

الفصل الرابع

مدير المدرسة

(مهاراته - سماته - أدواره)

مقدمة

تُعَدُّ 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 إمكانات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ومع أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى تبعاً للمرحلة التعليمية، وعدد الصفوف الدراسية، وعدد المعلمين والتلاميذ، إلا أنه في كافة الأحوال يوجد بكل مدرسة مسؤول أول يطلق عليه المدير الذي يقع على عاتقه مسؤولية تسيير شؤون المدرسة والإشراف عليها ومتابعة أمورها، وفي هذا الفصل سنتناول التعريف بالمدير ومهاراته وسماته وأهم أدواره.

أولاً- تعريف مدير المدرسة:

ونظراً لاعتماد المجتمعات البشرية على جهد الجماعة بشكل متزايد، كذلك الزيادة في أعداد وأحجام الجماعات البشرية المنظمة تزايدت ونمت أهمية

الإداريين في أي منظمة، فالمدير هو الشخص الذي ينجز العمل من خلال وبواسطة الآخرين من مؤسسيه.

ويُعرف - بيك Beck - مدير المدرسة بأنه الشخص المسؤول أساساً عن تنفيذ خطة العمل وإنجاز الأهداف المرجوة في المدرسة.

فالمدير في المدرسة هو الذي يقوم بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المعلمين والعاملين والطلاب والإشراف عليهم، وكذلك بمتابعتهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة، ولكي يتكامل عمل المدير بالنجاح لا بد من أن يتمتع بمهارات وكفايات معينة وهذا ما سوف نتعرض له.

ثانياً - المهارات اللازمة لمدير المدرسة :

يحتاج مدير المدرسة لكي يقوم بتأدية أعمال ومسؤوليات الإدارة المدرسية أن يتمتع ببعض المهارات الضرورية لذلك. ومن المهارات اللازمة والضرورية لمدير المدرسة ما يلي :

- المهارات الذاتية :

يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد ومنها السمات الشخصية، القدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس.

١- السمات الشخصية: تتمثل السمات الشخصية الواجب توفرها في مدير المدرسة لكي ينجح في تأدية مهامه ومسؤولياته الآتي:

- القوة البدنية والعصبية: لا بد من توفر هاتين القوتين في مدير المدرسة وتمتعته بالصحة الجيدة، وتوفر الصحة الجيدة مرتبطة بقوة الجسم وسلامة الجهاز العصبي، وهذه من الضروريات لعمله، وذلك لأن طبيعة عمله يتطلب منه جهداً مركزاً وشاقاً، والمتمثل في التحرك داخل مؤسسته وخارجها والقيام

بأنشطة مختلفة لتنفيذ مهامه ومسؤولياته، بالإضافة إلى ما يفرضه عمله من إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها وهذا ما يتطلب منه أن يكون سليماً من الناحية الجسمية والعصبية. فمدير المدرسة الذي يعاني من مرض عصبي وجسدي لن يتمكن بالتأكيد من القيام بمهامه.

- **قوة الشخصية:** إن قوة الشخصية من الأمور المطلوب توفرها في مدير المدرسة، وأهميتها تأتي من كون المدير صاحب الشخصية القوية هو الأقدر على التأثير في الآخرين ولا سيما الذين يعملون معه، فتوجيههم للقيام بما هو مطلوب منهم، والتأثير فيهم، مرتبط بإصدار القرارات واتخاذ ما يلزم لتنفيذ العمل المدرسي دون تردد، والمدير المتردد والضعيف الشخصية سوف يكون تأثيره سلبياً على العملية التربوية.

- **الحيوية والنشاط:** المطلوب من مدير المدرسة أن يتمتع بالنشاط والحيوية، في تأدية مهامه ومسؤولياته لأنه عندما يرى العاملين معه نشاطه وحيويته، فإن ذلك سوف يحفزهم ويدفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- **الطلاقة اللفظية:** المقصود بالطلاقة اللفظية قدرة المدير على التكلم بصوت واضح ومؤثر، وتعني أيضاً القدرة على انتقاء الألفاظ المناسبة، وهي وسيلة هامة في التواصل مابين المدير ومروسيه، ويستطيع المدير أن يمتلك الطلاقة اللفظية من خلال القراءة والمتابعة والمشاركة في الأنشطة المختلفة.

- **الأخلاق الحميدة والقدوة الحسنة:** الأخلاق الحميدة هي الأساس في نجاح كل إنسان بأي مجال من مجالات الحياة، وبالنسبة لمدير المدرسة تمتعه بالأخلاق الحميدة من صدق ووفاء بالعهد وتأكيد القول بالفعل، وغيرها من المبادئ الأخلاقية التي تجعل منه قدوة حسنة لزملائه في المدرسة أعظم الأثر فيهم.

- العدل: والمدير يجب أن يكون عادلاً مع من يعمل معه، وذلك من معاملتهم معاملة واحدة، دون محاباة أو تحيز أو طائفية أو عصبية لأحد .

٢- القدرات العقلية: نقصد بالقدرات العقلية الاستعدادات الفكرية والمهارات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى الفرد، وتتمثل القدرات العقلية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة بالذكاء، والفهم الصحيح للأمور، وقوة الإدراك، فالمدير يجب أن يكون ذكياً نبهياً في تعامله مع مرؤوسيه وفيما يواجهه من مشاكل وإيجاد الحلول الصحيحة لها، كما يتطلب منه أن يعرف ويفهم أولئك الذين يقوم بقيادتهم ويسعى لإقناعهم لأن هذا الفهم يولد الإيمان والثقة بقيادته، وهذه الثقة تيسر عملية الإقناع.

٣- المبادرة والابتكار: الشخصية القيادية يجب أن تتصف بروح المبادرة وهي قادرة على الخلق والإبداع، ويعني هذا أن تكون مصدراً لكل الأفكار الجديدة، وأن تكون قادرة على توفير المناخ الذي يساعد أفراد المجموعة على المشاركة الفعالة، والمبادرة والإبداع، وذلك بما تظهره نحوهم من محبة وتعاون وثقة بهم وبأفكارهم، وبما تقدمه لهم من أفكار جديدة ومقترحات ملهمة تثير تفكيرهم المبدع وتشجعهم للعمل والإنجاز.

٤- ضبط النفس: أما ضبط النفس فيعني الاتزان وضبط الانفعالات ومنعها من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية، وتعني أيضاً القدرة على إدارة الفرد لنفسه قبل إدارة الآخرين، ويتطلب ضبط النفس من المدير مقابلة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وسيطرة على الأعصاب.

المهارات الإنسانية:

تعني المهارات الإنسانية قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وتشجيع العمل الجماعي بين المعلمين، والعاملين

والطلاب وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام.

وهذه المهارة تتصل بالفهم الجيد للذات وللآخرين، ولمطالبهم ولحاجاتهم النفسية والاجتماعية ولمشاكلهم، كما تتصل بالقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحجب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. وتتطلب هذه المهارة من مدير المدرسة ما يلي :

- الإلمام بمفهوم العلاقات الإنسانية وأهدافها وأهميتها.
- إقامة علاقات طيبة مع العاملين معه ومع المجتمع المحلي.
- احترام آراء العاملين معه وإشعارهم بالإفادة منها.
- تشجيع روح العمل المحلي الجماعي.
- مراعاة رغبات العاملين معه عند توزيع الأعمال .
- الاهتمام بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين معه.
- تنمية علاقات مبنية على المودة والاحترام بين العاملين في المدرسة.
- تفهم حاجات العاملين معه وظروفهم الشخصية.
- مشاركة العاملين معه أفراحهم وأحزانهم.
- العمل على تحقيق التكامل بين العاملين في المدرسة بما يحفزهم ويدفعهم للعمل والإبداع.
- العمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين معه بقدر الإمكان.

-- تفقد أوضاع العاملين معه باستمرار.

والمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من المهارات الفنية لأنها تتعامل مع الإنسان صاحب السلوك المعقد الذي يصعب فهمه أحياناً، في حين تتعامل

المهارة الفنية مع الأشياء التي يكون فيها عنصر الثبات كبيراً ولا تخضع للتغير اللحظي.

