

# الدراسة التاسعة

أدلة لرفع كفاءة

مدير / ناظر المدرسة



## الدراسة التاسعة

### أدلة

#### لرفع كفاءة مدير / ناظر المدرسة

\* تمهيد

أولاً : دليل عام لمدير / ناظر المدرسة .

ثانياً : دليل لأهم الأعمال المميزة أو الخبرات البارزة لأداء المدير / الناظر داخل المدرسة .

ثالثاً : دليل لأهم الأعمال المميزة أو الخبرات البارزة لأداء المدير / الناظر خارج المدرسة .

رابعاً : دليل أسباب نجاح المدير / الناظر فى إدارة وتنظيم المدرسة .



## الدراسة التاسعة

### أدلة

#### لرفع كفاءة مدير / ناظر المدرسة

**تمهيد :**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم جهد علمي للسادة نظار (مديرو) المدارس وهو عبارة عن أدلة تضيف إلى خبراتنا الكثير ، من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين العملية التعليمية . ومما يزيد من أهمية هذه الأدلة أنها قد تناولت - على ضوء من نتائج البحوث العلمية - الكثير من المشاكل اليومية للحياة المدرسية وما يستلزمه ذلك من مواقف وقرارات إدارية الأمر الذي يعيننا ويحرك فينا خبراتنا وقدراتنا لمواجهة أعباء هذا العمل بطريقة علمية وإنسانية تستثمر في الآخرين جوانبهم الخبرة ، وتجعل العمل يسير في تعاون تسيطر عليه روح الفريق ، لتحقيق أهدافنا القومية .

**أولاً : دليل عام لمدير / ناظر المدرسة :**

إن هذا البحث يعالج موضوعاً مهماً بالنسبة لناظر المدرسة من حيث أنه يحاول التعرف على أهم الأنشطة والأنوار التي يقوم بها ، والتي ينبغي أن يقوم بها لأجل تحسين أدائه وتحديد أبعاد أداء العمل بالنسبة لناظر المدرسة ، ومن ثم، يمكن التوصل إلى تفهم أحسن لطبيعة وظيفة ناظر المدرسة ، وفي الوقت نفسه يعتبر محاولة علمية نحو وضع دليل يسترشد به نظار المدارس الابتدائية في مجال الإدارة المدرسية للوصول إلى درجة عالية من كفاءة الأداء في إدارة مدارسهم ، وزيادة إنتاجيتهم في ممارسة أنشطتهم وواجباتهم .

وتتكون العينة العشوائية موضوع الدراسة من ٢٣٨ ناظر مدرسة ابتدائية ممثلة من محافظة الإسكندرية ، وتشمل الإدارات التعليمية الأربعة ( شرق / وسط / غرب / عامرية ) بناء على التوزيع الجغرافى ( ريفى / حضر / مدن صغيرة / مدن كبيرة ) .

وكانت أداة البحث المستخدمة هي الاستبيان ، والذي مر فى مراحل متعددة منذ الصياغة المبدئية ، ثم العرض على الخبراء ، ثم تعديله فى ضوء الملاحظات التى أبدت حتى وصل صورته النهائية .

ويتكون الاستبيان من مائة فقرة صيغت بحيث تعبر عن وجهة النظر الفعلية والمثالية (المستهدفة) بالنسبة لأداء ناظر المدرسة الابتدائية للمهام المنوطة به . وقد قام - الحاسب الالكترونى - بالجامعة الأمريكية بالتحليل الإحصائى لأسئلة البحث موضوع الدراسة ، وقد قام الباحث بدراسة مشابهة على عينة عشوائية من نظار المدارس الابتدائية بأمريكا ( ١٩٧ ناظر مدرسة ابتدائية ) بولاية بنسلفانيا ، وقبل تحليل النتائج ، أخذت فى الاعتبار القوى والعوامل الثقافية التى تؤثر على البيئة المصرية بما يتلاءم مع ظروف نظار المدارس الابتدائية .

وعلى ضوء نتائج البحث ، بما يتضمنه من مسئوليات يمارسها ناظر المدرسة الابتدائية فى الواقع التطبيقى ، وعلى ضوء ما تضمنه من مسئوليات واختصاصات مستهدفة من شأنها رفع كفاءة الأداء فى إدارة المدرسة الابتدائية ، يقترح البحث التحليل الوظيفى الموضح بعد لناظر المدرسة الابتدائية متضمناً المسئوليات والاختصاصات المهمة الآتية :

أولاً : فيما يتعلق بدور ناظر المدرسة تجاه التلاميذ :

(١) توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ ، ويقضى من ناظر المدرسة ما يأتى :

أ - إشراك التلاميذ في القيام ببعض الأعمال والأنشطة ذات الصلة بالإدارة والتنظيم المدرسي ، وذلك من خلال مجالس الفصول ، مثل نظام الأسر / اتحاد طلاب المدرسة / اتحاد طلاب الصفوف / الحكم الذاتي .

ب - فهم التلاميذ فهماً واضحاً ، وهذا يتطلب من ناظر المدرسة أن يكون ملماً بالجوانب الآتية :

- معرفة خصائص التلاميذ في المرحلة الابتدائية .
- معرفة حاجات تلاميذه وحاجات البيئة التي يعيشون فيها وظروفها .
- الإلمام الكافي ببيولوجية التعلم .

ج - الإشراف على الاستمارة الإحصائية الشهرية الخاصة بتلاميذ المدرسة خلال الأيام الأولى من كل شهر ، ومحاولة تشخيص مشكلات التلاميذ النفسية والسلوكية واقتراح بعض الحلول لعلاجها .

د - إتاحة وقت كاف لسماع رأى التلاميذ واقتراحاتهم لتحسين الجو المدرسي العام .

هـ - تنمية الاتجاهات لدى التلاميذ من حيث أن مكتب ناظر المدرسة هو مكان للمساعدة وليس للعقاب .

(٢) تنظيم مؤتمرات واجتماعات دورية رسمية وغير رسمية مع التلاميذ يشترك فيها المدرسون .

ثانياً : فيما يتعلق بدور ناظر المدرسة تجاه أعضاء هيئة التدريس :

(١) عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور ، ويتطلب ذلك من ناظر المدرسة مناقشة الأمور التالية :

- توجيهات الوزارة والمديرية التعليمية وأجهزة التوجيه الفني .
  - أهداف المدرسة ، ووسائل تحقيقها .
  - أهداف تدريس المواد المختلفة .
  - الخطط الدراسية والكتب الدراسية وطرق استخدامها ، والإفادة من مضمونها .
  - دراسة بطاقة تقويم التلميذ بما يضمن سهولة استخدامها .
  - طرق التدريس للمواد الدراسية المختلفة ، وما يلزمها من معينات .
- (٢) متابعة نفاثر الحضور والغياب يومياً ، لأعضاء هيئة التدريس ، وينبغي أن يكون الناظر قُدوة في المواظبة والمحافظة التامة على المواعيد ، والتحمس للواجب .
- (٣) إتاحة وقت كاف لسماع اقتراحات المدرسين في تحسين البرامج المتعلقة بالمدرسة .
- (٤) مقابلة المدرسين في مواقف غير رسمية - وقت الغداء - أو في حجرة المعلمين .
- (٥) المساعدة في تحديد الاحتياجات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس .
- (٦) مساعدة وتوجيه طلاب التربية العملية الذين يتدربون في مدرستك .
- (٧) القيام بزيارات متكررة للفصول بغية الملاحظة والدراسة ، ويقتضى ذلك من ناظر المدرسة :
- مساعدة المعلمين على استغلال الوسائل التعليمية في التدريس .
  - الإسهام في طريقة تقويم التلاميذ ومعالجة الفروق الفردية بينهم .

• ينبغي أن يكون توزيع الأنشطة والعمل المدرسي طبقاً لميول المعلمين واستعداداتهم .

• يجب أن يشعر الناظر المعلمين بقيمة وأهمية ما يطلبه منهم من مشاركة في نواحي الأنشطة المختلفة .

• تكليفهم بمسئوليات جديدة تثير عنايتهم بكل ما هو جديد .

(٨) مساعدة المعلمين الجدد ، وتبصيرهم بعملهم ، وتحسين مستوى كفاءتهم في التدريس .

(٩) مناقشة ما جاء بالنشرات التي ترد للمدرسة مع جميع العاملين بالمدرسة والتوقيع عليها بما يفيد العلم ، مع إثبات التاريخ وحفظها وفهرستها بملفاتهم .

(١٠) الاشتراك في تقويم أعضاء هيئة التدريس .

ثالثاً : فيما يتعلق بدور ناظر المدرسة تجاه الآباء والمجتمع المحلى والعلاقات العامة :

(١) تخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها ، وتلخيص نتائجها ، ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور عن مدى تقدم التلاميذ في أعمالهم .

(٢) الاستفادة من المتخصصين في المناهج ، وكذلك العمل مع متخصصين آخرين .

(٣) تعاون أعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور في المدرسة والإشراف عليها والعمل كفريق واحد .

(٤) تشجيع وحث المناقشة الحرة بواسطة المجتمع المحلي لأجل الوصول إلى حلول إيجابية بشأن مشاكل المدرسة .

(٥) تفسير ، وشرح البرامج التدريبية الملائمة للمجتمع المحلي .

(٦) الاهتمام بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية لدى تلاميذ المدرسة ، وذلك بالتعاون مع أسرهم لتفهم نواحي شخصياتهم .

(٧) إتاحة جو من التقدير والاحترام المتبادل بين المدرسين والإداريين والتلاميذ ، وبين الآباء والمجتمع المحلي .

ويقتضى ذلك ما يأتي :

أ - أن يقضى ناظر المدرسة وقتاً كافياً للقراءة وسماع أولياء الأمور وحضور المؤتمرات المتعلقة بالمشكلات التعليمية .

ب - أن تحقق المدرسة أوجه الإفادة الممكنة من مجلس الآباء في نشر الوعي التربوي الصحيح ، وبذلك يفهم البيت رسالة المدرسة ، ويعمل على إنجاحها .

ج - أن يدلى الآباء بأرائهم ، وخبراتهم في المناهج - مما يساعد على تكوين آراء متكاملة .

د - أن يتصل ناظر المدرسة برجال الإدارة ، ورؤساء المصالح الحكومية ، ورجال الحرف للإنتفاع بمعاونتهم فيما تقوم به المدرسة من أنشطة .

(٨) المساهمة في مشروعات يمكن أن تقوم بها المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع لترقية البيئة مثل :

- أ - مشروع معالجة الأمية بين عمال المدرسة .
  - التنقيف الشعبي فى البيئة المحيطة بالمدرسة .
  - الترفيه عن المرضى فى المستشفيات ، أو فى ملجأ الأطفال اليتامى .
  - تنظيم حملات لنظافة الحى أو القرية .
  - نشر الوعى الصحى بين المواطنين .
- ب - الإفادة من مكتبة المدرسة والنادى المدرسى فى ممارسة الهوايات والاستمتاع بأوقات الفراغ والترويح عن أهالى الحى والبيئة .
- ج - تنظيم الجولات البيئية والرحلات العلمية ، والكشفية والندوات والمحاضرات التى تعدها المدرسة .

رابعاً : فيما يتعلق بدور ناظر المدرسة تجاه الأعمال المالية :

(١) إعداد موازنة المدرسة وتحديد الأولويات فى ضوء احتياجات المدرسة ، ويتطلب ذلك من ناظر المدرسة ما يأتى :

- أ - اعتماد كشوف الأجور المرسله للإدارة أو المديرية للتعليمية للصرف بعد مراجعتها .
- ب - القيام بجرد خزينة المدرسة من وقت لآخر للتأكد من أن عمليات التحصيل والتوريد مطابقة للمبالغ الموجودة بالخزينة ، وما تم توريده منها ، بحيث لا يقل عدد مرات الجرد عن مرتين كل شهر .
- ج - أن يكون ملماً بالثئون المالية والإدارية وإلا عرض نفسه لمسئوليات خطيرة .

د - أن يلم بإمكانيات المدرسة ، وحالة موظفيها من المدرسين والهيئة الإدارية المساعدة كالسكرتير والمعاون ٠٠٠ الخ .

هـ - أن يدرس اللوائح المالية ، ونظام المشتريات والمناقصات ، ونظم تبسيط الإجراءات ، وشئون المباني ، والمقاصف ومدى التصرف فيها ، والشئون النقدية ، والمقاصف المدرسية وشئون الجمعيات التعاونية المدرسية وكيفية إدارتها لصالح التلاميذ .

(٢) متابعة الأعمال المالية ، كحسابات السلفة المستديمة ، والسلفة المؤقتة ، وخزينة المدرسة ، وحسابات الرسوم المدرسية ومجلس الآباء ، والنشاط المدرسى .

(٣) تقويم المعدات والأدوات التى تشتري لصالح المدرسة .

**خامساً : فيما يتعلق بدور ناظر المدرسة تجاه الإشراف على المباني المدرسية :**

(١) المحافظة على سلامة المبنى ورونقه ويتطلب ذلك من ناظر المدرسة ما يلى :

- التأكد من سلامة المبنى ، ومن عدم كونه آيلاً للسقوط .
- التأكد من صلاحية مضخات الحريق ، ودورات المياه ، والإشراف عليها كل أسبوعين على الأقل .
- الاهتمام بالتربية الجمالية : (مناظر طبيعية - موسيقى - شعر) .
- الإشراف على النواحي الصحية : (نظافة الفصول - تهويتها - نظافة التلاميذ) .

(٢) العمل على صيانة أثاث الفصول والأدوات المدرسية .

سادساً : فيما يتعلق بدور ناظر المدرسة تجاه بعض الأنشطة الأخرى :

(١) قراءة الكتب والدوريات الحديثة .

(٢) تشجيع المعلمين على أن يقوموا بإعداد بحوث صغيرة تتناول جانباً من

المشكلات المتعلقة بالمدرسة .

(٣) الوقوف على آراء الموجهين في أثناء زيارتهم للمدرسة ومناقشة

توجيهاتهم وملاحظاتهم مع المعلمين والالتزام بتنفيذها ، والإفادة من كل

ما هو جديد فيما يرفع من مستوى الأداء ، وييسر على المعلم مهمته .

(٤) زيارة المدارس التي تقبل نوعيات من الطلاب أكبر سناً من تلاميذ

المدرسة الابتدائية ، مثل : المدرسة الثانوية الصناعية لمشاهدة الورش

والأقسام الفنية ولمشاهدة أعمال النجارة والكهرباء وبرامج التعليم

الأساسي .

(٥) تشجيع زيارة المدارس الأخرى ، لنقل الخبرات إلى التلاميذ ، بهدف

توسيع مداركهم وتنمية معارفهم على نسق برامج (أوائل الطلبة) .

(٦) إشراك المعلمين جزئياً في تخطيط وتنفيذ البرنامج الإشرافي .

وعلى ضوء ما سبق عرضه من مسؤوليات يمارسها ناظر المدرسة الابتدائية

في الواقع التطبيقي ، وعلى ضوء ما سبق تبيانه من مسؤوليات واختصاصات

مستهدفة من شأنها رفع كفاءة الأداء وتنشيط دور ناظر المدرسة الابتدائية ، يعتقد

الباحث أن مناطق الأنشطة التي ينبغي أن يؤديها ناظر المدرسة ، وتمثل له

الأهمية الكبرى ويجب أن يعطى لها وقت أكثر ، هي :

١- الاهتمام بالنواحى الشخصية للتلاميذ .

٢- الاهتمام بالنواحى الشخصية لأعضاء هيئة التدريس .

٣- تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى .

٤- التركيز على النواحى الإشرافية والفنية .

بينما مناطق الأنشطة الآتية :

١- الإشراف على المبانى .

٢- الإشراف على الأعمال المالية .

٣- التركيز على الأعمال الكتابية .

يجب أن تحظى بوقت أقل ، وفى الوقت نفسه تمثل أهمية منخفضة لأداء

ناظر المدرسة .

وبصفة عامة ، ينبغى على ناظر المدرسة أن يفوض السلطة للآخرين من

مسئوليات وواجبات ، حتى يستطيع أن يقضى الجزء الأكبر من وقته فى :

١- تحسين وتطوير المناهج .

٢- العمل على تحسين مستوى العملية التعليمية فى مدرسته .

**ثانياً : دليل لأهم الأعمال المميزة أو الخبرات البارزة  
لأداء المدير / الناظر داخل المدرسة**



ثانياً : دليل لأهم الأعمال المميزة أو الخبرات البارزة لأداء المدير /  
الناظر داخل المدرسة :

(١) مجال الإشراف الفني :

١- مساعدة المعلمين في معرفة طرق التدريس الجديدة كل حسب تخصصه .

٢- تشجيع التلاميذ المتفوقين بإعطائهم حوافز .

٣- تشجيع التلاميذ على المشاركة في الإشراف على الفصل وتنظيمه .

٤- مساعدة التلاميذ في حل مشكلاتهم التحصيلية والاجتماعية .

٥- عمل مسابقات بين تلاميذ الفصول في المولد المختلفة (أوائل الطلبة) .

٦- أقوم بزيارات كل أسبوع متكررة بغية الملاحظة والإشراف .

٧- إتباع أسلوب الثواب والعقاب - أحياناً - في الإشراف على الفصل وتنظيمه .

٨- الاهتمام بالصلاة والأذان من جانب الطفل .

٩- شرح درس نموذجي أمام المعلمين .

١٠- عمل كراسة تحرك بالنسبة لي وخاصة بالزيارات التي أقوم بها .

١١- تطبيق الطرق الحديثة في تعليم القراءة والكتابة (الطريقة التكاملية) .

١٢- كل أسبوع تقوم لجنة من المدرسة باختيار الفصل المثالي على المدرسة في النظافة والنظام ، وخصصت المدرسة كأساً لهذا الغرض

يوضع داخل الفصل المثالي لمدة أسبوع ، ويتم تبادل هذا الكأس بين  
الفصول حسب اختيار اللجنة .

١٣- اشترك التلاميذ في إذاعة فقرة علمية أو أدبية في إذاعة المدرسة  
أثناء طابور الصباح ، بمعنى الاهتمام بالإذاعة الصباحية وأسلوب الإلقاء  
وتشجيع الزجل الهادف إلى التربية والسلوك الطيب ، كذلك التشجيع  
الجماعي في الطابور ونجاح أي نشاط يشترك فيه الأطفال ادخل أو  
خارج المدرسة .

( ٢ ) مجال التنسيق بين المواد :

( أ ) عقد اجتماعات شهرية لجميع العاملين – تناقش فيها الخبرات الناجحة  
لكي يتبادلها المعلمون منها :

١- أمثل الطرق لتحفيظ القرآن الكريم ، تصحيح ، واستظهار ، ثم تلاوة  
وتجويد .

٢- طرح مشكلات التلاميذ المختلفة ومحاولة علاجها .

٣- توصيل المعلومة عن طريق المسرحة ، بمعنى مسرحة المناهج ، والتعليم  
عن طريق اللعب مع وجود عنصر التشويق .

٤- الحدث على تحبيب التلاميذ في المعلم أولاً ، مما يترتب عليه حب المادة ،  
وتعويدهم على حب بعضهم البعض ، والتركيز في ذلك على  
الإحصائيات .

٥- طرق أو كيفية المذاكرة بطريقة تساعد الطفل على الاستيعاب .

٦- تقديم المقترحات لحل مشكلة التسرب والغياب المتقطع .

٧- مناقشة مجالات التعليم الأساسي ومدارسه ما يعود على التلاميذ بالفائدة المرجوة .

٨- ما يجمعه المعلمين في الدورات التدريبية من خبرات وتجارب يتبادلونها فيما بينهم ، وأسباب نجاح الدورة التدريبية وآثارها على العملية التعليمية داخل المدرسة .

٩- عرض بعض ابتكارات الطلبة المتفوقين في المجالات المختلفة .

١٠- تعويد التلاميذ على البحث والإطلاع بتخصيص كتاب بسيط لكل منهم يقوم بتلخيصه ، وآخرون يقومون بعمل أبحاث عن الشخصيات الوطنية المعروفة .

١١- مناقشة ما لوحظ من ملاحظات أثناء المرور على الفصول .

١٢- مناقشة السلبيات والإيجابيات خلال الشهر الماضي .

١٣- مدارس توجيهات السادة الموجهين الذين قاموا بزيارة المدرسة .

(ب) تنبيه كل معلم في مجال تخصصه إلى كيفية الاستفادة بما يقوم به غيره من المعلمين الآخرون في بقية المواد الأخرى، مثال ذلك :

- معلم الحساب يعلم التلاميذ المكسب والخسارة ، وفي الوقت نفسه يكلف معلم التدريبات العملية التلاميذ بحساب تكلفة الأجهزة التي يصنعونها .
- يراعى ربط التعليم الأساسي وكيفية الاستفادة منه وخاصة النجارة ، يستخدم معلم الحساب في دراسة المجسمات والمسطحات .
- مسرحة بعض الدروس وإقائها ، باللغة العربية الصحيحة ، وربط دروس اللغة العربية بالرياضيات والعلوم .

- عرضت إحدى المعلمات وسيلة إيضاح مجسمة على طرف به صور حيوانات ، وطرف آخر به حروف تتكون منها أسماء الحيوانات يستخرج الطفل الصورة ثم يكون من الحروف اسم الحيوان ، نقلتها إلى المعلمين للإستفادة منها فى دروس الحساب وغيرها .
- عمل خطة لمعالجة التلاميذ الضعاف فى اللغة العربية ومعلم الحساب بالتنسيق بينهم ، وكذلك باقى المواد الدراسية .

(جـ) مراعاة الآتى عند عمل جدول المدرسة ، حتى لا يرهق المعلمين :

- ١- فنية وضع الجدول من المواد المختلفة ، بمعنى المعلم المناسب فى الجدول المناسب ، ومراعاة أنصبتهم القانونية .
- ٢- يراعى الظروف الاجتماعية للمعلمات من حيث بعد أو قرب المدرسة من المنزل / الحمل / كبر السن / الظروف الصحية والحالة النفسية لهم .
- ٣- تنوع المواد والخبرات لدى المعلمين ، وإعطاء كل معلم المادة التى يحبها ويرغب فى تدريسها حسب إمكانيات المدرسة (مراعاة الميول والرغبات بقدر الإمكان) .
- ٤- أن تتخلل حصص الأنشطة اليوم المدرسى .
- ٥- عدالة التوزيع ، ومراعاة التساوى بين المعلمين .
- ٦- مراعاة الحصص التى تحتاج لنشاط ذهنى أن تكون فى بدء اليوم الدراسى (الرياضة ، واللغة العربية) .

٧- عدم تنقل المعلم من مبنى إلى مبنى فى يوم واحد ، بل تخصص حصص اليوم الفصول فى مبنى واحد بقدر الإمكان بمعنى عدم إرباك المعلم فى الصعود والنزول بين طوابق المبنى لتبادل الحصص .

٨- أخذ آراء المعلمين عند وضع الجدول وتخطيطه .

٩- محاولة التوفيق بين رغبات المعلمين فى المواعيد من حيث الحصص الأولى والأخيرة بقدر الإمكان .

١٠- ألا تكون الحصص للمعلم فى الفصل الواحد متصلة .

### (٣) التغلب على الروتين الإدارى والمالى :

( أ ) تغلبت على مشكلات الفواتير والإيصالات الخاصة بالمشتريات كما يلى :

١- تغلبت على الروتين بتقسيم عمل السكرتيرة إلى سكرتيرين (سكرتيرة مالية متخصصة ، وسكرتير إدارى متخصص) مع تثبيت لجنة لجميع المشتريات من المعلمين بمشاركة أحد مجالس الإدارة المدرسية من الآباء من نوى الخبرة .

٢- التعامل وفق اللوائح المالية والإدارية - بقدر الإمكان من القطاع الحكومى والقطاع العام - تنظيم الفواتير ومراجعتها بدقة وفق السلف المخصصة .

٣- لأجل الحصول على الفاتورة بطريقة رسمية ينبغى أن تكون مبيعاتها بأقل من عشر جنيهاً .

٤- إحصار اعتذار من القطاع العام بعدم توفر احتياجات المدرسة لديهم ، ثم لشراء من القطاع الخاص (إيصال من البائع موقع عليه ، رقم بطاقته الضريبية ، الأتعاب) .

٥- تجزئة الفاتورة التي تتعدى العشرة جنيهات إلى أكثر من فاتورة لسهولة صرفها إدارياً .

٦- استعمال بنود خاصة بالمصروفات لا تقع تحت إشراف التوجيه المالي والإداري .

٧- محاولة الشراء بأقل من جنيهه والتعامل مع الشراء مع من لديه بطاقة ضريبية وملف ضريبي .

٨- الاعتماد على الجهود الذاتية لكي أتغلب على الروتين وخاصة فيما يتعلق بالسلف المؤقتة من أولياء الأمور وخاصة المهنية ومن يحملون بطاقات ضريبية .

٩- بعض البائعين يمتنعون عن إعطاء فواتير لتثبيت الشراء ، وبالتالي نتجه لتحرير الفاتورة مع مراعاة الضمير .

( ب ) الاستفادة من الجهود الذاتية في تدعيم نواح كانت تحتاج إلى أموال لا تستطيع الإدارة التعليمية تقديمها ، ومن هذه الجهود الذاتية :

١- الاتصال بأولياء الأمور الحرفيين لتقديم خدماتهم وتوفير الخامات اللازمة لأجل المدرسة .

٢- قيام بعض المدرسين من تدريس مجالات التعليم الأساسي بعمل بعض الأعمال والإصلاحات بفناء المدرسة كانت تحتاج إلى أموال . وكذلك

الاستفادة بالمعدات التى وصلت للمدرسة فى إصلاح أشياء بسيطة مثل الحفريات وغيرها .

٣- عمل دواليب فى الحائط لحل مشكلة العهد بأبسط الإمكانيات وتصنيع محلى .

٤- الحل الذاتى لمشكلة الطباشير .

٥- عمل وسائل تعليمية محلية ولوحات تعليمية بالاستعانة بقسم الوسائل التعليمية .

٦- إصلاح مقاعد المدرسة ، دهانات المدرسة ، إنشاء مسجد للمدرسة ، إصلاح النوافذ وتركيب الزجاج ، إصلاح بعض التوصيلات الكهربائية ، تقوية الإنارة ، إحضار بعض الشتلات الزراعية ، شراء إذاعة بمساعدة أولياء الأمور ، عمل صفائح لوضع المهملات ، توفير أدوات للتنظافة ، بناء مقصف مدرسى ، عمل كروت معايدة .

٧- عمل معرض مدرسى وبيع المنتجات المدرسية واستغلال ثمنها فى عمل مشروعات ذاتية للمدرسة .

٨- التغلب على العمالة الناقصة ، وذلك عن طريق مجهود الأطفال فى الخدمة العامة (التنظافة) .

#### (٤) إدارة المدرسة :

١- مراعاة العلاقات الإنسانية .

٢- المشاركة .

٣- عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين .

- ٤- توزيع المسئوليات والاختصاصات فى ضوء تخصص وقدرات وإمكانيات كل معلم .
- ٥- الحزم مع المرونة .
- ٦- الأخذ بالرأى الأمتل لمواجهة الصعوبات والمشكلات التى تعترض المدرسة .
- ٧- تقريب وجهات النظر فيما قد يحدث بين العاملين .
- ٨- عدم تصعيد أى مشكلة تطرأ على المدرسة إلى المستوى الوظيفى الأعلى والعمل على حلها داخلياً .
- ٩- أن يسود بين الجميع روح المودة والنقة وأن يتعود الجميع من رئيس ومرعوسين على الصدق فى علاقاتهم أثناء العمل ، وأن يسود الجميع روح الحب والتعاطف والتسامح .
- ١٠- البسمة تعمل فعل السحر فى المرعوسين .
- ١١- تخصيص مشرف مسئول لكل يوم من أيام الأسبوع ، يلاحظ نظافة المدرسة ونظامها ، وطابور الصباح والفسحة والانصراف مما أدى إلى التنافس الشريف وظهور المدرسة دائماً بالمظهر اللائق المشرف .
- ١٢- الذكاء والقدرة على التعامل مع كل فرد حسب طبيعة ومستوى ذكائه واستعداده للعمل وإصلاحه ومقابلة كل تصرف بما يناسبه من حزم أو لين ، بمعنى التعايش مع مشاكل المرعوسين التى تؤثر فى انضباطهم ومدى عطائهم ومحاولة حلها بقدر الإمكان أو التخفيف من أثرها .

## (٥) النواحي الإدارية والإشرافية :

- ١- أنسق أو أوازن بين النواحي الإدارية والإشرافية .
- ٢- أعطى وقتاً كافياً وأهمية كبيرة للتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي .
- ٣- أعطى وقتاً أقل لمباشرة المبانى المدرسية ، والأعمال الكتابية والتوقيعات .
- ٤- تدريب العناصر النشطة على تحمل مسئولية القيادة المالية والتوريدات والنواحي الاستهلاكية ومواعيد السلف .
- ٥- مباشرة كل عمل يقوم به الإداريون بالمدرسة يتعلق بالنواحي المستديمة والمؤقتة فى أوقاتها .
- ٦- علاج المشاكل الطارئة بسرعة وحزم .
- ٧- أقوم بمناقشة التلاميذ باستمرار أثناء المرور فى الحصص .
- ٨- متابعة الأخصائيات الاجتماعيات ومتابعة أعمال التغذية ، والوقوف على سلامة التغذية الواردة للمدرسة ، وعلى كيفية توزيعها على التلاميذ ومتابعة السجلات الخاصة بها .
- ٩- توزيع الاختصاصات بين الوكلاء .
- ١٠- جعل الطفل يتمتع بالجو المدرسى الهادى الذى يسوده الحب والعطف والتعاون .

## (٦) تنظيم المدرسة :

- ١- تشجيع روح عمل الفريق الواحد.
- ٢- المرونة بالدرجة الكافية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.
- ٣- التركيز على المادة الدراسية للحصول على أكبر عائد أو نتيجة في آخر العام.
- ٤- التركيز على النشاطات والمجالات التي تقوم بها المدرسة.
- ٥- النمو الوظيفي للعاملين معى عن طريق (تشجيعهم فى الحصول على شهادات أعلى أو مكافآت تشجيعية - التقارير).
- ٦- التعلم الذاتى داخل الفصل وخارجه.
- ٧- المتابعة المستمرة للمستوى التحصيلى للتلاميذ ، وذلك للتأكد من التقدم المستمر.
- ٨- المرور على مرافق المدرسة ومراعاة النظافة ، وإصلاح دورات المياه ورش المبيدات ومتابعة أعمال الساعة.
- ٩- الاستفادة بالتجارب الناجحة لدى كل عضو فى أسرة المدرسة ، وعرضها على المجموع والإشادة بهذه التجارب وتشجيعها.
- ١٠- الاتصال بالمنزل للربط بين عمل المدرسة والتربية المنزلية لتحقيق النمو الشامل للتلميذ.

## (٧) اتخاذ القرار :

- ١- لا أصدر أى قرار إلا بناء على حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة.

- ٢- أفضل مشاركة بعض الوكلاء فى اتخاذ أى قرار متعلق بشئون المدرسة .
- ٣- أفضل إتباع الأسلوب العلمى فى التفكير لحل أى مشكلة .
- ٤- لا أتخذ أى قرار إلا بعد التأكد من سلبياته وإيجابياته مع جميع الأفراد المتعلقين بهذا القرار .
- ٥- مرونة القرار واتخاذها فى الوقت المناسب لمعالجة المواقف المستجدة .
- ٦- أحب أن تشارك أسرة التربية الإجتماعية فى اتخاذ القرار ، لما لها من وجهات نظر التربية الاجتماعية من أثر فعال فى حل المشكلات .
- ٧- إمكانية تغيير القرار أو الرجوع عنه إذا دعت إلى ذلك المصلحة العامة .
- ٨- العمل على احترام القرارات التربوية والإدارية والفنية وتنفيذها .
- ٩- إشراك مجالس الفصول فى حل بعض مشاكل الفصل مع رائد الفصل .
- ١٠- تنويع اتخاذ القرار حسب الموقف .

## (٨) الفاعلية والكفاءة :

فى تصورى لكى أكون ناظراً / ناظرة ذا كفاءة عالية ، وأداء مرتفع يجب أن أراعى ما يلى :

- ١- العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة .
- ٢- أن أفهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية بالمدرسة .
- ٣- عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية ، وأداء العاملين ، ومواقف الأداء .
- ٤- إلمامى بالمنهج الدراسى لكل المراحل (الصفوف من ١ - ٦) .

- ٥- مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار .
- ٦- العمل على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة .
- ٧- الموازنة بين الإمكانيات الموجودة والغير كافية ، وبين ما يمكن تحقيقه من الأهداف المطلوبة بمعنى مراعاة ظروف المدرسة من جميع النواحي المالية والبشرية .
- ٨- أن أقف دائماً على عوائق التنفيذ والوصول إلى أبسط الطرق لحلها .
- ٩- الاجتهاد العلمي والمنطقي السليم في الأمور المتعلقة بالمدرسة .
- ١٠- التعرف على جميع تلاميذ المدرسة وبيئاتهم .
- ١١- العلاقة الطيبة والتعاون مع نظائر الفترات الأخرى في المدرسة بل والمدارس المحيطة .

ثالثاً : دليل لأهم الأعمال المميزة أو الخبرات البارزة  
لأداء المدير / الناظر خارج المدرسة



ثالثاً : دليل لأهم الأعمال المميزة أو الخبرات البارزة لأداء مدير /  
ناظر المدرسة خارج المدرسة :

(١) الربط بالبيئة :

الاتصال ببعض المؤسسات والمرافق العامة الموجودة في البيئة المحلية  
والتي يمكن أن تسهم في نجاح العملية التربوية ، وما قدمته من خدمة للمدرسة  
والتلاميذ ، ومنها :

- ١- إدارة الكهرباء .
- ٢- الهيئة العامة للصرف الصحي .
- ٣- مصلحة الصرف والطرق .
- ٤- المستشفى .
- ٥- مجلس المدينة أو الحي .
- ٦- النوادي .
- ٧- الجمعيات الخيرية .
- ٨- جمعية رعاية الطلبة .
- ٩- الجمعيات الثقافية والعلمية .
- ١٠- للمزارع .
- ١١- الورش .
- ١٢- الإدارة التعليمية .
- ١٣- المياه .
- ١٤- للبريد .
- ١٥- التليفون .
- ١٦- للسكك الحديدية .
- ١٧- محطات تربية الحيوان .
- ١٨- تصنيع الألبان .
- ١٩- التصنيع الغذائي .
- ٢٠- للمتاحف .
- ٢١- المصانع .
- ٢٢- للمدارس الفنية .
- ٢٣- الجمعيات الزراعية .
- ٢٤- جهات أخرى .

\* هيئة الإطفاء والحرائق .

\* مكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية .

- قسم الشرطة .
- زيارة المتحف الحربى .
- زيارة مسجد نور الإسلام ، ومسجد الشهيد عبد المنعم رياض .
- المتاجر الشعبية .
- دار إيواء المسنين .
- دار الحرية للأحداث .

## (٢) مجلس الآباء والمعلمين :

يقوم مجلس الآباء والمعلمين بالإسهامات الآتية :

- ١- حل بعض المشكلات المدرسية التى تعترض العملية التعليمية بالجهود الذاتية ، مثل : المبنى ، الإضاءة ، زجاج المدرسة ، دورات المياه ، تجديد صنابير المياه ، فناء المدرسة ، الكهرباء ، أعمال الدهانات ، المرافق ، ترميمات ، عمل الوسائل التعليمية واللوحات المختلفة ، تثبيت سور حديقة المدرسة ، شراء أنواع مختلفة من الزهور ، تشجير فناء المدرسة ، بناء مسجد بالمدرسة ، المساهمة فى توفير الأوراق اللازمة لامتحانات النقل .
- ٢- مساعدة التلاميذ المحتاجين .
- ٣- المشاركة فى اتخاذ القرارات اللازمة لصالح العملية التعليمية فى الأمور التى تخص المدرسة ، وتوفير بعض الاعتمادات المالية .
- ٤- الاستفادة من الآباء الحرفيين بالإصلاحات الخاصة بالنجارة والسباكة وأعمال الدهانات .
- ٥- العمل على تكوين مجموعات تقوية للتلاميذ .

- ٦- دراسة ظاهرة تسرب التلاميذ ، وكثرة غيابهم وأسبابها ومحاوله علاجها .
- ٧- تقديم جوائز للمتفوقين من التلاميذ .
- ٨- شراء الحلوى والهدايا وتوزيعها فى المناسبات .
- ٩- حل مشكلات التلاميذ المتخلفين دراسياً ، وتقديم المقترحات لمساعدتهم .
- ١٠- الإسهام فى عمل الندوات الدينية .
- ١١- تسهيل الاتصال بالجهات المختلفة : الإدارة التعليمية ، أو الحى ، الجمعيات الخيرية وذلك لعلاج بعض المشاكل الموجودة فى المدرسة والتي تعترض العملية التعليمية .
- ١٢- الاشتراك فى حضور حفلات المدرسة وفى المناسبات المختلفة .
- ١٣- المساهمة فى الرحلات العلمية والثقافية والترفيهية والمعسكرات (اليوم الكامل بالمدرسة) وتسهيل زيارات المصانع القريبة من المدرسة .
- (٣) توصيات ومقترحات لأهم الاحتياجات والمطالب اللازمة لتحسين أداء ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) :
- ( أ ) فى مجال التدريب :

- يجب أن يكون موعد التدريب خلال العطلات الصيفية أو فترة العودة فى سبتمبر .
- يجب أن يكون مكان التدريب فى مركز تدريب أو إدارة تدريب .
- يجب أن يكون التدريب بالمراسلة إذا كانت المذكرات متوفرة .

## الموضوعات التي يجب أن يهتم بها التدريب :

- ١- إعداد الورش اللازمة لأداء النواحي العملية وخاصة التعليم الأساسي .
- ٢- النقل الآلى ومعوقاته وطرق علاجه .
- ٣- طريقة مقنعة لتعليم القراءة والكتابة / الطريقة التكاملية .
- ٤- النواحي المالية والإدارية والإشرافية الحديثة وكيفية تناولها .
- ٥- الموضوعات التي تخص الأطفال المتخلفين دراسياً فى السنوات التعليمية الأولى ليتسنى علاجها .
- ٦- تدريب المعلم على استخدام الأجهزة الحديثة فى التعليم الأساسي .
- ٧- طرق التدريس الواقعية بما يتلاءم مع ظروف المدرسة وإمكانياتها .
- ٨- الابتكار فى عمل الوسائل التعليمية المحببة للطفل عن طريق اللعب (مسرحة المنهج) .
- ٩- موضوعات عن كيفية تدريس السلوكيات والأخلاق داخل المدرسة .
- ١٠- التركيز على التعليم الأساسي وأهميته ، الوسائل التي تعمل على الاستفادة منه بالطريقة المثلى .
- ١١- كيفية الاستنكار بالطريقة السليمة ، ومدارس القرآن الكريم والدين .
- ١٢- كيفية مواجهة مشاكل الأطفال والطرق المختلفة لعلاجها .
- ١٣- رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي .
- ١٤- الاتجاهات الحديثة فى مجال الإدارة التعليمية ، وكل تطور يخدم العملية التعليمية .

(ب) فى مجال الحوافز :

- ١- علاوة تشجيعية .
- ٢- الإعارة الخارجية حسب الكفاءة والأقدمية .
- ٣- إهدائى مراجع علمية حديثة .
- ٤- السفر للخارج فى زيارة علمية أو ثقافية .
- ٥- مكافآت مالية من وقت لآخر .
- ٦- شهادة تقدير .
- ٧- الأولوية فى مصايف ورحلات نقابة للمعلمين .
- ٨- طبع نشرات بأسماء المتفوقين من للنظار والانجازات الهامة التى حققوها ، توزع على جميع المدارس لتكون قدوة حسنة لباقى للنظار .
- ٩- الترشيح لوظيفة موجه .
- ١٠- استثناء أولاد المعلمين والنظار الممتازين المثاليين فى إلحاقهم بالمراحل التعليمية الراغبين فيها .
- ١١- يجب أن يكون هناك للنظار الناجح المتفاعل مع بيئته بدل مكتب مجزى .
- ١٢- تهيئة الفرصة لذوى الكفاءات لزيارة الأراضى المقدسة بتسهيل الإجراءات الرسمية والتحرر من قيود القرعة .
- ١٣- تعطى الحوافز والعلاوات سنوياً بالتبادل .
- ١٤- استثناءات خاصة فى القطاع العام - تخفيض فى دور السينما والمواصلات .

١٥- صدور كتيبات تربوية بأجر رمزي تعالج المشكلات التعليمية وكيفية الطرق الحديثة لحل هذه المشكلات .

### (ج) فى مجال المناهج الجديدة :

- ١- يجب أن أتعرف على المناهج الجديدة فوراً .
- ٢- يجب على المعلمين استيعاب المناهج الجديدة والأجهزة المتعلقة بالتعليم الأساسى .
- ٣- يجب أن أتعرف على الوسائل التعليمية والأجهزة المتعلقة بالتعليم الأساسى .
- ٤- يجب أن أتعرف على طرق التدريس الجديدة .
- ٥- يجب أن أتعرف على النواحي الإدارية والمالية والإشرافية الحديثة .
- ٦- استقرار المناهج الجديدة لفترة لا تقل عن خمس سنوات .
- ٧- الاشتراك فى مراجعة المناهج .
- ٨- ضرورة أن يكون لكل كتاب مرشد أو دليل لتسهيل العملية التعليمية .
- ٩- ضرورة إرسال المناهج الجديدة والأجهزة المتعلقة بها قبل بدء العام الدراسى .
- ١٠- ضرورة إعطائى نسخ من المناهج الجديدة قبل توزيعها .
- ١١- عمل مؤتمرات من العاملين بالتعليم الإبتدائى والأخذ بأرائهم .
- ١٢- الاهتمام بالثقافات الحرة عن طريق كتب المكتبة المدرسية وتزويد المكتبات بكتب الأطفال الحديثة .

- ١٣- الاهتمام بالتربية السلوكية والدينية لأن الدين أساس لتقويم السلوك .
- ١٤- يجب أن يلمس التلميذ أهمية هذا المنهج له ، حيث يتناول مشاكل ملتصقة به ، وطرق التغلب عليها .
- ١٥- أن تتناسب مع المرحلة التعليمية ، وأن تمد حاجات التلاميذ بحيث تتمشى مع ميول ورغبات التلاميذ ، والترابط والتتابع في عرض الموضوعات بحيث تكمل كل مرحلة منهج المرحلة التالية أو الصف الدراسي .
- ١٦- أن تتناسب مع البيئة (فالبيئة الصحراوية غير الزراعية ، منهج سيناء غير منهج الشواطئ ، والصعيد غير الريف) .
- ١٧- زيادة المكافآت التي يحصل عليها مؤلفو الكتب المدرسية ، حتى يجتذب المدرسين الأكفاء إليها ، وبالتالي يرتفع مستوى الكتب الدراسية .
- ١٨- سرحة المنهج ، موضوعات القراءة يجب أن تتناول حياة التلميذ وبيئته ، والأحداث الهامة في وطنه ، وملاحظة للتغيير المستمر في الداخل والخارج .

أن يكون الكتاب المدرسي منظماً بالصورة الآتية :

- ١- أن تكون ألفاظه سهلة القراءة والفهم ، تتابع الدروس من السهل للأصعب بحيث يحتوي على أسلوب شيق ، منظم ومرتب .
- ٢- جيد الطباعة وحسن التبويب .
- ٣- في الصفوف الأولى يستعان بالقصص المصورة بألوان زاهية جذابة ، وفي الصفوف الباقية أن تبدأ بمراجعة ما سبق من مناهج في صورة شيقة .

٤- عدم تكرار الأخطاء فى الطباعة ، إرفاق دليل التصويب مع وضوح البيانات وصحتها على الرسومات .

٥- سرد الأمثلة بطريقة شيقة والتقليل من الأمثلة التاريخية .

٦- أن يحتوى على نماذج من الاختبارات وأسئلة المناقشة فى نهاية كل باب والإكثار من المناقشة لتنمية ذكاء التلميذ وتثبيت المعلومات .

٧- ورق مصقول وتجليد متين .

٨- أن يكون معه دليل المعلم لينير للمعلم فى التدريس .

٩- الاهتمام بالشرح الوافى المسهب ، وأن يكون مبسط حسب مستوى الطفل العقلى والزمنى ، وأن يتناسب مع حالات النمو المختلفة وخصائصهم العقلية والصحية ، وخصائص البيئة مع مرونة الكتاب ليصلح لجميع بيئات الوطن .

وبصفة عامة ، مراعاة الإخراج الجيد من حيث وضوح الكتاب ، وجودة الورق ، والتشويق بالصور ، والمادة الحية ، والمشوقة والمناسبة لبيئة المدرسة ، والتغليف الجيد مع إرفاق دليل السير فى موضوعات الكتاب نفسه ، بالإضافة إلى إرفاق تدريبات متنوعة لكل موضوع .

**(٤) توصيات ومقترحات بشأن السلبيات الموجودة داخل وخارج المدرسة وطرق علاجها :**

قبل عرض التوصيات والمقترحات بشأن السلبيات الموجودة داخل وخارج المدرسة ... أولاً ... فيما يلى أهم هذه السلبيات :

١- الروتين الإدارى والقوانين المرتبطة بالتعليمات الوزارية (وضع جميع المدارس فى قالب إدارى وروتينى واحد ، وهذا يحو شخصية المدرسة) .

٢- كثرة الأعداد فى الفصول وتكدسها (٥٠-٦٠) مما يتعذر على التلاميذ الفهم .

٣- عدم توفر العدد الكافى من أعضاء هيئة التدريس فى بعض التخصصات (اللغة العربية ، التربية الفنية) .

٤- عدم وجود حجرات كافية لممارسة الأنشطة كالتربية الفنية مثلاً .

٥- طول مدة أجازة الوضع للمعلمات والأجازات بدون مرتب .

٦- كثرة المعلمين الذين لا يصلحون للتدريس والغير مؤهلين تربوياً .

٧- قنم المبنى المدرسى وعدم استيفائه للمواصفات المطلوبة بالنسبة للعدد الهائل من التلاميذ .

٨- عدم وجود حجرات كافية لممارسة مجالات التعليم الأساسى وعدم وجود الورش الكافية لاستيعانها .

٩- كثرة تدخل الرؤساء للضغط على النظار لقبول تحويل تلاميذ للمدرسة بالرغم من عدم وجود أماكن ، وبالرغم من اعتراض الناظر على كثرة الكثافة الطلابية فى الفصول .

١٠- وجود عجز من العاملين بالمدرسة من عمال مما يؤثر على مظهر المدرسة .

١١- نظام الفترات فى المدارس معوق للعملية التعليمية .

- ١٢- عدم استجابة الإدارة التعليمية لبعض المتطلبات العاجلة والمهمة للمدرسة .
- ١٣- ظهور بعض حالات التخلف العلمى فى الصفوف : الرابع والخامس والسادس .
- ١٤- وجود معلمين بالأجر غير تربويين .
- ١٥- إسناد تدريس المواد الثقافية إلى معلمى الأنشطة لتكملة النصاب .
- ١٦- اعتبار الفترة الصباحية هى الأساسية فى كل شىء .
- ١٧- عدم التعاون المتوقع بين هيئة التدريس فى بعض الأحيان .
- ١٨- الشكوى المستمرة من الكتاب المدرسى .
- ١٩- عدم وجود معمل لأداء التجارب العلمية .
- ٢٠- عدم وجود أدوات ولعب تهم الطفل فى سنه الأولى ، تشوقه لوجوده بالمدرسة خصوصاً فى الصف الأول .
- ٢١- عدم كفاية الأدوات الخاصة بالتربية الرياضية .
- ٢٢- صعوبة نقل القمامة من المدرسة .
- ٢٣- التساهل فى اهتمام المدرسة بالفصل ووسائل الإيضاح والسكوت على التقصير من العمال .
- ٢٤- عدم وجود آلات وأجهزة كافية لتدريب التلاميذ .
- ٢٥- الحيرة عند إخراج أجور المشال والركائب لشراء الخامات المتعلقة بالتعليم الأساسى .

- ٢٦- البيئة الشعبية والمستوى الفقير لمعظم أولياء الأمور مما ينعكس على الكثير من التلاميذ من حيث المظهر والتغذية والاستجابة للتعليم .
- ٢٧- السلف المخصصة للمدرسة ضئيلة ولا تفي بالأغراض المطلوبة .
- ٢٨- عدم وجود عمال صناعيين لتدريس التلاميذ مع المعلم المشرف .
- ٢٩- الأنشطة لا تعطى بطريقة علمية وعملية .
- ٣٠- الشكوى الدائمة للمعلمين من ضعف المرتب ولا يوجد بدل طبيعة عمل للمعلمين . (ثبوت الميزانية مع زيادة الأسعار) .
- ٣١- العمالة الزائدة من العاملين الإداريين والإخصائيين بالمدارس والذين هم سبب فوضى العمل بالمدارس .

#### بعض السلبيات المتعلقة بمجلس الآباء والمعلمين :

- ١- عدم وجود الوعي الكافي لدى القاعدة العريضة والالتزام من أولياء الأمور من أهمية هذه الاجتماعات مما يجعلهم يحجمون عن زيارة المدرسة والتعرف على أوجه القصور فيها .
- ٢- عدم وجود وسيلة اتصال فعالة بين المدرسة والمنزل .
- ٣- مشاغل الحياة اليومية وعدم حماس الآباء إلى حد كبير إلى الانضمام لمجلس الآباء .
- ٤- ضعف رسوم حصيلة مجلس الآباء حيث أنها مازالت لا تفي باحتياجات المدرسة (٢٠٠ مليماً) .

٥- عدم تنفيذ البعض منهم للجهود التى يعطيها من إسهامات كذلك بعض الجهات والمصالح القطاع العام (كمصلحة الصرف والطرق ومجلس المدينة والحي) .

٦- اللوائح المالية المعقدة ، والروتين المعقد ، لأن هناك بعض المشروعات التى يساهم فيها الآباء ويرغبون فى تنفيذها ولكن إعاقتها بالروتين المالى والإدارى ، كمثل ذلك : لابد من توريد ما يجمع فى مجلس الآباء لمكتب البريد ، ثم أخذ الموافقة من مكتب التوجيه الاجتماعى أو مكتب التربية الاجتماعية . . ثم الموافقة من مجلس آباء المديرية ، كل ذلك يتطلب جهداً كبيراً رغم أنها تبرعات من مجلس الآباء لتحسين المدرسة .

٧- الموافقة دون إبداء رأى أحياناً - مما لا يشجع على اتخاذ القرار - كذلك عدم حضور مندوبى الحى أثناء الاجتماعات رغم مخاطبة المدرسة والمطالبة بالحضور مما يعوق إصدار بعض القرارات المتعلقة بالمدرسة .

٨- خوف بعض أولياء الأمور من الحضور حتى لا ترهقهم المدرسة بأعباء مالية حسب تصورهم . . ولذلك يمتنع البعض عن المشاركة .

ويمكن إرجاع معظم هذه السلبيات إلى الأسباب الآتية :

- ١- المركزية فى الإدارة التعليمية ومركزية سلطة اتخاذ القرار .
- ٢- الروتين وكثرة العمل والضغط على المسؤولين - والتعقيدات البيروقراطية فى الأعمال الإدارية .
- ٣- رواتب قديمة من أيام الاستعمار الفكرى والإدارى . (بفقد الثقة لكل من يتولى أمراً ، وافترض سوء النية مسبقاً) .

- ٤- خشية بعض المسؤولين من ظهور إيجابيات متطورة ، وعناصر شابة جديدة توقعهم فى حرج أمام الوزارة أو مع كبار المسؤولين أو تحد من مراكزهم وسلطاتهم .
- ٥- عدم إتباع مبدأ التسلسل القيادى فى تحمل المسئولية وتوزيع العمل وبالتالي يصعب كشف ستر معظم السليبيات .
- ٦- مجانية التعليم واستغلال ذلك للجميع دون أن تكون لهم الميول العلمية ولا الإمكانات المادية .
- ٧- عدم تعلم أولياء الأمور مع اختلاف البيئة .
- ٨- مشكلة الشراء من القطاع العام وعدم توفر السلطة المطلوبة واللجوء إلى القطاع الخاص مع جمود اللوائح والقوانين وعدم مسايرتها للتغيرات الموجودة .
- ٩- عدم تعيين فنيين فى المستوى المطلوب لتشغيل الأجهزة .
- ١٠- عدم إمداد الإدارة للمدرسة بالمبالغ اللازمة - الروتين فى تسديد السلفة المدرسية التى لا تكفى حاجة المدرسة .
- ١١- العجز فى المتخصصات وخاصة فى المواد التربوية .
- ١٢- العجز فى عمال النظافة بالمدرسة .
- ١٣- عدم وجود المباني الصالحة لإقامة هذه الورش ونقص الأموال اللازمة لبناء الورش .
- ١٤- الظروف الاقتصادية العامة وعدم ترشيد الإنفاق على المستوى الحكومى عامة .

- ١٥- قلة الميزانية المخصصة للتعليم الابتدائي (قلة الاعتمادات) .
- ١٦- إعادة النظر فى نظام الامتحانات القائم ، والنقل الآلى .
- ١٧- عدم متابعة المنزل للتلميذ ، وعدم تعاون المنزل مع المدرسة .
- ١٨- قلة وجود المؤهلين والمدرّبين لتنفيذ التعليم الأساسى .
- ١٩- الانفجار السكانى والزيادة الهائلة لأعداد التلاميذ كل عام (نصف مليون كل عام) .
- ٢٠- هروب عمال المدارس لقلّة مرتباتهم .
- ٢١- عدم توفر الإمكانيات اللازمة والمباني لاستيعاب كل المدرسة .

### التوصيات والمقترحات :

- ١- يجب معالجة الروتين من الجذور فى ضوء اللوائح والقوانين التى تساير العصر والتغيرات الموجودة فى المجتمع ، مع وضع الثقة بين المدرسة وبين الإدارة التعليمية والوزارة ويتم ذلك عن طريق الإدارة التعليمية والذين وضعوا القوانين واللوائح .
- ٢- قبله المبلغ المحصل من كل تلميذ ولذلك يجب أن يرفع هذا المبلغ من التلاميذ إلى ٥٠٠ (خمسمائة مليم) .
- ٣- ضرورة وجود قوانين كتابية واضحة على صورة نشرات أو قرارات وزارية لدى نظار المدارس الذين يقومون بالعملية الإشرافية أى صيغة كتابية واضحة ، وذلك لتحديد الأدوار والوظائف التى ينبغى أن يقوم بها .

٤- يجب أن يعطى ناظر المدرسة مبلغ معين فى أول العام الدراسى ثم محاسبته آخر العام .

٥- تقوم الإدارات التعليمية وليس المدارس بشراء تجهيزات التعليم الأساسى للمدارس التابعة لها ، وذلك ضماناً لسلامة وسرعة العملية وتوفيراً للنفقات والوقت .

٦- يجب أن يكون هناك سوق خيرى يصرف على المدرسة كوسيلة لمعالجة الروتين .

٧- الإسراع فى توزيع مبلغ من صندوق التعليم على الإدارات التعليمية مع وضع ضوابط تكفل سلامة ترميم المدارس وإصلاحها من حسيبة هذا الصندوق .

٨- سلطة الحق فى تعيين العاملين من عمال بالمدرسة حسب متطلبات العمل .

٩- سلطة الحق فى توقيع العقاب والثواب الكافية فى إدارة وتنظيم المدرسة ، وليست السلطة المسلوبة .

١٠- ضرورة وجود بدل طبيعة عمل وارتفاع فى بدل المكتب لكل من المعلمين ونظار المدارس .

١١- المطلوب أدوات ولعب تهم الطفل فى سنه الأولى وتشوقه لوجوده بالمدرسة وخصوصاً فى الصف الأول .

١٢- الاستفادة من فكرة التعليم الأساسى فى إصلاح وترميم المدرسة بالجهود الذاتية .

١٣- إصدار كتيبات تربوية بأجر رمزي تعالج المشكلات التعليمية وكيفية علاجها .

١٤- إتاحة الفرصة للناظر في أن يكون هو المحرك للعملية التعليمية دون الرجوع إلى الإدارة التعليمية (حرية مقننة) .

١٥- الاستعانة بنوى المهارات من الأيدي العاملة الفنية من أولياء أمور التلاميذ بتوفير الخامات في العمل والمساهمة في إنجاح المدرسة .

١٦- الاستعانة بقسم الوسائل التعليمية في إصلاح ما يمكن من أجهزة المدرسة .

١٧- الاستعانة بالإداريين من حملة دبلوم التجارة للإستفادة منهم في تدريس المجال التجارى بالمدارس الابتدائية بعد تدريبهم . . . وذلك بإشراف السادة مديرى التعليم الثانوى التجارى بالمحافظة .

١٨- إسناد الإشراف على الفترات المسائية لوكيل متفرغ ، بعد أن ثبت أن الناظر لا يستطيع القيام بعمله منذ السابعة صباحاً حتى الخامسة مساءً ، وذلك حفاظاً على سلامته صحياً وعلى العملية التعليمية نفسها .

١٩- يجب تحديد نصاب النظار بجدول والوكلاء والمدرسين الأوائل بجدول فى جميع المراحل - وذلك للحد من المطالبة بأجور إضافية للإتفاق .

٢٠- أقترح تكليف النظار بجدول ببعض الأعمال الإدارية والإشرافية تخفيفاً عن النظام المقيمين ، ومحاسبة من يقصر منهم رسمياً وعدم إلقاء مسئولية التقصير على الناظر الأساسى ، كما أقترح إعطاء كل ناظر يومين فى الأسبوع يتصرف فيهما بعد منتصف اليوم الدراسى أسوة بالنظام بجداول حيث أصبح نصابهم الآن ١٢ حصة فقط ، أى حصتين يومياً (تدريب ميدانى) .

٢١- أهمية التوعية المطلوبة لأولياء الأمور عن طريق أجهزة الإعلام المختلفة لتعميق فكرة المشاركة والإيجابية بين المدرسة والمنزل وضرورتها في إنجاح العملية التعليمية ، بكل أبعادها التحصيلية والنفسية والاجتماعية .

٢٢- فيما يتعلق بالكتاب المدرسي . . يجب وضع كراسات للتدريبات ملحق بالكتاب المقرر - وتشتمل على تدريبات كافية ونماذج لحلها . وأخرى مختارة من أسئلة امتحانات النقل والامتحانات العامة / على أن توزع هذه الكراسات على التلاميذ بثمن التكلفة كما يجب أن تتدخل وزارة التربية والتعليم لحماية الكتاب المدرسي من حيث التطوير ومسايرة التطورات الموجودة .



رابعاً : دليل أسباب نجاح المدير / الناظر  
في إدارة وتنظيم المدرسة



رابعاً : دليل أسباب نجاح المدير / الناظر فى إدارة وتنظيم المدرسة :

يعتبر هذا البحث " رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسى : محاولة علمية لمعرفة الخبرات المتميزة أو البارزة للنظار الأكفاء ، ومحاولة لمعرفة أهم الأعمال لهم داخل وخارج المدرسة ، ومعرفة أسباب نجاحهم فى إجارة وتنظيم مدارسهم ، ومحاولة معرفة أهم المداخل والأساليب المختلفة التى يتبعونها حتى يمكن الأخذ بها كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة ، ووسيلة لرفع مستوى أداء المدارس الأخرى ، وخاصة فى مدارس التعليم الأساسى ، ووصولاً بها إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة .

وتتكون عينة البحث موضوع الدراسة من للمائة ناظر من نظار مدارس الابتدائية من التعليم الأساسى بمحافظة الإسكندرية ، وتشمل الإدارات التعليمية الست (شرق / منتزة / وسط / غرب / جمرک / عامرية) بناء على التوزيع الجغرافى (ريفى / حضر / مدن صغيرة / مدن كبيرة) ٠٠ وهذه العينة منتقاة من المجموع الكلى موضوع الدراسة وعدده (٥٢٩) مدرسة من نفس المرحلة .

وقد اعتمد الباحث على دليل الإدارات التعليمية (١٩٨٣/٨٢) ، كمصدر أساسى للحصول على أسماء المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية ، وقد تم اختيار العينة موضوع الدراسة على المعايير الآتية :

- نتيجة آخر العام متمثلة فى النسبة المئوية لأعلى نتائج لمدارس المرحلة لعام ٨٢/٨٢ .
- آراء مديرى القطاعات التعليمية الستة على السمعة الطيبة لهذه المدارس على أنها مستقرة إدارياً وأنها متميزة ومتفوقة .
- آراء رؤساء القطاعات التعليمية المختلفة .

- آراء رؤساء الأقسام المختلفة .
  - آراء المفتشين فى أداء نظار هذه المدارس ، ومدى رضا العاملين بهذه المدارس .
  - آراء بعض أولياء الأمور فى بعض المدارس موضوع الدراسة .
  - عمل مقابلات شخصية مع بعض نظار المدارس عن مدى الاستقرار الإدارى ، والاستقرار الاجتماعى ، ورضا العاملين بمدارسهم .
- ويتكون الاستبيان من خمسة أقسام :

#### (١) الخبرات داخل المدرسة :

مجال الإشراف الفنى / مجال التنسيق بين المواد / التغلب على الروتين الإدارى والمالى / إدارة المدرسة / النواحي الإدارية والإشرافية / تنظيم المدرسة / اتخاذ القرار / الفاعلية والكفاءة .

#### (٢) الخبرات خارج المدرسة :

الربط بالبيئة / مجلس الآباء والمعلمين .

#### (٣) الاحتياجات أو المطالب :

فى مجال التدريب / فى مجال الحوافز / فى مجال المناهج الجديدة .

#### (٤) بعض السلبيات :

أسبابها .

#### (٥) سر النجاح فى إدارة المدرسة :

ويتكون هذا الجزء من ٤٥ (خمس وأربعين) فقرة ممثلة الاحتمالات

المختلفة لنجاح نظار التعليم الأساسى فى إدارة وتنظيم مدارسهم .

وقد قام الباحث بالتحليل الإحصائي للبيانات الممثلة من مائة ناظر / ناظرة ، ولقد استخدم أسلوب التكرار والنسبة المئوية لمعرفة أهم الأعمال المميزة وأنماط النشاط المتفق عليها التي يقوم بها ناظر المدرسة داخل وخارج المدرسة ، وكذلك في معرفة الاحتمالات المتفق عليها لأسباب نجاح ناظر المدرسة في إدارة وتنظيم مدرسته .

وعلى ضوء نتائج البحث ، بما يتضمنه من مسؤوليات ووظائف وأنماط نشاط ناظر المدرسة الابتدائية في الواقع التطبيقي ، وما يتبعه من فلسفات وأساليب مختلفة لأسباب نجاح ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) في إدارة مدرسته . . سوف نقدم : أهم المدخل أو الأساليب أو الفلسفات لأسباب نجاح ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) في إدارة وتنظيم المدرسة حسب أهميتها .

١- مراعاة الجانب الإنساني في طريقة معاملتي مع أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين والمجتمع المحلي ومحاولة معرفة أسباب التوتر والانشقاق بين العاملين حتى يتحقق الانسجام بينهم .

٢- أن أكون مثلاً طيباً وقنوة لجميع العاملين معي في كل ما أقوله أو أفعله .

٣- بذل أقصى طاقة للعمل لبتغاء مرضاة الله دون النظر للأخريين .

٤- الدقة والأمانة والنزاهة .

٥- حب العمل والإخلاص له ، والاعتماد على تنظيم الوقت .

٦- توجيه المخطئ إلى الصواب دون تشهير ليصلح من حاله ، ويؤخذ بالشدّة عند تكرار الخطأ .

٧- إحساس المعلمين بحصولهم على حقوقهم كاملة في حدود الامكانيات .

- ٨- تقبل النقد بصدر رحب .
- ٩- القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف ، وسرعة البت في الأمور المتعلقة بالمدرسة .
- ١٠- الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب .
- ١١- القدرة على التكيف مع جميع المستويات والفئات المختلفة من العاملين والتلاميذ بلباقة .
- ١٢- جعل مكتبي مكاناً لاستقبال شكاوى التلاميذ والترحاب بهم بدلاً من جعله مكاناً للعقاب .
- ١٣- الوجه البشوش يريح الآخرين في العمل .
- ١٤- تشجيع العاملين بالمدرسة عن طريق المدح والثناء لسدفعهم إلى الأداء الأفضل .
- ١٥- الصبر والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة .
- ١٦- حل مشكلات العاملين من آن لآخر ، ومساعدتهم نفسياً وحل جميع العقبات التي تعوقهم في عملهم اليومي بقدر الإمكان .
- ١٧- مراجعة تقارير ونتائج امتحانات العام الماضي ونصف السنة ، ومعالجة أوجه القصور فيها ، وتنظيم اجتماعات معلمي كل ماجة لمراجعة موقفها في العام الماضي ، وسد ما بها من ثغرات .
- ١٨- المشاركة في المناسبات المختلفة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين بالمدرسة .

١٩- تنمية شخصية التلاميذ ، وإذكاء حبهم واهتمامهم لمدرستهم عن طريق ممارستهم لبعض المسؤوليات مثل : إشراكهم في المعاونة على إدارة المدرسة ، الإشراف على النظافة / والإشراف على طابور المدرسة / وعلى أثناء المدرسة .

٢٠- الاهتمام بالاستزادة العلمية والثقافية لرفع مستوى المهني والثقافي .

٢١- تشجيع التلاميذ على التفوق وإعطائهم الحوافز كنوع من المنافسة الشريفة بينهم .

٢٢- البحث على استخدام الوسائل المعينة على اختلاف أنواعها لتحسين طرق الأداء (التدريس) .

٢٣- القدرة على توصيل الأوامر والمعلومات المتعلقة بالمدرسة إلى مختلف المستويات ، والتأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الأكمل .

٢٤- أحدد الواجبات والوظائف وأحلها للعاملين بالمدرسة ، مما يساعدي على سير العمل بطريقة أدق .

٢٥- تقديم الخدمات والتسهيلات للعاملين بالمدرسة ، والإسهام في حل مشكلاتهم لزيادة الانتماء والالتزام الاجتماعي لصالح المدرسة لأجل تحقيق أهدافها .

٢٦- إلقاء كافة المشاكل الشخصية خارج نطاق سور المدرسة .

٢٧- تنمية معلومات من يعملون معي تزويدهم بالخبرات اللازمة ، وأن يغيروا من عاداتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصالحهم من أجل تحقيق الأهداف العامة .

- ٢٨- اكتساب الخبرات من التعامل مع الآخرين من وكلاء ، أو مشرفين ، أو معلمين (التواضع) .
- ٢٩- أداء العمل بقلب راض على أحسن ما يكون الأداء .
- ٣٠- القدرة على القيادة والتوجيه ورسم البرامج وتحديد طرق وإجراءات العمل وتوقيتها .
- ٣١- الخبرة والممارسة الطويلة في مجال التعليم والنظارة .
- ٣٢- الحرص على أن يقوم كل بدوره في حدود مسؤولياته .
- ٣٣- معايشة من يعملون معي في الحقل التعليمي .
- ٣٤- أخذ دورات تدريبية في إدارة وتنظيم المدرسة قبل أن ألتحق بالوظيفة .
- ٣٥- مراعاة الموضوعية في تقييم العاملين بالمدرسة .
- ٣٦- الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عملي .
- ٣٧- تفويض بعض سلطاتي للوكلاء العاملين بالمدرسة ، مع الإشراف والمتابعة .
- ٣٨- التعاون التام بين المدرسة والمنزل لحل معظم مشكلات التلاميذ ، ويتم ذلك بزيارة الأخصائيين لمنازل التلاميذ .
- ٣٩- استعانتى بالحلول الذاتية والمشاركة الفعالة من أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة .
- ٤٠- الإقلال من الاعتماد على اللوائح الإدارية والالتزام بها (المرونة) .
- ٤١- الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين .

٤٢- الاتجاه الإيجابي نحو استخدام السلطة بالصورة المرضية لجميع العاملين  
معى .

٤٣- زيارات المدارس الأخرى والاستفادة بما فيها من أنشطة أو جهود  
ناجحة .

٤٤- التشجيع على فتح فصول تقوية بالمدرسة للمحافظة على تفوق مدرستى .

٤٥- قضاء بعض الوقت فى المدرسة بعد انتهاء اليوم الدراسى .

#### أعمال أخرى :

٤٦- مراعاة الله فى العمل ، وأن الله نعم المكافئ ، فرسالة التطيم من رسالة  
الأنبياء " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله  
العظيم .

٤٧- الصدر الرحب لكل ما يعرض على من مشكلات متعلقة بالمدرسة .

٤٨- أعرّفهم أن التعليم أمانة ، والله يقول فيما معناه : أدوا الأمانات إلى أهلها  
والتلاميذ أمانة ويجب إعطائهم حقهم غير منقوص .

٤٩- المتابعة المستمرة للعملية التعليمية - ترك مقعد النظارة - والتحرك  
المستمر والاتصاق بالعاملين فى المدرسة ، ومباشرة كل عمل يقوم به  
العاملين بالمدرسة .

٥٠- جعل المدرسة مركز إشعاع للجمال والنظافة والترتيب والنظام والشعور  
بالسعادة للتلميذ طوال فترة وجوده بها ، وأعمل دائماً على أن ينطبع على  
كل زائر من أول دخوله المدرسة ، الشعور بالاستقرار والعمل الجاد  
داخل المدرسة .

٥١- عدم تصعيد أى مشكلة تطرأ على المدرسة إلى المستوى الوظيفى الأعلى، والعمل على حلها داخليا ، بمعنى عدم اللجوء لدخول أى محقق لحل أى مشكلة وعدم تعالى أى فرد فى البيئة مهما كان مكانه أو موقعه ، والتعاون التام وعدم تصعيد المشاكل خارج المدرسة وإيجاد الحل داخلها ما أمكن ذلك .

٥٢- عدم السماع إلى أى وشاية ضد أى فرد من العاملين والقضاء عليها .

٥٣- القدرة على إمكانية تغيير القرار أو الرجوع عنه إذا دعت إلى ذلك المصلحة العامة للمدرسة .

٥٤- العلاقة الطيبة والتعاون مع نظار الفترات الأخرى فى نفس المدرسة ، بل والمدارس المحيطة .

٥٥- تربية قيادات من أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ وتدريب الوكلاء على حل بعض المشكلات ، وإسناد العمل المناسب الذى يظهرهم فى فن القيادة، وتدريبهم على تحمل مسؤولية إدارة وتنظيم المدرسة .

٥٦- عدم قبول الهدايا كمبدأ ، مع التعفف عن قبول أى خدمات خاصة من العاملين معى أو أولياء الأمور ، مع شعور العاملين بكل ما ينفق من مبالغ على المدرسة هو حقيقة لا تلاعب فيها .

٥٧- بتقدير ظروف كل فرد مع عدم الإقلال والإضرار بالعمل ، ومراعاة الفروق الفردية (المزاج) بين العاملين ومعاملة كل بما يناسبه والاستماع لكل مشكلة مهما كانت صغيرة ، والعمل الفورى لحلها .

٥٨- التشجيع للأعمال الناجحة دائماً والمتعلقة بعملية التعليم .

٥٩- أن أقف دائماً على عوائق للتنفيذ في أى ناحية متعلقة بالمدرسة والوصول إلى أبسط الطرق لحلها .

٦٠- تحمل مشاق العمل والتعاون مع الجميع / رؤساء ومرعوسين .

٦١- عدم الوقوف عند حد أعمال وظيفتي من الناحية الإدارية والفنية ، والإشرافية ، بل المساعدة الإيجابية بيدي بدل التوجيه بالكلام فقط ، والبدء بنفسى أولاً .

٦٢- استعمال الأسلوب الهادئ المتزن في التعامل مع العاملين وإشعارى لهم أننى أهتم بمشكلاتهم وأعيش حياتهم وأقدر ظروفهم الشخصية .

٦٣- السؤال الدائم عن كل غامض من الرؤساء والمسئولين حتى أقف على أرض صلبة ، ولكى لا أكون عرضة لعدم الثقة .

٦٤- العمل على احترام القرارات التربوية والإدارية والفنية وتنفيذها ، بمعنى الالتزام بموافاة المسئولين بالإحصائيات المطلوبة ، والعمل بما يجىء بالنشرات الدورية ، والرد على المكاتبات أولاً بأول .

٦٥- طريقة التفاهم وأخذ الرأى والمشورة بين جميع العاملين وتنفيذ الرأى الأكثر صواباً .

٦٦- الاجتهاد العلمى والتفكير المنطقى السليم فى تنظيم العمل ، وفى حل المشكلات المتعلقة بالمدرسة .

٦٧- الاحترام المتبادل بينى وبين العاملين بالمدرسة وتوجيه المقصر على انفراد .

٦٨- كسب ثقة العاملين بالمدرسة ونشر المحبة بينهم مما يجعل العمل مثمرا ،  
بروح الفريق الواحد المتعاون للوصول إلى أفضل النتائج وأن يكون بين  
الجميع روح من الحب والتعاطف والتسامح .

٦٩- عمل ندوات شهرية لأمهات التلاميذ والوقوف على مشاكل أولادهم  
ومساعدتهم .

٧٠- إظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة - الجميع أفراد فيها ، يجب على كل  
فرد في الأسرة أن يؤدي دوره كاملاً ، بمعنى نشر روح الأسرة والشعور  
بالانتماء إليها ، والعمل على الرقى والنهوض بها ، والغيرة على الارتفاع  
بشأنها .

٧١- الحضور قبل العاملين ، وخروجي بعدهم ، بمعنى الحرص على وقت  
العمل بداية ونهاية .

٧٢- التعرف على جميع أسماء التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس بقدر الإمكان ،  
وبيئاتهم الاقتصادية والاجتماعية .

٧٣- أظهر للعاملين أنني أفهم ما يقومون به من أعمال وأشجعهم على الأداء  
الجيد .

٧٤- تنمية عادة الصدق بين العاملين في المدرسة في علاقاتهم أثناء العمل .

٧٥- عدم الخلط بين العمل والعلاقات الإنسانية ، بمعنى الفصل بين الصداقة  
والعلاقات الإنسانية وكل الصلات الطيبة ، وبين جدية العمل المطلوب .

٧٦- تقريب وجهات النظر فيما قد يحدث بين العاملين من خلافات وأحاثهم  
على أن المدرسة هي مدرستهم جميعاً ، والنهوض بها إنما هو النهوض  
بالمجتمع كله .

٧٧- الإمام بعلم النفس التعليمي ، ومعرفة لخصائص نمو الأطفال .

٧٨- تأكيد الحرية الذاتية وللشخصية المتميزة لكل مدرسة بالمدرسة .

٧٩- التعبير المستمر بأهمية المسؤولية الملقاة علينا في تربية النشء وأهميتها

في الرقى بالمجتمع ، بمعنى تنمية الإحساس بالمسؤولية في العمل عن

طريق مراقبة الله والضمير ، ومحاولة خلق المربي المعتز بكرامته ،

الملخص في عمله ، الشجاع في مواجهة المسؤولية بأداء العمل على

أحسن وجه ، وأكفا أداء بالرغم من ضعف المرتبات التي تعطى له والتي

لا تف باحتياجاتهم ، والتي لا تتناسب مع الزيادة المستمرة في الأسعار .

٨٠- مداومة القراءة والإطلاع وإتاحة حوار تربوي ثقافي بين هيئة العاملين

بالمدرسة .

والله ولي التوفيق ،،،



## **مراجع الكتاب**

**\* المراجع العربية.**

**\* المراجع الأجنبية.**



## أولاً : المراجع العربية

- ١- إبراهيم عصمت مطاوع ، أمنية أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٠م .
- ٢- إبراهيم عصمت مطاوع : القيادات التربوية ، تطوير وتحديث التعليم وانعكاساته على القيادة التربوية ، ورقة عمل لمؤتمر تنظيم وإدارة التعليم قبل الجامعي من ٢٨-٣٠/٥/١٩٨٣ ، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .
- ٣- إبراهيم محمد مهدى : تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى تصميم برامج التعليم الإدارى ، المؤتمر العلمى السنوى الثانى ، " إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى " ، كلية التجارة ، بنها ، جامعة الزقازيق ، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧م .
- ٤- إسماعيل محمد دياب : مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة فى المجال التعليمى ، المؤتمر العلمى الثانى " إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى " ، كلية التجارة ، بنها ، جامعة الزقازيق ، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧م .
- ٥- أحمد إبراهيم أحمد : رفع كفاءة الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ١٩٩٧م .
- ٦- \_\_\_\_\_ : القصور الإدارى فى المدارس : الواقع والعلاج ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٧- \_\_\_\_\_ : الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ٨- \_\_\_\_\_ : إدارة الأزمات التعليمية : الأسباب والعلاج ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٢م .
- ٩- \_\_\_\_\_ : معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية ، المؤتمر العلمى السابع ، " جودة التعليم فى المدرسة المصرية (التحديات .. المعايير .. الفرص) " ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، فى الفترة من ٢٨-٢٩ أبريل ٢٠٠٢م .

- ١٠- أحمد إسماعيل حجي : إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة فى الفصل والمنرسة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ١١- \_\_\_\_\_ : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ١٢- أحمد سعيد نرباسى : إدارة الجودة الكلية - مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها فى القطاع التعليمى السعودى ، رسالة الخليج العربى ، ع (٥٠) ، ١٩٩٤م .
- ١٣- أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين ، المؤتمر العلمى السنوى الثالث ، " إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى " ١١-١٢ مايو ١٩٩٧م ، كلية التجارة ، بنها ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧م .
- ١٤- أحمد سيد خليل وإبراهيم عباس الزهيرى : إدارة الجودة الشاملة فى التعليم : خبرات أجنبية وإمكان الاستفادة منها فى مصر ، المؤتمر السنوى السابع "الإدارة التعليمية فى الوطن العربى فى عصر المعلومات" ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٢٧-٢٩ يناير ٢٠٠١م ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ١٥- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥م .
- ١٦- أمين النبوى : إدارة الجودة الشاملة : مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوى على المستوى المدرسى بجمهورية مصر العربية ، المؤتمر السنوى الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان " إدارة التغيير فى التربية وإدارته فى الوطن العربى ، ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥م .
- ١٧- السيد عليوه : تنمية مهارات مديرى الإدارات ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م .

- ١٨- الوردك . برستوود . ترجمة السيد محمد العراوى : تعاون ناظر المدرسة الثانوية وهينة التدريس ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٥م .
- ١٩- بهيرة الموجي : دوائر الجودة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
- ٢٠- توفيق محمد عبد المحسن : تقييم الأداء : مدخل جديد : لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
- ٢١- \_\_\_\_\_ : تخطيط ومراقبة جودة المنتجات : مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢٢- يوسف خليل يوسف : التعليم الأسس في إطار خصائص واتجاهات المجتمع المصرى ، المركز القومى للبحوث التربوية ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ، ١٩٨١م .
- ٢٣- يوسف عبد المعطى مصطفى : دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديرى المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٠م .
- ٢٤- جيمس هارولد فوكس وآخرون ، ترجمة وهيب سمعان : الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٤م .
- ٢٥- جانيس أركارو : إصلاح التعليم : الجودة الشاملة فى حجرة الدراسة ، ترجمة سهير بسيونى ، دار الأحمدي للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٢٦- حسن حسين البيلاوى : إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى بمصر ، مؤتمر التعليم العالى فى مصر وتحديات القرن الحادى والعشرين ، جامعة المنوفية ، ٢٠- ٢١ مايو ١٩٩٦م .
- ٢٧- حسن أحمد عيسى وآخرون : تقرير عن حالة التعليم بمصر فى عامين (١٩٩٤- ١٩٩٥م ؛ ١٩٩٥-١٩٩٦م) ، المركز القومى والتقويم التربوى ، القاهرة ، ١٩٩٧م .

- ٢٨- حسين رمزي كاظم : مركزية الإدارة وأمراض العصر ، الأهرام ، ٢٧ فبراير ، ٢٠٠٢م .
- ٢٩- حافظ فرج أحمد إسماعيل : دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية فى التعليم الابتدائى فى جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٩م .
- ٣٠- حشمت جبر ويامر فاروق : المدير المحترم وحلقات التميز ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستثمارية العربية ، مطبعة النيل ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٣١- خيرى عبد اللطيف إسماعيل : واقع الممارسات الإدارية لمدبر المدرسة الابتدائية فى مدارس وكالة القوٲ الدولية فى الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٦م .
- ٣٢- خالد قدرى إبراهيم : الإدارة الذاتية والمحاسبية - دراسة مستقبلية ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ٣٣- ديان يوت ، ريك جريجز : الجودة فى العمل دليلك الشخصى لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ، ترجمة سامى الفرس ، ناصر العويلى ، دار آفاق الإبداع العالمية ، الرياض ، ١٩٩٥م .
- ٣٤- رياض منقريوس : الإدارة المدرسية ، الجزء الثانى ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٢م .
- ٣٥- رونالد ج. كوتمان : إدارة الجودة الهندسية الشاملة ، ترجمة عادل بلبل ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٤م .
- ٣٦- ريتشارد فرمان : توكيد الجودة فى التدريب والتعليم : طريقة تطبيق معايير Iso 9000 ، ترجمة سامى حسن الفرس وناصر محمد العويلى ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، الرياض ، ١٩٩٥م .

- ٣٧- سعد أحمد الجبالي : إدارة الجودة الشاملة في التعليم . المؤتمر العلمي السابع . جودة التعليم في المدرسة المصرية(التحديات ، المعايير ، الفرص) ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، في الفترة من ٢٨-٢٩ أبريل ٢٠٠٢م .
- ٣٨- شاكِر محمد فتحى أحمد : دراسة مقارنة لمشكلات النشاط المدرسى فى المرحلة الإعدادية بجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٠م .
- ٣٩- صالح مهدى علقش : إدارة التعليم فى العراق من زاوية المركزية واللامركزية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٢م .
- ٤٠- صلاح السيد : الإدارة بالأهداف . مدخل كلى للإدارة . سلسلة الإدارة بالأهداف . رقم ٣ ، قسم النشر بالجامعة الأمريكية بالقاهرة ، ١٩٧٩م .
- ٤١- صلاح الدين جوهر : أساليب وتقنيات الإدارة التربوية فى ضوء ثورة الاتصال والمعلومات ، المؤتمر السنوى التاسع ، الإدارة التعليمية فى الوطن العربى فى عصر المعلومات ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعلم الجامعى ، ٢٧-٢٩ يناير ٢٠٠١ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ٤٢- صبرى كامل الوكيل : إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الأمريكى وإمكان تطبيقها فى مجال إدارة التعليم الأساسى فى مصر ، المؤتمر الثالث للعلوم التربوية النفسية ، التعليم الأساسى حاضره ومستقبله ، كلية التربية بكفر الشيخ ، جامعة طنطا ، ١٣-١٤ أبريل ١٩٩٧م .
- ٤٣- ضياء الدين زاهر وآخرون : تقويم الإدارة المدرسية فى التعليم الأساسى ، دراسة ميدانية لمحافظةتين ، المركز القومى للإمتحانات والتقويم التربوى ، قسم بحوث الامتحانات ، ١٩٩٦م .

- ٤٤- عادل عبد الفتاح سلامة : دراسة مقارنة لبعض الاتجاهات المعاصرة فى تطوير التعليم الابتدائى ومدى إمكانية الإفادة منها فى جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٢م .
- ٤٥- عبد الغنى عبود : الايديولوجيا والتربية ، مدخل لدراسة التربية المقارنة ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٠م .
- ٤٦- عبد الرحمن أحمد هيجان : منهج علمى لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ع (٣) ، مج (٣) ، ١٩٩٤م .
- ٤٧- عبد العزيز أبو نبيعة وفوزية مسعد : إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى . بحوث مؤتمر : التعليم العالى فى الوطن العربى فى ضوء متغيرات العصر ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية التربية ، ١٩٩٨م .
- ٤٨- على هود باعباد : دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية فى مجال التربية والتعليم فى كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، القاهرة ، عين شمس ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، ١٩٨٢م .
- ٤٩- على السلى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ٩٠٠٠ ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
- ٥٠- \_\_\_\_\_ : الإدارة العامة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٧م .
- ٥١- عرفات عبد العزيز سليمان : استراتيجيات الإدارة فى التعليم ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٨م .
- ٥٢- فاطمة محمد السيد : تطوير إدارة التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ، صحيفة التربية ، ع (١) ، أكتوبر ١٩٩٥م .
- ٥٣- فريد راغب النجار : إدارة الجودة الشاملة للجامعات رؤية التنمية المتواصلة ، المؤتمر العلمى السنوى الثانى (إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى) ، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧ ، كلية التجارة ، بنها ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧م .

- ٥٤- فريد زين الدين : الإطار الفلسفى لمنخل إدارة الجودة الشاملة ، الإدارة ، مجلة علمية ربع سنوية ، مج (٣٠) ، ع (١) ، يوليو ١٩٩٧م .
- ٥٥- فريد عبد الفتاح زين الدين : إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية ، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٥٦- فرانسمير ماهونى وكارل جى . ثور : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة T.Q.M ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
- ٥٧- فيليب اسكاروس : الجديد فى مناهج البحث التربوى : اختيارات من أحدث المصادر الانجليزية ، جمهورية مصر العربية ، المركز القومى للبحوث والتنمية ، مايو ٢٠٠٢م .
- ٥٨- كمال نجيب : تجارب ونشاطات تطوير التعليم من منظور التنمية البشرية ، نماذج من أمريكا اللاتينية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى العربى للتنمية البشرية (اجتماع خبراء دولى حول العولمة والتعلم والتنمية البشرية) ، ٢٠٠٢م .
- ٥٩- لويد دوبينز وكليير كراوتورد ماسون : إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج ، ترجمة حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة ، ١٩٩٧م .
- ٦٠- محمد عبد الغنى حسن هلال : مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التدريب ، تطبيقات Iso 9000 فى التعليم والتدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٦١- \_\_\_\_\_ : لماذا تتطلب تنمية الموارد البشرية تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة ، مجلة عالم الإدارة ، ع (٢) ، الكويت ، يناير - يونيو ١٩٩٨م .
- ٦٢- \_\_\_\_\_ : مهارات إدارة الأداء : معايير وتطبيقات للجودة فى الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .

- ٦٣- محمد سويلم : الإدارة فى القرن الحادى والعشرين ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٩٧م .
- ٦٤- محمد سيف الدين : المنهج فى التربية المقارنة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨١م .
- ٦٥- محمد سليمان شعلان وآخرون : الإدارة المدرسية والإشراف الفنى ، القاهرة ، الأنجلو المصرية ، ١٩٦٩م .
- ٦٦- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية ، أصولها ، وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٩م .
- ٦٧- محمد صالح أحمد نبيه : المستقبلات والتعليم ، دار الكتاب المصرى ، القاهرة ، ٢٠٠٢م .
- ٦٨- محمد يسرى عثمان ومحمد موسى عثمان : متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفنى التجارى ، كلية التجارة ، بنها ، جامعة الزقازيق ، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧م .
- ٦٩- مركز تطوير التعليم الجامعى : ندوة " إدارة الجودة الشاملة فى التعليم ، " كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٢ نوفمبر ، ٢٠٠١م .
- ٧٠- مصطفى رضا عبد الرحمن : الجودة الشاملة وإعادة بناء التتمية البشرية ، مجلة النهضة الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ع (٨) ، ديسمبر ١٩٩٦م .
- ٧١- منصور حسين ، محمد مصطفى زيدان : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى التربوى ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٦م .
- ٧٢- نجدة إبراهيم سليمان : الاتجاهات الجديدة فى الإدارة التعليمية المحلية فى بعض الدول المتقدمة ، العلوم الإدارية ، ع (١٠) ، أبريل ١٩٩٨م .

