

دليل عمل مدير المدرسة في المدارس الثانوية

إعداد

رياض رحيم طعيمة
مدير إعدادية الثقليين للبنين

المحتويات

- الأهداف العامة للمرحلة المتوسطة والإعدادية
- الهيكلية التنظيمية العامة في المديرية العامة للتربية
- التخطيط الإداري (الخطة السنوية لمدير المدرسة)
- التنظيم الإداري (تقسيم المهام الإدارية التربوية)
- القيادة الإدارية ومواصفات القائد الإداري

- أنواع الإدارات المدرسية .
- الكفايات اللازمة لمدير المدرسة
- مفهوم الإدارة وأهميتها وطبيعتها
- القبول والتسجيل والدوام
- توزيع الطلبة على الصفوف المدرسية
- دور مدير المدرسة تجاه المشرف التربوي
- مهمات وواجبات مدير المدرسة
- السجلات المدرسية
- التوجيه والانضباط
- التقويم والامتحانات
- تعليمات عامة
- التعليمات الخاصة بالشهادات والوثائق
- تحرير المخاطبات الرسمية
- مفهوم الزيارة الصفية
- الجداول المدرسية
- طرق التدريس وعلاقتها بالنشاط التعليمي
- الاتجاهات الفكرية والمهارات الإدارية للمدير الفعال

الأهداف العامة للمرحلة المتوسطة والإعدادية

الهدف العام للمرحلة المتوسطة :

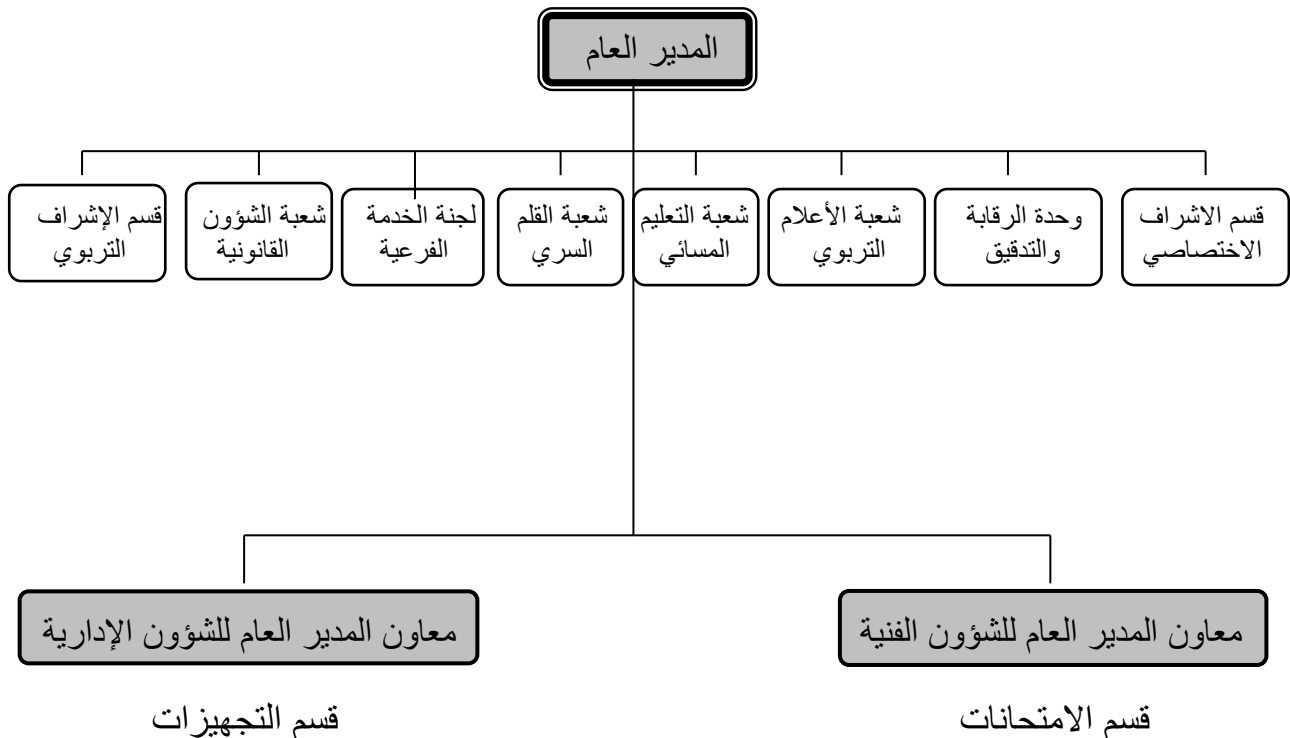
تهدف التربية في المرحلة المتوسطة الى مساعدة الناشئين ممن أكملوا الدراسة الابتدائية الى تحقيق مطالب النمو في هذه المرحلة واستمراره جسميا وعقليا ووجدانيا وروحيا واجتماعيا واكتشاف استعداداتهم وميولهم واتجاههم وتزويدهم بالعلوم والمعارف المناسبة لآعمارهم واكسابهم المهارات والاتجاهات العلمية والمهنية وتربيتهم على الايمان بالله وحب الوطن وخلق الرغبة عندهم في العمل وتعريفهم بطبيعة وطنهم العراق وتبصيرهم بالمبادئ الانسانية .

الهدف العام للتعليم الاعدادي :

يكون الهدف الشامل للتعليم الاعدادي على النحو الاتي :

تمكين الناشئين الذين اكملوا دراستهم المتوسطة والتحقوا بالتعليم الاعدادي من مواصلة تطوير شخصياتهم الجسمية والعقلية والخلقية والروحية ، وتنمية معرفتهم بالثقافة العربية والاسلامية وتثريهم قيمها وفضائلها وبالعلوم وتطبيقاتها في الحياة ومواكبة تقدمها ومن اكتساب المهارات والاتجاهات الفكرية والعملية الممهدة لمواصلة الدراسات العالية او للاعمال المهنية والانتاجية بما يتلاءم مع خصائص النمو في المرحلة ، واهداف المجتمع في وحدته الوطنية ، والمساهمة في بناء الحضارة الانسانية .

الهيكلة التنظيمية العامة في المديرية العامة للتربية



إعداد :

3

دليل عمل مدير المدرسة في المدارس الثانوية
رياض رحيم طعيمة

قسم الحسابات
قسم الإدارة
قسم الذاتية
قسم التعليم العام
قسم الملاك

قسم التخطيط التربوي
قسم الإعداد والتدريب
قسم الشؤون الفنية
قسم الحاسوب
قسم الأبنية المدرسية
قسم التعليم المهني
قسم النشاط المدرسي
قسم النشاط الرياضي

التخطيط الإداري (الخطة السنوية لمدير المدرسة)

التخطيط الإداري :

يعد التخطيط الإداري اول عملية ادارية على مختلف المستويات لأنه نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري والتي تعتمد عليه بقية العمليات ،وتعلق عليه الآمال في تحقيق النتائج المرجوة . ويشير مفهوم التخطيط الى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته .

فالتخطيط هو (عملية) أما الخطة فهي (نشاط) ، وأن التخطيط هو أعم وأشمل من الخطة ، وما لخطة الا نشاط ضمن العملية التخطيطية . وهي التطبيق العملي لعلم التخطيط او الاطار الذي يوضع بموجبه هذا العلم موضع التنفيذ .

فالتخطيط للعمل المدرسي تمثل (اختيار المدير للسبل التي يسترشد بها في تنفيذ وتنسيق الانشطة : الادارية والتعليمية والارشادية والاجتماعية داخل المدرسة وخارجها واختيار التوقيت المناسب للبدء بها والانتهاء منها وبالتعاون مع الاطراف ذات العلاقة بالأنشطة المذكورة)

أسس تخطيط العمل المدرسي :

- 1- تحديد الاهداف
- 2- تحديد الموارد المادية والبشرية
- 3- وحدة الخطة
- 4- الزامية الخطة
- 5- مرونة الخطة
- 6- متابعة الخطة وتقييم نتائجها .

دليل عمل مدير المدرسة في المدارس الثانوية
رياض رحيم طعيمة

إن نجاح المدير في ادارة المدرسة يعتمد الى حد كبير على مدى استعداده للايام الاولى من العام الدراسي ،املا في مواجهة الصعوبات والمشكلات التي لا بد من مجابقتها في بداية العام الدراسي الجديد .
ومما يعين المدير في هذا المجال هو ان يقوم برسم خطة سنوية تكون دليلا يستند اليه في العمل بالاضافة الى الخطط القصيرة الامد التي تقدم في بعض الظروف والمناسبات والتي تعينه على اداء مهمته على الوجه الاكمل فيجتمع المدير بالمدرسين للقيام (بمرحلة التخطيط) وتوزيع الاعمال والمسؤوليات عليهم وعلى الموظفين كما يحاول المدير اشراك اكبر عدد من اعضاء الهيئة التدريسية في مسؤولية ادارة المدرسة ليشعر كل العاملين فيها بانهم مسؤولون عن المدرسة والنهوض بها ويعد جدولاً بهذه المسؤوليات والاعمال الموزعة عليهم ، ويمكن ان تناول الخطة السنوية التي من الممكن ان يعتمد عليها مدير المدرسة خلال السنة الدراسية :

خطة أيلول

- عقد اجتماع لمجلس المدرسين لغرض التخطيط للعام الدراسي وتوزيع الحصص على المدرسين
- اعداد جداول الدروس الاسبوعية وتشكيل اللجان العلمية والتربوية في المدرسة
- توزيع الكتب والقرطاسية على الطلبة حسب التعليمات
- اعداد قوائم بأسماء الطلبة حسب الصفوف والشعب بعد تدقيق نتائج الامتحانات ومواليد الطلاب
- توزيع الاعمال الادارية بين مدير المدرسة والمعاونين والموظفين الاداريين في المدرسة
- ترحيل نتائج الدور الثاني الى سجلات القيد العام
- تأشير مباشرة وتنقلات المدرسين في سجل الملاك
- تنسيب انسيابية الطلاب الناجحين الى الصف الخامس العلمي والادبي
- استلام الخطط السنوية لكافة المدرسين حسب اختصاصاتهم وكذلك اليومية
- القيام بحملة تنظيف البناية وتهيئة الصفوف الدراسية
- تهيئة مستلزمات الصفوف الدراسية

خطة تشرين الاول

- تسجيل الطلبة الجدد في سجل القيد العام - الاول متوسط - الرابع الاعدادي - والطلاب المنقولين الى المدرسة
- اعداد وتنظيم سجلات الدوام اليومي للطلاب
- جرد مخازن الكتب واكمال قوائم وسجلات توزيع الكتب والقرطاسية على الطلاب
- ارسال نسخة من جدول توزيع الحصص الى المديرية العامة للتربية
- تكليف المرشد التربوي بتوزيع البطاقات المدرسية على السادة المدرسين (مرشدي الصفوف)
- عقد اجتماع لمجلس المدرسين لمناقشة خطط اللجان العلمية والتربوية في المدرسة
- زيارة عدد من المدرسين في صفوفهم وتوثيق تلك الزيارات في سجل تقويم النشاط التربوي للمدرسين .
- فتح الحانوت المدرسي وحسب تعليمات مديرية التربية واعداد وتنظيم سجلاته
- تدقيق سجل القيد العام
- تنظيم اصابير الطلبة
- دعوة الهيئة العامة لمجلس الاباء لانتخاب الهيئة الادارية للمجلس طبقا لما ورد بنظام مجالس الاباء والمدرسين رقم 2 لسنة 91 وتعليماته
- اعداد جدولة الامتحانات الشهرية
- توجيه الطلبة للعناية بكتبهم ولوازمهم واثاث ولوازم المدرسة
- اكمال معلومات سجل الملاك
- القيام بحملة لغرض تنظيف المدرسة

خطة تشرين الثاني

- عقد اجتماع لمجلس المدرسين لشرح مضمون المادة (50) من النظام والتعليمات

- متابعة الطلبة التاركين وتأشير حالات الترك والرسوب بالغياب في القيد العام والسجلات الأخرى
- التأكيد على احضار الخطط اليومية للمدرسين .
- اعداد جدول لامتحانات الشهرية
- الاطلاع على دفاتر التقييم (سجلات درجات المدرسين الخاصة بالامتحانات الشهرية التحريرية والنشاط اليومي)
- اعداد سجلات الدرجات
- زيارة عدد من المدرسين في صفوفهم
- اعداد الخلاصة الحسابية للكتب والقرطاسية المدرسية
- عقد لقاء بالطلبة المتفوقين
- تشخيص الطلاب المتأخرين دراسيا ومعالجة هذه الحالات مع المرشد التربوي في المدرسة ان وجد
- زيارة المختبرات والاطلاع على سجل التجارب
- زيارة المكتبة المدرسية والاطلاع على سجلاتها
- الاطلاع على سجل المحاضرات ان وجد
- القيام بحملة تنظيف في المدرسة

خطة كانون الاول

- متابعة اجراءات دوام الطلاب
- متابعة الخطط اليومية والسنوية
- عقد اجتماع لمجلس المدرسين
- الاطلاع على سجلات الدوام اليومي للطلبة
- متابعة الطلبة الضعفاء
- عقد اجتماع لمجلس الاباء والمدرسين
- اقامة دورات تقوية للطلاب وحسب تعليمات الوزارة
- متابعة تنفيذ عمل اللجان التربوية والعلمية في المدرسية
- اعداد جدول الامتحانات الشهرية

خطة كانون الثاني

- عقد اجتماع لمجلس المدرسين لشرح مضمون المادة (51) من النظام استعدادا لامتحانات نصف السنة
- متابعة تنفيذ الخطط اليومية والسنوية
- توزيع سجلات الدرجات على السادة المدرسين لغرض تقديم درجات الفصل الاول
- تسجيل درجات الفصل الاول في البطاقة
- توزيع بطاقات الدرجات على الطلاب
- اعداد وتنظيم جدول امتحانات نصف السنة
- تهيئة القاعات الامتحانية المناسبة
- توزيع الواجبات بين رئيس واعضاء اللجنة الامتحانية
- تحديد موعد لاستلام الاسئلة والاجوبة النموذجية للدورين الاول والثاني لامتحانات نصف السنة
- متابعة اعمال لجان التصحيح للدفاتر الامتحانية داخل المدرسة وبشكل سري .

خطة شهر شباط

- متابعة دوام الهيئة التدريسية ودوام الطلاب منذ اليوم الاول من بدء دوام الفصل الثاني
- اطلاع الطلبة على نتائجهم لامتحانات نصف السنة
- تدوين درجات نصف السنة في سجلات الادارة
- توزيع بطاقات الدرجات على الطلاب
- عقد اجتماع لمجلس المدرسين لمناقشة نسب النجاح في امتحانات نصف السنة

- دعوة الهيئة الادارية لمجلس الاباء والمدرسين للاجتماع لمناقشة واقع النتائج
 - التخطيط لنشاطات الفصل الثاني
 - زيارة عدد من المدرسين في صفوفهم
 - عقد اجتماع او لقاء مع الطلبة المتفوقين
 - تشخيص الطلبة الضعفاء في نتائج امتحانات نصف السنة وعلاج هذه الحالات بالتعاون مع المرشد التربوي واولياء امور الطلبة واقامة دورات تقوية .
 - القيام بحملة لتنظيف المدرسة
- خطة شهر آذار

- متابعة دوام الطلبة
- متابعة انجاز المناهج الدراسية
- عقد اجتماع لمجلس المدرسين
- عقد اجتماع لمجلس الاباء والمدرسين
- الاحتفال بأسبوع المكتبة المدرسية
- زيارة عدد من المدرسين في صفوفهم
- اعداد جدول خاص بالامتحانات الشهرية
- تنفيذ نشاطات اللجان العلمية والتربوية في المدرسة

خطة شهر نيسان

- متابعة دوام الطلبة
- زيارة عدد من المدرسين في صفوفهم
- انجاز معدلات السعي السنوي لطلبة الصفوف المنتهية
- الاستمرار بتنفيذ دورات التقوية
- متابعة انجاز المرحلة الثانية من معلومات البطاقة المدرسية
- متابعة تنفيذ الخطط اليومية والسنوية
- اعداد جدول الامتحانات الشهرية
- القيام بحملة تنظيف في المدرسة

خطة شهر مايس

- الاستمرار في تنفيذ اجراءات دوام الطلبة ومتابعة دوامهم
 - التأكيد على اجراءات اكمال المناهج الدراسية
 - انجاز معدلات السعي السنوي لطلبة الصفوف غير المنتهية
 - اكمال ملء معلومات البطاقة المدرسية
 - عقد اجتماع لمجلس المدرسين ... استعدادا للامتحانات النهائية
- اعداد جدول الامتحانات النهائية وتهيئة القاعات والاسئلة الامتحانية
- الامتحان النهائي بدوربه الأول والثاني
- حفظ الأسئلة والأجوبة في مكان أمين ... لا يعرفه احد
 - حفظ الأختام السرية الخاصة بالامتحانات
 - حفظ الأجوبة النموذجية في مكان آمن
 - التقييد والالتزام بوقت الامتحان
 - يجري فحص الدفاتر داخل البناية .. ويمنع خروج الدفاتر الامتحانية
 - يجري الفحص بمحاضر سرية على شكل لجان حسب الاختصاصات
- دليل عمل مدير المدرسة في المدارس الثانوية
- رياض رحيم طعيمة

- تدقيق النتائج الامتحانية من قبل اللجنة التدقيقية بعد اللجنة الامتحانية
- تعلن النتائج مع تبليغ الطلبة خطيا
- حفظ الدفاتر الامتحانية بمكان آمن جدا

التنظيم الإداري (تقسيم المهام الإدارية التربوية)

التنظيم الإداري : هو العملية الادارية الثانية ، ويقصد به (الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم)

والعناصر الاساس للتنظيم هي :

- 1- تقسيم العمل وتوزيعه
 - 2- وجود نظام للعلاقات بين الاقسام
 - 3- وجود ادوات تنظيمية تسهل العملية .
- عملية تقسيم العمل تصدر بأمر مدرسي من قبل مدير المدرسة توزع فيها الاعمال على معاونين والموظفين وعلى بعض الهيئات التدريسية

1- مهام وواجبات مدير المدرسة :

ان نظام المدارس الثانوية رقم (2) لسنة 1977 قد افرد مادة خاصة لهذا الغرض ، فصل فيها مهام وواجبات مدير المدرسة وهي المادة (24) ونستطيع ان نلخص مهام وواجبات مدير المدرسة بما يأتي :

- اعداد الخطة السنوية والاشراف على تنفيذها
- الاشراف على سير التدريسات
- الاشراف على جدول توزيع الحصص وجدول الدروس الاسبوعي
- تنظيم النشاطات اللاصفية والاشراف على تنفيذها
- متابعة المناهج المقررة والمساهمة في تطويرها .
- توطيد العلاقات الانسانية في المدرسة
- علاقته بالمدرسين العاملين الآخرين في المدرسة من خلال (المساعدة على فهم ادأهم المهنية – المساعدة على التدريس والنمو المهني – على حل مشاكلهم – تقويم ادأهم ورفع التقارير عنهم) .
- ما يعلق الطلبة (متابعة المستوى العلمي ومدى ثقتهم – ارشادهم وتوجيههم – رعاية الموهوبين – توفير الخدمات الصحية لهم – تكريم المبدعين)

- التعاون والتنسيق مع الهيئة التدريسية
 - توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية
 - تنظيم اجتماعات مجالس الآباء والمدرسين .
 - المحافظة على ضبط والنظام في المدرسة .
 - الاشراف على السجلات المدرسية .
 - الرد على الكتب الرسمية والمخابرات .
 - تنظيم ميزانية المدرسة
 - التعاون مع الاختصاصيين وتنفيذ توصياتهم .
 - التخطيط وادارة اجتماعات مجالس المدرسين
 - النمو الذاتي والابداع في العمل الاداري .
 - توفير الاثاث واللوازم المدرسية والوسائل التعليمية والعناية بها .
 - الجرد السنوي للمدرسة وتنظيم تقرير شامل عنها .
 - تفقد بناية المدرسة والعناية بها والاهتمام بجماليتها .
 - رفع التقرير النهائي السنوي عن المدرسة .
- ولابد ان نتطرق الى أن المدير قدوة في مراعاة الدوام والالتزام به وعليه الحضور قبل الوقت المعين بمدة مناسبة ولا يتركها الا بعد انتهاء مسؤولياته فيها لذلك اليوم . واذا كانت مدارسنا مزدوجة على نفسها فعلى المدير ان يستمر في الدوام لجزء من دوام الفترة الثانية .

2- واجبات ومهام معاون المدرسة :

ان واجبات ومهام معاون المدرسة تتحدد تبعا لطبيعة دوام المدرسة وعدد معاونين فيها ويمكن توضيحه بالاتي :

- المدارس التي فيها اكثر من معاون واحد :

ويكون احدهم معاوناً لشؤون الادارة والآخر لشؤون الطلبة وفي المدارس المزدوجة على نفسها يكون معاون الاداري مسؤولاً عن إدارة الوجبة الثانية ويتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما يتعلق بإدارة وجبته :

أ – واجبات المعاون لشؤون الادارة :

- * الاشراف على البناية المدرسية والاهتمام بحدائقها وممراتها
- * الاهتمام بجمالية المدرسة (ساحتها ومرافقها)
- * الاشراف على احتفالية يوم الخميس(مراسيم رفع العلم العراقي)
- * المشاركة في مجالس الآباء والمدرسين في التخطيط والتنفيذ ومسك سجلها .
- * الاشراف على سجل المحاضرات
- * الشواغر وضبط التدريسات .
- * الاشراف على جدول توزيع الحصص وجدول الدروس الاسبوعي .
- * مسك السجلات التي تعهد اليه من قبل مدير المدرسة .
- * توزيع الحصص على الهيئة التدريسية .
- * العمل على تلبية حاجات المراجعين من اولياء الامور وغيرهم .
- * الاهتمام بالحانوت المدرسي والاشراف عليه .
- * متابعة قيام المدرسين بالإرشاد والتوجيه التربوي .
- * الاشراف على اضايير وملفات المدرسين .
- * وضع الخطة الشهرية وما تم تنفيذه منها في السجل (خطة العمل الاداري)
- * استلام ادارة المدرسة وكالة .
- * الاهتمام بالمراق العلمي والاشراف عليها يوميا .

- * متابعة اعمال اللجان العلمية التربوية .
- * الاهتمام بالإذاعة المدرسية .
- * ضبط مواعيد دق الجرس .
- * تنظيم الوثائق المدرسية بأمر مدرسي .
- * الالتزام بالدوام الكامل .
- * مسك وحفظ سجلات القيد العام على ان يكون التوقيع فيها من قبل مدير المدرسة .
- * مسك سجل قرارات مجلس المدرسين ويكون مسؤولا عن تبليغ المدرسين بدعوة المدير وعن تدوين محاضر الاجتماعات وتبليغ المدرسين وتوقيعهم .
- * مسك سجل الاحصاءات التربوية .
- * مسك سجلات الكتب المدرسية والقرطاسية وحساب الرصيد والحاجة من الكتب والقرطاسية وتوزيعها على الطلبة من بداية السنة الدراسية بقوائم تعد لهذا الغرض من خلال لجنة مشرفة من قبل المدرسة
- * مسك سجلات الصادر والوارد .
- * القيام بمسؤولية الحسابات كافة عند عدم وجود كاتبة حسابات في المدرسة .
- * ما يطلبه مدير المدرسة غير ما ورد اعلاه وفقا لمصلحة المدرسة .

