



نقطة الصفر
ZERO POINT

مدير المدرسة...إدارة الذات

إعداد :

د. عماد الدين خضر

Follow us

  @ZeroPointEESD

بسم الله الرحمن الرحيم

مدير المدرسة...إدارة الذات

يتميز القرن الحادي والعشرين بالتغير الهائل في جميع جوانبه، فسيطرت عليه مجموعة من السمات أهمها التحولات الاقتصادية والتطورات التقنية والمعلوماتية ووسطوة الشركات متعددة الجنسيات، وبروز تيارات فكرية متعددة ومختلفة الاتجاهات، التي غيرت ملامح الحياة، وغيرت العديد من الأنماط الحياتية التي كانت سائدة في الماضي، حيث انتشر الحاسوب وما يتعلق به من تقنيات، وازدهرت الثورات الرقمية، وتعاليت صيحات الفضائيات، وتوارت حدود الدول أمام تيار العولمة الجارف، الذي حطم القيود ودمر الفواصل بين الدول، وأعمق تغير هو التغير التكنولوجي الحاصل وما اقترن به من عولمة للكرة الأرضية بشموليتها، فأصبح هذا العصر عصر المعلومات واقتصاد المعرفة، وأصبحت القوة لمن يولد المعرفة ويجيرها لخدمته ولاختراعاته التي يمكن من خلالها امتلاك زمام المبادرة بين دول العالم، بل أصبحت المعرفة هي أساس الهيمنة السياسية. وأدرك كثير من الدول ما يحصل في هذا العصر من ثورة معرفية شاملة، وأول ما بدأت به تغيير النظم التعليمية لتتحول إلى نظم قادرة على محاكاة الواقع العالمي الجديد المتجدد.

ذلك أن النظم التعليمية تواجه الآن تحديات عديدة، فرضتها عليها التحولات التي يشهدها العالم المعاصر، خاصة في العقدين الأخيرين وما تميزا به من تطور هائل في المجالات كافة. ومن تغيرات في منظومة الاتصالات وكثرة الأجهزة الدقيقة، واستخدام الإلكترونيات بشكل عام خاصة المحمولة منها، مثل: أجهزة الهاتف النقال، والحواسيب، وما وصل له العلم فيما وصل من (الروبوتات) والذكاء الاصطناعي إضافة لما يلاحظ من سعة الأسواق المركزية (المولات) وكثرة ما فيها من البضائع والسلع وتنوعها بشكل غريب وعجيب وتناول الأبراج، وغير ذلك من التحديث الذي لم يخطر على بال أحد، هذه التحولات والتطورات الهائلة وما صاحبها من سباقات بينها وبين الوقت والزمان، فرضت نفسها على التعليم وما يلزمه من تطوير في النظم التعليمية كافة.

وبما أن المعلم يعد أساس التغير في أي نظام تعليمي، فإنه بات لازماً على هذه الأنظمة أن تبدأ بإستراتيجية شاملة لتغيير عصر المعلم الأول إلى عصر المعلم الذي يحاكي عصر المعلومات، المعلم المدرك، الذي سيمتلك السلاح الاستراتيجي الذي سيكون له الغلبة في الصراعات بأنواعها حتى العسكرية منها مستقبلاً، المعلم الذي سيسبندل بسلة (رأس المال المادي) سلة (رأس المال الفكري)، مستفيداً من المعرفة المتوافرة، ومنتجاً لها أيضاً لتشكيل مجتمع المعرفة في عصر اقتصاد المعرفة.

إن متطلبات مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين بشكل خاص، بحاجة إلى مدير ومعلم من نوع جديد، يكونان قادران على استيعاب منجزات الثورة العلمية والتكنولوجية التي كان من أهم إنجازاتها منظومة الاتصالات العلمية السريعة ضمن نظام العولمة القائم، وما تضمنه من معارف علمية دقيقة واستخدام المعلومات المعقدة والمتسارعة، وكذا إعادة هيكلتها وتنظيمها، لذا فإن هذا التغير الذي شمل جميع مؤسسات الحياة الاجتماعية وما تتضمن من قيم وعادات وعلاقات متشعبة، بحاجة إلى معلم مسلح بالتفكير العلمي المنظم والمعرفة العلمية المميّزة، ومديراً قادراً على الانتقال بالمعلم من عصر المعلم الأول إلى معلم عصر المعرفة والعلم.

