طابع الحرفية والتمسك بالأنظمة دون أخذه في إعتبار ظروف التلاميذ الإنسانية الخاصة .

**ج/ المعلم الفوضوى:** هو الذى يسير فى إتجاه معاكس للمعلم المستبد، لا يأبه بتوجيهات الإدارة، ولا يلتزم بالنظم المرعية، وما يسيطر عليه هو العلاقات الإنسانية مع الطلاب، وحرصه على إرضاء طلابه بالقدر الذى يراه، ولو على حساب النظام المدرسي .

**د/ المعلم العادى:** هو النمط السائد فى معظم المدارس، وهناك فرق بين المعلمين العاديين من منطقة لأخرى على مستوى البلد الواحد، ومن بلد الى آخر، وهذا النوع هو المشهور بمعرفته مادته إهتمامه بتنمية شخصيته وتحسين فاعليته، والقيام بواجبه دون مشاكل تذكر .

ويضيف الباحث نمط آخر هام من أنماط المعلمين يغفل عنه وهو:

**هـ/ المعلم المثالى:** هو من الفئة الأولى والنادرة والأقل وجودا فى المدارس الفئة المميزة بصفات عليا من إحترام النفس، وحب العمل لحد القداسة ونكران الذات، وهم الذين يؤدون كل ما يوكل اليهم من عمل بثبات ونزاهة وصمت دون تذمر، وينظرون دائما الى مستقبل تلاميذهم. هؤلاء هم الصنف الذى يتخطفه مديرو المدارس ويتقاتلون للحصول عليه، لأنه صنف يعتمد عليه، وأعماله دائما متقنه .

من الأساليب التى تجعل من المعلم فعالا هو حماسته تجاه عمله الذى يتمثل في مادته وتلاميذه، وروحه المعنوية العالية، وهو الذى يدع كل مشاكله الخاصة وراء ظهره ولا يدعها تنعكس على أدائه وسلوكه في التدريس، ويقبل نحو عمله بحب وإبداع، كإحترامه لتلاميذه وآرائهم والإستماع بصبر الى لما يطرأ عليهم من إشكالات والسعى لحلها، ويدع

نفسه متاحة للرؤية والإستماع لتلاميذه، ويستخدم أساليب شيقة ومعبرة وليست رتيبة تبعث الملل، ويحافظ على التواصل بالعين مع تلاميذه، ويتحرك حول الصف بطريقة سلسة، والأهم من كل ذلك يقوم بتحويل المحتوى الدراسي الى حوار ومناقشات، وأنشطه ومهام وسلوك يدعم تنوع طرائق توصيل المعرفة. هذا النمط النادر من المعلمين لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يصنف أو يوصف بأنه معلم عادي .

من المعايير الحديثة التي وضعت والتي يجب توفرها في شخص المعلم في الوقت الحاضر، التمكن من المفاهيم الأساسية والعلوم التي يتخصص المعلم في تدريسها والتيقن من مهارته، وتقديم فرصا للتعلم تدعم النمو العقلي والإجتماعى للشخص المتعلم، وإبتكار مواقف، (وإملاك مدى واسعا ومتنوعا من طرائق وإستراتيجيات التعليم والتعلم، يستخدمها المعلم في تشجيع وتنمية قدرات الطلبة على التفكير الناقد وحل المشكلات وأداء المهارات، وتوفير بيئة تعلم تحفز التفاعل الإجتماعى الإيجابي والإندماج النشط في التعلم، وتعزيز البحث الإيجابي والإستقصاء النشط والتعاون والتفاعل الصفى من خلال إمامه بأساليب التواصل اللفظية وغير اللفظية وتوظيفها بفاعلية في تحقيق ذلك، وإستخدام التقويم بفاعلية للتأكد من إستمرار النمو، وتنمية علاقات مع الزملاء فى المدرسة ومع أولياء الأمور فى المجتمع المحلى دعما لتعلم التلاميذ ) . (١)

جدير بالذكر إن المعلم غير المتقيد بأصول المهنة وآدابها وقيمها يجب أن لا يعاقب فقط بالنقل الى مدرسة أخرى وهو الحل التقليدى المعروف

---

(١) بركات محمد مراد ، مدرسة ناجحة ممتعة ، معلمون أكفاء .. ، مجلة العربي ، ص ١٦ ، العدد ٥٦٢ ، مارس ٢٠١٣ م .

الذي يلجأ اليه معظم مديري التعليم وهو حل غير منطقي وغير منهجي، أسلوب تصدير المشاكل والأزمات الى مدارس أخرى بدلا من وضع حلول جذرية للموقف، مثل هذا النوع من المعلمين يجب أن يخضع لبرنامج تأهيلي في الجانب الذي يعاني فيه من اضطراب، ويعطى الفرصة كاملة ليطور نفسه ويعمل على تحسينها، أما إذا فشلت هذه الجهود فيجب أن يبعد عن مهنة التدريس فورا ودون أدنى إبطاء، فلا أحد بمقدوره التنبأ أو التكهن بالأضرار والخراب الذي يمكن أن يحدثه هذا النوع من المعلمين في التربية التي لا تتحمل أى مجاملات أو مجازفات لأنها أمر يرتبط بالمستقبل. أنه ليس منطقياً أبداً ( ولا يعقل أن نطلب من معلم غير مبدع، أن يقوم بتكوين طالب مبدع، أو أن نطلب ممن يعاني مشكلات نفسية أو أخلاقية أن يربي طالبا سويا يتحلى بالأخلاق الحميدة، وهذا يعني أن الجودة لا تتحقق من دون معلم خبير فى علمه، سويا ملتزما بأخلاقيات مهنة التدريس ).(١)

### أغراض تقويم المعلمين :

الأهداف التي يحققها إجراء تقويم المعلم أن يقدم معلومات فى عدة اتجاهات منها توفير المعلومات حول تقدم عمليات التربية وإنجازاتها وتوفير المعارف ووسائل الإرشاد الموجهة للتربية، وتوفير مشورة فورية للمعلمين والعاملين أثناء قيامهم بأدوارهم فى التربية فى المدرسة، وتوفير ( مساعدة لأفراد المجتمع لحل مشاكلهم والصعوبات اليومية، وتحسين تطوير المعلمين وعاملى الإدارة المدرسية وظيفيا، وتوفير بيئة اجتماعية ومادية مدرسية مشجعة للتعلم الإدارى والتعليم، وتنسيق الجهود

(١) طلعت عبد الحميد، العولمة والأمن الفكرى للشباب، مجلة العربي، العدد ٦١٧، ص ١٠٢، ٢٠١٠ م .

المدرسية والإجتماعية لإنتظام التربية المدرسية، وإدارة وتوجيه عمليات التغيير فى التربية (١).

### أساليب تقويم المعلمين:

هناك أساليب عديدة لتقويم المعلمين وبعضها يمكن أن يحمل بين طياته بعض التعقيد، ومن أهم الأساليب التي يقوم بها المشرفون التربويون وخاصة مديري المدارس:

أ/ الزيارة الصفية: وهى الزيارة التي يقوم بها المشرف أيا كان للمعلم فى قاعة الصف (أثناء قيامه بنشاط التدريس، ومن أنواعها الزيارة المعلنه، والزيارة المفاجئة، ولها مؤيدون ولها أيضا معارضون، والزيارة المرسومة، وهى التي تتم بناء على تخطيط مسبق بين المشرف التربوى والمعلم، وهذا يساعد فى بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطرفين، وهناك نوع آخر من الزيارة الصفية هو:

الزيارة المطلوبة، وهى الحالة التي يطلب فيها المعلم بنفسه زيارة المشرف لإطلاع على طريقة مبتكرة فى التدريس أو تقنية حديثة (٢).

من العوامل التي تساعد على نجاح الزيارة الصفية ( الإلتقاء مباشرة بعد الزيارة الصفية، وإمام المشرف بظروف المعلم الشخصية والمهنية، وإزالة الحواجز النفسية لتبادل الآراء، وأن يكون الزمان والمكان مناسبين، وقيام المشرف بعمل سجل للمقابلات تفيد التغذية الراجعة من عملياته الإشرافية،

---

(١) محمد زياد حمدان ، الاشراف فى التربية المعاصرة ، دار التربية الحديثة ، عمان الأردن ، ط ١ ، ص ١٤ ، ص ١٥ ، عام ١٩٩٢ م .

(٢) نهى نونا صليوة ، مرجع سابق ، ص ٣٢٠ .

وإيجاد مناخ ملائم وأرضية صلبة لبدء النقاش، وإستيفاء المقابلة للوقت المطلوب، والتوصل الى مقترحات بناءة، تحقق أهداف الزيارة الصفية (١).

ب/ **التقويم بالملاحظات:** سواء كانت من قبل مدير المدرسة أو من قبل رئيس الشعبة، أو حتى من قبل المعلم نفسه .

ج/ **التقويم بتقارير الجولات:** التوجيهية والتفتيشية والإشرافية.

د/ **التقويم بنتائج التلاميذ:** على مستوى التحصيل العام أو على مستوى المادة من نتائج الإختبارات خلال العام الدراسي .

هـ/ **التقويم بنتائج المتابعة:** وهى الرقابة المستمرة واليومية .

و/ **التقويم بالمقابلة:** وهذا يتم بين المشرف والمعلم .

ز/ **التقويم بالشكاوى:** المقدمة من أولياء الأمور، أو التلاميذ أو المعلمين، أو أى شخص له علاقة بالتربية والتعليم .

ح/ **التقويم بالأخذ بالآراء:** وتؤخذ من مدير المدرسة أو المشرف، أو من المعلم نفسه، ومن التلاميذ، وهى فى العادة آراء متداولة بين التلاميذ، ولا يمكن التغاضى عنها، لأنها يمكن أن تعطى مؤشرا قويا لسلوك المعلم يتفق حوله التلاميذ، بإعتبار إن التلميذ لا يببىء سوء الطوية، وهو أيضا لا يجامل، ولكنه يمكن أن يحس ويدرك أشياء كثيرة يغفل عنها الكبار .

## ٢/ الصحة النفسية للمعلمين :

من الأشياء التى يجب أن تراعى من قبل مدير المدرسة، صحة المعلمين النفسية التى تتضح من خلال رضائهم عن عملهم، وانجازاتهم وإحساسهم

(١) يحي محمد نبهان، مرجع سابق ، ص ٢٠ .

بالراحة في ضوء علاقاتهم الإجتماعية الناجحة والمستقرة، ومن أهم المعايير التي يمكن الحكم بها على درجة الصحة النفسية للمعلمين هي مدى تقبل الفرد للحقائق المتعلقة بقدراته وإستعداداته الشخصية وما يستطيعه وما لا يستطيعه، ومدى إستمتاع الفرد بعلاقاته الإجتماعية وقدرته على إنشاء هذه العلاقات في الأسرة وخارجها، ومدى نجاح الفرد في عمله ورضائه عنه، وإقبال الفرد على الحياة بشكل عام وحماسته وإيجابيته نحوها، شعور الفرد بالكفاءة والقدرة إزاء مواقف الحياة اليومية وممارستها المعتادة، ( وكذلك إزاء إحباطاتها وبعض ظروفها غير المتوقعة أحيانا، والشجاعة الأدبية وقدرة الفرد على تحمل مسئولية، وما يتصدى له من قرارات وأفعال وثبات إتجاهات الفرد على إرضاء حاجاته البيولوجية والنفسية إرضاء مناسباً، وعلى تحقيق التوازن والإنسجام بين دوافعه المختلفة، وإتساع المجال النفسي للفرد وإهتمامه إهتماماً متوازناً بشتى الممارسات المعرفية والعملية والترويحية والإجتماعية، ووجود فلسفة رصينه متكاملة توجه تصرفات الفرد وتحدد وجهات نظره ومواقفه من الأمور المختلفة وتحقق الإنسجام وتكامل الشخصية، ومدى النضج الإنفعالي والإجتماعي، أو مدى توافق الفرد مع نفسه ومع المجتمع ) .(١)

### ٣/ الرضا الوظيفي للمعلمين :

يعرف الرضا المهني أو الوظيفي للمعلمين بأنه ذلك الشعور الإيجابي للمعلم نحو مهنته، والمدرسة التي يعمل بها من حيث التوافق بينه وبين المناخ الداخلي للمدرسة، وإستقرار القناعات في نفسه بأن توقعاته ورغباته

(١) صمويل مغاريوس، مشكلات الصحة النفسية في الدول النامية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٧ ، ص ٨ ، ١٩٧١ م .

نحو عمله مشبعة وتحقق طموحاته ) (١).

إن المعلم يحس بالرضا الوظيفي من خلال ممارسات الإدارة المدرسية الراشدة ومن خلال تطبيق قيم المهام الإشرافية التي يضطلع بها مدير المدرسة، من احترام آراء المعلم وتلبية حاجاته الشخصية والمهنية، خاصة تدريبه المهني وإعطائه الفرصة للنمو والترقي وتبوء أعلى المناصب، حتى لا تكون حكرا لفئة معينة ومحدودة، بل يعمل لأن يكون الترقى بالكفاءة والجهد الخاص، وليس بالإنتماء لأي جهة أو بالعلاقات الشخصية الخاصة، وأن يوفر للمعلم المناخ الملائم للتطور، والعمل على إزالة التوترات الى يشهدها حقل العمل جراء المنافسات غير الشريفة، وجعل بيئة العمل بيئة إنتاجية نظيفة من الرواسب الإجتماعية التي يمكن أن تعمل على هدم استقرار المنظمات والمؤسسات .

المعلم يحس بالرضا المهني والوظيفي عند إشراكه في صنع القرار، ونيله حقوقه المادية والمعنوية في وسط من العلاقات المتينة التي تربط أفراد المجتمع في إحترام وتقدير، ومساعدة بعضهم بعضا، ومن مظاهر الرضا الوظيفي للعاملين الإخلاص في العمل وممارسة الوظيفة ليس من باب أداء الواجب فقط ولكن تؤدي الوظيفة أو المهنة بروح معنوية عالية، وباقبال وحب ومنتعة فيرتفع بذلك مستوى الأداء المهني وكذلك الإنتاجية العالية. يلاحظ أن بعض المعلمين قاموا بهجر مهنة التعليم الحكومي الأصل وأنقلوا الى مدارس التعليم الخاص لأسباب غالبا لا تتعلق بالنواحي المادية وحدها كما يشاع كثيرا، ولكن لأسباب تتعلق بالرضا المهني .

---

(١) بكري الطيب موسى، العلاقة الإستدلالية بين الرضا الوظيفي ومعدل دورات العمل لأعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية بجامعة أم درمان الإسلامية ، بحث غير منشور بمجلة جامعة أمدرمان الإسلامية ، العدد رقم ٤ ، ص ٣٠٧ ، عام ٢٠٠٢م .

#### ٤ / التقويم المدرسي:

معنى التقويم في اللغة هو تبيان قيمة الشيء أو إزالة إعوجاجه ما أمكن ذلك وتعديله الى الوضع الصحيح .

يعرف التقويم بأنه عملية إصدار الأحكام التي سوف تستخدم بمثابة أساس للتخطيط، وتتضمن عملية التقويم بناء الأهداف، وجمع الأدلة التي تثبت وجود أو إنعدام التقدم نحو هذه الأهداف، وإصدار الأحكام على تلك الأدلة، ومراجعة الإجراءات، والأهداف على ضوء هذه الأحكام، فالتقويم عملية الغرض فيها تحسين الإنتاج، وطريقة العمل، بل تحسين الأهداف نفسها، التقويم ناحية هامة من نواحي القيادة الجماعية وهو العملية التي يستطيع المشرف عن طريقها أن يحقق التحسين الذاتي، وهو العملية التي يتم فيها تحديد مدى تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية، وتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار السليم، وهو أيضا تقدير القيمة ومدى الجدارة، وإنه نشاط يشمل الوصف والحكم). (١)

وفي مجال التربية يعتبر إصطلاح "التقويم التربوي " حديث العهد بالتعليم أدخل لتحديد مفهوم أكثر شمولاً من ذلك المفهوم الذي كان يستخدم في الإختبارات التحصيلية التقليدية، والإمتحانات التي يجرى القياس فيها للتأكد من تحصيل المادة الدراسية أو معرفة المهارات أو القدرات الخاصة، وهو من أكثر العناصر خطورة في النظام، وتتركز خطورته فيما يترتب عليه من قرارات، أو إجراءات لتغيير أو تطوير النظام التربوي، وبناء على ذلك فان عمليات التقويم إن لم تكن على درجة عالية من الدقة والإتقان في

---

(١) كامبول وايلز ، مرجع سابق ، ص ٣١٢ .

أساليبها ووسائلها، تأتي نتائجها حتما مضللة وغير صحيحة الأمر الذي يترتب عليه إتخاذ قرارات وإجراءات خاطئة يمكن أن تضر بالنظام التربوي والنظام التعليمي .

( يشكل التقويم عنصرا مهما وركنا أساسيا من أركان العملية التعليمية، فهو العملية التي يحكم بها على مدى النجاح في تحقيق الأهداف التربوية التي ينشدها المجتمع، ومن خلال التقويم يتم الحكم على قيمة الأهداف ومدى كفاءة الوسائل التي أستخدمت لتحقيق الأهداف. لقد اختلف العلماء حول تحديد مفهوم التقويم فبعضهم يعتبر عملية التقويم مرادفة لعملية الإمتحان في معناها، وبعضهم يعتبر أن الإمتحان جزء من عملية التقويم، والبعض الآخر لا يفرق بين عمليتي القياس والتقويم ). (١)

يعتبر التقويم أيضا ( من عناصر المنهج وجزء من هيكله المدرسة وطريقها الى التجديد، وهو ضروري لمعرفة نتائج الجهود المبذولة، وقد أصبح التقويم مركز الإهتمام وملتقى الجهود للمؤسسات التربوية ). (٢)

من هذا المنطلق يعتبر التقويم هو الضمير الحي لأي نشاط تربوي مهما كان نوعه بإعتباره جانب لا يقل أهمية عن الجوانب الأخرى .

### أهداف التقويم :

يهدف التقويم المدرسي الى الكشف عن وبيان الدرجة التي وصلت اليها البرامج المدرسية ومدى إسجابة التلاميذ لها في تحقيق النمو المعرفي والسلوكي المنشودان، ومعرفة مدى نجاح المعلم في تنفيذ برامج التربية،

(١) محمد مزمل بشير ، مرجع سابق ، ص ٥١ .

(٢) يوسف عبد المعطي ، محاولات التقويم في البلاد العربية، منشورات مكتب التربية لدول الخليج، ص ١٥٦ ، عام ٢٠٠٢م .

وكذلك نواحى القوة والضعف فى المناهج، وأوجه النشاط المدرسى، وتشمل هذه المرحلة البحث وجمع المعلومات. أى إن التقويم يشخص ما يقابله التلميذ من تحديات، وما يواجهه المعلم، وما تصادفه المدرسة من مشكلات بحاجة الى حلول علمية ومنهجية، ويترتب على هذا الكشف، وضع وصف مفصل للمعالجة اللازمة والفورية، وذلك لتحسين العملية التربوية والعملية التعليمية والعملية التعلمية، ومتابعة مراحل وخطوات العلاج بتمهل لمعرفة التحسن الذى طرأ على كل العناصر). (١)

### محاور التقويم :

يمكن وضع محاور للتقويم إجرائيا كالاتى :

- **التلميذ:** ينصب التركيز كله على تقويم تحصيل التلاميذ من معارف ومهارات وإتجاهات وسمات شخصية وإستعدادات وقدرات، أى كل ما هو قابل للتطور، كما يهتم بالعوامل المؤثرة فى سلوك التلميذ والتي تلقى بظلالها على الأداء .

- **المعلم:** لتقويم طرائقه وأساليبه فى التدريس ومدى تمكنه من تحسين وتطوير نفسه ومقدرته على التخطيط لعمله وسماته الشخصية ومقدرته على التفاعل فى البيئة المدرسية التربوية ومشاركته فى الأنشطة المختلفة .

- **المنهج:** الكشف عن مدى توافق المنهج مع فلسفة المجتمع وتوجيهاته والأهداف العامة، ومدى مناسبته مع قدرات التلاميذ وإستعداداتهم العقلية والجسمية، وخبراتهم وحاجاتهم ومدى مرونة المنهج فى استيعاب

(١) محمد مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، ص ٣٠٠

المتغيرات التي تطرأ على المادة الدراسية وعلى المجتمع، ومدى الترابط بين المنهج وبيئة التلاميذ وصلته بحياتهم ومستقبلهم المهني .

- **البيئة التعليمية:** التعرف على مدى توفر حجات الدروس بصورة لائقة، وتوفير المعامل للحاسوب والعلوم والمكتبات وصالات للرياضة أو للموسيقى والمسرح، وأستديوهات للرسم والتصوير، ويمكن إضافة إن التقويم يشمل الجانب المعنوي فى البيئة التربوية المدرسية وبصفة خاصة العلاقات داخل المدرسة، والعلاقة مع البيئة المحيطة الخارجية للمدرسة، كما يشمل أيضا البيئة التربوية بالمدرسة وجو العمل المؤدى الى الشعور بالراحة والسرور مما يدفع عجلة الإنتاج والإبداع والتطور فى العمل .

### **وسائل تقويم التلاميذ :**

أجرائيا هناك عدة وسائل تستخدم فى المدارس لتقويم التلاميذ منها على النحو التالي :

أ/ **التقويم بالإختبارات:** ولها أشكال عديدة ومختلفة وتوظف لأغراض كثيرة، ومن أشكال الإختبارات من حيث الوظيفة، إختبارات القدرات عند القبول بالمدارس لأول مرة، والإختبارات الشهرية، والإختبارات الفترية، وإختبارات النهائية آخر العام الدراسي، وإختبارات الملاحق الدراسية، وإختبارات برامج الإثراء الصيفى التنشيطية، وأختبارات الإغناء العام بعد معالجة التلاميذ ذوى المعدلات المنخفضة، والإختبارات التجريبية التي تحدث قبل إمتحانات الشهادة .

ب/ **التقويم بالتدقيق والملاحظة:** ويمكن أن تصدر من المعلمين أو من مدير المدرسة، أو من المشرف، والتي تتضح من خلال أعمال التلاميذ اليومية فى دفاترهم من خلاصات وتدريبات وتمارين وواجبات ومشاريع .

- ج/ المقابلات : ويمكن أن تتم المقابلات فردية أو جماعية .
- د/ التقويم بمقاييس الرتب أو التقدير: وتوضح كتابة أو شفاهة كالاتي:  
ممتاز/ جيد جدا / جيد / وسط، / ضعيف .
- هـ/ التقويم بالسجلات والتقارير المدرسية : وهى متعددة الجوانب .
- و/ التقويم بالمقاييس الإجتماعية : وذلك يعنى مكانة التلميذ وسط زملائه الذين يقدرونه تقديرا معينا .
- التقويم بدراسة الحالة : وهذا الأمر يمكن أن يصلح للنواحى السلوكية، كما يصلح للنواحى الأكاديمية .
- التقويم بمشروعات التلاميذ: ويتوقف إختيار المشروع والوسيلة لتنفيذ المشروع، على طبيعة الهدف المراد تحقيقه والمراد تقويمه أيضا وكذلك طبيعة المدخلات وتوفر الأدوات .

## هـ / المتابعة المدرسية :

هى عملية التقويم المستمر واليومي وفى كل حصة دراسية لأى نشاط تربوى تعليمى تجاه التلاميذ، ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعه لتحقيق الأهداف الغايات التى قامت على أسس مدروسة .

هى نظام تقويم فى إتجاهين، اتجاه داخلى، هو ما تقوم به الإدارة المدرسية من تقويم مدى تنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية فى حدود المدرسة، وإتجاه خارجى، هو ما تقوم به إدارة التعليم الحكومى من خلال الإدارة الفنية لتقويم عمل المعلمين، ومرجعة أعمال مدير المدرسة الإدارية والمهنية .

## أنواع المتابعة :

المتابعة كمهارة تقويمية لها عدة أنواع، وتنفذ بوسائل مختلفة منها إجرائيا وعلى سبيل العينة لا الحصر :

- **متابعة معدلات التلاميذ:** ويتم هذا الأمر من تحليل نتائج التلاميذ فى الإمتحانات بمختلف أنواعها .

- **متابعة الأعمال التحريرية:** وهو إجراء يشمل البحث فى كل ما يحرره التلميذ فى دفاتره من خلاصات، تدريبات أو تمارين، وان المعلم قد أشر بقلمه الأحمر بمعنى الإطلاع والمرور على دفتر التلميذ، ويتبع ذلك قيام التلميذ بتصويب الأخطاء ومرور المعلم مرة أخرى على ذلك، وتعتبر متابعة العمل التحريرى فى دفاتر للتلاميذ من قبل المعلم، إما حجة للمعلم أو حجة عليه أمام أولياء الأمور عند البحث فى شأن تدهور التلميذ المعرفى .

- **متابعة النواحي السلوكية للتلاميذ:** أى ما يطرأ على سلوك التلاميذ من تغييرات وتطور فى المراحل العمرية المختلفة والعمل على دعم ذلك بصورة إيجابى .

- **متابعة النشاط التربوي:** الإهتمام بالنشاط التربوي ينمو ويزداد يوما بعد يوم، لأن النشاط ينعكس بصورة مباشرة على شخصية الطالب، فىمكن تحديد شخصية الطالب من خلال دوره فى النشاط التربوي الذى يشبع رغباته وميوله .

## أنماط عامة من متابعة الطلاب :

من أنماط متابعة التلاميذ فى المدارس، النمو المعرفى والنمو الخلقى، والنمو الجسمى، والنمو الروحى، والنمو الأخلاقى، والنمو الثقافى، والنمو

الذاتى، والنمو السلوكى، ونمو التربية الجمالية فى نفوس التلاميذ، والنمو فى مرحلة المراهقة، وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة هي المرحلة الأكثر خطورة من بين جميع المراحل التى يمر بها التلميذ لأنها مرحلة يمكن أن تبدأ فيها الإنحرافات والإنزلاقات نحو هاوية الضياع .

## ٦/ التقويم الذاتى :

يعرف التقويم الذاتى على النحو التالى: هو أسلوب يقوم على الرؤية الشاملة للمدرسة رصدًا للمكونات والتفاعلات وصولًا للنتائج حيث يتم تقويم المدخلات المتفاعلة فى عملية التعليم والتعلم منتجة لمخرجات المدرسة). (١)

## أسس التقويم الذاتى :

يعمل التقويم الذاتى على عدة محاور بغرض الإصلاح والتحسين والتطوير المستمر، وتطوير الذات ومعالجة المشكلات الإدارية والإشرافية، وتنمية الأداء، والنمو المهنى للعاملين، وتمليك أدوات التقويم والتطوير المستمر والتحسين، وإستشارة القوانين واللوائح والقيم الموضوعية من قبل الجهات العليا فى مجال التربية، نشر المفاهيم والقيم التقويمية التى هى تطور معيارى مستدام وصولًا لمؤشرات تربوية فعالة .

## تحديات التقويم التربوى :

من التحديات التى تواجه التقويم التربوى هى (عدم وجود إتفاق حول مفهوم التقويم إلا فى نطاق ضيق، وعدم وجود نظرية معتمدة للتقويم والإعتماد على المنهجيات المتعددة التى أخذت من العلوم الأخرى وعلى

---

(١) محي الدين الفاتح محي الدين، اجراءات التقويم الذاتى، فعالية تقويم الاستراتيجية السابقة، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص ، ص ٢ ، عام ٢٠٠٦ م .

رأسها الإحصاء، وعدم المعرفة الكافية بعملية صنع القرار الذي يعتبر في أمس الحاجة الى توفر معلومات برصيد كاف من المعارف المتعلقة به، وقلة توفر محكات، وعدم ملائمة مداخل معينة لمستويات التقويم والحاجة الى أساليب ومنهجيات تختلف عما يستخدم في التقويم المصغر، ونقص آليات تنظيم البيانات واعدادها في عدم وجود نظام مركزي متناسق وندرة مختصي التقويم المؤهلين (١).

## ٧ / الإدارة الصفية :

هناك خلاف كبير بشأن الإدارة الصفية أى إدارة المعلم للصف الذي يدرسه، وذلك بضبطه، وحفظ النظام فيه منعا للفوضى أو الضجيج بالطمأنينة والأمن والهدوء مما يساعدهم على زيادة الإنتباه والتسيب، فالبعض إعتبره جزء لا يتجزأ من المنهج والبعض الآخر إعتبره من الخواص التي يجب أن تتوفر فى أى معلم، ويرتبط ذلك بشخصية المعلم، بإعتبار إدارة الصف هى الجانب الإدارى الوحيد الذى يتولاه المعلم .

تعرف إدارة الصف كالاتي: هى حزمة من الإجراءات والأنشطة، نظرية وتطبيقية يقوم بها المعلم داخل غرفة الدراسة لتحقيق أهداف معينة لسيادة مبدأ النظام، وعدم حدوث فوضى إضطراب ما من شأنه إعاقة عملية التدريس، أو خروج العملية التعليمية التربوية من مسارها الصحيح المرسوم للمضي فيه. بهذا تكون جزء لا يتجزأ من الإدارة المدرسية .

يمكن أن تعرف الإدارة الصفية أيضا بأنها ( مهمة تنظيم إجتماعى

---

(١) عبد الغنى ابراهيم محمد ، مرجع سابق ، ص ٢٠٧ .

ونفسي ملائم داخل الصف بحيث يشعر فيه الطلاب والتركيز، ويساعد المعلم على تحقيق أهداف الدرس). (١)

تعرف الإدارة الصفية أيضا بأنها (مجموعة من الأنشطة المنهجية التي يسعى المعلم من خلالها الى توفير بيئة تسودها العلاقات الإجتماعية الإيجابية بين المعلم والمتعلمين، وبين المتعلمين أنفسهم، اضافة الى توفير متطلبات وظروف أفضل لنجاح عملية التعليم والتعلم داخل الصف ) (١).

تعرف الإدارة الصفية اجرائيا بأنها عملية مرتبة يقوم بها المعلم والتلاميذ داخل الصف بصورة ملزمة يقصد من ورائها بث وإشاعة جو من الهدوء والسكينة لتوفير ظرف ملائم للتفاعل الصفي تنفيذا للخطة الدراسية وتحقيقا للأهداف المطلوبة .

### أساليب إدارة الصف وآدابها :

يمكن تحديد إدارة الصف من خلال سلوك المعلم وسلوك التلاميذ من خلال التفاعل القائم بين الطرفين وتعاونهم، لتحديد لوائح الصف بما يسمح به وما لا يسمح به بصورة وضحة للتلميذ، وبناء فعالية للخطوات المنظمة لضبط الصف من ناحية إثارة الدافعية للتلاميذ فى مقابل تلبية حاجاتهم بصورة تربوية مخطط لها، والإعداد المثالى للتدريس من كل الجوانب، بحيث تكون عملية التدريس مثيرة لإنتباه للتلميذ، وشيقة جاذبة تحول دون شروده أو لجوئه للخيال، وتؤدى بأساليب متعددة تغطى كل الزمن المحدد للدرس .

إدارة الصف من أكبر التحديات التي تواجه المعلم حديث العهد بمهنة التدريس، فالיום الأول والحصة الأولى دائما لهما تتضمن إنعكاس كبير

لما سيكون عليه الوضع مستقبلا في علاقته بالتلاميذ، لذا يحرص كل المعلمين في درس أول حصة لهم في مهنة التدريس على البداية الجادة .

### **خطوات الإدارة الصفية الجيدة :**

من أهم عوامل النجاح في الإدارة الصفية الاعداد الجيد للدروس مع الأساليب والتقنيات المناسبة والتقويم، وعرض الدرس بعد التهيئة، وحركات المعلم داخل الصف لها أهمية في ضبط النظام، والمشاركة لكل التلاميذ وتوزيع الفرص بعدالة، والتنويع وعدم إستمرار الدرس على وتيرة تبعث الملل، والتعزيز الإيجابي، واللغة التي يتحدث بها المعلم مع إستخدام صوته بصورة جاذبة، والتعرف على أسماء التلاميذ وتشجيعهم على الإدلاء بأرائهم، وبث الإحترام، والإستجابة لرغباتهم، وإيقاد نار الحماس والتنافس الشريف، والمرونة والاتزان والقذوة الحسنة، وتشجيع الخلق والإبتكار، ومراجعة جلسة التلاميذ، وحث التلاميذ للإستعداد والحضور المبكر .

### **٨ / المعالجات :**

أجرائيا هي عملية تتبع عندما يكون هناك إشكالية في معدلات التلاميذ الأكاديمية والتحصيل الدراسي من خلال الإختبارات التحصيلية التقويمية الناتجة من بطء في التعليم، أو ناتجة من واحدة من صعوبات التعلم، وهذه العملية القصد من ورائها تحسين أحوال التلاميذ الأكاديمية أو السلوكية حتى يتمكن التلميذ من المضي قدما لتحقيق الأهداف .

للمعالجات أنواع وأسماء عديدة عرفت بها من قبل المعلمين الممارسين في المدارس ومن هذه التعريفات يمكن إيرادها على النحو :

- هي سلوك تربوي منظم وفق خطة ونسق محدد، أهم أهدافه القيام بعملية تقويم أكاديمي وتحسين سلوكي عند ظهور أي بادرة لإنحراف التلميذ عن المسار التعليمي والتربوي المحدد ووضعه في الإطار الصحيح .

- هي عملية تعديل الأهداف التعليمية، وتعديل الخطة الدراسية المرسومة بغرض تعديل سلوك التلاميذ من خلال إجراءات محددة لرفع معدلات التلاميذ الأكاديمية وتحصيله الدراسي .

### النتائج السلبية في المدرسة:

تعتبر النتائج السلبية من الأمور التي تسبب الأرق والقلق للوالدين خاصة ( إذا جاءت على غير ما يتوقعان، فإن اللوم كله غالبا ما يصب على الابن، لا شك إن إهتمام كثير من الآباء بالنتائج الدراسية لأبنائهم قد يبلغ حدا ينسيهم الإهتمام بالأبناء أنفسهم كما لو كانت هذه النتائج في نظرهم أهم من الأبناء، حتى إن الابن في هذه الحالة يشعر أن حب والديه له وعطفهما عليه مرهون بنتائج الدراسة. ليس مطلوب من الآباء قبول تدنى النتائج المدرسية لأبنائهم، وليس المطلوب منهم قبول هذا الوضع باعتباره أمرا طبيعيا، إنما المطلوب منهم البحث عن المسببات والمعالجات (١).

