

المحاضرة الثامنة: المجالات الإجرائية في الإدارة المدرسية

الهدف من المحاضرة: التعرف على أهم المجالات الإجرائية في الإدارة المدرسية الحديثة، وتطبيقاتها الميدانية.

العناصر المستهدفة

1. اتخاذ القرار
2. إدارة الاجتماعات
3. إدارة الأفراد
4. إدارة المبنى المدرسي
5. إدارة الوقت
6. حفظ النظام

المراجع

1. اتخاذ القرارات

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول وظائف الإدارة وعملياتها، غير أن ما أمكن الاتفاق عليه اعتبارها كلا متشابكا لا يمكن تقسيمه إلى عناصر مجزأة أو مراحل منعزلة عن بعضها، وتتكامل تلك الوظائف مشكلة إطارا متكاملا يقع اتخاذ القرار في وسطه، بحيث يكون لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله الوظائف والعمليات المختلفة. إن ارتباطه بكافة عمليات الإدارة ووظائفها جعله كالقلب من الجسد، بل إن صلاح الدين جوهر (1974) عده بمثابة محك حقيقي لقدرة الإداريين والرؤساء على القيادة والإدارة والتوجيه.

وفي الإدارة المدرسية يواجه مدير المدرسة مواقف ومشكلات متعددة يوميا، أو خلال العام الدراسي بشكل عام، وتختلف تلك المواقف والمشكلات باختلاف حجم المدرسة ومرحلة التعليم فيها وموقعها الجغرافي ومتغيرات أخرى، وقد تكون تلك المواقف والمشكلات بسيطة متكررة تحتاج لاتخاذ قرارات بسيطة روتينية تنفيذية لا تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والمناقشة، ولا إلى البدائل المتنوعة (مثل تحديد موعد اجتماع، أو معالجة تأخر معلم أو غياب عن المدرسة)، أو كون المواقف والمشكلات معقدة تتطلب التفكير والمناقشة والتروي، واستدراج البدائل والتمييز بينها (مثل تدني دافعية المعلمين، انصراف الطلبة عن المشاركة في الأنشطة التعليمية، نقص المرافق والتجهيزات المدرسية).

1.1 مفهوم اتخاذ القرار

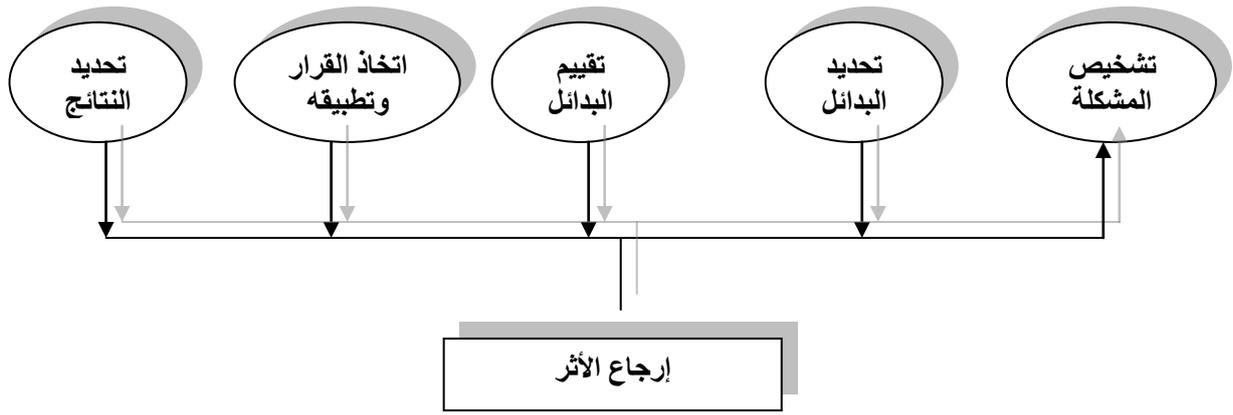
إنّ اتخاذ القرار هو عملية اختيار بين البدائل. فالأساس في اتخاذ القرار أنّ هناك موقفاً غامضاً أو مشكلةً تتطلب حلاً، و أنّ هناك مجموعة خيارات (أي حلول و بدائل) للاختيار بينها، فإن لم تكن ثمة بدائل فلا معنى لاتخاذ القرار. ويُعرف اتخاذ القرار بأنه "البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة للتنفيذ"، أمّا عن مفهوم القرار ذاته، فيُعرف بأنه: "عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع، ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة".

