



الفصل الثاني

صفات وواجبات
مدير المدرسة القيادي

الديمقراطية المدرسية

محتويات الفصل

أولاً: مدخل

ثانياً: تعريف القيادة

ثالثاً: ما هي القيادة الفعالة؟

رابعاً: الدور التقليدي للمدير

خامساً: الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة

سادساً: العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة

سابعاً: العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة

ثامناً: الكفايات اللازمة لمدير المدرسة

تاسعاً: أسس اختيار مدير المدرسة

عاشراً: مهام مدير المدرسة الناجح

حادي عشر: من وظائف مدير المدرسة التخطيط الإداري

ثاني عشر: وصايا لمدير المدرسة

ثالث عشر: القائد التربوي ذو مشاعر إنسانية

رابع عشر: مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم

خامس عشر: حتى يكون اجتماع مدير المدرسة مع المعلمين ناجحاً

سادس عشر: كيف تتصرف في حال وجد لديك معلم متهاون؟

سابع عشر: مدير المدرسة ٢٠٠٥

الديمقراطية المدرسية

أولاً: مدخل

لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود إلى تحقيقها والوصول إليها، وهذه الأهداف كما هو واضح ليست فردية أو متصلة بفرد من الأفراد، بل إنها متصلة بالنشاط عامة ومتصلة بالجماعة والمؤسسة، فالأهداف هنا أهداف للجماعة، ومن ثم يجب أن يكون هناك من يعمل على قيادة الجماعة معاً لتحقيق الأهداف، ولذا فإن للقيادة دورها الأساسي في نجاح العمل في أي نشاط هادف.

ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية على القيادة، ذلك إن القائد التربوي يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف، وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، وللقائد دور في وضع خطط النشاط المختلفة، والتنسيق بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة التربوية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ثانياً: تعريف القيادة

سوف نذكر هنا بعض التعريفات لمفهوم القيادة فقد عرف " فيير" القيادة بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها، بينما عرفها "هرس" بأنها عملية تآثير في نشاطات أفراد أو مجموعات تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد.

وقد عرفها " ستوجل" بأنها القدرة على التآثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة.

ومن هنا يمكن أن نقول :

القيادة هي: "عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم" والقيادة الناجحة تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

وللقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة.

والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد واتجاه أهداف الجماعة.

ثالثاً: ما هي القيادة الفعالة ؟

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل والقائد الناجح هو الذي :

- ✓ يصوغ الرؤى للمستقبل أخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجمع الأطراف المعنية.
- ✓ يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.
- ✓ يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.
- ✓ يستنهض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساساً لتحقيق إستراتيجية الحركة.

رابعاً: الدور التقليدي للمدير

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها، ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين، وقائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار. وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة، عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار. وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل

الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين، كما سعى المدير أيضا إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريبا في تلك الممارسات، وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية، ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة.

لقد كان دور المدير دائما مركباً. ولقد عرّف "سيرجيو فاني" تسع مهام للمدير هي:

- **تحقيق الأهداف:** ربط الرؤى المشتركة معاً.
- **المحافظة على الانسجام:** بناء فهم متبادل.
- **تأصيل القيم:** إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
- **التحفيز:** تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
- **الإدارة:** التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم... الخ.
- **الإيضاح:** إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
- **التمكين:** إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم، وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
- **النمذجة:** تحمل مسؤولية أن يكون نموذجا يُحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
- **الإشراف:** التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، "فإن لم تفعل"، فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.

لقد كتب "سيرجيو فاني" هذه المهام بعد أن أصبح شعار "الشراكة في اتخاذ القرار" هو الشيء الواجب فعله في المدارس. لكن الحقيقة هي أنه قد

مضت عقود قبل أن يقبل المدير هذه المهام. ولذلك فقد تحققت هذه المهام التسعة تاريخياً على يد مدير المدرسة. صحيح أنه كان هناك عدد كبير من المديرين المستبدين الذين كانوا يسنون القوانين، وكان على كل من في المدرسة إتباعها. لقد كانت تلك طريقة سهلة للإدارة. لكن ذلك الأسلوب قد أخذ في الاختفاء تدريجياً مع بداية الستينات، وبدأ المديرون في تبني نماذج قيادية أكثر إشراكاً للآخرين في اتخاذ القرار.

ولم يصبح مصطلح "القائد التدريسي" شائعاً في وصف الدور الرئيسي للمدير في المدرسة إلا مع أوائل الثمانينات. وقد بُني هذا المصطلح على مفاهيم قديمة عن القيادة شملت مفاهيم في نظرية الأدوار ونظرية التوقع ونظرية التأقلم والتفاعل. وقد عرّف "سميث" و "أندروز" "القائد التدريسي" على أنه الذي:

(١) يوفر الموارد اللازمة لتحقيق المدرسة أهدافها الأكاديمية.

(٢) يمتلك المعرفة والمهارة في أمور المنهج وقضايا التدريس حتى يدرك المعلمون أن تفاعلهم مع المدير سيؤدي إلى ممارسات تدريسية محسّنة.

(٣) يكون ماهراً في الاتصال بالآخرين.

(٤) يكون ذا رؤية.

وفي هذا النموذج، استخدم المدير عملية المشاركة في اتخاذ القرار؛ بمعنى أنه قد أخذ آراء موظفيه، ثم اتخذ قراره. ومع هذا ظل مدير المدرسة هو المتخذ لمعظم القرارات.

لم يعد اتخاذ القرار على مستوى المدرسة حاملاً لصفة المشاركة، بل أصبح قراراً بالشراكة (وفرق بين المشاركة والشراكة)، مما أدّى إلى إحداث فوضى شديدة للعديد من مديري المدارس في هذا البلد (الولايات المتحدة الأمريكية).

ومع أواخر الثمانينات، بدأ نموذج جديد لاتخاذ القرار في غزو النظام المدرسي. وقد أطلق عليه مصطلح الشراكة في اتخاذ القرار، أو اتخاذ القرار اعتماداً على الميدان. لقد انتقل اتخاذ القرار من الاستبدادية في الأيام الغابرة إلى المشاركة، ثم إلى الإجماع، ثم إلى الشراكة. ومما يجدر ذكره أنه حتى في العهد الذي كان معظم المديرين أكثر استبداداً، كان هناك العديد من المديرين الذين استخدموا نموذج المشاركة، إذ كانوا يحصلون على الأفكار والآراء من موظفيهم لاستخدامها في صنع القرار. وعندما أصبح نموذج المشاركة أكثر شيوعاً، لجأ كثير من المديرين إلى استخدام نماذج الإجماع لصنع بعض القرارات الخاصة بالمدرسة. وذلك يعني أن الجميع متفقون على الخط الذي سيتبع. ولقد لقيت هذه النماذج نجاحاً جيداً. فالمعلمون والموظفون الآخرون كانت لهم كلمة في بعض القرارات المتخذة على الأقل. بينما حرص المديرين المؤمنون حقاً بنموذج الإجماع على أخذ آراء المعلمين في جميع القرارات التي تهمهم. كانت الأدوار آنذاك لا تزال واضحة ومتميزة: المديرين يقودون ويديرون المدرسة، والمعلمون يعملون ويشاركون في أي قرار يهمهم. ظلّت القضية حتى ذلك الحين بسيطة. ولكن سلطات الولاية والسلطات الفيدرالية وضعت نفسها بعد ذلك في وسط عملية اتخاذ القرار المدرسي وبدأت تفرض مبدأ "الإدارة المعتمدة على الميدان" والذي يأتي مرادفاً في المعنى لمبدأ "الشراكة في اتخاذ القرار". لكن هذا الاستخدام مغلوط لأنهما لا يعنيان الشيء نفسه. وهكذا لم تعد القضية سهلة كما كانت. بل أصبح من المستحيل على أي مدير أن يتبع جميع التعاميم الرسمية. وعموماً فالمدارس تعيش اليوم أقصى حالات الفوضى التي عرفتھا في تاريخھا.

أما الأسس التي بُني عليها هذا النموذج الجديد، فقد اعتمدت على تقرير صدر عام ١٩٨٣م عن اللجنة الوطنية للتميز في التعليم، وتضمن دعوة إلى إصلاحات جذرية في التعليم.

وقد تمخض عن ذلك مفاهيم مثل مزيد من مشاركة المعلم في إدارة المدرسة، والضبط الميداني للمدرسة، وتفويض صلاحيات للمعلم، والشراكة في اتخاذ القرار، والإدارة المعتمدة على الميدان. وفي النهاية ركبت جميع المؤسسات التربوية العربية نفسها، وأصدر المنظرون مئات المقالات والكتب. وتدخلت الحكومة.

