

الفصل الثالث

المدرسة وعاء التمدرس

مقدمة :

تعتبر المدرسة وعاء التمدرس وجهازه . فكل عمليات التمدرس المنظمة تتم من خلالها . وفي داخلها تتوفر مقومات انشطة التمدرس بكل أنظمتها وأجهزتها وعناصرها المادية والبشرية . ومع أن كل هذه الأمور من تمام عملية التمدرس ، إلا أنه ليس من الضروري للتمدرس أن يضمه بناء وحجرات ، فقد يحدث التمدرس بدونها إذا ما توفر طرفاه وهما المعلم والمتعلم . فحيثما وجدا يمكن أن تتم عملية التمدرس . وهناك بالفعل تمدرس بدون جدران ، وبدون مدارس قائمة مثل التمدرس عن طريق المراسلة ، أو عن طريق أشرطة الفيديو والكاسيت ، أو عن طريق الإذاعة والتليفزيون . ولكن يبقى للمدرسة دائما مكانتها العالية في كل المجتمعات وعلى مر العصور والأزمان لاسيما في تقاليدنا الإسلامية العريقة . فهي محراب للعلم له حرمة وقداسته . ومن دخله كان آمنا . وقد بلغ من قدسية مبناها أن ساوى أمير الشعراء بينها وبين البيت العتيق ، وقارب ثراها من ثرى مكة ، وطهرها من طهر يثرب . يقول أحمد شوقي :

بيوت مُنزّهة كالعتيق وإن لم تُستَر ولم تُحجب

يداني ثراها ثرى مكة ... ويقرب في الطهر من يثرب

إذا ما رأيتهمو عندها ... يوجون كالنحل عند الربى

رأيت الحضارة في حصنها ... هناك وفي جندها الأغلب

ويحتمد النقاش وتختلف الآراء حول أساليب المدرسة في قيامها بوظيفتها ومهمتها . وهناك من يقول بأن على المدرسة أن تقدم خبرات متماثلة لكل من الأولاد والبنات . وآخرون يرون أن كل طفل فريد في ذاته وعلى المدرسة أن تراعي الفروق الفردية . وهناك مدارس ترى أن يقسم الأطفال في مجموعات متجانسة في القدرة ليتمكن تعليمهم جيدا ، ومدارس أخرى ترى أن من الأفضل تعليم الأطفال في مجموعات غير متجانسة ، وبعض المعلمين يستخدمون طرقا معينة

لتعليم التلاميذ ، وآخرون يستخدمون طرقاً أخرى يعتبرونها أكثر كفاءة وفاعلية

إن المدرسة تخدم أغراض المجتمع وتعمل في حدود الإطار الذي رسمه لها . فمدارس الحضانه ورياض الأطفال يجب أن تركز جهودها على تربية الأطفال على العادات الصحية السليمة ، والحرص على النظام والنظافة والأخلاق الحسنة والسلوك القويم . والمدرسة الابتدائية تركز على تعليم مهارات الاتصال الأساسية كالقراءة والكتابة والحساب ومبادئ العلوم والمواد الاجتماعية . والمدرسة الثانوية تركز على إرساء قاعدة رصينة من التعليم العام ، حيث يدرس التلاميذ منهجاً موحداً في مختلف المواد الأدبية والعلمية ومنهجاً اختيارياً يتيح لهم الاختيار من بين مواد متكافئة ، وتعد أبنائها إعداداً فيه تخصص عريض علمي أو أدبي بحيث يستطيع بعضهم مواصلة تعليمهم الجامعي ، وآخرون يلتحقون بمعاهد فنية أو مراكز تدريب أو تلمذه صناعية ليشقوا طريقهم في الحياة .

المدرسة جهاز أيديولوجي :

إن المدرسة في دول العالم النامي ومنها البلاد العربية تعتبر الجهاز الأيديولوجي للدولة ، وتسخر لخدمة أغراضها ومراميها . ولذلك تسيطر عليها وتضعها تحت إدارتها المركزية . كما أن المنهج الدراسي الذي تقوم بتدريسه يعكس رغبات الدولة ومتطلباتها . والسياسيون وليسوا المربين المهنيين هم الذين يحددون الأهداف العامة للسياسة التعليمية ومنطلقاتها الأساسية وتوجهاتها الرئيسية . كما أن للمدرسة منهجها الخفي ، وهو موجود في جميع المدارس بصرف النظر عن نوع المدرسة أو مكانها . فهو يتطلب من التلاميذ في سن معينة أن ينضموا في مجموعات من حوالي ثلاثين تلميذاً تحت سلطان معلم مؤهل ليدرسوا ما بين خمسمائة إلى ألف ساعة أو أكثر في كل عام . وقد يكون المنهج مصمماً لتدريس أيديولوجيات مختلفة دكتاتورية أو تحريرية ، ورأسمالية أو اشتراكية ، أو غير ذلك . وذلك بصرف النظر عما إذا كان الهدف من المدرسة أن تخرج مواطنين أمريكيين أو فرنسيين أو يابانيين أو عرب أو مسلمين أو مهندسين أو محامين أو فنيين أو غير ذلك .

