

الوحدة الثانية

الإدارة القيادية المشتركة للمعلم والتلاميذ في إدارة التعليم

مقدمة

الاداري المدرسي القائد

تحوّل المدير إلى اداري مدرسي قائد

تكوين المدير ادارياً مدرسياً قائداً

تطوير مهارات الادارة القيادية

الادارات القيادية الصغيرة للمدرسة

مفهوم الادارة القيادة الصغيرة للتلاميذ

مجالات يشغلها التلاميذ في الادارة القيادية المدرسية

أهداف برنامج الادارة القيادية المشتركة للتلاميذ

صفات أفراد التلاميذ الكفويين لمسؤوليات الادارة القيادية

فرص بناء مهارات التلاميذ في الادارة القيادية المدرسية

خطوات تطوير مهارات التلاميذ في الادارة المدرسية القيادية

تحقيق نجاح التلاميذ في الادارة القيادية

تحسين مهارات التلاميذ في الادارة القيادية

قياس مهارات التلاميذ في الادارة القيادية

معيقات النظام المدرسي لإدارة التلاميذ القيادية

الخلاصة

مقدمة

ان المقصود بالقيادة الادارية والقائد الاداري (أو الادارة القيادية والاداري القائد) ليس بحد ذاته المحافظة على الروتين اليومي الرتيب أو الوضع المدرسي الراهن (كما الحال مع المديرين والادارات المدرسية الجارية، مع بعض

(الاستثناء)، بدون اعتبار واضح لتعلم وتقدم التلاميذ، بل أكثر تحقيق الأهداف التعليمية من خلال تطبيق الأحكام والقوانين المركزية للحفاظ على انضباط وهادفة الحياة المدرسية واستقرار العمل المدرسي. فبينما تكون عين الإداري القائد على كفاية تحصيل التلاميذ للمناهج الدراسية، تركز عينه الأخرى مباشرة على حسن سير العملية المدرسية لضمان تحقيق هذا التحصيل بما يتفق مع معايير الإدارة الرسمية للتعليم.

فهناك فرق مهني بين الإداري القائد والمدير. فالأول يتمتع بشخصية اجرائية جذابة همّه الأساسي تركيز عمليات التعليم والتعلم لتحقيق حاجات المتعلمين. أما المدير فهو إداري مهمته الأولى تطبيق القوانين والروتين المدرسي بالتغاضي عن نتائج التعلم والتحصيل. وعندما يجمع المدير في دوره المدرسي بصيغ متوازنة بين دوري الإداري والقائد، فإنه يحقق في آن مزايا تطبيق القوانين وتحقيق أهداف التعلم على غرار منحى التوزيع العادي للتحصيل: ٦٨% جيد و ١٦% أعلى جيد جداً وممتاز ثم ١٦% بالأدنى مقبول وراسب.

الإداري المدرسي القائد

القيادة هي صفة اجرائية ضرورية في المدير الإداري. بها يعرف كيف يثير حماس المرووسين لاتباع خطته، كما هي مهارة يمكن تعلمها وتحسينها من خلال الممارسة. والقيادة ليست سحراً ولا موهبة لدى البعض دون الآخرين، وتتعدى في فلسفتها التربوية مبدأ "الشوفينية" حيث الوقوف في الخلف وإعطاء التعليمات والأوامر، والتقليل أو الحطّ من قيمة الآخرين لعدم تنفيذهم ما يُطلب منهم. إن الإدارة القيادية بالمقابل هي تطبيق هادف للأحكام والقوانين المدرسية لتحقيق أهداف التعلم بأعلى درجة ممكنة من التحصيل.

والإدارة القيادية هي مصنوعة، وليست موروثية بوجه عام. لكن بالتأكيد إن موهبة الإدارة القيادية الموروثة تساعد في تكوين الإداري القائد الناجح في التربية والذي يتطور باستيعابه مفهوم القائد ومكانته ووظيفته، واكتسابه مهارات إدارة وإقناع الناس بأن ما يقوم به من دور يساعدهم ويخدم أهداف العمل التربوي.

وبينما يتصف الاداري القائد بمرونة الاتصال ونضج الشخصية والمعرفة الأكاديمية والمهنية الكافية في مجاله، فانه يؤمن أيضاً بروح الفريق وأهمية دوره في تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة. مؤكداً أن كل أعضاء فريقه يعملون بتناغم وبشكل موحد لتنفيذ هذه الأهداف. فجميع الأعضاء يعملون معه بمستوى عال من الانسجام لأن أي انحراف بينهم من شأنه إحباط الخطط المعتمدة للمهام التي يقومون بها.

تحول المدير إلى اداري مدرسي قائد

يبدأ المدير الاداري في التحول الى قائد مهني يراعى التغيير المدرسي للأفضل، باكتشاف مخزونه الشخصي من معارف وقيم ومهارات وأوليات للمستقبل، ثم معرفة كيف يستخدم هذه القوى الوظيفية الخاصة للتأثير ايجابياً في المدرسة التي يديرها.

وللتحول من مدير روتين اداري الى اداري قائد، يمكن اعتبار الاجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما هو المهم بالنسبة لي؟ وما هي قيمتي ومبادئ وأخلاقياتي في التربية؟
- ٢- كيف لي أن أستخدم هذه القيم والمبادئ والأخلاقيات باستمرار؟
- ٣- هل المدرسة تدعم قيمتي ومبادئ وأخلاقياتي؟
- ٤- ماهي نقاط الاختلاف بيني والمدرسة وبينني والادارة الرسمية للتعليم؟
- ٥- كيف سيكون تعاملتي مع المدرسة الحالية؟
- ٦- ماذا يحتاج المعلمون والكوادر المدرسية؟ وكيف أتأكد أنهم يحصلون على حاجاتهم لتحقيق النجاح الشخصي والمدرسي؟

عندما يحدد المدير امكانياته الشخصية والمهنية ويبدأ في ترتيب قدراته وأولوياته السلوكية بهذه الامكانيات، يمهد الطريق إلى بناء ثقافة تعاونية لادارة وتحقيق الأهداف المدرسية التي بصدها، ويكون قد أنجز خطواته المبدئية في التحول الى اداري مدرسي قائد.

ولتعزيز بناء هذه الثقافة يتحرى المدير أيضاً احتياجات المعلمين وطموحاتهم، ويتحدث مع كافة الجهات المعنية داخل المدرسة وخارجها من معلمين وعاملين وأسر ومهتمين بالمجتمع المحلي. يعتمد بعدئذ الى تحديد ما يمكن عمله لتحقيق النجاح المدرسي، واجراء الحوارات والتواصل مع المكونات البشرية المدرسية، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لهم، والبحث في ميولهم وأفكارهم، ومواقف العمل التي يمكن التأثير فيها. وهكذا يتحول المدير الى اداري قائد يملأ عقله ووجدانه الثقة المهنية والارادة والالتزام بالمسؤوليات المدرسية.

تكوين المدير ادارياً مدرسياً قائداً

ان الاداري القائد هو شخص لديه رؤية ودينامية سلوكية ومهارات متخصصة، يتقدم مجموعة من الأفراد يفهمونه وستفيدون منه بالتوجيه والارشاد والتسيير والمتابعة لتحقيق أهداف محددة يطمحون اليها. وفيما يلي بعض التوضيح.

