

الفصل الرابع

نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر

تمهيد:

المحور الأول: التعليم الثانوى الفنى فى مصر .

- أولاً: موقع المدرسة الثانوية الفنية فى السلم التعليمى فى مصر .
- ثانياً: أهداف التعليم الثانوى الفنى وأهميته وسياسة القبول به .
- ثالثاً: خطط الدراسة بالمدارس الثانويـة الفنية .
- رابعاً: الدور القيادى والرئاسى لمدير المدرسة الثانوية الفنية .
- خامساً: خصائص مدير المدرسة الثانويـة الفعال .
- سادساً: السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانويـة الفنية .
- سابعاً: القيم الأخلاقية الواجب توافرها فى مدير المدرسة الثانويـة الفنية .
- ثامناً: مؤشرات القيادة الفعالة لمديري المدرسة الثانويـة الفنية فى مجالات:
 - تحسين أداء المدرسة - القيادة المدرسية - التنظيم والإدارة - المناخ المدرسى
 - العلاقات مع المجتمع المحلى - تقويم الطلاب .

تاسعاً: طبيعة وظيفة مدير المدرسة الثانويـة الفنية .

عاشراً: اختصاصات ومسئوليات مدير المدرسة الثانويـة الفنية .

حادى عشر: مهارات مدير المدرسة الثانويـة الفنية .

المحور الثانى: نظام اختيار مديري المدارس الثانويـة الفنية فى مصر .

أولاً: نظام اختيار مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته .

ثانياً: نظام اختيار مدير عام مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته .

المحور الثالث: نظام تدريب مديري المدارس الثانويـة الفنية فى مصر .

أولاً: نظام تدريب مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته .

ثانياً: نظام تدريب مدير عام مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته .

المحور الرابع: أهم القوى والعوامل المؤثرة فى نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانويـة الفنية فى مصر .

- ملخص الفصل .

ويتضح من الشكل السابق، أن التعليم فى المرحلة الثانوية ينقسم إلى نوعين هما: ثانوى عام، وثانوى فنى/ مهنى، الأول يعد طلابه لمواصلة التعليم العالى، والثانى يعد طلابه لوظائف مهنية محددة أو لموصلة التعليم العالى^(١)، ومدة الدراسة بالمدارس الثانوية الفنية ثلاث سنوات لإعداد فئة العمالة الماهرة، وخمس سنوات لإعداد فئة الفنى الأول أو المدرب، فى المجالات الصناعية والزراعية والتجارية.

ثانياً: أهداف التعليم الثانوى الفنى وأهميته وسياسة القبول به: للتعلم الثانوى الفنى أهداف كثيرة ومتنوعة يمكن إيجازها فى^(٢):

- ١- توفير مجالات الدراسة العملية والعلمية وأوجه النشاط المختلفة والتنظيمات المدرسية والعلاقات الاجتماعية التى تكشف عن قدرات التلاميذ واستعداداتهم وميولهم والتى تسمح لهذه القدرات والاستعدادات والميول بالنمو السليم.
- ٢- تدريب التلاميذ على استخدام ما يكتسبونه من معارف وخبرات عملية فى حل ما يقابلهم من مشكلات فردية أو جماعية.
- ٣- مد مؤسسات الإنتاج والخدمات فى المجتمع بخريجين قادرين على أداء أعمال محددة طبقاً للأعداد والتخصصات والمستويات المهارية المطلوبة (الوظيفى - التعليمى - المهارى).
- ٤- الارتقاء بمستوى درجة النمو المتكامل للطلاب فى مرحلة التعليم الفنى بما يحتويه من نمو جسمى وعقلى واجتماعى ووجدانى، بغية إعداده للحياة فنى مجتمع يتسم بالديمقراطية، وإسهامها فى خدمة المجتمع والبيئة المحلية.

(١) وزارة التعليم العالى: دليل الطالب للقبول بالجامعات والمعاهد للطلاب الحاصلين على الشهادات

الفنية والدبلومات، القاهرة، مطابع الأهرام بكورنيش النيل، ١٩٩٩م، ص٦.

(٢) تجدر الإشارة إلى أنه تم استقاء أهداف التعليم الثانوى الفنى وأهميته وسياسة القبول به من بعض المراجع الأصيلة مثل:

- المجلس القومى المتخصصة: تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، الدورة ١٦، مج٦، ١٩٨٨م/١٩٨٩م، ص٤٢٢.

- وزارة التربية والتعليم: قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م، والمعدل بالقانون (٢٣٣) لسنة

١٩٨٨م، المادة ٣٠، ٣٨، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٨م، ص ١٦-١٩.

- _____: مبارك والتعليم، المشروع القومى لتطوير التعليم، القاهرة، مطابع الأهرام التجارية، ١٩٩٩م ص ١٢٢.

- _____: دليل التعليم الفنى، القاهرة، أبريل، ٢٠٠٥م، ص٦.

أهمية التعليم الثانوى الفنى:

١- يتطلب إقامة المجتمع المنتج وتحقيق التنمية الاقتصادية توفير الكوادر البشرية القادرة على الإنتاج وتحقيق هذه التنمية، ويعتبر التعليم الثانوى الصناعى خاصة واحداً من أهم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التى تضم مجالى الإنتاج والاستثمار، فهو يزيد من الدخل المستقبلى عن طريق زيادة الجهود الإنتاجية لخريجيه^(١)، حيث انتهى ذلك العصر الذى كان ينظر فيه للتعليم الثانوى الصناعى عن كونه مجرد حق إنسانى يؤدى إلى المزيد من الاستهلاك، وتغيرت النظرة إليه باعتباره استثمار وصناعة تؤدى إلى تحقيق المزيد من الإنتاج، وليس مجرد نشاط خدمى^(٢).

٢- يمثل التعليم الثانوى الزراعى بعداً هاماً فى التنمية الاقتصادية، وازدادت أهميته بعد النهضة الزراعية التى حدثت فى المجتمع المصرى، وما صاحب ذلك من مشروعات زراعية كبرى فى شمال وجنوب الوادى، الأمر الذى يلقى بالمسئولية على عاتق مستوى العمالة الزراعية للمساهمة الجدية فى مجالات الإنتاج الزراعى^(٣)، ولهذا فإن الأمر يتطلب العمل على إعادة تنظيم وتطوير المدارس الثانوية الزراعية تطويراً شاملاً، بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة السريعة والمتلاحقة بالمجتمع، للعمل على مقابلة احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية^(٤).

٣- يؤدى التعليم الثانوى التجارى دوراً هاماً فى التنمية الاقتصادية من خلال توفير الكوادر الفنية اللازمة لتنظيم وإدارة عملية الإنتاج، وزادت أهميته بعد التغيرات الاقتصادية التى شهدتها المجتمع المصرى، وما صاحب ذلك من قيام منشآت كثيرة فى مختلف القطاعات الاقتصادية،

(١) _____: المدرسة الفنية الصناعية المتخصصة، القاهرة، هيئة التخطيط والمتابعة، ١٩٨٦م، ص ص ٧-٨.

(٢) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- أكرام سيد غلاب: دراسة تقويمية للمدارس الثانوية الصناعية النوعية نظام الثلاث سنوات فى ضوء أهدافها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٩٠م، ص ٤٩.

- محمد ماهر محمود الجمال: دراسات المجلس القومى للتعليم، ودورها فى تطوير التعليم الفنى فى مصر، المؤتمر العلمى السنوى الثالث، التعليم وتحديات القرن الحادى والعشرين، كلية التربية، جامعة حلوان، أبريل، ١٩٩٥م، ص ٥٩.

(٣) علاء الدين عبد العزيز عبد الفتاح: تطوير مناهج المدارس الثانوية الزراعية المتقدمة فى ضوء الأبعاد البيئية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤م، ص ص ٧١-٧٢.

(٤) محمد بدر الصيرفى: تطوير التعليم الفنى لتلبية احتياجات خطة التعليم المحلية، دراسة ميدانية لمحافظة شمال سيناء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٤م، ص ص ٥٣-٥٤.

حيث يعتبر هذا النوع من التعليم مصدراً جيداً للقوى البشرية اللازمة للأعمال المالية، وأعمال السكرتارية، والأعمال التجارية والكتابية^(١).

سياسة القبول بالتعليم الثانوى الفنى: هناك اتجاهان أساسيان هما:

أ- سياسة الباب المفتوح: وهى تترك حرية الاختيار للطالب فى التوجه نحو نوع التعليم الذى يراه مناسباً له ومحققاً لرغباته وميوله، دون تدخل من السلطة التعليمية فى ذلك، وتستند هذه السياسة إلى مجموعة المبادئ الإنسانية الأساسية، كحق الطالب فى التعليم، ومبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، وديمقراطية التعليم، وحقه فى اختيار مستقبله المهنى المناسب له، وتوفر هذه السياسة لكل طالب الفرصة لإنماء مواهبه وقدراته، واكتساب الكفايات اللازمة لمواجهة عالم العمل، وإن كان هذا الاختيار هو نتاج جملة من المعلومات، والتصورات، والخبرات، والاتجاهات، التى يحصل عليها الطالب واكتسبها من قنوات عديدة، مثل الأسرة، والمدرسة، والأصدقاء، والبيئة، والإعلام، ويعتبر العامل الثقافى للأسرة، ومستوى الاجتماعى، من أهم العوامل التى تحدد نوعية الدراسة التى سوف يلتحق بها الطالب^(٢).

وتجدر الإشارة إلى أن مسألة الاختيار تمتد جذورها إلى مراحل مبكرة فى حياة الطالب، ولا تنشأ من وقت أن يُطلب منه وأسرته اتخاذ قرار الاختيار، فالقضية هنا ليست منح الطلاب حق الاختيار، بل تهيئتهم لممارسة هذا الاختيار، مع إتاحة لهم فرص عادلة تمكنهم من الاستفادة من الاختيارات المطروحة، وهنا يقع الدور والمسئولية على عاتق المجتمع تجاه الفئات الأقل حظاً اجتماعياً وثقافياً، من خلال توفير البرامج التعويضية الفاعلة، وخدمات الإرشاد والتوجيه، ومساندة أجهزة الإعلام فى تنمية وعى الطلاب وأسرهم بالاختيارات المتاحة للمستقبل المهنى والتعليمى، وأن ترك حرية الاختيار وإن كانت تبدو ديمقراطية فى ظاهرها، إلا أن باطنها ينطوى على مخاطر عديدة تتمثل فى اختلال التوازن بين حجم وتخصصات الخريجين ومتطلبات سوق العمل، وما ينجم عن ذلك من بطالة فى قطاعات معينة، ونقص حاد فى غيرها^(٣).

(١) فتوح محمود محمد فهميم: دور التعليم الفنى فى إكساب طلابه قيم الحفاظ على البيئة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا، ٢٠٠١م، ص ٥٦.

(٢) محمد عادل الأحمر: سياسات القبول فى التعليم الفنى والمهنى فى الوطن العربى، وعلاقتها بعزوف الطلبة عن هذا التعليم، الندوة العربية، حول إقبال الطلاب على التعليم التقنى والمهنى فى الوطن العربى، تونس، ١٩٨٤م، ص ص ٤٤، ٤٢.

(٣) إبراهيم السيد العويلى: سياسة التعليم والتحليل الاقتصادى لسوق العمل، دراسة تطبيقية، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ع ١٦، ج ٢، يناير، ١٩٩٢م، ص ١٤٩.

ب- سياسة تقوم على التخطيط: وذلك بتحديد أعداد الطلاب التي يتم قبولهم بمراحل وأنواع التعليم الفني المختلفة، ويكون فيها التوجيه وفقاً لقواعد من بينها تحقيق رغبة الطالب فى إطار الخطة الموضوعية لتوزيع الطلاب، وهذه السياسة تنطلق وفق إعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق مشروعات التنمية فى المجتمع، وينظر فيها إلى رغبة الطالب فى إطار الخطط الموضوعية لتحقيق توازن الموارد البشرية على قطاعات النشاط الاقتصادى المختلفة، وذلك وفق توجيه الطلاب فى ضوء تلك الأولويات، وتعتمد عملية التوجيه على سياسة انتقائية تعتمد غالباً على المجموع الكلى لدرجات الطلاب فى الامتحان فى المرحلة الإعدادية، وإن كانت هناك اتجاهات جمعت بين الأخذ بالمجموع الكلى للدرجات مع التركيز على درجات الطالب فى المواد المؤهلة للتخصصات التى يود الطالب الالتحاق بها.

وعلى الرغم من أهمية التوجيه الفعال، ودوره فى زيادة الإقبال على التعليم الفنى، إلا أن وجود الأطر المتخصصة، والأدوات العلمية، لها دور رئيس فى تعرف الطالب على ميوله، وقدراته بالنسبة للمهن والتخصصات المطلوبة، ليكون التوجيه مؤدياً لدوره العلمى فى زيادة قدرته على تعرف قدراته وإمكاناته وعالم العمل وفرصه ومتطلباته وبما يمكنه من الاختيار الناجح لمستقبله المهنى، وبحيث لا يصبح التوجيه مجرد عملية روتينية لدفع الطلاب وفقاً لمجموعهم نحو التعليم الفنى، حتى لا تتكسر المدارس الثانوية الفنية بذوى الدرجات المنخفضة، أو الاستعدادات والقدرات غير الملائمة، وبالتالي يؤثر فى إقبالهم واستمتاعهم بالدراسة، فالهدف ليس حشد الأعداد الكبيرة من الطلاب فى مدارس التعليم الفنى، بل إقبالهم برغبة وتفائل وحماس، لأن يصبحوا كوادراً فنية مؤهلة يرغبها سوق العمل^(١).

ثالثاً: خطط الدراسة بالمدارس الثانوية الفنية:

وتتضمن الخطط مواد عامة ثقافية يدرسها الطلاب، ومواد فنية تخصصية تختلف باختلاف التخصص، ويتسم محتوى هذه الخطط باكتظاظ المواد الدراسية، مما يزيد من العبء الدراسى على الطالب، ويتضح أن الاكتظاظ مرض مزمن فى البرامج التعليمية فى المدارس الثانوية الفنية، بسبب الحاجة إلى مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات، وفى الوقت الذى أصبحت فيه المدرسة الثانوية الفنية مطالبة بإعداد قوى عاملة صناعية وزراعية وتجارية، فى مستويات العمل الأساسى وهو العامل المهنى والعامل الماهر^(٢)، إلا أن الخطط

(١) وزارة التربية والتعليم: نشرة عامة رقم (٣٦) بتاريخ ٢٧/٩/١٩٩٧م، بشأن الأهداف العامة للتعليم الفنى.

(٢) وزارة الثقافة: موسوعة مصر الحديثة للتعليم، مج ٤، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦م، ص ٩١.

الدراسية المطروحة حالياً لا تعد العامل الماهر، ولا حتى ربع الماهر، ومسألة إعداد العامل الماهر فى المدارس الثانوية الفنية لا تلقى الاهتمام المناسب من جانب قيادات المدارس، خاصة وأن أعداد الخريجين فى المدارس الثانوية الفنية يزداد عام وراء عام، حيث بلغ العدد (٥٤٩٥٣٥) فى عام ١٩٩٨م وارتفع إلى (٥٧٣٩٦٦) فى عام ١٩٩٩م^(١)، وفى ضوء ذلك فلا توجد مشكلة من حيث الكم فى أعداد الخريجين، أما المشكلة الحقيقية فتكمن فى نوعية الخريجين الغير مدعمين بالمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق خطة التنمية، وسد احتياجات سوق العمل.

