

## الفصل الأول الإدارة التربوية والمدرسية

يعد إعداد خطة تعليمية جيدة من المهام الأساسية للإدارة التربوية الناجحة، والتي يستتبعها ضرورة توافر إدارة مدرسية عالية الكفاءة، تستطيع القيام بعمليات التنفيذ الناجحة لهذه الخطة، ومن هنا كان لابد من التعرض للإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية، ومجالات عمل كل منهما، وأهمية الإدارة المدرسية وأهدافها وخصائصها؛ باعتبارها المورد البشري الذي يلعب دوراً محورياً في إنجاح المؤسسة التعليمية، وعلى ذلك فسوف يتناول هذا الفصل المحاور التالية :

أولاً: مفهوم الإدارة والإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية.

ثانياً: العلاقة بين الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية.

ثالثاً: مجالات عمل الإدارة التعليمية.

رابعاً: أهداف الإدارة المدرسية.

خامساً: أهمية الإدارة المدرسية.

سادساً: خصائص الإدارة المدرسية.

سابعاً: أنماط الإدارة المدرسية.

ثامناً: نمط الإدارة في الإسلام.

تاسعاً: مجالات عمل الإدارة المدرسية.

عاشراً: المهام التطويرية للإدارة المدرسية .

حادي عشر: صفات الإداري الناجح .

ثاني عشر: مهارات الإداري الناجح .

ثالث عشر: المعلم وعلاقته بالإدارة المدرسية .

## أولاً: مفهوم الإدارة والإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية:

عند الحديث عن الإدارة نجد أن كلمة الإدارة بشكل عام تعني: تقديم خدمة للآخرين، أي أنها تقوم على تقديم العون والخدمات للآخرين، ولكن الإدارة لها العديد من المفاهيم، حيث إن البعض يرى أن الإدارة كهيئة، والتي تمثل مجموعة من الأفراد يتعاونون سوياً؛ من أجل تحقيق أهداف معينة، وذلك في ظل تشريعات وقوانين منظمة للعمل بينهم، والتي تحدد مهام وواجبات ومسئوليات كل منهم.

والبعض الآخر ينظر للإدارة على أنها عملية ممارسة، والممارسة تعبر عن الاستئثار الأمثل للعناصر البشرية والمادية والفنية والمعلومات والوقت؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

ويرى رأي آخر أن الإدارة هي مجموعة من العمليات التي تبنى على أسس علمية، والتي يمارسها الإداري؛ حتى يستطيع القيام بالمهام الموكلة له بفاعلية، حيث تبدأ هذه العمليات بالتخطيط، والذي يرمي إلى وضع خطة ذات أهداف محددة تسعى المنظمة نحو تحقيقها، يليه التنظيم والذي يهتم بتوزيع المهام على العناصر البشرية وتنسيق الموارد المادية، وبعد ذلك يستتبعه عملية اتخاذ القرار، والتي تعد لب العمل الإداري؛ حيث إن على الإداري الناجح اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ويليها عملية التوجيه، والتي يقوم فيها الإداري الناجح بنقل خبراته إلى المحيطين به؛ لمساعدتهم على تلافي الأخطاء وتدعيم نقاط القوة لديهم، وبعد ذلك يقوم بعملية الإشراف والمتابعة، والتي تهدف منها إلى التحقق من قيام العاملين معه على تنفيذ الخطة كما يجب، وهل هناك انحرافات؟ وما أسبابها؟ وأخيراً عملية التقويم، والتي يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف لكل من العاملين معه؛ لعلاج نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

- أما فيما يتعلق بمفهوم الإدارة التربوية والتعليمية: فالإدارة التربوية هي وسيلة لتحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع، شأنها شأن أي إدارة في المجالات المختلفة، وهي تقوم بتسيير وحفز العناصر البشرية في فروع ومستويات الإدارة (العليا - الوسطى - الدنيا)، وتوجيه الجهود بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف محددة بصورة مسبقة، فهي عملية استثمار الموارد المادية لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر عائد ممكن.

أما الإدارة التعليمية، فيرى البعض أن الإدارة التعليمية تتمثل في: " مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة: الإدارة على المستوى القومي (وزارة

التربية والتعليم)، والمستوى المحلي (إدارة التعليم)، والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية)؛ لتحقيق الأهداف المنشودة في التربية، والإدارة التعليمية بهذا المعنى - شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى - وسيلة وليست غاية في ذاتها، ينظر إليها من خلال كونها وظائف ومكونات.

كما عرفها آخرون بأنها: " الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيدلوجية ذلك المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيه؛ ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف، يحقق الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة "، وهذا التعريف ينظر إلى الإدارة التربوية من حيث كونها طريقة وأسلوباً.

أما فيما يتعلق بالإدارة المدرسية، فقد تعرضت الكثير من الدراسات والأبحاث لمفهوم الإدارة المدرسية، حيث يرى البعض أن الإدارة المدرسية هي: عملية إنسانية تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات، وتهيئة جميع الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي أنشئت المدرسة من أجلها، وأصبحت الإدارة المدرسية وسيلة موجهة نحو تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً.

وفي رأي آخر فإن الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم ومقصود وهادف، تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية .

وعلى ذلك نجد أن الإدارة المدرسية تركز على ما يلي :

- ❖ هي نشاط منظم يقوم به مجموعة من الأفراد، وليس فرداً واحداً.
- ❖ أنها تهدف إلى خدمة العاملين بالمدرسة، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لهم.
- ❖ أنها تسعى نحو تحقيق أهداف العملية التربوية.

ومن هنا يمكن التوصل للتعريف الإجرائي التالي: الإدارة المدرسية هي: " جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم ".

## ثانياً: العلاقة بين الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية:

هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الأبحاث والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً. ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع - فيما يرجع - إلى النقل عن المصطلح الأجنبي (Education)، الذي ترجم إلى العربية بمعنى التربية أحياناً، والتعليم أحياناً أخرى. وقد ساعد ذلك بالطبع على ترجمة المصطلح (Administration Education) إلى الإدارة التربوية تارة، والإدارة التعليمية تارة أخرى، على أنهما يعنيان شيئاً واحداً، وهذا صحيح؛ حيث إن الذين يفضلون استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يرغبون في مساندة الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم؛ باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة)، وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية.

أما العلاقة بين الإدارة التربوية والمدرسية فهي علاقة الكل بالجزء، ففي حين نجد أن الإدارة المدرسية تكون على مستوى المدرسة ويرأسها مدير المدرسة، وهي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية، التي تقوم برسمها وإعدادها الإدارة التعليمية، والتي يرأسها وزير التعليم - تقوم الإدارة التعليمية بدعم الإدارة المدرسية من خلال إمدادها بالعناصر المادية والفنية والقوى البشرية اللازمة لتحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية، كما أنها تقوم بعملية الإشراف والمتابعة؛ لضمان سلامة التنفيذ، كما أنها تقوم بوضع اللوائح والقوانين والتشريعات المنسقة لعمل الإدارة المدرسية والهيئة الفنية التابعة لها .

## ثالثاً: مجالات عمل الإدارة التعليمية:

يمكن تلخيص أهم مجالات عمل الإدارة التعليمية في النقاط التالية:

١ - القيام بتطوير المناهج: وذلك من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات، التي تقوم بدراسة احتياجات التلاميذ في مراحل نموهم المختلفة، والأساليب المستخدمة في تطوير وتحسين المناهج، وكيفية مساعدة المعلمين على النمو المهني، وغيرها من الموضوعات المرتبطة بالمنهج، والتي تساعد على تطويره.

