

مقدمة:

نظرا لأهمية الإدارة التربوية داخل المنظومة التربوية، فإن البحوث والدراسات تتواصل في العديد من الدول فقيرة و غنية قصد وضع الثوابت العلمية الجديرة بتطوير رؤساء المؤسسات التعليمية لمواكبة المستجدات المتسارعة سواء في المجال الإداري أو التربوي. ففي العقود الخمسة الأخيرة تم إحصاء مئات الدراسات التي قاربت بالدرس والتحليل مؤهلات مديري المؤسسات التعليمية، ومعايير انتقاء الشخص المناسب لهذه المسؤولية، بالإضافة إلى التكوين المناسب للرفع من الكفايات المهنية لهذه الفئة. وفي هذا الجزء سنحاول تقديم نماذج من هذه الدراسات والبحوث.

1- الجمعية الأمريكية لرؤساء المدارس الثانوية:

في بداية الثمانينيات وضعت الجمعية الأمريكية لرؤساء المدارس الثانوية، ومن خلال استثمارها لمجموعة من البحوث، اثنتي عشرة مهارة وجب توفرها في رؤساء المؤسسات التعليمية، وهي كما يلي:

المهارة الأولى: وتتعلق بالقدرة على حل المشاكل المتعلقة بالشغل، من خلال تحليل المعطيات، وتركيبها، وضبط عناصر المشكل وخيوطه وامتداداته، والبحث عن المعلومات الضرورية التي ستقود إلى الحل.

المهارة الثانية: وتتعلق بالقدرة على الحكم على الأشياء، والوصول إلى خلاصات منطقية من خلال المعطيات المتوفرة. كما تتعلق بالقدرة على إدراك الحاجيات التربوية للمؤسسة وتحديد الأولويات، و القدرة على تقييم الوضع العام للمؤسسة.

المهارة الثالثة: وتتعلق بالقدرة على التنظيم، من خلال الكيفية التي يتم بها التخطيط لعمل الأفراد الآخرين وتوجيههم ومراقبتهم. كما تتعلق بالقدرة على الاستفادة القصوى من الموارد المتوفرة، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة العديد من المطالب اللامتناهية والمتعارضة أحيانا.

المهارة الرابعة: وتتعلق بالقدرة على اتخاذ القرار، و القدرة على معرفة مدى ضرورة اتخاذ هذا القرار، و التصرف بالسرعة و النجاعة اللازمتين.

المهارة الخامسة: وتتعلق بالقيادة. ونعني هنا بالقيادة، القدرة على التأثير في الآخرين و دفعهم إلى العمل، و السعي لحل المشاكل المتعلقة بالشغل، و القدرة على التحرك جنبا إلى جنب داخل فريق موحد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

المهارة السادسة: وتتعلق بالإحساس. ونقصد بالإحساس هنا القدرة على إدراك الحاجات والانشغالات الشخصية للآخرين. كما تتعلق

بالقدرة على حل نزاعات الشغل، و اللباقة التي تواجه بها الانفعالات
وثورات الغضب، و القدرة على استحضار العواطف الإنسانية
النبيلة في حل الخلافات، و القدرة على معرفة أية معلومة تصلح لأي
سياق، وأي أسلوب يصلح لأي طرف من أطراف النزاع.

المهارة السابعة: و تتعلق بالقدرة على تحمل قوة الضربات
والضغوط، و القدرة على مواصلة العمل في الظروف التي يصل فيها
التوتر مع الفاعلين الآخرين إلى ذروته.

المهارة الثامنة: و تتعلق بالقدرة على التواصل الشفهي . أي القدرة
على نقل الأفكار والمعطيات بشكل واضح وصريح.

المهارة التاسعة: و تتعلق بالقدرة على التواصل الكتابي ، أي القدرة
على التعبير عن الأفكار بلغة سليمة و فصيحة ، و القدرة على الكتابة
بطرق تختلف وفق ما يتناسب مع نوع المتلقي: (تلميذ، مدرس، ولي
أمر، مفتش،.....)

المهارة العاشرة: و تتعلق بالثقافة العامة. أي امتلاك رصيد معرفي
يؤهل لمناقشة مواضيع متنوعة تربوية، سياسية، اقتصادية،
اجتماعية..... كما تحيل هذه الكفاية على الرغبة في المساهمة بشكل
فاعل في الحراك المجتمعي.