هناك أسباب عديدة لا يمكن حصرها يمكن أن تؤدي الى نتائج سلبية في التحصيل المدرسي للتلميذ، قد يكون الأمر متعلقا بشخصية المعلم، أو يكون الأمر متعلقا بأساليب المعلم في التدريس، وقد يكون السبب كامنا في المنهج وما يتبعه من محتوى دراسي وطرائق تدريس غير مناسبة أو إستخدام تقنيات غير فعالة في التدريس، وربما كان الأمر له علاقة بالبيئة المدرسية

---

(١) محمد عباس نور الدين ، النتائج السلبية في المدرسة ، أرق الآباء قبل الأبناء ، مجلة العربي ، ص ١٦٤ ، العدد رقم ٤٨٥ ، أبريل ١٩٩٩ م .

من نواحيها المختلفة، المادية والمعنوية والعلاقات السائدة فى مجتمع المدرسة والناحية النفسية للتلميذ والتوترات العائلية، كالمشاكل بين الوالدين أوحالات انفصالهم أو طلاقهم، أو يكون السبب من وراء ذلك، من تشتت أذهانهم وعدم التركيز لأسباب أخرى كلها أسباب محتملة هي أو غيرها فى تدهور التحصيل الدراسي للتلميذ فى المدرسة والأمر بحاجة الى اجراء بحث دقيق لمعرفة الأسباب الحقيقية الكامنة وراء ذلك التدهور .

### **التلميذ بطيء التعلم :**

يمكن تعريف التلميذ بطيء التعلم بأنه ( طفل يصل الشبه بينه وبين غيره من الأطفال الى درجة كبيرة، ويحمل فى داخل نفسه وفى ذاته أكثر من نوع واحد من أنواع الشخصية، ولديه نفس صنوف القدرة التى توجد فى أى طفل آخر الا انه أقل قدرة على التعليل والتجريد ) .(١)

### **أساليب معالجة بطء التعلم :**

هناك أساليب عديدة للقيام بمراجعة ومعالجة بطء وصعوبات التعلم منها ( التعامل مع المشكلة بتفهم، وعدم اللجوء الى السخرية بأى شكل من أشكالها، لأن ذلك يمكن أن يؤدي الى إحباط التلميذ، ويقف عائقا أمام القيام بمعالجة الأمر، ويمكن تقديم العون فى شكل تحسين يبدأ بدراسة الحالة وإكتشاف موضع الخلل، وتغيير نمط وأسلوب معاملة الوالدين ما بين التسامح والشدّة، أى التوسط فى الأمر، والإهتمام بالغذاء الذى يقدم للتلميذ فى المنزل، فان النقص فى مواد معينة كالحديد مثلا، يمكن أن يشكل عملا

---

(١) محمد طنطاوي ، بطىء التعليم ، مجلة العربي ، ص ١١٤ ، العدد رقم ١١٤ ، يونيو ١٩٦٨ م .

من عوامل عدم إستيعاب التلميذ، والأهم من ذلك يجب معرفة مقدرة الطفل على التركيز والتي تقاس بعدد سنوات عمره زائداً واحداً، بمعنى أنه إذا كان عمر الطفل سبعة أعوام يكون تركيزه فى الصف فقط ثمانية دقائق، وبعدها يقل تركيزه، وهنا يحتاج الى فترة راحة ذهنية لدقائق قليلة، وذلك بتغيير النشاط وبعدها يعود الى الإستذكار). (١)

### أسباب نقص التركيز عند التلاميذ:

بعض أسباب إضطراب ونقص التركيز عند التلاميذ لا يرجع الى التربية السيئة للطفل، كما يعتقد العديد من الأفراد، ولكن فى الحقيقة إن نقص التركيز) يعود بالدرجة الأولى الى سبب جيني موروث من أحد الوالدين، ومن أعراضه تأجيل مستمر للأعمال ومواجهة صعوبات فى إنهاء المشاريع، وفقدان الأغراض بشكل متكرر، والانتقال من عمل لآخر دون إكماله، والإفتقار الى الأصدقاء، وعدم الثقة بالنفس، ويمكن معالجة ذلك بتخفيف الفوضى وتنظيم الحياة، وإدارة الوقت ولو أدى ذلك للإستعانة بمفكرة لتنظيم الوقت، وممارسة تمارين الإعتناء الجيد بالنفس كالتمارين الرياضية والذهنية، وتطوير وتحسين مهارات العلاقات الإجتماعية). (٢)

### المواد المؤثرة فى تدهور المعدلات :

قد يعانى التلميذ من تحصيل منخفض فى مواد قليلة أو يكون الأمر شاملاً بضعف ملحوظ لكل المواد الدراسية، ولكن فى الغالب ان المواد

---

(١) سناء الترزي ، أولادنا وصعوبات التعلم ، مجلة العربي ، ص ٢٠٠ ، العدد ٥٣٠ يناير ٢٠٠٣ م .

(٢) منى خير، الفرق بين ضعف الذاكرة وسوء التركيز، مجلة البيت العربي العدد ١٢، ملحق مجلة العربي العدد ٦٥٠، يناير ٢٠١٣ م .

المؤثرة فى مستوى التلميذ هى المواد التى يطلق عليها مجازا إسم : المواد الأساسية وهى، القرآن الكريم، واللغة العربية، واللغة الإنجليزية أو أى لغة أجنبية مضافة، ومادة الرياضيات، ويلاحظ أن الضعف فى اللغة العربية يؤثر سلبا فى كل المواد الأخرى حتى اللغة الأجنبية نفسها .

تعتبر المعالجات حاجة مستمرة ما دامت مهنة التدريس، ولا يمكن تحديد الحالات والإشكالات بدقة، ولكن يمكن حصر التلاميذ الذين هم بحاجة ماسة الى هذا البرنامج بصورة مفصلة نسبة لتباين وإختلاف أنماط المشاكل لديهم، ولكن أغلب الحالات التى تستدعى المعالجة لا تخرج عن هذه الحالات، تلاميذ يعانون من تدهور وهبوط عام يشمل كل المواد الدراسية، وتلاميذ يعانون من إشكالات فى مادة واحدة أو مادتين، ويكون الوضع أسوأ لو كان بينها اللغة العربية، وهناك تلاميذ بحاجة الى تغيير اللغة الأجنبية الإضافية، وتلاميذ يعانون من إشكاليات لإختلاف المناهج عن الدول التى قدموا منها، وتلاميذ بحاجة الى تعريب دراساتهم التى تلقوها بلغات أخرى، وتلاميذ بحاجة الى تقويم سلوكي يؤثر فى جوانب عديدة أهمها معدل التحصيل. هناك كم هائل من المواقف على المعلمين تحت قيادة مدير المدرسة اكتشافها ومعالجتها .

## **صفات معلم المعالجات :**

إختيار المعلم الذى يقوم بمهمة المعالجة فى المادة المعينة ينبغى أن يكون دقيقا وموفقا، لأن العمل كبير والمسئولية جسيمة وليست سهلة ويحتاج منفذها الى صفات أساسية واستعدادات خاصة منها أن يكون الخبرة فى أسس معالجة التلاميذ ومتابعتهم، وأن يكون متمكنا من المادة التى يقوم بتحسينها والعمل عليها، وأن يتمتع بالصبر مع التلاميذ، وصبورا واسع البال فى عمله لأن النتائج لا تبدو وشيكة أول الأمر، وأن يتصف المعلم

المعالج بالمرونة حتى يكون مقبولا لدى التلاميذ، وأن يكون من الذين يستخدمون التعزيز لرفع الروح المعنوية وإزالة الرواسب السالبة لديهم، وأن يكون لديه حضورا إستعدادا وثقة كبيرة فى نفسه، وأن يكون من الذين يتدرجون فى تقديم المعرفة، ومن الذين يسعون لكسر الحاجز النفسي الذى يحيط بالتلميذ وإزالة الرهبة والغموض تجاه المادة الدراسية المعنيه .

### **أساليب المعالجات:**

أهم مبدأ يمكن إتباعه فى معالجة التلميذ هو ليس محاولة تحسين مشكلة التلميذ فى المادة المعينة للصف الدراسي الراهن، بل الرجوع الى أساسيات المادة لمعالجة الجذور بصورة تدريجية ومنهجية ويتقدم به الى أن يصل التلميذ الى المحتوى الدراسي الحالى، هذا الإجراء يجعل المعلم المعالج يتمكن من وضع يده على مكن الداء ومعرفة أساس المشكلة التى يعانى منها التلميذ والتى تقف وراء تدهور تحصيله الدراسي، ومن ثم يقوم بإعداد خطة مرحلية يتم تنفيذها وتقويمها بصورة مستمرة، وبهذا الأسلوب يمكن للمعلم أن يستأصل الداء، خاصة وأن إشكالات المواد الدراسية تتراكم عبر السنوات، ولا بد التخلص منها نهائيا بالمعالجات التى تحتاج الى بعض التمهل وبعض الوقت .

### **خطوات اجراء المعالجات :**

تبدأ المعالجات بحصر التلاميذ يعانون من مشاكل وصعوبات أكاديمية فى بعض المواد الدراسية خلال العام الدراسي، ولكن الأفضل أن يتم ذلك من خلال آلية قبول التلاميذ الجدد لمعرفة إحتياجاتهم منذ البداية، أولا بأول وبصورة موثقة توضع فى ملف التلميذ بحيث يمكن الرجوع اليها عند الحاجة، ومن ثم يحدد المعلم الذى سيقوم بالمعالجة، وتحديد الوقت الملائم

للمعالجة حتى لا يتعارض أو يتقاطع مع البرامج التربوية الأخرى وبصفة خاصة الخطة الدراسية التي يفترض أن يكون داعما لها .

يقوم المعلم بإجراء تقويم للكشف عن مواطن المشكلة وتحديد العلة، ثم يقوم بوضع خطة تنفيذية مكتوبة وموثقة توضح خطوات المعالجة بصورة مفصلة وبتواريخ محددة .

### أساليب معالجة المواد المؤثرة :

يمكن تحديد المواد المؤثرة في تحصيل تلاميذ مرحلة الأساس كالآتي:

**القرءآن الكريم:** يلاحظ أن التلميذ الذى يعانى من تدهور عام فى معدلاته الدراسية لديه إشكالية فى الحفظ والتذكر، وبصفة خاصة هو لا يحفظ القرءآن، لهذا يجب أن تكون البداية بتحفيظه القرءآن الكريم أى المقرر المحدد حفظه عن ظهر قلب، وأفضل بداية له أن تكون بالتلاوة أولا، لإتمام إجادتها دون أخطاء، ثم يبدأ الحفظ ثلاثا ثلاثا، أى أن يحفظ التلميذ كل ثلاث آيات معا مع الإهتمام بمعاني المفردات .

**اللغة العربية:** هي المؤثر الرئيس على كل المواد الأخرى، فان صلحت صلح معها العمل كله وإن فسدت فسد معها العمل فى كل المواد الأخرى، وإن ضعف اللغة العربية من أكثر المشاكل التى تواجه المعلمين لأنها اللغة التى يدرس بها كل المحتوى الدراسي للمواد الأخرى تقريبا، وضعف اللغة العربية يظهر فى ضعف أربع مهارات هى، ضعف القواعد الإملائية، وضعف مهارة القراءة وفهم موضوعاتها، وضعف القواعد النحوية، وضعف التعبير شفاهيا أو كتابيا، وعلى المعلم أن يقوم بتحسين هذه المهارات، إضافة الى تحسين الخط العربي (الذي يعتبر من أعظم الفنون العربية الإسلامية وأنفسها، واحدى الركائز الأساسية فى العالمين العربي

والإسلامي، ويعد إرثا حضاريا بسط إشعاعا معرفيا في أغلب المجالات عبر مسيرة التاريخ الإسلامي، زينت به جدران المساجد وقبابها، وأبواب المعالم التاريخية. ينبغي للعرب عقب موجة التطور التكنولوجي في الوقت الحاضر أن يعيدوا النظر في الإهتمام من جديد بالخط العربي). (١)

**الرياضيات:** يعود معظم الضعف في مادة الرياضيات في مرحلة الأساس لإشكالية في أساسيات المادة وهي الأدوات التي تستخدم لحل المسائل المختلفة والتي يبدأ بها المعلم كالجمع والطرح ثم الإنتقال الى جداول الضرب، والضرب المطول، ثم القسمة من الجداول والقسمة المطولة، ثم الكسور بأنواعها مع أداء كل مهاراتها، ومبادئ الهندسة، وعلى المعلم المرور على كل الخبرات السابقة لتحسينها لأنه إذا تمت معالجة الجذور فان ما بعدها ليست سوى قوانين رياضية يمكن أن تحفظ من قبل التلاميذ .

**اللغة الانجليزية:** تبدأ مشاكل اللغة الإنجليزية بضعف في التهجئة والإملاء، ثم معرفة مدلول ومعاني الكلمات الجديدة، ثم مهارة القراءة والمخاطبة، وأخيرا مهارة التعبير كتابة .

المبدأ العام للمعالجات هو تحسين الأساسيات والجذور لأى مادة تعليمية يعانى التلميذ من إشكاليات فيها، والتدرج في المعالجة .

---

(١) رمضان بنسعدون ، الخط العربي وطغيان التطور التكنولوجي ، مجلة العربي ، ص ١٩٠ ، العدد رقم ٦٢٥ ، ديسمبر ٢٠١٠ م .

## المبحث الثالث

### الجودة والجودة الشاملة :

#### أولا الجودة :

إن معنى كلمة الجودة في اللغة يعني كون الشيء جيدا، وفعلها جاد، والكيفية من لفظ " كيف " وكيفية الشيء يعني حالته و صفته .

المعنى الإصطلاحي للجودة ( هي مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة عن جوهر الشيء وحالته، بما في ذلك كل أفعالها، وفي مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة جوهر الشيء وحالته تتفاوت مستويات الجودة المقدمة كخدمة للمجتمع ) (١).

يمكن أيضا توضيح معنى الجودة على النحو التالي:

هي كلمة تستخدم دائما للإشارة الى الإمتياز أو التميز في الخدمة، فالجودة تعني أيضا الإتقان، أي إتقان العمل وإجادته (٢).

خلاصة للأمر يمكن توضيح المعنى الإصطلاحي والمعرفي للجودة بأنها منتج ممتاز، خدمة ممتازة تلبي توقعات وحاجات الزبائن لحد الرضا وأكثر سعيا وراء تحقيق النجاح في مجال الأعمال والإنعاش الإقتصادي

---

(١) محمود عباس عابدين ، الجودة واقتصاديا لها في التربية ، رابطة التربية الحديثة ، المجلد السابع ، الجزء ٤٤ ، ص ١٤٥ ، عام ١٩٩٢م .

(٢) عمر أحمد عثمان وزميله ، مرجع سابق ، ص ١٢ .

للمؤسسات، ومن ضمن هذه المؤسسات التربوية لتقديم أفضل خدمة تجلب الزبائن وتحقق لديهم الرضا بالمنتج أو المخرج من العمليات .

## تعريف الجودة :

يمكن أن تعرف الجودة بأنها شمولية صفات وخصائص المنهج أو الخدمة التي من شأنها تحقيق رضاء الزبون، ولتوكيد الجودة يجب التركيز على معرفة كل المسؤوليات والمهام وما ينبغي عمله، وكيفية، والمقدرة علي عمله، والتيقن من إنجاز العمل والتوثيق (١).

يمكن تعريف الجودة أيضا هكذا:

هي ( القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ورضاه التام عن السلعة، أو الخدمة التي تقدم له، وكذلك تعرف بأنها تعني جميع الخصائص والملامح للمنتج أو الخدمة التي لها المقدرة علي تلبية الإحتياجات الظاهرة والمستترة ) (٢).

يمكن تعريف الجودة باختصار ( بانها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدراتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة ) (٣).

تعرف الجودة ( بالمتانة والأداء المتميز للمنتج، أو هي جعل السلعة أكثر قدرة علي الأداء المتميز، وتعرف بمنهج السوق، إنها أي الجودة هي الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد، وخدمات ما بعد

(١) أحمد ابراهيم أحمد، ( الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق )، مرجع سابق ، ص ٦١ .

(٢) عمر أحمد عثمان ، مرجع سابق ، ص

(٣) عبد الباسط سيدرات ، مرجع سابق ، ص ١١ .

البيع، أما بلغة المعايير فتعرف بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة علي الوفاء بإحتياجات معينة). (١)

الجودة بهذا المعنى يمكن أن تعمل على خلق ثقافة ذات تميز واضح في الإداء، ويتم ذلك من عمل كافة أفراد النظام بصورة منظمة لتحقيق توقعات الزبون، أو شريك العمل، وأداء المهام والأعمال بصورة أفضل .

### تعريف الجودة وفقا للمعايير:

( هي إجمالي السمات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تحمل على مقدرتها لتحقيق احتياجات مشمولة أو محددة، يتحدد بعضها عن طريق العقود، والبعض الآخر يكون له دلالة في السوق ومطابقة للمنتج أو الخدمة مع هذه المواصفات، يكون قابلا للقياس " التقييم " .

يقدم تعريفا كميا للجودة، وعادة ما تتغير الإحتياجات على مدار الوقت مما يجعلها تتطلب إعادة تقويم دورية للمواصفات ) . (٢)

### سياسة الجودة : (٣)

تعمل جهات تربوية عديدة في مجال تقديم الخدمة التربوية التعليمية المبنية علي أسس وقواعد التميز، ملتزمة بمتطلبات المواصفات القياسية من خلال العمل على تحقيق رضا شركاء العملية التعليمية بما يفوق توقعاتهم، والتوجه الكلي نحو النتائج التي تنال رضا العملاء والزبائن، شركاء

---

(٣) عبد الباسط سبدرات، مرجع سابق، ص ١١ .

(١) رحمة حسن رحمة، مرجع سابق، ص ٢ .

(٢) ملحق رقم (٤)

العملية التعليمية والتربوية، وتبنى ثقافة وقيم مؤسسية واضحة تضع رغبات ومتطلبات الشركاء في بؤرة الاهتمام، وذلك بتطوير عملياتهم بما يفي الغرض وتأسيس وبناء قيادة واعية ورؤية مستقبلية واضحة والمضي قدما بخطى ثابتة دوما نحو تحقيقها، وتؤدي الإدارة من خلال مفهوم العمليات، وبناء القرارات على الحقائق، ورفع قدرات العاملين، وزيادة معارفهم ومهاراتهم ومنحهم الثقة وتشجيعهم على المبادرة والإبداع والعمل علي توطين مبادئ التطوير المستمر للعاملين وتحسين بيئة العمل بصورة دائمة، والعمل على تبادل المعلومات والمعرفة والتعلم، والإستفادة من التجارب والدروس المنتقاه منها، ومراعاة المصلحة العامة والعليا للمجتمع، والمشاركة بقدر المستطاع والعمل على إحداث الأثر الإيجابي علي المجتمع المحلي فنيا وإجتماعيا وإقتصاديا وسياسيا .

### **جوهر الجودة في التعليم :**

تعمل الجودة في التعليم على إيجاد التناسق بين الأهداف لتحسين جودة التلاميذ، والخدمة بهدف دخول التنافس مع مدارس المجتمع الأخرى، وتبنى فلسفة الجودة، وتعلم المهارات والإستعداد ( لتحسين المنتجات، وتقليل الحاجة الى التدقيق الصارم من خلال تبني لنظام الجودة مع التحسين المستمر، وإنجاز الأعمال بطرق جديدة، وتحسين الأداء لإشباع حاجات التلاميذ وإدراك أولياء الأمور والعمل على تحسين الجودة الانتاجية، لخفض التكاليف، وإشباع حاجات العاملين وتقويم النتائج، وسلوك منهج التعليم مدى الحياة، حيث تبدأ الجودة وتنتهي بالتدريب وتكريس أن القيادة في التعليم هي مسئولية الإدارات، وتطوير مهام مدير المدرسة مع الدعم من المعلمين والأعضاء، وهذا من شأنه أن يقلل من الخوف، ويزيل معوقات النجاح،

ويخلق ثقافة جودة لتحسين العمليات لمساعدة التلاميذ على النجاح على كل الأصعدة وهذا لن يتم إلا مع الإلتزام والمسئولية (١).

## تطور مفهوم الجودة :

تعمل الجودة على توطين مفاهيم وقيم أهمها، التوافق مع إحتياجات المستفيدين، والمنع والوقاية وليس مجرد إكتشاف الاخطاء، وهذا يعني عدم تكرار نفس الاخطاء في المنتج بعد القيام بالإجراء التصحيحي الذي يزيل الخطأ ويمنع فرصة تكراره مرة أخرى في المستقبل لأن معيار الجودة هو اللا خطأ أي خلو المنتج تماما من العيوب، وهذا أفضل معيار للمنافسة، كما أن معيار الجودة هو التكلفة التي يرجى أن تكون مناسبة مع الجهد والعمل، (وقد تطور مفهوم ثوابت الجودة ليشمل المراقبة الشاملة للجودة، حيث تم تحديد الهدف الأساسي لأداء الجودة، يجب أن ينصب على إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسية قبل أكتشاف الوحدات المعيبة، ومن مظاهر التطور تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بإعمالهم بهدف تحسين مستوى الأداء وتطويره مع مراعاة الجانب الإنساني، مع وضع خرائط لمراقبة الجودة، وإدخال نظام الفحص بالصفات، والعمل على أساليب تطوير الجودة وتخفيض التكاليف، وعدم وجود أي عيب في المنتج (٢).

يمكن أن يتم تحسين الجودة وعملياتها في مؤسسات التعليم إذا قامت المؤسسات بسلوك الآتي:

---

(١) أحمد ابراهيم أحمد، ( الإدارة التعليمية بين لنظرية والتطبيق )، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

(٢) فتح الرحمن عبد الصمد ، ثوابت وتطوير نماذج الجودة ، منشورات مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص ، ص ٣ ، عام ٢٠٠٧ م .

## تحسين الجودة في التعليم :

إهتمام الإدارة التعليمية في المؤسسة بمشكلة الجودة، وتكوين فريق لتطوير الجودة يمثل جميع الأقسام، وتحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية، وتقييم تكلفة الجودة مع توضيح الإستخدام كأداة إدارية، وجعل جميع العاملين بالمؤسسة على دراية تامة بالجودة وأهميتها، وإتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ وقع في الخطوات السابقة، وتهيئة مناخ يؤكد على عدم وجود معيب بالمنتج، (وتدريب المشرفين علي القيام في تحسين الجودة، والتأكد من عدم وجود معيب بشكل يومي لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير، وتشجيع الإبتكار الفردي داخل المؤسسة، وتشجيع العاملين على الإتصال بالأدارة لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها، ومكافأة وتحفيز من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة، وتأسيس مجلس الجودة الذي يقوم بعملية التنسيق والإتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة، والإستقرار في عملية تحسين الجودة لتعطي إنطبعا بأن برنامج تحسين الجودة لم ينته). (١).

## أسس نجاح تطبيق الجودة في التعليم :

لكي تنجح المؤسسات التعليمية في تنفيذ الجودة يمكن اتباع الارشادات و النصائح المقترحة التالية تعريف أو تحسين الجودة كنظام، وتعريف الجودة للآخرين، (وتحليل سلوكيات الجودة، والعمل مع المرؤوسين في تحسين النظام، وقياس جودة النظام، وقياس عائد الجودة التي ترتبط بارتضاء

---

(١) منشور من إدارة الجودة، تحسين وسائل الجودة في مرحلة الأساس، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص " القيس " ، عام ٢٠٠٥ م .

الزبون وتنفيذ الجودة، ووضع خطوات للاستفادة من العائد، ومحاولة نقل تنفيذ الجودة الى مناطق اخرى من التنظيم، ونشر الدروس المستفادة). (١)

## تخطيط الجودة :

يعرف التخطيط للجودة بأنه ( الأنشطة التي تحدد الاهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة، وتطبيق عناصر الجودة، وتشمل تخطيط المنتج، والتخطيط الاداري، وتخطيط العمليات، واعداد الخطط، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة ) . (٢)

## ضبط الجودة :

يعرف ضبط الجودة بأنه إصطلاح ( يستخدم بصورة تبادلية مع اصطلاح الرقابة، فالضبط هو عملية يتم بموجبها توفير المعلومات، والتغذية العكسية لجعل كل الوظائف متناسقة ومضبوطة، والرقابة ثلاثة أنواع هي: رقابة قبلية، ورقابة متزامنة، ورقابة تغذية راجعة من تنفيذ العمليات، ويمكن القول أيضا أن ضبط الجودة يشتمل علي كل الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة ) . (٣)

يمكن تعريف ضبط الجودة بأنه ( أسلوب من الأساليب والأنشطة العملياتية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة وتشتمل على الأساليب والأنشطة الهادفة، الى مراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء غير

---

(١) أحمد الخطيب وزميلته، ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، علم الكتب الحديثة، مدار الكتاب الجامعي، ص ٣٠، عام ٢٠٠٥ م .

(٢) عمر أحمد عثمان المقلي وزميله، مرجع سابق، ص ١٤ .

(٣) ملحق رقم (٥) .

المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للفاعلية المرجوة ) (١).

## ضمان الجودة :

يعرف ضمان الجودة بأنه ( إجراء البحث عن اسلوب لمعالجة الأسباب الإنحرافات عن مستوى الأداء المطلوب، ويتم ذلك بتوجيه الجهود التنظيمية نحو الوقاية من المشاكل بتركيز الإنتباه على منابعها أو مصادرها ) (٢).

يعرف ضمان الجودة كالاتي : ( هو جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها ضمن نظام الجودة، ويتم إثباتها عند الحاجة لدعم الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة علي تلبية متطلبات الجودة، كما إن ضمان الجودة يعتمد علي الوقاية أو منع حدوث العيوب بدلا من الكشف عنها ويركز علي الحاجة الي تطبيق أساليب ضبط موثقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق المنتج ) (٣).

بهذا المفهوم فإن ضمان الجودة يعمل على إستمرار الجودة في تقديم القيم العالية في الإنتاج المميز الخالي من العيوب بتحديد مسؤولية الإنتاج وتحمل مسؤولية النتائج. نشأت فكرة ضمان الجودة من إختلاف تطبيقات الجودة من دولة لأخرى، ويتم الإتفاق دوليا على الصفات العامة على هذا النحو : ( إيجاد مهمة ورسالة رؤية تهدف لضمان الجودة، وإيجاد إدارة معلومات تسهم في أداء العمل بشكل فعال، وتوطين متطلبات وإجراءات

---

(١) أحمد الخطيب وزميلته ، مرجع سابق ، ص ٣١ .

(٢) عمر أحمد عثمان ، مرجع سابق ، ص ١٥ .

(٣) أحمد الخطيب وزميلته ، مرجع سابق ، ص ٣١ .

تبين كيفية إنجاز العمل لتحقيق مهمة ورؤية رسالة المؤسسة التربوية أو التعليمية، وتأسيس بنظام إداري يتكون من مدخلات مثل المصادر البشرية والفيزيائية وعمليات تشمل تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة ومخرجات مثل عدد الخريجين والمستويات القياسية التي تحققت والمعلومات والمهارات وغيرها، وقياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد، وإجراءات تصحيحية للانحرافات وأوجه القصور). (١).

### تحسين الجودة :

هي عبارة عن الأعمال وكل الجهود والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية لزيادة (فاعلية الأنشطة المدرسية والعمليات لتحقيق المواقف التربوية والدراسية المختلفة، وذلك بهدف تحقيق قواعد إضافية للمدرسة ولزبائنها أولياء الأمور والتلاميذ، ويتم تحسين الجودة من خلال تنفيذها بطرق جديدة وبعد تحسين الجودة أساسا لمفهوم الجودة الذي يعود جذوره الى مفهوم ضبط الجودة ) . (٢)

يتم تحسين الجودة من خلال عطاء الزبائن والشركاء في العملية التربوية من أولياء الأمور والمعلمين والتلاميذ والمجتمع، الحق في المشورة وإبداء الرأي، وتقويم الملاحظات بنصائح مستمرة وإستشارة رغباتهم بصورة مباشرة، أو عن طريق الإستبانات التي توزع في اللقاءات لأن ذلك يمكن أن يعمل على تحديد إتجاه المنهج بصورة أكثر دقة .

---

(١) سعاد بسيوني عبد النبي ، مرجع سابق ، ص ١٣٩ ، ص ١٤٠ .

(٢) أحمد الخطيب وزميلته ، مرجع سابق ، ص ٣١ .

## ثانياً الجودة الشاملة :

هي إستراتيجية إدارية، تركز على مجموعة من القيم تستمد حراكها من المعلومات، التي نتمكن في إطارها من إستثمار وتوظيف المواهب، والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم لتحقيق التحسين المستمر للموسسة التربوية والتعليمية .

تعرف الجودة الشاملة أيضاً بأنها أسلوب (تطوير شامل ومستمر في الأداء، يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كلا من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات الموسسة التعليمية، ليس في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب، وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز الموسسة التعليمية محلياً وعالمياً وزيادة نصيبها في سوق العمل). (١)

## مفهوم الجودة الشاملة :

( تعد الجودة الشاملة هدفاً جوهرياً تسعى لتحقيقه جميع المؤسسات سواء كانت إقتصادية، إجتماعية، أو تربوية، إرتبط هذا المفهوم بالفحص أو التحقيق في شركة فورد الأمريكية للسيارات عام ١٩١٠م وقد بدأ الأمر بصورة إنتقاء المنتج ذي الجودة المطلوبة والتخلص من المنتج الرديء، تطور الأمر من التقدم الصناعي حيث ظهرت حاجة ملحة الي ضبط الجودة من خلال مواصفات محددة ومقاييس صارمة، من أجل زيادة الثقة في جودة المنتجات ثم إبتكار أسلوب ضمان الجودة ومرشد الجودة الكلية، وإستخدام كلفة الجودة، وضبط العمليات، وتدقيق نظم الجودة للإقتراب من مفهوم

---

(١) أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة الكلية، ومكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربية لدول الخليج، العدد ٥٠، السنة ١٤، ص ١٥ .

## الجودة الشاملة ( ١).

يمكن إيراد مفهوم الجودة الشاملة بأنه فلسفة تعمل على (توجيه النظام الإداري بغرض تحقيق الأهداف المنشودة لإرضاء الزبون، والعمل على رفع معدل كفاءة العاملين المهنيه من خلال السعي الدائم والمستمر لنظام الجودة الشاملة .

يمكن أن يحدد مفهوم الجودة الشاملة بأنه ( إتحاد الجهود وإستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين المنهج الإداري ومواصفاته، وهي الكفاءة والفاعلية، وإنها تحقيق رغبات وتوقعات العمل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضامن الجهود لجميع الأعضاء سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها ) (٢) .

## الفرق بين الجودة والجودة الشاملة :

الجودة الشاملة هي تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة " بالإجراءات " وموثقة " النماذج " تعود الى تحقيق ( رسالة المؤسسة التعليمية في بناء إنسان العصر من خلال تقويم الحزمة التعليمية المتميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة. أما الجودة فتشير الي المواصفات والخصائص المتوقعة من المنتج التعليمي، وفي العمليات

---

(١) أحمد أبراهيم أحمد ، ( الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق )، مرجع سابق ، ص ١٠٥ .

(٢) صالح ناصر عليما ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص ١٦ ، عام ٢٠٠٤ م .

والأنشطة التي من خلالها تحقق أهدافها). (١).

إذا فالجودة الشاملة تعني جميع الأنشطة التي تبذلها المجموعة من الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم. بعبارة أخرى عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب علي ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها .

### أهمية الجودة الشاملة وخصائصها :

ظهرت تقنية الإدارة عامة والجودة الشاملة لكي تؤدي الي نجاح المنظومة، لكي تدار العملية بنجاح حسب إحتياجات الإنظمة، (ومن خصائصها، الإستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية والمادية، وخفض التكلفة من أجل رفع الطلب أو زيادته، وأداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة، وتقديم الخدمة بصورة تشبع حاجة الجماهير، ووضع بعض المعايير لقياس وتقويم الأداء، واضفاء معنويات أفضل للعاملين ) . (٢)

يمكن أن يتحقق ذلك من خلال مراعاة قيم الجودة الشاملة، ورفع الإنتاج إلي أقصى حد ممكن في جو يسوده التعاون والتنسيق بين أجزاء النظام، في إستمرارية وتوجه واحد لهدف واحد مع إدارة منظمة لحل الإشكالات بصورة منهجية، والعمل علي تحسين وسائل الإتصال داخليا وخارجيا،

(١) عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة ، الدليل الكامل للمفاهيم و الأدوات ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر ، ص ٣٢ ، ص ٣٣ ، عام ٢٠٠٥ .

(٢) حسن البيلاوي وزميله ، اتجاهات جديدة في الإدارة ، شركة الحلال للطباعة ، ط ١ ، القاهرة، مصر ، ص ١٦٧ ، عام ١٩٩٩ م .

ومراعاة مكافئة أهل الإبتكارات من العاملين، كل هذه الإجراءات يمكن أن تعمل علي تحسين البيئة النفسية التي تزيد من فاعلية التعاون بين الأفراد وهذا يؤدي الي زيادة الأرباح وتحسين الإنتاج وتنمية مهارة العاملين وصولاً لمستوي أعلى من المسؤولية التي تعني العمل الجاد المثمر الذي يقلل التكلفة والهدر، ويصحح المسارات ويجنب الأخطاء في المستقبل .

### **ضبط الجودة الشاملة :**

هذا التأكيد ركز علي المنتج وعلي العمليات التي تسهم مباشرة في تحقيقه ولم يركز علي العامل البشري، وهو نهج إداري للمؤسسة التربوية، يركز علي الجودة، ويعتمد علي مشاركة جميع العاملين فيها، ويهدف الي النجاح طويل الأمد، ويتم ذلك بإرضاء الزبائن لتحقيق الفوائد لجميع الأطراف سواء كانوا العاملين في المؤسسة أو المجتمع العام .

### **الجودة الشاملة في التعليم :**

هي معايير عالية للقياس والإعتراف والإنتقال من ثقافة الحد الأدنى الي ثقافة الإتقان والتميز، وإعتبار المستقبل هدفا تسعى اليه، والإنتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية الي المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم حتي الآن، ( والإنتباه إلي المدخلات الثقافية وتشمل المناهج والأنشطة المصاحبة لها، فيجب أن يتم التركيز، من خلالها في هذه المرحلة، علي المهارات الحركية لعدم تجميد قدرات الطفل والإستفادة من طفرات النمو المبكر ) (١).

(١) خالد محمد الزواوي ، الجودة الشاملة في التعليم ، مجموعة النيل العربية ، ط ١ ، مدينة نصر القاهرة ، مصر ، ص ٣٤ ، عام ٢٠٠٣ م .

## أهداف الجودة الشاملة في التعليم :

تهدف الجودة الشاملة في التعليم الي محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين بالمؤسسات التربوية حول سبل أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وبفاعلية أعلى .

