

الفصل السادس

التوصيات والمقترحات

ويتضمن :

أولاً : نتائج وتوصيات البحث .

أ- نتائج وتوصيات خاصة بتعاقب المديرين .

ب- نتائج وتوصيات خاصة بفاعلية الإدارة المدرسية .

ج- نتائج وتوصيات عامة .

ثانياً : تصور مقترح لمواجهة آثار تعاقب المديرين والعمل على زيادة فاعلية

الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .



أولاً : نتائج وتوصيات البحث :

يُعد التعليم ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان، فعن طريقه تتقدم البشرية وتنهض الأمم لأنه يضطلع بدور هام فى إعداد القوى البشرية المدربة والتي تمتد المجتمع بنوعيات العلم والمعرفة فى المجالات المختلفة .

والإدارة هى العامل الأساسى الذى يساهم فى تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بفاعلية وكفاءة عن طريق تنسيق العوامل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف من إمكانات مادية وبشرية فى إطار عام من الوظائف والممارسات الإدارية، ولا يمكن لأى مؤسسة تعليمية أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة، وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف المتوقعة من المؤسسة التعليمية على قدرة جهازها الإدارى ومهاراته .

ومن ثم فإن الإدارة الناجحة الفعالة لا تتحقق لمجرد توافر الإمكانيات المادية بل لابد من وجود الإدارى الفعال القادر على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد الأساليب والوسائل الكفيلة بتحقيقها . ولما كان مدير المدرسة هو ذلك الإدارى المسئول عن تحقيق هذه الأهداف المرجوة بفاعلية وكفاءة، فإنه يقع على عاتقه الكثير والكثير من الواجبات والمهام التى يجب أن يقوم بأدائها على خير وجه ممكن، ولكن فى ظل تعاقب المديرين فإن فاعلية الإدارة المدرسية نحو تحقيق هذه الأهداف المنشودة تتأثر إلى حد ما بهذا التعاقب سلباً أو إيجاباً مما يؤثر على إمكانية قدرتها فى تحقيق الأهداف والتى وجدت من أجلها .

ويتناول الباحث فى هذا الفصل أهم النتائج والتى فى ضوئها يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات تكون بمثابة تصورات مقترحة يمكن من خلالها إحداث التفاعل والتكامل فيما بينها من أجل التغلب على أضرار تعاقب المديرين وتأثيره على فاعلية الإدارة المدرسية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى محافظة القليوبية نحو تحقيق أهدافها .

وهذه النتائج يمكن عرضها فيما يلى :

أ- نتائج وتوصيات خاصة بتعاقب المديرين :

حيث كشفت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج والتى تخص أسباب تعاقب المديرين ولعل من أهمها ما يلى :

- نظرة المدير إلى أن عمله الحالى الذى يقوم به داخل المدرسة لن يحقق طموحه فى الوصول إلى مكانة عالية فى السلم الوظيفى، ومن ثم يسعى إلى تحقيق هذا الطموح فى مكان آخر مثل الإدارة أو المديرية التعليمية .

- يسعى بعض المديرين إلى الحصول على بعض المؤهلات الدراسية أثناء الخدمة مما يساعدهم في حال حصولهم عليها على الترقى لمناصب أعلى وبالتالي تحقيق ما تصبو إليه نفسه من طموح وآمال.

- رغبة المدير في الحصول على الاستقرار النفسى وذلك بالبُعد والهروب من مشكلات وصراعات داخل المدرسة بطلبه النقل إلى مدرسة أخرى، أو رغبته في الحصول على الاستقرار الاجتماعى بأن يكون مكان المدرسة قريباً من مسكنه ولا يكلفه عناء فى الوصول إليها.

✓ - رغبة المدير فى أن ينشأ أبنائه فى بيئة أكثر تقدماً ورقياً ومستوى معيشة أفضل قد يدفعه إلى تغيير بيئته وترك مدرسته فى الريف وطلب النقل إلى مدرسة أخرى فى والمدن والحضر حيث الخدمات المتوفرة والميسرة.

