الديمقراطية المدرسية

الديمقراطية المدرسية

د. ربيع محمد د. طارق عبد الرؤوف عامر

رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر : 2007/3/841
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : 2007/4/909
الطبعة العربية - 2008

جميع حقوق الطبع محفوظة

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق إستعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال ، دون إذن خطي مسبق من الناشر
عمان - الأردن

All rights reserved . No part of this book may be reproduced , stored in a retri-eval system or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher .

اليازوري

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمان / الأردن - شارع الملك حسين - تلفاكس: ٤٦١٤١٨٥
ص.ب ٥٢٠٦٤٦ الرمز البريدي ١١١٥٢
www.yazori.com

الديمقراطية المدرسية

تأليف

د. ربيع محمد د. طارق عبد الرؤوف عامر

2008

اليازوري

الديمقراطية المدرسية

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، وأفضل الصلاة وأتم التسليم، على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وأصحابه أجمعين، والتابعين، ومن تبع هداهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

تم التركيز في الآونة الأخيرة على ضرورة تنشيط الحياة المدرسية وتفعيل أدوارها لتتمكن من تجاوز وظيفتها التقليدية المحصورة في تقديم المعرفة النظرية الجاهزة، و استبدال إدارتها التربوية المنغلقة على نفسها الساعية إلى تنفيذ التعليمات الرسمية دون إشراك جهات أخرى بإدارة أكثر ديمقراطية وانفتاحا.

أما المدرسة التي ننشدها فتتسم بالحياة والإبداع والمساهمة الجماعية في تحمل المسؤولية تسييرا وتدبيرا، كما أنها مدرسة المواطنة الصالحة والديمقراطية وحقوق الإنسان، يشعر فيها المتعلم بسعادة التلمذة من خلال المشاركة الفعالة في أنشطتها مع باقي المتدخلين التربويين وشركاء المؤسسة: الداخليين والخارجيين.

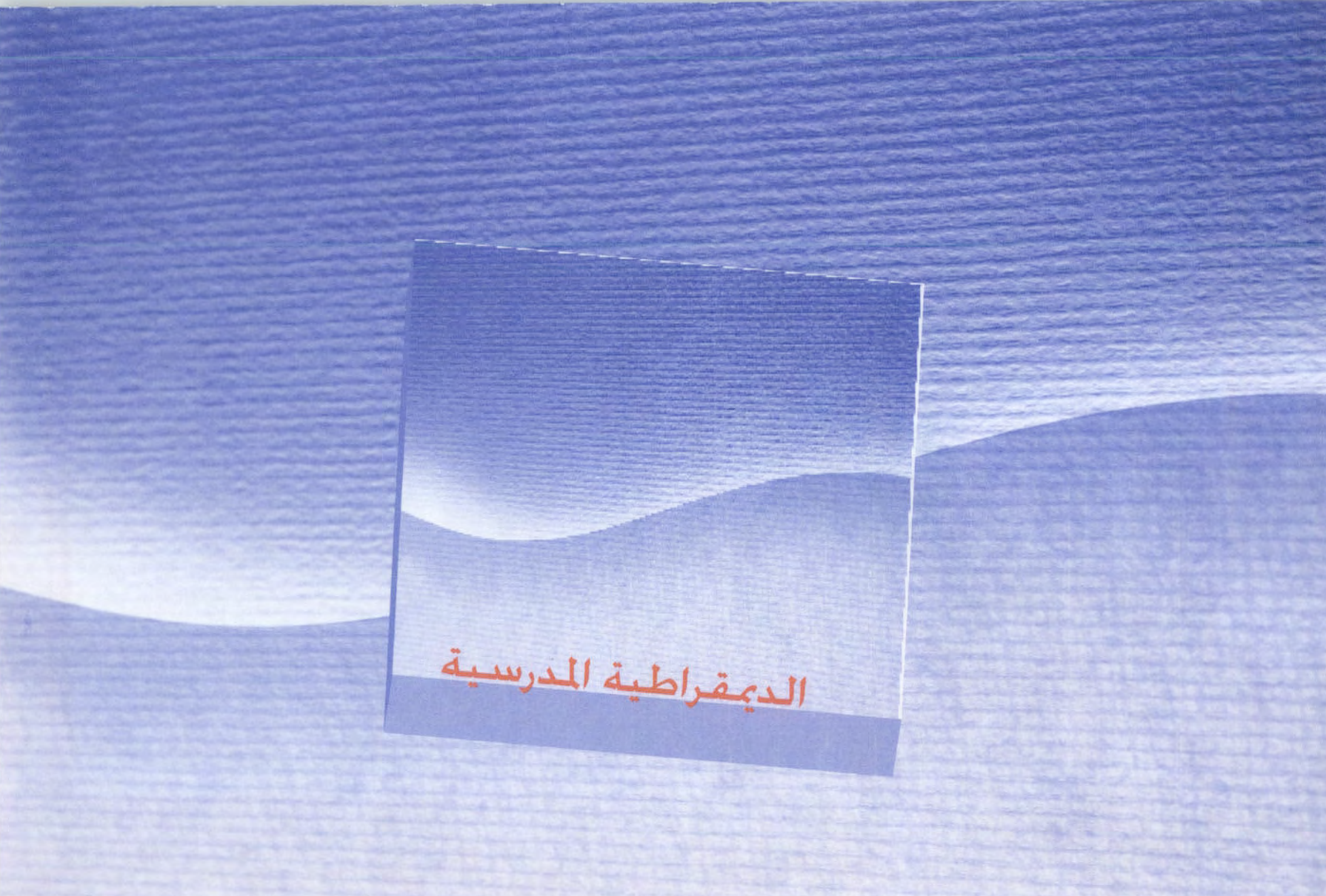
مما لاشك فيه أن الحياة المدرسية في حاجة ماسة إلى مساهمة كل الأطراف المعنية بالتربية والتكوين لتفعيلها وتنشيطها ماديا ومعنويا قصد خلق مدرسة حديثة مفعمة بالحياة، قادرة على تكوين إنسان يواجه التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

المؤلف

الديمقراطية المدرسية

الفصل الأول

أهداف ووظائف المدرسة


الديمقراطية المدرسية

محتويات الفصل

أولاً: مدخل

ثانياً: نشأة المدرسة

ثالثاً: أهداف المدرسة

رابعاً: ميزات المدرسة

خامساً: وظائف المدرسة

سادساً: مجتمع المدرسة

سابعاً: التعاون بين المدرسة والمجتمع

الديمقراطية المدرسية

أولاً: مدخل

تهتم التربية الحديثة بالنظر إلى الفرد بشكل متكامل، ولذلك فإنها تأخذ في اعتبارها تنمية شخصيته، وتربيته تربية متكاملة ومتوازية معرفياً، وانفعالياً، ونفسياً وأخلاقياً واجتماعياً. وتبعاً لهذا التطور في اهتمام التربية بالفرد فإنه ينظر إلى المدرسة باعتبارها أحد أهم مقومات الحضارة الإنسانية، وأبرز وسائلها الاجتماعية.

والمدرسة بناء أساسي من أبنية المجتمع، أي أنها مؤسسة اجتماعية أساسية أوجدها المجتمع يفعل غزارة التراث الثقافي، وتراكمه، وتعقده لتقوم بتنشئة أبنائه، وتربيتهم تربية مقصودة، وصبغهم بصبغة مستندة إلى فلسفته ونظمه ومبادئه، ومنسجمة معها. ولهذه المؤسسة خصائصها وميزاتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المسؤولة عن تنشئة الأجيال.

ويشير إبراهيم ناصر(١٩٩٢) إلى أن المدرسة مؤسسة تنفذ الأهداف التي يتبناها المجتمع ويرسمها لنفسه وفقاً لخطط ومناهج محددة، وعمليات تفاعل، وأنشطة متنوعة ومبرمجة داخل الصفوف وخارجها.

ويصف محمد لبيب النجيحي (١٩٩٧) المدرسة بأنها وسيلة وآلة ومكان في آن واحد،حيث ينتقل الفرد في ذلك المكان وبواسطة تلك الآلة من حياة تتمركز حول ذاته إلى حياة تتمركز حول الجماعة، وبحيث يصبح من خلال تلك الوسيلة إنساناً اجتماعياً وعضواً منتجاً وفاعلاً في المجتمع.

وهناك عدة تعاريف للمدرسة أوردها علماء اجتماع التربية، وتدور في إطارها العام حول كونها مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية وتساعده في حملها، وهذه الحاجة هي تطبيع أفراده اجتماعياً ليكونوا أعضاء أو مواطنين صالحين ومنتجين.

وإجمالاً لمفهوم المدرسة، نقول: إن المدرسة مؤسسة اجتماعية تقوم بعمليتي التعليم والتربية، وتعمل على إكساب التلاميذ المعرفة والمهارات والخبرات التي يحتاجونها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، وتساعدهم على التفاعل مع بيئاتهم، كما على نقل التراث بين الأجيال، وعلى غرس قيم المجتمع ومعاييره في نفوس الناشئة وعقولهم لتمكينهم من أن يسلكوا السلوك الاجتماعي المقبول في مجتمعاتهم، من ناحية أخرى، تعمل المدرسة على تنمية القدرات الفردية وتشجيعا وتقوية الاستعدادات كي يتمكن الأفراد من الاستجابة للتحديات والمتغيرات في مجتمعاتهم، وبالتالي مواكبة التغير والتطور وتلبية متطلباتهما.

ويقول عبد المؤمن الفقي (١٩٩٤،ص ١٠- ٩) في هذا الشأن " وكان المجتمع ينظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تعليمية بحتة مهمتها تزويد التلاميذ بقدر معين من المعارف فقط، لكنه أصبح ينظر إليها الآن على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية تتخذ من التعليم تحقيق هدفين هما: الإعداد العملي والفني للحياة العملية، وإعداد التلاميذ للتفاعل الصحيح مع المجتمع والتوافق معه ؛ وبذلك أصبحت للمدرسة مهمة واضحة ذات وجهين: أحدهما التعليم، والثاني التربية، بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر، لعلاقة كل منهما بالآخر ".

ثانياً: نشأة المدرسة

مرت المدرسة كمؤسسة اجتماعية بمراحل متدرجة من حيث التعقيد والمسؤوليات تبعاً لتعقد الحياة، وتراكم تراثها ومعارفها، وتعاظم مسؤوليات التنشئة في مجتمعاتها الإنسانية. ففي الوقت الذي كانت فيه الأسرة تتولى مسؤولية تنشئة الأبناء وتربيتهم تربية غير منظمة وغير مخططة، أصبحت هناك أنظمة محددة لإعداد الناشئين في تطورها في ثلاث مراحل هي :

١- **المدرسة البيتية:** في هذا الصنف كانت العائلة – وبخاصة الوالدان – هي المسؤولة عن تربية الأبناء وتنشئتهم بشكل عرضي غير مقصود ،إذ كانت التنشئة تتم عن طريق الملاحظة والتقليد والممارسة.

٢- **المدرسة القبلية:** ونظراً لعدم قدرة الوالدين على توفير كافة احتياجات الأبناء في عملية التنشئة، لجأ الوالدان إلى الاستعانة بخبراء قبائلهم فيما يخص الأبناء وبخاصة في بعض الأمور الروحية والجسمية فأصبح لأولئك الخبراء أو العرافين أماكن يرتادها الناشئة.

٣- **المدرسة الحقيقية:** ونظراً لتشعب الحياة وظهور المعارف المتزايدة والمهن المختلفة، نشأت مدارس أولية كان يديرها أشخاص ذوو خبرة ودارية، ويتولون توجيه الناشئة فيها بطرق منظمة محددة. وتطورت المدرسة الحقيقية من صورتها الأولية التي يتولاها المربون أو المؤدبون إلى صورتها الحديثة الأكثر تعقيداً، والتي تمتاز ببعض الخصائص المبينة لاحقاً (إبراهيم ناصر، ١٩٩٢، ص ٧٥- ٧٤).

ويورد إبراهيم ناصر (١٩٩٢، ص ٧٦) وعبد الله الرشدان ونعيم جعنيني (١٩٩٤، ص٢٨١) أن نشأة المدرسة الحقيقية وتطورها قد تأثرت بفعل ثلاثة عوامل هي: غزارة التراث الثقافي وتراكمه عبر الأجيال، مما يعني ضرورة وجود معلمين متخصصين يتقن كل منهم تخصصه؛ وتعقد التراث الثقافي وصعوبة فهم جوانبه دون مساعدة وتوجيه من متخصصين مؤهلين؛ واكتشاف اللغة المكتوبة التي سهلت عمليات نقل الأفكار والتواصل بين الأفراد والشعوب،فكان لا بد من تعليم مهارة الكتابة وما ينتج عنها للأجيال.

ثالثاً: أهداف المدرسة

للمدرسة أهداف عظيمة لا يمكن حصرها في تلقين المعرفة، أو نقل تراث الأجيال إلى الصغار،أو تعليم وسيلة كسب العيش، وانطلاقاً من أن المدرسة هي

وحدة إجرائية عملية تهتم بترجمة فلسفة التربية وأهدافها إلى عمل وإجراءات لتربية التلاميذ، فقد حدد إبراهيم مطاوع وأمينة حسن (١٩٨٠) الأهداف التالية لها :

١- الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم، وتوجيهها لصالح التلاميذ أولاً، ثم المجتمع ثانياً.

٢- تنمية شخصية التلاميذ والعمل على تكاملها.

٣- تربية النشء – أطفالاً وشباناً- تربية سليمة ومتوازنة من جميع النواحي: العقلية، والجسمية، والنفسية، والخلقية، والاجتماعية ليكونوا مواطنين صالحين.

٤- تشجيع النشء على الابتكار والتجديد.

٥- تعليم التلاميذ معنى " الديمقراطية "،وإتاحة الفرصة لهم لممارستها عملياً داخل المدرسة وخارجها، وربط الجانب النظري بالجانب العملي.

٦- إعداد التلاميذ لفهم ماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم، ومواجهة التغيرات الاجتماعية، وربط المدرسة بالحياة الواقعية، وتنمية القيم الثقافية والحضارية والروحية لديهم.

٧- العناية بالمتفوقين، والمعاقين والمتخلفين من التلاميذ

٨- توفير العلم الأساسي والمهني لكل مواطن.

وقد أدرج سعيد التل وزملاؤه (١٩٩٣) أهداف المدرسة وأغراضها في النقاط التالية :

١- **تدريب العقل:** أي تطوير القدرة العقلية للفرد المتعلم، وزيادة ذكائه.

٢- **تعليم الأساسيات:** أي عمليات التعلم الأساسية لبقاء الثقافة وانتقالها إلى الأجيال.

٣- **التكيف مع المجتمع:** أي تعليم التلاميذ كيفية التكيف مع الواقع الاجتماعي في مجتمعاتهم.

٤- **حل المشكلات والتفكير الناقد:** أي إعداد الأفراد ليكونوا قادرين على تطبيق إجراءات الطريقة العلمية لحل المشكلات التي تواجه مجتمعهم، ويتطلب ذلك تشجيعهم على حب الاستطلاع والاستكشاف والبحث.

٥- **التعليم من اجل إحداث التغير الاجتماعي:** أي الإسهام في تصحيح المشكلات الاجتماعية، وتحمل المسؤولية، ووضع الإجراءات الوقائية.

٦- **التربية لتحقيق الذات:** أي مساعدة الأفراد على الإبداع، واتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية.

٧- التربية من أجل الإعداد للمهنة وللمستقبل.

رابعاً: ميزات المدرسة

تتميز المدرسة بميزات خاصة تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية، وقد أشار عبد الله الرشدان ونعيم جعنيني (١٩٩٤، ص ٢٨٣-٢٨٢) إلى بعض منها:

- ✓ أن لها مجتمعاً محدداً خاصاً بها وهم المدرسون والتلاميذ. فالمدرسون ذوو الإعداد الدراسي (الأكاديمي) المتخصص يقومون بعملية التعليم، ويتصفون بصفات مهنية معينة؛ والتلاميذ يتعلمون، ويدخلون المدارس بناء على اعتبارات محددة من حيث السن والنوع، أحياناً المقدرة على التحصيل.

- ✓ أن لها نظامها أو تكوينها السياسي الواضح الذي يجري التفاعل داخلها بين المدرسين والتلاميذ وفقاً له. فالمدرسون الذين يقومون بالتعليم وبمساعدة التلاميذ على تحصيل الحقائق والمعارف واكتساب المهارات والاتجاهات والقيم يطالبون تلاميذهم القيام بذلك بشكل إجباري موجه، لا خيار لهم فيه ولا بديل لهم عنه.
- ✓ أنها تمثل مركزاً للعلاقات الاجتماعية المتداخلة والمعقدة التي تتخذ مدخلاً للتفاعل الاجتماعي حيث تتفاعل جماعات المدرسة من مدرسين وطلبة وفقاً لدستور أخلاقي.
- ✓ انه يسود أفراد مجتمعها الشعور بالانتماء والفريق الواحد، إذ يشعر كل من المدرسين والتلاميذ أنهم فريق واحد يرتبط بالمدرسة، ويشكل جزءاً منها، ويتأكد ذلك الشعور في المسابقات والمناسبات والمهرجانات والأنشطة المدرسية.

ويتحدث إبراهيم ناصر (١٩٩٢، ص ٨٠) عن مجموعة خصائص تميز المدرسة عن المؤسسات الاجتماعية الأخرى مبيناً أن المدرسة تتصف بأنها:

* **بيئة مبسطة:** فهي تبسط المواد التعليمية للتلاميذ، وتنظمها وفقاً لأسس تربوية محددة ليسهل تعلمها واستيعابها.
* **بيئة موسعة:** فهي توسع آفاق التلاميذ ومداركهم نحو ذواتهم والآخرين، ونحو أدوارهم، ونحو الماضي والحاضر والمستقبل.
* **بيئة صاهرة:** فهي تصهر ميول التلاميذ وخلفياتهم في بوتقة واحدة ليتسنى لهم التواصل والتفاعل مع بعضهم بعضاً دون الوقوف عند الفوارق الاجتماعية أو غيرها.

* **بيئة مصفاة:** فهي تنقي التراث وتصفيه مما قد يعلق به من أساطير وشوائب وفساد، وتعزز الفضائل والاتجاهات الجيدة.

خامساً: وظائف المدرسة

مر معنا أن المدرسة مؤسسة أوجدها المجتمع لتنوب عنه، ولتقوم على تربية أبنائه وتنشئتهم. ويمكن تحديد مجموعة وظائف تقوم بها المدرسة تلبية لما يتوقعه منها المجتمع ومؤسساته المختلفة (إبراهيم ناصر، ١٩٩٢، ص ٧٩-٧٨) على النحو التالي :

١- تنمية شخصية التلميذ في جوانبها الجسمانية، والعقلية، والفكرية، والروحية، والاجتماعية، والنفسية.

٢- نقل التراث للتلاميذ منظماً ومرتباً ومهذباً، وتبسيطه لهم وفقاً لميولهم وقدراتهم ومستوياتهم، وتطهيره من الشوائب والخرافات، والاحتفاظ به مضبوطاً مدوناً بما يضمن بقاءه واستمراره.

٣- إتاحة الفرصة للتلاميذ للاتصال بالبيئة الأكبر. فالمدرسة توفر لهم فرصة التعرف على خبرات الأفراد والشعوب والأمم الأخرى، وتجاربهم، ومعارفهم، وبيئاتهم، فينطلق الواحد منهم إلى أبعد من مجرد الاتصال بعائلته ومعارفه وجيرانه.

٤- عرض المشاكل التي تواجه التلاميذ أو غيرهم، وتدارسها، والتعرف على طرق حلها والتخلص منها بطرق مناسبة بإشراف المدرسين والموجهين وتوجيههم مما يحمي التلاميذ من الوقوع في المنزلقات والمهالك.

٥- العمل على توفير بيئة اجتماعية ذات قسط وافر من التوازن والانضباط ويتم ذلك عبر الأنظمة والضوابط التي يراعيها التلاميذ في تفاعلهم في

المدرسة تحت إشراف المختصين وتوجيههم، وذلك يؤثر في تكوين شخصيته متوازنة وسليمة اجتماعياً ونفسياً.

أما سعيد التل وزملاؤه (١٩٩٣) فأشاروا إلى نوعين من الوظائف للمدرسة هي :

١- وظائف ظاهرة (نتاجات أهداف المدرسة) وهي التي يمكن تمييزها من قبل المشاركين في النظام المدرسي، وتتمثل في التعليم واختيار الطلبة وتصنيفهم.

٢- وظائف كامنة (غير مقصودة وغير مميزة) وهي التي لا يمكن تمييزها من قبل المشاركين في النظام المدرسي، وتتمثل في اكتساب التلاميذ للسلوكيات التنافسية وسلوكيات الامتثال.

سادساً: مجتمع المدرسة

يصف علماء الاجتماع المدرسة بأنها " مؤسسة إلزامية "، أي أن أفرادها لا يختارون الخضوع إليها أو الانضواء في إطارها باختيارهم. وتضم هذه المؤسسة الإلزامية عدداً وافراً من الأفراد الذين تقدم لهم خدمات مفروضة وموجهة من قبل عدد يسير من العاملين.

يتكون مجتمع المدرسة من ثلاث فئات أساسية هي: فئة الإداريين، وفئة المعلمين، وفئة التلاميذ. وتشكل هذه الفئات نظاماً اجتماعيا فريداً، إذ يجري التفاعل بينها عبر التواصل المستمر اليومي المباشر، وعبر نظام بيروقراطي. فهناك الجهاز الإداري اللوائح والأنظمة والحدود الجغرافية والاجتماعية للمدرسة وكيفية العمل داخلها. وتتضح البنية الإدارية الهيكلية للمدرسة من خلال الشكل التالي الذي يمثل هرماً عريض القاعدة وذا قمة ضيقة تتسع كلما اتجهنا إلى أسفله، ويقع المدير والهيئة الإدارية على قمة الهرم، ثم المعلمون، ثم التلاميذ.

والتواصل بين أفراد مجتمع المدرسة أمر مطلوب، ويقصد بذلك أن يعمل كل في دائرته بروح من التعاون والمشاورة وعلى أساس العلاقات الإنسانية السليمة. ويورد حسن مصطفى وآخرون (١٩٨٩، ص ٧٢- ٧١) أنه لا بدا لهذا التواصل أن يحقق الأهداف التالية :

١. إيجاد جو يحقق الطمأنينة والأمن، خال من التوتر والقلق.

٢. إتاحة الفرصة لجميع أعضاء هيئة المدرسة لتحقيق ذاتيتهم ونموهم.

٣. توفير الثقة بين الجميع، بين المدير ومعاونيه، وبين الأساتذة بعضهم بعضاً، وبينهم وبين التلاميذ.

٤. إشاعة روح الود والألفه والزمالة بين الجميع.

٥. الإيمان بالمدرسة وتدعيم تقاليدها والولاء لها، لا للأشخاص.

٦. تحقيق التعاون وتبادل الرأي والخبرات بين الجميع.

٧. إقامة العلاقات الإنسانية الصحيحة.

٨. تشجيع الابتكار والتجريب، ومساعدة أعضاء هيئة المدرسة على إظهار مواهبهم واستغلالها وتنميتها.

٩. تشجيع الجهد الذي يبذله أعضاء هيئة المدرسة، وتوجيه الثناء لمن يستحق.

١٠. توزيع المسؤوليات على أعضاء هيئة المدرسة وتدريبهم على القيادة.

١١. تعريف كل واحد من أعضاء هيئة المدرسة بعمله.

١٢. توفير حرية الرأي لجميع أعضاء هيئة المدرسة عند مناقشة المسائل والمشكلات المختلفة.

إن المهمة الأساسية للمدير هي إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، ويساعده في ذلك الهيئة الإدارية وما تضمه من نواب ومساعدين. فالمدير يتعامل مع المعلمين والتلاميذ داخل المدرسة، ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء أمور الطلبة والمؤسسات الاجتماعية خارج المدرسة. والمدير هو حلقة الوصل بين النظام التعليمي والمدرسة، وله أدوار متداخلة في المدرسة، إذ إنه يرشد، ويوجه، ويوصل المعلومات ويصدر التعليمات، ويرعى التلاميذ كالأب الناصح أو الأخ النصير، ويرعى المعلمين كالصديق المخلص الأمين.

ويشكل المعلمون عصب العملية التعليمية وقلبها النابض، ويحملون مسؤولية عظيمة، ويتوقف عليهم مدى نجاح العملية أو فشلها. وإنه لمن الصعب أن يتم التعليم بغير معلم. وقد فطن إلى ذلك الأمام أبو حنيفة ﷺ كما بينه الإمام بدر الدين بن جماعة. فقد قيل للإمام أبى حنيفة – رضي الله– أن في المسجد حلقة يتدارسون الفقه، فسال: الهم رأس؟ فأجيب أن لا، فقال " " لا يفقه هؤلاء أبداً " (حسن عبد العال، ١٩٨٥).

والمعلمون يقومون بأعمالهم حسب أنظمة وقوانين وأعراف متعارف عليها، ويعطيهم موقعهم في البنية الهيكلية للمدرسة فرصة اقل للضبط والتحكم في ظروف عملهم. فهم لا يتحكمون في الموضوعات التي يدرسونها، أو المواد الدراسية، أو أنظمة التسجيل والقبول، والنجاح والتخرج؛ وتحكم علاقاتهم بالهيئة الإدارية – غالباً– العلاقات الرسمية.

وفي هذا الجو، يقوم التلاميذ الذين يشكلون الغالبية العظمى في بنية المدرسة ومجتمعها بالتلقي والأخذ عن معلميهم، ويتفاعلون، ويتعلمون، ويتدربون ويكتسبون الخبرات الجديدة، ويوازنون بين الأشياء بتوجيه المعلمين وإشرافهم وعلى الرغم من أن المدرسة وجدت لخدمة هؤلاء التلاميذ، غير أن معظم القرارات تتم في المدرسة دون مشورتهم، بل وتكاد تفرض عليهم الأنظمة والمعايير فرضاً.

والمدرسة الحديثة بمثابة مدرسة للمجتمع، تسعى لتحقيق أهدافه بشتى الوسائل التربوية. ومن معالم هذه المدرسة كما أوردها عبد المؤمن الفقي(١٩٩٤، ص ١٤):

١. تحسين مستوى المعيشة للمواطنين.

٢. جعل البيئة معملاً لعمليات التعلم المدرسي.

٣. فتح أبوابها للمجتمع المحلي، وتقديم مرافقها لخدمته.

٤. تنظيم خططها ومناهجها حول العمليات الأساسية والمسائل الرئيسة للحياة الواقعية.

٥. اشتراك المواطنين في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها.

٦. ممارسة الأساليب الديمقراطية فكراً وعملاً في كل المعاملات الإنسانية، والعمل على تطويرها وتنميتها بين جميع أفرادها.

