

تقديم:

مما لا شك فيه أن وظيفة مدير المدرسة تعد واحدة من أعظم الوظائف أهمية في النظام التربوي ككل. فقد أشارت نتائج البحوث الحديثة إلى أن مديري المدارس يلعبون الدور المحوري في الفعالية المدرسية، وتوفير بيئة العمل، وتنفيذ خطط الإصلاح التعليمي، والتغيير الناجح، وتحسين جودة الاداء ككل.

والملاحظ أن بمرور الوقت تغيرت وظيفة مدير المدرسة. فحتى عقد السبعينيات من القرن السابق كان ينظر إلى مدير المدرسة على أن مهمته الأساسية تتجلى في إدارة المبنى المدرسي والمحافظة على الانضباط، و ضمان السير العادي للمؤسسة. و مع ظهور حركة المدرسة الفعالة (Effective School) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، بدأ يظهر أن وظائف مدير المدرسة ترتبط بصورة مباشرة بتحصيل التلاميذ ومردوديتهم. ولذلك أصبح التوصيف الوظيفي لمدير المدرسة المعاصر يتمركز حول خمسة جوانب أساسية هي:

القيادة التدريسية، والخدمات المرتبطة بالتلاميذ، و المنهاج، وتدبير الموارد البشرية و المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي. (Klinker,

ويرى Goor (1995) أن القائد المدرسي عليه أن يكون إداريًا كُفئًا، وسياسيًا فطنًا، ومخططًا إستراتيجيًا، وقادرًا على التواصل المرن؛ فالقادة الناجحون يعلمون أن وظيفتهم تتجلى في توفير أفضل الخدمات الممكنة، وتمكين العاملين من وسائل التطوير، والاعتراف بحاجات أولياء الأمور والتعاون مع الإداريين الآخرين.

1. مسؤوليات مدير المدرسة:

مما لا شك فيه أن الحديث عن مسؤوليات مدير المدرسة هو حديث عن وظيفة يتقاطع فيها الاداري و التربوي و المالي والمادي والاجتماعي... بمعنى أننا عندما نريد تحديد الاعمال الموكولة لمدير المدرسة نجد انفسنا أمام مسؤوليات و مهام و وظائف و أدوار قد لا نجابو الصواب إذا قلنا أن لا حدود لها. وإذا ما رجعنا إلى المرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 6 جمادى الاولى 1423 الموافق لـ 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الاساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي نجد أن المادة 11 تتحدث عن مجموعة من المهام التي اوكلت الى مدير المدرسة. لكن وانطلاقا من مبدأي المساءلة و المحاسبة، فإن مصطلح المسؤوليات كان دائما حاضرا في أدبيات الادارة المدرسية على اعتبار أن المدير يعتبر مسؤولا عن المدرسة، وكل ما يدور في فلكها. وهنا نطرح السؤال حول الفرق بين المهام و المسؤوليات. يمارس مدير المدرسة مجموعة من المسؤوليات التي

يفرضها عليه مكان وجوده وقدراته، ومقدار معرفته لمهامه وفهمه لها، ثم حرصه على تحقيق المصلحة والفائدة المرجوة منها.

والمسؤولية لغة هي "التبعة، ومنه تحمل التبعة، وهو اصطلاح قانوني حديث، يقابله عند فقهاء الإسلام "الضمان"، ويعني أن الشخص الضامن هو المتحمل لغرم الهلاك أو النقصان أو التعيب إذا طرأ على الشيء.

بمعنى أن المسؤولية تحيلنا على المحاسبة أو الجزاء المترتب عن "ترك ما كان يجب فعله" أو "فعل ما كان يجب تركه". أي تحمل الشخص نتائج وعواقب التقصير الصادر عنه، أو الصادر عن من يتولى رقابته أو الاشراف عليه.

والمسؤولية بهذا المفهوم ترتبط بشخص واحد، يتحملها لوحده ليبقى المسؤول الوحيد عن النجاح أو الاخفاق أمام الجهات العليا.

أما المهمة فيعطىها قاموس **Thesaurus** ، مرادفات عدة مثال: وظيفة، مهمة، عمل روتيني، وما الى ذلك. في حين يعرفها قاموس **Oxford** على أنها: "قطعة من العمل الذي يتعين القيام به أو الاضطلاع بها".

