

الدراسة الثالثة

الإدارة المدرسية والقيادة

School Administration

And

Leadership

الدراسة الثالثة

الإدارة المدرسية والقيادة

تمهيد :

بعد عرض أهم المفاهيم عن الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والفرق بينهم ووظيفة كل منهما ، والإشارة إلى أساليب الإدارة المدرسية وأهم خصائصها، وصعوبات العمل في الإدارة المدرسية ، ومستويات القيادة التربوية ، ودور الإدارة المدرسية في الإشراف الفني ، وجوانب العملية التعليمية من خلال مسؤوليات الإدارة المدرسية في الدراسة الأولى .

كذلك تناولنا في الدراسة الثانية مفهوم القيادة ، واعتبارها فناً وعلماً ، والفرق بين القيادة والرئاسة ، أركان القيادة ، ونظريات القيادة وخصائصها ، وأساليبها ومقومات القيادة ، وأهم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد الناجح ، والمهارات التي يجب أن يمتلكها في إدارة وتنظيم مدرسته . نتناول في هذه الدراسة العلاقة بين الإدارة المدرسية والقيادة من عدة زوايا مختلفة .

علاقة القيادة بالإدارة المدرسية :

قد ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها معنية بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية .

أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك من حيث كونها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون على مستوى أرفع بكثير يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى ، ولكن هذا لا يعنى أن يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بينهما .

ومن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات ، وأن يلعب دوره على المستويين ، رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة ، كما يتوقع منه أيضاً أن يدفع العمل إلى الأمام ، وأن يطور من أساليبه وطرائقه . كذلك يتوقع من رجل الإدارة المدرسية أن يحظى بنفوذ شخصي على العاملين معه ، وأن يستند إلى سلطة غير رسمية تجعل منه قوة تأثير تساعد على القيادة الواعية لمنظمته .

مسئوليات القائد التربوي في العمل الجماعي

عند قيام القائد بأى عمل تربوي مع أعضاء المهنة ينبغي أن يتحمل بإخلاص وكفاءة ممتازة بعض المسؤوليات التي بدونها لا يصل العمل إلى تحقيق أهدافه . ولسنا هنا نقصد قائداً بعينه ولكننا نعني كل شخص له صفة الإشراف التربوي على جماعة من الجماعات فناظر المدرسة مع المدرسين بمدرسته قائد تربوي ، والمدرس مع فصله قائد تربوي ، ومدير التعليم مع وكلائه ومساعديه قائد تربوي ، ووكيل وزارة التربية والتعليم مع المديرين والعاملين معه قائد تربوي ، ووزير التربية مع الوكلاء والعاملين معه قائد تربوي ورؤساء الروابط التربوية قواد تربويين وتتخلص تلك المسؤوليات التي يقوم بها على نجاح القائد في مهمته التربوية فيما يلي :

أولاً : تحديد الأهداف :

فأول خطوة يتخذها القائد التربوي عند قيامه بأى إجراء جماعي هي أن يحدد بالتعاون مع أعضاء جماعته الأهداف المطلوبة بحيث يؤدي هذا التعاون إلى تبنيهم جميعاً لهذه الأهداف واستشعار قيمتها بالنسبة لكل منهم ويتضمن تحديد الأهداف أن يعرف الأفراد جميعاً ماذا يعني كل هدف بالنسبة لهم . ودور القائد في هذا هو أن يساعد مساعده فعالة بتزويدهم بالمعلومات الضرورية حوله وتشجيعهم

على استيضاح الغامض منها واستبانه ما عساه أن يكون خافياً عن أبعاد هذا الهدف ومراميه العامة . كل هذا يعمل على الفهم المتبادل بين أعضاء الجماعة ويبث فيهم روح الإخلاص في البحث والتفاني في جدية العمل التربوي الخاص بهم .

ثانياً : تحديد الوسائل التي تحقق الأهداف :

فمن المعروف أن الأفراد رغم اتفاقهم على الهدف يختلفون اختلافاً بيناً في اختيار الوسائل المحققة له وتفضيل بعضها على بعض وذلك بسبب ما بينهم من اختلافات في الخبرات والمعلومات والمفاهيم التي سبق لهم أن حصلوها واكتسبوها فهناك القائد الناجح لا يصر على رأيه أو يملأ أفكاره على من يعمل معه أو يحبذ رأياً معارضاً للرأي الجماعي . فهذا يغرس الرضا مع الجماعة التي يعمل معها ويدفع كل فرد أن يستهدف الصالح العام ويتخلى عن الأهواء الشخصية ويصل إلى أسلم الطرق وانجح الوسائل في تحقيق الهدف المطلوب فمن المعروف أن رأى الجماعة يفضل عن رأى الفرد وذلك ما يحث القائد على بعث الدوافع في الأفراد بصورة حية كي يشتركوا جميعاً في العمل التربوي فتتسع دائرة الرأي في انتقاء أغنى الوسائل بالثمرة التربوية .

ثالثاً : اختيار صحة الوسائل المختلفة :

فمن مسئوليات القائد التربوي المهمة أن يختبر صحة الوسائل التي توصل إليها مع أعضاء الجماعة وألا يضعها موضع التطبيق والتنفيذ العام إلا إذا تحقق من فاعليتها في تحقيق الهدف ومن المستحسن في ذلك أن يدفع المرعوسين إلى درجة المسئولية ويوكل إليهم القيام بعملية الاختيار على أن يعطيهم الفرصة الكافية لهذا العمل . ومن ثم فمهمة القائد التربوي دقيقة في توجيه من يعمل معه

إلى التآنى وعدم العجلة والتدرج فى التنفيذ والبء بالتجريب العلمى السليم فإذا فشل فى أداء هذه المهمة حكم فى عمله القيادى بالفشل .

رابعاً : تشجيع الأفكار فى الأفراد والاعتماد على أنفسهم :

فمن الخطر فى المجال التربوى بأن يحمل القائد مرعوسيه على الاعتماد الكلى عليه وعدم الثقة فى أنفسهم لأن ذلك يعطل تفكيرهم ويسلبهم القدرة على الابتكار والبحث عن جديد يحسنون به أدائهم التربوى . ومع هذا فهناك من المواقف ما يقتضى الاعتماد على القائد ، فقد نضعه الظروف فى موضع يحتم عليه أن يخبر الجماعة بما ينبغى أن يفعلوه لسبب أو لآخر . ولكن ذلك على أية حال لا يعفيه من مسئوليته الأولى التى تتضمن مساعدة الأفراد على تعديل القيم التى يعشقوها والمفاهيم والمهارات التى يكتسبونها وتحمل المسئولية الكاملة فى تنفيذ الوسائل التى اختاروها محققة لأهدافهم .

الديمقراطية فى الإدارة المدرسية :

أثبتت التجربة أن الرئيس الإدارى الذى يعتمد على مجرد الأمور لا يمكن أن يحقق النجاح الذى يحصل عليه زميله الذى يرفق إلى الظفر برضاء مرعوسيه على طريقته فى الإدارة ، وهذا يعنى أن الجماعة المتعاونة إذا آمنت بالغرض الذى تعمل على تحقيقه ، وبأنها تسعى إلى تحقيق هذا الغرض أفضل السبل ، وبأنها تستطيع أن تغير طريقة العمل بإرادتها فإنها تكون بذلك قد حققت المقصود بديمقراطية الإدارة .

وتقوم الإدارة الديمقراطية فى المدرسة على الأسس التالية :

- ١- تشجيع فردية الطلاب ، وأعضاء هيئة المدرسة ، والمحافظة على هذه الفردية ، وتمييزها بطريقة مرغوبة .

٢- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة بمعنى السماح لكل أعضاء هيئة المدرسة بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة متكاملة .

٣- المشاركة الفعالية الواسعة في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها .

٤- تكافؤ السلطة مع المسؤولية بمعنى أن يفوض المدير الأعضاء العاملين معه بالقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات ، مع منحهم كافة السلطات التي تتكافأ معها مما يسهل عملهم وتضمن نجاحهم في هذه الأعمال .

٥- التعرف على الاستعدادات الخاصة لهيئة التدريس وحدود قدراتهم وميولهم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب الذي يستطيع فيه أن ينتج إنتاجاً مثمراً .

وقد زاد الاتجاه نحو اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية لعدة عوامل أهمها :

١- انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيق هذه الفلسفة على العمل في المدارس .

٢- أظهرت البحوث في مجال علم النفس الإجتماعي أن الناس يعملون بطريقة أفضل ، وبفاعلية أعظم حين يشتركون في وضع الأهداف ، وطرق العمل .

٣- كما أظهرت دراسات ديناميكيات الجماعة ، أن القيادة التي تفرض على الجماعة من الخارج تؤدي دائماً إلى تكوين قيادات مضادة في هذه الجماعة .