٢ - توفير القوى البشرية في المدارس اللازمة لتنفيذ السياسة التعليمية؛ حيث إن إجراءات اختيار العاملين وتعيينهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم، والإشراف عليهم وتقييمهم، وإعداد سجلات لهم - من مهام الإدارة التعليمية.

٣- تنفيذ المباني المدرسية وتزويدها بالأثاث والتجهيزات اللازمة.

٤- الاهتمام بالشئون المالية: مثل إعداد الميزانية، وترتيب مرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم، والمشتريات والمناقصات والتوريدات، وعمل الميزانية الختامية.

٥- إعداد البرنامج الفعال الذي يربط المدرسة بالمجتمع؛ حيث إن المدرسة منظمة مفتوحة على المجتمع الخارجي، ولذلك لا بد أن يكون هناك برنامج محدد يراعي خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة، وإمكاناته ومدى طموحاته وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة.

٦- توفير الخدمات التي تدعم التعليم داخل الفصل، والتي تخص التلاميذ: ومن أهم هذه الخدمات؛ الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكلوجية، وتوفير الكتب الدراسية، ووسائل النقل وغيرها، وكل هذا يتطلب تنظيمًا وتنسيقًا وإشرافًا فعالًا.

#### رابعاً: أهداف الإدارة المدرسية:

تسعى الإدارة المدرسية نحو تحقيق العديد من الأهداف؛ بعضها يتعلق بالجوانب الفنية، والبعض الآخر يتعلق بالجوانب الإدارية، ومن هنا يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

١- بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا من خلال السعي نحو تحقيق التنمية الشاملة له في كافة الجوانب المهارية والمعرفية والوجدانية: ويعد هذا الهدف هو الهدف الأول والرئيسي الذي تسعى الإدارة المدرسية نحو تحقيقه، وسوف تستتبعه الأهداف الأخرى، والتي يعد تحقيقها دعمًا لتحقيق هذا الهدف.

٢- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة؛ وذلك حتى لا يحدث تداخل في اختصاصات العاملين في المدرسة، والذي يؤدي إلى الصراع من جانب، وإلى هدر الكثير من الوقت من جانب آخر.

٣- وضع خطط التطوير والنمو للمدرسة؛ حيث إن دعم العملية التعليمية وإنجاحها يستلزم وضع خطط للتطوير والتجديد؛ وذلك حتى تتواءم المخرجات التعليمية مع احتياجات السوق المحلية والعالمية.

٤ - توفير البيئة الإنسانية المحفزة: والتي تستلزم مناخاً تنظيمياً جيداً ومحفزاً على العمل والإبداع، وكذلك نمطاً قيادياً مبدعاً، يوفر علاقات إنسانية جيدة بين جميع العاملين، وبينهم وبين أولياء الأمور؛ مما ينعكس في النهاية على جودة العملية التعليمية.

٥ - تطبيق الأنظمة والتعليمات؛ حيث إن المدرسة تعمل في ظل تشريعات تنظم العمل بداخلها، وعلى الإدارة المدرسية مراعاة التطبيق الجيد المرن لهذه الأنظمة والتعليمات، سواء الواردة من الإدارة أو الوزارة؛ حتى تضمن حسن سير العملية التعليمية.

٦ - الإشراف التام على المدرسة: وهي من الأهداف المهمة التي يجب على الإدارة المدرسية القيام بها، والتي تضمن الانضباط للعاملين، وحسن سير العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، هذا إلى جانب الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية، مثل تلك المشروعات المخصصة لتمويل المدرسة وبناء المباني والمرافق الحديثة.

#### **خامساً: أهمية الإدارة المدرسية:**

تنبع أهمية الإدارة المدرسية من كونها مسئولة مسؤولة كاملة عن جودة العملية التعليمية وما يحدث فيها؛ حيث إن آمال المجتمع وأولياء الأمور تعقد عما يحدث داخل المدرسة؛ ولذلك فعلى الإدارة المدرسية أن تقوم بتهيئة المناخ التربوي المناسب للعملية التعليمية، والذي يدعم العلاقات الطيبة والجيدة بين العاملين، كما يكون مناخاً يشجع على خلق روح المنافسة، ويقلل من الصراعات السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على العملية التربوية.

وحيث إن المدرسة لم تعد ذلك المجتمع المغلق، وإنما أصبحت مفتوحة على المجتمع الخارجي - فعلى الإدارة المدرسية توطيد أواصر الصلة بينها وبين هذا المجتمع، والاستفادة من جميع منظماته في تدعيم الإمكانيات البشرية والمادية في المدرسة؛ للارتقاء بمستوى العملية التعليمية، ومن ثم الارتقاء بالمنتجات التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع من المدرسة.

وعلى الإدارة المدرسية - باعتبارها جهة تنفيذية - أن تقوم بتنفيذ الخطة التعليمية، والتي لا يمكن إنجاحها إلا من خلال أسلوب علمي مدروس، يتم ممارسته من خلال تنفيذ العمليات الإدارية على الوجه الأكمل وبشكل جيد، كما يقع عليها أن تقوم بتوفير

جميع الإمكانيات المدعمة للمعلمين لتنفيذ هذه الخطة بنجاح؛ من أنشطة ووسائل تعليمية معينة للمنهج، ومناخ صحي داعم للإبداع، وحوافز مادية ومعنوية تشجعهم على العمل.

#### سادساً: خصائص الإدارة المدرسية:

لا بد أن تتسم الإدارة المدرسية بالعديد من الصفات التي تمكنها من إنجاز المهام الموكلة لها على الوجه الأكمل، والشكل التالي يلخص هذه الخصائص:

١- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد .

٢- أن تتسم بالمرونة، وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف .

٣- أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف .

٤- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية .

٥- أن تكون قادرة على التغيير؛ حتى تستطيع أن تجدد في البيئة المحيطة به.

٦- أن تمتلك اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولديها رغبة في الانغماس فيه

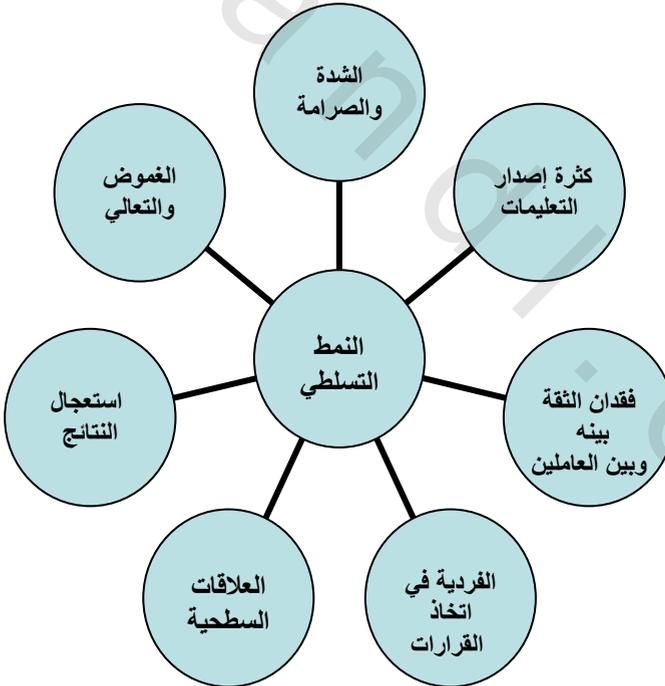
٧- أن تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة وقت الأزمات.

