

خصائص القائد الإداري الناجح وقسماته

باستعراضنا للواقع الإداري والتربوي في الوطن العربي عامة وفي مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية خاصة، نجد أنه يعيش واقعا إداريا مريرا وصعبا في معظم مرافقه التربوية والإدارية، وهذا ينعكس سلبا على عمل هذه المرافق والأجهزة وكفاءتها وتقدمها، فالأجهزة الإدارية تعاني مشاكل جمة في اتخاذ القرارات، التخطيط، البيروقراطية المتبعة، التخلف، التضخم، إهمال الجوانب الانسانية، والبعد عن الإبداع.

لا شك أن أحد أهم أسباب هذا الواقع البائس يكمن في المدراء والإداريين وكيفية قيامهم بالمهام الإدارية الموكلة إليهم. فإن نحن استطعنا أن ننتقل ونرتقي بهؤلاء المدراء ليصبحوا قادة إداريين في تصرفاتهم وأنماط تفكيرهم، فإننا سنساهم بشكل كبير في الحد من هذه الأزمة، وتطوير النظام الإداري التربوي العربي.

فالهدف الرئيسي لهذه الورقة هو طرح بعض الصفا والاسراتيجية التي يجب أن يتبناها «المدير» لكي يرتقي بنفسه من موقع المدير التقليدي الذي ينفذ التعليما الموكلة اليه، الى موقع القائد الاداري المميز الذي ينقل مؤسسته التربوية من موقع الجمود الى موقع البناء والتطوير، ومن موقع البناء والتطوير لموقع القيادة المجتمعية، لتصبح مؤسسته شعارا يفتخر به.

نحن نبحث عن هذا القائد الاداري الذي يساهم في بناء وتطوير مؤسسته، ويشعر انه جزء منها ومن تقدمها، نريد هذا القائد الذي يقدر الجوانب الانسانية في عمله باحترام الناس والتعاطف معهم، نريده أن يعمل من خلال الجماعة، وتكون له القدرة على الاتصال والتواصل وتنسيق العمل من خلال هذه الجماعة. كما نريد أن تكون له نظرة تأملية متمعنة فيما يقوم به بأن يسأل نفسه دائما ماذا نفعل؟ لماذا نفعل؟ كيف نفعل؟

في هذه المقالة عرض لبعض الصفا العامة التي ينبغي أن يتحلى بها الرجل الاداري/المرأة الادارية، ليكون قياديا ناجحا، كما تتم مناقشة ثلاث صفا هامة ينبغي توفرها في الاداري تتعلق بالاتصال، القيادة الجماعية، والنظرة التأملية العميقة.

ما هي الصفا الاساسية للقائد الاداري؟

(١) أن يسعى للحصول على تعليم ممتاز لطلبته من المعلمين، وأن يساهم في تطوير المناهج الدراسية، وأن يوفر لمعلميه فرص التدريب المستمر خلال العمل.

(٢) أن يلاحظ ويقارن بين الانماط الادارية المختلفة، ويحصل على التغذية الراجعة حول هذه الانماط ليرى أيها يصلح له في وضعه وفي مدرسته.

(٣) أن يقضي معظم وقته في المدرسة ليرى ويستمع ويراقب ما يدور فيها.

(٤) أن يقرأ ويتابع اخر الأبحاث والدراسا التي تكتب حول الادارة والامور التربوية الاخرى.

(٥) أن يعمل ويقود من خلال فريق.

(٦) أن يحضر ورشا العمل التي تعقد للمعلمين والإداريين.

(٧) أن يكون الطبيب المقيم لمدرسته وما يدور فيها.

قام «اوين» (Qwen, 1989, p٣٤) بعمل دراسة شملت ٤٢٨ شخصا من رجال الاعمال والتربويين، حيث طلب منهم أن يقوموا بتسجيل الصفا النوعية والضرورية التي يجب أن يتحلى بها الاداري ليكون ناجحا، ثم قام باختيار الصفا التي تكرر في معظم الاجابات، ورتبها حسب التكرار كالتالي:

أن يكون الاداري منظما Organized، صاحب رؤيا إدارية Visionary، إنسانيا، كفؤا Competent، مبدعا، صادقا، شديد الانتباه والملاحظة، فكاهيا، متينا، مرنا، عادلا، دقيقا، محفزا. واختتم مقالته بقوله «القادة الاقوياء ينتجون مدارس قوية، لهم رؤى... يترجمونها لأهداف... يوفرون مناخا مدرسيا يدعم هذه الاهداف، ويراقبون التقدم باتجاه تحقيق هذه الاهداف». أما «كوب» (Coble, 1992, p.p 33-35) فقامت بوضع نصائح لمعلم يريد أن يشغل وظيفة مدير مدرسة، لكي يقوم بدوره كمدير واداري ناجح، من هذه النصائح:

مع تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة.

