

جامعة ديالى
كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات الأولية

الإدارة التربوي

م.د. سهام عبد الله

مفهوم الإدارة وتطورها

تعد الإدارة جزءا أساسيا من عمل أية مؤسسة وهي ضرورة لتأمين أشكال متطورة من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها .

وان بقاء هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها وبذلك تؤثر مباشرة في نتائج عمل هذه المؤسسات والتنظيمات ، وفي توجيهها وجهات معينة ، وفي تقرير أولوياتها وأهدافها ، ويستخدم رجل الإدارة مجموعة من المعارف والأساليب يستند إليها في اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف معينة ، كما يستهدف في عمله بمجموعة من المبادئ العامة تحركه نحو تطبيق النظرية على الواقع في مجال عمله .

وجدت الإدارة منذ وجد الإنسان على الأرض فتتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة ، ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي إذ كانت بسيطة ومحدودة ، بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في ظل الحضارة والتكنولوجيا الحديثة وقد أصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار مع زيادة مجال النشاط البشرية واتساعه من ناحية ، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية

أخرى . لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة والذي ينص على ((الإدارة التربوية هي : تنظيم جهود العالمين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته ويتوقف مدى نجاحها على المشاركة في اتخاذ القرار ، وهو عمل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة)) وبما طرأ على مفهوم التربية نفسها وإدارتها ثانياً ، فبعد أن كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات وينحصر داخل جدران المدرسة أصبح يتركز على التلميذ ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وإمكانات تساعد الطالب على النمو الشامل المتكامل صحياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً ، وامتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي يعيش فيه باعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحللها ، ومن ثم تعمل على تلبيتها . إن مفردة الإدارة التربوية تعني : النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام ، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين وإن وزارة التربية هي المسؤولة عن تنسيق السياسة التعليمية والتربوية بما يتفق والسياسة العامة للدولة على الصعيد القومي ، كما إنها المسؤولة عن الإشراف على تنفيذ هذه السياسة .

تطور مفهوم الإدارة

يمكن القول إن فكرة الإدارة التربوية كمهنة نشأت وتطورت في نهاية القرن التاسع عشر بسبب التوسع الحاصل في متطلبات العمل المدرسي وزيادة المسؤوليات فيه فهي إذن بدأت ونمت من بين صفوف المعلمين ، وقد مرت الإدارة التربوية بمراحل مختلفة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن . فالمراحل هي :

١ - المرحلة الأولى : وهي التي كانت فيها المسؤولية على عاتق المعلم الوحيد في المدرسة والذي كان يقوم أساسا بعملية التعليم .

٢ - المرحلة الثانية : هي التي فيها أكثر من معلم واحد في المدرسة سمي احدهم بالمعلم الأول وكان واجبه الاساسي التعليم أيضا .

٣ - المرحلة الثالثة : هي التي ظهر فيها مركز المدير المعلم كان مسؤولا عن تدريس بعض الدروس فضلا عن إدارة شؤون المدرسة.

٤ - المرحلة الرابعة : هي تلك التي ظهرت فيها وظيفة مدير البناية الذي كان مسؤولا في الإشراف على المدرسة فقط .

٥ - المرحلة الخامسة : هي المرحلة الحالية التي يشرف فيها المدير على الإدارة التربوية والقائد الموجه للجماعة والممثل لها .

تعريف الإدارة التربوية :

ليس من السهل تعريف الإدارة إذ اختلف الكتاب والباحثون في التعريف ، وذلك تبعاً لتوجه كل منهم والفلسفة أو المدرسة الفلسفية التي يخرج منها ومن هذه التعاريف .

١- الإدارة التربوية أو التعليمية : هي مجموع عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم وضبط وتنفيذ وتقييم الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التعليمية المدرسية، باستخدام أحسن الطرائق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.

٢- الإدارة : هي مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي توجه جهود الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والقيادة للتحفيز والرقابة .

٣- الإدارة : هي عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك .

٤- الإدارة : هي تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .

٥- الإدارة : هي تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت ، وأفضل نتيجة .

٦- الإدارة : هي مجموعة عمليات التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحقيق والرقابة التي تمارس لحصول المنظمة على الموارد البشرية المادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتحويلها إلى سلوك وسياسات وإجراءات عمل بكفاءة لتحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة .

ولو استمررنا بالسرد للتعريف المختلفة للإدارة لوصلنا بالعدد إلى عشرات التعاريف ، لذا نرجو من القارئ الكريم أن يفهم أن مفهوم الإدارة واسع سعة المشتركين بالمؤسسة التعليمية . لكن يمكن أن نوجز بعض الخصائص الخاصة بالتعاريف بالشكل الآتي :

- الأهداف : تقتضي أن يكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المنوي تحقيقها .
- التنظيم : يشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العناصر البشرية ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية في ضوء الإطار الفلسفي والسياسي والاجتماعي الذي يتم العمل ضمنه .
- الإنسانية : قوامها الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم وتحديد أساليب معاملتهم بشكل ديمقراطي .

