



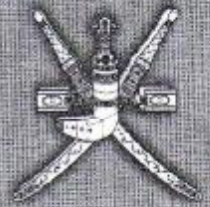
سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم

المديرية العامة للتعليم
دائرة تطوير الأداء المدرسي

التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عُمان

الطبعة الأولى - يناير ٢٠٠٥ م





سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
مديرية العامة للتعليم
دائرة تطوير الأداء المدرسي

الوجبة الإدارية في مدارس سلطنة عُمان

إعداد : دائرة تطوير الأداء المدرسي

الطبعة الأولى

يناير ٢٠٠٥ م

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تنويع التعليم والارتقاء بنوعيته لمواجهة حركة التنمية السريعة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتزويدها بالكوادر البشرية المؤهلة سعياً منها لمواكبة التطورات والمستجدات في كافة المجالات لاسيما في مجال التربية والتعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة.

وكان الارتقاء بمستوى إدارة المدرسة كوحدة إدارية غاية يستهدفها تطوير العملية التعليمية، وتحسين أدائها، ومعالجة جوانب القصور فيها للوصول بها إلى أفضل مستوى للأداء الإداري، ويرتبط بتحقيق ذلك إيجاد قيادة مدرسية فاعلة تتمتع بصفات إدارية متميزة، وخبرة كافية فضلاً عن الكفاءة العلمية والمهنية، وتعد المدرسة من أهم المؤسسات التعليمية التي تسعى الدول عن طريقها إلى تحقيق أهدافها التربوية باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسية في إعداد وتنمية الكوادر البشرية القادرة على تلبية الاحتياجات اللازمة لتقدم المجتمع وازدهاره.

ونتيجة للانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتكنولوجي الواسع، اتسعت مسؤوليات الإدارة المدرسية، التي شهدت تطوراً نتيجة لهذا التقدم في جميع المجالات ، وبالتالي تزايد وتنامي الإحساس بقيمة الإدارة المدرسية باعتبارها المتعهد الأول للسياسة التعليمية، وباعتبارها منظومة شاملة ومتكاملة تهدف إلى تحقيق وإنجاز الأعمال المدرسية بفعالية من خلال العاملين بالمدرسة وعن طريقهم ،لذا فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بتطوير الإدارة المدرسية، حيث عملت على تزويد المدرسة بكادر إداري يتألف من مدير المدرسة ، ومساعدته، ومنسق الشؤون المدرسية والمشرف الإداري ، بعدما كان الكادر الإداري في بداية النهضة بالسلطنة يتألف من المدير، وسكرتير المدرسة. وبالإضافة إلى ذلك فقد تم استحداث جهاز التوجيه الإداري

حسب الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة الصادر في عام (١٩٩٧)
(استجابة لمتطلبات تطوير التعليم . وعليه فقد تم استحداث وظيفة
الموجه الإداري بموجب القرار الوزاري رقم (٢١٩ / ٩٨) لكي
يسهم في متابعة وتقويم أداء الإدارة المدرسية وتوجيهها نحو تحقيق
الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية .

وتتركز مهام التوجيه الإداري في الإشراف على الإدارة المدرسية ،
وإعداد قيادات إدارية تتحمل مسؤولية تنفيذ الأهداف التربوية
للمدارس، كما ويعد أداة اتصال بين الوزارة والإدارة
المدرسية. وسنوضح في السطور القادمة نشأة التوجيه الإداري وأهدافه
وهيكله ، ومهام كل فرد فيه ، وجوانب المتابعة ، والأساليب الإشرافية
التي يتبعها الموجه الإداري آملي أن يكون التوفيق قد حالفنا في تقديم
مادة هذه النشرة.

أولاً: نشأة التوجيه الإداري

انطلاقاً من خطة تطوير التعليم في السلطنة، تم استحداث وظيفة
موجه إداري بهدف متابعة وتوجيه إدارات المدارس للارتقاء بمستوى
أداء المدرسة كوحدة إدارية وفنية لتطوير العملية التعليمية ومعالجة
جوانب الضعف وتعزيز الايجابيات للوصول إلى أفضل مستويات
الأداء المدرسي.

وبناء على توجهات الوزارة في مجال تطوير الإدارة المدرسية :
- أعدت الوزارة شروط شغل وظيفة الموجه الإداري الأول ، والموجه
الإداري ، وصدر القرار الوزاري رقم (٢١٩) بتاريخ
٢٨ / ١٢ / ٩٨ م في هذا الشأن بعد موافقة وزارة الخدمة المدنية .
- تم تغيير مسمى أقسام التوجيه الإداري بالمناطق التعليمية في الهيكل
الوزاري الجديد لتصبح تحت مسمى أقسام التوجيه الإداري وتقييم
الأداء المدرسي .

