

المهارات النفسية والاجتماعية

لمدير المدرسة

علوي عبد الله طاهر

مدخل:

التنظيم الإداري هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة على ضوء الامكانيات المتاحة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأدنى مجهود وأقصر وقت وبأقصى كفاءة ممكنة.

ولهذا تعتبر الإدارة نوعاً من العمل الذهني المرتبط بشخصية المدير، لأنها نشاط يعتمد على التفكير ويتطلب القيام به عدداً من المهارات، مثل:

- مهارة قيادية متميزة، ومعرفة علمية.

- أدوات وأساليب تحليل علمية، يتم من خلالها تطبيق المعرفة العلمية.

- طرائق علمية مبنية على أساس القياس والتحليل.

والإدارة أيضاً عملية سلوكية تعتمد على قدرة المدير في التصرف لمعالجة أية قضية أو مشكلة، وعلى مدى قدرته في مواجهة المواقف المختلفة واستجابته لها، ومدى تحركه بسرعة ومرونة عند تعامله مع المواقف الطارئة.

وقد أستدل على ذلك بقوله الله تعالى: «إن خير من استاجرت القوي الأمين» وفي ذلك رضي الله عنه يقول: «اللهم أشكو إليك جلد الفاجر وعجز الثقة» فالواجب في كل ولاية الأصلاح بحسبها «2» وهذا ابن حزم الأندلسي يرى في الذي يتولى القيادة توفر عدة شروط منها:

- 1- أن يكون قريحياً.
- 2- أن يكون بالغاً.
- 3- أن يكون رجلاً.
- 4- أن يكون مسلماً.
- 5- أن يكون عالماً.
- 6- أن يكون قوياً.
- 7- أن يكون شجاعاً.
- 8- أن يكون تقياً «3».

أما الفارابي، فإنه يرى ضرورة توفر نوعين من المعايير في القائد «الإداري» النوع الأول: معايير فطرية، أما النوع الثاني: فهي معايير مكتسبة وقد حدد المعايير الفطرية بأثني عشر معياراً هي:

- 1- سلامة البدن.
- 2- الفهم الجيد.
- 3- القدرة على الاستيعاب.
- 4- الذكاء.
- 5- حسن العبارة.
- 6- حب العلم والعلماء.
- 7- النزاهة.
- 8- الصدق.
- 9- الترفع عن الصغائر.

أ- ما أهمية معرفة المدير لنفسه؟
قليل في الأثر «رحم الله امرءاً عرف قدر نفسه» وهذا يعني أن كل إنسان ينبغي عليه أن يعرف أين يضع نفسه في السلم الاجتماعي حتى لا يتعرض للاذلال والمهانة أو الاخفاق والعجز عن القيام بالواجب الذي تفرضه عليه وظيفته الاجتماعية.

ولذلك شدد العلماء المسلمون - قديماً - في المعايير التي ينبغي توفرها في الشخص الذي يتحمل مسؤولية إدارية أو قيادية، وذكروا ذلك في مؤلفاتهم، ليطلع عليها كل شخص يراد تكليفه بتحمل مسؤولية إدارية، ويقيس قدراته وامكانياته على أساسها، ولهذا السبب كان بعض من يطلب إليهم تولي القضاء يرفضون قبول الوظيفة لأنهم يعرفون أنهم لن يكونوا قادرين على تحمل أعبائها، لإفتقارهم لبعض المهارات والصفات أو الخصائص التي تتطلبها الوظيفة.

فباين خلدون مثلاً يشترط في القائد «الإداري» أربعة شروط هي:

- 1- العلم.
- 2- العدالة.
- 3- الكفاية.
- 4- سلامة الحواس، والأعضاء «أ» أما ابن تيمية فقد اشترط في الذي يتولى الولاية شرطان هما:

- 1- القوة.
- 2- الأمانة.

