جامعة الملك سعود
عمادة شؤون المكتبات
مشروع الإعارة
لمكتبات الطالبات

دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج

إعداد
صديقة أحمد زكي عبد القادر

تحت إشراف
الدكتور محمد صالح الرامي

جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الدراسات العليا
١٤٠٢ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم
وبه نستعين

فهرس المواضيـــــع

الموضـــــوع	الصفحه
المقدمة	١-٣
١- الفصل الاول	
الادارة	٥-١١
أ - مفهوم الاداره	١٠
ب - التنظيم الاداري ومهامه ومناهجه	١١-٢٠
جـ - ادارة الافراد	٢١-٢٢
٢- الفصل الثاني	٢٣
الادارة التعليمية	٢٦
أ - الادارة التعليميه وعوامل تطورها	٢٦
ب - مفهوم الاداره التعليميه	٢٧-٣٠
جـ - التنظيم الاداري لادارة التعليم	٣١-٣٧
د - وظائف الادارة التعليميه	٣٨-٧٠
هـ - العلاقات الانسانيه في الادارة التعليمية	٧١-٧٢
٣- الفصل الثالث	٨٣
(١) المنهج	٨٤
أ - مفهوم المنهج	٨٥
ب - اهمية المنهج للمعلم	٩٤-٩٥
جـ جـ المنهج والطبيعه الانسانيه	٩٦-١٠٤
د - المنهج والنمو	١٠٥-١٤٢
(٢) تطوير المنهج	١٢٣-١٢٦
أ - المبادىء الاساسية لتطوير المنهج	١٢٧-١٣٦
ب - المناهج العربية والحفاظ على السلام العالمي	١٣٧-١٣٩
جـ - تطوير الكتاب المدرسي	١٤٠-١٤٦
د - تطوير طرق التدريس	١٤٧-١٥٨

هـ - تطوير الوسائل التعليمية . ١٥٩-١٦٤
و - تطوير الامتحانات ١٦٥-١٧٤
ز - تطوير نظام الامتحانات في المملكة . ١٧٥-١٨٢

٣- الفصل الرابع
أ - الخطوات التي يجب ان تقوم بها الادارة التعليمية لتطوير مناهجها ١٨٤-٢١٠
ب - المقترحات والتوصيات ٢١١-٢١٤
جـ - ملخص البحث ٢١٥
د - فهرس المراجع . ٢١٦-٢١٨

المقدمـــــة :

تحتاج كل منظمة أو هيئة الى تنظيم نشاطها وتنسيق جهودهـا من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت أساسا من أجلها . ونحن فـــي الادارة التعليميه نقوم بتنظيم الامكانيات البشرية والماديه وتنظيم الأفكـــار والمبادئ العلميه التربوية في نظم تعليميه ومناهج دراسية ومواد تعليميـة ومناهج دراسية ومواد تعليميه وأنشطة مختلفة ، لأن الادارة ترجمـــة للأفكار والنظريات أو الفلسفات الى واقع كما أنها أداة توجيه للتغيـــرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير والشر ، بالاضافة الى أنها عامـل أساسي في تسهيل التغيير واستقراره . والتعليم سبيل أساسي لتحقيـق الأهداف القومية وذلك باعداد النشء وتدريب الكبار للاضطلاع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تترجم عن تلك الأهداف وقد دعـا بعض الباحثين الى القول بأن قوة التعليم تكمن في ادارته وليس في مـــادة التعليم ذاتها لذلك أصبحت الادارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة ، بل أن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاط البشريه واتساعهـــا من ناحية واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية اخرى . ويعتبر ميدان الادارة التعليمية من ميادين الدراسات العلميه الحديثـــه وليدة القرن العشرين فقد تطورت الادارة التعليميه تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة وجاء هذا التطور نتيجة تركز الدراسة على الادارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات انسانيه وأضفا الصبغة العلميه علـــى الادارة واعتبار رجل الادارة صاحب مهنة ، الى جانب الاعتراف بالقـــوى الجديدة التي تشكل النظرة للادارة كالتكنولوجيا الحديثه والظواهـــر السكانيه والتغير والتفجر المعرفي الى جانب اهتمام الباحثين بدرجـــة كبيره بالدراسة العلمية للادارة واستخدام النظريات والنماذج فيهـــا

ولنتيجة لهذه التطورات بدأت قيم الرفاهيه الاجتماعية والعلاقات الانسانيه تشكل نمطا آخر لتحديد وظائف الادارة لأن العلاقات الانسانية عامل هام في الادارة ، فالقدرة على العمل مع الاخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الاداري ولا سيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية ، لأن العلاقات الانسانية هي ارضاء الحاجات الانسانية وما يرتبط بها من الدوافع والتنظيم غير الرسمي وديناميات الجماعات الصغيره ورفع الروح المعنويه وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين والمسئولين في الادارة التعليمية . ومن التطورات التي طرأت على الادارة التعليميه الأهتمام بوظائفها الرئيسيه مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقويم . أن هذه التطورات وغيرها أدى الى تطور المنهج في العملية التعليمية وبما أن التطوير المخلص في أي مجال يجب أن يجمع بين ركائز العمل لتحقيق ارادته من المعاني والأفكار والنظريات ثم بعمل فكرة في توجهتها الى أساليب من العمل تخدم الغرض الاجتماعي العام . وبما أن مجتمعنا يسير في طريق التصنيع والتقدم بخطى حثيثه لتتسع فيه دائرة الصناعات التقليديه القائمة وتنهض به صناعات أخرى لم تكن موجوده من قبل خاصة الصناعات القائمه على الذهب الاسود وتتغير طبائع الأعمال وأنواعها وتتحول تبعا لذلك مجرى الحياه العمليه لكثير من أفراد الشعب الى دوائر الصناعات المختلفة . وازاء هذا التوسع الصناعي ورغبة في السير به قدما الى الأمام فنحن في حاجة ماسة الى اعداد المتخصصين المهنيين والمتدربين المهرة الى جانب اعداد الكوادر العلمية في مجالات أخرى يحتاجها مجتمعنا ، مثل التخصص في المجال الصحي والزراعي والاجتماعي والثقافي . ان اعداد هذه الكوادر تقع مسئوليته على المناهج الدراسية لذلك يجب على هذه المناهج أن تسوق الخبرات التربوية

الى المتعلمين وتهيء لهم الظروف الثقافية والعلمية التي تخلق منهم الكفاءات المحتاج اليها ، وعليها كذلك ان تترجم القيم والاتجاهات الى أعمال وسلوك .

الفصل الأول

الاداره

مفهوم الادارة :

ان علم الاداره شأنه العلوم الاخرى يصعب ايجاد تعريف محدد له خاصة أن الظروف التي نشأت فيها الاداره العامه وتطورت قد زادت من مشكلة صعوبة التوصل الى تعريف جامع ومحدد على اساس علمي للاداره العامه لذلك نرى أن كثير من العلماء والكتاب أفاضوا في ذكر تعاريف هذا العلم فقد عرفه . (١) (فردريك تايلور) (من الاداره هو المعرفة الصحيحه لما تود من الناس أن يؤدونه بأحسن وأرخص طريقه) وعرفه (رالف ديفيز) " الاداره تتعلق بتنسيق وتنظيم الأنشطة في المشروع وتحديد سياسات الأعمال والرقابه النهائية لمديري التنفيذ) .

من هذين التعريفين نجد أن لكل شخص مفهوم عن معنى الاداره فالبعض يعرف الاداره على أنها الرئاسة ويعرف المدير على أنه الرئيس والبعض يعرف الاداره على أنها (تنظيم) لدرجة أن احد الكتاب الفرنسيين ترجم كتاب عن الاداره سماه " التنظيم العلمي للعمل " ويعرف البعض الاداره مركز أدبي والبعض يعرف الاداره على أنها مسئولية وتكليف ، لذلك نرى أن كثير من الكتاب فرق بين الاداره على أنها تكوين للسياسة وعلى أنها انجاز لها . وفي هذا النطاق تعني السياسة كل خطه شامله للانجاز موجهة الى تحقيق أهداف او غايات محدده الى درجة ، كما تعني في الوقت ذاته تنفيذ المناهج التطبيقية التي تحتاج الى وضع سياسة معينة

---

(١) علي الحبيبي ، الادارة العامة ، مكتبة عين شمس ، ص ٣ .

لأن الاداره هى تلك المناشط المعقدة التى تؤكد أن المنظمة تعمـــــل وتحقق أغراضها ، فهى الركب التنظيمى الشامل للرأس والقلب والدوره الدمويه والتفكير والشعور عاملا على مستوى التحكم في صائر منظمة كلية من خـــلال اجزائها الكبرى لذلك نرى ان الدكتور (اورداوى تيد) يعرف الاداره .

(١) هي مولد القوى المركزى للدوافع النابضه والروح التى تجعـــل المنظمة تنطلق لتحقق الهدف" خاصة وأن المهمة الاداريه تتشبع ببعـض الجوانب النفسيه العامه بدرجة قويه وأن الاداره قبل كل شيء عمل اخلاقى والاداري وسيط اخلاقي وكلمة أخلاقى انما توضح تلك القوى التى تؤثـــر في الحياة وفى الشخصية وفى أمانة الاخرين بطرق هامه فنحن جميعا أشخاص مسئولون بدرجة ما تستحق الاحترام والكرامه الممنوحة للافراد في شـــل مجتمعنا لذلك يجب أن يكون للحياة الادارة مليئة بالشجاعة والتعبيـــر الخلاق والقوة الكامنه في التأثير المنتج في نواح أكثر من النواحى المادية فتكون هذه الحياة فائده فعلا لثورة تفوق التخيل من التعبير الانسانـــي الفياض .

أما الدكتور حسين محضر يعرف الاداره بأنها (٢) " هى الترتيب

---

(١) اورداوى تيد ، الاداره ، ترجمة محمد توفيق رمزى ، دار الجيل للطباعه .

(٢) حسين محضر ، الجديد في الادارة المدرسية ، عام ١٩٧٥م ، دار الشروق ص ١٩ .

والتنظيم الخاص الذى يحقق أهدافا معينه كبرت هذه الأهداف أم صغرت فهى بهذا تعتبر أى نشاط بشرى جماعى هادف يهتم بتنظيم شئون الجماعة ويعمل على تطوير وتقديم ما تعمله هذه الجماعة تطويرا سريعا نحو التقدم والازدهار وأن يكون ذلك النشاط في ضوء تنسيق وتوجيه أهداف

" أما الدكتور ابراهيم درويش أستاذ الاداره العامة فى جامعة القاهرة يعرف الادارة بأنها . (١)

" مجموعة الأنماط المتشابكة والمتداخله والمتعلقه بعملية صنع القرارات وتنفيذها المتمثل في النشاطات المختلفة التى تصدر من المؤسسات العامة في داخل المؤسسات السياسية الرسميه فى النظام السياسى

" ويقول من التعاريف السابقة نرى أن للادارة أهمية كبيره ومن مهامها :

١- تعمل على وضع الخطط كاملة وعلى أسس مدروسه وتعمل على رسم السياسات لتنفيذ هذه الخطط بنجاح بحيث يستطيع كل نشاط أن يؤدى مهمته على أكمل وجه . ثم تنظيم هذه الانشطة والتنسيق بينها ورفاهيتها في أدائها لاعمالها . ويتوقف ذلك كله على كفاءة العنصر البشرى اهتماط يكفل روح كفاءة الاعمال الاداريه فسوف لا يكون في مقدورنا استخدام الموارد المتاحة لهدم قدرتنا على وضع الخطط ورسم السياسات الناجحه .

٢- تقرير النتائج المحدده المطلوب تحقيقها واختيار أصلح العناصر الواجب استخدامها لتحقيق تلك النتائج وعمل الترتيبات اللازمة لاستخدام تلك العناصر أفضل استخدام مع ضمان الاستمراريه

---

(١) ابراهيم درويش ، دراسة الادارة العامة ، دار النهضة المصريه ص ٢٨

بحيث يحدث توازن بين المتطلبات الطويله والقصيره الأجـــــل وعلى ذلك فان الادارة ملتزمه أمام المجتمع بعدة التزامات أساسيـــة في تحقيقها للنتائج .

أولا : التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقرره . ان الادارة التى لا تحقق النتائج التى زجدت المؤسسة من أجلها ادارة سيئة ، فادارة المدرسة التى لا تخرج تلاميذ متعلمين ادارة سيئـــة ، وادارة الجيش الذى لا يحقق النصر ادارة سيئة ، لأن الادارة مسئولة عن استخدام العناصر التى تحقق النتائج . واستخـــدام عناصر أقوى من اللازم ضياع ، كما أن استخدام عناصر أضعـــف من اللازم لن يحقق الهدف لأن الادارة التى لا تحقق النتائـــج المتوقعة منها ادارة غير فعالة فالفاعلية هى تحقيق النتائـــج .

ثانيا : التزام باستخدام العناصر التى تقرر استخدامها أحسن استخدام أن المطلوب دائما هو استخدام العناصر المادية والبشرية أحســن استخدام أى بكفاءة . ان التزام الادارة نحو الانسان التـــزام أصيل ينظر الى الانسان على أنه له قوة ذاتيه قادرة على الانطلاق اذا اعطيت له الظروف والفرصة فاذا لم يشعر الانسان برضا فـــى عمله فانه لن يكون ايجابيا لفترة طويلة بل ربما يفقد الرغبة فـــى العطاء . وليس معنى هذا أن تهتم الادارة بموظفيها وعمالهـــا أن تجعل منطقها هو خدمة موظفيها وعمالها فالمدرسة التى توجـــد من أجل مدرسيها وليس من أجل تلاميذها مدرسة ادارتها سيئـــة ان المطلوب هنا ليس جعل الافراد سعداء ولكن المطلوب هـــو جعلهم ايجابيين منتجين يشعرون بذاتهم وبأهميتهم وأن مهمـــة

الاداره هنا اقامة توازن حساس بين متطلبات الانسان كانسان ومتطلبات العمل كتوكنولوجيا للعمل وان كانت متطلبات العمل هي نقطة الانطلاق .

ثالثا : التزام بالاستمارية وتحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل أن الادارة التي تحقق نتائج مذهله في الوقت الحاضر حساب حساب المستقبل ليست فقط ادارة سيئة ولكنها ادارة غير اخلاقيه فالمدير الذى يحقق نتائج عظيمة طالما كان في مؤسسة فاذا ماتركها حطاما ليس فقط مدير سيئا ولكنه غير اخلاقي ويضر بمجتمع المستقبل . كذلك ادارة الجيش التي تحقق نصرا بصرف النظر عما يفعله هذا النصر في الجنود والضباط ان النصر الحالي الذى يمكن فشلا كبيرا في المستقبل لا يعتبر نصرا حقيقيا لانه مؤقت ان المطلوب دائما هو احداث توازن بين الأجل القصير والأجل الطويل لذلك يجب على الادارة السليمة التنبؤ باستكون عليه الاحوال في المستقبل ووضع الأهداف المطلوبه تحقيقها ومعايير قياس الاهداف ورسم السياسات التي ترشد العاملين في تنفيذهم للاعمال ورسم الاجراءات التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات واعداد الموازنات التخطيطية عن الاحتياجات من الاموال والموظفين ووضع برامج العمل التفصيليه والجداول الزمنيه اللازمة لتنفيذ تلك البرامج . واذا كان التزام الاداره بالاستواريه فان التخطيط طويل الأجل يصبح مسألة ضرورية حيث يتم الاهتمام بالفرص بعيدة المدى وتقل أهمية المشاكل اليومية أمام الاهداف بعيدة المدى ومن هذا يتضح لنا أهمية الادارة وانه ليس بوسع

أى انسان أن يستغنى عنها في ممارسة لاعماله كذلك لا يمكن لاى مؤسسة أن تستغنى عنها في ادائها لمهامها لتحقيق أهدافها سواء كانت المؤسسة لشركة او مستشفي او جامعة او مدرسة او صلحة او وزارة . لأن الادارة هى العضو المسئول عن تحقيق نتائج المؤسسة مثل القلب وهو العضو المسئول في الجسم عن امداد الجسم بالدم اللازم لبقائة على قيد الحياه ، فالادارة مسئولية وتكليف ضمنى من المجتمع باستخدام موارده المالية والمادية والبشرية لتحقيق هدف أو أهداف معينه .

.. ..

التنظيم الاداري

يشكل الهيكل التنظيمي ، للأجهزة الادارية احدى الدعامات الرئيسية التي يستند اليها عمل الادارة وعلى قدر الدقة التي تراعي في تصميم هذه الهياكل التنظيميه تتحدد مقدرة الجهاز الاداري على تحقيق مسئولياته ذلك أن أي خطأ أو خلل تنظيمي لابد أن يكون له ردود فعل تؤثر في سير العمل والنظافة وتأكيدا لهذه الاهمية التي يحظها عنصر التنظيم يقول أحد خبراء الاداره (ان المهارات التنظيميه والخبرات الفنيه والتكنيكيه وكذلك المقدره على التخطيط والتنظيم والتدريب من الامور ذات الصلة الايجابية بفعالية أسلوب الاداء وكفايته داخل أي منظمة بيروقراطيه) ومن ذلك يتضح أن التنظيم عطية أوليه تسبق التطبيق ويشترط في التنظيم السليم الا يكون جامدا بل مرنا يمكن التغيير فيه بسهولة حسب مقتضيات العمل دون التسبب في احداث هذات عنيفه .

جامعة الملك عبد العزيز
عمادة شؤون المكتبات
مجموع الإعارة
مكتبة الطالبات

ماهية[1] التنظيم والادارة :

" التنظيم والاداره هي احدى اعمال الادارة العامة المتعلقة بتحسين وتطوير المقدرة المؤسسية للحكومات ليكون باستطاعتها أن تخطط وأن تنفذ البرامج الضرورية بكفاءة واقتصاد ونشاط "

وتختلف طبيعة التنظيم في المنظمات حسب حجمها فالتنظيم أقسوب

---

(١) ارنست سبيكرمان ، الادارة العامة ، مطابع نجد التجاريه الرياض ص ٣٦ .

جامعة أم القرى
مكتبة الملك فهد المركزية
قسم الإعارة
UMM AL-QURA UNIVERSITY

لأن يأخذ التابع غير الرسمي كلما كان حجم المنظمة صغيرا جدا ، فلو كانت المنظمة تتكون من المالك والذى هو المدير في نفس الوقت ومعه بعض الأفراد فأننا نجد هنا أن كل شخص يعرف حدود عمله وما هو مطلوب منه ولكن ينمو حجم المنظمه فان بعض التعديلات لابد وأن يتحقق . فهنا يزداد حجم العمل ويزداد عدد الوظائف والأفراد ولابد هنا من اتخاذ (١) عدد من الخطوات أهمها :-

(١) تحديد الأهداف .

(٢) تحديد أوجه النشاط المختلفة مثل الانتاج التسويق . الافراد . التمويل . البحوث .

(٣) تحديد الأعمال المطلوبه في أوجه النشاط .

(٤) تحديد عدد الوظائف وأنواعها لتنفيذ الأعمال .

(٥) تجميع الوظائف ذات الطبيعة الواحده وتجميعها في مجموعة رئاسة واحده .

(٦) تحديد العلاقة بين المجموعات الوظائفيه .

(٧) رسم الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي وتعريف مراكز السلطة والمسئولية وحدود الصلاحيات ونوعية العلاقات بين الادارات والاقسام مع التسليم بوجود هذه الاساسيات في العملية التنظيمية فان التنظيم قد يختلف من منظمة لاخرى حسب طبيعة عملياتها وأهدافها وحجمها وقد يتخذ التنظيم القائم في أى منظمة أعمال الصور التاليه :

---

(١) مدني عبدالقادر علاقي ، ادارة الاعمال في البيئة السعودية بين النظريه والممارسه ، ١٩٧٩م الطبعة الاولي ، دار الشروق .

١- التنظيم حسب أوجه النشاط تسويق انتاج .
٢- التنظيم حسب العملاء . الرجال والنساء والأطفال .
٣- التنظيم حسب المواقع الجغرافيه .
٤- التنظيم حسب العمليات .

وقد يأخذ التنظيم الصور المركزية حيث تكون السلطة في أيد مركزية تصدر عنها الخطط والقرارات الى الفروع الاخرى وقد يكون التنظيم لا مركزيا حيث يمارس كل فرع جميع الصلاحيات ويتحمل جميع المسئوليات ففي بعض البلدان قد يكون اعتماد اللامركزية في السلطات أمرا مقبولا وفي بلدان اخرى قد لا يكون كذلك وقد تفسر عملية اعطاء الصلاحيات كنوع من ضعف الادارة وعدم قدرتها على تحمل المسئولية وفي بعض البلدان قد تبدو مسألة اعطاء الاوامر للمرؤوسين عملية غير مسيحيه ولكنها في بدان اخرى قد تكون مطلوبة وبالحاح .

مهام التنظيم والادارة :

(١) من أهم انواع العمل التي تعتبر بشكل عام تنظيميا وادارة.
١- تصميم وانشاء ومراجعة وتحسين النظم الادارية كالمراقبة العامة للنظم الاداريه والنظم الاليه لجميع البيانات .
٢- تنمية وتطبيق المفاهيم التخطيطية ومراجعة وتحسين الاستفادة

---

(١) زياد احمد بخيت وابراهيم الزيد ، الادارة العامة ، مجلة تصدرها هيئة الادارة العامه سنة ١٣٩٦هـ معهد الادارة العامة مطابع نجد التجاريه الرياض .

من الامكانيات والمعدات الادارية بما في ذلك تحديد وتنسيق مساحة المكتب واختيار واستعمال الآلات المكتبية والاجهزة الالكترونية الاخرى .

٣- اصدار ونشر وتوزيع مجموعة موحدة من التعليمات الادارية تتعلق بالمسائل التالية .

سياسة وخطط التنظيم والسياسات والمفاهيم والاجراءات التي تتعلق بالدراسات الاقتصادية وتخطيط البرامج وعداد وتنظيم الميزانية وادارة شئون الموظفين وتدريبهم وتدبير وادارة الممتلكات والمحاسبة والنشرات المالية والاعمال الكتابية وتنسيق المعلومات ونظم الاعلام والخدمات الادارية وغيرها .

٤- تدعيم وتطوير اساليب وتقييم العمل والاعلام عنه وتطوير مفاهيم وأسس اختيار الموظفين وتعريف متطلبات القوة الانسانية وعمل دراسات وتحليلات للفوائد والقوة الانتاجية .

٥- ادارة البحوث الادارية العامة والخاصة واصدار التوصيات بشأن تطوير بعض أو كل مظاهر الادارة وتوفير الارشادات والمساعدة للتنظيمات المعنية بتطبيق التوصيات المتبعة .

٦- توفير الخدمات الاستشارية لجميع مستويات الادارة المتعلقة بالسياسات الادارية العامة والمفاهيم والنظم المتعلقة بالتنظيم والأنظمة والمخططات وترتيب الوظائف .

بعد أن عرضنا هذه النظرة السريعة عن أهمية التنظيم الاداري في المنظمات وفي الحياة لا بد أن نعرف أن دراسة التنظيم ليست موضوعا جديدا فقد تعرض الكتاب لموضوع التنظيم منذ آلاف السنين وقد بدأت

دراسة التنظيم في بلاد متفرقة وينتج عن ذلك مناهج مختلفة ونظريـــات تعالج موضوع التنظيم ومن هذه الدراسات نظرية (ماكس فيبر - وفردريـــك تايلور) وغيرهم من العلماء الذين بحثوا في دراسة التنظيم . وانقسمت هذه الدراسة الى المنهج التقليدي والمنهج الكلاسيكي وأخيرا المنهـــج السلوكي أو مايعرف بالنظرية السلوكيه . وسنلقي الضوء على كل نهج مـــن هذه المناهج .

المنهج التقليدى فى التنظيم :

يؤمن أصحاب هذا المنهج مثل (ماكس ويبر ، فردريك تايلور ، هنرى فايلو) في دراسة التنظيم بأن الاعمال والاختصاصات يمكن أن تنظم بطريقة تؤدى الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفي اطار هذا الاتجاه التقليدى ينظر الى التنظيم على أنه هيكل نموذجي من نتاج فكر رشيد وأنه يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة وتنسيق الأعمال عن طريق استعمال السلطات المقرره . ان التنظيم في اطار المذهب التقليدى يعنى التجميع والترتيب للاجزاء المرتبطة من أجل تكوين كيان موحد يمكن من ممارسة السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد ، والبناء التنظيمي في حدود هذا المفهوم لابد وأن يكون نموذجا يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات والقواعد والتعليمات وهذه النظره الى التنظيم محدودة الجدوى في دراسة المنظمة وفهمها والتعرف على حقيقة التفاعلات الجاريه بداخلها ، فدراسة العنصر البشرى بكل ما يتصل به من تنسيق وتعاون واتصالات وسلطة وقيم واتجاهات وعادات ومعتقدات وسلوك رشيد وغير رشيد هى التى تجعل للتنظيم معنى وقيمة .

وينظر التقليديون الى التنظيم على أنه الاطار الذى تتحرك أى جماعة متجهه نحو غرض معين وانه يحوى تخصيصا للواجبات المنوطه بالافراد كما يحددها البناء التنظيمي . على أن اربطا الواجبات بالاجراءات هو الذى يبعث ديناميكية التنظيم ويجعله شيئا اكثر من مجرد الهيكل ممتدا الى بناء المنظمة كله بما فيه من علاقات وظيفيه بذلك يعنى تنظيم هذه الوظائف كما تبدو في نشاطها ونبضها المستمر وحركتها ، ويعنى

تنظيم هذه الوظائف كما تبدو في نشاطها ونبضها المستمر وحركتها . ويعني أيضا أن التنسيق بين كل هذه العوامل المتعاونه في سبيل الهدف العام .

ان العرض السابق للمنهج التقليدي (١) استهدف أبرز الملامح الاساسية لنظريات التنظيم في المنهج التقليدي .

١- ان التنظيم التالي يجب أن ينمو وينتج من فكر وعمل الاداري والمنظم

٢- ان يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمه وفقا لاصول وقواعد ملزمة تأخذ في اعتبارها أساسا الواجبات والمسئوليات وحجم العمل والمستويات .

المنهج الكلاسيكي في التنظيم :

يقوم هذا المنهج على افتراض اساسي قوامه ان سلوك البشر منطقي ورشيد وأنه يستمتع بالرشد المستقبل في وضع التنظيم نفسه . ولا يفترض أن العاملين سوف يؤدون ما يوكل اليهم بالصوره التي تقررت تلقائيا وانما يرون أنه عن طريق الاختيار المناسب والتدريب والتقديم للعمل يمكن أن يصل بالعاملين الى اداء الادوار المنوطه بهم بالصورة التي ينقيها وفي هذا الافتراض الجوهري يكمن الضعف الكبير في النظرية الكلاسيكية للتنظيم عما كان مجالا خصبا للتقدم من ناحية والاسهام اصحاب المذاهب او المدخل السلوكي في التنظيم وهذا المنهج يرى المنظمة كالكائن الحي لها بيئة ومناخ خاص ولها قواعد وأصول تحكمها الى جانب العرف والتقاليد السائده بها وطريقة الحياة الشمرة ، ومن هنا يصبح التنظيم المناسب

---

(١) عبد الكريم درويش ، وليلي تكلا ، أصول الادارة العامة ، عام ١٩٧٧م ص ٣٣ مكتبة الانجلو .

عملية تتضح في تأمل وفكر واستيعاب كامل نتيجة البحث والدراسة والخبرة الطويله بعمل وحياه المنظمه وتأسيسها على هذا فانه لا يمكن استنباط نموذج او هيكل تنظيمي مثالي متوقع من نجاحه في كل المنظمات والبناء التنظيمي المثالي هو الذى يصور المنظمة على حقيقتها في حياتها وعملها ومايدور داخلها من ديناميكيات وهو الذى يضع امام الادارى حقيقة الوضع القائم لكى يرى مايحدث بالفعل لا مايتعارض حدوثه ومثل هذا البناء يكون بناء حقيقيا وليس من صنع الخيال المنظم وافتراضه .

المنهج السلوكي للتنظيم :

يرى المنهج السلوكى للتنظيم المنظمة كالكائن الحى لها بيئة ومناخ خاص ولها قواعد وأصول تحكمها ، لذلك يكون المطلب الاساسي لنجاحها اقامة العلاقات الانسانية بين القائمين على أساس المصالح المشتركة . لذلك نجد أن المنظم فى هذا المنهج في حاجة اكيده الى قدر كبير من الحكمه والفطنه والمهارة والالمام بالعلوم الاجتماعية والسلوكية ، حتى يتمكن من الموائمة والتوفيق بين الاعتبارات الرشيده وغير الرشيده ، وبين أهداف المنظمة ، وأهداف العاملين بها ، وبين أصول التنظيم وقواعده ، وبين أصول وقواعد العرف والتقاليد لكي يكون مدركا تماما لضرورة اعادة التنظيم الادارى الذى يجرى بصفه دوريه فى الوقت الحاضر فى بعض الدول المتقدمة نتيجة التغير الاجتماعي . لذلك يجب أن يمنح التنظيم الفرص الكافيه لكى يجرب ويصقل ويبنى المقاومة الضرورية لما قد يصيبه من علل او نكسات اداريه . لذلك يرى خبراء الادارة قد اسمهوا بدراسة المشكلات الادارية في عملية الاصلاح الادارى خاصة وأن العنصر البشرى قد برز فى ادارة الاعمال الحديثة الامر الذى اصبحت معه دراسة وتحليل السلوك البشرى من أساسيات الادارة العلمية خاصة وأن سلوك الافراد موجه وجهه معينه ويسعى لتحقيق هدف معين وهناك دوافع تدفعهم الى السلوك بطريقة معينة وتحقيقهم لهذه الاهداف واشباعهم لهذه الاهداف والحاجات انما يخفف من هذه التوترات التى ولدتها الدوافع ويعيد للافراد حالة التوازن النفسي . لذلك نرى أن المديرين فى كافة المستويات الاداريه لن تكتمل لهم مقومات القيادة الاداريه مالم يقفوا على حقيقة دوافع الافراد ، وحاجاتهم ، ومكونات وهياكل شخصياتهم الانسانيه ، واتجاهاتهم النفسيه ، وقدراتهم الى جانب العمليات العقليه من ادراك وتخيل وتفكير . كذلك الوقوف على أثر الظواهر الانفعاليه اللاشعوريه فى سلوك الافراد التى

جانب الاهتمام بالسلوك الجماعي وأثره علي السلوك الفردى نتيجة تفاعل الافراد في مجموعات لها وزنها وقيمها وعقائدها،لذلك نجد أن رجال الادارة في حاجة ماسه الي اساس سيكولوجي توفره النظريات السيكولوجيه لفهم الطبيعه البشريه وتحليل تصرفات وسلوك الافراد بما يضمن نجاح التطبيق الادارى،لان المشروعات الحديثه تتميز بكبر حجمها وضخامه عدد العاملين فيها،الي جانب المشكلات الفنيه والتنظيميه والماليه وغيرها من المشكلات التي تواجه القائمين بادارة هذه المشروعات الضخمه،توجد مشكلات انسانيه تنتج عن وجود هذه الاعداد الضخمة من العاملين وضرورة التنسيق بين جهودهم لتحقيق الاهداف المنشوده . لذلك نجد أن العالم - الكسندر ليبون - وقد وضع بعض[1] المبادئ للتنظيم من وجهة النظر السلوكيه أهمها :-

١- ان التنظيم الادارى يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالمجتمع الذى يعمل به .

٢- ان هناك علاقة متبادله بين المجتمع والتنظيم وان الارتباك الذى يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدى الي ارتباك المجتمع .

٣- ان العلاقات غير الرسميه بالمنظمه تفرض نوعا من السلوك غير الرسمي الذى يسهم في أداء العمل .

٤- ان المنظمه الاداريه قد تصبح عرضه للتفكك الاجتماعي .

٥- ان المواقف التي تولد القلق والتوتر الشديد بالمنظمه اذا لم تتمكن الاجراءات الاداريه من أن تعمل في انسجام مع التنظيم الاجتماعي بالمنظمه والمجتمع فانه يتحتم ادخال التعديلات الضروريه التنظيم الادارى .

---

(١) د . عبدالكريم درويش د . ليلي تكلا ، اصول الادارة العامه ط١٩٧٧م ص ٣٣٣ ، ص ٣٣٩ ، مكتبة الانجلو .

ادارة الافراد

تعتبر دراسة ادارة الافراد مهمة لأن كل واحد منا عندما يبدأ حياته العمليه سيدخل في علاقة وظيفية مع آخرين ولان بعضنا سيحتلون مراكز اداريه تضعهم في علاقات مع آخرين تحت اشرافهم فالاعمال تتم بالافراد والاهداف تتحقق بالافراد والخطط تنفذ بالافراد لذلك نجد ادارة الافراد اصبحت احدى مسئوليات الاداره الهامه لانها تتغلغل في كل مستويات التنظيم وكل أنواع النشاط والوظائف التي تؤديها الادارات الاخرى بالوحدة وكل فرد من أفراد الادارة العليا والوسطي والمستويات الاشرافيه مطالب بأن يمارس بطريقة أوأخرى مهام شئون الافراد التي يجب أن توكل دائما الي الاشخاص المتميزين القادرين علي ممارستها بكفاءه وهذا لا يعني بحال من الاحوال ان أى منظمه حديثه يمكنها ان تعمل في غنى عن مدير متفرغ لشئون الافراد يصرف الجانب الهام من سياسات الافراد ويعاون الاداره في وضع هذه السياسات وتشمل ادارة الافراد كافة القواعد والاجراءات المتعلقه باجتذاب واختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتنميتهم وتنقلاتهم وتقارير الكفاية وعلاقات العمل وكل مايتصل بمعاملة الموظفين منذ بدء تعيينهم الي انهاء الخدمه لذا اصبح التخصص في ادارة القوى العاملة أهمية متزايدة نظرا لصعوبته وتعقده اذ يتطلب معرفه خاصه وتفهما دقيقا وعميقا لانه لا يتعامل مع العناصر البشرية التي تختلف عن الموارد الطبيعيه وقد تعددت وتشعبت مشاكل الافراد مع تطور المجتمعات وتقدم الحضاره وارتفاع مستوى المعيشه وتطلع الافراد الي اشباع حاجاتهم داخل وخارج محيط العمل لهذا اصبح علي المتخصصين في ادارة الافراد الالمام بالاصول العلميه لتنظيم القوى العامله وتدريبها وتوجيهها والرقابه عليها وحفزها لان ادارة الأفراد مطلوبه في أى نظام سواء كان رأسماليا او اشتراكيا حكوميا او خاصا

صغيرا او كبيرا فقد اصبح للعناصر البشرية اهميتها في الوقت الحاضر بعد أن كان مفهوم الاداره حتى وقت قريب ينصرف الي تلك الادارة الفنيه المتخصصه التي تعرف بادارة المستخدمين وترتبط اعمالها بتطبيق اللوائح والقوانين والاجراءات وكانت معزوله من الناحية التنظيميه أما المفهوم الجديد لادارة الأفراد يؤدى الي الاهتمام بمعنويات العمل التي تمكن العامل من أداء عمله بكفاية في ظل ازدادت فيه مطالب الحياه ومشاغل العامل ومسئولياته بما قد ينتج عنه قصور في الاداء اذا لم تشبع حاجاته ومطالبه وتوفر له الادارة قسطا من الرضاء النفسي فاصبح من واجباته دراسة قدرات الانسان واحتياجاته هذه القدرات تظهر نفسها في ردود الفعل لدى الجماعات تماما كالافراد وهي موضوعيه متغيره مختلفه تبعا لاحداث العمل وقرارات الادارة والزمن لذلك فالادارة تعالج موضوعيا ديناميكيا كذلك ادى المفهوم الجديد الي الاهتمام بما يجب ان تقوم به في كل ظروف أعمال جديده اتسعت فيها علاقات العمل والعاملين واصبحت متشابكه بحيث تطلب اهتماما خاصا بالعلاقات الانسانيه وتغبط لجوانب الانسان المختلفه كما تهتم بالقياده الاداريه لان العلاقات الانسانيه توجد حيثما يوجد افراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركه . كما تعتبر العلاقات الانسانيه أهم مشكلات الادارة الحديثه لذلك تعرف أن اداره الافراد تقوم علي عاملين هامين :

١- القياده السويه

٢- العلاقات الانسانيه

الفصل الثانـــــــي

الادارة التعليمية :

العلم والتعليم ضرورة من ضروريات الحياة للانسان وعن طريقها تتقدم البشرية وتنهض الامم وتتفوق الشعوب بما قد يتوفر لدى الانسان من فرص العلم والتعليم لان التعليم خدمة من الخدمات ذات الاهمية الكبيرة للمجتمعات الانسانيه فعن طريقه يتم اعداد القوى البشرية المدربه التى تمد المجتمع بنوعيات المعرفة والفكر والابتكار ثم التقدم والازدهار ، فالحياة التعليمية لكل شعب أو أمة من الشعوب تتضمن كيفية ادارته والاسس التى تقوم عليها هذه الادارمعيث تعتبر الادارة مرآة تعكس حياة المجتمع وترجمه افكاره او نظرياته وفلسفاته الى الواقع كما أنها أداة توجيه التغيرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير والشر بالاضافة الى أنها عامل اساسى في تسهيل التغير واستقرارة وهذا يصدق على الادارة التعليمية باعتبارها نوط من الادارة العامه لان الادارة التعليمية تتم في وسط اجتماعى قوامه مجموعات متفاعله من القوى البشريه هدفها خدمة التلميذ وهؤلاء هم قوام الاجيال الناشئة والتى تمثل طلائع المستقبل أو اللبنات الاولى فى نهضة المجتمع . على الرغم من أهمية الادارة التعليمية الا أنها تعتبر من الدراسات العلمية الحديثه وليدة القرن العشرين وان كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها فقلما نجد كتابات في هذا الميدان ترجع الى ماقبل بداية هذا القرن وان وجدت فكانت تتسم بطابع البساطة وعدم التخصص وان كان قد ساعد على وضع أساس هذا الميدان فيما بعد .

وقد تطور مفهوم الادارة التعليمية على أساس علمى اعتمد فى ذلك على تطور مفاهيم الادارة فى مجالات الصناعة وادارة الاعمال فى النصف الاول من القرن العشرين وحتى اليوم ومن المؤسسات الصناعية والتجارية انتقل علم الادارة الى مجال التربية فى الولايات

المتحده الامريكيهولم تبدأ الاداره التعليميه تظهر كعلم مستقل عن الاداره العامه الا منذ عام ١٩٤٦م حيث بدأت مؤسسة (كلوج) الامريكيه تهتم بها ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالاداره التعليميه من جانب كل من مكاتب التعليم بالولايات المتحده والجامعات الامريكيه علي حد سواء وبدأ اعداد البحوث والدراسات الخاصه بها يتزايد عام بعد عام ومن الولايات المتحده انتقلت الاداره التعليميه كعلم مستقل بذاته الي اوروبا ثم الي الاتحاد السوفيتي ثم الي العالم ومن هنا بدأ علم الادارة التعليميه يفرض نفسه علي العلوم التربويه الاخرى ويتخذ لنفسه صفه بين هذه العلوم فبدأت كليات التربية في المجتمعات الغربية والشرقية والعربيه تقدم ضمن مناهج الدراسه المعتاده مقررات في الاداره التعليميه خاصة بعد ماهب العرب يأخذون حظهم من العلوم ويعيدون صلتهم به خاصه بعد ماتأكدوا من قيمة العلم ودوره في تكوين الانسان العربي القادر علي صياغة حياته ومجتمعه متحررا من قيود التخلف وباذلا الجهد في سبيل طلب التقدم وتحقيق أسبابه لهذا فتح العرب أبوابا متزايده من التعاون العلمي بينهم وبين بقية العالم المتقدم ينهلون من معين العلم الحديث في سياج من الحفاظ علي القيم الروحيه والثقافيه العربيه الاصيله وهم اذ يستهلون قيم ماضيهم وثقافتهم واستعانتهم بنتائج المعرفه والخبره البشريه في أوسع نطاقها يحرصون علي الاستمرار في المشاركه في الحضارة الانسانيه ويعدون أنفسهم للاسهام المنتج الخلاق في تقدم الانسان ورخائه متمسكين بالاتجاهات الاسلاميه والتراث القومي للعرب في أغلبية الدول العربية لذلك نرى ان ادارة التعليم العام في الوطن العربي في الوقت الحاضر ادارة مركزيه تعتبر امتدادا للتصورات السابقه اذ كان التعليم من المسئوليات التي تطلع بها الدولة حتى انه عندما انشئت الادارات التعليميه المحليه في بعض الدول لم تستقل هذه الادارات - استقلالا تاما بل ارتبطت بالادارات المركزيه كضمان للتعاون المشترك في تحقيق

المبادئ الديموقراطيه وكدليل على التماسك الاجتماعي والوحدة القومية في الدولة الواحدة كذلك توجد في بعض دول الوطن العربي مجال قوميه متخصصه في مجالات الخدمات وتنبثق عنها مجاليس استشاريه وتنفيذيه ومنها ما يختص بالتربية والتعليم حيث تسهم في التخطيط العام للسياسة التعليمية للدولة كما في جمهورية مصر العربية .

الاداره التعليميه وعوامل تطورها :

ان العصر الذى تعيش فيه اطلق عليه العديد من المسميات فمن عصر اكتشاف الفضاء الي عصر الكمبيوتر الي عصر التغير السريع ولعله من الانصاف ان نسمي هذا العصر (عصر الاداره العلميه) فمن نشاط أو اكتشاف او اختراع او خدمه انتاجيه او تعليميه الا ويكون وراءها ادارك تدفعها وتخرجها الي حيز الوجود فالاداره هي المسئوله عن النجاح أو الاخفاق الذى تصادفه مؤسسه من المؤسسات أو وزارة من الوزارات او مجتمع من المجتمعات ولها اليد الطولي في تقرير الامور وتصريف شئون الحياه وتحقيق الاهداف التى يطمح أى مجتمع في الوصول اليها ولقد ايقنت الدول النامية أن أولي مقومات التقدم التى تسبق السعي الي التصنع وتطوير الزراعة والتعليم وغيرها من المجالات هي توفير نوع من الادارة القادره علي جعل مثل هذه الاهداف قابله للتحقيق في ظل الواقع الممكن وهكذا اصبحت الادارة أعظم القوى المؤثره في عالمنا واصبح دورها حيويا وفعالا في كل المجالات ففي مجال التربية والتعليم اصبحت الاداره هي من مقومات نجاح ادارة التعليم وعامل هام من عوامل تقدمها فلايكفي للوزارة ان تنسج اهدافا وتضع اشكالا وخططات للتعليم انما لابد لها مع هذا مرادفا له أن تختار نوع الادارة والاساليب الاداريه التى تترجم هذه الأهداف وتحقيق الخطط التعليميه

لذلك لابد أن نشير الي مفهوم الادارة التعليميه وعوامل تطورها والاساليب العلميه التى يجب اتباعها في الادارة التعليميه .

مفهوم الادارة التعليمية :

(١)ان الادارة التعليميه هي كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم ونتحقق من وراءه الاغراض التربوية والتعليميه تحقيقا يتمشي مع الاهداف الاساسية للتعليم) ان ادارة التعليم ليست عملية اشرافيه تتولاها هيئة او سلطة معينة فحسب ولكنها تشمل اكثر من ذلك فهناك :

١- التنظيمات التعليميه وما يحيويها من اطارات للتعليم الذي ينظمها وحدة عضويه ديناميكية هي في واقعها احساس بالمسئولية القوميه بما تهدف اليه من تهيئة فرص العلم والتعليم للاجيال المتعاقبه واعدادهم للحياة في مجتمعاتهم يسهمون في تطويرها ويتولون مقدراتها .

٢- المناهج الدراسيه وما تشتمل عليه من برامج وأنشطه وطرائق تعليم وتدريب وهذه من وسائل تربية ابناء المجتمع .

٣- وهناك الحياه المدرسيه بما تشمله وما تهدف اليه من الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم وهذه أيضا من دعائم تقدم المجتمع .

---

(١) د . عرفات عبدالعزيز ، استراتيجية الادارة التعليمية ، عام١٩٧٨م ص ١١٩ ، الانجلو ، الطبعة الاولى .

٤- اساليب تقويم العمل المدرسي وتوجيهه وهذه أيضا لصالح ابنـــاء المجتمع .

٥- الكوادر الوظيفية اداريه كانت أو وظيفيه وما تؤديه من خدمات ســـواء للعلم ذات او للمعلمين أنفسهم أو للمتعلمين وبيئاتهم التى يعيشون فيها وهذا ايضا في خدمة المجتمع .

ان ادارة التعليم تعتبر مهمة اجتماعية تستوجب جماعية العمل وتستهدف فائدة الجماعة . وقد تطورت النظره الي الاداره التعليميه تطورا كبيرا فـــي السنوات الاخيره وكانت نتيجة لعدة عوامل منها :

١- (١)اضفاء الصيغة العلميه علي الادارة واعتبار من يعمل بالادارة صاحب مهنة .

٢- تركز الدارسة علي الادارة التعليميه باعتباره ظاهره سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات انسانيه وغيرها .

٣- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الادارة التعليميه .

٤- تحليل الاداره الي بعدين رئيسيين احدهما يتعلق بالمكونات البشرية مثل العاملون الذين يعتبرون المحور الرئيسي الذى يدور عليـــه العلم والتعليم أما مايستلزم هذا العمل من أدوات وأجهزه ومختبـرات الي غير ذلك من التجهيزات التربويه وهو مايعبر عنه بالمكونات الماديه فانه الذى يدور عليها العلم والتعليم .

---

(١) د. محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية ، عام ١٩٧٧م ، الطبعـة الثانية ص ١٢ عالم الكتب

٥- الاعتراف بالقوى الجديده التى تشكل النظرة الجديده للادارة كالتكنولوجيا الحديثه والظواهر السكانيه والعقائد الايديولوجيه والتغير والصراع في نظام القيم والتفجير المعرفي وغيرها .

٦- اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسه العلميه للادارة .

وتستهدف الادارة التعليميه اكساب الدارسين والمعلمين المهارات والاتجاهات التى تساعدهم في فهم وحل المشكلات الاداريه في مجالات عملهم وتخصصهم علي شراط :

١- (١) ان تركز المادة التعليمية علي نتائج البحوث الميدانيه والمسحيه والوضعيه .

٢- الا تقتصر وسائل التعليم في مجالات الادارة التعليميه علي الاساليب التقليديه كالمحاضرات النظريه بل يجب أن تمتد لتشمل مناقشة الحالات وتمثيل الادوار والتدريب بالاضافة الي قدر مناسب من النشاط الميداني

٣- أن يتوفر في المشتغلين بالتدريس في هذا الميدان المعرفة والدرايه بأصول الاداره والخبره العلميه النشطه بالاضافة الي الاهتمام والخبره بالبحوث الميدانيه .

٤- أن يكتفي في المراحل الأولي من تعليم الادارة باعداد الممارس العام علي ان يقتصر اعداد المتخصصين علي من يتوفر فيهم القدرات الزهنيه والبحثيه لممارسة العمليات الاداريه في الوظائف العليا او من تتوفر فيهم القدره علي عمل البحوث في الدراسات العليا .

---

(١) د . ابراهيم عصمت مطاوع ، د . أمينا حمد حسن ، الأصول الاداريه للتربية ، عام ١٩٨٠ ، ص ٢٢ ، دار المعارف ، القاهره

وفي اطار هذا التقدم في علم الاداره يصبح المطلب الاساسي لكل مجتمع هو اعداد القاده الاداريين في شتي المجالات ومنها التعليم فالقادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم هم الذين يحددون شكل التعليم ونظامه ويهيئون هذا النظام حيويه ومرونه ليتكيف مع شتي الظروف ويحاولون علي ان تكون مؤسسات التعليم حيه تعكس الواقع وتساهم في تطوير المجتمع . ان اعداد القادة الاداريين والمعلمين اعدادا اداريا الي جانب الاعداد الفني ضروري للتعرف علي :

أ - الأصول والأسس العلميه للادارة التعليميه .
ب - المبادئ الرئيسيه للتنظيم الجيد والتخطيط السليم .
جـ - الشروط والمواصفات التي يجب ان تتوفر في القائد الاداري أو المشرف أو المعلم .
د - موقف المعلم في السلم الوظيفي وشروط النقل أو التعيين في الوظائف الأعلي .
هـ - الأساليب الاداريه المتعدده وطرق الاداره السليمه التي تسهم في انجاز الأهداف التربويه والتعليميه في الزمن المحدد لها بالخطه وبالكيفيه المطلوبة .
و - العلاقة الرسميه بين الوحدة المدرسة والمديريه التعليميه وديوان الوزاره وكيف يخدم كل مستوى من المستويات الاخرى لتحقيق الهدف النهائي .
ز - طرق قياس معدلات الأداء ومجالات استخدامها ووسائل تحسين أساليب العمل سواء بالنسبة للمعلم أو الناظر أو المدير الاداري في ديوان الوزارة .

ان وزارة التربية والتعليم هي المصدر الرئيسي لامداد المجتمع بالمواطن الصالح والايدى العامله المؤهله ويتوقف حظ المجتمع من التقدم والنجاح علي درجة كفاءة ادارة التعليم في تحقيق أهداف المجتمع .