سابعاً: التعاون بين المدرسة والمجتمع

نصائح للمدير:

هناك عدة أمور يتوجب على المدير العناية و الاهتمام بها منها:

* تعريف الآباء ببرامج المدرسة و أوجه نشاطها.
* تزويد الصحف المحلية ببرامج المدرسة و ما تقوم به من نشاط لخدمة المجتمع المحلي.
* مقابلة الآباء و غيرهم من الأهالي الراغبين في مناقشة بعض المسائل التربوية.
* تنظيم مكتبة يستفيد منها التلاميذ و الآباء و الأهالي بوجه عام.
* تكوين لجنة من المدرسين للإشراف على برنامج العلاقات العامة.
* المساعدة في تكوين جماعات الآباء و المعلمين و العمل معهم.
* العمل على إصدار صحيفة للمدرسة تعبر عن أغراض المدرسة و برامجها.
* مساعدة المدرسين الجدد و غيرهم من أعضاء هيئة المدرسة في التعرف على شؤون المدرسة و شؤون المجتمع المحلي.
* الإشراف على استخدام المجتمع المحلي لصالة الألعاب بالمدرسة و لصالة الاجتماع بها و لورشها و ملاعبها.
* الاشتراك في برامج مسح المجتمع المحلي.
* توضيح عمل المدرسة للأهالي في المجتمع المحلي بالكلام و الكتابة.
* إعداد المعارض مع أعضاء هيئة التدريس.

* تشجيع الآباء على زيارة المدرسة بدعوات عامة أو خاصة للتعرف على كافة نواحي النشاط فيها.
* كتابة التقارير عن عمل المدرسة و عرضه على مراقب التعليم و على مدرسي مدرسته و الأهالي في المجتمع المحلي.
* الإشراف على المباني و الملاعب المدرسية و معاينة صلاحيتها لبرامج العلاقات العامة.
* الإلمام بحاجات المدرسين و تعريف مراقب التعليم و المدرسين و الأهالي بهذه الحاجات.
* العمل مع المجالس و الهيئات المحلية إذا وجد ضرورة لذلك.

نصائح للمعلمين:

إن النشاط الذي ينبغي على المدرسين القيام به لتدعيم العلاقات بين المدرسة و المجتمع فيتلخص على النحو الآتي:

* مقابلة الأهالي في المجتمع لمناقشة مشكلات المدرسة معهم.
* عقد المؤتمرات و الاجتماعات مع الآباء لتعريفهم بعمل المدرسة و عرض مشكلات أبنائهم عليهم.
* زيارة بيوت التلاميذ و تشجيع الآباء إذا على زيارة المدرسة.
* إرسال خطابات للآباء إذا وجدت ضرورة لذلك.
* توضيح سياسة المدرسة ووسائل تنفيذها.
* الاشتراك في أنواع النشاط المختلفة في المجتمع المحلي بالإضافة إلى اشتراكهم في النشاط المدرسي.

* الإشراف على بعض الجماعات الترويحية في المجتمع المحلي إذا وجد أن إشرافهم ضروري و مرغوب فيه.
* المساهمة في تحسين العمل في جماعات الآباء و المعلمين.
* الاشتراك في مسح و دراسة المجتمع المحلي مع من يعنيهم الأمر.
* تقويم نتائج العمل بالمدرسة في ضوء تحقيقها لحاجات و رغبات المجتمع المحلي.
* المساهمة بجهودهم في ألوان النشاط التي تساعد على مد خدمات المدرسة للمجتمع.
* محاولة فهم البيئة الخارجية التي يعيش فيها التلاميذ و التعرف على ميولهم و قدراتهم و العمل على تقدمهم و نموهم.

نصائح للمجتمع المحلي:

إن أعضاء المجتمع المحلي يقومون أيضا بنشاط كبير يساهم في التقريب بين المدرسة و المجتمع ومن ألوان النشاط التي يقومون بها ما يلي:

* زيارة المدرسة و التعرف على نواحي العمل فيها.
* حضور المعارض و الحفلات التي تقيمها المدارس.
* التصويت في انتخابات المدارس.
* الاشتراك في المجالس الاستشارية للمجتمع المحلي.
* حضور الاجتماعات العامة التي تقدمها المدارس لأمر من الأمور.
* التعبير عن رأيهم في البرامج التعليمية التي تقدمها المدارس.
* عريف المدارس بحاجات المجتمع المحلي التعليمية.

* طلب معلومات عن أي موضوع مدرسي.
* الإطلاع على التقارير السنوية للمدارس و غيرها من التقارير.
* حضور أنواع النشاط المدرسي و الاشتراك في برامج الكبار التي تشرف عليها المدارس.
* ملاحظة حالة المباني و الأدوات المدرسية و طرق استخدامها و توجيه ملاحظاتهم عنها لمدير المدرسة أو لمراقب التعليم.
* الاشتراك مع أعضاء هيئة المدرسة في تربية الأبناء.

و لا يقتصر برنامج التعاون بين المدرسة و المجتمع على مدير المدرسة و المدرسين و أعضاء المجتمع المحلي. فهو برنامج جماعي يقوم فيه رجال الإدارة المدرسية بدور القيادة و يعملون فيه مع المدرسين و مع كل من يعنيهم أمر المدارس.

الديمقراطية المدرسية

الفصل الثاني

صفات وواجبات

مدير المدرسة القيادي

الديمقراطية المدرسية

محتويات الفصل

أولاً: مدخل

ثانياً: تعريف القيادة

ثالثاً: ما هي القيادة الفعالة؟

رابعاً: الدور التقليدي للمدير

خامساً: الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة

سادساً: العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة

سابعاً: العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة

ثامناً: الكفايات اللازمة لمدير المدرسة

تاسعاً: أسس اختيار مدير المدرسة

عاشراً: مهام مدير المدرسة الناجح

حادي عشر: من وظائف مدير المدرسة التخيطيط الإداري

ثاني عشر: وصايا لمدير المدرسة

ثالث عشر: القائد التربوي ذو مشاعر إنسانية

رابع عشر: مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم

خامس عشر: حتى يكون اجتماع مدير المدرسة مع المعلمين ناجحاً

سادس عشر: كيف تتصرف في حال وجد لديك معلم متهاون؟

سابع عشر: مدير المدرسة ٢٠٠٥

الديمقراطية المدرسية

أولاً: مدخل

لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود إلى تحقيقها والوصول إليها، وهذه الأهداف كما هو واضح ليست فردية أو متصلة بفرد من الأفراد، بل إنها متصلة بالنشاط عامة ومتصلة بالجماعة والمؤسسة، فالأهداف هنا أهداف للجماعة، ومن ثم وجب أن يكون هناك من يعمل على قيادة الجماعة معاً لتحقيق الأهداف، ولذا فإن للقيادة دورها الأساسي في نجاح العمل في أي نشاط هادف.

ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية على القيادة، ذلك إن القائد التربوي يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف، وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، وللقائد دور في وضع خطط النشاط المختلفة، والتنسيق بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة التربوية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ثانياً: تعريف القيادة

سوف نذكر هنا بعض التعريفات لمفهوم القيادة فقد عرف " فيير" القيادة بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها، بينما عرفها "هرس" بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد أو مجموعات تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد.

وقد عرفها " ستوجدل" بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة.

ومن هنا يمكن أن نقول :

القيادة هي: "عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم" والقيادة الناجحة تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

وللقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة.

والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد واتجاه أهداف الجماعة.

ثالثاً: ما هي القيادة الفعالة ؟

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل والقائد الناجح هو الذي :

- ✓ يصوغ الرؤى للمستقبل آخذا في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجمع الأطراف المعينة.
- ✓ يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.
- ✓ يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.
- ✓ يستنهض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساساً لتحقيق إستراتيجية الحركة.

رابعاً: الدور التقليدي للمدير

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها، ومشرفا على هيئة التدريس والموظفين، و قائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار. وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة، عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار. وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل

الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين، كما سعى المدير أيضا إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريبا في تلك الممارسات، وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية، ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة.

لقد كان دور المدير دائماً مركباً. ولقد عرَّف "سيرجيوفاني" تسع مهام للمدير هي:

- **تحقيق الأهداف:** ربط الرؤى المشتركة معاً.
- **المحافظة على الانسجام:** بناء فهم متبادل.
- **تأصيل القيم:** إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
- **التحفيز:** تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
- **الإدارة:** التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم ...الخ.
- **الإيضاح:** إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
- **التمكين:** إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم، وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
- **النمذجة:** تحمل مسؤولية أن يكون نموذجا يُحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
- **الإشراف:** التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها ،" فإن لم تفعل،" فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.

لقد كتب "سيرجيوفاني" هذه المهام بعد أن أصبح شعار " الشراكة في اتخاذ القرار" هو الشيء الواجب فعله في المدارس. لكن الحقيقة هي أنه قد

مضت عقود قبل أن يقبل المدير هذه المهام. ولذلك فقد تحققت هذه المهام التسعة تاريخيا على يد مدير المدرسة. صحيح أنه كان هناك عدد كبير من المديرين المستبدين الذين كانوا يسنون القوانين، وكان على كل من في المدرسة إتباعها. لقد كانت تلك طريقة سهلة للإدارة. لكن ذلك الأسلوب قد أخذ في الاختفاء تدريجياً مع بداية الستينات، وبدأ المديرون في تبني نماذج قيادية أكثر إشراكاً للآخرين في اتخاذ القرار.

ولم يصبح مصطلح "القائد التدريسي" شائعا في وصف الدور الرئيسي للمدير في المدرسة إلاّ مع أوائل الثمانينات. وقد بُني هذا المصطلح على مفاهيم قديمة عن القيادة شملت مفاهيم في نظرية الأدوار ونظرية التوقع ونظرية التأقلم والتفاعل. وقد عرَّف "سميث" و "أندروز" "القائد التدريسي" على أنه الذي :

١) يوفر الموارد اللازمة لتُحقق المدرسة أهدافها الأكاديمية.

٢) يمتلك المعرفة والمهارة في أمور المنهج وقضايا التدريس حتى يدرك المعلمون أن تفاعلهم مع المدير سيؤدي إلى ممارسات تدريسية محسَّنة.

٣) يكون ماهراً في الاتصال بالآخرين.

٤) يكون ذا رؤية.

وفي هذا النموذج، استخدم المدير عملية المشاركة في اتخاذ القرار؛ بمعنى أنه قد أخذ آراء موظفيه، ثم اتخذ قراره. ومع هذا ظل مدير المدرسة هو المتخذ لمعظم القرارات.

لم يعد اتخاذ القرار على مستوى المدرسة حاملاً لصفة المشاركة، بل أصبح قراراً بالشراكة (وفرق بين المشاركة والشراكة)، مما أدَّى إلى إحداث فوضى شديدة للعديد من مديري المدارس في هذا البلد (الولايات المتحدة الأمريكية).

ومع أواخر الثمانينات، بدأ نموذج جديد لاتخاذ القرار في غزو النظام المدرسي. وقد أُطلق عليه مصطلح الشراكة في اتخاذ القرار، أو اتخاذ القرار اعتمادا على الميدان. لقد انتقل اتخاذ القرار من الاستبدادية في الأيام الغابرة إلى المشاركة، ثم إلى الإجماع، ثم إلى الشراكة. ومما يجدر ذكره أنه حتى في العهد الذي كان معظم المديرين أكثر استبدادا، كان هناك العديد من المديرين الذين استخدموا نموذج المشاركة، إذ كانوا يحصلون على الأفكار والآراء من موظفيهم لاستخدامها في صنع القرار. وعندما أصبح نموذج المشاركة أكثر شيوعاً، لجأ كثير من المديرين إلى استخدام نماذج الإجماع لصنع بعض القرارات الخاصة بالمدرسة. وذلك يعني أن الجميع متفقون على الخط الذي سيتبع. ولقد لقيت هذه النماذج نجاحاً جيداً. فالمعلمون والموظفون الآخرون كانت لهم كلمة في بعض القرارات المتخذة على الأقل. بينما حرص المديرون المؤمنون حقاً بنموذج الإجماع على أخذ أراء المعلمين في جميع القرارات التي تهمهم. كانت الأدوار آنذاك لا تزال واضحة ومتميزة: المديرون يقودون ويديرون المدرسة، والمعلمون يعملون ويشاركون في أي قرار يهمهم. ظلّت القضية حتى ذلك الحين بسيطة. ولكن سلطات الولاية والسلطات الفيدرالية وضعت نفسها بعد ذلك في وسط عملية اتخاذ القرار المدرسي وبدأت تفرض مبدأ " الإدارة المعتمدة على الميدان" والذي يأتي مرادفا في المعنى لمبدأ "الشراكة في اتخاذ القرار". لكن هذا الاستخدام مغلوط لأنهما لا يعنيان الشيء نفسه. وهكذا لم تعد القضية سهلة كما كانت. بل أصبح من المستحيل على أي مدير أن يتبع جميع التعاميم الرسمية. وعموماً فالمدارس تعيش اليوم أقصى حالات الفوضى التي عرفتها في تاريخها.

أما الأسس التي بُني عليها هذا النموذج الجديد، فقد اعتمدت على تقرير صدر عام ١٩٨٣م عن اللجنة الوطنية للتميز في التعليم، وتضمن دعوة إلى إصلاحات جذرية في التعليم.

وقد تمخض عن ذلك مفاهيم مثل مزيد من مشاركة المعلم في إدارة المدرسة، والضبط الميداني للمدرسة، وتفويض صلاحيات للمعلم، والشراكة في اتخاذ القرار، والإدارة المعتمدة على الميدان. وفي النهاية رُكِبَتْ جميع المؤسسات التربوية العربة نفسها، وأصدر المنظرون مئات المقالات والكتب. وتدخلت الحكومة.

ما هو مفهوم الشراكة في اتخاذ القرار؟ أو ما هي الإدارة المعتمدة على الميدان؟ إنه، كما أشار لاينتوس قبل عدة سنوات، " مفهوم محير يصعب الإمساك به، فهو يرتبط بتغيرات أساسية في الطريقة التي تُدار بها المدارس، وبتبادل في الأدوار والعلاقات لكل أفراد المجتمع المدرسي. إن الشراكة في صنع القرار هي عملية صنع القرارات التربوية بصيغة تعاونية على مستوى المدرسة". وتعرِّف جامعة كاليفورنيا في سان دييغو هذا المصطلح بالتالي: "تصف الشراكة في صنع القرار بيئة تنظيمية تكون فيها مسؤولية وسلطة التخطيط وحل المشكلات شراكة بين كل العاملين في المنظمة. وتركز الشراكة في صنع القرار على عملية اتخاذ القرار كما تركز على المخرجات ". ويقول مالين وأوجاوا أن "الإدارة المعتمدة على الميدان شكل من أشكال اللامركزية، فهي تنظر إلى كل مدرسة على حدة باعتبارها الوحدة الرئيسية للتحسين، وتعتمد على إعادة توزيع سلطات اتخاذ القرار باعتبارها الوسيلة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحفيز التحسين والمحافظة عليه".

وهكذا تنقل الإدارة الميدانية بعض القرارات التي كانت تُتخذ عادة على مستوى المنطقة إلى المستوى الميداني للمدرسة المعنية، وذلك هو الجزء الخاص بالميدان. أما جزء الشراكة في اتخاذ القرار فيأتي في صورة النموذج الذي يُفترض من المدير أن يقتدي به عند اتخاذ القرار. إن الغرض من الشراكة في اتخاذ القرار هو تحسين فعالية المدرسة وتحسين التعلم من خلال زيادة التزام

الموظفين، والتأكد من أن المدارس أكثر استجابة للاحتياجات الخاصة بطلبتها ومجتمعها.

أما النظريات الأساسية التي انبثق منها نموذج الشراكة في اتخاذ القرار فمعقولة: المشاركة تعني شراء الفكرة، بمعنى أنه عندما يشترك الناس في اتخاذ القرار، فإنهم عادة ما يدعمونه ويتابعونه. هل هذه الطريقة فعالة؟ لقد كانت فعالة في القطاع الخاص كما أكدته العديد من الدراسات البحثية، لكن هناك فروقا كبيرة بين القطاع الخاص والنظام التعليمي. فالشراكة في اتخاذ القرار في الشركات الخاصة تتعلق بالموظفين والمديرين، وجميعهم يجاهدون لرفع نوعية المنتج وزيادة الربح العائد منه، بينما الشراكة في اتخاذ القرار في المدارس ترتبط بالمعلمين والآباء، والطلبة أحياناً، وأفراد المجتمع أحياناً، وأحياناً بعض الموظفين الآخرين، والمدير الذي يدير المدرسة. وفوق ذلك فإن الشركات الخاصة غير مطالبة بالتعامل مع عدد ضخم من القوانين، كما أن ليس أمامهم تلك المجلدات من المعاملات الورقية التي تصاحب وظيفة مدير المدرسة. وأخيراً، فإن المدير في القطاع الخاص ليس مسؤولاً مباشرة أمام المكتب المركزي للتعليم، ولا أمام مجلس إدارة المدرسة. في حين أن مدير المدرسة مسؤول أمام هؤلاء جميعا. وهناك فرق جوهري آخر قد تم التلميح بشأنه من قبل: وهو أن الشركات الخاصة تتعامل مع الأشياء أو مع المنتجات. بينما تتعامل المدارس مع تعلم وتربية الأجيال الناشئة.

ويشير "ليانتوس" إلى أن الشراكة في صنع القرار لا تحل محل المدير كأسلوب صانع للقرار في كل القضايا، ولكن في بعض القضايا فقط. فلا يزال المدير هو المتخذ لتلك القرارات الخارجة عن نطاق الشراكة في اتخاذ القرار. المشكلة هي ضبابية الخط الفاصل بين هذا النوع من القضايا وذاك. يقول "ستاين" إن الدور الجديد للمدير يتلخص في كونه المنظم والناصح وباني

الإجماع الذي يُحسن الاستفادة من تفكير المجموعة. ولكن آخرين يقولون إن الدور الجديد للمدير هو تيسير اتخاذ القرار، أي أنه المسؤول عن توفير الوقت والمكان المناسبين لالتقاء المجموعات، ولمساعدتهم على العمل معاً بفعالية ولتقليص العقبات والمشوشات لكل أولئك المشاركين في مجموعة الشراكة في اتخاذ القرار.

و بحث كل من "كونوي" و"كالزي" في نتائج هذا النموذج على التحصيل الطلابي. فالنظرية الأساسية هي أن تحصيل الطلاب سيتحسن نتيجة للشراكة في صنع القرار. بيد أن ذلك لم تثبت صحته مراراً وتكراراً، بل إن إحدى الدراسات وجدت أن نوعية التدريس قد انخفضت في مدارس اتسمت بمستوى عالٍ من المشاركة في صنع القرار. ووجدت دراسة أخرى أن المعلمين شعروا بمهنية أكبر واستمتعوا بزيادة سلطاتهم، إلا أنه لم يحدث تحسن في نوعية التدريس ولا في درجات الطلاب.

و راجع كل من "مالين" و"أوجاوا" عشرات المشاريع المتعلقة باتخاذ القرارات اعتمادا على الميدان وعلى الشراكة في اتخاذ القرار وتبينت لهم النتائج الضعيفة نفسها. لم تثبت بعد صحة الفرضية القائمة على أن تعلم الطلاب سيتحسن. " فالمعلومات المتوفرة تلقي بظلال الشك على قدرة خطط الإدارة المعتمدة على الميدان على إنجاز أهدافها. إن الأدلة التي جُمعت من توصيف المشاريع وتقارير الحالة والتقارير الميدانية والدراسات المنتظمة ومصادر الأدبيات ذات العلاقة، كلها تشير إلى أن الإدارة المعتمدة على الميدان كثيراً ما تخفق في تحقيق أهدافها".

وقد لاحظ "ايندرلين- لامب" أن الدراسات السابقة في هذا الشأن تشير إلى أن المعلمين أنفسهم لم يكونوا راغبين في الانخراط في عملية الشراكة في اتخاذ القرار إلى تلك الدرجة والنوعية التي نصت عليها الأنظمة والأدبيات.

لقد أصدرت بعض الولايات تشريعات لم تكتف بتعميم الإدارة القائمة على الميدان، بل دعت إلى الشراكة في اتخاذ القرار أيضا. لكن تلك التشريعات لم تتضمن أي نوع من الدعم الذي يُعِدُّ الموظفين المعنيين للتغيير في الأعمال الإدارية. وهذا ليس بمستغرب في التعليم، فكثيراً ما يمرر المشرعون أنظمة، لكن بدون توفير وسائط تعين رجال التعليم على تطبيقها. وهناك بعض الدراسات التي تفيد باحتمال تحقق بعض النتائج الإيجابية من الشراكة في اتخاذ القرار، و لكن هناك الكثير من الإحباط والحيرة نتيجة لها. كما أن أهدافها الأصلية لم تر النور بعد.

لا تزال هناك حاجة إلى مديرين ماهرين لتطبيق مبدأ الإدارة القائمة على الميدان والشراكة في اتخاذ القرار. ويقول تقرير لمجلة"أسبوع التعليم"، أنه في أسوأ الأحوال – فإن هذين النموذجين قد أخذا قوة اتخاذ القرار من أيدي الإداريين المقتدرين ووضعاها في يد مجموعة من الهواة الاعتباطيين والمشاكسين. ويزعم مناصرو هذه النماذج أنها قد حسّنت معنويات المعلمين وهيَّأت الوسيلة اللازمة لمزيد من مشاركة أولياء الأمور والمجتمعات– بيد أن مقياس النجاح لأي مدرسة هو تحصيل الطلاب. ولا تُظهر الدراسات التربوية أي تحسن في هذا الباب المهم للجميع.

خامساً: الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية. إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقاً لقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية، ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج

إلى إمكانيات مادية وبشرية وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ورغم أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى، تبعاً للمرحلة التعليمية وعدد الفصول الدراسية وعدد المعلمين والتلاميذ، إلا أنه في كل الأحوال يوجد بكل مدرسة مسؤول أول يطلق عليه لقب مدير المدرسة.

و مما لاشك فيه أن إدارة المدرسة من المهام الصعبة والحساسة التي تتطلب من صاحبها لكي يكون مديراً ناجحاً، وقادراً على القيام بواجباته على الوجه الأكمل أن يكون :

١- سليم الجسم والعقل.

٢- ذو قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله.

٣- أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسؤولين التربويين.

٤- أن يكون قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة.

إن هذه الأمور هامة جداً، وينبغي توفرها لدى مدير المدرسة، لكي يكون ناجحا في عمله. فالإنسان الذي يعاني من أمراض جسمية كانت أم نفسية لا يمكنه أن يعالج المشاكل التي تجابهه بهدوء وتبصر، بل على العكس من ذلك تظهر لديه عند مجابهته لأبسط المشاكل حالات انفعالية تجعله يفقد أعصابه فيتصرف تصرفات خطيرة ومضرة تزيد المشاكل تعقيداً بدلاً من حلها، وعلينا أن لا ننسى الحكمة القائلة [العقل السليم في الجسم السليم].

أما بالنسبة للصفة الثانية [المقدرة والكفاءة] فيمكن تقدير مدى توفرها في من يراد اختياره الإدارة المدرسة من خلال عمله كمعلم، قبل أن يصبح مديراً،

إذ بالإمكان معرفة مدى قابليته على القيام بواجباته المدرسية، والجهود التي كان يبذلها لرفع مستوى طلابه في مختلف المجالات، ومدى ضبطه لصفه، ونوع العلاقات السائدة بينه وبين طلابه وزملائه المعلمين، ومدى احترامهم له، ومدى قابليته على خلق العلاقات الإنسانية الطبيعية في المحيط المدرسي، إدارةً ومعلمين وطلاباً، ذلك أن مدير المدرسة بطبيعة عمله مسؤول عن النضوج الفكري للمعلمين والطلاب معاً، وإن أي جهل لهذه الحقيقة إنما يسبب التوتر في العلاقات المدرسية، ويشيع الفوضى، ويُفقد النظام، ويؤدي بالتالي إلى فشل المدرسة.

أما ما يخص الصفة الثالثة [الثقة] فإنها تتوقف على سلامته الجسمية والنفسية من جهة وعلى مقدرته وقابليته من جهة أخرى ،إذ أن هاتين الصفتين تمكناه من أداء واجباته المدرسية كما ينبغي.

أما الصفة الرابعة فإن لها أهمية قصوى، ذلك أن مدير المدرسة يواجه كل يوم العديد من المشاكل الإدارية والتربوية ،داخل المدرسة وخارجها، منها ما يخص الطلاب ،ومنها ما يخص المعلمين، وإن المدير الناجح هو الذي يستطيع البت في هذه المشاكل بشكل حاسم ودقيق. وطبيعي أن ما أقصده بالحاسم ليس التسرع في إعطاء الحكم لأن ذلك يعطي النتائج العكسية، بل على العكس من ذلك ينبغي أن يكون متبصراً، قادراً على تحليل المشاكل وفهمها، وسماع آراء المعلمين، والأخذ بما هو صائب منها دون مكابرة أو استعلاء.

هذه هي أهم الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة والتي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل وأن أي أساس آخر لاختيار مدير المدرسة لن يعطي النتائج المرجوة، وبالتالي لن يساعد على نجاح المدرسة في مهمة أعداد الأجيال التي نصبو إليها، والمسلحة بسلاح العلم والمعرفة والأخلاق، والقيم الإنسانية النبيلة.

سادساً: العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة

١- توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وأشعار العاملين مدرسين وإداريين بالانتماء إلى المدرسة وحب العمل داخلها والرضا عن عملهم.

٢- مراعاة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي.

٣- تفويض السلطات. فمدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من إعمال المدرسة وإنما يجب إن يفوض جزءا من سلطاته لوكيل المدرسة ولمشرفي المواد وللمدرسين وان يحدد الاختصاصات بوضوح وينفذ مبدأ وحدة الأمر حتى لا تعدد الرؤساء وبالتالي تتضارب الأوامر.

٤- إحكام الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة واسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة وإطلاعهم على أهدافهم وسياستها.

٥- يجب على الإدارة المدرسية حل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية كذلك يجب إن نهتم بمواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ.

٦- النمو المهني المستمر للمدير حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للإمام.

٧- وعيه التام لخطورة المهمة الملقاة على عاتقه باعتبار إن المدرسة عامل هام في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون على خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم.

٨- ميله للتجديد وبخاصة في ميدان عمله بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع باعتباره القائد التربوي في المدرسة فلا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصدر إليه.

٩- قدرته على المتابعة والمثابرة حتى يتمكن من تنفيذ الخطة التي رسمها مع زملائه ويقف على ما يعوق سير التنفيذ إن وجد للعمل على تخطيه والتغلب عليه ومن ثم تقويم العمل لتعديل الخطة واستبدالها.

١٠- قدرته على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين وقدرته على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه.

١١- الإخلاص في العمل حتى يكون قدوة صالحة لغيره.

١٢- قدرته على حسن التصرف واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

١٣- إن يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية في عرضه للأمور ودون تحيز أو محاباة حتى يحظى باحترام الجميع ويكسب ثقتهم ويكون تعامله مع الآخرين صريحا وواضحا.

١٤- إن يثني ويشجع كل مدرس أدى عملا ممتازا ، أخذا بيد المدرس الضعيف بتشجيعه للتغلب على ضعفه بعد معرفة أسبابه.

