
الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

الهدف من هذا البحث

معرفة الأفكار التي تساعد المديرين وتجعلهم يتحكمون بنجاح في تسيير المؤسسة المدرسية وذلك قصد ترقية المدرسة والتعليم ورفع مردوديتها وتحقيق نجاعة في التسيير وفعالية في إنجاز العمليات التربوية والإدارية.

معرفة المديرين للخصائص والمميزات التي ينبغي أن يعرفوها لضمان علاقة جيدة من شأنها أن تلعب دورا في تعزيز النشاط الإداري والتربوي الناجح.

الفرضية:

التسيير الناجح يتم ضمن مشروع المؤسسة وهو خطة ترسم معالم وأهداف سير المؤسسة في فترة سنة يشارك في إعدادها جميع أطراف الجماعة التربوية والمعاملين معها لرفع مستوى أدائها وتحسين مردودها يكون التلميذ غاية العملية التربوية معنى ذلك الحصول على نتائج تحقق الغاية المرجوة.

الإشكالية:

كيف لمدير المؤسسة التعليمية أن يسير نحو النجاح؟
وقد يكون هذا البحث جواباً لذلك.

مميزات شخصية مدير المؤسسة:

- الشخصية المرحة.
- الإطلاع الواسع الغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته.
- الاتصاف بالديمقراطية.

ما الذي يجب أن يتجنبه مدير المدرسة؟

- تجنب التعريف بشخصيته حتى لا يقيد حرية المدرسين.
- الاستماع لآراء المدرسين بصدر وأناة وابتسامة دائمة.
- يتتجنب إصدار حكم في الأمور التي يعرضها عليه المدرسوون.
- التميز بهدوء.
- مساعدة كل المعلمين على الإشتراك في اتخاذ القرار في الوصول إلى اتفاق.
- إنفاق الوقت في تخطيط العمل وتقويمه.

فشل بعض المديرين؟

- ضعف في التكوين.
- ضعف في التسيير.
- غموض في المهام والصلاحيات التي يقوم بها المدير.
- هناك حاجة إلى تكوين المديرين إداريا و تربويا.

- فترات تكوينية تحسيسية لمساعدة المديرين على اكتساب الصفات الإيجابية وتجنب السلبية منها.
- توزيع المدير لأوقات عمله في المهام التي يقوم بها حسب الأولوية.
- يقوم بتحضير جميع الاجتماعات ذات الجانب التربوي.
- يطلع على محاضر الجلسات.
- يشترك بتجارية وآرائه في عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ.
- يجب عليه أن يفكر في جميع ما تحتاجه المدرسة:
 - من كتب مدرسية.
 - برامج كافية.
 - تعليمات تربوية وزارية أو الواردة من السادة المفتشين لاطلاع عليها واحترامها وتنفيذها.
 - توزيع تربوي يجب احترامه وتطبيقه.
 - دفاتر النصوص التي هي مرآة عمل الأستاذ.
 - الزيارات المنتظمة المتكررة ولا سيما في بداية السنة مع الجدد.

دور مدير المؤسسة التربوية وصلاحياته:

- يدير ويسير همة التلميذ.
- يضبط النظام.

- السهر على حسن سير التعليم.
- الاتصاف بالمعاملة اللائقة والحسنة.
- تنظيم المؤسسة تنظيمًا محكمًا مطابقًا للقوانين والتعليمات.

التكليفات البيداغوجية:

- إعداد خطة محكمة لتوزيع التوقيت الرسمي تكون في صالح التلميذ.
- توفير الأجهزة الضرورية (وثائق تربوية، برامح، إرشادات تربوية بيداغوجية، وسائل الإيضاح).
- يراقب سير التعليم.
- يعقد مجالس التعليم ومجالس الأقسام والتنسيق...
- زيارة الأساتذة.
- مراقبة كراس النصوص.
- له كراس خاص يسجل عليه عمل الأساتذة وتطورهم.
-

الجانب التنشيطي لمدير المؤسسة:

يشرف ويسير:

- المسرح
- الزيارات

- الأشغال اليدوية
- المجموعات الصوتية
- مخابر الصور
- الرسوم
- المكتبة
- المجلة والجريدة...

التكاليف الإدارية:

- إعداد الملفات الإدارية ومسكها.
- 1. الحالة المدنية.
- 2. الشهادات والمؤهلات.
- 3. التسلسل الوظيفي.
- 4. العطل والغيابات.
- 5. متنوعات ومراسلات شؤون مختلفة.
- تقييم الموظفين وتنقيطهم.
- احترام الآجال المحددة لإرسال التقارير والكشف
- الدورية إلى السلطات.

