



## نقطة الصفر ZERO POINT

قدمت هذه الورقة في مؤتمر ملتقى مديري ومديرات المدارس الخاصة " نحو إدارة فاعلة " بتاريخ

2010/5/10-9م تحت عنوان " إدارة الوقت " /الأردن

**الدكتور عماد الدين خضر**

**مدير مؤسسة ( نقطة الصفر )**

**لاقتصاديات التعليم والتأسيس والتشغيل المدرسي**

دكتوراه في الادارة التربوية-اقتصاديات تعليم

Follow us

  @ZeroPointEESD

## بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على رسولنا الكريم محمد ابن عبد الله وعلى آله وصحبه وسلم.

إخواني أخواتي الحضور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

بداية.. أشكر مديرية التربية والتعليم الخاص، وأخص بالذكر كل من ساهم في إظهار هذا المؤتمر إلى حيز الوجود وأرجو الله أن يستمر في سنوات قادمة بارتقاء في نوعية المواضيع وفي الأداء. سأروي قصة رويت مع بعض التعديل...

لو كان أمامي الآن وعاءً زجاجياً وكمية من الصخور المتباينة الأحجام والأشكال وحاولت القاء هذه الصخور داخل الوعاء للاحظ بعضكم واعتقد أن الوعاء قد امتلأ، وقد يغيب عن أذهان هؤلاء أن الوعاء لازال يحوي العديد من الفراغات، فلو أحضرنا كيساً مليئاً بالحصى متوسط الحجم، وبدأنا بالقاء الحصى بين الحجارة لتملأ الوعاء، وعاد بعضكم للاعتقاد أن الوعاء لم يعد به متسع الآن. والحقيقة ان الوعاء لازال به مكان لكيس ممتلئ بالرمل الناعم، فمع بعض الهز سنلاحظ أن جميع المسامات بين الحجارة والحصى قد امتلأت. إخواني .. سأشرح ما أقصده.

الصخور والحجارة هي الأولويات الكبيرة التي يفترض بمدير المدرسة أن يعطيها الأهمية الكبيرة بنفسه، وقطع الحصى المتوسطة هي الأعمال الملحة التي يمكن للمدير أن يقوم بها في حال انتهائه من المهام الكبيرة والهامة، وإذا لم يستطع لكثرة أشغاله فبإمكانه تفويض المساعدين من حوله للقيام بها حسب نوعية المهمة، أكاديمية، أو فنية..(مثال: الزي المدرسي، الشؤون التعليمية.. ) أما حبات الرمل الناعم فهي الأعمال الصغيرة، التي تسند للمعلمين أصحاب القدرة والكفاءة، الذين يظهرون قدرة نحو عمل ما، فيقوم المدير باسناد هذه المهام لهم ومتابعتها من خلال المساعدين(مثال: متابعة الطابور، الاشغال، تأخر الطلبة).

## إخواني أخواتي .. القصة لم تنته .. هل لازال مكان في الصندوق ؟؟؟

لا تستغربوا إذا قلت أن الوعاء لا زال فيه متسعاً لابريق من الماء نسكبه بداخل الوعاء الممتلئ حجارة وحصى ورمل ناعم.. بالتأكيد أن الوعاء الزجاجي سوف يأخذ الماء، وسيضطرب الحجارة والرمل، ابريق الماء هو عنوان ودليل نجاح المدير.

أي مدير هذا ؟ ما هي صفاته ؟ المدير الذي يكون:

- حازماً في غير لين.
- ليناً في غير حزم.
- صاحب ابتسامة لا تفقده وقاره.
- وقوراً يهابه المعلمون.

- المدير الذي يجيد فن التواصل.
- المنتمي لمدرسته.
- الذي يتحلى بالصبر وسعة الصدر.
- الذي يضيف على الجو العام العمل بروح الإخاء والانتماء. المدير الذي يعمل المعلمون لأجله في بعض الأحيان، لجلهم منه، لحسن تصرفه معهم وحسن تعامله معهم. الذي لا ينسى كلمة شكراً في جو مليئ بالتعب.

هذا هو المدير الذي يحسن إدارة ذاته وإدارة وقت الآخرين، المدير الذي لا يفعل الأشياء بطريقة صحيحة، وإنما المدير الذي يعمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة لأن هناك فرق بين الكفاءة والفاعلية.

