

الفصل الأول

الإدارة المدرسية فى جمهورية مصر العربية

- مقدمة.
- مفهوم الإدارة المدرسية.
- وظائف الإدارة المدرسية.
- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة.
- ميادين عمل الإدارة المدرسية.
- الإدارة المدرسية والمناخ المدرسى.
- أنماط الإدارة المدرسية.
- الصفات الشخصية لمديرى المدارس أو نظارها.
- واجبات مديرى المدارس أو نظارها ومسئولياتهم.
- مسئوليات وواجبات رجال الإدارة المدرسية بمدارس التعليم

العام

- مدير / ناظر المدرسة
- نائب مدير / ناظر المدرسة.
- ناظر المدرسة بالمدرسة متعددة المراحل.
- وكيل المدرسة.
- المدرس الأول
- المدرس
- الأخصائى الاجتماعى.
- المجالس المدرسية

obeikandal.com

الفصل الأول

الإدارة المدرسية فى جمهورية مصر العربية

مقدمة:

يعتبر ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسة الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ، يوم أن كان الإنسان يعيش حياة بدائية، فكانت تربيته تدور حول هدفين رئيسيين هما: الغذاء، وتوفير الأمن، وكانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم، فكانا هما المعلمين والأبناء هم التلاميذ، وحجرات الدراسة هى تلك الطبيعة الواسعة التى يعيشون فيها، ومناهج التعليم هى مواقف الحياة التى تمارسها الأسرة ليل نهار، وأسلوب التقويم هو كيف يواجه التلميذ الظروف والعوامل البيئية، ويتغلب عليها حتى يبقى. وهكذا كان الأب والأم يمثلان أول معلمين عرفهما التاريخ، وأول مديرين فى الإدارة المدرسية التى وجدت على هذه الأرض، فقد كانا المخططين والمنفذين والممارسين والمشرفين على كل ما يتصل بتربية الصغار^(١).

وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً، بفضل تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من جهة، وتوافر عديد من الدراسات والبحوث فى ميدان الإدارة المدرسية من جهة أخرى.

وتعتبر الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة، فتتعلق الإدارة المدرسية بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب

(١) عبد الغنى عبود، إدارة التربية وتطبيقها المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربى،

عملها بشكل كبير، فالإدارة المدرسية- كالإدارة العامة- مسألة تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على الوجه الأكمل، بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية فى أداء مهمته، وهو إعداد الطفل للحياة فى المجتمع وتوفير القوى العاملة المدربة اللازمة لخطط لتنمية الاقتصادية والاجتماعية القريبة منها والبعيدة.

والإدارة المدرسية والإدارة العامة تتفقان فى الإطار العام، أما فيما يتصل بالتفاصيل فإن الإدارة المدرسية مشتقة من طبيعة التربية التى تقوم الإدارة المدرسية بتحقيق أهدافها، والإدارة لكى تكون وظيفية فإنها تختلف من طبيعة عمل إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، أى أنها تختلف باختلاف العمل وطبيعته، وعدد العاملين به ونوعياتهم ومناخ العمل، وتكنولوجيا العمل ذاته، وهذا ما يجعل إدارة مدرسة التعليم الأساسى تختلف عن إدارة المدرسة الثانوية وهكذا...^(١).

والباحث فى تناوله للإدارة المدرسية يعرض أهم مفاهيمها ووظائفها، والجو المدرسى وأثره على الإدارة المدرسية، ثم واجبات مديرى المدارس أو نظارها، ومسئوليات كل من وكلاء المدارس والمدرسين الأوائل والمدرسين والمجالس المدرسية: مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ومجلس اتحاد الطلاب، ومجلس رواد المدرسة.

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعددت الآراء حول مفهوم الإدارة المدرسية، فىرى فريق من رجال الإدارة التعليمية أن الإدارة المدرسية مقصود بها «حصيلة العمليات التى يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية فى خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدى وظيفتها من خلال التأثير فى سلوك الأفراد»^(٢).

(١) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية، القاهرة: دار المطبوعات الحديثة، ١٩٨٥، ص ١٦-١٧.

(2) Bercye Burrup. Modern High School Administration. New York: Harper & Brothers, 1962, p. 94

أو هى «العملية أو مجموعة العمليات التى يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذى توجد فيه»^(١).

أو هى «مجموعة من العمليات التى يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهى جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبيه (الوكلاء) والمدرسين الأوائل والمدرسين والرواد والموجهين والإداريين، أى كل من يعمل فى النواحي الفنية والإدارية»^(٢).

ويلاحظ على هذه التعريفات السابقة أنها تتفق جميعاً فى أن الإدارة المدرسية جملة عمليات أو حصيلة عمليات أو مجموعة عمليات تؤدى بغرض تحقيق أهداف المدرسة.

ويرى فريق ثان من رجال الإدارة التعليمية أن الإدارة المدرسية مجموعة الأنشطة التى تستهدف تنفيذ البرامج والخطط التعليمية فى نطاق المدرسة، وهى وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها، وهى تتضمن ما يقوم به مديرو المدارس ونظارها ومعلموها وجهازها الإدارى، ويتفق هذا- إلى حد كبير- مع رأى هولمان *Hollman* فى الإدارة المدرسية، حيث يقرر أنها نشاط خدمى ضرورى لتنفيذ خطط التعليم وسياساته، كما أنها وسيلة وليست غاية فى ذاتها^(٣).

ويرى فريق ثالث أن الإدارة المدرسية مقصود بها «الهيئة التى يرأسها ناظر المدرسة والتى تعمل على تنفيذ السياسة التعليمية العامة وربطها بالبيئة التى تخطط

(١) محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفنى، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٩، ص ٢٩.

(٢) حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٠، ص ٧١.

(3) Ralph B. Kimbrough and Michael Y. Nummery, Educational Administration. 2nd. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1983, p. 170

للسياسة التعليمية وتسهر على حسن توجيهها»^(١)، أى أن الإدارة المدرسية هي ما تقوم به هيئة المدرسة من تصريف لشئون العملية التعليمية.

وبصفة عامة يمكن القول: بأن الإدارة المدرسية مجموعة عمليات وظيفية تمارس بهدف تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، من خلال تخطيط وتنظيم ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقيق أهداف المدرسة.

وظائف الإدارة المدرسية:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفة هذه الإدارة تيسير شئون المدرسة تيسيراً روتينياً، ولم يعد هدف مديري المدارس ونظارها مجرد المحافظة على النظام المدرسي في المدارس والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول المدرسي الموضوع، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والامكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

والتحول في وظيفة المدرسة والتطور في وظائفها كان نتيجة للعوامل التالية:

— وسعت العلوم الطبيعية والتكنولوجيا الحديثة البيئة المادية، فالتقدم في علوم الفضاء جعل الإنسان يتزل على الكواكب المجاورة ويدور في الفراغ الكوني بفضل الأقمار الصناعية، والتقدم في أساليب الاتصال جعل العالم أكثر انفتاحاً واتصالاً ببعضه عن ذي قبل، وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية أن تعد أبنائها

(١) فرنسيس عبد النور، تقويم دور الإدارة المدرسية في تطوير منهج المرحلة الثانوية، أسبوط: كلية

التربية، جامعة أسبوط، ١٩٧٥، ص ٣١.

للحياة فى مجتمع متغير، وسبب تغيره التقدم فى العلوم الطبيعية، بل وتساعدهم على التكيف مع المجتمع الجديد.

– التغير الذى حدث فى وظيفة المدرسة، فبينما كانت هذه الوظيفة فى الماضى نقل التراث الثقافى للناشئة، أصبحت فى الوقت الحاضر العناية بدراسة المجتمع والمشاركة فى حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

– تغيير النظرة للعملية التربوية، حيث أظهرت نتائج الدراسات النفسية والبحوث التربوية أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية، فضلاً عن ذلك بينت هذه النتائج أن العملية التربوية عملية نمو فى شخصية المتعلم من جميع نواحيها^(١).

– تأكيد الفلسفات التربوية التقدمية على أن الطفل كائن إيجابى نشط، كما أظهرت هذه الفلسفات أهمية دور المدرسة فى توجيهه ومساعدته فى اختيار الخبرات المربية التى تساعد على نمو شخصيته وتؤدى إلى نفعه ونفع مجتمعه^(٢).

وترتب على العوامل السابقة أن أصبحت وظيفة الإدارة المدرسية على الوجه

التالى:

– تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتوفير الظروف والامكانيات التى تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية.

– توفير جميع الظروف والامكانيات التى تساعد على نمو التلميذ روحياً وعقلياً وبدنياً، وإعداده لتولى مسئولياته فى حياته الحاضرة والمستقبلية.

(١) وزارة التربية والتعليم، لجنة تطوير الإدارة التعليمية: تقرير بالخطوات التنفيذية لتطوير

وتحديث الإدارة التعليمية، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١، ص

ص ٩-١.

(٢) أحمد محمد عبد المطلب وفيصل الراوى طابع، الإدارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية:

دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٨٧، ص ٥٣-٥٤.

- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية.
- تنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها «المجتمع المحلي».
- تحديد الوسائل الكفيلة بمراجعة أعمال الإدارة المدرسية ومتابعة نتائجها متابعة هادفة، الأمر الذى يساعد على إعادة النظر فى التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، أو إعادة النظر فى أساليب التنفيذ بما يحقق الأهداف المنشودة.
- علاج مشكلات التأخر الدراسى ومتابعة انتظام التلاميذ وتغيبهم، والخدمات الصحية المقدمة لهم، والتوجيه والإرشاد، وتصنيف التلاميذ.
- إشراك أولياء أمور التلاميذ أصحاب المصلحة الحقيقية فى كل ما يعود بالمنفعة على أبنائهم التلاميذ، وكل ما يتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- توعية وتبصير العاملين فى المدرسة بمسئولياتهم وواجباتهم وتوجيههم التوجيه التربوى السليم.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

من المعروف أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أقامها المجتمع وحدد لها هدفاً رئيساً هو القيام بالعملية التعليمية، والإدارة المدرسية هى محور العملية التعليمية فى المدرسة ووسيلتها، وبهذا الوضع تمس كافة المكونات والعلاقات التى ينطوى عليها النظام المدرسى والتى تستهدف فى النهاية تحسين عملية التعليم والتعلم^(١).

ولكى تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة وقادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها وتحقيق الأهداف المنشودة لابد أن تركز على مجموعة من الخصائص التى يمكن حصرها فيما يلى:

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى. الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار

١- وضوح الأهداف:

من أهم الخصائص التى تميز الإدارة المدرسية الناجحة أن تكون واضحة الأهداف، هذا إلى جانب تحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام، والوقت اللازم كل جزء من أجزاء العمل، ووضع ذلك كله فى خطة يسير عليها مدير/ ناظر المدرسة فى المستقبل^(١).

٢- توزيع الاختصاصات والمسؤوليات:

تتميز الإدارة المدرسية الناجحة بقدرتها على تقسيم وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات بين العاملين بالمدرسة وذلك لضمان سير العمل بصورة منتظمة، ولذلك يصف البعض إدارة المدرسة الثانوية الناجحة بأنها تقوم بتحديد واضح للمسؤوليات والاختصاصات، وكل فرد فى المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين وعمال وطلاب على معرفة واجباتهم ومسئولياتهم وبالدور المطلوب منهم تنفيذه، وتعمل الإدارة المدرسية الناجحة على الاستفادة الكاملة من طاقات وقدرات كل العاملين معها بالمدرسة وتوجيهها بشكل إيجابى منتج، كما تعمل أيضاً على أن يكون العمل داخل المدرسة متناسباً متكاملًا، وأن يكون كل عضو من أعضاء المدرسة يقظاً لإيجاد الطرق الفعالة للتعاون مع زملائهم وتنسيق عملهم مع البرنامج العام للمدرسة^(٢).

٣- الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية بالمدرسة:

يحتاج أى عمل إلى استخدام طاقات وموارد مادية وبشرية، وتتميز الإدارة المدرسية الناجحة بقدرتها على الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية من طلاب ومعلمين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق الأهداف المحددة للمدرسة^(٣).

(١) إبراهيم عصمت مطاوع وعبد الغنى عبود. فى التربية المعاصرة. الطبعة الثالثة، القاهرة: دار

الفكر العربى، ١٩٨٧م، ص ٣٨.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى. مرجع سابق، ص ١٩.

(٣) المرجع السابق، ص ٢٠.

٤- التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسى:

من أهم ما يميز الإدارة المدرسية الناجحة قدرتها على مراعاة التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسى وعند اتخاذ القرارات، ففي كل مجتمع مدرسى نجد من يعتقدون فلسفات مختلفة تؤثر بدورها فى أساليب العمل، وفى النظرة للأمور المختلفة وطرق معالجتها. وواجب مدير/ ناظر المدرسة إزاء هذا الاختلاف أن يحاول إيجاد نوع من التوازن والتوافق بين وجهات النظر بحيث لا تطغى ناحية على أخرى، كما يحاول إيجاد التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف البيئة المحيطة بها وأهداف المجتمع الذى أوجد المدرسة من جهة أخرى.

٥- استخدام أساليب متميزة فى تحليل المشاكل واتخاذ القرارات:

الإدارة كما عرفها الكثيرون هى حل المشكلات، لذا يجب أن يكون لمدير/ ناظر المدرسة أسلوباً مميزاً فى حل المشكلات ومعناه أن يزيد من قدراته على تحقيق الأهداف والوصول إلى أفضل النتائج.

وحل المشكلات لا يأتى عفواً أو عشوائياً ، ولكنه يحتاج إلى منطق فى تحديد المشكلة ووصفها بدقة، وأساليب لتحليل المشكلة إلى مكوناتها وأجزائها المتشابكة، والقدرة على تمييز المشكلة الحقيقية من المشكلات الفرعية، ومهارة البحث عن البدائل، وأخيراً معيار اختيار البديل الأفضل^(١).

وهذا يعنى أن مدير/ ناظر المدرسة الناجح لا يعتمد على مجرد حسن الحظ أو كما يقال (ضربة حظ) بل يحقق نجاحه فى إدارة مدرسته بالعمل الدائب والتخطيط الجيد والمتابعة والمثابرة، وتقدير الظروف المحيطة بالعمل، وحساب احتمالات النجاح أو الفشل، ثم اتخاذ القرار الأنسب، ومن هنا يأتى النجاح نتيجة للحساب والتقدير وليس مجرد حدث طارئ^(٢).

(١) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الثانية. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤م، ص ٥٧.

(٢) على السلمى. الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٠م، ص ٢٦٤.

٦- تحقيق نمو متكامل للتلاميذ:

يعد التلميذ فى الإدارة المدرسية الناجحة هو الغاية والهدف الذى يسخر من أجله الإمكانيات، وتبذل من أجله الجهود، وعلى ذلك فالهدف الأساسى الذى تعمل من أجله الإدارة المدرسية هو تحقيق النمو المتكامل لشخصية التلميذ من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وهذا يعنى أن رسالة المدرسة لا تقتصر على الناحية المعرفية لدى الفرد فحسب، وإنما تشمل أيضاً العمل على تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصى والاجتماعى.

وهذا يفرض على الإدارة المدرسية أن تقيى لتلاميذها دور القدوة الصالحة المتمثلة فى مديرى/ نظار المدرسة ومعلميها، وأن يكون المناخ العام للمدرسة عاملاً هاماً فى نضج شخصية التلميذ بصورة متكاملة^(١).

٧- شمولية التقويم واستمراريته:

الإدارة المدرسية الناجحة هى الإدارة القادرة على إجراء عملية التقويم، على أن تكون عملية التقويم هذه شاملة لكل جوانب العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، لأن التقويم فى مفهوم التربية الحديثة لا يقتصر على التلميذ فقط، بل يهتم أيضاً بكل نواحي العمل المدرسى^(٢).

والتقويم بمفهومه الشمولى يهدف إلى التشخيص والعلاج والوقاية، فمعرفة نواحي القوة والضعف فى كل جانب من جوانب العملية التعليمية يتطلب أن يسير التقويم جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف واختيار المحتوى وتنظيمه وتطبيقاته^(٣).

(١) وهيب سمعان، محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ٣٥.

(٢) إبراهيم عصمت مطاوع، عبد الغنى عبود، مرجع سابق، ص ٤٠.

(٣) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ٢٩.

ولهذا فالإدارة المدرسية الحديثة لا يقتصر عملها عند تقويم التلاميذ والعملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة على جانب واحد وتهمل الجوانب الأخرى، ولكنها تهتم بكل الجوانب هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تكون عملية التقويم إلى جانب شموليتها عملية مستمرة طوال العام الدراسى^(١).

٨- ديمقراطية الإدارة المدرسية:

لقد زاد الاتجاه نحو اتباع الأسلوب الديمقراطي فى الإدارة المدرسية نتيجة لعدة عوامل أساسية منها انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقها فى المدارس، وتقدم البحوث وتعددتها فى مجال علم النفس الاجتماعى، والتي توصلت نتائجها إلى أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وبفاعلية عندما يشتركون فى صنع القرار وفى طريقة تنفيذه، وتجد العملية التربوية فرصاً عديدة للنمو إذا كانت فى بيئة ديمقراطية فى التعليم، ولا بد أن ينتج عنها برامج تعليمية ناجحة^(٢).

مبادئ عمل الإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية فى تنفيذ واجباتها من خلال ميادين العمل التى تم تصنيفها فى سبع مجموعات رئيسية:

١- علاقة المدرسة بالمجتمع:

المدرسة والمجتمع هما من أهم ميادين الإدارة المدرسية، لذلك فإن الارتباط بينهما يكون ارتباطاً قوياً، فالمدرسة ما هى إلا مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه فى تربية النشء، حيث يعتمد نجاحها فى تأدية رسالتها على مدى ارتباطها بالمجتمع الذى تقع فيه، وبالتالي فإن أول عمل يجب أن تقوم به الإدارة

(١) جمهورية مصر العربية- وزارة التربية والتعليم. كتاب دور المعلمين والمعلمات. الطبعة الثالثة.

القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٢م، ص ٥٨.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى. مرجع سابق، ص ٣١-٣٤.

المدرسية هو وضع برنامج فعال لتحقيق وترسيخ العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، وينطلق من خصائص المجتمع الذى تخدمه المدرسة^(١).

أى أن المدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور فى البيئة المحيطة بها بل إن كثيراً من المشكلات التى تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ومجلس إدارة المدرسة وذلك لإيجاد قنوات اتصال واضحة بين المدرسة والمجتمع ويؤدى ذلك إلى تيسير عمل المدرسة^(٢).

٣- تطوير المناهج:

يجب أن تراعى الإدارة المدرسية عند وضع المناهج نوعية المناهج ومستويات التلاميذ وأن تعمل دائماً وباستمرار على تطويرها، بما يلائم الاتجاهات التربوية المعاصرة، وما دامت هذه الأشياء لا تتم إلا عن طريق المعلم، لذا يجب أن توفر الإدارة الإعداد المهنى للمعلم وتدريبه أثناء الخدمة، وكذلك القيام بالبحوث والخدمات والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع، وأيضاً الخاصة بنمو الأطفال ومطالبهم التربوية، وكذلك الدراسات والبحوث المتعلقة بتحسين أساليب تقويم المنهج، وكذلك التعرف على جهود الدول الأخرى وتشجيع الدراسات المقارنة، وكل هذا يحتاج إلى تضافر جهود العاملين بالتعليم لتتمكن الإدارة المدرسية من وضع البرامج الكبيرة اللازمة، وهيئة الظروف والامكانيات لوضعها موضع التنفيذ^(٣).

(١) وهيب سمعان، محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ١٣٠.

(٢) أحمد بستان، حسن جميل طه. مدخل إلى الإدارة التربوية. الكويت: دار القلم، ١٩٨٦، ص ٦٨.

(٣) أحمد محمد الطيب. الإدارة التعليمية أصولها، وتطبيقها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٩م، ص ٤٣.

٣- شئون الطلاب:

تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلى جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسى داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردى للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما تؤدي أيضاً خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعى داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التى قد يعانى منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلى.

وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبى الدورى للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم^(١).

٤- شئون العاملين:

يعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئيسة للإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، فالعمل فى المدرسة الحديثة يحتاج إلى الكثير والعديد من أنواع العاملين، ومن بين الوظائف التى تقوم بها الإدارة المدرسية رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم وغير ذلك^(٢).

٥- المبنى المدرسى والتجهيزات:

حيث تمثل المباني المدرسية والتجهيزات جزءاً هاماً وكبيراً من اهتمامات الإدارة المدرسية، بل تعتبر نشاطاً من أحد أنشطتها، غير إنه يجب على الإدارة المدرسية أن

(١) أحمد بستان. حسن الجميل طه. مرجع سابق، ص ٦٨.

(٢) محمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨م، ص ١٥.

تضع فى الاعتبار أن المدارس الحديثة وتجهيزاتها أصبحت عملية ضخمة ومكلفة، لأنها تتطلب شروطاً أساسية ومواصفات معينة منها كوفا وظيفية واقتصادية ومأمونة ومرجة وحسنة الموقع وجيدة التجهيز ودائمة الصيانة وغيرها من الأمور الأساسية التى تلقى على الإدارة المدرسية أعباء ضخمة.

ومما هو جدير بالذكر فى هذا الصدد أن نشير أن منظمة اليونسكو تسهم بجهود كبيرة فى هذا الميدان، وقد أنشأت فى السودان مركزاً للأبنية المدرسية، وهو يقوم بالدراسات الاستطلاعية والبحوث الميدانية للتوصل إلى أحسن الظروف والمواصفات لتشييد المباني المدرسية بأقل تكلفة ويقدم المشورة والخبرة للدول الإفريقية والعربية^(١).

٦- النمويل وإدارة الأعمال:

تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل فى ميدان إعداد ميزانية المدرسة وإعداد مكافآت العاملين ومرتباهم وعلاواتهم وترقياهم، والإشراف على عملية الشراء والتوريدات، وعمل الميزانية الختامية وغيرها^(٢).

٧- البناء التنظيمى:

يتعلق البناء التنظيمى للعلاقات المتبادلة بين الأفراد بين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسة فى مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالمدرسة كنظام رسمى والأنظمة الغير رسمية والسلطة والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل داخل النظام.

البناء التنظيمى فى أى إدارة سواء كانت عامة، أو صناعية أو مدرسية، أو كان بناء رأسياً أو أفقياً أو مركزياً أو لا مركزياً، مسطحاً أو هرمياً، إنما يتوقف على

(١) المرجع السابق، ص ٣٣.

(٢) أحمد بستان، حسن جميل طه، مرجع سابق، ص ٦٨.

مجموعة من العوامل والعلاقات، التي يجب على الإدارة أن تأخذها في الاعتبار، وخصوصاً الطائفة منها كتنارض الأدوار والقرارات والتأثير بدون سبب والشكاوى وهبوط الروح المعنوية، ولذلك يجب على المدرسة أن تأخذ هذه الأشياء بعين الاعتبار حتى يمكنها أن تسير من أحسن إلى أحسن، وتحدد نشاطها، وتحقق أهدافها^(١).