- تسليم البريد الوارد يوجهه يصنفه ويؤشر عليه ثم يسلمه إلى الأمانة قصد تسجيله في سجل الواردات بعد ترقيمه طبقا للمرشد.
- حفظ وتنظيم المحفوظات "الأرشيف".
- يحفظ أوراق الامتحانات ٣ سنوات.
- يوضع على الشهادات المدرسية.
- ينظم افتتاح الموسم الدراسي.
- ١. يحضر الوثائق التعليمية.
- ٢. يخبر المركز الجهوي للوثائق التربوية بتغيير قد يطرأ على الخريطة التربوية.
- ٣. نقل الوثائق التعليمية من المركز الجهوي للوثائق التربوية.
- ٤. يحرر تقريراً لوصف وضعية الكتاب المدرسي ويرسله إلى المركز الجهوي للوثائق التربوية.
- توزيع حصص الدراسة: لا بد أن يستلم الأساتذة حصص الدراسة في اليوم الأول من الموسم الدراسي.
- لوحة الخدمات: بخصوص الموظفين.
- لوحة المداومة.
- لوحة مداومة الموظفين الإدارية.

- لوحة خدمات الأعوان.

التقارير: تقرير افتتاح الموسوم، وتقرير نهاية الدراسة.

الدفاتر: دفتر محاضر تنصيب الموظفين، دفتر محاضر المجالس المختلفة (كل مجلس دفتر)، دفتر الاجتماعات الأسبوعية.

النشاطات المالية:

- يتحقق بانتظام من محتويات الصندوق المالي.

- يؤشر في كل شهر بالتسجيل بالحروف وبعد وقوف
الحسابات على دفاتر :

- التسجيلات.

- النفقات.

- دفتر الصندوق اليومي.

- وجريدة الصندوق.

- أن يؤشر في نهاية كل ثلاثة أشهر على دفتر
المستحقات الثابتة.

- يتأكد أن الإذن بالتحويل يسبق دائمًا الأداء.

- يتأكد من أن تنظيم الخدمة الداخلية لا يعوق أي تقييم
أن يرأس لجنة الصفقات.

- يحضر مع المتصرف كلما كان ذلك ممكنا لاستلام البضائع والتأكد من جودتها ومطابقتها للصفقة التي أبرمت.

دوره الاجتماعي:

- * اتجاه المجتمع: رفع سمعة المدرسة في المحيط الاجتماعي (تقديم المساعدات للمعوزين...).
- * اتجاه أولياء التلاميذ: ربط علاقات مع الأسر ومع مكتب جمعية أولياء التلاميذ -العلاقات ضرورية مع المؤسسات الأخرى.

إنجاز الوثائق الإدارية اعتمادا على المبادئ الآتية:

- الاقتصاد في الوسائل والجهد.
- الفعالية لدى التطبيق والمتابعة.
- البساطة والوضوح في الأساليب الإدارية.
- الدقة والأصالة و اختيار المصطلحات المناسبة.

الروح الجماعية لمدير المؤسسة
يجب أن يتحل :

- لتحسين المردودية الجماعية.
- بالحكمة.
 - الرزانة.
 - التشاور.
 - الإقناع.
 - التعاون.
 - السير مع النظام السائد في البلد.
 - التكيف مع الواقع.
 - عادلا في أحكامه.
 - يتجنب التطاول.
 - المعاملة الطيبة.

مدير المؤسسة وتقنيات وضع التوقيت:

تعرفه على إعداد الخريطة التربوية:

- تنفيذ الخريطة (إسناد الأقسام).
- المواقف الرسمية.
- جدول الحجرات المتخصصة والعادية.
- معرفة الوسائل المخبرية.
- التعليمات الرسمية حول توزيع المواد الأساسية المكملة.

- عدد الحصص النظرية والأعمال التطبيقية وطاقة الاستيعاب للحجرات الخاصة والعاديّة.
- تخصيص حصص في يوم واحد خلال الأسبوع لجميع أساتذة المادة الواحدة للاجتماعات التسليقية والندوات الداخلية.
- وضع التهيج على الجدار وتبويه.
- تحضير وثائق الإنجاز (وريقات التهيج المختلفة الألوان وبأعداد متوفّرة وتكتب عليها الحصص المقرّرة).
- مطبوعات خاصة باستعمال الزمن للأساتذة والقسم والحجرات المتخصصة والعاديّة في حالة عدم وجود التهيج.
- توزيع حصص الأعمال التطبيقية والرياضية والرسم.
- توزيع التدّاريس المتكاملة.
- مراجعة عامة والتأكد من عدم وجود أخطاء: النسيان، التكرار، التمايز.
- الشروع في طبع التوقيت على الاستمارات الخاصة.
- مراقبتها والتّوقيع عليها.
- مرحلة تنفيذ التوقيت المنجز.
- مرحلة المتابعة الميدانية.

والقصد من تعميم تقنيات وضع التوفيق هو تحديد الأساليب والطرق وتوضيح المناهج والمسالك لضمان الفعالية لعملية الإنجاز.

قراءة في القرار ١٧٥ وأ.خ.و الذي يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية:

فهو المشرف على المدرسة الأساسية والمسؤول على السير الحسن والتأطير والتسهيل التربوي والإداري ويسهر على التربية الخلقية ويعمل سلطته باستمرار على الدراسات والنظم والأخلاق.