ب – معاون شؤون الطلبة :

- اعداد قائمة بأسماء الطلبة الناجحين والراسبين المسؤول عنهم فعلا بموجب امر توزيع الاعمال بين معاونين بعد انتهاء الامتحانات النهائية بدورها عند تسجيل الطلبة في صفوفهم وشعبهم الجديدة في بداية السنة الدراسية التالية بعد مقارنتها بالقيد العام .
- مسك سجلات الدوام اليومي للطلبة المسؤول عنهم ومتابعة الغائبين منهم بدون عذر مشروع واطلاع اولياء امورهم بذلك حسب التعليمات الواردة في النظام .
- متابعة الطلبة الضعفاء والمسؤول عنهم واطلاع اولياء امورهم بذلك بالتعاون مع مدير المدرسة لرفع مستواهم العلمي .
- تزويد الطلبة بالكتب الاحالة للصحة المدرسية
- تزويد الطلبة بكتب التأييد للجهات الرسمية
- انذار الطلبة بالغيابات وفقا للنظام
- الاشراف على نظافة الصفوف والقاعات الدراسية
- متابعة النواحي الصحية للطلبة والاشراف على تطبيق قواعد النظافة .
- الاشراف على دوام الطلبة .
- مسك السجلات التي تعهد اليه باختصاصه .
- متابعة الطلبة المشاكسين للأنظمة والتعليمات .
- مساعدة المرشد التربوي لحل مشاكل الطلبة والتقيد في الارشاد والتوجيه .
- الاهتمام بالنواحي الاجتماعية التدريسية والعلاقات مع الهيئة التربوية والطلبة
- المشاركة في الانتشطة المدرسية كالمعارض والمهرجانات وغيرها .
- المشاركة في اللجان العلمية والتربوية .
- يكون المعاون المسؤول عن الصفوف السادسة بفرعها مسؤولا عن اعداد الاستمارات الجامعية من حيث تثبيت الدرجات والمعلومات والتأكد من صحتها بالتعاون مع معاون الادارة .

القيادة الإدارية ومواصفات القائد الإداري

تعرف القيادة بانها (تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين) ويمكن ان نعرف القيادة الادارية : بأنها توجيه سلوك الافراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم ، بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق اهداف المنظمة (المدرسة) بكفاية عالية ، وهو ما يتم خلال انقياد العاملين عن رغبة وطواعية للمدير ، وذلك لما يتمتع به هذا المدير من مواصفات وامكانات متميزة وظروف مواتية تؤهلانه للتأثير في أعضاء الجماعة .

- يجب توافر ثلاث عناصر للقيادة الإدارية هي :-
- 1- قائد لديه مهارات معينة لازمة لتحقيق اهداف المنظمة .
- 2- مجموعة من الأفراد أو العاملين لديهم مهارات لازمة لأداء وظائف المنظمة.
- 3- موقف معين يؤدي فيه أفراد المنظمة الأعمال المنوطة بهم .

مواصفات القائد الإداري :

- 1- المهارات الفكرية أو الإدراكية : وهي المهارات التي تتعلق بقدرة المدير على تحليل المواقف إلى مكوناتها والتنبؤ بالنتائج المحتملة لها من خلال ربط الأسباب بالمسببات والقدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والنظرة إلى التنظيم الإداري الذي يقوده نظرة كلية متكاملة بحيث يدرك الترابط بين أجزائه ومكوناته .
- 2- المهارات الفنية : تتعلق هذه المهارات بقدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها باستخدام الطرائق والأساليب العلمية المتاحة لأداء المهام وانجاز العمل ، إن توافر المهارات الفنية في القائد الإداري يعني إن هذا القائد على علم تام بالنواحي الفنية التي يشرف على ادارتها وتوجيهها .
- 3- المهارات الانسانية : تشير المهارات الانسانية الى قدرة القائد الاداري على التعامل مع الآخرين بنجاح وبخاصة المرؤوسين بهدف تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وزيادة اخلاصهم في العمل ورفع روحهم المعنوية بما يضمن تحقيق اعلى مستوى من الانتاج

وهناك صفات أخرى ضرورة توفرها في القائد الإداري وهي :

- الحيوية والقدرة على التحمل
- الحزم في اتخاذ القرار .
- القدرة على الاقناع .
- القدرة على تحمل المسؤولية .
- قدرة عقلية
- ان يكون حسن المظهر .
- ان يتمتع بصحة جيدة
- ان يتمتع بقدرة وذكاء عال
- ان يكون واثقا من نفسه اكثر من غيره .
- ان يكون اكثر قدرة على التحكم بانفعالاته .
- ان يمتلك معرفة واسعة
- القدرة على تفهم الافراد والتعامل معهم
- المهارة في اداء المناقشات الجماعية والفردية .
- القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط له
- القدرة على تفهم الموقف وتحليل عناصرها والربط بينها والاستنتاج منها .
- القدرة على التعرف على اعراض المشاكل والمعوقات قبل وقوعها .
- القدرة على حسن توزيع المسؤوليات وتقسيم العمل وتخويل الصلاحيات لمروؤسيه ومتابعة حسن تنفيذها .

أنواع الإدارات المدرسية

انواع القيادات الادارية او اساليب القيادة الادارية : وللقيادة اساليب متعددة تختلف تبعا لاختلاف شخصيات القادة وتبعا لاختلاف الجماعات وقد ظهرت تصنيفات لهذه الاساليب منها

1- الاسلوب الدكتاتوري (التسلطي) :

يتبع القائد من النمط الدكتاتوري اسلوبا ينزع الى السيطرة على الاعضاء العاملين معه ويكون مستبدا بالرأي متعصبا له فرديا في اتخاذ القرارات ، وفي هذا النمط يكون القائد منعزلا عن المجموعة لا تربطه علاقات انسانية بهم .
ويؤدي الاسلوب الدكتاتوري عادة الى :

- أ – يحاول بعض افراد المجموعة التقرب الى القائد على اكتاف الآخرين .
- ب- تكثر المشاحنات والتكتلات بين افراد المجموعة .
- ج- تقل الاقتراحات البناءة .
- د- تفكك افراد المجموعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق .
- هـ- اشاعة الكراهية بين افراد المجموعة .

2- الاسلوب الديمقراطي :

ينحو هذا الاسلوب الى الاعتماد على العلاقات الانسانية باعتبار ان الانسان اعلى قيمة يجب احترامها وتنميتها مما يؤدي الى الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم ومساهماتهم بالعمل واشترائهم عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات .
وفي هذا النمط يكون القائد علاقات شخصية مع الجماعة حتى يشعر الجميع بأنه واحد منهم . لهذا فإن هذا الاسلوب يؤدي عادة الى :

- أ- تعاون افراد المجموعة فيما بينهم واحترام بعضهم للبعض الآخر .

- ب- لا يحاول احد افراد المجموعة التقرب الى القائد او التملق على اكتاف الغير .
ج - يقل النقد بين افراد المجموعة.
د- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق .
هـ - يناقش افراد المجموعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس .

3- الاسلوب الفوضوي (المتساهل) :

يكون هذا الاسلوب ردا على الاسلوب الدكتاتوري وفي هذا الاسلوب ينعدم الدور القيادي لمدير المدرسة ويتمركز ذلك الدور في المجموعة من حيث يكون العمل غير منظم وكل فرد من افراد المجموعة يعمل بحرية مطلقة من غير رقابة أو توجيه ، وليس هناك هدف محدد او خطة واضحة وان القائد لا يتدخل في تنظيم مجرى الامور ولا يحاول التوجيه او ابداء الرأي الا اذا طلب منه ذلك ، وشخصيته مهزوزة يعتمد اعتمادا كلياً على الآخرين ، وغير قادر على اتخاذ القرارات واصدار الاحكام بحكمة وموضوعية ، ويؤدي الاسلوب الفوضوي عادة الى :

- أ- عدم اكتراث الاعضاء بالإنتاج
- ب- عدم توافر حماسة حقيقية بالعمل .
- ج- التهور في تقديم الخدمات
- د- الاخفاق في متابعة القرارات
- هـ - التهرب من تحمل المسؤولية .
- و- يكون للمعاونين دور اكبر في تحمل المسؤولية .

الكفايات اللازمة لمدير المدرسة

الكفاية :

حفل الميدان التربوي بعدة تعريفات التي تناولت الكفاية منها :
الكفاية : هي حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات او القدرة على اداء عمل معين .
أو الكفاية : هي مجموعة من المعارف والمفاهيم التي توجه سلوك الفرد وتساعده على أداء عمله بمستوى من التمكن ، وتقاس بمعايير خاصة متفق عليها .

تصنيف الكفايات :

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

- 1- الكفايات الفكرية
 - 2- الكفايات المهنية
 - 3- الكفايات الشخصية
 - 4- الكفايات الانسانية / الاجتماعية
 - 5- الكفايات الابداعية
- وقد صنفتها البعض الى ثلاث مجموعات التي ينبغي ان تتوفر في القائد الاداري وهي :

- 1- الكفايات الفنية
- 2- الكفايات الادراكية او التنظيمية
- 3- الكفايات الانسانية

أما مصادر اشتقاق وتحديد الكفايات فيمكن ايجازها بما يأتي :

- 1- تحليل ادوار ومهام مدير المدرسة
- 2- تحليل طبيعة المرحلة الدراسية
- 3- تحليل حاجات المديرين
- 4- متطلبات التطور التربوي
- 5- ملاحظات المشرف والاختصاصي التربوي .

الكفايات اللازمة لمدير المدرسة :

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

- 1- كفاية التخطيط
- 2- كفاية التنظيم
- 3- كفاية القيادة
- 4- كفاية اتخاذ القرار
- 5- كفاية العلاقات الانسانية
- 6- كفاية النمو الذاتي وتنمية العاملين معه
- 7- كفاية الارشاد والتوجيه
- 8- كفاية التقويم .

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

1- كفاية التخطيط :

- يلم بالفلسفة التربوية والاهداف التربوية
- يلم بالهدف الشامل للنظام التربوي
- يستوعب اهداف المرحلة الدراسية التي يعمل فيها
- يلم بالتشريعات التربوية بالمرحلة التي يعمل بها
- يشرك العاملين معه في تخطيط العمل المدرسي على المديين القريب والبعيد .
- يضع خطة واضحة المعالم للعام الدراسي
- يراعي الاحتمالات والاولويات والمرونة عند وضع الخطة
- يعمل على تحديد احتياجات المدرسة للسنة القادمة
- يتعاون مع المجتمع المحلي في اقامة نشاطات ومعارض علمية
- يعمل على توعية الاباء بأهمية مجالس الاباء والمدرسين ووضع جدول زمني منظم لعقد الاجتماعات
- يهتم بالأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية ويساهم فيها
- يعمل على الاتصال الدائم بأولياء الامور فيما يتعلق بأبنائهم
- يتابع توجيهات الاختصاصيين التربويين وتنفيذها .
- يعمل على سد بعض حاجات المدرسة بالتدبير
- يجيد اعطاء صورة واضحة عن المدرسة للأشخاص الذين يزورونها بحسب مهامهم ومواقعهم
- يعمل على ان تكون المدرسة مركز اشعاع للنشاطات العلمية والفنية
- يتابع تنفيذ الخطة بكفاية عالية
- يقوم الخطة تقويما بنائيا ونهائيا
- يوظف نتائج التقويم في تطوير العملية التربوية .

2- كفاية التنظيم :

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

3- كفاية القيادة :

- يلم بمفهوم القيادة ونظرياتها واساليبها ومواصفات القائد الاداري
- يولد الفعالية لدى العاملين معه بأهمية وقيمة الاهداف التي يعملون على تحقيقها .
- يؤدي اعماله بنشاط وفاعلية ويظهر قدرة على التحمل .
- يحفز العاملين معه لأداء واجباتهم بهمة ونشاط وابداع .
- يتمتع بقدرة عقلية عالية وثقة بالنفس والتحكم بالانفعالات .
- يتقبل النقد برحابة صدر وتواضع .
- يشجع النقد والنقد الذاتي وتبادل الآراء ووجهات النظر .
- يشعر العاملين معه بقدرته على تحمل المسؤولية
- يستقطب اهتمام العاملين معه وحبهم له .
- يستخدم الاسلوب القيادي المناسب للموقف المناسب .
- يستثمر امكانات المجتمع المحلي لخدمة العملية التربوية
- يمتلك القدرة على الاقناع والتوجيه وادارة المناقشات الفردية والجماعية .
- يحرص على ان يكون القدوة للآخرين .
- يحسن مهارة التفاوض والنقاش وتحقيق الهدف بأحسن الوسائل .
- يمتلك القدرة على الارسال المبدع والاستقبال البارع والاتصالات للآخرين .
- يحسن فهم وتحليل اللغة غير المنطوقة للآخرين .
- يحتفظ برباطة جأش عندما يتعرض لازمة او موقف مفاجئ
- يصبر على الاعمال التي تتطلب وقتا وجهدا كبيرين .
- ينظر للحياة بأمل وتفاؤل .
- يحرص على الاحتفاظ بأسرار الآخرين .
- يلتزم بالمواعيد والعهود التي يقطعها على نفسه .
- يشجع جوا من الديمقراطية والتعاون والاطمئنان داخل المدرسة .
- يحرص على السير وفق سياسة ادارية صحيحة .
- يحرص على تكوين قادة من بين العاملين معه .

4- كفاية اتخاذ القرار :

- يلم بمفهوم القرار ومواصفات القرار الاداري الجيد
- يراعي الوقت المناسب في اتخاذ القرار .
- يشرك العاملين معه في اتخاذ القرار اذا تطلب الامر ذلك .
- يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه .
- يدرك ان لا قرار بدون صلاحية .
- يميز بين صنع القرار واتخاذ القرار .
- يعرف انواع القرارات ومميزات كل منها
- يوازن بين الحزم والمرونة في اتخاذ القرار .
- يحرص على توافر الدقة والموضوعية والعدالة في القرار المتخذ
- يتعامل مع الموقف والحالة بنظرة شمولية عند اتخاذ القرار .
- يحرص على ان تكون القرارات التي تتخذ صحيحة وسليمة وواضحة .
- يراعى عاملي الجودة والقبول في القرار المتخذ
- يتحرر من الضغوط غير المقبولة عند اتخاذ القرار
- يولد الفعالة لدى المتأثرين بالقرار وكسب تأييدهم
- يحرص على عدم التراجع عند اتخاذ القرار .

5- كفاية العلاقات الانسانية :

- يلم بمفهوم العلاقات الانسانية واهدافها واهميتها .
- يقيم علاقات طيبة مع العاملين معه والمجتمع المحلي
- يحترم اراء العاملين معه ويشعرهم بالإفادة منها
- يشجع روح العمل الجماعي
- يراعي رغبات العاملين معه عند توزيع الاعمال قدر الامكان
- يهتم بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين معه .
- يشعر العاملين معه بانهم واحد منهم
- ينمي علاقات مبنية على المودة والاحترام بين العاملين في المدرسة من طلبة ومدرسين .
- يشارك العاملين معه افراحهم واحزانهم
- يتفقد اوضاع العاملين معه باستمرار

6- كفاية النمو الذاتي وتطوير العاملين :

- يلم بالثقافة العامة الماما جيدا
- يواكب التطورات الحديثة في المجالات العلمية والتربوية
- يساهم في المؤتمرات والندوات التربوية .
- يولي برامج التدريب في اثناء الخدمة الاهتمام والعناية اللازمين
- يساهم في اعداد البحوث والتأليف
- يلم بطرائق التدريس العامة
- يطلع على الخطة السنوية واليومية للمدرسين ويبين ملاحظاته حولها .
- يحرص على الافادة من المكتبة المدرسية في مختلف المجالات
- يحرص على تجريب اتجاهات وتجديدات حديثة في مدرسته
- يهتم بتتبع المستجدات التربوية
- يحرص على الافادة من آراء الاختصاصيين التربويين .
- يشجع تبادل الخبرات والزيارات بين العاملين معه
- يعمل على اثارة دافعية العاملين معه .
- يحث العاملين معه على المساهمة بالنشاطات المدرسية

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

7- كفاية الارشاد والتوجيه :

- يلم بالإرشاد والتوجيه مفهوما واهدافا ونظريات واساليب
- يتابع الطلبة المتأخرين دراسيا ويعالج اوضاعهم
- يشجع الطلبة المتفوقين ويرعاهم
- يبصر العاملين معه بطبيعة المشكلات الموجودة في المدرسة ومحيطها وكيفية معالجتها
- يعقد ندوات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة مشكلاتهم واوضاعهم
- يبدي توجيهات وارشادات تربوية للطلبة في اثناء زيارته للصفوف
- يعمل وبالتعاون مع العاملين معه على الاهتمام بالنظافة واكساب الطلبة العادات الصحية السليمة
- يهتم بشكاوي وملاحظات اولياء امور الطلبة
- يحرص على معرفة خصائص الطفولة والمراهقة
- يشجع المدرسين على مساعدة المرشد التربوي لتحقيق مهماته
- يساهم مع المرشد التربوي في وضع خطة الارشاد السنوية
- يشجع الطلبة على مراجعة المرشد التربوي عند الحاجة
- يتفهم عمل المرشد التربوي وعدم تكليفه بواجبات ادارية او تدريسية
- يوجه الطلبة الى كيفية ملء استمارة التقديم للجامعات والمعاهد

8- كفاية التقويم :

- يلم بمفهوم التقويم وانواعه
- يحسن تقويم اداء العاملين معه بموضوعية
- يقوم المناهج والبرامج الدراسية
- يتقن التعليمات الامتحانية بدقة
- يبصر العاملين معه بأساليب التقويم المختلفة
- يحث المدرسين الكفوئين في ادائهم ، ويرشد المقصرين ويوجههم .
- يناقش العاملين في نتائج تحصيل الطلبة
- يطلع على الاسئلة الامتحانية (بعد الامتحان) ويناقش المدرسين فيها .
- يعالج حالات الرسوب العالية في مادة معينة بعد التعرف على اسبابها .
- يوجه العاملين معه لاستخدام نتائج التقويم لتطوير العملية التربوية
- يشكل اللجنة الامتحانية المطلوبة وحسب التعليمات ويراقب عملها بدقة
- يشرف على الامتحانات بهمة عالية وبصورة دقيقة
- يحرص على تدقيق الوثائق المدرسية الواردة الى المدرسة والصادرة منها .

الأنماط السلوكية داخل المدرسة التي يمكن تلخيصها بالجدول الآتي :

أنماط الطلبة	أنماط المدرسين	أنماط الإدارة
المتحمس	المدرس التقليدي	مهمة بالعمل
المتعاون	المدرس المتجدد	مهمة بالعاملين
المتألق	المدرس المبدع	
مشتت الانتباه	المدرس المتعاون	

إعداد :

المهمل المضحك للآخرين سيء التصرف المتنرد	المدرس الخامل المدرس المعارض المدرس الفاقد الثقة بأهمية عمله المدرس المبتدئ الجديد	مهمة بالعمل والعاملين
---	---	-----------------------

من المهم جدا على المدير الامام بما ورد في الجدول اعلاه ليتمكن ذلك من تنمية روح التعاون الاختياري بين الافراد في المدرسة وتحسين تماسكهم وزيادة فاعليتهم لتحقيق الاهداف المرجوة كما يتمكن من تحقيق التوافق بين التنظيم الرسمي واللا رسمي وخلق نظام تعاوني يصبح الافراد فيه قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة مع الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود .

مفهوم الإدارة وأهميتها وطبيعتها

مفهوم الإدارة:

وردت العديد من المفاهيم لمصطلح الادارة ، اما التعريف الذي نراه للإدارة والذي نعتقد انه اكثر تحديدا هو (عملية استثمار الموارد المتاحة للمنظمات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية)

أهمية الإدارة:

- الادارة عملية مهمة وضرورية للمجتمعات كافة باعتبارها اداة من الادوات التي تؤدي دورا حساسا في تقرير مصير تلك المجتمعات نحو (التقدم او التخلف) من خلال مساهمتها في استثمار الموارد المتاحة للمجتمعات
- وفي هذا الصدد يقول احد المتخصصين (ليست هناك بلدان متخلفة بل هناك بلدان تدار بشكل متخلف)
 - يؤكد احد الباحثين ذلك بقوله : (ان عدم وجود جهاز اداري مؤهل وهذا ما يلاحظ في البلدان الاخذة بالنمو من شأنه القضاء على امكانات التنمية بمجملها)
- الادارة عملية مهمة وضرورية للمنظمة اذ تحتاج اليها باعتبارها وسيلة نستخدمها لتحقيق اهدافها وضمان استمرار نجاحها وتطورها لان الادارة الكفوءة تساعد على الاستعداد لمواجهة الظروف المستقبلية المختلفة وتعمل على تنسيق جهود افرادها ومن ثم نجاحها وتطورها .
- وفي هذا المجال هناك قاعدة تسمى (القاعدة الذهبية) مفادها :
(كل تطوير في المنظمة قوامه تطوير ادارتها)
- يصف احد المنظرين ، الادارة : عبارة عن درجة الحجر التي يشارك فيها شخصان او اكثر لتحويلها من مكان الى آخر ، فاتفق الاشخاص في هذه العملية يعكس الجانب التنظيمي لهذه العملية بينما يعكس تحديد اتجاه الدرجة الهدف العام المتفق عليه سلفا .

طبيعة الإدارة :

- هل طبيعة الادارة هي (فن) ، (علم) ، ام (مهنة)
- الادارة (علم) (مجموعة من المعارف تم تجميعها وقبولها بالإشارة الى فهم الحقائق الاساسية المتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع الدراسة ولا بد ان تكون موضوعية وخالية من التحيز والميول فضلا عن كونها مصنفة ومرتبطة بشكل يسهل فهمها)
 - هل العلم وحده يكفي للقيام بمهمة الادارة ؟ كلا لان العلم وحده لا يضمن القيام بهذه المهمة ولنا في قول الامام الغزالي (علم بلا عمل لا يكون)
 - الادارة (فن) (المهارة الانسانية في اداء عمل ما ، او القدرة الذاتية على ممارسة عمل معين) وهذا يعني ان الفن يعتمد على المقدرة والحدق والابداع ، وهذا الاتجاه هو الذي دفع البعض لاعتبار الادارة (فن) ونعود مرة أخرى الى قول الغزالي (عمل بلا علم جنون)

- الادارة (مهنة) (ممارسة يحتاج لمزاوتها تدريب متقدم في مجال علمي او فني معين) ان الممارسات والتطبيقات في مجال الادارة يمكن ان تحسم ما يعرف بالمهنة فيما اذا تمت بعد تدريب متقدم عليها ، ويشترط عادة ان تكون الممارسات والنشاطات الشغل الشاغل للفرد بصورة رئيسية باعتبارها مهنة كما هو الحال بالنسبة لمهنة الهندسة .
- الخلاصة مفادها ان الادارة تجمع بين (العلم والفن والمهنة)
- لان الادارة معرفة تستند الى قواعد علمية (اذن فهي علم) وقابليات فردية (فهي فن) وخبرات عملية (فهي مهنة)
- وكلما كانت القواعد العلمية والخبرات العملية التي تستند اليها الإدارة (جيدة) كانت كفاية الاداء عالية والنتائج جيدة لان العلاقة بين الاثنين طردية .

