

العنوان:	مؤتمر الإدارة التربوية : الإدارة اللامركزية و المشكلات الميدانية
المصدر:	رسالة المعلم
الناشر:	وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي
المؤلف الرئيسي:	السائح، أسامة عبدالمجيد
المجلد/العدد:	مج 24, ع 4
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1983
الصفحات:	159 - 165
رقم MD:	433241
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	أسلوب حل المشكلات، الإدارة التربوية ، المركزية و اللامركزية، القوانين و التشريعات ، اللغة العربية ، الدراسات الميدانية ، القرارات الإدارية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/433241">http://search.mandumah.com/Record/433241</a>

## مؤتمر الإدارة التربوية

### الإدارة الإامركزية والمشكلات الميدانية

اعداد: اسامة عبد المجيد السائح  
مدير عام دائرة التربية والتعليم محافظة البلقاء

ملاحظات:

- ١ ( تم تصنيف المشكلات الى ثلاث مجموعات:
  - أ - المشكلات العامة
  - ب - المشكلات الميدانية
  - ج - المشكلات الادارية
- ٢ ( وضعت المشكلات باطار مختصر جدا ووضع الرمز «م»
- ٣ ( اقترحت حلول لكل مشكلة ووضع لها الرمز «ح»

#### اولا: المشكلات العامة

- م - فلسفة التربية والتعليم تكاد تكون نمائية عند الكثير من العاملين في الجهاز التربوي.
- ح - ١ - العمل على توضيحها. بشتى الأساليب وفي مختلف المناسبات لجميع موظفي أجهزة وزار التربية والتعليم اينما كانوا وخصوصا المراكز القيادية وقطاع المعلمين.
- ٢ - توفير كتيب (قانون وفلسفة التربية) لكل موظف يعمل في الجهاز التربوي.
- ٣ - قياس مدى معرفة الشخص الذي سيتولى مركزا قياديا بضمون هذه الفلسفة واعتبار ذلك عند الاختبار.
- م - الثقافة التشريعية: ضعيفة عند قطاع كبير من الموظفين في الوزارة والدائرة والمكتب والمدرسة.
- ح - ١ - تجميع التشريعات - سارية المفعول - المتصلة بطبيعة عمل وحدة ادارية معينة في ملف او ملفات لسهل الرجوع اليها.
- ٢ - تنمية اتجاه لدى رؤساء الأقسام ببيان رقم البند والمادة من التشريع المعني لمدراهم عند دراسة قضية او موضوع معين.
- م - الضعف اللغوي في اعداد الكتب الرسمية وعدم التقيد بالتسميات الرسمية مثل «الدائرة العامة».

- ح — المتابعة والتدقيق على الكتب الرسمية قبل توقيعها.
- م — الفردية في العمل على مختلف المستويات.
- ح — ١ — المسئول الأول في المؤسسة عليه ان يكون القدوة في اذابة هذه الروح حتى يسهل عليه مطالبة من يعملون معه تطبيق ذلك.
- ٢ — مراعاة التسلسل الاداري في سير أي معاملة وعدم الاستهانة بأراء الآخرين.
- م — مهمات مكتب التربية والتعليم متداخلة مع مهمات الدائرة مما يربك العمل او يكرره ويزيد من عدد الموظفين.
- ح — اعادة النظر في مهام المكتب والدائرة بحيث تلغى السلبيات الموجودة والتركيز على البعد الفني في عمل المكتب.
- م — الاهتمام بمحل مشكلات الموظف بعيدا عن مصلحة الطالب.
- ح — يجب ان نشكر دائما ان هدفنا جميعا هو الطالب، وعليه يجب تسخير كل شيء لخدمته ورعايته وان تتخذ القرارات والاجراءات الحاسمة والجرينة لتحقيق ذلك.
- م — مجلس التربية في المحافظة: فاعليته محدودة وهذا ناجم أساسا من أمرين:
- أ — مهمات استشارية فقط.
- ب — المكافآت للأعضاء.
- ح — اعادة النظر في مهماته ومعالجة الأمور المالية.
- م — مدير المدرسة: لعلها من المشكلات الثلاث التي تقع على رأس الأولويات اذ ان المدرسة الناجحة هي بمديرها الناجح. لا يتوفر حاليا الاعداد الكافية الناجحة من فئة المديرين و يلاحظ عزوف من الاشخاص الجيدين لأسباب مختلفة منها:
- أ — عدم وجود الحوافز المناسبة.
- ب — ارتباطهم بأعمال اخرى تتعارض مع أعمال ادارة المدرسة.
- ج — عدم منحهم صلاحيات كافية.
- ح — ١ — ضرورة اعادة النظر بمكافأة الادارة مع ربطها بعيار معين، اذ لا يجوز صرف العلاوة نفسها لمدرسة ابتدائية من خمس شعب مع اخرى ثانوية من عشرين شعبة مثلاً.
- ٢ — اعادة النظر في مهمات مدير المدرسة واعطائه مزيداً من الصلاحيات مبتدئين بالمدرسة الثانوية.
- ٣ — لقاءات مصغرة من المديرين لبحث أمور محددة في محاولة لمساعدتهم على توضيح الكثير من الأمور الادارية.
- م — الضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل وفي مختلف الباحث.