الإدارة المدرسية والمناخ المدرسي:

نستعرض هنا المناخ المدرسي وأثره على الإدارة المدرسية من ثلاث نواح،

وهي:

أ - السلطة المدرسية.

ب- العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

ج- امكانات المدرسية وظروفها.

أولاً: السلطة المدرسية:

يميل البعض إلى القول بأنه لا توجد مدرسة من غير سلطة، وليس هناك ما يمنع من وجود عدد قليل يعارضون هذا الرأي، وفي مقدمة هؤلاء إيفان ايليستس *Ivan I.*^(٢)، والرأي في ذلك أن للمدرسة سلطة حقيقية واقعية مورست على مر العصور خلال أجهزة الإدارة المدرسية.

وتشير السلطة إلى عملية الانصياع التام التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد للأوامر الصادرة من فرد معين تقرر له هذه المجموعة بأحققيته في توالى أمورهم والإشراف عليهم.

(١) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق، ص ٣٢-٣٣.

(٢) جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الثانية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨، ص ٥٥.

وكل مدرسة لها سلطتها الداخلية، وتبعاً لطبيعة المدرسة وتنظيمها والأيدىولوجيا التى تأخذ بها الدولة التى تقع المدرسة فى نطاقها يكون قربها أو بعدها من الديمقراطية أو ديكتاتورية السلطة.

وتتمثل السلطة الداخلية للمدرسة فى وضع التعليمات والإشراف على تنفيذها، فضلاً عن ذلك تحديد السلوك التربوى الملائم داخل المدرسة.

والإدارة المدرسية الديمقراطية هى التى تتخذ القرارات عن طريق إسهام كل فرد فيها تبعاً لقراراته واهتماماته، كما تتميز بدافعية أكبر نحو العمل، وبقدرة أعلى على الإنتاج، وبرضا الأعضاء وشعورهم بالارتياح الكبير، أما الإدارة الديكتاتورية فتحول- فى الغالب- دون تحقيق ذلك.

ثانياً: العلاقات الإنسانية داخل المدرسة:

من أهم العوامل التى تساعد على رفع الروح المعنوية إحساس القائم بالعمل بالتقدم فى قدراته ومهاراته، وتحسن عمله باطراد، ومساعدة المسئولين له لينمو فى وظيفته، وتقديرهم على جهوده، وقد أثبتت البحوث والدراسات السيكولوجية أن رفاهية الفرد فى حياته بصفة عامة ترتبط ارتباطاً كبيراً برفاهيته فى عمله، وأن الفرد السعيد فى حياته بصفة خاصة أقدر على الإنتاج والتقدم، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية السليمة مسئولة مسئولة مباشرة عن مساعدة العاملين بها على تحقيق الرفاهية فى العمل، ومن العوامل الرئيسة الهامة لتحقيق هذه الأهداف إيجاد علاقة طيبة بين الأفراد واجتماع المدرسى بكافة قطاعاته، وكذلك بين المدرسة والمجتمع المحلى^(١).

والعلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية عظيمة الأهمية فى توجيه العملية التربوية وفى سير العمل بالمدرسة.

(١) فؤاد أبو حطب وسيد أحمد عثمان، التقويم النفسى، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦، ٣١.

وتعتمد العلاقات الإنسانية السوية لأية مجموعة من الأفراد على شعورهم نحو بعضهم البعض، وعلى شعورهم نحو رؤسائهم، ونحو العمل نفسه، فمثلاً إذا أحس المعلمون أن رؤسائهم يؤيدونهم ويوافقون على ما يقومون به من أعمال، وإذا أحسوا أنهم على دراية تامة بما يحيط بهم من مناخ مدرسي، وخاصة فيما يتعلق بالنظام الذي يدور العمل في إطاره، فإن ذلك يزيد من إنتاجهم أكثر مما لو حدث عكس ذلك.

ثالثاً: إمكانات المدرسة وظروفها:

أصبح من الضروري- في الوقت الحالى- أن يكون مبنى المدرسة في تنظيمه العام على أساس وظيفي يسهم بصورة مباشرة في العملية التربوية ويكون في خدمتها، لذا تقتضى النظرة العملية من جانب السلطات التعليمية أن تعمل على توفير المدارس وفق ظروف البلاد وإمكاناتها، ولكن في نفس الوقت ينبغي أن تضع هذه السلطات في اعتبارها العمل باستمرار على تحسين المبنى المدرسي، وتوفير التجهيزات الأساسية الضرورية اللازمة للمعامل والورش والمكتبة والألعاب الرياضية والفنون كلما أمكن ذلك^(١).

ومدير/ ناظر المدرسة في نفس الوقت مسئولية هامة في العمل على تحسين المبنى المدرسي والارتفاع بمستوى كفاءته لتحقيق الهدف المنشود من المدرسة، ويمكن للمدرسة بمبناها وتجهيزاتها أن تثير حماس التلاميذ أو تثبط هممهم، أى أن الإمكانات المادية المتوفرة بالمدارس وظروفها الطيبة يساعدان على فاعلية الإدارة المدرسية وإثارة حماس التلاميذ للدراسة.

أنماط الإدارة المدرسية:

إن التنظيمات الإدارية واللوائح والقوانين والصلاحيات والأهداف العامة، تتفق في الخطوط العريضة في مدارس التعليم العام، ولكن الإدارة المدرسية وطريقة

(١) وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ص ٣٢-٣٣.

أداء العمل المدرسى تختلف باختلاف شخصية مدير/ ناظر المدرسة فهو قمة الجهاز الإدارى، فييسر كل التنظيمات والنشاطات، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة ومعتقداته التى يراها من وجهة نظره محققة لأهداف المدرسة.

ويتصف فى العادة مديرو/ نظار المدارس وغيرهم من رجال الإدارة المدرسية بأنهم إما أوتوقراطيون متحكمون، وإما متساهلون، وإما ديمقراطيون، وكل من هذه الأنماط العامة فى الإدارة المدرسية يمكن أن ينقسم فى سهولة إلى عدد من الأقسام الفرعية التى تمثل درجات متفاوتة من حيث اتفاقها مع النمط العام الذى يدل على كل منها.

ومديرو/ نظار المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من هذه الأنماط العامة وهو ما يطلق عليه بالنمط الأساسى، ولكن قد يتبع نمطاً آخر لبعض الوقت وطبقاً للظروف المحيطة به، وهو ما يطلق عليه بالنمط الثانوى، أى أن كلا منهم يميل إلى إتباع نمط معين من هذه الأنماط أغلب الأوقات أكثر من سواه، وتتصف إدارته للمدرسة بهذا النمط^(١).

وسوف نتناول الأنماط الثلاثة كل منها على حدة بالتفصيل، وهى:

أولاً: الإدارة المدرسية الأوتوقراطية:

الإدارة المدرسية الأوتوقراطية تقوم على فكرة الرعامة، وتحت هذا النمط غالباً ما تتعرض العلاقات بين مدير/ ناظر المدرسة ومروسيه لشقى الأضرار، وتسوء صلاته الخارجية بأفراد المجتمع.

فالإدارة المدرسية الأوتوقراطية تضع فى ذهنها صورة معينة لمدرستها، ولذلك تضع من الخطط والسياسات ما تحقق هذه الصورة ولا تحيد عنها، ويعرف المعلمون فى هذا النمط من الإدارة موقفهم من مديريهم، فهو يظهر الود والصدقة والترحيب لمن

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ٢٣.

يتفق سلوكه وهذه الصورة، ويظهر الجفوة وعدم الرضا لكل من خالفه في الرأى والسياسة^(١).

وهذا النوع من الإدارة تركز جميع السلطات في يديها ولا تفوض شيئاً منها لمرؤوسيه، وهى تتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التى تصدرها، وفى نفس الوقت لا تستمع إلى آرائهم فى حل المشكلات، بل تطلب عرضها عليها أولاً بأول لتتولى بنفسها دراستها والبت فيها.

وقد أثبتت الدراسات التى أجريت فى مجال الإدارة أن الإدارة الأوتوقراطية تشغل نفسها بكل صغيرة وكبيرة، وكثيراً ما يضيق وقتها عن ذلك فتتسبب فى تعطيل العمل^(٢).

وعادة ما تلجأ مثل هذه القيادة إلى مزيد من الحوافز السلبية، وإلى اتخاذ وسائل الترويع والإرهاب، فتؤدى إلى تولد روح الكراهية والحقده والإرهاب.

والإدارة المدرسية من هذا النوع غالباً ما تعقد اجتماعات قصيرة مع المعلمين لا تستهدف منها المناقشة والتشاور بقدر ما تستهدف منها إلقاء أوامر وتعليمات على المعلمين ثم تنصرف^(٣)، وهذا النوع من الإدارة يكون لها الأمر الناهى فى مدرستها والمعلمون والإداريون وغيرهم ما هم إلا منفذون.

وهذا النمط يؤدى إلى تفكك أفراد الجماعة والعمل فى جو يسوده الخوف والقلق، وعدم القدرة على معارضة رأى الإدارة وقبوله دون مناقشة، وإشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء، وكثرة الدس والوشاية والنكتلات والمشاحنات بين أفراد الجماعة.

(١) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى، مرجع سابق، ص ١٠.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٥٧.

(٣) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى، مرجع سابق، ص ١٠.

- وفى ظل الإدارة الأوتوقراطية تظهر السمات الآتية^(١):
- تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل.
 - اتخاذ الاجتماعات مجالا لإصدار القرارات.
 - ضعف التعاون بين الإدارة والعاملين بالمدرسة، وبين بعضهم البعض بمعنى فتور العلاقات الإنسانية التى تشكل عنصراً أساسياً من سمات الإدارة المعاصرة.
 - الغموض والتعالى والانفرادية من قبل مدير/ ناظر المدرسة مما يترك أثراً سيئاً بالنسبة للعمل والعاملين على السواء.
 - هذا بالإضافة إلى أن التنظيم البيروقراطى يوجد فيه فصل تام بين التخطيط والتنفيذ، فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيداً عن المدارس ويقوم المعلمون بتنفيذها دون أن يكون لهم رأى فيها.
 - يدين كل من يعمل فى مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه.
 - يتخذ التوجيه الفنى صبغة ديكتاتورية فى مثل هذا التنظيم، ومعايير النجاح هنا هى الخضوع واتباع الأوامر.
 - مركز المعلم فى مثل هذا التنظيم ثانوى.
 - لا تحترم شخصية المعلم أو الطالب فى هذا النمط.
 - يتعارض التوجيه الفنى الأوتوقراطى مع الأسس والمبادئ العملية، وقد يكشف المعلم عن طريق التجريب عدم ملائمة طريقة من الطرق للموقف التعليمى ولكنه يستمر فى تطبيقها لأنها تتفق ورأى الموجه الفنى.

(١) يمكن الرجوع إلى:

- صلاح الدين جوهر. مقدمة فى إدارة وتنظيم التعليم. القاهرة: مكتبة عين شمس. ١٩٩١م، ص ٣٤.
- عرفات عبد العزيز سليمان. إستراتيجية الإدارة فى التعليم. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥م. ص ٣٠٢.
- حسن مصطفى وآخرون. مرجع سابق، ص ١٠-١٣.

- تهتم المدارس الآخذة بهذا النظام بإتقان الطلاب للمواد الدراسية، وتعمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في النواحي البدنية والروحية والعقلية.
 - ويترجم النمط الأوتوقراطي في الإدارة المدرسية على النحو التالي^(١):
 - يشغل القائد الأوتوقراطي نفسه بكل صغيرة وكبيرة فيتسبب في تعطيل العمل.
 - الاهتمام بالمظهرية دون الحقيقة وبالشكل دون الجوهر في سير الأعمال بالرغم مما يبدو من مظاهر الدقة الزائفة، والعناية الكاذبة.
 - ظهور العلاقات السطحية والجافة بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ، كذلك بينها وبين البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.
 - تظهر بلادة الرؤوسين وكسلهم وجهودهم لأهم يرون أن الإدارة قد أمسكت بكل الخيوط في المدرسة ولم يترك لهم شئ.
 - تلجأ إدارة المدرسة بالرد على الرؤوسين بالردع والإرهاب، فتتولد روح الحقد والكراهية ويوجد جواً قائماً ينعكس أثره على العمل.
- وتأسيساً على ما سبق، فإن النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، لأنه يهدم من شخصية كافة العاملين في المدرسة، ويعوق بنائها ونموها لأهم مكلفون بتنفيذ التعليمات دون مشاركة في وضعها، أي أنهم وسيلة لبلوغ هدف محدد وهذا يسبب لهم القلق والاضطراب أو على هذا تضعف وحدة العمل الإنساني وبين إدارة المدرسة والمعلم والطالب، وهذا يتعارض مع روح التربية الحديثة^(٢).

(١) يمكن الرجوع إلى:

- عرفات عبد العزيز سليمان. مرجع سابق، ص ٣٠٢-٣٠٣.

- أحمد إبراهيم أحمد. مرجع سابق، ص ٥٧.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى. مرجع سابق، ص ٢٦-٢٧.

- وتتلخص نظرة المدير الأوتوقراطى إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فى النظرية التقليدية (النظرية X) والى مؤداها أن^(١):
- الإنسان بطبعه كسول ولا يحب العمل.
 - الإنسان بطبعه خامل ولا يريد تحمل المسؤولية.
 - الإنسان يفضل دائماً أن يجد شخصاً آخر يقوده ويرشده للعمل.
 - الإنسان يدفع إلى العمل بالعقاب أو التهديد بالعقاب.

وعلى هذا فإن النمط الإدارى الأوتوقراطى يكون فيه الأفراد أكثر اعتماداً على إدارة المدرسة ولا تتوفر الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، كما أن العمل يتأثر سلباً بدرجة كبيرة عند ترك المدير للعمل لفترة محددة.

ثانياً: الإدارة المدرسية المتساهلة:

هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته المرححة المتواضعة وبمعلوماته الغنية فى المجالات المتعلقة بمهنته، وتظهر شخصيته على طبيعتها فى معظم الأوقات، ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام، ويترك لهم الحرية المطلقة فيشيرون بأرائهم عليه، وينفذون ما يرون وبالطريقة التى يرونها، كما يجعل العاملين يسيرون على النهج الذى يختارونه لأنفسهم.

وفى ظل هذا النمط من الإدارة تنعدم السيطرة على الرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهنا تنعدم الإدارة، بل ويقلل هذا النمط من شأن الدور الذى يؤديه رجل الإدارة، وتنعدم روح العمل الجماعى المشترك مما يجعل المدرسة فى حالة من التسبب «ويسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة فى محيط العمل حيث لا يوجد توجيه

(١) محي الدين الأزهرى. العلاقات الإنسانية وتنمية المنظمة. الطبعة الثالثة. القاهرة: دار الفكر

العربى. ١٩٩٣م، ص ٤١-٤٢.

حقيقي فعال، كذلك لا توجد رقابة فعالة، الأمر الذى يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها»^(١).

ويؤدى هذا الأسلوب المتساهل فى الإدارة إلى عدم اكتراث الأعضاء بما تقوم به الجماعة ويعبرون فى مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهى فى الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر الحماس الحقيقى للعمل وإخفاق فى تعبئة طاقة كبيرة وقناعة بعمل هزيل ضعيف.

يغلب على هذا النمط الفوضوية، حيث تترك إدارة المدرسة المرؤوسين يسبرون حسب أهوائهم، أو وفق الأسلوب الذى يختارونه لأنفسهم، وبالتالي يؤدى إلى ضياع الوقت وتبديد الجهد، كما يؤدى إلى تفكك وحدة العمل كفريق متكامل فى عمل تربوى، لذا يعد النمط الفوضى أقل الأنماط الإدارية من حيث ناتج العمل، كذلك يشعر أفرادها بالضيق والقلق وعدم القدرة على التعرف السليم فى المواقف التى تحتاج إلى توجيه النصيح أو المعرفة، مما يكون له آثار سيئة على العمل وعلى علاقة العاملين بإدارة المدرسة^(٢).

والعاملون فى ظل هذا النمط الإدارى يقومون بما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم دون استشارة مديهم، لذا يعد النمط الفوضى أقل الأنماط الإدارية من حيث ناتج العمل، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية المدير، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالضيق والقلق وعدم القدرة على التعرف السليم فى المواقف التى تحتاج إلى توجيه النصيح أو المعرفة، مما يكون له آثاراً سيئة على العمل وعلاقة العاملين بمدير/ ناظر المدرسة.

(١) زكى محمود هاشم، الجوانب السلوكية فى الإدارة، الطبعة الثانية، الكويت: وكالة المطبوعات،

١٩٧٨، ص ٢٥٠.

(٢) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق، ص ١٣٢.

- ويؤدى هذا الأسلوب إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به جماعة المدرسة، وتنتشر بينهم ظاهرة اللامبالاة متمثلة فيما يأتى^(١):
- كثرة تراخى أعضاء أسرة المدرسة وعدم اهتمامهم بما يدور من مناقشات.
 - ضعف الإنتاج وانخفاض مستواه.
 - لا تظهر الجدية فى الحديث أو فى المناقشات.
 - كثرة تخلف الأعضاء عن الاجتماعات.
 - ظهور البلادة وانتشار الكسل.
 - ظهور التهور فى القرارات الصادرة وعدم متابعتها.
 - التبرم والضيق من تحمل أية مسئوليات.

ثالثاً: الإدارة المدرسية الديمقراطية:

إن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية فى اتخاذ القرار وتنفيذه، وقبل اتخاذ القرار تقوم الإدارة المدرسية بتزويد جميع العاملين معها بالمعلومات الأساسية والضرورية التى تساعدهم على دراسة واتخاذ القرار بطريقة سليمة وحكيمة، كما أنها تقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسئولية، فالتعليمات غير الواضحة، والأعمال غير المحددة، تؤدى إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء، ولذلك فإن تحديد سلطات ووظائف كل عضو تحديداً واضحاً يقضى على أسباب عدم الرضا، ويجنب الاحتكاك بين هؤلاء الأعضاء، كما أن تعريف كل فرد بمسئوليته وواجباته يساعد على تحقيق الهدف العام للمدرسة.

وتلجأ الإدارة المدرسية الديمقراطية بصفة دائمة إلى مشاورة رؤوسها وإشراكهم معها، ليس فى دراسة المشكلات فحسب، ولكن فى اتخاذ القرارات كذلك، وهى بالإضافة إلى ذلك نجدها تفوض جزءاً من سلطتها، وتهدم جدران

(١) أحمد إبراهيم أحمد. مرجع سابق، ص ٥٥-٥٦.

المركزية المطلقة، وبذلك تعين مرؤوسيهـا على حسن التصرف وسرعته، وعلى حل المشكلات اليومية وعدم تعطيل العمل، وتدريبهم على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري.

ويقوم هذا النمط على الأسس الآتية^(١):

- تشجيع فردية التلاميذ والعاملين بالمدرسة، والحفاظـة عليها وتنميتها.
- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة حتى لا يتم تضارب في الأعمال.
- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج.
- تفويض الإدارة الأعضاء العاملين معها بالقيام ببعض الواجبات.
- التعرف الإدارة على الاستعدادات الخاصة للمعلمين، وتعرف حدود قدراتهم.
- الاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية والأعمال المدرسية.
- إنشاء برنامج العلاقات العامة.

وعلى ذلك نجد أن الإدارة الديمقراطية توفر إطلاق قدرات أفراد هيئة المدرسة وتظهر قدراتهم واستعداداتهم، وتعطى الفرد قيمةً عليا في ذاته، وتحترمه كإنسان له وزنه في المجتمع^(٢). هذا بالإضافة إلى أن الإدارة الديمقراطية تقترح ولا تفرض قرارات، ولكنها تترك للآخرين حرية اتخاذ القرارات فهي تراعى رغبات الآخرين ومطالبهم على أساس العلاقات الإنسانية.

وتدور الديمقراطية حل مجموعة من المبادئ أهمها^(٣):

- الديمقراطية طريقة أو أسلوب للحياة.

(١) المرجع السابق، ص ص ٨٠-٨١.

(٢) أبو الفتوح رضوان وآخرون. المدرس في المدرسة والمجتمع. القاهرة: دار الثقافة، (د.ت)،

ص ٢٨٢.

(٣) محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ص ٣٠٩-٣١٠.

- تسمح الديمقراطية بأقصى حرية للفرد فى إطار حرية الآخرين وحقوقهم.
 - تقوم الديمقراطية على أساس حفظ كرامة الإنسان.
 - يعتمد نجاح الديمقراطية على اشتراك الجميع فى اتخاذ القرارات.
 - تقوم الديمقراطية على الاستخدام القانونى المشروع للسلطة.
- ويمكن ترجمة هذه المبادئ فى الإدارة المدرسية على النحو التالى^(١):
- تقدير قيمة كل فرد فى المدرسة تلميذاً كان أو معلماً.
 - العمل على تنمية شخصية كل فرد إلى أقصى حد ممكن.
 - كل فرد حر فى تفكيره وتعبيره وفى اختيار نوع عمله فى حدود مصلحة الجماعة وأهدافها.
 - العمل المدرسى مشاركة بين الجميع، والإدارة المدرسية شورى.
 - النقد الذاتى والتفكير العلمى هو أسلوب المدرسة فى حل مشكلاتها بلا تعصب ولا تحيز.

وعلى هذا فإن النمط الديمقراطى الإدارى يشجع على التجريب والابتكار بحكم الحرية التى يمنحها هذا النمط، وهما أمران أساسيان لإعداد برنامج تعليمى يسعى للنمو والتطور.

وهذا يعنى أن النمط الديمقراطى الإدارى يؤمن باشتراك العاملين فى اتخاذ القرارات، وعلى هذا فإن هذا النمط يؤدى إلى رفع معنويات العاملين فى الحقل التعليمى بسبب مشاركتهم فى اتخاذ القرارات، مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم فى العمل ويقبلون عليه بحماس نتيجة ارتفاع معنوياتهم^(٢).

(١) أبو الفتوح رضوان وآخرون. مرجع سابق، ص ٢٨٤-٢٨٥.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى. مرجع سابق، ص ٣٥.

فالطلاب يتعلمون بسهولة أكبر عندما تكون الروح المعنوية بين أفراد هيئة التدريس طيبة وروح التضامن بينهم قوية، وهذا يفرض على مدير/ ناظر المدرسة أن يستعين بجميع جهود القادرين على الإسهام في رفع فعالية العملية التربوية.

ويستمد النموذج الديمقراطي سلطته من الجماعة ويفسح المجال أمام الأفراد ليكون لكل منهم دور في الإدارة والمشاركة في تحمل المسؤولية، حيث توضح إدارة المدرسة الأهداف للعاملين في المدرسة، وتوزع عليهم الأدوار فينال كل منهم نصيبه منها بحسب قدراته وإمكاناته^(١).

أما نظرة المدير الديمقراطي إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فإنها تتلخص في النظرية والتي تسمى «نظرية Y» حيث تفسر السلوك بأسلوب منطقي لمواقف الإبداع في العمل، حيث أن مؤداها العلمي يركز على أن^(٢):

- الإنسان يرغب في العمل ويفضله على الفراغ.
- الإنسان يحب المخاطرة بطبعه، والسعى لتحمل المسؤولية.
- الإنسان يفضل أن يكون قائداً، ويطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود.
- الإنسان يسعى لإشباع حاجات ورغبات ليست مادية فقط.