التنظيم الاداري لادارة التعليم

ان ديناميكيه العمل في الاداره التعليميه هي التي تحدد نوعية التنظيم الاداري من حيث حرية الحركه أو قيودها من حيث استراتيجيه مطلقة او محدوده فتنتظم العلاقة بين السياسه المرسومه للتعليم والتخطيط لها ثم تنفيذها تستطيع أن تلمس مظاهرها بوضوح من خلال أسلوب الممارسة داخل الهياكل التنظيميه لادارة التعليم لأن الهياكل التنظيميه هي صور توضيحيه معينه ومعنيات ايجابيه علي انتشار العلم والتعليم بين جميع جماهير الشعوب هذه الهياكل هي قنوات الاتصال بين السلطات التعليميه والناس في دولهم لذا فقد اصطلح المختصون في الادارة التعليميه علي وضع المبادئ الاساسيةللتنظيم الاداري وأهمها :

١- المركزيه في الادارة التعليميه
٢- اللامركزيه في ادارة التعليم

ولا تأخذ الدول عادة بأي من هاتين الصورتين علي اطلاقهابل تخرج بينهما بطريقه او بأخرى علي نحو يتفق مع ظروف كل دولة سواء كانت ظروف سياسيه أم اقتصاديه أم اجتماعية ام تاريخيه ام غير ذلك .

١- المركزيه في الادارة التعليميه :

ان المركزيه في التنظيم الاداري فهي ([1] تعني تمسك الحكومة في العاصمه بكل مظاهر النشاط الاداري في الدوله بحيث يقتصر ممارسة الوظيفه الاداريه علي ممثلي الحكومة دون غيرهم) .

(١) د. محمود سعد ، أنظمة الادارة العامة في المملكة ، ١٣٩٩هـ ص ٣٣ مطبعة السعادة .

ان للمركزيه الاداريه ضرورية للدولة الحديثه النشأة وتعد أمرا مناسبا تعمل علي توحيد الانظمه الاداريه في العمليه التعليميه كلها الي جانب أنها تعمل علي تحقيق المساواة بين أبناء الدولة جميعا أمام جهات الاداره ولقد اصطلح التربون علي تسمية أسلوب الممارسة في ادارة التعليم الذى تتركز عليه في أيدى السلطة العليا للدولة بأسلوب المركزيه في الاداره وتستطيع أن تلمس مظاهرها في ادارة التعليم في النواحي التالية :

١) تركيز السلطة القيادية للتعليم في يد الدولة كمسئولية قومية .
٢) اتباع سياسة موحده في التخطيط والتنفيذ علي كافة مستويات الادارة التعليميه .
٣) للدولة حق اعداد البرامج والمقررات الدراسيه لمراحل التعليم العام بنوعياته .
٤) الاعتمادات الماليه والقيام بتمويل التعليم من مسئوليات الدولة
٥) تتولي الدولة الاشراف علي التعليم واستخدام اساليب التقويم المناسبة وعقد الامتحانات العامه في نهاية المراحل التعليميه
٦) اختيار واعداد وتعيين المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمه وكذلك اعداد القيادات التربويه والاداريه والفنيه والاشرافيه اللازمة للتعليم .
٧) للدولة حق الرقابة الاداريه علي السلطات المحليه من خلال تنظيماتها وادارتها وفي ضوء ماتصدره من قوانين ولوائح .
٨) للسلطات المركزيه أن تفرض علي السلطات المحليه ماتراه من نظم وقواعد أو اجراء تعديلات مناسبه بمايتفق مع صالح المستوى القومي

<u>مزايا المركزيه [1] في الادارة التعليميه :</u>

أ - تستطيع ان تحقق الكثير من الفاعليه للوصول الي وحدة الهدف

---

(١) د . عرفات عبد العزيز سليمان ، استراتيجية الادارة التعليمية ، عام ١٩٧٨م ، ص ١٥٩ ، الانجلو المصريه

نتيجة توحيد السياسة التعليميه المتبعه علي المستوى القومي .

ب - تعمل علي وجود التجانس بين نوعيات النظم التعليميه او المدرسيه سواء فيما يتعلق بالمناهج أو التخطيط لها أو تنفيذها .

جـ - تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص باعتبار الاخذ بسياسة واحدة تكفل العداله في توزيع الخدمات التعليميه بين أبناء الوطن .

د - تحقق أقتصادا في النفقات وذلك لعدم تعدد جهات التمويل والانفاق فضلا عن جماعية تنفيذ المشروعات والابنيه والتجهيزات التربوية بكلفة اجمالها .

هـ - توجد نوعا من التماسك الاجتماعي والحساسية الاجتماعية لدى المواطنين سواء المعلمين أو الفنيين والاداريين أو من يتعاملون

و - تعمل علي توحيد مواصفات التعليم وعلي منح جميع المدارس والطلاب فرصا متكافئة مما لا يتيسر في اللامركزية .

ز - تعمل علي وجود مواصفات عامه للابنيه المدرسيه وتجهيزاتها وماتتبع ذلك من استيعاب وكافة فصول وكذلك بالنسبة لاعداد المعلمين وتدريبهم والقيادات التربوية والاشرافيه .

ح - تستطيع اختيار موظفيها اختيارا دقيقا وباعداد كبيره مايساعد علي تنفيذ المشروعات التربوية والاعمال العلميه في وقت وجيز وكثيرا مايتحمس الشباب في ظل الحكومة المركزيه علي المستوى القومي .

ط - تستطيع اعداد أجيال متعاقبه من الناشئين والشباب تدين بعقائد ومذاهب معينه سياسية واجتماعية وفكرية .

ى - قد تفسر علي أنها انضباط اداري ودقة في تحمل المسئولية .

مساوئ المركزيه التعليميـــة :

أ - [1] ان المبالغة في المركزية يؤدى الي تعطيل الاعمال اذ ان الرحلة التى يقطعها القرار التعليمي من أعلي الي أسفل وفقا لتدرج خـــط السلطة يكلف من الوقت والجهد وقد يصل بعد فوات الاوان وقـــد لا يصل الي المستوى التنفيذى فيتعطل العمل .

ب - تؤدى الي ضياع جهود الفروع المتعدده للوزارة في المحافظـــات في السعي للحصول علي الموافقات النهائية والموارد الماليه اللازمـــة وفي نقل صورة الموقف في موقع التنفيذ الي ديوان الوزارة .

جـ - ان المركزيه كثيرا ماتقحم القاده الاداريين في ديوان الوزارة في بحـــث الامور الثانويه التى تبعدهم عن الهدف العام وتغرقهم في الأعمـــال التنفيذيه والتى غالبا ماتكون علي حساب مسئولياتهم الرئيسيه .

د - لا تشجع علي الابتكار والمبادأة في المناطق التعليميه المحليه ولا تفسح الطريق امام القيادات الجديده لكي تأخذ فرصتها في توجيه العمليات التعليميه كما تحرمهم من حرية المواءمة بين نظام التعليم وأهداف المجتمع العامه وبين الظروف المحليه في البيئات المختلفة .

٢- اللامركزية في الادارة التعليمية :

([1] تقوم اللامركزيه الاداريه علي أساس تقسيم الوظيفة الاداريـــه بين السلطة المركزيه في العاصمه وبين هيئات اداريه متعدده تباشر أعمالهـــا في استقلال عن السلطة المركزيه الاداريه ولكن تحت اشراف ورقابة منهـــا)

---

(١) د . ابراهيم عصمت مطاوع ، د . أمينه حسن ، الاصول الادارية للتربية، عام ١٩٨٠م ، دار المعارف ص ١٩٦

أما اللامركزيه الاداريه في رأى المربين التخفيف من مركزية الاداره وترك المجال أمام السلطات الاقليميه والمحليه والهيئات التى تمكنها المشاركة في أمور التعليم واتاحة الفرصة للتعاون بين اجهزة وتنظيمات الدولة في سبيل نشر التعليم ورفع مستواه دون ارغام او تسلط . ان اللامركزيه ضرورية للدول المعاصره لانها تؤدى الي تحقيق استجابة حقيقية وسريعة لحاجات الوحدات التعليميه باعتبار أن القرارات تتخذ عن طريق مجالس محليه منتخبه تمثل أصحاب الحاجات أنفسهم وتعايش مشاكلهم اليوميه ويمكن أن تلمس مظاهر اللامركزيه في النواحي التاليه

١- وجود نوعيات من التنظيمات القياديه كمستويات مسئولة عن التعليم
٢- لا تلتزم الهيئات المحلية بسياسة معينه فلكل ادارة محليه تنظيماتها و أسلوب ممارستها في العمل .
٣- يساعد علي حل مشكلات التعليم في المناطق الريفيه وتقرب الفجوة الهائلة بين المدينه والريف ومايساعد تدريجيا علي تأكيد الوحدة السكانيه والاجتماعية في الدولة .
٤- تضع السلطة لاتخاذ القرارات في الجهات التى يتم فيها تنفيذ العمليات الاداريه والتعليمية .
٥- تتطلب اللامركزيه توفر القدرة لدى المرؤوسين علي اتخاذ قرارات حكيمه فاذا لم تكن هذه القدره موجوده عند الرؤساء الاداريين فلا يمكن اعتبار اللامركزيه حقيقية .
٦- تتطلب اللامركزيه المعرفة التامة لأهداف الادارة التعليمية والهيكل التنظيمي والعلاقات التى تنظم العمل بين الادارات بعضها وبعض وبين المستويات التعليميةبعضها ببعض .
٧- تنجح اللامركزيه اذا كانت المسئولية المعطاه للمديريات التعليميه والوحدات التعليميه تتناسب مع السلطات المخوله لها وأنها علي موضع التنفيذ علي جميع المستويات .

٨- تخفف العبء عن الجهاز المركزي لأنها تجعل السلطات التعليميه المحليه تواجه مسئوليات وتحقق أهدافها علي ضوء مواردهـــا المحكه .

٩- الادارة التعليميه تكون ذات دور فعال في توفير المصادر الماليه اللازمة للتعليم في البيئة المحلية سواء عن طريق تكاتف الجهـود بين السلطة المحليه والادارة التعليميه المحليه في الحصـــول علي القروض اللازمة للمشروعات التعليميه .

مساوئ اللامركزيـــه :

أ - قد تكون مجالا لتكاسل بعض السلطات المحليه عن أداء مهمتهـــا لبعدها عن السلطات الرياسيه المركزيه .

ب - قد تكون مجالا لتراخي بعض السلطات او الهيئات المحليه مايؤدى الي ضعف الاداء وهبوط المستوى التعليمي احيانا

جـ - قد تكون سبيلا للانعزالية عن بقية المجتمع بمعنى أنه قد يصل الامـر ببعض القائمين علي السلطات المحليه الي درجة الغرور والانفصـال مما يحدث تصدعا في جوانب المجتمع .

د - قد تتوقف بتوقف عملية الابتكار والابداع نتيجة لقلة الاعتمادات الماليـه المخصصه للاتفاق وقد لا يحسن استخدام هذه الاعتمادات أو لعـدم كفاءة القوى البشرية .

وبالرغم من مزايا وعيوب لكل من المركزيه واللامركزيه فان بعض المربيـن يقفون موقفا وسطا ويرون أنه يمكن توزيع المسئوليات والخدمات التعليميـــة

والتربوية بين مستويات الادارة التعليميه توزيعا مناسبا يضن تحقيق الاهداف التى تراها كل دولة في ضوءاوضاعهاالسياسية والاجتماعية والجغرافيه وغيرها من العوامل التى تقف وراء سياسة التعليم فيها الي جانب المستوى العام للتعليم في الدولة من هذا نجد من الناحية العلميه لا توجد مركزيه مطلقه او لا مركزيه مطلقه في المنظمات كبيرةالحجم مثل وزارة التربية والتعليم بل هناك مواءمة بين ماتحققه المركزيه من الرقابه الفعاله علي الاجهزة التعليميه المحليه وماتحققه اللامركزيه من سهوله وتدفق وانطلاق العمل ويقول / كاندل / ان طابع الادارة التعليميه مركزى أولا مركزى يتحدد بعاملين رئيسيين .

١- نظام الدولة ٢- نظام التربيةالسائد فيها

فالدولة التى تؤمن بحكم الاقلية او الطبقية أو الحزب الواحد تحتكر التعليم لتحقيق أهدافها ولذا تقوم نظم الادارة التعليميه بها علي أساس المركزيه حتى تتمكن الدوله من الاشراف علي التعليم والسيطرة عليها سطرة كاملة أما الدولة الديمقراطية فتسمح للادارةالتعليميه في المناطق المحليه بالاشتراك في تحديد نظام التعليم وتترك لها حرية التنفيذ .

وظائف الادارة التعليميه

كل عمل فنى في التربية والتعليم يمكن أن ينجح أو يفشل بفضل الاداره التعليمية فاذا كانت العمليه التعليميه عملية فنيه فان هذه الفنيه لا يمكن أن تتحقق بدون ادارة سليمة والادارة السليمة هي التى تشجع الفرد بين التلاميذ وبعضهم وبين العاملين وبعضهم في أى موقع تعليمي عند ذلك تنطلق الطاقات بكامل قواها بين جميع الافراد العاملين في الادارةالتعليمية لذلك لابد علي الادارة ان تنسق هذه الطاقات والجهود لتؤدى الي ضبط العمل في اتجاه مركز يؤدى الي رفع الكفاءة التعليميه لان العمليه الاداريه هي نشاط توجيه الجهود البشرية لتحقيق مجموعة من الاهداف وفق أساليب تشبع اغراض محدده من تحقيق هذه الاهداف العمليه الاداريه تمر بعدة وظائف قام بتحليلها علماء الادارة التعليمية أهمها .

١- التخطيط ٢- التنظيم

٣- التوجيه ٤- التقويم

أما الكتاب السنوى للرابطة الامريكية لمديرى المدارس عام ١٩٥٥م تحليلا آخر لوظائف العملية الاداريه وسماها الي اربع وظائف . التخطيط وتخصيص الموارد البشرية والمادية والتنسيق والتقويم .

وقبل أن يحلل كل وظيفة من وظائف الادارة التعليميه بشيء من الشرح والتحليل لابد أن تعرف المبادىء الاساسية التى تقوم عليها الوظيفة الادارية في التعليم وأهم هذه المبادىء :

١- الوحدات الاداريه ينبغي أن تضع سياسة او قواعد عامه تحكم كل مدرسة في ممارستها للحرية الذاتيه الممنوحه لها .

٢- حرية العمل . ينبغي ان يتمتعوا المعلمين بسلطة واسعة في تكيف محتوى الماده التعليميه والطريقة التربويه وتنظيم خبرات التعليم مايوافق احتياجات تلاميذهم .

٣- يجب ان يحظي المدرسة بسلطة عريضه ومسئولية كبيرةفي تطوير وزيادة فعالية العملية التربوية وتقويمها من ناحية وتدعيم علاقاتها مع المجتمع الذى يخدمه من ناحية اخرى .

ومن التصنيفات المشهوره في الفكر الاداري عن العوامل الوظيفية في النشاط الاداري تصنيف(١) لوثر جوليك عام ١٩٣٧ وقد صنف هذه الوظائف كالاتي :

١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- التوظيف ٤- التوجيه
٥- التنسيق ٦- التقرير ٧- التمويل

كذلك هناك تصنيف آخر للوظائف الاداريه /لغيسنون/ الذى عرف بالابعاد الثلاث الذى تصور ان الوظائف الاداريه تنقسم الي اربع مجموعات

١- الغرض التعليمية
٢- الافراد
٣- العلاقات الاجتماعية
٤- الامكانيات الماليه والماديه

---

(١) د. محمد منير مرسي ، د. محمد عزت عبدالموجود . د. سعد حمادة ، نظرية الادارة ، عام ١٩٧١م ، ص٢٨ ، عالم الكتب .

وكل مجموعة من هذه المجموعات يمكن تقسيمها علي أساس نوع المهارة الاداريه اللازمة لتحقيق كل وظيفة علي أساس تقرير / كاتز / الذى يقسم المهارات الاداريه الي ثلاث :

١- المهارة الفنيه

٢- المهارة الفكريه

٣- المهارة الانسانيه

ان المهاره الفنيه تعكس قدرة الادارى في التعامل مع الاشياء بينما تعكس المهاره الانسانيه قدرته علي التعامل مع الناس أما المهارة الفكرية فهي تتعلق بمدى فهم وادراك المدير لاهداف المنظمه أو التنظم الذى يعمل فيه ومدى استعداده لتحقيق هذه الاهداف بكفاية وكفاءة وقد أكد / كاتز / في نظريته ان حجم المنظمه وشخصية المدير يعتبران من أهم العوامل المتحكمة فى مدى قوة أو ضعف كل من هذه المهارات الثلاث .

وقد ساعد هذا التصنيف في اعداد الكثير من التوصيف الوظيفي لعديد من المناصب الادارية كما ساعد علي تقسيم الجهاز الادارى الي وحدات متخصصه لذا يجب ان نؤكد ان هذه المحاولات هي بمثابة تصنيفات وليست نظريات ويمكن القول أن تقسيم العملية الاداريه الي عناصر ومراحل جزئية هو تقسيم نظرى فحسب أى أنه يقصد به تيسير الدراسة علي الباحث والبحث العلمي لفهم الكل عن طريق التعرف علي اجزائه - فالعملية الادارية هي كل متكامل لا تنقسم في الواقع العملي والا فقدت مكوناتها الرئيسية لذلك سوف نتناول كل وظيفة من وظائف الادارة التعليمية بشيء من الشرح والتحليل وأهم الوظائف هي :

الوظيفة الاولى : التخطيط :

يعتبر التخطيط عنصر أساسي من عناصر الادارة التعليميه وله اولويـــة علي جميع عناصر الادارة الاخرى لأن التخطيط هو مرحلة التفكير التى تسبـــق تنفيذ أى عمل والذى ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بمايجب عمله وكيـــف يتم وحتى يتم ذلك يعرف/ جورج تيرى (التخطيط[1] انه اسلوب للتفكير فـــي المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكـــن ضبط التصرفات الحاليه بما يكفل تحقيق الاهداف المقرره) لذلك نرى أن التخطيط يحقق فوائد عديده في مجالات التطبيق الادارى وابرزها مايلي :

أ - يزيد التخطيط من قدرة المشروع علي التأقلم او التكيف لاحتمـــالات المستقبل واحداثه .

ب - يساعد التخطيط في بلورة الاهداف فأول خطوة في التخطيط تحديـــد الاهداف التى سيوف تعطي اتجاها لمختلف انشطة المشروع .

جـ - يعاون في ضمان مركز ووضع أفضل للمشروع عن طريق تنشيط عدد مـــن التحسينات في شكل فرص متاحة .

د - يقلل التخطيط من الضغوط غير الضرورية التى يفرضها عامل السرعـــه الملحه .

هـ - يساعد التخطيط السليم علي رفع الكفاءة الانتاجية عن طريق الاستغـلال الامثل للموارد المتاحه .

و - يعاون التخطيط في تحقيق رقابة فعالة .

---

(١) د . ابراهيم عصمت مطاوع د . أمينه احمد حسن ، الاصول الاداريه ، للتربية ،عام ١٩٨٠م ، دار المعارف ص ١٣٨

ز - يساهم في المحافظة علي حيا المشروع والعمل علي استقرار عملياتـــــه ونموها .

ح - يساعد علي تقدم المشروع بالاسلوب الذى يعتبر مناسبا للادارة .

ط - يزيد التخطيط من فاعلية المديرين فحيث تصبح اهداف المدير واضحـــه ومحدده فان التخطيط السليم يساعد المدير في أن يتخذ قرارات صائبه تحكمها الاهداف المنشوده .

لذلك نرى أن التخطيط يرتبط ارتباطا عضويا وموضوعيا بالاهداف الـــتى يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات اللانهائيه والموارد الماديه والبشريـــــــه المتاحه والمحدوده والاولاويات التى يتم الاتفاق عليها كذلك يعتمد التخطيـــط علي استعراض تجاربنا الماضيه وترجمتها في ضوء الموقف الحالي وظروفه ومتطلباتـه ثم التنبؤ بالمستقبل وعلي هذا يمكن تقسيم التخطيط الي عدة عناصر كمايلي :

(١)

١- تحديد الاهداف المراد الوصول اليها بالجهد الجماعي .

٢- وضع السياسات التى تحكم تصرفات العاملين .

٣- وضع الاستراتيجيـــة .

٤- تحديد مستلزمات الخطه من العناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف .

٥- اقرار الاجراءات اى الخطوات التفصيلية التى تتبع تنفيذ مختلـــف العمليات .

---

(١) د . ابراهيم عصمت مطاوع د . أميته احمد حسن ، الاصول الاداريـــه للتربية ، عام ١٩٨٠م ، دار المعارف ص ١٣٨

٦- وضع البرامج الزمنيه اى ترتيب الاعمال المراد القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها بعضها ببعض .

١- تحديد الاهداف المراد الوصول اليها بالجهد الجماعي :

الاهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لانها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فاذا لم يكن هناك هدف كان هذا الجهد الجماعي جهدا ضائعا وتكون الاهداف أما في الامد القريب وأما في الامد البعيد . أما اهداف الادارة التعليميه فتكون علي مستوى المركزيه أو الاقليميه او الاجرائية وتسمي هذه الحالة أهداف أو سياسية وقد تتفرع الاهداف العامه الي اهداف خاصة كل ادارة فرعية أو اهداف خاصة بالوحدة التعليمية أو اهداف خاصة بالمنهج الدراسي ولكل مادة دراسية علي حدة ويعتبر تحديد الاهداف من أهم الوظائف الاداريه لانها تعتبر نقطة البداية في التخطيط للعمل التربوى سواء علي المدى القصير او المدى الطويل ووضوح الهدف بشأن وظيفة التعليم اليوم وفي المستقبل يتضمن العمل علي أساس من التخطيط العلمي المدروس فالطفل الذى يلتحق بالتعليم الابتدائي اليوم يستغرق اعداده للمستقبل سنوات طويلة ينتقل خلالها بين مراحل التعليم حتى يستكمل تربيته واعداده واكتسابه للمعلومات والخبرات والمهارات من أجل ممارسة واجباته كمواطن صالح للمجتمع ومن هنا لابد أن يقوم التعليم علي أساس أهداف واضحة بشأن مستقبل هذا الطفل وغيره وبهذا يعتبر التخطيط للتعليم تفرض طبيعة التعليم ذاته فهو عملية بطيئة من ناحية وهو ينظر الي الامام حيث يتناول اطفالا من طبيعتهم النمو المستمر علي مراحل من ناحية اخرى ولكي تحقق التخطيط السليم يجب ان تتوفر في تحديد أهدافه الشروط التاليه :

أ - أن تكون الاهداف صريحة وواضحة ومفهومة لجميع الافراد العاملين في الادارة التعليمية .

ب - ان تكون عملية وواقعية وممكنه التحقيق لا مجرد احلام يصعب الوصول الي تحقيقها .

جـ - ان تكون مرتبطة بقدر الامكان باهداف الافراد الذى يكونون الجهد الجماعي وذلك ضانا لتعاونهم وقيامهم بالاعمال المراد تحقيقها وانجازها .

د - ان تكون قابلة للقياس وليست مجرد كلمات عامه .

هـ - الا تتعارض مع الفلسفة العامه للجميع او السياسة العامه للحكومة او تتنافي مع الاهداف القومية او القيم الروحيه .

و - الا تتركز الاهداف لمرحلة معينه من التعليم أو نوع معين من التعليم .

٢- وضع السياسة التعليميه التى تحكم تصرفات العاملين :

ان السياسة التعليميه هي وليد اهداف الادارة التعليمية فالهدف الذى تسعي الادارة التعليمية الي تحقيقه هو تحقيق الاهداف التعليميه الرسميه لابناء المواطنين بالكم والكيف المطلوبين وبأقل تكلفة وفي الوقت المناسب أما السياسة التعليمية فهي القواعد السلوكيه التى تسترشد بها الادارة التعليمية في تحقيق أهدافها فالاهداف الرئيسية هي التى تحدد السياسة التعليمية العامة التى تنتجها ادارة التعليم لان السياسة التعليمية تشتق أهدافها واغراضها من الفكر السياسي العام وتعبرعن الاتجاه السياسي للجميع ومعنى ذلك ان السياسة التعليمية التعليمية لا تنبع من النظام التعليمي ذاته أو تعبر

عن أهداف فقط بل تعبر عن حاجات ومطالب الميادين المختلفة التي تتفاعل معها التربية لذا فالسياسة التعليمية تعبر عن مجموعة من الاغراض هي :

أ - اغراض عامه ذات طبيعة فلسفية وثقافية تعكس فكرة معينه من مطالب المجتمع في مرحلة معينه من حياته .

ب - اغراض سياسية تعبر عن الاتجاهات القوميه .

جـ - اغراض اقتصادية واجتماعية يرغب المجتمع تحقيقها في فترة معينة

د - اغرض تربوية عامه يحتاجها النظام التعليمي لتحقيق الاهداف الموضوعه .

هـ - اغراض تربوية محدده ونوعية تطالب بها كل مرحلة من مراحل التعليم وكل نوع من أنواعه .

وتضمين السياسة التعليمية العامه كل هذه الاغراض يأتي نتيجة عملية طويلة وشاقة من البحث والتحليل والدراسة والاستنتاج ثم وضع السياسة التعليمية العامه التي تتميز بمايلي :

أ - بالثبات والوضوح والتكامل والمرونه بحيث تؤدى الي المساهمة في تحقيق الاهداف بصورة فعالة .

ب - يجب أن تكون مقبولة من جانب جميع الاطراف القائمة بالعمل التربوى ولا تتأثر من وقت لاخر بتغيير الوزير أو المدير وغيرهم من الاشخاص في المناصب العليا .

جـ - لابد من تسجيل السياسة التعليميه في صورة مكتوبه ثم اعلانها ونشرها علي العاملين ففي هذا ضمان للالتزام بها وتجنب الانحراف عن الاتجاه العام .

د - وأهم مايتميز به السياسة التعليمية انها توجيهيه وليست تفصيلية فهي توضع اسس عامه للعمل وليست تفصيلية حتى تتمكن الاجهزة الفنيه والاداريه من تنفيذ السياسة بالصوره التى تمكنها من العمل فى حرية واتخاذ القرارات المناسبة وفقا لما يتراءى لها بالنسبة للمواقف والمشكلات التى تواجهها .

أما مظاهر السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية فهي تنبثق من الاسلام الذى تدين به الامه عقيدة وعبادة وخلقا وشريعة وحكما ونظاما متكاملا للحياه وهي جزء اساسي من السياسة العامه للدولة وبالنسبة للمناهج الدراسية تضمن الاسس التالية :

١- ان العلوم الدينيه اساسية في جميع سنوات التعليم وان الثقافة الاسلامية مادة اساسية في جميع سنوات التعليم .

٢- توجيه العلوم والمعارف بمختلف انواعها ومواد ها منهجا وتأليفا وتدريسا وجهة اسلامية في معالجة قضاياها والحكم على نظرياتها وطرق استثمارها حتى تكون منبثقة من الاسلام متناسقة مع التفكير الاسلامي السديد .

٣- الاستفادة من جميع انواع المعارف الانسانيه النافعةعلي ضوء الاسلام للنهوض بالامة ورفع مستوى حياتها فالحكمة ضالةالمؤمن ان وجدها فهو اولي الناس بها .

أما عن تعلم الفتاة فتنص تشريعات سياسة التعليم في المملكة علي مايأتي :

١) تقرير حق الفتاة في التعليم بمايلائم نظرتها وبعدها لمهمتها في الحياه علي ان يتم هذا بالحشمة ووقار في ضوء شريعة الاسلام فان النساء شقائق الرجال .

٢) تهتم الدولة بتعليم الفتاة وتوفر الامكانيات اللازمه ما امكن لاستيعاب جميع من يصل سنهن الي سن التعليم واتاحة الفرصة لهن في انواع التعليم الملائمة لطبيعة المرأة والوافية بحاجة البلاد

٣) بمنع اختلاط بين البنين والبنات في جميع مراحل التعليم .

٤) تنشأ كليات البنات الخاصة بالرئاسة العامه لتعليم البنات الي جانب جامعة أم القرى وذلك لسد حاجات البلد في مجال اختصاصهن بما يتفق والشريعة الاسلامية .

ان الرئاسة العامه لتعليم البنات هي الادارة المسئولة عن تعليم البنات بجميع مراحلة بمافي ذلك كليات البنات ولها اجهزتها الاداريه والفنيه واعتماداتها الماليه الخاصه بها .

٣- الاستراتيجية التربوية :

ان مرحلة تحديد الأهداف ثم بلورتها فيما يسمي بالسياسة التعليمية لا يعتبر نهاية للعملية الادارية بل ان هذه المرحلة تتطلب خطوة تالية يمكن بواسطتها الوصول الي الاغراض التربوية التي تنص علي السياسة التعليمية هذه المرحلة تسمي بالاستراتيجية التربوية لذلك يرى / كوتز / [1] ان تشكيل

---

(١) د . حلمي الوكيل ، تطوير المناهج ، عام ١٩٧٧م ، الطبعة الاولي ، ص ١٥٨ ، الانجلو .

استراتيجيات قوميه وعالميه متوازيه وجيده الاعداد هي الاصل والاساس لمعالجة ازمة التعليم في عالمنا المعاصر . لذلك فقد عرف / كومبز/ الاستراتيجيـــــة هي (وضع اطار لسياسات تعليميه معينه تستهدف المحافظة عليها في تـــوازن معقول وتكامل ملائمين حسب وزنها وتوجيهها الوجه الصحيحه وينبغي أن يكون الاطار الاستراتيجي مرنا شأن في ذلك شأن السياسات نفسها وأن تقـــــوم الاستراتيجية علي اسس عريضة راسخه تحتفي الميول المتنوعه السياسة والاجتماعية والتعليميه وتتمتع بالحماس الاصيل المستمر واخلاص عدد كبير من القادة فـــي هذه المجالات المتنوعه .

ان استراتيجية التنمية التعليمية ليست شيئا يوجد في فراغ او بشكل فـــي الوزارة بواسطة خبير وأخصائي وآله حاسبة انما ينبغي ان يشكل ويوضـــــع علي أساس اهداف يشارك في وضعها عدد كبير من المتخصصين وان تكـــــون علي أساس ادراك عقلاني وارادة قوية منبثقة مباشرة من البيئة الاجتماعيـــــة والثقافية والاقتصادية التي سوف تسهم الاستراتيجية في تنميتها .

٤- تحديد مستلزمات الخطـــه :

التخطيط هو الخطوة التالية بعد وضع الاستراتيجية لانه اذا كانـــت الاستراتيجية هي الجهد المبذول لتحديد الطريق السليم نحو الاغـــراض المنشوده فان التخطيط هوالجهد العملي الذى ينظم ويدير من أجـــــل الوصول الي هذه الاغراض وتحقيقها بالانجازات العمليه الملموسه لان التخطيط كوظيفة من وظائف الادارة تزداد أهميتها باعتباره جزء من نشاط الادارة علي مستوى الجهاز الادارى كما أنه يعتبر وظيفة من الوظائف الفنيه علـــــي

علي المستوى الجهاز التعليمي وبهذا فان للتخطيط وجود اساسي في ناحيتين :

أ) تخطيط العملية الادارية وهو مايتصل في صميم مايعملهالادارى من المستويات العليا حتى ادني المستويات او ننظر اليه نظرة عضويه تشير الي وجود تخطيط ادارى شامل يربط بين المستوى الادارى الاعلي بالمستوى المحلي والمستوى الاجرائي بهدف تحقيق وتنسيق العمل بين ديوان الوزارة والمديريه التعليميه والوحده المدرسيه وايجاد نوع من التعاون بينهم لتحقيق الاهداف العامه الموضوعه .

ب) بتخطيط للعملية ذاتها وهو مايدخل في صميم عمل الجهاز الفنى للتخطيط التربوى كوحده من الوحدات الاداريه المتخصصه داخل تنظيم الهيكل الادارى بديوان الوزارة او الاجهزه التعليميه الاخرى الذى يتطلب العمل بها اعداد خطة تعليميه خاصة بالمباني او خطة خاصه بالمناهج وغيرها .

والتخطيط كوظيفة من وظائف الادارة التعليمية سواء نظرنا اليه كعمليه ادارية منتظمه او كوظيفة فنيه متخصصه علي مستوى الجهاز الفنى للتخطيط التعليمي لابد أن يقوم علي عدة مبادىء علميه سليمه مع مراعاة المعايير الاساسية التى تقوم عليها الخطة .

لذلك يجب أن تعتمد الخطط علي درجة كبيرة علي المعلومات وهناك فاصلا كبير بين الخطط المبنيه علي المعلومات الكافية والاحصاءات الدقيقه والخطط التى لا تقوم علي ذلك والتى تعد نوعا من أنواع التنبؤ العشوائي غير المستند الي الحقائق الموضوعيه وتزداد نسبة التأكد في

التخطيط مع أزدياد كمية ونوع المعلومات التى تستند اليها الخطة لذلك يجب أن تتوفر المعلومات اللازمة للخطة التعليمية :

أ) معلومات سكانيه وتشمل :

١- سنه

٢- الزياده المتوقعه في عدد السكان خلال عشر سنوات .

٣- الهجره الداخليه والخارجيه للسكان

٤- معدل المواليد بالنسبة لمعدل الوفيات

٥- نسبة من هم دون العشرين بالنسبة الي مجموع السكان .

ب) معلومات وبيانات خاصه بحصر الطاقة العامه في المجتمع وتصنيفها تبعا لقطاعات النشاط الاقتصادى وتبعا للمهن المختلفة من حيث نوع المهنه ومستوى التعليم المطلوب ومن حيث مستوى التعليم والسن .

جـ) معلومات وبيانات واحصاءات تربوية من حيث الاعداد السنويه الواجب دخولها المدرسة اعداد الطالب في المدارس في مستويات التعليم المختلفه وفي كل نوع من انواع التعليم معدلات الاهدار في كل سنه عدد المباني المدرسيه والفصول بالنسبة لعدد الطلاب في التعليم بنسبة عدد البنات الي البنين في التعليم بنسبة الزيادة والنقص في عدد المعلمين تكلفة التلميذ وتكلفة الفصل في كل مرحلة وفي كل نوع من انواع التعليم .

د) معلومات اجتماعية وتشمل . الظاهر السكانيه . التكوين الطبقي للمجتمع . الجماعات المنظمه التى تمارس ضغوطا علي التربية . مدى تقبل المجتمع للتعليم موقف المجتمع من تعليم المرأة . اثر وحدة الثقافة وتعددها .

٥- اقرار الاجراءات :

اقرار الاجراءات اى الخطوات التفصيلية التى تتبع في تنفيذ مختلف العمليات والاجراءات هى الطريقة المحددة سلفا عن كيفية تنفيذ الخطة في كل خطوة من خطواتها دون الدخول في تفصيلات التنفيذ لذلك يجب ان تكون واضحة وصريحه ومفهومه من جميع الموظفين لا تكون متعارضه مع بعضها ومع سياسات الخطة أو سياسة التعليم وأهدافه الى جانب أن تكون مبسطة الى أقصى درجات التبسيط وذلك بالغاء الخطوات غير الضرورية والغاء المستويات الادارية المرتبطة بهذه الخطوات لكى تكون ممكنة التطبيق . ان اجراءات الخطة تعمل على تنسيق الجهد الذهنى والعصبي للموظفين وتعمل على احداث تماثل في تصرفاتهم وخصوصا فيما يتعلق بأعمالهم مع الغير كما أن الاجراءات تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات بالطريقة المحدده والفترة الزمنيه المحدده لها لانها تعتمد على التتابع الزمني للخطوات المراد تنفيذها وتهدف الاجراءات الى تجنب الفوضى في تنفيذ العمليات .

٦- وضع البرامج الزمنيه :

البرنامج الزمني هو المظهر المادى من مظاهر التفكير الذى يسبق وكلما كان التفكير منطقيا وابتكاريا كان احتمال نجاح البرنامج كبيرا لانه يوضح العمليات المطلوبة تنفيذها في كل خطوة ويحدد فيها ميعاد الابتداء والانتهاء من كل خطوة يتقرر تنفيذها ويشمل البرنامج عدد من السياسات والاجراءات والموازنات التخطيطية لذلك يتطلب وضع البرنامج الزمنى الخطوات التالية:

أ - تقسيم العمليات المراد انجازها فى الخطةوتقسيم العمليات الفرعية الى عمليات اصغر ليمكن المسئول من تقييم كل خطوة لتحديد نواحي الانحرافات ومعالجتها من قبل البدء في الخطوة التى قبلها .

ب - يحدد البرنامج الزمنى للتنفيذ وفقاللتسلسل الخطقي للعمليات وتحدد درجة الارتباط بين كل عملية واخرى .

ج - اتخاذ قرارات بشأن الطريقة التى تنفذ بها كل عملية وعدد العناصر البشرية والماديه اللازمه لها ونوعية هذه العناصر حتى يمكن استخدامها بكفاية وفاعلية .

د - تقدير الوقت اللازم لكل عملية وفقا لدراسات عملية وبحوث تجريبية .

هـ - تحديد ميعاد الابتداء والانتهاء لكل عملية من العمليات الفرعيه للخطة والعمليه الرئيسيه وربطها بعضها ببعض .

و - تحديد المسئولين عن تنفيذ البرامج واجزائه والافراد الذين يقومون بعملية المتابعة من أجل تيسير عملية التقويم .

تطوير الادارة التعليميه وفق مستلزمات التخطيط التربوى :

مما لا شك فيه أن التخطيط التربوى والادارة التعليميه بينهما علاقة وطيده حيث ذلك لأن التخطيط التربوى مطالب بجلبها علي الادارة التعليميه والادارة التعليميه مطالب لابد أن تحيلها علي التخطيط التربوى لذلك نجد الاخصائيون في التربية والتعليم قد اهتموا بهذين الميدانين وايجاد التكامل بينهماوقد لبست محاولاتهم هذه اشكالا عديدة اكدوا خلالها جملة من الحقائق التى تشير بأن يكون التخطيط التربوى عملا يقوم بها الجهاز الادارى للتربية بكامله علي مختلف المستويات فلابد أن يشترك رجال الادارة التعليميه في الهيئة العليا التى ترسم السياسة التربوية ، وتضع اهداف الخطة ومناقشتها التى يضعها الجهاز الفني الخاص بالتخطيط التربوى ويرجمه الخطه ونقلها من لغةالتنبوءات والاسقاطات والحسابات الي لغة المشروعات والبرامج المحدده لتنفيذ الخطة والاشراف علي حسن تطبيقها بالتعاون مع الجهاز الفني الخاص بالتخطيط التربوى . ان مرحلة البرمجة تكتسب أهمية خاصة في الربط بين الادارة التعليميه والخطة التربوية وهي تعتبر نهاية الجسر

الذى يتم بواسطته العبور من أهداف الخطه وتخياتها الي تنفيذها وتطبيقها وهي التى تحيل الخطة كائنا متحركا يتحفز للتنفيذ ويتوفر للتطبيق بدلا من أن يبقي حبر علي ورق وأن تحقق الروابط العضوية بين التخطيط التربوى والادارة التربوية لا يمكن أن يتم اذا لم تطرأ علي الاجهزه الاداره التعليميه تغيرات جزريه تناسب الدور الجديد الذى عليها أن تضطلع به لان التربية غدت مؤسسة كبرى وصناعية من اكبر الصناعات في حين أن الأجهزه ظلت في حجمها وتكوينها وكفائتها علي ماكانت عليه منذ سنوات بعيده يوم كان حجم التربية صغيرا ومهمتها محدوده ، لذا يجب ان يحدث تجديد أساسي في الادارة - التعليميه وأن تدخل (تكنولوجيا الاداره) ميدان التربية بشتى ابعادها ومظاهرها[1] ومن أهم التجديدات في الادارة التعليميه هي :

١- الأخذ بأسلوب البطاقات المثقوبة التى تعالجها الحسابات الالكترونيه وادخال التقنيات الحديثه في اساليب العمل الادارى .

٢- ادخال اساليب التحليل الاجرائي عامه ومايلحق بها من الطرق الحديثه في الادارة مثل طريقة (بيرت والمحاكاه والميزانيه المبرمجه)

٣- تغير اساسي في الصلة بين الاجهزة الادارية في المركز وبين الأجهزة الادارية في المناطق .

٤- الاخذ بالتقسيم جديد للادارة التربوية لمهماتها الجديده فتقسم الي نوعين :

أ - دوائر وظيفية مثل دوائر المناهج والتخطيط .

ب - دوائر اجرائيه . مثل شئون الموظفين والمحاسبه .

٥- الأخذ بالميزانية المبرمجه المبنيه كما يعلم علي أساس الاهداف التى تضعها الخطة بدلا من الميزانية المبرمجه .

---

(١) د. عبدالله عبدالدائم ، التربية في البلاد العربيه ، ط١٩٧٦م، ص ٢٤٥ ، دار العلم للملايين بيروت .

من أجل هذه الاغراض جميعها يرى بعض مخططي التربية توفير شرطين اساسيين لنجاح التخطيط التربوى في البلاد العربية .

أولهما : ربط عملية التخطيط التربوى بالادارة التربوية التعليمية

ثانيهما : ربط الادارة التربوية بالتخطيط التربوى

أولا : ربط عملية التخطيط التربوى بالادارة التعليمية يتم بوسائل عديدة اهمها

١- تكوين جهاز التخطيط التربوى وتحديد وظائفه علي نحو يكفل التآخذ والتآذر بين الجوانب الثلاث الاساسية لعملية التخطيط التربوى الجانب السياسي والجانب الفنى والجانب الادارى .

٢- تحديد عمليات التخطيط التربوى ومراحلة بحيث يكون في صلبها (رسم وسائل التنفيذ) وتضم المشروعات والبرامج التى تترجم الحسابات الي اجراء توضع موضع التنفيذ .

٣- اشراك الجهاز الادارى في مراحل وضع الخطة التربوية جميعها ابتداء من رسم السياسة والاهداف حتى التنفيذ والمتابعة والتقييم .

٤- توجيه عناية خاصة الي اشراك الجهاز الادارى في المناطق في عملية التخطيط التربوى وجعل هذا التخطيط ينطلق من العاملين في مديريات التربية في المناطق حتي اصحاب المؤسسات التربوية ومديرى المدارس .

٥- اشراك سائر المعنيين بالتربية في مناقشة الخطة كالمعلمون والاباء والطلاب وممثلي النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والرأى العام جملة بحيث تقدم الخطة التربوية عملا من صنع المجتمع كله .

ثانيا : ربط الادارة التعليمية باغراض التخطيط التربوى يتطلب تغيرات جذريه

مثل :

١- تطوير حجم الاداره التعليميه وبنيتها ووظائفها تطويرا تستجيب لمتطلبات التربية .

٢- تطوير طرائق الادارة التعليميه بحيث تصبح في مستوى التطور والتكنولوجي والعلمي الذى حدث في العصر والذى قام في شتى ميادين النشاط الانساني .

٣- اعادة النظر في مسألة المركزية واللامركزيه في التعليم في ضوء التخطيط التربوى بحيث تعطي الاجهزه الاداريه في المحافظات الدور الاكبر في التنفيذ والاشراف علي تنفيذها .

٤- تجديد اسلوب وضع ميزانية التربية بحيث يصبح متفقا مع طبيعة عملية التخطيط التربوى ويتم هذا خاصة عن طريق ادخال (الميزانية المبرمجه)

٥- احداث (وحدة للتجديد) في جهاز الادارة تتولي تجديد العمل الادارى وتحديثه وتيسيره .

ان التخطيط التربوى السليم هو الذى يضع نصب عينيه هموم الادارة التعليمية ومستلزمات عملها وان الادارة التعليميه الفعاله هي التى تصبح الادارة الاساسية المنفذه للخطة السافرة علي انقلابها الى واقع حي ولكي تكون الاداره التعليمية فعاله فلابد لها ان تكون بحد ذاتها عملا تربويا . يتناول هيكلها من أعلي درجاته الي ادناها كما يتناول المجتمع خارج هذا الهيكل ويفترض هذا الامر أن يكون الاداريون ولاسيما المسؤولون عن الخطة تربويين وان يكون الانسان تربويا لا يعني بالضرورة ان يكون معلما بل ان يملك موهبة الايقاظ والحفز والتحريض .

الوظيفة الثانيه : التنظيم :

يعتبر التنظيم العنصر الثاني في الوظيفة الاداريه لادارة التعليم

كما يعتبر بحق من أهم الوظائف الاداريه في وقتنا الراهن اذ لا يستطيع الادارة دون تنظيم سليم ان تقوم بتنفيذ السياسة العامه التى ترسمها السلطة المختصة في الدولة وتظهر الحاجة اليه عندما يشترك في اداء النشاط اكثر من شخص بحيث تظهر حاجة كل منهم الي التعاون مع غيره من الاخرين من أجل تحقيق الاهداف المشتركة لهم ويرى الدكتور (هارولد كونتز) (١) (ان التنظم هو تقسيم اوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والاهداف وتجميع كل نشاط في ادارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق) ان التنظيم عملية متجدده ومستمرة مثلة في ذلك مثل باقي مكونات العملية الادارية اذ قد يحدث بعد الاتمام من بناء هيكل التنظيم وتشغيله ان تستجد ظروف توجب اعادة النظر فيه فقد يكشف التشغيل عن نشاطات اساسية وجوهريه لم توضع في الحسبان عند انشاء التنظيم الاصلي أو أن هناك نشاطات كانت اساسية وقت الانشاء ثم فقدت اهميتها بعد ذلك ووجب الغاءها كلية من أجل ذلك يعتبر التنظيم من العمليات الفنيه الدقيقة التى يجب ان يشارك فيها خبراء متخصصون حتى تتحقق الفوائد المرجوه منها كالاستفادة من مزايا التخصص وتسهيل وظيفتى التنسيق والرقابة وتفهم الاهداف والخطط والبرامج واذاعتها في كافة اجزاء المنظمة مما يعطي للعاملين احساسا بالمشاركة والتعاون وينمى فيهم الرغبة في العمل والشعور بالمسئولية هذا فضلا عن تمكين الجهاز الادارى من الافادة بالقوى البشرية والماليه الموجوده، كذلك يساعد علي ايجاد الوسيلة التى يمكن بها المديرون من القيام بمهام وظائفهم فالمدير لا يمكن ان يكون فاعلا الا اذا علم علي وجه التحديد بما يلي :

١- اوجه النشاط المنوطه به

٢- الي من يجب عليهان يرفع تقاريره عن نتائج العمل

---

(١) د. ابراهيم عصمت مطاوع و د. أمينه احمد حسن ، الاصول الادارية للتربية ،عام ١٩٨٠م ، ص ١٦٧ دار المعارف

٣- من يساعدة في هذه الانشطة

٤- من هم الذين سيعرضون عليه نتائج اعمالهم

هذا فضلا عن كيفية تكوين الجماعة وعلاقة هذا الرئيس بالرؤساء الاخرين وطرق الاتصالات الرسميه افقيا ورأسيا .

ان التنظيم الجيد يساعد علي تحقيق الاهداف العامة للادارة التعليمية والحصول علي احسن كفاية في الاداء وضمان سير العمليات المختلفة الادارية والتعليمية في سهوله ويسر ويقسم التنظيم الي نوعين :

الاول : (١) التنظيم الرسمي ويقصد به ان مجموعة من الافراد يتمايزون في الاداء ولكنهم يعملون في وظائف متداخله متناسقة من أجل تحقيق هدف أو اكثر . لأن أى تنظيم يعتبر جزءا من نظام اجتماعي اكبر وهدف التنظيم يجب أن يكون له قيمة بالنسبة للتنظيم الاجتماعي الاكبر اذا كان هذا يسمح بنمو التنظيمات

الثاني : تنظيم غير رسمي : وهو عبارة عن نظام من العلاقات الشخصية المتداخله التي تؤثر في القرارات الصادرة من التنظيم الرسمي وهذا التنظيم لا يظهر في الهيكل الرسمي للمنظمة أو قد يكون معارضا لها انه تركيب ديناميكي ويتكون من مجموعات ذات اغراض خاصة .

المبادىء الاساسية لتنظيم الادارة التعليمية :

ان تطور مبادىء التنظيم الادارى قد ظهر مع ظهور المدرسة

---

(١) د. محمد منير مرسي - محمد عزت عبدالموجود ، تطوير الادارة ، ط٣ (١٩٨٧م) ، ص ١٠٠ ، عالم الكتب .

الكلاسيكيه في اوائل القرن العشرين بواسطة علماء الادارة التعليميه والمفكرين أمثال - فريدريك - وتايلور - رغم هذا التطور الا أنه يعتبر في مرحلة الطفولة لان هذه المبادئ لم تصل بعد الى الدقة التى تمكن من صياغة نظرية متفق عليها مثلما هو قائم في العلوم الاخرى الا أن هذه المبادئ يمكن ان تكون أسس ومقاييس للتنظيم الجيد ويقول في ذلك - اروبك - ان المبادئ المتفق عليها ما هي الا بداية فقط لفلسفة شاملة لمهام الادارة سواء في مجال دوائر الاعمال او الادارة التعليميه من المبادئ المقترحه للتنظيم الادارى في مجال الادارة التعليميه التى أجملها [1] (جر يفث وكلارك)-

وأهم هذه المبادئ هي :

١- ان يقوم التنظيم الادارى على أساس فعالية عملية اتخاذ القرار وأن يسمح التنظيم بأن يتخذ القرار عند مستوياته الامثل .