- تم تصميم السجل التبعي سابقا (سجل التوجيه الإداري حاليا) لزيارات الموجه الإداري ليكون الأداة المعتمدة في رصد الأداء بالمدارس، وتم تعديله وتطويره بناء على التغذية الراجعة من التطبيق الميداني والتطورات المتلاحقة في مجال الإدارة المدرسية.
- يتم متابعة أداء الموجهين الإداريين بالمناطق التعليمية من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها الموجه الإداري العام والموجهين الإداريين بالوزارة، بالإضافة إلى التقارير التي تعدها أقسام التوجيه الإداري وتقييم الأداء المدرسي بالمناطق التعليمية.
- من تجربة العام الأول تم تحديد احتياجات المناطق التعليمية من الموجهين الإداريين بواقع موجه (١) لكل (٣٠) مدرسة، بالإضافة إلى موجه إداري أول للمديريات والإدارات التعليمية.
- تم شغل تلك الدرجات بموجهين إداريين أوائل وموجهين إداريين وجميعهم عمانيين.
- بدأت الوزارة في إلحاق الموجهين الإداريين بدورة (تنمية مهارات المديرين) الدفعة الأولى في شهر مارس ١٩٩٨م بمعهد الإدارة العامة، وأعقبتها دورة في (إدارة التغيير) في مركز التدريب بدائرة التدريب والتأهيل (دائرة تنمية الموارد البشرية حاليا) في شهر يونيو ١٩٩٨م، ثم دورة (كيف تصبح مدربا متميزا) في شهر مارس ١٩٩٩م بمعهد الإدارة العامة، ثم مشغل (التوجيه الإداري) في سبتمبر ١٩٩٩م، ومشغل آخر عام ٢٠٠٠م بمشاركة اثنين من الموجهين بالإدارة المدرسية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- تنفيذ زيارة لدولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة من ٨-١٢ / ٤ / ٢٠٠٠م استهدفت إطلاع الموجهين الإداريين على تجربة التوجيه الإداري بدولة الإمارات.
- تنفيذ الملتقى الأول للموجهين الإداريين خلال الفترة من ١٧-١٨ / ١ / ٢٠٠٤م، وسيتم تنفيذ الملتقى الثاني للموجهين

- الإداريين في ٢٥-٢٦ من شهر يناير ٢٠٠٥ م .
- تنفيذ ورشة عمل عن قيادة المدرسة في القرن الحادي والعشرين خلال الفترة من ٢٥-٢٨ / ١ / ٢٠٠٤ م .
- تدريب الموجهين الإداريين ومديري المدارس على برنامج الإدارة المدرسية خلال الفترة من ٢٧-٢٩ / ٣ / ٢٠٠٤ م .
- تدريب الموجهين الإداريين ومديري المدارس على الخطة المدرسية واستمارات تقييم الكوادر الإدارية بالمدارس خلال الفترة من ٢١-٢٣ / ٨ / ٢٠٠٤ م
- تنفيذ ورشة عمل عن القيادة في الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين خلال الفترة من ٤-٦ / ١٢ / ٢٠٠٤ م .

ثانياً: مفهوم التوجيه الإداري

يقصد بالتوجيه الإداري الجهود التربوية والفنية والإدارية المنظمة التي يبذلها جهاز التوجيه الإداري بهدف متابعة وتوجيه إدارات المدارس للارتقاء بمستوى أداء المدرسة كوحدة إدارية وفنية لتطوير العملية التعليمية، ومعالجة جوانب الضعف وتعزيز الإيجابيات إلى أفضل مستويات الأداء المدرسي.

ثالثاً: أهمية التوجيه الإداري

تبرز أهمية التوجيه الإداري من خلال ملاحظة الأداء الإداري والفني المدرسي، ودعم نواحي القوة، ومعالجة نواحي الضعف فيه، ومساعدة المدرسة على توفير المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى الرضاء الوظيفي للعاملين بالمدرسة فيقبلون على عملهم بروح معنوية مرتفعة تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم مما ينعكس أثره بالإيجاب على مستوى الخدمة المقدمة للطلاب، فتكون المدرسة عامل جذب للطلاب فيقبلون على التحصيل بدافع مع الرغبة والاهتمام حيث يشيع جو من التفاهم والود بين العاملين

بالمدرسة والطلاب كنتيجة متوقعة للعلاقات الجيدة المتبادلة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم والطلاب حيث يسود المناخ التنظيمي الجيد الذي يهتم بحاجات العاملين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي سواء بسواء، وهذه الأمور كلها يتابعها وقيّمها الموجه الإداري.