وتشتمل الخطط الدراسية أيضاً على التدريب الصيفى فى المدارس الثانوية الصناعية والزراعية، ومدته (٧٢) ساعة فى المدارس الصناعية، بواقع عدد (٦) ساعات يومياً ولمدة (١٢) يوم، أما فى المدارس الزراعية فمدته (٩٦) ساعة، بواقع عدد (٨) ساعات يومياً لمدة (١٢) يوم، بينما لا يوجد تدريب صيفى فى المدارس الثانوية التجارية، وبالرغم من أهمية التدريب الصيفى لتدريب الطلاب إلا أن به مجموعة من السلبيات من أهمها:

- ١- النقص الواضح فى الأجهزة والأدوات اللازمة للتدريب، والموجود منها فأغلبه معطل^(٢).
- ٢- نقص المواد الأولية اللازمة للتدريب، وإن وجدت فحالتها لا تصلح للتدريب عليها^(٣).
- ٣- نقص فى الخبرات والمهارات الفنية لدى بعض المعلمين القائمين بالتدريب الصيفى^(٤).
- ٤- صغر حجم المزرعة فى المدارس الزراعية، وندرة إتاحة الفرصة للطلاب على إجراء العمليات الزراعية المختلفة بأنفسهم^(٥)، على سبيل المثال : مدرسة فوكه الثانوية الزراعية بمحافظة مرسى مطروح، ومدرسة قلين الثانوية الزراعية بمحافظة كفر الشيخ لا تمتلكا حتى الآن مزرعة حقلية، ويتم تدريب الطلاب على زراعة نماذج بسيطة بداخل أسوار المدرسة، على الرغم من الأرض الزراعية الشاسعة والصالحة للزراعة التابعة للمحافظتين.

(١) وزارة التربية والتعليم: إحصاء نتائج دبلوم المدارس الثانوية الفنية (التجارية - الزراعية - الصناعية - المهني) نظام السنوات الثلاث للعام الدراسى ١٩٩٩/٩٨م.

(٢) جمال مصطفى عبد الرحمن الشرقاوى : تطوير بعض مواد برنامج الإعداد التخصصى لطلاب المرحلة الثانوية الصناعية تخصص ملابس جاهزة فى ضوء تكنولوجيا التعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٧م، ص ٢٦.

(٣) محمد محمود الدمنهورى : دور التعليم الثانوى الزراعى فى تحقيق أهداف الخطة الخمسية الثانية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ١٩٨٨/٨٧م - ١٩٩٢/٩١م فى (ج.م.ع)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٩٩٠م، ص ٧٣.

(٤) أحمد إسماعيل حجي : التريية المقارنة، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٩٨م، ص ١٦٦.

(٥) محمد عبد القادر سرور : التدريب العملى فى المدارس الثانوية الزراعية على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٢م، ص ١٠٠.

- ٥- عزوف بعض الطلاب عن حضور التدريب الصيفي، وتعدهم تقديم شهادات مرضية مضروبة، حصلوا عليها بطريقة أو بأخرى، وما ساعدهم على ذلك قلة وجود المكافآت والحوافز المادية المناسبة، مما جعلهم يخرجون للعمل الخارجى لإدخار مصاريف الدراسة .
- ٦- انخفاض مكافآت المعلمين القائمين بالتدريب الصيفي، فلا تتعدى ثلاثة جنيهاً فى اليوم .
- ٧- رفض أصحاب المصانع مشاركة المدرسة فى فتح منشآتهم لتدريب الطلاب^(١) .
- وقد انعكس ذلك سلباً وأدى إلى انخفاض مستوى كفاءة ومهارة خريجي هذه المدارس، وبالتالي أصبح يوجد غالبية عظمى منهم من العاطلين فى مصر، حيث بلغت نسبة البطالة (٧٣,١%) عام ١٩٩٧م من حملة المؤهلات المتوسطة منهم نسبة (٥١%) تقريباً من خريجي المدارس الثانوية التجارية مقابل (٣٦%) من حملة الثانوية الصناعية و(١٣%) من خريجي المدارس الثانوية الزراعية^(٢) .

رابعاً: الدور القيادى والرئاسى لمدير المدرسة الثانوية الفنية:

يتوقف نجاح المدرسة فى تحقيق أهدافها على تنظيم العمل المدرسى من قبل مدير مدرسة فعال مدرك للهيكل التنظيمى لمدرسته وخطوط الاتصال الرسمية بها^(٣)، ويجيد فن التعامل مع المعلمين والطلاب والإداريين، لأنه نظراً لكبر حجم المدرسة الثانوية الفنية وكثرة مرافقها، وما ينفذ بها من مشروعات تعليمية وإنتاجية، فإنها تحتاج إلى قائد ذو قدرات عقلية وبدنية وقوة شخصية تمكنه من إدارة المدرسة بكفاءة عالية ومن ثم تحقيق أهدافها^(٤)، وهذا من منطلق أن القيادة المدرسية تؤدى الدور الرئيس فى ربط وحدات تنظيم المدرسة بأعضائها المعلمين والتلاميذ والآباء، وبالهدف الذى يسعى الجميع إلى تحقيقه وإحداث التنسيق والعمل على إدارة المدرسة بطريقة سليمة تتفق وتحقيق الهدف، وحل مشاكلها حتى تحقق الوحدة داخلها، وهذا يستلزم الاستخدام الأمثل للقدرات والإمكانات التى يمتلكها مدير المدرسة كقائد إدارى تربوى، والتى أهلتها إلى أن يكون قائداً تربوياً^(٥)، ومعنى ذلك أن مضمون القيادة التربوية لمدير المدرسة لا

- (١) فاطمة محمد السيد: مدى إسهام التعليم الزراعى فى علاج بعض مشكلات البيئة بمحافظة الفيوم، دراسة حالة، مجلة كلية التربية بالفيوم، جامعة القاهرة، ع ١٠، ١٩٩٣م، ص ص ٥٥-٥٦ .
- (٢) عبد الحميد موسى سليمان : كتاب العمل، مجلة العمل، ع ٤٧١، يولييه، ٢٠٠٠م، ص ١٣ .
- (٣) علاء رمضان صبره : العلاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء وصنع القرار التربوى، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بينها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٩م، ص ٣٩٣ .
- (٤) شادية جابر الكيلانى : دراسة ميدانية للكفاية المهنية لخريجي المدارس الزراعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٨٩م، ص ٩٨ .
- (٥) نورى عباس العلوانى : التعليم الثانوى، تجارب عربية وعالمية، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والدراسات والتوزيع، ١٩٩١م، ص ١٣٣ .

يتمثل أساساً في السلطة التي يضعها القانون في يده^(١)، وإنما فيما يملكه من خبرات وقدرات تساعد على الفهم الصحيح لفنيات العمل المدرسي، والقدرة على سلامة الحكم، والقدرة على التصور الصحيح للأمور، أكثر من اعتماده على قدر السلطة الموضوعية في يده^(٢).

وإذا كانت الرئاسة تعنى في الحقيقة أسلوب سلطة الجزاء فإن القيادة الإدارية لا تعتمد على السلطة، وإنما تنظر إليها كأحد أدواتها من الدرجة الثانية، وتستعملها بقصد إحداث الثقة، ولهذا فإن سلطة الثقة وسلطة القيادة يرتبطان تماماً بالقيادة الإدارية^(٣)، والسلوك الإداري العملي لمدير المدرسة هو الذي يميز بين قيادته الإدارية ورئاسته الإدارية، هذا فضلاً عن أن هناك فرق كبير بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة^(٤)، والقيادة تتبع من سلطة الجماعة (المعلمين والتلاميذ والآباء) ويقبلها أعضاء المدرسة جميعاً، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج جماعة المدرسة^(٥)، ويقبل أعضاء المدرسة السلطات المفروضة عليهم خوفاً من العقاب، وفي هذه الحالة يكون بين المدير الرئيس والمعلمين والتلاميذ تباعد كبير، ويحاول هذا المدير الرئيس الإبقاء على هذا التباعد اعتقاداً منه أن في هذا ضماناً لمركزه الوظيفي كمدير، وتقوم القيادة التربوية لمدير المدرسة على النفوذ وتتبع من الجماعة تلقائياً، أما الرئاسة فهي مفروضة على المعلمين والتلاميذ، وتعمل القيادة التربوية في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، بعكس المدير الرئيس الذي يعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية مستمرة ومنظمة، ولذا فالقائد رجل عظيم، له سمات شخصية، وسلوكيات متميزة، فالقائد يولد ولا يُصنع^(٦)، فليس كل مدير ... قائداً وإنما يمكن أن يكون القائد .. مديراً، وبالتالي يجب تطوير

(١) تجدر الإشارة إلى أن قدرة قائد المدرسة في التأثير على معلميه تتوقف على نوعية السلطة التي يمارسها معهم، والتي تتمثل في: السلطة الشرعية: وتتضمن حقه في قيامه بأنواع معينة من المهام التي تعتمد على القيم الثقافية والاجتماعية التي تحكم بيئة المدرسة للتأثير في المعلمين، وسلطة المكافآت: وتتضمن منح المكافآت للعاملين معه عند إنجاز الأعمال، وتشمل بعض المكافآت والترشيح للترقية، والسلطة القهرية: والتي يلجأ إليها القائد مثل إلزام العاملين معه بساعات عمل زيادة، كذلك التهديد بالحرمان من المكافآت، وسلطة الخبرة: وتشتق من مدى اتساع إلمام القائد بواجباته الوظيفية وثراء معلوماته، والسلطة المرجعية: وتعتمد على رغبة العاملين للتطابق معه والفوز بقبولهم، ويظهر هذا التطابق عندما تكون خصائص القادة مقبولة لدى العاملين.

(٢) إبراهيم إبراهيم بسيون، وآخران: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٢م، ص ٣١٨-٣١٩.

(٣) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الأسكندرية، ط ٦، ١٩٩٧م، ص ٣٠٨.

(٤) كامل على متولى عمران: الأصول العلمية والعملية للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال والخدمات، شيبين الكوم، مطابع الولاة الحديثة، ١٩٩٨م، ص ١٤٨.

(٥) منصور فهمي: الضائع في الوقت والجهد، مجلة التنمية الإدارية، س ١٠، ع ٤٠، يوليو، ١٩٨٨م، ص ٦٥.

(٦) نبيل الحسيني النجار: الإدارة، أصولها واتجاهاتها المعاصرة، القاهرة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، ٥، ص ٢٢٠-٢٢١.

فكرة الرئاسة كفكرة القيادة كمدخل عملي للإدارة المدرسية الحديثة، ويمكن لمدير المدرسة الناجح أن يجمع بين القيادة والرئاسة في آن واحد ومن الأهمية بمكان هنا الإشارة إلى بعض المميزات القيادية ونوع المدرسة والسلوك القيادي الغالب لأنماط القيادة المدرسية وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٤) يبين المميزات القيادية ونوع المدرسة والسلوك القيادي الغالب لأنماط القيادة المدرسية^(١)

النمط القيادي	المميزات القيادية	نوع المدرسة	السلوك القيادي الغالب
١- التقليدي	كبر السن، الحكمة، الفصاحة، الطاعة المطلقة للقائد..	البدائية	أبوى
٢- الجذاب	التأثير الشخصي للقائد، الشخصية المثالية، قوة الشخصية، الولاء الشخصي للقائد	غير الرسمية	أبوى
٣- البيروقراطي	التأثير للمركز الوظيفي، الدور المرتبط بالمركز، السيادة للتشريعات، ولاء القائد للتشريعات وليس للمؤسسة	المدرسة الساكنة	تسلطي
٤- الأتوقراطي (التسلطي)	الاستبداد بالرأى، التوجيه من خلال التعليمات، تدخل في تفاصيل العمل، انعزالية القائد، إحكام السلطة، وانتظام العمل، والإنتاجية بوجود القائد	المدرسة المغلقة	تسلطي
٥- الديمقراطي	احترام شخصية الفرد، المشاركة في اتخاذ القرار، تشجيع القائد وتحفيزه للآخرين، حرية اقتراح البدائل، العلاقات الإنسانية المتميزة.	المدرسة المفتوحة	ديمقراطي

(١) عرفات عبد العزيز سليمان: استراتيجية الإدارة في التعليم، القاهرة، مكتبة الإنجلو المصرية، ١٩٧٨م، ص ٣٥٢.

خامسا: خصائص مدير المدرسة الثانوية الفنية الفعال: ويجب أن يتمتع بما يلي^(١):

- ١- لديه القدرة على تحمل المسؤولية القيادية، وصاحب رؤية قيادية خاصة.
- ٢- لديه قدرات إبداعية تمكنه من خلق بيئة عمل داخل مدرسته تسمح بالإبداع والابتكار.
- ٣- لديه القدرة على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تخدم العمل القيادي.
- ٤- لديه القدرة على استخدام المهارات الإدارية في ممارساته اليومية بكفاءة عالية.
- ٥- أن يتعامل مع اللوائح والروتين الجامد بطريقة مرنة وديناميكية.
- ٦- أن يكون قادرا على اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة في الوقت المناسب.
- ٧- أن يحترم حقوق جميع معلميه، ويوسع مساحة الديمقراطية في تعامله معهم.
- ٨- لديه الاستعداد للتعلم الذاتي، ويطور نفسه تلقائيا للأداء بفاعلية، ويعرف نفسه، وقوته، ومهاراته، وكيفية توظيفها، وهذا ما يسمى الإدارة الذاتية Management Of Self
- ٩- لديه القدرة على تحقيق أكبر تقدم لمدرسته وسد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمعلميه.
- ١٠- لديه القدرة على نقل خبراته لمعلميه، وإشعال الحماس فيهم من آن لآخر.
- ١١- لديه القدرة على تقبل التغيير للأفضل، والتكيف معه، وتوجيهه لتحقيق أهداف مدرسته.
- ١٢- لديه القدرة على متابعة المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والبيئية.
- ١٣- لديه القدرة على التركيز على الرؤية الشاملة لوظيفة مدير المدرسة.

(١) تجدر الإشارة إلى أن هناك جهات نظر كثيرة في خصائص مدير المدرسة، انظر الأدبيات التالية:

- وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم في مصر، مج ١، القاهرة، مطابع الأهرام التجارية، ٢٠٠٣م، ص ١٠٥.
- دايان نريس: الإدارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال، ترجمة/ نسيم العسدي، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، ١٩٩٣م، ص ٥٧.
- كيث كينان: أساليب الاقناع الإداري، ترجمة/ مركز التعريب والترجمة، بيروت، مكتبة الدراسات العربية للعلوم، ١٩٩٦م، ص ١٣.
- لورين ب. بيلكر: مدير لأول مرة، ترجمة/ جمال إمام، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط ٣، ١٩٩٥م، ص ١٦.
- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣م، ص ٦١.
- ظريف شوقي محمد: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣م، ص ٣٤.
- هيلقا دومند: اتخاذ القرارات الفعالة، دليلك العملي في الإدارة، ترجمة/ مصطفى إدريس، القاهرة، مكتبة نihal للتصميم والطباعة والنشر، ١٩٩١م، ص ١٥٤.

-Hing Mohinder: **Organizational Leadership, Fundamentals Of Educational Management**, New Delhi, Vikas Publishing, 1995, p.22.

- Read Peter: **Extraordinary Leadership, Creating Strategies For Change**, London , Kogan page, 2000, p.16.

- Rupert white: **How To Be A leader**, London, Kogan page, 1998, pp.6-7.

- ١٤- لديه الثقة في مشاركة معلميه في إدارة المدرسة، وتكوين صف ثان منهم وتحقيق التواصل، وتشجيعهم وهذا ما يسمى الإدارة بالثقة Management Of Trust .
- ١٥- الاهتمام بتعلم اللغة الإنجليزية بعد إتقان اللغة العربية والتعامل مع الكمبيوتر .
- ١٦- أن يكون ملماً بتكنولوجيا التعليم والاتصال وطرق البحث التربوي .
- ١٧- أن يكون حريصاً على التحديد الواضح لمهام معلميه وأهدافهم ومسئولياتهم نحو العمل .
- ١٨- لديه القدرة على الاستماع لمعلميه وسماع وجهات نظرهم في العمل المدرسي .
- ١٩- سعيه الحثيث على توفير الموارد اللازمة لأداء كافة الأعمال داخل المدرسة .
- ٢٠- لديه القدرة على وضع المعايير التي يتم في ضوءها تقويم أداء معلميه وأداء مدرسته .
- ٢١- لديه القدرة على مساعدة معلميه في تحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم .
- ٢٢- لديه القدرة على الاهتمام بمساعدة معلميه على مواجهة مشكلاتهم، وهذا ما يسمى الإدارة

بالاهتمام Management Of Attention.