ويعقد مدير/ ناظر المدرسة من هذا النوع اجتماعاً يومياً هيئته المدرسة وتخطط لجنة من المعلمين لهذه الاجتماعات، وقد يرأس المدير/ الناظر هذا الاجتماع وقد لا يرأسه، وسواء كان رئيساً للاجتماع أو عضواً فيه، فإنه يسعى إلى الحصول على قرار جماعي ويعمل دائماً على تحديد المسؤولية، وهو يعتقد أن من واجبه مساعدة كل

(١) محمد عبد الله المنيع. "أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أفعالهم في المدارس". مجلة العلوم التربوية. العدد الأول، الرياض: كلية التربية جامعة الملك سعود، ١٩٨٩م،

(٢) عزت جرادات. "القيادة في الإدارة". رسالة العلم. العدد الرابع، الأردن، ١٤١٣هـ، ص ١٤.

أعضاء هيئة المدرسة على الاشتراك فى اتخاذ القرار وفى الوصول إلى اتفاق نحو وسائل تنفيذ هذا القرار.

ويغادر مدير/ ناظر المدرسة هذه الاجتماعات عادة وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ المسئوليات التى تتطلبها هيئة التدريس منه ويتوقع بالتالى أن يقوم كل عضو من أعضاء المدرسة بمثل هذا العمل^(١).

وعلى هذا فإن النمط الإدارى الديمقراطى يترك آثاراً إيجابية على المدرسة وما تقوم به من واجبات وأعمال لتحقيق الأهداف التربوية.

ومن خلال العرض السابق لأساليب الإدارة المدرسية وعلاقتها بفاعلية العملية التربوية، يتبين لنا أن استخدام الأسلوب الديمقراطى فى الإدارة المدرسية يعتبر من أفضل الأساليب التى يستخدمها مدير/ ناظر المدرسة مع مرؤوسيه، كما أن ذلك ليس يعنى الاختصار على استخدام الأسلوب الديمقراطى، وإنما هناك واقع وظروف معينة تقتضى منه استخدام الأساليب الأخرى التى لا تلبث فى النهاية أن تؤدى إلى الأسلوب الديمقراطى الذى يؤدى إلى نمو وتطور الجماعة المدرسية فى اتخاذ قراراتها، وبالتالي يعود بدوره على العملية التربوية وزيادة فعاليتها.

أى أن الواقع التطبيقى فى مجال الإدارة المدرسية لا توجد خطوط فاصلة وواضحة بين هذه الأنماط، بمعنى أنه لا توجد إدارة تتبع أسلوباً واضحاً ومحددًا فى الإدارة، فقد يتطلب أحياناً أن تأخذ الإدارة بالنمط الأوتوقراطى، وفى موقف آخر تأخذ بالأسلوب الديمقراطى، وقد تأخذ الإدارة بالنمط الفوضوى، أى أن الإدارة عرضة لأن تغير أسلوبها فى الإدارة فى ضوء الموقف الذى يواجهها، وبالتالي لا يوجد ما يسمى بالنمط الإدارى المثالى.

(١) محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ١٦.

كما أن مدير/ ناظر المدرسة الناجح ليس هو بالضرورة المدير/ الناظر الديمقراطي أو الأوتوقراطي، وإنما هو المدير/ الناظر الذي يقدر بفاعلية القوة التي تحدد نوع السلوك الإداري المناسب لمواجهة موقف معين، وهو الذي يستطيع التصرف بنجاح في ضوء تصوره لنفسه، وتقييمه الشخصي للظروف، وثقته في معاونيه، واتجاهاته الإدارية، وقوى كل من العاملين معه والموقف.

ولكى يصبح أسلوب النمط الديمقراطي هو النمط الأمثل للإدارة الحديثة لا ينبغي أن يخلو هذا النمط من استخدام العقاب، إذ لا يكفي الاعتماد فقط على الثواب، ولكي يصبح نمط الإدارة الديمقراطية واقعياً فإنه يجب أن يهتم مدير/ ناظر المدرسة بدراسة جميع النواحي السيكولوجية والمواقف الإدارية الخيطة بالعاملين، ثم تخطيط سياسة التعامل معهم^(١).

أى أن فهم العملية الإدارية يوجب علينا أن نأخذ في اعتبارنا شخصية المدير/ الناظر وعلاقته بشخصية العاملين معه، وبالدور الإداري في موقف معين، وهذه العناصر غير ملموسة بالدرجة التي يسهل معها تحديدها وحصرها وقياسها قياساً موضوعياً.

الصفات الشخصية لمديري المدارس أو نظارها :

على مدير/ ناظر المدرسة أو ناظرها التحلى ببعض الصفات، كما أن المدير/ الناظر الجاد تتوفر فيه بعض الصفات الشخصية التي تمكنه من القيام بواجبه على الوجه الأكمل، وقد أشار ماركس Marks^(٢) إلى أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في المدير الناجح ومنها: الحساسية بشعور الآخرين، الصبر، التعاون، الديمقراطية، كثرة

(١) خميس السيد إسماعيل. السلوك الإداري. بغداد: دار الهدى للطباعة، ١٩٨٨م، ص ١٦٦.

(2) James Robert Marks, and Others, HandBook of Educational Supervision: A Guide for the Practioner. Boston: Ally and Bacon, Inc., 1978, pp. 120-121.

الاهتمامات، حسن السلوك والمظهر، العدل، الثقة بالنفس، احترام حقوق الآخرين والالتزام بها، الكرم، التواضع، التحمس لتبليغ رسالة المدرسة، إعطاء اهتمام لحاجات العاملين معه، الوضوح في قراراته، الإخلاص، الصمت إلا في الضرورة، خفة الظل، الاهتمام بمشكلات التلاميذ، الحنان، المرونة، القدرة على المدح والثناء، التفتح الذهني، تنوع المعلومات، والقدرة على تجريب الأفكار الجديدة.

وقد أضاف هامبتون *Hampton*، وليور *Lauer*^(١) إلى هذه الصفات ما يلي: الدفء، الصبر، الرغبة في العمل، المسؤولية، الولاء، التنبؤ، والطموح.

وقد أشار منقريوس^(٢) إلى الصفات الشخصية لمدير/ ناظر المدرسة التي يمكن اعتبارها ذات أثر إيجابي على سلوك المدير/ الناظر ولها دلالة خاصة تلخص في أن هذا المدير/ الناظر محبوب خلاق، سهل التكيف مع الآخرين، صادق الحكم، طموح مثابر، متزن، له مكانته الاجتماعية والاقتصادية، وله مهارته الخاصة في إقامة علاقات بالآخرين، ولقد ثبت أن الصفات التي تتناسب طردياً مع سلوك المدير/ الناظر هي أن يكون محبوباً مبتكراً صادق الحكم في الأمور.

وفي ضوء ما سبق، يمكن حصر أهم الصفات الشخصية المستحبة في مدير/ ناظر المدرسة الناجح في النقاط التالية^(٣):

- الذكاء: هذه الصفة تتضمن الذكاء الطبيعي والنضوج والحكم الصحيح، والنظرة الثاقبة، والقدرة على رؤية المشكلات وفحصها، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٢٦١.

(٢) رياض منقريوس، الإدارة المدرسية، الجزء الثاني، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٢،

ص ٣.

(3) James Robert Marks and Others. Op. Cit. pp. 173-176.

- الثقة بالنفس: لأن مدير/ ناظر المدرسة يتعامل مع المعلمين والموظفين بالمدرسة وأولياء أمور التلاميذ وعامة الناس، لذا يجب أن يتق في نفسه وأفكاره حتى يتمكن من التفاعل والاتصال بهؤلاء جميعاً، وعندما يفقد مدير/ ناظر المدرسة شيئاً من الثقة في نفسه يصبح لقمة سائغة في فم الأشخاص الذين لديهم ثقة في أنفسهم وأفكارهم.
- أن يكون مدير/ ناظر المدرسة اجتماعياً: بفضل الواجبات والأعباء الملقاة على عاتق مدير/ ناظر المدرسة، يجب أن يتفاعل مع أفراد وجماعات كثيرة من الناس، لذلك يجب أن يكون لديه القدرة على التعامل مع الناس، بمعنى أنه يجب أن يكون لديه مهارات العلاقات الإنسانية والاتصال الفعال.
- احترام مدير/ ناظر المدرسة للآخرين: عادة ما يتطلب هذا الاحترام من قبل المدير/ الناظر صداقات كثيرة وشعبية واسعة، وخاصة أنه يعمل مع رؤوسه لمدة طويلة، لذا فإن مدير/ ناظر المدرسة يجب أن يخلق جواً من الاحترام والثقة بالنفس بين موظفيه، وأهم من ذلك كله يجب أن يتحلى بالأخلاق الحميدة والمثل العليا حتى يكون قدوة للعاملين معه.
- أن يكون مدير/ ناظر المدرسة أخصائياً واعياً: أى أن يكون مدير/ ناظر المدرسة ذا اتجاه إيجابي نحو مهنة التدريس والمعلمين والتلاميذ والإداريين وكل العاملين معه، وعليه أن يفعل كل شئ فيه صالح هذه المهنة، ومدير/ ناظر المدرسة مطالب بعقد المؤتمرات ومجالس المناقشات والأنشطة التعليمية الأخرى التي تساعد في نمو وتطور العمل التعليمي.
- أن يكون مدير/ ناظر المدرسة على خلق: يجب أن يكون مدير/ ناظر المدرسة على درجة كبيرة من الأخلاق والقيم، شجاعاً فيما يراه حقاً، أميناً عند التعامل مع المعلمين والتلاميذ والجمهور، مطبقاً على نفسه ما يقوله، بمعنى أنه إذا طالب فرداً في المدرسة بضرورة الالتزام بمواعيد الدراسة، فعليه ألا يتأخر حتى يكون القدوة الحسنة لغيره في هذا الشأن.

- أن يكون مدير/ ناظر المدرسة بسيطاً ومتواضعاً: على الرغم من أن مدير/ ناظر المدرسة يجب أن يعطى الانطباع أنه أهم شخصية فى المدرسة، إلا أنه يجب أن يكون بسيطاً ومتواضعاً، وعليه أن يترك الحكم على شخصيته لغيره من العاملين معه فى المدرسة، ومدير/ ناظر المدرسة الجيد لا يدخل إلى نفسه أى نوع من الغرور والظلم والخيال، وهناك مثل يقول: «الإناء الفارغ يصدر صوتاً أعلى من الإناء المملوء»، لذا يجب على مدير/ ناظر المدرسة ألا يظهر لمروءسيه أنه الأذكى والأحسن، لأن هذا يأتى بنتائج عكسية تؤثر فى الإدارة المدرسية.
- أن يكون مدير/ ناظر المدرسة سليم البنية: أن مدير/ ناظر المدرسة المريض لا يستطيع تحمل المسئوليات والواجبات، لذا يجب أن تتوفر الصحة البدنية والنفسية فى مدير/ ناظر المدرسة، حتى يستطيع إنجاز ما يطلب منه.

واجبات مديرى المدارس أو نظارها ومسئولياتهم:

يعتبر مدير/ ناظر المدرسة والعاملون معه مسئولين عن تنظيم العمل المدرسى مسئولية مباشرة قبل الإدارة التعليمية المسئولة والبيئة، ومدير/ ناظر المدرسة هو القائد التربوى الذى يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام فى إنماء مجتمعهم.

وهناك العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بمحاولة تحديد مسئوليات وواجبات مدير/ ناظر المدرسة، ومن بينها الدراسة التى سميت «بمشروع البرنامج التعاونى للإدارة التربوية للولايات الجنوبية (SSCPEA)» والتى حددت المجالات الرئيسية لعمل مدير/ ناظر المدرسة على النحو التالى^(١):

(1) Charles F. Faber and Others. Elementary School Administration: Theory and Practice. New York: Holt Reinhart, 1970, pp. 212-213.

- تحسين المنهج والتعليم.
 - الاهتمام بشئون التلاميذ.
 - تنظيم شئون الهيئة التدريسية.
 - توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
 - تنظيم البرنامج العام للمدرسة.
 - وضع الخطة العامة للمدرسة.
 - الإشراف على تنقلات التلاميذ من فرقة دراسية إلى فرقة أعلى.
 - إدارة أعمال المدرسة.
 - تنظيم أمور المدرسة المالية.
- وهناك دراسة أخرى ترى أن مسئوليات وواجبات مدير/ ناظر المدرسة يمكن حصرها فى ثلاثة مجالات رئيسية، هى^(١):
- تنظيم وإدارة المدرسة.
 - التوجيه التربوى للمعلمين.
 - علاقة المدرسة بالمجتمع.
- وقد لخص *Lipham & James* الوظائف والمسئوليات التى يقوم بها مدير/ ناظر المدرسة فى خمس نقاط، هى^(٢):
- البرنامج التعليمى (تطوير المناهج).
 - العمل وتنمية المعلمين.
 - شئون الطلاب.
 - المصادر المالية والمادية.
 - العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

(1) Paul B. Jacobson. and Others, The Effective School Principal. New York: Prentice- Hall, Inc., 1963, p. 93.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ١٠

وفى ضوء ما سبق، يتبين أن الوظيفة الرئيسة لمدير/ ناظر المدرسة هى القيام بالإدارة التربوية لتحسين نوعية الحياة لكل فرد فى المدرسة، ومن ثم فيتعين أن ينظر إليه المجتمع والمعلمون والتلاميذ باعتباره مسئولاً بصفة أولية عن تحقيق هذه الوظيفة، ولكى يحققها بطريقة فعالة يتعين عليه القيام بالوظائف الخمس التالية:

أولاً: التخطيط والتنظيم:

يعد التخطيط مسئولية أساسية من مسئوليات الإدارة المدرسية وله أولوية على جميع المسئوليات الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل وينتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، أى أن التخطيط هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال فى المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها (مادية- وبشرية) لتحقيق الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر، وخطط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال^(١).

وتعتبر عملية التخطيط والتنظيم للعمل المدرسى من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسى، والتى يجب أن يعطيها مدير/ ناظر المدرسة الوقت والجهد اللازم حتى تحقق المدرسة أهدافها، فأهمية التخطيط الذى يقوم به مدير/ ناظر المدرسة ومجلس إدارتها وتلاميذها لا تخفى على أحد، فكثير من الصعوبات والمشكلات التى تصحب بداية العام الدراسى قد يكون من أسبابها ضعف التخطيط للعمل المدرسى.

(١) إبراهيم عصمت مطاوع وأمنية أحمد حسن. الأصول الإدارية للتربية. الطبعة الثانية. القاهرة:

دار المعارف، ١٩٨٤م، ص ٣٢-٣٣.

ويجب أن يكون التخطيط والتنظيم فى إطار السياسة العامة التى ترسمها وزارة التربية والتعليم والإدارة التعليمية والتى يجب أن يكون مدير/ ناظر المدرسة ملماً بها. ويمكن تحقيق هذا عن طريق وضع برنامج عمل للمديرين/ النظار يشتمل على النواحي التالية^(١).

- الإعداد للعام الدراسى الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة.
- إعداد برنامج عمل لتنفيذه على مدار السنة.
- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين.
- عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً.
- وضع دستور للنظام المدرسى مدعم بوسائل التنفيذ السليمة.
- ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها.
- إسهام المبدعين من المعلمين فى وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة فى السياسة التعليمية الجديدة.
- دعم صلات المدرسة بخرجيها وبالمدارس الواقعة فى محيطها والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح.
- وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسى على مستوى الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج، ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للتلاميذ.
- تحديد الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها فى الفترة الأخيرة من كل فصل دراسى مع الإعداد لامتحان نهاية كل فصل دراسى وفقاً لخطة مدروسة.
- رسم برنامج زمنى عام مع وضع احتمالات الحذف منه، أو الإضافة إليه.

(١) راجع المصادر التالية:

- أحمد إبراهيم أحمد. مرجع سابق، ص ٩٥-٩٦.
- عرفات عبد العزيز سليمان. مرجع سابق، ص ٣٠٩-٣١٠.

- معرفة إمكانيات المدرسة، وأبنيتها ومرافقها، وأثاثها وتجهيزاتها وكذلك احتياجاتها.
- معرفة الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ متطلبات العام الدراسى فى ضوء البرنامج الموضوع، والمخطط له.
- معرفة إمكانيات البيئة المحلية، وظروف المجتمع المحلى، وكيفية التعاون المتبادل.
- تكوين اللجان المختلفة، التى تتولى الأعمال والأنشطة والإشراف عليها.
- توزيع أعمال اللجان وأنشطتها، مع مراعاة توفير متطلبات القيام بالتنفيذ وكذلك مراعاة التنسيق بين اللجان.
- دراسة ما قد يظهر من مشكلات محتملة، ووضع الحلول المناسبة.

ويمكن للمدرسة متمثلة فى مديرها/ ناظرها اقتراح ما تراه من تعديلات على الخطط والمناهج الدراسية ونظم التقويم والامتحانات وعرضها على الإدارة التعليمية فى اجتماع مديرى/ نظار المدارس مع مدير الإدارة التعليمية، أو من خلال تقارير ترفع إلى الإدارة التعليمية.

ثانياً: التنظيم:

يقصد بالتنظيم توزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد وأقل وقت وبأقل التكاليف، حيث يساعد التنظيم على إيجاد الوسيلة التى تمكن الإدارة المدرسية من القيام بمهام وظائفها، كما أنه يساعد على تحقيق الترابط بين جهود القائمين على العمل^(١).

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة حسن. مرجع سابق، ص ١٦٩-١٧٠.

ومن مقتضيات التنظيم المدرسي^(١):

- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة، ومتطلبات العمل داخلها، وخارجها.
- معرفة ما تتضمنه القوانين والقرارات واللوائح الخاصة بالتعليم.
- إعداد مستلزمات العمل، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوى البشرية، أو الاعتمادات المالية.
- دراسة خطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المعلمين وتوزيع الأنصبه من الحصص والأنشطة.
- تنظيم سياسة القبول في المدرسة والتحويلات منها أو إليها، وكذلك رسم سياسة النمو أو التوسع أو زيادة كثافة الفصول.
- تنظيم برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها، وما يمكن أن تقدمه المؤسسات المختلفة بالبيئة المحيطة للمدرسة وكيفية التعاون بينها لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

ثالثاً: التنفيذ:

المقصود به الإشراف على تنفيذ الخطط المدرسية الموضوعة والتي تم تنظيمها وكذلك الإشراف على سير الدراسة والأنشطة الاجتماعية والثقافية والفنية والرياضية وعلاج مشكلاتها، ويقتضى هذا الإشراف من الناحية المدرسية يقظة تامة وجهد لا ينفد.

بعد أن يتم مدير/ ناظر المدرسة ومعاونوه عملية الدراسة والتخطيط، تحدد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتستند هذه الأعمال إلى من سيقومون بها، ويفضل أن تكون الأعمال موزعة على لجان بدلاً من أفراد، ويرأس كل لجنة مدرس أول أو أقدم

(١) نبيل سعد خليل. واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديرى المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج:

دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م، صص ٧٤-٧٥.

المعلمين، ويجب أن تتعرف اللجنة على المطلوب تنفيذه تماماً، على أن يوجه نظر هذه اللجان أن العمل المطلوب تنفيذه يتم بالمشاركة والتعاون البناء والأخوة الصادقة، ويتم توزيعه بعدالة، وفي ضوء قدرات واستعدادات ومهارات كل فرد حتى يمكن أن يستخدم قدراته واستعداداته أقصى استخدام ممكن، وبعد أخذ رأى الأفراد فيما يسند إليهم من أعمال وموافقتهم، وفي ضوء ذلك يتم التوزيع، ثم يبدأون فى التنفيذ.

رابعاً: التوجيه:

المقصود به الاتصال بالموظفين والمعلمين بإدارة المدرسة وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة، فالتوجيه إذن ليس تنفيذ للأعمال إنما توجيه للآخرين فى تنفيذ أعمالهم^(١).

ويتم التوجيه السليم - عادة - بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن ثم تعالج الضعف برفق وأناة وحكمة وروية، وتتلخص مجالات التوجيه فيما يلى:

- توجيه التلاميذ وذلك بتجميع بيانات ملء بطاقة كل تلميذ للاستعانة بها فى معالجة التلميذ ومعاملته المعاملة الناجحة فى المعالجة، وكذلك بحل مشكلات الانحراف بصورة فردية وفى حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للتلاميذ المشكلين مع الاستعانة بأولياء الأمور، بالإضافة إلى الإذاعة الصباحية، ومن خلال زيارات الفصول، وفى أوقات الرحلات والمعسكرات، وجماعات اتحاد الطلاب، وجماعات النشاط المدرسى.
- يعتبر التوجيه عملاً تربوياً على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعمل المدرسى، ويقوم به مدير/ ناظر المدرسة فيتولى توجيه العاملين معه، معلمون وموظفون وإداريون وتلاميذ، فهم أصحاب الدور الأساسى فى العملية التربوية، ويجب أن يتم التوجيه فى إطار من التفاهم والاحترام المتبادل، ووفق الوسائل التربوية

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ٤٩.

والفنية السليمة التي يمكن إكسابها لمدير/ ناظر المدرسة خلال عملية إعدادة قبل الخدمة وأثنائها.

- توجيه المعلمين بزيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المعلمين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية.

- توجيه الموظفين والإداريين من خلال تعريف الموظف باختصاصاته طبقاً للنشرات والقرارات المنظمة، مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.

- توجيه أولياء أمور التلاميذ، وذلك بعقد ندوات وحفلات للتوعية وبث روح التعاون بين المدرسة والبيت، مع توجيه أولياء الأمور بالوعي الصحي والتعاون وخدمة المجتمع المحلي وتعليم الكبار وتنظيم الأسرة عن طريق التمثيليات، وفي مختلف المناسبات وفي المعارض والمجلات المدرسية، ثم تشجيع أولياء الأمور على زيارة المدرسة من حين لآخر، ودخول الفصول من حين لآخر ليلمسوا بأنفسهم ما تبذله المدرسة والمعلمون من جهود في سبيل تربية وتعليم و تثقيف الأبناء.

ومن مقتضيات التوجيه^(١):

- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي تتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل.

- دراسة خصائص نمو التلاميذ ومتطلباته وظروف التلاميذ المدرسية ومستوياتهم التعليمية.

- الإلمام بالمناهج وطرق تدريس المواد الدراسية المختلفة، والعمل على الارتفاع بمستوى الأداء فيها، مع الاهتمام بمعينات التدريس وتوفيرها وتشجيع استخدامها.

(١) محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود. تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج

العربية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م، ص ٧٩-٨٠.

- دراسة التقارير والتوجيهات الفنية مع كل المعلمين والموجهين.
- دراسة تنظيمات التعليم ومعرفة نظم الامتحانات ووسائل التقويم بصفة عامة وما يناسب التلاميذ بصفة خاصة.