و على العموم فإن مصطلحات المهام والوظائف والأدوار تندرج تحت مسمى واحد وهو "الاعمال التي يتكلف الفرد بإنجازها بمستوى

أداء معين، و في ظرف معين و تحت إشراف شخص أو ادارة معينة".

و سنعمد هنا في مقاربتنا لوظيفة مدير المدرسة الى استعمال مصطلح المسؤوليات اقتناعا منا أن المدير مطالب بمعرفة مسؤولياته أولا، ثم تحديد المهام و الادوار و الوظائف التي تدور في فلكها. و يمكن تصنيف مسؤوليات مدير المدرسة تحت ثلاثة أصناف رئيسية: المسؤوليات العامة، المسؤوليات المرتبطة بالإشراف التربوي، المسؤوليات المرتبطة بالتدبير.

1.1. المسؤوليات العامة:

تشكل مهام مدير المدرسة الابتدائية التي تضمنتها المادة 11 من المرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 6 جمادى الاولى 1423 الموافق لـ 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الاساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي إطارا مرجعيا لوظيفة المدير، إلا أنها أغرقت في العمومية، و بالتالي سيكون لكل مديرتأويلاته الخاصة لهذه المهام، و بطبيعة الحال ستكون هذه التأويلات المحدد الرئيسي لصيغ التدبير المعتمدة. و يجب الاشارة إلى أنه إلى جانب هذه المهام التي تنظمها نصوص قانونية أو تنظيمية، هناك مهام يقوم بها المدير ولا تنظمها أية نصوص ، وهناك مهام من المطلوب أن يقوم بها المدير ولا تجد

لها أثرا في أي نص قانوني أو تنظيمي، مما يجعلنا لا نجانب الصواب إذا قلنا أن مهام مدير المدرسة تحتاج إلى المراجعة و التدقيق، بالإضافة إلى معايير محددة لتقييم مستويات أدائها. و يتحمل مدير المدرسة مجموعة من المسؤوليات العامة نذكر منها:

1.1.1. مسؤولية الامن و السلامة:

تم التنصيص بشكل رسمي على هذه مسؤولية " ...توفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص و الممتلكات" في المادة 11 من المرسوم المذكور أعلاه. و تستدعي هذه المسؤولية من مدير المدرسة التصرف ك"رب أسرة جيد" يسهر على ضمان أمن و سلامة أفراد أسرته. فاتفاقية حقوق الطفل التي أقرتها الامم المتحدة، و التي دخلت حيز التنفيذ في شتنبر 1990، تنص على مجموعة من الحقوق المخولة للطفولة، و من هذه الحقوق الحق في الحماية و السلامة والرعاية. كما أن العديد من النصوص التي تضمنتها مدونة الشغل، أو قانون الصحة العامة، تلامس واقع الممارسة اليومية داخل المؤسسات، وتتضمن اشارات واضحة لإجبارية الحرص على أمن و سلامة الافراد. إلا أنه كلما كان الطفل صغيرا كلما زادت درجة هذه المسؤولية الأبوية. و بالرغم من هذا الزخم الكبير من القوانين التي نصت على

حقوق الافراد داخل المؤسسات، يبقى هناك الكثير من الحالات التي تحتاج إلى التدخل في ظل الفراغ القانوني. يبقى إذن المدير دائماً ذلك الرجل الذي يملأ هذا الفراغ ليضمن حماية الافراد على المدى القريب على الاقل. فعلى كل مدير مدرسة أن يدرك أنه سيصادف حالات خاصة تتسم بالتدخل السريع ، حالات لا تتحمل اضاءة الوقت في التشاور ، بل تستدعي القيام بدور الاطفائي.

1.1.2. مسؤولية التشخيص:

المدير مسؤول عن تشخيص وضعية المؤسسة فور تسلم مهامه. وتتجلى عملية التشخيص في رصد الفرق بين واقع المؤسسة و بين الوضع المنشود. كما تهدف هذه العملية إلى تقييم الحاجيات ووضع الاهداف. فهناك مدارس لا تشتغل وفق ما تنص عليه التشريعات، وقد تكون المجالس لا تقوم بدورها كما يجب، ويمكن أن يكون المدرسون غير ملتزمين بمسؤولياتهم... و مهما يكن فمدير المؤسسة مطالب بإجراء عملية تشخيص شامل و دقيق للوضعية الحقيقية للمؤسسة، ثم الالتزام بمسلسل إصلاح الاوضاع ووضع المؤسسة على السكة الصحيحة بما يضمن احترامها للقوانين الجاري بها العمل، وانسجام مشروعها مع المشروع التربوي الوطني. فالتشريعات وضعت لتنظيم سير العمل و النظام في المؤسسات التعليمية، ومدير

المؤسسة مسؤول على الحرص على احترامها، واعتمادها كمرجع في المسار التصحيحي للوضع القائم.

