

## الفصل الثانى

### المهارات القيادية والإدارية لمديرى / نظام المدارس

- مقدمة.
- مفهوم القيادة
- الفرق بين القيادة والرئاسة.
- نظريات القيادة.
- أساليب القيادة.
- مفهوم القيادة المدرسية.
- أنماط القيادة المدرسية.
- المهارات الإدارية والتربوية اللازمة لمديرى / نظام المدارس.
- أهم الصفات التى ينبغى توافرها فى مديرى / نظام المدارس.
- مجالات عمل القيادة المدرسية.

obeikandal.com

## الفصل الثانى

### المهارات القيادية والإدارية لمديرى/ نظار المدارس

#### مقدمة :

القيادة هى روح المنظمة، ولذلك فإن المنظمة التى بلا قيادة- كما يقولون- هى جسد بلا روح، ويمكن لنا أن نتصور جيشاً قد تم إعداد أفرادهِ ومعداته، ولكنه ظل بلا قائد، فهل يسمى جيش فى تلك الحالة؟ وهل يستطيع أداء واجباتهِ وتحقيق أهدافهِ؟.

وبالمثل فإن المنظمة- مهما حوت من العاملين ذوى الكفاءة والإمكانات- فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجيهاً وتنسق بين الجهود وتحفز المهن وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف، ولا يعنى ذلك أن القيادة هى كل شئ فى المنظمة، فقائد بلا منظمة لا يعنى شيئاً، ولن يستطيع قائد إدارى مهما أوى من العلم والخبرة والموهبة، أن يعمل بدون الآخرين.

فالقيادة عملية جماعية تستلزم الانسجام والتكاتف والتعاون والقبول المتبادل بين القائد وأفراد المنظمة. وتمثل القيادة الإدارية فى توجيه العنصر البشرى العامل فى الإدارة على اختلاف أوجه نشاطه توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل وجه ممكن.

فالقيادة إلى جانب اهتمامها بتحقيق الأهداف تتيح الفرص لتنمية الطاقات العاملة وتطويرها، وتسعى لتقدير جهود ومشاعر العاملين، فالقيادة ترتبط بمفهوم التأثير، فى حين ترتبط الإدارة بمفهوم السلطة، فالقيادة ليست الإدارة بحد ذاتها، ولكن القيادة هى فن الإدارة. لذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة الحكماء والرؤساء الأكفاء من ذوى العلم ومعهم جنود فاهمون مخلصون لا تكاد تعادلها حاجة.

نخلص من ذلك إلى أهمية القيادة وأهمية العناية بدراساتها خاصة في الدول التي تسعى إلى النمو والتقدم، فواجب تلك الدول أساساً هو أن تحسن اختيار القادة على أسس مجردة، وأن تعمل على إعداد قادة المستقبل الإداريين.

### مفهوم القيادة:

تعددت مفاهيم القيادة مثل تعدد الباحثين الذين اشتركوا في دراستها، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

يعرف وليام ف. جويك *William F. Giueek* القيادة بأنها: مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(١)</sup>.

وقد عرفها ر. م. ستوجل *R. M. Stogdill* على أنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة، بالإضافة إلى أنها السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة<sup>(٢)</sup>.

والقيادة هي مجموعة من الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد، ويندرج تحت ذلك حسن المظهر والقدرة على اتخاذ القرار وحسن المعاملة والقدرة على التنسيق والتوفيق بين الأهداف التي قد تبدو متعارضة، وغير ذلك مما يجب أن يتصف به القائد حتى يكون ناجحاً<sup>(٣)</sup>.

(1) Willam F. Giueek. Management. U.S.A.: Illinois, Dryden Press, 1980, p. 27.

(2) R. M. Stogdill. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press, 1974, p. 82.

(٣) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه، الإدارة التربوية: مفهوماتها - نظرياتها - وسائلها. الإمارات العربية: دار القلم، ١٩٨٦، ص ٣٤.

ويعرف موسوزى *Mossozi* القيادة بأنها: عملية التأثير فى أنشطة وسلوك الفرد أو المجموعات بقصد تحقيق هدف فى موقف معين<sup>(١)</sup>.

وعرفها محمد منير مرسى على أنها السلوك الذى يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك<sup>(٢)</sup>.

والقيادة هى القدرات والامكانات الاستثنائية الموجودة فى الشخص القائم فى موقع، والتأثير فىمن حوله ابتغاء تحقيق الهدف، أى أنها عبارة عن علاقات متبادلة بين الأفراد<sup>(٣)</sup>.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول بأن أحسن فهم للقيادة هو الذى يضم هذه الآراء جميعاً فى مفهوم متكامل يقوم على أساس أن القيادة ليست عملية جامدة، وإنما هى عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعى أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات وأن يلعب دوره على المستويين فى رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة، وأن يحظى بنفوذ شخصى على العاملين معه، وأن يستند إلى سلطة غير رسمية تجعل منه قوة تأثير تساعد على القيادة الواعية لمنظمتة.

وعلى الرغم من تعدد تعاريف القيادة يمكن أن نخلص إلى أن هناك عنصراً مشتركاً واحداً سواء أكان ظاهراً أم خافياً، وهو أن القيادة تختص بتطبيق تلك السياسات والقرارات التى تساعد فى توجيه أنشطة أفراد المؤسسة نحو أهداف محددة،

---

(1) J. C. S. Massazi, The Theory and Practice of Educational Administration. London: Mac-Millan Press Ltd., 1982, p. 53

(٢) محمد منير مرسى. الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤، ص ١٤١.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٥، ص ٣٥.

فالقيادة هي عملية استمالة وإقناع الآخرين بالوسائل السلمية من أجل التعاون في تحقيق أهداف أو أغراض محددة، كما أن طبيعة القيادة تتأثر وتتحدد بشكل كبير بطبيعة المرؤوسين، وكذلك الجماعة أو الموقف الذي يعمل فيه القائد.

### الفرق بين القيادة والرئاسة:

تعرف القيادة بأنها هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، أو أنها تعامل القادة مع المواقف المختلفة من خلال قدرتهم على التأثير، لذا يستمد القائد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له واستجابتهم معه.

أي أن مصدر السلطة في القيادة فهي الجماعة نفسها، بمعنى أن تفاعل القائد مع جماعته يولد فيها الرغبة في تبعيته، والسير معه طواعية في الطريق الذي يقودهم فيه، لما يجدونه في القائد من تجسيد لآمالهم ومثلهم وتعبير عن أمانيتهم وحاجاتهم المختلفة<sup>(١)</sup>.

أما الرئاسة فهي تختص بالإشراف على أداء العمل، وفقاً للتعليمات الموضوعة، وفي حدود المستويات المقررة، مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر في حدود اختصاصه أولاً بأول، وعلاقة الرئيس بالجماعة إذ تقوم على أساس الاختصاص والمسئوليات المنوطة به، والسلطة الرسمية المقررة التي يمارسها، وله في هذا حق إصدار الأوامر، وعلى المرؤوسين تنفيذها، فإذا اقتنعوا أو قصرُوا، ترتب على ذلك مساءلتهم<sup>(٢)</sup>.

إذا فالرئيس الإداري لا يستطيع - بحكم قدراته - إلا أن ينفذ التعليمات، ويلقى الأوامر، ويوقع العقوبات، مستعملاً سلطته الرسمية، متوهماً أنه بذلك يحقق أهداف المنظمة.

(١) إميل فهمي. القرار التربوي بين المركزية واللامركزية: دراسة مستقبلية. القاهرة: مكتبة

الأنجلو المصرية، ١٩٨٠، ص ٩٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٩٣.

والرئاسة مفروضة على الجماعة وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام ووضع رسمى محدد يقرر سلطة الرئيس الرسمية، وهى تمثل تركيز السلطة وتجميعها فى فرد واحد، بينه وبين باقى أعضاء الجماعة مسافة رسمية وتقليدية<sup>(١)</sup>.

أى أن الرئاسة تستمد من سلطة خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء أوامرها وسلطانها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعى كبير، ويهمه الإبقاء عليها صوتاً لمركزه.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن هناك فروقاً بين القيادة والرئاسة، ويتضح ذلك فيما يلى<sup>(٢)</sup>:

- تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة فى ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل فى أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذى يشغله الفرد فى التنظيم المقرر له رسمياً.
- سلطة الرئاسة هى التى تحدد للجماعة أهدافها دون أى اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر، وهذا على عكس القيادة تماماً.

(١) المرجع السابق، ص ٩٣.

(٢) راجع فى ذلك:

- أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٣٨-٣٩.

- إميل فهمى، مرجع سابق، ص ٩٣.

كما أن هناك اتفاقاً بين القائد والرئيس، لوجود علاقة وثيقة بينهما، كما يتضح فيما يلي<sup>(١)</sup>:

- فكلاهما يتفقان في تبوئهما المكان الرئيسى فى الجماعة.
- ويتفقان فى أنهما يمتلكان السلطة الأعلى وحق الأمر والنهى.
- ويتفقان فى تحملهما للمسئولية الكبرى للجماعة.
- ويتفقان فى حصولهما على أكبر دخل مادى.

وعلى الرغم من ذلك، يمكن للفرد أن يجمع بين القيادة والرئاسة فى آن واحد، غير أنه ليس من الضرورى أن يكون كل رئيس قائداً، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة، بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذى يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسى رسمى فى الجماعة التى يقودها، كذلك فإن كلا من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة.

### نظريات القيادة:

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشرى منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبعياً أن يحظى موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين فى كافة المجالات، فقد ظهرت نظريات واتجاهات عديدة عبرت عن الآراء المختلفة فى تحليل القيادة.

وفيما يلى عرض لأهم النظريات الأساسية الهامة التى اهتمت بموضوع القيادة، وأوضحت أهم معالمها:

(١) راجع فى ذلك:

- إميل فهمى، مرجع سابق، ص ٩٣.
- على الباز. أصول علم الإدارة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، د.ت، ص ١٠٦.

## ١- نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية من أولى النظريات التى ظهرت فى القيادة، وتقوم على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التى طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه فى مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر فى أناس كثيرين على مر العصور<sup>(١)</sup>.

ويرجع تاريخ هذه النظرية إلى الإغريق والرومان، وسميت بنظرية الرجل العظيم، وعلى الرغم من بساطتها إلا أنها مهدت لنظرية أخرى فى دراسات القيادة وهى نظرية السمات.

وتصطدم هذه النظرية ببعض الحالات التى تقلل صدقها، ففى بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا فى دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا فى بعض الظروف عن تحقيق أى تقدم مع نفس الجماعات، وفى بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أناس دون غيرهم، وإنما هناك من العوامل الأخرى التى تتدخل فى الأمر، مثل الظروف المحيطة بالجماعة، وكذلك نوعية الجماعة نفسها.

## ٢- نظرية السمات:

ويطلق عليها البعض نظرية الصفات أو الخصائص، وتقرر أن القيادة تؤسس على صفات وخصائص تتوافر فى القائد، ويتميز بها عن بقية أفراد الجماعة، وهذه الصفات عادية وملموسة، ويمكن التعرف عليها بسهولة.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٤١.

وقد ركزت الدراسات والبحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد وسمات القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.

ولقد قامت نظرية السمات في أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، إلا أن هذه النظرة لم تصمد أمام الواقع، ذلك أن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة، ومن المؤكد أن هناك سمات معينة شائعة بين القادة، إلا أن الدلائل لا توحى بأن القيادة سمة موحدة، وتشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أنه ليست هناك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كافة المجالات<sup>(١)</sup>.

ففي عام ١٩٤٠م قاد تشارلز بيرد *C. Byrd* بدراسة لعشرين قائمة تحتوي كل منها على مجموعة من السمات التي خرجت بها الاستفتاءات المختلفة، وأشار إلى أنه لم يجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين<sup>(٢)</sup>، كما توصل جينكين *Jenkin* عام ١٩٤٧م إلى نفس النتيجة، فلم يستطع عزل سمة واحدة يمكن أن تميز بين القادة وأعضاء الجماعة<sup>(٣)</sup>.

ويلاحظ أن السمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة لأخرى حسب وظيفتها أو تغير هذه الوظيفة نتيجة للظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة.

(١) حامد عبد السلام زهران. علم النفس الاجتماعي. الطبعة الخامسة، القاهرة: عالم الكتب،

١٩٨٤، ص ٣٠٢.

(2) C. Byrd. Social Psychology. New York: Applron Century Crofts, 1940, p. 378.

(3) W. O. Jenkin. "A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. Psychological Bulletin, January 1947, pp. 74-75.

والقائد ليس شخصاً يتصف بمجموعة محددة وثابتة من سمات الشخصية، ولكنه ببساطة عضو من أعضاء الجماعة يدركه أعضاؤها بتكرار أكثر، وبشبات أكبر، على أنه يقوم بسلوك تأثيرى على الجماعة.

ومن أهم سمات القائد ما يلى: الصحة الجيدة، الطول والقوام المتناسق، الذكاء، الثقة بالنفس، المبادأة، المثابرة والطموح، السيطرة، الحماس، البشاشة، اللباقة، اليقظة، القدرة على التعبير، القدرة على الابتكار والإبداع، الاستقامة، الحزم، الإيمان.

وفى هذا الصدد، يجب أن نوضح أن هذه النظرية تؤكد على النظرة الطبقيّة، والبورجوازية تبرز بشكل ما ظهور الطبقات واستمرارها، وأن وراثة سمات القيادة فى طبقات معينة عبر التاريخ أمر لا تؤكد حقائق العلم.

لذا، يرفض المجتمع الاشتراكى هذه النظرية لأنها لا تتفق مع أيديولوجيته، كما أن هذه النظرية قد تعرضت لعدد من الرد والانتقادات بسبب عجزها عن التمييز أو التفريق بين الصفات الشخصية المهمة للقائد والصفات غير المهمة، ولتعميمها الصفات المشتركة التى يتميز بها القادة الإداريون وإهمالها الصفات الذاتية لهم، كما أن السمات تتباين من قائد لآخر، وتختلف عند نفس القائد من موقف لآخر، وإضافة إلى ذلك فإن عدم معرفة هذه الصفات أو السمات على وجه التحديد هو من أحد العيوب البارزة فى هذه النظرية.

### ٣- النظرية الموقفية:

هذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد أو اختياره على أساس صفاته الشخصية وحدها، وإنما تعلق نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية.

وتشير هذه النظرية إلى أن القائد هو وليد الموقف وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن قدراتهم الحقيقية في القيادة وحسن تصرفهم حيال المواقف المختلفة، وبدون المواقف لا يظهر القادة ولا يمكنهم أن يمارسوا دورهم.

وظواهر القيادة ليست وحدات منفصلة عن الجماعات، وإنما هي نتيجة تفاعل الأفراد في مجموعات، فقد يوجد كثير من الأفراد يمتلكون قدرات قيادية خارقة، ومع ذلك لم تنهياً لهم الظروف والمواقف التي تمكنهم من أن يصبحوا قادة، وبذلك فإن الظروف البيئية بكل محتوياتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية وغيرها هي الأساس في بروز القائد<sup>(١)</sup>.

وبمرور الوقت، وانتشار المبادئ الديمقراطية، اتجه الباحثون اتجاهاً آخر، فاكشف عدد منهم خطأ نظرية السمات، حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القادة التقليديين، ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء - المبادأة - المثابرة - الطموح - السيطرة....).

وهنا ظهرت نظرية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأى قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة، وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة، فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس، وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع<sup>(٢)</sup>.

وطبقاً لهذا يمكن القول أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد والقائد، بل أنها ترتبط أيضاً بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.

وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات، من أهمها:

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه، مرجع سابق، ص ٤٠.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٤٤.

- تشير هذه النظرية إلى أن أى عضو فى الجماعة قد يصبح قائدها فى موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، ومعروف أن الفرد الذى يكون قائداً فى موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً فى موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة فى وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها فى وقت السلم.
- أن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تماماً على المواقف فقط، فالفروق الفردية بين الأفراد تؤثر بوضوح على إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين، ومن ثم تلعب دورها الهام فى تحديد ما هو مناسب من المواقف لظهورهم كقادة.

وقد طور النظرة الموقفية للقيادة كل من فريد فيدلر *F. Fiedler* ووليم ريدن *W. Reddin*، وب. هيرسى *P. Hersey*، وك. ه. بلانشارد *K. H. Blanchard*.

#### - نموذج فريد فيدلر *F. Fiedler*<sup>(1)</sup>:

ويسمى نموذج الظروف المواتية لفاعلية القيادة *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*، ويقوم على التوفيق بين نمط القيادة ومدى ملائمة الموقف القيادى نفسه، ويفترض فيدلر أن ملائمة الموقف للنمط القيادى تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسة، هى:

- أ - علاقة القائد بالجماعة.
- ب - درجة هيكله العام.
- ج - القوة التى تتوافر لمنصب القائد.

ويقصد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت هذه العوامل الثلاثة ذات مستوى عالٍ، فإذا كان القائد يلقى قبولاً من المرؤوسين، وإذا كانت المهام التى تتضمنها الوظائف مهيكله بدقة ومعلن عنها بوضوح، وإذا كانت هناك قوة وسلطة

---

(1) F. E. Fiedler. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw- Hill Book Company, 1967., pp. 143-144.

كبيرة ممنوحة للمنصب الذى يشغله القائد فيترب على ذلك أن يكون الموقف أكثر ملائمة.

ويمثل نموذج «فيدلر» أهمية في اختيار وتدريب المشرفين والمديرين حتى يتلاءموا مع مواقف معينة، كما يشير النموذج إلى ضرورة إجراء تقييم للموقف إلى جانب نمط القيادة<sup>(١)</sup>.

– نموذج وليم ريدن W. Reddin ذو الثلاثة أبعاد<sup>(٢)</sup>:

ويعد هذا النموذج امتداداً لنموذج فيدلر Fiedler، وقد استخدم ابعادا ثلاثة لفاعلية القيادة هي:

|                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| أ – قيمة المهام   | Task Oriented         |
| ب – قيمة العلاقات | Relationship Oriented |
| ج – الفاعلية      | Effectiveness         |

ويقوم هذا النموذج على أن السلوك القيادي الفعال يعتمد على الموقف، وأنه ليس هناك نمط واحد فقط للقائد أو المدير، وإنما ينبغي على القائد أن يكيف نفسه دائماً، وتتمثل أهمية هذا النموذج في أنه كان نقطة البداية في تطوير ما يعرف بنظرية دورة القيادة التي تم تطويرها بواسطة مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو ونشرها كل من هيرسى Hersey وبلانكارد Blanchard عام ١٩٧٢م.

(١) نبيل أحمد عامر صبيح، "القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم". دراسات في الإدارة التربوية. المجلد السادس، جامعة قطر: مركز البحوث التربوية، ١٩٧٩م، ص ١٦٧.

(2) W. J. Reddin. Managerial Effectiveness. New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1970 , p. 2.

- نموذج ب. هيرسى و ك. ه. بلانكارد *P. Hersey and K. H. Blanchard* لنظرية دورة القيادة *Lifecycle Theory of Leadership*<sup>(١)</sup>:

ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسى، وهو أنه كلما زادت درجة نضوج الأفراد التابعين، فإن السلوك القيادى المناسب يتطلب درجات مختلفة من التهئية للمهام، والتهئية للعلاقات، فإذا سمحت الإدارة للفرد بأن ينضج فلا بد أن يتم ذلك من خلال التغيير الذى يظهر فى سلوك القائد أو المدير حتى يهئ الأفراد لمرحلة النضج التى وصلوا إليها.

**٤- النظرية الوظيفية:**

لقد ظهر فى الآونة الأخيرة نط فكري جديد فى دراسات القيادة يجمع بين نظرتى السمات والمواقف، وهو ما أطلق عليه «النظرية الوظيفية»، وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة تقوم فى جوهرها على التفاعل الوظيفى بين الصفات الشخصية وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، وهى تكون فى مجموعها عناصر وأبعاد القيادة.

وبمعنى آخر، فإن الصفات والخصائص والمهارات اللازمة لتوافرها فى قائد معين، تتحدد بدرجة كبيرة فى ضوء مطالب الموقف الذى يمارس فيه دوره كقائد، والفرد لا يصبح قائداً مجرد امتلاكه لعدد من الصفات والخصائص، ولكن نموذج الخصائص الشخصية يجب أن يكون مرتبطاً إلى حد كبير بخصائص ونشاطات وأهداف الأفراد التابعين<sup>(٢)</sup>.

(1) P. Hersey. and K. H. Blanchard. "Life ycle of Theory of Leadership". Training and Development Journal. May 1969, pp. 26-34.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه، مرجع سابق، ص ٤٢-٤٣.

ويهتم أصحاب النظرية الوظيفية بالسؤال عن «كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة؟»، فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق أوسع، وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد.

وبمعنى آخر أيضاً تهتم النظرية الوظيفية بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها، والتفاعل بين القيادة من ناحية، وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى، أى أن القيادة تتحدد من خلال الوظائف التي تقوم بها في تفاعلها مع الظروف البيئية، فصفات القيادة وخصائصها لوظيفة مدير/ ناظر مدرسة مثلاً قد تختلف عن تلك المطلوبة لوظيفة مدير تعليم أو موجه تربوي.

وتتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي<sup>(١)</sup>.

- التخطيط للأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى.
- وضع السياسة: والقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاثة مصادر: مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة (كما هو الحال في الجماعات العسكرية)، ومصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل، ومن القائد نفسه حيث تفوضه السلطات العليا أو الجماعة نفسها- في حالة الثقة الكاملة فيه- فينفرد بوضع السياسة.
- الأيديولوجية: وهنا ينظر إلى القائد كأيديولوجي، فهو في كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء.
- الخبرة: وهنا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.
- الإدارة والتنفيذ: وتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

(١) حامد عبد السلام زهران، مرجع سابق، ص ٣٠٤-٣٠٥.

- الحكم والوساطة: وهنا يكون القائد حكماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة.
- الثواب والعقاب: حيث يكون القائد مصدر الثواب والعقاب، وهذا يمكنه من المحافظة على النظام وعلى الضبط والربط فى الجماعة.
- نموذج سلوكى: ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- رمز للجماعة: واستمرارها فى أداء مهمتها.
- صورة للأب: ورمز مثالى للتوحد والتقمص.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن هذه النظرية تربط القيادة بالأعمال والجهود التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهى تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة، فإن القيادة- فى ضوء مفهوم النظرية الوظيفية- يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة.

وبذلك فإن القيادة فى ضوء مفهوم النظرية الوظيفية تحدد فى إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين فى مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التى تصادفها.

وبذلك يتضح أن القيادة هى علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات رئيسية هى<sup>(١)</sup>:

- أ - صفات وخصائص القائد الشخصية.
- ب - صفات وخصائص الأفراد التابعين (المروسين) الشخصية.
- ج - طبيعة وخصائص العمل الذى يؤدى.
- د - الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة فى البيئة المحيطة.