رؤية الاداري القائد:

يمتلك الاداري القائد دائماً رؤية يرى بها مشكلة تحتاج إلى اصلاح أو هدفاً يجب الوصول اليه. وهو قادر على التعامل معهما وعلاجهما بعزيمة مهنية حاسمة، مهما كان الهدف المدرسي تعلماً أو تعليمياً، أو تطوير منهج أو تدريس، أو ادخال مادة دراسية جديدة. فهو باستمرار لديه هدف واضح في رأسه، وصورة كبيرة للواقع لا تكتفي بمجرد تقليل الأخطاء إلى ٢% بل بإزالة كاملة لأسبابها.

انها النواتج المدرسية الجديدة التي تجعل الناس داخل المدرسة وخارجها يقولون "لماذا لم نفكر في هذا؟". ان الاداري القائد ليس مجرد آلة تنتج أشياء أو مواداً متكررة. فلم يسعى ثوماس اديسون أبداً لمجرد اختراع "المبة" يستعملها الناس بل أراد ايجاد طريقة جديدة متكاملة للاضاءة وازالة الظلام. وهكذا هي رؤية ومنهجية الاداري القائد في العمل المدرسي.

دينامية تحقيق الرؤية

لا يكفي أن تكون لدى الاداري القائد رؤية فقط، فكثير من الناس لهم رؤاهم لمهمات يجب انجازها وأشياء أخرى يتحتم اصلاحها، وخطوات كبيرة يستلزم اتخاذها، لكن ما يميزه هو أنه يتحرك ويتخذ خطوات لتنفيذ رؤيته. والسؤال هنا: ما هو الدافع وراء هذا التحرك؟ هل هو التمسك بفكرته أم هو شعور داخلي أم احساس بالالتزام؟ ومهما يكن السبب فهو قوة تجعل الاداري القائد يتقدم برؤيته رغم كل العقبات، بخلاف الناس الذي يقولون لا يمكن عمل ذلك، أو التكلفة عالية جداً لا يمكن تحملها، وغيرها من الأعذار الأخرى. ان الاداري القائد الحقيقي لا يضعف أو يتراجع، بل يقف ويصرّ ويثابر ويتقدم للأفضل.

سمات ومهارات الاداري القائد

للاداري القائد سمات جوهرية منها:

- أ. **الاستقامة:** يعتقد الأفراد المرؤوسين أن الاداري القائد يناضل من أجل تحقيق هدف صحيح واجب عمله وليس لمجرد أنانية وحب الذات فيه.
- ب. **الانتماء لمجتمع المدرسة.** أن يكون واحداً من الناس يفهم الفروق التي تجعلهم مميزين، وتكون لديه القدرة على استخدام هذه الفروق في تحقيق الهدف.
- ت. **الهادفية.** أن يكون ايجابياً في تشجيع ومكافأة مرؤوسيه، ويحفزهم للعمل بصيغ صحيحة. فالاداري القائد ليس سلبياً ولا يضيع الوقت والجهد في إخبار الآخرين فقط بأن عملهم خاطئ!

مهارات الاداري القائد

يعزز السمات الشخصية للاداري القائد مجموعة من المهارات المميزة التي يتقنها في عمله المهني، وهي:

أ. **التواصل الفعال:** ليس مجرد التواصل بالحديث والكتابة بل بالتوجيه للعمل والحث على تحقيق الهدف الذي يتم اختياره.

ب. التحفيز: ان الاداري القائد يكون قادراً على تحفيز الأفراد على المشاركة. فكل فرد معه له مفاتيح مختلفة وهو الذي يعرف كيف يستخدم المفتاح الصحيح لكل فرد فيجعله يبذل قصارى جهده بإرادته ويحقق الأهداف المطلوبة.

ت. التخطيط: يضع الاداري القائد لتحقيق الهدف خطة يحرص فيها ألا يغوص في التفاصيل مثلما يفعل بعض المديرين، بل يستخدم خططاً مدروسة مرنة تضمن للأفراد التحرك معاً باتجاه الهدف.

مبادئ اجرائية للاداري القائد

- ان أهم هذه المبادئ العملية المتوقعة من الاداري القائد، تبدو في النقاط التالية:
- ١- تحديد ما يراد عمله: فمن غير المقبول تكليف أفراد بعمل شيء أنت الاداري القائد نفسك لا تعرفه. فلو أنك مديراً لمركز خدمة العملاء فهل يكون هدفك هو أن تحقق تشغيل الخدمة بأقل تكلفة أو أن تجيب على كل المكالمات في خلال تسعين ثانية. فالهدف ليس مهماً بقدر معرفة ما هو الهدف.
 - ٢- اخبار الأتباع ماذا يعملون وليس كيف يعملون: فمن المهم أن يدرك الفرد أنه ذكياً لكنه يحسن أن يعرف أيضاً أنه ليس الأذكى. ومن هنا يتوقع من الاداري القائد تشجيع الناس على التفكير والإبداع والتجديد، وفي نفس الوقت لا يقبل ما يأتون به على عونهه بدون مراجعته وقياس صحته.
 - ٣- أداء الواجب: يتوقع من الاداري القائد قبل البدء في عمل جديد معرفة الخبرات السابقة في هذا العمل وتحديد مدى نجاحها أو فشلها، ثم بحث العوائق والتحديات للتعلم والتفكير المستمر. وعندئذ يصبح مجدياً إيجاد الحلول الواجبة في الوضع الراهن المدرسي.
 - ٤- القدوة في العمل: في الوقت الذي يحفز الاداري القائد الناس باهتمام ويطلب منهم الكثير ولكنه يلاحظ أن أحداً منهم لم يعمل أكثر مما يعمل. ولكن المهم هنا أن يعطي مثلاً حياً في أداء العمل بأن كان أولهم في بداية العمل وآخرهم في مغادرته، كما عمل بجدية طوال الوقت.

٥- تفوق الانجاز وليس الكمال: يُتوقع من الاداري القائد الطلب من أتباعه أن يعملوا بجِدٍّ كما يعمل وأن يلتزموا بالأهداف مثلما يفعل هو. وأن يبذلوا قصارى جهدهم في الانجاز، دون مطالبتهم بمعايير لا يحتاجها الموقف المدرسي أو تعجيزية فوق طاقتهم.

٦- الاعتناء بالأفراد ورعايتهم: يعرف الاداري القائد كل شخص يعمل ضمن قيادته كفرد ونقاط القوة والضعف والطموح والمخاوف لديه. ويتحمل عن مرؤوسيه النقد الذي يأتيهم من الخارج بل أيضاً يمدحهم على عملهم.

٧- التواضع: بالرغم من كل الانجازات التي يحققها الاداري القائد، الا أنه يبقى دائماً متواضعاً دمث الخلق.

٨- مصداقية الشخصية: من المهم أن يكون الاداري القائد أميناً، وصادقاً، وأهل للثقة. ليناً مرناً بدون تجاوز حدود اللياقة المناسبة.. ويلتزم بكلمته، لم يغش ولا يتعدّر بطرق غير شرعية لأي سبب، ولم يتحدث كثيراً عن نفسه ومبادئه.