خامساً: المتابعة:

ويتم ذلك أثناء تنفيذ العمل، وتعنى الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له سواء كان ذلك يتعلق بالدراسة أو الأنشطة المدرسية أو الأعمال الإدارية أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة أو تقوم به من خدمات تربوية^(١).

حيث يتولى مدير/ ناظر المدرسة مهمة متابعة تنفيذ برامج المدرسة ومشروعاتها وسير الدراسة والنظام المدرسى والنشاط المدرسى بألوانه المختلفة وعلاقة المدرسة بالبيئة المحلية والقومية، وحتى تكون للمتابعة فاعليتها يقوم مدير/ ناظر المدرسة بتوزيع جزء منها على وكيل المدرسة ومدرسيها الأوائل، وخلال عملية المتابعة يقترح مدير/ ناظر المدرسة أو من ينيبه حلولاً للمشكلات التى تعوق خطة العمل المدرسى عن تحقيق أهدافها، وأن أى تخطيط أو تنظيم لن تكون له أية فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشفوعاً بمتابعة منظمة وفى أوقات متفرقة، وتشمل عملية المتابعة فى خطط المدرسة النواحي التالية^(٢):

- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسى الذى وضع بمعرفة المسئولين بالمدرسة.
- متابعة أعمال المعلمين والموظفين والعمال وتسجيل كافة الملاحظات فى سجل خاص بإدارة المدرسة.
- متابعة البطاقات الشهرية للتلاميذ، ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها فى حدود الإمكانيات المتاحة.

(١) المرجع السابق، ص ٧٨.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٩٨-٩٩.

- متابعة نتائج أعمال تقويم التلاميذ من خلال اختبارات أعمال السنة ونهاية كل فصل دراسي.
 - متابعة النشاط المدرسي في كافة مجالاته.
 - فحص أعمال الشؤون المالية والإدارية ومراجعتها في فترات دورية.
 - متابعة الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع في البيئة المحيطة بها.
 - أهمية متابعة خريجي المدرسة في مراحلهم التعليمية التالية.
- وتقتضى هذه المتابعة ما يأتي^(١):
- اليقظة التامة من إدارة المدرسة، وتهيئة الجو المناسب للعمل المثمر.
 - مداومة الاتصال بمجالات العمل، والإشراف على سير الأعمال ومعرفة نواحي النقص ومحاولة تداركها.
 - جعل الاجتماعات المدرسية مجالاً للمشورة وتبادل الآراء.
 - الاستعانة بالمدرسين الأوائل للتعرف على المواد الدراسية المختلفة من حيث مستوياتها وطرق تدريسها.
 - تقييم العمل بالمدرسة في ضوء الأهداف الموضوعية، وإجراء تعديلات وفقاً للظروف.

سادساً: التقويم:

إن عملية التقويم من العمليات الأساسية لمدير/ ناظر المدرسة، فبعد تنفيذ الخطة الموضوعية وتحقيقها لأهدافها «يجب أن يعرف ذلك كل المشتركين فيها، لما يجلبه من الراحة إلى نفوسهم ومن الاطمئنان إلى قلوبهم حين يعلمون أن عملهم قد آتى ثماره وحقق غايته، وإذا لم تحقق الأهداف فلا بد أن يعرف ذلك كل المشتركين فيها حتى

(١) عرفات عبد العزيز سليمان. مرجع سابق، ص ٣١٣.

يمكن تغيير ما يحتاج إلى تغيير وحتى توجه الجهود التربوية توجيهاً سليماً إلى تحقيق الأهداف عند وضع خطة جديدة»^(١).

ونعنى به التعرف على نواحي القوة والضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال وما قدمته لتلاميذها من خبرات عن طريق استخدامها لوسائل معينة تمكنها من تحقيق أهدافها التربوية^(٢).

لذا، يجب أن يكون هدف مدير/ ناظر المدرسة التقويم وليس تصيد الأخطاء، فعلى مدير/ ناظر المدرسة أن يكافئ الفرد الذى عمل عملاً جيداً، وأن يعاقب المقصر من منطلق أن الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب فى الإدارة المدرسية يرفع من فعاليتها.

ومن أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة، وكذلك التلاميذ بأسلوب علمى سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية، بحيث لا يكون هناك فائدة فى التعليم إلا بالقدر اليسير، فقد أصبح التعليم فى الوقت الحالى عملاً استثمارياً بالدرجة الأولى.

أما عناصر التقويم فتشمل ما يلى^(٣):

- تقويم التلاميذ تقويماً شاملاً بحيث لا يقتصر تقويم التلميذ على الناحية التحصيلية فقط.
- تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية المختلفة.
- تقويم المناهج والكتب الدراسية من خلال تكليف معلمى كل مادة دراسية بنقد المنهج نقداً موضوعياً وتقديمه للموجهين الفنيين.

(١) محمد حامد الأفندى، الإشراف التربوى، الطبعة الثانية، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٦، ص ٦٩.

(٢) أحمد إسماعيل حجى. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٨م، ص ٣١٥.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٩٩-١٠٠.

- تقويم امكانيات المدرسة المادية والبشرية ومدى ما تحقّقه من فائدة في المجال المدرسي ومجال خدمة البيئة.
- تقديم تقارير فترية وشهرية من المدرسة إلى المختصين بالإدارة التعليمية.
- ويقتضى التقويم السليم ما يأتي^(١):
- أن تدرك إدارة المدرسة أن التقويم وسيلة وليس غاية وعن طريقه يمكنها توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً.
- أن تمارس عملية التقويم منذ بدء العام الدراسي حتى نهايته.
- أن يتسم تقويمها بالموضوعية، بمعنى عدم الخضوع لنواحي الذاتية أو الشخصية، ولكن مراعاة الصالح العام للعمل التربوي.
- أن تتبع أساليب متنوعة في تقويم العمل المدرسي وأن تحسن استخدامها حتى تؤدي بفاعلية وتحقق الغرض منها.
- ألا يقتصر عمل التقويم على ناحية دون أخرى من نواحي العمل، أو مجموعة من العاملين دون الآخرين، بمعنى أن يكون التقويم شاملاً.
- أن تتعاون إدارة المدرسة مع غيرها من أجهزة المتابعة الميدانية لتحقيق الغاية من التقويم باعتباره عملية تعاونية يشترك في إتمامها أكثر من فرد أو أكثر من هيئة تربوية.
- تقويم العمل المدرسي في ضوء الأهداف الموضوعية وإجراء تعديلات كلما استوجب العمل، وإعادة النظر في أساليب ممارسة العمليات التعاونية والتربوية حتى يتم الإقلال من الفاقد التعليمي.

(١) أحمد بستان، حسن جميل. مرجع سابق، ص ٦٧.

مسئوليات وواجبات رجال الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام:

١- مدير/ ناظر المدرسة

مدير/ ناظر المدرسة هو أهم عضو فى الإدارة المدرسية، فبدون إدارته لا يمكن إحراز أى تقدم فى مجال العمل المدرسى مهما اتصفت الهيئة العاملة فى المدرسة ببعده النظر وبالمهارة فى تصريف الأمور، حيث إن المدير هو الذى يمسك بزمام الأمور بيديه، فهو المثل الذى يحتذيه الآخرون، وهو الذى ينشر روح السلوك الديمقراطى فى شتى أنحاء المدرسة، أو يجعل من الاستبداد وسيلة يخضع بها كافة جماعات المدرسة لسلطاته^(١).

فمدير/ ناظر المدرسة الفعال هو الذى يستخدم مهاراته وقدراته وخبراته فى تطبيق الأسس العلمية للإدارة، ويتخذ القرارات الرشيدة القابلة للتنفيذ والتى تحقق التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين، وهو القادر على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لأنه يتأثر بها ويؤثر فيها، ومسئوليته الفنية والإدارية، أى فى مجال إدارة العمل أو تنمية العاملين معه فى المدرسة^(٢).

ولكى يكون مدير/ ناظر المدرسة ذا تأثير فعال ينبغى عليه أن يتبع سلوكاً قيادياً مناسباً يتعامل به مع المعلمين، ومدير/ ناظر المدرسة الناجح ليس بالضرورة هو المدير الديمقراطى أو الأتوقراطى، وإنما هو المدير الذى يعترف بفاعلية القوى التى تحدد نوع السلوك القيادى الأنسب لمواجهة موقف معين^(٣).

(١) أحمد محمد الطيب. مرجع سابق، ص ١٢٥-١٢٦.

(٢) عمرو غنيم، على الشرقاوى. تنظيم إدارة الأعمال. طبعة ثانية. بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٧م، ص ٩٧.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد. الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٨م، ص ١١١-١١٢.

وفي ضوء ما سبق، نجد أن مدير/ ناظر المدرسة الفعال هو الذى يركز اهتمامه على تخطيط العمل وتنظيمه وإشباع حاجات العاملين معه بمعنى أن يكون مدير/ ناظر المدرسة مهندساً يعمل على تحقيق الجانب الإنساني في المدرسة، وفي الوقت نفسه يعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

أ- صفات مدير/ ناظر المدرسة:

يمثل مدير/ ناظر المدرسة رأس العمل التربوى بالمدرسة فهو رجل الإدارة، وممثل السلطة، وما يمكن أن يكون عليه مدير/ ناظر المدرسة من روح قيادية، وسلوك قيادى في عمله بصفة عامة يتطلب مجموعة من الصفات، من أهمها:

- الصفات المهنية:

- وهي الصفات التى تتصل بالجال الوظيفى من حيث عمل تربوى يقتضى القيام به توفر صفات معينة تؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح وتتمثل تلك الصفات في^(١):
- الإيمان بمهنة التربية والتعليم، والاعتزاز بها، مع الإيمان المطلق بالعمل المدرسى وتدعيم التقاليد المدرسة.
- الإدراك الكامل لأهداف التعليم في المرحلة التعليمية التى يعمل بها، وعلاقة ذلك بالأهداف الاجتماعية.
- الإمام الكافى بوسائل تحقيق الأهداف، وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة.
- معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو التى يمرون بها، ومتطلبات هذا النمو، ومراعاة ذلك في العملية التربوية.

(١) منال رشاد عبد الفتاح. "العلاقة بين نخط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم الفنى: دراسة مقارنة على محافظة القليوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٣م، ص ١٠٨-١٠٩.

- القدرة على تنسيق جهود العاملين، مع إتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار.
 - القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وفي تعاون مثمر.
 - معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس من خلال الاجتماعات والمناقشات.
 - التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها، ومحاولة الإسهام فى حلها.
 - الصفات الشخصية:
- هى صفات تتصل بالتكوين العام لمن يمارس هذا العمل فكرياً ووجدانياً واجتماعياً، من حيث مسؤولياته عن عمل متكامل لفريق من العاملين، وبالتالي يتمكن من القيام بواجباته على الوجه الأكمل، وتتمثل تلك الصفات فى الآتى^(١):
- الإحساس بالمسئولية الملقاة على عاتقه، بحيث ينعكس هذا على جميع العاملين معه فى المدرسة.
 - مراعاة العدالة التامة، فى التعامل مع العاملين معه دون محاباة.
 - اتخاذ القرارات بصورة علنية، بعد مناقشة وإقناع.
 - الانسجام بالخلق الطيب، والقُدوة الحسنة لجميع أفراد المدرسة.
 - التواضع دون ضعف، والحزم دون تعسف، والمرونة دون تراخ، والبعد عن مواقف العداء أو الشك.
 - القدرة على إبداء الملاحظات البناءة، دون سخرية أو انتقاص من قدرة العاملين معه.
 - القدرة على اكتساب الصداقات، مع الاستفادة بآراء الآخرين.
 - سعة الأفق، والاستعداد للبذل والتضحية والتعاطف.
 - القدرة على حل المشكلات الطارئة فى العمل المدرسى

(١) عرفات عبد العزيز سليمان. مرجع سابق، ص ٣٦٢.

ب- اختصاصات مدير/ ناظر المدرسة^(١):

مدير/ ناظر المدرسة هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والخدمية، ويتولى مدير/ ناظر المدرسة تحقيق ذلك من خلال الأهداف الرئيسية للوزارة.

- مسئول عن تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية وكذلك تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة للمدرسة التي تترجم في شكل برنامج ويتحدد بها نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية.
- التعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية.
- التنسيق مع كل من:
 - الأنظمة المحلية.

- رجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة.
- الإشراف على وحدة الأمن ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت.
- الإشراف على مجموعات التقوية.
- تطبيق المعايير القومية للتعليم على مستوى المدرسة وتدريب أعضاء هيئة التدريس على أسس تطبيق المعايير وإجراء دورات التقويم الذاتي في مستوى المعايير.
- التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة: (البشرية- المالية- المكانية- المعلوماتية- السلعية).
- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.

(١) جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦م، بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية (اختصاصات مدير المدرسة).

- إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفنى المختصة.
- توقيع الجراء على المخالفين فى حدود القانون أو إحالتهم للشئون القانونية.
- إعتقاد قبول الطلاب المستجدين.

وقد حدد القرار الوزارى رقم (٢٨) بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م، الهدف العام لشاغل وظيفة مدير مدرسة بمستوياتها المختلفة، والمسئوليات التى تقع على شاغل هذه الوظيفة وذلك على النحو التالى^(١):

- **الهدف العام:**
يعد شاغل الوظيفة مسئولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية والاجتماعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة فى المدرسة، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، ويقوم بإدارتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التى تضعها الوزارة، ويتحمل مسؤولية خاصة على الوجه الوارد تفصيلاً فى المجالات الآتية:
أولاً: القيادة والتخطيط:

- يمارس القيادة التربوية للمدرسة، كما يشارك فى مشروعات تطوير المناهج وتحسين المدارس التى تقوم بها الإدارة التعليمية.
- يضع بياناً برسالة المدرسة بما يتماشى مع الرؤية القومية وأهداف التعليم طبقاً لما يرد فى وثائق الوزارة المختلفة.
- قيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة فى عملية وضع رؤية مستقبلية تساعد فى تحديد الأهداف التعليمية فى الأجلين الطويل والقصير وجدولتها زمنياً واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

(١) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم. قرار وزارى رقم (٢٨) بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م، بشأن شغل وظائف التوجيه والإشراف، والإدارة، والإدارة المدرسية بمديرىات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام الوزارة (ملحق رقم ٥/٢).

- يتأكد أن الأهداف الموضوعية تتمشى مع الأولويات التي تحددت في ضوء احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتمشى مع اللوائح والقوانين والتوجيهات التربوية الحديثة.
- يقود عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويتأكد من توفر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.

ثانياً: المنهج والتدريس:

- يكون على علم تام بالمعايير القومية للتعليم، ويعمل بشكل مستمر على تأهيل المدرسة لتطبيقها.
- يعمل بصورة بناءة على إشراك العاملين والحصول على دعمهم في مشروعات تطوير وتنفيذ التغييرات في المناهج الدراسية.
- يتأكد أن البرامج التدريسية والمقررات يتم تدريسها بما يتماشى مع أهداف المدرسة والإدارة التعليمية ويتفق مع المعايير القومية للتعليم.
- يساعد في تطوير وتقويم ومراجعة وتحسين المناهج.
- يحرص على المتابعة المستمرة لأية تغييرات أو تحسينات في المناهج وطرق التدريس والإدارة (مثل: ورش عمل، اجتماعات.. أو غير ذلك مما يتعلق بها).
- يقوم بتخطيط وتوجيه جميع عمليات التدريس شاملة جميع أعمال إعداد الجداول الدراسية وتسجيل التلاميذ ويتحمل المسؤولية النهائية عن هذه المهام.
- يتابع الخطط الدراسية ودفاتر التحضير للتأكد من التزام المدرسين بالمعايير القومية.
- يشرف على أعمال التقويم والاختبارات، ويتأكد من كفاءتها وعدالتها ويعتمد النتائج بنفسه.

- يقوم بتحليل نتائج التلاميذ بمساعدة وحدة التقويم والتدريب، والاستعانة بها فى تحسين عملية التعليم والتعلم ودعم جهود تحسين المدرسة.
- يخطط وينظم ويشرف على تنفيذ جميع الأنشطة فى المدرسة.
- يشرف على استخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة فى زيادة فاعلية عملية التدريس، ويكون مسئولاً عن الاستخدام الكفء الفعال لمعامل الحاسب والوسائط المتعددة.
- يشرف على تصميم وتنفيذ برامج التدخل المبكر والمساندة ومجموعات التقوية التى تعقدتها المدرسة بما يحقق التعلم المتميز للجميع.
- يشرف على تنمية وتطوير أنشطة المدرسة المنتجة، ومشروعات التلاميذ التابعة لها.
- ينظم ويراقب جميع أنشطة التلاميذ بما فيها الأنشطة الأخرى خارج ساعات عمل المدرسة.
- يعمل بالتعاون مع مسئول التربية الرياضية فى تنظيم برامج الأنشطة والمسابقات الرياضية بين المدارس.
- يتحمل مسئولية التكاليفات والموافقات الخاصة بالرحلات الخارجية.
- يتبع التعليمات والسياسات المتعلقة بإجراءات التعرف على التلاميذ ذوى الحالات الخاصة وتقويمهم ووضعهم فى الأماكن المناسبة.

ثالثاً: شئون التلاميذ والانضباط المدرسى:

- يقوم بوضع برنامج استقبال وتوعية للتلاميذ الجدد، ودمجهم فى مجتمع المدرسة.
- يقيم علاقات تواصل مع التلاميذ بطرق تلائم المستويات العمرية للتلاميذ ودرجات نضجهم، كما أنه ملزم بأن يكون على معرفة بخصائص كل فئة عمرية.
- ينسق ويشرف على برنامج إرشادى يوفر توجيهاً مهنيّاً وتعليميّاً وشخصيّاً ونفسيّاً، ويتأكد من معرفة التلاميذ بتوفير الخدمات.

- يتحمل مسئولية حضور التلاميذ والتأكد من انتظامهم فى الدراسة، ومتابعة حالات الغياب المتكرر أو الانقطاع عن الدراسة، وطلبات وقف القيد ووضع الحلول المناسبة لها.
- يتحمل مسئولية تأمين التلاميذ وسلامتهم أثناء وجودهم فى المدرسة، ويتضمن ذلك وضع إجراءات تعزز سلامة التلاميذ والعاملين والحفاظة على ممتلكات المدرسة ومواردها.
- يقوم بوضع نظم وإجراءات للرقابة وتأمين التلاميذ أثناء انتقالهم بالسيارات.
- يقوم بوضع برنامج انتقالى لتلاميذ الصف النهائى قبل انتقالهم إلى المرحلة الأعلى، كما يقوم بعمل برنامج انتقالى لتلاميذ الصفوف الأخرى.
- يضع نظاماً للانضباط الطلابى يتمشى مع فلسفة الإدارة التعليمية وسياسات الوزارة والقوانين السائدة، وذلك بالتعاون مع مجلس أمناء المدرسة، ويتم تطبيقه على جميع التلاميذ دون تمييز أو استثناءات.
- يقوم باتخاذ قرارات انضباطية سليمة فى مشاكل التلاميذ، ويقوم بالتدخل لتطبيق النظام عند الضرورة والاتصال بأولياء الأمور.
- يقوم بتحويل التلاميذ للمؤسسات العلاجية أو الإصلاحية عند الحاجة.

رابعاً: شئون العاملين:

- يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين، كما ينقل هموم ومشاكل العاملين واحتياجاتهم التى تؤثر على العمل بالمدرسة إلى المستويات المركزية الأعلى.
- يقوم بالإشراف على العاملين بالمدرسة وتقويم أدائهم بشكل دورى حسب النظام المتبع.
- يقدم توصيات فيما يتعلق باختيار المعلمين، ونقلهم وفصلهم وتثبيتهم.
- يضع وينفذ نظام هيئة واستيعاب للعاملين الجدد بالمدرسة، ويقدم لهم باستمرار مساعدة خاصة خلال السنة الأولى لالتحاقهم بالمدرسة.

- يتحمل مسئولية الاستقبال الجيد والتدريس والتقييم للمعلمين البدلاء الذين يتم توزيعهم على المدرسة.
- يعتمد الحالات الخاصة بحضور المعلمين مثل الإجازات المرضية والعارضة والدراسية.
- يعمل على خلق مناخ مدرسى إيجابى مدعم للعاملين بالمدرسة، ويحرص على إبراز مساهمتهم فى نجاح خطط وجهود المدرسة مما يعزز لديهم قيم الانتماء والولاء.

خامساً: التنمية المهنية والتدريب:

- يعقد اجتماعات مع العاملين بالمدرسة لكى يجعلهم على علم بالتغيرات فى السياسات وبالبرامج الجديدة، لكى يدعم ويشجع التنمية المهنية أثناء الخدمة بين العاملين.
- يقوم بتنسيق وتنفيذ أنشطة التدريب أثناء الخدمة من خلال وحدة التقييم والتدريب فى المدرسة.
- يشرك العاملين فى عملية تحديد الأهداف والأنشطة الضرورية للنمو المهني.
- يقوم أنشطة التنمية المهنية أثناء الخدمة وغيرها من الأنشطة التى تسهم فى التنمية المهنية للعاملين حسب الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- يتحمل المسئولية النهائية عن واجبات وجداول جميع العاملين فى المدرسة.
- ينسق ويشرف على برامج الاختبارات فى المدرسة.

سادساً: التنظيم والإدارة:

- يحافظ على خطوط اتصال بمدير الإدارة وغيره من المسؤولين، محيطاً بإيهم علماً بالمشاكل القائمة والمتوقعة.
- ينشئ جهاز إدارى فعال للمدرسة تتضح فيه خطوط السلطة والمسئولية ويقوم بالتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة العاملة داخل المدرسة لتحقيق وحدة الهدف وتحقيق رؤية المدرسة.

- يقوم بالإشراف على الشؤون الإدارية للمدرسة، ويتحمل مسؤولية تنفيذ السياسات واللوائح المختلفة والإشراف عليها.
- يضع خطط الاستخدام الأمثل للموارد والمهام التربوية والمعدات والأجهزة وجميع الموارد المتاحة للمدرسة بما فيها المباني والساحات.
- يمسك سجلات كافية ومناسبة، ويقدم تقارير دورية دقيقة إلى الإدارة التعليمية.
- يشرف على أعمال الحكومة الإلكترونية، ويتأكد من تحديث بياناتها ومن تقديم خدماتها بالكفاءة المطلوبة.
- يعد دليلًا للعاملين بالمدرسة يتضمن بيانات كافية عنهم تيسر عملية التواصل بينهم وبين مجتمع المدرسة.

سابعاً: الشؤون المالية والإدارية:

- المسؤولية عن طلب المستلزمات السلعية والكتب والمعدات التعليمية وجميع الموارد والخصامات اللازمة للدراسة.
- يتبع اللوائح والتعليمات المنظمة لاستخدام المال العام والممتلكات العامة وتعليمات الصرف المختلفة.
- يقوم بالتوصية بخصوص الاحتياجات من العاملين والأماكن والمواد والمعدات.
- يراقب حسابات الأنشطة ونشاطات جمع المال.
- يقترح ميزانية المباني، ويتحمل مسؤولية تنفيذ الموازنة المعتمدة.
- يعمل مع المدير المالي فيما يتعلق بتوفير سجلات دقيقة، وتنفيذ طلبات الشراء وغير ذلك.