- ٢٣- لديه القدرة على مساعدة معلميه في تعرف الخصائص المميزة لجماعات العمل الفعالة .
- ٢٤- لديه القدرة على السعي نحو توازن الصراع بين تعاون المعلمين وتنافسهم داخل العمل .
- ٢٥- لديه القدرة على حل الصراعات والمشكلات التي تنشأ بين معلميه، وطلابه .
- ٢٦- لديه القدرة على جعل أحلامه ورؤيته واضحة لمعلميه، ومن ثم يتبنى معلميه وجهه نظره، وهذا ما يسمى الإدارة بالمضمون Management Of Meaning.

سادساً: السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية الفنية: والتي يجب أن يتحلى بها، وأهمها:

- البشاشة، فالمدير ذو الروح البشوشة يكون مصدراً للإبداع والتفاني في العمل القيادي، الهدوء وتملك السيطرة على النفس وقت الأزمات داخل المدرسة، الثبات في المزاج، فعدم الثبات يجعل معلميه في حيرة من أمرهم، عدم الأتانية والتي كثيراً ما تؤدي إلى عدم ثقة المعلمين به^(١)، الصدق مع المعلمين من خلال وضع الحقائق واضحة في نصابها الحقيقي أمامهم، الصبر على إتمام الأعمال في الوقت المحدد لها، الاعتدال في الإشراف، حسن التصرف بحيث لا يتم إحراج المعلمين أمام زملائهم، دقيق الكلام وذلك بالبعد عن المراوغة فيه، الحزم والقوة في علاج المشاكل المختلفة ومحاسبة المقصرين من المعلمين، إظهار روح

(١) محمد ربيع زناتي، وآخرون: إدارة الأعمال، مدخل وظائف المديرين في مشروعات الأعمال، كاية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٢م، ص ٣١٩.

الصدقة وعدم التعالي والتكبر على معلميه وطلابه، مساندة معلميه عند الوقوع فى بعض الأخطاء ومحاولة علاجها بجدية معهم، إشراكه لمعلميه فى اتخاذ أى قرار يخص المدرسة، التروى والتدرج عند علاج نقاط ضعف معلميه، مع التركيز على تدعيم نقاط القوة، العدالة بين معلميه، حيث يؤدى عدم العدل إلى فقدان الثقة فى مدير المدرسة^(١)، عفة النفس والنزاهة وطهارة اليد^(٢).

سابعاً: القيم الأخلاقية الواجب توافرها فى مدير المدرسة الثانوية الفنية:

لما كانت القيم تتمثل فى معتقدات عامة راسخة على الإنسان فى مجتمع بشرى مترابط واختيارات سلوكية ثابتة فى مواقف اجتماعية متماثلة^(٣)، فليست القيم بالضرورة قيم مهنية، بل أنها القيم التى يقبلها المجتمع، وترشد أفعاله، وتحاسبه بدافع تحقيق المصلحة العامة للمدرسة ككل، وأن السلطة الأخلاقية تشتق من القيم الأخلاقية الصريحة للمجتمع ككل^(٤). ولما كانت القيم عبارة عن تصورات من شأنها أن تؤدى إلى سلوك تفضيلى، فهى بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة لمدير المدرسة فى موقف معين، ومن ثم فإن تمسكه بقيم معينة يعنى توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم، فمثلاً نسق القيم الذى يتبناه مدير المدرسة سيحدد جزئياً حجم المشاركة الذى سيسمح به للعاملين معه فى اتخاذ القرارات الخاصة بهم، ومدير المدرسة بوصفه قائداً ينبغى أن يكون تجسيدا حيا للأخلاقيات والمثل الفضلى، وأن يتوفر لديه العديد من القيم الأخلاقية، مثل^(٥):

-
- (١) كيث كينان: ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة/ ناجى حداد، بيروت، الدار العربية للعلوم، ١٩٩٥م، ص ٨٥.
- (2) Cadbury Antony: Ethical Managers Make Their Own Rules, **Harvard Business Review**, No.5, 1987, p.69.
- (٣) محمود قمر: التربية وترقية المجتمع، القاهرة، دار سعاد الصباح، ١٩٩٢م، ص ٧٩.
- (4) Macbeth John, Kate Myers: **Effective School Leaders**, London, Routledge, 1999, pp.32-33.
- (٥) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:
- طريف شوقى محمد فرج: السلوك القيادى وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٤م، ص ١٢٥.
 - أحمد مداوس الياضى: العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفى، دراسة استكشافية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، مج ٩، ع ١٤، يناير، ٢٠٠٢م، ص ٦٥.
 - أحمد إسماعيل حصى: نحو علم للإدارة التعليمية المقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٢م، ص ٥٦.
 - على أحمد على: دوافع وأسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فى المنشآت، مجلة إدارة الأعمال، ع ٦٤، مارس، ١٩٩٤م، ص ٦٧.
 - أحمد محمد المصرى: القدوة الحسنة فى الإدارة، مجلة إدارة الأعمال، ع ٩٤، سبتمبر، ٢٠٠١م، ص ١٨-١٩.
 - Eppler Mark: **Management Mess – Ups**, New Jersey, Book Mart Press, 1997, p.90.

- ١- العدل فى تقويم أداء جميع العاملين بالمدرسة وتوزيع العمل بالتساوى عليهم .
 - ٢- الشورى فى جميع أمور المدرسة، تؤدى إلى ترشيح القرارات المدرسية .
 - ٣- الحرص على إشباع الحاجات الأساسية لمعلميه، وهذا يدفعهم إلى التميز فى الأداء .
 - ٤- الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات والنظم التى ارتضاها المجتمع .
 - ٥- الاتصال الفعال مع جميع العاملين، فبالاتصالات يبنى التفاهم، وتسد الشفافية .
 - ٦- الرقابة فى إنجاز المهام وإزالة كافة المعوقات التى تحول دون تحقيق الأهداف المدرسية .
 - ٧- العمل فى فريق من أجل بناء جماعة متماسكة يتبادل أفرادها التأييد والتشجيع والاحترام .
 - ٨- المرونة لإشاعة جو من المودة والانسجام بين جميع العاملين وزيادة الولاء للمدرسة .
 - ٩- الإخلاص والتفانى فى توجيه كل الطاقة للعمل القيادى وإتقانه والإجادة والتميز فيه .
 - ١٠- التسامح، وهذا يساعد على البعد عن التحيز وقبول آراء المعلمين والطلاب .
- ثامناً: مؤشرات القيادة الفعالة لمدير المدرسة الثانوية الفنية فى تحسين أداء المدرسة وأهمها:
- ١- يدعم الحل التعاونى للمشكلات المدرسية، وذلك من خلال^(١):
 - التعاون مع المستفيدين من عملية تحسين العملية التعليمية داخل المدرسة .
 - يوفر الوقت الكافى خلال اليوم الدراسى للحل التعاونى للمشكلات المدرسية .
 - يعرض رؤية شاملة للمدرسة، ولأهدافها، ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، ويناقشها مع معلميه، والآباء، والطلاب، وأعضاء المجتمع المحيط بالمدرسة .
 - يساعد على زيادة إسهامات المجتمع المحيط بالمدرسة فى تمويل الأنشطة المدرسية .
 - يطور القدرات القيادية لفريق العمل .
 - يقوم المهارات التعاونية لمعلميه ويدعم تنميتهم المهنية .
 - ٢- يجمع ويحلل ويستخدم كافة البيانات المتعلقة بالأداء العام للمدرسة، وذلك من خلال:
 - الاعتماد على مصادر متعددة لجمع البيانات لاستخدامها فى تقييم الأداء العام للمدرسة .
 - يشرك جميع معلميه فى تجميع وتحليل هذه البيانات .

(1)For More Details See:

- Fiedler Fred: Research On Leadership Selection And Training, One View Of The Future, **Administrative Science**, Vol. 41, No. 2, June, 1996, p.242.
- Bach Stephen, Keith Sisson: **Personnel Management, A Comprehensive Guide To Theory And Practice**, Oxford, Blackwell Business, 3rd Ed., 2000, p.210.
- Alma Harris And Other: **Organizational Effectiveness And Improvement In Education**, Buckingham, Philadelphia, Open University Press, 1997, p.268.

- يضع يده على الاختلافات بين النتائج الحالية والنتائج المرغوبة في أداء معلميه .
- يركز على تحقيق الأولويات بناء على تحليل البيانات السابق تجميعها .
- يصيغ البيانات بوضوح لتسهيل عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية .
- يستخدم الأجهزة التكنولوجية الحديثة في تنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالمدرسة .
- ٣- يستخدم البيانات في التخطيط للتغييرات اللازمة في البرنامج التعليمي، من خلال:
 - يبني ويطور خطة تحسين مستوى الأداء العام للمدرسة بناء على نتائج تحليل البيانات^(١) .
 - يحدد مع معلميه المعرفة والمهارات التي يحتاجونها لتنفيذ البرنامج التعليمي للطلاب^(٢) .
 - يتحقق من أن خطة تحسين الأداء المدرسي تحتوى على الأنشطة المختلفة لدعم المعلمين .
- ٤- تنفيذ ومراقبة خطة تحسين الأداء العام للمدرسة، وذلك من خلال:
 - يعمل على اشتراك جميع معلميه في تقويم أنشطة تحسين مستوى الأداء العام للمدرسة .
 - يراقب جمع وتحليل البيانات من جانب المعلمين، لكي يقوم مدى تحقيق الأهداف .
 - ييسر استخدام البيانات لتقويم ومراجعة خطة تحسين الأداء العام للمدرسة .
 - يجند كل الموارد المتاحة لتحسين مستوى الأداء العام للمدرسة^(٣) .
- ٥- التركيز على إحراز تقدم واضح في مستوى تحصيل الطلاب، وذلك من خلال:
 - يحدد بدقة مؤشرات للأداء المراد تحقيقه .
 - يفتح قناة اتصال مستمرة مع متخذي القرار داخل جميع الأقسام بالمدرسة^(٤) .
 - يركز على تطابق أهداف المدرسة مع أهداف المجتمع المحلي^(٥) .
- مؤشرات القيادة الفعالة لمدير المدرسة الثانوية الفنية في القيادة المدرسية: ومنها:
 - أ- دعم مدير المدرسة لفرص التنمية المهنية له ولمرءوسيه، وذلك من خلال:
 - تزويد المدرسة بفرص تنمية مهنية حقيقية للعاملين معه داخل المدرسة^(٦) .

(١) محمد موسى عقيلان: التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مج ٢، ١٩٩٠م، ص ٢٩٨-٣٠٠.

(٢) طلال محمد سعيد طولة: أساليب التخطيط الإداري، الإدارة العامة، ع ٦٧، يوليو، ١٩٩٠م، ص ٧٤.

(٣) صلاح نصر حسن: تطوير الإدارة التعليمية والتوجيه الفني والتربوي، القاهرة، نقابة المهن التعليمية بالتعاون مع المكتب التنفيذي لاتحاد المعلمين العرب، ١٩٩٤م، ص ٦.

(4) George Michel: The Principal's Skills In Site - Based Management, Illinois Schools Journals, Vol.71, No.1, 1991, p.2-5.

(٥) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٥م، ص ٢٦٨.

(6) Http:// WWW. New American School. Org.

- تشجيع العاملين معه على الاشتراك في خلق فرص تنمية مهنية مناسبة وفعالة^(١).
- استغلال وتشجيع جميع فرص التنمية المهنية على المستوى الفردي.
- ب- تعاون مدير المدرسة مع المعلمين من أجل تفعيل التدريس داخل الفصول من خلال:
 - التأكيد على التفاعل الاجتماعي بين المعلم والتلميذ، وبين التلميذ وزملائه داخل الفصل^(٢).
 - التحقق من أن كل معلم يطور خطط التدريس داخل فصله.
 - التأكد من أن كل معلم يضع خطة لتحقيق التنمية المهنية ذاتياً في ضوء احتياجاته الفعلية.
 - تنمية وعي معلميه للتطورات والقضايا المختلفة المتعلقة بالتدريس وأساليبه الحديثة^(٣).
 - الاتصال الدائم بين المدير ومعلميه ومناقشة كل جديد في مهنة التدريس^(٤).
 - التشجيع الدائم من المدير للأنشطة الابتكارية المرتبطة بعملية التدريس داخل الفصل.
 - التأكيد على كل المتطلبات اللازمة لتحقيق معايير التدريس الفعال.
 - التقويم المستمر لتحقيق المعايير الخاصة بالتدريس داخل الفصل.
 - الشفافية في الإفصاح عن المعلومات الخاصة بتحقيق هذه المعايير للمعلمين والآباء.
 - العمل الجماعي البناء مع المعلمين من أجل تنمية الطلاب وإعدادهم للحياة في المجتمع، خاصة وأن التعليم في الوقت الحاضر لم يعد قاصراً على مجرد تحصيل المعرفة، بل بالإضافة إلى ذلك تزويد التلاميذ بالمعلومات والخبرات المعرفية، وغرس الاتجاهات والقيم، وتعديل السلوكيات الخاطئة^(٥).

- مؤشرات القيادة الفعالة لمدير المدرسة الثانوية الفنية في مجال التنظيم والإدارة ومنها:

أ- أن ينظم المدير مدرسته بشكل فعال يساعد على دعم تعليم الطلاب، وذلك من خلال:

- إعداد برامج مدرسية تهدف إلى إشباع الاحتياجات الفعلية للطلاب.
- تدعيم وتنفيذ كافة الأنشطة المدرسية والاهتمام بعملية تقويمها.
- الاهتمام بتتقيف فريق الإدارة المدرسية على فنيات تدعيم تحصيل الطلاب.

(١) حسين بدر السادة: دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين، مجلة رسالة الخليج العربي، س١٨، ع١٩٩٧، ص٣٣.

(٢) محمود قمبر: بانوراما الأصول العامة للتربية، الدوحة، دار الثقافة، ٢٠٠١م، ص٢٤٩.

(٣) محمد عبد العليم مرسى: المعلم والمناهج وطرق التدريس، الرياض، دار الكتاب، ١٩٨٩م، ص٢٢٨.

(4) Donofrio Judy: Communicating With Style, principal, Vol.71, No.3, Jan., 1992, pp.40-41.

(٥) محمود قمبر: التربية وترقية المجتمع، مرجع سابق، ص٤٥.

- تحديد المهام والواجبات لكافة العاملين بالمدرسة بالتوافق مع قدراتهم واستعداداتهم^(١).
 - الاهتمام بتوفير بيئة تعليم هادئة تشجع العاملين وتحفز الطلاب على التحصيل^(٢).
 - العمل الجماعي مع كافة المهتمين بالتعليم الفنى من أجل تطوير الخطط الدراسية.
 - تحقيق قدر من مرونة الخطط وذلك لإمكانية تعديلها حسب الاحتياجات.
 - مساعدة معلميه على الوصول إلى صيغة تدريس جيدة وفعالة داخل الفصول.
 - تنفيذ برامج نشطة وفعالة للإشراف على حسن سير العملية التعليمية داخل المدرسة.
 - التحقق من أن أداء المعلمين متوافق مع الأداء المستهدف منهم.
 - تفعيل التقويم لكل البرامج والأنشطة التي يتم تقديمها للطلاب داخل المدرسة.
 - الاهتمام بدقة تنفيذ الخطط المدرسية بشكل فعال.
- ب- أن يركز مدير المدرسة على الممارسات الإدارية الفعالة، وذلك من خلال^(٣):
- العمل بشكل متعاون ومثمر مع معلميه من أجل تحسين مستوى الأداء العام للمدرسة.
 - التأكيد على تخصيص الموارد المالية المتاحة لتحقيق الأولويات طبقاً لخطط المدرسة.
 - الشفافية فى التعامل بين المدير والعاملين داخل المدرسة.
 - التأكيد على تحديث نظم معلومات أداء المعلمين، وذلك لتسهيل تقويم أدائهم.
 - ضرورة استخدام نظم معلومات حديثة لحفظ السجلات المدرسية لضمان دقتها.
 - ضرورة تحقيق الانضباط داخل المدرسة وفقاً للقواعد واللوائح التنظيمية والقانونية.
- مؤشرات القيادة الفعالة لمدير المدرسة الثانوية الفنية فى مجال المناخ المدرسى، ومنها:
- التعاون بشكل فعال مع المعلمين لغرس قيم جديدة تساعد على تحقيق أهداف المدرسة.
 - تدعيم التعلم الذاتى من أجل تحقيق مزيد من تحصيل الطلاب وزيادة إبداعاتهم.
 - ضرورة إدارة المدرسة بأسلوب يتوافق مع القيم السائدة داخلها.
 - ضرورة العمل الجماعي بين المدير ومعلميه والآباء والمجتمع المحلى.

