

مهام مدير المدرسة الابتدائية بين متطلبات الإدارة ومهارات القيادة

الباحث: نورالدين جعلاب، جامعة المسيلة، الجزائر

الأستاذ الدكتور: رشيد زوزو، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

يشير العديد من المهتمين بالإدارة المدرسية والمشتغلين بها إلى تعدد المهام التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية، فيما يضعها بعضهم في بعدين رئيسيين، يتعلق الأول بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم، أما الثاني فيتعلق بالقيادة وما تفرضه على مدير المدرسة من توافر جملة من مهارات القيادة الإدارية التي سنحاول من خلال هذه الورقة أن نسلط الضوء عليها، لما لها من دور في تحفيز المعلمين والمتعلمين على حد سواء من جهة، وتطوير الممارسة الإدارية وتفعيلها من جهة أخرى في الاتجاه الذي يحقق أهداف المدرسة التي يشرف على إدارتها.

Abstract:

Many researchers and interested in the school administration, highlight the diversity of tasks performed by the primary school principal or some of them divide its tasks into two major dimensions, the first deals with administrative processes that include planning , organization, monitoring and evaluation. the second dimension relates to leadership that requires the acquisition of the school principal, a number of educational leadership skills that we try through this document to highlight them, because of their role in the motivation of teachers and learners equally, on the one hand, and the. development of administrative practice on the other hand in the sense of achieving the objectives of the school he supervises.

مقدمة:

تغير النظرة إلى وظيفة التربية في المجتمع ترتب عليه تغيير النظرة إلى العديد من المجالات المتعلقة بها، كالمناهج التعليمية وطرق التدريس وأساليب التعليم، والمجال الإداري الذي يشرف عليه مدير المدرسة على مستوى وحدته التنظيمية لم يسلم من هذا التغيير أيضا، إذ أن التطور الكبير الذي شهدته العملية التربوية في جميع مجالاتها الحيوية أدى إلى تغير مفهوم الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وقد نتج عن هذا التغيير إعادة تقييم مهام هذا الأخير من خلال إدراج أبعاد أخرى تضمن حدا من الفعالية الإدارية والفاعلية القيادية.

ويوجد تشابه كبير في الأدوار التي يقوم بها المدير في أي مؤسسة تعليمية، غير أن المدرسة الابتدائية تتميز بنوع من الخصوصية في هذا المجال تستمدتها من أهميتها الاستراتيجية، على اعتبار أنها المحطة الأولى في المراحل التعليمية، ومن هذا المنطلق تتعدد وتنوع مهام مدير المدرسة، فقد أوجزها بعض العلماء في بعدين رئيسيين؛ يتم التركيز في الأول على الجانب الإداري كالأعمال المكتبية وإدارة شؤون الأفراد والمرافق المدرسية، والاتصال الإداري وغيرها، فيما يتم التركيز في الثاني على الجانب القيادي، والذي يتمحور أساسا حول القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، وتوجيهه بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية على مستوى المدرسة.

ورغم أن البعض ينظر إلى المهام الإدارية على أنها ضرورية للحفاظ على كيان المنظمة أو المؤسسة، إلا أنها تظل ناقصة الفعالية إذا لم ترتبط بمجمل من المتطلبات الذاتية والموضوعية التي لا غنى عنها لضمان نجاح مدير المدرسة في مهامه الإدارية، غير أن السؤال الذي يفرض نفسه في هذه الحالة يتمحور حول كيفية الموازنة بين ما يتطلبه العمل الإداري من تقيد بالنصوص القانونية والتنظيمية واللوائح والتعليمات، وما يفرضه الدور القيادي من مرونة في التعامل مع المرؤوسين، ومن هنا يتجلى بوضوح أهمية تحكّم مدير المدرسة في مهارات القيادة الإدارية التي تزيد من فعاليته في تحفيز المعلم وإثارة دافعيته للعمل ورفع الروح

المعنوية لديه، وهو ما ينعكس بالضرورة على مخرجات العملية التعليمية في هذه المرحلة.

ومن هذا المنطلق تتبادر إلى الذهن جملة من الأسئلة تتمحور إجاباتها حول طبيعة المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، وأهم المتطلبات التي يفرضها دوره الإداري، وكذا أهم مهارات القيادة الإدارية التي تمكنه من القيام بدوره القيادي وتفعيل ممارسته الإدارية؟

1. مدير المدرسة في التراث النظري

يشير **علي الشرقاوي** في كتابه وظائف المديرين إلى تزايد نفوذ الطبقة الإدارية، واكتسابها مكانة اجتماعية متميزة، بسبب تأثيرها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حتى أن البعض كان قد تنبأ بظهور ما يسمى بالثورة الإدارية، حيث يلعب المديرون دورا بارزا في إحداث نوع مشابه للتغيير الذي أدى إلى التحول من البورجوازية إلى الرأسمالية.