المهارة الحادية عشر: وتتعلق بالحوافز الذاتية، أي حاجة المدير إلى النجاح في كل ما يناط به من مسؤوليات. ويشكل هذا المعطى دليلا على أن العمل عنصر أساسي لتحقيق الرضا عن الذات، وبالتالي سيزيد ذلك من درجة السلوك الانضباطي عند الشخص.

المهارة الثانية عشر: وتتعلق بضرورة التوفر على القواعد والقيم التربوية، بمعنى أننا نريد من رئيس المؤسسة أن يتوفر على فلسفة تربوية تستمد قوتها ونجاحتها من خبرات الماضي، لكنها تبقى منفتحة على المستجدات والتغيرات.

2- الجمعية الأمريكية لرؤساء المدارس الابتدائية:

لقد سارت جمعية رؤساء المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الأمريكية على نفس خطى الجمعية الأمريكية لرؤساء المدارس الثانوية، وقامت بتصنيف كفايات مدير المدرسة الابتدائية تحت أربعة عناوين رئيسية: القيادة التربوية، العلاقات الإنسانية، المؤهلات الإدارية، والحوافز الذاتية. وبنظرة سريعة الى حصيلة عمل هذه الجمعية يلاحظ أن المهارات تبقى إلى حد كبير نفسها مقارنة بنتائج بحوث الجمعية الأمريكية لرؤساء المدارس الثانوية، باستثناء فروق بسيطة نعرض لها كالتالي.

يتجلى الفرق الأول في المعارف المتعلقة بطرق التدريس، حيث جاء ذكرها ضمن لائحة الكفايات المهنية التي أعدتها جمعية رؤساء المدارس الابتدائية، ويبقى هذا منطقيا بالنظر إلى مهام مدير المدرسة الابتدائية الذي يبدو من الضروري أن يكون ملما بمكونات العملية التعليمية التعلمية، وما يرتبط بها من أدوار بدءاً من الإلمام بخصائص المتعلمين، ومرورا بمعرفة طرق التدريس وتقنياته، وانتهاء بالقدرة على تقويم أداء المدرسين، وتحسين مردوديتهم.

الفرق الثاني يتعلق بكفاية الابداع. فحين ننظر إلى التعريف الذي أعطته جمعية رؤساء المدارس الابتدائية للإبداع نلاحظ أنه يتضمن القدرة على إبداع الأفكار والحلول الجديدة، والقدرة على إظهار التميز والأصالة في وضع السياسات والخطط، بالإضافة إلى القدرة على استحضار المرونة على مستوى السلوك في مواجهة المواقف الصعبة، وضبط أجندة القائد على إيقاعات المنفذين.

3- الإدارة ذات الاتجاهين المتكاملين:

في عام 1992 أنجزت في الولايات المتحدة الأمريكية بعض البحوث حول نوعية الإدارة التي تناسب مدارس الألفية الثالثة، وبدأ الحديث عما يسمى الإدارة ذات الاتجاهين المتكاملين **la direction binaire**، من حيث أن الإدارة هي نسق يتركز على عنصرين

متكاملين ، على عكس النسق ذي القطبين **bipolaire** ، والذي يتكون من عناصر متنافرة تعيش حالة التوتر والتناقض.

فالإدارة المناسبة لمدارس الغد هي الإدارة ذات الاتجاهين المتكاملين (binaire) ، اتجاه يعمل من فوق إلى تحت (top-down) ، ويمثله الرئيس ، واتجاه يعمل من تحت إلى فوق (bottom-up) ، ويمثله المدرسون والآباء وشركاء المدرسة. ومن مواصفات هذه الإدارة أنها قادرة على:

- التدخل في انسجام مع الأهداف والظروف، وانطلاقاً من القمة ومن القاعدة؛
- احترام وتقدير آراء واقتراحات المنتخبين وأولياء الأمور ومدرسين، والمحيط بصفة عامة، والعمل جنباً إلى جنب مع الجميع وفق مقاربة تشاركية؛
- التخطيط للمستقبل، لكن مع الحرص على التدبير الجيد للحاضر؛
- وضع الأهداف، والعمل على حفز كل الفاعلين على الانخراط ، مع ضرورة التحليل المنتظم للواقع ذي الطبيعة المتغيرة؛
- تقديم النصح، والدعم، والمداومة على التقويم؛
- الحفاظ على التقاليد ، لكن أيضاً القدرة على التجديد.