---

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه، مرجع سابق، ص ٤٣.

وهذه المتغيرات الأربعة بينها ترابط وتفاعل بدرجة كبيرة.

#### ٥- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أساس التفاعل والتكامل والامتزاج بين كل المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، وهي:

- القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.
- الأتباع: اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- الجماعة نفسها: بناؤها، والعلاقات بين أفرادها، وخصائصها، وأهدافها... إلخ.
- المواقف: كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتأخذ هذه النظرية في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطى النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً.

وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمتها واتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي، وحسب هذه النظرية إذن يمكن التعرف على شخصية القائد وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينهما.

فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة في القادة، وهذه السمات تختلف من سلاح لآخر، وتختلف باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدة، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأنه من الصعب تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري والقائد الفني، والقائد الاجتماعي، والقائد السياسي، والقائد العسكري... وذلك إذا تم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.

## ٦- نظرية المسار والهدف *Path-Goal Theory*<sup>(١)</sup>:

وتتناول هذه النظرية الجوانب التالية: سلوك القائد، وملائمة الموقف، كما أنها تقدم تعريفاً خاصاً للفاعلية، وهي تركز على مدى تأثير القائد على الأفراد التابعين له من حيث إدراكهم لأهداف العمل والأهداف الشخصية، والأسلوب الذي يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

وقد قدم هذه النظرية روبرت هاوس *Robert House* عام ١٩٧١م، ثم طورها بالاشتراك مع تيرانس *Tirans* عام ١٩٧١م، وكانت هذه النظرية بمثابة محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر الأفراد التابعين، وتتوقف فاعلية القائد أو المدير على الأثر الذي يحدثه سلوك القائد ونمطه على دافعية الأفراد التابعين في أدائهم ورضاهم واتجاهاتهم نحو العمل.

وقد استخدمت هذه النظرية أربعة أنماط للسلوك القيادي لتفسير أثر سلوك القائد على دافعية وأداء واتجاهات الأفراد التابعين وهي:

أ - القيادة الموجهة: وفيها يحيط القائد الأعضاء علماً بخطوات العمل وعما يتوقعه منهم.

ب- القيادة المهتمة بالإنجاز: حيث يحدد القائد أهدافاً كبيرة ويتوقع إنجازاً كبيراً من الأفراد التابعين.

ج - القيادة الإنسانية: وفيها يهتم القائد بدوافع وحاجات الأفراد ويعمل على إشباعها، وكذلك مشاعرهم وأن يعاملهم معاملة تتسم بالود والمساواة.

د - القيادة المشاركة: والتي فيها يعطي القائد الفرصة للأفراد التابعين له في إبداء الرأي والمشاركة في المناقشات والأخذ بأفكارهم.

---

(1) Wayne Hoy and Cecil G. Miskel. Educational Administration: Theory and Practice. Second Edition. New York: Random House, 1982, pp. 243-244.

---

وتعد نظرية المسار والهدف أول محاولة تستخدم مفاهيم تتعلق بالدافعية واعتبارها عاملاً أساسياً في عملية التأثير من قبل الأفراد التابعين (المرؤوسين)، وقد نظر «روبرت هاوس» *Robert House* مثل «فريد فيدلر» *F. Fiedler* إلى عوامل الموقف التي تؤثر في فاعلية القائد، ولكنه عرف الفاعلية بمعنى الأوضاع النفسية للعاملين، وليس بمعنى إنجاز العمل.

وفي ضوء ما سبق من نظريات واتجاهات تناولت عملية القيادة، نجد أن مفهوم القيادة قد نوقش من خلال وجهات نظر متعددة على مدى السنوات الماضية، ففي فترة ما قبل الستينيات كانت غالبية الأبحاث التي تناولت موضوع القيادة تركز بصفة أساسية على تحديد السمات الرئيسة أو الصفات الشخصية للقادة الفعالين، إلا أن الدراسات والأبحاث التي تناولت السمات قد فشلت في الكشف عن مجموعة من الصفات ترتبط بشكل متسق مع فاعلية القيادة.

أما في فترة الستينيات والسبعينيات، فقد أجريت دراسات وبحوث عدة، استخدمت وجهة النظر السلوكية، على الرغم من العديد من الدراسات والبحوث مازالت تجرى على وجهتي النظر السماتية والسلوكية، إلا أن اهتمام الباحثين والمفكرين قد تحول في الآونة الأخيرة إلى وجهة النظر الموقفية في دراسات وأبحاث القيادة، إيماناً منهم بأن نمط سلوك القائد قد يتغير بناء على الموقف الذي يجد نفسه فيه، حيث تأخذ وجهة النظر الموقفية في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً.

وعلى الرغم من أن كلاً من نظريات السمات، وأنماط القيادة، والنماذج الموقفية قد ساعدت على فهم أبعاد عملية القيادة، إلا أن هذه النظريات لم تنجح في إعطاء الصورة الكاملة والشاملة التي تعمل القيادة في إطارها، فهذه النظريات إلى جانب نموذج «فيدلر» لم تعط الاهتمام الكافي بالدور الهام الذي يلعبه الأفراد التابعين

(المرووسين) فى عملية القيادة، لذا يمكن القول أن هذه النظريات تتجاهل الحقيقة البسيطة القائلة بأنه ما لم يكن هناك أفراد تابعون، لن تكون هناك قادة<sup>(١)</sup>.

لذا.. ظهر اتجاه حديث يربط بين السلوك القيادى ودافعية ومشاعر الأفراد التابعين تمثل فى نظرية المسار والهدف *Path- Goal Theory*، حيث أكد كل من «روبرت هاوس» *Robert House* و «تيرانس» *Tirans* أن فعالية القائد توقف على الأثر الذى يحدثه سلوكه ونمطه على دافعية وأداء ورضا واتجاهات الأفراد التابعين، وكانت أحدث نظرة للقيادة من خلال منهج النظم والذى يعتبر أن القيادة تمثل نظاماً فرعياً يعبر عنه مفهوم التأثير... فالقائد يؤثر فى تابعيه، ولكن بنفس القدر فإن الأفراد التابعين يؤثرون فى القائد، فمنهج النظم للمعنى الشامل لعملية القيادة ينطوى على النظر إليها من خلال نموذج التأثير الذى يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسة تقوم بينها تداخلات واعتمادات وهى: القائد، والجماعة التابعة، والموقف، وكل من هذه النظم الفرعية الثلاث يؤثر فى الآخر ويتأثر به، وهذا النموذج الكلى لنظام التأثير أكثر تعبيراً عن عملية القيادة من النظريات الجزئية السابق ذكرها<sup>(٢)</sup>.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن النظرة للقيادة من خلال منهج النظم تعبر عن نظرة تكاملية شاملة لعملية القيادة، حيث لا يوجد قائد بدون جماعة، ولا قائد وجماعة بدون موقف، بل أن العوامل الثلاثة تؤثر بعضها فى بعض بشكل متداخل لا يمكن فصله، مما يؤكد للدارسين والباحثين فى عملية القيادة ضرورة النظر إلى العوامل الثلاثة فى تفاعلها المتبادل إذا أرادوا الوصول إلى الخصائص والمهارات اللازمة للقيادة الإدارية القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وعلى تحقيق فاعلية القيادة.

(١) نبيل أحمد عامر صبيح، مرجع سابق، ص ١٧٣.

(٢) المرجع السابق، ص ١٧٤.

## أساليب القيادة:

تتعدد أساليب القيادة تبعاً لوجهة النظر التي ينظر إليها الباحث إلى هذه الأساليب، وهناك تصنيفات متعددة للقيادة، والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة لإدارة القيادة يستند على أساس طريقة وأسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة له، فقد يكون القائد ديمقراطياً (شورياً)، وقد يكون استبدادياً (أوتوقراطياً)، وقد يكون لا هذا ولا ذاك، وهو ما يطلق عليه بالقائد الفوضوى (غير الموجه).

وفي ضوء هذا يتضح أن هناك ثلاثة أساليب أساسية، ولا يعنى هذا وجود حدود فاصلة بين هذه الأساليب، فقد تتداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من أسلوب معين يصنف على أساسه.

## ١- القيادة الديمقراطية:

ومعناها أن يشترك العاملون في صنع القرار بعد دراسته ومناقشته، وتبادل وجهات النظر والحجج والأسانيد بشأنه، ويقال أن هذه القيادة تقوم على أساس أن العاملين قادرون على إدارة شئونهم بأنفسهم، ويكاد يقتصر دور القيادة على تهيئة ظروف العمل وإتاحة الفرص أمام العاملين لبذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف الإدارة، مع نوع من التوجيه الواعى والرقابة والإشراف.

غير أن ممارسة القيادة الديمقراطية بنجاح، يحتاج في الحقيقة إلى قدر كبير من الكياسة والحزم، حتى لا تضطرب الأمور وتتشعب المناقشات، وتتجاوز إطار المشكلة أو تخطي فهمها، فالوصول إلى النتيجة المرجوة وهى إدراك أفضل الحلول للمشكلة موضوع البحث بطريقة ديمقراطية يشارك فيها العاملون يستلزم توجيهاً واعياً في غير تسلط، وليناً وتفهماً في غير ضعف، فإذا لم يتمكن القائد من إدارة دفعة المشاركة في صنع القرار ويحسن الإشراف عليها، أدى ذلك إلى نوع من التخبط والفوضى، فلا يتوصل إلى قرار سليم، ويلا يستتب في الإدارة نظام.

والقائد الديمقراطي لا يركز السلطة في يده، وإنما يفوض بعضاً منها إلى مرؤوسيه، ويشجع هذا الأسلوب على إتاحة فرص المشاركة في صنع القرار الإدارى، ولا يعتمد على العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل وإنما يعتمد على الترغيب وضرب المثل والإقناع، ويوظف الحوافز المادية وغير المادية في زيادة الإنتاجية، ولا يربطها بالعوامل الشخصية أو الذاتية، مما يساعد على وجود علاقات إنسانية سليمة داخل العمل، ويساهم هذا الأسلوب في رفع معنويات العاملين، ويعتبر الفرد غاية في ذاته له احترامه وكرامته<sup>(١)</sup>.

وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية بدرجة كبيرة، كما تظهر المهارات الشخصية والابتكارات في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية، وتنمو قدرات العاملين، ويسير العمل بصورة منتظمة في تواجد القيادة أو عدم تواجدها.

ومن أهم ملامح القيادة الديمقراطية ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- يتسم المناخ الاجتماعى بالديمقراطية، ويسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء، ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتتحدد السياسات والخطط، وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات الجماعية، وتتوزع المسؤوليات، والعمل دائماً يكون بناء على قرار جماعى.
- القائد يشارك في مناقشات الأعضاء (الجماعة)، ويشجع الأعضاء في مناقشاتهم، ويعاونهم ويوجههم، ويحيط الأعضاء علماً بخطوات العمل دائماً، والهدف الذى تسعى الجماعة لتحقيقه هى التى تحدده، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه، مرجع سابق، ص ٤٦.

(٢) حامد عبد السلام زهران، مرجع سابق، ص ٣١٦-٣١٨.

الأفراد، ويكون موضوعياً في مدحه أو نقده لعمل الأفراد، ويشجع النقد والنقد الذاتي، وحين يلجأ إلى الثواب والعقاب يكون موضوعياً.

- الأفراد يشعرون كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في تحديد أهداف النشاط في التفاعل الاجتماعي، وعندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات، ويترك للأعضاء حرية الاختيار، ولهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم، وهم أكثر تحمساً واندفاعاً للعمل، ويفيد كل منهم حسب قدراته، والجماعة أكثر تماسكاً وترابطاً والشعور بالـ(نحن) قوى، والروح المعنوية.

- إذا غاب القائد كان الإنتاج والعمل والنشاط في غيابه مساوياً للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره.

- السلوك الاجتماعي يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود والتجاوب التلقائي بين الأفراد بعضهم وبعض، وبينهم وبين القائد، ويسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية، ويكون الإنتاج حسب الخطة الموضوعة ويفخر الأعضاء بإنجازه.

### ٣- القيادة التسلطية أو الأوتوقراطية:

وهي القيادة التي يستأثر فيها الرئيس الإداري بالسلطة وينفرد باتخاذ القرار دون اهتمام حقيقي بآراء مرؤوسيه، وفي هذا النوع من القيادة ينظر القائد إلى العاملين كمجرد عنصر من عناصر الإنتاج يحاول استغلاله للحصول منه على أكبر قدر من الفائدة والإنتاج بإخضاعه لنوع صارم من الرقابة والتوجيه، وبالاعتماد على الأوامر القاطعة في تنفيذ الأعمال.

ويتخذ القائد المتسلط من التخويف والحوافز السلبية سلاحاً أساسياً للسيطرة على مرؤوسيه، وهو قد يعقد معهم الاجتماعات أو اللقاءات من وقت لآخر، ولكن ذلك يتم بهدف إقناع العاملين بأوامره والحصول على تأييدهم وولائهم له، دون

مشاركة حقيقية منهم فى اتخاذ القرارات، أو اهتمام فعلى بآرائهم فى تصريف مجريات الأمور.

ولا يهتم القائد التسلى على كثرًا بالعلاقات الإنسانية داخل إدارته، ويعمل على إخفاء أو تجاهل ما قد تنطوى عليه إدارته من خلافات أو مشاحنات.

وترتبط الديكتاتورية الإدارية عادة بالديكتاتورية السياسية، وتكون صورة مصغرة منها فى إدارات الدولة المختلفة، وهو وضع طبعى ومنطقى، إلى تأثر واقتداء القادة الإداريين برؤسائهم السياسيين، كما يستند إلى الفلسفة المتخذة كأساس لنظام الحكم فى الدولة، غير أن فضل الديمقراطية باعتبارها أهم وسائل الوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل العامة قد دفع إلى تبني نوع من الديمقراطية الإدارية فى بعض الدول ذات الحكومات التسلى التى لا تسمح بالمعارضة وتعدد الأحزاب السياسية، وذلك من باب الاستفادة بمزايا الديمقراطية فى تنفيذ الأهداف العامة، وهو ما حدث فى بعض الدول الشيوعية.

ومن أهم ملامح القيادة التسلى ما يلى<sup>(١)</sup>:

- يتسم المناخ الاجتماعى بالديكتاتورية، استبدادى، إرغامى، أوتوقراطى، تسلى.
- يحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديداً كلياً، ويملى خطوات العمل، ويحدد نوع العمل الذى يختص به كل فرد، ولا يشترك مع الجماعة اشتراكاً فعلياً إلا حين يعرض عملاً من الأعمال كنموذج، ويعطى أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة، ويعمل القائد على انقسام الجماعة وتقليل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك، ويستخدم الثواب والعقاب بطريقة ذاتية.
- إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة قد تؤدى إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها، ويتوقف النشاط إلى أن يعود.

(١) المرجع السابق، ص ٣١٦-٣١٧.

- الأفراد لا يعرفون أهداف النشاط، بل يحدد لهم خطوة واحدة في الوقت الواحد ينفذون خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة، وليس لهم حرية في اختيار رفاق العمل، بل يعين القائد العمل ورفاق العمل.
- السلوك الاجتماعي يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة أو الخنوع والسلبية والعجز واللامبالاة، ويشعر الأفراد بالقصور والعجز، ويزداد اعتمادهم على القائد، ويسود انعدام الثقة المتبادلة بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين القائد، ويسود التملق والنفاق والتزلف للقائد مع كرهه والسعي لجذب انتباهه للحصول على الثواب، وتجنب العقاب، ويسود الشعور بالصد والإحباط والحرمان والقلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية.
- وفي ضوء ما سبق، يتضح أن للقيادة السلطوية عيوباً كثيرة، أهمها:
- فشل القرار السلطوي في تحقيق أهدافه على الوجه الأكمل في كثير من الأحوال، نظراً لعدم إلمام متخذه بكل أنواع المعارف والخبرات اللازمة لصنع القرار الجيد في كافة المجالات.
- سوء الحالة النفسية للعاملين الذين يرفضون في أعماقهم العمل دون إقناع بما يعملون، كما تعمل الآلات الصماء.
- تؤثر العلاقات الاجتماعية وإهدار الروابط الإنسانية في الإدارة.
- صعوبة التطبيق في العصر الحاضر، نظراً لارتفاع مستوى وعي العاملين وثقافتهم ومداركهم، وتزايد قوتهم وتأثيرهم ومطالبهم.

### ٣- القيادة الفوضوية:

إن هذا النمط من القيادة يفوض كل سلطاته للمرؤوسين، ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذ، ويصبح في حكم المستشار للجماعة، وهو لا يسيطر على مرؤوسيه، ويترك لهم الحرية في التصرف دون تدخل منه.

ويعتقد بعض القادة أن هذا الأسلوب فى استخدام السلطة الممنوحة له يجعل المرؤوسين يقدرونه، وهذا اعتقاد خاطئ، فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة حادة فى مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقى الفعال لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلة فإنها غالباً ما تنقلب على القائد، ويتولد العداء بينها، ويسود القلق والتوتر جو العمل بدرجة كبيرة لعدم مقدرتهم على التصرف والاعتماد على أنفسهم فى مواقف تتطلب النصح والتوجيه من جانب القائد<sup>(١)</sup>.

وهذا النمط نادر الحدوث فى مجال الإدارة التطبيقية، كما أنه أسلوب غير عملى فى القيادة، لكونه يشجع على التهرب من المسئولية، وفى ظله تضعف الإنتاجية وتساء حالة العمل.

ومن أهم ملامح القيادة الفوضوية ما يلى<sup>(٢)</sup>:

- المناخ الاجتماعى فوضى يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة كاملة دون ضابط.
- القائد محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة والنصيحة إذا طلب منه، ويترك الحرية للفرد والجماعة، وتعليقاته على العمل سطحية، لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه، ولا يمدح ولا يذم، وليس هناك ثواب أو عقاب.
- إذا غاب القائد فقد يكون الإنتاج فى غيابه مساوياً أو أقل أو أكثر مما لو كان موجوداً حسب ظروف التفاعل الاجتماعى.
- الأفراد لهم حرية مطلقة فى تحديد الأهداف ويختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة.

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى، ونجاة عبد الله النابه، مرجع سابق، ص ٤٧.

(٢) حامد عبد السلام زهران، مرجع سابق، ص ٣١٦-٣١٨.

- السلوك الاجتماعي يتميز بأن الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم وبعض، وبينهم وبين القائد متوسطة، وبعض الأفراد يعملون بطاقة كاملة، وبعضهم قد لا يعمل بقدر كاف، وبعضهم قد لا يشارك في النشاط الاجتماعي مطلقاً، ويتقدم العمل بطريق الصدفة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الواقع التطبيقي في مجال الإدارة لا توجد خطط فاصلة واضحة بين هذه الأساليب - أو الأنماط - بمعنى أنه لا توجد قيادة إدارية تتبع أسلوباً واضحاً في القيادة، فقد يتطلب الموقف أن تأخذ القيادة بالأسلوب الأوتوقراطي، وفي موقف آخر قد تأخذ بالأسلوب الديمقراطي، وقد تأخذ بالأسلوب الفوضوي، أي أن القيادة عرضة لأن تغير أسلوبها في القيادة في ضوء الموقف الذي يواجهها، وبالتالي لا يوجد ما يسمى بالأسلوب أو النمط القيادي المثالي.

كما أن القائد الإداري الناجح ليس هو بالضرورة القائد الديمقراطي أو الأوتوقراطي، وإنما هو القائد الذي يقدر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري المناسب لمواجهة موقف معين وهو الذي يقدر على التصرف بنجاح في ضوء تصوره لنفسه، وتقييمه الشخصي للظروف، وثقته في معاونيه، واتجاهاته القيادية وقوى كل من المرؤوسين والموقف.

أي أن فهم العملية القيادية يحتم أن نأخذ في اعتبارنا شخصية القائد الإداري في علاقتها بشخصية تابعة، وبالدور القيادي في موقف معين، وتلك عناصر القيادة الإدارية، وهي عناصر غير ملموسة بالدرجة التي يسهل معها تحديدها وحصرها وقياسها قياساً موضوعياً.

### مفهوم القيادة المدرسية :

القيادة المدرسية عملية ثقافية ووسيلة وسلوكية تتم فى إطار تعليمى تربوى وثقافى بيئى، وهى ليست غاية ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، كما أنها ممارسات سلوكية لمديرى ونظار المدارس والعاملين معهم<sup>(١)</sup>.

فالقيادة المدرسية تعمل على الوصول بأفراد المجتمع المدرسى إلى تحقيق أهدافها وأغراضها وفى سبيل تحقيق هذا فإن القيادة المدرسية تعمل دائماً على تقويم وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف المجتمع المدرسى، وكذلك تعديل سلوك العاملين بالمدرسة حتى يزيد ذلك من تماسكها وصلابتها بما يضمن ثقتهم واحترامهم وتعاونهم<sup>(٢)</sup>.

فالقيادة المدرسية مجموعة من الخصائص والمهارات تمتاز بها القيادة المدرسية، ويندرج تحتها حسن المظهر والقدرة على اتخاذ القرار وحسن المعاملة والقدرة على التنسيق والتوافق بين الأهداف التى تبدو متعارضة وغير ذلك مما يجب أن تتصف به القيادة المدرسية الناجحة<sup>(٣)</sup>.

فالقيادة المدرسية الناجحة، هى التى تعمل على ترسيخ القيم فى المدرسة وتذهب إلى ما وراء المتطلبات الفنية للوظيفة، وهى أيضاً مسئولة عن تحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تعليمية لها دورها الثقافى والتربوى مؤكدة على أنها جزء من بيئتها ومجتمعها<sup>(٤)</sup>.

---

(١) أحمد إسماعيل حجي. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربى،

١٩٩٨م، ص ٢٠١.

(٢) محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ٣٦.

(٣) صلاح عبد الحميد ونجاة عبد الله النابه. مرجع سابق، ص ٣٤.

(٤) أحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص ٢٠١.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن القيادة المدرسية الفعالة لا يقتصر دورها على مجرد التأكيد من قيامها بواجباتها في الحدود المرسومة لها قانوناً بل أنه يتعدى ذلك إلى إعداد العاملين بالمدرسة بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك<sup>(١)</sup>.

إن القيادة المدرسية ينبغي أن تكون على وعى بأن مرؤوسيه يبحثون في قيادتها عن عناصر ثلاث هي توجيه طاقاتهم وتحقيق رضاهم عن العمل وتوفير مجالات تقدمهم وترقيهم<sup>(٢)</sup>، فالقيادة المدرسية تختص بمتابعة أداء العمل وفقاً للتعليمات الموضوعة، وفي حدود المستويات المقررة مع التدخل لحل المشكلات في حدود اختصاصاتها أولاً بأول، كما أن علاقة القيادة المدرسية بأفراد المجتمع المدرسي تقوم على أساس الاختصاصات والمسئوليات، والسلطة الرسمية المقررة التي تمارسها، ولها في هذا حق إصدار الأوامر وعلى المرؤوسين تنفيذها، فإذا اقتنعوا أو تعدوا ترتب على ذلك مساءلتهم<sup>(٣)</sup>.