٤- أوضحت التحليلات لنتائج الأنواع المتعددة من القيادات أن الناس أكثر سعادة وإنتاجاً حين تكون القيادة تعاونية .

وطالما أن الديمقراطية أسلوب حياة فى المجتمع ، فإنها بهذا تشمل كل المنظمات التربوية بما فيها المدرسة باعتبارها جزءاً من هذا المجتمع .

وعليه فينبغى على المدرسة أن تعمل على تشجيع تكوين الاتحادات الطلابية ومجالس الآباء والمعلمين ، وأن يسود الاحترام لكل المتصلين بهذه الإدارة من معلمين وطلاب وآباء . . . الخ . ومعاملتهم معاملة كريمة تليق بهم كبشر بصرف النظر عن الجنس أو المستوى الاجتماعى وألا تتخذ الإدارة المدرسة قراراً إلا بعد أخذ رأى كل من يتأثرون به بحيث يأتى القرار فى النهاية معبراً عن هؤلاء جميعاً ، وألا يلجأ رجل الإدارة المدرسية إلى استخدام السلطة إلا فى النهاية كحل أخير بعد محاولة الحلول الأخرى البديلة .

القيادة والإشراف فى مجال المؤسسات التعليمية

يقصد بالقيادة والمشرفين فى مجال التعليم كل من يقوم بعمل يغلب عليه طابع التوجيه والتنسيق والتقويم بالنسبة لأعمال أفراد آخرين وهم المدرسون الذين يعملون بقيادته من أجل تحقيق أهداف مشتركة مرغوبة .

والنظار والوكلاء والمدرسون الأوائل قادة ومشرفون وإن اختلفت مستويات قيادتهم وإشرافهم .

غير أن قيادة الناظر والوكيل يغلب عليها الطابع الإدارى - الذى يتضمن الاهتمام بالنواحي المعينة فى العمل الجمعى مثل تقسيم العمل ، وإصدار التعليمات التى تكفل حسن سير العمل ، والتنسيق بين جهود العاملين والرقابة على أعمالهم .

فى حين نجد قيادة المدرس الأول أو الموجه يغلب عليها الطابع الفنى -
الذى يهتم بإكساب العاملين المعارف الأساسية والمهارات المرتبطة بالعمل الفنى
التخصصى الذى يقومون به .

ومن القادة والمشرفين فى مجال التعليم كذلك مديرو ومديرات التعليم ونوابهم
ومعاونوهم وكذلك مديرو الجامعات ونوابهم ، وعمداء الكليات أو المعاهد ،
ووكلاؤها ورؤساء الأقسام فيها .

ويمكن أن تتسع دائرة القيادة والإشراف لتشمل كل من يقود ويوجه حتى ولو
لم يكن مرتبطاً ارتباطاً مباشراً بعملية التعليم .

وفى هذا الإطار الواسع فإن مديرى شئون العاملين ، ومديرى الإدارات
المالية ومديرى أقسام التخطيط والمتابعة وغيرهم يمكن النظر إليهم على اعتبار
أنهم قادة ومشرفين فى مواقعهم من حيث أنهم يقودون ويوجهون جهود جماعات
تخصصية معينة ، ويشرفون على حسن سير العمل فيها .

إلا أننا نميل هنا إلى أن نقصر استخدام لفظ القيادة والإشراف فى مجال
المؤسسات التعليمية على أولئك الذين يحتكون بالعمليات التعليمية عن قرب .

أساليب القيادة والإشراف التربوى :

يستطيع القادة والمشرفون القيام بواجبهم نحو مرؤوسيهم بوسائل وأساليب
متعددة يأتى فى مقدمتها :

١ - الملاحظة المباشرة للمرعوس أثناء العمل :

ومن خلال هذه الطريقة يتيسر مراقبة المرعوس وتبادل الرأى معه وتوجيهه
نحو الأغراض المرسومة فى موقع العمل مباشرة .

٢ - اللقاءات الفردية :

- وذلك باستدعاء المرعوسين إلى لقاءات فردية في مكاتب القادة والمشرفين .
- ولكي تنمر هذه اللقاءات ثمارها المرجوة فإنه يحسن أن يراعى فيها ما يلي :
- أن تكون على موعد محدد سلفاً حتى لا تكون عفوية أو عشوائية .
- ألا يتخللها انقطاع أيّاً كانت أسبابها .
- أن تعد موضوعات ونقاط المناقشة مسبقاً .
- ألا تقل فترة اللقاء عن ساعة كل أسبوع بالنسبة للمرعوس المبتدئ ، ويمكن أن تقل عن هذا بالنسبة لقدامى العاملين .

٣ - الاجتماعات العامة :

وفيها يدعو القادة جميع مرعوسيهم لمناقشة مشكلات عامة أو لتبليغ أوامر وتعليمات عامة ، أو لمناقشة موضوعات فنية تهم جميع العاملين وتؤتى هذه الاجتماعات ثمارها بمراعاة الاعتبارات التالية :

- أن يكون للإجتماع جدول أعمال معلن يشترك الجميع في إعداد محتواه ما أمكن .
- أن يعين المشرف مرعوسيه على التعبير عن وجهات نظرهم وأن يشجعهم على الخروج من صمتهم ومخاوفهم .
- أن يتم تبليغ الأوامر والتعليمات بلغة سهلة واضحة وفي هدوء .
- أن يتم عرض جوانب المشكلات من جميع وجوها ، ويمنح الحاضرون فرصة التفكير فيها ومناقشتها بطريقة ديمقراطية .

أساليب إعداد القيادات التعليمية

طرق الاختيار العالدية :

من الطرق العالدية المتبعة فى اختيار الأفراد فى الإدارة التعليمية لشغل الوظائف القيادية الاعتماد على المؤهل الدراسى والخبرة المهنية والأهمية والكفاءة ، وبعض طرق الاختيار وإن كانت تؤكد الأهمية والخبرة إلا أن الاتجاه العلم فى الاختيار يقوم على أساس الجمع بين هذه النواحي إلى جانب الكفاءة ، وفى كل هذه الحالات تقريباً تنظم مقابلات شخصية مع المرشحين ، وقد يطلب منهم تقديم بعض المعلومات الشخصية عن ماضيهم المهنى ووظائفهم السابقة وخبراتهم ومؤهلاتهم الدراسية والتقارير التى تكتب عنهم .

وإلى جانب ذلك توجد بعض الطرق الأخرى المتبعة فى اختيار القادة من أهمها :

* استخدام مقاييس الرتب :

وتلعب هذه المقاييس - إذا ما أحسن بنائها واستخدامها - دوراً مهماً فى اختيار القادة وتوضع فى مقدمة أساليب الاختيار لاسيما عندما تنقص الموضوعية مع الترتيب المتعدد .

* اختيار الإجراء الموقى :

وفيه تقوم مجموعة من الملاحظين المهرة بتقييم قدرة الفرد على القيادة فى ضوء الأداء الذى يقوم به فى موقف معين أو عدة مواقف تضم أنسأ آخرين .
ويقترح " نيجلجان " خمسة أنماط من الاختبارات الموقية يمكن استخدامها فى اختيار القادة التربويين وهى :

• للمقابلات الحية المتفاعلة .

• للمقابلات الجماعية .

• للسيكودراما .

• عينة القيادة .

• الموقف الجماعي بلا قائد .

وفى هذه الاختبارات جميعاً يوضع الأفراد تحت ظروف متباينة من الارتخاء والتوتر ويقوم سلوكهم بمعرفة متخصصين مهرة ، والواقع أن المشكلة الحقيقية لمثل هذه الاختبارات هي فى خلق الموقف الذى يستدعى نفس القدرات فيما بعد .

*** طريقة ترتيب الاختبار الجبرى :**

وتتغلب هذه الطريقة على مشكلة نزوع المقومين إلى امتداح المقومين اختبارين يتساويان فى جاذبيتهما أحدهما فقط هو الاختبار المناسب للقيادة التعليمية بيد أن التوصل إلى مقياس لترتيب الاختيار الجبرى يتطلب بحثاً دقيقاً وإن كانت قيمته عظيمة كما يبدو .

ومن هنا فإن استخدام الاختبارات كحل سهل لمشكلة القادة التربويون يترك وراءه أشياء كثيرة مرغوباً فيها .

أما بالنسبة للقواعد الحالية لاختيار قيادات التعليم فيمكن الرجوع إلى القرارات الوزارية التالية :

١- القرار الوزارى رقم ١٩ بتاريخ ١٣/٢/١٩٨٠م .

٢- القرار الوزاري رقم ٢٥ بتاريخ ١٩٨٠/٣/١ بشأن تحديد المعدلات الوظيفية من المستويات المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات .

٣- قرار وزاري رقم ٥٠ بتاريخ ١٩٨٠/٤/٢٧ بشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف هيئات التدريس والإشراف والتوجيه الفني والوظائف الفنية الأخرى والوظائف الإدارية والمكتبية .

- يلاحظ في كل قرارات التعيين (الترقية) إلى وظائف أعلى أن الأولوية فيها للأقدمية المطلقة في تاريخ : (التخرج - الوظيفة الأخيرة - الاشتغال بالتعليم - الأكبر سناً ٠٠٠ الخ) وهذا بالطبع له سلبياته المتعددة منها على سبيل المثال :

(أ) - حرمان المؤسسات التعليمية من القيادات الحيوية النشطة القادرة على العطاء لفترة أطول قبل سن المعاش أو التقاعد .

(ب) - جعل الترقية إلى الوظائف القيادية الأعلى يسير سيراً بيروقراطياً جامداً بعيد كل البعد عن وضع القيادة المناسبة في المكان المناسب .

ولهذا يقترح ما يلي :

(أ) - القضاء على السلبيات السابق ذكرها وإتاحة فرص الترقى للعناصر القيادية الحيوية والشابة حتى يكون لها ذلك حافزاً على المضي في العطاء والسير بالمؤسسة التعليمية أو القيادة أو الإشراف نحو الأفضل لفترة أطول .

(ب) - ربط الترقية إلى المناصب القيادية بالحوافز المادية السخية .

(ج) - جعل التدريب التخصصي والنوعى إجبارياً عند التعيين أو الترقى للوظائف الأعلى .

(د) - وضع القائد أو المشرف المرقى تحت التجربة لمدة عام على الأقل ليثبت في تلك الفترة ما قدمه من فكر وتطوير جديدين في ميدانه التعليمي الجديد ومدى إسهامه في تطوير أو تحديث موقفه .

أساليب تنمية الكفاءة الإدارية القيادية ودفعها في الإدارة

إن هذه الأساليب تختلف باختلاف الظروف والمواقف القائمة واختلاف المستوى الإداري والإشراف للمتربين تحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى كما أن عدد الأفراد الذين يوفر لهم البرامج التدريبية على سبيل المثال لا تصلح إلا للأعداد الكبيرة من الأفراد واختلاف خبرات وثقافات المتربين يؤدي إلى اختلاف طرق تدريبهم فالمؤتمرات كطريقة التدريب تتطلب أن يتوافر لدى أعضائها خبرات وتجارب كثيرة عكس الحال في المحاضرات مثلاً حيث لا يتطلب من المتربين هذا القدر من الخبرات والتجارب .

ومن أهم أساليب تنمية الكفاءة القيادية ورفعها ما يلي :

المحاضرات - المؤتمرات - الندوات - دراسة الحالة (وفيها يعرض البرنامج التدريبي مواقف أو مشكلات عملية منتقاة بعناية) التدريب أثناء العمل - دورية العمل الإداري أي تغيير مجالات العمل الإداري للفرد وذلك بنقله من موقع إلى موقع آخر - برامج دراسة خاصة قصيرة الأجل - قراءات خاصة - إسناد مهام خاصة - مباريات إدارية وهنا تنقسم القيادات إلى :

١- قيادة عليا .

٢- قيادات المؤسسات التعليمية (المدارس) .

١ - القيادات العليا

التخطيط لتنمية الكفاءة الإدارية ورفعها في الإدارة العليا للتعليم :

ويتضمن تحديد الأبعاد السياسية للتنمية ورفع الكفاءة الإدارية التى تشمل عدد من العناصر المتكاملة بعضها مع البعض الآخر وذلك على النحو التالى :

أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فى الإدارة وتشمل جانبين أساسيين هما :

١ - جانب قوة :

ويتمثل فى خصائص وقدرات وصفات معينة يراد إكسابها للمتدرب من خلال التدريب المنظم .

٢ - جانب قصور أو ضعف :

ويتمثل فى خصائص وصفات غير مرغوبة يراد علاجها أو استبدالها بخصائص وصفات أخرى مرغوبة .

ثانياً : وضع البرنامج التدريبى المناسب لمقابلة الاحتياجات التدريبية لهم :

والتي تشمل تطوير أنماط لسلوك وأنماط العلاقات والاتجاهات وتطوير الأداء الإدارى وزيادة المهارات والمعلومات فى تطبيق الاتجاهات والأساليب الحديثة فى التخطيط والرقابة وزيادة القدرة على تحديد المشكلات واتخاذ القرارات وزيادة مهارات الاتصال والقيادة والعلاقات الانسانية وإيجاد حلول لمشكلات إدارية تواجهها مستويات الإدارة العليا التعليمية من خلال تطبيق أساليب علمية وغير ذلك من الاحتياجات المرتبطة بالأداء أو رفع الكفاءة الإدارية أو العلاقات أو السلوك الإدارى .

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية لقادة الهيئة الإدارية العليا للتعليم فنتم فى ضوء ما يلى :

١- تحليل الهيكل التنظيمى والنشاطات والعمليات والوظائف التنظيمية لأجهزة الإدارة العليا للتعليم بهدف الوقوف على المشكلات التى تتناب التنظيم الإدارى التعليمى والتربوى والتى يكون لها تأثير سلبى على تحقيق أهدافه .

٢- تخطيط أعضاء الإدارة العليا للتعليم ويقصد به التنبؤ بالمتغيرات التى يمكن أن تحدث فى نشاط هؤلاء الأعضاء كأساس لتقدير الاحتياجات عن هؤلاء الأعضاء من حيث العدد والتخصصات والقدرات والمهارات اللازمة .

٣- تقويم أداء سلوكيات عضو الإدارة العليا للتعليم وذلك للكشف عن أوجه قصور والتخلف فضلاً عن تحليل وتقويم سلوكياته فى مجال علاقات العمل خاصة وتحليل شخصيته للوقوف على حاجاته ودوافعه واتجاهاته ويستعان فى ذلك بأساليب عديدة منها التقارير الدورية وإجراء اختبارات القدرة والاستعداد والشخصية كذلك دراسة وتحليل طريقة العضو فى اتخاذ القرارات وطريقته فى حل المشكلات وتحليل المواقف ومدى تعاونه مع زملائه ورؤسائه ومرءوسيه .

ومن خلال تعرفنا على هذه الحاجات نستطيع التأثير فى دوافع العاملين فى الإدارة العليا للتعليم وبذلك يمكننا الحصول على أفضل أساليب تنمية الكفاءة الإدارية ورفعها للعاملين فى الإدارة العليا للتعليم بالإضافة إلى سهولة وضع البرامج لتنمية الكفاءة الإدارية ورفعها له والتى تكون بالصورة التالية :

- ١- تفويض أكثر للسلطة .
 - ٢- زيادة فى خلفية العاملين فى الإدارة العليا للتعليم وفى تقديرهم للعمليات والأهداف الكلية للإدارات التعليمية .
 - ٣- تكوين احتياطي من الأفراد الأكفاء جاهزين لشغل وظائف الصف الأول وعند خلوها من شاغليها وأيضاً لشغل الوظائف الإدارية الجديدة .
 - ٤- زيادة حقيقية ملموسة فى مهارات العاملين للإدارة العليا للتعليم .
 - ٥- فاعلية وسلامة عملية الاختيار عند الترقية .
 - ٦- إعداد مستوى الإدارة العليا للتعليم باستمرار أعضاءه من الشباب يتصفون بالحيوية والنشاط والخبرة فضلاً عن زيادة أمد الحياة المنتجة لشاغلي الوظائف العليا .
 - ٧- تحسين معنويات العاملين بالإدارة العليا للتعليم .
- ولكى تتحقق الغاية من إعداد القيادات العليا ينبغي مراعاة ما يلى :
- أولاً : ضرورة وجود فلسفة تربوية تقررها الإدارة العليا للتعليم وأن تضعها موضع التنفيذ بطرق وأساليب متعددة وفقاً للظروف التى تحيط بالإدارات التعليمية وحجمها وإمكاناتها .
- ثانياً : ضرورة وجود جهاز متخصص لتنمية الكفاءة الإدارية ورفعها فى الإدارة التعليمية به من الخبراء والمتخصصين ويعاونه رؤساء الإدارات التعليمية فى تحديد احتياجات وتنمية الكفاءة الإدارية ورفعها فى الإدارة العليا للتعليم من حيث تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها . ويجب أن يمثل هذا الجهاز موقعاً مناسباً على الهيكل التنظيمى للإدارات التعليمية

بحيث يكون قوة موجبة وعملية فى التعامل مع مشكلات الإدارات التعليمية واحتياجات ومتطلبات الأداء بها والأهداف التى تثير تحديات الإدارة التعليمية فى المستقبل .

