

دور مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت
في تنمية ثقافة الإنجاز لدى المعلمين
"دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمي / د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها / كلية التربية - جامعة بنها

أ/ عيسى منهل عيسى عبد العزيز عباس القلاف



دور مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تنمية ثقافة الإنجاز لدى المعلمين "دراسة تحليلية"

إعداد

د. / محمد حسن رسمي / أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية - جامعة بنها
د. / عبد الحميد عبدالفتاح شعلان / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية - جامعة بنها
/ / عيسى منهل عيسى القلاف

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

لقد أصبحت المدرسة الحديثة تتطلب قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية وتعني دورها في العصر الحاضر ومسئولياتها في بناء المستقبل على اعتبار أن مهمة المدرسة الحديثة تكمن في تربية جيل الحاضر وإعداده للمستقبل وعلى ذلك لا بد أن تكون إدارة المدرسة قادرة على حجز واستثمار جميع العناصر البشرية التي تعمل بها سواء كانوا معلمين أو إداريين أو طلبة، بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة والمجتمع الحاضر لهذه المدرسة فيتحتم على الجميع توجيه الحركة نحو تحقيق تلك المهمة^(١).

وعلى هذا فإن إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت لم تعد تتمثل فقط في شخص مدير المدرسة والذي يقتصر على تنظيم اللوائح والأنظمة التي تصدر من الإدارة العليا بل أصبحت تتمثل في فريق عمل أعضائه مؤهلين إدارياً وفنياً قادرين على إدارة وتوجيه العمل المدرسي وفق نموذج تعاوني مشترك وبما يحقق أهداف المدرسة ورسالتها^(٢).

وَمَعِ إِطْلَاقِ الألفية الثالثة أصبح دور مدير المدرسة يعد بمثابة القائد التربوي القادر على إدارة وتوجيه العملية التربوية في المدرسة بجميع أبعادها وعناصرها وظروفها واستثمارها بما يحقق تلك الرسالة ومن ثم فإن مدير المدرسة يعد الموجه أو المشرف التربوي المقيم وبالتالي فعليه أن يراعي دوافع كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمدرسة بشكل عام ودوافع المعلمين بشكل خاص لأن مثل هذه الدوافع ليست مجرد أشتاء بل هي حالات عقلية تنامي من نواقص أو بسبب عدم

التوازن بين ما يملك هؤلاء المعلمين وبين ما يريدون، فتوفر الدافعية الكافية لدى المعلمين نحو العمل بالمدرسة يحتم على المدير ألا يتجاهلها إذا كان يريد مستوى جيد من الأداء والإنجاز⁽³⁾. وثقافة الإنجاز تبدأ ولا تنتهي على اعتبار أن المدرسة الثانوية تحتاج كل يوم إلى تحقيق أداء أفضل في كافة مجالات العمل بها مع التركيز على الارتقاء بالشخصية الإنسانية حتى تصبح الأداة الرئيسة في الحفاظ على سمعة المدرسة والارتقاء بمكانتها عبر الإنجاز المتميز والمستمر عن طريق نشر ثقافته بين كل العناصر البشرية بالمدرسة.

ويوجد داخل المؤسسة التعليمية مجموعة القيم الأخلاقية، والسلوكية، والمبادئ التي تهدف إلى الارتقاء بالسلوك الوظيفي، ورفع درجة جودته داخل المؤسسة حيث أنه يمثل جزء ثقافة العمل، ومن القيم التي تتجج ثقافة العمل في المؤسسة زرع حب العمل، وتعزيز الرغبة في أدائه أياً كانت طبيعته، فمن خلال ذلك يلتزم الموظف بساعات العمل في الحضور والمغادرة حتى يحرص على إنجازها، حيث إن الوقت والقدرة على الإنجاز من أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاج، ولهذا تحرص المؤسسة التعليمية على تدريب العاملين سواء داخلها أو خارجها، ويحرص مدير المؤسسة على تقدير الفرد الذي يتحلى بالصدق، والأمانة، والإخلاص، وحسن التعامل مع من حوله، مما يعزز أداء الفرد من خلال الثناء عليه، ومكافأته، وبالتالي زيادة الإنتاجية، ويوجد خارج المؤسسة الكثير من الأعمال الحرة التي تتطلب أيضاً زرع ثقافة العمل داخل الفرد، وعلى هذا تصبح ثقافة العمل لدى الفرد ممثلة في كونها أساس المهنة المقدمة التي تمنعه عن مد اليد إلى الغير؛ لأنها تعود عليه بالفائدة، فيشعر الفرد بقيمته داخل هذا المجتمع، حيث إن مهنته مهنة محترمة لا تسبب له التحقير والذل، ولكن عليه أن يكون صادقاً ومنتقناً لمهنته حتى يصبح مميزاً عن باقي أقرانه⁽⁴⁾.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- ما دور مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تنمية ثقافة الإنجاز لدى المعلمين بها؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

▪ ماذا تعني بالدور؟

- ما أهم مهام مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت؟

- ما الأسس النظرية لثقافة الإنجاز لدى معلمي المدرسة الثانوية وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ما أهم الإجراءات المقترحة للارتقاء بدور مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت من أجل تنمية ثقافة الإنجاز لدى المعلمين؟

أهداف البحث:

- هدف البحث الحالي إلى تحديد كيفية تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت باستخدام مدخل إدارة التميز، وذلك من خلال:
 - التعرف على ماهية الدور وأنواعه.
 - الكشف عن أهم مهام مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت ووظائفه.
 - الوقوف على أهم الأسس النظرية لثقافة الإنجاز لدى معلمي المدرسة الثانوية وفقاً للأدبيات المعاصرة.
 - تحديد أهم الإجراءات المقترحة للارتقاء بدور مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت من أجل تنمية ثقافة الإنجاز لدى المعلمين.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق أهدافه، على اعتبار أنه يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند المعلمين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت وكيفية تنمية دافعية الإنجاز لديهم ودور المدير في هذا الإطار.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- مدير المدرسة الثانوية:

ونعني به المسئول الأول عن تسيير أمور المدرسة من حيث الناحية الإدارية والناحية التعليمية بالإضافة إلى الناحية الإشرافية والمجتمعية من أجل تحقيق أهدافها، أي أنه ذلك القائد التربوي الذي يتمتع بخصائص ومهارات تؤدي به إلى ممارسة أدواره المختلفة لبلوغ الأهداف

التربوية المنشودة من المدرسة بطريقة ديمقراطية على اعتبار أنه ينطلق من المشاركة والعمل التعاوني والعلاقات الإنسانية وتفويض المسؤوليات ويتعامل مع كل العناصر البشرية بمثل ما يجب أن يعاملون مع التركيز على وضوح الأهداف ومشاركة كل العناصر البشرية في تحقيقها كل في نطاق اختصاصه ووظيفته^(٥).

٢- ثقافة الإنجاز A Culture of Achievement :

يدل الإنجاز على وصول مرحلة تحقيق الأهداف وتظهر الرغبة في التفوق واحترام الذات وتأكيدا من خلال القيام بالمهام بكفاءة عالية وسرعة، معلنة القدرة على تجاوز الصعوبات وتحويلها إلى نتائج في أكمل وجه، وهي بذلك تشكل رابطاً قوياً بين العاملين والمؤسسة وبين النجاح، وقوة الإنجاز هي تلك القوة الدافعة التي يكتسبها الفرد بمجرد تحقيق هدف ما، وهي تلك الطاقة الإيجابية التي تساهم في تحقيق المزيد من الأهداف والمزيد من النجاحات^(٦).

ثانياً : ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت :

هي تلك المرحلة التي تلي المرحلة المتوسطة وتبدأ (١٥-١٧) ويقبل بالفصل الأول الثانوية الحاصلون على شهادة المرحلة المتوسطة، وتتشعب الدراسة في هذه المدرسة من بداية الصف الثاني إلى شعبتين علمي وأدبي ويختار الطالب واحدة منها، وتمثل هذه المرحلة أهمية خاصة في التعليم العام لكونها تقابل مرحلة المراهقة المتوسطة والتأخرة عند الطلاب والطالبات .

ثالثاً : ماهية دور مدير المدرسة الثانوية ومهاراته :

يمكن أن نعرف الدور على أنه الوظيفة أو المركز الإداري في المؤسسة والذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون^(٧).

ويمكن أن يعرف الدور أيضاً على أنه نمط من الدوافع والأهداف ولقيم والاتجاهات والسلوك الذي يتوقع العاملين أن يروه العاملون في كل من يشغل وظيفة معينة أو يمثل وضعاً اجتماعياً معينة، والدور يصف: السلوك المتوقع من شخص في موقف ما^(٨).

وهناك من ينظر إلى الدور على أنه توجيه فرد داخل مجموعة من العاملين بالجزء الذي ينبغي أن يقوم به من خلال عمله في المؤسسة، وعلى هذا فإن الدور يحتمل المناظير التالية^(٩):

- توقعات الآخرين : وتمثل كل ما تقرره الثقافة في توقعاتها عن الفرد.
- تقبل الدور : ويمثل قبول الدور من الشخص الذي يقوم به سواء كان متفقاً مع توقعات الآخرين أو خارج عن توقعاته.
- تصور الدور : ويمثل الصورة التي لدى الفرد عن دوره الذي يقوم به.

ويمكن أن ينظر إلى الدور أيضاً على أنه مجموعة من الوظائف والمهام الأساسية التي يمكن أن تطلع بها مؤسسة معينة^(١٠).

وعلى هذا فإنه يمكن تعريف الدور إجرائياً على أنه مجموعة من البدائل أو الخيارات التي يمكن أن تؤديها إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت حتى تحقق أهدافها المنشودة والتي يأتي في مقدمتها تحقيق الأمن الفكري للطلاب وذلك من خلال التعاون الإيجابي مع كل القائمين على تسيير أمورهما عبر استخدام كافة الإمكانيات المتاحة مع مراعاة ظروف المجتمع.

ويمكن تقسيم الدور إلى ثلاث مستويات هي:

- الدور المحدد: أي المرسوم أو الموصوف وهو الموجود في أضايير القوانين.
- الدور الواقعي أو المنفذ أو الممارس أو الفعلي: وهو الذي يمارس على أرض الواقع.
- الدور المتوقع أو المنتظر أو المثالي: وهو ما يتوقعه الجمهور من صاحب الدور.