ويعني المنهج الخفي الممارسات والنتائج التربوية التي لا يعبر عنها صراحة في السياسة التعليمية أو المنهج المدرسي . فهي ممارسات مستترة خفية تبدو في تقسيم التلاميذ إلى مجموعات ، وتعليم الذكور والإناث مع اختلاف تعليمهم ، ونظام الثواب والعقاب في الفصول ، والعلاقات بين المعلمين والتلاميذ ، والإجراءات والقواعد المدرسية ، والمضمون المستتر للكتب المدرسية ، ومحتوى المواد التعليمية . وتشمل النتائج التعليمية للمنهج المدرسي الخفي التطبيق السياسي ، وتعليم الطاعة والانصياع ، وتعلم القيم والمعتقدات السائدة والعادات الثقافية ، وتعزيز التمايز الطبقي .

ويرى بعض المربين أن المنهج الخفي يحول عملية التعلم من كونها نشاطا إلى كونها سلعة تحتكر المدرسة سوقها . ففي كل الدول تعتبر المعرفة أهم ضرورات البقاء والعيش . بل وتعتبر صورة من صور النقود السائلة مثل الدينار والدولار . ومن المعروف أنه كلما زاد استهلاك الفرد من التعلم زاد مخزونه من المعرفة . وهكذا فإن المنهج الخفي يرسم نظاما طبقيا جديدا في المجتمع يحظى فيه من هم على حظ كبير من المعرفة بامتيازات خاصة ودخل مرتفع ، واتصال بأقوى أدوات الانتاج في المجتمع . هذا النوع من رأسمالية المعرفة يحظى بقبول كل المجتمعات الصناعية ، وأصبح أساسا عقلانيا لتوزيع الوظائف والدخل في نظر بعض المربين .

بيد أن أهم ملامح المنهج المدرسي الخفي في النظم التعليمية على اختلاف شاكلتها يتعلق بالتمييز بين الذكر والأنثى من التلاميذ . وهناك كثير من الكتب التي تؤكد على الرجل أكثر من المرأة ، وتبرز الجوانب الإيجابية عند الرجال والجوانب السلبية عند النساء . وتؤكد على دور المرأة في المنزل كأم أو زوجة أكثر من تصويرها في أدوارها خارج المنزل كعضو عامل في المجتمع . وبهذا يعزز المنهج الخفي سيطرة الرجل على المجتمع ، ودوره الغالب فيه مما يزيد من طموح الرجال نحو تقلد وظائف المجتمع ومواقع القيادة فيه . أما بالنسبة للمرأة فهو يولد فيها خنوعا وخضوعا واستسلاما للرجل ، وخنوعا بدورها التقليدي في المنزل. بل إن كثيرا من الكتب المدرسية تعطي دور البطولة والزعامة للرجل ولا

تعطي المرأة إلا أدوارا هامشية ثانوية في أغلب الأحيان . وهذا يعني تحيز المنهج المدرسي والكتب المدرسية للرجل ضد المرأة . وكذلك الأمر بالنسبة للمواد الدراسية . فهناك مواد تخصص تقليديا لكل من الذكر والأنثى . فالعلوم الرياضية وأنواع معينة من الأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية مقصورة تقريبا على الرجل . وبالمثل هناك أنشطة مثل الاقتصاد المنزلي والفنون الجميلة والرقص والموسيقى مقصورة تقريبا على المرأة .

المدرسة ورأس المال الثقافي :

تتضمن الثقافة اللغة وأنماط السلوك والمعرفة والعادات والقيم والمعتقدات والتقاليد . وتحاول المدرسة من خلال عمليات التثقيف إعادة صياغة الثقافة وغربلتها . ومن هنا يتعلم الأطفال في المدرسة جوانب الثقافة كما تردها المدرسة . كما يتعلمون أن بعض جوانب الثقافة أهم من الجوانب الأخرى . ومع تقدمهم ونموهم يتفاوتون في التحصيل المدرسي لاختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية . وتعمل المدرسة على تفضيل أبناء التمييزين في المجتمع . ومن هنا فإن المدرسة ليست محايدة في نقل الثقافة . وإنما تحيز لبعض فئات المجتمع على حساب الفئات الأخرى . ويميل بعض المفكرين التربويين إلى استخدام عبارة " رأس المال الثقافي " على غرار عبارة " رأس المال المادي " . وليس لدى كل فرد رأس مال مادي ، وإنما لديه بالتأكيد رأس مال ثقافي . أنظر (Gibson : p. 55) .

المدرسة كمنظمة :

يمكن أن ينظر إلى المدرسة كمنظمة من ثلاثة جوانب ، هي الجانب الإداري والمهني والاجتماعي . هذه الجوانب تتداخل فيما بينها ، ولا تنفصل . وإن كان الفصل هنا من أجل التحليل والتناول وتأكيد أو تغليب جانب على آخر . فالجدول المدرسي على سبيل المثال يتعلق بالجانب المهني في إعدادة ، وبالجانب الإداري في تنفيذة والإشراف عليه ، والتدريس يغلب عليه الطابع المهني ، وإن كان له جانب إداري . وناظر المدرسة يغلب عليه الجانب الإداري ، وإن كان له جانب مهني . والموجه الفني يغلب عليه الجانب الفني والمهني أكثر من الجانب الإداري ، والمشتريات والتوريدات وحفظ العهدة والملفات يغلب عليها الجانب الإداري ،

وكذلك الأعمال الروتينية العادية في المدرسة . وفي ضوء هذا الشرح نتناول الجوانب الثلاثة للمدرسة كمنظمة في السطور التالية .

أولا : الجانِب الإداري : تتعلق النظرة إلى الجانِب الإداري للمدرسة بالترتيبات الخاصة لإدارة الداخلية للمدرسة من حيث :

- تسلسل السلطة وتدرجها من قمة الهرم الذي يمثله مدير المدرسة إلى باقي مستويات الهرم وتشمل وكيل المدرسة ، المدرسين الأوائل ، المدرسين ، العاملين .

