

# إستراتيجياتُ القيادة التحولية





سَعِيدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ آلِ عَطِيَّةِ الْغَامِدِيِّ

# إِسْتِرَاطِيَّاتُ الْقِيَادَةِ الْخَوْبِلِيَّةِ



٢) سعيد عبدالله الغامدي، ١٤٤٠ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الغامدي، سعيد بن عبدالله بن علي  
استراتيجيات القيادة التحويلية. / سعيد بن عبدالله بن علي  
الغامدي -. جدة، ١٤٤٠ هـ  
٤١٦ ص ١٧×٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-٩١٥٩-٥

١- القيادة التحويلية ٢- القيادة التربوية ٣- الإدارة التربوية  
السعودية أ. العنوان  
ديوي ٣٧١,٢٠١١ ١٤٤٠/٤٤٠٣

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٤٤٠٣  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-٩١٥٩-٥

جميع الحقوق محفوظة  
الطبعة الأولى



هاتف: ٦٥١٠٤٢١ - ١٢ / ٦٥١٤٢٢٢ - ١٢ فاكس: ٦٥١٦٥٩٣ - ١٢

ص. ب: ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧  
عمارة أبا الخيل، شارع الستين - الشرفية  
جدة - المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: info@konoozb.com

# الإهداء

الحمد لله، الحمد لله، ثم الحمد لله على ما تفضل به عليّ من النعم التي لا أحصي لها عدًّا ولا أستطيع لها شكرًا إلا بتوفيقه وعونه.

والصلاة والسلام على محمد بن عبد الله عبد الله ورسوله وخيرته من خلقه، وبعد: هذا العمل هو باكورة إنتاجي أهديه لأعز الناس عليّ قلبي بعد رسول الله ﷺ لوالدي...

عليه رحمة الله وأسكنه فسيح جناته وأنزله منازل الصالحين.

لوالدي...

التي تفرّج بعطفها ودعواتها فاللهتم أصلح لها دينها ودنياها ومتّعها بالصحة والعافية وهب لها منزلة عليّة في جنات النعيم. لزوجتي...

أم عبد المحسن التي بذلت وتحمّلت الكثير حتى أجزت هذا العمل فلها مني الشكر والدعاء. أهديه

لأولادي وبناتي وإخواني وأخواتي الذين كانوا عوناً لي بعد الله بتشجيعهم ودعائهم ودعمهم. أهديه

لظرف الزملاء والأصدقاء الذين كانوا دعمهم وتشجيعهم عافراً لي لاستكمال هذا العمل

فאלلهتم أجزهم جميعاً خيراً ومتّعهم بصحة دوماً وآخر دعوانا أن الحمد لله أولاً وأخيراً





## الكاتب في سطور

- \* من مواليد عام ١٣٧٤هـ، بقرية حصن المضحاة بالباحة.
- \* أتممت تعليمي الابتدائي بمدرسة دار الجبل الابتدائية والمتوسطة بمتوسطة النجاح ببني ظبيان.
- \* التحقت بمعهد المعلمين الثانوي بالباحة، وتخرجت منه عام ١٣٩٤هـ.
- \* عملت معلمًا بمدرسة عويرة الابتدائية حتى عام ١٣٩٧هـ.
- \* التحقت بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة منتسبًا بكلية الآداب - قسم التاريخ -، وتخرجت عام ١٣٩٩هـ.
- \* عملت معلمًا لمادة التاريخ بمتوسطة بني سار ثم بمتوسطة التوفيق بالظفير.
- \* نقلت إلى منطقة جدة التعليمية، وعينت مدرسًا لمادة التاريخ بثانوية الفلاح ١٤٠١هـ.
- \* عملت معلمًا لمادة التاريخ بثانوية زيد الخير المطورة، ثم وكيل تسجيل بها حتى عام ١٤١٠هـ.
- \* كلفت بإدارة مدرسة ابن البيطار الثانوية لمدة فصل دراسي.
- \* كلفت بإدارة ثانوية الصديق من ١٤١٠ - ١٤٢١هـ.
- \* انتقلت إلى الإشراف التربوي بمركز إشراف جنوب جدة: مشرف إدارة مدرسية حتى تقاعدت ١٤٣٤هـ.
- \* حصلت على ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي من كلية التربية بجامعة أم القرى ١٤٠٩هـ.
- \* حصلت على موافقة إكمال دراسة الدكتوراه بجامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض عام ١٤١٨هـ، ولظروف عائلية لم أستم.



- \* حصلت على الشارة الدولية في النشاط الكشفى العربى عام ١٤٠١هـ، المنعقد بالسودان.
- \* شاركت فى كثير من اللجان واللقاءات على مستوى الإدارة التعليمية بجدة والوزارة.
- \* شاركت فى إعداد مشروع المدرسة المستقلة الذى طبق ببعض مدارس جدة.
- \* شاركت فى إعداد مشروع المدرسة الذاتية.
- \* أشرفت على تطبيق الإشراف المتنوع بمركز إشراف جنوب جدة.
- \* لى اهتمامات بالنشاط الرياضى والكشفى، وقد شاركت فى عدد من مخيمات الخدمة الكشفية بالحج.
- \* أقمت عددًا من الندوات والمحاضرات والبرامج التدريبية لقادة الميدان التربوي على اختلاف مستوياتهم.





## شكر وعرفان

يقول الرسول ﷺ (من لا يشكر الناس لا يشكر الله). فالحمد لله والشكر له من قبل ومن بعد حمداً وشكراً يليق بجلاله وعظمته على ما أولانا به من النعم وعلى رأسها نعمة الإسلام والصحة والعافية، ثم تلك الصحبة الصالحة والأخوة الأعزاء الذين زاملتهم أثناء عملي معلماً ووكيلاً ومدير مدرسة ومشرفاً تربوياً، ومهما ذكرت من محاسنهم وكريم أخلاقهم ومهما شكرت فلن أوفيهم حقهم، كيف لا وقد كانوا عوناً لي وسنداً بعد توفيق الله فيما تم من إنجازات أثناء عملي معلماً ووكيلاً بثانوية زيد الخير المطورة، مديراً لثانوية ابن البيطار، ومديراً لثانوية الصديق، ومشرفاً للإدارة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بجنوب جدة. فلهم مني الدعاء الخالص بأن يبارك الله في أعمارهم وأبنائهم وأموالهم وأن يحزل لهم المثوبة في الدنيا والآخرة.

استقبلني إخوة أعزاء عندما كلفت بثانوية الصديق فمدوا أيديهم لي. عملنا في فريق واحد هدفنا مصلحة الطالب والمدرسة فتحقق والله الحمد كثيراً من طموحاتنا، واحتلت المدرسة مكانة مرموقة بين مدارس جدة بالرغم من موقعها الجغرافي وكثرة طلابها وضعف مستوى معيشة كثير منهم. كل ذلك وغيره من العوامل والمعوقات كانت دافعاً لنا وتحدياً جعلت كل المعلمين والطلاب بل حتى العمال والإداريين يعملون بجدة واجتهاد يراقبون الله في أعمالهم، كلٌّ يعتبر نفسه المسؤول الأول بالمدرسة. وخير دليل على التلاحم والتواد الذي عم منسوبي ثانوية الصديق الاجتماع الأخوي الذي يضم أكثر من خمسة عشر شخصاً من منسوبيها القدامى منهم من تبوأ مناصب قيادية في تعليم جدة ومكة وبعض الجهات الحكومية التي انتقلوا إليها، ومنهم من ترجل عن صهوة جواده ولا يزال التواصل فيما بيننا نحرض على حضور المناسبات الاجتماعية معلمين وإداريين وطلاب. ثم انتقلت مشرفاً بمكتب التربية والتعليم بجنوب جدة وعملت مع جهابذة في علمهم وأعمالهم سواء من مشرفي المكتب أو من مشرفي قسم الإدارة المدرسية في إدارة التعليم ومن الزملاء مديري مدارس جنوب جدة الذين تشرفت وشرفت بالعمل معهم حتى تقاعدي.



لو عددت أسماء من يستحقون شكري وتقديري في ثانوية الصديق ومشر في مكتب تعليم جنوب جدة ومديري المدارس لطال بنا المقال والمقام وإن كان في ذكرهم أنس لقلبي وتذكير بأفضل أيام عملي كمجموعة عمل شدوا على يدي وشاركوني في قيادة المدرسة والإشراف بكل كفاءة واقتدار، وما يمنعني من ذكر الأسماء إلا خوفاً من أن يسقط اسم لامع ونجم من نجوم الأصدقاء والمكتب فأبقى متحسراً على ذلك، فأخذت بالتعميم وكل من يصله كتابي هذا ممن عملت معهم أو زاملتهم يعتبر اعترافاً مني بفضله وتقديراً مني بما تعلمت منه واستفدت كل في تخصصه وموقعه.

واعترافاً بمن كان لهم فضل بعد فضل الله أثناء عملي وبعد تقاعدي ممن لهم مكانة في نفسي مجموعة أوفياء الصديق الذين يتجاوز عددهم ٢٣ فرداً تفرقوا في الأماكن والمراكز، لكن قلوبهم مجتمعة تربطنا محبة الله وتقدير بعضنا البعض. ومجموعة من مديري تعليم ومديري مكاتب ومشرفين تربويين منهم من ترحل عن العمل ومنهم من لا يزال على رأس عمله في مراكز قيادية فلهم مني أجمل الثناء والشكر الجزيل على كرم صحبتهم وما يحيطونني به من حب وتقدير. ثم شكري وتقديري لمن راجع كتابي لغوياً رفيق دربي وصديق عمري أستاذي أبو أحمد عايد بن محمد الغنامي فإني أشهد الله على حبي وتقديري له ولكل من عملت معهم، وأشهده على صفحي وتجاوزي عن كل ما صدر منهم تجاهي، وأطلب منهم الحل فيما قد صدر مني نحو أحد منهم فليلاً الأمر من قبل ومن بعد، وبه نستعين، وعليه نتوكل سبحانه وتعالى.



## مقدمة الكتاب

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على رجل القيادة الأول الذي أرسى مبادئ القيادة التحويلية الحديثة ووضع علم التواصل والاتصال فأتقنه وأحسن تنفيذه، فكان فارسه بحق وممتطي صهوة جواده صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليمًا كثيرًا .

الميدان التربوي من أهم ميادين النشاط الإنساني ولا يخفى على أحد أهميته في بناء شخصيات الأفراد والجماعات، فهو من أولويات المجتمعات الحديثة، وعليه وبه تتقدم الأمم وتتطور، لذا عنيت به المجتمعات الإنسانية على مختلف مشاربها وثقافات، فهو مؤتمن على تحقيق أهدافها وغاياتها، وممكن تقدمها بين الأمم فأنشئت له المدارس والمعاهد والجامعات لتقوم بدور التنشئة الاجتماعية المحققة لتلك الغايات والتطلعات مع بقية الوسائل المجتمعية الأخرى التي تهتم بالتربية والبناء المستقبلي لأفراد المجتمع ومكوناته.

تحملت المدارس كثيرًا من المهام والأدوار التي كانت تقوم بها الأسر من قبل وفيها تحولت غايات وسياسات المجتمعات إلى مناهج تقوي الانتماء المجتمعي وتنمي المواهب وترعى النمو الثقافي والعلمي وتقوي النسيج الاجتماعي للمجتمع، وتعمل على تهذيب السلوك وتحسينه. وأصبح لزامًا عليها أن تواكب الحراك العلمي والثقافي والتسارع المعرفي والتقني وتتواصل مع ميادين النشاط الإنساني الأخرى ومع الثقافات والتطور العلمي والإنساني للمجتمعات الأخرى، فتأخذ ما ينسجم مع أهدافها وما ينفع مجتمعاتها مع المحافظة على قيم المجتمع وتراثه الحضاري، لذا تطلب الأمر إنشاء جهات عليا تشرف وتوجه أعمالها بالتخطيط والإشراف على الميدان التربوي و سن القوانين والتنظيمات التي تحقق تلك الغايات والأهداف. فكانت المدرسة الحديثة التي تلبي تلك التطلعات، بمختلف أنواعها وتخصصاتها، فبذلت الجهود في اختيار وتأهيل معلميها وقادتها، حتى تتواكب مع تطلعات المجتمع وما يصاحبه من تقدم علمي وتقني

في مختلف شؤون الحياة. وعلى رأس تلك الجهود ما حظيت به الإدارة المدرسية من اهتمام ودعم فهي تتحمل مسؤولية مهنية نحو تربية أفراد المجتمع وتشارك في نهضته وتقدمه، لذا كانت القيادة المدرسية محط أنظار واهتمام الباحثين والتربويين، فتعددت النظريات والدراسات التربوية والبحوث المختصة بالقيادة المدرسية لما لها من أثر في العمل المدرسي وتطويرة وتقدمه.

عملت في إدارات المدارس والإشراف عليها ما يقارب ثلاثين سنة، ما بين وكيل ومدير ومشرّف للإدارة المدرسية، شاركت في العديد من البرامج التربوية لمديري المدارس ووكلائها وبرامج الإشراف، وتلقيت كثيرًا من الدورات التدريبية والبرامج المهنية في تطوير الأداء واكتساب الخبرة المباشرة وغير المباشرة. فكان من الواجب الديني والأخلاقي عليّ أن أسجل بعضًا من تجاربي القيادية وما لاحظته من ممارسات قيادية عند من كنت أقوم بزيارتهم والاجتماع بهم من قادة الميدان التربوي والتعليمي على مختلف مستوياتهم واهتماماتهم.

وفي كل يوم تزداد قناعتني بأهمية القيادة المدرسية، وأتساءل عندما كنت أحد أفرادها وبعد ما تركت العمل الحكومي: ماذا أُعطي للقائد التربوي، وماذا ينبغي أن يقدم له من المجتمع بشقيه العام والخاص؟

شاركت في لجان متعددة منذ عام ١٤١٨هـ تدرس إمكانية تقديم حوافز مادية ومعنوية لقادة المدارس على مختلف مراحلها أسوة ببعض القطاعات الحكومية الأخرى، وإعطاء الصلاحيات التي تمكن القائد التربوي من أداء العمل في يسر وسهولة، مع وضع المعايير العالية في اختيار القادة وتأهيلهم. وتركت العمل عام ١٤٣٤هـ ولم يُعط من الصلاحيات إلاّ اليسير والتي قد لا تعدّ كصلاحية بما تعنيه الصلاحيات في العرف الإداري. أما الحوافز فلم يقرّ منها شيء بالرغم من رفعها للجهات العليا منذ ذلك الحين. ولما للقائد من قدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين، ولما له من دور في تحسين وتجويد التحصيل المدرسي وعمليات المدرسة المختلفة أحببت أن أساهم بهذا الجهد لعله يساعد في ذلك التحسين والتجويد. ركزت على المهارات والإجراءات التنفيذية لما ينبغي أن يقوم به القائد التحويلي الذي على يديه يصنع التحول في الميدان التعليمي بعد توفيق الله.

تلعب القيادة المدرسية دورًا محوريًا في حياة المدرسة وشؤونها، والقائد التربوي



مسؤول عن تنسيق جهود منسوبي مدرسته وتحفيزهم وتحسين التحصيل الدراسي وتجويد عمليات المدرسة وأدائها، وعليه العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لمروؤوسيه ورفع معنوياتهم، يقودهم لتحقيق الإنجازات المتميزة بأقل جهد ووقت، يستشرف المستقبل لمدرسته وفق عمل مؤسسي مخطط له ومدرس بها يحقق سياسات البلد وتطلعاته.

حاولت جاهداً الابتعاد عن التنظير والتركيز على الإجراءات التي تمكن القائد التحويلي المبتدئ من تجويد عمله للمواقف المدرسية والقيادية التي يتطلبها العمل المدرسي وتزيد بقية القادة إثراءً وتمكناً في قيادتهم. عرضت ذلك على شكل استراتيجيات يحتاجها كل من يشرف ويعمل في المجال الإشرافي والقيادي للميدان التربوي وفي نظري تتعدى أهميتها لكل مستويات القيادة. بل يستفيد منها كل من يتولى قيادة الآخرين بدءاً برب الأسرة إلى غيره من القادة في أي موقع.

القيادة التحويلية هي محط أنظار العالم والمنظمات والدول بمختلف توجهاتها حيث يرى فيها الباحثون أملاً لمستقبل واعد لتطوير العمل وزيادة الإنتاج وتقدير العاملين وتلبية احتياجاتهم ولتحقيق التقدم المنشود والانتقال من واقع عليه كثير من الملاحظات إلى واقع يلبي الطموحات في ظل ما يمر به العالم من متغيرات كثيرة وتطورات متلاحقة وتقدم تقني غير مسبوق، وتواصل عالمي في شتى ميادين الحياة، فكثر الضغوط المجتمعية على المدرسة والنظام التعليمي، ولكي يواكب النظام التعليمي تلك المتغيرات ويضمن مكاناً متقدماً يليق به بين دول العالم كان لزاماً عليه أن يحدث نقلة نوعية في مكوناته وعملياته ومخرجاته وأن يُعمل فكره ويطلع على تجارب الآخرين التي أحدثت لهم تلك النقلة الحضارية في شتى الميادين ومنها القيادة وما لها من أثر إيجابي في إحداث التغير والتحول المجتمعي من حال إلى حال. ولقد مرت القيادة بعدد من النظريات التي وجهت أعمال المنظمات الأومية والدول خلال القرنين العشرين والواحد والعشرين الميلادية والتي كان من أهمها وعلى رأسها نظرية قيادة التغير ونظرية القيادة التحويلية التي أحدثت تحولاً ملحوظاً في أعمال كل من أخذ بها من الدول والمنظمات. ونحن في المملكة العربية السعودية لا نقل طموحاً عن غيرنا في إحداث مثل تلك النقلات الحضارية، خاصة وأنه لا ينقص المجتمع لدينا شيء، إن من واجب المخططين للتعليم في بلادنا الأخذ بما يتفق ومكونات المجتمع وثقافته ومن ذلك اعتماد التحول والاستفادة من نظرية القيادة التحويلية في أعمال المدارس والوزارة وما يتطلبه التحول من رؤية مستقبلية واضحة خاصة وأن الجميع مدركون لحاجة المجتمع في التغير والتحول

الهادف فيما يخص التعليم في بلادنا. هذه الحاجة يشعر بها جميع من في الميدان التربوي. وما شجعني ودفعني إلى تأليف هذا الكتاب هو حاجة القيادات التعليمية في كل مواقعها إلى من يأخذ بيدها نحو تحول تربوي وتعليمي يسهم في بناء المجتمع ويعمل على تحقيق أهدافه.

إن ما يميز القيادة التحويلية هو الرؤية الواضحة والاستراتيجيات المحققة لها. ولأهمية الاستراتيجيات في تحقيق الرؤية ركزت في كتابي على أهم الاستراتيجيات التي لا غنى للقائد التحويلي في مدارسنا من الأخذ بها وتفعيلها بشكل إيجابي والاستراتيجية مصطلح بدأ يستخدم في العلوم العسكرية ليدل على فن إدارة وتكتيك المواقف العسكرية الميدانية وغيرها ثم انتقل إلى العلوم الأخرى ومنها التربية والتعليم ويقصد بها المبادئ العامة ومسارات العمل المختلفة في الميدان التربوي وما يتعلق بها من إجراءات تنفيذية. يحتوي الكتاب على عدد من الاستراتيجيات التي تمكن القائد التحويلي من قيادة مدرسية فاعلة وقيادة العاملين معه بكفاءة واقتدار، ليزيد من فرص نجاح مدرسته وتفوقها على مثيلاتها من المدارس ويواكب متطلبات العصر وتطلعات المجتمع، ومع كل استراتيجية ذكرت أهم المهارات اللازمة للاستفادة من تلك الاستراتيجية وما ينبغي للقائد التحويلي عمله في صورة إجراءات مبسطة، يسهل على كل قائد مبتدئ أو ذي خبرة من تطبيقها والاستفادة منها. جمعت تلك المهارات مما وفقني الله له من تجارب طبقتها أثناء عملي في قيادة ثانوية زيد الخير المطورة وثانوية ابن البيطار وثانوية الصديق بجدة وما لاحظته أثناء عملي في الإشراف التربوي عند زيارة المدارس بإدارة تعليم جدة من مهارات وإجراءات نفذها قادة المدارس. وما قدرني الله عليه من الاطلاع والبحث في مصادر المعرفة المتوفرة.

فلله الحمد والمنة على ما أعانني عليه، وأسأله تعالى أن ينفع بهذا العمل كل من يطلع عليه، وهو عمل بشري الخطأ فيه وارد والأمل كبير والصدر واسع لكل من يعلق أو يلاحظ أو ينتقد بغية تجويده وإثرائه وله مني الشكر في التواصل معي وإبلاغني بما يراه

على بريدي الإلكتروني: Sag1374@gmail.com

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين



## محتويات الكتاب

القسم الأول: القيادة التحويلية	١٧
مفهوم القيادة التحويلية	١٩
أهمية القيادة التحويلية	٢٣
وظائف القائد التحويلي	٢٤
مفهوم الاستراتيجية	٢٩
القسم الثاني: استراتيجيات القيادة التحويلية	٣١
استراتيجية التواد والتعاطف	٣٣
استراتيجية تفعيل القيم	٤١
استراتيجية الإفادة من الأخطاء والفشل	٤٤
استراتيجية استثمار الوقت	٥٣
استراتيجية التفكير الإيجابي	٧٠
استراتيجية تجويد التحصيل المدرسي	٧٦
استراتيجية قيادة الثواب والعقاب المدرسي	٨٣
استراتيجية الاحتواء وتقبل التنوع والتباين	٩٦
استراتيجية تقبل النقد والتوجيه	١٠٤
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	١١٢
استراتيجية التحسين المستمر وتجويد العمل	١١٥
استراتيجية التمكين والتفويض	١٢٤
استراتيجية الإيجابية والتفاؤل	١٣٢
استراتيجية تفعيل الانضباط	١٣٧
استراتيجية الشراكة المدرسية مع الأسرة والمجتمع	١٤٧
استراتيجية التعلم التعاوني وفرق العمل المدرسية	١٥٥
استراتيجية هندرة العمليات المدرسية	١٦٤



استراتيجية التجوال .....	١٧٠
استراتيجية قيادة الاجتماعات والفعاليات المدرسية .....	١٧٦
استراتيجية تطبيق القياس والتقويم المدرسي .....	١٨٣
استراتيجية بناء الثقة المتبادلة وكسب محبة الآخرين .....	١٩١
استراتيجية قيادة ضغوط العمل .....	١٩٩
استراتيجية التخطيط والرؤية المدرسية .....	٢٠٥
استراتيجية التغذية الراجعة .....	٢١٥
استراتيجية تفعيل النشاط المدرسي واكتشاف المواهب .....	٢٢٢
استراتيجية تفعيل التكنولوجيا والتقنية التعليمية .....	٢٣٠
استراتيجية السلامة المدرسية .....	٢٣٨
استراتيجية التعامل مع الأزمات والظروف الطارئة .....	٢٤٧
استراتيجية التوجيه والإرشاد المدرسي .....	٢٥٥
استراتيجية المدرسة التعاونية .....	٢٦١
استراتيجية تطبيق المعايير والمؤشرات الأدائية .....	٢٦٩
استراتيجية تحليل العمل المدرسي .....	٢٧٨
استراتيجية تقويم الأداء وتوظيفه .....	٢٨٥
استراتيجية الحوار والإقناع .....	٢٩٧
استراتيجية قيادة الاتصالات الإدارية والسكرتارية .....	٣٠٥
استراتيجية توطيد الإشراف التربوي والمدرسي .....	٣١٢
استراتيجية تفعيل الإعلام المدرسي .....	٣٢٣
استراتيجية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة .....	٣٣٠
استراتيجية الأمن الفكري والمواطنة .....	٣٣٨
استراتيجية قيادة المهام المدرسية .....	٣٥٦
استراتيجية قيادة نظام المقررات بالمرحلة الثانوية .....	٣٨٤
المراجع .....	٣٩٥



## القسم الأول

### القيادة التحويلية





## مفهوم القيادة التحويلية

تعددت نظريات القيادة في القرن الماضي والحاضر، وكثرت المقالات القيادية والبحوث حول القيادة، واختلفت الآراء حول مفهومها وأهميتها وذلك تبعاً لتصورات أصحابها واهتماماتهم الشخصية، فمنهم من ركز على سلطة القائد ومنهم من ركز على السمات الشخصية للقائد ومنهم من انطلق من السلوك الشخصي للقائد، وغيرهم ركز على الإنتاج والأهداف، ومنهم من جعل المواقف منطلقاً لدراسته وبحثه حول القيادة، ومنهم من ركز على الأتباع والمرؤوسين وكيفية التأثير فيهم بما يساعد في تحقيق الأهداف. وظهرت كثير من النماذج التطبيقية لتلك النظريات وآليات تفعيلها في ميدان العمل، لذا تعددت تعريفات القيادة تبعاً لذلك وحظيت المكتبات بآلاف الكتب والدراسات حول القيادة وأثرها في تسيير العمل وانتظامه.



والقيادة موجودة منذ خلق الله الحياة على الأرض وهي تسبق الإدارة في تفعيلها وتطبيقها. وكل الأديان السماوية تتحدث عن نوع من القيادة الدينية والحياة على مر العصور. ولقد جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ما يشير إلى القيادة وأثرها في حياة الناس، يقول الله تعالى ﴿فَمَا رَحْمَةً مِنْ اللَّهِ لَئِنْ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِظَ الْقَلْبُ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران، ١٥٩). وقد سطرت كتب السيرة وكتب الأحاديث كثيراً من أقوال الرسول ﷺ ومواقفه ومواقف الصحابة والتابعين التي تنم عن وعي قيادي وقوة تأثير في الآخرين، سبقت كل النظريات الحديثة في القيادة والإدارة.

القيادة هي نشاط إنساني يظهر فيه قدرة القائد وقوته في التأثير في الأتباع وتوجيه



تصرفاتهم وسلوكهم بما يحقق الأهداف الموضوعية، وهي نوع من التواصل الإيجابي المتبادل بين القائد والمرؤوسين لتمكينهم من إنجاز أعمالهم بجودة وإبداع، والعناية بتوظيف الذكاء العاطفي بما يحقق الراحة النفسية والأمن الوظيفي للموظفين ويطور قدراتهم وينمي معارفهم وثقافتهم بشكل أوسع. ظهرت في ميدان العمل كثير من نظريات القيادة التي تكمل بعضها البعض حتى ظهرت القيادة التحويلية التي تعدّ نتاجاً مطوراً من قيادة التغيير ومستفيدة من النظريات الأخرى التي سبقتها في كثير من عناصرها وأسسها. هيمنت القيادة التحويلية إلى حد كبير على اهتمامات الباحثين وأصحاب العمل والمنظمات والدول التي ترى فيها منطلقاً لنقل المجتمعات من واقع غير مرضى عنه إلى واقع حضاري يحقق آمال أصحاب العمل والمخططين وفق رؤية مستقبلية واضحة المعالم وتخطيط محكم، تراعي الأفراد وتقدر جهودهم وتحفزهم ليكونوا مؤثرين.

ظهرت القيادة التحويلية على يد العالم الأمريكي جيمس بيرنز ١٩٧٨م في كتابه القيادة، وعزز هذا الاتجاه العالم بيرنارد باس ١٩٨٩م الذي يعدّه الباحثون هو الأب الحقيقي للقيادة التحويلية بما قدمه من صفات للقائد التحويلي وقام بكثير من البحوث في هذا الشأن. وتبعه بروس إفيلو الذي صمم استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس أبعاد القيادة التحويلية عند القادة. ومن مسلمات نظرية القيادة التحويلية ما يلي:

إن الناس يتبعون الشخص الذي يؤثر فيهم ويكونوا معجبين به. يمكن للفرد الذي يمتلك رؤية وقيم وذكاء عاطفي أن يقوم بإنجاز أمور عظيمة، ويعتبر التحفيز وبث الحماس وتقدير الآخرين الطريق الأفضل لإنجاز الأعمال، والعمل على نشر المعرفة والثقافة بين الأتباع وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

تستند القيادة التحويلية، كبقية أنماط القيادة، إلى منظومة قيادة تتكون من القائد والأتباع والمواقف، فإذا ما كان التأثير بينها إيجابياً وتبادلياً كلما ساعد ذلك على نجاح العملية القيادية والاستفادة منها في توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بفاعلية وكفاءة. هذا التأثير الذي يملكه القادة التحويليون يستمد قوته وأثره الإيجابي من العناصر التالية:

أولاً: القدوة الحسنة والشخصية الجذابة للقائد التحويلي: فكلما كان قدوة صادقاً أميناً في قوله وعمله، مؤثراً مصلحة المؤسسة ومصالح الآخرين وحاجاتهم على مصلحته الشخصية، منضبطاً في عمله وقيمه لا يتوانى عن تلبية احتياجات أتباعه



وتطويرهم وترفيهم، يحاول جاهداً مد جسور المحبة والصدقة والتقدير والاحترام فيما بينهم، كلما زاد من ثقته بنفسه وثقة الآخرين به، ويضاف إلى ذلك اهتمامه بشخصيته وهندامه، فيصبح في نظر أتباعه ذلك الشخص الملهم الجدير بالسمع والطاعة يعدل فيما بينهم بما يراه. يحاور ويسمع وينصت لكل فرد منهم. يتحلى بالصبر عليهم والعزم والمثابرة على العمل. يتحمل المسؤولية ويلتزم بالآداب والقيم كمصدر لسلوكه وتعامله مع الآخرين. يشاطر الأتباع في مناسباتهم، لا يستغل سلطته ومركزه إلا فيما يعود بالنفع على الجميع.

**ثانياً: الدوافع والحوافز والتشجيع:** يقوم القائد التحويلي بتحفيز أتباعه ومروسيه وشحن همهم وبث روح الحماسة والتعاون والرفع من معنوياتهم، وتقديم مكافآت مالية ومعنوية لهم، ويحرص على مساعدتهم في التقدم في السلم الوظيفي وتطوير قدراتهم وإثبات وجودهم الوظيفي والإنساني. كل ذلك مما يدفعهم نحو إجادة العمل والإبداع فيه والسعي لتحقيق رؤية القائد وتحقيق أهدافها.

**ثالثاً: الاستمالة الفكرية:** يستطيع القائد التحويلي زيادة تأثيره فيهم بما يهيئه لهم من جو مناسب للإبداع وتقديم الحلول المبتكرة لما قد يعنّ لهم من إشكالات في أعمالهم والاستفادة من الأسلوب العلمي في التعامل معها، ويتيح لهم المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم دون تسفيه ولا انتقاص من شخصياتهم، مع حرصه على زيادة ثقافتهم وتوسيع مداركهم بالمعرفة والاتصال بالعالم الخارجي بما يعود بالنفع عليهم ويطور قدراتهم.

**رابعاً: الاعتبارات الفردية:** لكل فرد من الأتباع شخصيته وميوله ورغباته واحتياجاته الخاصة التي قد تختلف



عن غيره، والقائد الملهم هو الذي يقدر الاختلاف والتباين بين مروسيه، يتعامل مع كل فرد وفق شخصيته، يوظف ذكاءه العاطفي للتعامل الإيجابي معهم ويعمل على تحقيق احتياجاتهم فرادى ومجتمعين، ينصح ويوجه كل فرد على حدة، يعرف نفسه أولاً ويتعرف على

نفسيات أتباعه وما يميز كل واحد عن غيره باعتبار الفروق الفردية التي خص الله بها خلقه لتمييز كل واحد عن من سواه.



**خامساً: التمكين:** قوة دفع وقوة تأثير في التابعين من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم وتمكينهم من القيام بمهامهم وأعمالهم دون تدخل مباشر من القائد، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار ورسم سياسة العمل، مما يساعد على اكتشاف القيادات الواعدة وإعطائهم

الفرصة لإثبات وجودهم وإطلاق القدرات الكامنة لديهم، فعندما يُمكن القائد أتباعه فهو يدفعهم للعمل الجاد والإبداع فيه ويصبح كل فرد في المجموعة حريص على مصلحة المؤسسة ويعمل على تحقيق أهدافها وتجويد مخرجاتها مقدماً مصلحتها على مصلحته الشخصية.

## أهمية القيادة التحويلية

تظهر أهمية القيادة التحويلية في اهتمامها بإحداث نقلة نوعية متكاملة في جوانب العمل في المؤسسة بدءاً من خططها ورؤيتها وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى فينعكس على عملياتها ومدخلاتها وأساليب تنفيذ العمل وآلياته وبرامجه وبمخرجات العمل ورضا المستفيد والعاملين فيها. وهي بذلك تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون.

تهتم القيادة التحويلية بتطوير العاملين وتحسين مستوياتهم المعرفية والثقافية وتعمل على زيادة الوعي الفكري والثقافي لكل من يعمل في ظلها، وبالقدر الذي تهتم فيه بذلك تعمل في المقابل على زيادة ثقافة المنظمة وتهيئة الفرص والعوامل التي تجعل منها منظمة متعلمة تتواكب مع متغيرات العصر ومستجداته التقنية والمعرفية. تنمي التواصل الإيجابي وتوظف الذكاء العاطفي لكل منتسبها فيصبح الجميع منتظمين في حلقة واحدة يشد بعضهم بعضاً في عمل تعاوني تنافسي لا هدف يعلو على مصلحة المؤسسة. تهتم القيادة التحويلية ببناء صف ثانٍ من القيادات تكون لديهم رؤية واضحة وقيماً يعملون من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مخرجاتها وتطوير إجراءات العمل فيها بما يتناسب ورؤيتها ورسالتها التي ينبغي أن يعمل الجميع تحت مظلتها.

## وظائف القائد التحويلي

يعمل القائد التحويلي بما يوليه إدراكه وقناعاته بحاجة مدرسته إلى تغييرها وتحويلها من الحال الراهن إلى وضع مستقبلي مبني على رؤية مستقبلية وأهداف واستراتيجيات منظمة تسهم في تطوير أداء العاملين فيها وتوجيههم إلى تبني هذه الرؤية والعمل من أجل تحقيق أهدافها. ووظيفة القائد التحويلي تتمثل في أنه مهندس التخطيط المستقبلي لها وموجه تنفيذ برامجها ومبادراتها ومساعد في تنفيذ آليات التحويل بمجموعة العمل الموجودة في جو تنافسي تعاوني، ولديه ثقافة تنظيمية ومؤسسية عالية الجودة. ولعلنا نوجز وظائفه ومهامه في النقاط التالية:

١. اقتناع القائد بحاجة مدرسته إلى التغيير.
٢. يحدد الرؤية المستقبلية مع فريق العمل، ويعمل على أن تكون واضحة لجميع العاملين، فيعملون على نشرها وتبنيها.
٣. التركيز على تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال وحل المشكلات بأسلوب علمي إبداعي.
٤. اختيار نموذج التغيير وآلياته التي تناسب مؤسسته وتمكنهم من أداء مجود ومنتج عالٍ.
٥. إعادة تشكيل المنظمة وتغيير في هيكلتها، وتطوير إجراءات العمل فيها، والعناية بثقافة المنظمة وأن يكون لها شخصية مستقلة تميزها عن غيرها.
٦. يتولى إدارة الفترة الانتقالية ويشرف عليها بنفسه وهي أهم وأصعب وظائفه فإن استطاع تجاوز هذه المرحلة بنجاح فما بعدها سيكون سهلاً، وإن كثرت المعوقات وعجز عن قيادة هذه الفترة ولم يتمكن من تجاوز الوضع الراهن ويتصدى للمقاومة الناشئة فسبقى الوضع كما هو.
٧. ينمّي روح العمل الجماعي ويشجع على التنافس الجماعي بين مجموعات العمل في مؤسسته.
٨. لديه رؤية واضحة وتوقعات وبدائل لكل المتغيرات التي قد تحدث في مؤسسته





من أزمات ومفاجآت، ويتعامل معها بمهارة ويتخذ القرارات المناسبة لكل موقف بالتعاون مع العاملين معه.

٩. يهتم بتطوير نفسه وتنمية أتباعه ويزيد من ثقافتهم، ويعمل على جعل مدرسته مدرسة متعلمة بما تقدمه من برامج ثقافية وتدريبية وتنمية مهنية لكل فريق العمل.

١٠. يوضح للعاملين معه إلى أين هم ذاهبون وكيف يذهبون، ويساعدهم في ذلك. والأهم من ذلك هو تعريفهم بما يستفيدونه من جراء الذهاب والتغيير ويشاركهم في كل مراحل التحويل.

**ضرورة القيادة التحويلية لمدارسنا:** تهتم كل أنواع القيادة وأناطها بالعمل والمنتج وتقدم المكافآت والحوافز التشجيعية لزيادة الإنتاج وتجويده، ويغلب عليها القيادة التعاملية بين القائد وأتباعه بحيث يكون هناك تبادل منافع ومصالح بينهم. مقابل العمل والإنجاز يحصل الموظف على الترقيات وخطابات الشكر وغيرها من المكافآت فيصبح ذلك دافعاً للعمل وقد يكون وقتياً ثم يزول، وقد يقل بحسب ما يقدم من مكافآت من مبدأ أخذ وهات.

وتتحد القيادة التحويلية مع أنواع القيادة الأخرى من حيث التحفيز والتشجيع وتقديم المكافآت للعاملين لقاء الإنجاز والإبداع في العمل، لكن القيادة التحويلية تفوق كل الأنواع القيادية في تركيزها على حاجات العاملين وتوطين الثقة في نفوسهم مما يولد دافعية ذاتية لديهم لإنجاز العمل والإبداع فيه من أجل تحقيق الذات ومدى إشباع حاجاتهم أكثر مما يقدم لهم من مكافآت وحوافز تشجيعية وترقيات، فتصبح محبة العمل متأصلة في نفوسهم ويقومون بأداء متقن وبجودة أكثر مما كان متوقعاً منهم نتيجة لإشباع حاجاتهم الذاتية وتقدير إنسانيتهم واحترام ذواتهم وبث الحماسة وزرع الثقة في نفوسهم. مما يجعلهم يقدمون مصلحة المدرسة على مصالحهم الشخصية ويزيد لديهم الولاء المبني على القناعة والحب للكيان أكثر من الأشخاص وأكبر من الحوافز التشجيعية والتي لا يمكن أغفال دورها أو التقليل من أهميته.

وفي القيادة التحويلية يركز على تنمية قدرات العاملين الطويلة المدى التي تبقى معهم وتكون رافداً مهماً في حياتهم العامة والخاصة. ولا يخفى على المتتبع للميدان التربوي مدى النقص في مثل تلك الوظائف للقائد التربوي في مدارسنا وحاجة الميدان لمثل تلك القيم والعناية بها، فكل القيادات التربوية تحتاج إلى أن تتبنى مفاهيم القيادة التحويلية في

كل مفاصل العمل وميادينه، وليبدأ القائد التربوي بنفسه فيطورها بالتدريب والاطلاع والوقوف على منطلقات القيادة التحويلية وأسسها، فإذا ما أتقن ذلك تبنى بقية المفاهيم المتعلقة بالعمل وبالأخرين الذين يعملون معه ولنطلق في توجهه القيادي التحويلي من قدرته على تنسيق الجهود وتطوير الثقافة التنظيمية لمدرسته وتحقيق التغيير والتحويل من خلال ما يلي:

**أولاً: القيادة بالغايات والأهداف والرؤية الواضحة:** وذلك بشرحها وتوضيحها للعاملين معه وإشراكهم في تبنيها ونشرها في مجتمع المدرسة.

**ثانياً: القيادة بالقدوة:** هي الأكثر تأثيراً، فكلما تمسك القائد بقيم العمل والقيم الاجتماعية الأخرى كلما أعجب به الآخرون وكثر محبوه وزاد تأثيرهم به وكان منضبطاً في تعامله وعمله مهتماً في مظهره ومخبره، صادقاً في قوله وعمله، أميناً عليها زاد من محبة أتباعه له وتأثرهم بما يقوله ويوجهه.

**ثالثاً: القيادة بالتمكين:** القائد التحويلي يحسن اختيار الكفاءات العاملة معه فيخرج من الطاقات الكامنة بتمكينهم من أداء أعمالهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في التخطيط والتنفيذ وتمكينهم من اتخاذ القرارات ومعالجة المواقف المدرسية بحكمة ودراية، وهو بذلك يعزز من قدراتهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم ويؤهلهم ليكونوا قادة المستقبل.

**رابعاً: القيادة بالتحفيز والدعم كقوة دافعة للإنجاز والأداء الإبداعي:** يستطيع القائد التحويلي دفع موظفيه وتابعيه إلى القيام بالمهام التي كلفوا بها بإتقان وجودة من خلال الدعم الذي يلاقونه من القائد التربوي الفاعل، ومن خلال التقدير والاحترام وإعطاء الحقوق والعدل والمساواة فيما بينهم، والتركيز على إنجازاتهم والإشادة بها وتوظيفها فيما يزيد من الأداء الجيد وإنجاز المهام بشكل احترافي فيه تجديد وابتكار وتقديم الحلول المبتكرة لما قد يظهر من مشكلات.

**خامساً: القيادة بنشر السلطة وتفويضها:** فالقائد التحويلي يوزع الأدوار والمهام مراعيًا في ذلك القدرات الخاصة والإمكانات الفردية لموظفيه، فيختار الرجل المناسب للمكان المناسب دون محاباة ولا مجاملات على حساب العمل والإنجاز. ثم يفوض صلاحياته بينهم وفق نظام واضح للجميع يمكنهم من اتخاذ القرار المناسب دون إبطاء أو تأخير.



**سادساً: القيادة بالرقابة الذاتية والنوعية:** يقوم القائد التربوي بتأصيل ثقته بنفسه أولاً وتأصيل ثقة العاملين معه بأنفسهم وقدراتهم، وينمي لديهم الرقابة الذاتية الصادرة من القناعة الشخصية، والتخفيف من أنواع الرقابة الخارجية. ومجال التعليم في مؤسساته المختلفة تختلف عن المنظمات الأخرى في نوع الرقابة التي ينبغي للقائد التربوي أن يارسها وهي رقابة نوعية لكون التعامل فيها مع العقول والأنفس والمعتقدات والاتجاهات ومواقف المعلمين من ذلك.

**سابعاً: القيادة بالتحويل والتطوير:** وفيها يقوم القائد بتطوير أداء العاملين معه وتنميتهم بما يحقق لهم الرضا الوظيفي وبما يساعدهم في أداء مهامهم، ويعمل جاهداً على تغيير وتحويل العاملين معه من رؤاهم وأفكارهم من خلال التطوير والمشاركة في أعمال المدرسة وتبني خططها ورؤيتها المستقبلية ليصبحوا مهنيين يدفعهم حبهم لمهنتهم إلى الإيجابية وتجويد المخرجات التربوية والتعليمية والعناية بقيم العمل والقيم الاجتماعية الأخرى.

**ثامناً: القيادة بالبساطة والوضوح:** وهي تتضمن تبسيط إجراءات العمل وسهولة الاتصالات الأفقية والرأسية بين مكونات المدرسة مع تقديم رؤية واضحة المعالم ورسالة هادفة يعرفها كل منسوبي المدرسة والبعد عن التعقيدات في أنظمة العمل وتعليماته.

**تاسعاً: القيادة بالالتزام بقيم الرؤى والمدرسية وقيم المجتمع والمحافظة عليها** وتطبيقها من قبل القائد أولاً، ثم مطالبة الآخرين بتطبيقها سواء داخل المدرسة أو خارجها والتدخل منه عند ظهور حالات فردية أو جماعية تحد من فاعلية تلك القيم أو التقليل من شأنها وإظهارها في جوانب العمل المدرسي وفي البرامج والمشروعات المدرسية ومن خلال التعامل بين منسوبي المدرسة.

**عاشراً: القيادة بالتفكير الإيجابي والاستمالة العقلية، والعناية بتثقيف المجتمع المدرسي، وتنظيم البرامج الثقافية التي تنمي المعرفة والقدرة على حل المشكلات بطرق علمية، والبحث عن مصادر المعلومة الصحيحة، وزيادة مساحة التفكير العلمي والاستقصاء والاكتشاف في عمليات التدريس والبرامج المدرسية وتنمية روح التنافس الإيجابي، وحفز العاملين ذهنياً لإعادة النظر في عملياتهم التدريسية وأساليب التعامل مع مجتمع المدرسة وتسهيل حضورهم للمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة بغية زيادة الوعي الثقافي لديهم وتجديد رؤاهم المستقبلية بما يتوافق ومتطلبات العصر وتكنولوجيا التعليم وتقنياته.**

الحادي عشر: القيادة بتوقع مستويات أداء عالية وطموح نوعي لأداء العاملين معه، ولتحقيق نقلة نوعية في برامج المدرسة، فعند وجود توقعات عالية يكون هناك تحديات لإنجاز الأعمال بدقة وجودة. وينبغي للقائد الفعال أن يقدم التغذية الراجعة للعاملين معه التي تمكنهم من أداء متميز، وفي المقابل يكون التحفيز متوافقاً مع تلك التوقعات ومناسباً لاحتياجاتهم التي لا بد من إشباعها حتى يتمكنوا من تحقيق الغايات العليا والمؤشرات الأدائية المطلوبة.

الثاني عشر: القيادة بالاستراتيجيات المتعددة المدى المحققة للأهداف والغايات العليا للمجتمع، والمحققة لرؤية المدرسة ووزارة التعليم. إذ لا بد للقائد التحويلي الذي يتبنى التحول في مدرسته أن يعنى بتكوين الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف من خلال تشخيص واقع مدرسته وتحليل الفرص والتهديدات وما لها من نقاط قوة ونقاط ضعف وما تحويه مضامين رؤية المدرسة ورسالتها والقيم التي تحكمها، وهي بمثابة مسارات تحدد وجهة العمل على المدى الذي يختاره القائد، وغالباً ما يكون على المدى البعيد نسبياً. وتكوين الاستراتيجية وتبنيها يمر بعدة مراحل هي:

١. مرحلة تشخيص واقع المدرسة وتحليله من خلال أسلوب تحليل سوات الرباعي.

٢. مرحلة وضع الرؤية والرسالة ووضع الأهداف العامة والأهداف التشغيلية.

٣. مرحلة تكوين الاستراتيجيات وما تتطلبه من إجراءات تنفيذية ومهارات حتى تحقق ما وضعت له.

٤. مرحلة المتابعة والتقييم لما تم تنفيذه من خلال مؤشرات الأداء وجودة المخرجات.

## مفهوم الاستراتيجية

الاستراتيجية تعني مجموعة المبادئ والأفكار والسياسات التي يتبعها القادة التربويون للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال إجراءات ومهارات تنفيذية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهداف المجتمع والرؤية والرسالة التي تتبناها المدرسة. وما يميز الاستراتيجية الجيدة هو مرونتها وقدرتها على التلاؤم مع الظروف الطارئة والمفاجآت التي قد تحدث أثناء التنفيذ، وكذلك الاستفادة من الموارد البشرية والمادية الممكنة والموجودة فعلاً والعمل بما هو متاح منها، مع تميزها بالوضوح والبعد عن التكلفة والتعقيد وقدرتها على تلبية احتياجات العاملين والمدرسة بصورة جلية، والسهولة في تنفيذها وتطبيقها.

ولأهمية الاستراتيجيات في القيادة التحويلية رأيت أن أشارك الزملاء قادة الميدان التربوي الذين لديهم الرغبة في تطوير أدائهم وتنمية قدراتهم ولديهم توجهات فعلية بقيادة مؤسساتهم قيادة تحويلية، بهذه المجموعة من استراتيجيات العمل القيادي والإداري التي لا غنى للقائد عنها فهي شاملة لأغلب أعمال العمل التربوي والتعليمي والإداري ويستفيد منها جميع من في الميدان التربوي وقادته بمستوياتهم المختلفة، فلعل الله أن ينفع بها وأن تكون منطلقاً لعمل تحويلي منظم ومؤسس في محاضن التربية والتعليم على اختلاف مراحلها لخدمة أبناء المجتمع في أي موقع.



على القائد الذي اتخذ المنهج التحويلي في قيادته تفعيل تلك المناشط القيادية والاستفادة منها كمكوّن واحد، ولا يمكن الفصل بينها، فهي متكامل مع بعض ليظهر نموذج تحويلي يحقق الرؤية والأهداف الموضوعة ويقدم نموذجاً عملياً نحو تغيير وتطوير عمله القيادي، ويمكن بقية العاملين معه

من المساهمة الإيجابية في تطوير أداء المدرسة وتحسين مخرجاتها تحقيقاً للرؤية والرسالة ليعمل الجميع من خلال مضامينها بروح جماعية ونظرة إيجابية تفاؤلية واحترام متبادل وقدوة في القول والعمل.



سنورد بعض الاستراتيجيات التي يحتاجها القائد التحويلي في قيادته، وحتى يتمكن منها لا بد من الاطلاع ومعرفة المزيد من الأصول الفلسفية لأنماط القيادة ومتطلباتها، وأن يقف على تجارب الآخرين في قيادة مؤسساتهم، والعمل على تنمية نفسه وتطويرها والعناية باحتياجاته ومعرفة ذاته أولاً ثم العناية باحتياجات العاملين معه ومعرفة ذواتهم ورغباتهم، كل ذلك في توازن

مع احتياجات ومتطلبات العمل والتركيز على الإنجاز المتقن له ومواكبة متطلبات العصر التقنية والأخذ بها هو متاح منها مع المحافظة على قيم المجتمع ومعتقداته.

## القسم الثاني

### استراتيجيات القيادة التحويلية







## الفصل الأول

### استراتيجية التواد والتعاطف

يقول الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ المائدة (٢).  
ويقول سبحانه ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْمُرْهُمْ لَشَاءُوا بِرُحْمِهِمْ وَإِسْتَفْرَجَ لَهُمْ وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ آل عمران (١٥٩).

لقد تجلت قيادة الرسول ﷺ لأصحابه وأمه بأعلى صور الرحمة والتعاطف، كيف لا وهو بر رحيم بأمه ذو الخلق العظيم بشهادة الحق سبحانه له.

بنى مجتمعاً مثالياً في المدينة وقاده حتى اختفت منه مظاهر القبيلة والنصرة النسبية والفوارق المجتمعية وزالت الطبقات الاجتماعية منه، فلا معيار للتمييز إلا التقوى، فأصبح مجتمعها مثل الجسد الواحد يتأثر بعضه لبعض، أهدافهم مشتركة ووسائلهم في تحقيقها متحدة.

تولت عناية الله سبحانه تربية نبيه وتوجيهه بما نزل عليه من محكم التنزيل، فاق كل المصلحين والقادة العظام على مر العصور

اختصه الله بقيادة الأمة وفق منهج رباني، فكان بارعاً في قيادته التحويلية لأمة كانت تسودها شريعة الغاب والسيف والجهل والغلبة من قبل، بل فاق كل المنظرين وسبق النظريات القيادية المختلفة في التغيير والتأثير منذ ١٤٠٠ سنة وأكثر.

أخذ مبادئ قيادته لمجتمع المدينة والدولة حديثة العهد التي انضوى تحت لوائها أغلب مناطق جزيرة العرب قبل وفاته ﷺ من القرآن الكريم، ويظهر ذلك جلياً في آية آل عمران ١٥٩ ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْمُرْهُمْ لَشَاءُوا بِرُحْمِهِمْ وَإِسْتَفْرَجَ لَهُمْ وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ وغيرها من الآيات والسنة المطهرة. ومن تلك المبادئ:

١. رحمة الله به، فانعكس ذلك على أعمال الرسول ﷺ وأفعاله وتعامله مع الآخرين.

٢. اللين والتواضع.

٣. التواؤ والتعاطف.

٤. العفو والتجاوز.

٥. الاستغفار لهم.

٦. التشاور وتقبل آراء الصحابة.

٧. العزم واتخاذ القرار.

٨. التوكل على الله أولاً وآخرًا.

فكان رائدًا بحق في قيادة أمتة وفق منهج مثالي من الرحمة والعطف والمودة. ولنا في رسول الله ﷺ وسيرته، القدوة الحسنة. فلعلنا بتتبع أسرار سيرته وقوة تأثيره وحسن تعامله مع خصومه وصحابته نستلهم تلك المبادئ والقيم فنجعلها واقعًا في قيادتنا في أي موقع كنا ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ...﴾ (الأحزاب، ٢١). ويتأكد على كل قائد أن يستلهم تلك المبادئ والسير في مدرسته فيصبح الحب والعطف والتواؤ ركيزة من ركائز قيادتنا لمؤسساتنا التعليمية.

فكلما زاد التقارب والانسجام والتعاطف بين أفراد المؤسسة التربوية كلما زادت فرص النجاح والإبداع وزاد انتماءؤهم لها وتميز منسوبيها، فيصبح لها شخصية ثقافية تميزها عن مثيلاتها.

أما إذا ضعف الانسجام بين أفراد المؤسسة وقل اهتمامهم ببعض، فيسكون ذلك مدعاة لظهور التنافر ومن ثم تقل فرص النجاح ويسود العمل جوّ من عدم التعاون واللامبالاة، فيتأثر مستوى الأداء بشكل ملحوظ ويزداد الأمر سوءًا إذا كان القائد طرفًا في ذلك الخلاف فلا يستطيع حله ولا التقليل من حدته.

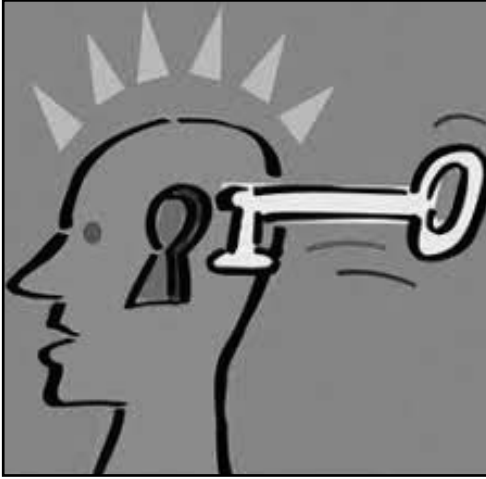
ومتانة العلاقات الناشئة بين مجتمع المدرسة الداخلي والخارجي أو ضعفها ما هو إلّا نتاج لما يتمتع به قائد المدرسة من ذكاء عاطفي يطوعه ليصنع مساحة من العلاقات الإيجابية والنسق القيمي يقود به مدرسته فيصبح التعاون والزمالة والتعاطف



نهجًا يخطه المدير مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وهو كذا بين المعلمين أنفسهم وبين الطلاب والمعلمين ومجتمع المدرسة المحلي.

وبقدر ما يكون مستوى الذكاء العاطفي لدى المدير، وبقدر ما يطوعه لخدمة مدرسته، بقدر ما يكون قائدًا بحق. وما تعانيه مدارسنا من ضعف في مجاراة المتغيرات المتسارعة في كل جوانب الحياة وضعف مخرجاتها ليدل على وجود ضعف لدى بعض القيادات على مختلف المستويات، فالعلاقة طردية بين قوة القيادات وتميز المدارس وقدرتها على تلبية احتياجات الفرد والمجتمع وكذا ضعفها.

ومما أصاب تعليمنا في مقتل، هو تولي إدارته أنصاف قادة بمستويات الإدارة العليا



والوسطى والتنفيذية لسبب أو لآخر، بل أرباع قادة، فكانت النتيجة ضعف في مخرجاته، وزيادة في التكلفة، وتدنٍ في التحصيل الدراسي وقلة العناية بالقيم المجتمعية وعمليات التعلم والتعليم وهلم جرا.

فالمدرسة قائد والقائد مدرسة، فإذا ما تم اختيار المدير وفق معايير محددة وأعطى الصلاحيات والحوافز ووظف ذكاءه العاطفي، كلما أوقد جذوة الإبداع والابتكار وشحذ الهمم ليحقق أهداف المدرسة ويشبع رغبات واحتياجات منسوبي مدرسته في جو يسوده الإيجابية والتفاؤل.

وعندئذ يصبح مجتمع الدراسة مجتمعًا متعلمًا جل حديث أفرادها في مجالسهم المدرسية عن نجاحاتهم يتردد صدها في كل مكان داخل المدرسة وخارجها، يعلنون نجاحاتهم وإبداعاتهم ولا يخافون من مناقشة الإخفاقات. وهذا مجتمع قادر على التناوب الفكري والإثراء المنطقي فيعلمون ويتعلمون من بعض دون حرج.

ولعل من نافلة القول أن نتعرف على مصطلح الذكاء العاطفي الذي تجلّى في تعامل رسول الله ﷺ مع من هو تحت قيادته وهو فوق كل ذكاء بشري فقد علمه ورباه رب العزة والجلال سبحانه.

يعرّف الذكاء العاطفي بأنه (القدرة على فرز العواطف الذاتية وحسن استعمالها)<sup>(١)</sup>. ويعرفه كولمان بأنه (القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين وذلك لتحفيز أنفسنا ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين).

والقائد، بامتلاكه الذكاء العاطفي وما يتم من تطبيق له في المدرسة، يستطيع أن يبني علاقات إيجابية ينشرها بين منسوبي المدرسة ليحقق نمواً متكاملًا لمدرسته ويزيد من تطوير وتحسين قدرات المعلمين والطلاب، ويزيد من جودة عمليات التعلم بها، وبالتالي كفاءة المخرجات ويحدّ من المشكلات المدرسية.

وبذلك يكون لمدرسته ثقافة خاصة بها في التعاون والتعاطف يغرسها القائد في نفوس معلميه وطلابه يميزها عن بقية المدارس.

أما إذا كانت قدرات المدير محدودة ونسبة توظيف الذكاء العاطفي لديه متدنية، فإنه قد يستخدم مبدأ (فرق تسد) حتى يسيطر في نظره على المدرسة، وبالتالي تهتز الثقة فيه ويصبح جو العمل غير صحي للتقدم المنشود.

وقد يلجأ بعض المديرين إلى زرع ثقافة الشللية بالمدرسة، وفي كلتا الحالتين ستقل الإنتاجية ويضعف الإبداع بها، وقد لا تأتي إلا بالحد الأدنى مما هو مطلوب وتصبح الفجوة القيادية كبيرة بين أفراد مجتمع المدرسة وإدارتها، وتزيد مساحة التصيد بينهم ويصرفون كثيرًا من الوقت والجهد فيما لا يعود بالنفع، فتتأثر عمليات التعلم والتعليم ويكثر الهدر بكل صوره وأشكاله.

إن المؤسسات الناجحة والمدارس المتميزة بل حتى الأسر السعيدة وفي مقدمتها بيت النبوة لم تخلُ من مشاكل وعقبات ظهرت بين الحين والآخر، ترتفع حدتها وتقل، لكن ما يميز هذه المؤسسات والمدارس عن غيرها هو قدرة قائدها في إيجاد علاقات إيجابية تزيد من فرص الإبداع والإنتاج وتتدارك المشكلات والعقبات بأسلوب تربوي لبق لديه القدرة على إحداث توازن بين المهارات والأفعال العاطفية التي قد تكون سببًا في التنافر والاختلاف إذا لم يحسن التعامل معها. وهذه المهارات والأفعال العاطفية يمكن إجمالها فيما يلي:

(١) الموسوعة الحرة.



١. مهارة الطلب (أن يطلب): يعرف متى يطلب وماذا يطلب ومن يطلب وكيف يطلب؟

٢. مهارة العطاء (أن يعطي): يعرف متى يعطي وماذا يعطي ومن يعطي وكيف يعطي؟

٣. مهارة التلقى (أن يتلقى): فيعرف متى يتلقى ومن يتلقى وماذا يتلقى وكيف يتلقى؟

٤. مهارة الرفض (أن يرفض): يعرف لمن يرفض وماذا يرفض ومتى يرفض وكيف يرفض؟

ومعرفة القائد التحويلي بتلك الأفعال والمهارات تتيح له معرفة من حوله ومشاركتهم، فهو بذلك يقود مشاعره وانفعالاته ويتحكم فيها دون إفراط أو تفريط، يتعرف على مشاعر الآخرين وانفعالاتهم وما ينبغي لتحفيزهم فتعلو الهمم والتضحية ويحصل التقدم والتحول الذي ينشده القائد ويسانده بقية الأفراد.

ولأن درجة ونسبة الذكاء العاطفي وقدرة القائد على التعامل مع المهارات والأفعال العاطفية تختلف من شخص لآخر، فإن ذلك لا محالة يوجد نوع من الاختلاف بين المؤسسات التربوية وسيعطي الفرصة لتكون المدارس متباينة في ثقافتها وأساليب تعامل قادتها وإيمانهم بأهمية ومدى تأثيرها على تقدم العمل وتطوره.

هذا التباين مرجعه قوة النسق القيمي وثقافة التعاون والإلفة الذي يوجه سير العمل المدرسي بكل أبعاده. فيصبح للمدرسة مجموعة من القيم والعادات والتقاليد المدرسية، تحكم العلاقة بين القائد ومنسوبي المدرسة وبين منسوبي المدرسة أنفسهم، وتوجه العلاقة مع مستويات الإدارة الوسطى والتنفيذية ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمدرسة. هذا الإطار والمرجعية إذا ما تبناه القائد ونشره بين المعلمين والطلاب أصبح أداة لا يمكن الاستغناء عنها لتطوير أدائهم وتكوين بيئة تدعم النمو وتعزيز الإبداع وتلبي احتياجات المعلمين في وقت يتسم بالضغوط وتزداد التوقعات من المدرسة سنة بعد أخرى، وسيرتفع مؤشر الأداء تبعاً لذلك.

وعندما يكون للمدرسة نهج تتبناه يميزها عن غيرها، يتكيف كل منسوبيها مع جوّها العام الذي يتبنى التميز مع الكمال، فلا يرضون بتقدير منخفض لمخرجات أعمالهم



بل التفوق والتميز هو هدف مدرسة تحب أن تصنع فرقاً في مسيرتها ومع طلابها.

وهذا ما اختطيناه لنا عند قيادتنا بمدرسة الصديق الثانوية ١٤١٠- ١٤٢١هـ أردنا أن نصنع فرقاً في مسيرة المدرسة وقد تحقق والله الحمد مع مجتمع مدرسي كان هدفه التميز مع الكمال. أصبح للمدرسة ثقافة خاصة تميزها عن مثيلاتها بالرغم من بيئتها والمستوى المعيشي والتعليمي لمجتمعها، فهي تقع في جنوب جدة في مبنى متهاالك تحيط بها الأحياء العشوائية والشعبية مع كثرة في

أعداد طلابها مقارنة بمدارس جدة (١٤٠٠ طالب) مختلفي الثقافات والأصول.

وقد وجدت لهذه الاستراتيجية الأثر الكبير أثناء عملي بثانوية الصديق وعملي بالإشراف التربوي بمكتب التربية والتعليم بجنوب جدة مشرفاً للإدارة المدرسية، شعارنا الحبّ والتقدير لكل فرد في منظومة العمل لا تعالي ولا فوقية، فكان التعاون والأخوة والزمالة... نقدر من يعمل وندعمه بما نستطيع ونقف مع من قد يظهر على أدائه بعض القصور فنقدم العون والمساعدة دون كلل ولا مئة.

هذه بعض الأساليب والمهارات والإجراءات التي تمكن القائد التحويلي من قيادة مدرسته بالتعاون والتعاطف والزمالة دون إفراط أو تفريط في أي جانب. وهذه الأساليب منها ما طبقته أثناء عملي القيادي بالمدرسة والإشراف، ومنها ما وقفت عليه عند بعض الزملاء من القيادات التربوية والقامات التعليمية. وهي كما يلي:

١. معرفة ذاتك وقدراتك وعناصر شخصيتك والإفصاح عن مشاعرك تجاه الآخرين.

٢. معرفة قدرات الآخرين والوقوف على احتياجاتهم ومشاعرهم وتوظيفها لخدمة العمل المدرسي.



٣. حسن الاستقبال والترحيب بالمعلمين والطلاب والزملاء والتلطف معهم.
٤. التيسر الصادق في كل الأوقات لكل منسوبي العمل حتى في وقت الأزمات بالقدر المناسب.
٥. تقدير ظروف الآخرين والوقوف معهم في أفراحهم وأتراحهم.
٦. العناية بغرف المعلمين وتهيئتها.
٧. إيجاد مكان بوفيه للمعلمين والعناية بها.
٨. إيجاد مقر ليزاول العاملون فيه الأنشطة والألعاب المناسبة أثناء وقت الفراغ.
٩. حضور المدير لغرف المعلمين ومقرات الأنشطة وتناول الشاي والقهوة معهم.
١٠. الاحتراف وتقديم الهدايا لمنسوبي المدرسة عند وجود مناسبة (مولود - تخرج - بناء - .....).
١١. عقد لقاءات ودوريات خارج أوقات العمل يحضرها المدير.
١٢. الاستماع والإصغاء والإنصات الجيد لكل من تقابله مهما كان موقعه في العمل.
١٣. إجادة التعامل مع الآخرين وفق متطلبات الأفعال والمهارات العاطفية.
١٤. تقديم التغذية الراجعة لمنسوبي المدرسة لمواقفهم المختلفة.
١٥. قبول الرأي الآخر وعدم تهميشه.
١٦. مراعاة ظروف المعلمين عند عقد الاجتماعات.
١٧. التعرف على احتياجات المعلمين والطلاب ومحاولة تلبيتها قدر الإمكان.
١٨. إشراك المعلمين والطلاب في وضع خطط المدرسة وسياساتها.
١٩. احتواء المشكلات المدرسية والعمل على حلها.
٢٠. نشر ثقافة العفو والتسامح في مجتمع المدرسة ومكافأة من يبادر في ذلك.
٢١. تقدير أعمال الآخرين مهما صغرت وتعزيزها.
٢٢. نشر القيم وتعزيزها في المجتمع المدرسي وخارجه.
٢٣. الإشادة بابتكارات المعلمين والطلاب وإبداعاتهم.
٢٤. الشفافية والوضوح في أعمال المدرسة والعلاقات السائدة فيها.



٢٥. مشاركة المعلمين في أعمالهم.
٢٦. مشاركة الطلاب في أنشطتهم.
٢٧. تخصيص مبلغ مالي يعطى للمعلمين المحتاجين كسلفة إن وجد.
٢٨. التعرف على أحوال الطلاب وتقديم العون لهم ولأسرهم.
٢٩. إشراك أولياء الأمور والمسؤولين في أعمال المدرسة الممكنة ومناسبتها.
٣٠. مناداة المعلمين والطلاب بأحبّ الأسماء والألقاب لديهم.
٣١. تكوين فرق عمل من المعلمين والطلاب لخدمة العمل المدرسي.
٣٢. تشجيع العمل التطوعي وتشجيع ثقافة التطوع فيما بينهم.
٣٣. التواضع لكل منسوبي المدرسة وعدم إظهار التعالي عليهم بأي صورة.
٣٤. الانضباط في العمل والجدية فيه.
٣٥. العدل والمساواة بين أفراد المجتمع المدرسي.

قال تعالى:

﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾







## الفصل الثاني

### استراتيجية تفعيل القيم

يعرّف إبراهيم رمضان الديب القيمة بأنها (المعتقد والميل والاتجاه والطموح والمصالح المعتمدة المرسلّة التي قررتها وطورتها مصادر التشريع الإسلامي، والتي تعدّ المصدر الأساسي المحرك لسلوك الفرد). والقيم بوجه عام هي مصدر إلهام الفضيلة في السلوك الإنساني وموجّه المشاعر والأحاسيس للفرد، تحدد شخصيته وتميزه عن غيره، دعت إليها الشرائع السماوية وتبنتها القوانين البشرية، تتميز بها الأمم والحضارات وتحفظ لها قوتها وازدهارها، تمكّن الفرد والجماعة من العطاء المتواصل وتحمي البناء الاجتماعي للمجتمعات. يستطيع الفرد من خلالها الحكم على سلوك وتصرفات الآخرين وكذلك سياسات الأمم وتوجهاتها.

تتجلى المنظومة القيمية للمجتمع في المجتمع المدرسي الذي يعمل على غرسها وتنميتها في نفوس الناشئة، فدور المدرسة مهم جداً في إثارة انتباه الطالب لها وتعريفه بالقيم ومساعدته للتمسك بها وتطبيقها في حياته، من خلال التحفيز والتشجيع المستمر له.



للمدرسة قوة في التأثير الإيجابي على سلوك الطلاب واتجاهاتهم. فهي من أهم محاضن التربية في المجتمع، لأن الطالب سيتعرف على الخلفية العلمية للقيمة ومصادرها، يطلع على تجارب الآخرين ومدى استفادتهم من تبنيها وتطبيقها في حياتهم.

إذا كان ما سبق هو دور المدرسة في بناء شخصية الطالب وإكسابه المهارات القيمية من خلال تبني منظومة القيم التربوية والعمل



على تطبيقها وتعزيزها بالوسائل والأساليب الممكنة، فإن دور القيادة المدرسية في تبني النسق القيمي هو المحرك الأساسي لذلك التوجه وهي المسؤولة عنه أمام المجتمع، وبالتالي نستطيع أن نقول إن هناك تناسباً طردياً بين اعتقاد القيادة المدرسية بأهمية منظومة القيم التربوية وبين مخرجات السلوك الإيجابي للطلاب والمجتمع المدرسي، ومن ثم ينتقل ذلك التناسب ليصل إلى العائلة والمجتمع.

وقيادة القيم بالمدرسة تكون من خلال ما يلي:

**أولاً: على المستوى الذاتي والشخصي للقائد:**

١. إيمان القائد بالقيم وأهميتها في حياة الفرد والمجتمع.
٢. تعرّف القائد على المصادر والأصول المعرفية والفلسفية للقيم.
٣. التطبيق الفعلي لها في حياته وسلوكه بحيث يصبح قدوة للمجتمع المدرسي في كل أقواله وأفعاله.
٤. تشجيعه وتعزيزه للنسق القيمي بمدرسته .

**ثانياً: على المستوى المدرسي:**

يعمل القائد على قيادة منظومة القيم بالمدرسة وإيجاد الوسائل والأساليب التي تمكّن المدرسة من التعامل مع منظومة القيم التربوية وتدريب المجتمع المدرسي على التفاعل معها، وذلك من خلال ما يلي:

١. العمل الدؤوب في المدرسة على إيجاد البيئة المناسبة التي تسمح بالممارسة العملية والطبيعية للقيم.
٢. متابعة العمل القيمي بالمدرسة وتوجيهه.
٣. اختيار الأوقات المناسبة لكل قيمة وربطها بالأحداث المحلية والتاريخية.
٤. عرض الخبرات التراكمية التاريخية للقيم المختلفة والاستفادة منها.
٥. إقامة الندوات والمحاضرات حول القيم وأهميتها.
٦. التدرج في معرفة وتطبيق القيم بما يناسب المراحل التعليمية وسن الطلاب.
٧. الموازنة بين القيم ومدى أهميتها.
٨. التعرف على المظاهر السلوكية المستهدفة وتعزيزها.
٩. استخدام الإثارة والتشويق في بناء القيم لدى الطلاب.



١٠. إقامة المسابقات والأنشطة العملية لتوعية الطلاب والأسر بالقيم وأهميتها.
١١. اصطحاب الطلاب في زيارات توعوية لتعزيز القيم.
١٢. إقامة الحوارات واللقاءات مع أصحاب الخبرة والرأي حول القيم.
١٣. إقامة المعارض والعروض التي تبرز القيم وتوضحها.
١٤. تفويض الطلاب والمعلمين بالقيام بأعمال المدرسة الممكنة داخل المدرسة وخارجها.
١٥. تكوين فرق عمل تطوعية بالمدرسة.
١٦. التنسيق مع المعلمين والأسر في متابعة سلوك الأبناء وتوجيهه.
١٧. إكساب الطلاب المهارات الحياتية والخبرات المباشرة.
١٨. غرس مبدأ العمل التعاوني والجماعي بين الطلاب والمعلمين.
١٩. تحصيل الطلاب من العادات والأفكار الخاطئة عن طريق الإرشاد الوقائي.
٢٠. تعويد الطلاب على حل المشكلات ومواجهتها بأنفسهم.
٢١. تشجيع الطلاب على العمل في الجمعيات الخيرية الرسمية.
٢٢. نشر وإعلان مبادرات الطلاب والمعلمين في وسائل الإعلان المتاحة.
٢٣. حث الطلاب على الاشتراك في أسابيع الخدمة العامة والإنفاق في وجوه الخير بقدر الاستطاعة.
٢٤. مشاركة القائد والمعلمين في الأساليب المشار إليها وتبنيها.
٢٥. تكريم الطلاب والمعلمين الذين لديهم حضور وتميز في التفاعل مع منظومة القيم.
٢٦. المحاسبة التربوية للمقصرين في التفاعل مع القيم وتطبيقاتها إن وجد.
٢٧. تقديم النماذج القيمية للطلاب وتشجيعهم للتأثر بها ومحاسنتها.

قال رسول الله ﷺ «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق».



## الفصل الثالث

### إستراتيجية الإفادة من الأخطاء وال فشل



الأخطاء تقود للتعلم والفشل يقود إلى النجاح، إذا ما أحسن استثمارها وتوجيهها التوجيه السليم. والمجتمع المدرسي، بما فيه من عمليات إدارية وتعليمية وعمليات خارجية وداخلية، ونتيجة لتعدد الخلفيات الاجتماعية والثقافية لمنسوبيه، واختلاف الرؤى والتوجهات،

وتعدد الأنظمة وكثرة التطبيقات التربوية والتعليمية والإدارية وتعدد الاستراتيجيات كانت الأخطاء واردة لا محالة! وليس العيب أن نخطئ ولا يقلل من الأداء الجيد وجود أخطاء إذا ما كانت تلك الأخطاء غير مقصودة، أو مكررة.

وعدم الوقوع في الأخطاء يعني الرتبة في العمل والنمطية، ويدل على غياب الطموح والتجديد والتطوير فيه. فعند تطبيق استراتيجيات جديدة واستحداث محاور ومدخلات جديدة بالمدرسة فمن المنطق وجود تباين في التطبيق لقيامنا بأنشطة غير مألوفاً لنا من قبل، ومن ثم فإن الوقوع في الأخطاء أمر وارد. وهذه الأخطاء الجديدة تمثل فرصاً حقيقية للتعلم والتطوير، ولا يعاب على من وقعت منه. أما الوقوع في الأخطاء القديمة وتكرارها فهو مدعاة لإعادة النظر في عوامل كثيرة مرتبطة بالمؤسسة وبالشخص الذي وقعت منه تلك الأخطاء. ولعل الخوف من ارتكاب الأخطاء، يجعل العمل رتيباً مملاً ويسيطر على المجتمع المدرسي استراتيجية لا أستطيع، وبالتالي يتولد الشعور لديهم بأنه لا يمكن فعل شيء جديد خوفاً من الوقوع في الخطأ. ويقاومون



التجديد ويتكئون على ماضيهم ويصرون على المحافظة على الوضع القائم والأعجاء القديمة للمدرسة والمعلمين.

إن الوقوع في الخطأ وال فشل هو فرصة للقائد أن يستثمرها، فيجدد ويطور في أساليبه وخطط العمل والعناية بالتنمية المهنية للعاملين معه والتدريب الموجه بناء على تلك الاحتياجات، مع مراجعة العمليات والمدخلات المدرسية وتقييم المخرجات وإعطاء التغذية الراجعة المناسبة، والقائد الفاعل هو من يحسن استغلال مثل تلك الفرص دون عتاب أو تجريح. وكلما زادت ثقة القائد في نفسه ومكن ذكائه العاطفي كلما كانت له الشجاعة في الاعتراف بأخطائه فلا يكابر ولا يتعالى فالكل بشر والكل معرض للخطأ، ومن منا لم يخطئ. فالطبيعة البشرية والظروف المحيطة والعوامل المختلفة، قد تقودنا إلى الفشل والخطأ إما مشاركين فيه أو متسببين أو حتى داعمين له بقصد أو بغير قصد. والقائد المدرسي قد يقع منه ذلك، وعند شعوره ومعرفته بالخطأ والفشل عليه أن يعترف بخطئه ولا يكابر أو يبرر ولا يدافع عن الخطأ سواء وقع منه أو من غيره، وهذا الشعور هو بداية التصحيح وبداية النجاح إذ إن الآخرين يقدرّون موقفك عند اعترافك بالخطأ ويعترفون بصوابك ويقدرّونه إذا أصبت.

والاعتراف بالخطأ قيمة وفضيلة ينبغي على القائد ممارستها في قيادته دون حرج. يبدأ بنفسه، وهو دليل على اعتزازه بقيمه ومبادئه الحقّة، وجرأته وشجاعته الأدبية ودليل على توجهاته التحويلية.

فمن القادة من تكون الأنا عنده مرتفعة لا يستطيع أن يحرر نفسه من وهم أن كلّ ما يفعله صحيح وأن غيره يخطئ وهو الذي يصوب للآخرين ولا مجال لتصويبه، لكن القائد المنطقي هو الذي يضع الأمور في نصابها دون إفراط أو تفريط، فالخطأ وارد منه ومن غيره، والفرق القيادي هو الذي يميزه عن غيره بما يمتلكه من حس قيادي ورؤية واقعية لشخصه وإمكاناته، ومن ثم حسن استغلال المواقف بما فيها من نجاح وفشل ليعيد بناء شخصيته أولاً وبناء مؤسسته بما يواكب الأهداف ويحقق الإنجاز المطلوب. القادة الذين صنعوا الإنجاز على مر العصور وفي مختلف المجالات تراهم مثل جبل الثلج لا يظهر منه إلا القليل والباقي مختفٍ، كذا القادة نرى إنجازاتهم وأعمالهم المبهرة وفي الواقع هناك أشياء لا نراها في حياتهم قد يكون فيها المثير وفيها غير ذلك.

يتوجب على القائد أن يستوعب أن الفشل لا يعني نهاية المطاف فيركن إليه ويستسلم، فلا يوجد على الأرض من لم يخطئ، ولكن بذكائه وفطنته القيادية يستطيع أن

يحوّل ذلك الفشل إلى فرص حقيقية للتعلّم والتحسين، فكلما استوعب هذا التصور كلما زادت إنتاجيته وحقق أهدافه وغاياته.

قيادة الأخطاء والفشل من الأمور المثيرة التي تحتم على القائد معرفتها وكيفية التعامل معها ومدى الاستفادة منها، وهو معيار قيادي يميز القائد عن المدير ويميز الأداء الجيد المبني على التعاون واحترام الآخرين وتقبل النقد البناء وتحويله إلى دعم وتمكين للعمل والإنجاز.

قيادة الأخطاء والفشل وتحويلها إلى فرص للنجاح، أمر يتطلب من القائد أن يتعرف على فلسفة الأخطاء ونوعيتها وكيفية التعامل معها وأفضل الطرق للتعامل مع من وقعت منه، والتعرف على الظروف المحيطة وكيفية الاستفادة منها في التحسين والتطوير وبناء البرامج التدريبية وفق الاحتياجات المترتبة عليها.

نحن جميعاً نفترق الأخطاء بلا استثناء، فإذا كنا لا نرتكب الأخطاء فنحن لا نجرب أشياء جديدة لم نألفها في حياتنا العملية. إن عملية التجربة والخطأ هي أفضل وسيلة للتعلّم والتطوير تمهد للوصول إلى أفكار عظيمة ومبدعة وتعلم دروس هامة. إن ارتكاب الأخطاء لا يعني أنك فشلت، بل يعني، ببساطة، أنك عرفت أي الطرق ليست فعالة لتحقيق هدفك، وذلك بهدف إيجاد طرق أخرى ناجحة... القائد التحويلي هو من يتيح للآخرين فرصة ارتكاب الأخطاء الغير مؤثرة، والقائد الكفو هو من يتعلم من خطئه ويعترف به ويعمل على إصلاحه ويحرص على عدم تكراره، ويعوّد فريق عمله عليه ويبدأ بنفسه ويتبنى المبادئ التالية:

**أولاً: الاعتراف بالخطأ:** القائد الفاعل يتحمل مسؤولية خطئه فيعترف به فوراً ولا يخلق الأعذار لتبريره ويعلنه دون حرج.

**ثانياً: التعلّم من الخطأ:** على القائد أن يدرك أنه إذا ارتكب خطأ أو فشل من غير قصد، عليه ألا يتصرف بحساسية حيال الأمر بل ينظر إليه بموضوعية تامة ويحدد الإجراء الذي اتخذته والذي أدى إلى وقوع ذلك الخطأ ليتعلم منه.

**ثالثاً: إصلاح الخطأ:** يعمل القائد على إصلاح أخطائه، ويعمل على حل المشكلة بالطرق العلمية واتخاذ القرارات المناسبة حتى وإن كانت تعارض رغباته. وخطوات إصلاح الخطأ يمكن تطبيقها في الحياة المهنية والشخصية وتبدأ بالاعتذار لمن وقع الخطأ عليه، وعلى القائد أن يبادر بالاعتراف ويعتذر عن خطئه بشكل واضح وبمهنية تامة.



رابعاً: عدم تكرار الخطأ: وهذه أهم خطوة في عملية التعلم عند ارتكاب أي خطأ، فعلى القائد اتخاذ الإجراءات اللازمة للحرص على عدم تكراره.

إن تطبيقه هذه المبادئ سيعزز من ثقة القائد بنفسه ويزيد من الاحترام المتبادل في بيئة العمل. وسيلاحظ القادة الذين ينفذون المبادئ السابقة زيادة الشعور بالرضا والاطمئنان ويعزز العلاقات العملية بينهم وبين الآخرين. وسيعمل منسوبو المدرسة على تقدير القائد واحترامه والتفاني في العمل وبذل المزيد من الجهد والارتقاء به.

عندما يريد القائد إتقان مهارة التعامل مع الأخطاء وكيفية الاستفادة منها ينبغي عليه تهيئة المجتمع المدرسي وفريق عمله لتقبل النقد والاعتراف بالخطأ وتدريبهم على التعامل مع أخطاء الرؤساء والزعماء والطلاب واعتبار ذلك قيمة تربوية على مجتمع المدرسة تبنيها وتطبيقها.

يفرق القائد التحويلي بين الأخطاء الإجرائية والمقصودة، ويفرق بين الخطأ وبين شخصية الفرد الذي وقع منه الخطأ، وفي كل موقف يتخذ الإجراء المناسب فيكسب ثقة الآخرين ويوصل لهم الرسالة المطلوبة. وعليه أن يتحين الوقت المناسب لإيصال تلك الرسالة والأسلوب الأمثل الذي يحفظ ماء وجه المخطئ ولا يهز كبرياءه واعتداده بنفسه مهما كان موقعه في فريق العمل.

عندما يقع الخطأ، فإن نسبة كبيرة من الناس لا ينتقدون أنفسهم ولا يعترفون بأخطائهم، خاصة إذا ما تم انتقادهم، ويدافعون عن أنفسهم على اعتبار أنها جزء منهم، ويحتلقون التبريرات حتى لا يؤذي شعورهم ولا ينتقص من كبريائهم، ويصبح جو العمل غير تربوي وغير صالح للإنجاز والتحسين، وهنا يتجلى دور القائد في حسن التعامل مع طريقة النقد وتوجيه الخطأ ونقده دون إثارة المنتقد ولا انتقاص شخصيته ولا استعدائه. ولتعلم كل قائد أن المخطئ يلوم الجميع ما عدا نفسه، وبالتالي يتناوب الجميع في اللوم ويصبح المجتمع لؤماً، لكن حنكة ومهارة القائد هي التي تمكنه من تجاوز تلك المواقف واستثمارها في صالح العمل وتطويره.

وحتى يتقن القائد مهارة قيادة الأخطاء والفشل في مدرسته وتحويلها إلى فرص للتعلم والتطوير، عليه الاستفادة من تجارب الآخرين. ولعل من نافلة القول بأن تجربتي في العمل القيادي بمدرسة الصديق الثانوية والإشراف التربوي بمكتب التربية والتعليم بجنوب جدة والاطلاع على تجارب قادة المدارس التي تشرفت بزيارتها أظهرت لي مدى

حاجة القادة لمثل تلك المهارات. وديننا الحنيف خير موجه لنا في ذلك والمبادئ القيادية التي مارسها الرسول ﷺ مع أصحابه ودعا إليها الإسلام في احترام الآخرين عندما يخطئون، وحثه على التسامح وتجاوز زلات الآخرين، منطلق إيماني ومطلب حياتي وعملي لتعم الألفة والمحبة بين أفراد المجتمع.

ومما يعزز تلك المهارة وينميها لدى القادة التحويليين باختلاف مستوياتهم الإدارية وهي خير معين لهم إن شاء الله حتى يتمكنوا من قيادة ما قد يظهر من فشل أو خطأ بحكمة وإتقان، ما يلي:

١. التأكيد على التفريق بين الخطأ وشخصية من وقع منه.
٢. فهم الآخرين والتعرف على شخصياتهم مقدم على نقدهم.
٣. الانتقاد العلني يجلب العداوة ويقطع سبل التواصل والاتصال.
٤. دع المخطئ ينقذ ماء وجهه عند التحدث إليه وحاول أن تقبل اعتذاره وتبريره.
٥. لا تناقش المخطئ بل حاوره وأقنعه دون جرح لمشاعره.
٦. ابدأ حديثك مع المخطئ بعبارات لطيفة توحى بعدم توجيه اللوم له.
٧. النظر إلى موضوع الخطأ الآني وعدم الالتفات إلى الأخطاء السابقة إذا كانت مختلفة.
٨. البعد في الحوارات عن المثالية والكمال الذي يصعب على الآخر الإتيان به دون خطأ.
٩. نشر ثقافة الوقوع في الأخطاء بين مجتمع المدرسة وكيفية تحويلها إلى فرص للتعلم.
١٠. عدم استخدام الثواب والعقاب عند القيام بأعمال وتطبيق استراتيجيات حديثة، حتى تنجح الفرص للمطبقين لإظهار إبداعاتهم والخروج بأشياء جديدة تزيد من فرص التعلم والتطوير.
١١. تشجيع المعلمين على الحديث عن أخطائهم ومدى الاستفادة منها بين بعضهم.
١٢. إقامة الندوات والمحاضرات حول تجارب الآخرين في هذا المجال وترسيخ مبدأ ماذا تعلمت من أخطائي.
١٣. توظيف كل وسائل الاتصال الجيد مع الآخر عند محاورته فيما وقع فيه من خطأ.





١٤. يفضل أن تكون جلسة الحوار حول موضوع واحد. مع التوجيه المناسب لكل موقف وشخصية المخطئ بما يتناسب مع تكوينه وطبيعته.

١٥. لا ينبغي عقد مقارنة بين المعلمين بعضهم ببعض عند محاوره المخطئ.

١٦. إبدأ الحوار بذكر الإيجابيات مهما صغرت للشخص وتقدير ذاته وتجنب هز شخصيته وكبريائه بلفظ أو إشارة من قريب أو من بعيد.

١٧. أظهر الشفافية والوضوح مع المخطئ أثناء الحوار.

١٨. عدم الإسهاب في التحدث عن المثاليات في العمل، بل ينبغي أن تنطلق في حديثك من الواقع بما فيه.

١٩. ألا يفهم من حوارك وجلوسك مع من أخطأ أنه تصيّد لأخطائه.

٢٠. إن التعامل مع الأخطاء فن من الفنون التي يجب على كل قائد أن يتعلمها ويتقنها ويحول هذا الخطأ إلى قوة إيجابية بناءة لا قوة سلبية هدامة.

٢١. عدم تهويل الخطأ بحيث يصبح أكبر من حجمه .

٢٢. تسليط الضوء على الصواب: إن كثيراً من الذين يخطئون لا يعلمون حجم الخطأ الذي ارتكبه ولربما لم يعلموا بأنهم قد أخطأوا، لذلك يصعب على البعض منهم أن تلومه على الخطأ الذي ارتكبه، فالحل الأمثل في مثل هذه الحالة هو تسليط الضوء على الصواب، وتوضيح معالم الحق الغائب عن ذهن المخطئ، وهذا ما فعله النبي عليه الصلاة والسلام لمعاوية بن الحكم. فقد روى الإمام مسلم في صحيحه عن معاوية بن الحكم السلمي، قال: بينما أنا أصلي مع رسول الله ﷺ إذ عطس رجل من القوم، فقلت: يرحمك الله. فرماني القوم بأبصارهم، فقلت: واثكل أمّاه ما شأنكم تنظرون إليّ؟ فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم، فلما رأيتهم يصمتونني سكت. فلما صلى رسول الله ﷺ فبأبي هو وأمي ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه، فوالله ما نهمني ولا ضربني ولا شتمني، لكنه قال: إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن «فمعاوية هذا لم يكن يعلم أن الصلاة لا يصح فيها الكلام والنبي ﷺ لم يقف عند حدود الخطأ الذي فعله معاوية رضي الله عنه لكن التصرف النبوي السليم هو تسليط الضوء على الصواب، وبيان لما يجب أن يفعله في المرات القادمة دون نهر أو لوم أو شتم.

٢٣. تجاهل بعض الأخطاء: التجاهل أحد الفنون المهمة في معالجة الأخطاء



والتجاهل في حقيقته هو غض الطرف عن خطأ لعدم إحراج فاعله بغية توجيه رسالة له بأن هذا الخطأ غير مرغوب فيه، وهي نوع من السمو الأخلاقي الذي ينبغي أن يعيشه القائد لعدم إحراج من ارتكبه، ولإعطائه فرصة أخرى لمعالجة هذا الخطأ، وهذا ما فعله الرسول ﷺ مع ذلك الأعرابي الذي بال في المسجد. فقد روى البخاري عن أبي هريرة أن أعرابياً بال في المسجد، فثار إليه الناس ليقعوا به. فقال لهم رسول الله ﷺ: «دعوه وأهرقوا على بوله ذنباً من ماء أو سجلاً من ماء، فإنها بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين».

٢٤. التعريض بالخطأ: التعريض هو ذكر خطأ مشابه، أو أشخاص مشابهون، وهو ما كان النبي ﷺ يربي أصحابه عليه، فقد كان يعرض دائماً لبعض الأخطاء فيقول: ما بال أقوام ما بال أقوام؟ فقد روى البخاري عن عائشة أنها قالت: صنع النبي ﷺ شيئاً فرخص فيه، فتنزه عنه قوم. فبلغ ذلك النبي ﷺ فخطب فحمد الله ثم قال «ما بال أقوام يتنزهون عن الشيء أصنعه؛ فوالله إني لأعلمهم بالله وأشدهم له خشية».

وروى الإمام أحمد في مسنده عن قتادة: أن أنساً حدثهم أن النبي ﷺ قال: ما بال أقوام يرفعون أبصارهم في صلاتهم؟ قال: فاشتد في ذلك حتى قال: «لينتهن عن ذلك أو لتخطفن أبصارهم» وهذه الأحاديث وغيرها بما فيها من فوائد وسنن فهي بمجملها تعلمنا كيفية التعريض بالخطأ وبالمخطئين دون توجيه اللوم والانتقاد لشخص بعينه.

٢٥. على القائد أن يفهم وينشر بين فريق العمل معه أن الإخفاق والفشل ينبغي أن يكون معلماً لنا لتحقيق أهدافنا وليس مقبرة لطموحنا وآمالنا، فما الإخفاق سوى تحول مؤقت عن الوصول للهدف ولا ينبغي أن يكون نهاية لها.

٢٦. التأثير على الشخص المخطئ دون الإساءة إليه: عامله بلطف وأظهر حسناته وحاول إطلاق القوة الكامنة فيه، فكل شخص لديه قوة وكل ما وصلت إلى إطلاقها فسترى التغيير الإيجابي في سلوكه. وأشعره بمستوى الأمانة لديه فكل واحد منا مهما اختلفت مستوياتنا يحيا بمستوى الأمانة التي تعهد إليه.

٢٧. حبذا عند بداية جلسة الحوار مع الشخص المخطئ أن يذكر القائد شيئاً من أخطائه دون إسهاب وفي المواضيع المشابهة وماذا استفاد من تلك الأخطاء وكيف حوّلها إلى وسائل نجاح وتفوق.

٢٨. على القائد أن يدرك أهمية استراتيجية «نعم» إن قدرة القائد على استدراج



محدثه من بداية الحوار وجعله يقول نعم ويبيعه عن قول لا، مهارة مهمة للقائد تمكنه من توجيه الآخرين فلا يضطربهم لقول لا لأنه من الصعب على من قالها التراجع عنها لما في ذلك من شعور بالانهزامية، فالقائد المدرك لأهمية حوار المخطئ ينطلق من حوارهِ بالإيجابية، ومن أهم تلك البدايات هو البدء بمناقشة الأشياء المتفق عليها والتأكيد على أنكم تسعيان لهدف واحد والاختلاف قد يكون في الوسيلة والأسلوب.

٢٩. يتجنب القائد الجدال والمجادلة في حوارهِ مع الآخرين عامة، فالجدل لا ينتج إلا الشحنة. وخير وسيلة لكسب مجادلة الآخرين هو ترك الجدل.

٣٠. إن الكلمة السحرية في علاقاتك مع الآخرين هي كلمة «شكراً» ويتأكد ذلك مع من تحاوره لتصحيح مفهوم لديه أو لتعديل سلوك قام به. ولتبدأ حوارك معه بالشكر الصادق لما قام به من أعمال حتى وإن قلت ولتكن مقرونة بالألقاب والكنى المحببة إليه، فالثناء والمدح الصادق والواقعي حاجة نفسية واجتماعية نحتاجها جميعاً.

٣١. اهتمامك بالآخرين وتقديرك لأهميتهم والبدء بالمشاعر الفياضة نحوهم هو الفيصل في التأثير فيهم، وبمقدار شعورك بذلك يكون مقدار قدرتك على تصحيح الأخطاء إن وجدت لديهم، فعندما يشعرون بمقدار اهتمامك بهم وترك انطباع إيجابي نحوهم سيقنعون برأيك ويعملون على تنفيذ ما تتفقون عليه ببجد وإخلاص.

٣٢. لكل شخصية مفتاح! حتى تصل إلى معرفة جوانب تلك الشخصية لا بد من الوصول إلى ذلك المفتاح وهنا لا بد للقائد من التعرف على الطبيعة الإنسانية وكيفية التعامل معها وأنماط الشخصيات والأساليب المثل في التعامل مع كل شخصية.

٣٣. تجنب اتهام الآخرين بالخطأ، ولتذكر أن كثيراً من الناس لا يتقبلون أن نقول لهم أن ساعاتكم على خطأ، فما بالك إذا وجهنا الاتهامات لهم بارتكاب الأخطاء مباشرة وعلى مرأى ومسمع من الآخرين

٣٤. المحاباة والمجاملة من القائد لبعض فريق العمل يقلل من فرص معالجة الأخطاء بالطريقة الصحيحة والاستفادة منها في التحسين والتطوير متى ما تعامل القائد مع كل فريق العمل بطريقة عادلة وبشفافية وأعطى لكل شخص مكانته وأنزل كل واحد منزلته دون مجاملة على حساب العمل.

٣٥. عدم الدخول في النوايا للشخص الآخر، وتجنب أن تفسر ما بدر منه من إخفاق أو خطأ وأن يترك تفسير ذلك له وحده مع الاستفسار منك لما قد يغمض أو يشكل عن طريق الأسئلة والأجوبة الذكية.



٣٦. لإدارة الإخفاق بنجاح على القائد اتباع عدد من الإجراءات منها:

- توقع حدوث الإخفاق والأخطاء.
- المبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه.
- يضع القائد خطة لمواجهة الإخفاق بمشاركة العاملين في المنظمة.
- الاستفادة من الأخطاء.
- عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية لدى العاملين معه.

٣٧. حاول أن تمنع الخطأ قبل وقوعه، وذلك بالتخطيط السليم المبني على قاعدة بيانات واقعية والذي من سماته التنبؤ بالمشكلة قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات المناسبة لها من قبل.

٣٨. لا تقل: قد فشلت، قل: لم أنجح بعد.

٣٩. لا تحاول تبرير الخطأ ولا تتجاهله، فالأخطاء ملازمة للعمل، فمن يعمل يخطئ.

٤٠. ينبغي للقائد تحمل مسؤولية الأخطاء التي تقع في مدرسته، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بالقدر المناسب، فلا يحمل نفسه فوق طاقتها ويجلد ذاته نحوها ولا يتهرب منها.

٤١. إطلاع الرؤساء على الأخطاء قبل أن يكتشفوها، أو تصل إليهم عن طريق الآخرين.

قال رسول الله ﷺ

«كل ابن آدم خطاء، وخير الخطائين التوابون» رواه الترمذي.



## الفصل الرابع

### استراتيجية استثمار الوقت

الوقت هو رأس مال الإنسان وحياته الحقيقية، ولأهمية الوقت في حياة الإنسان فقد ورد ذكر الوقت في أماكن عدة في القرآن الكريم، وأقسم به الله في آياته، وخصّه بسور، منها: العصر، الدهر، الفجر، الليل والضحي وغيرها. وورد في السنّة المطهرة ما يؤكد تلك الأهمية. ففيه حياة الإنسان ومكمن استثماره الحق، ولذا سيسأل عن كل دقيقة من حياته ويتحسر على كل وقت مضى عليه ولم يستغله في طاعة ربه حتى يفوز في الدارين بالأمن النفسي والاطمئنان في الدنيا والفوز بالجنة في الآخرة.



فالإنسان لا يملك الوقت، ولكنه قادر على استثماره. والمسلم مطالب بالحرص على الوقت فهو أغلى ما يملكه وأكثر ما يخسره. الدقيقة التي تذهب لا تعود أبداً. لذا اهتم التربويون والمصلحون بالوقت وكيفية الاستفادة أيما اهتمام وحاولوا تعريفه أو بالأصح ذكروا متعلقات لاستثماره واستغلاله الاستغلال الأمثل.

أما الوقت المدرسي فهو الوقت المخصص لعمليات التعلم والتعليم داخل المدرسة وما يصاحبها من أنشطة تربوية وتعليمية وإدارية لتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها في هذه الفترة من الزمن. وعلى هذا فالوقت من أهم الموارد المتاحة للقائد للاستفادة منها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف والإنجاز حسب ما خطط له.

القائد التحويلي المتمكن هو الذي يملك مهارة قيادة الوقت المدرسي ويحسن الإفادة

منه، وذلك بتشخيص واقع مدرسته ومعرفة مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة ويقف على عوامل هدر الوقت ومعوقات الإنجاز فيضع الخطط المناسبة للإفادة منه لتحقيق ما خطط له وفق العمليات الإدارية والتعليمية والاستراتيجيات والإمكانات المتاحة، فيقلل من هدر الوقت ويحدّ من العوامل المضیعة له وفق آليات محددة وأساليب ممكنة التنفيذ .

وهو بهذا الأسلوب سيوظف كل الموارد البشرية والمادية المتاحة ويطوّر ويحسن الأداء بجودة عالية، ويقنّن العمليات الإدارية بما يفي بمتطلبات الجودة، وينجز أعماله في الوقت المحدد. فمهارة قيادة الوقت المدرسي من أهم المهارات التي ينبغي للقائد التحويلي امتلاكها بل هي من الأولويات التي لا غنى للقائد عنها، وبها يمكن أن تتحكم في كثير من المهارات القيادية الأخرى فتتأثر بها سلباً أو إيجاباً. وإتقانها هو مقياس النجاح في قيادة الذات والحياة. وإدارة الوقت المدرسي واستثماره من عوامل نجاح القائد وتميزه في مدرسته، ومن خلالها يستطيع استخدام كل الموارد المتاحة (العنصر البشري - البيئة المدرسية الداخلية والخارجية، المادية والمعنوية).

وحتى يتقن مهارة استثمار الوقت المدرسي، على القائد أن يتمكن مما يلي:

**أولاً: التعرف على مفهوم الوقت وأهميته:** فكلما قرأ وبحث عن الوقت وتعرف على مفهومه بالصورة الإيمانية والبعد الديني له (فهو أجل محدد البداية والنهاية لا يمكن التحكم فيه بزيادة أو نقص لكن يمكن استثمار ما بين ذلك واستغلاله) كلما ترسخ اعتقاده بأهمية الوقت والمحافظة عليه ومن ذلك معرفته بخصائصه وصفاته فيصبح الوقت لديه شيء مهم في حياته العملية والخاصة لأنه الحياة نفسها فلا أنفس شيء منه.

**ثانياً:** تختلف أهمية الوقت من فرد إلى آخر حسب نظرته ومسؤولياته وحسب ما لديه من قيم واتجاهات، وكذلك الأمم والشعوب. ولقد أكد الإسلام على أهمية الوقت واستثماره بما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع في دنياه وآخرته، جاء ذلك في مواطن كثيرة في القرآن والسنة تؤكد على تلك الأهمية وتحث على استغلال الوقت بما يتفق والعقيدة الإيمانية والحس الإسلامي وبالتالي تكون الأهمية لدى القائد أكثر من غيره وفقاً لطبيعة عمله ومسؤولياته.

**ثالثاً:** حتى يتمكن القائد التحويلي من مهارة قيادة الوقت المدرسي لا بد له من



التعرف على خصائص الوقت وأقسامه، وقد قسم الباحثون الوقت إلى عدة أقسام وأنواع، منها:

١. وقت الحاجات الشخصية مثل النوم - والراحة الأكل - العلاقات الأسرية والاجتماعية، وإدارة هذا النوع من الوقت فيه صعوبة.

٢. وقت العمل وهذا النوع يستطيع الفرد تنظيمه والاستفادة منه واستثماره، وفيه مجال للتنافس ومن خلال استغلاله تظهر أهمية الوقت لدى الأفراد والأمم الأمر الذي ينعكس على التقدم الحضاري وصناعة الإنجازات لكل أمة.

رابعاً: تتطلب مهارة قيادة الوقت المدرسي من القائد أن يكون ملماً بخصائص الوقت، فعندما يدرك هذه الخصائص ويستوعبها ستؤثر حتماً في قيادته وأعماله، وسيكون عامل الوقت عنده مهماً في تخطيطه وتنفيذه. ومن هذه الخصائص ما يلي:

١. الوقت أهم الموارد لكنه شديد الندرة.
٢. الوقت سريع الانقضاء وله سرعة ثابتة.
٣. ما مضى من الوقت لا يعود.
٤. الوقت أنفس ما يملكه الإنسان لأنه حياته.
٥. الوقت عادل لا ينحاز لأحد، يتساوى فيه الجميع.
٦. الوقت لا ينتظر، ولا يمكن تعويضه.
٧. الوقت لا يمكن شراؤه، ولا بيعه، أو تأجيله.
٨. الوقت لا يمكن تجميعه ولا يمكن تجزئته.
٩. الوقت لا يمكن تخزينه، ولا يمكن تمديده أو زيادته.
١٠. لا شيء أطول من الوقت ولا شيء أقصر منه.

واستيعاب القائد لهذه الخصائص تجعله قادراً على الإنجاز في الوقت المحدد، ولن ينجح إذا لم تكن لديه الخلفية النظرية والمعرفة الحقة عن الوقت المدرسي وكيفية الاستفادة منه. فلو خصص جزءاً من وقته للتخطيط السليم سيوفر عليه الكثير من الجهد والوقت عند التنفيذ، ولا يعني استثمار الوقت إنجاز الأعمال والمهام في وقت قياسي فقط بل لا بد أن يكون ذلك الإنجاز محققاً الأهداف الموضوعة له وبأداء عالي الجودة. وليكن شعاره: اصرف الوقت لتوفر الوقت.

الكثير من الناس يرون أن وضع الأنظمة والأدلة الإجرائية تقيد حرياتهم في العمل وأن إدارة الوقت تحد منها وتعيق التقدم بما تفرضه من إجراءات تخطيطية وتنفيذية قد يظهر من النظر إليها الرتابة والقبولة والحد من الانطلاق في العمل. ولعل ما يخفف من تلك النظرة السوداوية لإدارة الوقت أن المرونة شرط أساسي في إدارة الوقت، ولا بد من أخذها في الاعتبار مع تبسيط الإجراءات. وعلى القائد أن ينشر ثقافة احترام الوقت بين فريق العمل معه وأن استثمار الوقت المدرسي سيسهل العمل في المؤسسة التربوية ويحقق النتائج بأقل جهد ويتيح لهم وقت أكثر للراحة والإنجاز. وكلما زاد القائد من استغلال الوقت كلما زاد من قيمته عنده وعند فريق العمل معه.

**خامساً: تحليل الوقت:** لكي يتمكن القائد من إدارة وقته بفاعلية وكفاءة لا بدّ له من تحليل وقته ونشاطاته وتوزيعها، فيضع الأعمال ذات الأولوية والمهمة في وقت ذروة النشاط ويوزع الباقي على الفترات الأخرى من الوقت قبل وبعد حسب الأهمية، ويحدد لتلك الأعمال وقتاً محدداً تنفذ فيه. ويمكن للقائد أن يستثمر وقته وذلك بتقسيمه وتوزيعه حسب ما يراه في مصلحة العمل وما يتناسب مع الموارد الأخرى المتاحة والقادة يختلفون في توزيعهم للوقت وفق ما يلي:

- ١- يوزع الوقت حسب النشاطات المخطط لها والجديدة.
- ٢- يوزع الوقت وفق الإمكانيات المتاحة.
- ٣- يوزع الوقت وفق الوقت المحدد لإنجاز الأعمال.
- ٤- يوزع الوقت حسب العمليات الإدارية والتعليمية والمنفذين لها.
- ٥- يوزع الوقت حسب الأهداف الموضوعية.
- ٦- يوزع الوقت حسب البرامج والمشروعات اليومية، الأسبوعية، الشهرية، الفصلية والسنوية.

وقد يستخدم القائد أكثر من توزيع لما يتطلبه العمل وما لديه من رؤى مستقبلية وخطط قصيرة المدى أو متوسطة أو طويلة.

**سادساً: تخطيط الوقت:** يحرص القادة التحويليون على إدارة وقتهم واستثماره وذلك من خلال تخطيط الوقت ووضع خطط تفصيلي لاستغلال وقته المدرسي وإدارته بكفاءة، وهذه المهارة تتطلب من القائد بذل مزيد من الوقت في التخطيط لتوفير مزيد من الوقت، وهنا لا بدّ له من التمكن من تحليل وقته والأنشطة المراد تنفيذها والتوزيع





العادل لوقته على الأنشطة في خطة مكتوبة واقعية مرنة حسب الإمكانيات والموارد المتوفرة لديه. ومراعياً فيها الأولوية والأهمية، المرتكزة على العمل الجماعي ومشاركة الآخرين في بنائها، وتناسب مع الظروف المحيطة والبيئة المدرسية. التخطيط للوقت هو الحل الأمثل لقلة الوقت، وبه تستطيع أن تنجز مشروعاتك في الوقت المحدد لها دون تأخير.

ولكي تتمكن من التخطيط الجيد لوقتك فلا بد من الانتباه لما يلي:

- ضع الأنشطة المتشابهة مع بعض ونفّذها في وقت واحد.
  - حدد الأماكن المناسبة لتنفيذ الأعمال.
  - حدد وقت بداية الأنشطة ونهايتها.
  - وجود معوقات ومضيعات للوقت ينبغي لك معرفة كيف تلافيها.
  - استعن بالآخرين وحدد من يقوم بالتنفيذ وأشركهم معك في التخطيط.
  - وزع الوقت حسب الحاجة ولا تعطي أي عنصر أكثر من حاجته.
- سابعاً: تنظيم الوقت:** يقصد بتنظيم الوقت مجموعة العمليات التي يقوم بها القائد لاستثمار وقته بكفاءة، وحتى تستفيد من وقت الدوام المدرسي كما ينبغي احرص على ما يلي:

١. وزع أنشطتك حسب خطتك المعدة مسبقاً ما كان منها يومياً، أسبوعياً شهرياً، فصلياً أو سنوياً.
٢. حدد قائمة الأنشطة بالأسبوع ثم باليوم.
٣. حدد وقت لتنفيذ الأنشطة ويفضل أن يكون في نفس الموعد يومياً.
٤. اترك قوائم الأنشطة والمهام على مكتبك وفي متناول يدك.
٥. احتفظ بنوتة للتذكير بالمهام العاجلة والمهمة سواء أكانت يدوية أو إلكترونية كالجوال والكمبيوتر.
٦. حدد وقت تنفيذ المهمة والنشاط بداية ونهاية وتعود على إنجازها في وقتها.
٧. لا تجدد قوائم العمل بالدقائق.
٨. وزع وقت العمل بالفترات، فيمكن أن توزع يومك العملي إلى أربع فترات. وخصص لكل فترة العمل المناسب لها حسب الأولوية أو ما تراه مناسباً لك.

٩. استعن بالمساعد الإداري والسكرتير - إن وجد- في تجهيز متطلبات العمل اليومي حسب قوائم العمل اليومية وطالبه بتقديم الملف اليومي محتويًا على الأنشطة والمهام والمواعيد بداية الدوام.
١٠. حدد وقتًا للراحة والاسترخاء بين فترات العمل اليومي.
١١. فوّض بعض مهامك إلى الآخرين القادرين على الإنجاز، فالتفويض الجيد مهمّ لكسب الوقت وإنجاز الأعمال، وحبذا أن يكون التفويض لمهمة واحدة أو اثنتين على الأكثر للشخص حسب المتاح.
١٢. تخلص من الأنشطة الروتينية بتفويضها للآخرين.
١٣. اعلم أن المسؤولية لا تفوّض.
١٤. المهام العاجلة والمهمة لا تفوّض.
١٥. توقع حدوث مشكلات ومعوقات أثناء اليوم الدراسي عليك وضع خططًا بديلة وطوارئ لما قد يقع.
١٦. عند تفويضك لبعض مهامك عليك توضيح المهام والأهداف والوسائل المتاحة للمفوض له العمل.
١٧. فوّض السلطة اللازمة لتنفيذ العمل لمن فوّضته.
١٨. شارك المفوض العمل عند الحاجة وكن على اتصال جيد معه.
١٩. تابع عمل المفوض وتدخل عند الحاجة مع العناية بتحفيزه والإشادة بإنجازه.
٢٠. استعن بالوسائل الحديثة في تنفيذ الأعمال ووجه المفوضين بذلك.
٢١. إذا بدأت المهمة والنشاط فلا تقطعه إلا لضرورة عاجلة، وعد لاستكماله فورًا.
٢٢. ضع في كل فترة من اليوم الدراسي عملاً واحدًا وركز عليه لتنجزه، ولا يمنع أن تكون الأنشطة والمهام المتشابهة مع بعض حتى تنجزها متتابعة.
٢٣. إذا واجهتك مشكلة فحللها إلى أجزاء حتى يسهل عليك حلها بالأسلوب العلمي لحل المشكلات.
٢٤. إذا شعرت بالتعب أو التكاثر فخذ لك وقتًا مستقطعًا للراحة، على ألا يدوم طويلاً، ثم عد لإنجاز المهمة.
٢٥. اعلم أن التسويف والتأجيل من ألد أعداء تنظيم الوقت وهو مقبرة الإنجاز.



٢٦. استخدم أسلوب التقارير اليومية للمهام المفوضة ودرجة الإنجاز فيها مع مناقشة ذلك مع المنفذين.

٢٧. استخدم أسلوب تحليل الوقت المدرسي وذلك لمعرفة مدى الاستفادة منه مقارنة بما أنجز من أعمال وما هو في قوائم العمل اليومي والأسبوعي.

٢٨. لا بدّ من مراعاة المرونة عند توزيع الأعمال والأنشطة على الوقت المتوفر.

٢٩. من التنظيم الجيد للوقت هو إعداد وتجهيز متطلبات المهام والأنشطة قبل البدء فيها.

٣٠. تدرب القائد على إدارة الوقت بفاعلية وتدريب فريق العمل معه على ذلك مهم لتقدير قيمة الوقت وتحقيق الأهداف الموضوعية وإنجاز المهام في الوقت المطلوب.

٣١. احرص على أن تكون أهدافك واقعية واضحة قابلة للقياس والتنفيذ وشاملة لكافة جوانب العمل، مدونة في خطتك وفي متناول يدك يوميًا.

٣٢. وزع المهام والأنشطة حسب أهميتها واستعجالها، وحبذا أن تكون المهام مدونة في مربع الأولويات.

٣٣. احرص على أن تتعلم متى تقول «لا» ولا ينبغي استخدامها إلا في أوقات الحاجة والضرورة.

٣٤. اعمل تقييمًا لإنجازاتك كل فترة وراجع أهدافك، فلربما تحتاج إلى إعادة النظر فيها حسب المعطيات الجديدة.



ثامناً: - عوامل الإخفاق في استثمار الوقت المدرسي ومضيعاته: هي مجموعة الفعاليات والممارسات التي تتم أثناء اليوم الدراسي وتحدّ من استثماره، وخطورة هذه العوامل في قيادة العمل المدرسي واستثمار أوقاته، تعدّ من أهم مقاييس نجاح القائد التربوي في قيادة العمل التعليمي والتربوي بالمدرسة وهي تتعلق بكل عناصر ومدخلات العملية التربوية والتعليمية والإدارية، ولها أثر



كبير في مدى تحقق الأهداف الموضوعه، ويختلف أثرها من وقت إلى آخر ومن شخص إلى آخر، ولذا كثرت البحوث والدراسات حول مدى توفر الوقت المدرسي والإفادة منه وعوامل ضياعه وهدره. وكل عامل من عوامل الإخفاق يمثل تحداً للقائد يحتم عليه التعامل معه بلباقة وقدرة تمكنه من تحويل ذلك الإخفاق إلى مصدر إيجابي ورافد لدعم إيجابيات العمل المدرسي وتحقيق أهدافه.

واعلم، أخي القائد، أن الوقت المدرسي هو وقت الطلاب، فإذا كان محدداً بـ ٧ ساعات في اليوم، معنى ذلك أنه حاصل ضرب عدد الطلاب في المدة الزمنية المحددة لليوم الدراسي

مثال: عدد طلاب مدرسة ٥٠٠ طالب، ومدة الدوام ٧ ساعات في اليوم

$$٧ \times ٥٠٠ = ٣٥٠٠ \text{ ساعة} \times ٦٠ \text{ دقيقة} = ٢١٠٠٠٠ \text{ دقيقة يومياً}$$

$$٣٥٠٠ \text{ ساعة} \times ٥ \text{ أيام} = ١٧٥٠٠ \text{ ساعة} \times ٦٠ \text{ دقيقة} = ١٠٥٠٠٠٠ \text{ دقيقة أسبوعياً}$$

فاذا حللناه كما سبق وجدنا متسعاً من الوقت، وهنا نستشعر الأمانة فيما صرفناه فيه وهل فعلاً كان استثمارنا له بكفاءة أم أنا أضعنا كثيراً منه. وهنا تتبادر تساؤلات إلى الذهن، منها:

- هل كل طالب استفاد من الوقت المخصص له؟
- هل كل معلومة أو مهارة أخذت حقها من الوقت المخصص؟
- هل الأنشطة والفعاليات المصاحبة أعطيت الوقت المخصص لها أم أن بعضها حظي بوقت على حساب آخر؟
- هل كل موظف أخذ وأعطى ما ينحصره من الوقت كما ينبغي؟
- هل الاجتماعات والممارسات الإدارية الأخرى كانت متناسبة مع الوقت الذي استغرقته؟

- هل تم توظيف كل أجزاء الوقت المدرسي لتحقيق الأهداف الموضوعه؟  
إنها أمانة وحمل ثقيل على القائد أن يراعيها ويبدل كل ما في وسعه لاستثمار ذلك الكم الهائل من الوقت المدرسي، وتوجيه فريق العمل لاستشعار تلك الأمانة وبذل الاستطاعة لاستغلاله كما ينبغي.

فمهارة قيادة الوقت المدرسي تتطلب من القائد والمدير الفعال أن يلاحظ تلك



العوامل ويتابعها ويعمل على تلافيها أو التخفيف من حدتها وتقليل أثرها على الطلاب والمعلمين بالتعاون مع منظومة العمل المدرسي، والعمل على تجويد أدوارهم وإجراءاتهم. فضعف قيادة الوقت المدرسي تؤثر سلباً على الفرد والمجتمع بما توحى به لمجتمع المدرسة من رسائل سلبية: من عدم احترام الوقت والمواعيد وغياب القدوة الحقة وقلة الإنتاجية في العمل وغيرها، والتي تعد من الآثار المترتبة على ضعف قيادة الوقت المدرسي وبالتالي بقاء المجتمع مستهلكاً متأخراً عن ركب الحضارة الإنسانية، وينافي ذلك ما جاء به الإسلام وتشريعاته في المحافظة على الوقت والإفادة من كل جزئياته ليحقق للفرد النفع في نفسه ومجتمعه وفي دنياه وآخرته.

ومما لاحظته أثناء عملي أن هناك قصوراً في قيادة الوقت المدرسي وضعفاً في إتقان مهارة قيادته عند كثير من منسوبي الإدارات التعليمية ومكاتب التربية والتعليم والمدارس بل حتى الوزارة كلٌ فيما يتعلق به من أدوار ومناشط بصفة مباشرة أو غير مباشرة وعلى كافة المستويات الإدارية. نعم هناك محاولات من أفراد قلة في كل المستويات لتلافي ذلك الضعف والقصور لكن التيار أكبر والرقعة أكثر اتساعاً على الواقع، ولا حول ولا قوة إلا بالله. ومهما رفعوا أصواتهم ومدوا أيديهم فالأثر محدود إن لم يكن ضعيفاً خاصة وأن توجه الغالبية نحو المظاهر والشكليات والتزلف والمجاملات على حساب الوقت المدرسي هو الغالب.

ومما عايشته، تلك الاحتفالات والمهرجانات الختامية لأنشطة الإدارة والمكاتب والمدارس وما يهدر فيها من وقت الطالب والمعلم الذي قد يستغرق قرابة الشهر أو يزيد وما يصاحبها من اجتماعات أثناء اليوم الدراسي وخروج للطلاب والمعلمين وغيرهم، وما يكون من لجان ودعم مالي ولوجستي لإقامتها، وقد يكون ذلك بدون رغبة من مديري المدارس والمعلمين والطلاب لكن المسؤول أراد ذلك فلا بد من تحقيق رغبته. وهذا غيظ من فيض وواقع نعيشه على مستوى العمل والمستوى الشخصي.