✓ - من الأسباب القوية لحدوث تعاقب المديرين والتي أجمع عليها عدد كبير من أفراد عينة البحث هو رغبة الإدارة التعليمية نفسها فى تحقيق الاستقرار لمدرسة معينة تكثر بها الصراعات والخلافات وعدم الاستقرار، فتعمل الإدارة على نقل مدير بعينه إلى مثل هذه المدرسة تنق فيه وفى قدراته ومهاراته فى تحقيق الاستقرار المطلوب.

- تدنى مستوى نتيجة المدرسة بصورة مستمرة قد يؤدي إلى طلب المدير لنقله والعمل فى مدرسة أخرى خوفاً على سمعته المهنية داخل الإدارة التعليمية، وكذلك حرصه على تقارير المستوى والأداء والكفاءة والتي توضع له من قبل الإدارة التعليمية.

✓ - سعى بعض المديرين إلى البحث عن مكان أفضل يمكنهم من خلاله استغلال قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية بشكل أفضل يحقق آمالهم وطموحاتهم.

✓ - سعى الكثير من المديرين للبحث عن أجور ومميزات مالية إضافية يدفعهم إلى البحث عن أماكن توفر لهم ذلك مثل العمل فى الإدارات التعليمية أو المديرية حيث أعمال الندب إلى الامتحانات والكنتروليات بصفة مستمرة مما يزيد من دخله وهو ما يبحث عنه المدير.

- قد تكون أسباب التعاقب طبيعة حتمية مثل تقاعد المدير عند بلوغ سن المعاش أو الوفاة، وقد تكون إدارية مثل الترقى لوظيفة أعلى أو توقيع الجزاء أو السفر للعمل بالخارج.

✓ - تزايد الأعباء والواجبات الملقاة على عاتق المدير داخل المدرسة قد يدفعه إلى طلب النقل إلى وظيفة مناظرة بالإدارة التعليمية تمتاز بقلّة هذه الأعباء والمسئوليات مما يُخفف عنه ولو القليل من ضغوط العمل المختلفة داخل المدرسة.

- تذبذب استقرار المدرسة وكثرة الخلافات والصراعات داخلها بين العاملين قد يؤدي فى كثير من الأحيان إلى تعاقب المديرين.

- تدخل الأغراض الشخصية للقيادات الرئاسية بالإدارة أو المديرية التعليمية فى عمليات تنقل المديرين .
 - ٤- الترقيات المتوالية مع تكس المديرين بالمدارس (مدير مرحلة - مدير إدارة - مدير مدرسة) يؤدى إلى تضارب الآراء فيما بينهم مما يدفع المدير لترك موقعه فى المدرسة والبحث عن مدرسة أخرى .
 - ترقية الموجهين الأوائل لوظيفة مدير إدارة مدرسة دون مروره بالسلم الإدارى (وكيل - ناظر - مدير) ودخوله إلى المدرسة مع تواجد مدير بها يؤدى إلى تداخل الاختصاصات فيما بينهم مما يؤدى إلى تعاقب المديرين .
 - عدم إلمام مدير المدرس - نتيجة لنقص الخبرة - ببعض النواحي المالية والإدارية داخل المدرسة قد يؤدى إلى التعاقب .
 - عدم قدرة المدير على تنفيذ القرارات والنشرات الواردة من الإدارة إلى المدرسة وكذلك عدم قدرته على الحفاظ على المبنى والأجهزة الموجودة بالمدرسة قد يؤدى إلى نقل المدير .
- ومما سبق ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية ... يقترح الباحث مجموعة من التوصيات والتي يتم تناولها فيما يلى :
- ١- ضرورة الإشباع النفسى والاجتماعى لحاجات المدير المختلفة والعمل على رفع الروح المعنوية لديه بتعريفه بأهمية دوره داخل المدرسة فى تحقيق الأهداف المناط بالمدرسة تحقيقها .
 - العمل على توفير الاستقرار الاجتماعى للمدير ومراعاة أن يكون محل عمله - مدرسته - بالقرب من محل إقامته حتى لا يكلفه ذلك عناء ومشقة .
 - ٢- ضرورة العمل على إشاعة روح الفريق والتعاون والإخاء داخل المدرسة وتقليل ما بها من صراعات وخلافات بين العاملين لتحقيق استقرار المدرسة والأهداف التعليمية .
 - وضع المدير المناسب فى المكان المناسب حتى يمكنه استغلال مهاراته وقدراته الإدارية فى تحقيق الأهداف المطلوبة .
 - ضرورة العمل على النهوض بمستوى العملية التعليمية داخل المدرسة عن طريق توفير أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والمباني الحديثة والأجهزة المتطورة والإمكانات المادية المطلوبة للارتفاع بمستوى كفاءة العملية التعليمية ونتيجة المدرسة .
 - ضرورة النظر بعين الاعتبار للحوافز المادية الممنوحة للمديرين مع توخى العدالة فى توزيع هذه الحوافز .

