

الفصل الثاني مديري المدارس

أولاً: مفهوم مدير المدرسة :

يعد مدير المدرسة القائد للمدرسة وله استقلالية حديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها ومناهجها والهيئة القائمة عليها لكنه مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بها الإدارة العليا والاتجاهات الخاصة ببيئة التدريس والآباء والسياسة الكلية بالسلطات المحلية هذا من وجهة نظر نظم التعليم التي تنمو نحو اللامركزية أما في نظم التعليم التي يغلب عليها طابع النظام المركزي للمدير، المدرسة هي القائد المحلي للمدرسة وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة عن ما يتاح له من موارد بشرية وموارد مالية وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام فهو الذي ينقل ويترجم قرارات المستويات الأعلى ويحكم تأثيره ونفوذه عليهم يستطيع أن يكون الطريقة التي يمكنهم تنفيذ هذه السياسة . عبود وآخرون (1994 . ص 181)

ويعد منصب مدير المدرسة منصبا خطيرا وجديا ومهما لأنه يحتاج إلى كل مقومات القيادة الشاملة الناجحة هذا إضافة إلى أن هذا المنصب يتعلق بإدارة البشر وإعداد الأحيال وباعداد متزايدة مع تعدد المهام والمسؤوليات وبداخل الوظائف وصعوبة الإشراف عليها والمتابعة اليومية للأعمال المختلفة ويبدو الخطورة والأهمية التي يحتلها هذا المنصب فانه لابد أن بحسن اختيار المدير الذي يستولي هذا المنصب مع الإعداد والتدريب المتقنين على أن يكون الاحتبار للأفضل وعلى أساس الموضوعية وبقدير المصلحة العامة ويجب ألا تقل مؤهلات الشخص

الذي تولى منصب مدير المدرسة لأي مستوى دراسي أو علمي أو إداري قبلي
مؤهلات المشرف التربوي في تلك المرحلة. البديري (2001 ص 182-181)

هو ذلك الشخص المعين رسماً من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان
مديراً لإحدى المدارس. ليكون المسنول الأول عن جميع جوانب أعمال المدرسة
الإدارية والفنية، مستخدماً صلاحياته من أجل تحقيق أهدافها التربوية.

مدير المدرسة: هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف
التربوية من أجل إعداد النشء وربيته تربية متكاملة روحياً وحلقياً وجسماً
لنصح أفراد مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في بناء مجتمعهم . منصور
حامد (1399 هـ 63).

ويشير نذوان (1992) أن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً في
مدرسته، فهو ليس إدارياً محضاً ولكنه أيضاً مشرف تربوي مقوم.

مديرة المدرسة: هي موظفة بالمدرسة، ويعتبر قائدة تربوية ومشرفة
تربوية تقيّم بالمدرسة، ومن مميزات اتخاذ القرارات المناسبة في سبيل العمل التربوي
الإداري بالمدرسة ويعمل على تطوير وتحديد العمل التربوي في المدرسة.

ثانياً: أهم صفات ومهارات ومسئوليات مدير المدرسة الناجح:

وأصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجنس أفراد المدرسة
من يوجههم ويربّدهم وينعلم أعمالهم ويتقنّها . وأصبح من الضروري على المسئولين
عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة تحضراً متفرداً ينظم ويوزع الأعمال
الفنية من المدرسين . كل منهم في مجال تخصصه . ويسر الإداريين كل منهم في عمله
ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلاب . ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة

ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة في هدوء ويعد مدير المدرسة الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة والتي يمثلها أولياء أمور الطلاب وبين إدارة التعليم - والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية والمدارس النموذجية وبين المدرسة من جهة أخرى بالإضافة إلى عمله الأساسي داخل المدرسة .

هذا بالإضافة إلى أهميته في حل المشكلات التي تحدث في المدرسة أحياناً بين الطلبة أنفسهم وأحياناً بين المدرسين والطلاب وأحياناً أخرى بين المدرسين أنفسهم وبين المدرسين والإداريين وخاصة عند بداية العام الدراسي الجديد من أجل وضع الجدول ومن أجل مراقبة الحضور والغياب والتأخير في الصباح ومن هنا يمكن القول بأن لمدير المدرسة أهمية كبرى في تحقيق النظام داخل المدرسة وتنفيذ البرامج التربوية والتعليمية .

ويحتاج مدير المدرسة إلى خبرة تربوية وتدريب عملي في مجال التعليم وفنونه والدراسة التي يحتاجها دراسة متخصصة في التربية والتعليم والشهادة التي يجب أن يحصل عليها شهادة تربوية . هذا بالإضافة إلى المتطلبات الرئيسية في شخصية المدير . والاطلاع المستمر والواسع وتحمل المسؤولية وقوة الشخصية ومعرفة معالجة المشكلات بسرعة وحرم ، وأن يكون حازماً في غير شدة ليناً في غير ضعف قوى الذاكرة حاصر النديهة . ومرناً واعياً مخلطاً ، مدركاً يعد نظامه على أساس علمي مدروس يتماشى مع الأنظمة التربوية الحديثة . متقللاً البناء بصدور رغب متمتعاً بالأخلاق الفاضلة وسمعة حميدة في المدرسة والمجتمع . مؤمناً بعمله الذي يؤديه .

فالإدارة المدرسية إشراف وتوجيه . ومن لا يعرف شئنا عن التدريس ولم يعمل في حياته كمعلم فإنه يصعب عليه أن يدير مدرسة بشكل فعال ومتكامل وإذا أدارها فإنه يكون أقرب إلى مدير المكتب منه إلى مدير المدرسة .
وسوف نعرض فيما يلي أهم صفات ووظائف ومسؤوليات مدير المدرسة والمهارات الأساسية التي يجب أن يتحلّى بها .
أ. أهم صفات ومميزات مدير المدرسة الناجح:

- إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي .
- فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا والمعلمين في المدرسة وكذلك العاملين والتلاميذ والآباء بل والمجتمع الكبير كلهم ينشرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد وأن عليه أن يقوم بدوره القيادي .
- والمهم هنا تعيين مدير المدرسة لتدبيره القيادي بدلاً من سماعه عن وضعه لجوانب عمله وآسالبيه وتطويره وتنفيذه وقدرته على التعامل التربوي السليم مع العائس ... الخ .
- بناء عليه يعطب من مدير المدرسة ليكون قائد تربوياً له دوره الفعال في العملية التربوية ما يلي
- أن يكون ديناً بكباً حيوياً يقوم بآدوار العمل المختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف .
 - يعرف أرساط الوسائل بالعايات .
 - يقدر على رسم السياسات التربوية وينفذها .
 - يقدر على تطوير العمل وتحديده .

- يتصف بشخصية ذات تأثير على القيادة الواعية لمؤسسته أو أنعلمته.
وفيماء يلي أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة الناجح :
بعد مدير المدرسة قائداً تربوياً هاماً في المؤسسة التربوية (المدرسة)
ولكي يقوم بواجبه على الوجه الأتم لابد من توافر صفات مميزة له ومن أهم
هذه الصفات:-

- القدوة الحسنة في المظهر والتصرف والنضوج والتكامل .
- أن يكون إنسانياً وأن يحترم مواعيد المدرسة ويشعر بالمسؤولية وأن يكون مخلصاً في أداء عمله وأن يكون عادلاً في إدارته لمدرسته .
- أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة وأن يكون حسن الأخلاق وأن يتصف بالهدوء واليقظة وأن يكون ديمقراطياً في التفكير والتصرف .
- أن يهتم بجوهر الأمور ولا يستغرق في الأمور الروتينية وأن يكون سريع البتة في الأمور وخاصة في المواقف الحرجة دون تردد أو إبطاء وأن يكون قادراً على التعبير عن نفسه . بكل دقة ووضوح . بالكتابة والحديث .
- وأن يكون قوياً الشخصية معه القدرة على التأثير في الآخرين لأن ذلك يؤدي إلى النجاح في العمل . وأن يتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشكلات والأمور . وأن يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العمل.

الصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح :

١. الصحة الجيدة بحانديها الجسمي والنفسي وبذلك يزيد من فرصة نجاح المدير في دور القيادة وهناك ارتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة النفسية للفرد لأن كلاهما قد يؤثر على الجانب الآخر ويتأثر به وتساعد القود الجسمية الفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة .

٢. المظهر الشخصي للمدير يجب على المدير الاهتمام بعنصره الشخصي فهو عامل هام في التأثير على الآخرين واعطائهم اطلاع صائب عن المدرسة .
٣. يجب أيضا أن يتوفر بالمدير الطلاقة اللغوية واللفظية والقدرة على التعبير لأنها وسيلة هامة في نقل أفكاره إلى الآخرين .
٤. قوة الشخصية وقدرته على التأثير على الآخرين وحدث ثقتهم فيه من الصفات الهامة اللازمة لنجاح مدير المدرسة بالإضافة إلى ذلك قدرته على تكوين علاقات إنسانية نشطة . وأن يكون قادرا على الحسم في الأمور المهمة والوصول إلى قرارات سليمة وإيجابية .^(١)

الصفات القيادية لمدير المدرسة الناجح :

- من أهم مقومات الإدارة المدرسية الحديثة أن تتشمل في مدير المدرسة الصفات القيادية التالية :
١. القدوة الطيبة : من حيث التنسك بأسس دينية ذميمة وإيمانه واعتزازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أحواله وأحواله لمدرسي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها.
٢. النقة المتبادلة : عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فان ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بناظرهم هي الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية
٣. خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتناغم والحرص على التعاضد والتعاون والموجه والألفة مع اليقظة التامة

١- الإدارة لمدرسية الحديثة (الدكتور رجب سعد ، مكة - (ج ١) ص ٢٣٥

٤. التعرف على العاملين : وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وامكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم إلى نركية المجددين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم
٥. توزيع الاختصاصات : تفويض ناظر المدرسة العاملين معه ببعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كالمدرس بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد ما دون ذلك إلى مرؤوسيه ومعاونيه .
٦. أسلوب القيادة الرشيدة : يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والسعد عن النمط الأوتوقراطي أو الاتجاه البيروقراطي .^(١)

في مجال العلاقات الإنسانية :-

١. أن يكون متحملا للمسئولية في مجال العمل بجدية واضحة وفوق ما يتطلبه الواجب .
٢. أن يكون لديه القدرة على التصرف بحكمة وأسلوب صحيح في جميع المواقف .
٣. أن تكون شخصيته متميزة عن غيرها تميزا عقليا وخلقيا وأن تكون قدره بارزة في مجال التأثير والدفع والتوجيه وأن يكون دكيا واسع الأفق لديه القدرة على ابتكار خطط جديدة ووسائل علمية للوصول إلى الهدف المنشود .

٤. أن يكون قوي الأعصاب وأن يكون يكلم غبطه إذا تعرض لموقف صعب وأن يتحلى بالصبر، وسعة الصدر واحتجاب كثير من الناس .
٥. أن تكون شخصيته ممزوجة بالخير وعمله ، حريصا على إشاعة العلاقات الإنسانية الطيبة في قسمه ومع الأقسام الأخرى .
٦. أن يتحلى باللباقة والمرونة والتواضع والتعاون والموضوعية ويبيئ للمدرسين أسباب الراحة النفسية مما يشجعهم ويحفرهم على العمل .
٨. أن يحرص على وحدة القسم وشأسيكه لأن ذلك يؤدي إلى تقوية العلاقات والروابط بين الجميع مما يؤدي إلى تحقيق النجاح في العمل .
٩. العدالة والإصاف عند توزيع الأعمال على المدرسين .
٩. أن يعمل على كسب محبة زملائه الأساتذة وثقتهم - ويعتبر هذا العامل من العوامل الهامة لتسهيل عليه التأثير فيهم وأن يبيئ المناخ الملائم للعمل .
١٠. أن يسعى لتوسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باحدا من هذا القرار مادام قادر على مثل هذا الاشتراك .
١١. أن يعامل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمة الآخرين أو أن يعتد بهم وسيلة لتحقيق أغراضه الشخصية وهذا النوع من السلوك يقدم أساسا على المنهج الديمقراطي حيث أن الفرد غاية في حد ذاته له احترامه وكرامته .
١٢. أن يسمع للآخرين بالتسمع بالحريه والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها هم ويستجوعهم على ممارستها .

في مجال المميزات العلمية والمهنية :-

١. أن يكون متمكنا من المادة العلمية ، وأن يحيط إحاطة شاملة بالمنافع وأهدافها والكتب المدرسية وما تحتويه . كما يجب عليه متابعة الجديد في ميدان تخصصه .

٢. أن يكون مطلعاً على طرق التدريس وأن يطرح على زملائه في الاجتماعات الفنية الأسرعية كل جديد ومفيد في ميدان التربية والتعلم .

٣. أن يحدد ويتكرر في مجال العمل مثل تنظيم السجلات . والأعمال التحريرية وطرق التدريس ، والاحتبارات ، وطرق القياس والتقويم ، والنشاط المدرسي .

٤. توفير الجو العلمي والثقافي في القسم وذلك بالاستعانة بمكتبة المدرسة ومكتبة القسم العلمية وأن ينبغ لزملائه فرصة مناقشة الموضوعات المطروحة للبحث ويؤكد لهم أن اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية .

٥. متابعة المناهج وما نطع منها وفقاً للخطة المعتمدة ومعالجة أي قصور أو تاخير في حينه .

٦. إعداد جدول لإعمال الاحتتماع الفني الأسبوعي وتوزيعه على زملائه قبل الاجتماع بيوم على الأقل حتى يكون الاجتماع مثمراً ومفيداً .

الصفات التي يجب توافرها في مدير المدرسة الناجح من وجهة نظر علماء ودارسي الإدارة :-

يعد مدير المدرسة بالاشتراك مع أعضاء هيئة المدرسة مسؤولاً عن العمل بالمدرسة وعليه أن يضع معهم المستويات والقيم التي يجب أن يسير عليها المدرسة وهو المسئول المباشر عن اوجه النشاط بها كما أن برامحها يثنى إلى حد كبير

بأقتراحاته وميوله ومحهودد ويقوم مدير المدرسة بالإشراف على ثلاث نواحي هامة :

١. الناحية الإدارية في المدرسة.
 ٢. الناحية الاجتماعية في المدرسة.
 ٣. رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة.
- ليستطيع المدير القيام ببدء الأمور الهامة عليه أن يتمتع بصفات شخصية مميزة ومهارات فنية تؤهله للقيام بعمله على أكمل وجه وأهم هذه الصفات هي :-
١. تحمل المسؤولية عن الأعمال أو الفشل .
 ٢. الرغبة في إتقان العمل وتحسينه .
 ٣. اعتبار العمل متعة يتمتع بها لا ثقلاً على كاهله .
 ٤. القدرة على التنفيذ في الوقت المناسب .
 ٥. العمل تحت ضغط الوقت .
 ٦. نية الإرادة على التغلب بعد الفهم والقناعة .
 ٧. الثقة بالناس والعمل على أساس تحقيق النجاح .
 ٨. إيقان وسائل تقوية الذاكرة .
 ٩. القوة البدنية والصحة العامة .
 ١٠. الوضوح في الرأي. بأن يكون صاحب رأي في الأمر .
 ١١. الطموح .
 ١٢. المرونة مع التناز في السير نحو الهدف .
 ١٣. التوسط بين الإنزاعات والتفريط .

١٤. الأفق الواسع، والنظرة الشاملة .
١٥. التزام الشخصية وعدم الترحح .
١٦. الصبر والنفس الطويل .
١٧. ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة، خصوصاً المثيرة منياً .
١٨. الهدوء أمام الأزمات، مع الاندفاع الداخلي الشديد لحلها، بأن يكون مندفعاً لحل المشكلة. وكما قال بعضهم في المثل : يحب أن يكون كاللطا طاهره هادئ. لكنه يضرب رجله في الماء بسرعة .
١٩. الواقعية والنظرة الشديلية، لمواجبة نسبة الأمور في عالم الإدارة .
٢٠. الإضباط واحترام الوقت مبتدءاً بنفسه وملتزماً بتطبيقه على الآخرين، بالقدر المعكس .
٢١. احترام القوانين والأنظمة وتطبيقها على شخصه وعلى غيره، فإن المدير الذي لا يصدق القوانين على نفسه، يعتبر مديراً فاشلاً، فإنه مهما كان ناححاً في أعماله، فإن مبادئه من القلوب ساقطة، وذلك يسري في غيره أيضاً شاء أم أبى .
٢٢. احترام القوانين والأنظمة والتخليط بروحها، وليس بحرفيتها .
٢٣. التفكير الدائم بالمستقبل والحاضر، لا أن يترك المستقبل للحاضر أو الحاضر للمستقبل .
٢٤. الحرص، وعدم التردد في اتخاذ القرار .
٢٥. الاستقرار على الرأي والقرار، بعد التأني في الوصول إليه .
٢٦. الإصرار على تنفيذه بعد ذلك .

٢٦. سرعة تمكّن الانسحاب عن القرار. إن طهر خطاه .
٢٧. الثقافة العامة والسعي لزيادتها باستمرار.
٢٨. المعرفة المتخصصة والمسلكية والسعي لتحديدها، حسب التصاعد في النقاهات .
٢٩. الرغبة الملحة في الإطلاع على الحياة العامة والخاصة .
٣٠. التكيف مع الواقع لتحقيق الهدف بالإمكانات المتوفرة أو المتاحة .
٣١. الممارسة والتجارب والخبرة .
٣٢. القدرة على استخلاص الدروس والعبر من التجارب العاشلة أو الناجحة، سواء بالنسبة إلى مؤسسائه أو سائر المؤسسات .
٣٣. الكفاءة في الدمج بين النظرية والتطبيق، للحصول على أعلى مردود عملي .
٣٤. التصدي لمواجهة الصعوبات، وعدم الهروب منها .
٣٥. التصرف اتحاد المواقف الطارئة بسرعة ومرونة، حسب ما يتطلبه الموقف .
٣٦. القدرة على تلخيص المناقشات والمواقف .
٣٧. التدرج على عرض الرأي، والإقناع بقوة الحجة والمنطق .
٣٨. القدرة على النقد الذاتي، وعدم النحاشي عن توجيه النقد إليه، وإسا ينظر إلى النقد بموضوعية .
٣٩. الإرباب لتحديد الحق له، إذا كان على خطأ، سواء كان النقد من حبة داخلة أو حبة خارجة أو حبة نفسية .
٤٠. أن يكون فعلاً محرضاً، وذا تأثير في الآخرين .
٤١. تنبست التوجيهات الشفوية، حطياً بالقدر اللازم .
٤٢. عدم التراجع عن التوجيهات الشفوية إذا لزم عنها مسؤولية .

٤٤. الصدق في إنجاز الوعود، والسعي لتحقيقها بكل إمكاناته .
٤٥. الأمل وعدم الاستسلام لليأس أو القنوط، خصوصاً إذا كان موضع القنوط الإحباط .
٤٦. التفاؤل والتطلع للمستقبل .
٤٧. السعي الدائب لاكتساب العادات والصفات الجيدة، والتطلع عليها .
٤٨. العناية المتوازنة والمستمرة بالمجالات الرئيسية للإدارة .
٤٩. الإنصاف بينه وبين سائر الناس، سواء كانوا رؤساء أو مؤوسين أو الجماهير المرتبطة به .
٥٠. التنبؤ للمستقبل والإهتمام به والتطلع الدائم لمعرفة المستقبل، من الأسباب الموصلة إليه عادة .
٥١. القدرة على تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى .
٥٢. شمولية النظرة والمعالجة، فإن النظرة الجانبية كالمعالجة الجاسية تسبب الخبال .
٥٣. السعي لتنفيذ الأهداف ضمن أولويات متوازنة .
٥٤. التعرف على البيئة المحيطة والتكيف معها .
٥٥. جمع الإمكانيات لتنفيذ الأهداف .
٥٦. الاقتصاد في الإمكانيات وبرشيد استخدامها .
٥٧. التعرف على برمجة الأعمال الخاصة به، أو بالمنشأة ككل .
٥٨. الروح التنطيمية والتربيب، فإن الإنسان إذا رسي نفسه على التنطيم والترتب تطبع بنده الروح، حتى تأتي منه الأشياء تلقائياً .
٥٩. حسن توزيع العمل على المؤوسين، حسب قدراتهم، والسعي للتعرف على هدد القدرات وتطويرها .