إن القيادة المدرسية الفعالة هي التي تمد المدرسة بعوامل القوة والتقدم، وتعمل على تطور أهدافها باستمرار، وتثبت فيها عوامل الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها ومقابلة التحديات بمختلف جوانبها وتحقيق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي تعمل فيها<sup>(٤)</sup>.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن القيادة المدرسية هي القيادة المباشرة لجميع العاملين في المدرسة وهي المسئولة عن نجاح هذه المدرسة في تحقيق غاياتها إلى جانب

(١) محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ٣٧.

(٢) عبد الغنى عبود وآخرون. إدارة المدرسة الابتدائية. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة النهضة

المصرية، ١٩٩٤م، ص ١٠٩.

(٣) إميل فهمى حنا شنودة. مرجع سابق، ص ٢٤.

(٤) صلاح عبد الحميد مصطفى. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار

المريخ للنشر، ١٩٨٧م، ص ٣٣.

تقوية الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى، والقيادة المدرسية هى التى تصوغ الأهداف القومية فى خطة يشارك فيها كل أعضاء الإدارة المدرسية، كما تقوم بتوزيع الاختصاصات على كل عضو فيها وفق إمكاناته وقدراته غير غافلة لأهمية التوجيه والمتابعة المستمرة والتقييم المنظم وصولاً إلى تحقيق الأهداف القومية.

### **أنماط القيادة المدرسية:**

تعتبر القيادة نظاماً للتأثير المتبادل بين ثلاثة عناصر رئيسية تقوم بينها علاقات متبادلة وتتركز هذه العناصر فى القائد (مدير/ ناظر المدرسة)، وأفراد الجماعة (المجتمع المدرسى) والموقف. والقيادة فى مفهومها الحديث تتجاوز كونها سمات أو صفات خاصة يمتلكها مدير/ ناظر المدرسة إلى كونها عملية تفاعل بين العناصر الثلاثة السابقة.

والقيادة المدرسية الناجحة والفعالة هى قدرة مدير/ ناظر المدرسة على التأثير فى أعضاء المجتمع المدرسى، ويتوقف نجاح مدير/ ناظر المدرسة على سلوكياته وممارساته المختلفة مثل إدراك التغيير، وقدرته على مواجهة المشكلات وحلها، بالإضافة إلى إقناع أعضاء المجتمع المدرسى برؤية ورسالة المدرسة والعمل على تحقيقها.

وتتمثل أنماط القيادة المدرسية فيما يلى:

### **أ- الإدارة المدرسية الديمقراطية:**

تؤكد على سلطة الخبرة أكثر منه على السلطة الرسمية، وتؤمن بأن السلطة فى المؤسسات التربوية تكمن أو تتركز بدرجة أكبر فى جانب أعضاء المجتمع المدرسى أكثر من جانب مدير/ ناظر المدرسة وحده، وبدلاً من تركيز السلطة فى يده فوق أعضاء المجتمع المدرسى، فإن مدير/ ناظر المدرسة يبحث عن مشاركة المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة فى صنع القرارات وتنفيذها مثل: القرارات التى تتعلق بتوزيع المعلمين على الفصول الدراسية، وتحديد وتصميم المناهج الدراسية على مستوى التخصص (على مستوى معلمى كل مادة دراسية على حدة)، وعلى مستوى المدرسة،

والقرارات التى تتعلق بتحديد الاحتياجات المدرسية من الأدوات والأجهزة المدرسية... وغير ذلك.

وتؤمن الإدارة المدرسية الديمقراطية بالعلاقات الإنسانية وجماعية القيادة ويحترم مدير/ ناظر المدرسة أفراد المجتمع المدرسى ويقدر مواهبهم ويشركهم فى تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، ويسود هذا النمط من الإدارة المدرسية عندما يكون على رأس الجهاز الإدارى بالمدرسة رجل كفاء يدرك مفهوم الإدارة ومقوماتها وي بذل قصارى جهده فى الإفادة من قدرات كل فرد من أفراد الجهاز الإدارى بالمدرسة. ومن سمات هذا النمط من الإدارة المدرسية ما يلى<sup>(١)</sup>:

- الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بالمدرسة، والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لدى كافة العاملين، فأساس العمل تقدير العاملين ومراعاة الظروف والصالح العام للعمل المدرسى.
- العلاقات الإنسانية الطيبة مع سيادة روح التعاون فى أداء العمل، وتحمل المسؤولية مما يدفع العمل إلى التقدم ويشعر العاملون بالرضا والارتياح النفسى.
- التعرف على اتجاهات وميول كافة العاملين بالمدرسة، والإفادة من خبراتهم وجهودهم فى تنفيذ العملية التعليمية والتربوية بنجاح أكبر.
- الاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التعليمية والتربوية وكافة الأعمال المدرسية، وذلك بطريقة جماعية تشعر هيئة المدرسة بأهمية مشاركتها فى التخطيط للعمل وفيما تقوم به المدرسة من أنشطة ومشروعات تربوية.

#### (١) راجع المصادر التالية:

- شاكى محمد فتحى أحمد وآخرون. الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى. القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٥م، ص ٥٦-٥٧.
- عرفات عبد العزيز سليمان ويومى محمد ضحاوى. الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨م، ص ٥١-٥٢.

- تأكيد المبدأ الذى يدعو إلى تعدد وجهات النظر وتنوع الأفكار مما يزيد من فاعلية الإدارة وحسن إصدار القرارات من منطلق ديمقراطى سليم، وكذلك عند مناقشة المشكلات التى تواجه العمل المدرسى ودراستها على المستوى الجماعى واتخاذ الحلول المناسبة للتغلب عليها.
- مناقشة شئون الدراسة وكافة أمور التعليم فى مجلس المدرسة وبحث ما يرد من مقترحات عن طريق الاجتماعات التى تتسم بالجدية والحرص على العمل ونبذ سلبياته، وكذلك الحرص على التعامل المثمر مع من يستطيع الإسهام فى نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها سواء داخل المدرسة أو خارجها.
- توجيه العملية التعليمية وجهة اجتماعية، بحيث تفيد البيئة مما تقوم به المدرسة من أعمال، مع توجيه الناشئين للاهتمام بمجتمعاتهم المحلية والقومية مما ينمى لديهم الانتماء الاجتماعى.
- تشجيع التجديد والتجريب والابتكار، مما يدفع العمل التربوى إلى التطور والنقدم وعدم الانغلاق بدعوى الحفاظ على النظم التقليدية.
- جماعية القيادة والأخذ بالمشورة الهادفة مع تحديد الاختصاصات ونبذ الصراعات أو التيارات الخفية أو الزعامات الجوفاء.

#### ب- الإدارة المدرسية التسلطية أو الأتوقراطية:

هذا النمط الإدارى، هو الأسلوب التقليدى للقيادة الإدارية، حيث يركز مدير/ ناظر المدرسة كل السلطة والصلاحيات فى يده، بحيث يكون هو وحده الأمر النهائى، وصاحب الكلمة الأولى والأخيرة فى كل ما يعرض عليه، فهو يصدر التعليمات أو التكاليفات والأوامر ويتوقع الاستجابة دون اعتراض من قبل كافة أفراد المجتمع المدرسى، ويتخذ القرار ويتوقع قيام العاملين فى المدرسة بتنفيذه دون مناقشة أو تعليق. وفى نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم فى حل المشكلات، بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها، فهو يشغل نفسه بكل صغيرة

وكبيرة في المدرسة، وكثيراً ما يضيق وقته عن ذلك فيتسبب في تعطيل العمل وكذلك بلادة المرؤوسين وجهودهم بسبب اتكالمهم التام في كل شئ.

والعلاقات بين مدير/ ناظر المدرسة وبين أعضاء المجتمع المدرسي تقوم على اتباع التعليمات دون مناقشة، ومن ثم تقل فيها جو الحرية بين مدير/ ناظر المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي، والاتصال بينهما رأسياً إذ ليس من حق المرؤوس تصعيد آرائه إلى القيادة، ونظراً لسلبية أعضاء المجتمع المدرسي، فإن الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها غالباً ما تكون غير واضحة أو غير معروفة لديهم. ويسعى مدير/ ناظر المدرسة إلى أن تظل العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي ضعيفة حتى لا يحدث أى تكتل ضده.

ومن سمات هذا النمط من الإدارة المدرسية<sup>(١)</sup>:

- الإحساس بتملك السلطة والانفراد بالبت في الأمور وإصدار القرارات المتعلقة بالعمل دون مشورة، مع الحرفية في تنفيذ التعليمات والسيطرة في جو التعامل والعمل المدرسي، وهذا يعنى عدم الإيمان بقيمة أى فرد من أفراد المجتمع المدرسي أو احترام رأيه مما يؤثر على شخصيات كافة أفراد المجتمع المدرسي، سواء كانوا معلمين أو إداريين أو تلاميذ.
- الغموض والتعالى والانفرادية من قبل مدير/ ناظر المدرسة، مما يترك آثاراً سيئة بالنسبة للعمل المدرسي وكافة العاملين في المدرسة على السواء، حيث تسود العلاقات المتوترة والحرجة بين أفراد المجتمع المدرسي نتيجة للتسلط والعنف.
- ضرورة الإذعان للأوامر وتنفيذ النشرات من قبل المعلمين والموظفين الإداريين، ويتم تصنيف المعلمين والموظفين والإداريين وفقاً لذلك، إلى فئتين: الأولى فئة الأوفياء المطيعون وهم المنفذون، والفئة الثانية المنبوذون العاصون وهم المعترضون.

(١) شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون. مرجع سابق، ص ٥٧-٥٨.

- الاهتمام فى تسير الأعمال بالمظهرية دون الحقيقة، وبالشكل دون الجوهر، وذلك بالرغم مما قد يبدو من مظاهر الدقة الزائفة والعناية الخادعة.
- انتشار مظاهر النفاق والخضوع والضعف بين أعضاء المجتمع المدرسى.
- اتخاذ الاجتماعات كوسيلة لإصدار القرارات والتحدث عن النفس من قبل مدير/ ناظر المدرسة، ثم توجيه الأوامر والتعليمات إلى المعلمين والإداريين فى المدرسة، مع عدم إتاحة الفرصة للمناقشة إلا للمقرّبين، مما يشيع البغضاء بين أعضاء المجتمع المدرسى، وينعكس هذا على تلاميذ المدرسة بصورة أو بأخرى.
- العلاقات السطحية والجافة بين إدارة المدرسة وأولياء أمور التلاميذ، وكذلك بينها وبين البيئة المحلية وأعضاء المجتمع المحلى.

#### ج- الإدارة المدرسية الفوضوية:

وهى الإدارة المدرسية التى تترك للعاملين فى المدرسة حرية التصرف دون تدخل فى شئوهم، ويقوم مدير/ ناظر المدرسة فى ظل هذا النمط من الإدارة بتوصيل المعلومات إلى المعلمين والموظفين الإداريين فى المدرسة، ويترك لهم مطلق الحرية فى التصرف دون أدنى تدخل منه، وذلك من منطلق بأنه ينبغى تدريب المعلمين أو الموظفين الإداريين على تحمل المسؤولية.

ويتميز هذا الأسلوب من الإدارة بإتاحة الفرصة لانطلاق الطاقات الإبداعية، ويعزز الثقة بين مدير/ ناظر المدرسة وكافة العاملين فى المدرسة، ويقتصر دور مدير/ ناظر المدرسة على توجيه أعضاء المجتمع المدرسى بطريقة غير مباشرة، إلا أن سمة عدم الانضباط والتنظيم تسود بين كافة العاملين فى المدرسة، وتغلب عليهم الروح الفردية التى تسهم فى خفض قدرتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى صعوبة توجيههم لتحقيق الأهداف التى تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

ومن سمات هذا النمط في الإدارة المدرسية ما يلي<sup>(١)</sup>:

- الإيمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين في المدرسة، اعتقاداً بأن هذا يدعو إلى الابتكار ويؤدي إلى نجاح العمل التربوي، ولهذا لا توجد قيود أو محاذير أو ضوابط في هذا النمط من الإدارة.
- لا يتوافر للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة يلتزم بها فريق العمل في المدرسة، فالحبل متروك على الغارب، والمعلمون والموظفون الإداريون يسلكون في ضوء ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم، والقيادة المدرسية ليست ذات فاعلية ملموسة.
- المغالاة في إتاحة الحريات لكافة العاملين في المدرسة، وعدم تحديد مسئولية كل فرد مما يصيب الإدارة المدرسية بالضعف والقصور، ويصيب كافة العاملين بعدم الاكتراث واللامبالاة نتيجة تسيبهم في أداء واجباتهم الوظيفية، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التربوية.
- الاجتماعات المدرسية تتسم بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية لأن قراراتها أو توصياتها ليست ملزمة، مما يفقد العمل المدرسي كثيراً من مقومات نجاحه.
- ضياع الوقت وتبديد الجهد، وتفكك وحدة العمل كفريق متكامل في عمل تربوي، ومن ثم يتسبب في إحداث فقد كبير في إنتاجية المدرسة.
- العمل على إشاعة التسيب والفوضى وترزعزع القيم لدى تلاميذ المدرسة، وبدلاً من أن تكون المدرسة أداة بناء تصبح وسيلة هدم، ولهذا خطورته على سلوكهم ومستوياتهم العلمية.

وفي ضوء ما سبق يتضح تعدد أنماط الإدارة المدرسية وعدم تشابهها في السمات العامة وذلك لاختلاف الأسس الإدارية التي تقوم عليها كل منها، ولكنها تتفق في شيء واحد، هو العمل على نجاح العملية التعليمية، كما أن الواقع التطبيقي في

(١) المرجع السابق، ص ٥٨-٥٩.

مجال الإدارة المدرسية لا يعرف حدود فاصلة بين هذه الأنماط الإدارية بمعنى أنه لا يوجد مدير/ ناظر مدرسة يتبع أسلوباً واحداً في إدارة المدرسة التي يعمل بها، فقد يتطلب الأمر أن يأخذ بالأسلوب الأوتوقراطي، وفي موقف آخر يأخذ بالأسلوب الديمقراطي وقد لا يأخذ لا بهذا أو ذاك بل يأخذ بالأسلوب الفوضوي أو التساهلي أى أن مدير/ ناظر المدرسة عرضة لأن يغير أسلوبه في إدارة العمل المدرسي في ضوء الموقف الذي يواجهه، وبالتالي من الصعب أن نحدد نمط الإدارة المدرسية المثلى.

### المهارات الإدارية والتربوية اللازمة لمديري/ نظار المدارس:

إن منصب القائد الإداري يرتبط ارتباطاً مباشراً بعدة مناصب أخرى منها زملاؤه ومن في مستواه، بالإضافة إلى ارتباطه بمناخ الجماعة التي هي جزء منها، وتكنولوجيا العمل (أو طريقة العمل ذاتها)، رئيسه ومرؤوسيه، وبذلك فإن موقف أى قائد إداري يتكون من خمسة عناصر، فهو جزء من شبكة من العلاقات مع آخرين ومع تكنولوجيا العمل ومناخ المنظمة<sup>(١)</sup>.

أى أن القائد الإداري يجب أن يتصف بالقدرة على العمل مع غيره من الناس، فالعلاقات الإنسانية تعتبر جزءاً من صميم عمله، بالإضافة إلى ضرورة اتصافه بالقدرة على الإدراك الحسى، أى القدرة على استخدام العلم بطريقة ناجحة، وأن ينظر إلى العمل كوحدة متكاملة، أى إدراك أن الوظائف المختلفة للتنظيم يعتمد بعضها على بعض وكل جزء يؤثر على كافة الأجزاء الأخرى<sup>(٢)</sup>، كما أنه يستطيع ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف محددة، وانتقاء الإجراءات المؤثرة فيها<sup>(٣)</sup>، ويسعى إلى فهم القوى

(١) إبراهيم درويش. الإدارة العامة في النظرية والممارسات، الطبعة الرابعة، القاهرة: مطاع الهيئة

المصرية للكتاب، ١٩٧٨، ص ص ١٧٥-١٧٦.

(٢) المرجع السابق، ص ١٨٨.

(3) Raymond. Jones. "The Application of Management Principles in Schools". Secondary School Administration: A Management Approach. (Meredyddg Hughes (ed.). Second Edition). Oxford: Pengamon Press, 1974, p. 110.

الحركية *Dynamic Forces* داخل هيكل الجماعة، ويتمتع بسرعة الإدراك والبدئية<sup>(١)</sup>، وفهم مختلف الجوانب الإنسانية وتحليلها حتى يتمكن من فهم حقيقة السلوك البشري والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه<sup>(٢)</sup>.

لذا يمكن تحديد المهارات الإدارية والتربوية اللازمة لمدير/ نظار المدارس فيما يلي:

### ١- المهارات التصورية *Conceptual Skills*

تتعلق المهارات التصورية لدى مدير/ ناظر المدرسة بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة مدير/ ناظر المدرسة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أى ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة<sup>(٣)</sup>.

ويقصد بالمهارات التصورية مدى كفاءة مدير/ ناظر المدرسة على ابتكار الأفكار والشعور بالمشكلات والتوصل إلى حلول لها، وتحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها وربط الأسباب بالمسببات، وهذه المهارات ضرورية لمساعدة مدير/ نظار المدارس على النجاح في تخطيط العمل داخل المدرسة وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقعه للأمور المستقبلية<sup>(٤)</sup>.

---

(١) زكى محمود هاشم. الجوانب السلوكية في الإدارة. الطبعة الثانية، الكويت: وكالة المطبوعات،

١٩٧٨م، ص ٢٠٠.

(٢) المرجع السابق، ص ٥.

(٣) محمد منير مرسى، مرجع سابق، ص ١٦٣.

(٤) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه، مرجع سابق، ص ٥٢-٥٣.

وتعنى المهارات التصورية لمدير/ ناظر المدرسة مهارته فى التصور والنظرة الكلية إلى التربية بمفهومها الشامل، وفى الإطار العام الذى يرتبط فيه النظام التعليمى باجتماع ككل، وليس مجرد نظرة جزئية ضيقة للتعليم فى نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية وغير ذلك<sup>(١)</sup>.

ومدير/ ناظر المدرسة الذى يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذى يحتفظ فى ذهنه دائماً بالصورة الكلية وليست الجزئية، وهو الذى يربط بين القرارات والإجراءات التى يتخذها فى مجال العمل، وبين الأهداف التربوية.

لذا يجب أن يلم مدير/ ناظر المدرسة إلماماً كافياً بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار، والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيم مدرسته، وذلك للحد من حدة الصراعات اليومية بين المعلمين والتلاميذ، والبيئة الخارجية، الأمر الذى يسهل له أن ينمو بالمدرسة بطريقة فعالة وكفاءة عالية، وبالتالى يرفع من مستواها العلمى والاجتماعى.

### ٣- المهارات الفنية Technical Skills

يقصد بالمهارات الفنية، مدى كفاءة مدير/ ناظر المدرسة فى استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، والمهارات الفنية تتطلب قدراً معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية التى يتطلبها نجاح العمل الإدارى.

وهناك العديد من المهارات التى يجب توافرها فى مدير/ ناظر المدرسة حتى يستطيع أن يؤدى عمله بنجاح، وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التى تمثل العمل الوظيفى لمدير/ ناظر المدرسة، ومن هذه المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير

(١) محمد منير مرسى، مرجع سابق، ص ١٦٤.

المنهج، ومنها ما يتعلق بالتلاميذ والعاملين والمدرسة والتنظيم المدرسى والشئون المالية والإدارية<sup>(١)</sup>.

**أ- المهارات الفنية اللازمة لمدير/ ناظر المدرسة فيما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج:**

- التعرف على أهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة فى المجتمع.
- الاتصال بالإدارة التعليمية حول البرنامج التعليمى للمدرسة.
- الترتيب والتنسيق بين الأنشطة المدرسية بحيث لا يحدث تعارض بينها.
- إعداد أنشطة مدرسية لتقابل أنواع معينة من احتياجات المنهج.
- تقدير فعالية الإشراف الفنى فى تطوير التدريس.
- تشكيل المناهج الدراسية لتقابل احتياجات التلاميذ.
- تقرير الخدمات التربوية التى يحتاج إليها التلاميذ.

**ب- المهارات الفنية اللازمة لمدير/ ناظر المدرسة فيما يتعلق بالتلاميذ:**

- الاتصال بأولياء أمور التلاميذ.
- وضع طرق جمع البيانات الرئيسة مثل حضور التلاميذ أو غيابهم وتفسيرها وتسجيلها.
- تحليل درجات التلاميذ وتفسير معناها بالنسبة للبرنامج المدرسى.
- تكيف البرنامج المدرسى مع ظروف المجتمع المتغيرة.

**ج- المهارات الفنية اللازمة لمدير/ ناظر المدرسة فيما يتعلق بالعاملين فى المدرسة:**

- التعرف على النمو المهنى للعاملين فى المدرسة.
- توضيح الواجبات والمسئوليات لكافة العاملين فى المدرسة.

---

(١) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الثانية، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥م، ص ٧٣-٧٥.

- تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين بالمدرسة للواجبات المختلفة.
- التعرف على مظاهر الرضا- أو عدم الرضا- عن العمل بين العاملين فى المدرسة.
- تحليل وتفسير التوصيات التى تصدر عن العاملين فى المدرسة.
- التعبير عن حاجات العاملين فى المدرسة والعمل على تلبيتها.
- تنظيم المجموعات على أساس ميولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.
- تقويم المتغيرات فى الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين فى المدرسة.

#### د- المهارات الفنية اللازمة لمدير/ ناظر المدرسة فيما يتعلق بالمدرسة:

- ترجمة البرنامج المدرسى إلى خطة واقعية.
- الإشراف على برنامج الصيانة العامة للمدرسة.
- تقويم أى خطة تربوية من خلال برنامج حقيقى فعلى.
- تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لاختيار العاملين فى الخدمات بالمدرسة مثل: خدمات الصيانة والحراسة والحكم على كفاءتهم الوظيفية.
- إعداد برنامج عملى للأمن المدرسى بحيث يمكن تطبيقه.
- تنظيم وجمع وإعداد المتطلبات التربوية فى ضوء المعلومات الاجتماعية والاقتصادية.

#### هـ - المهارات الفنية اللازمة لمدير/ ناظر المدرسة فيما يتعلق بالتنظيم

##### المدرسى:

- تفويض السلطات والمسئوليات.
- إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.
- تقديم المشورة الفنية للمجموعات غير المهنية.
- اكتشاف أى خلل فى الإطار التنظيمى، والتصرف بسرعة للمحافظة على استمرار المدرسة فى أداء وظيفتها.