وقد تعرض نفوذ وقوة طبقة الإداريين للتحليل والدراسة منذ منتصف القرن الماضي، واختلفت في شأنها وجهات النظر، فالبعض يرجع مصدر قوتها ومركزها التأثيري لظواهر اقتصادية واجتماعية، والبعض الآخر يرى أن ظهورها يرجع للتغيرات التكنولوجية، ويشير **علي الشرقاوي** لعدد من النظريات التي تفسر وجود هذه الطبقة، على غرار نظرية **برنهام** للثورة الإدارية التي يرى فيها أن كبر حجوم المنظمات أفسح المجال لظهور طبقة الإداريين التي اكتسبت اعترافا متزايدا، وقد تنبأ **برنهام** بتزايد نفوذ هذه الطبقة بحيث تكتمل لها أسباب القوة والنفوذ في المستقبل، وهو يرى بان التغيير في الظروف لا بد أن يصاحبه تغيرا جوهريا في هيكل القوة في المجتمع، يتخذ شكل **الثورة الإدارية**.

وهو نفس الاتجاه الذي ذهب إليه **جلبرت** في نظرية الطبقات الفنية أو التكنوقراط التي ضمنها في عرضه لشكل الدولة الصناعية، وهو يرى أن ظهور المنظمات الكبيرة أملتتها التطورات التكنولوجية، وصاحبها انفصال بين الملكية

والإدارة أفسحت المجال ليس لظهور طبقة الإداريين فحسب، ولكن لظهور كيان جديد أسماه الطبقة الفنية أو التكنوقراط.

وعلى اعتبار أن الإدارة المدرسية هي أصغر وحدة في التنظيم الهيكلي للنظام التربوي، فإن وجود مدير مؤهل متخصص من شأنه توفير المعطيات اللازمة، واقتراح ما يراه مناسباً من قرارات، وهذا يقتضي وجود هامش أكبر من حرية التصرف للمدير، عكس الواقع الصعب الذي يعمل في مدير المدرسة الابتدائية بسبب ثنائية التبني بين وزارتي التربية من جهة، ووزارة الداخلية من جهة أخرى.

ويُعرف المدير عموماً بأنه كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، أما مدير المدرسة فيعرفه أحمد إبراهيم أحمد بأنه الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين فيما بينهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين، وبين الموجهين والمعلمين.

ويمكن تعريف مدير المدرسة بأنه الشخص المؤهل الذي يشرف على الفريق التربوي، يقوم بإدارة و تسيير شؤون الموظفين والعاملين والتلاميذ والبنات المدرسية على مستوى وحدته التنظيمية، كما يسهر على التنسيق مع السلطة السلمية، والسلطات المحلية، والمجتمع المحلي في الاتجاه الذي يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

أما مدير المدرسة الابتدائية كما حددته النصوص القانونية فهو الشخص المؤهل المكلف بمهام التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي وتسيير المطعم المدرسي، ويمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة، وهو مسؤول على حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على

المتلكات، ويؤهل بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة⁽¹⁾.

2. مهام مدير المدرسة

يوظف مدير المدرسة باعتباره قائدا إداريا بمهام وواجبات متعددة، أوجزها كل من Roe و Drake "من ناحية، و Blumberg و Greenfield من ناحية أخرى في دراستين مستقلتين عكستا بعدين متكاملين، فأما الأول فهو التركيز على العمل الإداري من خلال القيام بالمهام والواجبات الإدارية والمكتبية التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها لضمان سير العمل في مدرسته بسهولة ويسر، كالإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها، ومتابعة سير العمل ورفع التقارير للإدارة التعليمية، وإعداد الموازنة العامة للمدرسة والرقابة على أوجه الصرف فيها، وإدارة شؤون الأفراد، والإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ، وغيرها من المهام.

أما الثاني فهو التركيز على القيادة التربوية، وتتضمن جميع المهام المرتبطة بتغيير سلوك المتسبين للعملية التعليمية من مدرسين وتلاميذ وأولياء أمور، وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة، كتحفيز المعلمين للعمل بأقصى جهد ممكن فيها، والعمل مع المعلمين على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية، وإشراك المعلمين في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ⁽²⁾.

أما مهام مدير المدرسة الابتدائية في الجزائر فقد حددتها النصوص القانونية والتنظيمية وأهمها القانون التوجيهي للتربية، والمرسوم التنفيذي 12/240 المؤرخ في 29 مايو 2012 سيما المادة 140 مكرر 2 التي صنفت مهام مدير المدرسة الابتدائية في أربع جوانب أساسية هي التأطير البيداغوجي، والتسيير الإداري، والتنشيط التربوي، وتسيير المطاعم المدرسية، كما أشارت إلى مسؤوليتهم

في حفظ النظام وأمن الأشخاص وحماية الممتلكات، واتخاذ جميع التدابير حسن سير المؤسسة.

3. متطلبات الإدارة المدرسية

من أهم ما يتضمنه الدور الإداري لمدير المدرسة تفعيل العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية، من تخطيط وتنفيذ وتنظيم ومتابعة ورقابة، واتخاذ القرار الذي يعتبر محور هذه العمليات التي لا مناص عنها للحفاظ على ماضي المدرسة التي يشرف على إدارتها باعتبارها مؤسسة اجتماعية، ولضمان حاضرها واستشراف مستقبلها، وللقيام بهذه العمليات وتنفيذها وضمان فعاليتها لا بد من توفر جملة من المتطلبات الضرورية الذاتية والموضوعية في شخص مدير المدرسة.