ولا شك أن معلم ومدير المستقبل في عصر اقتصاد المعرفة تقع على عاتقهما مهمات صعبة وتحديات تنموية ذهنية كبيرة، ورهانات معرفية علمية تتطلب سعة أفق، وولادات فكرية ابتكارية بوجود التسارع المعلوماتي الحاصل، ليتطورا مع تطور العلوم، ويبتكرا في مجالات المناهج والأساليب، والتطورات التقنية والعلوم التربوية المختلفة ليكون علمهما مبنياً على أساس معرفي، وتوجيهات المدير لمعلمه مبنية على ذكاء وفطنة لكل ما يحدث عالمياً وبجميع المجالات.

لذلك إن أهم متطلبات إعداد المعلم لعصر اقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين أن يكون مديره مؤهلاً لإعداده لعالم الغد، ذو فكر قادر على استيعاب التغير الحاصل والذي سيحصل، طموحه منفتحاً واسعاً وشاملاً، ولا يعيش في إطار ثابت وجامد. (الشيخ، 1998، 25)

مديراً بُنِيَ فكره على استشراف المستقبل بعين الاعتبار لما قد يظهر من تغيرات تكنولوجية وخدمائية، وما قد يحدث جراء ذلك من تحولات اجتماعية وثقافية، وعلمية وسياسية، لأنه مدرك بأن هذا الطالب الذي بين يديه، سيعمل فكره وتخيالاته في أشياء لم يرها من قبل، تؤثر في صورته للحياة بشموليتها، وبالتالي يؤثر ذلك في سلوكه وطموحاته وآماله إيجابياً، فينشأ سوياً غنياً بالإبداعات، قادراً على التخطيط لمستقبله بأهداف واقعية متطورة بتطور الواقع. لذا بات البحث في وسائل وأساليب متطورة لإعداد مدير غير نمطي يملك زمام الوقت ولا يدع للوقت فرصة لمسابقته وامتلاكه، مبدع وخلاق، يمارس التفكير الابتكاري، ويعتز بعقيدته، ضرورة ملحة. وبات مهماً أن يصبح المدير قادراً على تعظيم دور الطرق والأساليب التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري، والتفكير النقدي والاختيار العقلاني، والاستشراف والتنبؤ، والبحث والاستقصاء، والاستدلال العقلي والتجريبي والفهم الصحيح، وصولاً إلى القناعة العلمية المؤقتة وعدم التسليم بيقين واحد، على أن يؤطر ذلك في إطار أخلاقي إسلامي. (ضحاوي، 2003، 1)

لهذا فنحن بأشد الحاجة إلى مدير يعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر، قادر على إدارة ذاته، لأن من لا يستطيع إدارة ذاته، لا يستطيع إدارة وقت الآخرين وقد تطرق إلى هذه الظاهرة (ألفن توفلر) "Alvin Toffler" في كتابه صدمة المستقبل "Future shock" فقال :- "إنّ كلاً منا لديه القدرة على استيعاب التغير بمعدّل معين، وتبدأ المشكلات حين يكون معدّل التغير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه. وهنا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات".

لذا فإنّ التحديات الكثيرة والتطورات التكنولوجية التقنية تجبر مدير المدرسة على النظر باهتمام إلى مسألة الوقت، للاستفادة منه في أمور كثيرة أكبر من العمليات الروتينية، لمواكبة ما يحدث عالمياً من تطور يمكن أن يفيد معلمينا.

أهمية البحث:-

إنّ جُلّ المدارس الخاصة تسعى إلى السيطرة الداخلية على ذاتها للوصول إلى أقصى حصيلة علمية منظمة للطلبة ورضا أولياء الأمور عن الخدمة التعليمية المقدمة. وبوجود الانفجار المعرفي المتسارع، والمنافسة العالمية، التي تحكمها معايير الجودة في كافة المجالات، ومن ضمنها مجال التربية والتعليم، فإنّ مدير المدرسة هو المعني الأول بهذه المنافسة بكافة عناصرها، مما يستدعي منه ضبط كافة العوامل الداخلية والخارجية.

من هنا تتحدد أهمية البحث من خلال التخطيط الاستراتيجي المسبق من قبل المدير لتنظيم وإدارة وقته وضمان عدم تداخل الأعمال وسير العملية التعليمية بخطوط مستقيمة متوازية، وأهم مرتكزات العملية التعليمية الملقة على عاتقه والتي تعتبر بداية السيطرة الشاملة على المدرسة اذا احسن التعامل معها هي :-

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- اتخاذ القرارات.
- الرقابة.

فإنه بات في هذا العصر ومن خلال الاستعراض السابق لتسارع الحياة أن يكون مدير المدرسة على درجة عالية جداً من الذكاء في إدارة وقت مدرسته لتسير بمواكبة التطور المادي والفكري الحاصل، وأن لا يدع مجالاً للوقت عليه، حتى لا يصحو فيجد نفسه ومدرسته خلف الزمان التعليمي بالأدوات والاستراتيجيات وطرق التدريس وغيرها من متطلبات العملية التعليمية.

