

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة •
- مشكلة الدراسة •
- أهمية الدراسة •
- أهداف الدراسة •
- دراسات سابقة •
- تساؤلات الدراسة •
- منهج الدراسة •
- أدوات الدراسة •
- عينة الدراسة •
- حدود الدراسة •
- مصطلحات الدراسة •
- المستفيدون من الدراسة •
- إجراءات السير في الدراسة •

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:-

تشكل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال موارده البشرية، والمادية، والعملية في مختلف مجالات حياته أو بعضها علي الأقل، ومن ثم تشغيلها وتوجيهها في ضوء ما حدده من أهداف بحيث يتحقق له في النهاية وبصفة مستمرة ناتج يفيض بدرجة ملحوظة عن كل ماتم إنفاقه وما بذل فيه من جهد فينشأ عن اطراد القيمة المضافة في حركة المجتمع المستمرة إلي اعلي و إلي الأمام الأمر الذي يشكل في النهاية نقلة نوعية في المجتمع .

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر تستهدف التغيير والتطوير ولها من الآثار و النتائج الايجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول فإن نتائج هذه العملية منوطة إلي حد كبير بإدارتها التي تمثل القيادة المسئولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها علي أساس أن النجاح في أي عمل من الأعمال أو أي تنظيم من التنظيمات يعتمد علي الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات أو الأعمال، وقدرة تلك التنظيمات علي توجيه الأعمال و الأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها<sup>(١)</sup>.

ويشير الواقع واستقراء التاريخ إلي وجود قاعدة مهمة في العمل التربوي، مؤداها أن كل تطوير للتعليم ينبغي أن يتناول كل مناحي التعليم بما في ذلك الإدارة التي تمثل دعامة أساسية لنجاح العملية التعليمية، ومن ثم فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في صلب حسابها تطوير إدارات هذه النظم و تجديدها و يمكن الذهاب إلي أكثر من ذلك في حالة البلدان النامية التي تعكس أوضاعها تحلفاً و قصوراً إدارياً إلي حد القول أن الاستراتيجية المثلي لتطوير النظم التربوية هي إعطاء الأولوية لتحديث إدارتها التعليمية وتجديدها<sup>(٢)</sup>.

(١) مشاركة المجتمع في إدارة التربية، قسم السياسة التربوية و التخطيط، الرياض: مكتب التربية العربي

لدول الخليج، ١٩٩٦م، ص ٩ .

(٢) المرجع السابق، ص ١٠ .

وعلي الرغم من أن الإدارة المدرسية هي أصغر التشكيلات الإدارية في النظام التعليمي، لكنها تعد المستوى الإجرائي للإدارة المدرسية لأنها تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، ولأنها الوجه المباشر للنظام التعليمي في مواجهة المجتمع، نظراً لانتشارها في مختلف جهاته و نواحيه مدنه و قراه، حضره وريفه وباديته، فهي إدارة تتعامل يومياً مع مختلف فئات المجتمع، حيث تلحق الأسر أبناءها في المؤسسات التعليمية تحت وصاية الإدارة وهيئتها التعليمية، وهم في اطمئنان إلى ما يجري داخل هذه المؤسسات مؤمنين بأنه لصالح أبنائهم في حاضرهم و مستقبلهم، وللصالح العام للمجتمع الذي ينشد الحفاظ علي مقوماته وتطوير منطلقاته إلى ما هو أفضل عن طريق تربية أبنائه تربية تقود إلى التقدم و الرقي<sup>(١)</sup>

وتنبثق أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة و دورها في نمو التلميذ و تنميته من كافته النواحي المعرفية والروحية والعقلية والبدنية، وهيئة الفرص أمامه لاكتساب الخبرات، لذلك فإن الطريقة أو الأسلوب الذي يتبع لتسيير المدرسة وإدارتها من خلال المدير / الناظر، يعد أساساً مهماً لتحقيق المدرسة لأهدافها و قيامها بواجباتها ومسئولياتها الاجتماعية .

وتعتمد الإدارة المدرسية الناجحة والمحققة لأهداف التربية، اعتماداً أساسياً علي أساليب ومعايير اختيار كل من مدير وناظر المدرسة من ذوي السمات التي تؤهله للقيام بالأدوار والوظائف المتوقعة منه .

ولقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية نحو التحديث و الأخذ بالأساليب المتقدمة، باعتبارها حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي تحدد المعالم و ترسم الطريق أمام العاملين بالمدرسة للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وهي المنوطة بوضع الوسائل الكفيلة بمراجعة ومتابعة الأعمال والنتائج بطريقة هادفة مما يساعد علي إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة وتعديلها حتي يمكن تحقيق الأهداف المنشودة

ويُعد تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية محور الارتكاز في عمل الإدارة المدرسية حالياً بعد أن كان دورها فيما مضى يضيع وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الإدارية، بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية

---

(١) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية،

العملية التربوية الاجتماعية، كما يعني توجية الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسة<sup>(١)</sup>. وتمثل الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية، وبالنسبة للعاملين في مجال التعليم شكلاً من أشكال الترقية التي تنطوي على زيادة واجبات ومسئوليات الموظف المرقي، كما تقتصر أحياناً بحصوله على بعض الامتيازات المادية والمعنوية، ويعد الأمل في الترقية إلى الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية أكبر حافز للعاملين في مجال التعليم على التقدم في عملهم، والارتفاع بمستوي أداء هذا العمل بفاعلية، ومن هنا كان من الضروري الاعتماد على خطة سليمة للترقية ووضع أفضل الأساليب لاختيار مستحقيها بما يحقق الاحتفاظ بكفاية القوي العاملة، واجتذاب أكفأ العناصر لشغل الوظائف القيادية، وتحقيق المبدأ الإداري المهم القاضي بضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكين السلطات التعليمية من الاستفادة الكاملة من أفضل ما لديها من خبرات وكفاءات لشغل وظائف الإدارة المدرسية<sup>(٢)</sup>.

ويشير واقع الحياة العملية، إلى أن الإمام بالأصول والأسس العلمية في الإدارة المدرسية لدي مديري/نظار المدارس ليس بالضرورة كافياً لاختيارهم، ولا يصنع مديريين ناجحين، لذلك فلا بد من توفير عناصر الخبرة والفن والمهارة والذكاء في استخدام تلك الأصول والمبادئ العلمية والخبرة في التعامل خاصة وأن الإدارة المدرسية الجيدة هي التي تسير على نهج فن استخدام العلم<sup>(٣)</sup>. ومن جانب آخر فإن مدير/ناظر المدرسة الذي يعتمد على الخبرة والمهارة وحدهما دون أن تكون لديه معلومات منظمة عن الإدارة، فإن تصرفاته تعتمد على التخمين، وهذا كثيراً ما يوقعه في أخطاء كبيرة تشوه عمله وتجب كثيراً من نجاحاته التي يحققها بين وقت وآخر، وهذا يفرض ضرورة توافر مهارات القيادة والمتمثلة في كيفية التعامل مع الزملاء والطلاب داخل المدرسة، وما يتطلبه ذلك من فن إدارة الحوار واتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تعوق العملية التعليمية بالمدرسة، وغيرها من الأمور المتصلة بالجانب الفني الذي تحيط به مرونة خاصة وخبرة معينة، ولا بد من توافر الجانب العلمي

---

(١) صلاح عبد الحميد منطقي، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، قطر: دار المريخ،

٢٠٠٣م، ص ٢٠ - ٢٣.

(٢) مصطفى متولي، الإشراف الفني في التعليم دراسة مقارنة، الإسكندرية: دار المطبوعات

الجديدة، ١٩٨٣م، ص ٢١٥.

(٣) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، جدة: دار الشروق، ١٩٨٩م،

ص ١٧ - ١٨.

الذي يعتمد علي الأصول والمبادئ العلمية السليمة والذي يحقق له أفضل السبل للسير بعمله التربوي للوصول إلي الأهداف المطلوبة<sup>(١)</sup>.

وقد أثبتت الدراسات أن المدرسة يمكنها تحقيق أهدافها التربوية المرسومة والتغيرات المنشودة إذا اتسم مديرها ببعض جوانب السلوك الإداري الذي يعكس قدرته علي القيادة الفعالة، خاصة وأنة الشخصية الرئيسة القادرة علي تنفيذ السياسة التعليمية التي تسعى إلي إحداث تطور بالمدرسة باعتبارها منظمة إدارية<sup>(٢)</sup>.

وقد أصبح مفهوم وظيفة مدير / ناظر المدرسة في الدول المتحضرة مفهوما شاملا يتضمن الجانب الاداري والفني، ويعني هذا التعبير أن مدير المدرسة مسئولاً أساسياً بالاشتراك مع أفراد هيئة الإدارة المدرسية بمختلف مستوياتهم عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية والفنية والمالية وعن علاقة المدرسة بالمجتمع وعلاقة مدرسته بالمدارس الأخرى، وعن النواحي الاقتصادية الخاصة بموارد المدرسة، وعن تقويم عمل كل فرد في المدرسة من إداريين ومدرسين وطلبة، وعن تطوير الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وعن الإشراف الفني ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة، وعن العلاقات العامة وعن جميع أعمال المدرسين<sup>(٣)</sup>.

حقيقة أن النظام التعليمي لمدارس العالم الثالث يتميز بإدارة مركزية، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية عملية الدقة عند اختيار وتعيين مديري المدارس، فالمركزية الإدارية لاتحد من مقدرة المدير علي أداء دوره كقائد مقيم، ورجل علاقات عامة وغيرها من الأدوار الأخرى التي يقتضيها دوره كمدير وناظر .

وتشير نتائج الأبحاث التي أجريت في مجال معايير وأساليب اختيار مديري المدارس في كثير من الأقطار العربية إلي وجود تمايز حيث تظهر الأفضلية بين المديرين من ذوي الكفاءة المرتفعة في بعض المدارس عن المدارس الأخرى بسبب كفاءة الإدارة، مما أستوجب الاختيار الدقيق للعناصر الجيدة ذات الخبرات الواسعة لإدارة المدارس واستخدام أساليب ومعايير موضوعية متطورة في

(١) محمد صالح البلهيشي، الإدارة المدرسية بين النظرية و التطبيق، جدة: دار الشروق، ١٩٨٨م، ص ٤٩.

(٢) عبد الرحمن المسير، "العلاقات السببية الاستدلالية بين سنوك المدير ورضا المرؤوس و أدائه"، المجلة

العربية للإدارة، (تصدر عن المنظمة العربية للعلوم و الإدارة بالأردن)، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني،

١٩٨٨م، ص ٢٣ .

(٣) حسين عبد الله محضر، الجديد في الإدارة المدرسية، جدة: دار الشروق، ١٩٩٢م، ص ٩٩ .

ذلك الاختيار تراعي مستجدات العصر، حتى لا يكون هناك تفاوت في مستوى النجاح الإداري بين مدرسة وأخرى<sup>(١)</sup>.