سأورد بعض الأعمال والممارسات المدرسية التي تحدّ من كفاءة قيادة الوقت المدرسي ومدى تأثيرها على استثماره، فيما يعود بالنفع على العمل التربوي والتعليمي.

## قائمة الممارسات والفعاليات ودرجة تأثيرها على مهارة قيادة الوقت المدرسي إذا وجدت بالمدرسة

الرقم	الممارسات والفعاليات المدرسية	وجود العنصر	مقياس الفائد المهاري للوّقت المدرسي		
			مرتفعة ٣	متوسطة ٢	منخفضة ١
١	التخطيط المدرسي				
٢	الخطط الإجرائية				
٣	الأهداف المدرسية				
٤	تحديد الأولويات				
٥	شح المعلومات الدقيقة عن منظومة العمل المدرسي				
٦	التأجيل والتسويق للأعمال				
٧	استقبال الزوار بدون مواعيد مسبقة				
٨	عقد الاجتماعات المفاجئة والمطولة اليومية - اليوم الدراسي				
٩	الاتصالات الهاتفية خارج نطاق العمل				
١٠	استخدام تطبيقات الهاتف الجوال أثناء العمل				
١١	معرفة خصائص المراحل الدراسية				
١٢	استيعاب سياسة التعليم في المملكة				
١٣	الثقة بين منسوبي المدرسة والقائد التربوي				
١٤	جدولة المهام والأنشطة في قوائم يومية				
١٥	قوة أو ضعف شخصية القائد				
١٦	التنمية الذاتية للقائد التربوي				
١٧	كثرة تغيير الجداول المدرسية				
١٨	كثرة تغيير المهام من شخص إلى آخر				
١٩	كثرة التأخر الصباحي من المعلمين				
٢٠	زيادة نسبة تأخر الطلاب الصباحي عن ١٠٪				
٢١	إشراف القائد المباشر على سجل الحضور والانصراف				
٢٢	تأخر أعمال الصيانة اللازمة العاجلة				
٢٣	تأخر الكتب واللوازم الدراسية عن بداية العام				
٢٤	التأخر في انتظام الدراسة في بداية الفصل لغياب الطلاب				
٢٥	كثرة الطلاب المتأخرين عن دخول الحصص				
٢٦	تأخر المعلمين عن دخول الحصص				
٢٧	خروج المعلمين من حصصهم قبل انتهائها				
٢٨	غياب المعلمين المتكرر				



الرقم	الممارسات والفعاليات المدرسية	وجود العنصر	مقياس الفائد المهاري للولت المدرسي		
			مرتفعة ٣	متوسطة ٢	منخفضة ١
٢٩	كثرة خروج القائد التربوي أثناء اليوم الدراسي				
٣٠	كثرة المعلمين الجدد بالمدرسة				
٣١	قلة الشعور بالمسؤولية واحترام العمل من البعض				
٣٢	انتهاء المعلمين من المناهج قبل نهاية الفصل الدراسي				
٣٣	تعدد الإجازات العامة أثناء العام الدراسي				
٣٤	كثرة الاحتفالات والمناسبات المدرسية				
٣٥	مقابلة أولياء الأمور للمعلمين أثناء الحصص				
٣٦	استدعاء المعلمين من حصصهم أو مقاطعتهم				
٣٧	كثرة استئذان المعلمين والإداريين				
٣٨	قلة استخدام المعامل والمختبرات من قبل المعلمين				
٣٩	تحدث المعلمين مع بعض أثناء التدريس				
٤٠	وقوف المعلمين على أبواب الفصول أثناء التدريس				
٤١	ضعف تفعيل الاحتياط وعدم اختيار البديل المختص				
٤٢	قلة الاهتمام بالتنمية الذاتية من المعلمين				
٤٣	تدريب المعلمين أثناء اليوم الدراسي				
٤٤	نقل وتكليف المعلمين لمدرسة أخرى أثناء العام				
٤٥	ضعف استخدام التقنية الحديثة				
٤٦	طول مدة اللقاءات والمداولات الإشرافية مع المعلمين				
٤٧	كثرة خروج الطلاب للاحتفالات والمناسبات				
٤٨	طول فقرات الاصطفاف الصباحي ورتابتها				
٤٩	تأخر الطلاب عن الحصص بعد الفسح والأنشطة				
٥٠	انخفاض الدافعية لدى بعض المعلمين				
٥١	انخفاض الدافعية نحو التعلم لدى الطلاب				
٥٢	اعتماد الإدارة على أسلوب إداري واحد في كل المواقف				
٥٣	إضاعة وقت الحصة بأنشطة غير مهمة				
٥٤	تساهل الإدارة والمعلمين نحو السلوك غير السوي				
٥٥	ضعف التخطيط للحصص من قبل بعض المعلمين				
٥٦	أخذ جزء كبير من وقت الحصة لتنظيم الفصل				
٥٧	غياب القدوة في احترام الوقت عند بعض المعلمين				
٥٨	قلة العناية بالبيئة الصفية				
٥٩	ضعف الإدارة الصفية لدى بعض المعلمين				

الرقم	الممارسات والفعاليات المدرسية	وجود العنصر	مقياس الفائد المهاري للوّقت المدرسي		
			مرتفعة ٣	متوسطة ٢	منخفضة ١
٦٠	قلة العناية بالتحفيز للمعلمين والطلاب				
٦١	تنامي ثقافة الإحباط والتشيط بين المعلمين				
٦٢	وجود صراع وشللية بين منسوبي المدرسة				
٦٣	عدم إنجاز الأعمال والأنشطة في مواعيدها				
٦٤	كثرة السلوك غير المرغوب فيه من الطلاب				
٦٥	عدم الاستفادة من حل المشكلات بالأسلوب العلمي				
٦٦	ضعف تفعيل الاستراتيجيات الحديثة في التدريس				
٦٧	غياب الطلاب قبل الاختبارات				
٦٨	الإعداد للاختبارات الشهرية والفصلية على حساب الحصّة				
٦٩	ضعف انتماء المعلمين للمدرسة والمهنة				
٧٠	نقص الوسائل والأجهزة المعينة في التدريس				
٧١	قلة العناية بمتابعة الواجبات وتصحيحها				
٧٢	تكليف المعلمين بالإشراف على الطلاب أثناء الفسح				
٧٣	قلة الكادر الإداري المساعد في الإشراف والمتابعة				
٧٤	كثرة التعاميم الواردة وتداخلها				
٧٥	ضعف التغذية الراجعة للمدرسة وللمعلمين من المختصين				
٧٦	قلة الالتزام بالخطة الدراسية				
٧٧	قلة إشراك المعلمين في وضع خطة المدرسة				
٧٨	تكليف بعض المعلمين بأكثر من مهمة في وقت واحد				
٧٩	عدم مناسبة التدريب لاحتياجات المعلمين				
٨٠	التقيد الحر في بالأنظمة والتعليمات				
٨١	ضعف تطبيق الأساليب الإشرافية من إدارة المدرسة				
٨٢	ضعف التواصل بين الإدارة والمعلمين				
٨٣	عدم وجود أدلة إجرائية للعمل				
٨٤	ضعف قدرة الإدارة على الرفض (لا)				
٨٥	كثرة الأزمات المدرسية وعدم وجود خطط بديلة				
٨٦	قلة الانضباط بالمدرسة وكثرة الفوضى				
٨٧	الانصراف المبكر للطلاب والمعلمين				
٨٨	تعليق الدراسة لأسباب غير منطقية				
٨٩	تكليف القائد التربوي بمهام خارج المدرسة				
٩٠	التردد في اتخاذ القرارات والمطالبة فيها				



الرقم	الممارسات والفعاليات المدرسية	وجود العنصر	مقياس الفائد المهاري للوّقت المدرسي		
			مرتفعة ٣	متوسطة ٢	منخفضة ١
٩١	كثرة المجالات على حساب الوقت				
٩٢	قلة استخدام النماذج في المكاتبات				
٩٣	كثرة الأوراق وفقدان بعضها				
٩٤	الخطة المدرسية افتراضية ورقية غير قابلة للتنفيذ				
٩٥	استنساخ خطط الآخرين وتبنيها				
٩٦	ترك الأعمال قبل اكتمالها والانتقال لغيرها				
٩٧	غياب العمل الجماعي والمؤسسي				
٩٨	غموض معايير تقويم الأداء				
٩٩	سوء توزيع الأعمال بين العاملين في المدرسة				
١٠٠	ضعف التنسيق بين المدرسة وأولياء الأمور				
١٠١	ضعف نظام الاتصال بين منظومة العمل المدرسي				
١٠٢	الأخذ من وقت الحصة بدون مبرر				
١٠٣	ضعف تأهيل ومستوى بعض المعلمين				
١٠٤	التأخر في صيانة وتأهيل المبنى المدرسي				
١٠٥	تطبيق بعض أساليب التقويم (التحصيلي - حسن).				
١٠٦	قلة العناية بدروس التقوية والبرامج العلاجية				
١٠٧	إقامة المعارض والمسابقات المختلفة				
١٠٨	تنفيذ التجارب الوزارية دون الإعداد لها بشكل جيد				
١٠٩	النقص في الكادر الإداري وتأخر تكليفه				
١١٠	الدراسة في الفترة المسائية أو بعد الظهر				
١١١	كثرة زيارة المشرفين التربويين				
١١٢	تأخر البت في مشاكل غياب المعلمين وانتظامهم				
١١٣	الزيارات الشكلية للمسؤولين				
١١٤	شعور بعض المعلمين بعدم إعطائهم حقوقهم				
١١٥	كثرة أعداد الطلاب في الفصول				
١١٦	المباني المستأجرة				
١١٧	قلة وضيق المرافق المدرسية				
١١٨	عدم مناسبة مؤهلات المعلمين للمرحلة الدراسية				
١١٩	ضعف مواكبة المدرسة للتطورات العلمية والتعليمية				
١٢٠	التعالي من القائد التربوي والمشرف على منسوبي المدرسة				
١٢١	شعور المعلمين بزيادة الأنصبة والأنشطة المسندة لهم				

الرقم	الممارسات والفعاليات المدرسية	وجود العنصر	مقياس الفاقد المهاري للولوقت المدرسي		
			مرتفعة ٣	متوسطة ٢	منخفضة ١
١٢٢	التأخر في استلام رواتب العاملين ومستحقاتهم النظامية				
١٢٣	ضعف النظام المحاسبي بالمدرسة				
١٢٤	خروج المشرف التربوي من المدرسة مبكراً				
١٢٥	شعور بعض المعلمين بقلّة تمكن المشرف التربوي				
١٢٦	غياب القدوة في احترام الوقت لدى بعض المشرفين				
١٢٧	غياب القدوة في احترام الوقت من رؤساء العمل				
١٢٨	قلّة العناية بغرف المعلمين والبيويفات الخاصة بهم				
١٢٩	قيام القائد التربوي بمهام الآخرين دون سبب وجيه				
١٣٠	التقديم والتأخير في الحصة أثناء اليوم الدراسي				
١٣١	عدم إحضار الكتب ولوازم التعلم من بعض الطلاب				
١٣٢	كثرة اللجان والمجالس وتعدد الأعضاء فيها				
١٣٣	كثرة الأحاديث الجانبية في مكتب القائد التربوي				
١٣٤	تدخل القائد التربوي في أعمال وأنشطة الآخرين				
١٣٥	ضعف الاستفادة من حصة النشاط				
١٣٦	قلّة موارد المدرسة وتأخر صرفها إن وجدت				
١٣٧	نقل بعض مهام إدارات التعليم والمكاتب للمدرسة				
١٣٨	ضعف تطبيق صلاحيات مدير المدرسة				
١٣٩	معارضة بعض المسؤولين لتطبيق صلاحيات المدير				
١٤٠	التعميم بتنفيذ بعض الأنشطة التي لا تناسب بيئة المدرسة				
١٤١	عدم تلبية رغبة النقل من المدرسة				
١٤٢	تطبيق أنظمة حاسوبية جديدة وقلّة التدريب عليها				
١٤٣	المساواة بين القادة التربويين دون النظر لقدراتهم ومراحلهم				
١٤٤	تأخر انتظام الدراسة بعد العودة من الإجازات				
١٤٥	كثرة تأخر القائد التربوي عن بداية الدوام المدرسي				
١٤٦	نظام الفصول المتحركة				
١٤٧	زيادة عدد المعلمين والإداريين عن حاجة المدرسة				
١٤٨	بُعد سكن كثير من الطلاب عن المدرسة				
١٤٩	تأخر مباشرة المعلمين المنقولين للمدرسة				
١٥٠	كثرة الإجازات المرضية والاضطرابية				
١٥١	المركزية في العمليات المدرسية وقلّة التفويض				
١٥٢	ضعف المتابعة والتقويم للعمليات المدرسية				



تمكن القائمة السابقة القائد من تشخيص واقع مدرسته ومهارته في قيادة الوقت المدرسي ومدى الاستفادة منه. ولكي يستطيع التعامل معها يمكن التأشير بنعم إذا كان العنصر والفعاليات موجودة بالمدرسة وبالتالي يُختار إحدى درجات المقياس:

٣ درجة التأثير مرتفعة، ٢ درجة التأثير متوسطة، ١ درجة التأثير منخفضة

أما إذا كانت الفعاليات والعوامل غير ملاحظة بالمدرسة فيمكنه اختيار (لا) وهنا لا يحتاج إلى استكمال مقياس التأثير. ويستطيع القائد أن يتعرف على حدة هذه العوامل ومدى تأثيرها على قيادته ومدى الفاقد المهاري لديه في هذا الجانب من خلال تطبيق ما يلي:

عدد الإجابات المؤشر عليها بنعم ÷ العدد الكلي للقائمة × ١٠٠

مثال: ٥٦ ÷ ١٥٠ × ١٠٠ = ٣٧.٣٪

أي أن لديك فقد مهاري في إدارة الوقت وقيادته في مدرستك تمثله النسبة السابقة، وضعف في استثماره الاستثمار الأمثل. وكلما ارتفعت النسبة زاد الفاقد المهاري لديك.

ولكي نتعرف على حدة هذه العوامل ومدى تأثيرها يمكننا تطبيق ما يلي:

عدد الاستجابات المختارة في مقياس التأثير مرتفعة ÷ عدد الإجابات المؤشر عليها

بنعم × ١٠٠

مثال: الاستجابات المختارة في مقياس التأثير مرتفعة عددها ٤٠ ÷ ٥٦ × ١٠٠ =

٧١.٤٪

وتفسير ذلك أن هذه العوامل ذات تأثير كبير على قيادة الوقت بالمدرسة وتسبب هدرًا في هذا الجانب يؤثر حتمًا على تقدم الطلاب والعاملين بالمدرسة، ولا بدّ للقائد وفريق العمل معه من إعادة النظر في تلك العوامل ووضع الخطة المناسبة لاحتوائها والتقليل من حدتها أو تلافيها كليًا إن أمكن.

وتعطي مؤشر لمدى حاجة القائد وفريق العمل بالمدارس وفي مكاتب التربية والتعليم والإدارات التعليمية والرؤساء المباشرين مراجعة خططهم وطرق التعامل مع الميدان التربوي والوقوف على مهدرات الوقت المدرسي لتلافيها، والمراجعة والتقييم الدوري للبرامج والخطط، مع زيادة الحاجة للتنمية المهنية والتدريب.

سيقول بعض القادة إن بعض العوامل التي وردت في القائمة السابقة خارجة عن إدارتنا وتعلق بإدارات التعليم أو مكاتب الإشراف وحتى الوزارة، وهذا صحيح لا

يمكن تجاهله، ودور القائد التحويلي هو وضع الخطط البديلة لتلافي ما قد ينتج عن تلك العوامل من هدر وضياح للوقت المدرسي مع الرفع بمتطلبات العمل والاحتياجات التعليمية والمدرسية أولاً بأول واتخاذ الإجراءات التي تقلل من أثرها على وقت الطالب والمعلم وتحقق الأهداف بالوسائل والإمكانات المتاحة. وقد يكون هناك عوامل أخرى لم تذكر، لا لعدم أهميتها، ولكن ما ذكر فيه إشارة واضحة لمضيعات الوقت المدرسي بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وتعد نتائج هدر الوقت المدرسي وعدم الاكتراث بعوامل الإخفاق التي تحد من كفاءة استشاره والإفادة منه واضحة وملموسة في واقع حياتنا الشخصية والعملية، ولها تأثير على تقدم الأمم ونهضتها. وفي اعتقادي أن عدم احترام الوقت وهدره وتضييعه من أهم عوامل تأخر الأمم وضعفها. وكلما ارتفعت قيمة الوقت لدى أفراد الأمة كلما كان لها شأن بين الأمم، فالوقت هو محط أنظار الشرائع السماوية والقوانين الوضعية على مر العصور ومكمن تقدم الشعوب، وفي المقابل فإن الأمة والأفراد كلما قل اهتمامهم واحترامهم للوقت كلما زادت خسارتهم المادية والمعنوية وقصرت أهدافهم وقل إنتاجهم ووران الكسل والعجز على سلوكهم.

لا يمكن لعامل أن يقلل من شأن المدرسة ودورها في التنشئة الاجتماعية والثقافية للفرد بل هي المؤسسة الأولى في ذلك وعليها مسؤولية عظمى نحو تحقيق أهداف وغايات المجتمع، ففيها يتم بناء شخصية الفرد وتشكيل اتجاهاته وسلوكه مع عدم إغفال أثر المؤسسات الأخرى في ذلك. ويتحمل القائد أمانة الإشراف على تلك التنشئة ومسؤوليتها أمام المجتمع والأمة وإن أي تضييع متعمد لجزء من الوقت المدرسي أو السكوت عنه هو إخلال بالأمانة وقصور ينبغي أن يحاسب عليه كل متسبب من داخل المدرسة وخارجها.

فأي هدر في الوقت المدرسي هو هدر وضياح لمقدرات الأمة والأجيال القادمة والإخفاق في قيادته وإدارته يخلق جيلاً غير مبالٍ ولا مهتم ذا أهداف متواضعة يرضى بالدونية عن الأمم الأخرى، سطحي التفكير، مستهلكاً للمعرفة وقليل الإنتاج لها في زمن تتسابق فيه الأمم بإنتاج المعرفة وتسويقها بين شعوب الأرض.

**تاسعاً: المتابعة والتقويم:** يعمل القائد مع فريق عمله على استكمال الخطط والأنشطة حسب القوائم المعدة مسبقاً، ويحرصون على إنجازها في الوقت المحدد. وحتى يتم



الإنجاز بجودة وإتقان في مرحلة التنفيذ لهذه الفعاليات يتطلب الأمر من القائد أن يكون قريباً ومشاركاً ومراقباً لعمليات التنفيذ دون تدخل في أعمال الآخرين ولا تعطيل لما أعطاه للآخرين من تفويض ولا تهميش للأدوار التي يقوم بها فريق العمل إلا في الحالات الضرورية. فدور القائد التحويلي في هذه المرحلة من قيادة الوقت المدرسي هو التوجيه والمتابعة مع التشجيع والتحفيز وتهيئة فرص النجاح والدعم والإشادة بالإنجازات حتى وإن قلت.

وعلى القائد، حسب الخطة التي وضعها مع فريق عمله، أن يقوم بالمراجعة والتدقيق وفق آليات معروفة من الجميع لما تم تنفيذه من فعاليات وما تم إنجازه في كل فصل دراسي أو ما يراه وما يحتاجه العمل. هذه المراجعات والتقييم تعطي تغذية راجعة مهمة لكل عناصر منظومة العمل المدرسي وتحدد اتجاهات ومنطلقات ما تبقى من البرامج والمشروعات، وتعطي القائد فرصة للوقوف على مدى مهارته في قيادة الوقت المدرسي في الفترة الماضية وما تحقق من أهداف وما ظهر من عقبات ومعوقات حدثت من التنفيذ بالصورة المثلى.

تحتاج عمليات المتابعة والتقييم من القائد أن يختار فريق المراجعة ممن تتوفر فيهم مهارات الجدية وتحمل المسؤولية، وأن يعدّ النماذج المطلوبة مع فريق العمل ويتدربون على كيفية المراجعة وجمع البيانات اللازمة وتحليلها وإعطاء التغذية الراجعة في الوقت المناسب. ومن ثم الوقوف على سير العمل إن كان في الاتجاه الصحيح أو لا، لاتخاذ الإجراءات المناسبة، ومن المهم في هذه العملية أن تصل التغذية الراجعة إلى جميع عناصر منظومة العمل المدرسي ومتخذي القرار بالمدرسة دون استثناء، فالجميع شركاء في الإنجاز ولكل منهم دور في الإخفاق حسب موقعه. ولا يمنع من الاستعانة بأصحاب الخبرة في ذلك.

قال يحيى بن هبيرة:

والوقتُ أنفُسُ ما عُنيَتْ بحفظه

وأراه أسهلُّ ما عليك يضيعُ





## الفصل الخامس

### استراتيجية التفكير الإيجابي

لا بدّ للقائد التحويلي أن يمتلك المهارة التي تؤهله لفهم حقائق الأمور والمواقف التي يمر بها في عمله وتحويلها من مواقف غير مرغوبة إلى مواقف وأفكار بناءة تزيد من نجاحه وتجعله يشعر بالرضا عن نفسه وعن مجتمعه. والقائد التربوي الإيجابي هو من يقرر ويختار طريقة التفكير المثلى المبنية على أسلوب ومنهج علمي يستطيع من خلالها تغيير الظروف البيئية المحيطة لتكون عوامل نجاح وتقدم ومن قبل ذلك كيف دواخله بحيث تصبح نظرتة للحياة تفاؤلية فيسعى إلى النجاح ويعمل على تحسين علاقاته بالآخرين وزيادة الروابط وحسن الظن.

فهو يعمل على تطوير وتنمية قواه ومهاراته العقلية لتساعده على التعامل مع المواقف اليومية بفعالية ومرونة. وهذه العملية تحتاج من القائد التربوي مجاهدة النفس وعدم السماح للأفكار السلبية والمشاعر الضعيفة بالاستيلاء على تفكيره، فمن أصعب الأشياء تغيير النفس البشرية إلا بتوفيق الله، وعليه أن يتوقع النتائج الإيجابية لمشاريعه وأعماله عند وضع الأهداف والخطط وليكن شعاره (استعن بالله وخذ بالأسباب ولا تعجز)، فهذه أهم مفاتيح الإيجابية في الحياة، وليكن له قدوة في حياته ممن وفقهم الله وكانوا إيجابيين في حياتهم وعلى رأسهم النبي القدوة محمد ﷺ وعلى آله وصحبه.

والإيجابية حالة شعورية تتولد من خلالها الرغبة في تحقيق السعادة الشخصية والمجتمعية والعمل على تقليل أثر الأنا وزيادة التوافق الاجتماعي والتفاعل الجيد مع الآخر. وقد تزيد من الطموحات والآمال الكبيرة عند الشخص فيشعر بالاستقرار النفسي وتزيد من قدرته على مواجهة المشكلات اليومية بكل طمأنينة ورباطة جأش، فتعكس على القرارات التي يتخذها ويصبح لديه مساحة من التفكير الإبداعي والتحسين في أداء العمل وتحويده.



يتحرر القائد من الأفكار السلبية والمؤثرات الداخلية والخارجية بالالتزام بما حققه من نجاح سابق مع الانفتاح والاستفادة من تجارب الآخرين ولا يبقى أسيراً لعاداته وخبراته المحدودة، بل يأخذ كل ما يناسب قيمه ومبادئه الدينية والمجتمعية، فيعمل كل ما

يصلح نفسه ومجتمعه برضا وراحة بال، ويصبح ذلك ديدنه في حياته وينعم بحياة يسودها الاحترام المتبادل حتى وإن اختلفت وجهات النظر مع الآخرين.

يتبنى استراتيجية التفكير الإيجابي التي تقوده إلى تكامل وتوافق بين المشاعر والألفاظ والأفعال فتعمل في نسق واحد نحو تحقيق الحب والاحترام للآخرين وتحقيق السعادة وجلب المنفعة للجميع دون تمييز، ومن يستطع أن يحقق ذلك فهو قائد بما تعنيه الكلمة فمشاعره فياضة بالإيجابية وبالحب والتقدير، فتظهر تلك المشاعر في أسلوب فذ وانتقائي للكلمات الإيجابية والثناء والمدح المحفز دون إفراط ولا تفريط فتعكس ألفاظه مشاعره نحو ذاته ونحو مجتمعه بما فيها من حرارة وصدق وبما تحويه من توجهات بناءة وتحفيز، ويتعد عن الألفاظ السلبية والمثبطة، ثم تتحول هذه المشاعر والأقوال إلى أفعال ومناشط مفعمة بالحياة والإيجابية، تحقق أهدافه وتلبي طموحه.

ومن مبادئ تلك الاستراتيجية ما يلي:

١. قدرة القائد على صياغة تصوره لشخصيته. فالصورة الذهنية لديك توجه مشاعرك وألفاظك وأفعالك. والمؤمن بربه وبرسوله محمد ﷺ يجد في القرآن الكريم وأحاديث المصطفى وسيرته وسيرة الصحابة ما يؤيد ذلك. ففي الحديث الشريف يقول الرسول ﷺ (من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت) مسلم.

وفي الحديث الآخر (والله لا يؤمن، والله لا يؤمن، والله لا يؤمن). قيل: من يا رسول الله؟ قال: الذي لا يأمن جاره بوائقه البخاري. وقوله ﷺ (المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده)، وغير ذلك كثير من الأحاديث التي ربط فيها المصطفى صلى الله عليه وآله وسلم

وعلى آله وصحبه بين الذات والشخصية وبين السلوك الصادر من الشخص، وهو بذلك يرسخ الإيجابية لدى الفرد المسلم وهو قدوتنا.

٢. حسن الظن والإيجابية والتفاؤل. ففي الحديث «يقول الله تعالى أنا عند ظن عبدي بي» البخاري. فالقائد ينهل من هذا الحديث وغيره قيمة الإيجابية المستقبلية وبشائر العمل المتوقع له النجاح، فكلما أضمر نجاحاً لعمله وركز تفكيره نحو النجاح والتميز كلما حقق نتائج إيجابية فعالة، فالنفس على ما تروضها عليه. يتفاءل بالخير ولا ينظر لمن حوله بنظرة سوداوية بل يرى في المصاعب والعقبات آمالاً ونجاحاً فيتحول الألم إلى أمل والضعف إلى قوة. نطلق بذلك القوى الكامنة في أنفسنا ونحقق النجاح والشعور بالرضا بل سيؤثر ذلك حتماً على صحتنا النفسية والجسدية

٣. حديث النفس والتفكير المنخفض. فالإنسان عامة والقادة خاصة عليهم أن يتبهنوا لهذا الأمر لملازمته للعمل وللراحة وفي البيت وفي المكتب، لا يمكن تحييده أو إبعاده لكن يمكن التكيف معه إما إيجاباً أو سلباً. هذه القنوات التي يولدها حديث النفس هي غالباً ما توجه أفعالنا وأقوالنا، فليحرص القائد الفاعل على مجاهدة النفس وتكوين صورة إيجابية عن نفسه أولاً وعن مجتمعه ثانياً. هذه الصورة يؤكدها بالحديث الإيجابي لذاته ولنفسه أو يثبطها بالحديث السلبي، وبالتالي يوحى لنفسه بأنه غير قادر ولا يستطيع أن يفعل شيئاً مفيداً وهنا مكمّن الخطورة فينتقص من ذاته ويقلل من احترامه لنفسه ويبدد ثقته بنفسه ويشعر بعدم الرضا والسخط على نفسه ومجتمعه وبالتالي يفشل في قيادته وأعماله.

٤. احترام الآخرين وتقدير إنجازاتهم وتقدير أعمالهم ومهنتهم مهما كان مستواها، فمع النصح وحسن التوجيه لهم بلطف ومحبة سيشعرون بالسعادة والرضا فيشحنون همهم ويعملون على مقابلة ذلك بالتقدير المتبادل والمثابرة في العمل والإنجاز لما يكلفون به من أعمال، فقيادة التفكير الإيجابي نحو الآخرين يحتم على القائد مد يد العون والمساعدة للآخر مبتغياً في ذلك مرضاة الله ثم رضا الآخرين.

٥. علو الهمة. تعد الأهداف والطموحات العالية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التفكير الإيجابي لدى القائد التحويلي، فلا مكان للعجز والكسل لديه بل يلحق العمل بالعمل وبالصبر والعمل الدؤوب يحقق ما يتطلع إليه، ويقتنص الفرص فالعمر محدود والفرص قد لا تتكرر. وليكن شعاره في ذلك قول الله سبحانه وتعالى لنبيه محمد ﷺ ﴿فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ﴾ (الشرح، ٧).





٦. التسامح والصفح عند حدوث أخطاء من النفس أو من الآخرين، فكلنا خطأؤون وباب التوبة مفتوح بين العبد وربّه. وكذلك الاعتراف بالخطأ والاعتذار باب واسع لدى القائد فيقبل الاعتذار ويسامح ويصفح دون لوم أو نقد، فإذا ما طبقه على نفسه وعلى الآخرين زاد من ثقته بنفسه وثقة الآخرين به، فهذا الصّحّ والتسامح يشعرك بالتواضع ويبعد عنك الكبرياء والغضب وحبّ الانتقام لما تتمتع به من توجه عقلي إيجابي نحو نفسك ونحو الآخرين فيصبح التسامح مظهرًا من مظاهر التفكير الإيجابي لديك .

المواقف التي تمر على القائد التحولي إما أن تكون مواقف إيجابية أو سلبية، ومهارة القائد في قيادتها والتعامل معها هي المحك في استثمارها والاستفادة منها. ومظاهر تعامل القائد مع تلك المواقف تتلخص فيما يلي :

#### ١. يعزز الموقف الإيجابي مستفيدًا من استراتيجية التفكير الإيجابي

إن تعزيز المواقف الإيجابية يسهم في إشاعة جو إيجابي يسوده الاحترام والتقدير وتحقيق النجاح. فالنجاح يولد النجاح، وشواهد هذا كثيرة ولا يمكن حصرها في أمثلة، بل إن القائد ما يلبث أن يخرج من موقف حتى يمر بموقف آخر طيلة يومه الدراسي وعليه أن يعزز كل موقف مهما كان ولا يستصغر أي منها فلعل ما يقوم به من نشاط تعزيزي هو ما يوقد شرارة الجِد والمثابرة والاحترام من الآخرين والانطلاق نحو الأمام.

#### ٢. التعامل بمهارة مع الموقف السلبي فيحوّله إلى موقف إيجابي يستفاد منه

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: «كنت أمشي مع رسول الله ﷺ وعليه رداء نجراني غليظ الحاشية. فأدركه أعرابي فجذبه بردائه جبذة شديدة. فنظرت إلى صفحة عنق رسول الله ﷺ وقد أثرت بها حاشية الرداء من شدة جبذته، ثم قال: يا محمد مر لي من مال الله الذي عندك. فالتفت إليه رسول الله ﷺ فضحك، ثم أمر له بعتاء مسلم. تعامل الرسول بإيجابية ومهارة عالية، كيف لا وهو القدوة الحسنة، فلم يرد بشيء ولم يرفع صوته ولم يشر عليه بشيء بل ضحك وأمر له بعتاء صلوات ربي وسلامه عليه.

ومن تجاربي في التعامل مع المواقف السلبية: فقد أبلغني وكيل المدرسة بتأخر أحد المعلمين عن دخول الحصص وأنه استخدم معه كل الأساليب إلا أنه يعود مرة أخرى. أخذت جدول حصص المعلم وكنت أسبقه في الدخول إلى الحصّة فأسأل الطلاب عن بعض أمورهم أو أسأل عن التكيف أو عن أحد الطلاب الغائبين، ولم يشعر الطلاب بهدي من وراء زيارة فصولهم، أما المعلم فقد فهم الرسالة. وبعد فترة قصيرة أصبح من المعلمين الحريصين على التواجد المبكر من بداية الحصّة.

### ٣. التعامل مع الموقف الإيجابي دون مهارة قد يتحول إلى موقف سلبي

في هذا الموقف تظهر شخصية القائد أكثر ويظهر أثر مهارة القيادة وتنميته الذاتية وما يحرص عليه من تطوير لنفسه وتدريب، وقد يقع فيه كثير من القادة حديثو العهد بالقيادة، ومع مرور الأيام وزيادة سنوات الخبرة والتدريب والانفتاح على تجارب الآخرين، يستطيع القائد تجاوز هذا الموقف واستثماره كما ينبغي، فنقص المعرفة والمهارة والثقة بالنفس لدى القائد تجعله يتصرف ويتخذ قرارات سلبية في موقف إيجابي. ومن أمثلة ذلك:

١. يحضر وليّ الأمر إلى المدرسة للسؤال عن ابنه. ويستدعي القائد الابن ويبدأ في عرض مشكلاته ويشعر وليّ الأمر بأن تربيته لابنه فيها خطأ، وبالتالي يتحاشى وليّ الأمر زيارة المدرسة مرة أخرى.

٢. تدعو المدرسة أولياء الأمور لحضور اجتماع مجلس الآباء، فيتحول من لقاء تربوي مع الآباء لتدارس مستقبل الأبناء إلى منصة وعظ وإرشاد وطلب لمزيد العون والمساعدة منهم في دعم المدرسة، فيخرج أولياء الأمور ولا يلبون دعوات المدرسة مرة أخرى.

٣. يقوم القائد بزيارة المعلم في صفه لملاحظة درسه وحصته، ويرتجل كلمة أمام الطلاب فيثني على الطلاب ويحثهم على الأداء الجيد دون التعرض من قريب ولا بعيد بالمعلم بالإشادة والثناء على أي إيجابية في المعلم.

٤. الإشادة بالمعلم في الجانب الذي تميز فيه. أقمت في أول سنة كلفت فيها بإدارة ثانوية الصديق حفلاً نهائياً لأنشطة المدرسة وفعاليتها. وعند مناقشة تقديم هدايا عينية للمعلمين والعاملين بالمدرسة من مجلس المدرسة، انقسم المجتمعون حولها بشأن من يستحقها ومن لا يستحق التكريم. ونظرًا لكون الحفل إيجابي والمناسبة جيدة للطلاب والمعلمين وكنت مع من يرى تكريم الجميع ولكن بشرط أن يوضح في شهادة ودرع التكريم الميزة التي تميز بها عن غيره مهما قلت تلك الميزة، حتى عمال النظافة غير السعوديين أعطوا. ولعل هذا الموقف وغيره من المواقف المشابهة فيما بعد قد أعطت نتائج إيجابية وصل ببعض العمال غير المسلمين إلى الدخول في الإسلام ناهيك عن الاحترام والتقدير والانتفاء للمدرسة من الجميع، وبذل جهود جبارة لخدمة الطلاب والمدرسة فيما بعد.

### ٤. التعامل بسلبية مع الموقف السلبي يزيد الأمر سوءاً.



تمر على القائد مواقف سلبية من رؤوسيه ومن البيئة المحيطة، فإما أن يتعامل معها بمهارة الفكر الإيجابي فيحوّلها إلى مواقف إيجابية بما يتخذ من قرارات، أو أن يتجاهلها ولا يعطي لها بالاً، وهذا يعطي فرصة للتفادي واستمرار المشكلة، أو أنه يتخذ قرارات ارتجالية قد تسبب في وقوع نتائج وسلوك غير مرغوب، وهنا تبرز قيمة التدريب والتعلم والاطلاع على خبرات الآخرين .

وسأورد بعض الأمثلة على ذلك:

١. عندما تنقطع الكهرباء عن المدرسة في أثناء اليوم الدراسي فيتخذ المدير قراراً بصرف الطلاب دون التنسيق مع شركة الكهرباء لمعرفة مدة الانقطاع ومدى استمرار المشكلة، ودون الاتصال على أولياء الأمور، فالقرار قد يعرض كثير من الطلاب لمشكلات ويخرج إدارة المدرسة. والذي ينبغي على القائد، سرعة التنسيق مع شركة الكهرباء واستعجالهم في إصلاح العطل فإن كان الخلل كبيراً ويحتاج لوقت لإصلاحه يمكن للقائد التربوي الاستفادة من الملاعب الرياضية في إشغال وقت الطلاب تحت إشراف المعلمين مع إبلاغ أولياء الأمور بالرسائل النصية.
٢. يحضر المعلم متأخراً في الصباح ويقابل المدير، وبدلاً من الاستفسار والسؤال عن سبب التأخر يبدأ المدير في اللوم والانتقاد للمعلم، وهو بهذا الأسلوب زاد من سلبية الموقف وحتماً سيؤثر على نفسية المعلم وقد ينعكس على أدائه طيلة اليوم الدراسي.
٣. يتعثر الطالب في الإجابة أمام مدير المدرسة أثناء زيارته للمعلم داخل الصف أو لا يجيب إجابة صحيحة، فيعلق المدير على إجابة الطالب بالمقارنة بطالب آخر أو بالطالب نفسه في نشاط آخر. وقد يتجاهل المدير هذا الطالب ولا يلقي له بالاً، مما يؤثر سلباً على الطالب ويزيد من سلبية الموقف.

قال تعالى

﴿الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَنَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ﴾ (آل عمران، ١٩١).



## الفصل السادس

### استراتيجية تجويد التحصيل المدرسي

يمثل التحصيل المدرسي جملة المهارات والمعارف والقيم والسلوكيات والعادات التي يكتسبها الطالب من خلال تعرضه لخبرات تعليمية وتربوية أثناء دراسته مباشرة وغير مباشرة. والتحصيل الدراسي يمثل قياس قدرة الطالب على فهم وتطبيق ما تلقاه من معارف ومهارات في مادة دراسية من خلال ما تقرره المدرسة والنظام التعليمي من أساليب ولوائح تقيس مدى التقدم الذي حققه الطالب في ذلك.

من أهم أهداف المؤسسات التعليمية - وفي مقدمتها المدارس - العناية بالتحصيل المدرسي عامة والتحصيل الدراسي خاصة، فالجو والمناخ المدرسي يؤثر إيجاباً على تحصيل الطلاب إضافة للعوامل الأخرى. فالقائد يولي المناخ المدرسي جل عنايته واهتمامه، فالعمليات المدرسية والإجراءات والمدخلات المدرسية مهما صغرت تؤثر في أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية ومنسوبها سواء أكانت مدخلات مادية أو معنوية مباشرة وغير مباشرة، فالمدارس ذات الأداء العالي لطلابها وذات التحصيل المدرسي المرتفع يشرف على قيادتها قياديون فاعلون.



إن فاعلية القيادة المدرسية ومدى قدرتها على رسم الأهداف ووضع الخطط المستقبلية المبنية على الرؤية الواضحة وتهيئة البيئة التعليمية، سينعكس إيجاباً على تحسين العملية التربوية والتدريسية ويزيد من فاعلية أداء الطلاب والمعلمين وبالتالي زيادة وتحسين وتجويد التحصيل المدرسي



والدراسي لطلابها. فالمدارس ذات التحصيل المرتفع يقودها مديرون يتمتعون بمهارات قيادية عالية وسمات قيادية وإدارية تختلف كثيرًا عن مديري المدارس الأخرى في ذات المرحلة أو في غيرها. فأهداف مدارسهم واضحة يشارك فيها الجميع ويلتزم بتحقيقها كل فرد في المؤسسة، يشاركون الآخريين في صنع القرارات التطويرية، ويبدلون قصارى جهدهم في تحسين ومتابعة الأنشطة التعليمية لزيادة فاعلية الأداء الطلابي والمدرسي.

من خلال عملي بالمدارس معلمًا في مراحلها الثلاث ووكيلًا ومديرًا ثم مشرفًا تربويًا شاهدت كثيرًا من المدارس ذات الأداء المرتفع تولى إدارتها قياديون فاعلون تميزوا عن غيرهم بمهارات وسمات إدارية دفعت الأداء ليكون عالٍ ومتميزًا، فتميز طلابها في الاختبارات والمقاييس التعليمية والمسابقات والأنشطة على مختلف أنواعها، وبأداء عالٍ ومتوازن محققة النمو المطلوب لشخصية الطالب في ظل المتغيرات الحديثة، دون إفراط أو تفريط.

بالرغم أن بعض تلك المدارس تقع في الأحياء الفقيرة من مدينة جدة ذات المستوى الاقتصادي والتعليمي المنخفض. وفي ثانوية الصديق خير مثال على ذلك فهي تقع في الأحياء العمالية جنوب جدة مع تدني المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لساكنتها وتعدد الثقافات، فقد نافست مدارس جدة في المسابقات الثقافية وتقدمت عليها، بل كان التحصيل المدرسي لطلابها يفوق المدارس الأهلية والحكومية في كثير من السنوات ما بين ١٤١١ - ١٤٢٠ هـ. فقد تنافست في المسابقة الثقافية مع ثانوية دار الفكر الأهلية على النهائي، كما حققت مراكز متقدمة في كل الأنشطة وتفوقت على كثير من مدارس جدة الثانوية، ولم يؤثر الموقع الجغرافي لها ولا الحالة الاقتصادية والاجتماعية لطلابها من المنافسة الحقة على تلك المراكز المتقدمة، بل تقدمت على كثير من مدارس مدينة جدة ذات الأحياء الراقية والمستويات الاقتصادية والاجتماعية المرتفعة لطلابها. فكان حرص مجلس قيادة المدرسة على تقدم التحصيل المدرسي والدراسي للطلاب وحرص معلميهما وطلابها على التميز هو السبب الأول - بعد توفيق الله - فيما حققته من تقدم وتحصيل دراسي ومدرسي عالٍ. وثانوية الصديق - وغيرها من المدارس التي حرصت على تحصيل طلابها - تميزت عن بقية المدارس بعدد من الأمور أكدتها كثير من البحوث التربوية التي أجريت في هذا الشأن وأغلبها بحوث غربية، وللأسف المكتبة العربية والمحلية تفتقد لمثل هذه البحوث والكتابات المتخصصة في هذا الشأن. ومن أهمها القيادة الفاعلة الحقيقية التي أسهمت إلى حد كبير فيما وصلت إليه تلك المدارس

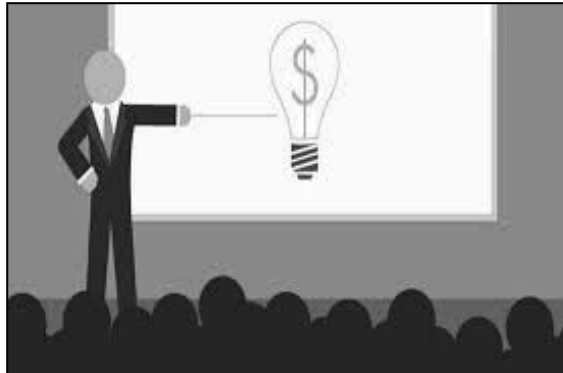




١٠. يركز القائد في متابعته لأعمال الطلاب على المهارات الأساسية لكل مادة دراسية ولكل طالب ومدى تقدمه.
١١. يتمتع قادة تلك المدارس بالثقة بالنفس وتحمل مسؤولية لأي قصور أو خلل قد يظهر في أداء المعلمين والطلاب.
١٢. يمتلك قادة تلك المدارس رؤية تربوية وتعليمية يلتزم بها مجتمع المدرسة تمثل خارطة لتقدم الطلاب بأداء مدرسي عالٍ.
١٣. الإنجاز التعليمي والتربوي لطلابهم هدف ذا أولوية لديهم فيسخرون إمكانات المدرسة والمعلمين لتحقيقه.
١٤. التحسين المستمر للعمليات التعليمية رغم التحديات التي قد تواجههم دون المساس بسقف التوقعات لأداء طلابهم.
١٥. التواجد في ردهات المدرسة وممراتها في أغلب أوقاتهم غير منعزلين عن سير العمل اليومي لمدارسهم.
١٦. لا يهتمون بالمكاتب الجذابة والفاخرة على حساب العمل.
١٧. سهولة التواصل معهم والوصول إليهم ومشاركتهم الطلاب في أداء الصلاة جماعة معهم وفي اصطفا ففهم الصباحي وفسحاتهم وفعاليات المدرسة المختلفة.
١٨. يحضرون الحصص الدراسية ويشاركون الفصول في مناسباتهم ويشاركون في استقبال الطلاب وتوديعهم عند حضورهم وانصرافهم.
١٩. يعملون على إشاعة التودد والمحبة بين مجتمع المدرسة ولديهم مهارات تواصل عالية مع منسوبي المدرسة ومجتمعها.

٢٠. يهتمون بأفراد المجتمع المدرسي ويقدرون كل فرد فيه يعطونه المكانة المستحقة، فيستمعون لكل وجهة نظر أو اقتراح من الجميع دون تمييز أو إقصاء.

٢١. يجيدون التواصل اللفظي ويسخرونه في دعم الأداء





المدرسي ولديهم قدرة على بناء علاقات جيدة مع الآخرين دون الالتفات للجوانب الشخصية الأخرى.

٢٢. يهتمون بالتشجيع والتحفيز والإشادة بأي إنجاز، مهما قل، من الطلاب والمعلمين والإداريين بل حتى من العمال ومن له علاقة بالمدرسة.

٢٣. التواصل الإيجابي مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي للمدرسة وإشراكهم في بناء رؤية

المدرسة وتنفيذها، فأصبحت مدارسهم مراكز مجتمعية تشاطر المجتمع مناسباته

٢٤. تمكين المعلمين ورفع معنوياتهم وخلق جو تعاوني تنافسي بينهم لتحقيق أداء عال للطلاب مع إشراكهم في قيادة المدرسة وتقديم كل عون يحتاجونه، مع العناية بهم وتنميتهم المهنية والعناية باحتياجاتهم واحترام استقلاليتهم.

٢٥. الزيارة المنتظمة للفصول الدراسية ومتابعة تقدم الطلاب والعمل على رفع وتحسين أدائهم. وإعطاء التغذية اللازمة للمعلمين والطلاب.

٢٦. المحافظة على الوقت المدرسي وعدم التنازل عن جزء منه ولو قل باعتبار ذلك حق من حقوق الطلاب.

٢٧. دراسة نتائج الطلاب وتحليلها سواء أكانت شهرية أم فصلية، وتفعيل الاستفادة منها في رفع مستوى الأداء لدى الطلاب، وتقديم البرامج المساعدة، وتقديم التغذية الراجعة لتغيير أساليب التدريس باستخدام استراتيجيات تدريسية مناسبة.

٢٨. التأكيد المستمر على المعلمين بالأخذ بثقافة النجاح والعمل من أجلها وتطوير قدراتهم ليتمكنوا من تجاوز مقاومة التغيير والارتقاء بمستوياتهم التعليمية.

٢٩. يعمل قادة تلك المدارس على مناقشة قضايا المدرسة مع الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي فليس لديهم ما يخفونه، فيناقشون معهم أساليب التدريس ومحتوى المقررات الدراسية، ومستويات الطلاب وكل ما يمس العمل المدرسي ومتطلباته.

٣٠. يعمل القادة على عدم التدخل في شؤون المعلمين مع دعم مبادراتهم التدريسية





وتشجيعها ويدافعون عنهم من أي ضغوط خارجية، مع توجيه النجاح والإنجاز - إن وجد - لأصحابه.

٣١. عمل قادة تلك المدارس على توفير مصادر التطوير المادية والتدريبية لمعلميهم وطلابهم وجعلها في متناول أيديهم مع حثهم وتشجيعهم على الاستفادة منها.

٣٢. يتمتع قادة المدارس بالقدوة الحسنة ويقدمون نموذجاً إيجابياً لكل منسوبي المدرسة، فينظر إليهم المعلمون والطلاب من خلال ذلك السلوك والقيم التي يعتقدونها ويؤمنون بها، فهم أكثر من يصوغ ثقافة المدرسة ويوجهها.

٣٣. يعاملون طلابهم بالحب والتقدير ويولونهم جل اهتمامهم واحترامهم دون استثناء.

٣٤. يختلف قادة تلك المدارس عن غيرهم في دعم التعليم الجيد وتشجيعه، فكل اهتمامهم منصبّ على الأداء الأكاديمي لطلابهم يصرفون جلّ أوقاتهم في متابعة التحصيل الدراسي لهم، وتطوير قدرات المعلمين، وتوفير مصادر التعلم الجيد، ويحرصون على حماية الوقت المدرسي من الهدر. بينما يهتم غيرهم بالشكل الخارجي للمدرسة والأنشطة المدرسية على حساب الوقت التعليمي وأساليب الضبط المدرسي في المقام الأول.

٣٥. يعمل قادة المدارس الفاعلة على بناء سجل تاريخي لتحصيل الطلاب وتقدمهم، وينشئون بنوك الأسئلة والمقاييس التحصيلية ليعودوا طلابهم ويدربوهم عليها.

٣٦. يهتم القادة بالمعايير والاختبارات والمقاييس التحصيلية فيهيئون لها الجو والتنظيم المناسب ويشركون الطلاب والمعلمين في بنائها وتنفيذها، فجميع الطلاب أمامها سواء لا فرق وتميز بينهم.

لا يخفى أثر القائد على مجريات العمل المدرسي وهذا الأثر قد يلاحظ بصورة مباشرة وقد يكون بصورة غير مباشرة. وقيادة المدرسة تؤثر حتماً على تقدم الطلاب وتحصيلهم من خلال المتابعة والدعم والتحفيز والتشجيع لكل مدخلات العمل المدرسي ومكوناته، ومن خلال سلوكيات المدير وقيمه ومعتقداته، وبمقدار ومدى التفاعل الإداري والتربوي والتواصل المجتمعي الذي يقوده القائد. والأثر الإيجابي الذي يحدثه على تقدم تحصيل الطلاب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى حرصه على وقت الطالب خاصة والوقت المدرسي عامة فينبهها علاقة طردية.

هذا الدور المهم لقائد المدرسة في تقدم تحصيل الطلاب وارتفاع أدائهم لا يلغي العوامل الأخرى من عوامل نفسية واجتماعية للطلاب، ولا يقلل من دور الأسرة كذلك والعوامل البيئية الأخرى، لكن أثر القيادة يبقى متصداً لأنه يؤثر في تلك العوامل الأخرى ويتفاعل معها، ويوجهها بما يخدم ذاك التقدم ويزيد من وهجه وتحسينه. والقائد الفعال يتمتع بحس قيادي يمكنه من إدراك المواقف التربوية اليومية والطارئة والتعامل معها بحنكة ودراية. ويلعب الحس القيادي دوراً مهماً في توجيه تلك المواقف وحل المشكلات الطارئة دون عناء، ويصقلها بما يكتسبه من خبرات إدارية وقيادية فبذلك يجمع بين الحسنيين. ويكتسب القائد قوته من شخصيته وما يتحلى به من مهارات وقيم كقوة داخلية تمكنه من استشراف المستقبل وتحديد مساره بمهنية، وتوقع المشكلات قبل وقوعها ووضوح الرؤية والسير نحو تحقيق التحول بالأهداف الموضوعية دون عناء. وليس بقوة النظام أو المنصب أو غير ذلك من القوى الخارجية.

«النجاح لا يأتي نتيجة اشتعال تلقائي لنار الحماس، بل يجب أن تشعل  
جذوة حماسك بنفسك».  
(ريجي ليتش)



## الفصل السابع

### استراتيجية قيادة الثواب والعقاب المدرسي

الثواب والعقاب ركنان أساسيان في العمل التربوي، بل في جميع مؤسسات المجتمع على اختلاف مستوياتها. وهما ركيزة أساسية في الإسلام ومبدأ أصيلاً نحو تحقيق التوازن في المجتمع وإعطاء كل ذي حق حقه بناء على ما قدمه. قال تعالى ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا الْإِحْسَنُ ﴾ (الرحمن ٦٠). وقال تعالى ﴿ وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا ﴾ (الشورى: ٤٠).

والثواب جزاء لفعل حسن ودافع إيجابي يحصل عليه الفرد عند حصول استجابة لعمل قام به، وهو يؤدي إلى الشعور بالرضا والسرور والارتياح مما يولد لدى الفرد دافعاً داخلياً لمواصلة الجهد والتمكن والإنجاز لما أثيب عليه. وهو تعزيز للعمل الإيجابي وحافز لمواصلة الإيجابية ومواصلة

العطاء، يستخدم في مراحل حياتنا وله أثر على السلوك البشري بل يتعدى ذلك إلى التأثير على السلوك الحيواني، والجميع بدون استثناء يجب أن يثاب على نشاطاته، وهذا المبدأ متأصل في النفس البشرية ومفطورة عليه.

الثواب والتعزيز يهدفان إلى دعم الإحسان وتأييد فعل الخير عند الإنسان وتأصيل السلوك المرغوب فيه والقيام بالأعمال الإيجابية. يظهر أثرهما في تقوية السلوك الإيجابي عند



تكراره واستمراريته وزيادة فاعليته وتطويره وتحسينه. أما إذا لم يتحقق من ذلك شيء فالأمر يحتاج إلى إعادة نظر في الموقف السلوكي وطبيعة المثير والاستجابة الحاصلة.

ولهما الأثر الجيد في إثارة النشاط وإحداث تعلم جيد عند المتعلمين مع غرس الثقة في نفوسهم وشحنهم نحو الإبداع والإنجاز والتميز. وينبغي الانتباه إلى الموقف والسلوك المراد تعزيزه أو الإثابة عليه، حتى لا يفقد الثواب والتعزيز روحه ومعناه سواء لفعل سلوك مرغوب فيه أو لترك سلوك غير مرغوب فيه.

والعقاب عكس الإثابة وهو إيقاع جزاء تغلب عليه الشدة أو القسوة أو الحرمان لما تم من سلوك غير مرغوب فيه، وهو مبدأ إسلامي تمثل في تطبيق الحدود الشرعية والتعزير في الدنيا والتعامل بالحسنات والسيئات في الآخرة ومن ثم النعيم أو الجحيم. وعلى القائد التحويلي الإمام بكل ما يتعلق بالثواب والعقاب ونقله لمنسوبي المدرسة من خلال الندوات والمحاضرات والنشرات التربوية ومن خلال التطبيق الفعلي والبعد عن العقاب البدني والتعرف على أساليب الثواب والعقاب المناسبة لكل مرحلة عمرية والتأكيد على الأولوية في الثواب والتعزير، وألا يستخدم العقاب مهما كان نوعه إلا بعد استنفاد الوسائل الوقائية كافة والتدرج فيه، وأن يكون مباشراً للموقف السلوكي المعاقب عليه.

أثبتت التجارب أن كلاً من الثواب والعقاب يؤدي إلى زيادة التعلم إذا ما استخدم بطريقة صحيحة دون إفراط ولا تفريط. وعلى القائد المتمكن أن يلم بمفهوم وفلسفة الثواب والعقاب ويتوخى الأفضل لكل موقف سلوكي. ويعتبر ذلك قيمة فليس الثواب والعقاب هدفاً في ذاته وإنما هو وسيلة لغايات أكبر ولنمو أفضل وحياة أسعد في الدنيا والآخرة.

في ديننا الحنيف بمصدره: القرآن والسنة، أساليب تربوية ووقائع تجلت فيها أساليب الثواب والعقاب سبقت كثيراً من النظريات الحديثة في هذا المجال وغيره، تجسد فيها البعد الإنساني والرفق في التعامل مع كل المخالفين، والنظر إلى العقاب كوسيلة تربوية وليس للانتقام ولا للتشهير والتشفي. من هنا ينبغي للمربي، مهما علت وظيفته، أن يستوعب تلك الأساليب في تربيته وقيادته لمدرسته. فقيادة الثواب والعقاب تتطلب مراعاة ما يلي:



- الثواب والعقاب لازم من لوازم الإدارة ولا غنى للقائد عنه، وكلما أحسن قيادة هذا المجال وأبدع فيه كلما ارتفع تأثيره في الآخرين.

- لا ينبغي للقائد الغلو في المدح والثناء ولا يكثر من عبارات الاستحسان والثناء بدون مبرر.

- لا يعتمد على الثواب المادي كأساس في مكافأة السلوك الحسن، بل يزاوج بين الثواب المادي والمعنوي.

- التربية لا تعني الشدة والقسوة ولا التحقير والتأنيب، وإنما هي وسيلة لمساعدة القائد المربي في التنشئة الصالحة للفرد وتقويم السلوك المعوج إن وجد.

- التعزيز مطلب تربوي ينبغي للقائد معرفته والاستفادة منه في تعزيز السلوك الإيجابي، وهو مرادف للثواب ويزيد عنه باعتبار أثره في ظهور السلوك المرغوب ومقدار تأثيره عليه.

- على القائد الحرص عند استخدام الثواب والعقاب من الاستطراد فيهما وخاصة عند استخدامهما في عملية التعليم والتعلم حتى لا يحدث اقتران بينهما وبين التعلم.

- إن استخدام أساليب الثواب والعقاب المناسبة للموقف السلوكي والمرحلة العمرية للفرد يزيد من فرص التنافس والمسارة والإنجاز والدافعية للتعلم في جوٍّ من الاحترام والتقدير.

- مهما كان للعقاب من أثر في زيادة التعلم إلا أن الأثر الانفعالي المصاحب له يحد من التركيز عليه وقد تكون له آثار ممتدة على نفسية المعاقب حتى وإن قلت.

قيادة هذه الاستراتيجية تحتاج من القائد أن يتعرف على أساليب الثواب والعقاب والمعززات الإيجابية والسلبية ومتى يمكنه إيقاعها، وعليه أن يسأل نفسه الأسئلة التالية متى ما أراد تطبيقها:

من؟ : من يعاقب ومن يُعاقَب ؟ من يُكافئ ومن يُكافَأ؟

لماذا؟ : لماذا يكافئ أو لماذا يعاقب؟

متى؟ : متى نعطي الثواب والتعزيز؟ ومتى نعاقب؟

كيف؟ : ما نوع الثواب المقدم وما نوع العقاب الممكن استخدامه؟

هذه الأسئلة وأجوبتها ينبغي أن تكون حاضرة في ذهن القائد عند تقديم الثواب

وتعزيز العمل الإيجابي أو عند إيقاع العقوبة. ففهمها ونشرها بين فريق العمل وتطبيقها منه ومن الآخرين معه يدل دلالة واضحة على حسن قيادته لهذا المجال القيادي وسيكون أثره محمود بإذن الله مما يزيد من فرص التنشئة الصالحة في جو من الاحترام والتقدير والشعور بالرضا من الجميع.

### أساليب الثواب والتعزيز

الثواب هو المكافأة الإيجابية على الموقف والسلوك الحسن سواء أكانت مادية أو معنوية، مما يؤدي إلى شعور المثاب بالرضا والارتياح والشعور باللذة والمتعة، أما التعزيز فهو دعم وتأييد لذلك الموقف أو السلوك الإيجابي بغية الاستمرار فيه وزيادة نتائجه.

وكلما كان التعزيز مناسباً لطبيعة مرحلة المعزز ونفسيته كلما زاد من احتمالية حدوث نتائج إيجابية، ونستطيع أن نحكم عليه بالتعزيز الإيجابي ومن خلال نتائجه المستقبلية نصنفه بأنه معزز أو غير معزز.

### أخي القائد

إن نوعية الأسلوب الإثابي الذي تقدمه، للموقف التربوي الحاصل واختيارك للوقت والمكان المناسب له ومناسبته مع سن ومرحلة من تكافئه وما يتبع ذلك من معززات يعكس مدى إتقانك لقيادة الثواب في مدرستك، وبقدر إتقانك لذلك بقدر حدوث استجابة جيدة في المستقبل.

سنورد بعض صور وأساليب الثواب التي لا غنى للقائد عنها بل لكل مربٍّ داخل المدرسة وخارجها.

### ينقسم الثواب إلى قسمين هما:

**أولاً - الثواب المعنوي:** ويندرج فيه كل مدح وثناء بلفظ أو إشارة تلميحاً أو تصريحاً يقدم للمكافأ، ومن أساليبه ما يلي:

١. اختيار الاسم الأفضل والمحجب للمكافأ أو الكنية ومناداته دائماً بما يجب من الأسماء والكنى والألقاب.

٢. الشكر باختيار الكلمات الحسنة والدعاء للشخص المكافأ (أحسننت، بارك الله فيك، ممتاز، جزاك الله خيراً،.....)

٣. الاستقبال الحسن والوقوف له وإظهار المودة له قولاً وعملاً.



٤. التبسم عند مقابلته ومصافحته والبشاشة في وجهه.
  ٥. الإشادة به في وسائل الإعلام المدرسية، وإظهار أعماله ومنجزاته وصوره فيها.
  ٦. تقديم العون والمساعدة له عند تعرضه لمشكلة، والوقوف بجانبه إذا ما ألمّ به ظرف طارئ.
  ٧. المواساة في ما قد يتعرض للفرد أو لأسرته من مواقف محزنة.
  ٨. مشاركته في أفراحه الشخصية والأسرية وتقديم التهنئة له بذلك.
  ٩. التزكية له بما هو أهلّ له أمام زوار المدرسة وفي الاحتفالات داخل المدرسة وخارجها حسب ميوله ورغباته.
  ١٠. التعريف به وذكر اسمه ومنجزاته لضيوف المدرسة وزوارها.
  ١١. الإشادة بأسرة الطالب ووليّ أمره في مناسبات المدرسة ومجالسها.
  ١٢. اللمسة الحانية للطلاب الصغار وممازحتهم لإدخال الفرح والسرور عليهم.
  ١٣. تكليفه ببعض المهام المناسبة لسنّه ورغباته وإعطائه الفرصة لإظهار شخصيته وقدراته.
  ١٤. السماح للطلاب باستخدام مرافق المدرسة كالملاعب - المسبح - ..... في وقت فراغه.
  ١٥. قبول عذره عندما يقدمه، لأي ظرف طارئ، والتجاوز عنه مع إشعاره بذلك دون تراخ أو مجاملة ولمرات محدودة حتى لا يتهادى في السلوك المعتذر منه.
- ثانياً: الثواب المادي: وهو كل ما يقدم للمكافأ من هدايا عينية أو نقدية وخطابات شكر وغيرها. ومن أمثلة ذلك ما يلي:
١. الجوائز العينية.
  ٢. المكافآت النقدية.
  ٣. خطابات الشكر والشهادات التقديرية.
  ٤. الدروع التذكارية.
  ٥. إشراكه في الرحلات المدرسية.
  ٦. دعوته لحضور مناسبات المدرسة واحتفالاتها.



٧. دعوة الطالب ووليّ أمره وأسرته لحضور مناسبات المدرسة واحتفالاتها.

٨. إشراك المكافأ في المجالس واللجان المدرسية حسب الاحتياج والرغبة.

٩. إعطاؤه الفرصة في اختيار أماكن الجلوس في غرف الدراسة ومرافق المدرسة.

١٠. تكليفه بإجراء بعض البحوث والدراسات المناسبة لمرحلته وسنه.

١١. اصطحابه في زيارة المسؤولين في المناسبات المدرسية والمجتمعية.

١٢. تهيئة مكان ودعوته إليه هو أسرته لقضاء يوم إجازة أو وجبة طعام في مطعم راق أو فندق أو استراحة.....

١٣. إلحاقهم بالدورات التدريبية المناسبة على حساب المدرسة.

١٤. تمكينه من تدريب الطلاب وإعطائهم المجال في مساعدة بقية الطلاب تعليمياً.

١٥. إعطاؤه الأولوية في اختيار المواد الدراسية أو التخصص وبناء الجدول المناسب له في المدارس التي تعمل بنظام الساعات أو المقررات الدراسية وما شابهها.

١٦. تمكينه ومساعدته في المشاريع التي يتبناها، وتهيئة المعامل والمختبرات حتى يتسنى له إنجازها.

١٧. إشراكه في الأسابيع والمسابقات الوزارية.

١٨. تخفيض الرسوم الدراسية له ولأسرته إن وجدت.

١٩. تقديم التخفيضات المناسبة في المستشفيات الخاصة أو أماكن الترفيه والتسوق والحجوزات الفندقية والطيران ووسائل النقل، إن أمكن.

٢٠. الزيارة المنزلية له بعد التنسيق والاستئذان من فريق العلاقات بالمدرسة وغيرهم.

٢١. زيارة الطالب أو وليّ أمره عند تعرض أحدهما لوعكة صحية في المنزل أو في





المستشفى، إن أمكن.

٢٢. تمكينه من ممارسة الألعاب والهوايات المفضلة له في مرافق المدرسة مساء مع خاصته من زملائه تحت إشرافه وبالتنسيق مع المعنيين بالمدرسة، إن أمكن.

٢٣. نشر اسمه ومنجزاته في وسائل الإعلام من صحف ومجلات داخل المدرسة وخارجها.

٢٤. قبول اعتذاره وتقدير ظروفه إذا ما احتاج لذلك.

٢٥. تكليفه بمهام لمساعدة إدارة المدرسة في متابعة سير أعمال المدرسة وأنشطتها. على القائد التحويلي إدراك أهمية التعزيز كقيمة تربوية لزيادة احتمال حدوث استجابة إيجابية وإحداث أثر سلوكي مستمر لما تمت الإثابة عليه من سلوك مستحسن نال بموجبه ذلك الثواب والتكريم.

والتعزيز هو دعم وتأكيد لذلك السلوك الإيجابي وليس هناك فروق تذكر بين الثواب والتعزيز، إلا أن بعض الثواب هو مكافأة لما تم عمله أو إنجازه وقد لا يكون هناك استمرار لذلك العمل أو الموقف، أما إذا حدث استجابة إيجابية مستقبلية لتلك الإثابة ونتج عنها تقوية في السلوك وإنجاز جديد، هنا نقول بأن ما قدمناه من إثابة كان ذلك معززاً.

وحتى نستطيع أن نقول أن هذا الشيء معزز لا بد من تجربته وملاحظة نواتج السلوك ومدى وجود تحسن أم لا.

ينقسم التعزيز إلى: تعزيز إيجابي: فكل ما يقدم للطالب أو المعلم من إثابة بنوعيهما هو تعزيز إذا ما أدى إلى حدوث استجابة إيجابية وتفاعل حسن مستقبلاً لما أثيب عليه. وبالتالي نقول إن هذا معزز إيجابي، ويتأتى على القائد معرفة أهمية التعزيز والوقت المناسب له، فلا يتأخر في تقديمه. بل ينبغي أن يكون بعد الموقف التربوي مباشرة ويتوقع منه نتيجة للموقف أفضل من قبل. ويحسن بالقائد النظر إلى سن الطالب ومرحلته ومستوى الطالب وقدراته فليس كل معزز يصلح لجميع الطلاب، وكذلك المعلمين، فلا بد من الحرص على معرفة مستوى من يقدم له التعزيز ومرحلته وهل الأفضل له التعزيز اللفظي أم غير ذلك.

كما ينبغي له أن يتجنب المعززات السلبية كالتوبيخ، النهر، النقد والسخرية. فهي ذات أثر محدود قد ينتج عنه استجابة يظهر عليها الإيجابية لكنها مؤقتة. ويمكن حدوث

استجابة لكنها عفوية، وقد يؤدي إلى تعلم لكنه ضعيف، وقد ينتج عنه استجابات غير متوقعة. والأفضل للقائد تجنب التعزيز السلبي والتركيز على المعززات الإيجابية.

ويرى سولزر أن هناك خمسة أشكال من المعززات:

١. المعززات الغذائية: كالأطعمة والمشروبات التي يفضلها الفرد.
  ٢. المعززات المادية: كل ما يفضله الفرد من أشياء مادية.
  ٣. المعززات النشاطية: وتشمل كل الأنشطة والفعاليات التي يحبها الفرد وينمي بها مهاراته أو يشعر برغبة نحوها.
  ٤. المعززات المعنوية والرمزية: وتشمل المحفزات المعنوية كالتشجيع والمدح والنقاط المكتسبة، الكوبونات، والنجوم والعبارات التشجيعية.
  ٥. المعززات الاجتماعية: كالحفلات والمناسبات والابتسام والمشاركة في الأسابيع.
- من أهم العوامل في فاعلية التعزيز:

١. المباشرة في تقديمه، فكلما تأخر المعزز كلما كان أقل أثرًا وفاعلية.

٢. الابتعاد عن العفوية والعشوائية في التعزيز، فلا بد من وجود آليات محددة من قبل تحدد أسلوب التعزيز ونوعيته، مع وجود البدائل والمرونة في ذلك.

٣. الانتباه إلى كمية التعزيز،

فلا ينبغي الإكثار منه حتى لا

يفقد قيمته ولا يكون غير ذي قيمة عند الفرد. فلا بد أن يكون هناك تناسب بين التعزيز والموقف التربوي وسن الطالب ومرحلته.

٤. التنوع والجددة في التعزيز وعدم الاكتفاء بشكل أو أسلوب واحد في التعزيز حتى لا يحدث ملل عند الفرد، وبالتالي لا تحدث الاستجابة بالشكل المطلوب.

٥. على القائد الانتباه للمدة الزمنية بين المعززات المتشابهة، فكلما طالت الفترة الزمنية بينها كلما كان التقبل لها أوقع في النفس والأثر أفضل.





٦. تختلف المواقف في مستوى صعوبتها وتعقيدها من شخص لآخر، وما يتبعها من سلوك مستهدف. والتناسب ينبغي أن يكون طردياً بين مستوى صعوبة السلوك والموقف التربوي وبين نوعية التعزيز وكميته.

٧. تتأثر المعززات والتعزيز بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للفرد، فعلى القائد الإحاطة ببيئة الفرد وخصائصه ومدى مناسبة التعزيز للظروف البيئية التي يعيشها الفرد حتى يكون للتعزيز أثر محمود على سلوكه والمحافظة على استمراريته.

**العقاب:** وسيلة أقربها الشريعة الإسلامية للتعامل مع بعض السلوكات ، وقد فصل العلماء في استخدامه متى وكيف حتى أشبعوه بحثاً، ولم يترك الحبل على الغارب في استخدام العقاب البدني بل قنوه واقتروا الضوابط لتنفيذه حتى في الحدود الشرعية وفي التعزيز. أما في التربية، فقد شدد علماء التربية المسلمون وغيرهم على الحد منه وعدم اللجوء إليه إلا في الحالات القصوى وبالقدر اليسير، مع التدرج في استخدامه ومناسبته لسن المعاقب ، وبعد استنفاد كل الوسائل العلاجية الأخرى. لذا على القائد أن يتعامل مع المواقف العقابية بقدر من الحنكة والمهارة. وعليه مراعاة ما يلي:

- تجاهل الخطأ الأول إن لم يكن متعمداً على الغير، مع الإشارة والتلميح دون التصريح.

- العتاب المنفرد، وفيه يتحرى القائد الوقت المناسب والعبارات المناسبة حتى يتقبل الطالب ذلك منه.

- يعتبر العقاب في التربية بمثابة الكي والعمليات في الطب، فلا يلجأ إليه القائد إلا في آخر المطاف وبعد استنزاف كل أنواع وأشكال الثواب والتعزيز، وذلك لما له من أثر نفسي يستمر طويلاً وقد يؤدي إلى النفور والشعور بالضيق وعدم الارتياح مما يؤثر على النمط السلوكي المستهدف، وقد تكون الاستجابة بالهروب من الموقف التربوي، وقد يجعل الفرد يكتسب سلوكات غير مرغوب فيها.

- قد ينفع العقاب كوسيلة لكف الفرد عن سلوك غير مرغوب فيه كالاقتراب من النار مثلاً، لكن يتحتم على القائد أن يوازن بين أضرار العقاب وبين نواتج السلوك، وحتى يصبح العقاب تربوياً وذا هدف ويتقبله المعاقب لا بد من أن يصاحبه توجيه.

- قد يؤدي العقاب إلى سوء علاقة بين القائد وبين المعاقب إذا لم يصاحبه توجيه

واقتناع من الشخص المعاقب، وأنه قد استنفذ كل الوسائل الممكنة قبل إيقاع العقوبة للحد من وقوع ذلك السلوك غير المرغوب.

- قد يأتي العقاب بردة فعل عكسية على الفرد فيعاود السلوك الأول وقد يزيد عليه عنادًا.

- على القائد أن يناقش الطالب - بعد العقاب مباشرة - حول السلوك الذي ارتكبه وأدى إلى العقاب كي لا يشعر بالاضطهاد أو أنه انتقام ممن عاقبه.

- إشعار الطالب وولي أمره بآليات العقاب بالمدرسة والبدائل التي اتخذت من قبل حتى لا تفقد الثقة بين الأسرة والمدرسة والطالب والمدرسة، وإشراك الأسرة في حل ما قد يقع من إشكالات من الطالب.

- على القائد أن يوضح لمجتمع المدرسة أن العقاب بكل صوره وأشكاله ليس هدفًا من أهداف المدرسة ولا يجب إلّا للضرورة القصوى.

- البعد عن العقاب الجسدي والإيذاء النفسي قدر الإمكان.

- إظهار وسيلة التأديب في مكان بارز يراها كل الطلاب وخاصة الصغار. ففي الحديث الذي رواه ابن عباس رضي الله عنهما (علقوا السوط حيث يراه أهل البيت، فإنه أدب لهم) لأن في رؤيتهم له قد تحصل الهيبة من ارتكاب سلوك غير مرغوب فيه، ففي تعليق وسيلة التأديب وقاية وتحذير قبل الوقوع في الخطأ. وقد عنت التربية الإسلامية بهذا المبدأ وشددت عليه.

- التدرج في استخدام أساليب العقاب البدني من العقاب المخفف كشد الأذن إلى الضرب الخفيف الذي لا يترك أثرًا بعده مع تجنب الوجه.

- لا بد من مراعاة سن المعاقب، فلا ينبغي استخدام العقاب البدني (الضرب) قبل العاشرة من العمر كما جاء في الحديث الشريف، قال رسول الله ﷺ (مروا أولادكم بالصلاة لسبع، واضربوهم عليها لعشر، وفرقوا بينهم في المضاجع). أبو داود.

- يستحسن عند بلوغ المتعلم سن البلوغ عدم استخدام الضرب معه، فقد تنفع معه الأساليب العقابية الأخرى.

- لا ينبغي للقائد تنفيذ الضرب وهو في حالة غضب وانفعال، حتى لا ينتقل من التأديب إلى الانتقام.



- ينبغي للقائد، إذا ما اضطر لاستخدام الضرب، أن يستخدم أداة ضرب معتدلة فلا بالغلظة ولا بالنعيفة حتى لا تترك أثراً على الجسم.
- تجنب الوجه عند الضرب، فقد حذر رسول الله ﷺ من ذلك فقال: (إذا ضرب أحدكم فليترك الوجه) الألباني. ويتجنب الضرب على الأماكن الحساسة والرأس، حتى لا يورث عاهة للطالب.
- عدم المبالغة في العقاب وتكراره للمتعلم، فقد ينتج عن ذلك ممارسات عدائية وسلوكية ومشاعر سلبية نحو التعلم والمدرسة.
- إذا استمر الطالب في ارتكاب سلوك غير مرغوب فيه بالرغم من استخدام العقاب البدني معه، فلا بد للقائد أن يتوقف عن استخدام العقاب البدني والبحث عن أسلوب آخر لكف الطالب وردعه عن ذلك.
- البعد عن العقاب الجماعي للطلاب والتأكد من الخطأ المرتكب ومن قام به.
- لا بد للقائد من إعطاء الفرصة للطالب المعاقب أن يتحدث ويدافع عن نفسه قبل تنفيذ العقوبة.
- ألا يزيد عدد الضربات عن عشر بأي حال، فقد جاء في الحديث الشريف: (لا يجلد فوق عشر جلدات إلا في حدٍّ من حدود الله) الترمذي. والأفضل الاكتفاء بالقليل منه.
- العدل في تنفيذ العقاب بين الطلاب إذا تساوا في الخطأ دون محاباة لأحد منهم لأي اعتبار.
- مراعاة الفروق الفردية عند استخدام العقاب البدني والنظر لحالات الطلاب النفسية والاجتماعية.
- التعرف على الأسباب التي أدت إلى الوقوع في الإساءة قبل إيقاع العقوبة أمر في غاية الأهمية، فيعمل القائد على إزالة تلك الأسباب حتى لا يتكرر الخطأ من الطالب أو من غيره.
- لا بد للقائد أن يعرف أن الإفراط في استخدام العقاب البدني قد يخلق عادات سلوكية ضارة وينمي حالات العداء والكراهية للمجتمع، فينشأ جيل من المتعلمين لديه حقد وكراهية للآخرين، فتصدر منه سلوكيات غير سوية تؤثر على من حوله وعلى المجتمع.

- إن استخدام العقاب البدني والمبالغة فيه يعطي انطباعاً لدى الطلاب عن شخصية القائد بحبه للتسلط وسرعة استفزازه وتهوره، فيقل احترامهم وتقديرهم له.
- إن تأثير العقاب البدني قد يكون سريعاً ولكنه مؤقت ونتائجه قريبة المدى، أما على المدى البعيد فإن أثره محدود بل قد يأتي بآثار عكسية.
- لا ينبغي استخدام العقاب البدني في الممارسات التعليمية، كعدم حل الواجبات، عدم حفظ النص، الخطأ في حل المسائل والتمارين، الإجابة الخاطئة، عدم إتقان مهارة ما وغير ذلك من الأمور التي تتعلق بعمليات التعلم والتعليم.
- لا ينبغي للقائد استخدام العقاب لرفع معنويات المعلمين، أو استجابة لبعض طلبات أولياء الأمور، والمجتمع المحلي.
- يعمل القائد على إعداد اللوائح المنظمة لاستخدام العقاب، ويبلغها لجميع منسوبي المجتمع المدرسي، من بداية العام الدراسي، من معلمين وطلاب وأولياء أمور. إذا لم يكن هناك من التعليمات الوزارية ما يعارضه.
- قد ينفع العقاب البدني في ردع السلوك غير المناسب كالمضاربات بين الطلاب، والاعتداء بالسب والشتم، التدخين داخل المدرسة، الفوضى وحفظ النظام المدرسي، الإخلال بالقيم والأخلاق الإسلامية.
- يضع القائد نصب عينيه أن العقاب، بجميع أساليبه وصوره، ليس غاية وإنما وسيلة للتهديب والتربية وتقويم السلوك المعوج.
- العقاب يعزز الخوف كما أن الثواب يعزز الرجاء. فكلما زاد العقاب للطلاب زاد الخوف بينهم والكبت، مما يؤثر على نفسياتهم.
- المسارعة في الثواب مطلب حتى وإن حصل تجاوز فيه بينما لا بد من التأكد والترث عند إيقاع العقاب، فالخطأ فيه حتى وإن كان غير مقصود غير مقبول وغير مبرر.
- أساليب العقاب: تتعدد وسائل العقاب وتتنوع من حيث الأثر ومن حيث الأسلوب، ويتعين على القائد عند استخدام العقاب أن يكون على دراية بماهية وأساليب وخطورة العقاب، ومتى وكيف يستخدمه إذا اضطر لذلك، وأن يتعرف على دوافع السلوك وشخصية المعاقب ولا ينبغي بأي حال الإكثار منه. ومن هذه الأساليب ما يلي:



١. الحرمان من التشجيع والكف عن المدح والثناء الذي كان يقدم للفرد من قبل

٢. اللوم والتوبيخ دون تجريح أو إنقاص وانتقاص من إنسانيته، مع مراعاة حالة الطالب وسنه، فمنهم من ينفع معه التلميح ومنهم من لا ينفع معه إلا التصريح.

٣. الهجر والمقاطعة، وذلك بمنع الطالب من الجلوس مع زملائه أو الحديث مع فصله أو من يجب بالمدرسة، وتوجيه زملائه بذلك حتى يحس بالندم ويعرف خطأه.

٤. التشهير، ويأخذ به القائد عند الإصرار على ارتكاب الأخطاء وعدم الاستفادة من الأساليب السابقة بالتدريج داخل الفصل، ثم خارج الفصل، وإن كان الستر أولى، كما يؤكد الإسلام ذلك.

٥. النظرة الحادة للمعاقب

٦. الإهمال والترك مع المراقبة من بعيد.

٧. التخويف والترهيب - كما جاء في السيرة النبوية - من باب التحفيز والوقاية.

٨. المنع من الأنشطة والفعاليات المدرسية لوقت محدد.

٩. العقاب البدني بالضرب والركل واللكم والطم وغيرها من الأساليب البدنية الأخرى التي لا تترك أثراً أو عاهة على المعاقب.

قال ابن عباس رضي الله عنهما

«لِكُلِّ عَمَلٍ حِسَابٌ، لِلْحَسَنِ مِنْهُ ثَوَابٌ وَلِلْسَيِّئِ مِنْهُ عِقَابٌ».





## الفصل الثامن

### استراتيجية الاحتواء وتقبل التنوع والتباين

الاحتواء يعني الإحاطة بالشيء والاشتغال عليه، والدراية به من كل النواحي. أما التنوع فهو الاختلاف بين البشر في السمات والطباع والثقافات والعادات، والاختلاف بينهم سمة كونية أرادها الله في كونه حيث يقول في كتابه الكريم: ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾ (هود، ١١٨)، هذا التنوع عامل مهم من عوامل النجاح والتقدم إذا ما تمت إدارته وقيادته بما يخدم أهداف المدرسة ورسالتها. ففيها تتعدد المواهب والخبرات وتتعدد الثقافات، وتبرز الطاقات الكامنة. والتباين ينشأ من وجود أهداف ووجهات نظر متباينة مع الآخرين فيعتقد كل طرف صحة وجهة نظره وأهمية أهدافه أكثر من الآخرين، وعلى القائد التحويلي أن يتفهم ذلك ويتعامل مع من يخالفه ويختلف معه أو أي اختلاف وتباين بين الآخرين مع بعضهم بالاحتواء والتنازل فيما يعود بالعلاقات إلى درجتها الطبيعية، ويظهر الاختلاف على عدة صور، منها الخفي الذي تحركه غالباً الغيرة والحسد للتنازع على السلطة أو للاستقلال، ومنها الخلاف الملاحظ والظاهر ويعرفه الآخرون بما يظهر من سلوك مشاهد ينبني عن اختلاف سواء بالأقوال أو بالأفعال. والاختلاف محمود في حدود المغايرة في الطرح وهو مصدر من مصادر الإثراء الفكري، وإذا ما تطور الاختلاف وأدى إلى التناحر والقطيعة والتنافس غير المحمود يكون قد انتقل من اختلاف محمود إلى خلاف مذموم حذر القرآن الكريم منه في كثير من الآيات الكريمة.

قيادة الاحتواء: هي مهارة تظهر قدرة القائد على التأثير في الآخرين من خلال الإحاطة والدراية بأحوالهم ورغباتهم والتعامل معهم بالعطف والحب والتسامح وإقالة العثرات والتوجيه والنصح بما يحقق الأهداف ويترجم ذلك الاحتواء من مفاهيم مجردة ومشاعر إلى إجراءات عملية، فهو مفتاح النجاح القيادي فيشعر بما يشعرون به





ويراعي مشاعرهم ويقف على احتياجاتهم فيصبح الاحتواء قيمة مدرسية يسعى القائد والتابعين له بتنفيذها. فكل منهم يحتوي الآخر، فيقبل العذر، ويتجاوز عن الهفوات، ويقدر الاختلاف، ويشجع التمايز، يصبر على ما قد يبدر منهم، وقد يتغافل في أحيان كثيرة، ينمي القدرة والذكاء العاطفي لديهم لقبول وتقدير مشاعر الآخرين، والسعي لتوفير الأمن العملي والوظيفي لهم ما أمكن.

إن أبرز ما يميز القائد التحويلي الماهر قدرته في احتواء المخالفين له واحتواء ذوي المهارات والخبرات العالية، ففي احتواء التابعين له والمسؤولين عنه استثمار لطاقتهم وتوجيه لقدراتهم ومهاراتهم في الاتجاه الصحيح، كل في مكانه المناسب وفق خطة راشدة مسبقة. فلا يستخف ولا يستهين بقدرات وطاقات من معه، ومن حوله، مهما كانت قدراتهم وخبراتهم متواضعة وضئيلة، بل تراه يستثمر كل شيء ويستفيد من كل شخص حوله، حتى وإن كانت قدراته ضعيفة، فرب مستضعف مغمور لا يُؤبّه له بشيء من الإقبال عليه والاهتمام به يظهر من القدرات والمهارات ما لا يقدر عليه الكبار الأقوياء! مما يميز مهارة القائد في الاحتواء السيطرة الناعمة على الآخر، فلا يكاد يستطيع الآخر الخروج عن ما رسمه له قائده إذ يتحرك في دائرتها بنفسية مطمئنة لا ترقب ولا تردّد ولا خوف. يعمل القائد على لم الشمل ورأب الصدع، وتهذئة الخواطر، والتجميع بين الرغبات والأهداف العامة والخاصة من غير تسفيه لرأي، أو إعلاء لآخر. أما إذا ضعفت مهارة القائد عن الاحتواء واستيعاب الآخرين وقل الاستغلال الجيد لطاقتهم، وقدراتهم فقد يغطي على فشله وعجزه عن احتواء من معه، فيلجأ إلى الأساليب الإدارية البحتة.

في الاحتواء بيئة فاضلة للتنافس الشريف وإعطاء كل ذي حق حقه بناء على ما يملكه



من قدرات، وما يميزه عن غيره، فكل شخص متفرد في ذاته. ففي قيادة الاحتواء مهارة لإضفاء الطابع المؤسسي في القيادة التحويلية ورسم السياسات والاستراتيجيات الإيجابية لدمج كل المكونات نحو تحقيق أهداف عليا، والتمكين لأصحاب

الخبرات والطاقات في جوٍّ من الاحترام والتقدير المتبادل بين القائد وتابعيه. نجد التنوع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي واختلاف الفئات العمرية والأصول العرقية والتنوع اللغوي، بل حتى الديني (في بعض المدارس وخاصة العالمية والأهلية)، في مدارسنا بين معلمينا وطلابنا، وبالتالي سيكون هناك اختلاف في وجهات النظر بينهم. لذا ينبغي على القائد أن يجيد فن التعامل مع كل هذه المكونات، ليحول هذا التنوع والاختلاف إلى مصدر من مصادر قوة المدرسة، فيصنع مجتمعاً متجانساً يشعر فيه الجميع بالتساوي والطمأنينة، فتذوب الفروق وتتحول إلى قوى منتجة، تسعى لتحقيق أهداف المدرسة وتطلعات قيادتها.

تميزت ثانوية الصديق بمدينة جدة في الفترة التي كلفت بقيادتها ما بين عام ١٤١٠هـ - ١٤٢٠هـ، بكثرة عدد طلابها مقارنة بالمدارس الثانوية الأخرى، وتنوع مكوناتها الطلابية الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والعرقية. فزاد عدد الجنسيات في بعض السنوات على ٢٥ جنسية موزعة على قارات العالم، منهم حديث عهد بالبلد ومنهم قديم الإقامة فيه. أصحاب مستويات اقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة، وسحنات متعددة، إضافة للطلاب السعوديين من مختلف مناطق المملكة وقبائلها. كذلك معلمو المدرسة من سعوديين وجنسيات عربية وغيرهم، فكان هذا التنوع مصدر تحدٍّ لي شخصياً ولعلمي المدرسة وإدارتها. فقطعنا على أنفسنا بذل قصارى جهدنا لدمج تلك المكونات المختلفة بالاحتواء والتسامح والرعاية الأبوية لكل الأطياف دون النظر إلى الأصول والثقافات.

كانت خطة العمل في احتواء التنوع المدرسي وفق ما يلي:

١. العدل والمساواة بين جميع الطلاب ومنسوبيها فكلهم سواء أمام إدارة المدرسة ومعلميها وفق لوائح المدرسة وأنظمتها.
٢. احترام الجميع والاعتراف بهم كما هم. أفراد كل منهم يمتلك شخصية مستقلة عليه مسؤوليات تجاه مدرسته وله حقوق عليها كمؤسسة تربوية في ظل أنظمة المملكة العربية السعودية.
٣. التحلي بالأخلاق وعدم التجاوز في المواقف والأدوار التي نمر بها، فمسؤولية القائد تجاه هذا التنوع حساسة جداً وتأثيره كبير وكل ما يفعله محسوبٌ عليه.
٤. تقدير الإنجاز ممن كان وتقديم الدعم والحفز للجميع دون استثناءات.



٥. إقامة أيام عامة بالمدرسة يسمح فيها لكل المكونات بإظهار ثقافتها وعاداتها سواء في الملبس أو المأكّل وغير ذلك، تحت إشراف ومشاركة من إدارة المدرسة ومعلميها.
٦. الابتعاد عن ذكر جنسيات أو أصول الطلاب والمعلمين داخل المدرسة، كاستخدامها في المناادة أو كتابتها في السجلات التي تظهر لمجتمع المدرسة.
٧. توجيه المعلمين والإداريين باحترام شخصية الطالب مهما كان مستواه الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي أو العرقي. مع الابتعاد عن الأسماء والألقاب التي توحى بذلك.
٨. منع التندر بالشعوب والقبائل مهما صغرت داخل المدرسة كجماعات أو أفراد.
٩. اختيار القيادات الطلابية لأنشطة المدرسة وفعاليتها وفق القدرة والإنجاز.
١٠. معالجة ما قد يظهر في المناهج والمقررات الدراسية من عبارات وإشارات فيها انتقاص من الآخرين.
١١. متابعة الأنشطة والفعاليات المدرسية والمعارض الطلابية، وتكوين لجان طلابية تحت إشراف معلمي المدرسة، لعدم التعرض لما يؤثر على مشاعر الآخرين وأحاسيسهم.
١٢. استثمار الأنشطة المدرسية في سبيل تكوين بيئة مدرسية محفزة للتنوع الإنساني لإطلاق قواهم الكامنة في جوّ من الاحترام والتقدير المتبادل.
١٣. نشر العبارات المعززة للتنوع من منطلق إسلامي، فلا فرق بين الناس إلّا بالتقوى.
١٤. توجيه المعلمين بعدم تكليف الطلاب بأعباء مادية صوّناً لمشاعر الطلبة المعوزين.
١٥. دمج الطلاب الجدد على المدرسة في الفعاليات المدرسية مع من سبقهم من الطلبة.
١٦. دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في الأنشطة المدرسية، كل حسب قدرته، وتوجيه المعلمين بذلك.
١٧. الاحتواء العملي والمعنوي للعمال والمستخدمين بالمدرسة، والتلطف معهم



وتقدير ظروفهم وتقديم العون والمساعدة لهم، ومشاركتهم في الأعمال التي يقومون بها من إدارة المدرسة ومعلميها وطلابها.

١٨. إقامة يوم العامل بالمدرسة، ودعوتهم لحضور مناسبات المدرسة وتكريمهم في احتفالاتها.

١٩. احتواء المعلمين أصحاب الإشكالات بالمدرسة بالنصح والتوجيه وحسن التعامل، وتقدير أصحاب الظروف منهم، والوقوف مع أصحاب الحاجات حتى تنقضي حاجاتهم، والتجاوز عن الأخطاء الإجرائية منهم، وتأخير تطبيق الأنظمة بشأنهم حتى استنفاد كافة البدائل والإجراءات الممكنة للاستصلاح.

٢٠. احتواء زائري المدرسة من مشرفين وأولياء أمور وغيرهم بالاستقبال الحسن والبشاشة وتقديم العون اللازم لهم لإنجاز أعمالهم ومهامهم.

٢١. احتواء الرؤساء في إدارة المكتب وإدارة التعليم والوزارة بالاستماع إلى توجيهاتهم، واحترام شخصياتهم وتقدير مسؤولياتهم، والنصح لهم بما يراعي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل. وإنجاز المطلوب من المدرسة في حينه بما يخدم العمل التربوي والتعليمي.

فكانت نتيجة تقدير التنوع الإنساني بالمدرسة والاحتواء المتوازن لكل المكونات والأطراف، أن عمت الطمأنينة بالمدرسة وسادت الروح الأخوية بين الطلاب وتحسنت العلاقة مع الإدارة والمعلمين، فزادت الإنتاجية وانعدمت المشكلات المتعلقة بالأصول والقبيلة بين الطلاب، ونافست المدرسة بطلابها المدارس الأخرى في المستوى العلمي وفي الأنشطة والمسابقات بالرغم من فارق المستوى المعيشي والثقافي والاجتماعي لصالح تلك المدارس وإمكاناتها البيئية والمادية. كل ذلك بفضل الله سبحانه وتعالى ثم بالقيادة الجماعية والتلاحم بين معلمي المدرسة وقياداتها، وبما تم من احتواء وقيادة لهذا التنوع بالمدرسة.

ينبغي للقائد أن يتمتع بكفايات ومهارات تمكنه من قيادة هذه الاستراتيجية حتى يقود مدرسته وتابعيه إلى بر الأمان ويخفف من حدة الخلاف والاختلاف والتباين بين مجتمع المدرسة وينأى بنفسه عن مواطنها، فهذه السمة الكونية واقعة لا محالة في أي مجتمع صغيراً كان أم كبيراً. وإضافة لما سبق ينبغي له العناية بما يلي:

- الفهم لحقيقة طبائع البشر واختلافها وما لديهم من فروق فردية ووجهات نظر متباينة.

- التعرف على فلسفة الخلاف والاختلاف ومدى وجوده في مدرسته.
- الانسحاب من مكان الخلاف حتى تهدأ الخواطر وتقل حدة التوتر عند الآخرين، وقد يكون الانسحاب معنوياً بتغيير موضوع الحديث.
- التهذئة لما قد يظهر من تباين أو تعارض مع القائد أو بين الآخرين.
- تسوية أي خلاف عند بدايته وهذا يشعر المتخالفين بالرضا.
- نشر مبدأ التعاون أفضل من التنافس الذي يورث الضغينة والعداء في بعض الأحيان.

- الاستفادة من اختلاف الآراء وتباين وجهات النظر ليكون فرصة للإبداع والتصحيح.

- اجعل أصحاب الاختلاف يشعرون بأن كلاً منهم رابع من وجهة نظره.
- تعرف على أسباب الاختلاف بين الأطراف وحاول أن تعزز الشعور بالثقة لدى كل منهم مع تحديد المشكلة قبل مناقشة الحلول معهم.
- استخدم أسلوب الحياد في عباراتك والتعميم في العبارات.
- الأسئلة المفتوحة أفضل من الأسئلة المغلقة، كالإجابة بنعم أو لا عند معالجة أي مشكلة.

- الإنصات والاستماع لوجهات نظر المختلفين دون مقاطعة وإظهار الاهتمام بمشاعرهم.

- اختيار الوقت والمكان المناسب من العوامل المهمة في احتواء الآخرين.
- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي وكيفية معالجته - إن وجد - في مدرسته.
- التفريق بين التنافس والتعارض وهما من درجات الصراع داخل المنظمة وقد لا يعترف أصحابه بوجوده علانية.

- الطباع العدوانية وعدم الرضا بالوظيفة أو المكان والشعور بعدم المساواة من الأسباب الرئيسة للاختلاف، وعلى القائد التخفيف من حدة التحسس الموجود بين العاملين ومعالجتها أولاً بأول.

- تحسين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل المدرسة من بداية العام الدراسي.
- تشجيع المشاركة في جلسات الحوار داخل المدرسة وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من غالبية منسوبيها.
- تكوين فريق من ذوي الخبرة والقبول بالمدرسة لرأب ما قد يظهر من تباين في حينه بين منسوبيها.
- بناء برامج تثقيفية وتدريبية للأفراد حول مفاهيم العلاقات التنظيمية والتطويرية للمدرسة وتشجيع أصحاب المبادرات والأفكار الاستراتيجية ودعمها.
- الإقرار بأحقية الاختلاف واحترام المختلفين واحترام اختلافهم. وهذا لا يكفي. بل ينبغي الإقرار بحريتهم في الرأي وإبداء وجهات نظرهم.
- الحق في الاختلاف لا يعني الفوضى في المؤسسة والتعدي على حريات الآخرين. بل تنتهي حرية الفرد عند بداية حريات الآخرين ولوائح وأنظمة المدرسة كمؤسسة عمل لها كيائها وتشريعاتها. وعلى القائد تطبيق اللوائح والأنظمة بما يضمن مصلحة العمل وتقدمه إذا لزم الأمر.
- الخلاف واقع لا محالة بين مجموعة العمل المدرسي لكثير من الأسباب، لكن لا ينبغي أن يؤدي ذلك إلى القطيعة والبغضاء، وليكن القائد هو القدوة في الاحترام والمحبة.
- عند تقابل المتخالفين مع بعض ينبغي التركيز على مواطن الالتقاء بينهم والنقاط المشتركة مما يساعد في تقريب وجهات النظر وردم الفجوة.
- اجعل هذا شعارك دائماً: «رأيي صواب يحتمل الخطأ ورأي غيري خطأ يحتمل الصواب».
- الشفافية والوضوح تزيل كل غموض في أي موقف وتعمل على منع الاختلاف حوله.
- الأنانية وحب الذات والإعجاب بالنفس منزلق خطر نحو نشوب وتنامي الاختلاف والخلاف في المدرسة، ومصدرها اتباع الهوى ومعارضة الحقيقة والصواب.
- انتشار الفساد بأنواعه المختلفة في أي مؤسسة مصدر لإثارة الاختلاف والتباين والتعارض بين منسوبيها.



- التعصب للرأي وعدم قبول الحق نتيجة للاستعلاء أو التسلط يرد كل ما يخالفه، فينشأ الخلاف بين أفراد المدرسة ويقل الأداء وتضعف الإنتاجية.
- إساءة الظن بالآخرين وما يتبعه من تخوف وتحويل وتشاؤم من الآخرين مدعاة لنشوب الخلاف، وعلى القائد أن يحسن الظن بالآخرين ويقبل أعدائهم ويقل عثراتهم قبل أن يصدر الأحكام.
- لا بد للقائد أن يفرق بين الثوابت والمتغيرات في العمل المدرسي فالخلط بينهما يؤدي إلى وقوع الخلاف لأدنى الأسباب، وعليه أن يوضحها لمجتمع المدرسة حتى لا يقعوا في مواقع الخلاف والتباين نتيجة الخلط.
- الثبت والتحري عند أي موقف وعدم الأخذ بما يشاع دون تحرٍّ وتمحيص.
- التأني في المواقف يسهم في جمع الكلمة كما يسهم الاستعجال في كثير من المواقف إلى الاختلاف والفرقة.

«لَمْ ابْنِك أَنْ يَقْبَلَكَ عَلَى رَأْسِكَ لَا عَلَى يَدِكَ، حَتَّى يَتَعَلَّمَ الشُّمُوحَ وَالْعِزَّةَ  
بَدَلًا مِنْ أَنْ يَتَعَلَّمَ الْإِنْحِنَاءَ وَالْإِذْلَالَ».

من أقوال ابن رشد



## الفصل التاسع

### استراتيجية تقبل النقد والتوجيه

#### أولاً: النقد

يعرّف النقد بأنه التمييز بين الخطأ والصواب ومعرفة الحق من الباطل، ويدخل فيه الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. أما الذي نعنيه هنا فهو الثناء على الخير من الأقوال والأعمال وذم المسيء من الأقوال والأعمال. والنقد قيمة إيجابية، حثّ عليها الإسلام ودعا إليها، قال ﷺ: (لا يكن أحدكم إمعة يقول أنا مع الناس، إن أحسن الناس أحسنت، وإن أساءوا أسأت. بل وطنوا أنفسكم، إن أحسن الناس أن تحسنوا، وإن أساءوا أن تحتنبوا إساءتهم) الترمذي. وقول أبي بكر ﷺ: (إني قد وُليْتُ عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني).

ينقسم النقد على وجه العموم إلى قسمين:

**أولاً: النقد الذاتي:** وهو محاسبة النفس وتقييم أدائها من قبل الشخص نفسه، والوقوف على مواطن الضعف عنده فراجع نفسه ويعدل من سلوكه، ويحمد الله على ما يقف عليه من إيجابيات وخلق حسن ويعززه ويدفعه للاستمرار والزيادة فيه. يقول عمر بن الخطاب ﷺ: «حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوها قبل أن توزنوا، وتزينوا للعرض الأكبر، وإنما يخف الحساب يوم القيامة على من حاسب نفسه في الدنيا» سنن الترمذي.

فالقائد ينظر لنفسه من هذه الزاوية، فيقيم سلوكه وأقواله بعد كل موقف، ولا ينظر لمدح







الناس وثنائهم عليه، فيغتر بذلك الوهج الكلامي والسراب اللفظي من حوله، فلن يغنيه شيئاً إذا كان الواقع أليماً، والأداء منخفضاً، والفجوة متسعة بين مخرجات العمل ومدخلاته.

هذا النقد للنفس ومحاسبتها من النقد البناء، إذا زاد من تطوير العمل وتحسين السلوك، وزاد من همة الشخص وطموحه. وهو ما ينبغي للقائد أن يتبناه ويمارسه باستمرار. على أن يكون له حدود فلا يكثر منه على نفسه فيتحول إلى جلد للذات، وتثييط للهمم، فيزيد القلق، ويتحول النقد ومحاسبة النفس من دافع للتطوير إلى أداة للتدمير.

إن محاسبة النفس والاعتراف بالخطأ، مطلب قيادي يميز القائد التحويلي المتمكن عن غيره من القادة والمديرين.

لا يكفي القائد بالاعتراف بالخطأ، بل لا بد من التصحيح والانتقال من الحالة اللفظية إلى العمل واتخاذ الإجراءات الممكنة لتصحيح الخطأ. فالوقوف عند الاعتراف بالخطأ، ومحاولة التعميم بوقوعه، وأنه طبيعة بشرية، يزيد من تفاقم المشكلة ولا يساهم في حلها كما ينبغي.

هذا الاعتراف والمحاسبة عند القائد، هو مرحلة مهمة في عمله لكي يحقق الأهداف التي وضعها لنفسه، لا بد منها حتى يقف على سير عمله ومدى تقدمه ويعكس مدى استعداده للتغيير والإصلاح.

**ثانياً: النقد العلني من نفسه ومن الآخرين، وفيه:**

أ - الاعتراف بالنقص والتقصير على مسمع من الآخرين والسماح لهم بمناقشته، وتقبل الآراء حول ذلك التقصير، وطلب مشاركتهم ومشورتهم في تصحيح المسار، وتطوير الأداء من خلال ما يطرح وما يقدم في جلسات المكاشفة بأدب واحترام وتقدير الآخر أياً كان، دون تجريح أو انتقاص من الشخص ولا تسفيه. وفي الغالب إن كل من ينتهج هذا النهج، لديه من الشجاعة وتحمل المسؤولية لما قد يقع من أخطاء منه ومن الآخرين في محيط عمله ومجال قيادته، ولديه من المهارة القيادية ما يجعله محط أنظار تابعيه وتقديرهم.

ب - ما يوجه للشخص من نقد من الآخرين، وفيه ينقسم الناقدون إلى فريقين، الفريق الأول همه النصح والتوجيه، فتراه في نقده لا يعيب ولا يخص ذات الموجه له

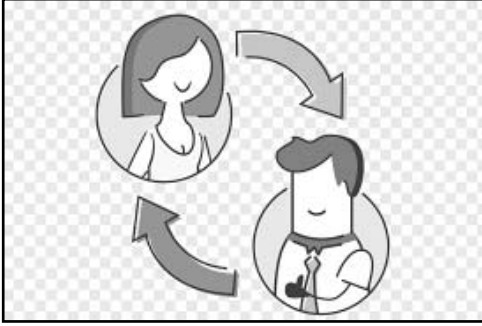
النقد بنقص ولا ازدرأ بل يعمم في نصحه ونقده، لبيان ما يراه حسناً، ويزيد من تطوير العمل وتحسينه، مقدراً الجهود التي بذلت مهما قلّت، يشيد بالجوانب الإيجابية ويضع من البدائل ما يفيد العمل ويحل إشكالاته. وهو نقد بناء وموضوعي. وفي الحديث الصحيح: قال رسول الله ﷺ: (الدين النصيحة، قلنا: لمن يا رسول الله، قال: لله، ولكتابه، ولرسوله، ولأئمة المسلمين وعامتهم) مسلم. والنصيحة مبدأ إسلامي وقيمة أخلاقية، ينبغي التعود على بذلها وقبولها.

أما الفريق الثاني فهو الناقد المتربص للهفوات والزلات، لا همّ له إلا تصيد الأخطاء وتضخيمها، يستغل النقص في العمل للنيل من الأشخاص وانتقاصهم، همه التدمير لا التطوير، قلبه مليء بالحق والضعينة على الآخرين. لا يتورع عن تجريح الآخرين بما هو فيهم وبما ليس فيهم، يرتكب الغيبة والبهتان في حق الآخر سواء أكان رئيساً أو مرئوساً. وقد يتخذ من المدح والثناء مطية له، فيبجل الشخص، ويضخم إنجازاته ولو قلّت، حتى يعتقد أن لا مثيل له، فيصاب بالغرور ويتكئ على مدح الناس وثنائهم عليه بالرغم من وجود النقص في عمله وتقع الأخطاء منه. وهو بهذا العمل يخدع الممدوح ويدفعه إلى الإصرار على ارتكاب الأخطاء، مما يؤدي به إلى التعالي على الآخرين ورفض النقد ورد النصيحة، فيحوّل أخطائه إلى صواب وإنجاز. وقد حذر الشرع من هؤلاء ومن على شاكلتهم. يقول الرسول ﷺ: (احثوا في وجوه المداحين التراب) وعنه ﷺ قال: (ويلك قطعت عُقْ أخيك)، عندما رأى رجلاً يمدح أخاه. رواه أحمد.

حرصك على النقد الموجه إليك والصادر منك دون إفراط ولا تفريط، ونشر مهارات النقد الصحيح بضوابطه الأخلاقية وتعويد النفس على قبوله والتعامل معه بشفافية في عملك وبين منسوبي مدرستك، ورد الإطراء والمديح الزائد وحث مجتمعك على التأمّر بالمعروف والتناهي عن المنكر دون إساءة لأحد، وقبول النصيحة وممارسة الرقابة الذاتية ونشرها بين تابعيك ومحيط عملك، هو دليل تمكنك من قيادة هذا النشاط الإنساني والاستراتيجي في حياتنا وتعبير عن مدى تحملك المسؤولية وقيادة فريق العمل إلى بر الأمان.

وإليك بعض من مهارات هذه الاستراتيجية التي تحقق لك قيادة ماهرة وفعالة دون إساءة لأحد ولا جرح لمشاعره:

- ركز في نقدك على العمل وتجنب التعرض للجوانب الشخصية.



- اختر العبارات والألفاظ ونبرة الصوت التي توصل رسالتك للآخر بوضوح، فكلما ارتفع الصوت في النقد كلما فقد قيمته.

- تقبل النقد من أي شخص واجعله وسيلة لزيادة نموك المهني، وتطوراً لأدائك، دون تحسس ولا تعالٍ، حتى وإن كان فيه قسوة عليك فلا يخلو من فائدة لك.

- استمع لمن ينتقدك وأصغ إليه، وخذ ذلك من مبدأ (رحم الله من أهدى إليّ عيوبي)، وتجاهل ما قد تسمعه من تجريح وتثليب. فمن أراد أن يكون مهماً فليكن مهماً.

- تجنب الرد المضاد للناقد، فقد ترد عليه بنفس الأسلوب وتنزل إلى مستوى لا يليق بك كفائد، وقبل ذلك، إنسان مسلم.

- التآني في الرد على الناقد ومناقشة ما ذكره مع نفسك أو مع الآخرين، فعمل له وجهة نظر تجعلك تقوم نفسك وتصلح ما قد يكون فيه من أخطاء.

- تجنب الرد على الناقد في الأماكن العامة والاجتماعات، فضبط النفس وسعة الصدر من مهارات القيادة الفاعلة.

- حاول الجلوس مع الناقد على انفراد ومناقشته في نقده، وابدأ وجهة نظرك بدون تعصب، موضعاً له الحقائق.

- حاول قدر الإمكان ضبط ردة فعلك نحو الناقد، ولا تجاريه في الجدل والمناقشة، بل أضف على جو المناقشة روح الابتسامه وابتعد عن الجدل من مبدأ حديث الرسول ﷺ (أنا زعيم بيت في الجنة لمن ترك المراء، وإن كان محقاً) رواه أبو داود.

- تذكر أن بعض النقد صادر من حقد وحسد لما أنجزته فلا تأبه بما تسمع من نقد واجعل ردك بالأعمال والإنجازات لا بالأقوال والألفاظ.

- عود نفسك ومتابعيك على ممارسة الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس، وخذ لك وقتاً مستقطعاً من يومك أو في الأسبوع لتقييم أدائك وتدوين ما قد تصل إليه من تقييم، لإنزاله على أرض الواقع. فالشخص أقدر على تشخيص عيوبه من غيره.

- من الشجاعة الأدبية الاعتراف بالخطأ والرجوع إلى الصواب وإشهار ذلك إذا

لزم الأمر. وبمقدار ما تستطيعه من ذلك بقدر ما تملكه من قدرة على تحمل المسؤولية، وما تملكه من ثقة بنفسك، فالرجوع للحق خير من التماهي في الباطل.

- تعلم ثقافة الحوار ومارسها، وأن الاختلاف مع الآخرين لا يفسد للود قضية كما يقال، ولا ينبغي أن يؤدي إلى القطيعة، فالهدف منه حل المشكلات وتقريب وجهات النظر.

- اجعل نقدك من باب النصيحة، وكلما تعمدت النصح في السر كلما كان أفضل.

- اجعل هدفك من النقد التطوير والتغيير، وليس المداينة والمجاملة على حساب العمل.

- يكون النقد بناء إذا اعتمد على الحقائق وشخص الداء ووصف الدواء وأعطى البدائل وارتفع عن الشخصية والإساءة.

- قدم نقدك بذكر الإيجابيات ومواطن القوة قبل التركيز على السلبيات ومواطن الضعف.

- أشعر الآخرين بقبول النقد منهم، كما تمارسه معهم.

- اختر الوقت المناسب عند بذل النصيحة وتقديم النقد والعتاب.

- تجنب المدح والإطراء الذي في غير محله في نقدك ونصحك، فقد يؤدي ذلك إلى التخدير والمداينة ويقر الأخطاء ولا يصححها.

- تعرف على مفاتيح الشخصيات واستثمرها لتكون منطلقاً ومدخلاً لتوجيه النقد، واختر الأسلوب المناسب بالتلميح تارة وبالتصريح أخرى أو بالإشارة والتعريض.

- تجاهل عن كثير من المواقف، فليس من الحكمة أن تنتقد كل ما يحدث. فكم من مشكلة وسلبية ماتت في مهدها، ولو ذكرت لتعاضم أمرها.

- حتى يكون نقدك بناء وفي مكانه الصحيح لا بد لك من معرفة كل ما يحيط بموضوع النقد وملاساته.

- التواضع واحترام الآخر والبعد عن التعالي شرط أساسي في قبول النقد وتوجيه الآخرين ونصحهم، فلا قبول للنقد مع التعالي والفوقية.

- أنت لا تملك الحقيقة المطلقة في كل القضايا والمواقف فلا تسفه آراء الآخرين

وملاحظاتهم، فقد تكون الحقيقة معهم.

- لا تكن من الذين يرون في النقد تنقص من شخصياتهم، فالشجرة المثمرة هي التي ترمى بالحجارة. فمن الكمال البشري قبول النقد وتلافي ما قد ظهر من نقص. يقول الرسول ﷺ (كل ابن آدم خطاء وخير الخطائين التوابون).

- من تمكن القائد الاعتراف بالخطأ، ويتعامل معه بالسري بينه وبين نفسه، لكن الأمكن من ذلك هو الاعتراف به علانية ليرسخ مبدأ القدوة والثقة بالنفس بين تابعيه ومجتمعه.

- ابذل كل ما في وسعك للرد على المداحين بأسلوب ينبههم إلى عدم رضاك بالإطراء والمديح الزائد، فكل نفس تحب أن تمدح، لكن في حدود المعقول، والتجاوز فيه قد يأتي بأثر عكسي من تخدير، وتعالٍ، وشعور بالفوقية.

- تجنب العواطف في النقد، وليكن شعارك فيه العدل والإنصاف، فلا مقرب محبوب بعيد عن النقد والتوجيه ولا بعيد هو محطه ومبتغاه فالجميع عندك فيه سواء.

- لا تشعر الناقد لك بأنه خصمك، بل هو في الواقع صديقك، وقد يكون المادح لك هو العدو.

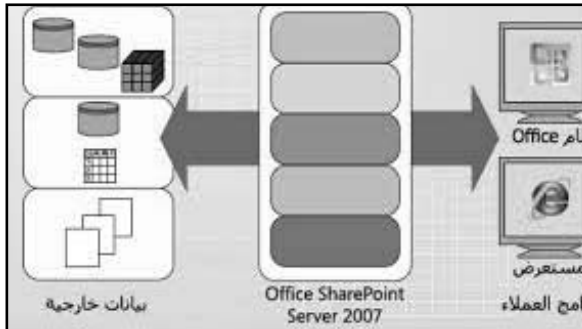
- اشكر منتقدك وأثنِ عليه لما نبهك إليه، حتى وإن كان شعورك غير ذلك.

- تجنب الغضب واحذر السخرية من الناقد لك فقد قيل «الغضب مفتاح كل شر».

- لا تنتقد الخطأ الواحد أكثر من مرة حتى لا يفهم منك أنك تتصيد الأخطاء عليه.

### ثانيًا: مهارة التوجيه

يعرّف التوجيه في اللغة العربية بأنه «الإرشاد والهداية والدلالة». ابن منظور.



ويمكن تعريف التوجيه، بأنه المساعدة المقدمة من القائد لتابعيه لحل مشكلاتهم وتعريفهم بمسؤولياتهم وواجباتهم، وهو علاقة تفاعلية بين القائد ومجتمعه، هدفها تنمية

قدراتهم وتحسين أدائهم، لتحقيق الأهداف المرسومة، وتقديم التغذية الراجعة له ولهم والنهوض بمستوى العمل من خلالهم.

التوجيه والنقد مهارتان لا غنى للقائد عنهما والتلازم بينهما واضح في كثير من الأحيان، يحتاجهما القائد لتصحيح المسار والوقوف على مفاصل العمل، ومدى ما تحقق من أهدافه، وهما عملية اتصال وتواصل بين القائد والمرؤوسين، يظهر أثرهما الجيد على العلاقة بين القائد والتابعين له متى ما أتقن القائد مهارة التعامل معهما. يتيح التوجيه للمرؤوسين التغلب على ما قد يواجهونه من مشكلات تحدّ من إنجازهم بصورة جيدة. فهو وسيلة للنهوض بالعمل وزيادة الإنتاجية وتنمية مهارات العاملين وتأكيد انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها وحفزهم وتشجيعهم لبذل المزيد.

التوجيه هو عملية اتصال بين القائد ومنسوبي المؤسسة، يتطلب منه إجادة مهارات الاتصال والعناية بالرسالة والأسلوب الذي من خلاله يوصل تلك الرسالة للمستفيد منها، كما أن عليه أن يتوقع مدى الاستجابة لرسالته.

يتطلب التوجيه من القائد، الإلمام بمهام ومسؤوليات العاملين معه وما يحتاجه الطلاب، فلا توجيه مثمرًا دون علم بما يقوم به العاملون معه وإنجازاتهم. ومدى ما تحقق من البرامج والخطط المرسومة مسبقًا. وهو عملية تفاعلية بين القائد وكافة منسوبي المدرسة، تختلف فيها صورة القائد عن المدير، يشاركونهم في أعمالهم ويوجههم من خلال المشاركة لهم عن قرب، وليس إصدار أوامر عن بعد كما يفعل المدير. يتطلب التوجيه الفعال من القائد معرفة احتياجات الآخرين وتفهم شخصياتهم والأساليب المناسبة لكل شخصية ومن ثم التوجيه بما يناسب كل فرد بما يحقق له الرضا الوظيفي الممكن.

التوجيه عملية قيادية مهمة لتحقيق التكامل والتجانس بين القائد ومجموعة العمل معه، لذا كان عليه التقرب منهم وقضاء بعض الوقت معهم مجموعات وأفرادًا، طلابًا ومعلمين، والاستماع إليهم والوقوف على إنجازاتهم وملاحظة سير أعمالهم، لتحفيز مجدهم وحث المتكاسل منهم، من خلال النصح والتوجيه. يعمل على زيادة الانتماء للمؤسسة فلا يشعر معه الآخرون بالفوقية والتعالي، يتلقون تلك التوجيهات بالحماس والتفاعل، فيزيد حبهم للعمل، ويبدلون جهدهم في خدمة العمل وتجويده.

يصبح التوجيه الفعال مثمرًا إذا اعتبره القائد عملية تعلم وتدريب للعاملين معه،



فيوليه عناية خاصة، ليحقق أهدافه وينمي قدراتهم من خلاله وفق عملية مستمرة مخطط لها، لا تقوم على الصدفة والمفاجأة، وليست ردة فعل لحدث أو لموقف طارئ. يعطي القائد المتمكن لمهارات التوجيه والنقد كل العاملين جزءاً من وقته ونصحه وتوجيهه، يركز على المستجد والمحتاج بناء على التشخيص الدقيق ومخرجات ونواتج العمل، وهو بهذا يسرّع من اندماجهم في فريق العمل ويزيد من فرص نجاحهم. ينبغي للقائد أن يوضح للعاملين معه معايير الأداء وتوقعاته لأدوارهم ومسؤولياتهم الوظيفية وتأمين متطلبات العمل لديهم، قبل أن يبدأ معهم في التوجيه والإرشاد. وعليه أن يتلطف في توجيهه ونصحه وأن يختار الوقت المناسب لكل فرد على حدة، إذا كان الأمر يتعلق بالفرد دون المجموعة. يتجنب التعرض لذات الموجه له التوجيه فلا يعيبه لنقص أو قصور في عمله. ومن خصائص التوجيه الفعال الوضوح والمرونة، والإيجاز، وأن يكون حافزاً للهمم، سهلاً في تطبيقه، محسناً للأداء ومشجعاً له، يقدر الإنجاز مهما قلّ. يحتاج التوجيه إلى متابعة من القائد بين الحين والآخر، حتى يقف على أثر توجيهاته، ويعمل على تحسين أو زيادة الجرعة التوجيهية، أو استبدال الأسلوب مع معاونيه وفريق عمله.

«رَحِمَ اللهُ امرأً أهْدَى إلىَّ عيوبي».