(1)Eric Hoyle: **The Politics Of School Management**, London, Hodder And Stoghton, 1986, p.114.

(2)Shafritz Jay And Others: **The Facts On File Dictionary Of Education**, New York, Facts On File, 1988, p.172.

(٣) نويل. ف. ماكجين: أثر العولمة على نظم التعليم الوطنية، مجلة مستقبلات، مج ٢٧، ع ١٠١، مارس، ١٩٩٧م، ص ٤٩.

- ضرورة توسيع عملية المشاركة في صنع القرار المدرسى، وشراكة جميع أطرافه^(١).
 - ضرورة الأمانة والإخلاص والتفانى في إدارة المدرسة، وإخلاص الضمائر لله.
 - ضرورة إظهار احترام وتقدير مدير المدرسة لكل عضو داخل المدرسة.
 - ضرورة تدعيم السلوكيات الإيجابية ورفض السلوكيات السلبية داخل المجتمع المدرسى.
 - مؤشرات القيادة الفعالة لمدير المدرسة الثانوية الفنية في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي: ويدعم مدير المدرسة هذه العلاقات من خلال:
 - إدراك الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي من المهارات التي ينبغي توافرها في الطلاب.
 - تدعيم الاشتراك المتبادل في بعض الأنشطة المدرسية بين المدرسة والمجتمع المحلي.
 - توطيد العلاقة بين مجلس إدارة المدرسة ورجال الأعمال وأصحاب المصانع والشركات للتغلب على مشكلات تمويل بعض الأنشطة المدرسية.
 - الإسهام في تكوين فريق إيجابي مع بعض مديري الهيئات والشركات لمشاركة مديري المدارس في علاج بعض المشكلات المدرسية، مثل الحضور المتأخر لبعض المعلمين، والتهرب من بعض الأعمال الإضافية، وعدم طاعة مدير المدرسة أو الموجه الفني.
 - دراسة مشكلات المجتمع وتحسين صورة المدرسة داخل المجتمع المحيط بها^(٢).
 - مؤشرات القيادة الفعالة لمدير المدرسة الثانوية الفنية في مجال تقويم الطلاب ومنها:
 - التأكيد على حيادية المعلمين في عملية التقويم لكل مقرر تم تدريسه خلال العام الدراسي.
 - التأكيد على انتظام عملية تقويم تحصيل الطلاب في جميع المواد الدراسية.
 - التأكيد على ضمان وسلامة أدوات ووسائل التقويم.
 - التأكيد على توافق ممارسات تقويم الطلاب مع السياسة العامة للمدرسة.
 - إيجاد الفرص المناسبة لمراجعة أولياء الأمور للمدرسة حول تقويم أبنائهم.
 - التأكيد على ضرورة إرسال بطاقات التقويم بشكل منتظم لأولياء الأمور.
 - مراقبة مستويات تحصيل الطلاب كل شهر، وبيانتظام خلال العام الدراسي.
- وبناء على مؤشرات القيادة الفعالة لمدير المدرسة الثانوية الفنية في المجالات السابقة توضيحها يمكن بلورة مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية الفنية كما يلي:

(1)Taher Swanson: **Fundamental Concepts Of Educational Leadership And Management**, New Jersey, Merrill Prentice Hall, 1995, P.311.

(٢) مجيد دعمة، وآخرون: دراسة لواقع الإدارة التعليمية في دولة قطر، ووظائف وأدوار مديري ومدييات المدارس، مجلة مركز البحوث التربوية، قطر، ١٩٨٥م، ص ٤٣.

- أ- تتميز الإدارة المدرسية الفعالة بتفويض واضح للسلطة، وتحديد واضح للمسئوليات التي تتناسب معها، وأيضاً الوضوح فى الحلول والإجابة فى الاختصاص^(١).
- ب- إن الإدارة المدرسية تخدم العملية التعليمية داخل المدرسة ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها وأدواتها فى ضوء أهداف المدرسة.
- ج - يجب أن تعكس الإدارة المدرسية العمل التربوى الذى تقوم به المدرسة، وأن تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل.
- د- يجب أن تدير الإدارة المدرسية كافة أقسام المدرسة، وتستخدم فى ذلك جميع الوسائل الممكنة التى تساعد على حل المشكلات التى تصادفها حلاً مناسباً.
- وتجدر الإشارة إلى بعض الاعتبارات التى تساعد فى خلق إدارة مدرسية فعالة، وهى:
- ١- استخدام التغذية الراجعة بصفة مستمرة، فالمدير الفعال هو الذى يتيح قدراً من الوقت ليقوم بعملية تقويم شامل لأداء العاملين معه من خلال التغذية الراجعة^(٢).
 - ٢- وضع معايير للأداء قابلة للتطبيق، فالمدير الفعال يحس معلميه على اكتساب المهارات التى تساعد على القيام بالمهام والأدوار المنوطة بهم، وتحويلها إلى واقع فعلى ملموس^(٣)، حتى يتسنى لهم تحقيق المعايير التى حددها من قبل، ويؤمن هذا المدير بأهمية مساعلة معلميه عن حسن أدائهم لأعمالهم.
 - ٣- تشجيع التنمية المهنية، يشجع المدير الفعال معلميه على حضور المؤتمرات التربوية وبرامج التدريب وإجراء البحوث الميدانية داخل الفصول، بهدف زيادة تنميتهم المهنية، فالمدير الفعال

(١) عادل عبد المنعم عطية: أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها، مجلة التنمية الإدارية، س ١٦، ع ٦٢، يناير، ١٩٩٤م، ص ١٤، وتجدر الإشارة إلى أن تفويض السلطة يتمثل فى أن يعهد مدير المدرسة وفقاً لما يسمح به القانون لأحد مرعوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التى تدخل فى مهام وظيفته التى يشغلها، وهى أسلوب من أساليب عدم التركيز الإدارى، تفادياً لمساوى التركيز الإدارى لجميع السلطات فى يد مدير المدرسة، وهذا المعنى لا يتضمن تنازل عن السلطة، وإنما هو عمل يتم بإدارة المفوض، ويتضمن إشراك المفوض إليه فى بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المفوض، أما الحلول القانونية فهو قيام من يحدده القانون بحكم وظيفته بممارسة كافة اختصاصات أحد شاغلى الوظائف القيادية فى حالة غيابه، ويكون مسئولاً عنها، فى حين أن الإجابة فى الاختصاص إجراء إدارى بمقتضاه تقوم السلطة المختصة بإجابة من يقوم بعمل أحد شاغلى الوظائف القيادية المدرسية فى حالة غيابه وعدم وجود من ينوب عنه بحكم القانون، أما الندب فهو إجراء إدارى يصدر بتكليف من السلطة المختصة لأحد العاملين بالقيام بعمل وظيفة أخرى بصفة مؤقتة، كما قد يشمل قيامه بأعمال الوظيفتين معاً.

(2) Fred Lunenberg: The Principalship, Concepts, Application, New Jersey, Merril prentice Hall, 1995, pp.13-14.

(٣) نبيل سعد خليل: واقع الممارسات القيادية والإدارية لمدرى المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، ج٢، ع٧، ١٩٩٢م، ص ١٥٥.

هو المدير المنمى وليس المدير الذى يظل يندب حظه لأنه يعمل مع مجموعة غير متمرسه من المعلمين، لأن المدير الذى يفشل فى تدريب وبتتمية وتحفيز مرعوسيه واستخراج أفضل ما لديهم لا يمكن أن يكون مديرا فعالا^(١).

٤- يتبع المنهج العلمى فى صنع واتخاذ القرارات المختلفة^(٢).

٥- تفعيل المشاركة المجتمعية، فمدير المدرسة يعمل على تفعيل مشاركة الآباء وأفراد المجتمع المحلى فى التغلب على بعض المشكلات التى تعوق تفعيل المدرسة.

ومن الأهمية بمكان هنا الإشارة إلى المدير الفاشل للمدرسة الثانوية الفنية، خاصة وأن هناك نوعيات عديدة من المديرين، ما بين مدير فعال، ومدير جيد، ومدير فاشل، وكل منهم له مظاهر تميزه، ويقوم كل منهم بمجموعة من الممارسات الإدارية التى يمكن أن تسهل تصنيفه تحت أى نوع يندرج، والشىء الغريب إذا سألت المدير الفاشل عما يفعل فى إدارة مدرسته، فسوف يخبرك بأنه يخطط وينظم، ويتسق، ويراقب، ثم بعد ذلك راقب ما يفعله أثناء العمل، ولا تتدهش إذا لم تستطع الربط بين ما تراه وما يقوله.

وهناك مجموعة من السمات بحيث لو وجدت فى أى مدير يكون مديرا فاشلا، وهى: أن تكون أهدافه غير واضحة، ولا يفوض أى سلطات، ويضيع وقت العاملين بالاجتماعات^(٣)، وسىء الأخلاق، ويقدر ويحترم المحسوبية، وينكر الحياة الخاصة لمعلميه، ولا يوجه كلمة شكر لمن يحقق إنجازا، أو كثير الكلام عندما يرتكب أى معلم خطأ^(٤)، وحرفيا فى تعامله مع النظم الإدارية، ومبالغا فى مظهر مكتبه، ويستخدم سياسة الباب المقفول^(٥)، ولا يستمع لشكاوى العاملين والطلاب

(١) محمد سيد حمزاوى: القيم الاجتماعية للإدارة المصرية فى مرحلة التغيير، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج ٥، ع ٢، ١٩٩٥م، ص ٨٦.

(٢) مصطفى بهجت عبد المتعال: حول المنهج العلمى فى صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، س ١٢، ع ٢، ٣، ٤، ٢٠٠١م، ص ص ٢١٩-٢٢٧.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد: ولاء المدرسين للناظر/ المدير والمؤسسة التعليمية، مظاهره، أسبابه، دراسة تحليلية بمدارس محافظتى الأسكندرية والقليوبية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع ١٧، ١٩٩٢م، ص ص ١٠٠-١٠٢.

(٤) _____: العلاقات الإنسانية فى المؤسسة التعليمية، الأسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ١٩٩٩م، ص ص ١١٤-١١٥.

(٥) محمد محمود حسنى: ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بنمط السلوك القيادى لناظر المدرسة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ٣٤، ١٩٩٣م، ص ١٠٥.

وأولياء الأمور، ويفرض دائماً التغييرات من أعلى، ويعتقد بأن مواصلة معلميه لدراساتهم العليا مضيعة لوقتهم، ولا يهتم بالتفاصيل، ويعتنى كثيراً بالشكليات^(١).

تاسعاً: طبيعة وظيفة مدير المدرسة الثانوية الفنية:

إن مدير المدرسة هو المسئول الأول عن تنظيم العملية التعليمية وتخطيطها وتنفيذها وتوجيه العملية الإدارية ذاتها لتحقيق الأهداف المدرسية، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية بين المعلمين بعضهم البعض، وبين التلاميذ، والآباء والمعلمين، وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلى، وعليه مسئولية توجيه والمتابعة داخل الفصول، وملاحظة سلوك المعلمين والتلاميذ، وهمزة الوصل بين الإدارة التعليمية ومدرسته.

وتتأثر طبيعة الوظيفة القيادية لمدير المدرسة بقدرات وخصائص شاغلها كمنظومة متكاملة تثير التفاعل بين الصفات والخصائص والسلوك الذى يميز عمل مدير المدرسة عن غيره من مستويات الأعمال الأخرى داخل المدرسة، وبالتالي يظهر جلياً أهمية مدير المدرسة كقائد تربوى، وأهمية ما يتمتع به من معارف واتجاهات وقيم، وملكات ابتكارية، وهنا يجب على مدير المدرسة أن يكون على وعى تام بواجباته ومسئوليته التى حددها له القانون، واللوائح المنظمة لعمله القيادى، والهدف من وجوده^(٢)، كما يجب عليه كقائد بمدرسته التأكد من أن جميع العاملين معه داخل المدرسة على وعى تام بمسئولياتهم وواجباتهم ويقومون بتأديتها على أكمل وجه.

وحدد القرار الوزارى رقم (١٢٠) الوصف العام لهذه الوظيفة^(٣)، ويختص شاغلها بالإشراف على جميع الأعمال الفنية والإدارية والمالية^(٤)، بما يكفل حسن سير العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، وأيضاً مطالب التأهيل، حيث اشترط مؤهلاً عالياً مناسباً مع قضاء مدة قدرها عامان على الأقل فى الوظيفة الأدنى مباشرة، واجتياز البرامج التدريبية الخاصة بهذا الشأن.

عاشراً: اختصاصات ومسئوليات مدير المدرسة الثانوية الفنية وهى^(٥):

أ- فى الشؤون الإدارية: وتتمثل فيما يلى: إعداد المدرسة للعام الدراسى الجديد - الإشراف على وصول الكتب الدراسية وتسليمها للطلاب ومتابعة العجز - إصلاح الأثاث المدرسى

(1) Collinson Hearn : Men As Managers, Managers As Men, London, Sage Publications Ltd., 1996, p.138.

(2) Rob Dixan: Op. Cit., p.1.

(٣) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم ١٢٠ بتاريخ ٣٠/٥/١٩٨٩م، المادة الثالثة، الفقرة الأولى بشأن تحديد مسئوليات مديرى ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل المختلفة.

(٤) _____: بطاقة توصيف وظيفة مدير مدرسة ثانوية، القاهرة، الإدارة العامة للتدريب، ١٩٩٠م، ص ١.

(٥) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (١٢٠) بتاريخ ٣٠/٥/١٩٨٩م، مرجع سابق، مادة (٤).

واستكمال العجز فيه - تجهيز وترميم وصيانة دورات المياه داخل المدرسة- تجهيز وترميم الحجرات الدراسية والمعامل والاهتمام بالنواحي الجمالية بالمدرسة- التنسيق مع الإدارات المختصة فى استكمال العجز فى هيئة التدريس - تشكيل لجنة القبول والتحويلات بالمدرسة والإشراف على أعمالها واعتماد قراراتها - توجيه البريد الصادر والوارد واعتماده إلى الجهات المختصة - تقييم جميع العاملين بالمدرسة فى ضوء تقارير الكفاية والمتابعة - الاقتراح على السلطة المختصة بإحالة العاملين المخالفين إلى التحقيق - الاتصال بالجهات المختصة بشأن التراخيص الخاصة بالرحلات وتوفير وسائل النقل .

ب- فى الشؤون الفنية: وتتمثل فيما يلى: توزيع مسئوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف على أعمالهم - تشكيل لجنة الجدول المدرسى واعتماده والإشراف على وضع خطته وتنفيذه - اعتماد توزيع المناهج المختلفة لكل المواد الدراسية على شهور السنة ومتابعة تنفيذها - المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى الأداء بينهم وعلاج السلبيات - متابعة تنفيذ جميع التعليمات التى ترد للمدرسة مع مراعاة إطلاع المختصين عليها - تدريب العاملين على القيام بأعباء ووظائفهم - اعتماد توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينها - رئاسة مجلس الآباء والمعلمين ومجلس إدارة المدرسة - الإشراف على مجموعات التقوية بالمدرسة - تمثيل المدرسة فى الاجتماعات الخارجية - رئاسة أعمال الامتحانات بالمدرسة - توجيه الأبحاث التربوية التى تجرى داخل المدرسة - التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين بهدف تحسين العملية التربوية .

