المبحث الأول

تعليمات خاصة بمكتب المدير

المدير ماله وما عليه:

شيخ المعهد أو مدير المدرسة لهما حقوق وعليهما التزامات يجب احترامها وتقديرها فيما بينهما وبين المؤسسة التعليمية التي يقودها كل منهما في نطاق عمله واختصاصاته ، وعلى ذلك يمكن أن نبين هذا عبر السطور التالية **على النحو التالي :** -

نبذة مختصرة عنه :

كنت قد عزمت على أن أخوض مباشرة في موضوع ما للمدير وما عليه، لكن استوقفني شيء خطير يعتبر من عموم البلوى في هذا العهد ، ألا وهو " اختيار المدير " ليقود مؤسسة تعليمية هامة جداً ، يتوقف مصير دولة على نجاحه ، أو فشله في تخريج رجال يرفعون راية بلادهم ..

إن في اختيار مديري وشيوخ المعاهد ، والذي يجرى عبر اختبار شفهي في القاهرة من خلال القطاع والمشيخة ، بعد إرهاق أبنائه ليلاً

ونهاراً من أجل الوصول لمقر اللجنة ، وبعد سفر تقصر فيه الصلاة ، ويفطر فيه الصائم ، وقد يكون المسافر من أقصي الصعيد في سفر دام يومين بالقطار ذهاباً وإياباً ، ثم بعد خوضه للاختبار يفاجأ بأن الامتحان قد ألغي، ويجب تقديم ملف جديد، وهذا ما تم لنا في اختبارات مدير إدارة.

وقد يقال بأن المشيخة والقطاع حريصان بذلك علي اختيار أفضل العناصر. نقول : يا حبذا لو كان هذا بالأقدمية لاستراح الجميع .

ومن المؤسف أن قد يتم اختيار مدراء وشيوخ للمعاهد ، قسماً لا يفهمون عن الإدارة رسمها ولا فحواها ـ إلا قليلاً ـ والسبب أنهم قد قرؤوا بعد وريقات كانت مكتوبة مسبقاً ، ثم أجابوا عنها ، ولا يفهم هذا معنى كلمة إدارة في الحياة العملية !! والواقع يؤيد هذا مع العلم بأنه قد يكون أقل خبرة ، وأحدث تعييناً ، من غيره الذي لم يحالفه الحظ ، ولم تسعده وريقاته عند قراءتها ، فكيف هذا !!

في حين أن الوظيفة أمانة استودعها الحق ـ تبارك وتعالى ـ في بعض عباده ؛ ليتولوا أمر الآخرين . وذلك حين سأل أبو ذر الغفاري رسول الله ـ ﷺ ـ فأخبره بضعفه ، وأنها أمانة ، وهى يوم القيامة خزي وندامة ،

إلا من أخذها بحقها وأدي الذي عليه فيها . فالأمانة تقتضي الأداء ، وأخبرنا ـ عليه السلام ـ بأن كل إنسان راع ، ومسئول عن رعيته .

فالمدير في مدرسته ومعهده مسئول عن كل عاملي المعهد ، ودَين في ذمته إن قصر في رعايتهم وحفظهم وتأديتهم لعملهم ، وأعطاهم ما لهم من حقوق لذا نجد أمير المؤمنين عمر - رضي الله عنه - يقول : - " والذي بعث محمداً بالنبوة لو أن عناقاً ذهبت بشاطئ الفرات لسألني اللّه لِمَ لم تمهد لها الطريق يا عمر " . والعناق : أنثي من ولد الماعز.

فأقترح أن يكون تعيين مدراء وشيوخ المعاهد حسب الأقدمية أي برقم السجل وتاريخ التعيين ومباشرة العمل ، بل أي وظيفة عليا في الأزهر ، أو التربية

والتعليم يجب أن تكون هكذا . وبعدما يختار من سيكون المدير ينبغي إجراء دورات تدريبية لا أقول نظرية كسابقيها ، بل يجب أن تكون دورات عملية لربطها بالنظري ، لكن ما يحدث هو قراءة المرشح لمنصب المدير لبعض وريقات عن الإدارة ، ثم يجيب عنهم في الاختبار الشفهي ، وعليه كان هو المدير ، ثم نفاجأ بأنه أضعف ما يكون في إدارة مؤسسته.

فالعقل والمنطق يسلمان بأن من كان أكثر خبرة كان أجدر بالإدارة من غيره .والآن نعود إلى ما للمدير وما عليه : -

1 - **واجبات المدير ومهامه : -**

- ✓ شيخ المعهد أو "مدير المدرسة" .
- ✓ هو الرئيس المباشر لإدارة مرفق عام ، والقائم بعمل دائم في وظيفة دائمة .

