

تصور مقترح لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوى التجارى بالإسماعيلية

إعداد

حسنة عبد الهادى عبد الحافظ أحمد*

مقدمة

أنسنة التعليم " Humanization " مبدأ أخلاقي للإدارة المدرسية ومحقق لها ويقوم على مبادئ مدخل العلاقات الإنسانية، والذي يجعل التعليم يتيح الفرصة للمعلم ليتصرف كإنسان ويخرج إمكانياته، فالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية جزء مهم في العملية التربوية؛ مما يساعد على تسهيل العمل اليومي، وحتى يتم تطوير العملية التعليمية في المدارس ينبغي أن تسلك الإدارة المدرسية سلوكاً له دوراً فعالاً في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة، وهذا الدور لن يكون فعالاً بالدرجة المطلوبة إن لم تضع الإدارة المدرسية في إعتبارها رغبات المعلمين وحاجاتهم وذلك بإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية. (أحمد اسماعيل، ١٩٩٧، ص ١٥) (٩).

من هنا نجد أن إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية يربط المعلم بنجاح العمل فى المؤسسات التربوية ، ويكون الغاية من إستخدامه تحقيق غايات الإدارة المدرسية المنشودة الذى يمثل العنصر الأساسى فى عمليات التنمية الشاملة لأي مؤسسة تربوية. (شهرزاد محمد شهاب، ٢٠١٠، ص ٩٩).

ومع تطبيق آليات لتدعيم هذه العلاقات يسود مناخ يساعد على تكوين علاقات إيجابية بين الإدارة المدرسية والمعلمين مثل التعاون، والاحترام المتبادل، ويسود المؤسسة مناخاً يشجع على دعم ثقة المعلمين بذاتهم وقدراتهم بما يساعد على تحقيق رؤية ورسالة الإدارة المدرسية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، ٢٠١١، ص ٧٨).

* بحث مشتق من رسالة ماجستير فى التربية تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية، تحت إشراف: د/نهى محمد زكريا العاصي: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس، د/مسلم محمد عليوه حميد: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية - جامعة الزقازيق.

* معلم حاسب ألى بمدرسة فايد التجارية بنين

وقد أوضحت وزارة التربية والتعليم فى الخطة الإستراتيجية لتحسين التعليم أهمية المرحلة الثانوية لأنها فى السلم التعليمى تمثل بوابة الى مواصلة التعليم العالى أو الى سوق العمل (الخطة الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم قبل الجامعي فى مصر ، ٢٠١٣ ، ص ٩٥).

يمثل الإهتمام بمدخل العلاقات الإنسانية أحد المقومات الأساسية لنجاح الإدارة المدرسية، والتي عليها تنمية علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين؛ فمفتاح نجاح الإدارة المدرسية هو قدرتها على التعامل مع المعلمين الذين يعملون معها بحيث تجعلهم يؤدون ما ينبغى عليه عملهم وهم راغبون، وهذا يتطلب معرفة تامة بمدخل العلاقات الإنسانية ؛ لذا نجد أن إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية عامل هام فى الإدارة المدرسية، والتي يجب أن تنمي مهاراتها الإنسانية وقدرتها على الإتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكارها وأرائها إليهم، وبإمكان الإدارة المدرسية أن تنمي مهاراتها الإنسانية بزيادة إطلاعها على نتائج البحوث والدراسات التي تجري في ميدان العلاقات الإنسانية، وكذلك بزيادة وعيها بمدخل العلاقات ترتفع الروح المعنوية لديهم، وينمو لديهم الشعور بالانتماء للعمل التربوي (سليم الزبون وآخرون ، ٢٠١٠ ، ص ٦٠٠:٦٧٠).

وتأسيساً على ما سبق فإن لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية تأثيراً بالغاً فى نجاح معلمى التعليم الثانوى التجارى، فهو يقوم بتهيئة المناخ المناسب للعملية التربوية والتعليمية ، وحتى يتحقق ذلك يتحتم علينا أن نتعرف على الأسباب التي تؤثر سلباً على العلاقات الإنسانية وتوق قدرة المدرسة على التحسين المستمر(ياسر فتحى الهنداوى المهدي ، ٢٠١٢ ، ص ٣٩٧:٤٢٠).

مشكلة البحث وأسئلته:

تتحدد مشكلة البحث فى أن مدخل العلاقات الإنسانية لا يحظى بالقدر الكافى من الإهتمام من قبل الادارة المدرسية فى المدارس الثانوية التجارية الفنية، وأن العلاقات التفاعلية بين الإدارة المدرسية والمعلمين يسودها شئ من عدم الثقة فى بعض الأحيان؛ مما ينتج عن ذلك من إنعكاسات سيئة تؤثر سلباً على أداء المعلمين ، وبالتالي ضعف فى تحقيق أهداف العملية التربوية ، وقد أعتمدت الدراسة على نتائج دراسة ماجستير بعنوان استخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية لتحقيق الرضا الوظيفى لمعلمى التعليم الثانوى التجارى :دراسة ميدانية بمدن القناة (من إعداد الباحثة) .

وتأسيساً على ما سبق يمكن معالجة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية للتعليم الثانوى التجارى بالإسماعيلية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ما الإطار الفكرى لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية ؟
- ٢- ما الرؤية المقترحة لتفعيل إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوى التجارى بالإسماعيلية ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد الأسس النظرية لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية.
- تقديم رؤية مقترحة يمكن من خلالها تفعيل إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية بمدارس التعليم الثانوى التجارى بالإسماعيلية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث مما يلي:

- لقاء الضوء على أهمية إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية للإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوى التجارى بالإسماعيلية.
- مدى إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوى التجارى بالإسماعيلية.
- مساعدة الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية التجارية بالإسماعيلية فى بناء علاقات إنسانية مع معلمها.

منهج البحث :

يسير البحث وفق أسلوب منهجي، يعتبر أحد المداخل المعروفة والملائمة لبحث المشكلات التربوية ووصف الظروف الخاصه بها وتقرير حالتها كما توجد عليه فى الواقع ، وهو المنهج الوصفى الذى يهدف إلى وصف الظواهر أو الأحداث أو الأشياء، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصه بها وتقرير حالتها كما توجد عليه فى الواقع (بيومى ضحاوى، ٢٠١٠، ص ١٤).

تم استخدام فى البحث المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملاءمة، ويعتمد على وصف العلاقات الإنسانية فى المدرسة وأبعادها، وتأثيراتها الاجتماعية والمهنية؛ كما يعتمد على جمع المعلومات حول هذه العلاقات وتحليلها وتفسيرها، بما يؤدي إلى الإحاطة بهذه الظاهرة، وكيفية التعامل معها.

حدود البحث:

إقتصر ت الدراسة على وضع تصور مقترح لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوى التجارى بالإسماعيلية تم الإستعانة بنتائج الدراسة الميدانية لدراسة ماجستير بعنوان " استخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية لتحقيق الرضا الوظيفى لمعلمى التعليم الثانوى التجارى :دراسة ميدانية بمدن القناة " (من إعداد الباحثة).

مصطلحات البحث:

العلاقات الإنسانية: Human Relations

هناك عدة تعريفات للعلاقات الإنسانية حيث تعرف العلاقات الإنسانية على أنها الأساليب والوسائل التي يمكن بها استثارة دافعية المعلمين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وهو يشير إلى تفهم عميق لقدرات المعلمين وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم وحاجاتهم وإستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم على العمل(محمد منير مرسي ،١٩٩٦، ص ١١٩) ، وتعرف أيضاً العلاقات الإنسانية على أنها حفز المعلمين فى موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى وصول التوازن فى الأهداف ليعطي المزيد من الإرضاء الوظيفى ،وارتفاع فى الإنتاج وزيادة فى الفعالية التنظيمية(صلاح الشنواني ،٢٠٠٣، ص٢٥)، وهناك تعريف أخر للعلاقات الإنسانية هو التفاعلات التي تتم بين المعلمين باعتبارهم بشراً لهم مشاعر وعواطف وقيم وحاجات نفسية واجتماعية، ويهتم كذلك بتحسين هذه التفاعلات؛ بحيث ترتفع الروح المعنوية لديهم مهما وفى الوقت ذاته تتمكن هذه المؤسسات التربويه من تحقيق أهدافها(سليم الزبون وآخرون ،٢٠١٠، ص١٠).

ونجد أن التعريفات السابقة أتفقت على أن العلاقات الإنسانية ترفع الروح المعنوية للمعلمين مما يحقق رضاهم الوظيفى ويحقق أهداف الإدارة المدرسية، وفى سياق ما سبق؛ يمكن تعريف مفهوم العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها: الطرق والأساليب التي تتخذها الإدارة المدرسية بهدف دمج المعلمين فى الموقف التعليمي بطريقة تحفزهم على العمل معاً، مما يرفع الروح المعنوية لديهم.

الدراسات السابقة:

يتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العلاقات الإنسانية، وفقاً للترتيب الزمني تصاعدياً مع الجمع بين الدراسات العربية والأجنبية، وذلك كما يلي:

١- باسمه حلاوة (٢٠١٢)، بعنوان: العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي: دراسة ميدانية.

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بينما اعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين قائمة على الاحترام والتعاون والمصارحة الصادقة، وإن المديرين الذين يطبقون العلاقات الإنسانية في تعاملهم مع المعلمين وكانت البيئة المدرسية لديهم مبنية على التفاهم والاحترام المتبادل كان سبباً فى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وإن ظهرت بعض الخلافات حول كيفية تطبيق النظام العام، فإنها سرعان ما تحلّ بالأسلوب الودي والمناقشة الصريحة.

٢- آلاء عطية أحمد الفليت (٢٠١٢)، بعنوان: درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمى المرحلة الثانوية فى محافظات غزة وسبل تفعيلها.

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمى المرحلة الثانوية فى محافظات غزة وسبل تفعيلها، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، بينما اعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وأثبتت الدراسة أن وعى مديري المدارس الثانوية بالمفاهيم الصحيحة بممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة سليمة من خلال تنمية بعض المفاهيم لديهم مثل تنمية روح العمل الجماعى، وزيادة الدافعية للعمل، والمسئولية وتفويض السلطة والتعاون يحقق مستويات اعلى من الرضا الوظيفي وقد أوصت الدراسة بإعداد ورش عمل تتناول هذه المفاهيم ووجود رؤية مشتركة بين مديري المدارس والمعلمين لايجاد نوع من الثقة المتبادلة بينهم.

٣- مى عبد الله نافع (٢٠١٣)، بعنوان: دور العلاقات الإنسانية فى تحقيق فعالية إدارة المدرسة الثانوية بسيناء : دراسة ميدانية.

استهدفت الدراسة التعرف على دور العلاقات الإنسانية فى تحقيق فعالية إدارة المدرسة الثانوية بسيناء، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما اعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها إنه يمكن إستخدام العلاقات الإنسانية لتحقيق فعالية إدارة المدرسة الثانوية، وأيضاً أثبتت الدراسة أن الإدارة المدرسية الفعالة التى تركز على إقامة علاقات إنسانية بين المعلمين ورفع الروح المعنوية لديهم وحل الخلافات داخل المدرسة بالإتصال والتواصل الجيد والذي بدوره يؤدي الى دعم

الروابط بين المعلمين وأن إهتمام الادارة المدرسية بالجانب الانسانى عند تنفيذ اللوائح وتفقد أحوال المعلمين الشخصية ومشاركتهم المناسبات يجعل العلاقات جيدة بين المعلمين وادارة المدرسة فيشعرون بالرضا الوظيفي.