2.1 خطوات اتخاذ القرار

ويمكن القول أنّ عملية اتخاذ القرار هي عملية ديناميكية متشابكة ومتداخلة في مراحلها المختلفة، وبذلك فهي تحتاج إلى الدقة، والموضوعية، وحسن البصيرة، والحصافة من جانب متخذ

القرار خلال مراحل صنعه واتخاذها فقد أشار كل من "فيبر و شيرون (Faber & Shearron, 1970) إلى ست خطوات في اتخاذ القرار باعتبارها الطريقة العلمية الهادفة إلى عقلنة القرارات (rationalization of decisions) ويطلق على الخطوات الثلاث الأولى خطوات صنع القرار لأنها الاختيار بين البدائل، وهذه الخطوات هي:

- تحديد الهدف من القرار، بحيث واضحاً وله معايير مناسبة لقياسه ومن الضروري الحذر من جمع معلومات مضللة ومشوّهة للحقيقة قد تؤدي إلى عدم دقة الهدف أو عدم وضوحه.
- وصف المشكلة وتشخيصها: حيث يتم التعرف على الهدف والمشكلة التي يعالجها بدقة، كما يتم جمع البيانات والإحصاءات، وتصنيفها، وتحليلها، والتنبؤ بآثارها المحتملة.
- وضع الحلول البديلة: إذ من المهم جداً ألا يأخذ المدير بأول بديل يظهر له دون أن يقارنه بغيره، وإنّ الادعاء بعدم وجود بدائل للمشكلة الواحدة أو الموقف الواحد هو خطأ فادح يرتكبه المديرون، ويتطلب وضع البدائل تبيان النتائج المترتبة عليها ومتطلبات الأخذ بكلّ منها، وإعمال الفكر، والبحث، وطرح الآراء والمقترحات.
- موازنة البدائل والمفاضلة بينها وتقييمها استناداً إلى فائدة كل بديل، وكلفته، ووفرة الموارد له، وإمكانية تنفيذه، وحاجته إلى التدريب، وغير ذلك. وهذه الخطوة هي في حقيقتها ثمرة للخطوات الثلاث الأولى، حيث يتم اختيار البديل الأنسب أو الأفضل.
- تنفيذ القرار ومتابعته من خلال وضع برنامج تفصيلي، وتوفير الموارد والإمكانات والوسائل المادية والبشرية لذلك. ويذكر أنّ المتابعة هي الإشراف على التنفيذ، والتعرّف على الأخطاء قبل وقوعها من أجل تجنبها، والتعرّف على ردود الفعل من المعنيين ومن يرتبط بهم القرار.
- تقييم النتائج: وهذه عبارة عن عملية تحليل للنتائج التي يتم الوصول إليها في ضوء الهدف أو الأهداف التي تم تحديدها. ويمكن أن تقود عملية التقويم إلى تحديد أهداف جديدة، وبالتالي يتم اتخاذ قرارات جديدة، وهكذا.



شكل (10) يبين مراحل اتخاذ القرار

2. إدارة الاجتماعات

تلعب الاجتماعات دورًا هامًا في الإدارة المدرسية، وهي وسيلة أساسية من وسائل الاتصال والاتصال عملية يتم خلالها نقل البيانات والمعلومات والأفكار، كما يتم توجيه السلوك أو تعديله وتغييره بما يحقق الأهداف المطلوبة، وتعطي الاجتماعات الأفراد شعورًا بالانتماء والأهمية، وتتيح لهم فرصة المشاركة، كما تقدم لهم وسيلة لتبادل المعلومات، وبالرغم من مزاياها المذكورة، فلاجتماعات مساؤها، فقليل من الأفراد يشاركون بفاعلية فيها، وهي تستغرق وقتًا كبيرًا، وتحتيز للمتحدث البارع البليغ حتى وإن لم يقدم بطرح أحسن الأفكار وأفضل الحلول.