وعلى أساس ذلك فإن المدير يتعامل مع طبيعة بشرية متغيرة ومتطورة يصعب التنبؤ بسلوكها، ولذلك يجب أن يتحلى ببعض الصفات الشخصية والعقلية إلى جانب اعداده ومؤهلاته العلمية، حتى يستطيع القيام بوظائفه، ومن وظائف المدير الأساسية مايلي:

- 1- اتخاذ القرارات.
- 2- رسم السياسات والاستراتيجيات.
- 3- وضع وسائل الاتصال.
- 4- تحليل المؤثرات البيئية المحيطة بالمنظمة.
- 5- وضع الخطط والبرامج اللازمة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، وتنمية المواهب والقدرات والارتقاء بالروح المعنوية للعاملين في المنظمة.
- 6- الرقابة.
- 7- التوجيه والتنسيق.
- 8- التكوين، والتغيير إذا اقتضت الضرورة.
- 9- التطوير.

ومن غير شك فإن المدير لا يستطيع القيام بهذه الوظائف ما لم تكن لديه عدد من المهارات النفسية والاجتماعية، والتي تمكنه من القيام بمهامه خير قيام، وأهمها معرفته لذاته، ولذوات الآخرين، وحصوله على اعترافهم، وقدرته على استخدام مصادر التأثير فيهم، وتهيئة فرص الاتصال بينهم .. وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

ب، ما أهمية معرفته لذوات

الأخرين؟

بما أن الإنسان كائن اجتماعي حي، فإن هناك جملة من الخصائص الفطرية التي يتسم بها، وتتحكم في سلوكه، مثل: «8»

1- إنه يكتنز في داخله مجموعة متكاملة من الطاقة يتصرف بها وفقاً لاختياره الحظ، فهو إما أن يحتفظ بهذه الطاقة لوقت الحاجة أو يضيعها، أو يشغلها بكفاءة عالية.

2- إنه يمتلك قدرة وطاقة طبيعية ذات فعالية مستمرة للنمو والتوافق أو التكيف والاختيار.

3- لديه عزيمة وتحده الرغبة في تحقيق أهداف معينة، مما يجعله يستغل طاقته لتحقيق أهدافه.

4- إنه فريد في صفاته، فكل انسان له شخصيته الفريدة وطاقاته المميزة أو التميز التي يواجه بها نفسه ذاتياً.

5- إنه كائن يمكن توجيهه وترغيبه لتحقيق الأهداف من خلال اشباع حاجاته وارضاء دوافعه.

ومن هنا تأتي أهمية معرفة مدير المدرسة لذوات الآخرين ممن يعملون معه أو ممن يتعاملون معه، حتى يستطيع توجيههم أو التعامل معهم وفقاً لخصائص كل منهم.

إذ أن هناك عدة مجالات للتوجيه في المدرسة يقوم بها المدير - عادة - وهي مجالات تتطلب بالضرورة

معرفة المدير لذوات الآخرين ممن يعملون معه، ومن هذه المجالات على سبيل المثال لالحصر مايلي: «9»

1- توجيه الموظفين الجدد ليفهموا أعمالهم، ويقوموا بواجباتهم على الوجه الأفضل.

2- توجيه الهيئة التعليمية لغرض رفع مستواها المهني وتحسين أدائها التدريسي.

3- توجيه المعلمين الجدد، لتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليحسن أدائهم، ويتطور مستواهم التدريسي.

4- توجيه الطلبة على المهارات الدراسية والانضباط للنظام المدرسي.

5- توجيه أولياء الأمور للاهتمام بأبنائهم الطلبة ومتابعة نشاطات أبنائهم أولاً بأول وإيجاد علاقة متينة بينهم وبين المدرسة.

6- توجيه أفراد المجتمع المحلي، للتفاعل مع النشاطات المدرسية المختلفة، ومساعدة المدرسة على حل بعض مشكلاتها، أو التخفيف من بعض أعبائها.

غير أن التوجيه الفعال في المدارس تحكمه عدة عوامل منها: «10»

1- عامل الرشد: أي القدرة على تحليل حاجات الآخرين من مدرسين وطلبة وعاملين فالمدير الناجح هو الذي يستطيع اشباع ذلك لتحقيق التكامل مع الأهداف.