- ٦٠ الموضوعية في إختيار العناصر. لإشغال الوظائف. لا ننحو المحاباة أو الأهواء أو المحسوبية والمنسوية. وما أشبه .
٦١. تسيط وتحديث نظام الاتصالات وأدواته .
٦٢. التنسيق بين نشاطات الأقسام المختلفة .
٦٣. تأمين التنسيق والتزامن بين أعمال الجهات. أو العناصر المشاركة بالتنفيذ .
٦٤. القدرة على التنسيق والتعاون مع الجهات الأعلى. والموازنة. والجهات الأدنى .
٦٥. جعل فعالية وحدته منسجمة مع الوحدات الأخرى. كجزء من كل متناسك .
٦٦. حسن استخدام الوقت وتوزيعه. مع عدم التصيبق الموجب لعدم الرضا .
٦٧. أن تكون قراراته واضحة ومتأنية. بعيدة عن المزاجية والأهواء والميول .
٦٨. الإهتمام بالتدريب المستمر لشخصه ولرؤوسيه. أفراداً وجماعات. حتى يكون يوماً مدرباً ومنتدياً .
٦٩. شجيع البحث العلمي والتطلع إلى الأمور المعاصرة محلياً وعالمياً .
١٠. السعي لتحليل تحارب الأحرين الفاسلة أو الناححة. والاستعادة منها .
١١. أن يكون قادراً على ترتيب السلطة. ومتابعة تحقيق الأهداف الرئيسية .
١٢. قلة الدخول في التفاصيل كلما ارتفع المستوى. لأنه إذا دخل في التفاصيل. فانه المستوى الأرفع الذي هو مقصود .
١٣. شجيع العمل الجناعي. على نحو الإستشارية (الديقراطية) .
١٤. خلق روح التنافس بين المجموعات العاملة تحت يده أو الذين هم معه. وأخانا يتمكن من خلق مثل هذه الروح في المراتب العليا أيضاً .
١٥. شجيع المبادرات الفردية والجماعية والإبتكارات .

٧٦. إفساح المجال لطهوير الرؤوسين الأكفاء، حتى يتمكنوا من التقدم إلى الأمام .
٧٧. القدرة على إصدار القرار في الوقت المناسب .
٧٨. القدرة على اتخاذ القرار المفهوم للمنفذين .
٧٩. القدرة على تأمين الإمكانيات الواقعية، لتنفيذ قراراته .
٨٠. أن يكون مصراً على تنفيذ الأهداف والواجبات والقرارات التي يريدتها .
٨١. القدرة على توجيه ومساعدة رؤوسيه في تذليل الصعوبات والتعاون معهم .
٨٢. الموضوعية في استخدام وتوزيع الحوافز المادية والمعنوية .
٨٣. تقوية نظام الإحصاء وترتيب المعلومات، حتى تكون ملكة عادية بالنسبة إليه وبالنسبة إلى من يتمكن من التأثير عليه .
٨٤. التعود على تخليط دوري عن لأعماله وأعمال وحدته .
٨٥. حب العمل الميداني والقرب من مواقع التنفيذ .
٨٦. متابعة سير تنفيذ نوجيهاته وقراراته بحزم واستمرار .
٨٧. القدرة على معرفة أسباب الخطأ ومعالجتها .
٨٨. المحافظة على أسرار الوحدة السارية في روح المنشأة .
٨٩. المحافظة على موجودات المنشأة .
٩٠. السعي الدائب لتطوير التعليمات وأساليب العمل وتبسيطها .
٩١. السعي لتحديث أدوات الإدارة باستمراره سواء كانت الأدوات باشتراء أو باستئجار .
٩٢. العمل على تكوين وبقوية العنة الإحتياطية من الإداريين والإحتصاصيين، على ما المعنا إليه سابقاً، حيث يحتاج العمل إلى الإحتياطي .

٩٣. الاحتفاظ بإمكانات احتياطية. لمواجهة الظروف الطارئة .
٩٤. العمل على جاهزية إدارته. لاستمرار عملها بدرجة مناسبة في الحالات العادية أو الطارئة .
٩٥. ممارسة الوظائف العامة للإدارة بشكل متكامل ومتوازن .
٩٦. التعبير المناسب للإدارات أو الأشخاص أو الآلات. إذا اقتضت الظروف ذلك .
٩٧. الحرص على الاحترام المتبادل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والجمهير. إذا كان محل إحتياهم منطلقاً من احترام الذات واثقان العمل الشخصي .
٩٨. عدم المس والتشهير من سبق. وبين هو في الحال رئيس أو مرؤوس أو زميل له. وكذلك حماهير المتعاملين معه .
٩٩. الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وأوضاعهم المادية .
١٠٠. التعامل مع التعاملين كمشتر. وليس كأشياء. على ما سبق الإلحاح إلى مثل ذلك .
١٠١. الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية نحوهم ويتفاليدهم وتآثراتهم .
١٠٢. الساتنة .
١٠٣. عدم ارباك المرؤوسين. وعدم تكبير الأوامر عليهم وانتقادهم .
١٠٤. السعي لرفع كفاءتهم باستمرار. وإظهار مواهبهم ومبادرتهم .
١٠٥. السعي لخلق إحتياطي من العناصر الكفوءة. حتى يكونوا رؤساء ومن يرى الأتسام ومن أسنه. وهذا غير ما تقدم من الإحتياطي ..
١٠٦. سعة السحاح إلى المناجح. لا أنه يجعل النجاح من حصته. كما أنه إذا كان اللقد وارداً على نفسه يبين ذلك من دور أن يسسه إلى غيره .

١٠٧. التكلم باحترام ويقول عن نفسه نحن ولا يقول أنا .
١٠٨. المشورة والروح الإستشارية في المناقشات .
١٠٩. الحزم في تحمل مسؤولية القرار وتنفيذه .
١١٠. تشجيع العمل الاجتماعي. والتعاون بين العناصر .
١١١. الاعتماد على العناصر الكفوءة. وإيجاد التنافس الشريف بين العناصر .
١١٢. حسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجمهور .
١١٣. تمرين النفس. حتى تكون قادرة على السيطرة وفرض الإنصاف .
١١٤. احترام سلطات وصلاحيات المرؤوسين. وعدم تجاوز رؤساء التسلسل .
١١٥. الثقة بالنفس .
١١٦. الثقة بالآخرين مع حسن الرقابة وحسن الطن. بما لا يكون موحناً للخلال .
١١٧. حسم الخلافات بالسرعة الممكنة. وبالعدالة والإنصاف والإحسان .
١١٨. إلقاء روح الوثام والأحوة بين العناصر .
١١٩. أن يكون هو المقدم في كل أمر يأمر به المرؤوسين. فإن الرئيس أسوء. فإدا رأوا انه يعمل بما يقبل. عملنا هم أيضا. والا كسلوا وكذلك. في النواهي .
١٢٠. مساعدة المرؤوسين في تنفيذ واجباتهم. وتوضيح طريقة التنفيذ وارشادهم إلى أفضل الطرق .
١٢١. مساعدة المرؤوسين والزملاء. بل والرؤساء أيضاً على تصحيح الأخطاء وحوار الصعوبات .
١٢٢. الاهتمام بأن يكون ندوة حسنة بالنسبة لا إلى المرؤوسين محسب. بل وحتى الزملاء وحتى الرؤساء. فإن الإنسان الحس السيرة. يكون قدوة لمن هديقه أيضاً .

١٢٣. المصارحة بدون التجريح، وإضامع المداراة .
١٢٤. إيجاد الثقة المتبادلة بينه، وبين الجواب الأخرى .
١٢٥. لزوم الوصول إلى المحسوبة لدى المرؤوسين والرؤساء والزملاء .
١٢٦. الابتعاد عن الشعبية الرخيصة .
١٢٧. توفر الجراءة الأدبية، تجاه الرؤساء والزملاء والمرؤوسين .
١٢٨. حسن الاستماع إلى كلام الآخرين لأن الاستماع الحسن، من أسناب استقطاب المتكلم حول نفسه .
١٢٩. الاهتمام بفهم وجهات نظر الآخرين، وإن كانت مخالفة لآرائه، وعدم الغرور في جعل رأيه فوق آرائهم .
١٣٠. لا يرفع صوته على الآخرين، ولا يصرخ حلال المناقشة مع المرؤوسين ولا يحدث الضياع والجلنة .
١٣١. الاستفادة من تحارب الدين سيقود وحياراتهم، بدون الغرور وتصوّر أنهم ما كانوا يفهمون، وأنه هو الذي يفهم. كما يتفق ذلك في كثير من المغرورين والجهلاء .
١٣٢. الشعور بالانتماء والولاء للمنشأة، وينميته لدى مرؤوسيه .
١٣٣. الدعاية الواقعية للمنشأة، وشرح أوضاعها بموضوعية .
١٣٤. الجدية في موضع الجد، والدمائة في موضع الدماعة، وفي المثل (لا تكون قاسياً فتكسر، ولا لبناً فتعصر).
١٣٥. تأييد المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات، وتحمل المسؤوليات ويجعل الرجوع إليه في حالات استثنائية فقط .

١٣٦. الحزم في تطبيق مبدأ التواب والعقاب في الرؤوسين، بدون المحاباة ونحوه مما يوجب قلة الهيبة والعنف .
١٣٧. تبسيط إجراءات التعامل مع الجمهور، وقد ذكرنا شرحاً حول التبسيط في بعض مسائل هذا الكتاب .
١٣٨. إيجاد الجو المناسب لتعامل المواطنين مع المشاة، وإبعاد النظرة العرقية بالنسبة إليهم .
١٣٩. تقصي صدور القرارات والإجراءات على الجمهور معنوياً ومادياً .
١٤٠. تصحيح الأخطاء، كلما انكشف له الخطأ، والسير بالمشاة إلى الأفضل، كلما حدث ذلك .
١٤١. احترام النفس .
١٤٢. الالتزام .
١٤٣. حب العمل في المنشأة التي يرأسها .
١٤٤. الدكاء وسرعة النديبة. فإن الإنسان قابل بأن ينمي في نفسه أمثال همد الصفات، ولو بقدر ما يتحمله طرفيته .
١٤٥. الإحلاص .
١٤٦. التضاض مع الاعتزاز بالنفس، والبعد عن الغرور أو التعالي .
١٤٧. الموضوعية. بأن لا يكون ذاتياً أو انفعالياً مزاحياً .
١٤٨. الصدق مع الرؤساء والرملاء والرؤوسين والجماهير .
١٤٩. الصراحة والابتعاد عن الوشاية .
١٥٠. النزاهة .

١٥١. قوة الاحتمال والصبر والمثابرة والاستقامة .
١٥٢. النشاط والقوة البدنية والتريّض باعتدال. ويمكن تحصيل ذلك بواسطة الرياضات الخفيفة ونحوها .
١٥٣. طيبة القلب وكرم النفس .
١٥٤. اعتبار الوظيفة مسؤولية أكثر من كونها وجهة ومعاشاً .
١٥٥. اعتبار المصلحة العامة كأنها مصلحة خاصة، وتقديم مصلحتهم على مصلحته الذاتية .
١٥٦. القدرة على الفصل بين المصلحتين، حتى لا ينصّر أن مصلحته مصلحة العامة أو بالعكس .
١٥٧. وأحيراً بل أولاً التوكل على الله سبحانه والاستعانة به، والإستخارة بأن يطلب الخير من الله سبحانه وبعالي فيما يريد أن يفعل، أو يدع، وفي الآية الكريمة

﴿... وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ۗ وَأَنْزَلْنَا مِنْ سَمَوَاتِنَا مَاءً فَسَاءَ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ۗ﴾ [سورة
الطلاق: ١: ٣]. من توكل على الله كفاد الأمور وأراد السرور.^(١)

ومن الممكن للإنسان أن يراقب نفسه، حتى يكشف عن نفسه نشاط الصعف والقوة. فبسعى بينه وبين نفسه لتقوية نقاط القوة وتجنب نقاط الصعف ومن الواضح أن الإنسان إذا كان محلاً مع نفسه في إرادته للإنصاف بالصعفات

١ - صفات المنير الناجح

الحسنة، والتجنب عن الصفات السيئة يتمكن من ذلك، وقد ذكر علماء النفس، أن الإيحاء النفسي له أكبر الأثر في التخلق بالأخلاق الحميدة، حتى يمكن أن يصبح الجبان شجاعاً.

السمات والخصائص الشخصية والمهنية لمدير المدرسة.⁽¹⁾

يتمتع مدير المدرسة الجيد بعدد من الصفات الشخصية والمهنية والكفاءات التي تؤهله لإدارة المدرسة بشكل ناجح، ويختلف بعض هذه الصفات عن صفات المدراء في مواقع أخرى، وذلك نظراً لخصوصية مدير المدرسة، حيث إن علاقته المهنية والإدارية متداخلة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

أولاً: صفات شخصية:

ويشتمل التكوين العام للمدير القائد من الناحية الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية وتشتمل هذه الصفات على:

1. الصحة الجسمية والنفسية التي تساعد على تحمل ضغوط العمل لفترة طويلة وعلى الاحتفاظ بأعصابه تحت هذه الضغوط وقدرته على التركيز والتفكير وإصدار الأحكام السليمة.
2. الكفاءة وتأدية الواجبات بطريقة مرضية سليمة.
3. البت في الأمور والوصول إلى قرارات سليمة وحكيمة.
4. قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين.

١- الصفار، فاضل 2001م، التغيير الإداري، كيف ولماذا؟ مجلة النبأ، لبنان، العدد 57، الموقع على شبكة الإنترنت <http://www.unnabaa.org/nba57/ibdua.htm>

2-Anne Turnbaugh Lockwood (1997) *The Changing Role of Principals: An Interview With Philip Hallinger.*
<http://www.vedl.org/change/issues/issues12/3.html>

٥. تحمل المسؤولية والصبر والصدق والجديّة في العمل على الإقناع والدكاء والأمانة والنزاهة والشرف .
٦. أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله .
٧. القدرة على اتخاذ القرار .
٨. الاستعداد للنذل والعطاء .
٩. القدرة على اكتساب العلاقات الإنسانية .
١٠. أن يكون عادلاً في تصرفاته مخلصاً في عمله .
١١. الإحساس بالمسئولية الملقاة على عاتقه .
١٢. يجمع بين الحزم واللين .
١٣. يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
١٤. الطلاقة اللغوية والقدرة على التعبير
١٥. الاستقامة .
١٦. الدكاء والطموح وروح المبادرة .
١٧. النقة بالنفس وقوة الإقناع وحسم الأمور .
١٨. الاهتمام بمظهره العام والتمتع بصحة جسدية ونفسية جيدة .
١٩. الاستقرار والثبات الانفعالي بعيداً عن سرعة الانفعال والغضب .
٢٠. المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف .
٢١. الحزم وسرعة اختيار البدائل .
٢٢. القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية وتحديد الأهداف .
٢٣. أن يمتلك دافعاً قوياً نحو النجاح وتحقيق أهداف المدرسة .

٢٤. لديه قدرًا معقولًا من الخبرة والتخصص لفهم العمل وإتقانه .

٢٥. أن يكون محبوبًا يتسم ببشاشة الوجه وحسن الحديث .

٢٦. أن يتسم بالعدل والإنصاف .

٢٧. أن يتسم بال مرونة وسعة الأفق .

٢٨. أن يعتمد على سلطة الثقة لإيجاد جوٍّ من روح التعاون الجماعي .

ثانياً: الصفات المهنية:

١. الإلمام الشديد مهنة التعليم والاعتزاز بها والإيمان بقيمة العمل المدرسي

والعزم الكامل لأهداف التعليم ووسائل تحقيقها المترفة الكاملة لخصائص

الشخصية الاجتماعية والعقلية للطلاب والتلاميذ .

٢. القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بنائه والقدرة على تنسيق جهود

العاملين .

٣. التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها ومحاولة الإساهم في حلها.

٤. الإلمام بالنواحي الإدارية والعلمية.

٥. تقدير مهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها .

٦. المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها .

٧. معرفة خصائص نمو التلميذ

خصائص و صفات مدير المدرسة الناجح:

الإدارة المدرسية هي مجتمعنا هي التي تستمد وجودها من المبادئ التي حاء

بها ديننا الحنيف و رادى بها النظام السياسي و أوجت بها معطيات الأبحاث

الإدارية والنفسية والاحتماعية والاقتصادية السليمة (إنها الإدارة الديمقراطية)

القائمة على احترام الإنسان والإيمان بقدرته على حكم نفسه بنفسه والإسهام على تحمل المسؤولية والإيمان بالفروق الفردية بين الأفراد .

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يمتلك صفات القائد الناجح من حيث:

- المعارف والمهارات اللازمة لعمله الإداري والتربوي.
 - مخطط إداري وتربوي.
 - متخذ القرارات التربوية والإدارية الحكيمة.
 - منظم كافة جوانب الحياة والأنشطة في مدرسته.
 - منفذ للقرارات التي تحتاج للتنفيذ من جانبه.
 - موزع حكيم لبعض الاختصاصات والسلطات الإدارية والتربوية على العاملين معه من إداريين ومعلمين وطلاب.
 - مشرف ومراقب ومتابع.
 - منسق ومقوم للجهود ومهيباً المناخ النفسي والاجتماعي الملائم للعمل المستمر.
 - حلقة اتصال بين مدرسته والإدارة التعليمية.
 - متفهم لوضع البيئة المحيطة بمدرسته.
- ولكي يقوم المدير بواجباته ومسئولياته ووظائفه الإدارية والتربوية لابد من أن يتسم بالآتي:
١. إيمان قوي وصادق بالدين والعدالة والمبادئ والقيم الأخلاقية للمجتمع العربي والإسلامي
 ٢. أن يمتلك ذكاء فطري ومكتسب يظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة السعيدة الناقدة.

٣. معرفه عميقة وواسعة لأسس الإدارة التربوية الحديثة وأسس العلاقات الإنسانية و أسس التدريس و التوجيه التربوي و رعاية الشباب و النشأ معرفه تخصصية لماده دراسية على الأقل.
٤. ثقافة عامة وواسعة ووعي كاف بمشكلات التدريس و التربية و المشاكل العامة و مشكلات العصر و المشكلات الإنسانية و علاقة كل ذلك بدور المدرسة كمؤسسة تربوية.
٥. خبرة تربوية كافية في التدريس واللجان و الإدارة التربوية.
٦. اتمتع بحالات التعفف والأخلاق الإسلامية من صدق و عدالة ووفاء و شجاعة و أمانة وإخلاص و تواضع و تسامح و مواجهه و رحمه.
٧. عزم و تصميم و قوة في قول الحق و شجاعة أدبية و عدم التراجع خوفاً وثقة بالنفس و عدم الغرور.
٨. قدره على قيادة النفس و قيادة الآخرين و إقناعهم و التأثير عليهم و تجنب عداؤهم
٩. قدره على التخيل و التنظيم و اتخاذ القرار الجريء الرشيء و المتابعة و التنفيذ و التوجيه و توزيع الاختصاص حسب الكفاءة و القدرة و ووضوح الشخص المناسب في المكان المناسب.
١٠. محب للعمل و المسئولية مخلص للمبادئ دون التفات لتحقيق منافع شخصية من وراء المنصب. و بناء علاقات إنسانية ممتازة
١١. شخصيه جذابة سمحة بشوشة و نفسية مطمئنة مستقره غير قلقة متآني
١٢. لياقة و صحة بدنية عالية و شكل مقبول و مظهر لائق و نشاطه في اللبس و الجسم.