و يحتاج مدير المدرسة إلى الاجتماعات للتعرف على المجتمع المدرسي، وربط أفرادهم ببعضهم بعضًا، وإخبارهم بما يعينهم ويلزمهم للقيام بما هو متوقع منهم، ولجمع المعلومات، والمساعدة في اتخاذ القرار، ولتوفير الحوافز.

1.2 الاعتبارات الواجب مراعاتها في عقد الاجتماعات

ويكون للاجتماعات المدرسية أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتمت إدارتها بشكل يؤدي الغرض الحقيقي منها، وهو تحقيق التواصل بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين والهيئة الإدارية بعضهم بعضًا لاتخاذ القرارات الحكيمة والرشيده، ولتحسين البرنامج المدرسي، وتعزيز الثقة بين المعلمين ومدير المدرسة، بل وبين أفراد المدرسة جميعًا. وغالبًا ما تفشل الاجتماعات في تحقيق هدفها إذا كان تنظيمها فاشلاً، أي إذا لم تتم بطريقة غير صحيحة بعيدة عن مستلزمات النجاح والفعالية، ومن الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في إدارة الاجتماعات ما يلي:

- ✓ التحضير الفعلي للاجتماع وفقاً لجدول الأعمال، بحيث يراجع الموضوعات المدرجة للنقاش، ويّلم بالمعلومات والبيانات المتعلقة بها، ويلخص المناقشات والمداومات والقرارات السابقة، ويراجع القوانين والأنظمة المرتبطة بها أيضاً بعض المقترحات لحلّ المشكلات.
- ✓ توفير جوّ مرّن للاجتماع خال من التكلّف، ومتّسم بطابع الجدّ، وأن يبدأ الاجتماع بالبسملة والدعاء، فكلّ ما لم يبدأ باسم الله فهو أقطع وأبتر.
- ✓ من الضروري أن يتم السير في الاجتماع وفقاً لجدول أعمال معدّ مسبقاً، وتذكير الحاضرين ببنوده والتي من المستحسن أن يكون قد تمّ تعريفهم بها، وإشراكهم في تحديدها.
- ✓ تشجيع الملاحظات التي يبديها الحاضرون، مع الحرص على الحياد عند مناقشة النقاط المثيرة للجدل.
- ✓ توجيه المناقشات وتفكير الأفراد في الاجتماع بما يخدم هدف الاجتماع وجدول الأعمال.
- ✓ العمل على تدوين ملاحظات الحاضرين والقرارات التي يتّخذها في محضر (ملف) خاص، يعتبر سجلاً قانونياً للأعمال التي أنجزت، بحيث تكون الملاحظات والقرارات موثقةً ويمكن الرجوع إليها.

3. إدارة الأفراد

الأفراد هم العناصر البشرية العاملة في جميع الأنشطة والأعمال التي تمارسها المدرسة لتحقيق أهدافها، سواءً أكانوا مدرسين، أم إداريين، أم غيرهم من موظفي الخدمات المدرسية، وإدارة الأفراد هي نشاطٌ متخصصٌ محوره العنصر البشريّ في المدرسة وكلّ ما يتعلق به من أمور وظيفية، وتُعرف بأنّها: "النشاط الإداري المتعلّق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحدّدة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة". وتقوم إستراتيجية إدارة الأفراد على مساعدة المدرسة على اجتذاب العناصر البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المدرسة، والمحافظة عليها قوة عاملة مستقرة ومنتجة، وتطويرها وتحفيزها، بحيث يتّمّ التأكد من أنه تتوفر لتلك العناصر البشرية القدرة والدافعية والإبداع.