الإداري الناجح والتأمل Reflective Point of View

التأمل Reflection يعني التمعن في الخطو والاجراء المتخذة والمخطط لها لتحقيق الاهداف، ويعني طرح الاسئلة التالية من قبل الاداري والطاقت المساهم في العملية التربوية:

١. لماذا نعمل معا؟
٢. ماهو دوري؟ وما هو دور المجموعة؟
٣. لماذا نحن هنا؟
٤. ما هو الهدف الذي نسعى لتحقيقه؟
٥. من أجل من نقوم بهذا العمل؟
٦. ما هو التغيير المأمول؟ (Dowrey, 1994, p٣٣).

ولذلك فنحن نطمح للحصول على هذا الاداري الناجح التأملي الذي يستطيع أن يقيم نفسه، وما يدور حوله، وما يقوم به باستمرار وبمستوى عال من التجريد، وان يسأل نفسه دائما: ماذا أفعل؟ لماذا أفعل؟ كيف أفعل؟ مما يمكنه من تبرير وتفسير أي تصرف أو عمل يدور في مدرسته، وهذا يعطيه القدرة على السيطرة على ذاته وعلى مؤسسته وتقييمها، وتقييم مدى جدواها وملاءمتها، وتغييرها إن لزم الامر.

وهناك الكثير من الاستراتيجيات التي تساعد الاداري على التأمل منها: الكتابة، تسجيل الملاحظات اليومية Journal Keeping، التمثيلات Simulation، تسجيل الحالات Case records، استخدام الاستعارات والتمازج Metaphors، والحصول على التغذية الراجعة من خلال تسجيل الفيديو والتسجيل الصوتية الاخرى Electronic Feedback.

الإداري الناجح والقيادة التشاركية

لا بد للإداري الناجح أن يفوض جزءا من السلطة والصلاحيات لغيره من موظفي المدرسة بمن فيهم المعلمون، بأن يعمل معهم من خلال فريق قيادي، بحيث يتحمل الجميع الأعباء ويشاركون في الادارة والقيادة واتخاذ القرار، وهذا يؤدي الى توثيق الصلة بين المدير والأساتذة من خلال تبادل الخبرات والمعلومات، وهو بذلك يقوم بتوجيه كافة الطاقات باتجاه تفعيل برامج المدرسة بدل تركها مبعثرة إذا انفرد وحده بالقيادة (Maeraff, 1993, p.p 26-27).

ولكن لا بد ان يكون هناك قانون يفرض المشاركة وعلى المدير أيضا، لأن المشاركة في صنع القرار من صفا المدرسة، وليس المدير، والاداري

كما تعرضت «فارس» (Farris, 1989, p.p 41-42) لبعض الصفات

النوعية الواجب توفرها في المدير منها :

١. الوفاء للمدرسة
٢. الشجاعة للقيام بالمهام والأعمال
٣. الالتزام بمساعدة المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع وتنفيذ الأهداف
٤. التعاطف مع الاخرين، والحساسية للثقافات والمعتقدات
٥. الثقة بالنفس في صنع القرارات
٦. المصادقية في التعامل مع طاقم المدرسة
٧. القدرة على التكيف مع الأوضاع والزبائن المختلفين
٨. التعلم والاستفادة من الخبرة
٩. القدرة على الحوار والمفاوضة بطريقة دبلوماسية
١٠. المسؤولية عن تنفيذ ومتابعة الأحداث والقوانين المتبعة في المدرسة.

كما اقترح «موسازي» (Musazi, 1982, p.p 171-175) صفا شخصية ونوعية يفضل ان تكون في المدير، من أهمها :

١. الذكاء
٢. الثقة بالنفس
٣. أن يكون اجتماعيا، يستطيع الانخراط مع الناس بسهولة
٤. مراعاة مشاعر الاخرين
٥. متميز مهني
٦. الاستقامة المهنية
٧. التواصل
٨. التمتع بصحة جيدة تؤهله للقيام بمهامه بفعالية
٩. الموضوعية والمساواة في التعامل مع الجميع.