وتتطلب المدرسة الحديثة قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية بمعنى أنها تكون قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة على التعاون المثمر لتحقيق أهدافها وتتيح الفرصة لكل فرد في المؤسسة لتنمية استعداداته واتجاهاته لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية المسؤولة؛ ويعتبر مدير المدرسة هو المسئول عن إدارة العملية التربوية في مدرسته وزيادة فاعليتها من خلال ممارسته لمختلف الأنشطة الإجرائية، إذ أن الإدارة تركز على النشاط المتخصصة الذي يخطط وينظم ويوجه العناصر البشرية بما يتفق مع أهداف وحاجات الطلبة والمدرسة والمجتمع^(١١).

ولاشك أن النشاط المدرسي الذي يقوم به المعلم لتحقيق أعلى درجة من الرضا والنمو للطلبة يحتاج إلى تشجيع من قبل مدير المدرسة وحفز همم المعلمين ونشر ثقافة الإنجاز بينهم على أن يتم ذلك في إطار تنظيمي وهو المدرسة حتى يستطيع المعلم أن ينجز واجباته ويحقق أهداف العملية التعليمية بنجاح ومثل هذه الأمور تحتاج إلى وجود مجموعة من المهارات لدى مديري المدارس الثانوية تساعده على تحقيق أهدافها ومن هذه المهارات ما يلي :

- المهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي : والتي تفرض عليه وضع أهداف لسياسة المدرسة، مع تهيئة الفرص أمام المعلمين للمشاركة في الآراء الجديدة، مع تحديد الوسائل التي تساعد على سرعة إنجاز العمل المدرسي ودعم الروح المعنوية للمعلمين.
- المهارة في العلاقات الإنسانية والتي تحتم على مدير المدرسة احترام شخصية المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم، وإقامة علاقات طيبة معهم بالإضافة إلى احترام شخصية الطلبة والاهتمام بمشكلاتهم^(١٢).
- المهارة في تنظيم العمل الجماعي : وهذا يحتم على مدير المدرسة القدرة على التعامل مع المواقف بطريقة علمية تعاونية مع توزيع المسؤوليات ومراعاة الفروق الفردية بين كافة العاملين والمعلمين على حد سواء^(١٣).
- المهارة في تهيئة ظروف العمل المدرسي : وهذا يحتم عليه تشجيع المعلمين على الإحساس بالانتماء للمدرسة وغرس الثقة بينه وبينهم بالإضافة إلى تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وإتاحة المعلومات للجميع وتشجيع المعلمين على التدريب أثناء الخدمة للارتقاء بالأداء وسرعة إنجاز العمل^(١٤).
- المهارة في التقويم : وهذا يحتم على مدير المدرسة وضوح أهداف مدرسته مع وضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها وتشجيع المعلمين على تقويم ذاتهم وتحديد الطرق التي تؤثر إيجاباً في إنجاز هؤلاء المعلمين مع التمسك بالموضوعية عند تقويم أداء كافة العناصر البشرية بالمدرسة، وتبوع أساليب التقويم بما يتلاءم وطبيعة المواقف التربوية^(١٥).
- المهارة الذاتية : وتعني وجود مجموعة من الخصائص في شخصية مدير المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح ومنها المبادرة وضبط النفس والإبداع^(١٦).

- المهارة الفنية : وتعني توظيف مدير المدرسة للمعرفة في مجالات العمل المدرسي المختلف بما تحتويه من القدرة على تحمل المسؤولية والفهم الشامل للأمور والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه عبر العزيمة والإرادة^(١٧).
- المهارة الإنسانية : وتعني قدرة مدير المدرسة على التعامل مع كل العاملين والمعلمين والطلبة وتنسيق جهود الجميع في إطار روح العمل الجماعي مع التركيز على الفهم المتبادل بينه وبين مختلف العناصر البشرية بالمدرسة من أجل معرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم نحو المدرسة^(١٨).
- المهارة الإدراكية : وتعني قدرة مدير المدرسة على إدراك التغيرات العصرية وكيفية مواكبتها أو توظيفها لصالح المدرسة عبر الإحساس بالمشكلات المدرسية والبحث لها عن حلول إبداعية تتناسبها وتتاسب ظروف المدرسة وإمكاناتها المتاحة^(١٩).
- مهارة الإنجاز : وتعني قدرة مدير المدرسة على توجيه كافة العاملين والمعلمين بالمدرسة نحو سرعة إنجاز العمل وفق المعايير المتعارف عليها من أجل الحفاظ على سمعة المدرسة والارتقاء بمكانتها ولن يتأتي ذلك إلا من خلال جعل ثقافة الإنجاز منهج حياة بين كل العناصر البشرية بكل مجالات العمل المدرسي^(٢٠).
- المهارة الإدارية : وتعني قدرة مدير المدرسة على تنظيم السجلات والملفات المدرسية وتحديد صلاحيات وأدوار العاملين والمعلمين كل في تخصصه وفي عمله^(٢١).
- المهارة الشخصية : وتعني قدرة مدير المدرسة على العمل وسرعة الإنجاز ومواجهة المواقف والتأثير في الآخرين ولن يتأتي ذلك إلا عن طريق وجود الرغبة في العمل المدرسي، مع وجود عناصر بشرية مدربة على العطاء ومؤهلة للتضحية سواء من العاملين أو المعلمين^(٢٢).
- مهارة خدمة المجتمع : وتعني قدرة مدير المدرسة على تحديد احتياجات المجتمع المحلي وتوظيف الإمكانيات المتاحة للمدرسة للمشاركة في تلبية هذه الاحتياجات وتصميم الأنشطة والبرامج المدرسية التي تخص تنمية المجتمع المحلي، بالإضافة إلى قدرته على تنسيق الجهود مع مؤسسات المجتمع المحلي للارتقاء بالبيئة المحيطة عبر الاستعانة بالعمل التطوعي وتوظيف البرامج المدرسية لتنمية المجتمع المحلي^(٢٣).