وبعد هذا التعريف يمكن إبداء تعليمات يذكر منها : ـ

المدير الحريص هو الذي يدخل محل عمله مبكراً ؛ ليتفحص نظافته ، ويأمر عماله بما لم ينظَف بنظافته ، ويعاين دورة مياه الطلاب ، والعاملين بنفسه، أو يكلف وكيله بذلك . ويحضر طابور الصباح هو وعاملوه .فالمدير الناجح هو أول من يدخل مؤسسته ،وآخر من يغادرها.

على المدير إدارة مكتبه بطريقة فنية لا تقليدية عقيمة ، وذلك بأن يستوعب جميع شخصيات عاملي المعهد ، ولا يتعامل معهم بشخصيته هو ـ الجامدة فقط ــ فقد يؤدى ذلك إلى التصادم ، والتناحر ، والكراهية والتنافر، والخصام ، وغالباً ما يحدث هذا في كثير من الإدارات منعدمة الخبرة .

إن شيخ المعهد أو المدير في مدرسته ، الإنسان ، صاحب القلب الكبير ، والفكر المستنير ، هو الذي يدير معهده أو مدرسته بعبقرية وحكمة وتدبر ، فإن كان كذلك ، فهو بالإدارة لجدير .

فهو الذي يتحسس شخصية كل موظف في معهده ، أو مدرسته ، ويتعامل معه من هذا المنطلق ، فهناك معلم يستجيب لأوامر رئيسه في العمل دون نقاش ، وآخر يجادل مراء ، وثالث يعلو بصوته دون سبب ، ورابع ملتزم، وخامس مستهتر ، كل ذلك لزاماً أن يضعه شيخ المعهد في حسبانه عند تعامله مع موظفيه في معهده . أو مدرسته من هنا تنجح إدارته للمعهد.

على شيخ المعهد " المدير " التثبت عند التوقيع على أي ورقة تقدم إليه، ولا يضع خاتم المعهد إلا بعد الفحص والتروي ؛ لأنها مسئولية ، فقد يوقع على ورقة يُحول من أجلها للشئون القانونية ؛ بسبب انشغاله حين توقيعها . بل عليه أن يكون واعي الفكر ، مستيقظ الحس ، خالي البال .

على شيخ المعهد " المدير " أن يوقع في دفتر تحضير المعلمين ؛ لمتابعتهم في تحضير الدروس من عدمه . وعليه متابعة الوكلاء ،والإداريين ، وعمال المعهد كلٌ في تخصصه .

ليعلم شيخ المعهد " المدير " بأنه المسئول الأول فيما يجري ويحدث في معهده ، فليكن ذا عين بصيرة ، ولا يتوانى في بذل جهده من أجل المؤسسة التي يديرها .

المدير الناجح :

- ✓ المدير المتفوق على نفسه هو الذي يوثق صلة الترابط والمحبة بينه وبين منظومة موظفيه ، ويبث فيهم روح الإخوة الإنسانية والدينية ، ولا تكون هناك إدارة ناجحة بغير ذلك .
- ✓ المدير الناجح هو الذي يعقد اجتماعاً بين الحين والحين مع عاملي مؤسسته ؛ ليجمعهم على كلمة سواء ويشعرهم بأنهم أسرة واحدة ، ولا فرق بين هذا وذاك ، إلا بعمله وجهده داخل معهده .
- ✓ والمدير الناجح هو الذي يحل مشاكل ، ومعضلات معهده داخل معهده ، أو مدرسته ، ولا تطل مشكلة واحدة برأسها خارج سور المعهد ، لكن ما يحدث الآن هو أن الكبيرة والصغيرة يعلمها القاصي والداني ، بل كل خبايا المعهد وأسراره خارج أسوار المعهد ، حتى المنطقة والقطاع التابع لها المعهد أو المدرسة في علم دائم بمشاكلهما ،

obeikan.com

فهذا المدير لتلك المؤسسة لا يكون جديراً بإدارة مؤسسته ، وأوصي بنقله لمؤسسة تعليمية أخرى.

- ✓ شيخ المعهد المدير هو أب حنون لزاماً أن يدرك ظروف ، ومشاكل ومتاعب كل موظفيه ، فهناك معلم مريض ، وآخر يعول والده الوحيد ، وأخرى لها مشاكل أسرية ، وآخر يعول والدته ، وأخير له ظروف اجتماعية ، واقتصادية تعوق حياته ، كل هذه الظروف يجب على شيخ المعهد تحسسها ، وجعلها في حسبانه بشرط ألا ينعكس هذا على تأخر ، أو تردى في العملية التعليمية .
- ✓ على شيخ المعهد في معهده ، ومدير المدرسة في مدرسته أن يكون كريم الضيافة إذا ما زاره زائر ، أو أتاه آتٍ ، أياً كان ، سواء كان هذا الزائر مسئول كبير ، أو موجه ، أو ولى أمر طالب ، أو غير ذلك ؛ لأن محل العمل والبيت

هما صنوان لعملة واحدة ، وقد يكون المعهد سبباً أولياً في فتح بيوت كانت مغلقة ، فعلى إدارة المعهد ، أو المدرسة تقديم ولو كوباً من الشاي ، أو حبة من الشيكولاتة لزائره ، حتى أن ديننا الحنيف يحض على ذلك .

