



عنوان الكتاب :

الكفايات والمهارات الإدارية والفنية لوكيل المدرسة

المؤلف :

مسفر بن عقاب بن مسفر العتيبي

رقم الايداع : ٣٢٠٨ / ٢٠١٨

● L.S.B.N: 978-977-85432-16-3

بيانات الناشر : شعة الإبداع للطباعة والنشر



بالتعاون مع : دار لوتس للنشر والتوزيع

جمهورية مصر العربية - بنها

للتواصل المحلي والدولي

واتس آب : ٠٠٢٠١٠١٨١٢٥٩٥٧

بريد : eg4print@gmail.com

## حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة

ويحظر طبع أو تصوير الكتاب أو جزء منه إلى بموافقة خطية من الناشر

Copyright ©

All rights reserved

الطبعة الأولى ٢٠١٨

# الكفايات والمهارات الإدارية والفنية لوكيل المدرسة

مسفر بن عقاب العتيبي

المدينة المنورة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## إهداء

إلى قدوتي الأولى ، ونبراسي الذي ينير  
دربي

إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة،  
إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود،  
إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به  
لأخي وقائدي التربوي

أ / أيمن بن بكر السنان



## مقدمة

الإدارة كلمة ذات معنى كبير فى حياة الإنسان ، ذلك أن الإدارة تمتد فى كل نشاط لأنها الحركة الدائمة فى أداء كل شئ . ولا يتصور الإنسان أن الإدارة شئ صعب بل هى شئ يحدث للإنسان فى كل وقت فهو لا يدرى أن ما يمارسه أو يتخذه من قرارات تتعلق بشخصه أو بمن يحيطون به هى ممارسة كاملة للإدارة . وتعتبر الإدارة المدرسية فرع من أفرع الإدارة التعليمية وقد فرضت نفسها لأهميتها على العلوم التربوية بعد أن أصبح معناها الجديد واضحاً كعلم وفن ومهارة واندثر مفهومها التقليدى الذى ظل فترة من الزمن . وقد تناولت البحث فى هذا الموضوع نظراً لأهميته متمنياً أن ينال رضى واستحسان من يطلع عليه .



## الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

الإدارة التعليمية ( Educational administration ) : وتعنى المهام التى يمارسها الإداريون فى المستويات العليا فى الجهاز التعليمى المركزى واللامركزية فى عمليات ( التخطيط - التنظيم - اتخاذ القرارات - تحديد الأهداف العامة فى وضع المناهج والمقررات المدرسية - تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها - تحديد السلم التعليمى - تحديد مواعيد الامتحانات فى الشهادات العامة ) .

أما الإدارة المدرسية ( School Management ) : فمعناها العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام فى ديوان الوزارة وفى الوكليات التعليمية وفى الوحدات المدرسية أى الأجهزة التنفيذية .

· والإدارة المدرسية هى الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية . أما الإدارة التعليمية مسئولة عن رسم هذه السياسة وبهذا فإن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية .

### مفهوم الإدارة المدرسية

تشترك الإدارة المدرسية مع الإدارة العامة والإدارة التعليمية فى العناصر الأساسية للإدارة : التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - المتابعة - التقويم . وتختلف فى أسلوب العمل نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل منها، وهناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية منها :

· الإدارة المدرسية : "هى مجموعة من العمليات التى يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهى جهاز يتألف من وكيل المدرسة ومن نائبه ( الوكلاء ) والأساتذة والموجهين الإداريين أى كل من يعمل فى النواحي الفنية والإدارية "

· الإدارة المدرسية : " هي العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها وتوجيهها كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه " .

· ويعرف جيم هارولد فوكس الإدارة المدرسية " بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحدودة من قبل هيئات عليا داخل الإدارة المدرسية " .

### أسلوب الإدارة المدرسية

١- قديماً: كان يقتصر على المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول الخاص بالمدرسين والطلاب والإداريين والمستخدمين .

٢- في العصر الحديث: أصبح دور الإدارة المدرسية واسعاً ليشمل الجانب الإداري والفني دون الفصل بينهما وأصبحت مهمة المدرسة هي تهيئة النمو الكامل للطلاب وأصبح الطالب محور الإدارة المدرسية بعد أن كانت المادة المدرسية هي محور الإدارة المدرسية . حيث اتجهت الإدارة المدرسية في العصر الحديث إلى تحقيق التنمية الجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية للطلاب . والإدارة المدرسية الحديثة لا تفصل بين التنظيمات والأساليب الكتابية ( ويمكن أن توضع أعمال الإدارة المدرسية في قسمين :

**الأول : الأعمال الإدارية ،**

**والثاني : الأعمال الإشرافية ( الفنية )** حيث تقسم الأعمال الإشرافية إلى قسمين :

**الأول : مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية تجاه منسوبي المدرسة والمجتمع .**

**والثاني : مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية تجاه البرامج التربوية والتعليمية**

**والوسائل المعنية "**

## عناصر الإدارة المدرسية

تتشرك الإدارة المدرسية والتعليمية والعامّة في عدة عناصر وهى :

١- التخطيط

٢- التنظيم

٣- التنسيق .

٤- التوجيه

٥- المتابعة

٦- التقويم .

### أولاً : التخطيط :

ما هو التخطيط ؟

**التخطيط :** هو : " التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أى عمل والذى ينتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يعمل وكيف يعمل فالتخطيط يعنى فى أبسط صورة ماذا يجب عمله فى المستقبل وكيف يعمل وما هى الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه"

التخطيط هو : " عبارة عن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لأداء الأفراد للأنشطة المطلوبة منهم لتحقيق هذه الأهداف فى يسر وسهولة "

**أهمية التخطيط:** أهمية التخطيط الذى يقوم به وكيل المدرسة ومجلس إدارتها وطلابه لا تخفى على أحد فكثير من المشكلات التى تصحب بداية العام الدراسى قد يكون من أسبابها انعدام التخطيط للعمل المدرسى وحتى تكون الخطة جيدة يجب أن يكون

العمل عملاً قانونياً . فبعد أن يدرس وكيل المدرسة أهداف الأمة وأهداف المدرسة والقوانين والقرارات واللوائح والكتب الدورية المتصلة بمراحلته وحاجات العاملين بها وحاجات الطلاب التي ينبغي إشباعها ، ينظم المدرسين والعاملين معه ، لوضع الخطة اللازمة لتحسين الموقف التربوي ومقترحات التحسين يلزم أن تجيء فى أغلب الأحوال من المدرسين وتوضع الخطة أمام هيئة التدريس مجتمعة للمناقشة ولتقديرها وتحكم عليها ، لكنها لا توضع موضع التنفيذ إلا إذا صادفت قبولاً اجتماعياً أو - على الأقل - ارتضتها الأغلبية العظمى من المدرسين وينبغي أن تحدد الخطة الغايات وترسم الوسائل والأدوات الموصلة إلى تحقيقها ابتداءً بالأهم فالمهم على حسب ما تقتضيه الظروف وينبغي أن تكون الخطة فى حدود الطاقة المتوفرة والإمكانات المتاحة فعند وضع الخطة ينبغي أن يكون دور وكيل المدرسة ملماً بإمكانيات المدرسة من ناحية المبنى والتجهيزات وإمكانات المعامل والميزانية بكافة بنودها وعدد المدرسين والإداريين العاملين بالمدرسة والطلاب القدامى والمستجدين وعدد الفصول اللازمة لهم بالإضافة إلى مدى إمكانات البيئة المدرسية وما تستطيع المدرسة أن تحصل عليه من هذه الإمكانيات ، وينبغي لوكيل المدرسة أن يكون ملماً وملتزمًا بتنفيذ السياسة التعليمية للبلاد والقوانين واللوائح والتشريعات الإدارية والصلاحيات الممنوحة له . ويجب ألا تغفل خطة المدرسة الأنشطة المدرسية خارج الفصل . وبعد وضع الخطة يتولى وكيل المدرسة بالتعاون مع المدرسين تنظيم اللجان والتنظيمات المدرسية ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ثم تقوم هذه اللجان والتنظيمات بتوزيع الأعمال المقررة فى الخطة على أسرة المدرسة وتلاميذها وأولياء أمور التلاميذ ورجال البيئة المدرسية كل فيما يخصه ووفق قدراته واستعداداته ومهاراته مع توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال . ويقوم وكيل المدرسة بالتنسيق بين هذه التشكيلات حتى لا يحدث تعارض فى الأعمال أو المهام يؤدي إلى حدوث خلل فى خطة المدرسة يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المدرسية .

## ثانياً : التنظيم

أى توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل فى مجال تخصصه وإعطاء

هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال فى أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء . والتنظيم يعنى فى مجال الإدارة المدرسية وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية ومن مقتضيات التنظيم فى الإدارة المدرسية :

١- دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة .

٢- الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة خاصة .

٣- دراسة الخطط المدرسية المختلفة لكل الصفوف .

٤- وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .

٥- تنظيم برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها وكيفية التعاون بينها .

٦- حسن توزيع المسئوليات على القائمين بها ، مع حسن أداء العمل المدرسى وممارسة الأنشطة بجدية .

## ثالثاً : التنسيق:

ويقصد فى الإدارة المدرسية تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط فى المدرسة ولا يمكن تحقيق التنسيق ما لم تحدد أهداف النشاط وتوزع الأعمال بكل دقة ، والتنسيق يهدف فيما يهدف إليه عدم التضارب فى الاختصاصات المحددة للعاملين فى المدرسة ، إن من أكبر المشاكل التى تواجه الإدارة المدرسية الصراع الإدارى بسبب تضارب الاختصاصات وعدم وضوح الأهداف وعندما يكون هناك تنسيق

تخف حدة الصراع وتوضح المسؤوليات ولا يكون هناك مجال للتهرب من تبعات الأعمال .

#### رابعاً : التوجيه

يمثل التوجيه عدم مهام يقوم بها وكيل المدرسة بالنسبة لمساعديه ومرءوسيه فهو المسئول عن اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم فى العمل ويوجههم نحو الأداء الصحيح ويحاول أن يحصل منهم على خير ما لديهم من قدرات .ومتى ما وجد منهم الإستجابة واطهروا الكفاءة يجب أن يكافئ المجتهد وإذا ما وجد المقصر فيعرف أسباب قصوره ويوجهه الوجهة الصحيحة فإذا تكرر منه الخطأ عامله بحزم .

**ومن أهم المبادئ التى يقوم عليها التوجيه فى الإدارة المدرسية:**

(أ) وحدة الأمر : حيث يكون التوجيه أكثر فاعلية وجدوى إذا ما تلقى العاملون فى المدرسة الإرشادات والأوامر من مصدر واحد .

(ب) الإشراف المباشر : وهو أمر ضرورى وهام فى عملية التوجيه ويكون ذا فاعلية أكبر عندما يكون الاتصال الشخصى بين الرئيس والمرؤوسين .

(ج) اختيار الأسلوب : يجب على وكيل المدرسة أن يختار أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد الذين يتولى توجيههم بما يتفق ونوع العمل المطلوب منهم إنجازه .

#### **خامساً : المتابعة:**

ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له ، ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية . ولكى تحقق المتابعة أهدافها ينبغى اتخاذ ما يلى :

١- اليقظة التامة من إدارة المدرسة .

٢- مداومة الاتصال بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها  
ومعرفة

نواحى النقص أو القصور ومحاولة تداركها ومدارسة المشكلات ومحاولة التعليق  
عليها وتذليل ما قد يوجد من صعوبات .

٣- تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر بما يشيع فيه من تعاون وتآلف والإفادة من  
الخبرات المختلفة .

٤- جعل الاجتماعات مجالاً واسعاً للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات بالإضافة  
إلى مناقشة ما يعنى للمدرسة من أمور تعود بالفائدة على المدرسة .

### سادساً : التقويم:

وهو عنصر من أهم عناصر الإدارة المدرسية فيواسطته يمكن أن يقال أن هذه  
الإدارة المدرسية نجحت في تحقيق الأهداف التربوية المناط بها أو أنها فشلت ومن  
أهم دعائم عملية التقويم الناجح عدد من المعايير الإجرائية التي يتم التقويم في  
ضوئها.

### **ومن أهم مجالات التقويم :**

١- تقويم التنظيم المدرسى .

٢- تقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة.

٣- تقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية.

٤- تقويم أداء المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس وقدرتهم على تحقيق النمو  
المطلوب لطلابهم .

٥- تقويم المنهج المدرسى من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه .

٦- تقويم مدى تقدم التلميذ وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات .

### سمات الإدارة المدرسية الناجحة :

إن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع تحقيق الأهداف بسهولة وأقل جهد ممكن وهي التي تستطيع تقدير القوى التي تحدد نوع السلوك الإدارى الأفضل لمواجهة موقف معين أو تستطيع التصرف بنجاح فى ضوء نفسها والمجموعة التي تقودها والموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة ولظروف البيئة الاجتماعية التي تعمل بها المدرسة والقائد الإدارى الناجح هو الذى يدفع المدرسة بعوامل القوة الحيوية والتقدم ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبث فيه من عوامل الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركيتها وتطورها ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة أى المجتمع الذى يعمل فيه ويربط المدرسة بالاتجاهات الفكرية والاجتماعية التي تحدد إطار المجتمع الكبير

### الصفات التي ينبغى أن تتوفر فى الإدارة المدرسية الحديثة :

أن تكون صورة مصغرة للحياة الاجتماعية الراقية يدرّب فيها التلاميذ على تحقيق العبودية لله وحده والإيمان بالله رباً وبالإسلام ديناً وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبياً ورسولاً ، كما يدرّب التلاميذ على حب الوطن والتعاون الاجتماعى لمصلحة الوطن . وأن يلقى الطالب فيها الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله وأن تكون المدرسة بحق مجتمعاً إسلامياً مشبعاً بالتعاطف والتراحم والتعاون والتلاحم والتفاهم بين الرئيس والمرءوسين فى ظل العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل ، وأن يجد فيها الطالب المثل الأخلاقية الرقيقة والمثل الجمالية العليا .