كما أن المهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة المدرسية نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم.

- المهارات الفنية :

تعني المهارات الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاية في استخدامها أفضل استخدام وبصورة تحقق الهدف بفاعلية، وهي تتعلق بالأساليب التي يستخدمها المدير في معالجته لقضايا المدرسة وشؤونها بأسلوب تربوي، وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية وإدراكية لاختصاصاته، وفهم لأنظمة ولوائح النظام التعليمي وقوانينه، وهذا يعني أن يتوفر لدى مدير المدرسة قدر ضروري من المعرفة العلمية في مجالات التربية والإدارة والتدريب على ممارسة مختلف الأعمال الفنية التي يضطلع بها.

وللمهارة الفنية مجموعة من الخصائص أهمها:

- أنها أكثر تحديداً من غيرها من المهارات، أي أنه يمكن التحقق من وجودها لدى المدير بسهولة لكونها تبدو واضحة أثناء أدائه.
- تتميز بالمعرفة العالية، والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- سهولة اكتسابها وتتميتها عن غيرها من المهارات.
- ومن الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة وتتطلب منه مهارة فنية هي:
- رسم السياسة العامة للمدرسة.

- التخطيط للعملية التعليمية.

- العمل على نمو التلاميذ من جميع الجوانب.

- العمل على تطوير المعلمين مهنيًا.

- إجراء الدراسات فيما يخص شؤون المدرسة ومتطلباتها.

- تقييم أداء المعلمين والعاملين والتلاميذ.

- تطوير المنهاج المدرسي.

ومن السمات المهنية المرتبطة بالمهارات الفنية:

- القدرة على تحمل المسؤولية: وتعني أن يمتلك المدير كقائد تربوي

المؤهلات والمهارات التي تمكنه من تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها للقيام بأعمال المدرسة، وعدم التهرب من هذه المسؤولية باختلاق الأعذار أو بإلقاء اللوم على الآخرين.

- الحزم: يعني به أن لا يتردد المدير في اتخاذ القرارات أو يتراجع عنها بعد برهة من الزمن بل عليه عندما يتخذ قراراً أو أمراً ما أن ينفذه وبتقّة عالية، وتتطلب هذه السمة من المدير توفر القدرة على اتخاذ القرار والتنفيذ والقدرة على الحكم الصائب على الأمور.

- الفهم الشامل للأمور: ويعني الفهم الشامل هو أن يفهم المدير مدى ارتباط كل أمر من أمور المدرسة بغيره من الأمور، وما يتطلبه هذا الأمر من عناية واهتمام، وتأثيره بغيره من الأمور.

- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: الإيمان بالشئ مسألة في غاية

الأهمية وركن أساسي من أركان النجاح وبدون هذا الإيمان يفقد الفرد الثقة بعمله، ومدير المدرسة مطالب بأن يؤمن إيماناً كاملاً بأهداف المدرسة وبقدرته وبقدرة إدارته على تحقيقها.

- المهارات الإدراكية:

تتمثل هذه المهارات في قدرة المدير على إدراك المواقف كوحدة متكاملة، ومن ثم تحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد ما بين هذه العناصر من علاقات والتفكير في المستقبل والاستعداد له. أي أن هذه المهارة تتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، كما تتمثل في قدرة المدير على الربط الصحيح ما بين أهداف المدرسة وما بين الإجراءات المتبعة فيها من أجل تحقيق الهدف.

ثالثاً- أدوار مدير المدرسة :

إن طبيعة التحديات والتطورات والتغيرات التي تواجه التربية والتعليم في الألفية الثالثة أدت أيضاً إلى تغيير الكثير من وجهات النظر حول الأدوار والمهام المطلوب القيام بها من قبل القائمين على الإدارة والقيادة في المدارس، وبشكل أساسي من المدير القائد باعتباره المسؤول الأول في المدرسة، والعنصر الهام من عناصر نجاح الإدارة المتطورة في تحقيق أهداف المدرسة، ومن هذه الأدوار والمهام ما يلي :

١- دور مدير المدرسة في مجال التنمية المهنية:

في هذا المجال سوف يتم التركيز على أهمية دور المدير في تحويل المدرسة إلى مؤسسة للتنمية المهنية يتعاون فيها المدير مع جميع أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في المدرسة حتى لو كان من خارج الهيئة، فلا بد لجميع العاملين في المدرسة من ضرورة تطوير أنفسهم لكي يستمروا في التعلم والتفوق في العمل وتحقيق التميز، وذلك من خلال برامج التنمية المهنية التي لا بد من تواجدها في المدرسة كنظام منهجي متكامل وشامل يضمن استمرارية عملية التنمية المهنية، ينخرط في النظام المنهجي جميع

العاملين في المدرسة ومن يرغب من المجتمع المحلي للمدرسة أو من ذوي الصلة بالتعليم بشكل عام.

وهكذا فإن مثل هذه المدارس التي تتحول إلى مؤسسات للتنمية المهنية والتعلم المستمر، تضمن أن يتوفر لها آليات وأدوات المعالجة الناجحة وإيجاد الحلول الصحيحة للمشاكل التعليمية المتكررة الحدوث والتي قد يصعب حلها على مدارس أخرى.

كما أن هذا النظام المنهجي في التنمية المهنية بالمدارس يتيح الفرصة للمديرين ويسهل لهم التخلص من الأسلوب الوظيفي الهرمي التدريجي في التعامل مع المدرسين، واستبداله بأساليب متطورة تبنى على أسس ثابتة من المستوى الثقافي الراقى وروح التعاون البناء، وتتعامل مع المدرسين على أنهم شركاء نشطاء في كل ما يتعلق بالمدرسة، وحينئذ تصبح المدرسة حقاً مؤسسة تعليمية متجددة دائمة التقدم والتطور نحو الأفضل.

إذا سلمنا بأهمية التنمية المهنية ومالها من تأثير على تطوير العملية التعليمية، فإن هذا يقودنا إلى الاعتراف بأن المدرس يجب أن يكون هو المحور الذي تتركز عليه كل الجهود في هذا المجال، ولا أحد يمكنه أن يجادل في أن الارتقاء بالمدرسة لا يتحقق إلا عن طريق الارتقاء بمدرسيها، ولا يكون هناك تعليم جيد إلا بتوفر المدرس الجيد، بل إن المدرس بذاته هو نموذج حي يجب أن يتجسد فيه كل ما نتوق إليه من كمال في مجال التعليم، ولعنا نلمس دائماً في تقاليدنا وثقافتنا العربية ما للمدرس من منزلة عالية، الأمر الذي يستدعي ضرورة زيادة الاهتمام بتأهيله لكي يمتلك مهارات وقدرات تساعد في تحسين أدائه التعليمي.

لذلك تبدو مسؤولية مدير المدرسة في الحرص على أن يكون هناك تقدم مستمر ومتصل في قدرات المدرس وكفاءاته في مجال العمل الفردي أو

الجماعي، فهو كفرد من حقه على مدير المدرسة أن يشجع مبادراته ويثني على جهوده في سبيل تحسين وتطوير أدائه في مجال تعليم طلابه، ومن ناحية أخرى فهو عضو في فريق متكامل من المدرسين، يعمل بشكل جماعي على تطوير المدرسة وتحويلها إلى مؤسسة إبداعية ملهمة ومؤثرة في التنمية البشرية في المجتمع المحلي وفي الدولة كلها، ولو استطاع مدير المدرسة القيام بهذه المسؤولية في تحقيق التقدم المطلوب في أداء المدرسين في المجالين الفردي والجماعي ، فإنه يكون بذلك قد نجح في تأدية أعظم أدواره وأعمقها تأثيراً.