ج- فى الشؤون المالية والمخزنية : وتتمثل فيما يلى: الاهتمام بالأعمال المخزنية والمحافظة على العهدة بالمدرسة - القيام بالأعمال المالية والمخزنية بكل دقة - اعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها، واعتماد محضر جرد خزينة المدرسة - اعتماد كشوف الأجور المرسله إلى الإدارة التعليمية أو لمديرية التربية والتعليم للصرف بعد مراجعتها والتأكد من إعادة الكشوف بعد الصرف وتوريد الأجور التى لم تصرف - اعتماد مستندات الصرف من السلف المستديمة والمؤقتة، ومقابل الخدمات الإضافية - اعتماد مستندات شراء احتياجات المدرسة فى حدود السلطات المخولة له - الإشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة بعد اعتماد تثمينها بمعرفة المديرية أو الإدارة التعليمية، الإشراف على بيع الأصناف غير الصالحة للاستعمال من العهد المختلفة والتى تم اعتماد إجراءات تكهينها بمعرفة المديرية أو الإدارة التعليمية - متابعة السجلات واعتماد المستندات لجميع الأعمال

المالية والحسابات الخاصة بالمدرسة - التحقق من عدم تحصيل أى مبالغ من الطلاب إلا بموجب إيصالات رسمية .

ومن خلال ما تم عرضه من اختصاصات ومسئوليات مدير المدرسة يلاحظ كثرة الأعباء والأعمال التى يقوم بها المدير، بالإضافة إلى خلوها من أهم عنصر فى العملية التعليمية وهو متابعة تقويم الطلاب فى الفصول بين الحين والآخر، بالإضافة إلى المغالاة فى بعض المهام مثل توجيه الأبحاث التربوية بالمدرسة، كما أنها أغفلت علاقة المدير مع المجتمع المحيط بالمدرسة والعوامل المنظمة لذلك، والمدعش أن أغلب مديرى المدارس يدركون مسئولياتهم وواجباتهم وخصوصاً المتعلقة بالنواحى المالية ويعملون لها مليون حساب، ويهتمون بالأعمال الروتينية ويهملون الأعمال الفنية^(١)، وذلك خوفاً من الحساب من الجهات المختصة، لذا فالحاجة ماسة إلى تبصير مديرى المدارس الثانوية الفنية من خلال برامج الإعداد والتدريب والتأكيد على أن مسئولياتهم الأساسية هى مسئولية إدارية وفنية بالدرجة الأولى .

حادى عشر: مهارات مدير المدرسة الثانوية الفنية:

إن الفجوة كبيرة بين ما حدده القرار الوزارى رقم (١٢٠) بتاريخ ٣٠/٥/١٩٨٩م من مسئوليات متعددة فى الشؤون الإدارية والفنية والمالية والمخزنية وبين ما يتوافر لدى المديرين من قدرات ومهارات وكفايات مما يجعل التوازن مفقوداً بين المسئوليات والمتطلبات المتوافرة لدى مديرى المدارس الثانوية الفنية، مما يجعلهم عاجزين عن تفعيل العملية التعليمية بمدارسهم^(٢). وإذا كانت قدرة مدير المدرسة على إنجاز الأهداف المدرسية وتفعيل العملية التعليمية داخل مدرسته تتوقف على مدى توفر المهارات القيادية اللازمة والتي تميزه عن غيره من الأفراد العاملين بها^(٣)، وتنمية هذه المهارات بصورة مستمرة^(٤)، فإنه لا بد من تحديد أهم المهارات التى يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية الفنية، وتتمثل مهارة مدير المدرسة فى أنها قدرته على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو إحداث نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وبما يحقق نتائج أفضل^(٥)، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة، وهى المهارة الطبيعية أو الفطرية، والتي تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوافر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم، كما قد تكتسب من البيئة

(١) محسن إبراهيم عبد الجواد: تقويم نظام الإشراف الفنى فى جمهورية مصر العربية فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢م، ص ٩٣.

(٢) نادية محمد عبد المنعم: مرجع سابق، ص ٩١.

(٣) جمال محمد أبو الوفا، ومحمد حسن رستمى: نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوى فى مصر لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، المؤتمر العلمى السادس، التعليم الثانوى الحاضر والمستقبل، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ٦-٨ يوليو، ١٩٩١م، ص ٩٨٥.

(٤) أحمد عرفة، وسية شلى: العولة والنظرية ض العربية، نظرية دحر الفراغ الإدارى، القاهرة، الدولية للطباعة والنشر، ٢٠٠١م، ص ١٨٥.

(5) Gary Sisson, Richard Swanson: Improving Work Performance, Journal Of Educational Technology, May, 1989, p.17.

المادية والاجتماعية نتيجة التدريب، وحتى يكتسب المدير المهارات اللازمة للنجاح القيادي داخل مدرسته، يجب أن يكون لديه الحد المعقول من المهارات الفطرية التي يبني عليها هيكل مهاراته المكتسبة^(١)، ومن أهم المهارات:

أ- المهارات الإنسانية **Human Skills**: وتتصب على قدرة مدير المدرسة في التعامل مع معلميه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم^(٢)، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة بآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، فالمدير الناجح يجب أن يكون طليق اللسان، سريع البديهة، قوى الحجة والإقناع، قويا في إرادته، ذا همة عالية وأخلاق سامية، وفي تفكيره سداد، وفي رأيه كل الصواب، هو الحسن في معاملته، طاهر القلب، لا يحب نفسه، بل يفكر في غيره، كما يفكر في نفسه^(٣)، لأنه على اتصال دائم بفئات متعددة مختلفة الثقافات والتفكير^(٤)، ويحتاج إلى مهارات إنسانية ليتعامل ويتفاعل مع هذه الفئات، كل حسب مستواه الثقافي والعقلي^(٥)، وهناك مجموعة من المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة في تعامله مع الأنماط المختلفة لمعلميه ومن أهمها: مهارة اختيار المشرفين التربويين^(٦)، ومهارة التوجيه التربوي، ومهارة حفز وتشجيع المعلمين^(٧)، ومهارة التفويض^(٨)، ومهارة الاتصال^(٩)، ومهارة بناء الفرق المتعاونة^(١٠)، ومهارة الاستماع^(١١)، ومهارة تنمية معلميه، ومهارة الإقناع، ومهارة تحويل الصراع من صراع هدام إلى صراع منتج^(١٢).

-
- (١) مصطفى رضا عبد الرحمن: التنمية البشرية، مجلة التنمية الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، فرع طنطا، ١٩٩٨م، ص ٥٢.
 - (٢) جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط٢، ١٩٩٨م، ص ١٠٧.
 - (٣) محمد عطية الإبراشي: روح التربية والتعليم، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٣م، ص ٧٣-٧٤.
 - (٤) إيليز بيث ستوفر، ولاري سميث: تدريب القيادات، ترجمة/ نورة بنت عبد الله الفايز، وبهية بنت عبد الحميد أبو علي، السعودية، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٣م، ص ١٤.
 - (٥) علي السلمي: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٩م، ص ٣٧.
 - (٦) هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، الأردن، دار وائل للنشر، ١٩٩٩م، ص ٦٧.
 - (٧) خالد عويض سلمان الجعيد: حفز الموظفين، المهمة الرئيسية للمديرين، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة بيني سويف، جامعة القاهرة، س ١١، ع ٢، يوليو، ٢٠٠١م، ص ٤٨٤.
 - (٨) فونتانا دافيد: إدارة الوقت، ترجمة/ عبد الرحمن أحمد هيحان، الرياض، مرامر للطباعة الإلكترونية، ١٩٩٣م، ص ١٦١.
 - (٩) محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٣م، ص ٢٢٠.
 - (١٠) Terry Gillen: Leadership Skill For Boosting Performance, London, Chartered Institute Of Personnel And Development, 2002, p.62.
 - (١١) فريد النجار: منظومات تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، القاهرة، دار الإدارة للاستشارات والتدريب، ١٩٩٨م، ص ٢٩٥-٢٩٧.
 - (١٢) أحمد فهمي جلال، ومصطفى مصطفى كامل: نمط المدير المصري في حل المشكلات الإدارية، مجلة الإدارة، مج ٢٧، ع ٤، أبريل، ١٩٩٥م، ص ٢١.

وهذه المهارات تشكل فيما بينها نظاماً متكاملًا، وكل منها تدعم الأخرى، وتزيد من فاعليتها، ويجب على مدير المدرسة عدم الاعتماد على مهارة دون الأخرى، كما يمكنه تنمية مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها، وبإطلاعه على نتائج البحوث القريبة من هذا الشأن .

ب- المهارات الإدراكية **Conceptual Skills**: تتمثل هذه المهارة في قدرة مدير المدرسة على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، ومدى كفاءته في ابتكار الأفكار^(١)، والإحساس بالمشكلات المدرسية، والتفنن في وضع الحلول لها، والتوصل إلى الآراء المختلفة^(٢)، وهي ضرورية لمدير المدرسة لمساعدته على النجاح في تخطيط العمل المدرسي وتوجيهه، وترتيب أولوياته، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وهي أشد ما تكون ضرورية بالنسبة لمديري المدارس إذ تحتم عليهم مسؤولياتهم تحليل المواقف إلى مكوناتها، واستنباط النتائج المحتملة لها^(٣)، وأهم هذه المهارات:

- ١- مهارة تحليل المشكلات المدرسية واتخاذ القرارات بشأنها، ويجب أن يستخدم مدير المدرسة منهجاً منتظماً في حل المشكلات يعتمد على تحديد المشكلات المدرسية وتوصيفها، والبحث عن أسبابها، والبحث عن حلولها البديلة، واختيار وتطبيق أنسب هذه الحلول^(٤).
- ٢- مهارة ابتكار أفكار جديدة تقي بتفعيل الجهود البشرية داخل الأقسام المختلفة للمنظمة^(٥).
- ٣- مهارة إدارة المعلومات، فالمعلومات أصبحت العمود الفقري في الإدارة المدرسية الحديثة، ولا بد أن يكون لدى المدير مهارة في إدارتها^(٦).
- ٤- مهارة التعامل مع المتغيرات، سواء الداخلية أو الخارجية، والتكيف معها .
- ٥- مهارة إدارة الاجتماعات المدرسية بأنواعها المختلفة من حيث التخطيط السليم والتنظيم، والتنفيذ الدقيق، وتوافر هذه المهارات لدى مدير المدرسة ينعكس على سلوكه وآراء معلميه ويصعب تصرفاتهم بالتميز والإبداع والتجديد في أدائهم لإعمالهم على أكمل وجه .
- ٦- مهارة توقع التغيير واتجاهاته المستقبلية ومجالاته والتكيف معها^(٧).

(١) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٦م، ص ١٥٥.

(2) Robert Kats: Skills Of Effective Administrator, Harvard Business Review, Jan.-Feb., 1985, p.16.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد : نحو تطوير الإدارة المدرسية، القاهرة، دار المطبوعات الجديدة، ط ٢، ١٩٩٧م، ص ٧٠.

(٤) سعد حاسم يوسف الهاشل: القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حولية كلية التربية، جامعة قطر، ص ٥٥، ع ٥، ١٩٨٧م، ص ٢٦٦.

(5) Nigel King , Neil Anderson: Innovation And Change In Organizations, London, Routledge, 1995, p.133.

(6) Pat Joyn, Bob Morton: The Global Manager, London, Chartered Institute Of Personnel And Development, 2000, p.68.

(٧) شاكر محمد فتحي: إدارة المنظمات التعليمية، رؤية تربوية معاصرة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٦م، ص ٧١.

٧- مهارة إدارة الوقت، وهو حسن استثمار الوقت إلى أقصى حد ممكن^(١)، ويستفيد مدير المدرسة بشكل كبير من إدارة الوقت بفاعلية في منع أو تقليل المشاكل التي ستعوق سير العمل، خاصة وأن بعض مديري المدارس تجدهم إما أن ينهمكوا في أعمال كتابية حتى يتجاهلوا المعلمين، وإما أن يبددوا وقتهم مع المعلمين حتى تتعطل تلك الأعمال .

ج- المهارات الفنية Technical Skills: وتتمثل في توفر قدر ضروري من المعلومات، والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل القيادي لمدير المدرسة^(٢)، مع القدرة على تنظيم وتهيئة الظروف التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها، وهذه المهارة تنصب على أداء المدير لأعماله وإمامه بجوانبها الفنية، وتفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح المعمول بها^(٣)، وإمامه بأعمال معلميه من حيث طبيعتها ومتطلباتها .

ومما لا شك فيه أن المهارة الفنية التي يتمتع بها مدير المدرسة غالباً ما تكسبه هبة واحتراماً بين معلميه، وبالتالي فهي تساعد على قيادتهم بحكمة واقتدار، كما تكسبه القدرة على تحمل المسؤولية وعدم التهرب منها وإقائها عليهم^(٤)، والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه^(٥)، ومن أهم الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية ما يلي:

١- **تنمية المعلمين مهنيًا:** يجب على المدير أن يمتلك القدرة والكفاءة على تحويل مدرسته إلى مؤسسة للتنمية المهنية بالتعاون مع معلميه^(٦)، فإذا كان المدير يريد لمدرسته أن تتفوق وتتميز فلا بد لجميع معلميه أن يستمروا في التعلم من خلال نظام منهجي متكامل يضمن استمرارية عملية التنمية المهنية، وهذا النظام يكسب المعلمين قوة ذاتية في علاج تدني أدائهم . ولهذا فإن المدرسة الناجحة تسعى لأن يكون لها برامج تدريبية تموية يخرط فيها المعلمون على مدار العام الدراسي، وتهدف إلى تنمية دوافعهم وطاقاتهم الداخلية، ولا بد من توافر التعاون وسيادة روح عمل الفريق عند تنفيذها، وهنا لا بد أن يراعى مدير المدرسة ما يلي:

أ- أن تكون جداول المعلمين مرنة بحيث تسمح لهم بمساحات من التفرغ لتنفيذ هذه البرامج .

(١) سناء شوقي إبراهيم: الإدارة التنافسية للوقت، مجلة التنمية الإدارية، س ٢٣، ع ٩٧، ٩٨، أكتوبر، ٢٠٠٢م، يناير، ٢٠٠٣م، ص ص ٨٩-٩١ .

(٢) محسن عبد الستار محمود عزب: دراسة ميدانية للعلاقة بين تعاقب المديرين وفاعلية الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٩م، ص ٦٧ .

(٣) أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ٤٣ .

(٤) عبد المنعم جنيد: أصول الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٥م، ص ١٥٠ .

(5) Hellriegel Dmey: Organizational Behavior, New York, West Publishing Company, 1992, p. 408.

(٦) محمد عبد الرحيم عدس: المدرسة، مشاكل وحلول، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م، ص ٤٧ .

- ب- أن تكون عملية التنمية المهنية مستمدة من الواقع الفعلي لأداء المعلمين داخل المدرسة .
- ج- أن يدرك هو ومعلموه أن التنمية المهنية ليست ترفاً يمارسونه، وإنما هي صميم عملهم^(١) .
- د- أن ينمى فى معلميه الشعور بمسئوليتهم المباشرة عن تطوير أنفسهم^(٢) .
- هـ- أن يشجع معلميه على التفاعل بجدية فى برامج التنمية المهنية بالمدرسة، وأن تكون وجهة نظرهم فيما يتعلق بتطويرها محل تقدير من جانبه^(٣) .
- و- أن يبذل مدير المدرسة كل ما يستطيع من أجل الاستفادة بكل ما يمكن تقديمه من عون تكنولوجى وفنى من المجتمع المحلى الذى توجد فيه المدرسة^(٤) .
- ٢- الإشراف التربوى: فالإشراف التربوى كعملية يهدف إلى التفاعل مع نظام التعليم والتعلم^(٥)، لأجل خلق نظام سلوكى يحقق الهدف ويخلق نظاماً تعليمياً ناجحاً^(٦)، وبالتالي يمثل أحد الجوانب الهامة للإدارة المدرسية حيث يعنى بالجانب الفنى^(٧)، فمدير المدرسة من هذه الناحية "يعتبر قائداً تربوياً مقيماً"^(٨)، ويقوم المدير بهذه العملية "من خلال الزيارات الصفية، وتبادل الزيارات والاجتماعات مع المعلمين، والدروس التوضيحية، والندوات المدرسية"^(٩) .
- ٣- تطوير المناهج: يقع على عاتق مدير المدرسة بحكم موقعه ومسئوليته أن يتابع تنفيذ المنهج بمفهومه المتطور، ويعمل على توفير كافة الإمكانيات والوسائل التعليمية التى تعين على تنفيذه، وتمتد مسؤوليته عن المناهج لتطورها لتتمشى مع تحقيق الحاجات والأهداف والظروف المتغيرة فى المجتمع، ببحثه لأفضل الطرق التى تعين معلميه على التطوير .