1.3 متطلبات إدارة الأفراد وأهمية تنظيم العمل: تتطلّب إدارة الأفراد تنظيمهم، وتوزيع الأعمال والواجبات عليهم، وتنسيق أعمالهم، وتحديد مسؤوليات كلّ منهم وعلاقاته الأفقية والرأسية في المدرسة، وتحديد مسارات الاتصال لنقل القرارات والمعلومات والتعليمات أو تلقيها، وترتيب جهودهم، ووضع القوانين واللوائح موضع التنفيذ ومتابعتهم، والإشراف عليهم، وتقويتهم، وتوسع

إدارة الأفراد في المدرسة في بعض الأنظمة التربوية لتشمل مهمات أخرى كالتخطيط لتعبئة العناصر البشرية واستيعابها في المدرسة، وتحديد الشروط الواجب توافرها فيهم، وتحديد واجباتهم ومتطلبات عملهم، ومقابلتهم، واختيارهم، وتوظيفهم.

2.3 دور المدير في إدارة الأفراد

يمكن تحديد دور مدير المدرسة في مجال إدارة الأفراد بالأنشطة التالية:

✓ المساهمة في تحديد الاحتياجات الإشرافية والتدريبية للمعلمين في ضوء أعمالهم الحالية والمرتبقة.

✓ المساهمة في تنمية المعلمين والعاملين في المدرسة وتطويرهم وتأهيلهم بشكل أفضل، وذلك باستخدام الوسائل الإشرافية الممكنة، وإرشادهم إلى المصادر المساعدة، والتوصية بالتحاقهم بالدورات التدريبية، ودعم التحاقهم بها وبالبرامج التعليمية.

✓ حماية المعلمين وكافة العاملين من مخاطر العمل، وتوفير مناخ مادي مناسب لذلك.

✓ تحفيز المعلمين وكافة العاملين، وترغيبهم في العمل، ورفع روحهم المعنوية، ودعم تحقيق التكامل بين مصالحهم واهتماماتهم من جهة، ومصالح واهتمامات المدرسة من جهة أخرى، ودعم تحقيق انتمائهم للمدرسة والمهنة.

✓ توفير المعاملة الإنسانية الطيبة للمعلمين وكافة العاملين، وتعزيز العلاقات الداخلية البيئية (interpersonal) بينه وبينهم، ومساعدتهم في التعرف على مشكلاتهم الفنية والشخصية ومعالجتها.

✓ تنظيم مختلف الإجراءات التي تمس المسار المهني للموظف، (تنصيب، ترقية، انتداب، استبعاد، عطل مرضية أو استثنائية وغيرها من الحالات الأخرى).

✓ تقدير جهود العاملين وكفاءاتهم في العمل، وتقويمهم من أجل مكافأة المحسن منهم، ومساعدة ضعيفي الكفاءة لتلافي ضعفهم، و لتطوير أدائهم.

4. إدارة المبنى المدرسي

للمبنى المدرسي أهمية واضحة في تنفيذ العملية التربوية، وفي مساعدة إدارة المدرسة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر المبنى المدرسي بمثابة البيئة أو الوسط الذي تجري فيه العملية التربوية، وقد يكون مسهلاً لتنفيذها بنجاح وفاعلية، أو يكون عائقاً دون القيام بها على الوجه

الأكمل، ودون تنفيذ الأنشطة والبرامج المتنوعة، وقد دفع الشعور بهذه الأهمية للمبنى المدرسي المسؤولين والمخططين التربويين إلى مراعاة معايير وشروط فنية ونفسية وصحية وتربوية في اختيارهم لمواقع المدارس، وتنظيمهم لمبانيها ومرافقها، وأصبح من الضروري أن يتم اختيار مبنى المدرسة، أو إعدادها وتنظيمه، على أساس وظيفي يسهم بشكل مباشر في خدمة عمليتي التعليم والتعلم.