رابعاً: أهداف التوجيه الإداري

تعتبر الأهداف المكون الرئيس للتوجيه الإداري لأنها تمثل الغاية التي يسعى إلى تحقيقها، فإذا ما وضعت هذه الأهداف بالشكل الصحيح أصبح التوجيه صحيحاً وحقق أهدافه، ويمكن تصنيف أهداف التوجيه الإداري وفق المحاور التالية :-

١- الأهداف المتعلقة بالعاملين بالمدرسة من الناحية الإدارية :

- أ- مساعدة العاملين بالمدرسة على إبراز ما عندهم من قدرات ومواهب إدارية وفنية كامنة يتيح لها التطور في مجالات عمل الإدارة المدرسية .
- ب- مساعدة العاملين بالمدرسة على إيجاد الحلول لبعض المشكلات الإدارية والفنية التي تقع في مهام ومجالات عملهم الإدارية والفنية .
- ج- مساعدة العاملين بالمدرسة على أن يقوموا بعملهم الإداري والفني تقويماً ذاتياً، بحيث يكونون قادرين على تطوير أدائهم باستمرار .
- د- مساعدة العاملين بالمدرسة على رؤية بعض من السلبيات التي يمكن أن يقعوا فيها، وبيان كيفية علاجها.

٢- الأهداف المتعلقة بإحداث التغيير والتطوير :

- أ- تهيئة أذهان العاملين بالمدرسة لتقبل التغيير وذلك من خلال إشعارهم بمختلف الطرق والوسائل الإدارية والفنية الحديثة بالحاجة إلى ذلك:

ب- تشجيع العاملين بالمدرسة على تجريب الأفكار والأساليب الإدارية والفنية الجديدة مثل طريقة الإدارة بالأهداف في عملهم الإداري والفني .

٣- الأهداف المتعلقة بتحسين الظروف المدرسية :

- أ- تحسين علاقة العاملين بالمدرسة مع بعضهم البعض .
- ب- تشجيع العاملين بالمدرسة على اتخاذ القرارات الإدارية والفنية الصحيحة .
- ج- تشجيع العاملين بالمدرسة على استخدام أساليب علمية وتربوية في التعامل مع مشكلات الطلاب السلوكية لإشعار الطالب بقيمة الحياة المدرسية .
- د- تشجيع العاملين بالمدرسة على تخطيط برامج ثقافية واجتماعية متعددة تجعل الجو المدرسي مليئا بالنشاط والحيوية .
- هـ- إشعار العاملين بالمدرسة بأهمية العمل المناط بهم لرفع (درجة الرضا لديهم) .

٤- الأهداف المتعلقة بتطوير علاقة المدرسة بالبيئة المحلية :

- أ- تشجيع إقامة الروابط والصلات بين أولياء الأمور ، والعاملين بالمدرسة .
- ب- تشجيع العاملين بالمدرسة على الاتصال ببعض مؤسسات المجتمع للاستفادة منها فيما يتعلق بتطوير العمل المدرسي الفني والإداري .
- ج- تشجيع العاملين بالمدرسة على إجراء البحوث الإجرائية التي تخدم البيئة المحلية ، والمدرسة معا .
- د- تشجيع العاملين بالمدرسة علىحث الطلاب للمساهمة في الحفاظ على نظافة بيئتهم المدرسية والمحلية .

خامسا: الخصائص العامة للتوجيه الإداري

- ١- الديناميكية : فهو يتغير طبقا لتغير حاجات الأفراد الفنية والإدارية .
- ٢- التعاون : حيث يحرص الموجه الإداري ومدير المدرسة على التعاون مع العاملين بالمدرسة ومساعدتهم في حل مشاكل العمل الفنية والإدارية، كما يعمل الموجه الإداري ومدير المدرسة على التنسيق بين العاملين في الحقل المدرسي .
- ٣- الموضوعية : حيث ينظر إلى من يتعامل معهم نظرة موضوعية وليست شخصية، مع الحرص على تطبيق المبادئ الديمقراطية مع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها .
- ٤- التطوير : حيث يحرص الموجه الإداري العاملين بالمدرسة على النمو المهني ، وتحسين وتطوير أدائهم .
- ٥- الملاحظة : حيث تقاس نتائجه من خلال ما يحدث في العاملين بالمدرسة من تغيرات مرغوب فيها .
- ٦- القدوة : حيث ينظر إلى من يقوم بهذا العمل على أنه قدوة طيبة في تعامله مع العاملين بالمدرسة .

سادسا: الكفايات والمهارات اللازمة للموجه الإداري

بما أن الموجه الإداري هو القائد التربوي في الحقل التربوي لمتابعة الجوانب المتعلقة بالتوجيه الإداري لذا لابد أن تتوفر فيه بعض الكفايات والمهارات اللازمة لطبيعة عمله، نجملها على النحو الآتي :

١- الكفايات:

أ- الكفايات التخطيطية :

ويقصد بها الإلمام الكافي بمبادئ وأساليب وأسس التخطيط التربوي وبالأهداف التربوية والقدرة على وضع الخطط الفترية والسنوية ، وإعداد برنامج الزيارات ومتابعة المدارس بالإضافة إلى التخطيط للبرامج التدريسية .

