

الفصل الثاني
سوسيولوجيا الإدارة التربوية
في الوسط المدرسي

تمهيد:

لقد ألف الناس أن يصنفوا المؤسسات التربوية، بين المؤسسات في قمة النجاح، وأخرى على حافة الفشل، وبقية تقع على متصل النجاح- فشل، ويتم تقييم أداء المؤسسات التربوية بحسب معيار تختلف من شخص لآخر، أو من مجموعة من الناس لأخرى : فهناك من يعتمد معيار الموارد البشرية، فيعتبر العدد المتعاضد من الناجحين، والكفاءات العالية للعاملين الفاعلين مؤشرا على النجاح. وهناك من يعتمد معيار الموارد المادية، فيعتبر النجاح في توفر المصادر المادية والوسائل التعليمية، والفضاءات المدرسية، وهناك من يعتمد معيار الانضباط والإحساس بالمسؤولية، فيعتبر النجاح في وجود سلطة تسهر على تطبيق التشريعات والقوانين التنظيمية، وتضمن أجراً المناشير والمذكرات.

لكن، ومهما اختلفت المعايير وتعددت التصورات، فإن النجاح في الإدارة التربوية يبقى الأمل المنشود لكل المنظومات التربوية، على اعتبار أن نجاح الإدارة التربوية هو نجاح للمجتمع برمته. فلا مجتمع راق دون مدرسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة تربوية حكيمة.

ومن هذا المنطلق باتت المجتمعات اليوم أكثر تنافسا مع ذاتها ومع غيرها في بناء المؤسسات التربوية وتطويرها مستفيدة من النظريات الحديثة في الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، هذه النظريات التي تختزل الأسس والمبادئ التي تحدد ماهية المؤسسة التربوية، وطبيعة عملها، وكيفية إدارتها وتقييم فعاليتها.

أولاً : الإدارة التربوية :

1-1- مفهوم الإدارة :

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين : الإدارة كعلم والإدارة كممارسة؛ الإدارة كعلم هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. أما الإدارة كممارسة، فهي الاستخدام المعقلن والفعال للموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات والأفكار والوقت من خلال المهام الإدارية -التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة- بغرض تحقيق الأهداف.

ويقصد بالموارد البشرية، الأشخاص الذين يشتغلون داخل المنظمة، والموارد المادية هي كل ما تتوفر عليه المنظمة من مباني وأجهزة وآلات...، والموارد المالية هي المبالغ المالية أو الميزانية المرصودة لتسيير الأعمال الجارية أو الاستثمارات. أما المعلومات والأفكار فيقصد بها الأرقام والحقائق والنصوص والقوانين التنظيمية. والوقت هو الزمن المتاح لإنجاز الأعمال المسطرة.

ويصف الدكتور محمد سليم العوا الإدارة بأنها فطرة، وأن الإنسان يمارسها في حياته بشكل أو بآخر، تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً و مراجعة وتقويماً، كما أنه يتحمل تبعاتها ونتائجها.

هكذا تبدو الإدارة ذلك العمل الذي يتوخى الفاعلية والكفاءة في الأداء داخل المنظمة، من خلال الاستثمار المعقلن للموارد وحسن الاستفادة منها. وهذا بالطبع لن يتأتى إلا من خلال أطر ذات كفاءة عالية ومهارات فكرية وفنية وإنسانية.

1-2- مفهوم الإدارة التربوية :

عندما نتناول موضوع الإدارة في ميدان التربية والتعليم، نجد أنفسنا أمام ثلاثة مفاهيم شاع استخدامها، وهي "الإدارة التربوية"، "الإدارة التعليمية"، و"الإدارة المدرسية"، إن المفهومين الأول والثاني يعنيان شيئاً واحداً، والخلط بينهما إنما جاء نتيجة الترجمة عن المصطلح الأجنبي **Education**، الذي يترجمه البعض إلى مصطلح التربية في حين يترجمه البعض الآخر إلى مصطلح "التعليم". أما المفهوم الثالث - "الإدارة المدرسية"، فيبدو أنه أكثر خصوصية، بحيث يحيل إلى الإدارة التي تشرف على مؤسسة تربوية، فيما يحيل المصطلحان السابقان على الإدارة التربوية في تراتبيتها بدء من الوزارة الوصية وانتهاء بالمؤسسة التربوية مروراً بالأكاديميات والنيابات بمصالحها وأقسامها...

ورغبة في مسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل كلمة "تربية" على كلمة "تعليم" - على اعتبار أن التربية أعم وأشمل - فإننا - إن شاء الله - في هذا الكتاب سنستخدم مصطلح الإدارة التربوية وإن كنا سنقتصر على الحلقة الأخيرة في هذه التراتبية، ونعني "الإدارة المدرسية".

يعرف الزبيدي الإدارة التربوية بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً، من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع".

ويعرفها العمارة بأنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد".

كما تعرف الإدارة التربوية على أنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي، إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". من خلال هذه التعريفات تبدو أهمية الإدارة التربوية كضامن لتنظيم وتوجيه وقيادة الأعمال والأفراد الذين يكونون القاعدة العملية للمؤسسة، بغية تحقيق هدف أو مجموعة أهداف مسطرة ومنسجمة مع الغايات الكبرى للبلاد.

1-3- مفهوم التنظيم :

يعرفه " دارين بلنكت" و" ريموند أندر" في كتابهما "مقدمة الإدارة" على أنه " دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات" ويعني التنظيم الإداري " هيكله النشاط الخاص بالجهاز الإداري، سواء أكان جهازا عاما أو خاصا إلى عدة قطاعات وإدارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط بسهولة ويسر وترتيب ومن تم تحقيق الأهداف التي يطمح الجهاز الإداري في الوصول إليها". والتنظيم في النظام التعليمي يعد وسيلة لمدير المدرسة لتفعيل مصادر المؤسسة كافة، فمن خلال التنظيم يمكن أن ينسق المدير بين العاملين معه ويوظف مختلف الإمكانيات المتوفرة بحيث تتوجه نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية. ولكي يطور المدير تنظيما إداريا فاعلا عليه أن يدرك ويعمق الوظائف المطلوب القيام بها، وأن يتفهم طموحات أعضاء هيئة التدريس والجسم التلاميذي وما يتمتعون به من كفايات وخصائص.

1-4- النظرية الكلاسيكية :

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين، سميت بالكلاسيكية، ليس لقدمها أو تخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه. لقد ركزت هذه النظرية في مجملها على العمل معبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى

التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من أمثال **SIMON** أن يطلقوا على هذه النظرية " نموذج الآلة".

ولعل من أبرز رواد هذه النظرية **F.W.Taylor** و **H.Fayol**. اشتهر **F.W.Taylor** بكتابه " **Scientific Management** "، " التدريب العلمي" والذي يقترح من خلاله تحديد الأقصى من الدقة في تنظيم المهمات، وانتقاء الأفراد الأكثر كفاءة وتقسيم العمل بعد التخطيط له ثم التنفيذ، وبهذا تريد " التاييلورية" الوصول إلى نتائج مذهلة بالقضاء على الفردانية والعشوائية والتلقائية في العمل، وتأسيس نظام أجور على النجاح أو الفشل في الوصول إلى المعيار المطلوب من العمل المنجز.