وأن تكون المدرسة وثيقة الصلة بالمنزل وتكون قدوة حسنة فى القول والعمل والسلوك الإسلامى .

إن المدرسة وحدها لا تستطيع تحقيق أهداف التربية ما لم يتكاتف المنزل معها بصدق وإخلاص فالمدرسة تبذل الجهود المضيئة والجيّارة في تربية الأبناء ولكنهم أحياناً يجدون من حياتهم الأسرية عاملاً هداماً لما تبنيه المدرسة وأحياناً لا تستطيع المدرسة أن تدفع التلميذ لأن المنزل يدفعه للوراء . ولو نظرنا للواقع لوجدنا بعض المدارس تهمل هذا الجانب ولا تركز عليه ولكننا لا ننكر جهود المدارس الأخرى والتي حاولت بقدر الاستطاعة أن توثق الصلة بالمنزل عن طريق مخاطبة أولياء الأمور أو عن طريق مجالس الأباء .

## الفرق بين الكفاية والكفاءة والمهارة والقدرة

**الكفاية:** هي قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك و العمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب. كما يقوم الفرد الذي اكتسبها بإثارتها وتجنيدتها وتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة.

**الكفاءة:** مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل إطار حقله المهني. كما تتضمن أيضاً تنظيم العمل وتخطيطه وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع نشاطات غير عادية. كما أن الكفاءة تتضمن المزايا الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء والإدارة.

**المهارة:** هي التمكن من انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية، وسرعة في التنفيذ. ومن معاني المهارة أيضا الكفاءة والجودة في الأداء.

وهي تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجها نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظما بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن.

**القدرة:** هي الحالة التي يكون فيها الفرد متمكناً من النجاح في انجاز معين، كالقدرة على التحليل والتركيب والمقارنة والتوليف. كما أن القدرة لا تتمظهر إلا من خلال تطبيقها على محتوى.

## الفرق بين المعرفة والمهارة

كلمتين تصف كفاءه الشخص هما “المعرفة والمهارة”. للوهلة الأولى، تبدو كل منهما مرادفاً للآخرى لكن مع بعض التفكير تدرك ان كل منهما مفهوم مختلف الآخر.

المعرفة تشير إلى تعلم الفرد المفاهيم والمبادئ والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من خلال الكتب ووسائل الإعلام والموسوعات، والمؤسسات الأكاديمية وغيرها من المصادر. المهارة تشير إلى القدرة على استخدام تلك المعلومات وتطبيقها في المجال . وبعبارة أخرى، تشير المعرفة الى النظرية والمهارات تشير إلى تطبيق هذه النظرية بنجاح في الممارسة والحصول على النتائج المتوقعة. على سبيل المثال، يمكن لشخص مبيعات يحمل درجة الماجستير في إدارة الأعمال قد تعلم جميع مبادئ التسويق وفنون البيع في جامعتة. للمضي قدما في عمله عليه ان يتعرف على المزيد عن شركته، خط منتجاتها، والسوق المستهدفة، والمنافسين الخ، كل ما سبق هو المعرفة. نقل هذه المعرفة لوضع استراتيجية مبيعات ناجحة والعمل على تحقيق هذه الأهداف للمبيعات، هي مهارة الشخص في المبيعات.

اسلوب التجربة والخطأ هي طريقة رائعة للإضافة إلى مهاراتك. في بعض الأحيان، بعض المهارات تكون متأصلة في الشخص. على سبيل المثال، بعض الناس يولدون بمهاره اصلاح الأشياء. ولكن المهارات يمكنها ان تصل بالشخص الى مستوى معين. للمضي قدما، من الضروري أن يكون الشخص لديه المعرفة المطلوبة أيضا. على سبيل المثال، في حين ان الشخص له يد جيدة في النجارة، الحصول على شهادة في التعليم الصناعي يمكن أن تفعل المعجزات لمهارات هذا الشخص. بنفس الطريقة، بعض الناس لديهم المعرفة النظرية فقط ولكنها قد لا تكون قادرة على استخدامها أثناء تنفيذ مهمة مطلوبة. المعرفة لا يستفاد بها الا باستخدام المهارة لتطبيقها.

من وجهة نظر فلسفية، المعرفة غير ملموسة ولكن يمكن أن نجعل المهارات ملموسة خلال تطبيق تلك المهارات في شيء محدد والحصول على النتيجة المرجوة.

أيضا، يمكن مشاركة المعرفة النظرية مع أشخاص آخرين، بينما لا يمكن نقل بعض المهارات التي يملكها الفرد إلى أشخاص آخرين. على سبيل المثال، ميكانيكي السيارات الجيد يعرف على الفور سبب العطل في السيارة بسبب الحدس لديه الذي قد

تكون على مدى سنوات من إصلاح السيارات المختلفة. نفس الميكانيكي قد لا تكون لديه القدرة على تطوير هذه البداهة في الدراسة و تحصيل المعرفة نخلص من هذا أن المهارة هي تحويل المعرفة إلى سلوك دائم يتجدد بالتدريب. ويتقلص يترك التدريب.

فلازال وكلاء بعض المدارس يفتقرون إلى الكثير من المهارات الفنية التي هي صلب العمل الوظيفي لوكيل المدرسة، وهذا من الأسباب الرئيسية التي تجعل المناخ المدرسي يغلب عليه الارتجال في أعماله ويقابل بسلبية من العاملين في البيئة المدرسية مجتمعة. وقد سعت الإدارة المدرسية الحديثة إلى إحداث تغيير في الكثير من الأنماط السائدة التي أصبحت من الماضي؛ فالبحت العلمي من خلال المراكز الجامعية التربوية ورسائل الماجستير والدكتوراه بالإضافة إلى الدورات التدريبية وورش العمل والتنوير العلمي الذي يقوم به المختصون من رجال التعليم جعل الإدارة المدرسية تتفاعل مع المستجدات وتطوير عقلية وكيل المدرسة باعتباره عنصراً مؤثراً في العملية التربوية فالمهارات الفنية الضرورية لوكيل المدرسة التي أعرف بها في هذه المقالة تأتي ضمن الاهتمام بتطويرها وتتلخص فيمايلي:توجد عدة مهارات فنية ينبغي توفرها في وكيل المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي لوكيل المدرسة؛ من هذه المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج، ومنها ما يتعلق بالعاملين والمدرسة والتنظيم المدرسي وهيئة العاملين.

## الوكيل المتميز الناجح

الوكيل المتميز الناجح ثروة ومورد بشري نادر في عالم يحتاج إليه لقيادة شركته أو مؤسسته التي تواجه منافسة قوية في سوق السلع والخدمات. وبإختصار شديد أعتقد أن الوكيل المتميز الناجح ينمي الروح التعاونية الديناميكية بين موظفيه الذين يرون فيه الشخصية القيادية التي تزرع الحماس والنشاط والروح العائلي في المنشأة. وما دمت بصدد وصف الوكيل المتميز الناجح فلا بد من إستعراض سريع لبعض الصفات التي يجب أن تتوفر فيه ليضيف قيمة كبيرة لنجاح منشأته لأنه سيطول الحديث عن المئات من الصفات والخصائص القيادية التي تميز الوكيل الناجح عن الوكيل التقليدي، وسأتترك البعض الآخر من هذه الصفات لمقالات لاحقة إن شاء الله. وسيكون هذا المقال حول المسؤولية والإنجاز والإستشارة والنصيحة.

ومن المؤكد أن الوكيل المتميز الناجح يبذل طاقاته المتعددة وجهده لمعرفة مسؤولياته بوضوح في المنشأة لأنه يترتب على ذلك إتخاذ العديد من القرارات الإدارية الهامة. ولأن وقته وطاقاته محدودة فإنه يفوض السلطة لمن هو أدنى منه وظيفياً عندما تتوفر في الموظف المفوض أساسيات التفويض الناجح. والوكيل المتميز الناجح يشجع الموظفين على صنع لقرارات الصحيحة من منطلق قوي عندما تتوفر لديهم المعلومات الدقيقة الكافية لإتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة. ونرى بعض الوكيلين يحاولون تقادي إتخاذ القرارات لإنهم ليسوا على مستوى عال من تحمل المسؤولية، لكن الوكيلين المتميزين الناجحين يتخذون القرارات ويتحملون نتائجها مهما كانت. والوكيل المتميز الناجح يبحث عن المعلومات الكافية المتكاملة التي تساعد على إتخاذ القرارات، ويتحرى الأمور مع من هو أعلى منه، وربما يغامر عندما لا تتوفر هذه المعلومات عند من يعلوه في الهرم الوظيفي، وهذا بلا شك أعلى التحديات التي يواجهها. وتلتقي الحكمة والجرأة والشجاعة عند ضالة المعلومات التي تساعد على صنع القرار، وعند تزايد التحديات والمخاطر، لذا يبرز الوكيل المتميز الناجح.

ونقول بأن الوكيل المتميز الناجح شجاع لأنه يعلم بأن القرار الغير السليم تتبعه عواقب وخيمة قد تؤدي إلى فصله من العمل، لذا فإتخاذ القرار أصعب من تحمل تبعاته السلبية إذا كان خاطئاً. وعادة يواجه الوكيل النقد اللاذع من الموظفين الذين يتهربون من تحمل المسؤولية عندما يكون قراره غير مناسب، لكنهم ينسونه عندما يكون صائباً، بل ينسبون النجاح لأنفسهم، ويلتصقون بالوكيل المتميز الناجح في معظم الأحيان وكأنهم الأساس في تميزه ونجاحه. والوكيل المتميز الناجح يدون أولوياته ومسئوليته ويشجع فريق العمل على المشاركة في صنع القرار، ويتقبل النقد والنصيحة من غير حرج أو كبرياء.

ونجد الكثير من الوكيلين التقليديين يتحدثون عن إنجازات شخصية مثل الحصول على الترقية الوظيفية، لكننا لا نرى ما أنجزوه لشركاتهم من أهداف قصيرة وإستراتيجية. وعادة يعتبر الإنجاز التنظيمي (الإنجاز للمنشأة) المعيار الحقيقي للوكيل المتميز. فتحقيق النمو والربحية للشركة من الإنجازات التي تضاف للوكيل المتميز الناجح. فالإنجازات الإدارية للوكيل المتميز تعتبر النتائج النهائية المرغوب تحقيقها على مستوى المنشأة، لذا لا يتجاهل التشجيع على مشاركات الموظفين في تحقيق هذه الإنجازات. ويدرك الوكيل المتميز الناجح بأنه لا قيمة له في المنشأة إذا لم يكن منجزاً لأهدافها. ويضيف الوكيل المتميز الناجح الكثير من الإنجازات اليومية التي تزر بها سيرته الذاتية، وبعكسه الوكيل التقليدي الذي لا يجد الجديد من الإنجازات لأضافتها لسيرته الذاتية. وفي أغلب الأحيان يقوم الوكيل المتميز الناجح بالتخطيط المسبق لما يحاول إنجازه من أعمال لما لذلك من تسهيل لقياس إنجازاته وتدوينها واحداً تلو الآخر بشكل منظم غير منقطع بسبب الصعوبات. والتجربة العملية تشير إلى أن الوكيل المتميز الناجح يفوق الوكيل الغير المتميز العادي بما يحققه من إنجازات تهم منشأته.

يرى بعض الوكلاء أن تقديم النصيحة سواء لهم أو لغيرهم أمراً صعباً، حيث يجدون صعوبة في تقديم المشورة لمن يعلوهم في الهرم الوظيفي، ناهيك عن صعوبة قبولهم لها من الموظفين الذين دونهم في السلم الوظيفي، لكن الوكيل المتميز الناجح يرى غير ذلك، فهو يقبل نصيحة من يعلوه ويدنوه وظيفياً، بل يقدمها لمن هو أعلى منه وظيفياً لأن يعتقد أن الجميع يشاركون في نجاح المنشأة. وليس بالضروري العمل بكل نصيحة، لكن من الضروري الإصغاء للموظفين الجادين في النصح.

## الكفايات اللازمة لوكيل المدرسة

### الكفاية :

حفل الميدان التربوي بعدة تعريفات التي تناولت الكفاية منها :

**الكفاية :** هي حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات او القدرة على اداء عمل معين .

**أو الكفاية :** هي مجموعة من المعارف والمفاهيم التي توجه سلوك الفرد وتساعده على أداء عمله بمستوى من التمكن ، وتقاس بمعايير خاصة متفق عليها .