## تجارب الجودة الشاملة في التعليم :

**التجربة الأمريكية** أهم ملامحها أنها بدأت بقضاء التلاميذ تسعين دقيقة أسبوعيا في برنامج تدريبي لتحسين المستوى، وحل المشكلات، وإستعراض الأداء بطرق تعلم مختلفة، ويتم العمل كفريق من الإدارة والأساتذة لمشاريع التحسين المستمر، وكان من فوائدها، القدرة على التعلم الذاتي، وإستيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج الدراسي، وتعلم مهارات صنع القرار ومعالجة المشكلات، والتفكير الناقد، والإهتمام والعناية بالآخرين، وإدراك أهمية تقدير الذات. **(التجربة الإنجليزية** ركزت في التعلم على النمو التعليمي على طرق التدريس، وتم نقل نجاح الجودة الشاملة الى التعليم مع إعتداد الأساليب الإستراتيجية، وفهم أسلوب العمل وتفسير النتائج. أما **التجربة اليابانية** فأهم ملامحها أن هناك ثلاثة أنظمة تتحكم في الجودة وهي، النظام الإجتماعي، والنظام الإداري، والنظام التقني، وقد تم التركيز على خدمة الفرد وإحترام البشر، والإدارة للحقائق، والتحسين المستمر، وتوضيح مفهوم الجودة، وإلزام العاملين بها، مع وجود مقاييس صالحة على جودة النظام، والعمل على الإستفادة من الأخطاء مستقبلا، ونشر الدروس المستفادة من تنفيذ العمليات. **التجربة السعودية**، فقد بدأت بمدرستين في منطقة الأحساء، وأهم ملامحها أن تعليمات الجودة الشاملة تنفذ بشكل مدون لكل جزئية من جزئياتها لأداء المعلم مع الحوافز، وأيضا التعليمات للواجبات والمسؤوليات واضحة. **تجربة دول الخليج**،

شملت نظام الجودة، والمناهج التربوية والدراسية، وأداء المعلمين، وكذلك شملت المباني المدرسية والبيئة بصفة عامة، وكذلك العمل الإداري). (١)

## تجربة السودان :

إجرائياً أجريت هذه التجربة في التعليم الخاص دون التعليم الحكومي، في مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، مدارس القبس، وتبني نظم الجودة الشاملة من خلال سياسة الجودة المعلنة، وقد طبقت الجودة الشاملة في مرحلة الأساس، بمدارس القبس أركويت بنين وبنات، وطبقت الجودة الشاملة في الاشراف التربوي بالمؤسسة، كما طبقت الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمؤسسة، وبعض فروعها كقطاع الخدمات، وقد تكلفت التجربة بنجاح باهر في المدارس مما إستدعي الأمر الي نشر ثقافة الجودة في كل أقسام المؤسسة والفروع داخل ولاية الخرطوم كرياض الأطفال، والمدارس الأخرى الأساسية والثانوية والمدارس الانجليزية، وأيضا الفروع في الولايات مثل ود مدني وبورتسودان، وقد تم نشر ثقافة الجودة الشاملة هذه من خلال استخدام نماذج محددة للاجراءات، وهي التي مهدت للحصول علي شهادة الأيزو ٩٠٠١ في يونيو عام ٢٠٠٤م كأول مؤسسة تعليمية تربوية في السودان في القطاعين العام والخاص. إن مجرد الحصول علي هذه الشهادة يعني أن المؤسسة لها تقدير عالمي في الأوساط المتميزة، والتي تعمل وتنجز أهدافها بمواصفات محددة، وتصل لغاياتها عن طريق قيم الجودة الشاملة، وهناك جهات جامعية عديدة أفادت كثيرا من قيم الجودة الشاملة وإن لم تسع من أجل الحصول على أي شهادة من خلال إجراءات أو ضوابط محددة .

---

(١) أحمد ابراهيم أحمد ، ( الإدارة المدرسية بين لنظرية والتطبيق )، مرجع سابق ، ص ٣٦٤ .

يلاحظ أن تطبيق الجودة والجودة الشاملة في الدول أدي الي مخرجات عديدة يمكن توضيحها علي سبيل المثال لا الحصر وتتمثل في تحسين كفاية الإدارة التربوية، وتطوير المناهج، ورفع مستوى الأداء، وتنمية البيئة الإدارية، وتحسين مخرجات التعليم، وإتقان الكفايات المهنية، وتطوير أساليب التقويم، وتحسين إستخدام التقنيات الحديثة .

### **خلاصة تطبيق الجودة الشاملة :**

تهتم الجودة الشاملة في المدارس بتطبيق قيمها علي وضع الزبون "الطالب" وهو أول من يتلقي الخدمة، وإتاحة الفرصة للإطلاع علي التفاصيل وتطويرها عن طريق تقسيم العمل داخل المدرسة الي عمليات، وأن يقوم العمل علي منظومة متكاملة تحتوي علي كامل الأنشطة وتتكامل مع بعضها بحيث ترتبط أهدافها وتؤدي في النهاية الي الهدف النهائي، (وأن تعتمد الجودة الشاملة علي الإلتزام، وإشراك جميع العاملين وجعل إحساسهم إيجابيا تجاه الجودة الشاملة، وإستخدام فرق العمل لأنها أساس ضروري لتحقيق المشاركة منع الأخطاء، والوقاية من تكرار الأخطاء هو أساس ومدخل التقدم، وإعلاء شأن وتفعيل قيم التدريب، التشجيع، التحفيز، والسعي نحو التطوير المستمر القابلية " للتقويم " ).(١)

### **ثالثا إدارة الجودة الشاملة :**

تقوم إدارة الجودة الشاملة علي أساس إن كل عضو في المؤسسة وعلي أي مستوى يكون مسؤولا بصورة فردية عن جودة ما يخصه من العمليات

---

(١) جمال أبو الوفاء وزميله ، اتجاهات معاصرة في الادارة المدرسية ، القاهرة ، مصر، ص ١٦٨

عام ٢٠٠٠ م .

التي تسهم في تقديم السلعة أو الخدمة، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة من الفرد أن يكون ملتزماً بعملية التحسين المستمرة، ( وتطبق إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تهتم بصورة كبيرة جداً بعملية تحويل القلوب والعقول لذا تتطلب حماساً عالياً والذي يكون ناجحاً من أعلى أسفل المنظمة، فإنه يجب أن يخلق التزاماً يمتد من أسفل المنظمة الي أعلاها ) .(١)

إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة، وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة تختلف في ملامحها الأساسية عن الإدارات التقليدية، (ولعل أهم هذه الملامح فهم ومشاركة وإقتناع كل فرد داخل التنظيم بفلسفة الجودة الشاملة بحيث يتحمل مسؤولياتها جميع الأفراد داخل المنظمة ومشاركة ومساندة كل مستويات التنظيم في عملياتها، والتخطيط طويل المدى، والتنظيم والتحليل لكل نشاط عملياتها، والتحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والمرونة للتنظيم كله، واحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ ) .(٢)

يمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإعتباره أسلوباً وطريقة جديدة تعين المؤسسات علي إدارة التغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب، وتنمية مهارات جميع مستويات الإدارة. يمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضاً بأنه ( تنظيم بنائي كامل لعمليات الإدارة وأسلوب فريد لتحسين العملية التعليمية. بحيث يبدأ التطوير من البدايات الأولى للنظام وقصد بذلك مراحل المدخلات التعليمية التي تشمل

---

(١) عمر أحمد عثمان وزميله ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

(٢) عادل الشبراوي ، الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، آيزو ٩٠٠٠ ، المقارنة المرجعية ، الشركة الغربية للاعلام ، شعاع ، القاهرة ، مصر ، ص ٢٤ ، عام ١٩٩٥ م .

النواحي المادية، البشرية، والعمليات الإدارية والتعليمية كافة بكل طرائقها (بغرض التحسين المستمر من خلال التفاعلات التي تتوفر بمشاركة أعضاء المؤسسة من المعلمين وإداريين وطلاب لتكريس قيم الجودة الشاملة التي تسعى نحو رؤية مستقبلية مخططة بصورة أفضل وهناك مبادئ يمكن إستخلاصها وهي مبادئ ذات صفة مشتركة تعمل على مساندة النظم التعليمية لتحقيق أهداف تتمثل في ترسيخ قيم ومفاهيم إدارية علي إستمرار الجودة، وتبني سياسة العمل الجماعي في نظام، وتحمل كل الأفراد مسؤولية الإنتاج، ومراجعة هياكل المؤسسات وثقافتها، والعمل على تكريس أساليب وطرائق الجودة لدى كافة أفراد المؤسسة، وتنمية قدرات العاملين بالمؤسسة والمهارات بالتدريب المستمر، وبناء رؤية واضحة للمستقبل، وعمل نماذج تحدد معايير التقويم في العمليات المختلفة، ومتابعة وإدارة برنامج التغيير في المؤسسة، وترتبط الجودة بجوانب فكرية وسلوكية).<sup>(١)</sup>

### **فلسفة إدارة الجودة الشاملة :**

بدأت معالم فلسفة إدارية جديدة تتبلور وتتضح وتتمثل أهم مبادئها في قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة، (والإقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة وإستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها، والإعتراف بالسوق وآلياته وقبول أحكامه وإستيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة وإختياراتها، والإستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والإساليب الإدارية وفقا لمتطلباتها، وقبول المنافسة والسعي الى تحقيق السبق والتميز، وإدراك أهمية الوقت كمورد

---

(١) عادل الشبراوي، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

رئيس للإدارة وأهمية الإستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز، وأهمية العميل أو الشريك أو الزبون، وإتخاذه معيارا أساسيا في الإختبارات الإدارية، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي، وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة، والإيمان بأهمية العنصر البشري في نجاح الإدارة).<sup>(١)</sup>

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها(منهج إداري لتحسين درجة المنافسة، والفعالية والمرونة للمنظمة ككل، وهي طريقة لمعرفة جميع الأنشطة، وتعتمد على جميع الأفراد في جميع المستويات، وعرفت أيضا بأنها أكثر من مجرد العمليات الإدارية حيث أنها تعتبر ثقافة وطريقة حياة تهدف خلالها وعن طريقها المنظمات الى إحداث تغييرات أساسية في أساليب جميع الأفراد، وجميع المديرين، وجميع الموظفين والتصرف السليم في المنظمة، وعرفت أيضا بأنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الإعتماد علي تقييم المستهلك، الزبون، في معرفة تحسين الأداء).<sup>(٢)</sup>

### **مبادئ إدارة الجودة الشاملة :**

تستند إدارة الجودة الشاملة الى مبادئ ذات طبيعة فلسفية بحتة وتمثل في النظرة العميقة للأمور من زاوية مختلفة تتناسب بصورة طردية مع المفاهيم الحديثة التي جاءت بها أساليب النظم والإتصالات، وتطور العلاقات الأساسية وتغيير النظرة التقليدية للإستثمار، ويمكن إختزالها في ( الإتجاه نحو الإهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في ذلك الوقت وتدقق

---

(١) علي السلمي ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، مصر، ص ٨١ ، عام ١٩٩٥ م .

(٢) عمر أحمد عثمان المقلي وزميله ، مرجع سابق ، ص ١٨ .

برامج الجودة من الإدارة العليا لتعم كافة العاملين علي إختلاف مستوياتهم وإقتناع الإدارة العليا لأهمية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة للإرتقاء بمستوى الأداء والتطوير المستمر، والعمل على ترسيخ وتفعيل مبادئ الإتصالات الأفقية والرأسية الفعالة مما يسهل من نشر مفاهيم الجودة الشاملة في أرجاء التنظيم، والتحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة والخدمات المقدمة والتركيز على تجنب الأخطاء، وتكاتف الجهود للمؤسسة، وتحقيق رضا المستفيد من الخدمة المقدمة، والإستثمار في البشر بإعتبارهم الدم الذي يجري في شرايين المؤسسة، وبداية برامج الجودة ونهايتها بالتدريب، والإحتفال بالنجاحات والتركيز علي الإيجابيات بغرض تثبيتها وتصحيح الأخطاء من خلال إستخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات، ومشاركة العاملين في تحديد الأهداف وإتخاذ القرارات (١).

### متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

تتطلب إدارة الجودة الشاملة بناء نظام شامل للجودة تتمثل مسؤوليته في قيادة التغيير، وتوجيه وتطوير وتنمية ثقافة الجودة، ويتكون النظام من مجلس الجودة لإتخاذ القرارات وإعطاء السلطات لدعم عملية الجودة الشاملة، وفريق أو لجنة تصميم وتنمية الجودة، وتعمل تحت قيادة مدير مجلس الجودة لوضع إستراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، (وفريق أو لجنة لتوجيه وتسهم في توثيق الصلات بين المنظمة ومؤسسات العمل الأخرى، وفريق أو لجنة للتقويم لوضع مقاييس معايير الجودة داخل الإتصال اضافة الى خلفية علمية في مجال العلوم السلوكية، وأيضا تتطلب

---

(١) أحمد الخطيب وزميلته ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

إدارة الجودة الشاملة وجود القيادة التي تتسم بالقدرة على نشر رؤية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وترجمة فكرها الى الإدارة، مفتاح الإدارة الناجحة القدرة على رسم الرؤية وتحديد الأهداف والقدرة على معرفة الوضع الحالي للمنظمة لوضع تصور للمستقبل (١).

### خصائص إدارة الجودة الشاملة :

يمكن حصر أهم الخصائص لإدارة الجودة على توقعات الزبون هي الأكثر أهمية، وجوهر الجودة هي ما يلبي إحتياجات الزبون وليس ما يحدده المنتج، ( وتعتمد الجودة من وجهة نظر الزبون على فاعلية الحلقات الداخلية للزبائن، وأن عمل الفريق يعتبر أساسيا كما يجب التقليل من الهرمية أو الظل الإداري بحيث لا يزيد عن أربعة مستويات ما بين القمة والقاعدة، وهذا الإجراء أيضا لا يعد كافيا لأن البيئة الخارجية للمنظمة المتغيرة بصورة مستمرة تتطلب إعادة تكييف مستمر من قبل إدارة المنظمة، والهدف الرئيس هو تحول نظام المؤسسة الى "ثقافة الجودة"، وتقدير المعلمين لتولي برامج النمو وتطويرها يعد عنصرا هاما، ومشاركة الموظفين والتزامهم بالعمل المبني على التأهيل والتعليم والتدريب يعتبر عنصرا أساسيا، وكذلك الإعراف بالإنجاز الجيد للمعلمين والعاملين (٢).

### مرتكزات الجودة الشاملة :

تستند إدارة الجودة الشاملة على عدة مرتكزات أهمها التحليل المستمر من قبل العاملين لعمليات العمل وذلك بهدف تحسين الأداء، وتوفير

---

(١) سعاد بسيوني عبد النبي ، مرجع سابق ، ص ١٢٨ ، ص ١٢٩ .

(٢) عمر أحمد عثمان ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

التدريب المستمر والحوافز للعاملين للمحافظة علي الجودة العالية، والحرص علي الجودة يتم في المراحل الأولى في عمليات الإنتاج كمدخل وليس في المراحل الأخيرة كمخرج، فالحكم علي الجودة يتم من خلال أداء المؤسسة كلها وليس أداء مجموعة المعلمين والعاملين فيها، والحكم النهائي علي الجودة يقرره المستهلك أو المستفيد من الخدمة، وأن الهدف النهائي لأي مدرسة هو تلبية إحتياجات المنفعين من خدماتها، وتحقيق الجودة ليس عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسينا مستمرا للمدخلات والعمليات، ويستوجب ذلك مشاركة كل قوة من قبل العاملين .

### أدوات إدارة الجودة الشاملة :

تتخصر تقنيات ودوات إدارة الجودة الشاملة في القاء الضوء علي المشكلة، ويعني ذلك تحديد المشكلة التي تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها، وترتب تبعا لأولوياتها ويراعي في ذلك الصياغة الدقيقة، وتحليل المشكلة، أي تقسيم المشكلة الي مكوناتها الأولية، وتحديد المكونات الأكثر أهمية والتركيز عليها لمعرفة الجذور الرئيسية المسببة للمشكلة، ( وحل المشكلة في ضوء المعلومات والحقائق وما يتم التوصل اليه من أسباب أدت الي المشكلة يبدأ فريق الجودة في مناقشة الإجراءات التي يجب أتباعها للقضاء على هذه الأسباب وأستنباط الحلول وتقييم جدوى وفاعلية كل حل، وتكون الحلول المقترحة علي شكل خطط تنفيذية، ومتابعة الحل، ويعني هذا إنشاء نظام لمتابعة النتائج التي تتحقق بعد تطبيق الحل بأساليب عديدة أهمها العصف الذهني والتحليل وخرائط المسار وإستمارات التأكد والأشكال البيانية وغيرها ) .(١)

---

(١) عادل الشبراوي ، مرجع سابق ، ص ٢٥ ، ص ٢٧ .

## إدارة الجودة الشاملة :

( في كل قسم، وحدة، شعبة أو ادارة هناك سلسلة من الموردين أو الزبائن، وتعريف الزبائن أو الموردين في معظم برامج الجودة يتسع ليشمل الزبائن والموردين في داخل أو خارج المنظمة، والزبون الخارجي هو الذي يدفع فاتورة المنتج أو الخدمة أما الزبون الداخلي فهو من يعتمد على عمل غيره من أفراد المنظمة، الفكرة الأساسية هي تنظيم عمل الأفراد بحيث يحاول كل شخص إرضاء الشخص التالي له في الترتيب كزبون وبهذا فان أي شخص يمكن أن يكون موردا وزبونا في نفس الوقت). (١) وهذا الوضع في غير أولياء الأمور والتلاميذ، ينطبق على مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ .

لكي تصبح المنظمة فعالة وحقيقة يجب أن تعمل جميع الأجزاء مع بعضها البعض بإنسجام تام حيث أن أي جزء أو أي فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين فالأخطاء يمكن أن تضاعف الفشل في تلبية الإحتياجات في أحد الأجزاء أو أحد المناطق، ( ويؤدي ذلك الى خلق مشاكل في أقسام وإدارات أو أجزاء أخرى، ومن ثم يؤدي الى أخطاء في أجزاء أخرى). (٢)

## إدارة الجودة الشاملة والتخطيط :

يعتبر التخطيط المنظم مطلب أساسي للإدارة الفاعلة للجودة في جميع المنظمات، ولكي يكون تخطيط الجودة مفيدا يجب أن يصبح جزء من عملية المراجعة المستمرة التي تهدف الى معدل أخطاء يساوي صفرا

(١) عمر أحمد عثمان المقلي مرجع سابق ، ص ٢٢ .

(٢) عمر أحمد عثمان المقلي ، مرجع سابق ، ص ٩٩ ، ص ١٠١ .

عن طريق إستراتيجية للتحسين المستمر ويمكن أن يؤدي الى التخطيط السليم لإحراز تقدم كبير ونجاح في تعريف الأهداف ( وتعريف المسئوليات وتحديدها، والعمل علي وضع نظام متين للمنظمة، وتعريف مجالات المشاكل التي يمكن أن تنشأ في أي قسم من أقسام المنظمة وعمل برامج لتحسين الجودة وتنفيذها، ومتابعة سير الأداء ) .(١)

### **التجارب المنهجية :**

التجارب المنهجية في الواقع أصبحت تجارب نمطية ومرجعية لكثير من الدول، وأهم هذه التجارب جميعا هي:

### **التجربة اليابانية :**

إن ما حققته اليابان من نجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع الى مرونة تنظيمها فهي تتميز بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة، ووضع الأهداف التي تسعى الى تحقيقها وإعطاء الأولوية للبحث والتطوير وفعالية تنظيم الإتصال والتركيز علي العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية والمهنية بالإضافة الى توجيه الإهتمام الى إختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، وذلك يتم في إطار قيم المجتمع الصارمة، وخصائص الشخصية اليابانية التاريخية الصلبة والثابتة .(٢)

### **تجربة حلف الناتو :**

في أعوام السبعينات من القرن الماضي تم تطوير مواصفات الجودة

---

(١) عمر أحمد عثمان، مرجع سابق، ص ٣٦ .

(٢) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، مدخل ادارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، ص ١٨٠ ، ص ١٨٢ ، عام ١٩٩٥ م .

الشاملة (لإستخدامها في حلف الناتو وأطلق عليها، مواصفات الحلفاء للجودة، ونظرا للفوائد الجمة التي حققتها هذه المواصفات ظهرت الحاجة الى نظام مماثل للجودة يمكن إستخدامه في الصناعات المختلفة الأمر الذي أدى الى إصدار المواصفة البريطانية للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي، وتلبية للطلب العالمي صدرت المواصفة الدولية آيزو ٩٠٠٠ وهي مطابقة للمواصفات البريطانية وهدفها تطوير أوضاع المنظمة وإستكمال متطلبات الجودة الشاملة، وتفادي أسباب الخلل والانحراف عن الجودة في كل مجالات العمل)، (١) وقد صمموا فيما بعد مواصفات أخرى للآيزو تبدأ من مواصفات الآيزو ٩٠٠١، ومواصفات للآيزو ٩٠٠٢، ومواصفات للآيزو ٩٠٠٣، ومواصفات للآيزو ٩٠٠٤، وهي آخر محطة في المواصفات البريطانية التي تقوم بتقديم خطوط موجهة وإرشادات لازمة لإدارة الجودة وعناصرها بغرض إفادتها لتطوير وتنفيذ قيم وبرامج الجودة الشاملة في المؤسسات .

### توكيد الجودة وإدارة الجودة الشاملة :

هناك خيط رفيع بين أهداف الفعالتين ( فكل منهما تهدف الى الوصول الى قدر عال من الجودة الشاملة وتتميز عناصرها بعدة سمات هي، مرونة تنظيماتها، والإهتمام بخفض تكلفة الجودة، بالإضافة الى التحسين المستمر، وعمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد، بالإضافة الى إبتكار مقاييس للأداء وفاعلية الإتصالات). (٢).

---

(١) عبد الباسط سبدرات ، مرجع سابق ، ص ١١ .

(٢) ريتشارد فريمان ، توكيد الجودة في التدريب والتعليم ، طريقة تطبيق معايير ، ترجمة حسن الفرس وزميله ، دار آفاق الابداع العالمية ، السعودية ن ص ١٨٧ ، ص ١٨٨ ، عام ١٩٩٤ م .

## التعليم بإدارة الجودة الشاملة:

انقلت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الصناعة الى التعليم، ودار حوار هام وجاد بين التربويين ورجال الأعمال والمشرعين والمسؤولين عن الإصلاحات التعليمية، عن كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بإعتبارها الحل المأمول للمشكلات التعليمية، وفي هذا الإطار إستخدم التربويون النموذج الصناعي بإعتبار أن المدرسة تمثل المصنع، والطلاب يمثلون العمال، والمعلمين يمثلون الإداريين مجازا، كما إهتموا بأخلاقيات القيادة، والتعاون بين القيادة والسلطة، وتغيير لغة الثقافة داخل التنظيم لتحقيق الإصلاح التعليمي .

حاول التربويون تطبيق مبادئ دمينج في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية، ومعايير أداء الطلاب بها بعد تطويرها لتلائم، والثقافة الفريدة للنظام التعليمي والسياسات التشريعات التعليمية وغيرها سميت بأساسيات الجودة الشاملة في التعليم وتضمنت تبني فلسفة الجودة الشاملة، ( بإعتبار أن التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالية، والعمل علي تحسين أداء الطلاب والخدمات التعليمية بإعتبار أن إختبار والتفتيش على المباني والخدمات التعليمية المختلفة، وإبتكار طرق جديدة لتقليل تكلفة التعليم، والمشاركة في المسؤولية وتشجيعهم علي التحدث بحرية وتزويد هيئات التعليم بالأدوات والأساليب الضرورية، وتنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسة وإيجاد الحلول البديلة التي تسهم في إحداث عملية تحسين الجودة وإزالة الحواجز التي تسلب الطلاب وهيئات التدريس والإداريين حقوقهم والتي تؤدي الي عجزهم في أداء أعمالهم ).(١)

---

(١) سعاد بسيوني عبد النبي مرجع سلبق ، ص ١٣٨ .

## هيكلة إدارة الجودة الشاملة :

درجت الأنظمة التعليمية والتربوية التي طبقت إدارة الجودة في برامجها على تكوين فرق عمل للقيام بالمهام الإدارية وتكوين العمل كالاتي :

### مجلس أعلى للجودة الشاملة :

يعتبر المجلس الأعلى للجودة الشاملة المرجعية الأعلى الوحيدة لتخطيط الجودة الشاملة، وهو الجهة الوحيدة المخولة لإتخاذ القرارات، والجهة الوحيدة التي تمنح السلطات المطلقة لتنفيذ إجراءات الجودة الشاملة، وأداء كل الأنشطة والفعاليات المناسبة لإتمام هذا الأمر، ويمكن أن يتفرع هذا المجلس من المجلس العام للمؤسسة التعليمية، الذي يجلس على كرسي قيادته رئيس أعلى له كافة المسؤوليات وعليه أن يقوم بأعباء إدارته من وضع للخطط والعمل على ( تمكين قيم الجودة في بيئة المؤسسة التربوية لتصبح ثقافة وإتجاه عام لأداء الأعمال علي مستوى الأفراد أو الأقسام، والإطلاع بالدور القيادي لتوجيه الجهود والأنشطة، وإيجاد مصادر ثابتة ومستقرة تؤمن لبرامج الجودة الشاملة الموارد المادية والموارد البشرية المناسبة لتنفيذها ومتابعة أعمالها ومتطلباتها ) .(١)

من إختصاص هذا المجلس قيادة عملية التخطيط للجودة الشاملة، وإنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية للجودة الشاملة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة، ولجنة التقويم لتوفير الموارد ( ووضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة، والمعاونة في تشخيص المشكلات الأكاديمية والإدارية وغيرها، ووضع قواعد جديدة للعمل تيسر وتدعم

---

(١) سعاد بسيوني عبدالنبي ، مرجع سابق ، ص ١٣٨ .

وتساعد على الابتكار والتجديد ومتابعة أعمال دوائر الجودة ووضع الخط  
اللازمة لتنمية ثقافة الجودة). (١)

### لجنة تصميم البرامج:

مهمة هذه اللجنة التخطيط لوضع إستراتيجيات تعمل علي تطوير نظام  
إدارة الجودة الشاملة كتعريف المفاهيم بعد دراستها وتطبيقها في شكل  
برامج تطلع بمهمة تدريب القيادات لتحمل المسؤولية، وتحديد إحتياجات  
العملاء داخل المؤسسة وخارجها، ( وإقتراح فعاليات تنظيمية لقيام ورش  
عمل بغرض تحديد رؤية مهمة ورسالة وأهداف الجودة الشاملة، والأهم من  
ذلك كله التخطيط الثقافي في القيم والمبادئ والإتجاهات، والعمل علي تنمية  
وتطوير وتحسين الجودة داخل المؤسسة التربوية). (٢)

لا شك أن هذه اللجنة تضطلع بمسئولية جسيمة وخطيرة في أن واحد  
وتتمثل في إعداد البرامج التي يتم تنفيذها في الجودة الشاملة، وهي  
التي تحدد المناهج التي تنتهجها المؤسسة والخطوات التي تتبع  
لتنفيذ الجودة الشاملة أقسام المؤسسة بطرق واحدة لا إختلاف ولا تفاوت  
فيها إلا من حيث الجهد المبذول .

### لجنة توجيه والإرشاد:

( تعتبر هذه اللجنة مركز لإدارة عملية الجودة الشاملة، (ومن أهم  
مسئوليات هذه اللجنة توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات  
الأخرى ووضع الخطط لتطوير برامج دوائر الجودة وإزالة الخوف ونشر

---

(١) سعاد بسيوني عبد النبي ، مرجع سابق ، ص ١٥٥ .

(٢) المرجع السابق نفسه ، ص ١٥٥ .

الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل المؤسسة التعليمية) (١).

هذه اللجنة تعتبر نقطة إرتكاز لمحور من مسؤولياته، رسم الخطط وتقديم السياسات الهادفة لتطوير برامج الجودة الشاملة، ومن مهامها تنظيم البرامج التدريبية التي تعمل على رفع مهارات أعضاء دوائر الجودة للحد الذي يمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة ودقة، وإقامة شبكات الإتصال لربط حلقات الجودة ببعضها البعض ومن ثم ربطها بالجهات الخارجية ذات المصلحة. والعمل على تعريف كل زبائن الجودة الداخليين وهم المعلمين والعاملين والطلاب وغيرهم بإدارة الجودة الشاملة، وقيمة العمل التي تقوم به في تعاون لكي يكسبوا ثقافة الجودة وجعلها سلوكا عمليا .

### لجنة إدارة التقييم:

هناك مهمات جلية تقوم بها هذه اللجنة هي إنها ( تتولى مسؤولية تقييم برامج الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وتقوم بتقييم متطلبات الوظائف بالأقسام المختلفة ومقررات البرامج الدراسية والجدول الدراسية، وأنشطة الإتصال، بالإضافة الى مدى توافق الرؤية والأهداف مع إحتياجات وتوقعات العملاء، والتأكد من إستخدام أسلوب حل المشكلة وأدواتها، وعمل جميع الأفراد داخل المؤسسة التربوية في برامج الجودة ) (١).

هذه اللجنة يقع على عاتقها مراجعة نظام الجودة في الأقسام للتأكد بأن برامج الجودة الشاملة تؤدي بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أقيمت فعاليات الجودة الشاملة .

(١) توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص ٨٣ .

(١) سعاد بسيوني عبد النبي ، مرجع سابق ، ص ١٥٥ .

## عملية التدقيق :

إجرائيا هو أسلوب تفتيشي للنظام من خلال أخذ عينات لفحصها، إن جاءت عينات النظام سليمة ذلك يؤكد سلامة النظام، أما وإن جاءت النتائج غير ذلك فهذا يعني أن هناك خطب ما في النظام ويجب تحسينه فورا دون إبطاء من خلال الإجراءات التصميمية، وتصدر الملاحظات من قبل الشخص المدقق، سواء كان مدققا داخليا أم مدققا خارجيا، ويعتبر التدقيق من أكثر الوسائل ضبطا وفاعلية، وهو الذي يضع له المهتمون بالجودة حسابا كبيرا، فالتدقيق يبدو من أول وهلة كأنه ذلك الأسلوب التفتيشي الذي اشتهرت به الإدارات المدرسية التقليدية القديمة، والتي لم يكن هدفها الأول سوى الإنتاج والمحاسبة دون الالتفات للحاجات الإنسانية والعلاقات أو الجوانب النفسية للعاملين. لكن في الواقع يعمل التدقيق بأسلوب فحص العينة بدقة وليس كل القسم، وعلى سبيل المثال لا الحصر يتم التدقيق في المدارس بأخذ عينة عشوائية مكونة من تلميذ واحد، أول سؤال يقوم بتوجيهه المدقق يتعلق بكيفية قبول هذا التلميذ بالمدرسة. مدير المدرسة بما لديه من وثائق يوضح الإجراء الذي يتم عادة والذي بدأ بتكوين لجان القبول الى آخر الأجراء، ويتم بعد ذلك فحص دفاتر التلميذ كلها ثم نتيجة آخر إختبار تحصيلي للتلميذ، وإذا رأى المدقق إن هناك رسوب في بعض درجات التلاميذ التحصيلية أو أي تلميذ من الصف يتوقف عندها ويوجه سؤالا لا مفر منه عن البرامج التي تقوم بها المدرسة لتحسين درجات التلاميذ، وهنا يمكن أن يوضح مدير المدرسة أي نشاط صفي أو غير صفي، إن كان حقا موجودا، وإن لم يكن هناك نشاط واضح تحسب نقطة ملاحظة تدعى إختصارا ( إن، سي، آر) وهذا إن هذا الموقف بحاجة الى التحسين لحين التدقيق القادم، ويمكن أخذ عينة عشوائية من المعلمين يمثلها معلم واحد، يبدأ التدقيق بكيفية تعيين هذا المعلم، في هذه الحالة إما أن يبرز

مدير المدرسة صورة من خطاب تعيين المعلم أو خطاب نقل المعلم أو كشف تنقلات المعلمين الذي جاء بهذا المعلم، ويمكن أن يطالب المدقق بدفاتر إعداد الخطة للمعلم "دفاتر التحضير"، ويتم الإطلاع عليها وفي معيتها الخطة الدراسية وإجراء أداء الحصة الذي يجب أن يكون مكتوبا ليهتدي به المعلمون خاصة حديثي العهد بالمهنة. ويمكن أن يسأل المدقق عن البرامج التي يعدها المعلم لتحسين مستويات التلاميذ، ودفتر متابعة التلاميذ الذي يوجد فيه معلومات مفصلة عن أداء التلاميذ في المادة الدراسية المعنية، أو أي وثائق بحوزة المعلم تحدد نشاطه، وفي بعض الحالات يمكن أن يكون التدقيق في صورة زيارة صفية، وهناك يقوم المدقق بمراجعة أداء الحصة من خلال نسخة إجراء أداء الحصة الذي بيده، وإن المطلوب في الإجراء هو الأداء المثالي للحصة بالخطوات المحددة من خلال إعداد جيد للخطة، واتباع طرائق تيسر للتلاميذ الفهم والإستيعاب مع وجود تقنيات " وسائل " مناسبة تعين علي الفهم وربما تصبح هي نفسها مصدرا للتعلم، ومع أنشطة صفية كافية، وكذلك العناية بمتابع دفاتر التلاميذ التي يمكن أن تعد إما حجة للمعلم أو حجة عليه، والإهتمام بالعمل الكتابي وذلك يعني أن يكتب التلميذ واجباته وفروضه في دفتره لأن هناك بعض التلاميذ يعانون من صعوبات في الكتابة إما لأسباب نفسية، أو لأسباب سلوكية، أو لأسباب فيزيولوجية وهذا لا يتعلق بالتدريبات وتمارين الرياضيات فقط، ولكنه أيضا يتعلق بكتابة خلاصات الدروس على السبورة، لا بد للمعلم ان يطلع علي كل دفاتر التلاميذ ويؤشر عليها إيجابا أو سلبا بالقلم الأحمر مع التوقيع، وكتابة التاريخ مع كل درس جديد، ولا بد للتلميذ من التصويب إذا كانت هناك أخطاء تستجوب ذلك، ولا بد أن يطلع المعلم علي التصويب أيضا ويجري عليه بالقلم الأحمر، وكذلك الإهتمام بمقدمات العمل الكتابي في دفاتر التلاميذ كعناوين للدروس والتي ينبغي أن تكتب

بصورة مميزة، وكتابة التاريخين الهجري والميلادي، وإن أمكن توضيح أرقام صفحات الدروس .