كيف يكون المدير ناجحاً بصفاته:-

إن من الضروريات الإسلامية والتربوية أن يكون لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتابعهم، قائداً حكيماً ناجحاً يستطيع بحنكته أن يوظف المعلمين والطلبة والآباء بل والمجتمع بأكمله لتحقيق ما تصبو إليه العملية التعليمية. وحتى يكون المدير إدارياً ناجحاً يفترض أن يتصف ببعض الصفات التي تعمل على تحسين مناخ العمل بينه وبين موظفيه وتزيد فعالية الكادر الذي حوله، وأهم تلك النقاط هي:

- أن يكون حازماً في غير لين.
- أن يكون ليناً في غير حزم.
- أن يكون حازماً مرة، وليناً مرة أخرى.

- أن يكون صاحب ابتسامة عريضة دون أن يفقد وقاره.
- أن يكون وقوراً يهابه الآخرون، دون أن يبتسم.
- أن يكون مؤهله العلمي أعلى من الذين هو مسؤول عنهم.
- أن تكون خبرته في الحياة متميزة، ويسعى إلى صقلها باستمرار.
- أن يجيد فن التواصل مع الآخرين.
- مواكبة كل ما يستجد من علوم ومعارف.
- أن يمثل القدوة الحسنة للمعلمين والكادر الإداري.
- الانتماء النفسي والعقلي.
- الحرص على الابتكار والخروج بأفكار جديدة.
- الصبر وسعة الصدر.
- أن يتبع روح العدل والمساواة بين الجميع.
- العمل ضمن روح فريق.
- القدرة على التشجيع والتعزيز في الوقت المناسب.
- أن تكون علاقته حسنة مع من يعمل معه.
- أن يكون عمله ذو فعالية وليس ذو كفاءة.

أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، في حين تعني الفعالية عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، لذا فالفعالية لا تعني سرعة تنفيذ المهام بمقدار ما تعني ما يجب على المدير فعله، وأن فهمه للوقت يجعله حاسم في حدود فعاليته وسيطرته على بيئته المحيطة.

السيطرة اليومية على الذات المدرسية:-

إن المدرء الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثيرة لمدرستهم ومجتمعهم ومهنتهم، والمدير الذي يبتغي النجاح، هو المدير الذي يقضي وقته بحكمة في حدود الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة، ويلزم لذلك كله توفر الرغبة الجادة في التطوير، وأهم الأسس الهامة للمدير لتنفيذ ذلك توفر الجوانب الآتية:-

1. أن يكون قادراً على التعرف على كيفية السيطرة على الذات وقضاء وقته بحكمة حتى لا تتراكم الأعمال اليومية في وقت واحد ويتسبب ذلك في قلة إتقان الأعمال، وقد يحدث نسيان لبعض الأعمال والجزئيات البسيطة والهامة في نفس الوقت.
2. تحليل الوقت اليومي للتعرف على الأنشطة والمهام، وتحقيق مبدأ الموازنة والاعتدال في إعطاء الأعمال ما تستحق من الأوقات والجهود. ولا يعطي العمل البسيط وقتاً طائلاً وجهداً واهتماماً كبيراً، في حين يُخصص للعمل المهم أو الصعب وقت قليل بسبب سوء تقدير صرف الأوقات والجهود (الشرمان، 2005، 25).
3. التقييم الذاتي للقدرة للتعرف على ما يستطيع القيام به بفعالية أكبر، والأشياء التي تكون فعاليته بها قليلة، والتي يمكن أن يسند لها أشخاص أكثر قدرة منه لتنفيذها ممن يعملون معه من إداريين ومعلمين لأن محدودية القدرة يؤدي إلى الملل والضجر وتدني الميل نحو الانجاز.

4. تحديد الأهداف اليومية:-

ويمكن تحديدها من خلال اجتماع يومي لمدة نصف ساعة، يضم مدير المدرسة ، والمساعد الإداري والمساعد الأكاديمي والمساعد التربوي والمرشد التربوي والسكرتير للتباحث في الأمور الآتية:-

- سلبيات اليوم السابق و أسباب حدوث الأخطاء.
- إعداد خطة عمل اليوم والتعرف على الأهداف مع التوزيع الزمني.
- توزيع المهام.
- أساليب تنفيذ خطة العمل اليومي.
- تبني أساليب وحلول بديلة لمواجهة مشكلات مقترحة.
- تحديد وقت للاجتماع المسائي لتسليم التقارير اليومية.