كفاءات المدير الناجح:

١. مراعاة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.
٢. مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة المدرسية أو الإدارة.
٣. عدم المحاباة أو التفرقة بين المعلمين.
٤. توزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة أو الإدارة وفقاً للتخصص.
٥. الحزم مع المرونة في التعامل مع المعلمين والطلاب .
٦. الأخذ بالرأي الأمثل في مواجهة المشكلات والأزمات .
٧. العمل على حل المشكلات المدرسية داخلياً أفضل من تصعيدها إلى المستويات الأعلى .
٨. تشجيع روح المودة والتعاون والتفقة بين العاملين في المدرسة أو الإدارة .
٩. تشجيع عمل الفريق الواحد داخل المدرسة أو الإدارة.
١٠. المتابعة المستمرة لأداء المعلمين.
١١. التفاعل الإيجابي مع الإدارات التعليمية الأعلى والمجتمع المحلي.
١٢. إصدار القرارات في حضور جميع الأطراف أو غالبيتهم.
١٣. فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية في المدرسة أو الإدارة.
١٤. الموازنة بين الإمكانيات المتاحة واتخاذ القرار.
١٥. استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات والأزمات.
١٦. تشجيع القدرات الإبداعية بين المعلمين والطلاب.
١٧. احترام الرأي والرأي الآخر.
١٨. الدعوة إلى التجديد والتطوير في حدود الإمكانيات.

- ومدير المدرسة الناجح هو ذلك المدير الذي يستطيع أن:-
- يُقنع معلميه وموظفيه بالعمل بإرشاداته وتوجيهاته، باعتبار ذلك من مصلحتهم. وفيه فائدة لهم، وقد يستعمل نوعاً من الحوافز الدافعة للعمل للوصول إلى ذلك.
- يُقنع معلميه والعاملين معه باعتماد العلاقة الإنسانية مبدأ للتعامل معهم وقيماً بينهم، بعيداً عن أسلوب الشدة والعنف حتى لا يتسببوا في خلق مشاكل مع الطلبة تقوم على التحدي والمواجهة وتشتت الجهود بدلاً من توحيدها.
- يغرس حب التعاون المشترك لدى العاملين معه بدلاً من العمل الفردي المستقل عن الجهود الأخرى وبأسلوب قيادي يميل بهم إلى إشاعة جو ودي يساعد على العمل برغبة ونشاط يرفع من نوعية العمل ومستوى انجازه.

ب. أهم المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة.

- المقصود بالمهارة هو : أداء العمل بسرعة ودقة ، وتقدير المهارة بأنها مكتسبة ونامية وليست مورثة ، أي إن الإنسان يكتسبها بالخبرة والممارسة والتدريب عليها ، وتنمو أيضاً من خلال الخبرة والممارسة والتدريب .
- مهارات مدير المدرسة الواجب توافرها : (١)
١. مهارات فنية :

- ينبغي أن يكون لدى المدير مهارة فنية وعلمية في مجال التدريس والإدارة لكسب الثقة وتحقيق الأهداف . مثل إلمامه بطلبعة البكل التنظيبي في المدرسة ووظائف وأهداف كل مستوى إداري .

١- تعريف الإدارة المنرسية ووظائفها - اناق علمية وتربوية

- القدرة على بلورة أهداف مدرسته مع السياسة التعليمية للدولة .
- القدرة على تلمس جوانب القصور في العملية التربوية التعليمية على مستوى المعلم والتلميذ والمنهج والإدارة والعمل على إصلاح الخلل .

٢. مهارات إنسانية :

هي ترتبط بمحاولة المدير كسب الثقة واحترام رؤوسه من خلال بناء جسور من الود وتفهم المشاعر والظروف الاجتماعية والإنسانية من أجل تعزيز الثقة ومضاعفة الإنتاج .

٣. مهارات فكرية :

وهي القدرة على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والقدرة على التنبؤ لتقرير مستوى المدرسة في جميع المجالات .

مجموعة من المهارات التي يجب أن يجيدها حتى تحمق المدرسة أهدافها بكفاءة :

١. المهارة الضيقة *Technical Skill* : وتتمثل في فهم نظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قراراً ليس من حقه ، وحتى لا يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسؤولياته وهذه المهارة تكتسب بالخبرة الطويلة في ممارسة المهنة التربوية ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص .

٢. المهارة الإدراكية *Perceptive Skill* : وتتمثل في إتساع منظر الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية *Wholistic* للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه ، من حيث اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف

المدرسة وصالح أعضاء أسرة المدرسة واتفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع . . . إلخ . وهذه القدرة على الفهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء فالمدبر الناجح هو القادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة وبالكفاءة الواجبة مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار .

٣. المهارة الاجتماعية *Social Skill* : وهي التي تتصل بالفهم الصادق للذات وللآخرين ولطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحسب العاملين في عملهم وفي المدرسة وفي الإدارة ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار^(١)!

• المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

١. المهارات الذاتية *Individualistic Skills*

تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس .

٢. المهارات الفنية *Technical Skills*

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية . ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها:

١- www.maktoobblog.com

- أ. القدرة على تحمل المسؤولية.
- ب. الفهم العميق والشامل للأمور.
- ج. الحزم.
- د. الإيمان بالهدف.

٣. المهارات الإنسانية *Human Skills*

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء. ويرتبط مع هذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها:

- أ. الاستقامة وتكامل الشخصية.
- ب. بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه.
- ج. إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه.
- د. فهمه لشاعر مرؤوسيه وثقته بهم.
- هـ. تقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة.
- و. إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم.
- ز. خلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

٤. المهارات الإدراكية *Connectonal Skills*

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة :

١. المهارات التصورية:

يقصد بها : مدى كفاءة الفرد على ابتكار الأفكار . والشعور
بالمشكلات والتوصل إلى حلول لها ، وتحليل المواقف إلى مكوناتها ، واستنباط
النتائج المحتملة وربط الأسباب بالمسببات .

والقيادة التربوية ذات الكفاءة هي التي تحتفظ في ذهنها دائما بالصورة
الكلية . لا الجزئية للتربية ، وارباط النظام التعليمي بالمجتمع ككل . وتساعد هذه
المهارة القائد التربوي في تخطيط العمل ، وتنظيمه ، وتوجيهه ، وترتيب الأولويات
وتوقعه للأمور المستقبلية . ويمكن أن نكتسب القيادة الإدارية هذه المهارة من خلال
الحلقات الدراسية .

٢. المهارات الفنية:

يقصد بها : مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية
أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل .

والمهارات الفنية تتطلب قدرا معينا من المعارف والحقائق العلمية
والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري . وهناك العديد من الواجبات التي يقوم
بها مدير المدرسة وتتطلب مثل هذا النوع من المهارات ، ومنها : تخطيط العملية
التعليمية . وضع نظام جيد للاتصال تفويض السلطة وتوزيع الواجبات والمهام .

وينبغي هذه المهارات يعتمد على قناعة القائد سداً التعليم الذاتي
فيحرص على تنمية معرفته الإدارية باستمرار ، ويطلع على كل جديد في ميدان
الإدارة . كذلك ينبغي على السلطات التعليمية إعداد دورات تدريبية تهدف إلى
إكساب مثل هذه المهارات .

٣. المهارات الإنسانية: -

يقصد بها : قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح ، وتكوين بناء متماسك ومتكامل ، ومتعاون من العاملين بقصد زيادة إنتاجهم في مجال العمل .

وتنسى المهارات الإنسانية على :

١. احترام الشخصية الإنسانية ، ودفعها إلى العمل .
 ٢. استخدام أسلوب الترغيب والاستمالة في التعامل مع العاملين لا أسلوب القهر والإرهاب.
 ٣. بناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة.
- ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه ، ودوافعهم ، وحاجاتهم الإنسانية ، وكيفية إشباعها .

وهذه المهارات وإن كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة من البشر ، ومتنوعة في نفس الوقت ، فتشمل المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور . ويمكن للقائد اكتساب هذه المهارة من خلال إطلاعه على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال ، وإلمامه بطبيعة العلاقة بين التربية والمجتمع ، ووعيه بالفروق الفردية بين الأفراد ، ودوافعهم ، وانحاشاتهم ، وأن يلم بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية .

ج. وظائف، ومسئوليات، وواجبات، ومهام مدير المدرسة.

لا شك أن المدارس تتفاوت فيما بينها من حيث مستوي أدائها العام وقدرتها على تقديم تعلم جيد لتلاميذها وإذا ما حاولنا البحث عن الأسباب

المسؤولة عن إحداث هذا التفاوت يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة وجودة ونوعية المعلمين والعاملين والتجهيزات الضرورية . مرسى (2001م : 13) .

لذا تولي الدول النامية والمتقدمة على السواء اهتماماً كبيراً بالتربية استناداً على الدور الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفقيها. لذا أصبحت التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول كافة في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسية في إعداد القوي البشرية المدربة والقادرة على صنع التقدم وقيادته الأمر الذي يستوجب توفير العديد من المتطلبات منها وجود إدارة تربوية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم وعلى أداء أدوار أساسية وتحمل مسؤوليات جديدة تتطلبها عملية التحديث . بهجت (1991م : 32) .

وقد أضحى عملية المتابعة المستمرة للتطورات المعاصرة في مجال التربية وإداراتها تعكس مدى الاهتمام الذي توليه تلك الدول لرفاهية مجتمعاتها أفراداً ومؤسسات وذلك بما تتركه التربية من أثر في بناء المجتمع المدرك لأهدافه . والمخطط له على أسس قابلة للتنفيذ والتقويم المستمر. لأن تقدم أي أمة من الأمم يتأثر إلى حد كبير بمدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي تحرزه الأمة وأن هذا التطور الذي تصل إليه يعكس هو الأخر مدى كفاءة وفاعلية أنظمتها التربوية وسياساتها التعليمية (أبو حليلة وآخرون، 1995م) .

ولتحقيق أهداف التربية تقوم المدرسة بدور مهم في إنجاز تلك الأهداف لأنها توفر القدر الأعظم من الإعداد الشخصي والاجتماعي والثقافي والمعرفي

والتربوي الذي يحدده كماً ونوعاً مدى فاعلية حرجياً في مجال حياته العام والخاص .

وتعد المدرسة الخلية الأساسية للنظام التعليمي والتعليم العصري يقتضي وحوذ قيادات متطورة ممثلة في الإدارة التعليمية والمدرسية في مختلف المستويات نقوم بتنفيذ كل متطلبات النواحي التعليمية وتبني لنا أسباب تحقيق أهداف التعلم بما يتناسب وحجم المسؤوليات وبما يحقق تطوراً وإنتاجاً أفضل يتلاءم مع متطلب مجتمع مواكب للتقدم (غنيمات، 1990 م).

إن المدرسة التي ينتظر منها إنجاز أهداف المجتمع المتجدد لابد لها من مدير فاعل يعمل علي قيادة المدرسة بطريقة تجعله يدرك ما يقوم به دون تحبط أو تردد نظراً لأهمية المدير القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة إذ يحتل مدير المدرسة مكاناً مهماً في برنامج المدرسة بصفة عامة فهو قائد، المدرسة وكثير من النجاح يتوقف علي القيادة بل إن المجتمع يتجه إليه في طلب التوجيه . الخليل (والعرج 1996 م).

ومن هنا أصبحت الإدارة في العصر الحالي هي المسؤولة عن تسيير المدرسة لتحقيق الأدوار المنوطة بها ويقول حسين محضر الوارد ذكره في السعود وبتلاح (1993) لقد أطلق على العصر الذي نعيش فيه العديد من المسميات . كعصر اكتشاف الفضاء وعصر الكمبيوتر، وعصر التغيير السريع واحيرا عصر الإدارة التعليمية فما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة إنتاجية إلا كان من وراثيا إدارة مسؤولة تدفعها وتخرجها إلى حير الوجود فالإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق التي تصادفه أي مؤسسة أو دائرة أو مجتمع .

١. تحفيز المعلمين بأقصى جهد ممكن فيها .
٢. العمل مع المعلمين على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية.
٣. إشراك المعلمين في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم المدرسي للتلاميذ .
٤. تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.
٥. إتاحة الفرصة أمام النمو المهني للمعلمين بالمدرسة.
٦. العمل على تأمين مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل الاستخدام.
٧. التقويم والتوجيه المستمر للمعلمين.
٨. تحسين البرامج التعليمية.

ثالثاً : التركيز على التوجيه للطلاب :

١. تهيئة المناخ المناسب والبيئة التربوية التي تتناسب مع ميول التلاميذ واستعداداتهم واهتماماتهم وحل مشاكلهم .
٢. توفير الإمكانيات اللازمة لإنجاح عملية التوجيه للطلاب في المدرسة والاستفادة من الكفاءات المتاحة.
٣. دعم وتشجيع الاخصائى الاجتماعى وعدم تكليفه بأعمال إدارية تعيقه عن القيام بمهامه.
٤. المشاركة المباشرة في توجيه الطلاب وإرشادهم بالمدرسة باعتباره قائداً تربوياً.
٥. متابعة وملاحظة الظواهر السلوكية غير المقبولة.
٦. الاتصال بأولياء الأمور للتعاون مع المدرسة في تحقيق احتياجات البرامج .
٧. حث المدرسين وتشجيعهم على رعاية الطلاب وحل مشكلاتهم بالتعاون مع الاخصائى .

*أهم وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة:

تقع على عاتق مدير المدرسة وظائف تربوية كثيرة ، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض ، ولا بد لمدير المدرسة من ممارستها بفاعلية ومن أهم هذه الوظائف ما يلي :

1. التخطيط :

يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختبار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين .
ويمكن أن يضع مدير المدرسة برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه عن طريق :

- الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة .
- إعداد برنامج عمل لتنفيذه على مدار السنة . مدعماً بوسائل التنفيذ.
- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين .
- عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً .
- ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها .
- إسهام السارزين من الأساتذة في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة .
- دعم صلات المدرسة بحريجها وبالمدارس الواقعة في محيطها والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح .
- وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوي العصور ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب .

- الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها في الفترة الأخيرة من العام الدراسي مع الإعداد لامتحان آخر العام وفقاً لخطة مدروسة .
أ. التنظيم :

يقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل ، وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل ، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل .
ويمكن ممارسته على النحو التالي :

- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشؤون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية .
- تحديد المسؤوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين بالمدرسة في كافة المجالات .
- إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطلاب والمدرس وترابط المواد ومواعيد حصص الدراسات والتربية الرياضية والدروس العملية . . . إلخ^(١)
- تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط .
- إعداد جداول زمنية لمواعيد اجتماع المدرسين ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجالس الأنشطة المختلفة . . . إلخ .

• وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة .

٣. التوجيه والإشراف الفني :

ويتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضاً مع خطة المدرسة العامة .
ونؤكد هنا بأن أهم هدف لعملية التوجيه والإشراف الفني هو تطوير وتجديد العمل التربوي ، مع رفع كفاءة العاملين .
ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن ثم تعالج الضعف برفق وأناة وحكمة وروية^(١)

*وظيفة الإدارة المدرسية:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم تعد وظيفتها مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته ، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصص حضور وغياب التلاميذ ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي ، والتي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو . كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حوله تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع .

وهكذا أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية حجرة الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كانت ضائعة وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية . ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الإدارية ، بل يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية .

وقد كان هذا التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية . فقد أظهرت البحوث والدراسات النفسية والتربوية أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية . وأوضحت أن العملية التربوية عملية فردية في شخصية الطفل من جميع النواحي ، حيث أكدت الفلاسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن إيجابي نشط ، كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختبار الخبرات المرعبة التي تساعد على نمو شخصيته . وتؤدي إلى نفعه وينع محتتمعه . وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية تحيز الإدارة المدرسية من الاهتمام بالأعمال الروتينية إلى الاهتمام بالطفل . وضرورة مساعدته للتعلم بطفولته . وحل مشكلاته اليومية . وإعداده لمستقبله في حياته الحاضرة والمستقبلية في المجتمع .

كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع فقد أقام المجتمع المدارس مادي الأمر وأوكل إليها تربية أبنائه . وفهمت المدرسة وظيفتها على أنها نقل التراث الثقافي للأبناء لإعدادهم لحياة الكبار . كما فهمت أيضا أنها ممكن أن تقوم بهذه الوظيفة بعيدا عن المجتمع ، بعيدا عن مشكلاته . وأمانه . وأهدافه . وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد

لوظيفة المدرسة وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه .

وامتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانبين الإداري والفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسئولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تدريب والعلاقة بالمجتمع والمدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية والتخطيط للبرامج والإشراف على تنفيذها بما يحقق أهداف المدرسة ومن تلك الأهداف، تسيير شؤون المدرسة وفقاً للتعليمات والقواعد الصادرة عن الإدارة التعليمية وتنظيم نظام العمل في المدرسة وتسهيله وتطويره . وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف . ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب . وتنمية المعلمين مهنياً وإعداد برنامج التوجيه والإرشاد للتلاميذ . والإشراف على النواحي المالية للمدرسة . وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها .

ومما يؤخذ على المدارس العربية أن الإدارات المدرسية فيها تعطي كل اهتمامها للجوانب الإدارية وتغفل الجوانب الفنية على الرغم من أهميتها وضرورتها .

يمكن استخلاص وظائف الإدارة المدرسية كالتالي :-

١ . دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه .

٢. العمل على تزويد المتعلم -باعتباره محور العملية التعليمية- بتجارب متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات .
٣. نهينة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
٤. الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقدره لتحقيق الأهداف التربوية المقدره من خلال اطلاعهم على ما يستحد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم) .
عابدين(2001: ص ص 63 - 62).

* دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ:

- يتمثل دور مدير المدرسة في رعاية لتلاميذ المدرسة في الأدوار التالية:
١. إجراء دراسات عملية تتسم بالدقة من خلال استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف إلى اتجاهات إقبال التلاميذ على المدرسة وتفسير البيانات التي تحصل عليها بالنظر إلى سلوك المعلمين التعليمي والنمط الإداري المتبع.
 ٢. إجراء خطط توجيحية منقظمة لتوعية التلاميذ حول النظام المدرسي وأسس النجاح والرسوب . وما للتلميذ من حقوق وما عليه من واجبات . والعلاقة بين التلميذ والمعلم . والعلاقة بين التلميذ والإدارة المدرسية .
 ٣. توفير الظروف المناسبة لممارسة التلاميذ حقهم في المدرسة. ويتضمن هذا الحق توفير جميع الإمكانيات المدرسية المناسبة لممارسة التلاميذ نشاطهم التعليمي.

٤. إيجاد نظام لتسجيل جميع المعلومات. تراكمياً لتوجيه التلميذ بفعالية نحو اكتشاف طاقاته. واختيار أهدافه، وتقويم تقدمه نحو الأهداف واختيار طريقه الملائم له بعد تخرجه من المدرسة.
٥. مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد لزيادة فعاليته هذا النوع من الخدمات التربوية.
٦. توفير أقصى ما يمكن من الظروف المناسبة لتمكين التلاميذ من بلوغ الأهداف التربوية وثبات حقهم في التعليم والتعلم الفعالين.
٧. العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين وان تكون هذه العلاقة مبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين.
٨. العمل على توثيق العلاقة بين المدرسة والطلبة الخريجين وفتح أبواب المدرسة لهم، وإشراكهم في الأنشطة المدرسية وفي المناسبات ودعوتهم لزيارة المدرسة من حين لآخر. فنعرض المدارس تنشئ رابطة خريجين الأمر الذي يزيد من انتماء التلاميذ لمدرستهم، سواء داخلها أو خارجها.
٩. إيجاد نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ، ويجب أن يطلع التلاميذ مسبقاً عليه. وقبل وقوعهم في مخالفات مدرسية على النظام المدرسي وعملية المحاسبة ودور مجلس الضبط المكون من المعلمين، والعقوبات التي تصدر بحق المخالفين منهم.
١٠. مواجهة مشكلات التلاميذ النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي كالتأخر والغياب.
١١. تنسيق نشاطات التلاميذ المدرسية المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي من أجل بناء جسور من التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

١٢. مشاركة التلاميذ في تسيير اليوم الدراسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساعدة في إنجاز بعض المهام الإدارية المتصلة بالبناء المدرسي والمرافق التابعة له.