إن متابعة مديري المدارس كمدققين داخليين لأعمال المعلمين عمل يمكن أن يطور العمل داخل المدارس بصورة يمكن أن تعكس وجه الجودة مشرقاً على معدلات التلاميذ، ويمكن أن يظهر ذلك في سلوك التلاميذ، وأيضاً في النمو المهني للمعلمين، وتطوير برامج الجودة الشاملة في المهام الإشرافية لمديري المدارس في المراحل الدراسية كلها .

### إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة :

يمكن أن يقسم هذا الأمر الى ثلاثة أقسام رئيسة هكذا :

**التمهيد:** وتبدأ هذه المرحلة المهمة ( بتوضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها مقوماتها لجميع العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات، وتحديد إحتياجات العملاء الداخليين أو الخارجيين، وتحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم التعليمية، وتحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة، والعمل علي تحديد المهام والمسئوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال وتوضيح الخصائص والصفات الواجب توفرها في القائمين بالعمل من حيث المؤهلات والمهارات، وتوفير الموارد والمعلومات اللازمة للتنفيذ ) .(١)

**التنفيذ:** هو أن تبدأ المرحلة بالتنظيم ويعني ذلك أن يتم توزيع المهام للأفراد مع إعطائهم المسئوليات والصلاحيات الكاملة حسب إستعدادهم وقدراتهم

---

(١) فتحي درويش عشبية ، الجودة الشاملة ، امكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ، منشورات اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة ، عمان ، الأردن العدد ٣ ، عام ٢٠٠٠ م .

ومنحهم السلطات الكافية لاتخاذ القرار بعد توجيههم من خلال فعاليات التدريب المصاحب لكل المراحل على حد سواء المعلمين أو العاملين أو الإداريين للبدء في تنفيذ اجراءات الجودة الشاملة بالخطوات المحددة، ويفترض أن يصاحب كل إجراء نماذج توضح بداية الإجراء الى أن يكتمل العمل في الإجراء حتى تصبح النماذج أداة مرجعية للمدقق، يجب أن يكون هناك توقعات كافية توضح بأن هذا الإجراء قد تم العمل فيه وأغلق، ويلاحظ أنه كلما زاد عدد الموقعين على النماذج الخاصة بتنفيذ الإجراءات، إرتفعت قيمتها من الناحية التوثيقية، وهي الدليل الوحيد بأن الإجراء قد تم تنفيذه، ومن الناحية المرجعية وكلما قل عدد التوقعات إنخفضت القيمة .

**التقويم:** هذه العملية تعتبر عملية مصاحبة لكل العمليات، وتنفيذها في كل البرامج، ومع كل الخطوات في الجودة الشاملة في التعليم أي أن الرقابة هنا لا تكون في نهاية الإجراء ولكنها مسألة مواكبة، ومصاحبة لإجراء في صورة مراقبة مستمرة، والتقويم ليس مسألة عشوائية ولكنه مسألة منظمة تنظيماً دقيقاً بالرجوع دائماً الى معايير الجودة التي يتم تحديدها سلفاً في بداية توطين الجودة في المؤسسة التعليمية. التقويم يؤدي الى تحقيق أهداف عديدة منها تقييم أداء العاملين ووضع وتحديد رتب لأدائهم، وأيضاً إعادة توجيه مسار العمل نحو تحقيق المتطلبات الأساسية التي كانت موضوعة أصلاً، تم العمل على تحقيق المتطلبات الجديدة ، وتحديد الأخطاء والعمل على إزالتها ومنع حدوث تلك الأخطاء مرة أخرى بإجراء تصحيحي يمنع الإنحرافات عن الأهداف في المستقبل، وتقويم الخبرات والتحسين المستمر والمراجعة الدائمة لمدى كفاءة ونظام إدارة الجودة الشاملة .

يمكن أيضاً وضع إجراء للزبائن لابداء الملاحظات المفيدة التي تحدد إتجاه إحتياجاتهم، ويمكن إستقبال شكاوي الزبائن الخارجيين والداخليين

والعمل على حل المشاكل بأسلوب حل المشكلة الذي يبدأ بتحليل المشكلة لمعرفة موضع الخلل، ثم وضع فروض للحل، وإختيار الحل الأنسب، وإجراء خطوات الحل مع التقويم المستمر في كل المراحل، والأهم من كل ذلك إبلاغ الطرف الشاكي " الزبون " بنتيجة حل المشكلة مع التوثيق التام لكل مراحل الحل .

### **وظائف قيادات إدارة الجودة الشاملة :**

وظائف قياديي الجودة الشاملة في النظم التعليمية متعددة ومتفرعة ولكن يمكن حصر أهمها في، وتكوين رؤية وفكر واضح عن مدخل إدارة الجودة الشاملة، والإلتزام بعملية تحسين الجودة الشاملة، والتأكد أن إحتياجات التلاميذ تحتل المركز الرئيس لسياسات المؤسسة التربوية التعليمية، وتنمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع الأفراد، والتأكد من تحديد المسؤوليات بوضوح داخل التنظيم التربوي، وقيادة التجديد والإبتكار داخل المؤسسة التربوية، وبناء الآليات المتوقعة لنجاح عمليات التوجيه والتقويم، ومعرفة الطرق التي تمكنهم من إدارة البرامج التربوية في المؤسسة، وتحديد إحتياجاتها، وإتاحة الفرصة للمعلمين والعاملين، ويذهب البعض الى ضرورة إشراك التلاميذ في بعض المسائل حتى لا يكونوا مجرد متلقين من أساتذتهم بصورة سلبية، بل أعضاء مشاركون في صنع القرار بالقدر الذي تسمح به اللوائح المدرسية، وذلك للمساهمة في المناقشات الجماعية والتخطيط لأنشطتهم والتقييم وغيرها .

### **سلاسل نظم إدارة الجودة الشاملة :**

توصف كل الجهود والفعاليات التي بذلت لتطبيق مدخل تحسين الجودة الشاملة (في التعليم الجامعي والتعليم العام بأنها ترجع الى الرغبة في

تحسين العمليات الإدارية، وإنشاء وإعداد البرامج ومقررات للتلاميذ ليتعلموا كيفية تطبيق هذا المدخل في عملهم مستقبلاً (١).

من هذا المنطلق درجت جهات تربوية عديدة إختارت نظم الجودة الشاملة لتكون نموذجاً هادياً لها في الإدارة المدرسية لكل مراحلها التعليمية إنشاء ما يسمى " حلقات الجودة " أو " دوائر الجودة " أو " سلاسل الجودة " وتعتبر حلقات الجودة إحدى الوسائل الفعالة لمشاركة المعلمين والإداريين وغيرهم داخل المؤسسات التربوية في تحمل مسؤولية الجودة الشاملة. سواء كان ذلك فيما يتعلق بالأعمال المسندة اليهم أو ما يتعلق بالبيئة التعليمية ككل، (وتتيح دوائر الجودة فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية، وتزيد من مهنية المعلمين، والإداريين في وظائفهم وتنميتهم ذاتياً، كما تشجعهم في الابتكار والتجديد، وإيجاد العلاقات الطيبة بين الإداريين، والمعلمين وغيرهم، ولكل دائرة قائد يكون بمثابة المشرف المباشر علي أعضاء الدائرة، وشخص آخر ليكون بمثابة مرشد (ميسر) يقوم بتنسيق العمل في الدائرة ولجنة التوجيه التي تشكل مركز الدائرة، وتقوم بوضع الخطط والسياسات اللازمة لتطوير برامج الجودة وتنظيم البرنامج التدريبي المطلوب لأعضاء الدائرة بالإضافة الى دعم شبكة الإتصال داخل وخارج الدائرة بهدف تشجيع الأفراد علي المساهمة في تحقيق أهدافها (٢).

حلقات الجودة في التعليم الجامعي يمكن أن تكون خالصة لا شائبة فيها، في الدول التي قامت بتطبيق إدارة الجودة في مؤسساتها التعليمية، ولكن في

---

(١) علي الدين هلال ، النظام الدولي الجديد، الواقع الراهن واحتمال المستقبل، علن الفكر، العدد ٣ و ٤ ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، ص ١٣ ، ص ١٩ ، عام ١٩٩٥ م .

(٢) كولن بايني ، الجودة المدرسية المفتوحة، مطبعة فلانمرن لندن، المملكة المتحدة، ترجمة سعاد بسيوني ص ٧٧ ، عام ١٩٩٣ م .

التعليم العام، وخصوصا مراحل التأسيس يمكن أن تطبق من خلال المواد الدراسية. أي قيام للمواد الدراسية، يمكن قيام حلقة الجودة للغة العربية، وحلقة الجودة للرياضيات، وأخرى للعلوم، وهكذا لبقية المواد الأخرى، هذا الأمر يمكن أن يكون خير معين للمعلمين والطلاب على حد سواء خاصة في غياب تام لأنشطة الجمعيات المدرسية التي كانت تقام كنشاط في المدارس الحكومية لتقوية المواد الدراسية، التي كانت تعمل على تحديد إتجاهات التلاميذ، والتي كانت سائدة من قبل بكثافة، ولم يتوقف الأمر إلا بعد ظهور التقنيات الحديثة التي أصبحت تعمل كمصدر إلهاء للتلاميذ عوضا عن الأنشطة التربوية المفيدة التي كان التلاميذ ينفذونها في مدارسهم داخل أوقات الدوام المدرسي وخارجه .

يلاحظ إن الفرق بين حلقات الجودة والجمعيات التربوية في المدارس، هي أن الجمعيات التربوية كانت تعتبر نشاطا غير صفي. أما حلقات الجودة الشاملة فإنها نشاطا صفيا له أهدافا أشمل وأقيم، وأكثر عمقا في مفاهيمها .

## المبحث الرابع

### إجراءات الجودة الشاملة :

مصطلح إجراء في اللغة يعني إباحة تصرف لشخص ما في أمر ما بعد أن كان محروما أو ممنوعا منه .

### مفهوم الإجراء :

أجرائيا، يستخدم مصطلح الإجراء كثيرا جدا وفي مجالات عديدة وأشهرها الأعمال التطبيقية والتنفيذية، والإجراء هو جانب عملي أكثر وضوحا في محددات تقدم في شكل خطوات مرقمة ومنتالية يؤدي بها العمل بصورة منظمة لا تتحمل تقديم أو تأخير خطوة من الخطوات الموضحة، الأمر بهذا الأسلوب يقلل من حدوث أخطاء في العمل ويقلل أيضا من تجاوزات بعض الأفراد من القفز وعمل جسور عليا فوق النظام لتحقيق أهداف خاصة ومحدودة وخارجه عن النظام، وأهم ما يميز نجاح الإجراء كنظام هو الإلتزام التام بخطواته الصارمة .

يعرف إجراء الجودة الشاملة بأنه أسلوب من أساليب أداء الأعمال يطبق في الجودة والجودة الشاملة وهو السبيل المحدد بالخطوات المنظمة التي يجب إتباعها بدقة لأداء العمل في الوقت المحدد بالكيفية المطلوبة والموضوعة من قبل الجهات المختصة .

### أسلوب بناء الإجراءات :

يتكون الإجراء من عدة مكونات ومحاور تبدأ بتحديد إسم الإجراء أو عنوانه مثل إجراء الخطة الدراسية، وإجراء الطابور الصباحي وهكذا، ورقم الإصدار، لأنه قد يكون هذا هو الإصدار الأول أو الثاني أو غيره لأن

الإجراءات في حالة تحسين مستمر من وقت لآخر، ثم تاريخ الإصدار، ويتبع الإصدار رقم الإجراء العام المرتبط بإستمارة حصر النماذج والسجلات، ورقم النسخة، ورقم البند، ورقم الصفحة، وتعتبر هذه كلها بمثابة مقدمات للإجراء أي " ترويسته "، وأهم مكونات الإجراء هو الهدف الذي من أجله تم بناء الإجراء لتحقيقه، والوظيفة التي يؤديها، والمجال الذي يطبق فيه الإجراء، وهو المدارس غالبا، إلا إذا كانت فعالية الإجراء واسعة بحيث يدخل تحت مظلتها جهات أخرى كالإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية أو الإدارة الفنية، أو إدارة الجودة الشاملة نفسها، وتوضح المسؤولية التي تقف وراء الإجراء في الغالب كل الإجراءات التي تطبق في المدارس تكون المسؤولية علي مديري المدارس، ووكلائهم ورؤساء الشعب والمعلمين، كذلك توضح الوثائق المرجعية، وذلك يعني المبادئ التي يركز عليها الإجراء من الناحية المرجعية والمعرفية على سبيل المثال للشرح وليس للحصر، فإن إجراء إعداد الخطة الدراسية يستند علي التقييم السنوي الذي تعده وزارة التربية والذي يصدر عادة في أول يناير من كل عام والذي توضح فيه بداية العام الدراسي القادم ونهايته وبداية ونهاية الفترات، والعطلات الرسمية، من الوثائق المرجعية لإعداد الخطة الدراسية، أيضا نماذج من الخطط المنفذة العام الدراسي السابق للإستفادة من الملاحظات المدونة فيها لتجنب الإخفاقات، وإيضا من الوثائق المرجعية كتاب التلميذ، وهو الذي يعرف ب "المحتوى الدراسي"، بعد ذلك تحدد الخطوات المرقمة التي يتم بها تنفيذ الإجراء الذي لا يترك أي ثغرة مفتوحة يمكن أن تتسبب في خلق إشكالات ومعوقات للعمل، وأخيرا يحدد في نهاية كل إجراء، النماذج المستخدمة للتعبير بأن الإجراء قد تم بالفعل مع التوثيق وبالتوقيعات وبالأختام الرسمية المعتمدة للمدارس .

يمكن وضع مقترح لتطبيق إجراءات الجودة الشاملة في المدارس على النحو التالي: (١)

## إجراء رقم (١) :

إسم الإجراء : وضع الخطة الدراسية الفصلية " الأولية " .

رقم الإصدار : .....

تاريخ الإصدار : .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

البند : .....

أهداف الإجراء : وضع الخطة الدراسية الأولية وذلك بتوزيع الدروس على أسابيع العام الدراسي بصورة مفصلة، ودروس كل أسبوع على حده .

مجال تطبيق الإجراء : المدارس .

مسئولية تطبيق الإجراء: مديري المدارس ورئيس شعبة المادة.

الوثائق المرجعية للإجراء: الدليل الفني الصادر من وزارة التربية والتعليم،

والتقويم السنوي الصادر من نفس الجهة، وصورة من الخطط الدراسية المنفذة العام الماضي، والمحتوى الدراسي، والمرشد لتدريس المواد

---

(١) إجراءات الجودة الشاملة ، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، أركويت ، اصدار عام ٢٠١١ م .

المعنية، ودفاتر إعداد الخطة الدراسية للعام السابق للإستفادة من الملاحظات المدونة بها .

### خطوات تنفيذ الإجراء :

يتم تنفيذ الإجراء بالخطوات التالية :

أ/ يجتمع مدير المدرسة مع الوكلاء، ورؤساء الشعب أو المعلمين الأكثر خبرة في المادة الدراسية لوضع الملامح العامة للخطة الدراسية للمواد كأن تكون الخطة قابلة للتنفيذ، وشاملة، ومرنة، يراعى فيها الفوراق الفردية بين المعلمين والفرق الفردية بين التلاميذ وغيرها .

ب/ يجتمع أعضاء الشعبة في كل مادة على حدة بغرض التشاور لوضع الخطة الدراسية .

ج/ يتم تقسيم المعلمين على مستوى المادة الواحدة الى عدة لجان صغيرة تحت قيادة رئيس الشعبة أو المعلم الأكثر خبرة في المادة المحددة، كل لجنة تؤدي عمل معين .

د/ كل لجنة تعمل على تقسيم المادة الى وحدات صغيرة تتم مناقشتها لمعرفة الثغرات التي فيها أو الملاحظات الراجعة من تنفيذ الخطط الدراسية للعام الماضي .

هـ/ كل لجنة تعمل على توزيع الدروس على أسابيع العام الدراسي وفقا لتقويم العام الدراسي الحالي، ووفقا لنصاب الحصص لكل مادة أسبوعيا، ويفضل وضع نموذج خاص لخطة موحدة للمواد التي تدرس باللغة العربي ونموذج آخر منفصل لمادة اللغة الإنجليزية .

و/ يقوم رئيس كل شعبة بمراجعة المادة المعينة ويسلمها لمدير المدرسة الذي يقوم بالمراجعة الختامية وإبداء الملاحظات .

ز/ يمكن عرض الخطط علي المشرف التربوي .

ح/ تسلم صور من الخطط بعد الطباعة والمراجعة والتصوير للمعلمين لتثبت في دفتر إعداد الخطة لكل معلم، في كل مادة .

ط/ يقوم مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ الخطة الدراسية أسبوعيا وكتابة تقرير عن أداء المعلمين وفق النموذج .

### النماذج الخاصة بالاجراء :

- نموذج لوضع الخطة الدراسية الموحد، وهو معتمد من رئيس الشعبة أو من مدير المدرسة .

- استمارة متابعة الخطة الدراسية يوقع من قبل معلم المادة ورئيس الشعبة، ومدير المدرسة مع وضع التاريخ .

### إجراء رقم (٢) :

إسم الإجراء : قبول التلاميذ الجدد بالمدرسة .

رقم الإصدار: .....

تاريخ الإصدار: .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

البند : .....

**أهداف الإجراء :** قبول التلاميذ الجدد في كل الصفوف وكذلك الكشف والوقوف على مستويات ومعدلات التلاميذ الأكاديمية عند الإلتحاق بالمدرسة وتحديد المشكلات التي يعاني منها التلاميذ بصورة دقيقة وموثوقة لتصبح مرجعية للتلاميذ ومحفوظه في سجلات الإدارة .

**مجال تطبيق الإجراء :** يطبق في المدارس على التلاميذ المرشحين للقبول بالمدرسة ويطبق في مواد اللغة العربية، واللغة الانجليزية، والرياضيات .

**مسئولية تطبيق الإجراء :** مدير المدرسة، رئيس لجنة القبول .

**الوثائق المرجعية للإجراء :**

إستمارة القبول، وأوراق الإختبارات التي أداها التلاميذ، وتحديد المستوى بالنسبة المئوية لكل المواد التي جلس للإختبار فيها، وحبذا لو تم إستخدام واحد من إختبارات مقياس معدلات الذكاء العديدة والمعروفة إختصارا بإسم (أي، كيو)، وذلك لمعرفة مقدار الذكاء الذي يتمتع به التلاميذ .

**خطوات تنفيذ الإجراء :**

أ/ يتم تسجيل المعلومات العامة لتلميذ مرحلة الأساس ويتم، إختباره في المواد الثلاثة وهي اللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والرياضيات، ويطلق عليها عادة إسم المواد الاساسية، وقد تم إعدادها من قبل معلمين خبراء مع وضع إجابات نموذجية لها .

ب/ يتم تصحيح إختبارات تحديد المستوى الثلاثة من قبل معلمين مختصين بمعرفة قدرات التلميذ بدقة ومهارة عالية، ويرفع تقرير بذلك مدعما بالنسبة المئوية لكل مادة على حده، ثم النسبة المئوية للمستوى العام .

ج/ التلاميذ الذين يتحصلون على سبعين بالمئة وما فوق يتم تسجيلهم فوراً في سجلات المدرسة و يتم قبولهم .

د/ التلاميذ الذين يتحصلون على أقل من سبعين بالمئة، يجرى لهم بحث عن أسباب انخفاض معدلاتهم في مادة واحدة، أو في مادتين، أو الثلاثة مواد، وفي نفس الوقت يتم تحليل إجابات التلاميذ الخطأ لمعرفة مكن العلة، مع التوثيق لكل الخطوات .

هـ/ يتم عمل معالجة لقصور التلاميذ في المادة أو المواد التي تم إكتشافها بواسطة معلمين أعدوا لهذه المهمة، وهم في حالة إستعداد كجزء من فعالية إجراء القبول .

و/ يتم تقويم عمل التلاميذ بعد المعالجة مرة أخرى بإختبارات تختلف عن الإختبارات التي قام بأدائها في المرة الأولى، وهي إختبارات لا يتم إعدادها في وقت إعداد إختبارات القبول ولكن في وقت آخر فيما بعد، ويتم أيضا وضع إجابات نموذجية لها.

ز/ التلاميذ الذين تجاوزت نسبهم الخامسة والستين بالمئة يتم قبولهم فوراً بإعتبار أنهم من خلال برامج المدرسة يمكن أن يتطوروا .

ح/ التلاميذ الذين لم يوفقوا يستمر معهم إجراء المعالجات التي ستكون مستمرة حتى بعد تسجيلهم وتحديد المشاكل الأكاديمية التي يعانون منها في المادة أو المواد المختلفة. التسجيل للدراسة حقا مكفولا لكل تلميذ تماما مثل حق التعليم للجميع .

**النماذج الخاصة بالاجراء :**

النماذج الخاصة بقبول التلاميذ محددة مثل :

- نموذج شروط القبول .

- نماذج أوراق إجابات التلاميذ .

- نموذج تحليل النتيجة .

يبدو هذا الإجراء في صورة إدارية، ولكن في الواقع إن هذا الإجراء يمثل بما لا يقل عن الثمانين بالمئة إجراءً إشرافياً .

**إجراء رقم ( ٣ ) :**

إسم الإجراء : الطابور الصباحي للتلاميذ ( جمعي / صفي ) .

رقم الإصدار: .....

تاريخ الإصدار: .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

**البنـد :** .....

**أهداف الإجراء :** تقديم برنامج تربوي متكامل ومتنوع في ساحة المدرسة أو الصفوف ويتكون من خطة تنفيذية وتقرير للصفوف كل صف عليه أن يقوم بالعمل مرة اسبوعياً أو شهرياً .

**مجال تطبيق الإجراء :** في ساحات المدارس داخل الصفوف .

**مسئولية الإجراء :** معلم النشاط مفوض من مدير المدرسة .

**الوثائق المرجعية :** لا وجود لها .

## خطوات الاجراء :

أ/ يجتمع مدير المدرسة مع شعبة النشاط بالمدرسة لإعداد جدول شهري يحدد موعد كل صف لاعداد برامجه .

ب/ يعد معلم النشاط جدولا ويتم توزيعه على مشرفي الصفوف لإعداد برامجهم في النموذج الثابت قبل وقت كافي .

ج/ ينتظم التلاميذ يوميا في وقت طابور الصباح بالصورة التي تسمح بها ساحة المدرسة عرضيا أو طوليا .

د/ يقف كل مشرف صف مع تلاميذه .

هـ/ مشرف الصف الذي عليه تقديم البرنامج، يكون قرب المنصة مع تلاميذه الذين سيقدمون البرنامج .

الفقرات الثابتة في البرنامج :

- القرآن الكريم .

- الحديث النبوي الشريف .

- حكمة اليوم أو شعار الأسبوع " نظافة، أو الصدق ... " .

- النشيد الوطني .

- نشيد المدرسة " الشعار " .

- تقديم فقرات مفتوحة يراعى فيها قصر الزمن مثل الإلقاء الشعري، والأناشيد، والمدائح النبوية، ومقاطع مسرحية، وتقليد شخصيات، وحكم شهيرة، وإستعراض رياضي، وإستعراض كشافة، بالقدر الذي يسمح به الزمن والمكان .

- الختام يكون بالقرآن الكريم .

### النماذج الخاصة بالإجراء :

- نموذج إعداد برنامج الطابور الصباحي .

- نموذج إعداد تقرير عن الطابور الصباحي .

### إجراء رقم (٤) :

إسم الإجراء : أداء الحصة داخل حجرة الدراسة .

رقم الإصدار : .....

تاريخ الإصدار : .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

البنـد : .....

أهداف الإجراء: أداء المعلم في الصف داخل حجرة الدراسة لتدريس المادة المحددة بصورة تحقق الأهداف المرسومة .

مجال تطبيق الإجراء: حجرات الدراسة بالمدارس، أو ما يعرف أحيانا بغرفة أو حجرة الدراسة أو الصف أو " الفصل الدراسي " .

مسئولية الإجراء: تقع مسؤولية الإجراء علي معلمي المواد الدراسية .

الوثائق المرجعية للإجراء: الدليل الفني الصادر من وزارة التربية، ومرشد المواد الدراسية .

## خطوات تنفيذ الإجراء :

أ/ النظرة العامة وهي تفقد حال التلاميذ، الحضور والغياب، والزي، وغرفة الدراسة، والتهوية، والأضاءة، والنظام في جلسة التلاميذ، ونظافة الصف .

ب/ إعداد السبورة من تقسيم مناسب وتواريخ، هجري وميلادي، وإعداد مكان مناسب لكتابة عنوان الدرس .

ج/ التمهيد المناسب بأي شكل .

د/ إعلان موضوع الدرس، وكتابته على السبورة في الوقت المناسب، والأفضل الحصول على عنوان الدرس من التلاميذ بالتمهيد الملائم .

هـ/ عرض الدرس بأمثلة كافية، مع إشراك التلاميذ في كل خطوة، مستخدماً المعلم ما يعرفه من مهارات التدريس، والطرائق والأساليب، وإستخدام التقنيات المناسبة، وإجراء التقويم المستمر في أثناء استعراض الدرس .

و/ ضبط الصف وتوزيع الفرص لكل التلاميذ بعدالة كاملة .

ز/ إستخلاص النتائج والخلاصات النهائية من التلاميذ أنفسهم من خلال ما فهموه من أساليب المعلم سواء كانت تمارين أو تدريبات مناسبة وكافية يقوم التلاميذ بكتابتها في دفاترهم .

ح/ قيام المعلم بعملية التصحيح مع التوثيق بالتوقيع وكتابة التاريخ لكل خلاصة درس، مع التوجيهات الشفهية للتصويب .

ط / قيام التلاميذ بالتصويب حسب ملاحظات وتوجيهات المعلم .

ي/ قيام المعلم بالإطلاع علي التصويب وتصحيحه .

ك/ يراجع المعلم مدى تحقيقه للأهداف .

## النماذج الخاصة بالإجراء :

- نسخة من الخطة الدراسية للمادة " الفصلية " .
- نسخة من إجراء إعداد الحصة الدراسية .
- الدفتر الخاص بإعداد الخطة الدراسية للمعلمين، وهو المعروف مجازاً باسم " كراسة التحضير " .

## إجراء رقم (٥) :

إسم الإجراء : الزيارة الصفية للمعلمين من قبل مدير المدرسة.

رقم الإصدار : .....

تاريخ الإصدار : .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

البنـد : .....

أهداف الإجراء: التدقيق في أداء المعلم الصفي وأساليبه في التدريس .

مجال تطبيق الإجراء: يطبق الإجراء على المعلمين في حجرات الدراسة أثناء أدائهم مهمة تدريس المواد المقررة .

مسئولية تطبيق الإجراء: تقع مسؤولية تطبيق هذا الإجراء على مدير المدرسة أو من ينوب عنه كرئيس الشعبة .

الوثائق المرجعية للإجراء: إستمارة الزيارة الصفية، والخطة الدراسية الفصلية للمادة، ودفتر إعداد خطة الدروس للمعلم .

## خطوات تنفيذ الإجراء:

- أ/ يحدد مدير المدرسة نوع الزيارة (معلنة / مفاجأة) .
- ب/ يتم التدقيق من خلال الملاحظة والتوثيق الظاهر في أسلوب المعلم على النحو التالي :
  - تقسيم السبورة وكتابة المقدمات بصورة واضحة .
  - التمهيد للدرس وكتابة العنوان .
  - التمكن من المادة الدراسية لحد الثقة بالنفس .
  - التمكن من الأداء، وذلك يبدو في أساليب عرض المعلم للدرس، والطريقة المستخدمة، ويفضل الطرائق التي يشارك فيها التلميذ إشتراكا كاملا، والتقنيات المستخدمة من قبل المعلم .
  - ضبط الصف وتوزيع الفرص لكل التلاميذ ورفع معدلات المشاركات في الأنشطة الصفية .
  - أساليب التقويم المستخدمة في الصف .
  - مواقف الخطة الدراسية ما إذا كانت ( مناسبة / متقدمة / متأخرة ) ومعرفة أسباب التقدم أو التأخر، وأسلوب المعالجة .
  - خلاصة الدرس وأساليبيها .
  - حالة دفاتر التلاميذ، ومتابعة إجراء التصحيح والتصويب ومتابعة تنظيم دفاتر التلاميذ .
  - دفتر إعداد الخطة الدراسية ما إذا كان موضح فيه الأهداف، التقنيات المستخدمة، وخطوات الدرس والأنشطة الصفية، والتقويم، والأهم من كل

ذلك ملاحظات المعلم الشاملة وتقرير عن أدائه وعن المعوقات التي  
إعترضت طريقه والصعوبات التي يجدها التلاميذ في الدرس، وأيضا  
الإشراقات والجوانب الإيجابية في أدائه .

### النماذج الخاصة بالإجراء :

يمكن حصر النماذج في :

- إستمارة الزيارة الصيفية .
- إستمارة تقويم المعلمين .

### إجراء رقم (٦) :

إسم الإجراء : مراقبة الأعمال الكتابية في دفاتر التلاميذ .

رقم الإصدار : .....

تاريخ الإصدار : .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

البنـد : .....

أهداف الإجراء: من أهم الأهداف للإجراء هو التدقيق لمراقبة الأعمال  
الكتابية في دفاتر التلاميذ .

مجال تطبيق الإجراء: دفاتر التلاميذ .

مسئولية تطبيق الإجراء: مدير المدرسة ورئيس الشعبة، أو المعلم الأكثر  
خبرة في المادة .

الوثائق المرجعية للإجراء: لا وجود لها .

### خطوات تنفيذ الإجراء:

- أ/ جمع دفاتر التلاميذ الكتابية كلها وليست نماذج فقط منها .
- ب/ ملاحظة حال الدفاتر من الخط ، والمقدمات وتنظيم الدفاتر .
- ج/ التدقيق في الدفاتر أن الدروس "ملخصات، تدريبات، تمارين" كلها مكتوبة ليس هناك فراغات أو خلل .
- د/ الدروس جميعها مصححة من قبل المعلم .
- هـ/ المظهر الخارجي للدفاتر أنها مغلفة ومكتوب عليها إسم التلميذ، وإسم الصف، والسنة الدراسية .
- و/ يكتب مدير المدرسة الملاحظات مفصلة على مستوى كل مادة على حده، في سجل تسلم صورة منه الى رئيس الشعبة لمناقشتها مع المعلم والقيام بعملية التحسين .
- ز/ يسلم رئيس الشعبة، معلم المادة نسخة من الملاحظات ليقوم المعلم بإصلاحها في دفاتر التلاميذ بواسطة التلاميذ أنفسهم في حصص المتابعة .
- ح/ الملاحظات من قبل رئيس الشعبة ومدير المدرسة تحفظ كوثيقة مرجعية يمكن الإهتمام بها في إجراء المراقبة القادمة لأعمال التلاميذ .
- ط/ مدير المدرسة ينفذ هذا الإجراء مرة واحدة شهريا على الأقل، أما رئيس الشعبة القيام بمراقبة أعمال التلاميذ مرة واحدة على الأقل كل نصف شهر .
- ي/ يقوم مديرالمدرسة بالتدقيق لمراقبة ما إذا كانت الملاحظات التي صدرت منه قد تم تصحيحها .

## النماذج الخاصة بالإجراء :

يوجد نموذج واحد هو نموذج مراقبة أعمال التلاميذ .

### إجراء رقم (٧) :

إسم الإجراء : تقويم التلاميذ من خلال الإختبارات التحصيلية التقويمية .

رقم الإصدار : .....

تاريخ الإصدار : .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

البنـد : .....

أهداف الإجراء: تقويم أداء التلاميذ في الإختبارات التحصيلية والتقويمية بأنواعها وأشكالها المختلفة .

مجال تطبيق الإجراء: يطبق الإجراء في المدارس على كل تلميذ حسب أسلوب الإختبار والتقويم .

مسئولية تطبيق الإجراء: تقع مسؤولية تطبيق الإجراء على مدير المدرسة، ورؤساء الشعب، وكل المعلمين .

الوثائق المرجعية للإجراء: تتكون الوثائق المرجعية من التقويم السنوي الصادر من وزارة التربية والتعليم، والدليل الفني، والخطة الدراسية المستقبلية " الفصلية " أو الأولية .

### خطوات تنفيذ الإجراء:

يتم الإجراء بالخطوات التالية :

أ/ يقوم مدير المدرسة بالإجتماع مع المعلمين لتحديد وصف ملامح الإمتحان أو الإختبار التحصيلي الجيد وإطلاع المعلمين على أساليب وضع الإختبارات التحصيلية المختلفة .

ب/ يتم تكليف بعض المعلمين بوضع الإمتحانات أو الإختبارات التقويمية من خلال إشراف رؤساء الشعب على وضعها .

ج/ يقوم مدير المدرسة ورئيس الشعبة بمراجعة إعداد الإمتحانات بملاحظات مكتوبة لإجراء التعديل .

د/ يشرف وكلاء المدرسة على طباعة الإمتحانات .

هـ/ يقوم مدير المدرسة والمعلمين الأوائل بمراجعة الطباعة ومطابقتها بالأصل لتفادي إشكالات الطباعة ومن ثم التصحيح، ثم التصوير وإعدادها في أغلفة مختومة .

و/ يقوم مدير المدرسة بتشكيل لجنة لمراقبة الإمتحان .

ز/ يقوم مدير المدرسة بتشكيل لجنة للقيام بعملية تصحيح أوراق إجابات التلاميذ، ومراجعة التصحيح .

ح/ على المصحح أن يعمل على تحليل بعض أوراق إجابات التلاميذ لتسهيل تحديد المشاكل التي تواجه بعض التلاميذ .

ط/ عمل لجنة من وكلاء المدرسة مهمتها رصد النتيجة إستخراجها وإعدادها والتحليل والمناقشة .

ي/ يقوم مدير المدرسة بتحليل النتيجة كل صف على حده، وكل مادة على حده، ليدرك مواطن القوة ومواطن الضعف .

ك/ يعقد مدير المدرسة لقاءً تقويمياً للنتيجة مستعيناً بالتحليل لمناقشة أسباب القصور في بعض المواد التي بدرت من بعض التلاميذ، والعمل على وضع خطة بين مدير المدرسة ورئيس الشعبة ومعلم المادة بغرض التحسين .

ل/ يتم توثيق النتيجة بعد قبولها من قبل مرشد الصف ومدير المدرسة بعد الإجتماع التقويمي .

### النماذج الخاصة بالإجراء :

في هذا الإجراء توجد عدة نماذج هي :

- جدول المراقبة المعلمين .
- نموذج غياب التلاميذ .
- خطاب تكليف وضع الإمتحانات .
- كشف تكليف تصحيح أوراق إجابات التلاميذ .
- الإجابات النموذجية .
- نموذج رصد النتيجة .
- نموذج تحليل النتيجة على مستوى المادة الواحدة وعلى مستوى مجموع التلميذ، وعلى مستوى الصف الواحد والصفوف .