ولهذا فالمدارس الناجحة تسعى دائماً أن يكون لها برامج تدريبية تنموية ينخرط فيها المدرسون خلال سنوات عملهم الوظيفي ليس على فترات متباعدة ولكن على مدار العام الدراسي وهذه البرامج يتم التخطيط لها وتصميمها بواسطة جهود جماعية يشترك فيها مدير المدرسة والمدرسون ومتخصصون آخرون من خارج المدرسة إذا لزم الأمر، ويكون التركيز في هذه البرامج على ما تثبته الدراسات الميدانية من نواحي ضعف يجب معالجتها في أداء المدرسين، أو نشوء متطلبات جيدة في ميدان العمل يجب تلبيتها، وحتى لو كانت نواحي الضعف هذه تتعلق بعدد محدد من المدرسين فإنه لا بد من توفر عناصر التعاون والتآزر وسيادة روح عمل الفريق عند تنفيذ هذه البرامج، ولا بأس أن تتوسع هذه البرامج لكي تشمل إلى جانب التدريب الجماعي تناول الممارسات الفردية داخل غرف الدراسة وما قد يثور حولها من نقد واختلاف في وجهات النظر.

ونكرر هنا .. أن من أهم عناصر نجاح هذه البرامج ألا تحلق بالمدرسين في أجواء التنظير الجدلي أو نتركز حول عموميات تربوية، ولكنها يجب أن

تبنى على أساس الاحتياجات الناشئة من واقع العمل اليومي الفعلي بالمدرسة وما قد يطرأ من مستجدات في ميدان العمل.

وعلى المدير أن يشجع مدرسي مدرسته على أن يعيدوا دائماً التفكير والتأمل في ممارساتهم اليومية داخل وخارج غرف الدراسة وأن يطرحوا هذه الممارسات على بساط البحث والنقاش مع زملائهم وأحسن السبل لتحقيق هذا هو شيوع لغة الحوار البناء بين المدرسين بعضهم البعض من جهة، و بينهم و بين المتخصصين والخبراء في علوم التربية من جهة أخرى، وفيما يلي بعض التوصيات التي جاءت نتيجة دراسات استمرت لسنوات طويلة عن دور المدرسين ومدير المدرسة كقائد تربوي وغيره من المشرفين والموجهين التربويين، من أجل العمل كفريق متكامل لوضع وتنفيذ الخطط المناسبة التي تكفل استمرارية التنمية المهنية :

- أن تكون جداول عمل المدرسين مرنة، بحيث تسمح لهم بمساحات من التفرغ، بجانب ما يتوفر لهم من وقت في العطلات والمناسبات التي لا يحضر فيها الطلاب إلى المدرسة، وذلك بهدف توفير عنصر الوقت اللازم لبناء وتنفيذ خطة عملية تكون جزءاً من صميم وواقع العمل اليومي من أجل ضمان التنمية المهنية للمدرسين وزيادة تحصيلهم المعرفي.

- أن تكون عملية التنمية مستمدة من الواقع الفعلي لأداء المدرسين داخل وخارج غرف الدراسة مع مراعاة خاصية المدرسة وخاصية طلابها، وكذلك خاصية البيئة المحيطة والمجتمع الذي يأتي منه الطلاب.

- أن يدرك مدير المدرسة والمدرسون أن التنمية المهنية المستمرة ليست ترفاً يمارسونه أو مجرد نشاط إضافي يقومون به كما أنها ليست مجرد برنامج يضاف إلى برامج عملهم، وإنما هي من صميم وجوهر العملية التعليمية وجزء أساسي من نسيج هذه العملية، حيث يكون التعلم المستمر من

جانب المدرس جزءاً أساسياً من حياته ويشكل له الأساس الراسخ لاستمرارية تقدمه في مهنة التدريس، وتصبح التنمية المهنية هنا عنصر بقاء، أو بمعنى آخر: أكون أو لا أكون.

- على المدير أن ينمي في مدرسيه الشعور بمسئوليتهم المباشرة عن تطور وتنمية أنفسهم مهنيًا بما يتلاءم مع ما يستجد من احتياجات الطلاب، والعمل على مسايرة ما يحدث من تجديد وتطوير في مهارات وكفاءات التدريس، كما عليه أيضاً أن يبيث في المدرسين روح الالتزام بهذه المسؤولية، ويبارك حماسهم وأن يجعل من نجاحاتهم الفردية حافزاً على المزيد من التقدم والنجاح، كما عليه أن يوفر الظروف المناسبة التي تشجع المدرسين على قبول اقتراحات مجالس الآباء في مجال التنمية المهنية، وكذلك الأخذ في الاعتبار آراء زملائهم من هيئة التدريس .

- أن يبذل مدير المدرسة كل ما يستطيع من جهد في العمل من أجل الاستفادة بما يمكن تقديمه للمدرسة طواعية من عون تكنولوجي وفني من المصادر المتوفرة في المجتمع المحلي للمدرسة، وألا يدخر جهداً في سبيل البحث عن هذا العون، وعليه أن يطرق كل السبل من أجل الحصول عليه .

- وفي مرحلة لاحقة وعندما يكتمل قيام المدارس بتحديد وتوصيف سياسة ثابتة للتنمية المهنية المستمرة وبالطريقة التي سبق توضيحها، عندئذ ينقل زمام المبادرة إلى أيدي المسؤولين في الوزارات أو المجالس القومية للتعليم، فتقوم هذه الجهات بإصدار التشريعات واتخاذ ما يلزم من إجراءات من أجل إنشاء مؤسسة مركزية للتدريب والتنمية المهنية للمدرسين أثناء الخدمة، وبالتعاون بين هذه المؤسسة المركزية وبين مجموعة الوحدات التدريبية الصغيرة في المدارس المختلفة والمناطق التعليمية، يتم وضع خطة أساسية طويلة المدى، تتضمن في محتواها جوهر البرامج الأخرى القصيرة المدى

التي تم تنفيذها في الوحدات الصغيرة، والتي عادة ما تكون محددة بمبادرات محلية تعالج احتياجات خاصة لهيئات التدريس في أماكن متفرقة ولكي تكون الخطة ناجحة لا بد من توافر العوامل الآتية :

- أن تخضع للتجريب والتقييم لمعرفة مدى قابليتها للتنفيذ.
- أن تبعد قدر الإمكان عن التركيز على العموميات التربوية التي قد تكون قليلة الجدوى في الممارسات الميدانية الفعلية، وفي نفس الوقت تتجنب إهدار الجهود ذات الأعراض المحددة التي يمكن تنفيذها في الوحدات الصغيرة للتدريب .
- ضمان توفير الكوادر اللازمة من الخبراء لتنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة من التصميم إلى التجريب والتنفيذ ثم التقييم .
- التزام المسؤولين عن هذه الخطة بالتسلسل المنهجي لبنائها فتأتي في المرحلة الأولى دراسة وافية شاملة عن احتياجات الميدان، يليها مرحلة تصميم وبلورة البرامج المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات ثم مرحلة التجريب وتقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وأخيراً مراجعة نهائية للخطة، وإعادة النظر في بعض جوانبها وتعديل ما يلزم تعديله، لكي تطرح بعد ذلك في الميدان بهدف تنفيذها .

دور مدير المدرسة في التنمية المهنية داخل المدرسة:

- على مدير المدرسة أن يقوم ببعض الأدوار في مجال التنمية المهنية :
- التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين من خارج الهيئة للتعرف على النواحي التي تحتاج إلى تطوير وتغيير داخل المدرسة.
- الحرص على عملية التقويم المستمر لأداء العاملين معه داخل وخارج هيئة التدريس، من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف .

- العمل على تحديد الأهداف التعليمية التي تصبو المدرسة إلى تحقيقها، وتحديد الاحتياجات اللازمة لكي تضمن له تحقيق هذه الأهداف، كما يتخذ ما يلزم من إجراءات من أجل تنظيم البرامج التدريبية الملائمة وتيسير الاشتراك بها لجميع المدرسين.

- تشجع أية خطة يتبناها المدرسون من أجل تنمية أنفسهم ذاتياً .
- ممارسة بعض الأساليب الإشرافية داخل المدرسة لتحسين مستوى أداء المعلمين.

٢- دور مدير المدرسة في مجال تطوير المنهاج الدراسي:

إن القيادة الواعية لمدير المدرسة هي أساس أية برامج فعالة لتطوير المنهاج، وإذا لم يستطع مدير المدرسة لسبب ما القيام بدور نشط في التخطيط لبرامج التطوير، والإشراف على تنفيذها، فإن المدرسة سوف تظل أسيرة المناهج التقليدية، مما سيؤدي بدوره إلى إشاعة نوع من التخبط في أداء المدرسين لدورهم داخل غرفة الصف، وكذلك إلى نوع من الرفض وإبداء السخط من جانب الطلاب.