عمر بن الخطاب رضي الله عنه



## الفصل العاشر

### استراتيجية تنمية الموارد البشرية



التنمية هي كل نشاط مخطط له يتم من خلاله تطوير قدرات العاملين وتأهيلهم مهنيًا ومعرفيًا لزيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم على العمل وزيادة الانتماء لهم والتأثير في سلوكياتهم واتجاهاتهم لمواكبة المستجدات العلمية والتقنية الحديثة أو لتطوير أساليب العمل وتحسين مخرجاته.

أما قيادة تنمية الموارد البشرية فهي

قدرة القائد على تخطيط التدريب وتنفيذ برامجه وتقديمه للعاملين معه بما يحقق النمو المهني والمعرفي لهم، ويزيد من مهاراتهم في تطوير العمل وتحسينه، بما يملكه من مهارات تخطيطية في هذا المجال، ليحقق التوأمة بين احتياجات العمل والاحتياجات التدريبية للعاملين، في بيئة تدريبية مهنية محفزة.

ولكي تتحقق قيادة استراتيجية تنمية الموارد البشرية لا بد للقائد التحويلي من إتقان المهارات التالية:

- قناعة القائد بأهمية التدريب وفاعليته في تطوير الأداء وتحسينه، وأنه ليس مضيعة للوقت والجهد.
- التخطيط السليم لبرامج التنمية المهنية والفعاليات التدريبية قبل تنفيذه بوقت كافٍ.
- القدرة على تشخيص مواطن القوة والضعف لدى العاملين معه، وتحديد احتياجات العاملين التدريبية.



- توفير المناخ المناسب للتدريب داخل المدرسة وخارجها.
- نشر ثقافة التدريب وأهميته بين العاملين معه، وتحفيزهم نحوه.
- حضور برامج التنمية المهنية مع بقية منسوبي المدرسة ليكون قدوة لهم.
- تكوين مجلس للتدريب أو فريق عمل لتنمية الموارد البشرية برئاسة القائد لتخطيط وتفعيل التنمية المهنية داخل المدرسة ما أمكن.
- الاستعانة بالمختصين في التدريب لتلبية الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدرسة.
- متابعة أثر التدريب ومدى الاستفادة منه.
- وضع الحوافز للمتدربين، وإعطاء الأولوية لمن ينمي ويطور نفسه من خلال التدريب عند التقديم على الفرص الوظيفية والتكليفات المدرسية.
- قدرة القائد على تحليل كفاءة أداء العاملين معه، والأدوار الوظيفية لهم، والمستوى العام للعمل، وما قد يعيقه ويقلل من كفاءته، كضعف الإجراءات، أو متغيرات المناخ الداخلي للمدرسة، ومدى فاعليتها.
- لا بد أن تكون أهداف التدريب واضحة لدى القائد، وأن تكون عالية المستوى ابتكارية تتجاوز مستوى الأفراد إلى مستويات أعلى للإنجاز، لتحقيق طموح المدرسة وتستشرف المستقبل بكل جديده ومكتسباته.
- معرفة الأهداف التدريبية التي يسعى لتحقيقها والتي تقسم إلى:
  ١. أهداف أدائية تتعلق بتحسين أداء العاملين فيما يوكل إليهم من مهام وأدوار.
  ٢. أهداف تشغيلية تتعلق بتطوير إجراءات العمل وزيادة فاعلية المدرسة كمؤسسة تربوية، لديها رؤية في التغيير والتحول للارتقاء بمستواها والتغلب على مشكلاتها.
  ٣. أهداف تطويرية تتعلق بالتخطيط المستقبلي للمدرسة كجزء من المجتمع، وما يتطلبه منها كمنظمة، تتأثر بمتغيراته ومتطلباته.
- ينبغي للقائد أن يتعرف على مصادر تحديد الاحتياجات، للعاملين معه وكيفية إشباعها.
- يتعرف القائد على آليات عمل وتصميم البرامج التدريبية ومتطلبات التصميم.
- يتعرف على الأساليب التدريبية التي يمكن تطبيقها بمدرسته، وتناسب مع الإمكانيات المدرسية المتوفرة والاحتياجات التدريبية للعاملين معه.

- الاختيار الأمثل للمدربين يدل على تمكن القائد من مهارات التدريب وما يحتاجه العاملون معه، فالمدرّب هو أساس نجاح التدريب أو إخفاقه.
- اختيار مكان وزمان التدريب مهم جدًّا لنجاح التدريب، وهذه المهارة تزيد من فرص نجاحه وتدل على مهارة القائد في التهيئة والإعداد الجيد لبرامج التدريب وفعالياته.
- من مهارات قيادة التدريب التي لا غنى للقائد عنها مهارة تقويم البرامج التدريبية، التي من خلالها يتم الحكم على البرامج إما بالإيقاف أو التعديل لعدم تلبية الأهداف الموضوعّة لذلك، أو بالاستمرار لما كان لها من نتائج إيجابية، وذلك من خلال جمع المعلومات بالطرق العلمية والاستبيانات المعدة لذلك. وتشمل عملية التقويم كل عناصر التدريب وأركانه (مدرّب، متدرّب، محتوى تدريبي، الأسلوب التدريبي، وبيئة التدريب).
- يعمل القائد على توفير الوسائل التدريبية، والتقنيات المساعدة له، مما يوفر مناخًا تدريبيًّا جيّدًا لتحقيق الأهداف المنشودة.
- التمكن من حصر أسباب مقاومة التدريب - إن وجدت - والعمل على التغلب عليها وتذليلها.
- يعمل القائد مع فريق تنمية الموارد البشرية على إعداد الحقائق التدريبية قبل تنفيذ البرامج بوقت كافٍ.

«نحتاج التحفيز لكي نبدأ السباق،  
بينما نحتاج التدريب لكي ننهيه بنجاح».

منقول



## الفصل الحادي عشر

## استراتيجية التحسين المستمر وتجويد العمل

يواجه النظام التعليمي ضغوطاً مجتمعية كبيرة لتوفير نوع من التعليم يلبي احتياجات المجتمع ومتغيراته المتسارعة، ويسد حاجة سوق العمل بخريجين قادرين على مواجهة ما قد يعترضهم من مواقف متغيرة، وبما يحملونه من إبداع معرفي ومهاري، وقدرة على تطوير قدراتهم وتوجيهها نحو مستقبل واعد ومتغير.

ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها مؤسسة تعليمية تعمل على تحقيق تطلعاته وأهدافه وعليها يقع العبء الأكبر في حث المجتمع ودفعه نحو التطور والابتكار فهي ليست مكاناً لتلقي العلم فقط، بل يراد منها أكبر من ذلك لمقابلة الديناميكية والتسارع المعرفي والاقتصادي والتنوع الثقافي في عصر تميز بالمعلومات والتقنية.

في هذا السياق والسباق العالمي نحو الريادة والسيطرة المعلوماتية، نجد أن المدرسة لدينا في وضعها الراهن غير قادرة على تلبية حاجات المجتمع وغير قادرة على مواجهة التحديات التي فرضها التغير السريع والمتلاحق في عالم المعرفة. فكان لا بدّ من إعادة النظر في مهام المدرسة واستراتيجياتها وتحديث أهدافها وآلياتها لتواكب ذلك التغير المعلوماتي المتسارع يوماً بعد يوم.



فعظمت مهمتها نحو إعداد جيل واع يمتلك زمام المعلومة ولديه القدرة على التكيف والتعلم المستمر، منتجاً للمعرفة، قادراً على اكتساب المهارة اللازمة في شتى ميادين المعرفة والعلوم ومتطلبات سوق العمل.

فتعالت الأصوات المنادية بتجويد التعليم، والاستفادة من البرامج التطويرية، التي حققت نتائج مذهلة في الإنتاج الصناعي، والإنتاج المعرفي والمعلوماتي، وعلى رأسها (الجودة، تقييم الأداء، ضمان الجودة، والجودة الشاملة). لذا حاول المربون والمصلحون التربويون الاستفادة من تلك البرامج وتوأمة فلسفاتهما بما يتناسب مع مدخلات التعليم ومكوناته ونواتجه، فظهرت الجودة في التعليم والاعتماد الأكاديمي وغيرها من البرامج الإصلاحية التي أسهمت في تحديث وتجويد النظم التعليمية للوصول لمنتج فاعل يحقق تطلعات مجتمعية عالية ومتسارعة في بيئة تعليمية جاذبة ومشوقة.

### مفهوم الجودة

تبنى الإسلام تجويد العمل وإتقانه منذ أكثر من ١٤٠٠ سنة فكانت الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، تحث وتؤكد على الإتقان في العمل وإجادته والإحسان فيه. يقول الحق سبحانه وتعالى ﴿لِيَلْزَمَكُمْ أَنْتُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (الملك ٢) ويقول تعالى ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِيَسْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (الكهف ٧). ويقول جل من قائل ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَضَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ (النمل ٨٨). هذه الآيات وغيرها من كتاب الله تؤكد على قيم التجويد في العمل والإتقان والإحسان فيه، كيف لا والله قد أتقن كل شيء خلقه وطالب المؤمنين بالإحسان والإتقان في القول والعمل يقول تعالى ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ (البقرة ٨٣). وفي الحديث الشريف قال ﷺ «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» رواه البيهقي. ويقول ﷺ «إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن» الألباني ٢٧٨ ج ١. وفي الحديث الآخر قال ﷺ: «إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته» مسلم ٧٢ ج ٦.

مما سبق، نستطيع القول أن الجودة بمفهومها الشامل قيمة إسلامية دعا إليها الإسلام، في كل النشاط والأعمال الدنيوية والأخروية، فكانت القرون الإسلامية الأولى حافلة بتلك القيمة، نابعة في تطبيقها من الشعور بالأمانة، والمراقبة الذاتية عند جل المجتمع الإسلامي. والأمثلة في ذلك لا حصر لها. أما العصور الإسلامية المتأخرة فقد شهدت تأخرًا في كثير من التطبيقات القيمية ومن ضمنها قيمة الجودة والإتقان نظرًا لما ساد العصور من جهل وبعد عن المنهج الإسلامي القويم. فكان الغرب سباقًا في العصر الحاضر بالأخذ بالجودة وخاصة في المجال الصناعي، فقعد لها، وبنى معاييرها وفلسفاتها وتنظيماتها، ونشرها لتشمل كل مجالات الحياة ومناشطها، حتى أصبح يسمى هذا العصر بعصر الجودة.

والجودة أسلوب إداري يستند على مجموعة من المعايير والقيم التي تسهم في الاستثمار الأمثل لكل المكونات والطاقات المادية والبشرية المتاحة، بغية تحقيق الأهداف الموضوعية، وتفعيل الرقابة والتقويم الذاتي، وتحسين إجراءات العمل وآلياته في جوٍّ من الإبداع والابتكار، مع استشراف للمستقبل ومواجهة تحدياته بالتخطيط الجيد والرؤية المناسبة.

### الجودة في التعليم



إن الجودة في حقل التربية والتعليم، تختلف عنها في الحقل الصناعي، للاختلاف بين مدخلات ومخرجات ونواتج كل منهما، وإن كانت تشترك في بعض العناصر كرضا المستفيد، وجودة المنتج، والرقابة والتقويم الذاتي وغيرها من الإجراءات.

### والجودة في التربية والتعليم

تعني بلوغ درجة من الكمال في تقديم الخدمة التربوية والتعليمية وفق معايير ومقاييس ومؤشرات محلية أو دولية، وتطبيقها على جميع مكونات العملية التربوية والتعليمية مادية كانت أم بشرية، لتلبية حاجات المتعلمين، وتحقيق أهداف التعليم والتحسين المستمر في عملياته، فيظهر أثر التعلم على المتعلمين، ليكونوا فاعلين، منتجين، قادرين على الإبداع والابتكار في حياتهم.

وتعمل الجودة الشاملة في التعليم على توفير أدوات وأساليب متكاملة للعملية التعليمية تساعدها في تحقيق أهداف التعليم بكفاءة، وتقلل من الهدر التربوي، وتحقيق الرضا والالتناء لمتسببيها، مع تقنين الإجراءات وترتيب أولوياتها.

فكان لا بد لقيادة المدرسة من إدراك أهمية العمل بالجودة والتحول نحوها، وهذا الأمر يتطلب حشد كل الإمكانيات الإدارية والقيادية لإقناع المعلمين والطلاب والمجتمع المدرسي بأهمية الجودة، ومن ثم إعداد استراتيجية التحول نحو مدرسة الجودة، وما يتطلبه التغيير والتحول من إجراءات وأعمال ملموسة لدى مجتمع المدرسة،

على أسس علمية لا شعارات وأقوال، قد تضر بعملية التجويد والتغير، هذه الإرادة في التغير تتطلب إعادة صياغة الثقافة التنظيمية للمدرسة بما يتناسب والتوجه نحو الجودة الشاملة.

### التحسين المستمر للعمليات

هو أحد مبادئ الجودة، ويعمل على تحسين العمليات وتطوير الآليات، عن طريق فرق العمل التي تشارك في عمليات التخطيط للتحسين وتشارك بفاعلية في عمليات التنفيذ والتطوير، وتكوين فرق العمل بالمدارس وإشراكهم في العمليات التخطيطية والتحسينية لمدخلات المدرسة، يزيد من انتمائهم للعمل، وتبنيهم لتلك البرامج التطويرية ويقلل من مقاومتها وبالتالي تدفع العاملين إلى الأمام ولا يرضون بالعودة للوضع القديم للمؤسسة التي يعملون بها، ليصبح شعار كل منهم أنه مهما بدت الأمور حسنة فإن هناك فرصة لمزيد من التحسين والتطوير.

إن الاتجاه لتكوين فرق العمل في مدارسنا يؤسس لبناء الثقة بين العاملين وزيادة التعاون بينهم لتحقيق أهداف المدرسة وتلبية متطلبات منسوبيها بما هو متاح من الإمكانيات، مع اهتمامهم بالنمو المهني والمعرفي، والتنافس في تقديم خدمة تربوية وتعليمية للطالب عالية الجودة، مع إتاحة الفرصة في اكتشاف المواهب وتكوين صف ثانٍ من القيادات. وتشير الدراسات في هذا المجال إلى أن الإخفاق في تحقيق النتائج يعود سببه إلى النظام والعمليات المنظمة له بنسبة ٨٠٪ بينما يعادل الخطأ البشري ما نسبته ٢٠٪، لذلك ركزت الجودة الشاملة على تحسين العمليات والإجراءات المنظمة للعمل بصورة مباشرة.

### قيادة الجودة والتحسين المستمر

لعل مهارة قيادة الجودة والتحسين المستمر في مدارسنا من المهارات المستجدة على القيادة التربوية وذلك يعود لحداثة تطبيق الجودة بمدارسنا والعناية بها، وإن كانت تلك المهارة موجودة فعلاً لدى بعض القادة التربويين، لكنها غير واضحة المعالم، وقليل من اهتم بصقلها وتفعيلها في مدرسته، كما أن ضعف توجه القيادات العليا نحو الجودة، وتأكيدها على الروتين الإداري في تسيير العمل وتنظيمه. مع ضعف النمو المهني للقيادات التربوية، قلل من فرص ظهور ونمو تلك المهارات لدى قادة المدارس بصورة منظمة، وفق أصولها الفلسفية وآلياتها وإجراءاتها.



أخي القائد إن المعرفة بماهية الجودة وفلسفتها وآليات عملها والاطلاع على تجارب الآخرين في مجالها، ضرورة ملحة لقيادة تلك المهارة بكفاءة والاستفادة من تطبيقاتها وبرامجها لخلق جو ممتع بمدارسنا، نحقق فيه أهدافنا ونضع خططنا الاستراتيجية، التي تعمل على الوفاء بمتطلبات المجتمع، وتنفيذ العمل بصورة صحيحة. ونحقق رضا المستفيد من خدماتنا بأداء عال وجودة مستمرة.

ومهارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر تحتاج منا الإلمام بكل مفاصل العمل ومتطلباته وبذل مزيد من التضحية والجهد، في الحدود والإمكانات المتاحة، متحملين المسؤولية أمام الله سبحانه وتعالى نحو تغيير أفضل لواقعنا التعليمي والتربوي بما يتناسب ومتطلبات المجتمع وهويته الإسلامية. إن الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات التعليمية والتربوية لم تعد ترفاً تنظيمياً ولا خياراً قابلاً للنقاش، بل حتمي التطبيق حتى نحقق آمال المجتمع وتطلعاته، ونحجز لنا مكاناً بين دول العالم المتقدمة بما نحققه من إنجازات تربوية وتعليمية، في عصر يتسابق فيه العالم على إنتاج المعلومة والمعرفة وتسويقها، ويراهن على تفوق تعليمه وتطوره. لذا كان لزاماً على القادة التربويين بكل مستوياتهم، جعل ذلك نصب أعينهم ومحل اهتمامهم، وضبط كافة المتغيرات التربوية والتعليمية، في نسق التجويد والتحسين المستمر لمدخلات العمل وإجراءاته.

وبقدر ما للقادة التربويين من أثر في قيادة العمل وتوجيهه بقدر ما يتطلع إليه النشء منهم، وبما لديهم من مسؤولية أمام الله ثم أمام المجتمع لتحقيق تطلعاته وأهدافه، يتوجب عليهم قيادة الجودة بمدارسهم وتحسين عملياتها باستمرار بكفاءة، والعناية بالتنمية المهنية لهم في هذا الجانب، وتطوير قدراتهم فيه والأخذ بكل ما هو جديد يتناسب مع قيمنا وطبيعة مجتمعنا.

تتطلب قيادة الجودة والتحسين المستمر للعمليات التربوية والتعليمية تمكن القائد من تهيئة ونشر ثقافة الجودة والثقافة التنظيمية لها بين مجتمع المدرسة وكل من له علاقة بها.

الجودة سباق مستمر لا نهاية له. هذا الأمر يحتم على القائد التمكن من مهارات عدة تضاف إلى ما لديه من مهارات قيادية وإدارية، ينميها بالتدريب المهني المتخصص والاطلاع على تجارب الآخرين ووضع المعايير اللازمة للاستفادة من طاقات العاملين وتنمية الإبداع لديهم لتحقيق التحسين المستمر.

تعد استراتيجية قيادة الجودة من أعم وأشمل الاستراتيجيات وأكثرها أهمية بالنسبة للقائد، فهي تهتم بالمحتوى وبالأطر وتهتم بالمدخلات والعمليات والمخرجات في آن واحد. تعتني بحاجات منسوبي المدرسة وحاجات المجتمع، فالتمكن منها يتطلب جهداً من القائد، ليوّجه جهود العاملين معه، بما يحقق لهم الاندماج والتكامل للعمل بروح الفريق الواحد داخل المجموعة. وتتطلب من القائد إحداث تغيير إيجابي في الفكر والسلوك لدى مجتمع المدرسة وفي كثير من العمليات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة التربوية.

وحتى يتمكن القائد من قيادة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات بمدرسته ينبغي له تنفيذ ومراعاة ما يلي:

١. القناعة الكاملة بأهمية الجودة الشاملة، وحاجة المدرسة إليها.
٢. نشر ثقافة الجودة والتهيئة لها بكل الوسائل الممكنة في مجتمع المدرسة ولكل من له علاقة بالمدرسة.
٣. العمل على إزالة معوقات التنفيذ داخل المدرسة وأخذ التدابير اللازمة لتطبيق الجودة بالمدرسة.
٤. الالتحاق بالدورات المتخصصة في ذلك وتطوير نفسه.
٥. الاطلاع على تجارب الآخرين الذين طبقوا الجودة في مدارسهم ومؤسساتهم.
٦. زيارة المنشآت المطبقة للجودة خارج التعليم والاستفادة من تنظيماتها.
٧. إشاعة الثقافة التنظيمية بين منسوبي المدرسة ومجتمعها.
٨. التواصل مع الجهات ذات العلاقة والتنسيق معها فيما يخص الجودة، داخل الوزارة وخارجها.
٩. تكوين فرق العمل اللازمة وتدريبهم على متطلبات العمل وإجراءاته.
١٠. المتابعة الجيدة لتنفيذ الأعمال ومقارنتها بالنتائج.
١١. توصيف الأعمال والمهام وإسنادها لمن يجيدها حسب الهيكل التنظيمي للمدرسة.
١٢. الوقوف على رغبات العاملين والمستفيدين ومحاولة تحقيقها.
١٣. التركيز على مفاهيم الجودة من بداية التطبيق ولكل الإجراءات.





١٤. إشراك العاملين والمستفيدين من طلاب وأولياء أمور في وضع أهداف التطبيق وتنفيذه.

١٥. تقدير الجهود الفردية وتوجيهها لتصب في تلك الجهود الجماعية.

١٦. تدريب العاملين والمنفذين على تحسين العمليات وتحسينها.

١٧. تشجيع المستفيدين من طلاب ومعلمين على الطرح الجيد لما يخدم العمل وتعويدهم على حل المشكلات بأسلوب علمي.

١٨. وضع معايير دقيقة لنظام العمل بكل جزئياته.

١٩. تكوين نظام معلوماتي يتيح للمستفيدين التواصل مع بعض دون أي عقبات.

٢٠. توجيه العاملين بالاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المتاحة.

٢١. التقليل من عمليات المراقبة وتعويضها بزرع الثقة بين العاملين والقيادة.

٢٢. على القائد تحمل مسؤولية الأخطاء وتعويد الآخرين على أن يتحمل كل شخص مسؤولية ما يوكل إليه من أعمال.

٢٣. تقنين الاجتماعات والتقليل منها.

٢٤. تأصيل مفهوم أن التحسين عملية مستمرة لدى العاملين.

٢٥. تمكين العاملين من الأداء الجيد وإزالة ما قد يحد من ذلك.

٢٦. تحسين البيئة المدرسية، وتهيئة بيئة العمل فيها.

٢٧. التأكيد على بناء قيم العمل داخل المدرسة وتعزيزها.

٢٨. تقليل الإجراءات الروتينية وتحرير عمليات العمل بما يحقق الجودة فيه.

٢٩. تعويد العاملين على القيام بالرقابة والتقييم الذاتي لأعمالهم وتدريبهم عليه.

٣٠. إعطاء الصلاحيات وتفويض العاملين كل فيما يخصه.

٣١. توجيه العاملين بالعناية بتوثيق الإجراءات والعمليات، بعد تدريبهم وتأهيلهم.

٣٢. على القائد التركيز على الجوانب الوقائية لتلافي الوقوع في الأخطاء قبل وقوعها.

٣٣. مباشرة المشكلات التي قد تطرأ وحلها بالأسلوب العلمي في حينها.

٣٤. الاستماع لشكاوى العاملين والمستفيدين ووضع الحلول المناسبة لها.

٣٥. العمل على تحقيق تطلعات الطلاب وإعدادهم بالقيم والمعلومات لمواجهة المستقبل.
٣٦. تمكين المعلمين والطلاب من المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.
٣٧. إتاحة الفرصة لأولياء الأمور بالمشاركة في تربية وتعليم أبنائهم بالمدرسة.
٣٨. تمكين الطلاب من معرفة احتياجات سوق العمل والمهارات المطلوبة له.
٣٩. تعزيز الطلاب على العمل في الفريق وتنمية جوانب الإبداع في شخصياتهم.
٤٠. إعداد الطلاب للمنافسة عالمياً.
٤١. العمل على تقليل الهدر التعليمي والتسرب المدرسي.
٤٢. توظيف الموارد المتاحة في المدرسة والاستخدام الأمثل لها يساعد في خفض تكلفة الطالب.
٤٣. الانتقال من إدارة الأفراد والوظائف إلى قيادة النظام وتحسينه بالمشاركة الجماعية.
٤٤. التحول عن بيئة العمل والتعلم التنافسية إلى بيئة تعلم وعمل تعاوني جماعي.
٤٥. العناية بالتقويم المرحلي والنهائي من قبل القائد والمجتمع المدرسي والرجوع إليه عند رسم السياسة المستقبلية للمدرسة.
٤٦. البعد عن القرارات الارتجالية التي تؤدي إلى تناقضات في العمل المدرسي مما يقلل ثقة الطلاب والعاملين في الجودة وبالتالي يقاومونها.
٤٧. الصبر والعمل الدؤوب على نشر الثقافة التنظيمية في المدرسة التي تتوافق مع فلسفة الجودة والتحسين المستمر.
٤٨. العمل على إزالة الشعور بالخوف من التغيير للجودة عند العاملين والطلاب وأولياء الأمور والمسؤولين.
٤٩. عدم استخدام بيانات وإحصاءات خاطئة، والبعد عن التخمين فيها لما قد يسببه ذلك من نتائج عكسية على رضا المستفيدين وتقبلهم للجودة.
٥٠. التركيز على عمليات التعليم والتعلم والتقويم المستمر لأداء الطلاب، وليس على إنجازاتهم في الاختبارات.
٥١. الاهتمام بالتغذية الراجعة التي ترد من الطلاب والعاملين والمجتمع الخارجي للمدرسة، عن واقع المدرسة وعمليات التعلم والتعليم فيها.

٥٢. التدرج في تطبيق الجودة وتضمينها في الأنشطة المدرسية الاعتيادية حتى لا تقاوم من العاملين وكأنها إضافة أعباء لهم.
٥٣. يعمل القائد على جعل مدرسته مدرسة دائمة التعلم تنمي أساليب التفكير الإبداعي والعمل التعاوني وتشجع الإنجاز الجماعي.
٥٤. يوجه معلمي المدرسة على أن يكون للمتعلم دور أكبر في تعلمه ويقلل من اعتماده على المعلمين في ذلك، من خلال الاستفادة من أساليب التدريس الحديثة.
٥٥. وضع خطة لتحويل المدرسة إلى نظام الجودة يشارك في وضعها وتنفيذها المعلمون والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالمدرسة.
٥٦. إعطاء تغذية راجعة للمخططين والمسؤولين عن بناء المناهج لما قد تسببه بعض المناهج التقليدية من معوق في تطبيق الجودة، لكثرة المحتوى وضيق المساحات المتاحة فيها للإبداع والتفكير، مع ضعف التوافق مع متطلبات المجتمع والعصر، كي يتمكنوا من بنائها برؤية عصرية تحقق مطالب المجتمع وحاجات سوق العمل ومستقبله.
٥٧. العمل مع إدارات التعليم على تقليل أعداد الطلاب في الفصول الدراسية بما يتوافق مع المعدلات العالمية.
٥٨. تنظيم الزيارات العلمية للمعلمين والطلاب للمدارس وللمؤسسات المتميزة في تنفيذ الجودة محلياً وخارجياً بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
٥٩. الأخذ بما هو جديد في التربية والتعليم من وسائل تقنية وأساليب تربوية تناسب قيم المجتمع وبيئته.

«الناس تحكم عليك من خلال أدائك. لذلك ركّز على مخرجاتك. اجعل الجودة والإتقان هي مقياس أعمالك، ولا تنظر إلى الكم ولكن إلى الكيف».

ستيف جوبز



## الفصل الثاني عشر

### استراتيجية التمكين والتفويض

التمكين: هو إعطاء الشخص الممكن حرية التصرف واتخاذ القرار فيما مكن فيه. وقد ورد التمكين في كتاب الله في أكثر من موضع. قال عز وجل: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ شَاءَ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ شَاءَ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (يوسف ٥٦).

وقوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبِيلًا﴾ (الكهف ٨٤). وهو نشاط إداري يعطي الموظف الحرية والصلاحيات في اتخاذ القرار والمشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية في مجال عمله، ويمنحه الثقة في الأداء دون تدخل مباشر من رئيسه. ولا يعني ذلك تنازل القائد عن مسؤولياته ولا تنصله من تبعات العمل، بل إتاحة الفرصة للعاملين معه ليظهروا ما لديهم من قدرات إبداعية، واكتشاف القيادات الواعدة في المؤسسة، والتخفيف من المركزية، وفيه إطلاق لقدرات الأفراد للتعامل مع المتغيرات ولتحقيق النمو المهني والرضا الوظيفي للعاملين.

#### أهمية التمكين وفوائده



تبرز أهمية التمكين فمن خلال التمكين يمكن القضاء على المركزية وطول الإجراءات وتأخر التنفيذ وربط العاملين بعمليات وقيود تحد من إنتاجيتهم وتقلل من إبداعاتهم ومبادراتهم. والتمكين يطلق العنان للعامل في حدود الصلاحيات الممنوحة له فيزيد من ثقته بنفسه ويساعده في

اتخاذ القرارات وزيادة فرص النجاح والتحفيز في تحمل المسؤولية ، نحو تطوير نفسه وتطوير إجراءات العمل، ويصبح لديه القدرة التي تمكنه من التصرف والمشاركة الفاعلة في إدارة المنظمة التي يعمل فيها والمساهمة في عملياتها الإدارية من التخطيط حتى الرقابة والمتابعة. فيزيد الانتماء لدى العامل، ويزيد من تطوير مستوى أدائه ومهاراته ليزيد من جودة المخرجات.

### أسباب التمكين

أخي القائد. إن التمكين استراتيجي إداري يتطلبها عملك إذا ما أردت النمو والتطور لمؤسستك التربوية ولزملائك العاملين معك، للأسباب التالية:

١. العمل المدرسي خاصة والإداري عامة يواجه كثيرًا من المواقف والمتغيرات الطارئة، يحتاج لقرارات عاجلة ، ليعالج تلك المواقف دون تأخير أو تسويف أو انتظار.
٢. يقلل من آثار المركزية والبيروقراطية التي تعيق العمل وتؤخره.
٣. يزيد من الرضا الوظيفي ويقوي الانتماء بالعمل لدى العاملين.
٤. يساعد كل شخص في إنجاز العمل وزيادة الإنتاجية، واتخاذ القرارات في حينها، مع تحديد مسؤولياته.
٥. يسهل عملية الاتصال داخل المنظمة، مع توفر المعلومة في الوقت المطلوب.
٦. يتيح وقتًا أكثر لقائد المدرسة للتخطيط ووضع الاستراتيجيات العامة لمدرسته، بعيدًا عن جزئيات العمل وتفصيلاته.

### معوقات التمكين

١. ضعف قناعة القائد بأهمية التمكين وميله إلى المركزية في عمله وتأصل ثقافة العمل البيروقراطي لديه.



٢. تداخل المهام والمسؤوليات وعدم توصيفها وتحديد لها لكل فرد، مع عدم العناية باختيار الأشخاص القادرين على التمكين والإنجاز.
٣. قلة خبرة العاملين وضعف

التدريب والتهيئة لهم، فيما يسند إليهم من مهام وتمكين مع عدم الرغبة لديهم في تحمل المسؤولية .

٤. يعيق بعض القادة التمكين بالرغم من ادعائه له لخوفهم من سحب السلطة منهم فيحجمون عن توفير البيئة المناسبة للتطبيق. إذا لم يكن القائد نفسه ممكناً فلن يكون للتمكين مساحة مناسبة مع مرؤوسيه.

٥. قلة التحفيز والتشجيع تحد من عملية التمكين وشعور العاملين بالخوف الوظيفي مع التدخل المستمر في عمل الموظف من قبل المدير.

٦. وقوع بعض الأخطاء الإجرائية أثناء التطبيق وعدم تقبل الإدارة لها يعجل بفشل التمكين.

### التفويض

هو استراتيجية إدارية لنقل جزء أو كل الصلاحيات الممنوحة للمدير أو القائد إلى واحد أو أكثر من الوكلاء والمساعدين دون الرجوع إليه عند اتخاذ القرارات فيما فوض فيه. ولا يفهم من التفويض إعفاء المفوض من المسؤولية، وفيه نطاق الحرية في العمل واتخاذ القرارات محدود بما يتم التفويض فيه، كما أن المعلومات المتبادلة بين المفوض والمفوض إليه مرتبطة بجزئية التفويض.

### أهمية التفويض

يساعد التفويض في سرعة الإنجاز وتحقيق المرونة في العمل، وتدريب العاملين على تحمل المسؤوليات، وإعدادهم للقيادة، وهو لا يختلف عن التمكين في الأهمية فهما استراتيجيتان إداريتان، يمارسهما القائد لتخفيف الأعباء الإدارية عنه وعن الوكلاء والمساعدين ولخلق جو من العمل الجماعي، ولبناء الثقة وتعويد العاملين معه على الاندماج والمشاركة الفاعلة في العمليات الإدارية، ولتحقيق النمو المهني للعاملين وللمؤسسة، مما يزيد من فرص الإنجاز وتجويد المنتج والمخرجات. والتفويض إجراء وقتي محدد في مدته ومحتواه،

### مقارنة بين التمكين والتفويض

١. يختلف التمكين عن التفويض في الصلاحيات الممنوحة للموظف، ففي التفويض ينقل جزء أو كل الصلاحيات للمفوض له، حسب ما يراه المفوض، أما في حالة التمكين فإن الصلاحيات تعطى للممكن بشكل أوسع وأعم بناء على قدراته وإمكاناته.



٢. في التفويض نقل بعض اختصاصات القائد إلى المرؤوسين لممارستها دون الرجوع إليه مع المشاركة في السلطة فيما بينهم، أما التمكين فتنتقل المسؤولية وما يتبعها من قرارات للممكن.

٣. التمكين ينقل الصلاحيات والاختصاص من القائد إلى الممكن بما فيها من مسؤوليات وما يتبعها من نجاح أو إخفاق. أما التفويض فلا يلغي المسؤولية عن المفوض، مع اتخاذ القرارات والممارسة من المفوض له.

٤. في التمكين يصبح الممكن من العاملين ذا قيادة وذا استقلالية فيما مكن فيه، أما في التفويض فإن المفوض له يبقى تابعاً في قيادته للمفوض.

٥. تختلف كمية المعلومات المتاحة للممكن عن المفوض له، ففي التفويض تكون محدودة على ما فوض فيه بينما تكون مشاعة في التمكين وغير محددة بين القائد والممكنين.

٦. التفويض محدد بوقت وقد يلغى أو يعدل، بينما التمكين دائم ومستمر في أغلب الحالات الإدارية.

٧. يشترك التفويض والتمكين في ضرورة إعلانها وإبلاغ المعنيين بذلك كتابياً فلا تفويض أو تمكين شفويًا.

٨. في التمكين والتفويض لا بدّ من حسن الاختيار لمن سيكلف بهما مع إعطاء الثقة، وسهولة التواصل مع بقية العاملين.

٩. في التفويض يحاسب المفوض وقد يسحب منه التفويض. أما في التمكين فليس من السهولة سحب التمكين نتيجة لخطأ فردي إنها يصحح الخطأ وينبه لذلك.

١٠. التمكين يمثل استراتيجية وفلسفة إدارية، فهو لا يحفز العاملين فقط كما في التفويض، بل يسهم في تأهيل وتعليم الصف الثاني من القيادات ليصبحوا قادة.

١١. قد لا يشمل التفويض العمليات الإدارية المهمة والحساسة في المؤسسة، أما في التمكين فيكون شاملاً لتلك ولغيرها.

١٢. الإشراف والمتابعة والتوجيه في التفويض أكثر وضوحاً وحضوراً منها في التمكين.

١٣. التفويض أكثر مرونة من التمكين في استخدامه أو إلغائه.

١٤. يشترك التمكين والتفويض في توفير الجهد والوقت للمدير والقائد وتخفيف

الأعباء الإدارية عليه مع الإنجاز والسرعة في الأداء.  
مهارات يتطلب من القائد إتقانها حتى يتمكن من قيادة استراتيجية التفويض  
والتمكين باقتدار، منها:



١. حصر وتحديد الصلاحيات والاختصاصات التي يمكن تفويضها.
٢. تحديد الأهداف المنشودة من التفويض.
٣. القناعة بأهمية التفويض.
٤. تحديد الصلاحيات المفوضة لكل شخص بوضوح.
٥. تحديد وقت التفويض بداية ونهاية.

٦. إصدار قرار بالتفويض وإعلانه لجميع العاملين.
٧. إحاطة المسؤولين بقرارات التفويض.
٨. معرفة حالة المفوضين وإمكانياتهم ومدى إسهامهم في الإنجاز وتنمية الآخرين مهنيًا.
٩. المتابعة والتوجيه للمفوض من بعيد دون التدخل المباشر فيما فوض فيه إلا في الحالات التي يطلب فيها التدخل.
١٠. ينبغي أن تنظر لوظيفة المفوض وما يتناسب معها من اختصاصات فيفوض فيما يتناسب معها.
١١. لا بد من تفويض السلطة للمفوض فيما فوض فيه حتى يستطيع الإنجاز وتسيير العمل كما ينبغي.
١٢. يتوقع من التفويض تحسن في العلاقات الإنسانية، فإذا ما حصل خلاف ذلك فلا بد من مراجعة عملية التفويض.
١٣. على القائد أن يتوقع ما قد يطرأ من مشكلات تبعًا لعملية التفويض، ويقترح البدائل المناسبة لها مسبقًا.





١٤. إن عدم قناعتك وتطبيقك لاستراتيجية التفويض والتمكين - إن وجدت - يعني أنك لا تثق بالآخرين وتمنعهم من الترقى والنمو في السلم القيادي.
١٥. عدم تفويضك يجد من سرعة الإنجاز، ويؤخر الأعمال ويقلل من جودتها.
١٦. عدم استفادتك من استراتيجية التفويض والتمكين يدل على ميلك للمركزية في قيادتك ويحد من نشاطك ويزيد من أعبائك.
١٧. هناك ارتباط بين عملية تنظيم العمل والتفويض، فكلما كان عملك منظمًا كلما زادت استفادتك من التفويض والتمكين.
١٨. الشعور بالأنا وأنه لا أحد يستطيع أن يقوم بما تقوم به، هذا مما يقلل من ممارسة التفويض والتمكين في قيادتك.
١٩. التفويض لكل الاختصاصات أو لأغلبها، هو تصريف وتنازل وتخلُّ عن الممارسة الحقة لقيادتك، فضرر هذا أكثر من نفعه.
٢٠. لا بدّ من مراجعة الأعمال المفوضة للآخرين ومدى إنجازهم فيها من فترة لآخرى.
٢١. ينسب النجاح والإنجاز في الأعمال المفوضة لمن باشرها وقام عليها وليس للمفوض.
٢٢. ليس كل المهام قابلة للتفويض وليس كل العاملين قادرين على ممارسة التفويض.
٢٣. ابتعد عن تفويض المهام الصعبة والاحتفاظ بالسهل منها، فهذا مدعاة لتقاعس الآخرين.
٢٤. لا يلغي التفويض والتمكين المسؤولية عنك، فأنت المسؤول الأول ثم يأتي الآخرون بعد ذلك.
٢٥. ينبغي ألا يفوض المفوض إلّا إذا كان ذلك منصوص عليه مسبقًا، والأولى عدم ذلك.
٢٦. إن تفويض المهام يتناسب مع مقدار السلطة الممنوحة للمفوض فالتناسب بينهما طردي.
٢٧. على القائد أن يفرق بين تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع، وأن تكون

حاضرة عند التفويض وضمن قراره. فتفويض التوقيع يتعلق بشخصية من فوض إليه، بينما الاختصاص يوجه للمكانة الوظيفية دون النظر إلى الأشخاص.

٢٨. تبقى المسؤولية على الرئيس المباشر الذي فوض أمام الجهات المسؤولة عن الأخطاء والتقصير، باعتبار أنه لم يحسن اختيار المفوضين ولم يكن إشرافه ومتابعته لهم كما ينبغي.

٢٩. التفويض الجيد يحد من المشكلات الإدارية في المؤسسة التربوية، وإذا ظهر خلاف ذلك لا بد للقائد من إعادة النظر في عملية التفويض.

٣٠. التوازن بين القدرة والقوة مطلب إداري لنجاح العمل وتقدمه، للمفوض وللمفوض إليه.

٣١. إن درجة معرفتك بقدرات وإمكانيات العاملين معك من محددات نجاح التفويض ومعايره. فمعرفة أصحاب القدرات العالية وأصحاب الخبرات القليلة والمتوسطة، مؤشر على حسن القيادة والتفويض.

٣٢. هناك فئة من العاملين قد يفوضون، وهم المختصون بالطوارئ والأزمات، لفترة محدودة حتى تحل تلك المشكلة، قد لا يكونوا من أصحاب التميز، لكنهم خبراء في مثل هذه الحالات.

٣٣. على القائد توضيح أسباب التفويض وما يتصل بها من اختيار للعاملين، مع العناية بتقديم وصف كامل لعملية التفويض.

٣٤. تدريب المفوضين على ممارسة ما فوض فيه أساس في النجاح والإنجاز.

٣٥. على القائد المفوض تقييم سير عمل المفوض أولاً بأول من خلال التقارير المعدة لذلك كجزء من خطة متفق عليها.

٣٦. عند وقوع خطأ على القائد التأكد من نوع ذلك الخطأ ومدى تأثيره، فيتخذ الإجراءات المناسبة التي قد تصل إلى سحب التفويض أو إلغائه.

٣٧. على القائد الاعتراف بما ينجزه المفوض وما تحقق من تقدم في العمل، وإعادة الفضل لأهله، والإشادة به وتقديم المكافآت والحوافز المناسبة.

٣٨. التفويض يقود القائد إلى ممارسة القيادة عن بعد، لذا كان لزاماً عليه أن يتمكن من هذا النوع من القيادة.



٣٩. الاستفادة من التفويض في صنع القرارات المناسبة واتخاذها في الوقت المناسب. مما تقدم يظهر أن التمكين والتفويض استراتيجيتان إداريتان لا غنى للقائد عنهما حتى ينجز ويحقق الجودة في عمله. ويعتبر التفويض أقرب إلى الممارسة الحقة في مؤسساتنا التربوية، ويمارس بشكل ملحوظ أكثر في الإدارات التنفيذية كالمدارس. بينما التمكين يلاحظ أكثر في الإدارات العليا وفي المؤسسات العامة ولا يمنع أن يمارسه القائد، إذا كانت الظروف مهيأة ومناسبة للتطبيق.

«أفضل مدير، هو الذي يمتلك بصيرة نافذة ليختار أناسًا يعرفون جيدًا كيف يؤدون العمل. ويمتلك ضبط نفسٍ كافٍ للبقاء بعيدًا عن التدخل في طريقة قيامهم بما يعرفون».

ثيودور روزفلت



## الفصل الثالث عشر

### استراتيجية الإيجابية والتفاؤل



الإيجابية والتفاؤل حالة شعورية لدى القائد تدفعه لإنجاز الأعمال وتوقع النجاح في قيادته، وتدفعه إلى التركيز على مواقف النجاح، فيعتبر مواقف الفشل تجاربًا يستفيد منها لخلق فرص النجاح، له نظرة تفاؤلية مبنية على حسن التوقع والأمل والظن. يركز على الإيجابيات في أعماله وفي علاقاته بالآخرين. يحس بالانتصار من الداخل، في كل أعماله، لا يسمح لليأس والإحباط بالتسلل إلى نفسه، لأنها عدوّا

الإيجابية والتفاؤل، فإذا ما تسلّلا إلى النفس البشرية وتمكنا منها انهزم الشخص من الداخل، فيرى كل ما حوله بنظرة سلبية، فيستسلم للفشل والتشاؤم، والشعور بالنقص والتقصير غير المنطقي.

الإيجابية والتفاؤل نظرة إلى الأحداث والوقائع بصورة تبعث على الأمل، حتى وإن كان فيها قسوة وشدة. هذا الأمل يبعث على زيادة الإنتاج والعمل وخلق فرص للنجاح المستمر. وعكس الإيجابية السلبية، والتفاؤل عكسه التشاؤم، وهي من طرق التفكير وأسلوب تصرف يظهر على سلوك الفرد القولي والعملي، وهما مهارتان من مهارات القيادة التي تُكتسب وتُصقل بالتعلم والتطوير. يرضى الشخص السلبي بالدونية وتجري على لسانه عبارات نقد للآخرين ويحمل الظروف والعلاقات الإخفاقات التي قد تعترض حياته، يندب حظه، وينظر إلى الحياة من نصف الكوب الفارغ. والإيجابية



والتفاؤل من ركائز التأثير في الآخرين والعلاقة بينهما وبين القيادة الفاعلة علاقة طردية. وكلاهما يكملان بعضهما والفصل بينهما قد لا يدرك، فغالبًا يكون الإنسان الإيجابي متفائلا والعكس كذلك .

قد يكون التفاؤل والإيجابية ذات جذور متأصلة في تكوين شخصية القائد، لكنها تحتاج إلى صقل وتطوير والاكتمال فيها ظاهر. كيف لا وديننا الإسلامي يحثنا على حسن الظن بالله وبالأخرين، وفي الأثر: (التفاؤل من الرحمن والتشاؤم من الشيطان). ويحسن بالقائد التحويلي الإحاطة بالمهارات والإجراءات التي تعزز جوانب التفاؤل والإيجاب في عمله وفي تعامله مع تابعيه، ومن تلك المهارات ما يلي:

١. إحسان الظن بالله والإيمان بالقدر. وإن ما أصابك لم يكن ليخطئك، وما أخطأك لم يكن ليصيبك.

٢. حسن التوكل والاعتماد على الله، في كل شؤون حياتنا، وأعمالنا.

٣. توقع العواقب الحسنة لما نقوم به.

٤. التركيز على المواقف الإيجابية في حياتنا، وضرب الأمثلة بها.

٥. البعد عن عبارات التشاؤم والنقد الجارح في اتصالاتنا.

٦. القيام بالأعمال التطوعية والتي فيها إثارة الآخرين.

٧. البحث عن الصور الجمالية في علاقاتنا مع الآخرين.

٨. التأكيد على ما في المواقف والعلاقات من إيجابية وإن كانت قليلة.

٩. ذكر الإيجابيات أولاً عند الحديث مع الآخرين أو الحديث عنهم.

١٠. القائد الإيجابي ذو طموح عال وآمال واسعة.

١١. البعد عن تحميل سوء الحظ كل ما قد يصادفه من عقبات ومشاكل.

١٢. تقدير المواقف والأمر بحسب أهميتها ووزنها في الحياة، وعدم تهويل الأمور وإعطائها أكثر من حقها في الاهتمام والمعالجة.

١٣. الثقة بالله والتوكل عليه والعمل الدؤوب والحماس من خصائص القائد الإيجابي.

١٤. التخلي عن صحبة السليبين والمتشائمين، وإذا لم تستطع التأثير فيهم بالحسن فإن السلبية والتشاؤم قد تنتقل بالعدوى كما ينتقل المرض العضوي.

١٥. من مهارات القائد الإيجابي أنه يرى المنح في المحن ويرى الفرص في الصعوبات. وعكسه السلبي والمتشائم.



١٦. القائد التحويلي يرى أن الإخفاق والفشل فرصة للنجاح وتجربة يستفاد منها.

١٧. انظر إلى النصف المملوء من الكوب وركّز على الجوانب المضيئة في أي عمل.

١٨. ليكن مبدؤك دائماً قوله تعالى: ﴿وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ﴾ (البقرة).

١٩. القائد الإيجابي المتفائل يحقق قول الرسول ﷺ (عَجَبًا لَأَمْرِ الْمُؤْمِنِ إِنَّ أَمْرَهُ كُلَّهُ لَهُ خَيْرٌ وَلَيْسَ ذَلِكَ لِأَحَدٍ إِلَّا لِلْمُؤْمِنِ إِنْ أَصَابَتْهُ سَرَّاءٌ شَكَرَ فَكَانَتْ خَيْرًا لَهُ وَإِنْ أَصَابَتْهُ ضَرَّاءٌ صَبَرَ فَكَانَتْ خَيْرًا لَهُ) مسلم.

٢٠. القائد ينظر للمشكلات والأزمات بأنها سحابة صيف لا تلبث أن تزول وما قد ينشأ عنها خبرات يمكن الاستفادة منها.

٢١. ينظر القائد إلى الماضي بعين الفحص والتمحيص ليستفيد منه ويمده بالحماس لحاضره والانطلاق في مستقبله.

٢٢. كن مرتفع المعنويات سعيداً بما أنجزته.

٢٣. لا تسمح لثقافة الإحباط بالتسلل إلى شخصيتك، والعاملين معك.

٢٤. إياك وتعميم المشكلة ومدها لجوانب إدارية مختلفة، بل كل ما حصرت المشكلة في حدود معينة وفي حجمها الطبيعي كلما سهل عليك حلها وتجاوزها.

٢٥. استصغار الأعمال واحتقار الإنجازات نوع من جلد الذات الذي قد يؤدي بالقائد إلى التكاثر.

٢٦. أنصت لما هو جميل من الكلام واختر العبارات المشوقة والمعزة.

٢٧. ليس عيباً أن تفشل تجربتك أو مشروعك، ولكن العيب أن تستسلم لما قد يصلك من مشبطات فتتراخي وتنهزم.



٢٨. الأفعال نواتج للفكر، فراقب أفكارك فهي مصدر السلوك البشري وشرارته الأولى.

٢٩. الوقوف كثيرًا عند المشكلة والتفكير فيها مضيعة للوقت، مثبت للهمم، والأهم من ذلك التفكير في حلها بأسلوب علمي مناسب.

٣٠. اختر العبارات التي توحى بالإيجابية في حديثك، فبدلاً من أن تقول: لا أستطيع، لم أتمكن، أنا حزين. يمكن أن تقول: حققت كذا، أشعر بنوع من السعادة، أحاول، وهكذا.

٣١. فإذا عازمت فتوكل استراتيجية إدارية مهمة للمبادرة في الأعمال والأخذ بالأسباب. فالتفاؤل من ثمار الإيمان يقوي العزيمة ويدفع إلى العمل المثمر.

٣٢. الإيجابية لدى القائد تجعله دائماً متقدماً في عمله، متحمساً يرى في العمل أملاً ومتعة، عكسه السلبي الذي يرى في العمل ألماً ومشقة.

٣٣. أكثر من قراءة قصص النجاح وسير العظماء وفي مقدمتهم سيرة الرسول محمد بن عبد الله ﷺ ففيها من الدروس والعبر ما يشحذ الهمة ويقوي العزيمة، ويبعد التكاسل والتشاؤم

٣٤ حدد ما تريد وركز عليه في قيادتك مع مرؤوسيك وأعلن ذلك مرات وعلى مسمع منهم، فذلك مما يشعرك بالإيجابية داخل عقلك الباطن.

٣٥. السلوك التشاؤمي لدى القائد ينم عن تفكير سلبي، يدفعه لتوقع أسوأ ما يمكن أن يحدث.

٣٦. القائد الإيجابي هو الذي يخلق عمله ويصنع بيئته، ليحقق الأهداف المطلوبة من مركزه كقائد للمجموعة والمؤسسة التربوية.

٣٧. هناك علاقة إيجابية بين مستوى التفاؤل والإيجابية لدى القائد والنمط القيادي الذي يغلب على السلوك القيادي له.

٣٨. القائد الإيجابي والمتفائل مرتفع المعنويات في عمله، يشعر بالسعادة في عمله، مما ينعكس إيجاباً على صحته البدنية والنفسية.

٣٩. التسامح والصفح عن الآخرين تزيد من الطاقة الإيجابية لدى القائد التحويلي.

٤٠. التفاؤل والإيجابية لدى القائد تحرر تفكيره وسلوكه من العادات والخرافات والمعتقدات التي قد تنافي الشرع وتتعارض معه، وتخل بالنظام.

٤١. كثرة القلق والإرهاق والتوتر من أعراض السلبية والتشاؤم في عمل القائد وسلوكه.
٤٢. بإمكانك التحكم في مواقفك تجاه ما يجري من حولك أكثر من أن تتحكم في الأحداث.
٤٣. التفكير السلبي قد يقود تخطيطك للفشل والإحباط، بدلاً من التخطيط للإنجاز والنجاح.
٤٤. معرفة أسباب الفشل والمشكلة تكون نصف الطريق إلى حلها.
٤٥. تخلص من الأشياء غير الضرورية المتعلقة بالموقف إذا شعرت بالفشل نحوه.
٤٦. إذا لم ترض عن عملك وإنجازك بالقدر المناسب فلن تتقدم.
٤٧. لا تغتر بكثرة الثناء والتصفيق ولا تياس من سماع الذم والتجريح فالتوازن دليل الإيجابية.
٤٨. كل الإنجازات تحتاج وقتاً فلا تبخل عليها به.
٤٩. الإيجابية والتفاؤل لدى القائد، تدفعه لحب الآخرين ليصبح ناصحاً أميناً لنفسه وللآخرين.
٥٠. القائد الإيجابي والمتفائل ينظر إلى المواقف بموضوعية، ويجعل من توقع النتائج السيئة حافزاً للتغلب على إحباطات المواقف ومشكلاتها، ولديه مصدر الضبط الداخلي مرتفع مما يشكل قوة إيجابية تدفعه أكثر من قوى الضبط الخارجي.

كان ﷺ يعجبه الفأل؛ لأن التشاؤم سوء ظن بالله تعالى بغير سبب محقق، والتفاؤل حسن ظنّ به، والمؤمن مأمور بحسن الظن بالله على كل حال. ابن حجر





## الفصل الرابع عشر

### استراتيجية تفعيل الانضباط

يعرف الانضباط بلزوم الشيء وحفظه، وضبط النفس والسيطرة على رغباتها، وكبح جماح الشهوات والمغريات بغية تحقيق غاية أبعد. ويعني بأنه قدرة الشخص على فعل الشيء الواجب فعله من ذاته، أو بما تطلبه اللوائح والتعليمات والتقييد بالأنظمة، حتى وإن كان فيها ما يعارض الرغبات، وهوى النفس. وهو قوة الإرادة والعزم والتصميم على ترك السلييات وتجاوز رغبات النفس وملذاتها الوقتية إلى ما هو أبعد وأنفع لها من أهداف تحقق، وغايات نسعى للوصول إليها. وفيه ترويض للنفس وإلزامها بفعل ما ينبغي فعله، حتى وإن كان لا يعجبها، إما أن يكون ذلك نابع من النفس ذاتها أو بفعل مؤثر خارجي كالأنظمة واللوائح والتعليمات، أو أي ضغوط خارجية أخرى. وقد يرتبط مفهوم الانضباط بالعقاب والشدة والقسوة، وقد يرتبط بالحد من الحريات، والتعقيد في العمل، وهذا المفهوم يجري على ألسنة الكسالى وغير المبالين، أو الذين لديهم قصور في أعمالهم وفي استغلال واستثمار وقتهم وإمكانياتهم. لذا تجددهم يبررون القصور ويختلقون الأعذار.

#### أنواع الانضباط



أولاً: الانضباط الداخلي: حالة شعورية وقوة داخلية في النفس البشرية، تدفع الشخص إلى القيام بالسلوك الإيجابي في المواقف الحياتية التي يمر بها. هذه الحالة الشعورية بعد توفيق الله، تمد الفرد بطاقة إيجابية وتفأولية، وتدفعه إلى العصامية والصبر مما يجعله قادراً على ضبط سلوكه، وكبح جماح

هو نفس، مع حبه للعمل والمداومة عليه، دون رقيب ولا متابع، يسعد بالإنجاز ولا يفتّ الفشل في عضده ولا يضعف من عزمه وتصميمه مهما اعترض طريقه من عقبات ومشاكل. لديه إرادة، وحاس، ولا يبرر فشله بالظروف المحيطة، والأعذار حتى وإن كانت واقعية، يراقب الله في عمله بوازع إيماني وضمير حيّ يقظ، دون مبالاة ولا مجاملة. يتصدى للنزوع السلبي لديه فيقابله بالعمل الإيجابي والتصميم والإرادة.

**ثانيًا الانضباط الخارجي:** يعزى الانضباط والضبط الخارجي إلى كل العوامل والقوى خارج الذات الإنسانية، التي توجه سلوك الفرد إلى عمل ما ينبغي عليه القيام به سواء أكان راضيًا عنه أو لم يكن راضيًا. هذه القوى الخارجية قد تكون على شكل لوائح، وتعليمات، نظم، أو ضغوط مؤثرات اجتماعية أو عائلية أو توجهات دينية وغيرها من التوجهات. وقد تكون دائمة أو وقتية ك بعض المواقف التي يمر بها الفرد، وقد تكون ناتجة من سلطة العادات والتقاليد التي تؤثر في سلوك الأفراد وتضبط إيقاعاتهم.

إن الانضباط الإيجابي بأنواعه المختلفة يمثل المنهج الإسلامي القويم ويحقق كثيرًا من قيمه، يظهر ذلك جليًا في ما ورد من آيات قرآنية كريمة وأحاديث شريفة ومواقف من سير الأنبياء عليهم السلام وسلف هذه الأمة.

وما سبق للمسلمين من إنجازات وما وصلوا إليه من فتوحات وما قدموه للعالم من علوم وحضارة، هو نتاج لما اتصفوا به من سلوك انضباطي لمبادئ الإسلام وقيمه، وعندما عرفوا قيمة الالتزام، رَوّضوا أنفسهم على تحمل المشاق والصبر على تبعات الحياة ومشكلاتها. يؤثرون العمل الدؤوب على الراحة، والغاية الأسمى والأبعد على اللذة الوقتية في دنياهم وآخرتهم. وإذا اقتنع الأفراد بأهمية الانضباط وممارسوه في حياتهم، زادت إنتاجيتهم، وضعفت ثقافة الإحباط والسلبية بينهم. على مستوى الأفراد والجماعات والدولة.



والمتبوع لنجاح الدول  
والمجتمعات في عصرنا الحاضر  
يرى مدى التزامهم بالانضباط  
الذاتي والتعاوني ومدى تقيدهم  
باللوائح والتعليمات والأنظمة،

فكان لهم التقدم في شتى مجالات الحياة، فأصبحت أخلاقيات العمل لديهم في أكمل وجه لا فرق بينها وبين القيم الإسلامية، التي غابت لدى كثير من المسلمين اليوم، فكان التأخر الحضاري والتخلف في ميادين السباق العالمي. وللأسف ترى كثيرًا من المسلمين غير منضبط في عمله وغير مبال ولا مهتم بالأنظمة والتعليمات في شؤون حياته، فإذا ما انتقل من بلده إلى بلد غربي أو شرقي، انضبط وتمسك بالأنظمة وكأنه شخص آخر.

مما تقدم، يتضح أن الانضباط الذاتي للقائد يؤثر بلا شك في انضباط مدرسته، وبقدر انضباط المؤسسات والمدارس يكون انضباط المجتمع. فيتمثل انضباط المجتمع في انضباط القائد والمدرسة. إن استراتيجية الانضباط من الاستراتيجيات الأولية في عمل القائد، فأنت في مدرستك تمثل، بما تملكه من حس انضباطي وبما تؤثر به في مجتمع المدرسة، أخلاقيات العمل الإسلامي التي تدعو إلى قيم الانضباط وأداء الأمانة والجودة في العمل، دون رقيب إلا الله، والوازع الديني الذي يوجه سلوكك الانضباطي كركيزة أساسية في بناء وتكوين شخصية المجتمع الانضباطية. فإذا استشعرنا أهمية الانضباط الذاتي وما يحققه من نتائج على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع، فستصبح عوائق العمل ومشكلاته منطلقًا للإنجاز والإبداع.

يؤثر الضبط الخارجي على شخصية الفرد من خلال النظم والتعليمات والعرف والتقاليد والبيئة المحيطة، ومن خلالها يكتسب الفرد الانضباط الذاتي فيقوم بما يمليه عليه ضميره من سلوك وإجراءات وقائية وعلاجية.

### وسائل بناء وتكوين الانضباط الذاتي

١. الدين الإسلامي: من أهم عوامل بناء وتكوين الانضباط الذاتي لدينا بما فيه من قيم ومبادئ ومعتقدات.

٢. الأسرة: هي اللبنة الأولى التي توجه السلوك وتغرس العادات والقيم وتبني شخصية الفرد. وعليها المسؤولية الأكبر في بناء شخصية الفرد وتكوين اتجاهات سلوكه منذ الصغر وبالتالي تكسبه القدرة على التمييز بين السلوك الجيد وغيره، وتعدّه للحياة، وفيها تتشكل شخصيته، فهي المحضن التربوي الأول له وعليها المسؤولية في تكوين الانضباط الذاتي لديه، وإكسابه معرفة الخطأ من الصواب، وإيقاظ الضمير لديه منذ الصغر، وكما جاء في الحديث الشريف: (كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه) أو كما جاء في الحديث.

٣. المجتمع والبيئة الاجتماعية المحيطة: بما فيها من مؤسسات دينية واجتماعية وفي مقدمتها المسجد، الذي يعتبر لدينا من أهم مصادر ودعم الضبط الذاتي، فتعلق الفرد بتأدية الصلاة في المسجد في أوقاتها المحددة مهما كان لديه من مشاغل وظروف يمثل عاملاً مهماً في تكوين الانضباط الذاتي. وكذلك مؤسسات المجتمع الأخرى، ففيها ينشأ الفرد ويكتسب العادات والتقاليد الحسنة والقيم المثلى، وهي تتداخل مع بقية العوامل المجتمعية والتربوية في بناء شخصيته وتنمية قدراته، وتكوين اتجاهاته، وإطلاق طاقاته الكامنة، وتوجيه سلوكه، ويصبح لها الأثر الإيجابي في تشكيل الانضباط الذاتي لديه.

٤. المدرسة: تعتبر المدرسة المحضن الثاني بعد الأسرة في الأهمية من حيث تنشئة الفرد وبناء شخصيته، خاصة في العصور الحديثة إذ انشغلت الأسرة والأبوين عن دورهما في ذلك، فتحملت المدرسة والمؤسسات التربوية الأخرى النصيب الأكبر في بناء شخصية الفرد وتنمية قدراته وصقل مواهبه وتوجيهه وفق الأهداف المجتمعية التي أوكل المجتمع إليها تنفيذها، وحملها مسؤولية إعداد النشء ورعايته حتى يصبحوا أفراداً صالحين منتجين، هذه المهمة تتطلب من المدرسة دعم وصقل وترميم ما اكتسبه من الأسرة والمجتمع من عادات وتقاليد وقيم ومبادئ ومعارف، ترعاها وتعزز ما كان صالحاً منها حسب رؤية المدرسة وأهدافها، وتعديل وتضبط ما يخالف أهداف المجتمع والمدرسة، بما لديها من مناهج ومناشط تربوية وأنظمة ولوائح، فيكتسب الانضباط من خلالها، ويصبح ذلك موجهاً لسلوكه طيلة حياته. هذا الأمر يتطلب من المدرسة أن تكون منضبطة في يومها الدراسي ومناشطها التربوية، وقبل ذلك ينبغي أن يتمتع منسوبها، وعلى رأسهم قائد المدرسة، بالانضباط، فبهم يقتدي النشء، وفيها يرى الطلاب النماذج الحية من الانضباط واحترام الأنظمة والتعليمات.

٥. وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام: تعددت وسائل التواصل الاجتماعية والإعلام، وأصبح لها دور مؤثر جداً في بناء شخصية الفرد والمجتمع، بل أصبحت تمثل سلطة مجتمعية لا يخفى على المتابع دورها في تشكيل الأفراد والجماعات بل حتى في قيام الدول وانهارها، هذه الوسائل بمختلف أنواعها تؤثر سلباً وإيجاباً في تكوين الفرد، تؤثر في نموه العقلي والمعرفي وفي توجيه سلوكه. وكما أن لها إيجابياتها لها سلبيات، ولها وجه مشرق ووجه مظلم في حياة الأفراد والمجتمعات، وأصبحت في يد كل فرد صغيراً أم كبيراً، ودخلت كل بيت بإرادة أصحابه وبغير إرادتهم، وأخذت جل وقت الناس على اختلاف بيئاتهم ومشاربهم، إلّا من حماه الله من ذلك.



فيها محتوى جيد وبها محتوى سيء في أغلب الأحيان لا يعرف مصدره، فيها انتشرت الإشاعات، وزُيِّفت الحقائق، وكثر بها التحريف، والتزوير، وأشعلت بسببها الفتن والمشكلات. تنافست في نقل الأخبار السيئة والسلبية. تأثرت بذلك أغلب شبكات التواصل الاجتماعي، وقنوات الإعلام المقروءة

والمكتوبة والمسموعة. ولما لها من حضور في حياة الأفراد والمجتمعات، فلا يخفى أثرها في تضيق الأوقات، مما يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد وفاعليته وانضباطه. وهي بلا شك تؤثر في تكوين الاتجاهات وغرس المفاهيم سواء أكانت إيجابية أم سلبية وبالتالي تتأثر بها قيم ومعتقدات الأفراد، فتؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تكوين وترسيخ الانضباط لديهم.

للقائد دور مفصلي في تكوين الانضباط وترسيخه في نفوس العاملين معه وفي أداء مدرسته. ولكي يتمكن من قيادة هذه الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، لا بد أن يكون منضبطاً في قوله وعمله، في أدائه وفي تعاملاته وعلاقاته داخل العمل وخارجه، يتحلى بأخلاقيات العمل الإسلامية، فبدون الانضباط لا يمكن أن يحقق إنجازاً يذكر. يقول (كاب ماير في كتابه - ألف مبدءاً للنجاح): «إن أهم مبادئ النجاح هو الانضباط الذاتي».

وإذا ما عودت نفسك على الانضباط الذاتي في جوانب حياتك فستشعر بالسعادة وتحسن الصورة الذاتية لديك، عندما تحقق نجاحاً أو إنجازاً، فيزداد تقديرك لنفسك وتقدير من حولك لك. واعلم أن عدم الانضباط منك ومن منسوبي مؤسستك سيؤدي إلى نتائج غير مرضية، تؤثر في حياة الأفراد والمجتمع، ومنها: ضعف التحصيل الدراسي وقلة الإنتاجية، مع تفكك مجتمع المدرسة، وكثرة الصراعات والخصومة بين أفرادها. وكذلك تفشي اللامبالاة وعدم الاهتمام والتسويق والتأجيل لكثير من الأعمال، مع ما قد يحدث من هدر في الجهد والمال وفساد إداري ومالي. والتركيز على المظاهر والكماليات على حساب صحة وصدق المحتوى ومنهجيته. وهذه النتائج ستعكس على المجتمع، وتؤثر فيه. وما نراه من إخفاقات في جوانب حياة الأفراد والمجتمعات ما هو إلا نتاج لمدى ودرجة تمسك أفرادهم وانضباطهم.

هناك مؤشرات تظهر في الأداء العام للمدرسة والمؤسسة تنبئ عن وجود ضعف في الانضباط الذاتي لمدير المدرسة ومنسوبيها، وتدل على ضعف الانضباط التعاوني داخل المدرسة. وهنا لا بد للقائد من التنبه لها ومراجعة مستوى الانضباط، ومنها:

- ضعف الالتزام بإقامة الصلاة جماعة في وقتها داخل المدرسة.
- التأخر في إنجاز الأعمال.
- كثرة التأخر في الحضور اليومي، وكثرة الاستئذان والانصراف المبكر.
- ضعف الالتزام بالمواعيد المدرسية، كأوقات الحصص وغيرها.
- الإحساس بعدم وجود الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال.
- الرتابة في العمل.
- عدم وجود تحسن في العمليات التعليمية والتربوية بالمدرسة.
- ضعف التحصيل الدراسي للطلاب مقارنة بمثلمهم.
- ضعف الأنشطة الطلابية والتعليمية المصاحبة لعمليات التعلم بالمدرسة.
- تأخر المعلمين في تنفيذ الخطط الدراسية.
- تأخر المعلمين في متابعة أعمال الطلاب وتفعيل البرامج الحاسوبية الخاصة بها.
- عدم وجود خطط تشغيلية لأعمال المدرسة ومناشطها، وإن وجدت فهي شكلية غير واقعية ولا مطبقة.
- التأخر في الرد على المعاملات الواردة.
- الفوضى المكتبية في مكاتب الإدارة والمعلمين.
- قلة العناية بالبيئة المدرسية من مرافق وفصول من حيث الصيانة والنظافة، وتوفير متطلباتها.
- التأخر الواضح في حضور الطلاب الصباحي وكثرة غيابهم.
- كثرة المشاكل الطلابية وانتشار العادات السيئة بينهم.
- عدم التقيد بأنظمة الوزارة فيما يخص اليوم الدراسي للطلاب والمعلمين، ومتطلبات المواد الدراسية عند بناء الجدول الدراسي.
- انتشار السلوكات غير المرغوبة بين مجتمع المدرسة وضعف متابعتها.

- التأخر في حضور الاجتماعات والسلبية فيما يخص الشأن المدرسي بصفة عامة.
- ضعف التزام الإدارة والمعلمين بما يقدمونه للطلاب من مواعيد وتجاهلها في بعض الأحيان.
- ضعف الإدارة في تحديد وتوزيع المهام والأدوار بين العاملين وبما يتناسب مع إمكانياتهم.
- كثرة التشكي بين المعلمين من أعمال المدرسة، وارتفاع الملل بينهم.
- تبرير الفشل من القيادة والمجتمع المدرسي في أداء وحل المشكلات المدرسية بالنقص في الإمكانيات أو الظروف المحيطة، وهذا ليس بسبب نقص في قدراتهم ولكن للتقصير في الالتزام لديهم بما ينبغي فعله.
- الاهتمام بالمظاهر وكثرة المناسبات والاحتفالات المدرسية، وما يصاحبها من بهرجة إعلامية.
- كثرة الأخطاء وتكرارها، وقلة التعلم والاستفادة منها في المستقبل.
- عدم وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها لدى غالبية العاملين بالمدرسة.
- ضعف الالتزام القيمي لدى كثير من أفراد المجتمع المدرسي.
- الاهتمام بالعادات والتقاليد على حساب العمل.
- قلة العناية بالتدريب والتنمية المهنية لدى منسوبي المدرسة.
- التأثر من النقد الموضوعي، مع نقد الآخرين وعدم احترام آرائهم.
- الاهتمام بالرقابة الخارجية، على حساب الرقابة الذاتية.
- كثرة إضاعة الأوقات المدرسية في غير ما خصص لها.
- الانفعالات السريعة لأتفه الأسباب لدى كثير من أفراد المجتمع المدرسي.
- ميل أفراد المجتمع المدرسي إلى القيام بالأعمال السهلة وتجنب الأعمال التي فيها جهد ومشقة أكثر.
- تجنب المنافسات والمسابقات التي تقام داخل المدرسة وخارجها، بتبريرات غير منطقية ولا مقبولة.
- تفشي الانضباط السلبي بين أفراد المجتمع المدرسي، كالتدخين، والسهر وغيرهما.
- ضعف التفاعل المدرسي بين منسوبي المدرسة بعضهم مع بعض وبينهم وبين المجتمع الخارجي.

- مقاومة التغيير من كثير من أفراد المجتمع المدرسي بدون مبررات منطقية.
- غياب العمل الجماعي في المدرسة.
- ضعف المعايير الأدائية للمدرسة، مع قلة اهتمام العاملين بها.
- تأخر تطبيق العقوبات في حق من صدرت بحقه وفق الأنظمة واللوائح.
- ضعف الشعور بالمسؤولية الشرعية والأخلاقية لما نقوم به من أعمال داخل المدرسة وخارجها.
- ازدياد الشعور بعدم الرضا عن المدرسة بين المعلمين والطلاب.
- نشر صور ومقاطع وإفشاء بعض ما قد يحدث في المدرسة.
- التعالي من بعض أعضاء المجتمع المدرسي على الآخرين، مع انخفاض مستوى الثقة والاحترام المتبادل بينهم.
- الانفراد بالقرارات وغياب الروح الجماعية والمؤسسية عند اتخاذها.
- ضعف المسؤولية الاجتماعية والمبادرات التطوعية بين أفراد المجتمع المدرسي.
- ضعف البرامج العلاجية والإثرائية التي تقدم للطلاب.
- ضعف عمليات الاتصال الإدارية والتواصل الاجتماعي بين المجتمع المدرسي.
- إسناد الأعمال وتكليف من لا يكون قادرًا على أداء المهمة، على حساب المؤهلين والقادرين على الإنجاز لقرابة أو مصلحة.
- قلة البرامج المعززة لتقوية الحس الإيماني والوازع الديني بين أفراد المجتمع المدرسي.
- غياب القدوة الحسنة والمؤثرة بين أفراد المجتمع المدرسي.
- الإحساس من أفراد المجتمع المدرسي بعدم تقدير الآخرين لعملهم، وبالتالي التهاون فيه
- قلة المكافآت والحوافز، خاصة بعد إدراجها في خطط المدرسة وإعلانها.
- كثرة الاعتذار والتأخر عن المواعيد المعطاة.
- ضعف التوثيق والحفظ لأعمال المدرسة والطلاب.
- كثرة المجاملات على حساب العمل، وغياب الشفافية والوضوح بين مجتمع المدرسة.
- استراتيجية الانضباط كما هي مهمة لقيادة المدرسة فهي مهمة كذلك لجميع منسوبي





المدرسة من معلمين وعاملين وطلاب. بل يتعدى ذلك إلى أولياء الأمور وكل من له علاقة بالمدرسة من مشرفين ومكاتب إشراف وإدارات تعليم ووزارة، فكل أولئك يؤثرون في عمل المدرسة، وانضباطهم يؤثر في عملياتها، وهم يمثلون قدوة لمجتمع المدرسة والتزاماتها، فالعلاقة بينهم وبين المدرسة علاقة تكاملية طردية.

تستطيع من خلال عرض أعمالك وأعمال مجتمع مدرستك على ما تقدم لترى مدى توفر الانضباط الذاتي والانضباط التعاوني بالمدرسة وبالتالي تقوم بمراجعة ذلك وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لزيادة مستوى الانضباط، فيرتفع مستوى الإنتاج والتفاعل والتواصل الاجتماعي داخل المدرسة وخارجها، مع جودة في الأداء وزيادة في الإبداع والإنجاز.

فقيادة الانضباط بالمدرسة تحتاج إلى انضباط أولاً من القائد، وترويض النفس على الصبر ومجاهدة رغباتها، ومواجهة ما قد يعيق طريق العمل والحياة من عقبات ومشاكل بثبات وصبر حتى يصبح الانضباط سلوكاً دارجاً وعادة يومية يصعب الانفكاك عنها. والأمر ليس بصعب، فالدين الإسلامي دين انضباط في الأوقات والأداء فنراه في جميع عباداته ومعاملاته يحث على الانضباط ولا يتحقق المقصود من العبادة إلا بالانضباط والالتزام بأوقاتها وشروطها وصفاتها كما جاءت وتلقاها السلف عن الرسول ﷺ.

لذا لا يجد المسلم صعوبة في الانضباط إلا بقدر بعده عن تعاليم الإسلام الحقبة. وليست العبرة بالمظاهر عند من يدعي التدين أو غيرهم من العلمانيين والبراليين إنما العبرة بما يحققه الانضباط الذاتي في علاقتك بربك ودينك وما يحققه في علاقاتك مع الآخرين في مجالات الحياة الأخرى.

وتعتبر المدرسة من أهم عوامل دعم الانضباط، بما تلتزم به من تعليمات وبقدر ما تطبقه من الأنظمة واللوائح والتعليمات، فيصبح النظام سلوكاً ذاتياً في حياة المدرسة ومنسوبيها، فترتفع معدلات الانضباط الذاتي والتعاوني بين منسوبيها، فتكون هناك شراكة حقيقية بين الأسرة والمدرسة، فكل منهما يتأثر بما قد يحدث من مشكلات انضباطية للطالب. والمدرسة المنضبطة، تؤهل وتخرج طلاب منضبطين: ترى أثر ذلك في حياة الطالب المستقبلية العملية والأسرية ويصبحوا متحجين ومبدعين قلما تواجههم مشاكل لا يستطيعون مواجهتها والتعامل معها بما ينبغي. تتبادل المدرسة الدور مع الأسرة في تكوين الانضباط وتأصيله لتكامل أدوارهما. عكس ذلك إذا كانت الأسرة فيها تراخ في انضباطها، والمدرسة غير فاعلة في ضبط منسوبيها، فينشأ المجتمع وفيه كثير

من الفوضى والبعد عن الأخلاقيات والقيم الحاكمة التي توجه حياة الأمة، وتعاملها يشيع فيه التسويف والتأجيل والتراخي في أداء الأعمال العامة والخاصة، وتقل الإنتاجية والإنجاز.

والشراكة الحقيقية المبنية على الانضباط بين البيت والمدرسة والمجتمع بكل عناصره، تصنع فرقاً انضباطياً يكون أثره واضحاً للعيان في تعامل الأفراد وحجم النظام والتقيد به، مع إنجاز وجودة في أداء الأعمال، فينتقل المجتمع من مجتمع مستهلك إلى مجتمع منتج يصدر المعرفة، معتز بدينه وقيمه.

إن مهارة الانضباط من المهارات المكتسبة والتي يستطيع القائد التربوي أن يتدرب عليها ويدرب منسوبي المدرسة عليها، ويعززها بالتشجيع والإثابة والقُدوة لدى مجتمع المدرسة، بل ينقل ذلك إلى كل من له علاقة بالمدرسة ويؤثر فيهم إيجاباً بما يروونه من انضباط لديه ولدى مجتمع المدرسة فيصبح الانضباط عادة غير متكلف ولا متصنع لها.

«الانضباط هو الخيط الرابط بين الأهداف وتحقيقها».

جيم رون



## الفصل الخامس عشر

### استراتيجية الشراكة المدرسية مع الأسرة والمجتمع

الأسرة مؤسسة اجتماعية فطرية التكوين تتشكل من الوالدين والأبناء، وهي مجموعة من الأشخاص تربطهم رابطة الدم والقربة، تتم فيها التنشئة الأولى والحماية الأولية التي يحتاجها الطفل، وهي محضنه الأول ومقر سكنه وسكونه، فيها تلبى الحاجات الأساسية له، وعليها مسؤولية في تربيته وتنشئته. وهي اللبنة الأولى في بناء المجتمعات وعليها - بعد الله - تقع مسؤولية قوة المجتمع وضعفه في كل جوانب الحياة، فإذا ما صلحت الأسرة صلح ما بعدها في الغالب. وفيها تتشكل شخصية الطفل ويتعلم اللغة ويبدأ منها تكوين القيم والأخلاق لديه. وفي الغالب تتعدد فيها الأساليب والأسس التربوية دون منهج موحد في المجتمع الواحد.



أما المدرسة فهي مؤسسة اجتماعية مقصودة التشكيل والتكوين تتولى تربية الجيل وتنشئتهم وفق منهاج وأهداف يحددها المجتمع وأطر تربوية وتعليمية مقصودة تتم وفقها التنشئة الاجتماعية الموجهة، وهي تنوب عن الأسرة في تربية الأبناء وتعليمهم في أحيان كثيرة وتتكامل معها وتتبادل معها الأدوار في أحيان أخرى، تصقل مواهبهم وتنمي

شخصياتهم، وتساعد في تكوين اتجاهاتهم، تضم في جنباتها أبناء من مختلف الطبقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية فتذيب الفوارق بينهم بما لديها من مناهج وبرامج موحدة، وتوفر لهم فرص التفاعل مع الثقافات الأخرى. والشراكة بين الأسرة والمدرسة من أهم عوامل بناء شخصية الطفل وتكوينه كما أنها تعود بالنفع على الأسرة نفسها من

خلال التثقيف وتوفير الجهد والوقت في متابعة وتربية الأبناء والتغلب على المشكلات التي يواجهونها، وتحسن الأداء التعليمي للطلاب، وتساعد في بناء علاقة إيجابية بين المعلمين والطلاب، فتزيد من فرص النجاح وزيادة التحصيل وتحسين الأداء السلوكي والاجتماعي للطلاب. كما أنها تقوي الجانب المدرسي وتحسن المناخ المدرسي وتزيد من كفاءة التعليم والتدريس، وقد ينشأ عن هذه الشراكة فرص وتسهيلات للمدرسة ودعم لمواردها البشرية والمادية.

يدرك القائد التحويلي أهمية تلك الشراكة ويعمل على تعزيزها وتوجيهها لخدمة الأبناء، ويزيد من التفاعل الإيجابي بين البيت والمدرسة، ويذل العقبات التي قد تحد من فاعليتها وتعيق تحقيقها، فيدعم قنوات الاتصال مع الأسرة، ويشرك الأسرة في برامج المدرسة كل بحسب استطاعته، مع الاحتفاء بالمشاركات والزيارات الأسرية للمدرسة وتشجيعها. إن استراتيجية الشراكة بين المدرسة والبيت ذات أهمية عالية لما تمثله كلا البيئتين من أهمية في تربية الأبناء وتنشئتهم، وكلما زاد التقارب والمشاركة فيما بينهما انعكس إيجاباً على سلوك الطالب وتحصيله. وهي لا تتطلب كثرة عناء من القائد في التعامل معها، بقدر ما يشعر به نحوها من أهمية واقتناع بمردودها على تربية الأبناء وما لها من أثر إيجابي في إثراء الأسرة وتثقيفها. يمكن إدراك أهميتها من خلال التعامل المباشر أو الاستعانة بخبرات الآخرين وتجاربهم نحوها، ومن خلال الاطلاع والقراءة وملاحظة أثرها على الطلاب الذين يتواصل أولياء أمورهم مع المدرسة مقارنة بغيرهم، ونشر تلك القنوات بين منسوبي مدرسته، مما يزيد من إحداث فرص حقيقية، وزيادة فاعلية الشراكة فيما بينهما. في كثير من مدارسنا لا تخطى الشراكة بين المدرسة والأسرة بالمستوى المطلوب، لدى كلا الجانبين. قد يعود ذلك إلى معوقات وعقبات تحد منها أو لعدم الاقتناع بأهميتها. وهي كغيرها من استراتيجيات القيادة تحتاج إلى مهارات للتعامل معها ينبغي للقائد التحويلي إجادتها وإتقانها.

وسنعرض بعضاً من تلك المهارات التي نرى أنها تدعم تلك الاستراتيجية وتقوي الشراكة بين البيت والمدرسة وتنميتها:

١. دعوة أولياء الأمور لزيارة المدرسة وتحديد مواعيد مسبقة لحضورهم حسب إمكانية كل واحد منهم.

٢. إشراك الآباء في الأنشطة المدرسية حسب الإمكانية والاستطاعة.

٣. دعوة أولياء الأمور لحضور مناسبات المدرسة واجتماعاتها.

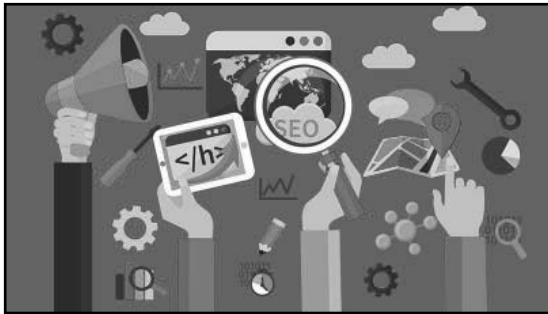
٤. إتاحة الفرصة لأولياء الأمور في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية.
٥. توضيح الطرق المثلى لمساعدة الآباء لأبنائهم في حل الواجبات والأنشطة المنزلية.
٦. إتاحة الفرصة لأولياء الأمور المختصين في المساهمة في أعمال المدرسة.
٧. إشراك أولياء الأمور في خطط المدرسة الإصلاحيّة والتطويرية.
٨. إقامة الندوات والمحاضرات خارج المدرسة وداخلها لشرح متطلبات الشراكة بين البيت والمدرسة ومدى الاستفادة منها.
٩. حثّ الطلاب على اصطحاب أولياء أمورهم في مناسباتهم المدرسية والتنسيق مع المدرسة.
١٠. تقديم الحوافز للطلاب وأولياء أمورهم المتفاعلين مع المدرسة.
١١. تزويد الأسر بالنشرات التوضيحية في كيفية مساعدة الأبناء وتربيتهم.
١٢. إقامة ورش العمل لأولياء الأمور لشرح مستجدات المناهج والأنظمة المدرسية.
١٣. تزويد الأسر بما يساعدهم في تدريس أبنائهم في المنزل.
١٤. حثّ المعلمين على قبول زيارة أولياء الأمور والترحيب بهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم مع الأبناء بالطرق التربوية التي تقرها المدرسة.
١٥. تقدير ظروف أولياء الأمور المهنية والتعليمية ومراعاة تلك الظروف.
١٦. إيجاد قنوات اتصال مع أولياء الأمور الذين لا يتمكنون من زيارة المدرسة.
١٧. مراعاة الطلاب الذين لديهم مشكلات أسرية بين والديهم، وتبني أسلوب الأب البديل من معلمي المدرسة الموثوقين.
١٨. البعد عن المطالبات والمساهمات المالية من أولياء الأمور للمدرسة خاصة أثناء الاجتماعات والمجالس المدرسية.
١٩. المشاركة في مناسبات الطلاب وحضورها.
٢٠. تعريف الآباء بالخدمات والأنظمة المدرسية أولاً بأول.
٢١. إتاحة الفرصة لأولياء الأمور المختصين بالمشاركة في إدارة المدرسة ومجالسها.
٢٢. التأكيد على اتجاهات الآباء نحو المدرسة، فإذا كانت اتجاهاتهم إيجابية انعكس ذلك على اتجاهات الأبناء نحو المدرسة وبالتالي على تقدمهم وتحصيلهم الدراسي.



٢٣. إيضاح العلاقة بين دور الوالدين والنجاح المدرسي وذلك بتهيئة البيئة الملائمة لتعلم الطفل ورعايته دون تدليل.

٢٤. استقرار الوسط العائلي مهم في نمو الطالب النفسي والانفعالي، كما أن التدليل الزائد والحرمان يؤثران فيها وبالتالي يتوجب على المدرسة مراعاة ذلك.

٢٥. التأكيد على أولياء الأمور أن الحماية الزائدة والتدخل في شؤون الأبناء كحلهم للواجبات نيابة عنهم، والإفراط في المراقبة والمتابعة للصيقة لهم، تؤثر سلبًا على شخصياتهم ونموهم.



## ٢٦. إقامة مسابقات ثقافية

بين منسوبي المدرسة وأولياء الأمور، وكذلك بينهم وبين الطلاب بحضور الجميع.

٢٨. تفعيل التواصل بين المدرسة والأسرة من خلال موقع المدرسة ووسائل الاتصال الاجتماعي.

٢٩. لا بدّ للمدرسة من الانتباه لما قد يظهر على الطالب من تراجع تربوي وتحصيلي قد يكون بسبب تسلط من البيت أو من المعلم.

٣٠. ينبغي للمدرسة مراعاة المستوى اللغوي للأسرة، فتحاول دمج الطالب وأسرته في مجتمعها اللغوي الجديد.

٣٢. تسجيل أنشطة الطالب بالصوت والصورة وإرسالها لوليّ أمره.

٣٣. الإشباع المتبادل بين البيت والمدرسة لحاجات الطالب وتنمية شخصيته وزيادة الثقة.

٣٤. مراعاة ظروف الأسر عند وجود تكاليف مدرسية.



٣٥. إقامة يوم مفتوح لأولياء الأمور والطلاب والمعلمين، إذا أمكن، مع الإعداد الجيد له.

٣٦. تتبنى المدرسة وضع عقد شراكة يوقع عليه وليّ الأمر عند التحاق ابنه بالمدرسة يحدد الأدوار والمسؤوليات بين البيت والمدرسة والطلاب. هذه الشراكة مهمتها الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية للطلاب.

٣٧. تقوم المدرسة بتقييم ما تقوم به من وسائل لتفعيل المشاركة مع الأسرة من وقت إلى آخر.

٣٨. العمل مع أولياء الأمور بنشر ثقافة التطوع وحثّ الأبناء على المشاركة في برامج التطوع وأسابيع الخدمة التي تشرف عليها المدرسة.

٣٩. إظهار أسماء أولياء الأمور والزائرين للمدرسة ممن لهم أثر تربوي في لوحات الشرف في مكان بارز بالمدرسة وتحديثها دوريًا.

٤٠. تسمية قاعات وأنشطة المدرسة بأسماء أولياء الأمور ورجال المجتمع والمعلمين الذين لهم حضور في فعاليات المدرسة وأنشطتها سنويًا.

أما علاقة المدرسة مع المجتمع، فيتعين على القائد التحويلي إدراكها والعمل على دعمها وتشجيعها. هذه الشراكة المجتمعية لا تقل في أهميتها عن شراكة المدرسة مع البيت والأسرة ففيها تبلور أهداف المجتمع وينشأ الطلاب فيها على غايات المجتمع ورؤاه وفلسفاته. وبناء الشراكة مع الأسرة والمجتمع يتطلب مهارة من القائد، فمن خلالها يتم إصلاح التعليم وتطويره مع تنمية قيم المواطنة والانتماء واكتشاف قدرات الطلاب الإبداعية وتشجيعها، وهذا لا يتم بمعزل عن المجتمع والأسرة، فدور المدرسة مهم وأساسي في ذلك وبالتالي يتجلى دور القائد في رسم ووضع الاستراتيجيات المحققة لذلك. فيعمل على توظيف المدرسة بإمكانياتها ومواردها في بناء برامج وأنشطة تنموية لخدمة المجتمع المحلي للمدرسة، والمساهمة في التطوير والبناء التنموي الذي ينشده المجتمع من خلال المشاركة والدعم والتوجيه لما يحقق ذلك.

إن استراتيجية الشراكة المجتمعية تتطلب من القائد التحويلي فهمًا لمطالبات المجتمع ومدى قدرة المدرسة في المساهمة في تلبيتها، وبقدر ما تكون تلك الاستراتيجية واضحة المعالم لدى القائد وهو مؤمن بأهميتها بقدر ما تندمج المدرسة وتتفاعل مع المجتمع الخارجي. هذا التفاعل من شأنه أن يجعل المدرسة مجتمعًا مصغرًا يتفاعل مع

كل الأحداث المجتمعية التي تحدث خارج أسوار المدرسة، فوظيفة المدرسة الحديثة وظيفة تفاعلية تؤثر وتتأثر بما يدور في المجتمع. هذه الشراكة تتطلب من القائد مهارات ووسائل عدة حتى تحقق النتائج المرجوة منها.

ومن مهارات القائد في تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ما يلي:

- إيجاد بدائل للتعليم المفتوح أو عن بعد لأفراد المجتمع.
- تمكين المجتمع من الاستفادة من مرافق المدرسة.
- المشاركة الفاعلة في برامج المجتمع الاجتماعية والصحية وأسابيع الخدمة العامة.
- تقديم البرامج التعليمية المتعلقة بمحو الأمية واستمرارية التعلم لكل أفراد المجتمع.

- المشاركة في الأيام الوطنية وتعزيز الانتماء وتقديم البرامج المعززة لها.
- إتاحة الفرصة للطلاب بقيادة العمل المدرسي وتدريبهم على قيادة الأعمال والأنشطة المجتمعية تحت إشراف المدرسة.

- إتاحة الفرصة للطلاب بإجراء البحوث والمشاركة في الدراسات المسحية للظواهر والعادات المجتمعية، والتعاون مع مراكز الأبحاث والدراسات المعتمدة.
- المشاركة في الندوات والمحاضرات العامة.
- تكوين فرق مساعدة وتدريبهم على أعمال الدفاع المدني، للقيام بدور المساعدة عند حدوث كوارث أو أضرار بيئية.

- الشراكة مع جمعيات البر والجمعيات التعاونية لخدمة الحي والمجتمع المحلي.
- الشراكة مع البلديات عند قيامها بإجراء الانتخابات البلدية وحثهم على المشاركة فيها.

- المساهمة في خدمة بيوت الله وتنظيفها.
- المشاركة في خدمة الحجاج والمعتمرين.
- المشاركة في مراكز الأحياء والاستفادة من خدماتها في توجيه الأبناء وتربيتهم.
- التعاون مع الجامعات والأندية الأدبية والرياضية وبيوت الشباب والاستفادة من أنشطتها وبرامجها.



- إقامة برامج للتسوق والبيع بالتعاون مع الغرف التجارية ورجال الأعمال لتدريب الطلاب على عادات التسوق بالطرق الصحيحة.
- تدريب الطلاب على البرامج الصحية والإسعافية من قبل المختصين فيها.
- التعاون مع المراكز الصحية والمستشفيات للتبرع بالدم والتوعية الصحية وفق الإجراءات النظامية لها.
- الشراكة مع مراكز التدريب الفنية لتدريب الطلاب على الصيانة المبدئية المنزلية.
- المشاركة في نظافة المدرسة والأحياء وتعويد الطلاب المحافظة على الممتلكات العامة.
- التعاون مع الجهات الأمنية عند الطلب من المدارس ذلك.
- الشراكة مع شركات المياه والكهرباء لتدريب الطلاب على برامج ترشيد الاستخدام.
- تقديم الحوافز لأولياء الأمور وللطلاب الفاعلين في البرامج والخدمات العامة.
- إقامة البرامج المدرسية لتعويد الطلاب على المحافظة على ممتلكات المدرسة ومرافقها.
- تعزيز المشاريع الطلابية المجتمعية وتشجيعها.
- تعويد الطلاب على المحافظة على الكتب المدرسية.
- حضور المؤتمرات العامة والمناسبات الوطنية بوفد من الطلاب والالتزام بمتطلباتها.
- من أهم وظائف المدرسة نقل التراث الثقافي والاجتماعي إلى الأجيال القادمة بطرق واعية لكل قيم المجتمع وآدابه العامة وأنماطه المختلفة المرغوب فيها.
- ابتكار وسائل وأساليب نقل التراث الحضاري وإخراجه وتقديمه للناشئة والمجتمع حتى تحقق التماسك الاجتماعي لأفراده.
- إذابة الفوارق الطبقية وإيجاد حالة من التوازن بين عناصر وقيم المجتمع المدرسي.
- تعميق اللحمة الوطنية بما تقدمه من خبرات تعليمية وأنشطة والمحافظة على تحقيق التكامل الوطني وتحقيق غايات الوطن ومعتقداته.



- المشاركة في برامج الرعاية الأسرية والاجتماعية التي تقدمها الجهات المختصة كوزارة الشؤون الاجتماعية وغيرها.

- القيام بزيارات موجهة للمواقع الأثرية والتراثية والمشاركة في أنشطتها وبرامجها (الجنادرية - الأماكن التاريخية) والتعاون مع الجهات المعنية بذلك.

ابق على اتصال دائم بأولياء الأمور سواء عند الإخفاقات أو النجاحات.

لا تركز على كل ما هو سلبي، فالآباء يحبون معرفة ما يجيد أبناءهم فعله.

منقول



## الفصل السادس عشر

### استراتيجية التعلم التعاوني وفرق العمل المدرسية



التعلم التعاوني أسلوب عمل داخل الصف الدراسي واستراتيجية للتدريس الجماعي الموجه تحت إشراف المعلم لإنجاز مهمة محددة تقوم بها مجموعة صغيرة من الطلاب غير متشابهين إلى حد ما. يتبادل الطلاب الأدوار فيما بينهم لإتمام عملية التعلم، فيتعلم بعضهم من بعض ويتحملون

المسؤولية في إنجاز الهدف وتحقيق التعلم المراد، بشكل جماعي تعاوني.

اهتم المربون المسلمون بهذا الأسلوب في حلقات تحفيظ القرآن وحلقات التدريس الأخرى لما يرون فيه من اعتماد الطالب على نفسه وما يتحقق فيه من تعاون بين المتعلمين، ويخفف العبء على المعلم إلا من توجيه وإرشاد. وبدأ الاهتمام به من قبل التربويين في أواخر القرن الماضي، وأصبح من الاستراتيجيات الحديثة في التدريس لما له من مميزات تميزه عن طرق التدريس الأخرى. وليس كل مجموعة طلاب متقابلين يمكن أن يطلق عليه تعلم تعاوني، فلا بد من توافر عناصر للموقف التعليمي حتى يصبح تعلم تعاوني. ومن هذه الشروط:

- التفاعل والإيجابية بين أفراد المجموعة مع وضوح الهدف لدى كل فرد منهم، والشعور بالمسؤولية الفردية لكل منهم تجاه الجماعة وعدم التهاون في ذلك من أيّ منهم.
- التشارك في تحقيق الهدف وإنجازه وتبادل الأدوار لممارسة مهارات القيادة واتخاذ القرار، وتعزيز العمل الجماعي وبناء الثقة فيما بينهم.

- توزيع المهام بين أفراد المجموعة، مع الحرص على إجادة العمل المكلف به الفرد وإنجازه في الوقت المحدد داخل المجموعة.
- التدرب على التعامل مع الآخرين والتواصل الإيجابي معهم.
- المشاركة في نقل الخبرة التعليمية فيما بينهم وتقبل التعلم من الأعضاء الآخرين.
- يتعين على كل عضو تعلم المحتوى المقدم وهو مسؤول عن ذلك.
- تهيئة المكان المناسب لعمل المجموعات وإيجاد الجو المناسب بحيث لا يؤثر عمل مجموعة على أخرى، وتدريب المجموعات على ذلك.
- التعلم التعاوني لا يلغي دور المعلم، لكنه ليس المحور الأساس فيه كما في التعلم التقليدي، فالطالب هو المحور الأساس في عملية التعلم التعاوني، أما المعلم فموجه ومساعد ومشجع لاكتساب الخبرة التعليمية وتوجيه أفراد المجموعة لما ينبغي.
- المسؤولية الجماعية تتطلب مساهمة كل فرد من أفراد المجموعة في تحقيق الهدف.
- بيئة التعلم التعاوني بيئة تعاونية لا تنافسية بين الطلاب كما في التعلم التقليدي.
- لا بدّ من تدريب الطلاب على أسلوب التعلم التعاوني ومعرفة أدوارهم وما يحققه من فوائد قبل الاسترسال فيه.
- يتعين على قائد المدرسة والمعلمين معرفة الأسس النظرية للتعلم التعاوني، مع معرفة طرق توزيع المجموعات وإدارة وقت الحصة وتوزيع المهام بين أفراد المجموعة مع التخطيط المسبق وتحديد أهدافها.
- معرفة الأدوار والمهام وشرحها من قبل المعلم للطلاب وإيضاح الهدف من الدرس وربطه بالخبرات السابقة للطلاب مهم جداً في إنجاز الطلاب وتقديمهم.
- يتفقد المعلم السلوك الطلابي أثناء عمل المجموعات، ويركز على بطيئي التعلم حتى يتمكنوا من مجاراة زملائهم في الفهم والعمل.
- يحرص المعلم على تسجيل سلوك كل طالب أثناء عمل المجموعات في سجل خاص بالملاحظات ويناقشه مع الطلاب بعد ذلك.
- يقوم المعلم بتحصيل الطلاب ومدى تقدمهم في العمل كمجموعة ويناقشهم في ذلك مع السماح لهم بالتعقيب والمشاركة.
- بناء وتخطيط مواد التدريس على شكل وحدات أو مهارات تعاونية مهم في تطبيق

التعلم التعاوني. فلكل مادة خصوصيتها، ولكل موضوع تفرد، قد لا يتناسب مع فكرة التعلم التعاوني.

هذا العمل التعاوني ينفذه الطلاب داخل قاعات الدرس بإشراف ومتابعة من معلمهم وقيادة المدرسة وتتجلى قيادة المدرسة في حث المعلمين والطلاب لتطبيق تلك الاستراتيجية وتهيئة الظروف والإمكانات لتنفيذها بالصورة المثلى مع الدعم والمساعدة ومتابعة تقدم وتحصيل الطلاب فيها أولاً بأول وقياس الأثر السلوكي المكتسب من خلال التطبيق مع معلمهم.

إن تطبيق استراتيجية التعلم التعاوني بالمدرسة يتطلب من قيادة المدرسة الإلمام بكل ما يتعلق به ومعرفة أسسه ونظرياته ومراحل تطبيقه ومعوقاته، ويتطلب معرفة البيئة المدرسية ومدى مناسبتها لتنفيذها، وحماس المعلمين له. فقناعة المعلمين والقيادة المدرسية بأهمية التعلم التعاوني ومناسبتها للمادة والمراحل الدراسية مهم في التفاعل معه والاستفادة منه. ولما كان القائد التربوي أحد مصادر المعرفة للمعلمين والطلاب بحكم موقعه القيادي والتأثيري فيهم، فعليه إتقان مهارة قيادة هذه الاستراتيجية من خلال ما يلي:

١. التأكد من هندسة البيئة الصفية من حيث عدد الطلاب وسعة الفصل ووضعية المقاعد وإمكانية الاستفادة من التعلم التعاوني في ظل تلك الظروف، بالتعاون مع المعلم.

٢. التعرف على أسس ونظريات التعلم التعاوني، وحضور دورات تدريبية فيه على أيدي مختصين.

٣. التهيئة النفسية للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور بتنفيذ التعلم التعاوني.

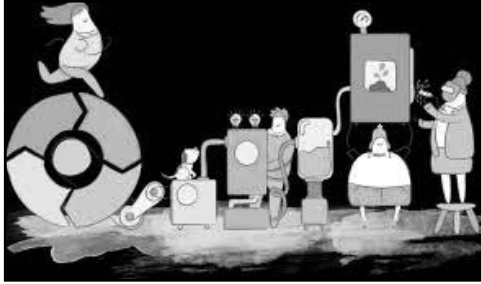
٤. تقديم العون والمساعدة للمعلمين في تهيئة مقاعد الطلاب التي تفي بالغرض من التعلم التعاوني والقاعات المناسبة.

٥. إدراج التعلم التعاوني ضمن خطط المدرسة وبرامجها التنموية للمعلمين.

٦. إقامة الدورات التدريبية والتعريفية بالتعلم التعاوني لمنسوبي المدرسة والاستعانة بالمختصين في ذلك.

٧. قدرة القائد على التمييز بين مجموعات الطلاب داخل الفصل ومدى تحقيقها أسس التعلم التعاوني، وغيرها من المجموعات التقليدية.

٨. المهارة في التفريق بين المعلم المنفذ للتعلم التعاوني كمهندس له والمنفذ له كفني فقط.



٩. قدرة القائد على تقييم عمل مجموعات التعلم التعاوني ومدى تحقق أهدافه التعاونية وبناء الثقة بين أفرادها.
١٠. تقييم تقدم التحصيل الدراسي للطلاب في مجموعات التعلم التعاوني.
١١. المهارة في إعطاء التغذية الراجعة للمعلم والطلاب المنفذين للتعلم التعاوني المناسبة، وتقديمها في الوقت المناسب بعد حضور عملهم التعليمي.
١٢. معرفة القائد للمهارات الاجتماعية التي يحققها التعلم التعاوني لطلابه.
١٣. التعرف على أساليب تشكيل المجموعات التعاونية، وتوجيه المعلمين لملاحظة سلوك الأفراد فيها وحركة المجموعة.
١٤. المهارة في تحويل المجتمع المدرسي إلى مجتمع تعليمي تعاوني.
١٥. معاونة المعلمين والطلاب على ممارسة القيادة الجماعية من خلال عمل المجموعات التعاونية، ومبادئ العمل الجماعي.
١٦. المشاركة في مجموعات التعلم التعاوني داخل الفصل بين حين وآخر.
١٧. الاطلاع على سجل عمل المجموعات وسجلات متابعة المعلم لها وإعطاء التغذية المناسبة.
١٨. المهارة في التفريق بين المجموعات الشللية داخل مجموعات التعلم التعاوني وتوجيه المعلمين بملاحظة السلوك الجماعي لها.
١٩. قدرة القائد في معرفة بطيئي التعلم داخل المجموعات وتوجيهه للعناية بهم.
٢٠. إلمام القائد بمهام المعلم وأدواره عند تنفيذ التعلم التعاوني وتوجيه المعلمين إلى الأدوار الإيجابية، والخروج من الأدوار التقليدية له.
٢١. التفريق بين التفكير الجماعي التعاوني في المجموعة والتفكير الفردي داخل المجموعة.
٢٢. يميز بين الأنماط السلوكية المرغوبة من المجموعة والمتوقع حدوثها أثناء عمل المجموعات وبعدها، ويوجه المعلمين والطلاب إلى ذلك.

٢٣. القدرة على التمييز بين الموضوعات والمواد الدراسية التي يمكن للتعليم التعاوني أن يكون مناسباً لها.
٢٤. القدرة على اقتراح أساليب تعاونية تزيد من كفاءة مجموعات التعلم التعاوني.
٢٥. امتلاك المهارة اللازمة في إقناع المعلمين والطلاب بالمشاركة في التعلم التعاوني وتخفيض حدة المقاومة له.
٢٦. المهارة في تعويد المعلمين والطلاب على الانضباط التعاوني أثناء عمل المجموعات حتى تحقق أهدافها.
٢٧. تقديم المكافآت المشتركة للمجموعة وليس بشكل فردي.
٢٨. تنفيذ الزيارات التبادلية بين المعلمين المنفذين للتعلم التعاوني داخل المدرسة وخارجها، لكي يطلعوا على خبرات الآخرين في تنفيذه.
٢٩. القدرة على تحليل تقارير المجموعات وتقارير المعلمين والزوار للتعلم التعاوني المنفذ بالمدرسة وتقديم التغذية الراجعة في حينها.
٣٠. يعمل مع المعلمين في الاستفادة من تكنولوجيا التعليم في التعلم التعاوني.
٣١. يظهر الحماس والتشجيع للتعلم التعاوني في كل مواقفه داخل المدرسة وخارجها.
٣٢. إطلاق ودعم عمليات البحث والحوار حول التعلم التعاوني داخل المدرسة.
٣٣. يتأكد من وجود المصادر التعليمية ويوفر ما يلزم من مصادر لعمليات التعلم التعاوني.
٣٤. قدرة القائد على حل المشكلات الطارئة بالتعاون مع المعلمين عندما تظهر أثناء التنفيذ.
٣٥. معرفة القائد بما قد يطرأ من اتكالية داخل المجموعة أو صراع بين أعضائها ومتى ينبغي تدخل المعلم لحلها إذا لزم الأمر.
٣٦. تفهم المهارات التعاونية والاجتماعية التي ينبغي للطلاب اكتسابها من خلال التعلم التعاوني لتساعدتهم في حياتهم العامة.
٣٧. إلمام القائد بالسلبات والأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ التعلم التعاوني، وتنبيه المعلمين والطلاب إليها.

٣٨. العمل مع المعلمين لعمل لائحة الانضباط الذاتي في مجموعات التعلم التعاوني وإتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة في بنائها.

٣٩. توجيه المعلمين باختيار أسماء مجموعات التعلم التعاوني مع الطلاب من الأعلام والعلماء ومن لهم أثر في الميدان التربوي داخل المدرسة وخارجها، مع التغيير حسب ما يتفق عليه.

### فرق العمل المدرسية

هي مجموعات من المعلمين يتم تكوينها في المدرسة، يعملون لتحقيق هدف مشترك فيما بينهم من أهداف المدرسة، وقد يضم إليهم طلاب وأولياء أمور إن استدعت الحاجة ذلك. يتميزون بوجود قدر مشترك من المهارات تمكنهم من التفاعل والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المحددة لهم.

والمجتمعات المدرسية تحتاج لبناء فرق عمل فيها نظراً لتداخل المهام والأعمال المدرسية وما قد يظهر من ضعف الانتماء لها من بعض منسوبيها وما قد يظهر من صراع داخل المدرسة، ومواجهة التغيرات المتسارعة في إجراءات العمل وتقنياته الحديثة.

تحقق فرق العمل المدرسية التعاون المثمر وتشر العمل الجماعي بين منسوبي المدرسة ومجتمعها، وتزيد من فرص تبادل المعلومات وتحسين مستوى الاتصال الفعال بين منسوبي المدرسة، وتعمل على نقل الخبرة بين منسوبي المدرسة بشكل انسيابي، مع إنجاز المهام في الوقت المحدد لها بفاعلية ودقة أكثر، فتصبح بيئة العمل المدرسي بيئة محفزة منتجة تعاونية، تشجع المبادرات الإبداعية وتنمي المواهب بشكل متوازن في كل مجالات العمل المدرسي، كما أن بناء الفرق يساعد في الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة بصورة أفضل. وهذا الأسلوب الإداري يوفر الفرصة لمنسوبي المدرسة في صنع القرارات والمشاركة في اتخاذها وفق الأسلوب العلمي، ويعطي تلك القرارات الدعم والقوة في التنفيذ والتطوير. كما أنه يحد من الهدر التربوي ويحسن التحصيل الدراسي ويزيد من فاعلية الأنشطة التربوية، نظراً لوجود بيئة مدرسية محفزة ومنتجة.

يدرك القائد التحويلي بحسه القيادي تلك الفوائد والمميزات لأسلوب بناء فرق العمل فيعمل على تكوينها وتقديم العون والمساعدة والتشجيع للفرق حتى تحقق ما وضع لها من أهداف. لذا ينبغي له أن يتقن مهارات بناء فرق العمل وما لها من خصائص ومهام وفوائد. ولعلنا فيما يأتي نعرض لبعض تلك المهارات:





١. الإلمام بكل ما يتعلق ببناء فرق العمل بالمدرسة كأسلوب إداري.
٢. التهيئة النفسية والمعرفية لمجتمع المدرسة للعمل بهذا الأسلوب وشرح فوائده وما يحققه من أهداف للمدرسة ومنسوبيها.
٣. قدرة القائد على تنمية مهارات الاتصال الفعال من خلال فرق العمل، وتحسين العلاقات.
٤. تمكين فرق العمل من القيام بالرقابة الذاتية وإتاحة الفرصة لهم بتقييم أعمالهم بأنفسهم.
٥. يعمل القائد على إيجاد منظومة التحفيز الجماعية.
٦. إلمام القائد بالفرص والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مدرسته، وخاصة إذا طبق أسلوب فرق العمل.
٧. إدراك القائد مدى توفر الرغبة لدى منسوبي مدرسته للعمل التعاوني والمشاركة الفاعلة منهم عند تطبيق فرق العمل، وكيفية إقناعهم بذلك.
٨. الإحاطة بأنواع فرق العمل وخصائص كل نوع وقدرته على اختيار الأفضل والمناسب لبيئة مدرسته.
٩. إتاحة الفرصة لفرق العمل على الإنجاز والابتكار لما فيه مصلحة العمل وتوفير متطلبات عمل الفرق حتى تحقق أهدافها.
١٠. المعرفة بمراحل تشكيل الفرق وما يصاحب كل مرحلة من جهد من القائد، لتذليل ما قد يظهر من إشكاليات.
١١. قدرة القائد على اختيار رئيس الفريق والخصائص التي ينبغي توفرها فيه، ومناسبتها للهدف من تشكيل الفريق.
١٢. التوجيه والمتابعة لأعمال الفرق وما تم إنجازه بين حين وآخر حسب خطة القائد.
١٣. إدراك حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض والاختلاف والتباين بين الأفراد في حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباع تلك الحاجات من خلال العمل ضمن الفريق.
١٤. الاستخدام الأمثل من القائد لمبدأ الثواب والتحفيز لفرق العمل، وتقوية الحفز الذاتي لدى الفريق.

١٥. الوعي التام بمهارات منسوبي المدرسة وقدرتهم على تحقيق أهداف المدرسة من خلال فرق العمل.
١٦. توفير التقنيات الحديثة التي يتطلبها عمل الفرق وتهيئة أماكن العمل وتجهيزها بما يحتاج.
١٧. تقديم التدريب اللازم لرؤساء الفرق والأعضاء بما يحقق الهدف ويوضح العمل بأسلوب الفريق داخل المدرسة.
١٨. قدرة القائد على مقابلة الممانعين والمقاومين لتغيير أسلوب العمل السابق القائم على الفردية من منسوبي المدرسة إلى العمل بأسلوب الفرق بالحكمة والإقناع.
١٩. إعادة هيكلة العمل داخل المدرسة بما يناسب الأسلوب الجديد.
٢٠. الالتزام من القائد ووكلائه بمنهجية العمل الجديدة، وتوفير الدعم والتشجيع لأعضاء الفرق ومنسوبي المدرسة.
٢١. تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة وفق منظومة العمل الجماعي وفرق العمل.
٢٢. إعادة صياغة اللوائح والأنظمة الداخلية للمدرسة بما يتناسب، ويحقق العمل بأسلوب فرق العمل.
٢٣. التقييم المستمر لأعمال المجموعات ومدى إنجازاتها، وتقديم التغذية الراجعة إذا لزم الأمر.
٢٤. قدرة القائد على حل الصراع إن وجد داخل المجموعة والعمل على احتوائه بأسرع وقت والتركيز على مشاركة الأعضاء في حله بطريقة جماعية.
٢٥. القدرة على تحليل عمل ونتائج الفرق وإعلانها وتقديم الحوافز الجماعية بناء على ذلك وفق خطة معدة من قبل.
٢٦. عقد حلقات تدريب على العمل الجماعي وتبادل الزيارات بين فرق العمل داخل المدرسة وخارجها.
٢٧. تعزيز انتماء الأعضاء لفرقهم والانتفاء المدرسي من خلال ذلك العمل بوجه عام.



٢٨. بناء الثقة في العاملين من خلال العمل الجماعي و فرق العمل، وإشراكهم في القرارات المدرسية.

٢٩. قدرة القائد على جعل فرق العمل تشعر بالمسؤولية تجاه المدرسة بل كل عضو داخل المجموعة، والتركيز على الأهداف الموضوعة لتحقيقها.

٣٠. التزام القائد بحسن التعامل والاتصال وتقدير جهود فرق العمل، وإن قلت يؤثر إيجاباً في تقدم العمل الجماعي وتطويره.

٣١. الاستفادة من مجالات التخصص عند بناء فرق العمل مع المهارات الاجتماعية الأخرى لأعضاء فريق العمل.

قال الله تعالى:

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾



## الفصل السابع عشر

### استراتيجية هندرة العمليات المدرسية

يتكون العمل المدرسي من مجموعة من العمليات الإدارية والأنشطة التعليمية والإجراءات التنفيذية يتم من خلالها استخدام الإمكانيات المادية والموارد البشرية والتنظيمات واللوائح المتاحة لتوفير بيئة مدرسية تعليمية نشطة ومنتجة .

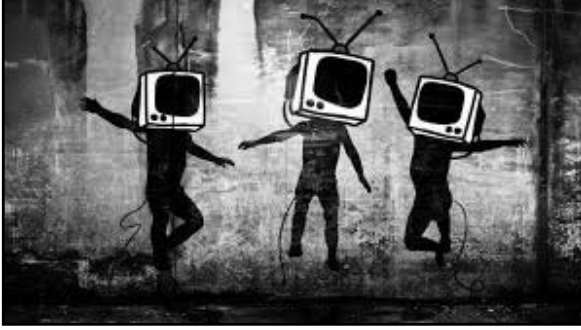
هذه العمليات بمختلف فروعها وأنشطتها تعمل على تحقيق أهداف المدرسة وتمكنها من النمو والتطور، ومنها التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقويم والإشراف وعمليات التعلم والتعليم واتخاذ القرارات والقياس وعمليات الاتصال والتواصل داخل المدرسة وخارجها. هذه الأنشطة والإجراءات والسياسات التعليمية تعتبر كمدخلات للعمل المدرسي وهذه المدخلات يتم إيجاد منتج تربوي وتعليمي يحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع منها.



أما مصطلح هندرة فهو اختصار لمصطلح هندسة إدارة العمليات وهي تعني إعادة النظر في العمليات الرئيسية في المدرسة وإحداث تغيير جوهري في تلك العمليات والبدء في تغييرها من الصفر وكأن لا وجود لها، مما ينتج عنه تصميم جديد للعمليات الإدارية

والتعليمية وإعادة هيكلتها وتنظيمها بحيث تؤدي إلى مخرجات محسنة ومطورة بأقل جهد ووقت، ففيها سرعة في الإنجاز مع تقليل في التكلفة لإيجاد منتج تربوي وتعليمي ذي جودة وكفاءة.

وتختلف هندرة العمليات عن الجودة الشاملة من حيث الإصلاح الجذري والسرعة



والفترة الزمنية. فالجودة تعمل على إصلاح واستكمال ما هو قائم من العمليات وتأخذ فترة طويلة من الوقت حتى ترى نتائجها، بعكس الهندرة التي تحدث تغييرًا جذريًا للعمليات مبتدئة من الصفر مع سرعة في الإنجاز، وتنتائجها في وقت أقصر من الجودة وكلاهما يركز على العمليات والإجراءات التنفيذية ويشتركان فيها.

وتنفع الهندرة للمدارس والمؤسسات التعليمية المتدنية المخرجات والتي تعاني من إشكاليات في سير التعليم فيها، وقد يستفاد منها في المدارس والمؤسسات التربوية الأخرى لزيادة الإنتاجية وتحسين وتطوير مخرجاتها، مع تقليل الفاقد التربوي ولمواكبة التغيرات التقنية والعالمية في الأنشطة الإنسانية الأخرى. والهندرة تعني ترك العمل بالأساليب والطرق التقليدية واستحداث أساليب وطرق جديدة محل السابق بما يتواءم مع التقنيات الإدارية والتنظيمية الحديثة.

ومن خلال عملي في المدارس في مراحلها الثلاث، وعملي في الإشراف، وما ينشر في الصحف ووسائل التواصل الاجتماعي من أصوات وطروحات تنادي بإصلاح التعليم وتطويره، أرى أن الحاجة ملحة للقيام بهندرة التعليم في مدارسنا بل في نظامنا التعليمي بشكل أعم وأشمل وعلى مختلف المستويات ولجميع الأنظمة واللوائح بما يتناسب ومتطلبات العصر وتقنياته المتجددة.

والهندرة قد تكون الأنسب لواقع التعليم في بلادنا، لما تتيحه من تغيير وتطوير في وقت مناسب وتقلل من الهدر التربوي والتعليمي وتخفف التكلفة التشغيلية له بوجه عام، وتزيد من كفاءة الخريجين وتحسن المنتج التربوي والتعليمي بما يؤهلهم لسوق العمل وينافس به المجتمعات المتقدمة في مختلف المجالات الإنسانية والمعرفية.

من أهم معوقات التطوير والتغيير في مدارسنا: البيروقراطية والمركزية وتقادم اللوائح والأنظمة التي كانت صالحة لفترة زمنية سابقة وهي الآن قد لا تتناسب مع المستجدات الراهنة، فما كان صالحًا بالأمس منها قد لا يكون صالحًا لليوم ولا للغد.

وما يحدث للنظام التعليمي عندنا من إصلاحات متفرقة بين حين وآخر لا شك أن لها أثراً إيجابياً للجوانب التي وضعت من أجلها، لكنها غير مستوعبة لكل الجوانب في وقت واحد.