مكونات شخصية ومهنية للاداري القائد

نقدم هنا عدداً من العوامل المكونة لمفهوم ودور الاداري القائد المنسجم مع متطلبات عصر المنظمات والفروق الانتاجية الكبيرة، وفي غمرة العولمة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الرقمية بما فيها شبكات الانترنت التي توفر المعلومات بدرجات أكبر وأسرع مما تحيط به أو تستوعبه قدرة الانسان. لذلك فإن الحاجة إلى اداري قائد- وليس مديراً تقليدياً- قد ازدادت لدرجات غير مبوقة. فهو الذي يستطيع إدارة نفسه والآخرين في بيئات متعددة المطالب وعالية التوتر النفس سلوكي.

ان أي انسان يستطيع أن يكون ادارياً قائداً. فالأمر مرتبط بالتدريب على مهارات وظيفية متخصصة بجانب استعداد ادراكي خاص مُعزز بقدر كافٍ من الثقافة العامة في العلوم المتنوعة. وفيما يلي عينة من العوامل المكونة للاداري القائد الناجح.

أ- عوامل شخصية:

- ١- يكون لديه ثقة بنفسه وقدراته.
- ٢- يكون منفتحاً للناس. فالإدارة القيادية مهارة بشرية ولا يمكن أن تكون وظيفة لشخص لا يستمتع بالتعامل مع الناس.
- ٣- يكون أميناً مستقيماً. فنجاح الإداري القائد يعتمد بدرجة كبيرة على ثقة الآخرين به.
- ٤- يستوعب الآخرين ولا يستبعدهم من محيطه الحيوي، كونه بحكم المسؤولية يتعامل معهم شركاء في العمل.
- ٥- يكون له حضور في الموقف. فالقائد الحقيقي يشعر به الناس عند رؤيته أو دخوله المكان.

ب- معايير العمل:

- ١- يكون صاحب مبدأ غير متزمت، جدير بالثقة قادراً على صنع القرارات لكنه أيضاً يتقبل آراء الآخرين بسهولة ويسر.
- ٢- يكون عالي الحماس، يفكر بشكل مختلف غير تقليدي، ويجرب كل جديد. وفي حال الفشل يتقبل الخطأ دون الندم على المحاولة أو التجربة.
- ٣- عدم الرهبة من الصعوبات، لأنه قادر في الغالب على دراسة الموقف ووضع الخطط والعمل على تنفيذها.
- ٤- التمتع بمهارة واعية على تغيير الخطط بسرعة إذا اقتضت الحاجة دون أن يكون طائشاً متقلب الرأي أو التفكير.
- ٥- التعامل المرن مع المعلومات باعتبارها أداة للإستخدام في فهم حاجات الناس وحل مشاكلهم دون كونها شيئاً ثميناً يُخفيه عن الآخرين.

ج- مهارات مهنية سلوكية:

نظم بيلا بناثي Bela Banathy كفايات الإدارة القيادية في إحدى عشرة مهارة أساسية هي:

- ١- تبادل المعلومات.

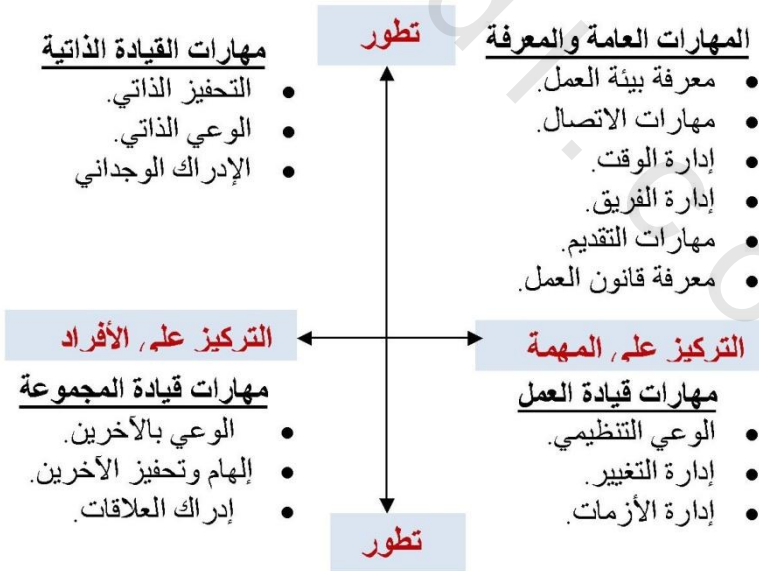
- ٢- فهم احتياجات المجموعة وسماتها.
- ٣- معرفة وفهم مصادر المجموعة.
- ٤- ادارة المجموعة.
- ٥- التشاور مع الآخرين.
- ٦- القدوة والمثل للآخرين.
- ٧- تمثيل رغبات وحاجات المجموعة.
- ٨- التخطيط للعمل.
- ٩- التقييم الهادف للإنجاز.
- ١٠- مشاركة الادارة القيادية مع الآخرين بالانابة والتفويض المناسبين في الموقف والتوقيت.
- ١١- ادارة التعلم.

هناك على حال تصنيفات أخرى لسمات ومهارات الادارة القيادية، نقدمها بايجاز فيما يلي لتوفير بدائل من وجهات نظر مهنية للاغناء ومرونة الاختيار.

سمات شخصية ومهنية بديلة للادارة القيادية المدرسية

النزاهة، الأمانة، التواضع، الشجاعة، الالتزام، الإخلاص، الحماس، الثقة الايجابية، الحكمة، الحزم، والثبات، الانتماء، الإحساس.

مهارات رئيسية للادارة القيادية



الادارات القيادية الصغيرة للمدرسة -

التلاميذ اداريون قياديون جدداً للمؤسسات التربوية المعاصرة

ان الخطأ السلوكي والمهني الشائع الذي حكم عمل الأفراد والمؤسسات بمختلف أنواعهم ومجالاتهم ومواقعهم منذ آلاف السنين وحتى اليوم، هو تسلط الأفراد بالقيادة والإدارة والحكم لدرجات شبه مطلقة. فالعديد من الحروب المصيرية المدمرة منذ فجر التاريخ قبل الميلاد وحتى الآن التي تعرضت لها الشعوب والمجتمعات والمؤسسات لدرجة المخاطرة بالحياة الى الموت، قد حدثت عموماً بقرارات فردية.

ان المؤسسات المدنية المتنوعة في مجالات الادارة العامة والصحة والاقتصاد والأمن والدفاع وانتهاءً بالتربية حتى بداية القرن ٢١ الحالي جرى تسييرها فردياً وبتوجهات انطباعية ضيقة غير مدروسة. ومن هنا كانت النتائج شخصية خاصة تعود بدون حق على أفراد. وهكذا بقيت المؤسسات والمجتمعات خاصة في البلدان النامية متخلفة غير منتجة حتى اللحظة.