ثامناً: مجال المشاركة المجتمعية:

- يحتفظ بعلاقات جيدة مع المجتمع، ويستخدم موارد المجتمع لإثراء ودعم العملية التعليمية بالمدرسة.

- يضع نظام اتصال بالمتجمع، يضمن تفهم المجتمع لدور المدرسة ومستوى أدائها، ويشجع أفراد المجتمع على المشاركة وتقديم الدعم للمدرسة، ويشمل ذلك الاستخدام المكثف لخطابات الأخبار والمجلات واللقاءات الدورية ودليل المدرسة لإخطار أولياء الأمور بالأحداث المختلفة فى المدرسة وسياساتها.
- يشجع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة فى مجالس المدرسين والآباء والأمناء وغيرها من المجالس والتنظيمات والأنشطة ذات العلاقة بالمدرسة.
- تفعيل دور المنظمات المدنية التى تعمل مع المدرسة.
- يمثل المدرسة لدى الجهات والجماعات الخارجية حسب الحاجة.

تاسعاً: مسئوليات والتزامات أخرى:

- يقوم بما يكلف به من أعمال من مدير التعليم المشرف عليه.
- يقدم للتلاميذ نموذجاً يحتذى فى الالتزام بآداب وسلوكيات المواطنة، والتصرف كإنسان عاقل وذكى.
- يعمل دائماً على نشر الالتزام بقيم السلوك الأخلاقى السوى وبروح وممارسات الديمقراطية.

٣- نائب مدير / ناظر المدرسة:

- هو القيادة الثانية بالمدرسة، ويقوم بأعمال مدير/ ناظر المدرسة فى حالة غيابه، ويقوم بالمهام التالية:
- يعاون مدير/ ناظر المدرسة فى تنفيذ مهامه.
 - الإشراف على الناحية التعليمية وأعمال الامتحانات.
 - الإشراف على شئون التعليم والتنمية المهنية وتكنولوجيا التعليم.
 - يتحمل المسئولية الكاملة عن وحدة الجهود الشاملة طبقاً للمعايير القومية للتعليم.
 - رفع التقارير الدورية عن الجودة الشاملة والتنمية المهنية إلى مدير/ ناظر المدرسة.
 - متابعة تنفيذ القرارات الوزارية والاحتفاظ بسجل مفهرس لها.

- تنفيذ أى مهام أخرى يكلف بها من مدير/ ناظر المدرسة.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها.
- توزيع الريادة على فصول المدرسة بمشاركة التربية الاجتماعية.

- الهدف العام:

يعد شاغل الوظيفة مسئولاً عن معاونة مدير/ ناظر المدرسة فى القيادة التربوية لجميع العاملين فى المدرسة، ويشمل ذلك معاونته فى توجيه البرامج التعليمية، وبرنامج الانضباط المدرسى، وإدارة عمليات المدرسة، وتنسيق أنشطة العاملين فى المدرسة والتلاميذ، ويساعد مدير/ ناظر المدرسة كذلك فى تنمية علاقات المدرسة بالمتجمع.

ويتحمل مسئولية خاصة على الوجه الوارد تفصيلاً فى المجالات الآتية^(١):

أولاً: القيادة والتخطيط:

- مسئول عن المساعدة فى تطوير وتنفيذ وتفسير السياسات واللوائح والإجراءات للعاملين فى الإدارة والمدرسة التابع لها.
- يساعد فى اتخاذ القرارات المختلفة، ويكون مسئولاً عن تنفيذ القرارات والتوجيهات التى يصدرها مدير/ ناظر المدرسة.
- المساعدة فى وضع الخطط اللازمة لحصول المدرسة على الاعتماد التربوى من الهيئة القومية للاعتماد التربوى وصيانة هذا الاعتماد.
- يتابع تنفيذ ملاحظات الهيئة القومية للاعتماد التربوى وما يتصل بها من برامج وخطط تحسين المدرسة التى تقترحها الهيئة.

(١) جمهورية مصر العربية- وزارة التربية والتعليم. قرار وزارى رقم (٢٨) بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م، مرجع سابق، (ملحق رقم ٦/٢).

ثانياً: المنهج والتدريس:

- يكون مسئولاً عن القيادة الحازمة لمشروعات وبرامج وأنشطة تحسين البرنامج التعليمى الكلى داخل مجتمع المدرسة.
- مسئول عن زيارة الفصول، والاجتماع بالمعلمين، وقيادة عملية تحسين المناهج، والمساعدة فى اختيار واستخدام المادة التعليمية.
- مسئول عن تقويم أساليب التدريس التى يستخدمها المعلمون فى الفصول.
- مسئول عن المساعدة فى البرامج التكميلية للمنهج، وجميع الأنشطة والبرامج التى تنبثق عن المنهج المدرسى.

ثالثاً: شئون العاملين:

- مسئول عن المساعدة فى برامج التخطيط، ووضع الجداول الدراسية، وتوزيع الواجبات والمهام والمسئوليات على العاملين.
- مسئول عن المساعدة فى اختيار وتعيين وتقويم العاملين فى المدرسة.
- مسئول عن الإشراف على الأنشطة والتغذية، والمكتبة، ومخزن الكتب، والعيادة الطبية.
- مسئول عن الإشراف على الموظفين الذين يعدون بطاقات الهوية للتلاميذ، ومجلة المدرسة.

رابعاً: شئون الطلبة:

- مسئول عن مساعدة مدير/ ناظر المدرسة فى تنفيذ سياسات مجلس أمناء المدرسة واللوائح الإدارية التى توفر ظروف تعليمية تمكن المعلم والتلميذ من تقديم أفضل ما عندهم.
- مسئول عن تنفيذ نظام الانضباط المدرسى وإعداد التقارير عن ذلك.
- مسئول عن متابعة أداء التلاميذ وتحصيلهم الأكاديمى بالتعاون مع وحدة التقويم والتدريب بالمدرسة.

- مسئول عن إمساك وحفظ سجلات دقيقة للتلاميذ كما تتطلبه السلطات المركزية فى الوزارة أو المحلية فى المحافظة أو غير ذلك، ويشمل ذلك تحديث سجلات الحكومة الإلكترونية واستخدامها فى تقديم الخدمات المختلفة لأصحاب المصلحة.
- مسئول عن تنسيق الانتقالات لممارسة الأنشطة الرياضية، وغير الرياضية، والمقررات اللاصفية، والمناهج الإضافية.
- مسئول عن تنسيق التقويم الأسبوعى، وتوزيع المعلومات للتلاميذ والعاملين فى المدرسة.

- مسئول عن تنظيم، وتنفيذ، والإشراف على نظام عادل ومتسق لتقويم التلاميذ.

خامساً: التمويل والشئون الإدارية الأخرى:

- مسئول عن حفظ وتحديث السجلات المطلوبة من الإدارات المركزية والمحلية ومجالس الأمناء.
- مسئول عن المساعدة فى تلبية احتياجات المدرسة من حيث الموازنة، وطلب المعدات والمستلزمات فى حدود الاعتمادات المخصصة للمدرسة.
- يساعد المدير فى الرقابة والإشراف على موازنات أنشطة الطلاب واعتماد الصرف منها.
- مسئول عن المساعدة فى الإشراف على إمساك السجلات المالية للمخزن، والمصروفات النثرية، والشئون المالية الأخرى.

سادساً: المباني والمعدات المدرسية:

- مسئول عن الإشراف على صيانة مباني المدرسة ومرافقها المختلفة والمعدات والأجهزة الموجودة فيها والاحتفاظ بها دائماً فى حالة جيدة ونظيفة.

سابعاً: علاقات المدرسة بالمجتمع:

- مسئول عن بيان إنجازات التلاميذ والعاملين والمدرسة بصفة عامة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع.
- مسئول عن الاحتفاظ بعلاقات تعاون مع المدارس الأخرى فى الإدارة التعليمية.
- مسئول عن تفسير البرنامج المدرسى للمجتمع وإدراج مشاركة المجتمع فى أنشطة المدرسة.
- مسئول عن التعاون النشط مع جميع المراكز والهيئات والمؤسسات التى تعمل من أجل تحسين النظام التعليمى ككل.

ثامناً: النمو المهنى:

- مسئول عن متابعة أحدث التطورات فى مجال المهنة عن طريق حضور الاجتماعات واللقاءات المهنية، وبرامج التنمية المهنية، والتدريب على مستوى الإدارة أو الوزارة، وقراءة الدوريات المهنية، ومناقشة المشاكل ذات الاهتمام المشترك مع الآخرين فى الميدان.
- مسئول عن تنمية نفسه مهنياً من خلال العضوية والمشاركة فى الجمعيات المهنية، وحضور الندوات الإقليمية والمركزية، والتسجيل فى مقررات متقدمة.

تاسعاً: مسئوليات والتزامات أخرى:

- يقوم بما يكلف به من أعمال من مدير التعليم المشرف عليه.
- مسئول عن المساعدة فى تأدية الخدمات المعاونة للوفاء باحتياجات التلاميذ والعاملين بالمدرسة.
- مسئول عن المشاركة والمساعدة فى المناسبات والأحداث والبرامج واللجان فى الإدارة التعليمية.

- يقدم للتلاميذ نموذجاً يحتذى فى الالتزام بآداب وسلوكيات المواطنة والتصرف كإنسان عاقل وذكى.
- يعمل دائماً على نشر الالتزام بقيم السلوك الأخلاقى السوى وبروح وممارسات الديمقراطية.

٣- ناظر المدرسة بالمدرسة المتعددة المراحل^(١):

يعمل تحت الإشراف المباشر لمدير/ ناظر المدرسة، ويختص كل فى مرحلته بما يأتى:

- معاونة نائب المدير فى إدارة المرحلة المشرف عليها.
- يتعاون مع الوكلاء فى تسيير أعمال المرحلة التعليمية المشرف عليها.
- اقتراح توزيع الجدول المدرسى.
- الاشتراك فى توزيع الأنشطة التربوية ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف على تنفيذ خطة المسابقات العملية والتربوية والرياضية.
- المعاونة فى الإشراف على مجموعات التقوية.
- المعاونة فى الإشراف على أعمال الامتحانات.
- متابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين والماليين والإداريين.
- الإشراف على إعداد قوائم الفصول.
- الاشتراك فى توزيع الإشراف اليومى ومتابعته.
- متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات.
- إعداد التقارير الخاصة بالمرحلة وعرضها على مدير/ ناظر المدرسة.
- الاشتراك فى لجان جرد خزانة وعهد المدرسة واللجان التى تتصل بالمرحلة.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها على التلاميذ.

(١) جمهورية مصر العربية- وزارة التربية والتعليم. قرار وزارى رقم (٢٥٠) بتاريخ

٢٠٠٥/٩/٦م، مرجع سابق.

- يتابع تطبيق اللوائح والخطط والمناهج طبقاً لما هو مقرر ويكون مسئولاً عن سير العمل بالمرحلة.
- الاشتراك فى لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة.
- متابعة المعلمين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة للدرس.
- متابعة مدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة (الكمبيوتر - معمل الوسائط المتعددة) والتأكد من ضرورة استخدامها.

أ- ناظر المدرسة لشئون التعليم:

- تتحدد مسئوليات واختصاصات ناظر المدرسة لشئون التعليم على النحو التالى^(١):
- متابعة المعلمين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل المعينة للدرس.
 - متابعة مدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة (الكمبيوتر - معمل الوسائط المتعددة) والتأكد من ضرورة استخدامها.
 - الإشراف على أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة وتزويد لجنة النظام والمراقبة للامتحانات العامة بالبيانات الدقيقة وكل ما تحتاجه من بيانات عن كل طالب فى السنوات النهائية.
 - وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة للوصول بهم إلى الأفضل دائماً ورفع مستوى الأداء كل فى تخصصه.
 - الإشراف على وحدة تكنولوجيا التعليم.

(١) المرجع السابق.

ب- ناظر المدرسة لشئون الطلاب والأنشطة الطلابية:

تحدد مسئوليات ناظر المدرسة لشئون الطلاب والأنشطة الطلابية على النحو

التالى^(١):

- رئاسة لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة.
- اعتماد التقارير الفترية والإحصاءات التى تطلبها الإدارة التعليمية والمديرية.
- تنسيق توزيع الطلاب على طوابق المبنى المدرسى وملحقاته (مع مراعاة الطلاب الذين يعانون من مشاكل صحية).
- توزيع الطلاب على التخصصات والمجالات المختلفة بالمدرسة.
- الإشراف على الاتصال مع الأسرة وإعلامها بنتيجة الطالب.
- الإشراف على تنظيم مجموعات التقوية من حيث اعتماد كشوف وقوائم الطلاب المشاركين وبحث شكاوى الطلاب وأولياء الأمور فى ذلك الصدد.
- متابعة أعمال وكيل شئون الطلاب ومسئولو الإشراف الصفى ووكيل الأنشطة الطلابية.
- الإشراف على متابعة أعمال كل من:
 - مكتب الأخصائى النفسى والإرشاد التعليمى.
 - مكتب الخدمة الاجتماعية.
 - مكتب شئون الطلاب والتأمين الصحى.

ج- ناظر المدرسة للخدمات التعليمية:

يقوم بالإشراف على متابعة أعمال كل من:

- وكيل شئون الخدمات التعليمية.
- وكيل شئون المبنى المدرسى والتغذية (ومشروع رأس المال بالمدارس الفنية).

(١) المرجع السابق.

- وحدة الشؤون المالية والمخزنية.

وذلك من خلال المجالات التالية^(١):

- شؤون العاملين:
 - سجل الحضور والانصراف للعاملين لضبط حضور العاملين بالمدرسة
 - دفتر ٦٨ لحصر أجازات العاملين وتحديد المتجاوز منهم ورفع أمره للإدارة التعليمية.
 - سجل التحركات: لتحديد تحركات الإداريين خارج المدرسة.
- الملفات الفرعية للعاملين بالمدرسة: وتضم كل ما يستجد من جزاءات أو ترقية أو تقارير أو انتدابات أو تنقلات وتدريبات وعلاوات وبعثات وإعارات وأجازات خاصة.
- المخازن: دفتر العهدة (الدائم منها والمستهلك) الممثلة فى ١١٢، ١١٨، دائم، ١١٨ مستهلك، أذون ١١١ صرف، وأذون استهلاك، كشوف الجرد السنوية، كشوف صرف الكتب للتلاميذ، تخزين الكتب، كشوف المرتجع من الكتب.
- الصادر والوارد: تسجيل المكاتبات الواردة والصادرة من وإلى المدرسة.
- البيئة المدرسية (الصيانة والنظافة): نشر الوعي البيئى لدى الطلاب- تجميل المدرسة من الداخل والخارج والحفاظ على المبنى- توطيد العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها- الاتصال بمسئولى البيئة بالإدارة والمديرية- الصيانة البسيطة المستمرة وتحقيق النظافة للمدرسة من الداخل والخارج ورفع تقارير التفتيش الدورية (يومية- أسبوعية- شهرية) للمستوى الأعلى.
- الوحدة الحاسبية: هى المسئولة عن الشؤون المالية بالمدرسة، إعداد كشوف المرتبات والحوافز والمكافآت وتنفيذ القرارات الوزارية والنشرات الصادرة من

(١) المرجع السابق.

الإدارة والمديرية والوزارة- تحصيل الرسوم المدرسية- تحصيل رسوم المجموعات المدرسية المقررة وتوزيعها، والتوريد وتوزيع الحصص والأنصبة حسب التعليمات المنظمة في هذا الشأن.

- التغذية: استلام وفحص التغذية طبقاً للعقد المبرم من المعهد مع تحرير محضر للمخالفة حال حدوثها وتطبيق الغرامة على المورد، توزيع التغذية على الطلاب استرشاداً بأحصائيات حضور الطلاب الفعلي مع وجود بطاقات صحية لجميع أفراد اللجنة الخاصة بالتغذية المدرسية.
- المقصف المدرسي أو الجمعية التعاونية: يقوم ببيع بعض الحلوى والأغذية المغلفة والموافقة للشروط الصحية لسلامة الطلاب، تنمية مهارة البيع والشراء لدى الطلاب، وترغيبهم في استثمار بعض أموالهم بما يعود عليهم من أرباح، تخضع المقاصف للتوجيه المالي بالإدارة وبالجمعيات التعاونية للاتحاد التعاوني الاستهلاكي بالمحافظة.
- وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الإلكترونية).

٤- وكيل المدرسة:

هو الرجل الثاني في المسؤولية المباشرة عن الإدارة المدرسية- بعد مدير/ ناظر المدرسة- فهو معاون مديرها/ ناظرها في عمله.

ويشارك وكيل المدرسة مع مدير/ ناظر المدرسة في رسم سياستها ومناقشتها في مجلس المدرسة، ويعاونه فيما يسند إليه من أعمال، وينبغي أن يتحمل الوكيل نصيبه الكامل من المسؤولية في إدارة المدرسة وتصريف شئونها الفنية والإدارية تدريباً وإعداداً له، لتحمل هذه المسؤوليات كاملة عندما يحين الوقت لترقيته.

وتوزيع الاختصاصات على كافة المسؤولين في المدرسة يتمشى مع نظام اللامركزية الذي تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تعميمه ودعمه ليتحمل كل موظف نصيبه من العمل والمسؤولية.

ويعين وكلاء مدارس التعليم العام من الحاصلين على مؤهلات فى مستوى الكفاءة اللازمة، وذلك بالنقل أو الندب من مراحل التعليم الأخرى^(١).

أ- وكيل المدرسة لشئون الطلاب:

وقد حدد القرار الوزارى رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ م اختصاصات وكيل المدرسة لشئون الطلاب وذلك على النحو التالى^(٢):

- متابعة المعلمين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة للدرس.
- متابعة مدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة (الكمبيوتر - معمل الوسائط المتعددة) والتأكد من ضرورة استخدامها.
- الإشراف على أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة وتزويد لجنة النظام والمراقبة للامتحانات العامة بالبيانات الدقيقة وكل ما تحتاجه من بيانات عن كل طالب فى السنوات النهائية.
- وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة للوصول بهم إلى الأفضل دائماً ورفع مستوى الأداء كل فى تخصصه.
- الإشراف على وحدة تكنولوجيا التعليم.
- الإشراف على وحدة التدريب والتقويم.

ويمكن صياغة هذه الاختصاصات والمسئوليات على النحو التالى:

- الإشراف على فحص طلبات التلاميذ المستجدين، عن طريق لجان تشكل برئاسة، أو رئاسة أحد المدرسين الأوائل، والبت فى الطلبات فى حدود القواعد المقررة.

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ٣٠.

(٢) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم. قرار وزارى رقم ٠٢٥٠) بتاريخ

٢٠٠٥/٩/٦ م، مرجع سابق.

- الإشراف على توزيع التلاميذ على الفصول أو الشعب المختلفة، ومباشرة إعداد القوائم الخاصة بكل فصل على أن تكون مرتبة أبجدياً، مع بيان الحالة الدراسية لكل تلميذ.
- الإشراف على جدول الحصص لليوم الدراسى، وكذلك بعض الأنشطة، ومباشرة النظام العام للمدرسة.
- متابعة مواظبة التلاميذ، من حيث عدد مرات الغياب، وكذلك حالات التسرب أو الانقطاع عن الدراسة.
- متابعة إخطارات المدرسة لأولياء أمور التلاميذ، والتأكد من إرسائها إليهم بما يفيد حالات أبنائهم السلوكية ومدى انتظامهم فى الدراسة.
- الإشراف على ملء البطاقات المدرسية للتلاميذ بحيث تكون صالحة لتحقيق الغاية منها.
- مباشرة تنفيذ العقوبات المدرسية.
- التأكد من استخدام الأجهزة الحديثة مثل: الحاسب الآلى ومعمل الوسائط المتعددة ومتابعة الصيانة الدورية لهذه الأجهزة.
- الإشراف على وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة.
- متابعة المدرسين داخل الفصول الدراسية والتأكد من استخدام دفاتر التحضير والمكتب والغياب، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس.
- الإشراف على وحدة تكنولوجيا التعليم بالمدرسة.
- رئاسة لجنة تلقى طلبات الطلاب الجدد من المدارس التى تقوم بتحديد الإدارة التعليمية.
- تكوين لجنة للتنسيق بالمدارس الثانوية وهى اللجنة التى تقوم بكتابة كشوف التنسيق الخاصة بالطلاب الجدد مرتبة تنازلياً حسب المجموع وتحتوى هذه الكشوف على (رقم مسلسل - اسم الطالب - رقم الجلوس - المدرسة الحاصل

منها على الإعدادية- الإدارة التابع لها المدرسة- المجموع- اسم ولى الأمر- عنوان السكن) ثم يقوم باعتماد الكشف من مدير/ ناظر المدرسة وختمها وإرسالها للإدارة التعليمية لاعتمادها وبعد الاعتماد يصبح هؤلاء الطلاب على قوة المدرسة.

- الإشراف على دفاتر (٥ سلوك) الخاصة بغياب الطلاب والتأكد من إرسال الإنذارات فى مواعيدها.
- التأكد من اعتماد الشهادات الطبية الخاصة بالطلاب من اللجنة الطبية العليا حسب تعليمات الوزير.
- الإشراف على متابعة التأمين الصحى للطلاب فى المدرسة.
- اعتماد كشف توزيع الطلاب فى فصول المدرسة فى بداية العام الدراسى.
- تنسيق توزيع الطلاب على طوابق المبنى المدرسى وملحقاته (مع مراعاة الطلاب الذين يعانون من مشاكل صحية).
- متابعة أعمال مسئولو الإشراف الصيفى.

ب- وكيل المدرسة لشئون المبنى المدرسى والتغذية:

تحدد مسئوليات واختصاصات وكيل المدرسة لشئون المبنى المدرسى والتغذية على النحو التالى^(١):

- الإشراف على لجنة الصيانة والنظافة والتجميل.
- المرور على كافة مواقع المدرسة من الداخل والخارج للتحقق من حسن مظهرها ونظافتها.
- وضع الخطط والبرامج اللازمة لتجميل المبنى المدرسى من الداخل والخارج سواء بأعمال: التشجير- أحواض الزينة- استغلال كافة الفراغات جمالياً- إزالة أى رواكد.

(١) المرجع السابق.

- الإشراف على نظافة المبنى وطرقاته وطواقمه والفصول - معامل - مكتبة - حجرات الإدارة - حجرات أنشطة - فناء - سلام - أسوار - دورات المياه.
- الإشراف على تنفيذ التركيبات الكهربائية والمرافق بالمدرسة وأعمال الصيانة بها.
- الإشراف على وسائل استخدام (المياه - الكهرباء) لمراقبة الاستهلاك وترشيده.
- تقديم تقرير دورى لمدير/ ناظر المدرسة عن مدى تنفيذ الخطط والبرامج وعرض المشاكل التى تواجه التنفيذ واقتراح وسائل العلاج.
- التوعية بقيمة الناحية الجمالية وبث هذه القيمة فى نفوس العاملين والطلاب.
- تنظيم مسابقات خاصة بالتجميل ورصد جوائز لها بالتعاون مع التربية الاجتماعية وجماعة أصدقاء البيئة.
- استلام وفحص التغذية طبقاً للعقد المبرم مع المتعهد مع تحرير محضر للمخالفة حال حدوثها وتطبيق الغرامة على المورد - توزيع التغذية على الطلاب استرشاداً باحصائيات حضور الطلاب الفعلى مع وجود بطاقات صحية لجميع أفراد اللجنة الخاصة بالتغذية المدرسية.
- متابعة كل ما يتعلق بمشروع رأس المال الخاص بالمدرسة وتنفيذ القرارات المنظمة فى هذا الشأن.
- مراجعة الحساب الختامى لمشروع رأس المال مع وحدة الشئون المالية (بتوعية التعليم الفنى التابع له).