٢- ان يسمح التنظيم الادارى بحرية العمل والمبادرة الذاتيه وأن تتخذ العناية والاحتياط في تنظيم المستويات الهرميه للسلطة بحيث يكون وجودها ضروريا لتحقيق نوع من الرقابة المعقولة .

٣- يجب تنظيم الوظائف الاداريه وروافد عمل القرار بحيث تمكن دولاب العمل من الاداء بصورة ديمقراطية لا مركزيه .

٤- ان هدف التنظيم هو توضيح وتوزيع المسئوليه والسلطة بين الافراد والمجموعات بصورة منتظمه تتمشى مع هدف المنظمه ويتحدد التركيب الادارى للمنظمه بطبيعة عملية اتخاذ القرار ويجب ان يحترم التنظيم هذه الناحية .

---

(١) د . محمد منير مرسي ، الادارة التعليميه ، ط١٩٧٧م ، ص ٣٠ ، عالم الكتب .

٥- يجب ان يقوم التنظيم علي أساس توحيد مصادر القيادة في عمل القرار فالسلطات والمسئوليات التي يفوضها المدير يجب أن يترتب عليها اطار موحد كمستويات اتخاذ القرار بين مرؤسين .

٦- يجب أن يسمح التنظيم الاداري بحكم طبيعة التقويم المستمر المتعاون

وان المبادئ الرئيسية لتنظيم الادارة التعليمية التي أجمع عليها علماء الادارة نلخصها فيما يلي :

١- مبدأ وحدة الهدف
٢- مبدأ تدرج السلطة
٣- مبدأ تقسيم العمل
٤- مبدأ تفويض السلطة
٥- مبدأ وحدة القيادة
٦- مبدأ نطاق الاشراف
٧- مبدأ التنسيق
٨- مبدأ نطاق الاشراف
٩- مبدأ تناسب السلطة مع المسئولين
١٠- مبدأ توازن المركزية واللامركزيه

١) مبدأ وحدة الهدف :

تنشأ وزارة التعليم لتحقيق غايات وأهداف قومية واجتماعية وانسانية ودون هذه الغايات والاهداف ينتفي المبرر من وجود ادارة التعليم أصلا . ان كل تنظيم وكل جزء في التنظيم يجب أن يكون تعبيرا عن الهدف الذى انشئت من أجله الاداره التعليميه ويلاحظ أن هذه الاهداف تأخذ شكلا متسلسلا بمعنى أن الاهداف علي المستوى العام لوزارة التعليم تكون أهداف عامه ثم تبدأ الاهداف والوسائل الفرعية او الخاصة في الظهور حتى تصل الي قاعدة التنظيم الاداري أى الوحدات المدرسية .

٢) مبدأ تقسيم العمل :

مما لا شك فيه أن العمل في مديرية التعليم يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من الافراد المتخصصين في كل مجال من مجالات العمل وفي كل نوع من أنواع التعليم في كل مرحلة تعليمية على حده لذلك يعتني التنظيم بتحديد انشطة الوزارة وتحليلها الي عناصرها الفرعيه والتي تعبر كل منها عن تخصص نوعي معين ثم تجميع كل مجموعة منها في وحدة عمل او جهاز متخصص يتولي مسئولية انجاز هذا اللون من العمل مع تكرار هذه الوحده على مستوى المديرية التعليميه وتجميع وحدات العمل هذه في صورة اقسام وادارات يضمها قطاع متخصص بمرحلة معينة أو نوع معين من العمل بطريقة تؤدى الي التناسق والتكامل في الاعمال بالوزارة ومديرياتها ووحداتها المدرسية مع مراعاة تلافي الازدواج في العمل أوالتداخل او التضارب في الاختصاصات .

٣) مبدأ وحدة القادة :

ان وحدة القيادة تعني أن يتلقي الموظف التوجيهات والتعليمات الصادرة من رئيسه المباشر ويقدم الموظف تقاريره عن عمله الي هذا الرئيس وهذا الرئيس بدوره مسئولا امام الرئيس الاعلي وبذلك يظهر واضح للسلطة يمتد من وزير التعليم في القمة حتى المعلمين في القاعدة . وتختلف مسئوليات القادة الاداريين باختلاف مستوياتهم ومراتبهم فاذا كانوا في قمة الهرم الادارى كانت مسئولياتهم أعم واشمل واذا كانوا في قاعدته كانت مسئولياتهم أخص وأضيق وكثيرا ماتكون مسئولية الادارى في المستوى الادني معادلة في خطورتها لمسئولية الادارى في المستويات العليا وذلك لان الهيكل الادارى كان حتى ذو وظائف متكاملة فاذا قصر أعضاء الجسم الادارى عن القيام

بوظيفته انعكس هذا التقصير علي الوظائف الاخرى وأختل نظام الهيكل كله .

٤) مبدأ التنسيق :

ان مبدأ التنسيق يعتبر من العناصر الاساسية لتكامل العمل بين الاجهزة المختلفة داخل الوزارة وتلافي التناقض والازدواج في الاعمال والتنسيق له جوانبه المتعددة مايساعد علي تحقيق التنسيق الفعال عقد اللجان او المجالس التنفيذية التي تضم وزير التربية والتعليم ومثلين لقطاعات العمل بديوان الوزارة وتعقد اجتماعات دورية لتدارس الاجراءات التي تتخذ بمعرفة الوحدات المختلفة لتنفيذ العمليات التخطيطيه والاشرافيه والتنفيذيه وتبادل الرأي والاتفاق علي علي اجراءات التنفيذ ومناقشة الخطط المستقبله والمشكلات الجاريه واستعراض اتجاهات الحلول المقترحه لها بما يتفق والظروف القائمه بمختلف المديريات التعليميه والادارات العامه والوحدات المدرسية الي جانب الادارة العامه للتنسيق التي تتولي الاتصال المستمر بمختلف الوحدات التنفيذية للتعرف علي وجهات نظرها والتنسيق بينها .

٥) مبدأ تناسب السلطة مع المسئولين :

السلطة والمسئوليه عاملين متقابلين يؤدي التوازن بينهما الي حسن القيام بأعباء الوظيفة وينبغي التفرقه بين السلطة الرسميه والسلطة الشخصية فالسلطة الرسميه هي الحق في اتخاذ القرارات المنظمه للعمل واسناد الاعمال الي المرؤسين ومحاسبتهم اذا امتنعوا عن العمل أو أهملوا في حدود سلطته الرسميه أما السلطة الشخصية فهي التي يتمتع بها الشخص علي درجة من المعرفة والخبره وتستمد من استعداد المرؤسين لتقبل آراء ورغبات الرؤساء وتصبح هذه الآراء بمثابة أوامر اذا اخذ بها المرؤس ولذا من الجائز لاي موظف ان يتمتع بسلطة شخصية اذا كانت آراؤه وافكاره محل احترام الاخرين .

٦) مبدأ تدرج السلطة :

تدرج السلطة يعني نقل وتحويل السلطات من القمة الي القاعدة وسريانها رسميا في جميع اجزاء التنظيم يعتبر من أهم المقومات الاساسية لنجاح وفاعلية الادارة التعليميه اذ يتحقق من خلال التسلسل الرئاسي السيطرة الفعالة علي انجاز واجبات ومسئوليات كل وظيفة ويؤدى هذا التدرج الي معرفة كل فرد بواجباته المسئول عنها أمام رئيسه المباشر ومسئولياته تجاه مرؤسيه ومايقابل هذه المسئوليات من حقوق وواجبات .

٧) مبدأ المركزية واللامركزية :

١- المركزية تعنى تركيز السلطة والرجوع الي ديوان الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المنظمه للعمل .

٢- اللامركزيه تعنى توزيع السلطات واعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل التنفيذى علي مستوى المناطق المحليه والوحدات المدرسيه .

ان ادارة التعليم لا تستطيع ان تفاضل بين النظام المركزى او اللامركزى اذ أن ظروف المجتمع والعوامل الثقافيه والسكانيه والجغرافيه والاقتصاديه هي التى تحدد نوع النظام الذى يتفق مع ظروف كل مجتمع .

٨) مبدأ تفويض السلطة :

تفويض السلطة يعنى أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخوله له اصلا بموجب النظام الي أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت اشرافه ويعتبر تفويض السلطة من الضرورات التى تحتمها عملية التنظيم فكما أنه لا يمكن لشخص واحد

أن يقوم بكل الاعمال اللازمة لادارة التعليم وتحقيق أهداف التنظيم فانه مع تضخم العمل الادارى واتساعه بالوزارة يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس كل سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم ويكون تفويض السلطة من المستويات العليا الي المستويات الادني لها حسب تسلسل الوظائف الرئاسية وطبقات الرقابة والاشراف في التنظيم ويمكن تفويضها الي الرؤساء في المناطق المحلية والوحدات المدرسية وتعرف عملية التفويض هذه بأنها عملية اللامركزيه ويقوم صاحب السلطة بتعيين الواجبات والمسئوليات التى يفوضها لمن يليه في السلطة المباشرة مثل تفويض مدير المديرية التعليمية بعض سلطاته لوكيل المديريه او تفويض ناظر المدرسة لبعض سلطاته الي وكيل المدرسة .

٩) <u>مبدأ نطاق الاشراف :</u>

هو ذلك المدى الذى يستطيع فيه الرئيس ان يمارس الاشراف الفعال علي مرؤوسيه ويحدد نطاق الاشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد والعامل الحاكم في تحديد نطاق الاشراف هو المدى الذى يستطيع فيه الرئيس الاستمرار في الاشراف علي مرؤسيه دون أن يفقد القدرة علي السيطرة الفعاله علي سير أعمالهم وتزداد حركة الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه مقيدة بمدى قدراته شخصية ونوع العمل والمدة المحدده لهذا العمل المشرف عليه فان هناك حدود معقوله لنطاق اشراف الرئيس ذو القدرات العاديه فمثلا في نطاق الاشراف علي الاعمال الزهنيه او فنيه يعتبر (٦) مرؤوسين حد مناسبا وفي نطاق الاشراف علي الاعمال الروتينيه أو الاداريه يمكن أن يصل نطاق الاشراف الي (٢٥) أو (٣٠) مرؤوسا الا أنه يمكن زيادة هذا النطاق بتدعيم قدرات الرئيس بامكانيات اضافية عن طريق تزويده بمساعدين يعاونوه فيما يتطلب منه من أعمال .

١٠) مبدأ التوازن والمرونه :

ان عملية المرونه والموازنه أساسية وجوهريه لضمان نجاح ادارة التعليم في اداء رسالتها في حدود الامكانيات المتاحه لها وتحت الظروف التى تتحكم فيها لذلك يجب أن يكون التنظيم متوازنا بين السلطة والمسئولية وبين المركزية واللامركزيه وبين تحديد الاشراف وطول خط السلطه بينه وبين أهداف الوزارة والعوامل والظروف البيئية المؤثره عليها .

الوظيفة الثالثه : التوجيه :

يتوقف التوجيه بصفة أساسية علي مدى كفاية التخطيط والتنظيم وفاعليتها فالتوجيه يتوقف علي تحديد الاهداف ووضوحها لجميع العاملين في الجهاز التعليمي كما يتوقف علي مدى فهم هيئة الاشراف والتوجيه الفنى والادارى للسياسات التعليميه التى وضعت وعلي هذا يمكن تعريف التوجيه (١) وظيفة ادارية تعنى دفع المشروع للسير بخطي ثابته نحو تحقيق الأهداف . والمشروع يتكون في الحقيقة من مجموعة من الافراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قياده معينه) ان تحقيق المشروع التربوى للاهداف انما يكون من خلال تنفيذ العاملين للخطط والبرامج الموضوعه وتختلف افراد القوى العامله عن عناصر الانتاج المادية الاخرى لذلك يتحتم أن تتوفر لدى المدير دراية عميقة من الطبيعة الانسانيه وأن تتوفر لدية الخبرات والمهارات الكافية التى

(١) د. زكى محمود هاشم ، الادارة التعليمية ، عام ١٩٧٩م ،ص٢١٠ وكالة المطبوعات ، الكويت .

تمكنه من دراسة وتحليل السلوى البشرى بغرض فهم هذا السلوك وتحليله وتوجيهه والتأثير فيه التوجيه مرحلة هامة وحيوية في العملية الادارية وتعكس اهميتهـــا علي كافة العمليات التعليمية والادارية لما يقوم به الموجهون والمشرفون الاداريون في النواحي التالية :

١) القدرة علي استخلاص أكفأ النتائج من التفاعل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين علي كافة المستويات .

٢) القدرة علي اثارة اهتمام الموظفين والمعلمين لاهداف التربية والتعليم وخلق الترابط اللازم بين أهداف الفردية وأهداف الادارة التعليميـــة وهذا يتطلب قيادة سليمه واتصال مستمر لتحقيق التوجيه الايجابـــي للافراد نحو تحقيق الاهداف المشتركة

٣) القدرة علي توجيه المعلمين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيـــق الاهداف التربويه وحل مشكلات التعليم في الفصل والمدرسه والبيئـــة التى توجد فيها المدرسة .

هذه العناصر الثلاث تتكامل مع بعضها البعض وتكون في مجموعهـــا عملية التوجيه وتؤدى الي تحقيق التوجيه الفعال للعمليات الاداريه والفنيـــه علي كافة المستويات التعليميه وفي الوحدة المدرسية ويمكن تقسيم التوجيـــه الي عنصرين رئيسيين هما :

١- (١)التوجيه الادارى : ويقوم به كل مدير بالنسبة لمرؤوسيـــه في جميع مستويات الادارة التعليمية ويتطلب ذلك من المديـــر خلق الجو المناسب لاداء العاملين لواجباتهم وارشادهـــم

---

(١) د. ابراهيم عصمت طاوع ، د. أمينه حسن ، الاصول الاداريـــة للتربية ، ط٣ ١٩٨٠م ، دار المعارف ، ص ٢٠٨

لاحسن أسلوب العمل وطريقة الأداء هذا العامل كائن يمتلك قدره وطاقة طبيعية ذات فاعلية مستمرة للنمو والتوافق أو التكيف والاختيار والانتقاء بنوعية وكيفية معينه .

٢- التوجيه الفنى ويقوم به الموجهون علي اختلاف مستوياتهم كما يقوم به ناظر المدرسة او مديرها بالنسبة للمعلمين كل في مدرسته ان للتوجيه الفنى في مجال التعليم علي الصعيد التربوى العالمي مكانة لا تعد لها مكانة غيره من جوانب العمل التربوى لانه يستهدف تحقيق الاغراض الرئيسية الاتيه :

١- (١) تحسين العملية التربوية من خلال القياده المهنيه لكل لكل من نظار المدارس ومعلميها .

٢- تقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها

٣- تطوير النمو المهنى للمعلمين وتحسين مستوى ادائهم وطرائق تدريسهم .

٤- العمل علي حسن توجيه الامكانيات البشرية والماديه وحسن استخدامها .

ان تحقيق هذه الاغراض في التوجيه يتطلب من الموجه الفنى ان يكون هو نفسه ناميا في ميدانه حتي يستطيع ان يساعد الاخرين علي النمو ومع تزتيد الجانب العملي والمهنى في عملية التوجيه تزداد مطالب المهنة علي الموجه نفسه فعليه ان يلاحق التطورات الحديثة باستمرار في ميدان عمله وأن يطور من أسلوب عمله وطرائق ادائه .

---

(١) د. منير مرسي ، الادارة التعليمية ، عام ١٩٧٩م ، ص ٢١٥ ، عالم الكتب.

الوظيفة الرابعه : التقويم :

ان وظيفة التقويم هي أخر مرحلة في عملية الاداره التعليميه فهي تقوم علي الفحص والتحليل النقدى للنتائج التى تم الحصول عليها ويعتبر التقويم عملية ضرورية تقتضيها طبيعة أى عمل بصفة عامه وما يتصل بعمليات التربية بصفة خاصه وهي عملية حيويه بناءة تتم عن طريق استخدام وسيلة أو أكثر بهدف معرفة نواحي التقدم والقصور أو الثبات في البرنامج التعليمي والنشاط التربوى وتحديد ما حققه المدرسة من أهداف الي جانب الصعوبات التى تعترض التقدم في المجال التربوى أو المشكلات التى تصادف المربين أثناء عملهم ان وظيفة التقويم تعتبر عملية أساسية في الادارة التعليميه ليست فقط في المرحلة الاخيره فقط بل في اثناء العملية الاداريه والتعليميه كلها وذلك حتي نتأكد من ان الخطط تنفذ في حينها وبالطريقة المرسومه لها ولنتأكد كذلك من تحقيق الاهداف التخطيطيه والتنظيميه والتوجيهيه والتعليميه كذلك للكشف عن الانحرافات الممكنه والمشكلات التى تواجه كل عملية اثناء التنفيذ للقيام باجراءات التصحيح ثم ادخال نواحي التحسين والتطوير وبهذا نرى أن للتقويم اهمية عظمي نوضحها فيما يلي :

١) (١) التقويم هو الوسيلة الهامة لمعرفة مدى التقدم الذى يحرزه الفرد او الجماعة نحو تحقيق هدف من الاهداف والوصول الي الغاية

٢) يساعد علي تحقيق المواقف والظروف التى تعيش فيها العملية التعليمية وبالتالي يساعد علي اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها .

٣) يساعد علي معرفة نواحي القوة او الضعف ثم كشف الاحتياجات اللازمة ومن ثم يكون التوجيه وكذلك التخطيط لعمل جديد .

---

(١) د . عرفات عبدالعزيز سليمان ، استراتجية الادارة التعليمية ، عام ١٩٧٨م ، ص ٣٣٠ ، مكتبة الانجلو

٤) يعاون في الحصول علي الادلة اللازمة التى يمكن ان تستند اليهـــا للحكم علي فاعلية اسلوب معين او طريقة معينة .

٥) يتضمن نظره الي المستقبل باعتبار الابعاد الزمنيه الماضيه والحاضـــر والمستقبل والموازنه بينهما من حيث توابط الخبره والاحتمالات والتنبؤ له .

ان عملية التقويم حديثة الصلة بالتعليم ويعتبر اصلاحا شاملا لتقدير البرنامج التعليمي والخطة التربوية وبصفة شاملة التلميذ ولم يعد مقصـــور علي قياس التحصيل العلمي عن طريق الاختبارات بل اصبح التقويم شامـــلا لكل جوانب العملية التعليمية من تلميذ ومدرس ومنهج ونشاط تربوى يعبـــر عن ظواهر سلوكية معينه فضلا عن قياس القدرات ونواحي الشخصية والميـــول والاتجاهات وبهذا نرى ان عملية التقويم ليست غاية في حد ذاتها بل هـــي وسيلة لادراك نواحي القوة لتشجيعها والاستزاده فيها والوقوف علي نواحـــي الضعف لعلاجها ويتوقف نجاح عملية التقويم علي ثلاث دعائم رئيسية هي : (١)

١- وجود اجهزة للمتابعة في كل مستوى من المستويات الاداريه .

٢- تحديد عدد المعايير الاجرائية التى يتم التقويم في ضوئها .

٣- وجود جهاز للمعلومات لجمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائـــج اذ تعتبر المعلومات والبيانات السليمه هي الاساس الفنى الـــذى يبنى عليه تصميم اجراءات التصحيح وعلاج نقاط الضعف .

لذلك يجب ان يشترك في التقويم كل فرد يتصل بالعملية التربويـــة

---

(١) د . ابراهيم عصمت مطاوع د . آمينه حسن ، الاصول الاداريـــة للتربية ، عام ١٩٨٠ ، دار المعارف ، ص ٢٣٩ .

وهو مسئول في دائرة عمله عن تقويم نفسه وتقويم رؤسائه ومرؤسيه على ان يكون رائد الجميع من هذا التقويم الرغبة الصادقة في التحسين والارشاد والعلاج والنهوض بمستوى التربية والتعليم الى خير ما نتمناه ونبتغيه .

مجالات التقويم في الادارة التعليمية :

أ - تقويم الخطة التربوية والتنظيم الادارى والتمويل

ب - تقويم التنظيم المدرسي واثره على تحقيق رسالة المدرسة

جـ - تقويم برامج التدريب لكافة المشتغلين بشئون العملية التعليمية فنيين واداريين ونتائج هذه البرامج .

د - تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومدى قيام المدرسة بخدمات تعليمية فعاله .

هـ - تقويم عملية التوجيه الفنى ويتمثل ذلك في عمل كل من الموجه والناظر والمدرس الاول وغيرهم من يقومون على شئون توجيه العملية التعليمية

و - تقويم خطة المباني والتجهيزات والادوات المدرسيه التى تيسر سير عملية التعليم .

ز - تقويم الوسائل التعليمية المختلفة وخاصة الكتاب المدرسي .

ح - تقويم اداء المعلمين ومدى اقبالهم على العمل بالمدرسة واوجه النشاط فيها .

ط - تقويم المنهج الدراسي من حيث اهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه .

ى - تقويم ما تعلمه التلميذ وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات وتقويم اساليب التقويم المستخدمه في هذا المجال .

ولكي تحقق الادارة التعليمية وظائفها الاربعة لابد ان تقوم على الاسس التاليه :

١) تشجيع الفردية لي تطلق طاقات جميع العاملين في الادارية التعليميه وتؤدى الي اشتراك الجميع في النشاط التعليمي فلا توجد مجموعة انشطة عاملة واخرى غير منشطة عند ذلك يحدث ضياع الطاقات البشرية وعندما يترك طاقة مهدوره تحدث عملية الضياع والفاقد في الادارة التعليمية لان كل طاقة ادارية موجوده في وحدة تعليمية تعتبر ثروة لابد من استغلالها والانتفاع بها الي اقصي حد ممكن .

٢) تنسيق الجهود والمسئوليات التى تلقي علي كل فرد مسئول عن الادارة التعليمية وتحديد كل جهد بحدود في السار المحدود لادون تنازع وتضارب الاختصاصات في نفس الوقت يؤدى التنسيق الي خلق العلاقات الانسانيه بين الافراد والعاملين في الادارة التعليمية .

٣) ايجاد مشاركة كامله بين جميع افراد الادارة التعليمية في عدة امور :

أ - التفكير في امور الوحدة التعليمية ومناقشتها

ب - المناقشة المشتركة

جـ - اتخاذ القرارات

د - التقويم المشترك لنواحي القوة والضعف

هـ - التنفيذ المشترك

٤) يجب ان تتكافأ السلطة مع المسئولين ولابد من وجود توازن بين حقوق العمل الادارى ومن الصلاحيات او الحريات والامكانيات ان السبب في فشل كثير من الاعمال هو اننا تعرض مسئوليات مع عدم وجود امكانيات وقد توجد الامكانيات وتتوفر ولكن لا يستفاد منها وتستغل استغلالا سيئا .

العلاقات الانسانيه في الادارة التعليمية

لقد تجاهل المسئولون في العهود الماضيه الجانب الانساني في العملية التعليمية فلم ينل المعلمون التقدير الذى يتفق وجلال رسالتهم مما جعل المجتمع المدرسي لا يهتم بالجوانب الانسانيه في مجال العمل ونتيجة لهذا اهمل المعلمون حاجات التلاميذ وتغاضوا عن عواطفهم فعاش التلاميذ في جو من الرهبه وعدم الامن والمعلمون انفسهم لم تتح لهم فرص المناقشة ولم يجدوا المشرف الصديق الذى يشرحون له متاعبهم ومشاكلهم لهذا ينبغي ان تراجع العلاقات السائده في مجال التربية والتعليم بقصد تطويرها لتتصف بالحساسية الاجتماعية التى لا تعتمد علي الرسميات ولا يحددها الروتين لكي تصبح علاقات تعتمد علي العقل والقلب بما يدفع العاملين لتحمل مسئوليات العمل عن رضاء وقبول وحماس ان العلاقات التى تسود افراد المجتمع المدرسي لها آثارها في نفوس العاملين ولها اثارها العميقة في الاجيال الصاعده وينبغي علي المشرفين والمعلمين ان يكونوا قدوة حسنه يتمثلهم الكبار والصغار في علاقاتهم ومعاملاتهم التى تحدد نوع العلاقات في الاجيال المتعاقبة والتى ان اتصفت بالانسانيه ادت الي رفع مستوى الكفاية فيهم لذلك اتجه محور الاهتمام في دراسة الادارة التعليمية في ميدان العلاقات الانسانيه منذ اوائل العقد الرابع من القرن العشرين وقامت عدة دراسات وابحاث في هذا الصدد في الولايات المتحدة الامريكية ومن هذه الدراسات[1] ما قام به - جريفت - (وجد ان ناظر المدرسة الناجح هو الناظر الذى يتبع طريقة ديمقراطية في ادارة المدرسة وهو الذى يحل مشاكل العاملين وهو الذى يعطي سلطات الاخرين) كذلك قام كل من - جنكز وبلاك - (بدراسة العلاقات بين السلوك

---

(١) د. محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية ، عام ١٩٧٧م ، ص ٨١ ، عالم الكتب.

الاداري لنظار بعض المدارس الابتدائية وانتاجية المدرسين في تطوير المناهج)
اما ابحاث - كورنل - (اهتمت في دراسة للتنظيم الاجتماعي للمدرسة
اهتماما كبيرا لجانب العلاقات الانسانيه في التنظيم . وقد وجد من دراسته
ان المناخ او الجو العام لتنظيم المدرسة اهم من الجانب الاداري البحت
وان شعور المدرس واحساسه نحو المدرسة ربما كان اهم من مجال اتساع
سلطته) ان العلاقات الانسانيه تعتبر عامل هام في الادارة لان القدرة علي
العمل مع الاخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب ان تتميز
بها شخصية الاداري لاسيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية خاصة
وان البحوث السيكولوجيه اثبتت ان سعادة الانسان في حياته بصفة عامه
ترتبط ارتباطا كبيرا بسعادته في عمله وان الشخص السعيد في حياته بصفة
عامه اقدر علي الانتاج والتقدم ومن ثم فان الادارة المدرسية السليمة مسئولة
مباشرة عن مساعدة الموظفين علي تحقيق السعادة في العمل ومن العوامل
الاساسية الهامة لتحقيق هذه الاهداف ايجاد علاقة انسانيه بين الافراد
والمجتمع المدرسي وبينها وبين المجتمع الخارجي لان العلاقة الانسانية
هي السلوك الاداري الذي يقوم علي تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وامكانياته
وخدماته واعتباره قيمه عليا في حد ذاته لذلك نلاحظ ان العلاقات الانسانية
في الادارة المدرسيه عظيمه الاهمية في توجيه العملية التربوية وفي سير
العمل في المدرسة . وتعتمد العلاقات الانسانيه لاية مجموعة من الافراد
علي شعورهم نحو بعضهم البعض وشعورهم نحو رؤسائهم ونحو العمل نفسه
فمثلا اذا احسن المدرسون ان رؤساءهم يؤيدونهم ويوافقون علي ما يقومون
به من اعمال واذا احسوا انهم علي دراية تامه بما يحيط بهم في الجو المدرسي
وخاصة فيما يتعلق بالنظام الذي يدور العمل في اطارة فسيزيد انتاجهم
اكثر مما لو حدث عكس ذلك وقد اوضح علماء النفس ان تنظيم العلاقات الانسانية

بين الرئيس والمرؤوس تتم علي اسس ثلاثة : (١)

١- يجب علي المرؤوس ان يشعر بأن رئيسه يؤيده تأييدا صادقا في عمله .

٢- يجب علي المرؤوس ان يتأكد تأكدا تاما انه ينال تأييد رئيسة طالما انه يقوم بما يتوقع منه في حدود مسئولياته الخاصه .

٣- يجب علي المرؤوس ان يكون علي علم بما يتوقع منه ويتضمن هذا معرفة بالسياسة العام التى تسير عليها المدرسة بواجباتها وحقوقه كمرؤوس وبرأي رئيسة الصريح في العمل .

أما اسس العلاقات الانسانيه في رأى الدكتور نجيب اسكندر :

١- (١) ان اهم اساس هو الايمان العميق بقيمة الفرد وان لكل فرد شخصية فريده ينبغي احترامها وان الفرد العادى قادرا اذا اتيحت له الفرص المناسبة ان يفكر تفكير متزها عن النزوات الشخصية وقادرا علي الابتكار والابداع علي قد ميوله واستعداداته .

٢- المشاركة والتعاون وهذا المبدأ يعنى الايمان بأن العمل الجمعي اجدى واكثر قيمة من العمل الفردى .

٣- ان يعامل الجميع بمبدأ المساواة الحسنه والعادلة .

٤- النمو والتقدم رغم العقبات ورغم الفشل اى ان علاج العقبات والتقلب هو سبيل التقدم والنمو .

ان نمط العلاقة العامه والانسانيه في مؤسسة من المؤسسات يتحدد بنوع القيادة بدرجة كبيرة وبالاطار الاجتماعي الذى تعمل فيه الادارة لانهـا

---

(١) د. مختار حمزه ، العلاقات الانسانيه في الجهاز التعليمي ، ص٢١ ، الانجلو .

(٢) د. سليمان شعلان وآخرون ، الادارة المدرسية والاشراف الفنى ، ط١٩٦٩ ، مكتبة الانجلو ، ص ٧٣ .

جزء من كل اجتماعي تتأثر به مثلما تؤثر فيه ومن هنا كان المجتمع عاملا اساسيا في تحديد نمط العلاقات المتضمنه في الادارة التى توجد فيه فاذا كانت العلاقات الانسانيه ضرورية في المجتمع الكبير فهي اكثر ضرورة في المجتمع المدرسي الذى يلتقي افراده يوميا في الصباح حتى المساء في ادارة واحده او شركه واحده . ان الاهتمام بالعلاقات الانسانيه في المدارس لا تحل محل تنظيم الفصول او المناهج المدرسية بل يدخل اساسا ضمن الاطارات الرئيسية في الادارة التعليمية لان هذه المدارس هي :

١- (١) اماكن انسانيه دافئه بالحنان يساعد جوها الي ان يجذب اليه التلاميذ واولياء امورهم والمدرسين والعمل علي تعارفهم وادخالهم في مشروعات مشتركة .

٢- ان الاهتمام الاكبر لا يوجه اساسا الي المتعلمين يوضعهم افرادا ولا الي الالمام الدقيق بالماده الدراسية او اعادة بناء المجتمع انما يوجه الي عمليات التعليم والتعلم وهي العمليات المعقدة التى اقيمت بالمدارس لجها شرتها ولدراستها وتحسينها .

٣- لا يوجد في العادة منهج محدد للعلاقات الانسانية غير ان العادة تطرق كثير من نواحي النشاط التى تهم بها المدرسة داخل الفصل او خارجه محاولة فهم النظراء وغيرهم كبشر ومجاراتهم والتأثير عليهم موجوده في مواد غير دراسية كالتربية الوطنيه والعلوم المعملية والرياضيات والتشيل وموجوده كذلك في علاقات المدرسين وفي خدمات البيئة وفي نظره المدرسه العريضة للعالم .

٤- كلما اظهر قادة المدرسة اهتماما وقدرة اتجهت المدرسة الي ان تصبح شريكا في منظمات البيئة والجمعيات المدنيه ومراكز الشباب ومصالح الحكومة وشريكا لها في تخطيط حياة بيئة سعيدة .

---

(١) لويد السين كوك ، المشكلات المدرسية في العلاقات الانسانيه ، عام ١٩٦٦م ، ترجمة عفاف محمود فؤاد ، دار الكرنك .

ان هذا الاهتمام من القادة التربويين يؤدى الي خلق جو مرضي في المدرسة فبعض المدارس يحس العاملون فيها بالسعادة والرضي لذلك نجد المدرسين يحبون بعضهم بعضا ويحسون بالسعادة لوجودهم مع تلاميذهم والطريقة الاساسية التى تساعد علي خلق هذا الجو هو احترام شخصية المدرسين الذى يعمل معهم مدير المدرسة واحترام شخصة التلاميذ فكل من في المدرسة يجب ان يحس بأنه مرحب به وانه جزء من برنامج المدرسة كما يجب ان يعامل كل تلميذ معاملة عادله لا شك ان هذه الروح تتطلب طرقا خاصه يتعلق بها مدير المدرسة مع تلاميذه فعليه ان يستمع لرغباتهم وشكاويهم وان يخلق وسائل الاتصال التى يمكن عن طريقها سماع آراء التلاميذ وان يشجع جميع البيانات الكافيه عن كل منهم حتى يمكن المدرسة ان توجههم التوجيه المناسب ويتحدد الجو العاطفي للمدرسة الي درجة كبيرة باتجاهات مدير المدرسة نحو حياة المدرسين خارج العمل فالادارة المدرسية اوسع مجالا من مجرد مساعدة اعضاء هيئة التدريس في بحث مشكلاتهم في داخل المدرسة وقد اثبت علم النفس ان استجاباتنا لموقف ما تتأثر بكل خبراتنا والادارة المدرسية علي هذا الاساس يجب ان تقدر اهمية مساعدة المدرسين في مشكلاتهم الشخصية لا شك ان مدير المدرسة بحله لهذه المشكلات للمدرسين يساعد علي خلق جو عاطفي وروحي للتلاميذ اذ تنعكس حالة المدرسين النفسية علي تلاميذهم ويتطلب خلق مثل هذا الجو الصحيح ان يكون المدير شخصية متكاملة تتميز بالحكم الصائب والقدرة علي كسب ثقة الاخرين .

ماهية العلاقات الانسانيه في الادارة التعليمية :

ان العلاقات في معناها القوى هي (الاتصال)
وكل سوء في العلاقات معناه سوء في الاتصال سواء من حيث فلسفته ونظريته واساليبه وينبغي ان تكون خطوط الاتصال مزدوجه فاتصال المدير بالمدرس انما ينبغي ان يكون من المدير الي المدرس ومن المدرس للمدير في نفس الوقت وينبغي ان تكون خطوط الاتصال بينهما قصيرة ومزدوجه (١) لان اغراض الاتصال في الادارة التعليميه هي :-

١- اعلام العاملين بالجهاز التعليمي بالاهداف المراد تحقيقها والسياسة التعليميه التى تقررت والبرامج والخطط الاداريه والتربوية التى وضعت والمسئوليات والسلطات الممنوحه لشاغلي الوظائف القيادية والاشرافيه وهيئات التدريس العاملين في وزارة التربية والتعليم علي كافة مستوياتها
٢- اعلام المعلمين بتعليمات خاصة بتعديل المنهج او تطويره او تغييره وطريقة استخدام الكتاب المدرسي وادلة المعلم والوسائل التعليمية وكيفية الحصول عليها من ادارة الوسائل بالوزارة ونظم تقويم الطلاب وغير ذلك من المعلومات والتعليمات التى تقوم ادارة التعليم بابلاغها الي الوحدات المدرسية .
٣- اعلام القيادة العليا بما تم او يتم والمشكلات التى ظهرت في تنفيذ الخطط التعليمية والانحرافات التى لم تكن في الحسبان والاقتراحات لحلول تلك المشكلات .

بهذا المعنى القوى للعلاقات نستطيع ان نصل الي مفهوم العلاقات الانسانية بأنها علاقة(٢) لمجموعة من الافراد تقدر بمدى ترابطهم واحساسهم

(١) د . ابراهيم عصمت مطاوع د . أمينه حسن ، الاصول الاداريه للتربية عام ١٩٨٠م ، ص ٢٢٣ ، دار المعارف .
(٢) سيد حسن حسين ، دراسات في الاشراف الفني ، عام ١٩٦٩م ، ص ٢٠٩ .

بكل مايدور في محيط الجماعة . فيحس كل فرد بمشاعر زميله ويقدره كي ترتبط الجماعة ارتباطا وثيقا بالعواطف الساره المشتركه والولاء التام للعمل مع الايمان بالاتجاهات والقيم التى يعطون من اجلها) ان العلاقات الحسنه التى تسود افراد المجتمع المدرسي بل في العملية التعليميه باكملها لها اثارها في نفوس افرادها ولها اثارها العميقة في الاجيال الصاعدة وينبغي على المشرفين والمعلمين والقائمين في العملية التعليميه ان يكونوا قدوة حسنه يتمثلهم الكبار والصغار في علاقاتهم ومعاملاتهم التى تحدد نوع العلاقات في الاجيال المتعاقبه والتى اتصفت بالانسانيه أدت الي رفع مستوى الكفاية فيهم .

ان مفهوم العلاقات الانسانيه بالمعنى السلوكي (يقصد بها عملية تنشيط واقع الافراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الاهداف المرغوبه) وبهذا المفهوم نرى ان العلاقات الانسانيه تقوم على عناصر اساسيه وهي ارضاء واشباع الحاجات الانسانيه وما يرتبط بها من الدوافع والحوافز وتحسين ظروف العمل ورفع الروح المعنويه والتنظيم غير الرسمي وديناميات الجماعة الصغيره والوضع المادى للعاملين .

عناصر العلاقات الانسانيه في الادارة التعليمية :

١- الروح المعنويه :

([1] يقصد بالروح المعنوية مايسيطر علي مجموعات الافراد في التنظيمات الرسميه وغيرها من ترابط فيما بينها وانسجامها وتكاملها في

---

(١) د . محمد منير مرسي ، الادارة التعليميه ، عام ١٩٧٧م ، ص ٢٠٨ ، عالم الكتب .

الاغراض العامه أو الاهداف التى تسعي لتحقيقها المنظمات والهيئات التى يعملون فيها) ويتوقف ارتفاع وانخفاض الروح المعنوية لدى الجماعة علي الدرجة التى تصل اليها الجماعة في هذا التواجد والتكاتف والتعاطف ومدى احساس كل فرد بانتمائه اليها وحرصه علي تمسكه بها . بأن الروح المعنويه علامه من العلامات التى يمكن بمقتضاها التعرف علي مستوى العلاقات ونوعها في مؤسسة من المؤسسات كما انها في نفس الوقت تعتبر مكونا من مكونات هذه العلاقات لان الروح المعنويه ظاهره نفسيه لا تلاحظ الا اثارها ونتائجها وهي شرط لظهور الجماعة في مظهر تعاوني وكلما ارتفعت الروح المعنوية لدى المدرسين والقائمين في العملية التعليمية اثر ذلك في الانتاج من حيث الكم والكيف ومن مظاهر تقدم الروح المعنويه في الادارة التعليمية الارقام القياسية للفصول الدراسية وكفاءتها النوعيه وانتظام التلاميذ والمعلمين في الدراسة واقبالهم عليها وانعدام الضجر والملل والشكوى وتعتمد الروح المعنويه في الادارة التعليمية علي القيادة الصالحه فالمشرف الفنى قائد تربوى ينظر الي المدرس كزميل له في المهنه ويعاونه في حل المشكلات التعليمية التى تهم المدرس وتبين علاقاته معه علي اساس من الود والتفاهم والاحترام المتبادل ويشجع المدرس علي الابتكار والتجريب ويهيء له المجال للنمو المهنى كذلك تعتمد الروح المعنويه لدى المدرسين الي حد كبير علي مدى تقدير الزملاء وعلي مدى المركز الخاص للفرد مع مجموعة الزملاء . لهذا فالعلاقات الانسانيه تلعب دورا خطيرا فى رفع معنويات المدرسين .

٢- الحوافز :

حظي موضوع الحوافز باهمية متزايدة من جانب رجال الادارة وعلماء النفس وسر اهتمامه يرجع الي ان زيادة مستوى الاداء لدى الفرد يؤدى الي

زيادة معدلات انتاجهم واستخدام الحوافز كوسائل فعاله في هذا السبيل وهناك نوعان من الحوافز ايجابيه وسلبيه وكلا النوعين ينقسم الي حوافز ماديه واخرى ادبيه معنويه وكلا النوعين يتمشي مع طبيعة النفس الانسانيه ومع ماقرته الشرائع السماويه من ثواب وعقاب لتهذيبها وتأديبها وسيرها في الطريق الصحيح الذى رسمت لها هذه الشرائع بل ويتمشي ايضا مع ماتسير عليه القوانين الوضعيه والعرفيه من الاخذ بكلا الاسلوبين في تقويم السلوك البشرى ودفعه في اطار النظام المرسوم كما تحدده هذه القوانين والاعراف لذلك نرى ان رجال الادارة وممارسوها يعلق اهمية كبيرة علي مفهوم العلاقات الانسانيه واهميته في تهيئة المناخ الصحي المناسب لنجاح العمل في المنظمات الرسمية سواء كانت هذه المنظمات خاصة بالانتاج او الخدمات المختلفة ومن بينها ميدان التعلم ان العلاقات الانسانيه تقوم علي اساس ان الافراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين انفسهم او بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعلمين معهم وان حالات عدم التوافق او التكيف في جماعة ماترجع في اساسها الي اضطراب هذه العلاقات وعدم اتزانها وتعاونها وان اتزان هذه العلاقات وتعاونها وتوافقها يمثل اهمية مفهوم العلاقات الانسانيه في التنظيمات الرسميه بل ان اهميتها تزداد بالنسبة لميدان التعليم وعلي الاخص الادارة التعليميه من حيث انها علي النقيض من ميادين الانتاج ومواقع العمل الاخرى يتشكل في معظمة من العناصر الانسانيه ويعتمد عليها . لان كل الفئات البشرية المكونة لهذا الميدان سواء كانوا تلاميذ او معلمين او مشرفين او رؤساء او مديرين ولا تقتصر هذه العلاقات علي العلاقات الداخليه للفئة الواحدة وانما تشمل علاقتها الخارجيه مع الفئات الاخرى ومن هنا تدرك مدى تعقد العلاقات الانسانيه وتعدد اتجاهاتها في هذا الميدان وينبغي ان تؤكد منذ البداية

ان توفر العلاقات الانسانيه السليمه في جو العمل هو نفسه يمثل حافزا ايجابيا رئيسيا للعمل والاقبال عليها ومن اساليب الحوافز الايجابيه بالنسبة للمعلم الذى يعتبر حجر الزاويه في العطية التعليميه فهي نوعين :

أ - حوافز ايجابيه معنويه :

تلعب دورا هاما في تحقيق الانسجام والاتزان في العلاقات الانسانيه بين افراد المجموعة ان المدرسين اذا وجدو في مدرستهم جوا انسانيا مناسبا وعوملوا معامله طيبه تليق بهم وبكرامتهم عن طريق الكلامات الطيبه المتبادلة والتشجيع والاستحسان والامتداح والتقدير وعبارات المجاملة كلها وسائل تدفعهم الي الحرص علي العمل وحبهم وتقديرهم للمدرسة تؤدى الي ارساء قواعد العلاقات الانسانيه السليمه كذلك ناظر المدرسة الذى يتوفر له مناخا صحيا يقبل علي العمل بنشاط وروح طيبه كذلك التلاميذ الذين يجدون في مدرستهم المناخ الثقافي الخالي من الضغوط الاجتماعية والحضارية التى تفرض علي الفرد ويتوفر في هذا المناخ عنصر التشويق في المناهج والكتب ووسائل الدراسه والنشاط اليومي .

ب - حوافز ايجابية ماديه

وهي اعطاء المعلمين الاولوية في الامتيازات المتاحه وفي التنقلات والاعارات والترقيات الادبيه الماديه وتكريم المتازين منهم ومنحهم شهادات تقدير هذه الحوافز تساعدهم في الواقع علي التغلب علي صعوبات العمل ومشكلاته وترفع من روح معنويتهم بما يؤدى الي ارتفاع مستوى التعليم ونوعيته وهكذا تكون العلاقات الانسانيه نفسها حافزا ايجابيا وهي في نفس الوقت تتطور بالحوافز الايجابيه الاخرى . اما الحوافز السلبية بنوعيها المادى

والمعنوى فهي الخصم من الاجر او المرتب والحرمان من الترقيات المادية والادبية والحرمان من الامتيازات المتاحة واللوم ولفت النظر والتقديرات الضعيفة في التقارير الفنية والسرية وبالنسبة للتلميذ اللوم أو التأديب والانذار والفصل والحرمان من الامتيازات ومن الاشتراك في النشاط المدرسي وهكذا ترى ان لكلا النوعين من الحوافز الايجابية والسلبية تأثيرة وفاعليته في تنظيم السلوك البشرى في اطار معين ونجد ان للحوافز دورا رئيسيا هاما في الادارة التعليمية .

جـ - احترام شخصية المدرس :

لا شك ان المدرس هو الاداة الاولي لتنفيذ اى برنامج تعليمي وهو الذى يتولي تحقيق الاهداف التربوية فعلي كفايته ومهارته واخلاقه وروحه يتوقف مستقبل التعليم . ان المدرس يعتبر الطاقة لتحريك العملية التعليمية ان نجاح هذه العملية يعتمد بالدرجة الاولي طي المعلم وتقدم التلميذ في الفصل يعتمد طي مدى كفاءته واعداده الجيد واخلاصه في العمل وحبه له وتحمسه للمهنة وهو في كل ذلك يخضع في اداءه للادارة التعليمية وللقائد التربوى الذى يبذل جهده ووقته في تحسين عملية التعليم لذا يجب ان تتوطد العلاقة الانسانية بينه وبين المدرس عن طريق احترام شخصيته عن طريق :-

١- (١) اتاحة الفرصة للمدرس للتعبير الحر عن آرائه ووجهة نظره .

٢- مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين واعتبار كل منهم شخصية فريده له وقدرته وامكانياته الخاصه لان من الامور التى تؤدى الي نجاح ناظر المدرسة او قائدها في عمله تعرفه طي الانماط المختلفة لشخصيات المدرسين اذ تتباين نزعاتهم وآراؤهم تبعا لتباين شخصياتهم وشخصية

---

(١) محمد سليمان شحلان وآخرون ، الادارة المدرسية والاشراف الفنى ، عام ١٩٦٩م ، ص ٧٤ ، مكتبة الانجلو .

المدرسة هي تلك الصفة الخاصه به والتى تجعل منه وحدة متميزه .

٣- وضع وجهة نظره موضع الاعتبار وخاصة فيما يتعلق به ويحمله كنقله من مكان لاخر واحداث تغيير في المناهج وطرق التدريس .

٤- الاهتمام بالمشكلات الشخصية والتعليميه للمدرس .

٥- توثيق الروابط الاخويه بينه وبين المدرسين بمشاركتهم في رحلاتهم وحفلاتهم كذلك بين المدرس ومدير المدرسة .

فالمدرسون تزداد محبتهم للعمل اذا كانوا يحبون الموجه الذى يشرف عليهم خاصة اذا كان حديه يتصف بالعدل والانصاف فليس هناك من شيء بعض المدرسين في ناظرهم اكثر من ان يكون محابيا او يعد ثم لا يفي بوعده ويركز اهتمامه ببعض الجوانب دون الاخرى او يضع تقديراته جزافا .

٦- حسن المعاملة والتواضع فذلك يأسر قلب المعلم ويحفزه للعمل التلقائي المنتج مثل ان يهتم المدير بتكوين علاقات صداقة خارج العمل مع المدرسين وان يهتم بمساعدتهم لتخفيف شدائد الحياة فعيادة المدرس المريض مثلا او امداده ببعض المساعدات المالية اذا كانت حالته الاقتصادية ضعيفه او كان في ورطه ماليه او ضائقه مثل هذه المعاملة الحسنة لها أثرها في توثيق العلاقة بينهما .

الفصل الثالـث

المنهـــج :

(المنهج هو خطة العمل اما في اصل وضعه الاغريقي فهو الطريقة التى يتخذها الفرد أو المنهج الذى يجربه ليسرع به الي تحقيق هدف معيـــن) فالتلميذ الذى يصبح الي الخروج في بعثه الي الخارج يستذكر دروســـه بعمق ويؤدى ماعليه من واجبات الدراسه محاولا ان يتفوق علي اقرانـــه ليظفر بغرض وهذا العمل الذى يقوم به يسمي منهجا .

وقد نقل معنى المنهج الي محيط التربية ليصف لنا الشوط الـــذى يقطعه كل من المدرسه والتلميذ كي يصل الي الهدف التربوى . ويعـــني المنهج في الميدان المدرسي ([1] تشمل انواع الخبرات والدراسات الـــتى توصلها المدرسة الي التلاميذ) واعتبر المنهج نوع من العلوم التربويـــة . لان العلم الذى يتناول محتوى التعليم واوجه النشاط الفكرى والتربـــوى التى توفرها المؤسسات التعليميه لابنائها بهدف تحقيق النمو المتكامـــل لهم .

مفهوم المنهج :

وقد اصطلح المتخصصون في التربية علي تسمية ماتقدمه المدرســـة الي تلاميذها بالمنهج . ولتوضيح هذا المفهوم ينبغي ان نشير الـــي ماكانت تعنيه (منهج) قديما ([2] المنهج عبارة عن المقررات الـــتى يدرسها التلاميذ بغية اجتياز امتحان آخر العام) اما ماقد يزاولة التلاميذ من نشاط حر كالنشاط الرياضي او الهوايات المختلفه بقصد اشباع حاجاتهم

---

(١) د . عبدالعليم ابراهيم ، الموجه الفنى ، ص ٣٣ ، دارالمعارف بمصر ، الطبعة الثالثة ،

(٢) د . جابر عبدالحميد جابر ، د . يحيى هندام ، المناهـــج ، عام ١٩٧٥م ، دار النهضة العربيه .