وهو ملزم بالحضور الدائم ويمكن أن يستحضر في أي وقت من النهار أو الليل ويساعده على أداء مهامه مجلس التربية والتسهيل.

وهو المنشط لجميع المصالح والمنسق بينها مسخرا كل الوسائل المادية والمالية.^(١)

نشاطاته البيداغوجية:

- يسجل التلاميذ الجدد.

١ رسالة نهاية التكوين الأولى بالمركز شعبة مدير الثانويات- تقنيات وضع التوفيق، إعداد المتربي خالد الزبير عنابة، إشراف الأستاذة منصور نجية، وهران.

- يضبط خدمات المدرسين وينظمها.
- يطبق التعليمات الرسمية الخاصة ببرامج التعليم في المؤسسة.
- يضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التسقير الأفضل والتكييف الأنسب لعمل الأساتذة.
- يجمع مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدها.
- يضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين.
- ينسق نشاطات أساتذة المادة والأساتذة الرئيسيين.
- يترأس اجتماعات مجالس الأقسام ومجالس التعليم، ويتخذ جميع التدابير ل القيام بها بصفة فعلية.
- يراقب دفاتر النصوص من حيث:
 - التدرج في تقديم الدروس وتسلاسله.
 - تطبيق البرامج.
 - توافر الفروض.
- بروز المدرسين ويساعد المبتدئين بالإرشاد وتقديم الملاحظات والنصائح والتوجيهات تدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعنى.
- يشارك في لجان الامتحانات والمسابقات وفي عمليات التكوين.

التكاليف التربوية:

الهدف من العمل التربوي: هو العمل على تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحصين من الصراعات. يعمل المدير على ربط علاقات مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ مبنية على الثقة والتقاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.

يعمل المدير على تكميل دور الأسرة في التربية. تشجيع تطوير النشاطات الثقافية والرياضية والفنية من أجل ازدهار التلاميذ واستقراره.

علاقات المدير مع أولياء التلاميذ:

- يقيم اتصالاً مباشراً من أجل اطلاعهم عن سير عمل أبنائهم.
- المهارة في الاتصال بآباء التلاميذ.^(٢)

^(٢) مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مارس ١٩٩٣، مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيق، القرار ١٧٥ ر.أ.خ.و.

المواصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح:

١. سلامة الجسم.
٢. سلامة التفكير.
٣. سلامة النفس.
٤. الجسم.
٥. الكفاءة.

مهام مدير المدرسة:

١. التنظيم والتخطيط.
٢. الإشراف على التنفيذ.
٣. التدريب.
٤. التوجيه.
٥. التقويم.
٦. المتابعة.
٧. التشجيع.

المهارات الإدارية:

١. ابتكار الأفكار.
٢. الإحساس بالمشكلات.

٣. التقنن في الحلول.
 ٤. التوصل إلى الآراء.
 ٥. تحليل البرامج وتبسيطها.
 ٦. تخطيط العملية التعليمية.
 ٧. رسم السياسة العامة للعمل.
 ٨. إعداد الميزانية.
 ٩. تقدير التكلفة.
 ١٠. تنظيم الاجتماعات.
 ١١. كتابة التقارير.
 ١٢. اختيار المعلمين.
 ١٣. تحديد العمل وتوزيعه.
 ١٤. وضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة.
 ١٥. الدراسة والتحاليل.
 ١٦. التركيز على لب المشاكل.
 ١٧. البساطة والوضوح في الصياغة والحديث.
- ما الذي يجب أن يجتنبه المدير أثناء الدخول المدرسي:
- عدم التفكير الجدي والمسبق في الدخول المدرسي.
 - إهماله لدوره الكبير في تحديد مسؤوليات الطاقم الإداري وتوزيع الأعمال.

- التأخر في تحضير استعمالات الزمن للأساتذة والتلاميذ.
- التقرير في وضع رزنامة عمل توزع فيها الأعمال بصفة منظمة مثل استقبال الأساتذة والتعرف على الجدد منهم والاستماع إلى انشغالاتهم.
- توزيع استعمالات الزمن وتعيين الأساتذة الرئيسيين والمنسقين.
- إهمال شرح النصوص والمناشير الرسمية.
- عدم ضبط رزنامة مجالس التعليم.

السجلات على مستوى الإدارة (لدى المدير):

- سجل التوجيه والتسهيل.
- سجل المجالس الإدارية.
- سجل مجالس التعليم.
- سجل مجالس الأقسام.
- سجل مجالس التنسيق بين المواد.
- سجل النتائج المدرسية.
- سجل مجالس التأديب.
- سجل محاضر التنصيب.

- سجل البريد الصادر.

- سجل البريد الوارد.

ما هو هدف مدير المدرسة؟

- المحافظة على النظام.

- التأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع.

- حصر حضور التلاميذ وتعيينهم والعمل على اتقانهم

للمواد الدراسية.

- توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيهه

نموه.

- تحقيق الأهداف الاجتماعية.

من هو المدير الناجح؟

- الذي يخطط لاجتماعات هيئة التدريس.

- المتحمس لعمله.