- ضرورة تكريم المديرين المتميزين فى عملهم عن طريق الحوافز المادية أو الجوائز أو خطابات الشكر على أن يتم ذلك على مستوى الإدارة والمديرية التعليمية .
- ضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة للمديرين لتعريفهم بالواجبات والمسئوليات والمهام الوظيفية الخاصة بهم والأهداف المراد تحقيقها وحتى تكون لديهم البصيرة والنظرة المستقبلية لأوضاع المدرسة .
- ضرورة الاهتمام بالنواحى الصحية للمديرين عن طريق توفير العلاج المناسب لهم من خلال التأمين الصحى مع متابعة لأحوالهم الصحية .
- عقد ندوات تثقيفية للمديرين لتعريفهم بأسس وأساليب الإدارة الحديثة وأهمية الأجهزة التكنولوجية الحديثة للنهوض بمستوى العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة .
- ضرورة تحقيق العدالة فى توزيع المديرين على المدارس حيث أثبتت الدراسة الميدانية تكدر بعض المدارس فى المحافظة بالمديرين والنظار والوكلاء فى حين أن بعض المدارس الأخرى لا يوجد بها مديرون ويقوم الناظر بأعمال مدير المدرسة .

ب- نتائج وتوصيات خاصة بفاعلية الإدارة المدرسية :

- حيث أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التى تخص فاعلية الإدارة المدرسية فى ظل، تعاقب المديرين ولعل من أهمها ما يلى :
- يؤدى التعاقب إلى رؤية غير واضحة لدى المدير فى بداية استلامه للعمل داخل المدرسة ومن ثم يتابع المدير الجديد الأعمال اليومية للعاملين داخل المدرسة بانتظام حتى تتكشف له الأمور .
- يؤدى التعاقب إلى تعرض المدرسة لنوع من الفوضى وعدم الاستقرار أحياناً نتيجة لنقص خبرة المدير فى النواحى الإدارية .
- يلجأ المدير إلى الانفراد باتخاذ القرارات والتدخل فى كل الأمور المدرسية حتى تتكشف له الأوضاع داخل المدرسة .
- يحقق تعاقب المديرين الاستقرار المطلوب تواجهه داخل المدرسة إذا كان بها اضطراب خاصة فى حالة الإتيان بمدير واعى لمسئوليات منصبه مدرك لواجبات ومهام وظيفته .
- ينعكس الأسلوب الإدارى للمدير من حيث كونه (ديمقراطى - ديكتاتورى - فوضى) على العاملين معه داخل المدرسة والذى ينعكس بدوره ويؤثر على الأداء الوظيفى داخل المدرسة .

