

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الأول

(العلاقات الإنسانية- مفهومها- أسسها- مخططاتها)

مقدمة :

أولاً: مفهوم العلاقات الإنسانية.

ثانياً: أسس العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: مخططات العلاقات الإنسانية.

رابعاً: مهارات العلاقات الإنسانية.

خامساً: أساليب تنمية العلاقات الإنسانية .

الفصل الأولى

العلاقات الإنسانية

(مفهومها - أسسها - مخططاتها)

مقدمة

يعتبر العنصر البشرى وإدارته من أهم الموضوعات التى استحوذت على اهتمام وتفكير كثير من الكتاب والباحثين فى مجال الإدارة والعلاقات الإنسانية باعتبارها عملية معقدة ومتشابكة الجوانب ، يتعلم فيها الكثير من العوامل والمتغيرات التى ينبغى إدراكها والتعرف على نتائجها ، وفى الوقت نفسه يمكن اعتبارها منظومة متكاملة الجوانب، وهذا يتطلب ممن يقومون بعملية العلاقات الإنسانية أن يتمتعوا بمهارات معينة تساعدهم على ممارستها ويرى علماء الإدارة أن نجاح ممارسة العلاقات الإنسانية يعتمد على مهارات معينة ، وقد حاولت العديد من الدراسات تحديد هذه المهارات وتوجيه اهتمام المديرين بضرورة التعرف عليها .

ولكى تقوم المدرسة بواجبها وتقود المجتمع نحو التطور والتقدم فإنها تحتاج إلى قدر كبير من الكفاءات العالية لتوجيه العمل المدرسى نحو التطور المستمر ، وفى ضوء المستجدات التربوية والتكنولوجية نجد أن أعضاء أسرة المدرسة يحتاجون إلى مهارات معينة ومن ثم نجد بصورة تلقائية ضرورة أن يمتلك الناظر أو المدير مجموعة من المهارات لى تواكب تلك التغيرات وفهم من خلال النمو الوظيفى ، ومن ثم فإن الاستراتيجية الجديدة لاختيار الكوادر الإدارية ذات الكفاءة العالية تفرض أن يتوافر فيمن تستند إليه قيادة العمل بالمدرسة مجموعة من المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية .

وقد أجمع العلماء والباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح الإدارة المدرسية في أداء الأعمال المكلفة بها دقة وسرعة.

وقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومشكلاتها في السنوات الأخيرة خاصة بعد كبر حجم المؤسسات التعليمية وامتد أثره على العاملين وعلى العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

والمهارات الإنسانية مهمة وضرورة العمل في كل المؤسسات وعلى مختلف المستويات إلا أنها تبرز بصورة واضحة بالنسبة للإدارة المدرسية، نظرا للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعاملون معهم ناظر/ مدير المدرسة، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات والتي تجمع بينهم أو توفر هذه المهارات لدى ناظر / مديري المدارس تؤكد على ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة من قبل العاملين في المدرسة .

ومن المسؤوليات الهامة التي يقوم بها ناظر/ مدير المدرسة القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية مع أسرة المدرسة ويستلزم ذلك أن تكون لديه مهارة في تهيئة أفضل الظروف التي يعمل فيها المعلمون، وأن يتقن المهارة السلوكية الإنسانية ليتمكن من فهم سلوك أفراد المجتمع المدرسي والقدرة على التفاعل معهم وفهم دوافع سلوكهم، كذلك حتى يمكن حلهم وحفزهم لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة وتجلي مهارات العلاقات الإنسانية لدى ناظر / مديري المدارس من خلال تنمية العمل الفردي والجماعي والعمل المشترك، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمدرسة، وبناء علاقات طيبة تسودها الثقة والاحترام المتبادل وتجنب السلوكيات السلبية وعدم اللجوء إلى توقيع العقوبات لأول أخطاء يقع فيها الفرد، هذا مع توافر القدرة على امتداح عملهم بدقه وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد والاستجابات لمشاعرهم وأحاسيسهم .

وتتطلب التحديات المستقبلية أن يكون نظار / مديري المدرسة قادر على استخدام الأساليب الديمقراطية في كل ما يبشره من عمل مع غيرة قولاً وفعلاً وبالتالي يفرض على الناظر أو المدير مستويات مختلفة من المهارات وأن يكون مخلصاً صريحاً صادقاً مبالاً للمودة وندية القدرة على الاعتماد على النفس والقدرة على الابتكار ويدرس كل ما يزيد فهمه للنظم الاجتماعية ووظائف التربية

فالقيادة الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عامر بالمدرسة بحيث تسود فيه علاقات طيبة بين كل أفراد العاملين بالمدرسة وتلاميذها ، كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها وزيادة دافعيتهم للإنتاج .

وعليه فإن ناظر ومدير المدرسة في المستقبل سوف يحتاج إلى إعداد وتدريب من نوع خاص وتشخيص للمهارات الحالية والمستقبلية ، مما يجعله قادراً على أداء المهمات الملقاة على عاتقه بصورة تحقق للمدرسة نجاحها وفعاليتها التعليمية والتربوية وأن يقوم بادوار جديدة لم يألّفها من قبل ، ومن أهم هذه الأدوار دورة في تطوير وتنمية كفايات الهيئة العاملة في المدرسة وهذا يتطلب من ناظر ومدير المدرسة مهارات وكفايات تستند على إعداد وتدريب حتى يتسنى له القيام بهذه المسؤوليات بشكل فعال وناجح .

وأن العلاقات تتبلور وتتشكل في ضوء الأسس السيكولوجية للفرد والجماعة فلالأفراد جميعاً حاجات سيكولوجية وبيولوجية أساسية لا يمكن أن تتغاضى عنها ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات إلا عن طريق إشعار الفرد بذاتيته وقيمه وأهميته وعن طريق اشتراكه اشتراكاً إيجابياً في حياة الجماعة التي ينتمي إليها ، وفي ضوء هذه الأسس يمكن أن تحدد مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة أو توفير الفرص أمام الفرد والجماعة لإشباع حاجاته إلى الأمن والطمأنينة والاستقرار

وحاجته إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير والحاجة إلى الحرية والنمو والإطلاع والحاجة إلى تأكيد أميته وتقبل الغير له ، ومعاملته معاملته عادله تليق بإنسانيته ، وفى هذا الإطار إشباع الفرد لحاجته ، النفسية و البيولوجية يمكن أن يحدث التغيير والتطوير للجماعة بشكل أفضل ومسئوليتنا فى العلاقات الإنسانية هى تنظيم علاقات الفرد بمجتمعه الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه فيه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق بحيث يؤدي ذلك إلى تنمية الجماعة وتحسين مستوى عملها .