يوضح الشكل السابق أهمية تميز الإدارة المدرسية بالمرونة؛ وذلك حتى تتكيف مع أي متغيرات تحدث داخل المدرسة أو البيئة المحيطة بها، حيث سبق أن تحدثنا أن المدرسة لم تعد ذلك الكيان المغلق، بل أصبحت مفتوحة على المجتمع الخارجي، هذا إلى جانب كونها ترسم القيم الاجتماعية والسياسية للبلاد في النشء، بالإضافة إلى كونها تسعى نحو التجديد والتطوير من خلال إحداث تغييرات مستمرة في عناصر العملية التعليمية، وأن يكون لدى أعضائها القدرة على حب العمل والانغماس فيه، وأخيراً لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وقت الأزمات.

### سابعاً: أنماط الإدارة المدرسية:

تتعدد أنماط الإدارة المدرسية، ولكل نمط سماته وإيجابياته أو سلبياته على المنظمة، وسوف يتم هنا التعرض للأنماط الإدارية الأكثر شيوعاً في مجال الإدارة المدرسية، وهي تقريباً ثلاثة أنماط، هي:

١- النمط الديكتاتوري (السلطي): ويوضح الشكل التالي سمات هذا النمط:



ومن الشكل السابق يتضح لنا أن عضو الإدارة في هذا النمط يتسم بالتسلطية الكاملة؛ حيث إنه ينفرد باتخاذ القرارات، وتكون الاجتماعات مجالاً للتباهي والحديث عن إنجازاته التي قام بها، وليس لاتخاذ القرارات المشتركة، كما أنه يميل للقيام بجميع المهام بنفسه، أي أنه يرفض التفويض نهائياً؛ وذلك لانعدام ثقته في المحيطين به، ولا يراعي نهائياً تسلسل السلطة؛ حيث إنه يستعجل النتائج دائماً، مما يؤدي إلى تصعيد الأعمال دون مراجعتها، وبالتالي عدم جودة الأعمال، وحدوث تضارب في المهام بين العاملين، وغموض العمل وعدم وضوح أهدافه، وهو شخص يميل دائماً إلى إصدار التعليمات والأوامر دون أن يعطي الفرصة لمناقشتها.

ويعود هذا النمط على المنظمة بالعديد من السلبيات التي تعوق العمل بها؛ حيث إنه يعمل على:

❖ انعدام العلاقات الإنسانية: حيث إن هذا النمط لا يهتم بتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد، ولا يراعي الظروف الاجتماعية لهم، ولكن يكون العمل لديه دائماً في المقام الأول.

❖ الشللية: حيث ينتشر ما يعرف بالشللية، وهي جماعة المصالح المنافقين التي تلتصق بالمدير، وتقوم بتنفيذ جميع أوامره، حتى ولو كانت خاطئة؛ وذلك إرضاءً لمصالحها الشخصية، وطمعاً في الترقية والحصول على حوافز وبدلات.

❖ عدم وضوح الأهداف: وبالتالي ضعف قدرة العاملين على أداء الأعمال على الوجه الأكمل أو بالكفاءة المطلوبة.

❖ قتل الإبداع والابتكار لدى المتميزين في العمل: وذلك لعدم رغبة المدير في ظهور أحد غيره، وبالتالي يقتل كل فكرة مبدعة؛ إيماناً منه أن هذه العناصر البشرية يمكن أن تتفوق، وبالتالي تحتل المكانة التي وصل إليها.

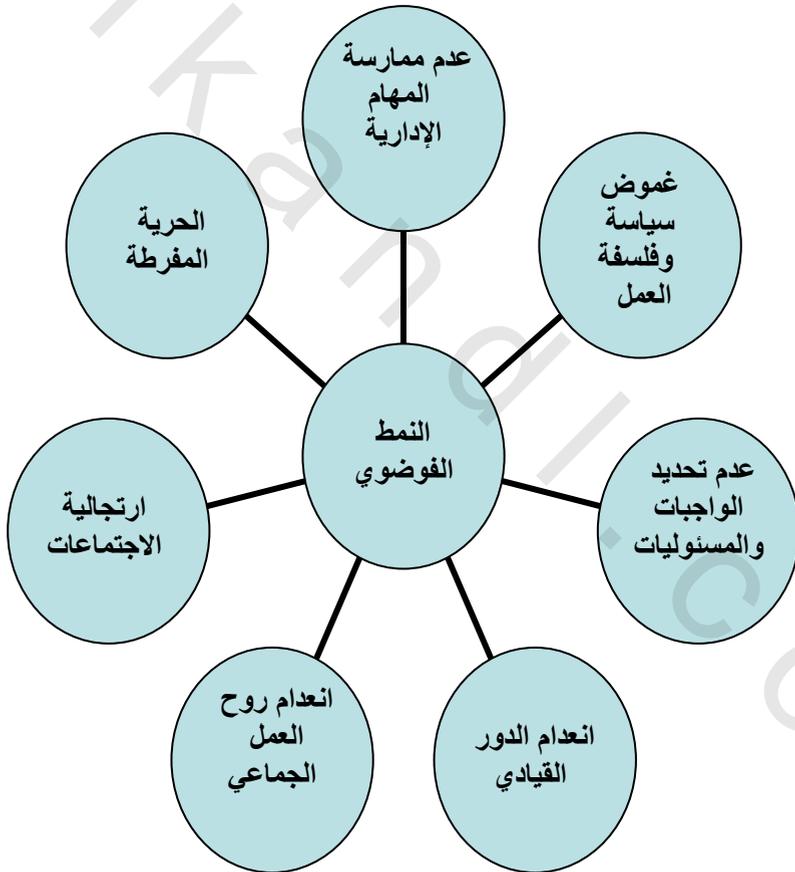
❖ افتقاد روح العمل الفريقي: حيث إن مدير المدرسة يفضل دائماً العمل الفردي؛ حتى تكون آراؤه ومقترحاته فقط هي التي تنفذ.

❖ انعدام الرضا الوظيفي بين العاملين: حيث تنعدم فرص الترقى والتقدم بين الأفراد، وتقتصر على المقربين للمدير.

- لـ تفشي البرود السلوكي والتواكل والعشوائية واللامبالاه بين المقربين والمناصرين.
- لـ إنتاج شخصيات تعج بالأنانية: تتسم باختلاق الحيل الدفاعية وعدم الاستعداد للتعاون والمقاومة، والإحساس بعدم الثقة بالآخرين.
- لـ إحساس الرؤساء والمرئوسين بالإحباط وعدم الثقة، وعدم الانتفاء، وتفشي الرشوة، وكرهية المجتمع، وزيادة الفجوة بين المقربين من المتسلقين وأصحاب الخبرة.

## ٢- النمط الفوضوي (الترسلي):

ويمكن توضيح السمات التي يتسم بها الإداري في هذا النمط من خلال الشكل التالي:



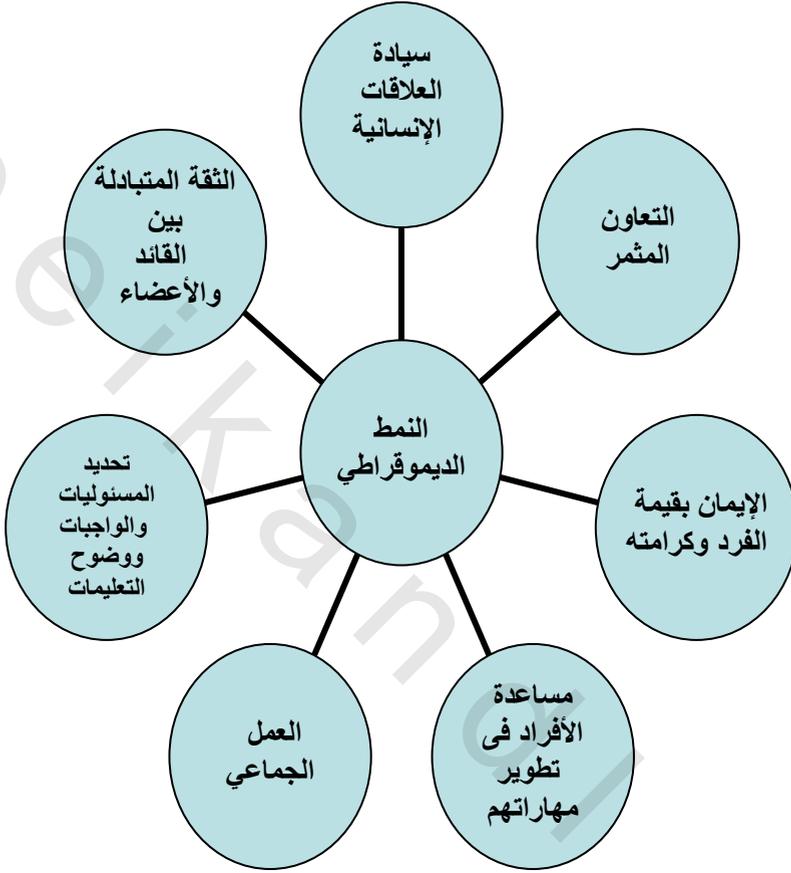
ويتضح من الشكل السابق أن هذا النمط يتسم بعدم قيامه بممارسة مهامه الإدارية؛ حيث إن هذا النمط ينصب نفسه استشارياً على المجموعة، وبالتالي يترفع عن القيام بالأعمال الإدارية؛ وذلك لأنه يرى من وجهة نظره أن العلاقات الإنسانية والحاجات الاجتماعية والسعي نحو إشباعها- أفضل بكثير من القيام بتوزيع المسؤوليات والمهام؛ على اعتبار أنه بمجرد إشباع هذه الحاجات- فإن جميع العاملين يكونوا على علم وبصيرة بجميع مهامهم، ويمكن أن يقوموا بها على الوجه الأكمل، كما أنه لا يقوم بعقد اجتماعات هادفة، ولكن الاجتماعات تكون للتشاور ليس إلا، ولا يتخذ فيها أي قرار.

وبالتالي فإن هذه الحرية المفرطة يكون لها سلبيات كثيرة على العمل داخل المنظمة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ❖ كثرة الصراعات الناتجة عن عدم توزيع العمل، وتحديد المسؤوليات والمهام.
- ❖ الاتكالية من جانب العاملين؛ حيث إن المدير لا يقوم بمباشرة مهامه القيادية، والإشراف عليهم وتقييمهم، وبالتالي نجد أن هناك اتكالية وسلبية في العمل.
- ❖ غموض الأهداف النابع من عدم اتباع المدير للأساليب العلمية في الإدارة؛ كالخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم.
- ❖ صعوبة التوصل إلى قرارات صائبة في الاجتماعات؛ حيث إن الاجتماعات يغلب عليها الطابع الفوضوي، مما يؤدي لفقدان المؤسسة التعليمية استقرارها.
- ❖ ضياع الوقت وتبديد الجهد والتسيب والفوضى في المؤسسة التعليمية؛ مما يدعو إلى التفكك في وحدة العمل كفريق متكامل، وبهذا يعتبر أداة هدامة بدلا من أن يكون أداة بناء.
- ❖ غياب القدوة، وعدم اكتساب المرئوسين لخبرات تفيدهم في المستقبل، وضياع الوقت والجهد، وانتشار التفكك، وفقدان الروح الجماعية.
- ❖ النقد الشديد من قبل السلطات الإدارية العليا؛ مما يؤدي إلى القلق والاضطراب، وإلى توتر العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

### ٣- النمط الديمقراطي:

ويمكن أن نوضح سمات هذا النمط من خلال الشكل التالي:



ويتضح من الشكل السابق أن النمط الديمقراطي يتسم بالعديد من السمات الجيدة، وهي تتمثل في قيام الإداري بالمحافظة على العلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين العاملين، بالإضافة إلى نشر روح العمل الفريقي؛ وذلك لإشعار جميع العاملين بالمسئولية عن العمل، بالإضافة إلى قدرته على القيام بتطوير مهارات وقدرات العاملين؛ مما يساعد على التجديد والتطوير المستمر في منظمته، وقيام المدير باتباع الأساليب العلمية في الإدارة، والتي تساعده على القيام بعملة بكفاءة عالية.

ويعود هذا النمط بالعديد من الإيجابيات، والتي تتمثل فيما يلي:

- ✎ مراعاة العلاقات الإنسانية، حيث إنه يلبي احتياجات العاملين الإنسانية، ويوفق بين ظروفهم وظروف العمل المدرسي، والصالح العام في المدرسة.
- ✎ استثمار طاقات الأفراد، حيث إنه يكون على علم ودراية بميول العاملين واستعداداتهم وقدراتهم؛ مما يمكنه من توظيفها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التعليمية.
- ✎ يعقد الإداري الديمقراطي الاجتماعات بصفة مستمرة، ويحدد قبلها بوقت كاف جدول الأعمال؛ وذلك حتى يصل إلى القرارات الرشيدة فيما يخص كل اجتماع، حيث إنه يأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✎ تنسيق الجهود بين الأفراد، وتقسيم العمل؛ حتى لا يحدث تداخل في الاختصاصات.
- ✎ نمو العلاقات الإنسانية، وما يترتب على ذلك من توفير جو اجتماعي، يشعر فيه الجميع بالانتماء للمؤسسة، ويحسون فيه بالأمان والثقة والاستقرار والتفاهم والمسئولية.
- ✎ ويفضل هذا النمط في الكثير من المؤسسات التعليمية؛ لما له من إيجابيات على المؤسسة وعلى العاملين فيها، وكذلك على البيئة المحيطة بالمدرسة.

### ثامناً: نمط الإدارة في الإسلام:

- والذي يطلق عليه في بعض الأحيان النمط التشاوري؛ حيث إن الإداري في هذا النمط لا بد أن يتحلى بالعديد من السمات، والتي تتمثل فيما يلي:
- ✎ الشورى: شجع الإسلام مبدأ الشورى قبل اتخاذ أي قرار، ودراسة الأمور قبل البت فيها؛ لقوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩]. وقال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨]؛ ذلك أن القرارات الفردية المستبعدة لا بد وأن تتخللها بعض الثغرات، وقد تتحكم فيها النزعات والميول الشخصية التي تضر بمصلحة فرد، ومن ثم يقع عليه الظلم.

﴿التسامح: على الرغم من وجود مبدأ الحوافز بنوعيتها الإيجابي والسلبي - إلا أن الإسلام حث على المودة والتسامح والتغاضي عن الأخطاء غير المقصودة؛ لقوله تعالى: ﴿رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا﴾ [البقرة: ٢٨٦]، وقوله تعالى: ﴿وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى﴾ [البقرة: ٢٣٧]، فالعفو عند المقدرة أمر محبب في الإسلام؛ لأنه يغسل القلوب وينقيها من الضغائن والأحقاد.

﴿الرحمة: حيث إن الإداري الناجح هو الذي يتعامل مع العاملين معه برحمة، فتمتى وجدت الرحمة بين الأفراد سادت المحبة وقويت أواصر التعاون وأثمر العمل؛ لقوله تعالى: ﴿رَبَّنَا إِنَّا أَلَيْنَا مِنْكَ رَحْمَةً وَهِيَ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا﴾ [الكهف].

﴿احترام شخصية العاملين، مهما اختلفت المراكز الوظيفية للعاملين، فلا بد من احترامهم ومعاملتهم معاملة حسنة؛ لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرَّ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَى أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ﴾ [الحجرات: ١١].