ومن الضروري أن يتم عمل مدير المدرسة في هذا المجال بأسلوب تعاوني بينه وبين المدرسين الذين يجب أن يشعروا بأنهم يشاركون مشاركة فعلية في عملية تطوير المناهج إذا أنهم هم الذين يقومون بتدريس هذه المناهج، وبالتالي لابد أن يكونوا على قناعة تامة بمدى الحاجة إلى التطوير والتغيير، كما أنهم هم المسؤولون أولاً وأخيراً عن التنفيذ الميداني لكل ما يستجد من تغيير وتطوير.

ولتحقيق ذلك لابد للمدير من القيام بما يلي:

- لكي يتم تفعيل دور المدرسين في مجال تطوير المناهج التعليمية، لابد أن يتخذ مدير المدرسة كل الإجراءات اللازمة لتشجيع المدرسين على

اكتساب المعرفة المتعلقة بهذا المجال، وكذلك متابعة كل ما يستجد في ميدان التعليم بشكل عام، والعمل على أن يكتسبوا مهارات جديدة، تساعد على مسايرة ما يحدث من تقدم سريع وتطور في كل مناحي الحياة.

- تحفيز المدرسين لكي يدركوا أنه يقع عليهم النصيب الأكبر من المسؤولية في تطوير المناهج، بما أنهم هم الذين يقومون بتدريس هذه المناهج والعمل على تحقيق أهدافها.

- ضرورة أن يكون مدير المدرسة على وعي تام بفلسفة وجوهر عملية التطوير، وأنها ليست أمراً شكلياً يقتصر على مجرد حذف أو زيادة أو تغيير بعض أجزاء المنهاج الدراسي، وأن جوهر التطوير هو ربط محتوى المنهاج بواقع الحياة اليومية للطلاب، وإشباع رغبتهم في التعلم عن طريق الاكتشاف والاستطلاع، وإتاحة الفرص لهم لممارسة مهاراتهم في مواقف حياتية، والعمل على غرس عادة التفكير النقدي لدى الطلاب، وأن يربط المنهاج بين الجانبين النظري والعملي في وحدة متماسكة، مما يكون له مردود إيجابي على تحسين مستوى أداء المدرسين من ناحية وعلى زيادة تفاعل الطلاب من ناحية أخرى.

- ويتطلب من المدير فهم واستيعاب ومتابعة كل المستجدات في التعليم بشكل عام وفي مجال تطوير المناهج بشكل خاص، ولا يعني هذا ضرورة أن يكون المدير متخصصاً في علم المناهج، ولكن يكفي أن يتوفر له القدر اللازم من المعلومات التي تمكنه من ملاحقة التطورات وتساعد على متابعة وملاحظة تقدم السمل في مجال تطوير المناهج داخل مدرسته.

ويمكن تحديد الكفايات المطلوب توفرها في مدير المدرسة في مجال رعاية وتطوير المناهج التعليمية:

- أن يكون لديه قاعدة معلوماتية كافية عن المناهج الدراسية، مما يجعله قادراً على فهم ما فيها من أوجه النقص وما يمكن إدخاله عليها من تطور.

- أن يكون على وعي تام بأهمية دوره في تطوير المناهج، على أساس أنها جوهر ولب العملية التعليمية، ودوره في هذا المجال ليس أساسياً، ومن أهم مسؤولياته في المدرسة.

- أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات التنفيذية، وإصدار التوجيهات التي تساعد على تطوير المناهج، وأن يكون مثلاً يحتذى به في الالتزام التام بمضمون هذه القرارات .

- أن يكون على درجة كافية من المعرفة بفلسفة المناهج والنظريات التربوية التي تقوم عليها، وتاريخ نشوء هذه المناهج وتطورها، وآليات تطوير أو إدخال تغييرات على المناهج.

- ليس من الضروري أن يمتلك المدير مؤهلات تخصصية أكاديمية في علم المناهج، ولا أن يكون ملماً بكل تفاصيل وأجزاء المناهج، كما هو الحال بالنسبة للمدرسين كل في مجال تخصصه، ولكن يكفي أن يكون لديه خبرة كافية في مجال التعليم والممارسات التربوية العملية، وأن تكون لديه الكفاءة اللازمة لوضع خطة مناسبة للإشراف على تنفيذ تطوير المناهج في مدرسته، وأن يستطع فهم تحليل عناصر عملية التعلم، وأن يتابع عملية تنفيذ المناهج بالصورة الملائمة، وكذلك اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتطوير أداء المدرسين بما يتفق مع المناهج المطورة.

- أن تكون لديه معايير دقيقة لتقييم مدى فاعلية البرامج التعليمية التي يجري تنفيذها بالمدرسة، على أساس ما تم من تطوير في المناهج.

- أن يتولى بنفسه تبني ورعاية عملية التطوير، وأن يتم ذلك بأسلوب تعاوني مشترك مع أعضاء الهيئة التعليمية، وألا يقتصر التطوير على مجرد

تغيير أو حذف أو إضافة بعض جزئيات المنهاج ولكن يتناول أيضاً فلسفة وأساسيات المناهج بشكل عام.

٣- دور مدير المدرسة في مجال تهيئة مناخ تعليمي محبب لدى كل من الطلاب والمدرسين:

إن السبيل الأمثل لتهيئة مناخ تعليمي يحفز الهمم داخل المدرسة أن يقوم المدير بما يلي :

- أن يستخدم المدير كل ما أوتي من حنكة قيادية، كي ينقل إلى المدرسين والطلاب الشعور بأهمية تعليماته، ومالها من إيجابية في تحسين وتطوير العمل.

- أن يولد في نفوس كل المعلمين الإحساس بأنهم مساهمون وشركاء أصليون في السعي الجاد من أجل تحقيق كل الطموحات.

- أن توفر المدرسة للطلاب نظاماً فعالاً يراعي مراحل نموهم، ويمدهم بكل ما يحتاجونه من إرشاد ورعاية في كل مرحلة، ولتحقيق هذا النظام من الضروري أن يكون مدير المدرسة قادراً على تفهم احتياجات الطلاب في كل مرحلة والعمل على تلبيتها.

- أن يعمل مدير المدرسة على بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلاب والمدرسين.

- ضرورة وجود قنوات اتصال دائمة بين المدرسة وبين الطلاب وأولياء أمورهم وأسرتهم.

- سيادة الإحساس بالتوحيد والالتزام داخل المدرسة.

إن العمل على تحقيق وتنفيذ كل ما سبق في مجال خلق مناخ جيد هو مهام مدير المدرسة بالدرجة الأولى، ولكنه بحكم كفاءته القيادية يمكنه أن يجند

جميع العاملين معه من أجل المشاركة في التنفيذ وتحقيق المناخ التعليمي المرغوب.

٤- دور مدير المدرسة في تطوير النواحي الإدارية:

ولمدير المدرسة دور كبير في مجال الأعمال الإدارية، وهي عديدة يمكن ذكر بعضها :

- إعداد الخطة الإدارية السنوية للمدرسة.
- الإطلاع على التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها.
- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية.
- إدارة الشؤون المالية للمدرسة وإعداد ميزانيتها.
- توزيع المهام والمسؤوليات على الهيئتين الإدارية والتعليمية.
- تنظيم السجلات والملفات المدرسية المختلفة والإشراف على حسن استخدامها.
- تشكيل المجالس المدرسية والعمل على تحقيق أهدافها.
- توفير الكتب المدرسية والمواد التعليمية .
- متابعة دوام العاملين في المدرسية والتأكد من قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وتعبئة التقارير السنوية لهم.
- ممارسة صلاحياته في اتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بالعاملين في المدرسة لخلق مناخ عمل ايجابي يزيد من الإنتاجية الوظيفية.
- تقديم تقارير دورية عن سير العملية التربوية في المدرسة.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.
- توفير الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها.
- متابعة غياب وتسرب التلاميذ من المدرسة.

- تكوين اللجان الخاصة بشؤون المشتريات والمصروفات والمناقصات المدرسية.

- تنظيم الرحلات المدرسية وتوفير وسائل النقل.

- التأكد من توفر وصلاحيات وسائل السلامة العامة من أجهزة إطفاء وأدوات إسعاف أولي وغيرها.

- تكوين لجان الجرد السنوي لهيئات المدرسة.

- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين في المدرسة وترقياتهم ووضع التقارير الرقمية السرية الخاصة بهم ورفعها إلى الإدارة التعليمية.

- تخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية وترؤسها.

- الإشراف على أعمال كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين.

- مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر.

٥- دور المدير في التخطيط الاستراتيجي :

إن التوصل إلى معرفة القضايا الاستراتيجية في أي عمل هو جوهر وأساس التخطيط الناجح، أي أنه لابد منذ البداية أن نضع أيدينا على أهم القضايا ذات التأثير الفعال في الارتقاء بالعمل، وتحقيق الانتصار على المشاكل والتغلب على المعوقات، ومن بين أهم القضايا الاستراتيجية التي يتوجب على مدير المدرسة أن يتوصل إلى معرفتها، هي تلك القضايا التي تشكل العناصر الأساسية في تكوين المدرسة، هذه القضايا الاستراتيجية تتناول الموضوعات التالية:

- صلاحيات المدرسة، وهل هي مفوضة أم غير مفوضة بالعمل من أجل تحقيقه.

- رسالة المدرسة ومنظومة القيم والمبادئ التي تسودها.

- مستوى جودة نتائجها التعليمية.

- مستوى الخدمات التي تقدمها.
 - موقف المدرسة ممن يتعاملون معها من طلاب وأولياء أمور، وموقف هؤلاء من المدرسة.
 - حجم التكلفة العامة للعملية التعليمية.
 - تركيبة الهيكل العام للعاملين بالمدرسة.
 - أسلوب العمل الإداري بالمدرسة.
- هذا وعلى مدير المدرسة أن يقوم ببعض الأدوار في هذا المجال منها:

١- التخطيط الإستراتيجي:

على مدير المدرسة في هذا المجال:

- أن يضع ويطبق خطة إستراتيجية مع الهيئة التعليمية والتي تحدد الأولويات والأهداف، بعيدة المدى لتطوير المدرسة والذي يضمن تحصيل مرتفع ونجاح ونمو مستمرين للطلبة، وزيادة فعالية تحسين المدرسة وتطويرها.
- أن يتأكد من أن إدارة وتنظيم المدرسة تدعم رؤيتها وأهدافها.
- أن يستخدم التخطيط الإستراتيجي لاستخدام مشاريع جديدة ولتتمتع وضع الأهداف غير القابلة للتنفيذ في أي من الأعوام القادمة، ورغم ذلك يجب أن يكون هذا التخطيط قادر على إثبات متى سيبدأ العمل.
- أن يتأكد من أن السياسات والممارسات في المدرسة تأخذ بالحسبان المتطلبات الوطنية ومتطلبات التربية والتعليم.
- أن يتابع ويقيم ويراجع الخطط الوطنية وخطط المديرية ويزود المسؤولين بتغذية راجعة عن المتابعة والتقييم.

- أن يتابع ويقيم ويراجع أولوياته وأهدافه وفق تطبيق الخطط التطويرية المدرسية ويعطي تغذية راجعة للهيئة التعليمية والمشرفين التربويين ويبدأوا العمل كلما كان ذلك ضرورياً.

- أن يضع خطة بعيدة المدى ضمن خطته التطويرية المدرسية.

٢- التعلم والتعليم:

على المدير أن يضمن استمرارية التعلم والتعليم الفاعلين في المدرسة من خلال عمله مع الهيئة التعليمية والمشرفين التربويين، وأن يتابع ويقيم جودة التعلم.

٣- قيادة وإدارة الهيئة التعليمية :

على مدير المدرسة في هذا المجال أن :

- يقود ويدعم ويطور أعضاء الهيئة التعليمية لضمان الجودة بزيادة مساهمات الهيئة التعليمية للحد الأعلى لتحسين نوعية التعليم ومستويات التحصيل، وإقامة علاقات عمل بناءة بين كافة أعضاء الهيئة التعليمية والطلبة.

- يشارك الهيئة التعليمية في التخطيط الاستراتيجي (بعيد المدى)، والخطة التطويرية المدرسية (التخطيط الفصلي قصير المدى).

- يخطط مدير المدرسة ويدعم ويقوم بالعمل الذي تقوم به المجموعات والفرق والأفراد داخل المدرسة ثم أنه يفوض بعض صلاحياته لبعض المسؤولين في المدرسة ويشاركهم في تحمل المسؤولية.

٤- المساءلة:

على مدير المدرسة في هذا المجال أن :

- يأخذ بالحسبان جودة التعلم والتعليم والمستويات المختلفة، والتي يجب أن تتحقق ضمن المدرسة ويمكن إطلاع الآباء والمشرفين عليها.

- يقوم بعرض دقيق ومتكامل عن أداء المدرسة بشكل مناسب للحاضرين بما فيهم الهيئة التعليمية، وأولياء الأمور والمشرفين التربويين والآخرين لتمكينهم من أداء دورهم بفعالية.

- يشرك أولياء الأمور والطلبة ويطلعهم على النجاحات والإخفاقات، ثم يطلعهم على نتائج أبنائهم ومدى التقدم الذي حصل عندهم.

- يستفيد من المجتمع المحلي وإسهاماته في تحقيق الأهداف التطويرية للمدرسة.

- يساهم بفاعلية في تطوير أداء مدرسته.

٦- دور مدير المدرسة في مجال توظيف التكنولوجيا المعاصرة في خدمة العملية التعليمية:

مع التطور الذي نشهده في مجال التكنولوجيا وتوظيفها في التعليم، أصبح على المدير أن يزيد اهتمامه بهذا المجال، وأن يحث الجميع في المدرسة على ضرورة امتلاكهم مهارة استخدامها في التعليم لذلك لابد أن يمتلك المدير الكفايات الآتية :

- القدرة على فهم واستيعاب التقدم المستمر في ميدان التكنولوجيا، وأن يستطيع توظيف هذا التقدم في عمليات التخطيط والأعمال الإدارية والتقييم وإجراء الأبحاث والاتصالات وقبل كل شيء في تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة.

- أن يكون رائداً للمدرسين والإداريين وجميع العاملين معه في هذا المجال وأن يشجعهم على تقبل واستيعاب التقدم التكنولوجي وتوظيفه في أعمالهم.

- أن يمتلك ثقافة تامة بأهمية دور التكنولوجيا في تسير الحصول على الخدمات المعينة على التعليم.

- أن يحسن الاستفادة من المصادر المتعددة للمعلومات ومن المواد التعليمية المتوفرة على مواقع شبكة الإنترنت، وذلك باستخدامها في أعمال البحث والتنمية المهنية والإلمام بخبرات الآخرين ممن سبقوه في نفس مجال عمله، مما يسهل عليه حل المشاكل والتغلب على الصعوبات .

٧- دور مدير المدرسة في مجال الصحة المدرسية :

توجه المدارس في الوقت الحاضر عنايتها إلى توفير الخدمات الصحية للتلاميذ وتتضمن هذه الخدمات الإشراف على صحة التلاميذ الجسمية والعقلية وتنقيفهم بالثقافة الصحية اللازمة، والخدمات الصحية للطلبة جزء من العملية التربوية المتكاملة وهي ضمن الاحتياجات الطبيعية للطلاب وكذلك فهي حق لهم تؤديه الدولة بمختلف مؤسساتها التي تهتم بتربية ورفاهية الأفراد، ولكنها تركز أساساً على هيئة المدرسة والهيئات الصحية، لهذا فإن هدف البرنامج الصحي في المدرسة هو العمل على أن ينمو التلميذ نمواً بدنياً وفكرياً وخلقياً وروحياً واجتماعياً بصورة طبيعية وفي جو من الحرية والكرامة، حيث إن صحة التلميذ هي في حد ذاتها هدف رئيسي من أهداف التربية، وعليها يتوقف إلى حد كبير تحقيق الأغراض الأخرى للتربية فلكي يتعلم التلميذ، يجب أن يتوفر له السلامة الصحية والصحة الجيدة. كما أن المدرسة بقيامها بهذا الدور تساعد التلميذ على اكتساب المعرفة الصحية الصحيحة بدلاً من اعتماده على معلومات خاطئة من رفاقه وربما من المنزل أيضاً.

وعلى العموم فإن أهداف البرنامج الكامل للصحة المدرسية هي العمل على رفع مستوى كل تلميذ إلى أفضل مستوى صحي ممكن عن طريق ما يلي:

- تكوين اتجاهات وعادات صحية لدى التلاميذ تحميهم وتحمي المجتمع من الأمراض ومضاعفاتها مع تكوين اتجاهات صحية سليمة.
 - تهيئة أسباب الحياة المدرسية الصحيحة والاهتمام بالبيئة الصحية للمنطقة المحيطة بالمدرسة.
 - رفع الوعي الصحي بين التلاميذ والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور.
 - الوقاية من الأمراض المعدية ومنع وقوعها.
 - الاكتشاف المبكر للحالات المرضية والمساعدة على علاجها.
 - تحسين وتطوير التعاون بين المدرسة والمجتمع لرفع شأن صحة الأفراد.
 - اكتشاف المعوقات البدنية والجسمية والنفسية في وقت مبكر وعلاجها طبياً واجتماعياً.
 - التأهيل الطبي للحالات التي تحتاج إلى تأهيل.
 - رعاية التلاميذ المعوقين رعاية شاملة.
- ولمدير المدرسة دور كبير في برنامج الصحة المدرسية:
- حيث يكون دور مدير المدرسة هو المنسق والمفعل والمتابع لأعمال جميع القائمين على الخدمات الصحية المدرسية، فيعمل على تشكيل لجنة صحية برئاسة وعضوية أحد المعلمين وعدد من الطلبة وأولياء الأمور وأحد الأطباء المختصين في مدرسته لمتابعة جميع قضايا الصحة المدرسية من توعية صحية بمختلف أشكالها واستدعاء الأطباء لإجراء الفحوصات وإعطاء التطعيم المناسب، وعلاج وتحويل بعض الحالات المرضية إلى أطباء الاختصاص، ويمكن تلخيص أهم الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة في مجال الصحة المدرسية فيما يلي:
- توفير الاعتمادات المالية لتحسين البيئة المدرسية.

- توفير متطلبات العناية بصحة التلاميذ مثل توفير: المغاسل والصابون والمطهرات والعدد الكافي من المراحيض وحفريات مياه الشرب وغيرها.
- توفير الاعتمادات المالية للصرف على نواحي التنقيف الصحي المختلفة مثل عمل نشرات ولوحات أو شراء وسائل تعليمية مساعدة أو الاشتراك في بعض مجالات التنقيف الصحي.
- تأمين نماذج وسجلات الصحة المدرسية.
- إرسال السجلات الصحية للطلاب المنقول من مدرسته إلى المدرسة المنقول إليها.
- التعاون والاتصال مع الدوائر الصحية المختلفة.
- الإشراف والتأكد من العمل بتوصيات الطبيب وإرشاداته في المدرسة.
- تقديم تقارير عن صحة بعض الطلاب إلى أولياء أمورهم حسب ملاحظات المعلمين والطبيب في هذا الخصوص.
- التخطيط للتدريب الداخلي في بعض الأمور الصحية كالتمرير على الإسعافات الأولية.
- حفظ الإحصاءات الصحية عن المدرسة مثل نتائج الفحوصات الطبية الدورية للطلاب وحملات التطعيم والمسح الغذائي وغيرها.

٨- دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والإرشاد التربوي :

أصبح التوجيه والإرشاد النفسي من أهم الخدمات التي أخذت المدرسة الحديثة على عاتقها القيام بها، وذلك بهدف إيجاد التلاؤم والتوافق النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني للمتعلمين، والوصول بهم إلى أقصى غايات النمو، وتبني أهداف التوجيه والإرشاد من فلسفة التربية وأهدافها، وتنسجم معها ومع أهداف المدرسة كمؤسسة تربوية، ومع حاجات الطلبة ومتطلبات النمو لديهم، كل ذلك ضمن إطار حاجات المجتمع وفلسفته وأهدافه.

يُقصد بالتوجيه مجموع الخدمات التربوية والنفسية والمهنية التي تقدم للفرد ليتمكن من التخطيط لمستقبل حياته وفقاً لإمكاناته وقدراته العقلية والجسمية وميوله بأسلوب يشبع حاجاته ويحقق تصوره لذاته، ويتضمن التوجيه بهذا المعنى إلى ميادين متعددة كتقديم المعلومات أو الخدمات الإرشادية والتوافق المهني، وقد يكون التوجيه مباشراً أو غير مباشر، فردياً أو جماعياً، وهو عادة يهدف إلى الحاضر والمستقبل مستفيداً من الماضي وهبراته.

أما الإرشاد، فهو العملية الرئيسية من عمليات التوجيه وخدماته، ويشير إلى العلاقة التفاعلية التي تنشأ بين المرشد التربوي والمسترشد بقصد توجيه نمو الفرد بحيث تصل إمكاناته إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لحاجاته وميوله واتجاهاته، ومع الأخذ بالحسبان حاجات المجتمع وذلك لتوجيه القوى البشرية لتحمل مسؤولياتهم الاجتماعية في المستقبل، ولمدير المدرسة دور هام في عملية التوجيه والإرشاد حيث يقوم بـ :

- الإشراف العام على جميع خدمات التوجيه والإرشاد وتبسيط كافة منا شطه وتوفير الإمكانات المناسبة الاعتمادات الضرورية لعمل المرشد التربوي مثل توفير السجلات والاختبارات والأدوات الضرورية لتنفيذ البرنامج.

- قيادة فريق التوجيه والإرشاد وتوفير الوقت الكافي لأعضاء الفريق ليقوموا بأدوارهم الإرشادية.

- تنظيم الخدمات الإرشادية في المدرسة بالتعاون مع القائمين على برنامج الإرشاد وتأديتها وفق ترتيب معين حتى يكون لها فاعليتها.

- القيام بدور تنفيذي مثل الاشتراك في بعض إجراءات عملية الإرشاد.

- الاتصال مع المؤسسات الاجتماعية والتربوية والمهنية وغيرها في المجتمع بما يفيد برنامج التوجيه والإرشاد.
- الإعداد والإشراف على برنامج التدريب أثناء الخدمة لكل العاملين في التوجيه والإرشاد.

٩ - دور مدير المدرسة في عملية الضبط المدرسي :

تعد الإدارة المدرسية من الركائز الأساسية في العملية التربوية، حيث إنها تهدف إلى تنظيم جميع عناصر هذه العملية وتوجيهها بغية تحقيق الأهداف المنشودة لهذه العملية والمتمثلة في تحسين نوعية الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للطلبة .

لذلك فإن مسؤولية مدير المدرسة كقائد تربويًا ومشرفًا مقيمًا، تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعًا تربويًا متكاملًا، وحاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي، وبالتالي يسعى إلى دفع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية، لتحقيق ذلك فإن عليه إتباع ما يلي :

- ملاحظة حاجات البيئة المدرسية وإدراكها بشكل عام .
- العمل على توفير مناخ ديمقراطي بين جميع العاملين في المدرسة بما يخدم العملية التربوية .
- تنظيم اجتماعات دورية للمعلمين والآباء لمناقشة مشكلات الطلبة واعتبار الآباء شركاء في العملية التربوية، وفي تطبيق الجانب الوقائي والعلاجي للإسهام في حل مشكلات الطلبة .
- توزيع المهام والمسؤوليات والأدوار على المعلمين لتفعيل مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الطلبة في المدرسة .

- تكوين جو من الصداقة والمحبة بين الطلبة والمعلمين وتشجيع الحوار الديمقراطي بينهم .

- إشراك الطلبة في معالجة مشكلاتهم وتحمل المسؤولية في قضايا الانضباط المدرسي من خلال اجتماعات مجالس الطلبة الدورية لمناقشة المشكلات المدرسية، ووضع البدائل والحلول المقترحة في التغلب عليها .

- دعوة مدير المدرسة أعضاء مجلس الانضباط للاجتماع مرة واحدة في كل شهر على الأقل لدراسة القضايا والمشكلات الطلابية والتربوية في المدرسة، ومعالجتها بأفضل السبل التربوية بالتعاون والتنسيق مع المعلمين والمرشد التربوي في المدرسة .

- عقد اجتماعات دورية لأعضاء الهيئة التعليمية كافة لمناقشة القضايا والسلوكيات الطلابية المخالفة لتعليمات الانضباط المدرسي وإعداد البرامج الوقائية والعلاجية لها .

- تكليف مديريات التربية في بداية كل فصل دراسي بعقد ندوات في أندية المعلمين يشارك فيها ممثلون عن فئات المجتمع المحلي المختلفة، والمؤسسات التربوية وأولياء الأمور وذوي الاختصاص لمناقشة مختلف أمور الطلبة التحصيلية والصحية والسلوكية والتربوية والنفسية لوضع توصيات وحلول مقترحة وتعميمها على المدارس والعمل بما جاء فيها .

- تكليف مدير المدرسة بإعداد سجل إحصائي لحصر المشكلات الطلابية التي يكون المعلم سبباً فيها بهدف الاستفادة منها عند تقييم المعلمين، كما يستفاد منها في الدراسات التي من شأنها وضع اقتراحات وتوصيات لتجاوز هذه المشكلات .

١٠- دور مدير المدرسة في تنمية ورعاية الإبداع والابتكار في المدرسة:
تتولى المدرسة عملية رعاية المبدعين وتشجيعهم، وتبدأ هذه الرعاية في رياض الأطفال، وتزداد في المرحلتين الابتدائية والإعدادية، ويكون التشجيع مكثفاً في المرحلة الثانوية، وفي بعض بلدان أوروبا الشرقية (مدارس خاصة للمتفوقين والمبدعين، وتعطي هذه البلدان أهمية خاصة للتنوع والتفريد في الحصة الدراسية الإلزامية التي تهدف إلى تشجيع الميول وإيقاظ الاهتمامات وتنمية القدرات الإبداعية اعتباراً من الصف الخامس أو السادس).

وتعتمد بعض المدارس أسلوب القفز فوق الصفوف بتمكين الطالب المبدع من القفز عن صف أو أكثر ليتمكن من الانتساب إلى الجامعة في وقت مبكر. وفي أمريكا واليابان وبلدان أوروبا الغربية يسمحون للطلاب المبدعين بالالتحاق المبكر بالمدرسة، إضافة إلى تخصيص صفوف خاصة بهم أو تزويدهم بمقررات إضافية تتحدى قدراتهم فيما يعرف ببرنامج الإثراء، وهناك مدارس تنشئ نوادي علمية يرتادها المبدعون في أوقات الفراغ وتنظم لهم مسابقات ومباريات في مختلف المجالات.

كما تعتمد المدارس البريطانية أسلوب الصفوف السريعة بتمكين التلميذ من تقديم اختبار تحديد مستوى، يتم على ضوء نتائجه وضع الطالب في المستوى التعليمي الذي يلائم قدراته، بحيث ينهي مثلاً المرحلة الدراسية المقرر إنهاؤها في أربع سنوات بثلاث سنوات، فيوفر بذلك سنة كاملة، وتسمح المدرسة البريطانية للتلميذ المبدع بأن يعادز غرفة الصف في المادة التي يظهر فيها تفوقاً ليلتحق ببرنامج لا صفي يعالج موضوعاً أكثر عمقاً تحت إشراف معلم مختص برعاية المبدعين، والمدرسة البريطانية كذلك

توزع التلاميذ المبدعين في مجموعات حسب اهتماماتهم وميولهم، ويمكن للمدير في هذا المجال القيام بما يلي :

- تنظيم محاضرات حول موضوعات إبداعية ولقاءات مع شخصيات مبدعة.

- تقوم المدرسة بتجهيز غرفة مصادر تشمل على تقنيات حديثة ومتطورة يتردد عليها التلاميذ المبدعون تحت إشراف معلم الإبداع.

- تجهيز المكتبة بالكتب الحديثة والمتميزة التي تربي التفكير الإبداعي لدى التلاميذ المبدعين وتسمح لهم باستعارتها.

- تنظيم برامج إبداعية يشارك فيها الطلاب المبدعون في أوقات الفراغ.

- استخدام أسلوب التفريد في التعلم.

- توفير الإمكانيات المادية للتلاميذ لتطبيق أفكارهم وتمويل مشاريعهم.

- مكافأة أصحاب الأعمال الإبداعية بتقديم جوائز وحوافز لهم.

ومن شروط تنمية الإبداع، أن توفر المدرسة لطلابها ومعلميها بيئة تتقبل الإبداع وتؤمن بأهميته ودوره في التميز الحضاري، وأول مواصفات هذه البيئة أن يؤمن المدير بأن معلميه و طلابه قادرين على أن يبدعوا وأن يبتكروا حلولاً للصعوبات التي تواجههم في أعمالهم، وأن يعطي معلميه صلاحيات للعمل على تحقيق أهدافهم حسب المتغيرات التي تطرأ مع وجود تواصل مع الإدارة لتكون على علم بما سيقومون به .

هذا، وينبغي لمدير المدرسة الذي يرعى الإبداع وأن لا يكون أسير التعليمات، وإنما يتصرف وفق ما يرى أن فيه مصلحة مدرسته، ومن المقترحات التي يمكن أن تساعد في ذلك ما يلي :

- أن يولي أفكار المشرفين التربويين والمعلمين والطلاب الاهتمام الكامل فيدرسها بعناية، ويعمل على تطبيق المناسب منها، والعمل على تكريم

صاحب الفكر المستنير مادياً و معنوياً، ليعزز أدائه ويشعره بأنه مقدر لعمله، و بهذا يدفعه إلى المزيد من الإبداع .

- العمل على تغيير الأنظمة والقواعد والتعليمات التي تعيق عملية الإبداع، وكذلك تغيير الأفكار التقليدية التي تعيش في عقول بعض المعلمين، والأخذ بأيديهم بعيداً عن الأساليب التقليدية في العمل .

- تنمية القيم والأهداف والمهارات الملائمة لتشجيع الإبداع والابتكار .

- التدريب على تقبل أوجه القصور ومواجهتها، وتعليم الطلبة طرق مواجهة الفشل .

- المساعدة في تكوين القدرات المناسبة واستغلال الفرص الملائمة واستثمارها .

- التعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية واحترام الأسئلة غير العادية .

- فتح باب الحوار وإتاحة الفرصة أمام الطالب للنقاش وإبداء الرأي .

- التعرف إلى قدرات الطلبة ودعمها بما يخلق روح الابتكار لديهم .

١١- دور مدير المدرسة في برنامج العلاقات العامة لتوطيد العلاقة بين

المدرسة والمجتمع المحلي :

تُعَدُّ العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي عملية تتمي الفهم المتبادل والصداقة بين المدرسة ومجتمعها، لخدمة الحاجات التعليمية ولاختيار أحسن الوسائل الإعلامية النشطة التي تجعل المجتمع على علم كاف بوظيفة المدرسة وأهدافها وبرامجها ومشاكلها، والعلاقات العامة ليست عملية دعائية وإعلان عن الأعمال الموجبة في المدرسة، بل هي وسيلة اتصال مخططة ذات قناتين يعمل خلالها المربون والجمهور معاً لمقابلة الحاجات التربوية للتلاميذ .

وعملية العلاقات العامة هي عملية مستمرة قائمة سواء رغبت المدرسة في ذلك أم لا- فعلاقة المدرسة بالمنزل والآباء وبالزوار هي وسائل هذه العلاقات والتي يكون لها أثر كبير عليهم.