لكن ما يحدث أن يأتي زائر وبعدما يجلس مع الإدارة أكثر من الساعة، ويهم قائماً ، فيعزم عليه شيخ المعهد بأن يشرب كوباً من الشاي ، وهذا شيء مؤسف ، ولو سكت شيخ المعهد لكان أفضل !! .وهذا يحدث من قلة في أزهرنا الشريف ،ولا أدرى أيفعل هكذا في التربية والتعليم أم لا !.

وهذا يدل على البخل والشح ، وهذا عنوان تأباه النفوس ، وتنفر منه القلوب ، وتشمئز منه الطباع الكريمة ؛ لأن شيخ المعهد الكريم في بيته ، كريم كذلك في معهده .وهناك من المديرين من يسرف في عملية الضيافة مع عامليه بالمعهد، فيجعل معهده كمقهى، ويبالغ في شرب الشاي ، والمشروبات الأخرى حتى أنه يجالس عمال المعهد في حجرتهم والتي كانت تحت سلم المعهد ، ويتبادلون السجائر ، والنوم على سرير نوباتجيتهم مع السمر والضحك .

إن مثل هذا المدير لا يصلح أن يكون قائداً ولا رائداً لمؤسسة هي مؤسسة تعليمية تخرج الرجال والأبطال .

لا يترك شيخ المعهد " المدير " محل عمله لغير عذر إلا لتأمين صحي ، أو لخط سير ، أو لاجتماع بتكليف من الجهات العليا ، أو لدورة ، أول مقابلة ترقية.... بعد تكليفه ـ تفويض ـ لوكيل المعهد بإدارة شئون المعهد . ومن الأخطاء الشائعة أن يغادر شيخ المعهد معهده ووكيله كذلك بقصد أداء

واجب العزاء في موت صديق ، أو قريب تاركين المعهد دون قائد ، أو تكليف لوكيل ، أو تكليف لمعلم ، وهذا خطأ كبير ؛ لأن واجب العزاء ممتد حتى آخر اليوم بل ولليوم الثالث ، بعد انتهاء اليوم الدراسي ؛ لأن العمل واجب ، وفرض عين ، أما حضور الجنازة فرض كفاية .

بعكس ما لو أصيب مدير المعهد بمكروه في أهله أو ولده ، فهنا يسمح بتكليفه لوكيل المعهد بإدارة شئون المعهد ، حتى انتهاء اليوم الدراسي ، وعلى المعلمين أداء واجب العزاء بعد انتهاء اليوم الدراسي ، ولا يغادر عاملو المعهد معهدهم لأداء واجب العزاء في خلال اليوم الدراسي المحدد . فقد يحدث أن يزورهم زائر من المسئولين في ذلك الوقت ، فلا يجد إلا قلة من الموظفين ، وفصولهم شاغرة ، علاوة على أن ذلك مخالف للوائح والقوانين .

يجب على مدير المعهد وعامليه التفرغ للوظيفة المخولة لهم ، فيجب أن يقوم كلٌ بمهام عمله بنفسه ، فلا يوكل موظف آخر للقيام بعمله ، بل يجب عليه أن يؤدى عمله بأمانة ودقة ، ولا يشغل وقت وظيفته بأداء شئونه الخاصة، أو استقبال الزائرين، ومطالعة الصحف ، كما يحدث في المؤسسات المصرية .

يجب الطاعة للمدير، بشرط ألا تكون أوامره مخالفة للنظام العام، ولا للآداب العامة، ولا لفعل يعد هو جريمة.

يجب أن تكون طريقة مدير المعهد مرنة وواضحة، واتسامها بالواقعية، عند المتابعة والرقابة، فلا يكون صلباً فيكسر، ولا مرناً فيعصر.

يجب على الجميع عدم إفشاء أسرار الوظيفة، من بدايتها حتى الموت، فليس معنى إحالة الموظف للمعاش أن يفشي أسرارها.

يجب على المدير وعامليه الانضباط، والتعاون في أداء الخدمة، والحفاظ على كرامة الوظيفة، داخل العمل وخارجه.

