

الفصل الخامس

السلوك الإبداعي

للمديرين فى العمل المدرسى

مقدمة :

أولاً: خصائص وسمات المدير المبدع .

ثانياً:المهارات السلوكية الإنسانية فى عمل الناظر / المدير.

ثالثاً: نماذج أساليب تنمية الإبداع الإدارى لدى مدير المدرسة.

رابعاً: المعوقات التى تواجه مدير المدرسة فى ممارسة العلاقات الإنسانية .

الفصل الخامس

السلوك الإبداعي

للمديرين فى العمل المدرسى

مقدمة :

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة ويزيد من القدرة على حلها نظرا لإنتاج أفكار متعددة ويعمل على توفير وترشيد الموارد المستخدمة فى حل المشكلات وتحسين أساليب العمل ، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة.

ويعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير ، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم فى تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والثقة ويوفر الوقت والجهد .
أولاً: خصائص وسمات المدير المبدع .

ترتبط مقومات الإبداع مع الخصائص الشخصية للمبدعين ويكاد يكون هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين على خصائص وسمات المديرين المبدعين التى تسهم فى بلورة السلوك الإبداعي.

ومن أهم خصائص وسمات المدير المبدع :

1- الخصائص العقلية :

تتمثل فى القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة فى وقت محدد والمرونة فى التفكير والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة لكى يستطیع التكيف مع الظروف المتغيرة والقدرة على تنظيم الأفكار فى أنماط أوسع

واشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكيرى الجديد من خلال الخيل والتأليف والتركيب والبناء والتحليل وإعادة التنظيم والخروج الدائم عن المألوف بتبنى فكر كسر الإطار والتفكير بطريقة لماذا وكيف؟ ، وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التى ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلا بوالاعتماد على التفكير التباعدى الذى يقوم على التشعب ، وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة والاستقلال فى التفكير.

2- الخصائص الشخصية والدافعية:

تكمن فى الميل إلى المخاطرة وتقبل الغموض وعدم التقييد بالتعليمات والأنظمة وكسر القيود الذاتية بالميل إلى الدعابة والروح، وتحويل الأزمات إلى فرص حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات التى تبدو من الوهلة الأولى أنها تنذر بوقوع أزمة وعدم التفكير فى بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل وتحليل احتمالات النجاح بدقة والتمتع بشخصية مبادرة والالتزام الشخصى القوى اتجاه المدرسة وامتلاك ضبط وتحكم داخلى والاهتمام بالأخريين وأرائهم والتمتع بالثقة بالنفس وتحمل المسئولية والتحمس لأفكاره وتنفيذها فى الواقع والانفتاح على الخبرات الجديدة والالتزام بالعمل والتأمل والقدرة على التكيف والجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.

3- الخصائص المعرفية :

تتمثل فى حب القراءة والإطلاع والميل إلى البحث والتحقيق واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة ولقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة وتنويع الاهتمامات والهوايات.

وأن الخصائص التى تميز المديرين المبدعين تختلف توافرها من فرد لآخر

طبقا لعدد من المعايير منها :

- 1- البيئة التى نشأ بها المدير.
- 2- درجة الاستعداد الشخصى.
- 3- المواقف التى تعرض لها.
- 4- الأفران.
- 5- فرق العمل والعاملين فى المدرسة.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص توجد هناك بعض السمات التى إذا اتصف بها المدير وسعى إلى أن يكتسبها فإنها قد تساعده على أن يكون مبدعا ومن هذه السمات هى :

- أ- الطلاقة الإبداعية فى التعبير والتفكير والأداء فى آن واحد.
- ب- محاولة تحقيق التميز فى كل ما يقوم به داخل المنظمة.
- ت- يمتلك درجة عالية من الذكاء وسرعة الفهم.
- ث- لديه القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وأيضاً أدائها وتنفيذها بمرونة وتلقائية.
- ج- ميل إلى البحث والتفكير فى الأمور غير المؤكدة والتى يصعب التنبؤ بنتائجها حيث يفضل الأهداف الإدارية ذات المخاطر المحسوبة على الأهداف المضمونة النجاح كما أنه على وعى بأهدافه ومثابر على تحقيقها.
- ح- تحليل وتفسير الظواهر التى تحيط به داخل المنظمة والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة فى آن واحد.
- خ- عدم التصلب فى رأى. أو التحمس لفكرة دون سواها.

د- يتمتع بدافعيه عالية للإنجاز يستغرق فى العمل بدافع داخلى ورغبة منه دون أن يشعر بمرور الوقت كما أنه يثابر ويستمر فى عمله بحب وينضس الروح ودرجة الحماس والهمة التى بدأ عمله بها.

ذ- يمتلك القدرة الكبيرة على تحمل مسئولية قراراته الإدارية كما لديه قوة الإرادة والمثابرة والصبر على المعوقات التى يواجهها داخل المنظمة.
ر- يثق فى نفسه إلى حد كبير وفى قدراته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط بها من أعمال إدارية دون غرور كما أنه مستقل الرأى وموضوعى فى حكمه.