ويشترط بالأهداف أن تتصف بالصفات الآتية:

- أن تكون واضحة وصريحة ومعلومة لدى العاملين.
- أن تكون مكتوبة، حتى يتمكن المدير من متابعتها أو دمج بعضها أثناء اليوم المدرسي أو حذف أجزاء منها تبعاً للظروف المستجدة.
- أن تكون واقعية قابلة للتطبيق وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة وضمن القوانين والأنظمة المعمول بها ومتوافقة مع القيم والمبادئ الوطنية التي يؤمن بها الجميع.
- أن تكون دقيقة وقابلة للقياس ما أمكن.
- أن تكون الأهداف مقبولة لدى المعلمين والإداريين وأن تتوافق مع قيمهم كي يشعروا بالارتباط بها.
- أن تكون الأهداف منسجمة مع بعضها بعض لعدم عرقلة إحداها للأهداف الأخرى.

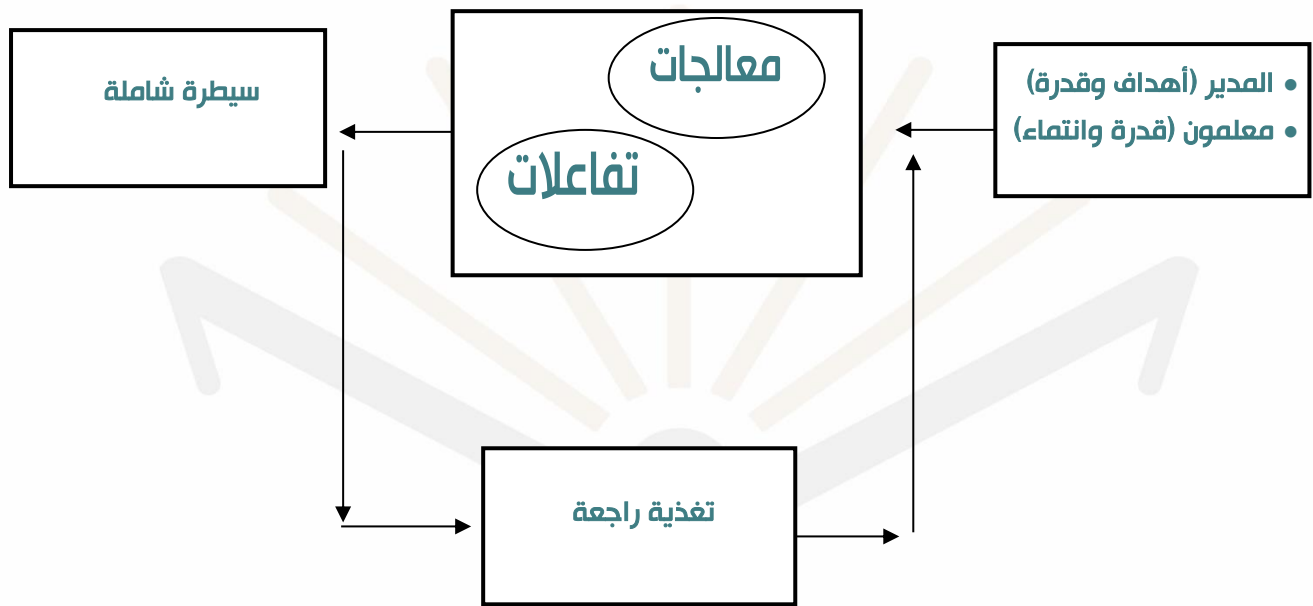
5. المتابعة وإعادة التحليل:-

يفترض بالمدير أن يقوم بمتابعة التقارير الواردة والنظر لدقائقها بعين الاهتمام، وإعداد ملخص للملاحظات التي يراها مهمة لمناقشتها في اجتماع الإدارة صباح اليوم التالي بهدف التطوير، مما يسهل عليه السيطرة اليومية الشاملة على مدرسته (شكل (1)).

عمليات

مخرجات

مدخلات



شكل (1) السيطرة اليومية الشاملة على المدرسة

السيطرة العملية على الوقت:

كيف يكمن لمدير المدرسة أن ينجح في إدارة وقته ووقت العاملين معه لضمان السيطرة على مدرسته؟! أفاد الأستاذ عثمان زهدي (مدير مدرسة) أنه حتى يتمكن مدير المدرسة من النجاح في إدارة وقته عليه الالتزام بالتعليمات التالية:

1. وضع خطة عمل.

عليه أن يضع خطة عمل سنوية ثم فصلية ثم شهرية ثم أسبوعية إلى أن يصل إلى خطة عمل اليوم الواحد فقط، وتحتوي الخطة على أهداف قابلة للقياس حتى يستطيع المدير تقييم العمل أولاً بأول وقياس مدى تحقيق الأهداف ضمن الوقت المخصص والمحدد لكل هدف.