١٥- حسن التعامل مع المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور.

سابعاً: العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة

١- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من لا مركزية واستقلال السلطات الحكم المحلي.

٢- مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.

٣- القيم الدفينة والخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.

٤- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديري أو مراقبي التعليم من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شئون التعليم.

٥- نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.

٦- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسئولون في الأجهزة التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للإشراف في مسئولية إدارة التعليم.

٧- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مدراء المدارس التابعة لها.

٨- مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنين للمساهمة في الأعمال ومدى استعدادهم ورغبتهم في المساهمة.

٩- مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسئولياته وسلطاته الإدارية.

ثامناً: الكفايات اللازمة لمدير المدرسة

١- أن يُلمّ مدير المدرسة بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية، ومراحل النمو، وسيكولوجية التعلم والتي تقوم عليها طرق وأساليب التدريس، وتنظيمات المناهج الدراسية.

٢- أن تكون لدى مدير المدرسة خلفيةٌ قويةٌ بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية، وبصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي وسلوك الناشئة الذي يمكن أن يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه.

٣- أن يُلم مدير المدرسة بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها روافد لنظام عضوي واحد.

٤- أن يكون مدير المدرسة قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها، كما يجب أن يكون ماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم تلك البرامج.

٥- أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة المثلى من الخدمات الاجتماعية المعنية كتلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات، والأخصائيين الاجتماعيين، ورجال الصحة المدرسية.

٦- أن تكون لدى مدير المدرسة معرفةٌ جيدةٌ بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية، وبما يحقق تقدم العملية التعليمية، دون تدخل مباشر في عمل المدرسين.

٧- أن تكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس، وخاصة حديثي العهد بالمهنة منهم.

٨- أن تكون لمدير المدرسة القدرة على حماية القيم الأخلاقية والعملية المثلى التي تتحقق وفقاً لما يتمتع به المدير من علاقة وثيقة ومباشرة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ.

٩- أن تتوفر لدى مدير المدرسة قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومنظمات أولياء الأمور واحتياجاتهم، وأن تتوافر لديه المهارات التي تمكنه من إقامة العلاقات التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

١٠- أن يلم مدير المدرسة بالمعلومات الخاصة بشؤون التلاميذ التي تمكنه من معرفة إجراءات القبول والتحويل. وكذلك المهارات اللازمة لاستخدام وسائل فنية للتعامل مع التلاميذ كأفراد وجماعات وتوجيههم في إقامة أنظمة طلابية تقوم على فكرة الحكم الذاتي والانتماء الاجتماعي.

١١- أن تكون لدى مدير المدرسة المهارات الأساسية لإدارة عملية تقويم التلاميذ وتنظيمها، وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لبنائهم.

١٢- أن يمتلك مدير المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية، وتساعده في أداء الدور القيادي داخل المجتمع المحلي.

١٣- أن تكون لدى مدير المدرسة مهارات اجتماعية تمكنه من القيام بدور الوسيط المنسق بين القوى المختلفة التي تؤثر في عمل المدرسة، وذلك بغرض توجيه ذلك التأثير لصالح تحقيق الأهداف المدرسية.

١٤- أن تكون لدى مدير المدرسة الذي يتطلع إلى قدر كبير من التميز والاحترام بين الجميع خلفيةٌ تربويةٌ غنيةٌ تمكنه من تطوير فلسفة تربوية شخصية تهيئ له الدور القيادي للآخرين، وخاصةً بين أبناء المهنة من أعضاء هيئة التدريس، كما تمكنه الخلفية التربوية من إحداث التوازن المطلوب بين أفراد هيئة التدريس والتدخل لحسم الصراعات الفنية، أو فض المشكلات التعليمية بعقلية علمية وموضوعية.

١٥- أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على العمل التعاوني والقيادي وما يحتاجه لك من مهارات ومعلومات متخصصة من جانب المدير، نظراً لحاجته للعمل مع أعضاء هيئة التدريس لانتقاء الإجراءات التعليمية والتربوية المناسبة من بين الكثير من الإجراءات المركبة والمختلفة وتطبيقها.

تاسعاً: أسس اختيار مدير المدرسة

١- استقبال طلبات المرشحين وأوراقهم المقدمة إلى المؤسسة صاحبة العمل.

٢- مراجعة الطلبات المستوفاة للتعرف على الأشخاص الأكثر جدارة والأقرب إلى المستوى المطلوب، وإعطاء أصحابها الأولوية في الخطوات اللاحقة، وللوقوف على مدى استيفاء الطلبات للبيانات والمعلومات المطلوبة من أجل استبعاد غير المكتمل منها، أو طلب المزيد من الإيضاحات والمستندات من أصحابها.

٣- التأكد من لياقة المرشح صحياً ومن قدرته الجسمية على القيام بالعمل، ولذلك، فمن الممكن أن يطلب من المرشح إجراء فحص طبي.

٤- إجراء مقابلات للأفراد المرشحين، وقد يتم سؤال المرشح عن سبب تقدمه للعمل وتوقعاته منه، أو مطالبته بالتحدث عن أسلوب عمله أو إدارته فيما لو حصل على العمل (الوظيفة)، وعن رأيه في كيفية مواجهة تحديات العمل في المؤسسة.

٥- إجراء اختبارات بحسب طبيعة الوظيفة الشاغرة، وقد تكون تلك الاختبارات شفوية، أو كتابية، أو تطبيقية، أو مزيجاً بينها.

٦- المفاضلة بين المتقدمين بناءً على معايير موضوعية محددة منسجمة مع طبيعة الوظيفة الشاغرة تُمكن اللجنة أو الهيئة القائمة على عملية الاختيار من اختيار الأنسب.

٧- إشعار الشخص الذي وقع عليه الاختيار بقرار اختياره واستخدامه لفترة تجريبية للتأكد العملي من صلاحيته للعمل وقدرته على القيام بمهامه المطلوبة وذلك قبل تثبيته في الوظيفة أو المركز. أما فيما يتعلق بمن لم يتم اختياره، فمن اللازم إظهار الاحترام له والاعتذار له من عدم اختياره.

٨- اتخاذ القرار المناسب بشأن المستخدم وصلاحيته للعمل وتثبيته، أو استبعاده والاستغناء عنه.

٩- أن يكون اختيار مديري المدارس من المدرسين ذوى الموهبة والقدرة على تحمل أعباء القيادة مع الأخذ في الاعتبار أن المعلم الناجح ليس بالضرورة أن يكون مديراً ناجحاً.

١٠- أن يكون على مستوى الكفاءة والامتياز وقوة الشخصية.

١١- أن يكون حاصلاً على تقدير جيد جداً فما فوق في سنتين من الثلاث الأخيرة.

١٢- أن يكون أمضى عامين على الأقل في وظيفته الأخيرة.

وهناك خطوات أخرى أساسية وتمهيدية تتقدم الخطوات السابقة قد يعدها بعض المختصين من خطوات عملية الاختيار. وتتمثل تلك الخطوات التمهيدية بـ: تحليل العمل وتحديد مواصفاته ومواصفات شاغله، وتحديد معايير الاختيار، والإعلان عن المراكز الشاغرة وآلية التقدم إليها.

ويتم التركيز على عملية اختيار مدير المدرسة باعتبارها عملية شاقة وحساسة، إذ لابد من التأكد من أن المدير يمتلك المهارات والكفايات المطلوبة منه شخصياً ومهنياً لإتمام دوره والقيام بمسؤولياته، خاصة وأن له دوراً أساسياً في فعالية المدرسة وتحقيقها لأهدافها، وفي الوصول إلى مخرجات صائبة لعملية التعلم. وتتم عملية اختيار مدير المدرسة بطرق وأساليب شتى نستعرض أهمها وليست هناك طريقة معينة مثلى في عملية الاختيار، بل إنها تخضع لظروف النظام التعليمي والبدائل المتوفرة له، غير أن بعض الطرائق تمتاز عن غيرها بدرجة أكبر من الموضوعية والنزاهة ومراعاة تكافؤ فرص التقدم للعاملين في الحقل التربوي. وقد صنف محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود (١٩٩٣) تلك الأساليب في ثلاثة أصناف: أسلوب الأقدمية، وأسلوب الجدارة، ومقاييس الرتب.

عاشراً: مهام مدير المدرسة الناجح

أخي وزميلي مدير (ة) المدرسة إليك بعض النقاط التي إن أوليتها إهتمامك كان النجاح حليفك بإذن الله وهو ما نتمناه. هذه النقاط تهم أيضا مشرف الإدارة المدرسية الزائر لمدرستك وهي ما يبحث عنه أثناء الزيارة أوردها لكم باختصار.

أعمال مطلوب من مدير المدرسة الاهتمام بها:

1- المدخل العام للمدرسة من حيث(اللوحة الخاصة باسم المدرسة ومطابقتها للأنظمة - وجود اللوحات التوجيهية والإرشادية- النظافة العامة له وللساحات الخارجية في المدرسة).

2- مكتب مدير المدرسة (تنظيمه توفر العناصر المعينة للمدير واللوحات الخاصة بمنسوبي المدرسة والمجالس واللجان المدرسة ووجود الجدول المدرسي...

3- دفتر الدوام (هل يقفل في الوقت المحدد،هل هو مطابق لما جاء في الدليل الإجرائي....)

4- البرنامج الصباحي (مدته وجودته..)

5- الجدول المدرسي من حيث حسن التوزيع ومدى واقعيته.

6- توزيع الأعمال بين العاملين ومتابعتها.

7- اللجان المدرسية وتفعيلها.

8- الاجتماعات المدرسية.

9- النشاط المدرسي(وجود الخطة،تفعيلها...)

10- الإشراف اليومي(جدول الإشراف وتنظيمه)

11- قبول الطلاب ومدى الالتزام بشروطه.

12- المقصف المدرسي: (هل اللجنة مشكلة وهل هي مفعله نظافته)

13- المختبر المدرسي: (وتفعيلة ،ونظافته ،وسلامته).

14- الخطة المدرسية (وجودها - شموليتها -مرونتها).

15- متابعة مدير المدرسة للبريد الإلكتروني والتعاميم.

16- تحليل نتائج الاختبارات.

17- المستودع والعهدة.

18- النظافة والصيانة لمرافق المدرسة ومتابعتها ، وسائل السلامة مثل توفر مخارج الطوارئ ووجود خطة الطوارئ.....).

19- متابعة المدير للكتب الدراسية(توفر الطبعات الجديدة..)

20- متابعة المدير لأعمال المرشد الطلابي.

21- متابعة المدير للمعلمين (الزيارات الصفية- النمو المهني - متابعة الأعمال التحريرية).

أثر مدير المدرسة التربوي:

- العلاقات بين العاملين.
- متابعة الظواهر السلوكية لدى الطلاب.
- قدرة المدير على التجديد والابتكار.
- علاقة المدير بالمشرف التربوي الزائر.
- علاقة المدير بأولياء الأمور والبيئة المحيطة بالمدرسة.

مهام مدير المدرسة كثيرة وكبيرة. ومدير المدرسة الناجح هو من يستطيع القيام بها على أكمل وجه،وليس له سبيل إلى ذلك إلا بتوفيق الله عز وجل ثم بقدرته على حسن توزيع المهام بين العاملين ومتابعة ذلك فالمتابعة مهمة جدا حتى نتأكد من النتائج ومدى تطابقها مع أهدافنا المعلنة، وليس ضروريا أن يكون التطابق ١٠٠٪.

يستطيع مدير المدرسة النجاح إذا أحسن توجيه جهود العاملين معه وتابعهم ،فليس ضروريا أن يقوم بكل تلك الأعمال لوحده فالإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل هي توجيه الجهود نحو تحقيق العمل على الوجه المطلوب.

حادي عشر: من وظائف مدير المدرسة
التخطيط الإداري الاستراتيجي

إننا نعيش الآن عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغير وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية لعل من أهمها الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، ولكي يواكب مدير المدرسة هذه المتغيرات فإن عليه أن يدرك أن الأخذ بالتخطيط هو سبيله لمواجهة تلك التحديات، إذ يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية لمجابهة المشكلات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات محددة للتعامل مع الأحداث وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة.

وما من شك بأن التخطيط الناجح أساس التطوير الناجح، ولكن أي نوع من التخطيط نريد في مؤسساتنا التربوية؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل قد تكمن في جوهر نموذج التخطيط المستخدم، وما يحققه من نتائج، ويعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحسانا وانتشارا في السنوات الأخيرة، إيمانا بدوره وأهميته وضرورته في تحقيق النجاح للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ومنها المؤسسات التربوية، ذلك لأن جوهره يدور حول الإجابة عن التساؤلات التالية: أين نحن؟ إلى أين نريد أن نصل بنهاية فترة زمنية محددة؟ ما الموارد المخصصة إلى حيث نريد أن نكون؟ كيف الوصول إلى حيث نريد؟ متى يتم الإنجاز؟ من سيكون المسؤول؟ (مسؤولية التنفيذ، الإشراف والمتابعة والتقويم،

مسؤولية اتخاذ القرارات. ما هو تأثير الموارد البشرية؟ ما هي قاعدة البيانات المطلوبة لقياس التقدم؟ وذلك بهدف التكيف مع المتغيرات في بيئة المدرسة من خلال حسن توظيف الموارد واستكشاف الفرص والتحديات وتحديد عوامل القوة والضعف بالمؤسسة التربوية.

التخطيط الإداري الإستراتيجي

يعد التخطيط إحدى وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة، ويعتبر عنصرا أساسيا من عناصرها، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والقياس الواقعي لاحتياجاته والحصر الدقيق لموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ، لمقابلة احتياجات المجتمع حسب أولوياتها وفي ضوء الإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

والتخطيط يحدد مسار العمل، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو الوظيفة الأولى والأساسية في عمل مدير المدرسة بصفته واجهة الإدارة المدرسية في مدرسته، ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجية واضحة المعالم محددة لمجابهة مواقف مستقبلية وفقا لرؤى مدروسة.

"والتخطيط الإستراتيجي المدرسي بدوره يركز علي العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج المدرسة، وتحسين برامج المدرسة المختلفة.

وكما هو معلوم فإنه على كل بيئة مدرسية تنشد التطور والتجديد أن تعتمد على التغيير، ومديري المدارس يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير، وفي نفس الوقت

يمكنهم جمع البيانات التي توجه مستقبل المدرسة، وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها المدرسة مستقبلا، والتخطيط الإستراتيجي إحدى وسائلهم في ذلك إذ هو في أبسط صوره عملية تخطيط طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ونوع من التخطيط يسمح لمديري المدارس لتقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟

ثاني عشر: وصايا لمدير المدرسة

١- ينبغي لمدير المدرسة أن يكون المثل الأعلى لكافة المعلمين في القيام بواجباته المدرسية، فالمعلمون غالباً ما يقتدون بمدير مدرستهم، ينشطون بنشاطه ويهملون بإهماله.

٢- ينبغي لمدير المدرسة أن يكون مرناً بتصرفاته، غير متسرع في إصدار القرارات، وبذلك يتمكن من معالجة ما يصادفه من مشاكل، ويذللها بسهولة ويسر.

٣- ينبغي لمدير المدرسة أن يجمع بين العطف والمحبة والحزم في علاقاته مع الطلاب والمعلمين، ويعرف متى يستخدم الحزم في حل المشاكل، ومتى يستخدم اللين.

٤- على مدير المدرسة أن يكون ديمقراطياً في تصرفاته وتفكيره، لأن الديمقراطية هي السبيل الأمثل للوصول إلى النتائج الصحيحة، ليس في مجال التربية والإدارة فحسب، بل في كافة مجالات الحياة الأخرى.

٥- على مدير المدرسة أن يكون متواضعاً، بعيداً عن التعالي والغرور، وأن يعمل بكل جهده على كسب ثقة المعلمين لأن ذلك هو السبيل لخلق التعاون بين المعلمين والإدارة، وبالتالي نجاح المدرسة، فلا يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها إلا إذا ساد التعاون في المحيط المدرسي.

٦- على مدير المدرسة أن يتجنب كل ما من شأنه أن يخلق التكتلات في صفوف الهيئة التعليمية، وعليه أن يتجنب تقديم معلم على حساب الآخرين، لأن ذلك يخلق بكل تأكيد روح التذمر في نفوس المعلمين ويجعلهم يعزفون عن التعاون.

٧- على مدير المدرسة أن يكون قادراً على التعبير عما يريده تكلماً وكتابة، فالمدير المتمكن من التعبير الجيد يؤثر تأثيراً بالغاً في نفسية المعلمين والطلاب، ويجعلهم يثقون بأن مدير مدرستهم أهلٌ لهذا المنصب.

٨- على مدير المدرسة أن تكون له معرفة جيدة بطلاب مدرسته، وذلك عن طريق حفظ أسمائهم والتعرف على الطلاب المتفوقين منهم والمتأخرين، والذين هم مثال للأدب والأخلاق، والطلاب المشاكسين الذين يميلون للشراسة وخلق المشاكل، من معالجة مشاكلهم وحلها.

ولابدّ للمدير لكي يقوم بهذا العمل، أن ينظم لكل طالب ملف خاص به، تدون فيه كافة المعلومات المتعلقة بأوضاع الطلاب السلوكية والدراسية، وتكون مرجعاً له وللمعلمين عند معالجتهم المشاكل التي تنشأ في المدرسة، إذ بواسطتها يمكن التعرف على سيرة التلاميذ وسلوكهم، ونقاط الضعف فيهم، وبالتالي معالجة تلك المشاكل بالشكل الذي يحقق الهدف المنشود للتربية.

ثالث عشر: القائد التربوي.... ذو مشاعر إنسانية

ترجع حركة الإدارة العلمية إلى العالم " مروريدك تايلور " في نهاية القرن التاسع عشر وقد ركزت على الإنتاج واعتبرت الإنسان كآلة في تنفيذ العمل، وأكد على النشاط والتحكم في إدارة المؤسسة. وتعتبر " ماري فيوليت " من أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم وقد رفضت " ماري فيوليت " وآخرون مفاهيم الإدارة العلمية واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية في العمل.

وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية و التأكيد على المرونة و مراعاة ظروف الأفراد. ففي دراسة قام بها "جريفت" وجد أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة وهو الذي يحل مشاكل العاملين و هو الذي يعطي سلطات للآخرين، كما أن "لورتل" في دراسته للتنظيم الاجتماعي للمدرسة قد أولى اهتماماً كبيراً لجانب العلاقات الإنسانية في التنظيم وقد وجد من دراسته في التنظيم أن المنهاج العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإداري البحت، وأن شعور المعلم و إحساسه نحو المدرسة كان أهم من مجال اتساع سلطاته.

مفهوم العلاقات الإنسانية :

على الرغم من وجود كثير من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية إلا أنها مازالت تحتاج إلى فهم كامل لتطبيقها، ويظن البعض أن الإدارة شيء سهل، لكن الصعوبة والتعقيد عندما تتعامل مع العنصر البشري و لاشك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتداخلاً لذا يجب على مدير المدرسة أن يقتحم و يعايش مجال النفس البشرية للعاملين في المؤسسة التعليمية. أن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة ينبغي أن يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة.

إن بعض الأفراد يفهم العلاقات الإنسانية على أنها لطف أو رقة المعاملة و مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، و إنما هي بالإضافة لذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكانياتهم و ظروفهم ودوافعهم و حاجاتهم و استخدام كل هذه العوامل مجتمعة في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف ما في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف.

فالعلاقات الإنسانية ليست فقط مفاهيم نظرية، ولكن بالإضافة إلى ذلك هناك ممارسات جادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي و تحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة، ويشير "ديفنز" إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وتكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج و متعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد و بين مصلحة المؤسسة التعليمية.

بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية :

- ✓ ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الفروق والتميز، ولاشك أن المدير يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المديرين ورجال الإدارة ولذلك فإن المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التميز وحسن السلوك ويكتسبها الفرد من خلال تجاربه و خبراته، ولكن إذا نظرنا إلى المسألة من ناحية أخرى فإننا نتساءل طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام فلماذا نراها غير شائعة وأن تطبيقها عسيراً؟ الواقع هو أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية و تنمية المهارات الاجتماعية و الفلسفة البشرية وتطور البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة.
- ✓ أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث خلط الأفراد بين الصفة "الإنسانية" و الصفة "الشخصية" فلقد حسب بعض الأفراد ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناها

العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل و صلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبية على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية بينما العلاقات الشخصية تقترن بالتميز والتعصب.

- ✓ يقال أنها تضعف سلطة الإدارة وتعطل الإنتاج و تعطي الموظفين الحق في التدخل في سير العمل، والواقع أن العلاقات الإنسانية على النقيض من هذا القول، إذ إن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها.
- ✓ يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الآخرين ومداراتها إلى حد التواطؤ أحياناً، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على مصدر رزق الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل، ولكن العلاقات الإنسانية لم يطبقها أصحابها لتكون على حساب العمل والكفاية فيه، إنما ظهرت كدعوة لزيادة كفاءة العمل وإنتاجيته.
- ✓ يفسر البعض بأن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية في نظر هذا البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارات. إن العلاقات الإنسانية ليست شعاراً مقروناً بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته. إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل و إدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية، وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية وأنها السلوك الإداري الذي يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية.

✓ ومما تجدر الإشارة له أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفي لنجاح الإدارات، فهناك جوانب أخرى في الإدارة المدرسية يجب الاهتمام بها مثل النظرية التحليلة والقيم العلمية للإدارة بالإضافة إلى ذلك فإن توافر العلاقات الإنسانية لا ينفي وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل فالإدارات الناجحة (التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية) هي التي تتوافق أو تتقارب لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

أسس العلاقات الإنسانية :

من أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية ما يلي :

١- **الإيمان بقيمة الفرد:** أن يؤمن المدير أو القائد التربوي يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها و تقديرها وأن الفرد العادي إن أتيحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، فسيكون قادرا على الوصول إلى قرارات رشيدة معقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف ومشكلات.

٢- **المشاركة والتعاون:** أن العمل الجماعي أجدى و أكثر قيمة من العمل الفردي حين يتاح المناخ المناسب للجماعة و المناقشة في موضوع معين أو أمر من الأمور فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع و تحديد أبعاده وملابساته و اتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية.

٣- **العدل في المعاملة:** ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيداً عن التحيز والمحاباة، وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة.

كما لا يخفى عليكم بأن هناك أساسيات أخرى للعلاقات الإنسانية ينبغي أن نركز عليها... مثل :

- وجود الرغبة لدى العاملين في الحقل التربوي.
- توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الأخرين واحترام رغباتهم.
- التصرف بوضوح في ضوء أهداف العمل.
- توفير المواقف والظروف التي تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف التربوية المرجوة.

رابع عشر: مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم

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 خدمه العمل الفني وانطلاقاً من إن الإشراف التربوي هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعني بالجانب الفني فيها فإن مدير المدرسة هو من الزاوية قائداً تربويا لمدرسته فهو ليس إدارياً مخصاً ولكنة مشرف تربوي مقيم لهذا فإن مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن ما يلي :

1) تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً.
2) تحسين تنفيذ المناهج المدرسية.
3) التلاميذ.
4) البناء المدرسي وملحقاته.
5) البيئة المحلية والمجتمع المحلي.

ويمكن تحقيق أغراض هذه الجوانب عن طريق قيام مدير المدرسة بأعمال تقلب عليها السمة الإدارية تتضمن المجالات التالية :

1) التخطيط.

2) التنفيذ.

3) المتابعة.

4) 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 تغطى 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 متواجدون وأن عددهم يكفى لتيسير العمل المدرسي.

3) يتأكد أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرها ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم.

4) التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي التلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبعات 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 وصلاحيتها للتلاميذ واكتمال أثاثها.

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

8) 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 لمتابعة 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 الإمكانات 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.

٧- صيانة البناء المدرسي ومرافقة.

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 الدراجات طبقاً للأنظمة المرعية.

٥- استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين.

٦- جرد 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 مشغولا 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 التلاميذ.

٢- تقويم المناهج والكتب الدراسية.

٣- تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية.

٤- تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية.

٥- تقديم تقارير نترية وسنوية من المدرسة إلى المختصين.

بالعودة إلى مجالات عمل مدير المدرسة وتناول كل منها بشيء الإيجار نجد التالي :

أولاً: دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً يقصد بالنمو المعرفي للمعلمين تطوير كفايتهم التعليمية وتشمل جانبين المعرفي والسلوكي.

أما الجانب المعرفي فيتضمن :

١- معرفة خصائص التلاميذ النفسية والجسمية 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 تبنى عليها المناهج الدراسية.

٥- طرق التدريس المناسبة لمادته التي يقوم بتدريسها.

٦- المكتشفات العلمية والأدبية التي تساعده 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 تقيس 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 توظيف 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: المنهاج يشمل أربعة عناصر أساسية هي: الأهداف المحتوى - الخبرات - التقويم.

وعلية فإن مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج المدرسي تتضمن:

١- إثراء المادة العلمية.

٢- توظيف الكتاب المدرسي.

٣- استخدام الوسائل التعليمية.

٤- توفير الوسائل التعليمية اللازمة.

٥- توظيف الإذاعة المدرسية.

٦- توظيف المكتبة المدرسية.

٧- الأنشطة الصفية وألا صفية.

٨- توظيف المختبر المدرسي.

٩- الرحلات المدرسية.

١٠- الاختبارات التشخيصية.

١١- الاختبارات التحصيليه.

١٢- قياس تحصيل التلاميذ وتقويمة.

ثالثاً: دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ:

١- إجراء خطط توجيهية منظمة لنوعية التلاميذ حول النظام المدرس وأسس النجاح والرسوب وما للتلميذ من حقوق وما علية من واجبات.

٢- توفير الظروف المناسبة ليمارس التلميذ حقه في الدراسة.

٣- إيجاد نظام لتسجيل وجمع المعلومات تراكميا لتوجية 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 واطلاع التلاميذ مسبقاً علية.

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

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 المسئوليات 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 بشئون 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 توازن وتكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين وموقف الأداء.

٥- الإلمام بالمنهج الدراسي لكل المراحل.

٦- فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة.

خامس عشر: حتى يكون اجتماع مدير المدرسة مع المعلمين ناجحاً

- أن يكون بمناسبة أو يكون له سبب كأن يكون الاجتماع من أجل الاستعداد لامتحان منتصف الفصل أو بداية العام أو لطرح مشكلة أو مشروع ما.
- أن يتم إبلاغ المعلمين قبل وقت كافي من الاستعداد ولا يتعارض مع أعمال أخرى.
- أن تكتب موضوع الاجتماع ويوزع على المعلمين من أجل كتابة الملاحظات أو طرح ما يخدم الموضوع من قبل المعلمين.
- أن يتم تهيئة الوقت المناسب والمكان المناسب.
- أن يتم استخدام التقنية الجديدة كأن يكون عناصر الاجتماع معروضة عن طريق جهاز العرض.
- أن يحدد وقت للاجتماع حتى لا يطول.
- أن يستعد المدير للاجتماع استعداد نفسي ويكون قد حضر الموضوع وكتبه بعناصر يجعلها أمامه.
- أن يتحدث مع المعلمين على أن المدرسة هم الجميع ولا يجعل الذين أمامه مخاطبون ومعنيون بالتوجيهات بل يتحدث ويكون الكلام بصيغة نحن علينا المسؤولية نحن مكلفون ولا يخرج نفسه من الموضوع.
- أن يذكر الحسنات ويشيد بالأعمال الطيبة والإيجابية في المدرسة ويحدد تلك الأعمال.