٤- بدر عبد الرحمن بن صالح (٢٠١٣)، بعنوان: مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس.

استهدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس من وجهة نظر العينة وأهم المقترحات التي تؤدي الى تفعيل العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما إعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وتدل نتيجة الدراسة أن مديري المدارس الثانوية التي تمارس العلاقات الإنسانية ويتمثل فى المشاركة فى وضع الأهداف والإرشاد والتشجيع ترتفع مستوي الأداء لدى المعلمين وتحقق الإدارة المدرسية غايتها المنشودة، ومن أهم المعوقات قصور برامج التدريب المقدمة لمديري المدارس الثانوية فى مجال العلاقات الإنسانية، ومن أهم المقترحات التي يؤدي لتفعيل ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تقديم برامج التدريب لمديري المدارس فى مجال العلاقات الإنسانية.

٥- دراسة خالد بن مبرك اللقمانى (٢٠١٣)، بعنوان: درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية فى العملية الإشرافية بين مشرفى الرياضيات ومعلميها.

استهدفت الدراسة التعرف على درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية فى العملية الإشرافية بين مشرفى الرياضيات ومعلميها، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما إعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وقد أثبتت الدراسة أن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً فى إرتفاع الروح المعنوية والشعور بالرضا الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة تزويد المديرين بنتائج الدراسة النظرية والميدانية التي تؤكد على فعالية المشاركة ودورها الإيجابي فى تحسين الروح المعنوية للمعلمين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورفع الروح المعنوية للمعلمين وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

٦- وصل الله بن عيضة بن حامد (٢٠١٣)، بعنوان: مستويات العلاقات الإنسانية السائدة فى المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف.

استهدفت الدراسة التعرف على مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما اعتمدت على الإستبانة في جمع البيانات، وتدل نتيجة الدراسة على أن مديري المدارس الثانوية التي تمارس للعلاقات الإنسانية بصورة عالية وتتمثل في المشاركة في وضع الأهداف والإرشاد والتشجيع وذلك يؤثر في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

٧- عبد الهادي محمد فهيد عبد الهادي (٢٠١٤)، بعنوان: العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما اعتمدت على الإستبانة في جمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن إتقان مديري المدارس لأدوارهم الإدارية والقيادية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتفويض واتخاذ القرار، والتفويض والتحفيز وتعزيز التشاركية والاتصال، له علاقة بمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم الإدارية والقيادية الصحيحة في مدارسهم تؤثر في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

٨- أحمد إبراهيم سلمى أحمد (٢٠١٤)، بعنوان: تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية.

استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بسيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بينما اعتمدت على الإستبانة في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك قصوراً في مفهوم إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة بحيث يركز على المشكلات التنظيمية التي تعيق الإنجاز، إلى جانب إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في المدرسة، وأن من الأمور الواجب توافرها في إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بسيناء استخدام مدخل العلاقات الإنسانية، وحصر الأسباب التي قد تؤدي إلى نشوء الصراعات بين المعلمين، وحل الصراعات في بداية حدوثها حتى لا تتفاقم

وتؤدى إلى نشوء أزمة، تكوين روابط الإخاء بين المعلمين بالعدل والمساواة، وزيادة رضا المعلمين بإستخدام العلاقات الإنسانية المتبعة من قبل إدارة المدرسة مع أطراف الصراع.

٩- سميرة النعيمي Samira Al Nuaimi (٢٠١٥)، بعنوان: المشاركة فى صنع القرار والرضا الوظيفي للمعلمين فى دولة الإمارات العربية المتحدة.

Participative decision - making and job satisfaction for teachers in the UAE.

استهدفت الدراسة التعرف على المشاركة فى صنع القرار والرضا الوظيفي للمعلمين فى دولة الإمارات العربية المتحدة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما إعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وتدل نتائج هذه الدراسة على التأكيد على أهمية مشاركة المعلمين فى إتخاذ القرارات التعليمية فى مدارسهم، وأن القيادة والتي تقوم على التشارك والثقة وممارسة العلاقات الإنسانية تزيد من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، توصي هذه الدراسة بزيادة مشاركة المعلمين فى كل القرارات التعليمية والإدارية، وتقديم مزيداً من الوعي بأهمية القيادة الديمقراطية لمصلحة المعلمين فى المدارس.

١٠- ايد طارق Edit Terek (٢٠١٥)، بعنوان: تأثير القيادة بالعلاقات الإنسانية على الرضا

لمعلمى المدارس الإبتدائية بصربيا

The Impact of Leadership on the Communication Satisfaction of Primary School Teachers in Serbia

استهدفت الدراسة التعرف على معرفة تأثير القيادة بالعلاقات الإنسانية على الرضا لدى معلمى المدارس الإبتدائية فى صربيا ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما إعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات ،وقد أثبتت الدراسة أن الإدارة المدرسية التى تركز إهتماماً كبيراً فى تطوير مهاراتها وتطوير العلاقات الإنسانية من شأنه أن يساعد على تحقيق معدلات أعلى من الرضا الوظيفي للمعلمين وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن الإدارة المدرسية القائمة على الإرتياح والعلاقات الإنسانية ومناخ الألفة والتعاون والثقة تحقق معدلات أعلى من الرضا الوظيفي للمعلمين.

١١- جميلة بن زاف (٢٠١٥)، بعنوان: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة

دراسة ميدانية

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما اعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وقد أثبتت الدراسة أن الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء الفرد العامل أهميته يمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها في ظل التطور والتغير المستمر بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العمال.

١٢- نيرة صالح محمدى Nayereh Shah mohammadi (٢٠١٥)، بعنوان: العلاقة بين

أسلوب الإدارة والعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لمعلمى المدارس الإرشادية

The Relationship between Management Style with Human Relations

Principals and Job Satisfaction among Guidance Schools

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أسلوب الإدارة والعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما اعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين استخدام الإدارة المدرسية العلاقات الإنسانية وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وبالنظر إلى نتائج الدراسة نجد أن تدعيم الادارة المدرسية لمبادئ العلاقات الإنسانية وتطبيقها في المدارس من خلال إشراك الإدارة المدرسية للمعلمين في التخطيط وصنع القرار، يزيد الرضا الوظيفي للمعلمين، وأثبتت الدراسة أيضاً إن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة تدعيم مبادئ العلاقات الإنسانية بين الادارة المدرسية والمعلمين وقد أوصت الدراسة أنه من المستحسن عند إختيار وتعيين مديري المدارس الثانوية، أن يكون من معايير الإختيار التوجه لتعزيز العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى التخصص المطلوب.

١٣- حسين محمد حسين (٢٠١٦)، بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية

لدى المعلمين دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي

استهدفت الدراسة التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما اعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وبالنظر إلى نتائج الدراسة نجد أن العلاقات الإنسانية الجيدة تقود إلى التعاون والتفاهم والالتقاء على الخير والمحبة، وقد أثبتت الدراسة أن الإدارة المدرسية التي تمارس علاقات طيبة مع المعلمين تدفعهم للرضا والتعاون داخل المدرسة، وأن عقد مزيداً من الدورات التدريبية ولقاءات هادفة لمديري المدارس من أجل رفع كفاءاتهم وتعميق مفهوم القيادة الديمقراطية التي تتبنى مدخل العلاقات الإنسانية الذي بدوره يرفع

مستوى الرضا الوظيفى لديهم وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث فى هذا المجال نظراً لأهميته فى المجال التربوى.

١٤- شهاب حسين النور (٢٠١٦)، بعنوان: العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية ودورها فى التطوير المهني لمعلم المرحلة الثانوية بالسودان

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية ودورها فى التطوير المهني لمعلم المرحلة الثانوية بالسودان، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما إعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وقد أثبتت الدراسة أن نجاح الإدارة المدرسية يعتمد بشكل كبير على نجاح العلاقات الإنسانية، وبالتالي تنمية العلاقات الإنسانية يؤدي إلى النجاح الإداري، ويمكن للإدارة المدرسية أن تؤدي دوراً بارزاً فى تنمية العلاقات الإنسانية فى البيئة المدرسية عموماً ولدى المعلمين على وجه الخصوص.

١٥- حميد ناجي أحمد محسن (٢٠١٧)، بعنوان: مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية فى أمانة العاصمة صنعاء للعلاقات الإنسانية مع معلمهم ودورها فى تحسين أدائهم المهني:دراسة ميدانية.

استهدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية فى أمانة العاصمة صنعاء للعلاقات الإنسانية مع معلمهم ودورها فى تحسين أدائهم المهني ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بينما إعتمدت على الإستبانة فى جمع البيانات، وبالنظر إلى نتائج الدراسة نجد أن التأكيد على إنشاء مراكز متخصصة للتدريب واختيار مديري المدارس بمعايير واضحة، والعمل على عقد دورات تدريبية منتظمة لهم لتدريبهم على احداث النظم القيادية يساعدهم على أداء عملهم القيادي بالشكل الأمثل.

التعليق على الدراسات السابقة:

ويتمثل التعليق على الدراسات السابقة فى العناصر التالية:

أ- أهداف الدراسات السابقة:

تسير أهداف الدراسات فى اتجاهين:

- الاتجاه الأول: دراسات استهدفت التعرف على العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي مع بيان دور العلاقات الإنسانية فى تحقيق فعالية إدارة المدرسة

الثانوية مثل: دراسة (باسمة حلاوة, ٢٠١٢), (وصل الله بن عيضة بن حامد, ٢٠١٣), (عبد الهادي محمد فهيد عبد الهادي, ٢٠١٤).

▪ الاتجاه الثاني: دراسات استهدفت التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية مع بيان مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية, مثل: دراسة (آلاء عطية أحمد, ٢٠١٢), (بدر عبد الرحمن بن صالح, ٢٠١٣), (شهاب حسين النور, ٢٠١٦), (حميد ناجي أحمد محسن, ٢٠١٧).

ب- منهجيات الدراسات السابقة: اتبعت الدراسات المنهج الوصفي, بينما اتبعت دراسة كل من: (أحمد إبراهيم سلمى أحمد, ٢٠١٤), (باسمة حلاوة, ٢٠١٢) المنهج الوصفي التحليلي, وأخذت دراسة (آلاء عطية أحمد الفليت, ٢٠١٢) المنهج الوصفي المسحي.

ج- نتائج الدراسات السابقة: أكدت نتائج تلك الدراسات على أن العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمدرسين تفتقر إلى خطة استراتيجية تحدد أبعاد تلك العلاقة وترسم مستقبلها. كما أكدت تلك الدراسات على الإدارة المدرسية أن تعمل على تفعيل المناخ التربوي الجيد بممارسة العلاقات الإنسانية بالمدارس يحقق فعالية أداء المعلمين, وتوفير الفرص للمعلمين للعيش في مناخ تربوي جيد.

د- توصيات الدراسات السابقة: أوصت جميع الدراسات بضرورة تفعيل مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية, مع ضرورة تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي بالعلاقات الإنسانية لتحديد أبعاد التطور في العلاقة الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمدرسين, بالإضافة إلى ضرورة إشراك المعلمين في تخطيط وتنفيذ خطط الإصلاح الشامل بالمدارس.

المحور الأول: الإطار الفكري لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
يشتمل الإطار الفكري للبحث على الأسس النظرية لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وتطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كما يلي:

أولاً : الأسس النظرية لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

ولما كان العنصر الأساسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو إرضاء وإشباع الحاجات الإنسانية للمعلمين , من خلال توافر مهارات العلاقات الإنسانية, ومراعاة إدارة المدرسة العمل بها, ذو دور مهم في العملية التعليمية بأسرها (بيومي محمد ضحاوى و محمد ابراهيم خاطر, ٢٠١٤, ص ٥٧), فسوف يتم ذلك من خلال عرض فلسفة العلاقات الإنسانية في الإدارة

المدرسية ، وأهداف إستخدام العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية وأهميتها، ومبادئ وأسس إستخدام العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية ، وسوف يتم عرض ذلك بشئ من الإيجاز .

