



الفصل الثالث

المتطلبات الأساسية

لإدارة المدارس الزراعية

بالتجوال



تمهيد:

يتطلب إدارة المدارس الزراعية بالتجوال إتباع مجموعة من الإجراءات المهمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف على نحو أفضل، وهذه الإجراءات هي :

- التخطيط للأنشطة المدرسية.
 - التنظيم السليم لمختلف مجالات العمل الإداري بالمدرسة والتنسيق بينها.
 - المتابعة الميدانية الحثيثة لمختلف مراحل التنفيذ.
 - تنوع أساليب متابعة الأداء وتطويره.
 - التوجيه والحفز المستمران.
 - تدعيم قنوات الاتصال بين وحدات الهيكل الإداري داخل المدرسة.
 - تدعيم قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والجهات الإدارية العليا.
 - سرعة التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية في المجال الزراعي.
 - التقويم الميداني الشامل لمختلف مجالات العمل الإداري.
- وسيتيم مناقشة كل من هذه المحاور على النحو التالي:

أولاً: التخطيط للأنشطة المدرسية:

يعتبر التخطيط الجيد للأعمال المستقبلية أحد الخطوات الأساسية لتحقيق النجاح والتفوق لإدارة المدرسة، إذ يتحقق مستوى النجاح المنشود «حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة»^(١)، وتتوافر هذه الرؤية الواضحة لإدارة المدرسة من خلال التخطيط الجيد الذي يبنى على بيانات حديثة وصادقة تم جمعها من خلال الجولات الإدارية.

وتواجه إدارة المدارس الثانوية الزراعية مشكلات عديدة في مجالات مختلفة قد ترجع

(١) على السلمي: إدارة التميز بالقاهرة دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع ٢٠٠٢ ص ٥١.

إلى غياب أو سوء التخطيط حيث إن «كثيراً من المشكلات التي يفاجأ بها المجتمع المدرسي بعد بدء العام الدراسي مثل نقص المعلمين أو نقص بعض الكتب أو الوسائل التعليمية، إنما ينشأ عن غياب العمل التخطيطي قبل بدء العام الدراسي»^(١)، والذي يترتب عليه افتقاد الإدارة المدرسية للرؤية الواضحة عن الأعمال المستقبلية.

ويوجد العديد من المشكلات التي تواجه إدارة المدارس الزراعية على وجه الخصوص، والتي يحتاج التغلب عليها إلى تخطيط علمي، ومن هذه المشكلات ما يلي^(٢):

- ١ - قلة التنسيق بين إدارة المدرسة الثانوية الزراعية والشركات الزراعية.
- ٢ - انعدام دور مزرعة المدرسة الإرشادي للمزارعين بالمجتمع المحيط بالمدرسة.
- ٣ - غياب دور المدرسة في تجميل وتشجير البيئة.
- ٤ - شكلية اجتماعات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة.
- ٥ - نقص أعداد المعلمين في بعض المواد الدراسية.
- ٦ - الحاجة إلى منافذ بيع قريبة من المستهلك.
- ٧ - قصور التعاون بين إدارة المدرسة والهيئات المحلية.
- ٨ - «ضعف الرعاية الاجتماعية والنفسية للطلاب»^(٣).

ويمكن تحقيق إدارة المدارس الزراعية بالتجوال من خلال ممارستها للتخطيط العلمي بما يمكنها من التعامل بأسلوب علمي مع هذه المشكلات بحيث يعتمد مدير المدرسة على «الاستفادة من آراء وخبرات العاملين في المؤسسة، ومدى إمكانياتهم وتصوراتهم الخاصة، وذلك في حل المشكلات المختلفة التي تواجه المؤسسة»^(٤).

وتستطيع إدارة المدارس الزراعية من خلال وضع خطة أن تحقق التنسيق بينها وبين

(١) السيد سلامة الخميسي: مرجع سابق ص ١١٩.

(٢) الدسوقي على أحمد: مرجع سابق ص ٢٦٤/٢٦٣.

(٣) نبيل رمضان السيد عمار وآخرون: مرجع سابق ص ١٣.

(٤) محسن أحمد الحضيري: مرجع سابق ص ٢٠٨/٤٠٧.

الشركات الزراعية، ووضع برنامج لتنشيط الدور الإرشادي لزراعة المدرسة ليصبح مؤثراً في السلوك الإنتاجي للمزارعين بالمنطقة. كما تستطيع إدارة المدرسة من خلال التخطيط أن يكون لها دوراً بارزاً في تجميل وتشجير البيئة مستفيدة في ذلك بإمكاناتها البشرية والمادية. كذلك يمكن بالتخطيط يتم وضع جدول أعمال مدروس لاجتماعات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، بحيث يوضح هذا الجدول الموضوعات التي سيتم مناقشتها مرتبة حسب الأولوية، ومن ثم لا تتم هذه الاجتماعات بصورة شكلية.

أما من ناحية وجود عجز في أعداد المعلمين في بعض المواد الدراسية فإن هذه المشكلة ستجد طريقها للحل بالتخطيط أيضاً، وذلك بأن تقوم إدارة المدرسة قبل بدء العام الدراسي، وفي ضوء التطور الكمي المتوقع لأعداد الطلاب بحصر ما لديها من معلمين ومقارنة ذلك بما هو مطلوب، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدبير الأعداد المطلوبة عن طريق مخاطبة الإدارة التعليمية لاتنداب معلمين بالمكافأة لسد هذا العجز. وبالنسبة لمشكلة الحاجة إلى منافذ بيع قريبة من المستهلك لتسويق منتجات المدرسة، تستطيع إدارة المدرسة من خلال قيام بعض أعضائها بالتجوال في المنطقة واختيار أماكن تصلح كمنافذ بيع لمنتجات المدرسة، ثم الاجتماع لدراسة هذه الأماكن المتاحة بغرض اتخاذ قرار باختيار أفضلها، واتخاذ إجراءات تخصيصه أو استئجاره، كما يمكن وضع خطة جيدة في ضوء الإمكانيات المتوفرة بالمدرسة والتي يمكن تدبيرها من أجل توفير الرعاية الاجتماعية والنفسية للطلاب.