وإذا كان **F.W.Taylor** قد اشتهر بما يعرف " بالتنظيم العلمي للعمل" فإن **H.Fayol** اقترن اسمه ب "التنظيم الإداري للشغل". لقد اعتبر **H.Fayol** أن مدراء عصره لهم تكويناً تقنياً لكن تنقصهم مبادئ التدبير، لذلك كان شغله الشاغل الارتقاء بمبادئ التنظيم العلمي للعمل والتي يمكن تلخيصها كالتالي : - تخصصية المهام، معيارية أو تقنين العمليات، توحيد الإجراءات، وحدة التحكم، مركزية اتخاذ القرار، التنظيم بالشعب والأجنحة، تحديد جدول المراقبة والإشراف.

ورغم الانتشار الكبير لهذه المدرسة ومساهماتها في تنمية علوم التنظيم والتدبير فإنها تلقت انتقادات كبيرة من الاتجاهات التي لحقتها خصت بالتحديد ابتزاز الأجور، والعقوبات، وتجريد العامل من إنسانيته بحيث لا ينظر إليه كشخصي بل كامتداد للآلة.

1-5- نظرية العلاقات الإنسانية :

تميزت الثلاثينيات من هذا القرن بتقنية وأسننة الأسس العلمية والإدارية للشغل، لقد ظهرت وتشكلت الحركة السلوكية كبديل للنظرية الكلاسيكية المصنفة ببساطتها وفشل تطبيقها لسلوك الأفراد والجماعات، وأسهمت في دراسة التنظيم، مستفيدة من العلوم السلوكية بطريقة متكاملة، وبذلك برهنت على أن مبادئ المدرسة الكلاسيكية وأعمدها التنظيمية تتأثر بأفعال وسلوك الأفراد داخل التنظيم، بالإضافة إلى اهتمامها بالتنظيم غير الرسمي (النقابة، الصداقات، علاقات العمل...) وأظهرت مدى تأثير هذا الأخير على البناء الرسمي للتنظيم، وقد استفادت هذه المدرسة من أبحاث كل من **Kurt Lewin** وجماعة **Howthorne**

حيث كانت نظرية المجال في ذاتها أحد العوامل التي وجهت البحوث في علم النفس نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة.

ومن رواد هذه المدرسة **E.MAYO** الذي قام بدراسة حول تأثير الشروط الفيزيائية (إنارة، حرارة، مواقع عمل...) على معدلات الإنتاج . وتهدف هذه الدراسة إلى أخذ الإنسان بعين الاعتبار داخل المقولة وملاحظة اختلاف الإنتاجية التي يعرفها هذا المصنع حيث يخيم التنظيم التaylorي ، وقد استخلص في نهاية هذه التجربة أن ارتفاع الإنتاجية وجد تفسيره في علاقات الثقة بين الإدارة والعمال. فالرضا في العمل يأتي أساسا من الشكل الإجتماعي للجماعة، ومن هذا فالشروط الفيزيائية للعمل تأتي في الدرجة الثانية.

لقد اهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم، وتوصلت إلى أنه لا يمكن تقييم سلوك الفرد كوحدة منعزلة، ولكن كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها. فسلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف تماما عن سلوكهم الحقيقي، ومن هنا انصب اهتمام أنصار هذه المدرسة على التنظيمات غير الرسمية كالصداقات بين أعضاء التنظيم وتأثيرها على القيادة.

1-6- نظرية النظم :

تأتي نظرية النظم في إطار الاتجاهات الحديثة التي تقوم على أساس النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية، وإذا كانت النظريات السالفتان قد ركزت على أحد متغيرات التنظيم (العمل - المكان) وتعاملت مع التنظيم كنظام مغلق، فإن نظرية النظم ترى في التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمراره.

لقد نقلت نظرية النظم منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فالنظم البشرية تحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فإن دراسة أي تنظيم لا بد وان تكون من منطلق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة.

- وتقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهذه الأجزاء هي:
- الفرد (قائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي الذي يحضر معه في المنظمة. لذا فإن حوافز الفرد واتجاهاته نحو الآخر من أهم الأمور التي تعالجها النظرية،
 - التنظيم غير الرسمي، وبصفة خاصة أنواع العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلها مع بعضها.
 - تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، فالآلات والعمليات يجب تصميمها وفق التركيب الفيزيولوجي والسيكولوجي للبشر.
 - تعتبر نظرية النظم من أهم وأدق نظريات التنظيم، فهي لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، بل انصب اهتمامها على التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وعلى التكنولوجيا والآلات...

1-7- النظرية في الإدارة التربوية:

مفهوم النظرية :

النظرية **Theory** هي " تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهاجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ" الحنفي 2000، ص 88.

كما يعرفها **BUSH 1986** بأنها "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن، وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون، ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح، وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشق منها الفروض".

1-8- مفهوم النظرية الإدارية :

عرفها كينزل بأنها : "معالجة للسلوك الاجتماعي في إطار منظم".
وعرفها مول بأنها: "حل المشاكل باستخدام الأساليب العملية بالاعتماد على المعقولة في تجديد قيمة العمل ليس بالنسبة لتحقيق أهداف التربية فقط، وإنما بالنسبة لرد فعل الأفراد ذوي العلاقة".

كما عرفها سيرجفاني بأنها : "توضيح وتوقع وتنبؤ وتحليل ظاهرة التنظيم الإداري والسلوك الإنساني مع ارتباطها المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة".

أما المفهوم الحديث للنظرية في الإدارة التربوية فيعتبرها عملية تركز على أصول علمية، وتستمد ممارستها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري حيث أصبحت النظرية الإدارية هي المدخل إلى علم الإدارة وجوهر السلوك الإداري.

وتتم عملية بناء النظرية الإدارية على مرحلتين كبيرتين :

- المرحلة الوصفية، وتتم خلالها عمليات الملاحظة والتجميع والتصنيف القائم على الشواهد.

- المرحلة المعيارية، وهي مرحلة الاستنتاجات، حيث توضع النظرية، ويتم التحقق من صحتها.

ثانياً : نماذج من النظريات الإدارية المعاصرة :

لقد ظهرت العديد من النظريات الإدارية- بمحاسنها ومساوئها- محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني في ارتباطه بالإدارة. وفيما يلي النظريات الأكثر انتشاراً في العالم اليوم، وقد جيء بها كشواهد على بساطة بناء النظرية وكنماذج للمحاكاة ولدعم الاتجاه الإداري القائل: "كل إجراء يتخذه المدير يستند إلى نظرية وكل خطة يعدها المدير تستند إلى نظرية"، والنظريات هي :

2-1 - نظرية X (النمط الإداري السلطوي) :

في الستينات من القرن الماضي اقترح عالم نفس الاجتماع الأمريكي **Douglas Megregor** نظريته المشهورة **X - Y** وذلك في كتابه المعروف "الجانب الإنساني في المؤسسة". وتلخص هذه النظرية بعض جوانب الإنسان وأنماط القيادة.