- تسلسل تدفق المعلومات والقرارات والتعليمات وفقا لتسلسل السلطة.

- تعيين الواجبات وتحديد الأدوار وتفويض السلطات اللازمة لسير العمل .

- إعداد ميزانية المدرسة بما فيها مصادر التمويل وبنود الإنفاق .

- الإشراف على الترتيبات المالية والمحاسبية وما يتعلق منها بالمشتريات والتوريدات .

- الإشراف على الأمور المتعلقة بالتلاميذ والمعلمين والعاملين .

- الإشراف على ترتيبات التحاق التلاميذ وتسجيلهم .

- الإشراف على الأمور المتعلقة بالمخازن والكتب والعهددة والأثاث والتجهيزات .

- الإشراف على السجلات المدرسية ونظام المراسلات .

- القيام بالأعمال المكتبية العامة .

ثانيا : الجانِب المهني : يتعلق الجانِب المهني للمدرسة بالأمور التي تمكن التلاميذ من التعلم وهي تشمل :

- الفصول المدرسية ومجموعات العمل في الفصل .

- الجدول المدرسي والدروس والأنشطة التعليمية .

- التجهيزات التعليمية من مقاعد ومعامل وكتب وأقلام وخرائط وأوراق ومواد تعليمية .
- تعيين المعلمين للفصول المختلفة لأداء واجباتهم التعليمية .
- الامتحانات والاختبارات وأساليب التقويم ومعايير النجاح والرسوب.
- ثالثا : الجانب الاجتماعي : ويتعلق بالترتيبات التي تجعل المدرسة مجتمعا في حد ذاتها وتعمل كوحدة اجتماعية في إطار قواعدها وتقاليدها وتشمل :
 - العلاقات الشخصية بين أعضاء المدرسة : المدير ، التلاميذ ، المعلمون ، والعلاقات غير الرسمية والمناقشات والتشاور .
 - الزبي الرسمي للتلاميذ والشعارات والعلامات المميزة .
 - المسابقات الرياضية والثقافية والألعاب .
 - العلاقة بالمجتمع المحلي والآباء واليوم الرياضي والزيارات المدرسية والحفلات الموسيقية .
 - الاجتماعات المدرسية والاحتفالات والاستعراضات .
 - تمثيل المجتمع المحلي الخارجي في مجالس المدرسة : الجمعية العمومية للمدرسة ، مجلس الإدارة ، مجلس الآباء والمعلمين .
 - وجود رقابة خارجية تمثل المجتمع الكبير : وزارة التربية والتعليم ، مجلس المحافظة ، إدارة التعليم المحلية ، المفتشون أو الموجهون ، الفنيون .

الضبط الداخلي للمدرسة :

يتحقق الضبط الداخلي للمدرسة من خلال التكامل والتعاون بين الجوانب الثلاثة المهني والإداري والاجتماعي . ويرى المتخصصون في علم الإدارة وعمل المنظمات الرسمية منهم " تالكوت بارسونز " * على سبيل المثال أن هذا التكامل

* لتفصيل الكلام عن هذا الموضوع ارجع إلى كتاب لنفس المؤلف بعنوان : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها .

ضروري من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها . يضاف إلى ذلك مساعدة المنظمة على التأقلم وتجديد كفاءتها باستمرار . ومن المهم للمدرسة كمظمة رسمية أن يتفهم جميع العاملين فيها لرسالتها المهنية والفنية لأن هذه الرسالة هي سر قيامها . فالهدف من المدرسة التربوية والتعليم ليس أي شئ آخر . وإذا عجز رجال المال والإدارة في المدرسة عن فهم هذا الهدف وأولوا عنايتهم إلى التحكيمات الروتينية والرفض بحجة أن البند لا يسمح بشراء هذا أو ذاك من المتطلبات الهامة لعملية التدريس والتعليم في المدرسة ، فإن المدرسة لن تستطيع القيام برسالتها على أحسن وجه . ولكن مثل هذه الأمور لا تحدث عادة لأن ناظر المدرسة وهو قمة الهرم الإداري بها رجل مهني إلى جانب سلطته الإدارية . وهو زميل للمعلمين وخرج من بينهم . ولكن التحدي الحقيقي للمدرسة يأتي إليها من الرقابة الخارجية عليها . وهو ما سنتناوله في السطور الآتية :

الرقابة أو الضبط الخارجي للمدرسة :

تهدف الرقابة أو الضبط الخارجي للمدرسة إلى التأكد من أن المدرسة تقوم برسالتها على أحسن ما يرام ، وأنها تعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها . وجزء من وظيفة هذه الرقابة الخارجية مساعدة المدرسة على أداء عملها والتغلب على مشكلاتها . وتمثل هذه الرقابة الخارجية فيما يأتي :

- المجالس البرلمانية أو الشعبية للبلاد .
- قوانين التعليم واللوائح والمراسيم المتعلقة بتنظيم أمور المدارس والتعليم .
- وزارة التربية والتعليم ، مجالس المحافظات ، والمجالس المحلية ، وإدارات التعليم الإقليمية والمحلية .
- الإدارة المسئولة عن تزويد المدارس بالمعدات والأثاث والتجهيزات والكتب .
- الممثلين للمجتمع الخارجي في مجلس إدارة المدرسة .
- الإدارة المسئولة عن صرف مرتبات العاملين وتعيينهم وترقياتهم وتدريبهم .
- المفتشون العاملون أو الموجهون العموميون .
- الإدارة المسئولة عن تنظيم الامتحانات العامة ومنح الشهادات الدراسية .