ما هو مفهوم الشراكة في اتخاذ القرار؟ أو ما هي الإدارة المعتمدة على الميدان؟ إنه، كما أشار لاينتوس قبل عدة سنوات، " مفهوم محير يصعب الإمساك به، فهو يرتبط بتغيرات أساسية في الطريقة التي تُدار بها المدارس، وبتبادل في الأدوار والعلاقات لكل أفراد المجتمع المدرسي. إن الشراكة في صنع القرار هي عملية صنع القرارات التربوية بصيغة تعاونية على مستوى المدرسة". وتعرف جامعة كاليفورنيا في سان دييغو هذا المصطلح بالتالي: "تصف الشراكة في صنع القرار بيئة تنظيمية تكون فيها مسؤولية وسلطة التخطيط وحل المشكلات شراكة بين كل العاملين في المنظمة. وتركز الشراكة في صنع القرار على عملية اتخاذ القرار كما تركز على المخرجات". ويقول مالين وأوجاوا أن "الإدارة المعتمدة على الميدان شكل من أشكال اللامركزية، فهي تنظر إلى كل مدرسة على حدة باعتبارها الوحدة الرئيسية للتحسين، وتعتمد على إعادة توزيع سلطات اتخاذ القرار باعتبارها الوسيلة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحفيز التحسين والمحافظة عليه".

وهكذا تنقل الإدارة الميدانية بعض القرارات التي كانت تُتخذ عادة على مستوى المنطقة إلى المستوى الميداني للمدرسة المعنية، وذلك هو الجزء الخاص بالميدان. أما جزء الشراكة في اتخاذ القرار فيأتي في صورة النموذج الذي يُفترض من المدير أن يقتدي به عند اتخاذ القرار. إن الغرض من الشراكة في اتخاذ القرار هو تحسين فعالية المدرسة وتحسين التعلم من خلال زيادة التزام

الموظفين، والتأكد من أن المدارس أكثر استجابة للاحتياجات الخاصة بطلبتها ومجتمعها.

أما النظريات الأساسية التي انبثق منها نموذج الشراكة في اتخاذ القرار فمعقولة: المشاركة تعني شراء الفكرة، بمعنى أنه عندما يشترك الناس في اتخاذ القرار، فإنهم عادة ما يدعمونه ويتابعونه. هل هذه الطريقة فعالة؟ لقد كانت فعالة في القطاع الخاص كما أكدته العديد من الدراسات البحثية، لكن هناك فروقا كبيرة بين القطاع الخاص والنظام التعليمي. فالشراكة في اتخاذ القرار في الشركات الخاصة تتعلق بالموظفين والمديرين، وجميعهم يجاهدون لرفع نوعية المنتج وزيادة الربح العائد منه، بينما الشراكة في اتخاذ القرار في المدارس ترتبط بالمعلمين والآباء، والطلبة أحيانا، وأفراد المجتمع أحيانا، وأحيانا بعض الموظفين الآخرين، والمدير الذي يدير المدرسة. وفوق ذلك فإن الشركات الخاصة غير مطالبة بالتعامل مع عدد ضخم من القوانين، كما أن ليس أمامهم تلك المجلدات من المعاملات الورقية التي تصاحب وظيفة مدير المدرسة. وأخيراً، فإن المدير في القطاع الخاص ليس مسؤولاً مباشرة أمام المكتب المركزي للتعليم، ولا أمام مجلس إدارة المدرسة. في حين أن مدير المدرسة مسؤول أمام هؤلاء جميعاً. وهناك فرق جوهري آخر قد تم التلميح بشأنه من قبل: وهو أن الشركات الخاصة تتعامل مع الأشياء أو مع المنتجات. بينما تتعامل المدارس مع تعلم وتربية الأجيال الناشئة.

ويشير "ليانتوس" إلى أن الشراكة في صنع القرار لا تحل محل المدير كأسلوب صانع القرار في كل القضايا، ولكن في بعض القضايا فقط. فلا يزال المدير هو المتخذ لتلك القرارات الخارجة عن نطاق الشراكة في اتخاذ القرار. المشكلة هي ضبابية الخط الفاصل بين هذا النوع من القضايا وذاك. يقول "ستاین" إن الدور الجديد للمدير يتلخص في كونه المنظم والناصح وباني

الإجماع الذي يُحسن الاستفادة من تفكير المجموعة. ولكن آخرين يقولون إن الدور الجديد للمدير هو تيسير اتخاذ القرار، أي أنه المسؤول عن توفير الوقت والمكان المناسبين لالتقاء المجموعات، ولمساعدتهم على العمل معاً بفعالية ولتقليل العقبات والمشوشات لكل أولئك المشاركين في مجموعة الشراكة في اتخاذ القرار.

وبحث كل من "كونوي" و"كالزي" في نتائج هذا النموذج على التحصيل الطلابي. فالنظرية الأساسية هي أن تحصيل الطلاب سيتحسن نتيجة للشراكة في صنع القرار. بيد أن ذلك لم تثبت صحته مراراً وتكراراً، بل إن إحدى الدراسات وجدت أن نوعية التدريس قد انخفضت في مدارس اتسمت بمستوى عالٍ من المشاركة في صنع القرار. ووجدت دراسة أخرى أن المعلمين شعروا بمهنية أكبر واستمتعوا بزيادة سلطاتهم، إلا أنه لم يحدث تحسن في نوعية التدريس ولا في درجات الطلاب.

وراجع كل من "مالين" و"أوجاوا" عشرات المشاريع المتعلقة باتخاذ القرارات اعتماداً على الميدان وعلى الشراكة في اتخاذ القرار وتبينت لهم النتائج الضعيفة نفسها. لم تثبت بعد صحة الفرضية القائمة على أن تعلم الطلاب سيتحسن. " فالمعلومات المتوفرة تلقي بظلال الشك على قدرة خطط الإدارة المعتمدة على الميدان على إنجاز أهدافها. إن الأدلة التي جمعت من توصيف المشاريع وتقارير الحالة والتقارير الميدانية والدراسات المنتظمة ومصادر الأدبيات ذات العلاقة، كلها تشير إلى أن الإدارة المعتمدة على الميدان كثيراً ما تخفق في تحقيق أهدافها".

وقد لاحظ "ايندرلين- لامب" أن الدراسات السابقة في هذا الشأن تشير إلى أن المعلمين أنفسهم لم يكونوا راغبين في الانخراط في عملية الشراكة في اتخاذ القرار إلى تلك الدرجة والنوعية التي نصت عليها الأنظمة والأدبيات.

لقد أصدرت بعض الولايات تشريعات لم تكتف بتعميم الإدارة القائمة على الميدان، بل دعت إلى الشراكة في اتخاذ القرار أيضاً. لكن تلك التشريعات لم تتضمن أي نوع من الدعم الذي يُعدُّ الموظفين المعنيين للتغيير في الأعمال الإدارية. وهذا ليس بمستغرب في التعليم، فكثيراً ما يمرر المشرعون أنظمة، لكن بدون توفير وسائل تعيين رجال التعليم على تطبيقها. وهناك بعض الدراسات التي تفيد باحتمال تحقق بعض النتائج الإيجابية من الشراكة في اتخاذ القرار، و لكن هناك الكثير من الإحباط والحيرة نتيجة لها. كما أن أهدافها الأصلية لم تر النور بعد.

لا تزال هناك حاجة إلى مديرين ماهرين لتطبيق مبدأ الإدارة القائمة على الميدان والشراكة في اتخاذ القرار. ويقول تقرير لمجلة "أسبوع التعليم"، أنه في أسوأ الأحوال - فإن هذين النموذجين قد أخذوا قوة اتخاذ القرار من أيدي الإداريين المقتدرين ووضعها في يد مجموعة من الهواة الاعتباريين والمشاكسين. ويزعم مناصرو هذه النماذج أنها قد حسنت معنويات المعلمين وهيأت الوسيلة اللازمة لمزيد من مشاركة أولياء الأمور والمجتمعات - بيد أن مقياس النجاح لأي مدرسة هو تحصيل الطلاب. ولا تُظهر الدراسات التربوية أي تحسن في هذا الباب المهم للجميع.

خامساً: الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية. إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقاً لقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية، ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج

إلى إمكانيات مادية وبشرية وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ورغم أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى، تبعاً للمرحلة التعليمية وعدد الفصول الدراسية وعدد المعلمين والتلاميذ، إلا أنه في كل الأحوال يوجد بكل مدرسة مسؤول أول يطلق عليه لقب مدير المدرسة.

ومما لا شك فيه أن إدارة المدرسة من المهام الصعبة والحساسة التي تتطلب من صاحبها لكي يكون مديراً ناجحاً، وقادراً على القيام بواجباته على الوجه الأكمل أن يكون :

- ١- سليم الجسم والعقل.
- ٢- ذو قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله.
- ٣- أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسؤولين التربويين.
- ٤- أن يكون قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة.

إن هذه الأمور هامة جداً، وينبغي توفرها لدى مدير المدرسة، لكي يكون ناجحاً في عمله. فالإنسان الذي يعاني من أمراض جسمية كانت أم نفسية لا يمكنه أن يعالج المشاكل التي تجابهه بهدوء وتبصر، بل على العكس من ذلك تظهر لديه عند مجابهته لأبسط المشاكل حالات انفعالية تجعله يفقد أعصابه فيتصرف تصرفات خطيرة ومضرة تزيد المشاكل تعقيداً بدلاً من حلها، وعلينا أن لا ننسى الحكمة القائلة [العقل السليم في الجسم السليم] .