### ولكن هل بقي متسّعٍ لشيءٍ إضافي في الإناء الزجاجي؟

لو أخذنا فنجان قهوة وسكبناه في الوعاء الممتلئ بالحجارة والرمال والماء، لاستوعب هذا الفنجان ولأعطى لونه لجميع ما في الوعاء.

هذا القلب الواسع لمدير المدرسة... المدير الذي لا يرى نفسه أمام معلميه، الذي يرى في ذاته وذواتهم وحدة واحدة، متعاون مُشارك لهم في أفراحهم وأتراحهم، يحاورهم في مشاكلهم الخاصة... هل استطاع مدير المدرسة إدارة وقته ومدرسته بهذه القصة. سأترك الاجابة لكم.

### شريحة (مبادئ التحكم في المعوقات)

سأعيد ما ذكرت في القصة بشكل عملي أكثر وأعيد تلخيص ورقتي لكم بسبع نقاط، أرى انها هامة لمدير المدرسة في السيطرة على إدارة وقته ووقت العاملين معه من خلال (مبادئ التحكم في المعوقات) فمن الضروري جداً لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية.

بمعنى نحن لا نهدف الى القضاء على جميع معوقات الوقت لمدير المدرسة من خلال ما سنعرض من "مبادئ التحكم في المعوقات" لسبب بسيط هو أننا لا نستطيع، وفي الوقت نفسه لا نرغب بالقضاء على وقت فراغ مدير المدرسة تماماً لأنه وضع غير صحي فلا بد من وجود وقت إضافي لمعالجة الأمور الطارئة أو حتى لقراءة شيء مفيد كما يفترض أن يكون هناك وقت لمدير المدرسة للهدوء والراحة حتى ولو كانت هذه الفترة نصف ساعة تسمى في علم الادارة " فترة الهدوء " وهذه المبادئ هي:

### 1- وضع خطة عمل يومية (أهداف).

"أنا مشغول ليس لدي وقت لوضع خطة"

التخطيط هو الجسر الذي يربط بين الواقع الحالي والطموح، وفي علم الإدارة يُعد خارطة الطريق اليومية والاستراتيجية الأساسية التي توفر وقت مدير المدرسة، بل هو أهم مبادئ التحكم في المعوقات، والنجاح به حكمة، والحكمة أن تعرف كيف تحدد خطة عملك اليومية وتعمل على توافيق البدائل المختلفة بنجاح للوصول إلى أهدافك.

## كيف تبدأ..؟

### أقترح ما يلي:-

**أولاً:- قبل الطابور :** تفقد مرافق المدرسة وساحاتها الخارجية والداخلية، من أجل التأكد من عدم وجود أي سلبات، تأكد من مناسبة البيئة، تفقد الأبواب، المرافق، الصفوف... انتبه لأية ملاحظات يمكن أن تلفت نظرك.

### ثانياً:- بعد الطابور:

**إعداد خطة عمل اليوم، والتعرف على الأهداف مع التوزيع الزمني.**

مثال:

- عقد اجتماع روتيني يومي.
- يمكن قراءة البريد اليومي والرد عليه.
- التأكد من قيام الأفراد بمهامهم التي أسندت لهم.
- وضع اجتماع يومي بعد الطابور الصباحي لمدة لا تتجاوز نصف ساعة يضم مدير المدرسة، والمساعد الإداري والتربوي والأكاديمي وكذلك المرشد، تثبيتاً وإيماناً لقول الله سبحانه وتعالى: "وأمرهم شورى بينهم"، ومما قاله سيدنا علي كرم الله وجهه بهذا الخصوص:- " أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله". من هنا تكمن أهمية الاجتماع للتباحث في الأمور الآتية:

### & سلبات اليوم السابق وأسباب حدوث الأخطاء.

مثل:

- تأخر الطلبة وبالتالي عرقلة الطابور الصباحي.
- عدم انتظام الطلبة في النشيد الوطني من حيث الصوت.(عدم توحيد الصوت)
- رداءة نظام الصوتيات، عدم لبس بعض الطلبة الزي المدرسي، الشعر الطويل عند بعض الطلبة.
- ضعف التزام بعض المعلمين بقرع الجرس وخروج بعضهم قبل انتهاء الحصة.
- ضعف التزام بعض المعلمين بإعطاء الحصة الأخيرة حقها.

### & توزيع المهام اليومية.

مثل:

1. برنامج المناوبة اليومي (مسؤول المناوبين).
2. مغادرات الطلبة (المساعد)
3. برنامج إشغال الدروس (المساعد الإداري).