شيخ المعهد ومعاونوه هم من يخططون، وينظمون شئون المعهد المستقبلية، ورسم سياسته داخل المعهد، والتنبؤ والتوقع بالمستقبل لإدارة مؤسستهم؛ لأن التخطيط السليم هو حركة إيجابية تسفر عن تغيرات إلى الصلاح ومنه إلى الأصلح، والعلو. وقد تهمل الإدارة التخطيط؛ لاعتقادهم بأن التخطيط مضيعة للوقت، والجهد، وأنه لا فائدة مرجوة منه، فهذا الزعم قد يهوى بأهداف المعهد أو المدرسة إلى الدرك، والفشل، والتردي.

obeikan.com

هيبة كرسي المدير :

أعلم بأنه قد يتعجب البعض من كلامي هذا ، وقد يسمعونه لأول مرة ، لجريان العادات والتقاليد على هذا الفعل ، وهو جلوس زائر على كرسي مكتب مدير المعهد ، أو المدرسة ، **ومن خلال التالي نبين :ـ**

لا يسمح شيخ المعهد " المدير " بجلوس أحد على كرسي مكتبه مهما كانت وظيفته ، أو مكانته ؛ حتى ولو كان وكيل الوزارة ؛ لأننا نرى أن شيخ المعهد حينما يأتي إليه زائر ، أو صاحب منصب ، أو مفتش مالي وإداري، فإن شيخ المعهد يترك مكتبه ؛ لكي يجلس مكانه هذا الزائر ، ويجلس شيخ المعهد متنحياً جانباً ، فهذا الشيخ لا يصلح أن يكون شيخاً ، ولا مديراً لمصلحته ، ولا جديراً بها ، ويجب على الزائر أن يدرك هذا ، بأن شيخ المعهد هو الذي يملأ مركزه ، ومكانته ومكتبه.. ولا يتركه فارغاً لأحد مهما كانت الأسباب .

وقد يظن البعض أن في ترك شيخ المعهد " المدير " مكتبه ليجلس عليه زائر ، أو موجه ، أو صاحب منصب ، فإن ذلك من باب الاحترام والتقدير للزائر ، وقد يكون هذا من وجهة نظر البعض ، لكن من وجهة نظري أن شيخ

المعهد " المدير " طالما أنه واثق من معهده وموظفيه ، وحضورهم ، وتحضيرهم ، ولا توجد مخالفات ، فما الذي يجعله ينحني هكذا ؟!! .

وعلى الزائر أن يُكن في نفسه حكماً بأن هذا المدير يصلح شيخاً لمعهده طالما ملأ مركزه ، والذي هو جزء منه ، فلا يتخلى عنه مهما كان الحال بل للزائر إذا ما تخلى مدير المعهد عن كرسيه فعليه أن يرشده بالجلوس عليه ، وينصـــحه بعدم مغادرة مكتبه مهما كان منصب الزائر ، أو مكانته ، فقد حدث أن جاء

مسئول لمعهدنا وقال لشيخ المعهد أنت لا تصلح أن تكون شيخاً لمعهد . ومن العجب أن كان يفتخر شيخ المعهد بقول الزائر، ويضحك حتى بدت نواجذه !! .

ولقد رأيت بعيني في بعض المعاهد جلوس عامل النظافة بالمعهد على كرسي مكتب شيخ المعهد ، ورأيت كاتباً كذلك !!. وهذا ـ في نظري ـ يقلل من هيبة ، ومكانة شيخ المعهد ، ولا أقلل من شأن الكاتب ، أو العامل ، فكلٌ له تقديره ، واحترامه في درجته ومكانته ، لكن أن يجلس هؤلاء على مكتب شيخ المعهد ، فذلك عيب خطير في حق قائد مؤسسة ، إذ لو اهتزت هيبة مكتب شيخ المعهد ، وكرسيه في نظر عامله ، لقلَّت بالتالي هيبة شيخه .

فلماذا يسطر شيخ المعهد اسمه على لافتة مفتخراً بنفسه بأنه " عميد المعهد" إذن ؟! .

فهل يستطيع مخبر بوليس ، أو أمين شرطة أن تسول له نفسه ، أو أن يطاوعه عقله ، أو يخطر في باله ، أو يحاك في صدره بأن يجلس على كرسي ، ومكتب مأمور المركز ؟!! . فلماذا التفرقة إذن ؟!!!. وتعمدت بعدم ذكر الجواب ؛ لأنه معلوم ولا يخفي على أحد .

كما رأيت بعيني علو صوتٍ ، وتشويح بأيدي ، لشيخ المعهد في مكتبه وأمام موظفيه ، وتهديده بتوقيعات حدثت في دفتر الحضور والانصراف ، مع تراجع شيخ المعهد في رده القهقري على موظف في مؤسسته ، مما ترتب على هذا محاكاة أغلبية العاملين بالمعهد لعلو الصوت تجاه عميد المعهد ، والذي أصبح لعبة ، تحرك في كل الاتجاهات .