وإذا كان مدير أو ناظر المدرسة قد أعد الإعداد الجيد، ودُرب التدريب المناسب أعتبر بحق أحد الركائز الأساسية لإنجاح العملية التربوية، وتبرز أهمية دوره بدرجة ملحّة في عصر تطوير التعليم وتحديثه، وذلك لأن فلسفة التعليم والخطط الدراسية ومحتوياتها والوسائل التعليمية والمباني المدرسية مهما بلغت من أهمية فإن فاعليتها في نهاية الأمر ترتبط بدور مدير وناظر المدرسة، كقائد تربوي، بل إن توافر المدير الكفء يعوض في كثير من الأحيان ما قد يكون موجوداً من النقص في بعض هذه العناصر<sup>(٢)</sup>.

وإيماناً بأهمية دور مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي فمن المهم التعرف على أساليب ومعايير اختيارهم والعمل على تطويرها لما لها من دور فعال في نجاح مدير وناظر المدرسة في أداء عمله ووظيفته، أي أن التطوير المطلوب لا بد أن ينطلق من الواقع، ولهذا كان الاتجاه إلى إيضاح وإبراز أهم أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار المدارس في جمهورية مصر العربية، والكشف عن جوانب القصور فيها ومحاولة الاستفادة من التجارب الناجحة عند مراعاة القوي والعوامل الثقافية بغية التوصل إلى منظومة (آلية إجرائية) لأساليب ومعايير اختيار مديري ونظار المدارس في جمهورية مصر العربية وبخاصة إذا كانت الأساليب والمعايير الحالية لا تتناسب مع العصر الحالي ولا تفي بالغرض المطلوب.

## — مشكلة الدراسة: —

مر اختيار المدير والناظر الجيد في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية بمحاولات عدة بهدف وضع أساليب ومعايير اختيار تقوم على أسس مناسبة ولكن الوصول للوضع الأفضل في طرق الاختيار لم يكن على درجة كافية من الدقة والنجاح المطلوبين لإحداث التطور المطلوب للأوضاع التعليمية مما أوجد فئة من المديرين / النظار غير ذي كفاءة في مجال الإدارة المدرسية، وانعكس ذلك على مستوى الأداء في الإدارة بمدارس التعليم الأساسي.

(١) حصة محمد صادق، "معايير وأساليب اختيار مديري المدارس"، مجلة مركز البحوث التربوية بقطر،

(تصدر عن مركز البحوث التربوية بجامعة قطر)، العدد التاسع، يناير ١٩٩٦م ص ١١-١٢.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية و النظارة و الإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الحديثة

ويشير الواقع الذي عاشه المجتمع المصري إلى أن عمليات اختيار مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي في مصر كانت في السابق تقليدية غير متطورة أو محددة الأهداف وأيضاً لا تخضع لأساليب ومعايير واضحة<sup>(١)</sup>، وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة أعداد مدارس التعليم الأساسي وقلة أعداد الأفراد المؤهلين لتولي هذا المنصب، وتحدودية دور مدير المدرسة، ولكن مع تزايد أعداد مدارس التعليم الأساسي وتضاعفها وتزايد أعداد خريجي كليات التربية، ومع تغير متطلبات دور مدير ونظر المدرسة المصري أصبح من الضروري اختيار فئه من القادة في ظل أساليب ومعايير تتسم بالمرونة والتطور، خاصة المعايير المتصلة بمواكبة العصر، لأن هؤلاء القادة التربويين يتعاملون مع اغلي ما يملكه المجتمع وهم الأبناء .

فالإدارة العلمية عموماً والإدارة المدرسية علي وجه الخصوص مع نهاية القرن العشرين وبداية الحادي والعشرين ارتبطت بهوية وكونية النمط الإداري السائد للمديرين من حيث كونه تقليدي الطابع يتعامل مع المواقف برد الفعل Reaction ، أو انتقالي المنهج في طريقه من السكون إلى التحرك والتكيف Adaptation، كما قد يكون النمط السائد هو نمط المستجيب للمتغيرات وهو أفضل وأرقى الأنماط حيث تعامل المدير ون والنظار مع المواقف والأحداث عادة عن طريق التحسب واليقظة والاستعداد المبكر والايجابي الفعال Proactive واتسام المديرين بمجموعة من السمات العالية من حيث الفعالية وتعدد المناخات والاعتماد علي الاستشاريين والحكمة في القرارات من خلال المشاركة والإدارة القائمة علي أسلوب الوضوح والمصارحة وتنفيذ الأهداف المنشودة<sup>(٢)</sup> .

حقيقة إنه قد بذلت بعض المحاولات لوضع بعض الأساليب والمعايير كما تم تعديلها عدة مرات بطريقة جزئية لتناسب مع المتغيرات التي حدثت بالمجتمع العربي بشكل عام وعلي النظام التعليمي بشكل خاص، إلا أن هذه الأساليب والمعايير لم تخضع للتطوير والتقويم من خلال دراسات سابقة في ضوء الاتجاهات العالمية في الإدارة التعليمية<sup>(٣)</sup> . وقد أوجد هذا الوضع عند اختيار المديرين والنظار في التعليم الأساسي بمصر صعوبة واضحة لاختيار الشخص المناسب

(١) المرجع السابق ، ص ٣٠ .

(٢) سعيد ياسين عامر، إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة: مركز وايت سيرفيس للاستشارات والتطوير

الإداري، ١٩٩٨م، ص ص ٩-١٠ .

(٣) فهد إبراهيم الحبيب، "أولويات البحث التربوي في مجال الإدارة المدرسية"، (استراتيجية مقترحة)،

المجلة التربوية، (تصدر عن جامعة الكويت)، العدد الثامن و الثلاثون، المجلد العاشر، ١٩٩٦م ، ص ٢٣٥ .

لوظيفة المدير والناظر، لهذا وجب إخضاع هذه الأساليب والمعايير للتطوير والتقويم من خلال اتجاهات عالمية متطورة في الإدارة .

وتشير أدبيات البحث في مجال الإدارة التعليمية إلى وجود العديد من المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية منها:-

١- طريقة اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في ظل القواعد الحالية لا تتوافر فيها الشروط التي ينبغي أن يتم اختيارهم علي أساسها، وبالتالي لا تقدم الطريقة للمدرسة المدير الجيد أو الناظر الجيد الذين يزاوون الإدارة النموذجية .

٢- قصور سياسات الاختيار عن تحقيق الأهداف العامة للسياسات التعليمية، كما أن الإلمام بالنواحي الفنية الخاصة بالجانب التعليمي والدراسي وطبيعة هذه النواحي وتعددتها تتطلب الاختيار الدقيق للمدير أو الناظر الملم بها<sup>(١)</sup> .

٣- إن عملية الترشيح لوظيفة مدير أو ناظر مدرسة تتم علي أساس الأقدمية المطلقة مع إغفال المهارات القيادية والإدارية اللازمة لإدارة المدرسة، ودون الأخذ في الاعتبار لعامل الكفاءة والمؤهلات والدرجات العلمية للشخص المرشح<sup>(٢)</sup> .

٤- إن مستوي القدرة القيادية لدي مديري ونظار المدارس يعد مستواً متوسطاً بل وضعيفاً في بعض جوانبها<sup>(٣)</sup> .

٥- إن نوعية برامج الإعداد لهذه الوظيفة في حاجة إلى تطوير وإعادة نظر من حيث المستوي والمحتوي، حيث ينقصها التركيز علي النواحي الإدارية والمالية، وتناول الحياة الاجتماعية وربط الموضوعات بالبيئة وهذه أفضليات متعددة لاختيار المدير الجيد<sup>(٤)</sup>.

٦- إن تدريب واختيار المديرين والنظار بمدارس التعليم الأساسي يعهد به إلى إدارة فرعية تابعة للوزارة بصورة ليس مخططاً له علي مستوي وزاري وعلمي، ويتم التدريب والاختيار

---

(١) جمهورية مصر العربية-وزارة التربية و التعليم، "تطوير الإدارة التعليمية"، تقرير بالخطوات التنفيذية

لتطوير وتحديث الإدارة التعليمية، القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٨١م، ص ١١ .

(٢) المرجع السابق، ص ٣ .

(٣) عازه محمد سلام، "القدرة القيادية لدي مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين و علاقتها

ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية مطبقة علي مدارس محافظة المنيا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية بجامعة المنيا)، المجلد الرابع، العدد الثالث، يناير ١٩٩١م، ص ١١ .

(٤) المرجع السابق، ص ٥ .

بشكل روتيني كل عام لبضعة أيام، ولا يحقق أي هدف لإعداد واختيار مدير وناظر جيديين<sup>(١)</sup> .

ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة في أن الأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي في مصر غير مناسبة للاحتياجات الحقيقية لتطوير الإدارة المدرسية، واختيار الشخص المناسب لتولي مهام الإدارة لمدرسة التعليم الأساسي وإبراز المشكلات المترتبة علي هذا الاختيار، ثم السعي لوضع تصور مقترح لما ينبغي أن تكون عليه هذه الأساليب والمعايير، من خلال الاستفادة من نتائج الفكر الإداري الحديث في الإدارة التعليمية والمدرسية، والاتجاهات العالمية في الإدارة، وآراء المديرين/ النظار والقائمين علي عملية الاختيار .

### - أهمية الدراسة:-

تكمن أهمية الدراسة في تحقيق جوانب نظرية وأخرى تطبيقية علي النحو التالي: -

#### (أ) أهمية نظرية:

- ١- تلقي الدراسة الضوء علي أهمية الدور الذي تؤديه الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي بمصر، وضرورة تطوير أساليب ومعايير اختيار ممثلي الإدارة المدرسية من نظار ومديرين لإنجاح العملية التعليمية .
- ٢- تلقي الدراسة الحالية الضوء علي بعض الاتجاهات العالمية في مجال الإدارة للاستفادة من ذلك في إصلاح الواقع الإداري المصري .
- ٣- تُعد هذه الدراسة تلبية لما أوصت به كثير من الدراسات ونتائج البحوث من ضرورة تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية .

#### (ب) أهمية تطبيقية:

- ١- تحاول الدراسة الإسهام في تزويد المسؤولين بالحلول التي يمكن استغلالها لتطوير أساليب ومعايير اختيار المديرين والنظار في مصر بصورة تخدم العملية التعليمية .
- ٢- وضع تصور مقترح يساير مقومات إدارة القرن الواحد والعشرين، يساهم في تطوير أساليب ومعايير اختيار المديرين والنظار بالتعليم الأساسي بمصر وتوفير أسس علمية تساعد المخططين والمسؤولين علي إجراء الاختيار السليم علي أسس علمية موضوعية دقيقة .