- الملاحظات يرمز إليها وكأنها أمر طبيعي ويتحدث عنها من باب الذكرى فقط.
- أن يتقبل النقد والاعتراض من قبل البعض وإذا رأى أن النقاش سوف يطول في مواضيع خاصة يؤجل الموضوع ويطلب من المتحدث تأجيل النقاش بعد الاجتماع.
- بعد الاجتماع يطلب من الجميع التوقيع على محضر الاجتماع.
- قد يكتب المدير استبانه للجميع عن نجاح الاجتماع وطريقة عرضه.

سادس عشر: كيف تتصرف في حال وجد لديك معلم متهاون؟

من المؤسف أن هناك العديد من المعلمين المتهاونين في المدارس، وهم مدرسون فيهم العديد من السلبيات منها: الخبرة المحدودة، الاتصال غير الفعال، عدم الإحساس بالمسؤوليات المهنية. وهؤلاء المعلمون يشكلون عبئًا على مديري المدارس في طريقة التعامل معهم، فمديرو المدارس لهم التزاماتهم وأعمالهم العديدة، ومنها الأعمال الفنية المرتبطة بالجوانب الأخلاقية التي تنظر أن لكل معلم وضعه ومسؤولياته الخاصة به. ولهذا فمن المهم تطوير جميع المعلمين، لكي يتم تجنب النقد الموجه للمديرين بسبب هؤلاء المعلمين غير الفاعلين.

ولمعالجة مثل هذه الظواهر السلبية في المعلمين (المتهاونين أو الهامشيين أو ضعيفي الأداء) وكذلك العمل على خفض احتمالية أن يصبح المعلمون الآخرون معلمين متهاونين يتم عمل الإرشادات التالية:

١. عمل نموذج تقويم للمهارات القيادية والمهنية الفعالة وذلك من خلال تقويم قدرة المعلمين على توفير فرص التعلم الجيد للتلاميذ وجعلها من الأولويات الأساسية، وهذا يعني أن هناك توقعات عالية من جانب كل معلم بأنه سيتم تقويمه، كما يتم إجراء نسب لنجاح طلابه، وهذا يعطي كل معلم بأن هناك مناخًا كبيرًا من الثقة من خلال الاتصال الصريح والصادق وحفظ الأسرار، والتعامل مع المعلمين بالعدل والاحترام حتى لا يحدث شعور لدى أي أحد بأنه مستهدف للتقويم، كما يتم تقويم غير متحيز عن أداء المعلمين وقدراتهم، ونقاط الضعف، والتوجيه الخاص بتطوير أدائهم.

٢. الاستعداد لمعرفة القوانين التعليمية يجب أن يكون لدى المعلم معرفة بالقوانين التعليمية، وكذلك الإجراءات والسياسات المدرسية المتبعة التي ترتبط بإدارات المدارس وموضوعات التوظيف وغيرها من الموضوعات التي تهم المعلمين، ونجد أن المتابعة تؤثر على نتائج الإشراف على المعلمين المتهاونين.

٣. تعريف المعلم بالمتوقع منه عندما يعرف المعلمون ما هو المتوقع منهم، ولماذا يجب عليهم تلبية هذه التوقعات، وكيف سيكون حسن الظن بهم عند عمل المطلوب منهم سيدفعهم ذلك لأداء الأفضل.

٤. كما يجب أن يشعر جميع المعلمين بأنهم معدون للمقاييس العالمية نفسها من الأداء، كما يجب التأكد أن هذه المقاييس عادلة ومنطقية، ونجد أن معرفة ما هو متوقع والقدرة على عمل ما هو مطلوب والتوقع الدائم لمستوى الأداء هو الحل الوحيد لاستعداد المعلمين للأداء العالي والعمل على تحقيقه.

٥. تطوير نظام التوثيق يعتبر التوثيق أساس تقدم للمعلمين، وهنا يجب تطوير الطرق التي يتم من خلالها جمع معلومات عن المشكلات التي تحدث، ويتم

استخدام بعض المعايير وجمع جميع المعلومات التي تتعلق بالأشخاص المعنيين، والمواد المطلوبة، والزمن، والمدة، والمكان، والكيفية، على استمارات قياسية (بعض المديرين يستخدمون استمارات معروفة باسم ورقة عمل (NCR).

٦. مواجهة المشكلات يجب مواجهة المشكلات التي تحدث وعدم تركها تمر بسهولة، وكلما تم مواجهتها مبكرًا كان الحل أفضل وأسهل، ونجد أن تصحيح حل المشكلات الصغيرة يكون أسهل بكثير عند الأزمات المفاجئة، ويجب أخذ وقت كاف لفهم هذه المشكلات، والأسباب التي أدت إلى حدوثها وكذلك المقترحات الخاصة بتطويرها، ويجب أن نتذكر أنه ينبغي مواجهة المشكلة وليس الأشخاص، كما يجب مناقشة السلوكيات وتوابعها ونتائجها وآثارها.

٧. الاستجابة بالطريقة المناسبة في الوقت المناسب يتم اختيار الاستجابة الملائمة التي تعتمد على حدة المشكلة ودرجة ضررها على الطلاب والمستوى الذي تبتعد فيه هذه المشكلة عن المعايير المقبولة، وينبغي اعتبار الآتي:

- التفاعل السريع والتنبيه غير الرسمي: يجب أن يكون المعلمون على معرفة بالمشكلات التي تصدر منهم، وأن يبلغوا بذلك منفردين لكي يقوموا بإعادة ترتيب أوراقهم.
- الاجتماعات العامة: إذا تصاعدت حدة المشكلة يجب عقد لقاء واجتماع رسمي، يتم خلاله تلخيص بعض المشكلات المعينة شفهيًا أو كتابيًا - للمعلمين المعنيين - والتي تشتمل على الدليل الموثق وإعادة تكرار التوقعات الخاصة بالأداء، كما يتم التحذير من أنه سيتم اتخاذ بعض الإجراءات النظامية المعينة إذا استمرت المشكلة.

٨. الاستعانة بالتأنيب الكتابي يبدأ هذا التأنيب عادة بكتابة المشكلات التي قصر فيها المعلم المعني، ومن المهم أن يتم كتابة ما هو المطلوب من المعلم اتباعه لتلافي هذه المشكلات، كذلك لا بد أن يتم إرفاق نسخة من السياسات المتبعة في التعامل مع مثل هذه الحالات، كما يتم تقدير الاقتراحات بشأن الأعمال البديلة لهذه التجاوزات أو الذي يمكن عمله لتفادي هذه التجاوزات، كما يجب توصيل المعلومة للمعلم بأنه قد أعطي فرصة لتصحيح سلوكياته التي سببت المشكلة، وأن عليه اتباع جميع الإجراءات التعليمية للمدرسة ومجلس إدارة التعليم، كما يتم تحذير المعلم أنه في حالة تكراره لهذه المشكلة فإنه سوف يواجه بعمل عقاب نظامي.

٩. توصيات العلاج والاستشارة وتعني الاستشارة بالحلول للمعلم المُشكل، إذ إن العديد من الأنظمة المدرسية تقدم استشارات داخل المدرسة أو تتصل بالطبيب الخاص بالمدرسة لتحديد الحاجة إلى العلاج والاستشارة، ومن ذلك:

- في بعض الحالات قد تشكل علاقات المعلمين في موقع معين المشكلات، ولذلك يتم التحويل من هذه الحالة لجعل المعلم يبدأ بداية جديدة بمعنى آخر ينقل من مقر عمله إلى مكان آخر.
- يتحمل المديرون مسؤولية مساعدة المعلمين على تحسين أوضاعهم، فأحيانًا قد يكون لدى بعض المعلمين مشكلات شخصية تؤثر على أداء أدوارهم المهنية، فإذا كان الأمر كذلك يجب العمل على تخفيف هذه المشكلات.
- أما إن كان هناك ضعف في إعداد المعلم العلمي والتربوي فيجب في هذه الحالة توفير فرص التطوير المهني الملائم، وقد يشتمل ذلك على إيجاد أحد الأشخاص المؤهلين الذي يكون لديه قدرة ليكون معلمًا

ناصحًا يقدم لزميله المساعدة والنصح والتوجيه لمساعدته في تحسين أدائه واقتراح القيام بزيارات إلى فصول المعلمين، وقد يكون ذلك مكلفًا ولكن أي جهود وسيطية لتخفيف هذه المشكلة قد تكون أقل تكلفة من تأثر المواد، كما يتم الاستمرار في عملية تقديم النصح والإرشاد والتوثيق والاتصال.

١٠. اتخاذ الخطوات المناسبة إذا كان المعلم يحل مشكلاته بشكل مرض، ويعمل على تحقيق ما هو متوقع منه، يجب أن يتم تهنئة أو تشجيع هذا المعلم ومدرسته، كما يتم الاستمرار في توقع الأداء العالي والعمل على توفير فرص التطوير، ولا تحاول أن تقلب في الماضي، فما فات قد مضى، تحرك أبعد من ذلك. وإذا لم يحل المعلم مشكلاته بشكل مرض، أو لم يحقق التقدم المتوقع منه يجب اتخاذ الإجراء التالي:

تقديم المساعدة بشكل مكثف (تجربة مدارس نوكس كاونتي) قامت مدرسة (نوكس كاونتي) في الولايات المتحدة بتطوير برنامج مساعدة مكثف (IPA) لتطوير أداء المعلمين، وتم عمل هذا البرنامج بعد أن قامت مدارس (شاتا نوجا ستي) بعمل برنامج مماثل لتقديم الدعم والمساعدة لمشاركة المعلمين الذين تم تحديدهم على أنهم يحتاجون إلى المساعدة لكي يلبوا مقاييس الأداء المطلوبة. ويشتمل هذا البرنامج على خطة تطوير محددة المعالم ومفصلة بشكل كبير، ويتم استخدام هذا البرنامج عندما تكون مشكلات المعلمين قابلة للحل، ولا تحتاج إلى مساعدة إضافية، وكانت النتائج المرغوب فيها قد تحققت أو جزء منها، وأن المعلمين قد نجحوا في تحقيق مستوى الأداء المتوقع منهم، وقاموا بتصحيح القصور لديهم الذي تم توثيقه، وإذا لم يحقق البرنامج النتائج المتوقعة في فترة زمنية معقولة، وبعد تقديم المساعدة الملائمة يتم عمل توصية بإنهاء عقد هذا المعلم أو ذاك.

١١. توصيات إنهاء التوظيف أو الطرد يعتبر ذلك إجراء ملائمًا عند بعض النقاط المعينة حين يكون سلوك المعلم ضارًا بالتلاميذ، أو غير أخلاقي، أو إذا كان المعلم ليس كفئا.

سابع عشر: مدير المدرسة ٢٠٠٥

يحتاج طرح موضوع \"مدير المدرسة ٢٠٠٥\" إلى التوقف عند تاريخ المدارس العربية (سبب وجودها وأهدافها وآلية عملها عبر التاريخ) بين الماضي والحاضر. ومن هنا يسعى هذا الموضوع لتحليل واقع مدراء مدارسنا العربية وطرق الارتقاء بهذا الواقع في مؤسستنا التربوية وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من وجود مدارسنا في ضوء التطورات والقفزات التربوية الحديثة \"للمدرسة الجديدة\". ولا بدّ أن نعترف بان الحقيقة الجديدة التي تواجه المدارس هي أن عليها أن تتحسّن. وكما يقول التربوي فولان (١٩٩١) \"ليس كل تغيير يعني تحسينا ولكن كل تحسين يؤدي إلى تغيير\". فالتغيير يحتاج إلى وقت والأسلوب السطحي والسريع لعملية التغيير لا يجدي نفعاً. ونحن بحاجة إلى تغيير هادف مستند إلى تخطيط مرن. وهنا فان قدرة المدارس على التغيير متفاوتة (ليس ثمة مدرستان متشابهتان تماماً). نحن بحاجة إلى \"ثقافة المدرسة بالنسبة للتغيير\". يحتاج التغيير إلى قيادة فاعلة وإدارة ناجحة، والمعلمون هم عناصر رئيسة للتغيير والطلبة هم محور للتغيير.

قال هوبكنز وانسكو ووست عام (١٩٩٤) \"ليس بالضرورة أن يكون المرء مريضاً لكي يطلب الأفضل\".

من هو المدير الذي أمامنا وماذا نريد منه؟ نراه في مدارسنا يتحرك كما يلي: عقلية تقليدية، وظيفي، نشيط، غير نشيط، مبادر، جامد، لا رقيب، أراؤه الشخصية، مزاجي، ملتزم، غير ملتزم، لا ينظر إلى المستقبل التربوي...

المطلوب تربوياً من المدير: من هو المدير الذي نريد؟

- مشارك، مفوض للسلطة، موقف، مبادر، منتم، شامخ، جامع، يضع رؤية، يضع سياسة عامة، الإبداع، المدرسة الحديثة، مؤهلات تربوية (ادراكية وفنية وموهبية)،....
- الإدارة الموقفية Situational مناسبة للتعمق في أنواع الإدارات التربوية الحديثة ومنها؟؟؟ نظرية بلانشرد وهيرسي التي تهتم بفاعلية القيادة الإدارية والانتقال من (الآمر -Telling إلى المفوض -Delegating فالمسوق -Selling وصولا إلى المشارك (Participating ومقدار الاهتمام بالإنجاز مقارنة مع الاهتمام بالعاملين...) كما لا بدّ من الإشارة إلى نظرية فيدلر الموقفية في القيادة التي تدعو إلى النظر إلى نوع القائد ونوع الجماعة وطبيعة الموقف... ومنها نقول العمل الجيد يستند إلى الانتقال من العمل عند إلى العمل مع... وهذا ينتقل المدير من كونه موظفاً أو أجيراً إلى الشخص المشارك.

توصيات:

١- عمل دراسة ميدانية حول مدى فاعلية أداء الإداريين على روح المدرسة الحديثة.

٢- إعادة دراسة وصياغة فلسفة المدارس العربية ووضعها بين أيدي الإداريين...

٣- مراجعة صادقة وجريئة لوضع التعليم في مدارسنا وخصوصاً تأهيل المدراء العاملين في هذا المضمار...

مدارسنا العربية أمانة في أعناقنا، وطلابنا وطالباتنا عهدة في أيدينا، لذا لا بدّ أن نعمق الحقيقة بأننا بحاجة إلى مدراء مدارس يملكون قدرات قيادية (قادة

وليس إداريين)، وضع رؤية مشتركة، وصيغة تفاهم وشراكة بروح إيجابية جديدة تأخذ بعين الاعتبار أولوية المصلحة العامة، تطوير دور المدير لخلق مجتمع تعليمي متعاون والى تثبيت حقيقة \"التعليم المستمر وتحسين التعليم الشخصي\". انه باختصار مشروع تربوي كامل ومتكامل... فالقائد الفعال في عالم متغير هو \"موقفي\" ويحتاج فعلياً إلى إعادة التفكير في القيادة RethinkingLeadership" أي نراه أحيانا: القائد المدير، والطبيب، والمطوّر، والخفي، والمتسامي... كما يسميه علماء التربية من خلال مشروع إعادة اختراع القيادة ReinventingLeadership" فهل نحن مستعدون للسير بهذا المنهج في مدارسنا ؟

الفصل الثالث

الإدارة المدرسية التربوية

الديمقراطية المدرسية

محتويات الفصل

أولاً: مدخل

ثانياً: الإدارة المدرسية

ثالثاً: تعريف الإدارة

رابعاً: مفهوم الإدارة

خامساً: الإدارة التعليمية

سادساً: الإدارة المدرسية وأهدافها

سابعاً: الإدارة المدرسية ومفهومها

ثامناً: السلوك الإداري التربوي

تاسعاً: العمل الإداري

عاشراً: الإدارة المدرسية والإشراف التربوي

حادي عشر: أنماط الإدارة المدرسية

ثاني عشر: أهمية الإدارة التربوية لصنع مدرسة أكثر تأثيراً وفاعلية

ثالث عشر: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

رابع عشر: مستقبل الإدارة التعليمية

الديمقراطية المدرسية

أولاً: مدخل

أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعها ممن ناحية واتجاهها نحو التخصص والتنوع والتفرغ من الناحية الأخرى إذ أن الإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسسه وأصوله ونظرياته وله أن يتطور ويتجدد حتى يتلائم مع ظروف المجتمعات ويتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعلات اليومية التي تجري بين مدير المدرسة والمعلمين وما تحدثه هذه التفاعلات من سلوكيات سيكولوجية سلباً وإيجابياً في نتائج المدرسة الأمر الذي يتطلب معرفة نوعية السلوك للمدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية والبنيوية والإنسانية والاجتماعية.

وكلما اتصلت الإدارة المدرسية بالحياة العملية ارتقى التعليم وساد النظام، كلما تقدمت نحو الأفضل حالة التلاميذ من خلال القيادة الحكيمة لمدير المدرسة وحسن إداراته، لأنه هو الذي يعمل على تنفيذ المناهج والقوانين والأنظمة المدرسية من خلال حسن التصرف والمهارة الفائقة وقوة إبداعه ولهذا عليه أن يكون يقظاً منتبهاً يعلم ما يحتاج إليه التلاميذ قادراً على تذليل الصعوبات عند وقوعها.

ثانياً: الإدارة المدرسية

المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية، والمثال الواضح لمجموعة عمل متكامل، تتظافر في إتمامه جهود فريق من العاملين، هي في حقيقتها نموذج لتكامل الخبرة التربوية إدارية كانت أو فنية. وهذه الجهود متمثلة في مدير المدرسة ووكيلها أو وكلائها، فهؤلاء يمثلون دعامة

رئيسية في العمل المدرسي ثم المعلمون وهم حجر الزاوية في العملية التعليمية وعصب الحياة فيها. فهناك الإداريين والفنيين وهناك أيضاً المستخدمون من العمال ورجال الصنف الثاني أولئك الذين يشاركون في العمل بجهود ملموسة (د. احمد إبراهيم ١٩٩٠).

إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المحافظة على النظام في مدرسته وتأكده من سير العمل في المدرسة ونسق الجدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ وتغيبهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعلم على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو. كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساسي في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضيع فيما مضى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية ولا يعنى هذا التحول وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي الأخيرة بل يعني أنها أصبحت تهم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

ثالثاً: تعريف الإدارة

تعد الإدارة العامة نوعاً من السلوك البشري العام الذي يوجد في المنظمات البشرية كافة.

والإدارة موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض فتنظيم الإنسان كيانه نوع من أنواع الإدارة العامة كانت في العصور القديمة بسيطة، لأنها كانت

محدودة، على عكس ما هي عليه الآن من تعقيد الاتصال بأناس كثيرين وبمجالات عمل عديدة وتخصصات متنوعة نتيجة لتعقيد العمل والحياة في عالمنا المعاصر.

فحجم المؤسسة وعدد العاملين بها ونوعيات هؤلاء العاملين وتخصصاتهم وغير ذلك عوامل تجعل درجة التعقيد من مؤسسة إلى أخرى ومن مجال عمل إلى آخر أمراً في غاية الرقة.

ويعرف (هارولدسميدي) الإدارة بأنها نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس.

ويمكن أن تعرف الإدارة بصفة عامة بأنها القدرة على الإنجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة. ويمكن أيضاً أن ننظر إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تسيرها. أو هي الكيفية التي يتجزء بها العمل التربوي كله أو بعضها إنجازاً تتحقق فيه الأهداف على أتم وجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت فالإدارة التربوية كيفية وطريقة يتم بها إنجاز العمل التربوي كما أن الإدارة تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين في إطار النظام الاجتماعي من أجل تحقيق هذا النظام.

رابعاً: مفهوم الإدارة

١. هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي منظمة لتحقيق هدف معين سواء كانت دائرة أو هيئة حكومية.

٢. الإدارة بصفة عامة هي القدرة على الإنجاز.

٣. الإدارة في المجالات الإسلامية ولا سيما في القرون الأولى للإسلام بأنها الولاية والرعاية والأمانة فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بآراء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة.

٤. هي عملية مشتركة بكل جهد جماعي سواء كان عاماً أو خاصاً حربياً أو مدنياً كبيراً أو صغيراً.

٥. هي التي توجد النظام وتقسم العمل التربوي توزيعه وتوجد الانسجام بين المدرسين وتحقيق الهيبه لأوامر المهنة وهو الوسيلة الأولى لتحقيق غاية المدرسة.

خامساً: الإدارة التعليمية

هي صورة من صور الإدارة العامة في المجتمع وهي شريعة ممثلة لرفع إدارة المجتمع بصفة عامة.

وهي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية.

١. هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك.

٢. نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم التجميع والقياس.

٣. هي مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري النفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب

وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية بالمحددة وللمؤسسات التعليمية.

سادساً: الإدارة المدرسية وأهدافها

الإدارة المدرسية وحدتها المدرسية ويترأس جهازها الإداري " مدير" مهمته العمل على إنجاح المدرسة في أداء رسالتها وطبيعة عمله يغلب عليه الجانب التنفيذي أي صنع الخطط والقرارات والتعليمات الصادرة إليه من الإدارة التعليمية في صورة إجرائية ولذلك فإن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بحد ذاته بل هي جزء من الإدارة التعليمية.

ونعرض فيما يلي بعض التعاريف التي أوردها بعض الأساتذة للإدارة المدرسية:

- ✓ يعرفها (حسن الحريري) أن الإدارة المدرسية بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئته الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها.
- ✓ ويعرفها (حسن مصطفى) وزملاؤه حيث قالوا " الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات يقوم بها اكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد والموجهين الإداريين وكل فرد في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة.
- ✓ وعرفتها (نهلة الحمصي) بأنها جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق الأهداف التربوية.

- ✓ وهي مجموعة من الأفراد في مقدمتهم المدير " مدير المدرسة " والوكلاء والمدرسون والمعلمون ورواد الفصل والإداريون والفنيون كل حسب مسؤولياته.
- ✓ وهو العمل مع الناس بأفضل السبل وتنسيق جهودهم بشكل متظافر ومتكامل مما يعود على الأفراد بالنمو ويعود على المدرسة بالفاعلية.

سابعاً: الإدارة المدرسية ومفهومها

١. هي الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية وتوجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية.

٢. هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها اكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبيه أو معاونيه أو الأساتذة والموجهين والإداريين وكل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

٣. وهي العملية التي تؤدي إلى تسهيل وتطوير النظام المدرسي.

أ- الإدارة المدرسية: مجموعة نشاطات تقوم بها هيئة المدرسة لتهيئته الجو الصالح إلى تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية المرسومة وأهدافها.

ب- هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً للسياسة العامة وفلسفة تربوية تصنعها الدولة رغبة في إعداد ناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع الصالح العام للدولة وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام العمل بنجاح.

وهو كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة.

إن الإدارة المدرسية مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها الإدارة التعليمية من المدير والمعاون المدرسي، والموظفين في تنظيم وتنسيق وتوجيه لكل هذه الفعاليات والأنشطة بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة للمدرسة.

ثامناً: السلوك الإداري التربوي

يستلزم الاستعمال الأمثل لقدرات والإمكانات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد إداري تربوي والي أهلته لكي يكون قائداً تربوياً وترتكز قيادته على الجانب الإنساني في علاقاته مع المدرسين والتلاميذ وفهمه الصحيح لاعتبارات العمل وسلامة الحكم والقدرة على التصور الصحيح والدور القيادي التربوي لمدير المدرسة وفق تحديد مفهوم القيادة يختلف عن الرئاسة الإدارية وسلوك مدير المدرسة الإداري العملي هو الذي يميز بين قيادته الإدارية وقيادته الرئاسية الإدارية.

فالرقابة وظيفة مترابطة من الوظائف الرئيسية للرؤساء الإداريين مثلها مثل وظيفة التخطيط التنظيم.

فمدير المدرسة كمربي يصبح إدارياً يصبح ناجحاً عندما يهيئ كل ما تطلبه عمليات التعليم في المدرسة من أدوات ومساعدات فالإداري التربوي يسعى إلى تحقيق التوافق والانسجام بين العمليات التربوية.

مبادئ السلوك الإداري في المدرسة

١- **الاستعداد أو المبادأة:** الإداري الناجح لا يعطي اهتماماً للسلوك الإنساني المتعلق بالمتغير بل يعمل على ترقيته وتنميته الاستعدادات

للسلوك المستقبلي الذي يعتبره ضرورياً وحاجة ماسة لتحقيق هدف المدرس وهذا يتطلب منه زيادة الاتصالات والتعبير الحر عن الأفكار الخاصة بعمليات المدرسة.

٢- **الدوافع:** يحتاج المدرس أن يكون ذا دراية بأن الدوافع التي تحكم السلوك ليست دائماً واضحة للفرد فمثلاً إذا كان أحد المدرسين يريد اجتماعاً مع مدير المدرسة وربما يكون متأثراً أكثر بالحاجة إلى العطف منه بما جاء من أجل طلب المساعدة منه، وتتأثر الدوافع بشخصية الفرد.

٣- **الإدراك:** هو الطريقة إلى فهم الفرد أو إحساسه بالموقف أو فهمه كفرد والإداري المدرسي يخصص جزءاً من عمله في مساعدة المدرسين والتلاميذ لتقييم ادراكاتهم ويعطي الفرصة لكل المجتمعين أو كل المدرسين لتوضيح إدراكاتهم وفهمهم لها وهو المطروح للمناقشة وهذا التوضيح والإدراك الدقيق يساعد ويعمل على بلوغ الهدف.

٤- **الأهداف:** هدف المدرسة هو تعليم وتربية التلاميذ ويعمل المدرسون والتلاميذ والأباء وكل من يوجد بها من تحقيق هدفها أو هدف الشخص فبعض المديرين مثلاً لا يوفقون بين عمليات التدريس ويحاولون تقليد مناصب إدارية لرفع مركزهم الاجتماعي، والإداري يحاول مساعدة المدرسين والتلاميذ على النجاح مع مراعاة وضع هدف المدرسة قبل هدفهم.

٥- **الفروق الفردية:** يحاول المدير المدرسة جاهداً فهم خافية وعواطف ودوافع كل شخص بالمدرسة والإداري المتصف بالعقلانية عليه أن يعرف نقاط ضعفه ومقدرته ويحاول سد النقص بين توقعات دوره الموضوع له وبين التوقعات الموضوعية وهدف المدرسة.