### تصنيف الكفايات :

لقد صنفت الكفايات اصناف عديدة حسب اراء الباحثين فيذكر ان الكفايات قد تصنف في خمسة مجالات هي :

١- الكفايات الفكرية

٢- الكفايات المهنية

٣- الكفايات الشخصية

٤- الكفايات الانسانية / الاجتماعية

٥- الكفايات الابداعية

وقد صنفتها البعض الى ثلاث مجموعات التي ينبغي ان تتوافر في القائد الاداري وهي :

١- الكفايات الفنية

٢- الكفايات الادراكية او التنظيمية

٣- الكفايات الانسانية

أما مصادر اشتقاق وتحديد الكفايات فيمكن ايجازها بما يأتي :

١- تحليل ادوار ومهام وكيل المدرسة

٢- تحليل طبيعة المرحلة الدراسية

٣- تحليل حاجات الوكيلين

٤- متطلبات التطور التربوي

٥- ملاحظات المشرف والاختصاصي التربوي .

## الكفايات اللازمة لوكيل المدرسة : من وجهة أخرى

حددت ثمان كفايات رئيسية ينبغي امتلاكها من قبل وكيل المدرسة وهي :

١- كفاية التخطيط

٢- كفاية التنظيم

٣- كفاية القيادة

٤- كفاية اتخاذ القرار

٥- كفاية العلاقات الانسانية

٦- كفاية النمو الذاتي وتنمية العاملين معه

٧- كفاية الارشاد والتوجيه

٨- كفاية التقويم .

وكل واحدة من هذه الكفايات تنطوي تحتها مجموعة كبيرة من الكفايات الفرعية وليس لها عدد محدد وذلك بحسب متطلبات العمل الإداري .

### ١- كفاية التخطيط :

- يلم بالفلسفة التربوية والاهداف التربوية
- يلم بالهدف الشامل للنظام التربوي
- يستوعب اهداف المرحلة الدراسية التي يعمل فيها
- يلم بالتشريعات التربوية بالمرحلة التي يعمل بها

- يشرك العاملين معه في تخطيط العمل المدرسي على المديين القريب والبعيد .
- يضع خطة واضحة المعالم للعام الدراسي
- يراعي الاحتمالات والاولويات والمرونة عند وضع الخطة
- يعمل على تحديد احتياجات المدرسة للسنة القادمة
- يتعاون مع المجتمع المحلي في اقامة نشاطات ومعارض علمية
- يعمل على توعية الاباء باهمية مجالس الاباء والمدرسين ووضع جدول زمني منظم لعقد الاجتماعات
- يهتم بالانشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية ويساهم فيها
- يعمل على الاتصال الدائم باولياء الامور فيما يتعلق بابنائهم
- يتابع توجيهات الاختصاصيين التربويين وتنفيذها .
- يعمل على سد بعض حاجات المدرسة بالتدبير
- يجيد اعطاء صورة واضحة عن المدرسة للاشخاص الذين يزورونها بحسب مهامهم ومواقعهم
- يعمل على ان تكون المدرسة مركز اشعاع للنشاطات العلمية والفنية
- يتابع تنفيذ الخطة بكفاية عالية
- يوظف نتائج التقويم في تطوير العملية التربوية .

## ٢- كفاية التنظيم :

- ينظم السجلات المدرسية ويشرف عليها
- يحسن ادارة الوقت بكفاية
- ينظم جدول الدروس والامتحانات بدقة
- يوازن بين الجانبين الاداري والفني في العمل المدرسي .
- يوزع مسؤوليات الضبط والنظام على العاملين معه بدقة
- يلم بأسس تنظيم الامور المالية ويشرف عليها
- يجيب على الكتب والمراسلات الرسمية بدقة وسرعة وكفاية .
- يتحلى بالتفكير المنظم والدقة والجدية .
- يوفر فرص لتنظيم اوقات او دورات داخل المدرسة للارتقاء بمستوى الطلبة
- يعمل على تنظيم أي عمل يقوم به
- يحرص على تنظيم العمل في المدرسة بحيث يسر العمل بالشكل المطلوب بوجوده او غيابه
- يعمل على اشاعة الامانة والحرص على المال العام وممارسة ذلك فكرا وسلوكا
- يشرف على انتظام دوام الطلبة والعاملين معه .
- يظم اوقاتا لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة .

### ٣- كفاية القيادة :

- يلم بمفهوم القيادة ونظرياتها واساليبها ومواصفات القائد الاداري
- يولد القناعة لدى العاملين معه باهمية وقيمة الاهداف التي يعملون على تحقيقها.
- يؤدي اعماله بنشاط وفاعلية ويظهر قدرة على التحمل .
- يحفز العاملين معه لاداء واجباتهم بهمة ونشاط وابداع .
- يتمتع بقدرة عقلية عالية وثقة بالنفس والتحكم بالانفعالات .
- يتقبل النقد برحابة صدر وتواضع .
- يشجع النقد والنقد الذاتي وتبادل الاراء ووجهات النظر .
- يشعر العاملين معه بقدرته على تحمل المسؤولية
- يستقطب اهتمام العاملين معه وحبهم له .
- يستخدم الاسلوب القيادي المناسب للموقف المناسب .
- يستثمر امكانات المجتمع المحلي لخدمة العملية التربوية
- يمتلك القدرة على الاقناع والتوجيه وادارة المناقشات الفردية والجماعية .
- يحرص على ان يكون القدوة للآخرين .
- يحسن مهارة التفاوض والنقاش وتحقيق الهدف باحسن الوسائل .
- يمتلك القدرة على الارسال المبدع والاستقبال البارع والاتصالات للآخرين

- يحسن فهم وتحليل اللغة غير المنطوقة للآخرين .
- يحتفظ برباطة جأش عندما يتعرض لازمة او موقف مفاجيء
- يصبر على الاعمال التي تتطلب وقتا وجهدا كبيرين .
- ينظر للحياة بأمل وتفاؤل .
- يحرص على الاحتفاظ باسرار الآخرين .
- يلتزم بالمواعيد والعهود التي يقطعها على نفسه .
- يشجع جوا من الديمقراطية والتعاون والاطمئنان داخل المدرسة .
- يحرص على السير وفق سياسة ادارية صحيحة .
- يحرص على تكوين قادة من بين العاملين معه .

#### ٤- كفاية اتخاذ القرار :

- يلم بمفهوم القرار ومواصفات القرار الاداري الجيد
- يراعي الوقت المناسب في اتخاذ القرار .
- يشرك العاملين معه في اتخاذ القرار اذا تطلب الامر ذلك .
- يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه .
- يدرك ان لا قرار بدون صلاحية .
- يميز بين صنع القرار واتخاذ القرار .
- يعرف انواع القرارات ومميزات كل منها

- يوازن بين الحزم والمرونة في اتخاذ القرار .
- يحرص على توافر الدقة والموضوعية والعدالة في القرار المتخذ
- يتعامل مع الموقف والحالة بنظرة شمولية عند اتخاذ القرار .
- يحرص على ان تكون القرارات التي تتخذ صحيحة وسليمة وواضحة .
- يراعى عاملي الجودة والقبول في القرار المتخذ
- يتحرر من الضغوط غير المقبولة عند اتخاذ القرار
- يولد القناعة لدى المتأثرين بالقرار وكسب تأييدهم
- يحرص على عدم التراجع عند اتخاذ القرار .

#### ٥- كفاية العلاقات الانسانية :

- يلم بمفهوم العلاقات الانسانية واهدافها واهميتها .
- يقيم علاقات طيبة مع العاملين معه والمجتمع المحلي
- يحترم اراء العاملين معه ويشعرهم بالافادة منها
- يشجع روح العمل الجماعي
- يراعي رغبات العاملين معه عند توزيع الاعمال قدر الامكان
- يهتم بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين معه .
- يشعر العاملين معه بانه واحد منهم

• ينمي علاقات مبنية على المودة والاحترام بين العاملين في المدرسة من طلبة ومدرسين .

• يشارك العاملين معه افراحهم واحزانهم

• يتفقد اوضاع العاملين معه باستمرار

## ٦- كفاية النمو الذاتي وتطوير العاملين :

• يلم بالثقافة العامة الماما جيدا

• يواكب التطورات الحديثة في المجالات العلمية والتربوية

• يساهم في المؤتمرات والندوات التربوية .

• يولي برامج التدريب في اثناء الخدمة الاهتمام والعناية اللازمين

• يساهم في اعداد البحوث والتأليف

• يلم بطرائق التدريس العامة

• يطلع على الخطة السنوية واليومية للمدرسين ويبين ملاحظاته حولها .

• يحرص على الافادة من المكتبة المدرسية في مختلف المجالات

• يحرص على تجريب اتجاهات وتجديدات حديثة في مدرسته

• يهتم بتتبع المستجدات التربوية

• يحرص على الافادة من آراء الاختصاصيين التربويين .

• يشجع تبادل الخبرات والزيارات بين العاملين معه

- يعمل على اثارة دافعية العاملين معه .
- يحث العاملين معه على المساهمة بالنشاطات المدرسية
- يحفز العاملين معه على التقدم وتطوير عملهم واكمال دراستهم
- يزور المدرسين من اجل التعرف على المستوى العلمي للطلبة
- يتعاون مع العاملين معه في تخطيط السفرات والزيارات العلمية للطلبة .
- يشجع تبادل الزيارات بين مدرسته والمدارس الاخرى .
- يحفز العاملين معه على اقامة المعارض والفعاليات العلمية والأدبية .
- يشعر العاملين معه بانهم ينمون ويتطورون
- يؤكد اهمية ربط المادة الدراسية بالحياة اليومية .

#### ٧- كفاية الارشاد والتوجيه :

- يلم بالإرشاد والتوجيه مفهوما واهدافا ونظريات واساليب
- يتابع الطلبة المتأخرين دراسيا ويعالج اوضاعهم
- يشجع الطلبة المتفوقين ويرعاهم
- يبصر العاملين معه بطبيعة المشكلات الموجودة في المدرسة ومحيطها وكيفية معالجتها
- يعقد ندوات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة مشكلاتهم واوضاعهم
- يبدي توجيهات وارشادات تربوية للطلبة في اثناء زيارته للصفوف

- يعمل وبالتعاون مع العاملين معه على الاهتمام بالنظافة واكساب الطلبة العادات الصحية السليمة
- يهتم بشكاوي وملاحظات اولياء امور الطلبة
- يحرص على معرفة خصائص الطفولة والمراهقة
- يشجع المدرسين على مساعدة المرشد التربوي لتحقيق مهماته
- يساهم مع المرشد التربوي في وضع خطة الارشاد السنوية
- يشجع الطلبة على مراجعة المرشد التربوي عند الحاجة
- يتفهم عمل المرشد التربوي وعدم تكليفه بواجبات ادارية او تدريسية
- يوجه الطلبة الى كيفية ملء استمارة التقديم للجامعات والمعاهد

#### ٨- كفاية التقويم :

- يلم بمفهوم التقويم وانواعه
- يحسن تقويم اداء العاملين معه بموضوعية
- يقوم المناهج والبرامج الدراسية
- ينتقن التعليمات الامتحانية بدقة
- يبصر العاملين معه بأساليب التقويم المختلفة
- يحث المدرسين الكفوئين في ادائهم ، ويرشد المقصرين ويوجههم .
- يناقش العاملين في نتائج تحصيل الطلبة

- يطلع على الاسئلة الامتحانية ( بعد الامتحان ) ويناقش المدرسين فيها .
- يعالج حالات الرسوب العالية في مادة معينة بعد التعرف على اسبابها
- يوجه العاملين معه لاستخدام نتائج التقويم لتطوير العملية التربوية
- يشكل اللجنة الامتحانية المطلوبة وحسب التعليمات ويراقب عملها بدقة
- يشرف على الامتحانات بهمة عالية وبصورة دقيقة
- يحرص على تدقيق الوثائق المدرسية الواردة الى المدرسة والصادرة منها .

## الكفايات اللازمة لوكيل المدرسة الفعالة

ويقول الدكتور وهيب سمعان والدكتور منير مرسي في كتابهما (الإدارة المدرسية الحديثة، ص ٢١) إن الاتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية قد وسعت من مجالات العمل فيها، فلم يعد كافياً لتحسين العملية التربوية للتلاميذ مجرد اهتمام الإدارة بطرق التدريس، بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية. ويتطلب هذا الأمر أن تتوافر لدى وكيل المدرسة الكفايات التالية:

### أولاً:- الكفاية في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي:

وهناك نوعان من القيادة، القيادة التي تفرضها الوظيفة، والقيادة النابعة من الجماعة. وتعين السلطات القائد من النوع الأول من خارج الجماعة، أما في النوع الثاني، فتنبع القيادة من أي عضو في الجماعة. [الفرخ (١٩٩١)، ص ٦٢]

### والخطوة الأولى في قيادة البرنامج التعليمي هي:

أ- وضع أهداف لسياسة المدرسة، ويعد وضع هذه الأهداف الخطوة الأولى في عملية تحسين برنامج المدرسة، وهي تتطلب تهيئة الفرص أمام أعضاء هيئة المدرسة للمشاركة في الأفكار والآراء، وفي بحث طرق العمل وتدابير الوسائل لتنفيذ هذا العمل.

ب- بناء الروح المعنوية العالية بين أعضاء هيئة المدرسة.

### ثانياً:- الكفاية في العلاقات الإنسانية :

- احترام شخصية المدرسين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاعتبار التام لأفكارهم ومقترحاتهم .