1.3 متطلبات شخصية (ذاتية)

تتعلق أساسا ببعض الصفات التي تميز شخصية مدير المدرسة لأثرها في سلوك المدير الإداري والتنظيمي، مما يتطلب الاهتمام بدراسة شخصية المدير بدقة وموضوعية، وإدراك كيفية تفاعلها مع أبعاد العمل مع الآخرين حرصا على اختيار الأفراد المناسبين لإدارة المدرسة⁽³⁾.

وهذا يبرر اهتمام الباحثين والمنظرين بدراسة بعض المتغيرات التي تؤثر في فعالية الإدارة المدرسية وطرق نجاحها، ولما لها من تأثير في الأفراد الذين يعملون مع المدير في المدرسة، ومن بين هذه المتغيرات التي لها الدور الأكبر في تحقيق الفعالية القيادية والفعالية الإدارية على حد سواء شخصية مدير المدرسة، وما تتميز به من موصفات تؤثر بشكل أو بآخر في الممارسات الإدارية، كما تؤثر في البعد العلائقي والاتصالي.

ويعرف Allport الشخصية بأنها "تنظيم دينامي لأنظمة الفرد الفيزيكية- النفسية التي تحدد طريقة تكيفه الفريدة مع بيئته"، كما وصفها Rutch بأنها "كيفية تأثير شخص ما على الآخرين، وكيفية فهمه ورؤيته لنفسه ولنمط خصاله الداخلية والخارجية"⁽⁴⁾.

، ويرى 1985 MANASSE أن المدير الفعال ذو شخصية قوية يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي وتطويره، وهذا ما أكدته بعض الدراسات في هذا المجال، حيث توصلت إلى أن المدير الفعال يمتاز بما يلي:

- يقوم بالإشراف المستمر على معلميه، ويعمل على تقديم أفضل خدمات تعليمية ممكنة باعتباره مشرفا تربويا مقيما وقائدا تعليميا.
- يسعى باستمرار إلى تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين داخل غرف صفوفهم، وإلى تقديم كل التسهيلات الممكنة للمعلمين ليستخدموا استراتيجيات فعالة في صفوفهم.
- يوفر مناخا مدرسيا ملائما للمعلمين يحفز همهم ويستثير نشاطهم.
- يديم التواصل مع الدراسات والأبحاث والمؤلفات المرتبطة بالفاعلية المدرسية ويتابعها، ويسهل للمعلمين التعرف إليها والإطلاع على مضمونها.
- يقيم علاقات حسنة مع المجتمع المحلي، مما يدفع المجتمع إلى المساهمة والمشاركة في النشاطات المدرسية والتعاون مع المدرسة في دعم برامجها وإنجاحها.

ولعل هذا ما تفتقده إدارة مدارسنا الابتدائية، والسبب في ذلك يرجع إلى سيطرة الجوانب التقنية الإدارية على الجوانب القيادية الإشرافية، وهذا مبعثه التصورات الناقصة للأدوار التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية.

2.3 متطلبات موضوعية

تتعلق في المقام الأول بشروط الممارسة الوظيفية للأدوار الإدارية، التي تفرض على مدير المدرسة الإلمام بقواعد العمل الإداري ليس تنظيميا فحسب وإنما معرفيا أيضا، من خلال امتلاك الأدوات المعرفية المتخصصة التي تمكنه من تحقيق الفعالية الإدارية فهما وتصورا وممارسة، وقد حاول بعض الدارسين التركيز على بعض المواصفات التي تبدو على درجة معينة من الأجرأة، واعتبروها بمثابة

مؤشرات يمكن من خلالها الوقوف على مدى توافر هذه المواصفات في شخص مدير المدرسة، وفي هذا الإطار يمكن تصنيف المتطلبات الموضوعية إلى نوعين:

1.2.3 المتطلبات المعرفية

- المعرفة المتخصصة والمتجددة التي يجب أن يمتلك ناصيتها مدير المدرسة، من خلال الإلمام بمبادئ العلوم الإدارية وأسسها، وأساليب التسيير المستحدثة فيها.
- الوعي بأهمية العمليات الإدارية ودورها في الحفاظ على الكيان التنظيمي للمدرسة من حيث هي تنظيم اجتماعي مؤسس على مبادئ وقيم تمثل هويته التنظيمية.
- الاهتمام باتخاذ القرار باعتباره محور العمليات الإدارية، وما تحتاجه من دقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات مع استخدام الأساليب الإدارية المناسبة في الوقت المناسب.

2.2.3 المتطلبات التنظيمية

- الإلمام بالنصوص القانونية والتنظيمية التي تمثل القواعد الأساسية التي تحدد وتنظم العلاقات داخل النسق المدرسي وخارجه.
- الاهتمام بعملية الاتصال خاصة الإداري منه باعتباره أهم القنوات التي تربط المدرسة كنسق مفتوح مع باقي الأنساق الأخرى المزملة لها في البيئة الاجتماعية.
- الاهتمام بالتخطيط والتنظيم الجيدين للعملية التعليمية على مستوى المدرسة باعتبارها أصغر وحدة تنظيمية في النظام التربوي.
- الاهتمام بمتابعة العملية التعليمية داخل المدرسة، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ المناهج والبرامج الدراسية، لأن هذه الأخيرة ضمانة مهمة لتحقيق الأهداف التعليمية.