﴿التواضع: من صفات القائد في الإسلام التواضع وحسن معاملة المرئوسين، والإسلام أكد على ضرورة ذلك؛ لقوله سبحانه: ﴿وَلَا تَصْغِرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ﴾ [لقمان].

﴿التحلي بالأخلاق الفاضلة: القائد هو القدوة الحسنة لمرئوسيه، فقد قال سبحانه وهو يخاطب الرسول: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم] كما قال سبحانه: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب].

﴿سيادة العلم: لا تسير الإدارة الواعية المدرسية لرسالتها ولأهدافها دون دعم علمي واطلاع واسع؛ ولهذا فقد ورد في القرآن الكريم بشأن ذلك الكثير من الأدلة فقد قال تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه]، وقوله تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ [الزمر].

فالعلم هو الركيزة الأساسية التي يقوم عليها كل عمل منتج، ولولاه لعمت  
الفوضى ولكثر التخبط والعشوائية.

﴿ سيادة اللين على الشدة: إن لين المعاملة واحترام شخصية الفرد يدفعه إلى أن  
يبادر بتقديم الولاء والطاعة؛ وذلك لشعوره بأنه فرد منتج محترم المشاعر؛ مما  
يجعله يحس بالانتماء، ومن ثم يعمل جاهداً على الإخلاص في عمله، وفي  
ذلك قوله تعالى: ﴿ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

﴿ التعاون: حيث لا وجود للإدارة بدون وجود جماعة؛ ذلك أن الجماعة هي  
محور العملية الإدارية، ولأن التعاون هو مثال العلاقات الإنسانية والمؤشر  
الإيجابي لتحسين الإنتاج- فقد ورد الحث على التعاون في كتاب الله في قوله  
تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ  
اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾ [المائدة].

### تاسعاً: مجالات عمل الإدارة المدرسية:

يلعب كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية مهاماً تتعلق بطبيعة عمله، وسوف  
نستعرض في السطور التالية مهام كل من: المدير والوكيل والمعلمة.

#### ١- مهام مدير المدرسة:

ويشتمل عمل مدير المدرسة على ثلاثة فروع أساسية، وهي مهام تتعلق بالجانب  
الإداري، ومهام تتعلق بالجانب الفني، ومهام تتعلق بالمجتمع المحلي، وتفصيلها كالاتي:

#### \* مهام تتعلق بالجانب الإداري:

هذه المهام تتعلق بالأعمال المكتبية، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل الإداري، وتساعد  
في خدمة الواجبات الفنية، وتتلور في الآتي:

- ما يتعلق بشئون الطلبة وقبولهم، وتوزيعهم على الفصول.
- توزيع الكتب الدراسية.
- البناء المدرسي والتسهيلات المدرسية.

- حصر احتياجات المدرسة من القوى البشرية والمادية.
- الاتصال بالمسؤولين فيما يتعلق بالعمل المدرسي.
- العناية بالمكتبة، والتأكد من توافر وسائل السلامة.

#### \* مهام تتعلق بالجانب الفني:

وتتعلق بتحسين العملية التعليمية، وتمثل قمة عمل مدير المدرسة في الإشراف والمتابعة والتقويم، وتشمل:

- الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم.
  - رعاية الطلاب، وتطوير المناهج.
  - الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد.
  - الإشراف على الاختبارات.
  - حضور الاجتماعات.
  - التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين.
  - وضع التقارير ورفعها إلى السلطات التعليمية.
- \* مهام تتعلق بالمجتمع المحلي، وتمثل في:

- وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة المحلية والإشراف عليها.
- مقابلة أولياء أمور الطلاب، ومتابعة مشكلات أبنائهم، واقتراح الحلول المناسبة.
- القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة والبيئة المحلية، بما فيها من هيئات ومنظمات.

#### ٢- وكيل المدرسة:

- هو المساعد الأيمن لمدير المدرسة، ويمكن إجمال مهامه على النحو التالي:
- المشاركة في تنفيذ السياسة العامة للمدرسة.
  - المشاركة في مجلس إدارة المدرسة.
  - المشاركة في الإشراف على سير العمل بالمدرسة.

- توزيع الاختصاصات على العاملين في المدرسة، والمعاونة في الشؤون الإدارية والفنية على النحو التالي:

**\* شؤون الموظفين:**

- تنظيم السجل الخاص بأحوال الموظفين، وتعبئة كل الخانات لجميع الموظفين.
- المشاركة في إعداد الجدول الدراسي.
- توزيع حصص الانتظار على معلمي المدرسة في حالة غياب أحد المعلمين.
- الإشراف على الإحصائيات الشهرية المرسلة إلى إدارة التعليم، والمتعلقة بالمعلمين والطلاب.
- تنظيم البريد الوارد والصادر، من وإلى المدرسة، وتسجيله في السجلات الخاصة به، وحفظه في الملفات الإدارية المخصصة له، مع أخذ تواريخ العاملين على التعاليم المهمة.
- الإشراف على أعمال الموظفين الإداريين، وتوزيع العمل بين المستخدمين والعمال.
- الإشراف على جدول الحصص اليومي والأنشطة والنظافة والنظام العام للمدرسة.
- الإشراف على متابعة النشاط غير الصففي داخل المدرسة، والإشراف العام للمدرسة.
- الإشراف على النواحي المالية لجماعات النشاط المدرسي.

**\* شؤون الطلاب:**

- حث جميع الطلاب على أداء الصلاة جماعة بأسلوب مرن يجب العبادة إلى النفوس.
- فحص طلبات الطلاب المستجدين قبل قبولهم بالمدرسة؛ لمعرفة مطابقتها للشروط.
- توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وإعداد قوائم بأسماء طلبة كل صف دراسي.

- تسجيل الطلاب وتطبيق شروط القيد: (مستجد- مرفوع- معيد- منقول).
- متابعة دوام الطلاب ومعرفة حالات التسرب والانقطاع عن المدرسة.
- تحويل الطلاب للوحدة الصحية المدرسية في حالة الضرورة، والسماح للبعض بالخروج أثناء اليوم وعند الضرورة فقط.
- العمل على إعداد سجل خاص يحتوي على عناوين طلاب المدرسة وأولياء أمورهم وأرقام هواتفهم؛ للرجوع لها عند الحاجة.
- التعقيب على الطلاب المتأخرين عن الطابور الصباحي وحالات الغياب اليومية، واستدعاء ولي الأمر في حالة تكرار الغياب بصورة ملفتة للنظر.
- المشاركة في استقبال أولياء أمور الطلاب، وتعريفهم بمستويات أبنائهم، وإحالة بعض الحالات إلى مدير المدرسة إذا لزم الأمر.
- تلقي مشكلات الطلاب ومقترحاتهم.

#### \* الشؤون الفنية: وتمثل في:

- يمكن لمدير المدرسة إنابة وكيله في حضور بعض الحصص مع معلمي المدرسة في مجال تخصصه؛ لمعرفة مستوى الطلاب وطريقة المدرس في الصف، وتعامله مع الطلاب، ثم يقوم بتقديم تقرير لمدير المدرسة بشأن ذلك.
- قيام وكيل المدرسة بالتدريس إذا نسب إليه جدول دراسي؛ لأن هناك وكيل مدرسة متفرغ، ووكيل مدرسة بجدول.
- في حالة غياب مدير المدرسة- بعذر شرعي- ينوب الوكيل عنه في رئاسة مجلس المعلمين والآباء والقيام بجميع أعماله.

#### \* شؤون الاختبارات: وتمثل في:

- العمل على مشاركة مدير المدرسة في الإعداد لاختبارات الفصل الدراسي الأول والثاني.
- متابعة دفاتر أعمال السنة، وتطبيق اللوائح والتعليمات المنظمة لذلك.
- الإشراف العام مع مدير المدرسة على سير الاختبارات المدرسية.