فالمدرسة هي المربي الثاني للطلاب وقد نكون المربي الأول والمسئولة عن ما يحمله الطالب من أفكار ومبادئ وقيم . وعليه فإن إدارة المدرسة مسؤولة كبيرة يترتب عليها مستقل أجيال بأكملها

* واجبات مديرة المدرسة: ^(١)

أن واجبات مديرات المدارس أشمل من ذلك بكثير . حيث تقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مديرة المدرسة ومسئولياتها إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي بعضها ببعض . وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مديرة المدرسة وهي :

١. الهدف الذي تحاول مديرة المدرسة أن تحققه من خلال وظيفتها. وهو إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة.
٢. الواجبات التي ينبغي أن تؤديها مديرة المدرسة من أجل الوصول إلى الهدف (إدارية. فنية. ذات صلة بالعلاقات العامة) .
٣. الطريقة التي تؤدي بها الواجبات (التخطيط. التنظيم. المتابعة) .

١- المراجع-1 : الصغار، فاضل (2001) م (التعبير الإداري كيف ولماذا) مجلة البنا لبنان العدد ٥٧
الموقع على شبكة الإنترنت <http://www.annabja.org.nba57/bdaa.htm>

*مدير المدرسة هو المسئول الأول عن حسن سير العمل.^(١)

ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته . ومن هنا ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه ، فواجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها ، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية :

١. الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري .

٢. الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني.

٣. الواجبات ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية.

أولاً : الواجبات ذات الطابع الإداري :

هذه الواجبات تتعلق بالأعمال المكتبية ، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل

الإداري ، وتساعد في خدمة الواجبات الفنية ، وتتبلور في الآتي :

١. ما يتعلق بشئون الطلبة وقبولهم . وتوزيعهم على الفصول .

٢. توزيع الكتب الدراسية .

٣. البناء المدرسي والتسهيلات المدرسية .

٤. حصر احتياجات المدرسة من القوى البشرية والمادية .

٥. الاتصال بالمسؤولين بشأن ما يتعلق بالمدرسة .

٦. العناية بالمكتبة ، والتأكد من توافر وسائل السلامة .

ثانياً : الواجبات ذات الطابع الفني :

وتتعلق بتحسين العملية التعليمية ، وتمثل قمة عمل مدير المدرسة

في الإشراف . والمتابعة . والتقويم ، وتشمل :

١- المراجع-1 : الصفار ، فاضل (2001) م . (التغيير الإداري كيف ولماذا؟ مجلة النبأ لبنان ، العدد ٥٧ ، الموقع على شبكة الإنترنت <http://www.annabaa.org/nba57/ibdaa.htm>

١. الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم
٢. رعاية الطلاب ، وتطوير المناهج .
٣. الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد .
٤. الإشراف على الاختبار.
٥. حضور الاجتماعات .
٦. التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين .
٧. وضع التقارير ورفعها إلى السلطات التعليمية .

ثالثاً: الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة (المجتمع المحلي).

١. وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها .
 ٢. مقابلة أولياء أمور الطلاب ، ومتابعة مشكلات أبنائهم ، واقتراح الحلول المناسبة .
 ٣. القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة وبين البيئة المحلية من هياكل ومنظمات .
- وجدير بالذكر أن الواجبات الإدارية تشغل عادة معظم وقت رجل الإدارة . ومن الشكاوي الشائعة بين العاملين في الإدارة أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية ، وأنهم لا يحدون الوقت الكافي للقيام بالأعمال الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية مختلف جوانبها .
- ومن العاملين في الإدارة المدرسية من يتصور خطأ أن مسنوليته الكبرى تكمن في تصريف العمل الإداري ، وأن العمل الفني يأتي في المرحلة الثانية ، وهذا

تصور غير صحيح ، يضع الأمور في غير نصابها ، ذلك أن لب العملية يتعلق بالجانب الفني في ضوء مساعدة الجانب الإداري .

* أبرز مهام مدير المدرسة تجاه السجلات المدرسية :^(١)

١. السجلات الرسمية : هي السجلات التي صدر بها تعميم أو خطاب أو قواعد أو لوائح من الجهات المختصة ، أو التي توزع عن طريق إدارة التربية والتعليم ويُلتزم مدير المدرسة بتوفيرها في المدرسة .

٢. السجلات التنظيمية : هي السجلات غير الرسمية التي يرى مدير المدرسة أو مساعديه أو المشرف التربوي أنها ضرورية لتنظيم العمل التربوي والتعليمي في المدرسة وتسهيله .

- وتتضمن مهام مدير المدرسة تجاه كلا النوعين من السجلات المدرسية التالي :

١. اختيار الورق الأبيض والمقاوم لعوامل التلف عند إعداد السجل المدرسي .

٢. تجليد السجل المدرسي تجليداً فاخراً لحفظه فترة زمنية أطول .

٣. ترقيم كل صفحة من صفحات السجل المدرسي .

٤. تدوين (اسم السجل المدرسي / تاريخ بداية العمل فيه) على غلاف السجل الخارجي .

٥. الحرص على أن يكون السجل المدرسي صغير الحجم ... بحيث يُمكن حمله ونقله وحفظه واستخدامه بسهولة .

٦. بالنسبة للسجلات المدرسية ذات العلاقة بالطلاب يُفترض توحيد رقم الطالب في الحاسب الآلي وتلك السجلات.

١- مهام مدير المدرسة اتجاه السجلات المدرسية - العربي المتميز

٧. التدوين في السجل المدرسي بحط جميل واضح مقروء .
٨. استخدام المواد السائل الأزرق عند التدوين في السجلات المدرسية .
٩. الاحتفاظ بالسجلات المدرسية في مكان آمن .
١٠. التعديل الفوري في السجلات الرسمية لتطابق وثائق الطلاب المعدلة أو التي صدرت تعليمات رسمية بتعديلها .
١١. استلام وتسليم السجلات المدرسية بموجب كشوف جرد واستلام العهد الرسمية مثلها مثل بقية عهدة المدرسة .
١٢. الالتزام بنماذج السجلات المدرسية ، وعدم التعديل فيها إلا وفق ما يرد من الجهات المختصة .

أبرز مهام مدير المدرسة تجاه الملفات المدرسية :

١. تخصيص ملفات كبيرة لحفظ الأوراق الخاصة بالمدرسة .
٢. تخصيص ملفات ملائمة لحفظ الأوراق الخاصة بالطلاب أو العاملين في المدرسة .
٣. وضع على غلاف الملف الأول الداخلي فهرساً بمحتويات الملف بعد ترقيم المحتويات .
٤. تخصيص ملف للأوراق والخطابات والتعاميم ذات الفترة الرمنية المحددة .
٥. الاحتفاظ بالملفات المدرسية في مكان آمن .
٦. استلام وتسليم الملفات المدرسية بموجب كشوف جرد واستلام العهد الرسمية مثلها مثل بقية عهدة المدرسة .

١. مهام مدير المدرسة اتجاه السجلات المدرسية - العربي المتميز

<http://www.educationmayiz.com>

ه وأخيراً : فإن من أبرز مهام مدير المدرسة تجاه السجلات والملفات المدرسية يتمثل في تعيين أسماء المسؤولين في المدرسة عن التعامل معها خلال العام الدراسي ، وتوثيق ذلك في أنموذج مدرسي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة .

*أبرز مهام مدير المدرسة تجاه الطلاب.

١. الإشراف على الخطة العامة للنشاط الطلابي داخل المدرسة ، وتكاملها مع بقية الخطط ، ومتابعة سير الخطة .
٢. تكليف مشرفي جماعات النشاط الطلابي حسب تخصصاتهم وميولهم من معلمي المدرسة .
٣. تشكيل ورئاسة مجلس النشاط الطلابي داخل المدرسة .
٤. تقييم رائد النشاط الطلابي ومشرفي الجماعات ورواد الفصول الدراسية وجميع العاملين في الأنشطة .
٥. ربط النشاطات الطلابية التربوية المدرسية بالمجتمع المدرسي والمجتمع ككل .
٦. اعتماد تقارير وسجلات النشاط الطلابي .
٧. تكريم المتميزين ، ووضع الحوافز التشجيعية للعاملين في النشاط الطلابي .
٨. تفعيل دور القطاع العام والخاص والداعمين لخدمة النشاط الطلابي في المدرسة .
٩. رئاسة مجلس الصندوق المدرسي .
١٠. حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه تنفيذ النشاط الطلابي في المدرسة .

*موجز مهام مدير المدرسة. (١)

• **تشخيص الواقع المدرسي :**

١. قبيل بداية العام الدراسي : تشكيل فريق عمل من العاملين في المدرسة لإعداد تقرير وصفي تشخيصي لواقع المدرسة من جميع الجوانب المادية والبشرية .
 ٢. تحديد المجالات المدرسية التي تحتاج إلى متابعة ودعم .
- **الخططة المدرسية - البرنامج الزمني :**
١. إعداد مدير المدرسة الخططة المدرسية وفق الإمكانيات المتاحة .
 ٢. بناء مدير المدرسة البرنامج الزمني السنوي لجميع المهام المقرر القيام بها خلال العام الدراسي الحالي .

٣. مراجعة مدير المدرسة ما نُفذ من البرنامج الزمني (بصفة دورية).

٤. متابعة وكيل أو وكلاء المدرسة لنفاذ وتنفيذ البرنامج الزمني السنوي لكل المهام المقرر القيام بها خلال العام الدراسي وفق آلية فاعلة .

• **التطوير وتوثيق الإنجازات :**

١. تحديث إصدار نظام نور مع بداية العام الدراسي .
٢. تحديث بيانات المدرسة ومنسوبيها وقيد الطلاب الجدد .
٣. تعيين آلية لتوثيق الإنجازات المدرسية .

• **المبنى المدرسي :**

١. استئجار الإمكانيات المتاحة في المنى المدرسي على الوجه (الأفضل) .
٢. تنظيم محتلف مرافق المنى المدرسي .
٣. تثبيت اللوحات الإرشادية داخل المبنى المدرسي .

١- موحز مهام مدير مدرسة - ٥٥ . سهل الثقافة التربوية

٤. التخلص .بأسلوب نظامي . من العهد التي لم تعد الحاجة قائمة لها .
 ٥. إزالة المخلفات من داخل المبنى المدرسي .
 ٦. تنظيف مع تعقيم خزانات المياه .
 ٧. التأكد من وصول المياه إلى المبنى المدرسي مع متابعة توفرها فيه .
 ٨. العناية بكفاءة أجهزة (التبريد .التكييف .التسخين) .
 ٩. العناية بتنظيم وتجهيز وسلامة ونظافة (الحجرات الدراسية - غرف البيئة الإدارية والتعليمية . دورات المياه) .
 ١٠. العناية بتنظيم وتجهيز وسلامة ونظافة (مركز مصادر التعلم - المختبرات والمعامل المدرسية . الملاعب الرياضية) .
 ١١. تهيئة موقع ملائم داخل المبنى المدرسي (لأداء الصلاة . للاصطفاف الصباحي . للمقصف المدرسي) .
 ١٢. تنظيم سجل بحالة المبنى المدرسي وواقع صيانتة .
- السلامة المدرسية :
١. العناية بسلامة التمديدات (الكهربائية . المائية . الصحية) في المبنى المدرسي .
 ٢. توفير وسائل السلامة المدرسية .
 ٣. تشكيل لجنة السلامة المدرسية .
 ٤. تطبيق لائحة الاشتراطات الصحية للمقاصف المدرسية .
- توزيع المهام بين العاملين :
١. توزيع المهام بين العاملين في المدرسة بالنظر إلى ما ورد في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام .

٢. إبلاغ (وكيل أو وكلاء المدرسة - المرشد الطلابي - رائد النشاط - مستر في الجماعات - إواد الفصول - أمين مركز مصادر التعلم - محاضر المختبر - محاضر الحاسب الآلي - المساعد الإداري - الكاتب - مراقب الطلبة - المنسق الإعلامي - المسؤول عن السلامة - حارس المدرسة - العمال والمستخدمين) بمهامهم خلال العام الدراسي خطياً.

٣. تعيين إجراءات فاعلة تضمن حُسن الإشراف على العاملين أثناء أدائهم مهامهم خلال العام الدراسي.

٤. تنظيم سجل لرصد الملاحظات العامة على أداء العاملين مهامهم.

٥. تهيئة وكيل أو وكلاء المدرسة للقيادة التربوية.

• الجداول المدرسية:

١. بناء جدول (الحصص الدراسية - الاحتياط العام - التوقيت الزمني لليوم الدراسي) وفق أسس تنظيمية عادلة.

٢. عند غياب أي معلم؛ تغطية العجز في الحصص من خلال إعداد جدول احتياط والاحتفاظ بنسخة منه.

٣. بناء جدول (الإشراف اليومي على الطلاب - المناوبة اليومية أو الشهرية) وفق أسس تنظيمية عادلة.

٤. تفعيل الدور الإداري التربوي لمقابلة تنفيذ جدول (الإشراف اليومي على الطلاب - المناوبة اليومية).

٥. تنظيم بيان (بالإشراف على أدوار المنسقين المدرسي - الإشراف أوقات الصلاة) مع تعيين إجراءات فاعلة للمتابعة.

◦ المجالس واللجان المدرسية :

1. تشكيل المجالس واللجان المدرسية التالية (مجلس المدرسة - مجلس المعلمين - لجنة الحالات السلوكية الطارئة - لجنة التوعية الإسلامية - لجنة التوجيه والإرشاد . لجنة النشاط) .
2. إبلاغ أعضاء المجالس واللجان المدرسية بالتشكيل والمهام خلال العام الدراسي .
3. عقد اجتماعات المجالس واللجان المدرسية وتوثيقها في سجل الاجتماعات المدرسية .
4. متابعة تنفيذ نتائج وتوصيات اجتماعات المجالس واللجان المدرسية .

◦ البرامج التربوية :

1. تعيين إجراءات المتابعة تنفيذ برامج (التوجيه والإرشاد الطلابي - النشاط الطلابي . التوعية الإسلامية) .
2. تعيين آلية لتطبيق قواعد تنظيم السلوك والمواطنة للطلاب .
3. تكريم الطلاب المبرزين في البرامج التربوية .

◦ الاصطفاف الصباحي :

1. العناية بموقع تنفيذ فعاليات برنامج الاصطفاف الصباحي .
2. الإشراف الميداني على برنامج الاصطفاف الصباحي .
3. تنظيم وتنشيط فعاليات برنامج الاصطفاف الصباحي .
4. تعزيز دور الإذاعة المدرسية (التعليمي - التربوي) .

◦ متابعة انتظام العاملين :

1. تفعيل سجل حضور وانصراف الموظفين .

٢. قفل الدوام بداية وقت الاصطفاف الصباحي.
 ٣. رصد زمن تأخر وغياب كل معلم.
 ٤. تحرير أمر حسم إذا بلغ مجموع التأخر والخروج سبع ساعات مع إحاطة الجهات المختصة.
 ٥. توجيه مساءلة للمعلم الغائب.
 ٦. تحرير أمر حسم إذا تغيب يوماً واحداً بدون عذر.
 ٧. ننبه المعلم خطياً إذا بلغ مجموع تأخره أو خروجه ثلاث ساعات (أو: تغيب دون عذر ثلاثة أيام).
 ٨. رفع أوراق المعلم المتغيب خمسة أيام دون عذر للإدارة مع تزويد الإشراف التربوي بصورة من الأوراق.
 ٩. تزويد ملف المعلم في المدرسة بصورة من المكاتبات ذات العلاقة بانتظامه.
 ١٠. رفع الخلاصة الإحصائية الشهرية وفق التنظيمات السارية.
 ١١. إحالة المعلم للإدارة إذا بلغ غيابه خمسة عشر يوماً متصلة أو ثلاثين متفرقة.
- متابعة انتظام الطلاب :
١. تعيين إجراءات لمتابعة تأخر وغياب الطلاب عن المدرسة تكفل التأكد من أسبابه بدقة مع توثيقها.
 ٢. تفعيل كشف (بيان) متابعة غياب الطلاب اليومي.
 ٣. تفعيل كشف (بيان) متابعة تأخر الطلاب اليومي.
 ٤. تفعيل سجل غياب وتأخر الطلاب السنوي / تفعيل سجل خروج الطلاب من المدرسة للحالات الطارئة.

• متابعة المعلمين الفنية :

١. تنظيم سجلات لمتابعة (دفاتر المعلمين بخصوص توزيع المقرر الدراسي وإعداد الوحدات التعليمية - تقويم الطلاب المستمر - تفعيل المعلمين الأعمال التحريرية والواجبات الطلابية) .

٢. توثيق التوجيهات (الإدارية - التربوية) للمعلمين عقب المتابعة.

٣. تنظيم وتفعيل ملف أداء المعلم التراكمي.

٤. تشجيع المعلمين على استخدام وسائل الاتصال التعليمية مع تهيئة المناخ المناسب للمعلمين لإعدادها.

• الزيارات الصفية :

١. تنفيذ الزيارات الصفية لكل المعلمين وفق ما ورد في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام 1420هـ وصلاحيات مديري المدارس 1432هـ.

٢. توثيق الزيارات في السجل المخصص أو في النظام الإلكتروني المعتمد.

٣. مناقشة المعلم حول الزيارة الصفية (الإيجابيات - الملاحظات).

٤. إطلاع المعلمين والمشرفين التربويين المختصين على نتائج الزيارات مع توثيق الإجراءات المتخذة.

• الأساليب الإشرافية التربوية :

١. تنظيم أساليب النمو المهني للمعلمين حسب احتياجاتهم التدريبية، ووفق جداول زمنية .

٢. تنفيذ أساليب النمو المهني للمعلمين بفاعلية.

٣. تقويم آثار الأساليب الإشرافية التربوية المطبقة.

◦ توصيات المشرفين التربويين :

١. الحرص على تسجيل المشرفين التربويين الزائرين أهم التوصيات التي يُوصى بمتابعتها لدى المعلمين .

٢. إطلاع المعلمين . رسمياً . على توصيات المشرفين التربويين حال تدوينها .

٣. تنظيم سجل لتدني متابعة تنفيذ توصيات المشرفين التربويين .

◦ الاختبارات المدرسية :

١. إعداد برنامج زمني فصلي لتطبيق لائحة تقويم الطالب ومذكرتها التفسيرية والتعليمات اللاحقة بها .

٢. متابعة (كشف درجات التقويم المستمر للمواد الشفهية - سجلات أعمال السنة) دورياً مع التوثيق .

٣. تزويد أولياء أمور الطلاب بمعلومات عن مستوى تحصيل أبنائهم الدراسي مع حثهم على التعاون للتطوير .

٤. دراسة المخرجات الإحصائية ذات العلاقة بتقويم التحصيل الدراسي للطلاب بشكل تناوبي منظم .

٥. توثيق نتائج دراسة المخرجات الإحصائية .

٦. توظيف نتائج دراسة المخرجات الإحصائية كتغذية راجعة للتطوير المدرسي .

٧. تحقيق آلية (الاستثمارات الإرشادية للطلاب المتفوقين - الخدمات الإرشادية للمتأخرين دراسياً) .

◦ تقويم الأداء الوظيفي :

١. الاعتماد على التعليمات المنظمة لتقويم أداء . عامين ، سورده بي دحه تقويم الأداء الوظيفي .

٢. الاعتماد على التعليمات المنظمة لتقويم أداء العاملين الواردة في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام .

o العلاقات الإنسانية :

١. تفعيل العمل المؤسسي في كل فعاليات العمل المدرسي ومراعاة الفروق الفردية النفسية بين العاملين .