4. متابعة المتأخرين في الطابور الصباحي (المساعد الإداري).
5. نقل طالب من شعبة إلى شعبة (المساعد التربوي).
6. أسماء المعلمين الذين لم يلتزموا بقرع الجرس يوم أمس ومتابعتهم (المساعد الأكاديمي).
7. مصاحبة المدير في جولة وسط اليوم الدراسي (المساعد الأكاديمي).
8. معالجة مشكلة بين معلم وطالب (المدير).
9. معالجة مشكلات اصطنعها بعض الطلبة في جولة الباص يوم أمس (المساعد التربوي).

### & تبني أساليب وحلول بديلة لمواجهة مشكلة مقترحة

- ظاهرة انتشار (البنائير)، هل هي مشكلة تحتاج إلى حل جوهري بالفعل؟ وهل هي مشكلة كبيرة للمدرسة؟
- أم أن مشكلة انتشار الدخان (السجائر) بين طلبة الصف العاشر هي المشكلة الأساسية التي يجب التركيز عليها ومناقشتها بجد واهتمام؟
- الحلول المقترحة: متابعة وعمل محاضرة من قبل المساعد التربوي والمرشد (ليتحمل هو المشكلة كاملة ويبدأ بالحل ويعطيك النتائج).
- نهايةً، استعرض أعمال اليوم في نهايته مع مساعديك، واسأل نفسك عن الوقت الذي ضاع في أشياء غير مهمة واستعرض معهم أحداث اليوم. ثم تأكد من أنك كتبت رؤوس أقلام لأعمال الغد، لتتلافى أخطاء اليوم السابق.

### 2- التفويض:

يعد التفويض من أهم المهارات القيادية والإدارية لمدير المدرسة بسبب كثرة الأعباء الإدارية والمعيقات التي تتولد جراء ذلك من جانب ومن أجل تمكين الموظفين، ورفع كفاءتهم الانتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي وروح الفريق من جانب آخر، فلم تعد الادارة المدرسية -كما كانت مسبقاً - تتمحور حول فكرة " الرجل الواحد"، من هنا نذكر بأن التفويض يتسع لجميع معيقات وقت مدير المدرسة، كما أنه جانب تدريبي له ولغيره من الموظفين، والتفويض قسمين هما:

**الأول: تفويض داخلي:** والمقصود به التفويض الذي يتم للمساعدين الإداريين والأكاديميين والتربويين، فلا داعي أن يشغل مدير المدرسة نفسه بأمر الزبي المدرسي، والشعر وخلاف ذلك من الأمور اليومية الاعتيادية ولتكن من أعمال المساعدين.

مثال على ذلك:

- الرحلات للمساعد التربوي والسكرتير، ولا داعي أن يتولى المدير هذه الأمور وليجعل اهتمامه توصيات الرحلة عند انطلاقها والاطمئنان على سيرها بسلامة خلال اليوم.
- برنامج اشغال الدروس للمساعد الإداري.

#### أعط نفسك خصوصية أمام الطلبة

واتفق مع من تفوض أن لا يتم تحويل المشاكل اليك الا ما استعصى منها حتى تبقى في أذهان الطلبة الرجل الصعب.

الثاني: **تفويض خارجي**: والمقصود به التفويض الذي يتم للمعلمين والإداريين الآخرين أصحاب الخبرة والمقدرة في بعض المهام.

أمثلة: تفويض السكرتير في استقبال مكالمات الأهل وإجراء اللازم، إذ يمكن أن تستهلك هذه الأمور وقت المدير بشكل كبير.

في هذا الموضوع حدثني أحد المدراء بكثرة المكالمات من الاستقبال الرئيسي بخصوص أمور ليست هامة مثل:- أهالي يراجعون بخصوص (الابن نسي ساندويشته، الابن نسي شورت الرياضة، أو نسي طاقيته في البيت... فؤوض السكرتير لهذا الموضوع وحل الإشكالات)، وهنا بعض الأمثلة العملية على ذلك:

- الأستاذ (محمد سلام) ذو شخصية قوية ومناسب للمناوبة على بوابة المدرسة الرئيسية صباحاً حتى الساعة الثامنة إلا ربع، وهو قادر بأسلوبه على إقناع الأهل بعدم تأخر أبنائهم عن الطابور. خاصة أن خبرته في المدرسة تجاوزت عشر سنوات والجميع يعرفه ويحترمه. حتى يبدأ الطابور في وقته ودون تأخير طلبة.
- الأستاذ (خالد جمال) قادر على متابعة تأخر الطلبة وتسجيل أسمائهم لأنه ذو شخصية مناسبة ومعظم الطلبة يهابونه ويحسبون حسابه، وله تأثير في الحد من هذا الأمر.
- الأستاذ (جمال ربيع) على المقصف، لأنه إنسان مرتب، وقد تم تجربته أكثر من مرة في ترتيب ومتابعة الطابور وأثبت حزمه في ذلك.
- الأستاذ (سلطان علي) هو مرشد مبدع ولكن نجاحه كان مقتصرأ على طلبة المرحلة الأساسية من الرابع وحتى السابع، لذا يفضل تحويله الى مرحلة أعلى لتجريبه، قد يفيد المدرسة والطلبة أكثر ويوفر على المدير وقت حلول مشاكلهم.
- الأستاذ (بلال جميل) شخص رائع في الكتابة ولا يتقن العمل الميداني أبداً، وهو مبدع في كتابة الخطط والأسئلة، ويمكن الاستفادة منه في عقد دورات للمعلمين فيما يخص الخطط وطريقة كتابة

الأسئلة وتصميم أوراق العمل والامتحانات وهذا يوفر الوقت الضائع على الطلبة في بداية كل عام عند كتابة الخطط والاستراتيجيات. كما يمكن الاستفادة منه في تجهيز كلمات إحتفال نهاية العام الدراسي أيضاً.

- المعلم (أحمد صبري) قادر على ضبط الطلبة واحتواء الشخصيات الصعبة خاصة أثناء الطابور الصباحي، لذا يمكن إسناد مهمة متابعة الطابور الصباحي بمجمله له، من مبدأ الاستفادة من قدرات الشخص المناسب في المكان المناسب وقد يرتاح مدير المدرسة بهذه الطريقة من إدارة الطابور الصباحي ويقلل وقت تجميع الطلبة صباحاً.
- الأستاذ (جمال أيوب) متمكن من وضع البرنامج الدراسي وتوزيع الحصص الدراسية وحصص الإشغال بفن وإتقان وعدل، لذا يمكن الاستفادة منه في هذه المهمة، مما يخفف الأيام التي تضيق على الطلبة في بداية كل فصل دراسي بسبب تضارب البرنامج. وهذا يوفر وقتاً كافياً وإضافياً لإنهاء المواد الدراسية ومراجعتها وأعلى الأقل إنهاء المواد الدراسية في وقتها وضمن عدم تأخرها.
- الأستاذ (عايد الدقس) فنان من الدرجة الأولى، وعلى مدير المدرسة أن يوفر له الأدوات والمال الكافي ليعمل مع طلبته الذين يملكون الذوق الفني على تزيين اللوحات الفلينية المعلقة في ممرات المدرسة بالصور الفنية واللوحات الجميلة.

### 3- البريد اليومي:

- قراءة البريد والرد عليه بالحال، محاولاً إنهاءه وعدم تأجيله لوقت آخر إلا إذا كان يستدعي، كما يفضل وضع المتابعات المؤجلة أمامك على الأجندة المكتوبة للتذكير في الوقت لأنها مهمة جداً.
- مثال:** يوم الأحد المقبل يوجد محاضرة عن المخدرات، يبلغ المدير المرشد ومعلم الاجتماعيات للذهاب. ويسجل هذه المعلومة قبل اليوم المحدد بيومين على الأقل للتذكير سواء ورقياً أو إلكترونياً.
- مثال آخر:** في يوم الثلاثاء القادم يجب على معلمي العلوم الإجتماع من أجل اليوم العلمي المقرر عمله بداية الشهر القادم.

**مثال آخر :** تثبيت موعد اجتماع مع الإدارة العامة بخصوص دعوة أولياء الأمور لأخذ علامات أبنائهم.

بالتسجيل ستكسب عدة أمور :-

1 - لن يكون هناك عذر اسمه نسيان.

2- ستسهل على نفسك أداء المهمات بتركيز أكبر لأن عقلك ترك جميع ما عليه أن يتذكره في ورقة أو في الأجندة المكتوبة أو الأجندة الالكترونية، والآن أنت على استعداد للتركيز على أداء مهمة واحدة فقط.