- الإدارة : تقوم على أساليب تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين وتحفيزهم على القيام بمثل هذه الأعمال .
- الاجتماعية : تتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد .
- الوسائل والإمكانات والمؤسسات اللازمة للعمل .

الإدارة المدرسية :

يوجد خلط شائع بين مفهومي الإدارة التعليمية ، والإدارة المدرسية عند بعض المشتغلين والباحثين إذ يطلقون اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية ، أو الإدارة التعليمية على الإدارة المدرسية على الرغم من أن لكل منها دلالة مختلفة عن الأخرى ، إذا أردنا الدقة العلمية عند اختلاف هذا الاسم أو ذاك ، فالإدارة التعليمية (Educational Administration) أما الإدارة المدرسية (Schod Management) ويقول رون جلاتر (Ron Glatter) في كتابه (Manaemnl devrelopment For the Education Profession) قد يبدو للوهلة الأولى انه ليس هناك فرق بين لفظي (Management) و (Administration) وفي الحقيقة أن اللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي في العمليات : (تخطيط ، تنظيم ، اتخاذ قرارات ، تحديد الأهداف العامة، وضع المناهج والمقررات

الدراسية ، تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها ،
تحديد السلم التعليمي ، تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادات
العامة) بينما اللفظ الثاني يطلق على العمل داخل الإدارات
الفرعية والأقسام في ديوان الوزارة في المديريات العامة للتربية ،
وفي الوحدات المدرسية أي الأجهزة التنفيذية .

فالإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية وصورة
مصغرة لتنظيماتها ، ويعرفها البعض بأنها : الجهود المنسقة التي
يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين
وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا
يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة
وعلى أسس سليمة ، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية
تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل
المدرسة من اجل تطور التعليم فيها وتقدمة . بينما يعرفها
البعض الآخر ب: العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها
تعبئة القوى البشرية وتوجيهها كافيا وسليما لتحقيق أهداف
المؤسسة التربوية .

ويعرفها آخرون بأنها : مجموعة عمليات وظيفية تمارس لغرض
تنفيذ مهام مدرسية بوساطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم
وتنسيق ورقابة جهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من
خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة .

يمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة ما يأتي :

١- الإدارة المدرسية لازمة لكل مدرسة (ابتدائية ،

متوسطة ، إعدادية)

٢- الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بوساطة آخرين

بتخطيط وتنظيم وتوجيه جهودهم .

٣- تحقق الإدارة الاستعمال الأمثل للقوى المادية والبشرية.

وظيفة الإدارة المدرسية

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية ، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤوليات في حياته الحاضرة والمستقبلية ، فضلاً عن الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية ، كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بين المدرسة والمجتمع ، فقامت

المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها ، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ، ورفع مستواها ، وجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع فكيفت أساليبها وعدلت من طرائق العمل بها لتحقيق للمدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة .

ويمكن أن توضع أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات مدير المدرسة بوصفه المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية ومنها الآتي :

١. تحسين المنهج والعملية التعليمية .
٢. تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي .
٣. الإشراف على برامج النشاط المدرسي وتحسينها .
٤. القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل .
٥. توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .
٦. العمل الكتابي والمراسلات .
٧. العلاقات العامة والعمل مع البيئة .
٨. وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها .
٩. تفويض السلطة والمسؤوليات .
١٠. تقويم العملية التعليمية .

ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها ، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي :

التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة . التي يمكن توضيحها على النحو الآتي :

أ- التخطيط : يقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها وتشمل :

١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وبأقل التكاليف الممكنة .

٢- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال .

٣- التنبؤ بما ستكون الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .

٤- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال المختلفة .

٥- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً .

ب- التنظيم :

يمكن تعريف التنظيم بأنه : عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات لإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية ، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد ومن العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ويشمل التنظيم ما يأتي :

١- تقسيم العمل : أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات .

٢- تحديد السلطات : أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي .

٣- تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل .

ج- التوجيه :

المقصود بالتوجيه إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها . والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة ، فهو حلقة الاتصال بين الخطة

الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى ولذلك يجب أن تعطى ما يستحق من اهتمام، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى انجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعمهم لحسن الأداء ، والتوجيه يجب أن يكون واضحا لا غموض فيه بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه، ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تحتمل أكثر من معنى . ويشمل التوجيه :

١- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة . وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفوية ، يشمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلا لكل الأعمال المطلوب انجازها وإنما يترك للمرؤوسين فرصة التكيف من اجل انجاز العمل ، وقد تكون الأوامر محددة وتشمل على التفاصيل المطلوبة كافة .

٢- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال .

صفات الإدارة المدرسية الناجحة:

أن تكون صورة مصغرة للحياة الاجتماعية الراقية يدرّب فيها الطلبة على تحقيق العبودية لله وحده والإيمان بالله

رباً وبالإسلام ديناً وبمحمد -ﷺ- نبياً ورسولاً. كما يدرّب الطلبة على حب الوطن والتعاون الاجتماعي لمصلحة الوطن. وأن يلقى الطالب فيها الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله وأن تكون المدرسة بحق مجتمعاً إسلامياً مشبعاً بالتعاطف والتراحم والتعاون والتلاحم والتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين في ظل العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل، وأن يجد فيها الطالب المثل الأخلاقية الراقية والمثل الجمالية العليا .

وأن تعمل المدرسة في جو يسوده التعاون الأسري وتزداد فيه توقعات المدرسين من طلبتهم معتقدين أن في مقدورهم أن يتعلموا فيوفروا لهم كل ما يحفزهم على التعلم وتتأثر فاعلية الإدارة المدرسية بعوامل ومتغيرات من أهمها:

١- الصفات أو السمات لمدير المدرسة.

٢- مخرجات المدرسة والناحية النوعية والعديدية للعاملين فيها.

٣- مدى رضا العاملين. ٤- الموقف المدرسي.

مسؤوليات الإدارة المدرسية :

• الإشراف على رسم الخطة العامة للنشاط داخل المدرسة.

• تهيئة وتوفير متطلبات النشاط.

- اختيار مشرفي جمعيات النشاط التربوي حسب خبرتهم ورغبتهم قدر الإمكان من الهيئة التدريسية.
- رئاسة لجان ومجالس النشاط التربوي داخل المدرسة.
- حل المشكلات التي تقابل تنفيذ البرامج وتذليل جميع الصعوبات.
- متابعة تنفيذ البرامج وتوجيهها.
- وضع البرنامج الزمني للتنفيذ والتنسيق بين مختلف أوجه النشاط وإبراز برامج النشاطات الجماعية والمهرجانات وإبراز أوجه النشاط داخل المدرسة وتحديد المسؤوليات حيالها.
- ربط النشاطات التربوية المدرسية بالمجتمع المدرسي والمجتمع ككل.
- طرح الأفكار التربوية البناءة، والعمل على التجديد والابتكارات في مجال نشاط المدرسة أو النشاط التربوي العام.
- استقبال التقارير الدورية عن تنفيذ برامج النشاط ومتابعة التوثيق لنشاطات الجماعات وإبداء الملاحظات والتوجيهات اللازمة.
- وضع خطة إدارية للضبط العام أثناء مدة ممارسة النشاط بما يحقق تفاعل جميع الطلاب والمدرسين

ويضمن تحقيق الأهداف التربوية.

- وضع الحوافز المعنوية والمادية للمدرسين والطلاب المتميزين.

• علاقات الإدارة المدرسية :

للإدارة علاقات عدة يمكن لنا أن نبرز أهم تلك العلاقات وهي:

١ - علاقة المدير بالمعلمين :

تستمد هذه العلاقة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المعلمون بوصفهم الإدارة الرئيسية لتنفيذ أي برنامج تربوي وعلى كفايتهم ومهاراتهم وحماسهم واحترامهم في العمل يتوقف إلى حد كبير نجاح العملية التربوية ، لذا يصبح توطيد العلاقة الإنسانية بين المدير في المدرسة وهؤلاء المعلمين أمرا غاية في الأهمية . وذلك يستوجب على المدير القيام بواجبات عدة منها :

١ - عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لدراسة ما يقف في طريق تحقيق المدرسة لرسالتها وأهدافها والقيام ببرامجها وفعاليتها وأنشطتها .

٢ - إن تعاون المعلمين بالتغلب على مشكلاتهم المهنية التي تصادفهم في العمل إذ سيوفر ذلك جوا من الطمأنينة والاستقرار للمعلم ولتلاميذه أيضا .

٣ - إن يشارك المعلمون في المواقف والظروف المختلفة وإن يوفر جوا من الألفة والتعاون والثقة بينهم لأن مثل هذه

العلاقات يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية بينهم وبالتالي يؤدي إلى تحقيق العمل التعاوني المشترك لتحقيق المدرسة أهدافها المرسومة .