ثانياً: تنظيم مجالات العمل الإداري بالمدرسة والتنسيق بينها:

يؤدي تطبيق مبادئ التنظيم من قبل إدارة المدرسة الزراعية إلى تمكنها من مجابهة الكثير من المشكلات التي تعترضها وتوقعها عن إنجاز أهدافها، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

١- التحديد الواضح للاختصاصات:

يمثل تداخل الاختصاصات وعدم وجود حدود فاصلة بين المناصب الإدارية داخل المدرسة أحد العوامل التي يرجع إليها عدم فاعلية التنظيم الإداري في المدرسة^(١). ويشهد

(١) أحمد إبراهيم أحمد: القصور الإداري في المدارس. الواقع والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠، ص ٢٥.

واقع الهيكل الإداري للمدرسة الثانوية الزراعية بعض التداخل بين مسؤوليات بعض أعضائه، خاصة التداخل بين مسؤوليات كل من وكيل شئون العاملين ومعاون شئون العاملين، وبين مسؤوليات معاون شئون الطلبة وأمين التوريدات^(١)، مما يترتب عليه بعض المشكلات مثل: تهرب البعض من مسؤولياته أو تداخل الاختصاصات، فيصعب محاسبة المقصر ومكافأة المجد.

وتستطيع إدارة المدرسة الثانوية الزراعية تلافى مثل هذه المشكلات وتجنبها بأن تقوم بتحديد واضح ودقيق لمسؤوليات كل عضو في الهيكل الإداري، وذلك في ضوء المعرفة التامة بقدرات ومهارات كل عضو لتصبح الجهود تراكمية بناءة «فكلما كان هناك تحديد واضح للأنشطة المطلوب القيام بها كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنشأة»^(٢)، على أفضل نحو ممكن.

٢- تحديد مصدر واحد للأوامر الإدارية:

يؤدي عدم الأخذ بمبدأ وحدة الأوامر الإدارية إلى الاستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وإشاعة عدم الاستقرار في العمل، ذلك أنه طالما يمارس رئيسان سلطاتهما على فرد واحد أو قسم معين فإنه سرعان ما يزداد الأمر اضطراباً وتشيع الفوضى ويشعر الفرد بعدم الرضا نحو العمل ونحو الجميع^(٣)، ومن ثم ينخفض مستوى أداء الفرد وتقل مساهماته في إنجاز أهداف المدرسة.

ويوجد العديد من المشكلات التي تواجه إدارة المدارس الزراعية، والتي يحتاج التغلب عليها إلى تحديد مصدر واحد للأوامر الإدارية، ومن هذه المشكلات «توجه المعلمين المتكرر إلى مدير المدرسة دون الرجوع إلى الوكيل أو المدرس الأول»^(٤)، مما يؤدي إلى ضياع وقت وجهد المدير في أمور يمكن أن يقوم بها غيره.

(١) وزارة التربية والتعليم | الإدارة العامة للتعليم الزراعي: الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية الزراعية مرجع سابق.

(٢) على محمد منصور: مرجع سابق ص ١٥٢ | ١٥٣.

(٣) إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي. أوراق عربية - علمية القاهرة مكتبة النهضة المصرية ٢٠٠٣ ص ٣١.

(٤) الدسوقي على أحمد: مرجع سابق ص ٢٦٤.

وتقوم العملية التنظيمية في الإدارة بالتجوال في إطار مجموعة من المبادئ التنظيمية الرئيسية والتي من أهمها^(١):

أ- مبدأ وحدة القيادة ووحدة الأمر الإداري: أي أن يكون لكل فرد رئيس واحد ومحدد، وبالتالي فإن الفرد يتلقى التعليمات والأوامر من رئيس واحد... أو من ثم فإن المدير إذا أراد أن يصدر أمراً إدارياً فعليه أن يصدره من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إلا إذا كان هناك أزمة فيتم التوجه بشكل مباشر للأفراد.

ب- مبدأ تدرج السلطة: وما يقتضيه ذلك من ضرورة الالتزام بخط واضح للسلطة من أعلى إلى أدنى، وبالتالي تتحدد المسؤولية وما يقتضيه ذلك من ضرورة عدم تخطى الرئيس المباشر في الاتصالات.

وتستطيع إدارة المدرسة الزراعية من خلال ذلك تجنب تشتت ذهن العاملين بالمدرسة بأوامر إدارية متضاربة إذا ما صدرت عن مصادر متعددة، حيث تقوم إدارة المدرسة بتحديد مصدر واحد للأوامر الإدارية وهو الرئيس المباشر، بحيث يتلقى المعلمين الأوامر الإدارية من المعلم الأول المشرف، ويتلقى المعلمين الأوائل الأوامر الإدارية من الوكيل، الذي يتلقى أوامره من مدير المدرسة، كما يجب أن يتلقى الإداريون في شئون الطلاب الأوامر الإدارية من وكيل شئون الطلاب، ويتلقى الإداريون في شئون العاملين من وكيل شئون العاملين، ويقوم مدير المدرسة بالتوجه بشكل مباشر للمعلمين أو الإداريين عند وجود أزمة معينة تقتضي ذلك.

٣- تفويض السلطة:

يؤدي احتفاظ مدير المدرسة بكافة السلطات إلى «إرهاقه وإضاعة وقته وجهده بأعمال هامشية روتينية، إلى جانب الحيلولة دون سير عمل المرءوسين بالسرعة والمرونة المطلوبة، وغالباً ما ينتج عن ذلك البطء في العمل والتأخير في اتخاذ القرارات»^(٢)، ومن ثم التأخير في تنفيذ الخطط الرامية لتحقيق الأهداف. ويمكن تفويض بعض السلطات من

(١) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق ص ٢١٣/٢١٤.

(٢) حنا نصر الله وآخرون: مرجع سابق ص ١٥٢.

مدير المدرسة إلى الوكلاء، ومن الوكلاء إلى المدرسين الأوائل، ومن المدرسين الأوائل إلى المدرسين، بل ومن المدرسين إلى الطلاب-أمناء الفصول- في بعض الأمور اليسيرة مثل: حصر غياب الفصل، والإشراف على نظافة الفصل، وتوزيع وجبات التغذية المدرسية، وذلك من أجل تدريبهم على القيادة، وغرس الثقة في نفوسهم، وإعطائهم حافز يزيد من دافعيتهم على الدراسة. ويحقق تفويض السلطة مميزات عديدة منها تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة مما يؤدي إلى زيادة إتقان ما يقوم به من أعمال، كما يؤدي تفويض السلطة إلى تحفيز بعض المرءوسين خاصة مع قلة ما لدى مديري المدارس من مكافآت مالية للتأثير في أداء مرءوسيه، ولذا يمثل تفويض السلطة إستراتيجية فعالة داخل المدارس الزراعية تؤدي لزيادة كفاءة الإدارة المدرسية.