- إعداد الجدول الخاص بالملاحظة اليومية للاختبارات المدرسية.
- إدخال جميع الدرجات للاختبارات الشهرية والفصلية في الحاسب الآلي.
- الاحتفاظ بكشوف درجات المواد الدراسية وأوراق الإجابة وكراسات النتيجة لكل فصل دراسي.

### \* الأعمال اليومية: وتمثل في:

- إدارة المدرسة في حالة تأخر أو غياب مدير المدرسة.
- العمل على تنفيذ توجيهات مدير المدرسة.
- متابعة دخول المدرسين للحصص وخصوصاً بعد الفسحة والصلاة.
- تسجيل الطلاب المستجدين والمحولين إلى المدرسة.
- الإشراف على انتظام الطلاب في الطابور الصباحي.
- الإشراف على دخول الطلاب إلى فصولهم بعد الفسحة والصلاة.
- متابعة الطلاب المتأخرين عن الطابور الصباحي وحصرهم.
- الاطلاع على دفتر دوام الموظفين، ومتابعة حضور المدرسين جميعاً.

### ٣- مهام المعلم:

#### \* واجبات المعلم المهنية:

ومن أهم هذه الواجبات:

- على المعلم أن يكون مطلعاً على سياسة التعليم وأهدافه، ساعياً إلى تحقيق هذه الأهداف المرجوة، وأن يؤدي رسالته وفق الأنظمة المعمول بها.
- الشعور بالانتماء إلى مهنة التعليم وتقديرها، والإلمام بالطرق العلمية التي تعينه على أدائها، وألا يعتبر التدريس مجرد مهنة يتكسب منها.
- الاستزادة من المعرفة ومتابعة كل جديد ومفيد، وتطوير إمكاناته المعرفية والتربوية.
- الأمانة في العلم وعدم كتمانها، ونقل ما تعلمه إلى المتعلمين.

- معرفة متطلبات التدريس: على المعلم أن يجلل محتوى المنهج من بداية العام الدراسي؛ ليحدد على أساسه طرائق تدريسه؛ حتى تتناسب مع أنماط تعلم طلابه.
- المشاركة في الدورات التدريبية وإجراء الدراسات التربوية والبحوث الإجرائية.

**\* واجبات المعلم نحو مدرسته:**

- الالتزام بواجبه الوظيفي واحترام القوانين والأنظمة.
- تنفيذ المناهج والاختبارات حسب الأنظمة والتعليمات المعمول بها.
- التعاون مع المجتمع المدرسي.
- المساهمة في الأنشطة المدرسية المختلفة.
- المساهمة في حل المشكلات المدرسية.
- توظيف الخبرات الجديدة.

**\* واجبات المعلم نحو الطلاب:**

- غرس القيم والاتجاهات السليمة من خلال التعليم.
- يجب أن يكون المعلم قدوة حسنة لطلابه في تصرفاته وسلوكه وانتمائه وإخلاصه.
- توجيه الطلاب وإرشادهم وتقديم النصح لهم باستمرار.
- تشجيع الطلاب ومكافأتهم.
- مراعاة الفروق الفردية، والوعي بطبيعة المتعلمين وخصائصهم النمائية المختلفة.
- التعامل مع الطلاب بعدل ومساواة.
- تعريف الطلاب بأهمية وفائدة ما يدرس لهم، وأهمية ذلك في حياتهم.

**\* واجبات المعلم نحو المجتمع المحلي:**

- القيام بدور القائد الواعي الذي يعرف القيم والمثل والأفكار، التي تحكم سلوك المجتمع.
- ضرورة أن يتوافق قوله مع تصرفاته، وإعطاء المثل الحي لتلاميذه ومجتمعه.

- على المعلم أن يكون على علم بقضايا شعبه المصيرية، وبالمتغيرات والتحديات التي يمر بها المجتمع، والتفاعل مع المجتمع والتواصل الإيجابي معه.
- أن تتكامل رسالة المعلم مع رسالة الأسرة في التربية الحسنة لأبنائها.

### عاشراً: المهام التطويرية للإدارة المدرسية:

#### ١- دور الإدارة المدرسية في التجديد التربوي:

أصبح التطوير والتغيير للأفضل سمة من سمات المجتمعات المعاصرة، وانعكس هذا بشكل ملحوظ على النظام التعليمي، وظهرت صحاحات جديدة تنادي بهذا التطوير، أو ما أطلق عليه حامد عمار: " التجديد التربوي "؛ وذلك لأن إصلاح التعليم وتجديده وتطويره- يعتبر أداة من أدوات النهضة والتقدم؛ نظراً لما يترتب على ذلك من تنمية متطورة لخرجييه، حيث يصبحون الطاقة المحركة لمسيرة التنمية الشاملة المتواصلة.

وهذا التجديد الذي تنادي به الأبحاث ليس تطويراً للإمكانات المادية فقط، ولا حتى يقتصر على السياسات، ولكن يشتمل على كافة العناصر المادية: (الأجهزة والمعدات والجوانب المالية والأثاثات... إلخ)، والعناصر المعنوية والتي تشتمل على: (التحفيز المعنوي، والمناخ الصحي، والثقافة التنظيمية... إلخ).

#### ٢- دور الإدارة المدرسية في تهيئة المناخ المدرسي الداعم للإبداع:

يواجه القادة التعليميون كثيراً من العوائق والتحديات التي تواجه المدرسة، والتي منها: الخلفيات الثقافية المختلفة للطلاب، وانخفاض الموارد المتاحة، وارتفاع تكلفة العمليات، وأهمية السرعة في تحقيق الإنجاز طالما أنك تقدم خبرة تعليمية جيدة؛ لذلك فإن جودة البيئة الداخلية تعد عنصراً مهماً، وتعتمد هذه الجودة على المناخ التنظيمي الموجود بها، والتي تركز على علاقات وتفاعلات الموجودين داخل وخارج المدرسة من خلال إطار العمل الحالي الموجود بها. إن توافر مثل هذا المناخ الملائم يمكن من تحديد الوضع الحالي للمدرسة، وما يجب أن تكون عليه؛ حيث إنه يمثل المدخل المدرسي لحل المشكلات ويشتمل على: الثقة والطموحات والاتجاهات وتوليد الأفكار الجيدة والجديدة، حيث إن المناخ المدرسي يؤثر على تفاعلات وعلاقات المعلمين بالإدارة، وعلى

علاقتهم بعضهم ببعض، وعلى علاقتهم بالطلاب، ويؤثر كذلك على مدى مشاركة المجتمع وأولياء الأمور.

### ٣- الدور البيئي للإدارة المدرسية:

لم تعد المدرسة ذلك البناء المغلق على نفسه، البعيد عن المجتمع الموجود فيه، بل إن المدرسة انفتحت أبوابها؛ لتأثر في المجتمع وتتأثر به، وتتفاعل فيه ومعه، فأصبحت العلاقة تبادلية؛ أخذ وعطاء ومشاركة وتعاون، وعضو الإدارة المدرسية أصبح له دور واضح في تفعيل دور المدرسة البيئي واختلاطها بالمجتمع حولها، ويأتي ذلك من خلال التفاعل مع الأجهزة المحلية الأخرى؛ من مجلس محلي وشرطة ومؤسسات تجارية أو صناعية، حيث تقوم الإدارة بعقد اللقاءات والندوات للمسؤولين في المواقع المختلفة للحديث عن البيئة ومشكلاتها، وكيفية إسهام المدرسة في حلها، والقيام بالرحلات الميدانية إلى المؤسسات المختلفة: مستشفى، مصنع، مزرعة، ورشة؛ لربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وتوسيع الآفاق المعرفية للطلاب، وعقد اجتماعات مع مجالس الآباء وأولياء الأمور، وإطلاعهم على ما يستجد من ظواهر يمكن ملاحظتها في المدرسة أو خارجها.