4. مهارات القيادة الإدارية لمدير المدرسة

حين يتفاعل فردان أو أكثر يظهر مفهوم الجماعة، وبتمايز الأدوار داخلها تتحدد مواقع القيادة والتبعية، وبتقلد القائد هذه المكانة يبدأ في ممارسة دوره فينسق جهود أفرادها وصولاً بهم إلى تحقيق أهدافها، ذلك أن الأهداف العظيمة لا تُنجز بدون الجماعة، والجماعة لا تنتظم في مسير الإنجاز بدون قائد ينسق جهودها لتحقيق أهدافها، فالقائد بمثابة أحد العناصر الرئيسية في المعادلة التي تلخص قصة التطور الإنساني منذ اكتشاف أسلوب إشعال النار حتى اختراع الميكرو كومبيوتر، تلك المعادلة التي يمكن صياغتها على النحو التالي: جماعة + قائد + موارد + هدف = إنجاز حضاري⁽⁵⁾.

ويعتبر الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في المدرسة واحداً من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة التربوية، وتعتمد فاعليتها في جزء كبير منها على درجة تأزر وتوجه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف، ولاشك أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور، فالمسؤولون في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون في المدرسة وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء، بل والمجتمع المحلي، كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد ويحملونه المسؤولية خاصة إذا تعلق الأمر بالنفشل في تحقيق النتائج المرضية.

1.4 مفهوم القيادة الإدارية Administrative Leadership

يذهب Stogdill 1950 إلى إن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه، أما كل من Tannenbaum، Massrik 1957 فيذهب إلى أن القيادة هي عملية التأثير بين الأشخاص، وهي التي توجه عمليات الاتصال من أجل الحصول على هدف أو أهداف خاصة⁽⁶⁾.

ويحاول دارسو الإدارة التعليمية في تناولهم لمفهوم القيادة أن يقارنوا بينها وبين مفهوم الإدارة، فبعضهم يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة

بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا، وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يخلق على مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، ولا يعني هذا أن يكون القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين، وهو يرى الغايات في ارتباطها بالوسائل والأهداف في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ، كما أنه يقوم بدوره في رسم السياسة وتنفيذها⁽⁷⁾.

فالقيادة الإدارية مفهوم مركب من كلمتين؛ القيادة والإدارة، والمتبع للتراث النظري في أدبيات الاختصاص ينتبه إلى وجهة نظر مفادها أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن، وبالتالي فهو عامل استقرار وعنصر من عناصر الاتزان في المنظمة، من منطلق أن الإدارة معنية بالحاضر، أما القيادة فهي تُعنى بالتغيير والتطوير، بعبارة أخرى أن القائد مدعو للمشاركة في رسم الغايات وترجمتها إلى أهداف تتميز بالواقعية والقابلية للتحقيق باستخدام الأساليب الإدارية.

وتستهدف كافة الأساليب الإدارية التأثير في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الأهداف، ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون المدير بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي قلب ولب الإدارة Essence of management، وتهدف عملية التأثير في الأفراد إلى استمالتهم وحفزهم لتحقيق الهدف، فالقيادة أصبحت رغبة حقيقية من المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء، فليس قائدا كل من يمتلك صفات وسمات القيادة، وإنما القائد من يظهر القدرة على التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين فيتبعونه، لا بالقوة أو بالتهديد، إنما عن طيب خاطر لأنهم واثقون أنه الشخص القادر على تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم⁽⁸⁾.

ويرى السيد عليوة أن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين،

باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة ، بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"⁽⁹⁾.

فالقيادة الإدارية في الإدارة المدرسية إذن هي التأثير المباشر أو غير المباشر الذي يمارسه مدير المدرسة على سلوك المعلمين باعتبارهم نواة الفريق التربوي، والعمال باعتبارهم أحد الشركاء في العملية التعليمية، والتلاميذ من حيث هم محور العملية التربوية، بغية حفزهم على الأداء الجيد والفعال بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

2.4 تصنيف مهارات القيادة الإدارية

عرف **Ghablin** المهارة بأنها قدرة عالية على أداء فعل حركي معقد بسهولة ودقة، وعرف كل من **Seaborne&Borger** المهارة بأنها نشاط معقد يتطلب فترة من التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بحيث يُؤدّى هذا النشاط بطريقة ملائمة، كما تُعرف المهارة بأنها درجة من الكفاءة والجودة في الأداء"⁽¹⁰⁾.