ويؤدي تفويض السلطة إلى تحقيق عوامل السرعة والفاعلية، وبالتالي القضاء على البيروقراطية مع إعطاء مزيد من الإحساس بالمشاركة، ومن ثم وضع الأفراد في مسار المسؤولية مما يؤكد شخصيتهم، ويزيد من إحساسهم بالأهمية الذاتية وأنهم محل احترام وتقدير، كما يزيد من فرصهم لإثبات الذات، ومن إمكانية إظهار مواهبهم ومهاراتهم الإدارية^(١)، ويزيد بالتالي لديهم مشاعر الرضا عن العمل. وعلى مدير المدرسة الناجح أن يكون قادراً على اختيار من لديه القدرة والمهارة ليفوضه بعض سلطاته.

ويساعد تفويض السلطة إدارة المدرسة الزراعية في مواجهة العديد من المشكلات والتي من أهمها ما يلي^(٢):

- (١) تعقد إجراءات الحصول على المواد الخام اللازمة للتدريبات العملية.
- (٢) ضعف الشعور بالرضا عن العمل بالتدريس لدى بعض المعلمين.
- (٣) قلة الفرص المتاحة لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
- (٤) ضعف عوامل المناخ الديمقراطي داخل المدرسة.

(١) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص ٧٢.

(٢) يرجع في ذلك إلى:

- نبيل رمضان السيد عماد وآخرون: مرجع سابق، ص ١٨-٢١.

- الدسوقي على أحمد: مرجع سابق، ص ٢٦٣، ٢٦٤.

(٥) انعدام فاعلية مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية.

(٦) تقلص فرص القيام بالأنشطة الطلابية.

ويتعرف المدير القائد من خلال جولاته في أقسام المدرسة على الاختناقات التي تحتاج إلى تفويض السلطة من أجل مواجهتها، كما يتعرف على من لديه الاستعداد والقدرة لتحمل المسؤولية فيفوضه بعض سلطاته من أجل تحقيق عنصر المرونة والسرعة في عملية التنفيذ.

ثالثاً: المتابعة الميدانية الحثيثة لمختلف مراحل التنفيذ:

تؤدي الممارسة الجادة المنتظمة للمتابعة الميدانية من قبل إدارة المدرسة الزراعية إلى تطوير أدائها القيادي، حيث تجعلها حاضرة التنفيذ خطوة بخطوة لتتلاشى أي انحراف أو تقصير عند تنفيذ الخطط الموضوعة.

وتدور المتابعة في الإدارة بالتجوال حول الجوانب الآتية^(١):

- التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت.
- التحقق من أن كل الأعمال قد تمت وفقاً للأوامر التي صدرت.
- التحقق من أن الإنجاز قد تم وفقاً للمبادئ والقيم التي أرسيت.

وتواجه إدارة المدرسة الثانوية الزراعية مشكلات عديدة، والتي قد ترجع إلى نقص المتابعة الميدانية الجادة، ومن ثم يمكن القضاء على هذه المشكلات من خلال المتابعة الميدانية الحثيثة للتنفيذ أولاً بأول بدلاً من الانتظار حتى نهاية العام الدراسي ثم المحاسبة على الأخطاء التي وقعت ومن أهم هذه المشكلات «نقص التدريبات العملية للطلاب داخل المدرسة»^(٢)، «وتأخر عمليات الصيانة الدورية للأجهزة والآلات»^(٣).

ويمكن لإدارة المدرسة الثانوية الزراعية من خلال المتابعة الميدانية الحثيثة القائمة على

(١) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ٢١٨.

(٢) نبيل رمضان السيد عمار وآخرون: مرجع سابق، ص ٢٣.

(٣) الدسوقي على أحمد: مرجع سابق، ص ٢٦٤.

التجوال الميداني أن تواجه مشكلة نقص التدريبات العملية للطلاب عن طريق التعرف على المعوقات سواء كانت تتمثل في نقص التجهيزات أو عدم جدية المعلمين، والعمل على إزالة هذه المعوقات ومن ثم توفير الظروف الملائمة لكي تتم هذه التدريبات على أكمل وجه بما يؤدي إلى إكساب الطلاب المهارات الحديثة في مجال الإنتاج الزراعي. أما بالنسبة لمشكلة تأخر عمليات الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات فهي قد تكون نتيجة لنقص المتابعة أو افتقادها من قبل إدارة المدرسة، ولذا فإن مواظبتها على المتابعة الميدانية المستمرة لعمليات الصيانة الدورية، والتعرف على ما تم منها وما لم يتم والوقوف على المعوقات وإزالتها بما يؤدي إلى إنجاز عمليات الصيانة في مواعيدها المناسبة.

رابعاً: تنوع أساليب متابعة الأداء وتطويره:

توجد أساليب مختلفة لمتابعة الأداء تستطيع إدارة المدرسة الزراعية أن تختار من بينها ما يناسب الموقف أو المشكلة التي تريد التعامل معها، ولعل من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في متابعة الأداء وتطويره بالمدارس الزراعية ما يلي:

١- الاجتماعات المفتوحة والمغلقة:

تستطيع إدارة المدرسة استخدام الاجتماعات المفتوحة لمناقشة الموضوعات العامة مثل: الاستعداد للعام الدراسي الجديد، وتستخدم الاجتماعات المغلقة لمناقشة الموضوعات التي تتطلب السرية في تناولها حين اتخاذ قرار بشأنها مثل: عقد إدارة المدرسة لاجتماع مغلق للمفاضلة بين اثنين من العاملين مطلوب انتداب أحدهما إلى مدرسة أخرى وبقاء الآخر، ولكي تؤدي الاجتماعات الغرض منها ينبغي أن يتم التخطيط لها، بحيث تحدد الموضوعات التي سيتم مناقشتها والوقت المتاح لكل موضوع.