- بعد النظر وترقب الجوانب الإيجابية والسلبية، واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.
- تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات المتاحة.
- **و- المهارات الفنية اللازمة لمدير/ ناظر المدرسة فيما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية**
- وضع نظام جيد للسجلات المدرسية يتحقق بموجبه الاحتفاظ بهذه السجلات في صورة سليمة ودقيقة وأمنة.
- تناول وفهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.
- العمليات الآلية الضرورية اللازمة لمتطلبات حساب الميزانية آلياً بمعرفة الإدارة التعليمية.
- معالجة المعلومات المالية وإتباع الطرق السليمة في الحسابات.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الميدان التربوي ملئ بالمهام والواجبات التي تتطلب هذا النوع من المهارات، فعلى سبيل المثال تخطيط العملية التعليمية، وضع نظام جديد للاتصال التربوي، وتفويض السلطة، وتوزيع الواجبات والمهام الوظيفية، واختيار البدائل... إلخ، وتنمية هذه المهارات يتوقف بدرجة كبيرة على فناعة مدير/ ناظر المدرسة بمبدأ التعلم الذاتي، لذا يجب عليه زيادة مهاراته المعرفية والإدارية باستمرار، والاطلاع على كل جديد في مجال الإدارة المدرسية، كما يجب على السلطات التعليمية إعداد برامج تدريبية لمديرى/ نظار المدارس بهدف إكسابهم هذه المهارات.

### ٣- المهارات الإنسانية *Human Skills*

الوحدة الأساسية للإدارة المدرسية هي المدرسة، وعلى رأس هذه المدرسة رجل مسئول عن سير العمل بما يطلق عليه ناظر *Headmaster* أو مدير *Principal*، ومسئوليته لا تتعدى نجاح المدرسة في أداء رسالتها، وهو ينجح بقدر ما يستطيع أن يتعاون معه أعضاء هيئة مدرسته من الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين وأعضاء هيئة المدرسة، بحيث يؤدي كل منهم عمله على أكمل وجه، وأيضاً يتعاون معه أولياء

أمر التلاميذ وأعضاء المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة وتلاميذها بحيث يقومون جميعاً بمساعدة المدرسة فى القيام برسالتها<sup>(١)</sup>.

ومدير/ ناظر المدرسة هو الذى يشرف إدارياً وبصورة عملية على تنفيذ السياسة التعليمية العامة فى مدرسته وعلى سير العمل بها، ووظيفة ناظر/ مدير/ ناظر المدرسة متعددة، فهو يمارس عمله فى النواحي الإدارية، وأيضاً النواحي الفنية، بالإضافة إلى إشرافه على المجالس المدرسية مثل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وعلى تحقيق أفضل صلة بين المدرسة والبيئة المحلية، وأيضاً يمارس عمله الإدارى مع المعلمين والموجهين ومع الإداريين فى مدرسته، وهما مكملان للعمل المدرسى.

ومدير/ ناظر المدرسة، والمسئول عن إدارة مدرسته ليس مطلق اليدين فى إدارته، وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التى يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه، كما أنه مقيد بمناهج محددة وبيئة معينة توجد فيها المدرسة، وبلوائح وقوانين ونظم ومفتشين فنيين وإداريين وبامكانيات مالية متاحة.

كما أن مدير/ ناظر المدرسة هو المسئول عن إدارة مدرسته، فهو لا يعمل بمفرده، وإنما يعمل مع عدد من الأجهزة التى تتبعه، كما أن القرار الذى يتخذه وحده أو يتخذه مع الأجهزة التى يعمل معها لا ينفذ تلقائياً وإنما يعتمد تنفيذه بالدرجة الأولى على العاملين معه ممن يشرف عليهم إشرافاً مباشراً أو غير مباشر، فمدير/ ناظر المدرسة هو الذى يتخذ القرار، ولكن العاملين فى المدرسة هم الذين ينفذون، ومن ثم كان رضاهم عن المدير/ الناظر والأسلوب الذى يتخذه فى عمله، والأسلوب الذى اتخذ به مثل هذا القرار ذا تأثير مباشر على تنفيذه، أى على نجاح الإدارة فى تأدية عملها والقيام برسالتها<sup>(٢)</sup>.

---

(١) حافظ فرج أحمد. بحوث ودراسات تربوية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٧، ص ١٣.

(٢) عبد الحميد سلام. "بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى لمديرى ووكلاء المدارس فى قطر". دراسات فى الإدارة التربوية. المجلد السادس. جامعة قطر: مركز البحوث التربوية، أبريل ١٩٨٢م، ص ٦٩.

لذا يجب أن يقوم أسلوب عمل مدير/ ناظر المدرسة على أساس القيادة لا الرياسة والفرق بين الأسلوبين كبير، فالأسلوب الذي يعتمد على الرياسة يستمد الناظر/ المدير قوته فيه من السلطة التي في يده، بينما الأسلوب الذي يعتمد على القيادة يستمد المدير/ الناظر قوته فيه من تعاونه مع العاملين معه ومناقشة الأمور معهم واتخاذ قرار جماعي بشأنها<sup>(١)</sup>.

كما أن إشراك مدير/ ناظر المدرسة العاملين معه في اتخاذ القرار يجعل هذا القرار أقرب إلى الدقة لأنه كلما زادت الآراء كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كلما كانت أقدر على مغزاه وهدفه، وكلما كانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه<sup>(٢)</sup>.

ومن هنا، فالعلاقات المباشرة بين مدير/ ناظر المدرسة وأعضاء هيئة مدرسته إذا قامت على أساس سليم كانت وسيلة لتحقيق الأهداف الرئيسة، ومن هنا يتحتم أن يتصف مدير/ ناظر المدرسة بالقائد الإداري الناجح حتى يحسن التعامل مع أعضاء وأفراد المدرسة في الإدارة، والتنظيم المدرسي، وذلك لأن تنظيم المدرسة من المهام الرئيسة لمدير/ ناظر المدرسة، وهو الوسيلة الفعالة لتنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية.

ومن هنا تتطلب الإدارة المدرسية من أعضائها والمتعاملين معها ألواناً معينة من السلوك الإنساني في أوقات وأماكن محددة، لأن ذلك يساعدها في تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر وفي سهولة ويسر.

ولكى يمارس مدير/ ناظر المدرسة العلاقات الإنسانية مع أعضاء هيئة مدرسته، يجب أن يكون قدوة ومثلاً أعلى لجميع العاملين في المدرسة، لأنه هو الوجه والمسئول

(١) المرجع السابق، ص ٧٠.

(٢) المرجع السابق، ص ٧٢.

عن وضوح العلاقة بين جميع العاملين فى المدرسة وضوحاً من شأنه أن يطمئن الجميع ويسعدهم.

وفى ضوء ما سبق، يتضح أن المقصود بالمهارات الإنسانية هو قدرة مدير/ ناظر المدرسة على التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين بناء متماسك متكامل ومتعاون مع العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم فى مجال العمل المدرسى، وأن المهارات الإنسانية تنبنى على كيفية احترام الشخصية الإنسانية ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب والاستمالة، وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة.

ولكى تتوفر هذه المهارات ينبغى أن يكون مدير/ ناظر المدرسة على علم تام بطبيعة العنصر البشرى الذى يعمل معه، ودوافعهم وحاجاتهم الإنسانية وكيفية إشباعها.

والمهارات اللازمة لمدير/ ناظر المدرسة هى:

- الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات.
- التعرف على الفروق الفردية بين الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم.
- توثيق الصلة بين أولياء أمور التلاميذ والمدرسة بهدف المساهمة فى حل مشكلات التلاميذ.
- التعاون بين المدرسة والبيئة المحلية فى إقامة المشروعات التى تخدم أبناء الحى.
- مراعاة الجانب الإنسانى والعلاقات الإنسانية فى طريقة معاملته للمعلمين والتلاميذ والعاملين بالمدرسة.
- الاتصال التربوى بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية التى تتبعها المدرسة التى يعمل بها.
- اتخاذ القرار فى حضور جميع العاملين فى المدرسة.

- إشراك جميع العاملين فى المدرسة عند رسم وتخطيط وتنفيذ سياسة المدرسة، والبرنامج الإشرافى فى المدرسة.
- فهم التلاميذ ومعرفة خصائصهم وحاجاتهم ليسهل توجيههم عن طريق المعاملة الحسنة بين التلاميذ وتنمية روح المنافسة الشريفة بينهم.
- الاهتمام بالمعلمين الجدد ورعايتهم وتوجيههم للطرق السليمة لتحسين كفاءتهم فى التدريس بمساعدتهم على استخدام الوسائل التربوية الحديثة.
- المتابعة الميدانية للمعلمين وزيارتهم المستمرة فى الفصول.
- إشاعة روح المودة والثقة بين العاملين فى المدرسة وأن يتعودوا على الصدق فى علاقاتهم أثناء العمل.
- تقديم الخدمات والتسهيلات للعاملين فى المدرسة.
- الاهتمام بالقيادة الجماعية.
- توفير مناخ تعليمى مناسب فى المدرسة يسوده جو من التقدير والاحترام.

#### أهم الصفات التى ينبغى توافرها فى مديرى/ نظار المدارس :

- تتطلب القيادة الإدارية والتربوية من مديرى/ نظار المدارس توافر عدد من الصفات أهمها ما يلى<sup>(١)</sup>:
- أن يكون مدير/ ناظر المدرسة شخصية قوية فيما يتعلق بالتربية والتعليم، وهذه الفلسفة لا تأتى عرضاً ولكنها حصيلة خبراته المتتالية فى الحياة وفى مهنة التدريس وهى تنمو وتتطور شيئاً فشيئاً.
  - أن يكون مدير/ ناظر المدرسة مهتماً بمظهره الشخصى ويعتنى به، فهذا المظهر ضرورى لأنه عامل حيوى فى التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعاً طيباً.

(١) راجع فى ذلك:

- أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٦٢-٦٤.
- صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه، مرجع سابق، ص ٦٦-٦٧.

- أن تتوفر لدى مدير/ ناظر المدرسة درجة عالية من الاهتمام بوظيفته القيادية، وأن يكون راغباً في قيامه بدور القائد.
- أن يكون مدير/ ناظر المدرسة قادراً على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في الوقت المناسب، فلا يكون متسرعاً أو متردداً.
- أن يتمتع مدير/ ناظر المدرسة بقدرة على حل المشكلات أعلى من تلك التى يتمتع بها رؤوسه، فيعرف كيف يلاحظ ويحلل ما يحدث من أفعال وما يجرى من أحداث حوله.
- أن يتمتع مدير/ ناظر المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التى تمكنه من الإشراف الفعال على العمل وتطويره.
- أن يتوفر لدى مدير/ ناظر المدرسة الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية والى من أهمها:
  - الثقة فى رؤوسيه وإظهار تلك الثقة لهم.
  - متساهل بمعنى كونه ودياً يلجأ إليه الرؤوسين عند الحاجة.
  - فى تعامله مع الرؤوسين يكون مسانداً لهم عاطفياً ومتفادياً لأى نوع من السلوك قد يؤذى مشاعرهم، وأن يحرص على شيوع روح التعاون بينهم.
  - إيمانه بأن حصيلة تفكير الجماعة المتعاونة أفضل من حصيلة تفكير الفرد الواحد.
  - إيمانه بأن كل إنسان لديه القدرة على أن يسهم إسهاماً فعالاً فيما يعود بالنفع على الجماعة الإنسانية.
  - إيمانه بأن من حق كل إنسان أن يسهم فى وضع الأنظمة التى يطلب إليه إتباعها.
  - إيمانه بأن كل فكرة جديدة جديرة بالاستماع إليها ومناقشتها.

- يسمح ويشجع المرؤوسين في مجال تطوير أساليب العمل بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة.
- يشجع المشاركة بصفة عامة، ولكن في المجالات التي يمكن الاستفادة فيها بآراء المرؤوسين.
- أن يتمتع مدير/ ناظر المدرسة بالقدرة على انتهاز الفرص المناسبة للاتصال بالتلاميذ والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ اتصالاً مباشراً مليئاً بالعطف والرغبة الصادقة في تقديم المعونة لهم.
- أن يكون مدير/ ناظر المدرسة قادراً على الاحتفاظ باتزان الانفعالي فلا يغضب بسرعة، ولا يترك الأمر يفلت من يده إذا ظهرت صعوبات، بل ينبغي أن يكون صابراً متزناً، يجمع المعلومات الكافية قبل أن يصدر حكمه، وأن يكون مرناً في مواجهة المشكلات ليستطيع التوجيه السديد للوصول إلى النتائج السليمة المرغوبة.
- أن يتمتع مدير/ ناظر المدرسة بالمهارة في إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية، وفي التخلص من الروتين المعوق.
- أن يقدر مدير/ ناظر المدرسة أعمال مرؤوسيه، فيثني على المجد ويشجعه على الاستمرار في النشاط.
- أن يستخدم مدير/ ناظر المدرسة أخطاء العاملين كفرصة لتعليمهم وتوجيههم، بدلاً من استخدامها كفرصة لعقابهم، مع الاعتراف بالعمل الجيد وينسبه إلى صاحبه.
- إن مجموعة الصفات السابقة التي ينبغي توافرها في القيادة الإدارية والتربوية، هي التي تمثل الفرق الأساسي بين أنماط مديري/ نظار المدارس الأكثر فعالية والأقل فعالية، ويبقى شئ أساسي مكمل لهذه الصفات، وهو مهارة مدير/ ناظر المدرسة في اختيار النمط القيادي الذي يتلائم مع الموقف الذي يواجهه.

### مجالات عمل القيادة المدرسية :

تمثل القيادة المدرسية المستوى الإجرائى للسياسة التعليمية، حيث تقوم بممارسة العمل التربوى بطريقة مباشرة مع قطاعات واسعة من المعلمين وأولياء أمور التلاميذ والتلاميذ وغيرهم من أعضاء المجتمع المحلى، الذين لهم علاقة ومصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالعمل التربوى داخل المدرسة. الأمر الذى أدى إلى تنوع مجالات عمل القيادة المدرسية. ولاشك أن وعى كل من مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين بهذه المجالات سوف يزيد من كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية.

ومن أهم مجالات عمل القيادة المدرسية ما يلى:

#### - القيادة المدرسية والتخطيط المدرسى:

يعتبر التخطيط من أهم الأعمال فى الإدارة المدرسية، فإذا اهتمت الإدارة المدرسية بهذا الأمر استطاعت أن تحقق الأهداف التربوية للمدرسة لأن الإدارة المدرسية هى الجهاز الذى يقوم بترجمة السياسات والقرارات والقوانين التعليمية والتربوية إلى واقع عملى، فكل الأنشطة المدرسية التى تتم بصورة منظمة ينبغى أن تكون نابعة أساساً من الجانب التخطيطى بالمدرسة، وهذا من مسئوليات مدير/ ناظر المدرسة، فالتخطيط يتطلب قيام مدير/ ناظر المدرسة ببحث السياسة التعليمية للمدرسة ووضع برنامج للعمل وتوزيعه على العاملين بها من معلمين وإداريين وذلك بالتعاون مع مجلس إدارة المدرسة.

فالمقصود بالتخطيط هو مجموعة من النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى<sup>(١)</sup>.

(١) عبد الكريم درويش وآخرون. أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،

وما نراه الآن من مشكلات تتعلق بالناحية الإدارية والفنية داخل المدرسة يرجع إلى سوء التخطيط أو غياب التخطيط واللجوء بدلاً من ذلك إلى الجهود الارتجالية مما يسبب الكثير من الفاقد التعليمى، فالتخطيط الجيد يمكن المدرسة من تحقيق أهدافها<sup>(١)</sup>.

ولذا ينبغى أن يحرص مديرو/ نظار المدارس أن يكون التخطيط قائماً على حقائق واضحة فى الذهن، كما يجب أن يوفر الوقت الكافى لعملية التخطيط وألا يكون التخطيط قاصراً على مدير/ ناظر المدرسة فحسب، بل يجب أن يشمل أيضاً خبرات كل الذين سينفذون هذا التخطيط<sup>(٢)</sup>.

وينبغى على مدير/ ناظر المدرسة أن يكون ملماً بالتطورات الحديثة فى مجال التربية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة وعلاقتها بالأوضاع الاجتماعية، والتعرف على إدارة وتنظيم التعليم فى وطنه وغيره من الدول الأخرى. وأن تتوافر لدى مدير/ ناظر المدرسة مجموعة من الكفايات الضرورية للتخطيط للعمل المدرسى والتى من أهمها ما يلى<sup>(٣)</sup>:

- يؤمن بأهمية تحديد أهداف وغايات العمل المدرسى.
- التعرف على الأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها، ومحاولة صياغة الأهداف التعليمية للمدرسة إلى أهداف سلوكية.
- دراسة الواقع المادى والبشرى للمدرسة ومحاولة الاستفادة من إمكانات المجتمع الخلى، والقدرة على تحديد المصادر والموارد المطلوبة.

(١) عبد الغنى عبود وآخرون. مرجع سابق، ص ١١٥.

(٢) جيمس هارولد فوكس وآخرون. الإدارة المدرسية ومبادئها وعملها. ترجمة جابر عبد الحميد جابر. الطبعة الثالثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣م، ص

ص ٢٢-٢٣.

(٣) أحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص ٣٨٥-٣٨٦.

- إعداد البيانات الإحصائية والتقارير عن الموقف الجارى للمدرسة.
- يوزع الطلاب على فصول الصف الدراسى، وإعداد تقديرات لأعداد الطلاب الممكن قبولهم بالمدرسة، وأن تكون لديه رؤية مستقبلية باحتياجات المدرسة للتوسع فى الفصول نتيجة التزايد الطلابى، وذلك من خلال التوسع فى المباني المدرسية.
- وضع خططاً لتنفيذ السياسة وتحقيق أهداف المدرسة وتحديد أنواع الأنشطة اللازمة، مع وضع أولويات تنفيذية لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- تقويم الخطط الموضوعية وتصحيح مساراتها والاستفادة من تقويم هذه الخطط.
- تحديد احتياجات المدرسة من المعلمين والموظفين الإداريين والعمال، والاتصال بالجهات المعنية لتوفير هذه الاحتياجات.
- التعرف على السياسات والمواقف والأحوال المتعلقة بالتعليم على المستويات المختلفة (القومى - الإقليمى - المحلى - المدرسى)، ومحاولة تحليلها والعمل على مساعدة السلطات التعليمية على تطوير هذه السياسات.
- التعرف على كيفية استخدام الطرق الصحيحة لتوضيح وتصحيح ما يساء فهمه عن مدرسته.
- إدارة الوقت واستثماره لتنفيذ الخطط الموضوعية.

#### - أهمية التخطيط للعمل المدرسى:

- ينبغى أن تدرك القيادة المدرسية أهمية التخطيط للعمل المدرسى، وذلك للاعتبارات التالية<sup>(١)</sup>:
- أن التخطيط يمثل أولى عمليات ووظائف الإدارة المدرسية ويسبقها، كذلك فإن التخطيط يشمل أجزاء ومرافق المدرسة وعلى كل المستويات وفى جميع

---

(١) سعاد بسيوى عبد النبى. برنامج تدريب مديرى ونظار مدارس التعليم الأساسى: مشروع المدرسة الفعالة. القاهرة: بدون ناشر، يونيو ٢٠٠٤م، ص ٥٥-٥٦.

الاتجاهات، لذا تقوم الإدارة التعليمية العليا والإدارة المدرسية بوضع خطط العمل ليكون هناك نوعاً من التجانس والتوافق بين العناصر المختلفة في المدرسة، فلا يحدث تضارب أو تداخل بين الأقسام والأفراد داخل المدرسة.

— أن التخطيط يساعد على مواجهة التغيير، حيث أنه يقوم على التنبؤ واستقراء المستقبل واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهته.

— أنه يساعد على التعرف على المتغيرات قبل حدوثها، كما أنه وسيلة لتجنب المخاطر المرتبطة بالمستقبل.

— أنه يحقق العلمية في اتخاذ القرارات بدلاً من التخبط والعشوائية في التنفيذ، كما أن في غياب التخطيط ترتفع التكاليف وتهدر الموارد.

— أنه يساعد في القيام بعملية الرقابة ومحاسبة أفراد المجتمع المدرسي على أدائهم لمسئولياتهم، فمدير/ ناظر المدرسة لا يستطيع التنبؤ بأداء المعلمين أو يحكم على إنجازهم إلا من خلال وجود معايير وأهداف محددة مسبقاً.

— أن التخطيط يقوم على عنصرى التقدير والمرونة أى التقدير المستقبلى للموارد والظروف الحيطه، والتكيف معها.

— تتكامل مجموعة الأدوات والأساليب لاستكمال خطة المدرسة كالموازنات والسياسات والبرامج، والنظم والإجراءات، الجداول الزمنية وغيرها من الأدوات التى تترجم أبعاد الخطط إلى مهام قابلة للتنفيذ.

— إن إستراتيجية المدرسة تحدد الخطط الأساسية لعملياتها وتصيغ كل شئ بصيغة مميزة، وبالتالي تكون التعديلات فيها عادة بطيئة ومتباعدة فى الزمن بعكس التخطيط الذى يتصف بالحركية والتغير المستمر على فترات قصيرة.

وتقوم عملية التخطيط على اختيار أفضل الطرق التى تسير عليها المدرسة لبلوغ الأهداف، والتى فى ضوئها تتحدد التفاصيل الدقيقة للأداء ومتطلبات

ومستلزمات التطوير، لذا تتضمن عملية التخطيط المراجعة والتقييم المستمر للتأكد من دقة التنفيذ.

### - أسس التخطيط الجيد للعمل المدرسي:

لكي يكون التخطيط داخل المدرسة تخطيطاً سليماً يؤدي غاياته في تنمية العمل المدرسي ينبغي أن تتوافر فيه المبادئ والأسس التالية<sup>(١)</sup>:

#### ١- الواقعية:

ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط المدرسي الوضع القائم في الاعتبار أى أن يبتعد التخطيط عن المثالية بأن يراعى مدير/ ناظر المدرسة البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بمدرسته وأثرها، وكذلك امكانيات المجتمع والبيئة لتوفير التمويل اللازم لمدرسته وأنشطتها، كما يشمل مدى الاهتمام بانتظام الطلاب في المدرسة أو تسربهم منها، وكذلك البعد السياسى والقوى الضاغطة بالمجتمع والبيئة وما تلعبه من دور مؤثر على عملية اتخاذ القرار بالمدرسة.

#### ٢- المرونة:

ونعنى بها أن يتسم التخطيط المدرسي بالمرونة التى تسمح بمراعاة الظروف وما قد يطرأ من مشكلات عند التنفيذ وما يستجد من أمور تحول دون التنفيذ إذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة وما قد يظهر من ظروف قد تعرضه للاهيار، وكذلك فإن التخطيط السليم يراعى ما يحتمل حدوثه من ظروف ومشكلات واضعاً في الاعتبار كيفية مواجهتها، لذا يجب على مدير/ ناظر المدرسة كمخطط للعملية التعليمية في مدرسته أن يكون على وعى بضرورة وضع خطط مرنة ووضع بدائل يؤخذ بأكثرها ملاءمة وقد يلجأ إلى بديل آخر إذا اقتضت الظروف ذلك.