القبول والتسجيل والدوام

الفصل الثاني والفصل الثالث من نظام المدارس الثانوية رقم 2 لسنة 1977 الخاصة بتسجيل الطلاب والدوام أورد الآتي :

المادة -11 -

- اولا - يقبل في المدارس المتوسطة من اكمل الدراسة الابتدائية او ما يعادلها وعليه عند التسجيل تقديم الآتي :
- أ - وثيقة اجتياز امتحان الدراسة الابتدائية على ان تصادق من المديرية العامة للتربية في المحافظة اذا كانت لغرض تسجيل الطالب في محافظة أخرى غير المحافظة التي تخرج منها
- ب - استمارة تتضمن صورته واسمه الكامل وتاريخ ومحل ولادته واسم شهرة ولي الامر وعنوانه الدائم والمؤقت ، واية معلومات أخرى بحسب تعليمات تصدرها مديرية التربية
- ج- بطاقة الاحوال المدنية أو دفتر النفوس المعمول به رسمياً .
- د- شهادة صادرة من طبابة الصحة المدرسية او اية مؤسسة طبية مخولة تثبت سلامته من الامراض المعدية مع شهادة التطعيم ضد الجدري .
- ثانيا - لا يجوز تسجيل من تجاوز السادسة عشر من العمر للبنين والثامنة عشرة من العمر للبنات في نهاية السنة الميلادية عند التحاقه في الاول متوسط .
- ثالثا - يقبل في المدارس الاعدادية حامل شهادة الدراسة المتوسطة أو ما يعادلها وعليه عند التسجيل عليه ان يقدم وثيقة اجتيازه الدراسة المتوسطة او ما يعادلها مصدقة من مديرية تربية المحافظة ومشفوعة بالوثائق المذكورة في ب - ج - د - اولا من هذه المادة .
- رابعا - يعتبر تسجيل الطالب في مدرسته قائماً تلقائياً ويعتبر من تأخر عن بداية الدوام مدة تزيد على ثلاثين يوماً تاركا المدرسة ولا تحتسب سنة الترك رسوباً الا بعدد مشروع ويؤشر ذلك في سجلات المدرسة (بعد التعديل)
- خامسا - لا يجوز تسجيل من أكمل الحادية والعشرين من العمر للبنين والثالثة والعشرين من العمر للبنات في نهاية السنة الميلادية خلال فترة التسجيل المحددة بهذا النظام عند التحاقه بالصف الرابع الثانوي (الأول اعدادي)
- سادسا - تحدد بتعليمات تصدرها وزارة التربية كيفية نقل الطالب من مدرسة الى أخرى داخل او خارج المحافظة .
- سابعا - يقبل الطالب المنقول من خارج القطر بعد معادلة شهادته من قبل الجهة المختصة بوزارة التربية .
- ثامنا - يجوز انتقال الطالب من فرع الى آخر في الصف الخامس الثانوي (الثاني اعدادي) بقرار مجلس المدرسين على ان يقع ذلك خلال الشهر الأول من بداية الدوام الرسمي . (بعد التعديل)
- تاسعا - يجوز قبول الطلاب المعوقين بدنيا ممن تجاوز اعمارهم السن النظامية في الصف الاول متوسط والرابع اعدادي (العام والمهني) في المدارس الثانوية النهارية اذا كانوا قد انهوا الخدمة العسكرية الالزامية او غير مشمولين بها لأي سبب قانوني (بعد التعديل)

عاشرا - يقبل الطلاب الذين تجاوز اعمارهم السن النظامية في الصفين الاول متوسط والرابع الاعدادي (العام والمهني) في المدارس الثانوية المسائية بشرط ان يكونوا قد انهوا الخدمة الالزامية او غير مشمولين بها لصغر سنهم او لأي سبب قانوني آخر (بعد التعديل)
حادي عشر -

أ - يجوز قبول الطالبة المتخرجة في المدارس الشعبية التي اجتازت اللغة الانكليزية ولم يتجاوز عمرها (22) سنة في المدارس المتوسطة النهارية في حالة عدم وجود مدرسة مسائية في منطقة سكنها
ب - لا يجوز استمرار خريجة المدارس الشعبية في الدراسة المتوسطة النهارية اذا تجاوز عمرها (27) سنة

المادة - 12 -

أولا - تتولى ادارة المدرسة بالتعاون مع الهيئة التدريسية تنظيم الاتصال بالمدارس المجاورة لتقدير عدد متخرجيها الذين سينتقلون اليها وابلاغ الاعداد المقدره الى مديرية التربية في المحافظة لاتخاذ ما يلزم لالتحاق الطلاب بالدراسات التالية المناسبة لهم في السنة الدراسية المقبلة ، ويفضل ان تشفع التقديرات العديدة بأية معلومات أخرى عن الاحوال الاجتماعية والثقافية للطلاب عن طريق البطاقة المدرسية .

ثانيا - تتولى ادارة المدرسة تنظيم تسجيل الطلاب المؤهلين للدراسة المتوسطة أو الدراسة الإعدادية ابتداء من اليوم الاول من شهر تموز حتى نهاية الاسبوع الثالث من شهر ايلول .
ثالثا - يجوز بتعليمات تصدرها المديرية العامة للتعليم الثانوي مد فترة التسجيل بما لا يتجاوز الاسبوعين بالنسبة للحالات معينة وبأعداد مشروعة .
رابعا - يمنع قبول الطلاب المستمعين منعا باتا .

- يلتحق الدارسون المتخرجون من مدارس التعليم المسرع في الصف الاول متوسط ممن لم تتجاوز عمره السادسة عشر للبنين والثامنة عشر للبنات
- اذا تجاوز عمر الدارس السادسة عشر للبنين والثامنة عشر للبنات يلتحق بالدراسة المسائية وفي حالة عدم توافر مدارس مسائية في الاقضية والنواحي يحق للدارسين المتخرجين من مدارس التعليم المسرع الدوام في المدارس المتوسطة الصباحية شرط ان يسجل اولاً في المدارس المسائية ويدفع الاجور ثم ينتقل الى المدارس الصباحية .

بحسب ما جاء بكتاب وزارة التربية / المديرية العامة للمناهج / مشروع التعليم المسرع بالعدد 687 في 2006/7/31

المادة - 13 -

أولا - مدة العام الدراسي بالنسبة للطلاب تسعة شهور وتنظيم الدراسة في مطلع الاسبوع الثالث من ايلول واذا حدث ما يبرر تأجيل بدءها او تعطيلها خلال العام الدراسي بموافقة وزارة التربية فيعوض عن التأخير بما يكمل المدة النظامية او بما يكمل المنهاج الدراسي المقرر .
ثانيا - يباشر أعضاء الهيئة التدريسية في مدارسهم ابتداء من اليوم الاول من شهر ايلول ويتعاونون في الاعداد للعام الدراسي المقبل ووضع الخطط لتطوير النشاط التربوي فيه واتخاذ الاجراءات المناسبة لضمان أنتظام الدراسة في موعدها المقرر .
ثالثا - تعطل الدراسة في الاوقات التالية :

أ-العطل الرسمية كافة ب- عطلة نصف السنة وامدها اسبوعان تبدأ بعد امتحان نصف السنة -ج- العطلة الصيفية التي تبدأ للطلاب منذ انتهاء الامتحانات النهائية وتبدأ بالنسبة للمدرسين منذ الاول من شهر تموز وتمتد لنهاية شهر اب د- ينظم دوام ادارة المدرسة وموظفيها وعمالها خلال العطلة الصيفية بتعليمات تصدرها وزارة التربية .

رابعا - يكون الدوام اليومي في المدارس الثانوية كاملا ويراعي فيه تحقيق الخطط الدراسية وتعين وزارة التربية مواعيد للموسم الشتوي وللموسم الصيفي ولشهر رمضان المبارك وتصدر بذلك تعليمات .

المادة - 14 -

اولا - تعمل الهيئة التدريسية على انتظام دوام الطلاب وذلك بالتعاون مع اولياء امورهم ويبلغ هؤلاء بالغياب اذا تيسرت وسائل التبليغ ويتحتم اذا بلغ اسبوعا ويستدعون الى المدرسة اذا بلغ الغياب اسبوعين للمداولة معهم للتغلب على المعوقات التي تسبب ذلك .

ثانيا - تعمل الهيئة التدريسية لكل مدرسة ثانوية على مواصلة الطلاب لدراساتهم حتى اكمالها وعلى الحيلولة دون تسربهم منها بالانقطاع عن الدراسة وتركها وذلك بالنظر في الاسباب التي قد تدعوهم الى ذلك و بالتعرف على المشكلات التي قد تولف لهم عقبات في سبيل الاستمرار بالدراسة وبالالاتصال الوثيق بالوالدين لغرض معالجة تلك المشاكل ودعوتهم لتمكين ابنائهم من الاستمرار في التعليم وبراى في ذلك جميع ذلك التشريعات والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية عن خطة تطوير التعليم الثانوي وما تقتضيها من التغلب على ظاهرة التسرب تجنباً للإهدار في التعليم وسعياً في تعميمه وزيادة كفايته .

- يتم فتح ملف او صفحة في القيد العام في المدرسة تثبت فيها جميع المعلومات الخاصة بالطالب .

توزيع الطلبة على الصفوف المدرسية

يتم تهيئة الأسماء أثناء العطلة الصيفية بمسودات خارجية على الشكل الآتي :

الصف الاول متوسط (الرابع الاعدادي) :

- 1- اسماء الطلاب الراسبين في الاول متوسط
- 2- اسماء الطلاب المسجلين الجدد
- 3- اسماء الطلاب الذين جاءوا نقلاً من مدارس أخرى .

الصف الثاني (الخامس الاعدادي) :

- 1- اسماء الطلاب الراسبين في الصف الثاني
 - 2- اسماء الطلاب الناجحين من الاول الى الثاني
 - 3- اسماء الطلاب الذين جاءوا نقلاً في الصف الثاني
- وهكذا في الصفوف الأخرى

الصف السادس الاعدادي او الثالث متوسط :

- 1- اسماء الطلاب الراسبين في معدلات السعي السنوي
- 2- اسماء الطلاب الراسبين بسبب الغياب
- 3- اسماء الطلاب الراسبين في الامتحان العام الوزاري
- 4- اسماء الطلاب الذين جاءوا نقلاً من مدارس أخرى
- 5- اسماء الطلاب الناجحين من الخامس الى السادس (أو من الثاني الى الثالث)

ملاحظة :

- تعد قائمة بأسماء الطلاب المكملين لمختلف الصفوف التي رسبوا فيها او نجحوا اليها حال اعلان نتائج الدور الثاني
- تعد قائمة بأسماء الطلاب التاركين لمختلف الصفوف تضاف أسماؤهم حال مراجعتهم (ويستعان بسجل الاحصاء المدرسي لذلك)
- تكتب اسماء الطلاب لكل شعبة حسب الحروف الهجائية بالحبر الازرق او الاسود والأفضل أن تكون مطبوعة مراعاة للدقة والوضوح .
- يتم توزيع الطلاب بعد ذلك على الشعب الدراسية وفقاً لما تراه إدارة المدرسة مناسباً كتوزيع جميع طلاب المدرسة بحسب الحروف الهجائية أو غير وذلك ولكن الأفضل اتباع ما يلي :
- أ - توزيع الطلاب المتفوقين على الشعب وبالتساوي قدر الإمكان
- ب- توزيع الطلاب الراسبين على جميع الشعب ولا يجوز جمعهم في شعبة واحدة
- ج- توزيع الطلاب المسجلين الجدد على الشعب الدراسية مع الاخذ بنظر الاعتبار مستوى معدلاتهم في المرحلة الابتدائية أو المتوسطة.

د- توزيع الطلاب الناجحين في الدور الثاني على الشعب الدراسية ولا يجوز ان يهبط لهم شعبة خاصة بهم

- يتم فتح سجلات للغيابات لكل شعبة يكون ترتيبها حسب الحروف الابجدية او الهجائية وتذكر فيها تولداتهم وارقام قيودهم امام اسم كل طالب ، كما يتم تثبيت سنوات الرسوب للطلاب الراسبين (وحسب ما ذكر في ملف مجموعة الأنظمة والتعليمات)

دور مدير المدرسة تحاه المشرفين

❖ التكامل بين المشرف ومدير المدرسة :

إن مدير المدرسة والمشرف كلاهما جزء من العملية التعليمية التي تتكامل دائرتها بالمدرس والطالب والمناهج وطرق التدريس والوسائل وتقنياتها والبيئة المدرسية والتقويم وما يتصل به من قياس وكل ذلك يمثل دائرة التربية والتعليم 0

(إن الفصل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني خطأ شائع فمدير المدرسة حتى غير المتخصص في المادة يستطيع متابعة ما يكتب وما يقرأ في المادة كذلك ما يعده المدرس ويستطيع تقويم عمله ومتابعة ما يحدث داخل حجرة الدراسة من جدية واستفادة) 0

وحتى نصل لتوضيح عملية التكامل بين المشرف ومدير المدرسة لنقف أولاً على عملية الاشراف وماهيتها :

" فالإشراف هو قيادة ديمقراطية تعاونية تعنى بالموقف التعليمي التعليمي وما يتصل به من معلم ومتعلم ومناهج ووسائل وطرق تدريس وبيئة بهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتحليلها وتقويمها للعمل على تحسينها وتطويرها من أجل تحقيق أفضل أهداف التعلم والتعليم "

كما أن قيام مدير المدرسة بالإشراف على المدرسين وزيارتهم في فصولهم على اختلاف تخصصاتهم لا يتعارض مع دور المشرف التربوي المتخصص بل يعتبر مكملاً له فكلاهما وجهان لعملة واحدة . حيث يعمل كلاً منهما على تشخيص الموقف ثم تقديم العلاج له عن طريق رسم خطط تعمل على علاج السلبيات وتعزيز الإيجابيات ويتعاون كلاً منهما على حسب استطاعته في رفع مستوى العملية التعليمية داخل المدرسة وتحسين وتطوير أداء المدرسين وزيادة تحصيل الطلاب . و أن المشرف التربوي المختص يوجه اهتمامه إلى تحسين عمل المدرس وعلاج نقاط ضعفه , ومدير المدرسة يكمل هذه النواحي ويزيد عليها لتنسيق جهود جميع المدرسين . ولا يشترط أن يكون مدير المدرسة متخصصاً في كل المواد وإنما يستطيع أن يتابع ويزور جميع المدرسين داخل المدرسة في المواد المختلفة التي لم يتخصص بها وهذا يتطلب منه دراية كافية بالنواحي الاتية :

1 معرفة المهارات التي يتطلب إتقانها عند التخطيط للتدريس 0

2 معرفة خصائص الطلاب في كل مرحلة من مراحل التعليم 0

3 الإلمام الكافي بسلوكيات التعليم

4 الإلمام الكافي بطرق التدريس السليمة التي تحقق الأغراض العامة من التربية 0

❖ ما ينبغي على مدير المدرسة تجاه المشرف الاختصاصي الزائر :

ويمكن أن يتم التعاون بين مدير المدرسة والمشرفين الاختصاصيين في الأمور التربوية التالية :

1. الاجتماع مع المدرّسين لمناقشة الأمور التربوية التي تؤدي إلى تحسين أدائهم 0
2. يشترك المدير والمشرف الاختصاصي في تقويم أداء المدرّسين
3. يشترك المشرف الاختصاصي ومدير المدرسة والمدرسون في دراسة بعض المشاكل التي تعيق سير العملية التعليمية وإجراء الحلول العملية لها 0
4. يتفق المشرف الاختصاصي ومدير المدرسة على التوجيهات والإرشادات التي يرون تقديمها للمدرسين حتى لا يحدث التناقض والاختلاف فيما يقدمه كل منهما للمدرسين 0
5. يُطلع مدير المدرسة المشرف الاختصاصي على أوضاع المدرسة ليشارك معه في دراسة المشكلات التي يعاني منها وتحديد دوره في المساعدة التي يستطيع أن يقدمها أو يوفرها
6. أن يكون الاتصال وثيقاً ومستمرّاً بين المشرف الاختصاصي ومدير المدرسة 0
7. يشترك المشرف الاختصاصي ومدير المدرسة في عقد ندوات ولقاءات تربوية مع المدرسين بهدف تحسين الاداء وتجديد المعلومات 0
8. يشترك المشرف الاختصاصي ومدير المدرسة في اختيار أحد المدرسين المتميزين لتقديم درس نموذجي يحضره المدرسون في الاختصاص 0
9. يتعاون المشرف الاختصاصي ومدير المدرسة في متابعة وتوجيه المدرس الذي يحتاج الى متابعة وتوجيه أكثر بسبب قصور في إتقانه لمهاراته التعليمية والتربوية وحاجته إلى العناية والاهتمام من قبلهما 0
10. يجتمع المشرف الاختصاصي بمدير المدرسة في نهاية الزيارة ليوضح له انطباعه عن زيارة المدرسين والتوجيهات التي أعطيت لهم ويناقشان سوياً بعض الأمور التربوية والملاحظات التي لوحظت على المدرسين ويتفقان على الأمور التي تحسن مستواهم والتغلب على العوائق التي تحد من أدائهم
11. المشاركة في البحوث التربوية 0
12. التعاون التام في دراسة ما يصادف المدرسة من مشكلات وتدعيم الثقة بينهما وارتكاز العلاقة الإنسانية على التفاهم والاحترام
13. يضعان خطة مشتركة بينهما لتبادل الزيارات بين المدرسين داخل المدرسة وخارجها بغية تحسين الأداء ورفع الكفاية للمدرسين
14. يشترك المشرفون الاختصاصيون مع مديري المدارس في تدارس أساليب التدريس والنظريات العلمية المتجددة مع استعراض أهم المشكلات التي توجه المديرين واقتراح الحلول العملية لتذليلها 0
15. يتابعان تنفيذ النشرات الإدارية والوزارية وفق الأنظمة

16. يتعهدان التفوق الطلابي بالرعاية والإثراء 0

❖ هناك ضوابط للعلاقة بين مدير المدرسة والمشرف الاختصاصي نوجزها في الآتي :

1. الانسجام التام والاحترام المتبادل والتفاهم الكامل بين مدير المدرسة والمشرف الاختصاصي 0
2. مناقشة الأفكار وخلق معايير مشتركة للتقويم 0
3. عدم تضارب الآراء عند توجيه المدرس بل لا بد من الاتفاق المسبق على التوجيهات عن طريق تبادل الآراء 0
4. الابتعاد عن أسلوب فرض الآراء وتصيد الأخطاء على المدرس 0
5. تشجيع المدرسين على التجديد والابتكار واعطائهم الفرصة لعرض آرائهم ومناقشتها 0
6. العمل سويًا على حل مشكلات المدرس المهنية 0
7. متابعة التوجيهات السابقة لمعرفة مدى تنفيذها 0

دور مدير المدرسة تجاه المشرف الاختصاصي الزائر

قبل الزيارة .

1. تفهم طبيعة عمل المشرف الاختصاصي .
2. الإلمام بدور المشرف الاختصاصي الزائر .
3. إلمام مدير المدرسة بمهامه التحضيرية تجاه المشرف الزائر .

أثناء الزيارة .

1. الاستقبال والمساعدة على تحقيق هدف الزيارة .
2. التعاون في مجال المهام الإدارية لهدف الزيارة .
3. التعاون في مجال المهام الفنية لهدف الزيارة .
4. التعاون في أداء مهام الإشراف التكاملية .

بعد الزيارة .

1. تدارس خطة تنفيذ التوصيات الإشرافية مع المدرس
2. متابعة تنفيذ التوصيات .
3. طلب المساعدة في حالة ظهور معوقات .

ملخص الأفكار لزيارة المشرف التربوي والاختصاصي إلى المدرسة :

المحور الأول : قبل الزيارة :

1. إعداد برامج تأهيلية للمدرس الجديد تمكنه من أداء مهامه على الوجه المطلوب .
2. متابعة أعمال المدرس بصفة مستمرة وقبل زيارة المشرف الاختصاصي .
3. تحديد جوانب القصور لدى المدرس التي يمكن عرضها على المشرف .
4. الاتصال بالمشرف الاختصاصي لمناقشة وضع المدرس إذا تطلب الأمر ذلك .
5. تهيئة المدرس الجديد لزيارة المشرف الاختصاصي الزائر .
6. تهيئة جميع السجلات الإدارية والفنية ذات العلاقة بالمدرس للاطلاع عليها .
7. تهيئة قاعة اجتماع خاصة للمشرف الاختصاصي مع المدرس قدر الامكان .
8. إعداد بيان باحتياج المدرسة .
9. تحديد المشكلات التي تواجهها المدرسة لمناقشتها .
10. إعداد عرض موجز عن التجارب التربوية والابتكارات التي حققتها المدرسة لاطلاع المشرف الاختصاصي عليها .

المحور الثاني : أثناء الزيارة :

1. حسن استقبال المشرف الزائر والترحيب به .
2. التعرف على هدف الزيارة .
3. اطلاع المشرف على سجل دوام الموظفين .
4. تعريف المدرس بالمشرف الاختصاصي الزائر .
5. اطلاع المشرف الاختصاصي على سجل متابعة المدرس في إعداد الدروس ومناقشة التوجيهات .
6. اطلاع المشرف الاختصاصي على سجل متابعة المدرس في الاطلاع على الأعمال التحريرية للطلاب ومناقشة التوجيهات .
7. اطلاع المشرف الاختصاصي على نشاط المدرس وأبرز جهوده ومشاركاته .
8. اطلاع المشرف الاختصاصي على مستوى نتائج تحصيل الطلاب من خلال بيانات الامتحانات .
9. مناقشة البرامج المساعدة الموجهة للطلاب الذين لوحظ تأخرهم الدراسي وقصورهم التحصيلي .
10. اطلاع المشرف الاختصاصي على جوانب التميز والقصور لدى المدرس .
11. اطلاع المشرف الاختصاصي على سجل متابعة توصيات المشرف الاختصاصي السابقة .
12. تقديم جدول المزار خلال اليوم للمشرف الاختصاصي الزائر .
13. مرافقة المشرف الاختصاصي إلى الصف الذي يتواجد فيه المدرس المزار .
14. الاشتراك مع المشرف الاختصاصي الزائر في تقييم المدرس .
15. عقد اجتماع مع المشرف الاختصاصي والمدرس .
16. مناقشة توجيهات المشرف الاختصاصي مع المدرس وآلية تنفيذها .

17. اطلاع المشرف الاختصاصي على التجارب التربوية وابتكارات المدرسة وإبراز إنجازاتها .
18. تزويد المشرف الاختصاصي بنشرة عن التجارب والابتكارات التربوية التي طبقتها المدرسة

المحور الثالث : بعد الزيارة :

1. إعداد خطة مشتركة مع المدرس لتنفيذ التوصيات الإشرافية .
2. العمل على متابعة توصيات المشرف الاختصاصي .
3. توثيق المتابعة في النموذج الإجرائي لمتابعة توصيات الزيارات الإشرافية .
4. تحديد جوانب الاحتياج التدريبي للمدرس .
5. العمل على تنمية النمو المعرفي لدى المدرس .
6. العمل على إعداد برامج تدريبية تنمي مهارات وكفايات المدرس التربوية والتعليمية .
7. حث المدرس على الانضمام في البرامج التدريبية داخل المدرسة وخارجها .
8. مساعدة المدرس على حل المشكلات التي يواجهها .

واجبات مدير المدرسة

نصت المادة 24 من نظام المدارس الثانوية رقم 2 لسنة 1977 على واجبات مدير المدرسة في المرحلة الثانوية وهي :

المادة – 24 –

يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن حسن سير الاعمال في مدرسته وانتظامها وفقاً لهذا النظام ولغيره من الانظمة والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية وعليه ابلاغ تلك الانظمة والتعليمات للمعنيين بها من الطلاب والمدرسين والموظفين والمستخدمين والعمال وضمان تنفيذها والعمل بموجبها وعليه القيام بما يأتي أولاً – المحافظة على الدوام

المدير قدوة في مراعاة الدوام والالتزام به وعليه الحضور قبل الوقت المعين بمدة مناسبة ولا يترك المدرسة الا بعد انتهاء مسؤولياته فيها لذلك اليوم وعليه مراقبة دوام الطلاب والمدرسين والموظفين والمستخدمين ودراسة اسباب تغيب الطلاب واخبار مديرية التربية في المحافظة فور انقطاع احد المدرسين او الموظفين او المستخدمين او العمال عن الدوام .