### إجراء رقم (٨) :

إسم الإجراء : إعداد وبناء الإختبار التحصيلي .

رقم الإصدار: .....

تاريخ الإصدار : .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

البنـد : .....

أهداف الإجراء: تنفيذ التقويم للتلاميذ .

مجال تطبيق الإجراء: المدارس

مسئولية تطبيق الإجراء: مدير المدرسة ووكلاء المدارس ورؤساء الشعب  
والمعلمين .

**خطوات تنفيذ الإجراء:**

أ/ التأكد من مواقف الدروس من التلاميذ رأساً، ومن المعلمين .

ب/ مراجعة الدليل الفني والمرشد لمعرفة حجم ووزن الوحدة الدراسية  
لتحديد الأسئلة وعدد الدرجات .

ج/ تحديد نوع الأسئلة التقويمية المناسبة لكل وحدة .

د/ توزيع الأسئلة بمهارة دون تركيز في قسم معين دون آخر .

هـ/ كتابة درجات الأسئلة بوضوح على أوراق إجابات التلاميذ .

و/ تنويع أساليب الإختبار .

ز/ مراجعة الإختبار بدقة من حيث خواص الإختبار الجيد .

ح/ طباعة الإختبار .

ط/ مراجعة أخطاء الطباعة إن وجدت من الأصل .

ي/ مراجعة توزيع الدرجات .

ك/ تصوير الإختبارات .

ل/ وضعها في أغلفة مختومة بالشمع الأحمر وموثقة في خزانة مكتب مدير المدرسة الخاصة .

النماذج الخاصة بالإجراء : لا وجود لها .

**إجراء رقم (٩) :**

إسم الإجراء : مراقبة الإمتحانات .

رقم الإصدار : .....

تاريخ الإصدار: .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

**البنـد :** .....

أهداف الإجراء: القيام بمراقبة إجراء الإمتحانات بصورة دقيقة .

مجال تطبيق الإجراء: المدارس .

مسئولية تطبيق الإجراء: مدير المدرسة والوكلاء .

الوثائق المرجعية للإجراء: لا وجود لها .

## خطوات تنفيذ الإجراء:

- أ/ نشر كشف المراقبة قبل المراقبة بوقت كاف .
- ب/ حضور المراقبين في الزمن المحدد قبل نصف ساعة من بدء الإمتحان على الأقل لأن إجراء الإمتحانات مشابه تماما لإجراءات الطوارئ .
- ج/ إدخال التلاميذ الى الصف بعد سماع المنبه الأول .
- د/ مراقبة طبيعة جلسة التلاميذ، وتناسب المسافات بين تلميذ وآخر .
- هـ/ توزيع أوراق الأسئلة بالصورة المتفق عليها " تترك في مكانها " أي عدم البدء في الاجابة الا بعد أمر المراقب .
- و/ كتابة الأسماء رباعيا، وإسم الصف، وأرقام الجلوس إن وجدت، وهي ما يسمى " البيانات الأولية " .
- ز/ بداية العمل تكون موحدة في الزمن لكل التلاميذ .
- ح/ متابعة سلوك التلاميذ داخل حجرة الامتحان للتقليل من حالات الغش .لذا يجب أن لا يقوم المراقب بأي عمل آخر أثناء القيام بإجراء المراقبة .
- ط/ يكتب المراقب البيانات التي علي غلاف أوراق الإمتحانات وهي الحضور، والغياب، وكتابة أسماءهم .
- ي/ منع التلاميذ من إستخدام أي نوع آخر من الأوراق غير أوراق الإجابة داخل غرفة الإمتحانات .
- ك/ تنبيه التلاميذ بعدد صفحات الإمتحان .
- ل/ يبدأ جمع الأوراق وإستلامها بصورة منظمة في الزمن المحدد بعد مضي نصف الفترة المقررة .

ل/ في مدارس البنات يفضل أن تسلم آخر ثلاث تلميذات أوراقهن معاً أي ليخرجن مع بعض، وعدم أفراد معلم بتلميذة .

النماذج الخاصة بالاجراء : لا وجود لها .

**إجراء رقم ( ١٠ ) :**

**إسم الإجراء :** تقويم المعلم من خلال نشاطه في المدرسة .

**رقم الإصدار :** .....

**تاريخ الإصدار :** .....

**رقم السجل :** .....

**رقم الصفحة :** .....

**البنـد :** .....

**أهداف الإجراء:** كتابة التقرير التقويمي لاداء المعلم و نشاطه في المجالين الإداري والمهني .

**مجال تطبيق الاجراء:** يطبق في المدارس على المعلمين من قبل مديري المدارس بإشراف الإدارة التعليمية .

**مسئولية تطبيق الإجراء:** المعلمين الأوائل ووكلاء المدرسة أو رؤساء الشعب ومدير المدرسة ومشرف الإدارة التعليمية .

**الوثائق المرجعية للإجراء:** لا وجود لها .

**خطوات تنفيذ الإجراء :**

يمكن إيضاح خطوات تنفيذ الإجراء على النحو التالي :

أ/ يقوم مدير المدرسة بملء إستمارة معدة سلفاً، ويستند في ذلك على مدونات ووثائق في شكل ملاحظات وتقارير وخلصات تدقيق قام به مدير المدرسة أو من ينوب عنه، إضافة لاستمارة المرور الصفي الذي هو أسلوب من أساليب التدقيق الصفي يقوم به عدد كبير من أفراد الإدارة لفحص كل دفاتر التلاميذ في كل المواد وإعداد تقرير بذلك، أما الزيارة الصفية العادية فهي التي يقوم بها مشرف واحد. يعطى مدير المدرسة الحق في ثلاثون بالمئة من نسبة التقويم .

ب/ يقوم المشرف التربوي القادم من الإدارة التعليمية بملء الجزء الآخر من الإستمارة إستناداً علي الزيارة الصفية التي قام بها ونسبته من التقويم تبلغ سبعون بالمئة .

ج/ يتم التنسيق بين مدير المدرسة والمشرف التربوي الزائر للخروج بمتوسط عادل للمعلم موضع التقويم .

في حالة وجود فروق في التقويم بين مدير المدرسة والمشرف الزائر يتم إستشارة أساليب أخرى أو إعادة التدقيق في مثل هذه الحالة .

د/ يستخرج التقرير بأكثر من صورة بحيث تحتفظ المدرسة بنسخة من التقويم .

### النماذج الخاصة بالإجراء :

النماذج المستخدمة في تقويم المعلمين عديدة مثل :

- نموذج تقويم المعلمين .
- إستمارة مرور صفية .
- دفتر حضور وغياب المعلمين .

يلاحظ أن هناك تحفظ في توزيع النسبة المئوية التقييمية بين مدير المدرسة، والمشرف التربوي، وتبدو نسبة غير موضوعية وغير عادلة ولكن معمول بها في معظم دوائر التعليم، وتكاد أن تكون هذه النسبة معكوسة خاصة عندما يعطي مدير المدرسة وهو المشرف التربوي المقيم بالمدرسة هذه النسبة الضعيفة بينما يعطى المشرف التربوي الزائر ما يعادل السبعون بالمئة، والظاهر أن الإدارة التربوية والإدارة التعليمية في هذا الإجراء بتجميع النسبة العالية في يد مدير المدرسة تخوفت من دخول الأهواء الشخصية. التي يمكن أن تجرد التقييم من خواصه في تحقيق أهدافه المقصودة، وقررت أن هذه النسب تعد كافية ومناسبة، وقد أثبتت التجارب صدق هذا الإجراء .

### إجراء رقم ( ١١ ) :

إسم الإجراء : المسابقات الأكاديمية والثقافية للتلاميذ .

رقم الإصدار : .....

تاريخ الإصدار : .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

البنـد : .....

أهداف الإجراء: إجراء المسابقات الأكاديمية بغرض خلق الدافعية لدى التلاميذ ورفع المعدلات، وبث روح التنافس الشريف دون توتر.

مجال تطبيق الإجراء: يطبق الإجراء في المدارس من خلال المواد الدراسية بين الصفوف من نفس المستوى داخل المدرسة، أو بين الصفوف

من نفس المستوى بين هذه المدرسة ومدرسة أخرى، أو حتى بين التلاميذ داخل الصف الواحد .

**مسئولية تطبيق الإجراء:** تقع مسؤولية الإجراء على مديري المدارس من خلال الفاعلية التي تقام من قبل معلم النشاط ولجنة مكونة من المعلمين ممثلي المواد الدراسية المختلفة .

**الوثائق المرجعية للإجراء:** لا وجود لها .

### **خطوات تنفيذ الإجراء:**

أ/ المسابقة تجرى في كل المواد الدراسية بالصف أو خارجه كذلك تجرى في النواحي الثقافية .

ب/ يتم إعداد الأسئلة قبل وقت كاف ومراجعتها من قبل شعبة المادة من حيث الكم والكيف، ومعها الإجابات النموذجية .

ج/ تكوين لجنة من المعلمين الخبراء .

د/ يتم إنتخاب التلاميذ المشاركين بواسطة مشرفي الصفوف أو معلمي المواد .

هـ/ إعداد مكان المسابقات حسب الموصفات المطلوبة .

و/ يتم القاء الأسئلة من معلم المادة في اللجنة أو من معلم آخر، وتعطى الأسئلة مكتوبة للتلاميذ .

ز/ يتم تقويم كل سؤال على حده وتعطى الدرجات فور تقديم الإجابة الصحيحة، والأفضل أن تكتب الدرجات على السبورة بخط كبير وواضح .

ح/ تجمع درجات التلاميذ في كل المواد، وتستخرج النتيجة .

ط/ إعلان الفائزين .

ي/ تقديم الجوائز للفائزين .

**النماذج الخاصة بالإجراء :**

يمكن أن تتكون النماذج مكونة من :

- صورة للأسئلة .

- صورة للإجابات النموذجية .

- إستمارة رصد الدرجات .

**إجراء رقم ( ١٢ ) :**

**إسم الإجراء :** الإجراء التصحيحي الوقائي .

رقم الإصدار : .....

تاريخ الإصدار : .....

رقم السجل : .....

رقم الصفحة : .....

**البند :** .....

**أهداف الإجراء:** القيام بتصحيح كل الأخطاء الناتجة من القيام بعمليات الجودة، والتي تتضح من شكاوي الزبائن الداخليين أو الخارجييين، وأيضا الملاحظات المقدمة من كل شركاء عملية الجودة الشاملة لتلافي أوجه القصور وإستعادة النظام لوضعه الطبيعي وحيويته في مسار الجودة .

**مجال تطبيق الإجراء:** يطبق الإجراء في كل الإجراءات وكل العمليات، وحيث يوجد أخطاء أو معوقات أو منتج غير مطابق للمواصفات التي تحددها الجودة كسقف عال للمنتج المتميز .

**مسئولية تطبيق الإجراء:** مدير المدرسة .

**الوثائق المرجعية للإجراء :** لا وجود لها .

### **خطوات تنفيذ الاجراء :**

أ/ إستلام الشكوى أو الملاحظة بشفافية وسلاسة .

ب/ التعاطف مع الزبون الشاكي " ولي أمر/ معلم / تلميذ "

ج/ الدخول في تفاصيل المشكلة بتمهل لمعرفة مكن الأخطاء .

د/ إبداء النية بالمعالجة أو المساعدة، تجنب الدخول في جدال، ويفضل أن يكون الصوت هادئاً .

هـ/ يرجي عدم مناقضة وجهة نظر الزبون وعدم تكذيبه مع إفتراض الإختلاف في فهم المشكلة وهنا فرصة كبيرة لكسب صديق الى المؤسسة وفرصة لدعائية ايجابية في حقها وحق العاملين بها .

و/ القيام بتقديم عرضا بديلا كحل للمشكلة، ليس بغرض المجارة، ولكن إهتماما بالعلاقة التي يرجى تطويرها بين الزبون والمؤسسة ليصبح زبونا دائما وصديقا مخلصا .

ز/ الإعتراف بالخطأ إذا كان واضحا وتقديم إعتذار فوري بذلك .

ح/ العمل على إجراء واضح للحل، والعمل على أن يكون الحل حلا نهائيا ولن يتكرر مرة اخرى في المستقبل .

ط/ تأكيد الحل وتقديم الشكر للزبون على صبره وتفهمه .

ي/ الإتصال الدائم علي الزبائن الذين تقدموا بشكاوي سابقة تم حلها من قبل، لأن هذا الإتصال يدعم العلاقات بين الزبائن ويطورها بشكل راسخ، ويصبح رابط رئيس بين المؤسسة وهذا الزبون الذي ربما يصبح سببا لإضافة زبائن آخرين للمؤسسة .

### النماذج الخاصة بالإجراء :

من النماذج المستخدمة في هذا الإجراء :

- نموذج الإجراء التصحيحي .

هذه الإجراءات الموضحة هي الإجراءات المهمة لتسيير مدرسة ما في برنامج الجودة الشاملة في التعليم الأساسي، ويلاحظ أن هذه الإجراءات جاءت في شكل خطوات منظمة ومرتب القصد منها ترتيب العمل التربوي وتنظيمه حتى لا يحدث خلل باختلاف وجهات النظر، وهذا يعني أن الأعمال كلها تؤدي بنفس الطريقة والأسلوب التربوي، وفي نفس الوقت، ولا مجال هنا للعلو على الإجراءات، أو تجاوز بعض الخطوات، منها وذلك على سبيل الإختصار أو محاولة توفير الجهد .

الأعمال والبرامج التي تؤدي من خلال الإجراءات يمكن أن تصل الى خلاصة جيدة ومنتوقعة من خلال ضبط المخرج التربوي والتحكم فيه، وضمانه بالصورة المنتوقعة من قبل النظام المدرسي التربوي .

## المبحث الخامس

### الدراسات السابقة :

في حدود علم الباحث، ومن خلال المتاح من المعلومات المتوفرة في المطبوعات وشبكة المعلومات، ليس هناك دراسات تناولت هذا الموضوع بصورة كلية أو من نفس الزاوية التي تناولها هذا البحث الذي يحاول الوصول الى مدى تطبيق مديري المدارس الحكومية في مرحلة الأساس لبعض إجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية، ومن هذه البحوث:

#### ١/ دراسة عبد القوي فضل المولى أحمد: (١)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تنظيم وتطوير المناهج في السودان على تكلفة التعليم .

خلصت الدراسة الى أن عملية تنظيم وتطوير المناهج في السودان تتم بخطوات بطيئة، وقد ظلت المناهج لعقود طويلة دون أن يطرأ عليها أي تطوير أو تغيير على الرغم من تغيير الأنظمة الحاكمة عدة مرات .

تنظيم وتطوير المناهج له أثر إيجابي في التقليل من قيمة الكتاب، وعدد الكتب وصفحاتها، وهذا ينعكس على تقليل تكلفة التعليم .

تأرجح تبعية الجهة المسؤولة عن الطباعة، وثبات تمويل نفقات الطباعة كان له أثر سالب في عدم توفير الكتاب .

---

(١) عبد القوي فضل المولى أحمد (٢٠٠١م)، تنظيم وتطوير المناهج وأثره على تكلفة التعليم في مرحلة الأساس، بحث غير منشور لنيل درجة الدكتوراة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

دواعي التطور كان لمواكبة المتغيرات العالمية والإنفجار الذي حدث في مجال المعرفة والاتصال .

يعتبر تطوير المناهج آلية عظيمة من آليات المهام الإشرافية لمديري المدارس، وآلية هامة من آليات الإشراف التربوي في الإدارات التعليمية والتربوية، وهذه الدراسة قد ناقشت مسألة تتعلق بالفوائد التي يمكن أن يجنيها المجتمع .

من أسباب بطء تطوير المناهج في السودان هو إن السودان قد ورث نظاما تعليميا تقليديا عبر السنوات، وفي مرحل عديدة، وما زالت المناهج في مرحلة الأساس تسعى نحو المعرفة كهدف مثالي بإحراز أعلى المعدلات للتلاميذ، وهذا يتم على حساب الخبرات والمهارات، والتضحية بالسلوك العصري في التعامل مع القضايا التربوية .

## ٢/ دراسة سليمان علي سليمان الخوالدة (١):

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى مديرات المدارس الأساسية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي، وأن توظف نتيجة هذه الدراسة في تحسين ممارسات مديرات المدارس الأساسية بما يحقق تحسين العملية التربوية بشكل عام .

خلصت الدراسة إلى إنه لا توجد فروق بين متوسط تقديرات مديرات المدارس الأساسية لمستوى ممارستن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي حسب تقديرات مديرات المدارس، متوسطة، عدا

---

(١) سليمان علي سليمان الخوالدة (٢٠٠٢م)، مستوى ممارسة عملية إتخاذ القرار المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية، دراسة غير منشورة لنيل شهادة الدكتوراة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عام .

كفايتي النمو المهني للمعلمات، وحاجات الطالبات التربوية حيث أن نسبة تحققهما مرتفعة .

النسب المئوية لمستوى ممارسة مديرات المدارس لكل مجال من مجالات صنع القرار قياسا الى مستوى ممارستهن لكافة المجالات متقاربة ضمن المجال الواحد .

نتائج التطبيق الإحصائي (ت) بين دلالة الفروق في مستوى ممارسة مديرات المدارس لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي حسب متغيرات الخبرة، المؤهل، الخبرة الادارية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠,٠٥ ) في مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي يعزى الى الخبرة التعليمية.

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠,٠٥ ) في ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار الإداري يعزى الى المؤهل .

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠,٠٥ ) في مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار الإداري التربوي يعزى الى الخبرة الإدارية .

أن مسألة إتخاذ القرار في مدارس مرحلة الأساس كافة هي مسألة ليست هامة فقط في المجال الإداري التربوي، ولكن أيضا في المجال الإشرافي في المدارس بصورة عامة. إن إتخاذ القرار بصورة غير علمية أو في الوقت غير المناسب، أو عدم اتخاذه نهائيا في الموقف الذي يستوجب ذلك، من شأنه أن يحدث إشكالات إدارية أو إشرافية كبيرة للغاية ومعيقة، ويمكن أن يعمل عدم إتخاذ القرار على تعقيد الأمور بصورة تجعل إستمرار العمل

في مساره الطبيعي أمرا مستحيلا، فلا بد في مثل هذه الحالة من صدور القرار من جهة واحدة حتى لا تتضارب القرارات، فهذا يضمن وحدته .

### ٣/ دراسة عبد الله بن محمد قاسم الجيزاني: (١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إحتياجات معلمي القرآن الكريم في المرحلة الإبتدائية الى التدريب في مجالات، التخطيط للتدريس، وطرق التدريس الحديثة، والوسائل التعليمية "التقنيات"، والعلاقات .

خلصت الدراسة الى أن المهام التربوية في جميع مجالات الدراسة، تباينت في رتبها حيث حازت على ٢٨ رتبة كإحتياج تدريبي على درجة كبيرة جدا، بينما حازت ١٢ مهارة على درجة كبيرة، و٥ مهارات على درجة متوسط ، وهذا يشير الى موافقة جميع أفراد العينة على أن قوائم المهارات في جميع مجالات الدراسة تعبر عن حاجة تدريبية يجب الأخذ بها عند تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية التربوية .

خلصت الدراسة أيضا إلى ضرورة تبني وزارة التربية في برامجها التدريبية التي تجرى للمعلمين أثناء الخدمة بحيث تلبي الإحتياجات التي هي موضوع الدراسة، من وجهة نظر المعلمين .

إعداد المعلمين أعدادا مهنيا قبل وأثناء الخدمة بتدريبهم على المهارات التربوية الكافية حتى تصبح سلوكا للمعلم، وتشجيع المعلمين للإلتحاق بالدراسات العليا والدورات المتقدمة .

---

(١) عبد الله بن محمد قاسم الجيزاني (٢٠٠٢م)، الإحتياجات التدريبية لمعلمي القرآن الكريم في المرحلة الإبتدائية ودورها في أدائهم من وجهة نظرهم ، محافظة جدة ، دراسة غير منشورة لنيل الدكتوراة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

تبنى وزارة التربية دراسة شاملة تقويمية لجميع البرامج التدريبية التربوية داخليا وخارجيا .

يجب أن يتم تحديد هذه الحاجات من قبل المشرف التربوي المسمى من الإدارة التعليمية، كما يجب أن يكثرث مدير المدرسة للحاجات التدريبية لمعلميه، وهو الذي يلفت أنظار المسؤولين لهذه الحاجات التدريبية لتسعى الجهات المختصة لتلبية هذه الحاجات .

#### ٤/ دراسة هاجر محمد الأمين أحمد آدم: (١)

هدفت الدراسة للتعرف على مشكلات المناهج المدرسية من حيث التخطيط والتنفيذ مع إيضاح السلبيات والإيجابيات، وقد ركزت على المناهج الدراسية في السودان كمثال تجربة بخت الرضا المعهد الذي تخرج فيه عددا كبيرا من المعلمين والذين تدرّبوا على نظامه الصارم، إضافة الى إضطالعه بوضع المناهج التربوية منذ عام ١٩٣٤م ، وصولا الى عهد الجامعات عام ١٩٩٥م، والتطور الكبير الذي حدث في المناهج التربوية والدراسية، ومقارنة ذلك بالتجربة الأمريكية والتجربة الفرنسية .

خلصت الدراسة الى أن العادات والتقاليد والممارسات التربوية السائدة من أهم عوامل تبني الدولة للمركزية واللامركزية. كذلك تاريخ البلد نفسه .

١- المناهج فنيا لا تتأثر بالنظم، بل تؤثر في أهدافه والتي لم تصالح منها محتوياته، وتتأثر المناهج بنظم الحكم تأثيرا مباشرا، فكل نظام يضع المناهج التي تعمل على ترسيخ توجهاته المثالية العليا .

---

(١) هاجر محمد الأمين (٢٠٠٣م)، المنهج المدرسي بين المركزية واللامركزية، بحث غير منشور لنيل الدكتورة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

٢- من أكبر السلبيات التي تواجه المناهج المركزية، قلة المعلمين المؤهلين والمدربين تدريباً جيداً، وقلة المعدات والأدوات، وكذلك عدم إشراك بعض العاملين في المجال التربوي في صنع القرار، بل تأتي اليهم القرارات بصورة فوقية من سلطات عليا سواء من قبل الإدارة التربوية في الوزارات، أو الإدارة التعليمية في مكاتب إدارة الوحدات التعليمية .

٣- المناهج المركزية في دول العالم الثالث تدعم الوحدة القومية، وتخفق إقتصادياً في النفقات لأنها تحتاج الى تمويل أقل من اللامركزية .

#### ٥/ دراسة رشيد بن عبدالعزيز بن عبد الرحمن أبورشيد: (١)

هدفت الدراسة لمعرفة دور الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي التربية البدنية، وذلك من خلال دراسة الفروق في إستجاباتهم تبعاً لسنوات الخبرة، والتأهيل العلمي، وكذلك الفروق بين إستجابات المشرف التربوي ومدير المدرسة في الجوانب التي تسهم في التطوير المهني للمعلم حديث العهد بالمهنة .

تكونت عينة الدراسة من ٥٥٠ معلماً، ( ٣٠٠ مدير مدرسة، و١٥٠ مشرف تربوي، وإستخدم الباحث الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتم توزيعها في شكل محاور وأسئلة، سعياً وراء الأهداف التربوية ومدى ما يقوم به المشرف التربوي لبلوغها، والأساليب المستخدمة في الإشراف التربوي للمعلم حديث العهد بالمهنة، والعوامل التي تحد من التطوير المهني للمعلم عن طريق الإشراف التربوي، والأداة المستخدمة لتقويم المعلم حالياً،

---

(١) رشيد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن أبو رشيد (٢٠٠٤م)، دور الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي التربية البدنية بالمملكة العربية السعودية، بحث غير منشور لنيل درجة الدكتوراة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

والأهداف التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، الأساليب المناسبة في الإشراف التربوي وإدارة المدرسة في التطوير المهني .

خلصت الدراسة الي اتفاق آراء المعلمين والمشرفين ومديري المدارس على أهمية التطوير المهني للمعلمين حديثي العهد بالمهنة من خلال الإشراف التربوي لمديري المدارس .

خلصت الدراسة أيضا الى أن آراء المعلمين و المشرفين التربويين ومديري المدارس، على أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به المشرف التربوي ومدير المدرسة في تنمية المعلمين حديثي العهد بمهنة التعليم .

هذه الدراسة تؤكد حقيقة وأهمية الإشراف التربوي الذي يتم في المدارس من قبل مديري المدارس من خلال مهامهم الإشرافية الموكولة اليهم، ومساهمة ذلك مساهمة كبيرة في تدريب المعلمين خاصة حديثي العهد بمهنة التدريس، لأن ذلك يمكن أن يمهد لهم الطريق لمشوار حياة عملية في مجال التدريس غير محفوف بالمخاطر المهنية، ويمكن أن يساهم ذلك في خروجهم الى بر الأمان في شكل نتاج ممتاز لمعلمين يؤدون أعمالهم بتفاني وإخلاص وحب واستمتاع بالعمل، ومدير المدرسة من خلال مهامه الإشرافية يعمل على تطوير المناهج الدراسية، ويعمل على النمو المهني للمعلمين الذين يقودون التغيير من خلال قيم التربية الرفيعة .

## ٦/ دراسة عارف توفيق عطاري: (١).

هدفت الدراسة الى تحليل أدبيات الإشراف التربوي المنشورة في إئنتي

(١) عارف توفيق العطاري (٢٠٠٤م)، إبيبات الإشراف التربوي، دراسة مقارنة للإشراف التربوي في مجلات عربية عدة مقابل مجلة أمريكية واحدة/ مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة قطر، العدد ٥، ص ٢١٤.

عشرة مجلة تربوية عربية محكمة من عام ١٩٨٤م وحتى عام ٢٠٠٣م ، ومقارنة ذلك بتلك المنشورة في مجلة واحدة للمناهج والإشراف منذ عام ١٩٨٥م، وإستخدمت الدراسة مدخل علم الإجتماع والمنهج البيبليومتري .

خلصت الدراسة الي تواضع الدراسات العربية عموما في مجال الإشراف التربوي، وكمثال على ذلك توجد في الفترة المحددة بعشرين عاما ٢٩موضوعا لدراسة منثورة في إثني عشر مجلة عربية في مقابل ٤٩ دراسة منشورة في مجلة واحدة هي مجلة المناهج والإشراف الأمريكية .

الإسهام في المجالات العربية هو اسهام من الأكاديميين أكثر من الممارسين، ومن الرجال أكثر من النساء . أما في المجلة الأمريكية، فيتفوق عدد النساء على عدد الرجال .

في الأدبيات العربية يسود المنهج الوصفي الذي يستخدم الإستبانة، و أسلوب التحليل الكمي للوصول الى المعلومات، بينما يميل كتاب مجلة المناهج والإشراف الى التنوع في مناهج البحث، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل .

أظهرت الدراسة أيضا إن الدراسات العربية كانت في معظمها إستطلاع آراء عن مهام وأدوار ومهارات المشرفين، ومعوقات الإشراف، بينما إهتمت الدراسات المنشورة في المجلة الأمريكية بتطوير النماذج الإشرافية والبحث عن منظورات فكرية لها، وتقصي تطبيقاتها في الواقع .

يختفي الحس النقدي في الدراسات العربية، بينما نجد أن هناك إهتماما ملحوظا بالنقد في مجلة المناهج والإشراف. يمكن تفسير إختفاء عامل النقد في المجالات التربوية العربية لطبيعة التركيبة الإجتماعية والسياسية المعقدة الناتج منها أن كل نقد في أي مجال يفسر على أنه مسألة شخصية أو مسألة

مقصودة لأهداف أخرى غير الأهداف المعلنة، مما يؤدي الى إثارة بعض الحساسيات، وهذا في حد ذاته يقلل كثيرا من أثر النقد .

كشفت الدراسة عن ميل الباحثين العرب على الإنفراد في إعداد البحوث، بينما يميل التربويون الأمريكيون الى التعاون ليس من خلال الأفراد فقط، ولكن يتجاوز الأمر الي الجامعات .

كشفت الدراسة أيضا وجود فجوة إتصال بين الباحثين، ودعت الدراسة العرب الى تأسيس روابط مهنية للتخصصات التربوية خاصة في مجال الإشراف التربوي على إختلاف مصادره، والعمل على إصدار مجلات تربوية شاملة يشترك في إصدارها كل العرب وليس كما هو الحال ( فقط بعض الدول العربية )، وأيضا تنوع مناهج البحث، وتشجيع الحس النقدي وقبوله بإعتباره عاملا حيويا يؤدي الى التطور وليس عاملا مثيرا ومحفزا للتوترات والحزازات، وإثارة الوعي بالطابع المتداخل للتخصصات للإشراف التربوي، والوعي بالنموذج الفكري للبحث التربوي .

يمكن أن تكون هناك علاقة إرتباط وثيقة بين هذه الدراسة والبحث الذي يقوم بإعداده الباحث، يتمثل ذلك أن دراسة عارف توفيق عملت على تطوير النماذج الإشرافية بصورة عامة في شكل مبادئ وتوصيات تدعو للتعاون وإتاحة الفرصة أكثر للنساء، وإعطاء إهتمام أكبر للإشراف التربوي بإجراء البحوث والكتابة حوله وتكوين روابط تربوية، بينما هذا البحث يعمل على تحديد المهام الإشرافية لمديري المدارس وتطويرها من خلال إجراءات الجودة الشاملة تطوير الإشراف الداخلي في المدارس، وإقتراح المهام الإشرافية التي يمكن أن يتولاها مديرو المدارس، وبناء الإجراءات .

## ٧/ دراسة أحمد ناصر خلف الشمري: (١)

هدفت الدراسة الى معرفة الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة الجوف التعليمية .

إستخدم الباحث الإستبانة لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي وقد توصل الى أن مديري المدارس الابتدائية بحاجة الى التدريب على الكفايات التالية بدرجة عالية، وهي الكفايات الشخصية والتخطيط، والإتصال، والعمل مع المعلمين والطلاب، وتحسين المناهج التربوية بتحليل المحتوى الدراسي وإستخدام تقنيات مناسبة للدروس المعينة، وإنتهاج طرائق وأساليب تدريس حديثة مواكبة لروح العصر، والأعمال الكتابية للتلاميذ، وهذه مسألة تحتاج الى ترو وصبر حتى لا يؤثر ذلك في النواحي النفسية للتلميذ والمحاسبية في العمل الإداري والإشرافي، والعمل مع المجتمع المحلي باعتبار أن المدرسة يجب أن تتفاعل من خلال أنشطة مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، والعمل على تأسيس البناء المدرسي على أعمدة متينة من الثقة والعلاقات الإنسانية الراسخة وصولاً الى الرضاء الوظيفي للعاملين لإنجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف التربوية، والعمل على أداء التقويم بطرائق وأساليب متنوعة وزيادة الكفايات التطويرية التي تؤدي الى تحسين التدريس وبيئته .

أوضحت هذه الدراسة أن مديري المدارس بحاجة ماسة الى التدريب المستمر ببرامج واضحة على المستوى قصير المدى أو التدريب على

---

(١) أحمد ناصر خلف الله الشمري (٢٠٠٥م)، الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة الجوف، المملكة العربية السعودية، دراسة غير منشورة لنيل درجة الدكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

المدى الطويل، وتأتي الحاجة التدريبية لمديري المدارس لإرتباط التدريب بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في مجال الإدارة المدرسية أو في مجال المناهج الدراسية، فالتدريب المستمر هو الضمان الأكيد لمتابعة المستجدات التي يمكن أن تطرأ على حقل التربية من عام لآخر أو من حقبة زمنية لأخرى تبعا للتطورات التي تحدث في المجالات الأخرى .

#### ٨ / دراسة جمال خالد محمد الهذيل: (١)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة إستخدام مديري المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في التعامل مع المعلمين والطلاب في منطقة الجوف التعليمية .

خلصت الدراسة الى أن مديري المدارس المتوسطة في منطقة الجوف التعليمية يستخدمون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي معياري أكثر من ٢ .

يستخدم مديرو المدارس المتوسطة في منطقة الجوف للعلاقات الإنسانية في التعامل مع الطلاب بدرجة عالية بمتوسط حسابي معياري أكثر من ٢ .  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة :

( = ٠,٠٥ ) بين وجهات نظر مديري المدارس المتوسطة ووجهات نظر المعلمين فيها إستخدام مديري المدارس المتوسطة للعلاقات الإنسانية في التعامل مع المعلمين والطلاب .

---

(١) جمال خالد محمد الهذيل ( ٢٠٠٥م)، درجة استخدام مديري المدارس المتوسطة في منطقة الجوف التعليمية للعلاقات الإنسانية في التعامل مع المعلمين، بحث غير منشور للحصول على درجة الدكتوراة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

هذا البحث حاول أن يلفت الأنظار لأهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ولأهميتها صارت محور إهتمام لعدد كبير من التربويين، وإن تطويرها يعد ركنا أساسيا للإدارة المدرسية الحديثة، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية وتطويرها يؤدي الى مزيد من التفاعل الراشد والذي يصب في مصلحة مجتمع المدارس وإستقرارها، و تعمل على دعم الثبات والثقة التي تؤثر إيجابا على الناحية النفسية والشعور بالأريحية والخلو تماما من أي عوامل للتوتر بل يشيع في البيئة المدرسية إحساس بالرضا التام الذي يمكن أن يحس به العاملون والتلاميذ، فيزيد هذا الأمر من الإنتاج المدرسي كما وكيفا في جو يسوده الإحترام والتقدير والود والراحة .

#### ٩/ دراسة خلف غصاب صاهود الدولي العنزي: (١)

هدفت الدراسة الى وضع قائمة الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الإبتدائية، ومعرفة درجة متلاكهم لهذه الكفيات وأهميتها من وجهة نظرهم، وأيضا من وجهة نظر المشرفين التربويين .

خلصت الدراسة الى إمتلاك مديرو المدارس الإبتدائية المعنيين الكفايات اللازمة لعملهم بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين .

درجة الأهمية للكفايات المهنية اللازمة لعمل مديري المدارس الإبتدائية في منطقة الحدود الشمالية، عالية .

---

(١) خلف غصاب صاهود الدولي العنزي ( ٢٠٠٥م)، درجة امتلاك مديري المدارس الإبتدائية في منطقة الحدود الشمالية التعليمية في المملكة العربية السعودية للكفايات المهنية وأهميتها لعملهم، دراسة غير منشورة لنيل درجة الدكتوراة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) في إمتلاك وأهمية الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية بين وجهات نظر كل من مديري المدارس الابتدائية والمشرفين التربويين .