٦- **السلوك المعرفي:** يجب على مدير المدرسة أن يطبق أو ينفذ لسلوكه المعرفي وتهيئته المدرسين له بالإضافة إلى التفكير بأنشطته في حل المشاكل ويجب عليه تشجيع وتقيم تفكير حل المشاكل للمدرسين والتلاميذ ويكون السلوك المعرفي أهم المبادئ التي تهم مدير المدرسة في العلاقات مع المدرسين والتلاميذ.

٧- **السلوك الحركي:** إن السلوك الحركي يأتي في المرتبة الأقل من المعرفي حيث يختص بالأنشطة العضلية وان مدير المدرسة يهتم بالأنشطة العقلية أكثر من البدنية بينما السلوك الحركي لا يعترف بعلاقة المدير بالمدرسين ويجب أن يشمل البرنامج الدراسي بعض الأنشطة الترفيهية الحركية التي تخدم هدف المدرسة التربوية وبما تناسب المدرسين والتلاميذ وامكانياتهم المختلفة.

٨- **السلوك العاطفي والوجداني:** يبين السلوك العاطفي على قيم الوجدان والدوافع والميول والاتجاهات، ودوافع الفرد مرتبطة بميول واتجاهاته بحكم طبيعته المتصلة بنظم الفهم وعلى مدير المدرسة تهيئته الجو للمدرسيين والتلاميذ كل حسب دوره في المشاركة في إصدار القرارات الإدارية التي تقلل المعارضة وتسهل عملية التغيير فالعمل في مجموعات أكثر إثرة من العمل مع الأفراد وخاصة عندما تكون أهداف المدرسة تحتاج إلى تغيير.

تاسعاً: العمل الإداري

١- هو التنظيم على حسن قدر من الكفاءة على أسس الوظيفة وهي فكرة توحيد السلطة لكل العاملين.

٢- هو ممارسة المدير أو رجال الإدارة لعدد من المهام تعتبر هي الأسس التي يعتمدون عليها في أداء وظائفهم الإدارية.

٣- هو مجموعة أنشطة ووظائف يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأية مؤسسة من المؤسسات.

عاشراً: الإدارة المدرسية والإشراف التربوي

حين كانت التربية تحصر هدفها في تلقين التلاميذ المواد الدراسية، تمكينهم من إتقانها، كانت الإدارة المدرسية عملا آليا " روتينيا " ينبغي التمسك بحرفيتها، والتقيد بنصوصها !! فكانت الإدارة تعني الاهتمام بالنواحي الإدارية ولهذا كانت هي نفسها غاية من الغايات.. !!

وبعد أن أصبحت التربية تهدف إلى تكوين الشخصية، و إعداد الأفراد للحياة السليمة في مجتمع صحي سليم.. تغير معنى الإدارة المدرسية فأصبحت: عملية إنسانية تهدف إلى توفير الوسائل، والإمكانات، وتهيئة جميع الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية التي أنشئت المدرسة من أجلها.. وغدت الإدارة المدرسية وسيلة موجهة إلى تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية، تحقيقا وظيفيا..

وهذا التغير في معنى "الإدارة المدرسية "حملها رسالة ذات شقين:

الشق الأول منهما يتعلق بالأعمال الإدارية، أما الثاني فيرتبط بالنواحي الفنية، وهو أهم القسمين لأن الأعمال الإدارية يمكن أن يعهد بها إلى بعض الموظفين الإداريين يصرفونها وينجزون ما يحتاج إلى الإنجاز منها.!!

أما النواحي الفنية فمحتاجة إلى الخبرة والحنكة والدراية وإلى كل صفات القيادة الحكيمة. في كل ما يتصل بأمور التلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور وما يربط المدرسة بالمجتمع من علاقات، وما يرتبط بالمناهج، وأنواع النشاط

التربـوي، وطـرق التـدريس، والوسـائل والأدوات المعينـة عليـه، والإشـراف التربوي.... وكل ما يتصل بأمور التربية. والدراسات النفسية، وما توصلت إليه من نتائج، عن طبيعة الطفل وأهميته وأنه كائن إيجابي نشيط هي التي وجهت اهتمام التربية إلى دراسة الفروق الفردية والاهتمام بمراعاتها وإلى النظر إلى التربية على أنها عملية نمو في جميع جوانب الشخصية: من عقلية وجسمية وعاطفية ووجدانية وروحية وخلقية.. وليست مجرد نقل للتراث الثقافي، في معزل عن المجتمع، وبعيدا عن الاحتكاك بأفراده كما أصبح مطلوبا من التربية أن تعنى بدراسة المجتمع، وأن تعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وأن تهتم بتقريب المدرسة والمجتمع أحدهما من الآخر.

كان طبيعيا - إذن - لكي تقوم المدرسة برسالتها الجديدة أن يتحول اهتمام الإدارة المدرسية إلى تحقيق هذه الأهداف وأن يكون الجزء الأكبر والأهم من وظيفتها هو " الإشراف التربوي ".

حادي عشر: أنماط الإدارة المدرسيّة

يوجد ثلاثة أنماط (أنواع) للقيادة المدرسيّة :

الأول: نمط استبدادي تسلّطي، قائده هو محور نشاط الجماعة. ويعتقد أنه بطل الحلبة، وأفضل من يعلم، ويتوقع خضوع الجماعة له. ويستعين القائد لهذا النمط بأساليب القهر والتهديد، والعاملون معه أتباع وليسوا شركاء.

وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه، ويهتم بالشكليّات والروتين.

ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى: تفشي صفات سيئة مثل: (الخضوع، القلق، الكراهية، عدم التجديد، وتوقف النمو المهني وانخفاض الروح المعنويّة).

الثاني: النمط الديمقراطي: يقوم هذا النمط من القيادة على المشاركة في: اتخاذ القرار، وعمليّات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة. والقائد هنا يحترم جماعته، وينمّي قدراتهم الإبداعيّة والابتكار.

ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى: التعاون المثمر، والشعور بالرضا من الجميع، والثقة المتبادلة بينهم.

ورفع الروح المعنويّة بين العاملين، ويدفع بالعمل إلى التقدم.

الثالث: النمط الفوضوي، نمط سائب فوضوي، تفهم الديمقراطيّة أنها حريّة مطلقة لا ضوابط لها ولا حدود.

ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى: ضياع وحدة العمل كفريق متكامل وعمل تربوي.

لا يبعث على احترام الجماعة لشخصيّة القائد، يشعر بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف.

وهذا النوع من القيادة أقل أنواع القيادة إنتاجاً.

ثاني عشر: أهمية الإدارة التربوية لصنع مدرسة أكثر تأثيرا وفاعلية

الإدارة التربوية:

الإدارة هي فن وعلم تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين والإدارة التربوية هي نظام فرع من الإدارة العامة للدولة والمجتمع وهي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة

الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على أفضل النتائج لأقل جهد وبأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن.

أهمية الإدارة التربوية:

تكمن أهمية الإدارة التربوية فيما يلي:

١- كونها إحدى الأدوات الرئيسية في نجاح وتقدم النظام التربوي بكامله والمرهونة بجودة الإدارة وقدرتها على القيام بمهامها.

٢- الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم.

٣- التطور الكبير والسريع في التقانات والاتصالات وتفجر المعارف والمعلومات.

٤- دورها في ترجمة الأهداف التربوية وترجمة الفلسفة التربوية إلى واقع عملي.

٥- كونها متصلة بالتعليم والتعليم أداة أساسية من أدوات تحقيق الأهداف القومية.

الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية:

تتركز ابرز هذه الاتجاهات فيما يلي:

- أصبحت الإدارة التربوية علما له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه ومنهجيته ممارساته.
- تعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة.

- إن الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على الديموقراطية وعلى العلاقات الإنسانية والمشاركة.
- إن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه تأتي من أولويات التطوير الإداري المعاصر.
- إن الإدارة التربوية نظام فرع من الإدارة العامة للدولة والمجتمع.

علاقة الدولة بالتربية والتعليم في الأقطار العربية:

تسيطر الدولة العربية على جميع مقومات العملية التعليمية التربوية سيطرة مباشرة عن طريق التمويل والتعيين والبناء والأعداد وسيطرة غير مباشرة عن طريق الأشراف المباشر على المؤسسات التربوية والتعليمية رغم وجود فوارق بسيطة بين مجتمع عربي وأخر لكن هذه الفوارق ليست ذات شأن كبير، وحتى التعليم الخاص يقع تحت إشراف الدولة وبما أن جميع النظم التربوية في بلادنا العربية هي نظم حكومية مركزية..... فأن جميع الإدارات التربوية التعليمية لدينا تخضع للنظام المركزي وبالتالي الإدارة فيها إدارة مركزية رغم أن هناك بعض الإدارات التربوية في بعض المؤسسات العربية لها إدارة مستقلة (التعليم الخاص) وخاصة في مجال التعليم العالي

وتقسم الإدارة التربوية في جميع بلدان العالم إلى:

- الإدارة التربوية المركزية
- الإدارة التربوية اللامركزية
- الإدارة التربوية المركزية واللامركزية

جوانب الضعف في الإدارة التربوية العربية:

- عدم استجابة الإدارات التربوية لحاجات التطور التربوي السريع.

- تقصير الإدارات التربوية العربية عن إحداث التغيرات الجذرية الجوهرية التي يستلزمها الربط بين التربية والتنمية.
- تقصير الإدارات التربوية العربية عن مواجهة حاجات المستقبل التربوي ومستلزمات التوسع المتوقع في شتى مراحل التعليم وأنواعه.
- تقصير الإدارات التربوية في الاعتماد على التقانات الإدارية التربوية الحديثة.
- إغفال كثير من الدول العربية التكامل بين تطوير الجوانب المختلفة للإدارة التربوية.
- ضعف الأفراد والقيادات الإدارية.
- ضعف الأسس لاتخاذ القرارات: لان اتخاذ القرارات عملية في صميم الوظائف الرئيسية للإدارة الحديثة وللإدارة التربوية.
- ضعف البحث التربوي في الإدارة التربوية العربية وعدم استفادة القرار التربوي من البحوث التربوية إن ووجدت.

تطوير الإدارة التربوية العربية:

- اتخاذ القرار المناسب على أعلى المستويات السياسية لتطوير الإدارة التربوية وتحديثها.
- إعادة النظر في التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها لتساير الاتجاه الجديد في تطوير الإدارة التربوية.
- إجراء الدراسات والبحوث العلمية التي تتطلبها عملية تحديث وتطوير الإدارة التربوية.

- إحداث قسم الإدارة التربوية في كليات التربية لتخريج كوادر متخصصة.
- عدم تكليف أي مدير وإداري في الدوائر الفرعية إلا المؤهل تربويا وإداريا.
- تعزيز الاتجاه نحو اللامركزية تحقيقا للديموقراطية تأصيلا لمبدأ المشاركة.
- اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تحديث الإدارة التربوية وعملياتها.
- إعداد القادة التربويين في الإدارة من خلال الممارسة والتفاعل بين الدراسات الأكاديمية و الممارسة الميدانية في الأداة التربوية.
- ديموقراطية المؤسسات التربوية.
- اعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية لتطوير الكفايات القيادية والإطلاع على التطورات في النظم التربوية العالمية.
- اعتماد مبدأ المحاسبة عند التقصير ووضع معايير أداء تربوية تميز بين المجد والمجتهد والكسول اللامبالي.

ثالث عشر: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

الإدارة التعليمية بعملياتها المختلفة في مفهومها الحديث إنما تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني التربوي المنظم العلمي الهادف وبالتالي فأنه عملية إنسانية اجتماعية تعاونية تربوية منظمة تستفيد من معطيات العلم وعملية هادفه ولزيادة التوضيح لهذه الحاجة أو هذا الاتجاه الحديث في الإدارة التعليمية فأنه يجدر بنا إعطاء فكرة بسيطة عن كل صفة من هذه الصفات السبع فيما يلي:

١. العملية الإدارية عملية إنسانية:

إن الإدارة عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف في تحقيق أقصى اشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية. إن الإنسان له إرادة مستغلة وهو ينمو ويتغير والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم ومن ثم يحسب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني حتى يمكن التكهن بهذا السلوك واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه.

٢. العملية الإدارية عملية اجتماعية:

والقول بإنسانية العملية الإدارية يؤدي قطعاً إلى القول باجتماعية هذه العملية فلإدارة أولاً وقبل كل شيء تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به وهي في كل الأحوال وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية ثم أن الإدارة تنظم لجماعة من الأفراد بينهم تفاعل أفقي ورأسي هو أساس كل عملية اجتماعية.

٣. العملية الإدارية عملية جماعية تعاونية:

الإدارة هي مجموعة من العمليات كما قدمنا يقوم بها أكثر من فرد واحد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ولا تكون السلطة فيها احتكاراً لفرد أو جماعة من الأفراد وإنما توزع المسؤوليات على جميع الأفراد في الجهاز بطريقة الشورى ثم لا تكون الإدارة رئاسة عليا تعمل فوق الناس وإنما تكون أسلوبا للعمل والتجارب.

٤. العملية الإدارية عملية تربوية:

والعملية الإدارية كما هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية فأنها أيضاً عملية تربوية تستهدف من ناحية تربوية وتنمية العاملين والمتعلمين بها وتسعى

من ناحية أخرى إلى تحقيق أهداف المجتمع والمدرسة التعليمية التي توجد فيها يقول الدكتور محمد الغنام في هذا الصدد: إن إدراك القيمة التربوية للعملية الإدارية على جانب كبير من الأهمية ونجاح الإدارة في الواقع يتوقف عليه قوتها التربوية الذاتية الصالحة.

٥. العملية الإدارية عملية منظمة:

لا مكان للعشوائية وسوء التنظيم فيها وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق لكافة الجهود وتنظيم شامل لجميع النواحي واوجه النشاط وتنظيم شامل لجميع النواحي والنشاط التي تمارس تحت إشراف المؤسسة التي توجد فيها الإدارة وتوزيع عادل حكيم للسنوات والواجبات.

٦. العملية الإدارية عملية هادفة:

بمعنى أنها ليست غاية في حد ذاته ولكنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات تربوية محدودة فهي العملية التي يتم بمقتضاها الجهود الإنسانية والمادية وتوجهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها.

لقد أصبحت العلاقات العامة من ميادين الدراسة والتدريب الرئيسية التي لا يستغني عنها أي عامل في مجال الخدمة الاجتماعية وفي مجالات الإدارة والإعلام وغيرها من مجالات الحياة التي تتضمن تفاعلاً واتصالا بشرياً وتتطلب إقامة علاقات إنسانية.

وأنا إذ تناولت هذا الموضوع بالمناقشة والتوضيح على إدراك تام انه واسع الأطراف متعدد الجوانب لا يكفي من نقاشه فصل واحد وأن فصلاً لهذا لا يكفي في هذه المناقشة البسيطة لعدد قليل جداً من النقاط والجوانب ذات الصلة بالعلاقات العامة الاقتصادي الاجتماعي وهو غنى في إمكانياته البشرية والمادية

يختلف في وظيفته وواجباته عن مدير يعيش في مجتمع مختلف وفقير في امكانياته البشرية والمادية وهكذا من الممكن القول بالنسبة لاختلاف النظم الإدارية والتربوية في درجة ضغطها من المركزية او اللامركزية في الحكم والإدارة والتخطيط والأشراف والتوجيه والتشريع.

أيضاً تختلف وظيفة واختصاصات وواجبات مدير المدرسة باختلاف نوع المدرسة وجمعها ومكانها وعدد وكفاءة العاملين بها كما تختلف أيضاً باختلاف نمط شخصية المدير واختلاف كفاءته وخبراته الإدارية وثقته في العاملين معه.

ولتوضيح اكثر نذكر فيما يلي أهم العوامل المؤثرة في وظيفة وواجبات مدير المدرسة وهي كما يلي :

- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته واهدافه ومدى ما يسمح به من اللامركزية واستغلال لسلطات الحكم العلي.
- مدى ما احرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.
- القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.
- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديرات أو مراقبات التعليم من استغلال واللامركزية في إدارة شئون التعليم.
- نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيه وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.
- مدى مرونه القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية التربوية.

- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لعمل مدراء المدارس.
- مدى الإمكانيات المادية والبشرية التامة للمدرسة.
- مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحية لعمله.

العوامل التي أثرت في العلاقات العامة في العصر الحديث

إن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو كيف نشأت العلاقات العامة؟ وما هي العوامل التي أثرت في تطورها في العصر الحديث ونحن إذ نجيب بعن هذين السؤالين نرى لزاماً علينا أن نشير إلى أن العلاقات العامة كنشاط إنساني تهدف إلى توعية الناس وإرشادهم وتوجيهم وكسب تأسيسهم وتعبئة مشاعرهم والتوافق بيتهم ليست وليدة العصر الحديث ولا القرن العشرين بل وجدت منذ وجد الإنسان ومنذ تكونت المجتمعات الإنسانية وقد تأثر تطور العلاقات العامة في بلادنا بعد الاستقلال بكثير من العوامل قد كان من بينها تطور حياتنا الاجتماعية والاقتصادية وبدء حياتنا في السير نحو التعقيد بأساليب الحياة الحديثة وتطور وسائل الاتصال والتأثير بالعمل العامل وتقدمها وبدء الاهتمام بقيمة الرأي العام وبأهمية نوعيته الاقتناع بأهمية رفع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج وتحسينه وأشار التعليم وتستفيد من نتائج التقنية والاجتماعية بصورة عامة ومن نتائج الدراسات والتجارب التي تجري من مجالات العلاقات العامة في البلدان المتقدمة.

أهمية العلاقات العامة في العصر الحديث :

أن تطور العلاقات العامة سيظل أمراً مستمراً وأن أهميتها ستزداد يوماً بعد يوم طالما أن العوامل السالفة الذكر ستظل موجودة بل ستزداد قوة حياتنا

في شتى مجالاتها أخذة في التطور السريع نحو التعقيد وكلما تعقدت الحياة كلما زادت بحجتها إلى أنشطة وبرامج العلاقات العامة المنظمة للتغلب على المشاكل الإنسانية التي تنشأ عادة من تعقيد الحياة والحضارة.

رابع عشر: مستقبل الإدارة التعليمية

وعلى كل حال فإن اهتمام رجال التربية بالمستقبل لا يقل عن اهتمام غيرهم في المجالات الأخرى أن لم يرد عليه ذلك أن للتربية دوراً هاماً في تشكيل صورة المستقبل ومما يعكس هذا الاهتمام ظهور مؤلفات تربوية متعددة تحمل عبارات المستقبل في عناوينها وفي مقدمة هذه الكتب المجلدات السبع وفي العالم العربي بصفة عامة الاهتمام أيضاً بمستقبل التربية وفي مصر محاولة لتخطيط التعليم لعام ٢٠٠٠ م وإذا كانت ملامح هذا العصر المعرفي وتفجر الآمال والمطامح فأن هذه الأبعاد الثلاثة ستظل سمة مميزة للمستقبل أيضاً.. وهذا يعني أشياء كثيرة بالنسبة للإدارة التعليمية والتفجر السكاني يعني زيادة في أعداد التلاميذ.

وما يترتب على ذلك من ضرورة توفير الفرص التعليمية اللازمة لهم وما يرتبط بذلك من توفير المدارس والتجهيزات والبرامج للمعلمين وغيرها، والتفجر المعرفي هي مواجهة السلطات التعليمية بمشكلة التوصل إلى صيغة مناسبة تتكافأ مع التضخم الكمي والتعقد النوعي للمعرفة المعاصرة، ويرتبط بذلك أيضاً ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم نتيجة التحسن المستقر في مستويات المعيشة وزيادة إهمال الناس ومطامحهم في الحياة وهذا يعني لا مجرد المزيد من الفرص التعليمية أي الامتداد الأفقي وإنما يعني أيضاً الامتداد الراسي بمعنى إطالة سنوات التعليم الإلزامي المجاني الذي توفره الدولة للأفراد.

وسيترتب على ذلك تضخم في الاستثمارات التعليمية ونمو في حجم المؤسسات التعليمية وتنوع في البرامج الدراسية، ومرونة في الامتحانات والنقل وإلغاء الحواجز التقليدية بين الفرق الدراسية وبين أنواع المدارس، ليتحقق في النهاية نموذج مدرسة تتلاشى فيها الحواجز المصطنعة لتقسيمات الفرق الدراسية والمواد الدراسية وتتسم بالشمول في تلاميذها وبرامجها معا.

ولعل أهم التطورات المستقبلية التي ستشهدها ميادين التعليم بما فيه الإدارة التعليمية هو تعميق الجانب المهني فيه بحيث يتحقق بهذا الميدان في النهاية والاعتراف الكامل بحقوقه المهنية، كما سيزداد أيضاً اعتماد التربية على التكنولوجيا والاستفادة من الإنجازات التكنولوجية في مجال التعليم.

أن النظرة التقليدية لوظائف المدير على أنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب نظرة لا تفيد كثيراً في تحليل عمله ومعرفة متطلباته وإن كانت تفيد في معرفة محتوى عملية الإدارة التي تقوم بها مجموع المديرين فمن خلال معرفتنا لمشكلات الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي تبين أن النظرة التقليدية لما يفعله المديرون نظرة فيها تبسط أكثر من اللازم كما أن المشاهدات العملية عما يفعله المديرون تفعل في ربط الأجزاء ببعضها فالمدير يقوم بعدة أدوار أي يمثل الكل المتكامل بمساعدة المدرسين والأباء والتلاميذ.

فيجب أن تتغير نظرة المجتمع التقليدية للمديرين وتصبح النظرة الديناميكية هي السائدة.

الفصل الرابع

الإدارة الديموقراطية

ودورها في تفعيل المدرسة

الديمقراطية المدرسية

محتويات الفصل

أولاً: مدخل

ثانياً: المدرسة والإدارة المدرسية

ثالثاً: أهداف الإدارة المدرسية

رابعاً: أنماط الإدارة المدرسية

خامساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الاتوقراطية

سادساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية

سابعاً: أسباب اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية

ثامناً: صفات مدير المدرسة الديمقراطي

الديمقراطية المدرسية

أولاً: مدخل

تهدف التربية إلى مساعدة الفرد على تعلم الأنماط السلوكية الاجتماعية المختلفة التي تساعده على التكيف مع بيئته الطبيعية والاجتماعية، ونظرا لتعدد المراكز والأدوار التي يتوقع من الفرد ممارستها في حياته، فهذا يعني تنوع الأنماط السلوكية التي يتوقع من الفرد ممارستها. فالتربية تبدأ منذ لحظة ولادة الفرد وتفاعله مع محيطه وتستمر حتى وفاته.

ولقد كانت التربية في المجتمعات البدائية تتم من خلال مدرسة المجتمع. ممثلة بالأسرة والعشيرة والقبيلة والجماعة كلها. ومع توسع نشاطات الحياة الاجتماعية وتعقدها ظهرت مؤسسات تربوية أخرى للإسهام في عملية التربية مثل دور العبادة و المؤسسات الإعلامية والترويحية. ومع ازدياد عدد السكان كان لا بد من تنظيم عملية التربية من قبل الدولة، فالتربية النظامية هي التي تتم من خلال المدرسة سواء كانت روضة أم مدرسة ابتدائية أم ثانوية أم كلية جامعية، حيث تتصف هذه التربية بالضبط والتوجيه المستمرين من خلال الإدارة المدرسية المتخصصة في هذا المجال. وسوف نطرح في هذا البحث المتواضع تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، ونتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية ؛ لأن العملية التربوية عملية نمو لشخصية التلميذ في جميع نواحيها وأكدت الفلسفات التربوية التقدمية أن التلميذ كائن حي نشيط كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجهه ومساعدته في اختيار الخبرات لنمو شخصيته ونفع مجتمعه وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام المطلق بالأعمال الإدارية الروتينية إلى الاهتمام بالتلميذ. وتغير الاتجاه نحو الإدارة نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، وهذه الإدارة أصبحت ذات أنماط مختلفة من العملية التربوية،

وجميعها تهدف إلى تنمية وتطوير العملية التربوية ضمن أساليب مختلفة تدور حولها أنماط الإدارة المدرسية.

ثانياً: المدرسة و الإدارة المدرسية

يمثل ميدان الإدارة المدرسية اهتماما مشتركا لكل العاملين في ميدان التربية والتعليم، والمدرسة هي الميدان العملي الفعلي لتظافر جهود كل هؤلاء جميعا.

فالمدرسة لم تعد مكانا يتلقى فيه المتعلم كميات من المعرفة عن طريق الحفظ والتلقين وإنما أصبحت مكانا يهدف إلى مساعدة المتعلم على اكتساب أساليب ومهارات التكيف الإيجابي مع نفسه وبيئته ومجتمعه وحياته المتغيرة.

كما أن مسؤوليات المدرسة في الوقت الحاضر اتسعت لتشمل مسئوليتها نحو المجتمع لتساهم في حل المشكلات الاجتماعية والمهنية و الصحية والثقافية. فهي مركز إشعاع فكري وثقافي لمجتمعها. ولنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود لا يكون إلا من خلال الإدارة المدرسية.

فالإدارة المدرسية: كل نشاط منظم مقصود وهادف تحقق من وراءه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة والإدارة. والإدارة هي الوسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ؛ لأن الهدف من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من جميع الجوانب (الجسمية والعقلية و النفسية و الاجتماعية) والمدرسية هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك تحت إشراف الإدارة.

ثالثاً: أهداف الإدارة المدرسية

شهدت الإدارة المدرسية الحديثة اتجاها جديدا فلم تعد الإدارة المدرسية تسيير لشئون المدرسة روتينيا ولم يعد هدف المدير مجرد المحافظة على النظام

في مدرسته والتأكد من حضور التلاميذ وغيابهم، بل أصبح العمل يدور حول التلميذ؛ لأن التلميذ هو محور العملية التربوية.

١. تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية الحجر الأساس في الإدارة مثل الاهتمام بالنواحي الإدارية وجعل كل خدمات الإدارة لتحقيق الأغراض السابقة بعد أن كانت قديما مقدمه عليها.

٢. اهتمام الإدارة المدرسية بالتلميذ لمساعدته للتمتع بحياته وحل مشكلاته اليومية وإعداده لمسئولياته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع، فالتربية هي عملية نمو لشخصية التلميذ من جميع النواحي وعلى المدرسة والمدرسين إرشاده ومساعدته في بناء شخصية التي تنفع المجتمع.

٣. وظيفة الإدارة المدرسية هو ضرورة دراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفر كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها. والمجتمع قام بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن ترفع وتساهم في تحقيق هدف العملية التربوية ورفع مستواها فالإدارة وجدت نفسها أمام الجديد سواء المجتمع أم المدرسة فعدلت أساليبها ؛ لتحقيق التقارب الفعلي مع الواقع لهذه المدرسة ومشاركتها الحياة العملية.

رابعاً: أنماط الإدارة المدرسية

أولا: مدير أتوقراطي: يتصف بما يلي: -

- مدير يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسة وضمنها يضع الخطط والسياسات ولا يحيد عنها فيظهر الرضى والحب لمن يسير معه والجفوة

وعدم الرضا لمن يخالفه بالرأي والسياسة، مدير يهتم بفاعلية في الإدارة ويضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير المدرسة.