1.1.3. مسؤولية تقاسم السلطة:

تعزز هذه المسؤولية المقاربة التشاركية المنشودة في تدبير المؤسسة التعليمية. إن الميثاق الوطني أوكل تسيير المؤسسة إلى مدير ومجلس للتدبير يمثل فيه المدرسون وآباء وأولياء التلاميذ وشركاء المدرسة في مجالات الدعم المادي أو التقني أو الثقافي. ويساعد هذا النهج على إرساء النمط الديمقراطي التشاركي للإدارة المدرسية، وذلك من خلال توسيع دائرة المشاركة واتخاذ القرار، مما سيساهم دون شك في تقليص هامش الخطأ، ويرفع من الأداء والمردودية، ويسهل المراقبة والمتابعة.

لكن الحدود بين ضرورة التشاور و مجالات اتخاذ القرار ليست دائما محددة بالشكل المطلوب. ولتسهيل عملية التشاور يجب على المدير أن يحدد مجال اتخاذ القرار الخاص به ، والمجال الخاص بالفاعلين الآخرين، و ذلك بالرجوع دائما إلى التشريعات الجاري بها العمل. ومما لا شك فيه أن ممارسة تقاسم السلطة تكون دائما محل نزاع. فعندما أعطى المشرع مثلا لجمعية الآباء "صفة الشريك و المحاور"، فهذا لا يعني أنه انتزع من مدير المؤسسة سلطة قبول أو رفض

مقترحاتها. فمدير المؤسسة يمارس دور الحَكم و يتوفر على حق "الفيتو" الذي يمكنه استعماله في وجه كل المقترحات التي تتناقض مع النصوص التشريعية و التنظيمية التي تؤطر العمل التربوي، أو تتناقض مع المشروع التربوي للمؤسسة. فمن جهة يضمن المشرّع للمدير حق قبول أو رفض مقترحات مجالس المؤسسة و شركاء المؤسسة إذا رأى فيها خرقاً للقوانين الجاري بها العمل، أو تتنافى مع الرؤية التربوية للمدرسة ، لكن من جهة أخرى يجب على المدير أن يحرص على تنفيذ كل المقترحات التي تم قبولها.

1.1.4. مسؤولية تطوير مشروع للمؤسسة:

مشروع المؤسسة آلية من آليات تفعيل الحياة المدرسية، ويعتبر من مقومات التجديد التربوي بالمؤسسات التربوية. وهو فلسفة تتوخى الرفع من مستوى التحصيل لدى المتعلمين، والسمو بجودة علاقة المؤسسة التربوية بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، من خلال انخراط كل الفاعلين من داخل الفضاء المدرسي و من خارجه في بلورة مشاريع منسجمة مع حاجيات المتعلمين والمؤسسة وتستجيب لانتظار المجتمع المحلي.

و مدير المؤسسة مسؤول عن مشروع المؤسسة. فهو الذي يترأس مجلس التدبير الذي يعمل على بلورة هذا المشروع، والسهر على

تنفيذه، وإدارته، و تقويمه. و الواقع أن مشروع المؤسسة لا زال بعيدا عن فلسفته في أغلب المؤسسات التعليمية إن لم نقل كلها، حيث يختزل في وثيقة وضعت بشكل اعتباطي، لا تلامس التعلمات، و لا تتضمن أي توجهات أو تدابير اجرائية ملزمة لكل المتدخلين. إن فلسفة مشروع المؤسسة تتجلى في استنهاض قدرات المحيط المدرسي لتحمل مسؤولية الارتقاء بالمدرسة حتى تؤدي رسالتها على الوجه الاكمل. كما تتطلب هذه المسؤولية استحضار كفايات و اتجاهات الافراد والجماعات، بالإضافة إلى منظومة القيم السائدة في بيئة العمل. و يرى (2001) Le Boterf, أن "بلورة مشروع المؤسسة يمكن اعتباره بمثابة عملية تطوير كفاية جماعية تستدعي من كل المتدخلين تقاسم نفس الهوية التنظيمية". لكن بالرغم من سمو هذه المسؤولية و أهميتها، فغالبا ما ترتب في مرتبة متأخرة في سلم الأولويات، و هذا راجع بالأساس إلى وجود انشغالات أخرى ترمي بثقلها على رؤساء المؤسسات التعليمية و تغرقهم في الأعمال المكتبية التي تكاد لا تنتهي.