وأرى أنه لا يمكن إصلاح تلك الإدارة إلا بنقل شيخ المعهد لمعهد آخر ، حتى يبدأ صفحة جديدة مع عاملين جدد لا يعرفون شخصيته المتذبذبة ، ولا ثغراته البينة.

إدارة معاهد البنين والفتيات :

ليعلم شيخ المعهد أن إدارته لمعهد فتيات وبه معلمات ،ليس كمعهد بنين وبه معلمون ، فهناك فرق شاسع بين هذا وذاك ...

حتى في أسلوب التعامل هناك فرق ، حتى في النظرات ، والكلام ، والتوجيهات ، والمحاسبة على خطأ وقع ـ أيضاً ـ هناك فرق بين المعلم والمعلمة ؛ لأن معاملة الأنثى لزاماً أن تكون بحساب رقيق ، وبميزان دقيق ؛ لأنها زوجة ومعلمة وأم لأولاد ، وقد تكون أرملة ، أو مطلقة ، أو بكراً . فقد يتلفظ شيخ المعهد مع معلمة لفظاً ـ ولو بدون قصد ـ قد لا يرممه أسف ولا اعتذار طوال دهر ، بعكس لو كان هذا مع معلم ، فقد يجبر بكلمة ، أو اعتذار .

ـ قد يعنف شيخ المعهد أو وكيله أو معلم طالباً لمشاغبته في فصله ، لكن لا يكون هذا مع فتاة طالبة ، بل برفق ، وعدم تجاوز في أي لفظ كما قد يمسك طالباً من يده ويزجره على فعله ، لكن مع طالبة يستحال هذا !! . قد يقف معلم مع أي طالب في أي مكان من المعهد ، أو أن يحادثه وحده في الفصل ، لكن يتعذر ذلك مع فتاة ، أو معلمة ؛ خوفاً من الشبهات !! .

وقد حدثت مهازل بين معلمين وطالبات من جراء استلطاف ، وتواصل بينهم ومودة لا يقرها دين ولا شرع ، وكان ذلك على صفحات الجرائد . فأنصح كل معلم أطاع هواه بأن يتحلى بتقوى الله ، وليعلم بأن الجبَّار من فوقه عليه ببصير ، وأن ذلك دَين في ذمته ، لزاماً أن يوفي ..

فالمعلم الذي يحترم ذاته ، ويخشي الله وحده ، ويخاف على كرامته وسيرته وتاريخه ، أن يغلق هواه إلا من زوجته إن كان متزوجاً ، وليتقِ الله إن كان عازباً . فكرامة المعلم لو اهتزت ، فمن العسر تحسينها من جديد . وكم من معلم نقل لمؤسسة أخرى بسبب ما بدر منه من أفعال !! .فمعهد فتيات يختلف كل الاختلاف عن معهد بنين ، من حيث المعاملة ، والألفاظ ذاتها يجب أن تكون منتقاه ، ومختارة .

ومما يزيد الأزهر الشريف فخراً وعزة أن فصل بين شبابه وبناته ، بأن شيد لبناته كليات ، ولبنينه كليات أخرى ، ومنع الاختلاط بينهم ، ويا ليت أن تحاكى التربية والتعلم هذا ، وأن يفصل بين طلابه وطالباته .

إن اختلاط البنين والبنات وخاصة في فترة التعلم ، وفترة الشباب لشيء مخيف ، وقد حدثت مصائب - وإن كانت قليلة - بسبب هذا الاختلاط ونقلتها وسائل الاتصالات المسموعة والمقروءة والمشهودة، فلا يمكن

الجمع بين الحب والعلم في آنٍ واحد ، وفي مؤسسة تعليمية ، سواء بين معلم وطالبة، أو بين طالب وطالبة ، فلا المعلم سيتزوجها ، ولا الطالب مستعد لزواجها ؛ لحالته المادية المزمنة. إذن فهي دائرة مفرغة يجب طمسها .

المدير و وكيله :

إن شيخ المعهد مع الوكيل المتفرغ ـ في معهده أو مدرسته ـ تقع عليهما مسئولية تضامنية ، فللأول أن يشركه في إدارته ، وعلى الآخر أن يدافع عن شيخه ، ويصدّ عنه ، وأن يحل محله ، ويلازمه دائماً في حل أي مشكلة داخل المعهد .

لشيخ المعهد أو المدير في مدرسته أن يفوض وكيله في ممارسة بعض اختصاصاته التي يستمدها من اللوائح والقوانين ، بشرط أن تكون تلك الإنابة مشروعة ، وأن تكون في بعض الاختصاصات ، فلا تكون في المسائل المالية ، والقرارات بتغيير طرق العمل ، فهذا من اختصاص شيخ المعهد خاصة ؛ نظراً لمسئوليتها .