إن الوقوف على درجة إمتلاك مديري المدارس للكفايات المهنية مسألة تعتبر على جانب كبير من الأهمية، فمدير مدرسة يتم تعيينه دون التأكد من كفاياته المهنية مسألة في غاية الخطورة، لأن الكفايات المهنية لمدير المدرسة لها شقان فقط، شق إداري بحت يتعلق بالتخطيط، والتنظيم، والرقابة الادارية الراشدة، وضبط المدرسة، ويتعلق بتطوير المناهج الدراسية والتربوية، والبرامج المتبعة لنمو التلاميذ من أنشطة صفية وغير صفية، والبرامج المعدة لتدريب المعلمين الجدد، وبرامج النمو المهني لكل المعلمين، والعمل على تحسين البيئات المدرسية التربوية المادية والمعنوية، والتي يمكن أن يتم تطويرها من خلال تطوير العلاقات والسمو بها الى مراتب عليا من الجودة والتميز والإتقان والسلوك الحضاري الناضج .

#### ١٠ / دراسة محمد بن مطلق محمد المفرج: (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرفين التربويين في تنمية معلمي المرحلة الابتدائية من الناحية المهنية والناحية الأكاديمية في مجالات محددة بعينها هي مجال الطلاب، والمناهج الدراسية، والتدريب والتقييم والتقنيات التربوية والمعلوماتية .

خلصت هذه الدراسة الى أن للمشرفين التربويين دور كبير،

---

(١) محمد بن مطلق محمد المفرج ، دور المشرفين التربويين في تنمية معلمي المرحلة الابتدائية مهنيا وأكاديميا في منطقة الجوف التعليمية ، المملكة العربية السعودية ، بحث غير منشور لنيل الدكتوراة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، عام ٢٠٠٥ م .

و) بمتوسط حسابي أكثر من ٢ ) في مساعدة المعلمين على العناية بالطلاب وتطوير المناهج، وممارسة النشاطات المدرسية، وبناء الإختبارات، وإستخدام التقنيات التربوية والمعلوماتية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي المدارس الابتدائية .

المشرفون التربويون دور كبير ( بمتوسط حسابي أكثر من ٢ ) في تدريب المعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين، ودور قليل من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية .

المشرفين التربويين لهم دور متوسط ( بمعدل حسابي = ٢ ) في تقديم المساعدة للمعلمين. مع إستخدام التقنيات التربوية والمعلوماتية من وجهة نظر المعلمين .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة :

( = ٠ ، ٠ ٥ ) في دور المشرفين في تنمية معلمي المرحلة الإبتدائية مهنيا وأكاديميا من وجهة نظر المشرفين التربويين .

لاشك أن هذه الدراسة قد طرقت موقفا حيويا وهو يتعلق بالتدريب والنمو المهني للمعلمين، والذي يعد عملا من صميم واجبات المشرف التربوي سواء كان زائرا من قبل الإدارة التعليمية أو مقيما، وهذا العمل ليس أمر سهلا كما يتصوره الكثيرون، ولكنه تعد عملا شاقا يحتاج الى تخطيط وبرامج ومتابعة " رقابة " دائمة للوصول الى الاهداف، وهذا يتطلب من المشرف أن يكون لديه إلماما كبيرا بالمناهج الدراسية وحاجات التلاميذ وحاجات المعلمين أيضا، والحاجات التدريبية للمعلمين المحددة، ومعرفة المشرف بأساليب وطرائق التقويم الفاعلة .

## ١١ / دراسة مشيب بن عبدالله الشريف: (١)

هدفت الدراسة الى التعرف على رؤية كل من مشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدارس لدور المشرفين في تطوير المدارس .

إستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لمعرفة الدور المبذول من مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير المؤسسة المدرسية، مستخدماً التحليل لمعرفة الفروق ودلالاتها بين آراء مجتمع الدراسة المكون من ١٤ مشرف و١٤ مديراً مدرسة .

خلصت الدراسة الى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس لدور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير المؤسسة المدرسية، واتفقت الآراء على أن مشرفي الإدارة المدرسية يقومون بدورهم مع الإختلاف في ترتيب درجة تنفيذ العمل .

خلصت الدراسة أيضا الى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات مديري المدارس حول دور مشرفي الإدارة المدرسية فيما يتعلق بمحاور الدراسة " باستثناء " متغير التأهيل العلمي، حيث كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية عينة الدراسة من المديرين تبعاً للمؤهل العلمي، وذلك في المحور الأول التخطيط، وكانت الدلالة لصالح حملة الدبلوم، وقد يعزي الباحث ذلك الى حاملي الدبلوم بما يبذله المشرف، أما للقناعة الحقيقية أو لعدم التفهم التام لمطلوبات التجديد والتطوير .

---

(١) مشيب بن عبدالله الشريف ، دور مشرفي الادارة المدرسية في تطوير المؤسسة المدرسية بمكة المكرمة ، دراسة غير منشورة لنيل الدكتوراة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، عام ٢٠٠٥ م .

## ١٢ / دراسة عيشة جودت إبراهيم ناصر: (١)

هدفت الدراسة الي إبراز واقع الوقت، ومدى إستثماره وتحديد أسباب مضيعاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، وذلك للوصول الي جوانب القصور، بهدف وضع أساليب للسيطرة على ذلك، والعمل على رفع مستوى إدارة الوقت، وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد من إدارة الوقت والتقليل من مضيعاته .

هدفت الدراسة أيضا الي بيان أثر المتغيرات المستقلة على إدارة الوقت ومضيعاته .

خلصت الدراسة الي إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين أفراد العينة لواقع متوسطات إدارة الوقت ومضيعاته في مدارسهم باختلاف كل المتغيرات الثابتة .

خلصت أيضا الي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين أفراد العينة حول جميع مجالات إدارة الوقت باختلاف متغيرات الدراسة، ما عدا متغير المؤهل العلمي حيث تبين وجود فروق دلالة في بعض المجالات (الأهداف والخطط) .

خلصت الدراسة أيضا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين أفراد العينة في التقديرات حول واقع متوسطات جميع مجالات مضيعات الوقت .

اتفق العلماء والباحثون في شتى مجالات المعرفة، أن الوقت يعد

---

(١) عيشة جودت إبراهيم ناصر (٢٠٠٨ م)، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة رام الله، بحث غير منشور للحصول على درجة الدكتوراة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

أهم العناصر التي يمكن أن يراهن عليها مديرو المدارس في عملياتهم وأدوارهم، وهو عنصر من الخطورة بمكان لأنه لا يمكن أعادته أو تجديده أو حفظه لوقت الحاجة، فقط هو عنصر يمر اذا لم يتم الإستفادة منه، لأنه من المستحيل تعويضه، ومن هذا المنطلق فإن هذا البحث توصل الى أن عمليات مديري المدارس مرهونة ومرتبطة بعامل الوقت، أي تحديد الوقت الذي تؤدي فيه المواقف التربوية بكل دقة، فالوقت يمكن أن يكون عامل نجاح وتفوق، وفي نفس الوقت يمكن أن يكون عاملا من عوامل الفشل والهدم في المهام الإدارية لمديري المدارس أيا كان نوعها .

بالفوائد التي يمكن أن يجنيها المجتمع من عملية تنظيم وتطوير المناهج التربوية بدء من الايجابيات التي يمكن أن تحدث في مجال التدريس والادارة المدرسية، من تطور في التدريس بالصورة العصرية والذي ينعكس على المعلم وعلى التلميذ، وينعكس أيضا على الأهداف التربوية والتعليمية .

من أسباب بطء تطوير المناهج في السودان هو أن السودان ورث نظاما تعليميا تقليديا عبر السنوات من مراحل عديدة، فالتغيير بأي شكل يمكن أن يؤدي بهذا التاريخ العريق، والتطور الهادئ غير مقبول في أوساط تربوية عديدة، فما زالت المناهج بدء من مرحلة الأساس هي مناهج تسعى نحو المعرفة كهدف مثالي، وهذا يتم على حساب المهارات والخبرات والسلوك العصري في التعامل مع القضايا التربوية، في الوقت الذي يسعى فيه العالم كله نحو إكتساب الخبرات من خلال الممارسات العملية وليس من خلال أسلوب حفظ العلوم المعارف ثم نسيانها فيما بعد .

### ١٣ / دراسة صلاح سليمان عبدالله محمد: (١)

هدفت الدراسة الى معرفة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، وأثرها في الأداء، وأهم المشكلات التي تواجهها مع اقتراح الحلول الممكنة لهذه المشكلات .

إستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من ٦٠ مدير ومديرة مدرسة، وإستخدم المنهج الوصفي لتحليل المعلومات، ووتوصلت الدراسة الي :

وجود أثر واضح للجودة الشاملة عند تطبيقها في المناهج التربوية والدراسية في المدارس .

الجودة الشاملة لها آثار واضحة عند تطبيقها من قبل مديري الإدارة المدرسية لمرحلة الأساس من خلال العلاقة المباشرة بإدارة التعليم في دفع العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة، وأن تطبيق الجودة الشاملة في أداء الإدارة المدرسية يرفع من كفاية المعلم المهنية .

تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية يساعد علي الإرتقاء بالبيئة التربوية المدرسية .

تلعب الجودة الشاملة دورا مقدرا عند تطبيقها من قبل الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الانسانية لدى التلاميذ .

تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية يساعد في التخفيف من معوقات التطوير ومعالجة بعض التحديات التي تواجه نظم التعليم بصفة عامة، وفي مرحلة الأساس في القرن الحادي والعشرين بصفة خاصة .

---

(١) صلاح سليمان عبد الله محمد(٢٠٠٩ م)، تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية في مرحلة تعليم الأساس وأثرها في الأداء ، بحث غير منشور لنيل درجةالدكتوراة بجامعة أم درمان الاسلامية .

طبق الباحث هذه الدراسة على الإدارة المدرسية في مرحلة الأساس، وقد حققت أهدافها تماما، وحبذا لو كان التطبيق قد إقتصر على التعليم الحكومي أو على التعليم الخاص .

#### ١٤ / دراسة عوض بن سليمان مبروك الجابري: (١)

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الإشراف التربوي في منطقة المدينة المنورة، وذلك من خلال الكشف عن درجة تحقيق المشرف التربوي لأهداف الإشراف التربوي، ومدى ممارسة المشرف التربوي للمهام الإشرافية، ودرجة إستخدام المشرف التربوي للأساليب الإشرافية، وعلاقة ذلك كله ببعض المتغيرات الدراسية .

خلصت الدراسة إلى أن درجة تحقيق المشرفين التربويين لأهداف الإشراف التربوي في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين هي بدرجة كبيرة، وقد جاء محور تحسين الأداء الصفي في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جدا، وباقي المحاور حصلت على متوسط حسابي ما بين ٤,٤ و ٤,١٢ .

درجة إستخدام المشرفين التربويين في منطقة المدينة المنورة للأساليب الإشرافية من وجهة نظر المديرين بدرجة متوسط .

درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهام الإشرافية في منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المديرين بدرجة متوسط .

خلصت الدراسة أيضا إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

---

(١) عوض بن سليمان مبروك الجابري ( ٢٠٠٩ م )، الإشراف التربوي في منطقة المدينة المنورة، دراسة غير منشورة لنيل الدكتوراة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

إستجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (= ٠,٠٥) تعزى لمتغير العمل الحالي، ولصالح فئة المشرفين التربويين فيما يتعلق بالأهداف التربوية، وإستخدام الأساليب الإشرافية .

يعتبر هذا البحث من البحوث التي تناولت الإشراف التربوي بصورة مباشرة من خلال وجهة نظر المشرفين التربويين، وميزة هذه الدراسة على كل الدراسات الأخرى أنها أفردت حيز كبير للعمل الصفي أي عملية التدريس داخل الصف، من خلال تطبيق مهارات التدريس، من عرض مثالي للمحتوى باستخدام تقنيات مقنعة، وإنتهاج طرائق تدريسية تساعد في فهم التلاميذ وكسب تعاونهم ومشاركاتهم في التفاعل الصفي، وإدارة صافية تمنع الفوضى وتسهل تحقيق الأهداف .

#### ١٥ / دراسة حاتم عبد الماجد محمد أحمد: (١)

هدفت الدراسة الى تقويم تطبيق نظم ومعايير الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي (جامعة أم درمان الاسلامية) نموذجاً، وهدفت الدراسة أيضاً الى القاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة، ومناقشة الرؤى الفكرية المختلفة الى تناولت معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي ونماذجها وكيفية ضبطها، ومجالات تطبيقها حيث تتلخص مشكلة البحث في معرفة الى أي مدى تطبق معايير الجودة بالجامعة، والشئ الذي يميز تطبيقها والأسباب التي تؤثر في عدم كفاءة نظامها، ومدى إلمام العاملين بنظم ومعايير الجودة وذلك بإفترض إنه توجد علاقة إستدلالية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة، وكفاءة الأداء، وإفترض ان عدم شمول تطبيق نظام إدارة

---

حاتم عبد الماجد محمد أحمد (٢٠١١ م)، تقويم تطبيق معايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي، بحث غير منشور لنيل درجة الماجستير من جامعة أم درمان الاسلامية .

الجودة الشاملة يقلل من الإستفادة من مزايا تطبيقها، وأنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية تعبر عن زيادة جودة الخدمات إذا توفرت الجوانب المادية الملموسة بإزدياد مستوى الإعتمادية للمتعاملين على الخدمات .

إنتهج الباحث المنهج الوصفي لتحليل المعلومات، ومن إستصحاب المعاني اللغوية والإصطلاحية، وتطور إستخدامات المصطلح، والإطلاع على المعايير الوطنية للجودة الشاملة وإدارتها، والبحث في جهود الجامعة كمؤسسة تربوية عليا بصفة خاصة فيما يلي، متطلبات تحقيق الجودة من خلال إستطلاع رأي النخبة من العاملين في الجامعة بالإضافة الى الإطلاع على التقارير والوثائق الخاصة بتحقيق ذلك .

توصل البحث الى أن الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية متكاملة لتطوير الجامعة، كمؤسسة تربوية وتعليمية عليا، في خلفية تفعيل ضبط الجودة، وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها وإتقانها وتميزها، والعمل على تحديد الآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق ونشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في إطار ممارسات عمليات التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والرقابة، والتقييم المستمر، بالإضافة الى توفير الحوافز المناسبة والتشجيع المادي والمعنوي لإثارة الدافعية والحماسة نحو الإبتكار، والتميز والتفوق، لرفع مستوى إدارة الجودة الشاملة في الأداء والإنتاج والتحسين المستمر .

#### ١ / دراسة فيصل عبدالله رمزي الغامدي: (١)

هدفت الدراسة الى التعرف على إمكانية تطبيق أسلوب الجودة الشاملة وفقا لمبادئ ديمينج في إدارة مدارس التعليم العام للبنين بمنطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال آراء مديري المدارس .

طبقت الدراسة على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم ١٢٧ مديرا بالمرحلة الابتدائية، و١٤٦ مديرا بالمرحلة المتوسطة، و٣٩ مديرا بالمرحلة الثانوية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى الآتي :

هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمبادئ ديمنج الأربعة عشر في ادارة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري مدارس التعليم العام للبنين بمنطقة الباحة حول امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمبادئ ديمنج في إدارة مدارسهم تعزى الى إختلاف مؤهلاتهم العلمية ( دبلوم، بكالوريوس تربوى، بكالوريوس غير تربوى، دراسات عليا ) .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري مدارس التعليم العام للبنين بمنطقة الباحة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمبادئ ديمنج في إدارة مدارسهم تعزى الى إختلاف المراحل الدراسية التي يعملون بها ( ابتدائي / متوسط، / ثانوي ) لصالح المتوسط الأكبر " مدير الإبتدائية " .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري مدارس التعليم العام للبنين بمنطقة الباحة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمبادئ ديمنج في إدارة مدارسهم تعزى الى إختلاف سنوات الخبرة .

---

(١) فيصل عبد الله رمزي الغامدي (٢٠١١م)، الجودة الشاملة في الادارة المدرسية وفقا لمبادئ ديمنج وامكانية تطبيقها في مدارس التعليم العام للبنين بمنطقة الباحة التعليمية ، بحث غير منشور لنيل درجة الدكتوراة بجامعة أم درمان الاسلامية .

أهمية هذه الدراسة ترجع الى أنها توصلت بصورة ملموسة الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس يمكن أن يعمل على رفع كفاءة وفاعلية النظام التعليمي بالمدارس، وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون خير مدرب ومعين لمدير المدرسة، وفي أهمية إشراك جميع العاملين في المدرسة، ومنحهم كامل الثقة في العمل لإجراء عملية التغيير، وإن الجودة الشاملة في الإدارة حرية أن تمكن من التعرف على حاجات ورغبات المستفيد من القطاع التربوي ( الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع)، وبذل الجهد لاشباع وتحقيق الحاجات على نحو يبعث الرضا، وهذا هو الهدف الأسمى، والعمل على توفير بيئة مدرسية صالحة ومناسبة تمكن من قيادة التنفيذ نحو الأفضل من خلال ممارسة إدارة الجودة الشاملة .

#### ١٧ / دراسة نادية آدم إدريس جبريل: (١)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الكفايات الإدارية والفنية لإدارات التعليم العام في مرحلة الأساس والمرحلة الثانوية، ومعوقاتهما في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ويتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس بمرحلة الأساس والمرحلة الثانوية وعددهم ٢٧٣ مديرا، تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة لمديري. أهم نتائج هذه الدراسة كالآتي :

- مديرو التعليم يلمون بالأساليب العلمية للإدارة، ويهتمون بالتدريب لرفع القدرات البشرية.

- مديرو التعليم يشجعون العمل بروح الفريق .

نادية آدم إدريس جبريل ، تطوير الكفايات الادارية والفنية لأدارات التعليم العام في ضوء مفاهيم ادارة الجودة الشاملة، بحث غير منشور لنيل درجة الدكتوراة من جامعة أم درمان الاسلامية، عام ٢٠١١ م .

- مدير والتعليم يتبعون الأساليب الحديثة للتخطيط الإستراتيجي .
- مدير والتعليم يستخدمون المهارات لإنجاز الأعمال بأقل جهد وتكلفة، وفي الوقت المحدد .
- ضعف ميزانية التعليم الموضوعة تؤدي الى ضعف المرتبات، وضعف التحفيز مما يؤثر على التميز والأداء .
- ضعف التجهيزات المدرسية (المعامل المختلفة والمختبرات وتجهيزات النشاط الطلابي ) .
- عدم تلاؤم المنهج مع حاجة الطلاب .

لاحظ الباحث إن الدراسات التي عرضت في هذا البحث قد تناولت جزئيات منه، وعلى سبيل المثال تطبيق قيم الإشراف التربوي على المعلمين، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت، وتطبيق مبادئ ديمنج في الجودة الشاملة، والكفايات الإدارية والمهنية لمديرى المدارس، والحاجات التدريبية للمعلمين، وتطبيق الجودة الشاملة فى الإدارة المدرسية، ودور المشرفين فى تطوير المدارس، وهناك غيرها من نقاط عديدة وردت فى هذه البحوث، وأيضا تضمنها هذا البحث ولكن بمنهجية مختلفة تماما، أي ان موضوع الدراسة منثور على سبعة عشر دراسة وفي أكثر من جامعة .

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية الى جمع قدر كاف من المعلومات المتعلقة بتطبيق مديري المدارس الأساسية الحكومية لإجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية، وجعل هذه المعلومات قاعدة أساسية يستمد منها البحث البيانات لإجراء عملية التحليل ومن ثم الخروج منها بنتائج مفيدة .

أثبتت التجارب أن الدراسات الميدانية لها فوائد عظيمة تتخطى الأهداف التي وضعت لتنفيذها من خلال إجراء البحث كالاتقاء بعدد مقدر من الأفراد المختصين في مجال الدراسة وتبادل الأفكار ووجهات النظر المختلفة المتعلقة بالبحث معهم، وزيارة أماكن متعددة، وإعلاء شأن الأخلاق والأمانة بحفظ الأسرار والمعلومات التي تم الحصول عليها، وإستخدامها في الأغراض المحددة للبحث فقط، سواء كان مصدر هذه المعلومات أفراد أو مؤسسات تربوية وتعليمية .

### منهج البحث:

المنهج المطبق على هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لتحليل البيانات، ويعتبره الباحثون أفضل المناهج المطبقة على الدراسات المسحية، وهو من أكثر السبل التي يتبعها الباحثون التربويون بإعتباره مسلكا يحقق فرصا كبيرة تصل الى استنتاجات مستقبلية تفيد في وضع سياسات وإجراءات إستراتيجية من خلال وصف للظواهر والأحداث موضع البحث بتحليل بياناتها المتحصلة بإستخدام اللغة الكمية والعلوم الإحصائية في ذلك التحليل للوصول الى قوانين عامة يمكن تطبيقها على عدد كبير من

الظواهر المتشابهة، وهو ما يعرف بالتعميم بغض النظر عن إختلاف الظواهر موضع الدراسة نسبة لطبيعة كل إنسان وتميزه عن الآخر .

### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس مرحلة الأساس الحكومية في محلية الخرطوم، وهي إحدى المحليات الهامة بالنسبة لولاية الخرطوم الكبرى، وحسب الإفادة المقدمة من مدير تعليم محلية الخرطوم فإن عددهم يبلغ ١٨٩مدير ومديرة مدرسة، وهذا المجتمع موزع على عدد من مدارس الوحدات الإدارية التعليمية، وهي وحدة الخرطوم شمال، ووحدة الخرطوم وسط، ووحدة الخرطوم غرب، ووحدة الخرطوم شرق، ووحدة سوبا والشجرة .

### عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من مجموعة مستهدفه بصورة رئيسة تتكون من ١٠٠ مدير مدرسة حكومية لمرحلة الأساس، وهذا العدد تم إختياره بطريقة عشوائية على النحو التالي، تم كتابة أسماء المدارس كلها في أوراق صغيرة مغلقة، وتم تحديد عدد المدارس المستحق لكل وحدة تعليمية حسب وزنها في عداد المدارس، وتم سحب الأوراق المئة بأسماء المدارس التي سيجرى مع مديريها إجراء توزيع الإستبانة، وبهذا يكون كل مدير مدرسة قد تحصل على نفس الفرصة التي تحصل عليه الآخرون، وتم إختيار هذا العدد بصورة غير متساوية بين مديري مدارس البنين ومدارس البنات. نسبة لأن تعداد مدارس البنات صار أكبر من مدارس البنين .

## وصف عينة الدراسة :

من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها اتضح أن هذه العينة من مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس الحكومية بمحلية الخرطوم عينة غير متطابقة كليا فهي خليط جاء من ثلاثة اتجاهات مختلفة، جزء منهم جاء من المرحلة الابتدائية السابقة، وجزء جاء من المرحلة المتوسطة السابقة، وجزء أخير جاء من كليات التربية العامة وكليات التربية أساس، ولكن حدث بينهم جميعا نوع ملحوظ من التجانس أدى الى تعاون نتج عنه إستقرار وثبات، وإن تنوع الأساليب والتجارب التي لديهم قاد الى عملية تكامل واضحة من خلال تبادل الخبرات فيما بينهم، وهذا عكس ما كان يتوقعه بعض التربويين، ويمكن وصف العينة بصورة أكثر دقة من قراءة الجداول الآتية :

جدول رقم (١) ويوضح متغير النوع:

النوع	ك	%
ذكر	٤٥	%٤٥
انثي	٥٥	%٥٥
مجموع	١٠٠	%١٠٠

يتضح من قراءة الجدول رقم (١) ان عدد الذكور من عينة الدراسة يبلغ ٤٥ مدير مدرسة حكومية أساسية بنسبة %٤٥، وعدد الإناث يبلغ ٥٥ مديرة مدرسة حكومية أساسية، وهذا يرجع الى أن أعداد الإناث في المجتمع أكبر من أعداد الذكور للحكمة الربانية في ذلك، وهذا الأمر إنعكس

على مدارس البنات التي صارت أكبر من مدارس البنين، لهذا فإنه من الطبيعي أن تكون مديرات المدارس الحكومية لمرحلة الأساس، الإناث، أكثر عددا في مطلق الأحوال .

لاحظ الباحث أن أعداد المعلمات الإناث أصبح كافيا ليغطي كل مدارس البنات وإمتد الأمر لتغطية بعض مدارس البنين، ويندر وجود مدير ذكر أو معلم في مدارس البنات .

لاحظ الباحث أيضا أن الإكتظاظ الأنثوي والتمدد في مرحلة الأساس قد جعل مديرة المدرسة ووكيلة المدرسة في نفس الدرجة الوظيفية مما يسمح بنشؤ بعض التوتر أحيانا ما بين مديرة المدرسة الحكومية لمرحلة الأساس ووكيلة المدرسة، وهذا ناتج عن عدم وجود مسافات وظيفية كافية بين مديرة المدرسة ومن يليها بسبب أساليب التوزيع التي يتدخل فيها أحيانا بعض العوامل الخارجية كالظروف الإجتماعية أو موقع السكن .

إن تفوق عدد الإناث على عدد الذكور في مرحلة الأساس هو مؤشر يدل على متغيرات يمكن أن تؤثر على مستقبل التلاميذ .

جدول رقم (٢) يوضح متغير المؤهل الدراسي:

المؤهل	ك	%
قبل الجامعي	٧١	%٧١
جامعي	٢٢	%٢٢
فوق الجامعي	٧	%٧
المجموع	١٠٠	%١٠٠

(٢) والذي يوضح متغير المؤهل الدراسي، ويمكن الخروج منه بأن ٧١ % من عينة الدراسة هم من فئة قبل الجامعي بنسبة ٧١ % ، وتعتبر هذه النسبة كبيرة جدا في ضوء يسر الحصول على فرص للدراسة في التعليم العالي، وانتشار مشاريع "التعليم عن بعد" في كل الجامعات السودانية الحكومية، والجامعيون بلغ عددهم ٢٢ مديرا ويتكونون من فئتين الفئة الاولى هم الذين قدموا أصلا من الجامعات وقد تحصلوا على ترقيات أسرع من المعلمين الحائزين على "الدبلومات" حسب التدرج الوظيفي العادي لديهم، والفئة الثانية هم الذين عملوا على تطوير أنفسهم بالالتحاق بالجامعات والاستفادة من خدمة التعليم عن بعد وحازوا على شهادة البكالوريوس، وعدد ٧ مدير مدرسة من حملة المؤهلات فوق الجامعية، وهذا الأمر يعد مؤشرا طيبا، ودليل صحة وتطورا إذا نظرنا الى المرحلتين السابقتين الابتدائية والمتوسطة التي تكونت منهما مرحلة الأساس مع إضافة قادمين جدد بمؤهلات جامعية، فإن المرحلتين السابقتين كانتا محرومتين من هذه المؤهلات الرفيعة، وهذا الأمر سيكون له آثار كبيرة ويبشر بخير كبير.

جدول رقم (٣) يوضح متغير الخبرة :

الخبرة	ك	%
اقل من ٥ سنوات	٠	٠
٥ و اقل من ١٠	٣	٣%
١٠ و اقل من ٢٠	١٤	١٤%
اكثر من ٢٠ سنة	٨٣	٨٣%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

من خلال قراءة الجدول يجد القارئ إن الخبرة بالنسبة الى الفئة ( ٥ وأقل من ١٠ ) قد نالت عدد ٣ بنسبة ٣ %، والفئة ( ١٠ وأقل من ٢٠ ) تحصلت على عدد ١٤ بنسبة ١٤ %، والفئة ( أكثر من ٢٠ ) تحصلت على ٨٣ بنسبة ٨٣ % .

لاحظ الباحث أنه لم توكل مهمة الإدارة المدرسية لمن تبلغ خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وهذا شئ طبيعي إذ أن الخبرة يتم اكتسابها تدريجياً، و ٥ سنوات ليست فترة كافية لصنع خبرة تقود مدرسة حكومية في مرحلة الأساس أهم عناصرها من الأفراد، ومن هنا يمكن القول أن الخبرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتولي مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس لشؤون ومهام الإدارة المدرسية فيها، وهذه الخبرة بالنسبة للذين يتم ترشيحهم لتولي الإدارة المدرسية التي يجب أن تقاس هنا بالدرجة الوظيفية والمعرفة .

جدول رقم (٤) ويوضح متغير الدورات التدريبية :

عدد الدورات	ك	%
دورة واحدة	٣	٣%
دورتان	٤٦	٤٦%
ثلاثة و اكثر	٥١	٥١%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يلاحظ أن كل أفراد الذين قد حضوا بدورات تدريبية جاءت على النحو التالي: ٣ من افراد العينة قد نالوا الفرصة في تلقي دورة تدريبية واحدة وذلك بنسبة ٣ %، والذين نالوا دورتين بلغ عددهم ٤٦ من أفراد العينة بنسبة ٤٦ % ، والذين نالوا أكثر من ٣ دورات تدريبية هم الأغلبية وقد بلغ عددهم ٥١ فرداً من أفراد العينة بنسبة ٥١ %، وهذا الأمر يوضح

إهتمام القائمين على أمر التربية إهتماما ملحوظا بتدريب مديري المدارس الحكومية في مرحلة الأساس، لأن التدريب أصبح إستراتيجية من إستراتيجيات التطور في مجال التربية عموما، وفي مجال الإدارة المدرسية بصفة خاصة .

إن تدريب مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس الحكومية يوفر على المجتمع الوقت والمال والجهد، ويعمل على تطوير المدارس لتؤدي دورها المطلوب من قبل المجتمع بإعتبار أن مديري المدارس سيقومون بعكس ما تعلموه في الدورات التدريبية من قيم تربوية على البيئات المدرسية، والمعلمين، والإدارة المدرسية، والتقويم، والعلاقات .

إن التركيز على مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس في هذه المرحلة هو أمر من شأنه زيادة فعالية النشاط التربوي في المدارس لتحقيق أهداف المدارس وأهداف المناهج التربوية .

### أداة الدراسة :

إختار الباحث الإستبانة لجمع البيانات، وتعتبر الإستبانة من أكثر وأشهر وسائل جمع البيانات لأنها تحتوي على الأسئلة التي تدور حول موضوع الدراسة. لهذا إعتد الباحث الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ليستخرج منها المعلومات المطلوبة، ووضع للإستبانة إطار واضح يبين إحتياجات الدراسة، واستعان الباحث أيضا بأهداف الدراسة لصياغة الأسئلة .

### وصف أداة الدراسة: " الإستبانة "

قسمت الإستبانة الى قسمين كالآتي :

### القسم الأول :

خصص هذا القسم للبيانات الشخصية لمدير المدرسة مثل :

- النوع : ( ذكر / أنثي ) .

- المؤهل الدراسي : ( قبل الجامعي / جامعي / فوق الجامعي ) .

- الوظيفة : ( مدير / وكيل / معلم / موجه ) .

- الخبرة بالسنوات : ( أقل من ٥ سنوات ) - ( ٥ وأقل من ١٠ ) - ( ١٠ وأقل من ٢٠ ) - ( أكثر من ٢٠ ) .

- الدورات التدريبية: (دورة) - ( دورتان ) - ( ثلاثة دورات فأكثر ) .

### القسم الثاني :

يحتوي هذا القسم على سبعة محاور غير متساوية في عدد الفقرات وقد جاءت المحاور على النحو التالي :

أ - محور البيئة المدرسية، وعدد فقرات أسئلته ١١ سؤالاً .

ب - محور المناهج الدراسية، وعدد فقرات أسئلته ١١ سؤالاً .

ج - محور المعلمين، وعدد فقرات الأسئلة ١١ سؤالاً .

د - محور التلاميذ، وعدد فقرات الاسئلة ١١ سؤالاً .

هـ - محور التقويم، وعدد فقرات أسئلته ٦ سؤالاً .

و - محور ضبط المهام الاشرافية، وعدد فقراته ٩ سؤالاً .

ز - محور الجودة الشاملة، وعدد فقراته ١١ سؤالاً .

بلغ مجموع الفقرات في السبعة محاور ٧٠ فقرة روعي فيها أن تكون واضحة ومباشرة مراعاة للتباين والفروق المتوقع وجودها بين مديري المدارس، والنااتجة من إختلاف المراحل التعليمية التي قدموا منها، وإختلاف وسائل تدريبهم وخبراتهم المكتسبة وأساليبهم، ولهذا السبب أيضا رأى الباحث وضع ثلاثة خيارات فقط على النحو : (أوافق / أتحفظ / لا أوافق ) حتى تؤدي الإستبانة دورها المأمول كاملا .

### صدق الإستبانة :

عرض الباحث الإستبانة بشكلها المبدئي على محكمين وعددهم ثمانية محكمين، وكل محكم إستلم نسخة خاصة به، وإطلع المحكمون على الإستبانة وأوضحوا آراءهم في شكل ملاحظات ومقترحات بالتعديل وإضافات، كان بعضها يتعلق بصيغة الأسئلة، والبعض الآخر يتعلق بترتيب المحاور من الناحية المنطقية مثلا أن يجعل محور الجودة الشاملة في نهاية المحاور، وقد تم ذلك والبعض منها يقترح حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى، مثل حذف سؤال عن بحوث التلاميذ ووضع بدلا عنه سؤال يشجع التلاميذ بالتفاعل الصفي مع المعلمين .

جمع الباحث الآراء كلها وصنفها ودرسها، ثم ألف بينها بقدر الإمكان وصولا لصيغة تكون مقبولة لدى جميع المحكمين .

خرجت الإستبانة في شكل جديد يختلف قليلا عن الصيغة الأولى، وحينما تم عرضها مرة أخرى على المحكمين نالت رضاهم جميعا بعد أن تأكدوا من أن توصياتهم وضعت موضع التنفيذ .

عرض الباحث الإستبانة، بصورتها التي وافق عليها المحكمون، على المشرف على هذا البحث، والذي قام بالاطلاع عليها ودراستها ثم أبدى

موافقته عليها، وبهذه الموافقة من قبل المشرف تكون الإستبانة قد أتممت بصورة نهائية يمكن أن تقيس ما وضعت لقياسه أصلا لتحقيق الأهداف المنشودة بصورة مضمونة .

### ثبات الإستبانة :

للتأكد من ثبات الإستبانة، وعدم وجود ثغرات يمكن أن تؤثر في نتائج البحث النهائية، وزع الباحث ٢٠ نسخة من الإستبانة على مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس في محلية الخرطوم ١٠ منها لمديري مدارس البنين و ١٠ منها لمديرات مدارس البنات بصورة عشوائية وذلك بكتابة أسماء جميع المدارس الأساسية، مدارس البنات لوحدها ومدارس البنين لوحدها في أواق صغيرة، وثني هذه الأوراق حتى لا تظهر أسماؤها المكتوبة، ثم قام الباحث بإختيار ١٠ من كل مجموعة من المجموعتين، وقام بتوزيع الإستبانات على مديري المدارس، وقام مديرو ومديرات المدارس بملء النسخ التي بأيديهم بالمعلومات المطلوبة، ومن ثم تم جمعها وإفراغ محتوياتها وتحليلها ورصد النتيجة .