الخاصة وتنمية ميولهم اليها علي انها هارج نطاق المنهج وهذا بالتأكيد مفهوم ضيق للمنهج لانه يستبعد كل نشاط يمكن ان يتم خارج حجرة الدراسة ويمكن ان ينمي مهارات التلميذ الحركية ويزيد من ثقته بنفسه ويستبعد تنمية الاتجاهات النفسيه السليمه واكتساب طرق التفكير العلميه وهذا لا يتفق مع التصور السليم لشخصية التلميذ التي يراد لها النجاه والتكامل لان شخصية التلميذ تتكون من جوانب جانب جسمي وعقلي ومعرفي وجانب انفعالي اجتماعي والمدرسة ينبغي ان تستهدف تنمية هذه النواحي جميعها .

ان طبيعة الهدف التربوى يدور حولها جدل فلسفي يميل بالهدف مرة الي الاتجاه التقليدى ومرة اخرى الي الاتجاه التقدمي .

واهم الصفات التي تتسم بالتقليديه تتلخص في النقاط التالية :

١- (١) الثبوت وعدم التغير والتطور منذ الازل
٢- الاقتصار علي الناحية الفعليه من نمو التلاميذ
٣- البعد عن الخبره والخروج عنها
٤- اهمال توجيه التلاميذ
٥- ضعف الاهتمام بالنشاط العملي
٦- مغايرته للوسائل التي تحققه .
٧- ضعف ارتباط الدراسة بمشكلات البيئة المحليه
٨- الاتجاه الي اعداد الطفل لحياة الرجولة المستقبله

والواقع ان المدرسة التقليديه لم تجد لديها خيرا من المعرفة

---

(١) د . عرفات عبدالعزيز سليمان ، المعلم والتربية ، عام ١٩٧٧م ، ص ٩٦ ، الانجلو ، الطبعة الثالثه .

لكي يقدمها لتلاميذها فالمعرفة في نظرها تمثل حصيلة خبره الاجيال السابقه التى تساعد الفرد علي الاستفادة من تجارب من سبقوه وتعينه علي اداء رسالته في بناء صرح الحضارة التى يعيش في ظلها لذا ركزت اهتمامها حول تقديم مختلف المعارف والمعلومات لتلاميذها ومن هنا نرى أن المنهج التقليدى يتخذ مسارا مضادا لطبيعة الطفل فيؤكد المنفعه الذاتيه للعلوم والفنون ويجبر الطفل علي ان يتعلمها ويكيف نفسه لتحصل حقائقها مهما بلغت صعوبتها لانها تستحق ان تعرف وتتعلم لذاتها ولانها سبيله الوحيد الي ادراك الهدف التربوى سواء أكان ذلك الوصول الي الحقيقة المطلقة او تحقيق الذات والسمو بالنفس او تغذية العقل وغير ذلك مما يقرره التربويون اصحاب المذهب التقليدى وقد تعرض هذا المفهوم التقليدى للنقد الشديد من وجهة النظر التقدميه ويؤمنون بأن الهدف التربوى الكيف للمنهج تحكمه صفات مضاده لتلك الصفات التى أمر بها التقليديون فهو في نظر التقدميين ان المنهج .

١- (١) متغير بتغير الظروف والاشخاص والبيئات والازمان .
٢- نابع من الخبرة التربوية وليس مفروضا عليها من الخارج .
٣- لا يختلف عن الوسيلة الا في انها هدف سابق .
٤- لا يهتم بالمستقبل الا في ظل حاضر المتعلم .

بهذا الاتجاه في فهم الهدف التربوى يساير المنهج طبيعة الطفل ويوجب اختيار مناشطة ومكوناته التربويه علي أساس من فائدتها الحاضره

---

(١) د . حسين قوره ، الاصول التربوية في بناء المناهج ، عام ١٩٧٢م ، ص ٢١٨ ، دار المعارف .

للمتعلم فليس للمنهج استقلال في حد ذاته بل يتكيف بالكيفيه التى يخدم بها المتعلم ويحقق اغراضه لانه تنشأ من اجله .

ان هذه الدعوه التقدميه قد بدأها ((روسو)) في القرن الثامن عشر بتوجيه الانظار الي اجوب استهداف الطفل بالعملية التربوية ورعاية ميوله ورغباته واستعداداته المختلفه عند اختطاط نهيج تربوى ولقد تتابعت الآراء والنظريات متأثره (بروسو وفرديل وبستالوزى ووليم جميس وثورندبك) وهكذا اتجهت آراء التربويين الي تحقيق فكرة تكييف المناهج للمتعلمين بدلا من الفكره التقليديه التى ترمي الي تكييف المتعلم للمنهج وقد اثبتت الدراسات العديده ان هذا الاتجاه يخدم العملية التربوية خدمه صادقه ويساعد مساعده فعاله في تحقيق اهدافها التى تخدم المتعلم وتقدره علي بناء كيانه واشباع حاجاته في مجتمع متطور وحياة متغيره الأسس التى ينبغي ان تقوم عليها المناهج .

ان المنهج بمفهومه السليم ([1] وسيلة تعالج مشكلات الحياه علي اساس قومي واجتماعي فالمشكلات القومية والاجتماعية موضوعات دراسيه تصاغ للابناء في مواقف تعليميه تناسب اعمارهم فيتفاعلون بفكر مشترك نحو هدف موحد وبذلك تتجه المواد الدراسيه اتجاها قوميا واجتماعيا كي تتحول الحقائق والمعلومات والقيم والاتجاهات من معان مجرده الي عادات سلوكيه) وبهذا المفهوم يعتمد المنهج السليم في بنائه علي الاسس التاليه :

١- المجتمع . حتى يلم الابناء بفلسفته وحضارته وثرواته وصناعته وحرفه وكل مايدور فيه .

٢- المتعلم . كأساس هام في عملية التربية والتعليم ينبغي التعرف

---

(١) د . سيد حسن حسين ، دراسات فى الاشراف الفنى ،عام ١٩٦٩م، ص ١٥٤ ، الانجلو

علي اهتمامات ودوافع سلوكه حتى يصاغ المنهج بصورة تتفق وخصائص نموه وحاجاته واستعداداته .

٣- المادة الدراسيه . تشترك جميع المواد الدراسيه في انها قيم علميه وانسانيه كما تعد وسائل تساعد التلاميذ علي دراسة المجتمع الذى يعيشون فيه عن طريق التعرف علي ماضيه وحاضره وادراك مواقف الحياه فيه بما يحقق لهم ضمون التكيف الاجتماعي .

٤- تحديد الاغراض التي يتجه اليها المتعلم فالغرض من التعليم في المدن الساحليه قد يختلف عن البيئة الصحراويه وعن المدن الصناعية وعن البيئة الزراعية وتحديد الغرض من التعليم هو الاساس الاول للمناهج الدراسية ولا شك ان المناهج الناجحه هي التى تشتق من حاجات المجتمع وتخدم اغراضه في المرافق الحيويه المختلفة .

٥- اختيار الموضوعات والخبرات التعليميه التى تحقق هذه الاغراض .

٦- تقويم نتائج هذه الخبرات للوقوف علي مدى تحقيق الاغراض لتعديل هذه المناهج في ضوء التجارب والتطبيق .

ان اهم اساس ينبغي ان يفكر فيه واضعوا المناهج ايجاد صلة بين الحياه المدرسيه للتلميذ والحياه العاليه التى تنتظره في هذه الحياه بحيث تكون هناك علاقه بين المادة التى يتعلمها في المدرسة وشئون الحياه خارجها . فليس الغرض من المدرسة تدريس المناهج وتنفيذها فحسب بل الغرض منها ان تكون مجتمعا يحيا فيه المدرسون والتلاميذ حياه تعاونيه خاضعه لنظام يرضي عنه المعلم والمتعلم ويعملان للوصول الى ما يتطلبه المجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والعلميه والعمليه والوطنيه في نفس الوقت يجب ان تكون ميدانا لملء الفراغ وسد ما يحتاج

اليه الفرد من النواحي الاجتماعية والعقلية والخلقيه والجسميه والوجدانيـــه ولقد حاول (بستالوتزى) الوصول الي تلك الغاية بمهمة لا تعرف الملل وصبـــر لا نهاية له فقد سعي في معرفة النظام الذى به تنمو قوى الطفل واجتهد فـــي أن يرتب كل ماده ترتيبا طبيعيا بحيث يجد الطفل مايلائمه ومايحتاج اليـــه في كل مرحله من مراحل نموه فعلي القائمين بوضع المناهج واختيار مـــواد الدراسه مراعاة الاسس والمبادىء الاتية :

١- (١) التفكير في الاغراض التى ترمي اليها التربية للعمل لتحقيقهـــا

٢- التفكير في الميول الانسانيه فما يميل اليه الطفل في دور الطفولـــه لا يلائمه في دور البلوغ والمراهقة .

٣- النظر الي حال الطفل الصحيه والعقليه فما يستطيع ان يقوم بـــه أقوم بالاجسام لا يستطيع ان يقوم به ضعفاؤهم ومايلائم الاذكيـــاء لا يلائم الاغبياء والمعتوهين كذلك نجد في الامم الراقيه انواط مختلفة من المدارس والمناهج بحيث توافق كل نوع من الاطفال .

٤- اختيار الموضوعات بحكمه وترتيبها بعناية بحيث تصلح لتنمية قـــوى التلميذ وتلائم غرائزه فتمكنه من كسب العلم والمهاره . والاستعـــداد للعمل في الحياة .

٥- التفكير في التلميذ وستواه العقلي قبل التفكير في اى شيء آخـــر فلا تعطيه في سن الطفولة حقائق جافه لا يدرك لها معنى ولا امـــور فلسفيه يصعب عليه فهمها كأن يعطيه في المرحلة الابتدائية ان يفهم في دروس الدين . الوجود والعدم . والقدم والحدوث . والبقاء والفناء الي آخر تلك الصفات الفلسفيه التى يتفوق مستوى الطفـــل الصغير لقد كان من الممكن افادة التلميذ من الجهة الدينيـــه

---

(١) محمد عطيه الابراشي ، الاتجاهات الحديثه في التربية ، دار احياء الكتب العربية ، ص (٢٢) .

بذكر حكايات خلقيه دينيه تلائم الطفوله وثبت فيهم الروح الدينيه والخلقيه الاسلاميه قبل الشفقه والامانه ومساعدة الفقير والرفق بالحيوان والاحسان الخ .

٦- ملاحظة العوامل الجغرافية والبيئيه والطبيعيه للامة فان لها اثر كبير في التعليم لهذا يجب ان نختار المواد بحيث تناسبها تحتاج اليه الامه وتوافق حياة الشعب وحاجاته .

٧- التفكير في الحالة الاجتماعية للامة وفي اخلاق الشعب وعاداته والصفات السائدة بين قومه فلاتكون المواد ضد الميول القوميه .

٨- التفكير في اعداد الطفل للحياة فتختار المواد التي لها علاقة بالحياة بأن تجمع بين العلم والعمل .

٩- التفرقه بين الذكور والاناث في الالعاب الرياضيه والاعمال اليدويه .

١٠- يرسل الطفل من المنزل للمدرسة ليقضي بها ساعات معينه كل يوم سنه بعد اخرى فيجب ان تختار له المواد التي تمكنه من كسب عيشه في المستقبل والتي بها يرتفع مستواه طبيا وصحيا واجتماعيا وخلقيا وعقليا ووجدانيا لينفع نفسه ويقوم بواجبه نحو المجتمع الذي ينتسب اليه حتى يصل هذا المجتمع الى المثل الاعلى وقبل اختيار هذه المادة او تلك يجب التفكير في المدرسة ونوعها والجهة وبيئتها هي مدرسة ابتدائيه ام ثانويه ام عاليه للبنين ام لضعاف العقول ؟ زراعية تلك الجهة ام صناعية ام تجاريه ؟ فيختار لكل نوع من المدارس منهاج يلائمه .

وفي القرن العشرين جاء (جون ديوى) واتجه اتجاها وسيطا في وضع المناهج التربوية فبناها على نشاط المتعلم دون اغفال لرغبته واستعداداته ودون اهمال للمواد الدراسية ولكن بتكيف معين وتلك النظرة التي اتجه اليها لها ما يبررها .

أولا : ان فترة عدم النضج في الاطفال ليست فراغا يدفع بالكبار الي شحنه بخبراتهم هم تلك التى نظموها تنظيط منطقيا في مواد دراسية وحقائق علميه مفككة بل ان هذه الفترة مليئة بالعناصر الحيويه والاستعدادات الفطرية التى ينبغي انتهازها لتشكيل نموهم فيها تشكيلا سليما يسعدهم في حياتهم الحاضرة والمستقبلة

ثانيا : تركيز المناهج حول رغبات المتعلمين وميولهم مع اغفال المواد الدراسية اغفالا تاما يحرمهم الاستفادة من المعارف والخبرات التى جاهدت البشرية اجيالا طوالا في تقريرها وتثبيتها .

ثالثا : المنهج المنظم علي اساس المواد الدراسية المنفصله والمرتبة حقائقها ترتيبا منطقيا لا ينفع بين الاطفال اذا غض الطرق عن خبراتهم الحاليه المحدوده اما اذا انزل بها المدرس الي حيث تمتزج بهذه الخبرات وتكون معها نسقا معرفيا يتصف بالاستمرار والتكامل . فانها خير ما يقدم لهم الزاد التربوى الصحي الذى يستفيد به المتعلم استفادة تامه .

وطبقا لهذه النظريه التقدميه للمنهج يمكننا ان نقول ان المنهج الحديث (1) هو مجموعة الخبرات التى تهيئها المدرسة لتلاميذها داخلها وخارجها لتحقيق لهم النمو الشامل في جميع النواحي) فالمنهج بهذا المعنى يشمل الاهداف التربوية التى يسعي لتحقيقها كما يشمل المادة من معارف ومهارات الي جانب اوجه النشاط المختلفة التى يقوم بها التلميذ وهذا المفهوم يتضمن امورا منها :-

---

(١) د . فرنسيس عبدالنور ، التربية والمناهج ، عام ١٩٧٨م ، ص ٧٧ ، دار النهضة العربية ، الطبعة الاولي .

١- لم يعد التلميذ "عقلا محمولا علي الجسم" وانما اهتم المنهج الحديث بالتلميذ ككل فاهتم بجوانب النمو المختلفة من عقليه وجسميه واجتماعية

٢- لم تعد الماده هدفا في ذاتها انما اصبحت وسيلة تساعد علي تحقيق نمو التلميذ .

٣- لم يعد عمل المعلم مجرد توصل المعلومات الي ذهن التلميذ ولم يصبح مجرد اداة وسيطة بين الكتاب وعقل التلميذ بل اتسع عمله فاصبح يرشد ويوجه ويساعد التلميذ علي نمو قدراته واستعداداته طبقا اختلافها .

٤- بدأ رجال التربية في ربط المواد بعضها ببعض بدلا من تقديمها مفككه للتلميذ مما يدعو الي عدم الشعور بفائدتها ثم الي سرعة نسيانها فظهرت المواد المترابطة والمواد ذات المجالات الواسعة ومناهج النشاط والوحدات والمحور .

٥- لم تعد المدرسة بمعزل عن البيئة بل اصبحت مركزا لها تتأثر بها وتؤثر فيها واصبحت البيئة معملا للتلميذ يزور معارضها ومتاحفها وصانعها ويستمتع بجمال الطبيعه فيها ويستعين بمكتباتها ولم يصبح الكتاب المدرسي هو المصدر الوحيد للمعرفة .

٦- لم تعد المدرسة هي المؤسسة الوحيدة المسئولة عن التربية بل بدأت تنسيق جهودها وتتعاون مع المؤسسات الاخرى الموجوده في البيئه كالبيت ودور العباده والنادى والمستشفي والمكتبه العامه ودور السينما والاذاعه وغيرها من الهيئات التى ترعي الشباب وتهتم به .

٧- تحرر المعلم من ضغوط المنهج الضيق الذى يحدده في مجال حدود وحاول ابتكار طرق ووسائل جديدة للتدريس وتعاون مع تلاميذه

في تحقيق اهداف التربية السليمه وغرس فيهم التعاون وحب العمل والاطلاع والابتكار وتحمل المسئولية .

٨- الحياة المدرسية في ظل هذا المنهج حياة مشرقه مشوقه تسودها الروح الديمقراطيه ويظلها التعاطف والتآخي مما يحبب التلميذ فيها ويساعده علي تكوين شخصية متكاملة .

وينبغي ان نقرر ان مفهوم المنهج طرأ عليه تغييرات علميه وضحتها الامور الثانية السابقة هذه التغييرات ترجع في الاساس(١) الي العوامل الاتيه :

أ) ظهور العلوم الحديثه والمنهج العلمي وخاصة ساهمة (فرنسيس بيكون) في هذا المجال . اذ يترتب علي هذا الاتجاه ان المدارس بدأت تستخدم الي جانب التعليم النظرى ادوات كالميكرسكوب والبوصلة وغيرها ولا شك ان المنهج العلمي يحاول من خلال اتباع خطواته اكتشاف الحقيقة العلميه فهو اذن يؤكد ايجابية التلميذ لا سلبيه .

ب) ظهور عدد من المفكرين الذين اثاروا الاهتمام بالتربية الرياضية فنجد مثلا -جان جك روسو- في القرن الثامن عشر يقترح ان تتاح للطفل الحرية في الفقر والتسلق وجميع التمرينات الرياضية ولقد انتشر هذا الاهتمام وشاعت التمرينات الرياضيه والسويديه في المدارس الامريكية في بداية القرن التاسع عشر .

جـ) ظهور الثورة الصناعيه التى نقلت الانتاج من البيوت الي المصانع وتطور الصناعة من الحالة اليدويه الي الاليه ادى ذلك الي زيادة

---

(١) د. يحيي هندام ، جابر عبدالحميد جابر ، المناهج ،عام١٩٧٥م، ص ١٢ ، دار النهضة العربية ،

الاهتمام بالتعليم المهني وقد نادى فلاسفة تربويون كثيرون من ابرزهم (روسو وفردبل) وديوى) باهمية التعليم المهني وابرزوا القيمة التربوية للعمل .

د) تقدم الفكر السيكولوجي ادى الي تصور الشخصية باعتبارها وحدة ديناميكية وان كانت لها جوانب مختلفة جسميه وعقلية معرفية وانفعالية اجتماعية وانه لا يمكن تنمية الشخصية ككل عن طريق التركيز علي جانب واحد كالجانب المعرفي بل ان التعليم ذاته حتى ولو كان تعلما معرفيا يحتاج الي استعداد جسمي وعقلي وانفعالي والي دوافع والي ممارسة وهي نواحي لم يلق اليها المنهج التقليدى بالا .

في ضوء الاعتبارات السابقة يمكن تعريف المنهج بأنه الخبرات التربوية التى تنميها المدرسة للتلاميذ داخل حدودها او خارجها بغية مساعدتهم علي نمو شخصيتهم في جوانبها المتعددة نموا يتسق مع الاهداف التعليمية بهذا المعنى فان المنهج يتضمن جميع الوان النشاط التى يقوم بها التلاميذ تحت اشراف وتوجيه المعلمين اى ان المعلم ركن هام من اركان المنهج والواقع ان المدرسة تعد للتلميذ موقفا تعليميا يتسجيل التلميذ والمدرس والبيئة المحلية وثقافة المجتمع وينتج المنهج من تفاعل هذه العوامل الاربعة مثال : تقوم المدرسة بتخطيط برامجها التعليمية سواء اكانت داخل حجرات الدراسة او خارجها بحيث تعكس هذه البرامج الحياه والنشاط في البيئة المحليه والوضع الثقافي للمجتمع ولكن هذا البرنامج مرتبط بمدرس معين يقوم بتوجيه العملية التعليمية وبتلميذ معين يراد له ان يحقق النمو من خلال هذا البرنامج ولا يعتبر المنهج بناء منتهيا بعد وصفه مباشرة وانما يتم هذا البرنامج بالتنفيذ العملي لهذا المنهج وتجربته في واقع معين .

اهمية المنهج للمعلم :

سئل أحد السياسيين رأية في مستقبل امة فقال جـ ضعوا امامي مناهجها في الدراسة انبئكم بمستقبلها لان المنهج المدرسي نوع من النشر ويقصد بـه تنظيم العملية التعليمية وتوجيهها نحو الاغراض القومية المنشوده . فالتربية العسكرية والتربية الزراعية والتربية الصناعية تستوجب انواع من المناهج تحقق غايتها وهي اشبة بالقوانين التشريعية التى تكفل التقدم والحياة الفضلـــى ولكي تنجح المدرسة في عملها يجب ان يفهم المدرس المنهاج ويدرك الغرض منه ويخلص في تنفيذه بحكمه وتفكير ولن يكون للمنهاج فائدة عملية كبيـــرة الا اذا نفذ بعقل وحزم وجعل حيا متصل بما يحتاج اليه التلاميذ في حياتهم اليوميه فاذا أساء المدرس استخدا مه وابعده عن الحياة كان حبرا علـــى ورق وضاعت الفائدة منه سهما يكن كاملا لذلك يجب علي المعلم دراسة المنهـج دراسة علميه هذه الدراسة مهمة لانها :

١- تؤكد للمعلم ضرورة الاهتمام بالعمل المدرسي المتكامل . داخل المدرسة وخارجها وليست المقررات الدراسية فقط .

٢- تتيح الفرصة امام المعلم للتعرف علي انواع المناهج المختلفه عنـــد شعوب العالم ودولة علي مر العصور وفي عالمنا المعاصر . ومنهـــا يختار ما يتناسب مع تلاميذه وظروف مدرسته .

٣- انها تقف المعلم علي مدى اهمية المجال الخارجي للمدرسة بالنسبـــة للتلاميذ واثره علي العملية التربوية .

٤- الافادة من تجارب الماضي في توعين المناهج ومدى جودتها او قصورها عن تحقيق اهداف المجتمع .

- تتيح الفرصة . شأن العلوم التربوية عامة . للتعرف علي كثير من المصطلحات ومدلولاتها مثل الخبره . الخبره المباشره . الخبرة البديله . المهاره الخطه . التخطيط . المشروع . النشـــاط . التقويم .
- في دراستنا لمناهج بأسسها وتنظيماتها ما يعين المعلم علي وضع منهج متكامل او الاسهام في رسم الخطط التعليمية بما يتفق والاتجاهـــات التربوية السليمه .

المنهج والطبيعة الانسانيه :

يكتسب الفرد ذاته الانسانيه نتيجة الخبرات التى يمر بها في البيئة المحيطه به ولا تنمو شخصية نموا تلقائيا بل تنمو نموا اجتماعيا والتربية هي نتاج تفاعل الفرد مع بيئته ان العملية التربوية عملية بتشكيل للفرد الانساني ويمثل موضوع التربية والطبيعه الانسانيه اهمية كبرى بالنسبة للمشتغلين بالتربية لعدة اسباب في مقدمتها :

١- [1]ان الانسان هو موضوع التربية ومن ثم ينبغي علينا ان نفهم هذا الانسان حتى نحسن تربيته وتحكمها وحتى يمكن ان نتعامل معه على اساس رشيد وان نكيف المناهج الدراسية والعملية التربوية وطريقة التدريس لتتمشي مع طبيعة المتعلم وتجيء محققه للاهداف المنشوده منها

٢- ان هناك اختلاف حول طبيعة الانسان وليس هناك وجهة نظر واحدة تفسرها وتوضحها ومنذ اجيال عديده اختلفت وجهات النظر الطبيعيه الانسانيه وحول اهميته العوامل الوراثيه والعوامل البيئية في صنع هذه الطبيعة ويمكننا ان نميز [1]بين ثلاث نظريات الطبيعة الانسان تؤثر علي تخطيط المنهج :

أ) مفهوم حرية الروح ، ويعتقد انصار هذه النظرية بأن الروح غير معتمده علي الجسم وتعمل كعامل اخلاقي حر والمنهج الذى يخطط في ضوء هذه النظرية يشمل تلك المواد التى تدرب العقل وتؤدى الي متابعة التلميذ للمعرفة كغاية في حد ذاتها .

---

(١) د. محمد منير مرسى ، أصول التربية ، عالم الكتب ، ص ١٩٤ ،

ب) مفهوم الانسان كحيوان طبيعي : وتفترض هذه النظريه بأن الانسان يعمل تبعا لقوانين الطبيعه . والمنهج في ضوء هذه النظرية يتضمن اختيار المؤثرات من بيئة التلميذ التي تؤدى الي الاستجابة المرغوبة وفي هذه الحالة يشمل المنهج اكبر عدد من المؤثرات لانتاج اكبر عدد من الاستجابات المرغوبة .

جـ) مفهوم الانسان كمجال للطاقة : وهذا يعنى بأن الانسان يعمل كقوة ديناميكية في البيئة وفي ضوء هذه النظرية x ينظر الي المتعلم كمخلوق هادف يسعي لغرض ويحاول دائما موازنة رغباته مع نواحي نجاحه وبالتالي يجتاز دائما من بيئته تلك الاشياء التى تؤدى الي سلوك يلائم اغراضخ . والمنهج في ضوء هذه النظرية . يشتمل علي مجموعة متنوعة من الوان النشاط ويهتم بالعمليات اكثر من اهتمامه بالنتائج ويستخدم المشكلات ويعنى بالاختلافات في الادراك ويتضمن مجموعة كبيرة من الخبرات اللازمة للنمو الشخصي .

ان النظريات تبحث في الطبيعة الانسانيه ومدى تأثرها بالعوامل الوراثيه والعوامل البيئية يحدد الي حد كبير المنهج المدرسي وأسلوبه فاذا كنا نؤمن بالوراثه فاننا نلجأ الي تحديد مفاهيمنا التربوية لا الي المجتمع ووظيفة المدرسه فيه بل الي علماء الوراثه ولا شك ان هذا يؤدى الي تحديد جامد للسلوك الانساني اما اذا اخذنا بفكرة تأثر السلوك الانساني بالبيئة فان هذا يلقي عبئا علي المنهج فيما يتعلق بمدى تأثيره في الشخصية الانسانيه ومدى علاقته بالبيئة التى تؤثر في الفرد .

ويرى المهتمين بالمناهج وتطويرها انه لا يوجد هناك سبب واحد يجعلهم يفترضوا وجود قدرات ثابته موروثه عند الطفل لا يمكن ان يتعداها وبالتالي يضع

تحايدا جامدا لانواع الخبرات التى يمكن ان يمر بها الطفل .

وجهات النظر حول الطبيعة الانسانيه :

ان اختلاف النظرة الي موضوع الطبيعة الانسانيه وتباين ماقاله الفلاسفة والمربون يرجع بالدرجة الاولي الي غموضها وتعقدها علي الرغم من توفر كثير من المعلومات عن جوانبها الجسميه والنفسيه والعقليه ولا تزال مناطق شاسعه من الطبيعة الانسانيه مجهوله لنا ومازال الانسان نفسه لغزا محيرا يلتف بالاسرار والغموض . وهناك ناحيه اخرى عملت علي عدم توفر معلومات كافية عن الطبيعة الانسانيه وهي تتعلق بالاساليب والطرق التى استخدمت في دراستها واقتصار كل اسلوب او طريقه علي جانب واحد منها . فالفلاسفة نظروا اليها من ناحية الجوهر واختلف مذاهبهم في تفسيرها فمثلا :

١- (١) نظر فلاسفة ومفكروا الاغريق وعلي رأسهم افلاطون الي الطبيعة الانسانيه وانها تنقسم الي الجسم والعقل . فقد بنى افلاطون نظريته علي ان الانسان عقل محمول علي جسم واعتبر العقل اسمي من الجسم ولذلك مجد العقل واعلي من شأنه في حين حقر الجسم وقلل من قيمته وقد ترتب علي هذه النظرية اهتمام التربية بتدريب العقل واعتبار المعرفة الفعليه والنظريه ارقي من الفنون العملية وهو وضع سيطر علي الفكر التربوى الغربي المسيحي قرون طويله . فقد اعتبرت المسيحيه الجسم وعاء اوصندوق للروح . كما اعتبرت الانسان اقرب الي الشر والخطيئة لان الطبيعة المادية لجسمه فرضت عليه ذلك في حين ان الروح لابد لها ان تتطهر من هذا الشر عن طريق الخلاص .

---

(١) د . وهيب سمعان ، رشدى لبيب ، دراسات في المناهج ، ط ١٩٧٧م ، ص ٩٤ ، الانجلو

٢- وفي (١) القرن السابع عشر نادى - جون لوك - بنظريته في الطبيعة الانسانيه وهو ان الطفل يولد وعقله صفحه بيضاء فارغ لا شيء فيه والمعلم مسئول عن ملء هذا الاناء الفارغ بالتراث الثقافي سواء كان مفيدا او غير مفيد للتلميذ لان واجب المدرسة هو ملؤه بالتراث الانساني المتراكم والخبرات البشرية المتنوعه . علي عكس ماقد اثبت علم النفس ان الطفل يولد ولديه استعدادات معينه تتنوع عن طريق تفاعل الفرد مع بيئته وان التلميذ لا يتعلم الا اذا كان طفلا ناشطا فعالا وانه لا يتعلم الا مايعيشه فعلا .

٣- هناك نظرة اخرى تفسر الطبيعه علي اساس الغرائز التى توجه السلوك وقد تسيطر علي الانسان عدة غرائز تتنوع وقد يقل عددها حتى يصل الي غريزة واحدة كغريزة حب الذات والغريزه الجنسيه وهذه الغرائز فطرية غير مكتسبة . قد ادى هذا المفهوم الي النظر الي الطبيعة الانسانيه علي أنها جامده يصعب تغييرها فنادت بجمود الاوضاع وعدم الميل الي التغير والي الحتميه الاجتماعية كما تصبح الوراثه اكثر قدرة من البيئة علي تشكيل حاضر الانسان ومستقبله ولكن الابحاث النفسيه اثبتت ان الطبيعة الانسانيه متغيره ومتطوره تسعي علي الدوام الي تكييف نفسها حسب الظروف الاجتماعية وانها قادره علي التحسن والتقدم والارتقاء .

٤- وصدى للتقدم الالي الصناعي نظرت بعض النظريات السلوكية الي الانسان علي انه آلة يتصرف تبعا للقوانين الميكانيكيه اى انه يخضع لمثيرات معينه فيستجيب لها استجابات آليه ان هذه النظريه

---

(١) د. فرنسيس عبدالنور ، التربية والمناهج ، ط ١٩٧٨م ، ص ١٤٥ ، دار النهضة العربية والنشر .

تفترض ان الكل يتكون من اجزاء وان عملية التعلم عملية تجميع لهذه الاجزاء وان التكرار والتدريب هي طريقة التعليم . ولكن الانسان كائن حي يتفاعل ككل ويكتسب سلوكه نتيجة التفاعل ب البيئة في مواقف معينه وحاجاته هي التي تدفعه الي العمل حتى يتمكن من اشباعها

ه- اما النظرية الحديثة للطبيعة الانسانيه فتقوم علي تكامل النظرة الي الطبيعة الانسانيه في تفاعلها مع البيئة الخارجيه فالانسان يتفاعل ككل مع هذه البيئة ولهذه الطبيعة الانسانيه خصائصها البيولوجيه والاجتماعية وينظر الي العقل علي أنه جانب من الجوانب والاجتماعية وينظر الي العقل علي أنه جانب من الجوانب التي تشكل هذه الطبيعة ليستخدم الانسان في حل مشكلاته والطبيعه الانسانيه في ظل هذا المفهوم ذات طبيعة مرنه مطاوعه وغير جامده وقابلة للتعلم وهي ايضا معقده وليس من السهل سبر اغوارها وتكتسب الطبيعه الانسانيه خصائص الانسانيه من خلال عملية التطبع الاجتماعي . هذه الخصائص تفرض مطالبها التربوية كمايلي :

أ - يجب علي التربية ان تعتني بالانسان ككل فتعمل علي تنمية الجوانب المختلفة للشخصية الانسانيه الجسميه منها والعقلية النفسية والاجتماعية والبيولوجيه .

ب - كما يجب ان ننظر الي الافراد في اطار الفروق الفرديه وتنمية كل منهم الي اقصي ما تسمح به استعداداته وقدراته كما يعني ذلك ايضا ان طاقة الانسان وقدرته علي التعلم لا تنتهي الي حد معين وانما تمتد الي افاق بعيده تفتح الابواب علي مصراعيها امام التربية .

٦- نظرة الاسلام الي الطبيعة الانسانيه :

من الثابت في علم النفس ان نظرة الانسان الي نفسه من اقوى المؤثرات في تربيته لذلك نرى ان الاسلام ينظر نظرة تكاملية الي الطبيعة الانسانيه علي اساس التكامل بين كل جوانب الطبيعة الانسانيه من ماديه وغيرماديه فقد عرض الاسلام الانسان علي حقيقته وبين اصله ومميزاته ومافضل به ومهمته في الحياة وعلاقته بالكون وقابليته للخير والشر .

أ - حقيقة الانسان واصل خلقه : فقط نظر الاسلام الي الانسان علي انه ذو طبيعة ثنائيه مزدوجه يتكامل جانبها تكاملا تاما فهو ذو طبيعة مادية جسميه دنياويه وهو الاصل الاول لحقيقة الانسان خلقه من طين حين ونفخ فيه من روحه . وهو ايضا ذو طبيعة روحيه الهيه سماويه والدليل علي ذلك قوله تعالي (١) الذى احسن كل شيء وخلقه وبدأ خلق الانسان من طين ثم جعل نسله من سلاله من ماء مهين . ثم سواه ونفخ فيه من روحه وجعل لكم السمع والابصار والافئدة قليلا ما تشكرون) وهكذا ينظر الاسلام الي ماهية الانسان علي انها مركبة تركيبا عضويا يتلاحم فيها الجانب الجسمي مع العقلي والنفسي وهذا يعني بالنسبة للتربية الاسلامية النظره الشموليه للانسان .

ب - الانسان مخلوق مكرم . فقد رزق الله الانسان قدرة جعلته بها يسيطر علي ماحوله من الكائنات وسخرها الله له فمنعه من ان تذل نفسه لشيء منها بل اشعره بانه طوع يده سخرها لمصلحته وهذه خطوة تربوية ربانيه ينشيء بها القرآن الانسان علي الشعور بالكرامة وعزة النفس (٢) ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر

---

(١) سورة السجده الآيه (من ٧ - ٩)
(٢) " الاسراء الآيه (٧٠)

والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم علي كثير ممن خلقنـــا تفضيلا) .

جـ - الانسان مميز مختار : تختلف وجهات النظر حول جانب الخير والشر في الانسان فهناك من يرى - منهم جالينوس - ان الناس يختلفون في الطباع فمنهم من جبل علي الشر غير مستعـــد للخير وهم كثيرون ومنهم من طبع علي الخير لا يتحول الي الشـر وهم قلة . وهناك نوع ثالث من الناس وسط بين اولئك وهـؤلاء ويمكنهم ان يصبحوا اخيارا اذا صاحبوا اهل الخير كما انهـم قد يصبحون اشرارا اذا خالطوا اهل الشر وعاشروهم . امـا الاسلام فهو ينظر الي الطبيعة الانسانيه علي انها محايـده فكل مولود يولد علي الفطرة وابواه هما اللذان يهودانـه اوينصرانه اوهذا يعني ان الانسان يكتسب جانب الخير والشـر بالتطبع لا بالطبع وذلك من خلال التنشئه الاجتماعية الـتي يتعرض لها من هذه النظرة الاسلاميه نلاحظ ان الانسان قادر علي التمييز بين الخير والشر وجعل عند الانسان ارادة يستطيع بها ان يختار بين الطرق المؤديه للخير والسعادة او الطـرق الموصلة الي الشقاء وبين لهان هدفه في هذه الحياه ان يترفع بنفسه عن سبل الشر وان يزكي نفسه ان ينميها ويطهرهـا ويسموا بها في وقت معين نحو الفضيلة والاتصال بالله عـز وجل ((١) ونفس وما سواها (٧) فألهمها (٦) فجورها وتقواها (٨) قد أفلـح من زكاها (٩) وقد خاب من دساها)

( ) سورة الشمس الايه (٦-٧ - ٨ - ٩)

د - كرم الله الانسان وهبه القدره علي التعلم والمعرفة وزوده بكل ادوات هذا القدرة قال تعالي (أقرأ وربك الاكرم الذى علم الانسان ما لم يعلم) ([1] وجعل لكم السمع والابصار والافئدة لعلكم تشكرون في كل هذه الايات دليل علي ان الله خلق لنا السمع والابصار والفؤاد لنتفكر ونتأمل وننظر نظرة بعيص ونلاحظ ما حولنا ثم نفحص ذلك بعقلنا وفؤادنا لنستخدم ما سخر الله لنا اى لنتربي تربية علميه علي الملاحظة والمناقشة والاستنتاج والتفكير فنجمع اكبر قسط من المعرفة والمخترعات وحينئذ نظفر بميزة الزعامة علي الانسانيه كما ظفر بها اسلافنا .

هـ - مسئولية الانسان وجزاؤه . لم يكتف الاسلام بتكريم الانسان وتفضيلة وتميزه علي الكائنات بل حمله مقابل ذلك مسئولية عظيمة وكلفة بتكاليف كثيرة تلك المسؤولين التى ابت سائر المخلوقات ان تحملها واشفقت من حملها قال تعالي :

(انا عرضنا الامانة علي السماوات والارض والجبال فأبين ان يحملناها واشفقن منها وحملها الانسان انه كان ظلوما جهولا)

بعد هذا العرض الموجز لنظرة الانسان للطبيعة الانسانيه فيجب للمنهج ان يعنى بتزويد التلاميذ بما يمكنه من معرفة الكون والقوانين التى تحكمة بترتيب وانسجام هو من صنع الخالق عز وجل فالله سبحانه وتعالي خلقنا نتحمل المسئولين واعطانا ضميرا وارادة حرة ولكنه ايضا اقام الدين وقعاليمه كقوة تربوية علميا توجهنا وترشدنا فاذا كنا عقلاء سوف نتقبل توجيهها ونسير علي هديها وعلي الانسان ايضا ان يؤمن بالقدر خيره وشره فذلك من تمام ايمانه من ناحية

---

(١) سورة النحل الايه (٧٨)

واعترافا منه بحكمه الخالق عز وجل التى قد يعز علي الانسان ان يحيط بها كذلك يجب علي المنهج المدرسي ان يعنى بتزويد التلاميذ ومعرفته بان الانسان مخير ومسير معا فهو مخير لان الله سبحانه وتعالي منحه عقلا وارادة يوازن بهما بين الاشياء ويختار لنفسه ما يحلو له بمحض ارادته وقد بين الله سبحانه وتعالي للانسان طريق الخير وطريق الشر وهو الذى يختار لنفسه الطريق الذي يسير فيه والدليل قوله تعالي (وهديناه النجدين اما كافرا واما شكورا) وهو مسير لان الله سبحانه وتعالي خلق الكون وما فيه وفق نواميس وقوانين تتحكم في الانسان وتوجيهه والانسان محدود في قدرته الجسميه والعقليه وله حدود لا يتعداها والانسان يحاول ان يفهم هذه القوانين وما وسعه الي ذلك سبيلا وقد يستطيع ان ينجح في تسخير قوى الطبيعة والسيطرة عليها ولكنه في النهاية مقيد بحدود الزمان والمكان . وهذا يعنى بالنسبة للتربية الاسلامية .

١- ان يهتم المعلم بأن يبرز لتلاميذه ان قدرة الانسان محدوده مهما تقدم ومهما بلغ من العلم وانه مهما بلغ من القوة لا يخلو من نقاط الضعف ولهذا ينبغي ان يعرف الانسان حدوده والا يتكبر وان يكون متواضعا وان يصبر علي المكاره .

٢- ان الطبيعة الانسان تتسم بالمرونه والمطاوعه وهي قابله للتشكيل والصقل تبعا للمؤثرات التربوية الواقعة عليها .

٣- وضع الانسان قابل للتغير والتطبع ويمكن للانسان ان يغير من طبعه ومن اخلاقه ولو كانت الاخلاق والطباع ثابته لا تقبل التغير لما قال الرسول-ص- (حسنوا اخلاقكم) فالاخلاق تهذب النفس وتتحلي بالاخلاق الحميده والاداب الكريمه بالتطبع .

المنهج والنمـــو :

ان التربية هي الوسيلة التي تؤدي بالفرد الصغير الي الاشتراك الفعلي في نشاط المجتمع وتعده للحياه فيه وتبدأ العملية التربويه منذ ولادته اذ يتعلم عن طريق البيئة المحيطة به وخاصة من والديه واساليب من السلوك وقدار من المعلومات والمعارف ويتمثل كثيرا من القيم والاتجاهات وينمو الطفل بهذه الوسيلة نموا اجتماعيا وجسمانيا وعقليا والمدرسة هي احدى المؤسسات المسئوله عن نمو الاطفال نموا يؤهلهم للاعباء التي يتطلبها فهم الحياه والتفاعل معها لذلك تعد العملية التربوية عملية نمو للفرد وتؤدي الي زيادة كفايته في التكيف مع البيئة وبالتالي زيادة سعادته وطمأنينته ولا شك ان انواع الخبرات التي توفرها المدرسة هي وسلتها للوصول الي هذا الغرض واذا نظرنا الي عملية النمو بهذا المعنى لوجدنا انها تتأثر بعاملين هامين هما :

١- النضج ٢- التعلم

الا أن هذين العاملين ليسا منفصلين بل هما متكاملان يؤثر كل منهما في الاخر (فنوسون) يقول بأن النضج والتعلم يتداخلان تداخلا محبوكا معقدا في عملية النمو حتى انه من العبث عمليا محاولة الاستمرار في الفصل بينهما اذ لا يوجد ادني شك في ان كليهما يعد حيويا للنمو النفسي الطبيعي للانسان ولقد ادى ازدياد فهمنا عن طبيعة الافراد ونموهم الي زيادة فهمنا ايضا عن مدى ونوع الفروق الفرديه بينهم مما أثر بالتالي علي التربية والمنهج تأثيرا كبيرا فقبل هذا القرن لم تكن تعرف الكثير عن الاختلافات بين الافراد في الاستعدادات والقدرات والاهتمامات اما في الوقت الحاضر عرفنا ان الفروق

الفرديه متنوعه ومعقده ولا تقتصر طي مجرد الدرجات المتفاوته للقدرة العقليـة بل تتناول ايضا الرغبات والميول والنواحي الانفعاليه والاجتماعية فهناك الفـروق في نسب الذكاء والفروق في الميل نحو نواحي النشاط المختلفة والفروق فـي الطابع المزاجي من حيث الهدوء والعصبية ويمكن ان نميز في الفصل الواحـد فروقا عديده بين التلاميذ . سواء من حيث نسبة الذكاء والصحة الجسميـه او المقدرة التحصيلية في كل مادة . ونحن اذ ندرك ان المجتمع الديمقراطـي يهتم بانماء الفرد تبعا لظروفه الخاصه تدرك ايضا بأن هذا لن يأتي مالم تراعي الفروق الفرديه بين التلاميذ ليس فقط في النواحي التحصيلية بل في النواحـي الاجتماعية والانفعاليه ايضا لهذا ينبغي ان يعمل المنهج علمي مساعدة كـل فرد طي النمو في ضوء قدرته الحقيقية وليس تبعا لمستوى افتراضي يقوم علـي غير اساس كما هو الحال في مناهجنا الحاليه التي لا تتمشي مع الواقع ولا تلائـم حاجات التلاميذ المختلفين اختلافا كبيرا فيما بينهم في جميع النواحي فنحـن اذ نعرف بوجود الفروق بين التلاميذ لابد لنا ان نضع المناهج التي تلائـم هذه الحقيقة والتي توفر لكل فرد نوع الخبرات التي تلائم نموهم العقلي والاجتماعي والجسمي لكل تحصل طي نتائج تربوية سليمه .

العوامل المؤثره في عملية النمو :

١- النضج ٢- التعلم

١- النضج واثره في المنهج :

(١) يعرف النضج بأنه عملية نمو داخلي متتابع يتناول جميع نواحي الكائن

(١) حسن حافظ وابراهيم وجيه ، علم النفس والتعليم ، الانجلو ، ص ٨٢

ويحدث بطريقة لا شعوريه ويستمر حتى وقت الرقاد) .

لا شك ان الطفل ما ان يولد حتى يبدأ في النمو ويشمل جوانب عدة في الفرد فهو ينمو جسميا فيزداد وزنه وطوله وتقوى عضلاته وحواسه كما ينمو جهازه العصبي الي جانب نموقواه العقليه ان هذا النوع من النمو هو مانسميه بالنضج ينتج اساسا من عوامل داخليه تزداد بزيادة العمر لهذا لابد ان نذكر أهم خصائص النمو الانساني وأثرها في المنهج .

١- النمو عملية مستمره :

بالرغم من ان علماء النفس كثيرا ما يقسمون نمو الانسان الي مراحل عدة الا انهم دائما يؤكدون ان عملية النمو عملية متصلة تبدأ منذ تلقيح البويضه حتى الموت وعلي الرغم من صعوبة ادراك النمو في فترات متقاربة الا انه يمكن ادراكه في اوقات متباعدة ورغم ان النمو عملية مستمرة الا ان يمكن تقسيم حياة الانسان الي مراحل وكل مرحلة لها خصائصها وطالبها وانماط سلوكها ويجب علي المنهج ان يعد مجموعة خبرات مترابطة حتى يضمن عنصر الاستمرار في الخبرة مثل :-

١- ان تكون الخبرات التي توفر للطفل في وقت ما امتداد بخبراته السابقه .[1]

٢- ان يعرف المدرس الاطار العام لنمو كل طفل اذا أراد ان يفهم بدقة مستواه نموه في اى وقت فالحاضر يعتمد علي الماضي كما يعد هذا الحاضر اساسا للمستقبل .

---

(١) وهيب سمعان وآخرون ، دراسات في المناهج ، عام ١٩٧٧م ، دار الطباعه الحديثه .

٢- النمو عملية فرديه

ان مفهوم الفرديه اساسي لفهم نضج الافراد وبالتالي لوضع تخطيط سليم للبرامج التعليمية في المدرسة فالافراد من ناحية النمو يختلفون في :

١- معدل النمو

٢- نمط النمو

٣- اقصي نمو يمكن ان يصل اليه الفرد

بمعنى ان الاطفال يختلفون فيما بينهم في سرعة النمو وفي نمط هذا النمو وفي اقصي نمو يمكن الوصول اليه سواء كان نموا جسميا او عقليا او انفعاليا او اجتماعيا وقد اثبتت الابحاث التى اجريت علي معدل النمو ان محاولات الاسراع بعملية النضج الطبيعي بواسطة خبرات او تدريبات خاصة لم تنتج نجاحا ملحوظا معي في معظم الدراسات التى اجرت علي النمو الجسمي في الطفولة المبكرة وجد ان الطفل الذى ترك لينمو نموا طبيعيا لحق بالطفل الذى اعطي تدريبات خاصة بعد وقف التدريب بفترة قصيرة وتوجد اختلافات في النمو مثل :-

١- (١) فروق تتعلق بدورة النمو فقد يتساوى طفلان في القدرة علي القراءة عند اختيارهما في وقت ما . مع انهما لو اختبرا قبل هذا التاريخ او بعده بمدة ستة اشهر قد تجدهما مختلفين ويدل هذا علي ان احدهما يسير في نموه بسرعه منظمه بينما يسرع نموالاخر احيانا ويبطيء احيانا اخرى .

---

(١) فرنسس عبدالنور ، التربية والمناهج ، ط ١٩٧٨م ، ص ١٤٩ ، دار النهضه العربيه ، الطبعه الاولي .

٢- توجد اختلافات في معدلات النمو بالنسبة للفرد الواحد فقد ينمو تلميذ في القدرة اللغوية بينما يكون نموه في الحساب بطيئا

٣- ولا يختلف الافراد في معدل النمو فقط بل نجد طفلين متساويين في الطول ومع ذلك يكون جذع احدهما طويلا بينما أرجل الاخر اطول كذلك قد يحصل طفلان علي درجتين متساويتين في امتحان للحساب ولكن بعد ان بذل احدهما جهدا اكثر من الاخر.

بهذا اصبحت الفروق الفرديه من الامور المسلم بها فالاختلاف قائم في الاتجاهات والميول والاهتمامات كما هو قائم في القدرات فتلميذ يهتم بالقراءة وآخر يهتم بالرحلات وثالث يهتم بالاستماع الي الاذاعه او مشاهدة التلفزيون وهكذا . ان الطابع الفردى لعملية النمو يخلق مشكلات عدة بالنسبة للمنهج الدراسي لذلك يجب ان يحتوى المنهج علي انواع مختلفة من النشاط ومجالات متنوعه للخبرات الفعليه يمكنه ان يلائم تلك الفروق في النمو بين الافراد كما ان المنهج اذ يكون مرنا يمكن المدرس من توفير الخبرات التى تلائم تلاميذه في نفس الوقت الذى يتيح لكل منهم النمو تبعا لظروفه الخاصه كذلك يجب ان يتوفر التوجيه السليم القائم علي دراسته قدرات واتجاهات وميول التلاميذ وان تتنوع طرق التدريس ومستويات المادة لتفي بحاجات التلاميذ علي اختلافهم كما تتنوع مستويات النجاح فلاشيء ادعي الي النجاح من النجاح نفسه .