أما في البيئات الشرقية والغربية المتقدمة، فقد بدأت هذه الفردية الأنانية في ادارة الشأن العام والخاص بالتلاشي لصالح فلسفة عملية جديدة تقوم على مشاركة كافة العاملين المعنيين بالعمل من خلال تفويض المسؤولية وعدالة التوزيع في الحقوق والواجبات القائمة على مبادئ: التعاون والمساهمة وتوصيف المهمة والمحاسبة المعيارية للأداء. وهكذا أبدعت مؤسسات مثل ميكروسوفت وآبل في تقنية الكمبيوتر والمعلومات، ومؤسسات مثل AT&T وVodafone وChina Mobile وAmerica Movil في الاتصالات، ثم والأهم أنظمة ومؤسسات التربية والتعليم كما في فنلندا وماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية وهي الحاسمة لبناء الانسان والمؤسسة والمجتمع في مختلف الزمان والمكان.

وبالرغم من التغييرات الممنهجة المتقدمة أعلاه في ادارة وقيادة المؤسسات عبر العالم، فان مؤسساتنا التعليمية في المدارس والجامعات لا تزال مثابرة على

الماضي في اداراتها المركزية المتميزة بحجة المحافظة على القوانين والنظام والاستقرار العام، والتي لم تحقق كثيراً في الواقع سوى تطبيق الروتين الاداري والتعليمات المركزية للتعليم وتخريج الناشئة الضعيفة تحصيلياً ضعيفة، والمتوسطة متوسطة، ثم بعض المتفوقين الذين تصادفهم الحظوظ بتوفر بعض الفرص الأسرية المعززة بإرادة قوية للذات..

كل هذا على حساب تقدم وتفوق وإبداع الدارسين الممكنة في عصور العولمة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتربية المتمركزة على المتعلمين، والمشاركة المسؤولة لمختلف الكوادر المعنية بالشأن المدرسي بدءاً بالأسرة والمهتمين في المجتمع المحلي وانتهاءً بالإدارة المدرسية والمعلمين والتلاميذ والخدمات المساعدة. الأمر الذي نقدمه بناء على هذه المعطيات بإسم: الادارة القيادية المشتركة القائمة بالدرجة الأولى على مساهمات موضوعية مدروسة لأفراد المتعلمين في أداء المسؤوليات المدرسية.

مفهوم الادارة القيادية الصغيرة للتلاميذ

تقوم المشاركة الفعالة لأفراد التلاميذ في مجتمعهم المدرسي على فرص الدعم الميداني لإبداء الرأي والمساهمة في صناعة القرار، وفهم حقوقهم ومسؤولياتهم مواطنين نشطين في الشأن المدرسي. وعندما يُزوّد التلاميذ بالمهارات والمواقف المناسبة لتولي مسؤوليات ادارية قيادية في مدارسهم، فانهم يمتلكون القدرة والارادة الحقيقية للتأثير في تعلمهم وبيئتهم المدرسية، الأمر الذي يؤهلهم مستقبلاً لمسؤوليات ادارية قيادية في المجتمع المحلي.

ان ممارسة أفراد التلاميذ للادارة القيادية في مدارسهم يوفر لهم:

١- احساساً بالتحكم في التعلم الذي يقومون به من حيث مشاركتهم في تقرير احكام وقوانين التعلم، وأهدافه ومهامه، وتحديد آليات العمل والتقدم في التحصيل.

٢- احساساً بالقدرة على بحث قضايا البقاء وجودة الحياة وحل المشاكل التي يواجهونها وخلق فرص وبدائل جديدة.

٣- احساساً بالتواصل مع الآخرين وتحقيق التعلم بالتعاون والمساهمة معهم،
ودعم الأقران والبيئة المحلية، والاحترام المتبادل فيما بينهم.

مجالات يشغلها التلاميذ في الادارة القيادية المدرسية

ان أكثر هذه المجالات التي يشترك أفراد التلاميذ في رئاستها وعضويتها هي
بما يلي:

- ١- المجلس المدرسي
- ٢- الفرق الاجرائية للمشاريع أو المهمات المدرسية
- ٣- مجموعات صناعة القرار المدرسي
- ٤- الأنشطة الطلابية المتنوعة
- ٥- الاتصالات بين التلاميذ والمجتمع المدرسي
- ٦- البرلمانات المدرسية/ مجلس نواب أو ممثلي الطلبة
- ٧- برامج اعداد الادارة القيادية
- ٨- أعمال الطلبة
- ٩- التعليم الخاص للأقران
- ١٠- مجموعة مكافحة التحرش
- ١١- مجموعة مكافحة التدخين

أهداف برنامج الادارة القيادية المشتركة للتلاميذ

ان أهم الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة تحقيقها من برنامج الادارة
القيادية المشتركة، هي:

- ١- تمييز أفراد الطلبة ذوي الاستعداد القيادي لاستثمارهم في تسيير وتفعيل
المهام المدرسية بالتنسيق والمساهمة مع المعلمين والكوادر المعنية الأخرى.
- ٢- توفير ورش تدريبية مكثفة لتطوير مهارات أفراد الطلبة في الادارة القيادية
المشتركة للمدرسة، ومهارات الاتصال مع الآخرين، ومهارات الكلام

والخطابة، وتحضير الدروس للتعليم والتعلم، وتنفيذ الدروس حسب الأهداف وعدد الأقران المستفيدين.

٣- استثمار أفراد الطلبة الأكفاء في الادارة القيادية بالمشاركة في صناعة القرارات في الحياة المدرسية.

٤- انجاز أفراد الطلبة الأكفاء في الادارة القيادية لمسئوليات مدرسية وصفية تحتاجها المدرسة لزيادة واغناء مخرجاتها في الادارة والتعلم والتحصيل.

٥- ترسيخ مفاهيم ومبادئ وممارسات الديمقراطية في المشاركة بصناعة القرار، والمناقشة والحوار السلمي للحاجات، والحق في تكافؤ الفرص بالرأي والعمل والحقوق والواجبات.

٦- توثيق انجازات أفراد الطلبة في الادارة القيادية المدرسية ومنحهم الشهادات المناسبة لكل حالة.

صفات أفراد التلاميذ الكفوين لمسؤوليات الادارة القيادية

ان أهم هذه الصفات هي أن:

١- يكون حسن السيرة والسلوك.

٢- يكون قدوة لطلبة آخرين بالمدرسة.

٣- يكون مثابراً على الدوام المدرسي بنسبة لا تقل عن ٩٠%.

٤- يرغب فطرياً بالتعامل مع الأقران الصغار والعمل والتحدث معهم.

٥- يكون قادراً على بناء علاقات هادفة مع فئات المجتمع المدرسي.

٦- يكون قادراً على العمل ضمن فريق ومساهماً فعالاً في النتائج المطلوبة.

٧- يكون ناضجاً متوازناً الشخصية وعلى قدر المسؤولية والموثوقية باستمرار في ادارة المهمات المقررة.

٨- يمتلك مهارات عالية في ادارة الوقت حسب متطلبات مواقف ومسؤوليات الادارة القيادية.

فرص بناء مهارات التلاميذ / الطلبة في الادارة القيادية المدرسية

تبدأ عمليات بناء هذه المهارات في الغرفة الدراسية والمدرسة مروراً بنظام التعليم وانتهاءً بالبيئة المحلية. وفيما يلي توضيح موجز لذلك.

