

عقوني محمد

الإدارة العامة الجديدة

دار الغرب للنشر والتوزيع

الإهداء

... إلى اللذين أمداني بالحنان ... أمي وأبي.
... إلى جميع الزملاء المحترمين ... أساتذة ومساعدتي
التربوية ومديرين، خاصة إلى السيد المحترم: مفتش التربية
والتكوين لولاية تلمسان الذي أمدني بنصائحه الثمينة.

المستشار في التربية

عقوني محمد.

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 و الإدارية.

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 والمتعاملين 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 جوابا لذلك.

مميزات شخصية مدير المؤسسة:

- الشخصية المرححة.
- 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 بصبر وأناة وابتسامة دائمة.
- يتجنب إصدار حكم في الأمور التي يعرضها عليه المدرسون.
- 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 للاطلاع 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 همّة التلميذ.
- يضبط النظام.
- السهر على حسن سير التعليم.
- الاتصاف بالمعاملة اللائقة والحسنة.
- تنظيم المؤسسة تنظيما محكما مطابقا للقوانين والتعليمات.

التكاليف البيداغوجية:

- إعداد خطة محكمة لتوزيع التوقيت الرسمي تكون في صالح التلميذ.
- توفير الأجهزة الضرورية (وثائق تربوية، برامج، 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 وتثقيظهم.
- احترام الأجال المحددة لإرسال التقارير والكشوف الدورية إلى السلطات.
- تسليم البريد الوارد بوجهه يصنفه ويؤشر عليه ثم يسلمه إلى الأمانة قصد تسجيله في سجل الواردات بعد ترقيمه طبقاً للمرشد.
- حفظ وتنظيم المحفوظات "الأرشيف".
- يحفظ أوراق الامتحانات 3 سنوات.
- يوقع على الشهادات المدرسية.
- ينظم افتتاح الموسم الدراسي.
- 1. يحضر الوثائق التعليمية.
- 2. يخبر المركز الجهوي للوثائق التربوية بتغيير قد يطرأ على الخريطة التربوية.
- 3. نقل الوثائق التعليمية من المركز الجهوي للوثائق التربوية.

4. 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 الموسم، وتقرير نهاية الدراسة.

الدفاتر: دفتر محاضر تنصيب الموظفين، دفتر محاضر المجالس المختلفة (لكل 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 دائماً الأداء.

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

- يحضر مع المتصرف كلما كان ذلك ممكناً 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 واختيار المصطلحات المناسبة.

الروح الجماعية لمدير المؤسسة

يجب أن يتحل :

- بالحكمة.
 - الرزانة.
 - التشاور.
 - الإقناع.
 - التعاون.
 - السير مع النظام
 - التكيف مع الواقع
 - عادلا في أحكامه.
 - يجنب التطاول.
- لتحسين المردودية الجماعية.
- سائد في البلاد.

- المعاملة الطيبة.

مدير المؤسسة وتقنيات وضع التوقيت:

تعرفه على إعداد الخريطة التربوية:

- تنفيذ الخريطة (إسناد الأقسام).

- المواقيت الرسمية.

- جدول الحجرات المتخصصة والعادية.

- معرفة الوسائل المخبرية.

- التعليمات الرسمية حول توزيع المواد الأساسية المكمل.

- عدد الحصص النظرية والأعمال التطبيقية وطاقمة

الاستيعاب للحجرات الخاصة والعادية.

- تخصيص حصص في يوم واحد خلال الأسبوع لجميع

أساتذة المادة الواحدة للاجتماعات التنسيقية والندوات الداخلية.

- وضع التنهيج على الجدار وتبويبه.

- تحضير وثائق الإنجاز (ورقات التنهيج المختلفة

الألوان وبأعداد متوفرة وتكتب عليها الحصص المقررة).

- مطبوعات خاصة باستعمال الزمن للأساتذة والقسم

والحجرات المتخصصة والعادية في حالة عدم وجود التنهيج.

- توزيع حصص الأعمال التطبيقية والرياضية والرسم.

- توزيع التداريس المتكاملة.

- مراجعة عامة والتأكد من عدم وجود أخطاء: النسيان،

التكرار، التماثل.