1.1.5. مسؤولية التمثيلية:

يعتبر المدير الممثل الرسمي للإدارة المركزية إزاء السلطات المحلية والهيئات المنتخبة، والمتحدث باسم المؤسسة. كما يعتبر صلة وصل بين المدرسة والهيئات الإدارية العليا (الوزارة، الأكاديمية، النيابة...)

فهو الذي يتكلف بتلقي المراسلات، والمذكرات ويتحمل مسؤولية تبليغها وتطبيق فحواها.

يقوم المدير بدور حلقة الوصل بين المؤسسة و المصالح النيابية، فيسهر على تسيير المؤسسة في احترام تام للتعليمات التي تصدر عن النيابة أو الاكاديمية أو الوزارة، و يعمل على تنفيذ التوجيهات الصادرة عن هذه الجهات. كما يقترح على النيابة الاقليمية توفير وسائل العمل الضرورية، و يرفع إليها التقارير المرتبطة بالتدبير. وقد لوحظ في السنوات الاخيرة زيادة الضغوط على المؤسسة التعليمية على اعتبار أن التربية أصبحت تشكل رهانا مجتمعيًا، وقضية وطنية. بالمقابل لا يمكن اعتبار مدير المؤسسة مجرد آلية للتنفيذ. فتواجهه في قلب الانشطة التربوية يعطيه دورا مؤثرا. كما أن رؤيته الواسعة وشبكة علاقاته تزيدان من حجم وقيمة هذا التأثير. فتأثيره هذا قد يتجاوز أسوار المؤسسة ليصل الى مستوى إبداء الرأي في عدة مواضيع خلال مشاركاته في اجتماعات اللجان المختلفة. فالمديرون الجدد غالبا ما يركزون على المسؤوليات الداخلية، لكن بمجرد ما يكتسبون التجربة يجب أن يدركون أهمية التأثير في القرارات التي تتخذها المصالح النيابية، و التي تأتي فيما بعد لتغير توجهات المؤسسة، أو قد يكون لها انعكاسات سلبية على الحياة المدرسية.

و لا ننسى أن المؤسسة التعليمية أصبحت وجهة للعديد من الجمعيات و المنظمات ذات الاهتمامات المختلفة. و مسؤولية المدير هنا تتجلى في حماية المؤسسة من كل ما من شأنه التأثير على رسالة المؤسسة ونظامها الداخلي. لكن بالمقابل لا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تعيش في عزلة عن محيطها. فمدير المؤسسة مطالب باستدعاء ممثلي الآباء والجماعات المحلية لحضور أشغال مجالس المؤسسة، مما يعزز البعد التشاوري والتشاركي، و يضمن انخراط محيط المدرسة في الأنشطة الموجهة نحو الارتقاء بجودة وملاءمة الفضاء المدرسي، من قبيل الحفاظ على التجهيزات وصيانتها، وترميم ما يحتاج إلى ترميم، وتوفير المرافق الضرورية، كالمطاعم والمكتبات والقاعات المتعددة الوسائط، والمرافق الصحية، وربط المدرسة بخدمات الماء و الكهرباء، وبناء وترميم الطرق والمسالك لتسهيل الولوج إليها.

وإذا كان الميثاق الوطني قد راهن على "تبوء التربية والتكوين، مكانة الصدارة، ضمن أولويات الشأن الجهوي والمحلي التي تعنى بها"، فإن ذلك لن يترجم على أرض الواقع إلا من خلال قيام محيط المؤسسة بواجبه اتجاه المدرسة، وإسهامه في دعم مخططاتها الرامية إلى تعميم تعليم جيد.