1.4 مهام مدير المدرسة في إدارة المبنى المدرسي

إنّ لمدير المدرسة دورًا في العمل باستمرار على تحسين المبنى المدرسي وتجهيزه ما أمكن ذلك، كما وعليه مسؤولية الارتفاع بمستوى كفاءته لتحقيق أهداف المدرسة وتتضمن إدارة المبنى المدرسي ما يلي:

- ✓ حسن استخدام الحجرات والصفوف والمساحات والساحات في المدرسة، وتوزيعها على الأنشطة التعليمية والتعلمية المتنوعة بحيث لا تترك غرفة أو مساحة مهملة، أو معطلة أو مستخدمة بطريقة غير اقتصادية.
- ✓ صيانة المبنى والمرافق المدرسية، والتأكد من صلاحيتها وجاهزيتها للعمل، ومن خلّوها ممّا قد يعرض التلاميذ، أو العاملين، أو الزائرين للخطر.
- ✓ العمل على توفير الإضاءة والتهوية الكافية للمرافق المدرسية لما لذلك من أثر في توفير بيئة صالحة مثيرة للعملية التعليمية ولحماس التلاميذ ودافعيتهم للتعلم.
- ✓ المحافظة على نظافة المبنى والمرافق (الغرف الصفية والساحات ودورات المياه ...) لضمان سلامة كافة أفراد مجتمع المدرسة.
- ✓ إعداد مخطط خاص بتنظيم التدخلات في حالة وقوع كارثة طبيعية كالزلازل والفيضانات.

5. إدارة الوقت

على الرغم من أهمية الوقت وخصوصيته، ليس في حياة المديرين فحسب، بل في حياة الإنسان بشكل عام، فإنّ الكثير من المديرين لا يحرصون عليه، وقليلٌ منهم يستخدمونه استخدامًا فعالاً، بينما هم يعتقدون أنهم ناجحون في أعمالهم، فالكثير من المديرين لا ينظرون إلى مشكلات إدارة الوقت إلى أنها شيء يمكن مواجهته أو تخفيفه، فتجدهم يؤدون أعمالاً هي في الواقع ليست مهمة، ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات، فتأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج

المحققة، ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم لا يدركون واجبات مهامهم وأعمالهم، أو أنهم لا يعرفون كيف يحدّدون الأولويات، وبذلك فإنهم يبذلون معظم وقتهم في القيام بواجبات ومسؤوليات تتصل ببعض ما يحققونه من نتائج.

وهذا التحرك لا يعني انشغال المديرين بالعمل لفترة طويلة، فهذا أمرٌ غير سليم على العكس ممّا يظنّه المديرون ويفعلونه. فقد أشارت دراسة غراهام (Graham,1997) أنّ المديرين يقضون ما بين (46) إلى (60) ساعة أسبوعياً في الفعاليات المدرسية حيث تذهب معظم أوقاتهم في الأعمال الروتينية. بل المطلوب أن يعمل المديرين بطريقة أذكى (smarter not harder)، وفعالية (effectively) أي أنّ المطلوب أن يتمّ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وليس مجرد العمل بكفاءة (efficiently)، أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

إنّ الطريقة التي تتمّ بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدّد قيمه واتجاهاته في العمل، ومدى إدراكاته لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به. وإدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره، ذلك أنّ كلّ فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولوياته، وخططه، وإجراءاته. إنّما تعني إدارة الوقت الاستعمال الفعال له بحيث ينجز الفرد الأعمال المهمّة من ناحية، ويستمتع بنشاطات حرّة للنفس ومرّوحة عنها من جهة أخرى.

ويعرف نادر أبو شيخة إدارة الوقت بأنها تعني "إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحدّدة في الوقت المتاح... وهي تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما فيها الوقت".

