

## [٤٦] وظيفة مدير المدرسة

**المفهوم:** لقد اختلف مفهوم وظيفة مدير المدرسة بين القديم والحديث، فقديمًا كان يقوم بجانب إدارة المدرسة بعملية لتدريس، وكتبًا في اللبنة أحيانًا أو منشدًا دينيًا أو مرضيًا أو حاجبًا بقاعات المحاكم، ويؤدي أعمالاً وواجبات مهنية أخرى، ويعزى هذا إلى أن مفهوم وظيفة مدير المدرسة لم يتطور في أذهان القائمين على التعليم، لأن مفهوم وظيفة مدير المدرسة محصور فيما يقوم به من أعمال الغياب والحضور ومراقبة سلوك الطلبة داخل المدرسة وملاحظة نظافة وكتابة المتكررات، وطلب للكتب المدرسية، ومراقبة صرفها، ومراقبة حضور المعلمين والإداريين والإشراف على الإذاعة والمختبر والمقصف.

ويرى محضر (١٩٨٥) أن مفهوم وظيفة مدير المدرسة أصبح مفهومًا شاملاً، أي أنها وظيفة إدارية وافية. ويعني هذا أن مدير المدرسة مسئول عن جميع ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية كالمناهج وطرق التدريس والكتاب المدرسي من طبع وإخراج وأسلوب. وعن علاقة المجتمع بالمدرسة، ومدرسته بالمدراس الأخرى، والنواحي الاقتصادية الخاصة بموارد المدرسة، وتقويم عمل كل فرد في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، وعن تطوير الأعمال الفنية والإدارية والإشراف الإداري والفني ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة، والاجتماعات التي تنتج خروج المدرسة، وتخطيط برنامج المدرسة وتنفيذه، والنظام والتنظيم، وجميع أعمال المعلمين.

إضافة إلى هذا، ثم يكف للمسؤولون عن التربية في العصر الحديث بهذا القدر من عمل ووظيفة مدير المدرسة، بل أصبح مطالبًا بتنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها التي يرونها مُناسبة لمدرستهم متمشية مع البيئة التي بها المدرسة في ضوء لفلسفة العامة التي يؤمن بها المجتمع.

وبرغم من ذلك، فإن لوظيفة الأولى لمدير المدرسة تمثل في نهضة موقف تعليمي تعليمي سليم يساعد المعلمين على القيام بعمليات تعليم والتلاميذ على التعلم. وللقيام بهذا، يجب على مدير المدرسة الاضطلاع بنوعين من المسئولية، إحداهما: إدارة المدرسة، حتى يهيئ للموقف التعليمي الجيد، وثانيهما: الإشراف على هيئة الموظفين حتى يضطرر نمو المعلمين في أداء وظائف التعليم وفي استئثاره وتوجيه نمو التلاميذ. وعلى الجانب الآخر، تنحصر أدوار مدير المدرسة في الإشراف على مبنى المدرسة والختمات المدرسية، وشؤون المعلمين والتلاميذ، والمناهج وبرامج الأنشطة، والسجلات التعليمية، ونشاط المعلمين وعملهم المدرسي.

وحى يستطيع مدير المدرسة الاضطلاع بهذه المهام، فعليه استخدام الأساليب الديمقراطية في مساعدة المعلمين على فهم وتفسير الاتجاهات الاجتماعية حتى تتطور الأهداف التربوية لاستجابة للمطالب الاجتماعية. ويساعد المعلمين في وضع البرامج والمناهج التي تحقق الحاجات المشتركة لجميع التلاميذ إلى جانب تنمية القدرات والمويل الخاصة لهم كأفراد، ويحثهم على دراسة طرق التدريس ووسائله لتعرف على أفضل الطرق وأحدثها، وإتباع مبادئ علم النفس التربوي في طرق التدريس، وتقويم البرامج التربوية ومراجعتها في ضوء ما تسفر عنه من نتائج، وتقويم خصائص وقدرات كل معلم حتى يمكنه مساعدته فيما يبذل من جهود لتحسين أدائه التربوي.