أما بالنسبة للصفة الثانية [المقدرة والكفاءة] فيمكن تقدير مدى توفرها في من يراد اختياره لإدارة المدرسة من خلال عمله كمعلم، قبل أن يصبح مديراً،

إذ بالإمكان معرفة مدى قابليته على القيام بواجباته المدرسية، والجهود التي كان يبذلها لرفع مستوى طلابه في مختلف المجالات، ومدى ضبطه لصفه، ونوع العلاقات السائدة بينه وبين طلابه وزملائه المعلمين، ومدى احترامهم له، ومدى قابليته على خلق العلاقات الإنسانية الطبيعية في المحيط المدرسي، إدارةً ومعلمين وطلاباً، ذلك أن مدير المدرسة بطبيعة عمله مسؤول عن النضوج الفكري للمعلمين والطلاب معاً، وإن أي جهل لهذه الحقيقة إنما يسبب التوتر في العلاقات المدرسية، ويشيع الفوضى، ويفقد النظام، ويؤدي بالتالي إلى فشل المدرسة.

أما ما يخص الصفة الثالثة [الثقة] فإنها تتوقف على سلامته الجسمية والنفسية من جهة وعلى مقدرته وقابليته من جهة أخرى، إذ أن هاتين الصفتين تمكنانه من أداء واجباته المدرسية كما ينبغي.

أما الصفة الرابعة فإن لها أهمية قصوى، ذلك أن مدير المدرسة يواجه كل يوم العديد من المشاكل الإدارية والتربوية، داخل المدرسة وخارجها، منها ما يخص الطلاب، ومنها ما يخص المعلمين، وإن المدير الناجح هو الذي يستطيع البت في هذه المشاكل بشكل حاسم ودقيق. وطبيعي أن ما أقصده بالحاسم ليس التسرع في إعطاء الحكم لأن ذلك يعطي النتائج العكسية، بل على العكس من ذلك ينبغي أن يكون متبصراً، قادراً على تحليل المشاكل وفهمها، وسماع آراء المعلمين، والأخذ بما هو صائب منها دون مكابرة أو استعلاء.

هذه هي أهم الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة والتي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل وأن أي أساس آخر لاختيار مدير المدرسة لن يعطي النتائج المرجوة، وبالتالي لن يساعد على نجاح المدرسة في مهمة أعداد الأجيال التي نصبو إليها، والمسلحة بسلاح العلم والمعرفة والأخلاق، والقيم الإنسانية النبيلة.

سادساً: العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة

- ١- توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وأشعار العاملين مدرسين وإداريين بالانتماء إلى المدرسة وحب العمل داخلها والرضا عن عملهم.
- ٢- مراعاة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي.
- ٣- تفويض السلطات. فمدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من أعمال المدرسة وإنما يجب أن يفوض جزءاً من سلطاته لوكيل المدرسة ولشرفي المواد وللمدرسين وأن يحدد الاختصاصات بوضوح وينفذ مبدأ وحدة الأمر حتى لا تعدد الرؤساء وبالتالي تتضارب الأوامر.
- ٤- إحكام الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة واسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة وإطلاعهم على أهدافهم وسياساتها.
- ٥- يجب على الإدارة المدرسية حل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية كذلك يجب إن نهتم بمواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ.
- ٦- النمو المهني المستمر للمدير حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للإمام.
- ٧- وعيه التام لخطورة المهمة الملقاة على عاتقه باعتبار إن المدرسة عامل هام في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون على خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم.

- ٨- ميله للتجديد وبخاصة في ميدان عمله بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع باعتباره القائد التربوي في المدرسة فلا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصدر إليه.
- ٩- قدرته على المتابعة والمثابرة حتى يتمكن من تنفيذ الخطة التي رسمها مع زملائه ويقف على ما يعوق سير التنفيذ إن وجد للعمل على تخطيه والتغلب عليه ومن ثم تقويم العمل لتعديل الخطة واستبدالها.
- ١٠- قدرته على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين وقدرته على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه.
- ١١- الإخلاص في العمل حتى يكون قدوة صالحة لغيره.
- ١٢- قدرته على حسن التصرف واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
- ١٣- إن يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية في عرضه للأمر ودون تحيز أو محاباة حتى يحظى باحترام الجميع ويكسب ثقتهم ويكون تعامله مع الآخرين صريحا وواضحا.
- ١٤- إن يثني ويشجع كل مدرس أدى عملا ممتازا ، أخذا بيد المدرس الضعيف بتشجيعه للتغلب على ضعفه بعد معرفة أسبابه.
- ١٥- حسن التعامل مع المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور.

سابعاً: العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة

- ١- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من لا مركزية واستقلال السلطات الحكم المحلي.

- ٢- مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.
- ٣- القيم الدفينة والخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.
- ٤- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديري أو مراقبي التعليم من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شئون التعليم.
- ٥- نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.
- ٦- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للإشراف في مسئولية إدارة التعليم.
- ٧- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقييم لأعمال مدراء المدارس التابعة لها.
- ٨- مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال ومدى استعدادهم ورغبتهم في المساهمة.
- ٩- مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسئولياته وسلطاته الإدارية.

ثامناً: الكفايات اللازمة لمدير المدرسة

- ١- أن يُلمّ مدير المدرسة بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية، ومراحل النمو، وسيكولوجية التعلم والتي تقوم عليها طرق وأساليب التدريس، وتنظيمات المناهج الدراسية.
- ٢- أن تكون لدى مدير المدرسة خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية، وبصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي وسلوك الناشئة الذي يمكن أن يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه.
- ٣- أن يُلمّ مدير المدرسة بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها روافد لنظام عضوي واحد.
- ٤- أن يكون مدير المدرسة قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها، كما يجب أن يكون ماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم تلك البرامج.
- ٥- أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة المثلى من الخدمات الاجتماعية المعنية كتلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات، والأخصائيين الاجتماعيين، ورجال الصحة المدرسية.
- ٦- أن تكون لدى مدير المدرسة معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية، وبما يحقق تقدم العملية التعليمية، دون تدخل مباشر في عمل المدرسين.

- ٧- أن تكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس، وخاصة حديثي العهد بالمهنة منهم.
- ٨- أن تكون لمدير المدرسة القدرة على حماية القيم الأخلاقية والعملية المثلى التي تتحقق وفقاً لما يتمتع به المدير من علاقة وثيقة ومباشرة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ.
- ٩- أن تتوفر لدى مدير المدرسة قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومنظمات أولياء الأمور واحتياجاتهم، وأن تتوافر لديه المهارات التي تمكنه من إقامة العلاقات التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي.
- ١٠- أن يلم مدير المدرسة بالمعلومات الخاصة بشؤون التلاميذ التي تمكنه من معرفة إجراءات القبول والتحويل. وكذلك المهارات اللازمة لاستخدام وسائل فنية للتعامل مع التلاميذ كأفراد وجماعات وتوجيههم في إقامة أنظمة طلابية تقوم على فكرة الحكم الذاتي والانتماء الاجتماعي.
- ١١- أن تكون لدى مدير المدرسة المهارات الأساسية لإدارة عملية تقويم التلاميذ وتنظيمها، وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالنقد العلمي لبنائهم.
- ١٢- أن يمتلك مدير المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية، وتساعده في أداء الدور القيادي داخل المجتمع المحلي.
- ١٣- أن تكون لدى مدير المدرسة مهارات اجتماعية تمكنه من القيام بدور الوسيط المنسق بين القوى المختلفة التي تؤثر في عمل المدرسة، وذلك بغرض توجيه ذلك التأثير لصالح تحقيق الأهداف المدرسية.

١٤- أن تكون لدى مدير المدرسة الذي يتطلع إلى قدر كبير من التميز والاحترام بين الجميع خلفيةً تربويةً غنيةً تمكنه من تطوير فلسفة تربوية شخصية تهيئ له الدور القيادي للآخرين، وخاصةً بين أبناء المهنة من أعضاء هيئة التدريس، كما تمكنه الخلفية التربوية من إحداث التوازن المطلوب بين أفراد هيئة التدريس والتدخل لحسم الصراعات الفنية، أو فض المشكلات التعليمية بعقلية علمية وموضوعية.

١٥- أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على العمل التعاوني والقيادي وما يحتاجه لك من مهارات ومعلومات متخصصة من جانب المدير، نظراً لحاجته للعمل مع أعضاء هيئة التدريس لانتقاء الإجراءات التعليمية والتربوية المناسبة من بين الكثير من الإجراءات المركبة والمختلفة وتطبيقها.

تاسعاً: أسس اختيار مدير المدرسة

١- استقبال طلبات المرشحين وأوراقهم المقدمة إلى المؤسسة صاحبة العمل.

٢- مراجعة الطلبات المستوفاة للتعرف على الأشخاص الأكثر جدارة والأقرب إلى المستوى المطلوب، وإعطاء أصحابها الأولوية في الخطوات اللاحقة، وللوقوف على مدى استيفاء الطلبات للبيانات والمعلومات المطلوبة من أجل استبعاد غير المكتمل منها، أو طلب المزيد من الإيضاحات والمستندات من أصحابها.

٣- التأكد من لياقة المرشح صحياً ومن قدرته الجسمية على القيام بالعمل، ولذلك، فمن الممكن أن يطلب من المرشح إجراء فحص طبي.