#### 4- مبدأ الموازنة في الأولويات:

يعتبر مبدأ الموازنة في الأولويات أحد أهم الركائز الإدارية التي تعتمد عليها قيادة المدرسة الناجحة، فمدير المدرسة يعيش في بيئة ديناميكية تتنازعها متطلبات متعددة وضغوطات مستمرة من أطراف مختلفة (وزارة، معلمين، أولياء أمور، وطلبة). وبالتالي فإن مبدأ تحقيق الموازنة والاعتدال في تقدير ما تستحق الأعمال من الأوقات والجهود يعد أهم متطلبات الممارسة الإدارية للمدير، بحيث لا يُعطي العمل البسيط وقتاً طائلاً وجهداً كبيراً، في حين يخصص للعمل المهم أو الصعب وقت قليل بسبب الضعف في تقدير صرف الأوقات والجهود. من أقوال سيدنا علي رضي الله عنه في هذا الخصوص: " من اشتغل بغير المهم ضيع الأهم". وقيل أيضاً: " إن كثير من الفاشلين هم ضحايا ضياع أولوياتهم".

مثال :

- مشاجرة بين طالبين. يقوم المدير بتحويل المشاجرة إلى المساعد التربوي أو المرشد.
- مشكلة بين معلم وطالب، يقوم بنفسه كمدير بالتحقيق بهذه المشكلة.
- تأكد أن العمل يتمدد ليملاً الوقت المتاح، وتأكد أنك لا تملك إلا أن تقوم بعمل واحد في كل وقت، فإذا عملت ما هو مهم فلن تستطيع أن تعمل ما هو أهم، وإذا انشغلت بما هو تافه فلن تستطيع أن تشتغل بما هو ضروري. لذلك بعد الانتهاء من الاجتماع الصباحي وتوزيع المهام وبعد قراءة البريد والرد عليه، حاول توزيع مهامك اليومية التي حددتها سابقاً حسب الأهمية: عاجل وهام، عاجل، مهم، عادي، وعليك كمدير للمدرسة أن تدركها وتستطيع تحديدها بذكائك.
- مثلاً: طالب حصل معه حادث، هذا موضوع عاجل وهام ويمكن حتى أن تترك اجتماع من أجله. أو معلم ضرب طالب، أو حضور وفد لمقابلة مدير المدرسة.. وهكذا.
- ويمكن عمل جدول بالمقاييس السابقة بالصورة الآتية:

| عاجل وهام                                                                                                                        | عاجل                                                                                                                       | مهم                                                                                                                                                                                                | عادي                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- القضايا الطارئة مثل:</li> <li>- حضور الحصص.</li> <li>- سلامة الطلبة وأمانهم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- انتظام المعلمين</li> <li>- والتزامهم بالدخول</li> <li>- والخروج للحصص.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة المناوبين.</li> <li>- الطابور الصباحي.</li> <li>- ما قطع من المنهاج (وضعت في خانة مهم لأنها مفوضة للآخرين وليست من مهام المدير الرئيسة)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استقبال المراجعين.</li> <li>- الرد على الهاتف.</li> </ul> |

وأرى في هذا الباب وقبل الانتقال منه التحدث حول موضوع هام، وله اعتباره في علم الادارة وهو الحزم، أهميته، وأنواعه، ودوره الإداري، وقد وعنوانته ب " الحزم في وقت الحزم":

ويكون في ثلاثة أمور:

#### الأول: الاتصال الفعال.

تأكد عند توجيه كلامك لأحد المعلمين من وصول الرسالة كما تعنيها، والسبب في وضع هذه النقطة، إن الكثير من المدراء لا ينجحون في إيصال الرسالة جيداً، لخوفهم من ردة فعل من يقف أمامهم، أنت لا تطلب منه عملاً إضافياً زيادة عن غيره من المعلمين، أنت تطلب منه ومن غيره كذلك، فلا تتردد في ذكر ما تريد بوضوح.

مثال:

- أنت اليوم لم تكن فعالاً كما يجب في الطابور الصباحي.
- لا تترك باب المدرسة في مناوبتك قبل الساعة الثامنة الأ ربع وأغلق البوابة خلفك.
- كن أمام طلبتك في الطابور الصباحي وادخل معهم للصف.

#### الثاني: تفعيل القانون أحياناً.

الحزم في تطبيق وتفعيل القوانين المعمول بها لضبط العمل مع بعض الموظفين الذين يتعمدون إضاعة الوقت مثل:

- إستقبال الضيوف من خارج العمل خلال أوقات الدوام.
- النوم المتعمد خلال الدوام.
- تأخر المعلم عن مناوبته أكثر من مرة.