فنظرية **X** تحيل على القيادة المتسلطة المهتمة بالإنتاج ولا تعير العلاقات الإنسانية إي اهتمام، ومن أبرز مسلمات هذه النظرية أن:

- الإنسان العادي يكره العمل ويسعى إلى تجنبه؛
- معظم الناس يجب أن يكرهوا على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بالتلويح بالعقاب؛
- الإنسان العادي هو إنسان غير طموح شكل عام، ينشد الأمن، ويفضل أن يكون منقادا على أن يتحمل المسؤولية.

2-2 - نظرية Y (النمط الإداري التشاركي)

تحيل نظرية **Y** على القيادة الديمقراطية التي تهتم بالعلاقات الإنسانية، وبإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. ومن أبرز مبادئ هذه النظرية :

- الالتزام بتحقيق الأهداف يتوقف على المكافآت المرتبطة بالإنجاز؛
 - الناس عادة يتقبلون المسؤولية، وغالبا ما يطلبون تحملها؛
 - القدرة على الخلق والإبداع في التسيير والتدبير شيء مشترك بين الناس.
 - في المؤسسات الإنتاجية الطاقة العقلية للإنسان العادي مستغلة بشكل جزئي.
- وهكذا يخلص **M.Douglas** إلى أن الإداري الناجح هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، وباحتياجات العاملين ومشاعرهم، واشتراكهم في اتخاذ القرارات، والثقة في

قدراتهم، وتحفيزهم ماديا ومعنويا حتى يصلوا إلى حالة الرضا التي تجعلهم يحققون أفضل النتائج.

2-3 - نظرية Z : النمط الإداري الياباني.

في الثمانينات اقترح بروفيسور الإدارة الأمريكي **William Ouchi** نظريته المعروفة بالنظرية Z وذلك في كتابه المعروف " النظرية Z كيف يمكن للإدارة الأمريكية أن تقابل تحديات الإدارة اليابانية". وتجمع هذه النظرية ما بين مزايا النظرية Y، وما لدى اليابانيين من أولويات في مجال إدارة المؤسسات حيث تعطي العاملين هامشا ضخما من الحرية، وتمنحهم درجة عظيمة من الثقة، وتفترض أن العاملين لديهم ولاء قوي للمؤسسة، ورغبة جامحة للعمل الفريقي داخل المؤسسة، ومن أبرز مبادئ نظرية Z نذكر أنها :

- تعول كثيرا على اتجاهات ومسؤوليات العاملين،
- ترى أن إدارة المطبخ يمكن أن تتم قبل إتقان عملية الطبخ.

2-4 -نظرية الطوارئ :

- تؤكد هذه النظرية على مجموعة من الأسس نذكر منها :
- عند اتخاذ القرار كل شيء يجب أن يكون في الحسبان.
 - لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين،
 - يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ولنمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في ظرف معين.
 - اعتماد منحى "يتوقف الأمر على ما قد يستجد".

- وحيث أن الإدارة هي العمل مع من خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة، فإن الإحتمال المرغوب فيه هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجا وفاعلية. (عطوي 2001).

2-5 - نظرية النظم :

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك في علم الإدارة التعليمية. وتقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعيا كان أو بيولوجيا أو علميا، يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية، مثلا، تتألف من عناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل : أفراد النظام، جماعته الرسمية، وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه، دافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيبات ومراكزها... ونظرية النظم تطرح أسلوبا في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام وكذلك عبر النظم المصاحبة له.

2-6 - نظرية الفوضى :

تنتقل هذه النظرية من فرضية أن أحداث الحياة تجري بصورة عشوائية أو فوضوية، وبالتالي فإن الأحداث في التنظيمات أو المؤسسات تجري بنفس العشوائية والفوضوية، ونادرا ما يمكن ضبها وعليه فإن هذه النظرية تدعو للمزيد من الطاقة والاجتهاد لضمان الاستقرار والتماسك داخل التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النظريات الأخرى التي حاولت تحليل العملية الإدارية كنظرية تنصيف الحاجات الماسة، ونظرية البعدين في القيادة، ونظرية الدور،

ونظرية القيادة ... وكلها ساهمت في ملامسة أبعاد السلوك الإنساني في الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص.

ثالثاً : أنواع القيادات الإدارية :

من المؤكد أن القيادة الإدارية لا تقوم في فراغ، بل لابد من تواجد مرؤوسين أو أتباع تحت إمرة القائد، يتبنون أفكاره ورؤاه، وينفذون خطته مؤتمرين بأوامره وبالتالي يصبحوا هم صانعو هذه القيادة، فتفاعلهم معه واستجابتهم إليه أمر ضروري حتى تتجسد القيادة على أرض الواقع، فالقائد هو مركز العملية الإدارية وأتباعه يطوفون حوله، يحققون له السلطة والنفوذ والتأثير.

ويمكن أن نفهم مدلولات القيادة الإدارية من خلال ثلاث اتجاهات :

3-1- القيادة القائمة على السلطة الرسمية : (القيادة الدكتاتورية)

من أهم مميزات هذا الاتجاه ربطه بين السلطة والقيادة، وجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة القوة المحركة لدور القائد وسبيله في فرض إرادته ومكانته واحترامه بين أتباعه، وفي غالب الأحيان يتم الخضوع لمثل هذه القيادات تحت طائلة الخوف من العقاب والمساءلة، إلا أن العيب الظاهر في هذا الاتجاه يتجلى في أن شخصية المدير لا تؤثر في المرؤوسين إلا بمقدار ما تفرضه سلطته المستمدة من وظيفته، فضلاً على أن هذا السلوك يقتل روح الإبداع والمبادرة والحماس عند الأفراد، وتنتفي فيه أساليب الحوار والمشاركة المثمرة.

3-2 القيادة القائمة على العلاقات الإنسانية: (القيادة الديمقراطية)

تقوم القيادة الإدارية في هذا الاتجاه على قوة شخصية المدير وما يملكه من صفات وملكات ينفذ بها إلى قلوب أتباعه وأرواحهم، فيقبلون به قائداً عن قناعة، إنها قيادة غير قائمة على السلطة الرسمية، بل نابعة من قوة الشخصية، ومدى تأثيرها في الآخرين، فيكون

هذا الاتجاه أكثر انسجاماً وأوفر إبداعاً وتحقيقاً للنجاح كما أن العمل سينتقل من مجرد وظائف ومسؤوليات روتينية إلى فريق متماسك ومتكامل ومتناسق متوحد الأفكار والأهداف وهذا ما تسعى إليه كل قيادة ناجحة.

3.3- القيادة القائمة على الوظيفة : (القيادة الآلية).

يعتبر هذا الاتجاه أخف ضرراً من الاتجاه الأول، لكنه لا يرقى إلى مستوى القيادة في الاتجاه الثاني. فهو اتجاه يربط بين ممارسة القيادة وانجاز الوظائف تماشياً مع التعليمات والتوجيهات الرسمية، فالقائد يحرص على تحقيق الأهداف وفق المساطر الرسمية و حسب ما يمليه التسلسل الهرمي للوظائف، مما يحول المؤسسة إلى آلة متحركة بأسلوب دقيق ورتيب يقوم فيها القائد بدور الموجه والمنسق والرقيب وصاحب القرارات فيما يكتفي الأتباع بالتنفيذ الممكن، فلا يتحسسون قيمتهم ولا قيمة ما ينجزون كأفراد لهم قدرات وطموحات وأهداف سامية، لأن الجميع، وبكل بساطة، يعمل بمقدار ما تمليه عليه وظيفته.