2. مبدأ التفويض.

حيث يقوم المدير بتفويض بعض الأعمال إلى غيره كل حسب تخصصه وذلك حتى يتمكن من التفرغ للأمور الأكثر أهمية.

مثل أن يكلف :المساعد الإداري له بـ(متابعة غياب المعلمين وحصل الإشغال، تسرب الطلاب أثناء الحصة ...الخ) أو تكليف المرشد الطلابي ببعض القضايا الطلابية والتواصل مع أولياء الأمور .

ويكون دور المدير هنا المتابعة فقط للشخص المفوض والاطلاع على التقارير التي ترفع من قبل الشخص المفوض.

ويساعد ذلك المدير على توفير جزء جيد جداً من الوقت لإدارة مدرسته.

3. جدولة الأعمال أو تقسيم اليوم:

على المدير أن يقوم بعمل برنامج عمل كامل لليوم التالي، ويعرف من خلاله الأعمال التي سيقوم بها غداً والوقت الذي يحتاجه لكل عمل مع إتاحة وقت جيد للمشكلات الطارئة التي قد تحدث.

وفي حال تقدير المدير أن الوقت غير كافٍ لإنجاز الأعمال المطلوبة يقوم بتفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات للأشخاص المعنيين حسب الاختصاص.

ويمكن للمدير أن يقسم الأعمال حسب الجدول الآتي:

عاجل وهام	عاجل	مهم	عادي

وهنا يقوم المدير بإتباع الأولويات وتقديم البند رقم (1) عاجل وهام على البند رقم(2) عاجل وهكذا.

4. أهمية الوقت:

إشاعة ونشر مبدأ أهمية الوقت في العمل وبين جميع العاملين في المدرسة من خلال الاجتماعات والنشرات التي تصدر عن الإدارة بواسطة المساعد التربوي أو الأكاديمي للوصول إلى مستوى راقٍ لدى جميع العاملين في تقدير الوقت على الآخرين ومكاتبهم وأعمالهم ومراعاة عدم تعطيلهم للعمل.

5. القانون :

الحزم في تطبيق وتفعيل القوانين المعمول بها لضبط العمل مع بعض الموظفين الذين يعتمدون إضاعة الوقت، كاستقبال الضيوف من خارج العمل خلال أوقات الدوام، أو النوم المتعمد خلال الدوام وغير ذلك من التصرفات.

6. استقبال المراجعين:

تخصيص أوقات معينة لاستقبال المراجعين من أولياء الأمور وغيرهم وتخصيص أوقات معينة لاستقبال المكالمات.

هذه البنود الستة هامة وتساعد بشكل كبير على إدارة ناجحة لوقت المدير، وفي النجاح بعمله.

سيكولوجية إدارة وقت وظائف الإدارة:-

زاد اهتمام التربويين في إدارة وقت المدرسة منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي بشكل ملحوظ لسببين رئيسيين:-

- العولمة وما فرضته من تحولات على العالم كافة والمنطقة العربية خاصة، وما تميّزت به من تطور هائل في منظومة الاتصالات وزيادة المعلومات وما تلا ذلك من تعقد بيئات العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وانعكاس جميع ذلك على بيئات المدارس بسبب تغيّر الثقافات والأفكار لدى الطلبة وأولياء أمورهم.
- ازدياد توقعات المؤسسات التربوية لما يجب أن يحققه المدرء والمعلمون فيها والذي يتطلب منهم سعة اطلاع وشمولية النظرة لما يحدث عالمياً.

وللارتقاء بعملية تحسين إدارة الوقت أشار عصمت إبراهيم مطاوع (ص453) إلى خمس مسلمات رئيسية هي :-

أولاً:- المعرفة بأن طريقة قضائنا لوقتنا إنما هي نتيجة لعادة طبيعية.

ثانياً:- إن تحديد الغايات الشخصية أمر ضروري للقيام بإدارة مناسبة للوقت.

ثالثاً:- ينبغي تصنيف وتقييم الأولويات.

رابعاً:- إن الاتصالات الملائمة ضرورة جداً للقيام بإدارة مناسبة للوقت.

خامساً:- التأجيل يعتبر أكبر عقبة تقف في طريقة إدارة الوقت.

ويجدر أن يُذكر بالمقابل أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضياع وقت مدير المدرسة ليتم السيطرة عليها والتخفيف منها بهدف الوصول إلى سيطرة على إدارة وقت المدرسة اليومي وهي:-

1. الاتصالات الهاتفية غير المجدولة سابقاً.

2. الزوار غير المتوقعين.

3. الاجتماعات.

4. الأزمات.

5. مكاتب غير منظمة وأوراق مبعثرة.