- يفتش عن كل صغيرة وكبيرة.

- هو الذي يناقش المشكلات مع المدرسين.

- معرفة الأشخاص.

- الاطلاع الواسع والغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته.

ما هي خصائص النجاح في التسيير؟

- القدرة على التسيير.
- قوة الشخصية واتزانها.
- الكفاءة التربوية.
- العلاقات الطيبة مع الآخرين.
- تطبيق العدالة.
- الصرامة والحرم.
- الشعور بالمسؤولية (الضمير المهني).
- الجدية في العمل.
- النزاهة والإخلاص.
- الحضور الدائم في المدرسة.
- التشاور مع الآخرين.
- مساعدة الزملاء.
- التروي في اتخاذ القرارات.
- الالتزام بالتواضع.
- التسامح.

- روح المبادرة.
- العمل الجماعي.
- المرونة.

خصائص الفشل في التسيير؟

- ضعف القدرة على التسيير.
- التهرب من المسؤولية (اللامبالاة والأنانية).
- ضعف الكفاءة التربوية.
- التهور في اتخاذ القرارات.
- ضعف الشخصية وعدم اتزانها.
- السيطرة.
- التساهل.
- الارتجالية والفووضى.
- عدم تطبيق العدالة.
- الغياب المتكرر عن المدرسة.
- النفاق.
- عدم الانضباط.
- عدم التشاور مع الآخرين.
- عدم مساعدة الزملاء وعدم تفهمهم.

- التواضع المفرط.

التخطيط لاجتماعات هيئة التدريس:

نجاج الاجتماع: هو الوصول إلى أهدافه الموضوعة.

مفهوم النجاج هو الوصول إلى الهدف.

-**التحضير للاجتماع**- التهيئة المادية: وهي مرتبطة
بالأشخاص والزمن والترتيبات.

عدد المشتركين: نسبة التغيب، أسماء المشتركين، أسماء
الحاضرين أو الفنيين المتكلمين.

أما بالنسبة للزمن: موعد الاجتماع، فترات الراحة
ومواعيدها، الزمن الاحتياطي، الزمن الكلي، موعد الانتهاء.

مكان الاجتماع: تحديد مكان الاجتماع، أسلوب الوصول
ووسائل النقل، مكان المبيت، الطاولات والكراسي، المنطقة أو
مكان الخطابة أو المحاضرة، شاشة العرض، أسلوب تعليم مكان
الاجتماع، ميكروفون وتوابعه، آلات التسجيل، مخطط أماكن
جلوس المشتركين، إلخ... .

أساليب توجيه الدعوة:

١) اللقاء أو الطلب الشخصي.

٢) المراسل الشخصي.

٣) الرسائل البريدية – البرقيات – الهاتف.

بطاقة الدعوة: تتضمن اسم المدعو ووظيفته، اسم الداعي، موضوع الاجتماع والهدف المعلن، موعد الاجتماع، مدة الاجتماع، موعد انتهاء الاجتماع، معلومات حول الإقامة والانتقال.

جدول الأعمال: تساهم عناصر جدول الأعمال في إنجاح

الاجتماع وهي:

- موضوع الاجتماع.
- الهدف المعلن والفوائد المتوقعة.
- نوع الاجتماع من حيث الرسمية ومدى سلطة قراراته.
- موعد البدء وموعد الانتهاء ومدة الاجتماع.
- تعليمات الاجتماع.

صفات المدير الناجح:

بالإضافة إلى صفات التفوق الإنساني كالذكاء وسرعة البديهة واللباقة وحسن التصرف واتساع الأفق وكثرة المعلومات وما يجب أن يتحلى بها لنجاح الاجتماع ونجاح الإدارة وهي:

- كسب احترام المشتركين وثقتهم في حسن إدارته.
- وضوح الهدف من الاجتماع في دهنه.

- الحياد وعدم إبداء الرأي الشخصي (طول مدة إدارة الاجتماع).
- معرفة معلومات عن نوع العمل الذي يقوم به المشتركون ومشاكلهم.
- الكلام بلغة المشتركون واستعمال نفس المصطلحات التي يستعملونها في عملهم أو بيئتهم.
- وضوح اهتمامه بالمشتركون واحترامه لهم..
- توجيه المناقشات إلى موضوع الاجتماع وتسيره إلى أهدافه.
- السعي لتنمية مقدراته في الإقناع.
- إشراك جميع الحاضرين في المناقشة أو إعلان الرأي.
- جودة توجيه الأسئلة وهي تنتج عن التدريب.
- تجنب الأسئلة التي جوابها (نعم-لا) عندما يهدف إلى إثارة المناقشة.
- إشاعة جو المرح والارتياح.
- الحزم في غير شدة.
- التوصل إلى معرفة آراء المشتركون بالكلام المعروض وليس لرأيه الشخصي.

- توجيهه اهتمامه إلى تنظيم الدور وتطبيق لائحة التعليمات مع ملاحظة الانسجام مع هدف موضوع الاجتماع.