فرص متاحة في الغرف الصفية:

- ١- تشجيع التلاميذ لمشاركة الأقران والآخرين أفكارهم في القضايا الدراسية الجارية والاندماج في الحوارات والمناقشات والتحليلات الناقدة لهذه القضايا.
- ٢- مشاركة التلاميذ في الحديث وصناعة القرارات الخاصة بأحكام الفصل والحدود والتوقعات السلوكية المتاحة لهم.
- ٣- مشاركة التلاميذ في المداولات واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم والتعلم والتقدير التربوي للتحصيل.
- ٤- رعاية مهارات الادارة القيادية للتلاميذ في الغرف الصفية وتشجيعها وإعطاء فرص لممارستها.
- ٥- استعمال طرق تدريس تساهم في بناء مفهوم ومهارات المواطنة النشطة حيث التفكير الناقد والتعبير عن النفس، والمساهمة مع الآخرين، والتواصل الفعال، والمشاركة في نقاش القضايا المدرسية.

فرص متاحة في المدرسة:

- ١- دمج التلاميذ في هيئات الادارة وصنع القرارات المدرسية كما في المجلس المدرسي.
- ٢- شغل التلاميذ كممثلين للمدرسة في البيئة المحلية.
- ٣- شغل التلاميذ معززين للأقران ومشرفين على أعمالهم وبرامج تعلمهم.
- ٤- شغل التلاميذ في مهمات ادارية في الحياة المدرسية.
- ٥- شغل التلاميذ أعضاء مشاركين وقياديين في عمليات مدرسية رئيسية.
- ٦- تمكين التلاميذ من تطوير وتنفيذ المشاريع لتغيير وتحسين العمليات والثقافة والمناخ والممارسات المدرسية.
- ٧- تمكين التلاميذ للقيام ببحوث واستشارات في الثقافة والمناخ والممارسات المدرسية التي قد تحتاج الى تغيير وتحسين.

٨- اندماج التلاميذ في التغيير وعمليات الاصلاح المدرسي.
تستطيع المدرسة دمج أفراد التلاميذ في ادارة وقيادة الشأن المدرسي باعتبار
المواقف والاجراءات التالية:

٩- اعطاء أهمية لأراء التلاميذ بمناقشتها معهم والتعبير عن مشاغلهم والسماح
لهم بالمشاركة في التصويت والانتخاب والتأثير في القرارات واستطلاع
ونقاش القضايا المدرسية.

١٠- تجديد مكونات الادارة القيادية المدرسية للسماح لأفراد التلاميذ بتؤ
مسؤوليات في الادارة والقيادة وصناعة القرار.

فرص متاحة في النظام المدرسي:

١- دعوة وتمكين التلاميذ للعمل مصادراً لبيانات في عمليات البحث الموجهة
لتقدير الأوضاع المدرسية بغرض تطوير المدرسة ونظام عملها.

٢- دعوة وتمكين التلاميذ للعمل مصادراً للمعلومات الضرورية لعمليات
الاصلاح المدرسي.

فرص متاحة في البيئة المحلية:

١- دعوة وتمكين التلاميذ لتطوير وتنفيذ المشاريع المحلية، ربما بمشاركة
جهات مدرسية ومحلية أخرى، لزيادة ودعم التعلم.

٢- دعوة وتمكين التلاميذ للمشاركة في الادارات والشؤون المدنية المحلية .

خطوات تطوير مهارات التلاميذ في الادارة المدرسية

القيادية

يمكن تطوير مهارات القيادة الادارية ومسؤولياتها المتوقعة من أفراد التلاميذ
بالخطوات العملية التالية.

- ١- أعرف أين أنت وماذا تريد أن تعمل.
- ٢- ضع أهدافاً محددة للتدريب واعداد الاداريين القياديين الجُدد
- ٣- توقع مؤشرات نجاح الاداريين القياديين الجُدد في أداء مسؤولياتهم
- ٤- حدد السياسات الفعالة للتحسين.

- ٥- حدد نقطة بدء الاداريين القيايين الجدد لمسؤولياتهم نفذ السياسات
الاجرائية لبرنامج الاداريين القيايين الجدد
٦- حدّد درجة التقدم.

الخطوة الأولى: اعرف أين أنت وماذا تريد أن تكون

أكتب وصفاً لمهارات الادارة القيادية المطلوبة في مدرستك على نحوين:
أ. جيدة

ب. بحاجة إلى مزيد من التطوير

ويقصد بعبارة "مزيد من التطوير" عندما يفتقر التلميذ مهارة التنظيم أو لا يتواصل بشفافية، أو لا يتصل بمن يقودهم، أو يخطط بدون النظر إلى النتائج المنتظر حدوثها. فهذا النوع من التلاميذ يشعر بالارتباك في ادارته القيادية وبنقص التوجيه وقلة التقدم.

وخلاف ذلك، نرى تلاميذاً يتمتعون بمهارات ادارية قيادية واضحة، فيركزون على تنظيم المجموعة التي يقودونها، ويتأكدون من توفير الوسائل الكافية لهم، ولديهم خطط أنشطة واضحة، ويوصلون التعليمات بوضوح، ويشجعون المجموعات التي يقودونها، ويزودونها بالتغذية الراجعة ولو كانت محدودة. ان هذا النوع من الاداريين القادة الصغار مع كل هذه الميزات السلوكية، يعرف ماذا يعمل لكنه نادراً يعرف ما يتوقع انجازه. ان مثل هؤلاء هم الذين تختارهم غالباً المدرسة للتغيير الى الادارة القيادية المشتركة.

وعندما يتعرض التلاميذ لمهارات الادارة القيادية الجيدة وتتوفر لهم المعدات المناسبة لذلك، يعرفون كيف يستدلون على النتائج المتوقعة، ويتواصلون بصيغ بناءة مع الأقران ويعطونهم تعليمات واضحة، ويشجعونهم ويدعمونهم ويزودونهم بالتغذية الراجعة.. فتراهم متحمسين، ومتحفزين، وعلى درجة عالية من التركيز والتقدم.