- تشجيع أوجه النشاط الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين أعضاء هيئة المدرسة.
- احترام شخصية التلاميذ، فعلى الوكيل أن يستمع لرغباتهم ومشكلاتهم.
- أن يكون لوكيل المدرسة شخصية متكاملة، وأن يكون ودوداً محباً للناس، وان يحب الناس العمل معه.

### ثالثاً:- الكفاية في تنظيم العمل الجماعي :

- أن يكون وكيل المدرسة قادراً على خلق الموقف الذي يعمل فيه الناس بطريقة تعاونية .
- أن يكون وكيل المدرسة خبيراً بتوزيع المسؤوليات وتقويم الخطط ومراجعتها في ضوء ما تم من أعمال.

### رابعاً:- الكفاية في تهيئة ظروف ملائمة للعمل:

- أ - تشجيع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة على الإحساس بانتسابه لهذه الهيئة.
- ب - توفير الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة ووكيلها.
- ج- اشتراك إدارة المدرسة في القرارات في حدود السلطة الممنوحة لها.
- د- اشتراك كل من يتأثر بسياسة ما في وضع هذه السياسة، فحين يمكن وكيل المدرسة المدرسين من الاشتراك في اتخاذ القرارات، فانه يزيد من تحملهم للمسئولية، فلا شك أن الناس حين يشتركون في اتخاذ قرار ما فإنهم يهتمون بنتائج هذا العمل.

هـ-تمكين كل فرد من إبداء رأيه بحرية.

و- توفير المعلومات للجميع، فلا يمكن أن يتخذ أعضاء هيئة المدرسة قرارات صائبة ما لم تتوافر لهم المعلومات التي يتخذون القرارات على أساسها.

ز- اعتبار الأفكار ملكاً لجميع أعضاء هيئة المدرسة.

ح- أن يكون الولاء للأراء والقيم وليس للأشخاص.

ط- ضرورة قبول أعضاء هيئة المدرسة مسئولية تنفيذ القرارات التي تتخذ.

ي- وضع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة في العمل الذي يتناسب وقدراته.

ك- العمل على تدريب المدرسين أثناء الخدمة مما يساعد على تحسين مستواهم وازدياد مهارتهم.

#### خامساً:- الكفاية في التقويم :

إن الكفاية في استخدام وسائل التقويم تمكن وكيل المدرسة من مساعدة أعضاء هيئة المدرسة على اتخاذ قرارات صحيحة. فبدون مساعدتهم في استخدامها يلجأ كثير منهم الى الاعتماد على التخمين أكثر من الاعتماد على الشواهد والبيانات الموضوعية .

ويتضمن التقويم التعرف على الأهداف، ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها، كما يتضمن مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير. كما يجب أن يرشدهم الى أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات، وأن يشجعهم على استخدامها، ويجب أن يشجع وكيل المدرسة المدرسين على تقويم ذاتهم، وأن يهتم أيضاً بمساعدتهم على تقويم تلاميذهم، وذلك بجانب تقويمهم للعمل المدرسي كله، كما يجب عليه أن يهتم بتقويم عمله ليتعرف على مقدار تقدمه فيه، والطرق التي تؤثر في فاعليته أو عدم فاعليته. [الفرخ(١٩٩١)،ص ٦٤]

فإن التقييم هو أن تعطيه قيمة، أو أن تصدر حكماً، وهو أمر يقوم به كل منا كل يوم ، فمن أجل أن يتمكن الفرد من إصدار حكم ما، عليه أن يحصل على المعلومات اللازمة، فأصدار الحكم هو عمل يعتمد على متطلب يسبقه، هو عملية الحصول على المعلومات. وبالإضافة الى ذلك، يمكن القول أن عملية إصدار الحكم هو متطلب قبلي لعمل يتلوه هو (اتخاذ القرارات). فالتقييم، إذأ، هو عملية التوصل الى الأحكام، التي تعتمد على جمع

المعلومات، وتعود الى اتخاذ القرارات

ويمكن القول أن التقييم هو عملية الحصول على المعلومات واستخدامها للتوصل إلى أحكام توظيف بدورها ،في اتخاذ القرارات .

**وباختصار فإن كفاية التقويم لدى وكيل المدرسة تستلزم منه :**

- أ- إدراك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية .
- ب- القدرة على تقويم أداء العاملين في المؤسسة بعدل وموضوعية .
- ج- القدرة على تقييم العمل والاستفادة من التغذية في تطويره.
- د- تنويع أساليب التقويم المختلفة بما يتلاءم والمواقف التربوية .
- هـ- القدرة على تقويم أداء الطلبة والاستفادة منها في تطوير جوانب العملية التربوية .

**سادساً: الكفايات الذاتية :**

وتشمل السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

## أ- السمات الجسدية :

تتمثل هذه السمات في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرءوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة. [العمايه(١٩٩٩)، ص٩٦]

والقوة البدنية والعصبية ترتبط بالصحة الجيدة وتوافرها ضروري لدى القائد لأن طبيعة عمله الشاق تتطلب جهداً مركزاً وشفاقاً، كذلك يتطلب عمله اتخاذ قرارات وهذا يتطلب صحة نفسية جيدة.

والمشكلة في القادة ليست توفر القوة البدنية والعصبية لديهم، بل إن المشكلة هي معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة وروية.

## ب- القدرات العقلية:

المقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية الأساسية لدى أي فرد من الأفراد. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة. وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما : [الفرخ(١٩٩١)، ص٦٦]

## القدرة على التصور .

التمتع بروح المرح والدعابة.

فالقدرة على التصور تمكن من تتوافر لديه، من التعرف على المشكلات، ومواجهتها، وتساعد القائد على الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل، كما تساعد على سرعة البديهة والتقدير الشخصي السليم وتقبل الأفكار الجديدة.

وروح المرح والدعابة تجعل القائد بعيداً عن الصرامة والتزمت، وتساعده على إقامة علاقات ودية مع مرعوسيه، بحيث تمكنه من التأثير فيهم، واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به، ويخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي بينهم.

### ج - المبادأة والابتكار:

المبادأة معناها الميل الذي يدفع الفرد الى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقاً

للغير، وهي من السمات الهامة للقائد؛ لأنها على حد رأي(فايول) تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف، وتمكن القائد من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل، والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون متسلطاً، سريع الامتعاض، غير مخلص. والمبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، وتوفرها يعنى القدرة على التنفيذ.

### ويرتبط بالمبادأة والابتكار سمات رئيسية هي:

الشجاعة وهي لا تعنى التهور والاندفاع بل مواجهة المواقف الصعبة ..

سرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات، وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.

القدرة على الحسم والتي تقتضي سرعة اختبار البدائل وسرعة التصرف.

القدرة على التوقع، ومعناها قدرة القائد على تفهم الموقف المنظور، أي أن يكون لديه القدرة ليس فقط على مواجهة الموقف، بل على وضع الخطط لمواجهة الموقف الذي يمكن وقوعه في المستقبل. [ابو فروة(١٩٩٧)، ص٦٠]

وحسب رأي (ماري باركر فوليت) القدرة على التوقع تعني أكثر من مجرد التنبؤ أو الاستطلاع، إنها لا تعني مقابلة الموقف الحالي، بل اتخاذ الموقف التالي.

### د- ضبط النفس:

ومعناها القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق

القدرات الجسمية والنفسية. أنها تعني الاتزان وتعني أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين ، وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب. وليس ضبط النفس معناها أن يتجرد القائد من مشاعره وعواطفه، ولكن معناها أن يتحكم فيها. [ابو فروة (١٩٩٧)، ص ٦٠]

#### سابعاً : الكفايات الفنية:

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفعالية، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية: [العمايه (١٩٩٩)، ص ١٠١]

أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ج- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

د- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

ومن أهم السمات المرتبطة بها: [العمايه (١٩٩٩)، ص ١٠٢ - ١٠٣]

- القدرة على تحمل المسؤولية .
- الفهم العميق والشامل للأمور .

- الحزم.
- الإيمان بالهدف.

أ-القدرة على تحمل المسؤولية : تعني شعور الوكيل بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه .ويرتبط بها ثقة القائد في نفسه، وقدرته على إنجاز ما يكلف به، رغبته منه في أداء واجبات وظيفته، وتحمل أعبائها، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، والأعمال التي يقوم بها، وعدم التهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين، وتوفر مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية .

ب- الفهم العميق و الشامل للأمور : معناها أن يكون الوكيل ملماً بالمعارف الإنسانية؛ لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله، وان يكون غنيا بثقافته.والإحاطة الشاملة بالأمور لا تعني أن يكون القائد متخصصاً في كل العلوم، لكن عليه أن يعرف شيئاً من هذه العلوم وفوائدها . وتعتبر الخبرة السابقة ضرورية للقائد؛ لأن النجاح السابق يؤدي إلى الثقة بالنفس، كما يؤدي إلى السمعة الحسنة التي تعتبر ضرورية لكسب ثقة الآخرين .

ج- الحزم : وتتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القائد على التقرير والتنفيذ والقدرة على الحكم الصائب. ويعرف ( فريدريك تايلور) الحكم الصائب على الأمور بقوله: الحكم الصائب على الأمور يعني قدرة القائد على تحديد الأهمية النسبية للأشياء، وعلى الاختيار بين البدائل، وعلى القيام حتى بالأعمال التي يمقتها، وهذه القدرة يمكن تنميتها بالخبرة والممارسة.[حجي(١٩٩٨)،ص٣٨٥]

د- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه : إيمان القائد بالهدف من السمات الضرورية لنجاحه؛ لأن مثل هذا الإيمان يمكن القائد من القدرة على إقناع مرءوسيه بضرورة تحقيق الهدف .

ويمكن القول أن المهارات الفنية تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم الأصول العلمية.

ومن الحقائق التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية الإلمام بالمناهج المدرسية، وأهدافها، وأساليبها التدريسية، ومتابعة تطبيقها، وتوزيع مباحث المناهج بين المعلمين في ضوء حاجات المدرسة، وميول المتعلمين وإمكاناتهم، وتخصصات المعلمين، وتنظيم برامج الدروس الأسبوعية، وبرامج النشاطات اللامنهجية، والامتحانات الفصلية والسنوية.

ومن هذه الكفايات أيضاً: [الفرخ (١٩٩١)، ص ٧٠]

- الكفاية في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في مجتمعه .
- الكفاية في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
- الكفاية في تشكيل المناهج لتقابل احتياجات التلاميذ.
- الكفاية في تقرير الخدمات التربوية التي يحتاج إليها مختلف التلاميذ.
- الكفاية في الترتيب والتنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينها.
- الكفاية في إعداد الأنشطة الخاصة لتقابل أنواعاً معينة من احتياجات المنهج.
- الكفاية في الحكم على مناسبة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج التعليمي .
- الكفاية في ترتيب جدول توزيع الأجهزة والمواد المتاحة للاستفادة منها على أوسع نطاق.
- الكفاية في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.

- الكفاية في تقويم ربط الخدمات التوجيهية في البرنامج الكلي للمدرسة وتقويم فعالية الخدمات التوجيهية بالنسبة للتلميذ.
- الكفاية في تحديد مضمون الخطط الوطنية الكبيرة ،بالنسبة للبرنامج التعليمي.
- الكفاية في تكيف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع .
- الكفاية في تحليل وتفسير التوصيات التي تصدر عن المعلمين والعاملين في المدرسة .
- الكفاية في التعبير عن حاجات العاملين وتقصّيها.
- الكفاية في التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين المعلمين.
- الكفاية في تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة .
- الكفاية في توضيح الواجبات و الوظائف للعاملين .
- الكفاية في تحليل البيانات الخاصة بالعاملين وفي الحكم على قيمة مختلف أنواع المعلومات الخاصة بهم.
- الكفاية في التعرف على احتياجات النمو المهني للمعلمين.
- الكفاية في تنظيم المجموعات على أساس قبولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.
- الكفاية في تقويم التغيرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين المعلمين.
- الكفاية في تقويم أي خطة تربوية من خلال برنامج حقيقي فعلي.
- الكفاية في تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات المتاحة.
- الكفاية في تقدير فعالية أي إطار تنظيمي في ضوء الأغراض التربوية.
- الكفاية في تفويض السلطات والمسؤوليات.
- الكفاية في بعد النظر، وفي ترتيب الجوانب الإيجابية والسلبية، وفي اتخاذ القرارات لمواجهتها.

- الكفاية في توزيع الأثاث اللازم للمدرسة، وتنظيم المرافق فيها وصيانتها والإشراف على نظافتها.
- الكفاية في مراقبة دوام المعلمين والموظفين والمستخدمين.
- الكفاية في تنظيم السجلات الخاصة بقبود المدرسة ومكالماتها الهاتفية وشؤون المحاسبة فيها.
- الكفاية في تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة للمدرسة.
- الكفاية في وضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير واختبار العاملين.
- الكفاية في توزيع العمل وتحديد الاختصاصات.
- الكفاية في وضع نظام جيد للبحوث التربوية والتجديد التربوي، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة.

إن هذه الأمور جميعاً تتطلب مهارة من رجل الإدارة التعليمية، وتنمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة بين وكيل المدرسة نفسه والسلطات التعليمية، فعلى وكيل المدرسة أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية وزيادة مهارته المعرفية والإدارية باستمرار، وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي.

وفي الوقت نفسه يجب أن تضع السلطات التعليمية برنامجاً فعالاً لتساعد الوكيلين على النمو المهني في مجال عملهم أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة.