- يؤثر أسلوب تعامل المدير مع العاملين داخل المدرسة فى شبكة العلاقات الإنسانية الموجودة داخل المدرسة .
- يؤدي التعاقب إلى وجود شللية وتكتلات بين العاملين داخل المدرسة بما لهذه التكتلات من آثار إيجابية أو سلبية على أداء العمل داخل المدرسة .
- يفرض التعاقب المتتالى للمديرين حالة من الترقب والانتظار وكذلك الالتزام والانتظام على العاملين داخل المدرسة حتى تتكشف لهم طبيعة وخصائص كل مدير .
- يؤثر التعاقب فى تحقيق التوازن بين الأهداف والنتائج المتوقعة داخل المدرسة .
- يؤدي التعاقب إلى إضافة بعض التعديلات السليمة على أهداف المدرسة وصياغة أهداف نوعية جديدة خاصة فى حالة وجود مدير جديد على مستوى عالى من الكفاءة والفاعلية الإدارية لمهام وظيفته .
- يؤدي تكسب المديرين بالمدرسة على اختلاف درجاتهم العلمية وخبراتهم العملية إلى التضارب بين آرائهم مما يؤثر فى فاعلية الإدارة داخل المدرسة وبالتالي إلى تذبذب الإدارة المدرسية فى تأدية عملها على الوجه الأكمل .
- يؤدي نقل وتعاقب المديرين أثناء العام الدراسى إلى حالة من عدم الاتزان داخل المدرسة خاصة وإذا تأخر إرسال المدير الجديد من قبل الإدارة مما يؤدي إلى اضطراب العمل داخل المدرسة .

ومما سبق ومن خلال الدراسة النظرية والعملية ... يقترح الباحث مجموعة من التوصيات تم تناولها فيما بلى :

- ضرورة عقد الندوات التدريبية للمديرين والخاصة بالجوانب الإدارية للارتقاء بمستوى أدائهم الإدارى داخل المدارس .
- ضرورة العمل على توفير الاستقرار المطلوب داخل المدرسة مع مراعاة عدم نقل المدير أثناء العام الدراسى حتى لا يؤدي إلى اضطراب المدرسة فى تأدية وظائفها على الوجه الأكمل .
- ضرورة العمل على تحقيق التوازن بين الأهداف والنتائج داخل المدرسة .
- ضرورة تحديد الأهداف المناط بالمدرسة تحقيقها تحديداً دقيقاً وصياغتها بصورة واضحة حتى تكون مفهومة ومقبولة للجميع .
- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية السليمة داخل المدرسة لدورها فى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية .

- استغلال التجمعات غير الرسمية (الشللية) داخل المدرسة على النحو الأمثل فى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفى .
- ضرورة تحديد الاختصاصات والمسئوليات والمهام الوظيفية للقائمين على إدارة المدرسة (مديرين - نظار - وكلاء) حتى لا يحدث تضارب فى الآراء فيما بينهم مما يؤدى إلى تذبذب الإدارة المدرسية فى تأدية مهامها كما هو متوقع .
- العمل على إيجاد مناخ أخوى يسوده الألفة والمحبة والتعاون بين جميع العاملين داخل المدرسة من أجل النهوض بالعملية التعليمية، وحتى تتضافر الجهود المختلفة فى كافة المستويات للعمل على تحقيق أهداف المدرسة .

ج- نتائج وتوصيات عامة :

- كشف البحث فى إطاره النظرى والميدانى عن النتائج التالية :
- أن تعاقب المديرين على إدارة المدرسة الإعدادية يرجع إلى أسباب كثيرة منها الطبيعى والمقبول، ومنها غير المقبول .
- أن تعاقب المديرين يؤثر على فاعلية الإدارة المدرسية بصورة أو بأخرى - نتيجة اختلاف شخصيات المديرين وأساليبهم الإدارية وخبراتهم - نحو تحقيق الأهداف المتوقعة تحقيقها .