3-4- مواصفات القيادة الناجحة :

يرى الدكتور فاضل الصفار أن القيادات الناجحة تقوم على توافر جملة من المواصفات الشخصية للقائد. ويقصد بالصفات الشخصية مجموعة الخصائص الفكرية والنفسية والجسدية التي تمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة ونجاح. ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي :

- البنية الجسدية السليمة التي تؤهله للقدرة على الانتظام في عمله، ومراعاة واحترام المواعيد بالدقة اللازمة، وقوة التحمل والعمل لساعات طويلة.
- المظهر الشخصي الذي يليق بمكانة القائد، وبدوره كمشرف. فالمظهر اللائق يوحي بالثقة في النفس وفي المركز، ويمنح الهبة والاحترام، فكم من قائد أصبح محط سخرية واستهزاء بسبب إهماله لمظهره الشخصي.
- إن النظافة والاعتناء بالهندام أصبحتا من المعايير المهمة في انتقاء القيادات.
- النضج الانفعالي الذي يساعد القائد على السيطرة على نفسه، وحفظ توازنها في حالة الرضا أو الغضب. ففي حالة التعرض للمواقف الصعبة، يتعين على القيادي الإمساك بزمام الأمور، وإعطاء المثل في ضبط النفس ومواجهة الأمور بثبات. كما أن القيادي الناجح لا يظهر التحيز أو التحامل على البعض انجراراً وراء أحكام مسبقة أو حماس زائد.
- الذكاء والتركيز، وهما خاصيتان تضيفان على القائد القوة والحنكة في اتخاذ القرارات. فالذهن الوقاد والذاكرة القوية يساعدان على الاستذكار واستنباط الحلول المناسبة في المواقف المختلفة، بخلاف كثرة النسيان أو الغفلة والبلادة وضعف التركيز تجعل القائد غير قادر على التدبير والتأثير، وتجعل المتعاملين معه ناقلين عليه متذمرين من أدائه محتقرين لشخصه.
- القدرة على الإقناع، ولا تتم إلا من خلال النظر الثاقب للأمور والانتباه المتواصل والمركز على العمل والعاملين، بالإضافة إلى اللباقة في التعامل والكلام والرقي الثقافي والفكري والاجتماعي. فلكي ينجح القائد في إقناع أتباعه بالانخراط الفعال في العمل، لابد أن ينجح في نقل المعلومات إليهم والتحاور معهم وعرض الأفكار والأهداف والخطط بأسلوب حضاري ولبق.

- المبادرة الشجاعة: قد يتصف المدير بقوة التفكير والبصيرة واللباقة في الإقناع وقد يكون ذا مستوى عال من الذكاء والتركيز، إلا أن نجاحه يبقى رهينا بمبادراته وشجاعته في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وبالسرعة اللازمة والحزم اللازم في التنفيذ.
- الصفات الإنسانية: إن الاهتمام برغبات العاملين وطموحاتهم المختلفة والعمل على إنصاف الجميع، وخلق روح التضامن والتكافل الاجتماعي، والرعاية والعطف والشعور بمشكلات الأفراد والجماعات، وتقديم العون، وتأمين الحلول بحب ووثام، كلها سلوكيات تضي على شخصية المدير القدسية والطهر، وتجعله في نظر العاملين معه مثالا للقيم الإنسانية النبيلة . كما أن صدقه وإخلاصه، وأمانته تجعله واحدا متوحدا أمام الجميع في حضوره وغيباه، فكرا وحديثا ومواقفا، إذا أصاب يفرح له الجميع وإذا أخطأ لا يؤاخذ على خطئه، لأنه صادق وعادل ونواياه حسنة.
- القدرة على حل المشكلات : إن الكثير من الحلول لا تخضع للقواعد العلمية، ولا للقدرات بل تحتاج إلى خبرات متراكمة تمكن المدير من القدرة على التشخيص، والتحليل للفعل ورد الفعل البشري اتجاه مواقف مختلفة. فلكل فرد طريقة للتعامل معه. فالغاضب يحتاج إلى تهدئته، والكسول لا بد من دفعه وتحفيزه، والمحبط في حاجة لبدرة أمل والمغرور في حاجة لتعديل وهكذا.
- كما أن المدير الناجح يقطع الطريق عن كل المحسوبيات في تقويم الآخرين وإعطاء كل ذي حق حقه، متبعا سلوكيات موحدة مع الجميع وفقا لمعايير الأداء والكفاءة.

رابعاً : مفهوم الإدارة التربوية في المدرسة :

لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية في المدرسة تطوراً سريعاً في عصرنا الحاضر بفضل تطور المفاهيم في ميادين الإدارة بشكل عام، ونتيجة لزيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث في ميدان الإدارة التربوية في المدرسة بشكل خاص، وكان من نتائج هذا التطور التقدم العلمي

الحديث و بروز اتجاهات جديدة في الإدارة التربوية في المدرسة التي كانت تهتم بإدارة الشؤون المدرسية بأسلوب نمطي يغلب عليه الرقابة، والمحافظة على الروتين الإداري التقليدي، مثل المحافظة على النظام والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ وغيابهم، والعمل على إتقان التلاميذ للمواد الدراسية.¹

أما الاتجاهات الحديثة فقد جعلت الإدارة التربوية في المدرسة أكثر توسعاً لتشمل العديد من النواحي ومن ذلك النواحي الفنية، والمالية، والمناهج، وطرق التدريس، والنشاط المدرسي، والخدمات الصحية المدرسية، ورعاية شؤون التلاميذ فهمي ومحمود²، بأن الإدارة هي " جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة المتكونة من المدير، ومساعديه والأساتذة والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها وبما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحية على أسس سليمة ". ورأى الفايز³ أن " الإدارة التربوية في المدرسة عبارة عن مجموعه من الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتي تنعكس آثارها على المجتمع. "أما خلف فقد ذكر أن المدرسة في وقتنا الحاضر من أهم التنظيمات الإنسانية في أي بلد على وجه الأرض وذلك لضخامة الأعداد الملتحقة بها، والمدرسة كمؤسسة تربوية يلقي علي عاتقها مهمات كبيرة في إعداد الأجيال وبيئتهم للمستقبل . ومن خلال ما سبق من تعريفات لمفهوم الإدارة التربوية في المدرسة يمكن استنتاج أن الإدارة التربوية في المدرسة لها أهمية كبرى بالنسبة لطفل المدرسة تتجلى في بيئة المناخ التعليمي المناسب وبيئة الظروف المناسبة لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية التي تساعد على نمو الطالب نموًا شاملاً ومتكاملاً في جميع الجوانب .