2- عامل التحفيز: أي القدرة على تحفيز العاملين عن طريق تحقيق

7- القدرة على معرفة اتجاهات هيئة التدريس من خلال الاجتماعات وما يحدث فيها من مناقشات.

8- التعرف على البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ومحاولة الاسهام في حلها، بإعتبار المدرسة مركز اشعاع للبيئة.

9- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية، وما يتصل بعمله منها، وكذلك الشؤون القانونية التي يتعرض لها العمل التربوي.

النوع الثاني: الصفات الشخصية:

وهي الصفات التي تتعلق بالتكوين العام لمدير المدرسة من النواحي الفكرية والوجدانية والاجتماعية، وغيرها.

وتتمثل هذه الصفات في الآتي: «7»

1- الاحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، بحيث ينعكس هذا على العاملين معه، سواء المعلمين منهم، أو الإداريين أو الفنيين أو الطلاب.

2- مراعاة العدالة التامة في تعامله مع مرؤوسيه دون محاباة أو تحيز أو طائفية أو عصبية أو حزبية أو السماح بوجود الوشاة بين العاملين.

3- اتخاذ القرار بصورة علنية وفي اجتماع عام بعد مناقشة واقناع دون موارد أو تسفيه لمقترحات أو آراء الآخرين.

4- الاتسام بالخلق الطيب والقوة الحسنة لزملائه المعلمين أو غيرهم من العاملين أو أبنائه الطلاب، سواء في احترامهم المواعيد أو المشاعر الإنسانية أو حسن المظهر.

5- التواضع دون ضعف، والحزم دون تعسف، وال مرونة دون تراخ، والبعد عن مواقف العداء أو الشك.

6- القدرة على ابداء الملاحظات البناءة دون سخرية أو انتقاص من قدرة العاملين معه، أو التقليل من قيمة جهودهم.

7- القدرة على اكتساب الصداقات مع الاستفادة من آراء الآخرين.

8- سعة الأفق والقدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة.

9- الاستعداد للبدل والتضحية والتعاطف.

ومن غير شك فإن هذه الصفات أو المعايير قد لا تتوفر جميعها في شخص واحد، غير أنها صفات مطلوبة وهامة، فبدونها لا يكون

المدير ناجحاً، لذلك فإن المدير الذي يعرف نفسه جيداً، ويعرف نقاط الضعف والقوة في شخصه

، يستطيع أن يقوم بنفسه ويصحح أخطائه ويتجنب سلبياته ويؤكد على ايجابياته، ويطور من قدراته

باستمرار، سعياً لتوفير أكبر قدر من تلك الصفات والمعايير في شخصه ليكون مديراً ناجحاً.

10- الزهد.

11- العدل.

12- الشجاعة والحزم.

أما المعايير المكتسبة فقد حددها في ستة معايير هي:

1- الحكمة.

2- العلم.

3- القدرة على الاستنباط.

4- الاجتهاد.

5- معرفة العلوم الماضية.

6- أن تكون لديه خبرة بالأمور التي يقدم عليها. «4»

أما الغزالي فقد أورد مجموعة من المعايير التي يجب أن يتصف بها القائد «الإداري» وهي:

1- الحلم.

2- حسن الخلق.

3- التواضع.

4- العلم.

5- الصدق.

6- الطمأنينة.

7- الوفاء.. وغيرها. «5»

وهكذا.. فإن علماء المسلمين كانوا يتشددون في المعايير التي ينبغي توفيرها في الشخص الذي تسند إليه وظيفة قيادية.

حتى لا يتولاهما من ليس أهلاً بها، وكان الناس لا يتجرؤون على تولي أي منصب مالم تتوفر فيهم المعايير والشروط المطلوبة لذلك، لأنهم يعرفون أنفسهم وقيسون قدراتهم وحدود امكانياتهم، ولذلك كانوا يحظون باحترام رؤسائهم ومرؤوسهم، وكان القائد مهيباً، وتعليماته مسموعة، وتوجيهاته مطاعة، وأوامره نافذة.