إذا أردت أن تكون مدير اجتماع ناجح فخذ بهذه النصائح:

- حضر للاجتماع جدا.
- ابدأ الاجتماع في وقته المحدد وإنهاه في وقته المحدد.
- حضر أسئلتك ووضح مفهومها.
- أثر اهتمام المشتركين باستعمال الوسائل المعينة (لوحات، صور، أفلام...).
- شجع المشتركين للتعبير عن آرائهم.
- وازن الحقائق وانتبه إلى نقاط الالقاء ونقاط الخلاف الأصلية بين المناقشين.
- حدد العناصر الأساسية في الموضوع.
- حدد المحسن والمساوئ عند مناقشة أي موضوع.
- أطلب أمثلة وتوضيحات مناسبة من المشتركين.
- تمسك بموضوع المناقشة.
- أضف روح المرح على الجلسة.

التحذيرات:

على المدير إن أراد النجاح في إدارته الاجتماع تجنب السلبيات التالية:

- لا تظهر سيدا على المشتركين.
- لا تسلط على أفكار المجموعة.
- لا تضغط على أحد المشتركين إلى حد الانفجار.
- تجنب أسلوب "يجب عليكم..." واتبع أسلوب "ما رأيكم لو...", "أقترح أن...".
- لا تواجه واحدا من المشتركين بخطته مباشرة بل اترك ذلك لآخرين.
- تجنب أسئلة الرؤساء والمحققين وابدا السؤال بأسلوب "ماذا يحدث لو؟", "وما رأيكم؟" و"ليفضل أحدكم بإبداء رأيه بالموضوع...".
- لا تجادل.
- لا تسخر من أحد أو تستهزئ به.
- لا تتهكم على فكرة تعرض.
- لا تتحيز.
- لا تتكلم كثيرا.
- لا تقف موقف الخبير أو المحاضر أو المؤلف.

- لا تسمح بإضاعة الوقت في التخمين في حقائق واضحة معروفة.
- لا تسمح بتمديد وقت المناقشة.

دور المدير؟:

- يحضر جميع المجتمعات ذات الجانب التربوي .
- الاطلاع على محاضرات الجلسات.
- ويشترك تجاريه وآراءه في عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ.
- ويهبئ الفرص والظروف التي تساعد على نجاح العملية التعليمية.
- يحضر الكتب المدرسية.
- يحضر البرامج الكافية.
- يحضر تعليمات تربوية من السادة المفتشين للاطلاع عليها واحترامها.
- يحضر دفاتر النصوص التي هي مرآة عمل الأستاذ.
- الزيارات في بداية السنة مع الجدد.
- يحضر توزيع العمل على الأسبوع مع مراعاة التوازن الذي يسمح لللبناني أن يقوم بواجب.

الإدارة المدرسية:

الإدارة عامل من العوامل الأساسية التي ترتكز عليها كل مؤسسة أرادت تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، ولهذا لا يمكن للمدرسة أن تتجه في عملها وتحقق أهدافها إذا لم تتوفر على إدارة سليمة البناء صادقة المسعى معتمدة على العناصر التالية:

- ١) الإدارة المدرسية (خدمة) وليس (سلطة).
- ٢) الإدارة المدرسية (التنسيق) و(التطوير).
- ٣) عمل الإدارة المدرسية (عمل جماعي لا فردي).
- ٤) الإدارة المدرسية (علم وعقل) وليس اجتهادات وفراسة.

المهارات الفنية الضرورية لمدير المدرسة:

حتى يستطيع لأن يؤدي عمله بنجاح هناك عدة مهارات فنية ينبغي أن تتوفر فيه:

أولاً: التعليم وتطوير المنهج

١. المهارة في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الهامة في مجتمعه.
٢. المهارة في تشكيل المناهج لتقابل احتياجات التلاميذ.

٣. المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
٤. المهارة في تقرير الخدمات التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
٥. المهارة في الترتيب والتنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينها.
٦. المهارة في إعداد أنشطة خاصة لتقابل أنواعاً معينة من احتياجات المنهج.
٧. المهارة في الحكم على منافسة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج التعليمي.
٨. المهارة في ترتيب وجدولة توزيع الأجهزة والمواد المتابعة للاستفادة منها على أوسع نطاق.
٩. المهارة في تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.
١٠. المهارة في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.
- ثانياً: التلاميذ**
١. المهارة في إبراء طرق جمع البيانات الرئيسية قبل حضور التلاميذ وتفسيرها وتسجيلها.

٢. المهارة في الاتصال بآباء التلاميذ وتهيئة الأطفال الذين سيلحقون بالمدرسة في المستقبل.
٣. المهارة في تقويم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج العلمي للمدرسة وفي تقويم فعاليات الخدمات التوجيهية بالنسبة لللاميذ.
٤. المهارة في تحليل درجات التلاميذ وتقسيير معناها بالنسبة لبرنامج المدرسة.
٥. المهارة في تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة لبرنامج التعليمي.
٦. المهارة في تكيف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.
- ثالثاً: العاملين**
١. المهارة في التغيير عن حاجات العاملين وتقسيتها.
 ٢. المهارة في تحليل وتقسيير التوصيات التي تصدر عن العاملين.
 ٣. المهارة في التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين.
 ٤. المهارة في تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.