### ثامناً: الكفايات الإنسانية :

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرءوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم

واتجاهاتهم. وهذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد، وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء؛ لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة في التعامل مع الأشياء. [ابوفروة (١٩٩٧) ص ١٦]

ويرتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات منها: [العمايه (١٩٩٩)، ص ١٠٠]

### الاستقامة وتكامل الشخصية :

وتعني هذه السمة توافر الانسجام والتوازن (الاتزان) في سلوك القائد سواء في شؤونه العامة أو الخاصة، كما تعني أن يكون القائد رقيباً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه، فالشخصية المتكاملة تتطلب توافر سمات الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب. الاستقامة لا تعني احترام الأنظمة فقط، ولكنها تعني أيضاً سلامة المنهج والهدف، والتطلع إلى المثل العليا، وأن يكون القائد قدوة حسنة لمرعوسيه.

### الأمانة والإخلاص والخلق الطيب:

تساعد القائد على خلق الثقة بقيادته لدى مرعوسيه، والاطمئنان إلى أن مصالحهم مصونة لديه. وتتطلب الكفاية الإنسانية أن يكون القائد قادراً على:

- بناء علاقات طيبة مع مرعوسيه والقدرة على تقبلهم .
- إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرعوسيه.
- فهمه لمشاعر مرعوسيه وثقته بهم.
- تقبله لاقتراحات مرعوسيه وانتقاداتهم البناءة والحوار الهادف معهم .

- إفساح المجال لمروعوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم وتوفير قنوات اتصال فاعلة داخل المدرسة.
- خلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم .
- الحرص على تنمية علاقات إنسانية إيجابية مع المجتمع المدرسي.

وأشارت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم .

وتتعلق الكفايات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن الكفايات الإنسانية كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات .

إن الكفايات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم الى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، هي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة الاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً أسرة واحدة متحاببة متعاطفة. والكفايات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات، وعلى كل المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة التربوية، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم. وهذا يعني أن الكفايات الإنسانية ألزم ما تكون لوكيل المدرسة ويجب أن يكون حظه منها كبيراً.

ويمكن لوكيل المدرسة أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لديه زيادة وعيه بالعلاقة التي تربط المدرسة بالمجتمع، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين التلاميذ لا في الذكاء فحسب، بل وفي القيم والاتجاهات والميول وفي تصورهم

وإدراكهم للأشياء، وينبغي على وكيل المدرسة أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به ولا يعتمد على غيره من الناس وذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضاها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم، وبكلماتهم، وبالتلميح أو التصريح، وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه إليهم.

#### تاسعاً: الكفايات الإدارية (الفكرية أو العقلية) [الفرخ (١٩٩١)، ص٧٤]

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

وتتعلق الكفايات الفكرية لرجل الإدارة التربوية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتفنن بالحل، والتوصل إلى الآراء والمهارات، وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل المخاطر أو الخسارة في تحقيق الفائدة المرجوة.

ويستخدم رجل الإدارة المدرسية هذه المهارات في ممارسته اليومية لأعماله، وتعتبر أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها، وتعني المهارات الفكرية لوكيل المدرسة مهارته في التصور والنظرة الى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي برمته بالمجتمع الكبير وليس مجرد نظرة جزئية الى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه ذلك. ورجل الإدارة التربوية الذي يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية وهو الذي يربط بين الإجراء وبين الأهداف المنشودة من التربية، سواء كان هذا الإجراء متعلقاً بالإدارة أو التنظيم أو تطوير المنهج أو هيئة العاملين أو غيرها. وإن نجاح

المؤسسات المختلفة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على توعية الإداريين الذين يتولون مهمة القيادة و التوجيه فيها.

وعلى رجلا الإدارة الحديث أن يعرف ما يجري حوله وأن يجد تفسيراً لما يواجهه كما أن عليه أن يرى نفسه في مواقف اجتماعية وتنظيمية متتابعة، يفهم من خلالها أنماط التفاعل الإنساني وطبيعة العلاقات بين الناس والقوى المحركة لها.

ولقد أثبتت الدراسات التربوية أن لوكيل المدرسة بحكم قيادته التربوية دوراً بارزاً في تحديد شكل العلاقات الموجودة في المدرسة، كما أنه يستطيع من خلال مركزه الرسمي أن يعرقل النمو الإيجابي لها. وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال كون الوكيل يعتمد عليها في استخدام مهاراته الإنسانية ، وكذلك فإن توافرها لدى وكيل المدرسة ينعكس على سلوك مرءوسيه يطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة .

**عاشراً: كفاية التخطيط :** [حجي(١٩٩٨)، ص٣٨٥]

وتتضمن:

أ\_ وضوح فلسفة التربية وأهدافها ودور الإدارة المدرسية في تحقيقها.

ب\_ جمع المعلومات وتحليلها.

ج\_ القدرة على وضع الخطة بعناصرها المتكاملة.

د\_ إدراك أهمية التخطيط في العمل.

**إحدى عشر \_ كفاية التدريب وتنمية العاملين:**

وتتضمن:

- أ \_ إدراك أهمية التدريب في تطوير العملية التربوية.
- ب \_ الوقوف على أساليب التدريب المختلفة واختيار ما يتناسب منها.
- ج \_ الوقوف على حاجات العاملين في المدرسة .
- د - وضع البرامج والخطط التدريبية لتلبية حاجات المعلمين.
- هـ- تنمية المهارات القيادية لدى العاملين في المدرسة لتوفير القيادات التربوية الواعدة.

**أثنى عشر : كفاية التوجيه والإرشاد التربوي:**

[الفرخ (١٩٩١)، ص٧٤] و[حجي (١٩٩٨) ص٣٨٧]

وتتضمن:

- أ - إدراك أهمية العملية الإرشادية في المدرسة.
- ب - معرفة مراحل النمو المختلفة للطلبة ومتطلباتها.
- ج- وضع البرامج الإرشادية لتوجيه الطلبة وتوعيتهم.
- د - احترام الطلبة ومعاملتهم بالعدل.
- هـ- التخطيط للنشاطات المدرسية المناسبة التي تلبي حاجات الطلبة وتسهم في تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم.

ثلاثة عشر : كفاية اتخاذ القرار: [الفرخ(١٩٩١)،ص٧٦]

وتتضمن ما يلي:

- أ - جمع المعلومات المتعلقة بالقضايا المختلفة وتحليلها.
- ب - إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- ج- القدوة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتحمل نتائج اتخاذ القرار.
- د - الجرأة في اتخاذ القرار.

أربعة عشر : الكفاية الفنية الإشرافية:

وتضمن:

- أ - إدراك أهمية الناحية الإشرافية في تطوير العملية التربوية ودور الوكيل كمشرف مقيم.
- ب - القدوة على مساعدة المعلمين في القضايا الفنية التي تواجههم مثل التخطيط الدراسي، وتحليل المناهج، وإدارة الصف، واستخدام التقنيات، والتقويم.
- ج- الوقوف على تحليل الأساليب الإشرافية المختلفة والاستفادة منها في عمله الإشرافي.

خمسة عشر: الكفاية الإدارية: [الفرخ(١٩٩١)،ص٧٤]

وتتضمن:

- أ - القدرة على إعداد التشكيلات المدرسية .
- ب- إعداد الموازنة المدرسية.

ج- تنظيم السجلات والملفات.

د - إعداد برامج توزيع وترتيب الدروس.

هـ - تحديد الصلاحيات والأدوار للعاملين في المؤسسة، والاهتمام بالمباني والمرافق المدرسية.

ستة عشر: الكفاية الشخصية:

وتتضمن ما يلي:

أ - توافر الرغبة في العمل الإداري.

ب - القدرة على التعبير عن الرأي بوضوح وموضوعية.

ج- القدرة على العمل .

د - القدرة على مواجهة المواقف والحكمة في التصرف.

هـ- القدرة على التأثير في الآخرين.

سبعة عشر: كفاية الوكيل في خدمة وتنمية المجتمع: [حجي(١٩٩٨)ص٣٩٣]

وتتضمن ما يلي:

أ - مقدرة الوكيل في مجال المسح الميداني لإمكانيات واحتياجات المجتمع المحلي.

ب - مقدرة الوكيل في مجال تصميم الأنشطة والبرامج المدرسية التي تخصص لتنمية المجتمع المحلي.

ج- مقدرة الوكيل في مجال تأسيس مجلس استشاري تنموي محلي للمدرسة.

د - مقدرة الوكيل في مجال إشراك القيادات والهيئات المحلية في برامج المدرسة التي تخصص لتنمية المجتمع المحلي.

هـ- مقدرة الوكيل في مجال إعداد العاملين في المدرسة للعمل في برامجها لخدمة وتنمية المجتمع المحلي.

و - مقدرة الوكيل في مجال توفير الإيرادات المالية اللازمة لبرامج المدرسة المخصصة لتنمية المجتمع المحلي.

ز - مقدرة الوكيل في مجال الاستعانة بالعمل التطوعي في برامج المدرسة المخصصة لتنمية المجتمع المحلي.

ح - مقدرة الوكيل في مجال إدارة أنشطة وبرامج المدرسة المخصصة لتنمية المجتمع المحلي.

ط - مقدرة الوكيل في مجال الاستغلال الموسع للبناء المدرسي في البرامج التي تخصص لتنمية المجتمع المحلي.

ي - مقدرة الوكيل في مجال تحقيق التكامل بين برنامج المراحل التعليمية في المدرسة وبرنامجها لتنمية المجتمع المحلي.

ك - مقدرة الوكيل في مجال تقييم الأنشطة والبرامج التي تخصصها المدرسة لتنمية المجتمع المحلي.

ل - مقدرة الوكيل في مجال تنسيق الجهود مع المؤسسات والهيئات المحلية لإنجاح عملية تنمية المجتمع المحلي.

## المهارات الإدارية لوكيل المدرسة.

يمكن تحديد المهارات الإدارية اللازم والمطلوب توفرها في وكيل المدرسة فيما يلي:

### أ- المهارات التصورية Conceptual Skills

تتعلق المهارات التصورية لدى وكيل المدرسة بمدى كفاءته في إبتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة وكيل المدرسة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أى ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة.

ووكيل المدرسة الذى يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذى يحتفظ فى ذهنه دائماً بالصورة الكلية وليست الجزئية، وهو الذى يربط بين القرارات والإجراءات التى يتخذها فى مجال العمل، وبين الأهداف التربوية. ( Brown, & Boyle, 2002, ) (P: 81)

لذا يجب أن يلم وكيل المدرسة إماماً كافياً بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار، والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيم مدرسته، وذلك للحد من حدة الصراعات اليومية بين المعلمين والتلاميذ، والبيئة الخارجية، الأمر الذى يسهل له أن ينمو بالمدرسة بطريقة فعالة وكفاءة عالية، وبالتالي يرفع من مستواها العلمي والإجتماعي. (حجي، ٢٠٠٠م، ص: ٧٢)

ويتعلق هذا النوع من مهارات وكيل المدرسة بمدى كفاءة الوكيل وقدرته فقي رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزاءه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التى تحدث فيها على العلاقة على التنظيم ككل، وتشمل مهارة وكيل المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. وهذه المهارة في

المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية، كما تبدو أهميته كذلك حيث إن توفرها لدى القائد ينعكس على سلوك مرؤسية ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة. (عابدين، ٢٠٠١م، ص: ٩٠)

## ب- المهارات الفنية Technical Skills

يقصد بالمهارات الفنية، مدى كفاءة وكيل المدرسة في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، والمهارات الفنية تتطلب قدراً معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

فالمهارات الفنية ترتبط بمهام الوكيل ومسئوليته، سواء أكانت مسؤوليات أو إشرافية، وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم. ويمكن الحصول على المعرفة المتخصصة بالدراسة، والتعلم، والتدريب، والخبرة المنتقاة، ولذلك تسعى السلطات التربوية والتعليمية للتحقق من توافر هذه المهارات لدى الوكيلين، فيتم إعدادهم وتدريبهم وإشراكهم في الندوات واللقاءات التربوية المخططة.

(عابدين، ٢٠٠١م، ص: ٩٠)

وهناك العديد من المهارات التي يجب توافرها في وكيل المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح، وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي لوكيل المدرسة، ومن هذه المهارات: (أحمد، ١٩٩٩م، ص: ٢٧)

**(١) المهارات الفنية اللازمة لوكيل المدرسة فيما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج:**

(عابدين، ٢٠٠١م، ص: ٩٢)

- التعرف على أهم الإتجاهات الإجتماعية والسياسية والإقتصادية السائدة فى المجتمع.

- الإتصال بالإدارة التعليمية حول البرنامج التعليمى للمدرسة.

- الترتيب والتنسيق بين الأنشطة المدرسية بحيث لا يحدث تعارض بينها.

- إعداد أنشطة مدرسية لتقابل أنواع معينة من إحتياجات المنهج.

- تقدير فعالية الإشراف الفنى فى تطوير التدريس.

- تشكيل المناهج الدراسية لتقابل إحتياجات التلاميذ.

- تقرير الخدمات التربوية التى يحتاج إليها التلاميذ.

## **(٢) المهارات الفنية اللازمة لوكيل المدرسة فيما يتعلق بالتلاميذ:**

- الإتصال بأولياء أمور التلاميذ.