أن أى جماعة هادفة تربط بين أفرادها علاقات إنسانية ويقدر هذه العلاقة من القوة والضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق هذه الأهداف .

وتتأثر هذه العلاقة الإنسانية بمدى إشباع أفراد الجماعة لحاجتهم النفسية و البيولوجية ، ولذا يجب أن تعمل الجماعة على هذا الإشباع لتنمو ويتحسن عملها .

والعلاقات الإنسانية السليمة هى التى ترمى إلى توجيه المدرسين توجيهها سليما مع مراعاة الفروق الفردية بينهم ، كما أنها تهتم بإيجاد التوافق بين المنهج المتبع وشخصية المدرس ، وتساعد على نموه وتطوره ، أى أن الإشراف لم يصبح علاقة سلطه بين رئيس ومرؤوس ولكنه علاقة إنسانية تسعى للربط بين المدرسين والمنهج والتلميذ فى وحده يتكون منها المجتمع المدرسى .

أولاً- مفهوم العلاقات الإنسانية؛

يعرف دارز Daris العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حتى يتجمعوا فى تشكيلات لتحقيق أهداف محدودة وهى أيضاً تكامل الأفراد فى موقف يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادى واجتماعى ونفسى ويعرف البعض أيضاً العلاقات الإنسانية بأنها عمليات حفز الأفراد فى موقف معين بشكل فعال ، ويؤدى إلى الوصول إلى توازن الأهداف يعطى المزيد من الرضا الإنسانى كما يساعد على تحقيق مطالب العمل أى أن العلاقات الإنسانية تؤدى إلى ارتضاع فى الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

وتعرف أيضاً العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من العمليات التى تحفز الأفراد فى موقف معين بشكل فعال يؤدى إلى التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف الأفراد .

والهدف الرئيسى للعلاقات الإنسانية فى الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المدرسة .

وتعرف أيضاً العلاقات الإنسانية بأنها السلوك الإدارى الذى يقوم على تقدير لكل فرد وتقدير مواهبه و إمكاناته وخدماته واعتباره قيمة عليا فى حد ذاته والذى يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه وبين العاملين ، ثم بين العاملين وبعضهم البعض، وبين المشتغلين فى مؤسسة من المؤسسات والمتصلين بهذه المؤسسة، والذى يقوم على حسن النية نحو الأفراد الآخرين وحسن القصد فى العمل والذى يقوم على الدراسة الموضوعية العملية الجماعية للمشكلات الإدارية على هدى المصلحة العامة والذى يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التى يعمل فيها.

وفى هذا المجال يرى البعض أن العلاقات الإنسانية هى تنظيم علاقة الفرد بمجتمعة الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق.

أن أى تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل أى لماذا يعمل الأفراد ، كما يجب أن يقوم أيضاً على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء كانت حاجات أولية أو ثانوية بيولوجية ، نفسية ، نفسية أو اجتماعية ، ويجب على المنظمة إذا أرادت أن توفر جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الأفراد للعمل وإشباع حاجتهم بصورة يمكن معها أيضاً تحقيق الأهداف التى قامت المنظمة من أجل تحقيقها .

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد فى موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسى وتحقيق الأهداف المرغوبة .
وأن الهدف الرئيسى للعلاقات الإنسانية فى الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة .

ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حينما كانوا فى مواقع العمل يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم وأن حالات عدم التوافق أو التكيف فى جماعة ما ترجع فى أساسها إلى اضطراب هذه العلاقات وعدم اتزانها وتعاونها وأن اتزان هذه العلاقات وتعاونها وتوافقها يمثل أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية فى التنظيمات الإدارية .

وأن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجامله تقال للأخرين وإنما هى بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجتهم واستخدام كل هذه العوامل فى حفزهم

على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد فى جو من التضاهم والتعاون والتعاطف والتحاب.

ويعرف هاريل Harreil العلاقات الإنسانية بأنها هندسة بشرية

ويعتبرها هير Haier بأنها جزء من دائرة الاهتمامات بشئون الأفراد والجماعات.

ويرى ترد جولد terdgold انها رفع الكفايات البشرية والإنتاجية وإنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية.

ثانيا- أسس العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية السليمة أمر يتطلب واقعنا الروحى الموحد واستجابتنا الكاملة إلى أصالتنا العربية وأنها الوسيلة لتحقيق الانسجام والالتئام مع طبيعة الوجود الحى المتجدد، وتكوين الشخصية القوية بفطرتها السمحة وسماتها العميقة متكيفة مع البيئة المعاصرة ، وهى إلى جانب ذلك كله وحدة الضمان الأكيد لحياتنا الطبيعية المنشودة بقيمها الفاضلة ومبادئها السامية وفلسفتها المستقيمة.

إن العنصر البشرى أو الوحدة أو الجزء أو الفرد الإنسانى لا معنى لها ولا واقع لوجودها إلا بفضل شبكة العلاقات الإنسانية التى يمكن نسجها بإحكام كما أن العناصر والوحدات والأجزاء لا يمكن تعريفها مجتمعة إلا بعلاقاتها التى تربطها ببعضها وبمضامينها الحية التى تتضح من أشكالها ومظاهرها وملامحها الدالة عليها.

لكى نحقق التكامل والتوافق فى حياتنا بعامة وفى الحقل التعليمى بخاصة لابد من تهيئة جو عام صالح من العلاقات الإنسانية المتبادلة القائمة على الود والثقة والتقدير والوعى والخير والتعايش السلمى ، والتفاعل الخلاق

والتصرف اللبىق والخضوع الذكى لما تخضع له الجماعة المنصهرة فى كيان
عضوى واحد المتعاقد على العين والعمل الجاد فى حياة نظيفة مشتركة .

الحياة الدراسية الناجحة نظم وعلاقات قبل أن تكون أفراد بذواتهم
لا يحبون معنى الانتماء الحقيقى ، وجدوى الولاء للجماعة المتعاونة على أرضية
مشتركة يسودها روح الالتزام والشعور بالمسئولية ، وأنهم جزء من كل وأفراد فى
أمة واحده وأن أرقى ما ترقى عليه المدنية فى هذا الصدد هو أن يشعر الفرد مهما
تكون وظيفته ومهما يكن عمله بالتبعية الحقيقية أمام نفسه وأمام غيره وأمام
الإنسانية كلها .

العلاقات الإنسانية السليمة تشارك إلى حد كبير فى رفع المستوى
الروحى والاجتماعى للإنسان وتقدير الضجوة بينه وبين التقدم الروحى والخلقى
والذوقى على أساس من الوعى والاستنارة وتطوير القوى الخلاقة ذهنياً
 واجتماعياً .

والعلاقات الإنسانية السليمة تساعد فى القضاء على العزلة والقوقع
وتؤدى إلى الارتباط والتماسك وتوسيع الأفق وشمول النظرة التى لا تقف عند
حد الكم ولكنها تضع التأكيد الأكبر على الناحية النوعية أو على الكيف .

وأن العلاقات الإنسانية السليمة تقوم أساساً على الحاجات والدوافع
الشخصية وتعداها إلى حقائق اصطلاح على تسميتها بالقيم الإنسانية الأصلية
لهذه القيم يندمج الإنسان مع زميله الإنسان ومع الطبيعة أيضاً فى وحدة
متكاملة متناغمة ، وفى تلاحم فكرى ووجدانى ويغير هذا المنهج لا يمكن أن يقوم
عدل حقيقى يؤكد التعارف والترابط ويوجد المشاعر والأهداف .

العلاقات الإنسانية هى البوتقة التى تظهر فيها مشاعر الناشئة
وإحساسهم بانتمالهم إلى أسرة المدرسة ذات الأعراف والتقاليد المربية والمأثورات

والنظم التى يرتبطون بتبعتها ويمسئوليتها تجاه مجتمعهم المدرسى ، إنها ومن أهم أسس العلاقات الإنسانية مايلى:

- الإيمان العميق بالفرد :

أى الإيمان بان لكل فرد شخصية فريدة ينبغى احترامها وأن الفرد العادى قادراً إذا أتاحت له الفرصة المناسبة أن يفكر تفكيراً منزهاً إلى حد بعيد عن النزوات الشخصية وأنه قادراً إذا أتاحت له الفرصة أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على الأدلة السليمة وأنه قادراً على الابتكار والإبداع.

أن الإيمان بقيمة الفرد يرتبط بالإيمان بحقه فى النمو إلى أقصى ما تسمح به استعداداته وقدراته وينبغى أن يكون النمو لكافة القائمين بالعمل المدرسى هدفاً أساسياً من أهداف الإدارة الديمقراطية فإذا تعطل النمو لدى القائمين بالعملية التربوية والتعليمية أدى هذا إلى مللهم وضيقهم بالعمل مما يتعارض مع سعادتهم به فينعكس الوضع على الجو المدرسى كله فيسيء إلى تربية التلاميذ ونموهم.

وشك أن خبرات الرئيس ذات أهمية فى توجيه الرؤوسين إلا أن الرؤوس من حقه أن يجرب بنفسه أن يتعلم من تجاربه وينبغى أن تتاح له فرص العمل بحرية ليتعلم وينمو.

وينبغى أن يتذكر الرئيس أن لا يعرف كل العلم وأنه ليس هو المصدر الوحيد للخبرة الإنسانية ، كما ينبغى أن يكون متواضعاً فيؤمن بأنه من الممكن إذا أتاحت الفرصة لرؤوسيه أن يفكروا أو يبدعوا ويستحدثوا أساليب وطرائق قد تكون أفضل مما عنده.

- المشاركة والتعاون :

يعنى هذا المبدأ العمل الجمعى أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي وحينما يتاح الجو المناسب لجماعة ما للتداول فى شأن من الشؤون أو مسألة من

المسائل فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وعلى اتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر لفرد ما مهما بلغ هذا الفرد من تفوق أو ذكاء .

إن المناقشة والأخذ والعطاء والتعبير الحر كل هذه عوامل تساعد على إبراز جوانب مختلفة للموضوع تغيب عن الفرد لو قام بالتفكير وحده ولعلنا نحن المدرسون أقدر من غيرنا على إدراك قيمة احتكاك الفكر بالفكر واتصال العقل بالعقل فالمدرس الناجح هو الذى يستفيد من خبراته مع تلاميذ وينمو فى مهنته نتيجة لاحتكاكه بعقولهم ، وينبغى أن يستفيد الإدارى كذلك من احتكاك أفكاره بأفكار موظفيه .

ودرجة اهتمام الفرد بعملة تتناسب طردياً مع إحساسه بالإسهام الفعلى فى وضع أهداف هذا العمل وفى التخطيط له ، لا فى تنفيذه فحسب ، واشتراك الموظفين فى مناقشة المسألة هام بالنسبة لروحهم المعنوية ولنجاح العمل .
وإذا أمن الناظر بمبدأ المشاركة والتعاون بالفعل وأخذ به فإنه لا يستطيع أن يخفف عن نفسه أعباء أعمال كثيرة بإشراك هيئات التدريس وبقية الموظفين فيها بصفه منظمة .

ويترتب على هذا الإيمان بهذا المبدأ والأخذ به أن تعمل المدرسة كوحدة عضوية أى وحدة متجانسة متعاونة ، ومن العوامل التى تساعد على تحقيق هذا أن يعمل الناظر أو غيره من الإداريين والمسؤولين على توضيح الأهداف التى تعمل المدرسة من أجلها سواء كانت أهداف عامة مستمرة أو أهدافاً مؤقتة ترتبط بظروف وقتية فينصح بذلك دور كل فرد بالنسبة لها .

ويساعد هذا الاتجاه على توثيق الصلة بين أعضاء المجتمع المدرسى وعلى تكوين رأى عام لا فى أى مجتمع ديمقراطى ، لأن تكوين الرأى العام يعنى المدير المسلول عن الضغط المستمر واستخدام الأساليب البوليسية فى توجيه سير العمل مما يتنافى مع المبدأ الديمقراطى ، كما أن تكوين الرأى العام يحل مشكلة هامه

من مشكلات العلاقات الإنسانية فى المدرسة وهى مشكلة المحاسبة على التقصير أو الإهمال ومما هو جدير بالذكر أن المشاركة والتعاون لازم لنمو الرئيس الناظر نفسه.

- المعاملة العادلة الطيبة:

إذا امن الناظر أو المدرى المسئول بقيمة الفرد أى كل فرد بمبدأ المشاركة والتعاون فى كافة أوجه النشاط أى أمن بالأسلوب الديمقراطى فى الإدارة كان معنى هذا أنه يعامل الجميع على قدم المساواة معاملة عادله طيبة فإن التنظيم الديمقراطى يجعل السلطة وكذلك المسؤولية اجتماعية ومن ثم ينتضى تحيز الناظر للبعض دون البعض الآخر.

ويستطيع الرئيس أن يسهم إسهاماً فعالاً فى رفع الروح المعنوية وإزالة أسباب التمدنى والاستياء وأن يشيع روح المودة والألفة بين موظف المدرسة وأفراد المجتمع المدرسى بتشجيع الحفلات والرحلات وألوان النشاط والترويحى وأن يكثر منها وينبغى أن يشترك هو فيها كفرد فى المجموعة.

إن النشاط والترويحى من المجالات الهامة التى تساعد على تحطيم الحواجز النفسية بين الأفراد وتؤدى إلى حسن الفاهم بين أفراد المجتمع المدرسى وهو مجال مفيد لتخفيف حدة التوتر الذى ينشأ أحياناً كنتيجة لكثرة العمل.

- التطور:

وهذا المبدأ يعنى أن التنظيم الإدارى لا يجوز أن يقف جامداً بدعوى أنه أصبح صالحاً فإن ثباته معناه جموده والجمود معناه الرجوع إلى الخبرات الماضية وتطبيق الأساليب السابقة على المواقف الجديدة.

إن التنظيم الإدارى للعملية التربوية جانب من جوانبها ولا ينفصل عنها والتربية تعنى النمو أى التعديل والتطوير باستمرار بحيث أن التنظيم الإدارى الديمقراطى يعتمد على نوع معين من العلاقات الإنسانية يوماً كانت العلاقات

الإنسانية قوامها عادات سلوكية تكتسب وتنمو بالممارسة والخبرة فلا بد أن ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه وسيلة من وسائل التعليم والنمو. والتعلم وتكوين العادات يحتاج إلى ممارسة وتوجيه وهذا يحتاج لوقت ومن ثم لابد أن يأخذ التنظيم الإداري هذه الحقيقة في الاعتبار فلا يجوز مثلاً أن يحدث التعديل فيه طفرة ولا يصح تحميل الأفراد بمسئوليات كبيرة أو ذات خطر قبل أن يتعودوا على تحمل مسؤوليات مبسطة تزداد في صعوبتها أو خطرها بالتدرج وبالإضافة إلى هذه الأسس هناك بعض أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية والتي من أهمها:

1- الإيمان بقيمة الفرد:

إن المدير القائد التربوي يؤمن بأن لكل فرد شخصيه متميزة يجب احترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادي قادراً إذا أتاحت له الفرصة أن يذكر تذكيراً موضوعياً متزهاً عن الاعتبارات الشخصية وأنه قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمه على أسس علمية سليمة فيما يعترض له من مواقف او من مشكلات

2- المشاركة والتعاون:

إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة على فهما لموضوع وتحديد أبعاده وملايساة واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لتصور إمكانات وقدرات الفرد.

3- العدل في المعاملة :

ضرورة أن يتسيد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ويجب أن يعامل المدير/ الناظر جميع العاملين بالمدسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل

بعيد عن التحيز والمحابة وذلك فى ضوء قدرات الأفراد وامكانياتهم ومواهبهم وإيماننا بمبدأ الضروق الفردية بين العاملين بالمدرسة.

4- التحديث والتطوير :

إن المؤسسات التعليمية فى حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث والجهاز الإدارى - القيادات التربوية هى التى تحقق ذلك عن طريق نموه و تفاعله واكتساب عادات سلوكية فى مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية فى المؤسسة التعليمية وفق التطورات والمستجدات التربوية المنشودة.

وفى مجال آخر هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية تنبغى أن تركز على الأسس التالية.

- 1- وجود الرغبة لدى العاملين فى الحقل التعليمى فى التعاون من أجل صالح العمل .
- 2- توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية .
- 3- إيمان كل فرد فى الجامعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم.
- 4- التصرف بوضوح فى ضوء أهداف العمل.
- 5- تدبير المواقف والظروف التى تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة.

كما يقول الدكتور صلاح قطب إن العلاقة الموجودة فى مجتمع ديمقراطى تركز على دعام أربعة وهى:

- 1- إيمان كل فرد فى الجامعة بقيمة الأفراد الآخرين وبأن كل فرد فى الجماعة له قدرات قد لا تتوافر فى بقية الأفراد.
- 2- احترام رغبات الآخرين وأخذها فى الاعتبار.

3- رغبة كل فرد فى المجموعة فى أن يسود الانسجام والتعاون فى العمل بين أفراد المجموعة.

4- الثقة بالنفس إذ يجب أن يثق الفرد بنفسه قبل ثقته بالآخرين، وليس معنى الثقة بالنفس الغرور والادعاء .

وهناك عدة أسس للقيام بالعلاقات الإنسانية أهمها:

- 1- الإيمان بقيمة الفرد واحترام شخصيته.
- 2- التصرف بوضوح على هدى أهداف العمل.
- 3- تدبير المواقف والظروف التى تساعد الأفراد والجماعة على تحقيق العمل بما يحقق هذه الأهداف.

كما يقول أيضا دكتور نجيب اسكنر أن :

أول أساس فى العلاقات الإنسانية هو الإيمان العميق بقيمة الفرد أى الإيمان بأن لكل فرد شخصية فريدة ينبغى احترامها وان الفرد العادى قادر إذا أتاحت له الفرص المناسبة أن يفكر تفكيراً منزهاً إلى حد بعيد من النزوات الشخصية وقادر إذا أتاحت له الفرص أيضاً على الابتكار والإبداع والإيمان بقيمة الفرد يرتبط بالإيمان بحقه فى النمو إلى أقصى ما تسمح به ميولته واستعداداته.

والأساس الثانى للعلاقات الإنسانية السليمة هو المشاركة والتعاون ويرتبط هذا المبدأ ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ الأول وفوق هذا فإن المبدأ يعنى الإيمان بأن العمل الجمعى أجدى وأكثر قيمة فى العمل الفردى.

وأن اهتمام الفرد بعمله يتناسب طردياً مع درجة إحساسه بالإسهام الفعلى فى وضع أهداف هذا العمل وفى التخطيط له لا فى تنفيذه فحسب .

المبدأ الثالث هو مبدأ المعاملة الطيبة وهو مرتبط بالمبدأين السابقين فإذا أمن الفرد بقيمة غيره وأمن بمبدأ المشاركة والتعاون فى كافة أوجه النشاط، أى

أمن بالأسلوب الديمقراطي كان معنى هذا أن يعامل الجميع بمبدأ المساواة أى معاملته حسنة وطيبه وعادله.

والمبدأ الرابع هو مبدأ التطور ذلك أن أهداف النظام الديمقراطى هو النمو والتقدم رغم العقبات ورغم الفشل بل إن علاج العقبات والتغلب على الفشل هو سبيل التقدم والنمو.

ثالثاً - مخططات العلاقات الإنسانية :

لقد أشار كل من هس Hass ودريباك Drabek إن هناك مناظير أو مخططات للعلاقات الإنسانية منها :

1- أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك احساس وشعور ورغبة وخوف ومن ثم فإنهم يسلكون نتيجة لهذه العوامل وليس على أنهم عوامل اقتصادية بحتة والأفراد داخل التنظيم حتى لو كانوا فى التنظيم الصناعى أو المؤسسة الصناعية، يرغبون فى العمل ودافعيتهم له نتيجة للحاجات الذاتية وحاجات العمل والرغبة فى أن يكونوا مبدعين وفى تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية .

2- أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون الوصول إلى أهداف المنظمة التى ينتمون إليها.

3- أن بناء وتكون الأفراد وبصفة خاصة فى العلاقات الإنسانية وبنائها يعتمد فى المقام الأول على أهمية وجود المشرفين والرؤساء، عن اتجاهات ومستوى الدافعية فى مثل هذه التنظيمات دائرية ، وفى نفس الوقت نجدها مرتبطة باستخدام نمط الإشراف.

فعلى سبيل المثال فى حالة إذا ما استخدم المشرف أسلوب تهديد الأفراد باعتبارهم أداء مادية أو أداة تنفيذ العمل نجد أن نتائج العمل ودافعية واتجاهات

الأفراد ليست بالصورة المتوقعة، ومن الناحية الأخرى في حالة إذا ما عمل المشرف الآخرين على أنهم أفراد بشريون وذلك بتقديم التدعيم والمساعدة لهم وتنمية العلاقات بينهم نجد النتيجة أن هؤلاء الأفراد يكونون اتجاهات إيجابية وزيادة في الدافعية تجاه العمل .

4- أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضروري أن تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة ومن الملاحظ أن معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير على الأفراد أكثر من المعايير الرسمية.

5- أن التنظيم الفعال يجب أن يقيما مجموعات الوظائف المتماثلة والمتداخلة ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط ببعضها البعض لإنجاز العمل وعملية الاتصال هذه يجب أن يتبعها متابعه من خلال التدرج في السلطة.

6- تزيد مجموعات الوظائف المتماثلة والمتداخلة في الدافعية لدى الأفراد لأن الفرد يمتلك من الشعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة ويعتبر فرض من المدخلات في النظام، وليس مجرد فرد يتلقى المعلومات والتعليمات وأخيراً يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة.

أما نظرية هالين H ALBIN فهي تذهب على العقول بأن الإدارة سواء كانت في مجال كل من التربية أو الصناعة أو الإدارة الحكومية تتضمن أربع مكونات كحد أدنى وهي :

1- العمل وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفى سبب وجود المنظمة الإدارية.

2- التنظيمات الرسمية وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصف الوظائف وتحديدها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

3- مجموعة الأفراد العاملين وهم الأفراد المنوط بهم فى العمل فى المنظمة .

4- القائد هو المنوط به فى توجيه المنظمة فى تحقيق أهدافها .

ولعل أهم الشروط الاجتماعية التى يجب توافرها لوجود القيادة تتمثل فى الآتى:-

1- وجود جماعة (اثنان فصاعدا).

2- وجود هدف مشترك.

3- تباين المسئوليات.

وهناك متغيران رئيسيان يحددان سلوك المدير ويؤثران فى فعالية المدرسة هما : أسلوب المدير القيادى ، وضبطه للوضع المدرسى .

أما فيما يتعلق بالأسلوب القيادى فهناك فئتان من المدير كما قسمهم هالبين.

1- فئة المديرين الذين يركزون اهتماماتهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع أفراد الهيئة التعليمية لكسب المزيد من الاعتبار والنفوذ والتجاوب سعيا لتنظيم العمل التربوى داخل المدرسة ووصولاً إلى النتائج التى تتوخاها الإدارة .

2- فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل وتوزيع الأدوار على مختلف أفراد الهيئة التعليمية سعياً لتحقيق النتائج التربوية المنشودة.

وليس هناك طريقة معينة للعمل الجمعي يجب أن تلتزمها كل جماعة تقوم بعمل مشترك وتستطيع كل جماعة أن تؤدي عملها بعدد من الوسائل كل منها ديمقراطي في طبيعته ،ومحقق للغاية المرجوة ، بحسب ما يتلاءم مع نوع

العمل والظروف التي تحيطه والإمكانات المتاحة له والوقت المحدد لإنجازه وهناك مبادئ عامة إذا راعتها الجماعة ضمنت التوفيق والنجاح فى عملها من ذلك:-

- أ- يجب أن يكون جو الجماعة ديمقراطياً.
- ب- اشتراك كل فرد فى المجموعة فى العمل ، عن رغبة وطواعية.
- ت- جميع الأعمال تسودها روح التعاون.
- ث- هناك تداخل وتفاعل بين أعضاء المجموعة لصالح العمل.
- ج- المجموعة هى التى تحدد أهداف المجموعة وتسوغها.
- ح- كل فرد فى المجموعة يمكن أن يفيد غيره ، وأن يستفيد منه.
- خ- يشعر الجميع بأن العمل منسوب إليهم ، وأن نجاحه نجاح لهم جميعاً .

د- كل فرد فى المجموعة يشعر بأنه قائداً وبأنه تابع نفس الوقت فالقيادة فى مى عمل المجموعة.

لقد أسهم كيرت ليفن KARTLEVIN وزملائه فى تقديم نظرية متعلقة بالعلاقات الإنسانية المتداخلة فى التنظيم وعادة ما يسمى هذا المدخل بصورة عامة بالمجموعات الديناميكية وبطريقة مختصرة لقد حدد ليفن LEVIN ثلاث مؤثرات للسلوك وهى:-

1- خصائص الفرد.

2- خصائص المجموعة.

3- المعايير الثقافية.

ولقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس ثلاث هى :

الأساس الأول:- يجب على المرؤوس أن يشعر بأن رئيسه يؤيده تأييداً

صادقاً فى عمله.

الأساس الثانى:- يجب على المرؤوس أن يكون على علم بما يتوقع منه ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التى تسير عليها المدرسة وبواجبتها وحقوقه كمرؤوس وبراى رئيسه الصريح فى العمل.

الأساس الثالث:- يجب على المرؤوس أن يتأكد تماما من أنه ينال تأييد رئيسه طالما أنه يقوم بما يتوقع منه فى حدود مسئولياته الخاصة.

ومن الملاحظ أن مناخ المدرسة ما هو إلا حصيلة مجموعة من الجوانب - الاتجاهات - السلوك - التضاعلات بين المديرين والمعلمين، أولياء الأمور والطلاب فى حالة نقص فى الثقة ونقص الانفتاح على المجتمع والبيئة الخارجية هنا يظهر أن المدرسة لا تحقق أهدافها، وبالتالي أعضاؤها غير راضيين، ومن ثم يكون المكان المدرسة غير إنسانى، ومن الأهمية أن يكون مناخ المدرسة قائما على الانفتاح، الثقة، والمساندة ومشاركة الآخرين، ويؤثر ناظر المدرسة /مدرسي المدرسة بطريقة مباشرة فى مناخ مدرسته عن طريق نمط قيادته ويعتمد ذلك على إتاحة الفرص مهنية وشخصيا لأسرة المدرسة وإيجاد مناخ من الثقة والانفتاح والإنسانيات بين أعضاء المدرسة.

ولقد وضع تريمب Trump تصورا شاملا من المدرسة ذات العلاقات

الإنسانية على النحو التالى :

1- التركيز على البدائل والاختيارات بدلا من توحيد الأنماط والأفعال

فى تنمية وإدارة السياسة الموضوعية وكذلك عملية تنفيذ الأعمال.

2- إيجاد البيئة الملائمة أو المناسبة التى عن طريقها يستطيع المعلم أن

يستفيد من أقصى قدراته واهتماماته عندما يدرك الناظر /المدير الفروق الفردية

بين المعلمين ومن خلال إدراك هذه الاختلافات يستطيع الناظر /المدير أن يؤدي

دورا هاما وأفضل فى تحسين الأداء الوظيفى للمعلم.

- 3- محاولة متتابعة متناقضة لاجتذاب كل من التلميذ والمعلم لى يتعلم التلميذ كثر مما يعتقد أنه يتعلمه وهذا الأسلوب يتم من خلال الحوار والمناقشة وعرض الموضوع بصورة شيقة لزيادة الفاعلية.
- 4- الممارسة الفعلية والمسؤولية لكل من المعلمين والتلاميذ مع إدراك أن مثل هذه الإجراءات تعكس الاهتمام والعناية.

- 5- يجب إدراك أن ناظر /مدير المدرسة هو أكثر الأفراد قدرة على خلق وتهيئة البيئة الإنسانية داخل المدرسة ،ولذلك يجب أن يكون حراً فى استغلال وقته ،فضلاً عن العمل الروتينى فى إدارة مهامه المنوط بها، وبالتالي يستطيع الخروج من مكتبه للتعامل مع التلاميذ والمعلمين لتنمية وتحسين البرامج والإجراءات الإنسانية لكل فرد .

كما يوضح ويلز wiles وأهم وظائف الناظر /المدير على النحو التالى:-

- إتاحة الفرصة لإقامة المناخ المناسب لأسلوب حل المشكلات بالمدرسة .
- استخدام السلطة دون تسلط ونفور بقدر ما يعتمد ذلك على الجدارة والمعلومات .
- زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات فى المدرسة .
- تنسيق كافة الجهود بين العاملين فى الحقل التعليمى .
- تنمية الإحساس لدى العاملين بالانتماء والولاء للمدرسة .
- العمل على زيادة مفهومى التحكم الذاتى والتوجيه الذاتى .

رابعاً- أبعاد مهارات العلاقات الإنسانية :

يعرف كاتز kats مهارات العلاقات الإنسانية على أنها تهتم فى المقام الأول بالعمل مع الأفراد وهذه المهارة تتجلى بطريقة التى يرى بها الفرد القائد ويعترف بأراء رؤسائه وأنداده ومرؤوسيه كما تتجلى فى الطريقة التى يتصرف بها تبعاً لذلك.

وهى تعنى أيضاً فن التعامل مع الغير والإحساس بمشاكل الآخرين والقدرة على حل المشكلات والتعبير عن الذات وفهم الآخرين والمشاركة فى الحياة الاجتماعية وهذه المهارات تكتسب من خلال أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشات وتمثيل الأدوار وتبادلها وتعلق بالمهارات الإنسانية بالطريقة التى يستطيع بها ناظر/ مدير مدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون له فى العمل مما يزيد من قدرته على الإنتاج والعطاء كما يتضمن مدى كفاءته فى التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين كأفراد ومجموعات.

وتعرف مهارات العلاقات الإنسانية بأنها الأسلوب الذى يستطيع به ناظر / مدير مدرسة التعامل بنجاح مع العاملين بالمدرسة وإمكانية إنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة من خلال تلبية حاجات العاملين- المشاركة- التعاون- الاحترام- الثقة- العدل فى المعاملة- الإقناع- الاتصال- الزيارات فى المناسبات المختلفة الرحلات خارج العمل- الاستماع- التشجيع. خامساً- أساليب تنمية العلاقات الإنسانية.

نظراً للتغيرات التكنولوجية والمعلومات المحيطة بالمجتمع أدى ذلك إلى إضافة مسئوليات جديدة لدور المدير/ الناظر ويتطلب ذلك ضرورة تطوير برامج تدريب المدربين والنظار بمعنى أنه فى ضوء المستجدات التربوية التى تظهر علينا بين الحين والحين يحتاج مديرى المدارس مجموعة من المهارات التى تواكب تلك المستجدات بالإضافة إلى زيادة حساسيتهم للمشاكل الإنسانية التى تصادفهم هى العمل وزيادة قدرتهم على التعامل مع هذه المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها وإذا كانت للعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة كل هذه التأثيرات على إنتاجية العاملين وعلى روحهم المعنوية فى الحقل التعليمى ، كان من اللازم الاهتمام بتدريب العاملين وخاصة القيادات التربوية والمشرفين على العملية التعليمية على

هذه العلاقات الإنسانية، ومسئولية الارتقاء تقع على عاتق المديرين أنفسهم بالتالى على المؤسسات التى تتولى إعدادهم وهذا البرنامج يختلف على مستواها حسب المستوى الوظيفى للمتدربين وأن اختلاف الأساليب وتحديد الأسلوب المناسب يتوقف على نوع المهارات المطلوب تدريبها للضرد.

وتستخدم أساليب كثيرة للتدريب على العلاقات الإنسانية، لكل أسلوب مزاياه وعيوبه وفاعلية برنامج التدريب وتشويق المتدربين ومن بين أساليب التدريب على العلاقات الإنسانية ما يلى:

- 1- أسلوب تمثيل الأدوار.
- 2- أسلوب المحاضرة.
- 3- أسلوب المناقشة:
- مناقشة المحاضرة.
- اللجان.
- العصف الذهنى.
- 4- الندوات.
- 5- أسلوب المؤتمرات.
- 6- النشرات والمطبوعات.
- 7- الزيارات بين مديرى المدارس.

يعطى كل واحد من المتدربين دورا معيناً يؤديه فى إطار موقف معين على أن يكون هذا الدور غير الذى يؤديه المتدرب فى العمل الرسمى التابع للمؤسسة التى ينتمى إليها وقد زود كل متدرب بالحدود العامة للشخصية الجديدة والدور الذى يؤديه ويتقمصه وقد اندمج المتدربون المشتركون فى الاجتماع كل فرد فى دورة الجديد ودارت بينهم مناقشات أظهرت اتجاهاتهم الموجبة والسالبة.

ويمكن أسلوب تمثيل الدور المتدربين المشاركين فيه من أن يضع كل منهم نفسه محل فرد آخر عن طريق الدور الذى يؤديه ،حتى يحسوا بهم ويدركوا وجهة نظرهم ويتصرفوا على مواقفهم والعوامل المؤثرة فيها ، وهذا ليزيد من بصيرة المديرين / النظار للمواقف المختلفة ويزيد من قدرتهم على تذوق الإحساس بسلوك الأفراد الآخرين من رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين أو جمهور أولياء أمور وتقدير ظروفهم ومواقفهم والتعاطف معهم .

وليكون تمثيل الأدوار فعالا ضروريا لاختيار الموضوع من الحياة الواقعية ومناسبا طبقا لطبيعة الأفراد ، وأن يكون المشاركين على درجة جيدة من الإعداد والتفكير .

وتظهر قيمة أسلوب تمثيل الدور للمديرين فى الآتى :-

- اكتشاف مشكلات العلاقات الإنسانية .
- تنمية الجانب الوظيفى لديهم .
- تنمية مهارات الاتصال .
- معالجة المواقف المختلفة والمتعلقة بعملية التعليم والتعلم لدى التلاميذ .
- أنه يتيح الفرصة للتلاميذ ليصبحوا أكثر تفاعلا وانغماسا فى اكتشاف الموضوعات والمقترحات والمشكلات واكتساب المهارات .
- تنمية مهارة الاستماع تجاه المشكلات ومزيدا من الخبرة والمواجهة المهام فى وظيفة المدير / الناظر اليومية .

2- أسلوب المحاضرة :

يعد أسلوب المحاضرة من أهم أساليب التدريب الجماعى وأقدمها بحيث توفر الكثير من الجهد والوقت والمال فى نقل المعلومات وهى عبارة عن اتصال الفرد بمجموعة يقدم فيها المحاضرة أفكار ومعلومات يتم إعدادها وتنظيمها مسبقا .

أيضا يعتبر من اساليب نقل المعلومات الجديدة إلى مجموعة من المتدربين والنجاح فى توصيل المعلومة يتمثل فى الإعداد الجيد للمحاضرة حيث يعد أسلوبه فى إلقاء المحاضرة من العوامل الهامة فى سرعة نقل المعلومة ووضوحها فى أذهان المتدربين.

ويتعرض أسلوب المحاضرة لنقد شديد لسببته وبعده عن التفاعل مع المتدربين وتركز على الجوانب النظرية دون التطبيقية ، لايراعى الفروق الفردية القائمة بين المتدربين، أنها قد تفقد قدرتها على تشويق المتدربين ما لم يستخدم المدرب بعض الوسائل المعينة على التدريب، أنها لا تتيح فرصة المناقشة للمتدربين الذين يحضرون المحاضرة إذ أن النقاش يصعب إذا كان عدد من يحضرون المحاضرة كبيرا ، وفى واقع الأمر فإن أسلوب المحاضرة لا غنى عنه فى نقل المعلومات والمعارف الجديدة للمتدربين ما إذا كان الهدف إحداث تغييرات موجبة فى مهارات المتدربين واتجاهاتهم وتنميتهم فإن أسلوب المحاضرة غير فعال فى تنمية المهارات والاتجاهات والفهم.

ومن الممكن تحسين أسلوب المحاضرة بأن يجعلها المدرب محاضرة نقاش فى معظم فتراتها والاسترسال التحوورى ، وطرح التساؤلات التى تثير المتدربين وتشدهم للمدرب وكذلك الاستعانة بتكنولوجيا التعليم أثناء إلقاء المحاضرة ، كما أن أسلوب المحاضرة لا غنى عنه كتمهيد معرفى قبل حلقات المناقشة والتدريبات العملية ، وعلى الجانب الآخر يمكن حصر مميزات أسلوب المحاضرة فى التالى:-

- أنه يصلح فى حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين.
- قليل التكلفة.
- أكثر رقابه بواسطة المحاضرة.
- طريقة مناسبة لتقديم المعلومات الرئيسية.

- تنقل المحاضرة المعلومات فى شكل منطقى .

ومن وسائل تحسين أسلوب المحاضرة طريقة المناقشة الجماعية والمحاضرة التوضيحية عن طريق استخدام الوسائل المعينة والتكنولوجيا الحديثة أن تكون منظمة وواضحة - ملائمة الموضوع للمستوى العلمى للمجموعة .

3- أسلوب المناقشة :

المناقشة أسلوب يتم فيه التفاعل بين أعضاء جماعة صغيرة لهم أهداف محددة حول موضوع معين ويستخدم هذا الأسلوب لتحسين الفهم وتعميقه فى جو تتوافر فيه حرية النقد ،كما تفتح فيها فرص التفكير الحر لجميع الأعضاء وتتخذ المناقشة أشكالاً مختلفة والتي من أهمها:-

1- مناقشة المحاضرة :

وتلى عادة المحاضرة النظرية، حيث يقسم المتدريون إلى مجموعات صغيرة فى نفس مكان المحاضرة أو فى حجرات منفصلة تسمى حجرات المناقشة ،ويقومون فيها بمناقشة ما ورد فى المحاضرة من معلومات وأفكار وعادة ما يخصص مدرب كل مجموعة أو مدرب واحد لأكثر من مجموعة خاصة إذا كانت المناقشة فى مكان واحد مفتوح .

ب- اللجان :

هو اشتراك فى المناقشة على مستوى عالى بحيث توزع لجماعة الكبيرة إلى جماعات صغيرة يتراوح عدد الأعضاء فيها ما بين (خمسة - ثمانية) أعضاء يجلسون على شكل دائرة أو نصف دائرة وتعطى التعليمات للائق قبل أن تجتمع ويعين رئيس ومقرر للفرقة الواحدة، ويتم اختيارهم بواسطة أعضائها كما تحدد مدة انعقاد المجلس بوقت محدد، ويعود بعده الأعضاء بقراراتهم إلى الجماعة الكبيرة ويساعد هذا الأسلوب فى التوصيل إلى أفكار وآراء كثيرة فى وقت قصير .

ج- العصف الذهنى :

وينبع هذا الأسلوب من المناقشة مع الجماعة صغيرة كانت أو كبيرة يتعاون أعضاؤها فى حل مشكلة معينة عن طريق بلورة الأفكار وحلها وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات.

د- المناظرة :

حيث ينقسم المشاركون فى حلقة المناقشة إلى فريقين أو أكثر كل منها ينتصر لراى معين ويضد الفريق الآخر.

4- الندوات :

وفىها يقوم مجموعة من الخبراء والمتخصصين فى موضوع التدريب بمناقشة المتدربين فى موضوع معين يتم فيها الاحتكاك المباشر بين الطرفين وللندوات أنواع كثيرة نذكر منها ما يلى:-

أ- الندوات الموجهة

وهى عبارة عن حلقة نقاش للدراسة وشرح ومناقشة موضوع محدد سلفا ويشارك فى تقديم الموضوع اثنان أو أربع من المدربين المتخصصين ويقوم واحد بشرح جانب من جوانب الموضوع من وجهة نظره.

ب- الندوة الحرة:

وهى عبارة عن حلقة نقاش للدراسة وشرح ومناقشة موضوع يترك أمر تحديده إلى الدارسين أنفسهم لتقديمه ويختار اثنان أو ثلاثة لأدوار الندوة.

5- اسلوب المؤتمرات :

يعتبر من الأساليب المميزة المستخدمة فى تنمية المهارات الإنسانية والسلوكية وخاصة بالنسبة للقادة الإداريين ما يطلق عليه المؤتمر التدريبى محور المؤتمر التدريبى المناقشة التى تدور بين متدربين من مستوى وظيفى مرتفع

وكفاية وخبرة عالية ، ويعتبر لب المؤتمر التدريبي المناقشة والمساهمة من جانب المتدربين بالرأى والفكر وفى عرض المشكلات للمناقشة.

ومن أهم مميزات أسلوب المناقشة ما يلى :

- نشر المعلومات.

- تذليل المشكلات.

- أسلوب التفكير الجماعى يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات.

- يسمح باستعراض وجهات النظر المختلفة بشأن المسألة الواحدة

ودراستها من كافة الجوانب.

- مناقشة البحوث والدراسات التى يتقدم بها المتدريون.

ومن عيوب المؤتمر التدريبي ما يلى:-

- التكلفة العالية للمؤتمر.

- قلة عدد الأفراد الذين يحضرون المؤتمر.

- ارتباط نجاح المؤتمر بمدى إسهام أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم

وأن أسلوب المؤتمر أسلوب عملى يمكن استيعاب عدد من المتدربين وتدريب جميع مستويات الإدارة.

6- المنشرات والمطبوعات:

تقوم إدارة التدريب بتوزيع بعض المنشرات والمطبوعات علي المتدربين

للإطلاع عليها وللنشرات أهمية خاصة فهي برغم توفيرها للتفاعل الشخصي بين

إدارة الدورة التدريبية والمدربين فهي تضمن اتصالاً مستمراً وإشارة متواصلة

ومنظمة للنمو المهني لهم .

وتحتوي هذه المنشرات عادة علي أسماء الكتب والمجلات المتخصصة في

التربية ويشار إليها والى مكان وجودها وتحتوي أيضا علي القرارات والتوصيات

للمؤتمرات التربوية ونتائجها لعرض بعض المشكلات مما يفتح الباب أمام

المتدربين لدراساتها وذكر نشاط المدارس والمديرين والمعلمين الممتازين والإشادة بهم .

وتتضمن المطبوعات عادة نشرات ومطبوعات تحمل أفكار أو آراء يرغب المتدربون بنقلها غلي زملائهم الآخرين وعادة ما تكون علي شكل مجلات تربوية وعلمية وثقافية وهي أسرع طريقة لنقل الاتجاهات الحديثة والاتجاهات التربوية إلي المدارس في أقصر وقت ممكن .

7- الزيارات بين مديري / نظار المدارس :

يعتبر برنامج تبادل الزيارات بين مديري المدارس من المدارس من البرامج التربوية الهادفة التي أثرت في العمل المدرسي عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً إذ تمكن العديد من مديري المدارس من تطوير خبراتهم وقدراتهم عن طريق هذا البرنامج ووفق المشاهدات التي أدركها خلال زيارته لزميل آخر له في مدرسة أخرى.

ومن أهم أهداف تبادل الزيارات بين مديري المدارس ما يلي :

- تحسين مستوي الأداء وتطوير أساليب العمل
- تبادل الآراء والأفكار
- التعارف والتآلف
- تبادل الخبرات بين مديري المدارس

وعن طريق هذا البرنامج يتم اللقاء بين مديري المدارس والتعارف يساعد على تقوية العلاقات وتنميتها وتحقيق مجتمع مدرسي تربط أفراده روابط العمل ووحدة الهدف المشترك ،بحث المشكلات المشتركة.

ويتم تنفيذ هذا البرنامج على شكل مجموعات بحيث تتم زيادة مجموعة مديري المدارس لمدرسة من مدارس الإدارة التعليمية ، ومن خلال تبادل الزيارات يتم عقد لقاء في نهاية تنفيذ البرنامج بحضور جميع المشاركين من مديري

المدارس والموجهين المشرفين على تنفيذ البرنامج ويتم استعراض وجهات النظر من جميع المشاركين وتتم مناقشة مديرى المدارس التى تم زيارتها .
وبالإضافة إلى هذه الأساليب هناك الكثير من أساليب التدريب المتشابهة والتي تختلف وتختلف حسب موضوعات البرنامج التدريبى ومدته وطبيعته ولكن المهم أن الوسيلة الواحدة فى البرنامج الواحد لا تكفى ، ولكن البرنامج الناجح هو الذى يوظف عدة أساليب فى تناسق وتكامل مما يكسب البرنامج التدريبى حيوية ونشاط ويبعد المدرسين والمتدربين عن الملل .