وإذا ما أتقنا إلى العصر الحديث والمعاصر ووقفنا عند آراء بعض علماء الإدارة الحديثة، أو علماء علم النفس الاجتماعي، وخاصة فيما يتعلق بالمعايير التي ينبغي توفيرها في مدير المدرسة، لوجدناهم يقسمونها إلى قسمين رئيسيين، أو إلى نوعين من الصفات: النوع الأول: الصفات المهنية، مثل: «6»

1- الإدراك الكامل لأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها، وعلاقة ذلك بالأهداف الاجتماعية، ومع الدراية الكافية بالمراحل التعليمية المختلفة وصلة كل منها ببقية المراحل.

2- الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف، وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة المعاصرة.

3- معرفة خصائص التلاميذ في مرحلة النمو التي يمرون بها ومتطلبات هذا النمو، ومراعاة ذلك في العملية التربوية.

4- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وفي تعاون مثمر فعال.

5- القدرة على تنسيق جهود العاملين، ومع اتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار.

6- القدرة على توجيه العاملين، إلى جانب القدرة على إدارة الاجتماع بنجاح.

الرضا الوظيفي لديهم، وابعادهم عن مظاهر القلق والتوتر.

3- عامل الاتصال: أي تدفق المعلومات باعتبار ذلك وسيلة لنقل التوجيهات والبيانات الضرورية لغرض التأثير في السلوك.

يقول الدكتور/ ماهر القيسي:

حيث أن المدرسة مجتمع بشري يتكون من أفراد لهم خصائصهم

وحاجاتهم، ويرتبطون بعضهم ببعض في علاقات متشابكة، فإن مدير المدرسة ينبغي أن يمتلك المهارات اللازمة لتحريك العاملين معه، كما ينبغي توفر المهارة اللازمة لفهم العلاقات الانسانية المتشابكة والضغوط النفسية المؤثرة على فاعلية الأداء الفردي والجماعي، والدوافع المحسنة للسلوك، والحاجات الفردية، والصراعات الناجمة عن طريق تقاطع الأدوار وسواها من المهارات التي تساهم في تفعيل النشاطات الفردية، والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب، للانطلاق نحو تحقيق الأهداف التربوية التي تنشدها المدرسة. «11»

ج: كيف يستطيع مدير

المدرسة الحصول على اعتراف

وقبول الآخرين به؟

من المعروف أن مدير المدرسة ينبغي أن يضطلع بأدوار متعددة، لا تقتف فقط عند حدود الأعمال والواجبات المنطوية اليومية بل تتسع لتشمل العملية التعليمية بكل تفاصيلها وعناصرها، إذ يقع تحت مسؤوليته:

- تنمية العاملين معه.
- تطوير المناهج وأساليب التعليم.
- تقويم وإدارة شؤون الطلبة.
- صيانة البناء المدرسي وتجهيزاته.
- تنمية الموارد المالية والمادية للمدرسة.
- تحسين الهيكل التنظيمي للمدرسة.
- تمكين روابطها بالمجتمع المحلي.. وغيرها.

وهذا يعني أن مدير المدرسة يتحمل أعباء تستوجب أن يكون ممثلاً بالحوية والنشاط، ويمتلك قدراً من الديناميكية والابداع والابتكار، لأنه الرئيس الأعلى في المدرسة، ولا بد أن تكون قيادته لها قيادة واعية ومسؤولة، فموقعه يتطلب سلطات ومسؤوليات محددة، ومهارات وقدرات معترف بها من قبل الآخرين.

إذ بدون اعتراف الآخرين ممن يتعامل معهم بسلطاته ومسؤولياته وبدون اعترافهم أيضاً بتميزه عنهم ببعض المهارات والخصائص، سوف يكون عاجزاً عن القيام بدوره على النحو الأفضل، وبالتالي لا يستطيع الوفاء بالتزامات الدور كما هو مرسوم ببعديه الرسمي والشخصي.