- وضع طرق جمع البيانات الرئيسة مثل حضور التلاميذ أو غيابهم وتفسيرها وتسجيلها.

- تحليل درجات التلاميذ وتفسير معناها بالنسبة للبرنامج المدرسى.

- تكيف البرنامج المدرسى مع ظروف المجتمع المتغيرة.

## **(٣) المهارات الفنية اللازمة لوكيل المدرسة فيما يتعلق بالعاملين فى المدرسة:**

- التعرف على النمو المهنى للعاملين فى المدرسة.

- توضيح الواجبات والمسئوليات لكافة العاملين فى المدرسة.

- تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين بالمدرسة للواجبات المختلفة.
- التعبير عن حاجات العاملين فى المدرسة والعمل على تلبيتها.
- تنظيم المجموعات على أساس ميولهم وإهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.

- تقويم المتغيرات فى الكفاءة والإتجاهات المهنية بين العاملين فى المدرسة.

#### (٤) المهارات الفنية اللازمة لوكيل المدرسة فيما يتعلق بالمدرسة:

- ترجمة البرنامج المدرسى إلى خطة واقعية.
- تقويم أى خطة تربوية من خلال برنامج حقيقى فعلى.
- تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لإختيار العاملين فى الخدمات بالمدرسة، مثل: خدمات الصيانة والحراسة والحكم على كفاءتهم الوظيفية.
- إعداد برنامج عملى للأمن المدرسى بحيث يمكن تطبيقه.
- تنظيم وجمع وإعداد المتطلبات التربوية فى ضوء المعلومات الإجتماعية والإقتصادية.

#### (٥) المهارات الفنية اللازمة لوكيل المدرسة فيما يتعلق بالتنظيم المدرسى:

- تفويض السلطات والمسئوليات.
- إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.
- تقديم المشورة الفنية للمجموعات غير المهنية.

- إكتشاف أى خلل فى الإطار التنظيمى، والتصرف بسرعة للمحافظة على إستمرار المدرسة فى أداء وظيفتها.

- بعد النظر وترقب الجوانب الإيجابية والسلبية، وإتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.

- تفسير الإحتياجات التربوية فى ضوء الخدمات المتاحة.

**(٦) المهارات الفنية اللازمة لوكيل المدرسة فيما يتعلق بالشئون المالية والإدارية:**

- وضع نظام جيد للسجلات المدرسية يتحقق بموجبه الإحتفاظ بهذه السجلات فى صورة سليمة ودقيقة وأمينة.

- تناول وفهم الإستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.

- العمليات الآلية الضرورية اللازمة لمتطلبات حساب الميزانية آلياً بمعرفة الإدارة التعليمية.

- معالجة المعلومات المالية وإتباع الطرق السليمة فى الحسابات.

### **ج- المهارات الإنسانية Human Skills**

يتعلق هذا النوع من المهارات بالطريقة التي يمكن لوكيل المدرسة بها التعامل مع مرءوسيه بنجاح، وتنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والإنسجام بينهم، وبالقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص. ويتطلب ذلك إستعداد الوكيل لفهم الآخرين، وفهم ميولهم ورائهم وإتجاهاتهم والإنصات إليهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم وللمشاركة فى إتخاذ القرار لما ذلك من أثر على روحهم المعنوية وإستعدادهم للعمل، بل وتقانيهم فى إنجاز العمل وإتقانه. (عابدين، ٢٠٠١م، ص: ٩٠)

**ومن هذه المهارات:**

- الإتصال الفعال بين الأفراد والجماعات.
- التعرف على الفروق الفردية بين الأفراد وقيمهم وإتجاهاتهم.
- توثيق الصلة بين أولياء أمور التلاميذ والمدرسة بهدف المساهمة فى حل مشكلات التلاميذ.
- التعاون بين المدرسة والبيئة المحلية فى إقامة المشروعات التى تخدم أبناء الحى.
- مراعاة الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية فى طريقة معاملته للمعلمين والتلاميذ والعاملين بالمدرسة.
- الإتصال التربوي بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية التى تتبعها المدرسة التى يعمل بها.
- إتخاذ القرار فى حضور جميع العاملين فى المدرسة.
- فهم التلاميذ ومعرفة خصائصهم وحاجاتهم ليسهل توجيههم عن طريق المعاملة الحسنة بين التلاميذ وتنمية روح المنافسة الشريفة بينهم.
- الإهتمام بالمعلمين الجدد ورعايتهم وتوجيههم للطرق السليمة لتحسين كفاءتهم فى التدريس بمساعدتهم على إستخدام الوسائل التربوية الحديثة.
- المتابعة الميدانية للمعلمين وزيارتهم المستمرة فى الفصول.

#### هـ - المهارات الذاتية (الشخصية):

تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسدية والعقلية والانفعالية للوكيل والتي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر - منفردة أو مجتمعة - فى سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له. وهذه المهارات أمور لا يتم

تعلمها تعلمًا، بل إنها تعتمد أساسًا على إستعدادات فطرية لدى الوكيل تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأُسرة، وحياة الطفولة، والبيئة المحلية، والرفاق.

ومن تلك المهارات :

السمات الشخصية للوكيل، والقدرات العقلية، والمبادأة والإبتكار، والقدرة على ضبط النفس.

ومن السمات الشخصية التي يجب توفرها في القائد التربوي: القوة الجسمية والعصبية، قوة الشخصية، الحيوية والنشاط والحماس للعمل، الطلاقة اللفظية، الصحة النفسية والإستقرار النفسي والعاطفي، الخلق الطيب والقوة الحسنة، العدالة.

(West, Mel, & Ainscow, 1991, P: 107)

وفى ضوء ما سبق يتبين أن هناك العديد من المهارات والتي يجب أن يتمتع بها وكيلى المدارس، وتنمية هذه المهارات يتوقف بدرجة كبيرة على قناعة وكيل المدرسة بمبدأ التعلم الذاتى، الأمر الذى يفرض عليه زيادة مهاراته المعرفية والإدارية بإستمرار، والإطلاع على كل ما هو جديد فى مجال الإدارة المدرسية، كما يجب على السلطات التعليمية إعداد برامج تدريبية لوكيلى المدارس بهدف إكسابهم هذه المهارات.

**و- المهارات القيادية:**

**ومن أهم المهارات القيادية لوكيل المدرسة ما يلي:**

- إدارة الوقت: وهى توفير وإستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من الوكيل قائداً فعالاً.

- إدارة التغيير: وهى التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجهاً نحو غايات معينة، ثم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه.

- إدارة ضغوط العمل: وهى تلك المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أدائه عمله بفعالية.

- إدارة الصراع (الخلافات): ويقصد بها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة، ويؤدي إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعه في التنظيم من تحقيق أهداف معينة.

- إدارة الإخفاق: فعلى القائد لكي يكون ناجحاً في إدارة الإخفاق وإتخاذ عددا من الإجراءات مثل: توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات والمبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه، مع وضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق وأن يشرك القائد مرؤوسيه في تحليل مواطن الخلل، والإستفادة من الأخطاء، ومن مواضع الإخفاق كدروس تدريبية، وعدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية عند المرؤوسين.

- إدارة الاجتماعات: وتعتبر الاجتماعات أهم الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون. وللتعرف على أفضل سبل إدارة الاجتماعات، فعلى القائد أن يعرف أولاً ما هي أهم أسباب عدم فعالية الاجتماعات

ومن مهارات وكيل للمدرسة، ما يلي: (Brown, & Boyle, 2002, P: 47)

### ١- إدارة الإهتمام أو الإنتباه Management of Attention

تشير إدارة الإهتمام أو الإنتباه إلى قدرة القادة الإداريين على إعطاء وإظهار درجة تركيز غير عادية من الإلتزام. وبهذا يستطيع القادة الإداريون إدارة وتوجيه الإنتباه والإهتمام عن طريق رؤية تبعث الحماس وتدفع الآخرين إلى الوصول إلى آفاق لم يصلوا إليها من قبل.

### ٢- إدارة القصد والمعنى Management of Meaning

وتعنى إدارة القصد والمعنى أن القائد الإدارى يتعين عليه طرح رؤية بشكل فاعل وهو في ذلك يتذكر دائماً أن عليه أن يكون محدداً عند إعطاء التكاليفات. وهذا معناه أن القائد الذي لا يستطيع تحديد المشكلة بشكل كاف وكذلك الرؤية والهدف لا يستطيع إختيار من يتعامل معها.

### ٣- إدارة الثقة Management of Trust

وتعد الثقة عنصراً هاماً لكل المؤسسات التعليمية، وتأتى الإعتمادية والثبات كأهم مكونات الثقة. فقد أثبتت التجارب أن الناس يميلون إلى أتباع الأفراد الذين يمكنهم الإعتماد عليهم حتى وإن اختلفوا معهم أحياناً، بينما لا يميلون إلى إتباع الأفراد الذين يغيرون مواقفهم كثيراً حتى وإن إتفقوا معهم.

### ٤- إدارة الذات Management of Self

وتلك المهارة لدى القائد الإدارى تمكنه من معرفة نقاط قوته ومهاراته وإستخدام تلك النقاط والمهارات بشكل فاعل، وبدون إدارة وتوجيه الذات قد يكون تأثير القيادة ضاراً أكثر منه نافعاً، فالقائد لا يمكن أن ينجح في التعامل مع الآخرين وقيادتهم ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه.

## توصيات لتطوير الإدارة المدرسية

- وضع سياسة واستراتيجية للبحث التربوي في مجال الإدارة المدرسية في إطار سياسة عامة أو خريطة شاملة للبحوث التربوية في كافة مجالاتها وميادينها ، وضمن خطة طويلة المدى للبحث التربوي تتصف بالشمول والمرونة ، وعلى الباحثين التربويين وطلاب الدراسات العليا في التربية إعطاء المشكلات والقضايا المتعلقة بالإدارة المدرسية الأولوية عند إجراء بحوثهم ودراساتهم .
- ضرورة وضع برامج ومقررات دراسة متخصصة في معاهد وكليات إعداد المعلمين لإعداد وتدريب القادة التربويين بهدف إسناد وظيفة وكيل المدرسة إليهم مستقبلاً .
- الأخذ بالتقنيات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية ، كاستخدام الحاسب الآلي في تنظيم المعلومات وحفظها وتداولها ، للتخفيف من حدة العمل الإداري الذي يثقل كاهل وكلي المدارس .
- أن يراعي عند اختيار الوكيلين في مدارس التعليم العام بمراحلها المختلفة أن يكونوا ممن تتوفر لديهم الرغبة في العمل الإداري .
- أن تولى مؤسسات إعداد الإداريين قدراً كافياً من العناية والاهتمام ببرامج إعداد الإداريين وتأهيلهم تأهيلاً علمياً وثقافياً وتربوياً قبل وأثناء الخدمة .
- ضرورة وضع توصيف دقيق ومحدد لمهام ووظائف الإدارة التربوية ودورها في تطوير العملية التعليمية ووضع أسس علمية دقيقة لاختيار وإعداد وتدريب مسؤولي الإدارة المدرسية ، بحيث تبنى هذه الأسس في ضوء تحليل نظام الإدارة المدرسية ومهامها ، وكذلك تدعيم اللامركزية والتوسع فيها لتكوين قيادات تربوية قادرة على اتخاذ القرارات والتخطيط والتنفيذ .

- ضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب للقيادات التعليمية قائمة على أساس الكفايات الإدارية والتربوية لمساعدة الوكيلين على توظيف إمكانياتهم الأكاديمية طبقا للمتطلبات الراهنة والمستقبلية للإدارة المدرسية .
- زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لوكيلي المدارس قبل العمل وأثنائه لأن التدريب يمثل إعدادا للوكيلين وتعريفها لهم بالمستحدثات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية ، حتى يواكب الوكيلون التطور المستمر الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة التعليم.
- أن يراعي في تدريب القادة الإداريين تنوع النشاطات والبرامج التدريبية وفق مواقع العمل لهؤلاء القادة ، مع التأكيد على أن تضمن برامج التدريب المؤتمرات والندوات وحلقات ودروس وورش العمل والزيارات الميدانية .
- الاهتمام بزيادة الحوافز الأدبية والمادية للقائمين على أمر الإدارات التعليمية والمدرسية .

## أدوار وواجبات وكيل المدرسة.

يعد وكيل المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة، وهو في هذا الصدد يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط بها، ومن هذه الأدوار كما ذكرها (الحربي، ٢٠٠٦م، ص: ٦٣) ما يلي:

١- **دوره التخطيطي:** التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، وتتميز بالنظرة المستقبلية، واستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتيسرة. ومن هنا تأتي ضرورة أن يبني وكيل المدرسة جميع الأعمال والبرامج والأنشطة على التخطيط الذي يعتمد على تحليل الوضع الحالي وإمكانات المدرسة، أما قيام وكيل المدرسة بدورة التخطيطي فيبدأ بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، وهو بذلك يعمل على إشراك العاملين معه في هذه المرحلة.

٢- **دوره الإشرافي:** وكيل المدرسة كمشرف تربوي فني مقيم يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراية المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقاتها، والإطلاع على أساليب تقويم الطلاب وتحصيلهم العلمي، والإمام بطرق تنمية العاملين مهنيًا، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل.