وقد فوض موسي النبي أخاه هارون بقوله:

﴿وَٱجۡعَل لِّي وَزِيرٗا مِّنۡ أَهۡلِي ٢٩ هَٰرُونَ أَخِي ٣٠ ٱشۡدُدۡ بِهِۦٓ أَزۡرِي ٣١ وَأَشۡرِكۡهُ فِيٓ أَمۡرِي ٣٢﴾ [سورة طه29 :32]

فلو كان التفويض غير جائز ما فوض موسي النبي أخاه هارون ، ولكنه قد فوضه فهذا التفويض يخفف ضغط العمل عن الرؤساء الإداريين ، مما يمكنهم من التفرغ لأداء الأعمال الهامة ؛ ويرفع من روح مرؤوسيه، ويشجعهم .ولا يفوض شيخ المعهد ـ المدير ـ من ليس قادراً على أداء العمل المفوض فيه إليه ، ولا من لا ثقة فيه ، ولا من لا خبرة عنده .

على شيخ المعهد تكليف وكيله ، أو مراقب الجدول بوضع الخطة لحصص المعلمين قبيل بدء العام الدراسي بأسبوع ، أو بيومين على الأكثر ، وتسليم جدول لكل معلم مع توقيعهم بالعلم . وعليه تنظيم وتقسيم عمله ، وله تفويض سلطته لوكيله.

على الوكيل المشرف على معلميه التوقيع في دفتر تحضير المعلمين ، والمعلمات لمتابعتهم ، ومعرفة مدي تحضيرهم من عدمه ، وهل يطابق درسه في كشكوله وعلى السبورة مع المنهج الشهري أم يسبقه ، أو يتأخر عنه ؟! .

وعليه التوقيع في دفاتر تحضيرهم أثناء حضوره لحصص هؤلاء المعلمين ؛ ليكون دليلاً على المتابعة .

وعلى الوكيل كتابة توجيهه في دفتر متابعة المعلمين المشرف عليهم ، وكتابة تاريخ المتابعة والفصل ، وعناصر الدرس ، وحالة طلابه ، وتوجيهاته للمعلم ، وفي آخر الصفحة يوقع المعلم والوكيل وشيخ المعهد ـ المدير ـ ويختم بخاتم مؤسسته.

على الوكيل المتفرغ الإشراف الكامل على جميع مهام شيخ المعهد ، فله أن يأتمر بأوامره ، ومساعدته في عمله كله ، فلهذا الوكيل إدارة شئون المعهد بأمر من شيخه ، وعلى الجميع تنفيذ ما يأمر به وكيل المعهد ؛ لأنه مفوض من شيخه ، بعد التصريح له من المنطقة التابع لها بالتفرغ من جدوله؛ للقيام بمهام شيخ المعهد ، ومساعدته ، والتخفيف عنه .فله الحق في مباشرة وتوجيه وإرشاد ، ومتابعة ما لشيخ المعهد " المدير " من سلطات تحت إشراف شيخه ، وبتفويض منه .

ويلتزم شيخ المعهد بتوزيع العمل على وكلاء المعهد ؛ لمباشرة أعمال الإداريين بالمعهد ، وكتابة ذلك في دفتر خاص مع توقيع الجميع ، وشـــيخ

المعهد مع وضع خاتم المعهد على توقيع شيخه.وعلى كل وكيل مباشرة أعمال الإداريين كل فترة ؛ لمعرفة مدى أعمالهم .

على الوكلاء جرد كل ما للإداريين من دفاتر ، وعهده وإبداء الملاحظات علي عملهم ، وعلى الإداريين تصحيح ما وقعوا فيه من أخطاء .

على شيخ المعهد أن يدرك أن الموظف إذا ما كان في أجازه مرضية وأراد قطعها كالأجازات الأخرى مثل الأجازة الاعتيادية أو أجازة رعاية أسرة ، ففي الإجازة المرضية تكون برفع طلب من الموظف لشيخ المعهد ، ومنه للجهات العليا ، ثم أخذ رأى اللجنة الصحية في جواز قطع أجازة الموظف المريض من عدمه ، فإن تمت الموافقة فتقطع، وإن لم تتم فلا يجوز قطعها ؛ خوفاً على صحة الموظف ، وهذا بخلاف الأجازات الأخرى .

فرّق تسـد :

هناك البعض من المديرين حينما يجد أن العاملين في معهده أو مدرسته ككتلة واحدة ، وأسرة متماسكة ، فيشعر بأنهم متآمرون عليه ، فيبث سُم الفُرقة فيما بينهم ؛ ويقرب من يشاء ويبعد من يشاء ؛ حتى يسود، وينفرد برأيه ، ولا يشاور أحداً ، وبذلك يتحزَّب المعهد ويكون كلٌ بما لديه فرحون .