٣- <u>النمو عملية كلية :</u>

ينبغي ان يدرك واضع المنهج ان المتعلم ينمو ككل فالنواحي الجسمية والفعليه والاجتماعية والانفعاليه كلها تنمو معا وفي وقت واحد ولكن بدرجات مختلفة ويتأثر ببعضها وتؤثر في بعضها البعض فالجانب الحركي . مثلا ينمو

نموا مستقلا في بعض النواحي عن النمو الاجتماعي والانفعالي والعقلي الا انه يتأثر ويؤثر بهذه الجوانب المختلفة فهو يلعب دورا كبيرا في النمو الاجتماعي وخاصة في المراحل المبكرة من عمر الطفل حيث يعتمد في اتصالاته الاجتماعية مع الاخرين على نشاطه الحركي كما انه يؤثر في النمو الانفعالي فالطفل المتأخر في مهاراته الحركيه يغضب ويخاف اذا واجهته العراقيل والتهديدات وهكذا بالنسبة لنواحي النمو المختلفة ونتيجة لهذا التكامل في النمو يجب ان يهتم المعلم بالمتعلم ككل مرغم ان هدفه هو ان يعلم التلميذ المواد المختلفة واهداف المدرسة لا يمكن تحقيقها اذا اهتمت بالناحية العقلية فقط دون الاهتمام بنواحي النمو الاخرى .

بعد ما ادركنا ان عملية النمو محلية كلية في جميع جوانب الفرد المختلفة لا بد لنا ان نحدد خصائص نمو تلميذ المرحلة الاعداديه في النواحي الجسمية والحركيه والعقليه والانفعاليه والاجتماعية وعلاقته بالمنهج .

١- <u>النمو الجسمي والفسيولوجي وعلاقته بالمنهج المدرسي :</u>

في المرحلة الاعداديه تحدث في التلميذ بغترات جسميه فسيولوجيه لان هذه المرحلة تصاحب فترة المراهقة التي تمتاز [1] بالتغيرات الجسميه فيه

١- نمو جسمي في الطول والوزن وفقدان الدقه في التوازن .

٢- تغيرات جسميه نتيجة الهرمونات الخاصة بالمراهقة وما يصحب ذلك من نمو للصفات الجنسيه الثانويه وهي تظهر مبكرة سنا في البنات قبل ان تظهر في البنين .

---

(١) صالح عبد العزيز ، التربية الحديثه ، ط ١٩٦٩م ، جـ٣ ص ١٦٦ ، دار المعارف .

٣- تمتاز بظهور فترات نشاط فائق وفترات خمول وحساسية شديده في النشء ويصاحب ها حالات انفعاليه واضحة يجب علي المربين حسن رعايتها وتوجيهها .

٤- تيقظ الغريزه الجنسيه التى تكون في البداية مختصه بذات الجنس ثم تتجه بعد ذلك نحو الجنس الاخر وهذا من شأنه ان يحدث حالة حيره وحرج في بعض الاحيان من جراء ظهور الصفات الجنسيه الثانويه .

والتغييرات الجسمية سالفة الذكر تحدث تدريجيا ولكنها تلفت نظر المراهقين ومن يتصلون بهم من اهلهم وزملائهم وفي الغالب يكون الفرد في المراهقة أقرب الي المرض منه الي الصحة السليمه نتيجة النمو السريع مع التغيرات الداخليه ويصبح الفرد في هذه الفترة اكثر تعرضا للمرض ومقاومته تضعف لذلك يجب العناية بالناحية الجسميه للوصول بالانسان الي قدر معقول من الصحة الجسميه من طريق ممارسة الرياضة ومعرفة الاسس العامه للصحة والوقاية من الامراض لكي يتمتع الفرد بمستوى صحي ملائم يجعله يشق طريقة في الحياه بسهوله وينعم فيها بصحة جيدة وترفع من معنوياته وثقته بنفسه ولا يستقيم نمو الجانب العقلي نموا كاملا في جسم يكون سقيما لذلك يجب علي المنهج المدرسي ان يلاحظ هذا النمو الجسمي والفسيولوجي .

١- ان يقدم المنهج توجيهات تؤدى الي مساعدة كل تلميذ علي تكوين فكرة صحيحه عن ذاته وعن طبيعة عليه نموه الجسمي [1]

---

(١) د . عبداللطيف فؤاد ابراهيم ، المناهج ، عام ١٩٨٠ ، الطبعه الخامسه ، ص١٧٦ ، مكتبة مصر .

قبل البلوغ وفي اثنائه وبعده فبهذا الشكل تعمي المراهق من القلق والارتباك والانزعاج احيانا .

٢- يشجع المراهق علي القراءة الجهرية في حجرة الدراسة ليتعود علي سماع التغير في صوته وليتأكد من ان هذه المرحلة طبيعية في نموكل ولد .

٣- يوجه المنهج التلاميذ الي تنظيم اوقات عطلهم وراحتهم كما يوجههم الي القيم الغذائية لكل صنف من اصناف الغذاء او طرق اختيار الوجبات الغذائيه المتكامله وكل هذا يهدف الي مساعدة التلاميذ علي توفير الطاقه الضرورية لنموهم .

٤- يعنى المنهج بالتربية الرياضية التى تساعد علي نمو اجسامهم النمو السليم تحت اشراف اخصائيين يراعون طبيعة مرحلة نمو المراهقين وتلافي عيوب اجسامهم ويرغبونهم في الرياضة البدنية المناسبة لهم .

٥- يوجه المراهقين لينظروا الي النضج الجنسي ومظاهره علي اساس انه جزء من عملية النمو الضرورى الذى يجريه كل انسان ويربط هذا بما يشمله المنهج المدرسي من تربية جنسيه اساسها الدين وتقاليد المجتمع العربي .

٢- <u>النمو العقلي وعلاقته بالمنهج :</u>

في هذه المرحلة يستمر النمو العقلي ولا تكون سرعته واحدة بل تكون كبيرة في اوائل المراهقه ثم تقل نسبيا بعد ذلك ومن اهم مايميز النمو العقلي في فترة المراهقة هو :

١- زيادة حب استطلاع المراهق فيما يتصل بظواهر البيئة التى

يعيش فيها وظواهر الحياه بوجه عام .

٢- يميل الي التفكير في معنى الحياة ومكانه فيها وتزيد قدرته علـــي قدرته علي اصدارالقرارات والاحكام وعلي التفكير في الاشياء عن طريق القرارات العلمية .

٣- تزيد ثقة في نفسه وتظهر قدرته علي التفكير في النواحي المعنويـــه ويرتفع مستوى مفاهيمه بوجه عام وتصبح لديه القدره علي معالجـــة الامور الاجتماعية معالجه جديه .

٤- تزاد فترة الانتباه والقدره علي تركيز التفكير فترة طويلة .

٥- يميل الي الموضوعات الاجتماعية وقصص المغامرات والعبقرية والموضوعات العاطفيه والسياسية .

ان خصائص النمو العقلي في هذه الفترة يحتاج الي الاهتمام الجيـــد للكشف عن القدرات العقلية ونمائها سواء في ذلك القدرة علي التفكير او التذكر والتخيل او القدرة علي التفكير الابتكارى وممارسة القدرة اللغوية وغيرها مـــن القدرات المختلفة التى تكون الجانب العقلي للانسان فوظيفة المنهج هي :

١- ان يستغل المنهج المدرسي قدرة التلميذ علي التفكير في النواحـــي المعنويه وقدرتهم علي معالجة الامور الاجتماعية وتحليل الموقف.

٢- نمو القدره علي التقويم الذاتي فيتخذها اساسا من اسس توجيـــه التلاميذ في الدراسة وفيما يتصل بها من نشاط .

٣- ان يستغل المنهج زيادة قدرة التلاميذ علي الانتباه وتركيز التفكيـــر فيزيد من طول فترة كل درس اكثر مما كان ويكون لهذه القدرة اثرهـــا في اختيار موضوعات كل مادة من المواد الدراسية ومحتويات كل موضـــوع

منها وما يتصل به من نشاط .

٤- يستغيل المنهج المدرسي تخيل المراهق كأساس من اسس توجيهه في الادب وفي التفكير في النواحي المعنويه ويعتمد المدرسون علي ناحية احلام اليقظة عند المراهق فيوجهونها بحيث تساعد علي حساسته في دراسة المشكلات الاجتماعية وفي تكوين لجان الدراسة المشروعات الخيريه والاسهام فيها .

٥- يجب ان يكون التدريس في هذه المرحلة اعلي مستوى مما كان عليه في مراحل النمو الاخرى ويجب ان تكون دقيقين في فهم تلاميذنا حين تقوم بتنفيذ المنهج المدرسي حتى لا نخطيء في تقدير مستواهم .

٣- <u>النمو الانفعالي وعلاقته بالمنهج :</u>

في فترة المراهقة يكون النشاط الانفعالي كبير جدا ويؤثر في جميع انماط سلوك المراهق ويختلف المراهقون بعضهم عن بعض في انفعالاتهم فمنهم من يصبح جادا في انفعالاته ومنهم من يصبح منطويا علي نفسه ومنهم من يصبح متزنا في انفعالاته ويوائم بين نفسه وبين مجتمعه . ان انفعالات المراهق تكون في القالب شديده وعنيفه في اوائل المراهقة نتيجة للتغيرات الجسمية والفسيولوجيه اذ يثور بسرعه وقوه ويفرح بسرعه وقوة وقد تستند انفعالاته حتى يبدوا متهورا او مترددا فهو اذن لا يكون متزنا انفعاليا ويكون لديه صراع نفسي ويزيد هذا الصراع بعد ان تتولد لديه لديه القدرة علي النقد يأخذ غالبا في فحص عقائده القديمه التى تعلمها في صغره وقد يؤدى هذا الفحص الي تشكيله في عقيدته الدينيه اذا لم يوجه توجيها سليما فيشعر عندئذ بأنه قد ارتكب

ذنبا لتشكله هذا فيتألم ويزداد صراعه النفسي . وفي اواخر فترة المراهقة تتكون عند المراهق عواطف نحو كثير من المثل العليا المرغوب فيها ويسير المراهق نحو الاتزان الانفعالي وتتضح وظيفة المنهج المدرسي وعلاقته بالاتزان الانفعالي فيما يلي :

١- يستغل المدرس كل مناسبة ليساعد التلميذ علي تنمية الثقة في نفسه وعلي فهم الظروف المحيطة به وليدربه علي وضع الخطط وجمع الادلة الكافية الصحيحه قبل اصدار الاحكام فكل هذا يساعد علي الاتزان الانفعالي .

٢- يتيح المنهج فرصا في جميع المواد الدراسية بتشجيع التلميذ المراهق علي التحدث عما يشعر به من مشكلات وتتخذ هذه المشكلات محورا لجمع المعلومات والقيام بألوان من النشاط .

٣- ان تنمية افرادا نسانيين يتسمون بالاتزان الانفعالي يعتبر شرطا هاما ومؤشرا صادقا علي نضج صحية الفرد لذا يجب علي المنهج مساعد التلاميذ علي تثبيت الانفعالات وصقلها والوصول الي مستوى النضج والاتزان الذى يدل علي نضج الشخصية والاستفادة من عامل الاستثارة والدافعيه في تعليم الافراد بحيث يستمر الدافع الي التعليم مدى الحياة .

٤- ويلاحظ المنهج المدرسي حساسية المراهق للنقد فتصبح اوجه نشاط التلاميذ مجالا لتدريب افرادهم علي النقد الذاتي وعلي استخدام اوجه نشاط التلاميذ مجالا لتدريب افرادهم علي النقد الذاتي وعلي النقد الذاتي وعلي استخدام نتائج هذا النقد كأساس من اسس التحسين ويشترك كل تلميذ مع جماعته في نقد ما يقومون به من نشاط

نقدا يرمي الي التحسين كذلك وحين ينقد المدرسون اى عمل من اعمال اى تلميذ فان نقدهم يكون موجها الي العمل نفسه لا الي من قام بـــــه ويكون النقد في صورة يتخللها التشجيع .

٥- يجب ان يكون في المدرسة جو يساعد الراهق علي الاستمتاع بالجمباز في التربية الفنيه والموسيقا والوان النشاط المختلفه كي ساعد هذا علي تهذيب انفعالات الراهقين ونحوها في اتجاه النضج المرغوب فيه .

٤- <u>النمو الحركي وعلاقته بالمنهج :</u>

اثناء فترة الراهقة بوجه عام نجد ان الفروق بين الذكور والاناث في مظاهر مظاهر النمو الحركي تزداد وضوحا فيتفوق الاولاد علي البنات في عدد مـــــن الاعمال الحركيه التى تتطلب استخدام العضلات الكبيرة مثل الجرى والقفز والرمي لمسافات بعيده وغير هذا ويرجع هذا التفوق الي اكثر من عامل اهمها :

١- التكوين الجسمي

٢- المجتمع الذي يتيح فرصا وحرية اكثر امام الولد للمارسة الـــوان مختلفة من النشاط الحركي عند سن مبكره في المنزل الشـــارع الاماكن الخاليه التى يستخدمها مع اقرانه كملاعب وفي فنـــاء المدرسة وملاعبها وورشها .

في وقت ما خلال فترة الراهقة يصل الطفل الي ما يقرب من أقصـــــي ما يستطيعه في قوة عضلاته ودقه حركاتها وسرعتها كما يزداد نشاطه كثيرا ويزداد التنسيق بين حركاته وتزيد قدرته علي اكتساب مهارات حركيه جديده لذلـــك يجب ان نلاحظ في بناء المنهج المدرسي وتنفيذه .

١- يجب علي المنهج المدرسي ان لا يكلف الراهق بنشاط مجهد لجسمه انما يوفر للتلاميذ نشاط علمي يساعد كل منهم علي اتقان المهـــارات

الحركية ويشجعه ويشجع زملاءه علي هذه المهارات .

٢- يلاحظ المنهج المدرسي في اواسط المراهقه واواخرها ان يكون في نشاطها التلاميذ وما يجعلهم يستخدمون عضلاتهم استخداما يساعد علي نموها الي اقصي حد تستطيعه في القوة والدقه والسرعه ويجب ان يستخدم التلاميذ مهاراتهم الحركيه القديمه كاساس تبنى عليه مهارات حركيه جديده مرغوب فيها .

٣- الا يطلب المنهج من البنات اعمال حركيه تستخدم العضلات الكبيرة استخداما عنيفا ويفرق بين الجنسيه في الاعمال والدراسات التي تتناسب مع النمو الحركي عند كل منهما ويتمشي في نفس الوقت مع مطالب المجتمع الذى يعيشون فيه ويسهمون في حياته كاعضاء عاملين .

٥- <u>النمو الاجتماعي وعلاقته بالمنهج :</u>

ان اهم خصائص النمو الاجتماعي في اثناء فترة المراهقة هي :

١- يميل المراهق الي جذب انتباه الجنس الاخر بوسائل مختلفة كالاناقة واللباقة في الحديث وفي السلوك الاجتماعي مع الجنس الاخر والروح المرحه واذا لم يوجه المراهق توجيها سديد فانه يؤدى في الغالب الي سلوك لا يرضاه المجتمع والي متاعب واضرار .

٢- ميل الي عبادة البطولة يبدأ المراهق يستغل عن المنزل ويأخذ في الاتصال بالمجتمع ويبحث عن شخص يتجسم فيه المثل الاعلي ويصل الاعجاب بالبطل الجديد الي درجة العبادة وقد يكون هذا البطل حقيقيا او خياليا يتخذه مثالا له يقلده ويتمني ان يكون مثله في المستقبل

٣- تتولد عند المراهق رغبة في الاعتراف بشخصة كعضو يعمل في الجماعة كما تتولد لديه الرغبة في اعتراف الكبار به وبذلك يكون تواقا جدا لان يشتهر بين اقرانه اعضاء جماعته وشدة شعور الشباب بذاته ولهذا

يقوم في نفسه صراع شديد عندما يحاول التوفيق والملاءمه بين حاجتـــه الذاتيه وبين حاجات المجتمع وينفذ المسئولين عن المجتمع فقد امـــروا وقد يضع مشروعات كاملة عن اصلاح المجتمع .

٤- يحدث انقلاب في سلوك الفتى الاجتماعي فيجاهد في التحرر من قيـود الاسره ويعمل علي الاستقلال المفرط ويستخف المراهق باهتمام الكبـار بمستقبله وبأخلاقه وعمله فهو يشعر بأنه لم يعد طفلا ويرغب في ان يعامل كالكبار فلا يرضي عن سيطرتهم واوامرهم ويميل الي القيام بنصيب في العمل وتحمل المسئولية شلهم وتبدو له آراء الكبار قديمه تقليديه وغيرواقعيـه

٥- يكون المراهق اكثر ادراكا للفروق التى بينه وبين غيره من حيث مستـوى الاسرة الاقتصادى والاجتماعي ويعنى كثيرا بمعرفة المهن التى يمكـن ان يلتحق باحداها وكيف يلتحق بها ويرى ان اختيار المهنه امـــر يخصه وهو يجب ان يتمشي مع ميله هو.

٦- تظر المثاليه في سلوك المراهق ولا سيما في بدء المراهقة اذ يبنى سلوكة علي قيم خلقيه سامية او مثل عليا منشوده ولكن بعد فترة من الزمـــن يتبين ان جزءا كبيرا من هذه المثالية التى يراعيها في تحقق تصطـــدم في واقع الحياة وعندئذ قد يتشكك في هذه المثاليه او يشعر بشـــيء من الاحباط وينطوى علي نفسه او قد يصبح شخصا لا يكترث بمافـــي المجتمع من قيم وتقاليد والدين امر هام بالنسبة للمراهق لان التعاليم الدينيه تساعده علي تنظيم قيمه وتحديد طرق تعامله مع غيره وتجديـد سلوكه الاجتماعي بوجه عام .

٧- وفي اواخر المراهقه في الغالب يبدأ المراهق في الاتزان الاجتماعـي فيقل تمرده او عصيانه ويتزن في حديثه وسلوكه بوجه عام.

وبناءعلي هذا نستطيع ان نستخلص العلاقة بين هذا النمو الاجتماعي والمنهج المدرسي ونوضحها فيما يلي :

١- ان يكون المنهج مزود [1] بالرصيد من قيم وتقاليد وقواعد ومعاني ومبادئ وانظمه علي شرط ان لا يصب المنهج الافراد في قوالب ثقافيه جامده ومحدده بل لابد لها ان تتيح لهم الفرصة للاحتكاك والتفاعل السليم مع المجتمع لتطويره والاضافة الي تراثه فالتربية لا ينبغي ان تواجه الواقع ايا كان لتقره اولتبحث عن حكم تعلقه عليه كعلاقة مستعارة انما ينبغي ان نواجه المجتمع والواقع لتزنه بميزان العلم المفيد .

٢- ان يكون المنهج مزود بخبرات واسعه يمكن ان توجهه ونوجه وجتمعه وتطوره في المستقبل القريب والبعيد علي حد سواء ويعطي في نفس الوقت الفرص التي تساعد التلاميذ علي التفوق في النواحي الثقافيه او الاجتماعية او الرياضية وفي نفس الوقت توجه كل جماعه من جماعات التلاميذ توجيها يجعلها تعترف بالمتفوقين من اعضائها وتضع كل منهم في النشاط المناسب له .

٣- ان يعني المنهج المدرسي بأن يكون نشاط التلاميذ في المدرسة وفي خارجها مجالا لتوجيههم في تعاملهم بعضهم مع بعض وفي تعاملهم مع غيرهم بحيث تصبح علاقاتهم الاجتماعية متزنه وفي جو من المودة والثقة بالنفس ويكون فيها اقبال من جانبهم علي تحمل المسئولية .

٤- ان يستقل المنهج المدرسي فرص ميل المراهق الي الاستقلال لتوجيهه في القيام ببحث مستقل او نشاط علي مستقل ويوجه المراهق توجيها سديدا في هذا البحث او النشاط وحين يتطلب سلوك المراهق نصحا وارشاد يتجنب المدرس توجيه اللوم او التأنيب يلجأ الي

الاقناع حتى يصل مع التلميذ الي قرار سليم بخصوص هذه الاخطاء ليؤدى هذا كله الي كسب ثقة المراهق وتوجيهه دون ان يشعر بضغط اوسيطرة عليه .

٥- ان يكون في المنهج المدرسي فرص تشجع المراهق علي تقليد المتفوقين في جماعته علي ان يكون هذا بتوجيه وارشاد سديدين توجيها يساعد علي تدريبهم علي احترام عمل كل واحد منهم مهما بدا هذا العمل بسيط ويلاحظ المدرس ان يجعل نفسه قدوة حسنه في سلوكه ليقلده التلاميذ في هذا السلوك .

٦- يجب ان يهتم المنهج المدرسي علي نشر الروح الديمقراطيه في جو المدرسة جميعه بين التلاميذ بعضهم بعضا في كل جماعة من الجماعات المدرسية هذه الروح اليمقراطيه اذا غنى المنهج المدرسي بها ووعيت تماما فانها تساعد كثيرا علي ازالة اثر ما يلاحظه المراهق من اختلاف المستوى الاقتصادى والاجتماعي بينه وبين زملائه وتدربه علي السلوك الديمقراطي السليم في الحياه في خارج المدرسة .

٧- ان يتيح المنهج الفرص امام المراهقين للتذوق (١) المهنى وأمام المدرس للتعرف علي ميول تلاميذه المراهقين وقدراتهم وذلك في اثناء الهوايات التى يشجعها المنهج المدرسي في اثناء عمل التلاميذ في ورش المدرسة ومعاملها وبهذا يزود المنهج التلميذ مهنة او مهارة معينه يفيد منها المجتمع ويستفيد منها بحيث يمكن له ان يكسب عيشه ويفيد مجتمعه وبهذا يكون عضوا منتجا اقتصاديا منشطا فعالا واعيا ويعرف كيف يكسب وكيف يحافظ علي ثروته وثروه المجتمع وينميها وكيف

---

(١) د . ابراهيم عصمت مطاوع ، اصول التربية عام ١٩٧٧م ، ص ٦٨ ، دار المعارف ، الطبعه الاولى .

يكسب وكيف يحافظ علي ثروته وثروة المجتمع وينميها وكيف يتفق الانفـــاق السليم في الوجهة السليمة .

٨- ويشجع المنهج المراهقين علي اختيار ما تقبلوه من عادات واتجاهـــات اختيارا عمليا وكذلك ما اكتسبوه من قيم ونظم خلقية وما اصبح لديهـــم من وجهات نظر وما يصدرونه من احكام علي الناس وما يخصونه من قواعد خلقيه وما يتبعونه من مثل عليا ويكون مجال هذا الاختبار العملي علاقات المراهقين وتعاملهم بعضهم مع بعض في المدرسة كما يكون مجاله محيط الاسرة .

٩- ان يوجه المنهج المدرسي قدرة المراهقين علي النقد توجيها آخر اكثر قيمة اذ يشجعهم علي نقد الظواهر الاجتماعية نقدا بناء يتخذ اساسا يتوجيههم الي الاشتراك الايجابي في مشروعات البر والتحسيـــن والاصلاح في مجتمعهم ووطنهم عامة .

١٠- ان تنال التربية الدينيه عناية خاصة في هذه المرحلة لاهمية الديـــن في حياة المراهق لكي يفهم المراهق دينه فهما صحيحا وان يـــزداد هذا الايمان الي سلوك المراهق سلوكا سليما مع الاخرين كما يـــؤدي الي مساعدته علي حل كثير من مشكلاته والتربية الدينيه الصحيحه المبنيه علي الفهم وزيادة الايمان او دعمه تساعده علي تنظيم قيمة وتحديـــد طرق تعامله مع غيره وتحديد سلوكه الاجتماعي بوجه عام .

١١- وفي اواخر المراهقة يلاحظ المنهج المدرسي ان يكون نشاط التلاميـــذ علي اساس أنهم قد بدؤا فترة اتزان اجتماعي في علاقاتهم واحاديثهم وسلوكهم بوجه عام .

١٢- ان البعد (١) السياسي للمجتمع يجب أن يكون في اعتبار المنهج فلا تعزل نفسها عنه اذ أنها يجب ان تكون ديمقراطيه الفرد حر في رأيه مع الالزام بالخط الاساسي لفلسفة المجتمع وبالخط العام للنظام السياسي القائم على مصلحة الجماعة والمجتمع .

---

(١) اصول التربيه : المرجع السابق .

تطوير المنهج :

ان التغير والتطور سمه من سمات المجتمعات المتقدمه بل ان التطوير هو موضوع الساعه وموضوع كل ساعة فالكلام عنده لا ينتهي بل تتداوله السنه البشر وتتناوله اقلام الادباء والعلماء والباحثين والحديث فيه لا ينقطع في شتى مجالا ت الحياة فتجد التطوير في وسائل التصنيع وفي كافة مجالات الانتاج الصناعي والزراعي تطوير اسلوب التبادل التجارى والاستيراد والتصدير والعلاقات الانسانيه بين المنتج والبائع والمستهلك تطوير في مجال المواصلات في مجال الطب باجهزه المستخدمه في اسلوب العمليات التخدير التشخيصي العلاج وتطوير اساليب الوقاية كذلك تطوير اساليب البناء والمواد المستخدمه فيه تطور في التكتيكات العسكرية وتطوير نظم التجنيد والتعبئة العسكرية وفي جوانب الحياه الاخرى مثل تطوير النظم الاقتصادية والاجتماعية وتطوير المؤسسات والقرى والمدن وتطوير نظم الاداره القوانين البنوك الصحافه ونظم المرور وغيرها ان كلمة التطوير اصبحت من الكلمات الشائعة الاستعمال نسمعها دائما في كل مكان ونقرأها باستمرار في كافة الصحف والمجلات ونستخدمها كلما اشتدت بنا الازمات . وطافت بنا السيل وتدهورت الاوضاع وساءت الاحوال وارتفعت الاصوات مناديه بل تطور لانه البلسم لكل جراح والامل في كل تقدم ونجاح وحيث ان التعليم اثر كبير علي جوانب الحياه الاجتماعية والثقافيه والاقتصادية والدينيه والصحيه فان تطوير المناهج يكون المفتاح الي التطوير في كافة مجالات الحياة وله اهمية بالغة ومكانة كبرى تفوق اهمية التطوير في اى جانب من جوانب الحياة لان المنهج يشمل المواد الدراسيه والنهايات والمجالات العملية والتنظيمات المدرسية التى تلائم قدرات التلاميذ واستعداداتهم وميولهم لان هدف التطوير دائما الوصول بالشيء المطور او النظام المطور الي احسن صوره من الصور حتى يؤدى الغرض المطلوب فيه بكفاءة تامه

ويحقق كل الاهداف المنشوده منه على اتم وجه وبطريقة اقتصاديه في الوقت والجهد والتكاليف لذلك نرى ان تطوير المناهج معناه في الواقع تطوير في بناء واعداد انسان المستقبل ورجل الغد ومتى طورنا هذا الانسان فانه يصبح بدوره قادرا على الامساك بدقة التطوير في كافة مجالات الحياه ليشق به طريقه الى غد مشرق يضم في حيثياته السعاده والهناء وبهذا يكون تطوير المناهج اساس لكل تطوير ونواة لكل تقدم وتعتبر لذلك ترى ان السنوات الاخيره شهدت اهتماما واسع النطاق بتطوير المناهج ولا سيما بعد انطلاق التخطيط التربوى وما شاعه من اهتمام خاص بهذا التكامل بين محتوى التربية وبين حاجات السوق الاقتصاديه والاجتماعية وقد تناولت[1] الابحاث في هذا المجال الجوانب الاساسية التالية :

١- القيام بتحليل علمي وعملي لاهداف المنهج ليكون هذا التحليل اساسا في وضعها .

٢- دراسة منهج كل مادة من المواد الدراسيه دراسة متكاملة اى دراسة الصلات العاموديه التى تقوم بين اجزاء المنهج والبحث بين هذه الصلات الافقيه التى تقوم بين مناهج المواد المختلفة التى تدرس خلال عام دراسي واحد لمعرفة مدى تكاملها .

٣- الدراسات التى تبين التغيرات الاساسية التى ينبغي ان تصيب كل مادة من مواد المنهج نتيجة للتطورات العلميه والتقنيه السريعه في عصرنا ونتيجة للاهتمام المتزايد بربط اهداف التربية باهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

---

(١) د . عبداللمعبدالدايم ، التربية النجريبيه ، عام ١٩٧٤ ، ص ٤٢٠ ، دار العلم للملايين ، الطبعه الاولي .

٤- الدراسات التي تعنى ببيان الاساليب التي من شأنها ان تجعل المناهج قادرة على تنمية الاتجاهات والمواقف النفسيه اللازمة لمجتمع العمل .

٥- الدراسة التي تعنى بالجانب التنظيمي في اصلاح المناهج الدراسية يتبين من هي السلطات المؤوله عن اعداد المناهج وكيف يتم وضع هذه المناهج ومن يتولى اصلاحها وكيف يتم تشكيل لجان الاصلاح - ومابينتها وكيف يتم اقرار المناهج وتطبيقها وكيف تجرى متابعة ذلك التطبيق .

٦- البحث عن طرائق جديده في تعليم بعض المواد ولا سيما مادة الرياضيات والعلوم الحديثه التي ظهرت خلال السنوات الاخيره وعمت مناهجها في جميع مدارس المملكة خاصة السنتين الرابعه والخامسه في المرحلة الابتدائية والاولى والثانيه في المرحلة الاعدادية ولكن للاسف لم تطور طرق تدريسها لان تطوير الكتاب المدرسي يتطلب تطوير طرق التدريس لانه جزء اساسي من تطوير المنهج لان المنهج يتكون من جميع الخبرات التي تيسر للطالب ضمن الجو الدراسي وبالتالي من شكل تقديم الخبرات .

ان تطوير المنهج الدراسي في كل مدرسة امر لاغنى عنه استجابه لحاجات تلاميذ المدرسة واحتياجات مجتمعهم ولما كانت هذه الحاجات والاحتياجات متغيره في كل مجتمع كان تطوير المنهج عملية مستمرة وهامه لا تقل في اهميتها عن عملية بنائه لدرجة ان من يتولى بناء المنهج في ايامنا هذه يضع في نفس الوقت نصب عينيه اسس تطويره . لان بناء المنهج وتطويره يشترك كل منهما في مجموعة من الاسس التي يرتكز عليها وتتشابه الى حد كبير اسس البناء بأسس التطوير وهما معا ينصبان على

١- التلميذ ٢- البيئه ٣- المجتمع ٤- المعرفه

ان التطوير يركز علي ماطرأ علي كل عنصر من هذه العنا صر من تغييـــــر مفيد بناء المنهج يجب مثلا مراعاة ميول التلاميذ واتجاهاتهم وحاجتهم ومشكلاتهم وقدراتهم واستعداداتهم اما عند تطوير المنهج فمن الواجب معرفة ماطرأ علـــي التلميذ من تغيير في ميولهم واتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم وقدراتهـــــم واستعداداتهم ووفقا لحجم هذا التغيير ونوعيته واتجاهاته تتأثر عملية التطويـــر وفي نفس الوقت لا يمكن ان تبدأ عملية التطوير بداية سليمه وموفقة الا اذا سبقهـــا احساس قوى وشعور عميق بضرورة الحاجة الي التطوير وهناك مجموعة من العوامل التى تساهم في تكوين وتدعيم هذا الشعور اهم تلك العوامل هي :

١- سوء نتائج الامتحانات في المراحل التعليمية المختلفة وبالذات نتائج الشهادات العامه مثل الابتدائية والمتوسطة والثانويه الي الحد الذى يثير اولياء الامور وغالبية المواطنين .

٢- هبوط مستوى الطلاب والخريجين بشكل يثير السخط وعدم الرضا من جانب الفئات الشعبيه المختلفة .

٣- اجماع الرأى العام علي ان المناهج قد وصلت الي درجة من السوء تستدعي التطوير .

٤- نتائج البحوث الدراسات العليا في كلية التربية او الذى تقوم فـــــي مراكز البحوث التربوية التى تشير الي عدم صلاحية بعض جوانب المنهج المتمثلة في الكتب الدراسية او في طرق التدريس او في نظـــــام الامتحانات او غيرها .

٥- التطلع الي بلدان اخرى كانت في نفس الحالة التى تمر بها اليـــوم ثم استطاعت هذه الدولة ان تطور نظمها فقطعت شوطا كبيرا فـــي طريق التقدم والازدهار بحيث اذا قارنا انفسنا بمثل هذه الـــدول

فاننا نجد بيننا وبينهم فروق شاسعه .

ان ظهور مثل هذه العوامل وربطها ببعض يوجد لدينا احساسا بـــأن المناهج الحالية بها قصور واخطاء تجعلـها غير قادره علي تحقيق الاهـــداف المنشوده منها وبالتالي يتولد احساس آخر بضرورة الحاجة الي التطويـــر عملية ارادته وشامله وديناميكية .

١- التطوير لا يتم الا بارادة الانسان ورغبته الصادقة فاذا لم تتكون الارادة نحوه وتتوفر الرغبة فيه فلا يمكن ان يرى النور او يظهر الي حيز الوجود .
٢- شاملة لانها تنصب علي جميع الجوانب وتمس جميع العوامل المؤثره فـــي الموضوع فمثلا . عند تطوير المناهج الدراسية لابد من تطوير المقـــررات والكتب الدراسية طرق التدريس الوسائل التعليمية اساليب ووسائل التقويـم الانشطة الادارية المدرسية . المكتبات المدرسية .
٣- ديناميكية لان جميع العناصر التي تدخل فيها في تفاعل مستمر وكل عنصـر يؤثر في العناصر الاخرى ويتأثر بها ومن هنا نجد ان الحركة والتأثيـــر لا ينقطعان وهذا بدورة يؤدى الي تغيير مستمر علي شرط ان يوجـــه التغيير التوجيه السليم .

المبادئ الاساسيه لتطوير المنهج :

١ - يبدأ(١) تطوير المنهج بمناقشة النقد والقدرة علي تحديد الاخطـاء وجوانب الضعف ونواحي القصور القائمة في المنهج ومناقشة التجـارب الجديده عن طريق الدراسة المستفيضه والبحث العلمي المستمـــر

(١) د . حلمي الوكيل ، تطوير المنهج ، عام ١٩٧٧ ، الطبعة الاولي . ص ١٥٥ ، الانجلـو .

وذلك لمحاولة التمكن من القضاء علي هذه الاخطاء والتخلص من اوجه الضعف وتلافي نواحي القصور علي اساس علمي سليم يمكن من احداث عملية التحسين المقصود وقد اصبح البحث العلمي اساسا لكل عملية ناجحه وبدونه لا يمكن ان تسير الامور في الطريق السليم .

ب - وضع تنظيم وظيفي يرتبط بالحاجه . هذا التنظيم يعتبر طريقة فعالة لتحقيق الهدف كما انه يهيء فرصة للافراد والاقليات للمساهمة في جهودها الشعر هذا بالاضافة الي انه يساعد علي تماسك الجماعة ونمو الافراد وتوفير الطمأنينة اللازمة للصحة النفسية في نفوس المشتركين عن طريق المقترحات الاتيه :

١- البدء بمشكلات واقعية من حياة الافراد .
٢- تختار مشكلات للبدء يرجح معها النجاح .
٣- تناقش الافكار لا الاشخاص .
٤- تستخدم لغة مباشرة بسيطة لا تتضمن هجوما او تحديا .
٥- تنمية شعور اجتماعي قوى مع الاحترام الكامل لكل فرد .
٦- تقدم الدعم اللازم في شكل تقدير للمساهم ونتائجها .
٧- تجنب الهجوم المباشر علي الاهتمامات الخاصه .
٨- توفير المصادر الضرورية اللازمة كالمال والوقت والمواد والمتخصصين
٩- توفير جو الحرية والتلقائيه .

هذه الامور اساسية بالعناية لنجاح عملية تطوير المنهج الي جانب الاساليب المختلفة لاشتراك الاعضاء في التطوير ان يقوموا بدراسة تقرير عن البرامج التعليميه والقيام بمسح عام للحاجات والامكانيات واستخدام الاساليب

لاسقاطه ومقاييس العلاقات الاجتماعية والاساليب الجماعية كالمناقشة الحرة والتمثيل الاجتماعي وتمثيل الادوار والورشة التربوية .

جـ - ان ينصب برنامج تطوير المنهج وتحسينه علي مدارس تقع في وحده جغرافيه تسمح بالاتصال الشخصي بين الافراد المشتركين منه .

د - الموازنه بين التدرج والسرعة في الوصول الي احداث التغيير .

هـ - ضرورة توفير الميزانيات والامكانيات الماديه والمتخصصين وان تتاح فرص الاشتراك للمدرسين بتعديل اعبائهم الاصليه في المدرسة خلال فترة البرنامج .

و - استمرار تعديل البرنامج في ضوء التقويم المستمر للمنهج وتقويم المنهج يتم من خلال العمليات التالية :

١) تحليل النتائج التربوية عن طريق الاختبارات وسجلات السلوك والمقابلات والاستفتاءات والمتابعة .

٢) تحليل ناتج التعلم من مناهج مختلفة تقارن تجريبيا مع الاخذ باحدث الاتجاهات العالميه والاستفادة من خبرات الاخرين الذين قطعوا شوطا طويلا في طريق التقدم .

٣) تحليل درجة تأثير المناهج ايجابيا او سلبيا بعوامل خارجيه .

ومن أهم العوامل الخارجيه التى تؤثر سلبيا علي تحسين المنهج مايأتي

أ) الاصرار علي برنامج دراسي معين للقبول بالثانويه والجامعة

ب) استخدام الاختبارات المقننه حيث انها تركز علي المعرفة والمهارات المتصله بها .

جـ) الكتب المدرسية باشكالها القديمه .

د) التقاليد البالية .

أما العوامل الخارجيه التى تؤثر ايجابيا علي تحسين المنهج :

أ - القياده التعليميه بمايوفره من تنظيم وتشجيع .

ب - البحوث التربوية بماتوفره من حقائق تعين علي التغير .

جـ - التغير الاجتماعي .

د - التقدم في نظريات التعلم وعلم النفس الحديث عامة .

هـ - المقارنة النقديه بين ماتمارسه المدارس المختلفة .

و - جمعيات المعلمين والنقابات .

٤) تحليل الانشطة العامه للمدرسين واستخدامهم للمصادر .

٥) ملاحظة اثر البرنامج التعليمي علي الانشطة المهنيه للمدرسين وعلي المجتمع المحلي .

تعد معاونة المعلمين علي تحسين المنهج اعظم فرصة للخدمة التى يمكن ان يؤديها الشخص المسئول عن الاشراف لان بناء المناهج المدرسيه وتطويرها امرا ذا أهمية اساسية في حد ذاته فحسب بل بسبب الفرص العظيمه التى تتاح للنمو المهنى للمعلمين وتحسين عملية توجيههم ان عملية تطوير المنهج يجب ان يؤخذ علي انها نشاط مستمر اكثر من ان يكون نشاط منقطع لان عملية تطوير المنهج عملية هامة لاتقل في اهميتها عن عملية بنائه والدليل علي ذلك هو اننا قمنا ببناء منهج باحدث الطرق واحسن الاساليب ووفقا لافضل الاتجاهات التربوية الحديثه بحيث يظهر للوجود وهو في منتهي الكمال ثم تركنا هذا المنهج عدة سنوات دون ان يمسه احد فسيحكم عليه بعد ذلك بالجمود والرجعيه والتخلف مع ان المنهج متطور في حد ذاته لم يتغير ولم يتبدل . ومن هنا تظهر عملية التطوير بكل ثقلها عملية هامه لاغنى عنها لان مطالب الحياة دائمة التغير كما ان المادة الدراسية التى يمكن

توفرها لمواجهة هذه المطالب لا تبقي علي حال واحد كذلك تلاميذ المدرسية لا يبقون علي حال واحد من عام الي آخر بل تتغير اهتماماتهم بانتقالهم من جماعة الـــي اخرى كما ان مايتعلمونه خارج المدرسة يتغير نتيجة للتغيرات التى تطرأ علي اشيـاء كثيرة مثل الحياة الاجتماعية اهتمامات اولياء الامور واتجاهاتهم وغيرها من المؤثـرات التربوية الاخرى ولهذا فان اعادة تنظيم المنهج المدرسي بطريقه وقتيه غير مستمـرة ومتطوره لا بعد كافيا لان المناهج التعليمية في مختلف مراحل التعليم تعبر تعبيـرا صادقا عن فلسفة الدولة واتجاهاتها وماتهدف اليه من تطلعات وآمال . والمناهـج كذلك من زاوية ثانيه هي مجموعة الثقافات والتجارب والمواقف التعليمية التى تشمـل جوانب المعرفة النظرية والتطبيقية ولذا كان من اللازم ان نوضع المناهج علي هيئـة خبرات يرتبط بعضها ببعض كي تمثل الحياة في وحدتها المتكاملة وان تتدرج وتنسق بحيث تناسب مراحل العمر ومدارك الدارس . والمناهج من زاوية ثالثة تحـوى وتتضمن الوانا من النشاط لها من الاهمية والاصالة ماللروح في جسم الانسـان ومن ثم كان الاسلوب في تناول المنهج هو العمل علي ايجاد تفاعل بين التلميـذ والنشاط التعليمي وعلي خلق التوازن بين حاجات المتعلم وحاجات المجتمـع والمنهج علي هذا النمط يعكس التراث الانساني الفكرى والمادى والروحي والاجتماعي وهو جزء كامل من اجزاء صورة متكامله يراد بها تحقيق اقصي نمو للنشء واقصـي فائدة للمجتمع بل هو وحدة تامه في كل مترابط تنشق اهدافها من حاجات الفـرد وتشكل جوانبها قدرات هذا الفرد وامكانياته اى ان المناهج في جزئياتها وكلياتها ومجموعها ترمي الي تحقيق هدف قومي معين من اجل هذه الاهمية ينبغي علـي المخطط عند وضع السياسة العريضة للمناهج ورسمها ان يراعي النواحي التالية :

١- ان [1] تهدف المناهج كلها الي ماتهدف اليه الدولة وماتسعي الي تحقيقـه

---

(١) محمد علي حافظ ، التخطيط للتربية والتعليم ، الدار المصريه للتأليف، ص ١٧١ .

من شئون سياسية واقتصادية واجتماعية .

٢- ان تنطوى المناهج علي انشطة وخبرات يتعلمها التلميذ ويعيشها ويتمرس عليها ويطبقها وان يتمثل في كل منهج النواحي النظرية والعملية والتطبيقية وكذلك بحث الجوانب المادية للمجتمع من فنون وصناعات وحرف بجانب القيم الروحيه

٣- ان تسعي المناهج الي اكساب التلميذ المهارات العقليه وسلوكيه وحركية واجتماعية تعينه علي التكيف مع البيئة والمجتمع .

٤- ان تتسم المناهج بالمرونه والنمو وتتيح الفرص لتكيف الظروف الدراسيه والبيئية فيمكن تطويرها وفقا للاتجاهات الجديده القوميه والتربوية والاجتماعيةوالاقتصادية للمجتمع .

٥- ان تمثل المناهج في مجموعها فلسفة المجتمع وماترمي اليها خطته في التنمية فتعد لذلك القوى البشرية العامله في مستويات وكفايات تتفق والحاجة كما تتفق وظروف الفرد والبيئة لذلك يجب ان تخطط وتطور مناهجنا في المملكة علي اساس ماترسم به خطة التنميه في المملكة من أهداف مثل :

أ - (١) الحفاظ علي القيم الدينيه والاخلاقيه والاسلاميه .

ب - تنمية القوى البشرية عن طريق التوسع في التعليم والتدريب ورفع المستوى الصحي .

جـ - تحقيق معدل مرتفع للنمو الاقتصادى عن طريق تنمية الموارد الاقتصادية والحصول علي اقصي قدر من ايرادات الزيت خلال اطول فترة ممكنة مع الحفاظ علي الموارد القابلة للنضوب .

د - زيادة الرفاهية لجميع فئات المجتمع ودعم الاستقرار الاجتماعي في مواجهة التغييرات الاجتماعية السريعة .

---

(١) خطة التنميه الثانيه - اهداف خطة التنمية . ص ٢٨

هـ - تعزيز الدفاع عن المملكة واستمرار ترسيخ الامن الداخلي فيها .

و - (١) تحسين التنظيم الاداري والاجراءات الحكومية للاستفادة طي نحو افضل من طاقات القوى البشرية ولتحسين اداء الفرد .

ز - التأكد من اعتماد الاموال الكافية والقوى البشرية الضرورية لتشغيل معدات التجهيزات الاساسية بكامل طاقتها .

٦) ان تناقش المناهج اولا حياة المجتمع وامكانياته وموارده ومصادر ثورته وما فيه من تقاليد وعادات وشعارات وقوانين ولوائح غير ذلك .

٧) ان تسير المناهج كلها في كل مرحلة تعليمية معا نحو تحقيق اهداف المرحلة وان يتصل منهج كل مادة بحياة التلميذ والحياة في البيئة التي يعيش فيها .

٨) ان يقوم بوضع المناهج لجنة تشكل من مستويات تربوية مختلفة وان يتوفر في اعضائها سعة الاطلاع والقدرة طي الاقتباس وكفاية الخبرة والتجربة .

٩) ان يجرب كل منهج جديد في عدد معين من المدارس وتتابع نتائجة وتقوم حتى اذا اثبتت قيمته وحقق نجاحا امكن تعميمه في جميع المدارس .

١٠) توفر كل الامكانيات المادية والبشرية التي تجعل منه مادة حيه .

١١) ان يحتوى المنهج طي مادة دراسية يمكن للتلميذ ان يستخدمها في الحياة وواضح ان من المهم للتلميذ في اقتصاد يغلب طيه الطابع الزراعي ان يتعرض المنهج بعده للمهنة التي يحتمل ان يعمل بها .

١٢) ادخال الاساليب الجديدة بمجرد ان تتوافر الادوات والوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليميه وينبغي ان تصبح المدارس التجريبية وسيلة لجعل هذه الطرق مرئيه وواضحة تلك الطرق التي يمكن ان تطبق فيها التكنولوجيا التعليمية الحديثة في نظام مدرسي كامل .

---

(١) ف. كومبز ، ازمة التعليم المعاصر ، ترجمه احمد خيري كاظم ،
د . جابر عبدالحميد جابر ، ص ٢١٥ ، مكتبة دار النهضة العربية ،

١٣) ان يعد مطورى المناهج برامج تدريب خاصة باولئك الذين سوف يعملون علي تحقيق التكامل التعليمي بين المنهج والتكنولوجيا .

١٤) يجب ان تشمل المنهج توجيهات للمعلم توضح اهداف المنهج وتتعرض لطرق التدريس وللتجارب وللنماذج والامثله والتطبيقات .

١٥) ان يقوم تطوير المناهج وتخطيطها علي البحث العلمي في جميع مجالات الحاجات التعليميه علي اختلافها ولقد اقترح السيد (رينيه ماهيو) المدير العام لليونسكو امكانية استخدام (٣٪) من الميزانية التعليمية استخداما ملائما علي البحث العلمي .

وهكذا تصبح المناهج الدراسية محور من محاور التربية والتعليم وركنا هاما يحقق الغرض من انشاء المدرسة لذلك ترى الدول العربية ان تعمل بصفة مستمرة علي تطوير مناهج التعليم بها سواء التعليم العام او التعليم الفني وكذلك التعليم الجامعي بانشاء وتأسيس المزيد من الكليات والمعاهد التربوية التي تعد المعلمين للمراحل التعليمية المختلفة حتى تتلاءم مع تزايد الاقبال علي التعليم كما في مصر والسعودية وقطر والعراق وليبيا واليمن وغيرها من الدول التي دخلت عليها التطورات المختلفة في حياتها الي جانب تصفية المفاهيم والافكار التي ترسبت في هذه المناهج من آثار الاستعمار بالاضافة الي التخلص من مخلفات العهود البالية عن طريق :

١- (١) تحرص دول الوطن العربي علي جعل اللغة العربية أداة فعالة في التعليم بمختلف انواعه ومراحله والعمل بجديه في تطويرها لمواجهة احتياجات الثقافة العربية المتجدده والغرض من تدريس اللغة العربية

---

(١) د. عرفات عبد العزيز سليمان ، الاتجاهات التربوية المعاصره ، ط١٩٧٧م ص ١٤٦ ، الانجلو .

هي القدرة علي القراءة الصحيحه وحسن الكتابة وتعويد التلاميذ علي حسب الاطلاع بخاصة في البلاد العربية التى حاول الاستعمار فيها ان ينال من اللغة العربية مثل الجزائر والمغرب وغيرها كما شرعت بعض الدول في تقريب المصطلحات الاجنبية التى تتضمنها بعض المواد العلميه والتخصصيه او فروع اللغة العربية بعضها ببعض كي يكتسب المتعلم ذوقا عربيا وميلا الي اللغة القومية .

٢- رياض الاطفال بدأت بعض الدول العربية في انشاء دور الحضانه ورياض الاطفال التى تتلقي هؤلاء الاطفال وتسهم مع الاسرة في تربيتهم وتنشئتهم لان العناية بالطفولة واتخاذ الوسائل التى تكفل لها النمو المتكامل والاستقرار النفسي وتمهد لها طريق العلم من الزم واجبات الحياه في عالمنا المعاصر ونظرا لاشتغال المرأة بالوظائف العامه وحفاظا علي اطفال اليوم وشباب الغد ورجال المستقبل فان وطننا العربي اتجه الي الاخذ بما يمكنه من ذلك فقد وضع منهجا لرياض الاطفال يصم الطريق والخطة والمنهاج التربوى الذى يساعده علي النمو الجسمي والعقلي والخلقي والوجداني والاجتماعي في ظروف طبيعيه ملائمة لجو الاسرة مع تشجيع نشاطه الابتكارى وتعهد ذوقه الجمالي عن طريق تلبية حاجات الطفل واتاحة الفرص امام حيويته للانطلاق الموجه كل هذا يؤدى الي تأهيل الاطفال للحياه المدرسية المقبله عن طريق تكيف الطفل مع الجو المدرسي تدريجيا ونقله برفق من الذاتيه المركزه الي الحياة الاجتماعية المشتركه مع اقرابه وقد وضعت المملكة اول منهج لرياض الاطفال في عام ١٣٩٥هـ ضم مناهج مراحلها التعليمية والامل معقود في ان تتزايد دور الحضانه ورياض الاطفال لما لها من فوائد تربوية وطيبة في مستقبل حياة هؤلاء الناشئين .