وانطلاقاً من الافتراض القائم على أن مهام مدير المدرسة ذات بعدين، أحدهما يتعلق بالعمليات الإدارية، بينما الآخر يركز على الجوانب القيادية، فقد أثر ذلك على توجه الباحثين في هذا الموضوع، الأمر الذي جعل بعضهم يربط المهارة بالعمليات الإدارية، فيما ربط الفريق الثاني المهارة بالقيادة، فنجد الفريق الأول قد تبنى مفهوماً مركباً هو المهارات الإدارية، بينما اعتمد الفريق الثاني مفهوم المهارات القيادية، وبين هذا وذاك ظهر اتجاه ثالث أُلّف بين المفهومين فاعتمد مفهوماً جديداً هو مهارات القيادة الإدارية، على اعتبار أن القيادة هي لب العملية الإدارية وجوهرها.

وفي الوقت الذي تعددت فيه وجهات نظر علماء الإدارة والمشتغلون بها حول اعتماد تصنيف معين لمهارات القيادة الإدارية، ظهر تصور جديد أُطلق عليه

محمد منير مرسي في كتابه الإدارة المدرسية الحديثة نظرية المهارات، والتي يمكن اعتبارها اتجاهها علميا حاول من خلاله بعض العلماء إبراز أهم المهارات الواجب توافرها في المدير أيا كان المجال الذي يعمل فيه، وقد تجلت أفكار هذا الاتجاه من خلال تصنيفات كل من Mondy، Mintzberg، وتصنيف Burgoyne الذي تبناه في 1976.

وتدعيما لهذا الاتجاه قدم Robert Katz تصورا بناه على أساس ضرورة توافر مهارات ثلاث لدى القائد والإداري تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا لازما لنجاح تفاعله مع المهام الموكلة إليه، ويرى Robert Katz أن هذه المهارات تعد أساسا لازما لمساعدة المسؤول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة متميزة، وتشكل هذه المهارات من المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية⁽¹¹⁾.

أولاً: المهارات الفنية: تُعرف على أنها تلك المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، وكيفية الإدارة وحرفيات التنظيم وإجراءاته، وتوجيهه نحو الغايات التربوية، واستخدام الأدوات والطرق المختلفة لتحقيق مظاهر معينة من العمل المناط في المؤسسة⁽¹²⁾.

ويمكن تعريف المهارات الفنية بأنها التحكم في توظيف المعارف النظرية المتخصصة في الإدارة المدرسية بشكل يمكن مدير المدرسة من ترجمتها إلى ممارسات عملية في الاتجاه الذي يمكن من تطوير العمليات الإدارية. وتتجلى أهميتها في أنها توفر فهما ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، كتلك التي تتصل بتطوير العمليات الإدارية المختلفة باعتماد الأساليب العلمية الأكثر نجاعة.

وفي هذا الإطار ينبغي أن يتميز مدير المدرسة بمهارات فنية وعلمية في مجال التدريس والإدارة تمكنه من كسب ثقة العاملين في المدرسة واحترامهم، وتمكنه من القيام بالوظيفة الإشرافية، كإمامه بطبيعة الهيكل التنظيمي في المدرسة، ووظائف وأهداف كل مستوى إداري. ومدير المدرسة بحاجة إلى قدر كاف من

المعرفة والدراية بما يقوم به المرؤوسون، غير أن ذلك لا يستلزم بالضرورة أن يكون المدير موسوعة تخصصية شاملة لكل العمال والمهام التي يقوم بها المعلمون والمشرفون والفنيون في المدرسة، فطبيعة المهام وارتباطها بالكثير من العمليات الإدارية الكتابية، وافتقاد إدارة المدرسة الابتدائية إلى معاونين إداريين متخصصين في الأعمال المكتبية والسكريترارية، هذا الأمر يفرض تحديات جديدة على مدير المدرسة في تبني آليات تسييرية تحفظ السيورة المتوازنة للإدارة المدرسية.

ويشير محمد العمارة (1999) إلى بعض الخصائص التي أشار إليها Katz, 1974 والتي تميز المهارات الفنية عن غيرها، حيث أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، بحيث يمكن التحقق من توافرها لدى المسؤولين بسهولة من خلال أدائهم أعمالهم، كما أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى، وتتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة واستخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل⁽¹³⁾.

وهناك بعض الأعمال التي تتطلب مهارة فنية في الإدارة المدرسية، ومنها: "تخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة التعليمية العامة في المدرسة، وإعداد الميزانية، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات، وكتابة التقارير واختيار العاملين، وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، والإشراف الفني والتجديد التربوي، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة⁽¹⁴⁾".

وللوقوف على مدى توافر هذه المهارات لا بد من التحقق من مؤشرات الدالة عليها من خلال السلوكات المهنية التي تبين مدى تحكم المدير في هذه المهارات، والتي يمكن اعتبارها حزمة الملامح التقنية التي تبدو على أداء مدير المدرسة بشكل يضمن القيام بالمهام المحددة، وانطلاقا من التراث النظري وأدبيات الاختصاص وبعض الدراسات السابقة، وكذا المعاشة الميدانية لهذه الفئة بحكم الوظيفة الإشرافية عليها والرقابية على أداءها في وقت سابق، يمكن تحديد بعض مؤشرات هذه المهارات، كالتحكم في إعداد السجلات الإدارية المختلفة ومختلف

الأعمال المكتبية، ومتابعة سير العمل ومراقبة تنفيذ البرامج ورفع التقارير للإدارة التعليمية، وإدارة شؤون الأفراد والمرافق المدرسية، وتنظيم الاجتماعات الخاصة بالمجالس وكتابة التقارير، وإعداد التنظيم التربوي للمدرسة وضبط خدمات المدرسين.