٢- الندوات والمحاضرات:

تقوم إدارة المدرسة بعقد ندوات تثقيفية تستضيف خلالها المتخصصين في المجالات المختلفة بهدف توعية المعلمين بالنواحي الإدارية، كما تستطيع إدارة المدرسة تنظيم محاضرات يتناول خلالها مدير المدرسة أحد الموضوعات التي تهم المعلمين مثل: إجراءات التقدم لامتحانات كادر المعلمين، ضوابط الامتحانات، معايير اختيار المعلم المثالي.

٣- تبادل الزيارات:

تبادل الزيارات بين إدارة المدرسة وإدارات المدارس الأخرى والمؤسسات الإنتاجية الماثلة في المجتمع من أجل الاستفادة بخبرات الآخرين وتبادل الآراء حول القضايا المختلفة.

٤- الزيارات الميدانية لمواقع التنفيذ:

تستخدم إدارة المدرسة الزيارات الميدانية لزيارة أولياء الأمور في أوقات تناسبهم والاجتماع بهم لإقناعهم بضرورة استجاباتهم لدعوات إدارة المدرسة وزيارة المدرسة من أجل مصلحة أبنائهم حيث إن إحدى الأسباب الكامنة وراء ظاهرة العنف الطلابي تتمثل في «عدم إقامة جسر من المودة بين المدرسة وأولياء الأمور»^(١)، وكذلك الأمر بالنسبة لمشكلة «قلة رغبة التجار في التعامل مع المدرسة»^(٢)، بحيث يقوم بعض أعضاء إدارة المدرسة بزيارة التجار في مواقعهم، وعقد اجتماعات معهم للوقوف على الأسباب التي تجعلهم يجمعون عن التعامل مع المدرسة، ثم العمل على إزالة هذه الأسباب أو المعوقات مما يترتب عليه زيادة إقبال هؤلاء التجار على التعامل مع إدارة المدرسة وشراء منتجاتها أو توريد الأصناف التي ترغب فيها.

٥- المعارض و منافذ البيع:

يعتبر إقامة معارض لمنتجات المدرسة فرصة طيبة يستطيع مدير المدرسة أثنائها التجوال في هذه المعارض وتحفيز العاملين على تجويد المنتجات، كما يقوم مدير المدرسة أو من يفوضه بزيارة منافذ البيع للتعرف على حركة التسويق ومدى إقبال المستهلكين على منتجات المدرسة وتوجيه العاملين لحسن معاملة العملاء. كما تستطيع إدارة المدرسة توجيه الدعوة لبعض القيادات التنفيذية والشعبية لافتتاح المعرض، وهذا يؤدي إلى توثيق علاقة إدارة المدرسة مع هذه القيادات مما يساعدها على إنجاز أهدافها.

خامساً: التوجيه والحفز المستمران:

تؤدي عملية التوجيه إلى سد الفجوة أو عبور المسافة بين مستوى الأداء الحالي للفرد

(١) محمد السيد حسونة «ظاهرة العنف الطلابي» صحيفة التربية، ع ١، السنة ٥١، أكتوبر ١٩٩٩، ص ٢٣.

(٢) الدسوقي على أحمد: مرجع سابق، ص ٢٦٤.

أو لمجموعة العمل والمستوى المنشود للأداء، ولذلك ينظر إلى عملية التوجيه على أنها: فن تحسين أداء الآخرين^(١) مما يزيد من فاعلية مشاركتهم في تحقيق أهداف المدرسة. وتقوم عملية التوجيه في الإدارة بالتجوال على فن التأثير في الآخرين من أجل إنجاز مهامهم، والقيام بالأعمال المحددة لكل منهم وحثهم على تقديم كل ما لديهم من جهد وحماس وإخلاص لإنجاز المهام^(٢)، إذ «يستثمر المدير الماهر الميل الطبيعي لحب العمل عند مرءوسيه ويحفزهم على الإجابة والتفوق من خلال مجموعة من الحوافز الإيجابية والسلبية»^(٣) التي يمتلكها ويجيد استعمالها في التوقيت المناسب.

وتستطيع إدارة المدرسة الزراعية من خلال الممارسة المستمرة لعملية التوجيه والحفز أن تواجه العديد من المشكلات، والتي قد تكون ناتجة عن غياب أو نقص التوجيه أو أنه يتم ولكن بأسلوب غير فعال، ومن أهم هذه المشكلات والتي يمكن القضاء عليها وضمان عدم تكرارها من خلال ممارسة التوجيه والحفز المستمرين ما يلي^(٤):

- (١) عدم توفير التوجيه المهني للطلاب بالمدرسة.
- (٢) المعاناة من سوء سلوك بعض الطلاب دون رادع.
- (٣) ظهور بعض السلبيات الناتجة عن اختلاط البنين والبنات بالمدرسة.
- (٤) قلة تعاون الطلاب مع إدارة المدرسة.
- (٥) ارتفاع نسبة الغياب أثناء العام الدراسي.
- (٦) هروب بعض الطلاب من المدرسة أثناء اليوم الدراسي.
- (٧) القصور في إلمام بعض المعلمين بالنواحي الإدارية

(١) يورك برسي: أساليب التوجيه المثلى، بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٢، ص ١.

(٢) محسن أحمد الخضري: مرجع سابق، ص ٢١٥.

(٣) على السلمي: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ٥١.

(٤) يرجع في ذلك إلى:

- نبيل رمضان السيد عماد وآخرون: مرجع سابق، ص ١٢، ١٧.

- الدسوقي على أحمد: مرجع سابق، ص ٢٦٣.

وتتمكن إدارة المدرسة الثانوية الزراعية من خلال ممارسة التوجيه توفير التوجيه المهني للطلاب بما يساعدهم على اختيار التخصص الأكثر ملائمة لقدراتهم واستعداداتهم وميولهم، وتعريفهم بالتخصصات المطلوبة في سوق العمل، وتلك التي تؤهلهم لإنشاء مشروعات صغيرة إنتاجية، ومن خلال التوجيه تستطيع إدارة المدرسة الحد من سوء سلوك بعض الطلاب بتعريفهم بمكانة المعلم وضرورة احترامه، وتوجيههم للمحافظة على الأثاث المدرسي ليتركوه في حالة جيدة لمن بعدهم، وفي نفس الوقت يتم تعريفهم بأن هناك عقوبات رادعة لمن لا يلتزم بهذه التوجيهات، كذلك يتم توجيه الطلاب إلى ضرورة الالتزام بقواعد الأدب وتعاليم الدين عند التعامل مع زميلاتهم، وتستطيع إدارة المدرسة استضافة علماء الدين وقادة الفكر لعقد ندوات يتم التركيز خلالها على كيفية تلاشي السلبيات التي تصدر من الطلاب وتمثل مشكلات لإدارة المدرسة.