1.5 متطلبات إدارة الوقت

إذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإنّ ذلك يفرض عليه أموراً نحو:

- ✓ الالتزام (Commitment) حيث الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها، وهذا يستدعي منه السعي الدؤوب والمتواصل للتطوير ولتصحيح الوضع تصحيحاً سليماً.
- ✓ التحليل (Analysis) وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها كي يستطيع البدء في حلّها.

✓ التخطيط (Planning) وربما يقول شخصٌ ما: إنه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط في كل عمل، وهذا هراءٌ، فإنَّ الإدارة الفعّالة تتطلب التخطيط في كل عمل. وإنَّ كل ساعة يقضيها المدير في التخطيط توفرُّ ساعات طويلة، بل أياماً طويلاً، عند التنفيذ.

✓ المتابعة وإعادة التحليل (Follow-up and Reanalysis) للخطة: فمهما تكن الخطة جيدة، فإنَّها معرضة للتعثُّر والمشكلات، وبالتالي فلا بدَّ من التعرف على النتائج والمشكلات بهدف تعديل الخطة وفقاً لذلك.

2.5 إدارة الوقت في ضوء العمليات الإدارية

يرتبط الوقت بكلِّ عمليات الإدارة ووظائفها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، والرقابة، ممَّا يزيد من أهميته ومن ضرورة امتلاك لمهارة إدارته، وتدرِّبه على ذلك، فبالنسبة للتخطيط، فيدخل الزمن في كلِّ مراحل وأجزائه وخطواته المتسلسلة والمتعاقبة، وإنَّ إعداد خطة يتطلب مراعاة التسلسل الزمني، وتوزيع الزمن على مراحلها المحددة بشكل مناسب، بحيث يكون مجموع الأزمنة مساوياً للزمن الكلي، وفي مجال التنظيم، فإنَّ التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب لإتمام العمل، وإنَّ ارتباط إدارة الوقت بالتنظيم يكون في عدة نواح، منها: تحديد مهام العاملين واختصاصاتهم وتقسيم العمل بينهم بموضوعية وعدل، وتحديث إجراءات العمل وتبسيطها واستبعاد ما هو غير ضروري، والاتجاه نحو تفويض السلطة.

وفي مجال التوجيه، فإنَّ المدير يحتاج إلى أن يكون على دراية بالتوقيت المناسب له، وبنفسية العاملين، وبظروف المدرسة كي يكون التوجيه في محله، ولئلا يدخل الملل والسأم في نفوس العاملين فيفقد فائدته وتضيع ثمرته. أما عملية اتخاذ القرارات، فتحتاج لفترة زمنية معينة وفقاً لنوعية المشكلات واختلاف الظروف وطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها. وتظهر أهمية الوقت في الرقابة من خلال الكشف عن الأخطاء والمشكلات، أو منع وقوعها، في الوقت المناسب.

6. حفظ النظام المدرسي

يعتبر النظام المدرسي هدفاً رئيساً للإدارة المدرسية، وهذا ما جعله ينال قسطاً وافراً من اهتمامها، كما أنَّ تحقيقه واحدٌ من أهم المهام الإجرائية التي يقوم بها مدير المدرسة والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، ويدلُّ دلالة واضحة على مدى الجودة التي تتميز بها المدرسة، ويرتبط النظام المدرسي ارتباطاً وثيقاً بالفلسفة التربوية التي يستند إليها مدير المدرسة في سلوكياته، وبنمطه في

الإدارة، لذلك فقد اختلفت النظرة الحديثة للنظام المدرسي عن النظرة القديمة التي سادت في العصور لخالية.