- الشروع في طبع التوقيت على الاستثمارات الخاصة.

- مراقبتها والتوقيع عليها.

- مرحلة تنفيذ التوقيت المنجز.

- مرحلة المتابعة الميدانية.

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

قراءة في القرار 175 وأ.خ.و الذي يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية:

فهو المشرف على المدرسة الأساسية والمسؤول على السير الحسن والتأطير والتسيير التربوي والإداري ويسهر على التربية الخلقية ويمارس سلطته باستمرار على الدروس والنظام والأخلاق.

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

وهو المنشط لجميع المصالح والمنسق بينها مسخرا كل الوسائل المادية والمالية⁽¹⁾

نشاطاته البيداغوجية:

- يسجل التلاميذ الجدد.
- يضبط خدمات المدرسين وينظمها.
- يطبق التعليمات الرسمية الخاصة ببرامج التعليم في المؤسسة.

- يضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأفضل والتكيف الأنسب لعمل الأساتذة.

- يجمع مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدها.
- يضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين.

¹ رسالة نهاية التكوين الأولى بالمركز -شعبة مدير الثانويات- تقنيات وضع التوقيت، إعداد المتربص خالد الزبير عناية، إشراف الأساتذة منصور نجية، وهران.

- ينسق نشاطات أساتذة المادة والأساتذة الرئيسيين.
- يترأس اجتماعات مجالس الأقسام ومجالس التعليم، ويتخذ جميع التدابير للقيام بها بصفة فعلية.
- يراقب دفاتر النصوص من حيث:
 - التدرج في تقديم الدروس وتسلسله.
 - تطبيق البرامج.
 - تواتر الفروض.
- بروز المدرسين ويساعد المبتدئين بالإرشاد وتقديم الملاحظات والنصائح والتوجيهات تدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعني.
- يشارك في لجان الامتحانات والمسابقات وفي عمليات التكوين.

التكاليف التربوية:

- الهدف من العمل التربوي: هو العمل على تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحسين من الصراعات.
- يعمل المدير على ربط علاقات مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ مبنية على الثقة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن.
- يعمل المدير على تكميل دور الأسرة في التربية.
- تشجيع تطوير النشاطات الثقافية والرياضية والفنية من أجل ازدهار التلميذ واستقراره.

علاقات المدير مع أولياء التلاميذ:

- يقيم اتصالا مباشرا من أجل اطلاعهم عن سير عمل أبنائهم.

- المهارة في الاتصال بآباء التلاميذ.⁽²⁾

المواصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح:

1. سلامة الجسم.
2. سلامة التفكير.
3. سلامة النفس.
4. الجسم.
5. الكفاءة.

مهام مدير المدرسة:

1. التنظيم والتخطيط.
2. الإشراف على التنفيذ.
3. التدريب.
4. التوجيه.
5. التقويم.
6. المتابعة.
7. التشجيع.

المهارات الإدارية:

1. ابتكار الأفكار.
2. الإحساس بالمشكلات.
3. التفنن في الحلول.
4. التوصل إلى الآراء.
5. تحليل البرامج وتبسيطها.
6. تخطيط العملية التعليمية.

² مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مارس 1993،

مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيق، القرار 175 ر.أ.خ.و.

7. رسم السياسة العامة للعمل.
 8. إعداد الميزانية.
 9. تقدير التكلفة.
 10. تنظيم الاجتماعات.
 11. كتابة التقارير.
 12. اختيار المعلمين.
 13. تحديد العمل وتوزيعه.
 14. وضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة.
 15. الدراسة والتحليل.
 16. التركيز على لب المشاكل.
 17. 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.
 - التفريط في وضع رزنامة عمل توزع فيهما 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 والتسيير.
 - 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 والإمكانات التي تساعد على توجيه 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 واثرائها.
- الكفاءة التربوية.
- العلاقات الطيبة مع الآخرين.
- تطبيق العدالة.
- الصرامة والحزم.
- الشعور بالمسؤولية (الضمير المهني).
- الجدية في العمل.
- النزاهة والإخلاص.
- الحضور الدائم في المدرسة.
- التشاور مع الآخرين.
- مساعدة زملاء.
- 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 اثرائها.
- السيطرة.
- التساهل.
- الارتجالية والفوضى.
- 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:

نجاح الاجتماع: هو الوصول إلى أهدافه الموضوعية.
 مفهوم النجاح 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 تعقيم مكان الاجتماع، ميكروفون وتوابعه، آلات التسجيل، مخطط أماكن جلوس المشتركين، إلخ....