- ٤- إجراء مقابلات للأفراد المرشحين، وقد يتم سؤال المرشح عن سبب تقدمه للعمل وتوقعاته منه، أو مطالبته بالتحدث عن أسلوب عمله أو إدارته فيما لو حصل على العمل (الوظيفة)، وعن رأيه في كيفية مواجهة تحديات العمل في المؤسسة.
- ٥- إجراء اختبارات بحسب طبيعة الوظيفة الشاغرة، وقد تكون تلك الاختبارات شفوية، أو كتابية، أو تطبيقية، أو مزيجاً بينها.
- ٦- المفاضلة بين المتقدمين بناءً على معايير موضوعية محددة منسجمة مع طبيعة الوظيفة الشاغرة تُمكن اللجنة أو الهيئة القائمة على عملية الاختيار من اختيار الأنسب.
- ٧- إشعار الشخص الذي وقع عليه الاختيار بقرار اختياره واستخدامه لفترة تجريبية للتأكد العملي من صلاحيته للعمل وقدرته على القيام بمهامه المطلوبة وذلك قبل تثبيته في الوظيفة أو المركز. أما فيما يتعلق بمن لم يتم اختياره، فمن اللازم إظهار الاحترام له والاعتذار له من عدم اختياره.
- ٨- اتخاذ القرار المناسب بشأن المستخدم وصلاحيته للعمل وتثبيته، أو استبعاده والاستغناء عنه.
- ٩- أن يكون اختيار مديري المدارس من المدرسين ذوى الموهبة والقدرة على تحمل أعباء القيادة مع الأخذ في الاعتبار أن المعلم الناجح ليس بالضرورة أن يكون مديراً ناجحاً.
- ١٠- أن يكون على مستوى الكفاءة والامتياز وقوة الشخصية.
- ١١- أن يكون حاصلاً على تقدير جيد جداً فما فوق في سنتين من الثلاث الأخيرة.

١٢- أن يكون أمضى عامين على الأقل في وظيفته الأخيرة.

وهناك خطوات أخرى أساسية وتمهيدية تتقدم الخطوات السابقة قد يعدها بعض المختصين من خطوات عملية الاختيار. وتتمثل تلك الخطوات التمهيدية بـ: تحليل العمل وتحديد مواصفاته ومواصفات شاغله، وتحديد معايير الاختيار، والإعلان عن المراكز الشاغرة وآلية التقدم إليها.

ويتم التركيز على عملية اختيار مدير المدرسة باعتبارها عملية شاقة وحساسة، إذ لا بد من التأكد من أن المدير يمتلك المهارات والكفايات المطلوبة منه شخصياً ومهنيًا لإتمام دوره والقيام بمسؤولياته، خاصة وأن له دوراً أساسياً في فعالية المدرسة وتحقيقها لأهدافها، وفي الوصول إلى مخرجات صائبة لعملية التعلم. وتتم عملية اختيار مدير المدرسة بطرق وأساليب شتى نستعرض أهمها وليست هناك طريقة معينة مثلى في عملية الاختيار، بل إنها تخضع لظروف النظام التعليمي والبدائل المتوفرة له، غير أن بعض الطرائق تمتاز عن غيرها بدرجة أكبر من الموضوعية والنزاهة ومراعاة تكافؤ فرص التقدم للعاملين في الحقل التربوي. وقد صنف محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود (١٩٩٣) تلك الأساليب في ثلاثة أصناف: أسلوب الأقدمية، وأسلوب الجدارة، ومقاييس الرتب.

عاشراً: مهام مدير المدرسة الناجح

أخي وزميلي مدير (ة) المدرسة إليك بعض النقاط التي إن أوليتها إهتمامك كان النجاح حليفك بإذن الله وهو ما نتمناه. هذه النقاط تهم أيضاً مشرف الإدارة المدرسية الزائر لمدرستك وهي ما يبحث عنه أثناء الزيارة وأورها لكم باختصار.

أعمال مطلوب من مدير المدرسة الاهتمام بها:

- 1- المدخل العام للمدرسة من حيث (اللوحة الخاصة باسم المدرسة ومطابقتها للأنظمة - وجود اللوحات التوجيهية والإرشادية- النظافة العامة له وللساحات الخارجية في المدرسة).
- 2- مكتب مدير المدرسة (تنظيمه توفر العناصر المعينة للمدير واللوحات الخاصة بمنسوبي المدرسة والمجالس واللجان المدرسة ووجود الجدول المدرسي...)
- 3- دفتر الدوام (هل يقفل في الوقت المحدد، هل هو مطابق لما جاء في الدليل الإجرائي...)
- 4- البرنامج الصباحي (مدته وجودته..)
- 5- الجدول المدرسي من حيث حسن التوزيع ومدى واقعيته.
- 6- توزيع الأعمال بين العاملين ومتابعتها.
- 7- اللجان المدرسية وتفعيلها.
- 8- الاجتماعات المدرسية.
- 9- النشاط المدرسي (وجود الخطة، تفعيلها...)
- 10- الإشراف اليومي (جدول الإشراف وتنظيمه)
- 11- قبول الطلاب ومدى الالتزام بشروطه.
- 12- المقصف المدرسي: (هل اللجنة مشكلة وهل هي مفعلة نظافته)
- 13- المختبر المدرسي: (وتفعيله، ونظافته، وسلامته).
- 14- الخطة المدرسية (وجودها - شموليتها - مرونتها).

- 15- متابعة مدير المدرسة للبريد الإلكتروني والتعاميم.
- 16- تحليل نتائج الاختبارات.
- 17- المستودع والعهد.
- 18- النظافة والصيانة لمرافق المدرسة ومتابعتها ، وسائل السلامة مثل توفر مخارج الطوارئ ووجود خطة الطوارئ.....).
- 19- متابعة المدير للكتب الدراسية(توفر الطبعات الجديدة..).
- 20- متابعة المدير لأعمال المرشد الطلابي.
- 21- متابعة المدير للمعلمين (الزيارات الصفية- النمو المهني - متابعة الأعمال التحريرية).

أثر مدير المدرسة التربوي:

- العلاقات بين العاملين.
 - متابعة الظواهر السلوكية لدى الطلاب.
 - قدرة المدير على التجديد والابتكار.
 - علاقة المدير بالمشرف التربوي الزائر.
 - علاقة المدير بأولياء الأمور والبيئة المحيطة بالمدرسة.
- مهام مدير المدرسة كثيرة وكبيرة. ومدير المدرسة الناجح هو من يستطيع القيام بها على أكمل وجه، وليس له سبيل إلى ذلك إلا بتوفيق الله عز وجل ثم بقدرته على حسن توزيع المهام بين العاملين ومتابعة ذلك فالمتابعة مهمة جدا حتى نتأكد من النتائج ومدى تطابقها مع أهدافنا المعلنة، وليس ضروريا أن يكون التطابق ١٠٠٪.

يستطيع مدير المدرسة النجاح إذا أحسن توجيه جهود العاملين معه وتابعهم ،فليس ضروريا أن يقوم بكل تلك الأعمال لوحده فالإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل هي توجيه الجهود نحو تحقيق العمل على الوجه المطلوب.

حادي عشر: من وظائف مدير المدرسة

التخطيط الإداري الاستراتيجي

إننا نعيش الآن عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغير وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية لعل من أهمها الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، ولكي يواكب مدير المدرسة هذه المتغيرات فإن عليه أن يدرك أن الأخذ بالتخطيط هو سبيله لمواجهة تلك التحديات، إذ يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية لمواجهة المشكلات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات محددة للتعامل مع الأحداث وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة.

وما من شك بأن التخطيط الناجح أساس التطوير الناجح، ولكن أي نوع من التخطيط نريد في مؤسساتنا التربوية؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل قد تكمن في جوهر نموذج التخطيط المستخدم، وما يحققه من نتائج، ويعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحسانا وانتشارا في السنوات الأخيرة، إيماننا بدوره وأهميته وضرورته في تحقيق النجاح للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ومنها المؤسسات التربوية، ذلك لأن جوهره يدور حول الإجابة عن التساؤلات التالية: أين نحن؟ إلى أين نريد أن نصل بنهاية فترة زمنية محددة؟ ما الموارد المخصصة إلى حيث نريد أن نكون؟ كيف الوصول إلى حيث نريد؟ متى يتم الإنجاز؟ من سيكون المسؤول؟ (مسؤولية التنفيذ، الإشراف والمتابعة والتقييم،

مسؤولية اتخاذ القرارات. ما هو تأثير الموارد البشرية؟ ما هي قاعدة البيانات المطلوبة لقياس التقدم؟ وذلك بهدف التكيف مع المتغيرات في بيئة المدرسة من خلال حسن توظيف الموارد واستكشاف الفرص والتحديات وتحديد عوامل القوة والضعف بالمؤسسة التربوية.

التخطيط الإداري الإستراتيجي

يعد التخطيط إحدى وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة، ويعتبر عنصراً أساسياً من عناصرها، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والقياس الواقعي لاحتياجاته والحرص الدقيق لموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ، لمقابلة احتياجات المجتمع حسب أولوياتها وفي ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

والتخطيط يحدد مسار العمل، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو الوظيفة الأولى والأساسية في عمل مدير المدرسة بصفته واجهة الإدارة المدرسية في مدرسته، ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجية واضحة المعالم محددة لمجابهة مواقف مستقبلية وفقاً لرؤى مدرسته.

"والتخطيط الإستراتيجي المدرسي بدوره يركز على العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج المدرسة، وتحسين برامج المدرسة المختلفة.