ج - وكيل المدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية:

- تتحدد مسئوليات واختصاصات وكيل المدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية على النحو التالى^(١):
- توزيع خطة الدراسة والمناهج على المختصين بالمدرسة قبل بدء العام الدراسى.
 - إبلاغ المدرسين الأوائل بالمناهج وتوزيعها على مدار العام الدراسى.

(١) المرجع السابق.

- متابعة تسجيل المدرسين الأوائل للمناهج وتوزيعها بالسجلات الخاصة بالصفوف والفصول التى سيقومون بالتدريس بها.
- متابعة العملية التعليمية داخل الفصول ومتابعة المعلمين والتأكد من تواجد السجلات الخاصة بدفتر التحضير والمكتب والغياب.
- متابعة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية المعينة فى شرح الدرس.
- متابعة استعانة المعلمين فى بعض حصصهم بقناة التعليم خاصة فى بعض الدروس التى تحتاج لجهد أكبر ووسائل أوضح.
- التأكد من استفادة جميع طلاب المدرسة من أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الحديثة الأخرى الموجودة بالمدرسة.
- عمل لقاءات ومناظرات ومحاضرات للمختصين لرفع أداء العاملين كل حسب تخصصه واحتياجاته المهنية.
- يكون حلقة اتصال بين العاملين بالمدرسة والتوجهات المختلفة لمعالجة المشاكل والصعوبات لإثابة الممتازين لتشجيعهم ولإيجاد التنافس الشريف.
- التعاون مع المؤسسات الموجودة بالبيئة والمجتمع بما يعود بالفائدة على العملية التربوية والتعليمية والاستفادة من الامكانيات الموجودة لديهم فى رفع أداء جميع وحدات المدرسة المختلفة بما فيهم الوحدة المنتجة.
- تبادل الخبرات المختلفة مع المدارس والمؤسسات والإدارات المختلفة فى كافة المجالات لأخذ أفضلها وتطبيقها بالمدرسة.
- الإشراف على وحدة التدريب والتقويم.

د- وكيل المدرسة لشئون الامتحانات والتقويم:

تتحدد مسئوليات واختصاصات وكيل المدرسة لشئون الامتحانات والتقويم على النحو التالى^(١):

(١) المرجع السابق.

- الإشراف على أعمال التقويم والامتحانات للطلاب والعمل على تنمية برامج التقويم المتطور.
- متابعة دفاتر المكتب والتأكد من دقة العمل بها.
- الإشراف على إخطار أولياء الأمور بصفة دورية بنتائج الامتحانات.
- اقتراح تشكيل لجنة النظام والمراقبة تمهيداً لإعدادها.
- الاشتراك في الإشراف على سير أعمال الامتحانات.

هـ - وكيل المدرسة لشئون الخدمات التعليمية

- تتحدد مسئوليات واختصاصات وكيل المدرسة لشئون الخدمات التعليمية على النحو التالي^(١):
- رئاسة قسم شئون العاملين.
 - متابعة تسجيل الأجازات والانضباط والحضور وتحركات العاملين.
 - الإشراف على سجل الحضور والانصراف والتأكد من صحة التوقيعات.
 - الإشراف على أعمال معاونين وإعداد الملفات الفرعية للعاملين بالمدرسة.
 - توزيع العمل على العمال والإشراف على توزيع نوبتجية العمال (أعمال الحراسة).
 - التأكد من دقة البيانات في استمارات (أسرى امتحانات) وإرسالها للجان الإدارة المختصة.
 - الإشراف على تحويل العاملين للتأمين الصحي.
 - الإشراف على وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الإلكترونية) من حيث:
 - إعداد قاعدة بيانات الطلبة واتصالها بمراكز الاتصال الرئيسية بالوزارة.
 - إعداد قاعدة بيانات العاملين واتصالها بمراكز الاتصال الرئيسية بالوزارة.
 - إعداد الإحصاء الاستقراري للطلاب والعاملين والمبنى.

(١) المرجع السابق.

- تسجيل كل ما يختص بالمدرسة كوحدة «مبنى - طلبة - عاملين - مناهج»
- مبنى (صلاحية - كفاية - حالة - يحتاج صيانة - تكهين أثاث - إحلال وتجديدات ... إلخ).
- طلبة (بيانات - نتائج امتحانات - متابعة يومية - مواظبة - سلوك - انضباط .. إلخ).
- عاملين (بيانات - رواتب - مكافآت - ترقية - تنقلات - تدريب - أجازات - ... إلخ).
- إعداد باقى الأقسام بالمدرسة وإفادة المديرية بكافة البيانات المطلوبة كل فى اختصاصه وحينه.
- تنفيذ ملاحظات الموجهين الإداريين.

و- وكيل المدرسة لشئون الأنشطة الطلابية:

- تتحدد مسئوليات واختصاصات وكيل المدرسة لشئون الأنشطة الطلابية على النحو التالى^(١):
- التخطيط ومتابعة تنفيذ الأنشطة التربوية التى تمارس داخل المدرسة.
 - إعداد برنامج عمل للنشاط المدرسى مع استغلال المرافق المتاحة بالمدرسة.
 - مدارس التقارير الشهرية التى ترد إليه من مجالات النشاط المتعددة وإعداد التقرير الشهرى والفترى والسنوى عن النشاط ومدى تنفيذه.
 - متابعة اشتراك المدرسة فى الأنشطة التى ترد من المستويات الأعلى.
 - المشاركة فى وضع الميزانية التقديرية للنشاط المدرسى ومتابعة الصرف من هذه الأنشطة فى ضوء التوجهات المالية والإدارية.
 - المشاركة فى تنفيذ برامج الرحلات والمعسكرات فى ضوء احتياجات المدرسة العلمية والترفيهية وخطة النشاط الموضوعية.

(١) المرجع السابق.

- المساهمة مع مجلس إدارة المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي وفي زيادة فاعلية النشاط، وتنفيذ توصياته وقراراته لمختلف قطاعات النشاط.
- متابعة تنفيذ لجان النشاط المدرسي لأنشطتها في مختلف جوانب النشاط.
- المساهمة في وضع خطط البرامج الخاصة بالأنشطة الصيفية وتشكيل الأجهزة المشاركة فيها.
- متابعة برامج المهوبين والمتفوقين في كافة المجالات وعمل سجلات لهم.

٥- المدرس الأول:

المدرس الأول هو الموجه المقيم في مدرسته بالنسبة لمعلمي مادته، حيث يعتبر المدرس الأول حلقة الوصل بين الرؤساء ومعلمي المادة، فهو أقدر على التوجيه والمعالجة، وحل المشكلات قبل أن تستفحل^(١).

والمدرس الأول هو الموجه الفني لزملائه، حيث يوجههم بناء على خبرته وتجربته، ويختلط بهم فيتعرف على دقائق عملهم ونواحي قوتهم وضعفهم وعلاقتهم بتلاميذهم، فهو بالنسبة لهم كموجه مقيم بينهم.

وبعين المدرس الأول من معلمي التعليم الأساسي أو التعليم الثانوي بشرط حصوله على مؤهل عال متخصص، وبشرط قضاء سبع سنوات على الأقل في التدريس، منها ثلاث سنوات على الأقل بالثانوي أو مدرس أول بالتعليم الأساسي^(٢).

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة حسن. مرجع السابق، ص ١٢٣.

(٢) راجع المصادر التالية:

- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم. كتاب الإدارة العامة للتعليم الثانوي بتاريخ

١٩٩٧/٩/١١م، الخاص بالسادة المدرسين الأوائل بمدارس الثانوية

العامة. القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٧م، ص ١٤.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٥٠، بتاريخ

١٩٨٠/٤/٢٧ بشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف هيئات التدريس

والإشراف والتوجيه الفني في الوظائف الفنية والإدارية والمكتبية، القاهرة،

١٩٨٠، ص ٣١.

وتتمثل مسئولية المدرس الأول فيما يلى:

أ- الواجبات الفنية:

وتتلخص واجبات المدرس الأول الفنية فيما يلى^(١):

- دراسة المنهج المدرسى مع معلمى المادة من ناحية أهدافه ووسائل تحقيقها.
- رئاسة الاجتماعات الدورية مع معلمى المادة والتي تعقد مرة كل أسبوع، وتخصص لها إدارة المدرسة حصتين متتاليتين فى يوم من أيام الأسبوع لمعلمى كل مادة بصفة دورية.
- يشارك معلمو المادة فى توزيع المنهج على مدار العام الدراسى ومتابعة تنفيذه.
- فحص الأعمال التحريرية لكل معلم على حدة، بهدف معرفة نواحي القصور والعمل على التخلص منها.
- يوزع المادة الدراسية فى الصفوف المختلفة على المعلمين مع مراعاة كفاياتهم الفنية وعدالة التوزيع.
- مراجعة كراسات إعداد الدرس.
- مراجعة كراسات المكتب الخاصة بدرجات التلاميذ.
- يسجل ملاحظاته الفنية عن المعلمين فى سجل خاص ويطلعهم عليه بهدف رفع مستواهم الأكاديمى والفنى.
- زيارة المعلمين الجدد فى فصولهم وتقديم الخبرة والمشورة لهم.
- اقتراح النشاط المدرسى المصاحب للمنهج كالحلقات والزيارات وتوزيعه وفق خطة معينة ومتابعة هذه الخطة وتقييمها.

(١) راجع المصادر التالية:

- حسن مصطفى وآخرون. مرجع سابق، ص ٨٦-٨٨.
- إبراهيم عصمت مطاوع وأمنية حسن. مرجع سابق، ص ١٢٦.
- رياض منقريوس. مرجع سابق. ص ١٠٥-١٠٨.

ومما سبق يتضح أن المدرس الأول في المدرسة هو القمة الفنية للمادة، ويجب فتح الطريق أمامه واسعا للنمو، كما يجب إتاحة الفرصة له للبحث والدراسة، بالإضافة إلى وجود ما يحفز به إلى القيام بمهامه بنجاح.

ب- الواجبات الإدارية:

- تتلخص واجبات المدرس الأول في هذا المجال فيما يلي^(١):
- يسهم في الإشراف على النظام المدرسي في القسم المخصص له من أقسام المدرسة، ومراقبة سير الدراسة فيه وسلوك التلاميذ.
 - المشاركة في لجان: توزيع الكتب، وقبول المستجدين، وتوزيع التلاميذ على الفصول، ولجنة المشتريات... إلخ.
 - يقترح مع المعلمين الكتب والمراجع المتعلقة بمادته لشرائها وضمها لمكتبة المدرسة.
 - التعاون مع معلمى المادة في دراسة نتائج الامتحانات للاستفادة منها في التوجيه التربوي للتلاميذ.
 - رئاسة لجنة الجرد التى تتصل بمادته.
 - القيام بعمل وكيل المدرسة أو مديرها في حالة غياب الوكيل أو المدير إذا لم يكن بالمدرسة وكيل.
 - حصر الغياب بقسمه، وتسجيله بالسجلات المعدة لذلك.
 - الإشراف على نظام قسمه بطابور الصباح.
 - توزيع الإشراف على المتخصصين كلا حسب ميوله واستعداداته.

(١) راجع المصادر التالية:

- حسن مصطفى وآخرون. مرجع سابق، ص ٨٨.
- فهمى توفيق مقبل. النشاط المدرسي: مفهومه وتنظيمه وعلاقته بالمنهج. بيروت: دار المسيرة، د.ت، ص ١٦٥.
- محمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. مرجع سابق، ص ١٤٥.

٦- المدرس:

يقول برويكر *Probeker* أن الحركات الأولى أو المبدئية فى سعادة الإنسانية لم تكن إلا نتيجة التعليم الصحيح، هذا التعليم يقوم بتوصيله المعلم الكفء الذى يمتد أثره طوال أجيال عديدة، فيسجل للإنسانية خدمات لا يتصورها هو نفسه مؤثرة أكثر من الخدمات التى أداها فى حياته^(١).

وهذا يتطلب من المعلم أن يساير تطورات العصر الذى يعيش فيه حتى يحسن القيام بدوره التربوى على أكمل وجه، فلا يمكن التصور أن معلماً غير متعمق فى تخصصه فى هذا العصر الذى تزداد فيه أهمية التخصص كما أنه غير متعمق فى إتقان الطرق والأساليب الحديثة فى التعلم، وفى قدراته على تفسير مادته فى ضوء التغيرات التى تحدث حوله^(٢).

أى أن المعلم هو حجر الزاوية فى العملية التعليمية، فهو فى مركز منظومتها، وهو الصلة المباشرة فى تحقيق الأهداف التربوية من خلال التلميذ، وهو المستخدم للمكانات التعليمية وتسخيرها فى خدمة هذه العملية، ذلك فى ظل الإدارة التعليمية والتوجيه الفنى، حيث يقوم عليهما معلم اكتسب الخبرة الطويلة من خلال ممارسته لمختلف جوانب العملية التعليمية.

فمهما بلغ مستوى الأهداف التربوية من طموح، ومهما بلغت السياسات التربوية والخطط المنبثقة عنها من أحكام، فإن المسئول الأول والعامل الحاكم فى تنفيذ هذه السياسات ونجاح مخططاتها هو المدرس^(٣).

(١) صالح عبد العزيز. التربية وطرق التدريس. الجزء الثالث. الطبعة الرابعة عشرة. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩م، ص ٤٢٧.

(٢) سعيد إسماعيل على. "إنهم يخربون التعليم". كتاب الأهالى، العدد الواحد والعشرون، القاهرة: دار الثقافة للطباعة، يونيو ١٩٩٠م، ص ٥١.

(٣) نبيل سعد خليل جرجس، "التخطيط لإعداد معلمى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية بسوهاج، جامعة أسيوط، ١٩٨٩، ص ١٦٨.

لذا فإن إتاحة الفرصة للمدرسين لكي يمارسوا حقهم فى المشاركة فى تصريف شئون المدرسة يعد من قبيل مشاركتهم فى الإدارة المدرسية، وتصريف أمورها، وهذا يعد أحد جوانب مشاركتهم فى السياسة التعليمية وتنفيذها.

وتتمثل أهم واجبات المدرس الفنية والإدارية فى الجوانب التالية:

أ- المسئوليات الفنية:

وتتلخص أهم الواجبات فى هذا المجال فيما يلى^(١):

- دراسة الأهداف التى ينبغى أن يصل إليها التلاميذ عن طريق عملية التربية والتعليم، وعليه أن يعمل على تحقيقها فى كل درس بل فى كل خطوة من خطوات الدرس داخل الفصل وخارجه.
- العمل على تحقيق الأغراض التى من أجلها وضعت المناهج الدراسية.
- إعداد الدروس وفقاً لما جاء فى المنهج، وربط مادة تخصصه بالمواد الدراسية الأخرى مع الاستعانة بمعينات التدريس فهى أقوى أداة للمعلم لتحقيق رسالته.
- اتباع طريقة التدريس التى تتفق مع مستوى تلاميذه وتتلاءم مع طبيعة الدروس.
- العناية باستخدام الكتاب المدرسى.
- يهتم المعلم بتدريب تلاميذه على المهارات والخبرات العملية الجديدة.
- المعلم يقوم بنشاط رائد الفصل.
- يضع المعلم فى بداية العام الدراسى خطة للنشاط فى ضوء المنهج.
- أن يهتم المعلم بتعبئة التلاميذ من الناحية الروحية بما يذكى نفوذهم ويرفع معنوياتهم إيماناً بقوميتهم وولاء لوطنهم.
- القيام بتقويم تلاميذه وذلك باستخدام وسائل التقويم المناسبة.

(١) رياض منقريوس، مرجع سابق، ص ١٤٠-١٤٣.

ب- المسئوليات الإدارية:

تتلخص المسئوليات الإدارية فيما يلى^(١):

- حضور طابور الصباح، ويعمل على حفظ النظام بين تلاميذ فصله، ثم يصطحبهم إلى الفصل.
- حصر حالات التأخير فى كل حصة.
- معاونة المدرس الأول فى الإشراف على قسم من أقسام المدرسة.
- الاشتراك فى الأعمال التى تستند إليه كعضو فى إحدى اللجان الفنية ولجان النشاط.
- الاشتراك فى الجمعية العمومية لمدرسته، ومجلس إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ولكى ينجح المعلم فى القيام بدوره فى العملية التربوية، ويحقق أهدافها عليه أن يراعى الأمور التالية:
- أن يعرف المعلم نفسه جيداً أى يحدد إمكانياته بدقة.
- عليه ألا ننسى أن هدف التدريس إنتاج شخصيات جديدة متوازنة.
- ألا يعتقد أن المدرسة هى مكان الدراسة فحسب ولكنها تدرّب شباب الغد.
- يجب أن يفهم اهتمامات الطالب واستعداداته وقدراته.
- أن يستخدم الطرق المناسبة للتدريس، وأن تكون لديه براعة فائقة فى مادة تخصصه.

(١) عرفات عبد العزيز سليمان. مرجع سابق، ص ٤٠٥.

٧- الإخصائي الاجتماعي :

تحدد اختصاصات الإخصائي الاجتماعي بمدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية في المجالات الآتية^(١):

- في مجال الخدمات الفردية:

- الاكتشاف المبكر للحالات من خلال مصادرها المختلفة وهي الملاحظة، سجل المواقف السريعة، سجلات الغياب، المعلمون، الطالب ذاته إدارة المدرسة «مدير/ ناظر المدرسة، الناظر، الوكلاء» حكمة المدرسة.
- دراسة الحالات الفردية بأنواعها المختلفة باستخدام الأساليب الفنية لخدمة الفرد ووضع خطط للتدخل المهني للحد من آثارها، وإعداد الملفات الخاصة بها ومتابعتها والاستفادة من إمكانيات مكتب الخدمة الاجتماعية للمدرسة والمؤسسات المحيطة بالبيئة.
- حصر الحالات الآتية: الأيتام وأبناء الشهداء، الحالات الصحية، حالات الغياب المتكرر، الحالات الاقتصادية، السلوكية، الاجتماعية.
- حصر المتفوقين والموهوبين ووضع الخطط المناسبة والمتكاملة لرعايتهم لاستمرار تفوقهم والمتأخرين دراسياً والعمل على تلافى أسباب التأخر.
- التعاون مع الأخصائي النفسي بالمدرسة إن وجد لتكامل العمل بينهما.
- التخطيط والتنفيذ للبرامج الوقائية والتنموية والعلاجية «برامج التوجيه الجمعي».
- إجراء البحوث العلمية لدراسة أحد الظواهر ذات التأثير السلبي على الطلاب، ووضع البرنامج المناسب لمواجهة الظاهرة وفق نتائج البحث.

(١) مصطفى كمال سعد وعبد الحميد سيد سويقي. صقل الإخصائيين الاجتماعيين الجدد في الفترة

من ٢٠٠٦/٣/١١ إلى ٢٠٠٦/٣/١٦ م. محافظة سوهاج - مديرية التربية

والتعليم - التوجيه الفني للتربية الاجتماعية ٢٠٠٦ م، ص ١٩٤ -

- فى مجالات خدمة الجماعة:

وتنقسم الجماعات إلى:

أ - جماعات اجتماعية ب- جماعات النشاط المدرسى

أ- الجماعات الاجتماعية:

وتشمل الجماعات التالية : الهلال الأحمر، الرحلات، الجمعية التعاونية، الخدمة العامة والمعسكرات، جماعات أخرى يرى الأخصائى ضرورة تشكيلها وفق احتياجات الطلاب والبيئة.

ودور الأخصائى الاجتماعى فى تلك الجماعات، ما يلى:

- الإعلان عن الجماعات فى بداية العام الدراسى.
- تشكيل الجماعة وإجراء انتخابات مجلس إدارة الجماعة.
- معاونة الجماعة فى وضع الخطة والبرنامج الزمنى.
- تشكيل لجان الجماعة أربعة لجان على الأكثر.
- الإشراف على الاجتماعات الدورية على أن يكون الاجتماع لكل أعضاء الجماعة مرة كل شهر واجتماع مجلس الإدارة مرة كل خمسة عشر يوماً مع مراعاة استخدام الأساليب الفنية فى العمل مع الجماعات.
- متابعة تنفيذ الخطة وتقييم أعمال الجماعة.
- إعداد التقارير الدورية عن أعمال الجماعة وعرضها على الأخصائى الأول.

ب- جماعات النشاط المدرسى:

- الإعلان عن جماعات النشاط بمكان واضح بالمدرسة.
- حضور اجتماع مجلس النشاط
- يقوم الأخصائى الاجتماعى بمتابعة تنفيذ خطط جماعات النشاط من خلال التقارير الشهرية التى ترد إليه.

- يقدم الإحصائي المشورة الفنية اللازمة لمشرفي هذه الجماعات.
- إعداد التقارير الدورية عن أعمال هذه الجماعات للوقوف على الإيجابيات والسلبيات، محاولة علاج السلبيات وتنشيط الجماعات المتعثرة.
- الاشتراك في توزيع الميزانيات.

- التنظيمات المدرسية «الآباء، الاتحادات الطلابية»:

- يقوم الإحصائي الاجتماعي بأمانة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وفقاً للقرار الوزاري رقم ٢٥٨ لسنة ٢٠٠٥ م.
- الاتحادات الطلابية: يقوم الإحصائي مسئول الاتحادات بتنفيذ الاختصاصات التي وردت بالقرار الوزاري ٢٠٣ لسنة ١٩٩٠ م، باب الاختصاصات مادة ٤٦، مادة ٤٧.

هذا بجانب:

- التوجيه والمعونة في وضع خطة مجلس اتحاد المدرسة مع أعضاء المجلس ومتابعة تنفيذها.
- متابعة الصرف من الميزانيات للاتحادات الطلابية طبقاً لما جاء بالقرار ٢٠٠٣ لسنة ١٩٩٠.
- العمل على توظيف لجان الاتحاد الخمس على مستوى المدرسة والفصول.
- متابعة أنشطة مجالس الفصول من خلال التقارير الشهرية والعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض العمل على أن تتضمن خطة الاتحاد برامج تنشيطية لمجالس الفصول.
- تنسيق العمل بين اللجان والمجلس والمكتب التنفيذي ومجالس الفصول وفق اختصاصات كل منها أو طبقاً للقرار الوزاري ٢٠٣ لسنة ١٩٩٠.
- الاهتمام ببرامج إعداد القادة من الطلاب بما يعينهم على أداء دورهم.
- إعداد برامج متطورة لرعاية الفائقين والموهوبين.