المدرسة العصرية الحديثة :

لكي تكون المدرسة عصرية أو حديثة ينبغي أن يكون بناؤها عصريا يوفر البيئة التربوية الصالحة ، ويسمح للمدرسة بالقيام بوظائفها بفعالية . وينبغي أن تكون مناهجها عصرية أيضا ، وأنشطتها حافزة مشيرة لحب الاستطلاع والتعلم والبحث . وينبغي أن يكون كتابها المدرسي عصريا وامتحاناتها بعيدة عن الرهبة والخوف . كما ينبغي إعلاء صوت المدرسة عن طريق إعلام تربيوي قوي يعمل بالتنسيق بين أجهزة الإعلام في الدولة ، وبين الأجهزة التربوية والتعليمية بها .

والمدرسة العصرية الحديثة تقوم إدارتها على جماعية القيادة من خلال المجالس واللجان وجماعية اتخاذ القرار وعدم انفراد شخص واحد باتخاذ المشاركة والتمثيل في المجالس واللجان وفي عملية اتخاذ القرار . كما أن المدرسة الحديثة تحرص على توفير مناخ عمل صحي يقوم على أساس الكفاءة والإنجاز وليس على أساس " الشللية " و " المحسوية " كما سبق أن أشرنا .

واجبات مدير المدرسة :

يمثل مدير المدرسة قمة الهرم الإداري فيها . وهذا يفرض عليه واجبات كثيرة متعددة . منها ما يتعلق بواجباته نحو رؤسائه ، ومنها ما يتعلق بواجباته نحو ممرضيه من معلمين وعاملين ، ومنها ما يتعلق بواجباته نحو مهنته ونحو التلاميذ ونحو الآباء والمجتمع الخارجي . ومن هنا يمكن أن نتصور ببساطة مدى تعدد الواجبات والأدوار التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها . وهو في قيامه بها يحتاج إلى مساعدة من جانب نائبه أو وكيله . كما يحتاج إلى مساعدة وتعاون وتكاتف الآخرين معه . وقد يفوض بعض سلطاته تسييرا لسير دولا ب العمل ، أو تخفيفا لأعبائه في جانب ليتيح لنفسه وقتا أكثر في جانب آخر أكثر أهمية . وقد يواجه في قيامه بهذه الواجبات والأدوار تعارضا أو تناقضا أو مشكلات ، وعليه أن يتصدى لكل ذلك .

أولا : واجباته نحو رؤسائه :

يعين ناظر المدرسة عادة بقرار من وزير التربية والتعليم أو من ينوب عنه . وهناك شروط معينة يجب توفرها في ناظر المدرسة ، منها توفر حد أدنى من

سنوات الخدمة بالتعليم ، والحصول على شهادة تربوية عليا أو جامعية ، وحصوله على تقارير ممتازة خلال سنوات عمله الأخيرة ، وتمتعه بالشخصية والسمعة الطيبة. وهذا يعني أن رؤسائه هم الذين يختارونه . ومن هنا كان من الطبيعي أن يحظى بثقتهم وتقديرهم ، وأن يجتهد في عمله لإرضائهم . وهو في سبيل ذلك يقوم بالواجبات الآتية :

- أ - اتباع تعليماتهم وتوجيهاتهم وتنفيذها بدقة .
- ب - حسن التصرف في إدارة المدرسة بكفاءة عالية .
- ج - حسن استخدام أموال المدرسة وميزانيتها والمحافظة على ممتلكاتها .
- د - كتابة تقارير دورية عن المدرسة وسير العمل بها ورفعها إلى المسؤولين فوقه .
- هـ - الحرص على جودة نتيجة المدرسة في الامتحانات العامة لأن ذلك معيار كفاءتها في نظر رؤسائه .

ثانيا : واجباته نحو مرؤسيه :

لمدير المدرسة أو ناظرها واجبات نحو مرؤسيه وهم المعلمون والعاملون . وواجباته نحو المعلمين يمتزج فيها الجانب المهني والفني والإداري ، أما واجباته نحو العاملين فهي إدارية غالبا . ويجب أن يحرص ناظر المدرسة على تحقيق الوئام والانسجام بين مرؤسيه من معلمين وعاملين ، وسيادة روح التعاون والجماعة الواحدة بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة . وهو في سبيل ذلك يمارس الواجبات الآتية :

أ - يتشاور دائما مع مرؤسيه حول الطرق التي تزيد من فعالية تصريف شئون المدرسة .

ب - يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين والعاملين كل على حدة للتباحث في الأمور التي تهم المدرسة . وقد يعقد اجتماعات تضم الجميع من حين لآخر عندما يتطلب الأمر ذلك .

ج - يفوض بعض سلطاته لتيسير سير العمل .

د - يهتم بحاجات مرؤسيه المشروعة ، ويعمل على تلبيتها ما أمكن ذلك ،
ويستمع إلى شكاوهم ومشاكلهم ويعمل على مساعدتهم للتغلب عليها .
هـ - يساعد المعلمين الجدد ويرعاهم ويهتم بشئونهم وحسن اندماجهم في المجتمع
المدرسي .