ثالثاً : الاستعانة بالمعهد القومى للإدارة العليا حيث يسهم هذا المعهد فى تنفيذ الخطط والسياسات العامة للتدريب الإدارى ويقوم بإعداد البحوث والدراسات وتقديم الاستثمارات والخبرات الفنية لأنه بدون تنمية الكفاءة الإدارية ورفعها فى الإدارة العليا للتعليم لا يمكن إحداث تطوير فى الإدارة التعليمية .

رابعاً : ضرورة توثيق العلاقة بين الإدارة العليا للتعليم وبين الجامعات وبخاصة كليات التربية ومراكز البحث العلمى والأجهزة المهمة بالتنمية الإدارية سواء على المستوى العربى أم العالمى لتبادل الأبحاث والدراسات والاستفادة من مختلف التطورات فى هذا المجال .

خامساً : توفير الحوافز للعاملين فى الإدارة العليا للتعليم كأمر ضرورى وهام لنجاح عملية التنمية ورفع الكفاءة الإدارية ويقترح توفير السند القانونى لعملية التنمية ورفع الكفاءة الإدارية بحيث لا تتاح فرصة الترقية إلى هذه المستويات إلا عن طريق اجتياز برامج تدريبية محددة بما يكفل تقدمهم لمناصبهم القيادية بكفاءة وفعالية وفى ذلك ضمان لجدية تنفيذ خطة التنمية ورفع الكفاءة الإدارية .

٢ - قيادات المؤسسات التعليمية

بعد العرض السابق لإعداد تدريبات قادة التعليم العليا ننتقل بعد ذلك إلى قيادات المؤسسات التعليمية ونعنى بهذا كيفية إعداد قادة التعليم أو مديرى

المدارس بصفة خاصة باعتبار أن المدرسة جوهر لإدارة التعليم وأن العاملين فيها يمثلون فريق عمل متكامل وعلى رأس هذا الفريق مدير المدرسة المسئول الأول عن العمل المدرسي . وذلك أن كثيرا من نول عالمنا المعاصر تأخذ تنظيم إعداد مديري المدارس وتدريبهم قبل مباشرة أعمالهم وكذلك أثناء خدمتهم على أن يوكل هذا الإعداد إلى جهاز أو إدارة أو وحدة متخصصة أو إيفادهم لبعثات داخلية بمعاهد التربية أو عقد دورات وحلقات دراسية تخصصية فى مجال الإدارة المدرسية .

* مقومات الإدارة المدرسية

تتمثل الصفات القيادية لناظر أو مدير مدرسة فيما يلى :

- ١- القدوة الطيبة : من حيث التمسك بأسباب دينه وفى إيمانه واعتزازه به وفى مظهره وخلقه وسيرته وفى أبوته وأخوته لمدرسى المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها .
- ٢- الثقة المتبادلة : عن طريق الخبرة الشخصية فى كافة المجالات والنشاطات فإن ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بناظرهم من الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية .
- ٣- خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع البقطة التامة .
- ٤- التعرف على العاملين : وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم

وإرشادهم بالحسن بالإضافة إلى تزكية المجدين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم .

٥- توزيع الاختصاصات : تفويض ناظر المدرسة للعاملين معه لبعض الاختصاصات والواجبات والمسئوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كل مدرس بملكيتة للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد ما دون ذلك إلى مرعوسيه ومعاونيه .

٦- أسلوب القيادة الرشيدة : يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتى والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الأتوقراطي أو الاتجاه البيروقراطي (المكتبى) .

* الإعداد التربوى لناظر المدرسة :

لم تعد النظارة فى العصر الحديث مجرد وظيفة إدارية تنحصر مسئولياتها فيما يسمى بالضبط والربط والأمر والنهى . ولم تعد المدارس فى وقتنا الحاضر مجرد أنوات تدار كالألات وإنما المدرسة كائن حى يرمى صلاحه وترقيته وتطويره بخبرات فنية وتربوية من الطراز الأول ومن هنا كان الخطأ أن يجمد ناظر المدرسة تفكيره واهتمامه وجهوده فى الشئون الإدارية والمكتبية وحدها ولكى ينهض بمسئوليته التربوية والفنية والقيادية على خير وجه لابد له أن يتأهل ويتزود بالخبرات :

١- تنمية خبراته وكفاياته التربوية بالاتجاهات الثقافية والفنية والعلمية وذلك بالإطلاع المستمر وحضور المؤتمرات ومواصلة الدراسات والزيارات الميدانية فى كافة المجالات .

٢- دراسة أهداف مراحل التعليم في مصر بوجه عام ولمراحلته بوجه خاص .

٣- دراسة قوانين التعليم ومقرراته والسياسة التعليمية الجديدة .

٤- دراسة البيئة المدرسية دراسة واعية فاحصة .

٥- الإطلاع على نظم التعليم في الخارج والتطور العالمي الحديث .

٦- دراسة عامة للمناهج والكتب والخطط المتعلقة بالمرحلة .

٧- دراسة ظاهرة التخلف الدراسي وسائر المشكلات المعاصرة كالانسرب والانحراف ووسائل علاج هذه الظواهر .

٨- التعرف على طرق التدريس الحديثة للقضاء على الطرق التقليدية القديمة .

٩- دراسة نظم الامتحانات والتقويم الخاصة بمرحلته .

١٠- البحث في مجال النشاطات المختلفة ووسائل تطبيقها في مدرسته بما يناسب امكانيات وظروف مدرسته .

* مسئوليات ناظر المدرسة الميدانية : وتتلخص أعماله الرئيسية فيما يلي :

أولاً : التخطيط :

وذلك عن طريق وضع برنامج عمل للمدرسين يشتمل على النواحي الآتية :

١- الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة .

٢- إعداد برنامج عمل لتنفيذه على مدارس السنة .

٣- إعداد خطى لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين .

- ٤- عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً .
- ٥- وضع دستور للنظام المدرسى مدعم بوسائل التنفيذ السليمة .
- ٦- ابتكار خطة للإرتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها .
- ٧- إسهام المبرزين من الأساتذة فى وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة فى السياسة التعليمية الجديدة .
- ٨- دعم صلات المدرسة بخريجيتها وبالمدارس الواقعة فى محيطها والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح .
- ٩- وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسى على مستوى الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم توعية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب .
- ١٠- الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها فى الفترة الأخيرة من العام الدراسى مع الإعداد لامتحان آخر العام وفقاً لخطة مدروسة .

ثانياً : التنظيم :

ويمكن ممارسته على النحو التالى :

- ١- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة فى نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشئون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية .
- ٢- تحديد المسؤوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين بالمدرسة فى كافة المجالات .

٣- إعداد الجداول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطالب والمدرس وترباط المواد ومواعيد حصص الدراسات والتربية الرياضية والعسكرية والدروس العملية بالمعامل وشعب اللغات والدين المسيحي والمكتبة .

٤- تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط .

٥- إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين الأوائل لكل مادة مع مدرسيهم ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجلس النشاط ومجلس الرياضة ومجلس اتحاد الطلاب .

٦- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة .

ثالثاً : التوجيه :

ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن ثم تعالج الضعف برفق وأناة وحكمة ورؤية . وتتلخص رغبات التوجيه فيما يلي :

١- توجيه هيئات التدريس بزيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المدرسين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية .

٢- توجيه الموظفين الإداريين : تعريف الموظف باختصاصاته طبقاً للنشرات والقرارات المنظمة مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر .

٣- توجيه الطلاب وذلك بتجميع بيانات لملء بطاقة لكل طالب للإستعانة بها في معالجة الطالب ومعاملته المعاملة الناجحة في المعالجة وكذلك بحل مشكلات الانحراف بصورة فردية وفي حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للطلاب المشكلين مع الاستعانة بأولياء الأمور بالإضافة إلى الإذاعة الصباحية ومن خلال زيارات الفصول كذلك في أوقات الرحلات والمعسكرات وجماعات مجالس اتحاد الطلاب ، وجماعات النشاط .

٤- توجيه الآباء : وذلك بعقد ندوات وحفلات للتوعية وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة مع توجيه المواطنين بالوعى الصحى والتعاون وخدمة البيئة وتعليم الكبار وتنظيم الأسرة عن طريق التمثيليات وفى مختلف المناسبات وفى المعارض والمجلات المدرسية ثم تشجيع الآباء على زيارة المدرسة من حين لآخر ودخول الفصول من حين لآخر ليلمسوا بأنفسهم ما تبذله المدرسة وهيئات التدريس من جهود فى سبيل تربية وتعليم وتنقيف الأبناء .

رابعاً : المتابعة :

ليكن معلوماً أن أى تخطيط أو تنظيم لن تكون له أية فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشفوعاً بمتابعة منظمة وذو أوقات متفرقة وتشمل عملية المتابعة فى مخطط المدرسة النواحي الآتية :

١- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسى الذى وضع بمعرفة المسئولين بالمدرسة .