6. تفويض غير مناسب لشخص غير مناسب.

7. عدم دقة وقدرة في تحديد الوقت المناسب لكل عمل.
8. عدم وضوح الإرشادات أو التعليمات الواردة من الإدارة العليا.
9. معلومات وبيانات وإحصاءات غير دقيقة ومضللة.
10. التأجيل المستمر.
11. التردد المستمر في القرارات وتغيّر القرارات.
12. عدم القدرة على قول "لا".
13. عدم إنجاز الأعمال والانتقال إلى مهام قبل الانتهاء من المهام السابقة.
14. تغليب المصلحة الذاتية على مصلحة المدرسة.
15. تضخم عدد العاملين.
16. الاهتمام بالأمر الروتينية التي لا تشكل أهمية للمدرسة.

ولا شك بأن ضبط مدير المدرسة لمضيعات الوقت سابقة الذكر يؤدي إلى تعليم جيد في مدرسته. لأن ضبط وقت المدير وتوافر وقت إضافي إنما يستخدم لضبط العملية التعليمية وتحسين مستوى المخرجات، ويقاس التقدم والانجاز في الوقت الحاضر على الوقت والجهد الذي يبذل في إنجاز عمل ما، فإنما يوصف عمل بأنه جيد إذا ما تم بأقل جهد وتكلفة وأقصر وقت.

فالمدير الفعّال كما أشار – محمد حسن العميرة- هو الذي يستطيع استثمار الوقت وإدارته بحيث يستفيد من كل دقيقة، وينفق الوقت في موضعه الصحيح.

ويجدر التنويه إلى أن وظائف الإدارة وهي:- التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، والرقابة، إنما تُؤتي ثماراً ومخرجات عالية، بدقة تنفيذها؛ ومن خلال مراعاة التسلسل الزمني في تنفيذ عناصر كل منها.

فإن نجاح مدير المدرسة في التخطيط اليومي أو الأسبوعي أو حتى الفصلي يعتمد على توزيع الزمن بشكل يتناسب مع الوقت المتاح، ومراعاة أن مجموع الأزمنة للخطط الجزئية يساوي في مجموعه الزمن الكلي المحدد لتنفيذ الخطة بمجملها، ومراعاة تناسب كل زمن جزئي في الخطة مع الهدف المراد تنفيذه أو العمل المطلوب إنجازه.

ومن أجل النجاح في عملية التخطيط للوصول إلى مرحلة الفعّالية تبرز أهمية التنظيم في توزيع الأدوار وتحديد الأنشطة والأعمال بشكل يضمن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها. ولا مجال للشك بأن الوقت من أهم جوانب التنظيم والتنسيق وتظهر أهميته في ثلاث نواح هي:-

- تحديد مهام العاملين حول المدير بدقة وتقسيم العمل بينهم.
- تبسيط إجراءات العمل والبحث عن الأساليب الميسرة لإنجاز العمل بأسهل وأبسط الطرق.
- تفويض السلطة للشخص المناسب.

كما وتظهر أهمية الوقت في التوجيه، فهو هو امتداد عمليتي التخطيط والتنظيم السليمين، وعلى المدير أن يعي أهميته للعاملين معه ولكن ضمن شروط معينة أهمّها:-

- عدم إطالة زمن التوجيهات كثيراً، فالتوجيه هو نوع من أنواع التعزيز، ويجب على المدير أن يستخدمه في أزمته متفاوتة ومتباعدة حتى يُعطى ثماره وحتى لا يصاب الإداريون والمعلمون الذين حول المدير بالملل والسأم من كثرة التوجيهات.
- أن يُحسن المدير عملية الاتصال مع العاملين الذين تحت إمرته وأن يعرف مدخلهم النفسي والاجتماعية وأن يحسن اختيار الوقت لتوجيههم، هذا بالإضافة إلى أن عملية الاتصال والتوجيه تعتمد على توافر علاقات إنسانية مرتفعة معهم.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرارات، هي عملية مهمة ومعقدة في التنظيم التسلسلي لوظائف الإدارة، لأنها عملية تخضع لنوع المشكلة والظرف الذي وقعت به وللشخص الذي سوف يوجه له القرار، والوقت الذي سوف يتخذ القرار به.

وتحتاج قبل كل شيء إلى قوة شخصية مدير المدرسة في اتخاذ القرار الذي يراه مناسباً ولمصلحة المدرسة وأن يكون لديه الجرأة الكافية لتحمل مسؤولية قراره مهما كانت النتائج.