و - يهتم بالنمو المهني للمعلمين وعمل برامج تدريبية لهم وتنظيم اجتماعات
دورية للمعلمين لتبادل الخبرات والتجارب التي تساعدهم على فمهم المهني
ز - يشجع المعلمين المجتهدين بصفة خاصة على القيام بالبحث والتجريب
والتجديد .

ثالثا : واجباته نحو التلاميذ :

يعتبر مدير المدرسة أو ناظرها في نظر التلاميذ أهم شخصية في المدرسة
ولذلك يكون تأثيره عليهم كبيرا وفعالا . كما يعتبرونه المسئول الأول عن كل ما
يحدث بالمدرسة ، وهو في سبيل ذلك يقوم بالواجبات الآتية :

أ - التأكد من أن كلا منهم يتلقى التعليم المناسب ويلقى العناية والرعاية
الكافية .

ب - توثيق العلاقة بين المدرسة وآباء التلاميذ من أجل المصلحة العامة لأبنائهم .
ج - التأكد من سلامة التلاميذ وتوفير الأمن والأمان لهم في مناخ تربوي سليم .
د - الحرص على جودة مستوى المعلمين وقيامهم بتعليم التلاميذ إلى أقصى حد
ممکن .

هـ - التأكد من تدريس كل المواد الدراسية التي يشتمل عليها برنامج وخطة
الدراسة بالمدرسة .

و - توخي العدالة في معاملة التلاميذ وعدم التمييز بينهم ، ومحاربة المحسوبية
والمعاملة غير المشروعة

ز - التأكد من تساوي جميع فصول المدرسة في مستويات الامتحانات وفرص
التعليم والترفية .

ح - النظر في أي شكوى حقيقية للتلاميذ والتحقيق فيها إذا لزم الأمر ، واتخاذ القرارات الكفيلة بحلها .

ط - الاجتماع مع التلاميذ من حين لآخر لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم في إدارة المدرسة ، وستمع إلى ما لديهم من اقتراحات إيجابية .

رابعا : واجباته نحو مهنته :

إن مدير المدرسة أو ناظرها عضو في مهنة التعليم ، وهو عضو في نقابة المهن التعليمية شأنه شأن المعلمين . ومع أنه توجد في بعض النظم التعليمية مثل التعليم الإنجليزي روابط خاصة بنظر المدراس ، إلا أن هذا لا يخرجهم عن نطاق مهنة التعليم . ولكل مهنة دستور وأخلاقيات يلتزم بها أعضاؤها المنتمين إليها . ويصدق ذلك على مهنة التعليم . ويهتم دستور وأخلاقيات مهنة التعليم بالتأكيد على خدمة المجتمع والإلتزام بالأصول العلمية والتربوية في التدريس والتعليم ، وعدم استخدام الأساليب المتبعة في المهن الأخرى للمطالبة بزيادة المرتبات أو تحسين ظروف العمل ، مثل الإضرابات والمساومة الجماعية وما شابه ذلك . وتنصب واجبات ناظر أو مدير المدرسة نحو مهنته على تأكيد هذه الجوانب في تعامله مع المجتمع الخارجي ومجتمع المدرسة الداخلي بما فيه المعلمون والعاملون والتلاميذ .

خامسا : واجباته نحو آباء التلاميذ :

يعتبر آباء التلاميذ مصدر قوة للمدرسة . فهم يشاركون المدرسة في اهتمامها بتعليم أبنائهم . وهذا يعني أن الآباء طرف ثان للمدرسة في هذه المصلحة المشتركة . ومن هنا كان لناظر المدرسة واجب نحو آباء التلاميذ هو في الواقع نابع من هذه المشاركة . كما أنه يعتبر امتداداً لواجبه نحو الأبناء إلى الآباء . ويتمثل واجب ناظر المدرسة نحو الآباء في اشراكهم في إدارة المدرسة ، ومجالس الآباء والتشاور معهم في الأمور التي تهم المدرسة ، وتهتم بتعليم أبنائهم، والتعويل على مساعدتهم في حل مشكلات المدرسة التي يستطيعون تقديم العون فيها ، والاستماع إلى شكاواهم واقتراحاتهم فيم يتعلق بسير الأمور في المدرسة .

سادسا : واجباته نحو المجتمع المحلي :

المدرسة جزء من المجتمع المحلي ، ولا يمكن أن تنعزل عنه . ومع أن بعض المدارس تتخذ من جدرانها العالية وسيلة للتقوقع داخلها وعزل نفسها عن المجتمع الخارجي ، إلا أن ذلك يعتبر عملا غير مرغوب ، وليس في صالح المدرسة . والمدرسة الحية المتفاعلة هي المدرسة التي تعزز روابطها مع مجتمعها المحلي . وناظر المدرسة باعتباره رأس المدرسة وعقلها المفكر المدير عليه واجبات نحو المجتمع المحلي . وهي تتمثل في وجود تمثيل للمجتمع المحلي في مجلس إدارة المدرسة وتعزيز صلات المدرسة بالمؤسسات الثقافية والصناعية والتجارية والترفيهية الموجودة في المجتمع المحلي ، والاستفادة من خدمات هذه المؤسسات في تعليم التلاميذ وتدريبهم خارج المدرسة وداخلها ، وتنظيم رحلات خارجية لتلاميذ المدرسة ومعلميها للتعرف على ملامح البيئة المحلية وأهم معالمها .