ز- مثابر لا يستسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حلول لما يواجهه من مشكلات داخل المنظمة كما أنه يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على إنجاز الصعوبات التى تقف فى طريقه.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص والسمات للمدير المبدع والتى تتيح له الفرصة للوجود الفاعل للمناخ الإبداعى والذى يدعو خبراء للإدارة إلى ضرورة الأخذ بأسبابه وتفعيل شروطه فى مختلف مؤسسات العمل ومجالات الإدارة بأنواعها وحسن استثمار العائد المرجو من وراء ذلك ، وأعلى صور هذا العائد قيمة تأكيد ثقافة الإجابة المبدعة لدى القيادات والأفراد أو ما يكون عليهم مواجهته من مواقف أو مشكلات ومن هذه السمات ما يلى:-

1- أن يكون المدير خلاقا وذا توجيه إبداعى سواء فى تفكيره أم فى سلوكه مع الآخرين أم فى ممارسة العملية ويدخل فى مؤشرات ذلك الآتى :

- رؤيته للأشياء أو المواقف أو الأحداث بطريقة مختلفة أو بوجهة نظر مغايرة.

- حرصه على إيجاد طرق جديدة من التفكير أو الأداء للمهام ويسعى لإثبات فعاليتها .
- كشفه للأخطاء أو العيوب فى طريق العمل أو النظم أو صور الأداء التقليدية.
- مساندته للمبدعين وتشجيعه على الإبداع بمختلف صورة ومستوياته.
- استثماره لمهارات ومواهب الأفراد ومختلف عناصر البيئة لتحقيق أهدافه وجماعته.

- التكيف بسهولة مع المواقف المتغيرة وفى مواجهة المشكلات والأزمات.
- انفتاحه على الخبرات المختلفة وشغفه بالمعرفة بمختلف مصادرها .

2- أن يكون صاحب رؤية لما وراء المباشر والمألوف والمعتاد عليه من

الأساليب أو نظم العمل أو الأداء؛

- تميزه بالعمق وشمول النظر للموضوعات أو المواقف أو المشكلات.
- إدراكه لحدود الإمكانيات الواعدة فى الأفراد والجماعات العاملة معه.
- كونه مصدر إلهام للآخرين فيما يجب أن يكونوا عليه ، بحكم ما لديهم من خبرات ومهارات.

- تأكيد الثقة العاملين فى أنفسهم والشعور بأهمية ما يملكونه من خبرات ومهارات وكونها موضع التقدير والاعتبار من جانبه.

- حرصه على تنمية مهارات العاملين معه لبلوغ أعلى ما تهيئه له قدراتهم ومواهبهم.

3- أن يكون رائد الاحترام فى علاقاته مع الآخرين كتوجه سلوكى

هائب يتمثل فى الآتى:

- احترامه لذاته وذوات الآخرين واحترام مشاعرهم وخصوصياتهم وعتائدهم وانتماءاتهم ونوعهم وأساليب حياتهم.

- التقدير لكل جهد والتوفير لكل صاحب رأى مهما كان مخالفا أو مغاير للمألوف.
 - رؤيته الجانب الإيجابى فى كل شخص بصرف النظر عن منصبه ومكانته .
 - 4- أن يمتلك القدرة على التواصل الإنسانى والتكيف مع الآخرين وشواهد ذلك:
 - التكيف بفاعلية فى مختلف المواقف والمرونة فى التفاعل وفى مواجهة المشكلات.
 - إجادة الإنصات إلى الآخرين.
 - الاندماج مع أعضاء جماعة ومشاركتهم اهتماماتهم ومناسباتهم الخاصة.
 - الحرص على معرفة الحقيقة فيما يجرى حوله من أمور وأحداث.
 - توفر الشفافية والمصارحة والإشراك الآخرين فى أفكاره ومشاعره .
 - التميز بروح الدعابه والقدرة على خلق أجواء تشيع فيها مشاعر الرضا والمرح.
- وبناء على ذلك باعتبار أن مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم بالمدرسة هو عامل أساسى من عوامل نجاحها أو فشلها وله دور كبير فى تنمية الابتكار وتفجير الطاقات الإبداعية لدى أفراد المجتمع لذا يجب أن تتوافر لديه بعض السمات والخصائص الإبداعية التى من خلالها يقود العملية التعليمية بالمدرسة وبذلك هناك مجموعة من الخصائص والسمات المميزة لمدير المدرسة المبدع والتى منها مايلى:-

1- أن يكون مبدعا ومبتكرا فى فكرة وأساليبه فى إدارة مدرسته ومنهجية العمل وطريقة تعامله مع العاملين معه فى المجتمع المدرسى وفى رؤيته لمستقبل العمل المدرسى وفى معالجته لقضايا العمل المدرسى بحيث تجد فى تلك الأساليب المستخدمة الجدية والتطور عما ألفه من أساليب سابقة قد لا يكون لها ذات أثر على إحداث التطور والتأثير على البيئة المدرسية والعاملين بها .

2- لديه سماحة إدارية تحفز به ويتم من خلالها غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد فى نفوس العاملين سواء كانوا معلمين أو طلابا أم إداريين أم مستخدمين باعتباره ضرورة مهمة وملحة تحتمها تحديات العصر ومدرسة المستقبل.

ونموذج الإدارة العصرية للبيئة المدرسية بحيث يعمل على غرس الدافعية والحماس والرغبة حتى يستطيع العاملون على مختلف أدوارهم ومسؤولياتهم القيام بعملية الابتكار باعتبارها مطلبا أساسيا لتفوقهم ونجاح المدرسة .

- السعى المتواصل والطموح المتزايد نحو التجديد والإبداع والابتكار بحيث لا يقف عند حد معين من الكفاءة والفاعلية بل يسعى أن يجد ويبتكر ويبدع فى جوانب متعددة للعمل التربوى من أجل التطوير والوصول بالمدرسة إلى التميز والتفوق وقبول مبدأ المناقشة من خلال جذب العناصر المبدعة وتعبئة المدرسة بها .