إذا أمعنا النظر في خصائص هذه الإدارة نلاحظ أنها تشتغل وفق مقاربة تكاملية جنباً إلى جنب مع المدرسين وكافة شركاء المدرسة. فهي تهتم بالمستقبل لكن دون إغفال الحاضر، تتشبت بالتقاليد لكن منفتحة على كل جديد. إدارة تحفز وتدعم و تُقوِّم، إدارة تبحث دائماً على خلق الوئام والانسجام والتكامل بين كل مكونات التنظيم، ولهذا صنفت كإدارة ذات الاتجاهين المتكاملين.

4- مؤهلات المدير الجيد عند Philippe Dupuis:

حاول Philippe Dupuis أن يقوم بتركيب نتائج البحوث والدراسات التي أجريت حول مواصفات مدير المؤسسة التعليمية، وتوصل إلى تصنيف الكفايات المهنية للمدير في خطاطة تضمنت سبع كفايات مندمجة هي:

الرؤية Vision:

المدير الناجح يمتلك رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة، وأدواره. رؤية تستمد قوتها من تشبعه بالقيم التربوية المندمجة، أي أن تصوره وفلسفته ومرجعياته المهنية ومشروعه التربوي يجب أن تنسجم مع التوجه العام للسياسة التربوية بالبلاد. كما أن الثقافة العامة تشكل دعامة أساسية لتصوراته البيداغوجية، ومخططاته التوقعية، مما يستوجب عليه القراءة والاطلاع على الإنتاجات

المعرفية في مختلف المجالات. إلا أن هذه الرؤية تبقى دون منفعة تذكر إذا لازمت مفكرة المدير ومكتبه ولم يتم أجرأتها على الأرض، فالإدارة علم وممارسة.

اتخاذ القرار : Prise de décision

قبل أكثر من ثلاثين سنة برهن Griffith على أن اتخاذ القرار يشكل لب العمل الإداري. إلا أن اتخاذ أي قرار إداري له تبعات، والمدير هو من يتخذ القرار، وهو من يتحمل تبعاته. وعليه فإن الأهم في اتخاذ القرارات هو الإحاطة بكل المعطيات وتحليلها وإعادة تركيبها حتى يتخذ القرار بحكمة وتبصر.

التواصل : Communication

لا شك أن القدرة على التواصل أمر مطلوب في المناصب القيادية على اعتبار أن حث المدرسين على العمل وتحفيزهم، ودعوة الفاعلين الآخرين للانخراط في دعم جهود المدرسة، وتنشيط الاجتماعات، وتبليغ المستجدات، وحشد الهمم والإقناع، وفض النزاعات كلها أمور تستلزم كفايات تواصلية .

إلا أن التواصل لا ينتهي باستقبال الرسالة من طرف المتلقي، فمتابعة حالة الاستقبال جد مهمة بالنسبة إلى المدير، فهذا الأخير يفترض فيه أن يهتم بدرجة تقبل الرسالة من طرف المرسل إليه،

وظروف تقبلها، لأن الأهم أن تُقبل الرسالة ويترجم فحواها على أرض الواقع. كما يفترض في لغة التواصل أن تكون سليمة، مع حسن انتقاء المفردات؛ فكلمة أو عبارة في غير موضعها قد تغير معنى الرسالة شفوية كانت أو كتابية.

القيادة Leadership :

مما لا شك فيه انه لا يمكن تصور إدارة بدون قيادة . واستنادا إلى أدبيات الإدارة، فالقيادة كممارسة تحيل على القدرة على تعبئة وحفز الآخرين على العمل، والقدرة على إعادة الثقة وتطوير الأداءات. لكن كيف نعرف أن هذا يمارس القيادة وذاك لا يمارسها؟ إن المدير الذي يمارس القيادة هو القادر على ترسيخ ثقافة الانتماء والانخراط الإيجابي في تحقيق أهداف المدرسة دون الحاجة الى الرقابة والضبط، وهذا ما يجعل سلطته حاضرة حتى في غيابه، لأن هذه السلطة مبنية على أسس متينة قوامها تلك الثقافة المشتركة بين أفراد المنظمة.