نظام جيد للاتصال :

يجب ان يتوفر للمدرسة ، شأنها شأن أي منظمة أخرى ، نظام جيد للاتصال. ذلك أن عملية الاتصال ضرورية لسير العمل في المدرسة . وبدونها يتوقف العمل ويكف عن الدوران . فكل عضو في المدرسة يحتاج إلى معرفة التعليمات التي توجه عمله ، والقرارات التي تؤثر عليه ، وما يحدث في المدرسة بصفة عامة سواء كانت تتعلق به أو بغيره . فالمعلومات الخاصة بالسياسة العامة للمدرسة وما يستجد فيها ، ومواعيد وأوقات بدء الدراسة ، والحصص والفسح والانصراف ، والامتحانات ، وعقد الاجتماعات ، كلها أمور يتحتم على كل عضو في المدرسة أن يكون على علم بها . وبهذا يكون كل عضو متابعا لما يحدث في المدرسة ومهتما به . بل إن أداءه لواجبه يصبح من المتعذر تنفيذه أو القيام به بدون توفر المعلومات الضرورية لديه . ومن هنا كان من الضروري للمدرسة وجود نظام جيد للاتصال بها . وأي نظام فعال للاتصال يجب أن يتميز بما يأتي :

أ - وجود قنوات جيدة للاتصال بين العاملين في المدرسة . وتشمل هذه القنوات أسلوب تدفق المعلومات سواء كانت مكتوبة على الورق في صورة تعليمات

أو توجيهات أو في صورة تقارير أو رسائل الفاكس ، أو على لوحة الإعلانات أو مسموعة على التليفون أو الاتصال المباشر ، أو معلنة خلال الاجتماعات واللقاءات .

ب - وضوح التعليمات ومضمون الرسالة المطلوب توصيلها . وهذا يتطلب أن تكون التعليمات أو الرسالة بسيطة ومحددة ومختصرة بحيث لا يجد أي فرد صعوبة في فهمها ومعرفة المقصود منها .

ج - وصول التعليمات أو الرسالة في الوقت المناسب لاسيما فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بمواعيد الاجتماعات أو تنفيذ القرارات . إذ يجب وصولها مسبقا قبل الموعد بوقت كاف .

وهناك تفصيلات أخرى خاصة بنظم الاتصال يمكن الرجوع إليها في كتاب الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها لنفس المؤلف .

مكتب مدير المدرسة :

يمثل مكتب مدير المدرسة القلب النابض لها . فمنه تتدفق الحيوية والنشاط إلى باقي أجزاء المدرسة . وهو عنوان المدرسة وواجهتها . وهو أول ما يراه الزائر للمدرسة . ومنه يكون انطباعه وفكرته عن المدرسة بصفة عامة حتى وإن لم يزر أجزاء أخرى منها . ويتكون مكتب مدير المدرسة عادة من مكتب ودوايب وشانونات جانبية لحفظ الأوراق الخاصة ، وكراسي أو أرائك لجلوس الزوار والضيوف ، وترابيزة تتوسط هذه الكراسي وعليها باقة من الزهور . وقد توضع باقة أخرى على المكتب . وليس من الضروري أن يتوفر كل ذلك في كل مكتب لمدير المدرسة . وإنما يتوقف الأمر على نوع المدرسة ومستواها وظروفها . وإن لم توجد في مكتب مدير المدرسة مثل هذه الأشياء فمن الأفضل توفيرها ما أمكن . لما للمكتب من أهمية وحيوية كما أشرنا . ويوجد على المكتب عادة حافظتان إحداهما للبريد الصادر والأخرى للبريد الوارد تنظيما للعمل . ويجب أن يتأكد مدير المدرسة دائما من أن مكتبه مرتب ومنظم . فمن أسوأ الانطباعات التي يأخذها الزائر للمدرسة أن يرى مكتب مديرها تتناثر عليه الأدوات ، و تتراكم عليه أكوام الأوراق . كما يجب أن تكون الحجرة بصفة عامة نظيفة مرتبة ترتيبا

جميلا لنفس السبب . يضاف إلى ذلك أن مثل هذا الجو المنظم المرتب الجميل يساعد مدير المدرسة على أداء عمله بارتياح وسعادة . وقد يرى القارى في هذا الوصف نوعا من الرومانتيكية . ولا ضير في ذلك ، فجمال الحياة وبهجتها في رومانتيكيتها . وذلك بشرط واحد هو ألا تؤثر سلبيا على واجبات مدير المدرسة ومسئولته .

مفكرة المكتب :

من الأمور الضرورية توفر مفكرة لمكتب مدير المدرسة . وتتضمن هذه المفكرة الصورة الكاملة لأنشطة السنة الدراسية ككل ، وأوقاتها ومواعيدها . وهدف هذه المفكرة مساعدة مدير المدرسة على تنظيم أوقاته ومواعيده وتذكيره دائما بهذه المواعيد حتى يحافظ عليها ولا يحدث تناقض بينها . ويجب أن تعد المفكرة في بداية العام الدراسي وتتضمن المعلومات الضرورية التي تتعلق بنشاط المدرسة خلال العام بأكمله ، ومن أهم هذه المعلومات ما يأتي :

- أ - التواريخ والمواعيد المتعلقة ببداية العام الدراسي ونهايته والعطلات الصيفية والوطنية والدينية .
- ب - مواعيد طلب المستروات والتجهيزات والمعدات والأدوات المدرسية وإعداد الميزانية وإعداد التقارير وإرسالها للمسؤولين .
- ج - مواعيد الاجتماعات والمؤتمرات والمجالس الداخلية والخارجية التي يجب أن يحضرها مدير المدرسة .
- د - مواعيد زيارات المسؤولين والمفتشين أو الموجهين الفنيين .
- هـ - المواعيد الطارئة التي تدرج في المفكرة بعد إعدادها .