وللمزيد من جلاء الوضع الراهن المدرسي تمهيداً لاختيار وإعداد الإداريين
القياديين الجُدد، يمكن للمختص أو المدرب سؤال ما يلي:

- ما هي نسبة التلاميذ في كل من هاتين الفئتين: الإداريين القادة والأقران المستفيدين منهم؟ خمسة بالمائة أم خمس وعشرون أم سبعون؟
- هل هناك نوع أو أكثر محدد من التلاميذ ضمن كل فئة؟
- هل هناك بالتو مجموعات محددة خلال السنة تحظى بإداريين قياديين أكفاء؟
- وهل نعطي التلاميذ فرصاً للتعبير عن مهاراتهم في الإدارة القيادية؟

الخطوة الثانية: ضع أهدافاً محددة للتدريب وإعداد الإداريين القياديين الجُدد

حدّد أفراد التلاميذ أو مجموعاتهم الذين يحتاجون إلى تحسين في مهاراتهم الإدارة القيادية، ويمكن السؤال هنا هل نريد مزيداً من التلاميذ ليعملوا بحماس في أنشطة إدارية قيادية؟ أم نعطي تلاميذاً – الذين هم بالفعل قادة صغاراً – الفرصة للإدارة القيادية في ظروف أكثر تعقيداً لتحسين مهاراتهم في ذلك؟
حدّد أهداف لتحسين مهارات الإدارة القيادية لدى التلاميذ.. مثل:

- نريد أن يكون تلاميذ الصف العاشر مستشارين فاعلين في المدرسة.
- نريد من مجموعة التلاميذ أن ينظموا ويديروا مهرجاناً رياضياً بالمدرسة.
- نريد طلبة السادس الابتدائي أن يكونوا مشرفين فاعلين في أوقات الغداء والفسح.
- نريد زيادة عدد التلاميذ الذين يساعدون أقرانهم باهتمام في تحقيق التقدم في التربية المقررة.
- نريد منتخباً من ١١ تلميذاً لقيادة وتشجيع زملائهم للتفاعل في التربية والألعاب الرياضية بالمدرسة.
- نريد زيادة عدد التلاميذ المختصين بالتدقيق في صلاحية أنشطة الملاعب.
- نريد تحسين قدرات القادة الصغار في التواصل الواضح بأقرانهم.
- نريد من القادة الصغار اظهار قدراتهم على تولي مسؤوليات أكبر.

الخطوة الثالثة: حدّد مؤشرات نجاح الاداريين القياديين الجّد في أداء مسؤولياتهم

لكل هدف محدد سجل انجاز: ماذا يُتوقع من التلاميذ أن يعملوا أو يقولوا عند تحسّن مهاراتهم في الادارة القيادية. فمثلاً لو كان هدفك هو أن يكون التلاميذ نظاميين خلال أوقات الغداء والفسح، فربما تكون مؤشرات النجاح كالتالي:

- اندماج جميع التلاميذ في الأنشطة الإيجابية في ساحة الألعاب.
- التشجيع النشط للتلاميذ للمشاركة في مختلف الأنشطة.
- ابتكار التلاميذ أفكاراً جديدة لألعاب ونشاطات الساحة.
- تنظيم التلاميذ مجموعات صغيرة عاملة من الأقران في أوقات الغداء والفسح.

الخطوة الرابعة: حدّد السياسات الفعالة للتحسين

لقد حقق عدد من المدارس تقدماً ملحوظاً في سلوكيات التلاميذ داخل ساحة اللعب، وفي أداء الدروس، وفي البيئة المدرسية من خلال استخدام أساليب منها:

- أ. منح التلاميذ سلسلة متنوعة من أدوار الادارة القيادية.
- ب. توفير دورات للتلاميذ في الادارة القيادية.
- ت. توفير فرص لمواصلة التلاميذ تطوير مهاراتهم في الادارة القيادية.
- ث. تمييز التلاميذ الاداريين القادة عند تكوّنهم.

أ- منح التلاميذ سلسلة متنوعة من أدوار الادارة القيادية

عندما تزوّد المدارس تلاميذها بسلسلة متنوعة من الفرص في الادارة القيادية من خلال التربية البدنية والرياضة المدرسية مثلاً وتعترف بهذه الأدوار القيادية، حينئذ نلاحظ مهارات التلاميذ في الادارة القيادية في تقدم. ومن أمثلة هذه الأدوار القيادية:

- ١- الإشراف وإدارة الأنشطة.
- ٢- تدعيم التلاميذ الآخرين في لعبهم.

٣- القيام بدور المستشار أو زميل اللعبة.

٤- تنظيم مهرجانات وأنشطة.

٥- مساعدة المعلمين والمدرّبين في إدارة النوادي والفرق.

٦- تولّي مسؤولية إدارة مجموعات محددة من التلاميذ في حصص التربية البدنية أو النوادي المدرسية.

٧- اختيار قادة للألعاب أو للمشاركة في مجلس استشاريي الألعاب.

وتتطلب هذه الأنشطة أنواعاً من مهارات الإدارة القيادية وفقاً لأدوار التلاميذ وحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. أعط فرصاً للتلاميذ لاستخدام وتطوير مهاراتهم في القيادة لدروس التربية البدنية وأنشطة الرياضة المدرسية، وتأكد من معرفة التلاميذ لأدوارهم المكلفين بها، وتوقع كونهم أكثر من منظمين أو داعمين لمعلمهم أو مدربهم أو قادة للأنشطة أو داعمين لتلاميذ آخرين.

ومن المهم أن تكون العلاقة بين التلاميذ ومعلميهم أو مدربيهم واضحة، فيعرفون إلى أي حدّ يمكنهم أخذ القرارات بأنفسهم ويدركون حاجاتهم لاحترام معلميهم أو مدربيهم. والتأكد أيضاً أن ما يتعلمونه في التربية البدنية يتم استخدامه في مجالات أخرى مناسبة، وفي أمور حياتهم المختلفة.

وكما هو الحال في تعلم التربية البدنية والرياضة المدرسية، فإن الأمر يحتاج إلى وقت لتنمية مهارات إدارة قيادية فعالة. فيحتاج التلاميذ إلى كثير من الفرص للتدريب والتجريب في المواقف المختلفة، لجعلهم قادرين على التفكير بوضوح أكثر ولا يكونوا مجرد تابعين لخطط موضوعة. وكلما نالوا تدريباً أكثر مدعوماً وموجَّهاً وبتغذية راجعة، زاد شعورهم بالكفاءة والثقة بأنفسهم وجدوى أدوارهم.

ب- توفير دورات للتلاميذ في الإدارة القيادية

يحتاج التلاميذ في العادة إلى تعلم مهارات الإدارة القيادية. ويمكن ذلك من خلال تقديم دورات متخصصة أو التدريب أثناء ممارستهم أدواراً إدارية قيادية.

فالعديد من المدارس الثانوية يعطون دورات في الادارة القيادية كجزء من برنامج التربية البدنية.

وتكون الدورات ذات قيمة عندما ترى التلاميذ منغمسين بشكل منظم في فعاليات الادارة القيادية بعد انتهاء الدورات. وأقل شيء يمكن عمله من التلاميذ بعد إنتهاء الدورة هو كتابة عنوانها في سيرهم الذاتية.

ويتوقع من المعلم مع أي دورة يجريها في الادارة القيادية، توفير تطبيقات للمعرفة والمهارات والفهم في سياقات واقعية حقيقية. ولتحقيق هذا يلزم المعلم عرض أسباب واضحة لتقديم الدورات وكيف يمكن التلاميذ استخدام مهارات الادارة القيادية في مدارسهم وبيئاتهم المحلية.

ان بعض المدارس الأمريكية تُدرّب طلبتها على الادارة القيادية من خلال حصص التربية البدنية. وفي المدارس الابتدائية تجري دورات لتلاميذها أثناء وقت الغداء وبعد المدرسة للكشف عن صلاحيتهم في التربية البدنية والرياضة المدرسية. والبعض الآخر من المدارس تدرب قادتها الصغار بمصاحبة مشرفين وبعض المعلمين خلال استراحة الظهيرة.