خامساً: أهداف الإدارة التربوية في المدرسة :

للإدارة التربوية في المدرسة الحديثة العديد من الأهداف والتي أوردها نذكر منها ما

يلي⁴:

¹ - المسعري , زاهر بن علي 1424 هـ . فن الإدارة المدرسية . الدمام: مكتبة المنتبي ص 118

² - فهمي, محمد سيف وآخرون : تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي , الرياض :مكتب التربية العربي لدول الخليج 1414 , هـ.ص.70

³ - الفايز, عبد الله بن عبد الرحمن 1413 هـ. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية , الطبعة الأولى, الرياض, مطبعة سفير. ص. 21

⁴ - مساد , عمر حسن 2005 م . الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي . الأردن , عمان , دار صفاء للنشر والتوزيع .ص.37

1. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علميًا، وعقليًا، وجسديًا، وتربويًا، واجتماعيًا، ونفسيًا.
2. تنظيم الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وتنسيقها.
3. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
4. إعادة النظر في مناهج المدرسة، ومواردها، ونشاطاتها، وسائلها، وتمويلها ومقصفها، وجمعياتها، وكل هذا عن طريق التقارير والتوصيات التي ترفع لإدارة التربية والتعليم ومن ثم لوزارة التربية والتعليم .
5. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرًا، ومستقبلًا كالمباني، أو المشاريع التي تخص تمويل المدرسة.
6. تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل تحقيق هذه الأهداف وتحديدها، بل وتحقيقها أيضًا.

سادسًا: مسؤوليات مدير المدرسة في مرحلة التعليم المتوسط :

مدير المدرسة هو المسؤول عن تخطيط و تنظيم ومتابعة وتقويم جهود العاملين في المدرسة، هذا بالإضافة إلى مسؤوليته عن الناحيتين الفنية والإدارية في المدرسة (عابدين ويمكننا تلخيص مهام مدير المدرسة وتوزيعها كما أوردها المنيف.

1.6. قبل افتتاح الدراسة :

- أ. الإشراف على إعداد المباني والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.
- ب. إعداد ميزانية المدرسة.
- ت. إعداد الجداول وتوزيع الأساتذة على الفصول.
- ث. توزيع التلاميذ على الفصول.
- ج. إعداد دليل العمل بالدراسة.
- ح. استقبال الأساتذة الجدد.

2.6. في خلال العام الدراسي:

- أ. الإشراف على افتتاح الدراسة من أول يوم وخصوصًا تلاميذ الصف الأولى متوسط حيث لابد من تهيئة المناخ المناسب لهم .
- ب. الإشراف على السلوك العام للتلاميذ.

- ت. إيجاد سجل شامل للتلاميذ به كل المعلومات.
- ث. التوجيه الفني للمدرسين وتنسيق جهودهم.
- ج. تدريب الموظفين والأساتذة وذلك بعد التعرف على بعض جوانب الضعف في الأدوار يتم التحاقهم بندوات للاطلاع على البرامج والمناهج التي تجرى في مختلف التخصصات ورفعًا للكفاءات لهم¹.

3.6. في نهاية العام الدراسي:

لنهاية العام الدراسي نفس الأهمية التي ذكرناها لبداية العام لما يتضمنه من أعمال هامة تشمل:-

1. الامتحانات، وإظهار النتيجة وإعلانها، من كشوف ومجالس.. الخ.
2. اقتراح الخريطة السنوية، وتسجيل جهود المدرسة والمشروعات التي تمت والمشروعات التي لم تكتمل.
3. مراجعة الدفاتر المالية.
4. توزيع العمل في الإجازة الصيفية.
5. الجرد السنوي.
6. التقرير السنوي.

4.6. دور إدارة المدرسة في النواحي الإدارية والمالية:-

- 1- تنفيذ الأنظمة والقوانين الصادرة من الوزارة وتخص الإدارة التربوية في المدرسة .
- 2- تشكيل اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات.²

5.6. دور إدارة المدرسة في النواحي الصحية:

- 1- متابعة التلاميذ التي تكون واضحة عليهم حالات مرضية.
- 2- تكوين جمعيات الإسعافات الأولية.

¹- مساد , عمر حسن ، مرجع سابق ،ص37

²- مساد , عمر حسن:مرجع سابق ،ص 25.

- 3- نشر الوعي الصحي بين التلاميذ.
 - 4- عرض الأفلام الصحية وتبصير الأهالي بالقواعد الصحية.
 - 5- الإشراف على التغذية الصحية المدرسية.
 - 6- الإشراف على النظافة ووسائل السلامة داخل المدرسة .
 - 7- الاهتمام بالمرافق المدرسية واستكمال صيانتها بشكل دائم .
- وبما أن هذه الدراسة سوف تركز على مهام مدير المدرسة المتعلقة بالنواحي الصحية فإننا سوف نستعرض أربعة محاور من الجوانب الصحية في المدرسة والتي تعتبر من الأهداف

الأساسية للتربية الصحية المدرسية وتوضيح دور مدير المدرسة فيها :

1. وسائل السلامة والصحة بالمدرسة .
 2. التغذية الصحية المدرسية .
 3. التنقيف الصحي المدرسي.
 4. النظافة العامة للمدرسة .
- أما ما يتعلق بالنواحي النفسية فيشترك فيها مدير المدرسة مع المرشد التلاميذي وبالتعاون مع المتخصصين في ذلك من الوحدة الصحية المدرسية وهذا يحتاج إلى دراسة مستقلة، ولذلك سوف نقتصر على الجوانب التي ذكرناها .

سابعاً: مهام الإدارة التربوية في المدرسة تجاه وسائل السلامة والصحة

بالمدرسة:

إن تأمين وسائل السلامة والصحة بالمدرسة مطلب أساسي لكي تسير العملية التعليمية سيراً علمياً، وهذه الوسائل لا تأتي من فراغ، بل من جهود الإدارة المدرسية، ومن أبرز

مهام الإدارة التربوية في المدرسة نحو السلامة والصحة المدرسية:-

1. توفير الإسعافات الأولية في المدرسة لمساعدة التلاميذ في علاج الإصابات الخفيفة والتي لا تحتاج إلى استدعاء الطبيب.
2. وضع برنامج لتدريب الأساتذة والتلاميذ على الإسعافات الأولية .
3. توفير الشروط الصحية داخل الفصول الدراسية من إضاءة كافية وأدوية جيدة لكي تقلل فرص انتشار العدوى بين التلاميذ.
4. توفير المقاعد المناسبة لسن التلاميذ لأن الجلسة غير الصحية قد تسبب تقوس للعمود الفقري ويكون ذلك بمدى الالتزام بالمواصفات الفنية وهو دور رقابي .
5. عند إصابة التلميذ بمرض أو لاحظ المدرس عليه أعراض المرض في الفصل أو في طابور الصباح يحول للوحدة الصحية لعلاجه، وفي هذه الحالة يخصص بطاقة لكل تلميذ يسجل فيها كل ما يصدر بشأنه من تقارير طبية.
- التأكد من توفر وسائل السلامة داخل المدرسة من خلال التأكد من التركيبات الكهربائية وجميع الأسلاك داخل المدرسة في حالة جيدة ولا خطورة فيها على التلاميذ.
6. التأكد من خلو التلميذ من الأمراض المعدية عند تسجيله في المدرسة .
7. الاهتمام بالأنشطة داخل المدرسة وخصوصاً البرامج الرياضية والتي تعتبر عامل مهم في رعاية التلاميذ .
8. اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تساعد على سلامة محتويات المدرسة من عبث التلاميذ بالمقاعد أو تكسير شبابيك المدرسة مما قد يلحق الضرر بالتلاميذ أنفسهم ومبنى المدرسة واستخدام أساليب وقائية وعلاجية مبكرة من حيث أسلوب التعامل المناسب
9. القيام بتفقد الأثاث المدرسي ومدى ملائمته لشروط السلامة و الصحة .
10. توفير شفاطات هواء في الحجرات الضيقة لكي تعمل على تجديد الهواء.
11. تزويد المدرسة بأجهزة إطفاء الحريق، ويكون المدير مسئولاً عن توفير المعلومات للعاملين عن كيفية استخدام هذه الأجهزة، والمحافظة عليها وصيانتها) باستمرار