العلاقات الإنسانية Relations humaines :

إذا كانت كل منظمة تتوخى تحقيق الأهداف المسطرة، فذلك يمر في جزء كبير منه عبر تحفيز مواردها البشرية، من خلال تلبية حاجياتهم. من هذا المنظور إذن يُفترض في المدير أن يدرك الحاجات

الشخصية لكل فرد من أفراد فريقه، والعمل على تحقيقها، رغبة في الاستفادة القصوى من إمكانياته لخدمة أهداف المدرسة.. فحاجات المدرس الجديد تختلف قطعاً عن حاجات المدرس المشرف على التقاعد، وحاجات الشاب في العشرينات تختلف عن حاجات الكهل...

وبالعودة إلى نظرية الحاجات لصاحبها Maslow، نشير إلى أن أكثر الحاجات حضوراً في الوسط المدرسي هي الحاجة إلى التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات. فالشخص من طبيعته أن يُكوّن صورة عن نفسه تتحدد بالأساس من خلال الإشارات التي يتلقاها من محيطه، وبطبيعة الحال فهذه الصورة تكون سلبية أو إيجابية حسب هذه الإشارات. لذا يجب على المدير أن يقوم بدوره التحفيزي من خلال إرسال إشارات إيجابية إلى المدرسين المتميزين كالتنويه بالأداء، والتشجيع على الاستمرارية. كما يجب عليه أن لا ينسى فئة المدرسين المشرفين على التقاعد، والذين غالباً ما لا ننتبه إليهم، مما قد يشككهم في إمكانياتهم.

إن المنشود من كل السلوكات الإدارية التي تدخل في خانة العلاقات الإنسانية هو إن تنجح الإدارة في حشد الهمم، والتعبئة وتكوين فريق منسجم يحس كل أعضائه بالتضامن والتكامل بغية تحقيق الأهداف.

الحس السياسي : Sens politique

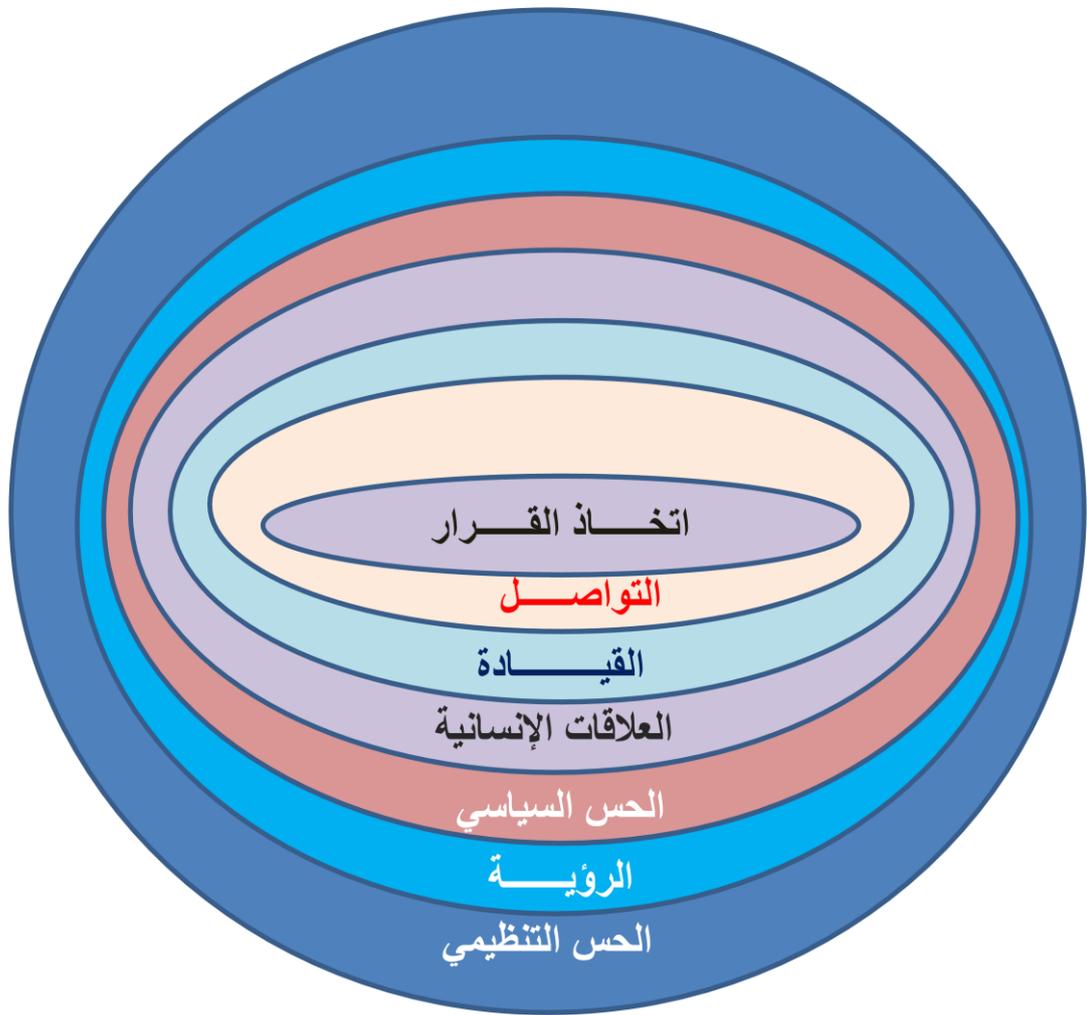
استنادا إلى التشريعات الجاري بها العمل يعتبر المدير رئيس المؤسسة والممثل الرسمي للإدارة المركزية إزاء السلطات المحلية والهيئات المنتخبة. كما يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة وشركائها، وهو المسؤول عن تنفيذ المراسلات والمذكرات والمناشير. وهذه المهام جميعها تتطلب حسا سياسيا وسلوكا دبلوماسيا يضمن انخراط وتعاون كل هذه الجهات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة سعيا إلى توحيد صفوفها وتعبئتها في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة، والتصدي لكل ما ينتج عنه تصادمها وتفرقها .