٢. الصدق في احترام إنسانية العاملين في المدرسة وخاصة حفظ كرامة الآخرين وحساسيتهم الخاصة.

٣. تحديد مهام واضحة للعاملين ومتابعتهم بعدالة مع دعمهم أثناء مراحل إنجاز المهام وتقدير إنجازاتهم.

٤. توثيق الاتصالات الإدارية الإنسانية بين العاملين خاصة تشجيع التوافق الجماعي في البيئة الدراسية .

o السجلات والملفات المدرسية :

١. تنظيم السجلات والملفات المدرسية المعتمدة.

٢. تعيين أسماء المسؤولين عن السجلات والملفات المدرسية المعتمدة.

٣. تعيين آلية لمتابعة الرصد والتدوين في السجلات والملفات المدرسية المعتمدة.
مهام مدير المدرسة :

يقوم مدير المدرسة بعملين هامين وهما تشكيل اللجان التالية :

اولاً : لجنة وضع الامتحانات:

حيث يقوم مدير المدرسة بتكليف مجموعة من المدرسين الاوائل بعمل

امتحانات نصف العام ممن يتسمون بالخبرة والأمانة والنزاهة وفى طى السرية

والكتمان وعدم معرفة اى فرد بشخصية واضع الامتحان وبتوقيعه بمسئوليته عن

الورقة الامتحانية ومدى مطابقتها لمواصفات الورقة الامتحانية وتسليمها لمدير المدرسة مع نموذج إجابة موضح عليه الدرجات الخاصة بكل جزئية موضوعة في ظرف محكم.

ثانياً: لجنة النظام والمراقبة:

يقوم مدير المدرسة باختيار رئيس لجنة النظام والمراقبة من المشهود لهم بالكفاءة والخبرة وتحمل المسؤولية .

يقوم مدير المدرسة بالاشتراك مع رئيس اللجنة باختيار اعضاء لجنة الكنترول بحد ادنى .

اعضاء لكل صف وحسب اعداد الطلبة " من الفئتين ولبس الاداريين " .

يقوم المدير بإعداد اقرارات الموانع للجنة النظام والمراقبة:

- ليس له اقارب حتى الدرجة الرابعة.
- ليس له طلاب يدرس لهم.
- إلا يكون محروماً من اعمال الامتحانات.
- إلا يكون محالاً للتحقيق بأعمال الامتحانات.
- إلا يكون محالاً للنحكمة التأديبية.

* واجبات مدير المدرسة المالية والإدارية:

النظام بالمدرسة لذا يجب أن يلم مدير المدرسة بأصول وأسس العمل المالي والإداري قدر الامكان ري هو أساس علي القائمين بهذا العمل علي أساس صحيح وفي إطار من العلاقات الإنسانية الجيد حتي يمكنه الإشراف مدير المدرسة هو المسئول عن إدارة المدرسة لتحقيق أفضل النتائج وحيث إن العمل المالي والإدارة التي تدفع العاملين إلي حسن تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب .

المدرسة ومن أهم واجبات مدير المالية والإدارية :

١. توزيع العمل علي الإداريين بالاشتراك مع التوجيه المالي والإداري حسب قدراتهم وخبراتهم بما يكفل حسن إنجاز العمل وأن يتم هذا التوزيع بموجب محضر توزيع رسمي بوقع عليه الجميع ويعتمد من مدير المدرسة ويحتفظ به طرفه .
٢. الإشراف علي عملية تحصيل الرسوم المدرسية وتوريدها أولا بأول إلي حساب المدرسة بالبنك أو البريد والتأكد من عدم احتفاظ السكرتير بها في الخزانة أو طرفه والإطلاع علي إيصالات التوريد للبنك والتوقيع عليها.
٣. التأكد من أن السكرتير يقوم بجمع الرسوم طبقا للنشرة الواردة من المديرية
٤. الإشراف علي الصرف من الأنشطة في حدود اللوائح والقوانين المنظمة لعلمية الصرف
٥. جرد الخزانة جردا مفاجئا من وقت لآخر وعمل محضر جرد والاحتفاظ بها في سجل خاص طرفه
٦. الإبلاغ عن حوادث السرقة أو الاختلاس فور وقوعها
٧. الإشراف علي أعمال التوريدات من حيث توزيع الكتب علي الطلبة والتأكد من وصولها للمدرسة قبل بدء العام الدراسي بوقت كاف
٨. اعتماد مستندات الشراء الخاصة بالمدرسة والتأكد من سلامتها الأعمال الإدارية والمالية بالمدرسة.

* مهام مدير المدرسة من وجهة نظر سير جيوفاني :

تعدد وتنوع مهام مدير المدرسة ، وقد وضع سير جيوفاني تسع

مهام للمدير هي :⁽¹⁾

١. تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
٢. المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.
٣. تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
٤. التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
٥. الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم... الخ.
٦. الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
٧. التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
٨. النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
٩. الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها MacCabe، 1999 .

القيادة المدرسية الناجحة وعلاقتها المختلفة : الفرق بين النجاح والفاعلية .

هناك فرق بين نجاح القائد وفاعليته . فالنجاح يقاس بمدى الإنجاز
للإنهاء الموكلة للفرد . بينما تقاس الفاعلية بمدى حسن الاستثمار الأمثل لقدرات
العاملين في المدرسة لأداء مهامهم، لهذا فإن القيادة المدرسية الفاعلة تنمّل :

١- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

١. قدرة مدير المدرسة على إحداث التفاعل بين متطلبات العمل والعاملين (المعلمون - التلاميذ - الدوائر الرسمية - أولياء الأمور، المجتمع المحلي).
٢. أن يكون مدير المدرسة الناجح واعياً ومدركاً لدوره ومركزه فيحاول التجديد والتطوير.
٣. قدرة مدير المدرسة على ترجمة العلاقات وتوجيهها بصورة هادفة إلى أعمال وأفعال بدلا من الأقوال والشعارات.

• أهم العلاقات التي تتطلبها القيادة المدرسية الناجحة فهي:

١. علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:
على مدير المدرسة أن يحرص على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين المعلمين، وتطوير هذه العلاقة بحيث يشعر كل واحد بمدى أهمية وقيمة ما يقدمه من حيد، مع إعطائهم هامشاً من الحرية، وأن يكون على مستوى من الوعي والإدراك للمشكلات التي قد تعترض المدرسين باعتباره مشرفاً وقائداً تربوياً ليقوي من معنوياتهم ويدفعهم لمضاعفة جهدهم بصورة تلقائية.
٢. علاقة مدير المدرسة بالتلاميذ:
يعتبر التلاميذ جوهر العملية التعليمية فمدير المدرسة كمشرف تربوي ينبغي أن تكون علاقته مع التلاميذ ترمي إلى مساعدتهم للارتقاء بهم في مختلف المستويات سلوكياً ومعرفياً وروحياً وجسدياً واجتماعياً وثقافياً وتربوياً، وأن يتحسس ويتلمس مشاكلهم.
٣. علاقة مدير المدرسة بالإدارة:
تشرف على الإدارة المدرسية الإدارة التعليمية وينبغي على إدارة المدرسة أن تحرص على تكوين علاقة جيدة أساسها الاحترام والتعاون وتقديم الإرشادات والتوجيهات والمقترحات.

٤. علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع الأهلي :

تحاول الإدارة المدرسية الناجحة توثيق علاقة التواصل مع أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الآخر في إنجاح العملية التعليمية . والإدارة المدرسية لا تستطيع أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من أولياء الأمور من حيث الرقابة والمتابعة والتواصل المستمر لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى التلاميذ . والمدرسة تُعتبر جزء لا يتجزأ من المجتمع فلا بد أن يضع مدير المدرسة خطة واضحة يتم من خلالها تفعيل هذه العلاقة بما يحقق أهداف المدرسة وينسجم مع احتياجات المجتمع واحتياجاته .

• مهام مدير المعهد أو المدرسة العادية :^(١)

مدير المعهد أو المدرسة العادية هو المسئول الأول تربوياً وإدارياً في معيهد أو مدرسته . ويشرف على جميع الشؤون التربوية والتعليمية والإدارية . ويوجه العمل بالتعاون مع هيئة المدرسة وفقاً للدوائح والتوجيهات . وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً وتفانياً في أداء رسالته .

مهام المدير :

١- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة . وتفهمها . والتعرف على خصائص طلابها . وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة .

١ سيد مير المدرسة ٢ : - الجامعة الإسلامية

http://www.iiu.edu.sa/administrations/Educational/Teacher_Page_Sch

oil-Director.aspx

مهام مدير مدرسة في نهاية العام الدراسي - منتديات بوابة العرب

<http://vh.arabsgate.com>

- ٢- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب . وضوءه من جميع الجوانب واكسابه الخصال الحميدة .
- ٣- متابعة الإشراف على مرافق المعهد أو المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتثبيتها للاستخدام مثل : (المصلى ، والمعامل والمختبرات ، ومركز مصادر التعلم ، والمقصف المدرسي ، وقاعات النشاط ، والأفنية والملاعب ، وأجهزة التكييف وتبريد المياه وغيرها) . وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها .
- ٤- اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد ، وإعداد خطط العمل في المعهد أو المدرسة ، وتنظيم الجداول ، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المعهد أو المدرسة ، وتشكيل المجالس واللجان في المعهد أو المدرسة ، ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المعهد أو المدرسة .
- ٥- الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والإطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم .
- ٦- تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المعهد أو المدرسة وفقا للتعليمات المنطبقة لذلك ، مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات .
- ٧- الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المعهد أو المدرسة وخارجها ، وتقويم آثارها على أدائه ، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص .

- ٨- التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المعهد أو المدرسة ، وتسهيل مهماتهم ، ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة إلى دعوة المشرف المختص عند الحاجة .
- ٩- تعزيز الدور الاجتماعي للمعهد أو المدرسة . وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المعهد أو المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المعهد أو المدرسة .
- ١٠- توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ، ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم . ومواصلة أشعارهم بملاحظات المعهد أو المدرسة وأية مرثبات حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم . والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبنائهم من مشكلات .
- ١١- تفعيل المجالس المدرسية . وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المعهد أو المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية . وضمان قيام كل فرد بمسئوليته على الوجه المطلوب . مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه .
- ١٢- المشاركة في الاجتماعات، والمقائات، وبرامج التدريب وفق ما تراه الأمانة العامة للتربية الخاصة أو إدارة التعليم .
- ١٣- إطلاع هيئة المعهد أو المدرسة على النعاميم ، والتدجيبيات ، والذرائح ، والأنظمة الصادرة عن جنات الاحتصاص ، ومناقشتها معهم لتنفيذ مضامينها . والعمل بموجبها. وذلك من خلال احتناع يعقد لهذا الغرض .

- ١٤- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المعهد أو المدرسة . والاهتمام ببا ومتابعة برامج النشاط . وتقويتها والعمل على تحقيق أهدافها .
- ١٥- الإشراف على مقصف المعهد أو المدرسة ، والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله . ومن توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب ، ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته .
- ١٦- الإشراف على عملية تقويم التلاميذ والاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات ، وتحليلها ، واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك .
- ١٧- الإشراف العام على برنامج الاصطفاف الصباحي ، وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه . واكتمال متطلباته ، وتذليل معوقاته . والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المعهد أو المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه .
- ١٨- تفقد منشآت المعهد أو المدرسة وتجهيزاتها ، والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها . وإعداد سجل خاص بحالة المنسوي وأعمال صيانتها والمبادرة إلى إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها .
- ١٩- المبادرة إلى الإحابة على المكاتبات الواردة للمعهد أو المدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها .
- ٢٠- تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام . إضافة إلى ما تراه إدارة المعهد أو المدرسة من مبادرات

ومرئيات نهدف إلى تطوير العمل في المعهد أو المدرسة بصفة خاصة . وفي
المعاهد أو المدارس الأخرى وفي التعليم بوجه عام .

٢١- تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة ، مثل : تمكينه
من المشاركة في زيارة المعلمين . ومتابعة أدائهم ، ورئاسة بعض اللجان وغير
ذلك .

٢٢- توثيق حالات غياب وتأخر العاملين في المعهد أو المدرسة من المعلمين
وغيرهم. واتخاذ جميع الإجراءات النظامية من تدوين ملاحظة في دفتر
الدوام ومن مساءلة وتحقيق .

٢٣- اتخاذ اللازم لحسم أيام الغياب من راتب المعلم أو الموظف . وتطبيق مبدأ
الأجر مقابل العمل .

٢٤- الكتابة لإدارة التعليم بما يحدث في المعهد أو المدرسة من حالات غياب
وتكرار تأخر. وبيان ما يرى اتخاذه بشأن كل حالة من إجراء غير الحسم
من الراسب . لأن حسم أيام الغياب لا يعد عقوبة .

٢٥- ملاحظة وضع ما يوثقه من حالات الغياب والتأخر في الاعترار عند إعداد
نقويم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المعهد أو المدرسة . وعند كتابة
ما يطلبونه من توصيات يحتاجون إليها حين التقدم لعمل قيادي
أو الالتحاق بدورة تدريبية ، أو إيفاد للتدريس في الخارج ، أو غير ذلك من
الفرص المتاحة .

٢٦- القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص حسب الأنظمة .

٢٧- المشاركة في الدراسات، والأبحاث، والدورات، والندوات، والمؤتمرات في مجال اختصاصه .

٢٨- القيام بأية أعمال أخرى تسند إليه في مجال عمله .

المبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها يولي مدير المدرسة المعلم الجديد عناية خاصة ويزوده بكل ما يلزمه من التعليمات ويساعده على الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس القيام بها ويمكنها من المشاركة في اللقاءات والبرامج التنشيطية والدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين الجدد.

يقوم مدير المدرسة بمتابعة المعلم الجديد وتقويمه وفقاً للتعليمات الخاصة بسنة التجربة ويوثق زيارته له في الفصل وتوجيهاته في سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه ويبلغ المعلم كتابياً بعد كل زيارة بما عليه من ملاحظات ويعد في ضوء ذلك:

- تقديم الأداء الوطني الخاص بالمعلم وبيعته إلى إدارة التعليم في الوقت المحدد منبأ فيه رأيه صلاحيته للعمل أو تحويله إلى عمل آخر.
- يقوم مدير المدرسة بتوثيق حالات غياب وتأخر العاملين في المدرسة من المعلمين وغيرهم ويتخذ جميع الإجراءات النظامية من تدوين ملاحظة في دفتر الدوام ومن مساءلة وتحقيق.
- يتخذ اللازم لحسم أيام الغياب من راتب المعلم أو الموظف وتطبيق مبدأ الأجر مقابل العمل .

• يكتب لإدارة التعليم بما يحصل في المدرسة من حالات غياب وتكرار وتأخر وبين ما يرى.

• اتخاذ بشأن كل حالة من إجراء غير الحسم من الراتب لأن حسم أيام الغياب لا يعد عقوبة.

• يلاحظ مدير المدرسة وضع ما يوثقه من حالات الغياب والتأخري الاعترار عند إعداد تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة وعند كتابة ما يطلبونه من توصيات يحتاحون إليها حين التقدم لعمل قيادي أو الالتحاق بدورة تدريبية أو إبعاد للتدريس في الخارج أو غير ذلك من الفرص المتاحة .

واجبات مدير المعهد أو المدرسة نحو برامج التربية الخاصة :

١. الإشراف العام على برامج التربية الخاصة والعمل على توفير جميع مستلزماتها .

٢. العمل على إيجاد بيئة تربوية تمكن تلاميذ التربية الخاصة من الاندماج مع أقرانهم العاديين في الأنشطة الصفية وغير الصفية.

٣. الإشراف على خدمات التغذية والإسكان الداخلي (إن وُجد) ، وفقاً لما نصت عليه المادة السابعة من اللائحة التنظيمية للأقسام الداخلية بمعاهد التربية الخاصة.

٤. الإشراف على عملية نقل تلاميذ التربية الخاصة والتأكد من انتظامها طوال العام الدراسي.

٥. متابعة الاستحقاقات المالية من سلف ومكافآت والعمل على صرفها
وتسديدها وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك .

واجبات مدير المعهد أو المدرسة نحو المعلم الجديد:

١. يولي مدير المعهد أو المدرسة المعلم الجديد عناية خاصة ، ويزوده بكل ما يلزمه
من التعليمات والتوجيهات ، ويساعده على الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس
القيام بها ، ويمكنه من المشاركة في اللقاءات، والبرامج التنشيطية، والدورات
التدريبية الخاصة بالمعلمين الجدد .

٢. يقوم مدير المعهد أو المدرسة بمتابعة المعلم الجديد ، وتقويمه وفقاً للتعليمات
الخاصة بسنة التجربة ، ويوثق زيارته له في الفصل وتوجيهاته في (سجل
متابعة مدير المعهد أو المدرسة للمعلم وتقويمه) . ويبلغ المعلم كتابياً بعد كل
زيارة بما عليه من ملاحظات ، ويعد في ضوء ذلك تقويم الأداء الوظيفي
الخاص بالمعلم ، ويبعثه إلى إدارة التعليم في الوقت المحدد مبنياً فيه رأيه بمدى
صلاحيته للعمل أو تحويله إلى عمل آخر .

خطة عمل مدير المعهد أو المدرسة :

يعد مدير المعهد أو المدرسة لنفسه قبل بداية كل عام دراسي خطة عمل
مفصلة لما يقرر القيام به من أعمال وواجبات ويصنفها إلى مهام (يومية ،
وأُسبوعية ، وشهرية ، وفصلية ، وسنوية) . ويراجع ما نفذه من الخطة بصعة دورية
وفق بطاقة (التقويم الذاتي لعمل مدير المعهد أو المدرسة) .

***أهم المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة .**

إن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً في مدرسته . ويفرض هذا الدور قيام
مدير المدرسة بمهام إدارية ومهام فنية ومع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي

هو في خدمة العمل الفني وانطلاقاً من إن الإشراف التربوي هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعنى بالجانب الفني فيها فإن مدير المدرسة هو من الزاوية قائداً تربوياً لمدرسته فهو ليس إدارياً محضاً ولكنه مشرف تربوي مقيم لهذا فإن مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن ما يلي :

١. تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا .
٢. تحسين تنفيذ المناهج الدراسية .
٣. الطلاب .
٤. البناء المدرسي وملحقاته .
- د. البيئة المحلية والمجتمع المحلي .

ويمكن تحقيق أغراض هذه الجوانب عن طريق قيام مدير المدرسة بأعمال

نقلب عليها السمة الإدارية تتضمن المجالات التالية :

١. التخطيط .
٢. التنفيذ .
٣. المتابعة .
٤. التقويم .

أولاً / التخطيط :

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

ثانياً / التنفيذ :

وفي هذه المرحلة توضع الإجراءات الإدارية المقترحة موضع التنفيذ ويسير

مدير المدرسة فيها طبقاً للمراحل التالية :

أ) المهام الإدارية في بداية العام الدراسي :

وتشمل هذه الإجراءات الإعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراجعة سير

العمل في الأيام الدراسية ومن هذه الإجراءات :

1. التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين كافة التخصصات قد تحقق .
2. يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين الذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متواجدين وأن عددهم يكفي لتيسير العمل المدرسي .
3. يتأكد أن الفنيين متوافرون كفاً في المختبر وفي الوسائل التعليمية أو غيرها ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم .
4. التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي للتلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبقات المقررة.
5. التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة .
6. التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحياتها للتلاميذ واكتمال أثاثها .

١. عمل الجدول المدرسي بحيث يغطي جميع المقررات التي على الطالب دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع .

٨. الحرص على توفر مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي .

ب) المهام الإدارية أثناء العام الدراسي :

١. الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لتابعة قضايا إدارية تهم المدرسة والنظام المدرسي .