٥. المهارة في توضيح الواجبات والوظائف للعاملين.
٦. المهارة في تحليل البيانات الخاصة بالعاملين وفي الحكم على قيمة مختلف أنواع المعلومات الخاصة بهم.
٧. المهارة في التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين.
٨. المهارة في تنظيم المجموعات على أساس ميولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.
٩. المهارة في تقويم التغيرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين.

مشروع المؤسسة بصورة موجزة:

إن الانتقال بالمؤسسة من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل يمكن أن يتحقق في إطار العمل بمشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين مردودها، وانطلاقاً من داخلها، بشكل يجعل التلميذ منطلق العملية التربوية ومحورها وغايتها و يجعل كل المتعاملين معها معنيين بالمشاركة في التحسين والتطوير.

فمشروع المؤسسة هو خطة ترسم معالم وأهداف سير المؤسسة في فترة زمنية معينة يشارك في إعدادها جميع أطراف

الجامعة التربوية والمعالمين معها، ويتوقف نجاح المشروع على حسن استغلال الأدوات المتوفرة والممكن توفيرها لتحقيق الأهداف المسطرة لكل مرحلة من مراحل المشروع، ويشترط في الطاقم المشرف على الإنجاز أن يتشكل من أعضاء متحمسين وراغبين في تحسين وضعية المؤسسة وأن يكون رئيسها المنشط إن نجاح عملية التبليغ فكرة العمل بمشروع المؤسسة ترتكز على الوسائل المسخرة لها من طرف جميع المعنيين، ولهذا يجب السهر على تطبيق التوصيات والسعى وراء ترسيخ الفكرة بكل وضوح لدى العدد الأكبر من الجامعة التربوية حتى يجد إقبالاً متزايداً.

إن توفير التوثيق المتعلق بالموضوع يعتبر من أهم عوامل نجاح العملية.

- ١) تعريف المؤسسة.
- ٢) تحليل وضعية المؤسسة (المعطيات).
(التشخيص)
(المشاكل والحلول)
(الأهداف العامة والإجرائية)
العمليات والأنشطة المتعددة.
- ٣) التقويم: المقاييس والمؤشرات المعتمدة، مخطط التقويم.

٤) **الخلاصة:** تبرز في هذه الخلاصة خصوصيات المؤسسة والأسس التي يرتكز عليها المشروع والأهداف المرجوة منه من أجل ضمان التحسين والتطوير.

٥) الملحقات:

- القائمة الاسمية لفريق القيادة على مستوى المؤسسة.
- القائمة الاسمية لخلية الاتصال والإعلام.
- القائمة الاسمية للخلايا المسؤولة على تنفيذ المحاور ومتابعتها وتقييمها.
- مخطط الاتصال والإعلام.
- مخطط التكوين.
- رزنامة إنجاز العمليات.
- بطاقة وصف العمليات.

المهارات الالزمة لرجل الإدارة المدرسية:

- أداء العمل بسرعة.
- الكفاءة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقن في الحلول والتوصل إلى الآراء.
- تحطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة.

- إعداد الميزانية، تدبير التكفل.
- وضع نظام جديد للاتصال والعلاقات العامة.
- تنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير.
- اختبار العاملين وتوزيع العمل وتحديد لاختصاصات.
- وضع نظام جيد للبحوث التربوية والتجديد التربوي.

المهارات الإنسانية:

الطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه و يجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء.

مشروع المؤسسة:

نظرا للنتائج الضعيفة للسنة الدراسية الماضية ولكي تنتقل المؤسسة من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل، اتفق الفريق الإداري والتربوي خلال اجتماع بداية السنة على العمل في إطار مشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين مردودها انطلاقا من داخلها بشكل يجعل التلميذ منطلق العملية التربوية ومحورها وغايتها.

مراحل العمل بهذا المشروع:

١) المرحلة الأولى:

تشخيص نتائج التلاميذ لبداية السنة

المجموع	١٣ فما فوق	١٣-١٠	١٠-٧	٧-٠٠	
٠٥	٠٨	١١	٠١	١٩	
٠٥	١١	٠٩	٠٢	٢٩	
٠١	١١	١٠	٠١	٣٩	
٠٣	١٤	٠٧	٠٤	٤٩	
٠٣	١١	١٠	٠١	٥٩	
٠٢	١٣	٠٨	٠٢	٦٩	
٠٣	١٢	١١	٠١	٧٩	
٠٩	١٧	٠٦	٠١	١٨	
٠٨	١٨	٠٥	٠٣	٢٨	
٠٦	١٦	٠٦	٠٤	٣٨	
٠٧	١٥	٠٥	٠٣	٤٨	
٠٧	١٧	٠٦	٠١	٥٨	
٠٧	١٧	٠٦	٠٢	٦٨	
٠٧	١٩	٠٥	٠٣	٧٨	
٠٤	١٥	٠٦	٠٤	٨٨	
٠٦	١١	١٣	٠٥	١٧	
١٢	٠٤	١٢	٠٦	٢٧	
٠٨	٠٨	١٢	٠٥	٣٧	
٠٥	٠٩	١٣	٠٤	٤٧	