الحس التنظيمي : Sens de l'organisation

التنظيم أساس الإدارة، ولا يمكن تصور أي عمل إداري دونه. والتنظيم هو القدرة على ضمان السير الطبيعي والسلس للعمل داخل المؤسسة. فعندما يكون التنظيم حاضرا بقوة في الإدارة، تحس أن الأمور تسير وفق ما هو مرسوم، وفي غيابه يلاحظ أن كل شيء يهوى ويضمحل حتى في تواجد أشخاص أكفاء ومحفزون. إن التنظيم هو تلك الوظيفة التي يجب أن تأخذ من المدير جل وقته، ويوظف فيها تقريبا كل طاقاته، لأنها تشكل التحدي الكبير في غمرة

الالتزامات الإدارية اتجاه الجهات العليا، وفي زحمة الانشغالات المكتبية اليومية.

وكخلاصة لما سبق وضع Dupuis خطاطة توضح أهمية هذه الكفايات في اتخاذ القرار الذي يعتبر كما أسلفنا الذكر عصب العمل الإداري.



تُظهر الخطاطة أن الحس التنظيمي يشكل أساس عمل المدير. وتأتي بعده مباشرة الرؤية الثاقبة التي تشكل النبراس الذي ينير طريقه، ويرشده في فعله الإداري. بعد ذلك نجد الحس السياسي الذي

يمنحه السلطة اللازمة للتفاوض مع شركاء المدرسة قصد حثهم على الانخراط الفعال في دعم جهود المدرسة. وللاستفادة من مؤهلات المدرسين، وباقي الفاعلين فلا مناص للمدير من الاعتماد على كفاياته العلائقية الإنسانية، وقيادته الحكيمة. ثم بعد ذلك تأتي الكفايات التواصلية كأداة فعالة و حاضرة في مختلف أدوار المدير الإدارية والتربوية والاجتماعية. وأخيرا، نجد القدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على تحمل تبعاته التي تعتبر محور الفعل الإداري.

5- بحوث مجلة *La vie pédagogique*:

للوقوف على رأي المدرسين بخصوص المواصفات الواجب توفرها في المدير الجيد، هيأت مجلة الحياة التربوية "*La vie pédagogique*" في مارس 1988 ملفا تحت عنوان "مواصفات المديرين الجيدين والمديرات الجيدات". فقد قام المشرفون على هذا البحث **Brossard** و **Corriveau** بزيارة مجموعة من المدارس بمنطقة الكبيك الكندية لمقابلة المدرسين واستفسارهم عن أسماء المديرين الذي يرون أنهم جيدون، مع تعليل هذا الاختيار. ويهدف هذا البحث الاستطلاعي في مرحلة أولى إلى استقصاء آراء المدرسين بخصوص مواصفات المدير الناجح، ونعني هنا بمصطلح "الناجح"، المدير المسهل للعملية التعليمية، و الذي يسخر كل إمكانياته القيادية والمعرفية والمهارية