ولذا يقترح الباحث مجموعة من التوصيات العامة وهى :

- ضرورة الاهتمام برفع المستوى الإدارى للمديرين القائمين بالعمل الإدارى داخل المدرسة وذلك عن طريق إقامة الدورات التدريبية الجادة والمقصورة على رفع المستوى الإدارى والخاصة بتعريفهم بالمهام والواجبات التى يقع على عاتقهم القيام بها من أجل تحقيق أهداف المدرسة .
- عقد محاضرات وندوات تثقيفية للمديرين عن المفاهيم الأساسية للأساليب الإدارية الحديثة بهدف رفع المستوى الثقافى لهم تجاه هذه الأساليب وحتى يمكن تطبيقها .
- تحديد المسئوليات والواجبات المطلوبة من أفراد الجهاز الإدارى داخل المدرسة بدقة فوجود مدير الإدارة، مدير المدرسة، ناظر المدرسة، وعشرات من الوكلاء لا يساعد على تقنين توزيع الواجبات والمسئوليات بدون حدوث تداخل أو تعارض فيما بينهم .
- الاهتمام باختيار مديرى المدارس المؤهلين علمياً والذين على درجة ثقافية عالية فى إدارة المدارس، مع متابعتهم دورياً وعقد لقاءات معهم لتحسين الأداء داخل المدرسة .

- ضرورة مشاركة جميع الأطراف المعنية داخل المدرسة (جهاز إدارى - هيئة تدريس - طلاب) فى تحديد أهداف المدرسة.
- أهمية مشاركة جميع العاملين فى اتخاذ القرارات مع توخى الموضوعية عند اتخاذ أية قرارات تتعلق بتسيير أمور المدرسة.
- السعى نحو تقليل الصراعات التى تعترض العاملين والاهتمام بالجانب الإنسانى والاجتماعى داخل المدرسة.
- توطيد العلاقات الإنسانية القائمة داخل المدرسة على أساس روح الفريق والأخوة والألفة والتعاون بين الجهاز الإدارى والعاملين داخل المدرسة.
- العمل على توفير قسط من الاستقرار والتوازن داخل المدرسة وذلك عن طريق استقرار المدير داخل المدرسة لمدة لا تقل عن خمس سنوات.
- التأكيد على النضوج المهنى للمدير والذى يسعى نحو مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، وحثهم على تحمل المسؤولية وتشجيع المبادرة الفردية فى حل المشكلات.
- أهمية إتباع المدير أسلوب القيادة الديمقراطية المبني على أساس من التشاور مع المرؤسين مع مراعاة العلاقات الإنسانية بين كافة الأطراف المشتركة فى العمل المدرسى.
- تحسين سبل الاتصال داخل المدرسة فى جميع الاتجاهات فى إطار مناسب طيب من العلاقات الحميمة والعمل على إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها من أجل خدمة الأهداف المشتركة.
- ضرورة أن ينمى مدير المدرسة لدى العاملين فى المدرسة مبدأ الشعور بالمسؤولية فى العمل وأن يجعل العمل المدرسى مسئولية جماعية لأن الشعور بالمسؤولية هو بداية الالتزام والانجاز فى أى عمل وأن ينمى فيهم حب العمل واحترامه وأن يكون هو قدوة فى ذلك.
- أهمية أن تكون قيادة المدير لمدرسته قيادة مرنة تتناسب مع ظروف العمل المدرسى والبيئة المحيطة بالمدرسة ومع الحالات الاجتماعية والصحية للعاملين معه بحيث لا تؤدي هذه المرونة إلى تعطيل العمل المدرسى.
- حرص إدارة المدرسة على أن تكون لها سياسة مرسومة يشترك فى وضعها وتحديد أهدافها المعلمون والطلاب بحيث يكونون على بصيرة بأوضاع المدرسة واتجاهاتها ومشكلاتها.