وبعاً: الأسس النظرية لثقافة الإنجاز:

تعرف ثقافة الإنجاز (Culture Organization) على أنها عبارة عن مجموعة من القواعد التي تؤثر في سلوك المعلمين داخل بيئة عمل مشتركة، والهدف منها مساعدتهم في تطبيق مهامهم بطريقة صحيحة، وتعرف ثقافة المؤسسة بأنها تتمثل في مجموعة القيم الأخلاقية التي يتميز بها المعلمين والعاملين الذين يعملون معاً، ويحرصون على تطبيق نظام محدد في تنظيم عملهم داخل بيئة العمل مما يساعدهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، والتمكّن من وضع مجموعة من الحلول المقترحة في حال واجهتهم مشاكل أثناء إنجاز الأهداف المطلوبة، وتتميز ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص تحتوي على مجموعة من العناصر التي تتفاعل معاً من أجل بناء ثقافة محدّدة يتم تطبيقها داخل بيئة المؤسسة، وتشمل هذه الثقافة كافة الوسائل التي تساعد في تعزيز التواصل بين المعلمين والعاملين، وتعد من الوسائل التي تساعد النظام الإداري في المؤسسة؛ إذ تعزّز فكرة توزيع الخبرات بين كافة العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية بطريقة منظمة مما يساهم في المحافظة على تنفيذ العمل بأسلوب صحيح، الاستمرارية في تطبيق العمل، حيث إنها لا تتوقف مطلقاً عند نهاية يوم العمل الرسمي، بل يستمر تأثيرها على كافة المكونات الداخلية، والخارجية للمؤسسة بشكل دائم، قابلة للتطور، والتغير من خلال التأقلم مع التطورات الحديثة والتي تساهم في تقديم الوسائل التي تساعد في نموّ العمل، وتطبيق مفهوم ثقافة المؤسسة بنجاح، والقدرة على التكيف مع كافة متطلبات بيئة العمل، مما يؤدي إلى الوصول إلى النتائج التي تتلاءم مع طبيعة كافة العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية، والزملاء في محيط العمل المشترك، أما عن أهمية ثقافة المؤسسة فهي تعتبر دليلاً واضحاً وشاملاً للمديرين، والعاملين فتساعدهم على صياغة مجموعة من الأفكار التي تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة، وتساعدهم في تنظيم قواعد التعامل السلوكي بين العاملين داخل بيئة العمل الواحدة، وخصوصاً أنها تعتمد على فكرة تطبيق التعاون بين كافة الزملاء في العمل، كما تعتبر أداة من أدوات اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة التعليمية، وعدّ عاملاً من العوامل المساعدة في استقطاب العاملين ذات الكفاءة العالية للعمل في المؤسسة.

ويمكن تقسيم ثقافة المؤسسة إلى ثقافة المهمة وهي الثقافة التي تعتمد على توزيع المهمات

على العاملين في العمل، ولكل موظف طريقة خاصة به في تطبيق المهمة الموكلة إليه، وعليه أن

يحرص على توظيف كافة الوسائل المتاحة في العمل على هذه المهمة من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج الخاصة بها ضمن بيئة ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى ثقافة الدور وهي الثقافة التي تهتم بمتابعة دور كل قسم من أقسام المؤسسة، وتحديد طبيعة تأثيره على العمل، ودراسة فعاليته في القيام بدوره وفقاً للقواعد، والنصوص الوظيفية المرتبطة بثقافة المؤسسة، ناهيك عن ثقافة العمليات وهي الثقافة المرتبطة بطبيعة الوسائل، والأدوات، وطرق العمل المتبعة في تنفيذ العمليات، ولا تهتم هذه الثقافة بطبيعة النتائج التي تم الوصول إليها، بل بكفاءة الطرق المستخدمة في الوصول للنتائج.

وعلى هذا فإن صناعة الإنجاز ليست من الإعجاز، ولابد من ترسيخ قيم الإنجاز في وعي المجتمع المدرسي بشكل عام والمعلمين بشكل خاص، وتحويلها إلى ثقافة قادرة على إثارة الطاقات والمواهب الكامنة، وتحريكها إلى مواقع البناء والعمل الصالح، وهذا يعد قاعدة انطلاق لتحقيق التغيير في المجتمع، ومن أهم السبل التي تنمي ثقافة الإنجاز ما يلي :

- تهيئة تعد العلاقات الوالدية على اعتبار أنها تسهم في تنمية دافع الإنجاز خاصة التي تزيد من وعي الأبناء وتكثر من استشارتهم الفكرية وتدريبهم على الاستقلالية في الفكر والعمل.
- تشجيع الطلبة في المدرسة على تصميم مشروعاتهم التعليمية والترفيهية وتشجيع الشباب على إقامة مشاريع إنتاجية واستغلال إجازة الصيف بالعمل سواء التطوعي أو التدريبي أو ذي المردود المادي.
- التواصل مع نماذج مرتفعة الإنجاز "معلمين، مربين، مبدعين، مخترعين" ليسهل محاكاتها.
- يشكل غرس القيم في الحياة اليومية مصدراً قوياً لدافع الإنجاز حيث تركز هذه القيم على العمل الجاد والسعي المستمر.
- اعتماد مبدأ التخطيط للحياة بتفاصيلها وتنظيم الوقت وإدارة أحوالها بأسلوب مميز وتحدي العوائق.
- كتابة الإنجازات في سجل خاص ومراجعتها باستمرار يشحذ الهممة ويعمل على تحصيل طاقة إيجابية وهي طاقة الإنجاز والشعور بخلوة النجاح.

وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في إنجاز المعلم بالمدرسة الثانوية ومن هذه العوامل ما يلي:

- الدافع عن العمل : ويقصد به مجموعة القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية المعلم والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين.
- بيئة العمل / مناخ العمل : على اعتبار أن هذه البيئة تتكون من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة به، فبالنسبة للأولى تتمثل في جميع مكونات المؤسسة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما الثانية فتتكون من البيئة العالمية والبيئة الإقليمية والبيئة المحلية وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المؤسسة، وبالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المؤسسة لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث وتأثيرها على المؤسسة بشكل عام وعلى العناصر البشرية - والمعلم منها - بشكل خاص.
- القدرة على أداء العمل : وتعني أن المؤسسة وإدارتها عليها أن تكون على معرفة بقدرات كافة العناصر البشرية التي تعمل بها ومعرفة دوافعهم واتجاهاتهم حتى تستطيع توزيع العمل والمهام عليهم بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الأخذ في الاعتبار أن إنجاز المعلم في المدرسة الثانوية يتحدد بالجهد المبذول والخصائص الشخصية له وإدراك المعلم لدوره الوظيفي حيث أن الجهد المبذول يبين درجة حماس المعلم لأداء العمل ودافعيته نحو الإنجاز في حين أن دافعيته نحو الإنجاز تتوقف على قدراته وخبراته السابقة، أما إدراك المعلم لنفسه ولدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله^(٢٤).

ويعتبر إنجاز المعلم عملية منظمة تهدف تعبر عن قدرته وقابليته لتحقيق المهام المطلوبة منه ونمو شخصيته وتطور أدائه ومن ثم تنظر المؤسسة التعليمية إلى تلك العملية على أنها أداء تساعد في الترقية والنقل، وتحديد فاعلية مدير المدرسة في تنمية وتطوير مهارات المعلم، بالإضافة إلى كونها تسهم في تعديل المرتبات والأجور واقتراح حوافز إضافية للمعلم عند جودة الإنجاز، كما أنها تسهم في تقديم المشورة من قبل مدير المدرسة للمعلم عند معرفة جوانب الضعف عبر تقييم

إنجازه واقتراح إجراءات التحسين ومن ثم تكون الدورات التدريبية والتي من خلالها يمكن تحقيق تطوير مهارات المعلم حتى يتحسن إنجازه في المستقبل.

خامساً : خصائص المعلم المنجز (صاحب الإنجاز المتفوق) وأدواره :

تتمثل في:

- المواظبة العالية في العمل والنشاط، وبصفة استثنائية في الأداء حيث يقوم بالأنشطة بدرجة عالية الكفاءة.
- يتحمل المسؤولية، ولا يفضل الاعتماد على الآخرين ويتغلب على الصعوبات التي تواجهه ولا يستسلم، بل يتطلع إلى الموقف الذي يتطلب تحدياً.
- يخطط بذكاء، ويستغل الوقت ولا يهدره ويهرب من لحظات الشعور بالملل من الفراغ.
- يثق بالله أولاً ثم في قدرات نفسه، ولديه حب المناقشة والحوار والإصرار، ويتمتع بالنظرة الثاقبة.

ولقد طرح الفكر التربوي المعاصر مجموعة من الأدوار التي يتحتم على المعلم القيام

بها، ومن هذه الأدوار ما يلي:

- تنسيق المعرفة وتطويرها : حيث أن المعلم مطالب بمشاركة طلابه في تخطيط محتوى المادة العلمية وتحديد موضوعاتها والزمن اللازم لها.
- تنمية مهارة التفكير : حيث أن المعلم مطالب بتنمية مهارات التفكير السليم لدى طلابه وذلك من خلال إعادة النظر في طرق التدريس مع توظيف التقنية الحديثة في هذا الإطار.
- توفير بيئة صفية معززة للتعلم : وتعني أن المعلم عليه نقل المعرفة عبر التكنولوجيا وتهيئة الطلاب للتعلم من خلال تنظيم البيئة الصفية الداعمة لذلك مع الاحتفاظ بالتفاعل بين المتعلم من ناحية ومصادر تعلمه من ناحية أخرى.
- توظيف تقنية المعلومات في التعليم : ويركز هذا الدور على تنمية المعلم لمهارات الطالب حتى يستطيع أن يتعلم ذاتياً عبر تقنية المعلومات التي يتيحها المعلم له.
- تفريد التعليم : بمعنى قيام المعلم بمراعاة قدرات كل طالب والتعامل معها بمهارة فائقة تساعده على التعلم عبر الثقة الممنوحة له من قبل المعلم حتى يستطيع الاعتماد على ذاته