وتستطيع إدارة المدرسة الزراعية توجيه الطلاب وتحفيزهم للإقبال على دراستهم وحثهم على التعاون مع إدارة المدرسة على اعتبار أن هذا كله يصب في صالحهم، كذلك توجيه المعلمين إلى حسن معاملة طلابهم بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة العمرية التي يمرون بها، وهكذا بالنسبة لمشكلتي ارتفاع نسبة الغياب وهروب بعض الطلاب أثناء اليوم الدراسي تستطيع إدارة المدرسة مواجتهما بالتوجيه أيضًا، حيث تقوم بتوعية الطلاب بالقرارات التي تنص على حرمان من يتجاوز النسب المقررة للغياب من دخول الامتحانات، وإنه سترتب على ذلك ضياع سنوات من عمرهم بلا عائد. ويستطيع مدير المدرسة أو من يفوضه القيام بجولات تفقدية في أقسام المدرسة من مزارع وورش ومعامل وحظائر ومنافذ بيع... الخ يقوم خلالها بتوجيه العاملين وتحفيزهم من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم وتنفيذ متقن لمهامهم، بما يؤدي إلى إنجاز أهداف العملية التعليمية والإنتاجية على أكمل وجه.

سادسًا: تدعيم قنوات الاتصال بين وحدات الهيكل الإداري داخل المدرسة:

يؤدي الاتصال الأفقي Horizontal Communication الفعال بين الموظفين في الوحدات المختلفة بالمنظمة دورًا هامًا في تحقيق الأهداف، لأنه يضمن المشاركة بين

الموظفين بالمهارات والقدرات المختلفة^(١)، بما يهيئ الظروف الملائمة التي تساعد في تحقيق أهداف المدرسة. ويشكل تدعيم قنوات الاتصال بين وحدات الهيكل الإداري بالمدرسة «ضمان لاستمرار وتيسير الأعمال وإدارتها وتحقيق التعاون والتفاعل والانسجام والتنسيق اللازم، والفهم المتبادل بين الأطراف المعنية، فعملية الاتصال هي بمثابة الشرايين التي تربط بين أجهزة وأنشطة وأعضاء المؤسسة، ومن ثم فهي تؤثر على فعالية الإدارة»^(٢)، من خلال تحسين تدفق البيانات والمعلومات اللازمة بين أقسام المدرسة، ويؤدي تدعيم قنوات الاتصال بين وحدات الهيكل الإداري داخل المدرسة الزراعية إلى «تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين جميع أقسام المدرسة وتجعل تعاونهم في العمل يغلب عليه أسلوب الفريق الواحد»^(٣)، مما يؤدي إلى تحسين مناخ العمل داخل المدرسة ومن ثم تهيئة الظروف الملائمة اللازمة لتحقيق الأهداف.

وتواجه إدارة المدارس الزراعية مشكلات عديدة تستطيع القضاء عليها وتقليل احتمالات تكرارها مستقبلاً من خلال تدعيم قنوات الاتصال بين وحدات الهيكل الإداري داخل المدرسة، ومن أهم هذه المشكلات «ضعف التعاون بين المعلمين والإداريين، وضعف التنسيق بين أقسام المدرسة»^(٤)، مما يؤثر سلبياً على مساهمات الأفراد والأقسام في إنجاز أهداف المدرسة. وتستطيع إدارة المدرسة الزراعية عن طريق تبادل الزيارات بين أقسام المدرسة تدعيم قنوات الاتصال بين أفراد الأسرة المدرسية بما يؤدي إلى تحسين تدفق البيانات والمعلومات والآراء حول القضايا المختلفة ذات الاهتمام المشترك مما يؤدي إلى تطوير الأداء القيادي لإدارة المدرسة، ومن ثم زيادة قدرتها على مواجهة المشكلات. ويستطيع مدير المدرسة أن ينشط العلاقات الإنسانية الجيدة بين فريق العمل بالمدرسة من خلال إقامة حفلات صغيرة في نهاية اليوم الدراسي ولو مرة كل شهر، بحيث يتم خلال تلك الحفلات عرض المشكلات التي تواجههم وتبادل الآراء حول كيفية مواجهتها.

(١) Gamez Mejia, Luis R. & Balkin, David B.; Management, Boston, Mc Graw-Hill, ٢٠٠٢, p. ٣٢٤ .

(٢) محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص ٢٣، ٢٣١.

(٣) حافظ إبراهيم أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣، ص ٨٤.

(٤) الدسوقي على أحمد: مرجع سابق، ص ٢٦٤.

وعن طريق عقد الاجتماعات الدورية المنتظمة بين المعلمين والإداريين وفي وجود مدير المدرسة أو من يفوضه يتم التنسيق بينهم، والتعرف على احتياجات كل طرف من الآخر بما يؤدي إلى زيادة الانسجام والتعاون بينهم «حيث توصف الاجتماعات بأنها واحدة من أكثر أشكال الاتصال شيوعاً في مجال العمل»^(١). كما يستطيع الوكلاء والمدرسون والأوائل المشرفون على الأقسام المختلفة عقد اجتماعات دورية منتظمة تحت قيادة مدير المدرسة أو من يفوضه يتم خلالها تبادل وجهات النظر، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تعاون هذه الأقسام والعمل على تذليلها، بحيث ينتهي الاجتماع بوضع استراتيجية تعاونية يلتزم بها الجميع، بما يؤدي إلى أن تسود روح التعاون بينهم، ثم تخصص الاجتماعات اللاحقة للمتابعة أولاً بأول وتذليل ما يستجد من معوقات.

وتؤدي الاجتماعات الدورية المنتظمة التي يعقدها رؤساء الأقسام إلى أن تسود بينهم العلاقات الإنسانية الطيبة، وينتقل أثر ذلك بطبيعة الحال إلى المرءوسين بما يؤدي إلى زيادة التعاون الاختياري بينهم، فتسود أعمالهم روح الفريق الواحد، ومن ثم تزداد فرص تحقيق الأهداف التي يرغبون فيها.

سابعاً: تدعيم قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والجهات الإدارية العليا:

يعتمد نجاح الإدارة المدرسية إلى حد كبير على وجود قنوات اتصال مفتوحة بينها وبين الجهات الإدارية العليا، تستطيع من خلالها التحرك السريع والوفاء بما يستلزمه العمل من توصيل للمعلومات أو الحصول عليها^(٢). وتحتاج إدارة المدارس الزراعية لتسيير أمورهما بشكل فعال إلى تدعيم قنوات الاتصال بينها وبين الجهات الإدارية العليا بما يمكنها من الحصول على احتياجاتها من القوى البشرية أو الإمكانيات المادية في الوقت المناسب حتى تستطيع إنجاز أهدافها، لأنه في المجال التربوي «ليس بوسع مستوى إداري معين أن يعمل بمعزل عن المستويات الإدارية التي تعلوه أو تلك التي تدنوه، وإنما هناك عملية اتصالية متعددة الاتجاهات الصاعدة والهابطة والأفقية حتى تتفاعل تلك

(١) سمير البلبيكي: كيف تدير الاجتماعات، بيروت، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨، ص ٧.

(٢) محمد منير مرسى: مرجع سابق، ص ٩٣.

المستويات لصالح تفعيل الإدارة من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية^(١). والمدير الماهر الذي يسعى للتفوق ينبغي عليه توطيد علاقته بالمستويات الإدارية العليا؛ لأن ذلك يساعده كثيرًا على انجاز أهداف المدرسة.

وتستطيع إدارة المدرسة الثانوية الزراعية تنويع وسائل الاتصال بالجهات الإدارية العليا بدلاً من اعتمادها على التقارير الكتابية فقط، والتي تواجهها كثير من الصعوبات مثل: بطء الحركة، واحتمال الفهم الخاطئ للرسالة المكتوبة، وعدم الحصول على التغذية المرتدة السريعة، فعلى سبيل المثال: تستطيع إدارة المدرسة من خلال إقامة معارض للسلع التي تنتجها المدرسة، ودعوة المسؤولين في المستويات الإدارية العليا لافتتاحها تعريفهم بإمكانات المدرسة، وعرض الصعوبات التي تواجهها في سبيل إنتاج سلع جديدة، أو التي تعوقها عن رفع مستوى جودة ما تقوم بإنتاجه حالياً، وبذلك يصبح أمام المستويات الإدارية العليا صورة واضحة وصادقة عن المدرسة من حيث إمكاناتها واحتياجاتها. كما تستطيع إدارة المدرسة تنظيم ندوات تثقيفية في الأمور الإدارية تدعو إليها المسؤولين من المستوى الإداري الأعلى - الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم - وتكون هذه الندوات فرصة لحصول العاملين بالمدرسة على المعلومات التي يحتاجونها من مصدر موثوق، وفرصة لهؤلاء المسؤولين للحصول على التغذية المرتدة التي تفيدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.

ثامناً: تدعيم قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي :

تعتبر رسالة المدرسة بمثابة تعاقد بين المجتمع والعاملين بها، يتعهد فيه العاملون بالمدرسة ببذل جهودهم في مجالات محددة وفقاً لاستراتيجيات محددة لكي يبلغوا أهدافاً محددة ويطالبون المجتمع في المقابل بدعم هذه الجهود ومؤازرتهم وممارسة شراكة حقيقية^(٢) مع المدرسة من أجل تحقيق أهداف كلا الطرفين على أكمل وجه. ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه ومن هنا

(١) السيد سلامة الخميس: مرجع سابق، ص ٩٧.

(٢) محمد عبد الخالق مدبولي: التخطيط المدرسي الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب، ٢٠٠١،

يصبح أول واجب رئيسي للإدارة المدرسية هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق الاتصال الناجح بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي، ذلك أن التربية مجهود مشترك^(١)، يتطلب وجود قنوات اتصال مفتوحة بين إدارة المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.

ويتوقف نجاح مدير المدرسة في قيامه ببرنامج فعال لتحقيق الاتصال الناجح بين المدرسة والمجتمع المحلي على «قدراته في التعرف على المجتمع الذي يتعامل معه، ويعيش فيه معرفة حقيقية مبنية على منهج علمي سليم، فيعرف الناس والقوى التي تحركهم من عادات وتقاليد ونظم ومعتقدات وفنون وتراث ومفاهيم وأسلوب حياة»^(٢)، ويستطيع المدير تحصيل هذه المعرفة الصادقة عن مجتمعه من خلال قيامه بزيارات لهذا المجتمع المحيط بالمدرسة في المناسبات الاجتماعية المختلفة أو الاجتماع مع أعضاء من المجتمع المحلي عند حضورهم للمدرسة في مناسبات مختلفة.

وتواجه إدارة المدارس الزراعية العديد من المشكلات التي يحتاج التغلب عليها إلى تدعيم قنوات الاتصال بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي^(٣):

١ - قلة التنسيق بين إدارة المدرسة الثانوية الزراعية والشركات الزراعية.

٢ - قصور التعاون بين إدارة المدرسة والهيئات المحلية.

٣ - ضعف استجابة أولياء الأمور عند دعوتهم لزيارة المدرسة.

وتستطيع إدارة المدرسة الزراعية من خلال اعتمادها على الزيارات الميدانية تدعيم قنوات الاتصال بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي، والتنسيق بينها وبين الشركات الزراعية، وعقد اجتماعات مع المسؤولين فيها لدراسة كيفية التنسيق بينهما ووضع الأسس التي تكفل دوام التنسيق والتعاون بينهما، ثم إجراء التقويم البنائي على فترات والتقويم النهائي للاستفادة من نتائجهما في تصحيح المسار، ويؤدي تدعيم قنوات الاتصال بين

(١) محمد منير مرسى: مرجع سابق، ص ١٨٨.

(٢) كمال أبو سحاحة « مدير المدرسة والعملية التربوية » مجلة التربية، الدوحة، ع ١٢٦ | السنة ٢٧ سبتمبر ١٩٩٨ ص ٩١.

(٣) الدسوقي على أحمد: مرجع سابق ص ٢٦٣.

إدارة المدرسة والهيئات المحلية إلى تدفق البيانات والمعلومات الحديثة الصادقة التي تساعد على تحقيق أهداف كلا الطرفين.

وتستطيع إدارة المدرسة تحسين استجابة أولياء الأمور لدعواتها بزيارتهم في تجمعاتهم السكانية في أوقات تناسبهم، حيث إن من عوامل نجاح العملية الاتصالية «حسن اختيار الوقت والوسيلة الملائمة لطبيعة المستقبل، والملائمة لطبيعة الرسالة وهدفها، حيث يشكل ذلك في النهاية منظومة متكاملة لنجاح المرسل في صياغة رسالته وإرسالها مع ضمان تأثيرها في المستقبل»^(١)، وبذلك تتمكن إدارة المدرسة (المرسل) من إقناع أولياء الأمور (المستقبل)، بضرورة قيام شراكة حقيقية بينهم وبين إدارة المدرسة من أجل مصلحة أبنائهم حيث إن «الآباء هم أول معلمين لأبنائهم، وهم يحافظون على الأثر التربوي الذي تحدثه المدرسة في سلوك الأبناء... حيث إن المدرسة والمنزل كليهما من وسائل التربية»^(٢)، ومن خلال الزيارات يمكن توعيتهم بذلك، حيث إن الدعوات الكتابية التي ترسلها إدارة المدرسة لأولياء الأمور ربما تكون غير كافية لإقناعهم بالحضور إلى المدرسة، خاصة إذا كان المجتمع الحاضن للمدرسة يعاني من انخفاض درجة الوعي الثقافي لأفراده.

تاسعاً: سرعة التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية في المجال الزراعي:

يشهد المجال الزراعي - كغيره من المجالات - متغيرات كثيرة ومتلاحقة في أساليب الإنتاج وأدواته إذ «توالى التغيرات التكنولوجية كإدخال المكنة الآلية في مجال الزراعة، ومصاحبة ذلك الكثير من التغيرات الاجتماعية والحضارية... كما يؤدي هذا التطور إلى وجود تخصصات جديدة وتغير الطلب على المهارات القائمة»^(٣)، هذا بخلاف المتغيرات السلبية الناتجة عن العولمة الاقتصادية والتي منها «إلغاء الدعم الزراعي، وتطبيق برنامج الإصلاح الزراعي للجات...، وما سيؤدي إليه هذا من ارتفاع أسعار السلع الزراعية

(١) هالة منصور: الاتصال الفعال. مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٥٩.

(٢) Ottaway, A.K.C.; Education and Society, Second edition, New York, the Humanities press, ١٩٨٠، p.٧.

(٣) فؤاد القاضي «التغيرات العالمية والمحلية لعام ١٩٩٧، فنية واجتماعية ومؤسسية» في سعيد يس عامر: إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٧، ص ٢٩٤.

عموماً، والسلع الغذائية على وجه الخصوص»^(١)، وما سترتب على ذلك من ارتفاع في أسعار مستلزمات الإنتاج من تقاوي وأسمدة وخلافه.

ويشهد المجال الزراعي كذلك تطوراً كبيراً في مجال تسويق المنتجات الزراعية إذ «يؤثر التطور التكنولوجي على الأداء التسويقي، ومن ثم انحسار أساليب البيع التقليدية، كما يؤثر على تشكيل خصائص المنتجات ورفع مستوى الجودة لمواجهة المنافسة المتزايدة»^(٢)، فقد «أصبح المستهلك في الاقتصاد الجديد هو السيد الذي يحدد إلى حد بعيد مواصفات المنتج ومميزاته وطرق استعماله ونطاق الأسعار، وذهب إلى غير رجعة عصر الإنتاج النمطي الذي يفرض فرضاً على المستهلكين وأصبح المستهلك طرفاً في عملية الإنتاج»^(٣)، وهذا يتطلب الارتقاء بمستوى جودة المنتج، وتطوير أساليب التسويق والاهتمام بأراء المستهلكين في السلع المنتجة لتطوير وتحسين السلع بصفة مستمرة.

ورغم بعض السلبيات التي تحملها العولمة إلى المجتمعات النامية على وجه الخصوص إلا أن «تكنولوجيا المعلومات والعولمة الاقتصادية تفتح آفاقاً واسعة وتتيح فرصاً هائلة أمام أولئك الذين لديهم المهارة والذكاء والقدرة والمؤهلات التي تمكنهم من الحركة والازدهار في الأسواق العالمية وتمكنهم من الإدارة بطريقة علمية واعية حتى تتمكن شعوبهم الفقيرة من عبور حاجز الفقر إلى اللحاق بركب الأغنياء سواء كانوا دولاً أو أفراداً»^(٤)، وذلك مرهون باستيعابهم لمتغيرات العصر واستثمار الموارد المتاحة لديهم - بشرية ومادية - على أفضل نحو ممكن. وتتطلب المواجهة المستنيرة لهذه المتغيرات «التأهيل العلمي والتدريب، حيث إن الإنتاج الحديث للسلع يحتاج لهذا التأهيل، والدليل على ذلك أن الدول ذات التأهيل العلمي المنقوص - أو التي ليست لديها كوادرات مؤهلة - تتكلف أثماناً باهظة مقابل العمالة التي تستوردها»^(٥)، فعن طريق التأهيل العلمي والتدريب الجاد

(١) محمد بن سعد التميمي: العولمة وقضية الهوية الثقافية في ظل الثقافة العربية، القاهرة، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٨٨.

(٢) فؤاد القاضي: مرجع سابق، ص ١٩٦.

(٣) حسين كامل بهاء الدين: الوطنية في عالم بلا هوية - تحديات العولمة، القاهرة، دار المعارف، ٢٠٠٠، ص ٤٤.

(٤) محمد الجواهري حمد الجواهري: العولمة والثقافة الإسلامية، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٨٧.

(٥) محمد بن سعد التميمي: مرجع سابق، ص ١٩٣.

يستطيع المجتمع الاستفادة من هذه الفرص الهائلة التي تتيحها العولمة الاقتصادية، ومن ثم عبور حاجز الفقر إلى آفاق الغنى والرفاهية.