ـ ومن هذه السياسة البالية بأنه يسلم أذنيه للقيل والقال ، ويسمع من هنا وهناك دون تثبت أو تحسس ، ويفاجأ بأن مؤسسته أصبحت جحيماً لا تطاق من المشاكل ، والوقيعة بين موظفيه بعضهم البعض ، وبينهم وبين عماله .

وعلى سبيل المثال: أن المدير يحذر معلماً ـ بقصد أو بغير قصد ـ قائلاً له: فيه ناس في المعهد بتقول عليك كذا... يقول له المعلم : من في المعهد قال ذلك ؟! فيرفض المدير أو شيخ المعهد أن يقول له من القائل له . هنا يشك المعلم في فلان ، وفلان .. وهنا قد بث الوقيعة ، والريبة بين منظومته التعليمية ، وعليه فتفشل إدارته .

لكن المدير الذكي هو الذي يجمّع ولا يفرق ، يصلح ولا يفسد ، يصالح ولا يخاصم ، ولا تفارق البسمة وجهه ؛ ولا الحكمة لسانه ؛ ولا الفكر عقله ؛ ولا ضميره صدره ، كل ذلك من أجل أن تسير العملية التعليمية بمعهده على خير حال .

وكان يجب على إدارة المعهد أو المدرسة التحلي بالحكمة ، والتروي ، والتشاور ، في كل أمور وشئون المعهد ، ونبذ الخلافات جانباً ، وجمع الكل تحت رأى واحد ، حتى يسود الود ، والتراحم ، والأخوة في العمل ، وروح

obeikan.com

الفريق الواحد بين كل عاملي المعهد ، فالكل كمن في سفينة واحدة لزاماً من أن يكون لكل فرد عمل خاص ؛ لكي تصل سفينة المعهد لبر الأمان .

إن نبينا - عليه السلام - لما هاجر من مكةَ إلى المدينة ، آخى بين المهاجرين والأنصار ، أخوة في الله ، وهذه أمتن أخوة ؛ فقد تكون أقوى من أخوة النسب، لذا نجحت رسالته بفضل الله ،ثم بفضل تخطيطه السليم ، والموفق في إدارة دولته الإسلامية ، وإذا كان هذا نبي قد فتح الدنيا بأسرها ، وأدارها خير إدارة على هذا المستوى الواسع الكبير ، العميق والعريض ، ألم يكن في نبينا هذا قدوة لكل مدير في مصلحته أو مؤسسته الصغيرة ، كمعهد أو مدرسة ، قد تكون أربعة فصول أو ستة!! .

2- **الواجب نحو المدير** :

على جميع العاملين بالمعهد احترام وتقدير شخص شيخ المعهد المدير، بل احترام مجلسه ، ومكتبه حتى وإن كان في مهمة وترك مكتبه لأدائها . فمكتب شيخ المعهد له هيبته ومكانته ، ومنزلته العالية ، لزاماً على كل العاملين بالمعهد أن يفهموا هذا ،وينفذوه .

لا يجوز ولا يحق علو صوت أي عامل بالمعهد أمام شيخ المعهد " المدير " حتى ولو أخطأ شيخ المعهد في أسلوبه ، أو كلامه اللائق ، فله عذره في ذلك ؛

obeikan.com

لتراكم أعمال المعهد على عاتقه ، مما يكون لها الأثر الأكبر في مضايقته ، والتلفظ ببعض ألفاظ خارجة عن إرادته لصالح العمل .

يجب على جميع العاملين بالمعهد التعاون ، ومساعدة شيخ المعهد "المدير" في جميع أمور المعهد ؛ لأن في ذلك درجات تعطى للعمال في مقابل تعاونهم معه .

عدم مغادرة المعهد من أي من عاملي المعهد إلا بعد الاستئذان من مديرهم ، وذلك بعد انتهاء اليوم الدراسي ؛ حين التوقيع في خانة الانصراف . يجب أن يكون هناك تواصل يومياً بين شيخ المعهد والإداريين ، لاستلام الأوراق الخاصة بتأمين صحي موظف، أو خط سيره أو أجازته ، أو غيره.- يجب على الوكلاء مساعدة شيخ المعهد " المدير " في كل أمور المعهد ، والحلول محله في غيبته ، أو حين مروره على فصول الطلاب ، والتوقيع بدلاً منه إن كان الأمر يستدعى ذلك.