### ٤- دور الإدارة المدرسية في تمكين العاملين:

#### (Work people Empowerment)

يعد تمكين العاملين هو الصيغة التي تردت مؤخرًا بعد تحول الاهتمام من منظومة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظومة الممكنة، وما استتبعه ذلك من التوجه نحو التنظيم المفلطح قليل المستويات، فالتمكين يعطي للمعلمين الشعور بالاستقلالية، وقوة داخلية تساعدهم على اتخاذ القرارات المستمرة التي يحتاجونها خلال اليوم الدراسي، والتي تكون مرتبطة بإدارة الفصل، وتطوير المنهج، وأساسيات مرتبطة بالموارد المتاحة، والتقييم المستمر لاحتياجات الطلاب وقدراتهم واهتماماتهم، وغيرها من القرارات التي تنصب حول احتياجات الطلاب.

### ٥- التحفيز (Motivation):

يعد التحفيز أحد المحددات الفعالة التي تحث العاملين داخل المدرسة على تبني ممارسات جديدة غير تقليدية، يكون لها مردود إيجابي على العملية التعليمية؛ حيث إن القائد المفهم تمامًا لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل منظمة ما هو الذي يستطيع تفهم

أهمية التحفيز؛ لتحقيق التزام العاملين. واستخدام أساليب وأفكار جديدة في العمل ليس بالشيء السهل، وتحفيز العاملين يكون من خلال شهادات التقدير، كما أنه يمكن أن يتم من خلال الحوافز المادية.

#### ٦- دور الإدارة المدرسية في إعداد هياكل مرنة (*Flexible Structures*):

إن قيام الإدارة المدرسية بتوفير هياكل لجدول مدرسيه مرنة- يتيح الفرصة والوقت لممارسة الأنشطة التعليمية المختلفة، التي تمد الطلاب والمعلمين بخبرة تعليمية متكاملة؛ حيث إن الجداول المرنة تساعد على تحسين إنجاز الطالب، وانخفاض معدل الغياب، والسماح للطلاب بمزيد من الخبرة في المنهج المعني، بالإضافة إلى أن الجدول يمكن أن ينظم لإتاحة الفرصة لمزيد من الدورات المتقدمة للطلاب، والتعلم على الكمبيوتر والاتحاق بدورات متقدمة، وإمداد الطلاب بفرص التعلم المرتبطة بالعمل في مناطق العمل المختلفة.

ولا تساعد المرونة في الجداول المدرسية على تنمية الطلاب فحسب، لكنها تمد المعلمين كذلك بفرص للتنمية المهنية، وذلك من خلال إتاحة ساعة في الجدول المدرسي للمعلمين؛ لتبادل الآراء والمقترحات الجديدة في التدريس وتجريبها في الفصول، بالإضافة إلى إمداد المعلمين بفرص التنمية المهنية من خلال تبادل المعلومات المهنية، ووضعها في صندوق الرسائل الإلكترونية (E-Mail Box) للمدرسة لتكون مرجعاً لهم.

#### ٧- دور الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات المشتركة:

##### (*Shard decision Taking*)

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسئولية المشتركة عن إنجاز هذه البيئة، وتتم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة "Shared decision-making committees"، وهي لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمون وأولياء الأمور وبعض أعضاء من المجتمع الخارجي، ويكمن عمل هذه اللجان في اتخاذ القرارات المشتركة لتحسين مستوى إنجاز الطلاب من خلال إتاحة الفرص أمام المشاركين لتبادل الأفكار وتقديم المقترحات.

## ٨- دور الإدارة المدرسية كقدوة ومثل أعلى :

إن عضو الإدارة المدرسية بسلوكياته وأخلاقه إنما يضرب مثلاً يحتذى به من جانب المعلمين والمتعلمين، حيث يبدأ النظام المدرسي وينتهي عنده، فانضباط عضو الإدارة المدرسية يولد انضباطاً من جانب المعلمين والتلاميذ، كذلك فإن قيادته الرشيدة وكياسته في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر وفي تغليب روح القانون والعلاقات الإنسانية يساعد في خلق جو من الود والانسجام بين أفراد مدرسته.

### حادي عشر: صفات الإداري الناجح:

لابد أن يتسم الإداري الناجح بالعديد من الصفات؛ بعضها جسماني وبعضها معرفي، وبعضها وجداني؛ حيث إن الإداري الناجح لابد أن يكون قوي البنية؛ حتى يستطيع العمل بنشاط، بالإضافة إلى أنه لابد أن يتسم بالذكاء والحكمة وحسن التصرف في الأمور، والبديهة وحسن التعامل مع الآخرين، والحب والسمة الطيبة والخبرة والأخلاق الحميدة، وهذه الصفات من المعروف أنها لا يمكن أن تجتمع في شخص واحد، ولكن على الأقل يجب أن تتوافر معظم هذه الصفات في الإداري؛ حتى نضمن له النجاح في القيام بالمهام الموكلة إليه.

### ثاني عشر: مهارات الإداري الناجح:

حتى يتمكن الإداري من ممارسة عمله بنجاح وفاعلية- فإن عليه اكتساب العديد من المهارات التي منها:

- مهارة التفويض: والتي تتمثل في قدرته على تفويض بعض من مهامه الروتينية لبعض العاملين معه؛ وذلك حتى يتمكن من القيام بالمهام الفنية والإدارية المتعلقة بالعملية التعليمية بنجاح.
- مهارة كتابة التقارير: إن كتابة التقارير، والتي تتضمن التقارير الشهرية والدورية- تستلزم مديراً لديه القدرة على الكتابة الواضحة والمختصرة والمفيدة للتقارير.
- مهارة استخدام الحاسب الآلي: والتي تستلزم القدرة على استخدام الحاسب الآلي وتقنياته في حفظ واسترجاع وتداول وتحديث البيانات والمعلومات، والتي توفر للإداري الكثير من الوقت والجهد.

- مهارة إدارة الوقت: والتي تتطلب التخطيط والتنظيم الجيد للوقت من خلال تدوين الأعمال اليومية، التي سوف يمارسها مع إعطاء وقت محدد لكل عمل، وفي نهاية اليوم يقوم بتقييم ما تم وما لم يتم؛ حتى يستطيع المحافظة على الوقت؛ حيث إنه من الموارد التي متى استنفدت لا يمكن استرجاعها.
- مهارة الاتصال: سواء أكان الاتصال شفهيًا أو تحريريًا أو تقنيًا- فإن تمكن المدير من هذه المهارة يمكنه من إدارة الاجتماعات بشكل جيد، والاتصال بالآخرين، والسرعة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وإدارة الصراع في منظمته، وتحويله من صراع سلبي إلى صراع إيجابي بناء.
- مهارة بناء فريق العمل: حيث إن نجاح المدير يكون دائمًا من خلال الآخرين، وفريق العمل وكيفية تكوينه، وتوزيع المهام على أعضاء الفريق- كل هذه مهارات يستلزم توافرها في المدير الناجح.
- مهارة اتخاذ القرارات المشتركة: حيث إن التفرد في اتخاذ القرارات لا يضمن لها النجاح بشكل مستمر، ولكن القرارات المشتركة تشعر جميع العاملين بالمسئولية عن تنفيذ القرار؛ مما يساعد على حل جميع المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة.
- مهارة إدارة الصراع: الصراع هو شيء حتمي في حياتنا، ولا يمكن أن تستمر الحياة بدون صراع، وعلى المدير الناجح أن يحول الصراع السلبي إلى صراع إيجابي وتنافسي يكون في صالح المنظمة.
- مهارة التعامل مع الآخرين: وهي من المهارات المهمة؛ حيث إن كل تعاملات المدير تكون مع المحيطين، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وامتلاكه لهذه المهارة تمكنه من عمل علاقات ناجحة مع جميع الأفراد الذين يتعامل معهم.
- مهارة التحفيز: فالتحفيز شيء مهم في مجال العمل، ولا بد للمدير أن يمتلك هذه المهارة؛ وذلك لتشجيع العاملين على توليد جميع قدراتهم الإبداعية والابتكارية، وينقسم التحفيز إلى: تحفيز مادي، والذي يتم من خلال مكافآت، أو تحفيز معنوي من خلال كلمات الشكر أو شهادات التقدير.