من أجل تحقيق أهداف المدرسة. وقد قامت المجلة المذكورة بنشر نتائج هذا الاستطلاع، والتي جاءت كالتالي:

● **المديرة الجيدة أو المدير الجيد يكون دائما:**

- حاضرا متواجدا

- رهن الإشارة

- يستمع للجميع

● **إنسانيا وبارعا في العلاقات الإنسانية: بمعنى أن:**

- يستمع للآخرين، ويتقبل الأشخاص كما هم وليس كما يريدونهم؛

- يخلق حوله جوا من التفاهم والدفء؛

- يثق في المدرسين، ويحفزهم، ويشجعهم؛

- يكون قريبا من العاملين معه؛

- يكون عادلا في حكمه، كاتما للأسرار، ومُطمئنا؛

- يكون محافظا على التناغم داخل المؤسسة.

● **قائدا ديمقراطيا: بمعنى أن:**

- يكون الروح التي تعطي للمؤسسة توجهاتها واختياراتها؛

- يكون لديه قناعات تربوية، وتصورا واضحا عن أهداف المؤسسة؛

- يكون قائدا للفريق، وزعيما و قدوة في المواظبة والسلوك والاجتهاد

؛

- يكون قادرا على التفاوض والإقناع و البحث عن الشركاء؛
- يتشاور مع الآخرين، ويأخذ آراءهم بعين الاعتبار؛
- يعرف كيف يستفيد من الجوانب الايجابية في كل فرد من أتباعه؛
- يعرف كيف يتخذ القرارات، ويتحمل تبعاتها؛
- يتوفر على دينامية تواصلية؛
- يطور لدى الآخرين الإحساس بالانتماء.

● منشطا تربويا: بمعنى أن:

- يهتم بما يجري داخل المؤسسة، و ينشغل أولا بما هو تربوي؛
- يكون ملما بالتوجهات الجديدة في المناهج و البرامج؛
- يكون منفتحا على المستجدات التربوية؛
- يحث ويحفز ويشجع المدرسين على الإبداع في العمل التربوي؛
- يقدم أفكارا جديدة لتطوير الأداء التربوي؛
- يدعم المشاريع التربوية.

● مدبرا فعالا: بمعنى أن:

- يكون عمله منظما؛
- يفوض مهامه؛
- يكون عمليا؛
- مستعدا لإمداد المدرسين بالوسائل المطلوبة؛
- يفرض سلطته، ويتخذ القرارات، ويفرضها؛

- يدافع على مصالح المؤسسة لدى المصالح والجهات الخارجية.

قراءة في نتائج البحث :

أجمع المدرسون المستجوبون في بداية الأمر على مواصفات وخصائص مبدئية وأولية لا بد من توفرها في المدير الناجح، ونذكر منها أولاً: المواظبة على الحضور، وثانياً: أن يجعل مكتبه مفتوحاً للجميع ، بحيث لا يجد أحد حرجاً أو صعوبة في مقابلته، وثالثاً: أن يكون رهن إشارة كل الفاعلين والشركاء. فالحضور، والتواجد في المكتب لا يعنيان دائماً أن يكون المدير رهن الإشارة، فكم من مدير حضوره أشبه بغيابه، إذ يجد المدرسون وزوار المدرسة صعوبة في مجالسته والتحدث إليه، إما لانشغالاته المكتبية الكثيرة، أو لعدم الاكتراث لحاجيات الآخرين، واعتبارها ملفات فارغة أو أموراً هامشية.

بعد هذه المواصفات المبدئية للمدير لجيد، وضع المدرسون المستجوبون في المرتبة الأولى الكفايات ذات البعد الإنساني التي تؤهل المدير لتحقيق ذاتية العاملين معه وتطويرهم. فالمدير الجيد كله آذان صاغية لمن حوله، يستمع لهذا وذاك دون كلل أو ملل، ودون تمييز. كما أنه يتقبل الأفراد كما هم لا كما يحب أن يراهم ، و يعاملهم نفس المعاملة، وإن اختلفت الطرق من فرد إلى آخر كل بحسب شخصيته. كما أن المدير الناجح يكون قريباً من المدرسين،

