

[٤٦] وظيفة مدير المدرسة

المفهوم: لقد اختلف مفهوم وظيفة مدير المدرسة بين القديم والحديث، فقديمًا كان يقوم بجانب إدارة المدرسة بعملية التدريس، وكتبًا في اللبنة أحياناً أو منشداً دينياً أو مرضاً أو حاجباً بقاعات المحاكم، ويؤدي أعمالاً وواجبات مهنية أخرى، ويعزى هذا إلى أن مفهوم وظيفة مدير المدرسة لم يتطور في أذهان القائمين على التعليم، لأن مفهوم وظيفة مدير المدرسة محصور فيما يقوم به من أعمال الغياب والحضور ومراقبة سلوك الطلبة داخل المدرسة وملاحظة النظافة وكتبة المنكرات، وطلب الكتب المدرسية، ومراقبة صرفها، ومراقبة حضور المعلمين والإداريين والإشراف على الإذاعة والمختبر والمقصف.

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

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

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

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

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

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

ومن ثم، ينبغي أن يتسم مدير المدرسة بعدة خصائص حتى يستطيع إدارة المدرسة بجودة وفعالية منها أن يكون عادلاً، وملماً بالقرن الكافي من الفلسفة الاجتماعية والمجتمع الذي فيه المدرسة، وفهم علاقة المدرسة بالمجتمع، والاهتمام بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم، ويكون واسع الإطلاع، مبتكراً، نكياً، ويتصرف بسرعة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة، ويكون مثلاً يحتذى به في مظهره وسلوكه وتصرفاته، ويعطي المثل الأعلى في المواقفة على الحضور المبكر، ويكون مرناً في تصرفاته يجمع بين الحزم واللين، سريع البت في الأمور.

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

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

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



استيابة قدرة مديرة المدرسة
على التصرف في بعض المواقف المدرسية

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

- ٧- لاحظت أن عدد علامات النظافة بالمدرسة قليل جداً وقد ترتب على ذلك قلة نظافة المدرسة، فهل:
- أ - تضعي لوحات إرشادية تحت الطابلات على الحرص على النظافة؟ ()
- ب- تلقى اللوم على المعلمات وتتهمين بالتقصير؟ ()
- ج- تشجع التلميذات على الاشتراك في أعمال النظافة؟ ()
- د- تجري اجتماعات متكررة مع الطابلات والمعلمات تحثين فيها على النظافة؟ ()
- ٨- شكت إليك إحدى المعلمات من أن الموجهة التربوية قد ظلمتها في تقريرها، فهل:
- أ - تمتنعي عن التدخل لأن هذا لا يهمك؟ ()
- ب- تتصلي بالموجهة التربوية لمناقشة الموضوع؟ ()
- ج- تتخذين من هذا دليل على ضعف المعلمة؟ ()
- د- تكتبي تقريراً ممتازاً عن المعلمة ليعوض عن تقرير الموجهة؟ ()
- ٩- امتنعت بعض المعلمات عن المشاركة في النشاط المدرسي، فهل:
- أ - تحققي معهن في الأمر؟ ()
- ب- تعطيلن حصص إضافية للتعويض عن عدم مشاركتهن في النشاط؟ ()
- ج- تشيدي بالمشاركات وتعيدي توزيع مهام الأنشطة؟ ()
- د- تكتبي فيهن إلى الرئاسة العامة لتعليم البنات وتطلبي نقلن من المدرسة؟ ()
- ١٠- شكت تلميذات إحدى الصفوف من ضعف إحدى المعلمات وطلبن تغييرها، فهل:
- أ - تستبلي المعلمة بأقوى منها في نفس التخصص؟ ()
- ب- تعاقبي التلميذات لوقاحتهم في شكاوهن ضد معلمتهن؟ ()
- ج- تطلبي نقل المعلمة من المدرسة؟ ()
- د- تنصحي المعلمة بأن تصلح نقاط ضعفها؟ ()
- ١١- تأخر عدد من الطابلات عن طابور الصباح، فهل:
- أ - تسمحين لهن بالدخول فوراً حرصاً على عدم تعطيلهن عن دروسهن؟ ()
- ب- تجمعين وتوضحين لهن أهمية المواظبة على حضور الطابور؟ ()
- ج- تحرمين من دخول المدرسة وتطلبي منهن العودة إلى منازلهن؟ ()
- د- تكتبي أسمائهن في سجل خالص بالتأخرات لبحث حلتهن فيما بعد؟ ()
- ١٢- وصلت شكوى من واية لمر إحدى التلميذات تفيد بأن فئة منهن تعتدي على ابنتها، فهل:
- أ - تضربي المتهملات جزاء على ما لرتكبنهن في حق زميلتهن؟ ()
- ب- تطلبي إلى المعتدية عليها أن تأخذ بثأرها من المعتديات؟ ()
- ج- تستدعي أولياء أمور المتهملات وتعرضي الأمر عليهن؟ ()
- د- تكلني المرشدة الطلابية ببحث الحالة وكتابة تقرير عنها؟ ()
- ١٣- إحدى المعلمات لم تكن متعاونة مع إدارة المدرسة، فهل:
- أ - تلقني نظرها بخطاب رسمي؟ ()
- ب- تبلي عنها المختصين في الرئاسة العامة لتعليم البنات وتطليهم على حالتها؟ ()
- ج- تغضي النظر عن هذا التقصير حرصاً على مستقبل المعلمة؟ ()
- د- تحلولي دراسة حالتها وظروفها من أجل مساعدتها؟ ()

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