1.6 ماهية النظام المدرسي

يُعرف النظام المدرسي بأنه "عملية تربوية تُعنى بضبط سلوك الطلبة، وعواطفهم، وانفعالاتهم تحت قيادة موجهة من أجل تحقيق هدف معين". ويتطلب ذلك مطابقة سلوك المتعلم لمعايير السلوك السويّ والمقبول في الشرع، وفي الأنظمة والمبادئ التربوية ولدى المجتمع، ولتكوين عادات مرغوبة ومضبوطة، واتجاهات سليمة يخضع الفرد بموجبها سلوكه وتصرفاته تعاليم الشرع، وأعراف مجتمعه، وقوانين التعليم وأنظمتها، ويزكّي بها نفسه، ويُعرف أيضاً بأنه: "السلوك الواعي للتلاميذ و المكتسب عن طريق الفرص التي تهيئها المدرسة لهم، وينبع من التلاميذ أنفسهم، ولا يفرض عليهم، ويتحقق بوسائل مختلفة".

وقد اتجهت الإدارة المدرسية إلى التفريق بين نظرتين للنظام المدرسي؛ النظرة الأولى هي النظرة القديمة التي ترى أن النظام المدرسي يتحقق من خلال الإخضاع والسلطة والانصياع المطلق، وإشاعة الخوف والرغبة بين التلاميذ بحيث لا يترك لهم المجال للمناقشة وإبداء الرأي، أو الاعتراض على التعليمات، أو المشاركة في وضعها وتحديد اتجاهاتها، وكان الهدف الأساسي لهذه العملية تحقيق انتظام الطلبة في دوامهم وانصياعهم الكامل لتعليمات المدرسة وأوامرها الصادرة عن المدير والمعلمين، وبالتالي كان الطلبة يقبلون على المدرسة وينتظمون في الدوام ويحرصون على تحصيلهم بدافع الخوف من العقاب والردع.

أما النظرة الثانية للنظام المدرسي فتقوم على أساس ما يعرف بالقيم الديمقراطية، حيث يقوم الطلبة بحكم أنفسهم بأنفسهم دون إخضاع أو تسلط، بل بالإقناع والمشاركة، أي أنّ المدرسة تحترم كيان التلاميذ وحرّياتهم، وتقدرهم، وتبني علاقتها معهم على الثقة والاحترام المتبادل.

إنّ الحديث عن نظرة قديمة وأخرى حديثة للنظام المدرسي ليس بتلك السهولة، ذلك أنه لا يوجد حدّ زمنيّ فاصل بين النظرتين، بل إنهما مرتبطتان بالفلسفة التي تقوم عليها لتربية، وبالنظرة إلى وظيفة المدرسة، وإلى الطالب، فحينما كانت وظيفة المدرسة تنحصر في التلقين ونقل المعرفة وخبرات الكبار للصغار، كان لا بد أن يلتزم الصغار بما يقوله الكبار وما تملّيه عليهم المدرسة دون مراعاة لحاجاتهم النفسية والاجتماعية، وبالتالي كان النظام المدرسي يقوم على الإخضاع والانصياع، وحينما كانت وظيفة المدرسة مساعدة الطالب على النمو المتكامل، وصقل شخصيته،

وتنمية مواهبه ومهاراته، كان لابدّ من مراعاة حاجاته النفسية والاجتماعية بإحسان توجيهه واحترام ذاته، فكان النظام المدرسي يقوم على غرس الرغبة لدى التلاميذ في القيام بالعمل الصحيح السويّ، والمحافظة على حرمة المدرسة والمجتمع.

هذا لابدّ أن يُعنى بتوجيه سلوك الطالب الوجهة القومية، بحيث يتمّ تكوين عادات واتجاهات مرغوبة والالتزام بمعايير مقرّرة، واحترام الذات، وتوليد الرغبة الصادقة لدى الطالب للقيام بالعمل الصحيح، ويعتبر تحقيق النظام المدرسيّ في غرفة الصف من مسؤولية المعلّم الذي عليه تحقيقه دون مساعدة من الخارج من خلال التدريس الجيد والفعال.

المراجع

1. جمال الدين عويصات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، بدون طبعة، دار هومة، الجزائر، 2002.
2. صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط2، دار المريخ، الرياض السعودية.
3. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
4. محمد عبد القادر عابدين: محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 2001.
5. وهيب سمعان ومحمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، بدون طبعة عالم الكتب، القاهرة، 1975.