٢- متابعة أعمال هيئة التدريس والموظفين والعمال وتسجيل كافة الملاحظات فى سجل خاص بإدارة المدرسة .

- ٣- متابعة البطاقات الشهرية للطلاب .
 - ٤- متابعة تنفيذ قرارات المجالس المدرسية ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة .
 - ٥- متابعة نتائج أعمال تقويم الطلاب من خلال اختبارات أعمال السنة وآخر العام .
 - ٦- متابعة النشاط المدرسى فى كافة مجالاته .
 - ٧- فحص أعمال الشئون المالية والإدارية ومراجعتها فى فترات دورية .
 - ٨- متابعة الخدمات التى تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع فى البيئة المحيطة بها .
 - ٩- من المهم جداً متابعة خريجى المدرسة فى مراحلهم التعليمية التالية .
- خامساً : التقويم :

لعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة وكذلك الطلاب على أسلوب علمى سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية بحيث لا يكون هناك فاقد فى التعليم إلا بالقدر اليسير فقد أصبح التعليم فى وقتنا الحاضر عملاً استثمارياً بالدرجة الأولى .

أما عناصر التقويم فتشمل ما يأتى :

- ١- تقويم التلاميذ طبقاً للعناصر التى شملها القرار الوزارى رقم ٢٠٥ والقرار ١٠٩ بحيث لا يقتصر تقويم الطالب على الناحية التحصيلية فحسب .

٢- تقويم المناهج والكتب الدراسية : مع تكليف هيئة تدريس كل مادة نقد المناهج نقداً موضوعياً وتقديمه للموجهين الفنيين .

٣- تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية المختلفة .

٤- تقويم إمكانات المدرسة : المادية والبشرية ومدى ما حققته من فائدة في المجال المدرسى ومجال خدمة البيئة .

٥- تقديم تقارير فترية وسنوية من المدرسة إلى المختصين بالإدارة التعليمية . مع الإشارة إلى احتياجات المدرسة بحيث تنتهي لها الوسيلة لتأدية رسالتها على الوجه الأكمل كمؤسسة اجتماعية وتربوية مسؤولة عن تربية النشء تربية متكاملة ليكون قادراً على شق طريقه في الحياة ولسد احتياجات المجتمع من القوى البشرية المتخصصة واللازمة لعملية التطور في الدولة العصرية .

• ولكي تتحقق الغاية من إعداد القيادات التطعيمية ينبغي مراعاة ما يلي :

١- وضع معايير معينة لاختيار القيادات والتي تدرج منها قيادات المؤسسات التعليمية في مراحلها الثلاث العامة (المرحلة الابتدائية والإعدادية ، التعليم الأساسي ، والثانوية العامة والثانوية الفنية ، ودور المعلمين والمعلمات) والتي تتطلب منها معايير خاصة لإعداد قادتها والتي يمكن تلخيصها بإيجاز في النقاط التالية :

- أن يكون على مستوى الكفاءة والامتياز وقوة الشخصية .
- أن يكون حاصلأ على تقدير ممتاز في سنتين من السنوات الثلاث الأخيرة .
- أن يكون قد أمضى عامين على الأقل في الوظيفة الأخيرة .

- أن يكون باقياً له فى الخدمة حتى نهاية شهر ديسمبر من السنة التى يتم فيها الترشيح عام ميلادى على الأقل .
- أن يجتاز بنجاح الاختبار التحريرى الذى يعقبه اختبار شخصى تتولاه لجان متخصصة .

مع مراعاة عامل تقدم السن والرغبة فى الترقية وهما وحدهما من مبررات الاختيار أو الإعداد لهذه الوظيفة وبالتالي يكمن وضع البرامج التى تحقق الغاية ويكون التقييم السابق على أسس موضوعية .

٢- أن يكون هناك تنسيق بين الجهة التى تتولى إعداد مديرى المدارس ووزارة التربية والتعليم مع مراعاة أن يتم الإعداد بروح النظام العام للتعليم فى الدولة والسياسة التعليمية لها ونظم التعليم المتبعة فى مدارسها مع المواءمة بين هذا الإعداد وطبيعة المرحلة التعليمية التى يعد المدير (أو الناظر) للعمل بها على أن يتضمن الإعداد ممارسة تطبيقية تجريبية لبعض الوقت .

٣- أن يكون اختيار مديرى المدارس نوى الموهبة والقدرة على تحمل أعباء القيادة وينبغى أن يوضع فى الاعتبار أنه ليس بالضرورة أن يكون المعلم الناجح مديراً ناجحاً فقد يجيد التدريس بما لديه من مهارات خاصة بينما يفشل هذا المعلم عند قيامه بعمل مدير المدرسة لسبب أو لآخر .

٤- أن يقوم على إعداد برامج تدريب وتأهيل مديرى المدارس متخصصون (ولا سيما من هيئة التدريس بالجامعات) مدركون أهمية هذا العمل ويمكنهم توجيه المتدربين بكفاءة ومن ثم يتمكن هؤلاء من الاستفادة والإفادة .

٥- أن تتضمن برامج الإعداد كيفية تنظيم أوقات المديرين بين عملهم الإدارى وعملهم الفنى والتوافق فى ممارسة كل منهما وكيفية مباشرة المسئوليات والوقوف على ظروف بيئاتهم ومشكلات مجتمعاتهم ومحاولة الإسهام فى حلها باعتبار المدرسة كمؤسسة اجتماعية أوجدتها المجتمع لخدمته .

٦- أن يتيح نظام الإعداد والتدريب الفرصة أمام المديرين لمواجهة ما قد يحدث من تغييرات فى الاتجاهات أو الأوضاع التربوية وهذا يعنى ضرورة إعادة تدريبهم أثناء الخدمة من وقت لآخر وألا تكون برامج الإعداد ثابتة بصفة مستمرة ومستديمة . ولكن يجب مراعاة عناصر التجديد والملائمة لما يحدث من تغييرات فى أوضاع التربية والتعليم واتجاهاتها وفى ضوء ما يستحدث من أبحاث ونظريات تربوية وإدارية .

٧- ينبغى الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة فى إعداد برامج تدريب المديرين كتكنولوجيا الإدارة وتحديثها وغيرها سواء عن طريق الدراسة أو الإطلاع وذلك فى ضوء ظروف كل دولة وفى إطار الصالح العام للعملية التربوية ولا بأس أن يتضمن هذا البرنامج زيارات ميدانية لبعض الدول أو حضور دورات تعدها هيئة اليونسكو الدولية وذلك للاستفادة المتبادلة وعلى المستوى العالمى وهنا يمكن لاتحاد المعلمين أن يلعب دوراً نشطاً فى هذا المجال .

٨- من المفضل أن تشمل برامج إعداد القادة فى المدارس إلى جانب التدريب الميدانى دراسات ومناقشات حول عدد من الموضوعات أهمها :

- فلسفة التربية ومهمتها .
- الإدارة التعليمية .

- الإدارة المدرسية .
- خصائص المرحلة التعليمية وأهدافها .
- الإشراف الفني وتحسين مستوى أداء هيئة التدريس .
- التوجيه والإرشاد النفسى .
- دور المدرس فى النظام الاجتماعى .
- العلاقات العامة والعلاقات بالمجتمع .
- التعرف على حياة المجتمع وعلى حاجاته التربوية .
- النواحي القانونية والعالمية المتصلة بالعملية التعليمية والحياة المدرسية .
- التنظيمات المعاصرة للتعليم .
- تقويم العملية التعليمية والعمل المدرسى .

٩- ينبغي أن يقوم تدريب مديرى المدارس على أسس ثابتة غير مهتزة فلا يكون عرضة التأثير لبعض التيارات السياسية أو الفكرية المستوردة دون موازنة تربوية لحياة المجتمع ، كذلك ينبغي أن يتم فى مناخ تربوى نقى بعيداً عن المشكلات التى قد تتعرض لها بعض برامج التدريب مع ملاحظة أن التدريب فى حد ذاته وسيلة وليس غاية ولا بد من العمل على وجود هذه الوسيلة لتحقيق الغاية منها .

الحوافز من أجل تعليم أفضل

تلعب الحوافز بأنواعها الأدبية والمادية دورها الكبير فى دفع الإنسان نحو إنتاج أكثر فى ميدان عمله وحسن أدائه له مما يودى إلى زيادة الإنتاج وجودته .