.(

12. على مدير المدرسة المحاولة على جعل موقع دورات المياه بعيداً عن الفصول الدراسية والمقاصف، وخصوصاً في المباني المستأجرة والتي تحتاج إلى إضافة دورات مياه جديدة ويكون التعاون هنا بين مدير المدرسة و المهندس المختص لذلك .
13. توفير جهاز إنذار للحرائق، وتوفير أوعية لإطفاء الحريق
14. تشكيل لجنة من الأساتذة لدراسة وتحديد حاجات المبنى المدرسي للصيانة الضرورية وتكليفهم بوضع خطة وفق إمكانيات المدرسة المتاحة.
15. جود خطة إخلاء للمدرسة وتوفير سلاسل متصلة بالخارج مباشرة لاستخدامها في حالة وجود الحوادث.¹
- ويتضح من خلال ما سبق أن مهمة الإدارة نحو وسائل السلامة والصحة مسؤولية كبيرة فلا بد من بذل أقصى الجهود لتحقيقها.

ثامناً: مهام الإدارة التربوية في المدرسة تجاه التربية الصحية بالمدرسة: تعريف التربية الصحية (التثقيف الصحي):

هي تقديم المعلومات والبيانات والحقائق الصحية التي ترتبط بالصحة والمرض لكافة أفراد المجتمع بهدف الإرشاد والتوجيه وذلك للوصول إلى الوضع الذي يصبح فيه كل فرد مستعداً للتجاوب مع الإرشادات الصحية.²

أهداف التربية الصحية (التثقيف الصحي):

تعددت الأهداف الخاصة بالتثقيف الصحي ومنها ما ذكره الشمري وآخرون من أهداف التثقيف الصحي كما حددت منظمة الصحة العالمية وهي:

- 1- التأكيد على أهمية الصحة كمصدر قوة للمجتمع.
- 2- إمداد المجتمع بالخبرات والمعلومات لمساعدتهم على حل مشاكلهم الصحية بأنفسهم.

3- رفع تطوير الخدمات الصحية³.

¹- مرسي، محمد منير 2001 م . الإدارة المدرسية الحديثة . عالم الكتب: القاهرة، ص54

²- مرسي، محمد منير: مرجع سابق ،ص21.

³- الشمري ، عبد الله وآخرون 1412 هـ المسح الطبي لصحة الفم والأسنان بالمملكة العربية السعودية : المرحلة الأولى المنطقة الوسطى ، 9 مطابع جامعة الملك سعود، ص205.

وقد ذكر السباعي (1416 هـ) بأن التثقيف الصحي يهدف إلى مساعدة الأفراد على (إدراك ما يمكن أن يفعله لحل مشاكلهم الصحية باستخدام إمكانياتهم) أهدافاً للتثقيف الصحي ويرى ضرورتها للفرد والمجتمع نذكر منها ما يلي :

1. إرشاد الأفراد إلى السلوك الصحي في حياتهم، وحثهم على الامتناع، والابتعاد عن أي عمل يضر بصحتهم، وصحة الآخرين.
2. حث أفراد المجتمع على حماية أنفسهم من الأوبئة والأمراض المعدية.
3. تقديم المعلومات اللازمة لجميع أفراد المجتمع للتعرف على الأمراض المنتشرة في البيئة، وكيفية انتشارها، وطرق الوقاية منها.
4. تحسين ظروف البيئة المعيشية للأفراد من جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية.

تاسعاً : أساليب التربية الصحية (التثقيف الصحي المدرسي):

يمكن لإدارة المدرسة تحقيق أساليب التثقيف الصحي للتلاميذ وفق أساليب عديدة، أوردتها فريجات نذكر منها¹ -:

1. تقديم النصائح فيما يتعلق بصحة التلاميذ ضمن فعاليات الصحة المدرسية.
2. تنظيم دورات وندوات داخل المدرسة باستضافة أحد أطباء الوحدة الصحية المدرسية وذلك لتوعية التلاميذ.

وأضاف مرسى بأن التثقيف الصحي في المدارس يكون عن طريق²:

1. يجب أن يشمل البرنامج المدرسي على مادة التثقيف الصحي لتوعية التلاميذ بأهم المشكلات الصحية وطرق الوقاية منها.
2. تنظيم المدرسة لندوات يتم حضور الآباء فيها وذلك لمناقشة الأمور التي تتعلق بصحة أولادهم، وطرق المحافظة عليها.

وذكر الشريف (1419) هـ، ص(4)، أنه يمكن لإدارة المدرسة تحقيق أساليب التثقيف

الصحي وفق عدة أساليب نذكر منها :

¹- فريجات , حكمت . وآخرون (1997 م) . مبادئ في الصحة العامة . دار المستقبل للنشر والتوزيع: عمان.ص317

²- مرسي, محمد منير: مرجع سابق ،ص181.

1. استخدام مجلات الحائط المدرسية في تقديم المعلومات، والنصائح الصحية، وتزويدها بالتوجيهات والإرشادات.
 2. الاستفادة من الإذاعة المدرسية في نشر الوعي الصحي .
 3. المنشورات و المطويات الدورية في المناسبات الصحية المختلفة.
 4. تشكيل اللجان الصحية بالمدرسة والتي تهدف إلى :-
 - جمع معلومات عن صحة الطالب.
 - التعرف على المشكلات الصحية بالمدرسة وأسبابها واقتراح حلول لها .
 - مناقشة تلك الحلول مع الوحدة الصحية المدرسية .
 5. تنظيم حملة صحية تهدف إلى تحسين المعرفة والمهارات والقيم المتعلقة بأي مسألة صحية كحملة مكافحة التدخين، وسوء التغذية، ... الخ.
 6. إعداد مجلة شهرية، أو نصف سنوية تتضمن مقالات صحية، وتزود التلاميذ بمعلومات صحية من خلال الأنشطة مثل جمعية الهلال الأحمر والإسعافات الأولية.
- وقد أورد (الدليوي) عددًا من أساليب التنقيف الصحي والتي تعمل إدارة المدرسة على تنفيذها تتمثل فيما يلي¹:-
1. المشاركة في فعاليات أسابيع الصحة المدرسية والنظافة.
 2. تنظيم زيارات إلى المستشفيات والمراكز الصحية، والمختبرات الصحية، وذلك من أجل الحصول على معلومات ومفاهيم صحية.