	٨	٠٩	١١	٠٦	٥٧
	٦	٠٦	١٣	٠٦	٦٧
	٧	٠٩	١٤	٠٤	٧٧
	٧	٠٩	١٦	٠٥	٨٧
	٥	١٢	١٤	٠٤	٩٧

التنسيق بين الفريق الإداري والتربوي:

تمت لقاءات شهرية من أجل التعرف على مختلف جوانب الموضوع والبحث عن المزيد من المعلومات والتقنيات المستعملة في الدراسة والتحليل وحصر المشاكل وتصنيفها من جهة إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتحسين أفراد الجماعة التربوية بضرورة تغيير هذه الوضعية والهدف من وراء ذلك هو تجنيدهم للبحث عن الحلول الناجحة لانتقال بالمؤسسة إلى وضعية أفضل.

الانضباط والانسجام بين الجماعة التربوية:

العمل على توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد الصراعات

المحتملة وتقاديهما ببناء علاقات تساعد المجموعة التربوية على تتميم الشعور بالمسؤولية وتنمية الثقة المتبادلة واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.

تنشيط النوادي:

تنظيم أنواع النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية في نوادي مختلفة يهيء كل نادي الفرصة لتنمية قدرات التلاميذ وإظهارها.

وقد نظمت هذه النشاطات في جدول زمني شهري.

- تربية الحيوانات: لربط التكوين النظري بتكوين تجاريبي والربط بين المعلومات والحياة والنظري بالتطبيقي.

- الاهتمام بالاستدراك ومعالجة النقصان: مراقبة التلاميذ المستدركون أسبوعيا في المواد الثلاث من خلال وثائق مخصصة لذلك ويستقرر عن فئة مقصرة يتم الاتصال بأوليائهم ويكون ذلك كل نصف شهر.

- ساعات الدعم للسنة التاسعة والثامنة في المواد الأساسية:

تنظيم ساعات الدعم خارج أوقات دروس التلاميذ بمبادرة من الأساتذة المتطوعين ومدير المؤسسة. يؤطر دروس الدعم

أساتذة ومساعدو التربية، تقدم هذه الدروس التدعيمية لمساعدة
الתלמיד.

- توحيد الفروض للسنة التاسعة:
- الاختبارات تجرى على شكل امتحانات:

تقييم نتائج السنة الماضية
(نتائج ضعيفة على العموم والجدول التالي يبين ذلك
ويوضحه)

١٠.٨٧	معدل المؤسسة العام
% ٢٢٠٨	النسبة المئوية ش.ت.أ
% ٧٣٠٣	نتائج السنة الأولى من التعليم الثاني

المرحلة الثانية: استراتيجية الإعلام والتبلیغ

ما قبل المشروع تم عرضه على مختلف المجالس المتواجدة في المؤسسة لإبداء الرأي وتبادلها معها:

- مجلس التربية والتسیر.
- مجلس الأساتذة مسؤولي المواد.
- مجلس الأساتذة الرئيسيين.
- جمعية أولياء التلاميذ.
- الجمعية الثقافية والرياضية.
- الإدارة منها: الأمانة، الاستشارية، المقتضدية.
- أعضاء وحدة الكشف والمتابعة الصحية (أطباء تقنيون في الصحة المدرسية).

المرحلة الثالثة: تقييم مرحلٍ

سير المؤسسة في الفترة الأولى (الفصل الأول) والذي يعتبر كعينات للتجربة.

- لقاءات بين الفريق الإداري وأولياء التلاميذ ومستشار التوجيه المدرسي.

- دروس الدعم تقدم لتلاميذ السنوات التاسعة والثامنة حسب جدول زمني يحدد فيه التوقيت والأساتذة المتطوعين.

- تنظيم الاختبارات: أوراق الاختبارات توقع من طرف الأولياء كما يشجع التلاميذ النجاء والمتقوفين في دراستهم بجوائز مع تحضير التلاميذ المحصليين على أعلى معدل بالنسبة لكل مستوى.

- متابعة للتلاميذ الضعفاء مع تسجيلهم في سجل النقائض والاتصال بالأولياء.

- إنشاء مجلة حائطية تستخرج منها مجلة المؤسسة المطبوعة في آخر كل فصل.

- تنشيط النوادي الثقافية والرياضية للترقية وإعطاء أهم المراسيم الدينية والوطنية.

- الفرض الثالث يكون على شكل امتحان أبيض بالنسبة للسنوات التاسعة وذلك لمعالجة النقائض في الوقت المناسب.

الاختبارات:

الفصل الأول يبقى التلاميذ في أماكنهم (أساسي) تلميذ واحد في الطاولة على شكل امتحان (١٨-١٩%). الفصل الثاني: جميع المستويات كل واحد في الطاولة على شكل امتحان.