بعد مضي أسبوعين قام الباحث بتوزيع نسخ أخرى من الإستبانة على نفس المجموعتين من مديري ومديرات المدارس الحكومية لمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم، وبعد ملئها تمكن الباحث من جمعها، وإفراغ محتوياتها وتحليلها ورصد النتيجة، ثم قام بمقارنة النتيجة الأخيرة بالنتيجة الأولى التي تحصل عليها سابقا، فوجد أن هناك نقاط تطابق عددها ( ١٢٨ ) نقطة من أصل (١٤٠) نقطة، ونقاط إختلاف عددها ( ١٢ ) نقطة، ومن خلال تطبيق قانون ميدلي للحصول على نسبة الإتفاق المئوية بالقاعدة :

متوسط عدد مرات الاتفاق ÷ ( متوسط مرات الإختلاف + متوسط مرات الاتفاق ) × ١٠٠ .

وتم تطبيق القانون هكذا :  $128 \div 140 \times 100 = 92\%$  أي تم الحصول على نسبة ٩٢%، وهي نسبة تفوق ٧٠%، وهي النسبة المطلوبة لثبات الإستبانة، وبهذا الأمر تأكد للباحث ثبات أداة الإستبانة للمضي قدما في إكمال توزيع ما تبقى من الإستبانات على المستهدفين .

## جمع البيانات :

في المراحل الأولى للدراسة الميدانية إستخرج الباحث خطاب من كلية الدراسات العليا موجهة الى السيد مدير مرحلة الأساس بوزارة التربية ولاية الخرطوم، لتقديم المعلومات أو أي مساعدة لإنجاح هذا البحث من خلال تفاعل مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس بملء الإستبانات، وأي معلومات يطلبها الباحث. أصدر السيد مدير تعليم مرحلة الأساس بوزارة التربية الولائية للخرطوم تعليمات موجهة الى مدير تعليم محلية الخرطوم على نفس صورة خطاب الكلية لإجراء اللازم حسب الأسس الموضوعية . أخرى موجه الى منسق الوحدات التعليمية لتقديم المعلومات المطلوبة في نفس صورة الخطاب، وقام مدير الوحدة المسئول عن المدارس بتوجيه تعليمات أخرى الى مديري المدارس الحكومية في مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم للتعاون وإجراء اللازم للباحث وتقديم كل مساعدة أو معلومة ممكنة يطلبها .

قام الباحث بإستلام نسخة الخطاب وتصويره لعدد من النسخ تساوي مئة نسخة، كما تصوير ١٠٠ نسخة من الإستبانة، وقام بتوزيع النسخ من الخطابات عليهم، وكل خطاب مشفوع بإستبانة معه، وزعها لمديري مدارس مرحلة الأساس الحكومية، وقام بإستلام الإستبانات بعد إكمال مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس بملء بياناتها جميعا، وتم إستعادة النسخ بعد أن إكمال عملية ملء بياناتها .

## المعالجة الإحصائية :

تمت المعالجة الاحصائية على النحو التالي :

قام الباحث بتحويل إجابات عينة الدراسة المكونة من مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس والمعلمين والموجهين ووكلاء المدارس وعددهم جميعا ( ١٠٠ )، الى أرقام ثم الى نسبة مئوية مستخدما القانون الرياضي الذي يتمثل في المعادلة :

$$س = ( ك \times ١٠٠ ) \div ن .$$

حيث أن : س = النسبة المئوية      ك = عدد التكرارات

ن = حجم العينة      ١٠٠ هو العدد الذي يساعد

للخروج بالنسبة المئوية المطلوبة .

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات

### ومناقشة النتائج وتفسيرها

جاء عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها على النحو التالي :

جدول رقم ( ٥ ) استجابة أفراد العينة لمحور البيئة المدرسية:

رقم	الفقرات	اوافق		اتحفظ		لا اوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	لديه قناعة باهمية تحسين البيئة المدرسية التربوية .	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠
٢	يعمل علي تهيئة غرف الدراسة (تهوية،اجلاس،انارة،...) .	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠
٣	يسعي لانشاء مكتبة مدرسية شاملة .	٦٩	٦٩	٢٧	٢٧	٤	٤
٤	يهتم بتوفير مظلات للمدرسة حسب المساحة المتوفرة .	٩١	٩١	٩	٩	٠	٠
٥	يعمل على اعداد ملاعب رياضية بالقدر الذي تسمح به الساحات المدرسية	٦٨	٦٨	٢٥	٢٥	٧	٧
٦	يعمل على انشاء معمل للعلوم بالمدرسة .	٤٢	٤٢	٤٠	٤٠	١٨	١٨
٧	يسعى لقيام معمل للحاسوب بالمدرسة .	٧٢	٧٢	٢٢	٢٢	٦	٦
٨	يحرص على أن يقدم المقصف المدرسي طعاما صحيا.	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠
٩	يعمل على توفير ماء شرب نظيف ونقيي .	٨٩	٨٩	١١	١١	٠	٠
١٠	يسعى لتحسين البيئة النفسية لكافة مجتمع المدرسة .	٧٨	٧٨	٣٢	٣٢	٠	٠
١١	يهتم باعداد برامج للسلامة داخل المدرسة .	٨٦	٨٦	١٤	١٤	٠	٠

١/ في العبارة: مدير المدرسة لديه قناعة بأهمية تحسين البيئة المدرسية التربوية، الذين أجابوا بالموافقة ١٠٠ بنسبة ١٠٠%، والذين أجابوا بالتحفظ صفر بنسبة صفر %، والذين أجابوا بعدم الموافقة صفر بنسبة صفر % .

٢ / في العبارة: يعمل مدير المدرسة على تهيئة غرف الدراسة، الذين أجابوا بالموافقة عليها ١٠٠ بنسبة ١٠٠ %، والذين أجابوا بالتحفظ صفر بنسبة صفر %، والذين أجابوا بعدم الموافقة صفر بنسبة صفر %.

٣/ في العبارة: يسعى مدير المدرسة لإنشاء مكتبة مدرسية شاملة، الذين وافقوا عليها ٦٩ بنسبة ٦٩ %، الذين تحفظوا ٢٧ بنسبة ٢٧ %، والذين أجابوا بعدم الموافقة ٤ بنسبة ٤ %.

٤/ في العبارة: يهتم مدير المدرسة بتوفير مظلات للمدرسة، وافق عليها ٩١ بنسبة ٩١ %، وتحفظ ٩ بنسبة ٩ %، وأجاب بعدم الموافقة صفر بنسبة صفر %.

٥/ في العبارة: مدير المدرسة يعمل على إعداد ملاعب رياضية بالقدر الذي تسمح به الساحات المدرسية، الذين أجابوا بالموافقة ٦٨ بنسبة ٦٨ %، والذين أجابوا بالتحفظ ٢٥ بنسبة ٢٥ %، الذين أجابوا بعدم الموافقة ٧ بنسبة ٧ %.

٦/ في العبارة: مدير المدرسة يعمل على إنشاء معمل للعلوم بالمدرسة، وافق عليها ٤٢ بنسبة ٤٢ %، وتحفظ ٤٠ بنسبة ٤٠ %، ولم يوافق عليها ١٨ بنسبة ١٨ %.

٧/ في العبارة: يسعى مدير المدرسة لقيام معمل للحاسوب بالمدرسة، وافق على العبارة ٧٢ بنسبة ٧٢ %، وتحفظ عليها ٢٢ بنسبة ٢٢ %، ولم يوافق عليها ٦ بنسبة ٦ %.

٨/ في العبارة: يحرص مدير المدرسة على ان يقدم المقصف المدرسي طعاما صحيا، الذين وافقوا على العبارة ١٠٠ بنسبة ١٠٠ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم صفر بنسبة صفر %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

٩/ في العبارة: يعمل مدير المدرسة على توفير ماء شرب نظيف ونقي، وافق على العبارة ٨٩ بنسبة ٨٩ %، وتحفظ على الاجابة ١١ بنسبة ١١ %، ولم يوافق عليها صفر بنسبة صفر %.

١٠/ في العبارة: يسعى مدير المدرسة لتحسين البيئة النفسية لكافة مجتمع المدرسة، الذين وافقوا على العبارة ٧٨ بنسبة ٧٨ %، والذين تحفظوا في الإجابة ٢٢ بنسبة ٢٢ %، والذين لم يوافقوا عليها صفر بنسبة صفر %.

١١/ في العبارة: يهتم مدير المدرسة باعداد برامج للسلامة داخل المدرسة، وافق على ذلك ٨٦ بنسبة ٨٦ %، وتحفظ على ذلك ١٤ بنسبة ١٤ %، ولم يوافق صفر بنسبة صفر %.

#### خلاصة الاستجابات لمحور البيئة المدرسية:

نقاط المحور ٨٩٥ بنسبة ٨١.٤ %، وتحفظ ١٩٦ بنسبة ١٥.٤ % ولم يوافق ٣٦ بنسبة ٣.٢ %.

جدول رقم (٦) يوضح استجابة افراد العينة لمحور المناهج الدراسية.

رقم	الفقرات					
	أوافق		اتحفظ		لا أوافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	٩٣	٩٣	١٠	١٠	٠	٠
٢	٦٤	٣٠	٣٠	٣٠	٦	٦
٣	٧١	٧١	٢٥	٢٥	٤	٤
٤	٧٥	٧٥	٢٢	٢٢	٣	٣
٥	٨٠	٨٠	١١	١١	٩	٩
٦	٨٣	٨٣	١٧	١٧	-	٠
٧	٦٧	٦٧	٣٢	٣٢	١	١

٩	٩	٤٠	٤٠	٥١	٥١	يتابع التزام المعلمين في استخدام الوسائل المناسبة .	٨
٨	٨	٧	٧	٨٥	٨٥	يقدم مقترحات للمعلمين لاثراء المناهج الدراسية .	٩
٢	٢	٨	٨	٩٠	٩٠	يهتم بأن يقوم المعلمون بتقويم صفي فعال .	١٠
٠	٠	٢	٢	٩٨	٩٨	يحرص على ارساء قواعد حفظ النظام داخل غرف الدراسة " الادارة الصفية " .	١١

١/ في العبارة: مدير المدرسة لديه معرفة كافية بأهداف المناهج الدراسية، الذين أجابوا بالموافقة ٩٣ بنسبة ٩٣ %، والذين تحفظوا في أجاباتهم ٧ بنسبة ٧ %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

٢/ في العبارة: يدعو مدير المدرسة المعلمين أول العام الدراسي لتحليل المحتوى الدراسي، الذين أجابوا بالموافقة ٦٤ بنسبة ٦٤ %، الذين تحفظوا في الإجابة ٣٠ بنسبة ٣٠ %، والذين لم يوافقوا ٦ بنسبة ٦ %.

٣/ في العبارة: يشرف مدير المدرسة على اعداد الخطة الدراسية الفصلية، الذين أجابوا بالموافقة ٧١ بنسبة ٧١ %، والذين أجابوا بالتحفظ ٢٥ بنسبة ٢٥ %، والذين لم يوافقوا على ذلك ٤ بنسبة ٤ %.

٤/ في العبارة: يقوم مدير المدرسة بمراجعة الخطة الدراسية الفصلية للمواد المختلفة، الذين أجابوا بالموافقة ٧٥ بنسبة ٧٥ %، والذين تحفظوا في الإجابة ٢٢ بنسبة ٢٢ %، والذين لم يوافقوا على ذلك ٣ بنسبة ٣ %.

٥/ في العبارة: مدير المدرسة يتابع مواقف تنفيذ المعلمين للخطة الدراسية شهريا، الذين أجابوا بالموافقة ٨٠ بنسبة ٨٠ %، والذين أجابوا بالتحفظ ١١ بنسبة ١١ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٩ بنسبة ٩ %.

٦/ في العبارة: يراجع مدير المدرسة دفاتر إعداد الخطة للمعلمين اسبوعيا، الذين وافقوا على العبارة ٨٣ بنسبة ٨٣ %، والذين تحفظوا ١٧ بنسبة ١٧ %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

٧/ في العبارة: يدقق مدير المدرسة في الطرائق التي ينتهجها المعلمون في التدريس، الذين أجابوا بالموافقة ٦٧ بنسبة ٦٧ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٣٢ بنسبة ٣٢ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١ بنسبة ١ %.

٨/ في العبارة: يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين في استخدام الوسائل المناسبة، الذين أجابوا بالموافقة ٥١ بنسبة ٥١ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٤٠ بنسبة ٤٠ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٩ بنسبة ٩ %.

٩/ في العبارة: يقدم مدير المدرسة مقترحات لإثراء المناهج الدراسية، الموافقون على العبارة ٨٥ بنسبة ٨٥ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٧ بنسبة ٧ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٨ بنسبة ٨ %.

١٠/ في العبارة: يهتم مدير المدرسة بأن يقوم المعلمون بتقويم صفي فعال، الذين أجابوا بالموافقة ٩٠ بنسبة ٩٠ %، والذين تحفظوا في الإجابة ٨ بنسبة ٨ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٢ بنسبة ٢ %.

١١/ في العبارة: يحرص مدير المدرسة على إرساء قواعد حفظ النظام داخل غرف الدراسة، الذين أجابوا بالموافقة ٩٨ بنسبة ٩٨ %، والذين تحفظوا في الإجابة ٢ بنسبة ٢ %، ولذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

### خلاصة الاستجابات لمحور المناهج الدراسية:

عدد الموافقات ٨٥٥ بنسبة ٧٧.٧ %، وعدد إجابات التحفظ ٢٠٥ بنسبة ٦.١٨ %، وعدد الإجابات بعدم الموافقة ٤٢ بنسبة ٣.٧ %.

جدول رقم (٧) يوضح استجابة أفراد العينة لمحور المعلمين:

رقم	الفقرات					
	أوافق		اتحفظ		لا أوافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	٨١	٨١	١٧	١٧	٢	٢
٢	٦٩	٦٩	٢٨	٢٨	٣	٣

٣	٨٧	٨٧	١١	١١	٢	٢	يقدم ملاحظات مهنية شفوية للمعلمين بشأن التدريس .
٤	٢٧	٢٧	٥٢	٥٢	٢١	٢١	يسلم بعض المعلمين ملاحظات مكتوبة للإجراء .
٥	٨٩	٨٩	٠	٠	١١	١١	يجري مقابلات فردية مع بعض المعلمين .
٦	٩٣	٩٣	٦	٦	١	١	يهتم بترسيخ مبدأ تبادل الخبرات بين المعلمين .
٧	٦٨	٦٨	٢٨	٢٨	٤	٤	يعمل على توظيف تدريب المعلمين الجدد بالأقران الأقدم .
٨	٥٧	٥٧	٣٣	٣٣	١٠	١٠	يوفر مصادر النمو المهني المعرفي لتطوير قدرات المعلمين.
٩	٨١	٨١	١٤	١٤	٥	٥	يكافئ المعلمين على الابداعات .
١٠	٧٢	٧٣	٢١	٢١	٧	٧	يعمل على تقويم المعلمين باستمرار .
١١	٧٨	٧٨	٢٠	٢٠	٢	٢	يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال تلبية حاجاتهم المهنية الأساسية .

١/ في العبارة: يدعو مدير المدرسة المعلمين للقاءات فنية مهنية عامة تتعلق بالتدريس، الذين وافقوا على العبارة ٨١ بنسبة ٨١ %، والذين تحفظوا في اجاباتهم ١٧ بنسبة ١٧ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٢ بنسبة ٢ %.

٢/ في العبارة: يقوم مدير المدرسة بزيارات صفية منتظمة للمعلمين، الذين وافقوا على العبارة ٦٩ بنسبة ٦٩ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٢٨ بنسبة ٢٨ %، والذين لم يوافقوا عليه ٣ بنسبة ٣ %.

٣/ في العبارة: يقدم مدير المدرسة ملاحظات مهنية شفوية للمعلمين بشأن التدريس، الذين وافقوا على العبارة ٨٧ بنسبة ٨٧ %، والذين تحفظوا ١١ بنسبة ١١ %، والذين لم يوافقوا ٢ بنسبة ٢ %.

٤/ في العبارة: مدير المدرسة يسلم بعض المعلمين ملاحظات مكتوبة للإجراء، الذين أجابوا بالموافقة على العبارة ٢٧ بنسبة ٢٧ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٥٢ بنسبة ٥٢ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٢١ بنسبة ٢١ %.

٥/ في العبارة: يجري مدير المدرسة مقابلات فردية مع بعض المعلمين، الذين وافقوا على العبارة ٨٩ بنسبة ٨٩ %، والذين تحفظوا صفر بنسبة صفر %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١١ بنسبة ١١ %.

٦/ في العبارة: يهتم مدير المدرسة بترسيخ مبادئ تبادل الخبرات بين المعلمين، الذين أجابوا بالموافقة ٩٣ بنسبة ٩٣ %، والذين تحفظوا في الإجابة ٦ بنسبة ٦ %، والذين لم يوافقوا ١ بنسبة ١ %.

٧/ في العبارة: يعمل مدير المدرسة على توظيف تدريب المعلمين الجدد بالأقران الأقدم منهم، الذين أجابوا بالموافقة ٦٨ بنسبة ٦٨ %، والذين تحفظوا ٢٨ بنسبة ٢٨ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٤ بنسبة ٤ %.

٨/ في العبارة: يوفر مدير المدرسة مصادر للنمو المهني المعرفي لتطوير قدرات المعلمين، الذين أجابوا بالموافقة ٥٧ بنسبة ٥٧ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٣٣ بنسبة ٣٣ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١٠ بنسبة ١٠ %.

٩/ في العبارة: مدير المدرسة يكافئ المعلمين على الإبداعات، الذين وافقوا على العبارة ٨١ بنسبة ٨١ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ١٤ بنسبة ١٤ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٥ بنسبة ٥ %.

١٠/ في العبارة: يعمل مدير المدرسة على تقويم المعلمين باستمرار، الموافقون على العبارة ٧٢ بنسبة ٧٢ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٢١ بنسبة ٢١ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٧ بنسبة ٧ %.

١١/ في العبارة: مدير المدرسة يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال تلبية حاجاتهم المهنية الأساسية، الذين وافقوا على العبارة ٧٨ بنسبة ٧٨ %، والذين تحفظوا ٢٠ بنسبة ٢٠ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٢ بنسبة ٢ %.

## خلاصة الإستجابات لمحور المعلمين:

نقاط الذين أجابوا بالموافقة ٨٠.٢ بنسبة ٧٢.٩ %، ونقاط الذين تحفظوا ٢٣.٠ بنسبة ٢٠.٩ % ونقاط الذين لم يوافقوا ٦.٨ بنسبة ٦.٢ %.

جدول رقم (٨) يوضح استجابة أفراد العينة لمحور التلاميذ:

رقم	الفقرات	أوافق		اتحفظ		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	يحرص أن تكون معدلات التلاميذ التحريرية عالية .	٩٢	٩٢	٨	٨	٠	٠
٢	كثيرا ما يراجع دفاتر التلاميذ التحريرية .	٦٤	٦٤	٢١	٢١	١٥	١٥
٣	يقوم بتعزيز التلاميذ ذوي المعدلات التحصيلية العالية .	٨٠	٨٠	١٣	١٣	٧	٧
٤	يقوم بحصر التلاميذ ذوي معدلات التحصيل الضعيفة	٨٣	٨٣	١٥	١٥	٢	٢
٥	يحرص على قيام برنامج معالجات شامل للتلاميذ ذوي المعدلات التحصيلية المنخفضة.	٩٤	٩٤	٣	٣	٣	٣
٦	يقوم بتوجيه برامج تربوية ارشادية منتظمة للتلاميذ .	٨٦	٨٦	١٣	١٣	١	١
٧	يشجع التلاميذ على التفاعل مع الأنشطة الصفية .	٧٩	٧٩	٢١	٢١	٧	٧
٨	يدعم التلاميذ للمساهمة في المناشط التربوية .	٩١	٩١	١١	١١	١	١
٩	يسمح للتلاميذ بالمشاركات المختلفة خارج المدرسة .	٦٨	٦٨	٢٩	٢٩	٣	٣
١٠	يوصي المعلمين باجراء عملية " بحث اجتماعي " لبعض تلاميذ المدرسة بغرض تعديل سلوكهم .	٦٤	٦٤	٢١	٢١	١٥	١٥
١١	يقدم نصائح خاصة للتلاميذ للحفاظ على أمنهم في المجتمع خارج نطاق المدرسة .	٨٣	٨٣	١٣	١٣	٤	٤

١/ في العبارة: يحرص مدير المدرسة أن تكون معدلات التلاميذ التحريرية عالية، الذين وافقوا على العبارة ٩٢ بنسبة ٩٢ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٨ بنسبة ٨ %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

٢/ في العبارة: مدير المدرسة كثيرا ما يراجع دفاتر التلاميذ التحريرية، الذي أجابوا بالموافقة ٦٤ بنسبة ٦٤ %، والذين أجابوا بالتحفظ ٢١ بنسبة ٢١ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١٥ بنسبة ١٥ %.

٣/ في العبارة: يقوم مدير المدرسة بتعزيز التلاميذ ذوي المعدلات التحصيلية العالية، الذين أجابوا بالموافقة على العبارة ٨٠ بنسبة ٨٠ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ١٣ بنسبة ١٣ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٧ بنسبة ٧ %.

٤/ في العبارة: يقوم مدير المدرسة بحصر التلاميذ ذوي المعدلات الضعيفة، الذين أجابوا بالموافقة ٨٣ بنسبة ٨٣ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ١٥ بنسبة ١٥ % والذين لم يوافقوا على العبارة ٢ بنسبة ٢ %.

٥/ في العبارة: يحرص مدير المدرسة على قيام برامج معالجات شامل للتلاميذ ذوي المعدلات الضعيفة، الذين أجابوا بالموافقة ٩٤ بنسبة ٩٤ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٣ بنسبة ٣ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٣ بنسبة ٣ %.

٦/ في العبارة: يقوم مدير المدرسة بتوجيه برامج تربوية ارشادية منتظمة للتلاميذ، الموافقون على العبارة ٨٦ بنسبة ٨٦ %، والمتحفظون ١٣ بنسبة ١٣ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١ بنسبة ١ %.

٧/ في العبارة: مدير المدرسة يشجع التلاميذ على التفاعل مع الأنشطة الصفية، الذين وافقوا على العبارة ٧٩ بنسبة ٧٩ %، والذين تحفظوا ٢١ بنسبة ٢١ %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

٨/ في العبارة: مدير المدرسة يدعم التلاميذ للمساهمة في المناشط التربوية، الذين أجابوا بالموافقة ٩١ بنسبة ٩١ %، والذين تحفظوا ٨ بنسبة ٨ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١ بنسبة ١ %.

٩/ في العبارة: مدير المدرسة يسمح للتلاميذ بالمشاركات المختلفة خارج المدرسة، الذين وافقوا على العبارة ٦٨ بنسبة ٦٨ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٢٩ بنسبة ٢٩ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٣ بنسبة ٣ %.

١٠ / في العبارة: يوصي مدير المدرسة المعلمين بإجراء عمليات بحث نفسي وإجتماعي لبعض تلاميذ المدرسة بغرض تعديل سلوكهم، الذين وافقوا على العبارة ٦٤ بنسبة ٦٤ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٢١ بنسبة ٢١ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١٥ بنسبة ١٥ %.

١١ / في العبارة: يقدم مدير المدرسة نصائح خاصة للتلاميذ للحفاظ على أمنهم في المجتمع خارج المدرسة، الموافقون على العبارة ٨٣ بنسبة ٨٣ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ١٣ بنسبة ١٣ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٤ بنسبة ٤ %.

### خلاصة الاستجابات لمحور التلاميذ:

نقاط الذين وافقوا على العبارة ٥٤٨ بنسبة ٩١.٣ %، ونقاط الذين تحفظوا ١٦ بنسبة ٢.٧ %، ونقاط الذين لم يوافقوا على العبارة ٣٦ بنسبة ٦ %.

جدول رقم (٩) يوضح استجابة أفراد العينة لمحور تقويم التلاميذ:

رقم	الفقرات		أوافق		اتحفظ		لا اوافق	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	٧٢	٧٣	٣	٣	٢٥	٢٥		
٢	٨٣	٨٣	٩	٩	٨	٨		
٣	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠		
٤	٩٨	٩٨	٢	٢	٠	٠		
٥	٩٥	٩٥	٢	٢	٣	٣		
٦	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠		

١ / في العبارة: مدير المدرسة يشكل لجان لوضع الاختبارات التحصيلية، الذين وافقوا على العبارة ٧٢ بنسبة ٧٢ %، والذين تحفظوا في الإجابة ٣ بنسبة ٣ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٢٥ بنسبة ٢٥ %.

٢/ في العبارة: يقوم مدير المدرسة بمراجعة الإختبارات التحصيلية، الذين وافقوا على العبارة ٨٣ بنسبة ٨٣ %، والذين تحفظوا في إجاباتهم ٩ بنسبة ٩ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٨ بنسبة ٨ %.

٣/ في العبارة: مدير المدرسة يقوم بتكوين لجنة لمراقبة سير الإختبارات التحصيلية، الذين وافقوا على العبارة ١٠٠ بنسبة ١٠٠ %، والذين تحفظوا صفر بنسبة صفر %، والذين لم يوافقوا على العبارة بلغوا صفرًا بنسبة صفر %.

٤/ في العبارة: يشكل مدير المدرسة لجنة لتصحيح ورصد وإستخراج النتيجة، الذين وافقوا على العبارة ٩٨ بنسبة ٩٨ %، والذين تحفظوا ٢ بنسبة ٢ %، والذين لم يوافقوا صفر بنسبة صفر %.

٥/ في العبارة: يدعو مدير المدرسة لإجتماع لمناقشة نتائج التلاميذ، الذين وافقوا على العبارة ٩٥ بنسبة ٩٥ %، والذين تحفظوا ٢ بنسبة ٢ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٣ بنسبة ٣ %.

٦/ في العبارة: مدير المدرسة لديه سجل تراكمي لحفظ خلاصات التلاميذ التقويمية، الذين وافقوا على العبارة ١٠٠ بنسبة ١٠٠ %، والذين تحفظوا صفر بنسبة صفر %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

#### خلاصة الإستجابات لمحور التلاميذ:

نقاط الموافقون على العبارة ٥٤٨ بنسبة ٣ . ٩١ %، ونقاط المتحفظون ١٦ بنسبة ٧ . ٢ %، ونقاط الذين لم يوافقوا ٣٦ بنسبة ٦ %.

جدول رقم ( ١٠ ) يوضح استجابة افراد العينة لمحور ضبط المهام الاشرافية:

رقم	الفقرات	أوافق		اتحفظ		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	يعمل على تحديد الأهداف الاشرافية بالمدرسة .	٨٧	٨٧	١٢	١٢	١	١
٢	يقوم بالتخطيط لأداء المهام الاشرافية .	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠

٣	يستفيد من خطوات اتخاذ القرار لصنع قراراته الاشرافية .	٩٢	٩٢	٧	٧	١	١
٤	يعمل على تطوير العلاقات الانسانية داخل المدرسة .	٨٩	٨٩	٨	٨	٣	٣
٥	يفوض المعلمين لأداء بعض مهامه الاشرافية بغرض تدريبهم على الشؤون الادارية .	٩٥	٩٥	٥	٥	٠	٠
٦	يحرص على وضع جدول زمني لمتابعة مهامه الاشرافية.	٧٨	٧٨	٢١	٢١	١	١
٧	يسعى لتحقيق قيم القيادة المدرسية أثناء قيامه بالمهام الاشرافية مع المعلمين .	٩٩	٩٩	١	١	٠	٠
٨	يستفيد من التغذية الراجعة من ممارسته للمهام الاشرافية لتحسين أداءه الاشرافي .	٨٧	٨٧	١٣	١٣	٠	٠
٩	يستخدم التقويم الذاتي لتكريس الرقابة على أدائه للمهام الاشرافية بالمدرسة .	٨٩	٨٩	١١	١١	٠	٠

١/ في العبارة: **يعمل مدير المدرسة على تحديد الأهداف الإشرافية بالمدرسة،** الذين وافقوا على العبارة ٨٧ بنسبة ٨٧ %، والذين تحفظوا ١٢ بنسبة ١٢ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١ بنسبة ١ %.

٢/ في العبارة، **يقوم مدير المدرسة بالتخطيط لأداء المهام الاشرافية،** الذين وافقوا على العبارة ١٠٠ بنسبة ١٠٠ %، والذين تحفظوا صفر بنسبة صفر %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

٣/ في العبارة: **يستفيد مدير المدرسة من خطوات اتخاذ القرار لصنع قراراته الاشرافية،** الذين اجابوا بالموافقة ٩٢ بنسبة ٩٢ %، والذين تحفظوا ٧ بنسبة ٧ %، والذين لم يوافقوا ١ بنسبة ١ %.

٤/ في العبارة: **يعمل مدير المدرسة على تطوير العلاقات الإنسانية داخل المدرسة،** الذين وافقوا على العبارة ٨٩ بنسبة ٨٩ %، والذين تحفظوا ٨ بنسبة ٨ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٣ بنسبة ٣ %.

٥/ في العبارة: يفوض مدير المدرسة المعلمين لأداء بعض مهامه الإشرافية بغرض تدريبهم على الشؤون الإدارية، الذين وافقوا على العبارة ٩٥ بنسبة ٩٥ %، والذين تحفظوا ٥ بنسبة ٥ %، والذين لم يوافقوا صفر بنسبة صفر %.

٦/ في العبارة: يحرص مدير المدرسة على وضع جدول زمني لمتابعة مهامه الإشرافية، الذين وافقوا على العبارة ٧٨ بنسبة ٧٨ %، والذين تحفظوا ٢١ بنسبة ٢١ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١ بنسبة ١ %.

٧/ في العبارة: يسعى مدير المدرسة لتحقيق قيم القيادة المدرسية أثناء قيامه بالمهام الإشرافية، والذين وافقوا على العبارة ٩٩ بنسبة ٩٩ %، والذين تحفظوا ١ بنسبة ١ %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

٨/ في العبارة: يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة من ممارسته للمهام الإشرافية لتحسين أدائه الإشرافي، الذين وافقوا على العبارة ٨٧ بنسبة ٨٧ %، والذين يحفظوا ١٣ بنسبة ١٣ %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

٩/ في العبارة: يستخدم مدير المدرسة التقويم الذاتي لتكريس قاعدة الرقابة على أدائه للمهام الإشرافية، الذين وافقوا على العبارة ٨٩ بنسبة ٨٩ %، والذين تحفظوا ١١ بنسبة ١١ %، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر %.

### خلاصة الإستجابات لمحور ضبط المهام الإشرافية:

نقاط الموافقين ٨١٦ بنسبة ٧٠ . ٧ %، والمتحفظون ٧٨ بنسبة ٧ . ٨ %، والذين لم يوافقوا ٦ بنسبة ٦ . %.

جدول رقم ( ١١ ) يوضح استجابة أفراد العينة لمحور الجودة الشاملة:

رقم	الفقرات	أوافق		اتحظ		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	يشرح أهداف الجودة المطلوبة في العمل .	٦٦	٦٦	٢٣	٢٣	١١	١١

٢	٥٢	٥٢	٢٨	٢٨	٢٠	٢٠	لديه نماذج للجودة صادرة من مكتب التعليم .
٣	٧١	٧١	٢٦	٢٦	٣	٣	يتابع اجراء تنفيذ الجودة في البرامج التربوية .
٤	٨٤	٨٤	١٥	١٥	١١	١١	يحرص على ارضاء شركاء العملية التربوية .
٥	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠	يسعى لأن يكون مخرج المدرسة عالي الجودة .
٦	٨٧	٨٧	١١	١١	٢	٢	يقوم بتصحيح مخرجات المدرسة غير المطابقة .
٧	٩١	٩١	٨	٨	١	١	يعمل على تنفيذ اجراءات وقائية لمنع تكرار الاخطاء.
٨	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠	يستقبل شكاوى شركاء العملية التربوية باهتمام.
٩	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠	يحلل شكاوى شركاء العملية التربوية للقيام بالحل المناسب.
١٠	٩٣	٩٣	٥	٥	٢	٢	يقوم بابلاغ الطرف الشاكي بالحل الذي تم.
١١	٥٤	٥٤	٤١	٤١	٥	٥	يعمل على تقويم الاجراءات المتبعة في تنفيذ الجودة الشاملة في العمل المدرسي.

١/ في العبارة: يشرح مدير المدرسة أهداف الجودة المطلوبة في العمل، وافق على العبارة ٦٦ بنسبة ٦٦ %، وتحفظ عليها ٢٣ بنسبة ٢٣ %، ولم يوافق على العبارة ١١ بنسبة ١١ %.

٢/ في العبارة: لدى مدير المدرسة نماذج للجودة الشاملة صادرة من مكتب التعليم، الذين وافقوا على العبارة ٥٢ بنسبة ٥٢ %، والذين يحفظوا ٢٨ بنسبة ٢٨ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٢٠ بنسبة ٢٠ %.

٣/ في العبارة: يتابع مدير المدرسة اجراء تنفيذ الجودة في البرامج التربوية، الذين وافقوا على العبارة ٧١ بنسبة ٧١ %، والذين تحفظوا ٢٦ بنسبة ٢٦ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٣ بنسبة ٣ %.

٤/ في العبارة: يحرص مدير المدرسة على ارضاء شركاء العملية التربوية، الموافقون على العبارة ٨٤ بنسبة ٨٤ %، والذين تحفظوا ١٥ بنسبة ١٥ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ١١ بنسبة ١١ %.

٥/ في العبارة: يسعى مدير المدرسة لأن تكون مخرجات المدرسة عالية الجودة، الذين وافقوا على العبارة ١٠٠ بنسبة ١٠٠%، والذين تحفظوا صفر بنسبة صفر%، والذين لم يوافقوا صفر بنسبة صفر%.

٦/ في العبارة: يقوم مدير المدرسة بإجراء تصحيح المخرجات غير المطابقة للجودة الشاملة بالمدرسة، الذين وافقوا على العبارة ٨٧ بنسبة ٨٧%، والذين تحفظوا ١١ بنسبة ١١%، والذين لم يوافقوا ٢ بنسبة ٢%.

٧/ في العبارة: يعمل مدير المدرسة على تنفيذ إجراءات وقائية لمنع تكرار الأخطاء، الذين وافقوا على العبارة ٩١ بنسبة ٩١%، والذين تحفظوا ٨ بنسبة ٨%، والذين لم يوافقوا على العبارة ١ بنسبة ١%.

٨/ في العبارة: يقوم مدير المدرسة باستقبال شكاوي شركاء العملية التربوية باهتمام، الذين وافقوا على العبارة ١٠٠ بنسبة ١٠٠%، والذين تحفظوا صفر بنسبة صفر%، والذين لم يوافقوا على العبارة صفر بنسبة صفر%.