وإلى جانب هذا، يجب على مدير المدرسة أن يتمم بالقدر على فهم مركز المدرسة في النظام الاجتماعي والوظائف التي ينبغي القيام بها، وأنه توجد مؤسسات وهيئات أخرى في البيئة تقوم بتربية الأطفال والشباب، وأن يفهم صلة هذه الهيئات والمؤسسات بالمدرسة، وفهم التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحدث في المجتمع، وأن يفسر معنى هذه التغيرات بالنسبة للمدرسة والتلاميذ الذين يتعلمون فيها، ويساعد المعلمين على فهم التغيرات التي تحدث وعلى تطوير وتحسين البرامج التعليمية وأثرها في التلاميذ، وفهم طبيعة وخصائص التلاميذ والأسس التي توجههم وتكفهم إلى التعلم.

ولكي يقوم مدير المدرسة بهذه الوظائف والأدوار، فعليه أن يدعم إعداده التربوي التقليدي بالمدلومة على القراءة والدرس أثناء الخدمة إذا أراد التقدم. ويعبر سيرول Sproul (بورمان ودوجلاس، ١٩٦٣: ١٠٧-١٠٨) عن هذا الرأي بقوله: ليس هناك ما أعق الخطة التربوية الأمريكية أكثر من تجاه المواطنين الأمريكيين إلى اعتبار التعليم نوعاً من التسطيع ضد الجهل، والاعتقاد بأن جرعة مركزة منه أيام الشباب كافية بتحصين الشخص مدى الحياة. وفي الحق أن هذه الحصانة لا تستمر إلا سنوات قليلة، وما لم تتجدد بالتطعيم الدوري عن طريق الدراسة والتفكير، فلن الشخص يقع فريسة لنوع مزمن من الجهل، غالباً ما يكون أكثر خطراً من التنوع للحاد، ذلك أن المريض الذي يعجز عن التعرف على أعراض المرض لا يعرف أنه يحمل المرض. وأثناء تغلب مثل هؤلاء المرضى بالجهل في كل مكان، تبنى عليهم علامات الصحة من الظاهر، ولكن عقولهم تعاني الهزال من السدائل. فبدلاً من التفكير في مشكلهم على ضوء الحقائق الراهنة، فإنهم يبدون آراء تعتمد على حقائق تقدم عليها الزمن بأصفرار أوراق دبلوماتهم. وتمتلى عقولهم بأنواع من الآراء التعصبية التي تجمعت مثل شظايا الزجاج المحطم لمتراكمة في مكان مهمل في المنزل\*.

ومن ثم، ينبغي أن يتسم مدير المدرسة بعدة خصائص حتى يستطيع إدارة المدرسة بجودة وفعالية منها أن يكون عادلاً، وملماً بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية والمجتمع الذي فيه المدرسة، وفهم علاقة المدرسة بالمجتمع، والاهتمام بشعور الآخرين وأرائهم وأفكارهم، ويكون واسع الإطلاع، مبتكراً، نكياً، ويتصرف بسرعة لإيجاد حلول المناسبة للمشكلات الطارئة، ويكون مثالياً يحتذى به في مظهره وسلوكه وتصرفاته، ويعطي العمل الأعلى في الوظيفة على حضور المبكر، ويكون مرناً في تصرفاته يجمع بين الحزم واللين، سريع القلب في الأمور.

**القياس:** قام موسى والأكلبي (١٩٩٥) بتصميم استبانة قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية من خلال الاستفادة من بعض المقاييس والاختبارات التي تناولت تحليل وظائف وأدوار مدير المدرسة (Scriber, 1993; Kulmatycki and Montgomerie, 1993)، بالإضافة إلى خبرات الباحثين في ميدان التربية العملية، ولتحكمهم المباشر بمديري المدارس في مستويات المراحل التعليمية. وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من عشرين موقفاً، ويشمل كل موقف على أربعة بدائل. وتم عرض الاستبانة على لجنة للحكم على صحتها مكونة من ثلاثة أساتذة في التربية وعلم النفس بجامعة الملك فيصل، ولتنتهي التحكيم إلى نقاء (١٥) موقفاً، ورفض خمسة مواقف. ومن ثم، أنتهت الاستبانة في صورتها النهائية إلى (١٥) موقفاً.

**الصدق:** تم عرض استبانة قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية على لجنة ثلاثية من الأساتذة للحاصلين على درجة الدكتوراه في التربية وعلم النفس، وقد تفتت للجنة على بقاء (١٥) موقفاً من جملة مواقف الاستبانة البالغ عددها عشرين موقفاً.