ح : المشكلة كبيرة ومرتبطة بعدة عوامل، ليس من السهل وضع الحلول الناجعة لها بسهولة ولكن قامت دائرة التربية والتعليم محافظة البلقاء بالتركيز على حصص التنوية بأسلوب معير وقد اهتمت الوزارة بهذه التجربة ويجرى عمل مشترك بين الدائرة ومديرية التربية لتقوم ه التجربة.

م — وسام التربية: لمن يمنح؟ وكيف؟

المعاير التي وضعتها الوزارة هي معاير نظرية جيدة ولكن يستحيل تطبيقها.

ح : دراسة وضع معاير جديدة يمكن تطبيقها.

م — اليريد: ليس خافيا على احد أهمية التأكد من وصول اليريد وفي الوقت المناسب.

ح : لا بد من اتباع أسلوب معين ومحدد ينظم وصول اليريد من وإلى المؤسسة المعينة وفي الوقت المناسب مع ضرورة الاهتمام بتابعة ذلك. ولدائرة البلقاء تجربة ناجحة في ذلك.

م — الموقف الفني لكل مدرسة وبالتالي الموقف الفني العام: ان الموقف الفني للمدرسة قد لا يرضى الحد الأدنى من المتطلبات التربوية — كما ان الموقف الفني العام ليس رقما دقيقا وبذلك تكون المعلومات المدونة والتي ترسل الى الدائرة ومن ثم الى الوزارة ليست صحيحة. كما انه قد يحذر انه يوجد في العديد من المدارس عدد من المعلمين او المعلمات من تخصص واحد ضعف الحاج او ثلاثة اضعاف واخيانا يكون كل الملاك من التخصص نفسه في حين تكون مدرسة أخرى مجاورة بحاجة ماسة الى ذلك التخصص مما يضطر المدرسة الى اللجوء اما الى التعليم الاضافي ا تكليف معلم غير مختص في تدريس المبحث.

ح — ١ — اللجوء الى معلمي الاختصاصي في الصفوف الابتدائية الثلاث الأولى.

٢ — تقسيم المكتب الى مناطق تعليمية بحيث يتم التعامل مع هذه المنطقة وكأنها مدرسة واحد مع مراعاة الظروف الخاصة بكل مدرسة.

٣ — عدم ارسال الوزارة معلمين او معلمات من تخصصات لم تطلب لان ذلك يعمل على تفاقم المشكلة وتراكمها مما يصعب حلها.

٤ — عمل بطاقة لكل مدرسة يحدد فيها الحاجة الفنية وملاكها الحالي (اسماء الهيئة التدريسية) و يستعمل القلم الرصاصي الى ان يثبت وضعها.

م — النشاطات المدرسية: الميدان كله يشكو من كيفية تطبيق هذه النشاطات وأرى ان ذلك يرجع الى عدة عوامل منها.

أ — عدم وضوح فلسفة النشاطات.

ب — عدم وجود كوادر فنية متخصصة في مجالات الانشطة المختلفة.

ج — عدم الاستفادة من الطاقات البشرية والامكانيات الموجودة في كل مدرسة.