(١) حامد زهران "القيادة الإدارية في التعليم" - عبد الغني عبود (محرر)، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم

## - أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إجابة علمية لإمكانية تطوير الأساليب والمعايير التي تستند إليها عملية اختيار مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، وإمكانية تحديث هذه الأساليب والمعايير تمهيداً لاقتراح نموذج لأساليب ومعايير الاختيار يلائم التعليم المصري في المرحلة الأساسية، ويلتئم المجتمع العربي عامه في ضوء استراتيجية التربية العربية وأساليب التحديث في كل من دولة الصين (كاتجاه إداري مركزي)، وبريطانيا (كاتجاه إداري مشاركي)، والولايات المتحدة الأمريكية (كاتجاه إداري لامركزي) .

و يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:-

- ١- الكشف عن أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، وأهم الأساليب والمعايير المتبعة لاختيار مديري /نظار مدارس مرحلة التعليم الأساسي .
- ٢- بيان أوجه الشبه والاختلاف بين الأساليب والمعايير المتبعة في اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي سواء في مصر أم في مثيلاتها في كل من الصين وبريطانيا وأمريكا كاتجاهات تمثل أنماط الإدارة السائدة في العالم .
- ٣- التعرف علي وجهة نظر مديري / نظار بعض مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في أساليب ومعايير الاختيار بهدف التوصل إلى بعض التوصيات والنتائج المقترحة التي تسهم في وضع نموذج أو تصور مقترح لتطوير أساليب و معايير الاختيار يناسب الواقع المصري في قواعد اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي .

## - دراسات سابقة:-

تعددت الدراسات السابقة التي أجريت في مجالات مشابهة لمجال الدراسة الحالية والتي تلقي الضوء علي الكثير من المعالم والاتجاهات ذات الصلة الوثيقة بالدراسة الحالية والتي استفاد منها الباحث من زوايا مختلفة من حيث موضوعاتها وأهدافها وما استخدم فيها من مناهج، إلا أن هذه الدراسات تختلف عن الدراسة الحالية، ولتوضيح ذلك يتناول الباحث بعضاً من هذه الدراسات التي أُتيحت للباحث وذلك علي النحو التالي:-

## أولاً: دراسات عربية :

يمكن تصنيف الدراسات العربية التي تمكن الباحث من الحصول عليها إلى قسمين أو نوعين يتناول الأول منهما الدراسات المرتبطة بالإدارة التعليمية والمدرسية، أما الثاني يتناول الاتجاهات المعاصرة في المجال .

### (أ) دراسات تتعلق بالإدارة المدرسية والتعليمية:

ومن هذه الدراسات ما يلي:-

#### ١- دراسة عبد الحميد سلام (١٩٨٢م)<sup>(١)</sup>:

استهدفت الدراسة التوصل إلى معرفة اثر الخبرة والتدريب والمؤهل والجنس والسمات الشخصية علي سلوك المدير ووكيل المدرسة ، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان من أهمها:-

(١) أن للخبرة والمؤهل العلمي تأثيراً واضحاً في العمل الإداري بقيادة التربية .

(٢) هناك علاقة موجبة بين سمات المسؤولين والاتزان والسيطرة تمكن الإداري من الممارسة

الإدارية .

(٣) ليس للجنس تأثير في تمكين القيادة الإدارية والتربوية من ممارسة الوظيفة الإدارية .

#### ٢- دراسة بدر سعيد علي غالب (١٩٨٣م)<sup>(٢)</sup>:

استهدف الباحث من هذه الدراسة معرفة واقع الإدارة المدرسية الثانوية في الجمهورية العربية اليمنية، وأوضاع مديري المدارس الثانوية بها، واستخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي .

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج جاء من أهمها ما يلي:-

(١) لا يخضع مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية اليمنية عند تولية مهام وظيفته لأسس

ومعايير ثابتة يتولى بمقتضاها الإدارة .

(٢) إن مديري المدارس الثانوية في اليمن تنقصهم الخبرة والدراية نتيجة الاعتماد في تعيينهم

---

(١) دراسة عبد الحميد سلام، "بعض العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر"،

دراسات في الإدارة التربوية، (تصدر عن مركز البحوث التربوية بجامعة قطر)، المجلد السادس، ابريل، ١٩٨٢م.

(٢) بدر سعيد علي غالب، "دراسة ميدانية لاختيار مديري المدارس في المراحل الثانوية و تدريبهم بالجمهورية

العربية اليمنية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٣م

علي: المحسوبة - القرابة - العلاقات الشخصية مع المسؤولين عن التربية والتعليم سواء في مكاتب التعليم في المحافظات أو ديوان الوزارة في صنعاء .

(٣) يوجد فجوة كبيرة بين ما يحدث في اليمن وبين أصول الإدارة في البلاد المتقدمة ويرجع

ذلك إلى عوامل وقوي ثقافية عديدة تحكم المدرسة اليمنية الثانوية وسائر أوضاعها .

(٤) أن تدريب المديرين يعهد به إلى إدارة فرعية تابعة للإدارة العامة لمعاهد إعداد المعلمين

والمعلمات، وأن هذا التدريب يتم بشكل روتيني شكلي لا يحقق الهدف من التدريب .

(٥) أن مدير المدرسة الثانوية في اليمن عاجز عن الإلمام بكثير من الأمور الإدارية المتعلقة بعمله

كمدير مدرسة وأن ذلك يعود إلى حداثة سنة ونقص خبرته .

٣- دراسة علي ذكي ثابت (١٩٨٥م)<sup>(١)</sup>:

استهدفت هذه الدراسة ما يلي:-

- التعرف علي واقع بعض الوظائف القيادية في إدارة المدرسة الثانوية وبرامج الترقى لها .

- ضرورة السعي إلى رفع مستوى هذه الوظائف القيادية .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بإستبانة من إعداده للتعرف علي

آراء واتجاهات رجال التعليم في طريقة الاختيار الحالية وواقع برامج تدريب المدرسين الأوائس

والنظار .

وتناولت هذه الدراسة جوانب إدارية متعددة منها:-

- دراسة الإدارة ومبادئها ونظرياتها وطرق الاختيار وطرق أداء العمل والقيام بالوظيفة في ضوء

كل نظرية علي حدة .

- تحليل الواجبات الفنية والإدارية للقادة في المدرسة الثانوية (المدرس الأول - وكيل المدرسة -

ناظر المدرسة) ثم ذكر ملاحظات علي واقع تحقيق وظيفة كل منهم وملاحظات علي نظام

الترقية .

- دراسة عوامل نجاح الإدارة المدرسية وتنظيماتها الداخلية في المدرسة الثانوية .

---

(١) علي ذكي ثابت، "دراسة تحليلية لبعض الوظائف القيادية في إدارة المدرسة الثانوية من ناحية واقعها

وبرامج الترقى لها في جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، جامعة المنيا، كلية التربية، ١٩٨٥م.

- بيان الإدارة المدرسية ومشكلات الطلاب والمدرسين والعاملين ومشكلات الإمكانيات التي تواجه الإدارة المدرسية •

- بيان معنى القيادة في الإدارة المدرسية وطرق اختيار القادة الإداريين •

- وصف الجانب الميداني والخاص برأي رجال التعليم في طريقة الاختيار الحالية وواقع برامج تدريب المدرسين الأوائل و النظر •

وقد تمخضت الدراسة عن نتائج أهمها:-

(١) أن طرق اختيار القادة في ميدان التعليم في المدارس الثانوية غير جيدة •

(٢) أن مستوي تدريب النظار والوكلاء والمدرسين الأوائل في المدارس الثانوية مستوي ضعيف في كل جوانبه •

٤- دراسة فتحي عبد الرسول محمد (١٩٨٥م)<sup>(١)</sup>:

قام الباحث في دراسته بتحقيق الأهداف التالية:-

- التعرف بطرق اختيار القادة التربويين ذوي القدرات القيادية •

- بيان مدي الاهتمام بتدريب هؤلاء القادة بأحسن الأساليب الحديثة •

- تحديد درجة الجدية في التدريب واختيار أفضل العناصر التي تقوم بعملية التدريب •

و لتحقيق أهداف الدراسة تناول الباحث الجوانب التالية:-

(١) الكشف عن دور ناظر المدرسة في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي •

(٢) أساليب اختيار وإعداد نظار مدارس هذه الحلقة •

(٣) أفضل الأساليب لإعداد نظار مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وتدريبهم لتحسين

العملية التعليمية من جهة وإدارة المدرسة في الحلقة الأولى من جهة أخرى •

(٤) برامج تدريب نظار مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي •

(٥) كيفية تناول المشكلات التي تواجه تدريب نظار مدارس المرحلة الأولى من

التعليم الأساسي •

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبه لطبيعة الدراسة •

وتوصلت الدراسة إلي نتائج مهمة جاء منها:-

---

(١) فتحي عبد الرسول محمد، "تدريب نظار الحلقة الأولى من التعليم الأساسي و مشكلاته في مصر"، رسالة

ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية، ١٩٨٥م •

- (١) أن عملية الترشيح لوظيفة ناظر المدرسة في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يتم علي أساس الأقدمية، مع إغفال المهارات الإدارية اللازمة لإدارة المدرسة والخبرة والكفاءة .
- (٢) أن برامج تدريب نظار المرحلة الأولى من التعليم الأساسي لم توفر لهم الأسس العلمية الموضوعية اللازمة لإدارة المدرسة .
- (٣) أن برامج الإعداد والتدريب الحالية لوظيفة ناظر المدرسة في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في حاجة إلي إعادة النظر من حيث محتواها ومستواها والفترة الزمنية المخصصة للبرامج ككل، والفترة الزمنية المخصصة لكل موضوع من موضوعات البرامج اليومية .
- (٤) سطحية موضوعات برامج التدريب لنظار مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وقصر المدة التي يدرس فيها كل موضوع من هذه الموضوعات كما أن هذه الموضوعات تقليدية لا تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في إعداد ناظر المدرسة .
- (٥) عدم مناسبة وكفاية أساليب التدريب الحالية وإعداد ناظر المدرسة للحلقة الأولى من التعليم الأساسي لاعتمادها علي الأساليب النظرية خاصة أسلوب المحاضرات، وإغفال الأساليب العلمية مثل أسلوب إدارة الوقت أو حل المشكلات .
- (٦) أن القائمين علي تدريب نظار مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في حاجة إلي إعداد تام لزيادة إلمامهم واستعانتهم بالوسائل التعليمية وأساليب التدريب المختلفة وممارستهم للنواحي العلمية، لما لذلك من اثر في إعداد ناظر المدرسة المناسب .
- ٥- دراسة محمد يوسف حسن (١٩٨٦م)<sup>(١)</sup>:

استهدفت هذه الدراسة معرفة مستوى فعالية مدير المدرسة من حيث مهاراته كقائد إداري وقائد تربوي من وجهة نظر المعلمين في منطقة مكة المكرمة .

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي واستعان بإستبانة طبقت علي عينة من المعلمين استوفى بها الجانب الميداني وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها: -

(١) وجود علاقة طردية موجبة بين الفعالية في القيادة الإدارية والقيادة التربوية .