١ - فلسفة العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية:

تقوم فلسفة العلاقات الإنسانية على أساس أن الإدارة المدرسية تسعى لتكوين علاقات وصدقات إجتماعية مع المعلمين فى بيئته العمل، من أجل تحقيق أهداف الإدارة المدرسية، وإتجاه محور الإهتمام فى دراسة الإدارة التربوية منذ أوائل الأربعينات من القرن الحالى إلى ميدان العلاقات الإنسانية، على إعتبار أن لب المشكلة يكمن فى هذا الميدان وليس فى الخطوات أو الطرق الفنية التى تتضمنها عملية الإدارة، فقد أكدت المعايير القومية للتعليم فى مصر أن العلاقات الإنسانية أهمية بالغة فى الإدارة المدرسية، ويجب توافر بيئة من القيم الأخلاقية والاحترام المتبادل والتعاون، والعلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع المدرسي لأن المعلم هو المحور الرئيسي وهو أداة التطور والإرتقاء بالمجتمع، وهو عامل التغيير (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد ، ٢٠١١، ص ٧٨)

وإن إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية الذى يعنى التركيز على الجانب الإنسانى للمعلمين بإعتباره جانبا "مكملًا" للجانب المادي، حيث إن الإدارة المدرسية الناجحة هى التى تؤمن بإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية وتجعل منها قاعدة ثابتة فى إدارتها وهى التى تنتزه عن التعالي على المعلمين وتتنظر للجميع نظرة إنسانية، وهو بذلك يخلق جواً ودياً تعاونياً بين المعلمين وتشجع المبادرات الإيجابية وتهيئ البيئة الإجتماعية الآمنة لمن يعملون معها، وبالتالي تقدم للمعلمين معها أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج ومثمر، أى أن إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية يؤدي الى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية بجهد أقل، ووقت أسرع (عبد العزيز محمد زين ، كريمة على على التكالى، ٢٠١٠ ، ص ٨١).

٢ - أهداف إستخدام العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية وأهميتها:

الهدف الرئيسي لإستخدام مدخل للعلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب الإنسانية للمعلمين وبين تحقيق أهداف الإدارة المدرسية ، وتهيئة جو عمل مناسب للمعلمين بإعتبار العلاقات الإنسانية أسمى وأهم عنصر من عناصر نجاح الإدارة المدرسية ، لهذا فإن الهدف الرئيسي لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية يتضمن إشباع حاجات المعلم الإنسانية، والتي تشمل الحاجة إلى الإلتواء والتعبير عن الذات، والحاجة إلى التقدير والأمن والحرية، والمكانة الإجتماعية، كما يشير هرم ماسلو الى أن إشباع تلك الحاجات

يعد أساس نجاح عمل الإدارة المدرسية.(عبد العزيز محمد زين وكريمة على على التكالى ،٢٠١٠،

ص ٨١).ويهدف إستخدام العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية الى :-

- تحقيق الشعور بالإنتماء إلى الإدارة المدرسية، وإشعار المعلمين بأنهم أعضاء في فريق يشاركون في العمل يحملون المسؤولية في صنع القرارات.
- تحقيق الأمان الوظيفي، وجعل المعلم مطمئناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطائه وأدائه مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل (محمد منير مرسى ، ١٩٩٦، ص ص ١١٧ : ١٣٥) .
- تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين والإدارة المدرسية من ناحية وبين المعلمين أنفسهم من ناحية أخرى.
- تضافر الجهود والتكامل والإستخدام الأمثل للقدرات عن طريق حفز المعلمين على أداء أعمالهم وتحقيق الالفة والتعاون المحبة والرضا الوظيفي.
- تحقيق أهداف المعلمين والوصول بهم إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي(تاعوينات على، ٢٠٠٩، ص ٥٨)

▪ تحقيق التوازن والتناسق بين مطالب المعلمين وأهداف الإدارة المدرسية وإحتياجاتها. بالنسبة لأهمية إستخدام العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية فإن أهمية مدخل العلاقات الإنسانية تكمن فى أهمية العنصر البشري الذي يمثل ركناً أساسياً وهاماً في العملية التعليمية، ولذلك فقد أهتمت معظم الأبحاث التي أجريت في ميدان الإدارة المدرسية إهتماماً بالغاً بدراسة مدخل العلاقات الإنسانية التي إرتبط مفهومها بمفهوم الإدارة الديمقراطية إرتباطاً وثيقاً تجلى من خلال إهتمام الإدارة المدرسية بالمعلم وقيمه كعنصر هام في العملية التعليمية، وإن إقامة علاقات إنسانية سليمة بين المعلمين والإدارة المدرسية تعد أمراً مهماً ينبغي أن توليه الإدارة المدرسية إهتماماً خاصاً كي تستطيع إنجاز أهدافها وأهداف المعلمين.

ويمكن تلخيص أهمية إستخدام العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية فى الآتى :

- تدفع المعلمين على العمل بكفاءة فى الاداء .
- تبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن والحقد والحسد .
- تعزز الإنتماء المعلمين إلى العمل التربوي .
- تمنح فرصا عالية للرضا الوظيفى للمعلمين .
- ترفع من الروح المعنوية لدى المعلمين (تاعوينات على، ٢٠٠٩، ص ٥٨)

٣- مبادئ وأسس إستخدام العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية:

بالنسبة لمبادئ إستخدام العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية فهناك مجموعة من المبادئ التى تسهم بصورة مباشرة فى تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة منها الإيمان العميق بقيمة المعلم، والمشاركة والتعاون ، العدل فى المعاملة ، والتحديث والتطوير، حيث أن المعرفة بهذه العوامل يساعد الادارة المدرسية على الإرتفاع بمستوى عملها ويمكنها من القيام بدور إيجابى فى تحسين العلاقات الإنسانية إذا توافر لديها معرفة مبادئ إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية ودورها فى رفع مستوى الرضا الوظيفى سوف نلقى على المبادئ الضوء بشئ من الإيجاز.

أ- الإيمان بقيمة المعلم :

الطريقة الأساسية التى تساعد على إيجاد جو مرضي وتكوين علاقات إنسانية جيدة فى المدرسة تعتمد على إحترام شخصية المعلمين الذين يعملون مع الإدارة المدرسية ، واحترام شخصيتهم له مظاهر عديدة: الإهتمام بهم وبمشاكلهم، إعطاء حق الإعتبار التام لأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم التى تساعد على إقامة علاقات صداقة بين المعلمين وبين إدارة المدرسة، وهذا يتطلب التواصل لتكوين العلاقات الإنسانية بين جميع من يتفاعلون مع الجو التعليمي فى المدرسة سواء أكان مديرًا أو معلمًا (بيومى محمد ضحاوى ومحمد ابراهيم خاطر، ٢٠١٤، ص ٦٠)

ب- المشاركة والتعاون :

ينبع من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للإجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالمعلم من تفوق ومهما إكتسب من خبرات (ناصر محمد العجمى، ٢٠١٠، ص ٨٧)

ج - العدل فى المعاملة :

يعنى أن تعامل الادارة المدرسية مع المعلمين معاملة تتسم بالمساواة والعدل وذلك فى إطار قدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيماننا بمبدأ الفروق الفردية بين المعلمين(عبد العزيز محمد زين وكريمة على التكالى ، ٢٠١٠ ، ص ٨١)

د- التحديث والتطوير:

إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو إي إلى التعديل والتطوير، عن طريق تفاعله وإكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة، حيث إنه من أبرز سمات النظام الإداري الناجح هو النمو والتقدم رغم العقبات بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو (محمد منير مرسى ، ١٩٩٦ ، ص ١١٧ : ١٣٥)

أما بالنسبة أسس استخدام العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وقد أتفقت العديد من الدراسات (بيومي محمد ضحاوي ومحمد ابراهيم خاطر ، ٢٠١٣ ، ص ١٣٠ ؛ محمد منير مرسى ، ١٩٩٦ ، ص ١٢٩؛ عرفات عبد العزيز سليمان ، ٢٠٠١ ص ٤٠٩؛ تاعوينات على ، ٢٠٠٩ ، ص ٦٠) على أنه لنجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التي وضعتها الدولة للتعليم مراعاة أسس مدخل العلاقات الإنسانية التي تتلخص في الآتي:-

- استخدام الإدارة المدرسية في إقامة العلاقات الإنسانية بشكل جيد.
- مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات يجعلهم أكثر سعادة وحماسة لتنفيذ العمل.
- تنظيم التواصل داخل المؤسسة التعليمية وإزالة عوائقه التي تؤخر تحقيق الأهداف.
- إشاعة روح التعاون بين فريق العمل.
- إرضاء المعلمين وإرتياحهم لأعمالهم عن طريق الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة.
- تنمية مدخل العلاقات الإنسانية لدى الإدارة المدرسية عن طريق التدريب والممارسة.
- استخدام العلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة المدرسة والمعلمين.
- سعى الإدارة المدرسة الى رفع الروح المعنوية عند المعلمين .
- تقوية روابط المهنة بين المعلمين بهدف ترقية العلاقات الإنسانية.
- توفير الأجواء الانسانية الجيدة للمعلمين.

ثانياً : تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

الإدارة المدرسية لها دور فعال في تحقيق تلك العلاقات الإنسانية في المدرسة من خلال خلق المناخ التربوي والتعليمي المناسب وبث روح الحماس في نفوس المعلمين والإبتعاد عن الأساليب التسلطية ، وتحقيق استخدام مدخل العلاقات الإنسانية وإن استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يحقق أهداف الإدارة المدرسية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين ويتضح ذلك من خلال لقاء الضوء على مقومات الإدارة المدرسية في تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية ، و متطلبات تطبيق العلاقات الإنسانية في الادارة المدرسية ، و العوامل

المحققة للعلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية ، وأدوار الإدارة المدرسية فى تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية بشئ من الإيجاز.

١- مقومات الإدارة المدرسية فى تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية.

يمثل الإهتمام بمدخل العلاقات الإنسانية أحد المقومات الأساسية لنجاح عمل الإدارة المدرسية ، وعلى الإدارة المدرسية أن تعمل على تنمية علاقات إنسانية سليمة فى المؤسسة التي تديرها، فمفتاح نجاح الإدارة المدرسية هو قدرتها على التعامل مع المعلمين؛ بحيث تجعلهم يؤدون ما ينبغى عمله وهم راغبون، وهذا يتطلب معرفة تامة بمدخل العلاقات الإنسانية ؛ لذا نجد أن إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية عامل مهم فى الإدارة المدرسية ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها الإدارة المبدعة ولا سيما فى ميدان التعليم ، وذلك بزيادة وعيها بمدخل العلاقات الإنسانية فالدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية هو أنها تضمن إرتفاع الروح المعنوية والشعور بالإنتماء للعمل التربوي (محمد سليم الزبون وآخرون ، ٢٠١٠ ، ص ٦٧٠)

ويرى المتخصصون فى مجال الإدارة المدرسية إن إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى المؤسسة التعليمية هى الأساس الذى يجب أن ترتكز عليه العمل بإعتباره أحد المقومات الرئيسية لنجاح الإدارة المدرسية ومن هنا إرتبط مدخل العلاقات الإنسانية بالإدارة الناجحة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة والناجحة والديمقراطية ؛ كما أن الإدارة المدرسية التى تحرص على تحقيق أهدافها لا بد أن تسعى جاهدة الى إرضاء المعلمين (عرفات عبد العزيز سليمان ، ٢٠٠١، ص ٤٠٩)

لا بد أن تستند الإدارة المدرسية إلى مجموعة من المقومات، التي يمكن إجمالها فى :-

▪ إدارة هادفة : وهذا يعنى أن تعتمد الإدارة المدرسية فى تحقيق أهدافها على الموضوعية والتخطيط السليم فى إطار إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية لتحقيق الصالح العام.