ضرب معلم لطالب يتطلب تفعيل القانون بسرعة، لأن عدم تفعيل القانون يولد العديد من المشكلات التي لم تكن على البال.

#### الثالث: تطبيق التفويض.

قد يحضر أحد المعلمين لطلب خدمة مفوّضة لشخص آخر مثل المساعد، مثل: طلب مغادرة، أو تبديل حصة...

على المدير عدم الاستجابة والطلب من المعلم الذهاب الى من هو مفوّض لعدم ضياع وقت المدير من جانب وعدم التقليل من شأن الشخص الذي تم تفويضه من جانب آخر. فإذا كان المدير حازماً فلن يذهب المعلم بطلبه الا لمن هو مفوّض في مرة قادمة.

لا تهمل كلمة شكراً

#### 5- المراجعين والمكالمات الهاتفية والاجتماعات:

- بلاغات: أرسل ورقة للأهل من بداية العام الدراسي تحدد فيها بعض الضوابط التي تحد من زيارتهم لمكتبك وتحدد بها وقتاً لزياراتهم للأقسام الادارية والتعليمية، كأن يكون يوم الأربعاء من الساعة الثامنة صباحاً إلى العاشرة والنصف، وحدد كذلك وقتاً لمكالماتهم.

- التقويم السنوي: يوزع على المعلمين ويرسل للأهل في بداية العام الدراسي ويحدد به مواعيد الامتحانات، وموعد توزيع الشهادات واجتماعات أولياء الأمور والعطل الرسمية وخلاف ذلك من البنود المنظمة للعام الدراسي.

- الاجتماعات: حدد موعداً ثابتاً للاجتماعات الأسبوعية والشهرية والفصلية مع المعلمين، وحاول أن يكون اجتماعك قصيراً ومحدد الأهداف والرسائل، وحدد كذلك موعداً محدداً لاجتماعات أولياء الأمور من خلال التقويم السنوي سابق الذكر، وليكن بعد توزيع الشهادات على الطلبة، ليستطيع الأهل الاستفسار عن مستوى أبنائهم، ولتضمن حضور معظمهم في هذا اليوم من جانب ومن جانب آخر توفر على نفسك وقت ومشقة مقابلتهم منفردين.

#### 6- الرقابة:

وتشمل أولاً وقبل كل شيء زرع الرقابة الذاتية داخلهم في الدرجة الأولى مع ضمان حفاظك على السيطرة على الوقت والبرامج التي وضعت وعدم العودة الى روتينية الوقت، ومع ذلك فهذا الاجراء لا يكفي ويجب أن يكون لدى مدير المدرسة برنامجاً متكاملأ لمراقبة الموظفين يتضمن:

#### أولاً: الجولات الصباحية والمسائية:

لغرف المعلمين، والمرافق، والساحات، والمقصف، والصفوف، والتأكد من أن العملية التعليمية تسير بشكل جيد. ولا تتفاجأ إذا أظهرت لك الجولة الصباحية خلاف ما اظهرته لك الجولة المسائية من المشكلات أو الملاحظات. وجدير بالذكر بأن الجولة الصباحية مهمة لأن المعلم والطالب يبقيان على استعداد تام، ويحسبان حسابك، فالجولة تشعرهما بوجودك باستمرار.

#### ثانياً: حضور الحصص:

وهذا جداً ضروري فهي الوسيلة الوحيدة لمعرفة قدرات معلميك الأكاديمية، والشخصية، والتربوية، اذ تفيد في الرد على أي استفسار من الأهل أو أي اتصال أوحثي في تفويض الصلاحيات.

المرور على جميع الصفوف يومياً. اما مرورا من أمام الباب، أو الدخول وسؤال الطلبة عن أحوالهم، أو سؤال المعلم عما بقي من المنهاج، أو حسب ما يقتضيه الموقف من خلال رؤيتك.