وغالبا ما يتعرض المدير في عمله إلى الكثير من المشكلات التي تتطلب تدخلا فوريا ومدروسا بغرض التصحيح والمعالجة، وحتى يتحقق الهدف لا بد من وجود هذه المهارات التي تتطلب من مدير المدرسة أن تكون لديه المعرفة الفنية العالية، والقدرة على تحليل الأعمال في مجاله الإداري والتربوي، وعلى اقتراح الوسائل الفنية والطرق الملائمة للقيام بالعمل، ويعتبر التعليم والتدريب والتكوين المتخصص روافد مهمة للحصول على المعرفة المتخصصة، وفي هذا الاتجاه يرى عبد الرحمن صالح الطويل أن تمكين القادة والإداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مصممة خصيصا لتأهيلهم وتهيئتهم، من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة بعناية، تشمل تعريضهم لمساقات وخبرات من نتائجها تنمية مهاراتهم وتطوير كفاياتهم فيها.

وتنمية هذه المهارات ليست مسؤولية السلطة التعليمية فقط، بل هي مسؤولية مشتركة يساهم فيها رجل الإدارة المدرسية بالحرص على تنمية مهاراته الفنية بتعميق الجانب العملي للعملية الإدارية وزيادة مهاراته المعرفية والإدارية باستمرار من خلال ما يسمى بالتكوين الذاتي، وفي نفس الوقت على السلطات التعليمية إعداد برامج هادفة ووفق استراتيجية واضحة وشاملة تساعد رجل الإدارة المدرسية على النمو المهني في مجال عمله.

ثانيا: المهارات الإنسانية: يُقصد بالمهارات الإنسانية قدرة المدير على التعامل مع الأفراد والجماعات في المدرسة، وتنسيق جهودهم أثناء العمل، وتنمية روح العمل الجماعي بينهم، أيضا القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال مع الأفراد لإنجاز أهداف محددة⁽¹⁵⁾.

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات⁽¹⁶⁾.

ويمكن تعريف المهارات الإنسانية بأنها القدرة على التعامل الفعال في المواقف المناسبة مع الرؤوسين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق الأهداف المحددة، من خلال تبني أساليب قيادية مدروسة ومحفزة على العمل، آخذة بعين الاعتبار حاجات الأفراد والمجموعات.

وتقتضي طبيعة عمل مدير المدرسة الابتدائية الإمام بالمهارات الإنسانية، ذلك أن العملية الإدارية والقيادية ذات بعد نفسي اجتماعي لا يمكن إهماله بحكم التوسع الأفقي والعمودي لشبكة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، فإذا كانت القيادة الإدارية في جوهرها هي عملية التأثير في سلوك الرؤوسين وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، فإن الأمر لا يتحقق إلا إذا اتضحت طبيعة الدوافع من حيث هي المحرك الرئيس لسلوك الأفراد التي تؤدي في النهاية إلى إشباع حاجاتهم، وحيث أن مدير المدرسة لا يمكن أن ينفذ خططه وأعماله إلا من خلال الآخرين، فهو في حاجة إلى هذه المهارات، ويمكن أن نحدد أهمية المهارات الإنسانية في الإدارة المدرسية في العناصر التالية:

- ✓ التعامل مع دوافع الآخرين والتعرف على حاجاتهم بغية توجيه سلوكياتهم.
- ✓ فهم ديناميات التفاعل المختلفة في الجماعة التربوية داخل المدرسة.
- ✓ اعتماد آليات عمل مناسبة في حفظ النظام المدرسي يُراعى فيها احترام خصوصية المتعلم من حيث هو محور العملية التعليمية.
- ✓ إقامة شبكة من العلاقات مع المعلمين، التلاميذ، الرؤساء، السلطات المحلية وهيئات المجتمع المحلي وعلى رأسها جمعيات الأولياء.

ويتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، ومدرك لاتجاهاته ومسلماته، ويعيش أمنا ذاتيا واثقا بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، إضافة إلى أنه قادر على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في النظام في إحداث تغيير منظم في كل منهما⁽¹⁷⁾.

وإذا كان القيام بوظائف الإدارة المدرسية بالشكل المطلوب المفضي إلى تحقيق الأهداف يقتضي توافر المهارات الإنسانية فيمن يقوم بهذه الوظائف، فإن وجودها يتطلب من المدير الإلمام ببعض المفاهيم والمعارف المتعلقة بالشخصية وأنماطها، والسلوك والدوافع والحاجات، وفهم الديناميات الفاعلة في تحريك الجماعة، وذلك بغية تحديد الأساليب القيادية الأكثر نجاعة في التأثير على سلوك المرؤوسين، كتنبي التحفيز في رفع الروح المعنوية وغيرها من الأساليب القيادية الناجعة.