السجلات والتقارير :

لكل مدرسة نظام لحفظ السجلات والتقارير لما لها من أهمية عند الحاجة إليها أو طلب الرجوع إليها . وبعض هذه السجلات لا غنى عنها . ومن أهمها :

- أ - سجلات أسماء المقبولين والمقيدين من التلاميذ بالمدرسة وهي تشمل أسم التلميذ وجنسه وتاريخ ميلاده وعنوانه .

- ب - سجلات أسماء التلاميذ حسب الفرق والفصول الدراسية .
- ج - سجلات نتائج امتحانات التلاميذ ودرجاتهم .
- د - سجل الزيارات والأحداث المدرسية .
- هـ - سجلات الجدول المدرسي وخطة الدراسة .
- و - سجلات التحقيقات والعقوبات المدرسية .
- ز - سجلات الشئون المالية والميزانية .
- ح - سجلات المشتريات والتوريدات .
- ط - سجلات المخازن والعهدة .
- ي - سجلات التقارير الفنية .
- ك - سجلات الاجتماعات المدرسية والمجالس .
- ل - سجلات تقارير تقدم التلاميذ .
- م - سجلات حضور وانصراف العاملين والمعلمين .
- ن - سجلات الوثائق التعليمية وتشمل : قوانين التعليم واللوائح المنظمة له والنشرات الرسمية ولوائح الامتحانات والعقوبات ، وترتيبات الأمن والسلامة .

الصحة والأمان :

ترتبط الصحة والأمان بالنظام في المدرسة . فالمدرسة التي تعمها القذارة ولا يحسن تلاميذها الاهتمام بنظافتهم وملابسهم هي مدرسة غير صحية . والمدرسة التي لا يكون فيها التلميذ آمناً على نفسه هي مدرسة غير آمنة . فمن حيث الصحة يجب أن تتأكد المدرسة من أن كل تلاميذها يحرسون على نظافتها ونظافة أنفسهم وملابسهم ، وأن يكون هناك نظام للإشراف للتأكد من ذلك عن طريق ملاحظة المشرفين أو المعلمين في الفصل لتلاميذهم . وهناك اعتبارات أخرى يجب أن تهتم بها المدرسة منها الفحص الطبي للتلميذ قبل التحاقه بالمدرسة ، والفحص الدوري له بعد التحاقه بها . ومنها ملاحظة المشرفين والمعلمين لأي

علامات مرضية أو غير صحية على التلميذ وإبلاغها لإدارة المدرسة أو طبيبها أو الوحدة العلاجية . ومنها الاهتمام بتوفر المتانة والسلامة في مباني المدرسة حتى لا تمثل خطراً صحياً أو جسماً للتلاميذ بوقوعها أو تدهمها . ومنها قيام المدرسة بالتوعية الصحية للتلاميذ والاهتمام بصحتهم الشخصية .

ومن حيث الأمان فمن مسئولية المدرسة التأكد من توفر الأمان والسلامة فيها . ومن مسئولية إدارتها تلافي وقوع أي حوادث غير ضرورية . وقد تتعرض هذه الإدارة إلى المساءلة القانونية في حالة وقوع حادث لتلميذ في المدرسة نتيجة الإهمال أو التقصير منها . ويجب أن تكون هذه الإدارة بما فيها المعلمون على علم بالخطوات التي يجب أن تتخذ عند تعرض أحد التلاميذ لحادث أو أصابته . وهناك أيضاً اعتبارات السلامة المتعلقة بالحريق . وتوجد عادة في كل مدرسة ترتيبات خاصة بذلك . وعلى إدارة المدرسة التأكد من توفر جانب السلامة والاحتياطات ضد الحرائق . وهناك احتياطات أخرى يمكن أن تتخذها المدرسة منها عدم التدخين إلا في الحجرات الخاصة بالجلوس ، وعدم حمل التلاميذ للكبريت أو الولاعات ، ووجود نظام للإنذار بالحرائق ، وتفهم المعلمين التلاميذ بما يتوجب عليهم عمله عند سماع إنذار بالحرائق .

إدارة المدرسة والمعلم :

ينبغي أن تتسم العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلم بالتعاون والانسجام والاحترام المتبادل ، ولا يجوز لإدارة المدرسة أن تعتبر نفسها سلطة فوقية على المعلم تأمره فيطيع . فالمعلم ليس " رويوتا " أو إنساناً آلياً . وإنما هو إنسان كرمه الله وله مكانته الإنسانية والمهنية بحكم ما تلقاه من تعليم وتدريب . والمعلم بحكم عمله قد يحتاج ، في بعض المواقف ، مساعدة إدارة المدرسة في توفير نوع من الأجهزة أو المواد التعليمية أو الاستهلاكية وغيرها من الأدوات والمواد اللازمة لدروسه . وإذا كانت إدارة المدرسة بيروقراطية جامدة فإنها قد تجد العذر في الرفض بأن ميزانية المدرسة لا تسمح ، أو قد ترى عن غير حق أن هذه الأشياء لا لزوم لها . أما إذا كانت إدارة جيدة متفهمة فإنها تستطيع أن تدرك على الفور مدى حيوية وأهمية طلب المعلم وتحاول أن تساعد بكل الطرق المتاحة

لها ، وأن تدبر الأمر معه . وكذلك الحال بالنسبة للأمور الأخرى التي تتعلق بنظام سلوك التلاميذ في الفصل، وعلاقة المعلم مع آباء التلاميذ . فالمعلم قد يحتاج أحيانا لمساعدة إدارة المدرسة في التعامل مع تلميذ مخرب في الفصل عجزت كل طرق المعلم عن إصلاحه .