ومدير المدرسة والمدرسون بخاصة هم مفتاح العلاقات العامة مع المجتمع وهم الذين يقررون هذا البرنامج، وقد يؤخذ في الحسبان عند اختيار مدير مدرسة مدى نجاحه في برنامج العلاقات العامة، فهو الذي يستعمل قدراته القيادية ليرى أن أفراد المجتمع المحلي قد أعلموا بالطريقة السليمة وبالمعلومات الصحيحة التي تهئى علاقات الصداقة والأخوة والفهم المتبادل بين المدرسة ومجتمعها، ولبناء مثل هذا البرنامج فإن مدير المدرسة عليه أن يحدد سياسته، والعمل على بناء علاقات واسعة، ويقم خطوطاً من الاتصال، ويبين خطة العمل.

وتشمل سياسة المدرسة الخارجية التعامل مع الآباء- رجال الأعمال- النوادي والمؤسسات الاجتماعية والخدمية وغيرها أما السياسة الداخلية للمدرسة تشمل التلاميذ- المدرسين- العاملين من غير المدرسين- المدارس الأخرى المجاورة- مديريات التربية في المنطقة.

وتعتمد العلاقات العامة بين الأفراد والجماعات على عدة عوامل مثل: التعاطف- القبول - الفهم المتبادل - الإجراءات الديمقراطية والتعاونية والموضوعية وليس العاطفية - وتكوين مناخ بناء يساعد على العمل والإنتاج في جو من العلاقات الودية- وبناء خطوط للاتصال المتبادل بين من يؤثر أو يتأثر ببرنامج العلاقات العامة.

ومن أهداف برنامج العلاقات العامة للمدرسة :

- إعلام المجتمع المحلي والجماهير عن أحوال وأخبار المدرسة.
- التركيز على ممارسة الديمقراطية.

- بناء الثقة في المدرسة.
- جعل أولياء أمور التلاميذ يؤدون البرنامج المدرسي.
- تحسين الإدراك المشترك بين الآباء والمدرسين لمقابلة حاجات التلاميذ.
- تقييم ما تقدمه المدرسة للتلاميذ وحاجاتهم.
- تصحيح سوء فهم أهداف وأغراض المدرسة.
- ويمكن لمدير المدرسة أن يفوض بعض المدرسين الراغبين في مساعدته في تخطيط وتنفيذ برنامج العلاقات العامة أو تشكيل لجنة لهذا الغرض، ولكي ينجح برنامج العلاقات العامة للمدرسة مع المجتمع المحلي فإنه ينبغي أن يراعي ما يأتي:
- الأخذ في الحسبان الفلسفة والسياسة التي تضعها الإدارة التعليمية والتي تحدد الطريقة والكيفية التي يطبق بها هذا البرنامج.
- يجب أن تعد جميع أعمال المدارس ونشاطاتها ضمن برنامج إعلامي شامل للمنطقة.
- يجب أن يكون المجتمع المحلي على علم كامل وبينة عن عمليات المدرسة خلال برنامج إعلامي عام.
- يجب أن تكون عملية تعريف المدرسة بالمجتمع متبادلة ويساعد برنامج الإعلام على بناء قنوات للاتصال المتبادل والتي من خلالها تستطيع المدرسة أن تتعرف على اتجاهات ورغبات المجتمع المحلي.
- يجب أن تكون المعلومات التي تنشر في البرنامج الإعلامي موثقة وذات مصداقية وخالية من الدعاية.
- يجب الاستفادة من جميع وسائل الإعلام في نشر البرنامج واختيار الأحسن والمناسب منها.

- يجب على مدير المدرسة والإدارة التعليمية العليا مراجعة وتقييم برنامج العلاقات العامة لكل مدرسة وإجراء ما يلزم من تعديلات.
- وهناك عشرة أسس ومجالات يمكن أن يُبنى عليها برنامج للعلاقات العامة والذي يتسم بالوظيفية وهذه الأسس هي:
- برنامج تعليمي يشمل البيئة بأسرها.
- إتباع سياسة الباب المفتوح.
- الصحافة.
- الإذاعات والعروض المرئية التعليمية.
- صحيفة المدرسة.
- التقارير التي تقدم لمواطني المجتمع المحلي.
- الاجتماعات التي تعقدها المدرسة مع الآباء.
- اللجان الاستشارية المكونة من غير المتخصصين.
- العلاقات المتبادلة بين المدرسة والمنزل.
- هيئة العاملين بالمدرسة.
- واتصال المدرسة بالمجتمع المحلي والآباء يمكن أن يتحقق من خلال وسائل الإعلام المختلفة التي تشمل:
- الصحف- الخطابات الإخبارية- دليل المدرسة- والمنشورات- نشرات مجلس الآباء والمعلمين- النشرات المدرسية- الإذاعة المسموعة والمرئية الأفلام الدعائية- الكلمات التي يقدمها مدير المدرسة أو أحد المدرسين في المناسبات المختلفة داخل وخارج المدرسة- وكذلك الرسائل التي يبحث بها المدرسون إلى أولياء الأمور حول حالة أبنائهم الدراسية.

وهناك عدة وسائل يمكن للمدرسة بواسطتها تحسين الاتصال الشخصي

مع الجماهير حتى يمكن تحسين نظرتهم إليها منها:

- اجتماعات ومقابلات مدير المدرسة مع الآباء.
- زيارة التلاميذ في بيوتهم .
- إقامة صفوف تعليم الكبار في المدرسة.
- إقامة برامج تعليمية خلال عطلة نهاية الأسبوع وخلال العطلة الصيفية.
- اجتماعات خاصة لمناقشة الاهتمامات الخاصة بالآباء.
- إيجاد برنامج الإرشاد الأسري لمساعدة التلاميذ في التكيف مع المدرسة.

- تنظيم بعض اللجان التي تُشكل من آباء التلاميذ في بعض أمور المدرسة والتلاميذ.

- الاستفادة من بعض أفراد البيئة المحلية في التدريس الإضافي.
- دعوة الآباء والمؤسسات في البيئة أو ذوي العلاقات للمشاركة في حلقات العمل، والمؤتمرات التي تعقدها المدرسة.

ويمكن لمدير المدرسة العمل على ربط المدرسة بالمجتمع من خلال جعلها مركزاً لخدمات المجتمع المحلي، فهناك عدة طرق لتقديم مثل هذه الخدمات منها :

- جعل المدرسة مركزاً للخدمة العامة لقضاء أوقات الفراغ سواء للتلاميذ أو المواطنين بصفة عامة للترويج عن أنفسهم بتوفير أنشطة رياضية وثقافية واجتماعية لهم.
- استعمال المدرسة كصاله عرض أو مسرح لخدمة التلاميذ والمواطنين لنشر الثقافة العامة ومحاربة العادات غير المرغوبة.

- استعمال المدرسة كمركز للاجتماعات سواء للتلاميذ أو المواطنين ومكاناً لإقامة المعسكرات الشبابية والتجمعات الصيفية- وأماكن لبّيت الشباب في أثناء الإجازات الدراسية.
 - فتح مكتبة المدرسة في المساء للمواطنين والتلاميذ ومكاناً للمذاكرة لمن لا يتوفر لديهم مكاناً مناسباً في منازلهم.
 - استعمال المدرسة لعقد الندوات والمؤتمرات الطلابية والمدرسية والسياسية.
 - فتح المدرسة أبوابها للاحتفالات الدينية والقومية وفي الأعياد إقامة بها المعارض والمهرجانات الشعبية.
 - جعل المدرسة مركز لخدمة المجتمع المحلي كتقديم الإسعافات الأولية ونشر الوعي الصحي.
 - استعمال المدرسة أحياناً كملجأ في حالات الطوارئ.
- مما ذكر آنفاً يمكن القول إن طبيعة التحديات والتطورات التي تواجه المدرسة والقائمين على إدارتها وعلى رأسهم المدير القائد باعتباره المسؤول الأول في المدرسة أدت إلى تغيير الكثير من وجهات النظر حول المهارات والسمات التي يجب أن يمتلكها المدير والأدوار والمهام المطلوب منه القيام بها، حيث أصبح من الضرورة الملحة امتلاكه مهارات وكفايات تمكنه من التكيف مع متطلبات العصر من تطور تكنولوجي وثقافي ومعرفي، وأنه مطالب بأدوار ومهام اتجاه التلاميذ والمعلمين والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وذلك من أجل بلوغ الأهداف المنشودة بمستوى عالي من الجودة في الأداء.