▪ إدارة إجتماعية : أن تكون الإدارة المدرسية بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام ، ألا تنفرد بصنع القرار بل بمشاركة المعلمين

▪ إدارة إنسانية : ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة

نظرهم والتعرف الى مشكلاتهم ومساعدتهم فى الوصول الى الحلول
السليمة.

- إدارة تعاونية : يقوم بها أكثر من معلم واحد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل.
- إدارة تربوية : تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق أهداف المجتمع والمدرسة.
- إدارة منظمة : لا مكان للعشوائية وسوء التنظيم فيها وفق أهداف محددة وتنظيم شامل لجميع النواحي والأنشطة (آلاء عطية أحمد الفليت ، ٢٠١٢، ص ١٦)

وهذه المقومات يجب أن تكون مترابطة ومتكاملة فيما بينها، بحيث يسعى الرؤساء دائماً إلى الاستفادة من آراء المرؤوسين، من خلال الثقة المتبادلة بين الجانبين، والعمل بأسلوب إدارة الفريق وإتاحة الفرصة للجميع في اتخاذ القرارات، وتعزيز مبدأ المحاسبة الذاتية، والإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجاً صالحاً فى سير العمل وإتباع الأساليب الديمقراطية والعلاقات الإنسانية وهذا ينعكس على المجتمع ليكون متعاوناً وديمقراطياً

٢- متطلبات تطبيق العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية.

من خلال دراسة التوجهات الحديثة للإدارة المدرسية وجد إن أهم متطلبات الحديثة للإدارة المدرسية فى تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية ولكي تسود العلاقات الإنسانية فى المدرسة، يمكن إجمالها فى المناخ المدرسى المناسب، وعلاقة الإدارة المدرسية بالمعلمين، والإيمان بمدخل العلاقات الإنسانية، وأسلوب القيادة الرشيدة، وسوف نوضح ذلك بشيء من التفصيل.

أ- المناخ المدرسى المناسب:

خلق المناخ المدرسى المناسب على أساس الإستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والابتعاد عن الخلافات والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة يعد من أهم متطلبات الإدارة المدرسية الحديثة والناجحة ، وأن مؤشرات النجاح فى المؤسسات التعليمية هو- توفير مناخ من الثقة والإحترام والتفاهم، والتعاون، والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة، وأن من المؤشرات الأكثر شيوعاً للنجاح فى المؤسسة التعليمية هي وجود آلية لتفعيل مدخل العلاقات الإنسانية بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلى ، وتوفير مناخ من الثقة والإحترام والعلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، ويرى العديد من الباحثين(أنور محمد أحمد الصلوى, ٢٠١٣، ص ٢٢)

ب- علاقة الإدارة المدرسية بالمعلمين:

هذه العلاقة ينبغي أن تستند على الجانب الإنسانى للمعلم، وتحرص على تطوير إمكانياته، وتقدير مكانته وإحترامه، ويعد توفر الثقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين أمراً ضرورياً ، فالثقة

هي حجر الأساس في كل إتصال وإذا أردت الإدارة المدرسية توافر الثقة بينها وبين المعلمين، وجب عليه أن يكون أول من يظهرها؛ ففي بعض المدارس يشعر المعلمون فيها بالسعادة والرضا، وفي مدارس أخرى يكره بعضها الآخر، ومرجع الفرق بين المدرستين يعود في الغالب إلى الطريقة التي تعمل بها الادارة المدرسية مع المعلمين، وإلى الأسس التي تطبقها الادارة المدرسية للعلاقات الانسانية(محمد منير مرسى ، ١٩٩٦، ص ١١٧ : ١٣٥)

ج- الإيمان بمدخل العلاقات الإنسانية :

لما كان تحقيق أهداف الإدارة المدرسية لا يتم إلا بالمعلم، فإن المعاملة الإنسانية اللائقة بكرامته تفرض نفسها عاملاً رئيساً جديراً بالاهتمام لأنه هو المحرك الرئيسي للإدارة المدرسية ؛ فإن لم يحظ بالتقدير والإحترام والاهتمام تنخفض روحه المعنوية، فينخفض أداءه وتقل فاعليته ويتأثر سير العمل ويتعثر وتفشل الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها، والإدارة المدرسية عملية إنسانية ونشاط إنساني غايتها تحقيق أهداف محددة بمجموعة من العلاقات والإتصالات والتفاعلات بين الإدارة المدرسية والمعلمين وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم بما يساعد على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التربوية(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، ٢٠١١، ص٧٨)

د- أسلوب القيادة الرشيدة :

يقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية والقيادة الجماعية، ومركزية التخطيط والامركزية التنفيذ، على أساس الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية، والبعد عن الأسلوب التسلطي في التعامل وإنجاز الأعمال المطلوبة، وهذا يقتضي من مدير المدرسة أن يوفّر المناخ المدرسي المناسب على أساس الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم، والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة والمساواة، باعتبار ذلك من مقومات الإدارة التربوية الناجحة ، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قدوة طيبة للعاملين معه، من حيث تمسكه بعمله وإيمانه به، إلى جانب الاهتمام بثقافته وخلقه وسيرته، ويتعامل مع المدرسين بوصفه أياً وأباً(بيومي محمد ضحاوى، ٢٠١٠، ص١٥٠)

٣- العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية.

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، ومن ثم فإن المعرفة بهذه العوامل يعد السبب الرئيسى على زيادة كفاءة المعلمين والرقى بمستوى آدائهم وتحسين

ظروف عملهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم ويأتي في مقدمة هذه العوامل معرفة الدافعية إلى العمل، ومعرفة ديناميات فريق العمل، والروح المعنوية، والحوافز وفيما يلي توضيح ذلك:-
أ. معرفة الدافعية إلى العمل:

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل أو لماذا يعمل المعلمون المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، وهي الأسباب التي تدفع المعلم إلى العمل، والدوافع هي تعبير عن حاجات الإنسان وتنبع من داخله، والحاجات عديدة ومتنوعة، إلا أن ماسلو Maslow صنفها إلى خمس فئات عُرفت بـ "هرم الحاجات" وهي كما يأتي:

- الحاجات الفسيولوجية Physiological needs.
- حاجات الأمن والأمان Safety and Security needs.
- الحاجات الاجتماعية Social needs.
- الحاجة إلى تحقيق الأنا والمكانة والتقدير Ego, Status, and Esteem needs.
- الحاجة إلى تحقيق الذات Self-actualization need.

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه، ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية ومعنوية (محمد منير مرسى ، ١٩٩٦، ص ١٢٨ : ١٣١)

ب. معرفة ديناميات فريق العمل Group Dynamics

يقصد بديناميات فريق العمل التعرف على بناء الفريق وتركيبه وما يسوده من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفراد، إن هذه المعرفة تساعد الإدارة المدرسية على القيام بالتوجيه السليم للمعلمين، ويمكنها من تحقيق تفاعل إيجابي مثمر، وبخاصة إذا إستطاعت الإدارة المدرسية توفير إتصال ناجح بينها وبين المعلمين، والعمل على تحقيق مبدأ المشاركة في العمل، وفي اتخاذ القرار، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للمعلمين، ويتطلب تطبيق العلاقات الإنسانية المعرفة بديناميات الجماعة، وفي مقدمة هذه الاعتبارات منها توفير الاتصال الفعال، والمشاركة، والتشاور، والاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية وفيما يلي توضيح ذلك

■ توفير الاتصال الفعال:

فالالاتصال عملية تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات ، كما أن للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، حيث تحقق فعالية الاتصال من خلال تنظيمه تنظيمياً علمياً، والاتصال الديمقراطي، تقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.

■ المشاركة:

تعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل، ومن هنا كان من الضروري إشراك المعلمين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية؛ إلا أن نجاح عملية المشاركة لا يتم بإيمان الإدارة بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات

(ناصر محمد العجمي ، ٢٠١ ، ص ٩٥)

■ التشاور:

يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة ، ويعني التشاور إحترام كرامة الفرد وإحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفاً رئيساً للعلاقات الإنسانية.

■ الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية:

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب، والانقطاع والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق، والخلافات، والنزاع، والشكاوى بين الأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع

الحلول لها كلما ظهرت، وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، ومما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون للمنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي إنساني (محمد عيسى السعيد حسن، ٢٠١٤، ص ١٥٠)

ج- الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسود الجماعة ، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر مستوى الأداء والإنتاج ، مدى استمرار العاملين ، ومدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل ، ومدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم ، ومدى كثرة الشكاوى والتظلمات وفيما يلي توضيح ذلك.

■ مستوى الأداء والإنتاج:

يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنوية، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح.

■ مدى استمرار العاملين:

يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهراً إيجابياً لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة ، بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهراً سلبياً ودليلاً على انخفاض الروح المعنوية بينهم

■ مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل :

إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة، ومن البديهي الإهتمام بدراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها .

■ مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم:

إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة، ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد

▪ مدى كثرة الشكاوى والتظلمات:

تعتبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة، وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس، وقد تكون الشكاوى موقعة أو غير موقعة وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية وليس من الضروري أن تكون الشكاوى نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد ، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوى حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية؛ لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها.

د . الحوافز:

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بالحوافز المعنوية الإيجابية ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، و الحوافز الإيجابية هي التي تقوم على أساس الترغيب والتحبیب ينعكس ذلك على المدرسة بزيادة دافعية المعلمين للعمل وإرتفاع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم ومضاعفة الجهد وحل المشاكل التي تعترضهم وبذلك يتحقق الرضا الوظيفي مما يجعل العملية التربوية والتعليمية تسير على أحسن وجه ممكن (بونوة علي، ٢٠١٦ ، ص ٧٨)

٤- أدوار الإدارة المدرسية فى تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية.