- البرامج العامة:

- التخطيط والإعداد والتنفيذ والمتابعة والتقويم للبرامج التالية «الاحتفال بالمناسبات المختلفة، الندوات، اللقاءات، المناظرات، تبادل الزيارات المؤتمرات، المعارض، المسابقات، المعسكرات».

- الأنشطة الصيفية:

- الإعلان عن الأنشطة الصيفية التى سيتم تنفيذها قبل انتهاء العام الدراسى وتشجيع الطلاب على الانضمام إليها.
- التركيز على البرامج التى تجذب الطلاب للمدرسة لممارسة النشاط مع توفير كافة الامكانيات اللازمة.

- المجالس المدرسية:

تعتبر المجالس المدرسية تنظيمات تعمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتنفيذ خططها وبرامجها داخل وخارج المدرسة، وبما يساعد على زيادة إنتاجيتها، فمن خلالها تتاح الفرص لمشاركة كل من أولياء أمور التلاميذ وأفراد المجتمع المحلى فى إدارة المدرسة، وهى وسيلة من وسائل الاتصال الفعالة بين المدرسة والبيت وأعضاء المجتمع المحلى.

وتعد المجالس المدرسية وسيلة اتصال رئيسية تربط بين المدرسة والمجتمع المدرسى، وتربط بين المدرسة والمجتمع المحلى، ومن ثم تنظيم العلاقات بين الإدارة المدرسية والطلاب والمعلمين من جهة، وبين المدرسة والمجتمع المحلى من جهة أخرى.

والمجالس المدرسية تنظيمات مدرسية، يتم تشكيلها من عدد من أفراد المجتمع المدرسى وأولياء أمور التلاميذ وأعضاء المجتمع المحلى لأداء مهام ووظائف محددة، لتسيير حركة العمل المدرسى والنشاط المدرسى فى مختلف جوانبه (الإدارية أو التعليمية أو الاجتماعية أو الفنية أو الثقافية داخل المدرسة وخارجها).

ويرتبط تشكيل المجالس المدرسية بفلسفة إدارية تتجه نحو الإدارة الديمقراطية التي تتميز عن غيرها من أنماط الإدارة بوجود مجالس متعددة لها وظائف محددة تقوم بتسيير العمل في المدرسة بأسلوب ديمقراطي سليم، من خلال إتاحة الفرصة أمام جميع أعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة الفعالة في العمل المدرسي.

- مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس:

ينشأ في كل مدرسة من مختلف مستويات المراحل التعليمية مجلس للأمناء والآباء والمعلمين يضم ممثلين للآباء والمعلمين وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية.

- تهدف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس إلى تحقيق الأغراض الآتية^(١):
- توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني في جو يسوده الاحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء.
 - العمل على تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب وإكسابهم المعلومات والمعارف والقيم الأخلاقية والاتجاهات السليمة التي تساعد على تعميق روح الانتماء للمجتمع والوطن.
 - تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.
 - تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية.
 - تعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب بصفة عامة ورعاية الفئات الخاصة منهم (معوقين/ فائقين/ موهوبين) بصفة خاصة.

(١) جمهورية مصر العربية- وزارة التربية والتعليم. قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ٢٠٠٦/٩/١٤م. بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. المادة الثانية.

- إبداء رأى بين المدرسة وأعضاء المجتمع المدنى حول أساليب الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمعوقات التى قد تعترضها.
- تقرير أوجه الصرف والمتابعة على ميزانية المجلس وعلى الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية والتصرف فيها بما يدعم العملية التعليمية والتربوية ويحقق الرعاية المتكاملة لأبنائنا الطلاب.
- تعظيم دور المدرسة فى خدمة البيئة والمجتمع المحلى والعمل على التغلب على مشاكلها وتحقيق طموحاتها.
- ويشكل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للمدرسة من خمسة عشر عضواً على النحو التالى^(١):
- خمسة أعضاء يمثلون أولياء أمور التلاميذ من غير المعلمين والعاملين بالمدرسة يتم انتخابهم عن طريق الجمعية العمومية.
- خمسة أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم يختارهم المحافظ المختص أو من يفوضه.
- ثلاثة من معلمى المدرسة ينتخبهم المعلمون فى اجتماع الجمعية العمومية ممن ليس لهم أبناء بالمدرسة.
- مدير/ ناظر المدرسة (مديراً تنفيذياً للمجلس).
- الأخصائى الاجتماعى على أن يتولى أعمال أمانة سر المجلس.
- ويتم انتخاب رئيس المجلس ونائبه من بين أعضاء المجلس عدا مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين بها، ويجب الانتهاء من تشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى المدارس فى موعد غايته نهاية الأسبوع السابع من بدء العام الدراسى.

(١) المرجع السابق، المادة الثانية.

يمارس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بكل مدرسة جميع الاختصاصات اللازمة لتحقيق أهدافه، وذلك في إطار قانون التعليم والقرارات الوزارية المنفذة له وعلى وجه الخصوص يباشر الاختصاصات الآتية^(١):

- المساهمة الفعالة في إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة في ضوء تلك الأهداف ومتابعة تنفيذها وتذليل الصعوبات التي قد يعترضها.
- العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال الأعمال.
- العمل على اتصال المدرسة برجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني وقادة الرأي الذين يمكن الاستفادة منهم في أنشطة المشاركة المجتمعية.
- التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة وكذا الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
- العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها من أجل تنمية شخصية الطلاب وقدراتهم على مواجهة الظواهر السلبية التي يتعرضون لها (تدخين - إدمان - عنف...).
- العمل على توفير الرعاية اللازمة والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب (معوقين/ فائقين/ موهوبين). وكذا توفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين.
- العمل على تحقيق التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لاستغلال إمكانياتها في دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب (أفنية وملاعب - مكتبات - معمل كمبيوتر - أدوات).

(١) المرجع السابق، المادة الرابعة.

- تعزيز دور المدرسة فى خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها (فصول محو الأمية- توعية- نادى صيفى).
- العمل على دعم إعداد قاعدة بيانات بالمدرسة تشمل شئون الطلاب والعاملين والعهد والأدوات الموجودة بالمدرسة.
- تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرسة فى مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة فى تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة فى برامج تقويم سلوك الطلاب.
- اعتماد الحساب الختامى للمشروعات وفق الخطة المقدمة.
- تقرير صرف أى مبلغ من أموال المجلس لتحقيق الخطة التى يقررها المجلس وفى حدود الموازنة المعتمدة.
- مناقشة ومراجعة وإقرار الحساب الختامى والميزانية توطئة لعرضها على الجمعية العمومية بالمدرسة فى بداية العام الدراسى التالى.
- إعداد التقرير السنوى الذى يعطى صورة مفصلة عن نشاط المجلس وأعماله والذى يتضمن المشروعات والخدمات التى قام بها أو شارك فيها مقرونة بما اتفق عليها والصعوبات التى حالت دون تنفيذ بعض ما ورد فى خطته، ولا يجوز عرض التقرير السنوى على الجمعية العمومية إلا بعد موافقة المجلس.
- تشكل الجمعية العمومية للآباء من أولياء أمور كافة تلاميذ المدرسة، وتعقد اجتماعها السنوى فى غضون الأسبوع السادس من بدء الدراسة بدعوة من مدير/ ناظر المدرسة وتحت رئاسته، ولا يعتبر اجتماعها صحيحاً إلا بحضور ٥٠٪ من عدد الأعضاء على الأقل، وإذا لم تكتمل هذه النسبة فى الموعد المحدد يؤجل الاجتماع لمدة ساعة ويكون الاجتماع بعدها صحيحاً بحضور نسبة ٢٥٪ على الأقل من الأعضاء، وفى حالة عدم اكتمال النصاب الأخير يعين مدير المديرية التعليمية ممثلى الآباء من

مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بناءً على ترشيح مدير الإدارة التعليمية، وذلك من بين أولياء أمور التلاميذ^(١).

تشكل الجمعية العمومية للمعلمين من جميع معلمي المدرسة، وتُعقد اجتماعها السنوي في الأسبوع السادس من بدء الدراسة بدعوة من مدير/ ناظر المدرسة وتحت رئاسته، ولا يعتبر اجتماعها صحيحاً إلا بحضور ٥٠٪ من المعلمين على الأقل، وإذا لم تكتمل هذه النسبة في الموعد المحدد يؤجل الاجتماع لمدة ساعة ويكون الاجتماع بعدها صحيحاً بحضور نسبة ٢٥٪ على الأقل من المعلمين^(٢).

ينعقد مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للمدرسة مرة واحدة على الأقل كل شهر وكلما دعت الحاجة إلى ذلك بناءً على دعوة من رئيسه أو بطلب مكتوب من ثلثي أعضائه، ولا يكون اجتماع المجلس صحيحاً إلا إذا حضره عشرة أعضاء على الأقل، ويصدر المجلس قراراته بالأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين وفي حالة التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس^(٣).

لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين تقرير سلفة للمدرسة لمواجهة ما يطرأ من حالات عاجلة ضرورية على أن تعرض أوجه الصرف من هذه السلفة على المجلس في أول اجتماع لاحق لإقرارها واستعاضتها^(٤).

تودع بالحساب الخاص بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين المفتوح بأحد البنوك أو مكاتب البريد جميع الإيرادات الخاصة بالمجلس، ويكون حق توقيع الشيكات المصرفية للمدير/ ناظر المدرسة كتوقيع أول وسكرتير المدرسة كتوقيع ثان.

(١) المرجع السابق، المادة الخامسة.

(٢) المرجع السابق، المادة السادسة.

(٣) المرجع السابق، المادة السابعة.

(٤) المرجع السابق، المادة الثامنة.

ويتم إعداد سجلات مالية بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة يسجل بها حساباته، ويكون الموظف المالى المختص مسئولاً عنها، وتراقب الإدارة التعليمية أعمال التحصيل والصرف من ميزانية المجلس^(١).

يختص مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بمتابعة ما تم صرفه طبقاً للقرارات السابقة للمجلس، وتعرض احتياجات المدرسة عليه لاتخاذ القرارات بأولوية تنفيذ هذه الاحتياجات على ألا يتم تنفيذ هذه الاحتياجات بمعرفة إدارة المدرسة إلا بعد موافقة المجلس مع اتباع التعليمات المالية، وتتم الرقابة من خلال الأجهزة الرقابية - التوجيه المالى والإدارى - الجهاز المركزى للمحاسبات^(٢).

تعتبر كل فترة دراسية فى المدرسة التى تعمل أكثر من فترة مدرسة مستقلة، ويكون لكل منها مجلس أمناء وآباء ومعلمين خاص بها على أن يتم تشكيل لجنة تنسيق مشتركة بين الفترتين من رئيس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ومدير/ ناظر المدرسة فى كل من المجلسين، ويجب أن تجتمع هذه اللجنة مرتين فى العام أو عند الضرورة^(٣).

تعتبر المدرسة التى تضم أقساماً لمراحل تعليمية مختلفة وحدة واحدة فى مجال تطبيق أحكام هذا القرار، ويشكل لها مجلس واحد ويراعى فيه قدر الإمكان تمثيل الآباء والمعلمين المنتخبين لمراحل التعليم المختلفة^(٤).

لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة الحق فى جمع وقبول التبرعات الاختيارية من المواطنين ورجال الأعمال والهيئات المختلفة، ويتم تحصيل التبرعات

(١) المرجع السابق، المادة التاسعة.

(٢) المرجع السابق، المادة العاشرة.

(٣) المرجع السابق، المادة الحادية عشر.

(٤) المرجع السابق، المادة الثانية عشر.

المالية والعينية بموجب إيصالات من المدرسة، وتضاف التبرعات العينية إلى عهدة المدرسة، ويتم تسجيل هذه التبرعات في سجلات مالية مستقلة لحساب مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويجب ألا يكون التبرع مشروطاً أو مقيداً بالقبول بالمدرسة أو التحويل منها، ويعلن عن قبول التبرعات في مكان ظاهر بالمدرسة^(١).

يختص أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بما يأتي^(٢):

أ- اختصاصات الرئيس:

- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين والإشراف على اللجان، وله حق دعوتها وحضور اجتماعاتها.
- تمثيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والنيابة عنه أمام الجهات الفنية والإدارية والقضائية.
- إقرار جدول أعمال جلسات المجلس ومتابعة تنفيذ قراراته.
- التوقيع نيابة عن المجلس على جميع العقود والاتفاقيات التي يوافق المجلس على إبرامها.
- التوقيع على جميع الخطابات والمذكرات المالية.
- البت في المسائل الضرورية العاجلة التي يعرضها عليه أمين المجلس والتي لا تحمل الإجراء حين اجتماع المجلس على أن تعرض هذه المسائل وما قرره بشأنها على المجلس في أول اجتماع له على مستوى المدرسة.
- التوقيع مع الأمين على الدعوات والخطابات ومحاضر الاجتماعات.

ب- اختصاصات نائب الرئيس:

- القيام باختصاصات ومسؤوليات الرئيس في حالة غيابه.
- الاشتراك في متابعة تنفيذ قرارات المجلس.

(١) المرجع السابق، المادة الثالثة عشر.

(٢) المرجع السابق، المادة التاسعة عشر.

ج- اختصاصات الأمين:

- إبلاغ الجهة الإدارية المختصة بموعد اجتماع الجمعية العمومية لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين والإبلاغ عن تشكيل المجلس الذى تتبعه وإعداد سجلات محاضر جلسات الأمناء والآباء والمعلمين والجمعية العمومية والتوقيع عليها مع الرئيس.
- إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية العادية وغير العادية للمجلس واتخاذ إجراءات دعوتها والتوقيع عليها مع الرئيس.
- إعداد مشروع خطة عمل المجلس والميزانية التقديرية اللازمة لتنفيذها.
- دراسة جميع المكاتبات الواردة وعرضها على مجلس الأمناء والآباء والمعلمين أو اللجان أو الرئيس كل فى اختصاصه.
- تلقى تقارير اللجان وعرضها على المجلس.
- بحث ملاحظات الجهات الإدارية والرقابية المختصة وإعداد الرد عليها تمهيداً لعرض الموضوع كله على مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للرد على هذه الجهات خلال شهر من تاريخ الإبلاغ بعد اعتمادها من الرئيس.
- إعداد مشروع التقرير السنوى عن أعمال المجلس وحسابه الختامى عن السنة المالية المنتهية بالتعاون مع المراقب المالى والموظف المالى لعرضه على مجلس الأمناء والآباء والمعلمين توطئة لعرضه على الجمعية العمومية وذلك بعد اعتماده من رئيس المجلس.
- حفظ سجلات وأوراق الجمعية العمومية والمجلس ولجانه فى مقر عمله.
- إعداد جدول الأعمال والموضوعات التى يقترحها كل من رئيس المجلس والمدير التنفيذى وأى من أعضاء المجلس ويقرها رئيس المجلس.

د- اختصاصات المراقب المالى:

- الإشراف العام على موارد مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ومصروفاته بالتعاون مع الموظف المالى المختص ومتابعة استخراج الإيصالات عن جميع الإيرادات

واستلامها وإيداعها بالمصرف أو صندوق التوفير أولاً بأول، ومتابعة قيد جميع الإيرادات والمصروفات في الدفاتر الخاصة وعليه عرض ملاحظاته ومذكراته على مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

— الإشراف على الجرد السنوي والدوري وتقديم نتيجة الجرد إلى مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

— متابعة صرف جميع المبالغ التي يتقرر صرفها ومراجعة المستندات الدالة على صحة الصرف طبقاً لخطة وقرارات المجلس.

— مراجعة السجلات المالية الخاصة بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين وكذا مراجعة المستندات المالية.

— إعداد حساب الإيرادات والمصروفات والميزانية العمومية بالاشتراك مع الأمين الموظف المالي المختص وعمل تقرير عنها وعرضها على مجلس الأمناء والآباء والمعلمين مشفوعاً برأيه تمهيداً لعرضها على الجمعية العمومية.

هـ- اختصاصات المدير التنفيذي:

— إبلاغ الجهة الإدارية بتشكيل المجلس وترشيح الأعضاء المعينين.

— تقرير الموضوعات التي تعرض على المجلس بالتنسيق مع رئيس المجلس.

— تجهيز قاعدة البيانات واحتياجات المدرسة التي تساعد المجلس في وضعه خططه المختلفة.

— تلقي التقارير والمكاتبات وملاحظات الموجهين والمتابعين وعرضها على المجلس.

— رفع المذكرات المالية الخاصة بالصرف على البرامج والأنشطة المراد تنفيذها للعرض على المجلس.

— تنفيذ البرامج والأنشطة التي يوافق عليها المجلس واتخاذ إجراءات الصرف.

— مسئول عن تنفيذ قرارات المجلس ويعاونه في ذلك جميع العاملين بالمدرسة.

— دعم المجلس بالبيانات والمعلومات والإحصاءات المطلوبة لدراسة الموضوعات المطروحة بعد تحليلها وتصنفها.

مجلس اتحاد طلاب الفصل :

الاتحادات الطلابية تنظيمات تربوية داخل المدارس ويكون لطلاب كل مدرسة فى مختلف النوعيات والمراحل التعليمية اتحادات متعددة المستويات، تعمل على تدعيم المبادئ وتحقيق الأهداف الواردة بلائحة اتحاد طلاب المدارس.

مبادئ الاتحادات الطلابية:

- الإيمان بالله وكتبه ورسله واليوم الآخر والتطبيق العملى لذلك من خلال السلوك اليومى والبعد عن أى قول أو عمل يتعارض مع هذا المبدأ.
- ترسيخ مبادئ الديمقراطية فى نفوس الطلاب بالوسائل المختلفة.
- الإيمان بالوحدة الوطنية كمدخل للوحدة الإنسانية والتأكيد على روح الانتماء للأسرة والمدرسة والمجتمع والحفاظ على كل ما يدعم السلام الاجتماعى.
- تدعيم القيم وتأصيلها بين الطلاب من خلال تشجيع القدوة الطيبة بين الشباب بما يتيح التأكيد على حقوق الإنسان وتمكينه من تطوير شخصيته وكذلك التأكيد على أن كل حق يقابله واجب.

وتعمل الاتحادات الطلابية على تنظيم صفوف الطلاب داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع الطلاب على التفوق الدراسى وتدعيم روح الإبداع والابتكار.
- الالتزام بمبادئ الاتحاد كتنظيم شرعى وقومى.
- الاستفادة من الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها.
- الإسهام فى تحقيق أهداف التعليم التى تنحصر فيما يأتى:
- أ - التأكيد على بناء الشخصية المصرية القادرة على مواجهة تحديات المستقبل.
- ب- إقامة المجتمع المنتج.
- ج- تحقيق التنمية الشاملة.
- د - إعداد جيل من العلماء من خلال البرامج الخاصة بالعناية بالمتفوقين.

- التعبير عن فكر الطلاب فى إطار مسئولية مزدوجة تتمثل فى تأكيد حقوق الطلاب داخل المدرسة فى إطار الإجراءات التربوية وفى الوقت نفسه محاسبة الأعضاء الذين يخرجون على المبادئ والأهداف أو يخلون بروح الانضباط والالتزام بالواجب.
- تدعيم روح الأسرة داخل المجتمع المدرسى والتعامل مع هيئة التدريس على أساس الاحترام الواجب وقيام قيادات الاتحاد بمسئوليتهم مع إدارة المدرسة فى إقرار النظام التربوى بالمدرسة.
- توسيع دائرة التعارف والخبرات بين أعضاء وقيادات الاتحاد ومن خلال تبادل الزيارات على المستوى المحلى والمركزى والدولى.
- وتتيح الريادة للمعلم الفرصة لتحقيق الجوانب التربوية للعملية التعليمية إذ أنها الوسيلة الفعالة التى تحقق دور الرائد ورسالته من خلال موقعه من تشكيلات الاتحادات الطلابية ومن خلال دوره فى توجيه الطلاب لممارسة الأنشطة المتعددة بما يؤدى إلى:
- ضمان الالتزام بمبادئ الاتحاد وتحقيق أهدافه ومفاهيمه.
- تأكيد القيم الإنسانية والاجتماعية فى نفوس الطلاب.
- تنمية القدرات والمواهب وإتاحة الفرص للإبداع.
- توفير أفق أرحب ورؤية أوسع وأشمل للرواد للتعرف على قضايا الشباب بصفة عامة والطلاب بصفة خاصة وكذلك قضايا المجتمع ومتطلباته.
- دعم الجهود المتميزة والتجارب والبرامج للرواد والطلاب والعمل على نشرها والتوسع فى تنفيذها فى المواقع المماثلة.

- مستويات التشكيل:

مجلس اتحاد الفصل:

يعتبر جميع طلاب الفصل أعضاء فى مجلس اتحاد طلاب الفصل، وينتخبون من بينهم خمسة أعضاء يشكلون مع رائد الفصل المكتب التنفيذى لمجلس اتحاد الفصل بحيث يمثل كل منهم أحد الأنشطة التالية ويكون مقرراً للجنة المختصة بهذا النشاط.

- النشاط الدينى والثقافى.
- النشاط الاجتماعى.
- النشاط العلمى.
- النشاط الرياضى.
- النشاط الفنى.

وينتخب مجلس الفصل من بين هؤلاء المقررين الخمسة أميناً وأميناً مساعداً لمجلس اتحاد الفصل، ويبدأ هذا التشكيل فى المدرسة الابتدائية من الصف الرابع.

يجتمع مجلس اتحاد الفصل وكذلك لجان نشاطه الخمس بصفة دورية مرة كل شهر.

شروط العضوية للمكتب التنفيذى للفصل:

يشترط فيمن يتقدم من طلاب الفصل للترشيح لعضوية المكتب التنفيذى لمجلس اتحاد الفصل ليكون مقرراً لإحدى لجان النشاط الخمس المشار إليها سابقاً ما يأتى:

- أن يكون من مواطنى جمهورية مصر العربية.
- أن يكون صالحاً لتمثيل النشاط الذى يتقدم للترشيح عنه.
- ألا يكون راسباً فى صفة أو متخلفاً فى دراسته.

— ألا يكون قد وقعت عليه جزاءات بسبب مخالفة النظم المدرسية أو القوانين العامة.

— أن يكون متصفاً بالخلق القويم والروح التعاونية، وأن يزكيه رائد الفصل واثان من معلمى الفصل أعضاء مجلس الرواد بالمدرسة.

ويتقدم الراغب من الطلاب فى الترشيح نفسه بطلب كتابى إلى رائد الفصل متضمناً اسمه وفصله والنشاط الذى يرغب فى ترشيح نفسه عنه وموضحاً خبراته وامكاناته، ويتولى رائد الفصل جمع الترشيحات المقدمة وإثبات ملاحظاته عن كل مرشح على طلبه ومدى استيفائه للشروط المقررة، ثم تسلم هذه الطلبات للأخصائى الاجتماعى المختص بنشاط الاتحاد لعرضها على مجلس الرواد بالمدرسة.

المكتب التنفيذى لمجلس اتحاد الفصل:

يتولى المجلس فى أول اجتماع له انتخاب المكتب التنفيذى له على النحو التالى:

— يقسم جميع طلاب كل فصل إلى خمس مجموعات يمثل لكل منها لجنة من لجان النشاط الخمس والتى سبق الإشارة إليها، وذلك حسبما يتفق مع ميولهم.