وكما هو معلوم فإنه على كل بيئة مدرسية تنشُد التطور والتجديد أن تعتمد على التغيير، ومديري المدارس يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير، وفي نفس الوقت

يمكنهم جمع البيانات التي توجه مستقبل المدرسة، وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها المدرسة مستقبلاً، والتخطيط الإستراتيجي إحدى وسائلهم في ذلك إذ هو في أبسط صوره عملية تخطيط طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ونوع من التخطيط يسمح لمديري المدارس لتقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟

ثاني عشر: وصايا لمدير المدرسة

- ١- ينبغي لمدير المدرسة أن يكون المثل الأعلى لكافة المعلمين في القيام بواجباته المدرسية، فالمعلمون غالباً ما يقتدون بمدير مدرستهم، ينشطون بنشاطه ويهملون بإهماله.
- ٢- ينبغي لمدير المدرسة أن يكون مرناً بتصرفاته، غير متسرع في إصدار القرارات، وبذلك يتمكن من معالجة ما يصادفه من مشاكل، وبذللها بسهولة ويسر.
- ٣- ينبغي لمدير المدرسة أن يجمع بين العطف والمحبة والحزم في علاقاته مع الطلاب والمعلمين، ويعرف متى يستخدم الحزم في حل المشاكل، ومتى يستخدم اللين.
- ٤- على مدير المدرسة أن يكون ديمقراطياً في تصرفاته وتفكيره، لأن الديمقراطية هي السبيل الأمثل للوصول إلى النتائج الصحيحة، ليس في مجال التربية والإدارة فحسب، بل في كافة مجالات الحياة الأخرى.
- ٥- على مدير المدرسة أن يكون متواضعاً، بعيداً عن التعالي والغرور، وأن يعمل بكل جهده على كسب ثقة المعلمين لأن ذلك هو السبيل لخلق التعاون بين المعلمين والإدارة، وبالتالي نجاح المدرسة، فلا يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها إلا إذا ساد التعاون في المحيط المدرسي.

6- على مدير المدرسة أن يتجنب كل ما من شأنه أن يخلق التكتلات في صفوف الهيئة التعليمية، وعليه أن يتجنب تقديم معلم على حساب الآخرين، لأن ذلك يخلق بكل تأكيد روح التذمر في نفوس المعلمين ويجعلهم يعزفون عن التعاون.

7- على مدير المدرسة أن يكون قادراً على التعبير عما يريده تكلماً وكتابة، فالمدیر المتمكن من التعبير الجيد يؤثر تأثيراً بالغاً في نفسية المعلمين والطلاب، ويجعلهم يثقون بأن مدير مدرستهم أهل لهذا المنصب.

8- على مدير المدرسة أن تكون له معرفة جيدة بطلاب مدرسته، وذلك عن طريق حفظ أسمائهم والتعرف على الطلاب المتفوقين منهم والمتأخرين، والذين هم مثال للأدب والأخلاق، والطلاب المشاكسين الذين يميلون للشراسة وخلق المشاكل، من معالجة مشاكلهم وحلها.

ولابد للمدير لكي يقوم بهذا العمل، أن ينظم لكل طالب ملف خاص به، تدون فيه كافة المعلومات المتعلقة بأوضاع الطلاب السلوكية والدراسية، وتكون مرجعاً له وللمعلمين عند معالجتهم المشاكل التي تنشأ في المدرسة، إذ بواسطتها يمكن التعرف على سيرة التلاميذ وسلوكهم، ونقاط الضعف فيهم، وبالتالي معالجة تلك المشاكل بالشكل الذي يحقق الهدف المنشود للتربية.

ثالث عشر: القائد التربوي.... ذو مشاعر إنسانية

ترجع حركة الإدارة العلمية إلى العالم " مروريك تايلور " في نهاية القرن التاسع عشر وقد ركزت على الإنتاج واعتبرت الإنسان كآلة في تنفيذ العمل، وأكد على النشاط والتحكم في إدارة المؤسسة. وتعتبر " ماري فيوليت " من أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم وقد رفضت " ماري فيوليت " وآخرون مفاهيم الإدارة العلمية واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية في العمل.

وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية و التأكيد على المرونة و مراعاة ظروف الأفراد. ففي دراسة قام بها "جريفت" وجد أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة وهو الذي يحل مشاكل العاملين و هو الذي يعطي سلطات للآخرين، كما أن "لورتل" في دراسته للتنظيم الاجتماعي للمدرسة قد أولى اهتماماً كبيراً لجانب العلاقات الإنسانية في التنظيم وقد وجد من دراسته في التنظيم أن المنهاج العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإداري البحث، وأن شعور المعلم و إحساسه نحو المدرسة كان أهم من مجال اتساع سلطاته.

مفهوم العلاقات الإنسانية :

على الرغم من وجود كثير من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية إلا أنها مازالت تحتاج إلى فهم كامل لتطبيقها، ويظن البعض أن الإدارة شيء سهل، لكن الصعوبة والتعقيد عندما تتعامل مع العنصر البشري و لاشك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً و تداخلاً لذا يجب على مدير المدرسة أن يقتحم و يعيش مجال النفس البشرية للعاملين في المؤسسة التعليمية. أن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة ينبغي أن يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة.

إن بعض الأفراد يفهم العلاقات الإنسانية على أنها لطف أو رقة المعاملة و مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، و إنما هي بالإضافة لذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكانياتهم و ظروفهم ودوافعهم و حاجاتهم و استخدام كل هذه العوامل مجتمعة في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف ما في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف.

فالعلاقات الإنسانية ليست فقط مفاهيم نظرية، ولكن بالإضافة إلى ذلك هناك ممارسات جادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة، ويشير "ديفنز" إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وتكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج و متعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد و بين مصلحة المؤسسة التعليمية.

بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية :

✓ ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الفروق والتميز، ولاشك أن المدير يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المديرين ورجال الإدارة ولذلك فإن المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التميز وحسن السلوك ويكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته، ولكن إذا نظرنا إلى المسألة من ناحية أخرى فإننا نتساءل طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام فلماذا نراها غير شائعة وأن تطبيقها عسيراً؟ الواقع هو أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية وتنمية المهارات الاجتماعية و الفلسفة البشرية وتطور البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة.

✓ أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث خلط الأفراد بين الصفة "الإنسانية" و الصفة " الشخصية " فلقد حسب بعض الأفراد ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناها

العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستطاف وسابق المعرفة بل و صلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية بينما العلاقات الشخصية تقتزن بالتميز والتعصب.

✓ يقال أنها تضعف سلطة الإدارة وتعطل الإنتاج وتعطي الموظفين الحق في التدخل في سير العمل، والواقع أن العلاقات الإنسانية على النقيض من هذا القول، إذ إن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها.

✓ يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الآخرين ومداراتها إلى حد التواطؤ أحياناً، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على مصدر رزق الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل، ولكن العلاقات الإنسانية لم يطبقها أصحابها لتكون على حساب العمل والكفاية فيه، إنما ظهرت كدعوة لزيادة كفاءة العمل وإنتاجيته.

✓ يفسر البعض بأن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال تروحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية في نظر هذا البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارات. إن العلاقات الإنسانية ليست شعاراً مقروناً بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته. إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية، وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية. وأنها السلوك الإداري الذي يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية.

✓ ومما تجدر الإشارة له أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفي لنجاح الإدارات، فهناك جوانب أخرى في الإدارة المدرسية يجب الاهتمام بها مثل النظرية التحليلية والقيم العلمية للإدارة بالإضافة إلى ذلك فإن توافر العلاقات الإنسانية لا ينفى وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل فالإدارات الناجحة (التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية) هي التي تتوافق أو تتقارب لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

أسس العلاقات الإنسانية :

من أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية ما يلي :

- ١- **الإيمان بقيمة الفرد:** أن يؤمن المدير أو القائد التربوي يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها وأن الفرد العادي إن أتيحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، فسيكون قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة معقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف ومشكلات.
- ٢- **المشاركة والتعاون:** أن العمل الجماعي أجدى و أكثر قيمة من العمل الفردي حين يتاح المناخ المناسب للجماعة و المناقشة في موضوع معين أو أمر من الأمور فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع و تحديد أبعاده وملابساته و اتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية.
- ٣- **العدل في المعاملة:** ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيداً عن التحيز والمحاباة، وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة.

كما لا يخفى عليكم بأن هناك أساسيات أخرى للعلاقات الإنسانية ينبغي أن نركز عليها... مثل :

- وجود الرغبة لدى العاملين في الحقل التربوي.
- توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم.
- التصرف بوضوح في ضوء أهداف العمل.
- توفير المواقف والظروف التي تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف التربوية المرجوة.

رابع عشر: مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم

إن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً في مدرسته. ويفرض هذا الدور قيام مدير المدرسة بمهام إدارية ومهام فنية ومع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي هو في خدمة العمل الفني وانطلاقاً من إن الإشراف التربوي هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعني بالجانب الفني فيها فإن مدير المدرسة هو من الزاوية قائداً تربوياً لمدرسته فهو ليس إدارياً مخصصاً ولكنه مشرف تربوي مقيم لهذا فإن مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن ما يلي :

(1) تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً.