ب- الكفايات العلمية :

ويقصد بها الإحاطة الواسعة بمجالات الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والقدرة على متابعة كل جديد في هذا المجال.

ج- الكفاية الإشرافية :

وتتمثل في قدرة الموجه على فهم جانب العمل المدرسي في ضوء ظروف كل مدرسة، فيبدأ بالتخطيط واختيار الوقت المناسب بعد أن يحدد أهدافه بوضوح. وتتطلب الكفاءة الإشرافية القدرة على المرونة في التعامل مع الآخرين، وعدم التمسك بالرأي، وطرح الإيجابيات تمهيداً لمناقشة السلبيات إن وجدت، وإعطاء الوقت الكافي دون التسرع والاندفاع، والسماح لإبداء وجهة النظر، والتعرف على اتجاهات واستعدادات الطرف الآخر، واستخدام الجمل والمصطلحات التي تتلاءم ومستوى الشخص التعليمي، وإدراكه في مجال عمله الإداري والتنظيمي، والحرص على استخدام التعزيز، والثناء بأمانة على من يستحق من الإداريين.

د- الكفايات التدريسية :

ويقصد بها القدرة على الإشراف على الدورات التدريبية إدارياً وفنياً وقيادة الندوات والمحاضرات وورش العمل التربوية وحلقات النقاش والاهتمام بالتدريب الذاتي والنمو المهني وتدريب العاملين في الإدارة المدرسية، والقدرة على إعداد المواد التدريبية واستخدام التقنيات الحديثة.

هـ- الكفايات التقويمية :

ويقصد بها القدرة على التقويم وفق أسس مقننة يتوفر فيها الصدق والموضوعية والشمول والاستمرار. بما في ذلك تقويم الخطط والبرامج، وكذلك القدرة على قياس كفاءة الإداريين وتنمية الروح المعنوية لهم.

٥- الكفايات الشخصية :

ويعبر عنها بالاستقامة في السلوك وحسن السيرة والخلق والاتزان النفسي والتصرف بحكمة والثقة بالنفس وبالآخرين وسلامة العقيدة واحترام القيم الأخلاقية والانتماء إلى المهنة والقدرة على القيادة الديمقراطية واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

٢ - المهارات :

أ- المهارات الذاتية :

وتتمثل في بعض القدرات العقلية والاستعدادات الفكرية والذهنية، بالإضافة إلى المبادرة والابتكار فهي مهارات هامة للموجه الإداري تمكنه من الكشف عن عزيمة كل إداري وبالتالي حفزه للعمل، وتشمل مهارة ضبط النفس، والتعامل بحكمة واتزان في المواقف، ومهارة حل المشكلات .

ب- المهارات الفنية :

ويقصد بها فهم وإتقان نشاط محدد مثل أساليب التوجيه والإجراءات داخل المدرسة، وهذه المهارة تتطلب توافر قدر من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري والفني.

ج- المهارات الإنمائية :-

ويقصد بها مهارة الموجه الإداري في التعامل مع المدير والكادر الإداري المساعد بالإضافة إلى العاملين بالمدرسة ودفعهم للتفاني في العمل وزيادة الإنتاج والعطاء.

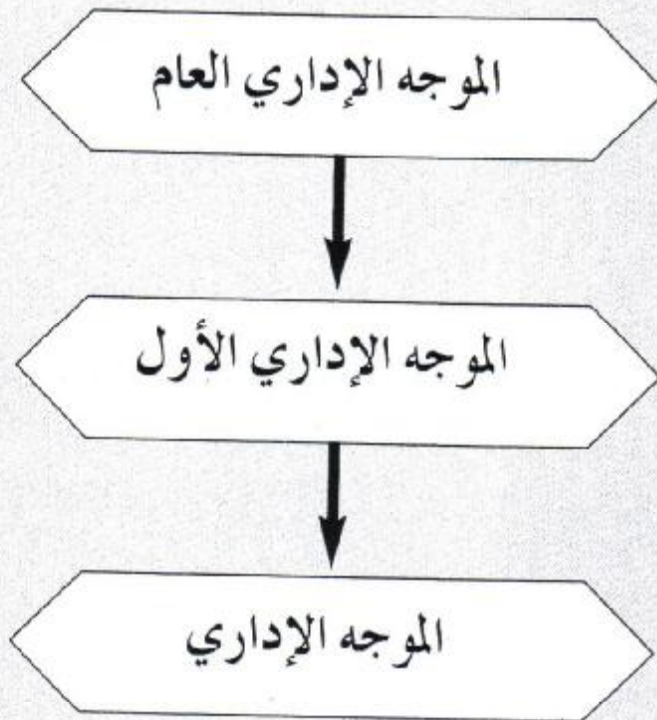
د-المهارات الذهنية :

ويقصد بها قدرة الموجه الإداري على فهم النظام التربوي الذي يعمل في إطاره العام ، وفهم المجتمع الكبير من حوله وليس مجرد نظرة جزئية في نطاق قسم أو مرحلة .