- أن يقوم مدير المدرسة بتفويض السلطات والمسئوليات والأعمال إلى الوكلاء والمدرسين الأوائل والإداريين كلما أمكن ذلك حتى يتحمل الجميع المسؤولية لأن ذلك يساهم في إعداد جيل ثان من القادة الإداريين في المدرسة .
- ضرورة متابعة مدير المدرسة لإنجاز المهام المفوضة إلى الوكلاء والمدرسين الأوائل والإداريين حتى يتأكد من إتمام إنجاز العمل المدرسي على خير وجه على أن يكون على دراية تامة بما يتم داخل المدرسة .
- أهمية أن يشعر جميع العاملين بالمدرسة بأن المدير واحد منهم، ولذا يجب عليه أن يبتعد عن التهديد والوعيد لأن ذلك يؤدي إلى التمرد والعصيان، مما ينعكس على الأداء الوظيفي داخل المدرسة .
- ضرورة أن تهتم الإدارة المدرسية بالأنشطة المدرسية وتنويعها حتى تساعد الطلاب على التكيف النفسي السليم .
- تحمل مدير المدرسة مسؤولية توفير الظروف الملائمة لتنمية المعلمين مهنيًا عن طريق إلقاء المحاضرات وإقامة الندوات وبرامج التدريب أثناء الخدمة .
- ضرورة اقتراب مدير المدرسة من العاملين معه بمعنى آخر معرفته لهم معرفة شخصية لأن هذه المعرفة تساعد كثيراً في التعرف على مشكلات المعلمين وحلها في إطار من الأخوة والمحبة .
- ضرورة أن يعمل المدير على تحقيق المساواة بين جميع العاملين داخل المدرسة .
- أهمية عمل الإدارة المدرسية على سهولة قنوات الاتصال وتسييرها داخل وخارج المدرسة في جميع الاتجاهات .
- أهمية أن يسود المدرسة التعاون القائم على الثقة المتبادلة بين جميع العاملين في المدرسة .
- ضرورة الاهتمام بتدعيم العلاقات الإنسانية الطيبة القائمة على الحب والألفة والتعاون والعمل على نشر روح الفريق في إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة .
- ٤- ضرورة أن يتحلى مدير المدرسة كقائد إداري فعال بالصفات والخصائص الآتية :
 - الالتزام في العمل والدقة والتنظيم .
 - القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف .
 - الصبر والتأني عند الفصل في الأمور المدرسية .
 - الأمانة والنزاهة، حسن المظهر وقوة الشخصية .
 - التودد وتشجيع إقامة علاقات مع الآخرين .
 - البحث دائماً عن آراء الآخرين وأفكارهم .
 - تشجيع اتباع الوسائل والأساليب الديمقراطية في الإدارة .

- اليقظة لمواجهة المشكلات والعمل على دراستها .
 - الميل إلى تجربة الأفكار الجديدة بعد دراستها بعناية على أساس من الشواهد العلمية .
 - مواجهة الأزمات والمواقف الحرجة في هدوء وثبات .
 - احترام المبادئ العامة المنظمة للعمل داخل المدرسة ووضعها فوق المصالح الشخصية .
- ضرورة أن يعمل الجهاز الإدارى بالمدرسة على تعويد العاملين بالمدرسة على تحمل المسؤولية وتشجيعهم - العاملين - على اتخاذ القرارات بأسلوب موضوعى فى المواقف المختلفة الأمر الذى يؤدى إلى الكشف عن مواهب وقدرات العاملين الإدارية وبالتالي تتميتها من أجل إعدادهم لتوليهم المهام الإدارية فى المستقبل .

ثانياً : تصور مقترح لمواجهة آثار تعاقب المديرين والعمل على زيادة

فاعلية الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإداري المعاصر:

المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية وجدت من أجل تحقيق أهداف المجتمع فى تنشئة أبنائه تنشئة اجتماعية سليمة وفق الأهداف والمعتقدات والمعارف والقيم التى ينشدها المجتمع فى أبنائه .