وتبقى الإشارة إلى أن إقناع محيط المؤسسة بجدوى العمل التشاركي رهين بمدى قدرة المدير على خلق تواصل جدي وفعال من خلال القيام بزيارات متكررة لطرح وتوضيح مشاكل المؤسسة، معتمدا في ذلك على اللباقة في الحديث والدبلوماسية في الإقناع، متجنباً إقحام الأمور السياسية، كما يجب على المدير أن ينسج علاقات إنسانية مع ممثلي الآباء و المجتمع المدني، ويحرص على الحضور والمشاركة في الأنشطة التي تنظم على المستوى المحلي، ودعوة هؤلاء لحضور التظاهرات التي تنظمها المدرسة، بالإضافة إلى تبادل الدعم لما فيه صالح المجتمع المحلي.

1.2. المسؤوليات التربوية:

تخول المادة 11 من المرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق لـ 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي للمدير المسؤوليات التربوية. و لا يخفى أن رسالة المؤسسة ترتبط بشكل كبير بهذه المسؤوليات. فالنجاح الدراسي الذي يعتبر الهدف الاسمي للمؤسسة التعليمية مشروط إلى حد كبير بالسهر على السير الامثل للأنشطة التربوية. و المسؤوليات التربوية كما نعلم كثيرة ومتشعبة. فمنها ما يرتبط بالتنظيم التربوي، ومنها ما يرتبط بالتلاميذ، و منها ما يرتبط بالمدرسين، ومنها ما يرتبط بالمنهاج والبرامج و طرق التدريس.

1.2.1. التنظيم التربوي:

تعتبر مسؤولية التنظيم التربوي أساس جميع الأنشطة التربوية، بحيث تشكل نقطة الانطلاق للعمل التربوي داخل المؤسسة. وتتجلى هذه المسؤولية في توزيع التلاميذ و المدرسين على الأقسام و المستويات حسب مقاييس تربوية و مادية (عدد الحجرات، عدد الأفواج، التلاميذ والمستويات، جداول الحصص...). كما تشمل هذه المسؤولية السهر على احترام تطبيق المنهاج الوطني من خلال ضمان احترام الغلاف الزمني للمواد، و الاهداف الخاصة بكل سلك و مستوى و مادة، و منهجيات تدريس المواد... و يجب أن ينسجم التنظيم التربوي مع التوجهات العامة المنصوص عليها في الوثائق المرجعية والنصوص التنظيمية.

1.2.2. استقبال التلاميذ:

تتجلى هذه مسؤولية في تسجيل التلاميذ الذين يوجدون في وضع قانوني بعد الادلاء بالوثائق الرسمية التي تثبت ذلك. فالتلاميذ الجدد الذين لا يتوفرون على السن القانوني لا يمكن قبولهم. كما أن الوافدين من مؤسسات أخرى يجب أن يتوفروا على شهادة مغادرة سليمة تحمل خاتم المؤسسة و توقيع المدير. لكن قد يجد المدير نفسه عاجزا عن اتخاذ القرار في شأن بعض التلاميذ الذين

يفدون على المؤسسة. وهنا ندرج مثالا للتلاميذ من ذوي الاحتياجات الخاصة، ففي غياب مراكز خاصة، تضطر المؤسسة لاستقبالهم رغم غياب المرافق و الموارد البشرية المختصة التي يمكن أن تضمن لهم الاستفادة من خدمات تعليمية تستجيب لطبيعة الاعاقة التي يعانون منها. كما أن بعض الوافدين الجدد على المؤسسة قد يكون لهم أثر سلبي على الحياة المدرسية بشكل عام. فاستقبال بعض التلاميذ من ذوي السلوك العنيف خاصة في وسط السنة الدراسية قد يشكل عقبة أمام النجاح الدراسي لبقية التلاميذ، خصوصا في غياب متدخلين قادرين على تأطيرهم وتعديل سلوكهم.

كما أن هذه المسؤولية تواجه تحديا آخر يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستقطاب. فقديما كان كل حي مرتبط بمدرسه، ومخلصا لها. اليوم تلاشت هذه الفكرة بحكم التنافس بين المؤسسات، وأصبح مدير المؤسسة وجها تجاريا يساهم في تسويق جودة صورة المدرسة خارجيا. فالآباء أصبحوا يبحثون لأبنائهم عن المؤسسة التي تضم مديرا جيدا، و مدرسين مقتدرين، و خدمات تربوية واجتماعية متميزة. فالمؤسسة ذات الوجهة المفضلة هي المؤسسة التي داع صيتها بين أولياء الامور من خلال نتائجها الدراسية، و مشروعها التربوي، و أنشطتها الاجتماعية والرياضية، و أقسامها المخففة...