ثانياً – العناية ببنية المدرسة ونظافتها

على مدير المدرسة ان يعتني ببنية المدرسة وجميع مرافقها ولوازمها واثاثها وان يتخذ الاجراءات الفورية للإخبار عما تحتاج اليه من تصليح وترميم وان يحتفظ بسجل خاص لبنية المدرسة يتضمن معلومات وافية عنها كتاريخ انشائها وكلفتها وعدد غرفها وما استحدث فيها من اضافات وتوسعات وترميمات وما صرف عليها وان يقدم تقريراً شاملاً عنها في نهاية كل سنة .

ثالثاً – الاشراف على اعمال الهيئة التدريسية وعلى سير التدريسات في المدرسة ويقوم في سبيل ذلك بالآتي:

أ – دعم جهود المدرسين في العملية التربوية

- ب – توزيع الدروس والصفوف على المدرسين بحسب قابلياتهم وكفاياتهم مراعيًا بذلك مصلحة المدرسة والطلاب وحسن توزيع الحصص على ان يتم ذلك في الاسبوع الثاني من شهر ايلول في كل سنة
- ج – اعداد جدول الدروس الاسبوعية وجدول توزيع الحصص على المدرسين وارسال نسخة منه

الى مديرية التربية في المحافظة كما ينظم أي جدول آخر تحتاج اليه المدرسة او تنص عليه تعليمات وزارة التربية .

د- اعداد جدول بأسماء الطلاب لكل صف من الصفوف

هـ- اعداد جدول الدروس الاسبوعي لكل صف واعلانه على الطلاب والمدرسين

و – متابعة تطبيق المناهج المقررة وزيارة الصفوف للإشراف على سير التدريسات والاطلاع على خطط التدريس ودفاتر احضار الدروس ومقابلتها مع الخطة السنوية .

ز – التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في تيسير مهماتهم وبخاصة من حيث توفير البيانات عن المدرسة واعضاء هيأتها التدريسية وبيان تقويمه لجهودهم تحريريا من حيث السعي لمتابعة التوصيات الاشرافية .

رابعا – الاشراف على الامتحانات : يتولى مدير المدرسة :

أ – رئاسة لجنة الامتحانات والاشراف على سير الامتحانات المدرسية للتأكيد من حسن تطبيقها ودقة تنفيذ التعليمات

ب – متابعة قيام المدرسين بتقويم طلابهم واكتشاف قابلياتهم وميولهم وتوجيهها ، وتمكينهم من التغلب على مشكلاتهم باستخدام البطاقة المدرسية وغيرها من اساليب التقويم .

ج – اعلان مواعيد امتحانات نصف السنة والامتحانات النهائية بدورها وابلغ المدرسين والطلاب بهذه المواعيد قبل اسبوع على الاقل .

د – ابلغ الطلاب واولياء امورهم بمعدلات السعي السنوي ونتائج الامتحانات نصف السنة والامتحانات النهائية وامتحانات الاكمال بصورة تحريرية وبالسرعة الممكنة مع مراعاة ما جاء في المادة الرابعة والخمسين من هذا النظام .

خامسا – التقارير :

يعد المدير في نهاية كل عام التقارير الاتية تبعا لنماذج تعدها وزارة التربية ويبحث بها الى مديرية التربية في المحافظة

أ – تقرير شامل عن المدرسة يتضمن عرضا لأنواع نشاطها بصورة عامة وتطورها وتقويما لانجازاتها ونتائج طلابها وامامها بالأحوال الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لمجتمعها وتحديد حاجاتها للسنة المقبلة الى المدرسين والوسائل التعليمية والكتب المدرسية والثقافية والى الاثاث واللوازم الأخرى .

ب – تقرير عن كل مدرس يتضمن نشاطه وكفايته العلمية والتربوية ومدى استفادة الطلاب منه ومدى مساهمته في العملية التربوية من جميع الوجوه وتعاونه مع الهيئة التدريسية في سبيل تطوير المدرسة وتوثيق صلتها بمجتمعها .

ج – تقرير عن بناية المدرسة كما جاء في الفقرة ثانيا من هذه المادة .

سادسا – المراسلات

يتولى المدير الاشراف على تنظيم الوثائق والمستندات والمراسلات وتسجيلها وابلغها للمعنيين بها ولتنفيذها واتخاذ الاجراءات بشأنها وحفظها في ملفات خاصة بها .

سابعا – السجلات المدرسية

أ – يتولى مدير المدرسة الاشراف على السجلات المدرسية ويكون مسؤولا عن تنظيمها ودقة المعلومات فيها وحفظها وهذه السجلات هي :

1- سجل تقويم النشاط التربوي 2- سجل زيارات الاختصاصيين 3- سجل الصادرة والواردة السري 4-

السجل الخاص بالمدرسة 5- سجل القيد العام 6- سجل حسابات الكتب المدرسية 7- سجل درجات

الامتحانات 8- سجل جماعة المدرسين 9- سجل الدوام اليومي 10 – سجل مجلس الالباء

والمدرسين 11- سجل قرارات مجلس المدرسين 12- سجل قرارات لجنة التوجيه والانضباط

13- سجل حسابات الحانوت المدرسي 14- سجل المكتبة المدرسية 15- سجلات الصادرة والواردة

16- سجل الاثاث المدرسي 17- سجل المختبرات المدرسية 18- سجل اللوازم الرياضية

19- سجل لوازم التربية الفنية 20 – سجل الاحصاءات التربوية 21- السجلات الأخرى التي

يطلب منها مسكها او الاشراف عليها .

- ب - يقوم المدير بنفسه بمسك السجلات من (4-1) الواردة في اعلاه وله ان يخول احد معاونيه بالإشراف على تنظيم السجلات من (13-5) ويوزع مهمات تنظيم السجلات الأخرى على معاونيه وموظفيه بموجب اوامر مدرسية تصدر في بداية السنة الدراسية .
- ج - تنظم السجلات اعلاه بتعليمات تصدرها وزارة التربية
- د - يتم تنظيم اعمال دور التسليم والتسلم بين المدير السلف والمدير الخلف بموجب تعليمات تصدرها وزارة التربية.
- هـ - يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن حفظ الأختام المدرسية
- و - يتولى مدير المدرسة تنظيم اضبارة لكل طالب تشمل على المعلومات والوثائق والمراسلات المتعلقة به كما تشمل البطاقة المدرسية

السجلات المدرسية

ت	السجل	ت	السجل
1	سجل تقويم النشاط التربوي	19	سجل لوازم التربية الفنية
2	سجل زيارات الإشراف الاختصاصي	20	سجل الإحصاءات التربوية
3	سجل الصادرة والواردة السري	21	سجل الأداء اليومي
4	السجل الخاص بالمدرسة	22	سجل متابعة الخطط اليومية والسنوية
5	سجل قيد الطلاب العام	23	سجل الأنشطة المدرسية
5	أ دليل القيد العام	24	سجل متابعة المستويات العلمية
6	سجل حسابات الكتب المدرسية	25	سجل متابعة توصيات المشرف الاختصاصي
7	سجل الدرجات الامتحانية	26	سجل زائري المدرسة
8	سجل جماعة المدرسين	27	سجل شؤون الطلبة
9	سجل الدوام اليومي للطلاب	28	سجل المغادرة والإيكال
10	سجل محاضر مجلس الإباء والمدرسين	29	سجل التشريعات التربوية (التعاميم)
11	سجل قرارات مجلس المدرسين	30	سجل استخدام الوسائل التعليمية
12	سجل قرارات لجنة التوجيه والانضباط	31	إجازات المدرسين
13	سجل حسابات الحانوت المدرسي	32	سجل المحاضرات
14	سجل المكتبة المدرسية والإعارة	33	البطاقة المدرسية

الأوامر المدرسية	34	سجل الصادرة	15
سجل صادر الهويات	35	سجل الواردة	أ 15
سجل ترقيم الرحلات	36	دفتر الذممة	ب 15
سجل اللجنة الصحية	37	سجل تبليغات البريد	ج 15
سجل اللجنة الامتحانية	38	سجل الأثاث المدرسي	16
سجل خطة العمل الإداري	39	سجل المختبرات المدرسية	17
سجل الرقابة والتدقيق	40	سجل إجراء التجارب المختبرية	أ 17
سجل مشرفي المختبرات	41	سجل اللوازم الرياضية والكشفية	18

التوجيه والانضباط

المادة - 38 -

يكون توجيه الطلاب الى انماط السلوك الطيبة التي تتمثل فيها الاخلاق الحسنة قائما على احترام شخصية الطالب وفهم خصائصها والالمام بالظروف والاحوال المؤثرة فيها داخل المدرسة وخارجها ورعايتها رعاية ابوية .

المادة - 39 -

يكون المدرس قدوة لطلابه في السلوك والعناية بالمظهر ونظافة البدن والملابس والمحافظة على الدوام والمواعيد وعلى قواعد النظام والكفاية في اداء الاعمال وانجازها وبالصدق في الاقوال والاعمال وبالتعاون والتسامح وباللطف ورعاية الآخرين

المادة - 40 -

تعنى الهيئة التدريسية بالقيم الاخلاقية والفضائل الانسانية وتنشأة الطلاب على تشربها وحثهم على ممارسة الفرائض الدينية داخل المدرسة وخارجها وتشجيع الانماط الطيبة من سلوك الطلاب وابرازها وتقدير اصحابها

المادة - 41 -

تعنى الهيئة التدريسية بتحقيق التعاون بين الطلاب وغرس روح المودة والعمل الجماعي بينهم في مجموعات وتوزيع الاعمال بينهم في جهود مشتركة وتدريبهم على تولي القيادات والتعاون في انجاز المهمات وعلى القيام بالمسؤوليات ومساهماتهم في الخدمات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها وتجنبهم القيام بأعمال لا تنسجم مع المبادئ والاعراض التربوية وتتنافى مع الكرامة الشخصية .

المادة - 42 -

تعنى الهيئة التدريسية بترسيخ الوحدة الوطنية وروح الاخوة بين الطلاب وتشجع فيهم المشاعر الانسانية والتعاون بين الشعوب في سبيل خير الانسانية وسلامها القائم على الحق والعدالة .

المادة - 43 -

اولا - تستند المحافظة على النظام الى الشعور الذاتي للطلاب وتقديرهم لمسؤولياتهم ومساهماتهم في ادارة شؤونهم ، ويقصد من التأديب التوجيه والتقويم وتمنع العقوبة البدنية باي شكل من الاشكال منعا باتا .

وتتوسل الهيئة التدريسية في معالجة المشكلات نماذج السلوك غير الاجتماعية بالآتي:

أ - النصح والتوجيه الفردي

ب- استدعاء ولي امر الطالب الى المدرسة والمداولة معه بقصد التعاون في ارشاده

ج - احالة الطالب على وحدات او مراكز الارشاد النفسي والتربوي او على العيادات النفسية حيثما وجدت .

د - الانذار

هـ- التوبيخ

و - الأخراج المؤقت من المدرسة لمدة لا تتجاوز ستة ايام

ز - النقل الى مدرسة أخرى

ثانيا - لا تعتبر الاجراءات الثلاثة الاولى (أ - ب - ج) عقوبات وتتخذ في حالات التماهل في اداء الواجبات وفي المخالفات البسيطة للنظام والمدير له ان يمارس عقوبتي الانذار والتوبيخ (د - هـ) وفقا لتقديره او بطلب احد المدرسين ، وتتخذ في حالات تكرار التماهل في اداء الواجبات او في تكرار المخالفات البسيطة للنظام وفي بعض المخالفات الكبيرة ، وتكونان بكتابين يبلغ بهما الطالب او ولي امره ، ولمجلس المدرسين بناء على اقتراح لجنة الانضباط توقيع العقوبات (د - هـ - و) المذكورة انفا في حالات المخالفات المتكررة او الكبيرة ويبلغ الطالب وولي امره .

ثالثا - تؤلف في المدرسة لجنة للانضباط برئاسة المدير او المعاون وتضم عضوين من المدرسين يختارهما مجلس المدرسين تجتمع بحضور مرشد الصف وممثل دون ان يكون لهما حق في التصويت وتتعقد بدعوة من المدير او من المجلس للنظر في المخالفات هذا النظام وتسجل ما تتوصل اليه من قرارات في محضر موقع .

رابعا - تعتبر درجات السلوك المدرسي للطالب (100) مائة درجة في ابتداء كل سنة دراسية ويستتبع كل عقوبة من العقوبات التالية خصم الدرجات المؤشرة ازاءها :

أ- عقوبة الانذار (5 درجات) - ب - عقوبة التوبيخ (10 درجات) -ج- عقوبة النقل الى مدرسة او الأخراج المؤقت (15 درجة عن كل منهما)

خامسا - اذا بلغ مجموع ما خصم من الطالب (30 درجة) من درجات السلوك يستدعى ولي امره شخصيا الى ادارة المدرسة ويخطر بضرورة ردعه وتقويمه .

سادسا - يعتبر الطالب راسبا في صفه اذا بلغ مجموع ما خصم منه درجات السلوك (51) درجة

المادة -44-

أولا - لمجلس المدرسين ان يقرر عند ارتكاب احد المحظورات التالية من قبل احد الطلاب فصله من المدرسة لما تبقى من السنة الدراسية ولا يتحقق الفصل الا بعد مصادقة المدير العام للتربية في المحافظة على قرار الفصل بقرار مسبب يعيد المجلس النظر بقراره فاذا اصر على قراره السابق يرفع القرار الى وزارة التربية للبت فيه ويكون قرارها بهذا الشأن نهائيا

أ - حمل السلاح والآلات الجارحة داخل المدرسة بإجازة او بدون اجازة

ب 1- التجاوز باي شكل من الاشكال خلال السنة الدراسية او خلال العطل المدرسية داخل المدرسة او خارجها على احد اعضاء الهيأتين الادارية او التدريسية او موظفي المدرسة او المحاضرين فيها او زائريها من المسؤولين او على المحكمين او المشرفين اثناء السباقات او المهرجانات الرياضية او المخيمات الكشفية

ب 2 - اذا وقع التجاوز بعد انتهاء الامتحانات النهائية او خلال العطلة الصيفية فينقصد مجلس المدرسين في مطلع السنة الدراسية القادمة لينظر في فصل الطالب لما تبقى من السنة الدراسية لتلك العطلة . (بعد التعديل)

ج- الإخلال بالأمن بصورة فردية أو جماعية

د- بث الحاد وفساد الأخلاق والمساس بكرامة الأمة والأضرار بالمصلحة العامة

ثانيا - يقبل الطالب المفصول لما تبقى من السنة الدراسية في صفه في السنة الدراسية التالية لفصله بشرط ان يتعهد الطالب وولي امره بحسن السلوك ، ولمجلس المدرسين ان يوصي بنقله الى مدرسة أخرى ان

وجدت

المادة - 45 -

أولا - لا يجوز ان يتغيب الطالب من المدرسة الا بعذر مشروع تقبله ادارة المدرسة .

ثانياً - تعتبر درجة الدوام الكامل (مائة درجة) في كل سنة دراسية وتخصص درجتان من درجات الدوام عن كل يوم غياب دون عذر مشروع ، ويعتبر غياب الطالب عن كل اربعة دروس متفرقة معادلا لغياب يوم واحد عن المدرسة ، ويعتبر الطالب راسبا في صفه اذا خصم من دوامه (احدى وخمسون) درجة فاكثر وعلى ادارة المدرسة ان تبلغ ولي امره وفقا لما جاء في الفقرة - اولا - من المادة - 14 - ولا يجوز اشتراك الطالب في الامتحان النهائي اذا تجاوز غياباته خمسة واربعين يوما دراسيا مهما كانت الاعذار .

المادة - 46 -

يعتبر الاهتمام والاعتناء ببنية المدرسة ومرافقها واثاثها ومعداتها واجهزتها ولوازمها جميعا من واجبات الطلاب الاساسية واذا ثبت لإدارة المدرسة تعمد أي من الطلاب في تلفها او كسرها او فقدانها كلياً او جزئياً يغرم ثمنها ويعاقب بالعقوبات المناسبة عنها .

المادة - 47 -

اذا غش الطالب في الامتحانات الصفية او الشهرية او في امتحان نصف السنة يعد راسبا في الموضوع الذي حصل فيه الغش في امتحانه ، وتخصص من درجات سلوكه (15 درجة) واذا غش الطالب في الامتحان النهائي بدوره الاول والثاني يعد راسبا في جميع الدروس .

الإجراءات البديلة للعقاب البدني

- 1- تشخيص الطلبة المشاكسين في بداية العام الدراسي بشكل دقيق من قبل مرشد الصف او المرشد التربوي ان وجد ودراسة اسباب المشاكسة وكل حالة على ان تحدد الادارة على انفراد والمساهمة في معالجتها والتخفيف منها بوسائل متعددة من اهمها :
 - أ- الاتصال بولي الامر شخصيا والتعاون معه في معالجة الحالة
 - ب- مشاركة الطالب في الانشطة والفعاليات
 - ت- استدعاء الطالب الى الادارة او المرشد التربوي بهدف التوجيه والارشاد .
- 2- زج الطالب المشاكس في الانشطة الصفية والمدرسية واعطاؤه دورا بارزا في تلك الانشطة كمرقب ورئيس لجنة ومراقب ساحة واستغلال التجمعات الصباحية للإشادة بالطلبة الذين تحسن سلوكهم ومستوياتهم العلمية .
- 3- تفتح ادارة المدرسة سجلا للطلبة المشاكسين يسمى (سجل السلوك اليومي) تخصص فيه صفحة لكل طالب مشاكس تدون فيها التوجيهات والعقوبات وتاريخ استدعاء ولي الامر على ان تحدد الادارة جدولا دوريا للقاء امور هؤلاء الطلبة وما طرأ من تغيير في سلوكهم .
- 4- معالجة حالات القصور في التحضير اليومي باعتماد اسلوب الامتحانات الشفوية وهي من اساليب الحث على الاجتهاد والتحفيز المادي والاعتيادي .
- 5- تعريف الطلبة بواجباتهم تجاه المدرسة والمجتمع .
- 6- تعريف الطلبة بمواد نظام المدارس الثانوية والتي تخص المخالفات والعقوبات المحددة لها .
- 7- الالتزام بالعقوبات المنصوص عليها في نظام المدارس الابتدائية والثانوية من قبل المدرسين والمدرسين والادارات كافة .
- 8- تنشيط دور الارشاد التربوي وتوسيع دائرته بحيث يشمل جميع المراحل الدراسية .
- 9- توثيق الصلة بين البيت والمدرسة من خلال :
 - أ- توثيق الرسائل لإشعار اولياء الامور بمخالفات وسلبيات ابنائهم والطلب منهم المعاونة في الحد منها باتباع اساليب النصح والارشاد والتوجيه .
 - ب- استثمار مجالس الاءاء والمدرسين في طرح مشكلات الطلبة ومخالفاتهم وتبصير الاءاء بها واقتراح الحلول لمعالجتها بأساليب تربوية .
 - ت- استدعاء ولي الامر الى المدرسة بشكل رسمي في المخالفات التي ليست باستطاعة المدرسة معالجتها لإحاطته علما بنوع المخالفة وخطورتها وكيفية معالجتها .

- 10- قيام وسائل الاعلام المختلفة بتوعية العوائل بدورها في متابعة ابنائها باستمرار التعاون مع المدرسة في عملية التوجيه والارشاد والتقويم والاصلاح .
- 11- الاشادة بالطلبة المتميزين في الاصطفاف الصباحي وخلال كلمات يوم الخميس ورفعة العلم لإثارة روح المنافسة وتشجيع الطلبة المشاكسين على تجاوز سلبياتهم وتخصيص جوائز مادية او معنوية للمضطربين سلوكيا على مستوى الشعبة الواحدة او المدرسة الواحدة .
- 12- تبصير المدرسين والمدرسين من خلال الدورات التدريبية والندوات بالأساليب التربوية التي تتوافق مع طبيعة مجتمع اليوم والابتعاد عن العقاب البدني الذي منعه الانظمة التربوية كافة .
- 13- التأكيد على توثيق العلاقات الانسانية بين مدير المدرسة والمدرس والطالب وان تكون مبنية على الاحترام والتفاهم مما يضطر الطالب الى تغيير وتبديل سلوكه السلبي .
- 14- كسب ثقة الطالب وحبه لمدرسته ادارة ومدرسين مما يجعله يتعلق بها .
- 15- ابتعاد مدير المدرسة والمدرسين عن اسلوب الصياح او الصراخ والاستفزاز للطلاب داخل الصفوف او المدرسة وضرورة التصرف بهدوء واتزان واستقبال الامور بصدر رحب بحيث يكون في ذلك قدوة صالحة للطلبة داخل الصفوف او المدرسة وضرورة التصرف بهدوء واتزان واستقبال الامور بصدر رحب بحيث يكون في ذلك قدوة صالحة للطلبة .
- 16- وفي حالة الاضرار بالسلوك العام من قبل الطلاب يحاول المدرس اشعار الطالب بحجم الذنب الذي اقترفه وان يقوده الى الاعتراف بخطيئته وان يدفعه الى دائرة الخجل وخاصة امام زملائه وان يبتعد عن التجريح والكلام الخشن .

العقوبات البديلة عن العقاب البدني (الممنوع شرعاً وقانوناً) :

- 1- الحرمان من الامتيازات
- 2- العقوبات التي تتعلق بأداء واجبات بيتية .
- 3- العقوبات الانضباطية :ويمكن تفصيلها كالآتي :
 - أ - النقل الى شعبة أخرى داخل المدرسة كخطوة اولى في حالة المخالفة المتكررة .
 - ب - النقل الى مدرسة أخرى قريبة من مسكنه في حالة عدم جدوى الإجراءات المتخذة بحق الطالب المشاكس وذلك لتغيير البيئة والاصدقاء او الظروف الصفية .
 - ج- تقوم ادارة المدرسة بالتوجيه المتدرج في محاسبة الطالب المسيء كإيقافه أمام الإدارة لفترة محددة وإشعاره بان سلوكه كان مخالفاً للأنظمة والتعليمات .
 - د- تفعيل درجات السلوك المقر في نظام المدارس الثانوية رقم 2 لسنة 77 وهو يعتبر الطالب راسبا في صفه اذا بلغ ما خصم منه من درجات السلوك (51) درجة .
 - هـ - تحميل ولي امر الطالب النفقات الدراسية لتلك السنة اذا فصل ولده بسبب السلوك .
 - و- حرمان الطالب المخالف من المشاركة في الانشطة المدرسية لفترة ما كالألعاب الرياضية والمعارض والسفرات المدرسية والمسابقات العلمية والدينية والادبية .
 - ز- تحميل الطالب كلفة الاضرار التي سببها كزجاج النافذة التي كسرها واستخدام الغرامات الملائمة للمخالفات التي يقوم بها الطالب على ان تصرف الايرادات لإدامة المدرسة واثاثها
 - ح- حرمان الطالب من بعض الامتيازات في حالة التقصير او الاساءة او المخالفة المتكررة مثل عدم فسخ المجال لترشيحه للجنة او القاء كلمة او المشاركة في الانشطة اللاصفية والترفيهية
 - ط- تكليف الطالب بنشاط ما داخل الصف او المدرسة او تكليفه بواجبات بيتية اضافية تعويضا عن التقصير والمخالفة .
 - ي - توبيخ الطالب المسيء او المشاكس او المقصر الذي لم يفد معه التوجيه امام زملائه في الصف او امام جميع الطلاب في المدرسة .

التقويم والامتحانات

المادة - 48 -

أولاً - تعنى الهيئة التدريسية بتقويم النشاط التربوي عامة ، وبتقويم الطالب والتحقيق من خصائصهم ومستوياتهم والسعي للاستناد في هذا التقويم الى معايير دقيقة وموضوعية .
ثانياً - ويشمل تقويم النشاط التربوي المناهج وأغراضها ومحتوياتها وطرائق التدريس ووسائله واساليب التقويم والامتحانات .