يعد تطبيق العلاقات الإنسانية أحد أدوار الإدارة المدرسية الهامة ؛ فالقدرة على العمل مع الآخرين والتفاهم معهم بأسلوب هادف وطريقة سليمة هي من السمات الرئيسة المميزة للشخصية الإدارية الناجحة وبخاصة في ميدان التربية والتعليم وأن مدير المدرسة الناجح هو ذلك الشخص الذي يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة مدرسته، ويعمل على حل مشكلات المعلمين، ويفوض سلطاته للآخرين، وأن المناخ العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإداري البحت، وأن من أهم أدوار الإدارة المدرسية الأكثر فعالية فى عملها التودد للمعلمين ، وتشجيع تكوين العلاقات الإنسانية مع المعلمين (عرفات عبد العزيز سليمان ، ٢٠٠١، ص ٤٠٩)، ومن هنا تبرز أهم الأدوار التي ينبغى على الإدارة المدرسية إتباعها لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية وهى عمل التدريبات والاجتماعات والرحلات الترفيهية تهيئة المناخ المناسب لتطبيق العلاقات الإنسانية فى

الإدارة المدرسية استخدام الأسلوب الديمقراطي والسياسة العامة للإدارة المدرسية، وتوضح على النحو التالي

أ- عمل التدريبات والاجتماعات والرحلات الترفيهية

في العمل الإداري التربوية نتعامل مع العنصر البشري بشكل أكثر من تعاملنا مع العنصر المادي، والهدف من وراء التدريبات على تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية هو إعداد مدير ناجح يتمكن من تأدية دوره في المدرسة، وبالتالي يصبح تحليل نمط العلاقات الإنسانية ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة، ويصبح تخطيط تلك العلاقات وتوجيهاتها مسؤولية إدارية رئيسية من مسؤوليات مديري المدارس تتمثل في الآتي :

- إعداد ورش عمل تتناول مفاهيم العلاقات الإنسانية لتزويد مديري المدارس بالأسلوب العلمي في التفكير وفي معالجة المشكلات الإنسانية ولتزويد قدرتهم على فهم الجوانب المختلفة لهذه المشكلات وخاصة ما يتعلق بالجانب الإنساني.
- عقد الاجتماعات لتنظيم لقاءات مستمرة الإتصال المستمر مع المعلمين من جانب الإدارة المدرسية لدراسة مشكلاتهم ومساعدتهم على مواجهتها والعمل على حلها.
- عمل دورات تدريبية للمديرين والمعلمين في مجال العلاقات الإنسانية لمساعدتهم على ممارستها في الواقع الميداني وزيادة فهمهم للمشكلات التي تواجههم في العمل وحتى ينبغي على الإدارة المدرسية أن تعرف ما تقوم به أثناء التفاعل الإجتماعي مع المعلمين.
- تنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين مع أعضاء الإدارة المدرسية للرفع من روحهم المعنوية، وزيادة اندماجهم معهم، وقدرتهم على فهم الجوانب المختلفة لهذه المشكلات وخاصة ما يتعلق بالجانب الإنساني (لخضر لكحل و كمال فرحاوى ، ٢٠٠٩، ص ١٧٥).

ب- تهيئة المناخ المناسب لتطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

على الإدارة المدرسية أن تحاول تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل خلق هذه الأهداف وتحديدها بل ومن أجل تحقيقها، وتجنيب كافة الإمكانات داخل المدرسة وخارجها (عبد القادر خالد رباح أبو على ، ٢٠١٠، ص ٥٧) ، ويعد دور الإدارة المدرسية نحو المعلمين دوراً هاماً في تطوير كفاءة المعلمين من كافة الجوانب المعرفية والمهنية، قدرة المعلم على التواصل الإيجابي مع من يتعامل معهم في الإدارة المدرسية من أجل تطوير مهاراتهم التعليمية وكل هذا لن يتم إلا بالتعامل وفقاً لمدخل العلاقات الإنسانية (لخضر لكحل و كمال فرحاوى ، ٢٠٠٩، ص ١٧٥). تتمثل في الآتي :

- تهيئة المكان المناسب والمريح للمعلمين، والعمل على شعورهم بالانتماء الأمن والطمأنينة، والتقدير لنجاحهم وتحقيق المكانة الإجتماعية لديهم (تاعوينات على ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٨).
 - خلق مناخ مدرسي تعليمي ومريح للمعلمين يحقق لهم الانتماء الى العمل، فتقل الأخطاء التي يرتكبونها وتزداد وجوه التكامل بين عملهم ومصحة الادارة المدرسية، ويحافظ على التعاون دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها.
 - خلق مناخ مناسب في العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - العمل على تهيئة جو مشجع على العمل، وذلك يمنح الثقة للمعلمين، واحترامهم ومعاملتهم بالعدل والمساواة، يجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في المؤسسة التعليمية(لخضر لكحل و كمال فرحاوى ، ٢٠٠٩، ص ١٧٦)
- ج- إستخدام الأسلوب الديمقراطي والسياسة العامة للإدارة المدرسية
- ان من سمات الإدارة الديمقراطية تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية والتفهم العميق لهذا المدخل يساعد الإدارة المدرسية على تحقيق التوازن الصحيح بين حاجات المعلمين من ناحية وأهداف الإدارة المدرسية من ناحية أخرى، مع سيادة روح التعاون والتأزر فى إداء العمل، وتنسيق جهود المعلمين بحيث يعملون معاً نحو تحقيق أهداف مشتركة، ولكى تقود الإدارة المدرسية المعلمين بطريقة فعالة ، فإنه يتحتم عليها أن تتفهم أهمية تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية، وأن تعرف كيف تكون فريقاً متعاوناً يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الأداء، مما يدفع العمل الى التقدم، نتيجة شعور المعلمين بالرضا، وأن من خصائص الإدارة المدرسية الناجحة أن تكون إدارة إنسانية (عرفات عبد العزيز سليمان ، ٢٠٠١، ص ٤٠٩) ويتمثل ذلك فى الاتى :
- ضرورة وعى الإدارة المدرسية بالمفاهيم الصحيحة لممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة سليمة من خلال تنمية بعض المفاهيم لديها مثل تنمية روح العمل الجماعى ، والمسئولية وتفويض السلطة والتعاون(آلاء عطية أحمد الفليت ، ٢٠١٢، ص ٩٧)
 - استخدام النمط الديمقراطي في القيادة والإشراف على المعلمين، نظراً لكونه الأسلوب القيادي الأفضل الذي يعمل على تحقيق التعاون البناء بين جميع المعلمين في المؤسسة الإدارية القائم على فهم حقيقي لأهمية المعلم يحقق الأمن والطمأنينة، والذي يجعل المعلم

مطمئناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطائه ويطور أدائه في العمل (لخضر لكحل و كمال فرحاوى ، ٢٠٠٩، ص ١٧٥)

■ العمل على أن يكون هناك رؤية مشتركة بين مديري المدارس والمعلمين ليجاد نوع من الثقة

المتبادلة بينهم فى ضوء الإيمان المتبادل بقيمة المعلم وبقدارته وإمكاناته، وإستعداداته ومواهبه.

■ مراعاة المعاملة العادلة وتوزيع المسئوليات فى العمل المدرسى والإعتراف بقيمة كل معلم، ووعي وإدراك الإدارة المدرسية بقيمة كل معلم فى المدرسة ، وأن لكل منهم قدراً من الإمكانيات المتاحة والقدرات المختلفة (سميرة يحيى عبد الرحمن دحلان ، ٢٠١٣، ص ٥٦)

■ إستخدام الإدارة المدرسة للعلاقات الإنسانية الجيدة مع المعلمين ورفع للروح المعنوية السائدة فى التنظيم المدرسي ، وظهور أفراد التنظيم المدرسي فى مظهر تعاوني وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التي وجدت المدرسة من أجله (محمد سليم الزبون وآخرون ، ٢٠١٠، ص ٦٧٠)

■ إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية بشكل عام يحقق حاجات المعلمين الإجتماعية والإنسانية ويرتفع بمستوى الرضا ويحفز المعلمين (بيومى محمد ضحاوى ومحمد ابراهيم خاطر ، ٢٠١٤، ص ٦٧٠)

■ إشباع حاجات المعلم وتحقيق الشعور بالانتماء، والمشاركة فى تحمل المسئولية، وفي صنع القرارات وذلك نتيجة الشعور بالرضا الوظيفى للمعلمين (محمد سليم الزبون وآخرون ، ٢٠١٠، ص ٦٧٠)

■ تفويض بعض السلطات إلى المرؤوسين لرفع روحهم المعنوية وزيادة ثقتهم بأنفسهم وحماسهم للعمل، ومضاعفة نشاطهم لكي يثبتوا أنهم قادرون على تحمل المسئولية وأداء الواجبات المكلفين بها.

■ تنظيم شبكة من الاتصال الفعال داخل المؤسسة الإدارية، لخلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية، والاستماع إلى شكاوى المعلمين ومعالجتها بشكل فعال، حتى تستطيع الإدارة تجنب كثير من المشكلات فى المستقبل (عرفات عبد العزيز سليمان ، ٢٠٠١، ص ٥٠).

- المشاركة فى حل المشكلات التى تواجه المعلمين دوراً هاماً فى رفع الروح المعنوية والعمل على إشراك المعلمين فى اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم تجعلهم ملتزمين بها(محمد منير مرسى ، ١٩٩٦، ص ص ١١٧ : ١٣٥)
- ينبغى أن تعامل المعلمون معاملة تحفظ عليهم كرامتهم ودون المساس بشخصياتهم، وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم ، وينبغى ألا يكون هناك تعارض بين مصلحة المعلم وأهدافه ومصلحة الإدارة المدرسية.
- إيمان الإدارة المدرسية بالعمل بالعلاقات الإنسانية الطيبة ، وإتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة والتعاون للتعبير عن آرائهم، وتشجيع المعلمين على الإرتقاء بالعلاقات الشخصية والمهنية.
- تشجيع أوجه النشاط التى تبني علاقات طيبة بين المعلمين فى الإدارة المدرسية، وإحترام شخصيات ووجهات نظر الآخرين وآرائهم المختلفة، إشعار المعلمين بقيمتهم وبالحاجة الماسة إليهم ، وبأنهم عامل أساسي فى العمل (عبد القادر خالد رباح أبو على ، ٢٠١٠، ص ٥٧)
- ينبغى أن تعامل المعلمين معاملة تحفظ عليهم كرامتهم ودون المساس بشخصياتهم ينبغى تحقيق الحاجات الإجتماعية والإنسانية للمعلمين أن تسود العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين
(عرفات عبد العزيز سليمان ، ٢٠٠١، ص ٤٢٠)
- تعرف الإدارة المدرسية على مبادئ وأسس مدخل العلاقات الإنسانية، وأن تكون صلة الإدارة المدرسية بالمعلمين صلة إنسانية و قائمة على الإحترام على الإدارة المدرسية القدرة على كسب ثقة المعلمين (محمد منير مرسى ، ١٩٩٦، ص ص ١٢٠ : ١٣٢)
- د- حاجة الإدارة المدرسية الى إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية .
إقامة علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة المدرسية والمعلمين فى المؤسسة التربوية تعد أمراً هاماً ينبغى أن توليه الإدارة المدرسية اهتماماً خاصاً كي تستطيع إنجاز أهدافها وأهداف المعلمين. ونظراً للدور الكبير الذى تؤديه الإدارة المدرسية والمتمثل فى رسم السياسة التربوية العامة، والقيام بالتخطيط للعملية التربوية وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها ومتابعتها، سعياً لبلوغ الهدف الذى ينشده المجتمع والمتمثل فى بناء شخصية الإنسان بناءً متكاملًا من جميع جوانبه، فقد حظيت بأهمية كبيرة من قبل القيادة السياسية للدولة، واهتمام أكثر من الباحثين والمهتمين بالشئون التربوية، وأنه لا بد من التأكيد على أن العلاقات الإنسانية السليمة داخل المجتمع

المدرسي ضرورة إنسانية وتربوية وإدارية ستؤدي حتماً إلى توفير المناخ النفسي والتربوي لدى المعلمين مما يساعد على شحذ الهمم وزيادة الرغبة في العمل والعطاء وفي تذليل العقبات وحل المشكلات والنهوض بالعملية التعليمية والتربوية، وإن العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة لإستخدام الإدارة المدرسية الناجحة لمشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات ؛ فالمعلمون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بأرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر حماساً وتفانياً في العمل والشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة تؤدي الى الرضا الوظيفي للمعلمين، وأنه من أجل خلق بيئة مدرسية متطورة نحتاج إلى إسهامات مديري المدارس في تعزيز مدخل العلاقات الإنسانية بين المعلمين وإنه من خلال التجربة الميدانية أن العلاقات الإنسانية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية للمعلمين في المؤسسات التربوية أصبحت من الضروريات الحتمية التي يجب أن تعمل من خلالها الإدارة المدرسية، وهي من أهم العوامل التي تعمل على تعزيز العمل وإنجاحه، بتطبيق العلاقات الإنسانية ورفع روح المعنوية لدى المعلمين يستطيع مديري المدارس أن يديروا مدارسهم بأفضل وأنجع الطرق، ويؤدي ذلك إلى حبهم لعملهم ورفع مستوى أدائهم(عبد القادر خالد رباح أبو على ، ٢٠١٠، ص٥٧)، وإن إستخدام الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية على أساس مهني سليم سيؤدي إلى تحقيق أهداف متنوعة ومتعددة تتمثل في: تحقيق التعاون والتفاهم، وتبادل الآراء والخبرات والتجارب بين الإدارة المدرسية والمعلمين ،كما تشجع وتساعد المعلمين على الإبتكار والتجديد، وتوجد بينهم روح المحبة والألفة، وتوفر جواً يسوده الهدوء والطمأنينة بعيداً عن التوترات النفسية والمشاحنات والقلق، والعمل بروح الفريق الواحد. يؤدي الى تطوير العملية التعليمية وخلق مناخ مدرسي تعليمي مريح وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلم الذي يعتبر الركيزة الأساسية للعمل المدرسي وعصب العملية التعليمية التعليمية وقلبها النابض(عرفات عبد العزيز سليمان ، ٢٠٠١، ص ٤٢٠).

المحور الثاني: تصور مقترح لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة

المدرسية بمدارس التعليم الثانوى التجارى بالإسماعيلية

يتمثل الإطار المستقبلي في رؤية مقترحة نحو تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؛ بحيث الإدارة المدرسية بفلسفة واضحة المعالم ومرتبطة بخطة شاملة ومحددة الزمن ، وأن تركز هذه الفلسفة على فكر بناء وتطبيق استراتيجيات العلاقات الإنسانية ، استرشاداً بنماذج مسبقة، مثل: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧-٢٠١٢ ، وأمثالها على المستوى العالمي، بما يوافق ثقافة التعليم التجارى وتوجهاته المستقبلية.

وأن تتوجه هذه الاستراتيجيات بها تأكيدًا للامركزية الإدارية التعليمية ، علاوة على دعم فلسفة العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية وبناء مجتمعات التعلم الفعالة وقد أعتمد التصور المقترح على نتائج الدراسة الميدانية عن دراسة ماجستير " استخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية لتحقيق الرضا الوظيفى لمعلمى التعليم الثانوى التجارى :دراسة ميدانية بمدن القناة " من إعداد الباحثة.

أولاً : منطلقات التصور المقترح:

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال العديد من الموجهات الفكرية على كافة المستويات؛ المدرسية والقومية والعالمية، ومنها ما يلي:

أ- مشكلات الواقع

ب- توقعات المستقبل

أ- مشكلات الواقع والتي تتمثل فيما يلى :

- القصور فى تنمية قدرات مديرى المدارس التجارية وضعف المهارات والقدرات الإدارية لديهم خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات الإنسانية وتطبيق مدخل العلاقات الإنسانية.
- حاجات المعلمين بالمدرسة، وضعف مستوى الرضا لدى معلمى التعليم التجارى تمثل نقطة انطلاق أساسية فى تطبيق هذا المدخل.
- إهمال فيما يتعلق بتدريب القيادات الجديدة والمديرين فى المدارس الثانوية التجارية من أجل إكسابهم العديد من المعارف والمهارات والإتجاهات اللازمة لتطبيق مدخل العلاقات الإنسانية.
- نُدرّة وجود تخطيط شامل ودقيق يحقق أهداف التعليم التجارى، والقصور فى تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية فى بعض المدارس التجارية ،
- القصور فى دور بعض الأجهزة الإدارية المختصة فيما يتعلق بتطوير الإدارة المدرسية، وعدم توافر برامج التأهيل المتميزة فى مجال العلاقات الإنسانية.

ب- توقعات المستقبل والتي تتمثل فيما يلى :

- الثورة العملية والتكنولوجية الحادثة فى العالم ، مما يستدعى وجود قيادات مدرسية قادرة على استيعاب هذا التقدم حتى يمكن النهوض بالتعليم الفنى وتطويره وقيامه برسالته.

- طبيعة التحديات التي يمر المجتمع العالمي فى العقود الأخيرة، وضرورة تأهيل كفايات ومهارات من أجل الوفاء بإحتياجات المعلم جعل تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية مؤشر يقاس به تفوق مجتمع مدرسى على آخر .
- عصر العولمة والذى يفرض على القيادات المدرسية مواكبة كل ما هو جديد فى مجال الإدارة الحديثة حتى يمكن التعايش مع هذا العصر والتعامل مع مفرداته التقنية.
- التحديات المعاصرة والتي فرضت على التعليم الفنى وإعادة النظر فى محتوى ومضمون جوانبه وعناصره كافة ، لا سيما إدارته التي أصبح من الضروري أن تضطلع بالعديد من الأدوار والمهام المتجددة.

وعليه يحاول التصور المقترح تقديم مجموعة من الممارسات الإجرائية، تبعاً لمتطلبات تطبيق التصور المقترح.

ثانياً : متطلبات تطبيق التصور المقترح:

ينبغى للقائمين على التخطيط وإدارة المدارس التجارية تبنى المبادئ الرئيسة لمدخل العلاقات الإنسانية بصورة تواكب الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية، مع ضرورة وضع لوائح داخلية بالمدرسة بشكل يتلاءم مع هذه المبادئ ، ولضمان فاعلية تطبيق التصور المقترح اشترطت الدراسة الحالية ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق الإستخدام الفعال لمدخل العلاقات الإنسانية فى تحقيق الرضا الوظيفى لمعلمى التعليم الثانوى التجارى، منها متطلبات تدريبية، ومتطلبات مادية، متطلبات تشريعية:

أ- متطلبات تدريبية :

- التنمية المهنية المستمرة لمديرى المدارس التجارية فى مجال العلاقات الإنسانية تسهم بفعالية فى تحقيق المدرسة لأهدافها، وتنفيذ المهام التي وجدت من أجلها.
- تعزيز طرق تدريب إلزامية أثناء الخدمة لمديرى ومديرات المدارس التجارية؛ تتناول أهمية تطبيق العلاقات الإنسانية، وفنونها المختلفة، ومهارات الاتصال والتواصل الإنسانى مع المعلمين وتعميق روح الديمقراطية بين الإدارة المدرسية والمعلمين ، وإتاحة فرصة المشاركة فى السياسات والقرارات؛ للمؤاتمة بين الإحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوى للمعلمين، وتحقيق أهداف الإدارة المدرسية، ولمساعدتهم على ممارستها فى الواقع الميدانى، وزيادة فهمهم للمشكلات التي تواجههم فى العمل وزيادة قدرتهم على فهم الجوانب المختلفة لهذه المشكلات وخاصة ما يتعلق بالجانب الإنسانى.

- عقد الندوات والإجتماعات وورش العمل للمديرين فى التعليم التجارى بغرض الوقوف على جميع المستجدات وتحديد الرؤية المستقبلية للعمل والأهداف الموضوعية، وإطلاعهم على كل ما هو جديد وحديث فى حقل العمل التربوى.
 - الالتزام بتطبيق معايير إختيار مديرى المدارس التجارية عن طريق إختيار من يتمتعون بمهارات متميزة فى تطبيق العلاقات الإنسانية ؛ لتحقيق التوافق بين النظرية والتطبيق فى مدخل العلاقات الانسانية أى ربط الفكر بالعمل والنظرى بالعملى.
 - تنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين مع الإدارة المدرسية ؛ للرفع من روحهم المعنوية، وزيادة دافعية المعلمين للعمل المدرسى ورفع مستوى رضاهم الوظيفى.
- ب- متطلبات مادية :
- العمل على توفير الميزانية المطلوبة لعمل التدريبات والبرامج المقدمة لمديرى المدارس والتي تضمن تقديم خدمات متميزة لمديرى مدراس التعليم التجارى.
 - توفير الحوافز المادية المناسبة لتشجيع مديرى المدارس التجارية على المشاركة الفعالة فى التدريبات وتطبيق العلاقات الإنسانية.
 - توفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق العلاقات الإنسانية، وذلك أن تدير الوزارة مواردها المادية بصورة تساعدها فى تحقيق أهدافها وتحقيق الإحتياجات التدريبية لمديرى مدارس التعليم التجارى وتبعاً للإمكانات المادية والبشرية اللازمة.
 - توفير الموازنات المالية لتحضيرالتجهيزات، وإختيار المديرين الأكفاء ، وأنشطة وأساليب التدريبات لزيادة عدد التدريبات التى يتلقاها مديرى المدارس .
 - تكريم المديرين المتميزين من قبل مديرية التربية والتعليم أو الوزارة وإتخاذ معيار الإلتزام بحضور التدريبات والتنمية المهنية المستمرة ومشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات عند إختيار الإدارة المدرسية المتميزة لزيادة إهتمام المدارس بمشاركة المعلمين.
- ج - متطلبات تشريعية :
- ضرورة تبني إستراتيجية واضحة المعالم بمحاولة الرؤساء تنمية صلاتهم بالمرؤوسين لخلق جو ودي فى العمل، وبالمعاملة العادلة المبنية على أساس من المساواة، وكذا معالجة مشكلاتهم، والاستماع إليهم لإيجاد نوع من الثقة المتبادلة بينهم فى ضوء الإيمان المتبادل بقيمة المعلم وبقدارته وإمكاناته، وإستعداداته ومواهبه وتبني قيادات جديدة ذات خبرة قادرة على التغيير والتطوير.

- قيام مراكز ووحدات البحث والتطوير التربوية بتقييم مباشر ومستمر وبشكل دورى على التعليم التجارى لمعرفة مدى التزام الادارة المدرسية بتوفير بيئة تعليمية صحية يتحقق من خلالها الرضا الوظيفى للمعلمين مما يقود الى تحسين أداء المدارس فى تحقيق أهدافها التربوية
- على الإدارة تفعيل فلسفة المشاركة وآلياتها فى تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات وإحداث التغييرات وذلك لحشد التأييد والدعم من جانب المعلمين لقيم وقناعات وسياسات الادارة المدرسة؛ بما يعمل على زيادة الرضا الوظيفى للمعلمين.
- الشفافية والوضوح على أسس يستند عليها التطبيق، وتلعب دوراً فاعلاً في تفعيل مشاركة المعلمين، وتساعدها في تحقيق أهدافها.
- نظم المعلومات الإدارية تساعد المدرسة في سرعة أدائها للعمليات الإدارية، وتجعلها أكثر دقة في الأداء، وتتنوع هذه النظم من مدرسة إلى أخرى وفقاً لمتطلباتها.
- توفير معايير ومؤشرات واضحة لقياس وتقييم أداء مديري المدارس التجارية في جانب تطبيق العلاقات الإنسانية، وقياس رضا المعلمين عن مستوى جودة أداء مديري المدارس التجارية.
- الإفصاح عن نهج الإدارة في معاملة رؤوسيتها بمقتضى المساواة والعدالة بينهم وأن يسود الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف في المدرسة، إلى جانب الإهتمام باللقاءات غير الرسمية، بين إدارة المدرسة والمعلمين، ومراعاة وتقدير الظروف التي قد يمر بها معلمى المدرسة، وعمل اللازم تجاهه.
- العمل على تدعيم مبدأ اللامركزية في الإدارة التعليمية الذي يتيح لإدارة المدارس حرية الإتصال والتنسيق والتحاور والشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي والأطراف المجتمعية المستفيدة.
- البعد عن أسلوب المحاباة عند اختيار القيادات ، وإسناد المسؤوليات إلى المؤهلين والمدرّبين وذوي الاستعداد العالي لتقديم الخدمات لتطوير التعليم.

ثالثاً: مراحل تطبيق التصور المقترح :

التصور المقترح هو عبارة عن برنامج مقترح له مراحل لتطبيق مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية ويفضل أن تقوم الإدارة المدرسية بجميع المراحل بداية من عملية التخطيط والإعداد وحتى عملية التنفيذ وليست أى جهة أخرى ؛ وذلك لأن الإدارة المدرسية أكثر دراية باحتياجاتها ومتطلباتها وإمكانياتها حتى يمكن أن يحقق أهدافها، ويمر تطبيق التصور المقترح بعدة مراحل تتمثل في نشر ثقافة العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية، وتحديد إحتياجات المعلمين، وتحديد الإحتياجات التدريبية وتدريب مديري المدارس التجارية، بما يتوافق مع متطلبات

التطبيق، يلي ذلك تنفيذ الآليات المختلفة (اختيار وتدريب مديري المدارس، وتفعيل المشاركة، والتنمية المهنية المستمرة، وتفعيل نظم المعلومات الإدارية)، بما يسهم في تحسين العمليات الإدارية، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: نشر ثقافة العلاقات الإنسانية.

وتتضمن هذه المرحلة توعية مديري المدارس التجارية ، بأدوارهم الجديدة في ظل تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية، مع ضرورة وعى المديرين بالمفاهيم الصحيحة لممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة سليمة من خلال تنمية بعض المفاهيم لديهم مثل تنمية روح العمل الجماعى، وزيادة الدافعية للعمل، والمسئولية وتفويض السلطة والتعاون ومهارات المشاركة، والاتصال، وأنماط القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والمتابعة والتقييم، وغيرها من البرامج التي تجعل مديري المدارس التجارية قادرين على ممارسة مهامهم الجديدة وذلك بإعداد ورش عمل تناول هذه المفاهيم. والتعامل مع مقاومتهم للتطبيق، وتوعية المجتمع المحلي، وخاصة أعضاء مجلس الأمناء والآباء.

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات الإنسانية والتدريبية .

وفى هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات الإنسانية للمعلمين، والتي يمكن أن تسهم الإدارة المدرسية بفعالية في تلبية هذه الاحتياجات، وتحتاج لتعديل في برامجها وطريقتها فى التعامل، بما يتلاءم احتياجات المعلمين، ويتم تجهيز فرق العمل بالاشتراك مع القيادات لعمل مسح إدارى شامل على مستوى التعليم التجارى للتعرف على أوجه القصور والمشكلات التى تواجه مديري المدارس التجارية، كما سيتم فى هذه المرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس التجارية من خلال الاستبيانات والتي ينبغى إعدادها بحيث توضح الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وأيضاً يجب أن يكون هناك مجال فى الاستبيان للتعرف على آراء مديري المدارس ورؤيتهم حول البرنامج التدريبى والموضوعات التى ينبغى أن يشملها، كما سيتم فى المرحلة التالية إجراء المقابلات مع الفئة المستهدفة للبرنامج وهم المعلمين لإعداد نظام للمعلومات الإدارية.

المرحلة الثالثة : إعداد نظام للمعلومات الإدارية.

وتتضمن هذه المرحلة تجميع بيانات عن المعلمين بالمدرسة تشمل إمكانات المعلمين المادية والبشرية والمعنوية، والكفاءات البشرية الموجودة بالمدرسة، والقيم والعادات والتقاليد السائدة بالمدرسة، وعمل تصنيف لهذه البيانات وتحليلها، بحيث توضح نقاط القوة الموجودة

بالمدرسة والتي يجب الاستفادة منها عند وضع الخطة المدرسية، وفي التنمية المهنية لمديري المدارس التجارية؛ بما يدعم عملية التطبيق، وتتضمن أيضاً جمع بيانات عن مديري المدارس التجارية، وما يميزون به من خبرات وإمكانات، وما ينقصهم من مهارات وإمكانات، وبيانات عن الإمكانيات المادية الموجودة بالمدرسة وغيرها، ثم إجراء تحليل إحصائي لهذه البيانات بما يساعد في تحديد احتياجات المعلمين بها، ونقاط الضعف والقوة، ويتم الاستفادة من هذا النظام في التنمية المهنية لمديري المدارس.

المرحلة الرابعة: وضع رؤية ورسالة للمدرسة.

يستفيد في وضعها من نظام المعلومات الإدارية، ويشترك فيها أعضاء مجلس الأمناء، والعاملون بالمدرسة، وعينة من أولياء الأمور، بحيث تكون نابعة منهم نظراً لأن الرؤية تمثل الوضع المستقبلي الذي يرغب مجتمع المدرسة أن يراه، وهي تنظر للمستقبل البعيد وترسم صورة واضحة وصادقة تعكس طموح المجتمع وتستجيب لمتطلبات الوزارة والوطن، وتعبير عن الغاية الكبرى التي تسعى المدرسة لتحقيقها، وتمثل الرسالة الإطار العام لجميع الأنشطة ونقاط التركيز في اهتمامات المؤسسة والآليات التي تحقيق الرؤية؛ لذا يعد المشاركة في وضع الرؤية والرسالة مرحلة مهمة ودرجة في مراحل التطبيق، وتختلف الرؤية والرسالة من مدرسة لأخرى وفقاً لظروفها، وظروف البيئة المحيطة.

المرحلة الخامسة: التطبيق الكامل لمدخل العلاقات الإنسانية.

تتضمن هذه المرحلة تنفيذ باقي آليات تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية والمتمثلة في التدريبات والتنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس التجارية وفقاً لاحتياجاتهم، وتوافقاً مع ظروف المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية، وتطوير أداء القيادات المدرسية للعمليات الإدارية المختلفة، وتفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة المدرسية بعملياتها المختلفة؛ بحيث يصبح المجتمع شريك أساسي في إدارة المدرسة، وأن تستفيد بنظم المعلومات الإدارية في تنفيذ الآليات السابقة، بما يساهم في تحسين أداء العمليات الإدارية، ويتم التحول نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي على المستوى المدرسي، وأن يتسم التنظيم بالمرونة والتكيف مع ظروف المدرسة، والمشاركة في صنع القرارات بما يضمن فعاليتها، والحماسة في تنفيذها، وإدارة الموارد المالية المتاحة للمدرسة بكفاءة، وتوفير التمويل اللازم لتحقيق أهدافها.

المرحلة السادسة : المتابعة والتقييم

تتضمن هذه المرحلة متابعة التنفيذ، وضمان تنفيذ الآليات ، تساعد المدرسة في تحقيق أهدافها، وتقديم التغذية المرتدة اللازمة، التي يتم في ضوءها علاج نقاط الضعف، والحفاظ على نقاط القوة ودعمها، مع ملاحظة أن العلاقة بين هذه الآليات علاقة تشابكية في شكل منظومي، كل منها يتأثر ويؤثر في الآخر، والعلاقة بين المعلمين ومديري المدارس علاقة تبادلية عند تنفيذ التدريبات والتنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس وفقاً لاحتياجاتهم مع مراعاة ما يلي :

- حداثه المناهج والموضوعات وتغييرها مع التغييرات والتطورات الحادثة فى مجال الإدارة المدرسية.
- أن يكون التدريب إلزامياً وإجبارياً لمديري المدارس الجدد ، وأن يلتحق لمديري المدارس بالبرنامج قبل انقضاء فترة ٦ أشهر على تولى المنصب الإدارى الجديد ، والهدف من ذلك هو تعريف مديري المدارس بمسئولياتهم وأدوارهم الإدارية الجديدة واكتسابهم خبرات متعددة تساعد على مواجهة المشكلات والعقبات التى قد يتعرضون لها عند توليهم لهذا المنصب.
- أن تكون الفترة الزمنية للتدريب ملائمة مع موضوعات وأنشطة التدريب.
- أهلية المدربين وكفاءتهم بأن يتم اختيار أفراد مؤهلين لإدارة التدريب والقيام بمسئوليات التدريب ويراعى أن يتناسب أعداد المدربين مع موضوعات التدريب والمشاركين فيه.

رابعاً :معوقات التطبيق وسبل التغلب عليها.

من المحتمل عند تنفيذ المقترحات أن تواجه بعدد من المعوقات والصعوبات، وفيما يلي عرض لأهم تلك المعوقات مع اقتراح آليات الحل لكل منها:

١- الفجوة الموجودة داخل مدارس التعليم التجارى بين مقاومة الإدارة المدرسية للتغيير ، وبين عزوف بعض مديري المدارس التجارية عن إستخدام مدخل العلاقات الإنسانية لإعتقادهم انها تتعارض مع الجدية فى العمل ومن هنا تقترح الدراسة ما يلي:

- نشر ثقافة العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية، وبالمؤسسات التعليمية
- توعية مديري المدارس التجارية بالفوائد التي تعود على مدارسهم من تطبيق هذا المدخل والصراعات التي قد تحدث نتيجة نقص الوعي بثقافة العلاقات الإنسانية.
- عمل نشرات ودورات حول أهمية تطبيق العلاقات الإنسانية ومدى الفوائد العائدة
- تشجيع مديري المدارس الثانوية الفنية على حضور الدورات التدريبية.

▪ عقد دورات تدريبية وورش حول كيفية الاهتمام بالجوانب الإنسانية لتوعيتهم بأهمية أدوارهم في تطبيق العلاقات الإنسانية وتطوير التعليم على كافة المستويات ووجود مناخ مريح للعمل.

١- ضعف قناعة مديري المدارس التجارية بأهمية دور العلاقات الإنسانية في خدمة المدارس، إلى جانب زيادة الضغوط والأعباء وانشغال المديرين في كافة المستويات الإدارية بالأعمال والمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإنسانية والتي قد تؤثر على كفاءة أداءهم في خدمة المدارس المحيطة، ومن هنا تقترح الدراسة تحفيز أعضاء الإدارة المدرسية بالحوافز المادية (مكافآت مالية- حوافز تميز)، والحوافز المعنوية (توثيق مشاركاتهم واحتسابها ضمن الأنشطة العلمية والاجتماعية التي تقدرها اللجان العلمية للترقيات).

٢- ضعف المستوى التربوي والأكاديمي لبعض مديري المدارس التجارية وقلة المهارات اللازمة للتطبيق

▪ وضع خطط للدورات التدريبية لمديري المدارس التجارية الذين لم يحصلوا على التدريب وإكسابهم المهارات اللازمة للتطبيق

▪ تقديم برامج تنمية بشرية مع مواكبتها لتوجهات الإدارة الحديثة، واعتبار التدريب الأسلوب الأمثل الذي يستخدم في رفع مستوى القدرات والمهارات الإدارية.

▪ أن يتم التواصل بين الإدارة المدرسية وبين المعلمين من خلال التواصل والزيارات الإجتماعية للمعلمين.

٣- جمود اللوائح والقوانين البيروقراطية ومركزية الإدارة في التخطيط والتنفيذ التي تحول دون تمكن الإدارات التعليمية من خدمة مدارس التعليم التجارى. ومن هنا تقترح الدراسة ما يلي:

▪ وضع التشريعات والقوانين التي تدعم التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في المحافظات وعلى المستوى المدرسي. بحيث تتجه المدارس نحو بيئاتها المحلية.