أساليب توجيه الدعوة:

- (1) للقاء أو الطالب الشخصي.
 - (2) المراسل الشخصي.
 - (3) 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 إنجاز 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 ذهنه.
- الحياد وعدم إبداء الرأي الشخصي (طول مدة إدارة الاجتماع).
- معرفة معلومات عن نوع العمل الذي يقوم به المشتركين ومشاكلهم.
- الكلام بلغة المشتركين واستعمال نفس المصطلحات التي يستعملونها في عملهم أو بيئتهم.
- وضوح اهتمامه بالمشاركين واحترامه لهم..
- توجيه المناقشات إلى موضوع الاجتماع وتسييره 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 المشتركين بالكلام المعروض وليس لرأيه الشخصي.
- توجيه 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 جيدا.
- ابدأ الاجتماع في وقته المحدد وإنهائه في وقته المحدد.
- حضر أسئلتك ووضح مفهومها.
- أثر اهتمام المشتركين باستعمال الوسائل المعينة (لوحات، صور، أقلام...).
- شجع المشتركين للتعبير عن آرائهم.
- وازن الحقائق وانتبه إلى نقاط الالتقاء ونقاط الخلاف الأصلية بين المناقشين.
- حدد العناصر الأساسية في الموضوع.
- حدد المحاسن 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 سيذا على المشتركين.
- لا تتسلط 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 للآخرين.
- تجنب أسئلة الرؤساء والمحققين وابدأ السؤال بأسلوب "ماذا يحدث لو؟"، "وما رأيكم؟" و"لماذا أفضل أحدكم بإبداء رأيه بالموضوع..."
- لا تجادل.
- لا تسخر من أحد أو تستهزئ به.
- لا تتحكم على فكرة تعرض.
- لا تحيز.
- 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 الاجتماعات ذات الجانب التربوي .
- الاطلاع على محاضرات الجلسات.
- ويشترك تجاربه وآراءه في عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ.
- ويهيئ 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 للتلميذ أن يقوم بواجب.

الإدارة المدرسية:

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

- 1) الإدارة المدرسية (خدمة) وليست (سلطة).
- 2) الإدارة المدرسية (للتسيير) و(التطوير).
- 3) عمل الإدارة المدرسية (عمل جماعي لا فردي).
- 4) الإدارة المدرسية (علم وعقل) وليست اجتهادات وفراصة.

المهارات الفنية الضرورية لمدير المدرسة:

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

أولا : التعليم وتطوير المنهج

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

3. المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
 4. المهارة في تقرير الخدمات التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
 5. المهارة في الترتيب والتنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينها.
 6. المهارة في إعداد أنشطة خاصة لتقابل أنواعا معينة من احتياجات المنهج.
 7. المهارة في الحكم على منافسة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج التعليمي.
 8. المهارة في ترتيب وجدولة توزيع الأجهزة والمواد المتاحة للاستفادة منها على أوسع نطاق.
 9. المهارة في تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.
 10. المهارة في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.
- ثانياً: التلاميذ**
1. المهارة في إسراء طرق جمع البيانات الرئيسية قبل حضور التلاميذ وتفسيرها وتسجيلها.
 2. المهارة في الاتصال بأباء التلاميذ وتهيئة الأطفال الذين سيلحقون بالمدرسة في المستقبل.
 3. المهارة في تقويم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج العلمي للمدرسة وفي تقويم فعاليات الخدمات التوجيهية بالنسبة للتلاميذ.
 4. المهارة في تحليل درجات التلاميذ وتفسير معناها بالنسبة لبرنامج المدرسة.
 5. المهارة في تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي.

6. المهارة في تكيف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.