---

(١) محمد يوسف حسن، "فعالية القيادة الإدارية و التربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون، دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة"، الكتاب السنوي للتربية و علم النفس، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٦م.

(٢) أن المعلمين ينظرون إلى مهارات المدير كقائد إداري وكقائد تربوي كوحدة واحدة، كما أن تقويمهم لهذه المهارات متوسطة، فالطريقة العلمية لتقويم مهارات المدير من قبل المعلمين غير دقيقة أو ناجحة ولا تشتمل علي جميع الجوانب الإدارية لشخصية المدير .

#### ٦- دراسة عفاف هاشم خليل (١٩٨٨م)<sup>(١)</sup>:

استهدفت الباحثة من هذه الدراسة تحديد أفضل الطرق في رفع مستوى العملية التعليمية بتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية .

وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج التاريخي التحليلي لمناسبه لطبيعة الدراسة .  
وقد أوضحت الدراسة جوانب عدة أهمها:-

- بيان دور مدير المدرسة في الإدارة المدرسية وعلاقة الإدارة المدرسية بالتنظيمات الإدارية .
- الكشف عن اثر العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية علي الإدارة التعليمية .  
وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة:-

(١) التأكيد علي الأخذ بالأسلوب العلمي في الإدارة، والاهتمام بالتسلسل الوظيفي في الاتصال وطرح اللامركزية لإذكاء روح المبادرة والابتكار .

(٢) بيان أهمية الدراسة الموقفيه أي المواقف العلمية التي واجهت المديرين في إدارتهم وكيف استطاعوا أن ينجحوا في معالجتها وتحسين سير العمل .

#### ٧- دراسة محمود محمد عمر السالك (١٩٨٨م)<sup>(٢)</sup>

استهدف الباحث من هذه الدراسة:-

- التعرف علي الطرق المختلفة لإعداد واختيار مديري المدارس كما تعرضها الدراسات النظرية والتطبيقات المستخدمة في القطاعات الأخرى غير التعليمية للاستفادة منها في تنفيذ وتطوير عمليتي إعداد واختيار المديرين .

- التعرف علي الطرق الفعلية لإعداد وتدريب واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة، ومدى توافرها مع الأنظمة واللوائح الرسمية .

---

(١) عفاف هاشم خليل ، "اختلاف نمط الإدارة المدرسية الثانوية و اثر ذلك علي بعض جوانب العملية

التعليمية"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس ، كلية التربية، ١٩٨٨ م .

(٢) دراسة محمود محمد عمر السالك (إعداد و اختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة "، دراسة ميدانية رسالة

ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية بالمدينة المنورة، ١٩٨٨ م .

- معرفة أفضل جوانب الإعداد والاختيار لمديري المدارس من وجهة نظر العاملين بالمدارس والمسؤولين عن عملية الاختيار بالإدارة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان باستبانيتين من إعداده طبقت الأولى علي العاملين بالإدارة التعليمية من مديري التعليم ورؤساء الأقسام وموجهي المنطقة، بينما طبقت الاستبانة الثانية علي العاملين بالمدارس من المديرين و المدرسين .

وأسفرت نتائج الدراسة عن نتائج متصلة بالدراسة القائمة منها:-

(١) وجود قصور في الطرق التي تساعد المرشحين لتولي مهم الإدارة المدرسية علي العلم بوجود الوصف المكتوب لوظيفة مدير المدرسة والإطلاع عليه .

(٢) من أهم أسباب العزوف عن القيام بإدارة المدرسة عدم الرغبة في تحمل المسؤولية، وعدم وجود حوافز مادية تفرق بين راتب المدرس وراتب مدير المدرسة .

(٣) أن أهم الصفات الشخصية التي تتطلبها وظيفة مدير المدرسة تتحدد حسب الأهمية التالية (القدرة علي تحمل المسؤولية - القدرة علي مواجهة المواقف - قوة الشخصية والحزم - اللباقة في التعامل مع الآخرين - التسامح ) .

(٤) أن أفضل الأسس لاختيار مديري المدارس تتحدد حسب الأهمية في الأقدمية بمجال العمل الإداري "وكيل المدرسة" - الترشيح بالمنطقة لمن تراه قادرا علي وظيفة مدير المدرسة - نتائج الزيارات الميدانية والتوجيهية - المقابلة الشخصية - خلو الملف من المخالفات القانونية والإدارية - الاختبارات التحريرية - الأقدمية في مجال التدريس .

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات ومقترحات أهمها:-

(١) ضرورة وضع برامج ومقررات متخصصة من معاهد وكليات إعداد المعلمين لإعداد وتدريب التربويين بهدف إسناد وظيفة مدير المدرسة إليهم مستقبلا .

(٢) ضرورة عقد ندوات لمديري المدارس بالمناطق التعليمية لبحث المشاكل والعقبات التي تواجههم لتدعيم الإيجابيات والحد من السلبيات في العمل الإداري بالمدارس .

(٣) ضرورة قيام المناطق التعليمية بعقد دورات متخصصة لإعداد و تدريب وكلاء المدارس لريادة الإلمام بمفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها المختلفة .

٨- دراسة عازة محمد سلام (١٩٩١م)<sup>(١)</sup>

استهدفت هذه الدراسة مايلي:-

- التعرف علي القدرة القيادية لدي مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين بمحافظة المنيا والتي تشمل المدارس الثانوية العامة والثانوية الفنية بأنواعها من صناعي وتجاري وزراعي، ومدارس التعليم الأساسي .

- معرفة علاقة القدرة القيادية بمتغيرات الجنس والخبرة والمرحلة التعليمية والمركز الوظيفي والعمر لأفراد العينة .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستعانت بإستبانة طبقت علي أفراد العينة مديريين ووكلاء المدارس .

توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها:-

(١) مستوي القدرة القيادية لدي أفراد العينة مستوي متوسط بل وضعيف في بعض جوانب هذه القدرة .

(٢) لم يؤثر الانتماء إلي مرحلة تعليمية دون أخرى علي القدرة القيادية إلا في جانبين فقط هما: الاستخدام الصحيح للسلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال لصالح مجموعة معينة .

(٣) لا تختلف القدرة القيادية لدي أفراد العينة بناء علي المركز الوظيفي الا في جانب معرفة مبادئ الاتصال لصالح وكلاء المدارس .

(٤) ارتبطت بعض جوانب القدرة علي القيادة التربوية بالعمر ارتباطاً دالاً موجباً بالنسبة لأفراد العينة في المرحلة الإعدادية والمرحلة الثانوية وتمثلت في جانب الاستخدام الصحيح للسلطة ومعرفة مبادئ الاتصال .

٩- دراسة نبيل سعد خليل (١٩٩٢م)<sup>(٢)</sup>:

قام الباحث بدراسة مستهدفاً:-

- تحديد مفهوم التدريب أثناء الخدمة وأهميته وأهدافه ومشكلاته .

(١) عازة محمد سلام، مرجع سابق، ص ص ٩-١٦ .

(٢) نبيل سعد خليل، "دراسة ميدانية لتحديد حاجات مديري / نظار التعليم الأساسي التدريبية بمحافظة

سوهاج"، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢ م .

- الكشف عن المشكلات التي تتعلق بالتدريب أثناء الخدمة وبخاصة ما يرتبط منها بـ(المشكلات الخاصة بالتخطيط - المشكلات الخاصة بالمحتوي والوسائل المعينة - المشكلات الخاصة بنقص الكوادر البشرية - المشكلات الخاصة بنقص الإمكانيات المادية والفنية والمشكلات الخاصة بالتقويم والمتابعة )

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة ووصف العوامل المؤثرة في موقف معين، بالإضافة إلى تحليل وتفسير ما يوصف .

وقد استخدم الباحث أيضا أداه صممها لتحقيق أهداف الدراسة وهي عبارة عن استبيان يتكون من أربعة بنود طبقها علي عينة من ١٧٥ مديراً وناظراً من مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج .

وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن مديري المدارس تتحدد احتياجاتهم فيما يلي:-

- (١) الفهم الدقيق لأهداف المرحلة التي يدرّب من أجلها والتعرف علي مهام ومسئوليات مدير / ناظر المدرسة في التعليم الأساسي .
- (٢) الإلمام بأهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية والتعرف علي مفهوم الإشراف المدرسي وخصائصه ووظائفه وأساليبه .
- (٣) دراسة المشكلات الاجتماعية والنفسية المتصلة بالتلاميذ .
- (٤) الإلمام بطبيعة علاقته مع كل من مديرية التربية والتعليم بمحافظة التي يعمل بها والإدارة التابع لها، والموجهين التربويين والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور والقيادات الموجودة بالمجتمع المحلي .
- (٥) إلمام المديرين / النظار بالتعليم الأساسي بالاتصال التربوي وعلي كيفية ممارسة الأنشطة التي يجب أن يقوموا بها في مدارسهم .

١٠- دراسة عبد الرحمن بن أحمد صائغ (١٩٩٥م)<sup>(١)</sup>:

استهدفت هذه الدراسة تحديد الأدوار المتوقعة التي يمارسها مدير (مديرة) المدرسة وبناء مقياس لتقويم فعالية أداء مدير (مديرة) المدرسة لهذه الأدوار والتي منها:-

(١) عبد الرحمن بن أحمد صائغ ، "مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدوار المتوقعة"، حولية كنية التربية ،

- الدور القيادي، الدور الإداري، الدور الإشرافي، الدور التقويمي، الدور التخطيطي، الدور الإنساني •

وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج يتصل منها بالدراسة:-

- أن يعتمد علي هذا المقياس في الدراسات المعنية بتقويم عمل مدير المدرسة بشكل منهجي مقنن، كما يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة تعني بالتعرف علي العوامل المؤثرة في فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة سلباً و إيجاباً •

#### ١١- دراسة حصه محمد صادق (١٩٩٦م)<sup>(١)</sup>:

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي أهم المعايير والأساليب المتبعة في اختيار مديري المدارس عامة، وتقييم نظام الترشيح والترقي لمديري المدارس القطرية، مع التوصل إلي نموذج مقترح لاختيار مديري المدارس القطرية •

وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي وبعض أدواتها المتمثلة في استبيان أمكن استخدامه لقياس الكفاءة الإدارية للوكلاء المرشحين لوظيفة مدير مدرسة أو الكشف عن الكفاءة الإدارية بشكل عام لدي المديرين ومن خلال نتائج الاستبيان حددت الاحتياجات التدريبية للمديرين والوكلاء، واستبيان الاتجاه نحو العمل الإداري التربوي لقياس المهارات الفنية والإنسانية والتصورية، كما استخدم في الدراسة أسئلة المقابلة للتعرف علي السلوك والمظهر العام أثناء المقابلة وعدم استمرار التوتر والأدب في الحديث، وحسن الاستماع وإظهار القدرات المختلفة وتقبل النقد وعدم التمسك بأفكار بالية وعدم التظاهر بمعرفة كل شيء، والبشاشة والصحة الجيدة، الأنشطة والاهتمامات والخبرة العلمية، والقدرة علي التعبير عن النفس، والتخطيط للمستقبل، والاتجاه نحو المهنة •

وبناء علي الدراسة النظرية والميدانية أمكن للباحثة التوصل لتوصيات جاء أهمها:-

(١) الاهتمام بإعداد مزيد من الأدوات التي يمكن استخدامها في عمليات اختيار مديري ووكلاء

المدارس شريطة أن تكون مبنية علي التوصيف الوظيفي للمهنة •

(٢) الاهتمام بالاستفادة من نتائج عمليات الاختيار في تنظيم الدورات التدريبية للمديرين

والوكلاء الجدد •

(٣) ضرورة متابعة الأفراد الذين يتم اختيارهم لمناصب (مدير، وكيل مدرسة) بعد التعيين لمعرفة

مدي نجاح الأدوات المستخدمة في التعرف علي القادة الإداريين .

١٢- دراسة رشاد علي عبد العزيز، فهد عبد الله آل عمرو (١٩٩٦م) (١) .

استهدف الباحثان من الدراسة التعرف علي الفروق في قدرة مديرة المدرسة علي التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف العمر، سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، سنوات الخبرة في مجال التدريس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية التي تديرها عند إجراء الدراسة .

وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلي استبانته لقياس قدرة مديرة المدرسة علي التصرف في بعض المواقف المدرسية وتكونت عينة الدراسة من ٩٨ مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج والتوصيات جاء من بينها مايلي:-

(١) عدم وجود اختلاف في قدرة مديرة المدرسة علي التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف العمر، سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، سنوات الخبرة في مجال التدريس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية للمدرسة التي تديرها .

(٢) وجوب إقامة دورات تدريبية لمديري ومديرات مراحل التعليم المختلفة تهدف إلي تقديم الجديد في مجالات الإشراف الفني، المناهج وطرق التدريس وعمليات التقويم .

(٣) تحديث نظام الترقّي إلي درجة مدير مدرسة، بحيث يعتمد علي المؤهلات العلمية والخبرات التربوية، وحضور الدورات التدريبية والكفاءة العلمية والعملية .

١٣- دراسة احمد جلال حسن إسماعيل (٢٠٠٠م) (٢): .

استهدفت هذه الدراسة مايلي:-

- (١) عرض و تحليل الإدارة المدرسية ومجالاتها بالمدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية .
- (٢) التعرف علي النماذج الحديثة في مجال الإدارة المدرسية وتحديد مساراتها المستقبلية .

---

(١) رشاد علي عبد العزيز، فهد عبد الله آل عمرو، "قدرة مديرة المدرسة علي التصرف في بعض المواقف

المدرسية"، حولية كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية بجامعة قطر)، العدد الثالث عشر، ١٩٩٦م، ص

ص ٢٠١ - ٢٢٦ .

(٢) احمد جلال حسن إسماعيل، "تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء بعض النماذج

الحديثة للإدارة"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بسوهاج، ٢٠٠٠م.

(٣)التوصل إلى نموذج مقترح لتطوير العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام ومدير المدرسة ومعاونيه بشكل خاص •

وقد استخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي المناسبة لطبيعة الدراسة، كما طبق استبانته علي عينة من مديري ونظار ووكلاء المدارس والمدرسين الأوائل والعاملين والإداريين بمدارس الثانوي العام •

وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج والتوصيات يتصل بعضها بالدراسة الحالية أهمها:-

- (١) أن يتم اختيار مدير المدرسة الثانوية وفقا لعنصري الكفاءات المهنية، والسمات الشخصية.
- (٢) أن تهدف برامج إعداد وتدريب مديري المدارس الثانوية إلى إكسابهم المهارات الرئيسية للإدارة المدرسية، وقدر من المعارف المتخصصة في مجال الإدارة •

(ب) دراسات مقارنة تتعلق بالإدارة والاتجاهات المعاصرة:-

لم تكثف الدراسة بعرض الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية والتعليمية، بل سعت للاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية والتي كشفت عنها دراسات هذا النوع، ومن هذه الدراسات مايلي:-

١- دراسة يوسف عبد المعطي مصطفى (١٩٨٠م)<sup>(١)</sup>:

استهدفت هذه الدراسة ما يأتي:-

- التحقق من صحة الفرض القائمة علي الدراسة وهو أن مديري المدارس الثانوية في مصر لا يعدون الإعداد الكافي •

- الإفادة مما تتبعه احدي الدول المتقدمة في مجال الإدارة المدرسية عن طريق الدراسة المقارنة •

- الوقوف علي أحدث الأساليب لاختيار مديري المدارس الثانوية وإعدادهم وتقومهم •

وقد استخدم الباحث في دراسة المنهج المقارن المناسبة لطبيعة الدراسة كما طبق استبانته علي عينه من مديري ونظار المدارس الثانوية وبعض المسؤولين القائمين علي تدريب مديري و نظار المدارس الثانوية •

---

(١) يوسف عبد المعطي مصطفى ، "دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر

العربية مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية " ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية ١٩٨٠م.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج والتوصيات يتصل بعضها بالدراسة الحالية أهمها:-

- (١) إن عملية الترشيح لوظيفة مدير المدرسة الثانوية تتم علي أساس الأقدمية فحسب مع إغفال المهوبة والقدرة الإدارية .
- (٢) إن برامج الإعداد والتدريب الحالية لا توفر للمرشحين من مديري المدارس الثانوية الأسس العلمية الموضوعية اللازمة لإدارة مدارسهم .
- (٣) تتطلب هذه المهنة شخصية ذات خصائص معينة تتوفر فيها المهوبة والمهارة في الأداء والممارسة بالإضافة إلي دراسة تخصصية في فن الإدارة .
- (٤) إن نتائج الامتحانات المدرسية تكاد تكون المعيار الوحيد في تقويم وظيفة مدير المدرسة، مع إغفال ظروف المدرسة و إمكاناتها المادية والبشرية وان هذا التقويم تنقصه الدقة والموضوعية، والمجاملة والصلات الشخصية هي أهم السمات الغالبة عليه .
- (٥) ضرورة وضع معايير معينة لاختيار المديرين وإطالة الفترة المخصصة للإعداد والتدريب وأن يتم إعداد المديرين عن طريق كليات التربية فعملية الإعداد والتدريب مهمة جامعية بالدرجة الأولى .

٢- دراسة علي هود باعباد (١٩٨٢م)<sup>(١)</sup>:

استهدف الباحث من هذه الدراسة مايلي :-

- التعرف علي الأوضاع العلمية والمهنية للقيادات التربوية والإدارية في مجال التربية والتعليم في الجمهورية العربية اليمنية ومدى مطابقتها لشروط الاختيار وقواعد التعيين للوظائف القيادية ومدى انعكاسها علي العملية التربوية .
- التعرف علي كيفية إعداد القيادات التربوية والإدارية قبل الخدمة وفي أثنائها في الجمهورية العربية اليمنية .
- التعرف علي القوي والعوامل التي تأثرت بها الأوضاع الحالية للقيادات التربوية والإدارية في اليمن وكذلك في كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية للاستفادة بخبراتها وتجاربها في هذا المجال .

---

(١) علي هود باعباد ، "دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية في مجال التربية و التعليم في

اليمن ومصر و أمريكا"،رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ١٩٨٢ م .

وقد استخدم الباحث في معالجته لموضوع الدراسة المنهج المقارن باعتباره أنسب المناهج في  
تطبيقه علي الأنظمة التعليمية المختلفة .

وقد جاءت نتائج الدراسة متعددة كان من أهمها:-

(١) التأكيد علي الاختيار الجيد للقادة التربويين .

(٢) ضرورة التدريب الجيد قبل الخدمة وأثنائها .

(٣)الأخذ بالأساليب الحديثة في فن الإدارة .

٣- دراسة سليمان عبد ربه محمد مبارز (١٩٨٥م)<sup>(١)</sup> .

قام الباحث بدراسته مستهدفاً التوصل إلي نموذج مقترح للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم  
الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات الحالية والمعاصرة .

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج المقارن .

وقدمت الدراسة في نهاية نتائجها تصوراً مقترحاً للإدارة المدرسية يقوم علي:-

(١)التخطيط لربط التعليم بالعمل وتوفير الإمكانيات المادية من الورش والمزارع والمعامل

والأدوات والتجهيزات، والخامات، والشئون المالية لمجالات التدريب العملية .

(٢)التخطيط لربط المدرسة بالمجتمع المحلي .

(٣)التنظيم لاختيار ناظر مدرسة التعليم الأساسي وتدريبه أثناء الخدمة وتدريب معلمي التعليم الأساسي .

(٤)التقويم المستمر لإدارة مدرسة التعليم الأساسي للعمل علي استمرار العناصر الناجحة

واستبعاد من لا يصلح .

### ثانياً: دراسات أجنبية:-

اهتمت بعض الدراسات الأجنبية بالإدارة التعليمية والمدرسية وكيفية اختيار المديرين للمدارس  
وأساليب اختيارهم وطرق تدريبهم ومن هذه الدراسات مايلي:-

١- دراسة الرابطة القومية لمديري مدارس التعليم الثانوي .

National Association of Secondary School Principals (1978)<sup>(2)</sup>:

وموضوعها: "نظاره المدرسة الثانوية العليا - مسح شامل "

(١)سليمان عبد ربه محمد مبارز، "نموذج مقترح للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر

العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٥م .

(2) National Association of Secondary School Principals : "The Senior High School Principalship, The National survey", Reston: NASSP, 1978 .

واستهدفت الدراسة التعرف علي كفاءة وإعداد مدير المدرسة الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن مدي الاتفاق علي ترتيب الأنشطة التي تقع في نطاق مسؤوليات ومهام مديري المدارس الثانوية وفقا للفترة الزمنية المخصصة لكل نشاط في الحالة الواقعية، وترتيب هذه الأنشطة وفقا للفترة الزمنية التي يجب أن تخصص لها .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في البحث وتطبيق استبانة المديرين وتوصلت الدراسة إلي مجموعة نتائج من أهمها مايلي:-

(١) إن مديري المدارس الثانوية يرون أن الأولوية في الأنشطة التي يبذلونها يجب أن تتجه إلي تطوير المناهج والبرامج الدراسية، بينما في الواقع يقضون معظم وقت عملهم في عمليات التنظيم والإدارة التي تستنزف أيضا معظم جهودهم والي رغبتهم في إطلاق يدهم ومنحهم حرية أكثر في تحقيق برامج تعليمية أفضل .

(٢) إن وجهة نظرهم في برامج إعداد مديري المدارس الثانوية تحتاج إلي تركيز أكثر في توجيهها نحو مساعدتهم في فهم المشكلات المستديمة والمتكررة التي تواجههم علي مدار العام الدراسي .

(٣) يجب تدريبهم علي معرفة الكيفية التي يتعاملون من خلالها بنجاح مع المعلمين والتلاميذ وأفراد أو جماعات المجتمع المحلي .

(٤) أكد عدد كبير من المديرين أن القدرات الشخصية لمدير المدرسة تمثل أهمية قصوي في كفاءته في معالجة وحل المشكلات ويأتي في مقدمه هذه القدرات الشخصية الاستماع الجيد، الهدوء، العدل مع الحزم امتصاص التوتر، البعد عن المواقف الدفاعية أو العاطفية .

٢- دراسة: دودل جون جتس Dawdle Joon Gates (1980)<sup>(١)</sup>:

وموضوعها: "المعرفة والمهارات المعدلة لإدارة المدرسة الفعالة كما يدركها نظار المدارس

الابتدائية في ولاية الاباما Alabama "

واستهدفت هذه الدراسة التعرف علي آراء مديري المدارس الابتدائية بولاية الاباما Alabama

---

(1) Gates Dawdle Joon , "The Knowledge and Skills Repaired of Effective School Administration as Perceived by Elementary School Principals within the State of Alabama ", E.D.D The University of Alabama, D.A.I.A, vol 41, 1980 .p3344

بالولايات المتحدة الأمريكية، لمدي أهمية المهام الوظيفية التي يمارسها مدير المدرسة ودرجة المعارف والمهارات التي لدي مدير المدرسة ويستخدمها فعلاً في ممارسته لهذه المهام وأيضاً مقدار المعارف والمهارات التي يجب أن تتوافر لديه لأداء هذه المهام بصورة مثالية .

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي واعد استبانة اشتملت علي ٤٧ مهمة، وقد صنفت هذه المهام في خمسة محاور هي: علاقة المدرسة بالمجتمع، الإدارة العامة، وإدارة الأفراد، والقيادة التعليمية، الخدمات الطلابية وطلب من العينة التي اشتملت علي ١١٥ مدير مدرسة تحديد مدي أهمية كل مهمة من هذه المهام والمعارف والمهارات اللازمة لمدير المدرسة كل من هذه المهام بصورة أفضل .

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:-

(١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعارف والمهارات الفعلية لدي مدير المدرسة والمعارف والمهارات اللازمة له لتأدية مهامه الوظيفية التي بلغت ٤٣ مهمة وظيفية وذلك علي نحو أمثل.  
(٢) حاجة مديري المدارس إلي معارف ومهارات إضافية لمساعدتهم في عملية تطوير البرامج التي تتيح اشتراك الآباء وأفراد المجتمع في الأنشطة المدرسية لتفهم البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة .

٣- دراسة احمد إبراهيم Ahmed Ibrahim (1981)<sup>(1)</sup>.

وموضوعها: "تصورات نظار المدارس الابتدائية لتحديد أهم الأنشطة التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية في ولاية بنسلفانيا "

قام الباحث بهذه الدراسة مستهدفاً التعرف علي تصورات نظار المدارس الابتدائية لتحديد أهم الأنشطة التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية ممثلة في عينة من نظار المدارس الابتدائية في ولاية بنسلفانيا .

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بالإضافة إلي استبانة طبقت علي عينة النظار. وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:-

(١) يعتبر تزويد التلاميذ بالرعاية الشخصية وتوفير الأمان من أهم الأنشطة التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر الفعلية .

---

(1) Ahmed, I .A ., "A Study of Elementary School Principals , Perceptions of The Importance of Task Performance" Unpublished Doctoral Dissertation , The Pennsylvania State University, Vol. 51 1981, P.P. 120-122

- (٢) تعتبر متابعة الدراسات والاهتمام بالتلاميذ الأوائل من اقل الأنشطة اهتماماً بالنسبة لناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر المثالية .
- (٣) يعتبر الاهتمام بالنواحي الشخصية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة من أهم الأنشطة التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر الفعلية .
- (٤) تعتبر العلاقة بين المدرسة والمجتمع من اقل الأنشطة اهتماماً بالنسبة إلى ناظر المدرسة الابتدائية .

٤- دراسة أيرس ريشرد Ayers Richard (1986)<sup>(١)</sup>:

وموضوعها: "تصورات مستقبلية للأدوار القيادية لشاغلي وظائف الإدارة المدرسية" وكان الهدف منها تعيين التغيرات الرئيسية في الأدوار القيادية لشاغلي الوظائف الإدارية المدرسي وقد استخدم الباحث أسلوب دلفاي في مقارنة إدراك كل من ١٨ من أساتذة التربية المهتمين بالبحث والكتابة في مجال مستقبلات التعليم، ٢٢ من أساتذة الإدارة المدرسية، و٤٢ من شاغلي الوظائف الإدارية بالمدارس في مراحلها المختلفة وذلك فيما يتعلق بالأدوار المستقبلية الآتية: القيادة، التعليم، الارتباط بالتعليم العالي، التكيف مع التقدم التكنولوجي، الاتصال بأفراد المجتمع . وأشارت نتائج الدراسة إلى مايلي:-

- (١) إن هناك ثلاثة اتجاهات رئيسة وشبكة الحدوث هي: التطبيق لأبعد مدي للتقنيات الإدارية، زيادة الوعي للدور الإداري مع وبين أفراد المجتمع، وتعريف جديد للدور الإداري في القيادة التعليمية و برامج التنمية في أثناء الخدمة .
- (٢) إن أساتذة الإدارة المدرسية والإداريين كانوا أكثر اتفاقاً في إدراكهم للمستقبلي لأدوار الإداريين بالمدارس في مراحلها المختلفة .

٥- دراسة ريتشارد تشارلز Rihards Charles (1987)<sup>(٢)</sup>:

وموضوعها " الإدراكات الإدارية للقائمين علي إدارة المدرسة الابتدائية " واستهدفت هذه الدراسة التعرف علي نوعية شاغلي وظائف الإدارة بالمدارس الابتدائية

---

(1) Richard, Ayers : "Perceptions of The Future Roles of Public School Administration As Viewed by Selected Athors in Educational Futures , Professors of Administration And Chief School Administrative of Ficers Adel Pib Study" E.D.D University Of Colorado At Boulder , D.A.I.A.

(2) Charles Richards : "Administrative Perceptions of The Principal Ship In Elementary School", .E.D.D . Indiana University ,D.A.I.A,Vol 47, 1987.

ولاية إنديانا **Indiana** بالولايات المتحدة الأمريكية والواجبات والمسئوليات والمهارات والمشكلات المرتبطة بهذه الوظيفة •

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي •  
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة منها: -

(١) إن أهم الواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتق مديري المدارس الابتدائية هي الإشراف على سير العمل بالمدرسة، التنسيق بين المدرسين، إدارة المني المدرسي وحفظ النظام، مقابلات أولياء الأمور وزائري المدرسة •

(٢) إن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في الأشخاص المرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة هي التنظيم الجيد، القدرة على الاتصال بالآخرين، قدرات قيادية قوية إضافية إلى القدرات الشخصية •

(٣) إن أهم المشكلات المرتبطة بوظيفة مدير المدرسة ترتبط بوجود تفاهم تام بين مديري المدارس وكل من التلاميذ والمدرسين، تقويم المدرسين، ضخامة عدد العاملين بالمدرسة والذي يتعامل معهم مدير المدرسة، الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة

٦- دراسة تورجي وآخرون **Tourgee and others (1992)** (١):

وموضوعها "القيادة الإدارية" واستهدفت هذه الدراسة معرفة دور القيادة الإدارية الناجحة في التعلم مع عرض لبعض سمات القيادة الإدارية الجيدة •  
وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لتوضيح محاور الدراسة •  
وتوصلت الدراسة إلى نتائج جاء أهمها: -

(١) إتباع الأسلوب العلمي في الإدارة والاهتمام بالتسلسل الوظيفي في الاتصال وطريقة اللامركزية لتسود روح الابتكار •

(٢) أهمية الدراسة الموقفية للقائد وكيفية النجاح في معالجة المواقف العملية •

(٣) ضرورة وضع برامج تدريبية متخصصة لتدريب الأفراد على الإدارة والقيادة وأن تكون هذه البرامج ذات مدي زمني مناسب للاستفادة والبناء •

(٤) الإلمام بسمات القيادة الإدارية والقيادة التربوية الناجحة في شخصية المدير كوحدة واحدة.

٧- دراسة شورت short (1993) <sup>(١)</sup>:

وموضوعها "الإدارة الذاتية من خلال تطوير المدارس - فريق الإدارة السلوكية و الإدارة الذاتية" والتي استهدفت الكشف عن دور المدير في تطوير الإدارة الذاتية لمجموعات العمل . ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أسلوب الملاحظة والمقابلة مع المديرين وفريق المعلمين والمرشدين، إلى جانب إجراء بعض المقابلات مع الطلاب بهدف التعرف علي فعالية الإدارة الذاتية لمجموعات العمل، وقد بينت النتائج مايلي:-

(١) إن المدير في ظل توافر هذه المتطلبات يسهل عليه تحقيق الأهداف ويتيح الفرصة لنقد الذات وتعزيز الذات .

(٢) في ظل الإدارة الذاتية لمجموعات العمل يصبح المعلمون أكثر اعتمادا علي أنفسهم و هذا يكون له المردود الايجابي في خلق روح الاستقلال والاعتماد علي الذات لدي الطالب .

٨- دراسة جون داريش ومارشا بلنكو

(١٩٩٨) John Daresh and Marasha Playnko:

وموضوعها "ماذا يحتاج المديرين الجدد" واستهدفت هذه الدراسة اكتشاف احتياجات مديري المدارس الجدد مصحوبة بتركيز علي الفروق في تصورات المديرين ذوي الخبرة . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها:-

(١) وجود تناقضات بين المديرين ذوي الخبرة والجدد فيما يتعلق بنوع المهارات التي يرون أنها مهمة للأداء الفعال للوظيفة .

(٢) ضرورة أن تعمل الجامعات علي وجود فرص أكثر للأنشطة الفعالة مع تطور أنواع التدريس الفعال ومراقبة عملية الإعداد لبرامج التدريب الفعالة والتي تركز علي المعرفة الفنية.

٩ - دراسة بار بارا و جول و جليسر Barbara ,Gall ,Glazer(2000)<sup>(٣)</sup>:

وموضوعها "إعداد مديري المدارس" واستهدفت استخدام نظام التقويم التكويني المرن

(1) Short , P.M." School Improvement through Self –Managing Teams" Leader Behaviarin Develeping Self – Managing Work Groups In School , Unpublished Report ,Pennsy Lvania University,1993.

(2) Daresh, John & Playnko, Marasha, " What Do Beginning Leaders Need Available at <http://www.Uni.edu/coe/rengroup/newsletter4/geu.Html>, ERIC 05/03/2000>

(3) Barbara, Gail& Glazer, "The Preparation of the School Principals, a Study of the Bank Street College Principals Institute", Dissertation, Abstract, International .A Vol . 61 . N . 4 . 2000. P.1236

والذي يتضمن تقديم معلومات مهمة يمكن استخدامها لتمثل في اتخاذ القرارات، وتطوير المناهج،  
وتسهيل النمو والتغير في إعداد البرامج المتعلقة بمديري المدارس •  
وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج و توصيات أهمها:

- (١) وجود اعتبارات مهمة تراعي عند تخطيط و إعداد وتنفيذ برامج إعداد مديري المدارس  
وتشمل زيادة خبرة المؤسسة بالتجديد، طرق التعامل مع الموارد المالية، أساليب إدارة الوقت،  
كيفية التعامل مع المشكلات الطارئة (إدارة الأزمات) •
- (٢) ضرورة الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة مع الإعداد الجيد لمديري المدارس، ومراعاة أن تكون  
المعلومات المقدمة من خلال البرنامج التدريبي متوافقة مع الاحتياجات الفعلية للوظيفة التي  
يشغلها المتدرب •

#### ١٠ - دراسة ليندا لمسيدين Lindas Lumsden (2000) <sup>(١)</sup>

وموضوعها "مشاريع إعداد المدير" واستهدفت مقارنة ما كان عليه المدير قبل التدريب،  
وما يجب أن يكون عليه ليصبح مديراً مسؤولاً •  
وتوصلت الدراسة إلي نتائج أهمها:-

- (١) أن المشاركة في صنع القرار وتوزيع الاختصاصات تتأثر بالاحتياجات التدريبية للمديرين قبل  
الخدمة •
- (٢) وجود فشل في برامج المديرين التقليدية، لعدم مسيرتها الوقت وتوقعات القادة •

#### ١١ - دراسة لويس جون و شيرمان Lewis John & Sherman (2000) <sup>(٢)</sup>:

وموضوعها "الوظيفة الأفضل في العالم" و التي استهدفت التعرف علي الاحتياجات  
التدريبية لمديري المدارس والتي يتضمنها برنامج تدريبهم •  
واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المناقشة الجماعية كأداة للتعرف علي  
الاحتياجات التدريبية •

- وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج تتعلق بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس أهمها •
- (١) بيان أهمية التعاون بين المدير والعاملين والطلاب •

---

(1) Lumsden, Linda's 'Prospects In principal Preparation" Available at  
[http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/2000](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/2000) .

(2) John, Lewis & Sherman,lee,"The best job in the world"  
Available at <http://www.nwrel.org/edu/2000>.

(٢) التفرقة بين إدارة المدرسة الثانوية والمدرسة الأولية .

(٣) تحديد مهام مدير المدرسة والقيادة التعليمية وكيفية مواجهة الأزمات .

١٢- دراسة تشرشيلنو و ميشيل Chirichello & Michael (2000) )

وموضوعها " إعداد المديرين - أزمة الإدارة في المدارس الأمريكية " و استهدفت وضع

مقاييس جديدة لإعداد المديرين للألفية الجديدة .

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن:-

(١) إن تحديد نوعية المدير الذي يحتاج إليه ومكانه وإعداداته للقيادة المدرسية ستوجد تغيرات في

الأداء، والمسئوليات والعلاقات بين المديرين والمدرسين .

(٢) إن البرنامج التدريبي المقدم من جامعة وليام باترسون صمم لتدعيم هؤلاء المديرين الطامحين

لشغل الوظيفة، وسيتم تدريبهم في ضوء القيم والعادات الثقافية .

#### -التعليق على الدراسات السابقة:-

تناولت معظم الدراسات موضوع الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية علي نحو عام،

وتفرعت محاور وأهداف كل دراسة في نواحي مختلفة أتضح من عرضها مايلي:-

١- دراسات ركزت في تناولها علي جانب السلوك الإداري وموجهاته من المعارف

والمهارات اللازمة لإدارة المدرسة بكفاءة كدراسة دول جون جيتس Dowdle Joon

(1980) Gates، أو تصورات نظار المدارس الابتدائية لتجديد أهم الأنشطة التي يقوم

بها ناظر المدرسة في ولاية بنسلفانيا كدراسة احمد إبراهيم (١٩٨١م)، أو بعض العوامل

المؤثرة علي السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس كدراسة عبد الحميد سلام

(١٩٨٢م)، أو اختلاف نمط الإدارة في المدرسة الثانوية واثر ذلك علي بعض جوانب

العملية التعليمية كدراسة عفاف هاشم خليل (١٩٨٨م)، أو قياس فعالية أداء

مدير المدرسة لأدواره المتوقعة كدراسة عبد الرحمن احمد صائغ (١٩٩٥م)، أو قدرة

مديرة المدرسة علي التصرف في بعض المواقف المدرسية كدراسة رشاد علي عبد العزيز

وفهد عبد الله (١٩٩٦م) .

٢- دراسات تناولت جانب اختيار مديري ونظار المدارس مثل: الدراسة الميدانية لاختيار مديري المدارس في المراحل الثانوية و تدريهم بالجمهورية اليمنية كدراسة بدر سعيد علي غالب (١٩٨٣م)، أو الادراكات الإدارية للقائمين علي إدارة المدارس الابتدائية الكبيرة كدراسة ريتشارد تشارلز (RihardsCharles(1987)، أو إعداد واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة كدراسة محمود محمد عمر (١٩٨٨م)، أو معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية "نموذج مقترح" كدراسة حصة محمد صادق (١٩٩٦م)، أو إعداد مديري المدارس كدراسة بار بارا و جول وجليسر Barbara, Gall, Glazer، أو تصورات لإعداد المديرين كدراسة ليندا لمسيدن (Lindas Lumsden (2000) .

٣- دراسات ركزت في تناول علي جانب القيادة والإدارة المدرسية والتعليمية في إدارة المدارس الثانوية كدراسة الرابطة القومية لمديري مدارس التعليم الثانوي (١٩٧٨م)، أو الدراسة التحليلية لبعض الوظائف القيادية في إدارة المدرسة الثانوية من ناحية واقعها وبرامج الترقى لها في جمهورية مصر العربية كدراسة علي ذكي ثابت (١٩٨٥م)، أو التغيرات المستقبلية في الأدوار القيادية لشاغلي وظائف الإدارة المدرسية كدراسة ايرس ريشرد (Ayers Richard (1986)، أو فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون "دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة" كدراسة محمد يوسف حسن (١٩٨٦م)، أو القدرة القيادية لدي مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين وعلاقتها ببعض المتغيرات وطبقت علي مدارس محافظة المنيا، كدراسة عازة محمد سلام (١٩٩١م)، أو القيادة الإدارية كدراسة تورجي وآخرين Tourgee and Others(1992)، أو دور المدير في تطوير الإدارة الذاتية لمجموعات العمل كدراسة شورت (Sohrt(1993)، أو إعداد المديرين للقيادة في الألفية الجديدة والاستجابة لأزمات القيادة المدرسية في المدارس الأمريكية، كدراسة تشرشيلوو ميشيل (Chirichello & Michael (2000) .

٤- دراسات ركزت في تناولها علي جانب التدريب وأهميته في الإدارة: مثل تدريب نظار الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ومشكلاته في مصر، كدراسة فتحي عبد الرسول محمد (١٩٨٥م)، أو الدراسة الميدانية لتحديد حاجات مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي التدريبية بمحافظة سوهاج، كدراسة نييل سعد خليل (١٩٩٢م)،

أو دراسة تطوير وتدريب مديري المدارس، كدراسة جون داريش ومارشا بلنكو John Daresh and Marash Playnko(1998) أو دراسة الوظيفة الأفضل في العالم،

• كدراسة لويس جون و شيرمان (2000) Lewis John& Sherman

٥- دراسات ركزت في علاجها للإدارة والقيادة علي المقارنة بالاتجاهات المعاصرة مثل أساليب إعداد مديري المدارس في جمهورية مصر العربية مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية كدراسة يوسف عبد المعطي مصطفى (١٩٨٠م) أو مقارنة لأوضاع القيادات التربوية و الإدارية في مجال التربية و التعليم في كل من الجمهورية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية كدراسة علي هود باعباد (١٩٨٢م) أو تقديم نموذج مقترح للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة كدراسة سليمان عبد ربه محمد (١٩٨٥م) .

٦- علي الرغم من تشابه الدراسة الحالية مع بعض أبعاد الدراسات السابقة عرضها إلا أن الدراسة الحالية تضيف أبعاداً جديدة تكمن في البحث لتطوير معايير وأساليب اختيار نظار ومديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، والاستعانة في هذا التطوير ببعض الاتجاهات العالمية المتقدمة، وعلي ضوء الاستراتيجية العربية للتربية والإدارة وأيضا تسعى الدراسة الحالية للتوصل لوضع نموذج مقترح يناسب اتجاهات العصر في أساليب ومعايير الاختيار الجيد، ومن خلال وجهة نظر المهتمين وأرائهم وهو ما لم تتناوله دراسات سابقة بشكل محدد .

في ضوء ما سبق يتضح أن الدراسات السابقة قدمت إسهاماً ساعد في تطير الجانب النظري للدراسة الحالية كما أنها قدمت بعض المؤشرات التي أمكن الاستفادة منها في الدراسة الميدانية و تفسير نتائجها ، إلا أنها لم تتناول تطوير أساليب ومعايير اختيار النظار والمديرين بالتعليم الأساسي من خلال بعض الاتجاهات العالمية التي تفيد الإدارة بجمهورية مصر العربية .

### تساؤلات الدراسة:-

لتحقيق أهداف الدراسة يسعى الباحث إلي الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:-

**- ما التصور المقترح لأساليب ومعايير اختيار مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الاتجاهات العصرية في هذا المجال وبما يناسب البيئة المصرية كنظام للاختيار؟**

وهذا السؤال يمكن ترجمته إلى الأسئلة الفرعية التالية:-

- ١- ما الأساليب الحديثة في مجال الإدارة المدرسية ؟
- ٢- ما تطور الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر، وما الأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري / نظار مدارس هذه المرحلة ؟
- ٣- ما الأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في كل من دولة الصين (نمط إداري مركزي) وبريطانيا (نمط إداري تشاركي) و الولايات المتحدة الأمريكية (نمط إداري لامركزي)، وما وجه الشبه والاختلاف لواقع أساليب ومعايير الاختيار في كل من مصر والاتجاهات العالمية في الإدارة ؟
- ٤- ما الأساليب والمعايير اللازمة لاختيار مديري / نظار مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر القائمين علي عملية الاختيار، ومديري /نظار التعليم الأساسي في مصر ؟

#### - منهج الدراسة:-

يستخدم الباحث في دراسة المنهج المقارن، إذ يعتبر انسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية ويمثل دلالة علمية كبيرة للتربية المقارنة وحتى يمكن الاستفادة منه في دراسة بعض المشكلات التي تعوق عملية اختيار مديري ونظار مدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، والاستفادة من خبرة بعض الدول المتقدمة الممثلة لاتجاهات متباينة في مجال الإدارة التعليمية، وانتهاج أساليب ومعايير متقدمة ويقوم منهج الدراسة المقارن البيني علي أسس وخطوات هي<sup>(١)</sup>:-

- ١- دراسة النظام التعليمي ككل متكامل، ثم السعي للاستفادة من الاتجاهات العصرية العالمية مع المحافظة علي الطابع القومي والثقافي .
- ٢- استخدام الأساليب العلمية لإجراء المقارنة، من خلال عرض المادة العلمية لجوانب الدراسة و إجراء التقابل بين هذه المادة العلمية المطروحة في الدول مجال الدراسة لإبراز أوجه الشبه والاختلاف .
- ٣- اقتراح التصورات أو القرارات التعليمية الفعالة والمناسبة علي ضوء الظروف والاتجاهات العالمية .

---

(١) بيومي محمد ضحاوي، التربية المقارنة ونظم التعليم، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية و دار الفكر

### - أداة الدراسة:-

قام الباحث بتصميم استبانة طبقها علي عينة الدراسة من مديري ومشرفي التدريب بالمديريات والإدارات التعليمية، ومديري ونظار مدارس التعليم الأساسي، لمعرفة آرائهم في التوصل لتطوير أساليب ومعايير اختيار الشخص المناسب للعمل الإداري في منصب مدير أو ناظر مدرسة .

### - عينة الدراسة:-

تشمل عينة الدراسة ثلاث فئات من إدارات تعليمية مختلفة علي مستوي الجمهورية، فتشتمل علي عينة من الوجه القبلي متمثلة في محافظتي أسوان وسوهاج، وثانية من الوجه البحري متمثلة في محافظتي المنصورة والإسكندرية، وأخري في الوسط تتمثل في محافظة القاهرة، ويكون توزيع فئات العينة كما يلي:-

الأولي: عدد (٥٠) من القائمين والمنفذين لعملية الاختيار بالمديريات التعليمية .  
الثانية: عدد (٢٥٠) مدير /ناظر من مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مصر ويكون توزيع أفراد العينة بواقع (١٠) من القائمين والمنفذين لعملية الاختيار و(٥٠) مدير/ ناظر مدرسة من مدارس التعليم الأساسي من كل محافظة من المحافظات سابقه الذكر علي مستوي الجمهورية، لتكتمل عينة الدراسة (٣٠٠) مفردة من القائمين والمنفذين لعملية الاختيار، ومديري /نظار مدارس التعليم الأساسي .

### - حدود الدراسة:-

١- **الحد الموضوعي:** تقوم الدراسة بالتعرف علي أساليب ومعايير اختيار مديري/ نظار مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمصر، والعمل علي تطوير هذه الأساليب والمعايير من خلال الدراسة المقارنة للاتجاهات العالمية والتوصل لوضع نموذج يستفاد به في تطوير هذه الأساليب والمعايير .

٢- **الحد المكاني:** طبقا لموضوع الدراسة سيركز الباحث في دراسته علي بعض الأقاليم في مصر هي أسوان و سوهاج و القاهرة و المنصورة و الإسكندرية بجانب بعض الدول التي تمثل اتجاهات عالمية في الادارة وهي جمهورية الصين الشعبية، وبريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، حتي يمكن الاستفادة منه .

٣- **الحد الزمني:** وقت إجراء الدراسة من سنة ٢٠٠٠ م : ٢٠٠٣ م .

٤- **الحدود البشرية:** اقتضرت الدراسة علي عينة من القائمين والمنفذين لعملية الاختيار، ومديري ونظار مدارس التعليم الأساسي بواقع (١٠) من الفئة الأولى و(٥٠) من المجموعة الثانية بالنسبة لكل محافظة من المحافظات الخمس.

#### - مصطلحات الدراسة:-

**الأساليب:** هي الطرق المستخدمة لاختيار مديري /نظار المدارس كالاختبارات، الاستبانات ، المقابلات الشخصية ، ملاحظة السلوك<sup>(١)</sup> .

**المعايير:** هي مقاييس تستخدم للوقوف علي النتائج الفعلية ومن ثم فإنها تشتق من الأهداف المطلوب الوصول إليها باعتبار أنها تمثل المستوي الذي يجب أن يكون عليه أداء النشاط وصولاً إلي هذه الأهداف ،والخطط تعتبر مصدراً أساسياً للمعايير المحدد للأداء المرغوب فيه<sup>(٢)</sup> .

**التعليم الأساسي:** هو النظام التعليمي الذي يمتد لمدة تسع سنوات ويتكون من حلفتين (الحلقة الابتدائية) ومدتها ستة سنوات، و(الحلقة الإعدادية) ومدتها ثلاث سنوات وهو تعليم يجمع بين الدراسات النظرية والعملية والتكامل بينهما، وهو حق لجميع المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم تلتزم الدولة بتوفيره لهم ، ويلتزم الآباء أو أولياء الأمور بتنفيذه وذلك علي مدي تسع سنوات دراسية ، ويتولى المحافظون كل في دائرة اختصاصه إصدار القرارات اللازمة للتنظيم وتنفيذ الإلزام بالنسبة للآباء وأولياء الأمور علي مستوي المحافظة ، كما يصدرون القرارات اللازمة لتوزيع الأطفال الملزمين علي مدارس التعليم الأساسي في المحافظة ، ويجوز في حالة وجود أماكن التزول بالسن إلي خمس سنوات ونصف وذلك مع عدم الإخلال بالكثافة المقررة<sup>(٣)</sup> .

كما يعرف التعليم الأساسي بأنه تعليم موحد لأبناء الأمة ذكورا و إناثاً جميعهم في الريف والحضر، مما يؤكد مبدأ الديمقراطية وتكافؤ الفرص في التعليم بين أبناء الشعب ، وهو تعليم مفتوح القنوات يمكن التلاميذ من أن يواصلوا التعليم في المراحل التالية، ولكن مرحلة التعليم

(١) حصة محمد صادق ، مرجع سابق، ص ١٣ .

(٢) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة: دار الفكر العربي ، ١٩٩٨م ، ص ١٦٣ .

(٣) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم ، قانون رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٩م بشأن التعليم الأساسي ،

القاهرة: مطبعة الوزارة ١٩٩٩م .

الأساسي في حد ذاتها مرحلة منتهية بالنسبة لبعض الأبناء و البنات طبقاً لاستعداداتهم وقدراتهم<sup>(١)</sup> .

### - المستفيدون من الدراسة:-

تفيد هذه الدراسة القائمين علي عملية الاختيار لمديري/نظار مدارس التعليم الأساسي والمنفذين والمخططين للسياسة التعليمية في مصر والاسترشاد بنتائجها وتطبيق نموذج الدراسة والاستعانة به في أسلوب ومعيار الاختيار لكل شخص مناسب للإدارة .

### - إجراءات السير في الدراسة:-

للإجابة عن تساؤلات الدراسة قام الباحث بما يلي:

١- للإجابة عن التساؤل الأول المتعلق بالاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، قام الباحث بدراسة نظرية تعرض فيها لمعني ومفهوم الاتجاه والاتجاهات المعاصرة وتم تناول مكونات الاتجاه وأنواع وخصائص الاتجاه، وتوضيح أهم المبادئ والأسس والمرتكرات التي يبني عليها الاتجاه، وعلاقة كل ذلك بالإدارة وما يفرض علي المدير من أفعال أو أعمال أو إجراءات يجب عليه القيام بها، وما يجب أخذه في الاعتبار عند اختيار الشخص المناسب لتولي أعمال الإدارة المدرسية ثم عرضت الدراسة لأهم المداخل الإدارية الحديثة وما تتضمنها من أساليب ونظريات منها:-

إدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض، والإدارة بالمشاركة، والإدارة بالاتفاق، وإدارة الصراع، والإدارة كعملية اجتماعية، والإدارة بتحليل النظم، والإدارة بالجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، ثم التعليق والتحليل لهذه الاساليب الإدارية.

٢- للإجابة عن التساؤل الثاني المتعلق بواقع تطور الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر، وطبيعة الأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري/نظار مدارس هذه المرحلة، قام الباحث بعرض ماهية ومفهوم الإدارة المدرسية، وميادين عمل الإدارة المدرسية ومم تتكون، والصفات الشخصية المطلوبة لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي، وواجبات ومسئوليات مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي، وأساليب

---

(٤) فؤاد بسيوني متولي ، التعليم العام : تاريخه - تشريعاته - إصلاحاته - خططه ، دراسة وثائقية لتاريخ التعليم العام منذ بداية القرن التاسع عشر وحتى نهاية القرن العشرين و الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ،

ومعايير اختيار مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي وإعداده وتقويمه، وعرض نظرة تقويمية لواقع الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية .

٣- للإجابة عن التساؤل الثالث المتعلق بالأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في كل من دولة الصين (نمط إداري مركزي) وبريطانيا (نمط إداري تشاركي) والولايات المتحدة الأمريكية (نمط إداري لا مركزي)، وأوجه الشبه والاختلاف لواقع أساليب ومعايير الاختيار في كل من مصر والاتجاهات العالمية في الإدارة، قام الباحث بعرض إطار نظري تضمن اتجاهات الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في كل من أمريكا، وجمهورية الصين الشعبية، وبريطانيا كاتجاهات عالمية سائدة الآن في مجال الإدارة، ثم عرض الباحث تحليل مقارنة تضمن: أهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم في كل من مصر والاتجاهات العالمية، وأهم سمات التعليم الأساسي في كل من مصر والاتجاهات العالمية، وواجبات ومسئوليات الإدارة المدرسية في كل من مصر والاتجاهات العالمية، وإعداد وتدريب مديري/نظار الإدارة المدرسية في كل من مصر والاتجاهات العالمية، ثم عرض أساليب ومعايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر وفي الاتجاهات العالمية، كما قام الباحث بتوضيح لأهم الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية في مجال الإدارة .

٤- للإجابة عن التساؤل الرابع المتعلق بالأساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مصر، من وجهة نظر القائمين علي عملية الاختيار، ومديري /نظار التعليم الأساسي في مصر، قام الباحث بتصميم استبانة لتحديد هذه الأساليب والمعايير ووجهت لمعرفة وجهة نظر القائمين علي عملية الاختيار، ومديري /نظار مرحلة التعليم الأساسي في مصر .

٥- لتقديم تصور مقترح لأساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات العالمية التي تناسب البيئة المصرية كنظام لاختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر، قام الباحث بعرض خلاصة الدراسة النظرية، والمقارنة، والميدانية، ثم عرض الباحث التصور المقترح لأساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر، مع تقديم عدد من التوصيات .