وقد يأتي أحد آباء التلاميذ إلى إدارة المدرسة شاكيا من سوء معاملة المعلم لابنه . ومن أسوأ ما تقوم به إدارة المدرسة في هذه الحالة مناصرة الأب على المعلم حتى ولو كان على حق . وللأسف أن ذلك قد يحدث أحيانا من إدارة المدرسة لحل المشكلة بسهولة وسرعة . فقد يقول ناظر المدرسة للأب المشتكي دون أن يرجع إلى المعلم كلاما مطبيا خاطره . وقد يقدم له أسفه واعتذاره بالنيابة عن المعلم . والتصرف الصحيح لإدارة المدرسة في هذه الحالة أن تستمع إلى شكوى الأب ثم تعده بمناقشة الأمر مع المعلم للإطلاع على وجهة نظره ثم إبلاغه بالنتيجة . وقد تكون إدارة المدرسة متحاملة متحيزة ضد بعض المعلمين . وقد تكون قد كونت عنهم انطبعا خاطئا نتيجة موقف معين أو اثنين . ثم لا تحيد عن ذلك ولا تغير فكرتها مهما بدا من المعلم فيما بعد من حسن التصرف والسلوك . فناظر المدرسة الذي يرى مدرس الحساب يطالب تلميذاً نام على نفسه أثناء شرح الدرس بحاصل ضرب 3×4 ولا يعرف الإجابة ، ويكرر عليه السؤال ولا يجيب، وأخيرا ينخرط التلميذ في البكاء والتلاميذ يضحكون ، سيكون فكرة سيئة عن المعلم من هذا الموقف الذي قد لا يتكرر ، لأن أي معلم يتعلم من أخطائه شأنه شأن أي إنسان ذكي .

ومن القصص التي تروى في الأدب التربوي أن زائرا للمدرسة أراد أن يزور فصول المدرسة فاعتذر له الناظر عن زيارة فصل معلم معين لأن الزائر لن يرى في الفصل ما يسره لأن المدرس في نظر ناظر المدرسة ضعيف ، وأن العيب فيه وليس في التلاميذ . وهذا موقف مشين لناظر المدرسة ولا ينبغي أن يقتدى به أي ناظر آخر . إن إدارة المدرسة الجيدة المتفاهمة ينبغي ألا تقلل من أهمية المعلم وكرامته ومن مسئوليتها أن تساعد المعلم على النمو المهني ، إما من خلال الاجتماعات المدرسية التي تناقش فيها مشكلات المعلمين والتلاميذ ، وإما من

خلال التدريب الذاتي للمعلم ، أو من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة التي تعدها السلطات التعليمية بصفة دورية .

كفاءة المدرسة ومؤشراتها :

إن تعريف كفاءة المنظمة ونماذجها ومعاييرها متباينة لدرجة أن أي تعريف واضح غير ممكن ، بل وغير مرغوب . ذلك أن كفاءة أي منظمة هي عملية متعددة الجوانب . وبعض المؤلفين يعرفونها في إطار تحقيق الأهداف ، وآخرون يعرفونها بالتركيز على النتائج التعليمية الإضافية المرغوبة مثل رضا العاملين والعمليات والمضمون التنظيمي . آخرون يعرفون كفاءة المنظمة بأنها المدى الذي تصل إليه المنظمة كمنظما اجتماعي تتوفر له مصادر ووسائل معينة في تحقيق أهدافها وأغراضها بدون أن تضع اعضاؤها تحت ضغط وتوتر غير لازم أو ضروري.

وقد استطاع البحث التربوي أن يحدد مؤشرات يمكن استخدامها لقياس الكفاءة في المنظمة التعليمية . فهناك أعمال " إدموندز " Edmonds عام ١٩٧٩ التي تشير إلى خمسة مؤشرات متميزة للكفاءة أو للأداء الكفاء في المدرسة هي:

- أ . توقعات عالية للكفاءة التدريسية من جانب هيئة العاملين .
- ب . قيادة قوية من جانب مدير المدرسة .
- ج . مناخ موجه نحو العمل في المدرسة يسوده النظام والهدوء .
- د . الاهتمام بالتركيز على الأنشطة الأكاديمية من جانب هيئة العاملين .
- هـ . متابعة تقدم وتحصيل التلاميذ بصورة متكررة .

وتؤكد دراسات أخرى على مؤشرات أخرى مثل التركيز على إرساء الإدارة الذاتية للمدرسة ، وقيادة تدريسية قوية ، واستقرار هيئة العاملين ، ووجود اجماع على الأهداف ، وتنمية هيئة العاملين في المدرسة ، ومساندة وتنفيذ ومؤازرة الآباء لها ، وإحراز النجاح الأكاديمي ، والاستخدام الفعال الأمثل للوقت. وينبغي أن نشير إلى أنه على الرغم من وجود بحوث متزايدة عن الكفاءة التدريسية ، فإنه لم يتوصل بعد إلى اتفاق مرض وشاف لتحديد مؤشرات الكفاءة التدريسية . أنظر (Creemers and Reynolds : p. 167)