(١) علاء رمضان مصطفى صبره: التنمية المهنية لمدير المدرسة فى ضوء متطلبات عولمة الإدارة، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بينها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣م، ص ١٨٣ .

(2)Hohn Hunt: Managers, A Disappearing Resource!?, The Journal Of Management Development, Vol.6, No.1, 1987, p.31.

(٣) حسن محمد خير الدين، وآخرون: العلوم السلوكية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨م، ص ٢٣٧ .

(٤) جون كارينتر: مدير المدرسة ودوره فى تطوير التعليم، ترجمة/ عبد الله أحمد شحاته، القاهرة، إيسراك، ٢٠٠١م، ص ص ٣٣-٣٦ .

(٥) عبد العزيز بن محمد العطفى: استخدام الوسائل التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة العلوم التربوية، ١٣٤، يناير، ١٩٩٩م، ص ١٥٤ .

(٦) محمود المساد: الإشراف التربوى، واقع وطموح، إربد، دار الأمل، ١٩٨٦م، ص ٤٩ .

(٧) أحمد إبراهيم أحمد: الإشراف المدرسى والعيادى، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٩٩م، ص ٣٥٥ .

(٨) نايفة قاسم على: الإشراف التربوى فى مصر والأردن، دراسة مقارنة فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٢م، ص ٣٤٧ .

(٩) محمد حسن العميرة: مبادئ الإدارة المدرسية، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ١٩٩٩م، ص ص

٤- التنسيق بين المعلمين: تضم كل مدرسة ثانوية فنية عدداً لا بأس به من المعلمين الذين يتمتعون بمؤهلات علمية مختلفة، كما تضم معلمين جدداً ليس لديهم الخبرة الكافية، وهنا تظهر مهارة مدير المدرسة فى التنسيق فيما بينهم ليستفيد بعضهم من بعض .

٥- تنظيم الأنشطة المدرسية المختلفة: لما كانت الأنشطة المدرسية داخل المدرسة الثانوية الفنية عملاً هاماً ومكماً للعملية التعليمية، ومدير المدرسة هو المسئول الأول عن توجيه جهود معلميه بالمدرسة، فعليه إحداث توازن وتنظيم فى ممارسة كافة الأنشطة سواء المصاحبة للمنهج أو الأنشطة الحرة، وتجنب سيطرة بعض الأنشطة على غيرها^(١).

المحور الثانى: نظام اختيار مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر:

أولاً: نظام اختيار مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته:

إن أعمال نظام الأقدمية Seniority والذى قبع على صدر الإدارة المدرسية منذ سنوات كثيرة ثبت فساده، حيث كان يُختار مدير المدرسة دون أى اعتبار لخبرته وكفاءته، وهذا الشعار كان وراء التدهور الذى شمل معظم المدارس الثانوية الفنية، وإذا كان اختيار مدير المدرسة الثانوية الفنية فى كثير من الدول المتقدمة فى نظمها التعليمية يخضع لاختبارات متنوعة ولا بد من اجتيازها مع توافر مواصفات معينة ودقيقة أهمها الجدارة والقدرة على النجاح القيادى^(٢)، وهذا الشخص تتهافت عليه المدارس ويغرونه بكافة السبل حتى يرضى ويقبل قيادة المدرسة ويخول له صلاحيات وسلطات واسعة لإدارتها، فليس الحال يقل شأناً عنه فى مصر، بعد أن أصبحت الحاجة ملحة إلى تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية الفنية، وهنا يجب اختيار أهل الخبرة العلمية والعملية والأكفاء .

وفى الوقت الذى أصبحت فيه وظيفة مدير المدرسة من أهم الوظائف القيادية على مستوى الإدارة المدرسية، وما تتطوى على واجبات ومسئوليات أعلى، لأنها تمثل شكلاً من أشكال الترقية التى يصاحبها بعض الامتيازات المادية والمعنوية، وهذا يستوجب الاهتمام بنظم اختياره حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، وحدد القرار الوزارى رقم (٢١٣) شروط شغل وظيفة مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية واشترط^(٣):

١- الحصول على تقدير ممتاز فى تقرير الكفاية فى السنتين الأخيرتين .

(١) فاروق شوقى البهى: الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، ص ١٨٨-١٨٩.

(٢) انظر الفصل الثانى من الدراسة .

(٣) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٢١٣) بتاريخ ١/١١/١٩٨٧م، مرجع سابق، ص ١٠-١٢.

٢- قضاء عدد معين من السنوات فى التعليم فى الوظيفة السابقة، وهو ما يعرف بالأقدمية .
٣- ترتيب المرشحين كما يلى: الأعلى فى الدرجة المالية، الأقدم فى الدرجة الحالية، الأقدم فى التعيين، الأقدم فى الوظيفة التى تسبقها مباشرة، الأقدم فى التخرج، الأكبر سناً .
وبالتدقيق فى شروط الترشيح للوظائف القيادية لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية، يلاحظ أنها شروط لا تتصف بالموضوعية وتفقد الدقة، فبالنسبة للشروط الأول والخاص بالتقديرات الفنية فهو برغم أنه شرط كفى إلا أن واقع التطبيق بين عجزه عن التمييز فى اختيار أصلح العناصر بسبب فوضى التقويم، "وغياب القدرة على ضبط معايير الحكم على اجتهاد المرشحين"^(١)، ويرجع ذلك إلى أن استمارة التقدير المعمول بها حالياً، استمارة موحدة ورقمية لمختلف الوظائف القيادية، وقد اختص قياس عنصر القيادة فيها بعشرين درجة من درجاتها المائة، مما يجعلها لا تتناسب مع أهمية الكفاءة والجدارة فيمن يرشح للعمل القيادى، هذا إلى جانب أن العوامل الذاتية لها أثرها فى تحديد كفاءة المرشح .

أما بالنسبة للشروط الثانى فهو شرط كمى يعتمد على عدد السنوات التى قضاها المرشح فى وظيفته الأخيرة ليصبح صالحاً لشغل الوظيفة التالية، وهى وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية، بغض النظر عن مقدار النمو العلمى والمهنى خلال هذه الفترة، وهو من أهم الأمور التى يجب الاهتمام بها، كما هو الحال فى البلاد المتقدمة، أما فى مصر فالأقدمية هى صاحبة اليد العليا، وقضاء المرشح لفترة أطول فى وظيفته السابقة يكسبه خبرة أكبر وأعمق، بحيث تكون له أولوية الترقية، ولكن هل مدة البقاء فى وظيفة ما تعطى الدليل على نضج المرشح مهنيًا وعلميًا؟ مما يجعله صالحاً لتولى وظيفة قيادية تالية، فقد يكتسب المرشح خلال عامين فى وظيفة ما خبرات ومهارات وحقائق وأفكاراً لا يستطيع آخر أن يكتسبها فى عشر سنوات، أو حتى طوال عمره الوظيفى، وذلك لأن النضج هنا لا يعتمد على عدد السنوات والأقدمية بقدر ما يعتمد على إمكانات عقلية وبدنية ووجدانية وعملية، ومعنى ذلك أن هذا الشرط ليست له القدرة على التمييز والاختيار لأنه يسمح للجميع بالمرور، ويلغى عامل الكفاءة والجدارة والمقدرة العلمية والمهنية، كما أنه يودى إلى تعطيل وصول الأكفاء والممتازين إلى الوظائف القيادية المناسبة لإمكاناتهم قبل مرورهم فى طابور الأقدمية"^(٢)، ويود الباحث الإشارة إلى نقطة غاية فى الأهمية أنه عندما بدأ

(١) روفائيل بوليس: شرح قانون الوظائف القيادية للعاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام، القاهرة، مكتبة شادى، ١٩٩٢م، ص ١٩ .

(٢) محمد عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٤م، ص ٢٢٥ .

إعمال قانون الرسوب الوظيفي، والذي سمح بالترقية بالأقدمية، وجعل من الوظيفة درجة مالية فقط، ترتب عليه أن بلغ عدد المديرين في بعض المدارس إلى أكثر من عشرة مديرين .
وإذا كان نظام الأقدمية من أشهر النظم المستخدمة في اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية، وقد يرجع ذلك لما يقدمه هذا النظام من تأمين ضد التعسف والمحاباة، فإذا كان هذا النظام يتميز بالعدالة، وهذا يزيد من الروح المعنوية بين الأفراد، إلا أن هناك ثمة انتقادات شديدة موجهة إلى هذا النظام مجملها يشير إلى أنه يؤدي إلى قتل روح المنافسة وتثبيط الطموح وعدم الاهتمام بتتمة المهارات، وعلى الرغم من هذا فيجب التركيز على الخبرة السابقة في مجال الإدارة المدرسية، وأخذها كمؤشر هام في عملية الاختيار خاصة وأن القيادة ليست عملاً يستطيع كل فرد أدائه بالكفاءة المطلوبة، "لأنها علم وفن وموهبة لها أصولها وقواعدها"^(١).

أما بالنسبة للمؤهلات الدراسية التي يجب أن يحملها المرشح لشغل وظيفة مدير المدرسة، فإنه على الرغم من أن النظم المقررة لشغل هذه الوظيفة تقضى حالياً بأن تكون وظائف المرحلة الثانوية الفنية قاصرة على حملة المؤهلات العالية والجامعية التربوية، إلا أنه قد حدث تجاوز في هذا المبدأ بالنسبة للتعليم الثانوي الصناعي نظام ثلاث سنوات، حيث يؤخذ بالمؤهل المتوسط، وأدى هذا بدوره إلى أن أصبح المرشحون لوظيفة مدير مدرسة ثانوية صناعية من حملة المؤهلات المتوسطة، دون المؤهلات التربوية العليا والتي يجب أن تكون هي الأساس عند الترشيح والاختيار لمثل هذه الوظيفة الهامة، والتي تتطلب أن يكون المرشح لها على درجة عالية من الثقافة العلمية والمهنية ليقوم بواجباته ومسئوليته الفنية والإدارية على أكمل وجه .

ويود الباحث التأكيد على أنه ليس المقصود بالمؤهلات هنا الدرجة العلمية الأولى التي حصل عليها المرشح لشغل وظيفة مدير المدرسة، وإنما تشمل إلى جانب ذلك الشهادات العلمية التي نالها بعد ذلك، أما الحاصلون على مؤهل متوسط أو فوق متوسط كما هو الحال في قيادات المدارس الثانوية الصناعية فلا بد أن يستكمل المرشح مشواره التعليمي في الجامعة، بعد ما أتاحت الدولة الفرصة للتأهيل إلى المستوى الجامعي، "كذلك لا بد للحاصلين على مؤهلات غير تربوية أن يلتحقوا بكليات التربية، لاستكمال طريقهم للدراسات العليا، بداية من الدبلوم العام والخاص وحتى درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة المدرسية أو الإدارة التعليمية"^(٢)، لأن مثل هذه المؤهلات

(1) Vikky Burt: Test Your Management Skills, London, Book Print Ltd., 2002, p.46.

(٢) بيومي محمد ضحاوي: "مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر، دراسة تحليلية مقارنة"، المؤتمر السنوي الثاني، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٢-٢٤ يناير، ١٩٩٤م، ص ٤٠٥.

ضرورية بالنسبة للقائد المدرسى، فليس من المعقول أن يتولى قيادة المدرسة شخص وهو لا يعرف عن التربية شيئاً، لأن معرفته للتربية تمكنه من فهم طبيعة ونفسية معلميه وطلابه .
كما أن غياب الوسائل العلمية التى تستخدم فى قياس القدرات القيادية لدى المرشحين، يشير إلى عدم الاعتماد على الأسلوب العلمى فى الاختيار، بل اعتماد ذلك على الآراء الشخصية للمسئولين عن إجراء المقابلات الشخصية والتي قد تتجح مرة، وتفشل مرات!
هذا فضلاً عن أن قرار الاختيار لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية يعتمد على ما تراه إدارة تنسيق التعليم الثانوى الفنى، والتي ترتب المرشحين حسب الأقدمية، على الرغم من أهمية رأى إدارة التعليم الفنى (الصناعى - الزراعى - التجارى)، ورأى التوجيه الفنى، ورأى لجان متابعة المدارس، ورأى مدير الإدارة التعليمية فى المرشحين لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية .
ثانياً: نظام اختيار مدير عام مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته:

حيث يخضع فى اختياره "لأحكام القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م"^(١)، "ولائحته التنفيذية"^(٢)، "وكتاب دورى رقم (١١) لسنة ١٩٩١م"^(٣)، وكتاب دورى رقم (٧) لسنة ٢٠٠٠م"^(٤)، حيث تقوم اللجنة الدائمة لاختيار القيادات بديوان عام كل محافظة بعملية الاختيار لشغل الوظائف المدنية القيادية، وذلك بعد تشكيلها بموجب قرار يصدر من السيد المحافظ^(٥)، ويتبع فى ذلك الإجراءات التالية:

١- إعداد سجل للوظائف القيادية^(٦): ويتضمن بياناً بمسمياتها ودرجاتها وموقعها التنظيمى، والمشغول منها، واسم شاغلها، وتاريخ شغلها لها، والتاريخ المنتظر خلو الوظيفة فيه، أو تاريخ بلوغ شاغلها سن التقاعد، ويتم تحديث هذا السجل أولاً بأول .

(١) رئاسة الجمهورية: القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م، بشأن شغل الوظائف المدنية القيادية، انظر ملحق الدراسة (١٠) .
(٢) وزارة التنمية الإدارية: اللائحة التنفيذية رقم (١٥٩٦) بتاريخ ٢٨/١٠/١٩٩١م، القاهرة، المطابع الأميرية، ١٩٩١م .
(٣) _____: كتاب دورى رقم (١١) لسنة ١٩٩١م، بشأن التعليمات التنفيذية لتطبيق القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م .
(٤) _____: كتاب دورى رقم (٧) لسنة ٢٠٠٠م، بشأن الإعداد لشغل وظائف الإدارة العليا .
(٥) مثال لذلك: "قرار محافظ الغربية (١٠٦٢) بتاريخ ٢٧/٥/٢٠٠٠م، قرار محافظ القليوبية (٥٣٥١) بتاريخ ٢٨/١١/١٩٩٩م، قرار محافظ كفر الشيخ (٢٥٥) بتاريخ ١٢/٧/٢٠٠٠م، قرار محافظ الشرقية (١٥٨) بتاريخ ١٤/٢/١٩٩٦م، انظر ملحق الدراسة (١١) .
(٦) وزارة التنمية الإدارية: كتاب دورى رقم (١٢) لسنة ١٩٩١م، بشأن نماذج السجلات والكشوف والبيانات اللازمة لتنفيذ القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م ولائحته التنفيذية .

٢- تحديد إجراءات الإعلان عن شغل هذه الوظائف: إذا قررت اللجنة الدائمة لاختيار القيادات السير في إجراءات الإعلان فإنه يتعين على إدارة شئون العاملين القيام بالإعلان عن شغل الوظائف القيادية الخالية، أو المتوقع خلوها، ويتعين في هذه الحالة أن يكون الإعلان عن شغل الوظائف المشار إليها في صحيفتين يوميتين وأسعتى الانتشار، ويمكن للعاملين بمديرية التربية والتعليم أو خارجها التقدم لشغل هذه الوظائف القيادية^(١).