ثالثاً - ويشمل تقويم خصائص الطلاب ومستوياتهم وانماط سلوكهم من جوانبها المعرفية في اتقان المهارات وفي الاساليب الصحيحة للملاحظة والتفكير وفي التحصيل المدرسي ومن جوانبها الوجدانية والاخلاقية كما تتجلى خاصة في الاستقرار العاطفي وفي الفضائل وفي النظام والتعاون والتسامح وتحمل المسؤولية ، ويستخدم في جميع ذلك ما يمكن تطويره من اساليب التقويم الحديثة ومنها البطاقة المدرسية والقياسات العقلية ويسهم المشرفون التربويين والاختصاصيون او المؤهلون في الارشاد التربوي في تطوير هذه الاساليب وفي تطبيقها ، كما يستفاد من وحدات ومراكز الارشاد التربوي والنفسي ومن العيادات النفسية حيثما يتم انشاؤها في انحاء القطر .

المادة - 49 -

يتم نقل الطلاب من صف الى صف على اساس درجات نجاحهم النهائية وتبذل الهيئة التدريسية جهودها في سبيل تحقيق تقدم الطلاب و التغلب على الصعوبات التي يواجهونها والتي تعترضهم للتخلف والرسوب وتستقصي اسبابها ويراعى عدم تجاوز نسب الرسوب التي تحددها خطط التعليم الثانوي

المادة - 50 -

تجري في المدارس الثانوية الامتحانات التالية :

اولاً - الامتحانات الصفية - اليومية والشهرية - لاختيار سعي الطلاب خلال السنة الدراسية ، ويجري المدرس الامتحانات اليومية في نطاق الدروس اليومية وفي المواعيد المناسبة لها ، كما وتجري الامتحانات الشهرية في نهاية الشهور الدراسية على ان لا تقل عن مرتين في النصف الاول من السنة الدراسية ومرتين في النصف الثاني منها .

ثانياً - امتحانات نصف السنة - ويشمل ما تم انجازه من المناهج في النصف الاول من السنة الدراسية وتحدد وزارة التربية مواعيد مواعيد .

ثالثاً - الامتحان النهائي المدرسي : له دوران الاول في نهاية السنة الدراسية والثاني في نهاية العطلة المدرسية ومطلع السنة الدراسية المقبلة ويشمل ما تم إنجازه من المناهج طيلة السنة الدراسية ، يخضع للدور الثاني الطلاب المكملون ، وتحدد وزارة التربية مواعيد امتحان للدورين .

رابعاً - الامتحان الوزاري العام (البكالوريا) : يجري على مستويين الدراسة المتوسطة ومستوى الدراسة الاعدادية ويعني النجاح الاخير في الدراسة الاعدادية اتمام الدراسة الثانوية جميعها ، ويتم كل منهما على دورين يخضع للدور الثاني الطلاب المكملون ، وتحدد وزارة التربية مواعيد الامتحان بمستوييه ودوريه ، ويعفى الطلاب المرشحون للمشاركة بهما من الامتحان المدرسي النهائي .

خامساً - يجري الامتحان الوزاري العام (البكالوريا) وفق احكام نظام الامتحانات العامة .

المادة - 51 -

اولاً - المعدل العام للسعي السنوي - هو مجموع معدل السعي الاول ومعدل السعي للنصف الثاني وامتحان نصف السنة مقسوماً على ثلاثة .

ثانياً - الدرجة النهائية - هي نتيجة جمع المعدل العام للسعي السنوي ودرجة الامتحان النهائي المدرسي مقسومة على اثنين

ثالثاً - درجة النجاح الكبرى هي مائة ودرجة النجاح الصغرى خمسون

رابعاً - يعفى الطالب من اداء الامتحان النهائي المدرسي في الدرس الذي يحصل فيه على تسعين درجة فاكثراً في معدل السعي السنوي وتعتبر هذه الدرجة درجة الدرس النهائي .

المادة - 52 -

اولا - يعتبر الطالب ناجحا في الدرجات النهائية لامتحانات المدرسية اذا حصل على درجة النجاح الصغرى في كل درس .

ثانيا - أ - يكون الطالب مكملا في الدرجات النهائية لامتحانات المدرسية اذا حصل في موضوع واحد او في موضوعين على درجة نهائية تقل عن 50%

- ب - يشارك الطالب المكمل في امتحانات الدور الثاني في الموضوع الذي رسب فيه في الدور الاول (بعد التعديل)

ثالثا - يعتبر الطالب راسبا في الدرجات النهائية لامتحانات المدرسية في الدور الاول اذا لم تتحقق فيه شروط النجاح او شروط الاكمال وكذلك اذا كان مكملا ورسب في امتحان الدور الثاني او لم يحضر ذلك الامتحان لاي سبب او قام بالغش حسب المادة 47 من هذا النظام

المادة - 53 -

اولا - تكون الامتحانات شفوية وتحريرية وعملية تبعا لطبيعة الموضوعات ووفق الانظمة وتعليمات وزارة التربية .

ثانيا - يؤخذ معدل درجات الاختبارات الشهرية ويجمع مع معدل درجات الاختبارات اليومية ويقسم الحاصل على اثنين ويعتبر الناتج درجة السعي اليومي للنصف الاول من السنة الدراسية ، وتحسب درجات السعي اليومي للنصف الثاني منها بالطريقة التي حسبت فيها درجات النصف الاول نفسها .

المادة - 54 -

اولا - تجري الاختبارات الصفية اليومية والشهرية من قبل المدرس نفسه اما امتحانات نصف السنة وآخر السنة من قبل اللجان في هذه الفقرة الثانية من هذه المادة .

ثانيا - تنتظم الهيئة التدريسية في لجان فرعية تضم كل منهما المدرسين في موضوع واحد او في موضوعات متقاربة ، وتكون برئاسة المدرس الاول ان وجد او من يختاره مدير المدرسة من بين اعضاء اللجنة ، وتتولى هذه اللجان الفرعية تنظيم الامتحانات المدرسية بالتعاون مع المدرس المختص في كل موضوع وتشارك معه فيما يتعلق بتصحيح الاجوبة وتقديم هذه اللجنة تقارير سنوية لمجلس المدرسين للانتفاع منها في تقويم الاسئلة الامتحانية ، كما تتعاون في الموضوع او الموضوعات فيما تعهد اليه من مهمات ويتم وضع الاسئلة من قبل مدرس الموضوع نفسه واذا وجد اكثر من مدرس واحد فتوضع من قبلهم .

ثالثا - تتالف لجنة الامتحانات برئاسة المدير وعضوية معاونين وما لا يزيد عن اربعة من اعضاء الهيئة التدريسية يختارهم مجلس المدرسين بضمنهم معاون مدير شؤون الطلبة ، لتنظيم الامتحان النهائي المدرسي بدوريه والاشراف على حسن سيره وعلى دقة احتساب الدرجات النهائية وتتولى تسجيل درجات الامتحانيين والدرجات النهائية وتبليغها الى الطلاب بصورة تحريرية ، واعداد تقرير سنوي شامل عن الامتحانات يكشف عن مستويات الطلاب والتقدم الحاصل فيها وما فيها من الاستنتاجات والدلالات عن النشاط التربوي بجملته .

المادة - 55 -

لا يجوز ان يتغيب الطالب عن الامتحانات اليومية والشهرية الا بعذر مشروع ويقدر المدرس المختص مشروعية العذر في الامتحانات الصفية و اليومية

اما اذا تغيب الطالب في الامتحانات الشهرية فيتولى تقدير مشروعيته لجنة برئاسة المدير وعضوية المدرس وتراعى في تقديره ظروف الطالب وجدارة العذر المقدم ان وجد ومدرس المادة المختص ومرشد الصف . لا يجوز التغيب عن امتحان نصف وآخر السنة الا بتقرير طبي صادر عن طبابة الصحة المدرسية او مؤيد منها في حالة الحجز او التوقيف المؤبد او ثبوت وفاة احد الأبوين او الاخوة او الزوج او احد الابناء

المادة - 56 -

اولا - اذا رسب الطالب سنتين في صف واحد يفصل من المدرسة مهما كانت الاسباب الا اذا لم يشترك في امتحان آخر السنة بسبب المرض المؤيد بتقرير طبي او لاسباب قاهرة خارجة عن ارادته تقرها وزارة التربية .

ثانيا- استثناء من حكم الفقرة – اولا – من هذه المادة يسمح للطلاب الذين رسبوا سنتين متتاليتين في صف واحد في المدارس الثانوية النهارية (العامة والمهنية) ولم يتجاوزوا الثامنة عشر من العمر بالدوام سنة ثلاثة في المدارس الثانوية المسائية . (بعد التعديل)

تعليمات متابعة الامتحانات المدرسية (نصف السنة والامتحانات النهائية)

1-اللجان الامتحانية :

أ – المادة (54) الفقرة ثلثا من نظام المدارس الثانوية رقم (2) لسنة 1977 تتضمن على :
تشكيل اللجنة الامتحانية برئاسة مدير المدرسة وعضوية ما لا يزيد عن أربعة من أعضاء الهيئة التدريسية يختارهم مجلس المدرسين بضمنهم معاوني المدرسة لتنظيم امتحان نصف السنة والامتحان النهائي المدرسي وبدوريه وللإشراف على حسن سيره . وعلى دقة احتساب الدرجات النهائية وتتولى تسجيل درجات الامتحانين المشار اليهما والدرجات النهائية وعلان نتائجها وتبليغها الى الطلاب بصورة تحريرية . واعداد تقرير سنوي شامل عن الامتحانات يكشف عن مستويات الطلاب والتقدم الحاصل فيها وما فيها من الاستنتاجات والدلالات عن النشاط التربوي بجملته .

- إصدار أمر مدرسي كالآتي

-

بسم الله الرحمن الرحيم

العدد / ادارة
التاريخ / / / متوسطة أو ثانوية أو إعدادية

م / أمر مدرسي
((تأليف اللجان الدائمة في المدرسة))

بناء على ما جاء في توصيات ومقررات مجلس المدرسين الاول المنعقد بتاريخ / / 200 تقرر تأليف اللجنة الامتحانية الخاصة بمدرستنا للعام الدراسي 200 / 200 والمؤلفة من السيد مدير المدرسة رئيسا للجنة ومعاونيه والاسماء المدرجة أدناه للإشراف على شؤون امتحانات نصف السنة والامتحانات النهائية للكورسين الأول والثاني وبدوريها على ان تكون المسؤولية تضامنية وهم :

توقيع
أسم المدرس

-1

-2

-3

-4

اسم وتوقيع مدير المدرسة

ب – تولى اللجنة التدقيقية استنادا الى (1) من تعليمات رقم (3) الخاصة بالامتحانات رقم (18) لسنة 1987 تتضمن على : يشكل مدير المدرسة لجنة تدقيقية من ثلاثة اعضاء على الاقل من اعضاء الهيئات التدريسية (لا يكون اعضاؤها من بين اعضاء اللجنة الامتحانية) تكون واجباتها تدقيق نتائج المدرسة فور إعلانها وإبلاغ الإدارة عن كل خطأ يكتشف ليبلغ الطالب به فورا ويجري كل ذلك بصورة تحريرية .

بسم الله الرحمن الرحيم

إعداد :

35

دليل عمل مدير المدرسة في المدارس الثانوية
رياض رحيم طعيمة

ادارة
متوسطة أو ثانوية أو إعدادية

العدد /
التاريخ / / / 200

الأمر المدرسي الخاص بتأليف اللجنة التدقيقية
بناء على الصلاحية المخولة لنا واستنادا الى التعليمات الامتحانية رقم (3) الفقرة (1) تقرر تأليف
اللجنة التدقيقية الخاصة بمدرستنا للعام الدراسي 200 / 200 من المدرسين المدرجة اسماؤهم
أدناه لتدقيق النتائج الامتحانية النهائية وبدورها فور إعلانها وإبلاغ الإدارة عن كل خطأ يكتشف
وهم :

أسم المدرس
توقيعه

- 1- رئيسا
2- عضوا
3- عضوا

اسم وتوقيع مدير المدرسة

ج- إصدار امر مدرسي بتوزيع الواجبات على رئيس اللجنة الامتحانية وأعضائها .
بسم الله الرحمن الرحيم

ادارة
متوسطة أو ثانوية أو إعدادية

العدد /
التاريخ / / / 200

أمر مدرسي خاص بتوزيع مهام اللجنة الامتحانية
للامتحانات النهائية للعام الدراسي 200 / 200 / الدور الأول

مهام اللجنة الامتحانية

(مدير المدرسة رئيسا للجنة الامتحانية وتكون مهامه كالاتي :

- 1-)
*
*
*

الاسم /
التوقيع

(معاون المدرسة عضوا ويكون مسؤولا عن :

- 2-)
*
*
*

الاسم /
التوقيع

(مدرس المدرسة عضو ويكون مسؤولا عن :

- 3-)
*
*
*

الاسم /
التوقيع

(مدرس المدرسة عضوا ويكون مسؤولا عن :

- 4-)
*
*

الاسم /
التوقيع

د- مهمات اللجنة الامتحانية :

أ – الاشراف على الامتحانات المدرسية لنصف السنة وآخر السنة بدورها .

- ب - اللجنة مسؤولة عن حسن وسير الامتحانات وضبط نتائجها والبت في قضايا الغش .
- ج- جعل الدفاتر الامتحانية لنصف السنة وآخر السنة سرية بإخفاء الاسماء وختم الدفاتر الامتحانية في المكان المخصص لها وحفظها ، وكذلك متابعة القاعات الامتحانية وتوزيع الاسئلة على الطلاب .
- د- التأكد من قيام المصححين بواجباتهم بشكل دقيق وعادل وتدقيق بعض الدفاتر الامتحانية قبل فتحها للتأكد من مطابقتها للتعليمات الامتحانية والتأكد على تصحيح الدفاتر المشتركة .
- هـ - نقل الدرجات الشفوية الى الدفاتر الامتحانية وجمعها وتدقيقها ونقل الدرجات الى السجلات وبطاقات الدرجات ولا يجوز الحك او الشطب في سجلات وجداول وبطاقات الدرجات واذا حدث تغيير بسبب الخطأ في النقل او الجمع فتشطب الدرجة وتكتب بالحبر الاحمر وتوقع من قبل مدير المدرسة والمدرس المختص مع ذكر سبب التغيير .
- و - توزيع النتائج بعد الانتهاء من الامتحانات على الطلاب بعد اسبوع على الاقل من قبل اعضاء اللجنة الامتحانية تحريريا واستخراج المعدلات النهائية وإدخالها في سجلات و بطاقات الدرجات بعد ختمها وتوقيعها من قبل مدير المدرسة حصرا وتبليغ الطلبة المكملين في السجل الخاص مع اخذ توقيعهم.
- ز- التأكد على توقيع مدرس المادة والمراقب الامتحاني على الدفاتر الامتحانية وفي المكان المخصص .

2- (سجل اللجنة الامتحانية) (سجل رقم 38)

يفضل ان تكون جميع السجلات الامتحانية الخاصة بالامتحان في سجل واحد وعلى النحو التالي :

- أ - الصفحة الاولى : أسماء اللجنة الامتحانية وكذلك اسماء اللجنة التدقيقية
- ب- الصفحة الثانية : الجدول الامتحاني والتعليمات الخاصة بالامتحانات
- ج- الصفحة الثالثة : جدول خاص بالمراقبات الامتحانية (ويفضل ان يكون سرىا)
- د- الصفحة الرابعة : تقسيم اعمال اللجنة الامتحانية والتوقيع عليها من قبل المدير وأعضاء اللجنة .
- هـ - الصفحة الخامسة : استلام الاسئلة والاجوبة للدورين وحسب النموذج التالي :
- أنموذج سجل استلام الأسئلة والأجوبة للدورين :

ت	اسم المدرس	الصف	المادة	الدور الاول		الدور الثاني		توقيع المستلم
				الاجوبة	الأسئلة	الاجوبة	الاسئلة	

و- سجل الدفاتر المسلمة للمراقبين والمستلمة منهم :
(وحسب النموذج التالي) (تنظم هذه الصفحة في كل يوم امتحاني)

اليوم (.....) التاريخ / / / 200 الوقت / (.....) صباحا او (ظهرا)

ت	اسم المراقب	القاعة	القطاع	عدد الدفاتر المستلمة	توقيع المراقب	عدد الدفاتر المسلمة	توقيع اللجنة
1							
2							

ز- أنموذج سجل الغابات والتقارير الطبية : (ينظم في كل يوم امتحاني)
(ويفضل ان يكون في الصفحة المقابلة للنموذج السابق قدر المستطاع)

اليوم / (.....) التاريخ / / / 200 وقت الامتحان / (.....) صباحا / ظهرا

إعداد :

ت	اسم الطالب الغائب	الصف والشعبة	القاعة	القطاع	سبب الغياب	اسم المراقب	توقيع المراقب
1							
2							

ج- سجل تسليم الدفاتر الامتحانية للفاحصين والاستلام منهم :

ت	اليوم والتاريخ	المادة	الصف	عدد الدفاتر المسلمة		اسم المستلم للفحص	توقيعه	اسم مستلم الرزمة بعد الفحص (عضو اللجنة الامتحانية)	توقيعه
				رقما	كتابة				

ط - نموذج سجل الإضافات (درجات القرار):

ت	اسم الطالب	الصف والشعبة	المادة	مقدار الاضافة	الحالة التي انتقل اليها الطالب		باقي درجات القرار
					من	الى	

ي- نموذج سجل تبليغ الطلبة المكملين بالدروس التي أكملوا فيها :
(يفضل أن تفتح صفحة لكل مرحلة دراسية)

الصف (.....)

ت	اسم الطالب	الصف والشعبة	الدروس المكمل بها	باقي القرار	توقيع المكمل	اسم وتوقيع المبلغ	الملاحظات

ك - ترفق مع سجل اللجنة الامتحانية الخرائط الامتحانية وتكون طبق الأصل لاماكن جلوس الطلبة وتكون مختومة بختم المدرسة وموقعة من قبل المدير .

3- الجدول الامتحاني :

أ - ينظم ويعلق جدول الامتحان قبل مدة لا تقل عن أسبوعين من موعد الامتحان وتحدد فيه الدروس بوضوح تام .

ب - يعتبر الصف وحدة لا تتجزأ في الامتحانات التحريرية ولا يجوز وضع درس لكل شعبة من الصف .

إعداد :

- ج- توزع الدروس على جميع ايام الامتحان وبما يمكن الطلاب من اداء الامتحان بشكل افضل .
د- تجري الامتحانات النهائية في الساعة الثامنة صباحا واما امتحانات نصف السنة فتكون في الساعة الثامنة والنصف صباحا اما في المدارس المزدوجة والثلاثية فينظم فيها بدء الامتحانات من قبل المديرية العامة للتربية .

هـ تثبت في الجدول جميع التعليمات الخاصة بالامتحانات ليكون الطالب على اطلاع كامل بها .

4- الامتحانات الشفوية :

الاطلاع على قوائم الدرجات الشفوية والعملية بعد تبليغ إدارة المدرسة بمفردات الدرجات الشفوية للمواد المختلفة والتأكد من :

- أ - يتم تنظيمها بشكل نظيف وبنسختين وتكون اسماء الطلبة ثلاثية وبخط واضح .
ب - لا يجوز ان يترك حقل الدرجات لأي طالب فارغا .
ج - يتم اداء الامتحانات الشفوية خلال الفترة المحددة في كتاب الوزارة الخاص بمواعيد الامتحانات .
د- القوائم موقعة من قبل مدير المدرسة والمدرس في امتحانات نصف السنة ومن قبل لجنة في الامتحانات النهائية ومختومة بختم المدرسة .
هـ - يجري تدقيق للدرجة الشفوية او العملية اذا كانت حصيلة عدة حقول وتوقع من قبل المدقق باللون الاحمر .
و- تكون امتحانات الشفوية لنصف السنة من قبل مدرس المادة وفي الامتحانات النهائية تكون من قبل لجنة .
ز- يلغى الامتحان الشفوي للطلاب المكمل في الدور الثاني ويؤدي امتحانا شفويا آخر أثناء امتحانات الدور الثاني .
ح - يكتب في أعلى القائمة (قائمة درجات الامتحانات الشفوية / امتحانات للعام الدور ويثبت اسم المادة والصف والشعبة وكما في النموذج التالي :

قوائم درجات الامتحان الشفوي للامتحانات للعام
المادة /
الصف /
الشعبة /
اسم المدرسة

ت	اسم الطالب	الدرجة رقما	الدرجة كتابة	الملاحظات

أعضاء اللجنة

المدرس وتوقيعه
المدرس وتوقيعه
المدير وتوقيعه والختم

5- الأسئلة الامتحانية :

- أ - تكون الاسئلة من المنهج المقرر ولا يجوز اعتماد الملخصات او محاضر دورات التقوية .
ب- تكتب اسئلة الامتحانات التحريرية الشهرية في دفتر الخطة وقبل الامتحان وتقرأ على الطلبة اثناء الامتحان بعد ان تهيأ بشكل متقن مراعيًا فيها المدرس لمواصفات الاسئلة وان يراعي الوقت المحدد للامتحان .
ج- تكون الاسئلة واضحة ولغتها تناسب مرحلة نضج الطلبة ولا تقبل التأويل .
د- متنوعة ومتوازنة بين اسئلة فعالية واسئلة موضوعية مع مراعاة شروط وضع كل نوع منها .
هـ - يراعى فيها الفروق الفردية ففيها السهل والمتوسط والصعبة والاسئلة التي تناسب الطلاب المتميزين .

و - مراعاة قابلية قسمة الدرجة على اساس الحقائق والخطوات والابتعاد على انصاف الدرجة .
ز - توضع مجموعتين للأسئلة واحدة للدور الاول والأخرى للدور الثاني مع الاجوبة النموذجية ومقسمة فيها الدرجات ويحق للمدرس اعادة النظر بأسئلة الدور الثاني على ضوء نتائج الطلبة للدور الاول .

ح- دافعة للتفكير وغير متكررة ولا تدفع على الحفظ والتلقين . وشاملة لمفردات المنهج ولا تهمل الاشكال والرسوم والخرائط

ط - توضع الأسئلة من قبل مدرس المادة ولا يجوز تجزئة الاسئلة للمادة الواحدة وللمرحلة الواحدة وفي حالة اشتراك اكثر من مدرس في تدريس المادة يشترك كل منهم في وضعها .

ي - لا يجوز طبعها في المكاتب الاهلية .

ك - تسلم الى ادارة المدرسة داخل ظرف محكم (وليس مكلبسا) ولا يجوز ان يطلع عليها احد ويوقع عليها المدرس ولا تفتح الا في يوم الامتحان وتعامل ظروف الاسئلة الامتحانية كما تعامل في الامتحانات الوزارية ، ويتم تسليم الأسئلة قبل أسبوع من موعد الامتحان على الأقل .

ل - ان تحتوي الاسئلة على ترك ضمني وكذلك ترك سؤال على ان لا يقل عدد الاسئلة التي يجيب عنها الطالب عن اربعة اسئلة .

م- على مدير المدرسة أو المدرس الاول الاطلاع على نسخة من الاسئلة الامتحانية بعد توزيعها على الطلاب لغرض تقادي الأخطاء قبل عملية الفحص وتدقيق توزيع الدرجات على الأسئلة الامتحانية بالتشاور مع مدرس المادة .