وكما هو معروف فإن الدور الرسمي لمدير المدرسة يتمثل في الذي يتم تحديده من قبل السلطات المسؤولة عن المدرسة، أما البعد الشخصي فيتمثل في مدى استجابة مدير المدرسة لما تحدده له السلطات المسؤولة عن المدرسة على اختلاف مستوياتها.

وتتأثر طريقة أداء مدير المدرسة لدوره بمالديه من صفات شخصية وبحالته الاجتماعية والنفسية، وكذا بدرجة تأهيله المهني والأكاديمي، وبمدى فهمه لأبعاد دوره ومسؤولياته.

ولكي يمارس مدير المدرسة مهام دوره بفاعلية لا بد له من سلطة تؤيده وتسانده، لأن السلطة تعتبر من أبرز مستلزمات الدور، فبدونها لا يستطيع المدير القيام بأعباء الوظيفة الإدارية الملقاة على عاتقه مسؤولية النهوض بها، وهي إحدى المقومات الهامة التي تمكن المدير من محاسبة رؤوسه، مساءلتهم عن مسؤولياتهم، وهي كذلك تمكنه من ممارسة مسؤولياته بكفاءة وفاعلية، لأنها تعطيه صلاحية التصرف في اتخاذ القرار، والمكافأة والعقاب، وتوجيه أعمال العاملين معه من معلمين وإداريين وطلبة، وتمكنه من تقسيم العمل، ووضع البرامج وتحديد الواجبات.

وهذا يتطلب بالضرورة اعتراف الآخرين بدوره وبسلطاته ومسؤولياته، وقبولهم لقراراته والتزام العاملين معه بأداء أدوارهم وقيامهم بالمهام الموكلة إلى كل منهم بالطاقة الممكنة.

إن السلطة الوظيفية للمدير قد أعطته الحق في متابعة وتقييم أداء العاملين معه وتوجيههم، والحق في اتخاذ الإجراءات المناسبة في مكافأة المجد ومحاسبة المقصر، أما الوجه الآخر لسلطته فمصدرها ما يتمتع به هو من قدرات ومهارات ومزايا شخصية، تجعله محبوباً لدى الآخرين، وموضع ثقتهم، وبالذات الذين يتعامل معهم يومياً، فإذا ما كان محبوباً لديهم ومحترماً، ووثقوا به صار بالنسبة لهم مرجعاً، وبالتالي ينفذون أوامره، ويساعدونه في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بالصورة التي يريدها.

وقد أكد العديد من علماء الإدارة على أهمية المزايا الشخصية التي ينبغي توفرها في المدير لضمان نجاحه في أداء دوره كاملاً، لذلك حاول بعضهم تحديد بعض المهارات أو القدرات التي ينبغي أن يتمتع بها كل مدير لكي يرتقي بمسؤولية إدارية، وينهض بمهام وظيفته ولنقف قليلاً عند آراء بعضهم:

يرى «يوخ» أن مدير المدرسة الناجح لا بد أن يجمع في شخصه قدرتين أوليتين:

الأولى: القدرة على تنظيم الظروف التي تمكن أعضاء الهيئة التعليمية والعاملين في المدرسة من تحقيق الأهداف.

والثانية: القدرة على إقامة علاقات تقوم على أساس الثقة المتبادلة والصدقة والود والاحترام. «11»

وإذا ما استطاع مدير المدرسة مساعدة المعلمين والعاملين معه على تحقيق أقصى قدر من الأهداف التعليمية في أجواء تسودها علاقات انسانية ايجابية فيها احترام متبادل، كان هذا المدير ناجحاً بالضرورة، لأنه سيكون من غير شك قد كسب احترام الآخرين، وحظي باعترافهم بدوره في قيادة العملية التعليمية داخل المدرسة.