٩/ في العبارة: يقيم مدير المدرسة بتحليل شكاوي شركاء العملية التربوية للقيام بالحل المناسب، الذين وافقوا على العبارة ١٠٠ بنسبة ١٠٠%، والذين تحفظوا في إجاباتهم صفر بنسبة صفر%، والذين لم يوافقوا صفر بنسبة ٠%.

١٠/ في العبارة: يقوم مدير المدرسة بإبلاغ الطرف الشاكي بالحل الذي تم، الذين أجابوا بالموافقة ٩٣ بنسبة ٩٣%، والذين تحفظوا ٥ بنسبة ٥%، والذين لم يوافقوا ٢ بنسبة ٢%.

١١/ في العبارة: يعمل مدير المدرسة على تقويم الإجراءات المتبعة في تنفيذ الجودة الشاملة في العمل المدرسي، الذين وافقوا على العبارة ٥٤ بنسبة ٥٤%، والذين تحفظوا ٤١ بنسبة ٤١%، والذين لم يوافقوا ٥ بنسبة ٥%.

## خلاصة الإستجابات لمحور إجراءات الجودة الشاملة:

نقاط الموافقون ٨٩٠ بنسبة ٨١.٦ %، والمتحفظون ١٥٧ بنسبة ١٤.٣ %، والذين لم يوافقوا على العبارة ٤٥ بنسبة ٤.١ %.

جدول رقم (١٢) خلاصات تحليل بيانات محاور

### مدى تطبيق مديري المدارس الحكومية في مرحلة الأساس لبعض إجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية

المحور	موافقون		متحفظون		لا يوافقون	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
البيئة المدرسية	٨٩٥	٨١.٤	١٦٩	١٥.٤	٣٦	٣.٢
المعلمون	٨٠٢	٧٢.٩	٢٣٠	٢٠.٩	٦٨	٦.٢
التلاميذ	٨٨٤	٨.٤	١٦٩	١٥.٤	٤٧	٤.٢
التقويم (تلاميذ)	٥٤٨	٩١.٣	١٦	٢.٧	٣٦	٦
ضبط المهام	٨١٦	٩٠.٧	٧٨	٨.٧	٦	.٦
إجراءات الجودة الشاملة	٨٩٠	٨١.٦	١٥٧	١٤.٣	٤٥	٤.١
تطبيق مديري مدارس الأساس	٥٦٩٠	٨١.٤	١٠٢٤	١٤.٦	٢٨٠	٤

## النتائج المتعلقة بالفروض:

النتائج التي توصل اليها البحث بعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل المعلومات المتحصلة جاءت كالآتي:

١- مديرو المدارس الحكومية لمرحلة الأساس يطبقون بعض إجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية من وجهة نظرهم .

٢- بعض مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس لا يطبقون إجراءات الجودة الشاملة لأنها ليست معرفة لديهم لذلك لا يدركون وجودها أو أهميتها، ولا يدركون أن ما يقومون به من عمل يستند الى إجراءات معينة ومحدودة تحت إدارة التعليم هي جزء من فعالية الجودة الشاملة بغض النظر عن القصور في تعريفها من إدارات التعليم .

٣- توجد مطابقة في الأساليب التي يتبعها مديرو المدارس الحكومية لمرحلة الأساس في مدى تطبيق بعض إجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية .

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية في مدى تطبيق بعض إجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية تعزى الى النوع، والمؤهل، والخبرة، والدورات التدريبية .

## تفسير النتائج:

جاءت الإستجابة بالموافقة على تطبيق بعض إجراءات الجودة الشاملة على المهام الإشرافية لمديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس في مهامهم الإشرافية لأن تطبيق الجودة الشاملة بالإجراءات، وليس بالمفاهيم والأهداف فقط ، في المدارس أمر من شأنه أن يعمل على تحقيق رغبات وأهداف المجتمع والذي يمثله هنا أولياء الأمور والتلاميذ كطرف شريك في العملية التربوية والتعليمية في المدارس، والوصول الى مخرجات تربوية مرغوبة وعالية المقام في الجانب المعرفي والجانب السلوكي .

الجودة الشاملة بأهدافها وإداراتها وثقافتها ونظمها تسعى دائما للتحسين المستمر، وتصحيح المسارات وتصحيح الأخطاء في النظم بإجراءات واضحة، وعدم السماح بتكرير نفس الأخطاء السابقة في المستقبل، وتطوير العمل الإداري والتنفيذي، والإهتمام بتدريب العاملين لرفع قدراتهم من خلال تطوير العمليات لصقل مهاراتهم وشحذها ومن خلال المراقبة والمتابعة اللصيقة في كل خطوات الإجراءات .

من أهم الأهداف التي تحققها الجودة الشاملة، تحديد المسؤوليات للأفراد باعتبارها مسألة تعاني منها كل الإدارات، وتشجيع الابتكار، وإعطاء شركاء العملية التربوية والتعليمية الفرصة للإدلاء بآرائهم في حرية كاملة مكفولة لهم، والإستفادة من هذه الآراء في تقويم العمليات وتحسينها، وإكتشاف إتجاهاتهم ورغباتهم لتبليتها .

لاشك إن تطبيق بعض إجراءات الجودة الشاملة في مدارس مرحلة الأساس من خلال نماذج قادمة من مكاتب التعليم " الإدارة التعليمية " أدى الى تطور العمل التربوي ومخرجاته، وزاد من التفاعل القائم في بيئات المدارس، وأيضا زاد من التفاعل مع البيئات المحلية المحيطة بها، وقد لاحظ الباحث أن هناك إيمان كبير في مفاهيم مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس، ورغبة أكيدة من جانبهم للتغيير وتطبيق المزيد من المستجدات في العلوم التربوية الحديثة كتجارب يمكن أن تفيدهم في إكتساب الخبرات الضرورية، وقد توصل الباحث لهذا التفسير عندما قام عدد كبير من مديري المدارس بطلب نسخة اضافية من الإستبانة التي محاورها البيئة المدرسية والمناهج الدراسية والمعلمين والتلاميذ وتقويم التلاميذ وضبط المهام الإشرافية والجودة الشاملة، لتبقى هذه النسخة الاضافية معهم، وقد توصل الباحث أنهم إعتبروا محاور الإستبانة مادة تصلح لأن تكون أهداف مدرسية واضحة .

كشفت الدراسة أيضا إن هناك حاجة ماسة لإدخال العلوم التربوية الحديثة في مدارس مرحلة الأساس الحكومية جنبا الى جنب مع العلوم التربوية التقليدية للإستفادة منها في تطوير المناهج الدراسية التي يجب أن يبدأ تطويرها بخطوة من الداخل وليس إنتظارها كأمر إلهامي يأتي من الخارج .

أشارت الدراسة الى وصول عدد مقدر من حملة الشهادات الجامعية الي مواقع الإدارة في مدارس مرحلة الأساس الحكومية، وهذا الأمر يجب النظر اليه بصورة إيجابية لأنه سيكون له انعكاس كبير في فتح آفاق جديدة في هذه المرحلة، ويعد هذا ثمرة ناشجة من ثمار ثورة التعليم العالي .

لاحظ الباحث إن هناك شكاوى من مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس لها إسقاطات على البيئة المدرسية تتعلق برفع الدعم المادي من المدارس الحكومية لمرحلة الأساس، ويقصد بذلك الميزانيات المالية المدفوعة التي كانت تقدم للمدارس، وإعتماد المدارس الآن على مواردها الذاتية وهي ما يقدمه التلاميذ طوعا وليس إجباريا تحت مسمى الرسوم الدراسية وهي قيمة متواضعة جدا، مما يعوق سبيل انفاذ الإدارة المدرسية، تحت قيادة مدير المدرسة الحكومية لمرحلة الأساس، لمشروعاتها وبرامجها التربوية، وهذا الأمر أيضا يخلق فروقا بيئية واضحة للعيان، فبعض المدارس تمتلك كل شئ لأن مواردها " التلاميذ " غنية، ومدارس أخرى محرومة لا تملك أبسط متطلبات البيئة المدرسية لأن مواردها ضعيفة، ويقترح مديرو المدارس إعادة الميزانيات الى المدارس دعما لتحسين البيئة المدرسية، وهذا أيضا رأي الباحث الذي يرى ضرورة دعم المناشط المدرسية التعليمية والتربوية بالمال الذي يعد الركيزة الأولى التي تنطلق منها كل الفعاليات التربوية .

## الفصل الخامس

### الخاتمة

خاتمة هذا البحث تتمحور حول ثلاث نقاط هي :

#### أهم النتائج:

يمكن خلاصة لأهم النتائج على النحو التالي :

١ / إن بعض إجراءات الجودة الشاملة مطبقة من قبل مديري المدارس الحكومية في مرحلة الأساس بدرجة تناسب المطلوب منهم .

٢ / هناك تقارب في إستجابات مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس .

٣ / أكثر المحاور حظوا بالموافقة والقبول هو التقييم، وهذا في حد ذاته يعد أمرا منطقيا بالرجوع الى تعريفات التقييم ومفاهيمه وأهميته واهدافه، وهو الذي يعتبر بمثابة القلب النابض وروح العمل لأي إدارة، ولا تصلح الإدارة أو تصح بغيره، بل لا تستطيع أي إدارة تحقيق أهدافها من دون التقييم .

٤ / المحور الذي يلي التقييم في الحظو بالموافقة هو محور ضبط المهام الإشرافية، وإيضا تعتبر هذه النتيجة جد منطقية لأن محور ضبط الجودة يحمل في طياته فقرات تضم كل قيم وأساسيات الإدارة المدرسية، والتي تتمثل حسب الترتيب في تحديد الأهداف، والتخطيط، وإتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والتفويض، وإدارة الوقت وحسن إستغلاله، وقيم القيادة المدرسية، والتقييم العام والذاتي، وهي نتائج منطقية ومقبولة .

٥ / أقل محور يحظى بالموافقة هو محور المعلمين مما يعطي مؤشرا واضحا بعدم إعطاء مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس الإهتمام الكافي للمعلمين، وتركوا شأنهم لأمر المشرفين التربويين عند زيارتهم القليلة للمدارس .

## التوصيات:

يمكن حصر أهم التوصيات الناتجة من هذا البحث في الآتي :

- ١- مواصلة فعالية التدريب القائمة الآن على أن تشمل بعض العلوم التربوية الحديثة مضافة الى العلوم التربوية التقليدية "الإدارة المدرسية والمناهج الدراسية"، وأن لا تكون حصرا على مديري المدارس بل ينبغي أن تشمل فعاليات التدريب وكلاء المدارس باعتبارهم يتحملون بعض أعباء ومهام الإدارة المدرسية .
- ٢- تعريف الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها بإجراءات محددة وموثقة حسب الأهداف والأسس والمفاهيم، وإدخال ثقافة الجودة الشاملة في بيئات المدارس .
- ٣- وضع تحديد واضح للمهام الإشرافية التي يجب أن يتولاها مديرو المدارس الحكومية لمرحلة الأساس .
- ٤- تولي مهام الإدارة المدرسية ينبغي أن يكون بعد تلقي دورة تدريبية في أساسيات الإدارة المدرسية والمناهج الدراسية .
- ٥ - دعم الدولة للإدارة المدرسية بالمال لتخفيف الضغوط المالية ورفعها عن كاهلها، وذلك لتحقيق أهدافها التربوية المنوطة بها لأن بعض البرامج التربوية بحاجة الى مال فقط .
- ٦- التوسع في دراسات الإشراف التربوي في مدارس مرحلة الأساس وخاصة المهام الإشرافية التي تعتبر بأنها الإشراف التربوي التطبيقي من الداخل والممارس من قبل مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس لأن دراسات الإشراف التربوي من قبل الباحثين السودانيين بصفة عامة تعد أقل مما عند الباحثين القادمين للدراسة من الدول والأفريقية العربية في الجامعات السودانية كلها تقريبا .
- ٧- فتح المجال لمزيد من الدراسات حول تطبيق الجودة الشاملة في ممارسات مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس .

٨- تحديد التوصيف الإداري والإشرافي لمديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس ووكلاء المدارس والمعلمين بصورة علمية ومنهجية دقيقة وموثقة .

### **المقترحات لدراسات مستقبلية:**

يمكن ايراد أهم المقترحات على النحو التالي :

١- تطبيق هذه الدراسة التي هي بعنوان: مدى تطبيق مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس لبعض إجراءات الجودة الشاملة في مهامهم الإشرافية على مديري المرحلة الثانوية .

٢- تطبيق هذه الدراسة أيضا على مديري مراكز التعليم ما قبل المدرسي، وهم رياض الأطفال والتعليم التمهيدي .

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر

القرآن الكريم

### ثانياً: المراجع

#### أ / الكتب:

- ١/ أحمد ابراهيم أحمد ( ٢٠٠٢م)، الادارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، دار المنار، مكتبة المعارف، القاهرة ، مصر .
- ٢/ - ( ١٩٩٩م)، نحو تطوير الادارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة ، مصر .
- ٣/ ابراهيم ناصر(١٩٩٢م)، علم الاجتماع التربوي، دار الجيل، ط ١، عمان، الأردن .
- ٤/ أحمد زكي بدوي (١٩٨٦م)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط ٢ ،بيروت، لبنان .
- ٥/ ابراهيم محمد أبو فروة (٢٠٠٧م)، الادارة المدرسية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس ، ليبيا .
- ٦/ أحمد على الحاج محمد (١٩٩٦م)، التخطيط التربوي أطار لمدخل تنموي، دار المنار للمطبوعات وخدمات الحاسب، ط ٢، صنعاء ، اليمن .
- ٧/ ابراهيم يس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الاول والثاني، ط ٢، مجمع اللغة العربية، القاهرة، مصر.
- ٨/ أحمد الخطيب وزميلته (٢٠٠٥م)، ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عالم الكتب، مدار للكتاب الجامعي .
- ٩/ أحمد سعيد درباس، ادارة الجودة الكلية وامكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية للجزيرة ودول الخليج عربياً العدد ٥٠ ، السنة الرابعة
- ١٠/ توفيق عبد المحسن (١٩٩٥م)، تخطيط ومراقبة جودةالمنتجات مدخل ادارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرةن مصر .
- ١١/ جمال ابو الوفاء وزميله (٢٠٠٠م)، اتجاهات معاصرةفي الادارة المدرسية، القاهرة، مصر .
- ١٢/ جودت عزت عطوي (٢٠٠١م)، الادارة التعليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، دار الثقافة، ط ١، عمان، الأردن .

- ١٣ / جونة كارينتر ( ٢٠٠١م)، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبدالله شحاته، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- ١٤ / حسن الببلاوي وزميله ( ١٩٩٩م)، اتجاهات جديدة في الادارة، الحلال للطباعة، ط ١، القاهرة، عام .
- ١٥ / خالد محمد الزواوي (٢٠٠٣م)، الجودة الشاملو في التعليم، مجموعة النيل العربية، ط ١، القاهرة .
- ١٦ / رياض ستراك (٢٠٠٤م)، دراسات في الادارة التربوية، دار وائل للنشر، ط ١، عمان، الأردن .
- ١٧ / رادح الخطيب وآخرون ( ١٤٠٩ هـ )، الادارة والاشراف اليربوي، اتجاهات حديثة، مطابع الفرزدق، ط ٢، الرياضاً المملكة العربية السعودية .
- ١٨ / ريتشارد فريمان (١٩٩٤م)، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، طريقة تطبيق المعايير، ترجمة حسن الفرس وزميله، دار آفاق للابداع العالمية، المملكة العربية السعودية .
- ١٩ / سيد الهواري (١٩٩٦م)، الاصول والأسس العلمية، دار الجيل للطباعة، ط ١١، القاهرة أمصر .
- ٢٠ / - (١٩٧٦م)، المدير الفعال، دار الجيل، القاهرة، مصر .
- ٢١ / سعاد بسيوني (٢٠٠١م)، بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر .
- ٢٢ / سهى نونا صليوة (٢٠٠٥م)، الاشراف والتنظيم التربوي، دار الصفا للنشر، ط ١، عمان، الاردن .
- ٢٣ / صلاح عبد الحميد مصطفى (٢٠٠٢)، الادارة المدرسية في ضوء افكر المعاصر، دار الريح، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- ٢٤ / صلاح الدين محمود علام ( ٢٠٠٤)، التقويم التربوي البديل، دار الفكر العربي، ط ١، القاهرة، مصر .
- ٢٥ / صمويل مغاريوس ( ١٩٧١م)، مشكلات، الصحة النفسية في الدول التامية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- ٢٦ / صالح ناصر عليمات (٢٠٠٥م)، الجودة الشاملقن الدليل الكامل للمفاهيم والادوات، مركز الخيرات للادارة، القاهرة، مصر .
- ٢٧ / عبد الصمد الاغبري ( ٢٠٠٠م)، الادارة المدرسية البعد التخطيطي المعاصر، دار النهضة العربية، ط ١، بيروتن لبنان .
- ٢٨ / عبد الر حمن أحمد عثمان (٢٠٠٦م)، مناهج البحث، منشورات جامعة السودان المفتوحة .
- ٢٩ / عبد الهادي محمد أحمد الجوهري (٢٠٠٠م)، الادارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، دار البيان العربي للنشر والتوزيع .

- ٣٠ / عثمان عوض السيد ( ٢٠٠٨م)، مهارات التعلم الذاتي، منشورات جامعة السودان المفتوحة .
- ٣١ / عبدالله الراشدان (١٩٩٤م)، المدخل الى التربية والتعليم، مكتبة المحاسب، ط ١، عمان، الأردن .
- ٣٢ / عبد المنعم فرج الفقي ( ١٩٩٤م)، الادارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، الجمهورية العربية الليبية .
- ٣٣ / عبد الكريم بكار (٢٠٠٦م)، بناء الاجيال، دار الكتب المصرية، مكتبة الملك فهد الوطنية .
- ٣٤ / عمر أحمد عثمان المقلي (٢٠٠٥م)، مبادئ الادارة، مطبعة السودان للعملة، ط ١ .
- ٣٥ / عبد الله عمر الفرا (١٩٩٢م)، المدخل الى تكنولوجيا التعليم، دار الندى للطباعة والنشر، مكتبة الارشاد، ط ٢، صنعاء، اليمن .
- ٣٦ / علي محمد شمو ( ٢٠٠٥م)، أساس الاتصال ومهاراته، منشورات جامعة السودان المفتوحة .
- ٣٧ / عبد الغني ابراهيم (٢٠٠٤م)، أساليب التدريس، منشورات جامعة السودان المفتوحة، ط ٣ .
- ٣٨ / عادل الشبراوي (١٩٩٥م)، الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ايزو ٩٠٠٠ المقارنة المرجعية، الشركة العربية للاعلام شعاع، القاهرة مصر .
- ٣٩ / علي السلمي (١٩٩٥م) ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر .
- ٤٠ / فتحي درويش عشيبية (٢٠٠٠م)، الجودة الشاملة، امكانية تطبيقها في التعليم، منشورات اتحاد الجامعات العربية، الامانة العامة، عمان، الاردن .
- ٤١ / محمد منير مرسي (٢٠٠١م)، اللادارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر .
- ٤٢ / - ( ١٩٧٧م)، الادارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، ط ٢، القاهرة، مصر .
- ٤٣ / محمد حسن العميرة (١٩٩٩م)، مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة، عمان ، الأردن .
- ٤٤ / محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠١م)، الادارة المدرسة الحديثة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن .
- ٤٥ / محمود أدهم (١٩٩٢م)، سلسلة دراسات في الاعلام التربوي، مكاتب القاهرة، مصر .
- ٤٦ / مصطفى متولي (١٩٨٣م)، الاشراف الفني في التعليم، دار المطبوعات المصرية، القاهرة، مصر .
- ٤٧ / محمد مصطفى زيدان (١٩٨٢م)، المدرسة الثانوية في النمملكة العربية السعودية، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١، جدة، المملكة العربية السعودية .
- ٤٨ / محمد حسن البياع (١٩٨٤م)، القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي، دار واسط، بغداد، العراق .

- ٤٩ / محمد حسن العجيمي (٢٠٠٠م)، الادارة المدرسية، دار الفكر، القاهرة، مصر .
- ٥٠ / محمد سليمان شعلان وآخرون ( ١٩٨٧م)، الادارة المدرسية والاشراف الفني، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر .
- ٥١ / محمد مزمل بشير (٢٠٠٦م)، المناهج العامة، منشورات جامعة السودان المفتوحة، ط ٣ .
- ٥٢ / محمد الأمين مصطفى الخطيب ( ٢٠٠٥م)، القياس القويم التربوي، منشورات جامعة السودان المفتوحة .
- ٥٣ / محمد زياد حمدان ( ١٩٩٢م)، الاشراف في التربية المعاصرة، دار التربية الحديثة، ط ١، عمان، الأردن .
- ٥٤ / محمود عباس عابدين ( ١٩٩٢م)، الجودة اقتصادياتها في التربية، رابطة التربية الحديثة، المجلد السابع، الجزء رقم ٤٤ .
- ٥٥ / نواف كنعان، القيادة الادارية ( ١٩٩٧م)، مكتبة الثقافة، ط ٥، عمان، الأردن .
- ٥٦ / نهاد صبيح سعد (٢٠٠٣م)، المناهج والتحليل، منشورات كلية التربية عمران، اليمن .
- ٥٧ / هاني عبد الرحمن الطويل (١٩٩٧م)، الادارة التربوية، بحوث ودراسات، الجامعة الاردنية، عمان .
- ٥٨ / يس عبد الرحمن قنديل، تكنولوجيا التعليم ( ٢٠٠٦م)، مطبعة جامعة الخرطوم، منشورات جامعة السودان المفتوحة .
- ٥٩ / يحي محمد نيهان (٢٠٠٧م)، الاشراف التربوي بين المشرف والمدير والمعلمن دار الصفا ، ط ١، عمان، الأردن .
- ٦٠ / يعقوب نشوان (١٩٨٣م)، الادارة والاشراف التربوي، ط ١، عمان، الأردن .
- ٦١ / يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢م)، محاولات التقويم في البلاد العربية، منشورات مكتب التربية لدول الخليج .

## ب / الرسائل الجامعية والبحوث :

- ٦٢ / أحمد ناصر خلف الله الشمري (٢٠٠٥م)، الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، دراسة غير منشورة لنيل الدكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ٦٣ / بكرى الطيب موسى محمد ( ٢٠٠٤م)، العلاقة الاستدلالية بين الرضا الوظيفي ومعدل دورات العمل لأعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية، بحث غير منشور بجامعة ام درمان الاسلامية، عام .

- ٦٤ / جمال خالد محمد الهزيل (٢٠٠٥م)، درجة استخدام مديري المدارس المتوسطة في منطقة الجوف التعليمية للعلاقات الانسانية، دراسة غير منشورة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ٦٥ / حاتم عبد الماجد محمد أحمد ( ٢٠١١م)، تفويم تطبيق معيير الجودة بمؤسسات التعليم العالي، بحث غير منشور لنيل شهادة الماجستير من جامعة أم درمان الاسلامية .
- ٦٦ / خلف غصاب صاهود الدولي العنزي (٢٠٠٥م)، درجة امتلاك مديي المدارس الابتدائية في منطقة الحدود الشمالية التعليمية في المملكة العربية السعودية للكفايات المهنية وأهميتها لعملمهم، دراسة غير منشورة للحصول على درجة الدكتوراة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ٦٧ / رشيد بن عبد العزيز بن عبدالرحمن أبو رشيد ( ٢٠٠٤م)، دور الاشراف التربوي والادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي التربية البدنية بالمملكة العربية السعودية، بحث غير منشور بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للحصول على شهادة الدكتوراة .
- ٦٨ / سليمان علي سليمان الخوالدة (٢٠٠٠م)، مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار المبني على الاسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الاساسية، دراسة غير منشورة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ٦٩ /صلاح سليمان عبدالله محمد (٢٠٠٩م)، تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية في مرحلة تعليم الأساس وأثرها في الاداء، بحث غير منشور لنيل شهادة الدكتوراة من جامعة أم درمان الاسلامية .
- ٧٠ / عبد الرحمن احمد صايغ (١٩٩٥م)، مقياس وفعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، بحث منشور في حولية كلية التربية جامعة قطر، العدد ١٢.
- ٧١ / عوض بن سليمان مبروك الجابري (٢٠٠٩م)، الاشراف التربوي في منطقة المدينة المنورة دراسة غير منشورة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل شهادة الدكتوراة .
- ٧٢ / عبدالله بن محمد قاسم الجيزاني (٢٠٠٢م)، الاحتياجات التدريبية لمعلمي القرآن الكريم في المرحلة الابتدائية ودورها في ادائهم من وجهة نظرهم بمحافظة جدة، دراسة غير منشورة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل شهادة الدكتوراة .
- ٧٣ / عارف توفيق العطارى (٢٠٠٤م)، أدبيات الاشراف التربوي، دراسة بيبيوميترية مقارنة للاشراف التربوي في عدة مجلات عربية في مقابل مجلة أمريكية واحدة، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة قطر، العدد ٥ .
- ٧٤ / عيشة جودت إبراهيم ناصر ( ٢٠٠٨م)، ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة رام الله، بحث غير منشور لنيل شهادة الدكتوراة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ٧٥ / عبد القوي فضل المولى أحمد (٢٠٠١م)، تنظيم وتطوير المناهج وأثره على تكلفة التعليم في مرحلة الأساس، بحث غير منشور بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل شهادة الدكتوراة .

٧٦/ فيصل عبد الله رمزي الغامدي (٢٠١١م)، الجودة الشاملة في الادارة المدرسية وفقا لمبادئ ديمينج زامكانية تطبيقها في مدارس التعليم العام للبنين بمنطقة الباحة التعليمية، بحث غير منشور لنيل شهادة الدكتوراة من جامعة أمدرمان الاسلامية .

٧٧/ محمد بن مطلق محمد المفرح (٢٠٠٥م)، دور المشرفي التربويين في تنمية معلمي المرحلة الابتدائية مهنيا واكاديميا فس منطقة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية، بحث غير منشور لنيل شهادة الدكتوراة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

٧٨/ مشيب بن عبد الله الشريف (٢٠٠٥م)، دور مشرف الادارة المدرسية في تطوير المؤسسة المدرسية بمكة المكرمة دراسة غير منشورة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل شهادة الدكتوراة .

٧٩/ نوال محمد عبد الرحمن العثمان (٢٠٠٤م)، دور المنهج المستتر في التعليم المدرسي بالمرحلة الثانوية بمدارس الكويت، بحث منشور بمجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١١٤، السنة ٣٠ .

٨٠/ نادية آدم ادريس جبريل (٢٠١١م)، تطوير الكفايات الادارية والفنية لأدارات التعليم العام في ضوء مفاهيم ادارة الجودة الشاملة، بحث غير منشور بجامعة أم درمان الاسلامية لنيل شهادة الدكتوراة .

٨١/ هاجر محمد الامين (٢٠٠٣م)، المنهج المدرسي بين المركزية واللامركزية، بحث غير منشور لنيل شهادة الدكتوراة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

## ج / الدوريات :

٨٢/ احسان حسن ادريس (٢٠١٠م)، الادارة الصفية في مرحلة الأساس منشورات مكتب تعليم محلية الخرطوم الكبرى .

٨٣/ أنور طاهر رضا (١٩٨٨م)، التربية هي كل ادواء المجتمع، مجلة العربي، العدد رقم ٣٥٨، سبتمبر .

٨٤/ بسماء آدم، التحصيل الدراسي ( ١٩٩٥م)، مجلة العربي العدد ٤٨٥، أبريل .

٨٥/ - ( ٢٠٠٤م)، الاختبارات التحصيلية قضية مدرسة وبيت ومجتمع، مجلة العربي العدد ٥٤٤، مارس .

٨٦/ بركات محمد مراد (٢٠١٠م)، مدرسة ناجحة .. معلمون اكفاء، مجلة العربي العدد ٥٦٢، مارس .

٨٧/ توسل مصطفى عبدالرحمن (٢٠٠٥م)، القياس والتقويم، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .

٨٨/ حماد محمد حماد (٢٠٠١م)، الادارة الصفية، ادارة التدريب والتطوير التربوي، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .

٨٩/ رحمة حسن رحمة ( ٢٠٠٧م )، المدرسة الجاذبة لشركاء العملية التربوية، منشورات قسم الجودة، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .

- ٩٠ / رمضان بنسعدون (٢٠١٠م)، الخط العربي وطغيان التطور التكنولوجي، مجلة العربي العدد ٦٢٥ ، عدد ديسمبر .
- ٩١ / سراج الدين عبد الغفار (٢٠٠٦م)، المهارات الاساسية لمدير المدرسة، منشورات مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .
- ٩٢ / سلمى الصعيدي (٢٠٠٦م)، المدرسة الماليزية ضوء في نفق التعليم المظلم، مجلة العربي العدد ٥٧٥، عدد أكتوبر .
- ٩٣ / سليمان عبدالله الهواري (٢٠١٢م)، منظومات التقييم، البرنامج التدريبي لمدارس الجودة .
- ٩٤ / سناء التريزي (٢٠٠٣م)، أولادنا وصعوبات التعلم، مجلة العربي العدد ٥٣٠، عدد يناير .
- ٩٥ / طلعت عبد الحميد، العولمة والأمن الفكري للشباب، مجلة العربي العدد ٦١٧، أبريل ٢٠١٠م .
- ٩٦ / عبد الباسط سبدرات (٢٠١٢م)، الجودة الشاملة، صحيفة المجهر، العدد ٥٦، بتاريخ ١٠/يونيو .
- ٩٧ / عبد الأمير المؤمن (١٩٨٦م)، الزمن ذلك اللغز الغامض، مجلة العربي العدد ٣٣٧ .
- ٩٨ / عباس يحي العوض (٢٠٠٦م)، حل المشكلات الاشرافية، وزارة الثقافة ودمدني .
- ٩٩ / علي محمد الجاك (٢٠٠٥م)، منهج الرياضيات وأهدافه، المركز القومي للمناهج بخت الرضا .
- ١٠٠ / عامر منير غضبان (٢٠١٠م)، تنشئة الأطفال في بيئة مسمومة، مجلة العربي العدد ٦١٧، أبريل .
- ١٠١ / عباس أحمد الريح (٢٠٠٧م)، طرق تدريس اللغة العربية، المركز القومي للمناهج بخت الرضا .
- ١٠٢ / علي الدين هلال (١٩٩٥م)، النظام الدولي الجديد، الواقع الراهن واحتمال المستقبل على الفكر، العدد ٣، ٤، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب .
- ١٠٣ / عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٥م)، الجودة الشاملة، الدليل الكامل، المفاهيم والأدوات، مركز بحوث الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر .
- ١٠٤ / فتح الرحمن عبدالصمد (٢٠٠٧م)، إدارة الوقت، منشورات مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .
- ١٠٥ / -- (٢٠٠٧م)، ثوابت وتطوير نماذج الجودة الشاملة، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .
- ١٠٦ / فاخر عاقل (١٩٧١م)، دور المدرسة في تغيير المجتمع، مجلة العربي العدد ١٤٨ .
- ١٠٧ / فيصل بشرى الطاهر (٢٠٠٦م)، المتابعة المدرسية، منشورات مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .
- ١٠٨ / فريج عويد العنزي (٢٠٠٤م)، التحصيل الدراسي وعلاقته بالمخاوف المرضية وقلق الامتحانات، مجلة دراسات الخليج الجزيرة العربية .

- ١٠٩ / محمد حامد منصور، الإدارة المدرسية لقيادة تربوية، مجلة التوثيق التربوي، وزارة المعارف السعودية، العددان ١٧، ١٨ .
- ١١٠ / محمد عبدالله عركي ( ٢٠٠٥م)، منهج التعليم الاساسي، منشورات تعليم محلية الخرطوم .
- ١١١ / محمد محمد أحمد العوض (٢٠١٣م)، الفصل بين تلاميذ مرحلة الأساس، صحيفة المشهد العدد ٢٤٨، ٢١ / مارس .
- ١١٢ / محمد حسن ابو الرز ( ٢٠٠٦م)، اتجاهات حديثة في الاشراف التربويين منشورات مركز دبيونو لتعليم التفكير، الجبيهة، الاردن .
- ١١٣ / مصطفى محمد الحسن ( ٢٠٠٤م)، التقنيات التعليمية في مرحلة الأساس، منشورات ادارة التدريب والتطوير التربوي مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .
- ١١٤ / محمد المهدي عبد الباقي ( ٢٠٠٥م)، القياس والتقويم، منشورات ادارة التدريب والتطوير التربوي، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .
- ١١٥ / محي الدين الفاتح محي الدين (٢٠٠٦م)، أسس التقويم التربوي، ادارة التدريب والتطوير التربوي، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .
- ١١٦ / محمد عباس نور الدين ( ١٩٩٩م)، النتائج السلبية في المدرسة أرق الآباء قبل الأبناء، مجلة العربي العدد ٤٨٥ .
- ١١٧ / محمد طنطاوي ( ١٩٦٨م)، بطء التعليم، مجلة العربي العدد ١١٥، عدد يونيو .
- ١١٨ / منى خير (٢٠١٣م)، الفرق بين ضعف الذاكرة وسؤ التركيز، مجلة العربي، العدد ١٢، ملحق العدد رقم ٦٥٠ .
- ١١٩ / وجدان بريقع ( ٢٠١٠م)، تنمية الحواس ضرورة لإكتشاف عوالم الأطفال، صحيفة الرائد العدد ٨٣٧، يوم ٩ / ديسمبر .

## لجنة تحكيم الإستبانة

الرقم	الإسم	التخصص	الموقع
١	د.الرشيد محمد صغير الحسن	إدارة تربوية	أم درمان الإسلامية
٢	د. الصادق يوسف محمد	إدارة طبية	جامعة الرباط
٣	د. الناجي بلال عبدالله	مناهج تربوية	القرآن الكريم ودمدني
٤	د. الصادق أحمد محمد	إدارة تربوية	المرحلة الثانوية أم درمان
٥	د. حسب الله عمر حسب الله	إدارة عامة	جورج تاون أمريكا
٦	د. تهاني حسن عمر	علم نفس	جامعة النيلين
٧	د. عباس بلة محمد	إدارة تربوية	أم درمان الإسلامية
٨	د. هبة النعيم عبد الله الإسيد	علم نفس	مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص
٩	أ. عبد الوهاب دفع الله الياس	مناهج	جامعة أفريقيا
١٠	أ. محمد مرتضى يوسف	أدارة مالية	منظمة المانحين الدولية
١١	أ. محمد أحمد محمد بشير	موجه تربوي	التعليم الخاص
١٢	أ. أسامة إبراهيم الشفيق	مدير مدرسة	البركة الحكومية