ن- يحق لمدرس المادة ان يغير اسئلة الدور الثاني حسب ما يراه في ضوء نتائج الدور الاول للطلاب

6- القاعات والمراقبات الامتحانية

- 1- يعين مكان جلوس كل طالب بوضع اسمه ورقمه على المقعد المخصص له وبمسافة لا تسمح له بالغش.
- 2- تنظم خرائط للقاعات الامتحانية بشكل واضح ويثبت فيها اماكن جلوس الطلاب مع ذكر الاسم الكامل ورقمه وصفه .
- 3- يحتفظ بنسخة من قوائم الجلوس والخرائط للقاعات في سجل اللجنة الامتحانية للرجوع اليها وقت الحاجة .
- 4- ينظم جدول المراقبات بشكل واضح وعادل طيلة ايام الامتحان ويفضل تبديل المراقبين للقاعة الواحدة يوميا وان يستبعد مدرس المادة من المراقبة الامتحانية قدر المستطاع .
- 5- يتسلم المدرس المراقب الدفاتر من احد اعضاء اللجنة الامتحانية المسؤول عدأً بعد التوقيع عليها ويعيدها عدأً بعد التأكد من ختم المدرسة
- 6- لا يجوز للمراقب الانشغال بالحديث او المطالعة أثناء الامتحان ولا يجوز ترك القاعة الامتحانية الا بعد خروج آخر طالب .
- 7- يكون عدد المراقبين بنسبة مراقب واحد لكل عشرين طالبا قدر الإمكان ولا يقل عدد المراقبين عن اثنين لكل قاعة .
- 8- يتأكد المدرس المراقب من ان الطالب كتب اسمه وصفه والمدرسة والموضوع ورقمه الامتحاني بشكل صحيح .
- 9- يكون تسلسل القطاعات في القاعات من تسلسل واحد واثنان وهكذا للقاعات الأخرى .
- 10- توفير الجو المناسب للطلاب لأداء الامتحان في القاعة الامتحانية وعدم ادخال جهاز الموبايل داخل القاعة الامتحانية للمدرس والطالب .
- 11- يعامل الطالب البصير قاعة امتحانية بحد ذاته وتطبق عليه جميع التعليمات الخاصة بالمراقبة الامتحانية.
- 12- اختيار الاماكن المناسبة في جلوس الطلاب كالظل والتهوية وقياس حركة الشمس خلال فترة الامتحانات وقدر الامكان فصل البنات عن البنين في المدارس المختلطة .
- 13- يكون تنظيم الرحلات بشكل عكسي للقطاعات الامتحانية الواقعة امام الباب الرئيسية الامامية لكي لا ينشغل نظر الطلاب بها .

7- الغيابات والتقارير الطبية و(الطالب البصير) :

- أ - تسجل الغيابات طيلة ايام الامتحان في سجل خاص من قبل اللجنة الامتحانية ويوقع المدرس المراقب ويسجل الغائبون في سجل الدوام اليومي للطلبة .
- ب - تكون مراجعة الطبابة بكتاب من ادارة المدرسة بثلاث نسخ ومختومة قبل بدء الامتحان والا يعتبر غياب الطالب بدون عذر ويوضع له صفرا في ذلك الدرس .
- ج- لا يجوز امتحان الطالب في ايام اجازته المرضية المؤيدة بتقارير طبية رسمية ولا يجوز قطع الاجازة المرضية .
- د- اذا امتحن الطالب في يوم ما ثم حصل على تقرير طبي في ذلك اليوم فيعتبر امتحانه نافذا ولا يجوز اعادته ويسري عليه مفعول التقرير الطبي على الايام التالية .اما اذا قطع الطالب اجازته المرضية وامتحن فيعتبر الامتحان لاغيا حتى يكمل اجازته المرضية
- هـ - اذا تغيب الطالب عن احد المواد المشمولة بالامتحانات الشفوية فتثبت درجة الامتحان الشفوي فقط اما اذا حصل على اجازة مرضية في احد المواد المشمولة بالامتحانات الشفوية فتثبت الاجازة ولا تدرج درجة الامتحان الشفوي .
- و- يكون الامتحان العملي الخاص بمادة التربية الفنية يجري ضمن ايام الامتحانات التحريرية .
- هـ - يعفى الطالب البصير بتقرير اللجنة الطبية من اداء الامتحانات في مادتي الرياضيات والفيزياء والحاسوب والاسئلة التي تتطلب عليها الاجابة بالرسم في المواضيع الأخرى ويعفى ايضا من الاصوات والخط في اللغة الانكليزية ولا يعفى من المعادلات الكيمائية ويتم تجديد التقرير الطبي سنويا ، كما يخصص له مدرس من غير الاختصاص ليكتب له في دفتره الامتحاني وبمكان منعزل عن قاعته الامتحانية حيث يعامل كقاعة امتحانية وتطبق عليها كافة التعليمات .

8- فحص الدفاتر الامتحانية :

المادة (54) الفقرة ثانيا من نظام المدارس الثانوية رقم (2) لسنة 1977 تتضمن على :

تنظم الهيئة التدريسية في لجان فرعية للامتحانات تضم كل منها المدرسين في موضوع واحد او في الموضوعات المتقاربة وتكون برئاسة المدرس الأول إن وجد أو من يختاره مدير المدرسة .

- أ - فحص الدفاتر الامتحانية من قبل لجنة المادة وفي حالة وجود مدرس واحد في الاختصاص بالإمكان الاستعانة بالاختصاص المقارب وفي حالة عدم وجود اختصاص مقارب بالإمكان رفع مذكرة من قبل الاختصاص المتابع إلى الإشراف الاختصاصي وإلى قسم الامتحانات ليتم ترشيح مدرسا آخر من مدرسة أخرى ويتم توزيع العمل بين أعضاء لجنة الفحص بمحضر حسب النموذج أدناه
- ب - يتم فحص (5) خمسة دفاتر تصحيحا مشتركا بعد كتابة محضر التصحيح و بعد مناقشة الأجوبة النموذجية وتوزيع درجة السؤال او الفرع على اجابة الطالب على اساس الخطوات او الحقائق العلمية المطلوبة وبحسب تصحيحها ويكون توقيع جميع المدرسين الفاحصين على جميع الأسئلة في دفاتر التصحيح المشترك

ج- توضع درجة على كل فرع ومن ثم تجمع درجات الفروع وتكتب درجة السؤال رقما وكتابة ويتم التوقيع عليها من قبل الفاحص والمدقق (أي يكون هناك توقيعان لكل سؤال) ثم تنتقل الدرجة على الغلاف ويتم كتابة اسم الفاحص واسم المدقق .

د- يتم التأشير على إجابة الطالب بشكل دقيق وتحديد الأخطاء والإجابات الصحيحة والمعلومات غير المطلوبة والناقصة في الإجابة .

هـ - إن عملية التدقيق التي يقوم بها مدقق السؤال أهم من عملية الفحص لان التدقيق أساسا لتحديد حالات السهو والخطأ الذي يحصل أثناء فحص السؤال وعلى أساس الأجوبة النموذجية وتوزيع الدرجة عليها وما اتفق عليه أثناء فحص الدفاتر المشتركة وفي حالة وجود خلل يتم الاتفاق بين الفاحص والمدقق من خلال رئيس لجنة الفحص على الدرجة الجديدة ويوقع كلاهما عليها . على ان يتم ذلك قبل فتح الأسماء للطلبة ويكون توقيع المدقق بلون مغاير .

و - على اللجنة الامتحانية متابعة عملية الفحص وإبداء ملاحظاتها في حالة عدم الدقة أثناء الفحص والتدقيق .

- ز- لا يجوز باي شكل من الأشكال أخراج الدفاتر الامتحانية من المدرسة لغرض فحصها كما انه لا يجوز ان يسلم الدفاتر الى مدرس واحد للفحص وإنما تسلم الدفاتر بعد التأكد من تواجد جميع أعضاء لجنة الفحص .
ح- على مدقق الجمع ملاحظة عدد الأسئلة عند جمع الدرجة النهائية وملاحظة تأشير الطالب على السؤال الذي قام بتركه والمؤشر ايضا من قبل لجنة الفحص على الغلاف .
ط- لا يحق لمدير المدرسة او أي مدرس أن يطلبوا من مدرس آخر تعديل درجة طالب وإعادة النظر بتصحيح دفتر ما بأية صورة من الصور .

بسم الله الرحمن الرحيم
المديرية العامة لتربية المثنى
أسم المدرسة للعام الدراسي 200 / 200
محضر فحص الدفاتر الامتحانية لمادة

س7	س6	س5	س4	س3	س2	س1	
							الفحص
							المدقق

جامع الدرجات على الغلاف :
مدقق الجمع

أسماء أعضاء لجنة الفحص والتدقيق

نسبة النجاح للمادة	
	المشركون
	الناجحون
	الراسبون
	النسبة

ت	الاسم الثلاثي	التوقيع
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

ملاحظات اللجنة الامتحانية :

9- أضافة درجات القرار :

- ما يتعلق بإضافة الدرجات المقاربة لدرجة النجاح الصغرى فيتم الالتزام بالآتي :
- أ – تمنح درجات القرار للطالب دفعة واحدة لدرس واحد أو مجزأة لأكثر من درس واحد في الدور الاول او مجزأة على الدروس في الدور الاول والثاني .
- ب – تمنح الاضافة الى الدرجة الاقرب الى درجة النجاح الصغرى اولا ثم الابدع وهكذا مثلا تضاف الى (49) ثم الى (48) ثم الى 47 وهكذا
- ج- في حالة تساوي الدرجة النهائية وعدم كفاية الخمس درجات للنجاح بدرسين او اكثر تمنح الاضافة الى الدرس الذي يكون فيه المعدل السنوي اقل .
- د- في حالة تساوي الدرجة النهائية للدرسين وكذلك تساوي معدلات السعي السنوي لهما تمنح الإضافة بحسب رغبة الطالب ويتم التوقيع عليها من قبل الطالب وولي امره .
- هـ - لا تمنح الاضافة في حالة بقاء الطالب راسبا
- و – تثبت الاضافات في سجل خاص المذكور آنفا وفي حالة بقاء مقدار من الدرجة يمكن الاستفادة منها في الدور الثاني ويؤشر ذلك في حقل الملاحظات .

إعداد :

42

دليل عمل مدير المدرسة في المدارس الثانوية
رياض رحيم طعيمة

10- الاطلاع على سجلات درجات المدرسين والتأكد مما يأتي :

- أ- كتابة اسماء الطلبة الثلاثية وبخط واضح ونظيف
ب- تكتب الدرجات بالقلم الحبر (الازرق أو الاسود السائل) ولا يجوز ان يبقى حقل الدرجات فارغا ،
وإذا كان الطالب راسبا بسبب الغياب تكتب ملاحظة اعتبار راسبا بسبب الغياب استنادا للأمر المدرسي
المرقم والمؤرخ
ج- تخدم صفحات السجل المستخدمة فقط بختم المدرسة ويوقع المدرس على الحقل المستخدم وكذلك مدير
المدرسة .

د- التأكد من وجود جدول خاص بنسب النجاح ولكل شعبة

- هـ - في حالة وجود خطأ لا يجوز ادغام الدرجة وانما تبقى الدرجة الخطأ واضحة ويشطب عليها بلون
مغاير وتكتب الدرجة الصحيحة ويوقع المدرس الى جانب الدرجة بعد التصحيح مع ذكر السبب .
و- ان حصيله معدلات الفصلين الاول والثاني تأتي نتيجة لاعتبار درجات الامتحانات التحريرية
تشكل 50% والامتحانات الشفوية ونشاطات الطلبة الأخرى 50% وتجمع الدرجات ويقسم الناتج
على (2) هذا بالنسبة للسادس الاعدادي والثالث المتوسط أما الأول والثاني والرابع والخامس فتطبق
تعليمات توزيع الدرجات الخاصة بنظام الكورسات (معدل الكورس يكون عبارة عن مجموع 30%
تحريري و10% شفوي)

- ز- حين يعد احد الطلاب راسبا بسبب الغياب يتم اصدار امر مدرسي يبلغ به المدرسون الذين
يدرسون الطالب المعني فيتم تأشير ذلك في سجلاتهم الشخصية وسجل درجات المدرسين .
ح - الاقلال من الدرجات الحرجة (47-48-49) وتجنب إعطاء الدرجات اليائسة في المعدلات
الفصلية والسعي السنوي . (وهذا لا يشمل امتحانات نصف السنة والامتحانات النهائية)
ط - تكتب المعلومات على الصفحات المستخدمة (السنة الدراسية - الصف - الشعبة - المادة)

11- الاطلاع على سجل درجات الإدارة وتثبت الآتي :

- أ - ان يوضع فهرس للسجل وترقيم الصفحات
ب - يثبت اسم الطالب وقيدته وصفه وشعبته وأية معلومة أخرى .
ج- تثبت السنة الدراسية واسم المدرسة وتخدم الصفحات المستخدمة فقط .
د- لا يجوز لمدير المدرسة ان يوقع في حقل الملاحظات او في اسفل الصفحة الا بعد ظهور نتائج
الدور الاول عدا الحالات المتعلقة باعتبار الطالب راسبا بسبب الغياب او السلوك او نقل الطالب الى
مدرسة أخرى فتكتب الملاحظة في حقل الملاحظات ويوقع المدير على الملاحظة .
هـ - توضع خطوط حمراء تحت الدرجات الراسبة في حقل الدرجات النهائية
و- تكتب الدرجة ب (%) اذا كانت الدرجة من 19 فما دون .
ز - في حالة حصول خطأ في كتابة أي درجة تشطب بلون مغاير وتكتب الدرجة الصحيحة ويوقع مدير
المدرسة .

- ح - تكتب الدرجة في حالة كون الطالب غش في امتحان نصف السنة او تغيب عن الامتحان او في
حالة حصوله على صفر تكتب الدرجة (صفر) كتابة عدا المواد المشمولة بالامتحانات الشفوية
فتضاف درجة الشفوي في السجل

ط- لا يجوز خلع او رفع او استبدال او اضافة اية ورقة في سجلات درجات الإدارة ويفضل ان يتم
تجليد هذه السجلات .

ي- يمنع منعاً باتاً استخدام القلم الرصاص في كتابة الدرجات في سجلات درجات المدرسين او الإدارة

12- على إدارات المدارس إتباع الآتي :

- أ - تبليغ الجميع على ما يتضمنه القرار رقم (132) لسنة 1996 .
ب- عدم استخدام الموبايل من قبل معاونين والمراقبين والطلبة في القاعات الامتحانية وتأمين الجو
الامتحاني المريح للطلبة .
ج- الامانة والسرية والدقة في العمل .

د- على جميع الاخوة اعضاء اللجنة الامتحانية الالتزام بالمهام المناطة بهم واعتماد الاليات الصحيحة والسليمة منها :-

اولا- عدم انشغال المراقبين بالحديث .

ثانيا- عدم التحرك في القاعات الامتحانية بصورة غير طبيعية أي حركة المراقب تكون موضعية .

ثالثا – منع محاولات الغش وعدم السماح للطالب بالغش ومحاولة تفاديه بأي شكل من الاشكال .

رابعا- عدم ادخال الكتب والملازم المدرسية وعلب الهندسة كذلك عدم وضع المناديل على لوحة الجلوس .

خامسا – القاعة الامتحانية بناية المدرسة بأكملها .

سادسا – الاستلام والتسليم للدفاتر الامتحانية بصورة سليمة .

سابعا – حفظ الدفاتر الامتحانية واعتماد السياقات الصحيحة في ذلك.

ثامنا- تسترجع جميع الدفاتر من قطاعات الطلبة الغائبين واستلامها يكون اثناء تسجيل الغياب .

تاسعا – اعتماد التصحيح المشترك والاهتمام به .

عاشرا – تنزيل الدرجات ومنها الشفوية والنهائية وفق التعليمات

احدى عشر – جدول المراقبات وعدم تكرار المراقب الواحد في القطاع الواحد قدر الإمكان .

اثنا عشر – القاعات الامتحانية وكيفية وضع خرائط جلوس الطلبة .

ثلاث عشرة – قوائم درجات الشفوي وكيفية كتابتها واعدادها في القوائم مع توقيعها وختمها .

اربع عشرة – الانتباه الى وضع الجدول الامتحاني واعتماد التعليمات الصحيحة ومصادقة المديرية العامة للتربية عليه .

خمس عشرة – اعتماد التنظيم الافقي للقطاعات الامتحانية لإيجابيتها

سادس عشرة – حفظ ورزم الاسئلة والاجوبة الامتحانية وفق التعليمات الصحيحة .

هـ - في حالة قيام الطالب بالغش في امتحانات نصف السنة يوضع له صفرا في الامتحان ويخصم

(15) درجة من درجات السلوك اما بالنسبة للمواد التي فيها امتحانات شفوية فيعطى صفرا في

الامتحان التحريري وتكتب له درجة الامتحان الشفوي . اما اذا غش الطالب في الامتحانات النهائية

للدورين فيعتبر الطالب راسبا في جميع المواد .

و- تحفظ الاوراق الامتحانية للامتحانات الشهرية وسجل الدرجات الشخصي للمدرس والخطة اليومية

لدى ادارة المدرسة ولا يجوز اتلافها الا بعد انتهاء مدة الاعتراضات لامتحانات الدور الثاني من كل

سنة كما تحفظ جميع الدفاتر الامتحانية والدورين ولا يجوز اتلافها الا بعد مرور ستة اشهر وبموافقة

المديرية العامة للتربية .

ز- يعفى الطالب من اداء الامتحان النهائي المدرسي في الدرس الذي يحصل فيه على معدل (90) في

معدل السعي السنوي فأكثر .

ح- الدرجة النهائية هي نتيجة جمع معدل السعي السنوي ودرجة الامتحان النهائي مقسومة على اثنين

ط- عدم السماح بإعطاء اجازة خاصة للمدرسين الا في الحالات الضرورية القصوى طيلة ايام

الامتحانات.

ي – يغلق الدولاب الخاص بالامتحانات و حفظ الاسئلة الامتحانية بشريط ورقي ويوقع من قبل مدير

المدرسة من الجانبين بعد كل يوم امتحاني .

تعليمات

إجازة بدون راتب :

يحق للمعلمين والمدرسين والمرشدين التربويين كافة التمتع بإجازة بدون راتب لمدة سنة قابلة للتجديد لسنة ثانية فقط استنادا الى احكام القرار 418 لسنة 1987 وحسب الاتي :

- 1- ان لا تقل الخدمة عن سنة واحدة .
- 2- غير متمتع بإجازة بدون راتب لمدة سنتين سابقا .
- 3- يتعهد بعدم الغاء الاجازة .
- 4- سد الشاغر من خلال توفير البديل .
- 5- رأيكم الصريح .

الغاء الإجازة أو قطعها :

- 1- لا يجوز الغاء الاجازة بدون راتب مطلقا ويمكن قطعها بعد التمتع بما لا يقل عن شهر واحد منها على ان لا يتعارض القطع مع التعليمات النافذة .
- 2- يقدم طلب القطع عن طريق المديرية العامة للتربية موضحا فيه اسباب القطع ومبرراته .
- 3- يجوز قطع الاجازة اعتبارا من بدء العام الدراسي ولغاية الاول من نيسان من كل عام ضمانا لاستقرار الملاك وقرب الامتحانات العامة .
- 4- تتحمل المديرية العامة للتربية مسؤولية انجاز معاملات قطع الاجازة في وقت مناسب قبل الموعد المحدد على ان تكون المباشرة قبل 4/1 حتما .
- 5- تلتزم ادارات المدارس بتبليغ المعنيين بهذه الضوابط تحريريا وتثبيت تواريخهم على التبليغ في السجل الخاص بذلك .
- 6- في حالة مرور شهر على اصدار الامر الوزاري يمنح الاجازة ولم يتمتع بها يعتبر الامر نافذا تلقائيا وتعتبر المدرّس او المدرّسة او المدرس او المدرّسة مجازا اعتبارا من تاريخ نهاية المدة المذكورة (شهر) .

السفر خارج العراق :

- 1- يحق السفر خارج العراق للمعلمين والمدرسين والمرشدين التربويين خلال العطلة الربيعية والصيفية فقط واعتبارا من 1 / 7 ولغاية بداية امتحانات الدور الثاني .
- 2- يحق لهم التمتع بإجازة مرضية لا تقل عن سبعة ايام يجوز السفر خلالها .
- 3- يحق لهم السفر لأداء مناسك العمرة على ان يكون ذلك خلال العطلة الربيعية او الصيفية وخلاف ذلك بإمكانهم الحصول على اجازة دون راتب وقطعها بعد عودتهم بما لا يتعارض ذلك وتعليمات منح و قطع الاجازة بدون راتب .
- 4- بالإمكان السفر خلال الاجازة المرضية الخاصة البالغة (7) ايام ولمرة واحدة خلال العام الدراسي عند الضرورة القصوى التي تستدعي ذلك .
- 5- تتحمل ادارة المدارس والمشراف الاداري مسؤولية متابعة الانفكاك والمباشرة .
- 6- تلتزم ادارة المدرسة بتبليغ المعنيين بهذه الضوابط تحريريا وتثبيت تواريخهم على التبليغ في السجل الخاص به .
- 7- يثبت رأي المديرية الصريح بالموضوع .

إجازة الامومة :

يحق للمعلمة والمدرسة الام المتمتعة بإجازة الامومة المنصوص عليها في القرار 882 في 1987/11/29 وتعليماته النافذة قطع تلك الاجازة ابتداء من بداية العام الدراسي ولغاية الاول من نيسان وكالاتي :

- 1- يقدم طلب قطع الاجازة في وقت مناسب قبل الموعد المحدد للقطع موضحا فيه اسباب القطع ومبرراته
- 2- قيام الحاجة الفعلية الى خدماتها بما يحقق المصلحة العامة .
- 3- تتحمل المديرية العامة للتربية مسؤولية انجاز معاملات قطع الاجازة في وقت مناسب على ان تكون المباشرة قبل 4/1 حتما .
- 4- تلتزم ادارات المدارس كافة بتبليغ المدرّسات والمدرّسات بهذه الضوابط تحريريا وتثبيت تواريخهن على التبليغ في السجل الخاص بذلك .

الإلغاء النقل :

- يحق للمعلم والمدرس والمرشد التربوي الذي لم يظهر اسمه في قوائم التنقلات خلال شهر واحد من اصدار الامر الوزاري الاعتراض او التراجع عن النقل .
- في حالة صدور الامر الوزاري ورجب المدرّس او المدرس بإلغاء الامر لأي سبب كان بإمكانه تقديم طلب الإلغاء خلال مدة (45) يوما من تاريخ صدور امر النقل وبانتهاء الفترة المذكورة يرفض طلب الإلغاء لأي سبب كان ويعتبر نافذا .
- واجب التنفيذ ويعتبر المدرّس او المدرس منقولاً تلقائياً وتتولى المديرية العامة للتربية تنفيذ إجراءات النقل ومتابعة الانفكاك وعلى المديرية العامة للتربية المنقول إليها متابعة المباشرة خلال عشرة أيام من تاريخ انتهاء مدة الاعتراض البالغة (45) يوما وبعبءه يعتبر مستقيلاً استناداً إلى القرار (6) لسنة 1999 - تتحمل المديرية العامة للتربية المسؤولية كاملة في متابعة تنفيذ أوامر النقل .
- تلتزم إدارات المدارس كافة بتبليغ المعنيين بهذه الضوابط تحريراً وتثبيت تواريخهم على التبليغ في السجل الخاص بذلك .
- تلتزم المديرية العامة للتربية بتثبيت رأيها الصريح عند إحالة طلبات الإلغاء .

الإحالة الى التقاعد :

يحق للمعلم والمدرس والمرشد التربوي الاحالة الى التقاعد وفق القوانين والضوابط والتعليمات النافذة وكالاتي :

- 1- يقدم طلب الاحالة الى التقاعد الى المديرية العامة موضحاً فيه رأي ادارة المدرسة وتوفر البديل .
- 2- يبدأ تقديم طلبات التقاعد اعتباراً من بدء النصف الثاني من العام الدراسي وتتولى المديرية العامة للتربية توحيدها ورفعها الى المديرية العامة للتعليم العام دفعة واحدة في موعد اقصاه 1 / 7 لغرض فسح المجال امام من يرغب بسحب الطلب والعدول عن التقاعد .
- 3- تحال طلبات التقاعد عن طريق المديرية العامة للتربية منظمة خلاصة وافية بالخدمات والرأي الصريح بشأن الطلب وامكانية توفر البديل وتقديم تعهد خطي بعدم العدول عن التقاعد بعد صدور الامر .
- 4- يعتبر قرار الاحالة الى التقاعد باتاً وغير قابل للإلغاء اطلاقاً ويعتبر نافذاً ومنفكاً بعد مرور شهر واحد من تاريخ صدوره وتلتزم المديرية العامة للتربية بمتابعة ذلك .
- 5- يمكن العدول عن التقاعد قبل صدور الامر لأي سبب كان دون قيد او شرط .
- 6- تلتزم ادارات المدارس بتبليغ المعنيين بهذه الضوابط تحريراً وتثبيت تواريخهم على التبليغ في السجل الخاص بذلك .