٣- اللغات الاجنبية بدأت تهتم بها الدول العربية لانها كجسور اتصال بينها وبين دول العالم ولضرورة ملحة لربط الوطن العربي بما يحدث حوله من حركات

التقدم العلمي والفكرى وكنوافذ يطل منها علي العالم الخارجي وتيسر له الانفتاح والتبادل في مجالات الثقافة المتنوعة وفي نفس الوقت تعتبر وسائل اتصال عن طريقها تستطيع ان تزن ثقافتنا العربية فتقدرها حق قدرها لا سيما وبلادنا العربية يجتذب الكثير من ابناء الدول الاجنبيه من ناحية ومن ناحية اخرى فان بعض العلوم تدرس في الكليات الجامعية بلغة اجنبية كذلك ترسل الكثير من دول الوطن العربي بمجموعات من ابنائها لاستكمال دراستهم في بلاد لا تتكلم اللغة العربية من اجل هذا كله تتجه بلادنا نحو الاهتمام فيعلم اللغات الاجنبيه في مراحل التعليم العام مع تفضيل دراستها في الصفوف العليا الامر الذى يستلزم العناية بمناهج هذه اللغات والاستعانة بالوسائل الحديثة في تدريسها .

المناهج العربية والحفاظ علي السلام العالمي :

لقد اعترى العالم موجة خوف وقلق منذ الحرب العالمية الثانيه بعد أن توصل الانسان الي اسلحة الدمار التى يمكنها ان تمحو المدنيه في وقت قصير ولم يعد امام العالم من وسيلة ازاء الاسلحة النوويه الا التعاون الدولي ولقد ضاقت رقعة العالم امام الطائرات بعيدة المدى والصواريخ والاقمار واصبحت الافكار الخارجية تتحدى الافكار القومية واصبح عالمنا عالما مترابطا معتمدا علي بعضه رغم الاختلافات في التاريخ واللغة والثروه والاتجاهات والافكار والايدلوجيات السياسية والامال القومية وقد وضع اطار للسلام العالمي بانشاء هيئة الامم المتحدة ومنظماتها ولكن نجاحها يعتمد علي اكثر من الاحلام بالسلام والاماني الطيبه بحرية جميع الشعوب وقد ثبت فشلها في كثير من القضايا العالميه وبما ان العالم العربي يقع في قلب العالم وفي اهم منطقة استراتيجية فيه تمتد من المحيط الاطلنطي غربا الي الخليج العربي شرقا وتتحكم في مداخل البحر الاحمر والبحر الابيض وتملك اهم ممر مائي عالمي ورغم اتساع رقعةالمنطقة لاتوجد فيها فواصل طبيعية وهي منطقة غنية بثروتها الطبيعيةوزراعتها المختلفة مايجعلها تتكامل اقتصاديا ولوفرة مصادر الثروة بالبلاد العربية وخاصة البترول اخذت الدول الكبرى تتصارع حتى يكون لها نفوذ بطريقة أو بأخرى في الشرق الاوسط . لذلك تقع علي كل شعب من الشعوب العربية مسئولية ضخمة نحو حفظ السلام لان مصير الشعوب مرتبط بعضها ببعض لذلك يجب علي مطورى المناهج في الدول العربية اتباع مايلي :

١- (١) توضيح المفاهيم التى تقوم عليها الوحدة العربية حتى تكون واضحة

---

(١) فرنسيس عبدالنور ، التربيه والمناهج ، عام ١٩٧٨م ، الطبعه الاولي ، ص ٤٢٠ ، دار النهضة للطباعة والنشر .

في اذهان التلاميذ .

٢- تدريب التلاميذ حتى ينمو اتجاهات نفسيه وعادات ومهارات ضرورية للمواطن العربي .

٣- تدريب التلاميذ حتى يصبحو مايؤمنون به من مفاهيم سلوكا فعالا له آثاره العلميه .

٤- القضاء علي الاثار القديمه المعوقه للنمو كالرجعيه والاقطاع ورواسب الاستعمار وتقبل التغير الذى يخلص من اغلال العادات البالية

٥- يتدرج المنهج في تعريف التلميذ ببيئته المحليه ثم بوطنه الصغير ثم بالوطن الكبير فيعرف مابين البلاد العربية من تشابه وتاريخ الوطن العربي ومجاده حتى يشعر بالاعزاز والاكبار لبلاده والاعتزاز بالانتماء اليها .

٦- زيادة فرص اللقاءات والزيارات لطلاب المدارس للبلاد العربية سواء في مناسبات رياضية او ثقافية او قوميه مايؤدى الي تقارب وجهات النظر والتفاهم .

٧- ينبغي زيادة القدر الموحد من الثقافة في البلاد العربية كلها ويجب الايقتصر على المرحلة الاولي حتي يكون التلاميذ علي وعي اكبر بظروف بلادهم .

٨- توسيع نطاق التبادل الثقافي بين الطلاب .

٩- يجب ان يهتم المنهج بأثر القضايا المحليه والقومية والعالميه علي الشعوب الاخرى وبتخير الخبرات المدرسية التى تعلم التلاميذ اخضاع خير أقل في سبيل خير اسمي واخضاع هدف شخصي في سبيل هدف اجتماعي وينبغي ان يتيح المنهج للشباب الحصول علي فهم سليم وتقدير لاهل الشعوب الاخرى .

١٠- ان يهتم المنهج بتوضيح فلسفتنا الخارجيه واسباب اعتناقنا مبدأ الحياد

الايجابي وعدم الانحياز وفضح اساليب الاستعمار الحديث ومظاهره المختلفة من تعصب ديني او عنصري او لوثي او فكري ودور بلادنا في المحافظة علي السلام العالمي وتدخلها في كثير من المشكلات العالمية وحلها كالنزاع بين الصين والهند . وبين امريكا وكوبا والعمل علي حسم الخلافات في البلاد العربية .

لا شك ان المسئولين في تطوير المناهج في الدول العربية اذا تعاونوا في وضع خطة موحدة لمناهجهم التربوية قائمة علي العوامل المشتركة السابقة الذكر سيهيء للعالم العربي فرص البناء والتعمير والعمل علي رفع مستوى المعيشه ورفاهية الشعب لان التعاون الدولي يقارب مابين مستويات الامم ويزرع المحبة بينهم والتعاون الدولي ايضا يفتح الاسرار العلميه للجميع وبذا يساعد علي تجنيب البشرية نوعا جديدا من السيطرة الاستعمارية وهو ايضا يساعد علي توجيه الذره للسلام لتستخدم في البناء والتعمير في البلاد المختلفة .

تطوير الكتاب المدرسي :

مما لا شك فيه ان الكتاب المدرسي عنصر هام في العملية التعليمية وانه من اكثر الادوات التعليميه استخداما في المدارس اذ تعتمد عليه المواد الدراسيه المختلفة التي يتضمنها منهج الدراسة من المعلومات والمفاهيم والافكار الاساسية في مقرر معين . فالكتاب المدرسي يفسر الخطوط العريضه للمادة الدراسية لذا كان يمثل في الماضي حجر الاساس الذى ترتكز عليه العملية التعليميه وقد اكتسب الكتاب المدرسي اهمية بالغة لا يشاركه فيها احد سواء في نظر المدرس أو التلميذ أو الموجه أو ولي الامر او القائمين بالعملية التعليميه وبعد ان تطورت عملية التربية والتعليم وتغير معها مفهوم وظيفة المعلم تغيرت الصورة التقليديه للكتاب المدرسي واصبح هناك كتب مدرسية مختلفة منها كتاب دراسي للمادة وكتاب اضافي وثالث يعتبر مرجعا للمعلم يشرح خطة العمل ويوضح طريقة الدراسة ان الكتاب المدرسي السليم هو ما يتفق وخصائص نمو التلميذ واهتماماته ويناسب حاجات البيئة فيستمد محتوياته في الحياة والواقع يحوى مشكلات المجتمع وقيمة واتجاهاته بطريقة تناسب عمر التلميذ وادراكه باعتباره ترجمة حقيقية للمنهج وينبغي ان تدرك ان الكتاب المدرسي لا يستوحي المادة الدراسية فحسب انما عليه ان يستوحي خاصة روح الطالب وقوانين حياته النفسيه ان الكتاب المدرسي الجيد ينبغي ان يكون موضوعيا يدعو التلاميذ الي البحث والتفكير بطريقة تناسبهم ويمتاز بالترابط والقاء الضوء علي المواد الدراسية الاخرى بما يحقق الاتصال والانسجام والاتزان في العملية التعليمية .

ان مادة الكتاب المدرسي السليم يجب ان لا تكون موحدة في جميع المدارس فالكتاب الذى يقرر في المدينه يجب ان يكون مختلفا عن كتاب القرية فيكون كلاهما

سيرا بالطابع المحلي كما ويجب ان تتفق المادة المدرسية وحجم الكتاب وطريقة الكتابة مع المرحلة التعليمية المخصص لها كما يجب ان يكون مناسبا في حجمه ولونه مزودا بالرسوم التوضيحية والفهرس الذي يبين محتويات ما يجعله متكاملا في تأليفه واخراجه .

ونظرا لان الكتاب يلعب دورا هاما في العملية التعليمية التربوية فقد اصبح من الضروري ان يتناوله التخطيط ويحدد له كيانا ويرسم له طريقا في تأليفه واعداده وتطويره بما يتلاءم ومدارك التلميذ واهداف المرحلة لذلك يجب ان يقدم الكتاب المدرسي للطلاب بعض الافكار والمعاني العامة التي يفيدون منها في اسلوب تفكيرهم جملة وان يدربهم على التفكير الواعي السديد ويوحي اليهم بتطبيق ما تعلموه تطبيقا مفيدا ورشيدا ولهذا يجب ان ترى الطريقة العلمية التي تلجأ اليها التربية التجريبية في الكتاب المدرسي سواء عندما :

١- تحاول ان تحلل الكتب القائمة او حين تضع كتبا جديدة .

٢- تحديد المواد الاساسية التي ينبغي ان يشتمل عليها الكتاب او حين تعنى خاصة بالجانب النفسي فيه او بكلا الامرين معا .

التطريقة العلمية لتأليف الكتاب المدرس عند (كورنيس)

ان الطريقة التجريبية التي استخدمها كورنيس في وضع كتابا مدرسيا قامت على العامل النفسي والعامل الاجتماعي وكانت غايته تحديد محتوى كتاب في ميادين العلوم وللوصول لذلك يجل هذا المجرب :

١- (١) الاسئلة التي يطرحها الطلاب حول بعض الموضوعات العلمية

---

(١) د . عبدالله عبدالدايم ، التربية التجريبية ، ط ١٩٧٤م ، ص ٤٣٤ ، دار العلم للملايين .

ولتحقيق ذلك طاف في المدارس التى يريد ان يضع لها الكتاب المدرسي المنشود وطلب الي طلابها ان يطرحوا عليه اسئله يهمهم الجواب عليها حقا واجاب بايجا وعلي الاسئلة العلمية التى صاغوها واستبعد الاسئلة التى لم تكن علميه .

٢- حدد الحوادث والظواهر العلمية التى تثير اهتمام اكثر الناس ولتحقيق هذه النقطة اجرى الباحث مسابقة بين طلاب جامعيين كانوا يعدون لتدريس العلوم وطلب اليهم ان يسجلوا في اوراق خاصة وفي كل يوم الحوادث والتجارب اليوميه التى يمكن تفسيرها بقانون من القوانين العلميه .

٣- بحث عن التطبيقات العملية التى بتنى علي هذا العلم وتخبر اكثرها شيوعا في الحياة اليوميه . ووصل الي تحقيق ذلك استنادا الي ماهو معروف سابقا من تطبيقات عملية مبنيه علي هذا العلم واستنادا علي اشياء جديده ايضا .

وبعد ان انهي هذا الاستقصاء علي هذا النحو وزع طائفة المعلومات هذه كلها علي اوراق منفرده وصنفها وفق المبادىء العلميه الضرورية لحل كل سؤال وفسر كل حادثه وبين تطبيقاتها العملية وانتهي من وراء هذا كله الي وضع كتاب في العلوم فلا يتم للطلاب ومتطلبات الدراسة .

ان هذا البحث في اعداد الكتاب المدرسي تبين خير بيان مايمكن ان تفيده المدرسه من الابحاث التجريبيه ان هي ارادت ان تطور الكتب التى تستخدمها خاصة وان الكتاب المدرسي يعتبر هو المساعد في التركيز علي المادة الدراسية وقد تعود المدرسون ان يعتمدوا علي مصدر واحد

مكتوب وذلك للاعتبارات الاتية : (١)

١- انه يقدم معلومات ومعارف وافكار في تنظيم منطقي يعجب الكبار وتكويناتهم العقلية ويشمل المنهج المدرسي الموضوع .

٢- يساعد المعلم في الانتقال من موضوع الي آخر من فكرة الي اخرى .

٣- يساعد المعلم ويريحه في عدم بذل الجهد الكبير للوقوف علي المعلومات التي يقدمها لتلاميذه ويوفر عليه عناء البحث والدراسة .

٤- يطمئن المعلم الي مافيه من معلومات ومعارف وافكار . فيما يتعلق بصحتها ودقتها وسلامة الحقائق العلمية المشتمل عليها .

٥- انه من انتاج اساتذه لهم قيمتهم العلميه وقدرهم الواضح بين المشتغلين بالعملية التربوية من مدرسين ومربين واساتذه في الجامعات .

٦- انه يساعد المتعلم في عملية الحفظ والاستذكار التي تعتبر مهمة وضرورية في ضوء المنهج القائم وطريقة تعامله مع المعرفة .

٧- انه يتمشي مع نظم الامتحانات السائده فهي التي تساعد التلميذ في الاجابة عن الاسئلة التي توجه اليه .

٨- ان المدرس والاداري والموجه بل واولياء الامور انفسهم قد تعلموا علي هذا النظام الذى يعطي الكتاب المدرسي اهمية عظمي .

ووفقا لهذه الاعتبارات تصور البعض ان تطوير المناهج لا يأتي الا بتطوير الكتاب المدرسي فوضعوا ذلك نصب اعينهم وساروا شوطا طويلا في تطوير هذه الكتب الا أن الخطأ الذى وقعوا فيه هو اهمالهم لباقي جوانب العملية التعليمية . الا أنه من الممكن ان نقول ان تطوير الكتاب المدرسي قد ساهم في اعطائه دورا اكبر من الدور الذى كان يقوم في الماضي اذ كان في بادىء

---

(١) د . محمد صلاح الدين مجاور ، د . فتحي عبدالمقصود ، المنهج المدرسي ، عام ١٩٧٤م ، ص (١٥) ، دار القلم ، الطبعه الاولي ، الكويت

الا م قاصرا علي تقديم المعلومات والحقائق والمفاهيم المختلفة للتلا ميذ . وعندما دخل الكتاب المدرسي في دوامة التطوير اتسع دوره وزادت في نفس الوقت المسؤوليات الملقاه علي عاتقه وقد تركزت المحاولات التى بذلت لتطوير[1] الكتاب المدرسي في النقاط التالية :

١- تزويد التلاميذ بالمعلومات مع التركيز علي ما هو حديث وكلنا نعرف ان التراث الثقافي يزداد ويتضخم اذ أن الاختراعات الحديثه تتوالي كل يوم والعلم والتكنولوجيا يقدمان الي البشرية فيضا لا ينقطع ما هو مستحدث وجديد وبهذا يجب اسناد تأليف الكتاب المدرسي الي مجموعة من المتخصصين علي علم تام وعلي دراية كبيرة بآخر ما وصل اليه العلم ومن اهم المختصون :

١- مختصون في المادة نفسها .
٢- مختصون في طرق التدريس .
٣- متخصصون في الوسائل التعليمية .
٤- خبير لغوى .
٥- خبير في اخراج الكتاب .

٢- تهيأة الفرص امام التلاميذ لاكتساب اكبر قدر ممكن من الخبرات التربية التى تهدف الي مساعدة التلاميذ علي النمو الشامل في كافة الجوانب وتهدف في نفس الوقت الي تحقيق الاهداف التربوية المنشودة .

٣- تشجيع التلاميذ علي القراءة الخارجيه والاطلاع وهذا هو ما ينادى به الاتجاه التربوى الحديث الذى يطلق عليه التعليم الذاتي للفرد الذى يرتكز علي مبدأ ينحصر في تعليم الطفل كيف يعلم نفسه .

---

(١) د. حلمي الوكيل ، تطوير المناهج ، عام ١٩٧٧م ، ص ٣٢ مكتبة الأنجلو

٤- المساهمة في تنمية قدرة التلاميذ علي ربط المعلومات بعضها ببعض واستنتاج ماهو اساسي منها بدلا من عرض المعلومات وسردها على التلاميذ بطريقة تجعلهم سلبيين عند استيعابها .

٥- تعويد التلميذ علي الحكم علي ما يقرأ وابداء رأيه والتعليق والنقد حتى يكون قادرا فيما بعد علي المساهمة في التطوير في اى مجال من مجالات الحياة .

٦- الاهتمام باخراج الكتاب وتوجيه العناية لحجمه وطبعه وغلافه وفهرسته والوسائل التى يتضمنها ونوعية الاسئلة التى يحتويها بحيث يصل الكتاب الي ايدى التلاميذ وهو معقول في حجمه جيد في طبعه متطور في مادته العلميه ووسائل تعليميه مناسبة في عددها وحجمها ومكانها ونوعيتها ووضوحها غلافة متين وجذاب .

٧- ادخال الكتاب المدرسي في دائرة التجريب علي عينه ممثله من التلاميذ تحت اشراف دقيق وهذا يتطلب تدريب المعلمين على استخدامه ومتابعته اثناء التجريب وتسجيل كل الملاحظات بأسلوبه علمي ودراسة المشكلات التى تظهر اثناء التجريب بحيث يؤدى ذلك كله الي اجراء بعض التعديلات علي المحتوى او الوسائل المستخدمة به او الاخراج في فترة التجريب ولا يخرج الكتاب من دائرة التجريب الا بعد وصوله الي المستوى المطلوب مادة علميه مناسبة لمن يدرسها من التلاميذ متطوره في جوهرها تضم بين ثناياها اساسيات المادة العلميه بالاضافة الي ما استجد فيها كذلك موضوعاتها مترابطة اسلوبه يتمشي مع حصيلة الطالب اللغويه وسائل تعليميه دقيقه وواضحه واخراج جيد وهكذا نجد ان التجريب بالنسبة للكتاب قد ساهم في القضاء علي اخطائه وفي تلافي نقاط الضعف وفي الوصول به الي اعلي مرتبة من النجاح ويمكننا القول بأن مبدأ التجريب

الكتاب المدرسي لم يؤخذ به حتى الان في معظم انحاء العالم العربي مع ان التجريب يساعد علي الوصول بالكتاب الي المستوى المنشود .

٩- يجب متابعة الكتاب اثناء استخدامه حتى يكون هذا الكتاب في أفضل صوره من الصور وحتى تكون عملية ادخال تعديلات عملية بسيطة وغير مكلفة وتتطلب عملية متابعة الكتاب مايلي :

أ) تدريب المعلمين علي عملية تحليل الكتب بأسلوب علمي حتى يمكن لكل واحد منهم اصدار الحكم علي الكتاب بطريقة موضوعية .

ب) الاهتمام برأى التلاميذ والمعلمين والموجهين والخبراء وكل من يهمه الامر وخاصة فيما يتعلق بالنقاط التى يجب تعديلها في الكتاب .

جـ) عقد الندوات الخاصة لدراسة اهم المشكلات التى تظهر والاختيار احسن السبل والطرق لحلها .

تطوير طرق التدريس :

تعتبر طرق التدريس ركن من اركان المنهج يعتمد علي الدراسة والبحث والتجريب والابتكار ويتصف بالمرونه ليواجه مواقف الحياة المتطوره فالمعلم الذى يختار الطريقة التى تناسب تلاميذه وله ان يجرب طرقا تعليميه جديده والطرق التعليميه في ظل الفكر التربوى الحديث ليست عملا احتكاريا او طريقة موحده تفرض او تلقن يتبعها المعلمون وينفذونها آليا بل هي وسيلة تعتمد علي حسن التصرف وفقا للظروف القائمه ومعيار نجاحها يتوقف علي مدى اثرها في نفوس التلاميذ ان تشجيع المشرفين الفنيين للمعلمين علي البحث والاطلاع ومناقشة النتائج التعليميه عن طريق عرضها علي افراد الجهاز التعليمي ليتأكدوا من سلامتها قبل تصحيحها له اثر كبير في رفع مستواهم المهنى وحسن سير العمل ان طرق التدريس في الماضي كانت تركز علي توصيل المعلومات الي ذهن التلميذ بطريقه تسهل استيعابها وعندما دخلت في مرحلة التطوير بدأت الي جانب ذلك تعمل علي تهيأة الفرص امام التلاميذ لاكتساب الخبرات وذلك عن طريق النشاط والممارسة وقد اثبت التعليم عن طريق العمل من المبادىء التربوية التى تثبتت صلاحيتها فالخبرات والمعلومات التى يحصل عليها الفرد بمجهوده الذاتي وبحثه الخاص اعمق اثرا في نفسه واكثر دواما في حياته لذلك اصبحت هناك شروط اساسية للتدريس حتي يتحقق الهدف من التعليم واهم هذه الشروط هي :

١- (١) ان تتفق طريقة التدريس وسن التلاميذ .

---

(١) محمد علي حافظ ، التخطيط للتربية والتعليم ، دار المصريه للتأليف والنشر والترجمه ، ص ١٧٧ .

٢- يجب ان يكون التدريس علي المناقشة والتفكير وتحليل واستنتاج المشاكل والمسائل والموضوعات .

٣- ان توازن الخطة الدراسيه بين المواد النظريه والمواد العمليه في القدر والاهمية .

٤- ان توازن الخطة بين مناهج المواد المختلفة في قدرها وعمقها وصعوبة مفاهيمها بالنسبة لمدارك التلميذ حتى توزع المواد وعمقها ملائما علي صفوف المرحلة .

٥- ان تتوالي المناهج النظريه مع العملية في الجدول الدراسي اليومي حتى لا يمل التلميذ او يتعب عقليا .

٦- ان تكون الخطة من المرونه بحيث تسمح بادخال تعديلات عليها بالاضافة او الحذف او التغيير دون ان يرهق التلميذ وتتعطل عملية تعليمه وتربيته .

٧- ان يبحث المخطط في وسائل تقويم الخطه وفي طرق تعديلها .

٨- وينبغي علي المخطط ان يدرس خطط الدراسة في المراحل المختلفة في دول متعدده قبل ان يبت في التخطيط للدولة التي يعمل بها .

٩- ان يصحب التعليم التطبيق والممارسة فلا يقتصر علي سرد الحقائق وبذلك يضمن فاعلية التلميذ وايجابيته .

١٠- ان تعني الطريقة بالانشطة التي تتصل بكل منهاج او تنبثق منه حتى يكتسب المنهاج حيويه وواقعيه ويكتسب التلميذ خبرات عمليه حقيقية .

١١- ان تتصف بالمرونه بحيث تمكن المدرس من التحرر والانطلاق والابتكار وتسمح بالعمل الفردي والجماعي حتى يعتاد النشء بذل الجهد في صالح الجماعة ويشعر التلميذ في نفس الوقت بحب المعلم وحنانه وغيرته علي خدمته ورغبته في معاونته علي التقدم .

١٢- ان نعني الطريقة بترجمة المناهج الي سلوك وعادات وشعارات تتصل بالتلميذ وشخصيته ومداركه وان تستقر في عقله وقلبه حتى يتعامل بها ويتصرف وفقا لما فيه من مبادئ وقيم .

١٣- ان علي مطوري المناهج قبل ان يقرر طريقة معينه للتدريس يجب عليهم ان يقوموا بتجربتها في عدة مدارس وعلي ايدي عدد من المعلمين لفترة زمنيه معقوله ثم يتابعوها ويقوموها .

١٤- ينبغي ان يفكر المخطط في وسائل تدريب المعلمين علي الطريقة الجديده قبل تعميمها وايقافهم علي اهدافها ومبرراتها وخطواتها وان يعد لها ما تحتاجه من نشرات وكتيبات ووسائل تحوى الامثلة والنماذج والتطبيقات ومن الطرق الحديثه التى قد تم الاخذ بها (١) في مجال طرق التدريس .

أ - الطريقة الكلية : فقد تؤدى الي نتائج ايجابيه في مجال اللقاءات القومية والاجنبيه اذا احسن استخدامها ولذلك فقد عم استخدام هذه الطريقه في كل الدول المتقدمه ومعظم الدول الناميه وهذا لا يمنع استخدام هذه الطريقة في بعض المواد مثل العلوم والجغرافيا وهذا الاستعمال يكون جزئيا وليس في الماده كلها .

ب - طريقة المشكلات تؤدى الي نتائج ايجابيه في تدريس الطبيعة . الكيمياء . والحيوان . النبات . الجيولوجيا .

جـ - طريقة التعيينات : في مجال المواد الاجتماعية .

---

(١) د . حلمى الوكيل ، تطوير المنهج ، عام ١٩٧٧ ، ص ٤٠ ، الانجلو .

د - الطريقة الاستقرائيه ان الابحاث التى اجريت علي طرق التدريس قد بدأت ترجح كفتها لانها تتمشي مع الاتجاهات التربويـــة الحديثة التى تطالب بنشاط التلاميذ وايجابيتهم في عمليـــة التعليم وتعويدهم علي عمليات الربط بين المعلومات الـــتى يتوصلون اليها واستخلاص النتائج السليمة .

وليس معنى ذلك ان الطريقة الاستنباطيه اصبحت عديمة الاهمية كمـــا يتبادر الي الذهن والمسألة لا تنحصر بأى الاتجاهين تأخذ وفي اى الخطيـــن تسير لانه قد ثبت علميا ان كل طريقة من هاتين الطريقتين لها اهميتها وضرورتها وقد اجريت العديد من الابحاث في هذا المجال أدت الي أن اختيار الطريقة الاستنباطيه او الاستقرائية يرتبط :

١- بطبيعة المادة التى تدرس

٢- بطبيعة الموقف التعليمـــي

٣- بمستوى نضج الدارسين واستعداداتهم

وان عملية التعلم عملية ديناميكية تستخدم فيها كلتا الطريقتين الاستنباطيـــة والاستقرائية .

١٥- ينبغي ان يدربوا طلاب معاهد اعداد المعلمين بمختلف طـــرق التدريس مثل تدريس المواد المترابطة والمتجانسه وطريقة الوحدات والطريقة الكلية والجزئية وطرق التدريس للمدرسة ذات الصـــف الواحد (المعلم الواحد) وطرق تعليم الكبار وان يقوموا بتجربتها بأنفسهم وتقويم نتائجها حتى يتأكدوا من مدى ما تقدمه مـــن خدمة للعملية التعليمية .

العوامل التى تحدد طبيعة طريقة التدريس الحديثة :

تعتبر غزارة المادة العلمية في ميدان التخصص أمرا ضروريا ولكنها لا تكفي ليكون المعلم ماهرا فالتعليم الجيد يتطلب معرفة دقيقة بما يحدث عند ما يلتقي التلاميذ بمعلمهم في موقف تعليمي والتفاعل السيكولوجي بين الطرفين هو الذى يقرر نوع التعليم والتعلم ومن المهارات التى يتطلبها طرق التدريس الحديثه :

١- (١) فهم سيكولوجية المتعلم:

ان الاطفال مركز عناية التربية الحديثة واهتمامها ولقد ظهر للمربين ان هؤلاء الاطفال ينظرون الي ماحولهم نظرات تتبدل بحسب ادوار نموهم لذلك يتطلب التعليم الجيد فهم طبيعة النمو والتطور عند الاطفال ولا يقتصر هذا الفهم علي مجرد دراسة (علم النفس التربوى او سيكولوجية التعليم) ولكنه يتعداها الي الامتصاص الشخصي والادراك الواسع العميق لدينامية النمو والتغير ويستخدم معرفته بالصحة النفسيه وعلم النفس الاكلينيكي لمساعدته علي فهم كل تلميذ معرفة حاجاته وقدراته ودراسة الاختبارات والوسائل التى تساعد علي هذه المعرفة اثناء العمل والتدريب عليها ومعرفة كيفية استثارة دوافع التلميذ وتشوقهم ويسترعي انتباههم ويُهمهم والي التبدلات التى يمرون عليها في مراحل نموهم ومايتخللها من تغير في ميولهم وقدراتهم واستعداداتهم المختلفه ويجب ان يكون طرق التدريس ملائمة لهذه الميزات والخصائص وستند عليها من الناحية الجسمية والعقليه وعلي المربي ان يلم بها الماما جيدا ويتعرف علي بيئته الاجتماعية بالاضافة الي معرفة ميوله ونزعاته الفردية واستعداداته وغرائزه المختلفه ليجعل منه مواطنا صالحا في مجتمعة الذى ينشأ فيه فالانسان يولد وتولد معه الغرائز والمواهب ويزود بميل للحركة وقابلية للتغير والتعليم بدون معلم ولتعديل

---

(١) د. محمد حسين آل ياسين ، المبادىء الاساسية في طرق التدريس العامه ، دار القلم ، ص ٦١ ، الطبعه الاولي .

ولتعديل سلوكه وغرائزه بالنسبة للبيئة الاجتماعية والطبيعة التى ينشأ بها الا ان تعرف المعلم علي هذه الخصائص يساعده علي تعليمه بأقل جهد وأقرب طريق واقصر زمن .

٢- طبيعة المواد الدراسية والاهداف التربوية :

ان المعلم يكون بعد تعرفة علي طبيعة المتعلم قادراعلي ان يحدد نوعية ومقدار المادة الدراسية التى يحتاجها والتى يجب البدء فيها وبها وينظمها بالنسبة لطبيعتها لان المواد الدراسية من حيث طبيعتها انواع ثلاثة :-

أ - مواد يراد بها كسب المعرفة ويؤكد فيها يؤكد عند تعليمها علي توجيه الطلاب الي جمعها عن طريق البحث والتنقيب والتأكد من صحتها وتصنيفها وتنسيقها ويلاحظ في تعليمها التدرج بشرط ان يكون محصولهم العلمي منها ينمو نموا مطردا منسقا

ب - مواد كسب المهارة وهي مواد الدروس الفنيه من رسم واعمال يدويه وخط وموسيقي وغيرها مايتطلب روئية نماذج ومحاكاتها وتمارين وتكرارا عمليا تطبيقيا حيث انه اذا كان الغرض من التعليم كسب المهارة فالتطبيق مبدأ من المبادىء العامه في الطريقة من أجل الاتقان والدقة .

جـ - مواد تهذيب الذوق : وهي مواد في الدروس التى تعتبر من احسن الوسائل لترويح النفس والعقل والافادة في اوقات الفراغ وترقية الذوق والوجدان بحيث تتكون لدى الطلاب قدرة علي تذوق الجمال وتقديره والاعجاب بعناصره المكونة من سواء اكان في صورة او موسيقي اوغناء واناشيد وقصة تمثيلية او قطعة شعريه او منظر طبيعي يتطلع اليه ويطيل النظر فيه

كشروق الشمس او غروبها او مراقبة اليد وهند طلوعها والوقوف امام طائر جميل او نقش ونحت او تنسيق حديقه . . الخ ان هـــذه الدروس تصبومواد ها الي تهذيب العاطفة والوجدان فـــــي الطفل بحيث تجعله مرهف الحس يشعر بجمال التعبير ورقـــة الاسلوب وحسن الايقاع والتصور في الشعر والموسيقي وبكـــــل مايدهش ماصنعه الانسان وصنعه الخالق .

ان هذه الانواع الثلاثة لطبيعة المواد الدراسية يجب علي المعلـــم ان ينظمها بالنسبة لطبيعتها فيما يتعلق بالاساليب التي يتبعها في عـــرض هذه المادة اى تقديمها للطلاب أما :

أ - بطريقة منطقية : وهي الطريقة العلميه في عرض المادة كما يفعل المختصون عن عرضهم مادة اختصاصهم بعد جمعها وتحقيقهـــا وتنسيقها وتقديمها بأسلوب يكون للعقل والمنطق اثرهـــــا في تقديمها منظم والمعلم هو الكل بالكل بتنظيمها .

ب - بطريقة نفسية : ان هذه الطريقة تسترشد ماتسترشد به رغبات واستعدادات وحاجات المتعلم وتعتمد علي فعاليته وولعـــه وقابليته وعلي مايمكن ادراكه من جانبه بيسر وسهوله والتعليـــم الذى يعتمد علي تقديم المادة بطريقة نفسيه يتيح للطالـــب الفرصه لكي يتعلم بدون معلم او بوجود معلم يساعده ويرشـــده عند الحاجة اثناء عملية التعليم ليؤدى به الي التعلم .

واذا قال المؤيدون للطريقة المنطقية ان امهر المعلمين اغزرهـــم مادة فان مؤيدى الطريقة النفسيه يقولون ان امر المعلمين اعرفهم بطبيعـــة طلابه وانا نتطلع الي المعلم ونعتبره بنظرنا من أمهر المعلمين وان كـــان اغزرهم ماده واعرفهم في نفس الوقت بطبيعة طلابه . فان المعلم الغزير المادة

والعارف بطبيعة طلابه يكون باستطاعته ان يختار المادة الملائمة لمستوياتهم والتى يمكن ان تحقق الاهداف التربوية التى تؤكد علي اعتبار التعليم اكثر من مجرد معرفة ينقلها المعلم من ذهنه الي ذهن تلميذه بل أنه تشخيص للقابليات وحفز وتشجيع وتوجيه لها يؤدى الي تكوين القدرة والمهاره وفيه عطف ومحبه واحترام لشخصية المتعلم وتكوين علاقة حسنه بين المتعلم والمعلم وبين المتعلم والمادة التى يسعي الي تعليمها والتى ماهي الا وسيلة لتربيته تربية صالحه في عقلهوجسمه وخلقه والفكره التى يحيا من أجلها في ضوء الاهداف المشتركة .

٣- شخصية وفلسفة المعلم :

مما لا شك فيه ان المعلم هدف الطلاب اليه تتجه ابصارهم وعقولهم وقلوبهم ويتطلعون الي كل مايقول ويفعل والي طريقته في التنظيم والاختبار للمادة وكيفية التعبير عنها وأثرها في اعماله في حركاته وسكناته وقديما قيل : كلما يكون المعلم تكون المدرسه أو بالاحرى يكون طلابها والمدرسة بمعلميها اولا وبطلابها يستمدون منهم العلم والاخلاق ثانيا . وليست مكانة المعلم اليوم بوفرة اوكثرة المعلوماتالتى يلقنها تلاميذه بل ان مكانته اذا اراد ان يظل الرائد لطلابه والصانع الرئيسي لتربيتهم ان يتلاءم تلاؤما انسانيا مع جميع اولئك الذين عهد اليهم بهم لتربيتهم ومع كل منهم ولا يمكن ذلك الا اذا تعلم كيف يحيا مع الاطفال . فانه يطلب منه ان يصنع فيهم شبانا وفتيات يشرفون آباءهم ولا يضايقونهم ويتلاءمون أحسن التلاؤم مع المجتمع الذى سيدخلون فيه والمهنة التى سيتزاولونها ويقودهم الي الخير والفضيلة ولتحقيق ذلك يجب علي المدرس ان يراعي في تدريسة مايأتي :

آ - (١) يجب علي المدرس ان ينظر الي التلميذ علي أنه انسان ذو عقل وجسم ووجدان معالا على انه مجرد عقل أو ذاكرة فقط.

ب - يجب علي المدرس أن يضع في اعتباره دائما اثناء التدريس ان خبرة التلميذ جزآ لا يتجزآ . فالجانب المعرفي والوجداني والنزوعي ليست طبقات يأتي بعضها فلو بعض وانما هي بمثابة خيوط نسيج واحد هو نسيج الخبره .

جـ - ان يراعي المدرس في دروسه مستويات نضج التلاميذ في اطوار نموهم المختلفة ويرتبط بهذا ان المدرس يجب الا يطلب من التلاميذ اداءاعمال او القيام بمهارات لا تتناسب مستوى نضجهم فتكون صعوبتها منفره ويكون يسرها مدعاة للاستهانة والاستخفاف بها .

د - يجب علي المدرس ان يثير اهتمام التلاميذ بالدروس وان يستغل نشاط التلميذ وفاعليته في الدروس وتوجيههم اثناء التدريس .

هـ - يجب علي المدرس مراعاة الفروق الفرديه بين التلاميذ واستغلالها اثناء الدرس لان مراعاة الفروق مما يزيد التلاميذ شغفا والدروس حيويه والمجهود قيمة والنشاط تنوعا فيكون ذلك غنما للمدرس والتلميذ علي حد سواء .

و - يجب ان تراعي شروط انتقال اثر مايتعلمه التلميذ في الدروس الي مواقف الحياة الحقيقية وتكون ذا قيمة في حياته مؤثرا في توجيه سلوكه في حاضرة ومستقبلة ولكي يكون التعليم مثمرا علي هذا النحو ذا اثر في سلوك الفرد عند خروجه الي معترك الحياة يجب الا يكون منعزلا عن الحياة وعن المجتمع ولكي يكون ذلك هناك شروط اهمها :

---

(١) محمد سليمان شعلان وآخرون ، الادارة المدرسية ، عام ١٩٦٩ ، ص ١٠٤ ، الانجلو

١) وجود أوجه شبه بين الموقف التعليمي اثناء الدرس ومواقف الحياة خارج المدرسة واوجه الشبه هذه لا تقتصر علي عناصر المـــادة التعليميه وانما تشمل الطريقة التى يتعلم بها التلميذ اثنـــاء الدرس .

٢) ان يكون التلميذ نفسه واعيا لاوجه الشبه المذكوره في المواقـــف ويتحقق ذلك اذا اتيحت للتلميذ فرص المقارنة والربط والتطبيـــق والتعميم ثم تطبيق مايتعلمه في المدرسة علي مواقف الحيـــاة والعمل علي تفسير هذه المواقف علي اساس ماتعلمه .

٣) ان يكون جو المدرسة متشيا مع رغبات التلميذ حتى يكون لـــه اثر طيب في نفسه يشجعه علي تطبيق ماتعلمه في المدرســـة في مستقبل حياته .

ز - يجب علي المدرس تهيئة الجو الاجتماعي الصالح اثناء الدرس . يؤثـر في اقبال التلاميذ علي الدرس واعراضهم عنه الي حد كبير الجو الاجتماعي الذى يتمثل في العلاقة بينهم وبين مدرستهم وبين بعضهم البعض.

٤- <u>الوسائل الضرورية للتدريس :</u>

هناك وسائل لها تأثيرها في نوعية التدريس ونوعية التعلم الـــذى يحققه . ان الوسائل التعليمية تساعد المعلم والمتعلم في آن واحد علـــي الاغراض والاهداف التى يتوخيان تحقيقها بسهوله واقل جهد واسرع وقـــت ويتوقف تحقيقها علي :

١- وجود معلم اعد اعدادا صحيحا للتعليم علميا ومهنيا لـــه رغبة في التعليم .

٢- وجود متعلم له رغبة في التعلم يعرف معلمه طبيعته .

٣- وجود الوسائل المساعدة للتدريس وهذه لو حللنا كل عمليـــة

تعليمية جيده لوجدناها فيها كامله متوفره ولوفقنا هذه الوسائل لوجدناها لا تتعدى عن كونها :

أ - وسائل معنوية

ب - وسائل مادية

أ - وسائل معنوية :

هذه الوسائل لها تأثيرها غير المباشر في عملية التعليم والتربية وتستمد من المربي بالذات كل مايقوله ويفعله وفي طريقته في مواجهة المشاكل في عمله وفي معاملة طلابه . لان المعلم الذى يعرف كيف يفكر بدرسة ويرتب مادة تدريسه ويحسن اختيارها واسلوب تقديمها مع تصرف حسن مع طلابه كل علي قدر مايميزه وقدرته علي مواجهة الحالات المتنوعة المفاجئه بحكمه وروية بحيث يوفق بين واجباته كمعلم ومرب بكل وسيلة مباشرة في الصف وغير المباشرة بالاتصال بأولياء الطلاب ومرافقيهم ومعالجة مشاكلهم معالجة حكيمةيمكن اعتباره معلما تتوفر لديه كل الوسائل المعنويه في عمله المثمر في تربية اجيال صاعدة بيسر وبدون تكلف ويتعاون جدير بالاحترام .

ب - الوسائل الماديه :

١- المدرسة : بأبنيتها وساحاتها وملاعبها وحدائقها وناديها ومرسمها ومكتبها ومختبراتها ووسائل ايضاحها ووسائل اللهو والتسلية فيها .

٢- غرفة الصف . كوسيلة مهمة ايضا من وسائل التدريس اذ أنها مختبر المعلم والطالب في عملية التعليم حيث تجرى فيها خطواتها كلها تقريبا وتكون غرفة الصف وسيلة مساعدة للتدريس عن طريق :

١) ترتيب جلوس الطلاب فيها بحيث يكون جميعهم ان يروا مايعمله المعلم ويعرضه ويسمعوا مايقوله دون تكلف عند القائه الدرس ويجب ترتيب الرحلات بحيث يستطيع المعلم ان يتحرك بين طلابه ويصل الي كل منهم بسهوله كمايكون باستطاعته الطالب ان يصل الي السبوره بسهولة .

٢) مراعاة الفروق الفرديه في كل ماتتطلبه تربيتهم وتصبوا اليه في تعليمهم ويقتضي من اجل هذه تهيئة المادة الملائمة وتصنيفهم بموجبها ووضع مناهج تساير هذا التصنيف وتشجيعهم علي الاعمال اللاحقيه ذات العلاقة بمواد تعلمهم وترغيبهم في دروسهم .

٣) اشراكهم في كل مايؤدى الي تحبيب الوسط المدرسي اليهم من قبلهم او من توجيه المرشدين الخاصين بهم سواءا كانوا اقويا ام ضعفاء واعطاء دروس اظفيه وللعمل عليها خارج المدرسة في بيتهم الطبيعية والاجتماعية ماله علاقة بمواد دروسهم .

تطوير الوسائل التعليمية :

لقد حصل الانسان بذكائه علي كثير من الحقائق والقيم العلميه صاغهـا في رموز مجردة وقوانين وعبارات يصعب علي الاشخاص العاديين ادراكهـا وخصوصا الصغار منهم في مراحل التعليم المختلفة . لذا اهتم المختصـون بتبسيط هذه الحقائق والرموز بقصد توضيحها ليسهل فهم مدلولها وهذه المحاولة الهادفه الي وضوح الافكار والآراء قام بها الناس علي مر العصور كل بطريقتـه الخاصه فمثلا اهتم العلماء والفلاسفه فيوضح افكارهم نذكر منهم (سقـراط) الذى اعتمد علي الرحلات كوسيلة يشرح بها بعض وجهات نظره لمن حولـه وفي العصر الحديث حينما فرضت ظروف الحياه تعلم الافراد بشتى انواع المعارف لاكتشاف المجهول ولمسايرة التقدم التكنولوجي بحث المسئولون عن اساليـب تحقق لهم هذا التقدم استخدموا الصورات والافلام والنماذج كوسائل تساعدهم في الوصول الي اهدافهم .

ان التربية التقدميه حينما تعتمد علي المبادىء السليمه في تحقيـق اهدافها كالتعليم عن طريق العمل او استخدام الحواس لادراك مدلـول الاشياء اتما يؤكد هذا القيمه التربوية للوسائل المعينه كأسلوب له أثره فـي نفس المتعلم خاصا لم يعد التعلم في هذا العصر عملية جامدة تقتصر علـي ادراك المعرفة المجردة بل اصبح عملية شاقة تستخدم اكثر من وسيلة لفتـح ابواب المعارف وتعنى بمداخلها وتوضيح مفاهيمها وتيسير وصولها الي العقول والنفوس كما اصبحت تستخدم جميع حواس المتعلم حتى تترك في عقله ونفسـه اثرا عميقا يصقله ويوجه سلوكه .

هدف الوسائل التعليميه :

تهدف الوسائل التعليمية الي توضيح التراث الحضارى العظيـم

اى تفسير معالمه وابراز كيانه عن طريق الاتصال بالمجال الطبيعي ولن تعذر ذلك للبعد الزماني او المكاني فيمكن ابراز مضمون الشيء المراد شرحه بالرسوم والنماذج كذلك تساعد على ادراك الحقائق وتوضيح الافكار بأسهل الطرق وايسرها وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالحقائق ذاتها كما يحدث في الرحلات او الزيارات او الاستعانه بالعينات او عن طريق صياغة الحقائق في صور مرسومة او مجسمه او عن طريق العرض للصور الثابته او الافلام التعليميه او البرامج التلفزيونيه لذلك نرى ان الوسائل التعليمية تلعب دورا كبيرا في تحقيق اهداف العمليه التعليمية .

وظائف الوسائل التعليميه :

للوسائل التعليمية اهميتها الوظيفية للتعليم ودورها الفعال في تثبيت المعلومات والمعارف في ذهن الطالب وفي اثارة اهتمامه بالمادة التي يدرسها ودفعه للاستفادة والاستزاده والتعمق فيها لذلك ترى أن التربية التقدميه الحديثه قد اهتمت بالوسائل التعليمية لتحسين نوعية التعليم ولمساعدة التلاميذ على الحصول على خبرات متنوعة ويستخدم الوسائل التعليمية في جميع المراحل لفائدة جميع التلاميذ على اختلاف مستوياتهم العقلية لان المتعلم حينما يتصل اتصالا مباشرا لدراسة اى موقف او نشاط يدرك كل شيء عنه يدرك المعلومات والحقائق ويلمس الاحجام والحركات ويحس بالحرارة والبروده والخشونه والنعومة والمرونه ويتذوق الالوان والاشكال ادراكا حقيقيا وهذا يجعل لديه صورة كاملة عن الموقف التعليمي الذى هو بصدده الي جانب ذلك تحقق الوسائل التعليمية فاعلية التعليم والتعلم عن طريق تقديم الحقائق والمعلومات بطريقة تناسب ادراك التلاميذ مما يجعل الاثر التعليمي يتصف بالعمق والاستمرار في حياة الابناء وبهذا نرى ان الوسائل التعليمية تحقق الوظائف الاتيه :

١- (١) توفر الاساس المادى المحسوس للتفكير الادراكي

٢- تحقيق الربط بين النظرى والعملي وتبعد الخبرة عن مجرد النقل اللفظي وتقترب بها من ميدان العمل المباشر .

٣- اثارة النشاط العقلي للتلاميذ .

٤- تعمل علي تثبيت خبرات التلاميذ واطالة اثرها .

٥- توفر خبرات واقعيه حقيقيه تثير النشاط الذاتي للتلاميذ

٦- تساعد علي التفكير المنسق المتسلسل وعلي الاخص في حالة استخدام الصور المتحركة .

٧- تسهم في نمو المعاني ومن ثم تزيد ثروة التلاميذ اللفظية .

٨- توفر خبرات متنوعة يصعب الحصول عليها .

٩- اشباع حبهم الطبيعي للاستطلاع وتحررهم من القيود .

خطة تطوير الوسائل التعليمية :

تخطط ادارة الوسائل التعليمية بوزارة التعليم بالاستعانة بعمداء المفتشين ومن اليهم ممن يختصون بوضع المناهج وطرق معالجتها وتطويرها الوسائل التعليمية لهذا تعمد المدارس ومديريات التعليم علي تشجيع هيئات التدريس علي ابتكار وسائل معينه فتقدم لهم المكافآت التشجيعيه وتنظم دراسات تدريبيه للمعلمين علي استخدامها وصيانتها ثم تقوم بطبعها او صنعها وتصميمها

---

(١) فرنسيس عبدالنور ، والتربيه والمناهج ، عام ١٩٧٨م ، الطبعه الاولي ، ص ص ٢٠٠-٢٠٢ ، الدار الفنيه للطباعة والنشر

بعد تجربتها وتشجع الهيئات التعليمية فكرة صناعة الوسائل المعينه من خامات البيئة المحليه كما تقيم لها المعارض السنوية حتى تعم فائدتها وينتشر استخدامها اذن يجب علي المسئولين تطوير المناهج ان يراعي عند رسم خطة تطوير الوسائل التعليمية مايلي :

١- (١) تحديد الموضوعات الدراسية التى تحتاج في تدريسها الي استخدام الوسائل التعليمية وتحديد نوعية هذه الوسائل .

٢- تحديد انسب الوسائل التعليمية لكل موضوع علي اساس تجريبي ويقوم بهذه العملية المتخصصون في الوسائل التعليمية وطرق التدريس .

٣- توفير الاجهزه والوسائل والادوات التى تتطلبها العملية التعليمية وذلك عن طريق الانتاج والاستيراد من الخارج .