- الاجتماعات مع هيئة التدريس قصيرة يعطي المدير بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز، وتكون هذه الاجتماعات من وحي الساعة لا تخطيط فيها عادة. يتناول هذا المدير مع من يصطفهم من أعضاء هيئة التدريس المناقشة ثم يصدر قراراته.
- هذا المدير منظما دقيقا في عمله.
- الإدارة في نظره إصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذ القرارات.

ثانيا: المدير الدبلوماسي: يتصف بـ: -

- هذا المدير ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره.
- ديمقراطي: يؤمن أن مدرسته تسير على أسس وفلسفة ديمقراطية يسعى لمناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة قبل عرضها على مجلس المدرسة ؛ لأنهم عنصر مؤثر فالاقتراحات يوافق عليها أو لا يوافق عليها بتأثير منهم. وإذا ما تقدم أحد أعضاء مجلس المدرسة باقتراح لم يسبق لمدير المدرسة بحثه والتفاهم حوله مع الأعضاء من ذوي النفوذ في المجلس، فإنه يحيل هذا الاقتراح إلى لجنة لدراسته، وهذا يعني أنه يرغب في بحث كل أمر قبل اتخاذ القرار النهائي.
- المدير يترأس الاجتماعات ويخطط لها ويشرك معه لجنة من المدرسين حتى يبدوا العمل منظما.
- هذا المدير له القدرة على توجيه الفكر الجماعي يعرف من يناصر أفكاره ومقترحاته أو من يناهضها.

- هذا المدير يوجه الأعضاء بطريقة لبقة لا يلقي أوامر، نجد الجميع راضين عنه ويجدون أعماله قيمة وعظيمة فهو دبلوماسي.

ثالثا: الإدارة الترسلية: يتميز فيها المدير بـ:-

- يتميز بشخصية مرحة وباطلاعه الواسع الغزير في النواحي المتعلقة بمهنته وهو يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية ،وفي ضرورة ملائمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم.
- يترك للآخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شئونهم، فيقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل.
- مدير لا يعرف موقف المدرسين منه ولا هم يعرفون موقفهم منه يستمع لكل مدرس بصبر وأناة وبابتسامة دائمة.
- الاجتماعات عنده طويلة ،الجميع يتحدثون ويبدون آراءهم، جميعهم مستشارين للمدير، لا يميز أحد على آخر. فهو يعتبر أن المسئولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينموا إلا إذا توافرت الحرية.
- هذا النوع أقل الأنواع من حيث ناتج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد وكثيرا ما يشعر العاملين لديه بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه من المدير مما يكون له الآثار السلبية على علاقات العمل وعلى العمل بالطبع نفسه.

رابعا: المدير الديمقراطي: يتميز بـ: -

- يتميز بهدوئه، وليست له خصائص بارزة مما لا يجعل الكثيرون يهتمون به من أول وهلة.

- يعرف المدرسون موقفهم من مثل هذا المدير، وهو يعرف موقفه من كل منهم كما يعرفون جميعا ومعهم تلاميذ المدرسة الفلسفة التي تسير عليها مدرسته.
- يكون هذا المدير ملم بكل آراء وأفكار المدرسين من خلال مناقشات الاجتماعات، فهو يعقد اجتماعات يومية، ويخطط لذلك لجنة من المدرسين، وقد يرأس المدير الاجتماعات أو أي من هيئة التدريس ؛ وهو يصل دائما لقرار جماعي يحدد فيه المسئولية وهو مقتنع أن هذه المسئوليات ستنفذ، والجميع مقتنعون بالتنفيذ سواء المعلمين أو الطلبة.
- هذا المدير يعتقد أن واجبه مساعدة الآخرين على تحديد ما سيقومون بعمله، وعلى التفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل كما يساعدهم على تنفيذ خططهم وتقويمها؛ لذلك نجد هذا المدير ينفق كثيرا من وقته في تخطيط العمل وتقويمه مع كل الجماعات أو الأفراد.

من خلال عرض أنماط أربعة من الإدارة المدرسية قد نجدها على النحو الذي أشرنا إليه، وقد نجد كل واحدة منها أخذت من الآخر بقدر، فقد تجمع إدارة بين الأتوقراطية و الديموقراطية وهكذا، ولكن قلما نجد الإدارة الترسلية. أما الأنماط الشائعة في الإدارة بشكل عام هما: الإدارة الأتوقراطية والإدارة الديمقراطية ؛ لذلك سوف نقوم بتوضيح الأسس التي تقوم عليها كل منهما.

خامساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الأتوقراطية

١- السلطة متدرجة من أعلى إلى أسفل، سلطة مدير المنطقة إلى مدير المدرسة إلى المعلم إلى التلميذ.

٢- يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ، فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيدا عن المدارس، ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن

يكون لهم رأي فيها. ويحرم المدرسون والتلاميذ في مثل هذه الإدارة من تقويم نتائج التخطيط مع أنهم أقدر الناس على تقويمها لوجودهم في وسط الموقف.

٣- الولاء المطلق للرؤساء والدفاع عنهم وليس على الرؤساء أن يحملوا نفس الاتجاه للمدرسين.

٤- التوجيه الفني يتخذ صفة الدكتاتورية، الموجه يضع التعليمات والتوجيهات والمدرسين يتبعون ذلك سواء كان ملائم أم غير ملائم، ويقوم المعلم على أساس ما يظهره التلميذ من نجاح أو فشل أمام الموجه، وهذا يؤدي إلى إهمال نمو المدرس وتطوره المهني.

٥- يتعارض التوجيه الفني الأتوقراطي مع الأسس والمبادئ العلمية، فلا يسأل الموجه عن الرأي الصائب بل عن الشخص الذي يعد رأيه صوابا وغالبا الرئيس هو الصواب والمعلم يجبر على طرق من قبل الموجه مع أن المعلم من خلال التجربة يجد الطريقة لا تلائم الموقف التعليمي.

٦- يمثل المدرس في هذه الإدارة الدور الثانوي، إذ يلعب مدير المدرسة الدور الرئيسي فيه، أما المدرس منفذ لتوجيهات المدير، فلا يحترم المدير شخصية المدرس، فما على المدرس إلا اتباع طرق وسائل معينة للحصول على نتائج معينة.

٧- لا تحترم شخصية المدرس في هذه الإدارة إذ يكلف باتباع طرق ووسائل معينة حتى يمكن الحصول على نتائج معينة أيضا، فالمدرس هنا يستخدم كوسيلة لبلوغ غاية. ولا شك أن هذه الإدارة تضعف من شخصية المدرس وتسبب له القلق والاضطراب.

٨- إدارة تعتدي على شخصية التلميذ ؛ لأن من واجب التلميذ العمل وفق الأسس الموضوعة ويعد خارجا عليها إذا لم يعمل ضمنها.

٩- لا يسمح للتلميذ في ظل هذه الإدارة الوصول إلى الحقيقة أو البحث في الآراء المتضاربة للوصول لآراء حرة. إنما يتبعون تعليمات السلطة العليا التي تصل إليهم عن طريق المدرس الذي يعد أداة من أدوات الأتوقراطية في ظل هذه الإدارة.

١٠- تهتم المدارس في ظل هذه الإدارة بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية فقط، وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية، والعقلية، كما تهمل اختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات والاستعدادات.

سادساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديموقراطية

١- **تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وانه غاية في ذاته.** فتعمل على تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية فالمدير لا يخضع لتعليمات إنما يخضع لأهداف عامة ووسائل تحقق هذه الأهداف. فليس من أغراض المدرسة أن تربي تلاميذها على طريقة الإنتاج بالجملة، بل يجب أن ترى فردياتهم بطرق مرغوبة من خلال معرفة القدرات والميول والحاجات والاستعدادات.

٢- **تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة:** تنظم المدرسة على أساس سماحها لكل أعضاء هيئة التدريس بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة بدلا من عملهم كأفراد.

٣- **في هذه الإدارة يتعرف المدير على الاستعدادات الخاصة لأعضاء هيئة المدرسة ويعرف حدود قدراتهم وميولهم.** فلكل مدرس في المدرسة عملان: أحدهما يختص بالتدريس والثاني يختص بأداء بعض الأعمال الإدارية والإشراف على نشاط معين.

٤- **المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج:** فالإدارة المدرسية الديمقراطية تتطلب اشتراك كل من التلاميذ وأعضاء هيئة المدرسة في تحديد السياسات والبرامج، فيشترك مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة في واجبات ومسئوليات إدارة المدرسة بدل الانفراد بهذا العمل. فالجميع متعاون للتنفيذ؛ لأنهم هم واضعو القرار والسياسة.

٥- **تكافؤ السلطة مع المسئولية:** فالمدير يفوض الأعضاء العاملين معه القيام ببعض الواجبات و المسئوليات مع منحهم كل في نفس الوقت السلطة التي تتكافأ مع المسئولية من أجل تسهيل القيام بالواجب الموكل إليهم فهذا يسهل العمل ويضمن نجاحه.

٦- **هذه الإدارة تحدد وتنظم الأعمال** كي لا تتضارب ولا تتداخل، عمل تعاوني محدد التعليمات واضح، لأن الأعمال غير محددة والواضحة تؤدي إلى القلق والفوضى والاضطراب، ولذلك كل فرد في هذه الإدارة يعرف مسئولياته وواجباته ضمن إطار تعاوني مع الآخرين من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

٧- **حل النزاع داخل الجماعة:** يحدث النزاع عادة داخل الجماعة لأسباب تعود إلى اختلاف أو تباينات أو تفاوتات كثيرة. يستطيع المدير الناجح في ظل الديمقراطية أن يحول دون النزاع بين أفراد الجماعة (المعلمين)، بل يستطيع أن يجعل من اختلافاتهم مصدرا لعمل خلاق ومبدع وهنا يجتاح المدير حتى يحول دون النزاع أن تكون معرفته بنفسه وبالآخرين معرفة تامة، عميقة ؛ فلا يخطئ في تفسير مشاعرهم بل يحاول أن يتعرف على أوضاعهم ووجهات نظرهم حتى لو اقتضاه الأمر أن يستعين بمصادر داخلية أو خارجية لتوفير هذه المعرفة، وبهذا يستطيع

التوازن و التوفيق بين هذه الجماعات المختلفة وطرقهم في التربية بحيث لا تطغى ناحية على أخرى، فيعملوا معا للوصول إلى الأهداف المنشودة.

٨- **إنشاء برنامج للعلاقات العامة:** هذا البرنامج يهدف لتعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرنامجها، وما تقوم به من نشاط بطريقة عملية لا إعلامية، ويوضح الصعوبات التي تواجه سبيل تحقيق وتنفيذ مهام المدرسة وما تقدمه من وسائل للتغلب عليها.

سابعاً: أسباب اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية

١- النمط الديمقراطي هو الذي يوفر إطلاق قدرات أفراد هيئة المدرسة، ويظهر مواهبهم واستعداداتهم.

٢- انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية و تطبيقها على العمل في المدارس.

٣- نتائج دراسات البحوث في مجال علم النفس وعلم الاجتماع أن الناس الذين يعملون سويا بطريقة أفضل وبفاعلية، خاصة إذا اشتركوا في وضع الأهداف وطرق العمل.

٤- أظهرت الدراسات ديناميات الجماعة إن القيادة التي تفرض على الجماعة من الخارج تساعد على وجود وتكوين قيادات مضادة في هذه الجماعة، أما إذا كانت القيادة تعاونية تنبع من الجماعة يكون الناس أكثر سعادة وإنتاجا وأقل تعديا.

٥- التربية ترتبط بالديمقراطية ارتباطا وثيقا، ولما كانت العلاقات بين الإدارة والمدرس وبين التلميذ والمدرس وبين المدرسة والمجتمع تتكيف بالأسلوب الذي يسود هذه العلاقات فإن الحاجة واضحة إلى ضرورة

توافر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة المدرسية الذي يحتاج إلى خلق بيئة صالحة وطريقة ناجحة لتحقيق هذا الأسلوب من خلال الأفراد الأذكياء الذين يشعرون بالمسئولية ويقدرونها.

٦- الديمقراطية تسمح للعملية التربوية بالنمو ؛ لأن البيئة التي تسمح بالتجريب والبحث تهيئ للأفراد حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتعاون الآخرين والاشتراك معهم من أجل المنفعة ويتحقق ذلك في المدرسة.

٧- وجود العلاقة القوية بين الديمقراطية والتربية، فالديمقراطية لا تقوم ولا تكون إلا بالأمن الاستقرار.

ثامناً: صفات مدير المدرسة الديمقراطي

إن الإدارة الديمقراطية هي التي تمثل الإدارة الحديثة الجيدة لما فيها من صفات إيجابية يجب أن يتمتع بها المدير خاصة ومنها:

١. المدير يمتلك وسيلة الاتصال للعلاقات الإنسانية بأسلوب الديمقراطية فهو بإدارته متفهم للدوافع البشرية والحاجات الإنسانية ويتوخى العدالة وإنصاف الآخرين مع إظهار روح المودة والاحترام لا التشديد ولا التهديد.

٢. نظام الاتصال للعلاقات الإنسانية يجعل المدير داخل إدارته سريع يعبر عن جهود ونشاط جميع العاملين سواء داخل المدرسة طلاب ومعلمين أم خارجها سلطات عليا ومجتمع محلي.

٣. المدير الديمقراطي يتحمس لآراء وتجارب المعلمين التدريسية من خلال توجيهاته وإشرافه الديمقراطي.

٤. المدير يدرب طلابه على حكم أنفسهم بأنفسهم عن طريق الإقناع والاقتناع، ويعتمد كثيرا على النوايا الحسنة للتلاميذ فالمعلم والمدير معا موجهان صدوقان للتلاميذ.

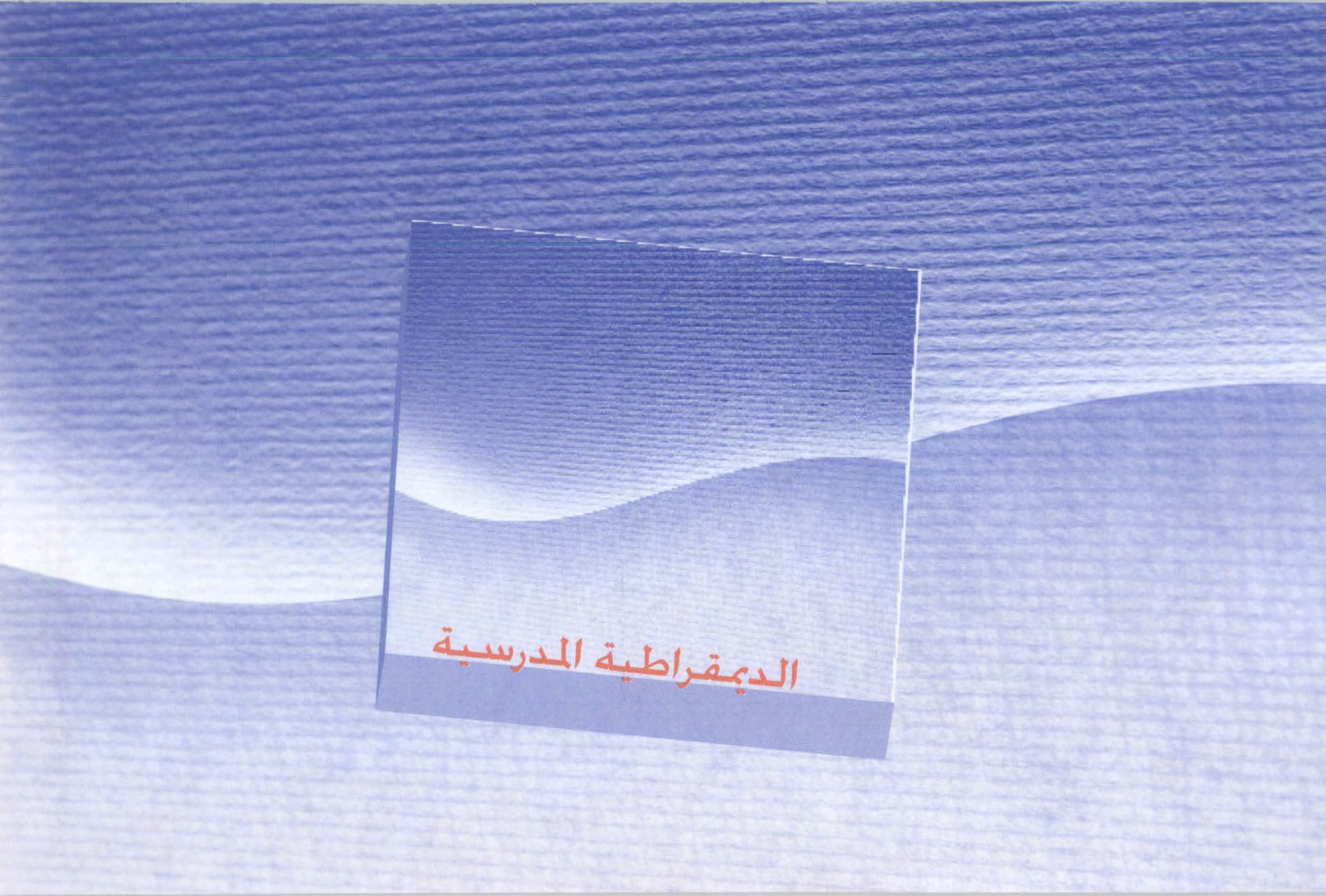
٥. المدير الديمقراطي يضع برنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين مدرسته والمجتمع، من خلال برامج تعليم الكبار وبرامج لتعريف أبناء المجتمع بأنشطة طلابهم.

٦. المدير الديمقراطي في المدرسة هو الموجه الأول وهو قائد المدرسة وكثير من نجاح المدرسة يتوقف على قيادته الديمقراطية.

٧. المدير الديمقراطي هو الذي يواكب التطور المستمر في المجتمع من خلال دراسته للبحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية، وكل ذلك يحسن مستوى مدرسيه وطلابه ويجعله يشارك في وضع المناهج المدرسة المتطورة.

الفصل الخامس

استكشاف بيئة حقوق الإنسان في المدرسة


الديمقراطية المدرسية

محتويات الفصل

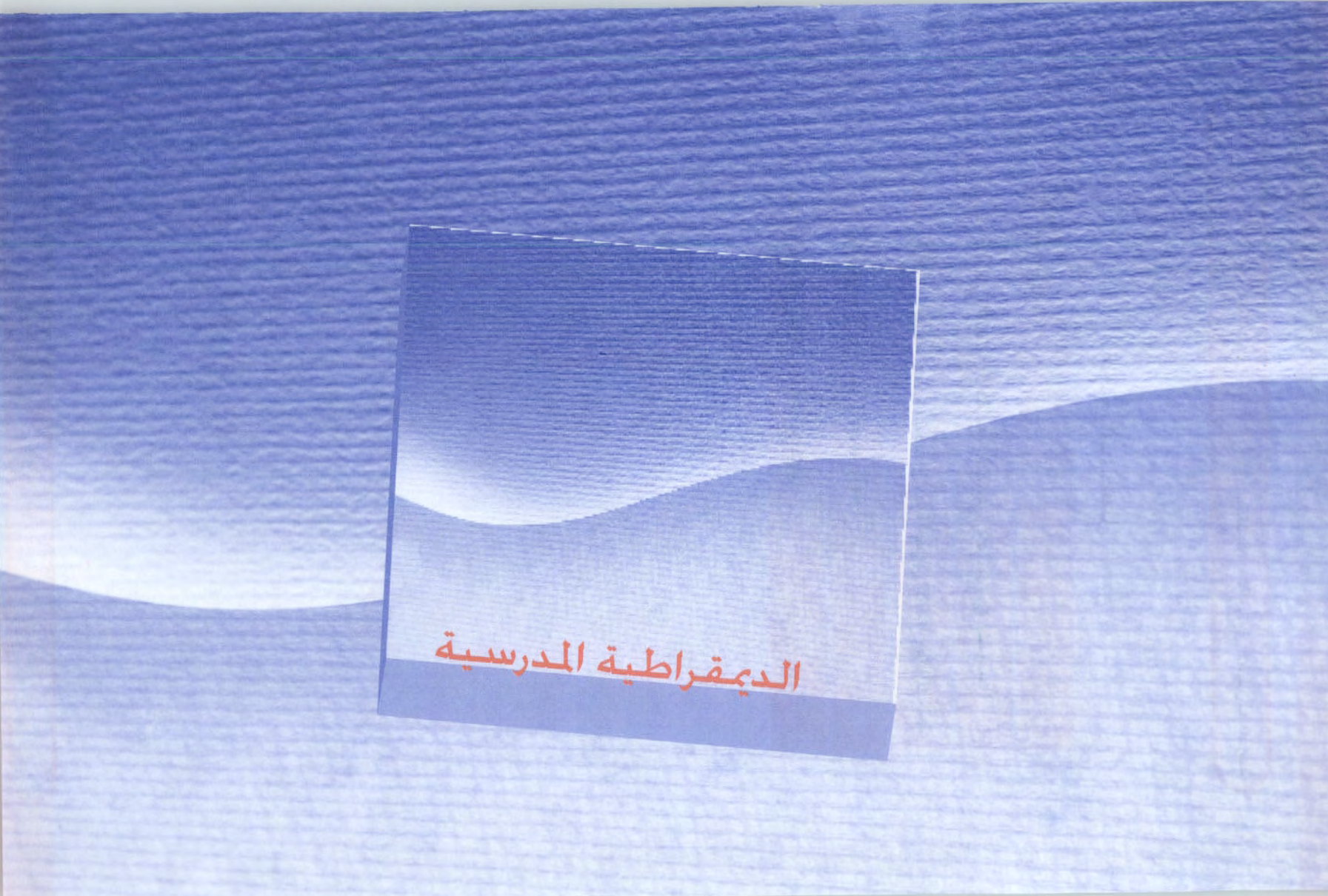
أولاً: مدخل

ثانياً: ما هي البيئة الحالية لحقوق الإنسان في المدرسة؟

ثالثاً: ما الذي يمكن عمله لتحسين بيئة حقوق الإنسان في المدرسة

رابعاً: أفكار حول اجتماع صفي نموذجي

خامساً: أمور ينبغي التفكير فيها


الديمقراطية المدرسية

أولاً: مدخل

إن أفضل طريقة لفهم حقوق الإنسان هي ممارستها عملياً. ويمكن للحياة اليومية المدرسية أن توفر هذه الممارسة وأن تعزز الدراسة النظرية لمفاهيم مجردة كالحرية والتسامح والعدالة الحقيقة.

غير أن المدارس، في كثير من الأحيان، تثبِّط مراعاة حقوق الإنسان بدلاً من أن تشجع عليها. وكثيراً ما تكون هناك افتراضات وأشكال من التحيز تحرم بعض الأشخاص في المدرسة من حقوق الإنسان. فمثلاً، إذا سُمح لبعض الطلاب بشتم طلاب آخرين ينتمون إلى أقليات دينية أو عرقية، ولم يتخذ المعلمون أي إجراء بحقهم، فإن هذا يُعتبر بمثابة رسالة إلى الطلاب بأن التعصب أمر مقبول. ومن المهم تغيير هذا النوع من الرسائل كي نضمن نجاح تعليم حقوق الإنسان.

ثانياً: ما هي البيئة الحالية لحقوق الإنسان في المدرسة؟

اقرأ الأسئلة التالية، من فضلك، وفكّر في مدرستك. إن الغرض من هذه الأسئلة ليس مهاجمة الانضباط والنظام في المدرسة، وإنما تسهيل تعليم حقوق الإنسان عموماً، عن طريق إيجاد مناخ من الاحترام لحقوق الإنسان في المدرسة.

العلاقات بين الطلاب:

- هل توجد حالات عنف أو إذلال، من خلال الشتم مثلاً؟
- هل هناك تحيز ضد بعض الطلاب، مثلاً: ضد طلاب ينتمون إلى جماعات دينية، أو إلى أقليات عرقية أو أُسر لاجئة، أو ضد البنات؟

- هل يُتخذ أي إجراء عندما يشكو طلاب من التعرض للعنف؟ هل يكون الإجراء المتخذ فعالاً؟

العلاقات بين المعلمين والطلاب:

- هل يُتوقع أن يُطيع الطلاب معلميهم دون أن يفهموا الأوامر؟
- هل يؤخذ رأي الطلاب لدى وضع القواعد المدرسية وتنفيذها؟
- هل يُستخدم نظام العلامات لفرض النظام والانضباط، أو لتشجيع الأقلية على حساب الأكثرية؟
- هل يهين المعلمون الطلاب؟ هل للنظام والانضباط طابع إنساني؟
- متى يقابل الطلاب مديرهم؟
- هل يوجد مجلس للطلبة؟ هل يجري انتخاب الطلاب أو اختيارهم للمجلس بصورة ديمقراطية؟
- هل باب مدير المدرسة مفتوح أم مغلق أمام الطلبة؟
- هل يعرف مدير المدرسة أسماء الطلاب؟
- هل يُنادي الطلاب بأسمائهم أم بأسماء عائلاتهم؟
- هل يلقى جميع الطلاب معاملة متساوية؟

العلاقات بين المعلمين ومدير المدرسة:

- هل يخشى المعلمون تقديم شكاوى أو مقترحات إلى مدير المدرسة؟
- هل يعمل المعلمون الذين يدرِّسون مواد مختلفة معاً لتقديم موضوعات؟
- هل يتبادل المعلمون الخبرات التعليمية فيما بينهم؟

- هل يعمل المعلمون كفريق بطريقة منسقة؟
- هل يؤخذ رأي المعلمين في القرارات المتعلقة بالسياسة العامة للمدرسة؟
- هل يلقى المعلمون معاملة متساوية؟
- هل تستند الترقية إلى الأداء أم إلى اعتبارات سياسية أو شخصية؟
- ما هي طبيعة العلاقات بين المعلمين والسلطات التعليمية؟

العلاقات بين المعلمين والآباء:

- هل يخشى الآباء تقديم شكاوى إلى المعلمين عندما يكونون غير راضين عن طريقة معاملتهم لأطفالهم، أو عن الموضوعات التي تُدرس لهم؟
- هل يخشى الآباء أن يؤدي تقديم الشكاوى إلى زيادة الأمور سوءاً بالنسبة لأطفالهم؟
- هل يشارك الآباء في إدارة المدرسة؟ هل ينجح هذا؟ كيف يمكن تحسين ذلك؟

القواعد والإجراءات المدرسية:

- ما هي القيَم التي تغرسها القواعد المدرسية؟
- هل يُطلب من الطلاب أن يطيعوا جميع القواعد طاعةً عمياء من أجل الطاعة والانضباط في حد ذاتهما؟
- هل هناك قواعد تتسبب في شعور الطلاب بالمهانة، مثل ضرورة الحصول على إذن كلما أرادوا الذهاب إلى دورة المياه؟
- هل العقوبات غير مبرَّرة أو جائرة؟
- هل تُطبق القواعد المدرسية على جميع الطلاب بالتساوي؟

- هل يشترك الطلاب في وضع القواعد أم تُفرض عليهم؟

البيئة المادية:

- هل الظروف المعيشية في مبنى المدرسة صحية؟
- هل يوجد ملعب؟
- هل توجد ستائر أو زهور في غرف الصف؟
- هل يشارك الطلاب في جعل غرفة صفهم مريحة؟
- هل تُعرض رسومات الطلاب وقصائدهم وكتاباتهم على الجدران؟
- وهل تعرض أعمال الطلاب الأقل قدرة كذلك؟
- هل المواد التعليمية والتجهيزات متاحة بالتساوي للطلاب، بصرف النظر عن جنسهم أو وضعهم الاجتماعي؟
- هل يتوفر للطلاب مكان خاص وآمن لوضع أشيائهم فيه، أو للانفراد بأنفسهم؟

ثالثاً: ما الذي يمكن عمله لتحسين بيئة حقوق الإنسان في المدرسة

ركزت الأسئلة الواردة في الصفحة السابقة على بعض مسائل حقوق الإنسان في المدرسة. وترد أدناه بعض المقترحات المحددة التي تساعد على تحسين بيئة حقوق الإنسان. وتعتمد هذه المقترحات على فكرة مؤداها أنه إذا خُوِّل الطلاب مسؤولية المشاركة في وضع القواعد وفي تحديد ما ينبغي عمله في حال مخالفتها، فإنهم سيكونون أكثر ميلاً لاحترامها.