(١) عبد الغنى عبود وآخرون. مرجع سابق، ص ١١٧-١١٨.

### ٣- الشمول:

بمعنى ألا يقتصر التخطيط المدرسي على جانب من جوانب العمل المدرسي بل ينبغي أن يدرك مدير/ ناظر المدرسة أن يكون التخطيط شاملاً كافة الأنشطة والأعمال المدرسية، فمجتمع المدرسة كل لا يتجزأ، وهو في كليته مرتبط ببيئته، ولذلك فالتخطيط الذي لا يراعى منظومية المدرسة وارتباطها ببيئتها لا ينجح.

### ٤- المشاركة:

ويقصد بالمشاركة ألا ينفرد مدير/ ناظر المدرسة بالتخطيط بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط، ومدير/ ناظر المدرسة الكفاء يؤمن بأهمية مشاركة المعلمين بمدرسته والعاملين بها في تخطيط العمل المدرسي، وما يتطلب ذلك من تشكيل لجان تتمثل فيها كافة مجتمع المدرسة لدراسة واقع المدرسة، ووضع تصورات لتحقيق ما يراد من إصلاح وتطوير وناقش معهم ما توصلوا إليه ويضع معهم خططاً لتنفيذ ما اتفقوا عليه، لأن النتيجة الطبيعية في إطار هذه المشاركة هي تحمس الجميع للعمل لأنهم شاركوا في تخطيطه وصياغته وأحسنوا بضرورته وأهميته نجاحه.

### ٥- المتابعة والتقويم:

وهذا يعني أن يقف مدير/ ناظر المدرسة من وقت لآخر على ما يتحقق من التخطيط على مستوى مدرسته ومعرفة نواحي القوة والضعف والتقدم والقصور وأسباب ذلك الأمر الذي يدفع بالتخطيط للعمل المدرسي إلى الاتجاه السليم الفعال. ويمكن القول بأن أسس التخطيط يعني تحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة المختلفة وممارستها داخل المدرسة.

### - مراحل التخطيط المدرسى:

- لكى يصل التخطيط المدرسى إلى تحقيق الأهداف التى وضع من أجلها، ينبغى على مدير/ ناظر المدرسة أن يراعى أن التخطيط المدرسى الجيد يمر بالمراحل التالية<sup>(١)</sup>:
- دراسة واقع المدرسة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً: ويعنى هذا قيام مدير/ ناظر المدرسة بدراسة الخطط السابقة وتحليل واقع المدرسة وبيئتها.
- وضع الغايات وتحديد الأهداف: فالأهداف من أجلها وضع التخطيط وذلك فى ضوء الامكانيات المتاحة أو المتوقعة فلا بد أن ترتبط أهداف كل مدرسة والتخطيط لها ككل وأن ترتبط أهداف المدرسة بأهداف المجتمع.
- وضع إستراتيجية لتحقيق الأهداف: ينبغى على مدير/ ناظر المدرسة فى هذه المرحلة أن يراعى فى ذلك تحديد المصادر (أنشطة- خدمات- عمليات) المطلوبة للوصول إلى الأهداف وغير ذلك من قوى بشرية تحققها.
- تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف: أن يقوم مدير/ ناظر المدرسة بتحديد البدائل والخيارات المختلفة التى يمكن بها تحقيق الأهداف، ثم يقوم كل بديل منها من خلال بيان مميزاته وعيوبه ليتمكن أعضاء هيئة التدريس والعاملين المدرسة من اختيار البديل الأفضل.
- وضع خطة للتنفيذ: وهذه الخطة هى تفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيتات إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود.
- وضع موازنة تخطيطية: ينبغى أن يراعى مدير/ ناظر المدرسة أن خطة ربط المجالات العملية بالمدرسة والأنشطة الإنتاجية فى البيئة والتى يحتاج إلى قوى بشرية ونواحى مادية لا بد من تحديدها قبل البدء فى تنفيذ الخطة.
- وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ: إن عملية التقويم تبدأ مع بداية العمل المدرسى تلافياً للأخطاء وإصلاحاً لها.

(١) المرجع السابق، ص ١٣١-١٣٢.

## مجالات التخطيط المدرسى :

تتنوع مجالات العمل في العملية التعليمية داخل المدرسة وتشعب ولكنها تتربط فيما بينها وتتكامل لكي تحقق الغاية منها، وذلك أن المهمة الأساسية للتخطيط المدرسى الفعال هو إعداد الطالب الإعداد الجيد حتى يستطيع أن يخدم نفسه ومجتمعه، ويسهم في دفع عجلة التقدم من أجل ذلك تتركز مجالات التخطيط للعمل المدرسى فيما يلى:

### ١- الطلاب:

الطلاب هم جوهر العملية التعليمية ومن أجلهم تقام المدارس وتخصص لها الأموال والموارد ومن أجل الطلاب يعد المعلمون وتوضع الخطط والسياسات التعليمية والمناهج الدراسية، ولذا يراعى مدير/ ناظر المدرسة عند التخطيط للعمل المدرسى توفير الخدمات التعليمية والاجتماعية والتوجيهية والرعاية الطبية وتوفير الكتب المدرسية، ووسائل النقل وتقويم كافة جوانب العملية التعليمية التى يمارسها الطلاب خلال دراستهم مع تشجيع المتفوقين منهم وعلاج المتخلفين والعمل على إرضاء حاجاتهم وميولهم الفردية والاجتماعية<sup>(١)</sup>.

ولهذا يراعى مدير/ ناظر المدرسة عند التخطيط للعمل المدرسى ما يلى<sup>(٢)</sup>:

- المرحلة التعليمية والى يتعلم بها الطلاب من حيث طبيعتها، أهدافها، شروط القبول بها مكانتها فى السلم التعليمى وارتباطها بغيرها من مراحل التعليم ومدى حاجة المجتمع لخريجها وإسهامهم فى تنمية المجتمع.

---

(١) حسن مصطفى وآخرون. اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية. الطبعة الرابعة. القاهرة: مكتبة

الأنجلو المصرية، ١٩٨٢م، ص ١٠١.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان. الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعاصر.

الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٢م، ص ١٣٧.

- مناهج المرحلة وما تهدف إليه وخصائص الطلاب ومتطلبات نموهم والخبرات والمهارات التي يكتسبونها في هذه المرحلة ووسائل تقويمهم ثم المشكلات التي قد يتعرضون إليها وتوفير المعلمين اللازمين للمرحلة وتخصصاتهم، والتأكد من توفر التجهيزات والوسائل التعليمية بالمدرسة.

### ٣- المعلمون:

مما لاشك فيه أن المعلم هو حجز الزاوية في العملية التعليمية وهو عنصر حيوي لتخطيط العمل المدرسي، ومن المفروض أن يصل بطلابه إلى مستويات معينة في التربية والتعليم لكي يحقق الأهداف التي رسمتها الدولة لكل مدرسة ولكن مرحلة تعليمية.

لذا يجب على مدير/ ناظر المدرسة عند التخطيط للعمل المدرسي العمل والتأكيد على ما يلي<sup>(١)</sup>:

أن يعرف المعلم بأن رأيه ينال كل اعتبار في تكوين أهداف المدرسة وفي وضع خطط العمل لتحقيق هذه الأهداف، فكلما اشترك المعلمون في وضع الأهداف والخطط كلما أحسوا بمسئوليتهم نحو التنفيذ الفعال، فإنهم يدعون حين يحسوا أنهم قادرون على وضع خطط واتخاذ قرارات ذات أثر وقيمة في هذا العمل.

ولا يكفي أن يدعو مدير/ ناظر المدرسة أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة ويجبرهم بأنهم سيقومون بالتخطيط والعمل سوياً بل عليه توضيح خطة العمل المدرسي منذ بداية العام الدراسي، وأن يعمل على تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد المعلمين على تطوير وتحسين العمل من خلال التخطيط الجيد، وهو في سبيل ذلك يعمل مع هيئة المدرسة على ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- تحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف.

(١) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ٢٢-٢٣.

(٢) أحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص ٣٧٢.

- تحديد المصادر البشرية والمادية التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.
  - إمكانية تطبيق سلسلة الأنشطة لتحقيق أكبر فائدة واستخدام الموارد بأقصى فاعلية.
  - حسن استخدام الوقت وتنظيمه لتنفيذ خطة العمل.
- فالمدير/ الناظر الكفاء يحدد الذين سيقومون بالأعمال وبمساعدة من وفي أى زمن من أجل تحقيق الأهداف ثم إنه بمعاونة العاملين معه يعمل على تقويم الخطة وتصحيح مساراتها والإفادة من نتائج هذا التقويم عند وضع الخطط الجديدة.
- ولهذا ينبغي على مدير/ ناظر المدرسة عند التخطيط للعمل المدرسى:
- تشجيع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة على الإحساس بانتسابه لهذه الهيئة وأن جهوده موضع التقدير من كل أعضاء هيئة المدرسة.
  - اشتراك الإدارة فى القرارات فى حدود السلطة الممنوحة لها، فواجب مدير/ ناظر المدرسة أن يلاحظ اشتراك أعضاء هيئة التدريس معه فى وضع وإعداد الخطط للعمل المدرسى.
  - اشتراك كل من يتأثر بسياسة ما فى وضع السياسة، فحين يمكن مدير/ ناظر المدرسة المعلمين من الاشتراك فى وضع الخطط فإنه يزيد من تحملهم المسؤولية.
  - توفير المعلومات للجميع فلا يمكن أن يتخذ أعضاء هيئة المدرسة قرارات صائبة أو إعداد تخطيطاً جيداً للعمل المدرسى ما لم يتوافر لديهم المعلومات والبيانات والتي يمكن أن يمددهم بها مدير/ ناظر المدرسة.
  - ضرورة قبول أعضاء هيئة المدرسة مسؤولية تنفيذ الخطط والقرارات التي تتخذ، فلاشتراك فى وضع السياسات وتحديد أهداف التخطيط المدرسى واتخاذ القرارات قد لا يكون شيئاً إذا لم يشترك المعلمون فى إعداد وتنفيذ تلك الخطط وهذه القرارات.

- وضع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة في العمل الذى يتناسب وقدراته وأن يقوم مدير/ ناظر المدرسة بتبصير المعلمين بعملهم ومساعدتهم على حل مشاكلهم.

فكلما آمن المدير/ الناظر بأهمية مشاركة المعلمين في العمل المدرسى - خاصة- الذى يشتمل على التخطيط لتطوير المدرسة ووضع الأسس المدرسية وتحديد الأهداف وتطويرها وإعداد خطة سنوية لميزانية المدرسة وتنظيم التدريس وجدول المدرسة وكلما استدرج المدير/ الناظر معلميه للمشاركة في وضع الخطط المدرسية واتخاذ القرار كلما أصبح من المحتمل نجاح وتحقيق المدرسة لأهدافها.

### ٣- المناهج الدراسية والأنشطة المصاحبة:

المناهج هو المحتوى والطريقة والممارسة والمواقف والأنشطة التى تقدم للطلاب لتحقيق أهداف معينة في ضوء فلسفة المجتمع التعليمية، فالمناهج الدراسية هى مجموعة من الخبرات التربوية والثقافية والاجتماعية والرياضية والدينية ممثلة في المعلومات الدراسية النظرية والعلمية، وكذلك القيم والاتجاهات وطرق التفكير وأساليب التعرف والمواقف التعليمية وأوجه النشاط التى توفرها المدرسة لأبنائها داخل وخارج المدرسة بهدف مساعدتهم على النمو الشامل وفقاً للأهداف والخطط والسياسات التعليمية<sup>(١)</sup>.

وما لاشك فيه أن مدير/ ناظر المدرسة الكفاء هو الذى يلاحق المستجدات في المناهج وطرق التدريس وتقنيات التربية والتدريس، وأن يعمل على تقييمها وتطويرها باستمرار حتى يكون أنواع التعليم وأساليبه ونتائجه مؤدية فعلاً لتحقيق الخطط والأهداف التى تعمل المدرسة على تحقيقها<sup>(٢)</sup>.

(١) عرفات عبد العزيز سليمان. مرجع سابق، ص ١٨٠.

(٢) أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه. مدخل للإدارة التربوية. الطبعة الأولى. الكويت: دار

القلم، ١٩٨٣م، ص ٦٩.

وهذا يتطلب من مدير/ ناظر المدرسة أن يخصص جزءاً من وقت الإدارة المدرسية وجهودها لإجراء البحوث والدراسات الميدانية الكفيلة بالوصول إلى صيغ وأساليب تربوية وتدريبية بناءة تلبي الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع.

وينبغي أن يراعى مدير/ ناظر المدرسة عند التخطيط للعمل المدرسي فيما يتعلق بالمناهج والأنشطة المصاحبة ما يلي<sup>(١)</sup>:

- أن يدعو مدير/ ناظر المدرسة معلمى المواد الدراسية المختلفة للاجتماع بهم قبل بدء العام الدراسى، وذلك للنظر فى المناهج والمقررات الدراسية والكتب والأنشطة المتعلقة بكل مادة ومحاولة وضع إستراتيجية كاملة لكيفية تنفيذها.
- ينبغي أن يشترك مدير/ ناظر المدرسة المعلمون فى المدرسة فى مراجعة محتويات المناهج الدراسية ولها أن تضيف إليه الأنشطة التى تسهم فى تحقيق المناهج الدراسية للأهداف القومية كذلك عليها مسئولية متابعة تنفيذ وتقييم المناهج الدراسية والأنشطة المصاحبة لها.
- ينبغي على مدير/ ناظر المدرسة أن يدرس مع موجهى المواد الدراسية ما يعدونه من تقارير بشأن مواد تخصصاتهم والأنشطة المصاحبة لها ووسائل تنفيذها وما يقترحونه للارتفاع بمستوى أدائها ثم التخطيط والتنسيق بينها بحيث تقدم للطلاب فى صورة متكاملة.
- ينبغي على مدير/ ناظر المدرسة أن يطوع المناهج المدرسية بحيث يتلاءم ومتطلبات البيئة المحلية - كلما أمكن - مراعاة تطبيق فلسفة المجتمع التعليمية وأن يقدم لدى المسؤولين عن شئون التعليم سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو المستوى القومى بما يراه من مقترحات تتمشى مع الاتجاهات التربوية المعاصرة.

(١) عرفات عبد العزيز سليمان. مرجع سابق، ص ص ٣٢٠-٣٢١.

كما ينبغي على مدير/ ناظر المدرسة أن يتأكد من تزويد مدرسته بما يلزمها من الوسائل التعليمية التى تعين على تنفيذ المناهج الدراسية باعتبارها من ضروريات العملية التعليمية وأنها ليست للترف أو التسلية أو مجرد التخزين أو العرض أو ضياع الوقت وإعداد خطة جيدة لممارسة الطلاب لمختلف الأنشطة المدرسية فهى جزء من المناهج الدراسية.

ولكى تحقق الأنشطة المدرسية فعاليتها ينبغي لمدير/ ناظر المدرسة مراعاة ما يلى<sup>(١)</sup>:

- ينبغي أن تتنوع الأنشطة وتعدد بحيث تتيح الفرصة أمام الطلاب لى يختارون منها ما يتناسب وقدراتهم.
- أن تعمل الأنشطة على تحقيق الأهداف التعليمية وذلك من خلال تكاملها مع المواد الدراسية.
- توفير الأموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة على أن يوضح التخطيط مصادر هذه الأموال.
- أن تتضمن خطة الدراسة وبالتالى الجدول المدرسى مجالات للأنشطة المصاحبة للمناهج وما يلزمها من ملاعب وقاعات علاوة على تحديد الأعداد المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- العمل على تنمية مواهب الطلاب، واكتشاف قدرات المتفوقين منهم، وإعداد قيادات من بينهم للمعاونة فى تنفيذ هذه الأنشطة المدرسية.
- ينبغي لمدير/ ناظر المدرسة إعداد بطاقات خاصة بالطلاب تتضمن بيانات كافية عن ممارستهم وميولهم ودرجة إجادتهم للأنشطة المدرسية لأهميتها فى حياة الطلاب.

(١) المرجع السابق، ص ١٤٢-١٤٣.

#### ٤- الأبنية والتجهيزات المدرسية:

لم تعد المدارس فى وقتنا الحاضر أدوات كآلات وإنما كائن حى يرتقن صلاحه وترقيته وتطويره بخبرات فنية وتربوية، فالمدرسة نموذجاً حياً للمجتمع ولها دورها الفعال فى تربية النشء، وبناء الأجيال وإعدادهم للإسهام فى تقدم بلادهم، ومن ثم ينبغى أن يراعى مدير/ ناظر المدرسة عند التخطيط للعمل المدرسى فيما يتعلق بالمدرسة ما يلى<sup>(١)</sup>:

- وضوح أهداف المدرسة وضرورة تحقيق المدرسة لأهدافها التى تمثل أهداف وفلسفة المجتمع.
- توفير الأبنية والمرافق والتجهيزات المناسبة وإعداد تقارير سنوية عن مدى صلاحيتها أو ما يحتاجه من إصلاحات وترميم.
- تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لاختيار العاملين فى الخدمات بمدرسته مثل خدمات الصيانة والحراسة والحكم على كفاءتهم الوظيفية.
- الإشراف على برنامج الصيانة العامة للمدرسة.
- إعداد برنامج للأمن ويمكن تطبيقه.

وينبغى لمدير/ ناظر المدرسة أن يشرف على مباني المدرسة وتنظيم العمل بها، والحفاظة على سلامة مبانيها ورواقها وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة، وإدخال التعديلات على الأبنية الرئيسة وتنسيق ألوان النشاط المدرسى والعمل على صيانة أساس المدرسة والتأكد من صلاحيتها<sup>(٢)</sup>.

ويمكن القول بأن المدرسة تسهم بصورة مباشرة فى تحقيق غايات المجتمع وفلسفته حيث يقضى الطالب جزءاً كبيراً من وقته فيها يتعلم ويكتسب ويتفاعل مع زملائه فتتمو شخصيته وتتطور معارفه، وهذا يتطلب من مدير/ ناظر المدرسة أن يلعب

(١) المرجع السابق، ص ١٤٤-١٤٥.

(٢) إبراهيم عصمت مطاوع وأمنية أحمد حسن. الأصول الإدارية للتربية. الطبعة الثانية. القاهرة:

دار المعارف، ١٩٨٤م، ص ١٢٠.

دوراً فى الحفاظ على البناء المدرسى وصيانة مرافقها وذلك من خلال بعض الممارسات التى ينبغى أن يقوم بها تجاه المدرسة وأبنيتها ومنها ما يلى<sup>(١)</sup>:

- عمل جدول زمنى يبين فيه أنواع المرافق والتجهيزات المدرسية المتوافرة وأوقات استخدامها وأسماء مستخدميها والأغراض التى تستخدم من أجلها بحيث يخلو الجو المدرسى من التعارض والتناقض فى الاستعمال ويتسم بالمرونة والوضوح.
- يحدد العجز فى الأجهزة والمواد التعليمية اللازمة للمدرسة ويعمل على تدبير مصادر وأساليب استكمالها فى حدود الامكانيات المتوافرة واللوائح المعمول بها.
- يحرص على استخدام كل الحجرات والمساحات فى المدرسة حتى لا يكون هناك مكان لا يستخدم أو يستخدم بطريقة غير اقتصادية.
- يختار الأثاث العلمى الذى يتوفر فيه الذوق والبساطة.
- يحرص على تنسيق أساس المدرسة وذلك بوضع كل نوع فى المكان المناسب وصيانتة.

- يحث السلطات التعليمية على عمل الإصلاحات المطلوبة فى المدرسة.
- يدعو أولياء الأمور وأعضاء هيئة المجتمع المحلى والهيئات المعنية بأمر التعليم للإسهام فى تزويد المدرسة بالأدوات الناقصة.
- يبلغ الجهات المختصة بالخلل الموجود فى الأبنية المدرسية بمجرد اكتشافه بالإضافة إلى تشجيع استخدام المبنى المدرسى كمركز للأنشطة البيئية المحيطة.
- تشجيع المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية داخل المدرسة وخارجها.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول بأن ليست كل مدرسة جديدة بأن تستخدم كمركز للأنشطة البيئية المحيطة إذ لا بد أن تتوافر فيها الامكانيات التى تعينها على أداء رسالتها على أكمل وجه وتيسر لها القيام ببرامجها التربوية التعليمية.

---

(١) سامى فتحى عمارة. "واقع المباني المدرسية ومدى وفائها بأغراض العملية التعليمية بمحافظة البحيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية،

## القيادة المدرسية والتنظيم المدرسي:

التنظيم المدرسي يعنى تقسيم أوجه النشاط التعليمى اللازم لتحقيق أهداف المدرسة وخططها فهو الهيكل العام الذى يشمل العمل المدرسى ويحدد مساره من توزيع المسئوليات وتحديد الاختصاصات عن طريق ما ترتضيه المدرسة من التنظيمات لتحقيق أهداف العملية التعليمية فى ضوء ما لديها من قوانين ولوائح<sup>(١)</sup>.

وينبغى على مدير/ ناظر المدرسة تفويض ومنح الأفراد العاملين بالمدرسة السلطات التى تخول لهم القيام بمسئولياتهم، ولكى يتحقق نجاح التنظيم المدرسى لابد من وجود قدر من التنسيق بين الأفراد والأعمال والوسائل.

وتتضمن عملية التنظيم المدرسى الجوانب التالية:

- تحديد الأعمال والأنشطة فى شكل وظائف.
- تحديد خصائص ومهارات الأفراد القائمين بعملية التنظيم المدرسى.
- تحديد أعداد الأفراد اللازمين لعملية التنظيم المدرسى.

ويمكن القول بأن التنظيم هو وسيلة تتخذها إدارة المدرسة لوضع سياستها التعليمية موضع التنفيذ، وهذا التنظيم يختلف فى إعداد وسائله من مدرسة إلى أخرى وفقاً لما تراه هذه المدرسة وفى ضوء فلسفتها التعليمية.

وينبغى لمدير/ ناظر المدرسة أن يراعى مجموعة من مقتضيات التنظيم المدرسى نوردها فيما يلى<sup>(٢)</sup>:

- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
- معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم وبالمرحلة التعليمية التابعة لها المدرسة.

(١) إبراهيم عصمت مطاوع وأمنية أحمد حسن. مرجع سابق، ص ١٥١.

(٢) حسن مصطفى وآخرون. مرجع سابق، ص ١٠١.