بالإضافة إلى الرؤية العامة للترابط بين أجزاء النظام التربوي ، ومعرفة أثر التغيرات التي تحدث بين أقرانه في الأجزاء الأخرى داخل المدرسة ، وأثر هذه التغيرات في البيئة المحيطة بالمدرسة .

سابعاً: هيكل التوجيه الإداري

يتكون جهاز التوجيه الإداري من الموجه الإداري العام والموجهين الإداريين الأوائل والموجهين الإداريين كالتالي:



١- الموجه الإداري العام :

هو القائد التربوي للموجهين الإداريين الأوائل والمشرف العام على جميع العاملين بجهاز التوجيه الإداري بالوزارة والمناطق التعليمية، ويتبع دائرة تطوير الأداء المدرسي بالوزارة وهو مسؤول ومحاسب أمام الوزارة عن مستوى انضباط وأداء ومستويات المدارس وإداراتها والموجهين الإداريين الأوائل والموجهين الإداريين بالوزارة والمناطق التعليمية ، وتتمحور حول هذه الأعباء مهامه من الناحية النظرية والتطبيقية لأجل تطوير عملية التوجيه الإداري وفقا للآتي:

- ١ - إعداد خطة سنوية معتمدة لعمله وتنفيذها.
- ٢ - الإشراف العام على جميع العاملين بجهاز التوجيه الإداري بالمناطق التعليمية.
- ٣ - مراجعة آليات التوجيه الإداري مع الموجهين الإداريين الأوائل واقتراح الخطوات التطويرية اللازمة.
- ٤ - متابعة الخطط السنوية للموجهين الإداريين الأوائل وتقييمها والعمل على تطويرها.
- ٥ - المتابعة الميدانية لأداء الموجهين الإداريين والموجهين الإداريين الأوائل والإدارات المدرسية في المناطق التعليمية والوزارة.
- ٦ - دراسة تقارير الموجهين الإداريين الأوائل ومناقشتها معهم وإبداء الرأي حولها واقتراح الحلول للصعوبات ومتابعة تنفيذها.
- ٧ - عقد لقاءات دورية للموجهين الإداريين الأوائل لتبادل الآراء والاطلاع على المستجدات التربوية.
- ٨ - إعداد قاعدة بيانات الموجهين الإداريين الأوائل وتجديدها والاستفادة من بيانات الكوادر الإدارية المدرسية بالمناطق التعليمية.
- ٩ - تشخيص الاحتياجات التدريبية للموجهين الإداريين والموجهين الإداريين الأوائل والمشاركة في إنمائهم مهنيا.

١٠- تقديم المقترحات لتطوير اللوائح والأنظمة التشغيلية في ضوء التطبيق العملي لهذه اللوائح.

١١- إعداد النشرات والتعاميم المتعلقة بالإدارة المدرسية والتوجيه الإداري.

١٢- المشاركة في ترشيح واختيار وتوزيع الموجهين الإداريين الأوائل والموجهين الإداريين بالمناطق التعليمية.

١٣- المشاركة في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في المجال الإداري ومتابعة أثر ذلك التدريب ميدانياً.

١٤- إعداد تقرير شامل بنهاية كل فصل دراسي عن سير الأداء الإداري بالمناطق التعليمية ورفعها لمدير دائرة تطوير الأداء المدرسي.

١٥- المشاركة في وضع وتنفيذ خطة التقييم الشامل للأداء المدرسي بالتنسيق مع الموجهين الإداريين الأوائل والموجهين الإداريين ومديري المدارس.

١٦- المشاركة في ترشيح الموجهين الإداريين الأوائل والموجهين الإداريين ومديري المدارس ومساعدتهم للدراسات التخصصية والدورات التدريبية في مجال العمل.

١٧- المشاركة في إجراء البحوث والدراسات الخاصة بتطوير العمل الإداري بالمدارس.

١٨- تنمية معارفه المهنية وتعزيز خبراته العملية وذلك بالاطلاع الذاتي على كل جديد في مجال تخصصه والاستفادة من خبرات زملائه.

١٩- القيام بتقويم أدائه ذاتياً والعمل على رفع كفاءته.

٢٠- العمل على غرس المبادئ والقيم السامية لدى العاملين بالساحة التربوية، والحفاظ على أخلاقيات المهنة.

٢١- القيام بأية أعمال يكلف بها ذات صلة بعمله.