وضع «كاولتي» (Cawelti, 1984, p. 4) بعض الأنماط السلوكية للقيادة الإداريين الناجحين، والتي يطمح لإنشائها :

١. أن يضع الأهداف والتوجيهات والأولويات لمدرسته وطاقمها وطلابها.
٢. القدرة على حسن تدبير أموره ومصادره Resourcefulness بأن تكون له طرقه الخاصة لتوفير الدعم والمصادر للمدرسة خارج نطاق القنوات الرسمية العادية.
٣. أن يساهم في عمليا تطوير المدرسة المختلفة.
٤. أن يقوم بعملية الملاحظة والمتابعة المناسبة، كمتابعة تحصيل الطلاب في المساقا المختلفة، وكيفية سلوكهم لوضع برامج أولوية مناسبة،

الناجح هو الذي يساهم في الأخذ بهذا الموضوع.

أما «ريلن» (Raelin, 1989, p. 28) فيعتقد أنه من الضروري أن يكون هناك نوع من المزج بين ذاتية المعلمين وسلطة المدير، وهو يدعو الى ثلاثة أنماط من الذاتية : ذاتية استراتيجية، ذاتية إدارية، وذاتية اجرائية.

أما الذاتية الاستراتيجية، فهي تتعلق بالحرية اللازم إعطاؤها للمدير ومجلس المدرسة في اتخاذ القرار المتعلقة بنظام المدرسة، وأهدافها وبناء رؤيا خاصة للمدرسة مع اعطاء المعلمين حق المشاركة في أي قرار يتعلّق بهم. والذاتية الادارية، وهي ضمن اختصاص المدير لادارة النشاط المتعلقة بالنظام المدرسي، والتي يقوم بها من خلال علاقة قائمة على الثقة بالمعلمين. وتتضمن الذاتية الاجرائية الحرية الكاملة للمعلمين لتنفيذ الأهداف المرصودة بالطرق التي يرونها مناسبة دون تدخل من إدارة المدرسة.

الإداري الناجح والاتصال

من الصّفا الضرورية جدا للإداري التربوي الناجح قدرته على الاتصال داخل وخارج المؤسسة التعليمية، ولكن هذا الاتصال لا يمكن أن يتم بشكل عفوي، بل هو بحاجة للتخطيط المنظم الواعي.

وقد وضع «ريباس» (Ribas, 1992, p.p 19-20) بعض الاستراتيجيات المناسبة للمدير للاتصال بالناس منها:

١. أن يجعل من يتحدث معهم يشعرون بالارتياح خلال حديثه معهم، بحيث يشعرون بالاهمية وحاجته اليهم.
٢. أن يكون إيجابيا في الحديث معهم مهما كانت صعوبة المشكلة.
٣. أن يكون حذرا جدا في عرض المعلوما السلبية.
٤. أن يكون حساسا لمشاكلهم، والتعاطف معهم حتى لو لم يكن باستطاعته المساعدة.
٥. أن يكون مستمعا جيدا للاهالي.

كما وضعت أبو دحو (Abu Dahou, 1995, p 14) وصفا جيدا للاستماع الفعال الذي تحدث عنه «ريباس» Ribas في الفقرة السابقة، والذي يشمل:

١. النظر للشخص الذي يتحدث اليك.
٢. منحهم اهتماما كاملا، مشيرا لذلك من خلال اللغة الجسدية كهز الرأس.
٣. البحث عن نقاط التفاهم، واجتناب نقاط الجدل والاختلاف.
٤. محاولة فهم مشاعر المتكلم حول ما يقول.
٥. القيام بين فترة وأخرى بعمل تلخيص سريع لما فهمه من الحديث

الجارى.

«باريش» و«بريغر» (Parish and Prager, 1992, p.p 33-34) وضعا بعض الاستراتيجيات لضمان قيادة فعالة واتصال ناجح داخل المدرسة ومع طاقم المدرسة وطلابها والمجتمع الذي تعيش فيه.

من هذه الاستراتيجيات التي من شأنها ضمان حدوث اتصال فعال مع الهيئة التدريسية:

١. عقد اجتماعا دورية مع الهيئة التدريسية، مع إعلامهم بجدول الاعمال قبل الاجتماع، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في جدول الاعمال.

٢. إشراك المعلمين في تقييم أنفسهم، وفي تقييم المدير، وإطلاعهم على تقييمه لهم.

٣. محاولة تجنب طغيان الالقاب الاكاديمية بين طاقم المدرسة ومديريها. ولضمان اتصال فعال مع الطلبة لا بد:

١. أن تعقد لقاء غير رسمية بين الطلبة وطاقم المدرسة.
٢. أن يتم إعداد نشرا أو مجلا حائط يشارك فيها الطلاب وطاقم المدرسة.
٣. أن يتم تنظيم مسابقا بين الطلبة والاساتذة والمدير.
٤. أن يساهم الطلاب في تقييم الاساتذة والادارة.
٥. ان يشجع الطلبة على عرض مشاكلهم على المعلمين والادارة، وان يتقبل هؤلاء مشاكل الطلاب بمصداقية، وأن يحاولوا وضع الحلول المناسبة، وإظهار التعاطف معهم.
٦. ان لا يتأثر مستوى تعامل الاساتذة والإدارة مع الطلاب بناء على مستوى تحصيل الطلاب، أو مستواهم الاكاديمي، أو وضعهم الاجتماعي أو الاقتصادي.