عاشراً : التغذية الصحية المدرسية ومهام الإدارة التربوية في المدرسة تجاه

توفير البيئة الملائمة لها:

إن التغذية المدرسية لها أثر كبير على صحة التلاميذ سواء البدنية أو العقلية،

وتتميز

¹ - الدليوي، أحمد عبد العزيز . إسهام الإدارة المدرسية في تحقيق الأمن والسلامة لطلاب مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، هـ، 1417، ص75

المرحلة المتوسطة بأن التلاميذ يكونون في المراحل الأولى من النمو، وهذا يتطلب توفير الغذاء المناسب لهم بسبب ازدياد حاجاتهم إلى البروتينات والفيتامينات، والعناصر المعدنية

في هذه المرحلة والتي تظهر فيها الأسنان الدائمة.¹

فيجب الإقلال في هذه المرحلة من المشروبات الغازية، والحلويات، والأغذية ذات القيمة

المنخفضة قدر الإمكان لأنها مرحلة بناء كما سبق وكما هو واضح أن المدرسة تلعب دوراً كبيراً في تغيير السلوك الغذائي للتلاميذ وذلك من خلال التغذية المدرسية والتعليم الغذائي والمنهجي والاختلاط مع الجماعات المختلفة حيث يكتسب التلميذ خبرات جديدة ينقلها إلى المنزل وبالتالي يستطيع تغيير العادات الغذائية التي اكتسبها من الأسرة، كما أن الطفل في سن ما قبل المدرسة تتميز عاداته الغذائية بالتبعية الكاملة لما يمارسه الوالدان من عادات غذائية ولتنوع الأغذية المتاحة لهم. لذلك من الضروري أن تتدخل المدرسة في السن المدرسي لتقويم الحالة الغذائية للتلاميذ وذلك لتصحيح وضعهم الغذائي في الوقت المناسب قبل تدهور حالتهم الصحية وتعريضهم إلى مضاعفات يصعب علاجها.²

أحد عشر: مهام الإدارة التربوية في المدرسة تجاه التغذية الصحية المدرسية -:

1. التأكد من صلاحية الأغذية والمشروبات بالمقصف.
2. يجب وضع برادات المياه بعيدة عن مصادر التلوث، كدورات المياه.
3. يفضل توفير أكواب بلاستيكية تستعمل لمرة واحدة لمنع نقل العدوى .

¹ - الأنصاري، صالح بن سعد 1423 هـ . برنامج المدارس المعززة للصحة . الرياض، الإدارة العامة للصحة المدرسية بوزارة التربية والتعليم، ص 09.

² - شحات ، محمد 1992 م . دور التربية البيئية في تحقيق التكامل بين التربية والبيئة في أقطار مجلس التعاون بالخليج العربي . كلية التربية : جامعة الملك سعود، ص 70

4. تزويد المدرسة بنافورات للشرب تندفع منها المياه على شكل نافورة مائلة حتى يتفادى لمس شفاه التلميذ لفوهة الصنبور وبذلك نتفادى نقل الأمراض المعدية بينهم¹.
- وذكر بعض مهام إدارة المدرسة تجاه هذا الجانب نذكر منها² - :
- 1- الاهتمام بالاشتراطات الصحية للمقاصف المدرسية من حيث التهوية، والإضاءة، وأن تغطي النوافذ بشبك لعدم دخول الذباب .
- 1- التأكد من وجود شهادات صحية لدى من يعمل في إعداد، وتجهيز الطعام والتأكد من خلوصهم من الأمراض.
- 2- إبعاد الباعة المتجولين عن محيط المدرسة لخطورة ما يبيعه من أطعمة على صحة التلاميذ.

اثنا عشر : محاور العمل للإدارة العامة للصحة المدرسية:

- 1- الخدمات الصحية: تشمل: التطعيمات، و فحوصات التقصي، و تشخيص الحالات المرضية و متابعتها.³
- الأهداف:**

- تطعيم جميع التلاميذ المستهدفين ببرنامج التطعيم الوطني قبل انتهاء العام الدراسي.
 - متابعة إجراء فحوصات التقصي لجميع التلاميذ المستهدفين قبل انتهاء العام الدراسي.
 - متابعة جميع التلاميذ المحولين من قبل طبيب الصحة.
 - رصد ومتابعة الإصابات و الحالات المرضية من التلاميذ.
 - تزويد التلاميذ المحتاجين بالأدوات والأجهزة المساندة.
 - العمل على تقليل نسبة تسوس الأسنان لدى التلاميذ.
- 2- **التثقيف و التعزيز الصحي:** يشمل الأنشطة و البرامج الصحية و التعليمات و الأنظمة التي تعزز المفاهيم الصحية و مهارات الحياة ليتمكن التلاميذ من تبني نمط حياة صحي.

الأهداف:

- تفعيل اللجان الصحية المدرسية في المدارس.

¹ عبد الوهاب , أمل 1425 هـ , أسس الثقافة الصحية . القاهرة عالم الكتب للنشر والتوزيع.ص42

² مرسى , ليلي أبو المحاسن 1425 هـ . الصحة العامة والثقافة الصحية . الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع.ص77.

³ - الدليوي، أحمد عبد العزيز . مرجع سابق، ص76

- إكساب التلاميذ و الأساتذة مهارات السلامة العامة.
 - رفع مستوى النظافة الشخصية و العامة.
 - رفع الوعي الصحي للتلاميذ و الأساتذة.
 - بناء قاعدة بيانات للصحة المدرسية.
- 3- محور التغذية و المقاصف.**

تعتبر التغذية السليمة و المتوازنة للتلاميذ في المدارس أولوية تعليمية و صحية، لتحقيق ذلك لا بد من إتباع سياسات لإكساب التلاميذ العادات الغذائية و الصحية التي تساهم في النمو المتكامل و غرس العادات الحسنة في نفوس التلاميذ مثل النظام والنظافة و المشاركة الإيجابية و التفاعل و تفعيل دور مجالس أولياء الأمور و المجتمع المحلي .

الأهداف:

- إكساب التلاميذ عادات و سلوكيات غذائية سليمة.
- تحسين الوضع التغذوي في المدارس.
- تأمين نوعية جيدة و صحية من الغذاء و ضمان خلوه من التلوث.

4- محور البيئة المدرسية:

تعد بيئة المدرسة مكانا آمنا يأوي إليه التلاميذ ومكانا صالحا وصحيا ومناسبا لقضاء الأوقات فيما ينفع التلاميذ، وتعمل الإدارة العامة للصحة المدرسية على تحسين البيئة المدرسية وخلق روح التعاون بين التلاميذ.

الأهداف:

- تشكيل و تفعيل الأندية البيئية المدرسية.
- تحسين المظهر العام للمدرسة. و رفع الوعي البيئي لدى التلاميذ والأساتذة.
- تفعيل المشاريع المتعلقة بالبيئة المدرسية، والتأكد من سلامة مياه الشرب والمحافظة عليها.

11. مهام مدير المدرسة في مجال الصحة المدرسية :

يحتل المدير والأستاذ ومختلف الأعوان والمستشارين ومساعدتهم موقعا أساسيا في تنفيذ وتطبيق البرامج الصحية المدرسية وعليه مسؤولية تتمثل بمتابعة وتنفيذ الإجراءات التالية

:-

- تشكيل لجنة صحية للمدرسة برئاسته وعضوية أحد الأساتذة ليكون مسؤولاً عنها وعضوية عدد من التلاميذ.