٤- اعداد المعلمين وتدريبهم حتى يتمكنوا من استخدام الوسائل الاستخدام الجيد . وعند اختيار الوسيلة ينبغي ان يراعي المعلم الامور الاتية:

أ - الاهداف التربوية التى تحققها الوسيلة اذا قورنت بالوسائل الاخرى .

ب - الوقت والجهد الذى يتطلبه استخدام الوسيله من حيث الحصول عليها والاستعداد لاستخدامها وكيفية استخدامها

جـ - اثارة الوسيلة في التشويق واثارة اهتمام التلاميذ .

د - صحة المحتوى من الناحية العلمية وجودة الوسيلة ودقتها

هـ - مناسبة الوسيلة لمستويات التلاميذ وامكان استخدامها من جانبهم .

٥- تجريب الوسائل والاساليب المقترح ادخالها علي النظام التعليمي

---

(١) د . حلمي الوكيل ، تطوير المناهج ، عام ١٩٧٢م ، ص ١٩٥ ، مكتبة الانجلو ، الطبعه الاولي .

قبل تصحيحها في المدارس حتى تسهم مساهمة فعالة في العمل على تحقيق الاهداف التربوية .

٦- بذل الجهود المتواصلة للتغلب على معوقات استخدام الوسائل والعمل المستمر على تطويرها وهذا بدوره يتطلب :

أ - ادارة عصريه للمدرسة تؤمن بالتجديد وبأهمية الوسائل في تحقيق الاهداف التربوية .

ب - العمل على تبادل الاجهزة والادوات بين المجموعات المقاربة من الوسائل او عن طريق انشاء مراكز او معامل للوسائل تخدم كل منها عدد معين من المدارس .

جـ - ادخال التعديلات الفيزيقيه اللازمة على حجرات الدراسة بحيث تصبح صالحة لعرض الافلام والصور واستخدام اجهزة الاذاعه والتلفزيون .

د - تزويد المدارس بالكفايات البشرية المتخصصه للاشراف على برامج اعداد واستخدام الوسائل .

هـ - اتاحة الفرص للمتخصصين في المناهج وطرق التدريس والوسائل التعليمية للاطلاع وزيارة الانظمه التعليمية وكيفية استخدامها للوسائل في الدول المتقدمة .

٧ - العمل على اصدار نشرات دوريه تبين الجديد منها وطرق استخدامها

٨ - تنظيم ندوات لرجال التعليم تبحث في وظيفة الوسيله المعينه والموضوعات التى اظهرت فيها نجاحا ممتازا وغير ذلك من النواحي التى تتصل بالعملية التعليميه بقصد تثبيت المفاهيم عنها ووضع تنظيمات ولوائح لها .

---

(١) محمد علي حافظ ، التخطيط للتربية والتعليم ، الدار المصريه للتأليف والترجمة ، ص ١٨٤ .

٩- الربط بين التلفزيون التعليمي والمدرسة وتنسيق العمل بينهما .

خصائص الوسائل التعليمية الناجحة :

لكي تحقق الوسيلة التعليمية الناجحة الهدف منها يجب ان تكون :

١- ذات هدف واضح يدرك التلاميذ مضمونها بسهولة

٢- مثيرة تلفت نظر المتعلم وتحقق اثارة في نفسه .

٣- جذابة مشوقة تحول بين الطلبه وبين الملل والخمول .

٤- مناسبة : من حيث المساحه والحجم والالوان يراها كل تلميذ في الفصل .

٥- قليلة التكاليف . تصنع بأقل النفقات ومن الخامات المحليه في حدود الامكانيات المتاحة .

تطوير الامتحانات :

ان تاريخ الامتحانات طويل جدا يرجع الي أزمنه قديمة قبل الميلاد في الصين القديمه وفي اثينا واسبرطه وقد ظلت تستخدم حتى الوقت الحاضر وكثر الكلام عن مساوئها ومحاسنها وعقدت من اجلها ندوات وحلقات دراسيه وعلي الرغم من العيوب التي في استخدامها كوسيلة وجيده في التقويم الا انها لا احد ينكر ما كان للامتحانات من أهمية كبرى في العملية التعليمية وفي تقرير مصير التلاميذ ومستقبلهم حتى ثار بالنسبة لهم ولاولياء امورهم شبحا يخيفهم في النفس الوقت لا احد ينكر ايضا ان مفهوم الامتحانات يتأثر بطبيعة ومفهوم المنهج فاذا نظرنا للمنهج بمفهومه التقليدى وجدناه يركز علي اكتساب التلاميذ للمعلومات وبالتالي فقد انصبت الامتحانات علي عملية قياس ما حصلته التلاميذ من هذه المعلومات ولكن من المفروض انها لا تقتصر فقط علي قياس كميه المعلومات التي استوعبها التلميذ بل تتعدى ذلك الي قياس قدرته علي التفكير العلمي وابداء الرأى والربط والتحليل والاستنتاج والتعليل والخلق والابتكار ومن الضرورى ان ترتبط الامتحانات هي وباقي وسائل التقويم الاخرى بالاهداف التربوية التي يتضمنها المنهج المطور بحيث تعطينا الامتحانات بالاشتراك مع الوسائل الاخرى صوره صادقه عن مدى تحقيق هذه الاهداف خاصه واننا نعتبر الامتحانات جزء نافع في تنظيم المدرسة وادارتها وتري ان تكون في كل مدرسة قاعة للامتحانات جيده تعطي لها مكانتها وتجعلها طبيعيه ومحكمة مضبوطه باعتبارها مقياسا لنتائج التعليم والتعلم مقياسا لنجاح المعلم ومقياسا لتعلم المتعلم والذى نريده من المعلم عندما يمتحن طلابه ان يمتحنهم فيما درسهم ويجب ان لا يأخذ بنظر الاعتبار ما درسه فحسب بل كيفيه تدريسه او طرق تدريسه لطلابه . واذا ما كانت طبيعة الامتحانات

مستمدة من طبيعة التعليم فان عيوبها تكون قليلة واذا أردنا جعلها طبيعية وجب اتباع الخطوات التاليه :-

١- (١) ان يكون المعلم هو الممتحن لطلابه أو علي الاقل احد الممتحنين لهم وله الحق في الاعتراض علي الممتحنين عندما يمتحن احدهم طلابه بما لم يكن قد علمهم اياه .

٢- ان الامتحانات التي هي ليست الا وسائل تربويه يجب أن لا تخرج بمسألة ترفيع الطالب من صف الي آخر وليس عمليا ان تقرر ترفيع الطالب من صف الي آخر معتمد من علي نتائج الامتحان الواحد بل يجب ان تكون الامتحانات الفصليه فيها كثيره لا تقل عن ثلاثة امتحانات لقياس ما يبذله الطالب من جهد وما يتعلمه حقيقة منها ويجب ان يسجل نتائجه وتلاحظ وعلي ضوئها يتم الترفيع من صف الي آخر .

٣- بالاضافة الي هذه الامتحانات الدوريه يجب علي المعلم ان يجري امتحانات قصيرة مرة في الشهر علي الاقل باعتبارها مراجعة شفوية او تحريريه دون أن تتخذ اجراءات شكليه بشأنها ويراعي فيها اختيار معرفة الحقائق في هذه الامتحانات غير الشكلية .

٤- ان يكلف الطلاب في الصفوف المنتهيه بكتابة مقالات قصيره تلائم مستوياتهم يجمعون معلوماتهم خارج المدرسه ويتدربون عليها كوجبات بيتيه مرة في كل فصل واكثر وتكون لها أهمية في معدل السعي والنتائج .

٥- وبأمكاننا اصلاح وتحسين الامتحانات بتغير طبيعة الاسئلة فبدلا

---

(١) د . محمد حسين آل ياسين ، المبادئ الاساسية في طرق التدريس ، عام ١٩٧٤ ، ص ٢٤٤ ، دار العلم ، الطبعه الاولي .

من اسئلة قليلة العدد شاملة تتطلب كتابة مقالة او موضوع تجعلها اسئلة قصيرة كثيرة لا تختبر المعرفة فحسب بل قدرتهم علي التعبير واعطاء الاحكام السليمه لان الامتحان مقياس تعرف به ان الطالب قد ادراك الغاية والغاية التى يريد بلوغها الطالب والمعلم والمدرسة والمنهج ووزارة المعارف نجاح المتعلم في الامتحان وكل هؤلاء لهم نصيب في نجاحه ورسوبه ان نجاحه ورسوبه معناه نجاح أو رسوب الاجهزة التربوية .

اغراض الامتحان :

يرى المتحمسون لاستخدام الامتحانات في ميدان التربية والتعليم انها تحمس التلاميذ بوجه عام وتحثهم علي العمل والنشاط وتنظم اعمال المدرس وتجعل التلاميذ يتقنون معلومات تفيدهم في حياتهم كما تساعد علي الحكم علي صفات خاصة في التلاميذ لا تظهر في العمل العادى في حجرة الدراسة قد تنوع واستخدام الامتحانات حتى اننا نجد ان اكثر انواعها شيوعا واستخداما في الوقت الحاضر تحدد لها اغراض ووظائف خاصة بها الاغراض التى تتوخاها من الامتحانات باعتبار قياسات للنتائج هي :

١- قياس القابليات العقلية معرفة الفروق في هذه القابليات بين الطلاب وقدرتهم علي التمييز والتقدير والتقليل فيما يمتلكونه من معلومات .

٢- قياس درجة مكتسبات الطلاب العلميه او درجة سعيهم وقياس مستوى الصف والمدرسة .

٣- حث التلاميذ علي الدراسة والمثابرة والتفوق في الامتحان فان التربية تؤكد علي التوجيه الذاتي بدافع ذاتي للتعلم

وبتكوين الشعور بفائدة الدراسة . ولما كان علي المتعلم أن يصطنع الوسائل الحاثة علي الدراسة والرغبه فيها بصورة غير مباشرة كانت الامتحانات ودرجاتها للتمييز بين الناجح والراسب .

٤- توجيه[1] التلميذ للدراسة والتدريب علي اصول المطالعة لمواجهة الدروس بغية تثبيتها في أذهانهم والقدرة علي استعمالها واختيار ماله علاقة بما يطلب منهم في الامتحان من خبرتهم السابقة .

٥- تشخيص صعوبات المتعلم فكثير ماتظهر الينا الامتحانات ان بين الطلاب ضعفاء رغم الجهد الذى تبذله معهم بصورة متواصلة وقد تكون أسباب هذا الضعف العادات السيئة التى تأصلت في الطلاب الضعفاء فوجهتهم الي الاستظهار وعدم التمييز بين الاهم والمهم والقدرة علي تحليل وتجريد القواعد وغيرها

٦- نقل التلميذ من صف الي صف او توزيعهم في مجموعات او فصول متجانسة القوى .

٧- معرفة مدى فهم التلاميذ لما درس لهم والوقوف علي مواضع الصعوبة عندهم لتعديل طريقة التدريس .

تطوير اسلوب الامتحان :

ان قيمة الانسان في التربية والتعليم الذى تغذى به ملكاته الذهنيه والخلقيه والفنيه وليست بمقدار مايستظهره للامتحان بمعرفة

---

(١) د. عبد اللطيف فؤاد ابراهيم ، المناهج ، ط ١٩٨٠م ، ص ٦٣٢ ، مكتبة الانجلو ، الطبعه الخامسة .

علي ظهر الغيب ليست معرفة صحيحه والمهم تهيئة الطالب وفق ما يستلزمه بيئته الخاصه لان طرق الحياه ومتطلباتها تتشعب يوما بعد يوم وفق التطور العام في العالم ويجب ان يراعي ذلك في مناهج التعليم ليؤدي الي التخصص وقد اثبت علم النفس ان الموهبة امر لا شك فيه وان الانسان قلما يبرع في ميدانين مختلفين ومن العبث ان تطالب بنجاح الطالب فيما لم تؤهله الطبيعة له من قابليات ولا يجوز ان نفرض علي الطالب ما لا يميل اليه اذ لا يعود ذلك بالنفع الذى نتوخاه ويتوخاه ولا بد من تنويع الدراسة ولا بد ان تستمر عملية التشخيص خلال الدراسة وامتحاناتها لذلك نري ان المنهج بمفهومة الحديث نجده يركز علي تنمية قدرات التلاميذ في جميع الجوانب وبالتالي فان النظرة الحديثة المتطوره للامتحانات وللتقويم تعمل علي قياس مدى نمو التلميذ في كافة الجوانب وليس في الجانب التحصيلي فقط . وسوف نقوم بعرض سريع لتطوير اسلوب الامتحانات فهى كما يلي :

١) ان الامتحان عمل مدرسي يقوم المعلم بعمل عدة اشياء فهو يعلم ويحمل طلابه علي دراسة الكتاب المقرر ويعيد ما درسه ويمتحن الطلاب فيما درسهم ويعرف هذا الامتحان بالامتحان التقليدى يعتمد علي اسئلة المقال القصيرة او الطويلة التي تتعدد فيها الاسئلة وتتراوح بين اربعة الي ثمانية اسئلة يخير فيها الطالب احيانا علي ترك سؤال او سؤالين منها وانها تتطلب من الممتحن .

٢ - حسن التعبير والتوضيح والنطق واتقان اللغة التي يعبر بها عن اجاباتها تعبيرا صحيحا خاليا من الاغلاط الاملائيه والنحويه .

ب - القدرة علي المقارنة والشرح والتحليل والتنظيم والقدرة علي اختيار الجواب المباشر .

ولكن هذا النوع من الاسئلة له بعض العيوب اهمها :-

١- ان هذه الامتحانات محدوده في تمثيلها اجزاء الموضوع .

٢- تتوقف اسئلة الامتحان علي وجهة نظر المعلم اثناء وضعه الاسئلة .

٣- تختلف مجموعة الاسئلة التي يضعها الممتحن في وقت ما من حيث صعوبتها ودرجتها عند الاسئلة التي يضعها نفس الممتحن او ممتحن آخر في وقت آخر .

٤- اذا وضع معلم مجموعتين من الاسئلة في موضوع واحد واعطي المجموعتين الي طلاب صف واحد فتكون نتائج الطلاب في كلا الامتحانين مختلفة .

٥- كلما طال الامتحان وكلما زاد عدد الاسئلة كانت النتائج اصح واضبط .

٦- عندما يكون عدد الاسئلة قليلا تصبح اغلاط الطلاب التي نتج عن تقصيرهم عن المدرسة او عن عدم فهمهم بعض العبارات اكثر منها في الامتحانات كثيرة الاسئلة .

٧- مرهقة للمدرس في تصحيحها وتستغرق وقت طويلا في نفس الوقت تصحيحها لا يتم بطريقة موضوعيه اذ يختلف تقدير عدد معين من المدرسين لنفس الاجابه .

٨- تعتمد الي حد كبير علي الصدفه والخطأ اذ قد يهمل التلميذ بعض اجزاء المقرر الدراسي ويركز علي اجزاء اخرى فاذا صادف وانصبت اسئلة الامتحان علي الجزء الذى ذاكره التلميذ فانه يحصل علي نتيجة جيده وتكون النتيجة عكسية اذا ما انصبت علي الجزء الآخر .

٢) الاسئلة الموضوعية تشترط هذه الامتحانات وضع عدد كبير من الاسئلة القصيرة للاجابة عليها في مدة قصيرة انها امتحان لقياس المعرفة لعدد كبير من الحقائق . فاذا تمكن الطالب من معرفته علي الاجابة علي السؤال يحصل علي الدرجة المقررة للسؤال وان جهله فتجسر الدرجة وقد مضت هذه الامتحانات علي بعض العيوب الناتجة من امتحانات المقال لتوفر الاسباب التالية فيها :

١- (١) بالاجابة علي اسئلتها بلا ونعم لا يبقي مجال للتحيز الشخصي في التصحيح وتعيين الدرجة .

٢- يوضح ارشادات واضحة ومضبوطه لكيفية اعطائها وتصحيحها فلا يسيء فهم استعمالها أحد .

٣- تسهيل كيفية تصحيحها وتعيين درجاتها بحيث يستطيع اى شخص تصحيحها علي شرط ان يزود بالارشادات الكافية وبمفتاح تصحيحها .

٤- درجاتها موضوعيه مضبوطه لا مجال فيها لمحاباة المعلم وذاتيته ووضعه الذهني او العاطفي او الصحي او الجسمي

٥- لما كان عدد اسئلتها كبيره جدا فهي تشمل جميع اجزاء الموضوع المراد امتحان الطلاب فيه قد ينجح منها من يعتمد علي استظهار بعض مواد الموضوع بل دراسة جميع الموضوع

٦- نظرا لقلة الكتابة في هذه الامتحانات فان الطالب يصرف الوقت المخصص للامتحان في التفكير في حل الاسئلة لذا فان هذه الامتحانات تضع اهمية زائدة علي التفكير .

---

(١) حلمي كلوكل ، تطوير المناهج ، عام ١٩٦٧م ، ص ٤٧ ، الانجلو ، الطبعه الاولى .

٧- يمكن الطالب بعد تصحيحها ان يعرف بالضبط موقع الخطأ الذى وقع فيه وان يناقش المعلم في كل نقطة لم تكن واضحة لديه .

علي الرغم من المميزات التى تتحلي بها هذه الامتحانات الا انها لم تخل من النقد والعيوب التى من بينها مايلي :

١- انها لا تقيس قدرة الطالب علي الربط والمقارنه والتحليل بصورة عميقه بل تهتم بالمعرفة المبنيه علي ادراك الحقائق بالدرجة الاولي .
٢- انها لا تفسح مجالا للتلميذ لتنظيم افكاره والتعبير عنها بصورة مباشرة .
٣- انها تفسح مجالا للحذر فلايستطيع الفاحص ان تنتهي معرفة الطالب واين يبتدى حذره .
٤- انها صعبة في اعدادها وتحتاج الي وقت وجهد كبيرين حتى تكون دقيقة وخاليه من الاخطاء .

(٣) اختبارات الاداء المقننه . وهي تتطلب من الطالب القيام بفكها وتركيب جهاز من الاجهزة والقيام ببعض التجارب التى تتطلب فيه وهي تهدف الي اظهار قدرة الطالب علي القيام بالعمليات المختلفة وكذلك الكشف علي المهارة التى اكتسبها في مختلف المجالات مثل الكتابة علي الآلة الكاتبة والعزف علي آلة موسيقيه .

ولكننا اذا علمنا ان الغاية من هذه الامتحانات هي التخلص من عيوب الامتحانات التحريرية كما ذكرناها سابقا فلا يعنى هذا اننا يجب ان نهمل تلك الامتحانات ونتمسك بهذه فقط فتلك لها فوائدها ولهذه فوائدها وتوخيا للغاية العامة التى ترمي اليها من التعليم ومن الامتحانات

التحريرية والامتحانات الموضوعيه وامتحانات الاداء المقننه وبذلك تحقق اغراضا كثيرة من التعليم والامتحانات التى ماهي الا مقاييس للتعلم والتعليم في آن واحد لذلك من المستحسن ان يتم الامتحان علي فترات متقطعة وان يكون هناك فاصل بين كل امتحان وآخر علي شرط ان يعرف التلاميذ اخطاءهم في كل امتحان اما اجراء امتحان واحد في آخر العام فهذا نظام خاطئ بجانبه الصواب ولا يتصف بالصدق الا ان هناك اتجاه جديد بدأ ينتشر في كثير من الدول منها المملكة العربية السعودية وهو تقليل درجة الامتحان النهائي وزيادة درجة الفترات واعمال السنه علي ان تخصص بعض الدرجات من الفترات واعمال السنه للنقاط التاليه :

١- مواظبة التلميذ علي الدراسة .
٢- نظافته ونظافة كتبه وكراساته والاعمال التى يقوم بها .
٣- مدى مساهمته في نظافة فصله ومدرسته .
٤- عمل وتنظيم الواجبات التى تطلب منه .
٥- مستوى اجابته في الفصل بالنسبة للآخرين .
٦- حيويته داخل الفصل وقدرته علي المناقشة .
٧- تعاونه مع الاخرين .

وان الامتحانات الموضوعيه اصبحت محور اهتمام الجميع وتعددت انواعها لذلك لابد من ادخال هذا النوع من الاسئلة في كافة الامتحانات التى تجريها في مدارسنا وهذا يتطلب تدريب المدرسين علي وضع هذه الاسئلة لانها تحتاج الي دقة ومهارة وخبرة حتى تظهر الي الوجود خاليه من الاخطاء وحتى يمكن الاعتماد عليها دون اى شك كوسيلة من وسائل القياس لها فعاليتها وصلاحيتها .

ان اسلوب تطوير الامتحانات التى ذكرناها هو من الاساليب القديمة للتطوير لانه ينصب علي جانب ويهمل باقي الجوانب وحيث ان الامتحانات تعتبر وسيله من وسائل التقويم المتعدده فمن الضرورى تطوير وسائل التقويم باكملها بدلا من تطوير وسيلة واحده وترك باقي الوسائل ولكن بكل اسف ان كل الجهود التى بذلت وتبذل حتى الان تركز علي الامتحانات وتهمل وسائل التقويم الاخرى ونحن نقترح ان ينصب التطوير علي اساليب ووسائل التقويم بدلا من تركيزه علي الامتحانات فقط .

تطور نظام الامتحانات في المملكة :

ان التطورات الحديثة في ميدان التربية والتعليم في المملكة قد شملت بعض جوانب العملية التعليمية ومن اهم الجوانب التي شملها تطوير المناهج تطوير نظام الاختبارات في جميع المراحل الدراسية . ان وضع تنظيم جديد للاختبارات هو محاولة الوصول لمقاييس تربويه متطوره تتمكن الجهات المسئولة عن التعليم عن طريقها من التعرف علي مدى حصيلة الطالب من عملية التربية والتعليم في نهاية كل عام دراسي دون ان تعكس تلك المقاييس آثار نفسيه او تعقيد في التربية او سلوكا غير مرغوب فيه لدى الطلاب لذلك فقد جاءت اللائحة الجديده واضحه في موادها سهلة في تطبيقها مقتصرة علي وضع القواعد الاساسية والاطار العام لاعمال الاختبارات تاركة للجهات المسئولة عن التعليم وضع اللوائح التنفيذيه ومعالجة المشكلات الطارئه بما يتناسب مع العملية التربوية المنظوره ويتيح الفرصة لحل كل قضية في وقتها وقد وضع نظام الامتحانات الجديد لجميع المراحل التعليمية كالاتي :

يقسم موضوعات منهج كل مادة من المواد الدراسية في جميع مراحل التعليم الي قسمين ويقسم العام الدراسي الي فصلين متساويين ايضا ويختبر الطالب في نهاية الفصل الدراسي الاول من القسم الاول من المنهج كما يختبر في نهاية الفصل الدراسي في القسم الثاني من موضوعات المنهج فقط مع العناية بالتقويم المستمر لاعمال السنه وتجرى اختبارات نهاية الفصل الاول لجميع مراحل التعليم وانواعه من قبل المدارس في تلك السنوات النهائية من كل مرحلة داخل الفصول الدراسية وينفذها مدرس المادة دون تشكيل لجان متفرقة واستخدام اوراق سريه

ولكن بوضع جدول ويتعرف الطالب من خلاله على المادة التى سوف يختبر فيهـــا قبل الاختبار .

وتقسم درجات المادة على أعمال السنه واختبارات نهاية الفصليـــــن ويستثنى من ذلك مادة (التدريب العملى فى معاهد التعليم الفـــنى) وتوزع درجات الماده على اساس(٣٠) درجة لاعمال السنه و (٧٠) درجـــة لاختبار الفصلين (٣٥) درجة لاختبار الفصل الاول ومثلها فى اختبار الفصـــل الثاني مع العناية بالتقويم المستمر لها طوال العام ويشترط لنجاح الطالب فـــى نهاية العام الدارسي حصوله على (٣٥٪) من الدرجة المخصصة لاختبار نهايـة الفصل الثاني من العام الدراسي . والمقصود هنا الـ (٣٥) درجـــة المخصصة لاختبار نهاية الفصل الثاني من العام الدراسي أى أن الطالـــب لكى يجتاز سنته الدراسية بنجاح لابد أن يحصل على $\frac{3}{4}$ ٨ من (٣٥) درجـــه المخصصه للمادة فى اختبار نهاية الفصل الثاني على الاقل في اختبـــارات النقل والشهادات اما طالب المنازل فلكي يجتاز سنته الدراسيه بنجـــاح لابد أن يحصل على ٪ ١٢) من الـ(٥٠) درجة المخصصة لاختبار نهايـــة الفصل الثاني نقلا وشهادة وتصدر الجهات التعليمية المختصة تعليمـــات تحدد اتباط التقويم المستمر الذى يشكل المفهوم التربوى الصحيح لتقويـــم

اعمال السنه . وقد تم دراسة هذه الانماط من قبل المختصين في كل من وزارة المعارف والرئاسة العامه لتعليم البنات وتقرر ان تقوم المدارس بوضع الانماط التربويه والاجتماعية التى تتمكن من خلالها من تقويم قدرات طلابها واستعداداتهم العقلية والجسميه والثقافيه عن طريق مايكتسبه الطالب من مهارات لغوية وحركية وعدديه ومايمارسه من تطبيقات عمليه خاصه في مجال التربية الاسلاميه كتلاوة القرآن الكريم وحفظه واتقانه ويؤخذ في الاعتبار عند تقويم اعمال الطالب خلال العام الدراسي الجهود التى يبذلها في واجباته المدرسيه والمنزليه ومشاركته في الانشطة المدرسية المختلفة وارتياده للمكتبه المدرسيه والمختبرات واهتمام الطالبه بالاشغال اليدويه والتدبير المنزلي وانواع النشاط النسوى ومن الانماط التربويه التى يجب مراعاتها عند تقويم اعمال الطالب اسهامه في الحفاظ على النظام في المدرسه وتعاونه مع اعضائه واحترامه لمدرسيه وزملائه والمحافظة على ممتلكات مدرسيه وصيانتها ومدى اسهامه في توفيق الصلة بين الكتب والمدرسة وللمدرسة ان تضع من الانماط ماتراه محققا للاهداف التربوية نتمكن من خلاله من تقويم اعمال طلابها طوال العام الدراسي بوضوح ودقه ويجب ان يتم تقويم اعمال السنه بمختلف اساليبه بعيدا عن التعقيد ومايثير الرهبة والخوف لدى الطلاب والطالبات او تجاهل ميولهم ومواهبهم الدراسيه اما بالنسبة لاختبار الفترة الاولى الذى نفذته المدارس هذا العام قبل صدور التنظيم الجديد للمدارس ان تتخذ احد الاجرائين التاليين :

أ) اعتبار الدرجات التى حصل عليها الطالب في اختبار الفترة الاولى ضمن درجاته المخصصه لاعمال السنه والفصل الاول .

ب) او اجراء اختبار نهاية الفصل الاول بجزء الكتاب الذى درسه

الطلاب بعد اختبار الفترة الاولي واعتبار نتيجة الطالب في نهاية الفصل الاول هي متوسط الدرجات التى حصل عليها في كل من اختبار الفترة الاولي واختبار نهاية الفصل الاول .

تعقد الاختبارات في المواعيد التى تحددها الجهات التعليميه المختصه علي الا تختبر الطالبه في اكثر من مادتين فاروق المرحلة الابتدائية في اليوم الواحد حتى لا تكون هناك ارهاق للطالبه لما تتطلب من جهد في المذاكرة يراعي ان تقيس الاسئلة مدى استيعاب الطالبات لمضمون المواد من المعلومات وكذلك مدى اكتسابهن للمهارات التى تهدف اليها الجهود التربوية وتحقيقا لذلك يراعي عند وضعها مايلي :

١- لا تقتصر اجابة الطالبة علي سرد المعلومات المحفوظه من الذاكره وان يكون من بينها مايساعد علي معرفة مقدرة الطالبه علي التفكير والتحليل والاستنتاج ومدى اكتسابها للمهاره المطلوبه ونوع السلوك والاتجاه التربوى المنشود .

٢- ان تتلائم مع مستوى الطالبه مع مراعاة مابين الطالبات من فروق فرديه

٣- ان تكون متنوعة وملائمه للزمن المقرر لها .

٤- ان تكون صحيحه العبارة سليمه الاسلوب واضحة المعاني خاليه من اللبس والغموض والا تكون الاجابة عنها متفاوته الي الحد الذى يختلف المصححون علي تقديره .

٥- ان تكون الاسئله وطباعتها بحيث يسهل علي الطالبه قراءتها .

ج) يجب علي واضعات الاسئلة تحديد الدرجات الفرعيه لكل نقطة او جزء من اى سؤال كما يخصص نصيب من الدرجات لعناية الطالبه

بالرسوم التوضيحيه والخرائط وجودة الخط وترتيب الافكار ترتيبا منطقيا من جانب الطالبه واشتمال الاجابة علي افكار تتصل بالموضوع مستمدة من حصيلة الطالب اللغويه .

د) تصحيح المعلمة اوراق اجابات طالباتها أولا بأول مراعين الدقة التامة

هـ) المراجعة النهائيه بعد التصحيح الغرض منها اعادة النظر للتأكد ان الدرجة السابق تقديرها التى تنطبق عليها قواعد المراجعة النهائية تستحق الزيادة وذلك في حالة الرسوب في بعض المواد بعد رصد الدرجات في المواد في الكشوف وجمعها ووضع العلامات الحمراء حول مواد الرسوب . تخرج اوراق الطالبات اللاتي تقل درجاتهن اربع درجات في مادة واحده او درجتين فأقل عن النهاية الصغرى المقرره للنجاح شريطة حصولها علي (٢٥٪) من درجاتها في اختبار الفصل الثاني وذلك للتأكد من انها تستحق الزيادة علي تستفيد الطالبه في اكثر من مادتين دراسيتين يعاد النظر في اوراقها تكون هذه المراجعة النهائية فلايجوز بعدها اعادة النظر في اى ورقه كما لا تجوز المراجعة بعد اعلان النتيجة واذ وجد كسر في مجموع درجات المادة يجبر الي الواحد الصحيح .

و) تعتبر الطالبه ناجحه في الدور الاول اذا حصلت في مجموع الفصلين الاول والثاني علي النهاية الصغرى المقررة لكل مادة دراسية بشرط حصولها طي (٢٥٪) من الدرجة المخصصه لاختبار نهاية الفصل الثاني في كل مادة .

ز) اذا غابت الطالبه عن اختبار نهاية الفصل الثاني في الدور الاول في مادة دراسية واحده او اكثر وكان غيابها بعذر مقبول لدى الجهات

المختصه يسمح لها بالتقدم للاختبار في الدور الثاني في كامل المادة او المواد التي غابت عنها ويعتبر اختبار الدور الثاني آخر فرصة لها في ذلك العام .

هـ) يسمح للطالبه بدخول اختبار الدور الثاني اذا كانت المواد التي اكملت فيها لا تتجاوز نصف عدد المواد الدراسيه .

و) الطالبه التي يحق لها دخول الدور الثاني تختبر بكامل المادة الدراسية المقررة التي اكملت فيها وتقدر لها الدرجتين (٧٠٪) وتضاف لها تقديراتها في اعمال السنه اما طالبات المنازل فتقدر لهن الدرجة من (١٠٠٪)

ك) تعتبر الطالبه ناجحه في الدور الثاني اذا حصلت على النهاية الصغرى المقرره للمادة الدراسيه وورقة الاسئلة التي لم تنجح فيها في الدور الاول .

ل) الطالبه الناجحه في اختبار الدور الثاني تعطي الدرجة التي اكتسبتها .

م) النهاية الكبرى لكل مادة (١٠٠) درجه يخصص لدرجة اعمال السنه (٣٠) درجه من النهاية الكبرى لكل ماده ولدرجة امتحان آخر العام (٧٠) درجة منها (٣٥) لامتحان آخر العام تقدر درجة الطالبه في كل مادة في نهاية العام الدراسي من متوسط درجات اعمال السنه مضاف اليها درجة آخر العام .

س) يجرى خلال السنه الدراسيه اربعة اختبارات فترية يبدأ اختبار الاول منها بعد مضي شهرين من بداية العام الدراسي اما الاختبار الرابع فيجرى قبل موعد الامتحان النهائي باسبوعين اذا غابت الطالبه عن بعض الاختبارات الشهرية لعذر مقبول لدى الادارة

المدرسية يعاد اختبارها في وقت لاحق يسبق موعد الاختبار الثاني هذه الاختبارات هي عملية تقييم للطالبات في المجهود السنوى فيجب علي المدرسة الاهتمام بها واعطاء كل طالبه ما تستحقه .

ع) طالبات شهادتي الكفاءة المتوسطة والثانويه العامه لا يسمح لهن بدخول الامتحان عن طريق مدارسهن مالم يؤدين نصف الاختبارات الفتريه اواكثر اما التى تؤدى اقل من نصف هذه الاختبارات فيكون امتحانها عن طريق المنازل .

ف) تخصص (٣٠) درجة باسم السلوك والمواظبه توزع مناصفه (١٥) درجة للسلوك و(١٥) درجة للمواظبة تضاف هذه الدرجة الي المجموع الكلي لدرجات الطالبة بحيث يكون تأثيرها علي ترتيب الطالبه وتقديرها العام في سنتها علي ان تحتسب هذه الدرجات من واقع سلوك ومواظبة الطالبه اثناء العام الدراسي بالنسبة لدرجات الاختبارات الفترية لطالبات الشهادات تسجل في دفترى اعمال السنه في الحقول المخصصه لذلك وفي اواخر العام الدراسي يؤخذ متوسطها ويثبت في كشوف متوسط اعمال السنه التى سوف تتزود بها ان شاء الله وبعد توقيعها من المسئولات بالمدرسة واعتماد المديره لها وختمها تحتم المدرسة تبعث رأسا لرؤساء لجان النظام والمراقبة الذى يتم تعيينهم وتزويدهم باسمائهم وعناوينهم داخل ظرف مختوم سرى . يطبق هذا النظام علي جميع الطالبات المنتظمات في المدارس الحكومية والاهليه في جميع المراحل الدراسيه نقلا وشهادة اما طالبات المنازل فيعين الدرجة التى يكتسبها في امتحان آخر العام كله .

---

(١) تعميم بشأن تعليمات اختبارات النقل في الفصلين واختبارات الشهادة رقم ٢٠٨/٨/١ ت وتاريخ ٢٦/٥/١٣٩٦هـ.
لائحة الاختبارات للرئاسة العامه لتعليم البنات قسم المتوسط .

(٢) اللائحة العامه لتنظيم الامتحانات رقم ٦٨٩٩ بتاريخ ١٤/١١/١٣٩٣

الفصل الرابـــــع

الخطوات التي يجب ان تقوم بها الادارة التعليمية لتطوير مناهجها :

ان الشروط اللازمة لتحقيق أى نوع من التجديد والابتكار في القطاع التعليمي عامه وفي تطوير المناهج خاصة هو توفر ادارة عصريه جيده علي كل مستوى ومالم تزود الادارة التعليمية بالاداريين العصريين الذين دربوا تدريبا ملائما والذين حسن اعدادهم وتوافرت لديهم معرفة جديدة وستره وادوات حديثه للتعليم في مجال التحليل والبحث والتقويم والذين يجدون الدعم والمساعدة من اكثر من فريق من الاخصائيين ممن تتوفر لديهم ايضا كفاية التدريب فانه لن يحدث انتقال وتحول في التعليم من تعليم تقليدى الي تعلم حديث ويمكن للتعليم عند البحث عن ادخال الطرق الحديثه علي نظام الادارة ان تجد كثيرا من الموجهات المفيده في ممارسات القطاعات الاخرى في المجتمع التي حققت فعلا خطوات عظيمة في هذا الاتجاه بما في ذلك مفاهيم ومناهج بحث تحليل الانظمه والتخطيط المتكامل علي المدى الطويل لتطوير المناهج ولتحقيق ادارة تعليمية عصريه ينبغي ان تتخذ الخطوات التالية :-

١- (١) ينبغي ان يكون تجنيد المدربين والاخصائيين أساسا من صفوف المعلمين واساتذه الجامعة ويمكن لاولئك الذين لديهم خبرة تدريسية والذين اظهروا موهبة في الاعمال الاداريه ان يخدموا الادارة التعليمية علي أفضل نحو .

٢- لتدريب الموهبة الادارية ينبغي علي كل دولة ان يكون لديها هيئة تدريس جامعية للادارة قادرة علي تقديم برامج لاعداد الاداريين وتدريبهم

---

(١) ف . كومبز ، ازمة التعليم في عالمنا المعاصر ، ترجمة احمد خيرى كاظم جابر عبدالحميد جابر ، ص ٢٩٠ ، دار النهضة العربية .

قبل الخدمة واثناءها وينبغي علي الجامعات في كل من الدول النامية والصناعية ان تدرس مختلف الطرق التى بواسطتها ان تساعد علي هذه الموهبة الادارية الثمينه .

٣- يعتبر التخطيط من الاعمال الاساسية للادارة ولقد اعطي اليونسكو اولوية عاليه لهذا النشاط وينبغي ان يستفاد من المعهد الدولى للتخطيط التعليمي اكبر استفادة واعظمها في هذا المجال .

٤- يجب ان تسير الادارة التعليميه الجيده جنبا الي جنب مع الهياكل التعليميه التى صممت لاداء الاعمال المتخصصه التي يواجهها التعليم الان وينبغي ان يستجيب الهيكل التعليمي دائما للوظائف التى يقوم بها وعندما تتنوع وظائف التعليم نتيجة الاستجابة للحاجات المتغيره فانه ينبغي ان تظل الهياكل التعليمية مرنه لكي تستقبل مايطرأ علي المنهج من تغيرات جديده ومايستحدث في التعليم من مستويات واعمال متخصصه في الزراعة والعلم والتكنولوجيا وغيرها ماتحتاج اليه احتياجا ملحا .

٥- ينبغي ان تكون الجامعة باعتبارها على رأس النظام التعليمي متجاوبة على وجه الخصوص مع حاجات النظام التعليمي باكمله ولكنها لا تستطيع ان تحدد اذا ماقيدتها وزارة مركزيه تقييدا شديدا ولا يمكن ان تكون الجامعة مفيدة اذا لم تكن معده لتخريج الطاقات الانسانيه التى حسن اعدادها والتى يكون المجتمع في مسيس الحاجة اليها والجامعة ايضا لا تستطيع ان تطور نفسها وتصبح عصريه دون توجيه ادارى قوى .

٦- ان اختيار المعلمين الاكفاء مسألة على رأس قائمة الاولوية التعليمية في جميع الدول لذلك يجب اعداد المعلمين الاعداد السليم وخاصة

الذين يقومون باعمالهم في مستويات مهنية جديدة يتطلب تعريفا جديدا لمعاهد وكليات اعداد المعلمين وتدريبهم وينبغي علي هذه المؤسسات ان تنغمس انغماس عميق في البحث والتجريب وان تكون هي نفسها مراكز فعاله في التجديد التربوى وينبغي علي هذه المعاهد ان تكون وثيقة بالمدارس وبالمعلمين العاملين فيها بحيث لا تنعزل المدارس والمعاهد وكليات اعداد المعلمين عن الافكار الجديدة في تطوير المناهج وفي البحث التربوى وبذلك يصبح اعداد المعلمين من النمط الجديد من ذوى المستوى الانتاجي المرتفع الذى يحتاج في معظم الحالات الي استخدام التكنولوجيا الجديدة وسوف يصبح التعليم المبرمج والتدريس علي طريقة الفريق واستخدام الافلام والراديو والتلفزيون من وسائل مهنة التدريس التى يتزايد استخدامها علي الدوام واذا استخدمت التكنولوجيا استخداما سليما فقد تصبح أملا من آمالنا الاساسيه لتحقيق تفاعل مثمر بين المعلم الكف واعداد متزايدة من التلاميذ .

٧- ادخال الاساليب الجديده بمجرد أن تتوفر الادوات والوسائل التكنولوجيا الحديثه في الادارة التعليميه بل في العملية التعليميه باكملها وينبغي ان تصبح المدارس التجريبية وسيلة لجعل هذه الطرق مرئيه وواضحة تلك الطرق التى يمكن ان تطبق فيها التكنولوجيا التعليمية الحديثة في نظام مدرسي كامل وسوف نحتاج الي برامج تدريب خاصة باولئك الذين سوف يعملون علي تحقيق التكامل التعليمي بين المنهج والتكنولوجيا تلقي هذه التطورات ضوءا علي أهمية البحث العلمي في جميع مجالات الحاجات التعليميه علي اختلافها كما تبرز في نفس الوقت هذه الاهمية ولقد اقترح السيد رينيه المدير العام لليونسكو امكانية استخدام ٣٪ من

الميزانية التعليمية استخداما ملائما على البحث العلمي اما وان يبقى العلم وتظل وسائله في مؤخرة صفوف الصناعات اليدويه فذلك ترف لم تعد التعليم في وقتنا الحاضر يغادر ان يتحمله غير ان تحسن التجديد الناجح سيكون بحوث علميه متزايدة ولقد قلنا ان التعليم هو المشروع الوحيد الذى يوفي بخبراته وينبغي ان نفحص هذه الخبره وان تتوافر على اساس عالمي بحيث يستطيع الناجحون في عمل من الاعمال ان ينقلوا خبراتهم لتكون في خدمة الاخرين .

٨- التطلع الي الدول التى قطعت شوطا بعيدا في طريق المدنيه والتقدم حتى تتمكن من الاستفادة من خبراتها فمثلا في الولايات المتحدة تقوم معاهد الدراسات العليا في تناسق مع مجلس الادارة التعليميه باجراء تجارب على الممارسات الجديدة في تدريب مديرى المدارس بقصد التجديد والقيام ببحوث عن مشكلات الادارة واساليبها الجديدة وتشكيل ادوات جديده بقصد تحسين الادارة المدرسية ومحاله مغزى ودلالة انها ترتاد وتستكشف لاول مرة الدروس الادارية الممكنه التى يمكن للتعليم ان يفيد منها بفحصه للمجالات الاخرى التى تقدمت فيها الممارسات الادارية تقدما كبيرا وقد اصبح هناك قنوات جانبيه تمكن دخول رجال من الخارج النظم التعليميه لادارتها بل وهناك ايضا عدة جامعات وضعت وطورت فروع جديدة للمعلومات (وميكانيزم) لادارة البحوث وانظمة للتحليل بقصد تحسين اتخاذ القرارات والكفاءة والاداء العام ولقد وضعت كليات عديدة وجامعات بمساعدة مؤسسات خاصة خططا شاملة طويلة المدى للتنمية المستقبلية ونفذتها هذه التطورات ليست قصارة على الولايات المتحدة فهناك حركات مماثلة وفي اتجاهات رائدة تراها في كل من الاتحاد السوفيتى وكندا وفرنسا وانجلترا .

---

(١) د. على الوكيل : تطوير المناهج ، عام ١٩٧٢م ، ص ١٢٢ ، الانجلو .

ان النظرة علي مثل هذه النظم المتطورة في الادارة التعليمية بل في كافة المجالات التقدميه في الدول المتطورة يوجد الدافع لدى الدول النامية لمحاولة اللحاق علي تطوير نفسها في جميع المجالات والسير في طريق التطوير يؤدى بذلك الي تطوير مناهجها .

٩- الاخذ باحدث التنظيمات المنهجية الحديثة التى تتناسب مع الامكانيات وتراعي الظروف تساعد علي تحقيق الاهداف المنشودة بكفاءة وفاطية وهذا يتطلب دراسة وافية للاهداف التربوية التى يتضمنها ورسم خطة متكاملة سليمة للتنفيذ والمتابعة تحدد فيها كل الجوانب والانشطة والقيام بالاستعدادات الكافيه المادية والبشرية مع اختيار اساليب ووسائل التقويم التى تتمشي مع التنظيم المنهجي المقترح ويحدد الهدف من التطوير ويؤتى ثمارة لان التطوير الناجح الفعال لا يمكن ان يتم الا اذا مس جوهر التنظيم المنهجي اذ لا امل يرجي من وراء اتباع تنظيمات منهجية قديمة ولا تراعي التلميذ ولا البيئة ولا المجتمع بالقدر الكافى ومن هنا اعتقد انصار هذا الرأى ان التطوير الكامل المنشود يمكن في التوصل في الي تنظيم منهجي حديث وقد مرت التنظيمات المنهجية بسلسلة من التطورات بدأت بعد فترة استقرار طويلة لمنهج المواد الدراسية المنفصله الذى تطور الي منهج المواد الدراسية المتطورة ثم تطور الي منهج المجالات الواسعة وقد ادى الي ظهور الوحدات الدراسيه وهناك منهج النشاط الذى يركز علي ميول التلاميذ واستعداداتهم وهذا المنهج له صيغة ذاتيه وهناك المنهج المحورى يركز علي حاجات التلاميذ ومشكلاتهم وهذا المنهج له صيغة اجتماعية ولا بد من اختيا تنظيم من هذه التنظيمات علي ان عملية الاختيار تطلب مجموعة من العوامل اهمها :

١- ان يراعي التنظيم المنهجي الاخذ به ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم .

٢- ان يراعي التنظيم المنهجي المجتمع واهدافه وحاجاته ومشكلاته واتجاهاته وقيمة في ضوء الحاضر والمستقبل والظروف التي يمر بها .

٣- ان يراعي البيئة واستغلال مصادرها والمناخ السائد فيها .

٤- ان يراعي الامكانيات المتاحة من قبل الدولة والمدرسة .

٥- ان يراعي مستوى تأهيل المدرسين ومدى قدرتهم علي القيام بالاعباء وتحمل المسئولية التي يتطلبها التنظيم المنهجي الجديد .

١٠- تحديد المقررات الدراسية التي تدرس بكل مرحلة وبكل صف دراسي مع تحديد اطار كل مادة ومحتوياتها وعدد ساعاتها وكيفية تقديم كل مادة وعدد مرات تقديمها خلال المراحل التعليمية المختلفة اذ أن كل مادة تقدم في بادئ الامر في صورة عموميات بسيطة ثم تقدم مرة اخرى في احدى المراحل التعليمية اللاحقة بصورة اكثر عمقا وتفصيلا وهذا يتطلب :-

أ) تحديد العموميات والخصوصيات بالنسبة لكل مادة علي ان تتضمن العموميات الاساسيات التي يجب ان يدرسها التلاميذ وعلي ان تكون الخصوصيات في صوره دراسات اختياريه وفقا لحاجات التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم .

ب) انتقاء الاساسيات المعرفة سواء من القديم او الحديث والربط والتنسيق بينهما كل حسب اهميته ونوعه والحاجة اليه .

جـ) تنمية مهارات التفكير العلمي والتخطيط وتعويد التلاميذ علي الاعتماد علي انفسهم بدرجة كبيرة في عملية اكتساب المعلومات

علي ان يتم ذلك تحت اشراف المعلم .

د) تنمية القدرة علي الاطلاع المستمر لدى التلاميذ تؤدى علي تنمية القدرة علي الخلق والابتكار لديهم .

هـ) الاهتمام بالدراسات العلميه والعملية وتوجيه التلاميذ توجيهها دراسيا ومهنيا مبنى علي اسس علميه متطورة .

و) يجب الاستعانة بالبحوث المحلية والاطلاع علي نتائج البحوث الاجنبيه التى تدور حول اعداد القرارات الدراسية في الدول المتقدمة في العالم مثل الولايات المتحدة الامريكية دول اوربا اليابان ثم مقارنة هذه المقررات بعضها ببعض والاستفادة من ذلك في بناء مقرراتنا الدراسية .

ز) يجب ان تتم عملية بناء المقررات باسلوب علمي يعتمد علي الدراسة المستفيضة والتخطيط الدقيق المرن والتجريب المستمر وتسير عملية بناء المقررات الدراسية كما يأتي :

أولا : تحديد الاطار العام للموضوعات التى تضمنها المادة الدراسية وتوزيعها علي المراحل التعليمية المختلفة .

ثانيا : الترابط بين المواد المختلفة لانه يؤدى الى ترابط الخبرات

ثالثا : تحديد المقررات المناسبة لكل تخصص .

ح) يجب ان تتم عملية بناء المقررات بطريقة جماعية يشترك فيها الخبراء المختصون بالتعاون مع المعلمين والموجهين .

ط) يجب ربط المواد بعضها ببعض علي المستوى رأسي بالصفوف المختلفة وعلي مستوى افقي في المواد المختلفة في الصف الدراسي الواحد ولا يتعاد علي الحشو وحفظ المعلومات

وتكديسها وتوجيه الاهتمام نحو التجديد والخلق والابتكار وهذا يستدعي التركيز علي :-

١- التعليم الذاتي .

٢- التعليم المستمر .

٣- توكيد اهمية الفروق الفرديه والعمل علي مراعاتها .

ى) اعادة النظر في القويم بحيث ينصب علي قياس نمو التلاميذ في جميع الجوانب .

ك) ايجاد نوع من التنسيق بين المدرسة ووسائل الاعلام المختلفة

ل) متابعة التغيرات التى تتم داخل المجتمع بكل اهتمام علي ان تنعكس هذه التغييرات علي المنهج بحيث تصبح مراجعته وتطويره عملية دائمة وملازمة لكل تطور تكنولوجي وايدلوجي

١١- تطوير اساليب التعليم بحيث تؤدى الى تدريب الفرد علي :-

أ) التعليم الذاتي وهو اعتماد الفرد علي نفسه بدرجة كبيرة في عملية التعليم وقد اخذ هذا الاتجاه صورا متعددة مثل التعليم المبرمج والتعليم بالمراسلة والجامعة المفتوحة .