التفرغ :

- 1- يحق للمعلمين والمدرسين والمرشد التربوي التفرغ للعمل لدى جهات رسمية أخرى خارج وزارة التربية حسب ضوابط التفرغ على ان تقوم الجهة المفرغ اليها بصرف رواتبه طيلة فترة التفرغ .
- 2- يحق للمعلم او المدرس المتفرغ بتقديم طلبه لإنهاء التفرغ قبل انتهاء مدته على ان تكون مباشرته قبل 4/1 من العام الدراسي حتماً .
- 3- يتم انهاء التفرغ بناء على موافقة الجهة التي تفرغ اليها المعلم او المدرّس على ان لا يتم تفرغه الى نفس الجهة مستقبلاً .

التعليمات الخاصة بالشهادات والوثائق

1. يجوز تزويد خريجي الدراسة الإعدادية والمتوسطة بأكثر من وثيقة واحدة وبعناوين مختلفة داخل العراق ولا يجوز اصدار اكثر من وثيقة واحدة وبعنوان واحد الا بعد مضي سنة كاملة على اصدار الوثيقة الاولى (حيث انها ستكون ملغاة بعد مرور هذه المدة) الا اذا كانت صادرة لغرض الترجمة

أو التصديق لاستعمالها خارج العراق فيجوز منح الطالب اكثر من وثيقة واحدة على أن تكون معنونة لمديرية الشهادات فقط 0

2. يجوز ان يزود الطالب بنسخ طبق الأصل من وثيقته أو شهادته 0
3. لا يجوز تزويد الطالب بوثيقة نقل معنونة الى جهات متعددة لأغراض الدراسة بل يزود بوثيقة واحدة والى جهة واحدة 0
4. لا يجوز تزويد الطالب بوثيقة نقل الى مدرسة اخرى قبل امتحانات الدور الثاني 0
5. تستفسر ادارة المدرسة المنقول اليها الطالب (بكتاب سري) عن صحة صدور وثيقة النقل من المدرسة المنقول منها ولا يعتبر قبوله نهائيا ما لم تثبت صحتها 0
6. تمسك المدرسة سجلا خاصا تدون فيه ارقام وتواريخ الوثائق الصادرة عنها والجهة المعنونة إليها 0
7. يعتبر تاريخ صدور وثيقة النقل او كتاب التأييد الصادر من المديرية بقبول الطالب هو تاريخ تركه المدرسة المنقول وتقطع علاقته بها اعتبارا من هذا التاريخ ، اما بالنسبة لخريجي الدراسات المتوسطة والاعدادية فأن تاريخ 1/أب من كل عام يعتبر تاريخ ترك الطالب للمدرسة بالنسبة لخريجي الدور الاول و 1/ تشرين الاول من كل عام هو تاريخ ترك الطالب للمدرسة بالنسبة لخريجي الدور الثاني 0
8. يمنع درج معدلات السعي السنوي للصفوف المنتهية في الوثائق المدرسية بل تدرج درجات الطالب في الامتحانات العامة وفي الضرورة القصوى تستحصل موافقة مديرية الشهادات على ذلك 0
9. لا يجوز تغيير عنوان الوثائق إلا من قبل المدارس الصادرة عنها او عن طريق المديرية العامة للتربية على ان تخبر المدرسة بذلك 0
10. تزود المديرية العامة للتربية الطلاب الخارجيين الناجحين من الامتحانات العامة للدراسات المتوسطة و الإعدادية بالوثائق المدرسية أما الراسب فيزود من قبل مدرسته السابقة بأخر صف كان فيه 0
11. لا يجوز تزويد الطالب المفصول أو المطرود من المدرسة بوثيقة إلى مدرسة أخرى لغرض الدراسة 0
12. يزود طلاب المدارس (الملغاة) بالوثائق من قبل المديرية العامة للتربية 0
13. يزود الطالب في الامتحانات العامة او النهائية بدرجات الصف السابق للصف الذي رسب فيه مع الإشارة إلى سنة رسوبه 0
14. يزود الطالب الذي احتسبت له السنة التي رسب فيها (سنة عدم رسوب) بدرجات السنة السابقة في حالة تركه المدرسة وعدم دوامه اما في حالة دوامه فيزود بوثيقة على أساس كونه طالبا في السنة الدراسية مع درج درجات السنة السابقة ايضا ويشار في صلب الوثيقة الى رقم وتاريخ كتاب الموافقة على عدم احتساب تلك السنة سنة عدم رسوب 0
15. تصدق مديرية الشهادات على الوثائق التي يسمح لأصحابها بالدراسة خارج العراق 0
16. يقتصر تصديق المديرية العامة للتربية في المحافظات على الوثائق التي تشير الى انتهاء الطالب المرحلة الابتدائية او المتوسطة او الاعدادية 0
17. الوثائق التي لا تشير إلى نهاية مرحلة والتي يزود بها الطالب داخل العراق تصدر من ادارة المدرسة او الجهة المعنونة إليها مباشرة دون الحاجة إلى تصديق المديرية العامة للتربية عليها 0
18. لا تقوم مديرية الشهادات في الوزارة بإصدار أية وثيقة بل هي جهة مشرفة ومدققة لهذه الوثائق فقط وكذلك عدم تغيير عناوين الوثائق يجب ان يتم هذا التغيير من المدرسة التي أصدرتها 0
19. مدير عام التربية هو المسؤول عن توقيع الوثائق وله حق تخويل احد معاونيه أو مسؤول قسم الامتحانات والشهادات ذلك الحق ويجب ان يكون توقيعهما بجانب توقيع الموظف المسؤول في المدرسة 0

20. ترسل نماذج من توافيق المديرين العاملين للتربية او من يخولونه من معاونيهم او وكلائهم عند غيابهم إلى مديرية الشهادات 0
21. عند وقوع تحريف او تزوير في الوثائق تقوم مديرية الشهادات بأجراء تحقيق بذلك واحالة القضية الى الجهات الامنية بواسطة مديرية الشؤون القانونية في الوزارة فضلا عن فصل الطالب من المدرسة ومنع المدرسة من تزويده بأية وثيقة علاوة على إلغاء الوثيقة المزورة 0
22. كل وثيقة مضى على اصدارها اكثر من سنة او حدث فيها تشويه او التباس في التوقيع والاختام تعد باطلة وتعاد الى المدرسة لإلغائها وتنظيم وثيقة جديدة بدلها ويمنع تسجيل الطلاب الذين يحملون مثل هذه الوثائق 0
23. تقوم لجنة التعادل في هذه الوزارة بمعادلة الشهادات والوثائق الدراسية التي هي دون الدراسة العالية والشهادات والوثائق المهنية التي يشترط للقبول فيها شهادة الدراسة المتوسطة أو ما يعادلها على الأكثر ولا تزيد مدة دراستها عن مدة الدراسة في المرحلة الاعدادية على ان يتضمن قرار التعادل مستوى الدراسة وطبيعتها واهليتها للتعيين والدراسة التي تليها 0
24. تأخذ اللجنة بنظر الاعتبار عند معادلة اية شهادة او وثيقة شروط القبول ومستوى الدراسة وعدد سنواتها والانظمة الدراسية في البلد الذي يمنح تلك الشهادة أو الوثيقة وللجنة الدراسية التي تسبق الشهادة المعروضة للتعادل عندما ترى ضرورة لذلك 0
25. يقبل الطالب المنقول من احد صفوف المدارس الرسمية أو الأهلية أو الأجنبية بما يعادل صفه في العراق حسب الأنظمة والتعليمات المرعية 0
26. تعادل شهادات الدراسة الابتدائية الاجنبية بشهادة الدراسة الابتدائية العراقية اذا كان التلميذ قد امضى للحصول عليها ستة اعوام دراسية بنجاح وكانت تؤهل حاملها للانتقال الى المرحلة التي تليها من البلد الصادرة فيه 0
27. تعادل شهادة الدراسة المتوسطة الاجنبية بشهادة الدراسة المتوسطة العراقية اذا كان الطالب قد امضى في الدراسة للحصول عليها مدة لا تقل عن تسع سنوات دراسية بنجاح (في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة) وكانت تؤهله لإكمال المرحلة الدراسية التالية لها في البلد الصادرة فيه 0
28. تعادل الشهادات الثانوية الاجنبية بفروعها المختلفة اذا كانت تؤهل للدراسة العالية والجامعية في الأقطار الصادرة فيها كما يشترط اقترانها بالنجاح في الامتحانات العامة اذا كانت مثل هذه الامتحانات موجودة في تلك الأقطار 0
29. لا ينظر في تعادل الشهادات والوثائق الا اذا كانت أصلية ومصادق عليها من قبل وزارتي التربية والخارجية في بلد الدراسة ومؤيدة من قبل الممثلة العراقية في ذلك البلد ان وجدت ومصورة بنسختين.
30. يحق لصاحب العلاقة الاعتراض على قرارات التعادل خلال فترة لا تتجاوز الشهرين من تاريخ صدورها وله حق الاعتراض في أي وقت كان اذا توفرت لديه مستمسكات او وثائق لم يسبق عرضها على اللجنة.
31. تترجم الشهادات والوثائق وملحقاتها المقدمة للتعادل الى اللغة العربية او اللغة الانكليزية ترجمة مصدقة.
32. لا تنظر اللجنة في معادلة الوثائق المقدمة اليها عن العمل والتدريب فقط لان ذلك ليس من اختصاص وزارة التربية
33. تشكل لجنة سير المعلومات في الوزارة للمرحلة الاعدادية ولجنة في المديرية العامة للتربية لمرحلة الابتدائية والمتوسطة للذين لم تسعفهم الظروف بالحصول على الشهادات أو الوثائق الدراسية في الصفوف

34. المتطابقة مع أعمارهم في ضوء القياسات العمرية المعتمدة في نظامنا التربوي ونظام سير المعلومات لتحديد مستواهم الدراسي

الكتب الرسمية الأخيرة الصادرة من المديرية العامة لتربية المثني حول الوثائق

1. كتاب المديرية العامة لتربية المثني / قسم الامتحانات المرقم 31038 في 18 / 9 / 2014 ، والمتضمن (لوحظ في الأونة الأخيرة قيام بعض المدارس بتزويد الطلبة المستمرين في الدراسة الصباحية بوثائق أو تأييدات لغرض التعيين رغم تأكيداتنا على عدم تزويد الطلبة المستمرين في الدراسة الصباحية ، سوف يتم معاقبة مدير المدرسة في حال عدم الالتزام بالضوابط والتعليمات الخاصة بتزويد الوثائق)
2. كتاب المديرية العامة لتربية المثني / قسم الامتحانات المرقم 6985 في 20 / 2 / 2014 ، والمتضمن (إحقا بكتابنا المرقم (30809) في 23 / 9 / 2013 لاحظنا من خلال مراجعة اغلب الطلبة الذين تم تزويدهم بوثائق تخرج لغرض التعيين بقيام بعض إدارات المدارس بتزويدهم دون الرجوع إلى الضوابط والتعليمات المبلغين بها من قبلنا حسب كتابنا أعلاه والمتضمن عدم تزويد الطالب بوثيقة أو كتاب تأييد لغرض التعيين إلا في حالة جلب ترقيين قيد لآخر صف وصل إليه الطالب أي رسوب سنتين متتاليتين في صفه ولا يحق له الاستمرار بالدوام بالمدارس النهارية (ضمن السن القانوني للدوام في المدارس المتوسطة والإعدادية) وبخلاف ذلك تتحمل إدارة المدرسة التبعات القانونية وسوف يتم معاقبة المدارس التي تزود الطالب دون الضوابط ، راجين التعاون معنا واتخاذ ما يلزم . مع التقدير ..
3. كتاب المديرية العامة لتربية المثني / قسم الامتحانات المرقم 37919 في 7 / 11 / 2013 ، والمتضمن (لاحظنا في الفترة الأخيرة للأسف الشديد عدم التزام غدارات المدارس بدقة ملئ الوثائق المرسله إلينا لغرض التصديق من حيث نقص المعلومات الواردة في الوثيقة مثل (الرقم الامتحاني والتوقيع على الصورة وإدراج الدرجات للصفوف المنتهية) وكثير من الأمور الأخرى وكذلك عدم التقيد بمضمون كتابنا المرقم (30809) في 23 / 9 / 2013 المرفق مع كتاب وزارة التربية المرقم (س / 8 / 3938) والمتضمن عدم تزويد الطلبة المستمرين في الدراسة الصباحية إلا في حالة ترقيين قيودهم بعد رسوبهم سنتين متتاليتين أو تجاوز السن القانوني للمدارس النهارية ، راجين التقيد بما جاء وبكل دقة وسوف نضطر آسفين لمحاسبة المدارس المخالفة لأهمية الموضوع ، مع التقدير .
4. كتاب المديرية العامة لتربية المثني / قسم الامتحانات المرقم 30809 في 23 / 9 / 2013 ، والمتضمن (نرافق لكم بصحبة كتابنا هذا كتاب وزارة التربية _ المديرية العامة للتقويم والامتحانات المرقم (س / 8 / 3938) في 4 / 9 / 2013 المتضمن عدم تزويد الطلبة المستمرين في الدراسة الصباحية بكتاب تأييد أو وثيقة لغرض التعيين ، للاطلاع والعمل بموجبه .. مع التقدير .
5. كتاب وزارة التربية _ المديرية العامة للتقويم والامتحانات المرقم (س / 8 / 3938) في 4 / 9 / 2013 المتضمن (1. عدم تزويد الطالب للدراسة الصباحية بأي كتاب تأييد أو وثيقة لأغراض التعيين .. 2. تزويد الطالب للدراسة الصباحية بوثيقة لغرض التعيين وذلك بعد نقله إلى الدراسة المسائية _ ويرقن قيده من الدراسة الصباحية)
6. كتاب المديرية العامة لتربية المثني / قسم الامتحانات المرقم 23455 في 4 / 7 / 2012 ، والمتضمن (نرافق لكم صحبة كتابنا هذا ، نسخة مصورة من كتاب وزارة التربية / المديرية العامة دليل عمل مدير المدرسة في المدارس الثانوية رياض رحيم طعيمة إعداد :

للتقويم والامتحانات / مديرية الشهادات ، ذي العدد (ع / 8 / 12556) في 27 / 6 / 2012 ،
لاتخاذ ما يلزم .. والعمل بموجبه .

7. كتاب وزارة التربية / المديرية العامة للتقويم والامتحانات / مديرية الشهادات ، ذي العدد (ع / 8 / 12556) في 27 / 6 / 2012 المتضمن (1. يتم تزويد الطلبة بوثائق إلى الكلية العسكرية وكلية الشرطة حتى لو كان الطالب مستمر بالجامعة . 2. تزويد الطلبة بوثيقة واحدة معنونة إلى جهة واحدة لغرض الدراسة الجامعية ولا يجوز تزويده بوثيقة أخرى إلا بعد جلب ترقيين القيد . 3. يجوز تزويد الطلبة بوثيقة معنونة إلى مديرية الشهادات لغرض الترجمة والتصديق حتى لو كان الطالب مستمراً بالدوام في الجامعات العراقية . 4. يتم تزويد الطالب بوثيقة لغرض التعيين إذا كان لديه قبول في الدراسات الجامعية المسائية .)

تحرير المخاطبات الرسمية

جمالية التعبير في المخاطبات الرسمية

إن القصد من هذا الكلام هو ان نعتمد في كتابة او تحرير المخاطبات الرسمية على اختيار افضل الكلام ادبيا ، رفيق المعنى ، مختصر ، مهذب ، بليغ ، مطبق فيه قواعد نحو اللغة العربية باعتبارها هي الاساس في تحرير المخاطبات او التقارير الرسمية فالكلام الجيد الجميل مقبول لقارئه وسامعه فاهتمامنا بتطبيق قواعد اللغة العربية غاية كريمة وهو الحفاظ على تراث الامة ولغة القران الكريم .

نرى إننا في خطاباتنا تدخل المصطلحات الأجنبية الدخيلة على لغة الآباء والاجداد فيجب علينا الابتعاد وادخال الكلمات الاصلية فالخطاب يجب ان يكون سليما من المصطلحات الدخيلة والتكرار والاهتمام بدقة الموضوع والابداع ان امكن كي يشعر القارئ او السامع ان محرر الخطاب متقف ثقافة لغوية جيدة . ان الاحترام واجب بين الاعلى والاقبل وبالعكس في حالة حدوث سهو او عدم انتباه في معالجة موضوع الخطاب لان الكلام الجيد النافع المهذب الرشيد يزيد الانتاج ويرفع من مكانة الشخص ذاته او المخاطب .

مواصفات الخطاب الجميل

ان المراسلات والمخاطبات الرسمية من الاهمية بشكل جعلها نظام المدارس الثانوية تحتل مهمة اساسية وواجبات مدير المدرسة حيث يكون مسؤولا عن الاشراف على تنظيم المراسلات والمخاطبات وتسجيلها وابلاغها للمعنيين وتنفيذها واتخاذ الاجراءات بشأنها وحفظها في ملفات خاصة بها ولغرض تزويد مديري المدارس ومعاونيهم بالمعارف والخبرات اللازمة لتحسين مستواهم وتطويره في جانب اسلوب المراسلات والخطابات وكيفية صياغتها والاشراف عليها مما يستوجب على كل مدير مدرسة عند اعداده أي خطاب رسمي ملاحظة الآتي :

- 1- يجب اعداد الخطاب بصيغة جيدة بعيد عن الاطالة وان يراعى فيها الایجاز
- 2- تكون الكتابة بخط واضح وجميل فلو ضوح الخط وجماليته اثر على نفسية القارئ ويحمل صورة لشخصية الكاتب
- 3- مراعاة امور النحو وخاصة الاملاء والابتعاد عن الاخطاء والكلمات الاجنبية الغريبة عن العربية
- 4- عدم التكرار في العبارات اثناء اعداد الخطاب حيث يتطلب الدخول مباشرة في ذات الموضوع بما يفهم القارئ عما مطلوب
- 5- مراعاة النظافة وتوضيح العبارات والابتعاد عن الشطب والحك
- 6- مراعاة الاحترام عند مخاطبة الادنى الى الاعلى وبالعكس
- 7- ابتداء الخطاب بكلمة (السلام عليكم) او (نهديكم اجمل التحيات) او (نهديكم تحياتنا) او (تحية طيبة) مع اختتام الخطاب بكلمات رقيقة مثل لطفًا ، شكرًا ، رجاء ، مع التقدير .
- 8- نظرا لتشابه اسماء الكثير من الاشخاص وللمنع الالتباس فيها يرجى ذكر الاسماء كاملة عند المراسلة .
- 9- الاشارة الى اسم الشعبة او القسم المعني عند توجيه المراسلات الى مديرية التربية
- 10- الاشارة الى رقم وتاريخ المراسلة السابقة وملاحظة كونها امرا وزاريا او اداريا او كتابا اعتياديا او سريا .
- 11- الاجابة على المخاطبات بسرعة وعدم تأخيرها وخاصة المستعجلة والمهمة منها .
- 12- الدقة في تنفيذ الاوامر والوضوح بالإجابة .
- 13- التأكد من ان المعلومات المثبتة صحيحة وغير ناقصة
- 14- اذا كان الخطاب يتضمن مرافقات فمن الضروري ذكر نوع هذه المرافقات وعددها
- 15- ضرورة استكمال النواحي الشكلية للخطاب مثل عنوانه، رقمه ، التوقيع من قبل الشخص المخول مع اسمه الثلاثي ، وتاريخ الخطاب .

تصويب ما يقع فيه محررو الكتب الرسمية من اغلاط :

ت	الغلاط	الصواب	السبب
1	الى كافة الأقسام	الى الأقسام كافة	كافة توكيد شمولي فلا يجوز التوكيد بها في المقدمة
2	المرفقات	المرافقات	مشتقة من (رافق - يرافق - مرافقا) معنى المرفق هو المفصل
3	بالنسبة لمدرستنا	فيما يخص مدرستنا	النسبة تعني نسبة شيء الى شيء أي جزء من شيء معين

4	اشارة لكتابكم	اشارة الى كتابكم	اللام حرف جر في غير مكانه
5	تعميم	اعمام	التعميم يعني لبس العمامة والاعمام مشتقة من عمّ - يعمّ - اعمام
6	تم مفاتحة المديرية	تمت او فوتحت المديرية	المفاتحة مؤنث
7	الفات نظر ، ملفت للنظر	لفت نظر او لافت للنظر	الفات نظر أي اعادة النظر مرتين
8	يسرنا دعوتكم	تسرنا دعوتكم	السرور عائد للدعوة وليس لنا
9	ندرج ما يلي	ندرج ما يأتي او الآتي	يلي تدل على المستقبل ويأتي او الآتي تدل على الحاضر
10	استلام وتسليم	تسلم وتسليم	استلام تدل على قبض او مسك
11	راجين التفضل بالموافقة	نرجو او يرجى التفضل بالموافقة	راجين تدل على الغائب وليس على المخاطب (نرجو لنفس المستوى او ادنى ويرجى من الادنى الى الاعلى)
12	اعتبارا من 10/1	ابتداء من أو بدءا من 10/1	اعتبارا لا تدل على الزمن وانما تدل على الموعظة اعتبر- يعتبر أي اتعظ - يتعظ
13	المدرجة اسمائهم	المدرجة اسمائهم	مدرجة اسم مفعول وما بعدها نائب فاعل مرفوع فتكون الهمزة مضمومة وتكتب على الواو
14	الموما اليه	المذكور	الموما اليه يعني المشار اليه بالأصابع
15	مبلغ قدره 5000	مبلغ مقداره 5000	القدر للكمية وليس للعدد (يوما مقداره خمسون الف سنة)
16	شيك	صك	كلمة اجنبية
17	بنك	مصرف	كلمة اجنبية
18	على ضوء المطالعة	في ضوء المطالعة	في ضوءها وليس عليها
19	تمنح الست زينب	تمنح الانسة او السيدة زينب	ليس لها علاقة بين اللفظ والمعنى
20	سوف لن تفتح القاعة	لن تفتح القاعة	سوف زائدة
21	ايصال المعلومات	ابلاغ المعلومات	الايصال للشيء الموجود مثل (ايصال سيارة)
22	المتظمن	المتضمن	خطأ املائي
23	حسب الظروف	حسب الظروف	خطأ املائي
24	نؤكد على كتابنا	نؤكد كتابنا	على حرف جر زائد ليس في محله
25	تقييم	تقويم	التقييم بمعنى التعديل والتقويم هو معرفة قيمة الشيء
26	تأسست المدرسة	أسست المدرسة	الفاعل مجهول
27	يوم السبت المصادف 10/3	يوم السبت الموافق 10/3	المصادف لا تدل على التاريخ
28	نموذج	أنموذج	كلمة غير عربية
29	باشر بتاريخ 10/ 2	باشر في 10/2	تكرار المباشرة ليس بالتاريخ
30	مظاهرة	تظاهرة	لا علاقة بين اللفظ والمعنى
31	بالنظر	نظرا	الباء حرف جر زائد ليس في محله
32	كادر	ملاك	لا علاقة بين اللفظ والمعنى
33	توترت العلاقة	ساءت العلاقة	التوتر لا توصف به العلاقة
34	إطارات	أطر	لان اطار مذكر وليس مؤنث
35	انا كمدير	انا مدير او (بوصفي	الكاف للتشبيه

	مدير		
36	تمارس اللجنة نفس النشاط	نفس توكيد فياتي بعد المؤكد	تمارس اللجنة النشاط نفسه
37	يجب ملاحظة ذلك	ملاحظة مؤنث	تجب ملاحظة ذلك
38	بناء على الطلب المقدم من احمد	المقدم اسم مفعول والفاعل معلوم لدينا	بناء على الطلب المقدم من احمد
39	بناء على المذكرة التي رفعتها احمد	نفس السبب	بناء على المذكرة التي رفعتها احمد
40	متمنين لكم الموفقية	التمني للمستحيل والمستقبل	راجين لكم الموفقية
41	كتابكم المرقم	المرقم للأشياء الثابتة	اشارة الى كتابكم ذي الرقم او ذي العدد
42	لم يكن راسبا في الثلاث الاولى	تدخل ال التعريف على المعدود وليس العدد فالقاعدة تقول اذا كان المعدود مجرورا فالتعريف له	لم يكن راسبا في ثلاث السنوات الأولى
43	يبدأ الامتحان في تمام الساعة الثامنة والنصف والنصف	النصف لا يدل على التمام	يبدأ الامتحان في تمام الساعة الثامنة والنصف
44	الفهرست	كلمة غير عربية	الفهرس
45	هذا الكتاب ذا اهمية	ذو مرفوعة	هذا الكتاب ذو أهمية
46	أوفد خارج القطر للفترة من 10/1 الى 11/1	الفترة تشير الى الانقطاع ولا تشير الى الزمن	أوفد خارج القطر للفترة من 10/1 الى 11/1
47	تشكيل لجنة	التشكيل بمعنى الربط بالحبل واحد بالآخر	تأليف لجنة
48	المعفو من الدروس	الجمع معفون وهي معفاة وهن معفيات	المعفى من الدروس
49	سنزودكم بنسخة	الباء حرف جر زائد ليس في محله	سنزودكم بنسخة
50	يرجى اتخاذ ما يلزم	الالزام هو امر	نرجو ان تتخذوا الاجراء المناسب
51	بواسطة	الواسطة هي وسيلة النقل	بواسطة

مفهوم الزيارة الصفية

الوقوف على الموقف التعليمي داخل الصف للتحقق من :

- قدرة المدرّس على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.
- ملائمة البيئة التربوية للطالب.