إن توفير الدورات تكسب التلاميذ المهارات التي يحتاجونها في التخطيط والتنظيم والإدارة والتقييم للمهام التي يتولونها، وتمكّنهم من بناء قاعدة من المعرفة والخبرة فيصبحوا قادرين بثقة عالية على ممارسة أدوارهم الادارية والقيادية والابداعية.

ت- توفير فرص لمواصلة التلاميذ تطوير مهاراتهم في الادارة القيادية

يتطلب هذا إعطاء التلاميذ العديد من فرص الادارة القيادية المتدرجة في المحتوى والمسؤولية. فتلاميذ الصف الرابع مثلاً بحاجة إلى إدراك التغير في أدوارهم عندما يصلون إلى الصف السادس، حيث تتغير درجة ونوع المسؤولية التي يتولونها لتغذية طموحاتهم وتحقيق النجاح. وفي هذا السياق بادرت مدارس ثانوية بتبني مناهج قائمة على مهارات وخبرات المدارس الابتدائية للمشاركة في نفس التوجّه للادارة القيادية والتأكيد على الفوائد والفرص

والتدريب التي يتم توفيرها للتلاميذ.

ويجدر التنويه الى أن التلاميذ الذين لديهم خبرة سابقة، يمكن استثمارها في تنمية الادارة القيادية، حيث يمتلكون نظرة أفضل لما يحتاجون تحقيقه على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد. فهذه الخبرة غالباً ما تزيد من نشاطهم في التعليم وتحقيق النجاح وبقاءهم فاعلين في الادارة القيادية.

ث- تمييز التلاميذ الاداريين القادة عند تكوينهم

ان من حق التلاميذ القادة تعزيز القيمة الانسانية والمهنية لهم لترسيخ أدوارهم ومسؤولياتهم في الادارة القيادية. ان تمييزهم شكلياً على الأقل ضمن أقرانهم الآخرين وذلك بإعطائهم على سبيل المثال زياً مختلفاً أو قبعة أو اشارة خاصة. وتُقدّر بعض المدارس أهمية الناشئة الاداريين القادة حيث تعمل على تعيينهم وتوظيفهم. حيث يمكن هنا:

- دعوة تلاميذ ليصبحوا قادة اداريين لمسؤوليات تناسبهم.
- الطلب من التلاميذ أن يملئوا نماذج توظيف مدرسية.
- الطلب من تلاميذ الفصول أو المجموعات الدراسية أو المدرسة ككل أن ينتخبوا اداريين قادة لتنفيذ أدوار صفية أو مدرسية محددة.

ومن المفيد هنا إدراك مسؤولية الاداري القائد ودرجة إتقانه لها. فيمكن بهذا الصدد توفير تغذية راجعة وتقارير وشهادات للتعريف بما حققه من انجازات. ويلاحظ بعض المدارس تزويد قادتها الصغار بسجلات أداء لكي يستطيعوا متابعة خبراتهم وتقديمهم.

والفائدة من ذلك تكمن في أن معرفة التلاميذ لانجازاتهم في الادارة القيادية، تزيد من التزامهم المهني بأدوارهم. وبتعريف بسيط بهم من المدرسة يتأكد دورهم في الادارة القيادية ويكتسبون سمعة وشهرة. كما أن معرفتهم بجودة عملهم تزيدهم أيضاً تقديرًا لذاتهم وثقة بأنفسهم. وعند اختيارهم أو انتخابهم يشعرون بالقيمة والمسؤولية ويترسخ أكثر مفهوم الذات لديهم.

الخطوة الخامسة: حدد نقطة بدء الادارين القيادين الجدد لمسؤولياتهم

عندما تقرر أسماء التلاميذ الذين سيقومون بالادارة القيادية ونقرر أيضاً ماذا سيعملون، حينئذ حدد نقطة الانطلاق. بمعنى أن يكون لديك صورة واضحة عن درجة جودة التلاميذ في الادارة القيادية عند البداية حتى تستطيع لاحقاً الرجوع إلى تلك البداية لقياس درجة التغيير.

ومن خلال الملاحظة يمكن كتابة ملخص واضح يحدّد مدى جودة الادارة القيادية للتلاميذ. وقد يُستعان بهذا الصدد ببعض المؤشرات لتأكيد هذه الجودة، مثل: تعليقات بعض المدرسين والتلاميذ، والآباء وأولياء الأمور، ودليل فوتوغرافي مُصوّر أو فيديو.

الخطوة السادسة: نفذ السياسات الاجرائية لبرنامج الادارين القيادين الجدد

مهما كانت السياسة الادارية، فتوجد حاجة إلى تنفيذها بصيغ هادفة. ولكي تتأكد جودة التنفيذ يوجد حاجة إلى:

- توفر خطة واضحة تشمل خطوات التنفيذ.
- توفر أشخاص لتولّي مسؤولية التنفيذ.
- دعوة التلاميذ للمشاركة في صناعة القرارات.
- تدريب ودعم مجموعة العمل والتلاميذ.
- توفير المصادر والوقت والمعدات الكافية.
- الثقة بالتلاميذ لأداء أدوارهم الادارية القيادية.
- مكافأة الانجاز وتكليف التلاميذ بمزيد من المسؤوليات.

الخطوة السابعة: حدد درجة التقدم:

راجع نقطة البداية بشكل منتظم مرة كل مدة مناسبة كشهر مثلاً وقدّر حجم التقدم الذي تحقّق. وباستخدام نفس العمليات التي استعنت بها في تحديد نقطة البداية حدد أي تغييرات جديدة. وفي ضوء ما تحصل عليه من نتائج قرر مدى الحاجة إلى تغيير السياسة الادارية والمناهج المستخدمة.

تحقيق نجاح التلاميذ في الادارة القيادية

- عندما تتحقق معظم أو كل مؤشرات النجاح يُشير ذلك الى تغيّر مدرستك الى الأفضل. ومع ذلك يظل هناك دائماً مجالات للتحسين، ويمكن السؤال هنا:
- ١- هل توجد جوانب أخرى في الادارة القيادية من التلاميذ بحاجة إلى تطوير؟
 - ٢- هل ما زال التلاميذ المختارين للادارة القيادية منتجين كما هدفنا؟
 - ٣- هل يمكن تمديد مدة العمل مع التلاميذ المختارين للادارة القيادية؟
 - ٤- هل هناك حاجة إلى اختيار تلاميذ آخرين؟
 - ٥- هل يمكن تحقيق مستويات أعلى في الادارة القيادية؟
 - ٦- هل يمكن تبني جوانب أخرى في المدرسة للتطوير؟
- وربما يلاحظ مجالات أخرى تتطور آلياً في الحياة المدرسية بفضل تغيير مهارات الادارة القيادية لدى التلاميذ.

تحسين مهارات التلاميذ في الادارة القيادية

ان تطوير الاداري القائد يركز على ثلاث نواحٍ رئيسة هي: إعطاء الفرص للتطوير، إثارة القدرة على التطور بالممارسة والمشاركة الميدانية بما في ذلك توفير التحفيز والمهارات والمعرفة اللازمة، ثم توفير مناخ داعم للتغيير. يوضّح الشكل التالي هرم صعود أفراد التلاميذ للادارة القيادية المدرسية ضمن المنهجية الثلاثية الحالية.