٢. مراقبة دوام المعلمين من حيث الالتزام بمواعيد الحصص المكلفين بها والالتزام بالجدول المدرسي .

٣. مراقبة دوام التلاميذ .

٤. مراقبة دوام الإداريين والعمال والفنيين.

٥. تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة .

٦. كتابة التقارير إلى الإدارة التعليمية بهدف عرض سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي أو بيان حاجات المدرسة من المعلمين أو التسهيلات المالية .

١. صيانة البناء المدرسي ومرافقه .

٨. مواجهة المشكلات الطارئة .

٩. تنظيم العمل التربوي المدرسي من خلال عمل اللجان المختلفة من المعلمين والتلاميذ لتيسير العمل التربوي

ج) المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي :

وتشمل هذه المهام الجوانب التالية :

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

ثالثاً / المتابعة :

- إن أي تخطيط أو تنظيم ليس له أية فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشغولاً
بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة .
- وتشمل المتابعة ما يلي :
١. متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي .
 ٢. متابعة أعمال هيئة التدريس والعمال وتسجيل كافة الملاحظات
في سجل خاص .
 ٣. متابعة مستويات الطلاب الشهرية .
 ٤. متابعة تنفيذ قرارات مجالس المدرسة .

٥. متابعة تقويم أعمال الطلاب .
٦. متابعة النشاط المدرسي .
٧. فحص أعمال الشئون المالية والإدارية والمراجعة في فترات دورية .
٨. متابعة الخدمات داخل المدرسة .

رابعاً / التقويم :

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

١. تقويم الطلاب .
 ٢. تقويم المناهج والكتب الدراسية .
 ٣. تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية .
 ٤. تقويم إمكانات المدرسة المادية والنشئية .
 ٥. تقديم تقارير شهرية وسنوية من المدرسة إلى المختصين .
- بالعودة إلى مجالات عمل مدير المدرسة وتناول كل منها بشيء
الإيجاز نجد التالي :

أولاً . . دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا يقصد بالنمو المعرفي للمعلمين تطوير كفاياتهم التعليمية وتشمل جانبن المعرفة والسلوكي.

أما الجانب المعرفي فيتضمن :

١. معرفة خصائص التلاميذ النفسية والحسنية والاجتماعية ومراعاة هذه الخصائص في التعليم .
٢. المعلومات والحقائق التعميمات في المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها .

٣. حاجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والعلمية .
 ٤. الأسس التي تبني عليها المناهج الدراسية .
 ٥. طرق التدريس المناسبة لمادته التي يقوم بتدريسها .
 ٦. المكتشفات العلمية والأدبية التي تساعد على .
 ٧. دورة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية .
- أما الجانب السلوكي فيشمل :
١. القدرة على إدارة غرفة الصف .
 ٢. قدرة المعلم على التخطيط لدروسه بمستوياته الثلاث (السنوي واليومي والدراسي) .
 ٣. قدرة المعلم على استخدام الوسائل التعليمية .
 ٤. قدرة المعلم على تنظيم نشاطات صفية ولا صفية مناسبة لتلاميذه .
 ٥. قدرة المعلم على استخدام اللغة العربية السليمة بوضوح .
 ٦. قدرة المعلم على وضع اختبارات تقبس تحصيل التلاميذ .
 ٧. قدرة المعلم على تحليل نتائج الاختبارات .
 ٨. قدرة المعلم على طرح الأسئلة داخل الصف .
 ٩. قدرة المعلم على إنتاج ما يلزمه من وسائل تعليمية .
 ١٠. قدرة المعلم على توظيف الكتاب المدرسي توظيفاً فاعلاً .
 ١١. قدرة المعلم على إثراء المناهج الدراسية .
 ١٢. قدرة المعلم على التواصل الإيجابي مع من يتعامل معهم في الإدارة التربوية من أجل تطوير مهاراته التعليمية .

ثانياً / دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج المدرسية :
المناهج يشمل أربعة عناصر أساسية هي :
الأهداف المحتوى - الخبرات - التقويم .

وعليه فإن مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنتاج المدرسي

تتضمن :

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

ثالثاً / دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ :

١. إجراء حطوط توجيهية منملمة لنوعية التلامد حول النظام المدرس وأسس النجاح والرسوب وما للتلميذ من حقوق وما عليه من واجبات .

٢. توفير الظروف المناسبة لممارسة التلميذ حقه في الدراسة . (١)
٣. إيجاد نظام لتسجيل وجمع المعلومات تراكمياً لتوجيه التلميذ بفعالية نحو اكتشاف طاقاته .
٤. مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد .
٥. العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين .
٦. إيجاد نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ وإطلاع التلاميذ مسبقاً عليه .
٧. مواجهة المشكلات الخاصة بالتلاميذ النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي .
٨. تنسيق نشاطات التلاميذ المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي .
٩. مشاركة التلاميذ في تيسير اليوم المدرسي من خلال تدريبهم على ضغط النظام والمساهمة في بعض المهام الإدارية .

رابعاً / دور مدير المدرسة في التعارف مع البيئة المحلية :

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

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

١- لإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق (يعقوب نشوان) ص١٧٦، ١٧٥

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

أولاً / في مجال إدارة المدرسة :-

١. أسلوب مشاركة العاملين .
٢. إصدار الأوامر دون الرجوع للعاملين .
٣. عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين .
٤. توزيع المسؤوليات في ضوء تخصص وقدرات كل معلم .
٥. الحزم مع اللين .
٦. الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين .
٧. الحزم والمرونة .
٨. الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ثانياً / في مجال النواحي الإدارية والإشرافية :

١. التركيز على النواحي الإدارية في إدارة وتنظيم المدرسة .
٢. إعطاء وقت كاف وأهمية للأعمال الكتابية .
٣. التركيز على النواحي الإشرافية .
٤. إعطاء وقت كاف وأهمية للتلاميذ وهيئة التدريس والمجتمع المحلي .
٥. التنسيق بين النواحي الإدارية والإشرافية .
٦. الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ثالثاً / في مجال تنظيم المدرسة :

١. المرونة بالدرجة الكافية .
٢. التركيز على المادة الدراسية .
٣. التركيز على النشاطات المدرسية .

٤. التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجة .
٥. النمو الوظيفي للعاملين .
٦. تشجيع روح عمل الفريق الواحد .
٧. الربط بين بعض الأنواع السابقة .

رابعاً / في مجال اتخاذ القرار :

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

خامساً / في مجال الفاعلية والكفاءات :

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

٥ مهام مدير المدرسة المتعلقة بالبرنامج :

١. التنسيق مع مشرف الموهوبين في اختيار المعلمين المتعاونين المتميزين .
٢. التنسيق مع مشرف الموهوبين في متابعة معلم الموهوبين مما يعين في الرفع من مستوى عطائه .

٣. المساعدة في تأمين قاعة دراسية خاصة للبرنامج تحتوي على مكتب خاص بمعلم الموهوبين ومقاعد للتلاميذ والوسائل التعليمية المعبنة.
٤. حث المعلمين على التعاون مع معلم الموهوبين لتسهيل عملية تخصيص أوقات ثابتة خلال الأسبوع الدراسي للقاء التلاميذ الموهوبين وتطبيق إستراتيجية ضغط المنهج .
٥. المساعدة في تذليل العقبات الإدارية والروتينية والتي قد تعيق تنفيذ بعض برامج الرعاية للطلاب الموهوبين.
٦. تزويد معلم الموهوبين بالمواد والوسائل التعليمية المتوفرة بالدرسة والتي يمكن أن تساعد في تسهيل مهمته.

٥ مهام مدير المدرسة تجاه المبنى المدرسي :

- المبنى المدرسي .

.تتأثر المباني المدرسية بعوامل التعرية ومرور الزمن ، وهي عرضة للأعطال . أكثر من غيرها . للاستخدام المكثف الذي قد يصاحبه بعض الإهمال أو التلكؤ في تنفيذ مهام الصيانة . ونظراً لكثرة أعمال الصيانة فإن ذلك يتطلب القيام بأعمال المتابعة المستمرة للمبنى عن طريق الفحص الدوري ، والذي قد يترتب عليه بعض المهام الوقائية أو الإصلاحية .

٥ أبرز مهام مدير المدرسة تجاه المبنى المدرسي :

١. أعمال الفحص والاستقصاء . . . أي : القيام بأعمال المتابعة والملاحظة المستمرة للمبنى وتجهيزاته ومرافقه المختلفة . لمعرفة ما قد يطرأ عليه من شواهد وتغييرات لم تكن موجودة به أصلاً مع تحديد الأعطال

البيسطة ثم إصلاحها أما الأعطال التي تتعدى حدود الصيانة البسيطة فيجب إبلاغ إدارة التربية والتعليم بها فوراً .

٢. الصيانة الوقائية وهي أعمال الصيانة التي يفترض أن تتم بصفة دورية لمرافق وتجهيزات المبنى المدرسي للحد من وقوع أي أعطال مفاجئة وهي في الغالب تعتمد على نتائج الخطوة الأولى ؛ (أعمال الفحص والاستقصاء) . ومعظم هذه الأعمال يُمكن تأديتها عن طريق إدارة المدرسة.
٣. الصيانة الإصلاحية ... وهي الصيانة التي تتم للأجهزة والمرافق المدرسية التي أصبحت غير مؤهلة لأداء مهمتها .
٤. متابعة نظافة المبنى المدرسي : وهي أعمال النظافة التي يجب أن تشمل مرافق وتجهيزات وأجهزة المبنى (دورياً) .
٥. تعقيم وتنظيف خزانات المياه قبل بداية العام الدراسي مع التأكد من وصول المياه للمبنى ومتابعة توفرها فيه .
٦. العناية بسلامة التمديدات [: (الكهربائية / المائية / الصحية) في المبنى مع توفير وسائل السلامة المدرسية .
٧. العناية بتهيئة وتنظيم وتجهيز : (الغرف الإدارية / الحشرات الدراسية المنتقات الرياضية ، المقصف المدرسي / مركز مصادر التعلم / المعامل والمختبرات المدرسية / مرافق النشاط الطلابي / مصلى المدرسة / دورات المياه) .
٨. العناية المستمرة بكفاءة أجهزة : (التبريد / التكييف / التسخين) المتوفرة في المبنى المدرسي .
٩. المحافظة على العهد المدرسية مع التخلص بأسلوب نظامي من العهد الرسمية التي لم نعد الحاجة قائمة لها .

١٠. تعزيز الناحية الجمالية للمبنى المدرسي مع تنصير الطلاب بواجباتهم نحو الحفاظ على المرافق المدرسية .

١١. تنظيم سجل بحالة المبنى المدرسي وواقع صيانتته .

١٢. استثمار الإمكانيات المتاحة في المبنى على الوجه الأمثل تربوياً ، وتنشيت اللوحات الإرشادية داخل المبنى المدرسي .

١٣. عدم إحداث أي تغييرات أو تعديلات أو أعمال قتل الرجوع إلى إدارة التربية والتعليم وأخذ الإذن الخطي منها .

٥ وظيفة الإدارة المدرسية في العصر الحديث :

تولي الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً في التربية والتعليم وركز اهتمامها على إدارة قطاع التعليم أكثر من مادته وبرامجه . حيث أن الإدارة الحديثة المواكبة للعصر لا بد وأن تكون متوافقة مع المفاهيم الإنسانية والنظريات العلمية الحديثة . . والتي تقوم على الاهتمام بالإنسان وتكريمه واحترامه لكي يقوم بدوره بكفاءة وإتقان . حيث أن العلاقات التي تقوم بين الفئات المختلفة داخل الصرح التربوي وفهم أدوار كل منها تتطلب دراسات وأبحاث تساعد مديري المدارس في أداء واجباتهم التربوية المنوطة بهم والتي يربوها منهم المجتمع .

ونظراً لأهمية المدرسة في حياة المجتمع ودورها الهام الذي تقوم به في إعداد الأجيال فإن إدارتها تحتاج إلى كفاءة ومقدرة عالية تتناسب مع حجم همدد المسؤولية وتسيير أمورها في مناح صحي سليم .

ولبدا فعلينا أن نستشرف هذه المهمة ونقدم هذا البحث من خلال دراسات متعددة قدمها أساتذة الفكر والتربية في مجال الإدارة المدرسية لعلها تكون معينة ومعيدة في هذا المجال .

وقد تناولنا في هذه الدراسة البحثية عدة أمور هامة تعد من أساسيات الإدارة المدرسية .

◦ أهمية المدرسة كمؤسسة تربوية في عصرنا الحديث:

تعد المدرسة مؤسسة تربوية هامة لا تقل دوراً عن الأسرة . . وهذا الدور يتكامل مع باقي المؤسسات التربوية الأخرى التي تشارك في تربية وإعداد وتنشئة التلاميذ وتشكيلهم بالصورة المثلى التي تجعل منهم مواطنين صالحين يحملون راية المستقبل لوطنهم .

وهي أيضاً مركز ممارسة وتعليم أنشطة ومهارات تلبي احتياجات التلاميذ مادياً ومعنوياً . وهي تعدهم اعداداً سليماً وصحيحاً داخلها عن طريق تدريبهم على التعاون والتضامن و بناء علاقات إنسانية بينهم ثم بين المدرسين والعاملين الآخرين .

وإذا كان المجتمع ينظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تعليمية فقط فقد تغيرت هذه النظرة وأصبح ينظر إليها على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية لأنها أصبحت تحقق هدفين هما الإعداد العملي والعنى للحياة العملية والإعداد الاجتماعي للتوافق مع المجتمع والتكيف معه .

ومخلص من هذا إلى أن وظيفة المدرسة أصبحت:-

- إعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج.
- اكتساب الخبرات الإنسانية.
- إعداد المواطن الصالح بشخصيته المتكاملة.
- تعليم فن قيادة المجتمع.
- إحداث تغيير اجتماعي للأفضل.

◦ إحداث التغيير الملائم للتنمية الاقتصادية.

◦ حفظ واستمرار التراث الثقافي.

◦ تصفية وتنقية التراث الثقافي من الشوائب الغربية عنه.

وكل هذه المهام والوظائف الهامة والحيوية لإعداد شباب المستقبل لابد لها من إدارة تربوية ومدرسية على قدر من الكفاءة والخبرة والمسؤولية الفعالة . لذلك يجب أن تكون المدرسة هي التي تترجم هذه الإجراءات لتربية التلاميذ في عملية متكاملة حتى يتحقق الهدف .

◦ واجبات مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن كل ما يتعلق بالمدرسة، وتشمل

واجبات مدير المدرسة ما يلي :-

أ. العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها من خلال :-

١. التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها، وأساليبها، وأنشطتها، وطرق

تقويمها، وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الحطط

العامة لتحقيقها.

٢. دراسة حطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.

٣. الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام

الإمكانات المدرسية المتوافرة بشكل أفضل.

٤. التعرف على مستوى أداء المعلمين ومنجزاتهم في مختلف مجالات العملية

التربوية-التعليمية وأبعادها، وإبراز النواحي الإيجابية منها في التقارير

السنية .

٥. التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة التي تساعد على ذلك.

٦. التعرف على المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم.

ب. الإشراف على شؤون الطلبة ويتضمن ذلك:

١. التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الطلابيين في المدرسة وغيرهم من المختصين.

٢. التعرف على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة العامة للطلبة.

٣. التعرف على مستوى الدراسي للطلبة، وشؤونهم، وأحوالهم العامة بالاطلاع المستمر على الأعمال التحريرية للطلاب وسجلات التقويم لمعلمي المواد ومتابعة دوام الطلبة ومواطنبتهم على الدقة في التوقيت.

٤. المساهمة في تكوين لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية والأسر الصفية والإشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفعالية.

ت. الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية، ويتضمن ذلك:

١. إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية، وقبول الطلبة، وتوزيع الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات التعليمية المتاحة.

٢. التعرف على إمكانيات المدرسة وأبنيتها المختلفة وتجهيزاتها، وتوفير الأثاث والمتطلبات اللازمة لحاجات الخطط التعليمية وخطة التوسع والاستيعاب في المستقبل.

٣. توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية. وبت روح التعاون والانسجام بينها، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية، ومتابعة عمل الموظفين الإداريين، وتوزيع العمل بينهم.
٤. الإطلاع على سجلات الأعمال التحريرية للمعلمين والإداريين .
٥. الإشراف على تكوين المجالس المختلفة في المدرسة وتوجيهها لوضع خطط أعمالها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط، وتقويمها، وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة
٦. الإشراف على صيانة المبنى المدرسي، ومراقبة، وأثاثه، وتجهيزاته بشكل مستمر، والعمل باستمرار لإبراز المدرسة بنائها، وساحاتها، وحديقتها، ومكتبتها، ومشاعليها، ومختبراتها، وغرفها التدريسية لتصبح أكثر فائدة وراحة ومتعة لطلابها وللعاملين فيها.
٧. المسؤولية الكاملة عن الشؤون المالية للمدرسة، والعمل على الاستفادة من إمكانيات المدرسة المالية على أكمل وجه ممكن .
٨. ممارسة الصلاحيات المفوضة إليه وغيرها من الأوامر التي منحت له بموجب الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة .
٩. دراسة التعليمات الصادرة عن المكتب وإبلاغها للعاملين في المدرسة، واعداد التعليمات الداخلية لتسيير أمور المدرسة على الوجه الأكمل.
- ث. الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة. ويتضمن ذلك:
 ١. التعرف على إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجياتها واحتياجاتها.
 ٢. إمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.

٢. العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.
٣. تنظيم برامج لخدمة البيئة، وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.
٤. توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من خلال برامج منظمة للمشاركة في الأنشطة المدرسية.
٥. التعامل الجيد والإيجابي مع أولياء أمور الطلبة، وحسن استجابة المدرسة لتقديم المعلومات أو النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم^(١).

• مسؤوليات مدير المدرسة:

إن مهمة مدير المدرسة هي توجيه تلاميذ المدرسة توجيهاً علمياً واجتماعياً وقومياً لتحقيق الأهداف، ووظيفته أساسية في تخطيط البرنامج العام الذي يشمل جميع أنواع النشاطات التي نلاءم سوا التلاميذ في المرحلة التعليمية ابتدائية كانت أو إعدادية أو ثانوية.

ويقتضي ذلك أن يكون مدير المدرسة مدركاً تمام الإدراك لأهداف المرحلة التعليمية التي عهدت إليه قيادة العمل فيها، وأن يكون ملماً بالأساليب التي يصطنعها في تحقيق الأهداف. ويذكر مساد(68-62: 2005) أن أهم المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة هي:

أ. قبل افتتاح الدراسة:

- إعداد المباني والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.
- إعداد ميزانية المدرسة.

١- المرجع: الإدارة المدرسية الحثيثة د.محمد عبد القادر عابدين.

• إعداد الجداول وتوزيع المدرسين على الفصول.

• توزيع التلاميذ على الفصول.

• إعداد دليل العمل بالدراسة.

• استقبال المدرسين الجدد.

ب. في خلال العام الدراسي:-

1. افتتاح الدراسة:-

إن أول يوم من أيام الدراسة له أثر كبير في سير العمل المدرسي، وفي مدى نقل التلاميذ لدراساتهم وحرصهم بها أو بغيرهم منها، ولهذا تهتم المدرسة الحديثة اهتماماً بالغاً بهذا اليوم، وفيه يظهر مدى تعاون أفراد الأسرة المدرسية في الإعداد له. والإدارة المدرسية الواعية هي التي تحاول أن تجعل هذا اليوم نعمة مطاير النجاة والإشراق. فتحسن استقبال التلاميذ الجدد، وتستعين على ذلك بتلاميذها القدامى، فيتعرف هؤلاء الجدد على فصولهم وعلى مرافق المدرسة المختلفة، وقد يرحب مدير المدرسة بتلاميذها، ويحثهم على استقبال عام دراسي حديد سعيد ويشرح لهم سياسة المدرسة وتقاليدها، ونظم العمل بها... الخ.