ويفرض ذلك على إدارة المدارس الزراعية ضرورة الإحاطة علمًا بهذه المتغيرات في المجال الزراعي وسرعة التعامل معها، تعامل يتأسس على التفاعل مع هذه المتغيرات بامتلاك أسبابها، بما يمكنها من تخريج كوادر مؤهلة تمتلك أحدث المهارات التي تؤهلها للمساهمة الفعالة في التنمية الزراعية للبلاد، ومن ثم توفير الغذاء الصحي الآمن بأسعار مناسبة بما يضمن سلامة الأمن القومي من أي ضغوط خارجية حيث إن «تزايد الاعتماد على الخارج في توفير الاحتياجات الغذائية يحمل معه خطر التبعية والخضوع للدول المصدرة للمواد الغذائية، ومن ثم فإن حدًا أدنى من الإنتاج المحلى لمختلف السلع الغذائية يمكن اعتباره خط الدفاع الأول والصمام الرئيسي لقضية الأمن الغذائي في مصر»^(١)، في هذا العصر الذي من أهم سماته التكتلات الاقتصادية والسياسية.

وتتمكن إدارة المدرسة الثانوية الزراعية من سرعة التعامل مع هذه المتغيرات المحلية والعالمية من خلال تفويض بعض أعضائها للتجوال في المعارض والأسواق المختلفة للتعرف على كل جديد في مجال الميكنة الزراعية، والعمل على شراء هذه المعدات الحديثة في مجال الإنتاج والتغليف، ثم تدريب الطلاب عليها وإكسابهم المهارات اللازمة للعمل عليها بإتقان بما يضمن الاستفادة القصوى من الميكنة المستخدمة في المجال الزراعي كذلك تدريب الطلاب على الاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية خاصة مياه الري بما يضمن «حسن إدارة مياه الري...أوكفل زيادة العائد من استخدام وحده المياه، والحفاظ على الموارد المائية المتاحة وتفادى الآثار الجانبية الناتجة عن الإسراف في استخدامها»^(٢)، وذلك لمواجهة التحدي القادم المتمثل في ندرة الموارد الطبيعية، والتي من أهمها الماء والأراضي الزراعية.

(١) عادل محمد خليفة غانم: قضية الأمن الغذائي في مصر (دراسة تحليلية)، الإسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٩٧، ص ٥٤.

(٢) محمد راغب الزناتي، أحمد محمد بدوى: الأراضي الزراعية، المشاكل والمستقبل، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٥، ص ١٣٧.

كما يتطلب الأمر من إدارة المدرسة التركيز على تدريب الطلاب على أساليب التسويق المعاصرة والتي تتطلب الارتقاء بمستوى جودة المنتج لأقصى مستوى ممكن والتغلب الجيد الجذاب، ثم التحرك نحو المستهلك أينما كان بدلاً من الانتظار لحين حضوره إذ أن «الشركات التي تنجح في الأسواق الاستهلاكية، وتفصح في مضاعفة مبيعاتها أكثر وأكثر هي تلك التي تذهب إلى العملاء حيث يكونوا، وليست تلك التي تنتظر مجيئهم إليها»^(١)، بما يمكنها من مخاطبة العملاء عن قرب والتعرف على رغباتهم والعمل على تلبيةها.

عاشراً: التقويم الميداني الشامل لمختلف مجالات العمل الإداري:

يظهر واقع مسئوليات الهيكل الإداري بالمدرسة الثانوية الزراعية أن هناك قصوراً في ممارسة التقويم الميداني الشامل، وأن ممارسة التقويم من قبل إدارة المدرسة تقف عند حدود تقليدية لا تتعدى تقييم الطلاب بإجراء الامتحانات المقررة أو التقييم السنوي للعاملين بالمدرسة كما أن إحدى المشكلات الهامة بالمدارس الزراعية تتمثل في «عجز أساليب التقويم المستخدمة عن تحسين العملية التعليمية»^(٢)، ويعد ذلك قصوراً إدارياً وتربوياً يعوق تحقيق الأهداف المرجوة.

وتوفر الإدارة بالتجوال الظروف الأكثر ملائمة لإجراء التقويم الشامل الميداني لمختلف مجالات العمل الإداري بالمدرسة، حيث يتم التقويم ميدانياً - على رأس العمل - عن طريق الاتصال المباشر ما بين المقوم ومن سينصب عليه التقويم، حيث يتم التقويم الموضوعي للمعلم بملاحظة أدائه ميدانياً وسط طلابه أثناء تواجدهم بالفصل الدراسي وأثناء التدريبات العملية بالمعامل والحقول للوقوف على أسلوبه في قيادة الفصل ومدى تأثيره كفائد في طلابه، ثم الاجتماع به على إنفراد وتوجيهه إلى كيفية تلاشى أوجه القصور التي يعاني منها إن وجدت. ويتم التقويم الموضوعي للطلاب من خلال المتابعة الميدانية لهم داخل الفصول الدراسية، وفي أماكن التدريبات العملية، وأثناء القيام بالأنشطة اللاصفية، ورصد نقاط الضعف لديهم وتوجيههم لعلاجها، ومن ثم يأتي التقويم النهائي

(١) جورج فولفر: مرجع سابق، ص ٣٠٩.

(٢) وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتعليم الزراعي: الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية الزراعية، ٢٠٠٠، ص ٢-١٠.

معبّرًا عن حقيقة مستوياتهم.

يوضح العرض السابق المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق إدارة المدارس الزراعية بالتجوال، والتي تمثلت في: التخطيط للأعمال المستقبلية، التنظيم السليم لمختلف مجالات العمل الإداري بالمدرسة والتنسيق بينها، المتابعة الميدانية الحثيثة لمختلف مراحل التنفيذ، تنويع أساليب متابعة الأداء وتطويره، التوجيه والحفز المستمران، تدعيم قنوات الاتصال بين وحدات الهيكل الإداري داخل المدرسة، تدعيم قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والجهات الإدارية العليا، سرعة التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية في المجال الزراعي، والتقويم الميداني الشامل لمختلف مجالات العمل الإداري. ويتناول الفصل التالي (الرابع) الدراسة الميدانية التي هدفت إلى التعرف على آراء عينة من العاملين بالمدارس الزراعية حول متطلبات إدارة المدارس الزراعية بالتجوال.