- فاعلية الطالب والدور الإيجابي الذي يقوم به في عملية التعلم.

أهداف الزيارة الصفية :

- 1) معرفة مدى تحقق أهداف الدرس.
- 2) الوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية للمعلم.
- 3) نقال الخبرة بين المدرّسين.
- 4) الوقوف على بيئة التعلم.
- 5) استكشاف قدرات الطلاب والتحقق من فاعليتهم في الموقف التعليمي.

أنواع الزيارة الصفية:

- زيارة استطلاعية (أولية) معرفة الجو العام (الوقت , التحضير، الوسيلة، ضبط الصف).
- زيارة تدريبية. دورات للتعريف بالدرس الجديد ، أهم الخطوات والأعمال المراد قياسها.
- زيارة تقويمية. عن مدى استيعاب الدرس لأهم الأعمال.

خطوات الزيارة الصفية

1. التخطيط والإعداد للزيارة الصفية.
2. تنفيذ الزيارة الصفية.

مع مراعاة الآتي:

- دخول الصف بعد المدرّس بوقت قليل.
- الجلوس بمكان يسمح له برؤية الطلاب والمدرّس (آخر الصف).
- عدم مقاطعة المدرّس.
- عدم تدوين الملاحظات داخل الصف.
- الاجتماع بالمدرّس بعد الزيارة الصفية.

ومراعاة الآتي.

- الحديث عن نقاط القوة لدى المدرّس قبل نقاط الضعف.
- إتاحة الفرصة للمدرّس لبيان وجهة نظره في الموضوعات المختلفة.
- تزويد المدرّس بالمهارات التي تعالج جوانب الضعف.
- أن يسود النقاش جو من الثقة والاحترام المتبادل.
- توجيه النقد لأداء المدرّس لا لشخصه.

وفي نهاية الزيارة يجب وضع الحلول للسلبيات مع المدرّس:

- إعطاء دورة تدريبية أو تحديد نوع المشكلة والمساعدة في حلها.
- عدم الانفعال أثناء النقاش.

الجداول المدرسية

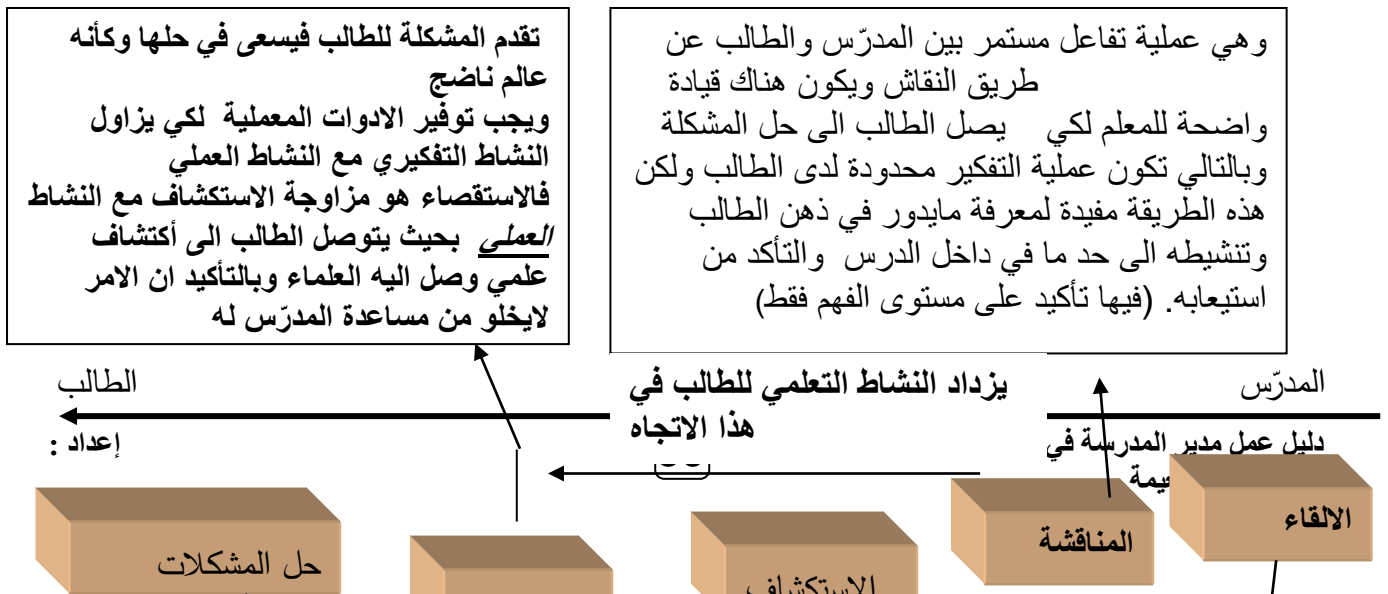
الإجراءات العامة:

1. نظم الجداول المدرسية لأهميتها في برمجة الخطط وتحويلها إلى واقع ملموس.
2. ابرز صور من الجداول في غرفة الإدارة والوكيل والمرشد الطلابي والمدرّسين.
3. راع العدل والمساواة بين المدرّسين عند إعداد الجداول؛ خاصة في إسناد المواد الدراسية وحصص الانتظار وأنواع النشاط.
4. وزع الحصص الأول والأخيرة بين المدرّسين بالعدل والمساواة.

5. راع عدد الحصص الدراسية عند إسناد الإشراف اليومي في ذلك اليوم.
6. تذكر أن جدول الحصص الأسبوعي هو مرآة تنعكس عليها جميع البرامج التعليمية للمدرسة.
7. راع الوقت المناسب لكل مادة عند إعداد جدول الحصص الأسبوعي.
8. راع توزيع جهد العمل على المدرّس والاحتياجات التربوية للطلاب عند إعداد الجداول وتنظيمها.
9. اعرف حاجة المدرسة من الصفوف.
10. اعرف عدد المدرّسين المفرغين للعمل بالمدرسة وعدد المدرّسين غير المفرغين.
11. أعمل جدول توزيع الحصص مع بداية كل فصل دراسي .
12. قم بإعداد الجداول قبل بدء الدراسة .
13. سلم الطلاب جدول الحصص الأسبوعي في أول يوم من أيام الدراسة لأن ذلك يدفع الطالب إلى الجدية في العمل والانتظام في الدراسة.

طرق التدريس وعلاقتها بالنشاط التعليمي

كلما كان مؤشر النشاط يتجه نحو الطالب ، كانت العملية التعليمية أنجح



الاتجاهات الفكرية والمهارات الإدارية للمدير الفعال

أخي المدير في مجال التربية والتعليم حيثما تكون نجد السلوك المتكرر للمدير هو الطراز أو النمط الذي اكتسبه خلال فترة من الزمن والخبرة في التعليم والإدارة والتدريب . وهذا سلوكه كما يراه الآخرون , وليس كما يراه صاحبه , وبمفهوم آخر هو الطابع العام للشخص . ومن منطلق السلوك والقدرة المهارية والذي تحكمه الاتجاهات الفكرية للمدير , نحلل ماهية الشخصية القيادية التي نتحدث عنها في هذا المقال .

إذن من هو المدير الفعال ؟

المدير الفعال : وهو يولي اهتماماً كبيراً بتحقيق أفضل النتائج مع اهتمام كبير بالناس من خلال نسج احتياجاتهم مع احتياجات المنظمة. 1

والسؤال المبدئي : ما هي المهارات الواجب توافرها في الشخصية القيادية ؟

من يشغل وظيفة قيادية يجب أن تتوفر فيه مهارات خاصة أبرزها : 2

1. مهارة فنية : وذلك بتفهم العمل الذي يشرف عليه ويدرك خصائصه ومتطلباته.
2. مهارة فكرية : وتتمثل في قدرته على تصور الأمور والنظر إلى المشكلة بإبعادها وزواياها المتعددة واستخلاص الحقائق الأساسية فيها واتخاذ قرار على ضوء ذلك .
3. مهارة خلقية : وهي تعني قدرته على التعامل مع الموظفين , وتوجيه سلوك رؤوسيه للوصول بهم إلى المستوى الذي يحقق أهداف الإدارة التي يعمل بها مع كسب تعاونهم وثقتهم .

ومن هذا الاتجاه ننظر إلى المدير الفعال على أنه هو الذي يعتمد على سلطته الشخصية بالإضافة إلى سلطته الرسمية . ويتميز عن المدير الناجح بأن تأثيره يؤدي إلى تطوير تنظيمي , وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل على رؤوسيه . وهو ما نحتاج إليه في الحاضر والمستقبل .

والسؤال المهم في هذا الطرح : كيف تصبح مديراً فعالاً ؟ أو أكثر فعالية ؟

ومدخلنا في الإجابة هو معرفة الاتجاهات الفكرية والمهارات الإدارية للمدير الفعال و مدير المستقبل . ولهذا عزيزي القارئ الكريم ندعوك لزيارة هذا المدير للتعرف عليه عن قرب ونرى كيف يسير إدارته على ضوء اتجاهاته الفكرية ومهاراته الإدارية :

1. الفكر المسيطر عليه :

إنه يفكر دائماً في الإنجاز ... في تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه . وهو يعترف بأن النتائج لها بعدان : بعد مادي ؛ مثل: النجاح وحجم الأعمال والتكاليف والجودة .

وبعد معنوي ؛ مثل : رضا الناس وإيجابيتهم والتزامهم وقيمهم وأخلاقياتهم وحاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم . والمسيطر على تفكيره هو كيفية نسج حاجات الناس ورغباتهم وتوقعاتهم بمتطلبات العمل .

2. الدوافع الإيجابية والسلبية للمدير :

يعتبر هذا المدير ملتزم ذاتياً . يحب عمله ومستعد للتضحية من أجله . ويقوم بهذا العمل بإخلاص واضح وجودة مقنعة . إنه موجه ذاتياً وتفانيه ممزوج بتعاطفه مع الناس مستمد من تصوره عن رسالته وعن المبرر من وجوده . كما أنه غير مستعد لاتخاذ قرارات لمجرد إرضاء الآخرين .

3. طريقته في الإدارة – نظرة كلية :

إن الإدارة في نظره إدارة " حضارية " أي توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المتسق , ويؤمن بروح الفريق بتقاليد مرتبطة بالنتائج , على درجة عالية من الالتزام والتفهم لطبيعة المشكلات والأمال .

و طريقته مميزة ذات طابع خاص يمكن تصورها بشكل كلي كالآتي :

1. إن مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع وليس هو شخصياً .
2. التخطيط مسؤولية الجميع . فتخطيطه محكم شارك فيه المرؤوسون . فكل ملتزم به لأنه هو الذي وضعه . فالالتزام ناتج عن مشاركة حقيقية من مجموعته وليست مشاركة صورية .
3. يرى كل شخص اشترك في صياغة أهداف المنظمة واشترك في نسج أهدافه مع أهداف المنظمة حتى يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاحه , ونجاح المنظمة هو نجاح الموظف . فأصبح التوجيه من الرئيس ليس هو الأساس , وإنما يصبح التوجيه ذاتياً .
4. إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بالمسؤولية والالتزام يجعل الرقابة الذاتية ممكنة .

وبالتالي فهو منهجي ؛ حيث يكون المطلوب تحقيق أفضل النتائج لكل من المنظمة وأفرادها ؛ حيث يشعر الأفراد بأنهم لا يعملون لحساب المنظمة أو في المنظمة . ولكنهم يعملون لأنفسهم ... لتحقيق ذاتهم باعتبار ذلك أعلى مستوى من مستويات الحاجة الإنسانية . إنه مدير يريد أن يكون ممتازاً .

4. طريقة التفكير واتخاذ القرارات :

إن تفكيره منهجياً ومرتب منطقياً , وخال من التحيز والانفعال . ونتوقع أن يكون تفكيره ابتكارياً إبداعياً . وطبيعة هذا التفكير تدفعه إلى تشجيع المرؤوسين على الاشتراك في تشخيص المشكلات واضعاً بالاتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها . ويطرح معهم الحلول من أجل اتخاذ قرار أكثر رشداً يقبله الجميع . وشخص هذه طريقته في التفكير واتخاذ القرارات , لا بد وأنه ينظر إلى اللجنة على أنها فرصة للفهم المتبادل وللحصول على أفكار جديدة , من احتكاك الآراء , ولمعرفة الصورة الكلية من عدة زوايا ... عمق في التفكير والتحليل .

5. النظرة للزمن :

ينظر إلى الوقت على أنه مورد يجب استثماره في المستقبل . وهو يرى أن الوقت الذي يبذله مع المرؤوسين في وضع الأهداف وتحديدها لا يعتبر ضياعاً للوقت . فهو يمعن التفكير في المشكلة , والتفكير في الحلول والتفكير في العقبات التي يمكن أن تحدث في المستقبل . فالقرارات المدروسة التي التزم الجميع بها توفر من الوقت في المستقبل . كما أن الوقت الذي يبذله في وضع الأهداف أكبر بكثير من الوقت الذي يبذل في التوجيه أو تصحيح المسار . إنه لا يضيع وقتاً في قراءة التقارير التفصيلية , فالقرارات التي يريدتها يبحث فيها عن النتائج وعن أسباب الانحرافات . و خلاصة نظرتة للزمن هي " المستقبل " فهو يحاول دائماً أن يستعرض تصوراً للمستقبل .

6. النظرة للأهداف باعتبارها نقطة الانطلاق في الإدارة :

لا يتصور أنه المسؤول بمفرده عن وضع الأهداف أو تحقيقها . وطريقته في وضع الأهداف مستمدة من أنه إذا قبل فرد فكرة تحقيق هدف فإن قلقاً داخلياً ينشأ نحو تحقيق ذلك الهدف بنجاح . وعلى ذلك فإن الإدارة من خلال (الإدارة بالأهداف) هي طريقته . فهو يشرك المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم نسج أفضل نتائج للمنظمة مع أفضل نتائج للفرد . وهذا يعني أن تحديد المسؤولية عن تحقيق النتائج هي الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام اللازم نحو تحقيقها . وعلى هذا فإن المدير الفعال يدير بالأهداف والنتائج .

7. مفهوم السلطة باعتبارها مصدر القوة للمدير كمدير :

القائد التربوي يرى أن السلطة مستمدة من الموقف من شخص ملتزم بهدف جماعي . فكل شخص حر في التصرف في حدود التزامه بأهداف المنظمة . ولذلك نجد أن المرؤوسين ينظرون إليه على أنه مستشارهم . لأن عنده المعلومات التي يبحثون عنها لاتخاذ قراراتهم في ضوء التزامهم بالأهداف . وهذه العلاقة تقوم على الاحترام المتبادل . وهذا الاحترام المتبادل معناه بالضرورة تفهم رأي الآخرين فالإنصات بفهم واحترام لوجهة نظر الآخر أمور ضرورية لتحقيق الاحترام المتبادل .

8. مفهوم التنظيم :

ينظر إلى التنظيم على أنه نظام للتعاون منسق إدارياً حيث تكون روح الفريق هي الدعامة الأساسية للعلاقات العضوية . وحيث الصراحة والمصلحة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة كافية لتحقيق وحدة رؤية وتوجه رئيسي لكل الأفراد ، وحيث العلاقات عضوية وليست مجرد علاقات رئاسية أو علاقات ميكانيكية أو علاقات شللية . إنه تنظيم واحد يتم فيه صهر الجهود الفردية بشكل متكامل . وهذا يؤكد أن التنظيم ضرورة حتمية لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات ، وتوفير الوسائل والمناخ المساعد على العمل المنظم .

9. طبيعة العلاقات والاتصالات :

إن نظرة القائد إلى المنظمة على أنها " أسرة كبيرة محترمة " وهذه الأسرة هي التي تحقق نتائج عظيمة في ظل جو من الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة . فالتركيز هنا على احترام الذات كمدخل لاحترام الناس ؛ على اعتبار أن الشخص الذي لا يحترم نفسه لا يمكن أن يحترمه الناس . وبالتالي فهو يجعل احترامه لنفسه أولاً كمدخل لاحترام الناس له ، وهذا يجعله مستقلاً ذاتياً وفي نفس الوقت مرتبطاً اجتماعياً مع أفراد المنظمة .

10. طريقة التحفيز :

يعتمد في إدارته على الالتزام ، وروح الفريق الواحد . والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز . فهو يعمل على تعزيز الإيجابيات وتدعيمها برفع مستوى الإلتقان والمهارة التنفيذية . ويسعى إلى نقل الخبرات والتجارب الناجحة لتنمية الكفايات واستثمار القدرات والطاقات لكي يحقق أكبر قدر من الإنتاجية المبتكرة في بلوغ الأهداف .

11. تصحيح الأخطاء باعتبارها محور عملية الرقابة :

إن المدير الفعال له طريقة مميزة فريدة ؛ حيث يعتبر أن الرقابة الذاتية ممكنة جداً في ضوء الإلتزام وأن كل مدير أو فرد قادر على رقابة نفسه من أجل تحقيق الأهداف . وبالتالي فإن أي خطأ لا بد أن يكون نتيجة سوء فهم وعلى ذلك فمن الواجب البحث عن سبب الخطأ وليس البحث عن المتسبب في الخطأ . إنه يبحث سبب الخطأ لكي يضع الترتيبات اللازمة لعدم الوقوع في الخطأ

مستقبلاً . وهذا ليس معنا تبرير الخطأ أو تجاهله بشكل مطلق , فإذا أتضح أن الخطأ ناتج عن سوء نية أو عن عمد فإن طريقته محاسبة المخطئ .

12. معالجة الصراعات باعتبارها أساس الانسجام والتماسك :

يعالج الصراعات بالصراحة ووضع جميع جوانب المشكلة على المائدة . فمن خلال الصراحة والاحترام المتبادل والالتزام يجد الأفراد فرصة للتنفيس عن أنفسهم . ليس هذا فحسب بل بتحليل أسبابه بموضوعية مما يؤدي إلى الابتكار , وإلى مزيد من الحيوية ومزيد من الأفكار الجديدة والتفاهم والاحترام المتبادل .

13. الابتكار باعتباره ضروري لحل المشكلات واكتشاف الفرص :

إنه بتركيزه على أفضل النتائج من خلال الالتزام والاحترام المتبادل فإنه يولد مناخاً صالحاً لتوليد أفكار جديدة الناتجة عن المشورة والنصح المتبادل والدراسة التحليلية المتأنية . وعلى هذا نرى أنه يتعامل مع الأفكار الواردة من مستويات التنفيذ يوجه لدراستها من لجنة صغيرة من أشخاص ملتزمين ومهتمين ببنية الأفكار وتطويرها بالأفكار , وليس للجنة كبيرة تخلق وجهات نظر متعارضة أو تأجل دراستها . ونستنتج من هذا أنه يتحلى بالشجاعة لتغيير ما يجب تغييره .

14. تقييم الأفراد أساس التدريب :

إنه يقيم الأفراد على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج من أفراد ملتزمين محترمين لأنفسهم متبادلين الاحترام بينهم . لذلك فهو يريد فيمن يختاره لمنصب أو مهمة أن يتوافر فيه : الإيمان , الاحترام الذاتي , الالتزام , الصراحة , القدرة الشخصية , الروح الرياضية . وبالتالي فهو ينظر إلى التدريب على أنه تدريب للفرد وتطوير للمنظمة . وتكون نظريته لتطوير المنظمة تقوم على مفهومه للإدارة بأنها ليست مجرد إدارة علمية أو فن إدارة الناس بل إدارة حضارية شاملة تركز على الناس والمناخ الذي يعملون فيه .

15. إرادة وإدارة التغيير الذاتي على أساس التركيز والصبر :

إذا كان تغيير الغير أو الموقف ضرورياً فإن التغيير الذاتي هو التغيير الأعظم وهو ممكن ولكن المهم أن يدرك الفرد أهميته ويؤمن به . والمطلوب لتحقيق التغيير هو الإرادة والتركيز والصبر . والتغيير الذاتي يمكن أن يكون حقيقياً مخلصاً ويمكن أن يكون بقناع إداري بمثابة الواجهة الخارجية التي تخفي دوافع تجعله غير فعال أو قليل الفاعلية . والمهم هو الفاعلية في الأجل الطويل وليس النجاح المؤقت .

و لعل من أبرز صفات القائد الفعال هي سمة التفكير فالقائد المفكر يمتاز ب :

- الاتجاه إلى الخلوة بين فترة و أخرى للتفكير و النظر و التصور

- الاهتمام بتجميع و تحليل و توظيف المعلومات لخدمة التفكير .
- الوضوح التام للرؤية و الرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها
- الإبداع والابتكار و الطموح إلى كبريات الأمور .
- الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشحن العقل و الفكر .
- امتلاك العقلية و الشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من كافة الزوايا .
- النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل .
- النظر إلى المستقبل و تحدياته و محاولة التنبؤ به والاستعداد له .
- الارتكاز إلى المبادئ و القيم السامية في العمل و العلاقات و اتخاذ المواقف .

ونختم لك عزيزي المدير حديثنا بوقفة تأمل هي الدافع الخفي وراء المدير الفعال نوجزها بهذه العبارات :

- . ليس العبرة بما تعرف ولكن العبرة بما تفعله بما تعرف ...
- . من لا يتقدم يتقدم ...
- . إن نجاح الأمس ليس ضماناً للنجاح في المستقبل ...
- . المنصب وسيلة وليس غاية ...