- ح - ١ - تقسيم الانشطة في المكتب الى مجالاتها الرئيسية.
- ٢ - تشكيل لجنة متخصصة لكل مجال منها من المكتب والميدان.
- ٣ - تشكيل مجلس أنشطة في المكتب وذلك باشتراك ممثل عن كل لجنة.
- م - اعاقا العمل بسبب عدم وجود العدد الكافي من السيارات الحكومية.
- ح : ١ - الحل واضح وهو تأمين ما أمكن من احتياج المكتب من السيارات.
- ٢ - اعطاء حق اقتناء او بدل تنقلات يساهم مساهمة طفيفة.
- م - الموظفون الذين يعانون من اوضاع صحية سواء أكانت نفسية ام عضوية يشكل معوقا قويا في تأدية عملهم، والذين لا تتمكن الحكومة من احوالهم على التقاعد.
- ح : ١ - اعطاء مراكز بعددهم الى ان يصبح من الممكن ايجاد حل لهم.
- ٢ - الاعياز لوزارة الصحة باتخاذ الاجراءات الموضوعية بحقيهم.
- م - طلبات الوزارة السريعة التي لا يمكن الاجابة عليها في الوقت المحدد.
- ح : مطلوب من الوزارة ايجاد الحل المناسب.
- م - البعثات: لعلها لهذا العام شكلت مشكلة عامة في المملكة وهذا قد يرجع الى:
- أ - ضيق الوقت بين ظهور نتائج الثانوية العامة وآخر موعد لتقديم الاسماء.
- ب - عزوف المواطنين عن دراسة المهن التعليمية وفي بلدان معينة.
- ج - تفضيل الدراسة في الجامعات الأردنية.
- ح - ضرورة دراسة وضع سياسة جديدة للبعثات.
- م - الموازنة: عدم وضوح مفهوم الموازنة وكيفية اعدادها لدى الكوادر الميدانية والادارية.
- ح - توضيح ذلك لجميع المعنيين بالوسائل المختلفة.
- ٢ - التعامل مع بعض المعلمين ممن فقدوا انتباههم لمهنتهم واهتمامهم بعملهم.
- ح - ١ - اجتذاب النوعية الجيدة لمهنة التعليم بحيث تتوفر الرغبة والكفاية الأساسية للعمل بهذه المهنة.
- ٢ - تمهين التعليم واعطائه المزايا التي يستحقها.
- ٣ - معالجة المعلمين الذي نضب عطاءهم.

### ثانيا: المشكلات الميدانية

- م - ضعف تفاعل المعلم مع الطالب والطالب مع الطالب في المدرسة.
- ح - ١ - الاهتمام بخطة الأنشطة المدرسية واشترك أكبر عدد من المعلمين في تنفيذها، مع مراعاة تنوع الأنشطة ما أمكن.

- ٢ — العمل على اطالة اليوم المدرسي لاتاحة الفرصة لكل من المعلم والطالب صرف اظ وقت ممكن في المدرسة مما يعمل على زيادة هذا التفاعل.
- ٣ — اصدار قرار مركزي من الوزارة لضرورة دوام جميع المعلمين والمعلمات في المدرسة من بد الدوام المدرسي وحتى نهايته بغض النظر عن ارتباط المعلم بمخصص معينة.
- ٤ — تجميع الفرص بين الحصص في فرصة واحدة ويخصص لها (٤٥) دقيقة هذا الوقت يت الفرصة لعمل أنشطة مفيدة تعمل على نمو العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الط ومعلميهم والطلبة انفسهم.
- م — مغادرة مدراء المدارس مدارسهم دون اشعار المكتب وهذا ينتج عن سلبيات عديدة.
- ح — في حالة الضرورة لمغادرة المدرسة على مدير المدرسة الاتصال بالمكتب هاتفيا، واذا تعذر ذا عليه تغطية مغادرته بكتاب خطي.
- م — العطاءات المالية في المدارس: عند احالة عطاء ما يتعلق بمدرسة معينة يحدث ان لا يكون ما المدرسة في الصورة مما يجعله لا يهتم بمراقبة تنفيذ العطاء.
- ح — ضرورة اشراك مدير المدرسة في جميع مراحل العطاء، كما يجب تزويده بنسخة من المواصفات و يكون المدير عضواً في لجنة الاستلام.
- م — صعوبة التخلص من المدارس غير المتكاملة (المبتورة) بسبب اللجوء الى التانيث في المرا- الابتدائية الدنيا، وعدم مناسبة وكفاية المباني الحالية.
- ح — العمل على ازالة الأسباب ما أمكن.
- م — نظام الفترتين وما ينجم عنه من عيوب.
- ح — ١ — اعادة النظر في التشكيلات لتقليص هذا النظام كلما أمكن ذلك.
- ٢ — التوسع في استئجار المدارس.
- ٣ — حث المؤسسات والشركات والأفراد على المساهمة في حل مشكلة الأبنية المدرسية.
- م — طلبات المدارس من الكتب المدرسية لا تمثل الواقع.
- ح — التعميم على المدارس بضرورة ان يكون الطلب دقيقا جدا من متابعة ذلك وكذلك الحال بالنس لبقية اللوازم.
- م — التوسعات في الأبنية القديمة والانشاءات الجديدة التي تتولى أمرها هندسة البلديات تأخر شد في التنفيذ مما يعيق خطة التشكيلات.
- ح — عدم اخذ هذه الأبنية بالاعتبار عند وضع التشكيلات المدرسية الا بعد التأكد من انجاز وصلاحيتها للاستعمال.
- م — اهمال مدراء المدارس لصلاحياتهم فيما يتعلق بالاتلاف مما جعل اللوازم التالفة تترام وتزيد.

صلاحيات المدير مما يستوجب الامر الكتابة للمكتب فيترتب على ذلك اطالة الوقت وبقاء هذه اللوازم متناثرة هنا وهناك مما يشوه المنظر العام ويشغل حيزا يمكن الاستفادة منه.

- ح - ١ - توضيح صلاحية مدير المدرسة وضرورة استخدامها بمختلف الوسائل.  
٢ - زيادة فاعلية واهتمام وحدة الصيانة في الكشف على هذه اللوازم واصلاح ما يمكن منها.  
م - عدم اهتمام المديرين بالاصلاحات البسيطة التي يقدرون عليها سواء من حيث التمويل المباشر او الامكانيات الفنية.

ح - محاسبة مثل هؤلاء بعد تذكيرهم بضرورة ذلك وأهميته سواءاً من خلال اللقاءات ام الكتب الرسمية.

- م - عدم امكانية صرف بنود الموازنة في اوقاتها المحددة وعلى مدار السنة المالية.  
والسبب هو عزوف المتعهدين والمتعاملين مع المكتب/الدائرة وخاصة المحليين منهم بسبب هروبهم من ضريبة الدخل او الهروب من روتين المعاملة وخاصة اذا تأخرت الحوالات المالية.

- ح - ١ - كان القرار الحكومي يرفع قيمة الممتلك من ٢٥٠ - ٥٠٠ دينار لابرار براءة ذمة من ضريبة الدخل اثر جيد واما ما زاد عن ذلك فما زال قائماً.  
٢ - الاهتمام بمعاملة المتعهدين وانجازها بسرعة.

### ثالثاً: المشكلات الادارية

- م - ضعف الكادر القيادي بكيفية تحديد المشكلة وأسلوب حلها كذلك ضعف روح الابداع.  
ح : ١ - التوعية بذلك بشكل فردي وجماعي.  
٢ - تجديد الكادر القيادي خصوصاً الذي يتطلب ذلك.

م - عدم معرفة الموظف بطبيعة عمل زميله في القسم الواحد او رئيس قسم لقسم آخر.  
ح - اللقاءات الدورية بين الأقسام المختلفة وكذلك لموظف القسم الواحد تساعد في التصرف على طبيعة العمل في الاقسام المختلفة اخطاء.

م - توقيع المعاملات من غير الشخص المعني مما قد ينتج عنه اخطاء قد تكون مقصوده او غير مقصوده كما قد ينشأ عن ذلك بعض الحساسية.

ح - العمل على توقيع المعاملة من الشخص المعني وفي حالة غيابه وعند الضرورة توقيع من قبل المدير او من شخص آخر مخول بالتوقيع في حالة غياب الاثنين معا وعند الضرورة القصوى على ان يتم ابلاغ الشخص المعني او المدير بذلك عند عودتها.

- م - ضعف الاتصال بين الوحدات الادارية.  
ح - فتح القنوات بين هذه الوحدات فيما يتعلق بجمع المعلومات او تبادل الآراء دون التقيد

بالروتين.

م — عدم سير العمل بالطريقة الصحيحة بسبب عدم سلامة ودقة توزيع العمل بين الموظفين والمستخدمين.

ح — ١ — الرجوع الى مهام كل وحدة ادارية والعاملين فيها وتفتيت هذه المهمات ومن ثم توزيعها على الموظفين العاملين في هذه الوحدة وهذا يحدد أيضا مدى الحاجة للموظفين.

٢ — كذلك توزيع العمل على المستخدمين. وهذا من شأنه ان يظهر الشخص الذي يعمل من الذي لا يعمل وما يترتب على ذلك.

م — حفظ المعاملات الرسمية: — تحفظ احيانا معاملات رسمية بايعاز من موظف بسيط، حيث يمكن ان يسيء هذا الموظف التقدير مما يترتب عليه تعطيل بعض الأعمال.

ح — لا تحفظ أية معاملة الا بايعاز خطي من رئيس الوحدة الادارية المعنية.

م — الأخير في انجاز المعاملات:

ح — المتابعة من رئيس الوحدة الادارية واتخاذ مواقف حازمة من المتأخرين بدون مبرر.

م — عدم الالتزام بالدوام.

ح — الحزم في معالجة ذلك.

م — مراجعة مديري المدارس والمعلمين للمكتب من اجل متابعة معاملاتهم وخصوصا المالية مما يتسبب في تعطيل العمل في كل من المدرسة والمكتب.

ح — ١ — محاسبة موظفينا عن أسباب التأخير في الانجاز.

٢ — الطلب من المدارس عدم المراجعة المباشرة للمكتب وبمكثهم الكتابة بذلك وعلى

المعنيين الاهتمام بذلك وانجاز العمل بسرعة.

م — تأخير ارسال كتب الانفكاك والمباشرة.

ح — فتح سجلات خاصة لمتابعة الموضوع.