2. الإشراف على السلوك العام للتلاميذ:-

المدرسة هي المؤسسة التي يكفلها المجتمع لفتح بوابات الناشئين في سن المراهقة، ولا يأتي ذلك إلا إذا حققت المدرسة لتلاميذها ما يلي:-

• اكتساب خبرات لها قيمة عملية في الحياة، وخبرات جسمنة وعقلية واجتماعية وانفعالية.

• تهيئة فرص النجاح في الحياة العملية بتزويد طلابها بفكرة صحيحة عن العالم الخارجي.

- إكسابهم القدرة على استخدام ما يتعلمونه من ألوان المعرفة في مواقف الحياة.
 - تشجيعهم على حسن استخدام وقت الفراغ وتحقيق الاتزان الانفعالي.
 - توثيق الصلة بين المدرسة والبيت لتفهم مشكلاته ومعالجتها.
 - تكوين اتجاهات ايجابية صحيحة إزاء العالم الخارجي بمناقشة الأحداث الجارية.
٣. الاهتمام بالتربية الجمالية: مساه (68-67: 2005)

النفس ميالة إلى ما هو جميل، وحرص مدير المدرسة على ما ينمي ذوق التلاميذ على تذوق الجمال في كل ما هو منسق ونظيف. وفي المناظر الطبيعية وفي الموسيقى والشعر وفي الخلق الكريم الصادق ما يجعل المدرسة مكانا يبعث في نفوس التلاميذ والمدرسين والزوار النهضة. ويحببهم في قضاء أكبر وقت ممكن بها.

٤. الإشراف على النواحي الصحية:-

- تساعد المدرسة تلاميذها في تكوين الجمعيات الصحية للإشراف على نظافة الفصول وتهديتها وطمأنينة التلاميذ وتكوين جمعيات الإسعاف ونشر الوعي الصحي عن طريق المحاضرات وعرض الأفلام ونصير الأهالي بالقواعد الصحية.
 - تقديم المدرسة لتلاميذها بعض الوجبات الخفيفة عن طريق المقاصف أو الجمعيات التعاونية. وقد تستطيع مجالس الآباء أن تتعاون في هذه العملية بقدر إمكاناتها.
٥. بطاقات التلاميذ (السجل المجمع) :-

تقوم هذه البطاقات على الملاحظة المنظمة لما تطلبه البيانات المدونة بها من أخبار خاصة ومشاكل منزلية وحالة حسية ودكاء وميول وقدرات، والتسجيل المنظم من أهم ما يجب، مع ملاحظة أن السجلات وسيلة وليست غاية في ذاتها ويجب أن تكون أساساً صالحاً للتوجيه النفسي والتربوي والمهني.

6. التوجيه الفني للمدرسين وتنسيق جهودهم:-

يقوم المدير بتنسيق جهود جميع المدرسين وحل المشكلات التي يكتشفها أثناء إشرافه أو التي تعرض عليه، وهذا الجانب من توجيه المدير يتطلب دراية كافية بالنواحي الآتية:

- معرفة خصائص التلميذ في المرحلة الأساسية.
- معرفة حاجات التلاميذ وحاجات الهيئة وطروفيها.
- الإلمام بسيكولوجية التعلم.
- الإلمام بطرق التدريس السليمة التي تتفق مع سيكولوجية التعلم وتحقيق الأغراض التربوية.
- الوعي القومي وحسن توجيه المدرسين في تكيف المناهج. مما يساعد على إدراك ما في المناهج من نواحي القوة والضعف ونقد الطرق التي يمارسونها في التدريس والوسائل التي يستعينون بها.

7. الإشراف على النواحي المالية والإدارية: مساهم:- (67-68: 2005)

هذه النواحي تحتاج إلى تخطيط دقيق لكثرة ما يحدث فيها من مخالفات، والإشراف عليها، وذلك لا يتيسر إلا إذا كان المدير ملماً بجميع القوانين والنظم المالية والإدارية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم، والتي تشمل كل ما يستجد من نظم في هذين الميدانين.

8. تدريب الموظفين والمدرسين:-

يجب أن يعمل مدير المدرسة بعد التعرف على نواحي الضعف في وسائل الأداء وجمع المشكلات والبيانات من الميدان على تدريب الموظفين الموجودين، إما

باستكمال تأهيلهم أو اطلاع المؤهلين منهم على أحدث الطرق في الميادين التربوية وعلى ظروف البيئة للتوفيق بينها وبين المنهج، وذلك للاحتفاظ بأكبر عدد ممكن من المواطنين المجددين الدائمي الاطلاع على كل جديد من الأبحاث والنظريات والتجارب التي تحرى في الميدان التربوي. رفعا لمستوى الكفاية الإنتاجية وخلق روح الابتكار والقدرة على حل المشاكل بثقة واطمئنان.

ج- في نهاية العام الدراسي:-

ويتضمن نهاية العام الدراسي أعمال هامة تشمل ما يلي:-

- الامتحانات واظهار النتيجة وعلانها.
- انجاز المفكرة السنوية، وتسجيل كل ما تقوم به المدرسة من أعمال حتى لا تضع خبرات المدرسة وجهودها دون الاستفادة منها مستقبلاً، ويجب إيضاح ما تم تنفيذه من مشروعات وما لم يتم لتكتمته في العام القادم.
- إعادة العمد لأربابها.
- مراجعة الدفاتر المالية.
- توزيع العمل في الإحازة الصيفية.
- الجرد السنوي.
- التقرير السنوي.

د- مدير المدرسة مشرف مقيم:-

من مهام مدير المدرسة هي الإشراف. فهو مشرف على تلاميذه وزملائه المدرسين والإداريين. ويتطلب قيامه بمهامه هذه أن يكون مؤمناً برغبة كل فرد وقدرته على تحسين نفسه بنفسه، مع شيء من التوجيه والإرشاد، وأن يكون قادر

على التعاون مع الغير ومن أهم المسؤوليات الفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسه
التي يذكرها مطاوع (50-49: 2003) ما يلي: -

- رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة.
- الإلمام بالتطورات التربوية الحديثة.
- الإشراف على نواحي النشاط المختلفة وبرامج التوجيه.
- تقويم الطلاب من النواحي الخلقية والاجتماعية.
- تقويم وتوجيه المدرسين الأوائل.
- العمل على تقدم المعلمين في أعمالهم.
- زيارة الفصول زيارات متكررة بغرض الملاحظة والدراسة.
- تخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها وتلخيص نتائجها.
- رفع تقارير وافية لأولياء الأمور عن مدى تقدم أبنائهم في دراستهم.
- يباشر المدير عقد المؤتمرات وحلقات الدراسة في دائرة مدرسته بالتعاون مع
الهيئات الوطنية والقومية والمحلية بالاشتراك مع المعلمين والموجهين
والتلاميذ وأولياء أمورهم.

ويقتضى ذلك منه على الأخص دراسة ما يلي:-

- دراسة أهداف المرحلة الابتدائية ووسائل تحقيقها.
- دراسة مناهج المرحلة وأهدافها والكتب المقررة وأدلة المعلم والنشرات
والتوجيهات التي تصدرها الوزارة والمديريات التعليمية بشأن التعليم الابتدائي
- التعرف على إمكانيات المدرسة من حيث معينات التدريب والتجهيزات
الأخرى المتوفرة ومن حيث طريقة استخدامها.

- دراسة نظام توزيع التلاميذ وفق مستوياتهم التحصيلية على الفصول المختلفة.
- توزيع المعلمين على الصفوف وفق مستويات الكفاءة ونتائج الامتحانات مع مراعاة ما يلي:
- أن يسند التدريس في الصف الأول الابتدائي إلى مدرس كفاء على أن يستمر مع تلاميذه لمدة عامين دراسيين على الأقل، وحذا لو استمر معهم حتى الصف الرابع الابتدائي.
- أن يوزع بقية المدرسين على الصفوف الباقية وفق قدراتهم.
- أن يثبت مدرسو المواد الدراسية بالصفين الخامس والسادس ما أمكن ذلك.
- عقد اجتماعات دورية على مدار العام لمناقشة الأمور التالية:
- توجيهات الوزارة والمديرية التعليمية، وأجهزة التوجيه الفني.
- أهداف المدرسة ووسائل تحقيقها.
- المناهج والكتب الدراسية وطرق استخدامها والإفادة من مضمونها.
- طرق تعليم المتدئين القراءة والكتابة والحساب وما يلزمهم من بطاقات ومعينات التدريس.
- دراسة بطاقة تقويم القراءة والكتابة لتلاميذ الصفين (٢ ، ١) بما يضمن سهولة استخدامها.
- طرق التدريس في المواد الدراسية المختلفة وما يلزمها من معينات.
- النشاط المدرسي والرحلات.
- وسائل العناية بالتلاميذ المتخلفين والتلاميذ المتفوقين.
- طرق التدريس في الفصل المتعدد المستويات.

• أعمال الريادة والتربية السلوكية.

أهم السمات اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية : مطاوع - (50: 2003)

لا توجد في الحقيقة مجموعة معينة من السمات الشخصية يمكن أن تعد كافية لنجاح الفرد في إنجاز متطلبات الوظيفة الإدارية وأعضائها. وعلى هذا تؤكد نظريات عديدة أخرى على عدم الاقتصار على مجموعة سمات معينة، ومنها نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية، والنظرية الموقعية... الخ.

علماً أن هذه النظريات لم تتوصل إلى أي اتفاق حول أسس تحديد نوعية السمات والقيم التي يجب أن تتوفر في الإداري الناجح من حيث نوعية السمات أو عددها أو مدى قوتها أو تأثيرها أو مدى أهميتها في كل موقف ويرجع ذلك لأمر متعددة من أهمها:-

- قد ترتبط بعض السمات بنوعية معينة من الخصائص البيئية التي تقع بها المنظمة، مثل: الشجاعة، والكرم... الخ.
- لا يمكن أن تظهر بعض هذه السمات إلا في مواقف معينة، فعلى سبيل المثال، فإن الخوف من مواجهة بعض المواقف والأمر قد يؤدي إلى تولد سمات جديدة لدى الفرد مثل التضحية، الشجاعة، الجرأة، الصبر، قوة التحمل، الصبر والمثابرة... الخ. ويذكر دياب (197-209: 2001) أن من بين هذه السمات التي يجب أن تتوفر في الإداري المسلم ما يلي:

- الصدق: يجب أن يكون الإداري المسلم صادقاً مع نفسه، لكي يكون صادقاً مع الآخرين. يقول الله تعالى: ﴿يَخْرُجُ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ...﴾ (سورة الأعراب: ٢٤)
- الأمانة في العمل: يجب أن يكون الإداري أميناً مع نفسه ومع طلابه محافظاً عليهم وعلى مصالحهم وأعمالهم. يقول الله تعالى:

﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ زَعُونَ ﴾ (سورة المؤمن: ٨)

• إتقان العمل. إن إتقان العمل يعد شرطاً لازماً لأداء أي عمل في أي مجال بصورة عامة. وفي مجال العملية التعليمية بصورة خاصة. يقول رسول الله ﷺ: [إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه].

• التواضع قولاً وعملاً. يجب أن يكون المعلم متواضعاً وأن تتسم تصرفاته بالخلق الطيب والتسامح باعتباره قدوة صالحة لطلابه. يقول الله تعالى: ﴿ وَعِزَّادُ الرَّحْمَى الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا ﴾ (سورة الفرقان: ٦٣) يقول الله تعالى: ﴿ تِلْكَ الْأَمْثَلُ الْأَخْرَجْنَا لِمَنْ يَأْتِيهَا مِنَ الْبُحْرَانِ لَا يَرْجُونَ قُلُوبًا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ ﴾ (سورة الفصم: ٨٣)

• النشاط واجتهاد في إنجاز العمل. يحث الإسلام الفرد على حب العمل وبدل الجهد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ولا يبد أيضاً من الاجتهاد في انجاز ما يكلف به المعلم والمدير المسلم من أجل خدمة الإسلام والمسلمين. فإن أصاب فله أجران على هذا الاجتهاد، وإذا أخطأ فله أجر. يقول الله تعالى:

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّوكَ إِلَىٰ عِلِّيِّينَ وَالشَّهَادَةُ يَتَنَسَّكُ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (سورة التوبة: ١٠٥)

• مراعاة الفروق الفردية وعدم تكليف الطالب أكثر من طاقته. على المعلم كرجل إداري أن يعدل على توزيع الأعباء بما يتناسب والفروق الفردية للأفراد، وبما يتناسب مع قدرات وطاقته كل منهم. يقول الله تعالى:

﴿ ...لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ... ﴾ (سورة الأعراف: ٤٢)

• الرقابة الذاتية: تعتبر الرقابة الذاتية هي الأساس من المنظور الإسلامي لأن العمل ينبغي أن يؤدي على أفضل وجه ابتغاء مرضاة الله عز وجل. سواء تم ذلك في حالة وجود أو غياب الرئيس أو الجماعة أو كليهما. يقول الله تعالى

﴿إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا...﴾ [سورة الإسراء: ٧]

يقول الله تعالى: ﴿... إِنْ أَلَّفْتُمْ بَيْنَ كَيْفَتَيْنِ نَبَّغْتُ﴾ [سورة النساء: ١]

• عدم الفرح والغرور بالمركز وعدم نسب جهد الغير إلى نفسه: على الإداري المسلم ألا يفرح ويغتر بالمركز والمنصب الجديد، لأنه يعلم أنه قد تحمل أمانة كبيرة سوف يسأل عنها يوم القيامة إن لم يؤديها كما ينبغي أن تكون. يقول الله تعالى: ﴿لَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ يَبْغُونَ بَعْضًا أَوْلَىٰ مِنَّا أَن يَتَخَلَّفُوا وَنَحْمَدُ اللَّهَ وَنُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ﴾ [سورة آل عمران: ١٨٨]

• القدوة الحسنة لطلابه. من بين الصفات اللازمة للمعلم أن يكون قدوة حسنة لطلابه. وللعاملين بالمدرسة ولأفراد المجتمع. يقول الله تعالى ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [سورة الأحزاب: ٢١]

• طاعة أولي الأمر في غير معصية: يجب على المعلمين بالمدرسة مساعدة مديرهم (وكذلك مدير الإدارة التعليمية) على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المطلوبة واحازها على أكمل وجه. يقول الله تعالى

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهٗ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ لِيُرِيَكُمْ تَوَاصُوا بِبَيْنِهِمْ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَالْأُولِي الْأَمْرِ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ [سورة النساء: ٥٩]

- الرفق والعفو. من أبرز سادج الرفق والعفو من قنل المعلم عند المقدرة على المحاسنة وتوقيع الجزاء على الطلاب، ما يلي المقاتلة الحسنة لطلابه، والمعاملة

الكريمة، والابتسامة التي تفتح القلوب، وامتصاص غضبهم أو غضب أولياء أمورهم
وفي المواقف الصعبة التي يواجهونها. يقول الله تعالى:

﴿...وَلْيَعْتَفُوا لِصَلْحِهِمْ وَلْيَتُخَرَّطُوا لِيُؤْتُوا مِنْهُ لَئِنْ رَأَوْهُ كُفْرًا فَهُوَ مَرْجُومٌ ﴿٢٢﴾﴾ [سورة النور: ٢٢]

يقول الله تعالى: ﴿... وَإِنَّ السَّاعَةَ لَأَيُّمٌ فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ ﴿٨٥﴾﴾ [سورة الحجر: ٨٥]

يقول الرسول ﷺ: [من يحرم الرفق يحرم الخير كله] رواه مسلم.

• تقبل النقد والتقويم البناء من الآخرين: لا بد أن يتقبل المعلم من الطلاب
والمدبر، والزلاء النقد البناء من أجل تعديل الأداء، وبدون إبداء أية مشاعر من
الغضب والكراهية أو توقيح الجزاء عليهم. يقول الرسول ﷺ
[إذا نسيت فذكروني، فإنما أنا بشر أنسى كما تنسون].

وقال أبو بكر رضي الله عنه: [إذا أحسنت فأعينوني وإذا أسأت فقوموني].

وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: [إنما أنا متبع ولست بنتدع، فإن استقممت
فانتعوني، وإن زغت فقوموني].

• تقسي الحقائق قبل إصدار الأوامر: من أهم عوامل نجاح المعلم في أدائه، ألا
يوحه اتهامات إلى بعض الطلاب بناء على سماعه لآراء طلاب آخرين وبدون
التأكد من صحة الأقوال المنسوبة إلى هؤلاء الطلاب. يقول الله
تعالى: ﴿...إِنْ سَاءَ كُرْمَانُ بَنِي قَنْبَرٍ أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِمَهَلِهِمْ فَنُصِيبُوا عَنْكُمْ مَا تَعْلَمُونَ تَدْوِينًا ﴿٦﴾﴾

[سورة الخمرات: ٦]

- إتباع سياسة الباب المفتوح: لا بد أن يسعد المعلم بقدوم الطلاب إلى حجرة
(حجرة المعلمين) للاستفسار منه عن بعض الأمور التعليمية، أو من أجل طلب
المشورة والمساعدة في مواجهة مشكلة شخصية لهؤلاء الطلاب. كان عمر

من الخطأ **مِنْ بَيْنِهِ** يوصي الحكام الدين بتولون أمير المسلمين
مبدأ لا تغلق بابك دون حوائج الناس.

• قوة الشخصية (الإرادة، والعزيمة... الخ): نعتبر قوة الشخصية من أهم عوامل
نجاح كل فرد من أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة بصفة عامة. والمعلم بصفة
خاصة. يقول الله تعالى:

﴿...إِنَّكَ سَيَرُّ مَنِ اسْتَعْتَرْتَهُ أَفْقَرٌ مِنَ الْفَقِيرِ﴾ [سورة القصص 26]

• العدل بين الأفراد وعدم الظلم: إن المعلم كرجل إدارة يجب أن يكون
عادلاً فلا يفضل طالماً على آخر. كما يجب ألا يسيء في معاملة أي طالب بناء
على عوامل شخصية أو غير موضوعية. يقول الله تعالى

﴿...وَإِذَا حَكَتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...﴾ [سورة النساء 58]

الوفاء بالعهود والعقود وعندما يعد المعلم طلابه بوعده ما، فلا بد أن يحافظ على هذه
الالتزام. يقول الله تعالى

﴿...وَمَهْدِي اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَمَنْكُمْ بِهِ. لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [سورة الأنعام 152]

- العلم الذي يفيده أمور المسلمين. أن تتسم آراء المدير بالمعرفة العلمية الدقيقة.

يقول الله تعالى

﴿...يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ...﴾ [سورة المعادلة 11]

• القدرة المرتفعة على تعليم الآخرين (يكون معلماً) من الضروري أن
يكون مدير المدرسة معلماً وموحياً كفاً للعاملين بالمدرسة. ومن ثم يشعر
المعلمون بالمدرسة بأن المدير مرشح مؤتوق به في مجالات تقديم الخدمات
والنصيحة والمشورة والمساعدة الإدارية والعلمية والفنية... وغيرها.

قال رسول الله ﷺ [إنما نعبت معلماً].

- السبر والعزيمة القوية: من أهم متطلبات العمل في مهنة التدريس أن يتسم العمل بالصبر والعزيمة القوية لإنجاز متطلبات العمل والتعامل مع شخصيات مختلفة. يقول الله تعالى:

﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [سورة آل عمران: ١٥٩]

يقول الله تعالى: ﴿وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَرْسَلْنَا بِكَ مِنْ غَمٍّ الْأُمُورِ﴾ [سورة لقمان: ١٧]

ويجوز أن نشير أن هناك مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة في إدارته وهي :

١. النمط الإداري الذي يتبعه في إدارته للمدرسة . فهو الذي يحدد نوع علاقته بالعاملين معه . ويرسم معالمها .
 ٢. النمو المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار اللازمة لتطوير العملية التعليمية ، ودفعها إلى الأمام .
 ٣. ميله للتجديد . وبخاصة في ميدان عمله . بحيث يتجه التطوير والإبداع باعتبار القائد التربوي في المدرسة . فلا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصل إليه .
 ٤. توفير الجو المناسب للعمل .
 ٥. تقبل العاملين معه كما هم . والوقوف على خبراتهم واستعداداتهم ، وميولهم فحدد لكل منهم المكان المناسب له بشكل يسهل عملية متابعته وتقويمه .
- كما تشير آراء الباحثين في مجال الإدارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد القيادة الإدارية على النجاح في وظائفها . يأتي في مقدمتها المهارات الإدارية .