- منفتح أكثر إلى التجارب الجديدة ، وأكثر مرونة وأكثر دعابة وأكثر استقلالية للرأى وأكثر صراحة فى الذات بحب المعرفة والإطلاع .

- يحب المخاطرة والإصرار والاستشارة وتقديم النصح للآخرين وإدارة النزاع بشكل بناء وتشجيع التغيير التنظيمى المخطط خلق الإبداع وتحفيز بنية العمل .

- لديه حساسية عالية للمشكلات التى تعترض العمل المدرسى وتحديدها ويعمل على فهمها ويبحث عن المعلومات والحلول لمعالجتها .

- يتقبل آراء الآخرين ووجهات النظر المعارضة متمثلاً في مبدأ الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.

- يعمل بروح الفريق الواحد يطور حلولاً ابتكارياً فيها الكثير من التجديد والحيوية والإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة المبتكرة.

ومن خلال هذا العرض لسمات وخصائص المدير المبدع يتبين أن مدير المدرسة المبدع هو صاحب نشاط إبداعي سواء في الأفكار والمسئوليات والوسائل والاستراتيجيات من أجل الوصول إلى التنمية والتطوير والبناء والتكامل الإيجابي في جميع جوانب العملية التعليمية يتميز بالحيوية والنشاط يتعامل مع متغيرات العصر بروح التفاؤل الإيجابية .

يدبر المدرسة بروح التسامح والإنسانية لا يعترف لنفسه بأنه صاحب الفضل في نجاح المدرسة يسعى دائماً إلى الوصول إلى تحقيق نوعية جديدة من الأداء يولي اهتمامه لما يدور حوله من أحداث.

ثانياً: المهارات السلوكية الإنسانية في عمل الناظر/ المدير.

إنه بالنسبة للمهارات السلوكية الإنسانية التي يجب أن يتقنها القائد بصفته مدير / ناظر للمدرسة فهذه المهارة هامة وضرورية حيث تمكنه من فهم سلوك أفراد المجتمع المدرسي الذي يرأسه ويقوده من تلاميذه ومعلمين وإداريين وتعطية القدرة على التعامل معهم وفهم دوافع سلوكهم حتى يمكنه توجيه وحفزهم لما يحقق مصلحة العملية التربوية والتعليمية ومصلحة أفراد المجتمع المدرسي جميعاً.

وتتملك المدارس الفعالة مناخاً قائماً على الصداقة والتعاون والتقارب بين الإدارة (المدير/ الناظر) وأسرة المدرسة ولديهم إحساس قوي تجاه المجتمع ويشارك المعلمون ويتحدثون بتلقائية لبعضهم البعض في المناخ التعليمي، كما أن وجود صراعات وتوترات تؤثر على سير العمل، أما وجود الاستقرار داخل المدرسة

فإنه يؤدي إلى الإلتزام بالوعود لتحقيق أهداف المدرسة من خلال الثقة والتعاون والدافعية العالية.

ويؤكد سلك silek فى دراسته انه كلما اتاحت الإدارة للمديرين فرصة المشاركة فى اتخاذ القرار كلما أدى إلى زيادة درجة الاحترام والثقة بين العاملين فى الحقل التعليمى.

ومن الأهمية بمكان أن يكون هناك ثقة متبادلة بين الناظر/ المدير والمعلمين ليعملوا سويا لتحقيق أهداف المدرسة و الناظر/ المدير المتعاون يؤكد على أن المعلمين مسئولون عن فعالية المدرسة ، أنهم يشجعون المعلمين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات وتنفيذها مع ضرورة احترام القرارات الفردية للمعلمين والإصرار الذاتى لكل معلم.

ومن الملاحظ أن المعلمين الذين يشاركون فى اتخاذ القرارات دائما يلتزمون بتنفيذ هذه القرارات ويكسبون احترام الآخرين.

وتتمثل الصفات الإنسانية والاجتماعية للمدير / الناظر فى المدرسة

الإنسانية هى الآتى:-

- 1- أن يتحاشى تملق الرؤساء.
- 2- جاد فى عمله.
- 3- لا يحابى أحد من مرؤوسيه.
- 4- لا يتصيد أخطاء المعلمين وغيرهم من العاملين فى المدرسة.
- 5- متواضع.
- 6- قادرا على لإقامة علاقات إنسانية بينه وبين زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه والعاملين فى المدرسة.
- 7- حسن السمعة.
- 8- طيب الأخلاق.

9- يتصف بالمرونة الاجتماعية والتفانى فى تحصيل العلم والمعرفة.
وبالإضافة إلى المسؤوليات والواجبات الإدارية والفنية التى يقوم بها مدير
المدرسة أيضا هناك الجانب الإنسانى فى وظيفته تجاه العاملين بها، وقد أوضحت
بعض البحوث التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية أن المدير الجيد الكفاء
كما يراه مرؤوسيه قد حصل على تأييدهم وحبهم والتفافهم حوله لأنه يحقق
هذه الأمور المتضمنة الآتى:-

- يقدر مشاعرنا.
- يثق بنا.
- يحقق احتياجاتنا.
- يدافع عنا وعن مصالحنا.
- مهتم بأدائنا للعمل.
- يقدر العمل الجيد.
- يرشدنا إلى كيفية أدائه.
- لا يسرف فى ألفته بالرغم من صداقته وإمكان الاتصال به.
- يحسن رقابة القسم وأفراده.
- عادل ويرفض المحسوبية وتتميز قراراته بالترابط.
- حازم ومستقيم فى قيادته.
- يوفق بين مصلحة المؤسسة والأفراد.
- يخفف عنا الضغوط الخارجية ويتلقى عنا الصدمات.
- يعاملنا باحترام ويحترم شخصيتنا.
- يستمع إلينا ويفهم نظرتنا إلى الأمور كما أنه يستشيرنا.
- يمدنا بالمعلومات وبذلك يساعدنا على فهم المواقف.
- يعرف عمله كما يعرف عملنا.