- إعداد مستلزمات العمل واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوى البشرية في المدرسة أو الاعتمادات المالية أو ما يتعلق بالفصول والأثاث والأدوات أو ما يتعلق بالتجهيزات والأفنية المدرسية.
- دراسة خطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف الدراسية، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المعلمين وتوزيع الأنصبه القانونية لكل منهم من الحصص والأنشطة والوقوف على مدى النقص أو الزيادة في الأعداد.
- العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا يتطلب التعرف على قدرات كل فرد واستعداداته ومحاولة الاستفادة من جهوده وتوجيه طاقاته بما يعود على العمل المدرسي بالفائدة.
- تنظيم سياسة القبول في المدرسة والتحويلات وتنظيم برامج خدمة البيئة المحلية وكيفية التعاون بين المدرسة والبيئة المحيطة بها.
- التأكد من توفير الامكانيات البشرية والمادية المتاحة.
- تحديد المسؤوليات والواجبات للمشاركين في عملية التنظيم.
- شرح خطة التنظيم لكافة العاملين بالمدرسة واختصاصاتهم.
- مراعاة المرونة في خطة التنظيم لزيادة فعاليتها.
- تكوين علاقات تنظيمية سليمة.

ويمكن القول بأن تقسيم الأعمال وتوزيعها على كافة العاملين بالمدرسة يسهم في زيادة فعالية التنظيم المدرسي، حيث يعتبر تقسيم الأعمال إلى أنشطة جزئية من الأمور المهمة في التنظيم المدرسي، بحيث يمكن الأفراد أن يقوموا بها، والأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة من الكثرة والتنوع بحيث يتطلب العديد من التخصصات المختلفة، فالمدرسة تحتاج إلى معلمين وإداريين وفنيين وغيرهم.

وينبغى أن يراعى مدير/ ناظر المدرسة مجموعة من الاعتبارات عند توزيع الأعمال، ومن هذه الاعتبارات ما يلى<sup>(١)</sup>:

- أن تدخل هذه الأعمال فى اختصاص الأشخاص المسندة إليهم.
- أن يؤخذ رأى فيما يحبون من أعمال بما لا يؤثر على مصلحة العمل.
- أن تستغل قدرات الأفراد إلى أقصى حد ممكن.
- أن يتم التوزيع بعدالة لكى يتم الانتفاع بكل الكفاءات الموجودة فى المدرسة.
- تحقيق أقصى قدر من التعاون بين الأعمال المختلفة.
- تحقيق الاقتصاد فى النفقات وفى استخدام الموارد المادية المتاحة.

ويمكن للزائر أن يلمس دقة التنظيم داخل المدرسة بمجرد وجوده فيها وقتاً طويلاً، فتوزيع الأعمال على كافة العاملين فى المدرسة وسرعة أدائهم لواجباتهم وأدائها فى دقة ومواظبتهم وإنتاجهم واستيفاء السجلات والرد أولاً بأول على المكاتبات ووضع اللافتات واللوحات الإرشادية وحال الملاعب والأنشطة والنظافة العامة والهدوء، وإقبال الطلاب على دراستهم وانتظامهم كل ذلك يؤكد حسن التنظيم المدرسى.

ويمكن القول بأن من مظاهر التنظيم الجيد الذى يقوم به مدير/ ناظر المدرسة ما يلى<sup>(٢)</sup>:

- حسن توزيع المسؤوليات على كافة القائمين بها مع حسن أداء العمل المدرسى وممارسة الأنشطة مجدية وفاعلية بما يحقق الغايات المرجوة منها.
- وجود سجلات مستوفاة متضمنة بيانات شاملة ومنصفة عن المدرسة بكل ما فيها.

(١) المرجع السابق، ص ١٠٢.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان، مرجع سابق، ص ٣١٣-٣١٤.

- التعامل الجيد مع أولياء الأمور أعضاء المجتمع المحلي.
- الإقبال على العمل في حماس وإخلاص دون فتور أو قصور سواء من المعلمين أو الطلاب أو العاملين في المدرسة.
- إحساس الزائر بروح وسيادة العلاقات الإنسانية وحسن منظر المدرسة مع تنظيم العمل ونظافة المباني المدرسية.

ومدير/ ناظر المدرسة الناجح يحرص دائماً على أن يتسم التنظيم المدرسي بما يلي:

### الشمول والتكامل:

بمعنى أن يحرص مدير/ ناظر المدرسة على تنظيم كل مجالات العمل بالمدرسة وأن يهتم بكل مجال حتى ولو لم يكن له أهمية كبيرة وبالتالي لا يهتم بها ولكن في حقيقة الأمر هذه المجالات مهمة وتؤثر على بقية المجالات الأخرى، فبعض المديرين/ النظار لا يهتمون بالجالس المدرسية ودورها، وكذلك الأنشطة الرياضية. فلو أحسن تنظيم هذه المجالات لأدت إلى نتائج إيجابية على الطلاب، كما يحرص مدير/ ناظر المدرسة على تكامل هذه المجالات مع بعضها والتكامل يقصد به توجيه الجهود بين المجالات والأعمال المختلفة من أجل تحقيق مطالب المدرسة.

### ٣- المرونة:

فالتنظيم المدرسي المرن هو الذى يتضمن المراجعة الدورية وإجراء التعديلات الضرورية والقيام بتحليل شامل وفعال للمدرسة وإعادة تنظيم بعض جوانب العمل بها كلما دعت الضرورة لذلك، كما يجب على مدير/ ناظر المدرسة أن يتأكد من أن تنظيم العمل المدرسي يسهل أغراض الاجتماع أو النشاط، ولكي يكون ناجحاً في ذلك يجب عليه مساعدة كافة العاملين بالمدرسة في تحليل وتقويم أهدافهم وأن يكون خبيراً بتوزيع المسؤوليات وتقويم الخطط ومراجعتها في ضوء ما تم من أعمال، وبدون هذه المهارات لا يكون لمدير/ ناظر المدرسة الفرصة الكافية للنجاح في عمله.

من الكفايات التي ينبغي توافرها لدى مدير/ ناظر المدرسة فيما يتعلق بالتنظيم المدرسي ما يلي<sup>(١)</sup>:

- يضع أهدافاً للتنظيم داخل المدرسة.
- يوضح للمعلمين أن التغيرات العاجلة لن تحدث إلا بناء على طلبهم.
- لا يبدأ عمله بإحداث تغييرات شاملة على الفور.
- يحدد الأعمال والوظائف المختلفة في مدرسته في إطار تنظيمي.
- يحدد الصفات التي ينبغي توافرها في شغل كل وظيفة.
- يشرف على وضع الجدول المدرسي ويراجعه.
- يمد يد العون للمعلمين الجدد ويحفز القدامى منهم على مساعدة زملائهم ليشعروا أنهم جزء من المدرسة.
- يؤمن بأن الآخرين قادرون على أن يقوموا بعمل أفضل.
- يوزع المسؤوليات على الأعضاء بعدالة.
- يتيح لأكثر عدد من المعلمين فرص العمل القيادي ويفوض بعضاً من سلطاته.
- يحدد الموارد والمصادر ويضع توقيتات للأداء.
- ينسق العمل بين الأفراد والجماعات.
- يشجع ظهور الكفاءات الإدارية والفنية لدى كافة العاملين في المدرسة.
- يؤمن بأن النظام المدرسي لا يجب أن يسوده القلق والارتباك.
- يعمل على أن يسود التنظيم كافة الأنشطة المدرسية.
- يشرف على انتظام الدراسة بالمدرسة.
- يشرف على الأنشطة التربوية.
- الإعداد الجيد لاجتماعات مجلس إدارة المدرسة.
- يشرف على شئون أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.

(١) أحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص ٣٨٦-٣٨٧.

- يعد جدول الدراسة- أو يشرف على من يفوضه في عمله- والبرامج الزمنية للمواد الدراسية.

- يشارك في وضع جدول أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

لذا يمكن القول بأن العمل المدرسي متعدد الجوانب منها ما يتصل بالناحية الإدارية ومنها ما يتصل بالناحية الفنية وبهما معا يتكامل العمل المدرسي، ومدير/ ناظر المدرسة يمارس عمله ويشرف عليه من خلال قيامه بإعداد العمل المدرسي في صورة تنظيمات.

### القيادة المدرسية والتنفيذ والمتابعة:

يعتبر تنفيذ الخطة أحد الخطوات والمراحل الأساسية في عملية التخطيط، حيث تبدأ هذه المرحلة بعد الانتهاء من وضع الخطة وإقرارها والاتفاق على بنودها، وتقع مسؤولية التنفيذ على عاتق المسؤولين عن التنفيذ، ويكون لكل من مدير/ ناظر المدرسة وأعضاء مجلس إدارة المدرسة والمسئول عن المتابعة، وكذلك المشرف على هذه المرحلة لضمان نجاح تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف ومراقبة أساليب العمل وأداء كافة العاملين بالمدرسة حتى يمكن محاسبتهم على التقصير أو الانحراف عن الخطة.

ويأتى التنفيذ بعد مرحلة التخطيط والتنظيم، ويجب أن يبرز في هذا الجانب أمر مهم وهو الأخذ بمبدأ اللامركزية عند القيام بتوزيع المسؤوليات على كل عضو في المدرسة وتفويضه لأداءها لأن التنفيذ يجب أن يشارك فيه كل أعضاء الإدارة المدرسية كل حسب تخصصه وإمكاناته.

وفي أثناء تنفيذ الخطة يراعى تقديم التوجيهات الفنية للقائمين على التنفيذ حيث تتم هذه العملية بصورة مستمرة بهدف معرفة مدى مطابقة التنفيذ للأهداف، وتتم عملية التنفيذ وفق خطة زمنية وتوقيت زمني مرسوم ومحدد، وكذلك تكون الميزانية

متفق عليها والأنشطة محددة تفصيلاً مع مراعاة مرونة الخطة لمقابلة التطورات التي قد تطرأ في أثناء التنفيذ<sup>(١)</sup>.

لذا ينبغي على مدير/ ناظر المدرسة مراعاة العدالة في توزيع المسئوليات عند التنفيذ وأن يكون المخول لكل عضو من أعضاء المجتمع المدرسي مناسب لقدراته ومهاراته واستعداداته، كما يجب على كل عضو أن يشارك في التنفيذ بكل كفاءة وفعالية، وهذا لا يتأتى إلا إذا كان قد شارك في التنفيذ وأتيحت له الفرصة لإبداء رأيه فيما يجب أن يسند إليه، ويمكن القول بأنه ينبغي على مدير/ ناظر المدرسة ألا يستأثر بالسلطة وأن يحرص على تفويض بعض سلطاته إلى رؤوسه بالمدرسة بشرط أن يحسن اختيار من يفوض إليهم، ويتأكد من قدراتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم. وتتوقف عملية المشاركة في تنفيذ الخطة على التصور المسبق لسير العمل في الخطة، حيث يتبع ما يلي:

- معرفة أى الأفراد من داخل المدرسة أو من خارجها سيشارك في تنفيذ الخطة ومستوى المهارات المطلوبة.
- توزيع الأدوار على المشاركين في الخطة.
- توفير الامكانيات المادية والتجهيزات المختلفة التي تحتاجها عملية التنفيذ في الوقت المناسب.
- الالتزام بالتوقيتات الزمنية لأداء العمل.
- رفع الروح المعنوية للقائمين على التنفيذ مما يدفعهم إلى العمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ممكنة.
- أن يكون التنفيذ لما هو مخطط له.
- أن يتوافر لدى المنفذين وثائق مكتوبة يتم الاعتماد عليها في أثناء التنفيذ كأدلة وخرائط تنظيمية توضح حدود ممارسة السلطات داخل المدرسة.

(١) سعاد بسيوني عبد النبي. مرجع سابق، ص ٦٧.

أما عملية المتابعة فهي خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التى تؤثر فى العملية التعليمية والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التى تكفل لكل تلميذ/ طالب أن ينمو مطرداً وفق ما تهدف إليه الخطة التعليمية المنشودة.

وتهدف عملية المتابعة التى يقوم بها مدير/ ناظر المدرسة إلى ما يلى:

- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين ومعاونتهم على النمو المهنى والعلمى.
- تقويم عمل المعلمين فى مجال تخصصهم.
- العمل على تطوير العملية التعليمية.

وتتمثل المتطلبات الرئيسية لفعالية متابعة تنفيذ الخطة فيما يلى<sup>(١)</sup>:

- أن توضع الخطة على أسس علمية وفقاً لأهداف محددة.
- وجود معايير ومعدلات أداء محددة فى ضوء الامكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة.
- ملائمة الأساليب المستخدمة فى التنفيذ مع الخطة الموضوعية.
- وجود تفاهم وانسجام بين القائمين على التنفيذ نتيجة علاقات العمل الطيبة.
- وجود نظام كفاء وسليم لإعداد تقارير متابعة تنفيذ خطة التطوير بالمدرسة.
- الاعتماد على دليل يشمل خطوات وإجراءات العمل وتسلسل العمليات بدقة ووضوح يتم الاسترشاد به فى أثناء عملية المتابعة.
- توافر المرونة اللازمة لإدخال التعديلات على الخطة تبعاً للنتائج التى تتوصل إليها عملية المتابعة.
- توافر المستلزمات البشرية والمادية لعملية المتابعة.
- توافر الدقة والوضوح فى نماذج المتابعة والبيانات المدونة بها.
- الاعتماد على فريق عمل يتوافر لديه مهارات وامكانيات عالية.

(١) المرجع السابق، ص ٧٠.

- سرعة الكشف عن الانحرافات وتبليغها للسلطة المسئولة للتمكن من تصحيحها وعلاجها في الوقت المناسب بحيث لا تؤثر على سرعة تنفيذ الخطة.
- إيمان القيادات المدرسية بأن المتابعة وسيلة للإرشاد والتوجيه وليس تصيد الأخطاء.

وتتعدد أساليب وأنماط المتابعة، ومن أهم هذه الأنماط ما يلي:

- المتابعة بهدف التصحيح: حيث يقوم مدير/ ناظر المدرسة بمتابعة المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة بهدف تصحيح الأخطاء في جوانب العمل الإداري والفني بالمدرسة ومحاولة علاجها.
- المتابعة بهدف الوقاية: حيث تهدف المتابعة إلى محاولة منع وقوع الخطأ سواء من المعلمين بالمدرسة أو العاملين بها وذلك من خلال تعرف مدير/ ناظر المدرسة بخبراته على المواطن والمجالات التي يمكن أن يحدث فيها الخطأ، ومن ثم تداركها.

ومن أساليب المتابعة أيضاً ما يلي:

- المتابعة بهدف البناء والابتكار: ويهدف هذا النوع من المتابعة إلى تكوين مهارات لدى هيئة التدريس ليمارسوها أثناء تأدية عملهم التعليمي داخل فصول الدراسة أو خارجها وابتكار طرق مستحدثة تسهم في تطوير العملية التعليمية بالمدرسة وتحفيز المعلمين على الإبداع في مجال عملهم.

ويؤكد "ويلز Wills" على أن المتابعة هي نوع من أنواع النشاط لخدمة المعلمين وإطلاق قدراتهم الكافية بتذليل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم على القيام بواجباتهم في صورة أكمل<sup>(١)</sup>.

فأى تخطيط أو تنظيم لن تكون له أية فاعلية أو إيجابية إذا لم يكن مشفوعاً بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة.

(١) منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان. سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني. القاهرة:

- وتشتمل عملية المتابعة فى خطط المدرسة النواحي التالية<sup>(١)</sup>:
- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسى الذى وضع لخدمة المعلمين وكافة العاملين فى المدرسة.
  - متابعة أعمال المعلمين والموظفين والعمال وتسجيل كافة الملاحظات فى سجل خاص بإدارة المدرسة.
  - متابعة البطاقات الشهرية للطلاب.
  - متابعة تنفيذ قرارات المجالس المدرسية ودراسة مقومات التنفيذ وتذليلها فى حدود الامكانيات.
  - متابعة نتائج أعمال تقويم الطلاب من خلال اختبارات أعمال السنة وآخر العام.
  - متابعة النشاط المدرسى فى كافة مجالاته.
  - متابعة الخدمات التى تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع فى البيئة المحيطة بها.
  - متابعة خريجي المدرسة فى مراحلها التعليمية المتتالية.
- لذا يمكن القول بأن من خلال عملية المتابعة الجيدة للعمل المدرسى يحقق مدير/ ناظر المدرسة الكثير من الوظائف والتى منها ما يلى<sup>(٢)</sup>:
- معاونة المعلم فى فهم عمله ومهام وظيفته باعتبار أن التدريس هو العمل الأساسى للمعلم.
  - تبصير المعلم بأساليب التدريس المناسبة والوسائل السمعية والبصرية المعنية والفعالة فى عملية التدريس.
  - مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة وكذلك الأنشطة الالاصفية.

(١) أحمد إبراهيم أحمد. تحديث الإدارة المدرسية. مرجع سابق، ص ٩٨-٩٩.

(٢) محمد حامد أفندى. الإشراف التربوى. الطبعة الثالثة، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨١م،

- توضيح أهداف المادة الدراسية بالإضافة إلى الأهداف العامة وإيضاح مكانة المادة المدرسية بين بقية المواد وأهمية الربط بينها لتكامل خبرات الطلاب.
- العمل على الارتقاء بمستوى الأداء في مادة التدريس والعمل على حل ما قد يوجد من مشكلات تعوق التقدم فيها والتغلب على الصعوبات التي تعترض العطاء الجيد.
- تقديم الخبرات المناسبة ونقل الخبرات الناجحة والعمل على تبادلها بين المعلمين مع حفزهم على بذل الجهد على الابتكار والتجديد.
- معاونة المعلم على تفهم مشكلات طلابه العملية والدراسية والنفسية ومعاونتهم على النمو المتكامل وإعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة.
- تبصير المعلم بوسائل التقويم لعمله ولطلابيه حتى تحقيق الغاية في عمل المعلم.
- تشجيع المعلم على نموه المهني وتشجيعه على الاطلاع المستمر.
- أن يقدم مدير/ ناظر المدرسة ما يراه من مقترحات مناسبة في ضوء ما يلزمه من مواقف تعليمية وأن يكون القدوة والمثل الأعلى في حسن التعلم والقيادة.

### القيادة المدرسية والتقويم المدرسي:

يقصد بالتقويم: عملية إصدار حكم على موضوع ما محل التقييم لتحديد مستواه ثم اتخاذ الإجراءات العملية للتعديل والتطوير بهدف علاج ما يشوبه من ضعف أو قصور، وقد تتعلق التعديلات بموضوع التقييم كله أو أحد مكوناته.

لذا يعد التقويم ضرورة من ضرورات العمل المدرسي الناجح، وهو عملية حيوية بناءة تتم عن طريق استخدام وسيلة أو أكثر بهدف معرفة نواحي التقدم أو القصور أو الثبات في البرنامج التعليمي وتحديد ما حققته المدرسة من أهداف، إلى جانب الوقوف على الصعوبات التي تواجه المعلمين أثناء تأدية عملهم.

والتقويم وظيفة مهمة من وظائف القيادة المدرسية، فهو الوسيلة التي يستطيع بها مدير/ ناظر المدرسة أن يساعد أعضاء المجتمع المدرسي على تحسين أنفسهم

بأنفسهم، ويجب أن يشترك المعلمون في كل موقف تعليمي على أن يكون الغرض منه تحسين العملية التعليمية بالمدرسة بجميع جوانبها.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التقويم يعنى قياس مدى نجاح الوسائل التي استعانت بها الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، ويتضمن هذا تقويم هذه الوسائل التي استخدمتها الإدارة المدرسية، وتتم عملية التقويم بمعرفة ما على المدرسة القيام به وإلى أى مدى تقوم به وما يمكن أن تتخذه لتحسين مستوى العمل المدرسي.

لذا يمكن القول بأن التقويم أحد المجالات الرئيسة لمدير/ ناظر المدرسة، وهذا العنصر يأتي بعد أن تتم عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة وتبعاً لذلك يجب أن يدرك كل عضو في الإدارة المدرسية هل حققت الخطة المدرسية أهدافها؟ فإذا ما كانت النتيجة بالإيجاب أحس كل عضو بالراحة النفسية في عمله، ولذا ينبغي أن يكون هدف مدير/ ناظر المدرسة التقويم وليس تصيد الأخطاء وأن يكافئ الجهد ويعاقب المقصر من منطلق أن الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب في الإدارة المدرسية يرفع من فعاليتها.

ويتضمن التقويم التعرف على الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها، كما يتضمن التقويم مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير، وعلى مدير/ ناظر المدرسة أن يساعد أعضاء هيئة المدرسة على تقويم النشاط المدرسي وعلى اتخاذ القرار ويرشدهم إلى أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات وأن يشجعهم على استخدامها كوسائل لتحسين الذات.

فعملية التقويم تتصل بالأهداف والتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة ونتائج العملية التعليمية بالمدرسة.

### - أهمية التقويم المدرسي:

- يمكن تناول أهمية التقويم المدرسي في النقاط التالية<sup>(١)</sup>:
- يبين اتجاه العملية التعليمية بالمدرسة نحو الأهداف المرسومة ومدى ما تحقق منها وتقويم الأساليب والأنشطة المستخدمة وبيان ما بها من قوة وضعف.
  - يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة وإدخال تعديلات عليها لتصير أكثر واقعية حتى يمكن الوصول إليها.
  - يكشف عن مدى ملائمة الوسائل والطرق والنشاطات التي نشكلها أو نمارسها في سبيل تحقيق الأهداف.
  - يشخص ما يواجه العملية التعليمية بالمدرسة من عقبات ومشاكل وما يترتب على ذلك من الوقوف على أسباب هذه العقبات وتلك المشكلات.
  - يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين العملية التعليمية بالمدرسة عن طريق علاج المشكلات وتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية بالمدرسة.
  - يساعد على إحداث تغذية راجعة.

### - الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقويم المدرسي:

- تتلخص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقويم المدرسي في النقاط التالية<sup>(٢)</sup>:
- الارتباط بالأهداف: ينبغي أن ترتبط أهداف المدرسة وتتمشى مع أهداف المجتمع والتعليم.
  - الشمول: يجب أن يشمل التقويم كل الجوانب في العملية التعليمية في المدرسة وأن يعطى تقويم المدرسة صورة واضحة شاملة كافة جوانب العملية التعليمية.

(١) عبد الغنى عبود وآخرون. مرجع سابق، ص ١٣٧.

(٢) المرجع السابق، نفس الصفحة.

- الاستمرار: ومعنى الاستمرار أن يبدأ التقويم للعمل المدرسي منذ تحديد أهدافه وتستمر عملية التقويم حتى نهاية التنفيذ.
- التعاون: فالتقويم عملية تعاونية يشترك فيها كل العاملين بالمدرسة ومن الخطأ أن يقوم مدير/ ناظر المدرسة بعملية التقويم وحده فعملية التقويم تتطلب تعاون الجميع من مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
- صلاحية أدواته: ذلك أن التشخيص السليم يتوقف على صلاحية الأدوات والوسائل المستخدمة أن يعنى هذا أيضاً أن تقيس أدوات التقويم ما يراد له قياسه وأن تتسم بالموضوعية وأن تكمل الأدوات بعضها مع عرض.