د: كيف يستطيع المدير

استخدام مصادر التأثير على

الآخرين بفاعلية؟

لما كان مدير المدرسة هو الرجل الأول المسؤول عن تنفيذ أهداف العملية التعليمية والتربوية في إطار مدرسته، فإن الدور الذي ينبغي أن ينهض به يأخذ أبعاداً إدارية، وفنية، وإنسانية، وقيادية، وتقويمية، وتخطيطية، وكل بعد من هذه الأبعاد يضع على عاتقه عدداً

من المسؤوليات التي لا يستطيع لوحدته القيام بها ما لم يكن مسنوداً من قبل العاملين معه وأعضاء المجتمع المحلي، لذلك عليه أن يستخدم المصادر المختلفة للتأثير في الآخرين حتى يضمن اعترافهم بدوره كرجل أول في المدرسة ومسؤول عن تنفيذ أهدافها، يضمن تعاونهم معه في تنفيذ برامجها المختلفة، لتحقيق أهدافها.

ولذلك كان لا بد من تحديد أهم مصادر التأثير على الآخرين التي بواسطتها يستطيع المدير بناء علاقات انسانية متطورة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين من جهة وبينه وبين هؤلاء جميعاً من جهة أخرى، ليخلق في مدرسته جواً مريحاً يشيع فيه الأمن والاستقرار والتعاون والاحترام المتبادل.

وإذا أردنا تحديد أهم عناصر التأثير في الآخرين بنقاط، فيمكننا ايجازها فيما يلي: «12»

1- أن يحترم المدير شخصيات المعلمين والعاملين والطلبة ويقدر جهودهم العلمية والعملية والاجتماعية.

2- أن يهتم بمشكلاتهم الشخصية والمهنية، ويساعد في حلها في حدود إمكاناته.

3- أن يقدر آرائهم ويحترم مقترحاتهم، ويهيئ لهم الفرص للتعبير عن آرائهم.

4- أن يشعر كل واحد منهم بأهميته، وأهمية قدراته ومهاراته في العمل المدرسي.

و: كيف يستطيع المدير تهيئة

فرص الاتصال الجيد بين

العاملين؟

إن عملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري، سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية.. والاتصال الجيد هو الاتصال المنظم، وهو عملية مستمرة لا تقف عند وقت محدد أو مرحلة بعينها، وإنما تستمر باستمرار نشاط المدرسة، ونشاط ادارتها المتمثل في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم..

من غير شك فإن مبادرة المدير في

الاتصال الجيد في الوقت المناسب يكون - عادة - وراء نجاحه في العمل الإداري، وهذا ما أكدته «بارتس» حين أشار إلى أن تحسين العمل المدرسي يتطلب تهيئة المدير لفرص اتصال بينه وبين المعلمين والموظفين والطلبة تحقيقاً لهدف الارتقاء بمستوى العملية التعليمية. «13»

إن مدير المدرسة الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية لدى العاملين في مؤسسته التعليمية يؤثر إيجابياً في التحصيل الدراسي للطلبة، وفي زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين والارتقاء النوعي بمستوى أداء أعضاء الهيئة التعليمية، وهذا ما أشار إليه «تيودوري» «14» في بعض أبحاثه.

وقد أكد بعض الباحثين على أن المدير الذي يهيء لعلاقات إنسانية للعاملين معه، يستطيع أن يجنبهم احتمال الشعور بالملل عند تنفيذ الواجبات المناطة بهم.

وقد أثبتت التجربة - كما يؤكد بعض الباحثين - أن الموظفين والمعلمين المتذمرين يقضون في محاربة الإدارة وقتاً لا يقل عن الوقت الذي يخصصونه لواجباتهم اليومية، فإذا أعيد تنظيم العلاقة وتوجيه هذه الطاقة نحو أهداف نامية، فإن الطاقة الإنتاجية للمدرسة يمكن أن تزيد زيادة ملموسة، لذلك فإن المدير الناجح هو الذي يفهم سايكولوجية العاملين معه، ويتعلم كيف يتعامل مع المعارضة في مؤسسته تعاملاً إنسانياً.

كما أكدت نتائج العديد من الأبحاث بأن العلاقة الإيجابية التي يخلقها المدير مع العاملين تجعله عضواً فاعلاً ومؤثراً في مدرسته، فإرساء علاقات إيجابية مع أعضاء الهيئة التعليمية والطلبة والعاملين في المدرسة، تجعل العاملين يشعرون بأن المدير يقبل وجهات نظرهم، فلا يترددون في إبداء وجهات نظرهم إزاء بعض القضايا التي تهمهم.