ويمكن عند تطوير الادارة القيادية البدء بالأفراد (بما في ذلك الأتباع) لكي يتحولوا الى اداريين قادة، مع التركيز على تشجيع علاقات بناءة لهم داخل الفريق. ويمكن بهذا الصدد تطوير الادارات القيادية باعتبار عمليات مثل:

- تحديد الموهبة في الإدارة.
- تخطيط تطوير الفرد.
- تطوير الإدارة.
- تغذية راجعة موقوتة.

- تنظيم سلسلة من إجراءات التطوير.
- توفير التوجيه والارشاد.
- توفير التدريب المناسب.



هرم تطوّر أفراد التلاميذ الى اداريين قيادين مدرسين

ويمكن تبويب الكفاءات الضرورية للإدارة القيادية والتي يلزم التأكيد على وجودها، وتطويرها لدى التلاميذ، في خمسة مجالات حاسمة كالآتي (أنظر الشكل التالي):

١ - الإدارة القيادية:

- مهارات القيادة.
- الثقافة التنظيمية والنمو.
- التخطيط الإستراتيجي
- والشرعية القانونية.

٢ - إدارة العلاقات والاتصالات:

- إدارة العلاقات. الإدارة

- مهارات الاتصال.
- مهارات التسهيلات.

٣- المهنية:

- الأخلاقيات المهنية والشخصية.

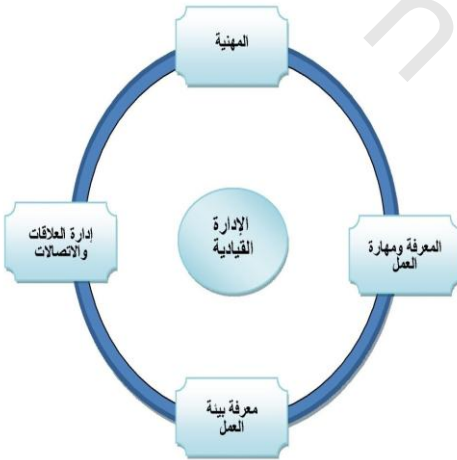
- المشاركة المجتمعية والمهنية.
- التعليم المستمر والتعلم مدى الحياة.

٤- معرفة بيئة التربية المدرسية:

- إصدارات واتجاهات ادارة التربية المدرسية.
- موظفوا ادارة التربية المدرسية.
- قواعد ولوائح التربية المدرسية.

٥- المعرفة ومهارات العمل:

- حل المشاكل وصناعة القرار.
- الأنظمة المؤسسية.
- الإدارة العامة.
- الإدارة المالية.
- الموارد البشرية.
- إدارة ودينامية العمل.
- التخطيط والتسويق.
- إدارة المعلومات.
- إدارة المخاطر.
- تحسين الجودة.



قياس مهارات التلاميذ في الادارة القيادية

ان قياس مهارات الادارة القيادية لدى أفراد التلاميذ هو ضروري للتحقق من كفايتهم في أداء واجباتهم الادارية القيادية. ان أهم هذه المهارات التي يتم التركيز هنا هي:

- مهارات العلاقات
- مهارات الاتصال
- مهارات الاعلام
- مهارات التخطيط
- مهارات الاستماع
- مهارات الإقناع
- مهارات قيادة الناس
- مهارات التوجيه والإرشاد
- مهارات بناء الفريق
- مهارات وضع الأهداف
- مهارات صناعة القرار
- مهارات التحفيز

ومع أن كل مدرسة لها الحق أن يكون لها اختبارات الخاصة لقياس مهارات الادارة القيادية، حيث البعض منها مكتوب والآخر عملي أو ميداني. الا أننا نجد من الضروري اختبار الاداري القيادي الصغير بوسائل أخرى أيضاً لمعرفة المزيد عن قدراته. فعلى سبيل المثال يمكن وضع التلميذ في موقف ونطلب منه علاج المشكلة في نفس الموقف. وبذلك الاختبارات تستطيع الإدارة المدرسية أن تختار الشخص الصحيح للوظيفة الصحيحة، كما تستطيع أيضاً اعداد دورات تدريبية لتحسين الادارة القيادية للأشخاص الذين تم اختيارهم. وهناك طريقة قياسية أخرى هي لعب الأدوار. فتقوم الإدارة بإعطاء الأفراد مشكلة واقعية تواجه المدرسة أو مشكلة افتراضية وتطلب منهم قيادة المجموعات وحل المشكلات سوياً، حيث تتحقق المدرسة مباشرة من قدرات التلاميذ على الادارة القيادية.

معيقات النظام المدرسي للإدارة القيادية من التلاميذ

يواجه كل جديد مهما كان تفوقه على معطيات الواقع بعض الممانعة النفسية والتطبيقية. والادارة القيادية المشتركة للمدرسة ليست استثناء عن هذه القاعدة النفس سلوكية، ان المعيقات الممكنة في حالتنا الراهنة بما يلي:

- ١- الأولويات المركبة والمتعارضة للنظام المدرسي حيث التركيز على المعايير والانجاز والمحاسبة في غياب تطوير مهارات التلاميذ الشاملة والمتكاملة أكثر.
- ٢- فقدان الاجماع على جدوى الادارة القيادية للتلاميذ، وغموض الغرض والصيغة الفعالة الأمثل والنتائج التي تفرزها هذه الادارة القيادية للناشئة المدرسية.
- ٣- فقدان القدرة على صناعة القرار لبناء الأجيال الصغيرة.
- ٤- التسلسل الاداري التقليدي الذي لا يدعم مفهوم وممارسة التلاميذ للادارة القيادية للمدرسة.

الخلاصة

ولما كانت الادارة القيادية دعوة قبل أن تكون مهنة فإن أهم خصائص القائد المدرسي هو أن يكون ذا قناعات واضحة ومعتقدات راسخة يحرص بالاضافة الى تطبيق القوانين المدرسية على أن يكون محل ثقة أتباعه وأن يعمل لصالحهم التربوي.

ولكي يصبح المدير ادالياً قائداً يجب أن يكون ذو رؤية ودينامية لتحقيق رؤية مهنية ويتصف بسمات منها الاستقامة والايجابية. وان يكون واحداً من المجتمع المدرسي الذين يقوده حتى يستطيع فهمهم وادراك فوارقهم. وان يتمتع بمهارات منها: التواصل الفعال فيأخذ ويعطي المعلومات، وقادر على التحفيز، والتخطيط، القياس والتقييم، وفهم حاجات المجموعة وتوجيهها، والتشاور، والقوة للآخرين، تمثيل مصالح المجموعة، ومشاركة وتفويض الادارة القيادية، ومديراً موجهاً للتعلم. فالاداري القائد الحقيقي يحدد ما يريد عمله، ويخبر أتباعه ماذا يعملون وليس كيف يعملون، ويقوم بواجبه على خير وجه، ويطلب التفوق وليس الكمال. يعتني بالأفراد ويرعاهم، ويكون متواضعاً، وذو شخصية جديرة بالاحترام الشخصي والمهني.