- أن يكون قدوة للأستاذين والتلاميذ في الالتزام بالعادات الصحية السليمة.
- تسهيل دور الأستاذ في التنسيق مع المركز الصحي الذي تتبع له المدرسة لتقديم الخدمات الصحية اللازمة للتلاميذ. 1
- تفقد أحوال المدرسة والتلاميذ بصورة يومية مستمرة للتأكد من سلامتها.
- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصل الحميد.
- متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام.
- المشاركة في اللقاءات الدورية التي يدعى إليها أولياء الأمور لبحث أوجه الرعاية المناسبة لأبنائهم والتأكيد على دور المنزل ومشاركته فيها وعرض الظواهر الإيجابية لتدعيمها والسلبية لمعالجتها.
- الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط الصحية فيما يقدم للتلاميذ ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته.
- توفير الأجهزة البسيطة لمساعدة مسؤول الصحة المدرسية على أداء مهامه مثل (ميزان وزن، شريط لقياس الطول يثبت على الحائط، لوحة قياس النظر، خزانة إسعافات أولية). تخصيص غرفة أو جزء من غرفة للصحة المدرسية).²
- 12. مهام الأستاذ المسؤول عن الصحة المدرسية:
 1. تنظيم التلاميذ أثناء الفحص الطبي الدوري
 2. المساهمة في الإسعافات الأولية حين اللزوم.
 3. أن يكون المدرس قدوة للتلاميذ في ممارسة العادات الصحية السليمة التنسيق مع إدارة المدرسة حول إشراك المجتمع المحلي في برامج التوعية الصحية (أنشطة التنقيف الصحي المدرسي).
 4. تشجيع التلاميذ على قراءة المواد الصحية التي تعينهم على تحقيق فهم أفضل لتلك الجوانب في حياتهم.

¹ - الدليوي، أحمد عبد العزيز . مرجع سابق، ص78

² - الدليوي، أحمد عبد العزيز . مرجع سابق، ص79

5. توفير البيئة الصحية المدرسية.
 6. النهوض بالمستوى الصحي للتلاميذ والارتقاء بالعملية التعليمية.
 7. توضيح العلاقة بين الرياضة والصحة.
 8. متابعة العمل الأسبوعي الذي تقوم به اللجنة الصحية والمتمثلة بتفقد النظافة في الصفوف والممرات والساحات والدورات الصحية والمقصف المدرسي.
- ❖ المشاركة في برامج وأنشطة الصحة المدرسية ومتابعة تطبيقها في المدرسة.
 - ❖ تنفيذ برامج التوعية الصحية بالتعاون مع الإدارة التربوية في المدرسة والمجتمع المحلي والجهات الخارجية ذات العلاقة.
 - ❖ المساهمة في تحديد الأولويات الصحية للتلاميذ والمدرسة والتخطيط لتعزيز الصحة في المدرسة وإزالة أية معوقات.
 - ❖ المشاركة في برامج وأنشطة الصحة المدرسية ومتابعة تطبيقها في المدرسة.
 - ❖ تنفيذ برامج التوعية الصحية بالتعاون مع الإدارة التربوية في المدرسة والمجتمع المحلي والجهات الخارجية ذات العلاقة.¹
 - ❖ إشراك التلاميذ في أية أعمال لها علاقة بالمناسبات الصحية المحلية والدولية (مسابقات ، معارض)
 - ❖ التعاون والتنسيق مع سؤول الصحة المدرسية في مديرية التربية والتعليم ومديرية الصحة والمركز الصحي لتقديم خدمات الصحة المدرسية للتلاميذ والمدرسة .
 - إجراء فحص النظر .
 - ❖ التنسيق مع طبيب المركز الصحي للقيام بإجراء الفحص الطبي الدوري الشامل للتلاميذ (صحة عامة/صحة سنوية).
 - ❖ تحديد المشكلات الصحية الموجودة في المدرسة والعمل على تلافيتها بالتعاون والتنسيق مع مسؤول الصحة المدرسية في مديرية التربية والتعليم ومديرية الصحة والمركز الصحي والمساهمة بشكل فعال في الإجراءات التالية:-

¹ - الدليوي، أحمد عبد العزيز .:مرجع سابق، ص80

- مساعدة الأطباء في الكشف المبكر عن الأمراض ومتابعة علاجها لدى التلاميذ وتوثيق ذلك في سجل الخدمات الصحية المدرسية.
 - تقديم الإسعافات الأولية للحالات الطارئة وتدريب التلاميذ عليها.
 - متابعة التلاميذ ذوي الأمراض المزمنة.
 - تحويل التلاميذ المرضى إلى المركز الصحي للعلاج بموجب نموذج تحويل و بطاقة الطالب الخضراء (بطاقة المعاينة)
 - الإبلاغ عن الأمراض السارية أو المعدية والمشاركة في تنفيذ الإجراءات الوقائية.
 - التنسيق لتنفيذ برنامج التطعيم الخاص بالتلاميذ ضمن برنامج التطعيم الوطني .
- ❖ توثيق البيانات المتعلقة بسجل الخدمات الصحية المدرسية والتي تشمل (أعضاء اللجنة الصحية، نشاطها، عمل اللجنة الأسبوعي، الحالات المرضية الطارئة، الأمراض المزمنة، والدائمة، أسماء المعفيين من الألعاب الرياضية، أسماء الذين يستعملون النظارات الطبية، نتيجة وتحليل فحص العاملين في المقصف المدرسي، برنامج المضمنة، الحوادث والوفيات.¹

خلاصة:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وبدونها كان يصعب الوصول إلى ما نحن عليه الآن من تطور في شتى المجالات، ومن بينها المجال الرياضي الذي هو نشاط إنساني اخذ يتوسع ويتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد به،

¹ - الدليوي، أحمد عبد العزيز .: مرجع سابق، ص82

وخلال هذا التوسع والتفرع الكبير كان التشبث بالمنهج العلمي كبيرا جدا وهذا ما أدى إلى تحول الإدارة كأساس لكل نجاح في كل الميادين

اعتبارا لأهمية الإدارة التربوية كعنصر فاعل و فعال داخل المنظومة التربوية، واقتناعا بدورها المتميز في مضامين الإصلاح، وإيماننا بقدرتها على إشاعة ثقافة الإحساس بالمسؤولية واحترام أخلاقيات المهنة، يمكن أن نجزم القول بكل جرأة و شجاعة ان إسناد مناصب الإدارة التربوية ليس مكافأة على سنوات الكد و الجد داخل الفصل، وبالتالي جاء الوقت لاستراحة المحارب، بل يجب أن يكون لشغل هذا المنصب نابع من إرادة قوية في اقتحام عالم الإدارة بكل تحدياته وتسخير التجارب و الخبرات التي راكمها الأستاذ في تحقيق نجاح آخر سيكون له دون شك طعم آخر.

إن خلق مدرسة جديدة مفعمة بالحياة وقادرة على رفع التحديات الآنية و المستقبلية رهين بوجود إدارة حكيمة تمثل القدوة في المواظبة والاجتهاد و السلوك. وإذا كانت السلطات المكلفة بالتربية و التعليم قد أبانت على جديتها في إعطاء الإدارة التربوية ما يلزمها من عناية قصد تأهيلها، فان هذه الأخيرة مطالبة بإثبات قدرتها على تأهلها الذاتي.