٤- أن يقدم الإرشاد والتوجيه للمعلمين وخاصة حديثي الخبرة بالتعليم من النواحي التربوية والفنية والعلمية عندما يجد الحاجة ماسة إلى ذلك .

٥- أن يراعي القابليات والكفاءات عند توزيع المسؤوليات والاختصاصات على المعلمين بحيث يقوم كل معلم بما يلائم قدراته وقابلياته .

٦- التعاون مع المعلمين باشتراكهم في التخطيط للعملية التعليمية وفي العمل المدرسي والاستفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم التي تخص العمل المدرسي ومهامه والنهوض بمدرستهم بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المرسومة .

٧- يتفقد سير الدروس في المدرسة وذلك بزيادة المعلمين في صفوفهم للاطلاع على قدراتهم العلمية الفنية ، وكذلك لمعرفة طرائق التدريس المستخدمة من قبلهم في التدريس .

٢- علاقة المدير بالتلاميذ :

يعد التلامذة وسيلة التربية وغايتها وما المدرسة والمنهج والإدارة والنظام التربوي ككل إلا وسائل ومؤسسات وجدت لمساعدة الطلبة على النمو الشامل جسميا وعقليا واجتماعيا

بشكل متكامل تحقيقا لبناء شخصيات متكاملة قادرة على التعرف بالشكل السليم واتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على حل المشكلات التي تجابههم في مجالات الحياة المختلفة .

من هنا تبرز الحاجة إلى إقامة علاقات سليمة بين المدير وطلبه بضمان تحقيق المضامين الأساسية لأهداف المدرسة التربوية ، إن بناء مثل هذه العلاقات يتطلب إمام المدير بأبعاد النمو المتكامل للطلبة للتعرف على احتياجات التلاميذ والوقوف على مشاكل وصعوبات كل مرحلة من مراحل النمو وخصائص كل منها ، وبشكل محدد يمكن أن نجمل مهمات المدير بهذا الجانب بما يأتي :-

١ - الاهتمام بالمشاكل والصعوبات التي تواجه التلاميذ داخل المدرسة وخارجها والعمل مع المعلمين وأولياء أمور الطلبة على دراسة هذه المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول الملائمة لها .

٢ - العمل على تنمية الاتجاهات السليمة في نفوس تلاميذ مدرسته وذلك بتهيئة الجو الملائم والمناسب للطلبة لكي يمارسوا بعض الأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى غرس وتنمية الاتجاهات الايجابية .

٣- تحقيق المساواة والعدالة في تعامله مع تلاميذه بحيث لا يفرق في هذه المعاملة بين تلميذ وآخر ، وانه مستعد لمعاونة كل التلاميذ دون تمييز .

٤- أن يعمل على أن تكون علاقته بتلاميذه علاقة يسودها الاحترام والتقدير وان يتيح الفرص للتلاميذ للتعبير عن آرائهم بحرية ودون تردد لان ذلك سيثير فيهم شعور الاعتزاز والثقة بالنفس .

٥- توثيق العلاقة بين التلاميذ ومعلميهم ، لأن ذلك يضمن حب المعلمين لتلاميذهم وإخلاصهم وتفاهمهم في العمل على تقديم أقصى ما يستطيعون من أجل نمو التلاميذ النمو السليم وصولا للأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة . كما أن توثيق هذه العلاقة يضمن الاحترام والطاعة من التلاميذ لمعلمهم .

٣- علاقة المدير بأولياء أمور التلاميذ :

إن التعاون الوثيق بين البيت والمدرسة من جهة نظر غالبية المربين والمعنيين بشؤون الأسرة لنجاح العملية التربوية في جوانبها المختلفة ، والتي تهدف أساسا إلى بناء شخصيات متكاملة ومتوازنة للتلاميذ.

من هنا تأتي أهمية وضرورة إيلاء المدير لعلاقته بأولياء الأمور ما تستحقه من اهتمام ، ويمكن أن يستعين المدير في تحقيق مهماته هذه بما يأتي :

١- مجلس الآباء والمعلمين ، وما يقوم به من نشاطات توثيق علاقة المدير بأولياء أمور التلاميذ.

٢- الرسائل والتقارير التي يرسلها المدير إلى أولياء أمور التلاميذ بهدف اطلاعهم على مدى تقدم أبنائهم في النواحي العلمية والتربوية المختلفة .

٣- دعوة الآباء إلى المدرسة بصورة جماعية أو منفردة عندما تقتضي الضرورة ذلك وبخاصة عند ظهور بعض الحالات السلوكية والمشكلات التربوية والدراسية لدى أبنائهم.

٤- دعوة أولياء أمور التلاميذ للمساهمة في بعض نشاطات المدرسة أو الاطلاع على النشاطات اللاصفية لأبنائهم .