— يقوم طلاب الفصل بانتخاب مقرر لكل من هذه اللجان من بين المرشحين ويكون هؤلاء المقررون الخمس مع رائد الفصل المكتب التنفيذى لمجلس اتحاد الفصل.

— ينتخب طلاب الفصل من بين المقررين الخمسة أميناً وأميناً مساعداً للمكتب التنفيذى.

— ألا يكون قد وقعت عليه جزاءات بسبب مخالفة النظم المدرسية أو القوانين العامة.

— أن يكون متصفاً بالخلق القويم والروح التعاونية وأن يزكيه رائد الفصل واثان من معلمى الفصل أعضاء مجلس الرواد بالمدرسة.

طريقة إجراء انتخاب المكتب التنفيذي:

تجرى عملية انتخاب المقررين فى المكاتب التنفيذية لكل فصل على حدة وفقاً للخطوات التالية:

- تجرى عملية الانتخاب بمعرفة لجنة ثلاثية من بين أعضاء مجلس اتحاد طلاب الفصل غير المرشحين يشكلها ويشرف عليها رائد الفصل.
- تكتب على السبورة أسماء الطلبة الذين تم التصديق على ترشيحهم لكل لجنة من لجان النشاط الخمس.
- تعطى الفرصة لكل مرشح لتعريف زملائه بنفسه وشرح برنامجه.
- تقوم اللجنة بتوزيع البطاقات المعدة للانتخابات على جميع طلاب الفصل ويطلب من كل منهم تسجيل اسم طالب واحد فقط من بين المرشحين عن كل لجنة.
- وتعتبر البطاقة ملغاة إذا لم تتضمن أسماء خمسة من الطلبة يمثل كل منهم لجنة واحدة من لجان النشاط الخمس المشار إليها أو إذا وقع الناخب باسمه عليها.
- تتولى اللجنة الثلاثية جمع البطاقات ومطابقة عددها على عدد الأعضاء الحاضرين من مجلس اتحاد طلاب الفصل، ثم تفرز الأصوات وتعلن النتيجة بفوز من حصل على أكبر عدد من الأصوات بالنسبة لكل لجنة وفى حالة تساوى أكثر من مرشح لإحدى اللجان فى عدد الأصوات أعيد الانتخاب بين المتساوين فقط.
- يتم انتخاب الأمين والأمين المساعد من رشح نفسه لتلك المراكز من مقررى الأنشطة الخمسة وذلك بأن توزع اللجنة الثلاثية البطاقة على جميع الأعضاء الحاضرين ويطلب من كل منهم أن يدون اسماً واحداً ينتخبه لكل مركز من هذين المركزين (الأمين والأمين المساعد) وتعتبر البطاقة ملغاة إذا تضمنت أكثر من اسم لكل من المركزين أو إذا وقع الناخب باسمه عليها أو أغفل اختيار أحد المرشحين لكل من المركزين.
- تتولى اللجنة الثلاثية جميع الإجراءات الخاصة بالانتخاب.

- تحرر اللجنة الثلاثية في سجل اجتماعات مجلس الفصل محضراً يتضمن جميع الخطوات التي تمت في عملية الانتخاب ونتائجها وتوقع عليه مع رائد الفصل ويحتفظ بنسخة من هذا المحضر لدى الأخصائي الاجتماعي المختص بنشاط اتحاد الطلاب بالمدرسة على أن تكون موقعا عليها توقيعاً أصلياً مع كافة مستندات الانتخابات حتى نهاية عضوية المجلس.

ميعاد الانتخابات:

- يجب ألا تتعدى عملية إجراء الانتخابات السابقة وإعلان النتائج نهاية الأسبوع الثالث من بدء العام الدراسي.

اختصاصات مجلس اتحاد طلاب الفصل:

يتولى مجلس اتحاد طلاب الفصل الاختصاصات التالية:

- التعريف بكافة نواحي النشاط المدرسي وجماعته حتى يمكن لأي طالب الانضمام إلى جماعة أو أكثر منها واقتراح تكوين جماعات جديدة تحقق رغبات الأعضاء وميولهم.
- تكوين لجان لنواحي النشاط الخمس من بين طلاب الفصل، وتوزيع المسئوليات عليها.
- بحث ما يتقدم به الطلاب من مشروعات أو مقترحات واتخاذ القرار المناسب لها وإحالة ما يراه منها إلى المكتب التنفيذي لمجلس اتحاد الفصل أو إلى مجلس اتحاد طلاب المدرسة.
- التنسيق بين الأنشطة المصاحبة للمواد الدراسية المختلفة وبين برامج النشاط النوعية للجان.
- دراسة القرارات والتوصيات التي يصدرها مجلس اتحاد طلاب المدرسة وبحث دور الفصل فيها.
- الاحتفال بالمناسبات القومية التي تمر خلال العام.

- المعاونة فى حفظ النظام داخل الفصل.
- المشاركة فى الأنشطة والبرامج التى ينظمها اتحاد طلاب المدرسة أو المستويات الأعلى للتشكيل.
- العمل على توثيق العلاقة بين الطلاب والمعلمين والآباء بالوسائل المختلفة.

اختصاصات المكتب التنفيذى لمجلس اتحاد الفصل:

- يتولى المكتب التنفيذى للفصل الاختصاصات التالية:
- تنسيق الخطط المقدمة من لجان النشاط بالفصل وإعداد الخطة والبرنامج الزمنى لكل لجنة من لجان النشاط ورفعها لمجلس الفصل لإقرارها.
- تنفيذ القرارات والتوصيات التى يصدرها مجلس اتحاد طلاب الفصل أو التشكيلات الأعلى لتنظيمات الاتحادات الطلابية.
- تمثيل الفصل فى المستويات الأعلى فى التشكيل.
- دعم الأنشطة التى يقوم بها الفصل فى مجلس اتحاد المدرسة.
- تنظيم السجلات التى توضح عمل اللجان ومجلس اتحاد طلاب الفصل.

مجلس اتحاد طلاب المدرسة:

- ويشكل بكل مدرسة مجلس لاتحاد الطلاب تحت إشراف الرائد العام والأخصائى الاجتماعى المختص بنشاط الاتحاد وبما يتفق وعدد الفصول المدرسية على النحو التالى:
- المدرسة التى يزيد عدد فصولها على عشرة يشكل مجلس اتحاد الطلاب بها من جميع أمناء فصولها.
- المدرسة التى يتراوح عدد فصولها ما بين ستة وعشرة فصول يشكل مجلس اتحاد الطلاب بها من الأمناء المساعدين لفصولها.
- المدرسة التى يبلغ عدد فصولها خمسة فأقل فإن مجلس اتحاد الطلاب بها يضم إلى عضويتها جميع أعضاء المكاتب التنفيذية لفصولها.

ويكون مدير/ ناظر المدرسة رائداً عاماً لاتحاد الطلاب بها.

اجتماعات مجلس اتحاد طلاب المدرسة:

يجتمع مجلس اتحاد طلاب المدرسة وكذلك لجان نشاطه الخمس بحضور المسؤولين المتخصصين عن هذه الأنشطة بصفة دورية مرة كل شهر.

المكتب التنفيذي لمجلس اتحاد طلاب المدرسة:

ويشكل المكتب التنفيذي لمجلس اتحاد طلاب المدرسة على النحو التالي:

- الرائد العام لاتحاد طلاب المدرسة.
- الأخصائي الاجتماعي المختص بنشاط الاتحاد في المدرسة.
- الأمين والأمين المساعد.
- المقررون الخمسة للجان النشاط باتحاد طلاب المدرسة.

طريقة انتخاب المكتب التنفيذي لمجلس اتحاد طلاب المدرسة:

يتم انتخاب أصحاب المراكز في المكتب التنفيذي لمجلس اتحاد طلاب المدرسة

وفق النظام التالي:

- يتقدم الطلاب الراغبون في ترشيح أنفسهم لعضوية المكتب التنفيذي لمجلس اتحاد طلاب المدرسة (أمين- أمين مساعد- مقرر لكل لجنة من لجان النشاط الخمس) بطلب كتابي إلى رائد عام اتحاد طلاب المدرسة متضمناً اسمه وفصله والمركز الذي يرغب في الترشيح له، وذلك قبل موعد الانتخاب بأسبوع على الأقل.
- يشكل المجلس لجان الأنشطة الخمس من بين أعضائه بحيث لا يقل عدد أعضاء كل لجنة عن خمسة، فإذا قل العدد عن ذلك يتم استكمالهم بالضم من بين الأمناء المساعدين للمكاتب التنفيذية للفصول ثم من بين مقرري اللجان بالفصول على الترتيب على أن يكونوا من العناصر المتميزة.
- يتولى مجلس اتحاد طلاب المدرسة في أول اجتماع له انتخاب الأمين والأمين المساعد من بين أمناء الفصول وكذلك انتخاب المقررين الخمسة من بين أمناء

الفصول، فإذا لم يتوفر فى الأمناء تمثيل نوعيات النشاط الخمس فيكون انتخاب المقررين من بين الأمناء المساعدين للفصول فإذا لم يتوفر يكون انتخابهم من بين مقررى اللجان بالفصول، بحيث يتقدم المرشح عن النشاط الذى يمثله أصلاً على مستوى الفصل.

- تعطى الفرصة لكل مرشح لتعريف زملائه بنفسه ولشرح برنامجه.
- تجرى عملية الانتخاب بمعرفة لجنة ثلاثية من بين أعضاء مجلس الاتحاد غير المرشحين التى يشكلها ويشرف عليها رائد عام اتحاد طلاب المدرسة وتقوم اللجنة بجميع الإجراءات الخاصة بالانتخاب بدءاً من توزيع البطاقات وحتى تحرير محضر الانتخاب والتوقيع عليه.
- تشكل لجان النشاط الخمس بحيث تضم كل لجنة ممثلى النشاط لها وكذلك المسئول المختص عن النشاط وتكون اجتماعات اللجنة برئاسة مقرر النشاط.

ميعاد الانتخاب:

يجب ألا تتعدى عملية إجراء الانتخابات السابقة وإعلان نتائجها موعد غايته شهر من بدء العام الدراسى.

الاجتماعات:

يجتمع المكتب التنفيذى لمجلس اتحاد طلاب المدرسة مرة كل أسبوعين أو إذا دعت الضرورة.

اختصاصات مجلس اتحاد طلاب المدرسة:

- يتولى مجلس اتحاد طلاب المدرسة الاختصاصات التالية:
- يفحص ما يحال إليه عن طريق مجلس اتحاد المستوى الأدنى من التشكيل وما يتقدم به أعضاؤه من مقترحات أو مشروعات واتخاذ القرار المناسب وإحالة ما يراه صالحاً منها إلى المكتب التنفيذى أو إحالتها إلى التشكيلات الأعلى لتنظيمات الاتحادات الطلابية والريادة.

- إقرار الخطة العامة للمجلس في ضوء مشروع الخطة المقدم من المكتب التنفيذي وما يرى إضافته واعتمادها من الرائد العام.
- الموافقة على مشروع الموازنة العامة للمجلس في حدود موارده واعتمادها من الرائد العام.
- دراسة القرارات والتوصيات التي تصدر من التشكيلات الأعلى لتنظيمات الاتحادات الطلابية والريادة وبحث دوره فيها.
- تنظيم برامج النشاط والخدمات العامة كل في مستواه مع المشاركة في الأنشطة والبرامج التي تنظمها التشكيلات الأعلى لتنظيمات الاتحادات الطلابية.
- الاهتمام بالبرامج التي تعمل على توثيق العلاقة بين الطلاب والمعلمين والآباء.
- دراسة المشكلات التي قد تعترض الطلاب أو المدارس والمساهمة في حلها.

اختصاصات المكتب التنفيذي لمجلس اتحاد طلاب المدرسة:

- يتولى المكتب التنفيذي لمجلس اتحاد طلاب المدرسة الاختصاصات التالية:
- إخطار المكاتب التنفيذية في المستوى الأدنى بقرارات وتوصيات مجلس اتحاد الطلاب وكذلك ما يد إليه من قرارات أو موضوعات من التشكيلات الأعلى والعمل على تنفيذها.
- إعداد مشروع خطة عامة للمجلس من واقع خطط لجان النشاط والخطة المركزية.
- إعداد مشروع الموازنة العامة لمجلس الاتحاد.
- إعداد الاجتماعات والمؤتمرات التي يقعدها مجلس الاتحاد.
- تنظيم تبادل الزيارات وتبادل المطبوعات والتقارير مع المكاتب التنفيذية لجالس الاتحادات بالتشكيلات المختلفة.
- متابعة تنفيذ برامج وأنشطة اتحاد الطلاب في مستواه وكذلك قرارات وتوصيات التشكيلات الأعلى.

- التمثيل فى التشكيلات الأعلى لتنظيمات الاتحادات الطلابية.
- تنظيم السجلات التى توضح نشاط المجلس ولجانه.
- مواجهة المواقف الطارئة خلال الفترة الواقعة بين مواعيد اجتماعات مجلس اتحاد الطلاب.

مجلس رواد المدرسة :

يشكل بكل مدرسة مجلس للرواد برئاسة الرائد العام لاتحاد طلاب المدرسة، ويتولى أمانته الإخصائى الاجتماعى المختص بنشاط اتحاد الطلاب بالمدرسة، وتكون عضويته لكل من:

- الإخصائى الاجتماعى الأول بالمدرسة- إن وجد- أو أقدم الإخصائيين الاجتماعيين بها، المسئولين المتخصصين لأنشطة اللجان الخمس لاتحاد الطلاب وهؤلاء يختارهم الرائد العام لاتحاد طلاب المدرسة من ذوى الكفاءة فى تخصصات اللجان الخمس.

- وكيل المدرسة المختص بالأنشطة.
- نائب رئيس مجلس الأمناء فى المدرسة.
- ٩ (تسعة) من رواد الفصول يختارهم الرائد العام لاتحاد طلاب المدرسة بحيث يمثلون جميع صفوف المدرسة وفى حالة ما إذا كان عدد فصول المدرسة أقل من تسعة فإن عضوية المجلس تكون لجميع رواد الفصول بها، أما فى المدرسة الابتدائية فيقتصر اختيار الرواد على الصفوف المشكل بها اتحادات طلابية دون غيرها من صفوف المرحلة بحيث يمثلون هذه الصفوف.

ويجتمع مجلس رواد المدرسة مرة كل شهر على الأقل، وللمجلس أن يدعو إلى جلساته المسئول المالى لاتحاد الطلاب بالمدرسة، والطالب أمين مجلس اتحاد الطلاب بها كلما كانت هناك حاجة إلى ذلك.

رائد الفصل:

يختار مدير/ ناظر المدرسة - باعتباره رائداً عاماً للمدرسة - رائداً لكل فصل من بين المعلمين العاملين بالمدرسة ممن يتميزون بالصفات الآتية:

- الإيمان بالقيم الدينية والروحية والتمسك بها.
 - الشعور بالمسئولية والإيمان بأهمية أنشطة الاتحادات الطلابية.
 - أن تتوافر لديه مهارات وقدرات القيادة والتوجيه والاندماج والتقبل واستثمار الموارد البيئية المتاحة في إطار تربوي لخدمة عملية التنشئة المتكاملة.
 - أن يكون قادراً على تعميق وتأصيل القيم والاتجاهات الإيجابية في نفوس الطلاب.
- وتخصص المدرسة خلال اليوم الدراسي وقتاً لكل فصل يمارس فيه تلاميذه حياة جماعية منظمة في إطار خطط الاتحادات الطلابية تحت إشراف وتوجيه رائدهم مع مراعاة ألا يسند لأحدهم أكثر من مهمة رياضية واحدة في المدرسة.
- ويتعين على رائد الفصل أن يجتمع بمجلس اتحاد طلاب الفصل مرة كل شهر ومع المكتب التنفيذي للمجلس مرة كل أسبوعين.

وفي ضوء ما سبق، يتضح تعدد التنظيمات المدرسية من حيث المسمى والتشكيل والأهداف والأدوار والأنواع، حيث توجد مجالس مدرسية متعددة داخل مدارس تعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية مثل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ومجلس اتحاد طلاب الفصل، ومجلس اتحاد طلاب المدرسة، ومجلس رواد المدرسة، ومنها يضم الآباء والمعلمين، وأعضاء المجتمع المحلي والآخر يضم الطلاب والمعلمين، وجميعها تهدف إلى تحسين عمليات تطوير المدرسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن. الأصول الإدارية للتربية. الطبعة الثانية. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤م.
- ٢- إبراهيم عصمت مطاوع وعبد الغنى عبود. فى التربية المعاصرة. الطبعة الثالثة، القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٨٧م.
- ٣- أبو الفتوح رضوان وآخرون. المدرس فى المدرسة والمجتمع. القاهرة: دار الثقافة، (د.ت).
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد. الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٨م.
- ٥- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية، القاهرة: دار المطبوعات الحديثة، ١٩٨٥.
- ٦- أحمد إسماعيل حجي. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٨م.
- ٧- أحمد يستان، حسن جميل طه. مدخل إلى الإدارة التربوية. الكويت: دار القلم، ١٩٨٦.
- ٨- أحمد محمد الطيب. الإدارة التعليمية أصولها، وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٩م.
- ٩- أحمد محمد عبد المطلب وفيصل الراوى طابع، الإدارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية: دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٨٧.
- ١٠- جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، الطبعة الثانية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨.
- ١١- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم. قرار وزارى رقم (٢٨) بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م، بشأن شغل وظائف التوجيه والإشراف،

والإدارة، والإدارة المدرسية بمديرىات التربية والتعليم باحافظات
ودىوان عام الوزارة.

١٢- جمهورية مصر العربية- وزارة التربية والتعليم. قرار وزارى رقم (٣٣٤) بتاريخ
١٤/٩/٢٠٠٦م. بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

١٣- جمهورية مصر العربية- وزارة التربية والتعليم. كتاب الإدارة العامة للتعليم الثانوى
بتاريخ ١١/٩/١٩٩٧م، الخاص بالسادة المدرسين الأوائل بمدارس
الثانوية العامة. القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٧م.

١٤- جمهورية مصر العربية- وزارة التربية والتعليم. كتاب دور المعلمين والمعلمات. الطبعة
الثالثة. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٢م.

١٥- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. قرار وزارى رقم (٢٥٠) بتاريخ
٦/٩/٢٠٠٥م، بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل
التعليمية المختلفة بالمديرىات والإدارات التعليمية.

١٦- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزارى رقم ٥٠،
بتاريخ ٢٧/٤/١٩٨٠ بشأن قواعد النقل والتعيين فى وظائف
هيئات التدريس والإشراف والتوجيه الفنى فى الوظائف الفنية
والإدارية والمكتبية، القاهرة، ١٩٨٠.

١٧- حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة الأنجلو
المصرية، ١٩٦٠.

١٨- خميس السيد إسماعيل. السلوك الإدارى. بغداد: دار الهنا للطباعة، ١٩٨٨م.
١٩- رياض منقربوس. الإدارة المدرسية. الجزء الثانى. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،
١٩٦٢م.

٢٠- زكى محمود هاشم، الجوانب السلوكية فى الإدارة، الطبعة الثانية، الكويت: وكالة
المطبوعات، ١٩٧٨.

٢١- سعيد إسماعيل على. "إنهم يخربون التعليم". كتاب الأهالى، العدد الواحد والعشرون،
القاهرة: دار الثقافة للطباعة، يونية ١٩٩٠م.

- ٢٢- صالح عبد العزيز. التربية وطرق التدريس. الجزء الثالث. الطبعة الرابعة عشرة. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩م.
- ٢٣- صلاح الدين جوهر. مقدمة فى إدارة وتنظيم التعليم. القاهرة: مكتبة عين شمس. ١٩٩١م.
- ٢٤- صلاح عبد الحميد مصطفى. الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر. الرياض: دار المريخ، ١٩٨٧م.
- ٢٥- عبد الغنى عبود، إدارة التربية وتطبيقها المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٩.
- ٢٦- عرفات عبد العزيز سليمان. إستراتيجية الإدارة فى التعليم. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥م.
- ٢٧- عزت جرادات. "القيادة فى الإدارة". رسالة العلم. العدد الرابع، الأردن، ١٤١٣هـ.
- ٢٨- على السلمى. الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٠م.
- ٢٩- عمرو غنایم، على الشرقاوى. تنظيم إدارة الأعمال. طبعة ثانية. بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٧م.
- ٣٠- فؤاد أبو حطب وسيد أحمد عثمان، التقويم النفسى، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦.
- ٣١- فرنسيس عبد النور، تقويم دور الإدارة المدرسية فى تطوير منهج المرحلة الثانوية، أسيوط: كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٩٧٥.
- ٣٢- فهمى توفيق مقبل. النشاط المدرسى: مفهومه وتنظيمه وعلاقته بالمنهج. بيروت: دار الميسرة، د.ت.
- ٣٣- محمد حامد الأفندى، الإشراف التربوى، الطبعة الثانية، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٦.
- ٣٤- محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفنى، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٩.

- ٣٥- محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود. تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م.
- ٣٦- محمد عبد الله المنيع. "أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس". مجلة العلوم التربوية. العدد الأول، الرياض: كلية التربية جامعة الملك سعود، ١٩٨٩م.
- ٣٧- محمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨م.
- ٣٨- محيى الدين الأزهرى. العلاقات الإنسانية وتنمية المنظمة. الطبعة الثالثة. القاهرة: دار الفكر العربى. ١٩٩٣م.
- ٣٩- مصطفى كمال سعد وعبد الحميد سيد سويفى. صقل الإخصائيين الاجتماعيين الجدد في الفترة من ٢٠٠٦/٣/١١ إلى ٢٠٠٦/٣/١٦م. محافظة سوهاج- مديرية التربية والتعليم- التوجيه الفنى للتربية الاجتماعية. ٢٠٠٦م.
- ٤٠- منال رشاد عبد الفتاح. "العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم الفنى: دراسة مقارنة على محافظة القليوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٣م.
- ٤١- نبيل سعد خليل جرجس، "التخطيط لإعداد معلمى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية بسوهاج، جامعة أسيوط، ١٩٨٩م.
- ٤٢- نبيل سعد خليل. واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديرى المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م.
- ٤٣- وزارة التربية والتعليم، لجنة تطوير الإدارة التعليمية: تقرير بالخطوات التنفيذية لتطوير وتحديث الإدارة التعليمية، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١م.

٤٤- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الثانية. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 45- Bercye Burrup. Modern High School Administration. New York: Harper & Brothers, 1962.
- 46- Charles F. Faber and Others. Elementary School Administration: Theory and Practice. New York: Holt Reinhart, 1970.
- 47- James Robert Marks, and Others, HandBook of Educational Supervision: A Guide for the Practioner. Boston: Ally and Bacon, Inc., 1978.
- 48- Paul B. Jacohson. and Others, The Effective School Principal. New York: Prentice- Hall, Inc., 1963.
- 49- Ralph B. Kimbrough and Michael Y. Nummery, Educational Administration. 2nd. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1983.