العنف والصراعات والتحيز بين الطلاب:

يمكن للمعلمين والطلاب أن يعملوا معاً لوضع سياسة محددة لمعالجة هذه الحالات. وفيما يلي مثال على طريقة مقترحة للتصرف لمعالجة الصراعات التي تنطوي على العنف:

- أوقف الاعتداء البدني أو اللفظي.
- اعرف ما هي المشكلة الحقيقية عن طريق الطلب ممن تورطوا فيها ومن الشهود، الإدلاء بإفاداتهم باختصار.
- أتح الفرصة للطلاب لأن يتحدثوا بهدوء واحداً بعد الآخر، واعمل على تهدئة الطلاب الغاضبين.
- أطلب من الطلاب أن يقدموا مقترحات لحل الصراع، وكن مستعداً للإسهام في الحل بفكرة أو اثنتين.
- ناقش البدائل على أساس البحث عن حل عادل.
- اتَّفق معهم على اتخاذ إجراء، وقم بتنفيذه. وإذا لم ينجح الإجراء بعد فترة تجربة، تشاورْ مع الطلاب، وجرب حلاً آخر.
- قُم بعملية متابعة للواقعة، وذلك بتقديم مناقشة أو قصة أو تمثيل أدوار أو عمل فني. اطلب من الطلاب أن يقارنوا الحادثة بحوادث مماثلة.

القواعد:

إذا تبين للطلاب أن بعض القواعد غير ضرورية أو جائرة أو لا مبرر لها، فاسمح لهم بأن يقترحوا إدخال تغييرات. فالقواعد لها ضرورة في المدارس إذا كنا نريد تفادى الخلط والفوضى، ولكن يمكن دراسة كل قاعدة لمعرفة ما إذا

كانت عادلة، أو صالحة. وينبغي أن يكون المعلمون مستعدين للتوصل إلى حلول وسط بالنسبة لحاجات الطلاب، إذا اقتُرح إدخال تغيير على القواعد من شأنه أن يسهم في إدارة المدرسة بفاعلية. وفي هذه الحالة يشعر الطلاب بروح المسؤولية تجاه احترام القواعد.

الاجتماعات الصفّية:

يمكن أن تشكل الاجتماعات الصفية خطوة أولى مهمة على طريق تغيير أوضاع حقوق الإنسان في المدرسة. وترد في الصفحات التالية توجيهات للبدء في عقد تلك الاجتماعات، خطوة خطوة. إن أهم ما ينبغي تذكُّره عند بدء الاجتماعات الصفية هو أنه ستكون هناك حاجة إلى التدرب قبل أن تتعلم أنت والطلاب، تدريجياً، كيفية عقد الاجتماعات والمشاركة فيها. وينبغي ألا تشعر بالإحباط إذا لم تحقق محاولتك الأولى نجاحاً كبيراً.

ويمكن استخدام الاجتماعات الصفية لإشراك الطلاب في تخطيط ما سيدرسون في الخطوة التالية، أو للاجتماع معاً كفريق. ومن التأثيرات المهمة للاجتماعات أنها تساعد الأطفال على المشاركة، وهي مهارة ذات أهمية بالغة لحماية حقوق الإنسان والدفاع عنها. وترد أدناه قائمة بأنواع الاجتماعات الصفية. ويمكن للمعلم أن يوجه الأسئلة المرافقة لكل نوع من هذه الاجتماعات لمساعدة الطلاب على المشاركة. غير أنه كي تكون هذه الاجتماعات ذات فاعلية، ينبغي أن تُعقد في مكان يشعر الطلاب فيه بأنه يمكنهم أن يتبادلوا مشاعرهم بأمان. ولتشجيع الطلاب، يُستحسن عدم إرغامهم على التحدث إذا لم يرغبوا في ذلك ؛ فعليك أن تحترم حقهم في التزام الصمت عندما يكونون راغبين في ذلك، وعندئذ سيكونون أكثر ميلاً للتحدث في اجتماع لاحق.

أدخل تعديلات على الأفكار الواردة في الصفحات التالية كي تلائم الفئة العمرية لطلابك.

أنواع الاجتماعات الصفية

اجتماع الأخبار السارة: في هذا الاجتماع، وجِّه لطلابك أسئلة من قبيل: "من لديه أخبار سارة يحب أن يطلعنا عليها؟"

اجتماع الحلقة: دُر حول الحلقة مستخدماً واحدة من "جمل بدء الحوار" الواردة أدناه. ولكل طالب الحرية في أن يتحدث أو أن يمسك عن الكلام. وبعد أن يأخذ كل طالب دوره، يمكن للمعلم أن يستخدم إسهامات بعض الطلاب كنقطة بداية للمناقشة. وفيما يلي بعض الأمثلة لجمل بدء المناقشة:

- "من الأشياء التي أحبها في هذا الصف..."
- "من الأشياء التي أعتقد أنها ستجعل صفنا أفضل..."
- "أعتقد أنه ينبغي علينا أن نتخذ قراراً بشأن..."
- "إنني أتساءل لماذا..."
- "مما يشغل بالي أن..."
- أود أن..."

✓ **اجتماع وقت الإطراء:** يتم اختيار طفل (أو اثنين)، ويطلب المعلم من الطلاب أن يقولوا له شيئاً يحبونه فيه أو يعجبون به.

✓ **اجتماع تحديد الأهداف:** ناقش أهداف الفترة الصباحية، اليوم، الأسبوع، وحدة من وحدات المناهج الدراسية، العام الدراسي.

✓ **اجتماع وضع القواعد:** في هذا الاجتماع وجِّه أسئلة من قبيل: "ما هي القواعد التي نحتاجها لغرفة الصف، أو للذهاب إلى صالة الألعاب، أو للذهاب إلى حديقة الحيوان؟".

- ✓ **اجتماع تقويم القواعد:** أُطلب من الطلاب أن يكتبوا عن الأسئلة التالية، وأن يناقشوها بعد ذلك: ما هي القواعد المدرسية؟ ما هو سبب وضع هذه القواعد؟ هل هي قواعد سليمة؟ إذا كان بإمكانك تغيير قاعدة واحدة منها، فما هي تلك القاعدة؟... هل هناك ضرورة لتغيير أي من قواعد غرفة الصف كي يتم تطبيق القواعد بشكل أفضل؟
- ✓ **اجتماع التقويم:** وجِّه أسئلة، من قبيل: "ما الجديد الذي حدث اليوم؟"، "كيف يمكننا أن نجعل الغد أفضل؟"، "كيف يمكننا تنفيذ ذلك النشاط بشكل أفضل في المرة القادمة؟".
- ✓ **اجتماع التأملات:** وجِّه أسئلة مثل: "ماذا تعلمتم من هذا النشاط (هذه الوحدة، هذا المشروع، هذا الكتاب)؟".
- ✓ **اجتماع التقديم:** يقوم طالب (أو طالبان) بتقديم جزء من عمله، مثل مشروع أو قصة.
- ✓ **اجتماع المشكلات:**
  - مشكلات فردية: من لديه مشكلة يمكننا أن نساعده على حلها؟
  - مشكلات جماعية: ما هي مشكلة الصف التي ينبغي أن نتحدث عنها؟
  - الشكاوى والتوصيات: يمكنك أن تعرض شكوى بشأن إحدى المشكلات، ولكن عليك أن تقدم توصية بشأن حلها.
  - اجتماع العدالة: كيف يمكن أن نحل النزاع بطريقة عادلة للجميع؟
- ✓ **اجتماع المسائل الأكاديمية:** وجِّه أسئلة من قبيل: "ما هي التغييرات التي من شأنها تحسين غرفة صفنا؟ هل هي بإدخال طرق جديدة للعمل معاً؟ أم باستخدام ألعاب تعليمية جديدة؟ أم بغير ذلك؟

- ✓ **اجتماع المتابعة:** وجِّه أسئلة من قبيل: "كيف يسير الحل أو التغيير الذي اتفقنا عليه؟ هل يمكن أن نجعل تأثيره أفضل؟".
- ✓ **اجتماع المفاهيم:** وجِّه أسئلة من قبيل: "من هو الصديق؟ كيف يمكنك أن تكسب صديقاً؟ ما هو الضمير؟ كيف يساعدك ضميرك؟ ما هو الكذب؟ هل يصحُّ أن نكذب في أي وقت؟ ما هي الثقة؟ ولماذا الثقة مهمة؟ ما هي الشجاعة؟ كيف يبديها الأشخاص؟".
- ✓ **اجتماع صندوق المقترحات/صندوق شؤون الصف:** يُعقد لبحث أي بند مناسب يقترح الطلاب مناقشته.
- ✓ **اجتماع لتقييم الاجتماعات:** وجِّه أسئلة من قبيل: "ما الذي أعجبك في اجتماعات صفنا؟ ما الذي لم يعجبك؟ ما الذي حققناه؟ كيف يمكن لنا أن نحسِّن مستوى اجتماعاتنا؟".

يمكن لاجتماعات الصف التي تنظَّم تنظيماً جيداً أن تكون أداة فعالة تُستخدم لإقناع مدير مدرستك بأن المدرسة بأكملها سوف تستفيد من عقد اجتماعات المدرسة، أو إنشاء مجلس للمدرسة. وفي مجلس المدرسة يمكن أن يجتمع ممثلون منتَخبون عن كل صف مع هيئة التدريس لتقديم المشورة أو طرح أفكار بشأن مشكلات مدرسية حقيقية. وإذا كان على الممثلين الالتزام بعرض آراء صفهم (التي يمكن لهم أن يحددوها في اجتماع الصف)، فإنه يمكن لمجلس المدرسة أن يكون نموذجاً ديمقراطياً بحق، وأن يعدَّ الطلاب للمشاركة في مجتمع ديمقراطي.

إن وضع هيكل واضح للاجتماعات سيساعد على إنجاحها. ويرد أدناه نموذج مقترح لهيكل الاجتماعات يمكنك إدخال تعديلات عليه كي يلائم ظروفك.

رابعاً: أفكار حول اجتماع صفي نموذجي

* **تشكيل الحلقة:** شكّل حلقة جيدة، واطلب من الطلاب التزام الهدوء.
* **تحديد جدول الأعمال:** أذكر الغرض من الاجتماع، وحدد المسائل المختلفة التي ستجري مناقشتها.
* **تحديد القواعد:** حدد قواعد "التكلم والإصغاء على نحو سليم"، وقم بمراجعتها.
* **تقسيم الطلاب إلى أزواج.**
* **طرح المشكلة والسؤال:** مثلاً "قال عديد من الطلاب أن كثيراً من الشتائم تتردد في الملعب، ما الذي يمكننا أن نفعله لحل هذه المشكلة؟".
* **التحدث مع الزميل:** أُطلب من كل زميلين أن يتبادلا أفكارهما (من ٣ – ٥ دقائق)؛ تنقّل بين الطلاب، وساعد من يكون تفاعلهم بطيئاً.
* **إشارة التوقف عن الحديث:** حدد إشارة يتوقف عندها الأزواج عن التحدث، للبدء في مناقشة على مستوى المجموعة ككل.
* **المناقشة على مستوى المجموعة ككل:** أُطلب من بعض الأزواج تبادل الأفكار مع المجموعة؛ أُطلب منهم إبداء ردهم على هذه الأفكار؛ وجِّه أسئلة أخرى؛ اعمل على التوصل إلى اتفاق بشأن ما يجب عمله. وسجل الاتفاق إذا كان ذلك ملائماً. خطط لما ستقوم به، وحدد موعداً لعقد اجتماع للمتابعة.
* **اختتام الاجتماع:** يمكنك في هذه المرحلة التنقل حول الحلقة لجمع التعليقات النهائية. ولخص ما حدث، واطلب منهم أن يفكروا فيما يتذكرونه عن الاجتماع، أو قيِّم الاجتماع.

عندما يعتاد طلاب الصف على الاجتماعات، يمكنهم أن يتولوا بأنفسهم المسؤولية عن عقدها، وذلك، مثلاً، عن طريق التناوب في قيادة الاجتماعات، أو تلخيص ما قاله الآخرون، أو تسجيل ملاحظات حول النتائج التي تم التوصل إليها.

ومن بين النصائح المفيدة التي من شأنها أن تزيد مشاركة الطلاب في الاجتماع، أن يوجه للطلاب سؤال، ويتاح لهم الوقت الكافي لتدوين أجوبتهم قبل أن يُطلب منهم إشراك المجموعة فيها.

خامساً: أمور ينبغي التفكير فيها

تبين للعديد من المعلمين أن مراقبة سلوكهم، ثم تغييره، يمثّلان خطوة مهمة على طريق خلق بيئة لحقوق الإنسان في غرفة الصف. ولمساعدتك على ذلك، يمكنك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية، أو تناقشها مع زملائك. وربما يكون من المفيد أن تتمعن في هذه الأسئلة مدة أسبوع تقريباً، وأن تراقب سلوكك في غرفة الصف خلال تلك الفترة، وأن تفكر في طرق تحسينه.

- هل تعامل جميع الطلاب كأفراد؟ هل تناديهم بأسمائهم الشخصية؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل تحرص على أن تنطق الاسم نطقاً سليماً؟
- هل تستخدم حاستي البصر واللمس كي تؤكد للطلاب اهتمامك بهم وحرصك عليهم؟
- هل تعتذر عندما ترتكب خطأً؟
- هل تسمح للطلاب باتخاذ قرارات مهمة؟ (مثلاً: بشأن ما سيفعلونه في الخطوة التالية، وما هي الكتب التي سيقرأونها، وأين سيتناولون طعام الفطور...؟

- هل تشجع الطلاب على التمسك بعادات حُسن الإصغاء؟ (مثلاً: هل تُصدر نغمة موسيقية صوتية كي يتوقفوا عن الكلام، أم أنك تستخدم الصراخ؟)
- هل تبتسم في غرفة الصف؟
- هل تكافئ المجموعة بأكملها إذا أنجز أفرادها أمراً معاً؟ هل تثني على التعاون والاهتمام وإشاعة الهدوء، أم أنك لا تثني إلا على العمل الأكاديمي الجيد المتميز؟
- هل تطلب منهم الانتظام في صفوف من دون وجود ضرورة لذلك، أم تسمح لهم بالتنقل في مجموعات؟
- هل تصنف الطلاب بين سيئ وجيد؟
- هل تخشى التشويش والضجيج، حتى وإن تسبب فيهما طلاب مجتهدون؟

الفصل السادس

التربية والديمقراطية

الديمقراطية المدرسية

محتويات الفصل

أولاً: التربية والديمقراطية علاقة عائبة

الديمقراطية المدرسية

أولاً: التربية والديمقراطية علاقة غائبة

"فكما أن ماهية المادة الثقل، فإننا من ناحية أخرى نؤكد أن ماهية الروح هي الحرية" هيغل

لا يزال نظامنا البيداغوجي يعاني أزمة تحديد المحور الذي يجب أن يدور في فلكه بعد أن فقدت واستبعدت نقطة الإسناد المركزية لهذا النظام، وأخذ يسبح في فضاء اللاجاذبية، بعيداً عن الأهداف المتغيا تحقيقها، وبخاصة بعد أن أصبح المعلم والمنهاج هما محور العملية التربوية، والطالب في وضعية المتلقي الخاضع لسلطته التنفيذية. هذا كله راجع لضبابية الموقف التعليمي والفهم الخاطئ لطبيعة المرحلة، حيث لا يزال المعلم يعتقد أنه المصدر الوحيد للمعلومة، في الوقت الذي أصبحت فيه الأخيرة مشاعاً يستطيع المريد الحصول عليها متى شاء في ظل الانتشار الواسع للوسائط المعلوماتية.

ليس هذا إنكاراً للدور الحيوي الذي يلعبه المعلم في الحياة التعليمية، ولم تأت التكنولوجيا يوماً لتقوض دور المعلم، بل أعطته دفعه قويه للأمام، وإنما للطريقة التعليمية التي تسير باتجاه واحد، من المعلم الذي يقوم بالدور الحيوي الفاعل والنشط، إلى المريد المراقب والمحاصر في جميع حركاته، والذي لا يعدو عقله إلا مركزاً للودائع الجاهزة سلفاً، بالتالي يفرض عليه دور المستهلك السلبي لتلك الودائع؛ بمعنى أن الطالب لا يهتم بالمعلومة؛ سواء أكانت مفاهيم أم قوانين أم حقائق، بقدر ما يهتم باستنساخها وحفظها وتذكرها كما هي، لحين موعد اختبار التذكر. هذا ما وصفه باولو فريري بـ"التعليم البنكي" الذي ينتج نسخاً كربونية متكررة من المتعلمين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن حالة التلقي والخضوع السلبي الذي أحدثته الطوعية الإجبارية لسلطة المعلم ساهمت في إكساب الطلبة عادة الصم بامتياز، في ظل غياب كامل لدور العقل

في امتلاك هذه المعلومات ونقدها وتحليلها وإعادة إنتاجها، بحيث تصبح ذات قيمة في حياته العلمية والعملية.

لا يمكن للمؤسسة التربوية الإسهام بفاعلية في ترسيخ منظومة القيم الأخلاقية والعلمية والتفكير الواعي، والنقدي، والجدلي، بمعزل عن فضاء تربوي ديمقراطي، فكما يرى كانت "لا شيء يساعد الإنسان على النمو وتطوير ملكاته وقدراته كما تساعده الحرية. فالمدرسة كفضاء تربوي مكلفة بإعداد العنصر البشري وتهيئته لممارسة السلوك الحواري الديمقراطي حتى يصبح جزءاً من المنظومة الفكرية والثقافية، وهذا ما تفتقر له مدرستنا اليوم - إستراتيجية الحوار- فهي تقوم على أساس سلطوي بيروقراطي من قمة الهرم التربوي إلى قاعدته المقهورة، فنلاحظ اللهجة الآمرة جليةً في آلية تعامل الوزارة مع المديريات، والأخيرة مع المديرين، والمديرون مع المعلمين. هذه المتوالية السلطوية تكرس الامتثالية والطاعة العمياء على الفئة المستهدفة، كل حسب موقعه من جانب، وتقوض أية فرصة لخلق مناخ حواري مع المتعلمين من جانب آخر. فالمعلم بناءً على الامتثالية السكونية في هذا الجو الاستبدادي يحاول تأكيد سلطته على الطلبة، ابتداءً من إجبارهم على ارتداء الزيّ الموحد، وصولاً إلى الأساليب القسرية لاستيعاب المادة التعليمية.

وفي النتيجة النهائية، يصبح الطالب واقعاً تحت نظام وصاية لسلطات مختلفة، ومن البديهي أن يعلن الانتفاضة والعصيان لاستعادة حريته واستقلاله حتى لو وصل به الأمر إلى ترك المدرسة والالتحاق بسوق العمل، لأن انتزاع الحرية يقابله إنكار لإنسانية الإنسان وحقوقه وواجباته، ويفرض علية طريقة تفكير مغايرة لطريقة تفكيره، ويجهض أية فرصة لاستكشاف ذاته بذاته على اعتبار أنه قاصر ولم يبلغ سن الرشد بعد. وكأنك تقول لا تفكر أنا موجود، أقرر عنك، أبين لك الخير والشر، أفرز لك الغث من السمين والخطأ من الصواب، أي

أرسم لك حياتك وفق ما أراه مناسباً، وهذا منافٍ للطبيعة الإنسانية منذ أن وجد آدم على سطح الأرض كمستكشف وباحث عن الحقيقة بطرق مختلفة؛ إمبريقية منها وعقلانية. إذن، ما قيمة العقل في هذه الحالة إذا لم يكن بمقدوري أن أهتدي به لضالتي؟ إذا كان لا بد لي من السير في طريق ممهد ومعبد سلفاً من قبل المعلم فليس ثمة ما يدعو لاستخدامه وإجهاده في قضايا جاهزة ومخطط لها مسبقاً، هذا التعطيل لدور العقل عزز مواطن الخرافة والعالم اللامعقول في ثقافتنا لدرجة أصبحت فيه الشعوذة السمة الغالبة فيها، فلها جمهورها المناصر لها دوماً، ومنظرون لقدرتها على حل كثير من العقد النفسية والاجتماعية التي عجز العالم المعقول عن معالجتها. وإن دل هذا على شيء، فإنما يدل على عدم قدرة تلك الكتلة المخاطية المبسترة القابعة في رأسه على حل مشكلاته، والتعليم في حياته لا يعدو إلا قشوراً سرعان ما تنهار على محك التجارب الحياتية، والسبب في ذلك راجع لطريقة التعليم القهري التي حُيّد فيها دور العقل، وربطت فيها أجنحة خياله، هذه نتيجة حتمية لأي نظام يبنى على سياسة التلويح بالعصا والخوف والرعب وسلب الحريات مهما اختلفت أهدافه وتوجهاته.

في مثل هذه الظروف المرعبة، كيف يمكن لنا أن نخلق الشخصية الصادقة المنسجمة مع نفسها والمتمسكة بأهداب الفضيلة، التي تأبى الكذب والتملق والخداع. ولنكن أكثر واقعية وشفافية مع أنفسنا عندما نطرح السؤال التالي: ما هي نسبة المعلمين الذين يلتحقون حديثاً بالتربية والتعليم ويحرصون على توظيف اللقاء الأول مع الطلبة في تعزيز فرص التعاون والحوار ومد جسور التواصل الإنساني؟ أعتقد أن نسبه كبيرة منهم توظف هذا اللقاء لإبراز شخصياتهم وقوتها لتصل إلى حد الخيال في الوصف، لتعانق شخصية

شمشوم الجبار وقوته، ربما يكونون معذورين في ذلك لأنهم عاشوا مرحلة الطفولة والمراهقة والشباب في المدرسة تحت وطأة هذه السياسة.

أقول هنا إن التربية كممارسة للسلطة: سواء في المجتمع الصغير (المدرسة) أم المجتمع الكبير لا يمكن لها إلا أن تنتج أفراداً خاضعين أو ناقمين، وأول ما يمارسونه هو العداء لأنفسهم. وهذا يعيدني بالذاكرة إلى الوراء عندما سقطت بغداد في يد الأمريكان ،لم يستطع المواطن العراقي التمييز بين نظام السلطة ومؤسسات الدولة الخدمية، فصب جامَّ غضبه نهباً وسرقة وتدميراً حتى طال الأمر المتاحف الوطنية التي تحفظ تاريخ العراق وأصالته. هذا كان نتاجاً لتأكيد ثقافة الأحادية والشمولية ونفي الآخر، في ظل غياب ثقافة الديمقراطية التي تضمن الحرية والتعددية والرأي الآخر، ويعيدني هذا مره أخرى للتفكير في ظاهرة العصيان والتمرد التي يبديها الطلبة اتجاه المعلم والإدارة نتيجة لفقدان الحوار والحرية في أساليبنا التربوية.

إذن، هناك "مقاومة" في سبيل تكوين الذات وبنائها، ورفض لثقافة الصمت واتخاذ القرارات بالنيابة عن الآخرين، فالمعلم يكون أمام خيارين في هذه الحالة، إما أن يقوم بقمع هذا التمرد وكسره، وتكون جميع الوسائل مشروعة بما فيها العقاب البدني، وإما أن يتعامل مع هذه المقاومة بواقع مختلف وأساليب تربوية جديدة، يسائل فيها الشكل التقليدي وما أحدثه من جمود في جميع مجالات الحياة، قائمة على معاهدة إعلان مبادئ بيداغوجية جديدة، وعلى رأس أجندتها اتفاقية اعتراف متبادل بين المعلم والطالب، بحيث تضمن للعمل التربوي فاعليته وقدرته على الاستثمار في الجنس البشري على أسس ديمقراطية، تأخذ بعين الاعتبار حق الاتفاق والاختلاف الإنساني.

ينبغي التأكيد على أن التربية الحديثة تضع الطالب في أجواء حوارية توفر له كل شروط الاستقلال والتحرر، وتستفز عقله، وتحدث فيه نوعاً من الحراك الذهني، وتجبره على الابتكار والإبداع والخروج من حالة الخمول والتكلس التي سببها النمط التقليدي. ولا يفهم الحوار هنا على أنه وسيلة تكتيكية الغاية منها ترويض الطلبة وإخضاعهم مره أخرى، لأنه سرعان ما ستكتشف هذه المسايرة التي يمكن أن اسميها خديعة، وينقلب السحر بعد ذلك على الساحر، بل يجب أن يكون الحوار متأصلاً في جوهر العملية التربوية وغايتها دائماً، حتى ننأى بأنفسنا بعيداً عن الدائرة الميكيافلية "الغاية تبرر الوسيلة"؛ لأنه بالحوار فقط يمكن للأنا التي لا تناقش والأنت المفرغ والقاصر وما بينهما من إشكالات أن تسقط، ويحل محلها الأنا الجماعية التي يتبادل فيها المعلم والطالب الأدوار، ويشعر فيها الكل بحقوقهم وواجباتهم، وتعمل بروح الفريق الواحد سعياً وراء الحقيقة التي ربما تكون كامنة في أعماقهم، وتريد من يوجههم نحوها لاستكشافها.