ذلك أن العلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى خلق شعور متنام لدى العاملين في المدرسة بأنهم قادرين على الاتصال ببعضهم، فيتفاعلون فيما بينهم، مما يساعد

ولتحقيق ذلك عليه أن يكون متشبعاً بروح المسؤولية الجماعية، حتى لا يبعد نفسه في مواجهة المشكلات لوحده، وعليه أن يكون قادراً على اكتشاف وتقدير مميزات الآخرين، وتحديد امكانيات ومهارات كل منهم ليعمل على توجيهها والاستفادة منها بقدر الامكان، وهذا لن يتأتي إلا إذا كان على اتصال دائم بمؤوسسه وعلى معرفة بهم جيداً. ليستطيع أن يوزع عليهم الأدوار والمسؤوليات بحسب مالدى كل منهم من مهارة وقدرة.

ولذلك ينبغي أن يعمل مدير المدرسة على تهيئة الفرص المتكافئة والمتساوية لكل العاملين في المدرسة، ويتعد عن سياسة التبعي أو تجاهل بعض أفراد أسرة المدرسة، كما عليه أن يتحاشى أي مساس بكبرياء أو كرامة أي منهم، وفي الوقت ذاته عليه أن يخلق شعوراً متنامياً لدى العاملين معه، حتى يعملوا على تحقيق أهداف المدرسة بطاقة عالية.

وهذا يستوجب أن يكون قادراً على فهم وإدراك حاجات أفراد المجتمع المدرسي ويعمل على إثارها، وزيادة الدوافع الشخصية لديهم، بحيث يكون مسار هذه الدوافع سهلاً، ليتمكن من توجيهها والانتقال بها من اتجاه إلى آخر، كما عليه أن يعمل على مساعدة الأفراد في توضيح التوقعات، وإزالة بعض الحواجز التي ربما تؤدي إلى الاحباط والفشل، واعطاء المزيد من الفرص المتساوية لزيادة عوامل الرضا والتقليل من عوامل الاحباط.

والمدير الناجح هو الذي يمتلك المهارات اللازمة لتحريك القوى العاملة بمعينته، والمهارات اللازمة لفهم العلاقات المتشابكة والضغوط النفسية المؤثرة على فاعلية الأداء الفردي والجماعي، ويقدر على اكتشاف حاجات الأفراد ودوافعهم الفردية، ليعمل على توجيه كل منهم لممارسة الدور المناسب حتى لا يحدث صراع الأدوار نتيجة تقاطع الأدوار مع بعضها.

وإذا ما استطاع المدير القيام بذلك فيكون بإمكانه بناء جماعات فاعلة في مدرسته قادرة على المساهمة في النشاطات المدرسية المختلفة، والارتقاء بها، للانطلاق نحو تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

5- أن يعمل على تشجيع فرص العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات والتشاور في كل ما يتعلق بجوانب العمل المدرسي.

6- أن يخلق الأجواء المناسبة التي تساعد على قيام أنشطة مدرسية متطورة، ويسعى لإعداد برامج تؤدي إلى تكوين مناخ مدرسي جيد، يتم فيه تشكيل اللجان المختلفة لممارسة النشاطات المتنوعة.

7- أن يعمل على إيجاد التواصل بين العاملين، واستمراريته، وذلك بخلق الظروف الملائمة التي تشجع على الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية، بما يتيح المجال لتبادل الخبرات والآراء والأفكار ووجهات النظر وحل المشكلات المتعلقة بالعمل المدرسي.

8- أن يهتم بمنتسبي المدرسة، ويكون على اتصال مستمر بهم، ليجسدهم بأهميتهم ومكانتهم في المدرسة، حتى يقوي فيهم روح الانتماء.

9- أن يحس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، بحيث ينعكس أثر ذلك على العاملين معه.