- ٧٣- نادية محمد عبد المنعم : تطوير أساليب مراقبة الجودة الشاملة فى العملية التعليمية  
بمرحلة التعليم قبل الجامعى فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، المركز القومى  
للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٧٤- نور الدين محمد عبد الجواد : دراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة فى المدرسة  
الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ،  
١٩٧٤م .
- ٧٥- هانى عبد الرحمن صالح : واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية فى  
مدارس وكالة الغوث الدولية فى الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ،  
كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٦م .
- ٧٦- وهيب إبراهيم سمعان : اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة  
الأنجلو المصرية ، ١٩٦٠م .
- ٧٧- وهيب إبراهيم سمعان ، محمد منير مرسى : الإدارة للمدرسية الحديثة ، القاهرة ،  
عالم الكتب ، ١٩٧٥م .
- ٧٨- وزارة التربية والتعليم : تقرير عز حالة التعليم الابتدائى ، ١٩٦١/١٩٦٢م .
- ٧٩- وزارة التربية والتعليم : ورقة عمل حول تطوير وتحديث التعليم فى مصر ، ١٩٧٩م .
- ٨٠- وزارة التربية والتعليم ، لجنة تطوير الإدارة التعليمية : تقرير بالخطوات التنفيذية  
لتطوير وتحديث الإدارة التعليمية ، ١٩٨١م .
- ٨١- وزارة التربية والتعليم : البنك الدولى / الاتحاد الأوروبى ، وحدة التخطيط والمتابعة ،  
برنامج تحسين التعليم ، برنامج التدريب الأساسى لمديرى ونظار ووكلاء المدارس  
فى مرحلة التعليم الأساسى ، ١٩٩٩م .
- ٨٢- وضيفة محمد أبو سعدة وأحلام رجب عبد الغفار : الجودة الشاملة فى كليات وشعب  
رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية ، عالم التربية ، رابطة التربية الحديثة ،  
ع (٢) ، س (١) ، أكتوبر ٢٠٠٠م .



## ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Ahmed. Ahmed I. "A Study of Elementary School Principals" Perceptions of the Importance of Task Performance. Unpublished doctoral dissertation. The Pennsylvania State University, 1981.
- 2- Ainsworth. C.L., Ditoes of the Elementary School Principal, The National Education Association, Selected Articles for Elementary School, Washington D.C., 1968.
- 3- Alexander. Gary C. & Keeler. Carolyn M., Total Quality Management: The Emperor's Tailor, ERIC, ED 387922, EA 027119, Oct. 1995.
- 4- Arcaro. Janice, Creating Quality In The Classroom, U.S.A: st. Lucie press, 1995.
- 5- Arcaro. Jerome S ..Quality in Education An Implementation Handbook, Florida: St. Lucie Press, Inc. 1995.
- 6- Barnes, Lanny W. A Study of the Actual and Desired Role of the Secondary School Assistant in the State of Missouri. Unpublished doctoral dissertation, The University of Mississippi, 1979.
- 7- Baughman. M. Dele and Others. Administration and Supervision of Modern Secondary School. New York: Par Ker Publishing Co., 1969.
- 8- Bereday, George Z.F. Comparative Method in Education. New Delhi: Oxford IBH Publishing Co., 1967.
- 9- Blumberg, A. & Greenfield, W. The Effective Principal. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1980.
- 10- Buffington, E. and Others. Et. al. Elementary School Administration: Readings. Dubuque, lowq: W.M.C. Brown Co., 1969.
- 11- Barker, J, The Business, Paradigm Pioneer, Quest, Autumn, 1993.
- 12- Bennett, Nigel & Crow ford, Megan, Managing Change In Education: Individual and Organizational Perspectives, London: The Open University Press, 1992.
- 13- Bulach, Clete & Winston, Diana, Mistakes Educational Leaders Make, ERIC. Clearing house. ED 422604, 1998.

- 14- Crowson, Robert L., & Cynthia Porter-Gehrie "The Urban School Principalship An Organizational Stability Role." *Planning & Changing*. Vol. 12, No. 1, Spring 1981.
- 15- Darden, Robert G. "The Consequences of Elementary School Enrollment on the Principal's Role." Unpublished doctoral dissertation Arizona State University, 1978.
- 16- Doremus, Daniel. "The Relationship Between Elementary Principal Role Conflict and Ambiguity and Organizational Behavior." Unpublished doctoral dissertation. The Pennsylvania State University, 1977.
- 17- Dahlgaard, Jens J. and others et.al., *Quality Management Practices: A Comparative study Between East and West*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol-15 ,NO-89, 1998.
- 18- Davies, Brent & Ellison, School Leadership for the 21<sup>st</sup> century, Routledge, 1998.
- 19- Davis, Brent & Ellison, Linda, *Improving the Quality of Schools-Ask the Clients*, *School Organizations Journal*, Vol. 51, No.1, March 1995.
- 20- Dean, Eduwin B., *Total Quality Management from the perspective of competitive Advantage*, <http://mijuno.Larc.Nqsq.Gov/dfc/tqm.Html>, 1997.
- 21- Detert, James R. & Mauriel, John J., *Using The Lessons of Organizational change and previous school Reforms We Expect More From T.Q.M.* paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL, March 24-28, 1997.
- 22- Eanes, Robin, *Total Quality Management*, St. Edward's University, Center for Teaching Excellence, <http://W.W.W.Stedwards.Edu/cte/tam.Htm>, 2001.
- 23- Faber, Charles F., et. Al. **Elementary School Administration: Theory and Practice**. New York: Holt Reinhart Co., 1970.
- 24- Fiedler, F.E., **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York: McGraw-Hill, Inc., 1967.
- 25- Fiedler, F E. "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation." **Administrative Science Quarterly**, No., 4: Vol. 17, 1972.

- 26- Foskett, J.M. **The Normative World of the Elementary School Principal.** Eugene, Oregon: Center for the Advanced Study of Educational Administration, University of Oregon. 1967.
- 27- Foster, Zeph H. "A Comparative Study of the Ideal Role and the Actual Role of the Elementary School Principal in Idaho." University of Idaho. 1964.
- 28- Giueck, William F. **Management.** U.S.A.: Illinois, Dryden Press., 1980.
- 29- Goldhammer, K. et. Al. "Elementary Principals and Their Schools Beacous of Brilliance and Potholes of Pestilence." Center for Advanced Study of Educational Administration, University of Oregon, 1971.
- 30- Gould, Julius, & Kolb, William L. **Dictionary of the Social Science.** New York: The United Nations Educational and Cultural Organization, 1964.
- 31- Geoffery, D. Doherty .**Developing Quality Systems In Education.** New York: Routledge, 1994.
- 32- Gregory, C. McLaughlin .**Total Quality In Research and Development.** Florida" St. Lucie Press, 1995.
- 33- Herman, Janice L. & Herman, Jerry. TQM in Education. **Educational Technology Journal**, Vol. 35, No. 3, May 1995.
- 34- Harris, Ben M. "New Leadership and New Responsibilities for Human Involvement." **Educational Leadership**, Vol. 26, No. 8, 1969.
- 35- Hampton, Bill R. & Lauer, Robert H. **Solving Problems in Secondary School Administration: A Human Organization Approach.** United State of America: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- 36- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. **Educational Adminstration: Theory, Research and Practice.** New York: Random House. Inc. 1978.
- 37- Herriott, R.E. & Gross, N. **Staff Leadership in Public Schools.** New York: Jhon Witey & Sone. Inc. 1965.
- 38- Hughes, Larry W Gerald, C. **The Secondary Principal's Hand Book: A Guide to Executive Action.** Boston Allyn and Bacon, Inc. 1980.
- 39- Jacohson, Paul B., et. Al. **The Education School Principal.** New York: Prentice-Hall, Inc. 1963.
- 40- Jnice, Hermanl., T.Q.M .for Education .**Educational Technology**, Vol. 35, No. 3, May-January, 1995.

- 41- Kast, Prement E. & Roson Zweig, James E. ed. **Contingency Views of Organization and Management**. Chicago: Science Research Associates, Inc., 1973.
- 42- Krajcwaki, Robert J. "Role Implications of a Rant Ordering Process by Elementary Principals." Paper Presented at the Inhales Meeting of the National Association of Elementary School Principals, Auburn University, 1977.
- 43- Koantz, Harlod and others et-al.. **Management**, New York: McGraw Hill Inc., 1984.
- 44- Liham, James M. & Hoch, James A. **The Principal ship: Foundations and Fiddlewoods**. New York: Harper Row, Publishers, Inc, 1974.
- 45- Liteio, William H. & Mc Neil John D. **Supervision in Thought and Actions**. New York> Mc Graw, Hitt Book, Inc, 1979.
- 46- Lufuans, Fred **Organizational Behavior** New York: Mc Graw Book Co., 1981.
- 47- Lewis, Ralaph G. & smith, Douglas H. **Total Quality in Higher Education**, Florida: St. Lucie Press, 1994.
- 48- Marks, S.J. and Others. Et. Al. **Hand book of Educational Supervision: A Guide for the Practioner**. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1978.
- 49- Medker, Leiand L. "The Job of the Elementary School Principal as Viewed by Teaches." Unpublished doctoral dissertation, Stanford University, 1978.
- 50- Melton, Joseph "Perceptions of the Ideal and Actual Role of the Elementary School Principal ship. Unpublished doctoral dissertation." Wayne State University, 1958.
- 51- Meltin, Josph. "Role Perceptions of the Elementary School Principal ship." *The N.E.P.* Vol. L., No. 4. 1971.
- 52- Mincr, J.B. "The OD-Management Conflict." *Business Horizons*, Vol. 16, No. 6, 1973.
- 53- Ministry of Education, **Working Paper on Developing and innovating Education in Egypt**. Published by: National Centre for Educational Research, 1979.
- 54- March, J., **The Quality Toolkit Readings**, IFS International, 1992.

- 55- Mayer. M.W. and Zucker. L.G.. **Permanently Failing Organizations**. Beverly Hills. CA>. Sage. 1989.
- 56- Maley. Allan. T.Q.M. In the world of Academia. Appear in a seminar of TQM. CDTL.. July 2000.
- 57- Murgatroyd. stephen & Morgan. colin .**Total Quality Management and the school**, Philadelphia: Open University Press. 1993.
- 58- Motwani. Jaideep, **Implementing T.Q.M in Education: Current Effort and Future Research Directions**. **Journal of Education for Business**. Vol. 71. No. 2. Nov. 1995.
- 59- Neale. D.C. and others. et. Al. **Strategies for School Improvement: Cooperative Planning & Organization Development**. Boston: Allyn and Bacon. 1981.
- 60- Navaratnam, K.K. & O'connor, R., **Quality Assurance in Vocational Education, Meeting The Needs of the Mineties Vocational Aspect of Education**, 45 (2), 1993
- 61- Nuttal, Desmond L., **Introduction: The Functions and Limitions of International Educational Indicators**, **International Journal of Educational Research**, Vol. 14, No. 4, 1995.
- 62- Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Schools**. New Jersey: Prentic-Hell, Inc., 1970.
- 63- Richman, B.M. & Farmer R.N. **Management and Organizations**, New York: Random House, Inc., 1975.
- 64- Roe, W.H. & Drake T.L. **The Principal ship**, New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 190.
- 65- Reising, R.W, **Quality Education ,Clearing House**. Vol. 68, No. 4. 1995.
- 66- Sargiovanni, T.J. & Carver, F. D. **The New School Executive: A Theory of Administrations**. New York: Harper Row. Publishers, Inc., 1973.
- 67- Simon, H.A. & March, J.G. **Organization**. New York: Jhon Wiley, dissertation, University of Michigan, 1968.
- 68- Stoller. Nathan & Graves. W. "Principals Study of Their Jobs in Metropolitan New York." **The N.E.P.** Vol. xxxII. No. 2. 1952.
- 69- Sweeney, Neil R. **The Art of Managing Managers**. California: Addison-Wesley Publishing Co., 1981.

- 70- Sitka, Alaska. Applying Total Quality Management Principles to secondary Education. File: //C: /W/..1 Applying T.Q.M. ht. Northwest Regional projects. 2001.
- 71- Starratt, Robert J. **Transforming Educational Administration: Meaning, community and Excellence**. New York: The McGraw Hill Com.. Inc.. 1996.
- 72- Tye, Kenneth A. "The School Principal: Key Man in Educational Change." The N.A. S.S.P. Vol. 56, No. 364, 1972.
- 73- Tewel, Kenneth S., **New Schools for a New Century**, Florida: St. Lucie Press, 1995.
- 74- Wiles, J. & Bondi, J. **Supervision: A Guide to Practice**. U.S.A. Bell & Howell Com., 1980.
- 75- Willower, D. J.. "Some Issues in Research on School Organizations." Paper Prepared for a UCEA, Seminar on Research in Educational Administration, University of Rochester. 1977.
- 76- Walker, Allan & Quong, Terry, TQM and School Restructuring, **School Organization Journal**, Oxford, Vol. 15, No. 35, 1994.
- 77- Watson, Keith & Modgil, Sohan, Quality In Education: Educational Dilemmas :**Debate & Diversity**, Vol. 4, 1997.
- 78- Weaver, Tylet, Total Quality Management, ERIC, ED 347670. 1992.
- 79- Weidmer, Terry L. & Harris, Vickil. Implications of T.Q.M. in Education , **Educational Forum**, Vol. 61, No.4, 1997.