والإدارة هى العامل الأساسى الذى يساهم فى تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بفاعلية وذلك عن طريق تنسيق العوامل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف من إمكانات مادية وبشرية فى إطار عام من الوظائف والممارسات الإدارية، ونظراً لأن إدارة المدرسة متشعبة الجهود ومتعددة المسؤوليات فبصلاحها تصلح العملية التربوية وبخطئها أو فشلها تضار العملية التربوية، ولذلك فإن الإدارة المدرسية هى المسئولة عن النتائج التى تسعى وراء تحقيقها .

ولذا سوف نعرض محاور التصور المقترح فيما يلى :

- أ- مفهوم التصور المقترح وأهميته .
- ب- المجالات التى يتم بها التصور المقترح .
- ج- أسس ومقومات التصور المقترح .

وفيما يلي عرض لهذه المحاور :

أ- مفهوم التصور المقترح وأهميته :

ونعنى بالتصور وضع إطار عام يوضح إمكانية مواجهة أضرار تعاقب المديرين والعمل على زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

أما عن أهمية التصور فتتمثل في :

- يمكن استخدامه لعرض وتقديم العوامل المسببة لتعاقب المديرين وأضراره وكذلك العوامل المؤثرة في فاعلية الإدارة المدرسية، مع إمكانية إدخال التعديلات اللازمة عليه .
- يعد أداة فعالة في توضيح الإرشادات لتلافى وتجنب أضرار تعاقب المديرين على إدارة المدرسة وكذلك توضيح الإرشادات اللازمة لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

ب- المجالات التي يتم بها التصور المقترح :

وتشمل ما يلي^(١) :

١- تصميم العمل :

وتتطلب دراسة وتصميم نظم العمل الإدارية والتي تضمن تحديد وتقنين الخطوات وإجراءات العمل اليومي اللازمة لزيادة الفاعلية الإدارية للمدرسة، ويساعد في تجميع الأنشطة في مهام، وتجميع المهام في وظيفة كاملة واضحة، مع توفير التخصص وتقسيم العمل .

٢- تحليل علاقات العمل :

ويتطلب التنسيق بين نشاطات الإدارة والعمل على توضيح علاقات العمل والتركيز على نشر جو من الألفة والإخاء بين العاملين وتدعيم روح الفريق في العمل، والتحكم والسيطرة على الصراعات والمشكلات التي قد تنشأ بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة .

(١) راجع ذلك في :

- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، ط٣، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،

١٩٩٦، ص ٥١ .

- فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ١٩٩٥،

ص ١٥٠، ١٥١ .

٣- الهيكل التنظيمي :

ويتطلب وضوح فى المستويات الإدارية المختلفة وتسلسلها مع تحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات الخاصة بكل مستوى من هذه المستويات، ودراسة حجم الأعمال اللازمة للقيام بها وحدود السلطة ودرجة تفويض الصلاحيات .

٤- تقييم أداء العاملين :

ويتطلب ذلك وضع معايير أداء تتناسب مع طبيعة المهام والواجبات المطلوب تقييمها فى ضوء أسس موضوعية سليمة تبتعد عن الأهواء الشخصية .

٥- المهارات الإدارية :

وتتطلب تدريب المستويات الإدارية المختلفة على اكتساب المهارات الإدارية والقيادية والسلوكية اللازمة لإدارة العمل داخل المدرسة بما يضمن تزويد المديرين بالمهارات اللازمة لتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت وغيرها من المهارات الإدارية الأساسية اللازمة للإدارى الناجح .

٦- الاتصالات :

وتتطلب توضيح خطوط وقنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة وذلك لتجنب التضارب والتداخل فى إصدار الأوامر والتعليمات مع تشجيع وتدعيم الاتصال بين جميع العاملين داخل المدرسة فى جميع الاتجاهات بما يضمن تدفق المعلومات داخل المدرسة فى سهولة ويسر مما يساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية .

٧- الحوافز :

وتتطلب وضع سياسات ونظم واضحة وموضوعية للحوافز، مع استخدامها للتمييز بين أداء الأفراد وفق معايير موضوعية، مع تحليل الحاجات الإنسانية للعاملين داخل المدرسة ومراعاة ظروفهم الاجتماعية مع التركيز على الحوافز الإيجابية أكثر من السلبية .