ثالثا: المهارات الإدراكية التصورية: الإدراك عملية عقلية تتضمن التعرف على طبيعة الذات والأشياء والمواضيع من حيث مكوناتها وما يربطها من علاقات، وإذا سلمنا أن الإدارة المدرسية - باعتبارها أصغر وحدة في التنظيم الهيكلي للإدارة التربوية - نظام متكامل متعدد الأبعاد والمكونات، وتزامله أنظمة أخرى يتأثر بها أكثر مما يؤثر فيها، فإن إدراك هذا النظام على قدر كبير من الأهمية، لأنه يوفر المعطيات الكافية والمعلومات اللازمة التي تساهم بشكل فعال في تحديد الأساليب والطرق والاستراتيجيات الملائمة في التفاعل والتعامل الإيجابيين مع هذا النظام ومع غيره من الأنظمة.

ويمكن تعريف المهارات الإدراكية التصورية بأنها القدرة على الإدراك الشامل للمنظمة من حيث طبيعتها ومكوناتها وأهدافها، والعلاقات الداخلية والخارجية المؤثرة في سيرورتها، وكذا القدرة على تبصر الموقف والإمام بحيثياته من خلال التفكير العلمي كأسلوب لحل المشكلات، وهي مهارات خاصة بالقدرة

على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة والنفاز في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء.

وهذا النوع من المهارات يساعد مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التعليمية، وطبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وإدراك أن العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ومتابعة وتقييم إنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ويكسبه القدرة على الفهم والتنسيق لكل أهداف وأنشطة المؤسسة وتملك كل جزئيات البرنامج المدرسي، وهذا ما يجعل المدير الذي تتوافر فيه المهارات الإدراكية التصورية يتميز بما يلي:

- ✓ المعرفة الواسعة بأهداف التعليم الابتدائي وباستراتيجياته.
- ✓ والإمام بطبيعة الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية والوعي بوظائف كل مستوى.
- ✓ الإمام بطبيعة الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية والوعي بدرجة التأثير.
- ✓ الإمام بوسائل تحقيق الأهداف التعليمية وتنفيذ المناهج الدراسية.

وتعد المهارات السالفة الذكر على قدر كبير من الأهمية، وتختلف درجة الأهمية من مستوى إداري إلى آخر، غير أن توافرها في مدير المدرسة الابتدائية من شأنها مساعدته على ترجمة وظائف الإدارة المدرسية إلى واقع عملي يتبلور من خلال الاهتمام بالاتصال الإداري مع القدرة على مواجهة المشكلات التربوية، واعتماد أساليب تعامل مفيدة مع الأفراد؛ معلمين أو تلاميذ، عمالا أو شركاء، واتخاذ القرار باعتباره عملية جوهرية في الإدارة المدرسية.

خاتمة:

في الأخير لا بد أن نشير إلى حاجة المدرسة الجزائرية إلى قيادات تربوية تعي مهامها جيدا، وتحاول القيام بها بشكل يضمن تناغم وانسجام الجماعة التربوية، وتحقيق هذه الغاية مرهون بضرورة الأخذ بعين الاعتبار أثناء اختيار أو تكوين مديري المدارس الابتدائية ضرورة مراعاة ما يفرضه العمل الإداري من

متطلبات شخصية وموضوعية، وما يحتاجه الدور القيادي مهارات تظهر في شكل ممارسات يومية مع الفريق التربوي الذي يعمل تحت إشرافه، يتم التركيز فيها على العمل الإداري من جهة وعلى القيادة التربوية من جهة أخرى، واستنادا إلى التراث النظري وأدبيات الاختصاص، وبعد الاطلاع على الجانب القانوني المتعلق بمهام مديري المدارس الابتدائية، نطرح هذا التصور النظري لمهارات القيادة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية للإثراء والنقاش من طرف المهتمين بهذا الموضوع والمشتغلين بالإدارة المدرسية، حتى يكون لبنة أساسية في تقنين مهارات القيادة الإدارية لهذه الفئة أو غيرها من الفئات الأخرى التي تتشابه معها في المهام. (يُنظر إلى الملحق).

❖ هوامش البحث:

- (1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 12/240، المطبعة الرسمية، الجزائر، ص 25.
- (2) عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص ص 143-144.
- (3) عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، جامعة قان يونس، ليبيا، 1994، ط 1، ص ص 211، 212.
- (4) هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ط 2، ص 153 و 154.
- (5) طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، بدون طبعة، ص 25.
- (6) محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي دراسات عربية وعالمية الجزء الثاني، دار النهضة العربية، بيروت، ط 4، ص 322.
- (7) محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1999، طبعة معدلة، ص 102.

- (8) زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، بدون سنة، ص 243.
- (9) السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 45.
- (10) وهيب مجيد الكيسي وصالح حسن احمد الدايري: المدخل في علم النفس التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ط 1، ص 101.
- (11) هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص 26.
- (12) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار الهناء للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 184.
- (13) محمد عبد القادر عابدين: محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 2001، ص 92.
- (14) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1975، ص 65.
- (15) أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص 185.
- (16) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1998، طبعة معدلة ومنقحة، ص 162.
- (17) هاني عبد الرحمن صالح الطويل (الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق): مرجع سابق، ص 27.