لذا أنا أشبه هذه الإصلاحات بسمكرة السيارة المصدومة، كلما تعرضت لصدمة أدخلت للإصلاح وما يتبع ذلك من دهانات، ثم ما تلبث تلك الإصلاحات أن يظهر عليها التشقق والتقشر لأنها بأيدي مختلفة قد تكون غير مختصة، فيصبح هيكل السيارة به نوءات وقشور واختلاف في الألوان وما إلى ذلك.

تصور لو أن هذه السيارة أدخلت إلى الفرن الخاص وتولى سمكرتها فيون ذوو خبرة ودراية لخرجت السيارة في حلة جديدة وهيكل مكتمل ذي ألوان مناسبة لواقع العصر وتقنياته الجديدة.

فالأولى أن تتم مراجعة النظام التعليمي بين فترة وأخرى بأيدي تربوية خيرة بواقع النظام التعليمي وبمفاصله ومحاوره، هذه المراجعة تصحح المسارات والأنظمة واللوائح بما يواكب تطلعات المجتمع والتقنيات التعليمية المستجدة.

وقد يلجأ المطورون والمراجعون من أساتذة مختصين وخبراء تربويين إلى تغيير في بعض العمليات الإدارية والتعليمية، فيساعد ذلك في استحداث أطر ولوائح ونظم مغايرة لما هو قائم على مستوى الوزارة، فينعكس ذلك على أعمال إدارات التعليم والمدارس. وقد يقوم بهذه المراجعة والتغيير قادة المدارس فيستحدثون إجراءات تنفيذية خلاف ما هو قائم بمدارسهم لتسهيل العمليات المدرسية وتحسين المنتج المدرسي في حدود الصلاحيات والمسؤوليات المدرسية. هذه المراجعة والتغيير تتطلب من القائد حنكة قيادية وقدرة على تحديد الأهداف وقدرة على استحداث إجراءات تنفيذية مناسبة لواقع المرحلة ومتطلبات العمل المدرسي واحتياجات المجتمع، وبما يحقق نقلة نوعية في أنشطة المدرسة وعملياتها.

إن استراتيجية المراجعة والتغيير للعمليات المدرسية (الهندرة)، تتطلب من القائد التحولي مهارات قيادية تؤهله لقيادة تلك العملية حتى يتمكن من إنجازها، مع فريق العمل، في وقت قياسي بما يحقق الأهداف الموضوعه لها دون تكلف وعناء.

ولما لهذه الاستراتيجية من أهمية وما تتطلبه من جهود ووقت، كان لزاماً على القائد

أن يكون ذو خبرة ولديه سعة في الاطلاع و متمكناً في عمله كقائد يعي المخاطرة في تبني تلك الاستراتيجية التي قد لا يفيها حقها من الاهتمام ومن ثم تفشل تلك الجهود فيرجع إلى المربع الأول خاسراً جهده ووقته وعلى حساب مسؤولياته ومهامه.

سنعرض فيما يأتي بعض المهارات التي تؤهل القائد للتعامل مع هذه الاستراتيجية وتمكنه من قيادتها داخل المدرسة وخارجها.

١. معرفة واقع المدرسة وتشخيصه، لمعرفة نقاط الضعف والقوة ومدى ملاءمته لاحتياجات الطلاب والمجتمع.

٢. القدرة على استقرار واستنباط مستقبل مدرسته بعد الهندرة.

٣. تحديد أهداف عملية التغيير والهندرة التي ينوي القيام بها.

٤. تحديد أولويات العمل وما ينبغي البدء به من الأنظمة واللوائح التي تتطلب الهندرة.

٥. حضور دورات تدريبية في الهندرة والتنمية الذاتية المعرفية فيما يخص هندسة العمليات المدرسية.

٦. تكوين فرق العمل اللازمة لإنجاز المراجعة والتغيير وتدريبهم على ما يحتاجونه لتلك المراجعة والتغيير.

٧. تحفيز المجتمع المدرسي على قبول التغيير.

٨. التركيز على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في العمليات المدرسية.

٩. القدرة على تبني واستخدام أسلوب بيرت في التخطيط لعمليات الهندرة والتطوير.

١٠. توفير البيئة المدرسية القادرة على استيعاب التغيير والتطوير.

١١. تكون المحصلة النهائية لعمليات الهندرة والتغيير جودة الخريجين وزيادة كفاءتهم وتحسينها ماثلة وحاضرة في ذهنه وهدف التغيير الأسمى.

١٢. تزويد فرق العمل بالأدوات ومتطلبات عملهم وتوفيرها.

١٣. إشعار المسؤولين في إدارات التعليم والمكاتب بالمشروع، وتقديم ملف

كامل حول هندرة العمليات بالمدرسة، وحذا لو تتم مناقشته معهم وأخذ التأييد من المسؤولين.

١٤. الاطلاع على تجارب الآخرين في المؤسسات التعليمية أو غيرها ممن مارس وطبق الهندرة في مؤسسته.

١٥. التركيز في الهندرة المدرسية على مخرجات التعلم والعمليات الإدارية والفنية المرتبطة بها.

١٦. التعامل مع الموارد المتاحة من بشرية ومادية بما يحقق أهداف التغيير ولا يتطلب تكاليف إضافية.

١٧. نشر ثقافة التغيير والرغبة في إعادة البناء التنظيمي للمدرسة، وتقبل ثقافة المدرسة الجديدة كمؤسسة قادرة على التكيف والتغيير.

١٨. تحديد العمليات الأكثر توقعًا بنجاح هندرتها وما تحققه لاستراتيجيات العمل.

١٩. تشخيص ووصف العمليات الحالية المدرسية وترتيبها كأولويات للعمل.

٢٠. رصد جميع الإجراءات التنفيذية والأعمال وتبويبها حسب العمليات.

٢١. القدرة على توجيه فرق العمل لتصميم عمليات جديدة ونماذج لها.

٢٢. استخدام البرامج الآلية المساعدة وحوسبة العمل أولاً بأول.

٢٣. تمكين فرق العمل من القيام بمهامهم دون تدخل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

٢٤. إشراك منسوبي المدرسة وأولياء الأمور في عمليات التغيير وما يتخذ من قرارات نحو عمليات الهندرة.

٢٥. القدرة على تحليل المجالات التي سيتم مراجعتها وهندرتها.

٢٦. إلمام القائد بمراحل هندسة الأعمال المدرسية وعملياتها (الإعداد - التجديد - التصور - المواجهة والحل - مرحلة التحول) وما ينبغي عليه عمله في كل مرحلة.

٢٧. قدرة القائد على التفريق بين أسلوب الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية وما يميز كل أسلوب ولم اختار الهندرة عن غيرها من أساليب التغيير والتجديد.

٢٨. يعتبر أن التعلم الذي ينتج من عمليات الهندرة أداة لتحسين الأداء، والتدريب أداة للتغيير والتطوير.



٢٩. شعوره بوجود فجوة بين واقع مدرسته والآمال والأهداف المطلوبة منها.
٣٠. إدراك القائد بأن الهندرة فيها توسع في الانضباط المرن وتخفيف في المركزية وتوزيع السلطة والتفويض بصورة أكبر من قبل.
٣١. إيمانه بأهمية تحويل العمليات المدرسية إلى مداخل لتنمية الموارد البشرية وتحسينها.
٣٢. يتيح الفرصة الكاملة لأعضاء الفرق بجمع المعلومات من مصادرها وتزويدهم بكل المعلومات المطلوبة.
٣٣. توجيه الفرق العاملة بتسهيل الإجراءات التنفيذية وحوسبتها.
٣٤. قدرة القائد على إيجاد التناغم والتنسيق بين أعضاء الفرق وبين مكونات العمليات داخل المدرسة وخارجها.

«المتفائل يرى الكأس نصف ممتلئة... المتشائم يراها نصف فارغة...  
المهندر يرى فيها زجاجاً فائضاً عن الحاجة».

خبير هندرة



## الفصل الثامن عشر

### استراتيجية التجوال

القيادة بالتجوال، أسلوب قيادي قام به الرسول ﷺ والخلفاء من بعده، للوقوف على احتياجات المسلمين والعمل على تعزيز المعروف والأمر به والنهي عن المنكر، وحل المشاكل في مكانها ووقتها، ومعالجة أحوال الناس ورعاية المحتاجين منهم، والعطف على الضعفاء والتوجيه بما يحقق مصالحهم وشؤونهم.

وفي الآونة الأخيرة بدأ هذا الأسلوب في الظهور كمصطلح إداري في ميادين العمل المختلفة ومنها الميدان التربوي، ليطلع القائد بنفسه على مجريات العمل ومعايشة الواقع العملي الذي يمارس في المؤسسة. إن أسلوب التجوال يعني تواجد القائد التحويلي في مرافق المدرسة وفصولها متنقلاً بين جنبات المدرسة يتابع العمل عن قرب بالإضافة لما يصله من تقارير وتغذية راجعة من مساعديه ومرؤوسيه .

يخصص القائد وقتاً لإنهاء أعماله المكتبية ووقتاً آخر من اليوم الدراسي للقيام بجولات داخل الفصول والمرافق المدرسية الأخرى. يزور المعلمين والطلاب في فصولهم ويقابلهم في طرقات المدرسة، ويلاحظ بنفسه ويعزز المجدد من الطلاب والمعلمين ويعاتب المقصر منهم. يشارك المعلمين في استراحتهم وغرفهم، يبادلهم الحديث ويستمع إليهم، وقد يعقد معهم اجتماعات. يناقش الطلاب في احتياجاتهم ويعالج ما قد يطرأ من إشكالات في وقتها ومكانها.

لقد مارست هذا الأسلوب عندما كنت مديراً لثانوية الصديق، وطالبت كل الزملاء من وكلاء ومشرفي الأدوار بتبني هذا الأسلوب والتواجد في الممرات وطرقات المدرسة وفصولها أثناء الفسح وعند بداية الحصص ونهايتها، والخروج من المكاتب وإيقاف العمل المكتبي حتى ينتظم المعلمون والطلاب في حصصهم.

ولما كلفت بإشراف الإدارة المدرسية في مكتب التربية والتعليم بجنوب جدة وخلال

زيارتي الإشرافية للمدارس، كنت أوقف الاجتماعات إن وجدت وأطلب من مسؤولي المدرسة التواجد في ممرات المدرسة ومرافقها أثناء الفسحة والخمس الدقائق التي بين الحصص، ومشاركتهم في ذلك في بعض الأحيان، ثم نستكمل الزيارة أو الاجتماع بعد ذلك. فأصبح ذلك أسلوب عمل عرفه عني مديرو المدارس ومعلموها، أشاركم منذ الاصطفاف الصباحي حتى تؤدي صلاة الظهر في المدرسة جماعة مع المعلمين والطلاب في أغلب الأحيان. ومن المواقف التي لا تنسى تعرضي لكثير من أسئلة الطلاب حول إقامة الصلاة في ذلك اليوم فقط. وغيرها من التلميحات حول بعض الممارسات التي لا ترى إلا في يوم الزيارة. ومنها ما قد يختصر من زمن الحصة الدراسية دون مبرر مشروع، وكذلك ما قد يقال من تطبيق المدرسة للاستراتيجيات التعليمية وعند الوقوف الميداني للفصول والقاعات يتضح القصور والشكليات في التطبيق. وكنت حريصاً على زيارة المدرسة من الاصطفاف الصباحي حتى آخر اليوم الدراسي. أطلع على عمل الإرشاد المدرسي وغرف النشاط والمصادر ومرافق المدرسة الأخرى.

ولا شك أن الخلل الإداري قد لا يظهر للزائر إذا لم يعيش الأحداث اليومية بنفسه عند زيارة المدرسة وخاصة الزيارة الأولى. هذا التواجد والمعيشة الميدانية لفعاليات اليوم الدراسي ومناشطه ليس بهدف المراقبة وتصيد الأخطاء وتتبع الهفوات وإنما للتعزيز والحث والتنبية لتدارك ما يمكن وبث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى منسوبي المدرسة. في ثانوية الصديق مارسنا مع بقية الزملاء الإداريين القيادة بالتجوال. وزعنا تجوالنا على فترات مختلفة من اليوم الدراسي: مع بداية الحصة ونهايتها، وقبل الفسحة وبعدها، وبعد الصلاة، وأثناء الحصة السابعة، وعند خروج الطلاب من المدرسة.

عند وصول ملاحظات عن تأخر دخول معلم لحصته وتكرار ذلك منه نحضر



الحصة ونناقش الطلاب في احتياجاتهم حتى حضوره، وكنا نكرر ذلك مرات قبل أن نستدعيه ونناقشه. وقد استفاد من هذا الأسلوب الكثير من المتأخرين في دخول الحصة، ونتواجد في الممرات قبل نهاية الحصة بخمس دقائق، فقمنا على الخروج المبكر من الحصة.

استخدمنا الزيارة الإدارية أثناء التجوال، ومنها السؤال عن حال التكيف مثلاً داخل الفصل، أو السؤال عن غياب طالب؟ وقد لا تستمر الزيارة أكثر من خمس دقائق، وكان من ثمار هذا الأسلوب الوقوف على العمل دون تكلف، والحصول على المعلومات المباشرة من مصدرها. نتجول أثناء الفسح وعند تأدية الصلاة فمنا من يمر على الفصول الدراسية ومنا من يشارك المعلمين في الإشراف أثناء ذلك. كان ذلك عملنا طيلة قيادتنا لثانوية الصديق.

وللعلم، فثانوية الصديق تتكون من مبنين منفصلين كل مبنى أربعة أدوار تفصل بينهما ساحة كبيرة عملنا فيها مظلة بجهود المعلمين والطلاب وفاعلي الخير فأصبحت مصلى ومكان اجتماع الطلاب أثناء المحاضرات والأنشطة العامة للمدرسة ومتنفس للطلاب أثناء اليوم الدراسي.

ونظراً لبعدها المسافة بين المبنين وتكرر الأدوار وكثرة عدد الطلاب الذين وصل عددهم ١٤٠٠ طالب، وكثرة عدد الفصول الدراسية والتي وصل عددها في بعض السنوات ٤٠ فصلاً، ومن خلال التجوال وما تم رصده من ملاحظات ومعاناة المعلمين في الانتقال من مبنى إلى آخر، تم إنشاء جسر حديدي بين المبنين في الدور الأول، فسهل الحركة والانتقال بين المبنين.

ولكي نحافظ على الانتظام والأداء تم تجهيز سماعات داخل الممرات في كلا المبنين مرتبطة بجهاز صوتيات يستخدم ميكروفون لاسلكي أثناء التجوال للتنبيه على الطلاب ومتابعة دخولهم وخروجهم من أي مكان بالمدرسة، فكان لذلك أثر كبير في انتظام الطلاب والحد من مشكلاتهم.

كان من إيجابيات تجوالنا الميداني تحسن تواصل الإدارة مع المعلمين والطلاب والحد من كثير من المشكلات المدرسية كالتأخر في دخول الحصص أو الخروج منها مبكراً والحد من المشاجرات والتدافع بين الطلاب أثناء الخروج والدخول مع الوقوف على سير العمل داخل الفصول يومياً من المدير أو الوكلاء، والتركيز على المعلم المقصر ومن كان عليه ملاحظات بالمتابعة اللصيقة والحضور لفصله دون أن يشعر أحد بذلك فهي سياسة المدرسة عامة، فزادت الإيجابيات وتحسن أداء كثير من المعلمين والطلاب.

والقيادة بالتجوال تمكن القائد التحولي من الوقوف على مواقع العمل ومراقبته كما هي، وفيها يمكن له عقد اجتماعات فردية وجماعية مع المعلمين والطلاب في مواقعهم مع إجراء المقابلات الشخصية، وعقد لقاءات وتقييم العمل وإجراء الحوارات البناءة. هذا العمل والمشاركة من القائد للعمل الميداني لا بد له من تخطيط مسبق ومهارات



شخصية ليتمكن من تحقيق أهداف القيادة بالتجوال والاطلاع على إنجازات العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم.

والقيادة بالتجوال من الأساليب الحديثة في القيادة والإدارة، تكتسب أهميتها من خلال ما تقدمه من كسر للحواجز بين القائد وبين العاملين معه والتأثير فيهم والتأثر بهم عن قرب، مع إقامة الحوارات والنقاشات والاجتماعات مع العاملين مما يسهل في اتخاذ القرارات المناسبة وتقلل من كثيرًا من الجهود والوقت والتكلفة. وهي تمثل ما يسمى بسياسة الباب المفتوح. والنزول للميدان يتيح التعرف على احتياجات الميدان والعاملين والعمل على تلبيتها بصورة أسرع، مع تقديم الحفز والتشجيع والثناء الحاضر للمنجز، فيزيد من فرص التطوير والتحسين.

ولابد لمثل هذا الأسلوب من الاستمرارية والتخطيط له حتى يحقق ما يصبو إليه من أهداف ويكسر حاجز الرهبة بزرع الثقة والمحبة والتواد بين العاملين في المدرسة وقادتها.

وفيه تختصر المسافات الإدارية والتنظيمية بين القائد والعاملين معه، ويتعامل معهم من خلال الواقع والمعيشة لمجريات العمل في مكانه، ويقلل من الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى والتقارير التي ترفع إليه والتي قد يشوبها بعض النقص أو التهويل والمبالغة، وتقديم التغذية الراجعة في وقتها المناسب، دون ما إبطاء أو تأخر.

ولا يخلو تطبيق أسلوب القيادة بالتجوال من صعوبات ومعوقات تحد من الاستفادة منه، بل قد يأتي بأثر سلبي إذا لم يحسن القائد التعامل معه والتخطيط له.

ينبغي أن نفرق بين القيادة بالجوال والقيادة بالتجوال، ولك أن تسمي القيادة بالجوال القيادة أو الإدارة عن بعد، ولكل منهما فلسفته ومبادئه. فالقيادة بالتجوال فيها القرب من الحدث ومشاركته ومقابلة العاملين وجهًا لوجه في مكان التنفيذ، أما القيادة بالجوال ففيها البعد المكاني وعدم المشاهدة والمشاركة في الأحداث بالسماع ويعتمد فيها على التواصل اللفظي والسماع دون الوقوف الآني على الفعاليات، والفرق واضح. وقد يستخدم الأسلوبان وربما كلاً بعضهما.

حتى يستطيع القائد الاستفادة من استراتيجية القيادة بالتجوال ينبغي له أن يتمتع بحس قيادي واقعي وجملة من المهارات يحقق من خلالها أهداف ومزايا القيادة بهذا الأسلوب، ومن هذه المهارات ما يلي:

- القدرة على التخطيط لجولاته وما قد ينفذ فيها من إجراءات.
- الموازنة بين العمل المكتبي والميداني وتخصيص أوقات محددة لذلك.
- توزيع مساحة المدرسة إلى مربعات بحيث يغطي التجوال جميع مرافقها وفصولها وفق خطة محددة وموزعة بين المكلفين بهذا العمل.
- بناء الثقة وتنميتها لدى العاملين من خلال التجوال.
- البعد عن المراقبة والتصيد لما قد يقع تحت نظره من سلبيات ومعالجتها بطريقة ذكية بحيث لا يشعر العاملون معه بذلك.
- التمكن من الإصغاء والاستماع للآخرين، وتوظيفهما لتحسين الأداء وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.
- القدرة على إدارة الحوار والمناقشة للمواقف التي تمر عليه أثناء التجوال.
- استخدام التعليقات والمداخلات الهادفة التي تعزز الموقف وتبعث الطمأنينة عند الآخرين.
- القدرة على كسر حاجز الرهبة والخوف عند المعلمين والطلاب من الإدارة بغرس وزرع الثقة فيهم وتحسين التواصل معهم.
- القدرة على اختيار الأسئلة الذكية لما يريد الوصول إليه مع الآخرين.
- تحسس احتياجات الميدان والعاملين فيه من خلال معايشة الواقع معهم، أثناء تأدية العمل.
- القدرة على تلمس مشكلات الميدان حتى وإن لم يتكلم بها العاملون معه.
- إظهار التعاطف والمودة مع المعلمين والطلاب وبقية منسوبي المدرسة، مما يعزز الانتماء للمدرسة.
- اكتشاف القيادات الطلابية وتشجيعها، وإسناد أعمال قيادية لها بالمدرسة.
- القدرة على اكتشاف القيادات التربوية من المعلمين وتشجيعها أثناء التجوال.
- التهيئة لما قد تقوم به الإدارة من تطوير وتجديد.
- القدرة على إدارة الاجتماعات الفردية والجماعية المفتوحة أثناء التجوال.
- تقديم الحوافز والدعم لما يراه أثناء التجوال من إنجازات لدى الآخرين.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين وتصميم البرامج التدريبية الواقعية.
- البعد عن المظهرية والشكلية في التجوال والعناية بأهداف التجوال وتحقيقها.

- الاستمرارية والانتظام في التجوال مطلب مهم في الاستفادة منه.
  - توزيع الأدوار التجوالية بين فترات اليوم الدراسي ومناشطه.
  - تشجيع النقاش والحوار الحر مع الآخرين.
  - القدرة على تصحيح ما قد يصل إليه من تقارير وبيانات من خلال تجوله ومباشرته الميدان.
  - القدرة على تقديم أفكار جديدة وإبداعية لمن يزورهم ويقف على أعمالهم.
  - تحسين التواصل مع المعلمين والطلاب.
  - القدرة على إعادة توزيع الأدوار والأعمال والموارد المالية والبشرية من خلال التجوال.
  - المشاركة الفعلية للطلاب في فعاليتهم ونشاطهم ما أمكن.
  - الاستماع لمشاكل الطلاب والمعلمين والعمل على حلها ومتابعتها.
  - رصد الظواهر السلوكية السلبية المنتشرة في مجتمع المدرسة والعمل على تفاديها.
  - ممارسة الإشراف الإداري عند تجوله.
  - قبول دعوة المعلمين والطلاب والجلوس معهم أثناء استراحتهم.
- هذه جملة من المهارات يتعين على القائد أن يتقنها ليتمكن من تطبيق استراتيجية القيادة بالتجوال، ويحقق الأهداف المنشودة من سياسة الباب المفتوح في مدرسته، فيزيد من تحسين وتجويد العمليات المدرسية ويقف بنفسه على مفاصل ومجريات العمل، وليصل إلى المعلومة والبيانات الصحيحة، دون انتظارها لتصل إليه وربما شابهها شيء من النقص أو المبالغة.

«سر القيادة سهل: إعمل ما تؤمن به. ارسم صورة للمستقبل. اذهب إلى هناك. الناس سيتبعوك».

سيث جودوين



## الفصل التاسع عشر

### استراتيجية قيادة الاجتماعات والفعاليات المدرسية



الاجتماع أسلوب إداري يتقابل فيه شخصان أو أكثر وجهًا لوجه في مكان واحد، أو من خلال وسائل التواصل الحديثة والتقنيات المخصصة لذلك، تربطهم أهداف وعلاقات مشتركة لمناقشة موضوعات ذات اهتمامات مشتركة لهم، لاتخاذ قرارات حول مواضيع النقاش المطروحة بينهم، ولا يكاد يخلو مجتمع إداري أو مؤسسة من استخدام

هذا الأسلوب بطريقة أو بأخرى. وهو نشاط اجتماعي تزداد أهميته والحاجة إليه عند ظهور المشكلات وتفاقم الأوضاع من حول الشخص.

ولقد حثَّ الإسلام على الاجتماع والتشاور كما جاء في آيات، منها قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران ١٥٩) وقوله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى ٣٨).

وسيرة الرسول ﷺ خير دليل على التطبيق الفعال لذلك التوجيه القرآني الذي كان لدار الأرقم في مكة المكرمة والمسجد النبوي في المدينة المنورة، وما أقيم فيهما من اجتماعات ولقاءات خير شاهد في هذا المجال.

تبرز أهمية الاجتماعات في المؤسسات التربوية وفي غيرها من الأنشطة الإنسانية في وقتنا الحاضر لكثرة المدخلات المعرفية والتطور الثقافي والاجتماعي وظهور مشكلات واحتياجات مواكبة لمتطلبات العصر وتحدياته الراهنة. لا تخفى أهمية الاجتماعات وفوائدها على القائد التحويلي، إذا ما أحسن التعامل معها ووجهها لخدمة العمل



التربوي والتعليمي في مدرسته، وإلا أصبحت عبئاً على العمل ومعوقاً في تقدم العمل وتحسينه. فهو بما لديه من مهارة قيادية وحنكة إدارية يستطيع أن يجعل من تلك الاجتماعات منطلقاً لغايات أكبر تحقق أهداف المدرسة وتقدمها. وتزيد من فرص تجويد العمل وتحسينه، وتحقق العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.

أما إذا لم يحسن القائد الاستفادة من الاجتماعات المدرسية، وأصبح انعقادها شكلياً خالياً من المضمون الهادف، دون تحضير ولا إعداد مناسب، فستفشل قبل أن تعقد. وهي وسيلة فعالة ومهمة في التلقي وتبادل وجهات النظر وتوصيل المعلومات وفتح المجال للآخرين للمشاركة والإفادة مما لديهم.

وكغيرها من استراتيجيات القيادة تتطلب مهارات إجرائية تمكن القائد من تفعيلها والاستفادة منها في تحسين العمل وتجويده.

ومن هذه المهارات ما يلي:

١. المعرفة بأهمية الاجتماعات وفلسفتها وأهدافها.
٢. التعرف على أنواع الاجتماعات وما يتناسب مع الموقف التربوي.
٣. تحديد مبررات عقد الاجتماعات وإلا أصبحت روتينية.
٤. القدرة على تحديد أهداف الاجتماع وصياغتها قبل عقد الاجتماع بوقت كافٍ وإيصال ذلك للمشاركين.
٥. القدرة على اختيار وتحديد المشاركين في الاجتماع بناء على أهداف الاجتماع وموضوعه. ومدى مناسبة تخصصاتهم وعلاقته بموضوع الاجتماع وفاعليتهم.
٦. اختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع بحيث يكون في مقدور المشاركين فيه الالتزام والحضور.
٧. اختيار مكان الاجتماع المناسب للمشاركين والتأكد من جاهزيته.
٨. العناية بإعداد جدول أعمال الاجتماع بما يتناسب مع وقته وهدفه.
٩. إعداد بطاقة الدعوة للاجتماع وإرسالها للمشاركين مع جدول الأعمال قبل بدء الاجتماع بوقت كافٍ.
١٠. الحضور إلى مكان الاجتماع قبل المشاركين لاستقبالهم والترحيب بهم.
١١. تجهيز مكان الاجتماع بما يحتاجه من أدوات مكتبية.

١٢. توفير الماء والمشروبات المناسبة للمجتمعين.
١٣. افتتاح الاجتماع والترحيب بالمشاركين مع ضرورة تحديد زمن الاجتماع بدءاً ونهاية.
١٤. الاطلاع على الأنظمة واللوائح والمعلومات المرتبطة بجدول الاجتماع.
١٥. معرفة اتجاهات المشاركين وخلفياتهم المعرفية ومدى ما قد يضيفوه على جدول الأعمال، فيختار منهم ما يثري الاجتماع.
١٦. البعد عن الدعوة للاجتماعات غير الضرورية أو التي بدون أهداف.
١٧. لا بدّ للقائد أن يلاحظ مدى وجود خلافات بين المجتمعين من قبل فيعمل على تلافيها ما أمكن حتى في مقاعد جلوسهم.
١٨. عدد المشاركين سواء بالزيادة أو النقص قد يحد من كفاءة الاجتماع ونجاحه.
١٩. كثرة عدد الاجتماعات يزيد من فرص الملل لدى المشاركين في الغالب ويزداد إذا كان غير معدّ له بصورة جيدة.
٢٠. ينبغي للقائد أن يوازن بين المشاركين في مداخلاتهم وطروحاتهم ولا يسمح بسيطرة أحدهم على الاجتماع دون الآخرين.
٢١. حثّ الأعضاء على التحلي بأخلاقيات الإسلام في الحديث والاستماع، واختيار الأنسب من القول، والتعليق على مداخلات الآخرين.
٢٢. يعطي القائد الفرصة لكل عضو بالمشاركة وإبداء الرأي مع حفظ حقوق الآخرين في خلاف الرأي، وشعارهم دائماً: «الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية».
٢٣. تعويد المشاركين على إبداء الرأي دون مجاملة وبصراحة منضبطة بحسن الخطاب وجمال العرض.
٢٤. تعويد المشاركين على طرح النقد الهادف وتقبله بنفس راضية دون تجريح ولا خدش للشخصيات وإنما يوجه النقد للرأي.
٢٥. قد تؤدي إدارتك للحوار إلى ضعف مشاركة المشاركين وقلة حماسهم وإبداء وجهات نظرهم بشفافية. وعند ملاحظة ذلك حبذا لو تسند إدارة الحوار إلى شخص آخر قادر عليه.
٢٦. ينبغي للقائد أن يراعي عند الدعوة للاجتماع مناسبته للوقت والجهد الذي سيبدل فيه. وإلا استخدام أسلوب آخر في توصيل ما يريد.

٢٧. اختيار المقرر للاجتماع من أصحاب الخبرة والقدرة على صياغة محضر الاجتماع وتدوين ما يطرح فيه وتوثيقه.

٢٨. من المهارات الداعمة لنجاح الاجتماعات استطلاع آراء المشاركين عن جدول الأعمال ومواعيد انعقادها ومكانها، والتنسيق بين رغبات المشاركين في ذلك وما قد يطرح من مواضيع.

٢٩. يراعي القائد أن يعطي كل بند ما يستحقه من الوقت للمناقشة.

٣٠. يفضل استخدام الوسائل المعينة والعروض أثناء مناقشة البنود والإعداد لذلك سلفاً، وكل ما يساعد في اتخاذ القرارات من بيانات وإحصاءات.

٣١. يراعي القائد حاجة المشاركين إلى وقت للراحة خلال الاجتماع.

٣٢. على القائد التأكد من مناسبة مكان الاجتماع وانعقاده في مكان يتيح للمشاركين رؤية بعضهم البعض، ولا يمنع ذلك من استخدام تقنية الاجتماعات الأخرى.

٣٣. يوزع القائد المسؤوليات والأدوار في الاجتماع بين الأعضاء كل حسب قدرته ومهارته.

٣٤. ينبغي للقائد أن يكون طرحه جيداً وأن يقدم أفكاراً جديدة لمحاور الاجتماع.

٣٥. تمتع القائد بقدرة على الاتصال الجيد وتوصيل المعلومات إلى المشاركين بأسلوب شيق ومناسب يزيد من فرص نجاح الاجتماع.

٣٦. إدارة الاجتماع تحتاج إلى ضبط مناقشاته بحيث لا تسود الفوضى والمناقشات الجانبية على سير الاجتماع، مع السماح بالفكاهة والمرح الهادف في الحدود المعقولة.

٣٧. الحرص على إعطاء كل بند حقه من النقاش وكل عضو من المشاركين، مع الحرص على اختتام الاجتماع في وقته المحدد من قبل.

٣٨. حسن التصرف إذا حدث في الاجتماع أمور طارئة أو انتهى الوقت ولم يستكمل النقاش بإنهاء الجلسة والدعوة إلى عقد اجتماع آخر، أو تكوين لجان لبحث ما بقي وعرض نتائجها في الجلسات القادمة.

٣٩. معرفة الأولويات لما يتم طرحه وتخصيص الوقت المناسب لكل بند حسب أهميته.

٤٠. التأكد من الإجماع على القرارات المتخذة أو اللجوء إلى التصويت على ما يتم اتخاذه من قرارات.

٤١. الدقة في توجيه الأسئلة على المشاركين وعدم سرد المعلومات وإلا كان الاجتماع حصة دراسية.
٤٢. تشجيع الآراء المطروحة ومطالبة المشاركين بتقديم مقترحات جديدة حول ما يناقش لإذكاء روح الحماس والفعالية.
٤٣. التدخل الحازم عند ارتفاع حدة المناقشة وارتفاع أصوات المتحاورين لإثبات صحة آرائهم، بالتزام الهدوء وعرض الأفكار للتصويت عليها.
٤٤. الاهتمام بلغة الجسد ومعرفة مدلولاتها والتعامل مع المشاركين بنفس الدرجة من النظرة والتواصل البصري والسمعي، والتقليل من حركة اليدين أثناء الاجتماع.
٤٥. عرض ملخص المداولات وما تم اتخاذه من قرارات وما تم تأجيله أو تحويله للجان المختصة لاستكمال دراسته.
٤٦. توجيه المقرر بالبعد عن الإنشائية في محضر الاجتماع ومراجعة صيغ القرارات قبل اعتمادها.
٤٧. أخذ توقيعات المشاركين على محضر الاجتماع والسماح لمن يريد تسجيل ملاحظاته أو تحفظه على ما تم إقراره.
٤٨. عند إعلان نهاية الاجتماع لا بد من شكر الحاضرين وتقدير مشاركتهم وتفاعلهم والثناء على من أعد وشارك في نجاح الاجتماع.
٤٩. حاول ألا تغيب الابتسامة عن محياك طيلة الاجتماع مما يعكس الثقة والإلفة مع الآخرين.
٥٠. إذا أردت لاجتماعاتك النجاح فاجعل منها اجتماعات ديناميكية، فالاجتماع الذي يتولد عنه قرارات عملية يمكن لها أن تولد عمل ميداني واجتماعات أخرى وقرارات جديدة، تعتبر اجتماعات ديناميكية متحركة.
٥١. حاول أن تتخلص في اجتماعاتك من المقولة السائدة (كثرة الكلام قليلة العمل)، وأن تركز في القرارات المتخذة على العمل.
٥٢. راقب الشرود الذهني وقلة الانتباه عند بعض المشاركين وحاول إعادته إلى جو الاجتماع.
٥٣. من مسببات فشل الاجتماعات مصادرة آراء الآخرين وعدم تشجيعها، فعلى القائد ملاحظة ذلك وعدم الوقوع فيه.
٥٤. العناية بتقييم المشاركين للاجتماع وأخذ مرئياتهم بجدية.



٥٥. القدرة على فرض آداب الحوار وقواعد النقاش على سير الاجتماع ومحاوره.

٥٦. التعرف على الأنماط الشخصية للمشاركين واختيار الأسلوب الملائم لكل منهم.

٥٧. الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف للتصويت عليها.

٥٨. متابعة القرارات المتخذة وتشكيل لجنة للمتابعة وتقديم التقارير اللازمة ل طرحها في الاجتماعات اللاحقة.

٥٩. الاجتماع أسلوب إداري يحتاج أن نطبق فيه العمليات الإدارية (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة - متابعة) حتى يحقق الأهداف المرجوة منه والحكم عليه بالنجاح. واعلم أن وراء كل اجتماع ناجح تخطيط وإعداد ناجح.

٦٠. المقارنة بين وسائل الاتصال الأخرى لمناقشة المشكلة أو الموضوع المطروح واختيار الأنسب لها من اجتماع عام أو مخصص أو استخدام التقنية الحاسوبية أو الاتصال الهاتفي أو الاجتماعات غير الرسمية.

أما الاحتفالات والمناسبات المدرسية فهي لا تختلف عن الاجتماعات في أهمية التخطيط لها والإعداد الجيد وتوفير الدعم المادي والإمكانات البشرية والتوجيه والمتابعة من قبل القائد، فكل مناسبة مدرسية أو احتفال ناجح يسبقه إعداد وتخطيط ناجح.

ليس مطلوب من القائد أن يكون منظم مناسبات واحتفالات، فهذه المهمة لها من يقوم بها ممن تتوفر فيهم المهارات الاجتماعية والتفاعل والقدرة على التعامل مع الآخرين وغيرها. لكن عليه أن يتعامل معها من خلال ما يلي:

١. ينبغي له أن تكون لديه مهارات اختيار اللجان والمشرفين والمشاركة في التخطيط والإشراف والمتابعة بالدعم المباشر واللوجستي، والمشاركة الميدانية في بعض الأحيان.

٢. ينبغي للقائد أن يطمئن على الاحتياطات الأمنية وعوامل السلامة والبدائل الممكنة عند حدوث أمر طارئ أثناء الاحتفال، وأن يكون هناك خطة بديلة.

٣. التأكد من وصول الدعوات للضيوف والمدعوين للحفل في وقت مناسب.
٤. حضور البروفات وإعطاء التوجيهات اللازمة.
٥. كن من أوائل الحضور في المناسبات المدرسية وفي استقبال الضيوف والترحيب بهم.
٦. التوجيه بالتحلي بالقيم الإسلامية وعدم مخالفة التعليمات الخاصة بمثل هذه الحالات.
٧. التوجيه بمراعاة أوقات الصلوات.
٨. المناسبة الناجحة تعتمد على خطة جيدة للتنفيذ وتنفيذ جيد للخطة.
٩. التواصل مع الضيوف الرئيسيين عند التأخر لتقدير وقت التأخر والبداية.
١٠. التوجيه بتقديم ألعاب مسلية أو مسابقات لشغل وقت التأخر وتقديم بعض المشروعات.
١١. من الأفضل عدم إطلاع الحضور على سبب تأخر الضيوف والتماس العذر لهم.
١٢. التنبه للأحوال الجوية ومدى مناسبة مكان الاحتفال وأخذ الاحتياطات اللازمة لذلك.
١٣. التأكد من وضوح الصوت والرؤية لكل الحاضرين، واستيعاب المكان والمقاعد للمتوقع حضورهم.
١٤. الاستعداد للتحديث وإلقاء الكلمة المناسبة ولا يمنع من تدوينها، والبعد عن الإطالة.
١٥. التوجيه بتوثيق الحفل وتقديم التقرير المدعم بالصور.
١٦. تقديم الشكر والثناء لمن ساهم وشارك في الحفل ولمن حضر.
١٧. تكريم المشاركين في الحفل والداعمين له، وتقديم الهدايا التذكارية.
١٨. الحرص على الحضور الإعلامي للحفل ونشره في وسائل الإعلان المناسبة.

## الفصل العشرون

### استراتيجية تطبيق القياس والتقويم المدرسي



التقويم والتقييم والقياس، مصطلحات علمية تستخدم في المجال التربوي والتعليمي. ومن كثرة سماعها والتحدث بها من التربويين، أصبح السامع يعتقد بأنها كلمات مترادفة تؤدي نفس المعنى، بينما الواقع أن لكل منها معنى ومبنى

يختلف عن الآخر، وهي في الوقت ذاته تكون منظومة تكاملية فيما بينها. ولسنا هنا بصدد البحث في معانيها وأغراضها وما إلى ذلك من متعلقاتها التربوية والتعليمية وما تقدمه من خدمة للباحثين والمخططين لتحسين العمل المدرسي وتطويره. وليس مجال بحثنا هو معرفة ما يتعلق بتقويم الطالب وماذا استفاد مما يقدم له من معارف وخبرات داخل الصف وخارجه. إنما مدار حديثنا عن أهم المهارات الإجرائية التي ينبغي للقائد، أن يتقنها حتى يقود هذا المجال القيادي ويحسن فيه ويزيد من تأثيره فيه بما يحقق أهداف المدرسة وتطلعات المجتمع لها ويعمل على تطوير العمل التربوي والتعليمي من خلاله.

العلاقة بين التقويم والتقييم والقياس علاقة تكاملية، والتقويم أعم وأشمل من التقييم والقياس. والتقويم المدرسي عملية منظمة تعاونية مستمرة، مخطط لها تهدف إلى معرفة مدى ما تحقق من أهداف المدرسة، وتتعرف على نقاط القوة والضعف وتقدم ما ينبغي من إصلاح وتقويم وتغذية راجعة وتستشرف ما يمكن للوقاية والتوعية من الوقوع في مواطن الفشل وتعزز النجاحات الحاصلة في العمل المدرسي بكل جوانبه.

أما القياس فهو عملية منظمة تهتم بوصف السلوك المدرسي كميًا، وتقدير قيمته بناء على معيار أو مقياس معدّ مسبقًا، متخذًا الأرقام والنسب مطبقة ومعتمده، لتعطي دلالات رقمية عن ما تم تحقيقه من أهداف وغايات مدرسية.

أما التقييم فهو عملية منظمة تهتم بوصف السلوك والحكم عليه وصفياً كأن نقول عن الموقف التربوي جيد، ضعيف، ممتاز، وغير ذلك من الدلالات الوصفية التي يحكم بها على قيمة السلوك أو الأشياء في ضوء معيار معين.

وعند التفريق بين القياس والتقييم والتقييم يمكن أن نجمل ذلك فيما يلي:

- التقييم إعطاء حكم على الموقف التربوي بشكل وصفي مثل (جيد، متوسط، ضعيف، حسن، ممتاز، متقن، غير متقن....) بناء على معيار محدد من قبل. وفيه تحول الدرجة الكمية في القياس إلى وصف للحالة.

- القياس إعطاء حكم على الموقف التربوي بشكل رقمي أو بنسبة مئوية (درجات الاختبار، النسبة من % أو ما يعطى للطالب في التقييم المستمر ١، ٢، ٣، ٤. كأرقام ونسب مجردة مبنية على معيار أو مقياس محدد مسبقًا.

- التقييم يشمل التقييم والقياس ويعطي حكم بعد التشخيص ثم يعدل ويصلح ويحسن الموقف التربوي بناء على ما تم جمعه من معلومات لتعزيز جوانب القوة فيه ويحسن جوانب الضعف، بل يمتد أثره ليقدم الوقاية من الوقوع في الخطأ مستقبلاً.

- التسلسل المنطقي للعمليات الثلاث يبدأ بإعطاء الحالة التربوية والتعليمية تقديرًا كميًا باستخدام أداة قياس معدة من خلال البيانات المتوفرة ثم تحول هذه الدرجة الكمية إلى وصف وتشخيص للحالة، ثم يكون التقييم بمفهومه العلاجي لما ظهر من سلبات وتعزيز الجوانب الإيجابية، وتحديد الإجراءات المطلوب اتخاذها لتحسين الموقف التربوي حالياً ومستقبلاً.

- القياس المدرسي قياس غير مباشر يستدل عليه من الآثار الظاهرة ومؤشرات الأداء الخارجية. وأدواته في الغالب غير موحدة كما في المجالات الأخرى، لذا كان لا بدّ من تفسير نتائجه بمقارنتها بمعايير ومحكات تربوية تعطي معنى لتلك الأرقام المجردة وهو ما تقوم به عمليتي التقييم والتقييم.

- إن عملية القياس والتقييم التربوي تتعلق بالإنسان وما له من طبيعة متداخلة، ولا يمكن فصل عناصرها عن بعض، لذا، النتائج التي نحصل عليها ليست ثابتة ولا تامة كما هي نتائج القياس والتقييم في المجالات الحياتية الأخرى.



- في القياس والتقييم، قد يأتي الحكم على أجزاء متفرقة من العمل التربوي بينما التقويم يستهدف كل الأنشطة التعليمية والتربوية التي تقدمها المدرسة للتأكد من تحقيقها لأهدافها.

### مجالات التقويم والقياس المدرسي

في التقويم المدرسي تعتبر المدرسة وحدة لها شخصيتها الاعتبارية ولها أهداف وغايات، ولكي نتحقق من بلوغ تلك الأهداف وتحقيقها نقوم بعملية التقويم المدرسي من خلال ما يلي:

- تقويم العمليات التدريسية وما يتصل بعملية التعلم من مقررات ومعارف وخبرات تقدم للطالب واستراتيجيات تدريسية ووسائل معينة.
- تقويم الخطط التربوية وما يتبعها من برامج ومشروعات.
- تقويم الكفاية الإدارية وما يرتبط بها من لوائح وأنظمة.
- تقويم الكفاية الخارجية للتعليم ومدى تلبية متطلبات سوق العمل.
- تقويم الأنشطة والبرامج المدرسية والعمليات المساندة لها.
- تقويم السياسة التعليمية للمدرسة.
- تقويم الروابط والعلاقات المدرسية بالمجتمع المحلي ومدى تحقق حاجاته.
- تقويم البيئة والمرافق المدرسية.
- تقويم الأنشطة المهنية للمعلمين وما يقدم لهم من تنمية مهنية.
- تقويم المنهج التربوي والتعليمي بصورته الشمولية.
- أنواع التقويم: تعددت أنواع التقويم تبعاً لوقته وطبيعته وغير ذلك من التصنيفات. ولكثرة تفرعاتها وارتباطها بالمجالات سأذكر الأنواع الرئيسة فيها، وهي:
- التقويم القبلي أو المبدئي.
- التقويم التكويني أو التطويري.
- التقويم النهائي.
- التقويم البعدي.
- وهناك التقويم الذاتي الذي تقوم به المدرسة بنفسها دون أي مساعدة خارجية، وقد تطبق فيه الأنواع المتقدمة.

وهناك التقويم الخارجي الذي يتم من خارج المدرسة بعد التنسيق معها. وكل أنواع التقويم تساعد على وقوف قيادة المدرسة والمسؤولين على واقع العمل المدرسي ومدى ما تحقق من أهداف، لتقديم التغذية الممكنة وتلافي ما قد يظهر من سلبيات وتعزيز مواطن القوة والإيجابيات فيه. وهي تساعد المتعلم وولي أمره لمعرفة تقدمه ومدى ما اكتسبه من معارف وخبرات في مساره الدراسي وتزيد من دافعية التعلم لديه.

تقدم ما يحتاجه المخططون والمطورون التربويون للوقوف على واقع السياسة التعليمية وما تحقق من أهدافها وغاياتها.

يساعد التقويم في تطوير المناهج بما يتلاءم مع واقع العصر ومتطلباته، وما تتطلبه من استراتيجيات تدريسية مناسبة.

يساعد التقويم في تحليل العمليات المدرسية لاكتشاف مدى فاعلية المنتج التعليمي ومواكبته لأهداف ومتطلبات المجتمع.

والقياس والتقويم من أهم عناصر الجودة الشاملة وبرامج التحسين الذي تتبناه المدرسة، فهو يساعد على متابعة تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتطوير برامجها. من خلال التقويم والقياس يستطيع القائد التحويلي التعرف على مقدار الفجوة بين واقع مدرسته والأهداف المطلوبة منها، ويعمل على ردم تلك الفجوة بالتحسين والتطوير.

والمبتدع لواقع العمل المدرسي يرى ضعفاً في اهتمام القيادات التربوية بوجه عام في القيام بعمليات القياس والتقويم المدرسية، وقلة منهم ينفذ ذلك في مدرسته بدون توجيه خارجي. ولقد مر على المدارس ما يسمى بالتقويم الشامل، وهو مشروع تقويمي رائد في فكرته جيد في محتواه، لكنه لم يعط حقه من الاهتمام والعناية في التطبيق بل عملت الوزارة وإدارات التعليم على وأده منذ ولادته ولم يقدم ما كان يرجى منه، وأصبح عبئاً على المدرسة وهدرًا لوقتها وجهدها من يقوم به، وقد عاشته وعملت في فريقه لمدة سنة ١٤٢٤/١٤٢٥ هـ وانسحبت منه لقناعتني بعدم جدواه بواقع حاله في ذلك الوقت وما يلاقيه من صراع بين مكاتب الإشراف آن ذاك وإدارة التعليم. وليست المدارس ببعيد فانعكس ذلك الوضع على قبول المدارس لفرق التقويم وشعورهم بثقل فريق التقويم وكأنه جاء المدرسة للمراقبة والتتبع، ومما زاد الأمر سوءاً تأخر إدارة التعليم بجدة في التعامل مع نتائج الزيارات وخاصة الحالات الطارئة التي كانت تؤثر على عمل المدرسة وبيئتها، التي يرفعها الفريق المقوم لمدير التعليم ومديري المكاتب، فلا يحرك ساكناً فيها، ولا يستطيع مدير المدرسة معالجتها لكونها تتعدى صلاحياته وإمكانات المدرسة.

ثم استبدل التقويم الشامل بتقويم التعليم الذي أقر بقرار مجلس الوزراء رقم ٣٤٠ وتاريخ ١٤٣٣هـ والقرار رقم ١٢٠ في ٢٢/٤/١٤٣٤هـ. ومن أهداف هيئة تقويم التعليم بناء نظام تقويم لضمان جودة التعليم، وبناء معايير متقدمة للتعليم العام والتي يمكن استخدامها لقياس الأداء والكفاءة على المستوى البرامجي والمؤسسي، وبناء تطبيق الاختبارات الوطنية المقننة. وقد قامت الهيئة بقياس أداء طلاب الصف الثالث والسادس في المملكة في مادتي العلوم والرياضيات، وهناك فرق عمل تزور المدارس لتقييم الأداء فيها، لكن لم تظهر نتائجه إلى الآن.

وقد مارسنا التقويم القبلي في عام ١٤١٤هـ للطلبة الجدد في الصف الأول الثانوي بثانوية الصديق بجدة عندما كنت مديراً لها لقياس الفاقد المهاري لديهم في مهارات مادة الرياضيات للمرحلة المتوسطة حتى يستطيع المعلم أن يكون على علم بمستوى طلابه، وقد خصصنا لهم الأسبوعين الأولين من



العام الدراسي لتقويتهم وتنشيطهم فيها. إلا أن الأمر لم يستمر وذلك بتوجيه من سعادة المدير العام آن ذاك بعد ما رفع عدد من الطلاب وأولياء الأمور شكوى بأن مثل هذا القياس سيؤدي إلى عدم قبولهم بالمدرسة. وقد قدمت نتائج القياس لمدير التعليم وما ستقوم به المدرسة حيالها إلا أنه وجه بعدم الاستمرار في ذلك.

وليعلم القارئ الكريم أن تقويم تحصيل الطلاب الدراسي والاختبارات بكل أنواعها هي أدوات وأساليب تنضوي تحت مسمى التقويم والقياس المدرسي تهتم بعناصر مدخلات تعليمية محددة، وهي جزء من التقويم المدرسي الذي يشمل كل المدخلات والعمليات المدرسية والبيئة المدرسية بكل تفرعاتها والمجتمع المدرسي الداخلي والخارجي. إن الاهتمام الحاصل الآن في أروقة الوزارة وإدارات التعليم وما يطالب به المجتمع من تطوير وتجويد للتعليم، يتطلب القيام بتشخيص واقع التعليم في بلادنا، والتعرف على مشكلاته وإشكالاته، ولمعرفة مقدار الفجوة بين حاضر التعليم وبين ما تم وضعه من خطط وأهداف وكيف يمكن التقليل منها وردمها إن أمكن.

أهمية التقويم والقياس المدرسي قد لا تكون حاضرة بما فيه الكفاية لدى كثير من التربويين والقادة بالميدان التربوي، وهي تتطلب مهارات لاستشعارها والتمكن من

القيام بها دون خوف أو وجل من النتائج التي قد تظهر. فلكي نقضي على المشكلة لا بد من الشعور بها والتعرف على أسبابها ومن ثم نقترح البدائل والحلول.

حتى يستطيع القائد التحويلي قيادة هذه الاستراتيجية وتنفيذ التقويم المدرسي لمدرسته بكل كفاءة واقتدار لا بد أن تكون لديه مهارات وإجراءات تمكنه من إقناع الآخرين بأهمية وفوائد التقويم المدرسي، وتنفيذه بطرق علمية، وصولاً لتحسين العمليات المدرسية وتطوير مخرجاتها.

ومن هذه المهارات والإجراءات ما يلي:

- القناعة بأهمية التقويم والقياس المدرسي وفوائده على مجتمع المدرسة وبيئتها.
- التعرف على أنواع القياس والتقويم. ومعرفة أسسه وفلسفاته.
- إثبات التقويم في خطة المدرسة وبرامجها.
- تكوين فرق عمل التقويم وتدريبهم.
- توفير الإمكانيات والدعم لتقييم وقياس الأداء داخل المدرسة
- التعاون مع المقيمين الخارجيين وتهيئة ما يحتاجونه.
- اختيار الوسيلة المناسبة في القياس حتى نحصل على نتائج دقيقة.
- العمل على التقليل من الأخطاء البشرية في عمليات التقويم بالتدريب والاختيار الأمثل لمن يقوم به.
- تحديد الهدف من عملية التقويم والقياس.
- معرفة طرق التشخيص ومحدداته.
- التقويم عملية تعاونية تطلب من القائد حشد كل الجهود والأفراد للقيام بها.
- ينبغي للقائد أن ينظر للتقويم والقياس المدرسي بأنه عملية مستمرة ولا تقتصر على فترة محددة.
- يحرص القائد مع فريق التقويم على إظهار نواحي القوة والضعف بشفافية لتعزيز نواحي القوة والعمل على تلافي ما ظهر من ضعف.
- إظهار الهدف من التقويم والقياس وأن الغرض منه التحسين والتطوير ونشره في المدرسة.
- الحرص على ألا يفهم من التقويم التبع والمراقبة لأعمال الآخرين بقصد الإساءة لهم أو التهديد بنتائجه.



- ينبغي أن يكون القياس والتقويم شاملاً لكل عناصر العمل المدرسي ولأهداف المدرسة ومجالاتها كافة.
- توثيق وتسجيل كل أعمال التقويم والقياس.
- الحرص على مناقشة نتائج التقويم مع المعنيين داخل المدرسة وخارجها.
- تحليل نتائج القياس والتقويم لكل مجال، والاستفادة منه في إعطاء تغذية راجعة لكل المهتمين ومن له علاقة.
- يوفر التقويم والقياس للقائد التحويلي فرصة لاكتشاف المواهب وتنميتها، فهو مجال مناسب لذلك.
- الاستفادة من التقويم والقياس في إعادة توزيع المهام والأدوار بين العاملين.
- التأكد من صلاحية الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية التقويم ضماناً لصحة النتائج ومنطقيتها.
- القدرة على تحديد الأولويات في التقويم.
- إشراك الطلاب في عمليات التقويم والقياس المدرسي.
- إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحيط بالمدرسة في عمليات التقويم والقياس المدرسي.
- توجيه عمليات التقويم والقياس لاستخدام مهارات حل المشكلات وعمليات التفكير العليا.
- الاستفادة من البرامج الإحصائية والتقنية في جمع وتحليل بيانات القياس والتقويم.
- الاستفادة من نتائج التقويم في بناء برامج وأنشطة تربوية وتعليمية تعالج الفاقد وتعزز الإيجابيات بالمجالات المدرسية.
- تكون عمليات التقويم منطلقاً لتجديد الخطط المدرسية والتوسع في الأهداف بناء على الوضع والحاجات المستقبلية للمدرسة.
- إشراك المعلمين والطلاب في تحديد معايير الأداء المطلوبة ومؤشراتها.
- اختصار الجهد والوقت عند تنفيذ عملية التقويم وبأقل تكلفة وجهد.
- توجيه فريق التقويم بالواقعية والتركيز على ما يمكن إنجازه.
- تبني عمليات القياس والتقويم ونشرها كثقافة تنظيمية داخل المدرسة.

- إدراك القائد بأن التطوير والتحسين الجيد يأتي من داخل المدرسة.
- قبول النقد الهادف لبناء وتطوير العمل المدرسي.
- تلمس الاحتياجات المهنية للعاملين والعمل على تلبيتها.
- صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بما يتوافق والتطوير المراد الوصول إليه مع العاملين بالمدرسة.
- توجيه المعلمين والطلاب وأولياء الأمور بالتعاون مع فرق التقييم وتقديم ما يلزم منهم.
- تكوين فريق إشرافي من المعلمين لمتابعة نتائج التقييم وتقديم التغذية اللازمة.
- التعرف على التقييم الإلكتروني والاستفادة منه عند تنفيذ التقييم بالمدرسة.
- التقييم الذاتي محاسبة للنفس، فلا بد للقائد من تعويد نفسه على ذلك وتعويد مجتمع المدرسة عليه.
- القدرة على بناء مؤشرات يمكن قياسها.
- وضع جدول زمني للقيام بعمليات القياس والتقييم للمجالات المدرسية.
- ينبغي للقائد أن يميز بين السلوك المدرسي وما يمكن تقييمه وما لا يمكن، حتى لا يضيع جهده ووقته، ويختار المناسب من الوسائل لكل حالة.
- ولما للقياس والتقييم المدرسي من أهمية وأثر رجعي على تحسين وتطوير المستوى التربوي والتعليمي للمدرسة عامة بأنشطتها ومجالاتها المختلفة وما ينعكس على التحصيل الدراسي من تقدم، كان لا بد للقائد من أن يضع ذلك في أولويات خططه وبرامجه، وأنا أجزم أن فاعلية القائد ترتبط إلى حد بعيد بمدى قناعته بأهمية التقييم وما يقدمه من إيجابيات على سير العمليات المدرسية، وبما ينفذه من تقييم وقياس سواء أكان ذلك ذاتي وهو الأفضل أم خارجي.
- «حاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسبوا، وزنوها قبل أن توزنوا، فإنه أهون عليكم في الحساب غداً أن تحاسبوا أنفسكم اليوم، وتزينوا للعرض الأكبر، يومئذ تعرضون لا تخفى منكم خافية».

عمر بن الخطاب



## الفصل الحادي والعشرون

# استراتيجية بناء الثقة المتبادلة وكسب محبة الآخرين

القيادة هي الطاقة الكامنة التي تحتاجها المجتمعات والمؤسسات، وهي دمنو التغيير والإصلاح لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ووقت. والأفراد يحتاجون لمن يوجههم نحو تحقيق تلك الأهداف، ومن يتولى ذلك التوجيه هم القادة الحقيقيون الذين يعملون على التأثير في الآخرين بما يمتلكونه من مهارة في كسب ودهم واحترامهم وقيادتهم نحو التغيير الأفضل والإبداع، وبما يوجدونه من جسور تواصل بينهم وبين الآخرين، وما يحققونه من ثقة متبادلة بينهم وبين مرؤوسيههم والتابعين لهم. والقادة الحقيقيون هم أولى الناس بفهم ذواتهم وتقدير أنفسهم واثقين منها في غير استعلاء ولا تكبر على الآخرين، يبادلون الآخرين نفس الشعور، الأنا لديهم منخفضة، راضين بما أعطوا من صفات وقدرات ومهارات يوجهونها في الارتقاء بسلوكهم وتحفيز من حولهم

الثقة بالنفس حالة شعورية داخلية يشعر فيها الفرد بقيمة نفسه وتنعكس على مظاهر سلوكه الخارجي قولاً وعملاً، ولها ارتباط بما تربى عليه وما لاقاه من تعامل ممن لهم مكانة في نفسه في الأسرة والمدرسة. ومرتبطة بما تكنه لنفسك من إيجاب أو سلب.

إنها الشعور بالأهمية لذاتك وما تحس به من مشاعر تجاه الآخرين، ومن خلال هذه الأهمية يتولد الاحترام والتقدير للذات ولن تحصل على ذلك الاحترام والتقدير إلا بالثقة بنفسك والنظر إليها من خلال الواقع والإيجابية والتفاؤل وتقدير جوانب القوة والضعف في شخصيتك والتعامل المتزن مع المواقف الحياتية. والثقة بالنفس تتأثر بعوامل البيئة الخارجية وما فيها من مواقف وضغوطات وأزمات يمر بها الفرد وما يجده من احترام وتقدير من الآخرين. وبالعوامل الداخلية لكل ما يتصل بشخصية

الفرد وطبيعته وحاجاته ويمكن أن تكتسب ويعززها ما يلاقيه الفرد من تشجيع ومدح وثناء من الآخرين. والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين له يولد الشعور بثقته بقدراته وكذلك يولد الثقة لدى الآخرين.

إن تقديرك لذاتك أولاً واحترامك لنفسك يعطيك الإحساس بالقيمة الإنسانية لها ويتولد منه احترامك وتقديرك للآخرين، فما تقدمه من احترام وثقة في الآخرين تجنيه احتراماً وتقديراً منهم لك في الغالب. إن كل فرد فينا، مهما قلت إمكاناته وتدنّت مؤهلاته ومهما علا شأنه وكثرة أمواله وعلت مناصبه، يحتاج للاحترام والتقدير ليشعر بأهمية نفسه صغيراً كان أم كبيراً، فكما تعتبر نفسك مهماً في هذه الحياة فكل فرد لديه ذلك الشعور بالأهمية والاعتزاز بها حتى في أحلك الظروف. وإن أفضل طريقة للتأثير في الآخرين هو احترامهم والشعور بآدميتهم، وتقدير منجزهم وعطائهم مهما قل، والثناء عليهم بما يستحقونه.

وهناك تناسب طردي بين ثقة الفرد بنفسه وما يحققه من نجاح في حياته. وقد تتأثر ثقتنا بأنفسنا بمقدار شكونا فيها والإيحاء إليها بعدم القدرة على فعل الشيء أو تحقيق نجاح في أمر ما أو القدرة على تجاوز موقف حياتي. وتتأثر الثقة بالنفس بنقد الآخرين لنا، مما يولد حالة شعورية سلبية نحو ذاتنا فنستسلم لرأي الآخرين بما فيه من هنات.

تعد التجارب التي نمر بها مصدرًا مهماً من مصادر بناء وتقوية الثقة بالنفس أو اهتزازها. والتجارب الفاشلة يبقى أثرها حاضراً في أذهاننا، إن لم نحسن التعامل معها في حينه ونستفيد منها ونحاول عدم تكرارها مستقبلاً.

يقول الدكتور إبراهيم الفقي في كتابه (الثقة والاعتزاز بالنفس): إن كياننا الحقيقي يضم مجموعة من الذوات بعضها أكثر خبرة وأفضل مظهرًا. لذا تجد الشخص الواحد يبدع في موقف ويخفق في التعامل مع موقف آخر، فمعرفة الشخص بقدراته وتلمسه لنواحي قوته وضعفه يعطيه دافعاً إيجابياً نحو ذاته بما يحققه من نجاح وإبداع. وقد يجانبه الصواب في موقف حياتي نتيجة لتعدد تلك الذوات بداخله ومدى تقديرك لذاتك فيها ومدى تأثر ذلك الموقف بخبراتك السابقة وخاصة إذا ما صاحبه الفشل والإخفاق.

إن الثقة بالنفس ليس معناها الاستعلاء والغطرسة والتكبر على الآخرين، فمن كان واثقاً من نفسه وذاته بحق، ران على تعامله التواضع واللين، ولنا في ذلك قدوة برسول



الله ﷻ فثقت به بربه أكسبته ثقته بنفسه، فكان خلقه القرآن وتعامله منتهى القيم والأخلاق، والفرد المسلم يقدم ثقته بربه أولاً ويتحرى خلق رسول الله ﷺ في تعامله مع مواقف الحياة يأخذ بالأسباب التي تقوي ثقته بنفسه ويعتمد على الله أولاً وأخيراً.

#### أسباب اهتزاز الثقة بالنفس

١. ما يتعرض له الفرد من عنف لفظي أو عنف جسدي من الأسرة أو المدرسة والمجتمع، سواء أكان ذلك في مرحلة الطفولة أو عندما يكبر.

٢. التعامل الأبوي وما يصاحبه من زيادة في الحماية أو من دلال وتحكم في الأبناء، هذا التعامل يفقد الفرد القدرة على مواجهة المواقف الحياتية بما يتناسب وكل موقف متأثراً بتلك الأساليب الأسرية والمجتمعية، والتنشئة الاجتماعية التي مرّ بها.

٣. العوامل الأسرية والظروف الاجتماعية التي تمر بها الأسرة من تفكك أو حرمان أو أوضاع اقتصادية واجتماعية تؤثر على حياة الأسرة وتنعكس على تربية الأبناء.

٤. الإعاقة اللفظية والإعاقة الجسدية والصفات الجسمية والحالة الصحية التي يعتقد الفرد أنها تؤخره عن أقرانه وتؤثر على نفسيته، فتسبب له نوعاً من الخجل والتردد في مقابلة الآخرين ومواجهة المواقف بما ينبغي.

إن شعور الإنسان بعدم الثقة بنفسه نتيجة لتلك الأسباب وغيرها تمنعه من معرفة قدراته وإمكاناته التي تمكنه من مواجهة المواقف التي تمر عليه، فيتولد لديه ضعف القدرة على المواجهة والخجل وما يصاحب ذلك من تلثم في الكلام وعدم القدرة عليه وظهور الارتباك والقلق عند التعرض لأبسط المواقف، فيخلد إلى الانطواء على نفسه والابتعاد عن مخالطة الآخرين مما يتكون لدى الآخرين تصورات عنه قد لا تكون حقيقية كالغرور والاستعلاء. ويشعر بالسلبية فيحاول التعويض بالعصبية والعدوانية وغيرها من الآثار النفسية والسلوكية نتيجة لشعوره بعدم الثقة بنفسه.

الثقة بالنفس واحترام الذات هو الشعور بالرضا عن قدراتك وإمكاناتك حتى وإن كانت متواضعة، وهي تولد التعايش السلمي مع نفسك ورغباتك ومهاراتك وبالتالي الرضا بما قسمه الله لك من صفات خلقية وخلقية تسخرها في عبادة الله والنفع للآخرين، وتعمل على تطويرها وتعزيز الجوانب الإيجابية بالقيم ومكارم الأخلاق والتسامح واحترام الآخرين وبذل المفيد، دون إفراط ولا تفريط. وتجتهد في تلافي الجوانب السلبية التي قد تظهر في تعاملك مع الآخر.

يتمتع القادة على مختلف النشاطات الإنسانية بصفات مشتركة فيما بينهم تؤهلهم لقيادة من حولهم، ومن أهمها شعورهم بالثقة في أنفسهم والتقدير لذواتهم، لديهم إحساس مرتفع من الداخل نحو أنفسهم فيدفعهم إلى تقدير الآخرين واحترامهم ولو لم يكن لديهم ذلك الشعور الداخلي لما استطاعوا أن يحفزوا الآخرين ويعززوا ثقتهم بأنفسهم، ففاقد الشيء لا يعطيه.

يتمتع القادة الحقيقيون بتقدير مرتفع واحترام لذواتهم، هذا التقدير وتلك الثقة



يولدان فيهم قدرًا كبيرًا من:

١. الهدوء ورحابة الصدر.
٢. الشفافية والمرونة.
٣. الحماس والعزيمة.
٤. المبادرة والتواصل الإيجابي.
٥. حب الآخرين والتعاون معهم وإظهار الود لهم والفرح بما يحققونه من نجاح.
٦. العناية بالتنمية المهنية وتطوير نفسه.
٧. الحرص على الاستماع والإنصات الجيد وإعطاء الآخر وقته في الحديث وتقبل وجهة النظر الأخرى.
٨. لديهم القدرة على التفاوض والتنازل إذا لزم الأمر وينيبون غيرهم في القيام ببعض المهام.
٩. لا يتورعون في تقبل النقد الهادف والاعتراف بالخطأ.
١٠. حريصون على استثمار الوقت فيما ينفع.
١١. قادرون على اتخاذ القرار بعد مشاورة الآخرين.

القائد التحويلي هو الذي يبدأ بنفسه فيعزز ثقته بنفسه ويحترم ذاته، بما يعودها عليه بالصبر والعزيمة وبما يتعامل به مع الآخرين ليكسب احترامهم وتقديرهم. فكلما زاد احترام الشخص لذاته وزادت ثقته بنفسه كلما استطاع أن يعزز ثقة الآخرين بأنفسهم ويعمل على كسب محبتهم والتأثير فيهم، هذه الاستراتيجية تحتاج من القائد التحويلي القيام بإجراءات تنفيذية ومهارات عملية ليتمكن من قيادتها وتوظيفها لصالح العمل

وبناء علاقات متميزة مع الآخرين، يستطيع بها إحداث نقلة نوعية في تطوير العمل وتحسينه، ونمو متزن وتنمية مهنية لكل من حوله في محيط العمل والأسرة والمجتمع. من خلال ما يلي:

- ارض بما قسمه الله لك في الرزق والجاه والشكل، وخذ بالأسباب المشروعة لتحقيق طموحاتك.

- الثناء على الله بما هو أهله على ما أعطاك من النعم، واستحضرها كل حين، واستخدامها فيما ينفع.

- حاول أن ألا تنهزم داخلياً فالسلبية والانهمام الداخلي يؤثران أكثر من العوامل الخارجية في اهتزاز الثقة.

- إياك وعقدة النقص وهي الإحساس بأنك أقل من الآخرين، فهذا مدعاة لاهتزاز الثقة وقلة احترام الذات

- تعرف على الأشياء التي تثير الخوف والخجل حاول تجنبها والوصول إلى أسبابها.

- التعرف على الأخطاء التي وقعت فيها ومحاولة الاستفادة منها.

- تقبل نفسك بما فيها وتقبل ماضيك بما فيه دون التركيز عليها وتهويلها.

- افتخر واعتز بنجاحاتك ومنجزاتك وإن قلت دون إفراط أو تفريط.

- اعلم بأن لديك مواهب بداخلك حاول اكتشافها وتطويرها، فكل فرد له نقاط قوة.

- تجنب الشعور بالكمال الوهمي والمثالي فالكمال لله وحده سبحانه.

- التركيز على ما لديك من نعم تفوق الآخرين كالصحة والمال أو الشكل أو الأولاد وغير ذلك وتكثر من حمد الله عليها.

- تقبل النقد الهادف وأعرض عن المنتقدين الذين يقللون من شأنك ولا تعبأ بهم.

- تحدث عن إنجازاتك بواقعية وشفافية ولا تقلل من شأنها.

- أظهر مواطن القوة في شخصيتك ولا تغفل مواطن الضعف، فلكل إنسان مواطن قوة وضعف.

- اشكر كل من يمدحك وتقبله بارتياح ولا تشكك فيه.

- عوّد نفسك على الابتسامة فهي مفتاح القبول لدى الآخرين.
- اجعل لك هدفاً في حياتك وعملك وطموحاً تعمل على تحقيقه.
- تمسك بمبادئك وقناعاتك الثابتة وتقبل وجهة النظر الأخرى.
- اصنع المعروف وبادر بالتضحية لكل من حولك وأثرهم على نفسك.
- اهتم بشخصيتك وهندامك وحاول أن تبدو أنيقاً مرتباً دون إسراف أو خيلاء.
- عوّد نفسك على الإيجابية والتفاؤل وبث الحماس لدى من حولك.
- حاول الاستمرار في المواقف التي تمر عليك حتى وإن كان فيها ارتباك أو تلغثم في خطاب أو غير ذلك، ولا تنتظر لما قد يصدر من ردود أفعال حيالها.
- التحدث مع الأصحاب والإخوان وعدم الانطواء.
- حضور اللقاءات والاجتماعات والتواصل مع الآخرين في مناسباتهم.
- الترحيب والابتسامة عند مقابلة الآخرين وتهلل الوجه خاصة في المقابلة الأولى.
- اختر الألفاظ والأساليب اللفظية المناسبة عند التحدث والاستماع والإنصات الجيد.
- تجنب الوقوع في الأخطاء والذنوب فهي من أهم أسباب اهتزاز الثقة بالنفس للمؤمن.
- سجل نقاط القوة في شخصيتك ومواطن الضعف فيها، وكرر تحديثها من فترة لأخرى.
- حدد مواهبك واهتماماتك والهوايات التي تميل إليها وماذا حققت فيها.
- اعمل سجلاً لنجاحاتك حتى وإن قلّت.
- أبعد الأفكار السلبية عنك بتكوين صورة إيجابية في داخلك معتمداً على إنجازاتك وطموحك.
- رتب أولوياتك في حياتك العملية والمجتمعية، وابدأ بالمشروعات الصغيرة التي تتمكن من إنجازها.
- ابتعد عن مهدرات الوقت بقدر الإمكان.

- ابتعد عن مقارنة نفسك بالآخرين فلكل شخص إمكانياته وقدراته، ولا تقارن الآخرين ببعضهم.
- لا تجلد نفسك كثيراً وحاول أن تحد من ذلك الصوت الداخلي الناقد.
- اجعل من الفشل - إن وجد في حياتك - دافعاً للنجاح ومحفزاً له.
- تعود أن تقول لا، إذا لزم الأمر، وتحمل المسؤولية عن تقصيرك.
- واجه مشكلاتك بنفسك، فالهروب من المشكلة لا يحلها، ويؤثر على ثقتك بنفسك.
- ابتعد عن تكوين صورة سلبية لنفسك عندك وعند الآخرين.
- لا تغتر بما حققته وثق في نفسك أكثر فلا إفراط ولا تفريط في الثقة بالنفس.
- لا تكن انطباعياً، وحاول التريث عند الحكم على الآخرين.
- اهتم بلغة الجسد أثناء الحديث والاستماع، فلها مردود إيجابي أو سلبي على الآخرين.
- اجعل الآخرين ينظرون إلى الأشياء بالطريقة التي تنظر بها إليها.
- استخدم أسلوب الصوت المنخفض مع معارضيك وذلك بتقديم الحقائق والآراء بهدوء دون تهديد أو تسفيه رأيهم.
- اضبط كل تصرفاتك مع الآخرين، فنوعية السلوك والتصرف الذي يصدر منك تجاههم يحدد نوع وردة الفعل التي تصدر منهم تجاهك.
- القادة الأذكياء يبحثون عن نقاط الضعف في آراء الآخرين وطروحاتهم لا إلى شخصياتهم، ولديهم مرونة في المناقشة مع الآخرين ويحفظون ماء الوجه عند ما يخسر الآخر المناقشة معهم، فالمناقشة أسلوب للاتفاق وليس للاختلاف.
- تجنب الاستهزاء والضحك على النكات التي تطلق على الآخرين، فأيا شخص استهزأت به ولو كان صديقاً سيجد في نفسه وقد تحول صداقته إلى عداوة.
- إذا لم تستطع أن تذكر شخصاً بالخير فاصمت، وتجنب النسيمة وتشويه سمعة الآخرين.
- إياك ومواجهة غضب من أمامك بالصراخ والعصبية ورفع الصوت، ولكن



- عليك بالهدوء والرد بلطف وتودد دون انهزام. وابتعد عن الانتقام لنفسك. واعلم أن الله قد أعد منازل عظيمة في الجنة لمن كظم غيظه وعفا عن من أساء إليه.
- من أهم مهارات كسب الآخرين قدرتك على السيطرة على انفعالاتك ومن أهم ضبطها والتمكن منها هو الثقة بنفسك وبمن حولك.
- تخلص من الرواسب القديمة في نفسك تجاه الآخرين حتى ولو كانت صغيرة، فتراكمها وبقاؤها في النفس سرعان ما تظهر وتحد من ضبط النفس والسيطرة عليها.

أَحْسِنَ إِلَى النَّاسِ تَسْتَعْبِدُ قُلُوبَهُمْ  
فَطَالَمَا اسْتَعْبَدَ الْإِنْسَانُ إِحْسَانُ  
أَقْبِلْ عَلَى النَّفْسِ وَاسْتَكْمِلْ فُضَائِلَهَا  
فَأَنْتَ بِالنَّفْسِ لَا بِالْجِسْمِ إِنْسَانٌ



## الفصل الثاني والعشرون

### استراتيجية قيادة ضغوط العمل

الضغوط مصطلح حديث ظهر في الدراسات النفسية والإدارية كمترادف للمشاكل والمواقف التي يتعرض لها الفرد في حياته الخاصة والعامة. وهي تجمع بين المواقف التي تعترض حياتنا اليومية والاستجابة لتلك المواقف وما يصاحبها من تغيرات فسيولوجية ونفسية، وبالتالي فهي سلوك يظهر للآخرين في تصرفاتنا نتيجة لتلك المواقف، تتداخل فيها الاستجابة النفسية والذهنية والجسدية فينتاب الفرد شعورًا بالقلق والإرهاق والتعب البدني، وتظهر عليه تغيرات كالتعرق وزيادة ضربات القلب واضطراب المعدة والارتجاف، وقد يصاحب تلك الانفعالات الارتباك والقلق والتضجر والخوف والضييق والشعور بعدم الرضا عمن حولك. هذه الآثار النفسية والسلوكية قد تظهر وتكون واضحة لدى الشخص في موقف ما، وقد لا تظهر عند الشخص نفسه لو تعرض للموقف نفسه، وقد لا تؤثر على شخص آخر ولا يهتم بالموقف الذي أثار الشخص الأول، فقدرة الشخص على التحمل وصبره ووعيه بالأحداث وتقدمه بالعمر، وتعرضه للمواقف من قبل ذلك وغيره، من العوامل التي تقلل من حدوث تغيرات وتأثيرات تبعًا لما قد يتعرض له الفرد من ضغوط.





ليست كل ضغوط سلبية، فمنها ما هو إيجابي يكتشف الإنسان من خلالها قدراته وإمكاناته في التعامل مع مستجدات الحياة، فتدفعه إلى الجِد والاجتهاد. وكم من نجاحات وتفوق ظهر بعد مشكلة، فالمحن تنتج منحةً والظروف القاسية التي قد يتعرض لها الشخص في حياته تولد الطموح والعصامية، وتدفعه إلى إحداث توازن

واستقرار فيشعر بالتوافق النفسي والاجتماعي، فيزيد رضاه عن نفسه ومجتمعه، وبالتالي تصبح الضغوط مصدر قوة ودافعاً للنجاح وتحقيق الأهداف.

يتعرض القائد التحويلي في قيادته لمواقف يومية تسبب له الانزعاج والتوتر لكثرة متطلبات العمل ومستجداته، فيضعف عن مواجهتها والتكيف معها ليقع تحت طائلة الضغوط فيتأثر بها وتؤثر على نفسيته وصحته. وتضعف أدائه وتحد منه إذا لم يحسن التعامل معها فيحولها من ضغوط سلبية إلى ضغوط إيجابية تعزز الأداء وتحسنه وتدفع العاملين معه إلى الإنجاز والإبداع.

تختلف الضغوط بحسب مصدرها وشدتها وعلاقتها بالعمل وتنظيماته، وهي إما داخلية أو خارجية. وهناك من الضغوط ما قد يستحيل تجاهاه والتغاضي عنه لشدة أثره على القائد، فيصبح كل وقته وتفكيره منصب عليه. والضغوط المعنوية التي تتعلق بالحالة النفسية للقائد لا تقل أهمية عما سبق، ولها أثر في توجيه قراراته واضطراب تفكيره.

خلق الله الإنسان في تعب منذ ولادته، كما قال تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ﴾ (البلد ٤) فحياته مليئة بالمنغصات والفواجع، يعترىها التغير والانتقال من حال إلى حال. فلا تخلو الحياة من مشكلات وإشكالات قد يكون الفرد طرفاً فيها وقد تفرض عليه، ويختلف الأشخاص في التعامل معها وبالتالي التأثير فيها والتأثر بها.

ولسنا هنا بصدد الحديث عن فلسفة الضغوط ومراحل تكوينها ولا أنواعها ومقدار تأثيرها على نمط الحياة الخاصة للقائد وعلى حياته العملية والاجتماعية، وإنما تركيزنا على كيفية الاستفادة منها وتحويلها من مهددات إلى فرص للنجاح والإنجاز، ودافعاً لتطوير الأداء وتحسينه. ومهما حاول الإنسان عامة والقائد خاصة التخلص من الضغوط والقضاء عليها فلا يمكن ذلك، فهي سنن من سنن الحياة التي أودعها الله للمخلوقات





في هذه الدنيا، فالرزق والموت والأمراض والكوارث كلها بقدر الله وهي واقعة لا محالة إذا قضى الله بها على الفرد أو على الأمة. فليس بإمكاننا ردها، وقد لا نستطيع منع كثير منها، ولكن المطلوب منا هو التعامل معها واتخاذ الأسباب المشروعة والممكنة لدفع خطرها والاستفادة منها وقيادتها بما يحقق لنا الشعور بالسعادة والرضا بما قسمه الله لنا فيها، فيتحول الضغط إلى سعة وراحة، والضيق إلى فرح وتهلّل، والقلق والخوف إلى عزيمة وتصميم نحو التميز والنجاح. أما إذا لم يحسن التعامل معها، وكانت أقوى من أن يتحملها، واستسلم لها، فسيكون أثرها عليه وعلى المجتمع المدرسي، فتتكون بيئة عمل غير مناسبة، تكثر فيها المشاكل وتقل الإنتاجية وتضمحل الثقة بين أفرادها. وكما هو الفرد في تعرضه للضغوط كذلك تتعرض المدرسة لضغوط تنظيمية تتعلق بسير العمل فيها وما يصاحبه من معوقات، وما يواجهه من ضعف في البنى التحتية لها وتدني مستوى الأداء، وكثرة الغياب والتأخر من الطلاب والمعلمين. وقد تكون تلك المشاكل أعراضاً لما تعانيه المؤسسة من ضغوط تنظيمية تنعكس على كل أفرادها ومنسوبيها وعلى رأسهم القائد، لذا ينبغي عليه أن يتمتع بمهارات وقدرات تمكنه من التعامل مع الضغوط وقيادتها بأسلوب قيادي يحولها إلى معززات للنمو بمدرسته ودافعاً للتطوير والإنتاجية. ويتخذ من الإجراءات ما يخفف من تلك الضغوط ويجعلها مصدر قوة وتحدي.

إن الرضا بما قسمه الله للفرد، والقناعة بما أعطاه، وتلمس التقرب إلى الله من خلال العمل، واستحضار النية فيما يقوم به من أعمال، مع مداومة ذكر الله الذي تطمئن به القلوب، والصدق مع الله وإخلاص النية له، كل ذلك مما يساعد القائد في تقبل الظروف والأزمات بهدوء وسكينة، ويساعد في تخفيف الضغوطات الحاصلة مهما كان مصدرها ونوعها. والصبر على ما قد يحدث، والتسليم بقضاء الله وقدره والرضا عنه، فهو مفتاح الطمأنينة. يقول الرسول ﷺ (والذي نفسي بيده، لا يقضي الله للمؤمن قضاءً إلاّ كان خيراً له. إن أصابته سرّاً شكر وإن أصابته ضرّاً صبر، فكان خيراً له. وليس ذلك إلاّ للمؤمن) مسند الإمام أحمد.

وفيما يلي نستعرض بعض تلك الإجراءات والمهارات التي تمكن القائد من التعامل مع الضغوط وقيادتها بما يحقق الإيجابية والحد من آثارها على الأفراد وعلى المدرسة وقبل ذلك على القائد التربوي نفسه:

- الوقوف على أسباب المشكلات وعدم التهاون معها مهما قلّت حدتها.
- التعامل بواقعية مع كل مشكلة أو حدث مفاجئ دون تهويل ولا تصغير.

- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
- التفسير المنطقي للأحداث الضاغطة، وإتقان التعامل معها.
- البعد عن جلد الذات واتهامها بالتقصير ولومها.
- التقليل من تحمل مسؤولية إخفاق الآخرين، وتحميل كل شخص مسؤولية ما عمله.
- التعامل مع المشكلة بالتخفيف منها والتدرج في ذلك، وليس بالتخلص منها أولاً.
- الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة تساعد في التعامل مع الضغوط اليومية.
- الاتجاهات الإيجابية والتفاؤل تساعد القائد في التعامل الحسن مع الضغوط.
- جودة العلاقات الاجتماعية وحسن التعامل مع الآخرين يقلل من آثار بعض الضغوط.
- الشعور بالانتماء الاجتماعي والمؤسسي يزيد من قدرة القائد في مواجهة الضغوط.
- قدرة القائد على التنبؤ بالمشكلات والمواقف الطارئة يخفف من الآثار السلبية.
- الخبرات السابقة تزيد من قدرة القائد في التعامل مع المستجدات وتعطيه قدرًا من الأمان في التعامل مع المواقف الضاغطة.
- التواضع وطلب الاستشارة من المختصين يقلل من الآثار السلبية لما قد يتعرض له القائد من مواقف قد تؤثر عليه.
- وضع أهداف منطقية وقابلة للتنفيذ مع وضوح الرؤية للجميع، يقلل من حدة المواقف.
- حسن التنظيم والإعداد الجيد لمتطلبات العمل المدرسي يقلل من الآثار السلبية للمواقف الضاغطة التي قد تؤثر على سير العمل.
- جودة توزيع المهام والأدوار بين العاملين بما يوافق قدراتهم.
- تمكن القائد التحويلي من بناء فرق العمل وتطوير العمل المؤسسي في مدرسته.
- العناية بالتفويض ومشاركة الآخرين في المسؤولية.
- ليكون لديك مفكرة يومية لتسجيل المواقف والحالات التي أثرت عليك وسببت لك أو لغيرك من العاملين توترًا وقلقًا، ثم حاول تحليلها لتكتسب منها قدرة على المواجهة والتجاوز فيما بعد.



- مارس الاسترخاء ففيه متنفس وراحة للجسم وخاصة بعد الأزمات والمواقف المؤثرة.
- حسن استغلالك للوقت المدرسي، وترتيب أولويات العمل يقلل من الضغوط ويساعد في الإنجاز.
- الإسراع في إنجاز الأعمال أولاً بأول، فتراكم الأعمال والمهام المطلوبة يزيد من فرص الضغوط الشخصية للقائد والتنظيمية للمدرسة.
- لا بدّ من أخذ وقت مستقطع لك والعاملين معك وممارسة نوع من الترفيه المناسب وغير المخل بالوقت المدرسي، فهي فرصة لتجديد النشاط والحيوية.
- تجنب القيام بأكثر من عمل في وقت واحد.
- لا تكلف العاملين معك بمهام ومسؤوليات متداخلة، وتلمّس قدراتهم وما يتعرضون له من مشكلات مع التحفيز والتشجيع المستمر لهم، يخفف ممّا قد يعترضهم من ضغط.
- حاول أن تسلم الأعمال المطلوبة منك لمكاتب التربية والإدارة قبل الموعد المحدد لها.
- معالجة الأخطاء أولاً بأول، والعمل على استدراكها وتصحيحها في حينها.
- ابتعد عن المركزية في العمل، فكلما زادت المركزية والسيطرة على الآخرين كلما زاد التوتر والقلق وتعرضت للضغوط.
- إن زيادة الانتماء والرضا الوظيفي لدى القائد والعاملين معه يخفف من تعرضهم للضغوط، والقائد الماهر هو من يجعل ذلك نصب عينيه ويحاول تحقيقه لهم.
- الملل والرتابة والروتين اليومي يزيد من فرص الضغوط، فعلى القائد أن يحرك المياه الراكدة، ويعمل على كسر رتابة العمل اليومي بما يستطيع.
- تغيير سياسات وإجراءات العمل من فترة لفترة، مع تقديم الشرح والتوضيح للعاملين لكل ما يستجد.
- تشجيع مبادرات العاملين مهما قلّت، وتقديم الحوافز للمنجزين منهم.
- الاستماع للشكاوى والاقتراحات وفتح المجال للنقاشات الهادفة للتعبير من الآخرين.

- العمل على استطلاع آراء العاملين من خلال استبانات تقدم لهم لمعرفة مصادر الضغوط ومسبباتها.
- ممارسة الرياضة والقيام بالكشف الطبي الدوري للقائد والعاملين معه، يساعد في التخلص من آثار الضغوط، إن وجدت، أولاً بأول.
- التفكير الإيجابي والتفاؤل والنظرة المستقبلية للأحداث مع التوكل على الله والأخذ بالأسباب المتاحة، يقلل من حدة الضغوط وتجنب آثارها.
- تطبيق مقاييس الأداء ما أمكن، واستخدام أسلوب الملاحظة المباشر من حين لآخر.
- لا تجعل مدرستك أسيرة للعادة والمتعارف عليه، فخير من ذلك ألا تكون لك عادة.
- والمهم في الأمر، أنه من المستحب أن يتعرف الفرد بين الحين والآخر على مستوى الضغوط لديه، حتى يتدارك الأمر ويصحح الأوضاع ويعيد النظر في أسلوب حياته ويراجع أساليبه في التكيف والتوافق لكي ينجو من المتربات السلبية وتراكم آثارها.

تذكر أن: الشتاء هو بداية الصيف، والظلام هو بداية النور، والضغوط هي بداية الراحة، والفشل هو بداية النجاح».

ابراهيم الفقي



## الفصل الثالث والعشرون

### استراتيجية التخطيط والرؤية المدرسية



يمكن تعريف التخطيط بأنه مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات المصممة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإمكانيات المتاحة، والقرارات الفاعلة لإحداث واقع جديد يحقق رغبات المستفيدين، وتصور مستقبلي واعد يتفاعل مع ما يحيط بالمدرسة من تهديدات وفرص وما لديها

من عوامل قوة وضعف، تفاعلاً إيجابياً مع متطلبات العصر بتقنياته الحديثة وحركته المتسارعة في كل مناحيه ومجالاته. والتخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية يشترك فيها جميع العاملين والمنتسبين للمدرسة، في منظومة عمل مؤسسي وبروح جماعية مبادرة.

إن واقع التخطيط في مدارسنا لا يزال يراوح مكانه بالرغم من اجتهادات هنا وهناك، وهو تخطيط تقليدي في ثوب وشكل التخطيط الاستراتيجي، يكثر فيه الاستنساخ والتكرار، يعاني من شح ثقافي عند كثير من القادة التربويين على مختلف المستويات، يصطدم بكثير من المعوقات من داخل المدرسة ومن خارجها، وعلى رأس تلك المعوقات غياب ثقافة التخطيط لدى المجتمع المدرسي، وضعف المهارات التخطيطية لدى القادة، وقلة إدراك أهميته.

ليس مجال حديثنا عن التخطيط أنواعه ومراحله ومتعلقاته الأخرى، لكننا سنركز على التخطيط المدرسي لما له ارتباط بقائد المدرسة ومجال عمله.

يعرّف (المنيف ٢٠٠٠م) التخطيط المدرسي بأنه «مجموعة من البرامج والأعمال التي

يعدّها مدير المدرسة ويسعى إلى تحقيقها وفقاً لأهداف محددة، وتحويلها إلى برامج عمل ومشروعات واقعية تنفذ خلال فترات زمنية معينة وإمكانيات مادية وبشرية كافية».



وما عليه غالب مؤسسات التعليم في المملكة هو نوع من التخطيط التقليدي الذي قد يساعد في التنبؤ بالمستقبل لكنه قد لا يختلف عن واقع المؤسسة الحالي، بينما يقل الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي الذي يتنبأ بالمستقبل مع قدرته على تشكيل واقع المدرسة الجديد وإخراجها من الواقع الراهن إلى واقع جديد يحقق للأهداف

ومساير للمتغيرات والمستجدات بالإمكانات المتاحة، وهو يستفيد من مقومات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويزيد عن التقليدي بالفترات الزمنية طويلة الأمد، أو بحسب أنواعه.

ولا تخفى أهميته على القادة التربويين، فمن خلاله تتضح معالم العمل وأهدافه وتبنى إجراءاته، وتوضع الأهداف المستقبلية التي تلبي احتياجات منسوبي المدرسة، وتحقق أهداف المجتمع من خلال البرامج والمشروعات التي تعد من قبل فريق التخطيط، ليتحقق للعاملين فيه الانتماء والأمن النفسي، فتزداد فرص الإبداع والتميز بين أفرادها، فيصبح مجتمع المدرسة مجتمعاً منتجاً متعلماً، أهدافه واضحة وإجراءاته ميسرة ومجودة. وبالتالي مخرجات العمل ستكون مقصودة وموجهة وملبية للطموحات والرغبات.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من العمليات والمدخلات المبنية على معرفة إمكانات البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها للوصول إلى رؤية ورسالة تتحدد بموجبها قيم العمل والأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة، وهو في الغالب يركز على التخطيط طويل المدى الذي يتطلبه العمل في مؤسسات الدولة العليا ووزاراتها، وتنطبق عنه خطط متوسطة المدى وقصيرة المدى للإدارات المتوسطة والتنفيذية كإدارات التعليم والمدارس، وهذه الخطط تنطلق من رؤية ورسالة الوزارة ويكون تركيزها في المدارس على الأهداف التفصيلية والبرامج والمشروعات المحققة لذلك، وهنا تظهر الفروق بين المدارس وإدارات التعليم لاختلاف البيئة والمرحلة ونوعية التعليم المقدم لكنها في مجملها لا تخرج عن رؤية الوزارة ورسالتها.

هذا العمل يحتاج لمهارات وإدراك بأهميته من قبل القائمين عليه على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم في النظام التعليمي، ويحتاج إلى نشر الوعي التخطيطي وما يعود به من فوائد على الفرد والمجتمع.

والخطة الاستراتيجية التي نعنيها في مدارسنا، هي تلك الخطة التشغيلية الواضحة المكتوبة التي يشارك في بنائها الجميع ويتبناها الجميع في المؤسسة الواحدة لتنقل العمل والقرارات المدرسية من ردود الأفعال إلى المبادرة والفعل، ومن الحدس والتظير إلى التأطير وفق المنهج العلمي، ومن العشوائية إلى التنظيم، معتمدة على التحليل العلمي لمكامن القوة والضعف في بيئتها الداخلية وإلى ما يحيط بها من مخاطر وفرص في بيئتها الخارجية، مستفيدة من تقنيات العصر الحديثة، بمؤشرات أداء مقننة وشواهد واضحة، وتقييم فاعل وفق الأهداف لما تم إنجازه.

لذا، لا يضير إن أسميناها بالخطة المدرسية أو الخطة الاستراتيجية للمدرسة أو الخطة التشغيلية، إذا كانت تحقق التطلعات. والتخطيط له السبق في عمليات القيادة واستراتيجياتها، خاصة في ظل الانفجار المعرفي والتقني والمؤثرات البيئية المتلاحقة والنمو السكاني. وعليه وبه يتحدد نجاح القيادة أو فشلها لما بعده من عمليات. وكلما زاد القائد من اهتمامه بالتخطيط المبني على أسسه العلمية المعتبرة كلما انعكس ذلك إيجاباً على نمو المدرسة نمواً متوازناً وزادت الإنتاجية وتضاءلت فرص العشوائية والفردية في اتخاذ القرارات المصيرية لمستقبل المدرسة والمجتمع

يمر التخطيط المدرسي بمراحل، وكل مرحلة لا تقل أهمية عن الأخرى، بل ينبغي أن يكون هناك تكامل وتناغم بينها ليكتمل عقد التخطيط ويحقق أهدافه وغاياته وهي:

١. تشخيص واقع بيئة المدرسة الداخلية والخارجية للوقوف على عوامل القوة والضعف ومواطن المخاطر والفرص التي تؤثر على سير عمل المدرسة.

٢. تحديد أولويات ومجالات التخطيط. تحديد الرؤية والرسالة التي سيتم العمل بموجبها ومن خلالها.

٣. وضع الأهداف العامة والغايات من التخطيط وهي مرتبطة ومشتقة من أهداف الوزارة وإدارات التعليم ومحقة لسياسة التعليم في المملكة ورؤيتها. وينبغي أن تكون بسيطة وواقعية مرتبطة بحاجات الطلاب والمجتمع.

٤. الأهداف التفصيلية أو الإجرائية هي أهداف بسيطة قابلة للقياس والتحقق.

محققة للأهداف العامة، ويمكن أن يكون لكل فعالية أو مشروع أكثر من هدف تفصيلي، من خلال تنفيذ هذه الفعالية أو النشاط .

٥. وضع الأنشطة والبرامج والمشروعات التي تحقق تلك الأهداف التفصيلية، وفيها يتم تحديد الإجراءات المنفذة والإمكانات المادية التي يتطلبها التنفيذ ويحدد في هذه المرحلة القائمين على التنفيذ، ومدة التنفيذ وأسلوب التحقق والشواهد والمؤشرات المطلوبة.

٦. كتابة الخطة وجدولتها زمنياً وتسليمها للمنفذين لإعداد المطلوب، وتوثيق الشواهد والمؤشرات وحفظها.

٧. تقييم الخطة المدرسية تقييماً مرحلياً بعد فترات محددة، للتأكد من سير العمل كما ينبغي، ثم التقييم النهائي في نهاية الفعاليات أو نهاية تنفيذ الخطة، ومن ثم إعداد التقارير والملفات الخاصة بالشواهد.

٨. مناقشة ما تم إنجازه مع فرق العمل وإعداد خطط للتطوير والتنفيذ من جديد.

#### مميزات الخطة المدرسية التشغيلية:

١. الشمولية: ويقصد بذلك أن تكون الخطة شاملة لكل عناصر العمل المدرسي، حسب الأولويات والمدخلات والاستفادة من كل الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة وتوظيفها فيما يحقق الأهداف الموضوعة.

٢. الموضوعية والدقة: تعتمد الخطة على بيانات كمية وغير كمية وعلى معلومات بيئية داخل المدرسة وخارجها، وما قد يؤثر على عملها من عوامل داخلية وخارجية. هذه المعلومات والبيانات تحتاج إلى أساليب جمع وتحليل لمعالجتها وتخزينها لتكون في متناول اليد عند الحاجة، ويتم ذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة ونظم المعلومات والأساليب الإحصائية المناسبة.

٣. الجماعية: وتعني مشاركة جميع منسوبي المدرسة كل فيما يخصه، فكلما شارك الجميع في التخطيط والإعداد كلما زاد الانتماء إليها وتبناها الجميع عند التنفيذ، وبذلوا المزيد من الجهد لإنجاحها. فالخطة الجيدة هي التي تستوعب جميع منسوبي المدرسة وتوظف قدراتهم كل حسب استطاعته ولا تلغي أي دور مهما قل.

٤. المرونة والتكامل: الخطة المدرسية الجيدة تستطيع استيعاب كل المستجدات أثناء التنفيذ، قابلة للتغيير والتعامل مع ما قد يطرأ من مشكلات بما لديها من تصورات



مستقبلية لذلك، وما لديها من بدائل ممكنة عند حدوث الأزمات والمستجدات. ومن خصائصها، مع ذلك، وجود تناسق وتكامل مع الخطط الأخرى كخطة مكاتب التعليم وأقسام الإدارة التعليمية. وكذلك خطط الجهات الحكومية التي تشارك المدارس في بعض مناشطها وفعاليتها كالدفاع المدني والمرور والصحة، وغيرها.

٥. الواقعية: من خصائص التخطيط المدرسي الجيد واقعيته ومناسبته لما هو مخطط له، فلا إفراط ولا تفريط ولا مثالية في أهدافه ووسائله، بحيث يصبح تنفيذه مكلفاً ومجهداً وبالتالي بقاء الخطة في أدراج المكاتب والتحليل بالأوراق والملفات الملونة والشواهد الوهمية. وواقع مدارسنا في التخطيط اليوم واقع مؤلم تغلب عليه المثالية والأهداف الرنانة والرؤى بعيدة المنال، فكان الاستنساخ والقص واللزق من مدرسة إلى أخرى، فشوهوا التخطيط بذلك، وظهرت الارتجالية وعشوائية التنفيذ مع تقارير وشواهد براقة ليس لها في الواقع إلا المصطلح والمسميات.

٦. من خصائص الخطة التشغيلية المدرسية الجيدة قابليتها للاستمرار بمراحلها المختلفة ومستوياتها الثلاثة، وهي تهيء لخطط جديدة وبرامج تطويرية فلا تقف عند حد وليس لها سقف زمني، فإذا ما تحقق هدف تفصيلي نشأت عنه احتياجات جديدة وأهداف تفصيلية جديدة تناسب التصورات المستقبلية للمدرسة وتواكب المتغيرات المجتمعية المتسارعة.

٧. تتميز الخطة المدرسية الجيدة بقابليتها للتقويم، سواء المرحلي أو النهائي، وفق نماذج محكمة واضحة واقعية يطلع عليها الجميع قبل بداية التنفيذ. ويمكن لفريق التقويم المدرسي أن يقوم بتقويم الخطة المدرسية بالتعاون مع بقية المنفذين. التقويم النهائي لها ما هو إلا بداية لخطط مبنية على ما وفره ذلك التقويم من معلومات وبيانات لتطوير وتحسين العمل أو لتدارك ما قد حصل من قصور في الخطط السابقة.

#### الرؤية المدرسية:

هي حلم لتصور مستقبل لما يراد أن تكون عليه المدرسة بعد استيفاء الخطط اللازمة سواء أكانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى، وفيها تعبير عن ما يميزها عن غيرها من المؤسسات التربوية، تمثل خارطة الطريق لمستقبل المدرسة والقائمين عليها، تعتمد على فهم الماضي وتستوعب حاضرها بكل أبعاده لتقدم نموذجاً مستقبلياً لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة، يشارك في صياغتها العاملون، مختصرة وسهلة الحفظ، تعبر عن الأهداف

المراد تحقيقها بألفاظ جرسية دون تقعر وتكلف، تزيد من نشاط العاملين وتدفعهم نحو الإنجاز والحماس، يتوقع لها الاستمرارية لأنها نابعة من الاحتياجات الفعلية للمؤسسة. أما الرسالة: فهي ترجمة وبيان لهوية المؤسسة التعليمية، تتضمن إجابات مختصرة وبأسلوب شيق وواضح لأسئلة التخطيط من؟ أين؟ كيف؟ لماذا؟. ولما يميز هذه المؤسسة عن غيرها، وتتضمن القيم التي تتبناها والأهداف التي تسعى للوصول إليها، توجه طاقات المدرسة نحو تحقيق رؤيتها. ينظر إليها بأنها وثيقة عمل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع، سهلة المبنى، بعيدة عن التعقيد اللفظي، تتمركز حولها القرارات المدرسية وخطط العمل في مراحل التخطيط المختلفة. يمكن التأكد والتحقق مما جاء فيها بيسر وسهولة، يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج.

#### الأهداف الاستراتيجية:

من أهم مكونات التخطيط الاستراتيجي الأهداف التي هي غاية ما يسعى المخططون لتحقيقه، وهي المرتكز الأساسي لأي خطة، ويمكن أن تصنف لمستويين في الخطط الاستراتيجية أهداف عامة وهي الغايات الكبرى والأطر التي توجه عمل وأنشطة المؤسسة التعليمية لما تتوقعه من نتائج، غير محددة بفترة زمنية، مشتقة من الأهداف العامة للوزارة ومن سياسة التعليم في المملكة، تأخذ صفة العموم في بنائها يرتبط بالهدف الواحد منها أهداف تفصيلية إجرائية عدة تتكامل فيما بينها لتحقيقه. أما المستوى الثاني من الأهداف فهو الأهداف التفصيلية التي تتميز بقابليتها للقياس والتحقق أكثر من الأهداف العامة، ترتبط بالبرامج والمشروعات والمهام والإنجازات، لها فترات زمنية محددة. تجدد في خطة عمل قابلة للتنفيذ أو ما يسمى بالخطة التشغيلية. وينبغي للأهداف أن تتوافق مع الرؤية والرسالة، مع وضوح صياغتها وقابليتها للتحقق في المدى الزمني المحدد لها.

أخي القارئ، إن التخطيط والخطط الاستراتيجية وكذلك خطة التشغيل والتنفيذ، تحتاج إلى فكر نير ورغبة في التطوير والتغيير من واقع عليه كثير من الملاحظات إلى مستقبل طموح وواعد تلبى فيه الاحتياجات، يواكب متغيرات العصر وتقنياته، ليردم الفجوة بين الواقع والتطلعات المستقبلية، الأمر الذي يتطلب عملاً دؤوباً وجهداً وطاقات ودافعية عالية.

وحتى يتحقق ذلك، ينبغي أن تتضافر جهود مجتمع المدرسة بكل عناصره ومكوناته مع فريق التخطيط في مدرستك على استكمال متطلبات العمل قبل البدء فيه، ومنها:



- توفر بيانات حديثة عن واقع المدرسة من حيث الإمكانيات الداخلية والموقع الجغرافي والنمو السكاني ومعلومات إحصائية عن بيئة المدرسة المحيطة بها والعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المدرسة سلباً وإيجاباً.

- الكوادر البشرية التي تقوم بالتنفيذ وقابليتها للعمل وقدرتها على ذلك كماً ونوعاً.

- التوعية الإعلامية بالخطة الجديدة ومتطلبات العمل فيها، حتى لا يؤخذ العاملون على غرة وجهل، فيقل حماسهم لها. فكلما زاد وعي مجتمع المدرسة ومنسوبيها بالخطة كلما تفاعلوا معها وكان مدعاة للإنجاز والتقدم في برامجها ومشروعاتها.

- العمل الجماعي والروح الجماعية والتحفيز وحث الآخرين بالمشاركة في جميع مراحل التخطيط وإتاحة الفرصة لهم بإبداء الرأي والمشورة والاستماع إلى مقترحاتهم، كل ذلك يعزز من فرص النجاح والانتماء وتبني الخطة.

من خلال ما تقدم، يتضح مدى أهمية الخطة المدرسية المبنية على أسس استراتيجية، وما تحتاج إليه من فكر وجهد يكون محوره القائد وفريق التخطيط بالمدرسة، لذا يتطلب الأمر من القائد أن يتمتع بكفايات تمكنه من قيادة هذه الاستراتيجية لما لها من أثر على بقية محاور العمل المدرسي، فإما يخطط للنجاح أو يخطط للفشل، والفرق بين وواضح لكل مربٍّ وقائد. ومن هذه الكفايات ما يلي:

١. يطلع على فلسفة التخطيط ونظرياته المختلفة وزيادة الوعي التخطيطي لديه من خلال الاطلاع وحضور الدورات المختصة.

٢. يدرك أهمية التخطيط في الحياة ودوره في التغيير. ومعرفة أسئلة التخطيط من نحن؟ أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نذهب؟ ما الذي سنفعله لنصل لأهدافنا؟

٣. ينشر ثقافة التخطيط وأهميته في حياة المجتمعات داخل المدرسة وخارجها.

٤. تكوين فرق العمل واختيار فريق للتخطيط ذي حس تخطيطي وحماس تطويري.

٥. تدريب فريق التخطيط على برامج التخطيط وعملياته، والاستعانة بالمختصين.

٦. العمل مع فريق التخطيط على توفير البيانات الإحصائية والمعلومات الأولية

عن واقع المدرسة ومحيطها.

٧. تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لتحسين كفاءتها وفعاليتها في تنمية

المجتمع.

٨. تفسير البيانات واستخلاص النتائج وتبويبها وتخزينها للاستفادة منها.
٩. تهيئة مجتمع المدرسة لقبول الخطة الجديدة والمشاركة فيها.
١٠. توفير المخصصات المالية والأدوات المكتبية المطلوبة.
١١. يعرف مقومات وأسلوب بناء الرؤية المناسبة لمدرسته والتعاون مع الآخرين لصياغتها ونشرها بين مجتمع المدرسة.
١٢. التعرف على كيفية اختيار بيان رسالة المدرسة المناسبة وأسلوب صياغتها ومشاركة المختصين في إعدادها ونشرها.
١٣. المشاركة في تحديد أهداف الخطة ومصادر اشتقاقها، وكيفية صياغتها.
١٤. أن يفرق بين الأهداف العامة والتفصيلية ومناسبة كل منها لمراحل التخطيط.
١٥. القدرة على بناء الخطة التشغيلية الشاملة.
١٦. معرفة مراحل التخطيط ومتطلباته.
١٧. يعمل على حل الصعوبات والمعوقات التي قد تعيق تقدم العمل في بناء الخطة وعند تنفيذها.
١٨. القدرة على تنسيق الجهود على أساس التعاون بين فرق العمل المختلفة.
١٩. توقع الأحداث والتنبؤ بمستقبل العمل المدرسي في ظل المعطيات المتاحة.
٢٠. العمل على تحقيق الأمن النفسي للعاملين من خلال التخطيط.
٢١. تقدير الظروف والبدائل الممكنة، وعدم ترك الأمور للصدفة.
٢٢. العمل مع فريق التخطيط لاستثمار الإمكانيات المتاحة.
٢٣. القدرة على ترجمة الأهداف إلى برامج عمل ومشروعات.
٢٤. يعرف اتجاهات العاملين نحو الخطة وكسبها لصالح الخطة، وتجاوز السلبية منها.
٢٥. القدرة على تحديد السياسات التي تواجه العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة.
٢٦. معرفة الإجراءات المنظمةة لسير الأعمال، وتبسيطها بما يحقق الأهداف.
٢٧. الدقة في تحديد احتياجات المدرسة والعمل على تلبيتها.
٢٨. مراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين عند بناء الخطة.
٢٩. القدرة على وضع البدائل وتقويمها واختيار الأنسب منها، لما قد يعترض

التنفيذ.

٣٠. شرح وتوضيح الخطة للمسؤولين في مكتب الإشراف والإدارة العامة للتعليم، وأخذ موافقتهم عليها.

٣١. مراجعة الخطة قبل التنفيذ أكثر من مرة مع فريق التخطيط بالمدرسة، والتعديل والاستدراك لما قد يظهر أثناء المراجعة.

٣٢. تحديد القائمين على تنفيذ الخطة والأخذ في الاعتبار قدراتهم واتجاهاتهم.

٣٣. إعداد نموذج للخطة وتسليمه للمنفذين في بداية العمل بها.

٣٤. عقد اجتماعات دورية لمناقشة الخطة التشغيلية للمدرسة وكيفية تنفيذها ومتابعتها مع فريق التخطيط والتقييم بالمدرسة.

٣٥. البعد عند بناء الخطة عن الاستطراد اللفظي والإنشائي والتركيز على المضمون والوضوح لما وضعت له.

٣٦. التعرف على أدوات التحليل الاستراتيجي واختيار الأنسب منها عند بناء الخطة كمدخل سوات مثلاً.

٣٧. يقيم الأوضاع الراهنة والمستقبلية للمدرسة وتقدير جوانب الضعف فيها.

٣٨. يوصف المؤشرات الأدائية للخطة، والأساليب المحققة لها.

٣٩. يدرك أثر التقنيات الحديثة على الأداء المدرسي واستشراف مستقبله والعناية به وتوظيفها.

٤٠. يميز المستجدات المحلية والعالمية التي تؤثر على سير العمل المدرسي.

٤١. يعيد هيكلة المدرسة في ظل التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات العمل به.

٤٢. يتبنى القيم المدرسية التي تضمنتها الخطة والرسالة والرؤية.

٤٣. ينفذ ورش ودورات تدريبية لتوضيح الخطة المدرسية لمجتمع المدرسة ولمن له علاقة بالمدرسة والمهام التي تخص فرق العمل والعاملين بالمدرسة.

٤٤. يحفز العاملين بالمدرسة والطلاب لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.

٤٥. يتوقع مدى رضا مجتمع المدرسة عن الخطة والارتقاء به.

٤٦. يشجع الابتكار والإنجاز، ويعمل على إيجاد الوسائل المحققة لذلك.

٤٧. يعدّ الخطط الطارئة والبديلة في حالة التغيرات والمستجدات التي تؤثر على سير الخطة الأساسية.

٤٨. يدرك المعوقات التي تحول دون نجاح الخطة، وتلافيها - ما أمكن - قبل وقوعها.
٤٩. يكون فريقاً لمتابعة تنفيذ الخطة، وإعداد التقارير والتغذية الراجعة.
٥٠. يعدّ نماذج التقويم مع فريق العمل وتطبيقها أولاً بأول.
٥١. يستخدم التقنية الحديثة في جمع المعلومات وتحليل بياناتها، والاستفادة منها في عمليات التقويم كالأساليب الإحصائية والرسوم البيانية.
٥٢. يلتزم بالتنظيمات الواردة في الخطة لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الأهداف والانسجام بين مكوناتها، وبها يتم الإنجاز والتدقيق على برامج ومشروعات الخطة.
٥٣. يؤمن القائد بمسؤولياته والالتزام بمتطلبات العمل.
٥٤. يتتبع عن تركيز السلطة لديه، ويمنح التفويض والتمكين للعاملين معه حسب إمكانياتهم وطبيعة الأعمال المسندة.
٥٥. يحدد القضايا والأولويات في العمل المدرسي وإعطائها قدرها من الاهتمام والعناية.
٥٦. يستثمر وسائل الاتصال لتعزيز الخطة وتشجيع المنفذين لها.
٥٧. تخفيض مقاومة التغيير في المجتمع المدرسي، والتعامل مع المقاومين بالتوعية والتدريب.
٥٨. يتعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمدرسة والتنسيق معها.
٥٩. المحافظة على موارد المدرسة وتنميتها.
٦٠. يتفحص البرامج والمشروعات الواردة في الخطة لمعرفة مناسبتها لما وضعت له والجهد والوقت المبد لها.

«الرؤية من دون تنفيذ مجرّد حلم، والتنفيذ من دون رؤية مجرّد مضيعة للوقت، أما الرؤية والتنفيذ مجتمعان، فيمكن أن يغيّر العالم».

نيلسون مانديلا



## الفصل الرابع والعشرون

### استراتيجية التغذية الراجعة



التغذية الراجعة نشاط إنساني تفاعلي اجتماعي يتعرض له كل فرد في حياته بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وفي مختلف مراحل عمره. وقد يصبح حاجة عند الفرد عندما يتعرض لمواقف يرغب في معرفة نتيجة سلوكه وعمله فيها، ويود معرفة آراء الآخرين عنه، ليعزز أو يعدل من سلوكه. وهي كذلك حاجة لدى المؤسسات

والشركات بل حتى على مستوى الدول والمجتمعات، وهي في حق المؤسسات التربوية والتعليمية أكثر أهمية، لما لها من أثر تربوي وتعليمي على النشء والمجتمع المدرسي عامة. وهي ذات أثر في العلوم والمجالات الحياتية، لكنها تبرز في العلوم الإنسانية والاجتماعية لارتباطها أكثر بالتعلم والتعليم. وحيث إن القيادة لا تتم إلا في وسط اجتماعي تؤثر وتتأثر بمن حولها، لذا كانت التغذية الراجعة مكوناً مهماً في مجال القيادة على مختلف مستوياتها ومواقعها. فالقائد يؤثر فيمن حوله ويتأثر بهم. فهو يحتاج إلى سماع آراء الآخرين عنه، كما أن أتباعه والعاملين معه يحتاجون لسماع وجهة نظره فيهم. التغذية الراجعة مصدر مهم للقائد نحو تطوير سلوكه الإداري والقيادي وتعزيز الجوانب الإيجابية لديه والتشجيع على الإنجاز والابتكار. وهي مصدر مهم لتطوير أداء العاملين معه وتحسينه، وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل إذا أحسن استثمارها. وبها يستطيعون معرفة نتائج أعمالهم ومدى سلامة إجراءاتهم وجودتها.

المتتبع لواقع الميدان التربوي لدينا يلحظ ضعف الاهتمام بالتغذية الراجعة لدى كثير من القادة التربويين على مختلف المستويات التعليمية، وإن كانت موجودة في تعاملاتنا اليومية لكنها قد تمارس بعفوية أو سلبية في بعض الأحيان دون تخطيط أو تنسيق، لذا كان أثرها ضعيفاً على الملقى والمتلقى لها. التغذية الراجعة كمصطلح لم يتداول إلا في الستينات من القرن الماضي، لكنها موجودة منذ خلق الله سبحانه وتعالى الخلق، فلا تفاعل ولا اتصال في أي مجتمع إلا فيه تغذية راجعة. وقد ورد في القرآن الكريم والسنة المطهرة كثير من الإشارات والمواقف التي تعنى بالتغذية الراجعة، وكتب السير والتاريخ الإسلامي مليئة بالمواقف الدالة عليها. إلا أنها لم تؤصل كما ينبغي ولم يُقعد لها فتصبح فناً من فنون العلوم الإنسانية إلا في الأوقات المتأخرة.

اهتم علماء النفس والاجتماع والتربية بها، وعرفها كل فريق منهم من الزاوية التي يراها، لكنها اجتمعت على أهميتها وأثرها في تعديل السلوك وتعزيزه وتعريف المتلقي بصحة إجراءاته وسلامة نتائج عمله.

أما مفهومها في مجال القيادة: فهي كل معلومة أو سلوك أو إجراء يزود القائد بها أتباعه والعاملين معه حول ما يؤدونه من أعمال ليساعدهم على الاستمرارية والإنجاز وتعديل ما قد يحتاج لتعديل، بغية تحقيق الأهداف الموضوعه، وكذلك تشمل كل ما يقدم للقائد من رؤسائه ومرؤوسيه لتعزيز سلوكه أو لتعديله.

#### أهمية التغذية الراجعة لمجتمع المدرسة:

- تزيد من الفعالية لدى العاملين والمجتمع المدرسي.
- تسهم في إيجاد مناخ قيادي يسوده الاحترام والثقة بالنفس.
- تزيد من تطوير الأداء وتحسين المنتج النهائي.
- ترسخ تقبل وجهات نظر الآخرين والاستفادة منها.
- يتعرف الفرد على نتائج ما يؤديه من أعمال ويتحمل مسؤوليتها سواء أكانت إيجابية أم سلبية.
- فيها تعزيز للقدرات وتشجيع للمواهب وتخفيف للإنجاز.
- يتعرف الفرد من خلالها على مواطن الضعف في عمله وسبب ذلك الضعف لكي يصحح مساره ويعدله.



- مصدر مهم في تقييم الأداء وقياسه.
  - أسلوب يشجع على الأداء والتفكير الإيجابي لدى مجتمع المدرسة.
  - تزيد من الاستمرارية في مستوى الأداء المرتفع.
  - من أهم وسائل التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات.
- يتضح مما سبق، أهمية التغذية الراجعة لمجتمع المدرسة الصادرة من القائد لكل من في المدرسة من معلمين وطلاب وعاملين، لذا كان لزاماً عليه أن يتحرى لها ويكون متمكناً للكفايات والمهارات اللازمة لقيادة هذه الاستراتيجية كونه مصدرًا لتلك التغذية أولاً ومتابعًا لتقدم العمل المدرسي وتطويره. وكما ذكرنا سابقاً فالقائد قد يكون متلقيًا للتغذية الراجعة من رؤسائه ومرؤوسيه بل حتى من الطلاب ومن له صلة بمجتمع المدرسة الداخلي والخارجي.
- لذا تبرز أهمية التغذية الراجعة للقائد - كونه متلقيًا لها - إضافة لما سبق فيما يلي:
- تجعله قدوة لمجتمع المدرسة في قبول وجهات النظر من الآخرين وتقبل النقد والاستفادة منه.
  - يقف على مدى تقدم العمل ومستواه في مدرسته.
  - يستثمر تلك التغذية الراجعة في تطوير وتحسين إجراءات العمل وتحويده.
  - يصحح بعضًا من الإجراءات وسلوكيات العمل، وقد يكون التعديل في السلوك الشخصي لديه.
  - يصبح لديه من خلالها كمٌّ من المعلومات التي يحتاجها عند تقييم أداء العاملين.
  - تمكنه من إتقان الاتصال الفعال مع الآخرين.
  - تزيد من سعة أفقه بالأنظمة والإجراءات لمحاور العمل المدرسي ومتعلقاته.
  - الشعور بالارتياح النفسي والاطمئنان لمن يقدم له التغذية الراجعة الصحيحة.
  - التحفيز والدافعية لتقديم الأفضل مع الإنجاز والإبداع.