#### - أهداف التقويم المدرسي:

- يهدف التقويم المدرسي إلى ما يلي<sup>(١)</sup>:
- الكشف عن الجوانب السلبية في الأداء المدرسي من حيث الأهداف والوسائل والطرق المستخدمة في تحقيق الأهداف، ومحاولة التغلب عليها ومعالجتها، وفي الوقت نفسه تدعيم الجوانب الإيجابية.
- تحديد جوانب الضعف والقصور في أداء المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة لمعالجتها عن طريق وضع برامج وخطط تدريبية لهم.
- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة وغير المستغلة في عملهم الحالي، ويمكن الاستفادة من نتائج التقويم في إعادة توزيع المسؤوليات والمهام على المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة بما يتفق مع قدراتهم وامكانياتهم.
- الكشف عن المعلمين والعاملين بالمدرسة الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم مع الأعمال التي يؤدونها والتي قد تتطلب مهارات وقدرات أعلى ما يتوفر لديهم،

(١) سعاد بسيوني عبد النبي. مرجع سابق، ص ١٣٧-١٣٨.

ويمكن الاستفادة من نتائج هذا التقويم فى التخطيط للتنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، وذلك لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم، أو إعادة توزيعهم على العمل الذى يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، أو اتخاذ الإجراءات المناسبة للاستغناء عنهم.

- الكشف عن مواطن القوة لدى المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة واستخدام نتائج التقويم فى تنمية عناصر التميز عند الممتازين، مما يشعرهم بأن جهودهم محل تقدير رؤسائهم.

- تحسين علاقات العمل بين المعلمين ومدير/ ناظر المدرسة، فوجود معايير موضوعية لتقويم الأداء يخلق الطمأنينة والراحة حيث يشعر المعلمون بأن نظام التقويم لا يهدف إلى تصيد الأخطاء بل يساعدهم على تحسين أدائهم، ويجعلهم أكثر التزاماً بالعمل وامتثالاً للنظام والقواعد التى تحكم هذا العمل.

- توفير أساس موضوعى عادل لمكافأة المعلمين المتميزين ومعاقبة المقصرين منهم، واتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن بناء على نتائج تقويم الأداء وليس بطريقة عشوائية.

- إمام مدير/ ناظر المدرسة بسير الأحوال فى مدرسته ومدى تقدم المعلمين العاملين معه.

- قيام مدير/ ناظر المدرسة بتدريب المعلمين الجدد على أساليب التقويم والامتحانات.

- قيام مدير/ ناظر المدرسة بمراجعة تقويم المعلمين للطلاب والإشراف على أعمال الامتحانات.

## القيادة المدرسية والعلاقات الإنسانية

تسعى القيادة المدرسية الفعالة إلى الاهتمام بتكوين شبكة من العلاقات الإنسانية حيث أصبح واضحاً الدور المهم الذى تلعبه فى أى منحى من مناحى الحياة، فعلى سبيل الحياة العادية لا يمكن أن يتصور أى إنسان أن يهنأ بسعادة بدون توفر هذه العلاقات الإنسانية.

والعلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية عظيمة التوجيه للعملية التعليمية وفى سير العمل المدرسى، وتعتبر الشريان الأساسى فى الجهاز الإدارى للمدرسة، فكلما كانت العلاقات الإنسانية قوية بين مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين والطلاب والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع اخلى تيسرت عملية الإدارة ونجحت المدرسة فى تحقيق رسالتها<sup>(١)</sup>.

والعلاقات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل فى كافة المنظمات، إلا أنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة المدرسية نظراً للتنوع الكبير فى الأفراد الذين يتعامل معهم رجل الإدارة المدرسية.

فمدير/ ناظر المدرسة يتعامل مع مجموعات خارج المدرسة وداخلها يتعامل مع رؤسائه والمعلمين والإداريين والطلاب وأفراد المجتمع اخلى، وتتسم العلاقات بين مدير/ ناظر المدرسة والعناصر السابقة بالتقارب والتداخل الكبير إذا قورنت بالنسبة لأى رجل إدارة.

وينبغى على مدير/ ناظر المدرسة أن يخلق جواً مرضياً فى مدرسته، فبعض المدارس مؤسسات يحس العاملون فيها بالسعادة والرضى، وبعضها الآخر مؤسسات

---

(١) نبيل سعد خليل. دراسة ميدانية لتحديد حاجات مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسى التدريسية بمحافظة سوهاج. سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م،

يكورها المدرسون والطلاب، ويرجع الفرق بين المدرستين غالباً إلى الطريقة التى يعمل بها مدير/ ناظر المدرسة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب وإلى الأسس التى يضعها للعلاقات بينهم.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول:

- أن العلاقات الإنسانية أصبحت تشغل اهتمام كل المهتمين بالإدارة المدرسية الحديثة الآن باعتبار أن للعلاقات الإنسانية دوراً مهماً فى رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم للعمل.
- أن العلاقات الإنسانية تحقق الديمقراطية مما يعكس على الجو المدرسى كل مظاهر الرضى والتعاون والمحبة ومن ثم يكون له الأثر البالغ على طلاب المدرسة، الأمر الذى يسهم فى تحقيق رسالة المدرسة.

فالعلاقات الإنسانية هى المجال الذى يهدف إلى التكامل بين الأفراد فى محيط العمل المدرسى بالطريقة التى تشجعهم وتحفظهم على العمل بإنتاجية كبيرة مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

كما أن العلاقات الإنسانية فى المدرسة من أهم العوامل التى تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية فى المدرسة وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل ليوفر الأمن والطمأنينة النفسية وأن هناك من يفكر فى مصلحته، فإن كل ذلك يتحتم عليه أن يبذل كل ما فى وسعه بل أنه يبذل قصارى جهده فى العمل الذى يؤديه من أجل رفع كفاية الإنتاج فى المدرسة<sup>(١)</sup>.

لاشك أن العمل المدرسى بما فيه من نواحي إدارية وفنية وأنشطة تربوية وتعليمية متنوعة فى حاجة ماسة للعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هى بالإضافة إلى ذلك تفهم لقدرات الأفراد

(١) أحمد إبراهيم أحمد. تحديث الإدارة التعليمية والنظر والإشراف الفنى، مرجع سابق، ص ٢٩٣.

وطاقتهم وامكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل فى حفزهم للعمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف فى جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتجاوب<sup>(١)</sup>.

وتتضح الإدارة المدرسية فى وجود إدارة مدرسية صالحة يسهم جميع أفرادها فى إنجاح رسالة المدرسة ولا تعتمد المشاركة على الإسهام بالفكر فقط، وإنما بالعمل والمزيد من التعاون والإحساس بالانتماء إلى كيان عضوى تام يمثل قمة الروح التعاونية، وأن يشعر مدير/ ناظر المدرسة وجميع العاملين بأن المدرسة هى مدرسة كل فرد وأن أى نجاح لها هو نجاح لكل عضو فيها<sup>(٢)</sup>.

والعلاقات الإنسانية تعنى من الناحية السيكولوجية عملية تنشيط لواقع الأفراد فى موقف معين مع تحقيق التوازن بين الرضا النفسى من ناحية وتحقيق الأهداف المرغوبة من ناحية أخرى<sup>(٣)</sup>.

كما أن العلاقات المدرسية تعنى إظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة لجميع أفراد فيها يجب على كل فرد فى الأسرة أن يؤدى دوره كاملاً بمعنى نشر روح الأسرة والشعور بالانتماء والعمل على الرقى بها والنهوض بها والغيرة على الارتفاع بشأنها<sup>(٤)</sup>.

فالعلاقات الإنسانية هى دراسة الأفراد أثناء العمل وليس الأفراد منفصلين وإنما كأعضاء فى جماعات عمل غير رسمية الأفراد كمديرين، والأفراد كمعلمين فى

---

(١) المرجع السابق، ص ٢٩٤.

(٢) إبراهيم عصمت مطاوع. أصول التربية. الطبعة الثانية، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤، ص ١٩٥.

(٣) صلاح عبد الحميد أحمد ونجاة عبد النابه. مرجع سابق، ص ٢٨-٢٩.

(٤) أحمد إبراهيم أحمد. نحو تطوير الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٣٤٠.

المدرسة، والأفراد كأولياء أمور وأعضاء في المجتمع المحلي، لهم أهداف مشتركة، والعلاقات الإنسانية ليست العلاقات الشخصية والنوايا الحسنة والمعاملة اللينة على حساب العمل وإنما علاقات العمل بين الأفراد في المدرسة والتي تتسم بالموضوعية مع الحفاظ على تحقيق الغايات والأهداف ومراعاة ظروف العمل وحاجات المعلمين.

### مجالات العلاقات الإنسانية:

#### أ - العلاقات الإنسانية بين مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين:

لاشك أن القيادة المدرسية الناجحة هي التي تدرك حقيقة السلوك الإنساني وتؤثر فيه، وتفهم الطبيعة البشرية وتعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إزكاء روح التعاون ومعالجة الخلافات والصراعات بين الأفراد وشعورهم بالأهمية.

لذا يجب أن تدرك القيادة المدرسية أن توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة يتطلب نوعاً من الحكمة والحصانة نتيجة القيادة الحكيمة والوفاء الجماعي بدلاً من الإكراه والتسلط. إن مثل هذا النمو القيادي يساعد على خلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية يسهم الأفراد من خلاله بمجهود كبير يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية<sup>(١)</sup>.

ومدير/ ناظر المدرسة الناجح ينظر إلى المعلم كزميل في المهنة يعاونه على حل مشكلاته التعليمية التي تهم المعلم وبين علاقته معه على أساس الود والتفاهم والاحترام المتبادل ويشجع المعلم على الإبداع ويهيئ له المجال لنموه المهني.

ولا بد أن يتعرف مدير/ ناظر المدرسة عن قرب على مشكلات المعلمين بأن يقوم بزيارة الفصول بالاتفاق مع المعلم، فالزيارة بهذا الوضع لا ترمي إلى الكشف عن أخطاء المعلم، ولكنها تستهدف تشخيص المشكلات ودراستها ويعقب هذه الزيارات

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه. مرجع سابق، ص ١٥٢-١٥٣.

اجتماعات المعلمين لتبادل وجهات النظر فى المشكلات ويتم ذلك فى حرية وصراحة<sup>(١)</sup>.

#### ب- العلاقات الإنسانية بين مدير/ ناظر المدرسة والطلاب:

الطلاب هم جوهر العملية التعليمية، والإدارة المدرسية عليها توفير الخدمات العلمية والاجتماعية والسيكولوجية والتوجيه والإرشاد والعلاج، ومهمة مدير/ ناظر المدرسة هى توجيه طلاب المدرسة علمياً واجتماعياً وقومياً لتحقيق أهداف المجتمع، ومقتضى ذلك أن يكون مدير/ ناظر المدرسة مدركاً تمام الإدراك لأهداف المرحلة التعليمية التى عهدت إليه قيادة العمل بها، وقد حددت هذه الأهداف ووضحت فى قوانين التعليم المنظمة لها كما ينبغى أن يكون ملماً بالأساليب التى يصطنعها فى تحقيق هذه الأهداف<sup>(٢)</sup>.

لاشك أن مدير/ ناظر المدرسة يلعب دوراً مهماً نحو الطلاب فعليه أن يستمع لرغباتهم ومشكلاتهم ويعمل على حلها وأن يخلق وسائل الاتصال التى يمكن عن طريقها سماع آراء الطلاب، وكذلك إحساس الطلاب بالطمأنينة وبالجو الملائم لمتطلبات حياتهم المدرسية وأن يعمل على إرضاء حاجات الطلاب وميولهم الفردية والاجتماعية<sup>(٣)</sup>.

ويمكن القول بأن مدير/ ناظر المدرسة هو أكثر الأفراد فى المدرسة قدرة على خلق جو من العلاقات الإنسانية داخل المدرسة من خلال اتصاله بالطلاب والمعلمين، فكل من فى المدرسة يجب أن يحس بأنه مُرحب به وأنه جزء من برنامج المدرسة،

(١) محمد سليمان شعلان وآخرون. الإدارة المدرسية والإشراف الفنى. القاهرة: مكتبة الأنجلو

المصرية، ١٩٦٩م، ص ٧٧.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٥.

(٣) حسن مصطفى وآخرون. مرجع سابق، ص ١٠١.

فينبغي على مدير/ ناظر المدرسة إزالة كل ما ينفر الطلاب من المدرسة ويشجعهم على التغيب عنها، وأن يتم ذلك بالتفاهم والتعاون مع الطلاب والآباء والمعلمين وكل أعضاء هيئة المدرسة الفنية والإدارية<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء ما سبق، يجب على مدير/ ناظر المدرسة أن يحرص على تحقيق المبادئ التالية:

- أن يفتح المجال أمام الطلاب لكي يشاركوا مع غيرهم في وضع الأهداف المشتركة للنشاط الذي سيؤدونه بالتعاون مع غيرهم في سبيل مصلحة الجماعة، مع نقدها وبيان محاسنها ومساوئها، كما يقرع الحجة بالحجة، وأن يدعم رأيه بالحقائق والأدلة ويطبق الأسلوب العلمي في التفكير في إقناع غيره بوجهة نظر الآخرين.
- أن يتدرب كل طالب وهو يشارك غيره كيف يضع خطة للعمل في تحقيق الأهداف التي رسمتها الجماعة.
- أن يشارك كل طالب في عملية توزيع العمل بحيث يتوفر في هذا التوزيع الصالح العام.
- أن يتدرب كل طالب على عملية النقد الذاتي خلال سير العمل حتى يستطيع أن يتبين مدى ما حققه من أهداف أثناء محاولة تنفيذ العمل وفي نفس الوقت يجب أن يكون عنده قدر من المرونة يجعله قادراً على تشكيل نفسه من جديد طبقاً لما يحتاجه الموقف من تعديل بحيث يفهم العملية التي يشارك فيها كما يحس بعيوبها كل ذلك كي يسعى لتنمية الخاسن وتلافي العيوب بعقلية موضوعية.
- أن يتدرب كل طالب على عملية التقويم النهائية للعمل الذي أنجزته الجماعة وهي متعانة وعملية تتمثل في وزن كل القيم التي تحققت والتي لم تتحقق كما تتضمن نقداً ذاتياً على مستوى الجماعة لكي تستطيع أن تكيف نفسها للعمليات المتصلة بشكل أصح وبطريقة أفضل.

(١) المرجع السابق، ص ١٣٧.

### ج-العلاقات الإنسانية بين مدير/ ناظر المدرسة والموظفين الإداريين والفنيين:

يتعامل مدير/ ناظر المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها، وإذا اكتفينا هنا بالبشر داخل المدرسة نجد أنه يتعامل مع الطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة إداريين وفنيين، ومن ثم إذا آمن مدير/ ناظر المدرسة بأهمية التعاون والمشاركة بالفعل والأخذ به فإنه يستطيع أن يخفف عن نفسه مسئوليات وأعباء كثيرة بإشراك المعلمين وبقية الموظفين بالمدرسة بصفة منتظمة في وضع بدائل لحل المشكلات التى تواجه العمل المدرسى<sup>(١)</sup>.

وتقوم فكرة التعاون والمشاركة على أساس أن أفراد العمل المدرسى يشعرون بالرغبة فى الإسهام فى تحديد أهداف المدرسة والمساهمة فى اتخاذ القرارات فى كل المراحل التعليمية، واشتراك الموظفين الإداريين يجعلهم فى حالة نفسية ومعنوية أفضل مما لو اقتصر دورهم على الطاعة للأوامر والتعليمات التى تصدرها الإدارة إضافة إلى أن المشاركة فى إطار ما سبق تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية بأسلوب سليم بكونها عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم فى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعى، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته فى العمل والتزامه بالمسئولية الموكلة له.

وفى ضوء ما سبق، يتضح أن على مدير/ ناظر المدرسة أن يكون قدوة ونموذجاً حسناً وصالحاً يقتدى به جميع العاملين بالمدرسة إداريين وفنيين فهم ينظرون إليه دائماً على أنه الأب المربي صاحب الخبرة والدراية الذى يساهم فى حل مشاكلهم ومصدراً لزيادة خبراتهم ومعارفهم، ومن ثم عليه أن يعد نفسه كذلك وأن يعمل بطريقة تجعل العاملين بمدرسته من المعلمين والموظفين الإداريين والفنيين يسعون إليه لطلب المساعدة والمشورة وأن يرشدهم بما يحقق رفع كفاءتهم الإنتاجية ونموهم المهنى، ويستخدم

(١) أحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص ٣٧٥.

مدير/ ناظر المدرسة أخطاء العاملين كفرصة لتعليمهم وتوجيههم بدلاً من استخدامها كفرصة لعقابهم كما يشجعهم على المشاركة والإسهام في تطوير العمل بما يحقق الأهداف المحددة.

ويمكن القول بأن الموظفين الإداريين في المدرسة أحد العناصر الأساسية في العمل المدرسي وهم مسئولون عن كل ما في المدرسة من أدوات وأجهزة وأثاث، كما أنهم حلقة الوصل بين جميع العاملين بالمدرسة من طلاب ومعلمين وإدارة، ومن ثم فإن المعاملة الإنسانية الطيبة من قبل المدرسة لهم من شأنها التقليل من حالات الغياب بين الموظفين ومن ثم تؤدي إلى رفع كفاءاتهم الإنتاجية وزيادة الإنتاج.

كما يجب منحهم الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية ومشاركتهم في المناسبات المختلفة وتقديم العون والخدمات لهم بالمدرسة والإسهام في حل مشكلاتهم لزيادة روح الانتماء والالتزام بالعمل داخل المدرسة لأجل تحقيق أهدافها وتحقيق أداء أفضل.

وفي ضوء ما سبق، يتضح ما يلي:

- إن الموظفين الإداريين جزء مهم من الإدارة المدرسية يجب أن يشارك ويتعاون من أجل الوصول للأهداف المنشودة.
- يجب على مدير/ ناظر المدرسة أن يقيم بينه وبينهم الاحترام والتقدير المتبادل.
- إتاحة الفرصة لهم لإشباع حاجاتهم وتحقيق الذات والتعبير عن آرائهم.
- الاهتمام بالنمو المهني للموظفين الإداريين وتنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله.

#### د- العلاقات الإنسانية بين مدير/ ناظر المدرسة والموجهين الفنيين:

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بعملية التوجيه باعتباره أحد العناصر المهمة للعملية التعليمية وباعتباره من وسائل الاتصال الفعالة، فمن خلاله يتم توجيه العاملين والمؤوسين وترشيدهم في العمل من أجل تحقيق الأهداف.

فمدير/ ناظر المدرسة الكفاء والموجه الفنى يدركان أهمية توفير الجو المناسب والعلاقات الإنسانية الطيبة لأداء المعلمين لوجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب للعمل وطريقة الأداء، ولذلك يجب على مدير/ ناظر المدرسة والموجه الفنى أن يدخرا كل مجهوداتهما للأنشطة المدرسية مثل الفهم الذاتى *Self-Understanding* وإقامة مناخ مفتوح *Setting Open Climate*، وبناء الاتصال الفعال *Effective Communication Structure*، وتنظيم الصراع *Managing Conflict*، واتخاذ القرار *Decision Taking*، الاهتمام بقدرات الأفراد *Paying Attention to Individuals Abilities*، والتغير الذى يطرأ فى هذه القدرات، وأخيراً تنفيذ إجراءات أسلوب حل المشكلات، ومن هنا نتوقع أن يكونا قائدين ناجحين، كما أن عمل الموجه الفنى أن يبذل الكثير لتنظيم الاتصال وتنسيق الجهود المشتركة بين مدرس مادته فى مدارسهم المختلفة لحل المشكلات التى تواجههم ومواجهة المواقف التعليمية الجديرة التى تتطلب الخبرات واقتراح الحلول بغية معالجتها.

إن من يقوم بعملية التوجيه سواء أكان موجهاً فنياً وإدارياً للمدرسة ينبغى أن يتصف بما يأتى<sup>(١)</sup>:

- الإدراك السليم للطبيعة المهنية وحبها لها.
- الفهم الجيد للأهداف التربوية.
- القدرة على التوجيه الرشيد.
- الإقناع المبني على العلم.
- الرغبة فى النمو العلمى والتزود بالجديد.
- الصبر والمثابرة على العمل والتعامل الجيد.

(١) أحمد إبراهيم أحمد. الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى: الموجهين-

المديرين- النظار- المعلمين- الطلاب. القاهرة: دار الفكر العربى،

كما أن زيارة الموجه الفني تساعد في الدور الذي يقوم به مدير/ ناظر المدرسة من أجل تقويم نواحي الضعف، ويعتبر ذلك التحدى الكبير بالنسبة للموجه بما يتطلب منه مهارة فائقة، ويستطيع أن يساعد المعلمين لتنمية مهاراتهم وذلك بتقديم طرق بديلة للأداء، وعليه أن يكون متعاوناً ومتفهماً لكل وظيفة وبالتالي يستطيع أن يكون قادراً على إصدار وتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تسهل أداء كل وظيفة يقوم بها<sup>(١)</sup>.

فيجب أن تسود روح التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية بين مدير/ ناظر المدرسة والموجه الفني سواء داخل المدرسة أو خارجها، ولنا أن ندرك كيف يكون الفارق بين العمل المدرسي بصورته التي تسود المشاعر الإنسانية والألفة الاجتماعية والجلو الأخوى إلى جانب العمل والتحمس له والتعاون من أجل نجاحه وبين ذلك العمل الذي يفتقد هذا كله.

ويحقق التعاون بين مدير/ ناظر المدرسة والموجه الفني من خلال الإشراف والتوجيه الفني الأهداف التالية:

- التمعن في غايات التربية والأهداف العليا للعملية التعليمية.
- جعل المدرسة مركزاً للتعليم أكثر بهجة وإنسانية من حيث الامكانيات المادية والعلاقات الإنسانية.
- إظهار الطاقات الكامنة لدى العاملين وكذلك تشجيع روح التجريب والابتكار وطرح الأفكار والممارسات البديلة كما هو مألوف ومتعارف عليها، تحديد الصعوبات والعوائق بصورة علمية موضوعية والتصدي للتغلب عليها دون انتظار من السلطات العليا في كافة الأحوال مع إعطاء المرونة والحرية إلى أقصى حد ممكن للمعلمين ومديري/ نظار المدارس للتعرف والتعامل مع هذه الصعوبات.
- إشراك البيئة المحلية في نشاطات المدارس وشرح منجزاتها والتعرف على أنواعها.

(١) المرجع السابق، ص ٤٥-٤٦.

- حماية ورعاية المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة وإتاحة الفرص الكافية لهم للنمو المهني والعلمي وتوسيع آفاق الثقافة الذاتية بشتى الوسائل المتاحة.