### ثالث عشر: المعلم وعلاقته بالإدارة المدرسية:

لا يقتصر دور المعلم على قيامه بعملية التدريس فحسب، ولكن عليه القيام ببعض المهام الإدارية الأخرى التي تثري العملية التعليمية، وفي نفس الوقت تكون عملية تدريب له للقيام بالأعمال الإدارية، ومن هذه المهام الإدارية: إقامة جسور التواصل بين المدرسة والمنزل؛ حيث إن المدرسة حلقة في سلسلة تبدأ في المنزل وتمر بالمدرسة وتنتهي بالمجتمع، وطالما ظلت هذه الأطراف مشتركة في الحلقة فإن المعلم - كونه شخصية مؤهلة للريادة الاجتماعية وقيادة فكر المجتمع - يقع عليه عبء القيام بدور القدوة في العبادات والسلوك والفكر؛ إذ لا سبيل أمامه سوى أن يكون عند حسن ظن المجتمع به، أو فليعتزل مهنة التعليم برمتها.

وحتى يستطيع المعلم القيام بهذا الدور فإن عليه عقد اجتماعات استشارية تضم بعض أولياء الأمور وبعض الفئات من المجتمع الخارجي؛ وذلك لمناقشة بعض الصعوبات التي يتعرض لها في مهنته، وطلب تقديم المقترحات والمساعدة في حلها.

كما أن المعلم يمكن أن يفوض له مدير المدرسة بعض المهام الروتينية التي تدربه على العمل الإداري، مثل: الزيارات الصفية وذلك بالنسبة للمعلمين القدامى، والإشراف على الطابور الصباحي، والرد على بعض المكاتبات، والمشاركة في إعداد الميزانية، والمشاركة في لجنة توزيع الكتب، وغيرها من الأعمال الإدارية، والتي تؤهله لممارسة العمل الإداري بكفاءة وفاعلية.

\* \* \*

## مراجع الفصل

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- عبد الله السيد عبد الجواد: الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، دار النشر الدولي، ٢٠٠٦.
- ٢- عبد الخالق فؤاد عبد الخالق: دراسات في الإدارة والتخطيط التربوي، الدمام، المتنبى، ٢٠٠٥.
- ٣- صبرية اليحيوي: الإدارة المدرسية، المدينة، جامعة طيبة، ٢٠٠٩.
- ٤- وليد أحمد أسعد: الإدارة المدرسية، عمان، المجتمع العربي، ٢٠٠٥.
- ٥- عمر حسن مساد: الإدارة التعليمية، عمان، دار صفاء، ٢٠٠٥.
- ٦- نجدة إبراهيم سليمان: الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٠، أبريل، ١٩٩٨.
- ٧- نادية محمد عبد المنعم، وعزة جلال مصطفى: الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل التغيرات العالمية، القاهرة، دار النشر والتدريب، ٢٠٠٨.
- ٨- نادية عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء التغيرات العالمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٠.
- ٩- محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، عمان، دار الثقافة، ٢٠٠٤.
- ١٠- عزة جلال مصطفى: آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، القاهرة، دار النشر والتدريب، ٢٠٠٨.
- ١١- عزة جلال مصطفى: الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، مكتبة الرشد، ٢٠٠٩.

- ١٢ - صلاح الدين جوهر: نظرة مستقبلية إلى دور الإدارة التعليمية، نقابة المهن التعليمية، اجتماع المجلس التنفيذي لاتحاد المعلمين العرب، الندوة التربوية التي عقدت بجامعة الدول العربية في الفترة من ١٠ إلى ١٥ ديسمبر، ١٩٩٤.
- ١٣ - سيد الهواري: المدير الفعال للقرن الـ ٢١ - الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ٢٠٠٠.
- ١٤ - سيد الهواري: المديرون خمسة أنواع، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ١٩٩٨.
- ١٥ - خليل سيباني: موسوعة رجل الأعمال الناجح، تنظيم الإدارة الناجحة، لبنان، دار الراتب الجامعية، بدون تاريخ.
- ١٦ - أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري، ١٩٩٤.
- ١٧ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Timoty J. Rafferty: **School Climate and Teacher Attitudes toward Upward Communication in Secondary School**, American Secondary Education, Vol. 31, No.2, spring 2003.
- 2- Luis H. Toledo: **Genius, Creativity and Leadership**, Journal of investigative Surgery, Vol. 15, No. 10, 2002.
- 3- Lina Naiman: **Business In A Creative Activity**, New York: Lia Naiman Associates Inc., 2003.
- 4- Grey Coarsely: **Computer-Educational Administration In the In Formation Age**, new York, Alex publishing, 1993.
- 5- George Bicker And Marion Devin ,On Course For Success: **A Critical Guide To Leading International Executive Programs In Europe And North America**, London, The Economist Intelligence Unit ,1992.

- 6- Gary Johns and M.Saks Alan: **Organizational Behavior**, Toronto, HarperCollins Inc, 2001.
- 7- Dora W.Chen, **Exploring The Precursors To Teacher Empowerment-Evolving Thoughts**, The Delta-Kappagamma-Bulletin, Vol. 69, No.1, Fall 2002.
- 8- Daly M Brother: **Public Relation Begin In the Principals Office**, The Journal of Education Digest, Feb. 1995.
- 9- Christopher Day Carroll and Partake Whicker: **Developing Leadership in Primary school**, Paul Chapman Publishing LTD. London, 1998.
- 10- Carole Raymond ,Coordinating: **Physical Education Across The Primary Schools** , New York, Taylor And Francis Inc.,1998.
- 11- Allan S. Vann, **Shared Decision-Making Committees- Power Without Power**, The Education Digest, Vol. 65, No.6, Feb. 2000.

#### ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

- 1- <http://www.zahra1.com/BHOOTH/Faith.../>
- 2- [http://www.msod.com/consultants/level\\_iv/conflict.htm](http://www.msod.com/consultants/level_iv/conflict.htm).
- 3- <http://www.ksa-teachers.com/forums/f43/t-28333.html>
- 4- <http://www.drsmv.com/4.doc>
- 5- <http://www.deyaa.org/vb/showthread.php?t=99>
- 6- <http://www.bizjournals.com/atlantalstories/1998/01/05.htm>
- 7- <http://www.airssforum.com/?langid=6>
- 8- [http://shekham2.maktoobblog.com /](http://shekham2.maktoobblog.com/)
- 9- [http:// www.scruz.net/~rdilts/skills.htm](http://www.scruz.net/~rdilts/skills.htm)
- 10- [http:// www.extension.unr.edu/commdevbrd/probsolv.html](http://www.extension.unr.edu/commdevbrd/probsolv.html)
- 11- [http:// www.ed.gov/pubs/ser/schbasedmgmt/index.html](http://www.ed.gov/pubs/ser/schbasedmgmt/index.html)

\* \* \*