- قدير ويميل إلى مساعدة ويعطى تعليمات واضحة.
وبذلك يتضح أنه من الأهمية أن يكون ناظر/ مدير المدرسة لدية من
المهارات الآتية :

- فهم السلوك الإنسانى والتعامل معه.
 - الاتصال الإنسانى.
 - مهارة استخدام وسائل الاتصال المختلفة.
 - الإحساس بمشكلات الآخرين وتقدير مواقفهم.
 - يحب دائما أن يضع نفسه محل الأفراد الذين يتعامل معهم.
- وتتميز المدارس الصحية بأنها أماكن محببة لدى العاملين بها، يحبون بعضهم البعض ويحبون مدرستهم، الثقة المتبادلة، الإيفاء بالوعد، متعاونين، الزملاء تتميز بالعمل الجماعى.
- ويمكن لناظر/ مدير المدرسة أن ينمى مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته فيها وباطلاعه على نتائج البحوث والدراسات التى تمت فى مجالها، ومن خلال تفهم أحسن لسلوكه والآخرين فى المدرسة سوف يكون أكثر مهارة فى التفاعل مع الأفراد وأكثر إعداد لعلاج المشكلات قبل أن تقع، وأيضا امتلاكه المهارات الإنسانية لعلاج المشكلات خاصة معالجة الأفراد.
- ومما يزيد م تنمية المهارات الإنسانية لديه زيادة وعيه بالعلاقات التى تربط بين المدرسة والمجتمع ووعيه بالفروق الفردية بين العاملين والتلاميذ والعلمين لا فى الذكاء فحسب بل فى القيم والاتجاهات والميول فى تصورهم وإدراكهم للأشياء ، وينبغى على ناظر/ مدير المدرسة أن ينمى مهارته الإنسانية الخاصة به وأن لا يعتمد على غيره حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التى تفرضها المواقف المختلفة وأن يفهم ما يعينه الآخرين ونقل افكاره وآرائه إليهم.

وهناك بعض المقترحات المقدمة لناظر/ مدير المدرسة لزيادة فعاليته

منها:-

1- زيادة كل الفصول فى المدرسة وفى أثناء ذلك لا تعمل كرئيس ولكن كشخص مهتم بكيفية عملية التعليم لدى التلاميذ وملاحظة الوسائل التعليمية المختلفة التى تستخدمها المعلم.

2- اعطى لكل معلم تغذية رجعية سواء لفظية او مكتوبة مع إظهار ملاحظات عن أشياء خاصة أثناء الزيارة.

3- تكلم بصوت مسموع لأسرة المدرسة.

4- إتباع سياسة الباب المفتوح لكل من المعلمين والتلاميذ.

5- كن مستمعا منصتا جيدا مع إظهار الاهتمام والمساندة بعد الانتهاء من الاستماع تاکد للمتحدث الذى تستمع إليه أنك فهمت الرسالة.

وفى هذا المجال توقع قيام المدير بدور المنشط والمحرك للعمل ويعنى ذلك قيام المدير بتحقيق المشاركة فى اتخاذ القرار وإدراك الصراعات المختلفة التى تنشأ بين جماعات العمل وتوقيع قيام المدير بدوره كمعلم والذى يتضمن معرفة الاتجاهات السلوكية التى تؤثر على سلوكه والاتجاهات السلوكية لدى العاملين والقدرة على الاتصال الشخصى وتنمية قدرات المرؤوسين من خلال التدريب المنظم التخصص الذى يحتاجه المرؤوسين فعلا والعدالة الموضوعية وتشجيع الأداء الجيد وإثباته.

والمدرسة الفعالة من وجهة نظر المدراء الأمريكان واليابانيون هى التى تمتلك مناخا إيجابيا يشعر التلاميذ بالارتياح تجاه المدرسة والحضور، وأيضا المعلمون يشعرون بالارتياح تجاه التدريس وكل العاملين يعملون سويا للعناية بالتلاميذ، وبالتالي البيئة المحيطة بالمدرسة آمنة ومنظمة، ويظهر دور الإدارة فى مساندة هيئة التدريس بها والتلاميذ وعمليات اتخاذ القرار تشمل كل المدخلات

وهيئة العاملين بالإضافة إلى أولياء الأمور والمجتمع المحلى وتوجد أهداف واضحة للمدرسة بأكملها واحد يعمل مع البعض الآخر لتحقيق تلك الأهداف ويوجد إرشاد ونصح وتقويم لكل فرد للعمل الذى يقوم به بالرغم من تباين ثقافات كل من اليابان وأمريكا بكل واحد يعرف ما هو متوقع من أو منها، التلاميذ وهيئة التدريس والإدارة يحملون بطريقة منسجمة ومتعاطشون للعمل الأفضل.

بالإضافة إلى ذلك يحتاج الناظر/ المدير من ضمن ما يحتاج إلى مهارات سلوكية تمكنه من فهم سلوك مرؤوسية والتنبؤ به والتحكم فيه.