مدركا لحاجياتهم، وساعيا إلى الرفع من روحهم المعنوية . فالروح المعنوية تُبنى من خلال الرضا عن العمل، والأمن المالي والمهني، والشعور بالانتماء إلى المؤسسة ، والاعتراف بالأداء الجيد ، والمعاملة الحسنة البعيدة عن الانحياز، ومنح الفرصة لتحقيق الاحترام الذاتي والشعور بالفخر والأهمية في العمل. كل هذا يمر بالطبع عبر مساعدة المدرسين في ترقياتهم، وزيادة رواتبهم، وتحسين ظروف عملهم، ومساعدتهم على حل مشاكلهم، والعمل على إشاعة الصداقة والشعور الجماعي بينهم ، والعدل والإنصاف بينهم، و كتمان أسرار المؤسسة و العاملين بها. فالمدير الجيد يخلق جوا من الثقة والانسجام و الدفء، ذلك الدفء الذي "يحاك حوله الكلام وينسج" على حد قول أحد الأدباء.

وقد شبه **Plante Marcel** (1994) مدير المدرسة بقائد أركسترا، حيث لن تستقيم لها سيمفونية ولن يُعزف لها لحن إلا إذا كان القائد يجيد التنسيق من جهة، ويعرف إمكانيات المشتغلين معه من جهة أخرى.

في مرتبة ثانية حسب المستجوبين دائما، جاءت الكفايات ذات البعد القيادي، بحيث أن المدير الجيد هو قائد جيد. وكلمة قائد مصطلح جديد في علم الإدارة، ويختلف عن مصطلح الرئيس، فالرئيس يبني سلطته على مركزه الرسمي، في حين أن القائد يؤسس

سلطته على قوة الشخصية والكفايات المهنية. والفرق شاسع بين السلطتين؛ فسلطة الرئيس لا تؤثر في المرؤوسين إلا بمقدار ما تفرضه من جزاءات، وغالبا ما يتم الخضوع لها تحت طائلة الخوف من العقاب، وبالتالي فمثل هذه سلطة تحضر في حضور صاحبها و تغيب في غيابه. أما سلطة القائد فهي سلطة تقوم على صفات و ملكات و مؤهلات ينفذ بها القائد إلى قلوب أتباعه، فيقبلون به قائدا عن قناعة، وبالتالي تكون سلطته حاضرة حتى في غيابه.

و القيادة الديمقراطية تحيل على مجموعة من الخصائص القيادية الأخرى: فالمدير الجيد هو بمثابة روح المؤسسة، أي الشخص الذي يمثل مشروعها التربوي، وتوجهاتها وقناعاتها. فهو الزعيم، وقائد الفيلق، و المفاوض الجيد الذي يستطيع أن يقنع الآخرين من حوله بأهمية مشاريعه، ويحثهم على الانخراط الإرادي و الفعال لترجمتها على الأرض معتمدا على كفاياته التواصلية. كما أنه يعرف أن الاستشارة لا غنى عنها، فتراه يطلب المشورة، ويستطلع الآراء، ويأخذ بالسديد منها في اتخاذ قراراته. كما يعرف كيف يستفيد من مؤهلات كل فرد، ويدفع في اتجاه تحقيق الأهداف معتمدا على قدرته على إشاعة ثقافة الإحساس بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

وفي المرتبة الثالثة جاءت الكفايات ذات البعد التربوي، على اعتبار أن المدير الجيد هو "منشط تربوي بامتياز". وهذا الدور يتطلب من المدير أن يعطي الأولوية لكل ما يجري داخل الفصل، على اعتبار أن أهداف المدرسة تتحقق داخل الفصول الدراسية. ولكي يضطلع بهذا الدور كما يجب، لابد أن يكون ملماً بـ "المكونات الثلاث في العملية التعليمية، أي بنية المنهجية، المدرسين، والتلاميذ"، ويكون منفتحاً على المستجدات التربوية المتدفقة، ومنتجاً للأفكار التي من شأنها أن تقدم إضافة للمدرسين في أدائهم البيداغوجي، وداعماً للمشاريع التربوية.

وفي مرتبة رابعة جاءت الكفايات ذات البعد التدبيري. فالإدارة الجيدة مرادفة للتدبير الناجع. وبشكل تفصيلي فالمدير الجيد يهيكل وينظم عمله من خلال مجموعة من العمليات. فهو يتصرف بشكل عملي، يعمل على تلبية الحاجيات الضرورية لسير العمل بالمؤسسة بشكل توقيعي، كما يفرض سلطته، ويتخذ القرارات الإدارية والتربوية، ويسهر على تنفيذها، بالإضافة إلى دوره كمدافع عن مصالح المؤسسة لدى السلطات العليا.

