

الفصل الرابع

استخلاصات

استخلاصات :

من خلال العرض السابق يمكن الخروج بمجموعة من الاستخلاصات المتعلقة بالتنظيم الإداري على النحو التالي:

(١) أن التنظيم الإداري في المدرسة الثانوية العامة لا يقتصر على توزيع المسؤوليات وتحديد السلطات وفق إمكانات الأفراد ورغباتهم ، وإنما يتضمن توضيح الإجراءات التي يمكن عن طريقها إنجاز الأعمال المختلفة، والعمل على تلاشي ما يمكن أن يحدث بين هذه الأعمال من تعارض أو ازدواج، والمتابعة المستمرة للتأكد من إنجاز هذه الأعمال بالصورة المرجوة.

(٢) يقوم التنظيم الإداري على مجموعة من الأسس من الضروري توافرها حتى تتحقق فعاليته ، وتتميز هذه الأسس بأنها مترابطة، ويؤثر كل منها على الآخر، ومن أبرزها :

- وضوح أهداف المدرسة.
- وحدة القيادة في المدرسة.
- نطاق الإشراف المناسب.
- تفويض السلطة.
- التناسب بين سلطة المرءوسين ومسئولياتهم.
- الاهتمام بعناصر التنظيم غير الرسمي.
- الشمول والتكامل.
- مرونة التنظيم الإداري.

(٣) على الرغم من اختلاف المفكرين حول عدد خطوات التنظيم الإداري، إلا أنهم أجمعوا على أن هناك خطوات رئيسية ينبغي اتباعها للوصول إلى تنظيم إداري فعال، وهي:

- تقسيم الأعمال وتوزيعها على الأفراد.
- تحديد التسلسل الإداري داخل المدرسة.
- تصميم الهيكل التنظيمي.

- التنسيق بين الأعمال.

- متابعة التنظيم الإدارى.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أن خطوتى التنسيق بين الأعمال، ومتابعة التنظيم الإدارى دائريتان بمعنى أنه على الرغم من أنهما تمثلان خطوتين مستقلتين إلا أنهما متضمنتان في كل من الخطوات السابقة.

(٤) تعددت المجالات التى تتخللها عملية التنظيم الإدارى فى المدرسة، ومن خصائص هذه المجالات أنها مترابطة، وبعضها متضمن فى الآخر، فتتضمن مجال العلاقة بين المدرسة والبيئة على سبيل المثال يمكن أن يتحقق من خلال تنظيم المجالس المدرسية، والنشاط المدرسى. وتنظيم العلاقة بين الإدارة التعليمية والمدرسية يمكن أن يتحقق من خلال تنظيم شئون المبنى المدرسى وتجهيزاته، والأعمال المتعلقة بالجهاز الإدارى.

(٥) يعتبر مفهوم الفعالية من المفاهيم التى يكتنفها الغموض والتى تستخدم فى كثير من الدراسات بمدلولات متعددة، غير أنه باستقراء بعض الكتابات التى تناولت هذا المفهوم هذا المفهوم تبين أنه يعنى: تحقيق النتائج المتوقعة سواء من مؤسسة معينة أو من عملية من عملياتها، ومن ثم ففعالية التنظيم الإدارى كعملية تعنى: تحقيق النتائج المتوقعة من هذه العملية، وحيث إن النتائج المتوقعة من التنظيم الإدارى تمثل: الممارسات التنظيمية التى ينبغى أن يضطلع بها مدير المدرسة فى المحورين التاليين:

- مراعاة أسس التنظيم الإدارى.

- تنظيم مجالات العمل بالمدرسة.

لذلك، فإن مستوى فعالية التنظيم الإدارى يتحدد من خلال التعرف على:

- مدى تحقق الممارسات التى يقوم بها مدير المدرسة لمراعاة أسس التنظيم الإدارى.

- مدى تحقق الممارسات التى يقوم بها مدير المدرسة لتنظيم مجالات العمل بالمدرسة.

(٦) إن فعالية التنظيم الإدارى تتأثر بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بطبيعة الإدارة التعليمية السائدة فى المجتمع، ومنها ما يتعلق بمدير المدرسة، وثمة عوامل أخرى تتعلق بالإمكانات البشرية والمادية بالمدرسة، وبعضها الآخر يتعلق بالمناخ المدرسى .

هذا ، ويمكن أن نقدم فى النهاية مجموعة من التوصيات التى تسهم فى رفع مستوى فعالية التنظيم الإدارى فى التعليم العام وفى المدرسة الثانوية العامة من أبرزها :

- ضرورة إلمام مديرى المدارس بأهداف المدرسة وبكيفية تحليل هذه الأهداف على مستويات أقل عمومية، وبالوسائل التى يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف.
- وضع أهداف واضحة المعنى ومحددة للمدرسة ، بحيث تتفق هذه الأهداف مع إمكانيات الواقع التعليمى المادية والبشرية، وترتبط بأهداف المراحل التعليمية السابقة واللاحقة.
- وضع أهداف واضحة المعنى ومحددة لكل منهج دراسى، بحيث تكون هذه الأهداف متسقة مع الأهداف التى وضعت للمدرسة، وبحيث تسهم أهداف المناهج الدراسية مجتمعة فى تحقيق أهداف المدرسة.
- مراجعة أهداف المدرسة من فترة لأخرى للتعرف على مدى توافقها مع حاجات الطلاب والمجتمع وتعديلها بما يؤدى إلى تلبية هذه الحاجات.
- إرسال نشرات وأدلة من الوزارات والمديريات التعليمية توضح أهداف المدرسة ، والأهداف السلوكية التى تندرج تحت كل هدف، والوسائل والممارسات التى تسهم فى تحقيق تلك الأهداف بأفضل صورة ممكنة، مع مراعاة أن ترسل هذه النشرات قبل بداية العام الدراسى وأن تشير بصفة مستمرة إلى أى تعديلات تتعرض لها هذه الأهداف.
- التركيز فى البرامج التدريبية للمديرين على توضيح أهداف المدرسة والدور الذى تسهم به المجالات والأعمال المختلفة فى تحقيق هذه الأهداف.
- توحيد مصادر التوجيهات والتعليمات بالمدرسة.

- ضرورة أن يتلقى الرؤوسون التعليمات من رؤسائهم المباشرين بالمدرسة.
- وضع حدود واضحة تفصل بين مهام وسلطات كل وظيفة والوظائف الأخرى بالمدرسة.
- التقليل من تعدد المستويات القيادية داخل المدرسة بحيث لا يوجد بأي مدرسة سوى مدير وناظر فقط
- التحديد الواضح لمسئوليات مدير المدرسة والناظر، بحيث تتبين الحدود التي تفصل بين دوريهما، ومن ثم تتضح السلطات المخولة لكل منهما.
- تحقيق التناسب بين عدد المشرفين من الوكلاء والمدرسين الأوائل، وعدد المدرسين في المدارس المختلفة، بحيث لا يكون هناك مدارس بها أعداد زائدة من المشرفين ومدارس أخرى تعاني من نقص في عدد المشرفين.
- التحديد الدقيق لمسئوليات كل من المدير والموجه الفني فيما يتعلق بتوجيه المعلمين فنياً، بحيث لا يتدخل كل منهما في اختصاصات الآخر.
- اختيار المشرفين على الأعمال المختلفة على أساس الكفاءة والخبرة بالعمل الذى يشرفون عليه.
- تحديد عدد المرءوسين لكل مشرف داخل المدرسة بحيث يتراوح هذا العدد بين ثلاثة إلى ستة بالنسبة للأعمال الفنية وبين ثمانية إلى اثني عشر في الأعمال الإدارية⁽¹⁾.
- عدم الأخذ بالأقدمية فقط في اختيار المشرفين على الأعمال بالمدرسة.
- تحقيق التوازن بين أعداد العاملين في المدارس بما يتناسب مع حجم كل مدرسة بحيث لا تكون هناك زيادة في عدد المشرفين في مدرسة ونقص في هذا العدد في مدرسة أخرى.
- ضرورة تعرف المديرين على قدرات العاملين في المدرسة لاسيما المدرسين الأوائل والوكلاء، لاختيار المشرفين في ضوء هذه القدرات.
- تخصيص مقابل مادي مناسب للإشراف على الأعمال المختلفة بالمدرسة، بحيث يرتبط هذا المقابل بمدى جدية المشرف في القيام بما هو متوقع منه.

(1) Dale, Ernest, Op. Cit., p. 190.

- تحقيق التناسب بين المسؤوليات المتوقعة من المرءوسين والسلطات المفوضة إليهم.
- استخدام الطريقة الكتابية في حالة تفويض السلطة من المدير إلى بعض المرءوسين نظراً لمميزاتها الكثيرة.
- ضرورة المتابعة المستمرة من قبل المدير للأفراد الذين تم تفويض بعض سلطاته إليهم للتأكد من استخدامهم لهذه السلطات بالشكل المطلوب.
- حث المديرين وترغيبهم في تفويض السلطة داخل مدارسهم وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية ولقاءات دورية للمديرين يتم فيها مايلي:
 - توضيح أهمية التفويض الناجح للسلطة في تحسين أداء الأعمال المختلفة بالمدرسة.
 - توضيح أهداف التفويض وشروطه وطرقه ومجالاته داخل المدرسة.
 - توضيح المساوئ والأخطار التي تحدث في حالة تفويض السلطة لمرءوسين غير مناسبين، أو في حالة عدم تفويض المرءوسين السلطة التي تمكنهم من القيام بمهامهم.
 - توضيح الممارسات التي يمكن من خلالها زيادة الثقة بين مديري المدارس والمرءوسين بحيث يؤدي ذلك على تقبل المرءوسين لتفويض السلطات دوئما خوف أو تردد.
- إعطاء مزيد من العناية والاهتمام من قبل مديري المدارس والمسئولين في الإدارات والمديريات التعليمية للعلاقات الإنسانية في العمل المدرسى.
- اختيار مديري المدارس من ذوى الصفات الشخصية التي تمكنهم من التعامل الناجح مع الأفراد وتكوين علاقات إنسانية طيبة معهم
- تعريف مديري ونظار المدارس بمفهوم الجماعات غير الرسمية وأنواعها وأهميتها وتأثيرها على التنظيم الرسمي والأساليب التي يمكن من خلالها تلبية رغبات أفرادها والاستفادة منهم بما يسهم في تحسين بعض جوانب العمل بالمدرسة.
- التخفيف من أعباء مديري المدارس الإدارية بحيث يتسنى لهم القيام ببعض الممارسات الأخرى التي تعد ضرورية لنجاح العمل المدرسى، لاسيما ما يتعلق منها بمراعاة رغبات الأفراد وتحقيق التعاون بينهم.

ويتطلب تحقيق ذلك مايلي:

- تضمين محتوى البرامج التدريبية لمديري المدارس - سواء التي قبل توليهم وظيفة مدير مدرسة أو التي في أثناء القيام بالوظيفة - الموضوعات التالية:
- مفهوم العلاقات الإنسانية وأهميتها وأساليب تحقيقها في العمل المدرسي.
- التنظيم غير الرسمي: مفهومه، وجماعته، وعلاقته بالتنظيم الرسمي وكيفية تحقيق التكامل بين النوعين.
- إرسال كتيبات وأدلة من وزارة التربية والتعليم تركز على موضوعي: العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي، بحيث يشعر مديرو المدارس والمسؤولون في الإدارات التعليمية بأهمية هذه الموضوعات، ومن ثم يحرصون على مراعاة ذلك في العمل المدرسي.
- تركيز المسؤولين في الإدارات والمديريات التعليمية في زيارتهم ومتابعتهم للعمل بالمدارس، على معرفة نوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة، ومدى تلبية رغبات وحاجات الأفراد في حدود ما تسمح به اللوائح، والاهتمام بدراسة أية مشكلة تتعلق بهذا الخصوص.
- اعتبار مراعاة العلاقات الإنسانية الطيبة وإشباع رغبات الأفراد والجماعات بالمدرسة من المعايير التي تؤخذ في الاعتبار عند تقويم عمل المدير.
- توزيع بعض الأعباء الإدارية لمدير المدرسة على كل من الناظر وبعض الوكلاء.
- تحديد مدير المدرسة للتخصصات المكتملة والناقصة تحديداً دقيقاً قبل العام الدراسي والتعرف على ما تحتاجه المدرسة من معلمين في التخصصات المختلفة.
- إرسال بيان من المدرسة يتضمن ما تحتاجه المدرسة من معلمين أو وظائف إدارية وذلك قبل بداية العام الدراسي.
- الاتصال بالإدارة أو المديرية التعليمية للتعرف على تخصصات المعلمين الجدد وما يخص المدرسة من هؤلاء المعلمين.

- إشراك نظار المدارس وبعض الوكلاء فى متابعة أداء الأعمال بالمدرسة.
- مراعاة تنوع الوسائل التى تستخدم فى المتابعة بحيث تشمل الزيارات المخططة الهادفة والاجتماعات والتقارير الشفوية والمكتوبة.
- قيام مديرى المدارس بعمل لقاءات لجميع العاملين يتم فيها توضيح أهمية إجادة الأفراد للعمل فى أكثر من مجال فى التغلب على بعض مشكلات العمل المدرسى، والمساهمة فى تحسينه.
- توجيه العاملين الذين ينتقلون من العمل فى مجال معين بالمدرسة إلى العمل فى مجال آخر ومساعدتهم فى التغلب على ما يواجههم من مشكلات لاسيما فى بداية ممارستهم لعملهم.
- تخصيص مقابل مادى مناسب للأفراد الذين يجيدون العمل فى أكثر من مجال داخل المدرسة.
- تخصيص مقابل مادى مناسب لمديرى المدارس الذين يحققون إجادة الأفراد للعمل فى أكثر من مجال داخل المدرسة.
- عقد الدورات التدريبية للمربين لوظائف أعلى سواء من المعلمين أو غيرهم أثناء الأجازة الصيفية.
- إعطاء الأنشطة المدرسية والاجتماعات المختلفة الفترات الزمنية المناسبة لها.
- التعرف على آراء بعض أولياء الأمور والطلاب فيما يتعلق بالجدول المدرسى قبل وضعه.
- تطبيق نظام اليوم الكامل فى جميع المدارس الثانوية العامة.
- عدم السماح للمعلمين بالتأخر عن موعد بداية اليوم الدراسى، أو الخروج من المدرسة قبل نهايته، مع تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بذلك.
- الانتهاء من حركة تنقلات المعلمين القدامى، وتعيين المعلمين الجدد قبل وضع الجداول المدرسية للعام الدراسى الجديد.
- الانتهاء من وضع الجدول المدرسى قبل بداية العام الدراسى بوقت كاف مع مراعاة رغبات المعلمين بقدر الإمكان.

- ضرورة قيام السلطات التعليمية على مستوى الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية بالتوعية بدور وأهمية المجالس المدرسية المختلفة.
- ضرورة إلمام مديري المدارس بأهداف المجالس المدرسية والوسائل والممارسات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف.
- زيادة الدعم المادى للمجالس المدرسية وخاصة مجلس الآباء والمعلمين.
- تشجيع إدارة المدرسة لأعضاء المجالس المدرسية - لاسيما أولياء الأمور أعضاء مجلس الآباء والمعلمين - على حضور اجتماعات هذه المجالس والمواظبة عليها.
- افساح المجال لأعضاء المجالس المدرسية المختلفة للتعبير عن آرائهم في مختلف القضايا والمشكلات التعليمية بالمدرسة، والأخذ بتوصياتهم مادامت في صالح العمل.
- ضرورة اهتمام المسؤولين على مستوى الوزارة والمديريات التعليمية ببذل جهد حقيقى فى وضع الأنشطة المدرسية فى موضعها الصحيح من الخطة الدراسية للمدارس. تغيير المفهوم الخاطئ عن النشاط المدرسى لدى مديري المدارس وأولياء الأمور والطلاب.
- اختيار مشرفى النشاط المدرسى من المعلمين الذين تتوافر لديهم الصفات والمهارات اللازمة لممارسته وتوجيهه.
- ضرورة توفير متطلبات تنفيذ النشاط المدرسى وأعمال المكتبة سواء من حيث الوقت أو الأماكن المناسبة، أو الإمكانيات المادية والتجهيزات.
- إعطاء الحرية لإدارة المدرسة والمعلمين فى اختيار الكتب والمراجع التى تناسب حاجات الطلاب ومطالبهم التربوية.
- إسناد المهام المتعلقة بالمكتبة إلى أخصائين تتوافر لديهم المهارات اللازمة لذلك.
- عمل دليل للأنشطة المدرسية يتضمن ما ينبغى أن يقدم للطلاب وكيفية تقديمه وممارسته، ومدى ارتباطه بالمنهج المدرسى، بحيث يكون هذا الدليل مرجعاً للموجهين والمديرين والمعلمين.
- استغلال بعض وسائل الإعلام لاسيما الإذاعة والتليفزيون والصحف والمجلات الدورية التى تصدرها وزارة التربية والتعليم فى توضيح أهمية النشاط المدرسى وأهدافه والقيم التى يمكن أن تتحقق من خلاله.

- زيادة الميزانية المخصصة للأنشطة المدرسية على مستوى الوزارة.
- استغلال الدورات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في التوعية بأهمية النشاط المدرسي ودوره في التنمية المتكاملة للطلاب.
- التوعية في اجتماعات المجالس المدرسية المختلفة لاسيما اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين ومجلس اتحاد الطلاب بأهمية النشاط المدرسي ودوره وما ينبغي أن يقوم به المشرفون على النشاط وأولياء الأمور والطلاب كي يحقق أهدافه.
- تنظيم اجتماعات دورية بالمدارس ودعوة أولياء الأمور لها، وذلك بغرض إقناعهم بأهمية النشاط المدرسي والفائدة التي يمكن أن تعود على أبنائهم مقابل الاشتراك في برامجه.
- دعوة الطلاب لحضور اجتماعات - في بداية الدراسة - تهدف إلى إقناعهم بأهمية النشاط المدرسي وتوعيتهم بمزاياه والفوائد التي تعود عليهم من خلاله.
- اعتبار النشاط المدرسي من المجالات التي يتضمنها تقويم أداء المعلم وكذلك تقويم أداء الطالب.
- تضمين برنامج إعداد المعلمين مقررًا نظرياً عن مفهوم النشاط وأهميته وأنواعه، مع إعطائهم الفرصة لتطبيق معظم جوانب هذا المقرر، بحيث تتكون لديهم المهارات اللازمة لممارسة النشاط المدرسي.
- تنظيم دورات تدريبية لمشرفي الأنشطة تهدف إلى توضيح أهمية النشاط المدرسي وكيفية ممارسته وتوجيهه والمشكلات التي يمكن أن تقابله وكيفية التغلب عليها.
- تخصيص مكافآت مادية مجزية للمعلمين المتفوقين في الإشراف على النشاط المدرسي.
- زيادة قيمة الاشتراك في النشاط المدرسي التي يدفعها كل طالب ضمن المصروفات المدرسية.
- إسهام الجمعيات التعاونية المدرسية بجزء من ربحها من تمويل النشاط المدرسي.
- أخذ آراء المعلمين والطلاب في الاعتبار عند اختيار الكتب اللازمة للمكتبة.

- ضرورة أن يراعى في تعيين أخصائى المكتبات أن يكونوا من خريجي قسم المكتبات بالكليات المختلفة بقدر الإمكان.
- إعداد برنامج تدريبي مكثف للأخصائين الجدد قبل تسلمهم العمل.
- تنظيم دورات تدريبية جادة للأفراد القائمين حالياً بأعمال المكتبات لرفع كفاياتهم الفنية والمهنية والإدارية.
- وضع حوافز مادية لأخصائى المكتبات تضمن عدم تسربهم وتشجيعهم على البذل والعطاء.
- ضرورة توافر الشروط والمواصفات التربوية في بناء المباني المدرسية الجديدة.
- وضع القواعد التى تكفل حسن استخدام ما هو متاح فى المباني المدرسية الحالية من مرافق وأدوات وتجهيزات، بحيث يخلو الجو المدرسى من التعارض فى الاستعمال.
- الاهتمام بصيانة وترميم المرافق المدرسية المختلفة والتأكد من سلامتها.
- العمل على توفير المستلزمات الناقصة للمباني المدرسية الحالية.
- توعية مديرى المدارس ومساعدتهم بأهمية تنظيم شئون المبنى المدرسى وتجهيزاته وتشجيعهم على القيام بذلك.
- ويتطلب تحقيق ذلك القيام بالإجراءات التالية:
 - الاستعانة بالدراسات العلمية التى أجريت فى مجال المباني المدرسية فى التعليم الثانوى العام والخروج بالشروط والمواصفات التربوية للمبنى المدرسى الجيد.
 - اختيار أفضل العناصر البشرية فى مجال تصميم المباني المدرسية كى تحقق هذه الشروط والمواصفات فى المباني الجديدة.
 - تنسيق أثاث المدرسة ووضع كل نوع منه فى المكان المناسب والعناية بنظافته.
 - تفقد مدير المدرسة للمبنى المدرسى بصورة منتظمة للكشف عن المرافق التى فى حاجة إلى صيانة وترميم.

- إبلاغ الجهات المختصة بالإدارة التعليمية أو المديرية بحالة هذه المرافق.
- حث هذه الجهات على سرعة عمل الإصلاحات المطلوبة ومتابعة هذه الإصلاحات حتى نهاتها.
- تحديد مدير المدرسة للنقص في التجهيزات والمواد التعليمية اللازمة لمدرسته قبل بداية العام الدراسي.
- استكمال التجهيزات والمواد التعليمية الناقصة من خلال:
 - الاتصال بالإدارة أو المديرية التعليمية وحثها على الاستجابة لمتطلبات المبنى المدرسي الناقصة.
 - دعوة أولياء الأمور من خلال مجلس الآباء والمعلمين إلى المشاركة في تزويد المبنى المدرسي بهذه المتطلبات.
 - دعوة الهيئات والمؤسسات في المجتمع المحيط بالمدرسة إلى المشاركة في استكمال تجهيزات المبنى المدرسي.
 - تشجيع المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية داخل المدرسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البيئية المتاحة.
- التركيز في الدورات التدريبية لمديري المدارس وفي الاجتماعات العامة لهم على توضيح كيفية تنظيم شئون المبنى المدرسي وتجهيزاته.
- التكريم المعنوي والمادى لمديري المدارس الذين ينظمون شئون المبنى المدرسي وتجهيزاته تنظيمياً فعالاً.
- تغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض مديري المدارس تجاه الاجتماعات المدرسية.
- الاهتمام في الدورات التدريبية لمديري المدارس أو في الاجتماعات والندوات الخاصة بهم بتوضيح ما يلي :
 - أهمية الاجتماعات وكيفية تنظيمها ودورها في نجاح العمل المدرسي.
 - أساليب التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة أثناء عقد الاجتماعات.
- اعتبار تنظيم الاجتماعات وإدارة المناقشة فيها من المهارات الأساسية التي ينبغي مراعاتها في اختيار مديري المدارس.

- ضرورة المزج بين مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ في الإدارة التعليمية، بحيث تلتزم الإدارة المدرسية بالأسس العامة التي تم الاتفاق عليها في مجال العمل المدرسي، وتنفذ كل مدرسة هذه الأسس حسب الإجراءات التي تراها مناسبة في ضوء إمكاناتها وظروفها، مع الأخذ في الاعتبار تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- ضرورة العمل على توفير متطلبات المدارس البشرية والمادية بسرعة استجابة السلطات المركزية لهذه المتطلبات.
- الدراسة المتأنية للتشريعات والقرارات التعليمية قبل صدورها حتى لا يحدث تعارض بين هذه القرارات، الأمر الذي يترتب عليه حدوث خلل في تنظيم بعض مجالات العمل بالمدرسة.
- تحديد مهام ومسئوليات السلطات المركزية على مستوى الوزارات والمديريات التعليمية تحديداً دقيقاً يمنع التداخل والتعارض ويساعد في القضاء على الكثير من أشكال الروتين والبيروقراطية المعقدة.
- التحديد الدقيق لمهام ومسئوليات العاملين بالإدارات التعليمية بما يمنع التداخل أو التعارض، وما يترتب عليه من مشكلات تتمثل في الهروب من المسؤولية، ويسهم في تلبية بعض مطالب الإدارة المدرسية بصورة أسرع.
- أن تكون خطوط الاتصال بين السلطات المركزية - لا سيما على مستوى المديرية والإدارات التعليمية - والمدرسة قصيرة وسهلة، ومتعددة بحيث تسمح بتدفق سلس ودقيق للإجراءات فيما بينهما، بما يساعد على وضوح التعاون لدى الطرفين، ويسهم في سرعة استجابة هذه السلطات لمتطلبات العمل المدرسي.
- تخويل مديري المدارس الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم المكلفين بها.
- أخذ رأى مدير المدرسة موضع الاعتبار عند نقل المعلمين أو الإداريين من المدرسة.

- عقد لقاءات دورية بين عناصر الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية لتبادل الرؤى ومناقشة القضايا التي تهم الإدارة المدرسية تربوياً وإدارياً.
- توفير حوافر مادية مناسبة لمديري المدارس المتميزين.
- تحقيق التوازن بين أعداد خريجي كليات التربية وبين احتياجات الواقع التعليمي في المدارس الثانوية العامة، بحيث يؤدي ذلك إلى سد العجز في بعض التخصصات.
- اشتراك عينات من كافة المستويات التعليمية، وخاصة العاملين بالتعليم الثانوى العام في دراسة التشريعات التعليمية قبل صدورها.
- مرونة هذه التشريعات بما يسمح لإدارة المدرسة بتطويعها حسب حاجتها وإمكاناتها المتاحة.
- ضرورة توثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية بما يساعد على التغلب على بعض معوقات العمل بالمدرسة.
- تشجيع إدارة المدرسة لأولياء الأمور للمشاركة في بعض جوانب العملية التعليمية التي يمكن ان يسهموا فيها.
- دعوة أولياء الأمور لمناقشة مشكلات أبنائهم.
- استخدام مرافق المدرسة كمركز لنشاط المجتمع المحلي.
- دعوة بعض المسئولين بالبيئة اخلية لإلقاء محاضرات بالمدرسة.
- دعوة أولياء الأمور أعضاء مجالس الآباء والمعلمين لعقدتها بصفة دورية.
- تشجيع أولياء الأمور على تقديم الاقتراحات البناءة في اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين.
- تنفيذ بعض الأنشطة المدرسية خارج المدرسة في بعض مؤسسات المجتمع اخلى.
- عمل صحيفة تعطى فكرة عن العمل بالمدرسة وتوزيعها على بعض أولياء أمور الطلاب.
- دعوة أولياء الأمور لمشاهدة بعض الأعمال التي يقوم بها أبنائهم.
- عمل رحلات ثقافية للتعرف على معالم البيئة الموجودة بها المدرسة.

- اهتمام المدرسة بالحرف والصناعات السائدة في البيئة المحلية، وتنميتها لدى الطلاب من خلال تدريس المجالات العملية بالمدرسة.
- إسهام المدرسة في الأسابيع التي تنظمها البيئة المحلية.
- مشاركة المعلمين في برامج تنمية المجتمع المحلي.
- عمل ندوات ثقافية ليتعرف أولياء الأمور على الأحداث الجارية.
- ضرورة تنظيم دورة تدريبية جادة لمديري المدارس الحاليين، بحيث تتولى كليات التربية مسئوليات تخطيطها وتنفيذها والإشراف عليها، وتدور نشاطات ومحتوى هذه الدورة حول تنمية المهارات التالية:
 - القدرة على العمل مع الآخرين والتفاعل المؤثر معهم.
 - الإدراك الكامل لأهداف التعليم العام وعلاقتها بأهداف التعليم بصفة عامة.
 - القدرة على معرفة اتجاهات العاملين بالمدرسة.
 - التعرف على البيئة المحلية وفهم مشكلاتها.
 - التعرف على قدرات العاملين بالمدرسة.
 - تقسيم العمل بما يتفق مع قدرات العاملين بالمدرسة.
 - الجمع بين السلطة الرسمية والعلاقات الإنسانية في تنظيم جوانب العمل المختلفة بالمدرسة.
 - التفويض السليم للسلطة.
 - الاستفادة من التنظيم غير الرسمي وتطويعه لخدمة أهداف المدرسة.
 - تحليل الظروف المحيطة بالمدرسة وربطها بما يحدث داخل المدرسة.
 - التنسيق بين الأعمال المختلفة.
 - إدارة الاجتماعات داخل المدرسة.
- توافر الصفات التالية في المرشح لوظيفة مدير المدرسة:
 - صفات جسمية مثل: (سلامة البدن والقوة).
 - صفات عقلية مثل: (القدرة على التعبير الجيد عن أفكاره، القدرة على البت والحسم في الأمور، النظرة الشاملة للعلاقات الإدارية داخل المدرسة).

- صفات شخصية مثل: (الثقة بالنفس، الرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على كسب احترام الآخرين، العناية بالمظهر الشخصي، ضبط النفس).
- اختيار من يتم ترشيحهم لوظيفة مدير المدرسة من الذين تتوافر فيهم الشروط السابقة، لا سيما الصفات التي سبق عرضها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال اجتياز المرشح لاختبار شخصي أمام لجنة من رجال التربية مع استخدام بعض الاختبارات النفسية ومقاييس الشخصية.
- ضرورة اجتياز المرشحين لبرنامج تدريبي متخصص في الإدارة المدرسية يدور حول إكسابهم المهارات اللازمة للقيام بعملية التنظيم الإداري، بالإضافة إلى الموضوعات التالية: مهارات الاتصال الفعال، العلاقات الإنسانية، مجالات التفويض وشروطه، قوانين ولوائح المدرسة، حل المشكلات، الوعي الاجتماعي، العلاقات الإدارية داخل المدرسة، البحث والتقييم، الميزانية.
- وضع مدير المدرسة لمدة ستة شهور تحت الاختبار قبل أن يعين بشكل دائم.
- إعادة النظر في برنامج إعداد المعلمين بكليات التربية بحيث يتحقق التوازن بين جوانب الإعداد الثلاثة (الجانب الأكاديمي، الجانب المهني، الجانب الثقافي العام) بما يساعد المعلمين على ممارسة عملهم بنجاح.
- وضع مجموعة من الشروط والضوابط التي يتم في ضوئها انتقاء واختيار الطلاب الذين سيلتحقون بكليات التربية، وذلك من خلال الاستعانة ببعض الدراسات العلمية في هذا المجال.
- العمل على رفع المستوى المادي والأدبي للمعلم عن طريق: زيادة مرتبات المعلمين، واستخدام الحوافز المادية والأدبية.
- التركيز على العملية التعليمية، وفي الامتحانات بصفة خاصة على الفهم بدلاً من الحفظ، الأمر الذي يقلل من أهمية الدروس الخصوصية وانتشارها.
- الاستفادة من الوسائل التعليمية الحديثة في الاستغناء عن الدروس الخصوصية من خلال تنمية القدرة على التعلم الذاتي باستخدام هذه الوسائل.

- وضع القوانين واللوائح التي يمكن من خلالها معاقبة من يقوم بإعطاء دروس خصوصية للطلاب.
- تنظيم دورات تدريبية جادة لأفراد الجهاز الإداري لرفع مستواهم الثقافي والإداري.
- تطبيق القوانين واللوائح على الطلاب الخارجين على النظام المدرسي دون تهاون.
- الاهتمام بالأنشطة الترفيهية التي تجعل من المدرسة بيئة محببة إلى نفوس الطلاب.
- الاهتمام بمعالجة مشكلات الطلاب النفسية والاقتصادية والاجتماعية وخاصة الطلاب كثري الغياب والخارجين على النظام.
- الاستعانة بالجهود الذاتية أو فرض رسوم على بعض الطلاب القادرين مادياً لبناء مدارس أو فصول جديدة.
- اهتمام الوزارة بتوفير جميع الكتب المدرسية قبل بداية العام المدرسي.

ومما هو جدير بالذكر أن المؤلف حاول في صياغته للتوصيات السابقة أن يضمن معظم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على عملية التنظيم الإداري في التعليم العام، سواء ما يتعلق منها بالسلطات المركزية بالوزارة أو المديرية التعليمية، أو بالقائمين على عملية التنظيم الإداري، أو بالعاملين بالمدرسة سواء المعلمون أو الإداريون، أو بالمباني المدرسية والتجهيزات والأدوات والوسائل، أو بالمناهج المدرسية والعلاقات الإنسانية، أو بغيرها من العوامل .

وذلك انطلاقاً من أنه لا يمكن إصلاح عملية التنظيم الإداري دون النظر إلى العوامل المؤثرة على هذه العملية .

ويعتبر نوع النظام الإداري السائد في التعليم، هو أهم هذه العوامل مما يستوجب العمل على إصلاح هذا النظام .

وذلك لأنه لا سبيل إلى إصلاح أى عنصر من عناصر العملية التعليمية أو الإدارية دون تحسين وتطوير النظام الإدارى السائد.

وعلى الله قصد السبيل

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين) ^(١)

(1) سورة يونس، الآية رقم (١٠).