وقد اقترح كاتز KATZ ثلاثة مهارات خاصة ومطلوبة لكل

المستويات فى المواقف الإدارية وهى تؤثر على وظيفة المدير وتختلف هذه المهارات طبقاً للمستويات الإدارية الموجودة فى المؤسسة وهى كالتالى:

1- المهارات الفنية:

وهى المهارات التى تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة فى العمل وكيفية الإدارة وحرفيات التنظيم وإجراءاته وضرورية أن يمتلكها ناظر / مدير المدرسة ليؤدى بعض المهام كوضع الميزانية والتوظيف وإعداد الجداول وإدارة شئون العاملين بالمدرسة والقدرة على فهم العمل الإدارى التربوى وجدولة العمل الإدارى وغير ذلك من مسئوليات إدارية بالمدرسة وتوجيهه نحو الغايات التربوية واستخدام الأدوات والطرق المختلفة لتحقيق مظاهر معينة من العمل المناط به فى المؤسسة ويجب على المدير / الناظر أن يكون على دراية بكل ظروف العمل لتصحيح ومعالجة المشكلات كما أن هذه المهارات تتطلب من مدير / ناظر أن يكون لديه المعرفة الفنية العالية، والقدرة على تحليل الأعمال فى مجال عمله الإدارى والتربوى، وعلى اقتراح الوسائل الفنية والطرق اللازمة لإنجاز العمل.

2- المهارات الإنسانية :

تعنى قدرة الناظر / المدير على التعامل مع الأفراد والجماعات فى المدرسة وتنسيق جهودهم أثناء العمل ، وخلق روح العمل الجماعى بينهم،ايضا القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال مع الأفراد لإنجاز اهداف محددة،وهى مهارات خاصة بالتعامل مع الأفراد وفهم سلوكهم وتوجيهه، ويحتاج المدير إلى مهارات شخصية فى التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التى بينهم وكيف يمكن التأثير فيهم مهما اختلف الموقف الاجتماعى، وحيث أنأى مدير لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال الآخرين فهو يحتاج إلى هذه المهارات مهما اختلفت المستوي الإدارى لهذا المدير، وهذه المهارات مهمة لكل المستويات التنظيمية فى المؤسسة.

ويتطلب ذلك صفات من نوع خاص يجب أن يتحلى بها المدير منها الاستقامة والأمانة والإخلاص والخلق الطيب والتفانى فى العمل ، القدوة الحسنة فى العمل والتحسس،والقدرة على مساعدة الآخرين والتعاون والإحساس والالتزام الأخلاقى نحو الواجب والالتزام بأخلاقيات القيادة والعمل القيادى بالإضافة إلى ذلك تقوم المهارات الإنسانية على صدق وفهم المدير لحقيقة نفسه ولحقيقة الآخرين، وكيفية التعامل مع الأفراد من أجل مصلحة العمل،وهى التى تمكنه من أن يعمل كعضو فى جماعته، وأن يبني جهودا تعاونية يمكن أن توجه نحو التحقيق الفعال لأهداف مشتركة لخدمة العملية التعليمية.

3- المهارات التصورية؛

يقصد بها القدرة على التبصر بالمواقف ككل والنظر إلى أية مشكلة نظرة شاملة وكلية داخل إطار المؤسسة وما يتصل بها ككل وهى مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة والنفاذ فى عمق المستقبل والتصور الدقيق

للأشياء، والنظر بشكل ثابت للمشاكل وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحليل المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها.

وهذا النمط من المهارات يمكن الناظر / المدير أن يرى أنواع درجات الاعتماد المتبادل بين مختلف أجزاء المؤسسة التعليمية وكيف تؤثر التغيرات فى إحداها على الأخرى، بمعنى أن تلك المهارات التى يحتاجها الناظر / المدير المدرسة يرى الصورة الكلية مع العلاقات بين أجزائها المختلفة وأيضا القدرة على الفهم والتنسيق لكل أهداف وأنشطة المؤسسة وتملك كل جزئيات البرنامج المدرسى وتظهر هذه المهارة بصفة خاصة فى مستوى الإدارة الأعلى وهى ضرورية فى تنمية خطة استراتيجية المؤسسة.

وهناك مهارات للقيادة يحددها دارسوا العلاقات الإنسانية ومن هذه

المهارات التى يجب تعلمها وممارستها ما يلى:

1- مهارة السلوك الشخصى للقائد ويتضمن الآتى:-

- إحساسه تجاه مشاعر المجموعة.
- يطابق احتياجاته مع احتياجات الجماعة.
- يتعلم كيف يسمه بانتباه.
- يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء.
- يساعد كل عضو على أن يشعر بأهميته والاحتياج إليه.
- يجن أن لا يجادل الآخرين.

2- مهارة الاتصال وتتضمن الآتى:-

- يتأكد من أن كل واحد يفهم ليس فقط ما يحتاجه ،ولكن أيضاً لماذا احتاجه.

- يقوم بعمل اتصال جيد لتابعة عمل المجموعة كجزء روتينى من وظيفته.

3- مهارة المساواة وتتضمن أن القائد الفعال يجب أن يعرف:-

- كل واحد مهم ويحتاج إدراكه للتعرف به.

- القيادة مشاركة وليست احتكار.

- القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادية.

4- مهارة التنظيم - القائد الفعال يساعد المجموعة على الأتى:

- تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى.

- تفتيت المشاكل الكبيرة إلى المشاكل أصغر.

- المشاركة فى إتاحة الفرص وممارسة المسئوليات.

- يخطط - يعمل - يتابع - ويفهم بالإضافة على ذلك مهارات حل

المشكلات - اتخاذ القرار - إقامة الأهداف - إدارة البرنامج - إدارة مهارة

الأفراد والتي تتضمن الاتصالات الشخصية - إدارة الصراع - الدافعية - النصح

والإرشاد.