٢- الموجه الإداري الأول:

هو قائد تربوي متميز بخبراته وكفاياته وهو المشرف المباشر على أداء الموجهين الإداريين، ويعتبر الجهة المرجعية في كل ما يتعلق بالجوانب الإدارية للمدارس. منطقتة التعليمية ويتبع دائرة التعليم بالمنطقة التعليمية وهو مسؤول ومحاسب عن انضباط ونتائج المدارس التابعة له وعلى أداء الموجهين الإداريين العاملين معه أمام المنطقة التعليمية وأمام الموجه الإداري العام بالوزارة، ولأجل القيام بدوره على أكمل وجه تم تحديد مهامه والمتمثلة في النقاط التالية:

- ١- إعداد خطة سنوية معتمدة لعمله وتنفيذها.
- ٢- الإشراف على أداء الموجهين الإداريين ومتابعتهم.
- ٣- مراجعة الخطط السنوية للموجهين الإداريين واعتمادها.
- ٤- تشخيص الاحتياجات التدريبية للموجهين الإداريين والمشاركة في إنمائهم مهنياً.
- ٥- المشاركة مع الموجهين الإداريين وفرق التدريب في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الإدارية اللازمة ومتابعة أثر ذلك التدريب ميدانياً.
- ٦- المشاركة في تقييم أداء الموجهين الإداريين ومديري المدارس والكوادر الإدارية المساعدة.
- ٧- تقديم مقترحات لتطوير اللوائح والأنظمة التشغيلية في ضوء التطبيق العملي لهذه اللوائح.
- ٨- دراسة تقارير الموجهين الإداريين وإبداء الرأي حولها واقتراح الحلول للصعوبات ومتابعة تنفيذها.
- ٩- عقد لقاءات دورية للموجهين الإداريين بالمنطقة التعليمية لتبادل الآراء والإطلاع على مستجدات الإدارة التربوية.
- ١- إعداد قاعدة بيانات عن الموجهين الإداريين بالمنطقة التعليمية والاستفادة من بيانات الكوادر الإدارية بالمدارس التي أعدها الموجهون الإداريون، والعمل على تطويرها.

- ١١- المشاركة في وضع وتنفيذ خطة تقييم شاملة لأداء المدارس بالتنسيق مع الدوائر والأقسام المعنية بالمنطقة التعليمية.
- ١٢- إعداد تقرير شامل بنهاية كل فصل دراسي عن سير الأداء الإداري ورفعته إلى مدير التعليم بالمنطقة والموجه الإداري العام بدائرة تطوير الأداء المدرسي.
- ١٣- المشاركة في لجان اختيار وتوزيع الموجهين الإداريين ومديري المدارس ومساعدتهم بالمنطقة.
- ١٤- تقديم مقترح أولي لمدير التعليم بالمنطقة التعليمية حول تنقلات مديري المدارس ومساعدتهم والكوادر الإدارية الأخرى التي يشرف عليها.
- ١٥- القيام بزيارات ميدانية لمتابعة أداء الموجهين الإداريين ومديري المدارس والكوادر الإدارية الأخرى.
- ١٦- المشاركة في ترشيح الموجهين الإداريين ومديري المدارس ومساعدتهم والكوادر الإدارية الأخرى التي يشرف عليها للدراسات التخصصية والدورات التدريبية في مجال العمل.
- ١٧- المشاركة في إجراء البحوث والدراسات الخاصة بتطوير العمل الإداري والفني بالمدارس.
- ١٨- الإشراف على مجالس الآباء والأمهات ومتابعة سير العمل بها وتطويرها.
- ١٩- تنمية معارفه المهنية وتعزيز خبراته العملية وذلك بالإطلاع الذاتي على كل جديد في مجال تخصصه والاستفادة من خبرات زملائه.
- ٢٠- القيام بتقويم أدائه ذاتيا والعمل على رفع كفاءته.
- ٢١- العمل على غرس المبادئ والقيم السامية لدى الطلاب والحفاظ على أخلاقيات المهنة.
- ٢٢- القيام بأية أعمال يكلف بها ذات صلة بعمله.

٣- الموجه الإداري:

هو المسؤول عن تنفيذ السياسات التربوية للوزارة ميدانيا في نطاق الإدارة المدرسية، ويتولى توجيه ومتابعة وتقييم وتحسين أعمال القائمين بالإدارة المدرسية والكوادر الإدارية المساعدة ويشارك في تقييم أدائهم وهو بحكم موقعه أداة اتصال وتفاعل بين المستويات التربوية المختلفة بالمنطقة التعليمية ويتبع قسم التوجيه الإداري بالمنطقة التعليمية وهو مسؤول ومحاسب على مستويات وانضباط المدارس التابعة له أمام الموجه الإداري الأول بالمنطقة التعليمية، إن ذلك يتطلب منه القيام بالتالي:

- ١- إعداد خطة سنوية لعمله واعتمادها من الموجه الإداري الأول وتنفيذها بالتنسيق مع زملائه.
- ٢- مراجعة واعتماد الخطة والموازنة السنوية للمدارس التي يشرف عليها ومتابعة تنفيذ بنودهما.
- ٣- متابعة توفير احتياجات المدارس من الكوادر الإدارية والأجهزة والمواد مع مدير المدرسة والموجه الإداري الأول.
- ٤- المشاركة في وضع خطة التقييم الذاتي للأداء المدرسي، وتنفيذها بالتنسيق مع مديري المدارس والموجه الإداري الأول.
- ٥- وضع خطة للإثناء المهني لمديري المدارس ومساعدتهم والكوادر الإدارية الأخرى بالتنسيق مع الموجه الإداري الأول.
- ٦- التأكد من التزام المدارس باللوائح والأنظمة والقرارات التي تصدر عن الوزارة والمنطقة التعليمية ومتابعة تنفيذها.
- ٧- مراجعة السجلات والملفات المدرسية والتأكد من توظيفها وسلامة حفظها وتحديثها.
- ٨- متابعة جهود إدارة المدرسة فيما يتعلق بنظافة المبنى المدرسي وسلامته وصيانته وحسن توظيفه.
- ٩- المشاركة في لجان ترشيح واختيار وتوزيع مديري المدارس ومساعدتهم.

١٠- إعداد قاعدة بيانات عن الكادر الإداري بالمدارس التي يشرف عليها.

١١- تقديم مقترح أولي للموجه الإداري الأول حول تنقلات مديري المدارس ومساعدتهم والكوادر الإدارية التي يشرف عليها.

١٢- التعرف على المشكلات الإدارية واقتراح الحلول لعلاجها.

١٣- المشاركة في تبادل الخبرات على مستوى المنطقة التعليمية.

١٤- المساهمة في إجراء البحوث والدراسات الخاصة بتطوير العمل الإداري بالمدارس.

١٥- العمل على غرس المبادئ والقيم السامية لدى الطلاب والعاملين بالإدارة المدرسية، والحفاظ على أخلاقيات المهنة.

١٦- الإشراف على مجالس الآباء والأمهات ومتابعة سير العمل بها وتطويرها.

١٧- تنمية معارفه المهنية وتعزيز خبراته العملية وذلك بالاطلاع الذاتي على كل جديد في مجال تخصصه والاستفادة من خبرات الآخرين.

١٨- تشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة المدرسية.

١٩- المشاركة في تصميم البرامج التدريبية في المجال الإداري وتنفيذها.

٢٠- المشاركة في ترشيح مديري المدارس ومساعدتهم والكوادر الإدارية الأخرى التي يشرف عليها للدراسات التخصصية والدورات التدريبية.

٢١- متابعة وتوجيه مدير المدرسة والكوادر الإدارية الأخرى المساعدة ووضع تقارير حول مستوياتهم والمشاركة في تقييم أدائهم.

٢٢- متابعة أعمال المجالس واللجان المدرسية.

٢٣- متابعة تطبيق قواعد البيانات المدرسية ذات الصلة ببرامج الحاسوب في الإدارة المدرسية.

٢٤- إعداد تقرير شامل بنهاية كل فصل دراسي عن الأداء الإداري بالمدارس ورفعته إلى الموجه الإداري الأول.

٢٥- المشاركة في لجان تقييم أداء مساعدي مديري المدارس الجدد.

٢٦- القيام بتقويم أدائه ذاتيا والعمل على رفع كفاءته.

٢٧- تقييم البرامج التدريبية ومتابعة أثرها ميدانيا على مستوى المدرسة.

٢٨- القيام بأية أعمال يكلف بها ذات صلة بعمله .

ثامنا: جوانب المتابعة في التوجيه الإداري

يقوم الموجه الإداري أثناء قيامه بعملية التوجيه الإداري بمتابعة مجموعة من العناصر المختلفة والتي من خلالها يستطيع الموجه الإداري الوقوف على سير العمل المدرسي والتعرف على مستوى أداء الإدارة المدرسية وتطويره ومن هذه الجوانب:

١- البيانات والإحصاءات : وتشمل بيانات الهيئة الإدارية والتدريسية والخدمية والتجهيزات وعدد الطلاب وتوزيعهم على الفصول.

٢- أداء مدير المدرسة الذي يمثل القيادة الإدارية والفنية لمدرسته فيتابع الموجه الإداري خطة المدرسة وما تشمله من مجالات ثلاثة تعليم وتعلم وإدارة مدرسية، وما تشمله من عناصر عديدة والمتمثلة في خطة الإنماء المهني ومدى تفعيلها، والزيارات الصفية، والاجتماعات المدرسية، وتنظيم المجالس المدرسية، ومدى الالتزام باللوائح والنظم التشغيلية، ومدى توفر النظام والانضباط المدرسي، ومدى الإسهام في تحقيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي... إلى غير ذلك من جوانب ومجالات العملية التعليمية.