ثالثاً: العاملين

1. المهارة في التغيير عن حاجات العاملين وتقصيها.
2. المهارة في تحليل وتفسير التوصيات التي تصدر عن العاملين.

3. المهارة في التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين.

4. المهارة في تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.

5. المهارة في توضيح الواجبات والوظائف للعاملين.

6. المهارة في تحليل البيانات الخاصة بالعاملين وفي الحكم على قيمة مختلف أنواع المعلومات الخاصة بهم.

7. المهارة في التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين.

8. المهارة في تنظيم المجموعات على أساس ميولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.

9. 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 ويجعل 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 الجماعة التربوية والمتعاملين 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 تركز على الوسائل المسخرة لها من طرف جميع المعنيين، ولهذا يجب السهر على تطبيق التوصيات والسعي وراء ترسيخ الفكرة بكل وضوح لدى العدد الأكبر من الجماعة التربوية حتى يجد إقبالا متزايدا.

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

- (1) تعريف المؤسسة.
- (2) تحليل وضعية المؤسسة (المعطيات).
(التشخيص)
(المشاكل والحلول)
(الأهداف العامة والإجرائية)
(العمليات والأنشطة المتعددة).
- (3) **التقويم:** المقاييس والمؤشرات المعتمدة، مخطط التقويم.
- (4) **الخلاصة:** تبرز في هذه الخلاصة خصوصيات المؤسسة والأسس التي يركز عليها المشروع والأهداف المرجوة منه من أجل ضمان التحسين والتطوير.

(5) **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.
- بطاقات وصف العمليات.

المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية:

- أداء العمل بسرعة.
- الكفاءة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء.
- تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة.
- إعداد الميزانية، تقدير التكلفة.
- وضع نظام جديد للاتصال والعلاقات العامة.
- تنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير.
- اختبار العاملين وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات.
- وضع نظام جيد للبحوث التربوية والتجديد التربوي.

المهارات الإنسانية:

الطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه ويجعلهم 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 انطلاقاً من داخلها بشكل يجعل التلميذ منطلق العملية
التربوية ومحورها وغايتها.

مراحل العمل بهذا المشروع:
 (1) المرحلة الأولى:
 تشخيص نتائج التلاميذ لبداية السنة

المجموع	13 فما فوق	10-13	07-10	00-07	
	05	08	11	01	19
	05	11	09	02	29
	01	11	10	01	39
	03	14	07	04	49
	03	11	10	01	59
	02	13	08	02	69
	03	12	11	01	79
	09	17	06	01	18
	08	18	05	03	28
	06	16	06	04	38
	07	15	05	03	48
	07	17	06	01	58
	07	17	06	02	68
	07	19	05	03	78
	04	15	06	04	88
	06	11	13	05	17
	12	04	12	06	27
	08	08	12	05	37
	05	09	13	04	47
	08	09	11	06	57
	06	06	13	06	67
	07	09	14	04	77
	07	09	16	05	87
	05	12	14	04	97

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 للانتقال بالمؤسسة إلى وضعية أفضل.

الانضباط والانسجام بين الجماعة التربوية:

العمل على توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحسين ضد الصراعات المحتملة وتقاديها ببناء علاقات تساعد المجموعة التربوية على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة واحترام الشخصية والصدقة 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 تجريبي والربط بين المعلومات والحياة والنظري بالتطبيقي.

- الاهتمام بالاستدراك ومعالجة النقائص:

مراقبة التلاميذ المستدركين أسبوعيا في المواد الثلاث من خلال وثائق مخصصة لذلك ويستفصر 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 التلاميذ.

*- توحيد الفروض للسنة التاسعة:

*- الاختبارات تجرى على شكل امتحانات:

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

10.87	معدل المؤسسة العام
22.08%	النسبة المئوية ش.ت.أ
73.03%	نتائج السنة الأولى من التعليم الثانى

المرحلة الثانية: استراتيجية الإعلام والتبليغ
 ما قبل المشروع تم عرضه على مختلف المجالس المتواجدة في المؤسسة لإبداء الرأي وتبادلته معها:

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

المرحلة الثالثة: تقييم مرحلي
 سير المؤسسة في الفترة الأولى (الفصل الأول) والذي يعتبر كعينات للتجريب.