ب) التعليم وفقا لقدرات الفرد واستعداداته وقد ظهرت بعض النظم التعليميه التى تدعم مثل هذا الاتجاه مثل نظام الساعات المعتمده وهذا النظام يختلف اختلافا جوهريا عن النظم التقليدية في النقاط التالية :-

أولا : هذا النظام لا يعترف بمبدأ تنظيم الدراسة في صورة سنوات . دراسية متتالية لكل سنه مواد دراسية معينه ومفروضه علي جميع الطلاب .

ثانيا : مدة الدراسة التى تقضيها الطالب في الكلية ترتبط بقدراته واستعداداته والتقديرات التى يحصل عليها في نهاية كل فصل دراسي .

ثالثا : يتيح للطالب فرصا عديدة في اختيار المواد الدراسية سواء كانت من متطلبات الخاصة او العامة .

رابعا : يعطي الطالب الفرصة بأن يكون له اكثر من تخصص اذا أراد ذلك فهناك التخصص المنفرد وهناك التخصص المزدوج .

ج) اكساب التلاميذ مهارات العمل الجماعي والتعاوني عن طريق اتاحة الفرصة امام التلاميذ للقيام بالانشطة المختلفة .

د) انه يتصف الهيكل التعليمي بالمرونة بحيث يكون قادرا على الاستجابة السريعة لما تتطلبة هذه التغيرات وذلك بدلا من صب الدارسين في قوالب جامدة .

هـ) تدريب التلاميذ علي النقد الموضوعي وابداء الرأى الشخصي

و) الربط بين المقررات الدراسية وطرق التدريس والوسائل التعليمية والانشطة المختلفة بواقع الحياة ومشكلاتها بصورة تؤدى الي تكامل معلومات التلاميذ .

ز) كيفية التغلب علي تباين الفروق الفرديه بين التلاميذ واستقلال هذه الفروق في الدراسة والتوجيه .

١٢- يجب الاهتمام بالوسائل التعليمية لان جودة طريقة التدريس تتوقف لحد كبير علي الوسائل التعليمية المتنوعة التى يستعملها المدرس في تدريسه وتعزز هذه الوسائل ايضا نوعية تعليم الطالب

ومقدار فهمه للحقائق المجرده بل ان الوسائل التعليمية تخرج بالمتعلم من حيز المجردات الي حيز المحسوسات ومن عالم العقل الي عالم الفعل ومن القول الى العمل فتكسو المعلومات والحقائق حلة جديدة تجعله مقبوله لدى الطالب جذابة الانتباه اليها واعتنائه بهـــا لذلك لابد ان تتوفر شروط في استعمال الوسائل التعليمية اهمها :

أ) (١)ان تكون كبيرة واضحة يراها جميع الطلبة ويستفيدون منها في تعلمهم

ب) ان تكون جميله رشيقه جذابه تجذب انتباه التلاميذ وتحرك ولعهـــم وتثير اهتمامهم في الدرس والمادة المعروضه .

جـ) تمثل الحقيقة المراد ايضاحها تمثيلا دقيقا لكي يكون فهم الطالـــب عقفا .

د) الا يكون فيها كثير من التفاصيل والدقائق التى تجعلها غامضة غيـــر واضحة .

هـ) ان توضح الصور والرسوم والنماذج في المكان المناسب في الصف كي يراها الجميع .

١٣- اختيار انسب اساليب التقويم ووسائله بحيث تعطينا صورة صادقـــة في منتهي الدقة لما يراد معرفته والتوصل اليه في نمو التلميذ وهنـاك وسائل متعددة للتقويم يجب ان تتبعها ادارة التعليم في تقويـــم تلاميذها .

أ) (٢) الملاحظة الدقيقة والتسجيل اليومي ويمكن منها دراسة علاقـــة

---

(١) د . محمد آل ياسين ، المبادىء الاساسية في طرق التدريب العام ، عام ١٩٧٤ ، دار القلم ، ص ٢١٢ .

(٢) د . منصور حسين ، محمد زيدان ، سيكولوجيه الادارة المدرسيـــه والاشراف الفني ، عام ١٩٧٦م ، ص ٢٣٨ ، مكتبة غريب .

التلميذ بغيره من الناس وخاصة اثناء الرحلات والزيارات والانشطة المختلفة وفيها يمكن دراسة قيم وقدرات ومهارات التلاميذ والاختلافات بينهم .

ب) الاختبارات التحصيلية المختلفة مثل الاختبارات التحريريه والشفويه والعملية .

جـ) دراسة انتاج التلاميذ ودراسة النشاطات التى يقومون بها من خرائط ولوحات وملصقات ونماذج وقراءات .

د) مذكرات التلاميذ التحريريه وما تبرزه من تقدم او تحسن يطرأ علي دراسة التلاميذ .

هـ) الملاحظة والمناقشة بين التلاميذ ومدرسيهم وما تفيده في الكشف عما في انفسهم وما وراء سلوكهم .

و) دراسة رأى التلميذ في زملائه للكشف عن جوانب القوة والضعف كما يمكن الاخذ باحكام المدرسين والاباء وهيئات البيئة المحلية ومؤسساتها للحكم علي الجوانب الاجتماعية التى يتمتع بها التلاميذ .

ز) عمل الاستفتاءات التى عن طريقها يمكن الوقوف علي بعض جوانب النمو لدى التلميذ ومدى تحقيق المنهج للاغراض المنشود منه .

ح) دراسة بعض الحالات الخاصة والتى تفيد في ايجاد التعاون بين المدرس والاخصائي الاجتماعي والادارة المدرسية والاباء حتى يمكن التعرف منها علي ما يجب ان يتبع في العلاج .

ط) استخدام بطاقة التلميذ المجمعة والتى يسجل فيها تاريخه الدراسي ومستوى تحصيله وذكائه ومعلوماته عن ميوله وقدراته ومهاراته واهتماماته السلوكيه وخصائصه الانفعاليه وصفاته الخاصه في العمل الفردى والعمل الجماعي وحالته الصحية كما تشتمل علي بيانات من حيث

مستواه الاقتصادى والاجتماعي والثقافي وعدد افراد اسرته بالاضافة الي المعلومات التى تضاف الي السجل نتيجة لتتبع مايحدث للتلميذ من تغيرات اثناء دراسته وتساعد علي معرفة أثر المنهج علي نموه ويجبان تنتقل البطاقة المجمعه مع التلميذ في المرحلة الابتدائية الي نهاية المرحلة الثانويه لان ذلك يساعد علي تتبع حالة التلميذ وتقويمها تقويما مستمرا ومتصلا .

ويجب ان نؤكد ان عملية التقويم هي عملية مستمرة وجزء مكمل للعملية التعليمية وان القياس التحصيلي في نهاية العام الدراسي يجب الا يستخدم للنجاح والرسوب فحسب انما يستخدم لتخطيط العمل للعام القادم ولتشخيص المعوقات حتى يمكن علاجها ولعل من اهم مراحل القياس والتقويم كتابة التقارير عن مدى تقدم التلميذ حتى يمكن الاطلاع عليها من جانب المدرسين والاباء كما ان التلاميذ يستفيدون مستقبلا من المعلومات والحقائق التى يشطها هذا التقرير يساعد هيئات التدريس علي توجيه النصح فيما يتعلق بالتعليم الاعلي للتلميذ او عند دخوله مهنة معينة .

١٤- الاهتمام بالمباني المدرسية التى يقضي فيها التلاميذ اكبر وقت ممكن اثناء الدراسة فيجب ان تبنى علي طرق علميه حديثه لذلك نرى اهتمام الرئاسة العامه لتعليم البنات بايجاد مباني مدرسيه صحيه حديثة تمشيا مع التطور السريع في جهاز الدولة الرشيده هذا وقد حرصت الرئاسة علي تأمين المباني المدرسيه اللازمة لمدارسها لتستوعب الاعداد المتزايده من الطالبات وتقوم الادارة الهندسيه بمهمة دراسة المنشآت والمباني المدرسية وضع التصاميم والاشراف علي التنفيذ من قبل مهندسين مختصين هذا وقد بلغ عدد المباني الحكومية (٤٤) مبنى

عام ٨٧/٨٦ هـ تشكيل ٩ر١٤٪ من مجموع المباني المستخدمة للمدارس في جميع المراحل وتضم هذه المباني بين جنباتها (٣ر٢٨٪) من مجموع الطالب البالغ عددهن ١٠٤٦٦٤ وتمتاز هذه المباني بحسن تصميمها واتساع فصولها وتوفر الشروط الصحيه فيها وتتكون من دورين ويتراوح عدد الغرف مابين (١٢ الي ٢٢) غرفة في كل مبنى بالاضافة الي المنافع الاخرى وقد زاد اهتمام الرئاسة بالمباني المدرسيه من عام ٩٠/١٣٩٧هـ حيث بلغت جملة المباني المدرسية الحكومية (٥٦) مبنى مدرسي ملكتو (٤٨٣) مبنى مستأجرة (١٣) مبنى اعاره موزعة علي جميع المناطق في مختلف انحاء المملكة بطريقة تتناسب الي حد كبير مع ثقافة السكان والرغبة المتزايدة في التعليم . (١)

١٥- يحرص المنهج المدرسي حرصا كبير علي بناء العلاقات بين الافراد والجماعات علي اساس التفاهم والتعاون فتتمشي مع اسلوب هام في الديمقراطية حيث تدرك ان هذه العلاقات تتطلب اتاحة فرص لتفكير حر سليم يقوم الناس به كأفراد وجماعات للوصول الي حلل المشكلات التي تعترض سبيل تفاهمهم وتعاونهم وللوصول الي التخلص من الضغوط الخارجيه ومن التحيز والتعصب كما تتطلب الاقتناع واصدار الاحكام السليم وبهذا يعمل المنهج علي رعاية التلاميذ بحيث تصبح لديهم اتجاهات وعادات ومهارات تساعد علي

---

(١) خطة التنمية الثانية .

ممارستهم اساليب هذا التفاهم والتعاون في جميع مجالات الحياة .

١٦- ادخال بعض التجديدات على النظم التربوية مثل الاهتمام بالهوايات نظام اليوم الدراسي الكامل مجالس الامهات بطاقات التلاميذ بنظام النقل الالي للتلميذ من صف الي صف ولقد تصور البعض انه لا يمكن التوصل الي التطوير بمعناه الحقيقي الا اذا تم الاخذ بمثل هذه التجديدات التربوية اعتقادا منهم بأنها تمثل انطلاقة جبارة في مجال التربية وبأنها تمثل التطوير في اسمى صوره واشكاله وهذه التجديدات تتطلب خطوات علميه يجب اتباعها في التطوير واهم هذه الخطوات هي :-

أ) دراسة مستفيضه لفلسفة هذه التجديدات والاهداف المرجوه منها .

ب) دراسة لواقعنا وتحديد لامكانياتنا .

جـ) عمل التوعية الكافية لمثل هذه التجديدات على كافة المستويات من مدرسين وموجهين ومديرين واداريين واولياء امور ورأى عام .

د) اعداد المدارس وتجهيزها بطريقة مناسبة لهذه التجديدات .

هـ) توفير كافة الامكانيات اللازمة مادية وبشرية .

و) عمل التغيرات اللازمة في كافة جوانب المنهج حتى يتهيىء لهذه التجديدات الجو الصالح مثل تعديل مدة الدراسة او تغير نظام الامتحانات .

ان هذه النظم والتجديدات التربوية الحديثة لم تظهر الي حيز الوجود الا في الولايات المتحدة وبعض الدول الاوربية الا بعد تفكير عميق

وجهد متواصل وبحوث مستمرة وتجريب دائم وتقويم متصل وقد اخذت المملكة السعودية ببعض هذه التجديدات في النظم التربوية وتقتصر هذه الجديدات علي الاشياء الضرورية للطالبة والتى تتفق وطبيعة المرأة وتتمشي مع تقاليدنا وشريعتنا الاسلامية .

وأهم هذه التجديدات هي :-

أ - نظام المشرفات الاجتماعيات تمشيا مع السياسة التعليمية بالمملكة واستجابة للمرئيات التى صدرت من قبل بعض مدبرى التعليم بالمناطق بشأن اهمية وجود المشرفات الاجتماعيات بالمدارس المتوسطة والثانويه ويطبق هذا النظام (١) اعتبارا من عام ١٣٩٩/٩٨هـ بواقع مشرفة اجتماعية لكل مدرسه لا تقل فصولها عن (١٥) فصل وتعطي المدارس ذات الفصول الاكثر اولوية وجود المشرفه اذا لم يوجد العدد الكافى من المشرفات وتعتبر المشرفة الاجتماعية ضمن الجهاز الادارى للمدرسة وتحدد اختصاصاتها علي الوجه التالي :

أولا : أ) في مجال الخدمات الفردية بحث الحالات الفرديه السلوكية والاجتماعية والنفسيه والمدرسية والصحيه التى توجد في محيط الطالبات ودراستها للتعرف علي الاسباب ثم وضع العلاج المناسب لها .

ب) تقديم التوجيه والارشاد في المواقف الفرديه السريعة وتسجيل هذه الحالات وماتبع فيها .

جـ) متابعة البطاقات المدرسية التى تعبأ من قبل مربيات الفصول

---

(١) نشرة عن تطبيق نظام المشرفات الاجتماعيات في مدارس المتوسطة رقم ٢/٩٥٢ ف/ ادارة التوجيه التربوى - تعليم البنات .

حتى يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التى تعترض الطالبات .

ثانيا : أ) في مجال الخدمات الاجتماعية الاهتمام بجماعة النشاط المدرسي المختلفة وتوجيه الطالبات نحو الاشتراك في اوجه النشاط التى توافق ميولهن .

ب) اعداد السجلات اللازمة لجماعات النشاط والاهتمام بالتسجيل لاهمية في المتابعة والتقويم وكذلك اعداد الاستمارات والاستفتاءات اللازمة للتعرف علي احتياجات الطالبات في جماعات النشاط المدرسي .

جـ) الاشراف علي المقصف وتنظيم سير العمل ومراجعة حساباته

د) القيام بالبحوث الاجتماعية في المدرسة بغرض التعرف على الاحتياجات المختلفة للطالبات واسباب المشكلات العامه في المدرسة كمشكلة الغياب المتكرر او التأخر الدراسي الي جانب تنظيم بعض الندوات وحلقات المناقشة في التوجيه الديني والتربوى ودعوة الامهات لحضور هذه الندوات كذلك تنظيم العلاقات بين المدرسة والمنزل عن طريق مجلس الامهات وتوجيه هذه المدارس للقيام بدورها الايجابي في ربط المدرسه بالاسرة .

ب - يجب ان تكون المكتبه المدرسية محورا للدراسة بالنسبة للمعلمين والتلاميذ علي السواء لاسيما وان الطرق الحديثة في التدريس تتطلب ضرورة استخدام التلاميذ للمكتبه ومن الضرورى ان يتخذ المدرس بحكم وظيفته عضو هام

في لجنة المكتبة لذلك اصبح من واجبة العمل علي تحسين الخدمة المكتبية والنهوض بها وتشجيع المعلمين والتلاميذ علي استخدامها ومن الوسائل التى تشجع التلاميذ علي استخدام المكتبة :

أ - تزويد المكتبة باحدث المراجع التى تخدم المواد الدراسية بطريقة مباشرة .

ب - اعداد قوائم بالمراجع والمطبوعات التى تخدم المادة ووضعها في الماكن بارزه من المكتبة او حجرات الدراسة .

جـ - يتولي امين المكتبة تدريب التلاميذ علي كيفية الحصول علي مطبوعات المكتبة وعلي طريقة قراءة فهارس المكتبه واستخدام القاموس ودائرة المعارف وغيرها .

د - تخصيص حصه كل اسبوعين مثلا يصحب فيها المدرس تلاميذه الي المكتبه لفحص ومناقشة احدث المراجع المتصلة بالمادة .

جـ - اعداد مكتبة للفصول وتشجيع التلاميذ بكافة الطرق الممكنة علي الاستفادة منها .

و - يكلف التلاميذ بعمل ابحاث الاستعانة بالمراجع الموجودة بمكتبة المدرسة .

ادركت ادارة تعليم البنات اهمية المكتبة في كل مدرسة لتكون مصدر اشعاع ترجع اليه المعلمة والطالبه اذا عز عليها مطلب في العلم واللغة والتاريخ ولتقضي فيها الطالبات بعض الوقت في القراءة وذلك تحت اشراف مدرساتهن لذلك اخذت في تكوين مكتبة في كل مدرسة زودتها بالكثير من الكتب في الدين واللغة العربية والتاريخ والعلوم والاخلاق حسب مستويات الطالبات في كل مرحلة وما تحتاجه المعلمه كمرجع لمادتها .

جـ - ان المنهج الحديث يتطلب تعاون المنزل مع المدرسة وربطها بالبيئة والمجتمع ومن هنا رأى البعض المختصين في العملية التعليمية بأن هذا الدور يجب ان يلقي علي عاتق مجالس الآباء والامهات عن طريق اشراك المدرسين واولياء الامور في دراسة كافة المشاكل التى يعاني منها التلميذ وكذلك دراسة بعض المشكلات المرتبطة بالبيئة التى توجد فيها المدرسة ويجب ان يكون للمعلمين دور فعال في هذه المجالس وعلي مدى كفاءتهم وقدرتهم وتحمسهم يتوقف نجاح مجالس الاباء والمعلمين الي جانب تقدم المدرسة كافة التسهيلات والارشادات حتى تؤدى رسالتها وتحقق الهدف المنشود منها لذلك ترى الرئاسة العامة لتعليم البنات ايمانا منها باقامة مجالس الامهات لضرورة اشتراك الاسرة في حل المشاكل التى تحدث في المدرسة ودراسة نفسيه اتجاه بناتها ومناقشته تعتمدها مدارس البنات وتدعو اليها كل او بعض امهات طالبات المدرسة وقد اتبعت هذه الاجتماعات جدواها في نوعية الشعور بالمسئولية الامهات للمشاركة في تربية وتعليم بناتهن والتعرف علي مشكلاتهن وعلاقتهن الشخصية بالاخريات وبالتالي افادت في تنوير عقول الامهات وتوسيع مداركهن وذلك بتبادل الآراء فيما بينهما وبين المدرسات والمشرفات الاجتماعيات في المدرسة

د - يجب ان تقوم ادارة التعليم باعداد البطاقات المدرسية للتلاميذ بحيث تخصص بطاقة لكل تلميذ تسجل فيها كافة البيانات الخاصة عن (حالة الصحية الاجتماعية ، العقلية ، الاقتصادية ، الثقافية ميوله قدراته استعداداته - مشاكله - حالته الدراسية - توتيبه في الاسرة - بيانات عن الاب والام والاخوه والسكن) .

علي ان تكون هذه البيانات شبه سريه لا يطلع عليها الا افراد معينون ويجب ان تعطي هذه البطاقة صوره صادقه عن نمو التلميذ في كافة الجوانب وان تساعد علي حل مشاكلة وعلي توجيهه الي الدراسة التي تتفق مع ميوله وقدراته واستعداداته وظروفه الا أن هذه البطاقات لم تؤدى الفائدة المرجوه منها لعدة اسباب اهمها :-

أولا : اولياء الامور لم يساعدوا بدورهم علي تقديم البيانات الصحيحة عن اولادهم .

ثانيا : لم يعطي التلميذ البيانات الصحيحه عن الامراض التي اصيب بها في الماضي خوفا ان يكون لذلك تأثير علي مستقبلة .

ثالثا : لم تهتم المدرسة باعداد هذه البطاقات فسجلت فيها بيانات ناقصة وغير دقيقة واصبحت تكتفي بذكر اسم التلميذ وسنه وبعض الامراض التي اصيب بها ثم حالته الامتحانيه من صف الي صف .

ان هذه الاسباب شجعت المدارس التراضي بدورها ولم تعد البطاقة المدرسية تؤدى الغرض المرجوه منها حتى تلاحظ انها انقرضت في بعض المدارس ولم يعد لها سوى كيان صوري .

ولكن نلاحظ ان ادارة تعليم البنات بدأت باعداد بطاقات صحيه عوضا عنها تسجل فيها بعض البيانات عن الحالة الاجتماعية والصحية للطالبة التي جانب توتيبها في الاسرة وتقوم في بداية العام الوحدة الصحية المدرسية بعمل كشف كامل للطالبه وتسجيله في هذه البطاقة وتحفظ هذه البطاقة مع ملف الطالبه في المدرسة الخاص بها وعندما تترك الطالبة خلال العام الدراسي

تصحب الطالبة البطاقة الصحيه وتذهب بها الي الوحدة وبعد الكشف عليهـا يسجل الامراض التى اصيبت بها ان هذه البطاقات قد ادخلت خلال النظـم الجديده في المنهج التعليمي من مدة عامين وقد حققت نجاح لا بأس به .

هـ - يجب الاهتمام بالنشاط المدرسي خاصة في المجتمعات المتحضـرة والتى في طريقها الى التحضير نلاحظ ان الاضطراب والتوتر النفسـي يرتبطان ارتباط كبير بالمدينه لذلك يجب الاهتمام بالتربية الدينيـة لان كلما قوى ايمان الفرد كلما كان اكثر قدرة علي تحمل الشدائـد ومواجهة الصفات بنفس راضية وبايمان لا تزعزع كذلك الاهتمام بالانشطة الرياضية لانها تقوى الجسم وتهذب النفس وتعود الناس علي الصبـر والتحمل وتجعله قادر علي مواجهة الازمات والصعاب لذلك يجـب علي المتخصصين في تطوير المنهج الاهتمام بالنشاط المدرسـي لانه :

١- (١) يعبر فيه الطالب عن ميوله ويعمل علي اشباع حاجاتـه فيكون علاقات طيبة مع المدرسة .

٢- يلاقي عيوب المواد الدراسيه المنفصله عن طريق الربط بينها وتحقيق ايجابية الطالب فيتعلم عن طريق النشاط .

٣- ينتمي صفات واتجاهات ومهارات مرغوب فيها كالتعاون والصبر والدقة في العمل والتنظيم السليم والاخاء وضبط النفـس وتحمل المسئولية واحترام العمل اليدوى .

٤- النشاط مجال تربوى عظيم يسهل الكشف فيه عن ميول التلاميذ

---

(١) د . منصور حسين ، د . محمد زيدان ، سيكولوجية الاداره المدرسيه والاشراف الفنى والتربوى ، عام ١٩٧٦م ، ص ٢٣٨ ، مكتبة غريب .

ومواهبهم بما يعين علي توجيههم التوجيه التعليمي والمهـــنى الصحيح .

٥- مساعدة التلميذ علي اكتساب هواية تساعده علي حل مشكلة اوقات الفراغ .

٦- يهيء النشاط للتلاميذ مواقف تعليميه شبيهة بمواقف الحيـــاة مما يساعد علي اعداد المواطن الصالح في المجتمع الحديـــث

لذلك يجب الاهتمام بالانشطة المدرسية وتحديد الانشطة التى يجـب علي التلاميذ القيام بها لاعطائهم الفرصة لممارسة هواياتهم ويمكن تقسيـــم الانشطة الي قسمين رئيسيين :

القسم الاول : انشطة مرتبطة بالمواد الدراسية مثل :-

١- التخطيط للتجارب المعملية

٢- التخطيط لاقامة المعارض العلميه

٣- التخطيط لعمل بحث جماعي

٤- التخطيط لزيارة ميدانية

٥- التخطيط لرحلة تعليمية

٦- التخطيط لحل مشكلة من المشكلات المدرسية

٧- التخطيط لاعداد موضوع من موضوعات المادة

القسم الثاني : انشطة حرة مثل :

١- التخطيط للانشطة والفرق الرياضية

٢- التخطيط للرحلات العامة

٣- التخطيط لاقامة المعسكرات

٤- التخطيط لاقامة الندوات

٥- التخطيط للجمعيات المختلفة مثل :-

جماعة الصحافة ، جماعة الادب ، جماعة الرسم ، جماعة التصوير ، جماعة الاذاعه المدرسية ، الجمعية الدينيه ، جمعية العلوم .

ان فكرة الاهتمام بالنشاط المدرسي قد اخذت به مدارس تعليم البنات منذ افتتاحها ولكنها كانت تقتصر علي الاشياء الضرورية للطالبة والتى تتفق وطبيعة المرأة وتتمشي مع تقاليدنا وشريعتنا الاسلاميه وقد تطورت في الاعوام الاخيرة حينما بدأت رئاسة تعليم البنات بتطوير المنهج لكي يساير التغيرات والتطورات التى طرأت علي جوانب المجتمع السعودى فقد كانت تهتم بالنشاط المدرسي عن طريق الجمعيات المدرسيه فقد توجد مجموعة جمعيات مثل جمعية العلوم والدين والاجتماعيات واللغة الانجليزية واللغة العربية والفنون الجميلة مثل الرسم والخياطة والتدبير المنزلي والرياضيات هذه الجمعيات تعقد في بداية العام الدراسي تقوم كل معلمة من معلمات الفصول بطرح اسئلة علي طالباتها عن نوع الجمعية التى تريد الانتماء لها وتسجل اسمها بعد ذلك يقوموا المعلمات بتقسيم التلميذات علي الجمعيات وتقوم كل معلمة بطرح اسئلة عن نوع النشاط التى تريدان تقوم بها في جمعيتها وتساعد المعلمه الطالبة علي تحقيق هذا النشاط وفي نهاية العام الدراسي تجمع الانشطة ونختار منها الجيد وتعرض في معرض سنوى تبرز فيها الطالبات ومواهبهن التربوية ورئاسة تعليم البنات تساعد - المعارض التى تقوم فيها كل مدرسة بعرض انتاج الطالبات في فنون الرسم

والخياطة والتفصيل وعمل التريكو وانواع الطهي وتعرض منتجاتها للبيع وفي الواقع ان هذه المعارض اصبحت حديثة المجتمعات بما تحتوى به من اعمال دقيقة متقنه تدعو للفخر والاعتزاز بما وصل اليه المستوى التعليمي بالمدارس في مدة وجيزه الي جانب هذا اقامت ادارة تعليم البنات بعمل سابقة للتربية الفنية لمدارس البنات هذا العام ١٤٠١هـ وقد تم تقييم انتاج الطالبات المشتركات في هذه السابقه في سرية تامه من قبل لجنة برئاسة مديرة ادارة التوجيه التربوى بالرئاسة العامه لتعليم البنات وعضويه من الخبيرات المتخصصات في الادارة وموجهات من الرياض واسفرت النتيجة عن فوز خمس طالبات في كل من المراحل التعليمية المتوسطة والثانويه ومعاهد المعلمات علي مستوى المناطق التعليميه وقدمت جائزة تشجيعيه تتراوح قيمتها بين (١٥٠٠ الي ١٠٠٠) ريال الي جانب ستتسلم كل طالبة فائزة شهادة تقديريه مقدمه من مديرة ادارة التوجيه التربوى بالرئاسة وقد تقرر اقامة معرض شامل بمدينة الرياض يضم انتاج جميع الطالبات المشتركات في السابقة بناء علي موافقة سماحة الرئيس العام لتعليم البنات بقاعة المحاضرات التابعة لوزارة المعارف ويتم افتتاح المعرض بمشيئة الله تحت رعاية الاميرة موضى بنت خالد بن عبدالعزيز وتفتح ابواب المعرض لاستقبال الامهات والطالبات وبهدف اقامة المعرض الي جانب نشر التذوق الفني تعرف الفتاة بالرياض علي ماعبرت به اختها في مختلف مناطق المملكة .

ان أى نظام انتاجي مهما كانت اهدافه وتكنولوجيته يتطلب ادارة وينبغي ان تتوفر له قيادة واتجاه واشراف وتنسيق وتقويم مستمر فاذا اردنا تطوير مناهجنا التعليمية يجب ان تبدأ الثورة التى نحتاجها بالادارة التعليمية وكثير من القائمين علي الادارة التعليمية يدركون ادراكا حاد هذه الحاجة ولو أنه اتيحت لهم بصف فرصة لوجدانهم علي استعداد لان يقودوا ثورة تعليمية

يعرفون ان الموقف يحتاجها ولكن القائمين علي الادارة انفسهم فينشغلون تماما ويبذلون جهودا كبيرة حتى يحقق الاجهزة القديمة اهدافا جديده كي تتحمل اعباء من العمل لم تصمم لها هذه الاجهزه ويكاد لا يكون لديهم وقت لملاحظة فكرة جديده وبالتالي لادخالها في النظام التعليمي ان الطبيعة المحافظة علي النظام التعليمي تتحرك بقوة دفع كتلتها الذاتيه التي تطحن كل مجد اداري شجاع حتى ينشغل بهذه الكتلة المحافظة ويعكس سلوكها والسبب في ذلك الادارة المركزيه التي غارقة تحت وطأة البيانات والمعلومات التفصيلية التي لا تستطيع ان يتناولها كما ان طاقاتها موزعة ومبددة في تفاصيل تافهه لم تصمم لمواجهتها وذلك لانها نظام كسيح يفيد التأخير في الاعمال حركيه وكثيرا ما يؤدى الي مواقف هزيلة وتتمثل احد جذور هذه المشكلة في عدم وجود تسهيلات قوية داخل المؤسسات في النظم التعليميه لتقوم بالبحث الخلاق لمشكلات الادارة التعليمية والتنمية المستمرة للعاملين الذين يقومون بالوظائف الاداريه المختلفة في النظام وهناك مصدر آخر وهو أن معظم تلك النظم لديها عملية الاحتكار المهني لانتقاء العاملين بالادارة التعليمية لذلك لابد ان تعرف معرفة شاملة لما يحدث في التعليم لكي تحقق الادارة الفعالة وهذا يدعونا بالضرورة الي ان نعرض العيب الاساسي لمناقشتنا وجدلنا علي النحو التالي :-

أولا : بما ان الانظمة التعليمية قد نمت واصبحت معقده جدا فانها تحتاج الي عاملين اداريين عصريين من انواع مختلفة ثم اختيارهم بعناية وتدريبهم بكفاءة .

ثانيا : كان هناك عجز في هذا النوع من الاشخاص في جميع انحاء العالم فان اى نظام تعليمي سيلحق بنفسه ضررا يقاسي منه اذا انكر علي نفسه امكانية الحصول علي موهبة اداريه من خارج اطاره

ثالثا : تحتاج النظم التعليمية الي فريق اداري متنوع الامكانيات وذلك لانها تواجه اعمال معقده الا أن وهذا الفريق ينبغي ان يشتمل علي اشخاص ذوى قدرات ممتازة في التحليل وادارة البحوث.

وبناء علي ذلك فان اى نظام تعليمي ينبغي ان يعتمد علي تشكيلة شامله من الكفاءات لكي تنتج انواع المهارات والمعرفة والادوات الاداريه اللازمة لاداء وظيفة علي نحو فعال . ولقد اعتمد مديرو برامج الفضاء علي معرفة ممتدة من جميع العلوم الفيزيائية والبيولوجية وعلي مهارات ممتدة من جميع العلوم التكنولوجيه ونسقوا بينها لكي يرسلوا بانسان الي القمر .

فلو اخذنا المسائل علي الصعيد العالمي فاننا نجد ان الجانب الاداري من النظم التعليمية تفيده ويحيط به شبكة من الاتجاهات والطرق الاداريه انحدرت من الماضى البعيد البسيط الى حاضر ثائر معقد حيث تظهر مطالب جديده تتأرجح وتلمع في كل جانب وعلي الاغلبية الساحقة من الدول ان تنشيء برامج الاولي للتنمية المهنية للعاملين بالادارة وللبحوث بقصد تحسين الممارسات الادارية في التعليم وينبغي علي اغلبية الجامعات في العالم ان تنشيء نظاما جديدا للادارة الداخليه حيث يقوم المديرون واعضاء هيئة التدريس والطلاب بأدوار مناسبة في الادارة وعلي معظم الدول في العالم أن تأخذ المسألة بجدية تكفي ان تعامل القائمين علي الادارة التعليمية في اعلا مستوياتهم علي قدم المساواة وعلي نحو منصف كما هو الحال بالنسبة لغيرهم من المتقدمين ذوى المواهب الممتازة في المجالات الاخرى .

وبما ان الادارة ليست جزءا منفصلا عن المجتمع وانما هي احدى عناصره وعناصر ثقافته . ولا شك ان مفتاح علاج المجتمع والادارة فيه هي شخصية الفرد

لذلك لابد ان تتصف هذه الشخصية الاداريه بما يأتي :-

١- (١) شخصية مستقلة في تفكيرها معتمده علي نفسها ذات قيم وضمير خلقي تعتمد عليه في تقديرها للمسئوليه وتنفيذها .

٢- شخصية تتبع الاسلوب العلمي في فهمها للامور وفي مناقشتها لها فان هذا الاسلوب من شأنه ان يكسب الشخصية صفات الموضوعية ويحررها من المحسوبية والتعصب .

٣- شخصية تؤمن وتثق بنفسها وذكائها وبقدرتها علي اصدار القرار وهذا يتطلب نوعا من الادارة المرنه . والا تظل المركزيه هي الشكل المسيطر علي نظمنا الادارية .

٤- شخصية مدربه علي اسلوب الاداره الحديثه بكل ماوصلت اليه من علوم وتطبيقات في مجال الادارة الحديثه وهذا يتطلب ايجاد نوع من التدريب في المعاهد الاداريه والتدريب اثناء الخدمه علي هذه الاساليب .

ان مثل هذه الشخصية تحتاجها لادارة اعمالنا في كافة مناشطنا لانستطيع ان توجدها بالوعظ والارشاد ولا بمجرد الاقناع النظرى وانما ينبغي اتجاهاتها وقيمها وخبراتها من خلال نظام تربوى يعنى اساليب تنشئتها خاصة وان الطلب الاول للتقدم في الدول النامية والذى يسبق الصناعة او القوى الكهربائيه او اى شيء آخر هو ان تكون الادارة العامه قادره علي تصنع اساس البناء في مكانة الصحيح ثم تستمر بعد ذلك امينة وفعالة لدرجة تسمح لمجتمع بان يتطور الي مستوى اعلي واكثر تعقيدا ولهذا يجب علي الدول الناميه لكي تصل الي هذا المستوى من التطور جيب ان تبنى ادارة (١) عصرية تقوم علي :

(١) د . محمد السيد سلطان ، دراسات في التربية والمجتمع ، عام ١٩٧٥م ص ٢٢٨ ، دار المعارف .

١- العلم والمنهج العلمي في اصدار القرار واتخاذه من بين بدايلات متعددة .

٢- الديمقراطية في العلاقات الانسانية التي تحتويها .

٣- تطبيق والافادة من التكنولوجيا الحديثة في مجال الادارة واتخاذ القرار .

٤- خلق كادرات وقوى بشريه عن طريق النظام التربوي والتعليمي يتضمن فنون الادارة واساليبها واسسها العلميه والعمليه ومبادئها الديمقراطية بحيث تستكمل هذه الكادرات ثمرها في الممارسة الفعليه في العمل نفسه .

* * *

المقترحات والتوصيات

وفي نهاية المطاف نود ان ننظر الى الصور العلميه التى تحدد الادارة التعليمية في المستقبل واود أن اضع بعض المقترحات والتوصيات اللازمة بعد اعداد هذا البحث وكلى امل في الله سبحانه وتعالى ثم في حكومتنا الرشيدة ان تنشأ هذه الاداره على المقترحات التى اذكرها وأهمها :-

١- اعادة النظر في تنظيمات الادارة التعليمية وتطويرها بما يناسب ومتطلبات العصر ومستقبل مجتمعنا النامى .

٢- ايجاد تعاون مشترك بين اجهزة التخطيط التربوى واجهزة الاحصاء والاجهزة الفنيه عند وضع الخطط التعليمية على ان تتوفر لهذه الاجهزة الامكانيات البشرية المدربه والماديه الكافية للقيام بمهامها كذلك وضع مخططات للتنمية الادارة التعليمية الى جانب تنمية الخطط القومية الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٣- العمل على تعميم تدريس مقررات وبرامج عن الادارة التعليميه والمدرسيه في معاهد اعداد المعلمين وكليات التربية وتمثل هذه الدراسة مكانها الرئيسى بين المواد الى جانب الحلقات والدورات والبرامج التجديديه والمتنوعه لدراسة اوضاع ومشكلات الادارة التعليمية .

٤- العمل علي اعداد القيادات التربوية المهيمنه على شئون التعليم اعدادا يتلاءم مع المهام الموكلة اليهم وينبغي عند اعدادهم مراعاة مايأتي :

أ - ان يكون اختيار القادة من بين العاملين في الادارة من ذوى الموهبة والقدرة على تحمل اعباء القيادة .

ب - ان يقوم علي اعداد برامج وتدريب وتأهيل القادة متخصصون ومدركون لاهمية هذا العمل ليمكنهم توجية المتدربين بكفاءة

جـ - ينبغي الاستفادة من الاتجاهات العالميه المعاصره في اعداد برامج تدريب المديرين كتكنولوجيات الادارة وتحديثها وتقنيات العصر وغيرها .

د - ان تتضمن برامج الاعداد كيفية تنظيم اوقات القادة بين عملهم الادارى وعلمهم الفنى والتوافق في ممارسة كل منهما والوقوف على ظروف بيئاتهم ومشكلات مجتمعاتهم ومحاولة الاسهام في حلها .

هـ - ان يتيح نظام الاعداد والتدريب الفرصة امام المديرين لمواجهة ماقد يحدث من تغيرات في الاتجاهات والاوضاع التربوية ويجب مراعاة عناصر التجديد في برامج الاعداد الى جانب ملاءمتها لما يحدث من تغيرات في اوضاع التربية والتعليم وفي ضوء ما يستحدث من ابحاث ونظريات تربوية ونفسية وادارية .

٥- العمل على الاخذ باللامركزيه في ادارة التعليم وتسويله تحقيقا من اعباء المركزية مع مراعاة عدم الازدواج بين اختصاصات السلطات المركزية والسلطات غير المركزية .

٦- ان توضع معايير لاختيار القادة التربويين في الادارة التعليمية .

٧- ان تقوم الادارة التعليمية على اساس قيم للعلاقات الانسانيه لانها تمثل حافزا ايجابيا رئيسيا للعمل والاقبال عليه .

٨- ان تقوم وظائف الادارة التعليمية على عناصر رئيسية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة .

٩- ان تقوم الادارة التعليميه على تشجيع الفروق الفردية بين التلاميذ وبعضهم وبين العاملين وبعضهم واعتراف كل فرد بحدود مقدرته العقلية واستعداداته المختلفة وظروفه الخاصة كي يتجه في تعليمه وعمله

الوجهه المناسبة وهذه الحدود، عند ذلك تنطلق الطاقات بكامل قواهـا بين جميع العاملين في الادارة التعليمية ويؤدى الى اشتراك الجميـع في النشاط التعليمي .

١٠- تنسيق الجهود على جميع المسئولين فى الادارة التعليمية وهذا يـؤدى الى ضبط العمل في اتجاه واحد بدلا من الصراع الادارى .

١١- توزيع السلطة لكل فرد في الادارة كل حسب اختصاصاته وعدم تركيزهـا في مكان واحد حتى تسير بنجاح وكفاءة تامة .

١٢- ان تعد المناهج الخبرات التربوية للمتعلمين وتهيئ لهم الظـروف الثقافية والعلميه التى تخلق منهم الكفاءات المحتاج اليها وعليهـا كذلك ان تترجم القيم والاتجاهات الاجتماعية الى اعمال وسلوك .

١٣- يجب ان تتكيف المناهج العلميه في المدارس بحيث تمس جوانـب المجتمع المختلفة وتتفق مع مشاكلة وتخدم ظروفة الخاصة .

١٤- يجب ان تركز المناهج والمناشط التربوية على تغذية جميع جوانـب الشخصية وتساعدهم علي طرق التفكير السليم .

١٥- الاخذ باحدث ماوصلت اليه الامم المتقدمه من الاساليب العلميـة لتفسير الحقائق والمفاهيم والنظريات العلميه .

١٦- ان يقوم المنهج بوضع الاساس العلمى والعملي لمساعدة المتعلـم على احترام غيره وفهمه وتقدير ظروفه وعدم الازدراء بما لا يعتريهمن قيـم ومعتقدات واتجاهات ومثل .

١٧- الاستفادة من جميع انواع المعارف والعلوم الانسانية وموادها منهجيـا وتأليفا وتدريسا على ضوء الاسلام للنهوض بالامة ورفع مستواهـا .

١٨- يجب ان يضع المنهج استراتيجية تربوية على اسس عريضه راسخـة لتحقيق الميول المتنوعه السياسية والاجتماعية والصحية والتعليميـة ويتمتع بالحماس الاصيل المستمر .

١٩- العمل على اشعار التلاميذ بالقيمة الكبرى للسلام العالمى والتعـاون

الدولى والايمان بالمنظمات الدولية كأدوات للسلام والعمل على تدعيمها واستكمال التقصى فيها .

٢٠- الاخذ باحدث التنظيمات المنهجية بعد دراسة وافية للاهداف التربوية التى يتضمنها ورسم خطة كاملة تحدد فيها كل الجوانب والانشطة والقيام بالاستعدادات الكافية مع اختيار اساليب ووسائل التقويم التى تتمشى مع التنظيم المنهجى المقترح .

٢١- يجب ان ترتبط عملية بناء المنهج بعملية تطويره لانه لوقمنا ببناء منهج باحدث الطرق واحسن الاساليب ووفقا لافضل الاتجاهات التربوية الحديثه بحيث يظهر للوجود فى منتهى الكمال ثم تركنا هذا المنهج عدة سنوات دون ان يمسه احد فسيحكم عليه بعد ذلك بالجمود والتخلف مع ان المنهج في حد ذاته لم يتغير ولم يتبدل ومن هنا تظهر عملية تطوير المنهج بكل ثقلها عملية هامة ويجب ان تكون عملية التطوير شاملة على جميع جوانب الموضوع ويرتبط بجميع العوامل المؤثرة في هذا الموضوع .

٢٢- يجب ان ينصب تطوير المنهج على المقررات الدراسية وطرق التدريس والوسائل التعليمية واساليب ونظم الامتحانات واساليب ووسائل التقويم وتطوير الانشطة المدرسية والادارة المدرسية والمكتبات المدرسية ونظم اعداد المعلمين نظم تدريب المعلمين والموجهين ونظم التوجيه الفنى وتطوير اساليب الارشاد والتوجيه النفسي .

٢٣- يجب ان يتم تطوير المنهج بعد دراسة مستفيضة والبحث العلمي المستمر وذلك لمحاولة التمكن من القضاء على اخطاء المنهج والتخلص من اوجه الضعف وتلافي نواحي القصور على اساس علمى سليم

ملخص البحث

مما لا شك فيه ان العلم هو اى مجموعة منظمه من الحقائق والمبادئ والطرق التى تشرح ظواهر تؤدى الى اكتشاف الحقائق الاساسية وتفاعل قوانين عامه لذلك نرى ان الادارة عامة والادارة التعليمية على وجه الخصوص تستند الي العلم من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح التى تنظم العمل في كل منهما وتشق الادارة التعليميه من طبيعة العملية التربوية والتعليميه التى تقوم الادارة بتحقيق اهدافها لانها مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها في المستويات الادارية لذلك اصبحت ادارة نظم التعليم من اضخم الجهود التى تتولاها حكومات الدول المعاصره على المستوى المركزى والاقليمى والمحلى على السواء وقد تطور مفهوم الادارة ووظائفها بصورة كبيرة عما كانت عليه فى الماضى .

وهذا البحث حاولت به محاولة جادة وارجو ان تكون هادفة لشرح وتوضيح وتأكيد الاصول الادارية للتربية بما فيها من معلومات وخبرات ومهارات ومفاهيم وقيم واتجاهات لتحقيق عملية الادارة التعليمية كعملية اجتماعية وكعملية اتخاذ القرار الرشيد وقد تناول البحث نشأة الادارة التعليمية واصولها العلميه وبعض نظرياتها ومستويات الادارة المركزية واللامركزيه الى جانب وظائف الادارة التعليمية ووظيفة التنظيم الادارى بما فيه من الرقابة الادارية والقيادة السوية والعلاقات الانسانية الى جانب التوجيه ومبادئه والتقويم ووسائله الى جانب هذا تناول البحث تطور المنهج عامة ومناهج تعليم الفتاة خاصة في المملكة منذ افتتاح المدارس حتى الوقت الحالى الي جانب المقترحات والتوصيات التى أرجو من الله ان تتحقق خلال الاعوام القادمه حتى يستفيد منها المعلم ووكيل المدرسة والمدير والموجه وطلاب كليات التربية ومعاهد التنمية الادارية وحتى تخطو خطوات واسعة في ميادين التعليم وتواصل ركب التقدم والازدهار .

فهرس المراجع

١- القرآن الكريم :
أ - سورة السجده (من الايه٧ - ٩)
ب - سورة الشمس(٦ - ٧ - ٨ - ٩)
جـ - سورة الاسراء - الايه (٧٠)
د - سورة النحل (٧٨)

٢- ابراهيم عصمت مطاوع ، اصول التربية ،عام١٩٧٩م ،دار المعارف الطبعه الاولي .

٣- ابراهيم درويش ، دراسة في الادارة العامه ،دار النهضة العربية

٤- ابراهيم عصمت مطاوع د . امينه احمد حسن ، الاصول الاداريه للتربية عام١٩٨٠م دار المعارف .

٥- اوردواى تيد ، الاداره ، ترجمه د . محمد توفيق رمزى ، دار الجيل .

٦- حسين محضر، الجديد في الاداره المدرسيه ، عام١٩٧٥م ، دار الشروق

٧- ارنست سبيكرمان ، الادارة العامة ، مطبعة نجد التجاريه

٨- زكي محمود هاشم ، الادارة العلميه ، عام ١٩٧٩م ، وكالة المطبوعات

٩- حلمى الوكيل ، تطوير المنهج ، عام ١٩٧٧م ، الانجلو ، الطبعه الاولي .

١٠- د . حسين حافظوابراهيم وجيه ، علم النفس والتعليم ، الانجلو .

١١- حسين قوره ، الاصول التربوية في بناء المناهج ، ١٩٧٢م دار المعارف ، الطبعه الثانيه .

١٢- زياد محمد نجيب ، ابراهيم الزيد ،مجلة تصدرها الادارة العامه ، عام ١٣٩٦ هـ جده ، معهد الادارة العامه ، مطابع نجد التجاريه .

١٣- سيد حسن حسين ، دراسات في الاشراف الفنى ، ١٩٦٩م ، الانجلو

١٤- صالح عبدالعزيز ، التربية الحديثه ،جـ٣ ، عام ١٩٦٩م ، دار المعارف

١٥- على الحبيبي ، الادارة العامه ، مكتبة عين شمس .

١٦- عبدالكريم درويش . ليلى تكلا ، اصول الاداره العامه ، ١٩٧٧م الانجلو

١٧- عرفات عبدالعزيز ، استراتيجيه الادارة العليميه ، عام ١٩٧٨م ، الانجلو الطبعه الاولي .

١٨- عبدالله عبدالدائم ، التربية في البلاد العربيه ، عام ١٩٧٦م دار العلم للملايين بيروت ، الطبعه الثانيه .

١٩- عبدالعليم ابراهيم ، الموجه الفني ، دار المعارف ، الطبعة الثالثه .

٢٠- عرفات عبدالعزيز ، المعلم والتربية ، عام ١٩٧٧م ،الانجلو الطبعه الاولى .

٢١- عبداللطيف فؤاد ، المناهج ، عام ١٩٨٠م ، مكتبة مصر الطبعه الخامسه

٢٢- عبدالله عبدالدائم ، التربية التجريبيه ، عام ١٩٧٥ ، دار العلم للملايين بيروت ، الطبعه الاولي .

٢٣- فكرى حسن ريان ، التوجيه الفني في التعليم ، عالم الكتب

٢٤- لويد كوك ، المشكلات المدرسية في العلاقات الانسانيه ، ١٩٦٦م ، ترجمة عفاف محمود فؤاد ، دار الكرنك

٢٥- د . عرفات عبدالعزيز ، الاتجاهات التربوية المعاصره ، عام ١٩٧٧م ،الانجلو الطبعة الاولي .

٢٦- مدني عبدالقادر علاقي ، ادارة الاعمال في البيئة السعودية بين النظريـــة والتطبيق ، عام١٩٧٩م ، دار الشروق الطبعه الاولي .

٢٧- د . محمد منير مرسي وآخرون ، نظرية الادارة ، عام ١٩٧١م ، عالم الكتب

٢٨- د . محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية ، عام ١٩٧٧م ، عالم الكتب .

٢٩- محمود سعد ، انظمة الادارة العامه في المملكة ،عام ١٣٩٩هـ مطبعة سعد ، الطبعة الاولي .

٣٠- محمد سليمان شعلان ، واخرون ، الادارة المدرسيه والاشراف الفني ، عام١٩٦٩م مكتبة الانجلو .

٣١- د . مختار حمزه ، العلاقات الانسانيه في الجهاز التعليمي ، الانجلو

٣٢- محمود عطيه الابراشي ، الاتجاهات الحديثه في التربية ،دار الحياة الكتب العربيه

٣٣- فرنسيس عبدالنور ، التربية والمناهج ،عام ١٩٧٨م دار النهضة المصريه ، الطبعه الاولى .

٣٤- د . محمد منير مرسي ، اصول التربية ، عالم الكتب .