٣- تشكيل اللجنة الدائمة لاختيار القيادات ونظام وإجراءات عملها، وبصفة خاصة سلطة دعوة اللجنة للانعقاد، وطريقة التصويت، وتشكيل واختصاصات الأمانة الفنية للجنة الدائمة لاختيار القيادات^(٢)، وتباشر اللجنة الدائمة ما يلي:

- استبعاد الطلبات غير المستوفاة لشروط شغل الوظيفة، أو لوجود مانع من موانع الترقية في المتقدم لشغل الوظيفة عن طريق الترقية.

(١) _____: اللائحة التنفيذية رقم (١٥٩٦) بتاريخ ٢٨/١٠/١٩٩١م، مرجع سابق، وتجدر الإشارة إلى أنه إذا ما رأيت إدارة شئون العاملين بمديرية التربية والتعليم أن تحصل على موافقة من اللجنة الدائمة لاختيار القيادات بالتعيين حسب الأحوال، وتقوم إدارة شئون العاملين في هذه الحالة بالإعلان في لوحة الإعلانات المخصصة لذلك داخل مديرية التربية والتعليم، ويتعين أن يتضمن الإعلان مسميات الوظائف، ووصف موجز لها، وشروط شغلها، ودرجاتها المالية، كما يحدد في الإعلان المدة المحددة لتلقى الطلبات، والتي تقدم للأمانة الفنية للجنة الدائمة لاختيار القيادات، ويشترط فيمن يتقدم للإعلان إلى جانب الشروط التي حددها المادة الرابعة من اللائحة، أن تتوافر فيه الشروط المقررة لشغل الوظائف التي نصت عليها قوانين ولوائح العاملين بالوحدات المختلفة، والتي لا تعارض مع أحكام القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م ولائحته التنفيذية، وغير مخالف لأحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨م، وحاصلاً على تقريرين متتاليين بمرتبة ممتاز في السنتين الأخيرتين، ويكون شغل وظيفة مدير عام مدرسة ثانوية فنية والمعلن عنها بصفة أصلية طبقاً لأحكام القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م ولائحته التنفيذية، أما شغل هذه الوظيفة بطريق الندب فيكون طبقاً لقوانين ولوائح العاملين بمديرية التربية والتعليم، ولمدة لا تتجاوز سنة، وينتهي الندب عند شغلها بصفة أصلية، انظر ملحق الدراسة (١٢).

(٢) _____: كتاب دورى رقم (١٢) لسنة ١٩٩١م، مرجع سابق، وتجدر الإشارة إلى أن اختصاصات الأمانة الفنية هي: تلقي الطلبات المقدمة من الراغبين في شغل وظيفة مدير عام مدرسة ثانوية فنية والمعلن عنها، وإعداد ملف خاص لكل متقدم، وفحص ومراجعة الطلبات ومرفقاتها بهدف التحقق من استيفاء المتقدمين للشروط الواردة في الإعلان، وكذلك الشروط الواردة في القوانين واللوائح المعنية بذلك، واتخاذ اللازم نحو استكمال واستيفاء ما تراه ضرورياً من بيانات ومستندات، واستيفاء البيانات الخاصة بالمتقدمين وبصفة خاصة: المؤهل العلمي والمؤهلات الإضافية، تقارير أو بيانات كفاية الأداء عن السنوات السابقة، الخبرة النوعية والزمنية، الوظائف الإشرافية التي شغلها المتقدم، الدورات التدريبية (نوعها، مدتها، مكائنها)، العلاوات التشجيعية، خطابات الشكر والتقدير، أجزاء إن وجدت، اقتراحات تطوير المدارس الثانوية الفنية أو أحد أنشطتها، انظر ملحق (١٢).

- فحص طلبات المتقدمين وما أرفق بها من بيانات عن إنجازاتهم ومشروعات التطوير التي تقدموا بها، والبيانات الوظيفية المتعلقة بهم، طبقاً لكشوف المقارنة بين المتقدمين، وإيداء الرأي بشأنها من أعضاء اللجنة، تمهيداً لإجراء المفاضلة بين المتقدمين .
- للجنة إجراء المقابلات والاختبارات للمتقدمين، وذلك لتعرف قدراتهم القيادية .
- إجراء الترتيب المبدئي وفق مجموع درجات المتقدمين في كلا العنصرين السابق الإشارة إليهما ونتائج المقابلات والاختبارات التي أجريت مع المتقدمين .
- ترشيح عدد من المتقدمين وفق ترتيبهم، ويتناسب مع عدد الوظائف الخالية المعلن عنها لإيفادهم للتدريب، وبما لا يتجاوز ضعف عدد الوظائف الشاغرة المعلن عنها .
- تعدد اللجنة بالترتيب السابق للمتقدمين، مع استبعاد من لم يجتاز التدريب بنجاح، ويكون ذلك هو الترتيب النهائي للمتقدمين، وتسقط حقوق من اجتاز التدريب بنجاح، ولم يدركه الدور للتعيين بمضى سنة من تاريخ اعتماد قائمة الترشيح من السلطة المختصة من الوزير أو المحافظ المختص، ويجوز التعيين من القائمة التي مضى عليها أكثر من سنة، إذا لم توجد قائمة أخرى صالحة للترشيح منها، وذلك خلال الستة أشهر التالية لانقضاء السنة .

وتقييم أعمال شاغلي الوظائف القيادية المدنية (مدير عام مدرسة ثانوية فنية) كما يلي^(١):

أ- على الوحدات المختلفة وضع أنظمة حوافز خاصة لشاغلي الوظائف القيادية أو تطوير أنظمتها الحالية بما يسمح بذلك، وعلى أن يكون المعيار الأساسي في تقرير الحافز مدى ما تحقق من

(١) _____: كتاب دورى رقم (١١) لسنة ١٩٩١م، مرجع سابق، تجدر الإشارة إلى أن تحديد مدة شغل وظيفة مدير عام مدرسة ثانوية فنية تتم عن طريق: إدارة شئون العاملين المختصة حيث تعد بياناً بشاغلي الوظائف القيادية قبل انتهاء مدة شغل الوظيفة بستة أشهر على الأقل، وكذا بيان بالوظائف غير القيادية الخالية من ذات درجات هؤلاء إن وجدت، ويعرض على السلطة المختصة ليكون تحت نظرها عندما تبدى رأياً في تحديد مدة شغل الوظيفة، أو تُقرر نقله منها لوظيفة غير قيادية داخل الوحدة، وذلك في ضوء التقرير النهائي للجنة الدائمة للقيادات عن إنجازات شاغل الوظيفة خلال مدة شغله لها، وفي حالة تقرير التجديد بعد مشروع القرار اللازم للتجديد ويعرض على السلطة المختصة بالتعيين لإصداره قبل انتهاء مدة شغل الوظيفة بستين يوماً على الأقل، وفي حالة انتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية دون تجديد، تحدد السلطة المختصة الوظيفة التي ينقل إليها شاغل الوظيفة القيادية، ويتم النقل اعتباراً من اليوم التالي لانتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية، ويصدر بالنقل قرار من السلطة المختصة بذلك، إذا كان النقل إلى وظيفة داخل الوحدة، ويكون بقرار من رئيس مجلس الوزراء إذا كان النقل إلى وظيفة خارج الوحدة، ويتم النقل إلى الوظائف غير القيادية الشاغرة، فإذا لم توجد وظيفة من ذات الدرجة تتخذ إجراءات استحداثها وتمويلها بحسب الأحوال، ويلغى هذا التمويل بحلولها من شاغلها، ويستحق العامل أجره الأساسي المقرر لدرجة الوظيفة المنقول إليها مضافاً إليه بدلاتها والمزايا والتعويضات المقررة قانوناً، وإذا قدم شاغل الوظيفة القيادية الذي يتقرر نقله طلباً بإنهاء خدمته، وجب على إدارة شئون العاملين أن تثبت على الطلب تاريخ تقديمه، ويعرض على السلطة المختصة، ومعه بيان مفصل بحالته، ويوضح به تاريخ بلوغه السن القانونية وأجره، ومدة خدمته حتى تاريخ النقل، وما إذا كانت توجد موانع قانونية من إنهاء خدمته .

إنجازات ونتائج مقارنة بالخطط والبرامج التي ترتبط القيادات بتنفيذها، وتتسع أساليب الإثابة لتشتمل على المكافآت والجهود غير العادية وغيرها من تعويضات مالية طبقاً للقوانين واللوائح المعمول بها في الوحدات المختلفة.

ب- يبدأ سريان فترة السنة التي يقدم عنها تقرير شاغل الوظيفة عن إنجازاته، اعتباراً من تاريخ شغله للوظيفة القيادية، ويسلم التقرير ومعه صورة من المقترحات التي تقدم بها عند شغل الوظيفة إلى الأمانة الفنية للجنة الدائمة للقيادات المختصة، والتي تتولى توزيعه على أعضاء اللجنة لدراسته، وإبداء ملاحظاتهم في ضوء الإنجازات التي حققها، وما سبق أن تقدم به من اقتراحات وما تم تنفيذه فعلاً منها، وإعداد تقرير سنوي برأى اللجنة عند نهاية السنة، ثم تعد اللجنة التقرير النهائي تمهيداً للعرض على السلطة المختصة بالتعيين ليكون تحت نظرها عند إصدار قرارها بالتجديد قبل انتهاء مدة الثلاث سنوات بستين يوماً على الأقل، كما تسرى نظم قياس كفاية الأداء المنصوص عليها في قوانين ولوائح العاملين بالوحدات المختلفة على شاغلي الوظائف القيادية.

وبناء على ذلك يمكن للباحث استنتاج النقاط التالية:

- ١- أنه نظام عام لشغل الوظائف المدنية القيادية في القطاعين الحكومي والعام.
- ٢- لا يشمل جميع مستويات الوظائف القيادية، وإنما يقتصر على درجة مدير عام فصاعداً.
- ٣- يشمل جميع طرق شغل الوظائف، ولا يقتصر على طريقة التعيين أو الترقية فقط.
- ٤- أنه نظام مفتوح يعتمد على التنافس العام بين جميع الراغبين في تولى الوظيفة القيادية، ممن تتوافر فيهم شروط شغلها، وليس نظاماً مغلقاً على العاملين في الوحدة مثل نظام الترقية.
- ٥- الاختيار من بين المتقدمين لا يعتمد على مدة الأقدمية، ولا على الترتيب فيما بين أصحاب الأقدمية، ولا على تقارير أو بيانات قياس الكفاية، ولا على التأهيل العلمي الأعلى، وإنما على هذه الأمور جميعها، كما ترتبط بفكره عن المستقبل، أي بما يمكن أن يقدمه من تطوير العمل بالوحدة التي يتقدم لشغل الوظيفة فيها.
- ٦- عملية الاختيار لا ينفرد بها شخص، وإنما تتم بمعرفة لجنة تمثل رأياً جماعياً.
- ٧- المتقدمون يرشحون لشغل الوظائف القيادية وفقاً لترتيبهم فيما بينهم على أساس عناصر الاختيار، فهو ليس نظام امتحان تحريري أو شخصي يعتمد على نتيجة هذا الامتحان أو المقابلة، وإنما هو نظام لترتيب المتقدمين لشغل الوظيفة على أساس تقدير عناصر الاختيار بدرجات، وترتيب المتقدمين على أساس ما يحصل عليه كل منهم من هذه الدرجات.

- ٨- المتقدم لشغل الوظيفة القيادية يجب أن يجتاز برنامج تدريبي لتزويده ببعض المعارف فى مجال الإدارة، ومن لا يجتاز هذا التدريب بنجاح يستبعد من الترشيح.
- ٩- شغل الوظيفة القيادية شغل مؤقت، محدد بمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات قابلة للتجديد وليس شغلاً غير محدد المدة، كما كان الوضع قبل إعمال هذا القانون.
- ١٠- شاغل الوظيفة القيادية يثاب عن جهوده خلال مدة شغله للوظيفة، مادياً أو أدبياً.
- ١١- شاغل الوظيفة القيادية يخضع للتقويم على أساس ما حقق من أهداف فى ضوء الإنجازات التى حققها التنظيم الذى يرأسه.
- ١٢- من لا تجدد مدة شغله للوظيفة القيادية لا يعتبر غير صالح للبقاء بالخدمة، ولهذا فلا تنتهى خدمته، بل ينقل وجوباً إلى وظيفة تخصصية من ذات درجته داخل الوحدة أو خارجها، كما يجوز له أن يتقدم مرة أخرى لشغل الوظيفة القيادية أو غيرها.
- ١٣- من لا يرغب فى الاستمرار بالخدمة من شاغلى الوظائف القيادية بعد نقله إلى وظيفة غير قيادية، يجوز له طلب إنهاء خدمته، فيجاب إلى طلبه، مع تقرير كافة حقوقه التأمينية.
- ١٤- إجراءات الاختيار موثقة، مما يسمح بدراسة موضوعية للتظلم، ويساعد فى الرقابة القضائية إذا ما تقدم ذو مصلحة بتظلم أو أقام دعوى أمام القضاء.
- ١٥- أنه نظام مرن يسمح بإخراج بعض الوظائف أو الجهات من تطبيق أحكامه.
- ويرى الباحث أن هذا القانون هام وحيوى، ودافع للعمل الجاد، حتى يثبت كل شخص وجوده وكيانه، غير أن هذا النظام بملامحه الأساسية يدخل فى التطبيق فى المجتمع الوظيفى، وهذا المجتمع له مفاهيمه وتوجهاته وتقاليده التى تحدد سلوكاً معيناً قد يكون مناخاً مواتياً لتطبيق هذا النظام بما يحقق أهدافه من انتقاء أفضل للقيادات الإدارية، أو مناخاً غير موات، فلا يسفر عن اختيار أفضل من سابقه من النظم، "بأن يظل متأثراً بالأقدمية أو مدة الخدمة أو غيرها من المؤثرات التى لا تتماشى مع الركائز الموضوعية للاختيار التى يستهدفها هذا النظام"^(١)، أو أن يتحول إلى أسلوب ميسر للتحلل من الضوابط القانونية للترقية، "أو يميل إلى الاختيار المطلق للسلطة العليا"^(٢)، بتلمس اللجنة لمن تؤيده تلك السلطة من المتقدمين، وترك غير الراغبة فيه، وهذا يوجه النظام إلى تقاليد تخالف الأسس الموضوعية للاختيار التى تستهدفها توجهاته، هذا بجانب أن واقع هذا النظام يشير إلى نقطة غاية فى الأهمية وهى أن اختيار هذه الفئة عن طريق اللجنة

(١) عزة صبحى عبد المنعم: مرجع سابق، ص ٨٤.

(٢) مصطفى كميل أبو حديد: "قراءة فى قانون شغل الوظائف المدنية القيادية"، مجلة التنمية الإدارية، س ١٦، ٦٣٤، أبريل، ١٩٩٤م، ص ص ١٨-١٩.

الدائمة لاختيار القيادات بكل محافظة يساعد على وجود الوساطة أو العلاقات بذوى النفوذ، باعتبار أن ذلك له أثر كبير فى اختيارهم، ولاسيما فى وظيفة مدير عام مدرسة ثانوية فنية .