الرقابة تسمح لك بتعديل خطتك خلال اليوم بما يتناسب مع الوضع العام والطارئ للمدرسة، كأن يكون هنالك نشاط، أو زيارة لمدير التربية، أو أي زائر من الوزارة أو من أية جهة رسمية. قد يكون هنالك رحلة مدرسية قبل ذلك اليوم للصفوف من رابع الى السادس وتفاجأت بعدم حضور الطلبة في اليوم التالي للرحلة، هذا يحتاج منك إعادة ترتيب الأمور بسهولة واتخاذ قرار سريع وصائب بتجميع الصفوف مثلاً، أو القيام بأي نشاط يضمن استقرار المدرسة لأن عدم اتخاذ قرار سريع يؤدي إلى عدة مشاكل منها:

- استغلال الموقف من بعض المعلمين.
  - حدوث بعض المشكلات بين الطلبة.
- فالرقابة هي التي توجهك وتقول لك أعد تحليل وقتك وأعد تنظيماً ليتناسب مع الظروف الموجودة.
- الأشياء التي تقتل وقت وشخصية مدير المدرسة:-**
- الخوف من قول "لا".
  - يصبح غير قادر على تحمل مسؤولية أي قرار
  - التردد في اتخاذ القرارات، وإلغاء جزء منها.
  - يضعفك كمدير مدرسة أمام الهيئة الإدارية والمعلمين.
  - عليك أن تتخذ قرارك بعد دراسة واهتمام وعليك أن تتحمل مسؤولية قرارك فهذه أهم الصفات القيادية.
  - إذا شعرت أن مهمة ما طويلة جداً، كن حازماً وحدد وقتاً لإنهاءها مهما كانت صعبة، فالحياة تحدي....
- ومن يتهيب صعود الجبال يعشأ أبداً الدهر بين الحفر**
- التسويف والتأجيل.
  - يؤدي إلى عدم وثوق المعلمين بك.
  - تراكم الأعمال.
- فتراكم الأعمال يؤدي إلى التسبب عند المدير وباقي المعلمين لأن ثقافة التسبب تنتشر بسهولة، وبالتالي ضياع وقت المدير والمعلمين مما ينعكس بالسلب على الطلبة، كما إن تراكمها يوتر المدير، وهذا يؤدي بدوره إلى حاجة المدير إلى ضعف الوقت لانجاز المهمة التي يقوم بها الشخص العادي.
- التوتر والانفعال.

يحاول بعض المعلمين رفع درجة التوتر عندك بسبب بعض طلباتهم المستفزة، ولا تستغرب أن تكون بعض هذه التصرفات مقصودة، كما ان استجابتك للتوتر يجعلهم يكررون أفعالهم باستمرار. ولكن ومن جانب آخر

إن استجابة المدير بتوتر مقصود لبعض التصرفات يعد من الضروريات في بعض المواقف لاشعار من حوله بأهمية هذا الموضوع أو هذه المشكلة.

- عدم تطبيق التشريعات التربوية.

يؤدي الى فقدان زمام الأمور في المدرسة، وزيادة التسبب لعدم وجود رادع، فالقصاص من أهم نتائج المساءلة.

قال تعالى " ولكم في القصاص حياة يا أولي الألباب " صدق الله العظيم

وفي النهاية أقول أن الوقت لا ينتظر أحداً.. هناك من يسبح للوصول للسفينة وهناك من يضيع وقته على الشاطئ في انتظارها .. اختر ما تريد.

#### توصيات:

- 1- إقامة دورات تدريبية لتأهيل مديري المدارس طوال فترة الخدمة وخاصة في المفاهيم الإدارية التالية:- (التخطيط التربوي، التفكير الإداري الناقد، إدارة الوقت، إدارة الجودة الشاملة، اللامركزية، الفعالية، السلطة، التطوير الإداري، التنمية، العولمة).
- 2- التركيز على الجانب العملي في تطبيق المفاهيم الإدارية في الميدان من خلال عقد ورش عمل مخطط لها من قبل متخصصين في مجال الإدارة التربوية.
- 3- ضرورة وجود معايير موضوعية مبنية على أسس سليمة لاختيار المديرين ضمن شروط يتم وضعها بحيث تتضمن مقابلات واختبارات شفوية ونظرية متعمقة في مجال الإدارة في جميع مجالاتها حتى يتم الكشف عن استعداداتهم وقدراتهم الإدارية.
- 4- عقد دورات إدارية مكثفة قبل التحاق المديرين بالمدارس من قبل متخصصين في مجال الإدارة التربوية، ثم المتابعة معهم من قبل المستشارين أثناء العمل في مدارسهم.

وأخيراً. أرجو من الله أن يوفقنا جميعاً لخدمة أبنائنا.. شاكرًا لكم حسن إصغائكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته