

التنظيم المدرسي

مقدمة:

التنظيم المدرسي عنصر لا غنى عنه للإدارة المدرسية، فهو الهيكل أو الإطار العام الذي تعمل فيه الإدارة، كما أنه عملية أساسية من عمليات الإدارة، وهذا التعقد في ظاهرة التنظيم أدى إلى اختلاف الآراء وتعارضها في كثير من الأحيان في التعامل مع ظاهرة التنظيم.

ويتكفل التنظيم بإعداد الجهاز اللازم لإنجاز أعمال المدرسة، وتوزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بما يحقق التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تناسب طبيعة العمل، وكذلك تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات، علاوة على تحديد أنماط الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي.

أولاً: المدرسة كمنظمة The School as an Organization

من أهم ما يميز المجتمعات المعاصرة ظهور المنظمات المتنوعة، وكلما زاد تقدم المجتمع وصف بأنه مجتمع أو دولة مؤسسات/ منظمات. وقد نشأت المنظمات لتحقيق الحاجات الإنسانية (المتنوعة والمعقدة في مجالات مختلفة) والتي عادة ما يصعب تحقيقها بصورة فردية.

فالمستشفيات منظمات قامت لتوفير الخدمات الصحية للأفراد، والمصانع منظمات قامت لتوفير المنتجات الصناعية (أيًا كان نوعها)، والمدارس - على اختلاف أشكالها ومستوياتها - منظمات قامت لتقديم الخدمات التعليمية والتربوية لأبناء المجتمع.

والمنظمة عبارة عن نظام اجتماعي متكامل يضم عناصر متفاعلة ومتعاونة من أجل الوصول إلى أهداف معينة. ويمكن تعريفها بأنها «نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية والمتناسقة التي

تستخدم في تحويل مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية والفكرية من أجل حل المشكلات التي تعترض إشباع بعض الرغبات الإنسانية، وذلك بالتفاعل مع النظم الأخرى في البيئة المحيطة»⁽¹⁾.

ويفهم من ذلك أن المنظمة عبارة عن هيكل أو بنية اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون مجموعة من الأدوار أو الوظائف المتكاملة لتحقيق أهداف محددة.

وعادة ما تؤدي المنظمة نوعين من المهام: مهام وظيفية / فنية، ومهام إدارية، وبالنسبة للمدارس كمنظمات تتمثل المهام الفنية أو الوظيفية في تعليم وتدريب المتعلمين بالطريقة التي تحقق نموهم وذواتهم كراشدين في المجتمع، أما المهام الإدارية فتتمثل في تخطيط وتنظيم المهام الوظيفية لجميع العاملين بها متضمنة مدير المدرسة وغيره من الإداريين والعلمين والمتعلمين.⁽²⁾

ومن المهم تنفيذ المهام الإدارية بأفضل صورة لمصلحة المهام الفنية، فحتى تؤدي المدرسة وظائفها بصور ملائمة يجب أن تدار بالصورة المثلى؛ فالإدارة الفعالة للنظام المدرسي تعد متطلباً سابقاً للتعليم والتعلم الفعال.⁽³⁾

والمدارس كمنظمات تشترك في كثير من الخصائص مع غيرها من المنظمات الأخرى، كما تختلف عنها في بعض الخصائص، ومن أبرز الخصائص التي تشترك فيها المدرسة مع غيرها من المنظمات أنها جميعاً تتصف بما يلي:⁽⁴⁾

- وجود هيكل / بنية من الأدوار الرسمية أو المكانات المرتبة في هيراركي اجتماعي يحدد التوقعات السلوكية الملائمة لأعضائها (أداء الدور).
- وجود تجمع من الكائنات البشرية الذين ترتبط سلوكياتهم بالأدوار التي يؤدونها داخل الهيكل أو البناء التنظيمي.
- وجود ما يمكن تسميته بالبنى والعمليات غير الرسمية أو السياسية المصغرة بين الهياكل الرسمية والأفراد.
- وجود أهداف وقيم ومعتقدات واتجاهات وأفكار مشتركة - بصورة قوية أو ضعيفة - تظهر من خلال الطقوس، والأدوار، واللغة ومن خلال المناظير والأوضاع التي يتبناها الأفراد في المؤسسة، ومن خلال التعامل مع الآخرين والتي تشكل ما يسمى بثقافة المنظمة والثقافات الفرعية لأقسامها.

- وجود حالة من التفاعلات المستمرة بين أعضاء المنظمة والأفراد والجماعات داخلها.
- أما الفروق الأساسية بين المدرسة وغيرها من المنظمات الأخرى فتتمثل فيما يلي: (5)
- أن المستفيدين من المدرسة (التلاميذ) معظمهم عادة ما يقعون تحت سن الرشد، ويلزمون بالحضور إلى المدرسة في سن معينة، وليس لديهم حرية تركها عندما يريدون.
- أن الهيئة العاملة بالمدرسة (من المعلمين والإداريين) تعد هيئة عاملة راشدة - تعمل على بناء المعرفة والقيم - بينما يكون أغلب المشاركين الآخرين من الأطفال.
- أن نواتج المدرسة متعددة الأوجه ومن الصعب قياسها بدقة.
- الطبيعة غير الواضحة للحدود التنظيمية المدرسية؛ فهذا الغشاء شبه النفاذ يسمح بالتناضح بين المدرسة والمجتمعات المحلية التي تتجسد المدرسة فيها بعمق.

ثانياً: ماهية التنظيم المدرسي

يمكن النظر إلى التنظيم من ناحية كونه البناء الذي يتم في إطاره أداء الأنشطة وإنجاز المهام المختلفة وهو هنا يصبح مرادفاً لكلمة المنظمة Organization، كما قد ينظر إلى التنظيم بوصفه العملية الثانية المهمة من عمليات الإدارة، بعد عملية التخطيط، فعملية التنظيم Organizing تتلو بل تصاحب عملية التخطيط Planning وتعادها في الأهمية؛ فبينما يتكفل التخطيط بالأعمال التي تقود إلى تحقيق الأهداف يتكفل التنظيم بإعداد الجهاز اللازم لإنجاز تلك الأعمال وتوزيع المهام بين أعضائه والتنسيق بينها من أجل تحقيق الأهداف.

ويعرف علي السلمي التنظيم بأنه عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقاً للسلطة أو المركز، أو الدور الذي يقوم به كل منهم، ونتيجة ذلك تتحدد العلاقات الشخصية وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة، وبالتالي تقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات. (6)

والتنظيم داخل المدرسة يعني تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها، وتجميع مكونات كل نشاط في قسم أو إدارة أو تخصص مناسب. (7)

وتعتبر عملية التنظيم انعكاساً لخطط وأهداف المدرسة، فبمجرد تحديد الأهداف ورسم الخطط وتحديد كيفية استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة... تأتي مرحلة البدء في عملية

التنظيم من حيث تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف، وتقسيم هذه الأنشطة إلى مهام وأنشطة فرعية وتوصيفها، وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية والفرعية للمدرسة.

وفي ضوء ذلك تتضمن عملية التنظيم ما يلي: (8)

- تحديد الإطار الفكري «فلسفة» التنظيم «مركزي أم لا مركزي، يؤمن بالتوجهات الإنسانية أم الآلية المادية..»
- تشكيل الإطار العام لترتيب علاقات الأفراد أعضاء التنظيم، وهو ما يطلق عليه الهيكل التنظيمي.
- توزيع الأنشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمي «أي تحديد الاختصاصات الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم»
- تحديد أسس المساءلة والمحاسبة وحدودها لشاغلي وظائف التنظيم.
- ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف «علاقات الإشراف والرئاسة والمرءوسية».
- تحديد القواعد والضوابط التي يلتزم بها شاغلو الوظائف التنظيمية «السياسات».
- تحديد إجراءات ونظم العمل في مختلف المجالات.
- تنظيم أساس استخدام الموارد المادية وضبط علاقاتها بالأفراد «من له حق استخدامها ومتى وكيف؟»

ثالثاً: مبادئ التنظيم المدرسي الفعال

وضع علماء الإدارة والتنظيم مبادئ متعددة ومتنوعة للتنظيمات الناجحة أو الفعالة، ومن أهم أسس ومبادئ التنظيم المدرسي الفعال ما يلي: (9)

1- مبدأ تحديد الهدف:

إن تحديد أهداف التنظيم هو نقطة البدء وأساس إنجاز أية وظيفة، فتحديد الهدف ضرورة يفرضها واقع ممارسة الوظائف الإدارية وتوحيد الموارد بالمنظمة نحو بلوغ هذه الأهداف.

2- مبدأ تقسيم العمل والتخصص

يمثل تقسيم العمل والتخصص ضرورة لعدة أسباب منها: تعدد مجالات المعرفة وتشعبها مما يصعب على فرد واحد الإلمام بها، كما أن الطاقة الذهنية والبدنية للفرد محدودة؛ ومن ثم لا يستطيع فرد واحد الاضطلاع بجميع الأنشطة.

3- مبدأ الوظائف

يجب أن ينشأ التنظيم حول الوظائف وليس حول الأفراد، حتى لا ترتبط حياة التنظيم بحياة الفرد ومدى بقائه واستمراره في العمل؛ لذلك يجب البدء بتحديد الوظائف ثم البحث عن الأفراد الذين تتواءم قدراتهم مع هذه الوظائف لتسكينهم فيها.

4- مبدأ وحدة التوجيه:

ويعني أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط بحيث يتعامل المرءوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية، ويحدد التسلسل القيادي من أعلى لأسفل، ويزيد من فعالية الفرد في عمله.

5- مبدأ نطاق الإشراف:

يجب ألا يزيد عدد الأفراد الذين يخضعون مباشرة لرئيس واحد عن القدر المناسب حتى يستطيع أن ينسق بين جهودهم ويوجههم بالقدر الكافي. ويختلف العدد من إدارة إلى أخرى وحسب طبيعة العمل، وعموماً يُحدد نطاق الإشراف من 10-20 بالنسبة للموظفين وبين 3-8 بالنسبة للإداريين.

6- مبدأ تسلسل القيادة:

بمعنى أن يتضمن التنظيم نوعاً من التسلسل الوظيفي لتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين.

7- مبدأ التكامل:

بمعنى تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

8- مبدأ توازن السلطة والمسئولية:

بمعنى أن يقابل المسئولية عن عمل معين السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل، فلا مسئولية بدون سلطة.

رابعاً: مكونات التنظيم المدرسي

تتعدد عناصر التنظيم المدرسي كهيكل وعمليات أساسية من عمليات الإدارة. والتنظيم ككيان أو بناء يحتوي على عدد من المكونات بعضها ملموس وبعضها الآخر غير ملموس، وتتمثل المكونات الملموسة في الوظائف، والأنشطة، والأفراد أعضاء التنظيم، والعلاقات القائمة بين الأنشطة من ناحية والأفراد بعضهم ببعض من ناحية أخرى، أما المكونات غير الملموسة فيتمثل بعضها في القيم والأهداف المشتركة بين أعضاء التنظيم، والدوافع والحاجات وأنماط السلوك والاتجاهات السائدة في التنظيم.

1- الهيكل التنظيمي للمدرسة

قد يرادف بعض الباحثين بين الهيكل التنظيمي للمدرسة والتنظيم المدرسي، ومرد ذلك وجهة النظر التي ترى التنظيم المدرسي باعتباره بناءً أو هيكلًا من الوحدات أو الأقسام والعلاقات، إلا أن الأمر عادة لا يقتصر على ذلك وإنما يتجاوزه بحيث يمكن النظر أيضاً إلى التنظيم كعملية جوهرية من عمليات الإدارة.

ويقصد بالهيكل التنظيمي Organizational Structure الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام.⁽¹⁰⁾

وبذلك يحدد الهيكل التنظيمي المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في أية منظمة، ويُعرف بأنه تقسيم عمل المنظمة إلى وحدات وأقسام إدارية تقوم بينها علاقات محددة، وتتضمن ممارسة السلطات وإبلاغ التعليمات والمعلومات.⁽¹¹⁾

ومما سبق يمكن القول إنَّ الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية أو المهنية، وعدد المستويات

الإدارية، ولمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما سلطات ومسئوليات كل منهم، وما طرق وأساليب الاتصال فيما بينهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

يتضمن فريق العمل داخل المنظمات المختلفة وحدات ووظائف إدارية متنوعة تتدرج في بنية أو هيكل معين يطلق عليه الهيكل التنظيمي داخل المنظمة. فنجد مثلاً داخل المدارس وحدات أو أقسام إدارية مختلفة، مثلاً قسم شؤون العاملين، وقسم شؤون الطلاب.. إلخ، كما نجد وظائف إدارية متعددة تشمل مثلاً مدير المدرسة، ونائب المدير أو مساعده، ورؤساء الأقسام التعليمية أو المعلمين الأوائل، وأحياناً المعلمين. وهذه الوظائف يوجد بينها علاقات محددة وتسلسل رئاسي محدد، يتضمن ممارسة السلطة وتفويضها من المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات الإدارية الأدنى لتسهيل إنجاز الأعمال التنظيمية.

والهيكل التنظيمي بهذا المفهوم يختلف عن الخريطة التنظيمية Organizational Chart والتي تمثل فقط رسماً تخطيطياً مبسطاً للعناصر الأساسية في الهيكل التنظيمي، وليس لكل محتوياته، وهناك عدد من الجوانب التي ينبغي الاهتمام بها، والتساؤلات التي يجب الإجابة عنها عند تحليل الهيكل التنظيمي لأي منظمة، ومن أهم هذه الجوانب والتساؤلات ما يلي: (12)

- درجة وضوح الأهمية النسبية للأنشطة.
- مدى وضوح الصلاحيات والمسئوليات.
- التنسيق والتكامل بين الوحدات
- الاختصاصات والمهام.
- تفويض السلطات
- قدرة التنظيم على خدمة المناطق الجغرافية المختلفة
- نسبة الوظائف الإشرافية إلى الوظائف التنفيذية.

2- السلطة والمسئولية

تعد السلطة والمسئولية من أهم عناصر التنظيم عموماً. فيلاحظ أن جميع المنظمات الاجتماعية تسيطر على أعضائها، ورغم ذلك تمثل مشكلة السيطرة أو الرقابة Control مسألة مهمة خاصة بالنسبة للتنظيمات الرسمية Formal Organization.

**ما المقصود بالتنظيمات الرسمية؟ وهل هناك تنظيمات غير رسمية؟
وما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في هذه الحالة؟**

إن التنظيمات الرسمية هي تلك التنظيمات التي قامت بصورة مقصودة ومخططة لإنجاز أهداف محددة، ولكنها عادة لا تتمكن من الاعتماد على أعضائها لأداء واجباتهم بدون حوافز إضافية، ولذلك تؤسس المنظمات نظاماً رسمياً لتوزيع المكافآت والعقوبات من أجل دعم التوقعات والتعليمات والأوامر التنظيمية. (13)

وتمثل السلطة أساس السيطرة التنظيمية، وعلاقات السلطة تمثل جزءاً مكملًا للحياة المدرسية، حيث تمثل الجوهر الأساسي في معظم علاقات المعلم - الطلاب، أو الإداريين - المعلمين، أو الرئيس - التابعين. (14)

والسلطة Authority هي حق إصدار الأوامر للآخرين، أو هي الحق في توجيه جهود الآخرين ودفعتهم إلى التعاون حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة.

ويجب الفصل بين مفهوم السلطة والقوة؛ فالسلطة هي المحرك الرئيسي لأي تنظيم رسمي، أما النفوذ أو القوة Power فهي انعكاس لسلوك الأفراد داخل التنظيم، وناتج من نواتج التنظيمات غير الرسمية. (15)

وتمثل السلطة في المدرسة خاصية أساسية للحياة المدرسية لأنها توفر الأساس الشرعي لسيطرة الإداريين والمعلمين والطلاب؛ فالمصدر الأساسي للسيطرة هو السلطة الرسمية المستمد من المكتب أو الموقع الوظيفي وليس من الشخص شاغل الوظيفة في حد ذاته.

وتوجد السلطة عند تحديد المعتقدات أو المعايير العامة في المدرسة التي تشرع استخدام النفوذ/ القوة، ويميز عالم الاجتماع الشهير ماكس فيبر بين ثلاثة أنماط للسلطة هي: السلطة الكاريزمية، والتقليدية، والقانونية. (16) ويقسم آخرون السلطة التي تمارس في العمل الإداري داخل المنظمات إلى ثلاثة أنواع هي: السلطة التنفيذية، والسلطة الاستشارية، والسلطة الوظيفية. (17)

ما الفرق بين الأنماط أو الأنواع المختلفة للسلطة في رأيك؟

يرتبط بمفهوم السلطة مفهوم آخر على درجة كبيرة من الأهمية في العمل الإداري وهو تفويض السلطة ويمكن تعريف التفويض Delegation بأنه العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين. فتفويض السلطة ما هو إلا تصريح بأداء عمل ما، وعلى الرئيس أن يتأكد أن السلطة المفوضة للمرءوسين بالقدر الكافي لإنجاز العمل المطلوب، وأن المرءوس على دراية كافية بالأسلوب المناسب لاستخدام هذه السلطة. (18)

وفي المنظمات المدرسية يعتبر مدير المدرسة المصدر الأول للسلطة، ومهمة مدير المدرسة إداري مدرسي School manager هي العمل على تحقيق التعليم والتعلم في مدرسته بواسطة جهود الآخرين، ولا يمكن لمدير المدرسة ممارسة الإدارة الناجحة دون تفويض سلطة أداء معظم مسئولياته، ودون مشاركة المدير للعاملين معه في السلطة والنفوذ والمسئولية فتتقد المدرسة إلى القدرة على الإبداع والتكيف. (19)

وهناك ثلاثة مبادئ أساسية لنجاح عملية التفويض هي: (20)

- تعادل السلطة مع المسئولية: بمعنى أن تكون السلطة كافية لتنفيذ المسئولية الملقاة على عاتق المرءوس.
- تكامل مسئولية الرئيس: فالمبدأ المعروف أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء مفضها من مسئوليته، حيث يظل الرئيس المباشر مسئولاً مسئولاً كاملة عن إتمام العمل ويسأل في ذلك أمام رؤسائه.
- وحدة الأمر: ومضمون ذلك أن كل مرءوس مسئول مسئولية كاملة ومباشرة أمام رئيس واحد فقط في أي وقت من الأوقات وليس مسئولاً لأكثر من هذا الرئيس الواحد.

والآن حاول البحث والتفكير في الأسئلة التالية؟

- ما مزايا تفويض السلطة؟
- هل هناك عيوب محتملة للتفويض، متى يحدث ذلك؟
- ماذا يترتب على انتهاك مبادئ التفويض الناجح للسلطة؟

المسئولية وعلاقتها بتفويض السلطة

إذا كانت السلطة حق للرئيس فإن المسئولية هي التزام من جانب المرءوس. وعلى ذلك قيل إنه من الممكن تفويض السلطة، ولكن لا يجوز تفويض المسئولية Responsibility Can not be Delegated. وتنشأ المسئولية عادة نتيجة العلاقة التي تربط بين الرئيس والمرءوس، فالسلطة تنساب من الرئيس إلى المرءوس الذي يصبح عليه التزام بتنفيذ ما يطلب إليه بمقتضى هذه السلطة.

ماذا يترتب على عدم تحمل المرءوس للمسئولية أو عدم التزامه بأداء الواجبات المكلف بها؟

3- رسالة المدرسة ورؤيتها Mission & Vision:

تعتبر الرسالة والرؤية من أهم عناصر البناء الاستراتيجي لأية منظمة ومن ضمنها المنظمات المدرسية، ومن الأهمية بمكان أن يتوافر للمدارس القادة والمدراء ذوو القدرة والمهارات الكافية لتحديد الرسالة وبناء الرؤية، حيث اتضح أن التحديد الدقيق لرسالة المنظمات عموماً، والحرص على صياغة رؤيتها، ووضوح ذلك في أذهان العاملين بالمنظمة عادة ما يكون له انعكاس إيجابي على تحسن الأداء التنظيمي والنمو المستقبلي للمنظمات المختلفة.

ويمكن تحديد رسالة المدرسة بأنها المبرر من وجود المدرسة، أو الغاية الكبرى التي قامت المدرسة من أجل تحقيقها، والأثر الذي تسعى إلى تأكيده في المجتمع، وهي توضيح لشخصيتها وهويتها وتعريف بتوجهاتها، وهي قائمة تتضمن إعلان المدرسة لأهدافها وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات.⁽²¹⁾

وتنبع أهمية تحديد رسالة المدرسة من عدة أمور من أهمها ما يلي:⁽²²⁾

- تعطي الرسالة تعريفاً واضحاً ومحدداً للغرض من وجود المدرسة.
- تضمن الرسالة الإجماع من قبل العاملين على غايات المدرسة وأهدافها وأنشطتها.
- تساعد الرسالة على تحديد الميزات التنافسية للمدرسة.
- تحدد الرسالة ماهية النمو وأنماطه والاتجاهات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها في المستقبل.
- تساعد الرسالة على تحديد هوية المدرسة عن غيرها من المنظمات.

- تحدد رسالة المدرسة المميزات والقيم التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وكذلك الأعمال والاستراتيجيات التي سوف تتبعها.
 - تؤدي الرسالة إلى بث روح الولاء والحماس لدى العاملين بالمدرسة.
- ومما هو جدير بالذكر أن رسالة المدرسة يجب أن تكون متسقة مع رسالة النظام التعليمي ككل في المجتمع.
- أما رؤية المدرسة فتعبر عن الصورة التي تريد المدرسة أن تحققها لنفسها في المستقبل، أو الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي هي الآمال والتطلعات التي تهدف المدرسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.⁽²³⁾
- ولرؤية المدرسة أهمية كبيرة في نجاح أية عملية تطوير أو تحديث داخل المدرسة، وهناك الكثير من الأسباب التي تجعل الرؤية مهمة بالنسبة لأية مدرسة منها أن الرؤية:⁽²⁴⁾
- تؤدي إلى زيادة درجة الدافعية لدى العاملين في المدرسة نحو الإنجاز والأداء الأفضل.
 - تساعد على التقدم في تحقيق أهدافها خاصة عندما تكون الأهداف واضحة ومفهومة من العاملين في المدرسة.
 - توحد فرص التحقق من التقدم والنجاح الذي حدث في المدرسة.
 - تؤدي إلى خلق روح الفريق بين العاملين في المدرسة، وتوجه كل طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- ومما سبق يمكن إيضاح أن تحديد الرسالة وصياغة الرؤية، والسعي نحو إنجاز الرسالة وبلوغ الرؤية المستقبلية للمنظمة إنما يتطلب إدارة مؤهلة ذات مهارات وكفاءات إدارية متنوعة.

خامسا: أنواع التنظيم المدرسي

تضم المدرسة كمنظمة تعليمية نوعين من التنظيم هما:⁽²⁵⁾

التنظيم التكنولوجي (البيئة المادية)

ويشمل الأدوات والمواد الأولية والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها، ووظيفة هذا التنظيم هي وظيفة اقتصادية بالدرجة الأولى، لأن اهتمامه ينصب على الاهتمام بتقديم الخدمة التعليمية

للمستفيدين على نحو أفضل، وبما يحقق جودة التعليم ويزيد من فعالية المنظمة، وأيضاً يعظم الحوافز لأعضاء التنظيم.

التنظيم الاجتماعي (البيئة الاجتماعية)

ويتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين أفراد المجتمع التعليمي، الذين يعملون معاً ويتفاعلون معاً من أجل تحقيق الأغراض التربوية والتعليمية، وتحدد هذه الأنماط السلوك المتوقع للفرد في المنظمة التعليمية وكذلك السلوك الذي يتوقعه الفرد من الآخرين في المنظمة، ويطلق على هذا التنظيم المناخ المدرسي أو ثقافة المدرسة .

وينقسم التنظيم الاجتماعي إلى:

التنظيم الرسمي Formal Organization:

ويتكون من السياسات والقواعد والإجراءات والأوامر والتعليمات التي تحدد نمط العلاقات الواجب توافرها بين الأفراد في المدرسة من أجل تحقيق الأغراض التربوية والتعليمية بكفاءة وفعالية.

التنظيم غير الرسمي Non-Formal Organization:

ويشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في المنظمة التعليمية وعلى مختلف مستوياتهم التنظيمية، بمعنى آخر يشير التنظيم غير الرسمي إلى العلاقات التنظيمية الفعلية التي تنشأ نتيجة التفاعل بين الخطة التنظيمية وضغوط العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة نتيجة لاحتكاكهم وتفاعلهم في العمل، وبذلك فإن التنظيم غير الرسمي يمكن أن يسهل أداء التنظيم الرسمي لمهمته، وفي ذات الوقت من الممكن أن يعوق أداءه.

ومن الجدير بالتنويه أن هناك علاقة متبادلة بين التنظيم التكنولوجي والتنظيم الاجتماعي، حيث إن التنظيم الاجتماعي يعمل على تشكيل وإعادة تشكيل التنظيم التكنولوجي، حتى يمكن تقديم الخدمة التعليمية للمستفيدين بالجودة المطلوبة، وكذلك زيادة رضا الأفراد في المدرسة، وبالمثل فإن تغير التنظيم التكنولوجي يتطلب تكييف التنظيم الاجتماعي أو تعديله.⁽²⁶⁾

سادسا: تطور التنظيم المدرسي:

مر التنظيم المدرسي بمراحل متعددة ارتبط فيها بتطور نظريات التنظيم ذاتها، ويلخص علي السلمي مراحل تطور نظريات التنظيم كما يلي: (27)

1- النظرية الكلاسيكية أو التقليدية Classical or Traditional Organization Theory

وتتضمن هذه الفئة نظريات التنظيم التي تركز على عناصر «العمل والهيكلة التنظيمية» باعتبارها عناصر التنظيم الأساسية وما يترتب على ذلك من «تحديد للسلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة»:

وتتميز النظرية الكلاسيكية بصفة عامة بكونها نظرية مثالية أي تصف ما يجب أن يكون دون أن تصف الواقع بطريقة مباشرة، كما أنها نظرية رشيدة تفترض الرشد في أعضاء التنظيم وتعتبرهم من المعطيات أي لا يؤثرون في السلوك التنظيمي.

وأخيرا فإن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق Closed System أي منعزل عن البيئة التي يوجد فيها، ومن أمثلة النظرية الكلاسيكية للتنظيم النماذج التالية:

- نظرية البيروقراطية Bureaucracy
- نظرية الإدارة العلمية Scientific Management
- نظرية التقسيم الإداري Theory of Departmentalization

وترتكز تلك النظريات جميعاً على العناصر التالية:

- تقسيم العمل والتخصص.
- تسلسل السلطة.
- هيكل التنظيم الرسمي.
- نطاق الإشراف أو الرقابة.
- مبدأ الرشد.

2- النظرية الحديثة للتنظيم Modern Organization Theory

تتضمن تلك الفئة مجموعة من النظريات التنظيمية التي تخالف النظرية الكلاسيكية في اتجاهها للتركيز على العمل والهيكلة الرسمي، إذ نجد أن تلك النظريات الحديثة بدأت تأخذ في الاعتبار

عناصر تنظيمية أخرى مثل: الإنسان، التكنولوجيا، والبيئة الاجتماعية - التي يمارس فيها التنظيم نشاطه، ومن النظريات التي تحت هذه الفئة ما يلي:

نظريات التوازن التنظيمي Equilibrium

كما عبر عنها كثير شستر برنارد وهربرت سيمون ومارشن وسيمون وغيرهم. ومنطق تلك النظريات أن هناك نوعاً من التبادل بين الفرد والتنظيم؛ فالفرد يقدم الجهد والعمل والولاء للتنظيم في مقابل الأجر والمرتب والمزايا المادية والمعنوية التي يتيحها انتمائه للتنظيم، والفرد يحاول تحقيق التوازن بين ما يقدمه للتنظيم وما يحصل عليه، وكذلك التنظيم يحاول تحقيق ذات التوازن، وعلى ضوء تلك الفكرة يمكن تفسير الكثير من مظاهر السلوك التنظيمي.

النظريات الإنسانية للتنظيم:

تقوم تلك المجموعة من النظريات على أساس مبدأ مهم هو التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، والذي تدور حوله جميع مظاهر التنظيم الأخرى. وتتفاوت النظريات الإنسانية للتنظيم من حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها حوالي عام 1930 وما بعدها والتي تميزت بجانب كبير من عدم التعمق لحقيقة الدور الإنساني في التنظيم، ولجأت إلى التعميم والمبالغة في أهمية الإنسان، إلى النظرية السلوكية للتنظيم التي تقوم على فهم واضح وعميق لحقيقة السلوك الإنساني ومحدداته التنظيمية.

وتشارك النظريات الإنسانية للتنظيم النظريات الكلاسيكية اهتمامها بعناصر التنظيم الأربعة (التخصص، تقسيم العمل، تسلسل السلطة، هيكل التنظيم الرسمي ونطاق الإشراف)، غير أنها أدخلت عليها تعديلات أساسية وهي دراسة تلك العناصر التنظيمية على ضوء السلوك الإنساني والتفاعل بين الأفراد داخل التنظيم وانعكاسات ذلك على تلك العناصر المادية. كذلك أبرزت تلك النظريات الإنسانية أهمية التنظيم غير الرسمي Informal Organization.

ويمكن القول إن نظريات الإدارة العلمية والبيروقراطية والتقسيم الإداري (النظريات التقليدية) تقوم على أساس النموذج الرشيد للتنظيم Rational Approach، والذي يرى أن كل عنصر من عناصر التنظيم يؤدي وظيفة محددة ويخضع للرقابة والسيطرة من جانب إدارة التنظيم، والنموذج الرشيد ينظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً مغلقاً أي أنه منعزل عن البيئة الخارجية التي يمارس نشاطه في إطارها، وذلك يشير إلى أن أي تغير أو تطور في التنظيم مرجعه عناصره

الداخلية وليس عملاً خارجياً عنه. من ناحية أخرى فإن النموذج الرشيد يعني أن كل شيء بالتنظيم يتم وفقاً لتصميم الإدارة ورغباتها، أي أنه لا يحتوي على أي شيء لم تضعه الإدارة فيه. على هذا الأساس فإن النموذج الرشيد يرفض فكرة التنظيم غير الرسمي باعتباره شيئاً دخلياً ليس من تصميم الإدارة. أما النظريات الحديثة في التنظيم فيطلق عليها «النموذج الطبيعي» للتنظيم، إذ يتم بناء نظرية التنظيم استناداً إلى أفكار ومبادئ علم البيولوجي، حيث يشابه التنظيم النظام البيولوجي فهو عبارة عن مجموعات من الأجزاء التي يمارس كل منها وظيفة معينة، ولكنها في مجموعها تشكل نظاماً متكاملًا. كل جزء من أجزاء التنظيم المتكامل يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، والتنظيم يعتبر نظاماً مفتوحاً Open System بمعنى أنه يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتأثر بها، أي أن هناك بعض أنواع التغيير والتطور في النظام التي تحدث بسبب مؤثرات خارجية وليست من داخل التنظيم، وينطوي التنظيم على إمكانيات للتأقلم والتكيف السريع Adaptation Mechanisms مع التغيير في البيئة الخارجية.⁽²⁸⁾

فكر وبحث في السمات والمبادئ الأساسية لنظريات التنظيم المختلفة.

سابعاً: المدرسة المتعلمة نموذج معاصر للتنظيم المدرسي

أجمع الباحثون على أن تغييراً جذرياً على مستوى التنظيم المدرسي لابد أن يحدث لبناء المدرسة كمنظمة متعلمة من خلال التخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الإدارية التقليدية، وتبني أنماط إدارية حديثة، تكون ملائمة لخلق ثقافة التعلم وتلاءم مع المعارف والرؤى القادمة. ولا يمكن أن يحدث هذا بدون تحول تنظيمي وشخصي، ومن ثم نادى بعض الباحثين بضرورة تفعيل أنشطة إدارة التغيير لتشمل هيكل المدرسة، وفلسفتها وقيمها الأساسية وأهدافها التنظيمية.

ومن الأهمية بمكان التفريق بين مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، حيث يُنظر إلى عملية التعلم التنظيمي على أنها أحد العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، فهناك فرق بين هيكل المنظمة وعملياتها.⁽²⁹⁾

ويرى أمين النبوي، 2009 أن الاستعراض السريع لتطور الفكر التنظيمي وانعكاساته على المدرسة، يؤكد بالفعل الحاجة إلى تغيير ما؛ فالمدرسة ما هي إلا «مدرسة المصنع» أو «آلة» كبيرة يجب إدارتها من خلال فنيين مهرة، هدفها تحويل «الموارد» المادية والبشرية إلى أدوات أو أرباح

أو أحد ضرورات نظم الإنتاج التي تميز مجتمع «الحدائثة» أو «الصناعة». فالمدرسة في القرن العشرين أصبحت عملية ميكنة للصغار لانخراطهم في ثقافة الحدائثة، ولتحقيق تلك الميكنة "Mechanization"، كان لابد من استخدام السلطة المركزية، بما يحقق صهر الاختلافات في الأنماط وأساليب التعلم والرغبات والطموحات والتطلعات وصهرها جميعاً في بوتقة الاتساق مع المعايير وإنتاجية المدرسة وغيرها من إفرازات الحدائثة والصناعة، وأصبحت «المحاسبية» كمعيار من معايير الفعالية المدرسية تقاس وفقاً لما تخططه وزارات التعليم والمؤسسات المسؤولة عن وضع المعايير ومستويات الأداء بدلاً من أن تكون المدرسة مسؤولة مباشرة عند أداء الطلاب، وتحت محاسبية الطلاب والأسر، فالمدارس لم تعد معنية بالتعلم Learning ولكنها معنية بإعداد رأس المال البشري، وتلك طامة كبرى تواجه التعليم، فلا يمكن إعداد البشر بتلك الطريقة التي تجعل منهم مجرد «آلات» أو «أدوات» للإنتاج، فالبشر كائنات لها جوانبها الأخلاقية والنفسية والروحية التي لا يجب إطلاقاً تجاهلها؛ ومن هنا بدأ مع بداية مجتمع ما بعد الحدائثة أو مجتمع ما بعد الصناعة، البحث عن بديل آخر للمدرسة أو على الأقل مفهوم آخر للمدرسة، يباعد بينها وبين المفهوم التقليدي القاصر، وبدأ البحث عن أشكال أو أنماط بديلة للتربية، وتزايد الاعتقاد في إمكانية أن تحل مراكز التعلم المجتمعية Community Learning Centers، محل المدارس باعتبارها نواة مجتمع ديمقراطي، تعاوني وتشاركي ومستمر في النمو إذ إنه يمكن للتعليم القائم على أساس الجماعة Community-Based-Education أن يكون بديلاً عن النظم المدرسية الثابتة والتقليدية والهرمية.

وبدأ يظهر مفهوم مجتمعات التعلم Learning Community كاستجابة لدعوات وكتابات في الستينيات والثمانينيات من القرن الماضي تتحدث عن ضرورة جعل التعلم طبيعياً كما هو الحال مع الكائن البشري، فكما ينمو الأطفال بشكل طبيعي، يتنفسون ويأكلون ويكبرون.... يمكن لمجتمع التعلم القائم على الاهتمام والعناية والتشجيع والمساندة أن يدفع كل طفل للتعلم في سياق من العلاقات الحميمة وبعيداً عن التسلطية والهرمية السائدة في المدارس.⁽³⁰⁾

ومن هنا فإننا نحتاج إلى نموذج المدرسة المتعلمة أو التنظيم المدرسي القائم على التعلم، ونعني أن تقوم المدرسة ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة. وبشكل أوضح أن تعمل المدرسة كمنظمة متعلمة على ما يلي:⁽³¹⁾

- الاستعانة بطاقتها التنظيمية من أجل الاستجابة إلى المتغيرات المختلفة.
- العمل على تنمية قدرات التعلم الفردي، والذي قد يتطلب منها إجراء تغييرات على هيكلها وثقافتها التنظيمية، بالإضافة إلى تغيير في تصميم الوظائف.
- إيجاد أرضية واسعة لمشاركة موظفيها - والمستفيدين منها - في صنع القرارات وتبادل المعلومات بحرية.
- تشجيع التفكير النظمي وبناء ذاكرتها التنظيمية.
- ضمان عمليات التعلم المستمر وتطوير القدرات لكل أفراد المدرسة، بالإضافة إلى كل من يتعامل معها بشكل دائم.
- التطوير الذاتي والمستمر للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ثامنا: أدوار ومسئوليات أعضاء هيكل التنظيم المدرسي

إن الأفراد المسؤولين عن توفير الأشكال المختلفة من الخدمات والقيادة في المدرسة متعددون، ومن أهمهم مدير المدرسة، ونائب/ مساعد المدير، والمعلم، وغيرهم. ولا شك أن هؤلاء جميعا لابد أن يتوافر فيهم سمات القيادة الكفؤة على جميع المستويات.⁽³²⁾

أ. مدير المدرسة School Principal:

تعد وظيفة مدير المدرسة واحدة من أعظم الوظائف أهمية في النظام التربوي ككل،⁽³³⁾ وهناك مقولة لأحد مشاهير التربية في أمريكا • مؤداها أنه لا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز، كما أنه لا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية الأداء بينما يكون مديرها متميزا، وبعبارة أخرى أن المدير المتميز يستطيع أن يحول مدرسته - مهما كان مستواها - إلى مدرسة متميزة.⁽³⁴⁾

ومن المعروف أن مدير المدرسة هو القائد الأول في مدرسته وهو المسئول الأول عن جميع أعضاء المجتمع المدرسي، معلمين وطلابا وغيرهم، ولذلك تتعدد مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة وقد أكدت ذلك نتائج المشروع الوطني الأسترالي عن القيادة والتدريب الإداري لمديري المدارس؛ حيث أشارت إلى أن وظائف وأدوار مديري المدارس تتطور في اتجاهات مختلفة،

لاسيما مع تزايد المطالبة المستمرة من أولياء الأمور، وأيضا الحكومات من أجل زيادة المحاسبية المدرسية.⁽³⁵⁾

وبالفعل يعد مدير المدرسة مسئولا عن جميع الأنشطة المدرسية، ورغم أنه من الممكن أن يقوم بتفويض بعض هذه الوظائف إلى المرءوسين مثل نائبه أو مساعديه أو المعلمين أو غيرهم فإن هناك بعض المهام التي لا يمكن تفويضها حيث يجب على مدير المدرسة القيام بها بنفسه، ومن أمثلة هذه المهام ما يلي:⁽³⁶⁾

- حق المدير في القرار.
- التخطيط.
- توزيع العمل وتفويض الصلاحيات.
- تنظيم ومتابعة تنفيذ الواجبات.

ويرى بعض الباحثين أن وظيفة مدير المدرسة الفعال متعددة الأوجه وتتضمن جانبين أساسيين هما:⁽³⁷⁾

- أن مديري المدارس يجب عليهم تطوير وتحسين ومراقبة المعرفة والمهارات المهنية في مجتمعاتهم المدرسية.
- أن مديري المدارس يجب أن يعملوا مع مجتمعاتهم المحلية لخلق توجه عام من التوقعات التي تدعم وتقوي تنفيذ هذه المعارف والمهارات.

وإجمالا لما سبق يمكن تلخيص أبرز مسؤوليات مديري المدارس عموما في العناصر التالية:⁽³⁸⁾

وضع الخطة السنوية للمدرسة.

لكي يضمن مدير المدرسة سلامة العمل في مدرسته لا بد أن يكون هذا العمل مخططا بدقة قبل بداية العام الدراسي، ولذلك يجب وضع خطة عمل تغطي كل الأنشطة المدرسية طوال العام. والخطة المدرسية هي برنامج عمل يتمكن به العاملون في المدرسة من بلوغ أهدافهم في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

ويبدأ دور مدير المدرسة التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة

التعليمية التي تنضوي تحتها مدرسته، ثم أهداف السياسة التعليمية مركزية ومحلية. ويقوم بوضع أهداف للتعليم في مدرسته تمثل المخرجات التي يريد تحقيقها والأغراض التي تتخذ كموجهات للسلوك الإداري والفني. وهو في ذلك يعمل على إشراك العاملين معه في هذه العملية، ويساعدهم على تحديد أهداف المدرسة وبرامجها ومشروعاتها.

التنظيم الداخلي للمدرسة.

يقوم مدير المدرسة بعملية تنظيم الأعمال المدرسية، ويقضي منه ذلك تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال، وبعبارة أخرى يجدد المهام والموارد المطلوبة لإنجاز الأنشطة المدرسية المختلفة، ويختار الأفراد ويحدد المسؤوليات ويعطي سلطات للعاملين ويحدد العلاقات، ويضع محكات للتقويم.

الإشراف التربوي:

يعمل مدير المدرسة على حسن سير العملية التعليمية وتحسينها باستمرار، فمدير المدرسة يعد مشرفا تربويا مقيما يساعد المعلمين عموما والجدد منهم خصوصا على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية بما تضمنه من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وكتب وغيرها، ومساعدتهم على تنفيذها.

ومن جهة أخرى يعمل مدير المدرسة على إحداث التنمية المهنية للمعلمين، من خلال حثهم على القراءة والاطلاع وتوفير الكتب والمراجع بمكتبة المدرسة، وزيارة المعلمين في حجرات الدراسة وقاعات الأنشطة للوقوف على الإيجابيات فيدعمها، والسلبيات فيقومها، من خلال الاهتمام بالتدريب داخل المدرسة، وتقديم النصح والإرشاد للمعلمين في تقديم الدروس وتنفيذ المنهج والتعامل مع الطلاب.

اتخاذ القرارات المدرسية

إن المهمة الرئيسية لمدير المدرسة هي اتخاذ القرارات المدرسية التي تحافظ على حسن سير العملية التعليمية، وإذا كان مدير المدرسة هو الذي يتخذ القرارات فإن عملية صنع القرارات يجب أن تشمل جميع المعنيين بالقرارات داخل المدرسة. ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع بدائل لحل المشكلات، وهذه المشاركة قد تتضمن أيضا الطلاب وأولياء الأمور والخبراء من المجتمع المحلي.. إلخ

ويقوم مدير المدرسة باتخاذ القرارات في التوقيت المناسب ويخبر أعضاء المجتمع المدرسي بها ويتابع تنفيذها وتقويمها.

الإشراف على الشؤون المالية والإدارية بالمدرسة

تقع على مدير المدرسة مسؤولية حسن سير الأعمال الإدارية والمالية بالمدرسة، إذ إنه عادة الرئيس المباشر للعاملين في الشؤون المالية والإدارية، ومن ضمن الواجبات الأساسية للمدير في هذا الإطار إعداد التقارير السنوية عن العاملين بالمدرسة، ومنح العاملين الإجازات وفق اللوائح والقوانين، وتشكيل اللجان الخاصة بجرد العهد وخزينة المدرسة من وقت لآخر، والإشراف على أعمال السكرتير والمعاون وأمين التوريدات والمخازن بالمدرسة، ونظرا لاتساع نطاق اختصاصات مدير المدرسة فإنه من المناسب دائما أن يعهد ببعض الاختصاصات إلى الوكلاء والمدرسين الأوائل كل فيما يمكن أن يؤديه على أكمل وجه.

بـ نائب المدير/ المدير المساعد Deputy / Assistant Principal

أثناء العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، تم النظر إلى نائب المدير أو مساعده باعتباره مجرد شخص ما يتحمل بعض العبء عن مدير المدرسة، ونظرا للتغيرات المستمرة التي طرأت على مجال الإدارة المدرسية أصبح ينظر إلى نائب المدير كوظيفة أساسية ومكملة ولا غنى عنها لنجاح وفعالية الإدارة المدرسية.

وبينما يظل مدير المدرسة عادة محط أنظار المجتمع، فإن نائب المدير هو الذي يتفاعل مع الطلاب بصورة أكبر، كما أنه الشخص الذي يراه الطلاب أكثر من مدير المدرسة ولذلك يعتبر أكثر تأثيرا من المدير في يوم الطلاب وفي حياتهم المدرسية اليومية، ومن ثم تؤكد أدبيات الإدارة المدرسية على الدور المهم الذي يشغله نائب المدير.⁽³⁹⁾

إن نائب المدير هو الرجل الثاني في المدرسة ويجب أن يتصرف كمدير المدرسة في حالة غياب المدير. وعادة ما تكون هناك علاقة خاصة من الثقة بينه وبين مدير المدرسة، ويكون على علم بجميع المسائل الحيوية في المدرسة، حيث إن إرشاداته ومهاراته الإدارية لها أهمية كبرى في حسن سير العمل بالمدرسة.⁽⁴⁰⁾

وقد فحص كل من Scoggins and Bishop (1993) أكثر من (26) مؤلفا في مجال الإدارة المدرسية واستخلصا منها عشرين واجبا من الواجبات الشائعة لنائب المدير من أهمها:⁽⁴¹⁾ المحافظة

على الانضباط، ومتابعة الحضور، والإشراف على الأنشطة الطلابية، ودعم المستخدمين وتقويمهم، والإشراف على المباني المدرسية، والتوجيه، والإشراف على الجدول المدرسي، والنيابة عن مدير المدرسة في حالة غيابه. وقد جاءت المحافظة على الانضباط المدرسي في المرتبة الأولى ضمن مسؤوليات مساعد المدير، والإشراف على الحضور في المرتبة الثانية، بينما جاء الإشراف على الأنشطة الطلابية، ودعم المستخدمين، والإشراف على المباني المدرسية في المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي.

وبصفة عامة يشترك النائب / مساعد المدير مع المدير في وضع الخطة المدرسية السنوية ومناقشتها في مجلس إدارة المدرسة، كما يعاون مدير المدرسة فيما يسند إليه من أعمال إدارية أو فنية ويؤدي واجبات مدير المدرسة عند غيابه، فيتولى الإشراف على الشؤون الفنية والإدارية والمالية بالمدرسة، ويحل محله في رئاسة جلسات مجلس إدارة المدرسة، وجمعيتها العمومية. وفي الحالات العادية يوكل إليه مدير المدرسة بعض المهام بصفة دائمة كالإشراف على النشاط المدرسي وشؤون العاملين بالمدرسة وأعمال الامتحانات، والإشراف على العهد المدرسية المختلفة، ومتابعة الأعمال الخاصة بشؤون الموظفين في المدرسة وحضورهم وغيابهم وإجازاتهم، كما يشرف على أعمال المستخدمين في المدرسة وتنسيق العمل فيما بينهم. كما عليه أن يتابع أعمال الخدمات المدرسية كالصحة المدرسية والمواصلات، وعليه أن يشارك في عضوية اللجان والمجالس المدرسية بحكم وظيفته. (42)

ج- المدرس الأول Head Teacher:

يعد المدرسون الأوائل أو رؤساء الأقسام Heads of Department أكبر أعضاء الهيئة التدريسية سلطة، والتالين في خط السلطة بعد نائب المدير، وهم الوصلة المباشرة بين المدير والمعلمين، وتوجد بعض الوظائف والمسئوليات المحددة التي يجب تفويض سلطة التصرف فيها إلى رؤساء الأقسام من أجل تطوير مهاراتهم الإدارية مثل رئاسة اللجان، ووضع الجداول الزمنية. (43)

وتعتبر وظيفة المدرس الأول من الوظائف الرئيسية في التعليم لما لها من أثر في الناحية الفنية والإدارية للعمل المدرسي. فالمدرس الأول هو الموجه الفني لزملائه، فيوجه زملاءه بناءً على خبرته وتجربته، ويختلط بهم فيتعرف على دقائق عملهم ونواحي قوتهم وضعفهم وعلاقتهم بتلاميذهم، فهو بالنسبة لهم كموجه مقيم، وهو حلقة وصل بين إدارة المدرسة ومدرسي المادة

من جهة، وبين التوجيه المختص وهؤلاء المدرسين من جهة أخرى. ويمكن تلخيص وظائف المدرس الأول في جانبين كبيرين على النحو التالي: (44)

1- الجانب الفني:

- يقوم بتدريس بعض الحصص في مادة تخصصه.
- يقوم بدراسة المنهج المدرسي مع مدرسي المادة من ناحية أهدافه ووسائل تحقيقها.
- يرأس الاجتماعات الدورية مع مدرسي المادة والتي تعقد مرة كل أسبوع أو أسبوعين. وتخصص لها إدارة المدرسة حصتين متتاليتين في يوم من أيام الأسبوع المدرسي كل مادة بصفة دورية تناقش فيها النواحي المتعلقة بالمنهج وطرق تدريسه والمشكلات التي تعترض المدرسين في أداء العملية التعليمية وكيفية التغلب على هذه المشكلات.
- يشارك المدرسين في توزيع المنهج وتحليله على مدار العام الدراسي ومتابعة تنفيذه ويشترط أن يكون التوزيع متماثلاً على شهور السنة ويكفل المراجعة الجدية في نهاية العام. ويحتفظ بأصل التوزيع موقفاً عليه من المدرس المختص على أن يقوم المدرس بتسجيله في دفتر تحضيره.
- فحص الأعمال التحريرية لكل مدرس على حدة، والهدف من ذلك معرفة نواحي القصور ومساعدة المدرس على التخلص منها.
- يوزع المادة الدراسية في الصفوف المختلفة على المدرسين مع مراعاة كفايتهم الفنية وعدالة التوزيع على أن يعتمد هذا التوزيع من مدير المدرسة.
- مراجعة كراسات إعداد الدروس طبقاً لخطة واضحة المعالم يرسمها لنفسه منذ بدء العام وحتى نهايته.
- يقوم بمراجعة كراسات المكتب الخاصة بدرجات الطلاب أول بأول حتى يستوثق من أن الدرجات المعطاة تسير طبقاً للتوزيع المعتمد ومقارنة هذه الدرجات بما يحصل عليها الطالب في الامتحان التحريري لنصف العام وآخره، وأنها تمثل الصورة الحقيقية لتحصيل الطلبة وقدراتهم ويعتمدها في نهاية العام.
- يقوم بتدريس نماذج لدروس من مادته وفق خطة سنوية مرنة بحضور معلمي المادة.

- يرشد معلمي المادة إلى كيفية وضع الأسئلة والإجابة عنها على أن يشتمل التقرير على نشاط المادة والمعوقات وأساليب العلاج.
- يقدم تقريراً مفصلاً عن مادته - بعد كل تقويم - لكل من الموجه المختص ومدير المدرسة على أن يشتمل التقرير على نشاط المادة والمعوقات وأساليب العلاج المقترحة.

2- الجانب الإداري:

- الإشراف على قسم من أقسام المدرسة ومراقبة سير الدراسة فيه وسلوك التلاميذ والنظر في مشاكل هذا القسم.
- يشارك في اللجان التي تعقد لتنظيم العمل المدرسي مثل : لجنة توزيع الكتب - لجنة قبول المستجدين - لجنة توزيع الطلاب على الفصول - لجنة المشتريات.... إلخ.
- يقترح بالتشاور مع مدرسيه الكتب والمراجع والوسائل التعليمية المتعلقة بمادته والتي يجب أن توفرها المدرسة.
- يوفر للموجه الفني كل ما يوضح مظاهر نشاط مدرسي المادة وجهودهم.
- الاشتراك في عضوية اللجان التي يعهد إليه مدير المدرسة وخاصة مجلس إدارة المدرسة.
- الاشتراك في وضع الخطة السنوية العامة والإسهام في تنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

د المعلم:

- يمثل المعلم عموماً أهم العناصر الفعالة في الإدارة المدرسية، والتي يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها على تأدية المعلم لواجباته ومسئولياته الإدارية والفنية داخل المدرسة وخارجها، ومن أبرزها ما يلي: (45)

1- الجانب الفني:

- دراسة الأهداف التي ينبغي أن يصل إليها التلاميذ عن طريق عملية التعليم، وعليه أن يعمل على تحقيقها في كل درس داخل الفصل وخارجه.
- إعداد دروسه إعداداً جيداً وفق متطلبات المنهج الدراسي، وربط مادة تخصصه بالمواد الدراسية الأخرى.
- تحليل المنهج الدراسي بكل مادة يقوم بتدريسها وذلك في بداية كل عام دراسي.

- العناية بكراسات تلاميذه ودقة تصحيحها.
- الإطلاع على الكتب والمراجع الحديثة التي تتصل بمادته وعلى ما يعينه على تجديد أساليبه في التربية، والسعي إلى حضور الندوات العلمية والتربوية والدراسات التدريبية التي تعمل على تنميته مهنيًا.

2- الجانب الإداري

- حضور طابور الصباح والمساعدة في حفظ النظام بالمدرسة.
- حصر حالات التأخير والغياب في كل حصة بدقة.
- معاونة المدرس الأول في الإشراف على قسم من أقسام المدرسة.
- المساهمة في الأنشطة المدرسية المختلفة.
- المشاركة في عضوية اللجان والمجالس المدرسية وفق لوائحها أو تكليفات مدير المدرسة.

تاسعا: مستحداثات التنظيم المدرسي في مصر

تمشيًا مع التغيرات والمستجدات المجتمعية والتربوية أصدرت وزارة التربية والتعليم خلال الأعوام الخمس السابقة بعض القرارات التي غيرت في البنية التنظيمية للمدارس المصرية بعامة من خلال استحداث بعض الوحدات المدرسية، واستحداث بعض الوظائف التي لم تكن موجودة من قبل، وتحديث مهام ومسئوليات وظائف أخرى حتى تتناسب مع التغيرات التربوية والمجتمعية، حيث صدر القرار رقم (262) لسنة 2003م بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة،⁽⁴⁶⁾ فقد تم وضع تحديد دقيق لاختصاصات ومسئوليات مدير المدرسة، واستحدثت وظيفة نائب مدير المدرسة باعتباره القيادة الثانية في المدرسة ويقوم بأعمال المدير في حالة غيابه، كما حدد القرار اختصاصات ناظر الخدمات التعليمية (شئون العاملين)، وناظر شئون الطلاب والأنشطة الطلابية، وناظر شئون التعليم، واختصاصات وكييل الخدمات التعليمية، ووكيل شئون الطلاب، ووكيل المبنى المدرسي والتغذية، ووكيل الأنشطة الطلابية، ووكيل المدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية، ووكيل شئون الامتحانات والتقييم، كما صدر القرار رقم (28) لسنة 2004م،⁽⁴⁷⁾ الذي تتضمن شروط شغل وظائف الإدارة المختلفة والضوابط المؤهلة لاجتياز التدريب اللازم لشغل وظائف الإشراف والتوجيه والإدارة المدرسية، كما حدد الأهداف العامة ومجالات الأعمال التفصيلية

بشاغلي وظائف الإدارة سواء على مستوى المديرية التعليمية، أو على مستوى الإدارة التعليمية، وكذلك إعادة توصيف وظيفة مدير المدرسة ونائبه .. إلخ.

راجع مضمون القرارات السابقة على الموقع التالي لوزارة التربية والتعليم
المصرية www.emoe.org

أما بالنسبة للوحدات المدرسية فهي عبارة عن مجموعة من التنظيمات المدرسية التي أنشئت للقيام ببعض الوظائف والمهام المستحدثة في المدارس المصرية من أجل استثمار موارد المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية وتحسين فعالية العملية التعليمية.

وتتمثل الوحدات المدرسية التي أنشئت حديثاً في وحدة التدريب والتقييم، والوحدة المنتجة ووحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الإلكترونية) ووحدة الجودة الشاملة، ووحدة تكنولوجيا التعليم ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت .. إلخ.

1- وحدة التدريب والتقييم:

أنشئت وزارة التربية والتعليم وحدة التدريب بالمدارس كصيغة جديدة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة بهدف تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالمدرسة؛ بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة، وبما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية بالمدرسة.⁽⁴⁸⁾

فقد نصت المادة الأولى من القرار رقم (90) لسنة 2001 على أن تنشأ بكل مدرسة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي عام وفني) وحدة للتدريب يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة على النحو التالي:⁽⁴⁹⁾

- أحد نظار أو وكلاء المدرسة، ويكون متفرغاً للعمل بها (مشرفاً على الوحدة).
- العائدين من البعثات الخارجية بالمدرسة.
- المدرسين المشرفين بالمدرسة طبقاً للأقدمية والكفاءة، كل حسب تخصصه.

كما حددت المادة الثانية من القرار نفسه اختصاصات وحدة التدريب ومن أهمها ما يلي:

- تخطيط وإعداد البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة.
- تنفيذ البرامج التدريبية بالمدرسة.
- تبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة ووحدة التدريب.

وقد تم تعديل اسم الوحدة من وحدة التدريب إلى وحدة التدريب والتقييم بموجب القرار (48) لسنة 2002 وأضيفت إليها الاختصاصات التالية: (50)

- تقويم جميع أنواع التدريب.
- تقويم نواحي العملية التعليمية كافة (لتشمل تقويم التلاميذ، وتقييم البرامج التعليمية، وتقييم أداء المدرسة).

2- الوحدة المنتجة:

تقوم فلسفة الوحدة المنتجة على جعل المدرسة مدرسة منتجة كصيغة لتحقيق التمويل الذاتي للمدارس في إطار التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدارس المصرية.

وتمثل الوحدة المنتجة بالمدرسة إحدى التنظيمات المدرسية التي أنشئت بهدف استثمار الموارد والإمكانات المتاحة للمدرسة، وزيادة مواردها المالية من خلال أنشطة إنتاجية تعود بالنفع على الطلاب والعاملين والمدرسة ككل.

وتحقيقاً لذلك صدر القرار الوزاري رقم (12) لسنة 2002 بشأن إنشاء لجنة دائمة لمشروع المدرسة المنتجة بجميع المدارس المصرية. (51)

وتتشكل الوحدة المنتجة بالمدرسة من أحد الوكلاء الذي يتولى مسؤولية الإشراف على أعمال الوحدة المنتجة، ويعاونه مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتوجيه الأنشطة المختلفة مثل التربية الفنية والتربية الزراعية.. إلخ ويختلف نشاط الوحدة المنتجة بالمدرسة على أساس طبيعة المدرسة، ففي المدارس الفنية تكون الورش والمواد الخام متاحة للطلاب لعمل المنتجات وبيعها وتسويقها، وفي مدارس البنات يوجد اختلاف لنوعية النشاط مثل الاقتصاد المنزلي أو التربية الفنية.. إلخ حسب ميول الطالبات.

وفي بداية العام الدراسي يتم وضع خطة لعمل الوحدة المنتجة بالمدرسة، وما تنوي كل أسرة من أسر النشاط عمله أثناء العام الدراسي، أي ما تنوي إنتاجه من منتجات متصلة بالنشاط الخاص بها.

ويتم توزيع صافي أرباح الوحدة المنتجة بواقع (50٪) للقائمين بتنفيذ عمليات الوحدة

المنتجة (17٪ للطلبة، و 33٪ للمدرسين)، و 13٪ لتطوير المشروعات وإقامة المعارض، و 10٪ لاحتياجات المدرسة «صيانة أجهزة ومعدات»، و 10٪ مكافأة لجنة الإشراف بالمدرسة، و 8٪ احتياطي لمواجهة الخسائر المستقبلية، و 3٪ للتوجيه المالي والإداري، و 3٪ نصيب الإدارة المركزية، و 2٪ نصيب المديرية التعليمية، و 1٪ نصيب اللجنة المركزية لمشروع الوحدة المنتجة بديوان عام الوزارة.⁽⁵²⁾

3- وحدة المعلومات والإحصاء

مسايرة لعصر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة صدر القرار الوزاري رقم (99) لسنة 2002 بشأن إنشاء وحدة الإحصاء والمعلومات بكل مدرسة،⁽⁵³⁾ حيث نصت المادة الأولى من القرار على أن تنشأ بجميع المدارس بكل المراحل التعليمية المختلفة وحدة تسمى «وحدة المعلومات والإحصاء» يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة على النحو التالي:

- أحد الوكلاء بالمدرسة (ويكون مشرفاً على الوحدة)
- أحد العاملين بالمدرسة ممن يجيدون استخدام الحاسب الآلي من غير العاملين بالتدريس.
- عدد من العاملين والسكرتارية.

ويتراوح عدد العاملين بالوحدة من 2-5 حسب حجم المدرسة، وتكون الوحدة تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة.

كما نصت المادة الثانية على أن هدف هذه الوحدة هو المساهمة في تحقيق نظام معلومات شامل ومتكامل يلبي كل متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة ابتداء من المدرسة والإدارة التعليمية والمديرية حتى ديوان الوزارة في ظل نظام الحكومة الإلكترونية.

وحددت المادة الثالثة من القرار السابق (القرار الوزاري رقم 99 لسنة 2002) اختصاصات

الوحدة فيما يلي:

- تجهيز وتدقيق إدخال البيانات اللازمة لنظام المعلومات.
- تسجيل جميع ما يطرأ من تغيير على بيانات التلاميذ والعاملين بالمدرسة فوراً، وبكل دقة.

- صحة ودقة البيانات ومطابقتها للواقع باستمرار.
- توفير المعلومات لكل المستويات وتداولها وفق التعليمات.
- الحفاظ على أمن البيانات وسريتها.
- القيام بالإجراءات الفنية الخاصة بعمل نسخ الحفظ وخلافه.
- اتباع كل التعليمات الصادرة من الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي بهذا الشأن.

- (1) على السلمى، تحليل النظم السلوكية، (القاهرة، مكتبة غريب، بد. ت)، ص 11.
- (2) Badenhorst, D.C., et al., School Management: The Task and Role of The Teacher. (Pretoria: Haum, 1993) P. 3
- (3) Buchel, A.J., Practical School Management Course, (Good Wood: Acacia, 1993), pp.1-3.
- (4) Busher, Hugh, Understanding Educational Leadership: Organizational and Interpersonal Perspectives, (Blacklick, Oh, USA: Mcgraw-Hill Companies, 2006), p.1.
- (5) Ibid, p.2.
- (6) على السلمى، تطور الفكر التنظيمي، (القاهرة، مكتبة غريب، بد. ت)، ص 217.
- (7) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2005)، ص 313.
- (8) على السلمى، الإدارة المعاصرة، (القاهرة، مكتبة غريب، بد. ت)، ص ص 62-63.
- (9) تم الاستفادة من المرجعين التاليين في صياغة مبادئ التنظيم المدرسي:
عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو، 1980)، ص ص 367-368.
- عايدة سيد خطاب وآخرون، أصول الإدارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993)، ص ص 207-209.
- (10) عمرو حامد، الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، الملتقى العربي الأول للاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية (دليل المدير العربي) تونس - الجمهورية التونسية 19-23 أغسطس 2007، ص 7.
- (11) محمد جمال نوير وشاكر محمد فتحي وهمام بدر اوي زيدان، مقدمة في الإدارة المدرسية، (القاهرة: مركز التنمية البشرية والمعلومات، 1996) ص 150.
- (12) عمرو حامد، مرجع سابق، ص ص 7-8.

- (13) Hoy, Wayne K.. and Miskel, Cecil G., Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 4th Ed., (New York: Mcgraw-Hill, Inc., 1991), p. 76.
- (14) Ibid., p. 76.
- (15) عايدة سيد خطاب وآخرون، مرجع سابق، ص 250.
- (16) Hoy, Wayne K.. and Miskel, Cecil G., Op.Cit., P. 77-78.
- (17) عايدة سيد خطاب وآخرون، مرجع سابق، ص ص 251-256.
- (18) المرجع السابق، ص ص 259-260.
- (19) Van. Deventer, et al, An Educator's Guide to School Management Skills. Pretoria, 2003, p. 118.
- (20) عايدة سيد خطاب وآخرون، مرجع سابق، ص ص 260-261.
- (21) يرجى مراجعة ما يلي:
- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003)، ص 56.
- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب، 2003)، ص 68.
- (22) محمود السيد عباس، كفايات استخدام التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى مديري المدارس، التربية والتنمية، السنة 13، العدد 33، 2005، ص ص 30-31.
- (23) يرجى مراجعة ما يلي:
- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 56.
- علي السلمي، إدارة التميز..، مرجع سابق، ص 69.
- (24) محمود السيد عباس، مرجع سابق، ص 30.
- (25) أمين النبوي، "الإدارة المدرسية المفاهيم والأسس النظرية"، في عادل عبد الفتاح سلامة وآخرون، الإدارة المدرسية والصفية، (القاهرة، بدن، 2009).

- (26) المرجع السابق.
- (27) على السلمى، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 20-17.
- (28) يرجى مراجعة ما يلي:
- على السلمى، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 24-21.
- أمين النبوي، مرجع سابق.
- (29) رفعت عبد الحليم الفاعورى، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 ص 84.
- (30) أمين النبوي، مرجع سابق.
- (31) رفعت عبد الحليم الفاعورى، مرجع سابق، ص ص 82-81.
- (32) Mantle, Judy A., "Navigating Special Education Tensions and Controversies", in Hughes, Larry W. (eds.) Current Issues in School Leadership, (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2005), p.185.
- (33) Peter Neil and Others, Principals In Action: An Analysis of School Leadership, Research In Education No. 66, 2001, P.40.
- ليبهام 1981 Lipham
- (34) جون كارينتر، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبدالله أحمد شحاتة، (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص 11.
- (35) Thomas, R., K. Vine and R. Gates, Stress in Principals: Designing a Study, available at: <http://elo.eddirect.com/library/general/Thomas.html>, pp. 1-2. (accessed: 15/7/2002)
- (36) يرجى مراجعة ما يلي:
- Van. Deventer, et al, Op.Cit, p.18.
- Buchel, A.J., Op.Cit., p.69 .
- (37) Dipaola, Michael and Tashannen-Moran, Megan, School Principals and Special Education: Creating The Context For Academic Success, Focus On Exceptional Children, Vol.37, No.1, 2004, P.3

- (38) يرجى مراجعة ما يلي:
صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2002)، ص ص 67-78.
أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ص 383-395.
يعقوب حسين نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1991)، ص ص 173-199.
- (39) Charles Hausman, and Others, the Work Life of the Assistant Principal, Journal of Educational Administration, 2002, Vol. 40, No.2, pp. 136-138.
- (40) Buchel, A.J., Op.Cit., p.72.
- (41) Scoggins A.J., and H.L. Bishop, "A Review of The Literature Regarding The Roles and Responsibilities of Assistant Principals", Paper Presented at The Annual Meeting of The Mid-South Educational Research Association, New Orleans, LA. 1993, p.40
- (42) يرجى مراجعة ما يلي:
إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة حسن، الأصول الإدارية للتربية، (القاهرة: دار المعارف، 1980)، ص ص 121-123.
صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 76-77.
- (43) Buchel, A.J., Op.Cit., p.75.
- (44) يرجى مراجعة ما يلي:
صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص 76.
إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة حسن، مرجع سابق، ص ص 124-126.
- (45) يرجى مراجعة ما يلي:
إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة حسن، مرجع سابق، ص ص 128-130.
صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص 78.

- (46) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (262) بتاريخ 4/11/2003، بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، (القاهرة: مكتب الوزير، 2003).
- (47) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (28) بتاريخ 29/1/2004، (القاهرة: مكتب الوزير، 2002).
- (48) وزارة التربية والتعليم، دليل الوحدات التدريبية بالمدارس، (القاهرة: وحدة التخطيط والمتابعة - برنامج تحسين التعليم، 2003)، ص 12.
- (49) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (90) بتاريخ 18/4/2001، بشأن إنشاء وحدة التدريب بالمدارس، (القاهرة: مكتب الوزير، 2001).
- (50) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (48) بتاريخ 16/3/2002، بشأن إنشاء وحدة التدريب بالمدارس، (القاهرة: مكتب الوزير، 2002).
- (51) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (12) بتاريخ 23/1/2002، بشأن تشكيل اللجنة الدائمة لمشروع المدرسة المنتجة، (القاهرة: مكتب الوزير، 2002).
- (52) مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، قرار مدير المديرية رقم (10) بتاريخ 17/2/2004، بشأن توزيع صافي الأرباح لأعمال الوحدة المنتجة بالمدرسة، (القاهرة: مكتب مدير مديرية التربية والتعليم، 2004).
- (53) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (99) بتاريخ 8/6/2002، بشأن إنشاء وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدارس، (القاهرة: مكتب الوزير، 2002).