كما وتظهر أهمية الوقت في الرقابة عند محاولة الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها، فعلى مدير المدرسة أن يكون ذكياً في اختيار الوقت المناسب عند القيام بجولاته الميدانية الداخلية على المكاتب الإدارية وغرف المعلمين، والصفوف، ودورات المياه وغيرها، فقد لا تُظهر الجولة الصباحية من المشكلات والأخطاء ما تُظهره الجولة المسائية، خاصة إذا كانت بعد فترة استراحة الطلبة، وقد يُظهر للمدير أخطاء ومشكلات أكثر في جولة الحصة الأخيرة. ويجدر التنويه إلى أن القرار الذي سوف يُتخذ في خطأ وقع في الجولة الصباحية ليس بنفس قوة القرار المتخذ لنفس الخطأ إذا ارتكب في الجولة المسائية، تبعاً لاختلاف الظروف النفسية للمعلمين والطلبة عند اقتراب نهاية اليوم الدراسي.

حلول مقترحة:-

- أرسل ورقة للأهل من بداية العام الدراسي تحدد فيها بعض الضوابط التي تحد من زياراتهم لمكتبك وتحدد بها وقتاً لزياراتهم، كأن يكون يوم الأربعاء من الساعة الثامنة صباحاً إلى العاشرة والنصف، وحدد كذلك وقتاً لمكالماتهم.
- التقويم السنوي: يوزع على المعلمين ويرسل للأهل في بداية العام الدراسي ويحدد به موعد الامتحانات، وموعد توزيع الشهادات ووقت اجتماعات أولياء الأمور.
- حدد موعداً ثابتاً للاجتماعات الأسبوعية والشهرية والفصلية مع المعلمين، وحاول أن يكون اجتماعك قصيراً ومحدد الأهداف والرسائل، وحدد كذلك موعداً محدداً لاجتماعات أولياء الأمور من خلال التقويم السنوي سابق الذكر، وليكن بعد توزيع الشهادات على الطلبة، ليستطيع الأهل الاستفسار عن مستوى أبنائهم، ولتضمن حضور معظمهم في هذا اليوم من جانب ومن جانب آخر توفر على نفسك وقت ومشقة مقابلاتهم منفردين.
- يمكن جعل إدارة الاجتماع دورية بينك وبين المساعد الإداري والمساعد الأكاديمي، وأنت في هذا الوقت حاول إنجاز أعمال أخرى، فليس هناك داعٍ لحضور جميع الإداريين جميع الاجتماعات.

- عود سكرتيرك يومياً أن يحضر ويعيد ترتيب المكتب ويضيف عليه بعض اللمسات الفنية التي تضيف للنفس شيء من المتعة والذوق الفني، واحرص أن يرتب سكرتيرك أوراق مكتبك قبل انتهاء الدوام الرسمي.
- اجعل بداية يومك وبعد الطابور الصباحي، اجتماع لمدة نصف ساعة- كما ذكر سابقاً- مع المساعدين والمرشدين والسكرتير للاطلاع على سلبيات اليوم السابق وتحديد أسباب أهم الأخطاء التي وقعت ومحاولة تفاديها وتوزيع مهام وأهداف اليوم وتحديد الأشخاص المعنيين في التنفيذ ووقت التنفيذ.
- حاول توزيع المهام الوظيفية الإدارية للأشخاص أصحاب القدرة والكفاءة حتى وإن كانوا معلمين، بناءً على معرفتك السابقة بقدرة كل منهم على تنفيذ ما أوكل إليه. فمن الطبيعي أن تكون على علم ودراية بالمعلم القادر على تجهيز برنامج الأشغال بمهارة عالية، والمعلم القادر على متابعة المناوبين، وآخر قادر على إعادة توزيع حصص البرنامج والتبديل بينها في حالة غياب عدد كبير من المعلمين.... وهكذا.

مدير يحاكي ذاته:-

هذه بعض البنود التي يحاكي المدير بها ذاته لضبط اليوم المدرسي من خلال مبدأ التفويض وتعتمد على قدرة مدير المدرسة بمعرفة قدرات من حوله ليوزع بينهم المهام لتسيير وتسهيل العملية التعليمية مما يوفر الوقت والجهد على الجميع:

- الأستاذ محمد سلام ذو شخصية قوية ومناسب للمناوبة على بوابة المدرسة الرئيسية صباحاً حتى الساعة الثامنة إلا ربع، وهو قادر بأسلوبه إقناع الأهل بعدم تأخير أبنائهم عن الطابور ليبدأ الطابور في وقته ودون تأخر الطلبة.
- الأستاذ خالد قادر على متابعة تأخر الطلبة وتسجيل أسمائهم لأنه ذو شخصية مناسبة والطلبة يهابونه ويحسبون حسابه، وله تأثير في الحد من تأخرهم.
- الأستاذ محمد عليمات صديق لطلبة المرحلة الثانوية العليا، فيمكن أن أخفض نصابه على أن يريحني من حل مشاكلهم، وأستطيع استغلال الوقت الإضافي لمعالجة مشاكل أخرى.
- الأستاذ عايد الدقس فنان من الدرجة الأولى، سأوفر له الأدوات والمال الكافي ليعمل مع طلبته الذين يملكون الذوق الفني على تزيين ممرات المدرسة بالصور الفنية واللوحات الجميلة.
- الأستاذ سلطان هو مرشد مبدع ولكن نجاحه كان مقتصر على طلبة المرحلة الأساسية من الرابع وحتى السابع، فلماذا لا أحوله إلى هذه المرحلة ليختص بها؟ قد يفيدني أكثر ويوفر علي وقت حلول مشاكلهم.
- الأستاذ بلال جميل مبدع في الكتابة ولا يتقن العمل الميداني أبداً، وهو مبدع في كتابة الخطط والأسئلة ويمكن الاستفادة منه في عقد دورات للمعلمين في ما يخص الخطط وطريقة كتابة الأسئلة

وتصميم أوراق العمل، ويمكن أن أستفيد منه في تجهيز كلمات الاحتفال النهائي في نهاية العام أيضاً، وهذا يوفر عليّ الوقت الضائع في بداية كل عام عند كتابة الخطط والاستراتيجيات.

- المعلم أحمد صبري قادر على ضبط الطلاب واحتواء الشخصيات الصعبة خاصة بالطابور الصباحي، يمكن إسناد مهمة متابعة الطابور الصباحي له، من مبدأ استغلال القدرات في المكان المناسب ويرychني بهذه الطريقة من إدارة الطابور الصباحي ويقلل وقت اجتماع الطلاب صباحاً.
- الأستاذ جمال أيوب متمكن من وضع البرنامج الخاص بالمدرسة وتوزيع الحصص الدراسية وحصص الإشغال بفن وإتقان، لذا يمكن الاستفادة منه في هذه المهمة، مما يخفف الأيام التي تضيق على الطلبة في بداية كل فصل دراسي، بسبب تضارب البرنامج. وهذا يوفر وقتاً كافي وإضافياً لإنهاء المواد الدراسية ومراجعتها وأعلى الأقل انهاء المواد الدراسية في وقتها وضمان عدم تأخرها.

توصيات:

1. إقامة دورات تدريبية لتأهيل مديري المدارس طوال فترة الخدمة وخاصة في المفاهيم الإدارية التالية:- (التخطيط التربوي، التفكير الإداري الناقد، إدارة الوقت، إدارة الجودة الشاملة، اللامركزية، الفعالية، السلطة، التطوير الإداري، التنمية، العولمة).
2. التركيز على الجانب العملي في تطبيق المفاهيم الإدارية في الميدان من خلال عقد ورش عمل مخطط لها من قبل متخصصين في مجال الإدارة التربوية.
3. ضرورة وجود معايير موضوعية مبنية على أسس سليمة لإختيار المديرين ضمن شروط يتم وضعها بحيث تتضمن مقابلات واختبارات شفوية ونظرية متعمقة في مجال الإدارة في جميع مجالاتها حتى يتم الكشف عن استعداداتهم وقدراتهم الإدارية.
4. عقد دورات إدارية مكثفة قبل التحاق المديرين بالمدارس من قبل متخصصين في مجال الإدارة التربوية، ثم المتابعة معهم من قبل المشرفين أثناء العمل في مدارسهم.

المراجع :-

- الخصاص، عبدالله(2008). ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الأول، مدارس أكاديمية الرواد الدولية، عمان.
- الشمران، عبد الله علي (2005). فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، ط1، عمان : دار النفائس للنشر والتوزيع.
- الشيخ، عمر (1998). المعلم الذي نريد للقرن الحادي والعشرين، ورقة مقدمة إلى ندوة المدرسة الأردنية وتحديات القرن الحادي والعشرين، منتدى عبد الحميد شومان الثقافي، عمان، الأردن.
- أبو شيخة، نادر أحمد (1991). إدارة الوقت، ط1، عمان: دار مجدلاوي، للطباعة والنشر والتوزيع.
- ضحاوي، بيومي محمد (2003). الأدوار الجديدة لمعلم المستقبل، ورقة عمل قدمت في الملتقى التربوي الثالث، لدولة الإمارات العربية المتحدة بعنوان (معلم بيني... وطن يسمو).
- عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العطار، ابراهيم(2008). ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الأول، مدارس أكاديمية الرواد الدولية، عمان.
- العميرة، محمد حسن (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- مطاوع، إبراهيم عصمت (2003). الإدارة التعليمية في الوطن العربي، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ويح، محمد (2003). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.