**الثبات:** تم حساب ثبات استبانة قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية، وذلك من خلال استخدام أسلوب إعادة الاختبار بفواصل زمني قدره ثلاثة أسابيع، فتولحت معاملات الثبات لمواقف الاستبانة من ٠,٦١ إلى ٠,٧٩، وكلها معاملات إحصائية مقبولة على عينة مكونة من أربعين مديرة في مراحل لتعليم المختلفة.



استيابة قدرة مديرة المدرسة  
على التصرف في بعض المواقف المدرسية

- ١- إذا تكرر تأخر إحدى المعلمات عن موعد الدوام الرسمي فهل:
- أ - تستجوبها تحريراً ثم تنذريها؟ ( )
- ب- توبخها وتعنفها لكيلا تكرر ذلك مستقبلاً؟ ( )
- ج- ترمس حالتها وظروفها لمعرفة السبب ثم تتصرفي معها حسب النتيجة؟ ( )
- د- تتركها لعلها تنتبه لنفسها فتتلع عن التأخير؟ ( )
- ٢- إذا اشكت إليك إحدى المعلمات من أن تلميذات معلمة أخرى لا يهتمن بواجباتهن لتحضيرية فهل:
- أ - تنقصي مدى إقبال تلك المعلمة للطرق التربوية في جعل تلميذاتها يهتمن بواجباتهن لتحضيرية؟ ( )
- ب- تعاقبين التلميذات وذلك بحرمانهن من بعض الحصص؟ ( )
- ج- تحلين الأمر للمعلمة صاحبة الشأن للإفادة بما لديها؟ ( )
- د- توجهين إنذارات للتلميذات؟ ( )
- ٣- إذا شكك إليك إحدى الطالبات أن المرشدة لطلابية قد أهانتها فهل:
- أ - تزجري الطالبة لجرأتها في الشكوى من المرشدة لطلابية؟ ( )
- ب- تتحقي من صدق الشكوى بالمقابلة بين المرشدة والطلابية في مكتبك؟ ( )
- ج- تنصحي الطالبة بأن المرشدة هدفها مساعدة الطالبة، ثم توجهي للمرشدة فيما بعد؟ ( )
- د- تسترضي الطالبة بكلمة طيبة لتهدأ نفسها للثائرة؟ ( )
- ٤- تقدمت إليك إحدى أولياء أمور الطالبات شكية سوء سلوك ابنتها، فهل:
- أ - تتبعي أساليب الوعظ والإرشاد لتصلحي من شأن الطالبة؟ ( )
- ب- تتفاهمي مع ولية الأمر في المشكلة؟ ( )
- ج- تحضري الابنة وتعنفها أو تضربها أمام والدتها؟ ( )
- د- تضربي الطالبة أمام جميع زميلاتها لتكون عبرة لهن؟ ( )
- ٥- دخلت أحد لفصول فوجدت المعلمة مشغولة بكتابة خطاب خاص، فهل:
- أ - تؤنبي المعلمة أمام طالباتها؟ ( )
- ب- تستدعي المعلمة بعد الدرس للمفاهمة؟ ( )
- ج- تكتبي في شأنها لرئاسة التعليم العامة للبنات في المنطقة؟ ( )
- د- تهملني الموضوع لأنه بسيط؟ ( )
- ٦- تغيب عدد كبير من المعلمات في يوم من الأيام، فهل:
- أ - تصرفي للتلميذات إلى منازلهن؟ ( )
- ب- تسلمين إلى المرشدة لطلابية؟ ( )
- ج- تحشدي كل فصلين أو أكثر في غرفة واحدة تحت إشراف معلمة واحدة؟ ( )
- د- ترملي للتلميذات إلى مرافق النشاط المختلفة وإلى المكتبة للمدرسية؟ ( )