- 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 النجباء والمتفوقين في دراستهم بجوائز مع تحضير التلاميذ المحصلين على أعلى معدل بالنسبة لكل مستوى.

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

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

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

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

الاختبارات:

الفصل الأول يبقى التلاميذ في أماكنهم (7أساسي) تلميذ واحد في الطاولة على شكل امتحان (8-19أ). 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).

			رفع المردود	رفع المردود المدرسي (%)	الحصول على المعدل	الانتقال
الفصل الأول	التوقعات	0.13	20/11	المدرسي للسنة	المدرسي لشهادة	للسنة
	الفرق	0.51	9.51/20			
	الحقيقة	0.54	11.5/20			
الفصل الثاني	التوقعات	0.50	11.5/20	الدراسية المعدل	التعليم الأساسي	الأولى ثانوي
الفصل الثالث	التوقعات	0.73	11.75/20			
				7.82%	30.50%	50%

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 والتسيير على التنظيم والإشراف على التنفيذ والتدريب والتوجيه والتقييم والمتابعة والتشجيع، وذلك كله من أجل تحقيق الأهداف العامة والإجرائية.

قصد ترقية العملية التعليمية ورفع مروية المؤسسة وتحقيق النجاعة في التسيير والفعالية بالإضافة إلى أعضاء مجلس التربية والتسيير 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:

50%	الانتقال للسنة الأولى ثانوي (نتوقع)
30.50%	رفع المردود المدرسي لشهادة التعليم الأساسي
07.82 %	رفع المردود المدرسي للسنة الدراسية

	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الثالث	
الحصول على معدل	20/11	20/11.50	20/11.75	
رفع المردود المدرسي	0.13%	0.50%	0.75%	

قائمة المراجع:

- 1- الإدارة المدرسية الحديثة: تأليف د. وهيب سمعان أستاذ بكلية جامعة عين شمس ود. محمد منير مرسى بكلية التربية جامعة عين شمس.
- 2- حوليات جامعة الجزائر ك عدد خاص، النسق التربوي في الجزائر، رهانات التغيير، إعداد د. بوسنة محمود، تقديم د. طاهر حجار رئيس جامعة الجزائر، 1995/1996.
- 3- تكنولوجيا الاجتماعيات: بحث في تطوير إنتاجية الاجتماعات وزيادة مردودها، تأليف حسن شيخ عثمان، ط1، إصدارات جمعية السنهوري للعلوم القانونية والإدارية، جامعة وهران.
- 4- تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية الطاهر زرهوني، ط2.
- 5- رسالة نهاية التكوين الأولى بالمركز، شعبة مدير الثانويات، تقنيات وضع التوقيت، إعداد المتربص خالد الزبير، عنابة، إشراف الأستاذ منصور نجية، وهران، 91/92.

- 6- مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مارس 1993، مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيق القرار 175 وأ.خ.و.ص 58.
- 7- تربص لصالح مديري المدارس الأساسية الطور الثالث لولايي تلمسان ووهران من 27 إلى 29 نوفمبر 1984 بالمدرسة الأساسية سليمة طالب، مفتشية التربية والتكوين للإدارة والتنظيم المدرسي، مولاي سليمان الحاج محمد (مفتش التربية والتكوين).
- 8- مبادئ قانونية للمؤسسات التعليمية علي أوحيدة.
- 9- المرشد العملي للمعلمين والمديرين، نوار محمد مفتش التعليم الأساسي دار الحضارة.
- 10- وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، جوان 1997 وزارة التربية الوطنية، مديرية التعليم الثانوي العام، المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي وضبط المقاييس، إعداد مجموعة من المربين.
- 11- أسباب الاضطراب في الدخول المدرسي، مذكرة الحصول على شهادة التخرج نمط مديري الإكماليات، بحث من إعداد بن صابر لحسن وفلاحي علي، إشراف السيد العابدي محمد، المركز الجهوي لتكوين إطارات التربية وهران 1995/1996.

SITE:

WWW.MILOUDINFORMATIQUE.BLOC.CA.

Email: AGGOUNI 01@yahoo.fr