من الطبيعي أن يواجه ميلاد عهد التنوير التربوي القائم على الديمقراطية الحوارية التي تكفل للإنسان كرامته وحريته واستقلاله الذاتي ومعاملته كغاية دائماً لا كوسيلة، مخاضاً عسيراً نتيجة غياب التجربة وفقرها، إن كان ذلك على صعيد المعلم أم الطالب، وحتى النظام التربوي بشكل عام، لكن الحل ليس بتقويض العمل الديمقراطي بل بممارسة المزيد منه، و"لا بد أن نكون على يقين من أن الديمقراطية ممارسة، وأنها تجربة إنسانية تصحح نفسها بنفسها، وبالتالي لا أن نتوقع ظهور كثير من الأخطاء في بداية المسيرة، لكن ذلك ينبغي ألا يقلقنا، وليكن شعارنا أن أفضل علاج لأخطاء الديمقراطية هو المزيد من الديمقراطية"، حتى تصبح منهجاً وأسلوب حياة وجزءاً من المنظومة الفكرية لمفردات ذلك النظام، وهذا يتطلب تغييراً جذرياً فعالاً في إستراتيجيات التخطيط

والتنفيذ، وليس هامشياً عشوائياً، ابتداءً من إعداد القيادة التربوية التي تمثل الجانب التخطيطي، والكادر التعليمي الذي يمثل الجانب التنفيذي، لاستيعاب المفاهيم الديمقراطية وقبولها؛ كالحرية، والعدالة، والمساواة، والتسامح، وحقوق الإنسان، وقبول الآخر وعدم نفيه... الخ، وصولاً إلى تخليهم عن البيروقراطية وأشكال تسلطها، على اعتبار أنهم يمثلون الضمانة الوحيدة لغرس تلك المثل والقيم في نفوس الناشئة، وتمكنهم من اكتساب قيم تناقض الاستبعاد والنفي والأحادية، فدون اقتناعهم، كيف يمكن لعجلة التغير أن تتقدم للوصول إلى المجتمع الديمقراطي المصغر (المدرسة)، الذي لا يمكن فصل تأثير تبعاته وما يدور فيه عن السياق الاجتماعي، سيما وأن التغير الاجتماعي الكبير في منظومة القيم والسلوك السائدة، واكتسابهم قيماً وأنماطاً سلوكية حياتية حقيقة تمكنهم من ممارسة الديمقراطية بصورة فعلية، أمر مرهون بمدى التغيير الحاصل في المجتمع الصغير؛ أي أن المجتمع لا يمكن أن يعيش الديمقراطية واقعاً في حياته إلا إذا أنتجت المدرسة ديمقراطيين حقيقيين.

والسؤال الذي يفرض نفسه: هل المدرسة في توجهاتها وخططها ونمط إدارتها تنزع نحو الديمقراطية؟ أعتقد حتى تكون كذلك لا بد من إجراء تغييرات جوهرية في صلب العملية التربوية تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- ✓ إنشاء مراكز فعالة لإعداد قادة تربويين يتميزون بالكفاءة والرؤيا والانتماء المهني.
- ✓ استقطاب الفئات المميزة من المعلمين للعمل في ميدان التعليم.
- ✓ إعداد المعلم تربوياً وثقافياً ومعرفياً في إطار مؤسسي ديمقراطي.
- ✓ تحرير المعلم والطالب من كل أشكال القهر المعنوي والمادي.

- ✓ بناء مناهج ديمقراطية تحرّريه تضمن سيادة روح الديمقراطية سلوكاً وممارسة.
- ✓ ضرورة دمج مبادئ حقوق الإنسان والديمقراطية في التعليم، وليس حشرها في مقررات شكلية.
- ✓ زيادة مخصصات التربية والتعليم من الناتج القومي للدولة.
- ✓ تقليص عدد الطلبة في الفصول الدراسية.

إن تعزيز ثقافة الديمقراطية في جميع الفعاليات التربوية أصبح مسألةً ضرورية وحاجة ملحة، فهي الضمان الوحيد لانحسار مظاهر السلوك غير المنضبط في المدرسة، إضافة إلى قدرتها على تطوير قيم التلاميذ ومهاراتهم وقدراتهم في اكتساب أنماط سلوكية تمكنهم من التكيف مع متطلبات المجتمع الديمقراطي، الذي نطمح إلى الوصول إليه، وبخاصة بعد أن أصبحت الديمقراطية تمثل معيار التفاضل بين الأمم والشعوب، حتى الأنظمة لا تستمد شرعية وجودها إلا بالقدر الذي تسمح به من الديمقراطية، والأمثلة كثيرة في هذا الجانب.

ومن المفارقات العجيبة أنك عندما تطرح موضوعة الديمقراطية كنظام حياة، سرعان ما تتهم بترويج مبادئ ثقافة غربية وتسويقها. إن الديمقراطيات الغربية ما هي إلا نماذج وصور تعكس رؤيتهم لمفهوم الديمقراطية بناءً على خصائصهم الثقافية والاجتماعية، التي ليست بالضرورة تتماشى ومفهومنا للديمقراطية. في الواقع إن الديمقراطية وما تحمله من مثل سامية هي ليست حكراً على ثقافة بحد ذاتها، وإنما هي مثل مشتركة بين جميع الثقافات لا خصوص فيها ولا عموم. ما أريد قوله هو أن الحياة لم تعد كما كانت، وأن العالم يعيش في زمن يتسم بالتغيرات السريعة والمفاجئة في شتى ميادين الحياة السياسية

والاقتصادية والاجتماعية، فيما بات يعرف اليوم بالعولمة والقرية الكونية الصغيرة وأصبح محكوماً برؤية الصدام أو الحوار، والمدرسة كذلك الأمر، لم يعد ينظر لها تلك النظرة الضيقة على أنها بناء جامد وكيان أكاديمي بحت، بل تعدته لتأخذ وظائف تربوية متعددة وثيقة الصلة بالماضي وآثاره، والحاضر وتعقيداته، والمستقبل وتحدياته المصيرية، تستمد قوتها من امتلاكها لرؤية تنبؤية لواقع الحال والمستقبل المنظور، وإن طغت حالة الصدام على الحوار مرحلياً، إلا أن الحوار سيعود بعد أن تنفذ قوى الصدام من طاقتها ويصبح الحوار والديمقراطية إستراتيجية تربوية في المدرسة والأسرة والمجتمع.

الفصل السابع

التربية والتعليم في الأردن

الديمقراطية المدرسية

محتويات الفصل

أولاً: التربية والتعليم في الأردن بين متطلبات المرحلة وتحدياتها

الديمقراطية المدرسية

أولاً: التربية والتعليم في الاردن
بين متطلبات المرحلة وتحدياتها

ترتبط العملية التربوية في اي دولة ارتباطا عضويا بالسياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي توجد فيه وتتحرك من خلاله ولهذا فان تقدم العملية التربوية ليس مسؤولية تلقى على عاتق المؤسسة التربوية وحدها، بل هو امر مرتبط بحركة شعب كامل يسعى الى تطوير ذاته.. والتحدي المطروح هو ضرورة الا تقع التربية ضحية للواقع المرضي المتخلف بل تكون احد اهم وسائل المجتمع في تحقيق ما يصبو اليه من التطور.

ان الوظيفة الاساسية للتعليم في اي مجتمع ليست اعادة انتاج الاوضاع الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة وانما تجديد هذه الاوضاع بصورة تحقق مزيدا من العدالة بين ابناء الفئات المختلفة في المجتمع. وتحقيقا لهذه الغاية فان التعليم مطالب بان ينمي في المتعلمين وعيهم بذواتهم، ووعيهم بالتناقضات السائدة في المجتمع في كل جوانب حياته وانشطته، والسبيل لتنمية هذا الوعي هو ان تتجه فلسفة التعليم الى تأكيد حرية المتعلمين. واحترام ذواتهم وتنمية قدراتهم الفكرية، فالعلم عقيم ما لم يتحول الى سلوك عملي، والمدرسة لم تعد مظهرا اجتماعيا كما ان الدرجات العلمية لم تعد وساما يعلقه المواطن على صدره فمحصلة التعليم في النهاية هي تحول المعارف التي اكتسبها الطالب لتوجيهه نحو معرفة الصحيح وعمل الصحيح دون وصاية من احد.

وحتى يتحقق ذلك النموذج لا بد ان تتضمن مناهج التعليم خلاصة معارفنا لتفسير المظاهر الطبيعية والاجتماعية في صورتها الكلية وليست كحقائق مجزأة ومعلومات مفتتة، كما لا بد من تصحيح الاعتقاد الخاطىء بان وظيفة التعليم هي

تخريج حملة شهادات لشغل الوظائف الشاغرة، والحذر من المنهج الذي يندس في مناهج التربية والذي يعلم الطاعة المطلقة لمعايير الجماعة، ويخنق روح الابداع فتصبح المدرسة اداة لانتاج الامر الواقع بكل سلبياته بدلا من ان تكون اداة للاصلاح والتغيير الاجتماعي الواعي والمقصود وتطوير الملكات النقدية والتفكير المستقل والقدرة على المناقشة المبنية على المنهجية العلمية والقدرة على التعامل مع التعددية في الآراء والافكار والادراك ان المعرفة التي تحويها صفحات الكتب المقررة ليست نهائية او مطلقة وانها بذاتها لا معنى لها، وانما تكتسب معناها حين يتفاعل معها فكر المتعلم، ويضمها الى رصيد المعرفة الوظيفي في حياته لتحويل عملية التعلم من حشو للمعلومات الى التساؤل عنها ونقدها وتقييمها.

ان التحدي المطروح هو كيف نجعل التربية والتعليم قوة حركية تبعث الحياة في الواقع الحالي وتساعد على ارساء دعائم الديمقراطية المنشودة، وتجعل منها قيما وسلوكا ونهج حياة.

ان الاشكالية البارزة على الساحة الوطنية الاردنية في هذه المرحلة هي التناقض بين التزامات الفرد نحو قبيلته او حزبه او معارفه وبين الالتزامات التي تفرضها عليه روح المؤسسة ودولة القانون، بالاضافة الى الاهتزازات العنيفة التي تتعرض لها منظومة القيم الحضارية والاجتماعية والتي من اهم اعراضها، اسلوب اللامبالاة، والتمركز حول الذات، والانانية المفرطة، مما يعني تراجعا في رسالة التربية وضعفا في النظام التربوي.

لقد سار الاردن وبتوجيهات ملكية واضحة وقاطعة على درب الاصلاح التربوي وبين الدستور الاردني حقوق الافراد وواجباتهم ولكن الاهم ان يترجم ما في التشريعات الى واقع وان تصبح التربية والتعليم اداة للديمقراطية، ومن

الديمقراطية وسيلة للتربية لغرس القيم الديمقراطية في عقول الناشئة وتمثلها في سلوكهم فالديمقراطية والتربية وجهان لعملة واحدة.

ان متطلبات المرحلة الحالية من حياة الاردن تتطلب اخراج التعليم من الاهتمام بالكم الى التركيز على النوع، وهذا يستوجب احداث تغيير شامل في المنهجية ببعد التعليم عن التلقين وينتقل الى العقل المدرب الذي يستعمل المعلومات من اجل الوصول الى نتائج فيوازن ويحلل ويستنتج.

لقد كثر الحديث عند اصحاب ا لقرار عندنا عن التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية دون الاهتمام بالتنمية العقلية والتي تعد الاساس الحقيقي لكل اشكال التنمية الاخرى ومظاهرها، ولذلك اخفقت التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلا يزال العقل غير مسموح له بالنمو والتطور وبقي حبيس اطر لا يتعداها مما جعل من المواطن مجرد متلق سلبي يأخذ ما يسمع دون مناقشة او تحليل.

ومن اجل تجاوز هذا المأزق الحضاري فان دور المعلم يجب ان يتغير بحيث يصبح دورا توجيهيا، يتخذ من التعليم الذاتي قاعدة انطلاق، وبذا يزداد دور المكتبة والتقرير العلمي، والمختبر، والمشغل، والاذاعة المدرسية، والصحافة المدرسية، فالهدف هو بناء العقل العلمي باكساب الطلبة لمهارات التفكير والاستقصاء والاستنباط، كمهارات حياة وعلى الفرد اكتسابها في سن مبكرة.

وقد اولت خطة التطوير التربوي اهتماما كبيرا لتعليم التفكير واصبحت المواد التدريسية تتضمن انشطة وفعاليات موجهة نحو تعليم التفكير الناقد، ويتم تدريب المعلمين عليها، وبخاصة عند تطبيق المناهج والكتب الجديدة، ويتولى المشرفون التربويون هذه العملية كما يخضع هؤلاء المشرفون لعدد من الدورات قبل قيامهم بتدريب المعلمين، ويقومون بزيارات ميدانية صفية للتأكد من توظيف

المعلمين لهذه المهارات في غرفة الصف، ومع ذلك لا يزال موضوع تعليم مهارات التفكير في مدارسنا في مراحله الاولى.

ان المطلوب هو ايجاد وعي لدى المتعلم عن ذاته وواقعه، وبالتالي انخراطه في خدمة مجتمعه والتعامل مع قضاياه، ومن الوسائل التي تساعد على ذلك القراءات الفردية والجماعية التي يقوم بها الطلبة، والزيارات واللقاءات الميدانية، واستضافة المحاضرين، والمعسكرات الكشفية والارشادية، والمؤتمرات الطلابية، ومعسكرات العمل التي تغرس قيم الانتماء والمواطنة والشعور بالمسؤولية، وذلك من خلال الاحتكام المباشر مع الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه، مما يبصرهم بمشكلاتهم، ويحفزهم على المشاركة في ايجاد الحلول العملية لها معتمدين على انفسهم ومبادراتهم الشخصية.

وهذا يعني اننا بحاجة الى جعل التعليم النظامي بكل صورة مرحلة لتزويد الافراد بالقدرات اللازمة للتعلم الذاتي مدى الحياة، كما لا بد من ان يكون التقويم عملية مستمرة ملازمة للتعليم، بحيث لا يكون تقدير الطالب مبنيا على الامتحانات فقط، بل يتم في ضوء متابعة نمو عقليته طوال العام، ومدى قدرته على المشاركة الصفية والمبادرة الفردية في خدمة مدرسته ومجتمعه المحلي.

ومع ايماننا الكامل بضرورة فتح كل الابواب كما تتطلب الديمقراطية وزيادة مساحة المشاركة، الا اننا قد نجد انفسنا امام تحد يهدد هويتنا الوطنية والقومية وقد تنقلب الديمقراطية - اذا ما اسيء فهمها وممارستها - الى حالة من التصدع الاجتماعي تهدد تجربتنا الوليدة. وهنا لا بد من تكثيف التنسيق بين المدرسة والبيت واشراك اولياء الامور في حل المشكلات ومتابعة المستجدات في هذا الميدان، من خلال آليات عمل جديدة، كأن تكون هناك مجالس استشارية للمدارس تختار من المجتمع المحلي على اسس علمية تأخذ بعين الاعتبار

استقطاب افضل الكفاءات الاجتماعية لتكون شريكا حقيقيا للمدرسة في التخطيط والتصدي للمشكلات، والمساعدة في ايجاد الحلول البديلة وتقديم المقترحات المطورة لآليات العمل، كما لا بد من التنسيق بين جميع المؤسسات التي تعنى بالاجيال وتربيتها، وتطوير استراتيجيتها للتوجيه الوطني، لتكون منبرا يتم من خلاله حوار الدولة مع الاجيال، ولا بأس من تحديد ساعة للحوار اسبوعيا يقوم خلالها اساتذة مدربون ومشرفون متخصصون لهذا الغرض ويجب التوسع في هذا الحوار بحيث يغطي جوانب هامة تتعلق بالنظام السياسي في الاردن وسياسات الاردن ومواقفه حيال شتى القضايا والتحديات الداخلية والخارجية، وهكذا يمكن ايجاد نهج جديد يخلق ثقافة خاصة في التعامل. لها اصولها ولغتها المميزة، ومع مرور الايام يتجذر هذا النهج في انفس الطلبة ويمارسونه بشكل تلقائي، كأحد مقومات شخصيتهم الوطنية الاجتماعية الجديدة التي تقتضيها التحولات الديمقراطية.

واذا كان التعليم قد حقق توسعا كميا خلال السنوات الماضية الا ان هذا الكم لم يستطع تخريج كل القيادات الكفؤة التي يحتاج اليها الوطن، فالمجتمع الديمقراطي الحقيقي هو مجتمع قادة فكر، واصحاب رأي، واناس لهم رؤى وبرامج ويتمتعون بقدرات اصلاحية ابداعية، ذلك ان خيارنا ان نكون ديمقراطيين هو خيارنا ان نكون اصحاب عطاء، فالديمقراطية ليست حالة ترفيهية لمجموعة من الكسالى، ولكنها حالة انصهار الذات في موقد القيم الرفيعة والانتماء الوطني الحضاري الانساني الملتزم.

وتتطلب مرحلة التحول الديمقراطي اعداد المعلمين في ضوء حاجات المستقبل ومتطلباته، بحيث ينصب هذا الاعداد على تزويد المعلمين بالقدرات والمهارات التي تجعل منهم منظمين للعملية التعليمية وليس وسيلة نقل معلومات ليس الا، وهذا يعني تطويرا حقيقيا لآليات اختيار المعلمين لتصبح اكثر شمولية،

فمن غير المعقول ان يكون المؤهل العلمي وحده الشرط الوحيد لمزاولة مهنة التعليم، والتي يجب ايجاد الحوافز والامكانيات لها، بحيث تصبح مهنة يسعى اليها، فالمعلم الكفء المتفرغ لمهنته المعتز بها هو حجر الزاوية في البناء التعليمي، ودون ذلك تبقى الخطط والبرامج اقرب الى الحلم منها الى الواقع، كما لا بد من وضع خطط وطنية طويلة الاجل للسياسات التعليمية، تترجم الى خطط زمنية على مراحل مدروسة، بدلا من المشروعات الآلية والقصيرة التي تحكمها ضغوط طارئة.

ان التحدي الحقيقي الماثل امامنا يتمثل في كيفية بناء نموذج لمجتمع ديمقراطي يتجاوز كل انواع السلبيات الاجتماعية والسياسية، ويصبح فيه عقل المواطن موجها نحو الوطن والدولة ليعظم الانجاز، ويخدم الابداع، ويحترم الرأي الآخر ويتنازل عن فرديته ويقدم العام على الخاص، ويحتكم للعقل.

المصادر والمراجع

الديمقراطية المدرسية

* د. وهيب سمعان و د. محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، دار المعارف بمصر، الطبعة الرابعة ١٩٨٩.

* سامي عبدالله خصاونة، أساسيات في الإدارة المدرسية، مطبعة شقير وعكشة، عمان، ١٩٨٦م.

* د. عزت جرادات وآخرون، مدخل إلى التربية، الطبعة الثانية – ١٩٨٤م، عمان – الأردن

* جودة أحمد سعادة- استخدام الأهداف التعليمية في جميع المواد الدراسية- الطبعة الأولى ١٩٩١م - دار الثقافة للنشر والتوزيع - القاهرة.

* عالم الدين عبد الرحمن الخطيب ـ الأهداف التربوية تصنيفها وتحديدها السلوكي - الطبعة الأولى ١٤٠٨هـ - مكتبة الفلاح - الكويت.

* نورمان جرونلند - الأهداف التعليمية تحديدها السلوكي وتطبيقاته - ترجمة أحمد خيري كاظم - بدون تاريخ - دار النهضة العربية - القاهرة.

* حسن عايل أحمد يحيى - سعيد جابر المنوفي - المدخل إلى التدريس الفعال - ١٤١٩هـ - الدار الصولتية للتربية - الرياض.

* محمد السيد محمد مرزوق - دليل المعلم إلى صياغة الأهداف التعليمية السلوكية والمهارات التدريسية - الطبعة الأولى ١٤١٦هـ - دار ابن الجوزي - المملكة العربية السعودية.

* جابر عبد الحميد جابر - سليمان الحصري الشيخ - فوزي أحمد زاهر - مهارات التدريس - الطبعة الأولى ١٤٠٥هـ - دار النهضة العربية - القاهرة.

* محمد صالح جان - المناهج بين الأصالة والتغريب - الطبعة الثانية ١٤١٩هـ - دار الطرفين والمكتبة المكية - مكة المكرمة.

* محمد الدريج - التدريس الهادف - الطبعة الأولى ١٤١٤هـ - دار عالم الكتب - الرياض.

* الإدارة والإشراف التربوي د. يعقوب نشوان.
* تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف د. احمد إبراهيم احمد.
* نحو تطوير الإدارة المدرسية د. احمد إبراهيم احمد.
* سمعان ،وهيب: الإدارة المدرسية الحديثة ،عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة ،١٩٧٥.
* الجلهم، عبد الله. (٢٠٠٤) رسالة المعلم.... وواجب الطالب. المجلة الثقافية – الإصدار الدولي العدد: ٤٤.
* حداد،عبد الغني.( ) قصيدة: رسالة المعلم- روائع من الأدب العربي.
* حسن، عثمان (2003) المعلم من الواجب الوظيفي إلى الواجب الرسالي. شبكة المشكاة الإسلامية.
* الحميضي، محمد (٢٠٠٢). حقوق المعلم وواجباته.
* المشعل، عبد العزيز (٢٠٠١) هذه رسالة المعلم والمعلمة. الجزيرة- الطبعة الأولى.
* إمام، إبراهيم، ١٦٥٧، العلاقات العامة والمجتمع، مكتبة الإنجلو المصرية.
* الطويل، هاني عبدا الرحمن، ١٩٨٠، الإدارة التربوية والسلوك المنظم، الجامعة الأردنية، عمان.
* شعلان، محمد سليمان، ومحمد محمود رضوان، ١٩٩٦ الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية.
* سايكلولوجية الإدراة التعليمية"، أ.د محمد جاسم محمد، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
* الإدارة المدرسية الحديثة، محمد عبد القادر عابدين، دار الشروق، عمان، الأردن.

* توق، محي الدين شعبان، ضياء الدين زاهر، ١٩٨٩ الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي – الرياض.

* قاسم، رجاء محمد، ١٩٨٤ المرأة العاملة العربية، دراسة اجتماعية ديمغرافية لدور المرأة العاملة في العراق، بغداد كلية العلوم والآداب (رسالة ماجستير غير منشورة).

* وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨١، اصلاح التعليم العالي في العراق، مطبعة التعليم العالي، بغداد.

* جان بياجي: التوجيهات الجديدة للتربية، ترجمة محمد الحبيب بلكوش، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، ط١، ١٩٨٨، ص:٥٣.

* محمد مكسي: الحياة المدرسية وإشكالية الحداثة والتطرف، منشورات،صدى التضامن، المعاريف، البيضاء، ط٣،٢٠٠١، ص:٧.

* بو بكري ,محمد .(2000) التربية والحرية ,المغرب :إفريقيا الشرق.

* عبد الفتاح إمام ,إمام .(1996) الطاغية ,ط ,2الكويت :عالم المعرفة.

* يعقوب ,حسين" .المدرسة والتربية الديمقراطية في إطار تعليم مفاهيم حقوق الإنسان ,"مجلة المعلم والطالب ,العددان الأول والثاني (2003) ص.93.

* دليل التدريب القيادي – المفاهيم القيادية – سلسلة التنمية البشرية المعهد العالي للفكر الإسلامي.

* أحمد ماهر – السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية 2003/2002.

* وليد هوانه و علي تقي – مدخل إلى الادارة التربوية مكتبة الفلاح 1994

* أحمد اسماعيل حجي – الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية دار الفكر العربي 1998

الديمقراطية المدرسية

فهرس الكتاب

المقدمة ---------- ٥

الفصل الأول: أهداف ووظائف المدرسة

أولاً: مدخل ---------- ١١

ثانياً: نشأة المدرسة ---------- ١٢

ثالثاً: أهداف المدرسة ---------- ١٣

رابعاً: ميزات المدرسة ---------- ١٥

خامساً: وظائف المدرسة ---------- ١٧

سادساً: مجتمع المدرسة ---------- ١٨

سابعاً: التعاون بين المدرسة والمجتمع ---------- ٢٢

الفصل الثاني: صفات وواجبات مدير المدرسة القيادي

أولاً: مدخل ---------- ٣١

ثانياً: تعريف القيادة ---------- ٣١

ثالثاً: ما هي القيادة الفعالة؟ ---------- ٣٢

رابعاً: الدور التقليدي للمدير ---------- ٣٢

خامساً: الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة ---------- ٣٩

سادساً: العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة ---------- ٤٢

سابعاً: العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة ---------- ٤٣

ثامناً: الكفايات اللازمة لمدير المدرسة ---------- ٤٥

تاسعاً: أسس اختيار مدير المدرسة ---------- ٤٧

عاشراً: مهام مدير المدرسة الناجح ---------- ٤٩

حادي عشر: من وظائف مدير المدرسة التخطيط الإداري ---------- ٥٢

ثاني عشر: وصايا لمدير المدرسة ---------- ٥٤

ثالث عشر: القائد التربوي ذو مشاعر إنسانية ---------- ٥٥

رابع عشر: مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم---------٦٠
خامس عشر: حتى يكون اجتماع مدير المدرسة مع المعلمين ناجحاً ---------٧٠
سادس عشر: كيف تتصرف في حال وجد لديك معلم متهاون؟ ----------٧١
سابع عشر: مدير المدرسة ٢٠٠٥ ----------٧٦

الفصل الثالث: الإدارة المدرسية التربوية

أولاً: مدخل----------٨٣
ثانياً: الإدارة المدرسية ----------٨٣
ثالثاً: تعريف الإدارة----------٨٤
رابعاً: مفهوم الإدارة----------٨٥
خامساً: الإدارة التعليمية----------٨٦
سادساً: الإدارة المدرسية وأهدافها ----------٨٧
سابعاً: الإدارة المدرسية ومفهومها ----------٨٨
ثامناً: السلوك الإداري التربوي----------٨٩
تاسعاً: العمل الإداري ----------٩١
عاشراً: الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ----------٩٢
حادي عشر: أنماط الإدارة المدرسية----------٩٣
ثاني عشر: أهمية الإدارة التربوية لصنع مدرسة أكثر تأثيراً وفاعلية --------٩٤
ثالث عشر: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية----------٩٨
رابع عشر: مستقبل الإدارة التعليمية----------١٠٣

الفصل الرابع: الإدارة الديمقراطية ودورها في تفعيل المدرسة

أولاً: مدخل----------١٠٩
ثانياً: المدرسة والإدارة المدرسية ----------١١٠
ثالثاً: أهداف الإدارة المدرسية----------١١٠
رابعاً: أنماط الإدارة المدرسية ----------١١١

خامساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الاتوقراطية----------١١٤
سادساً: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية ----------١١٦
سابعاً: أسباب اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية----------١١٨
ثامناً: صفات مدير المدرسة الديمقراطي ----------١١٩

الفصل الخامس: استكشاف بيئة حقوق الإنسان في المدرسة

أولاً: مدخل----------١٢٥
ثانياً: ما هي البيئة الحالية لحقوق الإنسان في المدرسة؟ ----------١٢٥
ثالثاً: ما الذي يمكن عمله لتحسين بيئة حقوق الإنسان في المدرسة----------١٢٨
رابعاً: أفكار حول اجتماع صفي نموذجي----------١٣٤
خامساً: أمور ينبغي التفكير فيها ----------١٣٥

الفصل السادس: التربية والديمقراطية

أولاً: التربية والديمقراطية علاقة عائبة ----------١٤١

الفصل السابع: التربية والتعليم في الأردن

أولاً: التربية والتعليم في الأردن بين متطلبات المرحلة وتحدياتها ----------١٥٣
المصادر والمراجع ----------١٦١

الديمقراطية المدرسية