- المعلم باحث علمي : بمعنى أنه يبحث عن المعلومات الجديدة والتي تفيد تخصصه حتى يصبح متميزاً عن غيره ويفيد طلابه ويتكيف مع المتغيرات العلمية العصرية.
- ربط المدرسة بالمجتمع : وهذا يعني أن المعلم عليه أن يعمل على توظيف الموارد المتاحة للمدرسة في إطار خدمة المجتمع واستثمار الموارد المتاحة بالبيئة المحيطة لتحقيق أهداف المدرسة عبر دعم فلسفة النفع المتبادل وتقوية قنوات الاتصال بين الطرفين وهو الفاعل الأساسي في هذا الإطار.
- المحافظة على الثقافة الإسلامية مع الانتفاع بالمعرفة العالمية : وهذا يعني أن المعلم مطالب بالحفاظ على ما هو قائم والتعليم من أجل التجديد واستشراف المستقبل عبر الانفتاح على العالم دون خوف أو تعصب.
- ترسيخ حب الوطن والانتماء إليه لدى طلابه : على اعتبار أن هذا الدور يعد أهم واجب مفروض على المعلم حيث ترسيخه في نفوس طلابه يساعدهم على أن يكونوا مواطنين صالحين في المستقبل.
- المعلم داع إلى التسامح والسلام : وهذا يعني أن المعلم ينشر ثقافة التسامح والسلام بين طلابه عبر دروسه المختلفة وهذا يعد عنوان لإنجازه في المدرسة وخارجها.
- المعلم داع إلى العمل: بمعنى أنه يشجع طلابه على مزاولة العمل في الأجازات أو في المواسم أو العطلات عبر مشاركة الأسرة أو الالتحاق بميدان عمل يفيد المجتمع في الحاضر أو المستقبل.
- تنمية ثقافة الحوار بين طلابه: على اعتبار أن لغة الحوار تسمح بالتواصل بين البشر وقبول أفكار الآخرين ويمكن أن يتأتي ذلك عبر تبني المعلم لأسلوب التعلم التعاوني داخل الفصل.

ولاشك أن إيصال المعرفة تعد من أهم أدور المعلم حيث يقوم بها في الغرفة الصفية إذ يعطى المعلم منهجاً يتماشى مع إرشادات الدولة ليتبعه، وعليه أن ينقل المعرفة والمعلومات الموجودة في المنهاج إلى الطلبة خلال السنة الدراسية المحددة، وتختلف طرق نقله للمعرفة ما بين المحاضرات، أو الأنشطة الجماعية، أو الأنشطة العملية. وإيجاد جو دراسي بالإضافة إلى تهيئة الجو المناسب للطلاب، والذي إما أن يكون سلبياً أو إيجابياً، ففي حال كان المعلم غاضباً، ستكون

لها رد فعل على الطلاب سلبية ولن يتمكنوا من التعلم بالشكل اللازم، بينما إذا قام المعلم بتهيئة جو دافئ وسعيد، سيكون الطلاب أسعد، فالمعلم مسئول عن تصرفات الطلاب الاجتماعية في الصف، والتي تكون انعكاساً لأفعاله والجو الذي يهيئه، كما تتبلور أهمية دور المعلم من الجانب التربوي في كونه يهتم برعايتهم ووضع الخطط الدراسية فحسب، بل يتعدى ذلك ليصبح المعلم كوالد للطلاب، وذلك لأنه يقضي وقتاً طويلاً معهم، كما ويمكن أن يصبح المعلم قدوة ومثلاً أعلى إيجابياً للطلاب، وخاصةً للطلاب المحروم من الروابط العائلية القوية.

كما أن استشارة الطلاب تعد من أبرز أدوار المعلم علمياً ومساعدتهم على استخدام المعرفة التي اكتسبوها في حياتهم العملية لكي يصبحوا أشخاصاً فاعلين في المجتمع، ودورهم كذلك يكمن في إيجاد طريقة التعليم المناسبة لكل طالب بشكل منفرد، ولتحديدهم وإلهامهم على التعلم، زد على ذلك إرشاد الطلاب على اعتبار أن الإرشاد يمثل علاقة تفاعلية بين المعلم والطالب، وهي إما أن تكون ذات أثر سلبي أو إيجابي، لأنها تعني الطريقة التي يشجع بها المعلم طلابه ليقوموا بأفضل ما يمكنهم القيام به، والطريقة التي يشجع بها المعلم طلابه على حب التعلم، ويتجلى دور المعلم في الاستماع لطلابهم، وبتخصيص الوقت لهم في حال رغبتهم بالتحدث، والذي يساعد على بناء ثقتهم بأنفسهم، ومساعدتهم على تحقيق النجاح المنشود لإيصالهم إلى النجاح.

وتوجد مجموعة من السبل التي يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة من أجل تنمية ثقافة الإنجاز لدى المعلمين ومنها ما يلي:

- الروح المعنوية : عندما يشعر المعلم بأن جهده وطاقته في تأديته للعمل هي موقع تقدير والاهتمام من قبل إدارة المدرسة فإن ذلك يولد جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة بين المدير والمعلم ومن ثم يأتي العمل على قدم وثاق عبر جسر الثقة الذي تم إقامته من خلال رفع الروح المعنوية للمعلم.
- شعور المعلم بالمسئولية : عندما يشعر المعلم بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل مدير المدرسة ونتائج هذا التقييم سياتررب عليه اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبله في العمل فإن ذلك يشعر المعلم بمسئولته تجاه نفسه وتجاه العمل وبالتالي سيبدل مزيداً من الجهد لتأدية العمل على أحسن وجه (٢٥).