ـ على جميع المعلمين الحرص التام على التعاون مع شيخ المعهد "المدير" في تنظيم طابور الصباح ، فيلاحظ أن البعض يدخل معهده أثناء دخول الطلاب ، وبعد الانتهاء من طابور الصباح ، وقد يدخل المعلم معهده ، ثم يتولى عن طابور الصباح ، ويجلس في مكان خفي ، ثم يظهر عند دخول

الطلاب فصولهم ، فلا ينبغي هذا من معلم مسئول أمام الله ـ تعالى ـ وأمام ضميره .

إن طابور الصباح هو مقدمة ليوم نشط ، من تدريبات صباحية ، ومقالات ، وكلمات متنوعة ، تسعد طلاب المعهد ، والتي تنشط عقولهم ، وتحرك مشاعرهم وأحاسيسهم .

إن في حضور جميع أسرة المعهد ، أو المدرسة في طابور الصباح ، إنما يشعر طلابهم بالفخر ، والتشجيع على حضور الطلاب كذلك والالتزام به ، بخلاف لو تغيب البعض وحضر البعض من موظفي المعهد ، فإن ذلك يشعر طلاب المعهد بالسآمة ، والضجر وعدم الاهتمام ، مما قد يشجع الطلاب على الغياب ، وقد يؤدى هذا إلى تزمر أولياء الأمور ، وغضبهم من جراء هذا ، وقد يصل الأمر للجهات العليا ، فما الحل حينئذٍ ؟! .

التزام العاملين بالمعهد نحو شيخهم القائد ، وهم قدوة المعهد ، يعود بالفائدة على طلاب المعهد من تقديرهم واحترامهم لشخص شيخهم، فحينما يرى الطلاب بأعينهم أن كبار المعهد من معلمين وإداريين وعمال يكِّنون كل احترام لشيخ المعهد ، كان لطلاب المعهد توقير واحترام شيخ معهدهم من جراء ما شاهدوه ممن هم أكبر منهم سناً .

ولا يعد مخالفة لأوامر المدير، وذلك ما إذا أبدى الموظف رأياً للمصلحة العامة في مؤسسته التعليمية ، مادام يفعل هذا بحسن نية ، ولا يعد مخالفة أن يختلف مع مديره في وجهات النظر، ولكن ليس للموظف أن يخالف ما استقر عليه رأى مديره ، بل عليه تنفيذه .

إن مدير المعهد أو المدرسة يجب أن يكون وجهة حسنة لمؤسسته ، وقائداً مفوهاً ، حامياً طلابه ومعلميه ، وجميع ممن في مؤسسته التعليمية من أي سوء ، أو ضرر، ومن هنا تبدو شخصيته التي تجبر الجميع على احترامه ، وطاعته .

فعلى الجميع احترام الجميع ، هنا تتجلى حكمة المدير في لمْ شمل تلك المؤسسة ، والعبور بها لبر الأمان .

قدوة كل مدير :

يجب أن يدرك كل مدير أن أسوته الحسنة إنما هو محمد بن عبد الله - ﷺ - إن كان يريد مرضاة ربه ،والاستعداد لليوم الآخر.

فلينظر هؤلاء كيف قاد هذا النبي العظيم الأمم ، وأدار العالم كله في لمح البصر، بعدما أخرجهم من ظلمات الجهل إلى نور الحق ، وها هم وقد دخلوا

في دين الله أفواجاً بفضل الله - تعالى - ثم بإدارته لدفة الأمور باقتدار وحكمة وبتخطيط سليم .

فعلى كل مدير أن يتأسى بسيرة نبينا الكريم في إدارته للأمور، والتوكل على الله .

فكان - ﷺ - يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر ، وكان يشاور أصحابه ؛ تطيباً لقلوبهم ، كما في غزوات بدر، وأحد والخندق ، وكان يسوى بينهم ، ولا يفاضل أحد على أحد إلا بالتقوى ، والعمل الصالح . فكذلك على المدير التأسي بكل هذه المبادئ ، والتحلي بالأخلاق الحسنة الكريمة .

فانظر إلى خالد بن الوليد كيف أدار معركة مؤتة والتي استشهد فيها ثلاثة من أخير الصحابة ، وكان المسلمون كلهم فيها صرعي لا محالة ، ولا ينجو منها أحد لولا إدارته الحكيمة السديدة، حينما افتعل حيلة ، وكأن مدداً من الجنود قد مدَّ به إليه من المدينة ، وما كان هناك مدد ، ولكنها الإدارة الواعية الذكية ، والتوفيق من رب السماء ، وبذلك أنقذ سيف الله المسلول جيش المسلمين من هزيمة مؤكدة ، ورجع بهم إلى المدينة مرفوع الرأس ، وكأنه نصر مبين ... هكذا إدارة الأمور على اختلاف أشكالها ، سواء في الحروب ، أو في المؤسسات التعليمية ، أو في أي مجال كان .