- ٣- مساعد المدير: ويشمل خططه الإدارية ومشاريعه وسجلاته وما يقوم به من أعمال تساعد مدير المدرسة.
- ٤- منسق المدرسة: أداؤه وسجلاته.
- ٥- السجلات المدرسية ومدى اكتمالها وتفعيلها.
- ٦- الاجتماعات المدرسية: وتشمل التخطيط لها ومدى ملاءمتها وكتابة المحاضر وتوضيح القرارات الصادرة.
- ٧- شؤون الطلاب: ويشمل التزام الطلاب بالزي المدرسي والانتظام في طابور الصباح والإذاعة المدرسية والتزامهم بالدوام والأنظمة المدرسية، ومتابعة تنفيذ العقوبات المدرسية وأساليب النهوض بالمستويات التحصيلية، وعلاج الطلاب المتأخرين دراسياً ورعاية الطلاب الموهوبين واكتمال بيانات سجلات وملفات الطلاب... الخ.
- ٨- المبنى المدرسي: ويشمل اكتمال المبنى والمرافق، وصيانتها، والعناية بالساحات والممرات والنظافة العامة وتوظيف المبنى المدرسي ومرافقه.
- ٩- النواحي المالية: ويشمل متابعة عمل الجمعية التعاونية، وخطه الصرف على الأنشطة المدرسية، واستيفاء السجل المالي وتبعاته من تقارير عن حاجيات المدرسة المالية.

تامساً: الأساليب الإشرافية التي يتبعها الموجه الإداري

من أبرز الأساليب الإشرافية التي يتبعها الموجه الإداري :

- ١- الزيارات المدرسية: وهي عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية مشتركة بين الموجه الإداري والمدير وتهدف إلى مساعدة مديري المدارس والكادر الإداري المساعد على تحسين ممارساتهم الإدارية والفنية ورفع مستواها، كما تهدف إلى تقويم عمل المديرين والكادر

الإداري المساعد، والكشف عن مدى التقدم الذي يحققونه في مجال عملهم. وعدد الزيارات المدرسية لا يقل في العام الدراسي الواحد عن ثلاث زيارات للمدرسة الواحدة وعادة تستغرق الزيارة يوما دراسيا كاملا أو أقل من يوم حسب طبيعة الموقف، وأهم أنواع هذه الزيارات: الزيارات الاستطلاعية (للموقوف على أحوال المدارس في بداية العام الدراسي)، و الزيارات التوجيهية الشاملة لمتابعة العمل الإداري من جميع جوانبه - الزيارات التخصصية لمتابعة جانب معين، والزيارات التقييمية لتقييم الأداء.

٢- المداوولات التوضيحية: وتستهدف حفز التقدم المهني للمدير والكادر الإداري المساعد، وتطوير كفاياتهم الإدارية عن طريق توضيح بعض المهارات، أو الطرائق التربوية التي تستخدم في تسيير العمل الإداري والفني بالمدرسة.

٣- الاجتماعات: تشكل الاجتماعات مع مديري المدارس والكادر الإداري المساعد أحد الأساليب التوجيهية الفاعلة إذا ما أحسن تنظيمها، والتخطيط لها، والإشراف على تنفيذها، وتقويمها ومتابعة نتائجها.

٤- تبادل الزيارات (توجيه زملاء أو الأقران): وتتم بين الموجهين الإداريين أنفسهم ومديري المدارس والكوادر الإدارية المساعدة وذلك من أجل تبادل الخبرات في مجال العمل وبالتالي تطوير وتحسين الأداء.

٥- النشرات التوجيهية: وهي وسيلة اتصال مكتوبة تتضمن مقالات أو مختصرات من مقالات أو دراسات صادرة في نشرات أو دوريات تربوية ذات صلة بالإدارة المدرسية، بهدف إطلاع

الإداريين على بعض الأفكار والممارسات التربوية أو الإدارية، أو التعرف على بعض المشكلات التربوية وكيفية معالجتها. كما أنها وسيلة للإعلام عن الموضوعات التي يمكن أن تبحث في اللقاءات بين الموجه الإداري ومديري المدارس أو لتلخيص بعض نتائج لقاءات سابقة بغرض معرفتها أو تعميمها.

٦- الحلقات الدراسية: وهي لقاء يجمع مديري المدارس والكادر الإداري المساعد لمناقشة موضوع تربوي إداري أو فني محدد بصحبة موجه إداري أو خبير تربوي، ومن أمثلتها: المناظرة - النقاش التربوي - العرض التوضيحي - الندوة - المحاضرة - المشغل.

نأمل أن تكون السطور السابقة قد استطاعت أن تلج بك إلى التوجيه الإداري وأهميته وأهدافه.

- والله موفق -

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٣
نشأة التوجيه الإداري	٤
مفهوم التوجيه الإداري	٦
أهمية التوجيه الإداري	٦
أهداف التوجيه الإداري	٧
الخصائص العامة للتوجيه الإداري	٩
الكفايات والمهارات اللازمة للموجه الإداري	٩
هيكل التوجيه الإداري	١٢
جوانب المتابعة في التوجيه الإداري	١٩
الأساليب الإشرافية التي يتبعها الموجه الإداري	٢٠