(2) تحسين تنفيذ المناهج المدرسية.

(3) التلاميذ.

(4) البناء المدرسي وملحقاته.

(5) البيئة المحلية والمجتمع المحلي.

ويمكن تحقيق أغراض هذه الجوانب عن طريق قيام مدير المدرسة بأعمال تقلب عليها السمة الإدارية تتضمن المجالات التالية :

(1) التخطيط.

(2) التنفيذ.

(3) المتابعة.

(4) التقويم.

◀ أولاً - التخطيط:

وهو العنصر الأساسي في تحقيق سلامة العمل الإداري حيث أن العمل الإداري يجب أن يكون مخططاً بدقة قبل بداية العام الدراسي لذلك يجب أن يضع مدير المدرسة خطة عمل تغطي كافة الأنشطة الإدارية التي يقوم بها في أثناء الدوام الدراسي من بدايته إلى نهايته.

◀ ثانياً - التنفيذ:

وفي هذه المرحلة توضع الإجراءات الإدارية المقترحة موضع التنفيذ ويسير مدير المدرسة فيها طبقاً للمراحل التالية :

أ) المهام الإدارية في بداية العام الدراسي:

وتشمل هذه الإجراءات الإعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراجعة سير العمل في الأيام الدراسية ومن هذه الإجراءات :

(1) التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين كافة التخصصات قد تحقق.

(2) يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين الذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متواجدين وأن عددهم يكفي لتيسير العمل المدرسي.

(3) يتأكد أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرها ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم.

- 4) التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي للتلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبعات المقررة
- 5) التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة.
- 6) التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحياتها للتلاميذ واكتمال أثاثها.
- 7) عمل الجدول المدرسي بحيث يغطي جميع المقررات التي على الطالب دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع.
- 8) الحرص على توفر مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي.

ب) المهام الإدارية أثناء العام الدراسي :

- ١- الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمتابعة قضايا إدارية تهم المدرسة والنظام المدرسي.
- ٢- مراقبة دوام المعلمين من حيث الالتزام بمواعيد الحصص المكلفين بها والالتزام بالجدول المدرسي.
- ٣- مراقبة دوام التلاميذ.
- ٤- مراقبة دوام الإداريين والعمال والفنيين.
- ٥- تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة.
- ٦- كتابة التقارير إلى الإدارة التعليمية بهدف عرض سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي أو بيان حاجات المدرسة من المعلمين أو التسهيلات المالية.

- ٧- صيانة البناء المدرسي ومرافقة.
- ٨- مواجهة المشكلات الطارئة.
- ٩- تنظيم العمل التربوي المدرسي من خلال عمل اللجان المختلفة من المعلمين والتلاميذ لتيسير العمل التربوي.

ج) المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي :

وتشمل هذه المهام الجوانب التالية :

- ١- الإعداد للاختبارات وتنفيذها.
- ٢- مراقبة سير الاختبارات.
- ٣- الإشراف بشكل مباشر على التصحيح ورصد الدرجات.
- ٤- الإشراف على النتائج وكتابة الشهادات وكشوف الدرجات طبقاً للأنظمة المرعية.
- ٥- استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين.
- ٦- جرد الكتب المدرسية.
- ٧- استلام السجلات الرسمية من المعلمين والإداريين.
- ٨- كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمقترحات لتحسين سير العمل الإداري في العام الدراسي.

◀ ثالثاً - المتابعة :

إن أي تخطيط أو تنظيم ليس له أية فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشغولاً بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة.

وتشمل المتابعة ما يلي :

- ١- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي.

- ٢٠- متابعة أعمال هيئة التدريس والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص.
- ٢١- متابعة مستويات الطلاب الشهرية.
- ٢٢- متابعة تنفيذ قرارات مجالس المدرسة.
- ٢٣- متابعة تقويم أعمال الطلاب.
- ٢٤- متابعة النشاط المدرسي.
- ٢٥- فحص أعمال الشؤون المالية والإدارية والمراجعة في فترات دورية.
- ٢٦- متابعة الخدمات داخل المدرسة.

رابعاً - التقويم:

لعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة والطلاب عن أساس علمي سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية. أما عناصر التقويم فتشمل:

- ١- تقويم التلاميذ.
- ٢- تقويم المناهج والكتب الدراسية.
- ٣- تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية.
- ٤- تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية.
- ٥- تقديم تقارير نترائية وسنوية من المدرسة إلى المختصين.

بالعودة إلى مجالات عمل مدير المدرسة وتناول كل منها بشيء الإيجاز نجد التالي:

أولاً: دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً يقصد بالنمو المعرفي للمعلمين تطوير كفاياتهم التعليمية وتشمل جانبين المعرفي والسلوكي.

أما الجانب المعرفي فيتضمن :

- ١- معرفة خصائص التلاميذ النفسية والجسمية والاجتماعية ومراعاة هذه الخصائص في التعليم.
- ٢- المعلومات والحقائق التعميمات في المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها.
- ٣- حاجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والعلمية.
- ٤- الأسس التي تبنى عليها المناهج الدراسية.
- ٥- طرق التدريس المناسبة لمادته التي يقوم بتدريسها.
- ٦- المكتشفات العلمية والأدبية التي تساعده على.
- ٧- دورة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية.

أما الجانب السلوكي فيشمل :

- ١- القدرة على إدارة غرفة الصف.
- ٢- قدرة المعلم على التخطيط لدروسه بمستوياته الثلاث (السنوي واليومي والدراسي).
- ٣- قدرة المعلم على استخدام الوسائل التعليمية.
- ٤- قدرة المعلم على تنظيم نشاطات صفية ولا صفية مناسبة لتلاميذه.
- ٥- قدرة المعلم على استخدام اللغة العربية السليمة بوضوح.
- ٦- قدرة المعلم على وضع اختبارات تقيس تحصيل التلاميذ.
- ٧- قدرة المعلم على تحليل نتائج الاختبارات.
- ٨- قدرة المعلم على طرح الأسئلة داخل الصف.
- ٩- قدرة المعلم على إنتاج ما يلزمه من وسائل تعليمية.

- ١٠- قدرة المعلم على توظيف الكتاب المدرسي توظيف فاعلاً.
- ١١- قدرة المعلم على إثراء المناهج الدراسية.
- ١٢- قدرة المعلم على التواصل الإيجابي مع من يتعامل معهم في الإدارة التربوية من أجل تطوير مهاراته التعليمية.

ثانياً: دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج المدرسية: المنهاج يشمل أربعة عناصر أساسية هي: الأهداف المحتوى - الخبرات - التقويم. وعلية فإن مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج المدرسي تتضمن:

- ١- إثراء المادة العلمية.
- ٢- توظيف الكتاب المدرسي.
- ٣- استخدام الوسائل التعليمية.
- ٤- توفير الوسائل التعليمية اللازمة.
- ٥- توظيف الإذاعة المدرسية.
- ٦- توظيف المكتبة المدرسية.
- ٧- الأنشطة الصفية والآ صفية.
- ٨- توظيف المختبر المدرسي.
- ٩- الرحلات المدرسية.
- ١٠- الاختبارات التشخيصية.
- ١١- الاختبارات التحصيلية.
- ١٢- قياس تحصيل التلاميذ وتقويمه.

ثالثاً: دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ:

- ١- إجراء خطط توجيهية منظمة لنوعية التلاميذ حول النظام المدرس وأسس النجاح والرسوب وما للتلميذ من حقوق وما عليه من واجبات.
- ٢- توفير الظروف المناسبة ليمارس التلميذ حقه في الدراسة.
- ٣- إيجاد نظام لتسجيل وجمع المعلومات تراكمياً لتوجيه التلميذ بفعالية نحو اكتشاف طاقاته.
- ٤- مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد.
- ٥- العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين.
- ٦- إيجاد نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ وإطلاع التلاميذ مسبقاً عليه.
- ٧- مواجهة المشكلات الخاصة بالتلاميذ النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي.
- ٨- تنسيق نشاطات التلاميذ المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي.
- ٩- مشاركة التلاميذ في تسيير اليوم المدرسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساهمة في بعض المهام الإدارية.

رابعاً: دور مدير المدرسة في التعارف مع البيئة المحلية: وهو يعتبر من الأدوار

المميزة والهامة التي تظهر الفروق الفردية بين السلوكيات الإدارية من مدرسة إلى أخرى فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي.

ومدير المدرسة الواعي هو الذي يضع خطته الواضحة الأهداف محدود الطرائق للاستفادة من البيئة المحلية على النمو المطلوب، لا أن يكون ذلك عشوائياً يسير حسب الصدفة.

بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة في مجال إدارة وتنظيم المدرسة:

◀ أولاً - في مجال إدارة المدرسة :

- 1- أسلوب مشاركة العاملين.
- 2- إصدار الأوامر دون الرجوع للعاملين.
- 3- عدم المحابة أو التفرقة بين العاملين.
- 4- توزيع المسؤوليات في ضوء تخصص وقدرات كل معلم.
- 5- الحزم مع اللين.
- 6- الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين.
- 7- الحزم والمرونة.
- 8- الربط بين بعض الأنواع السابقة.