إن الإشراف المبدع لدى مدير/ ناظر المدرسة والموجه الفنى هو الذى يغذى فى المعلمين نشاطهم الإبداعى وقيادتهم لأنفسهم بأنفسهم وهو الذى يساعد المعلمين على التخلص تدريجياً من الاعتماد على التوجيه الخارجى أو يجعلهم يعتمدون على ذكائهم وأعمالهم الخاصة، ويوجه طاقاته دائماً إلى مساعدة من يعملون تحت إشرافه فى حياتهم المهنية.

#### هـ - العلاقات الإنسانية بين مدير/ ناظر المدرسة وأولياء أمور الطلاب:

مما لاشك فيه أن البيئة التى تحيط بالمدرسة من العوامل التى تؤثر تأثيراً فعالاً فى بناء النشاط المدرسى، ومن الضرورى كذلك أن يكون النشاط المدرسى مناسباً للبيئة التى يوضع لها، ولا بد للنشاط أن يتعدد ويتنوع ويشكل لتنوع البيئات المحيطة بالمدرسة وأن يقوى الصلة بين المدرسة والبيئة المحلية، كما أن قدرات واستعدادات الطلاب وميولهم ورغباتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم تختلف من بيئة لأخرى، وهذا يتطلب من مدير/ ناظر المدرسة أن ينهج طرقاً وأساليب متنوعة ومتباينة يستطيع من خلالها إشباع رغبات وميول الطلاب ويحقق حاجاتهم النفسية ويتعامل مع مشكلاتهم، ويستطيع مدير/ ناظر المدرسة أن يسهم فى تحقيق بعض صلات الترابط بين المدرسة والبيئة المحلية من خلال تقديم أشياء نافعة للبيئة<sup>(١)</sup>.

إن نجاح المدرسة رهن بارتباطها العضوى بالمجتمع الذى توجد فيه ومن هنا صار من واجبات القيادة المدرسية توثيق صلتها ببيئتها ومجتمعها، فالمدير/ الناظر الكفاء هو الذى يخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقع منه مجتمعه بجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة<sup>(٢)</sup>.

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى. مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢) أحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص ٣٧٨-٣٧٩.

كما يقوم مدير/ ناظر المدرسة والمعلمون في التنظيم الديمقراطي بإنشاء برامج العلاقات العامة بهدف تعريف السلطات التعليمية وأولياء الأمور والطلاب بسياسات المدرسة وبرامجها وما تقوم به من نشاط، وترجع أهمية إنشاء هذا البرنامج إلى تغيير وظيفة المدرسة في المجتمع، حيث إن المدرسة تقوم بإعطاء المجتمع البيانات المهمة عن المدرسة وبيان خطة عملها وما تقوم به، أو ينتظر القيام به وما تقتضيه المدرسة من وسائل للتغلب على المشكلات التي تواجهها<sup>(١)</sup>.

- كما يجب أن يتعاون مدير/ ناظر المدرسة مع أولياء أمور الطلاب فيما يلي<sup>(٢)</sup>:
- تعاون مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين مع أولياء الأمور من أجل الوصول إلى حلول إيجابية بشأن مشاكل المدرسة.
  - تشجيع وحث المناقشة الحرة بواسطة أولياء أمور الطلاب من أجل الوصول إلى إيجابية بشأن مشاكل المدرسة.
  - الاهتمام بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية لدى طلاب المدرسة وذلك بالتعاون مع أسرهم لتفهم نواحي شخصياتهم.
  - إتاحة جو من التقدير والاحترام المتبادل بين المعلمين والإداريين والطلاب وبين أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي، ويقتضى ذلك ما يلي:
  - أن يقضى مدير/ ناظر المدرسة وقتاً كافياً للقراءة وسماع أقوال أولياء الأمور وحضور المؤتمرات المتعلقة بالمشكلات التعليمية.
  - أن تحقق المدرسة أوجه الاستفادة الممكنة من مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في نشر الوعي التربوي الصحيح وبذلك يفهم البيت رسالة المدرسة ويعمل على نجاحها.

(١) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ١٩.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد. نحو تطوير الإدارة المدرسية. مرجع سابق، ص ٢٨٨-٢٨٩.

### القيادة المدرسية والمجتمع المحلي :

اتجه المربون في السنوات الأخيرة إلى توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي وهم يرون أن مجال التربية يجب أن يكون الحياة الدافعة ذاتها وأن على المدرسة الديمقراطية أن تسير تقدم المجتمع والحياة الاجتماعية فيه، وأن اندماج المدرسة اندماجاً في مختلف نواحي النشاط البناءة في المجتمع، وأن المجتمع يمكن استخدامه كمعمل حي للتربية ولأن مرافق المدرسة بدورها يمكن استغلالها كمركز لنشاط المجتمع، كما أن إشراك الأهالي وأولياء الأمور في تخطيط مبان المدرسة يؤدي إلى تكوين رأى عام يساندها ويؤازرها ويسهم في تطوير البرامج المدرسية، وعلى المدرسة أن تعمل على تنسيق جهود المجتمع، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية<sup>(١)</sup>.

فالمدرسة قادرة على تحقيق أهداف التربية والمجتمع، ومن ثم تجاوزت المدرسة وظيفتها التقليدية في تلقين المعرفة إلى وظيفة جديدة واسعة متطورة تبعاً لتطور المجتمع ذاته، فأصبحت المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية ذات أهداف اجتماعية<sup>(٢)</sup>.

وتتمثل وظيفة المدرسة فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

- الاهتمام بالطلاب والعمل على تربيتهم تربية شاملة من خلال المواد الدراسية المقررة والنشاطات المدرسية داخل المدرسة واستخدام البيئة المحلية كمصدر للتعليم.

(١) حسن مصطفى وآخرون. مرجع سابق، ص ١٨٧.

(٢) حسن ناصف وإجلال السباعي. التربية الاجتماعية المدرسية. دراسة توثيقية. القاهرة: المركز

القومي للبحوث التربوية، ١٩٨٥م، ص ١.

(٣) صلاح يعقوب ومحمد على عثمان. "دور مدرسة القرية في تنمية المجتمع المحلي". التربية

الجديدة، مجلة نصف سنوية، العدد (٥٥)، القاهرة: مايو ١٩٩٥م، ص

- تنمية خبرات جميع العاملين فيها بشكل مستمر وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المدرسية بأفضل الوسائل المتاحة وبأقصى مدى ممكن.
- تنمية المجتمع المحلى من خلال تصميم وتنفيذ أنشطة وبرامج هادفة لتحسين بيئتهم.
- تيسير استخدام مرافق المدرسة من قبل الأهالى فى جميع الأوقات لممارسة أنشطة ثقافية واجتماعية ومهنية أو سماع محاضرات أو المشاركة فى ندوات أو ورشات عمل أو تنظيم لقاءات حوار تدور حول أمور تهمهم.
- التعاون بين المدرسة وبين مختلف فاعليات المجتمع المحلى لكى تنتفع المدرسة من امكانات وخامات وخبرات هذا المجتمع.

إن هذا يستدعى أن توثق المدرسة علاقاتها مع الهيئات اخلية هدف تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة والمجتمع، ولاشك أن هذه الوظيفة الجديدة للمدرسة تقتضى أن يكون جميع العاملين فى المدرسة، وكذلك أفراد المجتمع وهيئاته على علم بما كى يتفهموها ويعملوا معاً على تحقيقها، كما يتطلب إقامة علاقات جيدة ونظم اتصال متطورة بين المدرسة والمجتمع من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة<sup>(١)</sup>.

ولذلك يجب أن تعمل كل مدرسة حديثة على توثيق صلاتها بالمجتمع الذى تعيش فيه، كما تشجع المجتمع بدوره على توثيق صلاته بها، فهناك من الأسباب والحقائق ما يجعل المدرسة تسهم وتساعد فى خدمة البيئة اخلية ومجتمعها منها ما يلى<sup>(٢)</sup>:

- انتشار المؤسسات التعليمية فى القرى والمدن على السواء.

(١) المرجع السابق، ص ٦٢-٦٣.

(٢) أحمد كمال أحمد وعدلى سليمان. المدرسة والمجتمع. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦م،

ص ٩٨-١٠٠.

- تضم المدارس ملايين من أبنائنا مما يجعل صلتها وثيقة بالمجتمع ولهذا فالمدرسة أكثر المراكز فحوضاً بالمجتمع.
- تزخر المدارس بعدد من القيادات ذوى الثقافات والقدرات بالإضافة إلى العدد الضخم من الطلاب الذين يتميزون بالحيوية والنشاط والرغبة فى ممارسة الحياة الاجتماعية.
- فى المدرسة كثير من الامكانيات والمرافق التى يمكن استخدامها فى خدمة المجتمع.
- أن للمدرسة شخصيتها الاعتبارية المعنوية التى تنال كثير من الاحترام والتقدير فى قلوب أفراد المجتمع المحلى وفى استخدام المدارس لخدمة المجتمع ضمان لتقدير المجتمع وإقباله على الاستفادة منها.
- إن المدرسة ذات مسئولية عامة ومتصلة بكل مرافق الحياة والمجتمع.
- إن دخول المدرسة مجالات خدمة المجتمع خطوة هامة فى سبيل توفير الاطمئنان النفسى والروحى لطلابها لأنهم سيشعرون بأنها على صلة وثيقة بمجتمعهم وليسوا فى مؤسسة منعزلة عن المجتمع.
- أن الطالب يذهب إلى المدرسة بعد قضائه فترة طفولته فى البيت وفى المدرسة لتقوم المدرسة بإتمام ما بدأت الأسرة.
- إن إقامة العلاقات الطيبة بين المدرسة والبيئة المحلية تتيح فرصة عظيمة لأفراد المجتمع فى أن يتعرف على ما يدور فى المدرسة وما تقوم به من أعمال تربوية وما تقدمه لأبنائهم من مناهج تعليمية، وحينئذ لا يدخر أفرادهم جهداً فى التعاون والاتصال بالمدرسة والاشتراك فى نشاطها من أجل النهوض بأبنائهم للطلاب والارتفاع بمستواهم التربوى، فليست المدرسة مركز حياة الطالب بل هى أسرته وأصدقائه ومقره وحبه وقريته وعلاقته التى تتضمن كل ذلك، وأن أى نظام تعليمى أو منهج يعزل الطالب من مصادر خبراته وانفعالاته يدين نفسه بنفسه، كذلك لأن الكائنات البشرية لا يمكن أن تنمو نمواً طبيعياً إلا من خلال اتصالها بأفراد المجتمع، فالطلاب

يتأثرون بالآخرين، كما أن الآخرين يتأثرون بهم، والمدرسة يمكنها الاستفادة تماماً فى أداء مهمتها الموكلة لها باستخدام أية مساهمة إيجابية يمكن أن تستمدّها من البيئة المحيطة بها وأن من واجبها إصلاح ما يشوب هذه البيئة من نقائص<sup>(١)</sup>.

لذا لا يمكن وضع حد فاصل بين المدرسة التى تؤهل الطلاب بأن يكونوا مواطنين يسايرون همزة الوطن وأفكاره لأن المجتمع يتكون من أفراد تميزه تقاليد ونظم مشتركة، والمدرسة جزء من هذا المجتمع<sup>(٢)</sup>.

ويهدف الاتصال المدرسى بالبيئة إلى ما يلى:

- وقوف المدرسة على حاجات المجتمع الخلى، ومن ثم على تلبية هذه الحاجات فى ضوء الامكانيات والموارد المتاحة.
- العمل على رفع مستوى البيئة التى تحيط بالمدرسة والنهوض بالمجتمع من حولها وذلك من خلال محور الأمية وتعليم الكبار وبث الوعي الاجتماعى والثقافى والاقتصادى والزراعى والصحى والمساهمة فى التأهيل المهنى.

#### دور مدير/ ناظر المدرسة تجاه المجتمع المحلى للمدرسة :

مدير/ ناظر المدرسة الناجح هو الذى يخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقع منه مجتمعه بجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وفتح المدرسة بملاعبها ومكتبتها وغير ذلك أمام أبناء البيئة وبعد انتهاء أوقات الدراسة وتقديم برامج لحو الأمية وتعليم الكبار وعقد ندوات وإلقاء محاضرات ثقافية وسياسية ودعوة أبناء البيئة للمشاركة فيها، كما يسعى مدير/ ناظر المدرسة أيضاً للإفادة من الامكانيات المتاحة فى بيئته من الورش والمصانع والأندية والجمعيات ثم الأفراد من الخبراء فى المجالات المختلفة<sup>(٣)</sup>.

(١) روبرت دوتر. منهج المدرسة الابتدائية. ترجمة نجيب يوسف بدوى. القاهرة: دار الفكر العربى،

١٩٦٥م، ص ١٧٦.

(٢) صلاح يعقوب ومحمد على عثمان. مرجع سابق، ص ٦٤.

(٣) أحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص ٣٧٩.

إن تغير دور المدرسة لابد أن يتبعه بالضرورة تغير لدور مديرها/ ناظرها، فبعد أن كان دور مديري/ ناظر المدرسة ينحصر في تنفيذ الأوامر الصادرة إليهم من الرؤساء والقيام ببعض الأمور الإدارية فقط بمعزل عن المجتمع والبيئة المحيطة، فقد أصبح للمدير/ الناظر نتيجة للتطور الحاصل في مفهوم التربية وفي مفهوم الإدارة دور جيد حيوي حيال مدرسته وبيئته، فعليه إقامة نظام جيد للاتصال مع البيئة والمجتمع المحلي داخل وخارج المدرسة، ورفع كفايات العاملين فيها، إن سلوك مدير/ ناظر المدرسة في التعاون مع البيئة المحلية من أهم العوامل التي تقوى أو تضعف العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي وبوجود برنامج مستمر للعلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، فإنه يمكن إنجاز الكثير، ولاشك أن نجاح هذا البرنامج يعتمد على مدير/ ناظر المدرسة.

ويمكن أن يقوم مدير/ ناظر المدرسة بدور فعال تجاه البيئة المحلية متمثلاً فيما يلي<sup>(١)</sup>:

- تعريف أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي بأوجه نشاطها.
- تشجيع أولياء أمور الطلاب على زيارة المدرسة بدعوات خاصة أو في المناسبات العامة.
- تزويد الصحف المحلية بما تقوم به المدرسة من نشاطات لخدمة المجتمع المحلي.
- تنشيط وتفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
- فتح مرافق المدرسة للمجتمع المحلي للاستفادة منها كالمكتبة والمشاغل وقاعات الاجتماعات والملاعب.... إلخ.
- تصميم برامج نحو الأمية وتعليم الكبار وتدريب المواطنين ولتحسين البيئة المحلية وظروف المعيشة للسكان.

(١) صلاح يعقوب ومحمد علي عثمان. مرجع سابق، ص ٦٤-٦٥.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن مدير/ ناظر المدرسة يجب أن ينظر إلى مدرسته على أنها جزء من المجتمع قامت من أجل تحقيق أهدافه وفلسفته فعليه أن يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وأن مدير/ ناظر المدرسة الكفاء يؤمن بأهمية التعاون والاتصال بين مدرسته والمجتمع المحلي.

ويمكن القول بأن على مدير/ ناظر المدرسة أن يزيد من فاعلية التقارب والاتصال بين المدرسة والبيئة المحلية من خلال قيامه بدوره المتمثل فيما يلي<sup>(١)</sup>:

- مساعدة المعلمين الجدد وغيرهم من أعضاء العمل المدرسي في التعرف على شئون المدرسة والبيئة المحلية.

- المساعدة في تكوين جماعات من المعلمين والطلاب والآباء لدراسة شئون البيئة المحلية.

- الإشراف على استخدام المجتمع المحلي لصالح الألعاب بالمدرسة والورش.
- الاشتراك في برامج المجتمع والبيئة المحلية في إعداد المعارض والمهرجانات.
- كتابة التقارير عن عمل المدرسة وعرضها على معلمي مدرسته والأهالي في البيئة المحلية.

فالمدرسة صورة مصغرة لمجتمعها، تلعب دوراً حيوياً في تنمية بيئتها ومجتمعها، وعلى مدير/ ناظر المدرسة أن يحدد مصادر البيئة التي يمكن إفادة المدرسة فيها، ويحدد طرق خدمة البيئة المحلية من خلال خطة يضعها لإشراك المجتمع المحلي بمؤسساته وجماعاته وأفراده في العمل المدرسي، وأن يستخدم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لتنمية شخصية الطالب وتنمية فهم أهداف المدرسة واكتشاف الحاجات وإشباعها، والمدير/ الناظر الكفاء يعي أهمية الدور الذي يقوم به المجتمع المحلي نحو مدرسته والمتمثل فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

(١) حسن مصطفى وآخرون. مرجع سابق، ص ٤٢-٤٣.

(٢) صلاح يعقوب ومحمد علي عثمان. مرجع سابق، ص ٦٨.

- الإرشاد والتوجيه الطلابى فى المجال المهنى من قبل المهنيين الماهرين فى المجتمع المحلى.
- تقديم خدمات تعليمية للطلبة فى مجالات معينة من قبل مختصين فى المجتمع المحلى.
- تقديم خدمات تدريبية من مختصين فى نطاق التدريب المستمر الذى تقدمه المدرسة فى مجالات مختلفة.
- إسهام ذوى الكفاءات والخبرة فى المجتمع المحلى فى نشاطات المدرسة مثل:
  - إصدار مجلة شهرية أو دورية.
  - المشاركة فى أعمال اللجان الطلابية.
  - المساهمة فى أعمال تطوعية لصالح المدرسة مثل:
    - عمل أو تقديم لوحات فنية أو مجموعة كتب للمكتبة.
    - طباعة كتاب أو نشره عن المدرسة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم درويش. الإدارة العامة فى النظرية والممارسات، الطبعة الرابعة، القاهرة: مطاع الهيئة المصرية للكتاب، ١٩٧٨.
- ٢- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن. الأصول الإدارية للتربية. الطبعة الثانية. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤م.
- ٣- إبراهيم عصمت مطاوع. أصول التربية. الطبعة الثانية، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤.
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد. الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى: الموجهين- المديرين- النظار- المعلمين- الطلاب. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٨٧م.
- ٥- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٥.
- ٦- أحمد إسماعيل حجي. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٨م.
- ٧- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه. مدخل للإدارة التربوية. الطبعة الأولى. الكويت: دار القلم، ١٩٨٣م.
- ٨- أحمد كمال أحمد وعدلى سليمان. المدرسة والمجتمع. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦م.
- ٩- إميل فهمى. القرار التربوى بين المركزية واللامركزية: دراسة مستقبلية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.
- ١٠- جيمس هارولد فوكس وآخرون. الإدارة المدرسية ومبادئها وعملها. ترجمة جابر عبد الحميد جابر. الطبعة الثالثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣م.
- ١١- حافظ فرج أحمد. بحوث ودراسات تربوية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٧.

- ١٢- حامد عبد السلام زهران. علم النفس الاجتماعى. الطبعة الخامسة، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤
- ١٣- حسن مصطفى وآخرون. اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية. الطبعة الرابعة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٢م.
- ١٤- حسن ناصف وإجلال السباعى. التربية الاجتماعية المدرسية. دراسة توثيقية. القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية، ١٩٨٥م.
- ١٥- روبرت دوتر. منهج المدرسة الابتدائية. ترجمة نجيب يوسف بدوى. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٦٥م.
- ١٦- زكى محمود هاشم. الجوانب السلوكية فى الإدارة. الطبعة الثانية، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٨م.
- ١٧- سامى فتحى عمارة. "واقع المبائى المدرسية ومدى وفائها بأغراض العملية التعليمية بمحافظة البحيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣م.
- ١٨- سعاد بسيونى عبد النبى. برنامج تدريب مديرى ونظار مدارس التعليم الأساسى: مشروع المدرسة الفعالة. القاهرة: بدون ناشر، يونيو ٢٠٠٤م.
- ١٩- شاكى محمد فتحى أحمد وآخرون. الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى. القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٥م.
- ٢٠- صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه، الإدارة التربوية: مفهومها- نظرياتها- وسائلها. الإمارات العربية: دار القلم، ١٩٨٦.
- ٢١- صلاح عبد الحميد مصطفى. الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٧م.
- ٢٢- صلاح يعقوب ومحمد على عثمان. "دور مدرسة القرية فى تنمية المجتمع الخلى". التربية الجديدة، مجلة نصف سنوية، العدد (٥٥)، القاهرة: مايو ١٩٩٥م.

- ٢٣- عبد الحميد سلام. "بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى لمديرى ووكلاء المدارس فى قطر". دراسات فى الإدارة التربوية. المجلد السادس. جامعة قطر: مركز البحوث التربوية، أبريل ١٩٨٢م.
- ٢٤- عبد الغنى عبود وآخرون. إدارة المدرسة الابتدائية. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٤م.
- ٢٥- عبد الكريم درويش وآخرون. أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠م.
- ٢٦- عرفات عبد العزيز سليمان. الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعاصر. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٢م.
- ٢٧- عرفات عبد العزيز سليمان ويومى محمد ضحاوى. الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨م.
- ٢٨- على الباز. أصول علم الإدارة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، د.ت.
- ٢٩- محمد حامد أفندى. الإشراف التربوى. الطبعة الثالثة، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨١م.
- ٣٠- محمد سليمان شعلان وآخرون. الإدارة المدرسية والإشراف الفنى. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٩م.
- ٣١- محمد منير مرسى. الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤م.
- ٣٢- منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان. سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى. القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٧م.
- ٣٣- نبيل أحمد عامر صبيح، "القيادة الإدارية فى إطار منهج وفلسفة النظم". دراسات فى الإدارة التربوية. المجلد السادس، جامعة قطر: مركز البحوث التربوية، ١٩٧٩م.

٣٤- نبيل سعد خليل. دراسة ميدانية لتحديد حاجات مديرى/ نظار مدارس التعليم

الأساسى التدريبيىة بمحافظة سوهاج. سوهاج: دار محسن للطباعة،

١٩٩٢م.

٣٥- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الثانية، القاهرة:

عالم الكتب، ١٩٨٥م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

36- C. Byrd. Social Psychology. New York: Applron Century Crofts, 1940.

37- F. E. Fiedler. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw- Hill Book Company, 1967.

38- J. C. S. Massazi, The Theory and Practice of Educational Administration. London: Mac-Millan Press Ltd., 1982.

39- P. Hersey. and K. H. Blanchard. "Life ycle of Theory of Leadership". Training and Development Journal. May 1969.

40- R. M. Stogdill. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press, 1974.

41- Raymond. Jones. "The Application of Management Principles in Schools". Secondary School Administration: A Management Approach. (Meredyddg Hughes (ed.). Second Edition). Oxford: Pengamon Press, 1974.

42- W. J. Reddin. Managerial Effectiveness. New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1970.

- 43- W. O. Jenkin. "A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. Psychological Bulletin. January 1947.
- 44- Wayne Hoy and Cecil G. Miskel. Educational Administration: Theory and Practice. Second Edition. New York: Random House, 1982.
- 45- William F. Glueck. Management. U.S.A.: Illinois, Dryden Press, 1980.