ولقد حدد نواف كنعان المهارات اللازمة للمدير على النحو التالى :-

1- المهارات الناتية وتشمل الأتى:

- السمات الجسمية.

- القدرات العقلية.

- المبادرة أو الابتكار.

- ضبط النفس.

2- المهارات الفنية وتتضمن:

- المعرفة المتخصصة فى نوع من فروع العلم والكفاءة فى استخدام هذه

المعرفة.

- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الضمير العميق والشامل للأمور.
- الحزم.
- الإيمان بالهدف.

3- المهارات الإنسانية وتتضمن ما يلي:

- الاستقامة وتكامل الشخصية.
- الأمانة والإخلاص والخلق الطيب.
- القدرة على التعامل مع الأفراد.

4- المهارات الذهنية وتتضمن ما يلي:

- المهارات الإدارية.
- التخطيط.
- الاتصال.
- التعليم.

ويرى الجابري أن هناك ثلاثة أنواع من المهارات وهي:

- 1- المهارات السياسية.
- 2- المهارات الإنسانية وتشمل:
 - القدوة الحسنة.
 - المعاملة الحسنة والعدل.
 - الاستشارة.
 - التدريب.
 - الثقة والتفويض.
 - المراقبة والمحاسبة.
- 3- المهارات الفنية وتتضمن المهارات التالية:

- الإيمان بأن الهدف وإصااله للجماعة.
- القدرة على التنظيم والتخطيط.
- الالتزام بالمسئولية وحسن التصرف.
- تطوير المنظمة وحسن البصيرة.

وفي المجالات التعليمية هناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها

في مدير وناظر المدرسة وهي:-

أ- المهارات الفنية وتتمثل في الآتي:

- فهم نظم ولوائح التعليم وقوانينه.
- إدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسئولياته حتى لا يصدر قرار ليس من حقه ولا يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسئولياته.

وتكتسب هذه المهارة بالخبرة من ممارسة المهنة ومن خلال برامج التدريب

المهني أثناء العمل ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص.

ب- المهارات الإدراكية وتتمثل في الآتي:-

اتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه في اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة ومصالح الطلاب وأعضاء هيئة التدريس واتفاقها مع السياسة التعليمية وأهداف المجتمع.

وهذه المهارة تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة والذكاء فالمدير

الناجح هو القادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة وبالكفاءة الواجبة مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار.

ج- المهارة الاجتماعية:-

وهى التى تتصل بالفهم للذات والآخرين ولطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين فى عملهم وفى العاملين وفى المدرسة وفى الإدارة ويتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم.

وهذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشات وتمثيلها وتبادلها.

خ- المهارة التريوية وتمثل فى الآتى:-

قدرة المدير على معالجة قضايا المدرسة بأسلوب تريوى مما يتطلب إلمام المدير بأصول التربية وعلم النفس والاجتماع وتحويل هذا الفهم النظرى إلى ممارسة فى الواقع العملى وتبرز هذه المهارة فى تعامل المدير مع الطلاب وأولياء الأمور وعلاج المشكلات التى تعرض عليه وتوزيع وقته على جميع الأعمال والمهام المطلوبة منه داخل المدرسة.

ويتضح من ذلك أن هذه المهارات متشابكة إلى درجة تجعل من العسير أن نفضلها عن بعضها البعض وان مدير / ناظر المدرسة يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية لئى يكون قادرا على أداء عمله ، لأنه لن يستطيع أن يحقق أهداف المدرسة إلا من خلال الآخرين، بمعنى أنه لن يستطيع أن يدير إلا بالتحدى بمهارات التعامل مع أفراد أسرة المدرسة ، مع ملاحظة أن الأنماط المختلفة من المهارات هامة بالنسبة للمديرين إلا أنه يمكن التصور الأهمية النسبية لهذه الأهمية تتغير المستوى داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثاً :- نماذج أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى مدير الإدارة المدرسية:

من أهم نماذج الأساليب التي تساعد على تنمية الإبداع لدى أفراد الإدارة المدرسية الذين يتسمون بالخصائص الإبداعية ما يلي :-

1 - أسلوب المباريات الإدارية :

إن أسلوب المباريات الإدارية من أحدث الأساليب التدريبية الديناميكية التي ينبغي أن يتدرب عليها أعضاء الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية العامة حيث أنها تضع هذا العضو في موقف حركة مستمرة فهي كالمباراة تعطي الفرصة للمشاركين فيها أن يحصلوا على نتائج القرارات التي اتخذت في موقف معين لتؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الجديدة في المواقف التربوية المتتالية، يهدف هذه المباريات إلى تنمية الإبداع المهاري والقدرة على التحليل لدى أعضاء الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية العامة والترشيد لعملية اتخاذ القرار لديهم على أساس أن هناك إمكانيات وآليات معروفة لقياس وتحديد أبعاد اتخاذ القرارات على مستوى مشاكلها المتعددة.

كما أن هذا الأسلوب يسمح لعضو الإدارة المدرسية بالتصرف لمواجهة أي أحداث متجددة، حيث تتجدد مهارته في اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط ورسم السياسات والتنظيم والرقابة سواء على مستوى المدرسة أو الفصل والتوصل إلى أفضل السبل لاستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة .

إن معالم المباريات الإدارية في تنمية الإبداع لدى عضو الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة تتضح في الركائز التالية :-

- 1- إيضاح أهمية التنظيم السليم وتقسيم العمل اليومي داخل المدرسة كأساس لسرعة اتخاذ القرارات وتحديد الاختصاصات والمسئوليات مع ترابطها .
- 2- الاستفادة من المناقشات والأراء المطروحة والتفاعل مع الزملاء والتعاون والعمل كفريق، أي سيادة روح الجماعة لتحقيق الهدف.

- 3- التعمق فى التفكير قبل البحث فى الأمور مع الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل.
 - 4- التمرس على مواجهة الأزمت الطارئة التى تحدث فى المدرسة وإيجاد مخرج لها بأقل أضرار ممكنه.
 - 5- كسب خبرات لرفع مستوى الأداء الإدارى ومواجهة المشاكل.
 - 6- وضع الأساليب العلمية التى يمكن استخدامها فى التطبيق العلمى فى التخطيط والمتابعة والتقييم.
 - 7- الاستفادة من المعلومات وكيفية اتخاذ القرارات مع الجماعة.
 - 8- تبادل وجهات النظر وزيادة المعلومات والخبرات.
- ثانيا أسلوب بيرت:-

ويعتبر هذا الأسلوب أحد التطويرات فى التكنولوجيا الإدارية التى تعتمد على نظام يمكن أن يجعل العضو الإدارى مبدعا فى مهارات التخطيط والتحكم واتخاذ القرارات ومن الممكن أن يقدم الكثير هيمنة الإبداع لدى مدير المدرسة وأعضاء إدارتها ولا بد أن تؤكد فى هذا المجال أن أسلوب بيرت لم يستخدم بعد فى مدارسنا الثانوية العامة فى التنمية الإبداعية لدى أعضاء إدارة المدرسة. ويستخدم هذا الأسلوب لوضع تصور نظرى لإنجاز العمل وبأقل زمن ممكن عن طريق التخطيط ويهدف التحكم فى العمل فى جميع المتغيرات الخارجية والداخلية الخاصة به ، وفى حالة إذا ما طلب من أعضاء إدارة المدرسة الثانوية العامة تدريب مجموعة من معلمى المدرسة على تدريس منهج حديث ومتطور ، ولكى يتم الوصول والانتهاء من هذا التدريب لا بد من إتباع الخطوات التالية:-

- 1- خلق الجو الذى يشعر فيه مجموعة المعلمين أثناء تدريبهم بالحرية فى المناقشة والتعبير بإحساسهم بالحاجة إلى هذا التدريب على المنهج الجديد.
 - 2- تنمية المناخ الذى يحس فيه المعلمون بالمشكلات والاهتمامات المشتركة كما يحسون فيه بالاحترام والتفاهم المتبادل فيما بينهم بحيث تصل كل عضو على مساعدة الآخرين كما يتصل المساعدة والعون من الآخرين.
 - 3- تصنيف البرنامج التدريبي بحيث يشبع حاجات واهتمامات جميع المعلمين فى حلقة التدريب.
 - 4- تنمية الإبداع باستخدام الأسلوب العلمى فى حل المشكلات بحيث تكون إدارة فى مواجهة المشكلات والصعاب المتصلة بالقيادة مع أهداف التدريب، أى ما الذى يطمع الأعضاء فى تحقيقه بالدراسة والمناقشة والتمرين.
 - 5- تشجيع المعلمين على اختيار مدى صلاحية وانطباق الأسس والتصميمات التى استخدموها فى الحلقة التدريبية بالنسبة للمواقف الواقعية والقيادية التى سيواجهها المعلمون فى ميدان عملهم الأسمى.
 - 6- تشجيع المعلمين على الاستمرار فى العمل التعاونى الجماعى بعد انتهاء الحلقة التدريبية وعلى مساعدة كل منهم الآخر فى حل مشكلات تدريس المنهج الجديد.
- ثالثاً أسلوب الاستخدام الأمثل للوقت:-

حتى يتم الاستخدام الأمثل للوقت لتنمية الإبداع لدى أعضاء الإدارة للمدرسة الثانوية العامة فإنه من الضرورى أن يهتم هؤلاء الأعضاء بما يلى:-

- 1- أن يحدد هؤلاء الأعضاء أولويات وأهداف عملهم اليومى فى المدرسة وقد يعترض هؤلاء الأعضاء بعض الصعوبات والعوائق المثلثة فى كثرة المطالبة والمهام التى يواجهونها سواء كان ذلك يتعلق بالتلاميذ أو المعلمين أو

أولياء الأمور ، ولعل فى مقدمة الطرق لتحديد الأولويات اليومية لهؤلاء الأعضاء هو إعداد قائمة يومية بما يريد هؤلاء الأعضاء القيام به من أعمال ، وعلى كل عضو ضمن أعضاء الإدارة المدرسية أن يخصص بضع دقائق من وقته فى بداية اليوم الدراسى ليمسجل هذه الأولويات حتى يستطيع السيطرة على وقته بشكل فعال وتكون لديه الفرصة والوقت للتفكير المتعمق فى مشاكل العمل اليومي فى تنمية الإبداع لديه.

ب- أن يضع كل عضو المهام الملقاة على عاتقه ويدرك أبعادها ومتطلباتها ثم يقدر حجم الوقت المخصص لهذه المهام لإنجازها ، وهذا يتطلب استخدام تكتيك كل الوقت بحيث يسجل كل عضو المهام الرئيسية، ثم يحدد حجم الوقت الذى يجب قضاءه والذى تم قضاءه فى أداء وإنجاز هذه المهام وعلى ضوء هذا كله يقرر مدى الحاجة لزيادة أو نقصان وقت أداء وإنجاز كل مهمة.

ت- أن لا ينسى هؤلاء الأعضاء أن هناك وقت لكل شىء وقته وأن الإنسان بصفته عامة يميل إلى تضادى الأعمال غير السارة والأعمال الصعبة والابتعاد عن الأعمال التى تؤدى إلى صراع فى العمل، إن تعويد الأعضاء على استخدام مهارات إدارة الصراع سوف يوفر على هؤلاء الأعضاء ساعات عديدة كان من الممكن أن تستخدم الأمثل فى تنمية الإبداع لديهم.

ث- أن يتنرب أعضاء الجهاز الإدارى للمدرسة الثانوية العامة على عملية تبسيط العمل عن طريق القيام بدراسة كل العمل اليومي الذى يقومون بتنفيذه ومراجعة جميع الأنشطة التربوية الروتينية بهدف إلقاء الإزدواج فى الجهود وتقليل الضياع فى الوقت واستخدامه الأمثل فى تنمية الإبداع لديهم.

- رابعاً: المعوقات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسة العلاقات الإنسانية؛
- أكدت بعض الدراسات أن هناك بعض المعوقات التي تحد ناظر / مدير المدرسة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة فعالة منها:-
- اضطراب العلاقات الإنسانية بين الناظر/ المدير والمعلمين ، ترجع إلى الخلفية الخاصة للمعلمين والتجارب الماضية للناظر/ المدير.
 - قلة وعى الناظر/ المدير بالخبرة ودرايته بمسئوليته وسلطانه ومسئوليات وسلطات المعلمين ، وضعف قدرته على حل المشكلات الشخصية للمعلمين.
 - إعطاء الناظر/ المدير اهتماما خاصا ببعض المعلمين دون البعض الأخر.
 - وجود معلمين من مستويات اجتماعية واقتصادية متفاوتة على حد كبير.
 - الاختلاف في القيم والمبادئ الخلقية بين المعلمين يصعب معه وجود نوع من التآلف والتفاهم فيما بينهم.
 - سيطرة الجانب المادي على عقول المعلمين جعل المعلم يتمرد على وظيفته ويشعر بعدم الرضا عن المهنة.
 - اتباع نظام الضمرات في المدرسة يمثل عائقا أمام المدرسة في تكوين علاقات طيبة مع الأهالي في المنطقة المحيطة بالمدرسة .
 - ارتفاع كثافة الفصل عن الحد المقبول والمقرر لها جعل العلاقة بين المعلم والتلميذ صعبة التحقيق.
 - القصور في برنامج تأهيل الناظر/ المدير للوظيفة يظهر بصورة واضحة في افتقار النظر إلى المعلومات الإدارية العلمية وخاصة فيما يتعلق بمفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة.

كما أظهرت أيضاً بعض الدراسات أن من أسباب سوء العلاقة بين الناظر

/المدير والعاملين في المدرسة إنما يرجع إلى الآتى :-

- عدم الثقة بين العاملين في المدرسة .
- التهاون في العمل .
- الطيبة الزائفة.
- عدم إجادة فن الإدارة .
- التسلط وعدم اشتراك المعلمين في شئون المدرسة .
- مجاملة بعض المعلمين علي حساب الآخرين .
- عدم تقدير ظروف العاملين بالمدرسة في أحيان كثيرة .
- الإهانة المستمرة امام الطلبة .
- فقدان التعاون من العاملين .
- تصيد الأخطاء و الإحتفاظ بها لإشاعتها .
- اللامبالاة من البعض العاملين والعمال والإداريين .
- التدخل في شئون بعض المعلمين .

ومن ناحية أخرى فإن المعاملة السيئة يمكن أن تؤدي إلي اضطرابات نفسية وجسمية ينعكس أثرها علي العمل فيكون الإهمال وسوء الظن وعدم تقدير المسئولية أو الحرص على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ، أن المبالغة في دبلوماسية العلاقات الإنسانية قد يحول العلاقات داخل الإدارة التربوية إلى مجاملات شخصية ولهذا ينبغي أن يكون هناك حدود لهذه العلاقات تحفظ للمدرسة هيبتها ولا تسمح بالتسيب أو المجاملة على حساب العمل.

وهناك بعض القيود والحدود وتعتبر معوقا لعلاقات العمل والعلاقات

الإنسانية الجيدة والفعالة منها:-

- إحياط الذى يصيب الكثير من العاملين بسبب تطبيق قوانين ولوائح ونظم جامدة غير مرنة لا تلبى احتياجات العمل المتغيرة.
- النزعات العدوانية التى تصود بعض العاملين.
- التكاثر فى العمل والإهمال فى أداء مختلف الأعمال.
- كثرة الشائعات والأقوال.
- محاولة العاملين إيجاد عمل بدون أجر إضافيا يشعرون فيه بقدر من حرية التصرف واتخاذ القرار بتحقيق أكبر لمرغباتهم وحاجاتهم.
- تسلط المدير.
- الصراعات النفسية التى يعانى منها بعض العاملين فى المؤسسة.
- تعقد الاتصالات وصعوبتها وذلك نتيجة لكثرة القوانين واللوائح التى تحكم سلوك العاملين.
- زيادة حجم العمل المكتبى لدى المدير وعدم وجود وقت كاف لممارسة العلاقات الإنسانية.

وقد قدم بويد كوك poid cook مجموعة من الأسباب من أسباب فشل

برامج العلاقات الإنسانية للمديرين على النحو التالى:-

- 1- إن قادة المدارس يقوئون ملا يفعلون .
- 2- ضغط العمل على مديرى المدارس.
- 3- العلاقات الإنسانية كاسلوب الكلام.
- 4- عدم الكفاية .
- 5- الممارسة المنظمة وعدم الثقة.
- 6- فشل التدريب فى تغيير الاتجاهات الأساسية.