٣- **دوره في صناعة القرار:** وللقرارات التي يتخذها وكيل المدرسة أثرها في أداء المدرسة وإنجازها للأهداف التربوية من جهة ومن جهة أخرى في نوع العلاقات الإنسانية بين وكيل المدرسة ومدرسيه، حيث يقوم وكيل المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع الحلول وبدائلها لحل المشكلات، وهذه المشاركة لا تعني فقط مشاركة العاملين بل قد تتضمن المجتمع المدرسي والآباء والمشرفين من الإدارة

التعليمية وخبراء البيئة المحلية. كما أن وكيل المدرسة يقوم باتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب، ويهيئ المناخ لتنفيذها ويستمر دوره في متابعة تنفيذ هذه القرارات وتقويمها.

٤- دوره كمركز معلومات واتصال: تتدفق المعلومات لوكيل المدرسة من جميع الاتجاهات وتتنوع، بحيث يعد الوكيل مركزا للمعلومات سواء كانت أنظمة أو قواعد، أو توجيهات للعاملين ويرسلها في جميع الاتجاهات، ويعمل على إنشاء شبكة اتصالات يحصل من خلالها على المعلومات للمدرسة والعاملين فيها تساعده في عملية الاتصال وصنع القرارات، ويعمل ألا تكون عملية الاتصال ذات اتجاه واحد خاصة وأن الاتصال ذا الاتجاه الواحد يقلل من فعالية الاتصال.

٥- دوره في تنمية العلاقات الإنسانية: دوره في تنمية العلاقات الإنسانية يتمثل في تعامل وكيل المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها، حيث يتعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي، وهو مطالب بأن يساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم داخل وخارج المدرسة، والعمل على تعميق الحب والانتماء للمدرسة، وتفعيل التنمية المهنية للعاملين فيها.

٦- دوره في ربط مدرسته بالبيئة: المدرسة مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتربية أبنائه، ونجاح المدرسة بعامه والثانوية بخاصة رهن بارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، والوكيل الناجح الفاعل هو الذي يخطط تخطيطا سليما لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، حيث يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج وأنشطة لخدمة المجتمع ودعوه أبناء البيئة للمشاركة في هذه البرامج والأنشطة، ويسعى في ذلك للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئته.

٧- دوره كمقوم للعمل المدرسي: التقويم وسيلة يتمكن وكيل المدرسة من خلالها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، وتحسين أداء المؤسسة التربوية من خلال

رفع مستوى أداء الأفراد العاملين بها، ومدى تحقيقها لأهدافها. أي أن عملية التقويم ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة للتعرف على مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، وكشف مواطن القوة، لتطويرها وتشجيعها. وذلك أن وكيل المدرسة يحتاج إلى تقويم الآراء والأفكار المقدمة من الجماعة قبل اتخاذ القرار، كما يحتاج إلى تشجيع وإرشاد معلميه إلى أساليب ووسائل التقويم الذاتي. (أبو شرخ، ٢٠٠٩م، ص: ١٣)

٨- دوره القيادي: يعتبر الدور القيادي لوكيل المدرسة من الأدوار الرئيسية، وذلك لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم بعضها ببعض، من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها، وذلك من خلال القدرات والإمكانات التي يمتلكها وكيل المدرسة كقائد تربوي، والتي تتركز على الجانب الإنساني في علاقاته مع العاملين، دون التركيز على السلطة والصلاحيات التي يضعها القانون في يده.

ويتفق الإداريون والتربويون على أهمية الدور القيادي الفعال لوكيل المدرسة

في تحقيق أهدافها وغاياتها، وإدارة العملية التعليمية في مدرسته، فهو المسئول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في المدرسة، وتهيئة جميع الظروف، لتساعدهم على نموهم مهنيًا، وشخصيًا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه. (العمرى، ١٩٩٢م، ص: ٢٩)

ويتضح مما سبق أن وكيل المدرسة الفعال يلعب دورًا هامًا وجوهريًا في توجيه واستثمار الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهدافها وزيادة الفاعلية المدرسية، وذلك من خلال الأدوار الإدارية والإشرافية الفنية التي يقوم بها في مدرسته، حيث لا يجب التركيز على جانب دون جانب آخر. (الخميسي، ٢٠٠٢م، ص: ٢٧)

إن المهمة الأساسية للوكيل هي تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة، من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة، وتوجيههم، وإرشادهم لتمكين المعلم من قيامه بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه ممكن، وتشمل واجبات وكيل المدرسة العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها، والعمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها، والإشراف على شؤون الطلبة، والإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية.

(West, Mel, & Ainscow, 1991, P: 97)

فوكيل المدرسة والعاملون معه مسئولون عن تنظيم العمل المدرسي مسؤولية مباشرة قبل الإدارة التعليمية المسؤولة، ويعتبر وكيل المدرسة المسئول الأول عن كل ما يتعلق بالمدرسة، وتتوزع مسؤوليته تلك في أربعة مستويات: (عابدين، ٢٠٠١ م، ص: ٢٨٧-٢٨٨)

- **المستوى الإداري:** ويتمثل في توفير الظروف المادية والبشرية لتيسير العملية التربوية.
- **المستوى الفني:** ويتمثل في المتابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار، وتوفير النمو المهني للمعلمين والطلبة.
- **المستوى الاجتماعي:** ويتمثل في توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي وبناء على علاقة ذات تأثير متبادل بينهما.
- **المستوى الإبداعي:** ويتمثل في قيادة التجديد والتطور في العملية التربوية.

فوكيل المدرسة أثناء عمله يتعامل مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، وهو العنصر الحاسم في نجاح العملية التربوية، وعلى جهوده وجودة أدائه يعتمد نجاح نوعية التعليم وتحسينه، لذلك اهتم الكثير من الدارسين به، وبدراسة العوامل التي تؤثر على فاعليته، والتي من أهمها السلوك القيادي للنمط الإداري الذي يسود المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها المعلم. (Rubin, 1982, P: 27)

## مهام وكيل المدرسة

- موجز مهام وكيل المدرسة في وزارة التعليم (المملكة العربية السعودية) وفق التنظيمات المعتمدة.

### ■ تجاه الطلاب :

١. متابعة قبول الطلاب وفحص وثائقهم وملفاتهم عند التسجيل أو التحويل إلى المدرسة "تطبيق شروط القبول".
٢. تنظيم واستكمال سجل الطلاب المحولين ( من / إلى ) المدرسة.
٣. تنظيم واستكمال سجل تسليم ملفات الطلاب.
٤. تنظيم واستكمال سجل تسليم الشهادات الدراسية.
٥. الاحتفاظ بملف لكل طالب يحتوي على "أوراقه الثبوتية / شهاداته الدراسية / المستندات ذات العلاقة".
٦. تنظيم واستكمال سجل قيد الطلاب السنوي.
٧. تنظيم واستكمال سجل متابعة تجديد إقامات الطلاب غير السعوديين.
٨. تنظيم واستكمال سجل الطلاب المنقطعين عن المدرسة.
٩. الإعداد أو "متابعة الإعداد" للأسبوع التمهيدي في المدرسة مع توثيق فعالياته.

١٠ . تنظيم عملية استقبال الطلاب المستجدين في المدرسة، ومتابعة أعمال اللجان المشكلة لهذا الغرض.

١١ . توزيع الطلاب على الفصول الدراسية وفق أسس تربوية واضحة.

١٢ . متابعة انتظام الطلاب أثناء الصف الصباحي.

١٣ . متابعة انتظام الطلاب أثناء الفسح المدرسية.

١٤ . متابعة انتظام الطلاب أثناء أداء الصلاة.

١٥ . متابعة انصراف الطلاب من المدرسة.

١٦ . متابعة تنفيذ جدول الإشراف اليومي على الطلاب.

١٧ . تطبيق آلية متابعة تأخر الطلاب عن المدرسة.

١٨ . تنظيم واستكمال كشوفات متابعة تأخر الطلاب اليومي.

١٩ . تطبيق آلية متابعة غياب الطلاب عن المدرسة.

٢٠ . تنظيم واستكمال كشوفات متابعة غياب الطلاب اليومي.

٢١ . الاحتفاظ بالاعتذارات المقبولة المحررة من أولياء أمور الطلاب - بخصوص تأخر أو غياب أبنائهم - في ملف تنظيمي.

٢٢ . تطبيق آلية لمتابعة هروب الطلاب من المدرسة.

٢٣ . تنظيم واستكمال سجل رصد مخالفات الطلاب.

٢٤. تطبيق آلية واضحة لخروج الطلاب من المدرسة "للحالات الطارئة" أثناء اليوم الدراسي.

٢٥. تنظيم واستكمال سجل خروج الطلاب من المدرسة للحالات الطارئة.

٢٦. تنظيم واستكمال سجل حضور وغياب وتأخر الطلاب السنوي.

٢٧. إعطاء الطلاب ما يحتاجون إليه من شهادات الانتماء للمدرسة وما يلزمهم من الإحالات للجهات ذات العلاقة.

٢٨. متابعة الحالات المرضية لدى الطلاب بصفة عامة، وإحالتها للعلاج.

٢٩. متابعة الحالات المرضية المعدية لدى الطلاب بصفة خاصة ، وإحالتها للعلاج.

٣٠. تعيين آلية واضحة للوقاية من الحالات المرضية المعدية لدى الطلاب.

٣١. تنظيم واستكمال سجل الوحدة الصحية المدرسية.

٣٢. العناية بتوعية الطلاب بالمخالفات السلوكية الطلابية والنظم المعتمدة تجاهها.

٣٣. العناية بتوعية أولياء أمور الطلاب بالمخالفات السلوكية الطلابية والنظم المعتمدة تجاهها.

٣٤. تشجيع الطلاب على حسن السلوك والمواظبة مع الارتقاء بسلوكيات الطلاب الحسنة وتعزيزها.

٣٥. العناية بتدريب الطلاب على المهارات التربوية الاجتماعية الأساسية.

٣٦. تطبيق المسؤوليات الواردة في قواعد تنظيم السلوك والمواظبة لطلاب مراحل التعليم العام.

٣٧. استقبال أولياء أمور الطلاب، وإطلاعهم على مستويات أبنائهم "العلمية - السلوكية".

٣٨. تنظيم واستكمال سجل زيارات أولياء الأمور أو استدعائهم لزيارة المدرسة.

٣٩. إعداد البيانات اللازمة بخصوص "الطلاب المعوزين - أبناء المعلمين المتوفين" ومتابعة صرف استحقاقاتهم.

#### ■ تجاه المعلمين :

٤٠. التأكد من وجود المعلمين في فصولهم - مع بداية الحصة - "أي : متابعة تطبيق جدول الحصص الدراسية".

٤١. معالجة ما قد يطرأ من حالة تأخر أو غياب للمعلمين من خلال تطبيق جدول الاحتياط العام في المدرسة.

٤٢. الاحتفاظ بالكشوفات الموثقة لتطبيق جدول الاحتياط العام في المدرسة في ملف تنظيمي.

٤٣. زيارة المعلمين - المسند له الإشراف عليهم - في فصولهم، وتقويم أدائهم وفق الأنموذج المخصص لذلك.

٤٤. تنظيم واستكمال سجل ملحوظات وكيل المدرسة على دفاتر إعداد الدروس "للمعلمين الذين يُشرف عليهم".

٤٥ . تنظيم واستكمال سجل متابعة وكيل المدرسة للأعمال التحريرية للطلاب  
"للمعلمين الذين يُشرف عليهم".

٤٦ . تنظيم واستكمال سجل متابعة وكيل المدرسة تنفيذ توصيات المشرفين  
"للمعلمين الذين يُشرف عليهم".

٤٧ . تنظيم واستكمال ملف المعلم التراكمي "للمعلمين الذين يُشرف عليهم".

٤٨ . العناية بتوعية المعلمين بالمخالفات السلوكية الطلابية والنظم المعتمدة  
تجاهها.

٤٩ . حث المعلمين على تفادي الأساليب غير التربوية في التعامل مع  
السلوكيات الطلابية.

٥٠ . متابعة المعلمين في تجنب جميع الممارسات غير التربوية مع الطلاب.

٥١ . تفعيل مبدأ العلاقات الإنسانية مع جميع العاملين في المدرسة.

#### ■ تجاه التخطيط المدرسي :

٥٢ . بناء الخطة الزمنية السنوية "البرنامج الزمني" "التقويم الزمني" للمهام  
المكلف بتنفيذها خلال العام الدراسي.

٥٣ . مراجعة ما نفذ من "الخطة الزمنية السنوية" بصفة دورية.

#### ■ المشتركة مع وكيل المدرسة :

٥٤ . مشاركة وكيل المدرسة في تشخيص الواقع المدرسي قبيل بداية العام  
الدراسي.

٥٥. مشاركة وكيل المدرسة في بناء خطة عمل المدرسة "التشغيلية - التطويرية".
٥٦. مشاركة وكيل المدرسة في الحصول على احتياجات المدرسة من الكتب والمستلزمات قبل بداية العام الدراسي.
٥٧. مشاركة وكيل المدرسة في توزيع الكتب الدراسية على الطلاب.
٥٨. مشاركة وكيل المدرسة في توزيع المهام على المستخدمين والعمال منذ بداية العام الدراسي ومتابعة أدائهم.
٥٩. مشاركة وكيل المدرسة في الإشراف على مرافق المبنى المدرسي، والمحافظة عليها، وصيانتها .
٦٠. مشاركة وكيل المدرسة في متابعة تنفيذ خطة وبرامج الأمن والسلامة في المدرسة.
٦١. مشاركة وكيل المدرسة في بناء الجداول المدرسية.
٦٢. مشاركة وكيل المدرسة في تعبئة البيانات والكراسات الإحصائية وتحرير الخطابات "أي : الرد على الخطابات".
٦٣. مشاركة وكيل المدرسة في تفعيل الانضباط المدرسي.
٦٤. مشاركة وكيل المدرسة في الإشراف على تنفيذ فعاليات الصف الصباحي.
٦٥. مشاركة وكيل المدرسة في متابعة المقصف المدرسي.