الملحق: قائمة مهارات القيادة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية

المهارات الفنية

التخطيط: القدرة على استغلال المعلومات المتاحة في تشخيص واقع المدرسة، وتحديد الأهداف ذات الأولوية 7، والعمل على تجسيدها من خلال جملة من الخطوات المجدولة زمنياً.

التنظيم: الموضوعية في إسناد الأفواج التربوية وتحقيق التوازن في توزيع الحجرات والمواقيت. تحديد فترات الاجتماعات وتنشيطها من خلال التحكم في تقنيات إدارة الحوار.

المتابعة: ضبط وضعية المواضبة، المراقبة الدورية لوثائق المعلمين والتصديق عليها، زيارة المعلمين في حجراتهم، خاصة المبتدئين منهم وتدوين هذه الزيارات.

ضمان الأمن وحفظ النظام: ضبط الإجراءات الكفيلة بحماية الأشخاص والممتلكات، والإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ أثناء الدخول والخروج وفترات الراحة والتغذية.

إدارة المرافق: التشخيص الدوري لوضعية الهياكل المدرسية ووضعية التآثيث المادي والتدفئة، وإشعار السلطات المحلية والإدارة التعليمية حسب الاختصاص.

حفظ الصحة والنظافة: الإجراءات الخاصة بظهور الأمراض المعدية، تلقيح التلاميذ، نظافة المحلات التربوية والمرافق الصحية.

الأعمال المكتبية: تنظيم المكتب، معالجة البريد، معالجة الأرشيف، مسك الملفات، إعداد السجلات وكتابة التقارير والمراسلات الإدارية.

2.6 المهارات الإنسانية

بناء علاقات: إقامة علاقات حسنة مع كل الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية والعمل على تنميتها.

حسم الأمور: اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

إشراك المرؤوسين: إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وحل مشكلات العمل بطريقة تشاركية.

التفاعل مع الجماعة: تسيير الحياة ضمن الجماعة وبث روح التعاون والاحترام والمشاركة الاجتماعية.

التعامل الإيجابي: المرونة في التعامل مع الرؤوسين، وتبني الأفكار الفعالة، والقدرة على تحمل الانتقادات والتوجيهات من المشرفين، مع إبداء الآراء والاقتراحات البناءة.

التأثير في الرؤوسين: العمل على تحسين سلوك الرؤوسين من خلال تثمين العمل، التحفيز، التعامل الفعال، توجيه المعلمين، التفهم، إشباع الحاجات، تنسيق العمل، قوة الإقناع

حل الخلافات ومعالجة الاضطرابات: القدرة على التفاوض والتوسط والمبادرة بالصلح بين المتخاصمين، التعامل بحكمة ومسؤولية مع جميع أشكال الرفض التي تعرقل سيرورة العملية التعليمية في إطار التنظيم المعمول به.

3.6 المهارات الإدراكية التصورية

الإلمام بالغايات والأهداف التربوية: المعرفة الشاملة لغايات التربية الوطنية، ولأهداف التعليم الابتدائي في الجانب الحس حركي والجانب الاجتماعي الوجداني والجانب المعرفي العقلي.

معرفة إستراتيجيات التدريس: الإدراك الواعي لمقاربات التدريس والطرائق البيداغوجية النشطة وأساليب التدريس الفعالة مع الأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة في العملية التعليمية.

معرفة التنظيم الهيكلي: التحليل الشامل لمستويات الإدارة التربوية (وزارة التربية الوطنية، مديريات التربية، الإدارة المدرسية). والإطلاع على وظائف كل مستوى إداري من المستويات السابقة ومهام كل من يشرف عليه.

معرفة طبيعة المتعلم والمعلم: التعرف على أهم خصائص المتعلم في المرحلة الابتدائية الجسمية والانفعالية والعقلية، والإحاطة بمظاهر النمو الخاصة بكل مرحلة من مراحل الطفولة، مع التشخيص الواعي لخصائص المعلمين وفروقهم الفردية لتحديد أساليب التعامل معهم.

الوعي بدرجة التأثير: معرفة أهم الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية، والوعي بدرجة تأثير كل طرف فيها.

الإدراك الشامل والفهم العميق: الوعي بأهم الأنظمة الموازية للمدرسة ودرجة تأثيرها في سيرورة التمدرس. الفهم العميق لطبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع وأبعادها المختلفة.

التشخيص والتوقع: القدرة على اعتماد وتوظيف أساليب التقويم المناسبة التي تمكن من الكشف عن نقاط القوة وجوانب القصور في العملية التعليمية بجميع مكوناتها، وامتلاك المعطيات المناسبة والمعلومات الكافية التي تمكن من استشراف واقع المدرسة بعد مدة زمنية معينة.

الإطلاع الواسع: الإطلاع الواسع والمفيد على ثقافة المجتمع المحلي، المعرفة الواعية لأهم المفاهيم التربوية، والنظريات والمدارس العلمية في الإدارة عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً، وتوظيفها في المواقف المناسبة.