ثالثا : أنماط الإدارة المدرسية التي يتبناها مدير المدرسة :-

يقصد بالنمط نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذ له سبيلا أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية . وقد عرف أحمد زكي بدوي النمط على أنه وحدة وظيفية تعمل ككل لأجزاء يمكن التمييز بينها أي أن النمط يجمع بين أجزاء يمكن تمييزها على حدة ، وككل يأثفها جميعا في وحدة . عابدين (2001 صص 73-67)

يختلف نمط الإدارة المدرسية من مدرسة إلى أخرى باختلاف المؤهلات العلمية لمديري المدارس وخبراتهم وأفكارهم ووجهة نظرهم. فما قد تراه في مدرسة ما، قد لا تراه في مدرسة أخرى والعكس صحيح. وقد ذكر دياب (2001: 288-306) أنه قد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة المدرسية والتعليقية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أنماط رئيسية ووردت هذه الأنماط بمسميات مختلفة ومنها:

- النمط الأوتوقراطي. أو الفردي. أو الدكتاتوري. أو التسلسلي أو الاستبدادي.
 - النمط التراسلي. أو المتساهل، أو التسبي، أو الحر.
 - النمط الديمقراطي. أو المشارك، أو الإنساني، أو التعاوني.
- وقبل التحدث عن هذه الأنماط هناك ملاحظات هامة حول هذه التصنيفات وهي:

- يصعب في الواقع إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة المختلفة حيث لا يمكن أن يوجد نمط معين يمكن أن يكون هو النمط الوحيد السائد في جميع المواقف، والأنشطة، والممارسات الإدارية المختلفة لدى أية مدير. وبصفة

عامة، فغالباً ما يقوم المدير بممارسة الأنماط الإدارية المختلفة تبعاً لاختلاف الموقف الإداري والعوامل المحيطة.

لذا من الصعب أن يكون لدى أي مدير طريقة إدارية واحدة، وبالتالي يتصف هذا المدير بنمط إداري محدد. إلا أنه يوجد في الواقع لدى كل مدير أسلوب أو نمط إداري معين يسود بشكل أكثر في غالبية المواقف الإدارية عن بقية الأنماط أو الأساليب الإدارية.

• تتعدد العوامل المختلفة التي تؤثر على اختيار أي مدير لنوعية الأسلوب والنمط الإداري الذي يمكن أن يمارس من قِبل هذا المدير ومن هذه العوامل: سمات المدير الشخصية، نوعية سمات العاملين بالمدرسة ونوعية الموقف... وغيرها. ونتيجة لذلك تختلف أساط القيادة والإدارة المدرسية من مدير لآخر، وتختلف أيضاً لدى المدير نفسه تبعاً لاختلاف المواقف الإدارية ومن هنا جاء اسم الإدارة الموقفية.

كما أن هناك رأي آخر يرى بأن أنماط القيادة الإدارية هي:

- الأسلوب الأوتوقراطي وهو الذي يجعل السلطة كلها في يد فرد واحد.
- الأسلوب الديمقراطي يجعل القيادة مشتركة بين القائد ونابعيه.
- الأسلوب الحر أو أسلوب ترك العنان وهو الذي يترك العنان في السلطة للتابعين بشرط صلاحيتهم لاتخاذ القرار.

وقد يكون أحد الأنماط صالحاً في وقت معين ولكن ليس بشكل مطلق لوجود الفروق الفردية. فالمدير القائد الناجح هو الذي يستعمل الأساليب الثلاثة في نفس الوقت فهو يعطي ترك العنان لمن هم في نفس محله ويتق فيهم

(وهذا هو أسلوب ترك العنان). كما يقوم باستشارة الآخرين في بعض المسائل (وهذا هو الأسلوب الديمقراطي). أما بالنسبة للباقيين وهم الأغلبية فقد يستعمل معهم الأسلوب الأوتوقراطي. الحرفة (ب.ت: ٩٥٥).

وقد ذكرت المحامدة (313-2005:312) أن هناك كثير من الدراسات والتجارب المختلفة التي أجريت على مديري المدارس والمدرسين والتلاميذ لمعرفة كل نمط من أنماط الإدارة فكانت الإدارة الديمقراطية هي أحسن الأساليب المتعلقة بإدارة المدرسة وذلك لكونها تتمشى مع الطابع الإنسانية السليمة للعنصر البشري تدور حول التعاون والعلاقات الإنسانية والتشاور. ومن هذه الأنماط ما يأتي:

١. الإدارة البيروقراطية (التسلطية) :

تعتبر نوعاً من الإدارة الكلاسيكية فهي إدارة تقوم على الشرعية القانونية وأحياناً على العقلانية وتتصف بالروتين والرسمية والأوامر والنواهي وتركز على المؤسسة أكثر من تركيزها على الفرد والجانب المادي قبل الجانب الإنساني.

٢. الإدارة الديمقراطية (التشاورية) :-

يقوم النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية على أساس إشراك المدير للمدرسين في اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة والبرنامج ويعمل مدير المدرسة الديمقراطي على تنمية إبداعات المدرسين والتلاميذ وهذا النمط مبني على احترام المدرسين والتلاميذ.

• الإدارة التساهلية (الوضوية) :-

يقوم هذا النمط من الإدارة على أن كل فرد عالم مستقل بذاته وعند من القدرة والذكاء ما يستطيع بهما أن يقوم بالعمل وتحمل المسؤولية وأن كل فرد مسئول عن نفسه ولا يحدد له وقت إنجاز العمل فيه لأن لكل فرد له فريدته ودوافعه الشخصية وقد يستغل عدم تحديد المسؤولية في التواكل وعدم الإنتاج وإعاقة إنتاج الغير إذا كان يتوقف على إنتاجه . وذكر القرعان وحرا حشة. (14-18: 2004)

أهم الأسس التي تقوم عليها أنماط الإدارة المدرسية ما يلي:

أ- الإدارة الأوتوقراطية:-

وأهم الأسس التي تقوم عليها هذه الإدارة ما يلي:-

- تندرج السلطة من أعلى إلى أسفل، فيأتمر مدير المدرسة بأمر مدير التربية ويأتمر المعلمين بأمر مدير المدرسة، وهكذا تندرج السلطة حتى تصل إلى التلميذ.
- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيدا عن المدارس، ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن يكون لهم رأي فيها.
- يكون ولاء الموظف في مثل هذا النوع من الإدارة لرؤسائه نتيجة حرص كل مرؤوس على طاعة رئيسه فتظهر بذلك مظاهر النفاق والمداهنة من المرؤوسين لرؤسائهم .
- دكتاتورية التوجيه بحيث يُقوّم المدرسون على أساس نجاح أو فشل تلاميذهم أمام المشرف.

- يلعب مدير المدرسة دور المطلع والعائد للأسير ويكون دور المدرس المنفذ للتوجيهات.
- إحصار المدرس على إتباع الطرق التي يقرها الرؤساء، حتى وإن وجد أن هناك طريقة لا تلاءم الموقف التعليمي. وبالتالي قيادتهم لتلامسهم بنفس الروح والطريقة.
- إنعاق التلاميذ بتعليمات السلطات العليا وأدائها التي تحصل إليهم عن طريق المدرس.
- الإهتمام بتلقي التلاميذ للمواد الدراسية وإهمال كل ما من شأنه أن يساعدهم على التزوي كافة النواحي البدنية والروحية.
- رخص اقتراحات بعض العاملين بالمدرسة لا شيء إلا لأنها قد تؤدي إلى عدم فاعلية النظام وسيرد سيراً روتينياً وفق التعليمات والقواعد المرسومة.
- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم إذ يوجه المدير تعليماته إلى مرفؤسه من المعلمين وغيرهم الملمين بإساعها والحصوع لها ويتم تقييمهم وفقاً لدى ذلك .
- غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية وبالانفراد في تحديد طريقة ذلك في اتخاذ القرارات . ويلزم المدرسين بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به . مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين واحترامها وعدم احترام فرديتهم وخصوصياتهم وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وفناء الالتهاء للمهنة لدى المعلمين .

• غياب احترام شخصيات التلاميذ وفرديتهم نتيجة إلزامهم بإتباع طرق محددة في التعلم والسلوك وتحريم الخروج عليها وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء والقرارات وتقويمها .

التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والجسمية المطلوب الاهتمام بها. وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم .

• ومن شأن هذا النمط انه يقود إلى تولد الرغبة لدى الرؤوسين بعدم تحمل المسؤولية . وتدني مستوى رضاهم الوظيفي ، وإلى أحكام السيطرة وانتظام مظاهر العمل وارتفاع مستوى الإنتاجية والأداء والانضباط بحضور المدير فقط . عابدين (2001:ص ص. 70-68)

ب- الإدارة الديمقراطية:-

تقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس التالية: القرعان وحراشة (16-17: 2004).

- دعم وتشجيع اهتمامات وميول التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، بحيث يخضع المدرسون لأهداف ووسائل عامة يرونها محققة لهذه الأهداف.
- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، لإنجاح العمل مما يؤدي إلى شعور كل مدرس بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها لا خارجاً عنها.
- إشراك مدير المدرسة أعضاء هيئة التدريس في واجبات ومسؤوليات إدارة المدرسة بدلاً من التفرد في العمل.

- إشراك التلاميذ في الإدارة المدرسية الديمقراطية أمر له أهميته في تهيئة هذا النشء للقيادة والابتكار ورفع الروح المعنوية لهم.
 - تكافؤ السلطة مع المسؤولية، حيث يفوض مدير المدرسة العاملين معه للقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات، مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات التي تتكافأ معها وتسهل عملهم حتى يضمن نجاح الأعمال.
 - معرفة مدير المدرسة بإمكانيات المعلمين وقدراتهم وميولهم؛ لوضع كل واحد منهم في العمل الذي يستطيع الإنتاج المنمرفيه.
 - تحديد الأعمال على أعضاء هيئة التدريس بحيث لا تتداخل ولا تتضارب بحيث يفهم كل شخص واجباته ومسؤولياته مما يساعد على تحقيق الهدف العام للمدرسة.
 - مراعاة التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي.
 - تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرامجها وأستطقتها.
١. الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يحصه من قدرات وميول وإنتاجات واستعدادات وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنوع والاتجاه وقبولتهم في قالب واحد ولذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد والتحريض لدى المعلمين والتلاميذ .
٢. نسبق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الدائنة والأنانية.

٣. إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
٤. اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين وفي معاملة التلاميذ دون تحيز.
٥. الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة وبين المدرسة والمجتمع المحلي قوامها واحترام شخصية الفرد وأرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء وتعزيز انتمائه لمجموعته وثقته بنفسه وبالأخرين واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص .
٦. مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه واتخاذ القرارات، بحيث تراعى الاختلافات في وجهات النظر دون إن تطغى ناحية على أخرى .
٧. إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى. وذلك بتعريفهم سياسات المدرسة وأنشطتها وبرامجها.

سلوك المدير الديمقراطي:-

- أ. لا ينفرد برأيه، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط واتخاذ القرارات .
- ب. يسمح لهم بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون نعصب لرأيه أو استئثار بالسلطة .

ج . يعقد الاجتماعات المنظمة والمنتظمة مع الحرص على أن يسود جو من المحبة والتفاهم والتعاون والتشاور.

د . يلجأ المدير الديمقراطي إلى استخدام سلطته بشكل مشروع دون تعسف.

هـ . يهتم المدير بمساعدة الآخرين على القيام بما سيقومون به وعلى التفكير بطرق مناسبة لإتمام ذلك . عابدين (2001: ص ص 73-72).

ج- الإدارة الفوضوية:-

وفي هذا النمط يتخلى القائد عن مسئولياته لأعضاء النظام التربوي، ويترك الحمل على الغارب لكل فرد، يتصرف حسبما تلبه عليه أهواؤه وهكذا تختفي المسؤولية ونضطرب الأمور، وهذا النمط يكون قليلاً أو نادراً.

كما أن الأحد يبدأ التسلط في الإدارة المدرسية يعيق الإبداع والابتكار ويحدد نوعية العمل وكمية الإنتاج، فهو بذلك يحدد الكم والكيف في العملية التربوية والأسلوب الذي يتخذه المعلم في تعامله مع تطلته ومع زملائه الأمر الذي سينتق عنه معظم المشاكل الإدارية والتربوية.

والإدارة التسلطية تنم في صياتها عوامل رئيسية أربعة هي:-

- يضع المسئول في المدرسة معلماً كان أم مديراً أسس العمل وقواعده وفضائح العمل التي على الطلبة أن يقوموا بها، دون أن يستشير عادةً أحداً في ذلك وعلى العامل موطعاً أم طالباً أن يقوم بما يلبه عليه معلمه أو مديره، وضمن الأسس التي حددها المسئول لهذا العمل.

- يكتفي المسئول عادة بإبلاغ الأوامر والتعليمات لمن هم تحت إمرته. دون أن يوضح لهم طريقة العمل بها.
 - المدير أو المعلم هو المسئول الأول عن أي إنجاز يقوم به العاملون طالما كانوا أم موظفين وهو وحده المسئول عن تقويم هذا الإنجاز ولذا تراه يكتفي بالحد الأدنى منه. دون أن يحاول تحسين نوعيته أو زيادة كميته. لعدم وجود حوافز تدفعه إلى ذلك.
 - إذا حدثت مشكلة ما كان الحل ببده. ويتخذ عادة طابع الصرامة والشدة في اتخاذ القرار ونوعية الحل وأسلوب تطبيقه. دون أن يبدي أي اهتمام يذكر بمصلحة الطلبة أو العاملين. أو ما يرفع من شأنهم. ويعزز كيانهم. ولذلك سيكون انتماءهم للمدرسة والعمل فيها ضعيفاً وغير جاد
- عدس (1998: 42-41)

◦ الإدارة الدبلوماسية: (Diplomatic)

يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ والجمهور مظهر جذاب واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة وتحديدها. يسعى المدير الدبلوماسي حاهداً إلى استمالة من يخالفونه الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسما لموافقتهم ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة وليس إلقاء الأوامر. ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل

المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للأراء المعتمدة من إدارة المدرسة .
عابدين (2001ص: 70)

• مميزات الإدارة الدبلوماسية:

يتميز هذا النمط من الإدارة بسعي المدير للتطوير على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه. في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ . بل انه لا يكاد يحد غضاة في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تخطي موافقته . ليرهن على صحة أرائه وتنبؤاته وواقعية تحفظانه وحيثاته التعليمية والإدارية. عابدين (2001 . ص70)

• الإدارة الترسلية (Laissez-Fair)

وتطلق علينا مسنيات أخرى مثل : الساننة . الحرة . والمطلقة . يتميز هذا النمط الإداري بالمعالة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ نظرا لتمير المدير بالشخصية المرحبة ببيئة الظروف الملائمة ونوفير البيئة السلمية لقيام المعلمين بالتدريس . وقيام التلاميذ بالتعليم ومن الأسلوب الذي يرويه مناسبا وفعالا ومن أي تدخل أو نقييد لحيثهم . وينظر المدير الترسلي للمعلمين على أنهم مستشارين . ويعاملهم حمبعا على قدم المساواة . فينتج لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش . في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات

المنافشة ، مما يجعل المدرسين غير مدركين لموقفهم منه أو موقفه منهم. عابدين
(2001:ص71)

• خصائص الإدارة الترسليية :

- ومن خصائص هذا النمط من الإدارة المدرسية هي :-
١. إن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين وتدور نقاشات مطولة قد تنفض دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات
 ٢. لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأيي ما إذا ما تم الإنفاق عليه باعتباره رأيا معلما وليس ملزما .
 ٣. لا يباشر المدير ضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها ومتابعة الغياب .
 ٤. يصرف معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات هامة يستند عليها العمل .
- يعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل . فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط .
- وكثيرا ما يجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح والإرشاد من جانب الإدارة .
- الإدارة الديمقراطية (Democratic)
- ويطلق عليها مسميات أخرى مثل (التشاركية والشورية) .
- تقوم هذه الإدارة على مجموعة من الأسس وهي :-
- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة .

أكثر الأنماط شيوعاً في إدارة المدرسة هما النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي.

بينما يرى المخلافي (2007:66) أنه ليس هناك اتفاق نهائي بين الكاتبين حول أنماط محددة للسلوك القيادي. فعلى سبيل المثال هناك من يحدد ثلاثة أنماط أساسية للقيادة: الأوتوقراطي والديمقراطي والتسيبي (الفوضوي) كما حددها (جوليبوسكي). كما قسم فيدلر أنماط السلوك القيادي إلى نمطين هما: الاهتمام بالعمل. والاهتمام بالعلاقات. أما (ردن) فقد حدد أربعة أنماط أساسية للقيادة واعتبرها أنماطاً كامنة تنقسم بدورها إلى ثمانية أنماط ثانوية. في حين قدم (باننوم وشميدت) سبعة أنماط. كما قدم (بليك وموتن) خمسة أنماط أساسية تنقسم بدورها إلى واحد وثمانين نمطاً ثانوياً. وقدم (ليكرت) أربعة أنماط. وقدم (ديسي وبلانتشرد) أربعة أنماط. وربما ستكشف دراسات أخرى أنماطاً جديدة. والأنماط الأساسية للقيادة عند (ردن) هي:-

- القائد الإداري الذي يهتم بالعمل (المهمة) اهتماماً عالياً ويهتم قليلاً بالعلاقات. يسمى (المتفان).
- القائد الإداري الذي يهتم اهتماماً عالياً بالمرؤوسين وقليلاً بالعمل (المهمة) يسمى (المتصل).
- القائد الإداري الذي يتميز باهتمام عالٍ بالمهمة واهتمام عالٍ بالعلاقات. يسمى (المتكامل).
- القائد الإداري الذي لا يهتم كثيراً بالعمل ولا بالعلاقات مع المرؤوسين. يسمى (المنفصل).

- وتتقسم هذه الأنماط الأربعة بدورها إلى ثمانية أقسام ثانوية وتقسّم إلى قسمين:-
- الأنماط الأربعة الأقل فاعلية وهي: (النمط الانسحابي، النمط المجامل النمط الدكتاتوري، النمط المقنع أو الموفق).
 - الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية وهي: (النمط البيروقراطي، النمط المنمي أو المطور، النمط المستبد الخير، النمط التنفيذي، المخلافي (160-157: 2007)).
- وقد حدد هالين وكروفت (154-152: 1966) أنماط القيادة للمسئول التربوي كالآتي:
- المنعزل المتحفظ: وتعنى ابتعاد المسئول نفسياً وفعالياً عن العاملين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.
 - المؤكد على الإنتاجية: وتعنى تركيز المسئول على بُعد الإنتاج والاهتمام بالإشراف المباشر على العاملين معه مؤكداً وبشيء من الحزم على كم الأداء وحجمه.
 - الدافع المحرك: يتميز هذا المسئول بالحبوية والممارسة الناشطة لأبعاد دوره واهتمامه بان يقدم نموذجاً وقدوة حية للعمل الدؤوب والجاد يقتدي بها العاملون معه.
 - المراعي للآخرين: ويتميز هذا المسئول بالاهتمام بالعاملين معه من الجانب الإنساني فهو لطيف في تعامله إنساني في توجيهه، مهتم بخدمة العاملين معه ومساعدتهم.