الانسجام والانضباط:

بعد الموافقة من طرف جميع الأساتذة على ما قبل المشروع المطلوب المحافظة على قلة الغيابات والتأخرات فيما يخص البرنامج مع إعطاء يد المساعدة (مراعاة التعويض للضرورة).

الانتقال	رفع المردود	رفع المردود	الحصول على المعدل	رفع المردود المدرسي (%)		
للسنة	المدرسي لشهادة	المدرسي للسنة			التوقعات	الفصل الأول
			١١/٢٠	٠.١٣	التوقعات	
			٢٠/٩.٥١	٠.٥١	الفرق	
			٢٠/١١.٥	٠.٥٤	الحقيقة	

الفصل الثاني	التوقعات	.٠٥٠	٢٠/١١.٥	الدراسية المعدل	التعليم الأساسي	الأولى ثانوي

يتم تحفيز التلاميذ بواسطة الجوائز.

تشجيع الأساتذة والإداريين بشهادات شرفية من طرف مفتشي المواد، وتسلم شهادات شرفية من طرف مدير المؤسسة بعد نتائج شهادة التعليم الأساسي.

المرحلة الرابعة:

من خلال هذا المخطط اتفق أعضاء مجلس التربية والتسهير على التنظيم والإشراف على التنفيذ والتدريب والتوجيه والنقيم والمتابعة والتشجيع، وذلك كله من أجل تحقيق الأهداف العامة والإجرائية.

قصد ترقية العملية التعليمية ورفع مرودية المؤسسة وتحقيق النجاعة في التسيير والفعالية بالإضافة إلى أعضاء مجلس التربية والتسهير تم عرض المشروع على مفتشي المواد قصد المشاركة في تحضير استراتيجية العملية التكوينية في إطار مشروع مؤسستنا.

الأهداف العامة لهذا المشروع:

يحددها ويوضحها الجدول الآتي:

٥٥%	الانتقال للسنة الأولى ثانوي (نتوقع)
٣٠.٥٠%	رفع المردود المدرسي لشهادة التعليم الأساسي
٠٧.٨٢%	رفع المردود المدرسي للسنة الدراسية

	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	
	/٢٠ ١١.٧٥	١١٥٠/٢٠	١١/٢٠	الحصول على معدل
	%٠٠.٧٥	%٠٠.٥٠	%٠٠.١٣	رفع المردود المدرسي

قائمة المراجع:

- ١- الإدارة المدرسية الحديثة: تأليف د. وهيب سمعان أستاذ بكلية جامعة عين شمس ود. محمد منير مرسي بكلية التربية جامعة عين شمس.
- ٢- حوليات جامعة الجزائر عدد خاص، النسق التربوي في الجزائر، رهانات التغيير، إعداد د.بوسنة محمود، تقديم د.طاهر حجار رئيس جامعة الجزائر، ١٩٩٥/١٩٩٦.
- ٣- تكنولوجيا الاجتماعيات: بحث في تطوير إنتاجية المجتمعات وزيادة مردودها، تأليف حسن شيخ عثمان، ط١، إصدارات جمعية السنهوري للعلوم القانونية والإدارية، جامعة وهران.

- ٤- تنظيم وتسهيل مؤسسة التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية الطاهر زرهوني، ط٢.
- ٥- رسالة نهاية التكوين الأولى بالمركز، شعبة مدير الثانويات، تقنيات وضع التقويم، إعداد المتربيص خالد الزبير، عذابة، إشراف الأستاذ منصور نجية، وهران، ٩٢/٩١.
- ٦- مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مارس ١٩٩٣، مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيقن القرار ١٧٥ وأ.خ.و.ص ٥٨.
- ٧- تريص لصالح مديرى المدارس الأساسية الطور الثالث لولائي تلمسان ووهران من ٢٧ إلى ٢٩ نوفمبر ١٩٨٤ بالمدرسة الأساسية سليمة طالب، مفتشية التربية والتكوين للإدارة والتتنظيم المدرسي، مولاي سليمان الحاج محمد (مفتش التربية والتكوين).
- ٨- مبادئ قانونية للمؤسسات التعليمية على أوجهها.
- ٩- المرشد العملي للمعلمين والمديرين، نوار محمد مفتش التعليم الأساسي دار الحضارة.
- ١٠- وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، جوان ١٩٩٧ وزارة التربية الوطنية، مديرية التعليم الثانوي العام، المديرية الفرعية للتتنظيم المدرسي وضبط المقاييس، إعداد مجموعة من المربين.

١١- أسباب الاضطراب في الدخول المدرسي، مذكرة
الحصول على شهادة التخرج نمط مديرى الإكماليات، بحث من
إعداد بن صابر لحسن وفلاحي علي، إشراف السيد العابدي
محمد، المركز الجهوي لتكوين إطارات التربية وهران
. ١٩٩٦/١٩٩٥

SITE:

WWW.MILOUDINFORMATIQUE.BLOC.CA

Email: AGGOUNI 01@yahoo.fr