- ضمان عدالة المعاملة : عندما يشعر المعلم أن مبدأ العدالة يطبق على الجميع دون استثناء بل هو منهج حياة للمدرسة حيث يقوم مدير المدرسة بإعطاء كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل آنذاك يجتهد المعلم ويبدل كل ما لديه من طاقة حتى يحقق المطلوب منه على النحو المرجو^(٢٦).
- الرقابة الذاتية : عندما يؤكد مدير المدرسة على أهمية الرقابة الذاتية من قبل المعلم لنفسه أي هو المسئول عن مراقبة عمله داخل المدرسة أو داخل الفصل، ومشاركته في تقييم أدائه سيجعل المعلم أكثر حرصاً على التفاني في العمل وسرعة إنجاز كل ما يطلب منه وفق المعايير المعمول بها^(٢٧).
- تقييم سياسة الاختيار والتدريب : عندما يشعر المعلم بأن هناك سياسة واضحة ومحددة عند اختيار المعلم للعمل بمهنة التدريس أو لترقيته في الوظيفة الأعلى أو لترشيحه لدورة تدريبية معينة فإن هذه الأمور تنعكس عليه حيث يبذل قصارى جهده من أجل إقناع مدير المدرسة بأنه يستحق الترقية والدورة التدريبية مقابل الجهد المبذول في العمل المدرسي^(٢٨).
- تحديات معلم المدرسة الثانوية بدولة الكويت : توجد مجموعة من التحديات التي تواجه معلم المدرسة الثانوية^(٢٩)، ويمكن عرضها على النحو التالي:
 - التحسين المستمر : ويتضمن تعزيز القيم الأساسية للمدرسة مع مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم في هذا الإطار.
 - استثمار الوقت : وينضوي على تشجيع المعلم على استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال وتنظيمها وعقد الاجتماعات الهادفة.
 - تدريب المعلم وتنميته مهنيًا : حيث يعد التدريب أحد الركائز التي يعتمد عليها المعلم في تحسين مستواه العلمي والارتقاء بأدائه المهني على اعتبار أن التنمية المهنية تعد بمثابة عملية تعلم مدى الحياة من خلالها يستطيع المعلم أن يمارس مجموعة من الأنشطة التي تترقي بأدائه وتحسن إنجازه داخل المدرسة بشكل عام أو داخل الفصل بشكل خاص على اعتبار أن التنمية المهنية له تدعم ثقافة البيئة التعليمية التي تشجع على سرعة الإنجاز وفق المعايير المتعارف عليها.

- الممارسة الصفية للمعلم : حيث أن ممارسة المعلم داخل الصف المدرسي تيرهن على قيمة نموه المهني وبالتالي يتحتم عليه الارتقاء بممارساته عبر ممارسة مجموعة من الأنشطة التعليمية والتربوية التي تساعده في هذا الإطار.

سادساً: الإجراءات المقترحة :

- عقد دورات تدريبية لمدير المدارس الثانوية من أجل تنمية مهاراتهم وتوظيف قدراتهم حتى يستطيعوا أداء أعمالهم على أفضل وجه.
- تحديد أدوار مدير المدرسة الثانوية مع ربط الأدوار بالواجبات والمسئوليات المنوطة بها داخل المدرسة وخارجها.
- دعم قنوات الاتصال بين المدرسة الثانوية والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي في إطار تبادل المنافع وحرص المدرسة على المشاركة في حل قضايا المجتمع المحلي.
- إعادة تحديد أهداف المدرسة الثانوية وبناء الإستراتيجية والسياسات ونظم العمل عبر الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من أجل الارتقاء بالأداء المدرسي كمنظومة متكاملة.
- حث مدير المدرسة الثانوية على توظيف الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدرسة مع مشاركة الأطراف المعنية في الإدارة.
- التأكيد على منظومة الأخلاقيات التربوية والتي تجمع بين مدير المدرسة والمعلمين حتى يتم تحقيق أهداف المدرسة بالجودة المنشودة.
- إتاحة الفرصة للمعلمين حتى يعبروا عن آرائهم ومقترحاتهم تجاه إنجاز العمل المدرسي وسبل الارتقاء به.
- التأكيد على منظومة الاحترام المتبادل بين أسرة المدرسة الثانوية بما فيها من طلبة ومعلمين وإداريين وفنيين ومجتمع محلي حتى ترتقي المدرسة بأدائها وتحافظ على سمعتها.
- وضع سياسة محددة لتحفيز المجتهد ومعاقبة المقصر من كافة العاملين بمجالات العمل المدرسي بشكل عام والمعلمين بشكل خاص.
- نشر ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق بين معلمي المدرسة الثانوية على ضوء تحديد أدوار كل عضو في الفريق.