10- أن يتسم بالخلق الطيب والقوة الحسنة لزملائه المعلمين أو غيرهم من العاملين أو الطلبة، سواء في احترام المواعيد أو المشاعر الإنسانية أو حسن المظهر.. أو نحو ذلك.

11- أن يراعي العدالة في تعامله مع مسؤوليه دون محاباة أو تحيز.

12- أن يتخذ القرارات بصورة علنية وفي اجتماع عام.

13- أن يكون هادئاً في الأزمات، وقادراً على السيطرة على أعصابه.

ه: كيف يستطيع المدير بناء

جماعات فاعلة في مدرسته

ليعمل معها؟

من المعروف أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه القيام بأدوار قيادية متعددة، يأتي في مقدمتها المبادرة في تقديم التصورات والمقترحات والأفكار الجديدة والأساليب والطرق الحديثة لتناول المشكلات المدرسية وكيفية علاجها، ويكون ذلك - عادة - عن طريق تقديم الآراء والمقترحات التي تساعد على النهوض بعمل المدرسة وتحسين أدائها بما يزيد من كفاءتها لتحقيق أهدافها، وكذا تهيئة المناخ المدرسي الملائم للتجديد والابتكار والإبداع، وتحديد السياسات والقواعد التي يتم بموجبها تسيير العمل المدرسي، وتحديد الأدوار المطلوبة من كل شخص من المنتسبين للمدرسة، وتحديد اختصاصاته وما يتبع ذلك من توزيع للمسؤوليات وتفويض للسلطة.

ولذلك فإنه ينبغي على مدير المدرسة أن يعمل على بناء جماعات فاعلة في مدرسته، ذات أدوار محددة، واختصاصات معروفة، ويتحاشى بقدر الامكان ما يسمى بصراع الأدوار الذي ينجم - عادة - عن تداخل الاختصاصات.

على ايجاد مناخ مدرسي جيد تسود فيه روح العمل الجماعي، مما يجعل المخاوف تتبدد والشكوك تتلاشى، فتتنظم العلاقة على أساس الاحترام المتبادل والجهد المشترك لتحقيق أهداف المدرسة.

الهوامش:

- 1- عبدالرحمن بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون ط4 «بيروت» دار القلم 1981م ص187.
- 2- تقي الدين أبو العباس بن تيمية، السياسة الشرعية «بيروت» دار الأفق الجديدة 1403هـ ص138.
- 3- أبو محمد علي بن أحمد بن حزم، الفصل في الملل والأهواء والنحل، ط2 بيروت، لبنان، دار المعارف 1395هـ 4/166.
- 4- محمد ناصر، الفكر التربوي العربي الاسلامي، الكويت وكالة المطبوعات 1977م 2/62-64.
- 5- حجة الاسلام محمد بن أبي حامد الغزالي، أيها الولد، تحقيق علي محي الدين علي القرية الداغي، ط2، بيروت، دار البشائر الاسلامية 1405هـ / ص128.
- 6- طاهر حامد الحاج محمد - مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الاسلامية في اختيار القائد التربوي مكتبة جدة ومكتبة الارشاد. ط1 1410هـ / 1989م، ص87.
- 7- المرجع السابق. ص79-80.
- 8- د. ماهر القيسي من محاضراته للدراسات العليا، 1996/ 1997م.
- 9- نفسه. من محاضرات مساق الدراسات العليا.
- 10- نفسه. من المحاضرات ذاتها.
- 11- انظر: ماهر فاضل القيسي، وعبدالواحد عبدالله عباد. الإدارة المدرسية ونظام التعليم. ص41، 1417هـ / 1996م «بدون».
- 11 و12- من محاضرات الدكتور/ ماهر القيسي، الخاصة بأدوار ومهارات مدراء المدارس وأنماطهم القيادية، «ملزمة مخطوطة باليد ص9».
- موزعة على طلبة مساق الماجستير في كلية التربية، جامعة عدن.
- 13- من محاضرة للدكتور/ ماهر القيسي، مرجع سابق ص11.
- 14- المرجع السابق الصفحة ذاتها.