◀ ثانياً - في مجال النواحي الإدارية والإشرافية :

- 1- التركيز على النواحي الإدارية في إدارة وتنظيم المدرسة.
- 2- إعطاء وقت كاف وأهمية للأعمال الكتابية.
- 3- التركيز على النواحي الإشرافية.
- 4- إعطاء وقت كاف وأهمية للتلاميذ وهيئة التدريس والمجتمع المحلي.
- 5- التنسيق بين النواحي الإدارية والإشرافية.
- 6- الربط بين بعض الأنواع السابقة.

ثالثاً - في مجال تنظيم المدرسة:

- ١- المرونة بالدرجة الكافية.
- ٢- التركيز على المادة الدراسية.
- ٣- التركيز على النشاطات المدرسية.
- ٤- التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجه.
- ٥- النمو الوظيفي للعاملين.
- ٦- تشجيع روح عمل الفريق الواحد.
- ٧- الربط بين بعض الأنواع السابقة.

رابعاً - في مجال اتخاذ القرار :

- ١- أن يكون القرار فردياً.
- ٢- مشاركة البعض في اتخاذ قرار متعلق بشئون المدرسة.
- ٣- إعطاء دور للتلاميذ للمشاركة في اتخاذ القرار.
- ٤- اتخاذ القرار من حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار.
- ٥- مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار.

خامساً - في مجال الفاعلية والكفاءات :

- ١- العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.
- ٢- العمل على تحقيق وإشباع رغبات العاملين.
- ٣- مراعاة الظروف المحيطة بالموقف المتعلق باتخاذ القرار.
- ٤- عمل توازن وتكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين وموقف الأداء.
- ٥- الإلمام بالمنهج الدراسي لكل المراحل.
- ٦- فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة.

خامس عشر: حتى يكون اجتماع مدير المدرسة مع المعلمين ناجحاً

- أن يكون بمناسبة أو يكون له سبب كأن يكون الاجتماع من أجل الاستعداد لامتحان منتصف الفصل أو بداية العام أو لطرح مشكلة أو مشروع ما.
- أن يتم إبلاغ المعلمين قبل وقت كافٍ من الاستعداد ولا يتعارض مع أعمال أخرى.
- أن تكتب موضوع الاجتماع ويوزع على المعلمين من أجل كتابة الملاحظات أو طرح ما يخدم الموضوع من قبل المعلمين.
- أن يتم تهيئة الوقت المناسب والمكان المناسب.
- أن يتم استخدام التقنية الجديدة كأن يكون عناصر الاجتماع معروضة عن طريق جهاز العرض.
- أن يحدد وقت للاجتماع حتى لا يطول.
- أن يستعد المدير للاجتماع استعداد نفسي ويكون قد حضر الموضوع وكتبه بعناصر يجعلها أمامه.
- أن يتحدث مع المعلمين على أن المدرسة هم الجميع ولا يجعل الذين أمامه مخاطبون ومعنيون بالتوجيهات بل يتحدث ويكون الكلام بصيغة نحن علينا المسؤولية نحن مكلفون ولا يخرج نفسه من الموضوع.
- أن يذكر الحسنات ويشيد بالأعمال الطيبة والإيجابية في المدرسة ويحدد تلك الأعمال.

- الملاحظات يرمز إليها وكأنها أمر طبيعي ويتحدث عنها من باب الذكري فقط.
- أن يتقبل النقد والاعتراض من قبل البعض وإذا رأى أن النقاش سوف يطول في مواضيع خاصة يؤجل الموضوع ويطلب من المتحدث تأجيل النقاش بعد الاجتماع.
- بعد الاجتماع يطلب من الجميع التوقيع على محضر الاجتماع.
- قد يكتب المدير استبانته للجميع عن نجاح الاجتماع وطريقة عرضه.

سادس عشر: كيف تتصرف في حال وجد لديك معلم متهاون؟

من المؤسف أن هناك العديد من المعلمين المتهاونين في المدارس، وهم مدرسون فيهم العديد من السلبيات منها: الخبرة المحدودة، الاتصال غير الفعال، عدم الإحساس بالمسؤوليات المهنية. وهؤلاء المعلمون يشكلون عبئاً على مديري المدارس في طريقة التعامل معهم، فمديرو المدارس لهم التزاماتهم وأعمالهم العديدة، ومنها الأعمال الفنية المرتبطة بالجوانب الأخلاقية التي تنظر أن لكل معلم وضعه ومسؤولياته الخاصة به. ولهذا فمن المهم تطوير جميع المعلمين، لكي يتم تجنب النقد الموجه للمديرين بسبب هؤلاء المعلمين غير الفاعلين.

ولعلاج مثل هذه الظواهر السلبية في المعلمين (المتهاونين أو الهامشين أو ضعيفي الأداء) وكذلك العمل على خفض احتمالية أن يصبح المعلمون الآخرون معلمين متهاونين يتم عمل الإرشادات التالية:

١. عمل نموذج تقويم للمهارات القيادية والمهنية الفعالة وذلك من خلال تقويم قدرة المعلمين على توفير فرص التعلم الجيد للتلاميذ وجعلها من الأولويات الأساسية، وهذا يعني أن هناك توقعات عالية من جانب كل معلم بأنه سيتم تقويمه، كما يتم إجراء نسب لنجاح طلابه، وهذا يعطي كل معلم بأن هناك مناخاً كبيراً من الثقة من خلال الاتصال الصريح والصادق وحفظ الأسرار، والتعامل مع المعلمين بالعدل والاحترام حتى لا يحدث شعور لدى أي أحد بأنه مستهدف للتقويم، كما يتم تقويم غير متحيز عن أداء المعلمين وقدراتهم، ونقاط الضعف، والتوجيه الخاص بتطوير أدائهم.
٢. الاستعداد لمعرفة القوانين التعليمية يجب أن يكون لدى المعلم معرفة بالقوانين التعليمية، وكذلك الإجراءات والسياسات المدرسية المتبعة التي ترتبط بإدارات المدارس وموضوعات التوظيف وغيرها من الموضوعات التي تهم المعلمين، ونجد أن المتابعة تؤثر على نتائج الإشراف على المعلمين المتهاونين.
٣. تعريف المعلم بالمتوقع منه عندما يعرف المعلمون ما هو المتوقع منهم، ولماذا يجب عليهم تلبية هذه التوقعات، وكيف سيكون حسن الظن بهم عند عمل المطلوب منهم سيدفعهم ذلك لأداء الأفضل.
٤. كما يجب أن يشعر جميع المعلمين بأنهم معدون للمقاييس العالمية نفسها من الأداء، كما يجب التأكد أن هذه المقاييس عادلة ومنطقية، ونجد أن معرفة ما هو متوقع والقدرة على عمل ما هو مطلوب والتوقع الدائم لمستوى الأداء هو الحل الوحيد لاستعداد المعلمين للأداء العالي والعمل على تحقيقه.
٥. تطوير نظام التوثيق يعتبر التوثيق أساس تقدم للمعلمين، وهنا يجب تطوير الطرق التي يتم من خلالها جمع معلومات عن المشكلات التي تحدث، ويتم

استخدام بعض المعايير وجمع جميع المعلومات التي تتعلق بالأشخاص المعنيين، والمواد المطلوبة، والزمن، والمدة، والمكان، والكيفية، على استمارات قياسية (بعض المديرين يستخدمون استمارات معروفة باسم ورقة عمل (NCR).

6. مواجهة المشكلات يجب مواجهة المشكلات التي تحدث وعدم تركها تمر بسهولة، وكلما تم مواجهتها مبكراً كان الحل أفضل وأسهل، ونجد أن تصحيح حل المشكلات الصغيرة يكون أسهل بكثير عند الأزمات المفاجئة، ويجب أخذ وقت كاف لفهم هذه المشكلات، والأسباب التي أدت إلى حدوثها وكذلك المقترحات الخاصة بتطويرها، ويجب أن نتذكر أنه ينبغي مواجهة المشكلة وليس الأشخاص، كما يجب مناقشة السلوكيات وتوابعها ونتائجها وأثارها.

7. الاستجابة بالطريقة المناسبة في الوقت المناسب يتم اختيار الاستجابة الملائمة التي تعتمد على حدة المشكلة ودرجة ضررها على الطلاب والمستوى الذي تبتعد فيه هذه المشكلة عن المعايير المقبولة، وينبغي اعتبار الآتي:

- **التفاعل السريع والتنبيه غير الرسمي:** يجب أن يكون المعلمون على معرفة بالمشكلات التي تصدر منهم، وأن يبلغوا بذلك منفردين لكي يقوموا بإعادة ترتيب أوراقهم.

- **الاجتماعات العامة:** إذا تصاعدت حدة المشكلة يجب عقد لقاء واجتماع رسمي، يتم خلاله تلخيص بعض المشكلات المعينة شفهيًا أو كتابيًا - للمعلمين المعنيين - والتي تشتمل على الدليل الموثق وإعادة تكرار التوقعات الخاصة بالأداء، كما يتم التحذير من أنه سيتم اتخاذ بعض الإجراءات النظامية المعينة إذا استمرت المشكلة.