- دعم مبدأ العلاقات الإنسانية مع الحفاظ على التقاليد المهنية التي تعتمد على أسلوب المبادرة من مختلف الأطراف وأسلوب التقويم الذاتي وتنمية الثقافة المدرسية لدى المعلمين ونشر ثقافة الإنجاز وتمييزها بين كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمدرسة.
- التأكيد على توافر السمات الذاتية والمهارات والخبرات القيادية والتربوية لمدير المدرسة حتى يستطيع القيام بمسئوليته كقائد تربيوي.
- التأكيد على مهارة تفويض السلطة ومهارة حسن توزيع العمل ومهارة التواصل ومهارة إدارة الاجتماعات وغيرها على اعتبار أن هذه المهارات إذا توفرت لدى مدير المدرسة يستطيع أن ينمي ثقافة الإنجاز لدى المعلمين بها.
- إشعار المعلمين بقيمة ما يقيمون به من عمل حيث يعتبر ذلك صورة من صور الثواب التي من شأنها أن ترفع روحه المعنوية وتساعد على الارتقاء بأدائه وتحسين إنجازه.
- إعطاء المعلم السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به في مدرسة دون التدخل في كل كبيرة أو صغيرة من قبل مدير المدرسة مع الابتعاد عن سياسة التخويف.
- ربط العلاوات والمكافآت التشجيعية المادية أو المعنوية للمعلم بنوعية العمل وقيمة الإنجاز الذي يحققه على أرض الواقع.
- معرفة المعلم بكل مجريات أمور المدرسة لأن ذلك يساهم في رفع روحه المعنوية وغرس الثقة بينه وبين مدير المدرسة وبالتالي يزداد انتمائه للعمل وللمدرسة.
- تمكين المعلم من توصيل أفكاره وآرائه وشكواه إلى مدير المدرسة شريطة أن يكون له صوت مسموع ويحترم داخل المدرسة حتى يشعر بذاته ويحب عمله وبالتالي يزداد إنجازه.
- امتلاك الرؤية مع التركيز على الهدف المنشود وتوظيف الطاقات المتاحة لتحقيقه.
- مراجعة مستمرة لخطط العمل ورسالة المؤسسة والإنجازات مع التركيز على تصحيح الأخطاء أولاً بأول.
- الاستقامة والاستمرارية في التنفيذ والالتزام بالخطة الموضوعية وتوزيع العمل وفقاً لقدرة العناصر البشرية المتوفرة بالمؤسسة التعليمية مع التركيز على الإنجاز وربطه بالنتائج.
- تحديد أدوات التنفيذ التي تحقق النجاح المنشود مع ربط الأدوات بالمهارات اللازمة حتى تنتقل المؤسسة إلى الوضع الذي تأمله.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) محمد الشنواني : أصول إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (٢) محمد عبد الرحيم : أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٨٣-٨٤.
- (٣) حسين حمادي : العلوم السلوكية - حوار مع الفكر الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٨٨-٨٩.
- (٤) على السلمي : السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٥) على السلمي : الإدارة العلمية، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- (٦) أحمد إبراهيم أحمد : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٧) يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ١٠٩-١١٠.
- (٨) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤، ص ص ٤١٥-٤١٦.
- (٩) يوسف عبد الفتاح يحيي : صراع الأدوار وعلاقته بشخصية المرأة في الإمارات، مجلة مركز البحوث التربوية، ع ٥٤، س ٧، جامعة قطر، ٢٠٠١، ص ص ٦٢-٦٣.
- (١٠) سمير محمد حسين : الإعلام والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٢٢٠-٢٢١.
- (١١) كمال بربير : الإدارة - عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٠١٦، ص ص ١٢٦-١٢٧.
- (١٢) كمال دواني : مدير المدرسة والهيئة التدريسية، مطابع عمان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧-٢٠١٨.

(١٣) محمد عبد الفتاح باغي : الإدارة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ٢٠٠٦،
ص ص ٢١٤-٢١٥.

(١٤) محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢،
ص ص ١٢٥-١٢٦.

(١٥) مصطفى باهي، أمينة شلبي : الدافعية - نظريات وتطبيقات، مكتبة النهضة المصرية،
القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٥٢-٥٣.

(١٦) حمدي علي الفرماوي : دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة، دار
الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٣٤-٣٥.

(17) B. K. Beyer : Improving Student Thinking. A Comprehensive
Approach Boston. Allyn and Bacon, 2009, PP. 14-20.

(١٨) صالح أبو جادو : علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،
٢٠١٧، ص ص ٣٣٠-٣٣١.

(١٩) حمدي علي الفرماوي : دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة، دار
الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٨٧-٨٨.

(٢٠) فاروق عبد الفتاح موسى : كراصة تعليمات اختبار الدافع للإنجاز للأطفال والراشدين
لهيرمانز، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ٩٨-٩٩.

(٢١) محمد جعفر محمد الليل : دافعية الانجاز وارتباطها ببعض المتغيرات لدى طلاب
المرحلتين الثانوية والجامعية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، مج ١٠، ع ٢٧،
جامعة المنصورة، ٢٠٠٧، ص ص ٥١-٨١.

(٢٢) حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار
الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١٠٤-١٠٥.

(٢٣) حمد الحول : علم النفس التربوي، دار المقداد للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، ٢٠١٠،
ص ص ٦٧-٦٨.

- (٢٤) عبد اللطيف محمد خليفة : الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٧٢-٧٣.
- (٢٥) محمد محمود بني يونس : سيكولوجية الدافعية والانفعالات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ١٥-١٦.
- (٢٦) هناء حسين الفلطي : علم النفس التربوي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١٢٩-١٣٠.
- (٢٧) هاني عبد الرحمن صالح : الإدارة التربوية - بحوث ودراسات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٠٥-١٠٦.
- (٢٨) جاسوانت سنج : ناظر المدرسة الناجح، ترجمة صدقي خطاب، وكالة المطبوعات، الكويت، ٢٠٠٢، ص ص ١١٤-١١٥.
- (٢٩) يرستودد أودد : تعاون ناظر المدرسة الثانوية وهيئة التدريس، ترجمة السيد محمد العزاوي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٢١٢-٢١٣.