أما الاتصال مع المجتمع، فيمكن للمدير تفعيله من خلال:

١. عمل علاقة بين المؤسسة التعليمية ومؤسسا مجتمعية أخرى.
٢. عقد اجتماعا بين المؤسسة التعليمية وبين الشخصيا الاجتماعية.
٣. القيام بنشاطا داخل المدرسة يمكن لافراد المجتمع المشاركة فيها.

رؤى

في جوانب أخرى، وهذا وضع طبيعي، فالكمال لله سبحانه وتعالى وحده.

كما لا بد أن نشير إلى أن هذه الصفا والأنماط الادارية التي تصلح في مدرسة قد لا تصلح في مدرسة أخرى أو في وضع تعليمي آخر، ولذلك فعلى الاداري أن يعدل سلوكه حسبما يقتضيه الوضع التعليمي والبيئة التربوية بأن يسأل نفسه دائما ماذا أفعل؟ لماذا أفعل؟ كيف أفعل؟. والله ولي التوفيق.

موسى الخالدي

باحث في مركز القطان ومحاضر في كلية العلوم التربوية

٤. ان يسمح لمنظما اجتماعية أو شخصيا إجتماعية باستخدام مرافق المؤسسة وأدائها للقيام بنشاطا داخل المؤسسة أو خارجها.

الخلاصة

في الخلاصة نجد أن هذه الورقة قد عرضت لبعض الصفات والاستراتيجيا الضرورية التي لا بد من توفرها لدى المدير ليصنع من نفسه قائدا إداريا وتربويا ناجحا.

ولكن يجب أن لا نتوقع أن نجد مديرا أو قائدا اداريا يتمتع بكل صفات وسلوكيا القيادة الفعالة، فقد يكون قويا في بعض الجوانب، وضعيفا

قائمة المراجع

- > Cawelti, Gordon (1984). 'Behavior patterns of effective principles'. **Principal**, 41(5): P3.
- > Coble, Donna Newcomer (1992). 'So you want to be a principal'. **Principal**, 71(4): 34 -35.
- > Downey, Carolyne and Frase, Lany E. and Peter, Jellrey J. (1994). '**The quality Education challenge**'. California: Corwin press: INC.
- > Faris, Pamela J. (1989). 'Why Attila the Hun would have been a great principal' **Principal**, 69(2): 41-42.
- > Maeroff, Gene I. (1993). "The principal as a team builder". **Principal**, P26.
- > Musazi JCS (1982).**The theory and practice of educational administration**. Macmillan, ten ways Ltd.
- > Parish, Jack and prager, Dianne (1992). "Communication, the key to effective leadership". **Principal**: 37-39.
- > Queen, Allen J.(1989). "what does it take to be an effective principal". **Principal**, 68 (3) :P34.
- > Raelin, Joseph A. (1989). "Contral VS autonomy in school management" **Principal**, P.P. 28 - 29.
- > Ribas, William B. (1992). "Helping teacher communicate with parents" . **Principal**, 72 P.P. 19 -20.

رسوما الأطفال وكتاباتهم في الانتفاضة الراهنة

يخطط مركز القطان للبحث والتطوير التربوي لتجميع رسوما الأطفال وكتاباتهم خلال الانتفاضة، لذا فإننا ندعو الأهالي والمعلمين إلى تزويدنا برسوما الأطفال وكتاباتهم التي أنجزت، وستنجز خلال الانتفاضة الحالية كي يتسنى لنا تحقيق الأهداف التالية:

> تنفيذ دراسا تحليلية تربوية وجمالية وفكرية ونفسية للرسومات >

> إصدار مختارا من رسوما الأطفال وكتاباتهم في كتاب، مرفقة بالدراسا التحليلية >

> توزيع الكتاب على التربويين والمعلمين بحيث يمكن لهذا الكتاب بما فيه من رسوما وكتابا ودراسا أن يساعد المعلمين في فهم أفضل لطلابهم >

آخر موعد لتسليم الرسوما والكتابا ٣٠ /١/ ٢٠٠١

(يمكن تسليم المواد باليد في مقر المركز أو عبر البريد العادي)