1.2.3. النجام الدراسي للتلاميذ:

ينص الاعلان العالمي لحقوق الانسان في مادته 26 على حق كل طفل في فرص تعليم جيد و منصف. كما نصت نفس المادة على حق الالباء في اختيار نوع التعليم الذي يناسب أبناءهم. لذا تبقى من مسؤولية مدير المؤسسة الحرص على تقديم الخدمات التربوية و الاجتماعية التي تعزز نجاحه الدراسي، و تعده للاندماج في محيطيه الصغير و الكبير.

قد تبدو هذه المسؤولية سهلة للغاية لو كنا بصدد مجموعة متجانسة من التلاميذ، أو على الاقل تلاميذ لهم حد أدنى من الخصائص التي تساعدهم على النجاح الدراسي دون الحاجة إلى عناية خاصة. فسواء كان التلميذ موهوبا أو متعثرا، وسواء كان سليما أو مريضا، فمن المفروض أن يحظى بحقه في التعليم. لكننا نعلم جيدا أن جل المدارس العمومية تضم أقساما للتلاميذ العاديين، في حين أن احتياجات البعض منهم تستدعي عناية خاصة (صحية، نفسية أو اجتماعية...). في مثل هذه الحالات يجب على مدير المؤسسة أن يتحرك بتعاون مع أولياء الامور لتحديد وجهة كل تلميذ لا تستطيع المؤسسة أن تضمن له الحق في التعليم نظرا لمحدودية إمكانياتها المادية أو/و البشرية. فالتلاميذ غير العاديين (من ذوي الاحتياجات الخاصة، المرضى..) يحتاجون لخدمات خاصة في

مؤسسات مختصة مثل مراكز تصحيح السمع والنطق، و عيادات الطب النفسي، والمراكز السيكوتربوية..

بالمقابل نجد أن بعض الاطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة قادرون على الاندماج في الاقسام العادية. و هنا تكمن مسؤولية مدير المؤسسة في إدماج هذه الفئة مع التلاميذ الاسوياء. ويصف Katsiyannis (1994) أهمية دور مدير المدرسة في مجال رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة بقوله: "إن مديري المدارس مسؤولون عن تأمين تعليم مناسب لجميع المتعلمين، بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة، إن عليهم العمل على تنمية الأساس المعرفي، كما لا بد أن يكون لديهم الكفاءة لضمان الالتزام".

من جهة أخرى ليس كل التلاميذ الاسوياء في غنى عن المتابعة والتدخل. فداخل الصفوف العادية نجد أن هناك تلاميذ في حاجة الى المصاحبة و الدعم. وهنا تبدو أهمية التقويم التشخيصي الذي يساعد على تحديد التلاميذ الذين يعانون صعوبات تعليمية، و يحتاجون لتدخلات علاجية. ويجب أن يتضمن هذا التدخل مبدئيا الأهداف المنتظرة، والخدمات المطلوبة، و تقويم درجة اندماج التلميذ في المجموعة. ففي بداية كل سنة يجتمع المدير بمعية فريقه التربوي لتشخيص حاجيات التلاميذ وتحديد العناصر التي تحتاج إلى التدخلات العلاجية. و تكمن مسؤولية المدير في وضع خطة تدخل

بالنسبة لكل تلميذ من التلاميذ المعنيين، و السهر على تنفيذها، وتقويم نتائجها بشكل منتظم حسب خطورة الحالة و عدم استقرارها. و من الطبيعي أن يتم وضع هذه الخطط بمعية أولياء الأمور، والمدرسين، والتلاميذ. و كمثال على هذه التدخلات، يمكن لبعض الحصص الإضافية في مجال "الاورثويداغوجيا" **orthopédagogie** أن تقدم الحلول للتلاميذ الذين يعانون من صعوبات في التعلم أو الاندماج. كما يمكن للتلميذ الذي يعاني من اضطرابات سلوكية أن يستفيد من جلسات للعلاج بالتكلم أو التخاطب. فخلال العلاج بالتكلم، يتعلم الطفل كيفية تأثير الاضطراب السلوكي في أفكاره وسلوكه ومزاجه ومشاعره. كما يمكن اعتماد التدريب على المهارات الاجتماعية لمساعدة الطفل على تعلم كيفية التعامل بإيجابية أكثر مع الأقران والبالغين.