▪ إتباع الإدارات لنمط الإدارة المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ بين المديرية والإدارات والمؤسسات التعليمية

▪ مشاركة المدارس فى القرارات التى تخصهم - خاصة فى ظل التوجه نحو اللامركزية - تساعد صانعي القرار فى التطبيق وترفع قدرة أعضاء الإدارة المدرسية على التخطيط الاستراتيجي فى ضوء مدخل العلاقات الإنسانية

▪ الاستفادة من إمكانات المعلمين المتاحة الذي يتيح قدر كبير من المرونة قد تساعد في توثيق الصلات بين الإدارات التعليمية ومدارس التعليم الفنى.

- ٤- قلة اهتمام مديري المدارس التجارية وعدم وجود الوقت الكافي لحضور الدورات التدريبية أوالإطلاع على الأساليب الادارية المعاصرة يحول دون تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية
- عقد الدورات التدريبية فى أوقات تتناسب مع المسؤوليات اليومية لمديرى المدارس
 - التدريب على عملية تفويض السلطات؛ أو تكون التدريبات بعد انقضاء اليوم الدراسى أو فى الفترة الصيفية
 - زيادة الوعى بأهمية التدريبات فى هذا العصر؛ لمواجهة التغيرات الحادثة فى ميدان المعرفة.
- ٥- الفجوة القائمة بين الأطر النظرية التي تقدمها تدريبات الأكاديمية المهنية للمعلم وبين الممارسات الفعلية فى المدارس، ويمكن التغلب على ذلك المعوق باقتراح ما يلي:
- تفعيل مبدأ الشراكة فى اتخاذ القرار مع وزارة التربية والتعليم، ومن خلال اعتماد مبدأ التخطيط المدرك لخصوصيات التعليم التجارى فى ضوء طبيعة بيئته الطبيعية والاجتماعية.
 - توظيف الإرشاد والتدريب لمساعدة أعضاء الإدارة المدرسية فى كل مدرسة فى تطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم للتعامل مع التغيير بفاعلية وكفاءة.
 - عقد ندوات موسعة للعائدين من التدريبات لعرض أوجه الاستفادة لزملائهم بما يخص خدمة الميدان التربوي.
 - طرح مقررأ تعليمياً بالأكاديمية المهنية للمعلم يسهم فى نشر ثقافة العلاقات الإنسانية.
- ٦- ضعف مهارات بعض قادة المدارس التجارية لتطبيق مدخل العلاقات الإنسانية، إلى جانب ضعف المستوى التربوي والأكاديمي لبعض المديرين وقلة المهارات اللازمة للتطبيق، ومن هنا تقترح الدراسة ما يلي:
- تدريب قيادات المدارس على الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، والعمل على إكسابهم المهارات الإدارية والتنظيمية المختلفة، كذلك تدريب قيادات المدارس على مهارات العلاقات الإنسانية والاتصال والتفاوض وما إلى ذلك.
 - إنشاء شعبة تابعة لمركز تنمية قدرات أعضاء الإدارة المدرسية، وتهتم بتدريب المرشحين لشغل وظائف قيادية بقطاعات التعليم التجارى، على كافة أساليب العمل الإداري والتربوي

- ٧- إختيار بعض مديري التعليم الثانوى التجارى من خلال نظام المسحوبية ويتطلب ذلك تحديد معايير إختيار لمديري مدارس التعليم التجارى وفقاً للإمكانات والمهارات اللازمة ونظم الإدارة وكيفية تحقيق النجاح في تطبيق العلاقات الإنسانية تحت إشراف الأكاديمية المهنية لتأهيل القيادات المدرسية لتطبيق هذا المدخل لتحقيق جودتهم المهنية.
- ٨- ضعف ممارسات الإدارة التشاركية فى المدارس التجارية وعدم التنشئة عليها، وشيوع علاقة الرئيس والمرؤوس؛ بمعنى أن المعلم عليه التنفيذ، الإدارة عليها المحاسبة ، وضعف تقبل فكرة أن العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلم علاقة تشاركية؛ ويتطلب ذلك التحديد الواضح والدقيق لمهام ومسؤوليات كل شخص وكل فريق في هذه العلاقة التشاركية، بما يحد من الصراعات بين الأفراد ويقلل الافتقار إلى بعض الضوابط والتشريعات التي تنظم العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين.
- ٩- قلة الموازنات المالية وضعفها وهذا يؤثر سلباً من حيث التجهيزات، واختيار المدربين الأكفاء ، وأنشطة وأساليب التدريب. وسوف يؤدي ذلك فى النهاية إلى ضعف التدريبات وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها ويؤثر سلباً على عدد التدريبات التى يتلقاها مديري المدارس ، ويتطلب ذلك أن تدير الوزارة مواردها المادية بصورة تساعدها في تحقيق أهدافها وتحقيق الإحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم التجارى وتبعاً للإمكانات المادية والبشرية اللازمة.

المراجع

- أحمد إبراهيم سلمى أحمد .(٢٠١٥) . تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمى بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية. مجلة مستقبل التربية العربية .كلية التربية بالعريش.جامعة قناة السويس، مجلد ٢٢، العدد ٩٦ .
- أحمد اسماعيل حجى.(١٩٩٧).أخلاقيات الادارة التعليمية. المؤتمر السنوى الخامس الجمعية المصرية للتربية والمقارنة والادارة.فى الفترة من ٢٥-٢٧ يناير.القاهرة.
- آلاء عطية أحمد الفليت .(٢٠١٢) . درجة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمى المرحلة الثانوية فى محافظات غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة .كلية التربية .الجامعة الاسلامية .
- أنور محمد أحمد الصلوى . (٢٠١٣) .الجودة الشاملة فى التعليم من خلال مبدأ التخطيط الاستراتيجى. بحث مقدم لادارة الجودة الشاملة . وزارة التربية والتعليم .الجمهورية اليمنية.
- باسمة حلاوة .(٢٠١٢) .العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي دراسة ميدانية . مجلة كلية التربية . جامعة دمشق. المجلد ٢٨ ، العدد الرابع.
- بدر عبد الرحمن بن صالح . (٢٠١٣) .مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس. رسالة ماجستيرغير منشورة . كلية العلوم الإجتماعية ،جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ،٢٠١٣، ص ٢٩ .
- بونوة علي.(٢٠١٦) .العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي. رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة محمد خيضر.كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بيومى محمد ضحاوى .(٢٠١٠) .مقدمه فى مناهج البحث . القاهرة: دار الفكر العربى.
- بيومى محمد ضحاوى .(٢٠١٣).نظام التعليم المصرى فى مقدمة الألفية الثالثة.ط٣.القاهرة:دارالفكر العربى
- بيومى محمد ضحاوى ومحمد ابراهيم خاطر.(٢٠١٤).رؤى معاصرة فى ادارة المؤسسات التعليمية. القاهرة : دارالفكر العربى
- تاعوينات على.(٢٠٠٩). التواصل والتفاعل فى الوسط المدرسى .المعهد الوطنى لتكوين مستخدمى التربية وتحسين مستواهم .الجزائر.

جميلة بن زاف (٢٠١٥). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة دراسة ميدانية
مجلة العلوم الإنسانية. العدد ٢١. جامعة قاصدي. مباح ورقلة.

حسين محمد حسين آل سليمان.(٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية
لدى المعلمين دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي . مجلة كلية التربية .جامعة
الازهر.العدد ١٦٨.الجزء ٣ .

حميد ناجي أحمد محسن .(٢٠١٧).مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة
صنعاء للعلاقات الإنسانية مع معلمهم ودورها في تحسين أدائهم المهني: دراسة ميدانية .
رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية .كلية الدراسات العليا .
خالد بن مبرك اللقمانى .(٢٠١٣) . درجة توافر أسس العلاقات الإنسانية فى العملية الإشرافية
بين مشرفى الر ياضيات ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية.جامعة أم
القرى .

سميرة يحي عبد الرحمن دحلان .(٢٠١٣) .انماط القيادة السائدة لمديري المدارس بمحافظة
الغوث وعلاقتها بالرضا الوظيفى للمعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية
جامعة الازهر.

شهاب حسين النور.(٢٠١٦). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في التطوير
المهني لمعلم المرحلة الثانوية بالسودان. رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة النيلين. كلية
التربية.

شهرزاد محمد شهاب.(٢٠١٠). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. مجلة
الدراسات التربويه.العدد ١١.

صلاح الشنواني .(٢٠٠٣). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الاسكندرية ، مؤسسة شباب
الجامعة .

عبد العزيز محمد زين و كريمة على على التكالى .(٢٠١٠).العلاقات الانسانية فى الادارة
التربوية مؤتمراتربية عالم متغير محور الادارة التربوية . الجامعة الهامشية . عمان. فى
الفترة فى ٨ : ١٥ مارس

عبد القادر خالد رباح أبو على .(٢٠١٠).العوامل المدرسية المؤثرة فى تطوير اداء مديري
المدارس الثانوية بمحافظات غزة فى ضوء مفهوم تحليل النظم الادارية. رسالة ماجستيرغير
منشورة .كلية التربية .جامعة الازهر .

تصور مقترح لإستخدام مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية --- حسنة عبد الهادى

- عبد الهادى محمد فهيد عبد الهادى (٢٠١٤). العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط .
- عرفات عبد العزيز سليمان (٢٠٠١). استراتيجيات الإدارة فى التعليم ملامح من الواقع المعاصر. مكتبة الانجلوا المصرية. القاهرة.
- لخضر لكحل وكمال فرحاوى (٢٠٠٩). أساسيات التخطيط التربوى النظرية والتطبيق. هيئة التأطير بالمعهد الوطنى لتكوين مستخدمى التربية وتحسين مستواهم. الجزائر .
- محمد سليم الزبون وآخرون (٢٠١٠). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميه. مجلة جامعة دمشق. العدد ٣. المجلد ٢٦.
- محمد عيسى السعيد حسن (٢٠١٤). تطوير المسار الوظيفى وتحقيق رضا معلمى التعليم الأساسى بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس.
- محمد منير مرسى (١٩٩٦). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب . ١٩٩٦ . القاهرة .
- مى عبد الله نافع (٢٠١٣). دور العلاقات الإنسانية فى تحقيق فعالية إدارة المدرسة الثانوية بسينا: دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العريش. جامعة قناة السويس .
- ناصر محمد العجمي (٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط .
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد (٢٠١١). وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي. مرحلة التعليم الأساسي - الإصدار الثالث . بيئة داعمة للعلاقات المؤسسية . القاهرة. يناير .
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣) . الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٣٠/٢٠١٤ . برنامج التعليم الثانوى الفنى، القاهرة.

وصل الله بن عيضة بن حامد (٢٠١٣). مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف .رسالة ماجستير غير منشور.كلية التربية. جامعة أم القرى.

ياسر فتحى الهنداوى المهدي (٢٠١٢).بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر.دراسة حالة لأربع مدارس إبتدائية فى مصر. المجلة الدولية للأبحاث التربوية .جامعة الامارات .العدد ٣١.

Samira, Al Nuaimi and Hossan Chowdhury.(2015). Participative decision-making and job satisfaction for teachers in the UAE. International Journal of Educational Management, 29(3).

Edit, Terek & Others.(2015) . The Impact of Leadership on the Communication Satisfaction of Primary School Teachers in Serbia, Educational Sciences, Theory & Practice, 15 (1).

Nayereh, Shah mohammadi.(2015) .The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools Principals in District 3 of Karaj, 6th World conference Psychology Counseling and Guidance, Social and Behavioral Sciences, 14 - 16 May .