#### أنواع التغذية الراجعة:

تصنف التغذية الراجعة إلى أنواع متعددة اعتمادًا على مصادرها ووقتها ومقدار زمن الاستجابة لها، وطبيعتها إن كانت جماعية أو فردية، وإلى آثارها إيجابية أم سلبية، وكذلك حسية مادية أو معنوية، لفظية أو مكتوبة بالإشارة والإيحاء أو بالتصريح والتلميح،

داخلية أم خارجية، سمعية أم بصرية. فلكل موقف ما يناسبه من هذه التصنيفات والأنواع. والقائد المتمكن يختار لكل موقف ما يناسبه ولكل شخص ما يتناسب مع مستواه العقلي والثقافي والعمرى، فهناك ارتباط وثيق بين القيادة الفاعلة وبين ما ينتج من أثر ملموس مما يقدم من تغذية راجعة، وكيفية الاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسينه. وليس هناك نوع مقدم على الآخر أو له الأفضلية، فالموقف وشخصية المتلقي هي من يحدد النوع الذي يختاره القيادي الفاعل. وهذا الإجراء لا يمكن نجاحه إلا إذا كان لدى القائد من الكفايات والمهارات اللازمة لتقديم تلك التغذية الناجحة. وما نقدمه في هذه الاستراتيجية هو نوع من تطوير مهارات القادة ليتمكنوا من تقديم تغذية راجعة مناسبة محققة للأهداف وملمية لرغبات واحتياجات الآخرين. كثير من القادة لديهم اهتمام بالتغذية الراجعة وخاصة المبتدئين منهم لكن قد تنقصهم الخبرة في كيفية الحصول عليها ومن يحصلون عليها ومتى يطلبونها... هذا الأمر يتطلب من القائد الجرأة والحذر مع الشجاعة الأدبية للاستفادة من الآخرين لتطوير مهاراته ولمعرفة مستوى أدائه. ولكي يتحقق له ذلك يؤمل منه ما يلي:

١. اختر الشخص الذي تحترم رأيه ولديه قبول لديك لمصداقيته وأمانته ومعرفته ليقدم لك تغذية راجعة صادقة.
٢. اطلب التغذية من أصدقائك في العمل ومن لهم تجارب في طبيعة العمل معك أو من خارج نطاق العمل من المجتمع أو الأسرة.
٣. يفضل أن يكون لمن تستشير أسلوب في العمل وخصوصية مختلفة عما عندك.
٤. لا شيء يمنع من أخذ التغذية الراجعة ممن قد خالفوك في الرأي في مواقف أخرى.
٥. يمكن أخذ التغذية والاستشارة من ذوي الأساليب والمواقف التي تثير إعجابك وحيرتك من تصرفاتهم في بعض الأحيان.
٦. يمكن أخذ التغذية من مرؤوسيك والتابعين لك ممن يظهر عليهم النبوغ والتفاني.
٧. يمكن الحصول على تغذية راجعة من الأشخاص ذوي الخبرة والذين عملت معهم من قبل.
٨. تطلب التغذية الراجعة من المجتمع المدرسي والأسرة والأقارب ورفقاء العمل والرؤساء كل فيما يخصه وتستفيد منه.

٩. يمكن أخذ التغذية الراجعة من لديهم اهتمام بك ومن يمكن أن تتعامل معهم بفاعلية، ويتفاعلون معك بنفس القدر والتوجه.

١٠. تطلب التغذية الراجعة من المسؤولين عنك ومن لهم الحق في متابعتك وتقييم أدائك، فأنت بحاجة إلى تلقي التغذية منهم.

١١. أنت بحاجة إلى استشارة وتلقي التغذية الراجعة من متابعيك إعلامياً ومن يقوم على تطوير أدائك وتنميتك مهنيًا.

١٢. شخصيات المجتمع المحلي ومسؤوليه وأصحاب الفكر والإدارة.

كل الشخصيات السابقة يمكن للقائد أن يتلقى منها التغذية الراجعة عن أدائه وسبل تطويره وتحسينه، لكن ينبغي له أن يكون ذا بصيرة فيمن يختاره، خاصة من الأنداد في العمل والذين بينهم تنافس معه، فقد يكون ذلك مدعاة للنقد والتندر به فلا يحصل المطلوب بل قد يكون له أثر عكسي.

من الأمور المهمة عند طلب التغذية الراجعة من الآخرين هو توقيت طلبها منهم وكمية المعلومات المطلوبة، فكلما كانت أهدافك محددة والمعلومات المطلوبة مقننة كلما تلقيت تغذية راجعة ملبية لما تطلبه وتحتاجه. ثم إن طلب التغذية من الآخرين لا يكون في كل الأوقات، فقد لا تملك الوقت الكافي لمقابلتهم أو الاطلاع على كل ملاحظاتهم. فإذا كان هذا وقتك الذي قد تتحكم فيه فما بالك بأوقات الآخرين، فلا بد من تحيّن الفرص واقتناص الأوقات المناسبة لهم لطلب التغذية، وكل ذلك يتوقف على مهارة القائد وحسه القيادي والظروف المحيطة. ويفضل القادة مع تحديد واختيار الوقت لتحديد المعلومة المطلوبة في التغذية الراجعة وأن تكون مؤطرة مختصرة، وينصح باستخدام نموذج (حالة - سلوك - تأثير) (SBI) عند طلب التغذية من الآخرين لمعرفة أدائك، وهو نموذج وصفي يصف الحالة والسلوك الذي تم ومقدار التأثير الحاصل منه على الآخرين. هذا النموذج قد يفيد لمن كان له القدرة على مراقبة سلوكك كالمشرفين والمسؤولين في مكاتب الإشراف وإدارات التعليم والوزارة.

المهارات اللازمة للقائد لكي يوظف هذه الاستراتيجية ليستفيد منها ويفيد الآخرين معه بغية تطوير العمل وتحسينه:

- التعرف على مفهوم التغذية الراجعة وإدراك أهميتها في تطوير الأداء وتصحيح مساراته.

- التخطيط الجيد لما يقدمه من تغذية راجعة والانتقائية لما يقدم فيها.

- اختيار الوقت المناسب لتقديم التغذية الراجعة ومعرفة ظروف الآخرين والأوقات المناسبة لهم.
- الوضوح والشفافية عنصران مهمان في تقديم التغذية الراجعة.
- اختر أسلوب المقابلة والمناقشة عند تقديم التغذية وابدأ بالثناء والتركيز على الجوانب الإيجابية لدى المتلقي.
- أظهر للآخرين حبك لهم وأن ما تقدمه من تغذية هو لتطوير العمل، ومساعدتهم في حل ما قد يشكل عليهم.
- ابحث عن المواقف الملائمة للثناء على من تقدم له التغذية وليكن مدخلك لإيصال ما تريد.
- كن صادقاً فيما تقدمه ومتأكداً من صحة المعلومة ومصدرها حتى لا تفاجأ بعكس ذلك.
- لا تبالغ في أهمية العمل على حساب ظروف الآخرين واهتماماتهم الشخصية والعائلية.
- ناقش الآخر بودّ وتواضع عندما تقدم له التغذية الراجعة دون فوقية واستعلاء.
- صف السلوك المراد تقديم التغذية الراجعة له دون البحث عما وراءه وبدون إصدار أحكام مسبقة.
- أعط المتلقي للتغذية الوقت الكافي لشرح وجهة نظره، والاستماع إليه والإنصات له.
- ابحث مع من تقدم له التغذية الراجعة الوسائل والبدائل الممكنة للمواقف التي تناقش، وكلما كان الاختيار نابغاً منه كلما تحمس وزاد من تفاعله معه.
- أجب عن كل تساؤلات المتلقي للتغذية ولا تهمل شيئاً منها مهما بدا لك نحوها.
- الاستمرارية في التغذية، فبقدر استمراريتها وجودتها تكون الفائدة منها.
- لا تجامل ولا تدهن في التغذية المقدمة، وليكن شعارك الصدق دائماً مع اللباقة في العرض والحرص على مشاعر الآخرين.
- احفظ للآخرين مكانتهم عند تقديم التغذية لهم وتجنب الخط من قدرهم.
- ليكن همك عند تقديم التغذية هو التطوير والتصحيح لا النقد والتشويه.
- التغذية الراجعة هي نوع من النصيحة والمشورة، فالناصح والمستشار مؤتمنان

على ما يقدماه.

- قدّم حسن الظن على غيره من المشاعر عند تقديم التغذية، وتقبل العذر ما أمكن.
- الحرص على تقديم التغذية الراجعة بعد الموقف المراد إعطاء التغذية الراجعة له مباشرة، والإسراع فيها يكون له أثر أفضل وأثبت لما يراود منها، ولكل موقف خصوصيته.
- وضح الهدف المراد من التغذية الراجعة المقدمة وما يتوقع من نتائج إيجابية منها.
- التعرف على أنواع التغذية وأساليبها والاختيار فيما بينها لما يناسب الموقف التعليمي، أمر في غاية الأهمية للإفادة منها.
- التعرف على بيئات العمل ومدى توفر المناخ المناسب فيها عند تقديم التغذية، والمطالبة بالتطوير والتحسين.
- معرفة الخصائص النفسية والعمرية لمن تقدم لهم التغذية والمستوى الثقافي والعلمي لديهم مطلب مهم لتقديم تغذية راجعة ناجحة ومفيدة تناسب مستواه وتثير حماسه ودافعيته للعمل.
- البعد عن التغذية التقويمية للأداء عند تقديمها لأنها تقتصر على التقييم ولا تقدم معلومات كافية لتحسين المنتج وتطوير الأداء.
- إذا أردت تقديم تغذية راجعة ناجحة فلا تتجاهل الأخطاء الصادرة من المتلقي لها وتركز على بعض الهامشيات في تغذيتك.
- من مقومات التغذية الراجعة المنظمة، اعتمادها على الحوار البناء، والذي كل جواب فيه لسؤال يولد سؤالاً جديداً على منهج (ياختين).
- التفريق بين التعزيز والتغذية الراجعة، فالتعزيز يتعلق بالوجدان والنتيجة وما يترتب على الأداء. بينما التغذية الراجعة تقدم معلومات معرفية تتعلق بالأداء نفسه، لذا كانت التغذية أكثر شمولية ودقة وفائدة من التعزيز في كثير من الأحيان.

«التغذية الراجعة تصحيح لا تحريج».

منقول



## الفصل الخامس والعشرون

# استراتيجية تفعيل النشاط المدرسي واكتشاف المواهب

يقصد بالنشاط المدرسي، كل البرامج والفعاليات التي تنفذها المدرسة لمسئوبيها داخل المدرسة أو تشرف على تنفيذها خارج المدرسة، يمارسه الطلاب والمعلمون وغيرهم - ممن له علاقة بالمدرسة - وفق منهج معدّ يتصل بالمقررات الدراسية والجوانب الاجتماعية والبيئية لمجتمع المدرسة، يهدف إلى تحقيق النمو المتوازن لشخصية الطالب والتكامل مع المقررات الدراسية كنشاط تعليمي وتعليمي وتربية النشء وفق سياسة التعليم وغاياتها. من خلاله تكتشف المواهب الطلابية، فيعمل على صقلها وتشجيعها بما يتواءم مع المستجدات العالمية والتقنية وحاجات المجتمع ومتطلبات المعرفة وإنتاجها.

### أهمية النشاط المدرسي:

يساعد النشاط المدرسي في بناء شخصية الطالب بناءً متوازنًا، ويكسبه الخبرات اللازمة لمواجهة متطلبات الحياة، وشغل أوقات الفراغ لديه بما هو مفيد للطلاب والمجتمع، كما أنه عامل مهم في ترسيخ المعلومات النظرية وتكوين الاتجاهات الإيجابية



نحو إنتاج المعرفة والاستفادة من التراكم الحضاري والتقني بما يعود بالنفع عليه وعلى مجتمعه. يساعد في نمو الطالب العقلي والنفسي والجسدي بطريقة متوازنة وبما يتناسب مع مرحلته العمرية ومستواه العقلي.

للنشاط المدرسي دور في تعويد الطالب وإكسابه القيم والعادات السلوكية التي تؤهله لكسب محبة الله أولاً، وكسب محبة الآخرين وتعزيز الجوانب الإيجابية في شخصيته. كما أنه يساعد في ضبط السلوك والحد من الخروج على القيم والمعتقد الديني والسلوك العام للمجتمع.

ومن أهمية النشاط المدرسي أنه يهتم بالطالب والمعلم وبكل منسوبي المدرسة والمجتمع المحيط بها، ويهتم بما يجري داخل حجرة الصف وداخل أسوار المدرسة وخارجها، ويتيح لهم الفعاليات والبرامج المناسبة التي تريد من تحصيلهم الدراسي والتعليمي، بما يتيح من فرص لتعلم أساليب التفكير والقيم والعادات التي تنمي مواهبهم وتلبي احتياجاتهم، ويحقق لهم قدرًا من الأمن النفسي والاجتماعي ويكسبهم الإيجابية نحو الحياة والتعلم.

وفي ورقة عمل مقدمة من الدكتور صالح النصار ذكر كثيرًا من وظائف النشاط المدرسي ومنها: وظائف نفسية، صحية، علاجية، مهنية، تعليمية، اجتماعية، تربوية، ترفيهية، تحصيلية، مجتمعية، وتشخيصية. هذه الوظائف قد يتأثر بها الطالب مباشرة وقد يكون بصورة غير مباشرة، ويتحقق أثر النشاط المدرسي أكثر إذا ما خطط له بصورة جيدة وكان مليًا لرغبات مزاويله وتحت إشراف قيادة المدرسة ومعلميها أصحاب الخبرة والدراية في هذا الشأن.

إن أهداف النشاط المدرسي ووظائفه وما يعود على المجتمع والطلاب من نفع عام وخاص من خلاله، هو محل اهتمام كثير من قيادات المدارس ولا يخفى ذلك على أحد. غير أن واقع النشاط بمدارسنا يمر بأزمة حقيقية وتجاذبات متعددة نتيجة لوجود فجوة كبيرة بين المخططين له في أروقة الوزارة وإدارات التعليم وبين الواقع البيئي للمدارس وضحالة البنية التحتية للنشاط في مدارس التعليم الحكومي والأهلي، مما حدا بتراجع النشاط بصورة ملحوظة في المدارس نتيجة لكثرة معوقات تحد من تنفيذه بصورة إيجابية، ومنها:

- ضعف تخطيط النشاط المدرسي لاستثمار ما هو متاح من إمكانات المدرسة المادية والبشرية.

- قلة مخصصات النشاط المدرسي، وإن وجد يتم صرفه في الشكليات والضيافة.

- محدودية المرافق المدرسية وصلات الأنشطة وعدم مناسبتها لكثرة أعداد الطلاب، مع التراخي في صيانتها وتأهيلها إن وجدت.

- المثالية والتنظير في خطط الوزارة بما لا يتوافق وواقع المدارس مما أضفى على النشاط المدرسي الشكلية وكثرة التقارير الورقية وفلاشات التصوير للمواقف المصطنعة، والمنافسة بين المدارس في إعداد الملفات والتقارير المصورة والتي لا تمت للواقع الفعلي للنشاط في المدارس.

- حصة النشاط المجدولة في الجدول المدرسي أصبحت تمثل عبئاً على المدرسة والطلاب والمعلمين وحتى على أولياء الأمور.

- العشوائية في إسناد جماعات النشاط للمعلمين دون رغبة منهم.

- توزيع الطلاب على مجالات النشاط وبرامجه دون مراعاة لرغباتهم واحتياجاتهم.

- المساواة بين المعلم المنتج في النشاط وغيره من المعلمين قليلي التفاعل مع أنشطة المدرسة.

- عدم وجود حوافز أو مكافآت تشجيعية لمن له إسهامات في الأنشطة المدرسية من المعلمين والطلاب.

- عزوف كثير من الطلاب عن المشاركة في الأنشطة المدرسية، لعدم اقتناعهم بما يقدم.

- قلة الدعم المجتمعي لبرامج النشاط المدرسي وفعالياته.

- تقليدية الأنشطة المقدمة للطلاب وعدم مواكبتها لمستجدات العصر وتحدياته.

- الحضور الشرقي للمسؤولين والتسابق في التقاط الصور دون اهتمام حقيقي بما يقدمه الطلاب وما يبذلونه من جهد في برامج النشاط مما انعكس سلباً على اهتمامهم به.

- قلة المسابقات العامة في مختلف المجالات بين المدارس والإدارات التعليمية.

- ضعف التغطية الإعلامية لبرامج النشاط المدرسي من الجهة المختصة في الوزارة وكذلك وسائل الإعلام الأخرى.

- المواقف السلبية من أولياء الأمور من النشاط المدرسي وقلة حضورهم لمناشط المدرسة تعزيراً وتشجيعاً لما تقوم به، وتركيز اهتمامهم على الجوانب التحصيلية لأبنائهم.

- كثرة المواد الدراسية، فلا وقت للطلاب ليزاول هواياته داخل المدرسة، ومع كثرة الواجبات المدرسية المعطاة للطلاب فقد لا يجد الوقت الكافي للمشاركة خارج وقت الدوام المدرسي.



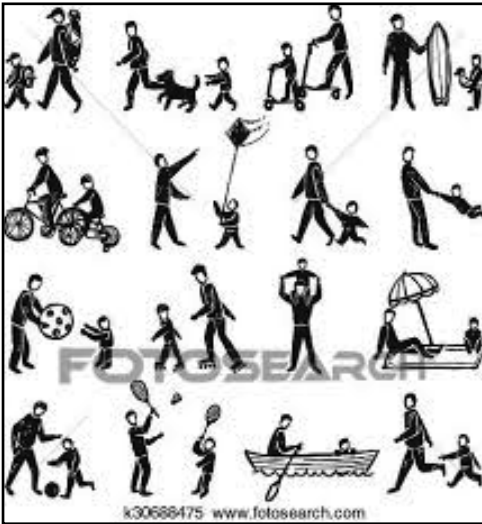
- إسناد مواد التربية البدنية والفنية لمعلمين غير متخصصين ولا مؤهلين مما يقلل من حماس الطلاب نحو أنشطة المدرسة لما يلاحظونه على معلميه من تهاون، وإيجاءات إدارات المدارس لهذه المواد بالدونية في المتابعة وما يخصص لها من وقت في الجدول المدرسي.

- الارتجالية في تقدير درجات النشاط - إن وجدت - للطلاب، مع عدم تأثيرها على النتيجة النهائية لهم.

- قلة الدورات والبرامج التدريبية المتخصصة في قيادة الأنشطة المدرسية للمعلمين والطلاب.

- ضعف اهتمام الوزارة بالنشاط انسحب على الميدان التربوي، ومن ذلك عدم احتساب حصص النشاط ضمن أنصبة المعلمين.

- نظرة بعض مديري المدارس للنشاط المدرسي بأنه مضيعة للوقت ومسبب للفوضى داخل المدرسة.



- عدم توفر أدلة للنشاط تساعد في تنفيذه في المدارس بفاعلية، مع جهل كثير من المعلمين لأهداف النشاط ووظائفه.

- مما يعيق تنفيذ النشاط في مدارسنا قلة الأدوات والأجهزة والمعامل التي تتطلبها النشاط واعتماد توفيرها على حساب مشرفي الجماعات والطلاب.

- قلة خبرة كثير من مشرفي الأنشطة في المدارس في اكتشاف المواهب الطلابية وتبنيها وتشجيعها وإظهار مواهبهم وتنميتها.

لذا تتطلب قيادة هذه الاستراتيجية أن يتمتع القادة بعدد من الكفايات والمهارات التخطيطية والتنفيذية ليتمكنوا من قيادتها وتوظيفها بما يحقق أهداف النشاط المدرسي ويلبي رغبات واحتياجات مزاويله. ومنها:

- الإيمان بأهمية النشاط المدرسي وحاجة النشء إليه.

- معرفة خصائص النمو لكل مرحلة وما يميزها عن غيرها ومراعاة الفروق الفردية عند التخطيط للنشاط.
- وضع أهداف النشاط المدرسي بما يتناسب مع خطة الوزارة وإمكانات المدرسة المتاحة.
- تكوين مجلس النشاط ولجانه، واختيار المناسب من المعلمين لتلك المهام.
- المشاركة في وضع خطة النشاط التشغيلية وتضمينها في خطة المدرسة العامة.
- تخصيص ميزانية للنشاط في بنود محددة. لا يتم صرف أي منها في غير النشاط.
- القدرة على اختيار البرامج والمشروعات المالية لاحتياجات الطلاب والمناسبة لإمكانات المدرسة.
- وضع خطة بديلة عند وجود معوقات تمنع من تنفيذ بعض الأنشطة.
- تذليل العقبات والصعاب التي تواجه تنفيذ الأنشطة أو تحد من فاعليتها.
- تدريب المشرفين على الأنشطة من المعلمين أو الطلاب على قيادة العمل والاستفادة من المختصين في ذلك.
- تنسيق خطة النشاط المدرسي مع خطة ومواعيد الفعاليات العامة بحيث لا يكون بينهما تعارض أو ازدواجية.
- اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ النشاط بالمدرسة والذي يتناسب مع الإمكانيات المتاحة بها (الجماعات - الأسر).
- اختيار الأنشطة المشوقة للطلاب والمناسبة لمراحل نموهم العمرية، والإعلان عنها من بداية العام الدراسي.
- إتاحة الفرصة للمعلم باختيار الأنشطة التي يرغب في قيادتها والإشراف عليها.
- إتاحة الفرص للطلاب للتسجيل في الأنشطة المحببة إليهم وعدم إجبارهم على نشاط لا يرغبونه.
- مشاركة المعلمين والطلاب عند وضع خطة النشاط بالمدرسة مشاركة فعلية.
- المشاركة في التخطيط والتنفيذ لبرامج جماعات النشاط والمتابعة لها.
- التنوع بين الأنشطة حتى تستوعب هوايات الطلاب وما يراود أن يتعلمونه منها.
- التركيز على الأنشطة الحماسية والجماعية، والبعد - قدر الإمكان - عن الأنشطة والبرامج التقليدية والمملة.

- التركيز على الأنشطة العملية والتي تنمي قيم العمل والتعاون والتنافس المثمر.
- القدرة على اكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية للطلاب من خلال برامج النشاط.
- احتضان المواهب وتنميتها بما يحقق لهم النبوغ والتفوق.
- العمل على خدمة المقررات الدراسية والمواد النظرية من خلال النشاط المدرسي بما يقوم به الطلاب من تجارب وتطبيقات عملية لما تعلموه نظرياً.
- إظهار قيم النشاط المدرسي والإعلان عنها وما ينبغي تحقيقه منها وتفعيلها في حياة الطالب من خلال النشاط.
- إتاحة الفرصة للطلاب من خلال النشاط لإجادة مهارات الاتصال وحل المشكلات بالأسلوب العلمي.
- يوفر النشاط الدافعية للتعلم من خلال المواقف التي يمر بها في نشاطاته داخل المدرسة وخارجها.
- استثمار النشاط المدرسي كمعزز لما يراد من سلوك مرغوب فيه أو لتأدية سلوك مطلوب.
- إتاحة الفرصة للطلاب لاكتساب الخبرة العملية والتفاعل مع البيئة المحيطة من خلال النشاط المدرسي.
- استثمار أوقات فراغ الطلاب داخل المدرسة وخارجها بما يعود عليهم بالنفع والفائدة.
- تعويد الطلاب على تكوين الاتجاهات الإيجابية نحو المجتمع والتعليم.
- إكساب الطلاب مهارات البحث العلمي والتوثيق.
- ربط الأنشطة المدرسية بالتعاليم الإسلامية والقيم الدينية والوطنية.
- تنمية حب العمل اليدوي وتقدير المهن الحياتية.
- تعويد الطلاب على إدارة المشاريع والمواقف بروح الجماعة والعمل المؤسسي.
- تهيئة مرافق المدرسة ومقرات الأنشطة من بداية العام الدراسي وتأمين متطلباتها.
- إقناع المعلمين بأهمية النشاط المدرسي ودورهم فيه وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

- اختيار الأوقات المناسبة لتنفيذ الأنشطة أثناء اليوم الدراسي أو خارجه بما يتوافق والأعباء التدريسية والنصاب من الحصص والمهام الإدارية الأخرى.
- زيادة عدد جماعات النشاط بالمدرسة لتستوعب أعداد الطلاب بحيث يقل التكدر في النشاط الواحد.
- نشر أهداف ووظائف النشاط المدرسي في مجتمع المدرسة وتوضيحها لأولياء الأمور.
- التركيز على محتوى الأنشطة ومناسبتها لما خططت له، بعيداً عن المظاهر والشكليات.
- حضور فعاليات المدرسة، ودعوة المسؤولين وشخصيات المجتمع المحلي لحضورها.
- إشراك قادة الأنشطة من المعلمين والطلاب في القرارات المدرسية المتعلقة بها.
- بناء العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين مكونات النشاط المدرسي لتحقيق التكامل فيما بينها.
- توثيق الأنشطة المدرسية والتعاون مع وسائل الإعلام المتاحة في إظهار جهود المعلمين والطلاب فيها.
- تعزيز الارتباط بالمجتمع من خلال المشاركة في المناسبات الوطنية والفعاليات العامة.
- تحبيب الطلاب في حصة النشاط المجدولة بما يتم لها من تخطيط مسبق وبما يقدم فيها من تجديد وابتكار في الأنشطة وتوظيف التقنية فيها.
- إقامة المسابقات الثقافية والعلمية بين الأسر والجماعات، وتقديم الدعم اللازم لها.
- المشاركة في المسابقات المحلية والإقليمية والدولية وتشجيع الطلاب على المشاركة فيها.
- القدرة على متابعة أداء الأنشطة وتقييمها من خلال تكوين لجان مختصة ومدربة، وإتاحة الفرصة للطلاب لاختيار النشاط الذي يرغبه دون تمييز بينهم لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الطلاب جميعاً.
- تشجيع المبادرات الطلابية ودعمها.
- حث الطلاب على الاشتراك في برامج الخدمة العامة والبرامج التطوعية لاستثمار طاقات الشباب فيما يقوي من انتمائهم لمجتمعهم.

- إتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم بحرية وبما يتفق مع أدب الحوار وقواعده.

- تشجيع حضور اللقاءات العامة والمشاركة في الندوات والمحاضرات.

من خلال مهارات وكفايات هذه الاستراتيجية، يقوم القائد بتوظيف النشاط المدرسي داخل المدرسة وخارجها في جو تعاوني تسوده المحبة والتفاهم والحوار البناء، ليمثل الحياة العملية العامة، بل هو صورة مصغرة لما يجري خارج أسوار المدرسة، وهو تطبيق عملي لما يدرسه من مفاهيم وحقائق مجردة يرسخها النشاط وينقلها من التنظير والتجريد إلى التجريب والملاحظة العملية، يراعي ميول الطلاب ورغباتهم ويسهم في تنميتها النمو المتكامل والمتوازن لجوانب الشخصية المعنوية والعقلية والسلوكية والاجتماعية للطلاب، يزيد من الارتباط بالمجتمع والانتماء الوطني.

هذه المهارات والكفايات التي تتطلبها استراتيجية النشاط المدرسي، حتى يصبح النشاط المدرسي فاعلاً وداعماً لعمليات التعلم والتعليم بالمدرسة ويلبي احتياجات الطلاب وينمي مواهبهم، ويساعد في اكتشاف الموهوبين ويعمل على تعزيز قدراتهم وتقديرهم لمؤسسات المجتمع التي ترعى مثل هذه المواهب، والنشاط المدرسي كما يهتم بالطلاب فهو كذلك يهتم بالمعلمين والعاملين بالمدرسة، بل يشرك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في برامجهم وفعالياته، لذا اخترنا له مسمى النشاط المدرسي، وهو يهتم بالأنشطة المهنية والحرفية التي تربط الطالب بتراث آبائه ومجتمعه، ويهتم باللون التراث المختلفة التي تزيد من انتمائه لوطنه. وكما يهتم بالأنشطة الثقافية والنظرية والمسرحية يهتم أيضاً بالأنشطة العلمية والعملية وألعاب التفكير والألعاب الإلكترونية التي تتوافق مع أهداف المدرسة وقيم المجتمع، ليوكب مستجدات العصر وبما يتناسب وخصائص النمو لكل مرحلة تعليمية.

«شباب الدماغ وحيويته واستمرار عطائه، مرتبطة بالنشاط. فإذا توقف النشاط أو ضعف، شاخ الدماغ وتراجع».

ألان سارتون



## الفصل السادس والعشرون

### استراتيجية تفعيل التكنولوجيا والتقنية التعليمية



الوسائل التعليمية والمعينات  
التدريسية وتقنية التعليم  
وتكنولوجيا التعليم، مصطلحات  
لا تختلف عن بعضها كثيرًا وما  
الفرق بينها إلا بما حصل من  
تقدم علمي في مجال الاتصال

ونقل المعلومة، وما تبعه من تطور في الأجهزة ووسائل العرض المختلفة والبرامج  
الحاسوبية والتطبيقات العملية لها، وكذا الأجهزة السمعية والبصرية الحديثة. هذا  
التطور في الوسائل التعليمية أثرى المجال التربوي والتعليمي، وهو ليس بمنأى عما  
يحدث من تطور في جوانب الحياة الأخرى، ونتيجة لهذا التقدم والتطور التقني زاد من  
فرص التعلم وخفف من عبء عمليات التدريس على المعلمين، وسهل التواصل بين  
المعلم والطالب، وقربت المسافات بينهما، وأصبحت المعلومة محل نظر المتلقي في أي  
مكان من العالم في نفس الوقت، وأصبح التفاعل ميزة العصر الحاضر بما أنتجه من تقنية  
حديثة تنامت في الصغر، فمن خوادم تزن أطنان إلى أجهزة لوحية وذكية بمقدار حجم  
الكف وسوار المعصم. وأصبح اقتناؤها في متناول اليد للصغير والكبير، للغني والفقير،  
للمتعلم ولغيره.

ومن أهداف تقنيات التعليم توظيف الأجهزة والبرمجيات الحاسوبية لخدمة المواقف  
التربوية والمشكلات التعليمية، ولتحسين وتجويد عمليات التعلم بما يحقق الأهداف  
التعليمية المحددة، في تفاعل إيجابي بين مكونات النظام التعليمي ومحتواه والطالب  
والمعلم.



وقد تميزت التقنية الحديثة بقدرتها على التفاعل وتمكين أكبر عدد من الحواس في الموقف الواحد بأقل جهد ووقت، وتزيد من نشاط وتفاعل الفرد مع الموقف التعليمي مع إتاحة الفرصة له بأن يتعلم بنفسه ويتابع تقدمه العلمي من خلالها.

تسارعت الدول من حولنا في إنتاج المعرفة وتصدير تطبيقاتها، فظهرت خدمات وعمليات جديدة لم تكن موجودة من قبل، فأصبحت المعرفة هي رأس المال الحقيقي. وكم من دول لا تملك من الثروات الطبيعية إلا النزر اليسير أصبحت تقود العالم باقتصادها وبما لديها من معرفة. وبمقدار حصولها على المعلومة قبل الآخرين وبإنتاج المعرفة يقاس تقدم الأمم وتطورها، لذا أصبح اقتصاد المعرفة هو القيمة الحقيقية لتطور المجتمعات الإنسانية.

هذا التطور المعرفي والثورة المعلوماتية والانفجار التقني لم يستثن أيًا من المجالات الإنسانية. فآثر في التعليم وتأثر التعليم به. ولقد سعى المخططون في التربية والتعليم إلى تحقيق خطوات متقدمة نحو تجويد التعليم بتوظيف تقنية المعلومات ودعم البيئات الافتراضية للتعليم من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال وتدقيق المعلومات للمواقف التعليمية داخل غرفة الصف وخارجها لرفع كفاءة النظام التعليمي ليكون قادرًا على تلبية احتياجات سوق العمل ومده بالخبرات التكنولوجية وتوظيف التطبيقات الرقمية وبرامجها في حياة الفرد والمجتمع، وليسهم في بناء اقتصاد معرفي منتج غير مستهلك. هذا الأمر يتطلب إيجاد بيئة حاضنة لتلك التوجهات وتوفير البنية التحتية المناسبة لمتطلبات المدرسة الإلكترونية من أجهزة حاسوبية ووسائل اتصال ومعامل ومختبرات ووسائل العرض المتجددة، مع حوسبة المناهج وحوسبة الأعمال الإدارية. مما يعني حتمية تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم لتناسب بيئات التعلم المحوسبة، وتمكن المعلمين والطلاب من التفاعل فيما بينهم من خلال شبكة المعلومات والتواصل والاتصال بما يحقق جودة وتحسين المنتج التعليمي وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. إلا أن هذه التطلعات واجهت بعض الصعوبات التي وقفت عليها أثناء عملي في قيادة المدارس والإشراف التربوي، ومنها:

- تخوّف بعض المسؤولين ومديري المدارس من التحول نحو المدرسة الإلكترونية، وتشبههم بالمدرسة التقليدية.

- ضعف البنية التحتية التقنية لكثير من مدارسنا.

- قلة خبرة المعلمين والإداريين بالتعامل مع أجهزة الوسائط التعليمية المتجددة، مع حاجتهم للتدريب المستمر عليها ومواكبة المستجدات في هذا الشأن.
  - زيادة الأعباء المالية لصيانتها مع قلة مخصصات المدرسة المالية لها.
  - عجز بعض أولياء الأمور عن توفير متطلبات التعلم المحوسب في المنزل، لITEM التفاعل مع المعلم أو مع المناهج المحوسبة من البيت.
  - يحتاج الطالب في التعلم الإلكتروني والتعامل مع التطبيقات الحاسوبية الأخرى الكثير من الوقت حتى ينجز، خاصة إذا كان قليل الخبرة أو لديه ضعف في الاتصال والدعم.
  - كثرة الغث الموجود على الشبكة العنكبوتية مما يحد من توظيفها كأداة تربوية تعليمية، مع عدم القدرة على تحييد محتواها بما يتناسب والقيم والأخلاق المطلوبة.
  - ضعف إعداد المعلم الأكاديمي في توظيف التقنية ودمجها بالتربية وبما يخدم عمليات التدريس.
  - كثرة أعداد الطلاب في الفصول مع عدم تهيئتها بما يناسب التعلم الإلكتروني في أغلب المدارس.
  - ضعف الإشراف على الأجهزة الحاسوبية داخل المدارس لعدم التخصص، مما أثر على استخدامها الاستخدام الأمثل.
  - ضحالة الثقافة التقنية عند كثير من منسوبي المجتمع المدرسي، فقلّ توظيفها التوظيف الأمثل.
- هذه الصعوبات تمثل تحديًا كبيرًا للمخططين التربويين في بلادنا، كما أنها تمثل تحديًا لمديري المدارس خاصة وللميدان التربوي عامة، وبالرغم من ضعف تفعيلها في الميدان التربوي إلا أن هناك جهودًا مشكورة تبذلها الوزارة والمدارس للتغلب على هذه المعوقات لكنها لا تزال دون المستوى المطلوب خاصة في توظيف التقنية في الجانب الفني للعملية التعليمية. أما في الأعمال الإدارية، فهناك جهود واضحة للوزارة والمدارس في حوسبتها ونشر كثير من البرامج الإدارية في المدارس لضبط العمل الإداري وتقنيته، وتسهيل إجراءات القبول وحفظ بيانات الطلاب ومتابعة الغياب والتسرب وتوثيق أعمال الاختبارات والنتائج وغيرها من الأعمال المدرسية.
- بدأنا العمل بحوسبة أعمال مدرسة الصديق الثانوية في عام ١٤١٢هـ، وذلك





باستخدام برنامج مدارس. وقد واجهنا بعض العقبات، منها ما هو داخل المدرسة ومنها ما هو خارجها في إدارة التعليم آنذاك، تم شراء البرنامج والأجهزة على حساب إدارة المدرسة والمعلمين الذين ساهموا في شراء البرنامج والأجهزة، فقد دفع بعضهم ولم يشارك البعض لما يرى من عدم جدواه. بلغت تكلفة البرنامج والأجهزة وتمديدات الشبكة أكثر من ٢٥٠٠٠ ريال، وهو مبلغ كبير لعدم وجود مخصصات مالية للمدرسة مع قلة الدعم وبعد مسافة مقر الشركة في الرياض عنا في جدة، وضعف في وسائل الاتصال والتواصل. كانت المقاومة على أشدها من كثير من المعلمين والمشرفين بل حتى من المسؤولين في إدارة التعليم وكثير من الزملاء مديري المدارس الثانوية خاصة الذين تربطني بهم علاقة، فقد عارضونا في حوسبة أعمال المدرسة وأعمال الاختبارات تحوفاً من سهولة التلاعب بالدرجات وإمكانية تغيير النتائج وحدث تلاعب بها.

كانت ثانوية الصديق من أول المدارس التي أدخلت الحاسب في أعمالها عام ١٤١٢ هـ، وقد كان عدد المدارس التي أدخلت الحوسبة في أعمالها لا يتعدى أصابع اليد الواحدة وباجتهادات شخصية من مديريها.

كان لمديري الثانويات اجتماعات منتظمة مع مدير التعليم الدكتور عبد الله الزيد تكاد تكون شهرية. في تلك اللقاءات كنت أنشر ثقافة الحوسبة بالمدارس، أحاول شرح وتوضيح إيجابيات إدخال الحاسب في أعمال المدرسة ومدى ما حققته ثانوية الصديق من سهولة استدعاء المعلومة لأي طالب، خاصة وأن العدد تجاوز ١٣٠٠ طالب. وزاد حرص الطلاب على الانتظام والبعد عن مخالفة أنظمة المدرسة خوفاً من أن يسجل عليهم ذلك في الحاسب، والأهم في ذلك ما حققناه من سهولة استخراج النتائج وإعلانها في أوقات قياسية مقارنة بما سبق من أعوام سابقة، وسهولة حفظها وتخزينها واستدعائها إذا تطلب الأمر دون عناء. فمن مديري المدارس من يعارض ومنهم من يتخوف ومنهم من يناقش لاستيضاح ما قد يجمله، خاصة وأن الحاسب لا يزال محدود الانتشار في مجتمعنا. في نهاية العام الدراسي يقوم المشرفون بمتابعة أعمال الاختبارات وطريقة الرصد والمراجعة من خلال الحاسب الآلي، ومنهم من يؤيد ومنهم من يعارض وينقل ذلك لإدارة التعليم.

استخرجنا النتائج وراجعناها وطبعنا إشعارات الطلاب من الحاسب الآلي، نعم كانت هناك مشاعر مختلطة بين النجاح والفشل والخوف، لكن بفضل الله ثم بتعاون إداري المدرسة ومعلميها تم إعلانها، ولم يخلُ الأمر من ملاحظات تم استدراكها في حينها.

طبعنا كشوف النتائج المبيضات كما كانت تسمى، وذهبت بها لاعتمادها من مدير التعليم وقسم الاختبارات. ولما قدمتها لمدير التعليم تصفحها ثم أعادها لي ولم يجزها وطالبنا بإعادتها يدوياً كما جرت عليه العادة. وكذا قسم الاختبارات لم يقبلوا النتائج المحوسبة في ذلك العام لكنني أرسلتها رسمية مع قرص مضغوط لهم.

بعد الاختبارات اتصل بي كثير من مديري المدارس يسألون عن جدوى وإيجابيات ما أقدمنا عليه من حوسبة العمل المدرسي وما تحقق من إنجازات فيما يتعلق بأعمال الاختبارات التي كانت تسبب قلقاً لكل منسوبي المدرسة، بدءاً من توزيع اللجان حتى إعلان النتائج ورصدها وطباعة إشعارات الطلاب وكشوف الدرجات النهائية وترحيل الناجحين وتحليل النتائج واستخراج الأوائل وما شابه ذلك من عمليات كانت تستغرق وقتاً وجهداً لاستكمالها، بينما قام بها الحاسب في دقائق معدودة.

في العام التالي بدأت المدارس في استخدام الحاسب في أعمالها لكن على استحياء، حتى تسلم الدكتور خضر القرشي إدارة تعليم جدة. كان في الميدان التربوي أكثر من ثلاثة برامج تستخدمها المدارس التي تطبق الحوسبة في أعمالها، فقام بتشكيل لجنة من مديري المدارس التي تطبق الحوسبة برئاسة مدير إدارة التدريب التربوي، وعملنا مع اللجنة وجمعنا كل النماذج المطلوبة لأعمال المدرسة ووقع الاختيار على إحدى المؤسسات المتخصصة لتشرف على تطبيق الحوسبة في مدارس جدة من خلال برنامجها الذي تم اختياره ليعمم على الميدان التربوي مع توفير الدعم والتدريب لكل مدرسة مقابل مبلغ مالي يتم التوافق عليه تدفعه المدارس من عائدات المقصف المدرسي. بعد أن جهزنا كل المطلوب وتم الاتفاق مع المؤسسة المختصة، تم تعطيل اللجنة وكونت لجنة أخرى تبنت عمل برنامج حاسوبي أطلق عليه فيما بعد (معارف) تحت إشراف مدير التعليم، وعممته على المدارس. بدأت بالأهليات مقابل ١٠٠٠٠ ريال عند تركيب البرنامج لأول مرة و١٠٠ ريال عند كل تحديث، ثم كلفت المدارس الحكومية بتركيبه، وكان عدد المدارس بمحافظة جدة أكثر من ٣٥٠ مدرسة حينها. لم يكن البرنامج مكتملاً وكان يتطلب من مديري المدارس حمل أجهزتهم والذهاب بها لإدارة التعليم لأي تحديث طارئ، ثم عمم استخدام برنامج (معارف) على جميع مدارس محافظة جدة. وبعد ذلك تبنته الوزارة، وعممته على الميدان التربوي بعد إدخال تعديلات جوهرية عليه ليقابل احتياج الميدان ومتطلبات العمل. وبرنامج (معارف) والبرامج الحاسوبية آنذاك كان جل اهتمامها وتركيزها على الجانب الإداري وما يتعلق بتوثيق أعمال الاختبارات والنتائج وإجراءات

القبول والتسجيل. أما الجانب التعليمي واستراتيجيات التدريس ومهارات التعلم فمحدود بتلك البرامج حتى ظهرت في الميدان برامج وتطبيقات حاسوبية تعليمية وتربوية، وانتشرت الوسائل التقنية وأجهزة العرض في الميدان التربوي.

القائد التحويلي هو الذي يتحين الفرص لتكون مدرسته مواكبة لمستجدات العصر، فلا يعقل أن يجد الطالب ما ينمي به هواياته وما يشغل به وقته خارج المدرسة وما يساعده في الاطلاع على ثقافة الآخرين ويتواصل معهم بواسطة الأجهزة اللوحية والكفية وبرامج التواصل الاجتماعي، بينما يفقد تلك التقنية في مدرسته، ويتعلم وفق إجراءات تدريسية تقليدية حتى مادة الحاسب. وقد تكون المدرسة بها أجهزة وتقنية لكنها معطلة إما لعدم جاهزيتها أو احتياجها للصيانة أو لعدم وجود المختص. كل ذلك وغيره واقع ملموس ببعض المدارس في الوقت الحالي، وهنا يبرز دور القائد الذي لديه قناعة بجودها وما تحتصره من مسافات لتقدم الطلاب وزيادة إنتاجيتهم.

استراتيجية التقنية الحديثة تحتاج لقناعة القائد وبقية منسوبي المدرسة بأهميتها وما تقدمه من فرص تعليمية حقيقية وما تقدمه من مساعدة في تحصيل الطلاب وزيادة فاعليتهم، ولما لها من أثر في تسهيل الإجراءات التدريسية وتطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة بكفاءة واقتدار.

لذا كان لزاماً للقائد أن يتمتع بمهارات وكفايات وقدرات تقنية وإجرائية حتى يحقق ما تهدف إليه هذه الاستراتيجية من أهداف. ومن هذه المهارات والكفايات ما يلي:

- القناعة بأهمية التقنية ودورها في تقدم تحصيل الطلاب وتسهيل الإجراءات وسرعة جلب المعلومات والاحتفاظ بها

- تهيئة البنية الحاسوبية المناسبة بالمدرسة كالانترنت وأجهزة الحاسب والشبكات المطلوبة.

- توفير الوسائل التقنية وأجهزة العرض المناسبة.

- نشر ثقافة الحاسب بين المعلمين والطلاب.

- تقديم دورات تدريبية في الحاسب الآلي لمنسوبي المدرسة من المختصين فيه.

- الحرص على حضور الدورات التدريبية فيما يختص بالتقنية والتكنولوجيا التعليمية وكيفية الاستفادة منها في المجال التعليمي.

- توفير الدعم والصيانة اللازمة لما تحتاجه أجهزة المدرسة وبرامجها الحاسوبية.

- تشكيل لجنة للتقنية بالمدرسة لمتابعة مستجداتها وإدخالها أولاً بأول في خدمة تعليم الطلاب وتعلمهم، واختيار البرامج والتطبيقات الحاسوبية المناسبة للمرحلة الدراسية.
- الحرص على الاستفادة من موجودات المدرسة من وسائل تقنية وحاسوبية لكل المقررات الدراسية والأنشطة المدرسية.
- نشر ثقافة الحاسب بين أولياء أمور الطلاب والمجتمع المدرسي الخارجي.
- دعم البرامج الحاسوبية لاستراتيجيات التدريس وتفعيلها في تعلم الطلاب.
- تشجيع المبادرات الحاسوبية من الطلاب والمعلمين.
- دعم وتشجيع المعلمين والطلاب المبدعين في إنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة لأهداف المدرسة وتعلم الطلاب.
- الاستفادة من الحوسبة السحابية وزيادة التفاعل بين الطلاب والمعلمين والمواد الدراسية.
- تشجيع البحوث المحوسبة بين مجتمع المدرسة ومنسوبيها.
- حوسبة الأعمال الإدارية بالمدرسة.
- الحرص على تفعيل البرامج الحاسوبية التي تقرها الوزارة ومكاتب الإشراف في متابعة الطلاب والمعلمين.
- توعية الطلاب من مخاطر وسلبات شبكات التواصل الاجتماعي ووسائل الاتصال بوجه عام.
- اتخاذ التدابير اللازمة لأمن وسلامة معلومات المدرسة وبرامجها المحوسبة.
- توجيه الطلاب نحو الاستفادة من التقدم العلمي المنشور على صفحات الأنترنت والبعد عن ما يخل بالقيم الإسلامية، والآداب العامة.
- اتخاذ التدابير اللازمة لمراقبة محتوى الانترنت بالمدرسة وما قد يظهر فيها من إعلانات ومحتوى خادش للحياء أو مسيء للإسلام والوطن.
- تشجيع البرامج والمسابقات التفاعلية بين الطلاب على موقع المدرسة.
- الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي في التواصل مع أولياء الأمور وإعطاء تغذية راجعة آنية عن واقع أبنائهم.
- إنشاء موقع للمدرسة واختيار المعلمين المهتمين بمتابعته وتفعيله أولاً بأول.

- الاستفادة من المقررات المدرسية المحوسبة وتعويد الطلاب عليها.
- عمل نظام مراقبة آلي لممرات المدرسة ومرافقها.
- إجراء الصيانة الدورية لأجهزة الصوت في مصلى المدرسة والإذاعة المدرسية مع بداية كل عام دراسي.
- تخصيص مبلغ مالي من ميزانية المدرسة لدعم النواحي التقنية ومتطلباتها بالمدرسة.

«التقدم مستحيل بدون تغيير، وأولئك الذين لا يستطيعون تغيير عقولهم لا يستطيعون تغيير أي شيء».

برنارد شو



## الفصل السابع والعشرون

### استراتيجية السلامة المدرسية



تهتم السلامة المدرسية بالإجراءات والقواعد المنظمة لأمن وسلامة المجتمع المدرسي أثناء اليوم الدراسي وخارجه وتوفير بيئة مدرسية آمنة خالية من الأخطار والإصابات، وذلك عن طريق إرشادات السلامة، والتثقيف المستمر عن أسباب الحوادث وطرق تجنب وقوعها وتلافي آثارها على الفرد والبيئة المدرسية والمجتمع المحلي. والأمن والسلامة المدرسية تركز على سلامة المنشآت والمرافق واتباع الإرشادات

والتعليمات المنظمة لذلك، وتهتم بصحة الطالب والمعلم، وتهتم بالسلامة المرورية عند دخول الطلاب وخروجهم، مع تركيزها على السلامة والأمن المادي المحسوس، وهو اهتمام مطلوب لكنه لا يغني عن الاهتمام بالأمن الفكري والثقافي والقيمي والسلوكي، هذا الجانب قد لا يكون من اختصاصها ولا مسؤوليتها، لكنه لا يقل أهمية عن الاهتمام بالسلامة المادية لمجتمع ومرافق المدرسة.

من أولويات القيادة المدرسية أمن وسلامة الطلاب والمعلمين ودرء الأخطار التي قد تؤدي إلى إصابتهم، وتلتزم أمام الله أولاً ثم أمام المسؤولين وأولياء الأمور بالمحافظة على سلامة الأبناء وتوعيدهم على اتباع إرشادات السلامة في كل نواحي المدرسة ومرافقها، وتنفيذ التعليمات المنظمة للسلامة المدرسية أثناء اليوم الدراسي وعند وجود خطر، يهدد سلامة منسوبي المدرسة.

والقائد التحويلي يكون شعاره دائماً «السلامة أولاً» بمفهومها الشامل، ويتخذ من الإجراءات الوقائية والاحترازية ما يقلل أو يمنع ما قد يضر بسلامة وأمن المجتمع المدرسي. يتوقع الأخطار والأعطال بالبيئة المدرسية قبل حدوثها، فيعد الخطط اللازمة لتلافي وقوعها ولتخفيف حدتها إن وقعت. ويوجه بعمل الصيانة الدورية واللازمة من بداية العام الدراسي.

إن موضوع الأمن والسلامة المدرسية لم يحظ في مدارسنا بالاهتمام الكافي فهناك تقصير في هذا الجانب من كل الجهات ذات الاختصاص، وما نراه من حضور في هذا الجانب ما هو إلا ردة فعل لما قد يتعرض له مجتمع المدرسة من إشكالات ما تلبث أن تخفت، ويعود الأمر كما كان. والمخاطر حقيقة واقعة في مدارسنا، وما يقدم من جهود من المدارس والوزارة أو الجهات الأخرى، لا يرقى إلى المأمول منها، بل أن بعض القرارات المتخذة نتيجة لظروف معينة يعارض تعليقات الأمن والسلامة المدرسية، ويعرض مجتمع المدرسة للخطر.

ينبغي أن يكون من أولويات القيادة المدرسية المحافظة على سلامة الطالب، فهو رأس مال المجتمع ومستقبله: السلامة الشاملة من المخاطر المادية والمعنوية والفكرية، من داخل المدرسة وخارجها. لذا كان لزاماً على القائد أن يتعرف على مهددات السلامة المدرسية والأخطار الممكن وقوعها أثناء اليوم الدراسي، والمتمثلة فيما يلي:

- مخاطر المباني والمنشآت من حيث الإنشاءات والملاءمة للاستخدام المدرسي، وسعة الفصول والممرات والمرافق الأخرى بالنسبة لعدد الطلاب.
- مخاطر السيول والأمطار.
- مخاطر المعامل والمختبرات المدرسية الكيميائية والفيزيائية والميكانيكية والكهربائية.
- حوادث السير عند دخول الطلاب وخروجهم من المدرسة والتدافع عند بوابات المدرسة ومخارجها وحوادث النقل المدرسي.
- مخاطر الحريق وانبعاث الأبخرة والدخان.
- التوجهات والأفكار الشاذة.
- السلوكيات الخارجة عن القيم والآداب.
- المخاطر الصحية والوبائية.

- مهّدات الأمن المعلوماتي والتواصل.

- مهّدات البيئة المحيطة بالمدرسة.

إن إحاطة القائد بتلك المهّدات والأخطار هي الخطوة الأولى نحو توفير بيئة آمنة لمجتمع المدرسة وتقديم التوعية الوقائية اللازمة لأخطارها والحد - بعد قدرة الله - من مسبباتها والتخفيف من حدتها، هذه التوعية التي تقدم لمسؤولي المدرسة وزائريها تنتقل فوائدها على الأسر والمجتمع بصفة عامة مما يحد من التبعات والتكاليف والخسائر في الأرواح والممتلكات، وتساعد في نمو الوعي الوقائي لدى أفراد المجتمع ومؤسساته. فيتحقق الأمن النفسي ويتعلم الفرد التصرف السليم أثناء وقوع الكوارث والأخطار.

وما يفاقم مشاكل الإصابات والمخاطر التي تقع في المدارس خاصة والمجتمع عامة حالة الخوف والدعر التي تصيب الطلاب وغيرهم عند وقوع الحوادث، ويزيد من سوء نتائجها ضعف إدارتها من قبل قيادة المدرسة وعدم الوفاء بمتطلبات السلامة من قبل مع ما قد يقع من سوء تصرف وتدخلات ممن لا يعنيه الأمر فيزيد الحالة سوءاً.

إن مواجهة الأزمات والحالات الطارئة بتوقعها أو بالتعامل معها إن وقعت، يتطلب من القائد التحويلي إعداد الخطط اللازمة لمواجهة تلك الحالات، وتكوين فرق العمل المطلوبة وتدريبهم على التعامل مع الأزمات والحوادث، مع التوعية المستمرة واتخاذ الاحتياطات اللازمة والبعد عن مسبباتها مع التوكل على الله والاستعانة به. لا تقل السلامة المدرسية أهمية عن تعلم الطلاب وتعليمهم بل أعتقد بأنها أولى وينبغي أن تكون في مقدمة أولويات المدرسة وقيادتها. لكن واقع الحال في كثير من مدارسنا غير ذلك، فهناك تقصير في الاهتمام بالسلامة المدرسية من مختلف المستويات في وزارة التعليم إلى إدارات التعليم ومكاتبها والمدارس. وما ظهر خلال السنوات القليلة من تكوين أقسام خاصة وتعيين مشرفين ومنسقين لها في المدارس، يعد أمراً جيداً في الاتجاه الصحيح، لكنه غير كاف. والأمر ليس مقتصرًا على وزارة التعليم بل يمتد إلى جهات حكومية تشارك الوزارة في العناية والاهتمام بسلامة البيئة المدرسية الداخلية والخارجية. فحسب المدرسة من محطات الوقود ومواقع تعبئة الغاز والمصانع والأسواق ومحطات التوليد والطرق السريعة وغيرها تعتبر من مهّدات السلامة المدرسية. لذا ينبغي أن يكون هناك تعاون وتنسيق بين الجهات المعنية مع الوزارة لضمان أمن وسلامة البيئة المحيطة بالمدرسة.





الصحة المدرسية جزء لا يتجزأ من السلامة المدرسية بمفهومها الشامل الذي نعنيه في استراتيجيتنا هذه، فالوقاية من الأمراض ومعالجتها وسلامة الفكر والنفس لأبنائنا الطلاب داخل المدارس وخارجها من متعلقات السلامة المدرسية.

ولما كانت السلامة المدرسية بهذه الأهمية لتوفير مناخ صحي وأمن

لمنسوبي المدارس ومرتاديهما، كان لابد للقائد الاهتمام بها وجعلها من أولويات قيادته وبالتالي يتحتم عليه العلم بمتطلباتها وتفصيلاتها وأن يكون لديه من الكفايات ما يمكنه من قيادة السلامة المدرسية والمحافظة على أمن وسلامة المجتمع المدرسي بكفاءة ومن هذه الكفايات والمهارات ما يلي:

- معرفة كل ما يتعلق بالأمن والسلامة المدرسية والاطلاع على مستجداتها أولاً بأول.

- الاطلاع على أدلة الأمن والسلامة المدرسية والاحتفاظ بها في متناول اليد ونشرها بين المعلمين والطلاب.

- معرفة أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة لاتخاذ ما يمكن من إجراءات للحيلولة دون وقوعها والوقاية منها وتوعية المجتمع المدرسي بها.

- تحديد المخاطر والتهديدات الخارجية للمدرسة، كقرب موقعها من مصادر الخطر.

- تكوين فرق العمل المختصة بالسلامة المدرسية من المعلمين والطلاب واختيار العناصر المبادرة لها.

- يشارك فرق السلامة المدرسية في إعداد الخطط اللازمة لها.

- توفير الدعم المادي والمعنوي لمتطلبات الأمن والسلامة المدرسية.

- تدريب فرق السلامة المدرسية على أيدي مختصين وتعريفهم بطرق استخدام أدوات السلامة.



- استدعاء المختصين لصيانة أعمال التكييف والتبريد بالمدرسة مع بداية العام الدراسي وعند الحاجة.
- التعاقد مع المؤسسات المتخصصة في النظافة والصيانة للقيام بأعمال النظافة والصيانة بالمدرسة.
- تدريب فريق الإسعافات الأولية بالمدرسة على طرق الإسعاف للقيام به عند الحاجة.
- تركيب أجهزة الإنذار والإطفاء وكاشف الدخان في المباني والمرافق المدرسية والتأكد من جاهزيتها من حين إلى آخر.
- العناية بأبواب الطوارئ وعدم إعاقتها وتفحصها دوريًا.
- إقامة المحاضرات والندوات حول السلامة المدرسية وتوزيع نشرات تثقيفية لمجتمع المدرسة وخارجها.
- تنفيذ عمليات الإخلاء المدرسي دوريًا ليتعود الطلاب عليها مع جاهزية كل العوامل المساعدة لها.
- عمل لوحات إرشادية في الفصول والممرات والمرافق المدرسية حول السلامة المدرسية وإرشاداتها.
- صيانة الملاعب والفناء المدرسي وتجهيزها بما يضمن سلامة الطلاب والمعلمين.



- التوجيه بملاحظة سلامة الأجهزة المدرسية ومدى صلاحيتها للاستخدام الآمن.
- التأكد من سلامة الإجراءات والشهادات الصحية للعاملين بالمقصف المدرسي ومقدمي الوجبات الغذائية بالمدرسة.
- متابعة الوجبات المقدمة بالمدرسة واستدعاء المختصين للكشف عن سلامتها ومدى صلاحيتها للاستخدام الآدمي.
- التأكد من سلامة تمديدات الغاز وسلامة استخدامه في المختبرات والمقصف المدرسي.
- التعاون مع المراكز الصحية والصحة المدرسية عند زيارة المدرسة ودعوتهم عند الحاجة إلى ذلك.

- تحويل الحالات المرضية المشتبه فيها للمراكز الصحية لضمان عدم انتقالها بين الطلاب - خاصة المعدية منها - عند اكتشافها أو العلم بها مباشرة.
- تهيئة أماكن جلوس وممرات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة واختيار الفصول الأرضية لهم ما أمكن.
- تهيئة مكان للإسعافات الأولية، وغرفة للعزل مجهزين بالمطلوبات الأولية بالمدرسة.
- التعاقد مع مؤسسات التنظيف والتعقيم لتنظيف وتعقيم خزانات المدرسة من حين إلى آخر.
- معرفة مصادر مياه الشرب بالمدرسة والكشف عن صلاحيتها من حين إلى آخر، ومتابعة برادات المياه وتغيير فلاترها وسلامة تمديداتها واختيار الأماكن المناسبة لها بعيداً عن دورات المياه والتمديدات الكهربائية.
- العناية بمراوح الشفط وأجهزة طرد الأبخرة في المختبرات ودورات المياه والصالات المغلقة.
- معرفة الطريقة المثلى في مباشرة أنواع الحرائق وكيفية التعامل مع كل نوع.
- حث الطلاب والمعلمين على الانخراط في برامج التطوع التي يقدمها المجتمع المدني، وخاصة أيام الكوارث والأزمات.
- تأمين سلال وأكياس نفايات وكل ما يتعلق بأدوات النظافة والسلامة العامة لتوزيعها في الفصول والمرافق الأخرى.
- تغطية المناطق الترابية بالنجيلة لمنع انتشار الغبار والأتربة، وردم الحفر - إذا وجدت - في الفناء المدرسي، والعناية بالأشجار والمزروعات داخل المدرسة وما جاورها في الشوارع المحيطة.
- تنظيف الأسطح ومجاري الأمطار حتى لا يعيق حركتها وتدفقها بشكل دوري.
- متابعة الممرات والفصول والأفنية وأسوار المدرسة، والتأكد من خلوها من الكتابات الخادشة وما قد يعرض الطلاب للخطر.
- توفير الكمادات الطبية وتوزيعها بين الطلاب وتعويدهم عليها أثناء مواسم الغبار والأتربة.
- نشر عادات الجلوس الصحية وكيفية حمل الحقائب المدرسية، ومتابعة الطلاب في ذلك.

- تثقيف الطلاب حول آداب الأكل والشرب المناسبة وأسس التغذية الصحية.
- تحبيب الطلاب في ممارسة رياضة المشي، وإقامة سباقات الجري، والمشاركة في الماراثونات العامة.
- نشر الثقافة المرورية بين الطلاب وألوية السير في الشوارع والطرق والآداب المتصلة بها.
- متابعة النقل المدرسي وحافلات نقل الطلاب، والتأكد من مناسبتها لنقل الطلاب.
- تأمين وسائل الاتصال المناسبة بأولياء الأمور عند الحاجة إلى ذلك.
- تعريف الطلاب بخطر الأمطار والسيول وكيفية التعامل معها.
- تركيب برامج مكافحة الفيروسات والتجسس على أجهزة المدرسة لحمايتها وضمان سلامة معلومات المدرسة، وتغيير كلمات الدخول عليها من فترة إلى أخرى.
- تركيب البرامج والتطبيقات الخاصة بالحد مما يחדش الحياء ولمنع الدعايات والمواقع الإباحية من الظهور على أجهزة المدرسة.
- مراقبة أجهزة معامل الحاسب الآلي ومركز مصادر التعلم وإجراء التعديلات اللازمة عليها لعدم السماح بإدخال مواد غير مناسبة من خلال الأقراص والذاكرات الخارجية.
- توعية الطلاب بخطر الأفكار الدخيلة على المجتمع، من خلال إقامة الندوات والمحاضرات من قبل المختصين في ذلك.
- تأصيل الانتماء الوطني بالبرامج الهادفة والمشاركة في الفعاليات الوطنية.
- القضاء على مسببات التعصب والفئوية داخل المدرسة.
- توجيه الطلاب والمعلمين بما يحقق التلاحم الوطني ويزيد من إنتاجيتهم ويحافظ على الممتلكات العامة.
- توعية الطلاب بخطر التدخين وما في حكمه من السلوكيات الخارجة عن آداب المجتمع وقيمه.
- منع كل ما يشكل خطرًا على صحة الطلاب من دخول المدرسة كالألات الحادة والمواد المشتعلة وغيرها من المواد الخطرة.

- توجيه المعلمين بمراقبة الطلاب عند إجراء التجارب العملية لاتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سلامة الطلاب.
- مراقبة مخزون المواد السامة والخطرة بالمختبرات، وتقنين استخداماتها تحت أنظار المختصين من المحضرين والمعلمين.
- تأمين أدوات السلامة اللازمة عند تشغيل الآلات والمعدات، وتوجيه المعلمين والطلاب بمعرفة أوامر تشغيلها واستخدامها.
- عمل المظلات الواقية من ضربات الشمس في فناء المدرسة وتوعية الطلاب بخطورتها.
- تحديد مصادر الخطر القريبة من المدرسة والتنسيق مع الجهات المعنية للحد من خطورتها على المدرسة ومرتادياها.
- الاطلاع على بيانات الأرصاد والتوقعات المناخية، خاصة خلال المواسم، لاتخاذ ما يلزم لسلامة الطلاب.
- متابعة الطلاب أثناء خروجهم ودخولهم لمنع التدافع والزحام بينهم.
- معرفة الحالات المرضية المزمنة لدى الطلاب وتوجيه المعلمين للتعامل معها بما ينبغي.
- تثقيف الحارس المدرسي وتعريفه بواجباته ومسؤولياته وما ينبغي عليه القيام به أثناء عمله.
- توعية الطلاب بالمحافظة على ممتلكات المدرسة، وأن الاعتداء عليها تعاقب عليها اللوائح والأنظمة المدرسية.
- تطبيق هندسة الفصول والمساحات المخصصة لكل طالب حسب اللوائح المنظمة لذلك والرفع للمسؤولين عن الزيادات في أعداد الطلاب لاستيعابهم في مدارس أخرى.

نؤمن بالقضاء والقدر ونعمل بالحيلة والحذر.



## الفصل الثامن والعشرون

### استراتيجية التعامل مع الأزمات والظروف الطارئة



الأزمة هي حدث طارئ مفاجئ يحمل في طياته تهديدًا للكيان وأنظمتها، ويترك آثارًا ذات أبعاد مادية ومعنوية على الأفراد والمجتمعات. وتعد الأزمة بمثابة مشكلة كبيرة، تمثل تحديًا كبيرًا وتحتاج إلى جهد ووقت لحلها والتخلص من آثارها المتعددة ومضاعفاتها. وتعتبر من الظروف

الطارئة، لكنها أبعد وأقوى في حدوثها ومضاعفاتها من الظروف الطارئة البسيطة التي يمكن مواجهتها والتغلب عليها في وقت يسير. وبها تحدث تحولات ملموسة في حياة الأفراد والمجتمعات وفي البيئة المتأثرة بها والمحيط بها. وقد تتحول الأزمة إلى كارثة، خاصة إذا اتسعت رقعتها وكثر ضحاياها وتضاعفت آثارها وأصبح من المستحيل التصدي لها والتحكم في إدارتها، ويظهر ذلك في الكوارث الطبيعية والحرائق الكبيرة والحروب المستمرة.

تتميز الأزمة عن غيرها من الحالات الطارئة بما يلي:

١. السرعة والمفاجأة.
٢. التهديد للوضع القائم والنتائج المؤثرة.
٣. التداخل بين الأسباب والنتائج.
٤. حالة الارتباك والتوتر، مما يضعف القرارات المتخذة ويؤخرها.
٥. بداية لتحولات جديدة ومصيرية.

إن من أهم ما يميز الأزمات هو الفجائية وضعف التنبؤ بها قبل وقوعها بوقت كافٍ، وسرعة التغيرات المتلاحقة لها مما يفقد القدرة للسيطرة عليها . وكذلك تداخل أسباب الأزمات مع نتائجها في بعض الأحيان، ولكل نوع من الأزمات أسباب تؤثر فيها بشكل أو بآخر تبعاً لشدة الأزمة ومدى التعامل معها، ولعل معرفة أسباب الأزمات يساعد في إدارتها بصورة مناسبة فيقل أثرها التدميري المادي والمعنوي بسبب ما يتخذ من قرارات إيجابية بعد توفيق الله . ومن هذه الأسباب:

- الفساد الإداري وما يتبعه من ضعف في التخطيط وسوء في الإدارة.
- ضعف إدارة المعلومات المتاحة والخطأ في فهمها وتفسيرها، وعدم القدرة على تحليلها والاستفادة منها في مثل هذه الحالات. وانتشار الشائعات والمعلومات المضللة.
- الصراعات الداخلية في المؤسسات، وما ينتج عنها من تعارض في المصالح والأهداف، وبالتالي ازدواجية في القرارات وتخبط في اتخاذها. وانعدام الثقة بين العاملين، والاستبداد والمركزية المعطلة لاتخاذ القرارات في حينها.
- حالة الارتباك والتوتر والضغط وما تؤدي إليه من تراخ في العمل وبطء في الإجراءات.

- الظلم وانتشار المعاصي والمجاهرة بها، والابتعاد عن القيم والآداب كظاهرة اجتماعية عامة وليست فردية، كما جاء في كثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، وكما حل بالأمم السابقة التي وردت قصصها في القرآن الكريم.

يشير علماء الإدارة والاجتماع إلى أنواع عدة للأزمات بناء على تصنيفات كل منهم. فمنهم من نظر إلى الأزمات من حيث فجائيتها وتوقع حدوثها، ومنهم من نظر إليها من حيث شدتها وعمقها وتأثيرها، وكذلك صنفت من حيث اتساعها ومدى تأثيرها الداخلي والخارجي ومن حيث شموليتها ومصادرها وأسبابها.

ونحن هنا لسنا بصدد الحديث عن أنواعها ولا مراحل تكونها وأبعادها. وإن كانت المعرفة بكل ذلك مطلباً، فهناك احتمال تعرض أي مدرسة وأي مؤسسة أو تجمع بشري لأزمة من نوع ما. لذا فإن العلم والإحاطة بالأزمات مطلب قيادي ليتمكن القائد التحويلي من اختيار الأسلوب الأمثل للتعامل معها وقيادتها وقيادة الأتباع أثناء وقوعها، بما يحقق التقليل من شدتها والحد من أثارها والاستعداد لما قد يطرأ بعد انتهائها. والأزمات المدرسية تختلف من مدرسة إلى أخرى بحسب الظروف المحيطة



ومدى تفاعل العاملين معها وتعرف على أنها حالة مؤقتة تصيب النظام المدرسي بأكمله أو بأحد عناصره بالخلل والشلل، فيصبح من الصعوبة التعامل مع هذه الحالة بالأساليب والطرق التقليدية، تصيب المجتمع المدرسي بالارتباك والفوضى وقد تؤثر نتائجها على ممتلكات المدرسة وعلى حياة الأفراد بها.

بالإضافة إلى أسباب حدوث الأزمات التي ذكرت سابقاً فإن هناك عوامل أخرى تتعلق بالإدارة المدرسية قد تؤدي لحدوث أزمات تختلف شدتها باختلاف تلك العوامل ومدى تمكنها في النظام المدرسي.

يمكن تقسيم أسباب وقوع الأزمات المدرسية إلى سببين رئيسيين هما:

أولاً: عوامل وأسباب بشرية تتعلق بالنظام المدرسي وبإدارة المدرسة ومنسوبيها والمسؤولين عنها كما يلي:

- الضعف الإداري والقيادي لقائد المدرسة وقلة تفعيله للوائح والأنظمة وأدلة السلامة المدرسية.

- تركيز مدير المدرسة كل اهتمامه على الضبط والمتابعة الإدارية للمعلمين والطلاب وقلة العناية بالمكونات الأخرى للمدرسة.

- ضعف الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، وقلة الموارد المالية، مع البيروقراطية وبطء الإجراءات إذا لاحظ متغيرات في مدرسته.

- قلة تدريب المديرين والعاملين بالمدارس على التعامل مع الأزمات بشكل احترافي ومختص.

- وجود صراعات داخل المدرسة وتفكك في أسرة المدرسة مما يضعف الانتماء لها.

- تهاون وزارة التعليم والإدارات التعليمية في ما يخص الأزمات المدرسية والأحداث والمشكلات المتكررة سنوياً والتسويق في حلها بل قد تزيد من أسباب نشوئها في بعض الأحيان.

- ضعف التخطيط الأزمي على مستوى المجتمع بأكمله، وقلة التوعية بالأزمات وسبل التعامل معها، والمدرسة جزء من ذلك النسيج.

- انتشار ثقافة استبعاد الأزمات لدى كثير من المديرين والمسؤولين عن التعليم، وأن ذلك نوع من التشاؤم! مما ينشأ عنه تأخر في الإجراءات الوقائية والاستباقية لقصور في فهمهم أو لقلة إمكانياتهم. وإذا ما وقعت الأزمة حوقلوا وهللوا وأنه أمر إلهي لا مفر من وقوعه.

## ثانيًا: أسباب خارجة عن قدرة وإرادة البشر

الأزمات المدرسية التي تتعرض لها المدرسة كالحرائق والسيول والزلازل خارجة عن قدرة الإنسان لا يستطيع ردها مهما حاول، لكنه يستطيع - بما لديه من تدريب مسبق وخطط - أن يقلل من نتائجها وآثارها وأن يخفف من حدتها إن أمكن بتوفيق الله وقدرته. الأزمة مثل المرض الذي يصيب الشخص، فلا يكتفى بمعالجة أعراضه وإنما لا بد من معرفة أسبابه والقضاء عليها حتى نقتل من درجة عودته مرة أخرى. القائد التحويلي المتمكن والقوي في قيادته، هو الذي يتوقع حدوث مثل تلك الأزمات في مدرسته، لذا يتخذ إجراءات استباقية، ويعد الخطط اللازمة، خاصة في المواسم المناخية وبداية العام الدراسي. وينمي نفسه بالمهارات والكفايات التي تمكنه من قيادة هذا المسار بكفاءة وعلم، ليقابل من آثار الأزمات على اختلاف أنواعها أو يمنع وقوعها لما يتخذه من أسباب مادية وغير مادية، مستعينًا بالله أولاً وآخرًا.

ومن هذه الكفايات والمهارات ما يلي:

- الإيمان بأن الله هو مقدر تلك الأزمات بأسبابها البشرية من فساد وضعف وتقصير في حق الله وفي حقوق العباد ويعلمه سبحانه. والإيمان بأن ما أخطأك لم يكن ليصيبك، وما أصابك لم يكن ليخطئك إلا بأمر الله.
- القدرة على تشخيص واقع الأزمة والتفريق بينها وبين أشكال الضغوط الأخرى.
- القدرة على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.
- التعرف على الإشارات والإنذارات الأولية التي تسبق حدوث الأزمة.
- القدرة على الموازنة بين السرعة في اتخاذ القرار ومناسبة تلك القرارات لمراحل الأزمة وأبعادها.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة والقرارات عند ظهور أي إشارات لحدوث الأزمة حتى وإن كانت بسيطة.
- الاعتراف بالأزمة والبعد عن ردات الفعل السريعة مثل الإنكار والتجاهل لمقدمات الأزمة مما يزيد الأمور تعقيدًا. وكذلك المبررات والدفاعات عن الأشخاص والأخطاء بدون تثبت.
- القدرة على وضع الخطط البديلة والمستقبلية مع فرق العمل بالمدرسة والتأكد من جاهزيتها لما قد يتنبأ به من أزمات.



- الوقوف على الصراعات الداخلية في مدرسته والعمل على حلها، وإشاعة روح الاحترام بين العاملين معه.
- البعد عن ما يؤجج الآخرين ويثير انفعالاتهم وزرع الثقة في نفوس التابعين له.
- إظهار القدوة في مجتمع المدرسة وتقديم المصلحة العامة على الخاصة فيما يعود بالنفع على المدرسة والمجتمع.
- تفقد إمكانات المدرسة من حين إلى آخر، خاصة ما له علاقة بالسلامة المدرسية، وتلبية احتياجات العاملين معه بالتدريب والتأهيل.
- أخذ ملاحظات الطلاب وأولياء الأمور بجدية، وعدم التهاون بما يصل للقائد من ملاحظات قد تكون مؤشراً لقصور وخلل قد يفضي إلى أزمة.
- القدرة على فهم وتحليل العلاقات الناتجة من المعلومات المتاحة يجنب المدرسة كثيراً من الأزمات.
- التصدي للإشاعات وعدم السماح بانتشارها، فقد تكون سبباً في خلق أزمة مدرسية.
- المتابعة والاتصال الجيد بين منسوبي المدرسة والقائد يقلل من حدوث الأزمات المدرسية.
- الوعي التام بأوضاع المجتمع من سياسية واقتصادية واجتماعية التي قد تؤدي إلى نشوء أزمات مدرسية لكي يبذل ما يستطيع لتجنب المدرسة أثر تلك الأوضاع والتخفيف من حدتها على مجتمع المدرسة ومنسوبيها.
- الاستفادة من تحليل الأزمات السابقة التي مرت على المدرسة أو المدارس المشابهة لها، بهدف منع الأزمات المستقبلية أو الحد من خطورتها والتعرف على كيفية مواجهة الأزمات إن وقعت.
- العمل على إيجاد أنظمة الإنذار المبكر ومتابعتها الدورية، للوقاية من الأزمات وتفادي آثارها.
- ليست كل الأزمات سلبية، بل مهارة القائد تظهر في تحويلها من أزمة إلى فرصة للتطوير والتصحيح لصالح المدرسة ومنسوبيها والتعامل معها بإيجابية. قال تعالى: ﴿وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة ٢١٦).

- القدرة على احتواء الأشخاص أثناء وقوع الأزمة وتجنبهم الخسائر في الأرواح بقدر الإمكان.
- محاولة عزل الأزمة وكفها عن الانتشار حتى لا تحدث ضرراً أكثر.
- المعرفة التامة بظروف المدرسة الداخلية والخارجية والمهددات التي يمكن أن تتعرض لها.
- القدرة على تحديد أنواع المخاطر التي تهدد المدرسة.
- تحديد مصادر الخطر الداخلي والخارجي لبيئة المدرسة ومدى تأثيرها على المجتمع المدرسي.
- تحديد أولويات التعامل مع الأزمات والمهام المناطة بالأشخاص قبل وقوعها.
- التواصل مع الجهات المختصة عند بداية الأزمة، والرؤساء المباشرين، دون تسويف.
- التحلي برباطة الجأش، والصبر، والبعد عن الانفعال وردود الأفعال المستعجلة.
- القدرة على اختيار فريق الأزمات بالمدرسة ممن تتوفر فيهم الرغبة والمبادرة وحب العمل الجماعي والالتزام المدرسي، مع تطويرهم وتدريبهم على أيدي مختصين لتكون لديهم القدرة والدراية بمقدمات الأزمات وكيفية التعامل معها، وفق خطط معدة مسبقاً ومجربة داخل المدرسة.
- التعامل مع الأزمة بشيء من التوضحية والمبادرة والشجاعة المحسوبة من القائد، والتأثير في الآخرين بذلك.
- تجنب نشر تفاصيل الأزمة للآخرين، وحاول الاختصار والمصادقية في كل ما يصدر عنك. ففي أوقات الأزمات تزداد الشائعات، ولدى المجتمع قابلية التصديق بها ونشرها.
- التصرف بجدية وحزم عند وقوع الأزمة مهما كانت درجتها، والتواني والتسويف في التعامل مع الأزمات الصغيرة قد يحولها إلى أزمة كبيرة وإلى أبعد من ذلك.
- تحديد الطلاب والمناطق الأكثر تأثراً بالأزمة بالمدرسة ل يتم التعامل معهم أولاً.
- البعد في التعامل مع الأزمات على الأساليب التقليدية والموروث الاجتماعي، والأخذ بالأسلوب العلمي الذي ينبغي على كل قائد التدرب عليه وإجادة التعامل وفقه في إدارة الأزمات المدرسية

- التركيز على البعد الإنساني والبشري في التعامل مع الأزمات أولاً. والبدء بمن هم أكثر تضرراً فيها.
- التعامل مع الأزمة من خلال اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات ومن خلال القيادة الاستراتيجية لها.
- احترام النقد والاقتراحات الموجهة من الآخرين في التعامل مع الأزمة، والأخذ بما يقيدھا والتسامح مع المنتقدين.
- البعد عن كل ما يثير استياء الآخرين وخاصة فيما يتعلق بنتائج الأزمة وإظهار الندم والاستياء لما حدث.
- تحري المصادقية والعدل والأولويات في معالجة الأزمة.
- تحمل المسؤولية مع تفويض الصلاحيات للآخرين لضمان الاستفادة من الوقت، وتوظيف الموارد المتاحة لاتخاذ القرارات المناسبة في وقتها دون إفراط ولا تفريط في منحها، حتى لا تتداخل فيحدث شيء من الارتباك قد يضر ولا ينفع.
- ملاحظة العنف المدرسي والمظاهر السلوكية الشاذة والخارجة على النظام المدرسي والمجتمعي التي قد تظهر بالمدرسة، واعتبار ذلك مؤشر لحدوث أزمة سلوكية والتعامل معها بحزم ورعاية. والعمل على احتواء الطلاب والمعلمين المتأثرين بها.
- تفعيل دور الإرشاد المدرسي عند وقوع الأزمات المدرسية وإعطائه الصلاحيات المناسبة، والاستعانة بالمختصين في الإرشاد النفسي للتعامل مع كل من يتأثر بالأزمة المدرسية مهما خفت حدتها.
- معرفة الأزمة التي يمكن للمدرسة إدارتها ذاتياً والأزمات التي تتطلب الاستعانة بالجهات ذات العلاقة عند وقوعها.
- ينبغي للقائد وفريق إدارة الأزمات المدرسية بالمدرسة تبسيط الإجراءات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار عند إعداد خطط الطوارئ والأزمات مع المرونة والوضوح. فلكل مدرسة ظروفها وإمكاناتها، وما يصلح لمدرسة ما قد لا يصلح لأخرى حتى وإن كانت في نفس المرحلة أو الحي.
- التعامل الجيد واللبق مع وسائل الإعلام عند وقوع أزمة داخل المدرسة، وتوضيح البعد والأثر النفسي على الطلاب وأولياء الأمور وتحري المصادقية فيما ينشر.
- التواصل مع المدارس الأخرى التي تعرضت لأزمات سابقة، لأخذ العبرة واستخلاص خبرات تلك المدارس في التعامل مع أزماتها وكيف تجاوزتها.

- القدرة على تحليل أضرار الأزمة وسرعة إعادة الأمور إلى نصابها إن أمكن أو البحث عن بدائل مناسبة لاستمرار العملية المدرسية.
- كتابة التقارير المفصلة حول صلاحية المبنى المدرسي المبنية على التقارير الهندسية ورفعها للمسؤولين أولاً بأول.
- رصد المشكلات المدرسية ومعالجتها قبل أن تتفاقم، وإعداد قاعدة معلومات تكون في متناول اليد.
- المحافظة على سير العمل في المدرسة عند وقوع الأزمة إذا لم يكن في ذلك خطر على من فيها أو يعطل إدارة الأزمة ويزيد من حالة الفوضى والارتباك، واتخاذ القرار المناسب حول استمرار الدراسة بناء على معطيات الموقف.
- التنسيق بين العاملين في المدرسة عند حدوث الأزمة لضمان سلامة الطلاب بالسرعة المطلوبة وإخلاء الموقع المتأثر أولاً.
- الاستفادة من إمكانات المدرسة المتاحة في محاولة السيطرة على الوضع والتواصل مع أولياء الأمور لتطمينهم والإجابة على تساؤلاتهم واستفساراتهم.
- غرس القيم الإسلامية الداعية إلى التعاون، والمبادرة والتطوع أثناء العام الدراسي تحسباً للأمر الطارئة والأزمات لدى الطلاب والمعلمين.
- إقامة الندوات والمحاضرات والتجارب الفرضية حول الأزمات المتوقع حدوثها بين الطلاب والمعلمين.
- إثارة الحماسة والدافعية لدى المشاركين في الإنقاذ، وتقديم الحوافز المشجعة لهم ولكل المتطوعين المشاركين في التعامل مع الأزمة من داخل المدرسة وخارجها.
- القدرة على تقييم العمل أثناء الأزمة وتقديم التقارير اللازمة ومحاولة معرفة أسباب الأزمة للتعامل معها وفق الأنظمة واللوائح.
- العمل مع الجهات ذات العلاقة لتنظيف آثار الأزمة إن بقيت، وتأهيل المكان لعودة الدراسة، مع التعامل مع المتأثرين بها نفسياً بشيء من العطف والرعاية الأبوية والمواساة إن كان هناك فاقد في الأرواح - لا قدر الله.
- توثيق مراحل الأزمة وأسلوب التعامل معها وإعداد سجل بذلك يوثق المواقف والحالات وعمليات الإنقاذ والإخلاء، للاستفادة منه لاحقاً.

## الفصل التاسع والعشرون

### استراتيجية التوجيه والإرشاد المدرسي

يقصد بالتوجيه والإرشاد المدرسي تلك العملية التفاعلية التي يتم من خلالها تقديم النصيحة والمشورة والدعم النفسي والاجتماعي والمهني للمسترشدين من معلمين وطلاب وإداريين بل حتى أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمساعدة في حل مشكلاتهم من فريق الإرشاد بالمدرسة، وهو أعم وأشمل في مفهومه وخدماته من الإرشاد الطلابي الذي يتعلق بالطلاب وما يقدمه لهم من مساعدة في فهم قدراتهم وميولهم وما يتميزون به عن غيرهم، ويساعدهم في حل مشكلاتهم وما يقدم لهم من توجيه مهني وغير ذلك من مجالات التوجيه والإرشاد. إن نجاح عملية الإرشاد تتوقف على مقدار العلاقة بين المرشد والمسترشد التي في أساسها تقوم على الاحترام المتبادل والاستماع والإنصات لوجهات نظر كل منهما. وهي عملية مهنية تتطلب أن يتولى الإرشاد من لديه التأهيل المناسب والخبرة والدراية بالسلوك الإنساني والأساليب التربوية المؤثرة.

إن واقع الإرشاد الطلابي في مدارسنا اليوم لا يساعد كثيرًا في تحقيق أهداف التوجيه والإرشاد المدرسي، وذلك لوجود كثير من المعوقات ومن أهمها كثرة عدد الطلاب مع ما يقابلهم من قلة في عدد المرشدين المتخصصين والمؤهلين في مجال الإرشاد، إضافة إلى ضعف التدريب المقدم لهم وقلة اهتمام المجتمع المدرسي بخدمات الإرشاد لما يروونه من ضعف في الأثر وضحالة في الرؤية الصحيحة لخدماته، ونظرًا لقلة عدد المتخصصين في الإرشاد فقد انضم له كثير من المعلمين ذوي التخصصات المختلفة لا حبًا فيه ولكن رغبة في الجلوس في المكتب والبعد عن الحصص الدراسية، مما أثر على أداء الإرشاد وقلل من إنتاجيته، بالإضافة إلى معوقات إدارية أخرى من جانب المدرسة والإدارة. وفي اعتقادي أن القيادة التحويلية الفعالة تستطيع تغيير ذلك الواقع وتحويل الإرشاد إلى أداة لتطوير ودعم الأداء المدرسي من خلال ما يقدمه من برامج وخدمات إرشادية

موجهة ومنظمة لكل منسوبي المدرسة وغيرهم من أولياء الأمور والمجتمع المحلي ليساعدهم في اكتشاف ذواتهم وقدراتهم وما لديهم من طاقات لاستثمارها وتوجيهها في بناء شخصياتهم وتنمية مواهبهم، فتزيد ثقتهم بأنفسهم ويصبحون قادرين على تحمل المسؤولية، راضين بما يقدمونه وما يحققونه من أهداف.

يعتمد الإرشاد الطلابي في تنفيذ برامجه وما يقدمه من خدمات في المدارس على المرشد الطلابي وما يسمى بجماعة الإرشاد في المدرسة، وقليل ممن يتعاونون معه من منسوبي المدرسة. ونظرًا لكثرة أعداد الطلاب فإن خدمات المرشد قد لا تصل إلى كثير منهم وبالتالي تكون أولوياته لفئات محددة من الطلاب، بينما البقية من الطلاب قد لا يعرفون مكتبه ولم يجلسوا معه ولو مرة واحدة. النقص في خدمات الإرشاد الطلابي في المدارس لا يتحمله المرشد الطلابي لوحده لوجود معوقات قد تحد من أدائه للدور المطلوب منه، والمرشد هو الرئة التي يتنفس منها الطالب في المدرسة وهو الأب والأخ والصديق لكل طلاب المدرسة، وفي نظري أن الإرشاد إذا ما صلح في المدرسة صلحت المدرسة وكان عونًا وسندًا قويًا للقيادة وداعمًا لكل عمليات التعلم والمعلمين بالمدرسة.

إن مكانة الإرشاد في الحياة المدرسية مكانة مهمة، لما يقدمه من مساعدة وحل لمشكلات الطلاب التربوية والتعليمية، ولما يقدمه من مساعدة لهم في تحديد خططهم المستقبلية بما يتوافق مع قدراتهم وميولهم. ومهمة المرشد الطلابي موجهة في الغالب للطلاب وهناك من المعلمين والإداريين وقادة المدارس من يحتاج إلى نصحه وتوجيهه. هذه المهمة تتطلب تدريبًا ودعمًا من قيادة المدرسة، دعمًا بشريًا بالكوادر المدربة المفرغة والمتعاونة، ودعمًا ماديًا كتأمين مكان مؤثث ومناسب ومع الدعم المادي لا بد من وجود الدعم المعنوي والتحفيز لكل عناصر العمل الإرشادي.

ومن أولويات التطوير، التغيير في المسمى ليصبح الإرشاد المدرسي وليس الطلابي، وعلى هذا الأساس سيكون مدار حديثي في هذه الاستراتيجية. وليبدأ القارئ بتكوين فريق عمل الإرشاد بالمدرسة برئاسة المرشد الطلابي وممن لديهم الخبرة والقدرة من المعلمين والإداريين وممن يتمتعون بحس إرشادي وتوجيهي ولديهم قبول من المعلمين والطلاب ولا يمنع من إشراك عدد من أولياء الأمور والطلاب في الفريق ليتولوا أعمال الإرشاد بالمدرسة، وسيعمل على تحقيق أهداف الإرشاد كما جاءت في اللوائح المدرسية وأنظمة الوزارة. مع تقديم التدريب المناسب لهم وتنميتهم مهنيًا لما كلفوا به. ويحدد عدد الفريق حجم المدرسة وكثافة الطلاب وواقع المدرسة الاجتماعي والاقتصادي وتنوع المشكلات



المدرسية وحدتها. وبذلك تصبح عملية الإرشاد مسؤولية جماعية منظمة تقدم العون لكل منسوبي المدرسة ومجتمعها وتغطي كل مجالات الإرشاد المختلفة، ومن الممكن الاستعانة بمن لديه اهتمامات في الإرشاد من أولياء الأمور وشخصيات المجتمع كأعضاء في فريق العمل الإرشادي بالمدرسة. هذا التغير والتوجه في عمل الإرشاد بالمدرسة يحتاج من القائد التعرف على منطلقات الإرشاد والتوجيه وأسس العلمية والاطلاع على ما يصدر له من أنظمة ولوائح وما يقدمه من خدمات إرشادية متنوعة. وعلى القائد أن يتمتع بحس إرشادي توجيهي وليكن قريباً من فريق الإرشاد بدعّمه وتوجيهه. يشارك في عمل الفريق ويقوده بما لديه من كفايات ومهارات قيادية تمكنه من التأثير الإيجابي فيه يعزز إنجازاته ويدعم برامج وخدماته إن قيادة استراتيجية الإرشاد المدرسي تحتاج إلى مهارات عالية وكفايات ليتمكن من خلالها القائد مساعدة الطالب المحتاج للتوجيه والإرشاد بمختلف مجالاته ويساهم في حل المشكلات التربوية والتعليمية والنفسية التي يتعرض لها الطلاب وغيرهم من مجتمع المدرسة، ويعمل على جعل الإرشاد المدرسي منظومة عمل نشطة بما تنميه من مهارات تفكير وبما تحقّقه من تكامل مع عناصر العمل المدرسي الأخرى. فهو يقود تطوير العمل الإرشادي بالمدرسة مع فريق الإرشاد بها بما يملكه من ذكاء عاطفي وقوة تأثير وبما تملكه المدرسة من أدوات مساعدة وإمكانات. لذا كان لزاماً على القائد أن يتمتع بما يحقق له ذلك من الكفايات، ومنها:

- سعة الاطلاع والتعرف على أسس الإرشاد العلمية ومجالاته وبرامجه وخدماته.
- متابعة التعاميم والنشرات المنظمة للإرشاد المدرسي والخطط الصادرة من الوزارة.

- تكوين فريق الإرشاد بالمدرسة واختيار الأعضاء له من المعلمين والطلاب من ذوي الخبرة والقدرة على المساهمة في عمل الإرشاد بالتشاور مع المرشد الطلابي.

- يعمل على تهيئة التنمية والتدريب النوعي لفريق الإرشاد بالمدرسة.

- مشاركة فريق الإرشاد في إعداد خطة الإرشاد بالمدرسة بما يناسب واقع المدرسة واحتياجات الطلاب وما يصل للمدرسة من خطة وزارية في هذا الشأن.

- ينشر خطة الإرشاد المدرسي وبرامجها في وسائل الإعلام المدرسية وبين أفراد المجتمع المدرسي.

- يشارك في برامج الإرشاد التي تقام وفق خطة المدرسة والخدمات المنفذة.

- الاستعانة بالمختصين في الإرشاد والتوجيه من خارج المدرسة لدعم العمل الإرشادي بها من خلال ورش العمل واللقاءات والمحاضرات.
- حث المجتمع المدرسي وأولياء الأمور للتعاون مع فريق الإرشاد بالمدرسة.
- تهيئة مكان عمل الفريق، وتوفير التجهيزات المناسبة ومتطلبات البرامج الإرشادية المادية.
- تقديم الحوافز التشجيعية لفريق الإرشاد بالمدرسة ودعمه معنوياً.
- العمل مع فريق الإرشاد على تحقيق أهداف الإرشاد المدرسي بالمدرسة.
- توثيق الروابط بين البيت والمدرسة، وإشراك ولي الأمر فيما يخص ابنه من برامج وخدمات إرشادية.
- العمل على إيجاد البيئة المدرسية الجاذبة وتهيئة الجو المدرسي المحفز للتعلم من خلال برامج الإرشاد.
- إقامة المسابقات والبحوث الاجتماعية والنفسية التي تعالج المشكلات المدرسية والاجتماعية لطلاب المدرسة.
- تقديم برامج نوعية للطلاب المتفوقين تتناسب مع قدراتهم واستعدادهم.
- الحث على الاستفادة من تحليل نتائج الاختبارات القصيرة والنهائية في تقديم برامج إرشادية وبرامج علاجية لطلاب المدرسة.
- الوقوف على تقدم طلاب الصفوف المبكرة مع فريق الإرشاد بالمدرسة والعناية بمستواهم ومدى تكيفهم مع جو المدرسة.
- حضور اجتماعات فريق الإرشاد وتقديم العون لهم.
- مناقشة المستوى التحصيلي للطلاب مع فريق الإرشاد لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- متابعة أوضاع الطلاب أصحاب السلوكيات غير المرغوب فيها وما قدم لهم من برامج لرعاية السلوك ومدى استفادتهم منه.
- التأكد من نشر القيم الإسلامية وتفعيلها بمجتمع المدرسة من خلال خطة الإرشاد وبرامجه.
- معرفة الظواهر السلوكية المنتشرة في مجتمع المدرسة، والعمل على تلافيتها مع فريق الإرشاد.

- حضور بعض الجلسات الإرشادية، لمن يرغب من المسترشدين، للوقوف على أداء أعضاء الفريق وإعطاء التغذية المناسبة لكل عضو.
- استشعار القائد مسؤولياته تجاه السلوك غير المرغوب فيه، وبذل كل ما في استطاعته لتقويم السلوك ورعايته ودمج مرتكبيه في المجتمع السوي.
- إدراك القائد لمسؤولياته تجاه المجتمع وأولياء الأمور للمحافظة على أبنائهم وتعديل سلوكهم المنحرف بالوسائل التربوية المتاحة.
- التأكيد على البرامج الوقائية وإعطائها عناية خاصة لما لها من أثر في حماية الطلاب.
- التنبؤ بالمشكلات الطلابية قبل وقوعها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع ظهورها ومعالجة أسبابها قبل استفحالها.
- الاهتمام بتقوية الوازع الديني لدى الطلاب، وغرس القيم الإسلامية بكل الوسائل ومن ذلك القدوة من القائد وبقية منسوبي المدرسة.
- توجيه فريق الإرشاد بمتابعة الأوضاع الأسرية للطلاب وما قد يؤثر منها على تقدم الطلاب وسلوكهم.
- تطبيق قواعد السلوك على الطلاب المخالفين بعد استيفاء الإجراءات المتعلقة بها.
- تعريف الطلاب بما قد يمثل خطرًا على الطلاب من المواد على اختلاف طبيعتها واتخاذ الإجراءات لمنع دخولها المدرسة.
- تعزيز السلوك الإيجابي لدى الطلاب مهما قل، ونشره في وسائل الإعلام المدرسية المتاحة.
- عدم تصعيد مشكلات الطلاب والعمل على حلها داخل المدرسة، إلا في الحالات الجنائية، فلا بد من التعاون مع الجهات المعنية.
- تسهيل مهام فريق الإرشاد بالمدرسة وتوفير الوقت والمساعدة لهم ليقوموا بأدوارهم.
- المشاركة في البرامج الإرشادية والتوجيهية التي يقدمها فريق الإرشاد بالمدرسة.
- الإشراف على تنفيذ خطة الإرشاد وتنظيم الخدمات الإرشادية وفق الجدول الزمني لها.
- التقييم المرحلي لعمل فريق الإرشاد بالتعاون مع فريق التقويم بالمدرسة.

- الإشراف على البحوث والدراسات التربوية والنفسية التي يتطلب تنفيذها بالمدرسة وفق التعليمات المنظمة لذلك.
- تقديم التغذية الراجعة لفريق الإرشاد المدرسي من خلال ما يصله من ملاحظات الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والزائرين للمدرسة.
- التنسيق مع المدارس الأخرى ووحدات الإرشاد لزيارة فريق الإرشاد بالمدرسة لهم، للاطلاع على ما يقدمونه وما يتميزون به في هذا المجال.
- لديه القدرة على متابعة مراحل الإرشاد مع فريق الإرشاد المدرسي حتى نهاية العمل الإرشادي.
- يشارك فريق الإرشاد في التعامل مع المشاعر الإيجابية والسلبية للمسترشدين ويتدخل وقت الحاجة.
- إلمام القائد بخصائص النمو ومراحله ومتطلبات كل مرحلة.
- متابعة دراسات الحالة التي يجريها الفريق لضمان الاستفادة منها ودعمها بما تحتاج إليه.
- العمل مع فريق الإرشاد على الرقي بالطالب ليكون منتجاً متكامل الشخصية يعرف حقوقه ومسؤولياته تجاه دينه وأسرته ومجتمعه.
- المعرفة بكيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدرسة وتغيير الاتجاهات السلبية نحوهم داخل المدرسة وخارجها.
- العمل مع فريق الإرشاد لدمج ذوي الاحتياجات الخاصة من الطلاب في جو المدرسة وبرامجها، وتأهيلهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع يعتمدون على أنفسهم بعد الله.
- توجيه الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور بالبعد عن استخدام الألفاظ والمسميات التي تجرح مشاعر ذوي الاحتياجات الخاصة داخل المدرسة وخارجها كالأعمى والأعرج والأبكم وغيرهم.
- تأصيل احترام الكبير لدى الناشئة وتقديم المساعدة لهم بما يضمن عدم جرح مشاعرهم والاستهزاء بهم.
- تدريب فريق الإرشاد على إجراء دراسات الحالة، وكتابة التقارير المطلوبة وتقديم التغذية الراجعة لهم نحوها.

## الفصل الثالثون

### استراتيجية المدرسة التعاونية

المدارس ليست مباني ومقررات دراسية وأنشطة تقام بين جنباتها فقط، بل يضاف إليها مجموعة العلاقات والتفاعلات التي تكون مع العناصر الأخرى. هذه العلاقات إما تكون فردية تنافسية كما هو الغالب في مدارسنا الآن وإما تكون تعاونية تعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المجتمعية والغايات المدرسية، وهو ما يمثل توجهات المدرسة التعاونية.

تتميز المدرسة التعاونية عن المدارس الأخرى ذات النمط التقليدي، بأنها تنطلق في عملها من خلال فرق العمل، والعمل بروح الفريق في كل مناشطها وأعمالها، تعتمد التعلم التعاوني في تعلم طلابها وتدريسهم، ويتكون بها مجموعات عمل تعاونية من المعلمين والإداريين يتعاونون فيما بينهم للرفع من كفاءة تدريسهم، وزيادة النمو المهني لديهم أو ما يسمى بالأقران يتدربون فيما بينهم لتحسين وزيادة قدراتهم التدريسية. وكما ينطلق الطلاب في تعلمهم من التعلم التعاوني تكون الفرق التعليمية من المعلمين فلا مجال فيها للعمل الفردي لا بين الطلاب ولا المعلمين فالكل يعمل بروح الفريق والتعاون والعمل ضمن المجموعة بغية الارتقاء بعملية التعلم وزيادة النمو المهني للمعلمين، فالطالب يكتسب الخبرة التعليمية من أقرانه فيحصل التعلم من بعضهم البعض أكثر من طرق التدريس الأخرى، وكذلك المعلمين.

يتكون بالمدرسة التعاونية فرق عمل لحل المشكلات المدرسية، كل فريق يعمل على جمع البيانات وتحليلها واختيار البدائل المناسبة لتقديمها إلى مجلس المعلمين الذي يتخذ القرارات فيها بصورة جماعية، فالكل يشارك في معرفة الواقع واتخاذ القرار المناسب.

ومثلما هناك فرق مهمتها جمع البيانات لأي مشكلة بالمدرسة، هناك فرق مهمتها تنفيذ القرارات المتخذة ومتابعتها ميدانيًا، وبالتالي تصبح جميع أعمال المدرسة التعليمية

والإدارية وما قد يتخذ فيها من قرارات مسؤولية مشتركة بين منسوبي المدرسة فيزيد الانتماء المدرسي وتسود المودة والتعاطف بين أفراد المجتمع المدرسي، وتنخفض درجة الانأنا في المجتمع المدرسي ويحل محلها الانسحاب إلى الجماعة والمجموعة المدرسية. تتميز المدرسة التعاونية بالقيادة الجماعية والتأثير المتبادل بين القائد والمعلمين، لذا فلا غرابة أن ينشأ مجتمع مدرسي مترابط همه تحسين العمليات المدرسية وزيادة الإنتاجية وتجويد المخرج المدرسي.

إن المبادئ التي تقوم عليها المدرسة التعاونية مبادئ إسلامية دعا إليها الإسلام من خلال آيات القرآن الحكيم والأحاديث الشريفة وسيرة السلف الصالح لهذه الأمة. لذا ينبغي أن تكون مدارسنا مدارسًا تعاونية منتجة متعلمة، لكن الواقع المدرسي لنا في أغلبه يتعد كثيرًا عن تلك المبادئ والأسس التي تقوم عليها المدرسة التعاونية وتطبيقها في الواقع لا يحتاج إلى قرار وزاري ولا إلى جهد خارق إنما يحتاج إلى قنوات وقدرة على تغيير الواقع. مرّ علينا العمل بالنظام التقليدي للمدارس عقود من الزمن وتربى عليه الكثير منا، تعززه بعض السياسات واللوائح المنظمة للعمل المدرسي، وهو يقوم على تعزيز التنافسية بين الطلاب والمعلمين وينظر كل فرد لمصلحته دون أكرات غيره، مما أدى إلى ضعف في التماسك والترابط بين أفراد المجتمع المدرسي في كثير من مؤسسات التعليم لدينا، فعلت الصراعات بينهم وضعفت الإنتاجية، وبالتالي اختلفت الآراء وتباينت بصورة أثرت على مستوى الأداء وعلى توجهات المدرسة مما خلق أجواء سلبية قليلة الدافعية لدى كثير من منسوبي المدارس. فكل يعمل وفق رؤيته، بينهم من الحواجز النفسية والمعنوية ما يجعل كل منهم يتربص بالآخر ولا يحب له التقدم والنجاح أكثر منه لأن ذلك في اعتقاده فشلاً له.

إذا كان هذا هو واقع نظامنا التعليمي في أغلب المدارس، فإن التغيير ضرورة ملحة حتى تتواكب مدارسنا مع التقدم الحضاري والمعرفي العالمي الذي ينشده المجتمع، وقد تظهر مقاومة لهذا التغيير من داخل المدرسة وخارجها، لكن صدق توجه القيادة المدرسية وحرصها على الارتقاء بالأداء التعليمي للطلاب والمعلمين، وما يصاحب ذلك من تعزيز لقيم التعاون وتشجيع ودعم المبادرات التعاونية وإشراك الجميع في قيادة المدرسة وقراراتها يخفف من شدة المقاومة ويسهل عمليات التحول والتغيير المنشودة.

إن مسؤولية التغيير في مدارسنا وتحويلها من الوضع الراهن إلى مدارس تعاونية متعلمة ومنتجة يقع على عاتق وزارة التعليم في بلادنا عامة وعلى القادة التربويين بالمدارس

ومعلميها خاصة. وإذا استشعر القادة التربويون ومنسوبو المدارس ذلك الوضع ومدى حاجة الطلاب والمجتمع إلى التغيير بدأوا بأنفسهم ومدارسهم كل حسب إمكانياته وبما يستطيع من تغيير في المفاهيم والقناعات أولاً ثم بالممارسات الإيجابية والعمل الدؤوب نحو إيجاد مجتمع مدرسي متعاون بدءاً بتطبيق التعلم التعاوني في الصفوف، ففي ذلك تعويد للطلاب على التعاون والجماعية وغرس القيم المعززة لذلك بينهم وبالتالي سوف يؤثر ذلك من قريب أو بعيد في حياتهم الأسرية والعملية وينتقل ذلك التوجه إلى المجتمع. وعلى القادة غرس مفاهيم المدارس التعاونية بين مجتمع المدرسة وقيادة ذلك التوجه الجديد ليغير من وضع المدرسة التقليدي إلى أن تكون مدرسة تعاونية تتمثل بقوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة ٢). والبر والتقوى جامعة لكل المبادئ والقيم التي يدعو إليها الإسلام وتتحقق بها الطمأنينة في الدنيا والآخرة. إن مدرسة ترفع شعار التعاون على البر والتقوى ستصبح كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له الجسد بالسهر والحمى تحقيقاً لقوله ﷺ كما جاء في الحديث، فقيمة التعاون إذا ما طبقت في المدرسة وتبناها القائد والمجتمع المدرسي قولاً وعملاً سينعكس أثرها إيجاباً على الأداء وعلى العلاقات الرأسية والأفقية بين مجتمع المدرسة فتصبح المدرسة كخلية النحل في نظامها وإنتاجيتها.

إن تغيير الوضع القائم في مدارسنا يحتاج لقائد تحويلي متمكن لديه من الكفايات والمهارات القيادية ما تمكنه من تحويل اليوم الدراسي إلى ورش عمل، فالطلاب يتلقون تعليمهم وتعلمهم وفق استراتيجية التعلم التعاوني في مجموعات تعليمية لا مكان للتعليم الفردي بينهم، والمعلمون يعملون في فرق عمل تطويرية تعمل وفق آلية تعاونية من أجل تنمية قدراتهم وحل مشكلاتهم ومشكلات المدرسة إن وجدت. ينتظم إداريو المدرسة وقادتها في مجموعات عمل لتحقيق التكامل الإداري والتعليمي مما يحقق الجودة في الأداء المدرسي ويزيد إنتاجيته. يعمل على إقامة علاقات وشراكات تعاونية مع أولياء أمور الطلاب ومع المدارس ومؤسسات المجتمع الأخرى، فيزيد من فرص التماسك والترابط المجتمعي الذي نشده.

إن مقومات نجاح هذا التوجه في مدارسنا كثيرة ومتعددة، من أهمها السياسة التعليمية التي يقوم عليها النظام التعليمي في المملكة وخصائص المجتمع لدينا وتمسكه بالعقيدة الإسلامية والعادات والمثل العربية التي تحض على مكارم الأخلاق، ومنها مبدأ التعاون والبذل والتضحية وغيرها من القيم التي تقوي الترابط بين أفراد المجتمع

ومؤسساته، وهذا يسهل من مهمة القائد التحويلي في تغيير مدرسته وتحويلها إلى مدرسة متعاونة. و ليتمكن من ذلك يتعين عليه أن يقوم بما يلي:

- الاطلاع ومعرفة مفاهيم المدرسة التعاونية وأسس قيامها.
- فهم أهداف التعلم التعاوني ونظرياته وأساليب تطبيقه.
- الإلمام بأساليب تكوين فرق العمل ومجموعات التعلم.
- إقناع المعلمين والطلاب بأهمية العمل الجماعي والنتائج المتوقعة منه ونشره بينهم.



- القدرة على التفريق بين مجموعات التعلم التعاوني بأنواعها ومجموعة الصفوف التقليدية.

- توفير التدريب المستمر لكل منسوبي المدرسة على أسس العمل التعاوني وتحسين عمل مجموعات العمل.

- تقديم رؤية واضحة

ومعلنة للمعلمين والإداريين حول التغيير المراد والواقع المدرسي التعاوني المنشود.

- إشراك المعلمين وغيرهم، ممن له علاقة بالمدرسة، في تبني رؤية المدرسة التعاونية والعمل على تحقيقها.

- توفير متطلبات التعلم التعاوني ودعمه بكل احتياجاته.

- متابعة المعلمين في تنفيذ التعلم التعاوني ليقدم لهم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين وتطوير العمل.

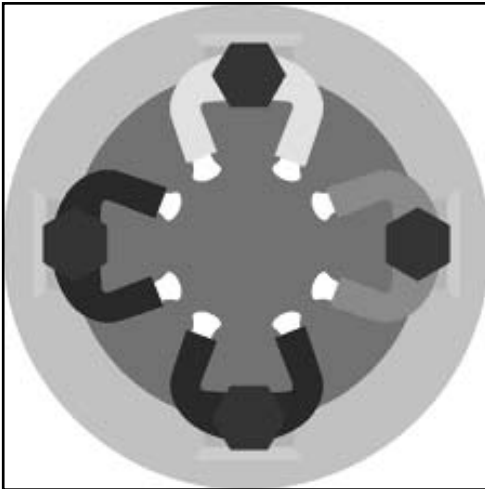
- غرس قيم العمل المشترك التعاوني في المجتمع المدرسي.

- استبدال المسابقات والأعمال التنافسية بين الأفراد إلى تنافس تعاوني بين المجموعات.

- تكوين مجموعات عمل من المعلمين والإداريين لعمليات المدرسة المختلفة لحل مشكلاتها المتوقعة بالأسلوب العلمي عند ظهورها.



- إتاحة الفرصة لمجموعات العمل بعرض ما توصلت إليه في اجتماعات المعلمين وما اتخذوه من قرارات للمناقشة والتعديل أو الإقرار لما توصلوا إليه.
- تكوين مجموعات عمل تنفيذية لمتابعة تطبيق وتنفيذ القرارات المتخذة في اجتماعات المعلمين وإعطاء تغذية راجعة.
- جدولة اجتماعات المعلمين بحيث لا تؤثر على أدائهم وتنجز ما أوكل إليهم من حوارات ومناقشات في الوقت المناسب.
- إتاحة الفرصة لجميع المعلمين لإبداء آرائهم، حتى وإن كانت متباينة، والاستفادة منها في إثراء المواقف وتطوير الأداء وتحسينه.
- أن يكون القائد مثلاً حياً في تنفيذ خصائص المدرسة التعاونية، وقدوة للآخرين في تطبيق القيم التعاونية والتبادل الإيجابي والتكامل مع الآخرين للارتقاء بأداء المدرسة وتحسينه.
- الاعتراف بالإنجازات الفردية في إطار المجموعات وإقامة الاحتفالات الجماعية لتقديرها ودعمها.
- تحفيز المعلمين ودفعهم نحو تطوير خبراتهم التدريسية التعاونية وتوجهاتهم الإيجابية نحو التغيير والتحول إلى العمل التعاوني والمدرسة التعاونية، ومتابعتهم في ذلك.
- تسليط الضوء على واقع مدرسته وما فيه من سلبيات وخلل في الأداء، من خلال تشخيص واقع المدرسة من قبل فرق العمل المختصة.



- تعريف المعلمين بواقع المدرسة والحاجة إلى التغيير، ومناقشة المقاومين للتغيير بأسلوب علمي دون تهميش ولا تهويل.
- إجراء الدراسات والبحوث حول فاعلية التعلم التعاوني ومجموعات العمل ومناقشتها مع المعلمين ليقنعوا بجدواها وأثرها الإيجابي على أداء الطلاب وبناء شخصياتهم.
- تقليل النظرة إلى المدرسة بأنها

مؤسسة تنافسية بين طلابها ومعلميها، فالجو المدرسي التنافسي قد يؤدي إلى الخصومة والصراع، وإلى تنامي الغيرة والحسد بين أفراد المدرسة.

- إدراك الوضع العالمي وما فيه من تقدم علمي وانفجار تقني ومعلوماتي وتعاون متبادل بين الشعوب، ومدى حاجتنا إلى مواكبته.

- التفهم الكامل بأن إنتاجية الفرق أكبر من إنتاجية الأفراد، وأن الروح المعنوية لفرق العمل أكثر تحقيقاً لأهداف المدرسة من غيرها.

- تركيز العمل الجماعي بالمدرسة على تحسين نوعية التعليم والتدريس.

- تغيير المجموعات من حين إلى آخر بالتعاون مع المعلمين وتغيير قيمها إذا احتاج الأمر، وسيتغير الأفراد تبعاً لذلك، فالأساس المجموعة وليس الفرد.

- اجعل المعلمين يلتزمون بما يتم الاتفاق عليه علانية وأمام زملائهم الأمر الذي يولد عندهم الدافعية والحماس أكثر من أي التزام آخر.

- دع المعلمين يقومون بطرح آرائهم ومناقشتها وجهاً لوجه في اجتماعاتهم ولقاءاتهم.

- أتح الفرصة للمعلمين للقيام بتدريب وتعليم أقرانهم وكذا الطلاب، فقد تكتسب الخبرة عن طريق تدريب الأقران أكثر من أي أسلوب آخر.

- التغيير في واقع المدرسة يتطلب شجاعة من القائد والمعلمين لنبد الخوف من المستقبل المجهولة نتائجه، لذا لا بدّ للقائد من تقوية العزيمة لديهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم.



- اعتماد التفاعل بين مجموعات العمل للطلاب والمعلمين كأساس لتقويمها وتطوير الأداء وتحسينه.

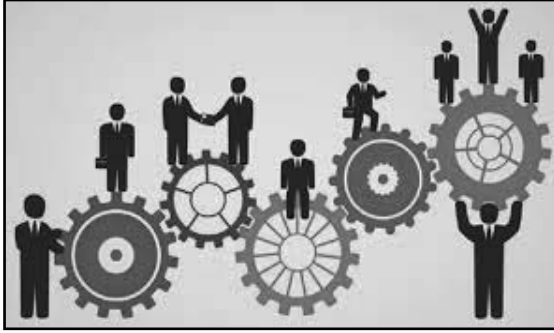
- معالجة ومراجعة أداء أعضاء المجموعات داخل مجموعاتهم حتى يتجنب حدوث ما يسمى الاعتماد المتبادل السلبي بينهم.

- تقوية ودعم العلاقات الاجتماعية والروابط بين أعضاء المجموعة لخلق جوّ من الرضا ومن ثم الإنجاز.

- الاهتمام بما يوفره العمل ضمن فريق العمل من تحقيق الصحة النفسية للكثير من يعانون من بعض مظاهر القلق، الخوف، الخجل، النقص، وغيرها من الأعراض النفسية.

- التأكد من سلامة أداء المجموعات وحرصها على استثمار الوقت المدرسي لتقديم أداء عالي الجودة.

- تحديد مهام المجموعات بطريقة واضحة ومعلومة للجميع وقابلة للقياس والتقييم.



- تقدم الحوافز والمكافآت باسم المجموعة وتوزع على الأعضاء بالتساوي، وتسجل إنجازاتهم كمجموعة، والاحتفال بما قدموه كمجموعة وليس كأفراد.

- توجيه المجموعات بالتبادل في الأدوار من حين إلى آخر وهي أدوار تكاملية فيما بينهم، حتى وإن قام كل منهم بجزء من المهمة، لكن المحصلة النهائية تحسب للمجموعة.

- التأكيد للمعلمين والطلاب أن العمل التعاوني لا يلغي المسؤولية الفردية فيما يقدمه داخل المجموعة من جهد لتحقيق أهدافها.

- التركيز على عمليات التعلم والتدريس بدلاً من التركيز على الاختبارات ونتائج التقييم.

- العمل على تنقية الأجواء بين الأعضاء، ولا يمنع من أن يكون تشكيل المجموعة على أساس التجانس والتقارب.

- تشجيع العلاقات المتزمنة بين المعلمين والطلاب وبين بعضهم البعض على أساس تعليمي لضمان جودة الأداء وتحسينه.

- تطوير العاملين والمعلمين جزء من الحياة اليومية للمدرسة.

- حضور اجتماعات عمل المعلمين كزميل مشارك لهم في الفريق.

- حضور جلسات المجموعات التعاونية للطلاب والمشاركة فيها.
- تقبل حدوث إخفاقات المعلمين والطلاب في تنفيذ التعلم التعاوني، ومعالجة ذلك بالتدريب والتحسين المستمر.
- تدريب الطلاب والمعلمين على أسلوب التفاوض وحل الاشكالات بينهم، وكيفية إدارة النزاعات بينهم.
- تمكين الطلاب والمعلمين من قيادة المجموعات ومنحهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات اللازمة مما يساعد في تكوين جيلٍ وصفٍ ثانٍ من القيادات المستقبلية.
- تأمين متطلبات عمل الفرق الميدانية وما تحتاجه لاتخاذ القرار المناسب في وقته.
- اجعل الإجماع في اتخاذ القرارات هو قاعدة العمل في الوضع الجديد لمدرستك، وتجنب اتخاذ القرارات الفردية المنعزلة.
- استخدم الإجراءات التعاونية في اجتماعاتك مع المعلمين التي ترأسها.
- مكّن المتجاورين من الحديث فيما بينهم (النقاش الثنائي) أثناء الاجتماعات كأسلوب تعاوني ليشارك الجميع بآرائهم فيه.
- إشاعة روح المودة والتعاون والمحبة بين منسوبي المدرسة بما جاء في الاستراتيجيات المختلفة في هذا الكتاب بين منسوبي المدرسة، إذ تساعد على تحقيق أهداف المدرسة التعاونية، وتقوي الروابط بين منسوبيها، وتزيد من تماسك المجتمع المدرسي فيتحقق الأداء العالي الجودة للطلاب والمعلمين.

«إن اختلاف الرأي يؤدي إلى التقصي، والتقصي يؤدي إلى الحقيقة».