- ٧- لاحظت أن عدد عملات النظافة بالمدرسة قليل جداً وقد ترتب على ذلك قلة نظافة المدرسة، فهل:
- أ - تضعي لوحات إرشادية تحث الطالبات على الحرص على النظافة؟ ( )
- ب- تلقى اللوم على العاملات وتتهمين بالتقصير؟ ( )
- ج- تشجع التلميذات على الاشتراك في أعمال النظافة؟ ( )
- د- تجري اجتماعات متكررة مع الطالبات والمعلمات تحثين فيها على النظافة؟ ( )
- ٨- شكيت إيك إحدى المعلمات من أن الموجهة التربوية قد ظلمتها في تقريرها، فهل:
- أ - تتمني عن التخل لأن هذا لا يهمك؟ ( )
- ب- تتصلي بالموجهة التربوية لمناقشة الموضوع؟ ( )
- ج- تتخذي من هذا دليل على ضعف المعلمة؟ ( )
- د- تكتبي تقريراً ممتازاً عن المعلمة ليموض عن تقرير الموجه؟ ( )
- ٩- امتنعت بعض المعلمات عن المشاركة في النشاط المدرسي، فهل:
- أ - تحققي معهن في الأمر؟ ( )
- ب- تعطيهن حصص إضافية للتعويض عن عدم مشاركتهن في النشاط؟ ( )
- ج- تشيدي بالمشاركات وتعيدي توزيع مهام الأنشطة؟ ( )
- د- تكتبي فيهن إلى الرئاسة العامة لتطعيم البنات وتطلبي نقلهن من المدرسة؟ ( )
- ١٠- شكيت تلميذات إحدى الصفوف من ضعف إحدى المعلمات وطلبن تغييرها، فهل:
- أ - تستبلي المعلمة بأقوى منها في نفس التخصص؟ ( )
- ب- تعاقبي التلميذات لوقاحتهم في شكاواهن ضد معلمتهن؟ ( )
- ج- تطلبي نقل المعلمة من المدرسة؟ ( )
- د- تتصحي المعلمة بأن تصلح نقاط ضعفها؟ ( )
- ١١- تأخر عدد من الطالبات عن طابور الصباح، فهل:
- أ - تسمحي لهن بالدخول فوراً حرصاً على عدم تعطيلهن عن دروسهن؟ ( )
- ب- تجمعين وتوضحين لهن أهمية المواظبة على حضور الطابور؟ ( )
- ج- تحرمين من دخول المدرسة وتطلبي منهن العودة إلى منازلهن؟ ( )
- د- تكتبي أسمائهن في سجل خالص بالمتأخرات لبحث حلتهن فيما بعد؟ ( )
- ١٢- وصلت شكوى من ودية أمر إحدى التلميذات بتعدي بأن فنة منهن تعدي على ابنتها، فهل:
- أ - تضربي المتهمت جزاء على ما لرتكبنهن في حق زميلتهن؟ ( )
- ب- تطلبي إلى المعتدية عليها أن تأخذ بثأرها من المعتديات؟ ( )
- ج- تستدعي أولياء أمور المتهمت وتعرضي الأمر عليهن؟ ( )
- د- تكلفي المرشدة الطلابية ببحث الحالة وكتابة تقرير عنها؟ ( )
- ١٣- إحدى المعلمات لم تكن متعاونة مع إدارة المدرسة، فهل:
- أ - تلقني نظرها بخطاب رسمي؟ ( )
- ب- تبلفي عنها المختصين في الرئاسة العامة لتطعيم البنات وتطعيمهم على حالتها؟ ( )
- ج- تخضني للنظر عن هذا التقصير حرصاً على مستقبل المعلمة؟ ( )
- د- تحلولي دراسة حالتها وظروفها من أجل مساعدتها؟ ( )

- ١٤- عثرت على إحدى التلميذات تعثر في الامتحان، فهل:
- أ - تعاقبها بفصلها يوماً أو يومين عن المدرسة؟ ( )
- ب- تلغي درجة الامتحان؟ ( )
- ج- تؤنيبها أمام زميلاتها؟ ( )
- د- تعاقبها بالضرب لتكون عبرة لغيرها؟ ( )
- ١٥- رفضت بعض التلميذات الجلوس في المكتبة للقراءة، فهل:
- أ - تجبرهن على قراءة بعض الكتب؟ ( )
- ب- تقومي بعمل إعلانات دعائية عن الكتب والدوريات لتجديد المكتبة؟ ( )
- ج- تشجعي التلميذات اللاتي يستخدمن المكتبة أكثر من غيرهن؟ ( )
- د- تغيري المشرفة على المكتبة؟ ( )