٦٦. مشاركة وكيل المدرسة في إعداد وتنفيذ وتقويم الأساليب الإشرافية التربوية على المعلمين.
٦٧. مشاركة وكيل المدرسة في متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات اجتماعات المجالس واللجان المدرسية.
٦٨. مشاركة وكيل المدرسة في متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات لجنة التوجيه والإرشاد "الخاصة بالصفوف الأولية".
٦٩. مشاركة وكيل المدرسة في متابعة تقويم طلاب الصفوف المبكرة "خاص بالمرحلة الابتدائية".
٧٠. مشاركة وكيل المدرسة في متابعة تطبيق أسلوب التقويم المستمر للمقررات الدراسية.
٧١. مشاركة وكيل المدرسة في إعداد الطريقة الإجرائية الفصلية لتطبيق لائحة تقويم الطالب.
٧٢. مشاركة وكيل المدرسة في تنفيذ الطريقة الإجرائية للاختبارات الفصلية والدور الثاني.
٧٣. مشاركة وكيل المدرسة في تحسين المخرجات التعليمية.
٧٤. مشاركة وكيل المدرسة في تطوير الأداء المدرسي.
٧٥. مشاركة وكيل المدرسة في إعداد التقرير الختامي عن المدرسة.

## ■ المشاركة مع المرشد الطلابي :

٧٦. مشاركة المرشد الطلابي في توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة وتعزيزها واستثمار القنوات المتاحة بما يحقق رسالة المدرسة.

٧٧. مشاركة المرشد الطلابي في تنفيذ البرامج التربوية الموجهة للطلاب المتفوقين في التحصيل الدراسي.

٧٨. مشاركة المرشد الطلابي في تنفيذ البرامج التربوية الموجهة للطلاب الموهوبين.

٧٩. مشاركة المرشد الطلابي في تنفيذ البرامج التربوية الموجهة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

٨٠. مشاركة المرشد الطلابي في تنفيذ البرامج التربوية الموجهة للطلاب ذوي التحصيل الدراسي المتدني.

٨١. مشاركة المرشد الطلابي في تنفيذ البرامج التربوية الموجهة للطلاب متكرري الرسوب.

٨٢. مشاركة المرشد الطلابي في معالجة المظاهر السلوكية غير المرغوبة لدى الطلاب.

٨٣. مشاركة المرشد الطلابي في متابعة مذكرة الواجبات اليومية.

٨٤. متابعة تنفيذ الجدول الزمني لليوم الدراسي "أي : الإشراف على توقيت الحصص الدراسية بداية ونهاية".

٨٥. الإشراف على برامج النشاط بكافة أنواعه وفق التعليمات المبلغة للمدارس.

٨٦. رئاسة بعض اجتماعات المجالس واللجان المدرسية.

٨٧. المشاركة في الأساليب الإشرافية التربوية التي تنظمها إدارة التعليم أو مشرف الإدارة المدرسية.

٨٨. تنظيم قاعدة المعلومات والسجلات والملفات اللازمة للعمل في المدرسة.

٨٩. تنظيم واستكمال سجل الأختام المفقودة والمعدلة.

٩٠. إعداد ملف لكل معلم وموظف يحفظ فيه جميع بياناته الخاصة وسيرته الذاتية وصور من مؤهلاته وخبراته.

٩١. القيام بمهام المرشد الطلابي "في حالة عدم وجود مرشد طلابي في المدرسة".

٩٢. القيام بمهام الكاتب "في حالة عدم وجود كاتب في المدرسة".

٩٣. المحافظة على أوقات الدوام الرسمي.

٩٤. التحلي بالخصائص الشخصية والخلقية والمهنية للقائد التربوي.

٩٥. بناء علاقات فاعلة مع وكيل المدرسة.

٩٦. بناء علاقات فاعلة مع وكيل المدرسة الآخر - إن وجد -.

٩٧. بناء علاقات فاعلة مع أولياء أمور الطلاب.

٩٨. تطبيق مفهوم التقويم الذاتي للمهام المكلف بها خلال العام الدراسي الحالي.

٩٩. تطوير آليات تنفيذ المهام المكلف بها خلال العام الدراسي الحالي "التجديد - الابتكار".

١٠٠. قيادة المدرسة في حالة غياب وكيل المدرسة بفاعلية.



## خاتمة

العمل الإداري: مكمل لعملية التربوية التعليمية ومهم جدا أثناء وضع الخطط والأهداف التي تساهم في مساعدة المعلم والطالب والعمل الإداري يتوجب أن يكون له هدف ومحتوي قائم علي دراسته المتطورة وأن يكون مرن وبعيد عن الجمود ولا بد من وجود الطابع الأنساني في التعامل مع المعلم وأبنائنا الطلاب في جميع المراحل ولا بد أن يعي جيدا وكيل المدرسة الفروق الفردية أثناء التعامل مع الابناء في كل مرحلة دراسيه مختلفه أن كان مرحلة الأبتدائيه التي يشعر فيه هذا التلميذ بصدمه الأولى الفعلية من مواجهه الحياه الدراسيه وتفاعل مع زملائه الآخرين في المرحلة السنيه والغير ممن سبقوه في مراحل دراسيه مختلفه في الفصول المبكره أو العليا له تعامل مختلف ومغاير عن المرحلة المتوسطة وبداية مرحلة المراهقه المبكرة والمرحلة الثانويه لها خصائصها المختلفه مع بداية المراهقه الفعلية في هذا السن من تحمل المسئوليه والتفكير في أخذ القرار الصائب من قبل الطالب

هذه الحياة التعليميه تتطلب من الوكيل أن يكون ملم بكل الأعمال الإداريه ولا بد أن يستشير وكيل المدرسه أو المعلمين ذوي الحكمة والخبره الطويلة ولا بد أن يكون وكيل المدرسه صاحب قرار وأن يتفاعل مع المشاكل وأن يكون علي اطلاع مستمر عبر وسائل الاعلام والشبكة العنكبوتيه والمقرؤه والكتب التعليميه الجديده التي تتحدث عن الاسلوب وتطور الإدارة من أجل موكبه هذا التطور السريع في التعامل الدبلوماسي والمرن مع الزملاء المعلمين وأبنائنا الطلاب والعاملين الآخرين في مجال التعليم ولا بد أن نبتعد عن الجمود والروتين اليومي الممل لا بد أن يكون الوكيل أنسان وليس مجرد اله تنفذ الأوامر فقط لا بد ان يكون لديه رؤيه وفكر هادف في مجال الإدارة المدرسيه وأن ينمي ويطور مهارته ويطور مهاره زملائه المعلمين وتنويع في مصادر التعلم الذي سوف يثمر ثمار تربويه في مصلحة المعلمين والطالب والمنهج الدراسي ولا بد أن يكون وكيل المدرسه له أهداف مستقبليه وأعداد

خطط بديله لحل المشاكل مع المعلمين والتلاميذ والطلاب وعمل ورش عمل مع المدرسين والطلاب وتنمية مهاراتهم وفكرهم التربوي والعلمي وأن يساهم في تزويد المعلمين والطلاب بأدوات التخطيط والتحليل والتفسير وأن يساهم في إيجاد معلمين قيادين وطلاب قيادين أيضا من أجل تطوير مهنة التعليم ولا بد من العمل في مناخ تربوي وأخوي وأبوي حاني وأنساني مع زملاء المهنة والطلاب ولا بد من لغة الحوار والشفافية التي سعي له خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود حفظه الله من أجل تطوير التعليم وحث عليه أيضا وفعله وزير التعليم لا بد الحرص علي مدخلات ومخرجات التعليم جيدا

ولا بد أن نعرف خصائص الإدارة الحديثه((المرونة،زياده الاعتماد علي المعلومات والمعارف،وزيادة دور وأهمية الموارد البشرية(المعلم،وأبنائنا الطلاب) التوجه الاستراتيجي،الاعتماد علي المشاركة،والاعتماد علي الرقابه الذاتيه،التحول الي إدارة منقادة لوزارة التعليم وأدارة التعليم ومنقذه للمعلم والطالب، ولا بد خلق منافسه بين المعلمين وأيضا منافسه بين الطلاب من أجل إثراء العملية التربويه والتعليميه"

واللهم صلي وسلم علي سيد البشره ومعلمه الأول محمد عليه الصلاة والسلام وبالله التوفيق

## المراجع

١. ابن منظور، أبى الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (د. ت) لسان العرب- المجلد(١٥)- دار صادر - بيروت.
٢. أبوالعلا، ليلى محمد حسنى (٢٠١٣) مفاهيم ورؤى فى الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
٣. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦) نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
٤. آدم، طلعت محمد محمد (٢٠١٤) الإدارة المدرسية الميدانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
٥. البوهى، فاروق شوقى (٢٠٠١) الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٦. الحربى، موسى بن سلمان سعد (٢٠٠٨) دور الإدارة بالأهداف فى تطوير الكفايات لوكيلى ووكلاء المدارس فى منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، عمادة الدراسات اليا،جامعة مؤتة.
٧. الخطيب، جمال (٢٠١١) تعديل السلوك الإنساني: دليل العاملين فى المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية، ط (٥)، الفلاح للنشر والتوزيع،الكويت.
٨. الخوaja، عبدالفتاح محمد (٢٠٠٩) تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الادارية،ط(٢)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٩. السعدية، حمدية بنت حمد (٢٠١٤)"الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوى من وجهة نظر وكيلى المدارس ومساعدتهم بولاية بولاق السويق

- فى محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١).
١٠. الهذلى، عزة (٢٠٠٧) "الضبط الاجتماعى فى المدرسة السعودية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١١. حجى، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، القاهرة.
١٢. حجى، أحمد اسماعيل (٢٠١١) نظم تربية المعلم وتنميته المهنية فى الدول الأوروبية والأمريكية — عالم الكنب — القاهرة.
١٣. خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩) أنماط الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٤. خليلى، محمد (٢٠٠٩) مواصفات الوكيل الناجح، بحث ميدانى، وزارة التربية الوطنية والتعليم العالى وتكوين الأطر والبحث العلمى وقطاع التربية الوطنية، المملكة المغربية.
١٥. ضحاوى، بيومى محمد، خاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٤) رؤى معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربى، القاهرة.
١٦. عبيدات، بدر يوسف بدر (٢٠٠٣) الاحتياجات التدريبية للوكيلين والاستراتيجيات التدريسية المفضلة لديهم فى القطاع البنكى الأردنى، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
١٧. مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز (٢٠١٥) دليل بناء خطة تطوير المدرسة،
١٨. البرنامج الوطنى لتطوير المدارس.
١٩. نورة، العايب (٢٠٠٨) متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدرء الإكماليات فى تسيير مؤسساتهم التربوية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم

٢٠. النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.
٢١. هور، توماس ر ( ٢٠٠٩ ) فن القيادة المدرسية، ترجمة: وليد شحاته، العبيكان، الرياض.
٢٢. مهارات النجاح

<http://sst5.com/TrainingWayDet.aspx?TR=4,4/12/2016>



## الفهرس

٧	إهداء
٩	مقدمة
١١	مفهوم الإدارة المدرسية
١٣	عناصر الإدارة المدرسية
١٦	ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها التوجيه في الإدارة المدرسية:
١٧	ومن أهم مجالات التقويم :
١٨	سمات الإدارة المدرسية الناجحة :
٢٠	الفرق بين الكفاية والكفاءة والمهارة والقدرة
٢٣	الوكيل المتميز الناجح
٢٦	الكفايات اللازمة لوكيل المدرسة
٣٨	الكفايات اللازمة لوكيل المدرسة الفعالة
٥٧	المهارات الإدارية لوكيل المدرسة.
٦٦	توصيات لتطوير الإدارة المدرسية
٦٨	أدوار وواجبات وكيل المدرسة.

٧٢

مهام وكيل المدرسة

٨٣

خاتمة

٨٥

المراجع

## نبذة عن المؤلف

### مسفر عقاب بن مسفر العتيبي

- بكالوريوس رياضيات
- حاصل على دورة وكيلي المدارس
- حاصل على اكثر من ٨٠٠ ساعة تدريبية متنوعة
- مدرب ومستشار تربوي معتمد
- حاصل على جائزة الاداري الريادي في التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة من البورد الاقليمي الخليجي للجودة من جمهورية مصر العربية
- جائزة التميز لجمعية الاعاقة الحركية العالمية
- عضو جمعية الاعاقة الحركية العالمية
- العديد من خطابات الشكر والتقدير في المملكة العربية السعودية ومحب ومساهم في الأعمال التطوعية .
- مؤلف كتاب " استراتيجيات التعامل مع طلاب التربية الخاصة "
- مؤلف كتاب " الكفايات والمهارات الادارية والفنية لوكيل المدرسة "
- مؤلف كتاب " مقدمة في التربية الخاصة "