(توماس جيفرسون)



## الفصل الواحد والثلاثون

### استراتيجية تطبيق المعايير والمؤشرات الأدائية

إن ما يشهده العالم اليوم من تنافس معرفي وتقدم تكنولوجي وانفتاح ثقافي على الحضارات الأخرى وطلب متزايد على التعليم وتجويده ليصبح سبق الرهان بين الأمم بما يقدمه من اقتصاد معرفي وتسابق في الإنتاج وتصدير المعرفة والمعلومة، كل ذلك وغيره



فرض على النظم التربوية متطلبات جديدة لكي تسير التغيرات المتسارعة في شتى مجالات المعرفة وعلومها، وتلبى تطلعات سوق العمل في تخريج أيدٍ ماهرة ذات أداءٍ عالٍ وإنتاجية مرتفعة تساهم في الرخاء والرفقي المستهدف في خطط التنمية ومشروعاتها. ولما كان الإنسان هو محور التنمية

البشرية التي هي أساس مجالات التنمية الأخرى، استلزم الأمر إعادة النظر في المنظومات التعليمية وما يقدم من خدمات تعليمية من خلال المدرسة التي هي محور ومحط أنظار المجتمع نحو تحقيق أهدافه وتطلعاته. فتعالَت الصيحات بمراجعة النظام التعليمي وتطوير مناهجه والحد من الهدر في بنيته ومخرجاته مما يساعد في مسيرة التحولات المعاصرة ومواكبة متطلبات الانفتاح المعرفي والتقني من حولنا.

ولضمان جودة التعليم وتحسين أدائه ومخرجاته، والتصدي لما يعانيه في كثير من الأحيان من معوقات ومشكلات تؤثر في تقدمه وتطوره، ظهرت كثير من النظريات والممارسات العملية التي تسعى لسد الفجوة الحاصلة بين واقع التعليم ومتطلبات خطط

التنمية وسوق العمل، وفق أسلوب علمي مبني على التشخيص الجيد والتنبؤ المستقبلي بما ينبغي أن يكون عليه التعليم مستقبلاً، مستفيداً من المرتكزات التطويرية التي ثبت نجاحها في المجالات الأخرى. ومن ذلك: التخطيط لاستراتيجي، الجودة الشاملة والتحسين المستمر، والمعايير الأدائية، ومؤشرات الأداء والقياس والتقويم والمراجعات، والمقارنات العلمية، والاعتماد، وغير ذلك من مرتكزات التطوير والإصلاح.

المدرسة هي محط أنظار المجتمع بما تملكه من قدرة في توجيه الناشئة والتأثير في سلوكهم ومعتقداتهم إيجاباً أو سلباً وبما تقدمه لهم من تأهيل وتطوير، فيتحدد من خلالها مستقبل المتعلمين ومن ثم مستقبل المجتمع ككل وهي الحلقة الأقوى والأهم في منظومة أي نظام تعليمي، وفيها وبها ينجح النظام التعليمي أو يفشل. وفي واقعنا المعاصر المدرسة تتجاذبها التجارب والطروحات الفردية من حين إلى آخر وكل حادي يغني على ليلاه. تحيط بها مشكلات متأصلة ومعوقات أكبر من أن تتجاوزها، فإمكاناتها ومواردها محدودة: المباني المستأجرة، الدراسة بعد الظهر والمساء، وعدم مناسبة المرافق التعليمية، وكثرة عدد الطلاب في الصف، وضعف الصلاحيات الممنوحة، وضعف القيادات، وقلة الموارد المالية مع التقليدية في التدريس وعمليات التعلم، إضافة إلى مستوى بعض المعلمين وقلة العناية بتأهيلهم وتدريبهم بما يتناسب ومتطلبات العصر



وتقنياته الحديثة، مروراً بالنظام التعليمي الذي سبقه العصر بمراحل، وغيرها من المشكلات التي تؤثر على تقدم الأداء المدرسي وتحسينه مما جعل مخرجاتها التعليمية والتربوية دون المستوى المأمول. وبالرغم من ذلك، فهناك جهود تشكر بيدها كثير من قيادات المدارس وغيرهم ممن لهم علاقة بالميدان التربوي، ومحاولات جادة من الوزارة فيما يخص المقررات الدراسية لكنها غير كافية للنهوض بالتعليم في بلادنا ليكون على مستوى الطموح والآمال. وما يميز نظامنا التعليمي هو تأثره بالتوجهات الشخصية لقادة العمل في الوزارة، فإذا ما ارتقى مسؤول في الوزارة وتبوأ منصبه طرح رؤيته بالميدان ودعمها



بكل ما يملك من جاه ومسؤولية، فإذا ما انتقل أو تغير منصبه ذهب مشروعه أدراج الرياح لأن العمل غير مؤسسي في أكثر الأحيان، والشواهد على ذلك كثيرة،

مرت المدارس بالمملكة بموجة التخطيط الاستراتيجي لكل مدرسة وكأنها وحدة مستقلة، ودرجت الوزارة وإدارات التعليم على ذلك فترة من الزمن، وأصبحت خطط المدارس صورة ورقية منسوخة من بعض ليس لها أثر في الميدان وكأنها وضعت لإرضاء المسؤولين والمشرفين، ثم ما لبثت أن تراجعت الموجة وبدأت تهدأ وتأخذ المنحى الصحيح، فالمدارس ما هي إلا طرفيات ومنفذة لخطة الوزارة الاستراتيجية، وما ينبغي أن تركز عليه هو الخطط التشغيلية والتنفيذية. ثم بدأ الاهتمام بالجودة وتجويد عمليات المدرسة المختلفة، وبقيت مشكلاتها لم تحل ومعاناة المدارس لا تزال مستمرة بل تزيد من سنة إلى أخرى، وما نحن ببعيد عن التقويم الشامل والإشراف المتنوع وتوطين الإشراف بالمدرسة والمدارس الرائدة، والتعلم الإلكتروني، ومشروع مدارس التطوير. ومدير المدرسة مشرف مقيم، وتغيير مسمى المدير إلى قائد ومع تلك المشاريع ووضع كثير من المدارس كما هو من حيث البيئة الصفية والتعلمية ومشكلاتها في تنام، فماذا تفيد تجربة أو مشروع وزاري وواقع المدارس غير مهياً للتفاعل معه؟ فما لدى الميدان من معوقات أولى بالحل قبل المشاريع التطويرية، وأخيراً بدأت موجة جوائز الأداء الوزارية والمحلية بالمناطق وهي في غالبها ورقية، لو قدر لك أن زرت المدارس التي حصلت عليها لما وجدت اختلافاً يذكر عن غيرها من المدارس والعبرة بجودة مخرجاتها، ولو تمت مقارنتها مع غيرها من المدارس لما رأيت اختلافاً وكذا إدارات التعليم التي حصلت عليها. ثم المعايير الأدائية ومؤشرات الأداء المدرسي هو التوجه الجديد للوزارة الذي أعطته زحماً إعلامياً وحشدت جهودها في تطبيقه، وأصبح هم القيادات المدرسية والمشرفين التربويين هو استكمال بياناته وإحصائياته وترتيب ملفاته وشواهد وشغل به كثير منهم عن الاهتمام بالمحتوى التربوي والتعليمي للمدرسة والعمل على تطوير الأداء وتحسينه، وفي ظني أن هذا الجهد كان بالإمكان اختصاره وذلك بدعم قائد المدرسة بدءاً من الاختيار ثم بالصلاحيات الحقيقية وإعطاء الحوافز المناسبة لما يبذله من جهد مع العناية بتدريبه على كل المشاريع والتجارب التي يتم طرحها بالميدان قبل الشروع في تطبيقها. وتوفير الفرص له للإطلاع على تجارب الدول المتقدمة. هذا الجهد المبذول في قيادة الأداء المدرسي وتقويمه من قبل المشرفين وقادة المدارس فيه كثير من التشابه لما تقوم به هيئة تقويم التعليم ولجان التقويم الذاتي داخل المدارس.

هذه المقدمة لا تلغي ولا تنتقص من أهمية المعايير ومؤشرات الأداء المدرسي، لكنها مهمة في توضيح كثير مما مرّ على الميدان التربوي من مشاريع انتهت من الميدان وكأن شيئاً لم يكن. والآن تقوم هيئة تقويم التعليم بتشخيص واقع المدارس وفق منظومة عملها ولها معاييرها الخاصة. والخوف الذي ينتابني بين الحين والآخر أنها نسخة مكررة من أعمال التقويم الشامل الذي شاركت في أعماله، وقد سطر فشله قبل تطبيقه في الله المشتكى. ومما يؤسف، أن القيادات التربوية بالميدان ليس لديها الحماس والتفاعل المطلوب للتعامل مع المشاريع المطروحة في الميدان لما رأته في المشاريع السابقة وبالتالي لا تكلف نفسها عناء في الاطلاع والتعرف على أساسيات المشروعات المطروحة، ومن ذلك مؤشرات الأداء الذي تم تطبيقه بالميدان عام ١٤٣٨ هـ، فهناك فاقد كبير في الثقافة المطلوبة حيال المؤشرات والمعايير مما يجعل كثير من القادة (كالأعمى في الزفة) كما يقول المثل، فلو سئل عن الفرق بين المجال والمعيّار والمؤشر قد لا يستطيع التفريق بينها فكيف يطبق مشروع مجهل أبجدياته؟

من التساؤلات التي سألتها لنفسي، كما سألتها لكثير من قادة المدارس والمشرّفين التربويين:

- \* هل هناك قناعة لديكم بما تقومون به في مجال مؤشرات الأداء؟
  - \* هل تم تدريبكم التدريب الكافي على ما تقومون به؟
  - \* هل تلقّيتم تغذية راجعة عن ما تم رصده وتقويمه العام الماضي؟
  - \* هل تلافى الوزارة معوقات العمل ومشكلات الأداء المدرسي التي رصدت العام الماضي؟
  - \* هل لقيادة الأداء المدرسي أثر على عمليات المدرسة؟
  - \* هل لقيادة الأداء المدرسي أثر إيجابي على عمليات التعلم واستفاد الطلاب منها؟
- فكانت الإجابة لدى معظمهم بالنفي، مع تحفظ الآخرين. ومما يؤكد عليه معظم قادة الميدان هو ضعف التدريب وسطحية ما يقدم منه مع غياب التحفيز والتشجيع وقلة التغذية الراجعة للمدارس. وفي اعتقادي أن مؤشرات الأداء وغيرها من المشاريع هي وسيلة لتحقيق غايات أكبر، إلا أن الملاحظ في الميدان بأن المؤشرات أصبحت هدفاً في ذاتها، وبالتالي أخذت وقت القائد والمشرّف وتعطلت كثير من المهام والمتابعات خاصة ما يتعلق بالعمليات داخل الصف لاستكمال المعايير والمؤشرات. ومما لا شك فيه أن



مؤشرات الأداء المدرسي لها من المميزات ما يركن إليه كثير من مؤيديها، وبالمقابل عليها مأخذ حذر منها آخرون في الاعتماد عليها لرسم السياسات التعليمية وحل مشكلات الميدان. وسنورد بعضها فيما يلي:

#### \* إيجابيات المعايير ومؤشرات الأداء:



- أداة لتقييم عمليات النظام التعليمي وكفاءة مخرجاته.
- تراقب تقدم الإنجاز التعليمي وما حققه من أهداف.
- توجه جهود المدرسة والمعلمين نحو فاعلية أدائهم وتحسينه.
- تفيد المعلمين في التخطيط للتدريس والتعلم.

- تقدم خدمة للآباء والطلاب في معرفة إنجازات أبنائهم العلمية وما حققوه من تقدم في تعلمهم.

- توفر مساحة كبيرة من المعلومات لمتخذي القرار لإصلاح النظام التعليمي وتحسين جودة الأداء بمؤسساته.

- تساعد الوزارة في عقد مقارنات في الأداء بين المناطق والمحافظات وفق المعايير المطروحة بينها. لبذل مزيد من الجهود لتحسين الأوضاع التعليمية بالمناطق الأقل جودة.

- تصف المؤشرات خصائص أداء إدارات التعليم في ضوء الأهداف والمعايير الموضوعة.

- تساعد القادة في التخطيط للبرامج التدريبية المطلوبة لتحسين الأداء وتطويره.

#### \* سلبيات ومعوقات مؤشرات الأداء:

- صعوبة تفسيرها وتحديد قيمها، فهي تمثل لمحة سريعة لأداء المؤسسة أو كصورته من أعلى. لا تستطيع استقصاء أكثر من ذلك، ويكون الحكم من خلالها غير دقيق.

- تعدد التفسيرات والمعاني للمؤشرات المستخدمة مما يفقدها كثيرًا من المصدقية لاختلاف التفسيرات، ومن ثم ما يمكن أن يترتب عليها من نتائج.

- السلبية في بناء المؤشر واختياره، مما قد يظهره غير مناسب لما وضع من أجله، وبالتالي سيقود إلى معلومات غير دقيقة.
- زيادة الاهتمام بالمؤشرات مما يجعلها هدفاً في ذاتها، فينصرف الجهد لها أكثر من العمل المقاس.
- خطورة الاعتماد على نتائجها في تقديم مكافأة أو إيقاع عقوبة، لعدم الدقة في ما ينتج عنها من معلومات - كما سبق.
- ينبغي التعامل مع نتائجها بحذر، لما قد ينشأ عنها من تعميم في النتائج وتضليل للرأي العام والمهتمين بالتطوير.
- الجهد والمال المبذول في تجميع بياناتها وتفسير نتائجها قد لا يتساوى مع الناتج المتوقع منها، وقد يزيد من تشتيت جهود صناع القرار عند الاعتماد عليها.
- تتطلب المؤشرات التربوية مراجعة وتطويراً مستمراً، فقد تفقد جودتها مع مرور الوقت وبالتالي قد لا تناسب الظواهر التربوية المتجددة دائماً.
- تعدد واختلاف بيئات التعلم التي تكون مصدراً للمؤشرات وتجميع بياناتها في صور كمية وتفسيرها يمثل تحدياً للمستفيدين منها.
- \* نظراً لطبيعة مؤشرات الأداء الرمزية فإنها غير فاعلة في قياس سعة الاطلاع والمعرفة لدى الطلاب ومستوياتهم العلمية.
- يمكن أن يسبب نشر نتائجها قلقاً لبعض المؤسسات التعليمية لعدم الدقة في معلوماتها.
- لا تستطيع المؤشرات القياس والتحقق من كل الأهداف التربوية والتعليمية للنظام التعليمي.
- ضعف قبول الميدان التربوي لمؤشرات الأداء بسبب ضعف التأهيل والتدريب، مما قد يؤدي إلى جمع البيانات بطريقة عشوائية وبالتالي ينعكس ذلك على نتائج المؤشرات وتحليلها.
- لا تحيط بكل عناصر النظام التعليمي في كل أوقاته، وإنما تعطي تصوراً عن اللحظة التي تمت فيها.
- إن قيادة مؤشرات الأداء المدرسي ومعايره تتطلب من القائد التحويلي الاطلاع

على ماهية المؤشرات وفلسفتها وخصائصها وأنواعها وأساليب تطبيقها، والوقوف على تجارب الآخرين الذين سبقوا في تطبيقها، حتى وإن كانت خارج نطاق التعليم. ولا يكتفي بالتدريب الذي يتلقاه من المشرفين والمسؤولين عن التطبيق، وعليه أن ينمي نفسه في هذا المجال وفي غيره. فحداثه المشروع في الميدان التربوي وتوجه الوزارة نحوه، يحتم على القادة التعرف على المهارات اللازمة لتطبيقه، ومعرفة الإجراءات المطلوبة لكل عملياته، ونشر ثقافته بين المعلمين والإداريين. وحتى يتمكن من المهارات والكفايات التي تمكنه من التعامل معه وقيادته بكفاءة، يتعين عليه القيام بما يلي:

- التعرف على أهداف مشروع قيادة مؤشرات الأداء المدرسي.
- الاطلاع على ماهية المؤشرات والفروق الجوهرية بين مصطلحات المشروع وأسس بنائه واختياره.
- الاستفادة من تجارب الآخرين ممن طبق مؤشرات الأداء.
- نشر ثقافة المؤشرات والمعايير في مجتمع المدرسة.
- تكوين فريق عمل من المعلمين لمتابعة أعمال المشروع وتوثيقه.
- الاقتناع المبني على المعرفة بأهمية مؤشرات الأداء وفائدتها في تطوير التعليم وإصلاحه.
- إعداد خطة المدرسة التشغيلية وفق نماذج المؤشرات والمعايير والمجالات، حتى يكون فيه انسجام وتوافق بين عمليات المدرسة ونماذج المعايير.
- الاستفادة من التقنية في توثيق نماذج المؤشرات وتسهيل التعامل معها.
- معرفة الطرق الإحصائية والبيانية والمعاملات الحسابية عند تفسير نتائج المؤشرات.
- التعرف على إيجابيات وسلبيات مؤشرات الأداء، والتعامل معها بما يحقق الإيجابية فيها.
- المصادقية في جمع بياناتها، والوقوف مع فريق عمل المؤشرات والمكلفين بها وحثهم على التأكد من كل ما يجمعونه والتثبت في ذلك.
- عمل دليل إرشادي لكيفية جمع بيانات المؤشرات وتوزيعه على المعلمين والإداريين، والاستفادة من الأدلة المرسله من الوزارة أو الجهات الأخرى التي لها علاقة بالمؤشرات.

- تدريب فريق التقويم بالمدرسة على كيفية التعامل مع نتائج المؤشرات والتغذية الراجعة للمدرسة عنها من إدارات التعليمية أو الوزارة.
- توزيع مهام جمع بيانات المؤشرات وتوثيق فعاليتها على المعلمين والإداريين حتى ينجز العمل في الوقت المناسب دون تأثيرها على المهام الأخرى بالمدرسة.
- إعداد ملف إنجاز المؤشرات لحفظ كل أعمال مؤشرات الأداء فيه للرجوع إليه عند الحاجة.

بالنظر إلى النسخة المعتمدة (منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي الصادرة من وزارة التعليم - إدارة البرامج والدراسات)، يلحظ أنها تحوي أربعة أقسام هي: مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي، مؤشرات قيادة الأداء المدرسي، مؤشرات قيادة أداء المعلمين، مؤشرات بناء وتنفيذ الخطط الإشرافية والمدرسية. نزل منها الميدان ما يخص الأداء الإشرافي والأداء المدرسي وبناء وتنفيذ الخطط وتبقى مؤشرات قيادة أداء المعلمين. يغلب على العمل بها الرصد والتتبع لأعمال المشرف التربوي والمدرسة وأعمال إدارة التعليم، ولم ترد الإشارة فيها إلى أنها عملية تقويم أو قياس لأداء الميدان إلا ما ورد في الهدف الخامس (قياس وتشخيص تفعيل الوسائل التعليمية والتقنية الحديثة.....). وفي الميدان التربوي جائزة الأداء المتميز، وهي شاملة لأعمال المدرسة وإدارات التعليم. وفيه كذلك تقويم التعليم. وتلك المشاريع لها مجالاتها وشواهدا ومؤشرات وأهدافها مما يجعل قائد المدرسة يجد مشقة في التعامل مع تلك المشاريع في وقت واحد، فحبذا لو نسقت أجهزة الوزارة وإداراتها فيما بينها لتوحيد رؤى تلك المشاريع ومنظوماتها ومؤشراتها، حتى لا تسبب إرباكاً بالميدان وتعطي الإحساس بتعدد الرؤى في الوزارة وشخصيتها، وبالتالي سيكون التعامل معها ذا شجون، فكل مدرسة ترغب أن تكون متميزة في أدائها وقوية في مؤشراتها، وتطمح في تحقيق مستوى متقدم في أي جائزة تطرح في الميدان، حتى وإن اختلفت الأهداف لكل منها. وعليها أن تلبى متطلبات إدارة التعليم ومكتب الإشراف في التفاعل مع منظومة قيادة الأداء، وهي كذلك مطالبة بالتعامل مع متطلبات هيئة تقويم التعليم وما لديها من نماذج ومؤشرات، مع أن كل مشروع له محاوره ومعايره ومؤشراته وشواهد، فكيف يتسنى للقائد أن يوفق بين تلك المتطلبات وكان الأحرى للإشراف التربوي أن يخفف العبء عن كاهل قائد المدرسة والعمل على تنسيق تلك الجهود وتقديم مشروع واحد مؤسسي للميدان التربوي شاملاً تلك المحاور والمؤشرات ومحققاً لجودة التعليم وإصلاح منظوماته.

المدرسة هي الطرفية النهائية لأعمال إدارات الوزارة وأقسامها، وهي تتلقى في العام

الدراسي الواحد كمًّا هائلًا من التعاميم والتوجيهات وطلب البيانات والإحصاءات التي يمكن لطالبها أخذ كل ما يريد من برنامج نور، لكنها البيروقراطية والروتين! وهكذا تفقد المدرسة وقيادتها جزءًا كبيرًا من وقتها في الرد على تلك التعاميم ورفع البيانات والإحصاءات والحذر من تأخرها حتى وإن كان ذلك على حساب الوقت المدرسي وأولويات العمل التعليمي بها. والذي يظهر أن هناك أهدافًا خفية من تبني منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، فقد تعالت الصيحات في كثير من المواقف بتدني عمل المشرفين التربويين، ومنهم من طالب بإلغاء الإشراف وعودة المشرفين إلى المدارس، فضعف دوره في القيام بمهامه الإشرافية والتطويرية وتحسين مخرجات التعليم مقارنة بالتكلفة المالية لمنتسبيه مع تسربهم للوظائف الإدارية بالوزارة وإدارات التعليم، مما يزيد من الهدر ويقلل من الإنتاجية. ومع ارتفاع أصوات الميدان التربوي بضعف التزام كثير من المشرفين التربويين وقلة انضباطهم اليومي مما شكل خللًا في الأداء وضعفًا في القدوة للمعلمين والمدارس. كل هذا وغيره، جعل تتبع عمل المشرف من خلال مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية أمرًا يتيح لمسؤولي الإشراف في الوزارة وإدارات التعليم أن يكون هدفًا من الأهداف المتوقعة من وراء طرح مشروع مؤشرات الأداء الإشرافي والمدرسي وأداء المعلمين.

## الفصل الثاني والثلاثون

### استراتيجية تحليل العمل المدرسي



يتطلب تحليل العمل المدرسي تحديد الهيكل التنظيمي للمدرسة وتحديد الوظائف المطلوبة لإنجاز متطلبات المدرسة وأهدافها، وبالتالي معرفة الأنشطة والمهام التي تتطلبها وظيفة كل فرد من العاملين بالمدرسة ومعرفة

الواجبات والمسؤوليات لكل معلم وكل إداري بالمدرسة وظروف العمل التي يزاوِل فيها مهام وظيفته، مع تحديد الإجراءات والمهارات اللازمة للقيام بمهام تلك الوظيفة، ومدى استخدامه للتقنية المساعدة له في أداء عمله والأثر التربوي والتعليمي لكل فرد في المدرسة. والتي تتمثل في الإجابة على التساؤلات التالية: ماذا ينبغي عليه أن يفعله وكيف يتم ذلك ولماذا؟ وتحليل العمل المدرسي يزيد من فرص نجاح العمل وتقدمه، فكلما كانت العلاقة واضحة وشفافة بين مكوناته وعناصره الأساسية كلما زاد التفاعل بينها وبالتالي يحصل التقدم والنجاح.

يتكون العمل المدرسي من المكونات التالية: (المعلم - المتعلم - المنهج - البيئة المدرسية المادية والمعنوية - الهيئة الإدارية والقيادية - اللوائح والأنظمة). ولكل من تلك العناصر والمكونات متطلبات وشروط وضوابط لا بدّ من توفرها حتى تتسنى الاستفادة منها في تحسين العمل المدرسي وتحسينه، وتحليل العمل يساعد في توصيف مهام ومسؤوليات ومتطلبات تلك العناصر وتحديد العلاقة بينها، بما يحقق أهداف

المدرسة ويلبي احتياجات منسوبيها، ويزيد من قدرة العمليات التعليمية والإدارية بالمدرسة ويطور أداء العاملين، ويرفع من درجة كفاءة خريجها ومخرجاتها.



إن عملية تحليل العمل المدرسي تتطلب من القائد التحويلي أن يجمع بيانات مكونات العمل المدرسي ويشخص واقعه من خلال الوسائل المتاحة له، ليتعرف على طبيعة الوظائف التعليمية والإدارية الموجودة بالمدرسة وواجباتها ونوعية

الأفراد الذين يشغلونها، مع معرفة سلوكيات العمل والتصرفات التي تتطلبها تلك الأعمال، ليتمكن بعدها من تحديد المواصفات المطلوبة لمن يقوم بهذا العمل ومما ينبغي له القيام به نحو ذلك ما يلي :

١. توصيف عمل معلم كل مادة على حدة، وكذلك توصيف عمل الإداريين والمساعدين وفرق العمل بالمدرسة لتحديد المهام والمسؤوليات والأنشطة والمهارات والإجراءات المطلوبة من كل منهم لكي يتمكن من أداء العمل بصورة متقنة مجودة.

٢. التعرف على الخصائص والصفات التي ينبغي للمعلم أن يتحلل بها، والمؤهلات المطلوبة، والتنمية المهنية التي يحتاجها، ومدى معرفته بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منه تجاه العمل التربوي والتعليمي الذي يقوم به.

٣. تحليل المتعلم، ويقصد به معرفة خصائص نموه ومتطلبات تعلمه وما له من حقوق وما عليه من واجبات لكل مرحلة دراسية.

٤. تحليل المنهج، وفيه يتم التعرف على عناصره ومدى مناسبتها لنمو المتعلم والأساليب والطرق التدريسية المناسبة لشرحه وتوضيحه، وأساليب التقويم والأنشطة المعززة له، والوسائل التقنية المساعدة والتجارب العملية التي يحتاجها.

٥. تحليل الأهداف والسياسات العامة للمدرسة والمجتمع ككل، وتوضيح دور عناصر العمل المدرسي في تحقيق الخطط التنموية، وتلبية احتياجاته التطورية.

٦. تحليل البيئة المدرسية المادية والمعنوية لمعرفة إمكاناتها وقدرتها على توفير مناخ تعليمي وتربوي مناسب لتقدم العمل وتحسينه، وتحديد الاحتياجات اللازمة التي يتطلبها العمل.

٧. تحليل الوظائف الإدارية للتعرف على طبيعة الوظيفة ومتطلبات إشغالها (الكاتب - المساعد - المراسل - المراقب - الحارس - عمال النظافة - عمال المقصف - السائق).
٨. تحليل أعمال القيادة المدرسية (القائد - الوكلاء - المرشد الطلابي - مشرف النشاط - محضري المختبر والمعامل المدرسية، وغيرهم) وذلك بتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم والأنشطة المطلوبة من كل منهم والأدوار التي ينبغي أن يقوموا بها، وما لهم من حقوق ومعايير تقويمهم.
٩. تحليل الإجراءات وتبسيطها وتوفير متطلبات الأعمال المكتبية والإدارية.

### أهمية تحليل العمل المدرسي

١. يفيد في تحسين طرق أداء العمل وتجويده وتحسين مخرجاته
٢. إعطاء التقويم المناسب لكل فرد في المدرسة بما يتناسب مع إنجازاته من خلال مؤشرات النجاح والتقدم في العمل، ومدى إتقانه لعمله وفق تقييم الأداء المعمول به في المدارس.
٣. يهتم بتوزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بالمدرسة وتحديد الأدوار والأنشطة المطلوبة من كل منهم.
٤. يعمل على تحسين بيئة العمل داخل المدرسة، سواء ما كان منه تعليمياً أو إدارياً.
٥. التعرف على الأدوار القيادية بالعمل المدرسي وإسنادها لمن يظهر عليه الميل والحس القيادي، وبالتالي إيجاد صفٍّ ثانٍ من القيادات التربوية بالمدارس.
٦. من خلال تحليل العمل المدرسي يمكن التعرف على متطلبات الوظائف التعليمية والإدارية من الخبرات والمؤهلات المناسبة، والأعداد المطلوبة لكل وظيفة، وما يحتاجه العمل من تنمية مهنية وتدريب، فلكل مرحلة تعليمية ومادة دراسية بها متطلبات فيمن يقوم بتدريسها.
٧. تحليل العمل المدرسي وتوصيفه يساعد على منع الازدواجية في توزيع المهام والتعارض والتكرار، ويساعد في تكوين علاقات إيجابية بين منسوبي المدرسة.
٨. يساعد تحليل العمل المدرسي على إيجاد التعاون والتكامل في العمل وتنسيق الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال المطلوبة في وقت قياسي.
٩. يزيد من التنافس بين المتخصصين في عمل واحد، ويعمق الانتماء المدرسي ويساعد على تحقيق قدر من الأمان الوظيفي للعاملين بالمدرسة.





هناك اختلاف في تحليل العمل وتوصيفه بين مؤسسات التعليم (المدارس) ومؤسسات الأعمال الأخرى في بعض الجزئيات، ومنها أن تشكيل المدارس وهيكلتها محدد بما ورد في اللوائح والتنظيمات، وكذلك تحديد الأجور وما يتبع ذلك من بدلات ومكافآت مقرر سلفاً بالأنظمة المالية للدولة. لكن هناك مساحات من العمل تتطلب من القائد التعرف على مواصفات وخصائص الوظيفة ومتطلبات من يقوم بإشغالها وماهية الأنشطة والمهارات والإجراءات التي تتطلبها الوظيفة المدرسية، ولا يقتصر الأمر على الموظفين بل يتعداه إلى تحديد الواجبات والحقوق لكل من ينتسب للمدرسة والزائرين لها سواء أولياء الأمور والمسؤولين وغيرهم من المجتمع المحلي. ولعل ما سبق من أهمية لتحليل العمل المدرسي يوضح مدى حاجة الميدان المدرسي لاستراتيجية تحليل العمل. والمشاهد في مدارسنا ضعف الاهتمام بها بالرغم من وجود بعض الجهود المبذولة من كثير من الزملاء قادة المدارس. وحتى يتمكن القائد من الاستفادة من هذه الاستراتيجية ينبغي عليه مراعاة ما يلي:

- الاطلاع على التشكيلات والهيكل المدرسي واللوائح والتعليمات المنظمة لذلك.
- التعرف على الوصف الوظيفي للوظائف التعليمية والإدارية بالمدرسة من خلال ما تطرحه وزارة الخدمة المدنية ووزارة التعليم من أدلة ولوائح.
- التعرف على ضوابط وشروط الالتحاق بالوظائف التعليمية والإدارية بالمدرسة، والخصائص النفسية والاجتماعية والعقلية لشاغليها.
- إعداد ميزانية المدرسة من الفصول والمعلمين حسب احتياجات المواد الدراسية والأنشطة المدرسية وفق التعليمات المنظمة لذلك: كنصاب الحصص والأنشطة التي يكلف بها المعلم في تخصصه.
- معرفة المؤهلات والخبرات لمعلمي المدرسة ومناسبتها لطبيعة المرحلة والمواد التي يقومون بتدريسها.
- تحديد الأنشطة المدرسية وحاجة المدرسة لمن يشرف عليها من أصحاب الاختصاص ومن تتوفر فيه الخبرة والقدرة على العطاء فيها والإنجاز.
- تحديد واجبات وحقوق كل وظيفة بالمدرسة من خلال الأدلة المتاحة ومن خلال الملاحظة وأدوات التحليل الوظيفي الأخرى الممكنة للقائد التحويلي.
- تحديد المسؤوليات المطلوبة من كل فرد يشغل وظيفة بالمدرسة بما يحقق واجباتها ويساعد على تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع.

- تحديد الأنشطة والمهارات اللازمة لتنفيذ متطلبات الوظيفة المدرسية وبما يلبي رغبات المستفيدين منها ويحقق لهم النمو المتكامل في شخصياتهم.
- التعرف على المقررات الدراسية للمرحلة التعليمية التي يعمل بها القائد وأسس بنائها ووسائل وطرق تدريسها ومتطلبات تعلمها ومواصفاتها الكمية والنوعية ووزنها في الخطة الدراسية ومتطلبات تقويمها وإتقانها، ومعرفة الأنشطة المصاحبة لها والتجارب والحلقات الدراسية التي تتطلبها.
- التعرف على خصائص نمو الطلاب في المرحلة الدراسية واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية وأساليب تليبيتها وتنميتها.
- تحديد الواجبات والحقوق والمسؤوليات المطلوبة من طلاب المرحلة بما يتناسب مع نموهم ومداركهم العقلية والعمرية.
- القيام بتحليل المعلمين والوقوف على خصائصهم من خلال سجلات الإرشاد الطلابي والمقابلات والملاحظة المباشرة لسلوكياتهم، كي يتسنى للمدرسة تبصير المعلمين بذلك واختيار الخبرات والوسائل اللازمة لنموهم المتوازن.
- يساعد تحليل المتعلم في معرفة المكونات الشخصية والصفات الجسمية له وما قد يكون لديه من معوقات بدنية أو عقلية، مما يمكن المدرسة من تلبية احتياجاته.
- تهيئة البيئة المدرسية وتوفير متطلبات العمل المدرسي التعليمي والإداري بما يساعد في إنجازه وتحجيره.
- إبلاغ الوصف الوظيفي ومتطلبات إشغال الوظائف التعليمية لمعلمي المدرسة وما لهم من حقوق وما عليهم من مسؤوليات وواجبات، وما تتطلبه وظائفهم من مهارات وإجراءات وأنشطة وأساليب تقويمهم بما يتناسب وتخصص المعلم والمادة التي يدرسها.
- إقامة المحاضرات واللقاءات لشرح وتوضيح متطلبات الوظيفة العامة و(الخاصة بالمدارس الأهلية)، وما لشاغليها من حقوق وما عليهم من واجبات وتبصيرهم بها من بداية العام الدراسي.
- البعد عن الخلط بين الموظف والوظيفة وما يقوم به من سلوكيات عمل قد لا تتناسب وتوصيف الوظيفة.
- معرفة التاريخ الوظيفي للموظف وما قدمه من إنجازات يساعد في حسن اختيار

الرجل المناسب في المكان المناسب، وما ينبغي للقائد التربوي هو الاطلاع على السيرة الذاتية لمنسوبي مدرسته، خاصة المستجدين منهم.

- تنبيه العاملين معه إلى أن عملية التقييم هي للعمل وليس لشخص شاغل الوظيفة، وذلك من خلال الواجبات والمسؤوليات والمهارات المنجزة.

- التركيز على تفاصيل العمل يساعد في إنجازه وتحسينه ولا يتأتى إلا بالتحليل والتوصيف.

- نشر أخلاقيات العمل الوظيفي والمهني بين المعلمين والإداريين والالتزام بها من كل العاملين، مع نشر أخلاقيات التعلم بين الطلاب وما ينبغي عليهم الالتزام به تجاه ذلك.

- إيجاد برامج تدريبية تساعد المعلمين والإداريين بالتكيف الإيجابي مع أعمالهم، وتبصيرهم بحقوقهم وواجباتهم الوظيفية وطرق ووسائل تقييم أدائهم وتنميتهم مهنيًا، وتحفيزهم نحو الإبداع والتطوير.

- إيجاد حوافز تشجيعية لمن يظهر إتقان وجودة في أداء ما يكلف به من أعمال وينجزها في الوقت المحدد.

- المراجعة الدورية للإجراءات والمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال وتحسينها بما يتوافق والظروف البيئية والتنظيمية ومستجدات العمل الراهنة والمستقبلية.

- ينبغي لقادة المدارس العناية بتخطيط الموارد البشرية لديهم وتضمينها خططهم الاستراتيجية بالمدرسة لما لها من أهمية في الإنجاز والتطوير.

- التعرف على المتغيرات المتوقعة للمجتمع والمستجدات التقنية وما لها من أثر على سير أعمال المدرسة وبرامجها.

- تدوير العمل بين المعلمين في التخصص الواحد بين الصفوف والفصول والأنشطة، من فترة إلى أخرى.

- تدوير العمل بين الوكلاء والإداريين مع بداية العام الدراسي حتى يكتسب كل منهم الخبرة اللازمة.

- توظيف تقييم أداء العاملين بالمدرسة لبناء برامج تعزيزية وتدريبية بناء على الاحتياجات والرغبات.

- إيجاد نظام محاسبي بالمدرسة وفق التعليمات المنظمة، ليكافأ المحسن ويعاقب المقصر، فليس من العدل المساواة بين المنجز والمقصر. ولا تتردد في إعطاء المكافآت والبدلات المتاحة في النظام لمن يستحقها.
- إشعار منسوبي المدرسة بأهمية كل فرد منهم في المدرسة وأنه جزء لا يتجزأ منها، وأن نجاحها نجاح له مهما كان عمله، ونجاحه مفخرة للمدرسة ويشمل كل منسوبيها من عاملين وطلاب وأولياء الأمور.
- إشراك العاملين والطلاب في قضايا المدرسة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات مدعاة لتحملهم المسؤولية وحافز لهم في التميز والإتقان.
- إيجاد قنوات اتصال وتواصل بين منسوبي المدرسة مما يساعد في القرب منهم والتعرف على مشكلاتهم وتشجيعهم على حلها.
- عرّف العاملين والطلاب بإجراءات العمل المطلوبة وكيف ينجزون مهماتهم، مما يساعدهم في بناء شخصياتهم وتقوية الثقة بأنفسهم.
- لا تهمل المبادرات الصادرة من منسوبي المدرسة معك مهما كان مصدرها وما قد يتحقق منها فلعلها بؤادر إنجازات أكبر.
- ذكّر منسوبي المدرسة بأهمية العمل والإخلاص فيه، وركّز على فضل العمل في الإسلام وما أعدّ للعاملين في الدنيا والآخرة.
- اعمل مع منسوبي المدرسة على الابتعاد عن الشائعات في العمل وأشد بالتصحيحات فيه.
- ادعم العاملين معك بنزع الخوف من نفوسهم لما قد يواجههم من سلبيات في العمل وما قد يستجدّ عليهم فيه.

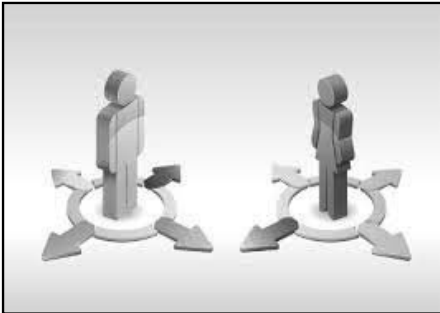
## الفصل الثالث والثلاثون

### استراتيجية تقويم الأداء وتوظيفه

تقويم الأداء عملية منهجية موجهة للأفراد والمؤسسات، يتم من خلالها الوقوف على مستوى الأداء والحكم عليه من خلال معايير مقننة مرتبطة بالأهداف الموضوعة والنتائج المتحققة بغية التطوير والتحسين في أداء الأفراد والمؤسسات، ولا غنى عنه لما يقدمه من تغذية راجعة وتعزيز لفاعلية الأداء وكفاءته وما قد يظهر من مواطن قوة وإيجابية. ويحاول إذا ما تم توظيفه بشكل جيد، تلمس السلبيات التي تظهر في الأداء ومعالجتها. والتقييم ليس هدف في ذاته وإنما هو وسيلة لغايات أكبر، ومنه التقويم الذاتي الذي يقوم به الشخص فيقيم نفسه بنفسه، وكذا المؤسسة تقيم نفسها بنفسها وفق معايير محددة مسبقاً ونماذج معدة لذلك. والقياس والتقييم والتقويم مراحل تكمل بعضها البعض في معرفة مستوى الأداء من خلال إعطاء أرقام مجردة، ومن ثم تحويلها إلى تصنيفات وعبارات ذات دلالات متفق عليها، ومن ثم الاستفادة من تلك النتائج المتوفرة في تعزيز الإيجابيات وإصلاح ما قد يظهر من سلبيات، ومن خلاله يمكن استخلاص احتياجات العاملين التدريبية ويساعد في بناء البرامج التطويرية وتقديم المكافآت والبدلات والترقي في السلم الوظيفية.

#### أهمية تقييم أداء العاملين:

- متابعة أداء العاملين ومعرفة مدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم.
- الوقوف على صعوبات التنفيذ لديهم وما قد يظهر من نقاط قوة ونقاط ضعف في أدائهم.
- الاستفادة من نتائج التقييم في معالجة السلبيات وتعزيز الإيجابيات المتحققة في الأداء.



- الاستفادة من نتائج التقييم في إيقاع الجزاءات وتبرير العقوبات.
- تحفيز الأداء وتجويد العمل.
- يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي إذا ما كان التقييم عادلاً، ففيه يعطى كل شخص حقه.
- زيادة في ثقافة العمل والإلتقان لدى العاملين.
- يساعد في معرفة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتقديم المناسب لهم.
- يعطي تغذية راجعة للإدارات العليا عن تقدم العمل وتحسين الأداء في مواقع العمل.
- يساعد في اختيار القيادات الناشئة التي يمكن الاستفادة منها في مواقع أعلى.
- يساعد في تحليل الأداء المدرسي وتوضيح إجراءات العمل المطلوبة من العاملين.
- يعطي لمحة عن الأداء الحالي للعمل بالمدرسة، وبالتالي يحدد مكانة المدرسة المؤسسة بين مثيلاتها ومدى حاجتها للتطوير والتحسين.
- وسيلة للحوار والنقاش لتوضيح أهداف المدرسة للعاملين بها والأدوار المطلوبة منهم.

- قد يبنى عليه كثير من القرارات التطويرية.

من خلال ما تقدم، تتضح لنا أهمية تقويم الأداء في تطوير الأداء وتحسينه. لكن التساؤل المطروح، والذي ينبغي أن يطرحه كل قائد على نفسه وكل مسؤول: هل نحن فعلاً نقوم بتقويم أداء علمي منصف ذي منهجية واضحة بعيد عن العوامل الشخصية والعشوائية؟ وهل استفدنا من نتائج التقويم في تطوير الأداء وتقديم التغذية الراجعة من خلاله لزيادة فاعلية الأداء وكفاءته؟ وهل تقويمنا يغطي كل جوانب الأداء المراد تقويمها كما ينبغي؟

#### خصائص عملية تقييم الأداء

هي عملية مستمرة غير منقطعة قد يتعدى أثرها وتغذيتها الراجعة من عام إلى آخر، وفيها بناء تكاملي مع عملية التعليم. وهي لا تقتصر على إنجازات العمل فقط بل تتبع مدى التزام المقيمين بإجراءات العمل وقيمه وسلوكياته، لذا فهي تحتاج إلى تخطيط مسبق وعمل فيه ديناميكية وإنسانية تهتم بمشاعر الآخرين، وتركز على الإيجابيات الموجودة

فيه ولا تسعى لإبراز عيوب وهفوات المقيمين. وهي ليست عملية إدارية جامدة لتصيّد الأخطاء والعيوب. لذا، فعملية تقويم الأداء في مدارسنا لم تعط من الاهتمام والعناية ما يوازي أهميتها من كثير من المعنيين بها على مستوى الوزارة والإدارات التعليمية والمدارس، لذا أصبحت عملية إدارية بحثية جامدة عند كثير من القادة، تقليدية في محتواها وفي تطبيقها وبالتالي الاستفادة منها ليست كما ينبغي، تعاني سلبيات ومشكلات تحد من فاعليتها وتقلل من تأثيرها على تطوير الأداء، لا يهتم بها كثير من المسؤولين والقادة والمعلمين ولا يولونها الاهتمام الكافي فلا يترتب عليها مكافآت أو حوافز، وهي في نظر الكثير غير مجدية ولا يحتاجونها، وقد يكون أثرها في إيقاع الجزاءات محدود إلى حد ما، وذلك لما يشوبها من ارتجالية وضعف مصداقية وتأثرها بشخصية المقوم وميوله.

ومن العوامل والمعوقات التي تؤثر سلباً على تقييم الأداء في مدارسنا ما يلي:

- قدم نظام التقييم ونماذجه المطروحة بالميدان، وتأخر تحديثه لمواكبة المستجدات بالميدان التربوي.

- شخصية القائد أو المدير كمقوم، وتأثر التقييم بها من قريب أو بعيد مع ضعف في ثقافة التقييم لدى كثير من القادة.

- ضعف المعايير الأدائية التي يقارن بها أداء العاملين بالمدارس.

- التوقيت الذي يجري فيه التقييم وعدد مرات تنفيذه ورتابة إجراءاته.

- عدم وضوح أهداف المؤسسة والمدرسة للعاملين بها وأهداف التقييم وإجراءاته.

- القيمة المعنوية للتقييم والشعور بالغبن لدى كثير من العاملين وعدم الرضا عنه.

- التدخلات من جهات عليا في أعمال التقييم وتوجيهه.

- العشوائية في التقييم وضعف العناية به.

- ضعف التغذية الراجعة لما قد يظهر فيه.

- محدوديته، فقد لا يكون شاملاً لكل العناصر الشخصية والأدائية للمقيمين.

والممتنع لعملية تقييم الأداء في مدارسنا يشعر بضعف التفاعل معها من كثير من المسؤولين والقيادات والعاملين بالميدان التربوي، والسطحية في كثير من أحواله. فقد ينفذ دون تخطيط مسبق وبرؤية غير واضحة المعالم لما يقومون به. ومن خلال عملنا في قيادة المدارس والإشراف صادفتنا كثير من المشاكل المؤثرة في عملية التقييم ولم يكن

هناك حلول جذرية لكثير منها، خاصة وأن بطاقة التقييم مرتبطة بوزارة الخدمة المدنية وجهات حكومية أخرى غير وزارة التعليم، مما يشكل عائقاً في تعديلها وقد مرّ عليها زمن طويل لم يطرأ عليها أي تعديلات منذ ١٤٢٧ هـ بالرغم من إدخال كثير من التطوير والتحسين على كثير من الأنظمة واللوائح التعليمية، وحصل تغيير في عمليات التعلم والتعليم وفي البيئة المدرسية، وما زالت نماذج وإجراءات التقييم كما هي وفي ذلك دليل على ضعف العناية بعملية التقييم وما يتبعه من إجراءات. هذا الواقع يجسد لنا ما تعاني منه عمليات تقييم الأداء في مدارسنا من مشكلات .

تقوم عملية تقييم الأداء على ثلاثة مرتكزات لا تقل أهمية عن بعضها، وهي مرتبطة ببعضها يتأثر كل عنصر منها بالآخر، مما يحتم على القائد الاهتمام بتلك المرتكزات وعند وجود خلل وقصور في أي منها سيؤدي إلى نقص في كفاءة وفاعلية عملية التقييم. فيعمل فكره وجهده في الرقي بها وتحسينها ما أمكن دون إخلال بالأنظمة المحددة لذلك، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### ١. نظام التقييم ونماذجه المعتمدة من وزارة الخدمة المدنية ووزارة التعليم.

ومن أبرز مشكلات نظام التقييم في مدارسنا عدم تحديثه ومواكبته للمستجدات الحاصلة بالميدان التربوي، مع ضعف في بناء النموذج المطبق الآن في المدارس. ومما يعاب عليه عدم الدقة في معايير والعموميات في كثير من عناصره مع ضعف في التعليقات المنظمة له. ولوائحه التفسيرية غير كافية، فقد تعددت التأويلات والتفسيرات والاجتهادات فأثرت على مصداقيته وثباته، وتبعاً لذلك أصبح لا يميز بدرجة معقولة بين العاملين. ولا يعطي صورة واضحة عن احتياجات المقومين.

#### ٢. العاملون بالميدان التربوي (المقومون) وهم المعنيون بعملية التقييم.

وهم مغيبون عنها كثيراً مما أدى إلى ظهور مشكلات حدثت من استفادة المقومين من التقييم لعدم فهمهم أصلاً لعملية التقييم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وشعور كثير منهم بعدم جدوى التقييم وضعف أثره الوظيفي وقلة العائد منه على تحسين وضع المعلم المعيشي والوظيفي، إضافة إلى شعور كثير منهم بالغبن وقلة العدالة في تقييمه، مع الجهل عند بعضهم بأبجديات التقييم ونماذجه المطبقة، والشعور بالسلبية تجاه عملية التقييم خاصة إذا لم يستطع الوفاء بكثير من متطلبات البطاقة، ثم إن البعض يتساءل ماذا قدم له التقييم من حيث رصد الاحتياجات وزيادة النمو المهني وتطوير أدائه؟



### ٣. القادة التربويون والمسؤولون ممن لهم الصلاحية في تقييم أداء العاملين.

يشكل القائمون على عملية التقييم حجر الزاوية في نجاحه أو فشله بقدر نوعية الثقافة التقييمية لديهم وبقدر ما يكون لديهم من عدالة وبعد عن العشوائية والمحسوبية فيه . ومما يلاحظ في الميدان - في الغالب - هو الاتجاه نحو الزيادة في درجات التقييم خوفاً من إيذاء مشاعر الآخرين وقناعة كثير منهم بضعف أثره الوظيفي والتوجيهي مما حدا ببعضهم في إعطاء تقديرات عالية وغير مناسبة لمستوى الأداء المقدم، فقلل من أهمية التقييم عند الآخرين، وقد يكون ذلك هروباً من مناقشة العاملين في أدائهم، لعدم تقديم ما يشفع لهم من تنمية مهنية وتوضيح لعناصر التقييم ومتطلباته للعاملين معهم، خصوصاً عندما تتم عملية التقييم دون تخطيط مسبق ودون الوقوف على الأداء مباشرة في بعض الأحيان مما يفقده المصدقية.

والميدان التربوي لا يخلو من مشكلات تتعلق بتلك العناصر تقل حدتها من مدرسة إلى أخرى بناء على ما لدى القائد من ثقافة تقييمية وعناية بعناصرها المختلفة. ومن المشكلات الملاحظة التي تتعلق بعملية التقييم في الميدان التربوي ما يلي:

- المحسوبية في أداء العاملين، وتأثر التقييم بالشللية لدى بعض القادة والمديرين.
- التأثير بالانطباعات الشخصية عند القيام بالتقييم.
- بعض الأنظمة التي تتطلب درجات وتقديرات عالية لغرض النقل والترقي وتقديم موعد إعداد التقييم واعتماده قبل نهاية العام الدراسي.
- التعليمات الوزارية ببقاء منخفض الأداء في مدرسته، وعدم تنفيذ مطالب القادة بضرورة تغيير بيئته لعل في ذلك صلاح.
- تكليف بعض من منخفضي الأداء بمراكز قيادية، وحصولهم على ميزات قد لا يستطيع الحصول عليها غيرهم لاستثناء أو تجاوز من مسؤول.
- ضعف الاهتمام بعملية التقييم من الوزارة والميدان، وبالتالي تدني مستوى التخطيط والإعداد له.
- التساهل في التقييم، وإعطاء تقديرات عالية لجميع العاملين منعاً لمناقشة المعلمين والعاملين لهم.
- التشدد في بعض الأحيان، وإعطاء تقديرات منخفضة عن مستوى الأداء الفعلي.
- التركيز على التوسط في تقديرات الأداء دون العناية بمن لهم أداء عال أو منخفض.

- ضعف ثقافة التقييم لدى القادة والعاملين على حد سواء.
- ضعف الرقابة والمتابعة من المسؤولين لعملية التقييم عند انحرافها تشددًا أو تساهلاً.
- قلة إنصاف المتظلمين من عملية التقييم، وطول الإجراءات المتخذة في مثل تلك الحالات.
- تصيّد الأخطاء في عملية التقييم، مما أبعدّها عن مسارها الصحيح وتهويلها، والتقليل من الإيجابيات.
- التقييم بالوكالة لمن يفوض لهم ذلك، واعتماده دون التأكد من مصداقيته.
- الأخذ بأراء الآخرين وانطباعاتهم عمن يتم تقييمه دون تحييص أو تدقيق.
- التقييم مرة واحدة في العام دون النظر لما يتم قبله أو بعده.
- التقييم دون حضور مناشط وفعاليات المقوم طيلة العام الدراسي.
- قدرة بعض العاملين على إخفاء أخطاء التنفيذ بما يملكه من وسائل عن من يقوم بتقييمه.
- ضعف التغذية الراجعة من عملية التقييم، وقد تمر دون معرفة التقديرات المعطاة.
- جمود عملية التقييم ورتابتها، وخلوّها من عناصر التشويق والتحفيز المباشرة.
- ضعف شخصية بعض القادة التربويين وحادثة بعضهم في الإدارة.
- عدم الدقة في تقييم ما يخص المادة العلمية من القادة لاختلاف التخصص والمؤهل.
- عدم الجدلية في الأخذ بنتائج التقييم عند وجود فرص وظيفية أو ميزات تقديرية.
- التقليدية في أساليب التقييم وقلة الأخذ بالأساليب العلمية والتقنية في تقييم الأداء.
- صعوبة تقييم بعض الأمور غير الملموسة، مثل الانتماء والقيم.
- مقاومة بعض قدامى المعلمين لتقييمهم إذا ما قلت سنوات الخبرة لمن يقوم بالتقييم.
- قلة التدريب على عملية التقييم وأساليب تطبيقها من قبل المشرفين لقادة المدارس ومنسوبيها، وقد يكون فاقد الشيء لا يعطيه. مع ضعف الاهتمام من القادة بتنمية أنفسهم وتطويرها في هذا المجال.



- تأثر التقييم بما يسمى الهالة، وفيها يتم تقييم المعلم بطريقة كلية دون تقييم العناصر المكونة، والخطأ فيها أكثر من الصواب ويتعارض مع تعليمات التقييم ولوائحه.

- قلة مقارنة أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة بالمعايير الأدائية الموجودة، لضعفها وعدم الاهتمام بتطويرها والعناية بها.

- اعتبار عملية التقييم عملية طارئة روتينية غير ذات جدوى فيعمل على التخلص منها بأي طريقة، لما يراه القادة والعاملون.

ومع وجود تلك المشكلات، وما يلاحظ على عملية التقويم في المدارس من رتابة وجود، إلا أن هناك نماذج ميدانية أبدعت فيها وجعلت منها عملية مستمرة طوال العام الدراسي، واستفادت من البرامج التقنية المساعدة في تنفيذها. وهناك جهود من الوزارة تعمل لتطويرها وتحسين عمليات التقويم وإدخال التقنية فيها، لكنها غير واضحة ولا كافية، وهي تعمل على فك الارتباط مع وزارة الخدمة المدنية في مرجعية أساليب تقويم العاملين بالميدان التربوي لاختصاصها وإشرافها على كل مقدمي التعليم من الجهات الحكومية الأخرى.

إن كل ما تقدم يمثل ثقلًا مهمًا في النهوض بهذه الاستراتيجية وتطويرها والاستفادة منها في تحسين الأداء وتطويره في مدارسنا، ولن يتم ذلك إلا بجهود متواصلة بين الوزارة والميدان التربوي، مع اقتناع كل الأطراف بأهمية تطوير عمليات تقويم العاملين بالميدان التربوي، واستخدام الأساليب العلمية في تنفيذها، وتدريب قادة المدارس على تنفيذ التقويم بطريقة علمية مقننة يقل فيها التحيز والعشوائية. ومما يساعد في تنفيذ عملية التقييم بكفاءة وفاعلية هو إتقان القائد التحويلي المهارات والإجراءات التي تمكنه من تقديم تقييم علمي خالي من المحسوبية والتحيز يصف الداء ويشخصه ثم يقدم المعالجة المطلوبة بأسلوب لبق وشيق بحيث يقتنع الآخرون بما يقدمه دون إيذاء لمشاعرهم ولا تهاون في إعطاء كل شخص ما يستحقه، فيصبح كالطبيب مطلوب رأيه ومرغوب في زيارته بالرغم من استخدامه المشروط والإبرة. ومما ينبغي للقائد إتقانه من مهارات وإجراءات ما يلي:

- دراسة بطاقة التقويم وتعليماتها دراسة مستفيضة ومتأنية وتفصيل عمومياتها.

- محاولة تبسيط بطاقة التقويم ما أمكن، وأخذ وجهات النظر حولها ممن يراد تقييمهم بها.

- الاطلاع على الأساليب الحديثة في التقويم ومعرفة اتجاهات المربين والإداريين حولها.
- تدريب القادة والمسؤولين عن التقويم على الاستخدام الأمثل لبطاقة التقويم المعدة وما يتبع من إجراءات، وكيفية الاستفادة منها في تطوير الأداء.
- جمع البيانات والمعلومات لمن سيتم تقييمه من مصادرها المتوفرة، واستكمال بيانات بطاقة التقويم قبل الزيارة.
- مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للمعلمين المراد تقييمهم، وخاصة المستجدين وحديثي العمل في المدرسة.
- توعية المعلمين والعاملين بأهمية وأهداف ومتطلبات عملية التقويم، وشرح إجراءاتها ونماذجها لهم قبل البدء في التقويم، من خلال ورش العمل واللقاءات التي تعقد لهذا الغرض.
- الرجوع لتقييم العام الماضي وما سجل فيه من ملاحظات لمعرفة مقدار التحسن والتغير في الأداء.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في تقييم الأداء والاستعانة بمن لديهم سابق خبرة واعتدال ومنهجية واضحة في ذلك.
- الاستعانة بالبطاقات المقننة للدرجات والتي تجزئ درجة العنصر في بطاقة التقويم مقابل التفصيل في المطلوب قياسه وتقييمه، على أن يكون ضمن البطاقة المعتمدة.
- إبلاغ المعلمين بأن عملية التقويم عملية مستمرة من بداية العام حتى نهايته واتخاذ ما يشفع لذلك من إجراءات.
- وضع خطة عمل للقيام بالزيارات التقييمية للمعلمين أثناء الحصص وفي مواقع الأنشطة والمعامل والمختبرات.
- لا يمنع من إبلاغ المعلمين بمواعيد تقويمهم والتنوع بين طرق التقويم ومواعيده، لأن الهدف ليس تصيّد الأخطاء ولا تتبع هفواتهم الأدائية.
- لا بد من الإفصاح والتوضيح للمعنيين بالتقويم أن الهدف منه هو الوقوف على الإيجابيات وتعزيزها وتقديم النصح والمشورة فيما عدا ذلك بأسلوب لبق وشيق والتشاور معهم فيما يطور من أدائهم ويحسنه.

- ينبغي عدم التدخل في عمل المعلم أثناء عملية التقويم.
- البعد عن كل ما يثير اهتمام الطلاب ويصرفهم عن المشاركة والإنصات للمعلم عند زيارة القائد أو المشرف للمعلم أثناء عملية التقويم.
- إعادة صياغة معايير - التقويم إن أمكن - بحيث تكون مقننة وموضوعية تقيس ما وضعت له وتقلل من أثر تدخل شخصية المقوم.
- اختيار الوقت الملائم عند القيام بالتقويم، والبعد عن بداية اليوم الدراسي ونهايته إن أمكن
- يمكن للقائد أن يختار مهارة واحدة لقيمتها، وله أن يحضر في الوقت الذي يمكن للمعلم تنفيذها، وله الانصراف بعد نهاية المهارة ولا يلزم بنهاية الحصة مع المعلم.
- الحوار والمناقشة بعد عملية التقويم بين القائد والمعلم في لقاء ودي يلتزم فيه بأسلوب الحوار الهادف والشفافية والبعد عن الانتقاد والشخصنة. والبدء بإيجابيات الأداء مهما قلت، والاتفاق على خطوات الإصلاح والتطوير الممكنة.
- تعزيز التقويم الذاتي للمعلمين، وحثهم على تنفيذه وفق خطة معدة ونماذج مخصصة.
- الاستعانة بالمختصين عند تقييم المادة العلمية في زيارة خاصة بذلك، والاستفادة من العوامل المساعدة في تقدم الطلاب فيها.
- اطلاع القائد على توزيع المقرر الدراسي، وما يوافق زيارته من مواضيع. وحبذا لو اطلع على موضوع الدرس إن كانت لديه القدرة على ذلك.
- اطلاع القائد على سجل إعداد المعلم وخطته الدراسية، وسجلات تقويم الطلاب بالصف المراد زيارته، وملفات إنجاز المعلم والطلاب إن وجدت.
- الاطلاع على نتائج الطلاب في الاختبارات التحريرية التي أجريت من قبل للطلاب من المعلم أو من غيره .
- الاستعانة بما قد يكون لدى المرشد الطلابي أو المدرس الأول أو رئيس القسم ومن في حكمهم من ملاحظات أو شكاوى تخص المادة والمعلم.
- الاستفادة من ملاحظات المشرفين التربويين حول أداء المعلم.
- إعطاء تغذية راجعة للمعلم الذي تم تقويمه، سواء كان مهارة واحدة أو مهارات متعددة.

- تحديد الاحتياج التدريبي للمعلم المقيم أثناء اللقاء معه بعد زيارة التقييم، وتوجيهه لبرامج التنمية المناسبة لذلك الاحتياج.
- عدم إغفال الجوانب العملية والتطبيقية للمادة الدراسية، والوقوف على أداء المعلم أثناء القيام بها.
- البعد عن التقييم الكلي وإعطاء درجة كلية دون النظر لجزئيات التقييم وعناصره.
- ينبغي أن يقوم القائد بتقييم أداء كل شخص على حدة، دون النظر إلى تقييم الآخرين.
- الابتعاد عن ما يسمى النزعة المركزية في تقييم أداء المعلمين والعاملين، وذلك بتمركز تقييمه حول متوسط الدرجات، ففي ذلك هضم لحقوق كثير منهم.
- تجنب أن يتأثر تقييمك لتابعيك بالمواقف الطارئة في أدائهم أو الاختلاف معهم في الرأي وما قد يقع منهم من مخالفات غير مقصودة.
- يراعي القائد خصوصيات المواد الدراسية أثناء التقويم، وكذلك الظروف الخارجة عن إرادة المعلم.
- عملية التقييم عملية حساسة تتطلب من القائد أن يقوم بها وهو خالي الذهن من المؤثرات لأنه يمثل فيها دور القاضي والمحامي في آن واحد.
- الاطلاع على المهام التي يكلف بها وكلاء المدرسة ومساعدتهم، ومعرفة مستوى الإنجاز فيما أسند إليهم وما اتخذوه من إجراءات تطويرية.
- الاطلاع على مهام المرشد الطلابي ورائد النشاط ومحضري المختبرات والمعامل، والاطلاع على سجلات وملفات إنجازهم عند القيام بزيارتهم التقييمية، ومراعاة خصوصية عملهم ومتطلباته.
- الاطلاع على أعمال العاملين والمهام المؤكدة إليهم وما أنجزوه، ومدى انضباطهم.
- لا ينبغي للقائد التربوي أن يتأثر تقييمه بالاتجاهات الفكرية والنفسية لمن يقوم أدائه أثناء العمل، ما لم يكن ذلك الاتجاه مؤثراً في الأداء.
- الاطلاع على الخطط المستقبلية للمعلم عند تقويمه وما لديه من تطلعات ومبادرات اجتماعية وثقافية.
- الشفافية والوضوح سمة من سمات التقييم الجيد، وعلى القائد اطلاع المعلم على

تقارير تقييمه والساح له بإبداء وجهة نظره حيالها، واحترام ما يلاحظه ومناقشته فيها حتى ولو تطلب الأمر إعادة التقييم مرة أخرى.

- رفع تقارير الأداء نهاية العام الدراسي أو في الأوقات المطلوبة، مع الاحتفاظ بحق التعديل فيها إذا تطلب الأمر ذلك واعتبار التقدير النهائي ما يرفع نهاية العام الدراسي.

- تكليف فريق التقييم بالمدرسة بدراسة جميع تقارير المعلمين والعاملين بها لتحليلها وتقديم تقرير حول ما تضمنته من إيجابيات وسلبيات. وعليه أن يضمن التقرير الاحتياجات التدريبية لمن تم تقييمه.

- بناء البرامج التدريبية التي ظهر فيها احتياج واتخاذ الخطوات الإجرائية في تنفيذها.

- دراسة تقارير المعلمين الأدائية مع بداية كل عام دراسي، والاستفادة منها في توزيع المهام والتخصصات والأنشطة المدرسية في العام الجديد.

- التحفيز والتشجيع مطلب قيادي مهم مادياً كان أو معنوياً، وعملية التقييم مدخل مناسب لذلك إذا ما تمت بطريقة عادلة ومنصفة، فيستقبل الجميع ذلك التحفيز بصدر رحب ويكون دافعاً لهم في إتقان الأداء وتجويده أكثر من قبل.

- الاطلاع على ملفات المعلمين والعاملين بالمدرسة وسجلات المدرسة التي تعنى بالانضباط، ومدى مساهمة كل منهم وتعاونهم في فعاليات المدرسة والمجتمع المحلي عند كتابة التقرير النهائي للأداء.

- الاستفادة من عملية التقييم في اكتشاف من ظهرت عليه نزعة قيادية، ورفع توصيات للمسؤولين للاستفادة منه في مواقع أعلى، وإشعار المعلم بذلك.

- رفع التوصيات للمسؤولين لمن يستحق الترقية أو التكريم، وإشعارهم بما تم حتى يكون حافزاً له لما أظهره من تفوق وتحسن في عملية تقييم الأداء.

- دراسة ما يرد إلى المدرسة من ملاحظات على تقييم منسوبي المدرسة.

- عقد ورش عمل مع المسؤولين لتحديث معايير الأداء التي يمكن مقارنة أداء العاملين بها من الناحية الكمية والنوعية، وتوعية القادة ومسؤولي التقييم بها.

تفيد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة، وهي مؤشر حقيقي لأداء المدرسة إذا ما نفذ بطريقة صحيحة وكان خالياً من العشوائية والمحسوبية وتم الاعتناء به من كل المعنيين، ولذا يعد الركيزة الأساسية في تطوير



أداء المدرسة وتحسينه. ويدل على رغبة القادة والمسؤولين في النهوض بالعمل وإتقانه، وعامل مهم في اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ففقدرة القائد التحويلي على تقييم أداء منسوبي مدرسته بطريق موضوعية، وشفافيته، تعزز من نمو المدرسة

وتطورها وتزيد من استقرارها وتقدمها، كما أنه محفز لأداء عال ورضا وظيفي وانتماء لمجتمع المدرسة من كل العاملين عندما يشعرون بالعدالة والمساواة في تقييمهم.



## الفصل الرابع والثلاثون

## استراتيجية الحوار والإقناع



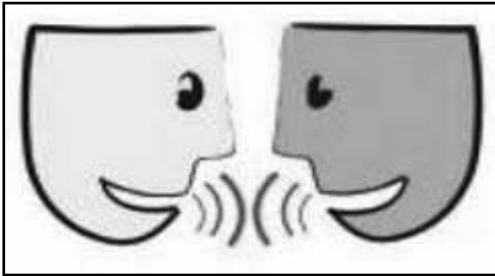
المجتمع الإنساني مجتمع تفاعلي اجتماعي يتميز بكثرة الروابط بين أفرادهِ وحاجتهم إلى بعض، واعتماد بعضهم على بعض في قضاء حوائجهم. ونظرًا لوجود تلك العلاقات والمصالح المتبادلة بين أفراد المجتمع الإنساني فقد ينشأ عن ذلك اختلاف في الرؤى وفي الاتجاهات وفي الصفات العقلية والثقافية ناهيك عن الجسمية، وبالتالي لا بد من تبادل وجهات النظر والتحاور في القضايا اليومية والمصيرية، وسيكون حتمًا بينهم مسافات

واختلافات قد تقل وقد تكثر. ولتقريب تلك المسافات ولتقريب وجهات النظر فيما بينهم يتم التواصل اللفظي بينهم. ومن صور ذلك التواصل الحوار والمناظرة والجدال والإقناع وغيرها من أساليب التواصل اللفظي بين أفراد المجتمع، حتى وإن اختلفت اللغات وتعددت الثقافات، وهذا مما يميز المجتمع الإنساني عن غيره. والحوار وسيلة التفاهم بين البشر، وكثير من المشكلات التي يعاني منها الجنس البشري حلت عن طريق التفاهم والحوار.

يحدث التحاور والمناقشة بين طرفين أو أكثر، وفيه يتم تداول الكلام والرجوع في الرأي والرد وعرض البراهين والحجج المؤيدة لمنطق كل طرف بطريقة متكافئة، ولا يستأثر بالحديث طرف دون آخر، ومن ثم يستطيع من يملك مهارة الإقناع أن يعزز وجهة نظره ويقنع الآخر بصحتها، ولا يصاحب ذلك ما يدل على الخصومة ولا على

الاستعلاء ولا تعصب في الرأي، لأن ذلك يخرج من الحوار إلى الجدل. إن استراتيجية الحوار والإقناع ممتدة جذورها في التاريخ البشري، فقد دلت الوقائع التاريخية بوجودها منذ زمن سيدنا آدم (عليه السلام). وذكر لنا القرآن الكريم كثير من الحوارات التي تمت بين الله علام الغيوب جل في علاه بعلمه الواسع وقدرته المطلقة وبين بعض من خلقه، كما جاء في سورة البقرة مع الملائكة (عليهم السلام)، وكما كان مع سيدنا إبراهيم (عليه السلام)، وكما جاء في حوار المولى عز وجل مع إبليس والله الحكمة في ذلك. وقد وردت محاورات عدة مع رسل الله، وبهذا يمكن القول بأن الحوار يمكن أن يقع بين المتحابين وبين من له عداوة. وقد دلت الوقائع الحوارية في القرآن والسنة بما يفيد التمازج مع الأضداد ومن كان له فكر واتجاه آخر فلعل فيه تصحيح لمسار وهداية لمن أراد الله به خيراً. وعرض ما جاء من حوارات في القرآن الكريم وفي سنة الرسول (صلى الله عليه وسلم) وسيرة الصحابة وما سبق من محاورات الأنبياء والرسل لأقوامهم ليس من مقاصدنا هنا، وإنما أشرنا إلى ذلك لنبين أهمية الحوار والإقناع في التاريخ البشري، وما سطره القرآن وزخرت به السيرة النبوية لسيد البشر عليه الصلاة والسلام إلا دليل على مكانة الحوار وأهميته في حياة الأفراد والأمم.

آداب الحوار وقواعده: يعول على الحوار كثيراً في حل الخلافات وتقريب وجهات النظر وتذليل الصعوبات، وحتى يتم ذلك ينبغي أن يكون منهجه واضحاً للطرفين، هدفه لا غموض فيه ولا لبس، فهو يهدف إلى إقرار الحق وتصحيح المفاهيم وإزالة اللبس والوصول إلى حل وسط في القضايا الخلافية التي قد تنشأ بين الأفراد والجماعات، دون تعصب ولا جدال أو مراعاة.



المجتمع المدرسي مجتمع تفاعلي قد ينشأ بين أفراد اختلاف في وجهات النظر لقضايا العمل ومتطلباته، مما يتطلب الأمر تقريب تلك الوجهات وحل المشكلات العارضة فيما بينهم بالحوار والجلوس على طاولة واحدة بهدف حل تلك الإشكاليات وتصحيح

ما قد يظهر من بعد عن قيم العمل وأهدافه في جو من المودة والتآلف. ودور القائد التحويلي مهم في تعزيز وترسيخ مبدأ الحوار الهادف في مجتمع المدرسة مبتدئاً بنفسه ثم الآخرين. وما يحفز ويزيد من نجاح عملية الحوار تماسك أطرافه بجملة من القواعد

والآداب التي تضيفي عليه الموضوعية والأصالة والتوازن والهدف الواحد ألا وهو الخروج بفوائد للمتحاورين، ومنها:

- النية الصادقة في توضيح الحق والقبول به مهما كان، والاستعانة بالله أولاً وآخرًا.  
- العلم بما يتحاور الطرفان عليه والاطلاع على اللوائح والتعليمات المنظمة لموضوع الحوار.

- البدء بتعرف المتحاورين على بعض وإعطاء لمحة عن سيرة كل واحد.  
- توخي العبارات الصريحة المختصرة، والبعد عن التطويل في الكلام بما لا يفيد.  
- الاعتراف بفضل ومكانة الطرف الآخر وإعطائه حقه وما قد يتميز به.  
- التوسط في نبرات الصوت والاعتدال فيها، فلا رفعاً مخلاً ولا انخفاً لا يسمع معه ما يقول.

- البعد عن شخصنة الحوار وذكر سلبيات المحاور، والحذر من العبارات التي تستفز الطرف الآخر.

- من أدب الحوار التعرف على شخصية المحاور وما يحب وما يكره وأحواله النفسية والثقافية ومعرفة احتياجاته.

- التحمل والصبر أثناء الحوار، وعدم الملل أو الخروج عن نص الحوار وأهدافه.  
- تقديم الأدلة والبراهين التي تدعم وجهة نظرك بموضوعية وصدق بأسلوب حوارى لبق.

- الاتفاق على أدبيات الحوار وتحديد مكانه وزمانه.  
- الانتباه لوحدة أقوالك ولعدم الوقوع في ما يناقض بعضها بعضاً.  
- البدء بالنقاط المشتركة بين المتحاورين، وترتيب الأولويات مهم في تغطية موضوع الحوار.

- الإصغاء والاستماع للطرف الآخر وعدم مقاطعته في الكلام مع تجنب الصد عنه أثناء الحوار.

- إظهار التواضع والاحترام للطرف الآخر مهما كان.  
- حاول أن تضبط وضعية جسدك، فلغة الجسد لها أهمية قصوى في الحوار والمناظرة.  
- لا تشعر الطرف المقابل بالانتصار والتفوق عليه، وحاول أن تشعره بمكانته حتى نهاية الحوار.

يحاور الفرد نفسه، وكلّ منّا مرّ بهذه التجربة خاصة عندما يقدم على أمر جديد أو يتخذ قراراً، ومما يساعد على جودة ذلك الحوار سعة اطلاع الشخص وثقافته ومعرفته بما يدور حوله. وقد يسمع الإنسان وهو يتحدث مع نفسه والكثرة منه غير محمودة فقد ينقلب إلى ما يسمى بأحلام اليقظة إذا ما طغى عليه الخيال وأصبح الفرد يركن إليه هروباً من الواقع الذي ينبغي معاشته والتفاعل بما فيه إيجابياً. ويتحاور الإنسان مع محيطه الخاص كأفراد أسرته ومحبيه ومجتمعه المصغر، وما يميز هذا الحوار هو التألف والمودة فيه. وقد ينسجم مع ميوله ورغباته، ولذا قد لا تكون فيه إضافة ثقافية أو بعد حياتي جديد خاصة إذا ما كانت الحوارات والمناقشات مع أطراف أقوى كالوالد ومن في حكمه، فيصبح الرأي واحداً، ومن الصعب مخالفته. ويمكن أن يكون هذا الحوار ذا فائدة إذا كان لا حدود ولا حرج فيه، أما الحوارات التي تتم في مواقع العمل والمجتمع ففيها تباين في وجهات النظر وتضيف بعداً ثقافياً للمتحاورين وتنمية للعلم والعمل اللذين يتم الحوار حولهما، يتم الحوار مواجهة بين المتحاورين وجهاً لوجه بأساليب مختلفة منها الشفوي ومنها المكتوب. والغالب في الحوارات هو الحوار الشفهي وهو الأسرع والأسهل، وقد يتخلل الحوار بعض مظاهر التشنج والتعصب، وبالتالي قد يخرج من الحوار إلى الجدل والاختلاف، وهو أمر غير محمود في الحوارات فينصرف إلى التركيز على الشخص ويترك موضوع الحوار، وقد قيل من قبل (اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية) وهذا القول بمثابة قاعدة حوارية ينبغي الحرص عليها في حواراتنا. يسمى الحوار عقيماً إذا ما فشل في الوصول إلى نتائج مرضية للطرفين أو ابتعد عن الموضوع الأساسي الذي عقد من أجله أو عند تضييع الوقت واستئثار الحديث من طرف واحد. وهناك الحوار المنتج الذي تظهر له نتائج إيجابية ويحل مشكلة ويزيد من ثقافة المتحاورين ويقدم حلولاً لما يطرح من قضايا بينهم مع التوافق على ما تم من نتائج.

عمل القائد التحويلي مع تابعيه عمل تفاعلي، وقد يحدث فيه تباين في وجهات النظر المطروحة وخاصة إذا ما كان هناك توجهات تغيير وتطوير في إجراءات العمل ونظمه. وواقع المدرسة اليوم يحتم عليها الديناميكية ومسايرة العصر بما فيه من تحولات وتسارع، إذا ما أرادت تلبية احتياجات منسوبيها ومجتمعها. وهذا الأمر يتطلب من قادة العمل أن يتحلوا بالصبر وسعة الصدر والقدرة على الإقناع من خلال الحوارات واللقاءات المنظمة والهادفة، ومن حسن الحظ أن الفرد باستطاعته التعلم والتدرب على أساليب الحوار والإقناع وأن يبدع فيها بقليل من الاهتمام والاطلاع وتنمية قدراته في



ذلك الجانب. وقد ورد فيما سبق من الفصول كثير من الإشارات حول ما ينبغي للقائد التربوي أن يمتلكه من مهارات في التعامل مع الآخرين، ولعل في مقدمتها العلم بما يتطلبه عمله وحرصه على تثقيف نفسه وتنميتها، فلا يقود الناس بحق من كان جاهلاً وللحوار أهمية في حياتنا التعليمية والتربوية، وهو مطلب مهم ولا يقل عنه إجادة التعامل مع الآخرين وحسن الخلق واحترامهم مهما كان مستواهم، وليس بغريب على كثير من قادة الميدان التربوي ذلك، ولديهم من القيم الإسلامية والأخلاق الكريمة ما يؤهلهم للرقى بمستوى الحوار من خلال الآداب والأخلاق التي تزيد من قوة ومتانة العلاقات بين منسوبي العمل في الميدان، وبالتالي تكون مساحات الحوار والإقناع متوفرة ومستثمرة لصالح العمل وتقدمه. إن مخاطبة العقول والأفهام فن لا يجيده إلا من لديه المهارة في فنون الاتصال والحوار والإقناع ويمتلك الأدوات التي تساعد في التأثير على اتجاهات الآخرين وسلوكياتهم والقدرة على تغيير قناعاتهم، فإذا ما توفرت تلك الأدوات مع مناسبة الظروف الزمانية والمكانية، كان التأثير بالغاً والإقناع سهلاً للوصول إلى الهدف من الحوار والإقناع بأسلوب سهل وغير متكلف فيه. ويعتبر الحوار والإقناع القوة الكامنة والمفقودة عند بعض القادة وضعفها قد يرجع لعدة أسباب، منها:

- \* ضعف الثقة بالنفس على مواجهة ومقابلة الآخرين.

- \* خلل في المصداقية والوفاء بالوعود.

- \* الضعف الثقافي والعلمي بصفة عامة وقلة إلمامه بما يحاور فيه.

- \* الغموض في الرسالة وغموض أهداف الحوار.

- \* قلة التجربة الحوارية ونمطية الأساليب المستخدمة في الحوار والإقناع.

- \* عدم فهم الطرف الآخر وما يملكه من اتجاهات وثقافة وربما مستويات علمية واجتماعية.

- \* قلة الاهتمام بالظروف الزمانية والمكانية وأحوال المتحاورين مدعاة لفشل الحوار.

- \* تذبذب مستوى قناعتك فيما تحاور فيه والضعف في الطرح وعدم تقديم المعطيات الصحيحة قد يفشل الحوار.

- \* عناد المخاطب ومستوى علمه وفهمه يؤدي إلى خروج الحوار عن هدفه ويصبح جدالاً فيه مضيعة للوقت والجهد.

أخي القائد

إن امتلاك أدوات الحوار والإقناع مطلب قيادي، فلا قيادة بدون حوار ولا حوار ناجح بدون قناعة وعلم، وكل ذلك في متناول يدك. فمن خلال التنمية المهنية والاطلاع والعناية بالمنطق وسلامة القول وحسن التعامل مع الآخر تزيد من فرص إتقانك لاستراتيجية الحوار والإقناع حتى يكون إيجابياً وفعالاً. وما ينبغي عليك إضافة لما سبق هو عنايتك بالمهارات التالية:

- زد من سعة اطلاعك وثقّف نفسك فيما يهم عملك وحياتك عامة وموضوع الحوار خاصة واستعن بالله وأخلص النية لعلك تصل إلى الحق.
- احترم الطرف المحاور مهما كان ولتفهم أن الاختلاف طبيعة بشرية.
- حدد موضوع الحوار والهدف منه، واتفقا على زمانه ومكانه بحيث يكون مناسباً للمتحاورين وواضحاً لهم.
- استخدم الألفاظ والكلمات المعبرة عن وجهة نظرك دون إطالة مملة ولا اختصار مخل، فالأسلوب اللفظي مهم في التأثير على المخاطب.
- اعرّف من تحاور من حيث ميوله واتجاهاته واحتياجاته ومفاتيح شخصيته ما أمكن، حتى تستطيع الوصول إلى قناعاته ببسر وسهولة، وتعرّف على ما يحبه من الكنى والألقاب وناده بها أثناء الحوار.
- ااتفقا على عدم المقاطعة، وأن يأخذ كل محاور نصيبه من الوقت لعرض وجهة نظره.
- حسن الاستماع والإنصات مدعاة لحوار إيجابي من طرفي الحوار.
- ابدأ بعرض إيجابيات من تحاوره وما له من إنجازات مهما قلّت، وابدأ بنقاط الالتقاء بينكما وركز عليها.
- اعرض أفكارك بأسلوب شيق وواضح، وادعم وجهة نظرك بالأمثلة والأدلة والبراهين دون تكلف أو تقعر في الألفاظ والعبارات.
- تجنب الألفاظ الجارحة للمشاعر، وابتعد عن كل ما يستفز محاورك ويشير غضبه وما قد يشعره بالتعالي منك أو الاستهزاء به أو بوجهة نظره.
- ركز على موضوع الحوار المتفق عليه وعدم الخروج عنه حتى تصلا إلى نتيجة مرضية من تحاوركما.



- الالتزام بالأمانة العلمية في النقل والطرح وعدم الدخول في النيات، والاستيضاح عما يشكل، والتحلي بالشجاعة في الاعتراف بعدم العلم فيما قد يعرض من مسائل أثناء الحوار.

- حافظ على مستوى نبرات صوتك أثناء المحاورة وعلى هدوء النفس، فرفع الصوت لا يزيد من قوة الحجة والبرهان.

- كلما زادت قناعتك بفكرتك كلما زادت وضوحاً لديك وكان تأثيرها على الآخرين أقوى.

- احرص على العناية بمظهرك أثناء الحوار والاهتمام ببلغة الجسد وحركات اليدين والعينين ومواجهة المخاطب بالوجه.

- ينبغي أن يرى أثر المشاعر فيك مع التدرج في عرض الأفكار وطرحها والبداية بالأولويات منها.

- لخص الأفكار الرئيسة لموضوع حوارك حتى لا تنساها أثناء التحوار.

- ينبغي أن يتخلل حوارك شيء من المرح المنضبط والدعابة الهادفة، مع الشاء بما تلاحظه عليه من سلوكيات بصورة لا يفهم منها الاستهزاء.

- ابدأ بعرض المسلمات والحقائق كمعطيات لما تريد عرضه من الأفكار بعد ذلك، ثم اعرض ما لديك بقوة ووضوح حتى تصل إلى النتائج المرغوبة.

- لا تستعجل في إصدار الأحكام على الطرف المحاور حتى نهاية اللقاء.

- إظهار التواضع واحترام الآخر، والبعد عن الانتصار للنفس والتعصب من عوامل نجاحك في اللقاء.

- إذا رأيت وتبين لك أن الحق مع محاورك، فمن الشجاعة الاعتراف به، فالحق ضالة المؤمن ولا يقلل من شخصك ومكانتك بل يزيد من احترامك وتقديرك عند الآخرين.

- تجنب استخدام بعض العبارات التي توحى للطرف الآخر بالأمر (يجب عليك عمل...).

- استخدم المقارنة والأمثلة الحية من واقع العمل بين ما تريد إقناع الآخرين به وما لديهم من مألوف.

- استخدم أسلوب الحوار عن طريق الأسئلة، ونوّع بين أساليب الطرح حتى لا يكون هناك ملل في اللقاء.
  - انقد وحلل الأفكار مع حفظ حق أصحابها فيما يرونه وما لهم من مكانة.
  - ابتعد عن التردد في الكلام والانفعال والتلويح بالأيدي في وجه الآخر.
  - تجنب كل ما يفهم منه تزكية لنفسك والثناء عليها وإظهار نفسك بمظهر المنتصر.
  - انبذ التعصب في المحاوره سواء ما كانت لمذهب أو بلد أو قبيلة وغير ذلك.
  - ابتعد عن إساءة الظن بالآخرين وتوجيه الاتهام لهم مهما كان الأمر.
- إن استراتيجية الحوار والقدرة على إقناع الآخرين تتطلب منك أيها القائد فهم مطالب واحتياجات الآخرين والانطلاق منها نحو إقناعهم بما تريد، وليكن الهدف منها واضحاً في ذهنك، فإذا ما تم ذلك مع مناسبة الزمان والمكان وتهيئة الظروف المحيطة استطعت أن تقنع الآخرين بما تريد، وليكن في حسابك أن الاختلاف سمة بشرية استودعها الله سبحانه وتعالى في خلقه، هذا الاختلاف ميزة محموده وليس مذمة حتى تستقيم أمور الحياة. والقيادة الفعالة هي التي تستفيد من هذا الاختلاف والتضاد في الأفكار والاتجاهات والرؤى لإثراء العمل وتحسينه.



## الفصل الخامس والثلاثون

### استراتيجية قيادة الاتصالات الإدارية والسكرتارية



تعتبر الاتصالات الإدارية وأعمال السكرتارية بالمدارس من الأمور الأساسية لنجاح العمل الإداري والقيادي، لما تقوم به من ترتيب الأعمال وحفظ الأوراق ونقل المعلومات وترتيب المواعيد وإعداد المطلوب من القائد كاليانات والإحصاءات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، وإعداد التقارير والإشراف على المكاتبات والمراسلات سواء أكانت يدوية أو باستخدام التقنية الحديثة

التي انتشرت برامجها المساعدة في ضبط تلك الأمور. إن نجاح العمل مرتبط بسهولة وإتقان الاتصالات الإدارية وتلبيتها لمتطلبات العمل في حينه بدرجة متقنة دون تأخير أو تسويف، فالوقت مهم جداً في إعداد المطلوب وإيصال المعلومات ونقل الخبرات لمن يطلبها في الوقت المحدد لما يترتب عليها من قرارات وتخطيط مستقبلي.

تقنية الاتصالات الإدارية تشمل كل الوسائل والتجهيزات التي يمكن الاستفادة منها في تسهيل أعمال الاتصال الإداري وأعمال السكرتارية بغية توفير الجهد والوقت لتحقيق الهدف المطلوب في نقل المعلومة الصحيحة.

إن فاعلية أي نظام إداري تتوقف على مدى سلاسة الإجراءات الإدارية وسهولة الوصول إلى المعلومة المطلوبة في أقصر وقت وأقل جهد وبالذقة المطلوبة التي تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة، إن الاتصالات الإدارية هي عملية تفاعلية تحدث في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة وغيرها

بصورة تبادلية لنقل معلومة أو فكرة يبنى عليها تأثير على سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف المؤسسة ومتطلباتها.

تتعدد وسائل الاتصال الإداري تبعاً لعدة عوامل، منها طبيعة المرسل والمستقبل ومضمون الرسالة والموقف الذي تتطلبه الرسالة. ولقد حظي الوقت الحاضر بسهولة ويسر في أعمال الاتصالات الإدارية والسكرتارية بما أحدثته وسائل التقنية الحديثة ووسائل الاتصال المتعددة وشبكات التواصل الاجتماعي والبرامج المكتبية المساعدة في إنجاز الأعمال في وقت وجيز. وسواء استخدمت التقنية فيها أو لم تستخدم فإن الاتصالات الإدارية يمكن تصنيفها على النحو التالي:

**\* إتصالات إدارية مكتوبة:** تعتمد على تدوين محتوياتها وكتابتها تحتاج إلى عناية في الإعداد والصياغة والإخراج حتى تخرج في شكل جيد ومضمون هادف ويمكن إيصالها عن طريق المناولة أو البريد أو وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى، وهي تتطلب مهارة لغوية وكتابية في إعدادها وصياغتها بحيث تحقق الهدف منها ومما يميزها قدرتها على استيعاب النماذج والصور والأشكال وغيرها من البيانات والإحصاءات. وهي وسائل وثائقية ومستندات رسمية يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة. ومما يعاب عليها كثرة الأوراق وصعوبة الحفظ والوصول إليها وقت الحاجة. التقنية الحديثة خففت كثيراً من ذلك ويسرت حفظها وتخزينها للوصول إليها وقت الحاجة، مع سرعة نقلها دون عناء. ومن أشكالها التقارير والخطابات والقرارات الإدارية والمنشورات التوجيهية والأوامر وغيرها.

**\* وسائل اتصال شفوية:** تكون من خلال المقابلة وجهاً لوجه فردية أو جماعية، ومما يميزها معرفة ردود الأفعال فيما يطرح، وتبادل الأفكار واتخاذ قرارات في نفس الوقت لكنها ليست موثقة بالتدوين فلا يعتمد عليها كمستندات رسمية ووثائقية. ونجاحها يعتمد على خبرة المرسل اللفظية وقدرته على الحوار والمناقشة، ومن أشكالها المقابلات الشخصية والاجتماعات واللقاءات.

**\* الوسائل الحركية غير اللفظية:** تعابير الوجه وحركات الجسم، وردات الفعل الحركية، كل ذلك يعد من وسائل الاتصال لكنها لا ترقى لسابقتها في إحداث المطلوب كالأنواع الأخرى أو الاعتماد عليها في اتخاذ قرار فلا يمكن تدوينها ومن الصعوبة الاعتماد عليها والرجوع إليها. ويلحق بها المصورات والتسجيلات والملصقات.

**\* وسائل الاتصال الإلكتروني:** ونظرًا لحدثة الاستفادة منها إلا أنها فاقَت وتغلبت على كل الوسائل الأخرى لما تتمتع به من سهولة الاستخدام وسرعة الوصول وإمكانية اشتغالها على كل أشكال التواصل الإداري في وقت واحد.

**\* الاتصالات الرسمية:** وتضم كل ما يتم عبر قنوات المدرسة الرسمية من قرارات وتعليمات وتوجيهات من مستوى إلى آخر، ويلحق بها التقارير والمذكرات واللوائح والأنظمة وغير ذلك مما يتم في إطار عمليات المدرسة الداخلية والخارجية.

**\* الإتصال غير الرسمي:** ويشمل كل العلاقات الاجتماعية والشخصية بين أعضاء المجتمع المدرسي داخل المدرسة وخارجها، وهذا النوع من الاتصال يمكن أن يكون قوة مساعدة في دعم عمليات المدرسة وتحقيق أهدافها إذا ما عرف القائد التحويلي كيف يتعامل معه ويوجهه وقد يكون معول هدم في عضد المؤسسة إذا فقد العناية ولم يهتم به.

**\* الإتصال الإداري النازل:** ويمثل كل ما يرد إلى المدرسة من قرارات وتوجيهات وتعليمات تنظم عمل المدرسة من الإدارات العليا والوزارة ومكاتب التعليم ومن الجهات الحكومية، من خلال وسائل الاتصال المختلفة .

**\* الإتصال الإداري الصاعد:** ويمثل كل ما يرفع من المدرسة من تقارير ومحاضر وبيانات وإحصاءات لجهات عليا في مكاتب التعليم والإدارات التعليمية والوزارة، وفي كلا الاتصالين النازل والصاعد لا بد من مراعاة التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي.

**\* الإتصال الإداري الأفقي:** ويشمل كل العلاقات والمكاتبات التي تنشأ بين أعضاء المجتمع المدرسي كالأقسام والإدارات المتماثلة فيما بينها.

تعدد وتنوع أشكال وأساليب الاتصال الإداري لتشمل التقارير والمذكرات والخطابات والاقتراحات والشكاوي والأوامر والتعليمات، النظم واللوائح، الدوريات والنشرات التثقيفية، المصورات والخرائط، الإحصاءات والبيانات. إضافة إلى المقابلات واللقاءات والاجتماعات والمناسبات والفعاليات، المكالمات الهاتفية ووسائل التواصل الاجتماعية ، البريد الإلكتروني والشبكة العنكبوتية بكل ما فيها من برامج ومواقع، النقل التلفزيوني، والاتصالات المرئية وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة.

إن من حسن طالع القادة في هذا الوقت هو توفر تقنية الاتصال وسهولة استخدامها وتفعيلها لنقل وتخزين هذا الكم الهائل من المعلومات التي يزخر بها الميدان التربوي

وإمكانية الاستفادة منها واسترجاعها بأقل وقت وجهد أكثر من أي وقت مضى، ليتمكن المخططون من جمع تلك المعلومات في وقت واحد من بيئات متعددة ومتباعدة جغرافياً حتى يتسنى لهم الوقوف على كل المتغيرات والعوامل، فيتخذوا القرار المناسب بناء على تلك المعطيات. ومما يميز عصرنا هذا هو التغير السريع والرغبة في الوصول إلى المعلومة المطلوبة في وقت قياسي من أي مكان في العالم، لذا اكتسب الاتصال الإداري وتقنية الاتصال أهمية قصوى في تيسير عمل المؤسسات وأصبح محط أنظار المربين وعنوان تقدم الأمم وبه وعليه يمكن الحكم على جودة الأداء وتقدمه. وما ينبغي على القادة هو التعرف على تلك التقنيات الاتصالية وحسن إدارتها والتعامل معها فيما يسهل نقل المعلومة واتخاذ القرار المناسب في وقته، واعتبار ذلك وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة وضمان جودة المخرجات وتحقيق رضا الطالب وولي أمره والمجتمع فيما تقدمه المدرسة والمؤسسات التربوية الأخرى.

يعاني الميدان التربوي من ضعف استثمار تقنية الاتصالات في اتصالاته الإدارية وتأخره في عمليات الاتصال الإداري عن كثير من الميادين الأخرى في مجتمعنا مما يفقد كثيراً من القرارات المتخذة أهميتها ويحد من نقل المعلومة الدقيقة في وقتها المطلوب، ولو قارنا وضع تقنية الاتصال الإداري لدينا بغيرنا من المجتمعات المتقدمة لوجدنا أن هناك تأخراً واضحاً في ذلك الأمر. والمتتبع لأعمال الاتصالات الإدارية والسكرتارية في الميدان التربوي والمدارس يرى أن هناك جهوداً تبذل لكنها لا ترقى إلى سد الفجوة الموجودة نظراً لما يعاني منه الميدان من معوقات تحد من فاعلية الاتصالات الإدارية وضعف في استخدام تقنية الاتصالات بالشكل المطلوب. ومن هذه المعوقات:

✱ قلة توفر المساعدين الإداريين المؤهلين.

✱ نقص الخبرة الإدارية لدى بعض قادة المدارس، مع ضعف في استخدام تقنية الاتصال وتفعيلها بالمدرسة.

✱ كثرة المخاطبات والتعاميم الواردة للمدرسة من جهات عدة، والمطالبة بالرد السريع لكثير منها.

✱ ضعف الشبكة العنكبوتية بالمدرسة، مما يؤثر على استخدام البريد الإلكتروني، مع وجود تكاليف لمطلوبات التشغيل والصيانة قد تعجز المدرسة عن تحملها.

✱ ازدواجية المخاطبات من الإدارات التعليمية والمكاتب للمدارس حول موضوع

واحد مع عدم الاكتفاء بالرد الالكتروني، ومطالبة المدارس الرد بالطرق التقليدية في بعض الأحيان.

\* قلة التغذية الراجعة من إدارات التعليم والمكاتب لما يتم رفعه من المدارس، قلة من حماس بعضها حيال كثير من الاتصالات الإدارية والتأخر في التجاوب معها.

\* الضعف اللغوي والتعبيري لدى كثير من القائمين على الاتصالات الإدارية، يؤثر على محتوى الرسالة ومضمونها ويسبب قصوراً في فهم الرسالة.

\* التفسير الخاطئ من مستقبل الرسالة وعدم قبول ما يخالف توجهاته ومشاعره.

\* صعوبة توفير البرامج والأجهزة التقنية المتطورة والبقاء على الموجود منها، مما يشكل معوقاً في سرعة الاتصالات وتطورها.

\* قلة العناية بتدريب العاملين في الاتصالات الإدارية وتنميتهم مهنيًا، وتطوير أدائهم بما يتوافق ومستجدات التقنية ومتطلبات العصر مع ضعف الانتماء لديهم للمؤسسة التي يعملون بها.

\* الروتين والرتابة في العمل مع ضعف الإجراءات المحاسبية وانخفاض التحفيز والدافعية لدى من يقوم بأعمال الاتصالات الإدارية بالمدرسة.

\* بيئة عمل الاتصالات الإدارية والسكرتارية ومدى توفر متطلباتها، كل ذلك يؤثر سلباً أو إيجاباً على جودة الاتصالات الإدارية وفعاليتها.

إن أهمية الاتصالات الإدارية في أي مؤسسة تظهر جلياً من خلال نقل المعلومات والقرارات والتعليمات في حينها دون تأخير أو تسويق مع إنجاز المطلوب بدقة وإتقان. ونجاح العمل الإداري بأي مؤسسة مرتبط بما تقدمه الاتصالات الإدارية، فهي بمثابة الشريان والأوردة في الجسم البشري، فالارتباط وثيق بين تقدم وإنجاز المدرسة وبين سير عمل الاتصالات الإدارية فيها ولما كانت بهذه الأهمية كان لابد للقائد التحويلي من الاهتمام بهذا الجانب وإعطائه ما يستحق من الأهمية والعناية. وحتى يتمكن من تطوير الاتصالات الإدارية بمدرسته ينبغي له العناية بالمهارات والإجراءات التالية:

- معرفة كل ما يتصل بالاتصالات الإدارية بمدرسته والإجراءات المتبعة في سير عملها والتعليمات المنظمة لذلك، فلا يمكن أن يوجه دون علم وخبرة.

- اختيار الأشخاص المناسبين لتولي عمل الاتصالات والسكرتارية ممن يتوفر فيهم الفهم وحسن الاستقبال وحب العمل والنضوج الفكري.

- العمل على تدريب وتطوير أداء العاملين في الاتصالات الإدارية وتأهيلهم لاستخدام تقنية الاتصال الحديثة.
- توفير البيئة المناسبة من حيث المكان والتجهيزات والأدوات المكتبية التي يتطلبها العمل المكتبي والإداري.
- توفير الأجهزة الحديثة وشبكة الاتصالات المناسبة، والعمل على صيانتها أولاً بأول وما تتطلبه من مواد.
- مراعاة المستفيدين من رسائل الاتصال ومراعاة مراكزهم الوظيفية ومستوياتهم الاجتماعية والثقافية عند توجيه الرسائل إليهم، مع مراعاة البروتوكولات الرسمية والألقاب في المخاطبات الرسمية.
- لا بد من استعراض الخطابات والتقارير من القائد قبل إرسالها، للتأكد من مناسبة لغتها ومضمونها.
- مراعاة التسلسل الإداري والوظيفي في كل عمليات الاتصال وأشكاله.
- توفير مخصصات مالية لدعم أعمال الاتصالات الإدارية وتوفير متطلباتها.
- تدريب العاملين في الاتصالات الإدارية على إعداد التقارير والمحاضر بالطريقة الصحيحة.
- تدريب العاملين في الاتصالات على حفظ وتخزين الملفات والمعلومات بطريقة منظمة يسهل الحصول والرجوع إليها وقت الحاجة والاستفادة من التقنية الحديثة في الحفظ والتخزين.
- يحرص القائد الفعال على تقديم المعلومات المطلوبة في وقتها دون تأخير.
- الحرص على زيادة العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين في المدرسة، والاستفادة منها في تفعيل البرامج المدرسية وتحقيق أهداف المدرسة.
- الإعداد الجيد لما يقام من لقاءات ومقابلات وندوات وغيرها من وسائل الاتصال الشفهي، والحرص على تهيئة المكان والتجهيزات المطلوبة قبل بدايتها بوقت كافٍ.
- يحرص القائد على سلامة مخاطباته من الأخطاء الإملائية والنحوية، وأن تكون بأسلوب سهل وواضح ومفهوم، ومراجعة كل ما يصدر من مدرسته حتى تلاقي القبول لدى المرسل إليهم.



- مراعاة ذكر المصطلحات العلمية والتربوية وكتابتها ونطقها بشكل صحيح عند استخدامها.
- العناية بالتقارير والمحاضر المرفوعة للرؤساء واشتغالها على العناصر المطلوبة.
- الحرص على استخدام كل أساليب وأشكال الاتصال الإداري حتى يوصل الرسالة المطلوبة ببسر وسهولة.
- التعرف على معوقات الاتصال الإداري بمدرسته، ومحاولة حلها وتذليل كل الصعوبات التي قد تظهر.
- اختيار من يقوم بعمل السكرتارية وتدريبه على أيدي مختصين في أمور السكرتارية.
- العناية بملفات الوارد والصادر بالمدرسة، واستخدام تقنية الاتصال الحديثة في التعامل معها وحفظها.
- تدريب العاملين في الاتصالات الإدارية على أعمال الطباعة بالكمبيوتر وأعمال النسخ والمسح الضوئي.
- العناية بالمصورات والنشرات والملصقات التثقيفية والتأكد من سلامتها من الأخطاء العلمية والمطبعة.
- إنشاء موقع للمدرسة على الشبكة العنكبوتية وإسناد الإشراف عليه لمختصين ومتابعة تحديثه.
- الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في دعم الاتصال المدرسي بكل القنوات المتاحة فيه.

## الفصل السادس والثلاثون

### استراتيجية توطين الإشراف التربوي والمدرسي



قيادة الإشراف المدرسي من أهم المهارات القيادية التي ينبغي لقائد المدرسة إتقانها وإجادتها، حتى يتمكن من رفع مهنية منسوبي المدرسة كل في مجاله، يقوم بها من خلال عملية تعاونية منظمة مخطط لها لتحسين نوعية التعلم والتعليم داخل المدرسة، ويعمل على إيجاد تنمية تكاملية شاملة لكل عمليات ومدخلات العمل المدرسي ومخرجاته. إن دور قيادة المدرسة في هذه الاستراتيجية دور محوري، وهي المعنية بتهيئة

كل السبل والظروف لتقديم تعليم وتنمية متوازنة لتلبية حاجات المتعلمين والمعلمين والمجتمع بما يتوافق ومعطيات العصر المعرفية وثقافة المجتمع وثوابته، والتفاعل الإيجابي مع مستجدات التقنية فيما يخدم العمل التربوي والتعليمي.

تعالى أصوات المربين في الآونة الأخيرة بأهمية دور مدير المدرسة كمشرف مقيم، ولهم الحق في ذلك، فهو الأقرب لمدرسته والأعرف باحتياجاتها واحتياجات معلميه وطلابه، هذا الدور يحل محل مدير المدرسة العناية بالجانب الفني والمهني في قيادة مدرسته. وإذا كان هذا الدور مهم لمدير المدرسة فهو من باب أولى لمن يمارس القيادة الفعالة في المدرسة، فمسؤولية القائد الفعال عامة لكل منظومة العمل المدرسي ومتطلباته وفي مقدمتها الإشراف التربوي على وجه الخصوص والإشراف المدرسي بصورته الأعم والأشمل.

إن الإشراف المدرسي عمل منظم تعاوني تشاوري لتطوير أداء العاملين بالمدرسة،





وتحسين إجراءات التدريس والتعلم، وتدريب العاملين بالمدرسة على مهارات جديدة تساعد في تطوير أدائهم وتحسينه. كما أنه يعمل على تهيئة البيئة المدرسية لتواكب متطلبات التطوير والتحسين، فإذا كان الإشراف التربوي يهتم بما ينمي ويطور عمل المعلم والطالب ويزيد من إنتاجيته ويحسن مخرجاته، فإن الإشراف المدرسي يهتم ببيئة العمل المدرسي ومجالاته وأنشطته وفعالياته ويقدم العون والمشورة التطويرية لكل العاملين بالمدرسة مع عنايته بالمنهج الدراسي وبرامج المدرسة والمجتمع المحلي، كل ذلك في جو من العلاقات الإيجابية والتعامل الحسن بين مكونات المجتمع المدرسي. وحتى يتمكن القائد التربوي من الوفاء بكل ذلك، بالإضافة إلى العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنسيق متابعة وتقويم لكل أعمال المدرسة كان لزاماً عليه أن يتمتع بقدر من المهارات والكفايات التي تؤهله للقيام بهذا الدور القيادي في مدرسته.

إن الممارسات الإشرافية للقائد تتطلب منه أن يوظف كل إمكانيات المدرسة البشرية والمادية لتقديم تعليم وتعلم متقن ويستثمر كل ما هو متاح في الرقي بمستوى العمليات المدرسية وتجويدها بما يحقق أهداف المدرسة والمجتمع. والإشراف بمفهومه العام بالمدرسة يحتل مكانة عالية في منظومة العمل المدرسي لكل عمليات المدرسة ومدخلاتها. فالقائد يقف ويشخص مواطن القوة والضعف فيها ويعمل على تدارك مواقع الخلل وإصلاحه ويعزز مواطن القوة والإيجابية بالتعاون وتكامل بين مكونات العمل المدرسي. يركز على قيم العمل والاتجاهات الإيجابية، ويتصدى للمشكلات بأسلوب علمي واقعي، يدعم الإبداع والإنجاز ويحسن عملية التعلم والتعليم بالمدرسة.

يهتم القائد التحويلي بكل مجالات العمل المدرسي، وله بصمة تطوير وتحسين مع فرق العمل في كل مجال. ومن تلك المجالات : المعلم - الطالب - المقرر - المنهج - القيم والاتجاهات - النشاط المدرسي - عمليات التدريس ووسائله - البيئة المدرسية - التقويم المدرسي - الإرشاد المدرسي - المخرجات المدرسية - الاتصالات الإدارية داخل المدرسة وخارجها - المجتمع المحلي وأولياء الأمور. لذا يتعين عليه إحداث تغيير إيجابي في تلك المجالات بصورة متوازنة، وتغيير نمطية سلوك المعلمين والطلاب نحو تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع. وحاجة الميدان المدرسي للإشراف واضحة لا تحتاج إلى تنقيب عن دليل لها ولا إلى بحوث ودراسات تؤكد ذلك.

الإشراف الذي ينبع من بيئة المدرسة ومن داخلها أثره أنفع وأجمل من الإشراف الخارجي، خاصة إذا قام به قائد المدرسة وتولى زمامه وكان عارفاً بمتطلباته ولوازمه.

وتكتمل الصورة إذا ما كان هناك تعاون بين الإشراف الذي يتم من داخل المدرسة وخارجها في صورة تكاملية إبداعية.

ينبغي لقائد المدرسة، إذا ما قام بالإشراف وأصبح مشرفاً مقيماً في مدرسته، أن يلم بأساليب الإشراف وأنماطه وما يحتاجه من مهارات لتقديم المساعدة والتحسين لمعلمي المدرسة وطلابها حتى يتمكن من الوصول إلى التغيير الإيجابي في أعمال المدرسة وبيئتها من خلال عمليات الإشراف المدرسي التي يمارسها في مدرسته. لذا ينبغي للقائد التعرف على أنواع الإشراف وأنماطه وما يميز كل منها ومتى ولمن يمارس كل منها، ومن أنواع الإشراف ما يلي:

الإشراف التصحيحي - الإشراف التشاركي - الإشراف الشامل - الإشراف الوقائي - الإشراف البنائي - الإشراف الإبداعي - الإشراف التطويري - الإشراف المتنوع - الإشراف بأسلوب النظام - الإشراف بالكفايات الوظيفية - الإشراف بالأهداف - الإشراف التعاوني - الإشراف العيادي - الإشراف بالأقران والرفاق - الإشراف العلمي - الإشراف المصغر - إشراف المنحنى التكاملي - الإشراف عن بعد - الإشراف الإلكتروني - الإشراف الدبلوماسي - الإشراف الترسي - الإشراف الديمقراطي.

هذه الأنواع والأنماط تحتاج إلى تفصيل أكثر، ولعل القائد التربوي أن يراجع فيها المراجع والمصادر التربوية المختصة. ولن يتمكن من إحداث التغيير المطلوب ما لم يكن لديه فكر نير ونبوغ في الأفكار وسعة في الاطلاع لمستجدات التربية ومتغيرات العصر المعرفية، وتزداد قيادته الإشرافية قوة ومتانة من مكانته العلمية وخبراته المتجددة ومن قدرته على استيعاب الموقف التعليمي وما ينمي به نفسه من برامج تدريبية وتطويرية، وما لديه من قدرة على توظيف استراتيجيات القيادة التي وردت في كتابنا هذا وغيره لزيادة النمو المهني وتحسين الإنتاجية وتطوير إجراءات العمل المدرسي ومكوناته.

حتى يتمكن القائد التربوي من أداء دوره الإشرافي يتعين عليه أن يتحلّى بمهارات وكفايات تؤهله للقيام بقيادة الإشراف المدرسي بمفهومه العام، ومنها:

- **الكفايات الشخصية:** وتشمل كل مقومات شخصية القائد وقيمه واتجاهاته الإيجابية نحو العمل والعاملين معه وما يتمتع به من خلق في التعامل وحسن تصرف ومدى كونه قدوة في عمله وسلوكه، وقدرته على حل المشكلات بأسلوب علمي وما يتمتع به من ذكاء عاطفي وعقلي وقدرته على الحوار والإقناع.

- **الكفايات العلمية:** وتشمل معرفته بفلسفة الإشراف وأساليبه ونماذجه المختلفة،

ومعرفته بأسس بناء المناهج والمقررات وطرائق التدريس واستراتيجيات التعلم، ولديه اطلاع في خصائص النمو لطلاب مرحلته الدراسية والوسائل التربوية والمعيّنة لعملية التدريس، ولديه إلمام بكيفية مقابلة احتياجات المعلمين والطلاب وحسن التعامل والاتصال لكل مكونات المدرسة. مع حرصه على معرفة مستجدات التربية والتقنية وكيفية الاستفادة منها في أعمال المدرسة، وقبل ذلك الاطلاع على سياسة التعليم في المملكة وأهدافها وغايات المجتمع وتطلعاته.

- الكفايات الأدائية: تكون لديه القدرة على مساعدة المعلمين والعاملين معه على بناء خططهم وتنفيذها بطريقة احترافية، وتنميتهم مهنيًا بما يحتاجونه من خلال تدريب وتطوير الأداء المدرسي للمعلمين والطلاب والعاملين، وتوظيف ذلك بما يحقق أداءً مدرسيًا متوازنًا محققًا للأهداف المدرسية في أجواء تنافسية إبداعية بين منظومة العمل المدرسي، و بروح جماعية تكاملية.

- الكفايات الفنية: يتعين على القائد التربوي الإلمام بطرق التدريس واستراتيجياته، ومعرفة التقنيات والوسائل المعينة لعمليات التعليم والتعلم، ولديه المهارة اللازمة في تهيئة الظروف المناسبة لتنفيذها ومساعدة المعلمين في فهمها وتطبيقها . والعمل مع فرق العمل بالمدرسة لبناء الخطط الاستراتيجية وفق تصور مستقبلي ورؤية مبنية على أسس علمية واقعية. مع قدرته على إجادة التواصل الإيجابي مع الآخرين وتنظيم العمل وتجويده.

ومن أساليب الإشراف التي يمكن للقائد التحويلي أن يمارسها في مدرسته ما يلي:

- الزيارات الصفية بأنواعها.

- الزيارات المتبادلة.

- اللقاءات التربوية.

- الدروس التوضيحية التطبيقية.

- المداولات الإشرافية.

- الدورات التدريبية.

- نشرات التربية.

- الورش والمشاغل التربوية.



- القراءات الموجهة.
- البحوث والدراسات الإجرائية.
- التعليم المصغر.
- حلقات النقاش.
- الندوات والمحاضرات.
- تدريب الأقران.
- المؤتمرات.
- تمثيل الأدوار.
- دراسة الحالة.
- الزيارات والرحلات الميدانية.

تتطلب قيادة الإشراف المدرسي من القائد حسًا تربويًا عاليًا، ولن يتمكن من ذلك إلا بتنمية نفسه وتطويرها، ففاقد الشيء لا يعطيه. ومما يتعين عليه في قيادته للإشراف - العمل بروح الفريق وتشجيع المبادرات والإنجازات الأدائية من العاملين معه، وتمكينهم من إجادة العمل وتحسينه من خلال تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد المعلمين في تعليمهم وتساعد الطلاب في تعلمهم بفاعلية ونشاط. مع حرصه وعنايته بأساليب التدريس واستراتيجياته وزيادة معرفته بها. كل ذلك مع المحافظة على التوازن القيادي لعمليات المدرسة والمجالات الأخرى. إن معرفة القائد بأحوال معلميه والوقوف على احتياجاتهم والمشاركة الفعالة معهم في أدائهم اليومي هو المدخل الرئيس في القيام بدوره كمشرف وتقديم العون والمساعدة لهم في اكتساب الخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوب من المدرسة نحو الطلاب والمجتمع، هذا الدور يحمل القائد التحويلي مسؤولية تعليمية وتربوية لتقدم المدرسة وتطوير أساليبها وطرائقها التعليمية والتربوية بما يواكب المستجدات والتقنيات العصرية، ويقوي ارتباط الطلاب بمجتمعهم، ويزيد من إنتاجيتهم بما يتم من تحسين للخدمات التربوية والتعليمية التي تقدم لهم. وسينعكس أثر الإشراف الفعال على أداء المدرسة بوجه عام، ذلك أن تقدم المدرسة وتطوير أداء معلميه وطلابها ينطلق من قوة القائد وتمكنه من عمله الإشرافي وما يقدمه من تهيئة الظروف المناسبة للتقدم والإنجاز، فأداء المدرسة يرتبط بأداء قائدها ارتباطًا طرديًا، والشواهد الميدانية كثيرة.

هذا الدور الإشرافي لقائد المدرسة يتطلب منه الاعتناء بنموه المهني أولاً، ثم بنمو العاملين معه بالمدرسة، وهو أمر يحتاج إلى إمكانيات ومهارات معرفية وسلوكية واجتماعية حتى يستطيع القيام به ويؤثر في العاملين معه إيجابياً لتحقيق أهداف المدرسة ومتطلبات المجتمع، ويتطلب منه كثيراً من الكفايات والمهارات التي تمكنه من ممارسة دوره الإشرافي بإتقان وجودة عالية. ومن تلك المهارات ما يلي:

- التعرف على فلسفة الإشراف ونظرياته وأنواعه وأساليب تنفيذه.
- التعرف على أهداف الإشراف التربوي وتوضيحها للمعلمين.
- التعرف على المناهج المدرسية وأسس بنائها.
- معرفة خصوصيات المواد الدراسية وخصائص النمو للمرحلة الدراسية التي يتولى قيادة العمل فيها.
- معرفة استراتيجيات التدريس ومتطلبات تطبيقها.
- التعرف على الوسائل التعليمية المساعدة والمعينه في شرح وتوضيح الدروس.
- حضور دورات تدريبية في الإشراف التربوي.
- حضور لقاءات ومؤتمرات الإشراف المدرسي.
- الاطلاع على تجارب الآخرين في الإشراف المدرسي.
- حضور دورات تدريبية ولقاءات حول استراتيجيات التدريس.
- إعداد خطة عمل للقيام بالزيارات الصفية، وإبلاغ المعلمين بها.
- الاطلاع على اللوائح والتعليمات المنظمة لعمليات الإشراف المدرسي.
- التعرف على أنواع وأساليب الزيارات الصفية وما يتطلبه تطبيق كل نوع.
- التعرف على لوائح تقويم الأداء وكيفية الاستفادة منها وتوظيفها في تطوير الأداء وتحسينه.
- إسناد تقويم أداء المعلمين إلى وكلاء المدرسة بالاشتراك مع المعلمين الأوائل بالمدرسة، واعتماد التقويم النهائي من القائد التربوي.
- الاطلاع على خطط المعلمين أولاً بأول.
- حبذا لو يقوم بالاطلاع على موضوع الدرس الذي سينفذه المعلم أثناء الزيارة قبل تنفيذ الزيارة.

- الاجتماع بالمعلمين لتوضيح الهدف من الإشراف، والذي يكمن في مساعدة المعلم للارتقاء بأدائه وزيادة وعيه بما ينبغي عليه القيام به نحو طلابه والمقررات الدراسية.
- الاستعانة بالمختصين في المواد الدراسية، إذا تطلب الأمر.
- التعرف على كيفية وطرق توثيق الزيارات الصفية.
- تخصيص وقت للقاء المعلم بعد زيارته في صفه والاستماع إلى وجهات نظره حول أدائه.
- تشجيع الزيارات المتبادلة بين المعلمين، والحرص على مشاركتهم فيها، وكتابة تقرير مختصر وفق نموذج معد عن الزيارات المتبادلة وما يتم فيها.
- عقد لقاءات مع معلمي التخصصات للاستماع لوجهات نظرهم حول سير المقررات الدراسية، وليكن ذلك دوريًا.
- الاطلاع على نتائج تقويم الطلاب ومستواهم التحصيلي - إن أمكن - قبل الزيارة الصفية.
- الاطلاع على ملفات الطلاب وأعمالهم في المادة المراد الزيارة فيها، قبل القيام بالزيارة الصفية.
- إعداد النشرات التربوية التي تساعد المعلمين في تحسين وتطوير أدائهم، وتوزيعها عليهم بشكل منتظم ومخطط له.
- الابتعاد عن الدور الرقابي والتقويمي أثناء الزيارة، فمن الصعوبة تقديم المساعدة والنقد والتقويم في وقت واحد.
- الاستفادة من الوسائل التقنية والتواصل الاجتماعي في تفعيل الزيارة، وتقديم التعزيز الإيجابي للمواقف التربوية.
- الاتفاق مع المعلم بعد الزيارة على نوع ومقدار الاحتياج التدريبي الذي يحتاجه، والحذر من أن يكون تقدير الاحتياج من قبل القائد التربوي فقط.
- مساعدة المعلمين في تشخيص صعوبات التعلم لدى الطلاب وتهيئة البيئة التعليمية المناسبة لتلك الفئات.
- الاستثمار الأمثل لكل إمكانات المدرسة البشرية والمادية، لتحسين مستوى التعليم والتعلم لدى منسوبي المدرسة.