وتلعب الحوافز فى ميدان التعليم دورها فى دفع العملية التعليمية نحو التطور والترقى بصفة دائمة وهى تمثل إثابة وجزاء طيباً للمحسن على إحسانه وإتقانه ، ولكى تلعب هذه الحوافز دورها المرجو منها يجب أن يختص بها المستحقون لها بحيث لا تعطى جزافاً للمحسن والمسيء على حد سواء ، وإذا تم ذلك فلا شك أنها تفقد قيمتها وتجعل السىء المستهتر فى صفوف المحسنين المجدين ، مما ينعكس أثره بشكل واضح على نوعية العمل والإنتاج وتنقسم الحوافز فى ميدان التعليم إلى :

(أ) حوافز أدبية :

وتشتمل على جميع الترقّيات الوظيفية من مستوى معين إلى مستوى آخر كترقية المدرس إلى مدرس أول والموجه إلى موجه أول والوكيل إلى ناظر ، وعن الترقية إلى الوظائف الأعلى تتخذ معايير الامتياز فى العمل وحسن أدائه والحصول على التقارير الممتازة ، واجتياز الدورات التدريبية وغيرها كأساس للمفاضلة بين شخص وآخر وقد تصاحب هذه الحوافز الأدبية فى بعض الأحيان الحوافز المادية فى بعض درجات السلم الوظيفى .

(ب) حوافز مادية :

منها العلاوات الدورية والعلاوات والمكافآت التشجيعية وتلعب الحوافز المادية دوراً مثل دور الحوافز الأدبية إن لم يكن أكبر منها^٩ ويلعب على كل من الحوافز الأدبية والمادية ما يلى :

١- عدم ارتباط الحافز المادى بالحافز الأدبى فى معظم المستويات الوظيفية التى تقدر بعشر مستويات على مدى سنين الخدمة كلها . وإذا ما ارتبط

الحافز الأدبي بالحافز المادى كان أوقع وأكبر أثراً على حفز المجدين على زيادة الانتاج وحسن الأداء .

٢- أن هذه الحوافز ضئيلة جداً وقد ازدادت ضآلتها هي والأجور والمرتبات مع استفحال الغلاء مما ينوء بحمله كل رواتب العاملين فى ميدان التعليم وهذا يرجع إلى نقص التخصصات المالية لوزارة التربية والتعليم بالنسبة للزيادة الهائلة كل عام فى أعداد التلاميذ وبالتالي فى أعداد المعلمين والعاملين فى حقل التعليم ، وإذا كانت الدولة قد أخذت على عاتقها تمويل كل متطلبات التعليم فلا بد أن توفى بجوانب كل عهودها وإلا فلا مانع من تغيير ملامح السياسة التعليمية وتحميل جزء من هذا الحمل إلى القادرين من الأفراد والذين ازداد عددهم وأصبحوا من أصحاب الملايين بعد سياسة الانفتاح والاستثمار .

هذا وإذا أردنا بصدق توظيف الحوافز والأجور من أجل تعليم أفضل ، أما إذا تجاهلنا هذا الجانب فينتج عن ذلك :

١- النظرة التقليدية التى ينظر بها المجتمع إلى المعلم ، بل نظرة المعلم إلى نفسه على أنه أقل من غيره من أصحاب المهن الأخرى .

٢- عدم تحقيق مهنة التعليم لطموحات المعلم ، مما يجعله يحس بالإرهاق الشديد نتيجة العمل مع جماعات كبيرة من الأطفال والمراهقين فيزداد كرهه لهذه الوظيفة ، مما يزول معه العائد التربوى المطلوب .

٣- شعور بعدم توافر الخدمات الاجتماعية والسكنية والصحية والعملية والثقافية وغيرها مما يتوافر لغير المعلمين من أصحاب المهن الأخرى .

٤- ينتج عن ضعف فرص الترقية نتيجة الأعداد الكبيرة ، ونقص المخصصات المالية لوزارة التربية مما يجعلهم في مستوى أقل كثيراً من زملائهم في قطاعات المهن الأخرى ، وهذا يتطلب بالضرورة الحاجة إلى مزيد من البحوث حول الحوافز في مهنة التعليم ، وكذلك الحاجة إلى رفع التعليم إلى مهنة تتمتع بالمزايا التي تتمتع بها المهن الأخرى حتى لا يحجم النابعون من الشباب والمعلمين عن المهنة أو يؤدونها وهم كارهين ساخطين .

ولا يتم كل ذلك بمجرد الرغبة ، إذ لابد أن يقتنع المجتمع - عن طريق التنقيف والإعلام - أنه ليس في صالح المجتمع أن يعهد بأمر التربية والتعليم - وهي أخطر عملية في بناء المجتمع لأنها تتصل ببناء البشر - إلى كل من هب ودب ممن لم يستطيعوا إيجاد عمل آخر يفضلونه على التعليم أو أشخاص لم يعدوا ويؤهلوا لكي يكونوا معلمين ومربين .

التدريب من أجل تحسين المستوى القيادي

يحظى النمو المهني لرجال الإدارة التعليمية وغيرهم من العاملين في ميدان التعليم بأهمية متزايدة بهدف :

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله .
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما كمنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه .

ولما كان المجتمع البشرى دائم التجدد سريع التغيير كان من الضروري أيضاً أن تتجدد معه بالتالى ضرورة التدريب ، ومن هنا تصبح عملية التدريب فى حد ذاتها عملية متجددة من وقت لآخر ولعل الحاجة إلى برامج التدريب فى الدول النامية تزداد ضرورتها وإلحاحها حتى تستطيع هذه الدول أن تسد العجز فى قواها المدربة من ناحية وأن تواجه التوسع فى مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى .

* العناصر المشتركة للتدريب :

تختلف برامج التدريب فى أهدافها وطابعها ونمطها باختلاف الأغراض والمجالات التى تخدمها . ويترتب على هذا بالطبع اختلاف محتوى التدريب ووسائله . لكن مع هذا يمكن أن نبين عدة عناصر مشتركة تجمع بينها من أهمها:

- ١- تحديد الهدف من التدريب تحديداً واضحاً .
- ٢- تخطيط برامج التدريب فى ضوء الاتجاهات والمفاهيم والتغيرات المطلوب إحداثها على أساس من تحليل الوظائف ومسئولياتها .
- ٣- تنظيم ألوان النشاط والخبرات المؤدية لإحداث هذه التغيرات فى ضوء أحسن العناصر المتاحة للتدريب مع مراعاة الأهمية النسبية فى توزيع هذه الأنشطة والخبرات على مدى البرنامج .
- ٤- تقييم البرنامج التدريسى فى ضوء المتابعة الميدانية للمدربين فى عملهم بعد انتهاء البرنامج ، وينبغى أن يستفاد من نتائج التقييم فى إعداد برامج التدريب المستقبلية .

* أنواع البرامج :

هناك نوعان أساسيان من برامج التدريب فى أثناء الخدمة :

(أ) البرامج التجديدية :

وهى تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله . ويستخدم هذا النوع من البرامج فى الدول المختلفة لمساعدة المعلمين على اختلاف تخصصاتهم .

(ب) البرامج التأهيلية :

وتهدف إلى الأفراد للوظائف الأعلى التى يرقون إليها بعد تدريبهم ، وينبغى أن يقوم هذا النوع من البرامج على الأسس التالية :

- ١- شرح وتحليل الأسس القانونية والتشريعية التى تحكم العمل المقبل فى علاقته مع الأعمال الأخرى .
- ٢- تحليل المهارات الوظيفية ومستويات أدائها .
- ٣- اعتماد التدريب على تمثيل الدور .

* وسائل التدريب :

هناك عدة وسائل تستخدم فى التدريب لكل منها قيمتها وأهميتها وينبغى أن يستعان دائماً بأكثر من وسيلة أو طريقة لأن تنوع (الوسائل) يساعد على جودة التدريب والارتفاع بمستواه ومن أهم الوسائل المعروفة فى التدريب ما يلى :

- ١- المحاضرة أو الكلمة المسموعة : وهى أكثر وسائل التدريب استخداماً وشيوعاً .

٢- التدريب العملى : وهو من أهم الشروط الأساسية لعملية التعليم فكلما كان التدريب عملياً كلما ساعد الفرد على اكتساب الخبرة الحقيقية من التدريب عن طريق الممارسة العملية ، وقد يتم هذا التدريب فى مواقع العمل نفسه . ومن أكثر الطرق شيوعاً فى التدريب العملى :

- طريقة تمثيل الدور .

- طريقة دراسة الحالة .

ويعتبر التدريب العملى من أهم وسائل التدريب فاعلية ، وأعظمها أثراً ولذلك ينبغى أن يعطى وزناً كبيراً فى برامج التدريب .

٣- الورشة الدراسية : وهى من الوسائل المفيدة فى التدريب على التعاون الجمعى الخلاق ، والاشتراك الإيجابى الفعال فى الدراسة وحل المشكلات، ويقوم التدريب فى الورشة الدراسية على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة كلها (أو المجموعات) بدراسة مشكلة معينة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها .

٤- حلقات المناقشة : مجموعات صغيرة يتم فيها تحليل ومناقشة الموضوعات والمشكلات المطروحة تحت قيادة موجه مدرب .

٥- المؤتمرات : وهى محلية أو عالمية وتعتبر من الوسائل الناجحة فى التدريب يدور البحث فيها حول مشكلة معينة وتطرح الآراء والأفكار المختلفة بشأنها ثم يتوصل فى النهاية إلى عدة توصيات أو قرارات .

٦- الزيارات : وهى محلية أو عالمية ولها أثر طيب فى نفوس الدراسين وتزيد من إقبالهم على برامج التدريب والاستفادة منها .

* نقد برامج التدريب :

إن المتتبع لبرامج التدريب فى جمهورية مصر العربية يلاحظ بصفة عامة اهتمام الدولة بالتدريب على اختلاف مستوياته . إلا أنه لا توجد سياسة عامة تحكم تنظيم وتخطيط هذه البرامج . وقد كان من المؤمل أن يتم ذلك مع إنشاء الجهاز المركزى للتدريب الذى أنشئ بالقرار الجمهورى رقم ٩٠٩ لسنة ١٩٦٧ وأهم المسئوليات التى حددها هذا القرار هى :

١- رسم سياسة وخطط التدريب للعاملين على اختلاف مستوياتهم وتنسيقها

بغرض رفع الكفاية الإنتاجية ومسايرة التطور التكنولوجى .

٢- تحديد مستويات المهارات والقدرات فى كافة المهن داخل هيكل العمالة .

٣- الاشتراك مع وزارة التخطيط وسائر الجهات المعنية فى تقدير احتياجات التدريب .

٤- تقديم المعونة وإبداء المشورة الفنية المعنية فى وضع خطط التدريب والاشتراك معها فى تطوير نظم وأساليب التدريب .

٥- رسم خطة لتوافر هيئات التدريب والمدربين لمشروعات التدريب .

٦- متابعة البحوث والتطورات الحديثة فى مجالات التدريب .

٧- دراسة الكفاية الإنتاجية مع الجهات المعنية للكشف عن المعوقات التى يمكن أن يسهم التدريب فى علاجها .

٨- إعداد خطط تمويل التدريب بالاشتراك مع الجهات المعنية واقتراح مصادر التمويل بها .

٩- تنسيق وتقييم المعلومات الفنية المتصلة بمجالات التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية .

١٠- الاشتراك فى تخطيط سياسة التعليم وتطويره بما يحقق ربط التعليم بالعمل والإنتاج .

١١- رسم السياسات القومية للتوجيه المهنى والنوعية الفنية على كافة المستويات فى مجالات التعليم .

أما بالنسبة لبرامج التدريب فى ميدان التربية والتعليم فيلاحظ عليها ما يأتى :

١- قلة العناية بإعداد وتخطيط البرامج التدريبية ، فمعظم برامج التدريب - إن لم تكن كلها - تهتم بالجانب النظرى ولذلك تعتمد هذه البرامج بصورة كبيرة على " المحاضرة " أو " الكلمة المسموعة " ويقل الاهتمام بالجوانب العملية وغيرها من العوامل الأخرى للتدريب التى سبقت الإشارة إليها . بل إن موضوعات المحاضرات تتداخل فيما بينها مما يؤدى إلى التكرار . ويصدق هذا الكلام نفسه على البرامج بأكملها إذ تتداخل فيما بينها أيضاً .

٢- عجز البرامج التدريبية عن إحداث التغييرات المطلوبة فى استشارة البرامج التدريبية لحوافز الدارسين واتجاهات الأفراد ومهاراتهم ، وقد يرجع ذلك إلى عدم الإيمان بقيمتها وأهميتها أو عدم فاعلية البرامج نفسها .

٣- عدم اهتمام التدريب اهتماماً كافياً بدراسة الجوانب القانونية واللوائح والتشريعات التى تنظم مستقبل عمل الدارسين بحيث تكون هذه الدراسة نقدية إيجابية بناءة .

٤- نقص الأجهزة المدربة على تخطيط البرامج التدريبية وكذلك نقص القوى البشرية ذات الكفاءة العالية اللازمة للمحاضرة والتوجيه .

٥- انعدام النظرة الجدية إلى برامج التدريب واتخاذها وسيلة للتكسب والاحتراف .

٦- قلة الاعتمادات والمخصصات المالية لبرامج التدريب .

٧- عدم المتابعة الميدانية لما تم التدريب عليه بالبرامج أو تم اتخاذ التوصيات بشأنه وتصبح البرامج السابقة كأن لم تكن .

٨- تخلف الدارسين وعدم حضورهم إلى الكثير من البرامج التدريبية مما يؤدي إلى ضياع المال والجهد . . وقد يرجع ذلك إلى أسباب من أهمها عدم مناسبة وقت البرامج للدارسين أو بعد مكان الدراسة أو طول البرنامج اليومي أو عدم استثارته لحوافز الدارسين ، أو عدم إيمانهم بأهمية التدريب .

القائد الجديد والمنظمة

إن مشاعر الهيبة والرغبة إلى جانب مشاعر الغبطة تلازم المرء عند علمه باختياره لمنصب قيادي ومن ثم يبدأ بجمع المعلومات والبيانات عن العمل الجديد وعمن يعملون به ويحاول الالتقاء بسلفه والتعرف منهم على أسرار العمل ومشاكله وفنياته وعلاقاته ، حتى يكون بذلك فكرة للموقف أقرب ما يكون للواقع .

على أنه عندما يبدأ مباشرة العمل الجديد تواجهه عادة عقبات لم يكن يتوقع معظمها ومن أمثلة هذه العقبات ما يأتي :

أولاً : مدى قبوله لدى الآخرين كقائد جديد إذ يتوقف عليها مدى نجاحه في كسب السلطة وقيادة المنظمة . وعملية القبول هذه ليست هينة بل هي معقدة وتسهل أو تصعب وفقاً لقدرات القائد وخبراته واستعداداته لذلك ينظر إلى كسب السلطة على أنها مشكلة القائد شخصياً لا مشكلة العاملين معه .

وعليه أن يكون مدركاً لكل ما حوله من اتجاهات وتفاعلات مواقف إنسانية وعوامل نفسية ويتصرف طبقاً لذلك .

١- أن نظام العمل كان قد استقر بالمنظمة فى وجود المدير السابق والموظفون عادة يخشون أى تعديل ، ووجود المدير الجديد يولد عدم الاستقرار .

٢- أن جو العمل قد تهيأ بالمنظمة وتعود الموظفون عليه ويبدون ألا يتغير .
٣- أن كبار الموظفين كانت لهم علاقات شخصية ومميزات تقررت ويسرون المحافظة عليها .

٤- يتوقع الموظفون عادة تغييرات إستراتيجية قد تؤدي إلى زيادة أعبائهم أو الإطاحة بهم .

٥- قد تتولد مشاعر الغيرة نتيجة تعيين مدير من خارج المنظمة .

ثانياً : الإمام بالحقيقة :

حينما يبدأ المدير الجديد فى مباشرة أعماله يطلب عادة الإطلاع على القوانين واللوائح والنشرات والقرارات الوزارية التى تنظم سير العمل . وعلى تقرير مبدئى عن نظام العمل بالتنظيم الرسمى وعن الموظفين واختصاصاتهم وعلى أنه قد يجد هذه المعلومات غير كافية وقد يراها متحيزة . . ويحس بأنه مازال فى حاجة إلى أن يعرف التنظيم غير الرسمى والعلاقات القائمة فى المنظمة وأسرار العمل الأخرى .

ثالثاً : التركة الموروثة :

ويرث القائد الجديد تركة متقلة بالتزامات متعددة :

١- يرث أولاً الوعود بالالتزامات السابقة من عهد سابق (الوعد بالانفصال أو بالترقية أو ببعض المزايا) .

٢- يرث التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي الذى يجهله . كما يرث جو العمل مناسباً كان أو غير مناسب .

٣- يرث الوكلاء والمساعدين والسكرتاريين الذين لا يعرف شخصياتهم .

* سلوك القائد الجديد :

وإزاء كل هذه العقبات ... يعانى القائد الجديد فى بداية عمله معاناة تشد أو تضعف حسب مقدار فهمه للموقف السلوكى الذى وجد فيه فهو لابد أن يكون مدركاً لمشاعر الانتماء التى تربط الموظفين بسلفه والتى قد تؤخر عملية قبولهم للقيادة الجديدة أو تطوعهم للمبادرة بإذابة الثلج بينهم وبينه وبقائهم فى حالة تردد واستكشاف وانتظارهم حتى يتخذ القائد الجديد الخطوة ، بل الخطوات الأولى لتهيئة الجو المناسب من جانبه ومن ثم فإن سلوك القائد فى أيامه الأولى يتوقف عليه إلى حد كبير كسب المعركة أو خسارتها حيث تكون تصرفاته كلها تحت المجهر وأخباره تنتقل بسرعة فى مختلف مستويات المنظمة مع الميل إلى المبالغة فيها .

والقائد الذى لا يدرك هذه المشاعر والاتجاهات يبدأ - للأسف - بداية غير موفقة لأنه يسيء فهم سلوك وتصرفات الموظفين . ومن ثم يحاول ممارسة دوره القيادى على أساس غير سليم . وفى محاولته لكسب السلطة يبدأ الصراع بينه وبين العاملين معه .

وتبدو مظاهر هذا الصراع فى الالتجاء للطرق والإجراءات الرسمية والشئون القانونية فى علاقتة بالمنظمة ومنها :

١- اعتماده ، اعتماداً أساسياً على تنفيذ القانون والتعليمات للتغلب على مقاومة الموظفين وسليبتهم .

٢- التجاؤء إلى الطرق الرسمية فى الاتصال وتبادل المعلومات .

٣- اعتماده كلية على سلطته الرسمية وحقه فى إصدار الأوامر ومساعدة ومجازاة المقصرين .

٤- محاولة التخلص ممن كان لهم ولاء لسلفه دون محاولة كسبهم إلى جانبه .

٥- تورطه فى تقريب البعض للاستفادة بمعلوماتهم .

٦- الرقابة المحكمة عن طريق مراجعة جميع الأعمال وتركيز السلطة كلية .

ولا شك أن التجاء القائد الجديد إلى هذه الأساليب فى العمل دون سعيه الواعى لتغيير اتجاهات الآخرين يزيد الطين بلة . لأن هذا يعنى أنه بدأ العمل فى اتجاه مضاد لما يجب أن يكون عليه تصرفه كقائد ، هو بذلك يضع لنفسه العراقيل فى طريقه إلى القيادة .

* المرور بالتجربة :

يمكن للمدير الجديد أن يمر بالتجربة بنجاح إذا انتهاز الفرصة المواتية للعمل لأن ضياع الوقت المناسب وعدم انتهاز الفرصة قد يؤخر تقدمه كثيراً ولكن كيف ينتهاز المدير الجديد الفرصة المواتية للعمل؟

فى مقدمة مهام القائد الجديد أن يثبت جدارته للمنصب . أن يسيطر على الموقف وأن يسعى لتغيير اتجاهات الآخرين لصالحه وهذا يتأتى بالعمل الدائب للمواعاة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الشخصية مما يفرض عليه أن تكون قراراته عادلة ومنطقية ومفهومة وأن يقف على قدميه فلا يرجع للجهات

١- اعتماده ، اعتماداً أساسياً على تنفيذ القانون والتعليمات للتغلب على مقاومة الموظفين وسلبيتهم .

٢- التجاؤء إلى الطرق الرسمية فى الاتصال وتبادل المعلومات .

٣- اعتماده كلية على سلطته الرسمية وحقه فى إصدار الأوامر ومساءلة ومجازاة المقصرين .

٤- محاولة التخلص ممن كان لهم ولاء لسلفه دون محاولة كسبهم إلى جانبه .

٥- تورطه فى تقريب البعض للإستفادة بمعلوماتهم .

٦- الرقابة المحكمة عن طريق مراجعة جميع الأعمال وتركيز السلطة كلية .

ولا شك أن التجاء القائد الجديد إلى هذه الأساليب فى العمل دون سعيه الواعى لتغيير اتجاهات الآخرين يزيد الطين بلة . لأن هذا يعنى أنه بدأ العمل فى اتجاه مضاد لما يجب أن يكون عليه تصرفه كقائد ، هو بذلك يضع لنفسه العراقيل فى طريقه إلى القيادة .

* المرور بالتجربة :

يمكن للمدير الجديد أن يمر بالتجربة بنجاح إذا انتهاز الفرصة المواتية للعمل لأن ضياع الوقت المناسب وعدم انتهاز الفرصة قد يؤخر تقدمه كثيراً ولكن كيف ينتهاز المدير الجديد الفرصة المواتية للعمل؟

فى مقدمة مهام القائد الجديد أن يثبت جدارته للمنصب . أن يسيطر على الموقف وأن يسعى لتغيير اتجاهات الآخرين لصالحه وهذا يتأتى بالعمل الدائب للمواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الشخصية مما يفرض عليه أن تكون قراراته عادلة ومنطقية ومفهومة وأن يقف على قدميه فلا يرجع للجهات

ثم تأتي مسؤولية المدير الجديد فيما يتعلق بتفويض السلطة إلى الوكلاء والمعاونين ومنحهم القدر الكافي منها لمباشرة مسؤوليات العمل مع ضرورة احترام هذه التفويضات التي تؤدي إلى بث الثقة فيهم ، وإسناد الآخرين لأدوارهم القيادية وإعفاء المدير من كثير من الأعمال التي ليست من عمله ، فيتفرغ بذلك للمشاكل الهامة الحالية والمستقبلية .

ويبقى أمام المدير الجديد تصفية التركة التي ورثها عن سلفه ويجب أن يحسن تصفيتها بكل التزاماتها وأعبائها حتى يستطيع أن يجتاز فترة الانتقال بنجاح وفي مقدمة ما يرثه المدير الجديد جو العمل سواء كان صحيحاً أو فاسداً والظروف التي تمر بها المنظمة عادية كانت أو استثنائية والوعود التي سبق أن وعد بها سلفه والالتزامات التي ارتبط بها ، وعمله في هذا الاتجاه يفرض عليه اليقظة والعدالة وتفضيل الصالح العام في كافة التصرفات وبالتالي فإن مشكلة القائد الجديد الأولى مشكلة إنسانية وهنا يجد القائد في العلاقات الإنسانية عوناً كبيراً في مواجهة الموقف والأخذ بالعلاقات الإنسانية في العمل .

هذه المطالب تتضمن الاحتياجات السيكولوجية التي يتطلع إليها أفراد كل منظمة وفي مقدمتها الإحساس بالأمن والشعور بالانتماء والتيقن من الأمل والإحساس بالتقدم واكتساب التجارب الجديدة .

ومن ثم نوجه العناية لتعبئة جميع القوى المادية والمعنوية للتنظيمين الرسمي وغير الرسمي بما يضمن تحقيق الأهداف ولحفز الجميع للتحرك في اتجاه الإصلاح والتطوير وتشجيعهم على المبادأة والابتكار والتجديد ، وفي هذه المرحلة يجد القائد الفرصة لاختيار من سيشغلون المراكز الإستراتيجية في المنظمة عن طريق الدراسة الشاملة للأعمال والأفراد - وينتقل القائد بعد هذا إلى إعداد بيئة العمل الداخلية ومحيطه الخارجي ، هذا الإعداد قد يأخذ صوراً

مادية وصوراً أخرى نفسية وذهنية ويتطلب بالضرورة المشاركة الجماعية فى تخطيطه وتنفيذه ، وهو ما يرتبط بالتنفيذ من مشاكل حتى تتحقق المشاركة الجماعية فى تقبله وتفهم أهدافه ويتطلب أيضاً تخطيط البرامج التدريبية الهادفة إلى إعداد العاملين لتنفيذ الخطط والبرامج الجديدة ووضع معايير ثابتة وعادلة ومعلومة لتقييم الأفراد على أساس الانجازات التى يحققونها .

كما أن نجاح القائد يرتبط إلى حد كبير بمدى توفر نظام فعال للاتصالات داخل منظمته . هذا النظام كفيل بتمتية علاقات العمل وتقبل كافة القرارات والتوجيهات والاقتراحات والشكاوى وباقى المعلومات الأخرى فى سائر مستويات المنظمة . وعن طريق هذا النظام يرتبط القائد بالقاعدة ويمكن من التنسيق الفعال بين مختلف الأنشطة وتصل إليه البيانات والحقائق والآراء التى قد يترتب عليها إعادة التنظيم أو البدء فى برامج تدريبية معينة أو زيادة الإشراف أو تعديل نظام الرقابة أو تفويض السلطات أو ما إلى ذلك .

ونظام الاتصالات يعتمد أساساً على أشخاص فى مراكز معينة من التنظيم وحسن اختيار هؤلاء الأشخاص على جانب كبير من الأهمية لأنه قدر فاعليتهم وحساسيتهم فى التوصيل ترتبط كفاءة العملية الإدارية كلها وهكذا يثبت القائد الجديد عن طريق الإدراك الواعى لحقيقة الموقف وحركة التفاعلات الجارية فيه، وعن طريق المحاولات المستمرة واستبعاد كل عوامل التحيز واستعمال السلطة الرسمية للضرورة ، أنه من المتوقع أن المنظمة سوف تسير من ورائه فى الطريق الذى يقودها فيه .