كما تتخذ هذه المسؤولية بعدا آخر و نحن نستحضر الخدمات التكميلية التي تعزز الخدمات التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية للتلاميذ. فصحیح أن خدمات الدعم الاجتماعي مثل الاطعام و النقل واللوازم المدرسية و التحويلات المالية تساهم في توسيع العرض التربوي، وتشجيع بعض الفئات على التمدرس، إلا أنها تشكل مسؤوليات إضافية للمدير. كما أن المدرسة مطالبة بالاستجابة لحاجيات التلاميذ و اولياء أمورهم حتى خارج نطاق

الأنشطة الصفية، و بالتالي فهذه الخدمات تستدعي تعزيز المدرسة الابتدائية بموارد بشرية اضافية.

1.2.4. الاشراف التربوي:

توجد مسؤولية الاشراف التربوي في قلب الرسالة السامية للمؤسسة التعليمية، بحيث أن هذه المسؤولية هي التي تضمن جودة التعليمات والوسائط المعتمدة في ذلك. فبعد أن تحولت دفة التربية نحو الاهتمام بتكوين شخصية المتعلم وإعداده للاندماج في مجتمع متطور، تغيرت أدوار المدير، ولم تعد الأعمال الإدارية على أهميتها سوى وسيلة لتحقيق هذه الغاية. وعلى هذا الأساس أصبح المدير "مشرفا تربويا مقيما"، و "قائدا تدريسيا" و"قائدا تحويليا" يعهد إليه بالإطلاع على كل التفاصيل المتعلقة بسير العملية التعليمية التعلمية، والتي تتصل بأمور المتعلمين وتحصيلهم وكفاءة المدرسين والمناهج والبرامج وطرق التدريس وأساليب التقويم. ويرى أحمد بنعايد أن هذه المسؤولية تتطلب "الإلمام بالمكونات الثلاث في العملية التعليمية، أي بنية المنهجية، المدرسين والتلاميذ". (أحمد بنعايد، 1999)

مما لا شك فيه أن المسؤولية التربوية مسؤولية مشتركة بين مدير المؤسسة و المدرسين. فالتدبير التربوي أصبح مجالا مشتركا بين

الفاعلين التربويين، يقوم فيه المدير بدور المراقب والمنشط و " القائد التدريسي". فهو من جهة مسؤول عن مراقبة تنفيذ البرامج والمناهج والمقررات، ومطابقة الممارسة التربوية مع التعليمات الرسمية والتوجهات العامة في هذا الشأن، ومن جهة أخرى فهو المنشط الذي يقوم بدور "المايسترو داخل الفرقة الموسيقية".

كما أن هذه المسؤولية توجد في صلب مهام مجالس المؤسسة. فهذه الأخيرة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات مدير المؤسسة بخصوص المناهج و البرامج، وطرق التدريس، والحصص والكتب المدرسية، والدعم التربوي، و الأنشطة الموازية.

لكن لا يمكن للمدير أن يمارس دوره التربوي في غياب قدرات ومهارات في هذا المجال. ومن الاجحاف أن نتوقع من مدير المدرسة أن يكون مُلمّاً بجميع تفاصيل المواد الدراسية، أو نتوقع أن يكون في إمكانه مد يد العون إلى كل مدرس فيما يصادفه من مشكلات ابستمولوجية أو بيداغوجية. فهذه الأخيرة تدخل في اختصاصات المؤطر التربوي. ولكن هذا الأمر لا يقلل من أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً، فهو يقوم بإطلاع المؤطر التربوي على كل ما يصادف المدرسين من مشكلات و صعوبات قصد العمل على حلها. هذا إلى جانب أن مدير المدرسة يستطيع أن يساعد المدرس في تقويم مستوى التلاميذ، واكتشاف

قدراتهم، واختيار الوسائل المناسبة للتعامل معهم، ووضع إمكانات
المدرسة في خدمة العملية التربوية.