٨. الاستعانة بالتأنيب الكتابي يبدأ هذا التأنيب عادة بكتابة المشكلات التي قصر فيها المعلم المعني، ومن المهم أن يتم كتابة ما هو المطلوب من المعلم اتباعه لتلافي هذه المشكلات، كذلك لا بد أن يتم إرفاق نسخة من السياسات المتبعة في التعامل مع مثل هذه الحالات، كما يتم تقدير الاقتراحات بشأن الأعمال البديلة لهذه التجاوزات أو الذي يمكن عمله لتفادي هذه التجاوزات، كما يجب توصيل المعلومة للمعلم بأنه قد أعطي فرصة لتصحيح سلوكياته التي سببت المشكلة، وأن عليه اتباع جميع الإجراءات التعليمية للمدرسة ومجلس إدارة التعليم، كما يتم تحذير المعلم أنه في حالة تكراره لهذه المشكلة فإنه سوف يواجه بعمل عقاب نظامي.

٩. توصيات العلاج والاستشارة وتعني الاستشارة بالحلول للمعلم المشكل، إذ إن العديد من الأنظمة المدرسية تقدم استشارات داخل المدرسة أو تتصل بالطبيب الخاص بالمدرسة لتحديد الحاجة إلى العلاج والاستشارة، ومن ذلك:

- في بعض الحالات قد تشكل علاقات المعلمين في موقع معين المشكلات، ولذلك يتم التحويل من هذه الحالة لجعل المعلم يبدأ بداية جديدة بمعنى آخر ينقل من مقر عمله إلى مكان آخر.
- يتحمل المديرين مسؤولية مساعدة المعلمين على تحسين أوضاعهم، فأحياناً قد يكون لدى بعض المعلمين مشكلات شخصية تؤثر على أداء أدوارهم المهنية، فإذا كان الأمر كذلك يجب العمل على تخفيف هذه المشكلات.
- أما إن كان هناك ضعف في إعداد المعلم العلمي والتربوي فيجب في هذه الحالة توفير فرص التطوير المهني اللائق، وقد يشتمل ذلك على إيجاد أحد الأشخاص المؤهلين الذي يكون لديه قدرة ليكون معلماً

ناصحاً يقدم لزميله المساعدة والنصح والتوجيه لمساعدته في تحسين أدائه واقتراح القيام بزيارات إلى فصول المعلمين، وقد يكون ذلك مكلفاً ولكن أي جهود وسيطية لتخفيف هذه المشكلة قد تكون أقل تكلفة من تأثر المواد، كما يتم الاستمرار في عملية تقديم النصح والإرشاد والتوثيق والاتصال.

١٠. اتخاذ الخطوات المناسبة إذا كان المعلم يحل مشكلاته بشكل مرض، ويعمل على تحقيق ما هو متوقع منه، يجب أن يتم تهنئة أو تشجيع هذا المعلم ومدرسته، كما يتم الاستمرار في توقع الأداء العالي والعمل على توفير فرص التطوير، ولا تحاول أن تقلب في الماضي، فما فات قد مضى، تحرك أبعد من ذلك. وإذا لم يحل المعلم مشكلاته بشكل مرض، أو لم يحقق التقدم المتوقع منه يجب اتخاذ الإجراء التالي:

تقديم المساعدة بشكل مكثف (تجربة مدارس نوكس كاونتي) قامت مدرسة (نوكس كاونتي) في الولايات المتحدة بتطوير برنامج مساعدة مكثف (IPA) لتطوير أداء المعلمين، وتم عمل هذا البرنامج بعد أن قامت مدارس (شاتا نوجا ستي) بعمل برنامج مماثل لتقديم الدعم والمساعدة لمشاركة المعلمين الذين تم تحديدهم على أنهم يحتاجون إلى المساعدة لكي يلبوا مقاييس الأداء المطلوبة. ويشتمل هذا البرنامج على خطة تطوير محددة المعالم ومفصلة بشكل كبير، ويتم استخدام هذا البرنامج عندما تكون مشكلات المعلمين قابلة للحل، ولا تحتاج إلى مساعدة إضافية، وكانت النتائج المرغوب فيها قد تحققت أو جزء منها، وأن المعلمين قد نجحوا في تحقيق مستوى الأداء المتوقع منهم، وقاموا بتصحيح القصور لديهم الذي تم توثيقه، وإذا لم يحقق البرنامج النتائج المتوقعة في فترة زمنية معقولة، وبعد تقديم المساعدة الملائمة يتم عمل توصية بإنهاء عقد هذا المعلم أو ذاك.

١١. توصيات إنهاء التوظيف أو الطرد يعتبر ذلك إجراء ملائماً عند بعض النقاط المعينة حين يكون سلوك المعلم ضاراً بالتلاميذ، أو غير أخلاقي، أو إذا كان المعلم ليس كفتاً.

سابع عشر: مدير المدرسة ٢٠٠٥

يحتاج طرح موضوع "مدير المدرسة ٢٠٠٥" إلى التوقف عند تاريخ المدارس العربية (سبب وجودها وأهدافها وآلية عملها عبر التاريخ) بين الماضي والحاضر. ومن هنا يسعى هذا الموضوع لتحليل واقع مدرّاء مدارسنا العربية وطرق الارتقاء بهذا الواقع في مؤسستنا التربوية وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من وجود مدارسنا في ضوء التطورات والقفزات التربوية الحديثة "للمدرسة الجديدة". ولا بدّ أن نعترف بان الحقيقة الجديدة التي تواجه المدارس هي أن عليها أن تتحسن. وكما يقول التربوي فولان (١٩٩١) "ليس كل تغيير يعني تحسيناً ولكن كل تحسين يؤدي إلى تغييراً". فالتغيير يحتاج إلى وقت والأسلوب السطحي والسريع لعملية التغيير لا يجدي نفعاً. ونحن بحاجة إلى تغيير هادف مستند إلى تخطيط مرّن. وهنا فان قدرة المدارس على التغيير متفاوتة (ليس ثمة مدرستان متشابهتان تماماً). نحن بحاجة إلى "ثقافة المدرسة بالنسبة للتغيير". يحتاج التغيير إلى قيادة فاعلة وإدارة ناجحة، والمعلمون هم عناصر رئيسة للتغيير والطلبة هم محور التغيير.

قال هويكنز وانسكو ووست عام (١٩٩٤) "ليس بالضرورة أن يكون المرء مريضاً لكي يطلب الأفضل".

من هو المدير الذي أماننا وماذا نريد منه؟ نراه في مدارسنا يتحرك كما يلي: عقلية تقليدية، وظيفي، نشيط، غير نشيط، مبادر، جامد، لا رقيب، أراؤه الشخصية، مزاجي، ملتزم، غير ملتزم، لا ينظر إلى المستقبل التربوي...

المطلوب تربوياً من المدير: من هو المدير الذي نريد؟

- مشارك، مفوض للسلطة، موقف، مبادر، منتم، شامخ، جامع، يضع رؤية، يضع سياسة عامة، الإبداع، المدرسة الحديثة، مؤهلات تربوية (ادراكية وفنية وموهبية)،....
- الإدارة الموقفية Situational مناسبة للتعلم في أنواع الإدارات التربوية الحديثة ومنها؟؟؟ نظرية بلانشرد وهيرسي التي تهتم بفاعلية القيادة الإدارية والانتقال من (الأمر -Telling إلى المفوض -Delegating فالسوق -Selling وصولاً إلى المشارك (Participating) ومقدار الاهتمام بالإنجاز مقارنة مع الاهتمام بالعاملين...) كما لا بدّ من الإشارة إلى نظرية فيدلر الموقفية في القيادة التي تدعو إلى النظر إلى نوع القائد ونوع الجماعة وطبيعة الموقف... ومنها نقول العمل الجيد يستند إلى الانتقال من العمل عند إلى العمل مع... وهذا ينتقل المدير من كونه موظفاً أو أجيراً إلى الشخص المشارك.

توصيات:

- ١- عمل دراسة ميدانية حول مدى فاعلية أداء الإداريين على روح المدرسة الحديثة.
 - ٢- إعادة دراسة وصياغة فلسفة المدارس العربية ووضعها بين أيدي الإداريين...
 - ٣- مراجعة صادقة وجريئة لوضع التعليم في مدارسنا وخصوصاً تأهيل المدراء العاملين في هذا المضمار...
- مدارسنا العربية أمانة في أعناقنا، وطلابنا وطالباتنا عهدة في أيدينا، لذا لا بدّ أن نعشق الحقيقة بأننا بحاجة إلى مدراء مدارس يملكون قدرات قيادية (قادة

وليس إداريين)، وضع رؤية مشتركة، وصيغة تفاهم وشراكة بروح إيجابية جديدة تأخذ بعين الاعتبار أولوية المصلحة العامة، تطوير دور المدير لخلق مجتمع تعليمي متعاون والى تثبيت حقيقة "التعليم المستمر وتحسين التعليم الشخصي". انه باختصار مشروع تربوي كامل ومتكامل... فالقائد الفعال في عالم متغير هو "موقفي" ويحتاج فعلياً إلى إعادة التفكير في القيادة RethinkingLeadership "أي نراه أحياناً: القائد المدير، والطبيب، والمطور، والخفي، والمتسامي... كما يسميه علماء التربية من خلال مشروع إعادة اختراع القيادة ReinventingLeadership" فهل نحن مستعدون للسير بهذا المنهج في مدارسنا ؟