ج- أسس ومقومات التصور المقترح :

ينطلق التصور المقترح من عدة أسس ومقومات وسوف يتم توضيحها فيما يلى :

- الاهتمام باختيار مديرى المدارس المؤهلين علمياً والذين على درجة ثقافية عالية فى إدارة المدارس .

- ضرورة العمل على توفير الاستقرار المطلوب داخل المدرسة .
- ضرورة توخى العدالة فى توزيع المديرين على المدارس مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية لكل فرد منهم .
- الاهتمام بوضع مجموعة من الضوابط فى حركة تنقلات المديرين بين المدارس لضمان استقرار المدرسة وتوفير سبل النجاح لها فى تأدية رسالتها التعليمية .
- الاهتمام بالإشباع النفسى والاجتماعى للمدير مع إقناعه بأهمية دوره فى نجاح المدرسة فى تحقيق الأهداف المتوقعة منها .
- تحديد المسئوليات والاختصاصات بين أفراد الجهاز الإدارى داخل المدرسة وإزالة التعارض والتناقضات بينهم .
- الموضوعية والعدالة فى العمل وتقييم العاملين .
- الاهتمام بتدعيم العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وتدعيم القيم الاجتماعية السليمة داخل العمل مثل التعاون والمساواة بين جميع العاملين والعمل على نشر جو من الألفة والإخاء والمحبة والتعاون وتدعيم روح الفريق .
- الاهتمام بمشاركة جميع العاملين فى المدرسة فى تحديد أهداف المدرسة تحديداً دقيقاً وصياغتها بصورة واضحة حتى تكون مقبولة ومفهومة للجميع .
- الاهتمام بمشاركة جميع العاملين فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم فى حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ضرورة الاهتمام بتدعيم مبادئ الديمقراطية السليمة فى إدارة العمل داخل المدرسة لإنجاز الأهداف فى سهولة ويسر .
- الاهتمام برفع المستوى الإدارى للقائمين على إدارة المدرسة وذلك عن طريق الندوات التدريبية والدورات التدريبية المتخصصة .
- القضاء على الخوف والتردد لدى العاملين وذلك ليتمكن كل فرد من أن يعمل بكفاءة لصالح المدرسة .
- وضع كل فرد داخل المدرسة فى المكان الذى يتناسب مع قدراته وإمكاناته ومهاراته من أجل إنجاز الأعمال فى سهولة ويسر وإتقان وفاعلية .
- الاهتمام بضرورة إطلاع القائمين على إدارة المدرسة على كل ما هو جديد من الأساليب الإدارية الحديثة وتعريفهم بها وبكيفية استخدامهم لها فى مدارسهم من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والعمل وتحقيق الأهداف المأمولة .
- الاهتمام بتنمية المهارات الإنسانية والفكرية والفنية والتنظيمية لمديرى المدارس عن طريق عقد الدورات التدريبية المتخصصة .

- الاهتمام بالعمل على إيجاد مناخ ديمقراطي داخل المدرسة حتى تتحدد الأهداف بأسلوب الحوار الجاد بين العاملين مما يتيح فرصة للمشاركة الإيجابية لجميع العاملين بالمدرسة في تخطيط سياسات العمل داخل المدرسة في صورة جماعية وتحديد دور كل فرد ومسئوليته لتحقيق الخطة الموضوعية، ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة.
- الاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية للطلاب والعمل على إشباعها وتشجيعهم على المشاركة في العمل داخل المدرسة، وذلك من خلال جماعات النشاط المختلفة داخل المدرسة.
- ضرورة حل الصراعات والمشكلات التي قد تنشأ بين العاملين داخل المدرسة بالمواجهة والفهم في إطار من الأخوة والحب والثقة المتبادلة، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية بالعاملين داخل المدرسة.