- اكتشاف المواهب التربوية، وتشجيع الكفاءات والانجازات المقدمة من العاملين بالمدرسة.
- التركيز على المعلم الجديد في المهنة وتوجيهه التوجيه الأمثل، وتقديم النصح والمشورة المناسبة له.
- العناية بالمعلم المسند إليه مواد دراسية جديدة سواء في تخصصه أو غيره.
- نقل الخبرات التدريسية الجديدة والتجارب بين المعلمين، والحرص على الاستفادة منها.
- اختيار الأسلوب الإشرافي لكل معلم حسب قدراته واحتياجاته.
- مراعاة ظروف المعلم والمرونة في التعامل مع المعلمين عند القيام بالزيارات الصفية لهم.
- دراسة حالة المعلمين المحتاجين إلى الرعاية الإشرافية، وبذل مزيد من الجهد والوقت للرفع من مستواهم المهني.
- تشجيع المعلمين في إجراء البحوث والدراسات القصيرة في المجالات التربوية والتعليمية، وتقديم الحوافز المناسبة للمهتمين منهم بذلك.
- التعامل الإنساني والإيجابي مع المعلمين يعود بالنفع لتطوير أدائهم وتحسينه.
- تفويض الوكلاء والمساعدين الإداريين بالقيام بالأعمال الإدارية، مما يتيح للقائد التربوي وقتاً أكبر في قيادة الإشراف بالمدرسة.
- تحليل عملية التعليم والتعلم بالمدرسة وتشخيص مشكلات الإشراف بالمدرسة ومعوقاته، والعمل على حلها بالأسلوب العلمي بالتعاون مع معلمي المدرسة ومنسوبيها.
- ممارسة الإشراف المستمر، وتشجيع المعلمين على ممارسة التقويم والتوجيه الذاتي.
- العناية بالبرامج والمشروعات المدرسية داخل المدرسة وخارجها، وربطها بتعلم الطلاب وحاجاتهم.
- توفير بيئة مدرسية تعاونية تساعد على الابتكار والإنجاز محفزة ومقدرة للعطاء المبذول.
- تشكيل فريق الإشراف بالمدرسة ليساعد القائد التربوي في سير العمل الإشرافي لكل عمليات المدرسة ومجالاتها.

- يقوم فريق الإشراف بالمدرسة بإعداد الخطط الإشرافية والتنفيذية لتطوير الإشراف وتحقيق التغيير المطلوب إحداثه بما يواكب أهداف المدرسة وتطلعاتها.
- التنوع في الأساليب الإشرافية حسب حاجة المعلم والموقف التربوي.
- توفير الكتب التربوية والتعليمية والنشرات والدوريات المتخصصة، وتشجيع منسوبي المدرسة للاستفادة منها.
- تبادل الخبرات والزيارات مع المدارس الأخرى للوقوف على تجارب الآخرين والاستفادة منها.
- تقديم العون والتحفيز للمعلمين والطلاب في البرامج المدرسية الأخرى كالنشاط والإرشاد وغيرها من الأنشطة والبرامج المدرسية الأخرى.
- الاطلاع على أعمال تقويم الطلاب وتحليل نتائجهم، وتوظيف تلك النتائج فيما يعود بالنفع لهم.
- العناية ببرامج الدمج وذوي الاحتياجات الخاص بالمدرسة وتهيئة البيئة المناسبة لتقدمهم، وإشراكهم في مناشط المدرسة وفعاليتها.
- التأكد من توظيف الكتاب المدرسي وكتاب النشاط وسجلات التجارب العملية.
- زيارة المعامل والمختبرات المدرسية ومصادر التعلم للتأكد من الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة بها، وحث القائمين عليها والمعلمين على تفعيلها وتوظيفها لتعلم الطلاب وتعليمهم.
- التركيز على الأنشطة الصفية واللاصفية لتكون دعماً للمناهج المدرسية وقيم المدرسة وتوجهاتها.
- توظيف الإذاعة المدرسية في اكتشاف المواهب الصحفية وإثراء اليوم المدرسي بالمعلومات المفيدة.
- العناية بالمرافق المدرسية وتهيئتها بما يزيد من فرص نمو الطلاب وتقدمهم.
- إعداد ملف إشرافي لكل معلم بالمدرسة يحتوي على نماذج من إنجازاته وتشخيصه والمسار الإشرافي له.
- تنسيق جدول المدرسة بما يتلاءم ومتطلبات الإشراف التطويري أو الإشراف المتنوع وغيرها من الأنواع.



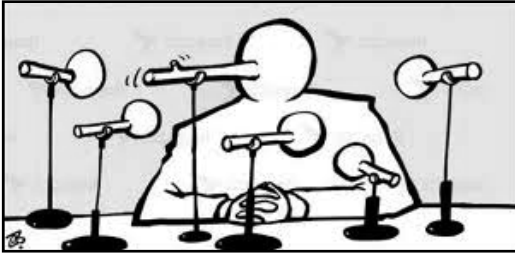


- الاستفادة من برامج التواصل الاجتماعي في دعم الإشراف وتسهيل إجراءاته.
- تنسيق الجدول المدرسي بما يساعد على اجتماع معلمي التخصص أسبوعياً.
- تدريب المعلمين على صياغة الأهداف التدريسية في عملهم.
- تنفيذ دروس تطبيقية من فريق الإشراف المدرسي والقائد التربوي.
- يسهم في دعم العلاقات الاجتماعية بين منسوبي المدرسة واحترام حقوقهم ومشاركاتهم.
- يساعد المعلمين على تحليل محتوى المناهج الدراسية وبناء اختبارات مقننة ذات صدق وثبات.
- يدرب المعلمين على عمل جداول مواصفات للمواد الدراسية مما يعينهم في إعداد أسئلة شاملة لكل موضوعات المقرر الدراسي.
- توضيح مستجدات المناهج المدرسية والمقررات الجديدة بالوسائل الإشرافية الممكنة.
- توفير احتياجات المعلمين كلُّ فيما يخص مادته من وسائل وغيرها.
- العمل على رفع دافعية العمل الإيجابي لدى المعلمين وتقدير جهودهم وتعزيزها.
- العمل مع المعلمين على بناء استراتيجيات تكاملية بالمدرسة تساهم في البناء المعرفي والقيمي لها.
- تنمية القدرة على استخدام التغذية الراجعة في تعديل استراتيجيات التدريس وطرقه.
- المساعدة في إتقان مهارات التدريس وتدريب المعلمين عليها.
- يساعد المعلمين في قيادتهم للفصل الدراسي لتوفير المناخ الملائم للتعلم.
- الحث على إقامة علاقات اجتماعية بين المعلمين والطلاب داخل حجرة الصف.
- يقدم الدعم اللازم لتعويد الطلاب على النظام والانضباط داخل الصف وخارجه.
- تزويد المعلمين بما يساعدهم على استخدام أدوات التقويم ومراحله المختلفة.
- يساعد المعلمين في بناء الخطط العلاجية لمن يحتاجها من الطلاب بناء على نتائج التقويم.

- توجيه المعلمين باستخدام التعزيز الإيجابي داخل الصف والعناية بالتفاعل الصفّي.
- إشراك المعلمين في إدارة وتنفيذ المشاغل التربوية والمداولات الإشرافية.
- تدريب المعلمين على بناء الخطط الاستراتيجية وصياغة الأهداف الإجرائية.
- حث المعلمين على التعرف على نقاط القوة والضعف في الكتب المدرسية وما قد يقع فيها من الأخطاء، وتلافي ما يمكن عند تقديمها للطلاب.
- التأكيد على استكمال المقررات الدراسية حسب الخطة المعدة وما يصاحبها من أنشطة عملية وتجارب.
- العناية بتقديم الخدمات الطلابية المناسبة لنموّهم وما يصاحبها من برامج وفعاليات.
- إشراك المعلمين في توزيع المواد الدراسية فيما بينهم وتنسيق الجدول المدرسي.
- أخذ آراء المعلمين فيما يسند إليهم من أنشطة مدرسية وبرامج يومية بما يتناسب وميولهم وحاجة العمل.
- توزيع أدلة المواد الدراسية على المعلمين، وعقد اللقاءات حول الاستفادة منها وتفعيلها.
- تزويد المعلمين بما يساعدهم في فهم وتطبيق لائحة تقويم الطالب والتعليقات المنظمة لها، وعقد اللقاءات معهم حولها.
- التأكد من سلامة الإجراءات الإدارية بالمدرسة، وتهيئة العاملين بما يساعد في ذلك ويبعدهم عن البيروقراطية والروتين.
- الحرص على سلامة البيئة المدرسية ومناسبتها للعمل وفق التعليقات المنظمة.
- التعاون مع المجتمع المحلي لتطوير أداء المدرسة وزيادة الإنتاجية بها.
- قيادة الإشراف لمدخلات المدرسة ومخرجاتها بما يتوافق مع إمكانيات المدرسة ومستجدات العصر.

## الفصل السابع والثلاثون

### استراتيجية تفعيل الإعلام المدرسي

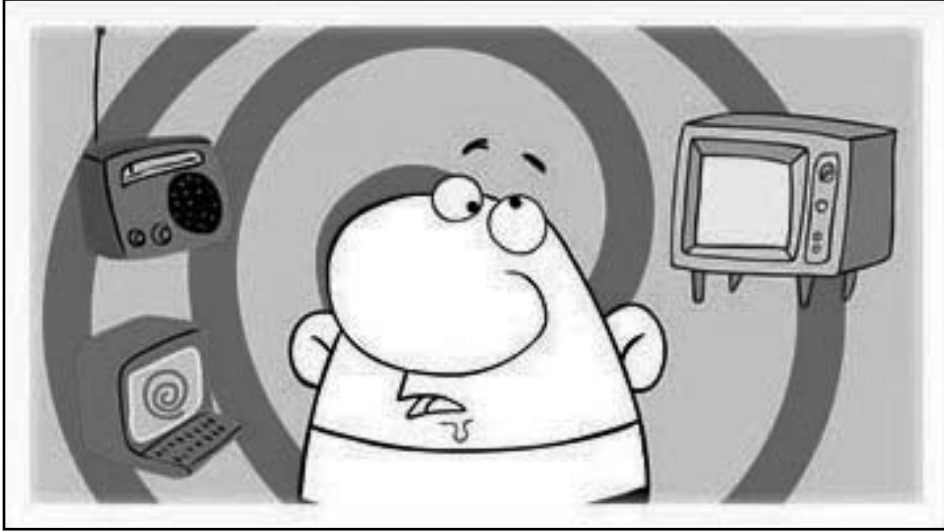


الإعلام المدرسي عملية تربوية ونشاط مدرسي يهتم بتثقيف المجتمع المدرسي وإيصال المعلومة الصحيحة والخبر الموثوق إلى أفراد المدرسة والمجتمع المحلي. فغن طريقه تنقل أخبار ومناشط المدرسة وفعاليتها إلى

أكبر عدد من المتلقين داخل المدرسة وخارجها، وفي المقابل يهتم بنقل المعلومة الصحيحة في شتى مجالات الحياة خارج منظومة العمل المدرسية إلى المتلقين له داخل المدرسة بعد فحصها وتدقيقها والتأكد من مناسبتها لقيم واتجاهات المدرسة، مما يساعد الطالب والمعلم في المشاركة والوقوف على قضايا المجتمع وتنمية الوعي الإدراكي والثقافي له وتبصيره بواجباته ومسؤولياته تجاه وطنه ومتغيرات العصر ومستجداته. ويساعد في تحقيق أهداف وغايات التعليم.

وفيه يتم توظيف وسائل الإعلام المتاحة لخدمة العمل المدرسي وبناء القيم والاتجاهات الإيجابية لدى مجتمع المدرسة والمتلقين لمواده داخل المدرسة وخارجها، وتوجيه الطلاب إلى ما يساعدهم في بناء شخصياتهم وتبصيرهم بما يتوافق مع قدراتهم وميولهم مستقبلاً حتى يكونوا البنات صالحة في نسيج المجتمع.

التربية والإعلام متلازمان في تنمية وتطوير المجتمعات وتكوين الاتجاهات الإيجابية وغرس القيم وزيادة النمو المعرفي والثقافي لدى الفرد والمجتمع. هذا التلازم قد لا يظهر بصورة جلية في أي موقع آخر غير المؤسسات التربوية والتعليمية بالمجتمع، لذا اهتمت المدارس منذ القدم بما يحقق ذلك بالصحافة والإذاعة المدرسية وغيرها من



المنشط الإعلامية التي جمعت بين أهداف التربية والإعلام وتحقق كثير من الأدوار المناطة بهما تجاه المجتمع.

تعددت وسائل الإعلام في الوقت الحاضر وأصبح الإعلام ذا سلطة وقوة واضحة التأثير في حياة الأفراد والمجتمعات، وزادت حاجة المجتمع إلى المؤسسات التربوية، الأمر الذي حدا بالمخططين التربويين إلى الاستفادة من التقنية الإعلامية المتطورة في تربية النشء وتحقيق أهداف التربية وغاياتها. ومن تلك الاهتمامات إنشاء إدارات وأقسام للإعلام التربوي في وزارة التعليم وإداراتها، وتوجيه المدارس بتكوين وحدات ومنسقين للإعلام بالمدارس تتولى التخطيط والإشراف على البرامج والأنشطة الإعلامية للوزارة والمدارس وتتكامل مع خطط الوزارة والمدارس في تحقيق حاجات المجتمع ومتطلباته وغايات السياسة التعليمية وأهدافها.

تعد التربية من أهم وظائف الإعلام والتأثير في المتلقي وتكوين الاتجاهات لديه وغرس القيم، وهي وظائف تتشارك مع الأهداف المدرسية لحد كبير، إلا أن الإعلام - بوسائله المتطورة وقدرته على التأثير - أكبر وأسرع، وهو سلاح ذو حدين بما يقدمه من محتوى يؤثر سلباً أو إيجاباً في سلوك المتلقي. وهنا ينبغي للمحاضن التربوية أن تتنبه لذلك فتعزز الأدوار الإيجابية للإعلام وتحصن الأفراد والمجتمعات من الأفكار والطروحات الإعلامية التي تتعارض مع قيم المجتمع وتوجهاته. وما يقدمه الإعلام بوسائله المختلفة من خدمات تربوية وثقافية لأفراد المجتمع لا يمكن تجاهله بل له

السبق في تقديم خدمات مباشرة للتعليم وإبراز فعالياته ومناشطه والمساهمة في برامج الإصلاح التربوي وتحسين مخرجات التعليم. والإعلام والتعليم يتشارك في كثير من الأهداف، لكنهما يختلفان في الأساليب المحققة لذلك، وبالتالي ينبغي أن يكون بينهما تكامل في الأدوار والشعور بالمسؤولية الاجتماعية لكل منهما. فما قد يبنيه التعليم في سنة من قيم واتجاهات إيجابية قد يفسده الإعلام في ساعة. لذا فإن المسؤولية عليه نحو بناء المجتمع وتحصين أبنائه من الأفكار والمعتقدات الضالة ومن السلوكيات المنحرفة أكبر لسرعة انتشاره ودخوله إلى كل بيت ولسهولة الحصول عليه، كل ذلك وغيره من الفوارق بين التعليم والإعلام يجعل من المدرسة ملاذاً وحصناً منيعاً لسد ما قد يحصل من ثغرات في البرامج الإعلامية ويزيد من أهمية دورها في نشر القيم وتعزيز الاتجاهات الإيجابية ويحتم عليها الاستفادة من وسائل الإعلام المختلفة في بناء شخصية الفرد والمجتمع بصورة سوية وإيجابية.

إذا كان الطالب محور العمل المدرسي بصورة عامة، فإنه المتلقي الأول لأنشطة الإعلام المدرسي، وإليه يوجه في المقام الأول بالإضافة إلى بقية منسوبي المدرسة ومن له علاقة بها كأولياء الأمور والمجتمع المحلي للمدرسة، فعن طريق الإعلام المدرسي يزود الطالب بكثير من المعلومات والمضامين التربوية والعلمية التي تساعده في مساره الدراسي وتمكنه من رسم أهدافه المرحلية والمهنية خاصة في المراحل الدراسية المتقدمة، ومن خلاله يزود الطالب بكثير من الرؤى والأفكار والتوجهات التي تساعده في اتخاذ قراراته واكتساب المهارات والمعارف اللازمة لزيادة نموّه الدراسي والمهني، ويمكنه من الوقوف على المستجدات العلمية والاجتماعية التي تنمي شخصيته وتجعله قادراً على الاندماج في محيطه الاجتماعي والثقافي والاقتصادي. والإعلام المدرسي، بما يتوخاه من صحة المعلومة ودقة في نقلها، يكسب الطالب كثيراً من القيم والعادات السلوكية الإيجابية فيساعد في بناء وتكوين شخصية الطالب جنباً إلى جنب مع منظومة العمل المدرسي وفيه مجال لاكتشاف مواهب الطلاب وتنميتها وإكسابهم كثيراً من المهارات الحياتية التي تساعدهم في حياتهم العملية والعلمية فيما بعد.

إن واقع الإعلام المدرسي في مدارسنا يتنابه شيء من القصور في مواجهة المد الإعلامي الخارجي بما فيه من إيجابيات وسلبيات، وهو متأخر في استخدام التقنية الحديثة ومنصات التواصل الإعلامي المختلفة ولم يعط الاهتمام الكافي من الوزارة وإدارات التعليم ناهيك عن مكاتب التربية والمدارس بمختلف مراحلها، اللهم

سوى جهود متناثرة تحاول مواكبة العصر لكنها غير كافية، وهو يعاني من كثير من المعوقات والصعوبات التي حدّت كثيرًا من توظيفه التوظيف الصحيح. ومن المعوقات والصعوبات التي تواجه الإعلام المدرسي ما يلي:

\* ضعف القناعة بدور الإعلام المدرسي في توجيه الطلاب وتنميتهم لدى كثير من القيادات التعليمية في المدارس والوزارة، واعتبار نشاطه نوعًا من الدعاية والترفيه.

\* قلة الخبرة الإعلامية لدى من لهم اهتمام من المعلمين والطلاب.

\* قلة الموارد المالية والمخصصات التي تصرف على الأنشطة الإعلامية واحتياجات العمل فيها.

\* ضعف التفاعل والعناية بمتطلبات العمل الإعلامي وأهدافه عند كثير من قيادات المدارس ومنسوبيها.

\* عدم وجود المختصين ومن لهم دراية إعلامية في المدارس، وتكليفهم - إن وجدوا - بأعباء إدارية وتعليمية تحدّ من نشاطهم.

\* ضعف التأهيل الإعلامي والتدريب لمن يشرف على الإعلام بالمدارس.

\* ضيق الوقت المتاح في المدارس لممارسة العمل الإعلامي بكل نشاطه.

\* عدم وجود منهج إعلامي يدرس للطلاب في المراحل الدراسية.

\* قلة ممارسة الأنشطة الإعلامية المختلفة بالمدارس أثناء العام الدراسي.

يوفر الإعلام المدرسي قدرًا كبيرًا من التعريف بسياسات المدرسة وقيمها، ويساعد الطلاب على الاندماج في اليوم الدراسي والمرحلة الدراسية خاصة المستجدين منهم، ويساعد في اكتشاف المشكلات المدرسية مبكرًا والمساهمة في حلها والتخفيف من حدتها بما يقدمه من مناقشات وعروض مسرحية ولقاءات ونشرات ورقية وما يستخدمه من وسائل الاتصال الأخرى، ومن خلال ما يقدمه من أفكار وطروحات من خلال وسائل الإعلام المدرسية المسموعة والمقروءة والمكتوبة. يستفيد الإعلام المدرسي من الوسائط الإعلامية المتاحة في المدرسة ومنها ما هو مستغل ومستفاد منه بشكل كبير، ومنها ما هو أقل في الاستفادة نظرًا للإمكانات المادية والمكانية الموجودة بالمدرسة. ويمكن إجمال تلك الوسائط فيما يلي:

الإذاعة المدرسية - التلفزيون المدرسي - الصحافة المدرسية - المجالات المدرسية

- الملصقات والنشرات المدرسية - الفيديو والتسجيلات الصوتية - اللقاءات

والاجتماعات - الندوات - المحاضرات - المؤتمرات المدرسية - العروض المسرحية - العروض التقليدية - المهرجانات الثقافية - الموقع الالكتروني للمدرسة - الحساب المدرسي في وسائل الاتصال: تويتر - فيسبوك وغيرها. وهو يعنى بدعم التكامل التربوي بين البيت والمدرسة والمجتمع لبناء شخصية الطالب وتزويده بكل ما ينمي فكره بالبرامج والمواد الإعلانية الموجهة التي تركز على ما يفيد الطالب ويربطه بمجتمعه ويحقق له التفاعل الإيجابي مع المكونات الثقافية والاجتماعية بالمجتمع.

ينبغي للقائد أن يكون واعياً متيقظاً لما يبثه وينشره الإعلام المدرسي من الإيجابيات فيعززها، ومن سلبيات فيعمل على تلافيتها، ويعمل على دعمه بكل ما يستطيع فنحن في زمن ظهرت سطوة الإعلام وغلبته على كل مناحي حياتنا. والقائد التحويلي هو من يعي ذلك الدور ويستثمره لصالح الأبناء ويوجهه التوجيه المناسب لخدمة الطالب والمجتمع. ولكي يتمكن من قيادة الإعلام المدرسي بما يحقق الدور المنشود منه ويطوعه لخدمة المنهج المدرسي والسياسة التعليمية يتعين عليه التمكن من كثير من المهارات والكفايات اللازمة له لقيادة هذه الاستراتيجية ومنها:

- التفهم الكامل والقناعة بأهمية الإعلام المدرسي والأدوار المناطة به وما يحققه من أهداف تربوية.

- وضع خطة إعلامية للمدرسة قابلة للتنفيذ وذات أهداف إجرائية محددة تضم لخطة المدرسة.

- التأكيد على ثوابت وقيم المدرسة والمجتمع في كل ما يقدم في الإعلام المدرسي.

- توجيه برامج ووسائل الإعلام المدرسي لتعزيز الأمن الفكري والاجتماعي لمنسوبي المدرسة، والمساهمة في كل ما من شأنه دعم الأمن الوطني والمحافظة على مكتسبات المجتمع وممتلكاته.

- دعم مناشط الإعلام المدرسي بالخبرات المدربة في مجال الإعلام والاستفادة من إمكاناتهم.

- تخصيص مبالغ مالية لدعم برامج الإعلام المدرسي وتوفير متطلباته.

- اختيار من لديه توجهات إعلامية للإشراف على مناشط الإعلام المدرسي وتحفيزهم بالتدريب والتنمية المناسبة.

- توفير الأجهزة والإمكانات التي يتطلبها العمل الإعلامي بالمدرسة وتعهدها بالصيانة والتحديث دورياً.
- بناء الجدول المدرسي بما يساعد في تمكين المنسق والمشرف الإعلامي بالمدرسة من أداء دوره بالشكل المطلوب.
- تكوين مجلس الإعلام بالمدرسة وتحديد مهامه والأدوار المطلوبة منه.
- تهيئة الأماكن المناسبة للمناشط الإعلامية بالمدرسة وتجهيزها بما يتناسب والعمل الإعلامي.
- مشاركة القائد والتفاعل مع برامج الإعلام المدرسي ومناشطه.
- تحفيز ودعم المشاركين في البرامج الإعلامية.
- إعطاء التغذية الراجعة المناسبة لما يقدمه الإعلام المدرسي.
- إقامة العلاقة التفاعلية مع الإعلام التربوي بالوزارة وإدارة التعليم والتنسيق معهم في مجال الإعلام المدرسي.
- التواصل مع القنوات الإعلامية في المجتمع لنشر أخبار المدرسة وفعاليتها من خلال المنسق الإعلامي في المدرسة.
- إتاحة الفرصة للطلاب بالمشاركة في التقديم والتصوير والإخراج وكل الأعمال التي تتعلق بالإعلام، وتشجيع الموهوبين إعلامياً وتقديمهم للإعلام المحلي لصقل مواهبهم وقدراتهم الإعلامية والاستفادة منها مستقبلاً.
- إقامة العروض المسرحية الهادفة التي تساهم في حل القضايا الاجتماعية.
- حث المعلمين على التفاعل الإيجابي مع الإعلام المدرسي من خلال مسرحية المناهج وتقديم العروض التقديمية لما يخدم المقررات المدرسية وقضاياها.
- تهيئة البيئة المدرسية للتفاعل مع التلفزيون التعليمي، وحث المعلمين والطلاب على المشاركة في مواده وبرامجه.
- دعم الإذاعة المدرسية، وتقديم الحوافز، وتشجيع العاملين والمتعاونين معها، فهي صوت المدرسة اليومي ومن خلالها يبث كل ما يتعلق بالمدرسة من توجيهات وقرارات ومتطلبات مدرسية.
- العناية بالصحافة المدرسية وتقديم التشجيع لكل المشاركين فيها مع متابعة ما يكتب وما ينشر فيها.



- تكوين لجنة لمراجعة ما ينشر في الصحافة المدرسية من معلمين مختصين من تخصص اللغة العربية والتربية الإسلامية مع المنسق الإعلامي.
- إنشاء حساب إلكتروني للمدرسة تحت إشراف الإعلام المدرسي بها وتزويده بالمعلومات والأخبار أولاً بأول.
- تحديث موقع المدرسة على الشبكة العنكبوتية وربطه بخدمات الطلاب بالمدرسة، والعناية بما ينشر فيه، وتزويده بأخبار ومعلومات المدرسة، وتشجيع الطلاب للدخول عليه والتفاعل معه.
- ترغيب أكبر عدد من الطلاب في المشاركة في مناشط المدرسة الإعلامية.
- إقامة الندوات والمحاضرات حول الإعلام المدرسي، ونشر ثقافته بين منسوبي المدرسة.
- دعوة أولياء أمور الطلاب وشخصيات المجتمع المحلي للمدرسة لحضور المناشط الإعلامية بالمدرسة والمساهمة في برامجها.
- إقامة دورات تخصصية في أعمال ومتطلبات الإعلام المدرسي لطلاب المدرسة كالتمثيل والإخراج والمونتاج وغيرها من المتطلبات.
- إقامة المعارض الإعلامية بالمدرسة ومشاركة المدارس المجاورة في ذلك حتى يكون هناك تعاون إعلامي مدرسي بينها.
- إجراء البحوث والدراسات والمسابقات في الإعلام المدرسي وتشجيع المشاركين فيها من المعلمين والطلاب.
- المحافظة على بيئة المدرسة وممتلكاتها من خلال الرسوم الهادفة والنشرات المطويات والملصقات، وتجنب تشويه جمال المباني والأسوار الداخلية والخارجية بما يعرض عليها توكيلاً لجمال المنظر والذوق العام.
- عدم رفع أصوات الإذاعة المدرسية أثناء اليوم الدراسي وما يقام من احتفالات ومناسبات داخل المدرسة حتى لا يتأذى جيران المدرسة بما يقدم فيها.
- المشاركة الإعلامية في المناسبات الرسمية والمجتمعية بما يحقق أهداف المدرسة ويعزز المشاركة المجتمعية لها.

## الفصل الثامن والثلاثون

### استراتيجية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة



يدخل ضمن أصحاب الاحتياجات الخاصة كل فرد صغيراً كان أم كبيراً لديه عجز أو قصور في بدنه أو عقله أو نفسيته، خلقي أو مكتسب، يحدّ من قيامه بواجباته المجتمعية ويؤثر على ممارسته لحياته العادية وما فيها من أنشطة. وقد تكون تلك الإعاقة وراثية خلقية منذ الولادة، وقد يصاب بها الفرد بعد الولادة، وهي تتطلب من المجتمع والأسرة تقديم نوع خاص من الخدمة تتلاءم واحتياجات كل

فرد حسب نوع الإعاقة ودرجتها لذا كان من مسؤوليات المدرسة تجاه هذه الفئة من المجتمع تقديم الرعاية التربوية والتعليمية المناسبة لحالة كل فرد لتجعل منه شخصاً قادراً ولو جزئياً على القيام بما يستطيعه ليتوافق مع مجتمعه، وتقلل من الآثار النفسية التي قد تلحق به من جراء تلك الإعاقة. إن دمجه في المراحل الدراسية هو من أجل إعطائهم الفرصة ليشاركوا في أنشطة المدرسة وفعاليتها اليومية حتى يكتسبوا ألواناً من التواصل المجتمعي خارج نطاق الأسرة، وليكونوا شخصياتهم ويخرجوا من عزلة الإعاقة وما قد يشعرون به من دونية في المجتمع ليصبحوا نافعين لأنفسهم ومنتجين في مجتمعاتهم، والأمثلة على ذلك كثيرة ومشاهدة والله الحمد. يعتبر إهمال هذه الفئة فاقداً تنموياً إذ يمثلون ما نسبته ١٠٪ من العدد الإجمالي للسكان، والاهتمام والعناية بهم والعناية بشؤونهم مطلب ديني وإنساني، وعلى الحكومات تقديم التعليم المناسب لهم وتوفير



البيئات التعليمية والعلاجية والدعم الاجتماعي والنفسي وتقديم المعونات المالية لهم كي يعيشوا حياة كريمة ويصلوا إلى درجة الاعتماد على النفس، فهم أبناؤنا وإخواننا لهم ما لنا، فإن كان لديهم عجز أو إعاقة في ناحية فقد عوضهم الله بقدرات وطاقات في نواحي أخرى إذا ما تم استثمارها فستعود بالنفع عليهم وعلى المجتمع، فيصبحون جزءاً من التنمية لا عالة عليها.

إن رعاية وتنمية ذوي الاحتياجات الخاصة مسؤولية الجميع: الحكومات والشعوب. ومجالاتها متعددة، فمن رعاية صحية إلى رعاية تعليمية وتربوية ورعاية اجتماعية، ولعل ما يهمنا هو الرعاية التعليمية والتربوية التي تقوم بها وزارة التعليم في بلادنا وبعض مؤسسات القطاع الخاص المتخصصة. وقد أنشئت منذ فترة معاهد ومدارس لهذه الفئات ذات استقلالية في برامجها ومبانيها وفعاليتها، لكن تم إلغاء كثير منها مؤخراً وألحق كثير من منتسبي هذه المعاهد بمدارس التعليم العام فيما يسمى بالدمج، وأصبحوا يشاركون بقية طلاب التعليم العام والجامعي في يومهم الدراسي ومناشط المدرسة وفعاليتها مع خصوصياتهم في المناهج والبيئة التعليمية والمدرسية المتوافقة مع خصوصية إعاقات كل فئة.

يهتم القائد التحويلي بكل مكونات مجتمعه المدرسي، لذا كان لزاماً على من كان لديه دمج في مدرسته أن يوليهم جل رعايته واهتمامه، وأن يتفاعل مع متطلباتهم. بل عليه أن يندمج معهم قبل أن يندمجوا مع بقية منسوبي المدرسة، يعطيهم من وقته وجهده الشيء الكثير فيصبح الأب الحنون لهم والمعلم المسؤول والأخ والصاحب لكل واحد منهم، فيشعرون بالأمن والاستقرار النفسي مما يساعدهم في الاندماج مع طلاب المدرسة. يوجه مجتمع المدرسة بما ينبغي أن يقوموا به تجاههم ويحقق لهم مبدأ التكافل من باب الأخوة والواجب لا من باب الشفقة والمساعدة التي يعاني كثير منهم تبعاتها داخل المدرسة والأسرة والمجتمع. ومما يحسب لوزارة التعليم والجامعات هو الاهتمام بالوسائل التعليمية والبرامج المساعدة التي تساعد ذوي الاحتياجات الخاصة في تعليمهم وتأهيلهم بالتخصصات الأكاديمية لمسارات الإعاقة، وتأهيل معلمي التربية الخاصة وتدريبهم على الحاجات التعليمية لذوي الإعاقة، وتصميم ووضع البرامج والمناهج المناسبة لكل فئة مستفيدين مما وصلت إليه تكنولوجيا التعليم وتقنياته العصرية.

اهتم ديننا الإسلامي بأصحاب العجز ورفع المشقة عن كثير منهم، وبقدر استطاعة الفرد يقوم بالواجبات التي افترضها الله على العباد، ولم يفرق بين الأفراد نتيجة لعجز أو

قصور في أعضائه، فهم أمام الشرع والحقوق والواجبات متساوون، كما لا يسمح لأحد الانتقاص أو الاستهزاء بأي أحد لديه عجز، وأن ما يصيب الفرد من عجز ونقص واكتمال في وظائف الأعضاء إنما هو من الله وحده وبمشيئته سبحانه وتعالى. لذا فلا غرابة في عناية مجتمعنا بذوي الحاجة وتقديم العون والمساعدة لهم، ففي ذلك تحقيق لمبادئ الشريعة واحتساب للأجر من الله سبحانه. ومن هذا المنطلق يبذل القائد جهده في التعرف على أنواع الإعاقة ومتطلبات التعامل معها، ويهيئ كل الإمكانيات المتاحة بشرية كانت أم مادية بمدرسته بالتعاون مع أسرة الطالب والمجتمع المحلي، لتقديم كل أنواع التأهيل المناسب لهم بما يحقق لهم التكيف والتوافق النفسي والاجتماعي مع حالاتهم وظروفهم.

يختلف العجز من شخص إلى آخر، ويصنف حسب شدته وتأثيره على العضو المصاب ومدى استجابته لما يقدم إليه من تعليم وتأهيل للحياة العامة، ومن الأهمية بمكان هو إحاطة القائد بعملية الدمج والإيجابيات المتحققة من ورائها حتى يعززها ويزيد من فرص نجاحها وما قد يعترض تطبيقها في مدارس التعليم العام من صعوبات ومعوقات تحد من نجاحها وقد تؤثر على نفسيات المنتسبين لها، فيعمل على تلافيها بما يبذله من جهد لتحقيق التكامل والتقبل الاجتماعي لهذه الفئة من أقرانهم والمجتمع بصفة عامة، وكلما كانت صورة الدمج واضحة في ذهن القائد والمجتمع المدرسي كلما أمكن تنفيذها بشكل إيجابي وتحققت الأهداف المنشودة من وراء تطبيقها. ودمج ذوي الإعاقة في مدارس التعليم العام يقلل من الهدر المالي والتعليمي ويوظف المبنى والبيئة المدرسية بما فيها من بنية تقنية لكل شرائح المجتمع ومكوناته، فليس بالإمكان بناء مدارس متخصصة لكل إعاقة في كل حي لكن من الممكن إلحاق ذوي الاحتياجات الخاصة بمدارس التعليم العام المنتشرة في الأحياء وتجهيزها بما يتوافق والإعاقات، وفي ذلك حد من الهدر المالي وخدمة تقدم لهذه الشريحة من المجتمع بالقرب من مساكنهم وبين ذويهم وأقرانهم.

### أنواع الدمج:

**الدمج الكلي،** وفيه ينتظم طلاب الاحتياجات الخاصة في الفصول الدراسية كبقية الطلاب طيلة العام الدراسي.

**الدمج الجزئي:** وفيه ينتظم ذوو الاحتياجات الخاصة مع بقية الطلاب في الفصول الدراسية لفترات محددة في اليوم الدراسي.



**الدمج المكاني والاجتماعي:** وفيه يشارك ذوو الاحتياجات الخاصة بقية الطلاب في المدرسة، العادية في طابور الصباح والفسح والصلاة وبعض الأنشطة والفعاليات المدرسية، أما تعليمهم فيتم في فصول خاصة بهم لكل فئة منهم على حدة داخل المدارس العامة.

تتنوع برامج الرعاية الخاصة في المدارس العامة وما يقدم للطلاب فيها تبعاً لما لديهم من عجز وإعاقة، ومنها: برامج الإعاقة العقلية - برامج الإعاقة البصرية - برامج الإعاقة السمعية - برامج الإعاقة الحركية - برامج الإعاقة الانفعالية - برامج صعوبات التعلم - برامج اضطرابات اللغة والنطق. ويعتبر الدمج تحدياً حقيقياً لكل المدارس المطبقة نظراً لما تواجهه من صعوبات ومعوقات قد تؤثر على الخدمات المقدمة والمتمثلة فيما يلي:

**أولاً: المبنى المدرسي** بما يحتويه من سلالم وعتاب وخلّوه من المصاعد وطبيعة البلاط والسيراميك الذي يغطي الطرقات والممرات الذي لا يساعد المعاق السير عليه. وكذلك موقع الفصول الدراسية في الأدوار العلوية ونوعية كراسي وطاولات الجلوس فيها وعدم مناسبتها لكثير من ذوي الاحتياجات الخاصة. والخدمات المساندة كدورات المياه والمقصف المدرسي، وغيرها من المرافق المدرسية التي لم يراع فيها مناسبتها للإعاقات المختلفة ومتطلبات السلامة لكل متسببها.

**ثانياً: النقل المدرسي:** سواء أكان خاصاً أو عاماً، فهو يفتقر في كثير من وسائله الحد الأدنى من المواصفات التي تناسب الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة مع عدم توفر المواقف المناسبة لهم وبعدها عن بوابات الدخول للمدرسة.

**ثالثاً: مصادر التعلم:** كل فئة من ذوي الاحتياجات الخاصة تتطلب نوعاً مناسباً لها من وسائل التعلم والبرامج التعليمية المناسبة، وهذا يتطلب مزيداً من المال لتوفير المناسب لكل الفئات.

**رابعاً: التقبل النفسي والاجتماعي** من منسوبي المدرسة لعملية الدمج.

**خامساً: المعلمين المؤهلين والمدرّبين القادرين على التعامل مع أصحاب الإعاقات** بما يتناسب وقدراتهم واستعداداتهم.

**سادساً: صعوبات تتعلق بالطلاب أنفسهم** وتأخر اندماجهم في مجتمع المدرسة وإيثارهم العزلة والانطواء أكثر بعد الدمج.

**سابعاً: بعض السلوكيات الصادرة من طلاب المدرسة** نحو طلاب التربية الخاصة وما قد يصاحبها من نظرات استهزاء وضعف التفاعل معهم.

**ثامناً: قلة التجهيزات الرياضية والتعليمية** المساعدة في تعليم وتأهيل طلاب التربية

الخاصة بمدارس التعليم العام، مع عدم توفر الطاقم التدريبي المختص بتلك الأجهزة إن وجدت.

وبالرغم من هذه الصعوبات إلا أن عمليات الدمج بمدارس التعليم العام تلقى اهتماماً من قادة المدارس ومن كثير من معلمي تلك المدارس وطلابها، وإن لم تحقق نسبة عالية من الرضا لدى المجتمع إلا أنها ماضية في الطريق الصحيح إن شاء الله، ويبدل القائمون عليها من معلمين ومسؤولين بالمدارس جهوداً تذكراً بالشكر والثناء لما يقدمونه وما يعملون من تدليل لتلك الصعوبات لتقديم تعليم وتأهيل مناسب لتلك الفئة في مجتمعنا.

القائد الذي أخذ على عاتقه خدمة مجتمع مدرسته والرقى به والتأثير فيهم بما يعود بالنفع عليهم وعلى المجتمع ككل لا يمكن إلا أن يهتم بطلاب التربية الخاصة المدمجين ضمن طلاب مدرسته ويعمل على تهيئة كل ما تستطيعه المدرسة بما فيها من إمكانيات بشرية ومادية لتحقيق أهداف الدمج المرجوة، ويساعد طلابه من ذوي الاحتياجات الخاصة للتكيف مع مجتمع المدرسة وفعاليتها المختلفة. ولكي يتحقق له ذلك عليه التعامل مع هذه الاستراتيجيات بنوع من الإقدام والحذر في نفس الوقت مع إتقانه لمهارات التعامل مع أصحاب الإعاقات حسب الأساليب العلمية، ومن ذلك ما يلي:

- الاطلاع على خصائص كل إعاقة من خلال الدوريات والرسائل المختصة والكتب التي تهتم بهذا المجال. وخاصة طلاب التربية الخاصة بمدارسهم.
- الاطلاع على أهداف ومتعلقات عمليات الدمج بمدارس التعليم العام وما لها من الإيجابيات وما قد يعيق تطبيقها ويؤثر عليها سلباً.
- دراسة التعاميم واللوائح المنظمة لعملية الدمج وتفعيل ما جاء فيها.
- تهيئة معلمي المدرسة وطلابها لتقبل عملية الدمج والتفاعل الإيجابي معها.



- تهيئة المبنى المدرسي بما يتوافق ومتطلبات فئات الدمج المنفذة بالمدرسة (السلام - الفصول - المقاعد - دورات المياه - الأرضيات - بوابات الدخول والممرات المرافق المدرسية الأخرى).



- الاطلاع على تجارب الآخرين ممن سبق في عملية الدمج وحقق فيه تقدماً ملموساً.
- توفير التجهيزات والأثاث المناسب لذوي الاحتياجات الخاصة بمدرسته عن طريق ما يصرف من إدارة التعليم أو بالجهود الذاتية للمدرسة.
- التواصل مع أسر طلاب الاحتياجات الخاصة، وعمل سجلات لحالاتهم وما يتعرضون له جراء تلك الإعاقة، حتى تتمكن المدرسة من مراعاتهم والاهتمام بهم.
- تخصيص مرشد طلابي لهذه الفئة لديه القدرة على التعامل معهم والقرب منهم.
- مراعاة ظروف أصحاب الإعاقة في المدرسة عند اختيار الفصول والمعامل وما يحتاجونه أثناء اليوم الدراسي من خدمات.
- توعية المجتمع المدرسي بأهمية هذه الفئة من المجتمع وتبصيره بحقوقهم ومسؤولياته تجاههم.
- التعامل الأبوي من القائد مع طلاب مدرسته من ذوي الاحتياجات الخاصة، وإظهار التعاطف معهم بما ينمي شخصياتهم ويشعرهم بإنسانيتهم ويحقق لهم الراحة النفسية في المدرسة.
- إشراكهم في مناشط المدرسة المناسبة لحالاتهم وتقديم التشجيع والتحفيز لما يقدمونه وإن قل.
- دعوتهم وأولياء أمورهم لحضور مناسبات المدرسة واحتفالاتها والمشاركة فيها.
- توجيه طلاب المدرسة بقبول طلاب التربية الخاصة والاندماج معهم، وتقديم الحوافز والهدايا لمن يتميز في ذلك.
- العمل مع معلمي طلاب الاحتياجات الخاصة بتقديم برامج تربوية ومناشط تناسب طلابهم وتضمنينها في خطة المدرسة.
- متابعة تقدم المعوقين في دراستهم أولاً بأول، والعناية بطرق تقويمهم واختباراتهم بما يتناسب ومراحله وما لديهم من إعاقة.
- تطبيق اللوائح والتعليمات المنظمة لأعداد الطلاب في الفصول الدراسية الخاصة بهم، إن وجدت.
- توفير المعامل والمختبرات وغرف المصادر المناسبة لإعاقاتهم والعناية بها.
- إقامة اللقاءات والندوات الخاصة بالإعاقات وكيفية التعامل مع أصحابها لأسر الطلاب والمجتمع.

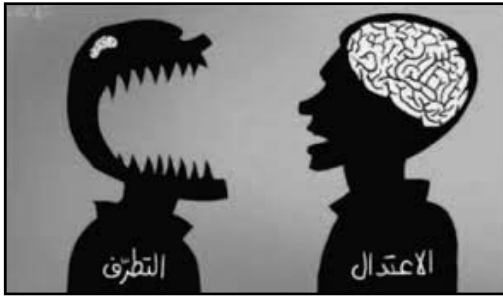
- نشر ثقافة التعامل الجيد مع المعوّقين من خلال وسائل الإعلام المدرسي المتوفرة بين طلاب المدرسة ومجتمعها.
- تعويد الطلاب وتدريبهم على عادات الأكل والجلوس الصحيحة، وما يحتاجونه في حياتهم العامة.
- إقامة ورش عملية وتدريب طلاب الاحتياجات عليها بما يعود عليهم بالنفع في مستقبل حياتهم.
- تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدرسة من القيام بالأدوار المناطة بهم، والعمل على إزالة المفاهيم الخاطئة عن المعاق والاتجاهات السلبية نحوه من مجتمع المدرسة خاصة والمجتمع عامة.
- العمل على إزالة الخجل الذي ينتاب أسر المعوّقين وما قد يسببه من مضايقات لهم وله من جراء تلك الإعاقة بالوسائل التربوية المناسبة.
- معرفة السجل الصحي للمعوّق وما قد يصاحب الإعاقة من صرع وتشنجات حتى يمكن التعامل معه بطريقة صحية مناسبة.
- القيام برحلات وزيارات ترفيهية لطلاب التربية الخاصة بالمدرسة دورياً، بعد أخذ الاحتياطات النظامية والوسائل الآمنة لحالات الطلاب.
- زيارة أسر طلاب الاحتياجات الخاصة، وتقديم العون والمساعدة لمن يرغب من تلك الأسر ومشاركتهم في مناسباتهم.
- إقامة المسابقات واللقاءات مع طلاب الاحتياجات الخاصة بالمدارس الأخرى في نفس المرحلة والإعاقة إذا أمكن.
- الاطلاع على حقوق المعوّقين في الإسلام وما تضمنته وثائق الأمم المتحدة نحوهم وتبصيرهم بها ونشرها بين مجتمع المدرسة وأولياء الأمور.
- ينبغي تعويد الطالب المعوّق على القيام بالأعمال المناسبة لسنه وإعاقته، وتشجيعه على الاعتماد على نفسه والبعد عن التعامل معه كإنسان عاجز كلياً.
- تجنب الاستهزاء والتذمر من أي شخص معوّق، ونشر هذه الثقافة بين المعلمين والطلاب ومحاسبة كل من يقوم بذلك.
- عدم التضجر من إخفاق الطالب المعوّق فيما كلف به وإعطائه الفرص المتتالية لتقديم ما يستطيع، وحث المعلمين على ذلك.



- توجيه المعلمين نحو تنمية الاستقلال الذاتي للمعوق وعدم تكليفه بواجبات أكثر من طاقته، والقبول بما يستطيعه.
- على القائد ومعلمي التربية الخاصة تشخيص حال الطالب المعوق من بداية العام الدراسي لاكتشاف ما قد يكون لديه من طاقة إيجابية ونقاط القوة في شخصيته، لتنميتها باعتبارها مفاتيح لدعمه وتشجيعه.
- ينبغي للقائد تجنب الحديث عن إعاقة الطالب وآثارها عليه أو على أسرته أمام الآخرين، مع حث المعلمين ومجتمع المدرسة على ذلك.
- توجيه المعلمين بالعناية بطلاب الدمج في فصولهم الدراسية، ومواءمة أساليب التدريس والتقييم ليحقق لهم تقدم دراسي مناسب مع بقية طلاب الفصل الدراسي.
- التنسيق مع جمعيات رعاية المعوقين والجهات التي تعنى بهم لمختلف أنواع الإعاقة للاستفادة مما يقدم لهم من خلال تلك الجهات.
- العمل على توفير خدمات الدعم الصحي والنفسي والاجتماعي للطلبة المعوقين في المدرسة، وتسهيل التواصل مع المراكز المتخصصة لمثل هذه الحالات.
- تنظيم زيارات لمعلمي التربية الخاصة بالمدرسة ومن يشرف عليهم لمراكز وجمعيات الإعاقة والمؤسسات المتخصصة في رعاية المعوقين للاطلاع على خبراتهم عن قرب.
- حث طلاب التربية الخاصة على تكوين صداقات مع بقية الطلاب ومساعدتهم في ذلك.
- متابعة وسائل نقلهم وتهيئتها بما يناسب حالات الإعاقة، وإيجاد مواقف وطرق تناسب أوضاعهم حتى يصلوا إلى فصولهم الدراسية.
- يحرص القائد على مشاركة الطلاب المعوقين في الاصطفاف الصباحي والفسح والصلاة بالمدرسة، وحث المشرفين عليها بمراعاة ذلك.

## الفصل التاسع والثلاثون

### استراتيجية الأمن الفكري والمواطنة



الأمن الفكري حاجة ملحة في زمننا هذا لما انتشر فيه من تعطيل للعقل وشلل للفكر وسيطرة للتصورات الخاطئة على عقول الشباب، فاقترفوا - بدون وعي - كثيرًا من الأعمال المنحرفة عن النهج الإسلامي الذي جعل من أولوياته المحافظة على

ضروريات الحياة واعتبر التجاوز عليها غير مبرر مهما كان ما عدا ما أقرته الشريعة الإسلامية بحدودها ومقاصدها. إن ما نراه اليوم من سلب للفكر وتكيب للعقل الإنساني بأفكار خاطئة وتصورات مغلوطة، هو نتيجة لفهم عقيم لبعض النصوص الشرعية وتأويل موجه لبعضها لمحاربة الإسلام وإذلال شعوبه وإلصاق التهم به حتى تبقى الأمة الإسلامية في حالة فوضى مسلوبة العقل والإرادة بما يحاك لها وعليها من أبنائها ومن خارجها، فأصبحت في مقتل بيد أبنائها. لذا تعطلت حركة البناء والتنمية فيها نتيجة لتحويل أهدافها إلى محاربة التطرف وتوطيد ركائز الأمن فيها أولاً، كون الأمن مطلباً أولاً لكل مواطن وحاجة مهمة لاستقرار الشعوب ونمائها.

تتبع أهمية هذه الاستراتيجية في زمن كثر فيه الخبث وسيطر الإعلام الموجه والمفتوح على مناحي الحياة وانتشرت العولمة فيه، ولسهولة التواصل وانتقال المعلومة بين بلدان العالم فقد غزت شبكات التواصل الاجتماعي كل العالم بلا استثناء، واقتحمت البيوت دون استئذان، وأصبحت في متناول الصغير والكبير، مما أتاح للأفكار الضالة والمبادئ المنحرفة والسلوكيات السيئة من التسلسل إلى المجتمعات دون رقيب يذكر. فتأثر البعض



بما تروج له وتدعو إليه من انحلال وتفسخ عن القيم المجتمعية والتطاول على رموز الدين الإسلامي وكتابه الكريم، والجري نحو الثقافة الغربية بما تحويه من ماديّات وبعد عن الدين وتعاليمه السمحة.

اغترّ بهذه الأفكار كثير من شباب الأمة، وأصبحوا قنابل موقوتة تهدد حياة الأمة ومكتسباتها، معتمدين في ذلك على ما يصل إليهم من أفكار هدامة تبنتها جماعات تدعي الإسلام وترفع شعارات الذود عنه وحمايته من المخاطر الخارجية، والأمر غير ذلك، فنتج عن ذلك تفرق الأمة وتشرذمها وضعف مكوناتها وزادت العصبية والمذهبية وقام شباب الأمة بطعناتها في خاصرتها بما ارتكبه من جرائم قتل يندى لها الجبين، وما عرفوا بأنهم قد حققوا لأعداء الأمة أهدافاً لم يستطيعوا تحقيقها بأنفسهم من تغريب وضعف وتبعية وجمود فكري وضحالة ثقافية، فجيشوا الشباب ضد بلدانهم وأصبح كثير من أبناء الأمة مختطفين فكرياً. ومن الصعوبة القضاء على مثل هذه الإشكالات بقوة تطبيق الشرع والقانون وحده بل لا بد من العناية بفكر الأمة وتهذيبه من الشوائب التي لحقت به والأخذ بالمنهج الإسلامي الصحيح والرد على الشبهات التي تثار بين حين وآخر على الإسلام بما يوافق المنهج النبوي والأصول السمحة للإسلام والقيم الحقّة له. وذلك بصيانة فكر الأمة ومعارفها وقيمها من كل ما يشوبه من موروثات وعادات قديمة لا تمت إلى الإسلام بصلة أو مما ألصق به من تشويه وتعطيل وشبهات عصرية تغذي مفاهيم التفرقة والتنكص عما فيه من حق ورفق.

**الأمن الفكري :** هو شعور الفرد والمجتمع بالطمأنينة لعدم وجود تهديدات لقيمه ومعتقداته الثابتة ومعارفه التي يتبناها، وهذه التهديدات قد تأتي من الغلو والتطرف الديني أو الانحلال والبعد عن الدين وقيم وعادات الأمة ومكتسباتها الفكرية، وبما يثار من عصبية مذهبية أو قبلية تزيد من حالات التأزم والاحتقان بين أبناء المجتمع ومؤسساته.

إن تهديد الأمن الفكري للأمة يجعل أبناءها ومؤسساتها تعيش في خوف وعدم استقرار، فالأمن الفكري هو جزء من منظومة الأمن لكنه من أهمها، وقد يكون سبباً رئيساً في توالي الأزمات الأمنية الأخرى نتيجة لغياب الثقافة الفكرية الراشدة مما يؤدي إلى انحراف فكري يقود في كثير من الأحيان إلى تصدع في قيم المجتمع ومعتقداته الراسخة، ويصيب الأمة بحالة من القصور العقلي والتفكير المعطل، فتتاح الفرصة لتبني الأفكار الضالة والميل عن الوسطية المعتدلة من كثير من شبابها وأفرادها. فكان

تركيز أعداء الأمة على تشويه فكر الناشئة وتلويث معارفه ومعتقداته. وما دام الأمر يتعلق بالفكر والمعارف والمعتقدات وما يتصل بأعمال العقل والفكر، فإن التربية - بكل مؤسساتها - هي الأولى بالدفاع عن فكر الأمة وحمايته وصيانتها مما لحق به، وينبغي أن تتصدى لتأصيل الأمن الفكري وحمايته والرد بالفكر والعقل والمنطق لكل ما يشكل خطراً وتهديداً له حتى ينعم المجتمع في أمن وأمان. والمدرسة تقع على رأس الهرم التربوي في حماية فكر الناشئة ومعتقداتهم والبعد بهم عن مواطن الشبه والأفكار الضالة، وعليها تقع المسؤولية الكبرى في صيانة الفكر المجتمعي وتخليصه من الشوائب والانحرافات الفكرية بما تغرسه من تفكير سليم وبما تتضمنه المناهج المدرسية من تأصيل للمنهج الإسلامي المعتدل وبما تعود به طلابها من أسس علمية منطقية وفكرية لمواجهة ذلك الغزو الفكري وما ترسخه في أذهانهم من إدراك واع لما يحيط بهم من المهددات في عصر تعددت فيه صور العولمة التي تمثل خطراً لهويتنا الإسلامية وثقافة الوطن وقيمه. فمسؤولية المدرسة عظيمة في بناء وضبط توجهات الطلاب واتجاهاتهم نحو دينهم وأوطانهم والوقوف كسد منيع في وجه تيارات العولمة التي تعصف بالعالم من حولنا ولسنا بمنأى عنها، وينبغي أن تعمل على تصفية وتنقية كل ما يرد في وسائل الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي من غث وسمين ليستفيد المجتمع من الإيجابيات وتجنبه الآثار السلبية التي تؤثر على وحدة صفه ومعتقداته. ولن يحصل ذلك إلا بجهد وتخطيط جيد يستشرف المستقبل ويجنب الشباب، الذين هم عدة الوطن ومستقبل الأمة، المخاطر التي تنشأ من الصراع الحضاري بين الأمم ويؤكد على الاعتزاز بالإسلام ومنهجه المعتدل كمنهج حياة ينعم فيه الفرد والمجتمع بالأمن والتنمية.

وعليها تقع مسؤولية زيادة الوعي الأمني وتحصين الطلاب مما يحاط بهم وبالوطن من ضلالات فكرية وغلو وتطرف وغزو فكري يتخذ من الوسائل الحديثة مطيته في اصطیاد الشباب وإيقاعهم في براثن الجريمة والترفقة، والخروج عن معتقدات الأمة وقيمها، والطعن في الدين ومؤسساته والاستهزاء برموز المجتمع وقادته، هذه المسؤولية لا تخص المدرسة وحدها بل جميع مؤسسات المجتمع وأجهزته وعلى رأسها الإعلام، فجميعها تشارك المدرسة في عمليات التحصين وتحقيق المواطنة الصالحة وتنمية الحس الأمني لدى شباب الأمة وتنميتها.

إن الأمن الفكري هو جزء من منظومة الأمن العام لأي بلد، وعليه وبه يتحقق الاستقرار والنماء ويأمن الناس على أنفسهم وأهليهم وأموالهم، فيعيشون في رغد من



العيش ويتمتعون بتنمية مستدامة في كل جوانب حياتهم وعلى أرض وطنهم، وبالتالي يظهر ارتباط منظومة الأمن بكل مجالاتها بتوطيد المواطنة الحققة في تبادل للأدوار بين المواطن والدولة والتزامات متبادلة في ظل الحقوق والمسؤوليات منطلقة في ذلك من دستور البلد الذي هو عندنا القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، على صاحبها أفضل الصلاة وأتم التسليم، وما للمجتمع الإسلامي من خصوصيات تميزه عن غيره بناء على القيم والمنطلقات الإسلامية الصحيحة.

المواطنة هي انتفاء الأفراد لوطنهم الذي يعيشون فيه وللدولة التي تتولى تسيير أمورهم، التي تضمن لهم حياة كريمة بحقوق متساوية فتهيئ لهم الفرص في العمل والإنتاج دون النظر إلى القبيلة أو المذهب إن وجد، بل الجميع متساوون في الحقوق والواجبات أمام الشرع والدستور المستمد من الكتاب والسنة، فلا فضل لأحد على أحد إلا بما فضله الله به وبما كفله الشرع له. والولاء للوطن يعني تقديم المصالح العليا للوطن على كل المصالح الشخصية والذود عنه والمحافظة على مكتسباته والعمل الجاد للرفع من شأنه بين الأمم والتمسك بقيمه واحترام حقوق الآخرين الموجودين على أرضه وحماية مقومات حضارته وتراثه وعلى رأسها المقومات الدينية. كل ذلك وغيره مما يعزز ويحقق المواطنة الحققة التي دعا إليها الإسلام من قبل، فينعم الفرد في موطنه بالعدل والمساواة وتقل الخلافات والنزاعات بين مكونات المجتمع وتزيد من فرص التقدم والرفق والعيش الكريم في أمن وطمأنينة لكل من يعيش على أرضه أو ينتمي إليه كمجتمع متكامل يعزز بعضه بعضاً، تتكامل فيه الأدوار بين الدولة والمواطن.

والأمن الفكري والمواطنة مرتبطان ببعضهما وكلاهما يعتمد على الآخر يكملان بعضهما ويعززان بعضهما، ولما كانت المدرسة إحدى مؤسسات الوطن ومحضن تربية أبنائه وتنشئتهم كان لزاماً عليها تأصيل الأمن الفكري في عقولهم ومعتقداتهم وتعزيز قيم المواطنة الحققة في أنفسهم وسلوكهم. فذلك من أهم أهداف المدرسة وغايات قيامها.

هذا الدور الذي ينتظره المجتمع من المدرسة قد يحملها مسؤولية ما قد يقع من إخفاقات أمنية في المقام الأول، وهنا لا بد من تكامل الأدوار مع مؤسسات المجتمع الأخرى، فما تلعبه المدرسة من دور إيجابي وما تحققه من مكتسبات في هذا الشأن وما قد تبنيه في أعوام دراسية، قد يفسده الإعلام بوسائله المختلفة في أقل من ذلك. لذا كان لزاماً على مؤسسات المجتمع التربوية وغيرها، العمل وفق استراتيجية موحدة لتعزيز قيم المواطنة وترسيخ مفهومها والحفاظ على معارف الوطن وعلومه، وحماية وصيانة عقول أبنائه مما يحيط بهم من أفكار وشبهات وانحرافات عن المنهج الإسلامي القويم.

المدرسة هي مؤتمن المجتمع على تربية أبنائه، ومحط أنظاره في تثقيفهم، وغرس القيم والمعتقدات الصافية في أذهانهم، وتهذيب سلوكهم بما يحقق لهم نمواً متوازناً يقدر للوطن حقه ويعمل من أجل رفعة وتقدمه.

قائد المدرسة ومعلموها هم المسؤولون عن تحقيق أهداف وغايات سياسة التعليم في المملكة والعمل على تربية الطلاب وتنشئتهم تنشئة إسلامية، وتعزيز قيم المواطنة الحققة في نفوسهم، وحثهم وتشجيعهم على المنافسة العالمية، والبعد بهم عن مواطن الشبه والانحرافات الفكرية والعقدية حتى يعيشوا في طمأنينة واستقرار ويكونوا روافد إيجابية في نهضة مجتمعهم ونموه. إن دور قائد المدرسة مهم جداً في تعزيز الأمن الوطني وتعزيز قيم المواطنة، وهو يقف على ثغرة مهمة في هذا الجانب يحتم عليه متابعة ما يقدم لطلابهِ خلال اليوم الدراسي داخل حجرة الدراسة وخارجها حتى يجنبهم الوقوع في مصائد ومكائد أعداء الأمة من الداخل والخارج، ولیمحص كل ما يتلقاه طلابه في مقرراتهم الدراسية وفي مناشطهم، فيكون العين المبصرة للوطن والمرشد والموجه لطلابهِ ومنسوبي مدرسته، يتابع كل ما يطراً عليهم من متغيرات الحياة وما يبيث في قنوات الاتصال وما يتم تداوله بين الناس، بما يملكه من حس تربوي ووطني وبما لديه من مهارات قيادية يستطيع من خلالها التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الأفضل لدينهم ومستقبلهم. هذا الدور يتعاظم ويزداد أهمية في المراحل الدراسية العليا، وعند ظهور أزمات في البلد ووجود صراعات أيديولوجية يمكن أن تصل للمدرسة، وهي جزء من المجتمع تؤثر وتتأثر بما يقع فيه، وتظهر الحاجة أكثر عند تعرض المجتمع لغزو فكري واجتماعي منهج للإخلال بأمن الوطن واستقراره.

تنبع أهمية دور قيادة المدرسة بأنها تعزز الأمن الوقائي بما تملكه من وسائل وأساليب تربوية لتوجيه الشباب وإبعادهم عن مواطن الريبة والشبهات بالحوار والإقناع، وحمايتهم من المهددات والأخطار التي تغزو مجتمعاتنا بقصد وبغير قصد، والتخفيف من آثار العولمة والانفتاح الشبكي والتواصل العالمي المتسدد في عصرنا الحاضر. ونتيجة لهذا الانفتاح والغزو، تأثر كثير من شباب الوطن بقيم التغيير والانفتاح، وتحلوا عن كثير من قيم المجتمع الأصيلة ومعتقداته الثابتة التي دعا إليها الإسلام وتعود عليها المجتمع كالإيثار والتضحية والتطوع ومساعدة الآخرين وبذل النفس والنفيس في نصرة الملهوف، وتقديم مصلحة المجتمع والمكان الذي تربى فيه على مصالحه الخاصة، وتقدير العالم وكبير السن، وغير ذلك من القيم الاجتماعية التي تغني بها شعراء المجتمع



ومثقفوه ونتيجة لاستيراد الثقافات وعولمة المجتمعات، وتأثر الكثير من أبناء المجتمع بما يصل إليهم دون فحص ولا تمحيص، ولحب تقليد الآخرين والتأثر بالموضات، تخلى البعض عن تلك القيم ومارسوا قيماً مستوردة زادت من الأنا وحب الذات لديهم، وأصبح همهم الأخذ بالموضات وتقديم المصالح الشخصية على مصالح الوطن والمجتمع. ونتيجة لتأثر فكر الأمة بكثير من وسائل التغريب دخل المجتمع في صراع قيمى واختلافات وتأويلات نتجت عنها أفكار مضللة وسلوكيات مضطربة وتشويش على المفاهيم القائمة تأثرت بها مكتسبات الوطن ومقوماته المادية والبشرية والثقافية. لذا أصبح لزماً على المدرسة كمؤسسة اجتماعية وتربوية أن تتصدى لكل ذلك بما تقدمه من تغذية فكرية وسطية معتدلة عن طريق مناهجها ومقرراتها الدراسية والأنشطة المصاحبة، وبما تكسب طلابها من سلوكيات وما تبني لهم من قيم واتجاهات إيجابية نحو وطنهم ومجتمعاتهم حتى لا يغرب بهم، فيكونوا القمة سهلة في أيدي المتربصين والحاquدين على المجتمع والأمة. فمسؤولية المدرسة عظيمة تجاه هذا المد الثقافي والتطرف الفكري، وعليها يعول المجتمع تحصين الأبناء وتعزيز الانتماء الوطني لديهم وتحقيق المواطنة الإيجابية التي تعود بالنفع عليهم وعلى وطنهم ومجتمعهم، وعند قيامها بهذا الدور الإيجابي المؤمل منها فهي تحقق تشاركاً في تعزيز الأمن الوقائي الذي ينشده المجتمع ويعول عليه في تجنبه وتجنب أبنائه كثيراً من الانحرافات والإشكالات الأمنية التي قد تعصف بالمجتمع وتهدد كيانه وتؤخر تنميته وتهدر مقوماته وموارده، وتعطل مصالحه ورؤاه المستقبلية، فيبقى في ذيل قائمة الركب العالمي والتطور الحضاري.

كل تلك التهديدات والمخاطر التي تهدد حياة المجتمعات وتشكل خطراً على حياة الأفراد والمجتمع، وتعيق التنمية والتطور، وتعمل على سلخ الثقافة المجتمعية، وإشاعة الفوضى في البلد، ونشر الفساد والانحلال فيه، وتهديد أمن وسلامة الأفراد والمجتمعات، يجب أن تكون حاضرة في ذهن القائد التربوي وأن يكون مطلعاً على كل ما يحاك ضد الوطن والمواطن وما يخل بأنظمة البلد وأمنه، وهذا من أولويات مسؤولياته. وعلى القائد التحويلي أن يعزز قيم المواطنة والانتماء للوطن، والبدء بنفسه ومن حوله من معلمي المدرسة وإداريها في تطبيق المبادئ التالية:

- الاعتزاز بالدين الإسلامي والقيم الإسلامية، وتطبيقها في حياته العامة والخاصة، والذود عن الإسلام من الشبهات التي تثار حوله بعلم وفقه راشد.
- احترام الأنظمة والتعليمات وتجنب مخالفتها أو التحايل عليها، سواء ما كان

يخص العمل المدرسي أو الأنظمة واللوائح المنظمة لأعمال الجهات الأخرى العامة منها والخاصة.

- المشاركة في خدمة المجتمع، والإيثار والتضحية كسلوك حضاري. يشجع التطوع ويساهم في تقديم الخدمات والأعمال التطوعية بنفس رضية، ممارسة عملية يومية لا شعارات ولا عشوائية فيها.

- العمل بضمير واعٍ ويقظ، يراقب نفسه بنفسه ولا يحتاج إلى رقيب خارجي ليتابع أعماله.

- تقديم النصح والمشورة بما يرضي الله سبحانه وتعالى دون منّة ولا تعالٍ، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بما يتناسب وقواعد وأصول ذلك في الشرع، وبما لا ينتج عنه ضرر أكبر على نفسه وعلى الآخرين.

- المحافظة على الممتلكات العامة والدفاع عنها، والمحافظة على البيئة من ملوثاتها.

- القيام بالمسؤوليات التي يتحملها خير قيام، والمبادرة في المسؤولية الاجتماعية بما يحقق المصلحة العامة والتكافل بين أفراد المجتمع.

- العناية بالمناسبات الوطنية والمجتمعية، والمحافظة على العادات والتقاليد التي لا تعارض الشرع، والإسهام في المحافظة على تراث المجتمع الثقافي والاجتماعي.

- المساهمة في حفظ الأمن ونشر الوعي الأمني، وتقدير جهود رجال الأمن والقيام بما يطلب منه نحو ذلك.

- الاعتزاز بالمنجزات الوطنية، والمساهمة في تحقيقها وتقديمها للعالم الخارجي بالوسائل الممكنة.

- تقوية الروابط المجتمعية والوطنية خاصة عند حدوث الأزمات، وتحمل المشاق التي قد تظهر عند وجود ظروف أمنية أو طوارئ تضطر الدولة إلى اتخاذ إجراءات لمصلحة عليا تفيد الوطن.

- معرفة توجهات الشباب والوقوف عليها، ومناقشتهم والتحاور معهم فيها بالحسنى والقدوة الحسنة.

- التواصل مع مؤسسات المجتمع التي لها علاقة بالشباب والتربية وفي مقدمتها الأسرة والمسجد ودور الإعلام المختلفة، لتوحيد الرؤى نحو تنشئة الشباب لتحقيق نموّ فكري متزن ومواطنة حقة.





- معرفة الآثار الإيجابية والسلبية لوسائل التقنية العصرية ووسائل الاتصال المعلوماتية، وتعزيز الإيجابي منها لديهم، والعمل على تجنبهم الآثار السلبية لها وتوضيحها لهم.

- الاطلاع على مهددات الأمن الفكري ومعرفة دوافعها وآثارها على المجتمع وكيفية معالجتها، والوقوف بحزم لمنع انتشارها بين الطلاب بالوسائل الممكنة والمتاحة.

إن من واجب القائد إمعان عقله وتفكيره في تلك المبادئ وتحويلها إلى إجراءات ومهارات تمكنه من تعزيز الأمن الثقافي والفكري لدى طلابه، وتعزيز قيم المواطنة لديهم. ولن يتأتى له ذلك إلا إذا كان قدوة في عمله وقوله ومظهره متمسكاً بدينه ومعتزاً بوطنه وتراثه، ويعمل على تقدمه ونهائه. ويؤثر في الآخرين بما يحقق ذلك، ويساعدهم بما لديه من قيم وتصورات تضبط سلوكه وسلوك الآخرين لتنعم النفوس ويحل الأمن والطمأنينة بين أفراد المجتمع وتبعد عنهم ما قد يعكر صفو حياتهم من العنف والجنوح. وحتى يتمكن من قيادة هذه الاستراتيجية، يتعين عليه القيام بالإجراءات والمهارات التالية:

- تعميق الولاء لله ولكتابه ولرسوله ولولاة الأمر وطاعتهم في غير معصية الله.
- غرس قيم الدين الإسلامي والقيم الإنسانية في نفوس الطلاب.
- إقامة الصلاة أثناء اليوم الدراسي، والاعتزاز بالشعائر الدينية الأخرى.
- التطبيق الصحيح للعبادات الإسلامية، وترسيخ مبدأ الوسطية فيه بعيداً عن الغلو والتطرف.

- العناية بالتراث الإسلامي، وإقامة المعارض والمحاضرات في هذا المجال.

- إبراز جهود علماء المسلمين وقادتهم، في نشر العلم والتعلم، والدور الحضاري الذي قدموه.

- العناية بالمصطلحات الفقهية وتصحيحها حتى لا يختلط على الشباب بعضها، فيؤدي إلى الغلو والتطرف كدعوى الولاء والبراء والأخذ بما يصدر عن علماء الأمة المعتبرين.

- الرد على الشبهات التي تثار حول الإسلام بأسلوب تربوي مقنع يعتمد على الأصول العقدية والفقهية الصحيحة.

- إحياء العادات والتقاليد المجتمعية التي لا تخالف الشرع والاعتزاز بها وتطبيقها أثناء اليوم الدراسي.

- منع العادات والسلوكيات المستوردة داخل المدرسة وتبصير الطلاب بخطورتها على ثقافة البلد وأمنه الفكري.
- معرفة فلسفة ومفهوم الأمن الفكري والمواطنة، والاطلاع على ما كتب حولها من المراجع والدوريات المتخصصة.
- التعرف على مهددات أمن وسلامة المواطن، وخاصة ما يتعلق بالأمن الثقافي والفكري لمجتمعه.
- نشر ثقافة الأمن الفكري بين الطلاب والمعلمين ومجتمع المدرسة، وتوضيح الآثار المترتبة على اهتزازه.
- تعويد الطلاب على فحص وتمحيص أي معلومة تصل إليهم وإعمال العقل والتفكير الصحيح في تناوّلها.
- إبعاد الطلاب عن كل ما يؤدي إلى التعصب والنعرات الطائفية والقبلية والمذهبية.
- نشر قيم المحبة والتسامح في المجتمع المدرسي وخارجه.
- تحميل الطلاب المسؤولية منذ الصغر تجاه مدرستهم ومجتمعهم.
- إقامة الندوات والجلسات الحوارية مع الطلاب حول اتجاهات الشباب، والتحاوّر معهم بالأسلوب الحسن.
- توعية الطلاب بأخطار الغلوّ في الدين والتطرف فيه، والبعد عنه بالوسائل التربوية المتاحة.
- إقامة المعارض الأمنية داخل المدرسة وحثّ الطلاب على المشاركة في فعاليتها.
- المشاركة في المناسبات الوطنية والأمنية وإظهار العناية بها دون إخلال بالقيم المجتمعية.
- دراسة المقررات الدراسية من قبل المعلمين للتأكد من خلوّها مما قد يثير بعض التساؤلات لدى الطلاب أو يشتت أفكارهم، واتخاذ ما يلزم حيال ذلك.
- متابعة سلوكيات الطلاب داخل المدرسة، والتركيز على الطلاب الذين يظهر عليهم توجهات وأفكار أو عادات خارجة عن المألوف في المدرسة والمجتمع.
- توجيه المعلمين والمرشد الطلاب بدراسة حالات الطلاب الذين يظهر على



تصرفاتهم ما يثير الشك، حتى يتمكنوا من اكتشاف النوازع والميول الانحرافية قبل استنفحها.

- الاتصال بالأسر وشرح مفهوم الأمن الفكري، ومطالبتهم بمتابعة سلوكيات أبنائهم وجماعة الرفاق الذين يتواصلون معهم، وتقديم العون والمساعدة لهم فيما قد يظهر من ملاحظات على سلوكياتهم.

- التأكيد على مشرفي النشاط بالمدرسة أن يكون النشاط معززاً للأمن الفكري والثقافي، ومتابعة كل النشاط المدرسية وأدوار الطلاب فيها.

- تركيز المدرسة وتوجيه المعلمين على الاعتدال والوسطية في الفكر لمواجهة الشبهات التي تثار حول قيم المجتمع ومعتقداته، ومواجهة العنف والتطرف.

- تحاول المدرسة التقليل من التناقضات التي تظهر في حياة الطالب بين ما يتلقاه الطالب داخل المدرسة وما يعايشه خارجها مما قد يحدث تشويشاً على أفكاره وارتباكاً في أولوياته.

- البعد عن التنظير والمثالية في العملية التعليمية، والتركيز على التطبيق على أرض الواقع.

- عدم السماح - بأي حال من الأحوال - بظهور الفوارق الطبقية أو المذهبية أو القبلية داخل المدرسة، واعتبار جميع الطلاب سواسية أمام أنظمة المدرسة وتعليماتها.

- متابعة المعلمين وما قد يلاحظ على بعضهم من توجهات أو أفكار مضللة، والتعامل معهم بحزم وبما تقتضيه مصلحة المدرسة والتعليمات المنظمة لذلك.

- ينبغي على المدرسة أن تكون البيت الثاني للطالب، فما يفقده من حنان وأبوة من أسرته لظروف طارئة ينبغي أن يجد ما يعوضه عن ذلك الفقد داخل المدرسة حتى لا يصبح صيداً سهلاً للمتربصين بالشباب.

- دراسة حالات الطلاب الاقتصادية وتقديم العون لهم حسب المستطاع، والتواصل مع الجهات ذات العلاقة لسد احتياجات الطلاب وأسرههم حتى لا يكون ذلك العوز مدعاة للخروج على المجتمع واستغلاله من قبل بعض المغرضين والحاquدين.

- معالجة حالات الغياب المتكررة والتسرب من المدرسة، بطرق تربوية، حتى لا يقع الطالب في أيدي دعاة الأفكار الضالة.

- تفعيل المجالس الطلابية التي تقوم على الحوار، ومناقشة قضايا المجتمع ومتطلباته بصورة علمية ومؤدبة.
- تشجيع الطلاب وتقديم المكافآت لمن يساعد رجال الأمن ويكون له دور في الإبلاغ عن المشكلات الأمنية.
- تقويم السلوك الخاطئ الذي له علاقة بالأمن الفكري عن طريق البرامج التوعوية والنصح والإرشاد.
- العناية بالرموز الوطنية والتاريخية والاعتزاز بهم اعترافاً بما قدموه من فكر وعلم وجهود في حاضر البلد وماضيه، من خلال الإذاعة المدرسية واللقاءات وتسجيل الأنشطة بأسمائها، إلى غير ذلك من الوسائل المتاحة
- تنظيم الزيارات والرحلات الطلابية للمعالم التاريخية والحضارية الموجودة.
- استضافة العلماء والمختصين في المجالات المعرفية والاجتماعية ورجالات الدولة لعقد اللقاءات الحوارية مع الطلاب والمناقشات والرد على استفسارات الطلاب من ذوي الاختصاص.
- إبرام عقد مدرسي بين الطالب ومدرسته وولي الأمر، يوضح مسؤوليات وواجبات كل منهما والتعامل بما تم الاتفاق والتوقيع عليه خلال وجود الطالب في المدرسة، وهو بمثابة عقد شراكة ينبغي أن يتحمل كل طرف فيه مسؤولياته وواجباته.
- تنظيم الزيارات الميدانية لمواقع الأحداث أو الكوارث بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة، لأخذ العبرة والدروس من خلال المشاهدة الميدانية.
- المشاركة في أسابيع الخدمة العامة التي تنظمها وزارة التعليم أو الجهات الحكومية والأهلية الأخرى.
- اختيار المعلمين المشرفين على الأنشطة الطلابية من ذوي الرأي والالتزان والتوجهات الفكرية المنضبطة، ولديهم القدرة على محاوره الطلاب وإقناعهم.
- العمل على تنفيذ النظام المدرسي من أول يوم دراسي، والالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل المدرسي.
- عدم التحايل على سير العمل اليومي بالمدرسة بالنقص أو الاختصار أو الحذف، وإذا ما اضطرت المدرسة إلى شيء من ذلك فلا بدّ من توضيح الأسباب لكافة منسوبي المدرسة ومجتمعها.



- العناية باختيار الشخصيات المدرسية التي يكون لها دور في مواجهة ومقابلة الطلاب كالمُرشد والوكيل ومن في حكمهم، وإقامة الدورات التدريبية لهم في مجال الأمن الفكري والمواطنة.
- توجيه الطلاب بالمحافظة على موجودات المدرسة من الأثاث والكتب الدراسية وعدم العبث بها، وتوقيع العقوبات المقررة في ميثاق المدرسة على كل من يعبث بأي منها.
- تطبيق لائحة السلوك والمواظبة على الجميع دون استثناء، وشرحها وتوضيحها للطلاب وأولياء أمورهم.
- تنفيذ ورش عمل لكل منسوبي المدرسة حول تعزيز قيم المواطنة من خلال الأعمال المدرسية، وتقوية الأمن الفكري لدى منسوبيها.
- تطبيق التعليمات المنظمة بحق كل من يظهر منه توجهات أو أفكار مشبوهة، وإبلاغ الجهات المختصة بذلك فوراً، وعزله عن مواجهة ومقابلة الطلاب، والتنسيق مع المدارس المنقول إليها حتى لا يمتد خطره أكثر.
- الاستفادة من وسائل الإعلام المدرسية في تعزيز الأمن الفكري وقيم المواطنة، والاعتزاز بالتراث الحضاري للبلد والمنجزات والتقدم فيه.
- متابعة المعلمين في تنفيذ خططهم الدراسية وإلزامهم بعدم التراخي والإهمال في ذلك، ومحاسبة المقصرين حتى يكونوا قدوات صالحة في أعمالهم وسلوكهم.
- محاربة كل أنواع الغش والاحتيال من الطلاب بالوسائل التربوية والنظامية حتى لا يتعودوها في حياتهم العامة.
- محاربة كل أنواع الفساد الإداري والتعليمي والمالي - إن وجد - في المدرسة، وعدم التهاون مع من يثبت عليه ذلك.
- الالتزام بتنفيذ لوائح التقويم الدراسي وعدم التساهل في تنفيذها أو التراخي والمحابة عند تطبيقها.
- تشجيع المبادرات المدرسية وتقديم الدعم اللازم لها، وتشجيع الطلاب على التنافس فيها بما يخدم المدرسة والمجتمع.
- العناية بإشراك جميع معلمي المدرسة في أعمال المدرسة ولجانها وأنشطتها ومتابعة ذلك، ودمج المعلمين في مجموعات عمل مختلفة التوجهات والاختصاص.

- العناية بمظهر المدرسة العام والمحافظة على مرافقها كمنجز وطني.
- منع الشائعات والتندرات والنكت والتعليقات والرسوم الكاريكاتيرية التي تثير الإساءة للآخرين أو تنتقص منهم، وتطبيق التعليمات المنظمة في ذلك.
- تفعيل الانضباط المدرسي في كل أعمال المدرسة ولكل منسوبيها من طلاب ومعلمين وإداريين، ليكون قيمة من قيم العمل المدرسية، وتحفيز المنضبطين ومحاسبة المقصرين
- تشجيع الطلاب والمعلمين على أعمال التطوع المجتمعية، وتقديم العون والمساعدة لمن يحتاجها من منطلق إسلامي وإنساني.
- تحبيب الطلاب في العمل وغرس حبه في نفوسهم، وتدريبهم على تحمل المسؤولية فيما يقومون به، وتشجيع المواهب والإبداعات التي تظهر منهم.
- تنظيم زيارات لطلاب المدرسة إلى مكة المكرمة والمدينة المنورة بهدف إطلاعهم على إنجازات الدولة فيهما، وتبصير الطلاب بتاريخهما وما مرّ عليهما من قادة ورجال قدموا الغالي والنفيس في سبيل رفعة الإسلام وتقدمه.
- المشاركة في خدمة حجاج بيت الله والمعتمرين وزوار مسجد رسول الله ﷺ بالوسائل المتاحة.
- التنسيق مع الجهات الحكومية لعقد لقاءات بين مسؤوليها وطلاب المدرسة، للتعرف على الجهود التي تبذل لخدمة الوطن والمواطن .
- مشاركة الطلاب في أعمال المرور والدفاع المدني وغيره من الجهات الحكومية بصفة دورية.
- زيارة المستشفيات، وتقديم الهدايا للمرضى، والتبرع بالدم من الطلاب بالتنسيق مع أولياء أمورهم والجهات المعنية بذلك.
- العناية بطلاب أسر الشهداء والوقوف معهم، وتذليل كل الصعاب التي تواجههم في حياتهم المدرسية والتعليمية، وحث الطلاب والمعلمين على الاهتمام بهم.
- إقامة المسابقات العلمية والاجتماعية التي تخدم قضايا المجتمع، كالحد من استهلاك المياه، وغيرها من المشاريع الواقعية.



- تشجيع الطلاب على تقنين الاستهلاك من الخدمات كالكهرباء والماء، وتقديم الجوائز للمشاركين.
- تشجيع الدراسات والبحوث الوطنية والتي تهتم بمنجزات الوطن وتاريخه ورجالاته.
- تكوين لجان بكل صف دراسي للمحافظة على ممتلكات الفصل الدراسي ونظافته وتخفيض استهلاك الكهرباء بالمدرسة، وتقديم الحوافز المشجعة لهم حسب المرحلة الدراسية.
- تكوين لجان من الطلاب لمتابعة ما يحتاجه المبنى المدرسي من صيانة والقيام بها إن أمكن، والإشراف على المقصف المدرسي والمرافق العامة بالمدرسة، وإبلاغ إدارة المدرسة بما يتم ملاحظته .
- عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية بين معلمي المدرسة وقيادتها لبحث مشكلات الطلاب وقضايا المدرسة، واتخاذ الحلول أولاً بأول، وفي مقدمتها ما يتعلق بالأمن الفكري ليسهم كل منهم بدوره فيها.
- على القائد توخي أقصى درجات العدل والمساواة في التعامل مع الطلاب، وحثّ المعلمين على توخيّه أثناء تعاملهم مع الطلاب.
- تتوخى قيادة المدرسة العدل والمساواة بين المعلمين عند بناء الجداول وإسناد الأنشطة وتوزيع المهام، وتطبيق إجراءات العمل بين الجميع دون النظر إلى درجة القرب أو البعد من إدارة المدرسة أو لأي اعتبارات أخرى، وعند القيام بأي إجراء فيه ما قد يفهم منه تفضيل أي معلم فلا بد من توضيح الأسباب والملابسات التي استدعت ذلك الأمر.
- العناية بكل ما يتعلق بالنشاط المدرسي من تطوير وتحديث وتنويع، حتى يكون مناسباً للمرحلة العمرية والعصرية للطلاب، مع استغلال مناشطه لتعزيز الأمن الثقافي لدى الطلاب والمواطنة.
- متابعة ما يتم عرضه في مصادر التعلم من أفلام أو برامج حاسوبية أو ألعاب، والتأكد من خلوها مما قد يثير الطلاب نحو مجتمعهم ودولتهم، أو يخلّ بالقيم الإسلامية والآداب العامة.

- مشاركة الطلاب أفراحهم بانتصار المنتخبات الرياضية، أو الحصول على مراكز متقدمة في المجالات الأخرى، بما يتفق ودور المدرسة والآداب العامة.
- منع كل ما يزيد من التعصب الرياضي داخل المدرسة ومعالجة آثار التشجيع للنادي الرياضية بالحكمة والروية.
- توضيح حقوق وواجبات منسوبي المدرسة والمهام المطلوبة من كل شخص في المدرسة حتى يعرف ما له وما عليه، وتوزيعها عليهم في بداية العام الدراسي.
- التعاون مع المسجد والمؤسسات الإعلامية بما يحافظ على توازن تربية الأبناء وإسهامهم في برامجها، وتبادل الزيارات بين الطلاب وتلك المؤسسات.
- تعويد الشباب على العمل وتحييهم فيه، والتواصل مع مؤسسات المجتمع لفتح المجال أمام الشباب للعمل في الصيف وفي غيره، حتى لا يكون هناك وقت فراغ لدى الشاب، فكثير ما كانت البطالة والفراغ مفسدة للفرد وتجعله صيداً سهلاً للمتربصين بالبلد، وتزداد فرص الانحراف وارتكاب الجريمة إذا صاحب الفراغ والبطالة فراغ فكري وضحالة في الثقافة والمعرفة .
- تحصين الشباب داخل المدرسة من الدخول على المواقع المشبوهة على الشبكة العنكبوتية، ومراقبة أجهزة الحاسب الآلي في المدرسة، والتعاون مع الأسر في تنفيذ خطر تلك المواقع على أبنائها المتابعين، فمن خلالها يجد أصحاب الفكر المنحرف الفرصة الأمل في غواية الشباب ونشر أفكارهم الضالة.
- نشر ثقافة الحوار في المجتمع المدرسي، والاستماع لشكاوى الطلاب وتظلماتهم مهما صغرت، وتعويد الطلاب والمعلمين على الاستماع للرأي الآخر وقبول النقد وتوسيع قنوات الاتصال بين المجتمع المدرسي.

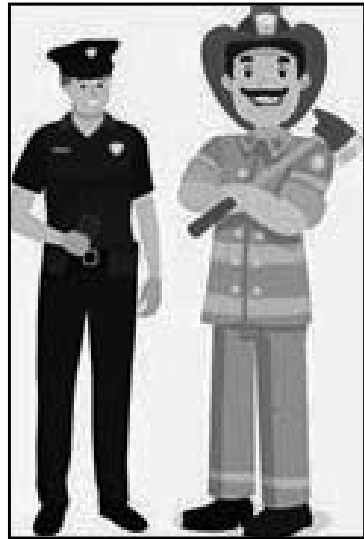
- البعد عن ما قد يفهم منه أنه

تجسس على سلوك وأعمال المعلمين والطلاب، حتى لا يفقدوا الثقة في أنفسهم وكى لا يعيشوا في حالة ترقب وخوف من المتابعة والرقابة من إدارة المدرسة والمعلمين، فيصبح مجتمع المدرسة مجتمعاً بوليسياً.





- الإشارة إلى حقوق الفرد داخل المجتمع والمسؤوليات التي عليه، وتوضيح حقوق ولاية الأمر والعلماء والموقف الشرعي منها من خلال الأنشطة والبرامج المدرسية.
- العناية والاهتمام باللغة العربية الفصحى، والاعتزاز بها في كل مجالات المدرسة، وإظهار أهميتها وجعلها ومدى ارتباطها بالقرآن الكريم، وتوجيه الطلاب بخطورة اللهجات العامية.
- تكوين مجلس الأمن الفكري بالمدرسة يرأسه قائد المدرسة ويختار لعضويته معلمين وطلاباً، خاصة في المرحلة الثانوية، من أصحاب الرأي والحكمة وممن لديهم قدرة على الحوار والمناقشة وحب للعمل والمبادرة، وتدريب أعضائه على كيفية تعزيز الأمن الفكري وتعزيز قيم المواطنة.
- متابعة حالات العنف في المدرسة والحالات السلوكية التي تمثل بداية سلوك انحرافي في المجتمع المدرسي، ودراسة أسبابها والمتأثرين بها، ومعالجة تلك المواقف أولاً بأول.
- إيجاد بيئة مدرسية تعليمية مشجعة على التفكير العلمي والإبداع، واكتشاف المواهب وتشجيع الابتكار والإبداع.
- توفير وسائل ترفيه وألعاب تربوية مسلية تجعل من بيئة المدرسة مكاناً محبباً لنفوس الطلاب وجاذبة لهم. والبعد عن كل ما قد يسبب نفوراً من المدرسة.
- ربط الأنشطة المدرسية بالجهود المجتمعية والتعاون معها بحيث تصبح تلك الأنشطة امتداداً لما يتم خارج أسوار المدرسة من حركة وديناميكية، فالمدرسة مجتمع مصغر يتأثر بما يكون في مجتمعه العام من تفاعل ومظاهر حياتية مختلفة.
- الاستفادة من أولياء الأمور الذين لديهم حس وطني وقدرة على تعزيز قيم المواطنة في مجالس المدرسة ولجانها، وتشجيعهم على إلقاء المحاضرات في هذا الشأن داخل المدرسة.
- تشجيع الطلاب والمعلمين على إجراء البحوث وعمل الدراسات البحثية في الأمور



الوطنية والتاريخية والمنجزات الحضارية للبلد.

- التركيز على لجان متابعة السلوك المدرسي وإشراك المعلمين فيها، ومتابعة النمو الثقافي والفكري لمجتمع المدرسة، وحل مشكلات الطلاب من خلال تلك اللجان.

- الأخذ بآراء ومقترحات الطلاب والمعلمين التي يقدمونها من خلال القنوات المتاحة في سير العمل المدرسي وبما لا يخل في النظام المدرسي والتعليمات المنظمة له.

تتبع أهمية الأمن الفكري لارتباطه بموروثات الوطن وتاريخه، ومن أهم تلك الارتباطات ارتباطه بالدين الإسلامي الذي هو مجد الأمة وعزتها، وأي خلل يصيب عقيدة المجتمع يؤثر سلباً على كل مناشط فكرها وثقافتها، وعليه يمكن تحديد كثير من سلوكيات أبناء المجتمع. وكلما سلمت العقيدة من تحريف بقي المجتمع متماسكاً ثابتاً في وجه التحديات مهما عتت، لكن هذا الأمر يتحرى يقظة من أبنائه حراس الثقافة والفكر فيه وعلى رأسهم المدرسة بمفهومها الشامل.

اعتمدت وزارة التربية والتعليم مادة التربية الوطنية في جميع المراحل الدراسية، ودرست كمقرر دراسي نزل بالمدارس دون تهيئة ولا إعداد وأصبح عبئاً على المدرسة والمعلمين وعلى الطلاب. وكان تركيز منهجها على الجانب النظري الذي كان موجوداً بين طيات المقررات الدراسية الأخرى كمواضيع: التاريخ - القراءة - الجغرافيا - علم الاجتماع، وغيرها من الكتب الدراسية الأخرى، فجمع كمؤلف جديد ولم يعط أي اهتمام لا في تدريسه ولا في تقويمه، بل كان تأثيره محدوداً وقد يكون عكسياً في بعض الأوقات. وقد تعالت صيحات الميدان التربوي وقتها بضرورة إعادة النظر في أسلوب إخراجها وتدريسها ومحتواها دون استجابة تذكر من الوزارة، وأصبحت حملاً ثقيلاً على الجدول المدرسي يكمل بها جدول الحصص كيفما اتفق، وكثيراً ما كانت آخر الحصص في الجدول المدرسي، ولم تكن ذات قيمة في نتائج الطلاب ولا في مستواهم الدراسي، كل ذلك وغيره أعطى دلالات مباشرة وغير مباشرة على ضعف الاهتمام بها وبالتالي بأهمية المادة وما تهدف إليه من تعزيز لقيم الولاء للوطن.

الملاحظ أن كثيراً من شبابنا، الذين درسوا مادة التربية الوطنية، لم يتأثروا بها درسوه فيها، ولم يكن لها ذلك التأثير على فكرهم وثقافتهم الوطنية وعلى سلوكهم نحو خدمة الوطن وزيادة إنتاجيته والشعور بالمسؤولية نحوه وما يتطلبه من بذل الجهد وتحقيق النفع العام واحترام قيم النظام العام والالتزام بحقوق وحريات الآخرين وغيرها من



المبادئ التي تدعو إليها المواطنة الصالحة، وتفسيرنا لذلك هو ضعف مقرر مادة التربية الوطنية، وعدم الاهتمام به، وعدم إعطائه ما يستحقه من الدعم والاهتمام من جميع مستويات الميدان التربوي.

إنني أدعو القائمين على صياغة المناهج والمقررات الدراسية بإعادة صياغة مقرر التربية الوطنية بحيث يركز فيه على الأمور العملية والتطبيقية في حياة الطالب، وأن تعطى قدرًا أكبر من حيث الوزن التقييمي للمادة ومن حيث إسنادها في الجدول ومتابعتها من قبل المشرفين التربويين وقيادة المدارس، وربطها بواقع حياة الطلاب والمجتمع خاصة في المرحلتين المتوسطة والابتدائية.

اما المرحلة الثانوية والجامعية فينبغي أن يقرر لهما مادة بمسمى مادة الأمن الفكري، يركز فيها على متطلبات الأمن الفكري ومهدداته والأصول التي ينطلق منها فكر المجتمع وثقافته المستمدة من كتاب الله وسنة رسوله ﷺ وتبصير الشباب بالتحديات المعاصرة التي تمثل تهديدًا لهوية الوطن والمجتمع ومحاربة الفكر بالفكر وتعزيز قيم المواطنة والأمن الثقافي والفكري لديهم، وتحصين شباب الوطن من التيارات والغلو والتطرف وتمكينهم من رد الشبهات التي تحاك ضد الدين والوطن بما يتوافق مع سماحة الإسلام ووسطيته. ويهدف كذلك لتحصين الشباب من الغزو الفكري وما تروجه الشبكة العنكبوتية ووسائل التواصل الاجتماعي من انحرافات وشذوذ فكري وضلالات وزعزعة لأمن المواطن والوطن.

إن استراتيجيات القيادة والمهارات القيادية والإجرائية، التي أوردتها في هذا الكتاب، تساهم في تقوية ونمو فكر منسوبي المدرسة والتابعين للقيادة المدرسية، وتساهم في تحقيق مصلحة الوطن العليا، وتقوي روابط المحبة والإلفة بين أفراد المجتمع، وتزيد من قيم المواطنة الصالحة لكل فرد في المجتمع، والمحافظة على ممتلكات الوطن، والفخر بإنجازاته، والدفاع عن سمعة الوطن في المحافل الدولية.

والقائد التحويلي، بما يملكه من مهارات وبما تملّيه عليه مسؤولياته الوطنية والاجتماعية، يمثل الحاجز الأمني الأول ورجل الأمن الأول في وقاية وصيانة عقول الناشئة من مهددات الأمن الثقافي والفكري للطلاب خاصة وللمجتمع عامة. هذه المسؤولية تتطلب منه بذل مزيد من الجهد والفكر في الكشف المبكر عن توجهات منسوبي المدرسة ومعالجة وإصلاح ما يمكن معالجته بالطرق التربوية واتخاذ اللازم نحوهم، ومن ثم الإحالة إلى الجهات ذات الاختصاص لاستكمال ما يتطلبه الأمر.

## الفصل الأربعون

### استراتيجية قيادة المهام المدرسية



يتميز العمل المدرسي بتكرار كثير من عناصره يوميًا وشهريًا، ومنه ما هو فصلي، مما يحتم على قيادة المدرسة إدخال التشويق والتغيير في كثير من عناصره من فترة إلى أخرى حتى تبعد عنه الرتابة والملل. هذا الأمر قد لا يدركه إلا القادة الذين لهم خبرات تربوية وتعليمية تميزهم

عن غيرهم. ومن الأمور التي تشكل عائقًا في زيادة حب الطلاب لمدارسهم وجعلها بيئة جاذبة لهم هو رتابة العمل اليومي وخلوّه من الترفيه والتشويق وسيره على منوال واحد طيلة العام الدراسي.

لذا ينبغي للقائد التحويلي أن يولي هذا الأمر جل عنايته. فقد تتفق المدارس في سير العمل اليومي في الشكل العام وفي عناصره، لكن ما يميز القلة منها هو إضافة لمسات تدخل السرور على نفسيات الطلاب وتزيد من تفاعلهم اليومي وتحببهم في المدرسة وتشوقهم إليها، فتصبح المدرسة مكانًا محببًا لهم يسعدون بالمجيء إليها كل أيام الدراسة. هذه اللمسات التشويقية والترفيهية لا تغير من مكونات اليوم الدراسي ولا تلغي شيئًا منها، لكنها تضيف لمحتوى اليوم الدراسي بعض المرح والتغيير فيبعد الملل عن نفوس الطلاب وتجعل الطالب في شوق إلى المدرسة ينتظر الصباح ليحضر إلى مدرسته برغبة وأمل في أن يكون يومًا دراسيًا مختلفًا يجد فيه من المتعة والتجديد ما يميزه عن الأيام



الدراسية الأخرى. يسرع في حضوره للمدرسة بهمة ونشاط. ينتظر صباح كل يوم دراسي ليبدأ يومًا جديدًا يزيد من شوقه وحبه لمدرسته بما يجده فيها من إشباع لحاجاته، وديناميكية في العمل، وأساليب مشوقة للتعليم، وحب وحنان من معلمي المدرسة وقادتها.

الذي يغلب على كثير من مدارسنا هو الرتابة في اليوم الدراسي، فالיום كالأمس وسيكون غداً مثلها لا تجديد ولا تغيير مما يقلل من رغبة الطالب في التعلم فيشعر بثقل اليوم الدراسي ويعتبر نفسه في سجن طيلة هذا اليوم، يتمنى الغياب ويتمنى كثرة تعليقات الدراسة لسبب أو بدون سبب، وتراه يمشي إلى المدرسة بخطى ثقيلة عند الحضور صباحاً ويفرح ويطلق لرجليه العنان عند الخروج منها في أي وقت من اليوم الدراسي، تفاعله قليل أثناء اليوم الدراسي، يشعر بأن هموم الدنيا على كتفيه.

يظهر أثر القائد التحويلي المتمكن من قيادة المدرسة والخبير بمتطلبات العمل المدرسي بما يضيفه من جو أسري داخل المدرسة وبما يدخله على سير العمل اليومي من تشويق ومرح وترفيه، وما يحدثه من تغييرات تجعل اليوم الدراسي يوماً محبباً مختلفاً عما سبقه من الأيام. هذا الدور القيادي للقائد التحويلي يحتاج إلى حكمة ورؤية وإلى معرفة بأحوال مدرسته وإلمام بحاجات الطلاب حسب الحالة العمرية لهم، لديه القدرة مع فريق عمله بالمدرسة على إحداث تغيير وتطوير على سير العمل اليومي دون مخالفة لمقتضيات اللوائح والأنظمة وبما يخرجهم من الروتين اليومي ويشوق الطلاب فيه. إن قيادة التغيير في اليوم الدراسي ليس بالأمر السهل، وهو أمر يتطلب من القائد ومجموعة العمل معه جهداً وفكراً منصباً على إحداث تطوير وإدخال برامج مشوقة ومسلية وتوازن بين عناصره ومكوناته، بحيث تصبح المدرسة بيئة تعليمية وتعليمية جاذبة، وفي نفس الوقت لا تتخلى عن أهدافها ومسؤولياتها تجاه المجتمع وسياسة التعليم ومتطلباته. هذا التوازن بين إشباع حاجات الطلاب وتحقيق الأهداف وإدخال المرح والتشويق في برامج المدرسة وأعمالها اليومية وكسر الروتين اليومي يتطلب من القائد امتلاك مهارات قيادية عالية يحولها إلى إجراءات يومية تمكنه من قيادة اليوم الدراسي بجودة وإتقان. ومن الأعمال المدرسية المتكررة ما يلي:

**أولاً: الاصطفاف الصباحي:** يعد الاصطفاف الصباحي مؤشراً مهماً لما بعده من أعمال اليوم الدراسي، وكلما ظهر عليه النشاط والجدية والالتزام والحضور الجسدي والذهني لمنسوبي المدرسة كان مقدمة جيدة وعنواناً لما بعده من الجهود التي يبذلها

المعلمون والطلاب خلال اليوم الدراسي في الغالب، فهو بمثابة العنوان اليومي للمدرسة، وكما يقال: يقرأ المكتوب من عنوانه. وله أركان إذا اختل ركن من أركانه تأثر وضعف، وفي الغالب يؤثر ذلك الخلل فيما بعده خاصة حضور الطلاب وانتظامهم فيه وكذلك المعلمين.



أركان الاصطفاف الصباحي:  
الطلاب، المعلمون، قيادة المدرسة،  
النشاط الرياضي، النشاط الإذاعي  
والفعاليات المصاحبة. حضور  
الطلاب وانتظامهم في الاصطفاف  
الصباحي مؤثر مهم على عناية قيادة  
المدرسة وحرصها على البداية الجادة  
لليوم الدراسي. ولا يعفى الطلاب من  
حضوره إلا لأسباب مقنعة أو لتنظيم

معين قد يحل محله بتخطيط من قيادة المدرسة وموافقة الجهات المعنية، وانتظام الطلاب والمعلمين في الاصطفاف أثر نفسي ومعنوي لدى منسوبي المدرسة والزائرين لها، كما أنه محط أنظار كثير من المشرفين التربويين، وهو يحمي الحصة الأولى ويساعد في سد شواغرها من المعلمين في وقت مبكر. ويحسب أن انضباط الاصطفاف هو مقدمة لانضباط اليوم الدراسي والمدرسة بصفة عامة. لكن حدوثه يومياً وعلى وتيرة واحدة وعدم التجديد والمرونة فيه يجعله مملاً وغير محبب لدى كثير من الطلاب خاصة في المرحلة الثانوية ولدى كثير من معلمي المدرسة، وهنا تظهر مهارة قائد المدرسة في تشويق الطلاب إليه وإخراجه من الرتابة والروتين اليومي إلى أن يصبح فعالية نشاط وتنشيط وترفيه ممزوجاً بالانضباط والمرونة. ومن المهارات القيادية والإجراءات التنشيطية للاصطفاف الصباحي وكسر رتافته وتشويق الطلاب فيه ما يلي:

- حضور قائد المدرسة ومساعديه للاصطفاف، واستقبال الطلاب بوجه طلق والاستفسار عن أحوالهم، والتحدث معهم ما أمكن، وخاصة ممن لم يسبق لهم التحدث أو زيارة مكتب القائد للمدرسة.

- مشاركة القائد في التمارين الصباحية في الاصطفاف، ومشاركته في النشاط الإذاعي والفعاليات المصاحبة، وكذلك بقية القيادة المدرسية .

- توجيه معلم التربية البدنية بالتنوع في التمارين الصباحية وتخفيفها وإدخال الألعاب الحركية فيها خاصة للمرحلتين المتوسطة والابتدائية.

- الحذر من معاقبة الطلاب بالتمارين الصباحية أو اعتبار الوقوف فيه نوع من العقاب.

- مراعاة الظروف والأحوال الجوية، كزيادة الرطوبة والمطر، وحرارة الجو أو برودته، والغبار أو الرياح الشديدة، وإيقاف تنفيذه إذا كان ذلك يشكل خطرًا على صحة الطلاب.

- تهيئة مكان الاصطفاف، ومراعاة مساحته لأعداد الطلاب، وخلوّه من العوائق والمصدات التي قد تعيق الطلاب وقد تشكل خطرًا عليهم والعناية بما يحتاجه من تهوية وتسوية وتخطيط وإيجاد منصة للمشاركين في فعالياته.

- عدم إطالة وقت الاصطفاف بأي حال، والاختصار في وقته أفضل، فهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

- إعطاء صلاحية إدارة الاصطفاف وقيادته لمعلم التربية البدنية، وعدم التدخل في أعماله أمام الطلاب، وبقية منسوبي المدرسة مساعدون له.

- التنوع في البرنامج الإذاعي، وإدخال فقرات ومسابقات قصيرة كل يوم.

- تشويق الطلاب أثناء الاصطفاف بمشهد تمثيلي قصير.

- الاستفادة من إمكانات الطلاب الفكاهية الهادفة المختصرة في الطابور الصباحي.

- تقديم بعض الألعاب المسلية الهادفة أثناء الاصطفاف.

- عرض المواهب الطلابية الموجودة في المدرسة.

- تغيير مقدمي البرامج الصباحية، ويفضل التناوب بين الفصول فيها أو اقتراح أسلوب آخر فيه تطوير وتغيير.

- استضافة شخصيات من المعلمين أو من خارج المدرسة وفق ضوابط محددة.



- تقديم الحوافز للمشاركين بفاعلية في فعاليات الاصطفاف والأنشطة المدرسية.
- توزيع مهام الإشراف على دخول الطلاب وانتظامهم بالطابور الصباحي بين المعلمين بطريقة عادلة، وحسب ما تراه قيادة المدرسة، يساعدهم الطلاب في ذلك.
- يشكل لجنة بالمدرسة للاصطفاف الصباحي من معلمي التربية البدنية ورائد النشاط وعدد من الطلاب والمرشد الطلابي، للتخطيط لهذه الفعالية وتقديم الأفضل فيها.
- حذا أن يبعد الاصطفاف الصباحي عن متابعة غياب الطلاب أو من لديه تأخر في الأيام السابقة، فلا ينبغي أن يكون الاصطفاف مكاناً لمحاسبة ومتابعة الطلاب.
- إشراك المعلمين وقيادة المدرسة في برامج الاصطفاف الصباحي مهم، حتى يشعر الطلاب بأهميته ومشاركتهم فيه.
- ينبغي ألا يكون الاصطفاف الصباحي سبباً في تأخير بدء الحصة الأولى.
- قبول أعذار من لديه عذر أو تقرير طبي أو ظرف طارئ يمنعه من المشاركة في الاصطفاف.
- حث الطلاب والمعلمين على احترام النشيد الوطني والعلم عند رفعه في ميدان الاصطفاف، والأفضل التقيد بما جاء من تعليمات منظمة للعلم السعودي وتطبيقها.
- مراعاة ظروف الطلاب أثناء الاختبارات والمناسبات الدراسية باختصار وقته أو إيقاف تنفيذه إذا كان ذلك في مصلحة الطلاب، وبالرجوع للجنة الاصطفاف وإدارته.
- المرونة مطلب مهم في قيادة فعالية الاصطفاف الصباحي يقدرها قائد المدرسة ولجنة الاصطفاف وإدارته.
- كثير من الطلاب - خاصة في المرحلة الثانوية - لديهم وجهة نظر في الاصطفاف الصباحي، فعلى قيادة المدرسة الاستماع إلى وجهات نظرهم و طرحها للحوار ضمن قضايا المدرسة، وحثهم على تطويره أو اقتراح البدائل الممكنة.
- طرح قضية التأخر عن الاصطفاف الصباحي للحوار والمناقشة يشارك فيها المرشد الطلابي وكثيرو التأخر، والاستماع إلى وجهات نظرهم، والعمل على حل ما قد يمنع من مشاركتهم في الاصطفاف قبل تطبيق الأنظمة والتعليمات بحق من يتكرر منه التأخير دون عذر مقبول من لجنة الاصطفاف.





- تسهيل عملية صعود الطلاب إلى فصولهم، وتأمين أكثر من مسار - إذا أمكن ذلك - مع الحفاظ على سلامتهم أثناء الصعود.

- الاصطفاف الصباحي جزء من اليوم الدراسي، فينبغي أن يكون حضوره والانتظام والمشاركة فيه ذات قيمة في انضباط الطلاب ومواظبتهم، ويعطى درجة في المواظبة على ذلك.

- يحفز الطلاب المشاركين في الاصطفاف الصباحي بفاعلية بالإشادة والتكريم وتقديم ما تستطيعه المدرسة من حوافز مادية أو معنوية لهم.

ثانيًا: الجدول المدرسي وإسناد المواد الدراسية: من أولويات العمل المدرسي هو إسناد المواد الدراسية وبناء جدول الحصص الأسبوعي للمدرسة، وفي هذا العمل تتعدد القنوات وتختلف الآراء، وقد يكون منطلقًا لصراع بين منسوبي المدرسة. وقد يظهر هذا الصراع ويعلن وربما بقي مختلفًا لكن أثرهما على العمل لا يخفى على أحد، وربما يكون سببًا في قضايا ترفع لمكاتب الإشراف وإدارات التعليم، وقد يتطور هذا الصراع إلى أمور شخصية وتأخر في تأدية العمل وغيرها من الأمور التي تحد من كفاءة العمل المدرسي وتثير الفوضى والمحسوبيات وتجعل الجو المدرسي مشحونًا، والقائد التحويلي المتمكن هو الذي ينظر لمثل هذه الأمور فيقدرها بقدرها ويعمل جاهدًا ليرضي الجميع ويقرب وجهات النظر والاختلافات إذا ما بدأت تظهر بسبب الجدول المدرسي. يعتبر العدل في توزيع المواد الدراسية والمساواة بين المعلمين في إسناد الجدول الدراسي مهما جدًا في كسب رضا المعلمين وتحقيق رغباتهم فيه، مما يساعد في بدء الدراسة من يومها الأول ويساعد في تحقيق الضبط والانضباط داخل المدرسة ويخلق مناخًا تربويًا يساعد المعلم والطالب على الجدية في العمل والبداية الجادة عنوان لعمل جيد في الأيام الدراسية القادمة. يتأثر بناء الجدول وإسناد المواد الدراسية بالأمور الشخصية، وكثيرًا ما يشكو بعض المعلمين في المدارس من الإجحاف في بنائه والتظلم من توزيع الحصص الدراسية بينهم.

وعلى القائد أن يراعي عددًا من الأمور عند بناء الجدول وتوزيع المواد على المعلمين من حيث عدد المعلمين، الفصول، الطلاب، وغيرها من مصادر بناء الجدول المدرسي. لذا تظهر مهارة القائد في إسناد المواد الدراسية على معلمي المدرسة، وتوزيع المواد فيما بينهم، وبناء جدول الحصص الأسبوعي للمدرسة عندما يقوم بذلك وفق آلية واضحة للجميع لا مكان للشللية ولا للمحسوبيات فيها، ينطلق من مبدأ المساواة والعدل فيما

بينهم، هذه المهارات القيادية يحتاجها الجميع دون استثناء، لكن القائد المستجد أحوج إليها، وكلماً أشرك المعلمين في إسناد المواد وتوزيعها فيما بينهم قلل من التظلم والتشكي من الجدول. لذا ينبغي على القائد أن يلم بالمهارات والإجراءات التالية لبناء جدول حصص مناسب للجميع:

- يراعي خبرة المعلم وشخصيته وتمكنه من المادة العلمية ومناسبتها للصف الذي يقوم بتدريسه.

- ينبغي للقائد الأخذ في الاعتبار مراحل النمو للطلاب ومدى مناسبتها للمعلم المسند إليه تدريسه.

- يراعي القائد عدد الفصول المسندة للمعلم ومواقعها حتى لا يضيع جزء كبير من وقته في التنقل بينها.

- مراعاة عدد التحاضير المطلوبة من المعلم ومناسبتها للجهد الذي يبذله في إعدادها.

- الاهتمام بالظروف الصحية للمعلم عند بناء الجدول واحتياجاته ورغباته ما أمكن.

- من أهم مصادر بناء الجدول المدرسي هو ميزانية المدرسة من المعلمين والفصول المعتمدة من إدارة التعليم، فلا بد من مراعاتها عند إسناد المواد وبناء الجدول.

- إسناد الأنشطة والمهام المسندة لكل معلم، ومراعاة العدل والمساواة بين المعلمين عند توزيعها، وتناسبها مع عدد الحصص المسندة ورغبة المعلم وتنزيلها في جدول المعلم.

- إسناد الإشراف اليومي بما يتناسب وحصص المعلم في أيام الأسبوع، واختيار الأيام المناسبة لكل معلم، ويمكن للقائد استشارة المعلمين في ذلك.

- مراعاة خصوصية كل مادة عند إسنادها لمعلمي التخصص، ومراعاة التخصصات الدقيقة فيها.

- يراعي القائد مواعيد الحصص للمعلم ونشرها بطريقة مرضية على أيام الأسبوع وعلى اليوم الدراسي بحيث يكون هناك توازن في توزيعها

- ينبغي للقائد مراعاة نشر المواد الدراسية لكل فصل من فصول المدرسة على أيام الأسبوع بطريقة عادلة وغير مجهدة للطلاب.



- يوازن بين المواد العلمية والنظرية والمعملية عند بناء الجدول اليومي الدراسي مراعيًا ظروف المواد والطلاب.
- يوزع الحصص الأولى والأخيرة على جميع المعلمين وجميع المواد الدراسية بالتساوي قدر الإمكان، وتحقيق رغبات المعلمين عند توزيعها ما أمكن.
- مادة التربية البدنية تحتاج لبذل مجهود بدني قد يؤثر على صحة الطلاب إذا ما أسندت في الحصص الأخيرة وتعرضوا لحرارة الشمس مباشرة، فلا بد من مراعاة ذلك إذا لم يكن هناك صالات رياضية مهيأة.
- مراعاة المواد التي تأتي بعد الفسحة وحصص التربية البدنية، وعدم تكرار نزول المادة نفسها يوميًا.
- يراعي المواد التي تدرس بحصتين متتاليتين كالحاسب الآلي والتربية الفنية وعدم فصلهما بفسح.
- إعطاء كل حصّة زمنها المنصوص عليه في التعليمات، وكذلك الفسح الكبيرة، والصلاة وما بين الحصص من الوقت.
- مراعاة ما جاء في التعليمات بخصوص حصص النشاط من حيث الوقت والزمن المعطى وظروف المدرسة.
- وضوح صوت منبه دخول الحصص، وحذا لو يكون آليًا حتى لا يكون فيه تأخير أو تقديم.
- تفريغ معلمي التخصص الواحد حصّة في الأسبوع لعقد اجتماعاتهم فيها، وإثبات ذلك في الجدول.
- تفريغ أعضاء مجلس المدرسة والمجالس الأخرى من الحصص في الأوقات المخصصة لاجتماعاتهم، وإدراج ذلك في الجدول.
- عدم تغيير موعد الحصص بتقديم أو تأخير أثناء اليوم الدراسي مهما كان السبب، لأن في ذلك إرباك للطلاب ومدعاة للتهاون.
- البعد عن كثرة التغييرات في الجدول، ولا يلجأ لذلك إلا في الحالات الضرورية مع إشعار المعلمين والطلاب قبل العمل بالنسخة المعدلة بوقت كافٍ.
- يفضل عمل لجنة بالمدرسة برئاسة وكيل المدرسة وعضوين من المعلمين لتولي عمل مسودات الجدول، ومشاورة المعلمين في إسناد المواد والجدول.

- من الأهمية بمكان إشراك المعلمين في اختيار المواد وإسناد الجدول حسب رغباتهم ما أمكن.
- توزيع الجداول الأسبوعية على المعلمين قبل بدء العام الدراسي حتى يتسنى لهم إعداد المطلوب منهم.
- يوزع الجدول على الطلاب والفصول، وتعليقه في أماكن يسمح فيها برؤيته داخل الفصل، حتى يكون في متناول الجميع.
- الاستفادة من البرامج الحاسوبية المختصة في بناء الجدول يسهل كثيراً في الإعداد والتعديل.
- نشر جدول المدرسة وما يطرأ عليه من تعديل في موقع المدرسة أو وسائل الاتصال الأخرى، وحث الطلاب وأولياء الأمور على الاستفادة من تقنية المدرسة.
- حث الوالي ليشرك عرفاء الفصول أو غيرهم في أي تعديلات يمكن أن تطال الجدول أثناء الفصل الدراسي.
- الأخذ باقتراحات المعلمين والطلاب في تحسين وتطوير بناء الجدول وفق إمكانية المدرسة وظروفها.

**ثالثاً: أداء صلاة الظهر جماعة بالمدرسة:** الصلاة عماد الدين والاهتمام بها والحث عليها وتأديتها في وقتها من أولويات الإسلام والمسلمين. ونحن في المملكة العربية السعودية كدولة مسلمة والله الحمد دستورها القرآن وسنة المصطفى عليه الصلاة والسلام، نعتبر ذلك من أولوياتنا، ويظهر ذلك جلياً في حرص الجميع على أدائها جماعة في أماكن العمل وإيقاف جميع المصالح والمحلات التجارية العامة والخاصة لإقامة الصلاة والحرص عليها وتخصيص وقت لأدائها، وهذا بفضل الله مدعاة للفخر والاعتزاز بالقيم ومبادئ الدين الحنيف، وهو رمز لخصوصية البلد وهويته يتميز به عن البلدان الأخرى.

المدرسة ركيزة المجتمع للمحافظة على ثقافته وقيمه ومبادئه وتراثه لغرسها وتهذيبها في نفوس الناشئة وتربيتهم عليها. والصلاة من أولويات ما يحافظ عليه من قبل المدرسة والمجتمع لما اختصها الله سبحانه وتعالى ورسوله ﷺ من عظيم المكانة والمنزلة. وقد حثت التعليمات الوزارية واللوائح المنظمة للعمل المدرسي بإقامتها وتأديتها والحرص على أدائها جماعة عند دخول وقتها والطلاب بالمدرسة وطالبت بتهيئة الظروف وتجهيز المواضع والمصلى بها يحتاجه لأدائها وتنظيم الإشراف عليها.