في مرحلة ثانية من هذا البحث تمت مقابلة المديرين الذين جاء ذكرهم في البحث الذي أجري مع المدرسين. وقد تم استفسارهم حول الأسباب التي جعلتهم يُصنّفون كرؤساء مؤسسات جيدين. و

أجاب المديرون العشرة المعنيون أن اختيارهم قد يرجع بالأساس إلى عاملين إثنين: أولاً، صفاتهم الإنسانية، حيث كانوا أقرب من المدرسين، يشعرون بحاجياتهم، ويساعدون على اشباعها. وثانياً، كانوا يدبرون أمور المدرسة في احترام تام للأفراد، وتقدير لدورهم كشركاء في وضع الأهداف والخطط والبرامج. وعلى العموم فالمملفات ذات الأولوية بالنسبة لهؤلاء المديرين كانت مرتبطة بالأشخاص. فالمدير الجيد يبني جواً من الثقة داخل المؤسسة، كما أنه شخص مضياف، يهتم بالآخرين، وينتبه لأنشغالاتهم وطموحاتهم.

من جهة أخرى يظن هؤلاء المديرون أن ما جعلهم يتميزون عن غيرهم اعتمادهم على التدبير التشاركي. فمن الصفات التي ميزتهم القيادة الديمقراطية، بحيث يعتمدون في تدبير المؤسسة على تقاسم المسؤوليات، وتفويض الصلاحيات. كما أن اهتمامهم بالجوانب التربوية كأولوية الأولويات، واطلاعهم بدور التأطير والتطوير المهني، جعل منهم قيادات تدريسية.

كما جاء ذكر التدبير الفعال للمؤسسة كعامل هام من العوامل التي جعلت من هؤلاء المديرين نموذجاً متميزاً. وأخيراً فهؤلاء يتميزون بحب المهنة، والهدوء، وروح الدعابة، وبالإرادة والقدرة على التطوير.

كما قامت مجلة "الحياة التربوية" *La vie pédagogique* باستجواب بعض الفاعلين التربويين الآخرين حول مواصفات المدير الناجح حيث لم تختلف الاجابات عما جاء على لسان المدرسين والمديرين . فقد أكد هؤلاء الفاعلون أن المدير الناجح يجب أن يكون اولاً مربياً جيداً، ثم مدبراً يتميز بحس تنظيمي. بالإضافة الى ذلك يجب ان يكون قيادياً مؤثراً و متقناً لفن التواصل.

6- آراء بعض الباحثين حول مواصفات المدير:

يؤكد Brassard (2002) أن المدير يجب أن يكون قادراً على تمثيل وظيفته بشكل واضح وصریح من خلال تفكير مستمر في هذه الوظيفة، و طريقة تجسيدها على أرض الواقع. فيجب على المدير ان يحرص على أن يكون المشروع التربوي هو مصدر الإلهام الأول الذي يوثق لكل الأنشطة المزاولة على صعيد المؤسسة. وهذا يفترض مبدئياً أن يكون للمؤسسة مشروع متكامل منسجم، وأن ينخرط الجميع في بلورته وتنفيذه وإدارته.

أما Barnabé (2000)، فيقدم لنا رؤية مستقبلية توقعية لمدير المدرسة. فبالنسبة إليه، يجب على المدير أن يتقن كل الكفايات التي ذكرت آنفاً على اعتبار أن الحاضر وما يطبعه من هواجس و خوف من الفشل التربوي ، يوحي بأن المستقبل سيكون أصعب وأعقد،

بحيث ستكون المعارف مهددة باستمرار بالتقادم، وسيكون مدير مدرسة الألفية الثالثة أكثر عرضة للفشل إذا لم يواكب التغيرات المتسارعة من خلال بلورة رؤية مستقبلية للرسالة التربوية، وتغيير طرق التفكير وأساليب التدبير.

و من جانبه يرى **Bevallence** (2002) أن القيادة، والقدرة على تدبير البرامج و المناهج ، والقدرة على تحفيز الأفراد، والقدرة على التكيف مع القوانين و التشريعات تعتبر أهم الكفايات المهنية الواجب توفرها في المدير.