هناك تساهل كثير في تأدية الصلاة جماعة في كثير من المدارس بحجج كثيرة، منها عدم توفر الماء الكافي للوضوء، أو لعدم وجود المكان المناسب لتأديتها، أو لضيق الوقت ولحضور أولياء الأمور لاصطحاب أبنائهم، وغير ذلك من الأسباب التي يمكن لقائد المدرسة تداركها والتغلب عليها. والصلاة عمود الإسلام - كما جاء في الحديث الشريف - وأول ما يسأل عنها العبد يوم القيامة، لذا فلا عذر لأحد في عدم تأديتها عند دخول وقتها والطلاب بالمدرسة. إن اهتمام قيادة المدرسة وحرصها على تأدية الصلاة جماعة لكل منسوبي المدرسة من أهم الرسائل والوسائل التربوية التي تصدر منها للتأكيد على أهمية الصلاة وتحقيقاً لأداء الأمانة الملقاة على كاهل المدرسة عامة وقيادتها خاصة، وهي مسؤولية أمام الله ثم أمام المجتمع والمسؤولين عن تربية الطلاب وتوحيدهم على إقامتها والمحافظة عليها بقدر المستطاع. وكلما تهاونت المدارس في إقامة الصلاة في المدرسة كلما قلّ اهتمام الطلاب بها وتهاونوا في أدائها في المدرسة، وقد ينتقل ذلك الأمر إلى المجتمع والأسر وهو ما يلاحظ على كثير من شباب اليوم إلا من رحم الله. لهذا يتعين على قائد المدرسة مراقبة الله في جميع أعمال المدرسة وكل ما يتعلق بتربية الناشئة وتهذيب سلوكهم، وفي مقدمة ذلك الحرص على تأدية الصلاة جماعة داخل المدرسة لجميع الطلاب والمعلمين والتغلب على ما قد يوجد من عقبات في سبيل ذلك. وكل وقت وجهد يبذل في سبيل إقامة الصلاة داخل المدرسة فهو جهد موفق ومحمود في الدنيا والآخرة بإذن الله. ولا ينبغي للقائد الاستماع لوجهات النظر المثبطة لتأدية الصلاة مهما كان حجمها وقوتها داخل المدرسة، وعليه محاورتهم وإقناعهم بالحسنى، وتطبيق التعليمات المنظمة لذلك.

تمارس على كثير من القادة بالمدارس ضغوط كبيرة لتأخير وقت الصلاة إلى ما بعد انتهاء الحصص الدراسية، وضغوط من داخل المدرسة وخارجها بحجج متعددة بترك إقامة الصلاة في المدرسة خاصة صلاة الظهر للمدارس الصباحية وغيرها من الصلوات أثناء الدوام للمدارس المسائية. وعلى القائد أن يقابل تلك الضغوط بحكمة وتأن ولا يتنازل عن تأدية الصلاة إذا حان وقت دخولها والطلاب في المدرسة. لذا يتعين عليه القيام ببعض المهارات والإجراءات لقيادة هذا العمل والمحافظة على هذه الشعيرة الدينية، فالعناية بها والمحافظة عليها من تقوى القلوب. ومن ذلك ما يلي:

- القناعة الذاتية لدى القائد بأهمية تأدية الصلاة جماعة لمنسوبي المدرسة إذا حان وقتها وهم في المدرسة.

- استشعار مكانة الشعائر الدينية وفي مقدمتها الصلاة، فإنها من تقوى القلوب - كما جاء في القرآن الكريم.
- يخصص الوقت الكافي لأداء الصلاة، ويثبت في الجدول المدرسي، ويبلغ به جميع منسوبي المدرسة وأولياء الأمور من بداية العام الدراسي.
- تهيئة مكان الصلاة وتجهيزه بما يحتاجه من تهوية وإضاءة وفرش وصوتيات وغير ذلك قبل بدء العام الدراسي.
- تهيئة مكان الوضوء، وتوفير المياه اللازمة وصيانتها أولاً بأول، بحيث يتناسب مع أعداد الطلاب والوقت المخصص لذلك
- مشاركة الطلاب والمعلمين في تأدية الصلاة أثناء اليوم الدراسي من قائد المدرسة وبقية منسوبيها.
- تشكل جماعة للمصلى بالمدرسة من الطلاب تحت إشراف معلمي التربية الإسلامية ومن يكون راغباً في ذلك، تشرف على تهيئة المصلى ونظافته والأذان والإمامة وغيرها من متطلبات العناية به.
- إذا كان ينظر إلى الاصطفاف الصباحي بأنه عنوان لسير العمل المدرسي فإن إقامة الصلاة وتأديتها من منسوبي المدرسة جماعة في طمأنينة وانتظام لا يقل عن ذلك، فلن تجد مدرسة تهتم بالصلاة وتقدم ما يساعد على إقامتها في المدرسة إلا كان ذلك دليلاً على اهتمامها بسير العمل المدرسي كما ينبغي.
- تقام الصلاة غالباً قرب نهاية اليوم الدراسي، وهو وقت قد لا يتواجد فيه المشرفون التربويون ومسؤولو إدارات التعليم ومكاتب الإشراف، لذا تقل العناية به لدى كثير من المدارس وما يحرص عليه إلا القائد الذي يستشعر الأمانة ويراقب الله في عمله.
- توزيع مهام الإشراف على الصلاة بين المعلمين بالتساوي، ويمكن الاستعانة بعرفاء الفصول ومندوبي جماعة التوعية بالمدرسة من الطلاب، مع مشاركة القيادة المدرسية في الإشراف والمتابعة لها.
- الابتعاد عن جعل وقت الصلاة بعد نهاية الحصص الدراسية، ففي ذلك مدعاة لعدم انتظام الطلاب والمعلمين فيها بشكل جيد، وسيتيح لأولياء الأمور التدخل لاصطحاب أبنائهم دون تأدية الصلاة جماعة داخل المدرسة.
- اختصار الكلمات والمواعظ التي تنفذ بعد الصلاة وتقنينها، بحيث لا تسبب مللاً ولا نفوراً من وقت الصلاة.

- حثّ الطلاب على تأدية السنن وعدم التهاون فيها.
- متابعة توفر مياه الوضوء من قبل المكلفين بذلك من بداية اليوم الدراسي، والعمل على توفيرها بالطرق البديلة في حالة نقصها قبل دخول وقت الصلاة بوقت كافٍ.
- تهيئة مكان الوضوء للطلاب ذوي الإعاقة، وتوفير كراسي في المصلى لهم للصلاة عليها.
- إقامة صلاة الاستسقاء بالمدرسة وصلاة الغائب عند الدعوة إليها من وليّ الأمر، وحثّ الطلاب على المشاركة فيها وعدم التأخر عنها، فهي وسيلة حية وتطبيقية لما تعلموه.
- تشجيع وحثّ الطلاب على الأذان والإمامة والعناية بالمصلى، وتقديم الحوافز التشجيعية لهم على ذلك، واقتراح مسابقة لمن يداوم على الحضور إليها مبكرًا وينتظم في الصف الأول.
- التعامل باللطف والحكمة مع الطلاب المتأخرين عن تأدية الصلاة، ومحاورتهم بالحسنى لمعرفة أسباب تأخرهم، والعمل على حل تلك الأسباب، وقبول أعذارهم عند التأخر ما لم يكن ذلك متعمدًا ومتكررًا بصورة يومية.
- حثّ معلمي المدرسة على تحليلهم بالقدوة الصادقة في جميع الأوقات عامة ووقت الصلاة خاصة، والمبادرة إليها وعدم تكليف الطلاب بما يؤخرهم عن تأدية الصلاة مع جماعة المدرسة في وقتها.
- رابعًا: الفسح اليومية: تعد الفسح المدرسية متنفس الطلاب اليومي، ومحطّ أنظارهم لقضاء وقت ممتع خارج الفصل الدراسي، يشعرون فيه بنوع من الحرية والبعد عن جوّ الحصص الدراسية قلّ ذلك الوقت أو كثر. يغير فيها الطالب من رتبة الجلوس على طاولات التعلم ويعيد فيها توازنه، ويجدد فيها من نشاطه ويقضي فيها بعضًا من حاجاته كالشرب والأكل والذهاب إلى دورات المياه وغير ذلك. يحس فيها الطالب بضعف المراقبة والمتابعة التي يشعر بها وهو في حجرة الدراسة، وقد يمارس فيها بعضًا من هواياته، ويتواصل مع رفاقه من خارج فصله، يشارك فيها في الأنشطة المحببة إليه وقد يكتب الطالب كثيرًا من الحركة والنشاط المصاحب لمرحلة نموه داخل حجرة الدراسة ولو استمر ذلك الكبت قد يؤثر على نفسيته وقد يظهر سلوكه ونشاطه بطريقة لا إرادية منه على حساب الحصص الدراسية وعلى حساب الطلاب الآخرين، هذا النشاط

والحركة المصاحبة لمرحلة نمو الطالب يعمل على تنفيسه خلال تلك الأوقات المحببة إلى نفسيته وبالتالي يعود بعدها لحجرة الدرس صافي الذهن ومتفاعلاً مع معلميه وزملائه . والفسح المعنية هي: (فسحة ما بين الحصص الدراسية - الفسحة الكبيرة سواء نفذت المدرسة فسحة واحدة أو فسحتين).

كل ما سبق وغيره، يجعل من وقت الفسح اليومية وقتاً محبباً للطالب، يعود بالنفع على نفسيته وعلى استعادة التركيز والحضور الذهني، ويزيد من تفاعله بشكل ملحوظ. ووقت الفسح وإن كان معدداً للراحة إلا أن له من الأهداف والغايات التي قد تستر خلف الراحة، والقائد التحولي يقدر تلك الأهداف ويشعر بها ويعمل على تحقيقها من خلال أوقات الفسح ، ويدافع عنها عند وجود معارضين لها سواء بالإلغاء أو التقليل من وقتها. والكثير منهم ينظر إلى مصلحته الخاصة وقد لا يكون على علم بما تحققه تلك الفسح من أثر إيجابي على نفسيات الطلاب وتفاعلهم الدراسي.

هنا يظهر دور القائد في إقناع الآخرين بأهمية الفسح اليومية وما تحققه من أهداف وما تحده من سلوك قد يصنف تحت السلوك غير المرغوب فيه داخل غرفة الصف. ولعل كثيراً من القادة التربويين يتفهمون ذلك الأثر ويتعرفون على أهداف الفسح اليومية وما تحققه من فوائد لشخص الطالب وللحصة الدراسية وللمدرسة في نهاية الأمر. ومن حكمة القائد إدراك تلك الأهداف والتعرف عليها والعمل على تحقيقها من خلال إعطاء كل فسحة حقها من الوقت كما نصت عليه التعليمات وما يصاحبها من تهيئة ليتمكن الطلاب من الاستفادة منها دون فوضى ولا خروج على متطلبات المدرسة وأخلاقياتها. ولكي يتمكن من قيادة هذا الوقت من اليوم الدراسي بإتقان، ينبغي للقائد التمكن من المهارات والإجراءات التالية:

- التعرف على خصائص النمو ومتطلبات المراحل العمرية.
- القناعة بأهمية فسح اليوم الدراسي والفوائد المتوقعة على نمو الطالب وتقدمه الدراسي.
- التعرف على الأهداف والغايات التي وضعت من أجلها الفسح في النظام التعليمي.
- معرفة الفوائد والآثار الإيجابية المتحققة من تنفيذ الفسح اليومية على صحة الطالب.





- توجيه المعلمين والطلاب بإجراء البحوث والدراسات حول الفسح المدرسية وأثرها على الصحة النفسية للطلاب والجسمية ونشرها في المدرسة.
- الالتزام بالوقت المخصص للفسح، فهو من حق الطلاب لا ينبغي التعدي عليه.
- تأمين بعض الألعاب وإتاحة الفرصة للطلاب باللعب بها أثناء وقت الفسح.
- إسناد الإشراف على الألعاب المدرسية أثناء الفسح لمجموعة من الطلاب تحت إشراف المعلمين.
- الأخذ في الاعتبار مناسبة تلك الألعاب للمرحلة العمرية لطلاب المدرسة.
- التركيز على الألعاب التي تنمي القدرات العقلية والمهارية: ألعاب الفك والتركيب، والألعاب الإلكترونية المناسبة.
- إقامة المسابقات الرياضية بين مجموعات الطلاب والمعلمين في المراحل المتوسطة والثانوية.
- إقامة المسابقات الثقافية والفنية خلال الفسحة الكبيرة.
- يتولى الطلاب تنفيذ المسابقات بأنواعها المختلفة تحت إشراف المعلمين وقيادة المدرسة.
- تهيئة المقصف المدرسي بالإمكانات والتجهيزات التي تمكن الطلاب من شراء ما يحتاجونه في سر وسهولة وفي الوقت المحدد.
- حث المعلمين على الانتهاء من دروسهم قبل دخول وقت الفسح، وعدم تكليف الطلاب بأعمال تؤخرهم عن الاستفادة من وقت الفسحة.
- البعد عن عقد الاجتماعات والمحاضرات واللقاءات التي يشارك فيها الطلاب أثناء الفسح، أو تكليف الطلاب بما هو خارج عن نطاق الفسحة.
- توزيع مهام الإشراف على فسح اليوم الدراسي بين المعلمين لمتابعة تحركات الطلاب داخل الفناء المدرسي أو مراقبي الطلاب.
- إيجاد أماكن جلوس للطلاب وتظليلها من الشمس والعناية بنظافتها وترتيبها.
- توفير سلال لرمي النفايات في أنحاء أماكن تواجد الطلاب أثناء الفسح.
- توعية الطلاب بالمحافظة على نظافة المكان، وتقديم الجوائز التشجيعية لمن يساهم في ذلك.

- توعية الطلاب بالمحافظة على هدوء المكان وعدم ازعاج الآخرين سواء بالحركة المفرطة أو بالصوت المرتفع.
- حث الطلاب على احترام حرية الآخرين، والمحافظة على موجودات المكان ونظافته.
- توجيه ومتابعة الطلاب أثناء خروجهم إلى الفسحة أو العودة لفصولهم من التدافع والزحام والمشى بهدوء وتأناً.
- توجيه الطلاب بالمحافظة على النظام أثناء الوقوف أمام شبك المقصف، ومتابعة ذلك من جماعة النظام والمقصف تحت إشراف المعلمين.
- تكوين جماعة النظام بالمدرسة، وتحديد مهامها للإشراف على النظام المدرسي أثناء اليوم الدراسي، وإسناد الإشراف عليها للمعلمين المتفاعلين.
- العناية بالطلاب أصحاب الإعاقات، وتهيئة أماكن جلوسهم، ومراعاتهم أثناء الخروج للفسحة والعودة منها.
- منع جلوس الطلاب في حجرة الصف الدراسي أثناء الفسح، لما قد يسببه من إشكالات، إلا لمن لديه عذر مقبول يبلغه لجماعة النظام.
- توفير مياه شرب للطلاب في أماكن تواجدهم في الفسحة، والعناية بالبرادات الخاصة بها ومراعاة نواحي السلامة فيها.
- فتح مركز مصادر المعلومات والمكتبة المدرسية والنادي العلمي ومعمل الحاسب للطلاب، لمن يرغب.
- البعد عن إعادة الاصطفاف في وقت الفسحة لما له من أثر نفسي على الطلاب وما قد يسببه من أخذ وقت من فسحة الطالب أو التأخر عن دخول الحصص.
- الاستماع لاقتراحات الطلاب حول الفسح وماذا على المدرسة توفيره لراحة الطلاب وسلامتهم.
- السماح للطلاب بالتحرك في الممرات أثناء فسحة ما بين الحصص ومتابعة نشاطهم وحركتهم أثناءها.
- حث الطلاب على الانتظام في أماكن جلوسهم في حجرة الدراسة بعد نهاية الفسح مباشرة، حتى يتسنى للمعلمين بداية جادة للوحدة الدراسية.



- توجيه ومتابعة المعلمين بالتواجد مع بداية دخول الحصص وعدم التأخر حتى لا يكون حجة للطلاب في التأخر.

- يراعى، عند توزيع الإشراف اليومي على المعلمين، وضع معلمي الحصص التي تأتي بعد الفصح الكبيرة، لما يحتاجونه من وقت في متابعة الطلاب أثناءها.

- تنفيذ دوري رياضي للطلاب بالمدرسة يساعد في ضبط الطلاب، فحبذا مراعاة ذلك من بداية العام الدراسي.

**خامساً: الإشراف اليومي:** يعتبر الإشراف اليومي من أولويات العمل المدرسي لضبط حركة وتنقلات الطلاب من دخول المدرسة مروراً بالفصح وأوقات الصلاة إلى خروج الطلاب وعودتهم مع أولياء أمورهم في نهاية اليوم الدراسي. هذا الضبط ليس تقييداً لحرية الطلاب أثناء دخولهم إلى المدرسة وخروجهم منها ولكنه تنظيم أساسه المحافظة على سلامة الطلاب وتعويدهم على الانتظام كقيمة ينبغي أن يتحلى بها كل منسوبي المدرسة داخل المدرسة وخارجها، ولا تخفى آثاره وفوائده الإيجابية على مجتمع المدرسة، ولو لم يكن هناك إشراف لعمت الفوضى والتدافع والتأخر عن الحصص الدراسية وأصبحت المدرسة أشبه بالسوق.

تشارك قيادة المدرسة والمعلمين والطلاب في حفظ النظام المدرسي من خلال جماعة النظام والخدمة العامة وجماعة الكشفية وجماعة التطوع وغيرها من الجماعات التي تتولى مسؤولية الإشراف اليومي بإشراف ومتابعة من المعلمين وقيادة المدرسة، يلتزم فيه الجميع بما تقره المدرسة من تنظيم يسهل دخول الطلاب وخروجهم من فصولهم ومن المدرسة وأثناء تجولهم داخل المدرسة.

ينبغي أن يكون هناك توعية شاملة لجميع الطلاب بأهمية النظام المدرسي وما له من فوائد مباشرة على الطالب وعلى المدرسة، من بداية العام الدراسي. وتوضح واجبات ومسؤوليات الطالب والمعلم وقيادة المدرسة وولي الأمر تجاه النظام المدرسي وعدم الإخلال به ، وفي هذا تربية لكل منسوبي المدرسة والزائرين لها لتعويدهم على تطبيق الأنظمة المدرسية وعدم تجاوزها. وبالمقابل يتم اختيار المشاركين في جماعات النظام والخدمة المدرسية من ذوي الفهم والحلم وحب النظام ومن لديه سعة في الصدر وقدرة على مقابلة الآخرين والتعامل معهم. ويحتاج كل من ينضم لجماعة النظام المدرسي أن يوجه ويدرب على كيفية التعامل مع الآخرين وأن يكون قدوة في نفسه وتصرفه، فهو

يمثل قيادة المدرسة إلى حد كبير وواجهة المدرسة في التعامل مع زائريها ومنسوبيها، لذا كانت العناية باختيارهم وتوعيتهم بأدوارهم ومسؤولياتهم من أكبر فرص النجاح لهم في المحافظة على النظام المدرسي وحسن التعامل مع ضيوف المدرسة ومنسوبيها.

إذا لم يهتم القائد بهذا الجانب فسوف تغلب الفوضى على المدرسة والتسبب في عملها، ويكثر فيها التأخر في دخول الحصص، وتجمع للطلاب والمعلمين في الممرات وزحام وتدافع مما قد يشكل خطرًا على سلامة الطلاب أثناء دخولهم المدرسة وأثناء خروجهم. وقد ينتج عن ضعف الإشراف المدرسي، سواء قبل بداية اليوم الدراسي أو بعد نهايته، خطرٌ على صحة الطلاب وسلامتهم، فتأخرهم وانتظارهم في الشوارع والطرق قد يكون سببًا في وقوع كثير من المشكلات السلوكية والانحرافات الفكرية التي لا تحمد عقباه. القائد التحويلي هو الذي يقدر أمور المدرسة بقدرها ويعطي كل أمر حقه من الاهتمام والعناية، ومن ذلك ما يخص الإشراف اليومي المدرسي.

يضع القائد في أولوياته سلامة الطلاب وصحتهم، ومن ذلك عنايته بالإشراف اليومي القبلي والبعدي. يتجمع الطلاب عند بوابة المدرسة عند دخولهم وعند خروجهم ويختلط فيه الطلاب بغيرهم من أصحاب النوايا السيئة ومن الباعة الجائلين، وقد ينتج تدافع وحوادث سير ودهس - لا قدر الله، وتجمعهم أمام مداخل المدرسة وبواباتها مظهر غير حضاري يدل على قصور في عمل المدرسة وتربيتها وبالتالي تعطي تلك المناظر صورة سلبية عن مجتمع المدرسة وقيادتها.

يتحمل القائد مسؤولية سلامة الطلاب من بداية اليوم الدراسي وحتى انصرافهم مع أولياء أمورهم، وهي مسؤولية كبرى وعمل متكرر يوميًا يتطلب من قائد المدرسة جهدًا وعملاً ودؤوبًا يحتاج له خبرة ودراية في اختيار مساعديه في ذلك الجانب ومتابعتهم وتشجيعهم وتحفيزهم أولاً بأول حتى يتمكنوا من أداء مهماتهم بفاعلية وإتقان. وقيادة هذا الأمر، تتطلب من القائد التفكير في إجراءات ومهارات عملية تضمن سلامة الطلاب وتيسر عليهم الدخول والخروج وتجعل من المدرسة بيئة عمل محفزة وداعمة. ومن ذلك ما يلي:

- التفهم الكامل لأهمية الإشراف اليومي وآثاره الإيجابية على سير عمل المدرسة.
- الاطلاع على اللوائح والتعليمات المنظمة لسير عمل المدرسة اليومي.
- الاطلاع على تجارب الآخرين في سير عمل المدرسة وخاصة القادة المميزين.



- توزيع مهام الإشراف اليومي على معلمي المدرسة، ومتابعة قيادة المدرسة مراعيًا في ذلك رغبات المعلمين وظروف الجدول الدراسي وما صدر من تعليمات في هذا الشأن لإعفاء بعض المعلمين من الإشراف.
- التركيز على الإشراف القبلي - قبل بداية اليوم الدراسي - بوقت كافٍ حول مداخل المدرسة وبواباتها.
- التركيز على الإشراف البعدي - بعد نهاية اليوم الدراسي - ومتابعة انصراف الطلاب مع ذويهم.
- تهيئة مكان جلوس انتظار الطلاب داخل المدرسة حتى حضور أولياء أمورهم، من حيث تظليله عن الشمس وإيجاد مقاعد لجلوس الطلاب وتكييفه إن أمكن.
- متابعة وسائل النقل المدرسي والتأكد من سلامتها وصلاحياتها لنقل الطلاب واستيفائها للشروط المطلوبة.
- تهيئة مكان مناسب لوقوف وسائل النقل المدرسي قريب من بوابة المدرسة حرصًا على سلامة الطلاب.
- معرفة كيفية انصراف الطلاب إلى منازلهم من بداية العام الدراسي من خلال استمارة معدة لذلك تحت توقيع ولي الأمر.
- حثّ المشرفين على انصراف الطلاب باليقظة، ومتابعة اصطحاب أولياء الأمور لأبنائهم، وإبلاغ قيادة المدرسة بما يتم ملاحظته أثناء الانصراف من تصرفات وسلوكيات من الطلاب وغيرهم.
- حثّ الطلاب على عدم التجمع أمام بوابة المدرسة أثناء الانصراف.
- الاستفادة من وجود أكثر من بوابة للمدرسة بتخصيص بعض منها لبعض الصفوف مثلاً، أو تنسيق عملية انصراف الطلاب، خاصة في المدارس ذات الأعداد الكبيرة والفصول المتعددة.
- تقديم خروج طلبة الصفوف الأولية حتى لا يتعرضوا للتدافع والزحام أثناء الخروج ما أمكن.
- عدم السماح للطلاب بالخروج من المدرسة عند وجود ظروف غير عادية، سواء أكانت جوية أو مرورية، إلّا مع وأولياء أمورهم.

- الاتصال على أولياء الأمور عند وجود ما يستدعي ذلك لاصطحاب أبنائهم من المدرسة.
- منع البائعين الجائلين من التواجد حول المدرسة، وحث الطلاب على عدم الشراء منهم، وإبلاغ الجهات المختصة.
- منع تجمعات الشباب حول المدرسة، وإبلاغ الجهات المعنية بتلك التجمعات، خاصة إذا كانوا من خارج المدرسة.
- دراسة حالة الطلاب المتأخرين في الانصراف من قبل المرشد الطلابي، والاتصال على أولياء أمورهم، والعمل على حل مشكلة التأخر عندهم.
- دراسة حالة الطلاب المتكرر تأخرهم في الصباح، والتنسيق مع أولياء أمورهم لنقلهم إلى المدارس القريبة من سكنهم بالتعاون مع المدارس الأخرى ومكاتب الإشراف.
- التواصل مع مكتب الإشراف عند وجود حالات جوية غير عادية، أو ظروف أمنية قد تؤثر على سلامة الطلاب، لصرف الطلاب مبكرًا بعد التنسيق مع أولياء أمورهم.
- تكريم الطلاب والمعلمين المشاركين في النظام والإشراف اليومي، وتشجيعهم وتحفيزهم لتقديم الأفضل .
- المشاركة في مناسبات الإدارة التعليمية، ومكاتب الإشراف، ومناسبات المجتمع بفرق من جماعة النظام والكشافة والخدمة العامة.
- نشر إنجازات جماعة النظام وغيرها من الجماعات التي تساعد في ضبط اليوم الدراسي في وسائل الإعلام، داخل المدرسة وخارجها.
- إيجاد مقر لجماعة النظام المدرسي في المدرسة، وتوفير متطلبات الجماعة من بداية العام الدراسي.
- غرس عادات النظام والوقوف الصحيح في طوابير الانتظار، وتعويد الطلاب على ذلك.

سادسًا: متابعة أعمال الطلاب: من أهم أولويات قائد المدرسة الوقوف على مستوى أداء الطلاب والاطلاع على مدى تقدمهم الدراسي من خلال متابعته لأعمالهم وما يكلفون به من واجبات وأعمال ومشاريع، وهذه المتابعة تكاد تكون شبه يومية. وينبغي



للقائد متابعة جميع الطلاب دون استثناء. هذا الأمر يتطلب جهداً وصبراً من القائد مع إعداد مخطط تفصيلي بتلك المهام والواجبات حتى يتسنى له الوقوف على مستوى الطلاب وما يقدم لهم من خدمات تربوية وتحصيلية.

عند وجود عدد كبير من الطلاب في المدرسة، يلجأ بعض القادة والمديرون إلى أخذ عينات من واجبات الطلاب وأعمالهم، وهذا لا يكفي في نظري لمن يريد أن يقف على تقدم الطلاب وإنجازهم، وخاصة في بداية العام الدراسي. ويهدف القائد من وراء متابعة أعمال الطلاب بالإضافة إلى معرفة مستوى الطلاب الاطلاع على عمل المعلمين مع طلابهم ومدى متابعتهم لهم. وأخذ العينات العشوائية قد تفيد في معرفة واقع متابعة المعلمين لطلابهم، لكنها بالنسبة للطلاب غير كافية. التساؤل الذي يطرح نفسه: كيف يستطيع القائد متابعة جميع الطلاب في جميع المواد؟ فلو أخذنا مثلاً فصل به ٣٠ طالباً ولديه من المواد ١٢ مادة، فسيصبح إجمالي عدد ما ينبغي متابعته في الأسبوع ٣٦٠ دفتر واجب، وإذا تعددت الواجبات فسيزيد العدد وهكذا يضرب في عدد فصول المدرسة. إذا كان عدد فصول المدرسة  $٣٦٠ \times ٦ = ٢١٦٠$  دفترًا بالإضافة إلى المشاريع والأعمال العملية وملفات الإنجاز وغيرها من البحوث والدراسات إن وجدت، الأمر الذي يشكل صعوبة في متابعته للجميع. فما بالك بمدرسة بها ١٠٠٠ طالب وبها أكثر من ٢٥ فصلاً. هنا يلجأ القائد إلى إعداد خطة يومية لمتابعة أعمال الطلاب بالتعاون مع بقية أعضاء القيادة بالمدرسة والمعلمين الأوائل مع تزويده بتقرير عن متابعتهم وملاحظاتهم على أداء الطلاب والمعلمين، ويستطيع القائد من خلال متابعة المرشد الطلابي وأعضاء قيادة المدرسة والمعلمين الأوائل - إن وجدوا بالمدرسة، وما يرفعه المعلمون حول هذا الأمر أن تكون الصورة واضحة لديه، وبالتالي يصنف الطلاب إلى ٣ مستويات: طالب منجز - طالب متوسط الإنجاز - طالب غير منجز. وكذا المعلمين: معلم متابع لطلابه - معلم متوسط المتابعة - معلم قليل المتابعة. ويبدأ في التركيز على الفئات الأقل إنجازاً ومتابعة منهم كذلك من الطلاب والمعلمين. وهذه تجربة طبقت بمدرسة الصديق الثانوية عندما كنت قائداً لها نظراً لكثرة أعداد الطلاب الذين وصل عددهم إلى ١٤٠٠ طالباً في بعض السنوات مع ٣٢ فصلاً وأكثر من ٩٥ معلماً، وتخصصات متعددة.

يضع القائد التحولي من الخطط ما يستطيع به إنجاز المهام أولاً بأول، ولا يكتفي بالمتابعة بل لا بدّ من معرفة أسباب التقصير وضعف التقدم في هذا الجانب من المعلمين والطلاب، واتخاذ الإجراءات العلاجية الممكنة لتحسين الأداء وتطويره.

لا ينبغي لقائد المدرسة التهاون في متابعة أعمال طلاب مدرسته، فهذه من أولويات أعماله بالمدرسة، ومتابعته لها تعطيه صورة واضحة عن تقدم الطلاب الدراسي ومستوى أدائهم وعن تحسن الأداء المدرسي من قبل الطلاب والمعلمين. ومتابعته لها ليس للتصديق والوقوف على أخطاء وتقصير الآخرين وإنما لتحسين الأداء وتطويره والرفع من مستوى الطلاب، بما يقدم لهم وللمعلمين من توجيهات وبرامج تطويرية وعلاجية وهذا هو الهدف من المتابعة. ومن خلالها يعزز ويشجع المتقدمين والمنجزين ويساعد الذين يظهر على أدائهم التهاون والتقصير ليحققوا تقدماً في أدائهم ويحسنوا مستوياتهم. من خلال المتابعة كذلك، سيتضح للقائد احتياجات المعلمين فيستفيد من ذلك في بناء برامجه التدريبية بما يلي ما لديهم من احتياج لتطوير أدائهم وتحسينه. وحتى يستطيع القائد القيام بهذا الدور بشكل إيجابي وعملي ولا يؤثر على بقية المهام والمسؤوليات، يتعين عليه أن يتخذ من المهارات والإجراءات ما يمكنه من قيادة هذا الدور بكفاءة واقتدار. ومن ذلك ما يلي:

- توزيع متابعة أعمال الطلاب على وكلاء المدرسة والمعلمين الأوائل بالمدرسة والمرشد الطلابي.
- إعداد استمارة خاصة بمتابعة أعمال الطلاب يستخدمها الجميع.
- إعداد تقرير أو ملخص لتلك الاستمارات، تقدم لقائد المدرسة في نهاية الأسبوع ليقف على تقدم الطلاب وسيرهم الدراسي.
- تخصيص وقت يومياً للاطلاع على أعمال الطلاب، ومتابعة تقارير المتابعة المرفوعة لقائد المدرسة.
- جدولة الفصول والمواد على مدار الأسبوع للاطلاع على أعمال الطلاب سواء أثناء زيارة الفصول أو خارج الزيارة.
- تحديد عدد الطلاب المراد متابعة أعمالهم موزعين على عدد مرات الاطلاع شهرياً.
- البعد عن العينات العشوائية في متابعة أعمال الطلاب، لأن الهدف هو الاطلاع على أعمال جميع الطلاب في بداية العام.
- يصنف الطلاب بعد استكمال جولة الاطلاع الأولى إلى ثلاث فئات: الفئة الأولى منجزون - الفئة الثانية متوسط الإنجاز - الفئة الثالثة غير منجزين، بحيث يكون تركيز المتابعة على طلبة الفئتين الثالثة والثانية، مع عدم إهمال الفئة الأولى.



- تقديم الحوافز والتشجيع للطلبة المنجزين لأعمالهم على مدار العام ويكون ذلك وفق خطة محددة تعلن للطلاب من بداية العام الدراسي.
- دراسة حالات الطلاب الذين لديهم تأخر في أداء الواجبات، والتواصل مع أولياء أمورهم للتغلب على تلك المشكلة من قبل المرشد المدرسي.
- حث المعلمين وتوجيههم للعناية بالطلاب المقصرين في أعمالهم وإعطائهم الأولوية في المتابعة والتوجيه.
- إثبات المتابعة في دفاتر أعمال الطلاب وملفاتهم دون تجريح أو استهتار بالطلاب أو بمعلمه وولي أمره، والاكتفاء بعبارات التشجيع.
- حث المعلمين على عدم تشويه أعمال الطلاب بعبارات قد تسيء للطلاب أو لولي أمره، ومطالبتهم باستخدام عبارات التشجيع والتحفيز مهما قل إنجاز الطالب وقل تعاون أسرته في هذا الجانب.
- عرض منجزات الطلاب في أعمالهم وملفاتهم، والإشادة بهم في وسائل الإعلام المدرسي كحافز لهم ومشجع لغيرهم.
- دمج الطلاب المقصرين في أداء الواجبات في مجموعات أقران مع الطلاب المنجزين، ليستفيدوا منهم ويتعلموا منهم تحت إشراف المعلمين والمرشد المدرسي.
- الاستفادة من التقنية المدرسية في تنفيذ أعمال الطلاب وتقديمها آلياً، خاصة في المرحلة الثانوية. وتفعيل البرامج الحاسوبية المنظمة لذلك على موقع المدرسة أو منصات تقنية أخرى مناسبة.
- توجيه المعلمين بتزويد أولياء أمور الطلاب بما يكلف به الأبناء خاصة في المرحلة الابتدائية والمتوسطة، والاستفادة من وسائل الاتصال والتقنية المدرسية بما يحقق ذلك.
- الجلوس مع المعلمين الذين لديهم قصور في متابعة أعمال طلابهم لمعرفة أسباب ذلك القصور والتغلب على مسبباته والارتقاء بالأداء الطلابي.
- البعد عن إصدار الأحكام وتسجيلها في دفاتر أعمال الطلاب مهما كان الأمر.
- المتابعة الفاحصة هي المتابعة المطلوبة والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء الطالب والمعلم.
- الابتعاد عن المتابعة الشكلية والسريعة والتي غالباً ما تخفي كثيراً من الإشكالات

- كالأخطاء الإملائية والنحوية أو الأخطاء العلمية، والتوقيع عليها أثناء المتابعة دون الإشارة إليها، مما يوحى بإقرارها أو التساهل وعدم التركيز.
- الاطلاع على ملفات الإنجاز للطلاب والإشادة بما أنجزوه فيها.
- الاطلاع على المشاريع التي يقدمها الطلاب والبحوث والملخصات التي يشارك فيها الطلاب وتشجيعهم، والإشادة بالمتميزين فيها.
- توجيه المعلمين بأن تسند أعمال المشاريع والبحوث الجماعية إلى مجموعات أقران من الطلاب تضم مختلف مستويات الطلاب في الإنجاز، لعلهم يتعلمون من بعض.
- إقامة المسابقات بين الطلاب في الأعمال الجماعية وتعزيزها، وتشجيع أصحابها كمجموعة لا كأفراد.
- إعطاء التغذية الراجعة المناسبة في حينها بعد كل جولة اطلاع على أعمال الطلاب، وتوجيهها للمعلم والطالب بأسلوب تربوي لبق.
- توجيه المعلمين بإعطاء التغذية الراجعة للطلاب المناسبة حول أعمالهم وملفاتهم وإيصاها لولي الأمر في الوقت المناسب دون تأخير، حتى يستفاد منها في حينه .
- تقنين تقدير أعمال الطلاب، وإعطاء الدرجات لها، وتوضيح كيفية التقدير وأسلوب تقدير درجاتها من بداية العام الدراسي للطالب ولولي أمره.
- الاطلاع على سجلات متابعة أعمال الطلاب أولاً بأول وفق جدولة تتم مع بداية العام الدراسي وإعطاء التغذية الراجعة للمعلمين حول ما تمت ملاحظته.
- توجيه المعلمين بالمرونة في متابعة أعمال الطلاب كونها وسيلة وليست غاية بذاتها، وتدقيق الأعمال والإشارة إلى ما فيها من أخطاء، وكتابة الإرشادات بأسلوب لبق لا يقلل من مستوى الطالب ولا يؤثر على شخصيته لو اطلع عليها شخص آخر .
- توجيه المعلمين بتحديد مواعيد تقديم الأعمال والواجبات، وإبلاغهم بذلك من بداية العام الدراسي، وإبلاغ أولياء أمورهم.
- قبول أعذار الطلاب عند التأخر في تقديم الأعمال في الأوقات المحددة لها، وإعطائهم فرصة أخرى لتقديمها.
- مراعاة الفروق الفردية في أعمال الطلاب، وتقدير الدرجات لها وفق الضوابط والمعايير التي يحددها المعلم مع طلابه من بداية العام الدراسي.



- رصد درجات أعمال الطلاب في الإشعارات الشهرية التي ترسل لولي الأمر، وكتابة الإيضاحات لما نقص من درجات في تقديرها.

- توجيه المعلمين بالتوازن في إعطاء الواجبات والأعمال المنزلية، ومراعاة ظروف الطلاب وكثرة المواد وغير ذلك من الأمور التي قد تعيق تفاعل الطلاب مع الواجبات، وقد تشكل عائقاً في تقدم الطالب وسيره الدراسي.

- ليس بالضرورة إعطاء واجب لكل موضوع يدرس للطلاب، فلكل معلم تقديره لما يعطيه من واجبات بحيث يكون هناك وزن تقديري للدرس وأهميته.

**سابعاً: متابعة أعمال المعلمين:** تشمل أعمال المعلمين: سجلات المتابعة، وكراسات التحضير، وتوزيع الدروس، وسجل الاختبارات، وملف إنجاز المعلم، وسجلات العهد، والتجارب العملية، والدروس العملية، وسجلات النشاط التي يشرف عليها، وسجلات النمو المهني، واللقاءات والفعاليات التي شارك فيها، وغير ذلك من السجلات التي توثق أعمال المعلم للرجوع إليها عند الحاجة، كل ذلك يعتبر من مصادر تقييم المعلم فحرصه على استكمالها يدل على مدى إنجازه وعلى ارتباطه بعمله ومهنته.

القائد يهتم بأمر معلميه والرفع من مستوى أدائهم، كما يهتم بتقدم طلابه وتحسين مستواهم. ومن اهتمامه متابعة أعمالهم وتوجيههم بما يرفع من أدائهم ويتلمس من خلالها احتياجاتهم التدريبية ليقدم لهم نمواً مهنيًا يلبي رغباتهم ويلامس احتياجاتهم، كما أنه بذلك سيتحرى الدقة عند تقويم أداء المعلمين إذا كانت متابعة أعمالهم وسجلاتهم أولاً بأول فهي مصدر مهم من مصادر تقويم الأداء، ومتابعته تكون وفق خطة معدة من بداية العام الدراسي تؤهله للاطلاع على سجلات المعلمين وإنجازاتهم بشكل دوري وبلغ المعلمون بتلك المواعيد، فمتابعة القائد لأعمال المعلمين ليست للتصيد والترصد بل هي للوقوف على سير عمل المعلم والوقوف على احتياجاته وتطوير أدائه، ومتابعة أعمال المعلم وزيارته وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فليس هناك مانع من إعلان مواعيدها وإبلاغ المعلمين بها من بداية العام الدراسي.

سجلات عمل المعلم وتوثيقه لإنجازاته حق من حقوقه الوظيفية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وهي بمثابة عنوان لعمل المعلم. ومتابعة قائد المدرسة لأعمال المعلمين جزء من أولويات عمله ذات أهداف بعيدة، يعود أثرها الإيجابي - إذا ما نفذت بطريقة

صحيحة - على مستوى أداء المدرسة وعلى تقدم الطلاب وتحسن مستوياتهم. وكلما اهتم القائد بمتابعة معلميه وتقديم التغذية الراجعة لهم حول سجلاتهم وأعمالهم، كلما زاد اهتمام المعلمين بأدائهم شرط أن يشعر المعلمون بصدق التغذية وواقعيتها، والمساواة بين المعلمين في المتابعة، وتقديم التعزيز الإيجابي والتشجيع على الملاحظات السلبية إن وجدت، وإذا ما اضطر القائد لذكرها فيكون بأسلوب تربوي ليس فيه جرح للمشاعر ولا انتقاص من شخصية المعلم وعمله.

يشارك القائد التحويلي زملاءه المعلمين في أعمالهم، ويعمل معهم في المشاريع والإنجازات التي يقومون بها. ومتابعته لهم ليست تدخلاً في أعمالهم وخصوصياتهم بل هي جزء من قيادته ومسؤولياته. والقائد المتمكن يستطيع أن يحقق هدفه دون تأثير على الآخرين، وكم من المشكلات وقعت بين إدارات المدارس ومعلميها بحجة التدخل في عمل المعلمين مما يجعل الجو المدرسي جواً مشحوناً غير قابل للنمو والتطور، يسود فيه التصيد والصراع. وخبرة القائد ومهارته القيادية هي التي تمكنه من قيامه بدوره القيادي وبمسؤولياته دون تأثير على الآخرين، فيستطيع الوصول إلى أهدافه ويقوم بالأدوار المطلوبة منه في جو من الاحترام المتبادل والتقدير بما يخطئه من أسلوب قيادي يؤثر في الآخرين ويتأثر بهم. ولكي يحقق ذلك ينبغي عليه ملاحظة الإجراءات والمهارات التالية التي تمكنه من قيادة أعمال المعلمين ورفع مستوى أدائهم:

- معرفة زملائه المعلمين والتعرف على شخصياتهم من بداية العام الدراسي، وخاصة من كان منهم جديداً على المدرسة.
- نشر مهام ومسؤوليات قائد المدرسة، وتعريف المعلمين بها وحقوق كل منهم على الآخر، بداية العام الدراسي.
- تعريف المعلمين بالمهام والواجبات المطلوبة منهم، وتزويدهم بتفصيلاتها والأدوار المطلوبة منهم.
- تزويد المعلمين بالسجلات المطلوبة لتوثيق أعمالهم، ويفضل أن تتوحد على مستوى المدرسة.
- تحديد موعد الاطلاع على خطة المعلم التدريسية، وإعداد الدروس أسبوعياً من قبل قيادة المدرسة في جدول المعلم عند تسليمه إياه.



- مناقشة المعلم في خطة عمله التدريسية وكيفية تنفيذها، ومدى مناسبتها والأساليب التدريسية التي يطبقها في دروسه.
- عقد حلقات نقاش ولقاءات لتوضيح المهام وأسلوب توثيقها وشواهد تنفيذها، وكيفية بناء خطط العمل وإعداد التقارير المطلوبة لها.
- تحديد مواعيد تقديم سجلات متابعة الطلاب وسجلات الأنشطة وغيرها شهرياً من بداية العام الدراسي.
- إعداد سجل يوثق فيه القائد اطلاعه على سجلات أعمال المعلمين ويدون ملاحظاته في ذلك السجل، ليرجع إليه عند الحاجة سواء أكان يدوياً أو حاسوبياً.
- يمكن للقائد إعداد برنامج حاسوبي لأعمال المعلمين وتوزيعه على معلمي المدرسة لتفعيله دون السجلات الورقية، ويمكن الاستفادة من برامج الوزارة الحاسوبية المعدة لذلك، كبرنامج نور وغيره.
- عند اطلاع القائد على سجل خطة المعلم وإعداد الدروس لا بدّ من تفحص موضوع الاطلاع واكتمال بياناته وخلوّه من الأخطاء العلمية واللغوية، وتسجيل ما يلاحظه من ذلك في قصاصة ورق خارجية لتنبه المعلم عليها.
- عدم التهميش أو تدوين ملاحظات مؤثرة في سجلات المعلمين الورقية مهما كان، حتى تبقى سجلات المعلم نظيفة. ويمكنه أن يبلغه بالملاحظات بأسلوب آخر غير التدوين في السجلات (قصاصة ورقية - رسالة نصية - إيميل).
- التعزيز والتشجيع أمر مطلوب ومرغوب لدى كثير من المعلمين، ينبغي للقائد التربوي أن يمارسه بحذر إذا أراد إثباته في سجلات المعلمين.
- الإشادة بإنجازات المعلمين وتقديمهم في أعمالهم أمام زائري المدرسة وضيوفها.
- إذا كان لا بد لقائد المدرسة من تثبيت اطلاعه على سجلات المعلمين، فعليه أن يتجنب تشويه السجل بتوقيعه أو بكتابة عبارات قد يفهم منها انتقاص من حق المعلم، فقد يطلع على ذلك أبناؤه وأصحابه ومن قد يقع في يده السجل فيشكل حرجاً عليه.
- التأشير على السجلات في المكان المخصص لذلك، والتقيد بما دُوّن فيه من تعليقات من قبل.

- يمكن للقائد الاطلاع على تقدير درجات أعمال الطلاب من خلال برنامج نور والبرامج المساندة لذلك، وكذلك بقية الأعمال إذا ما تمت حوسبتها.
- الاجتماع بالمعلم الذي لديه قصور في استكمال سجلاته وتوثيق أعماله، ومحاورته والاستماع إليه وتوجيهه بما يناسب الحالة وأسبابها.
- ينبغي عند متابعة أعمال أي معلم ألا يشعر بأنها موجهة له وحده، فينظر إليه بالتقصير دون الآخرين.
- مطالبة كل معلم بتزويد قيادة المدرسة بملف لسيرته الذاتية ونموه المهني واحتياجاته التدريبية من بداية العام الدراسي.
- يزود المعلمين نموذجاً للملف الإنجاز وما ينبغي أن يحتوي عليه من الشواهد والبيانات، ويطلب المعلمين باستكمال وتسليم نسخة منه لقيادة المدرسة .
- يعطي القائد التربوي تغذية راجعة عند كل اطلاع للمعلمين، يحفزهم ويشجعهم ويوجههم بما ينبغي.
- يطلع على التجارب العملية والمشاريع، ويقف عليها بنفسه، ليعزز أعمالهم ويحفزهم لمزيد من العطاء والإنجاز.
- يشارك المعلمين في أنشطتهم وفي برامجهم العملية، ويتلمس احتياجاتهم ومطالبهم فيعمل على تحقيقها.
- يبنى برامج نمو مهني للمعلمين من خلال متابعته، لأعمالهم وسجلاتهم تلبية احتياجاتهم التدريبية.
- يكتشف مواهب المعلمين من خلال متابعته ويعمل على الاستفادة منها في مجالات المدرسة وأنشطتها.
- إقامة المعارض لأعمال المعلمين، والإشادة بإنجازاتهم داخل المدرسة وخارجها.
- الاطلاع على اختبارات الطلاب التي يجريها المعلم، ومناقشته في مستوى طلابه وكيفية رفع مستواهم وتحسينه.
- مطالبة المعلمين بتوثيق أعمالهم، وتقديم شواهد تنفيذ خطط أعمالهم وأنشطتهم في ملفات الإنجاز.

- حثّ المعلمين على المشاركة في جوائز الأداء ومسابقات الوزارة في هذا الجانب، وتقديم العون والمساعدة لمن يرغب منهم في الاشتراك فيها.



الأعمال اليومية كثيرة ومتكررة. منها ما يتعلق بالجوانب التعليمية - كما سبق -، ومنها ما يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية، ولو فصلنا فيها لطل بنا المقام. والقائد التربوي يقدر تلك الأعمال كل بقدره ويوازن بينها، فكلُّ منها يكمل الآخر

وقيادة الجوانب الإدارية والتنظيمية للمدرسة تعتمد على تفعيل اللوائح والأنظمة والتعليقات وما يتم فيها من مكاتبات واتصالات، وقد ذكرت في استراتيجية تقنية الاتصالات الإدارية والسكرتارية.

## الفصل الواحد والأربعون

### استراتيجية قيادة نظام المقررات بالمرحلة الثانوية



يعتبر التعليم السبيل الأمثل إلى تشكيل الأفراد وبناء شخصياتهم، وهو وسيلة الأمم والمجتمعات في تأهيل أبنائها وزيادة نموهم المتوازن، وبه يتم إعداد القوى العاملة بالمجتمع وتنمية الموارد البشرية به. لذا ركزت دول العالم - بمختلف مستوياتها - على التعليم، وخصصت له قدرًا كبيرًا من مواردها المالية، وأولته

عناية خاصة في خططها التنموية. والمملكة العربية السعودية والله الحمد، اهتمت بنشر التعليم بكل أنواعه ومراحلها، وأعطته أهمية خاصة، وخصصت له الجزء الأكبر من مواردها المالية كل عام.

تهتم النظم التعليمية في كل المجتمعات بتطوير خططها وتحديث لوائحها وأنظمتها حتى تساير متغيرات العصر ومتطلبات التنمية المجتمعية. وتطور المجتمع وتحديث النظام التعليمي في أي بلد متلازمان وكل منهما يؤثر في الآخر. ومجتمع المملكة يشهد نموًا وتغيرًا ملحوظًا في كل مجالات الحياة يؤثر ويتأثر بالحضارة الإنسانية المعاصرة. لذا كان لزامًا على مخططي التعليم ومسؤوليه أن يعملوا جاهدين لتقديم نماذج وأنظمة تعليمية تناسب متغيرات العصر وتلبي حاجات المجتمع وسوق العمل فيه.

وقد عانى التعليم الثانوي عندنا من عدد من المشكلات، ودارت حوله الانتقادات، ومنها: عدم قدرته على تلبية احتياجات المجتمع، واعتماده على المقررات النظرية، ضعف





إعداد الطلاب فيه ليكونوا قادرين على الدخول لسوق العمل، مع ضعف في إعدادهم لمتطلبات الجامعات من مستويات علمية ومهارية. فتعال الصيحات المنادية بتطويره وإدخال تغييرات جذرية في مناهجه ونظمه.

اتخذت وزارة المعارف عام ١٣٩٥هـ قرارًا باعتماد المدرسة الثانوية الشاملة، ثم تبعه قرار مجلس الوزراء عام ١٤٠٥هـ باعتماد التعليم الثانوي المطور كبديل للمدرسة الثانوية الشاملة والاستفادة من تجربتها ونظامها. ثم اعتمد النظام الفصلي كبديل للثانوية المطورة التي لم تستمر طويلاً، لما صاحب تطبيقها من ملاحظات. ومع النظام الفصلي اعتمد نظام المقررات وعمم على مناطق المملكة في بعض المدارس إلى أن اعتمد تطبيقه كنظام للثانوية العامة بالنظام التعليمي السعودي، وسيطبق على جميع المدارس الثانوية بنين وبنات من بداية العام الدراسي ١٤٤٠هـ.

يعتبر نظام المقررات بالمرحلة الثانوية هيكلة جديدة للتعليم الثانوي، حيث ينظر للتعليم الثانوي بأنه بوابة الحياة العملية للطالب ومحط أنظار المجتمع في سد حاجاته من الأيدي العاملة المؤهلة وبوابة التعليم الجامعي، وفيه يتم تشكيل الاتجاهات وتنمية شخصيات الطلاب بما يقدم لهم من خبرات تعليمية متنوعة، وما يكتسبونه من مهارات علمية وعملية تساعدكم ليكونوا منتجين لما يطلبه المجتمع منهم.

يتوقع المخططون في وزارة التعليم أن نظام المقررات سيعمل على تحقيق السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية التي تنطلق من مبادئ الدين الإسلامي، وأنه سيتمكن من تجويد مخرجات التعليم الثانوي التي تعرضت من قبل لانتقادات كثير من رجال التربية والتعليم في الجامعات وفي المجتمع. ويرى واضعو نظام المقررات بأنه الأنسب للفترة الحالية ليساير مستجدات العصر، ويواكب النهضة العلمية والاقتصادية والاجتماعية في المملكة وخارجها، ويعمل على تقليص الهدر التعليمي نتيجة الرسوب والإعادة وغيرها مما يترتب عليهما من آثار نفسية واجتماعية على الطالب وأسرته، ويعزز لدى طلابه الانضباط والإتقان، ويمكّنهم من تنمية مهاراتهم الحياتية والشخصية، ويساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة وتعويدهم على العمل المنتج والبحث العلمي والاكتشاف والتفكير الإيجابي في جوّ من تكافؤ الفرص والاستقلالية واحترام شخصية الطالب وحرية المنضبطة بالآداب الإسلامية والمجتمعية.

وقد ورد في وثيقة خطة الدراسة لنظام المقررات مزايا عدة تميز نظام المقررات عن غيره من الأنظمة التعليمية للمرحلة الثانوية، نجملها فيما يلي:

- الأخذ بمنحى التكامل الرأسي لتقليل عدد المقررات الدراسية لتصبح سبعة مقررات في الفصل الواحد.

- تقليص حالات الإعادة والرسوب والحد من آثارها على الفرد والمجتمع.

- تقديم مقررات مهارية وإتاحة الفرصة للطلاب باختيار بعض المواد من خارج تخصصهم.

- تمكين الطالب المتمكن من تقليص عدد سنوات تخرجه لأقل من ثلاث سنوات. ونظام المقررات يقدم في كل سنة فصلين، وكل فصل مستقل في مواد ومعدله وبساعات محددة، ويأخذ بالمعدل التراكمي للفصول والمقررات التي درسها الطالب، ويقسم إلى تخصصين: العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية، مع إمكانية الاستفادة من فترة الصيف لاعتماد فصل صيفي - حسب حاجة الطلاب وإمكانيات المدارس. يتطلب من الطالب إكمال ٢٠٠ ساعة دراسية ليكمل الثانوية موزعة على النحو التالي: ١٢٥ ساعة برنامج عام. وبرنامج التخصص ٦٥ ساعة لكل تخصص، مسار العلوم الإنسانية ومسار العلوم الطبيعية. و ١٠ ساعات يختارها الطالب من البرنامج الاختياري. ويعتبر الطالب ناجحاً في المادة الدراسية إذا حصل على ٥٠ من ١٠٠ درجة لكل مادة دراسية. يتوافق نظام المقررات مع بعض النظم العالمية في كثير من عناصره مما يسهل من معادلته والتحويل إليها وفق ضوابط يحددها النظام.

وبالرغم من تلك الإيجابيات التي تميز نظام المقررات عن النظام الفصلي والنظام السنوي، إلا أنه لا يخلو من سلبيات قد تحدّ من فاعليته عند الاستمرار في تطبيقه والتوسع فيه. ومنها:

١. ثبات عدد الحصص لجميع المواد ب ٥ حصص أسبوعياً مما يشكل ضغطاً على الطالب والمعلم، وأصبحت جميع المواد متساوية في الأهمية لا فرق بينها سواء في البرامج العام أو التخصص والاختياري.

٢. عدم وجود فرصة لحذف أي مادة بعد تسجيلها.

٣. بناء الجدول الدراسي فيه يعتمد في الغالب على ما يسمى بالجدول القطري، وهذا فيه ضغط على المعلم والطالب بإمكانية التغيير في وقت الحصة بالتقديم والتأخير قد لا يتوفر حالياً.

٤. تكرار المادة الدراسية يومياً، وقد يكون في نفس الموعد طيلة الفصل الدراسي.

٥. وجود وقت فراغ خلال اليوم الدراسي لدى كثير من الطلاب وخاصة الذين تعثروا في مقرر دراسي أو أكثر، يزداد عددهم كل فصل دراسي، ولا يوجد إلى الآن تنظيم واضح لشغل أوقات فراغهم إلا ما تبذله المدارس من جهود قد تعجز عنها لظرف ما، وقد تختلف من مدرسة إلى أخرى. وهذا الأمر كان من أهم أسباب إيقاف العمل بالنظام الثانوي المطور وها هو يتكرر في نظام المقررات الذي كان ينبغي له الاستفادة من التجارب السابقة في التعليم الثانوي واتخاذ ما يلزم لعدم تكرار ما ظهر من سلبيات على تلك الأنظمة.

يضاف إلى ذلك ما تعانيه بيئة المدارس من نقص في المختبرات والأجهزة التعليمية وضعف البنية التحتية في مرافق المدارس التي تعنى بأوجه النشاط المدرسي، وكذلك ضعف تأهيل وتدريب المعلمين على المقررات الجديدة وما تتطلبه من استراتيجيات تدريسية وأجهزة تقنية مساعدة، مع نقص في الكوادر البشرية المساعدة التي تساعد في شغل أوقات فراغ الطلاب بما يعود بالنفع عليهم ولا يصبحوا عبئاً على المدرسة.

ويشكل الإرشاد الأكاديمي ركيزة مهمة في نظام المقررات، وهذا الأمر يتطلب تدريب المعلمين عليه ليكون لديهم القدرة على توجيه الطلاب وإرشادهم لما يحقق رغباتهم ويسهم في تقدمهم بشكل صحيح في دراستهم الثانوية وما بعدها. يقوم معلمو المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بالإرشاد الأكاديمي في مدارسهم مما يترتب عليه زيادة العبء التدريسي عليهم، ويزيد من حاجة المدارس إلى أعداد إضافية من المعلمين حتى تتمكن من تلبية حاجات طلابها عند بناء الجدول الدراسي لهم ونشر شعب المواد وزيادة عددها حتى يتمكن الطلاب من اختيار المواد والشعب المناسبة لهم. وفي اعتقادي أن زيادة أعداد المعلمين في المدارس الثانوية سيشكل تحدياً للمدارس والوزارة إذا ما أرادت تعميم التجربة، فقد لا تستطيع الوفاء به. وعندئذٍ ستتدخل الوزارة وإدارات التعليم في تحديد ميزانية كل مدرسة ثانوية في عدد شعبها ومعلميها، وهذا يعارض أبجديات نظام المقررات وبالتالي قد يجد من فاعلية التطبيق، فالمدرسة الثانوية تقوم ببناء جدولها وتحديد عدد شعب كل مادة بناء على أعداد طلابها وما يلبي رغباتهم، وبالتالي تحدد ميزانيتها من المعلمين ما تحتاجه للقيام بالإرشاد الأكاديمي ويساعد في الإشراف على طلابها أثناء اليوم الدراسي لمن لديه فراغ في الجدول، ومن ثم تطالب الإدارة التعليمية بتوجيه ما يلزمها من المعلمين وفق معطيات حاجتها. والمتعارف عليه في أروقة الوزارة وإدارات التعليم بأن نصاب المعلم ٢٤ حصة كمادة دراسية، بينما جاء في نظام المقررات النصاب

التدريسي للمعلم ٢٠ ساعة دراسية و ٤ ساعات إرشاد أكاديمي! فهل الوزارة قادرة على تغطية جميع الثانويات بنين وبنات بما تحتاجه من معلمين وفق الميزانية التي تحددها المدرسة أم سيكون لها قول آخر؟ والملاحظ أن هناك بعض العجز في معلمي الثانويات التي تطبق تجربة المقررات، والبعض منها أوقف الإرشاد الأكاديمي على حساب المادة وأنها أولى منه، وقد يكلف المعلم بتدريس ٢٥ حصة لأن عدد حصص أو ساعات المادة ٥ أسبوعياً، فهل فعلاً وضعت الوزارة البدائل المناسبة لمقابلة مثل تلك الإشكالات عند تعميم التجربة؟ أم أنها تركت الأمر للميدان ليجتهد كل حسب حاله وقربه من صاحب القرار في إدارة التعليم.

أما أوقات الفراغ أثناء اليوم الدراسي فهو من أهم أسباب إلغاء نظام الثانويات المطورة لما سببه من فوضى بالمدرسة لعدم قدرتها على ضبطه والاستفادة منه لعدة عوامل، من أهمها ضعف بيئة المدرسة ومرافقها المهيأة لشغل أوقات فراغ الطلاب، وضعف قدرة الموجود منها على استيعاب عدد الطلاب الذي يتزايد كل فصل عن الذي قبله. ومنها ضعف تهيئة الكوادر البشرية بالمدرسة من معلمين وإداريين على فهم النظام الجديد والتعامل معه بما يحقق أهدافه ويسهل تطبيقه، مع قصور في تهيئة أولياء الأمور والطلاب والمجتمع عامة بما يتميز به النظام الجديد وكيفية التعامل معه.

ونتيجة ذلك وغيره من العوامل، تكس الطلاب في ممرات وساحات المدرسة، وظهرت مشكلة خروج الطلاب وتسلق الأسوار والتسكع في الأسواق والأماكن العامة بدون علم البيت والمدرسة، فكل منهما يعتقد بوجوده عند الآخر لوجود الفراغات في جدول، مما سبب مشكلات اجتماعية وأمنية بسبب قصور في تطبيق ذلك النظام وعدم استشراف مشكلاته المستقبلية والعمل على إتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع ظهورها والتقليل من حدتها إن وجدت. فقد عملت معلماً ووكيل تسجيل ومدير ثانوية طبقنا النظام المطور منذ عام ١٤٠٦ هـ حتى ألغي عام ١٤١١ هـ، وقدمت فيه رسالة الماجستير ١٤٠٩ هـ (أهم المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه معلمي المدارس الثانوية المطورة للبنين بالمنطقة الغربية من وجهة نظرهم). وقد عايش كثيرًا من مشكلاته التعليمية والإدارية، وما رافق تطبيقه من إيجابيات وسلبيات. والخوف هو تعميم نظام المقررات على جميع المدارس الثانوية بنين وبنات بالمملكة دون إجراء مزيد من الدراسات حول إمكانية الوزارة في تلبية كل متطلبات تطبيقه والتعرف على السلبيات التي ظهرت عند تطبيق النظام المطور والنظام الفصلي لتلافيها، وإعطاء النظام الجديد حقه من العناية



والإمكانات والدعم من الوزارة وإدارات التعليم والتهيئة الإعلامية له لدى الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع عامة.

يبلغ عدد المدارس الثانوية بالمملكة لعام ١٤٣٩ هـ حوالي ٤٥٠٣ مدرسة ثانوية للبنين والبنات، الأمر الذي يتطلب من المسؤولين في الوزارة دراسة واقع المدارس وتباعد أماكنها عن بعضها وما تتطلبه كل مدرسة من المعلمين لسد احتياج كل مدرسة، فلا مجال للإكمال بين المدارس إلا في الحدود الضيقة مع وجود مواد دراسية جديدة تتطلب سد شواغل المدارس من المعلمين والمعلمات أصحاب التخصص المناسب، الأمر الذي سيزيد من حاجة المدارس لمعلمين ومعلمات جدد ويزداد العدد عند اكتمال التطبيق. وأعتقد أن المسؤولين في الوزارة قد ناقشوا ودرسوا سبلات التطبيق وإيجابياته ووضعوا من البدائل ما يمكن قادة المدارس من سد الاحتياج وتجاوز العقبات والتحديات. وأعتقد أن قضية الفراغات التي ستظهر في جداول الطلاب والطالبات لم تغب عن أذهانهم، وأن لديهم من الخطط المستقبلية ما قد يحل تلك الإشكالات التي تزداد حجماً وكبراً في المدارس الكبيرة وسيكون انعكاساتها سلبية على النظام الثانوي وعلى المجتمع عامة ولنا فيما سبق من تجارب عظة وعبرة.

ومن أهم ما ينبغي للوزارة وإدارات التعليم أن تعمل عليه، هو دعم استقلالية المدرسة والعمل على سد احتياجاتها من المعلمين والإداريين المؤهلين للتعامل مع النظام الجديد، وتهيئة مباني المدارس ومرافقها لتكون أماكن جذب للطلاب بما تحويه من صالات وملاعب يستطيع الطالب أن ينمي فيها هواياته ويمارس نشاطه المفضل تحت رؤية ومسمع قيادة المدرسة ومشرفي النشاط بها. وتوفير المختبرات والمعامل والأجهزة التعليمية التي تتطلبها المقررات الدراسية. وتهيئة المناخ المدرسي حتى يحس الطالب والمعلم بالتغير في نظام المدرسة والتطوير في برامجها وأنظمتها، بما يساعد الطالب على الاندماج في الحياة الجامعية مستقبلاً أو يتجه لميدان الحياة العامة ولديه القدرة على التعامل مع متطلباتها ولو بالحدود الدنيا. ومما يؤرق قادة المدارس كثيراً هو وجود الطلاب في الساحات والمرات وليس لديهم من الإمكانيات المادية ولا الكوادر البشرية ما يشغل فراغ هؤلاء الطلاب وغيرهم عند غياب المعلمين وتأخرهم كذلك، ولا من الأنظمة واللوائح ما يسند اجتهاداتهم لشغل أوقات فراغ الطلاب ليكونوا أشخاصاً منتجين ومساهمين في تنمية الوطن وتقدمه.

من هذا المنطلق، وما للمرحلة الثانوية من أهمية في بناء وتوجيه شخصيات الطلاب

وكونها نهاية التعليم العام وبوابة الطالب إلى الحياة الجامعية بما فيها من بحث واستقصاء وطلب للمعارف والعلوم والتخصص الدقيق، وهي كذلك بوابة الحياة العامة بما فيها من تحديات وظروف اجتماعية واقتصادية، كان لزاماً على قادة المدارس الثانوية أن يكونوا على مستوى أهمية المرحلة وواعين لأدوارهم فيها وما ينتظره المجتمع منهم نحو فئة الشباب الذين هم عماد الأمة وعنوان تقدمها ومستقبلها ومكمن قوتها وقدرتها على الصمود في وجه التيارات المتصارعة للنيل من مكتسبات الأمة وتطورها.

إن أهمية المرحلة الثانوية وتطبيق نظام المقررات بها كأسلوب دراسي جديد، يحتم على قادة المدارس الثانوية أن يكونوا على مستوى طموح الوزارة والمجتمع فيعملوا على تحقيق أهداف نظام المقررات، وهم بذلك يسهمون في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م ويقدمون نموذجاً تعليمياً قد لا يوجد عند كثير من أنظمة التعليم في الوطن العربي وغيرها من الدول النامية، وهم حجر الأساس في نجاح التجربة الجديدة بعد تعميمها، وعليهم مسؤوليات كبيرة في تقديمه للمجتمع المدرسي بأسلوب شيق ومقنع بجودته ومناسبته للمرحلة الراهنة من حياة الوطن. فينبغي عليهم التمكن من أبجدياته وفلسفته والاطلاع على تجارب الآخرين في هذا المجال وتنمية مهاراتهم القيادية والشخصية. ومما يساعدهم في ذلك ما يلي:

- القناة بأهمية تطوير المرحلة الثانوية تطويراً شاملاً لكل عناصر العمل فيها.
- الاطلاع على نظريات وفلسفة نظام المقررات وما له من إيجابيات وما رصد عليه من ملاحظات.
- دراسة دليل نظام المقررات المعتمد من الوزارة والأخذ بها ورد فيه.
- الاطلاع على التعاميم واللوائح المنظمة لنظام المقررات.
- معرفة الهيكل الإداري والتعليمي الذي يتطلبه نظام المقررات.
- الاطلاع على الفروقات بين النظام السنوي والفصلي ونظام المقررات وما يتميز به كل منها عن غيره، وما سجل عليها من ملاحظات وسلبات من قبل.
- التهيئة النفسية لتطبيق نظام المقررات للقائد التربوي وللعاملين معه بالمدرسة.
- الاطلاع على تجارب المدارس التي طبقت نظام المقررات والاستماع إلى وجهات نظر قادة تلك المدارس ومعلميها حول نظام المقررات، وما صادف تطبيقهم له من إيجابيات وسلبات.

- توجيه وكلاء المدرسة بزيارة المدارس المطبقة لنظام المقررات، والوقوف على سير العمل بها ومتطلبات تطبيقه.
- وضع الخطط المدرسية المناسبة لواقع المدرسة الجديد وما يتطلبه من رؤية وبرامج وفعاليات مناسبة.
- إعداد ميزانية المدرسة من المعلمين والشعب الدراسية التي يحتاجها الطلاب من بداية العام الدراسي.
- التواصل مع إدارة التعليم ومكتب الإشراف لسد عجز المعلمين قبل إنزال الجداول والشعب الدراسية.
- إصدار تكاليفات العمل حسب الهيكل الإداري والتعليمي لنظام المقررات، واختيار الكفاءات المتحمسة من المعلمين للقيام بتلك التكاليفات.
- نشر ثقافة النظام الجديد بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور بكل الوسائل المدرسية الممكنة.
- توزيع دليل المدرسة لنظام المقررات على معلمي المدرسة وإداريها.
- عقد ورش عمل مع منسوبي المدرسة لتوضيح مفاسل نظام المقررات ومكوناته والمرتكزات التي قام عليها، والأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- توضيح طريقة احتساب المعدل الفصلي والتراكمي والساعات الدراسية.
- تعريف الطلاب والمعلمين بعدم رسوب الطالب في نظام المقررات وما ينبغي عليه عمله إذا لم يجتز الحد الأدنى لدرجة النجاح في المادة الدراسية، والإنذار الأكاديمي.
- تكوين الأقسام العلمية والمجالس المدرسية المطلوبة، واختيار الكفاءات الفاعلة من المعلمين لتولي رئاستها.
- التعاون مع مكتب التسجيل بالمدرسة لتوفير الفرص للطلاب المتفوقين والقادرين على إنهاء المرحلة الثانوية في أقل من ثلاث سنوات، بإنزال المواد المناسبة لهم أولاً بأول.
- تكوين مجلس الإرشاد الأكاديمي وتعريف المعلمين والطلاب بمهام المشرف الأكاديمي والأدوار المؤكدة إليه.
- تهيئة مكتب التسجيل بالمدرسة وتزويده بما يحتاجه من أدوات مكتبية وتجهيزات.
- اختيار وكيل التسجيل وتدريبه على بناء الجداول المدرسية ومتطلبات تسجيل المواد والتعامل معها حسب الأنظمة واللوائح المعدة لهذا.

- الاجتماع بالهيئة الإدارية، وتوزيع المهام بينهم، وتعريف كل شخص بدوره ومهامه.
- الاجتماع بالمعلمين وتعريف كل معلم بالأدوار المطلوبة منه سواء ما يتعلق بالتدريس أو الإرشاد الأكاديمي والنشاط المدرسي.
- شرح وتوضيح نظام المقررات في توزيع درجات المادة وكيفية التعامل معها.
- تعريف المعلمين بطريقة احتساب الأعمال الفصلية للطلاب.
- تهيئة قاعات الدراسة بما تحتاجه من تجهيزات ومتطلبات.
- تهيئة مرافق المدرسة بما يمكن الطلاب من الاستفادة منها، ولشغل ما قد يظهر في جداولهم من فراغات بما يعود بالنفع عليهم.
- تكوين لجنة معادلة بالمدرسة حسب النظام، لتتولى معادلة شهادات الطلاب المنضمين للمدرسة والمنقولين منها وفق قواعد المعادلات المنظمة لذلك.
- تخصيص الأسبوع الأول من كل فصل دراسي ليكون أسبوع الإرشاد الأكاديمي والتسجيل، ليتعرف الطلاب على مهام المرشد وأهميته في مساعدة الطلاب في اختيار الشعب والتخصص.
- تكوين مجلس للنشاط بالمدرسة للتخطيط والإشراف على تنفيذ النشاط بالمدرسة.
- الحرص على تنفيذ الأنشطة المدرسية الممكنة لتعزيز شخصية الطالب في الأوقات المناسبة التي لا تتعارض مع الساعات الدراسية، وتوفير متطلبات تنفيذه.
- تكليف رائد النشاط في المدرسة بحصر أسماء الطلاب الذين لديهم فراغ في جداولهم لاستثمار وقت فراغهم بما يحقق لهم الاستفادة منه.
- تهيئة مكتب الإرشاد في المدرسة وتوفير متطلبات العمل فيه.
- عقد ورش عمل ولقاءات مع أولياء الأمور والطلاب، لشرح وتوضيح أهمية الإرشاد الأكاديمي لطالب المرحلة الثانوية في نظام المقررات.
- تعريف الطلاب والمعلمين بالسجل الأكاديمي والحمل الدراسي لما يدرسه الطالب من مواد دراسية.
- توجيه المعلمين بالتركيز على الاستراتيجيات الحديثة في تدريسهم، والاهتمام بالجانب المهاري والعمل على الجوانب النظرية عند التدريس.



- تعريف الطلاب والمعلمين بأهمية الاختبارات الفصلية والنهائية للفصل الدراسي وكيفية تنفيذها وتحديد وقتها من بداية الفصل الدراسي، حسب التقويم الدراسي المعتمد من الوزارة.

- المشاركة في الأنشطة والمناسبات الرسمية والمسابقات المحلية والخارجية، وحث الطلاب والمعلمين على الإسهام فيها.

- توفير الأجهزة التعليمية وتفعيل المختبرات والمعامل المدرسية ومركز مصادر التعلم لاعتماد كثير من مواد نظام المقررات على ذلك، وحث المعلمين على استخدامها.

- نظام المقررات لا يلغي متابعة قائد المدرسة لأعمال المعلمين والطلاب، بل يهتم بها ويتابعها وفق خطته وبالتنسيق مع رؤساء الاقسام والإرشاد الأكاديمي بالمدرسة.

إن نظام المقررات لا يلغي مسؤوليات القائد التربوية والتعليمية، ولا يحد من متابعته ومشاركاته لطلابه ومعلميه، ولا يلغي الاجراءات الإدارية والمهام والأعمال اليومية للمدرسة بدءاً من الاصطفاف الصباحي وحتى نهاية اليوم الدراسي بفعالياته المختلفة كبقية المدارس، وفي الوقت نفسه أعطى لقائد المدرسة كثيراً من المرونة في بعض المهام والإجراءات التي قد تختلف عن أنظمة الثانوية الأخرى. وبما يساعد على تغيير وتطوير أسلوب العمل في المرحلة الثانوية ويهيئ الطالب لما بعدها، وينمي المهارات الحياتية التي قد يحتاجها المجتمع والطالب ويمكنه من التعلم والبحث والاستقصاء بنفسه بمناهج علمية تساعد في تمكين الطالب، والتركيز على الجانب المهاري فيها أكثر من غيرها.



## المراجع

- القرآن الكريم.
- صحيح البخاري.
- صحيح مسلم.
- مسند الإمام أحمد.
- سنن أبي داود.
- سنن الترمذي.
- سلسلة الأحاديث الصحيحة للألباني.
- ١. أ. د. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء - مجلة الباحث - العدد ٧، ٢٠١٠م.
- ٢. أ. د. إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات، تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي - بحث منشور - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - المجلد ١٧. العدد ٦٤. ٢٠١١م.
- ٣. أ. د. أيمن محمد حافظ الحماقي، مفهوم مؤشرات النوع الاجتماعي: أنواعها، معايير وخطوات إعدادها - محاضرة - جامعة عين شمس.
- ٤. أ. د. جمعه سيد يوسف، إدارة الضغوط - مركز تطوير الدراسات العليا - كلية الهندسة جامعة القاهرة - الطبعة الأولى ٢٠٠٧م.
- ٥. أ. د. حسن السيد خطب، حقوق المواطنة وواجباتها في ضوء الكتاب والسنة - كلية الآداب - جامعة المنوفية - بحث.
- ٦. أ. د. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات - دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ٢٦. ٢٠١٠م.
- ٧. أ. د. عبد اللطيف حيدر وأ. د. محمد المصيلحي محمد، دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها - مجلة كلية التربية - جامعة الإمارات - السنة ٢١. العدد ٢٣، ٢٠٠٦م.

٨. أ. د. فؤاد علي العاجز ود. داود درويش حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
٩. أ. د. محمد وليد موسى ويوسف البطش، الاتجاهات الحديثة في مجال القياس والتقويم وتطبيقاتها في ميدان التربية الخاصة - ورقة مقدمة لمؤتمر التربية الخاص العربي الواقع والمأمول - الجامعة الأردنية - ٢٠٠٥ م.
١٠. أ. د. مدني عبد القادر علافي، إدارة الموارد البشرية - دار زهران للنشر والتوزيع - الطبعة الثانية - ١٤٢٠ هـ.
١١. أ. د. يحيى علوان، التقويم والقياس التربوي ودوره في إنجاح العملية التعليمية - مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر - بسكرة - العدد ١١، ٢٠٠٧ م.
١٢. أ. د. يوسف القطامي ود. نايفة القطامي، إدارة الصفوف - دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - ١٤٢٢ هـ.
١٣. إبراهيم رمضان الديب، أسس ومهارات بناء القيم التربوية - أم القرى للترجمة والتوزيع - الطبعة الأولى - ١٤٢٧ هـ.
١٤. إبراهيم سليمان السليمان، دور الإدارات المدرسية في تعزيز الأمن الفكري للطلاب - رسالة ماجستير - كلية الدراسات العليا - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - ١٤٢٧ هـ.
١٥. أحلام فتيتي وسميرة حمدي، مساهمة الإعلام المدرسي في تحديد الاختيارات الدراسية والمهنية لدى التلاميذ - رسالة ماجستير - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - ٢٠١٥ م.
١٦. أحمد إسماعيل البرديني، واقع الإرشاد التربوي في المدارس الحكومية ومدارس الغوث الدولية بمحافظات غزة - رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية غزة - ٢٠٠٦ م.
١٧. أحمد سيد عبد الفتاح عبد الجواد، فعالية الذات الإرشادية لدى الأخصائي النفسي المدرسي وعلاقتها ببعض عوامل المناخ المدرسي - رسالة ماجستير - قسم علم النفس التربوي والصحة النفسية - جامعة الفيوم - ٢٠٠٦ م.
١٨. أحمد عبد المجيد محمد أبو همشه، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة - رسالة ماجستير - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - المدينة المنورة - ١٤٣٢ هـ.
١٩. أحمد عيسى أحمد الهليل، واقع إدارة التغيير لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين - رسالة ماجستير - ١٤٢٩ هـ.
٢٠. إدارة الإشراف التربوي، أنماط الإشراف التربوي - الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة بنين - ١٤٣١ هـ.

٢١. إدارة البرامج والدراسات، منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي - وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية - العام الدراسي ١٤٣٨هـ.
٢٢. الإدارة العامة للإشراف التربوي، وكالة وزارة التعليم - الإشراف التربوي في عصر المعرفة - الرياض - ١٤٢٩هـ.
٢٣. إدارة القيادة المدرسية، مؤشرات قيادة الأداء المدرسي - وزارة التعليم - ١٤٣٨هـ.
٢٤. أدهم عدنان طيبيل، العلاقة بين المدرسة والأسرة ومشاكل الطلبة - المكتبة الألكترونية.
٢٥. أرمان ماتلار، التنوع الثقافي والعولمة - تعريب د. أ. خليل أحمد خليل - دار الفارابي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - الطبعة الأولى - بيروت - ٢٠٠٨م.
٢٦. إسماعيل منصارية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية - رسالة ماجستير - كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير - ٢٠٠٤م.
٢٧. أشجان حامد الشديفات وخلود أحمد الخصاونة، واقع التربية الإعلامية والعوامل المؤثرة بها في المدارس الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر طلابها - بحث - المجلة الدولية التربوية المتخصصة - مجلد ١. العدد ٦، ٢٠١٢م.
٢٨. أمال بلعيد، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - ٢٠١٥م.
٢٩. أمل الراشدي - وزميلاتها، واقع استخدام الحاسوب في التعليم في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي - بحث أكاديمي - كلية التربية - جامعة السلطان قابوس - ٢٠٠٤م.
٣٠. أمل محمد أحمد عبد الله نور، مفهوم الأمن الفكري في الإسلام وتطبيقاته - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة أم القرى - ١٤٢٨هـ.
٣١. إياد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة - رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة - ١٤٢٧هـ.
٣٢. إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات - رسالة ماجستير - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - ٢٠١٠م.
٣٣. إيمان علي الغامدي - تلخيص ودراسة تحليلية ناقدة لكتاب الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر - كلية التربية - جامعة الملك سعود بالرياض - ١٤٣١هـ.
٣٤. أيمن محمد أحمد فريجات، الدور التشاركي لمؤسسات المجتمع في تعزيز الإصلاح المدرسي - دراسة تحليلية - كلية عجلون - جامعة البلقاء التطبيقية.
٣٥. بلعربي سعيدة، العملية الإعلامية في التوجيه المدرسي وعلاقتها باتجاهات تلاميذ

- السنة أولى ثانوي - رسالة ماجستير - معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية - البويرة - ٢٠١١م.
٣٦. بورتون كابلان - كيف تسيطر على الآخرين - مكتبة جرير - الطبعة الأولى - ٢٠٠١م.
٣٧. التفكير الناقد - جامعة الملك عبد العزيز - جدة.
٣٨. توماس ر. هور، فن القيادة المدرسية - ترجمة وليد عزت شحادة - العبيكان - الطبعة الأولى - ١٤٣٠هـ.
٣٩. توني بوزان وآخرون، القائد الذكي - مكتبة جرير.
٤٠. ثابتي الحبيب و بندي عبد الله عبد السلام، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية - ١٩٩٧م.
٤١. جان جاك روسو، أصل التفاوت بين الناس - ترجمة عادل زعير - مؤسسة هندايو للتعليم والثقافة - القاهرة - ٢٠١٣م.
٤٢. جمال ماضي، القيادة المؤثرة - المدائن للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى ١٩٩٥م.
٤٣. جو اوين، كيف تقود؟ - مكتبة جرير - الطبعة الأولى ٢٠١٣م.
٤٤. جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - الطبعة ٨. عمان - ٢٠١٤م.
٤٥. جون سي ماكسويل، قائد ال ٣٦٠ درجة - مكتبة جرير - الطبعة الأولى.
٤٦. جيمس بورج، الإقناع فن إقناع الآخرين - مكتبة جرير الطبعة الأولى - ٢٠٠٩م.
٤٧. حسن الشافعي، مواقف المعلمين العرب من دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية - مجلة الجامعة - المجلد ١٩. العدد ٢، ٢٠١٣م.
٤٨. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة - رسالة ماجستير - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة - ٢٠١٣م.
٤٩. حمدة بنت محمد المالكي، تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر القيادات التربوية بمحافظة جدة - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة أم القرى - ١٤٣١هـ.
٥٠. خضر حسني عرفة، دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في التغلب على معوقات الأنشطة المدرسية اللاصفية - رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة - ٢٠١٠م.
٥١. خلاصات كتب التربية والتعليم، ١٨ قاعدة ذهبية يطبقها مديرو المدارس المتفوقة.
٥٢. خلاصات كتب التربية والتعليم، القيادة المدرسية الفعالة من النظرية إلى التطبيق -

- الشركة العربية للإعلام العلمي - العدد ٤٢. السنة الرابعة - ٢٠١٤ م.
٥٣. خلاصات كتب التربية والتعليم، قادة يصنعون الريادة - الشركة العربية للإعلام العلمي - العدد ٣٥. السنة الثالثة ١٤٣٥ هـ.
٥٤. خلاصات كتب التربية والتعليم، لماذا يكره الطلاب المدارس؟ - الشركة العربية للإعلام العلمي - العدد ١٧. السنة الثانية - ١٤٣٣ هـ.
٥٥. خنور نسرین، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير - جامعة قاصدي مرباح - ورقة ٢٠١٣ م.
٥٦. د. أحمد عبد الفتاح الزكي، تطوير الشراكة بين الأسرة والمدرسة ضرورة ملحة لتعليم متميز - ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية - جامعة الملك سعود - ١٤٣١ هـ.
٥٧. د. تقيّة محمد المهدي حسان، دعائم الانضباط الذاتي - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - العدد ١٢. ٢٠١٤ م.
٥٨. د. إبراهيم الفقي، سحر القيادة - الراية للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - ٢٠١٠ م.
٥٩. د. إبراهيم الفقي، الثقة والاعتزاز بالنفس - فري - الطبعة الأولى - ٢٠٠٧ م.
٦٠. د. إبراهيم بن صالح الحميدان، الإقناع والتأثير - دراسة تأصيلية دعوية - مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العدد ٤٩، ١٤٢٦ هـ.
٦١. د. إبراهيم بن عبد الكريم السنيدي، الحوار والمناظرة في الإسلام «أحمد ديدات نموذجاً في العصر الحديث» - مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية - العدد ٤٦. ١٤٣٠ هـ.
٦٢. د. إحسان محمد كنسارة، أثر استراتيجيات التعليم التعاوني باستخدام الحاسوب على التحصيل المباشر والمؤجل لطلاب مقرر تقنيات التعليم مقارنة مع الطريقة الفردية التقليدية - مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية - المجلد الأول - العدد ١، ١٤٣٠ هـ.
٦٣. د. أحمد آدم أحمد محمد، واقع الإعلام التربوي في المرحلة الثانوية من منظور المعلمين والطلاب بالسودان - بحث - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ٢٠١٣ م.
٦٤. د. أحمد سعيد درباس، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة - دراسة مسحية - مجلة العلوم والثقافة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - مجلد ١٢، ٢٠١٢ م.
٦٥. د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - ٢٠٠٥ م.

٦٦. د. آصف يوسف وزملاؤه، مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي - دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - المجلد ٣٨، ٢٠١٦ م.
٦٧. د. السيد عبد المولى السيد أبو خطوة ود. أحمد نصحي أنيس الباز، شبكة التواصل الاجتماعي وأثارها على الأمن الفكري لدى طلبة التعليم الجامعي بمملكة البحرين - المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي - المجلد السابع - العدد ١٥، ٢٠١٤ م.
٦٨. د. إيناس محمد إبراهيم الشيتي، إمكانية استخدام تقنية الحوسبة السحابية في التعليم الإلكتروني في جامعة القصيم - المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد - الرياض - ١٤٣٤ هـ.
٦٩. د. بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق - مؤسسة الورق للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - عمان - ٢٠٠١ م.
٧٠. د. بديع محمود مبارك القاسم وزميله، الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق: الواقع والآفاق - دراسات تربوية - العدد الخامس - ٢٠٠٩ م.
٧١. د. براهيم زرزور، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات: الفرص والتحديات - دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية - أعمال المؤتمر الدولي الثامن، التنوع الثقافي - طرابلس ٢٠١٥ م.
٧٢. د. ثابت عبد الرحمن إدريس ود. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية - الدار الجامعية - الإسكندرية - الطبعة الأولى.
٧٣. د. حسن شحاته، النشاط المدرسي مفهومه ووظائفه ومجالات تطبيقه - الدار المصرية اللبنانية - الطبعة التاسعة - ١٤٢٧ هـ - القاهرة.
٧٤. د. حسام الدين حسن عطية حمدونه، تطوير فاعلية منظومة حوسبة التعليم العالي الإلكتروني في ضوء أسلوب الهندرة لدى جامعة القدس المفتوحة - المؤتمر الدولي للتعليم العالي المفتوح في الوطن العربي - ٢٠١٣ م.
٧٥. د. حسن أحمد الطعاني، درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن - مجلة جامعة دمشق - مجلد ٢، العدد الثاني - ٢٠١٢ م.
٧٦. د. حمد بن مرضي الكلثم ود. حازم علي أحمد بدارنة، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها - المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي - العدد ١٠، ٢٠١٢ م.
٧٧. د. حناش فضيلة وزميله، التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني من منظور إصلاحات التربية الجديدة - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم - الجزائر - ٢٠١١ م.
٧٨. د. خالد بن سامي محمد حسن - تحليل وتصميم وتوصيف العمل.





٧٩. د. خالد بن محمد الشهري، تجديد الإشراف التربوي - الطبعة الأولى - الدمام - ١٤٣٥هـ.
٨٠. د. خالد حسن حمدان، الإقناع أسسه وأهدافه في ضوء أسلوب القرآن الكريم - دراسة وصفية تحليلية - الجامعة الإسلامية - غزة - ١٤٢٦هـ.
٨١. د. ريمون معلولي، جودة البيئة المادية للمدرسة وعلاقتها بالأنشطة البيئية - دراسة مسحية - مجلة جامعة دمشق - مجلد ٢٦، العدد ١ و ٢، ٢٠١٠م.
٨٢. د. سعيد محمد بامشموس وزملاؤه، التقويم التربوي - شركة الطباعة العربية السعودية - الطبعة الأولى - ١٤٠٠هـ.
٨٣. د. سهيل ذياب، مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم - الجودة في التعليم العالي - المجلد الثاني - العدد الأول - ٢٠٠٦م.
٨٤. د. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي كما يدركها مديرو مدارس شعبية - درنة - ٢٠١٠م.
٨٥. د. سيد الهواري، القادة صناع التغيير - دار قرطبة - الطبعة الأولى - ١٤٢٩هـ.
٨٦. د. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل - قرطبة للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - ١٤٣٥هـ.
٨٧. د. صالح بن عبد الله أبو عبّاه وزميله، الإرشاد النفسي والاجتماعي - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض ١٤٢١هـ.
٨٨. د. صالح عبد العزيز النصار، دور النشاط المدرسي في التحصيل الدراسي - ورقة عمل منشورة ضمن أعمال اللقاء التربوي «النشاط تربوية وتعليم» الرياض ١٤٢٨هـ.
٨٩. د. صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر - دار المريخ - الطبعة الأولى - ١٤٠٢هـ.
٩٠. د. طلال فرج كيلائو، الاستخدام الأمثل لوسائل القياس والتقويم ودورهما في ضمان جودة مخرجات التعليم الجامعي - المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي - العدد ٩. ٢٠١٢م.
٩١. د. عبد الرحمن بن معلا اللويحي، الأمن الفكري في ضوء السنة النبوية - جائزة الأمير نايف العالمية - الدورة السادسة - الطبعة الأولى - ١٤٣٣هـ.
٩٢. د. عبد العزيز بن عبد الله العريني، معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين والحلول المقترحة لها - مجلة كلية التربية - جامعة الإمارات العدد ٢٣، ٢٠٠٦م.

٩٣. د. عبد العزيز بن عبد الرحمن العسكر وآخرون، التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة - الإدارة العامة للتخطيط والسياسات - وزارة التربية والتعليم - ١٤٣١هـ.
٩٤. د. عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل وإدارتها - المعهد الوطني للإدارة العامة - سوريا - ٢٠٠٤م.
٩٥. د. عبد الله العواشز - القيادة متكاملة الجودة - شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - ٢٠١٠م.
٩٦. د. عبد العزيز بن عبد الرحمن الهليل، الأمن الفكري ودور الأسرة في تحقيقه - ورقة عمل مقدمة في ندوة تعزيز قيم المواطنة ودورها في مكافحة الإرهاب - بريدة - ١٤٣٧هـ.
٩٧. د. عبد الله بن سعيد بن محمد آل عبود، قيم المواطنة لدى الشباب وإسهامها في تعزيز الأمن الوقائي - بحث مقدم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الطبعة الأولى - الرياض - ١٤٣٢هـ.
٩٨. د. عبد الله محمد الشهري، أثر الإنترنت على الأمن الفكري - ورقة علمية مقدمة للملتقى العلمي نحو استراتيجية للأمن الفكري والثقافي في العالم الإسلامي - كلية الدراسات الاستراتيجية - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - ١٤٣٤هـ.
٩٩. د. عدنان بدري الإبراهيم، العلاقة بين المدارس الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية - مجلة جامعة دمشق - المجلد ٢٦، العدد الرابع - ٢٠١٠م.
١٠٠. د. عصام محمد عبيد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات - دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة - كلية علوم الحاسب والمعلومات - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
١٠١. د. عطية مصلح، أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال - جامعة القدس المفتوحة - منطقة قلقيلية التعليمية.
١٠٢. د. علاء الدين عبد الرزاق جنكو، المواطنة بين السياسة الشرعية والتحديات المعاصرة - بحث - جامعة التنمية البشرية والعلوم السياسية - كردستان.
١٠٣. د. علي المحمادي، فن إدارة الاجتماعات - دار ابن حزم - الطبعة الأولى ١٤٢١هـ.
١٠٤. د. علي بن هلهول الرويلي، الأزمات تعريفها أبعادها وأسبابها - الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية - كلية التدريب - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض - ١٤٣٢هـ.
١٠٥. د. عماد كنعان - تأصيل مبدأ التغذية الراجعة التعليمي في ضوء مبادئ التعلم في

السنة النبوية - دراسة وصفية - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية - المجلد ٢٢، العدد ٣، ٢٠١٤م.

١٠٦. د. عمر احمد مصطفى حياتي وزميله، المنهج النبوي في إدارة الأزمات: صحيفة قريش لمقاطعة بني هاشم وبني عبدالمطلب أنموذجاً - بحث منشور - المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب - مجلد ٣١، عدد ٦٢، الرياض - ١٤٣٦هـ.

١٠٧. د. عمر بن عبد الله كامل، آداب الحوار وقواعد الاختلاف - موقع حملة السكينة.

١٠٨. د. عمر عبد الله كامل، آداب الحوار وقواعد الاختلاف - بحث مقدم للمؤتمر العالمي حول موقف الإسلام من الإرهاب - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

١٠٩. د. غربي صباح، تحليل العمل وتوصيف الوظائف - مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - العدد السابع - ٢٠١٤م.

١١٠. د. فتحى عيسى فرج، تقويم أداء المشرفين التربويين بشعبية الجبل الأخضر في ضوء كفاياتهم المهنية - بحث مقدم لكلية الآداب - جامعة عمر المختار - ٢٠١١م.

١١١. د. فرج هويدي محمد - دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الأساسية والثانوية - بحث مقدم لكلية الآداب - جامعة عمر المختار - البيضاء - ٢٠١٢م.

١١٢. د. فريتس هندريش، القدرات القيادية الأربع «قيادة الأفراد من خلال الطبيعة» - ترجمة سامر نصري - مكتبة العبيكان - الطبعة العربية الأولى - ١٤٢٧هـ.

١١٣. د. فهد بن سلطان السلطان، المدرسة وتحديات العولمة - بحث مقدم إلى ندوة العولمة وأولويات التربية - جامعة الملك سعود - ٢٠٠٤م.

١١٤. د. فهد سلطان السلطان، واقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي بمدينة الرياض - بحث منشور برسالة التربية وعلم النفس - جامعة الملك سعود ١٤٢٩هـ.

١١٥. د. فهمي توفيق محمد مقبل، النشاط المدرسي مفهومه وتنظيمه - الطبعة الثانية - ١٤٣٢هـ.

١١٦. د. لخضر لكحل وكمال فرحاوي، أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيق - بحث مقدم للمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم - الجزائر - ٢٠٠٩م.

١١٧. د. ليندا ألبرت، الانضباط التعاوني - دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع - ترجمة مدارس الظهران - الطبعة الأولى - ١٤١٩هـ.

١١٨. د. ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحول في المنظمات - قرطبة للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى - ١٤٣٢هـ.

١١٩. د. محمد أحمد المومني، مدى فاعلية التدريب الميداني في إكساب طلبة معلم الصف

وتربية الطفل مهارات التغذية الراجعة في جامعة اليرموك - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - مجلد ٣١، العدد ١، ٢٠٠٩م.

١٢٠. د. محمد الربيع، مدخل المعايير في التعليم: من مستجدات تطوير المناهج وتجويد المدرسة.

١٢١. د. محمد عبد الإله الطيطي و د. محمود أحمد أبو سمرة وجمال منصور، واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في محافظة القدس - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الثامن والعشرون - ٢٠١٢م.

١٢٢. د. محمد عبد الخالق مدبولي، أنموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة الممارسين - مجلة كلية التربية - جامعة الإمارات العربية - العدد ١٨، ٢٠٠١م.

١٢٣. د. محمد عبد الخالق مدبولي، نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين - مجلة كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة - السنة ١٦، العدد ١٨، ٢٠٠١م.

١٢٤. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الضغوط - قرطبة للنشر والتوزيع - الطبعة الثانية - ١٤٣٥هـ.

١٢٥. د. محمد مفتاح، التشابه والاختلاف نحو منهجية شمولية - المركز الثقافي العربي - الدار البيضاء - الطبعة الأولى - ١٩٩٦م.

١٢٦. د. محمود يوسف الشويكي و سامي عبد الله قاسم، أهمية الحوار وأثره على الدعوة والتعليم - بحث مقدم في مؤتمر الدعوة الإسلامية ومتغيرات العصر - غزة - ٢٠٠٥م.

١٢٧. د. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز - المجموعة العربية للتدريب والنشر - الطبعة الأولى - القاهرة - ١٤٣٠هـ.

١٢٨. د. مصطفى محمود حوامدة، الأنشطة الإبداعية للطلبة في ضوء مقياس تورانس وعلاقتها ببعض متغيرات الديمغرافية والتنظيمية في مدارس شمال الأردن - مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية - السنة الثانية - العدد ٣، ١٤٢٧هـ.

١٢٩. د. معتصم بابكر مصطفى، أساليب الإقناع في القرآن الكريم - كتاب الأمانة - وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية قطر - العدد ٩٥، ١٤٢٤هـ.

١٣٠. د. معراج عبد القادر هوري و د. ناصر دادي عدون، دور الجامعات في تعزيز مبدأ الوسطية والأمن الفكري للطلاب - دراسة ميدانية - جامعة الأغواط - الجزائر.

١٣١. د. منال عبد المعطي قدومي و د. تيسير محمد الخوالدة، الإدارة بالتجوال لدى مديري



- المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الثاني - العدد ٦، ٢٠١٤م.
١٣٢. د. نخلة وهبة - التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة - ورقة مقدمة في المؤتمر التربوي العشرون - بيروت.
١٣٣. د. نزار المحلاوي، تطوير الذاكرة - إبداع - متخصصون في الإقناع.
١٣٤. د. نوف عطية الليمون، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية - بحث - مجلة جامعة دمشق مجلد ٣٠ العدد ٢، ٢٠١٤م.
١٣٥. د. هناء شحات السيد إبراهيم، دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية - المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي - ٢٠١٦م.
١٣٦. د. وفاء محمد الأشقر، مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية في الأردن - المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي - ٢٠١٢م.
١٣٧. د. وليام أ. كوهين، فن القيادة - مكتبة جرير - الطبعة السابعة - ٢٠١٢م.
١٣٨. د. يوسف بن عبد الله الشبيلي، فقه الخلاف وأثره في القضاء - بحث مقدم لمؤتمر «موقف الإسلام من الإرهاب» - جامعة الإمام محمد بن سعود - الرياض - ١٤٢٥هـ.
١٣٩. د. ريك برنكمان و د. ريك كيرشنر، التعامل مع ذوي الطباع الصعبة - مكتبة جرير - الطبعة الأولى - ٢٠٠٨م.
١٤٠. د. داييل كارنيجي، كيف تكسب الأصدقاء - الدار العربية للعلوم - ترجمة الدكتور رمزي الحسامي - الطبعة الأولى - ١٤٢٠هـ.
١٤١. د. داييل كارنيجي، فن التعامل مع الناس - مكتبة جزيرة الورد - القاهرة - الطبعة الأولى - ٢٠١٠م.
١٤٢. دليل الجمعيات المرشدة، التخطيط الاستراتيجي - مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
١٤٣. دليلك في الحالات الطارئة، الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث - الإمارات العربية المتحدة ٢٠١٤م.
١٤٤. ديفيد جونسون وروجر جونسون، قيادة المدرسة التعاونية - دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع - ترجمة مدارس الظهران - الطبعة الثانية - ٢٠٠٥م.
١٤٥. ديل كارنيجي، إتقان فن القيادة - مكتبة جرير - الطبعة الأولى - ٢٠١٢م.
١٤٦. دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق، متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة

الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة - ١٤٢٩هـ.

١٤٧. الديوان الوطني للتعليم والتكنولوجيا عن بعد، تحليل العملية التربوية.

١٤٨. ذياب سعيد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين - كلية التربية - جامعة أم القرى - ١٤٣٣هـ.

١٤٩. راشد بن علي بن حمد الحراصي، فاعلية دور المعلم الأول بوصفه مشرفاً مقيماً في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان - رسالة ماجستير - كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى - ٢٠١١م.

١٥٠. رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي - كلية التربية - الجامعة الإسلامية غزة - ٢٠٠٩م.

١٥١. رشيد سعادة، مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال - مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية - العدد ٦، ٢٠١١م.

١٥٢. روزالي ماجيو، المهارات الإنسانية اللازمة للنجاح في أي موقف - مكتبة جرير - الطبعة الثانية - ٢٠٠٩م.

١٥٣. ريك برينكمان وريك كيرشنير، التعامل مع من لا تطيقهم - بيت الأفكار الدولية - أمريكا - ١٩٩٨م.

١٥٤. منى زعيمه، الأسرة المدرسة ومسارات التعلم (العلاقة بين خطاب الوالدين والتعليقات المدرسية للأطفال) - رسالة ماجستير - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية - جامعة منتوري - ٢٠١٣م.

١٥٥. زيد بن زايد أحمد الحارثي، إسهام الإعلام التربوي في تحقيق الأمن الفكري لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس والمشرفين التربويين - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة أمالقرى - ١٤٢٩هـ.

١٥٦. ستيف ألبريخت، إدارة الأزمات: فن الدفاع عن النفس للشركات - الشركة العربية للإعلام العلمي - العدد ١١ السنة السادسة - القاهرة - ١٩٩٨م.

١٥٧. ستيف تشاندلر، مائة طريقة لتحفيز نفسك.

١٥٨. سعود بن سعد محمد البقمي، نحو بناء مشروع تعزيز الأمن الفكري بوزارة التربية والتعليم - بحث مقدم للمؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري - جامعة الملك سعود - ١٤٣٠هـ.

١٥٩. سعود محمد بن خريف، دور وكلاء الإدارة المدرسية في تحقيق الأمن الفكري لدى الطلاب - رسالة ماجستير - كلية الدراسات العليا - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - ١٤٢٧هـ.
١٦٠. سعيد عبد الله الغامدي، أهم المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه معلمي المدارس الثانوية المطورة للبنين بالمنطقة الغربية من وجهة نظرهم - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة أم القرى - ١٤٠٩هـ.
١٦١. سعيد عبد الله بالبيد والفريق العلمي، كفايات الإدارة المدرسية - سلسلة بالبيد التعليمية.
١٦٢. السلامة في المدرسة - الإدارة العامة للعلاقات والإعلام - المديرية العامة للدفاع المدني.
١٦٣. سليمان عوض قيمان، أسرار القيادة والتأثير - الطبعة الثانية - ١٤٣١هـ.
١٦٤. سهام بنت حاتم بن مبارك الزهراني، الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم الحكومي بمدينة مكة المكرمة - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة أم القرى - ١٤٣٣هـ.
١٦٥. سوزان رمضان الشوا، فن الإقناع فنون ومهارات جديدة: تقنيات فعالة في الأسرة - مذكرة.
١٦٦. السيد السعيد عبدالوهاب محمد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة - دار العلوم للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - القاهرة - ٢٠٠٦م.
١٦٧. شبكة توفير فرص متكافئة للتعليم، التعلم من التباين والاختلاف - دليل بحث عملي لاكتساب الخبرة الخاصة بتطوير الدمج في التعليم - جامعة مانشستر بريطانيا - ٢٠٠٥م.
١٦٨. شكريمة أحمد حسن حميدي، القيم الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية - رسالة ماجستير - كلية التربية للعلوم الانسانية - جامعة ديالى - ٢٠١٣م.
١٦٩. شمروخ بن ضيف الله العتيبي، إسهام مديري المدارس في تفعيل برامج الإرشاد الطلابي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة شقراء - رسالة ماجستير - كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود - الرياض - ١٤٣٣هـ.
١٧٠. صهيب كمال الآغا، الإشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة - مجلة جامعة الأزهر مجلد ١٠ العدد B - ١، ٢٠٠٨م.
١٧١. طه جابر العلواني، أدب الاختلاف في الإسلام - سلسلة قضايا الفكر الإسلامي ٢، المعهد العالمي للفكر الإسلامي - فيرجينيا - ١٩٩١م.

١٧٢. عادل عبد السميع علي، معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين بالمنظمة الإرشادية كما يراها قيادات العمل الإرشادي على المستوى التنفيذي بمحافظة الدلتا - معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعية - ٢٠١٣م.
١٧٣. عائشة بورعدة، المدرسة الجزائرية والاستراتيجيات الأسرية - رسالة دكتوراه - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الجزائر ٢٠٠٨م.
١٧٤. عباس حسن القصاب، تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة المدرسية - إدارة التدريب والتطوير المهني - البحرين - ٢٠١٠م.
١٧٥. عبد الله العثمان، افهم غضبك كي تتغلب عليه - ناشري للنشر الإلكتروني - ٢٠٠٥م.
١٧٦. عبد المجيد عيد صالح السناني، دور الإعلام التربوي في غرس القيم الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة - رسالة ماجستير - كلية الدعوة وأصول الدين - الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - ١٤٣٣هـ.
١٧٧. عبد الوهاب محمد جين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف - رسالة دكتوراه - جامعة سانت كليمنتس - ٢٠٠٩م.
١٧٨. عبد اللطيف بن يوسف المقرن، تنمية الثقة في النفس وتقدير الذات - مذكرة - صفر ١٤٢٩هـ.
١٧٩. عبد الله أحمد العبد القادر، أهم العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض - رسالة ماجستير - كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود - ١٤٢٥هـ.
١٨٠. عبد المجيد عبد المحسن آل الشيخ - معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات الرياض - رسالة ماجستير - كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض - ١٤٣٣هـ.
١٨١. عبد الوهاب محمود عبد الوهاب مهنا، درجة توظيف الحاسوب في الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل تطويرها - رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة - ١٤٣٠هـ.
١٨٢. عدنان بن أحمد بن راشد الورثان، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم - دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - ١٤٢٨هـ.
١٨٣. عدنان ماضي والي - تقييم الأداء الوظيفي - شعبة التطوير - دائرة التخطيط والمتابعة - ٢٠١١م.
١٨٤. عدنان محمد علي الأحمد، واقع استخدام الإعلام المدرسي في تنمية مهارات الاتصال



اللغوي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة أم القرى - ١٤٣١هـ.

١٨٥. عزيزة عبدالرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية - الأكاديمية الدولية - أستراليا - ٢٠١٠م.

١٨٦. علي امبابي، الإعلام التربوي المقروء في المؤسسة التعليمية - العلم والإيمان للنشر والتوزيع - سلسلة الإعلام التربوي - ٢٠٠٧م.

١٨٧. علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض - رسالة ماجستير - قسم العلوم الإدارية - جامعة نايف للعلوم الأمنية - الرياض - ١٤٢٥هـ.

١٨٨. علي داود محمد الشاعر - معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة - رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة - ١٤٢٨هـ.

١٨٩. علي سعد جاري الأحمري، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض - رسالة ماجستير - كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود - ١٤٣١هـ.

١٩٠. عماد علاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية - رسالة دكتوراه - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الإخوة منتوري - ٢٠١٢م.

١٩١. عمر أحمد عبد الغني المناعمة، دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية - رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة - ٢٠٠٥م.

١٩٢. العياشي بدر الدين، خدمات أنظمة المعلومات الإلكترونية ودورها في تلبية احتياجات المستفيدين - رسالة ماجستير - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة منتوري - ٢٠١٢م.

١٩٣. عيضة سالم صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة - دراسة ميدانية على الخطوط السعودية بجدة - رسالة ماجستير - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - ١٤٢٨هـ.

١٩٤. غادة منصور غوث، كن مدرباً لذاتك لا جلاًداً لها - الطبعة الثانية ١٤٢٥هـ.

١٩٥. غيداء عبد الله صالح أبو عيشة، مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين - رسالة ماجستير - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - ٢٠٠٧م.

١٩٦. فدى محمد بسام القحف، واقع التخطيط التربوي لأهداف التعليم الأساسي ومشكلاته في الجمهورية العربية السورية - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة دمشق - ١٤٣٤هـ.
١٩٧. فرعون حمو، فلسفة الاختلاف عند الأمير عبد القادر الجزائري - رسالة ماجستير - قسم الانثروبولوجيا - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية - جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان ٢٠١٠م.
١٩٨. فريدريك ارناندز، كلنا قادة: القيادة ليست منصباً بل أسلوب تفكير - مكتبة جرير - الطبعة الاولى - ٢٠١٤م.
١٩٩. الفريق الوطني للتقويم، استراتيجيات التقويم وأدواته - مديرية الاختبارات - ٢٠٠٤م.
٢٠٠. قبائلي رحيمة وسايح مريم البتول، واقع العملية الإرشادية في المؤسسات التربوية من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي - قسم علم النفس وعلوم التربية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - ٢٠١٤م.
٢٠١. القمص ميخائيل أشعيا - فن إدارة المؤتمرات - يوسف كمل للطباعة - الطبعة الأولى - ٢٠٠٢م.
٢٠٢. كارن كيركلاند وسام مانوغيان، التغذية الراجعة المستمرة - مركز ابن العباد للترجمة - العبيكان - الطبعة الأولى - ١٤٣٠هـ.
٢٠٣. كلية التربية - مجلة الجامعة الإسلامية - غزة - ١٤٢٩هـ.
٢٠٤. كيرت ديليو. مورتينسين، ذكاء الإقناع: المهارات العشر اللازمة للحصول على ما تريده بالضبط - مكتبة جرير - الطبعة الأولى ٢٠١١م.
٢٠٥. كين بلانشر ومارك ميوتشينيك، حبة القيادة - ترجمة هبة الصليبي - العبيكان - الطبعة الأولى - ١٤٣١هـ.
٢٠٦. لس جبلين، كيف تتمتع بالثقة والقوة مع الناس - مكتبة جرير - الطبعة الخامسة - ٢٠١٠م.
٢٠٧. ليلي شحرور، فن التواصل والإقناع: دليلك إلى النجاح في العمل والمجتمع - الدار العربية للعلوم ناشرون - الطبعة الأولى - لبنان - ٢٠٠٩م.
٢٠٨. ليندة الفحل، إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية - رسالة ماجستير - كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة الحاج لخضر - باتنة - ٢٠١٣م.
٢٠٩. م. قاسم محمد مظلوم العنزي - استخدام نموذج deming في تحقيق الأداء الجامعي في



- كلية التربية جامعة الكوفة - العدد ٢١، ٢٠١١م.
- ٢١٠م. م. كمال موني طاهر، أهمية دور المدير بنجاح الإرشاد - مجلة دراسات تربوية - العدد ١٤. ٢٠١١م.
- ٢١١م. م. باسمه أحمد جاسم الجميلي و م. هديل حميد علو الحميري، أفضل أنماط التغذية الراجعة من وجهة نظر مطبقات معهد إعداد المعلمين في بعقوبة في مادة القراءة - دراسات تربوية - العدد السادس - ٢٠٠٩م.
٢١٢. ماجد بن سالم حميد الغامدي، فاعلية الأنشطة التعليمية في تنمية المهارات الحياتية في مقرر الحديث لطلاب الصف الثالث المتوسط - رسالة ماجستير - كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود - ١٤٣٢هـ.
٢١٣. مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين - سلسلة تعلم خلال أسبوع - الدار العربية للعلوم.
٢١٤. متعب بن شديد بن محمد الهماش، استراتيجية تعزيز الأمن الفكري - بحث مقدم للمؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري - كرسي الأمير نايف لدراسات الأمن الفكري - جامعة الملك سعود - الرياض - ١٤٣٠هـ.
٢١٥. محمد أحمد أسماعيل، المدير المحترف لا يصدر أوامر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - ٢٠١٤م.
٢١٦. محمد أحمد أسماعيل، تقييم أداء الموظفين: الأخطاء القاتلة - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - ٢٠١٣م.
٢١٧. محمد أحمد أسماعيل - ما لم تقرأه في الكتب عن أسرار المدير - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - ٢٠١٣م.
٢١٨. محمد أحمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة أم القرى - ١٤٢٩هـ.
٢١٩. محمد بدر عبد السلام صيام، دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة - رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة - ١٤٢٨هـ.
٢٢٠. محمد بن علوش الدوسري، أنشطة العلوم الشرعية غير الصفية في المرحلة المتوسطة - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة الملك سعود - ١٤٢٥هـ.
٢٢١. محمد ديماس، فن إدارة الوقت - دار ابن حزم - الطبعة الأولى - ٢٠٠٠م.
٢٢٢. محمد ديماس - فنون القيادة المتميزة - دار ابن حزم - الطبعة الأولى - ١٤٢١هـ.

٢٢٣. محمد عبد الأمير مغير، نشر ثقافة تقويم الأداء الوظيفي وتأثيرها في رفع فاعلية وكفاءة القدرات البشرية والمؤسسية - رسالة ماجستير - مكتب المفتش العام - العراق - ٢٠١٥ م.
٢٢٤. محمد عثمان علي حجازي، الفرص والتحديات لتحقيق تعليم إلكتروني في مؤسسات التعليم العالي بالسودان - المجلة العربية الدولية للمعلوماتية - المجلد الثاني - العدد الثالث - ٢٠١٣ م.
٢٢٥. المدرس المساعد أحمد عبد القادر، إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية - العدد ٢٨. ٢٠١١ م.
٢٢٦. مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، تقييم الأداء: نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
٢٢٧. مركز رشد التخصصي، مهارات إدارة الضغوط - دليل العميل - الطائف.
٢٢٨. مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات - بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية «نحو أداء متميز في القطاع الحكومي» - معهد الإدارة العامة - الرياض - ١٤٣٠ هـ.
٢٢٩. مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي - إستراتيجيات التعلم والتعليم والتقويم - جامعة الأميرة نورة - ١٤٣٥ هـ.
٢٣٠. مشروع التأسيس والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية - جامعة الأميرة نورة - الرياض.
٢٣١. مشروع تعزيز التعلم الإلكتروني في المدارس الفلسطينية، المبادرات المدرسية في مجال التعلم الإلكتروني - ٢٠١١ م.
٢٣٢. مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وحدة إدارة مشروع تطوير التعليم العالي - وزارة التعليم.
٢٣٣. مصطفى نمر دعمس، تكنولوجيا التعلم وحوسبة التعليم - دار غيداء للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - ١٤٣٠ هـ.
٢٣٤. مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة - ١٤٢٩ هـ.
٢٣٥. مضاي علي محمد السبيل، الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي - عنيزة - الطبعة الأولى - ١٤٣٥ هـ.
٢٣٦. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى - رسالة ماجستير - كلية الدراسات العليا - جامعة نايف

- العربية للعلوم الأمنية - ١٤٢٩هـ.
٢٣٧. المعايير الأدائية للإدارة المدرسية - ١٤٣٤هـ، إدارة الإشراف التربوي - الإدارة العامة للتربية والتعليم - جدة.
٢٣٨. ملياني عبد الكريم، فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى أداء المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير - قسم العلوم الاجتماعية - جامعة محمد خيضر - بسكرة - ٢٠١٣م.
٢٣٩. منصور محمد القاسم، دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة - ١٤٣١هـ.
٢٤٠. منى بنت مستور بن علي الغامدي، الدور القيادي لمشرفات الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير - رسالة ماجستير - كلية التربية للبنات بأبها - جامعة الملك خالد - ١٤٢٨هـ.
٢٤١. موسى بن يحيى الفيغي، الحوار، أصوله وآدابه وكيف نربي أبناءنا عليه - دار الخضير للنشر - المدينة المنورة - ١٤٢٧هـ.
٢٤٢. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - رسالة ماجستير - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة - ٢٠٠٩م.
٢٤٣. ميسون يوسف صالح، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم - رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة - ١٤٣٧هـ.
٢٤٤. نادية مراد يوسف حنون، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين - رسالة ماجستير - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - ٢٠١٠م.
٢٤٥. ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب الموسى، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض - رسالة دكتوراه - كلية التربية - جامعة الملك سعود - الرياض - ١٤٢٧هـ.
٢٤٦. النخبة للاستشارات الإدارية، تركيز مفهوم الجودة - ٢٠٠٨م.
٢٤٧. نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية - كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة - ١٤٢٩هـ.
٢٤٨. نورة بنت عوض القرني، المدرسة كمنظمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي - مجلة جامعة الخليل للبحوث - المجلد ١٠ العدد ٢، ٢٠١٥م.
٢٤٩. نوف بنت دغش بن سعيد القحطاني، الإعلام التربوي ودوره في تفعيل مجالات

العمل المدرسي في المملكة العربية السعودية - رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة الملك سعود - الرياض - ١٤٢٧هـ.

٢٥٠. هارفي أ. روبنز، سلسلة العمل بذكاء - كيف تتحدث وتسمع بفعالية - مكتبة جرير - الطبعة الأولى ١٩٩٩م.

٢٥١. هاني عرب، الوجيه في مهارات الاتصالات الإدارية - ملتقى البحث العلمي.

٢٥٢. هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة - ملتقى البحث العلمي - ١٤٢٧هـ.

٢٥٣. هند كا بور، مهارات اتصال المدير بمعلميه ، دراسة ميدانية في مدارس دمشق الرسمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، ٢٠١٠.

٢٥٤. هيئة تطوير مهنة التعليم، المعايير المهنية للمعلمين - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة - الطبعة الأولى - ٢٠١٠م.

٢٥٥. وزارة التربية والتعليم، مجلة المعرفة - العدد ١١٧، ١٤٢٥هـ.

٢٥٦. ياسر حسن خليل الأشقر، دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي بمحافظات غزة وسبل تطويره - رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة - ١٤٢٤هـ.

٢٥٧. يمنى عتوم وحسين عتوم، درجة تطبيق المدرسة المجتمعية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش - مجلة جامعة النجاح للأبحاث المجلد ٢٨، العدد ٤، ٢٠١٤م.

٢٥٨. يوسف الأقصري، دليلك إلى تطوير شخصيتك: عيوب الشخصية - دار اللطائف - ٢٠٠١م.

٢٥٩. يوسف الأقصري، دليلك إلى تطوير شخصيتك: فن التعامل مع الناس - دار اللطائف - الطبعة الأولى - ٢٠٠١م.

٢٦٠. يوسف عبد بحر و مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة - مجلة جامعة الأزهر بغزة - سلسلة العلوم الإنسانية - العدد ١، المجلد ١٣، ٢٠١١م.