كما يرى الباحث أن معايير اختيار مدير عام مدرسة ثانوية فنية فى ضوء هذا القانون غير كافية لاختيار مدير المدرسة المستقبلى وبها أوجه قصور عديدة وأهمها:

- ١- غياب الوصف التفصيلى لمهام ومتطلبات وظيفة مدير المدرسة الثانوية الفنية (الصناعية - الزراعية - التجارية) فى بطاقات الوظائف الشاغرة .
- ٢- الاعتماد على تقارير الكفاية فى عملية تقويم أداء المرشح، وهى وسيلة قاصرة ومضللة .
- ٣ - الاكتفاء بالمؤهل الجامعى للترشيح لوظيفة مدير عام مدرسة ثانوية فنية مع غياب المعيار الذى يوضح طريقة المفاضلة بين المتقدمين من حيث المؤهل أو التدريب التخصصى .
- ٤- قد لا تواكب مؤهلات المرشح لمتطلبات وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية، حيث إن هذا القانون أتاح الفرصة لتقدم المرشحين من خارج حقل التربية والتعليم .
- ٥- يوجد العديد من الصعوبات التى تواجه لجنة اختيار مدير عام مدرسة ثانوية فنية، مما يترتب عليه تأجيل الاختيار، ومن ثم تظل هذه الوظيفة شاغرة لفترة طويلة، ومن أهمها:
 - تدخل عنصر الوساطة أو المحسوبية فى شغل وظيفة مدير عام مدرسة ثانوية فنية .
 - صعوبة الحصول على بيانات دقيقة وواضحة عن كل مرشح لوظيفة مدير عام مدرسة .
 - غياب الاختبارات الموضوعية المقننة لقياس المهارات القيادية للمرشحين .
 - لا يوجد بديوان عام وزارة التربية والتعليم، أو حتى مديريات التربية والتعليم بنك للمعلومات عن المرشحين لشغل وظيفة مدير عام المدرسة، وبما يمكن الرجوع إليه فى حالات خلو منصب مدير المدرسة فجأة (بسبب الوفاة) .
- ٦ - قدم هذا القانون نظام شغل الوظائف القيادية من درجة مدير عام، ولم يبين المشرع الحكم الواجب الإلتباع فى حالة ظهور عدم الصلاحية القيادية قبل انقضاء الثلاث سنوات المنصوص عليها فى القانون، واكتفى بنقل من تثبت عدم صلاحيته لوظيفة غير قيادية بعد انقضاء مدة التجديد، وكان من الأولى أن يتم استبعاد من تثبت عدم صلاحيته فور ثبوت ذلك، وبصورة قاطعة بغض النظر عن المدة التى قضاها فى الوظيفة القيادية .
- ٧- لم يتضمن هذا القانون أى ضمانات تضمن عدم تعسف من يسند له قرار الاختيار والتزامه بتحقيق اختيار أفضل العناصر القيادية وأكثرها كفاءة .

٨- أغفل هذه القانون مجموعة هامة من المحكات الاختيارية لشغل وظيفة مدير عام مدرسة ثانوية فنية، مثل عدم الإشارة فى الإعلان عن أن هذه الوظيفة تحتاج لإجادة المرشح أكثر من لغة أجنبية حتى يتسنى له أن يكون مواكباً لتطورات العصر والتفاعل معه، من خلال تعرفه الثقافات المتعددة، والتي تحتاج لأكثر من لغة للتعامل معها .

٩- اشترط القانون توافر الصلاحية والكفاءة فى المرشح، بجانب أن يكون مستوفياً لشروط شغل الوظيفة المعلن عنها، وأن يرفق بطلبه بياناً عن أبرز إنجازاته وإسهاماته فى المدرسة التى يعمل بها، مدعماً ذلك بالمستندات، وأن يقدم مقترحاته لتطوير المدرسة، أو أحد أنشطتها الرئيسية لتحسين أدائها، ورفع الكفاءة الإنتاجية فيها، وتطوير الأنظمة التى تحكم العمل وتبسيط إجراءاته، إلا أنه أغفل نقطة غاية فى الأهمية وهى كيفية أو وسائل الكشف عنها، وكان من الأفضل أن يحدد بعض الوسائل العلمية الحديثة وبعض الاختبارات الخاصة بمقاييس الأداء للكشف عن الرؤية المستقبلية لهذا القائد وقدرته على تطوير المدرسة التى سوف يتولى قيادتها، أو قدرته على تنمية معلميه وحفزهم، أو قدرته على التعامل مع الكمبيوتر وشبكات الإنترنت، أو قدرته على إرسال واستقبال الفاكس، أو قدرته على بناء العلاقات الإنسانية الحميمة مع معلميه وتلاميذه، أو نشر الأخلاق الحميدة، والقيم الفاضلة والتأكيد على احترامها من الجميع داخل المدرسة، أو قدرته على التنبؤ بالمتغيرات البيئية على المستوى المحلى والعالمى، أو قدرته على تطبيق بعض مفاهيم الإدارة المدرسية الحديثة، أو قدرته على صياغة الأهداف المدرسية بدقة وتحديد أولوياتها، ومعايير تنفيذها، أو قدرته على التميز فى الأداء .

المحور الثالث: نظام تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية فى مصر:

أولاً: نظام تدريب مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته:

تستكمل عملية الإعداد بعد الاختيار لشغل وظيفة مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية من خلال حضور برنامج تدريبي تعده وتخططه الإدارة العامة للتدريب بمنشية البكرى بالقاهرة، وتقوم بتنفيذه إدارة التدريب الموجودة بمديرية التربية والتعليم بكل محافظة، وفق ما يسمى بخطة التدريب المحلى (وما تركز عليه الدراسة الحالية هو برنامج تدريب المديرين الجدد) كما يلي:

١- برنامج التدريب المحلى لوظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية ويتلخص فيما يلي (١):

اسم البرنامج: المرشحون للترقية لوظيفة مدير مرحلة وما فى مستواها تعليم فنى، هدف البرنامج: إكساب المرشحون الخبرات الفنية لإدارة العملية التعليمية، نوع البرنامج: ترقية، مدة البرنامج :

(١) الإدارة المركزية للتدريب :استمارة تخطيط برنامج تدريبي محلى لمدير مدرسة ثانوية فنية لعام ٢٠٠٣/٢٠٠٤م .

٦ أيام ٣٦ ساعة، فئات المتدربين: رئيس قسم، موجه ثانوى فنى، مدير/ ناظر مدرسة ثانوية فنية، وسائل ومعينات التدريب: ميكروفون + سبورة، الكتب والمراجع: محاضرات مطبوعة، أما موضوعات التدريب فهي كما يلي:

م	الموضوع	إجمالي عدد الساعات	الأسلوب التدريبي				ملاحظات
			محاضرات	مناقشة	تدريب على	ورشة	
١	فواجبات ومسئوليات نظار/مديرى المدارس وفقاً للقوانين	٦	٢			٤	
٢	مشروع رأس المال	٦	٢			٤	
٣	مشروع الموازنة ومصادر التمويل بالتعليم الفنى	٦	٢			٤	
٤	التخطيط وأثره فى تحقيق أهداف التعليم الفنى	٦	٢			٤	
٥	نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا التعليم	٦	٢			٤	
٦	شئون الطلبة والامتحانات	٦	٢			٤	

٢- برنامج التدريب المحلى لوظيفة مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية ويتلخص فيما يلى^(١):
اسم البرنامج: المرشحون للترقية لوظيفة مدير إدارة وما فى مستواها تعليم فنى، هدف البرنامج: إكساب المرشحون الخبرات السلوكية والإدارية والفنية لإدارة العملية التعليمية، نوع البرنامج: ترقية، مدة البرنامج: ٦ أيام ٣٦ ساعة، فئات المتدربين : مدير مرحلة، موجه أول، مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية، وسائل ومعينات التدريب : ميكروفون + سبورة، الكتب والمراجع : محاضرات مطبوعة، أما موضوعات التدريب فهي كما يلي:

(١) الإدارة المركزية للتدريب: استمارة تخطيط برنامج تدريبي محلى لمدير إدارة مدرسة ثانوية فنية لعام ٢٠٠٣م/٤٠٠٤م.

م	الموضوع	إجمالي عدد الساعات	الأسلوب التدريبي			ملاحظات
			مناقشة	تدريب على	ورشة	
١	نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا التعليم	٦	٢		٤	
٢	حقوق وواجبات العاملين (قانون ٤٧ لسنة ٧٨)	٦	٢		٤	
٣	مشروع رأس المال	٦	٢		٤	
٤	التخطيط وأثره في تحقيق أهداف التعليم الفني	٦	٢		٤	
٥	مشروع الموازنة ومصادر التمويل بالتعليم الفني	٦	٢		٤	
٦	تنمية المهارات السلوكية للمديرين	٦	٢		٤	

ويشترط حضور المتدرب بنسبة ٧٥% من جملة ساعات البرنامج، أما الأسلوب الذي يتم به تقويم المتدرب فيكون وفق نظام التقويم التراكمي الجديد، حيث يتم تقويم المتدربين ببرامج الترقية لوظيفة مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية، "وفقاً لما جاء بقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٩٧م"^(١)، ونشرة الإدارة المركزية للتدريب بشأن اجتياز العامل المرشح لشغل وظيفة من وظائف الإشراف والتوجيه والإدارة المدرسية لتدريب اللغة الإنجليزية (٦) أيام، وتدريب الحاسب الآلي (٦) أيام ويتم التقويم وفق النسب التالية^(٢):

- أ- تُخصص نسبة ٢٠% للتدريب التخصصي، مقسمة على نسبة ١٠% لعدد (٢) دراسة حالة لكل منهما نسبة ٥%، ونسبة ١٠% توضع ثلاثة أسئلة يختار منها اثنان فقط.
- ب- تُخصص نسبة ١٥% لتدريب اللغة الإنجليزية.
- ج- تُخصص نسبة ١٥% لتدريب الحاسب الآلي.
- د- تُخصص نسبة ٣٠% لبحث في أحد المجالات المتعلقة بالتقسيم الوظيفي الذي يرقى إليه.
- هـ- تُخصص نسبة ٢٠% للمقابلة الشخصية (٥% للسماة الشخصية وحسن المظهر، ٥% للثقافة العامة، ٥% للسماة القيادة ومهارات الاتصال، ٥% للرؤية المستقبلية للوزارة).

ويعتبر المتدرب قد اجتاز هذا التدريب بنجاح إذا حصل على نسبة ٦٥% من مجموع الدرجات، ويرتب الناجحون في كل من الاختبار التحريري للبرنامج التدريبي والاختبار الشخصي من كل فئة مالية وبصرف النظر عن تسلسل الأقدمية في ذات الفئة ترتيباً تنازلياً فيما بينهم، طبقاً

(١) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٩٧م، في شأن التقسيمات الوظيفية في الدرجة المالية لوظائف التعليم والإشراف والتوجيه الفني بديوان عام وزارة التربية والتعليم والمديرية التعليمية بالمحافظات، انظر ملحق الدراسة (٨).

(٢) انظر ملحق الدراسة (٩).

لمدة البقاء فى الوظيفة الأخيرة، وفى حالة التساوى يفضل الأقدم فى تاريخ الاشتغال بالتعليم، فالأقدم فى تاريخ التخرج، فالأكبر سناً.

ويلاحظ أن نظام تدريب مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية يثير عدداً من المشكلات الهامة وأهمها^(١):

١- مشكلات تتعلق بأهداف التدريب^(٢) ومنها:

- غلبة الأهداف النظرية والافتقار إلى الأهداف المهارية والوجدانية والإبداعية والإنسانية، والإدراكية وهى هامة لمدير المدرسة الثانوية الفنية فى ظل تعدد وتنوع مسؤولياته.
 - عمومية وشمولية أهداف البرامج التدريبية وافتقارها إلى الصياغة الإجرائية القابلة للتقويم نتيجة القصور فى تخطيطها وتنفيذها.
 - ضعف الارتباط بين أهداف البرامج التدريبية والاحتياجات الفعلية لمديرى المدارس.
 - المفارقة بين أهداف البرامج التدريبية من جهة والرؤى المستقبلية لتنمية القيادات المدرسية.
- ٢- مشكلات تتعلق بالمحتوى التدريبي^(٣) ومنها:

- تكرارية المحتوى فى معظم البرامج التدريبية المقدمة لمديرى المدارس الثانوية الفنية.
- المفارقة بين أهداف البرامج التدريبية ومحتوياتها.
- محتويات البرنامج لا تساعد على التعلم الذاتى، أو التجويد فى الأداء^(٤).
- تخلف معظم محتويات البرامج التدريبية عن التطورات العلمية والتكنولوجية.
- موضوعاته قاصرة وليست كافية لإمداد مديرى المدارس الثانوية الفنية بمعلومات عن فنيات الإدارة المدرسية بطريقة سليمة.
- معظم موضوعات البرامج التدريبية التى يتم تنفيذها يغلب عليها الطابع النظرى، ولا تحقق أهداف التدريب الأساسية والتى من أهمها تحسين مستوى أداء المتدربين^(٥).

(١) تجدر الإشارة إلى أن الباحث حضر بعض برامج تدريب المرشحين لشغل وظيفة مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فى خمس عشرة مديرية تعليمية (محافظة مطروح لا يوجد بها تدريب للمديرين وإنما يتم تدريبهم فى محافظة الإسكندرية) خلال العام الدراسى ٢٠٠٢م/٢٠٠٣م، والعام الدراسى ٢٠٠٣م/٢٠٠٤م حيث استطاع من خلال نتائج بعض الاستبانات التى طبقت عليهم، أن يبلور أهم المشكلات فى نظام تدريب مدير/ مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية، وما يجب التأكيد عليه أن هناك شبه إجماع فى تحديد نقاط الضعف فى هذا النظام، كما قام الباحث بمناقشة بعض المتخصصين فى التدريب فى بعض كليات التربية والمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية والمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى فى هذه المشكلات وذلك لتكوين صورة بانورامية واقعية عن أهم مشكلات هذا النظام.

(٢) عبد المنعم يسمن موسى شحاته: مرجع سابق، ص ٨٠.

(٣) تجدر الإشارة إلى أنه تم ذكر هذه المشكلات فى أكثر من إدارة تدريب أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي مما يدل على أن هذه المشكلات متكررة الأمر الذى يعكس عمومية هذه المشكلات مما يحتم حلها.

(٤) سامى السهم: "التدريب، بناء القدرة"، مجلة التربية والتعليم، ع ١٦، يوليو، ١٩٩٩م، ص ٦٥.

(٥) مشيرة أحمد سالم حسن هنداوى: مركز التدريب الرئيسى للتعليم قبل الجامعى بمحافظة الشرقية، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥م، ص ١٦٢.

- ٣- مشكلات تتعلق بأساليب التدريب^(١): ومنها:
 - تقليدية أساليب التدريب، واقتصارها فى الأغلب الأعم على المحاضرة حتى فى الحالات التى تتطلب استخدام طرق تدريبية أخرى، مثل الحالات العملية وتمثيل الأدوار ومختبرات التعلم، والتي تكون هامة لمديرى المدارس الثانوية الفنية.
 - المفارقة بين أساليب التدريب وأهداف ومحتوى البرامج التدريبية.
 - خلو البرامج التدريبية تماما من الأنشطة التربوية المصاحبة.
 - غياب توظيف الوسائط التدريبية بما يتناسب مع محتوى وأهداف البرامج التدريبية.
 - غياب التنوع فى استخدام أساليب التدريب بما يناسب ميول ورغبات وحاجات المتدربين.
- ٤- مشكلات تتعلق بالجهة التى تتولى تنفيذ التدريب^(٢): ومنها:

- الافتقار إلى سياسات واضحة لتدريب القيادات المدرسية، وهذا أفقد إدارات التدريب بمديرىات التربية والتعليم القدرة على إعداد خطة تدريبية محددة وواضحة تلبي احتياجاتهم الفعلية.
- قصور سياسات تدريب مديرى المدارس عن تحقيق الأهداف العامة للسياسات التعليمية.
- ضعف التنسيق بين إدارات التدريب المسؤولة عن تدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية، وبين الجهات الأخرى المعنية بالتدريب، وظهر ذلك من كثرة الإجراءات الروتينية والتي تعتبر من أهم سلبيات تنفيذ برنامج التدريب لمديرى المدارس، حيث كثرة التعقيدات الإدارية التى تضعها وزارة التنمية الإدارية، "فتشترط ألا يتم تنفيذ البرنامج إلا بعد الموافقة على الاعتمادات المالية الخاصة بالتدريب"، وفى هذا الوقت يكون قد تم إخطار المتدربين بمواعيد التدريب، وقد يحين موعد بدء التدريب إلا أن التنفيذ معطل لحين وصول الموافقة على ذلك، ناهيك عن طول الفترة الزمنية بين إخطار المرشحين للتدريب وبداية التدريب الفعلى، فقد

(١) تجدر الإشارة إلى أنه تم ذكر هذه المشكلات فى أكثر من إدارة تدريب أثناء تنفيذ البرنامج التدريسي، مما يدل على أن هذه المشكلات متكررة، وهذا يؤكد على أنها مشكلات حقيقية تستوجب العلاج.

(٢) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- مصطفى مصطفى كامل: مرجع سابق، ص ٣٤١.
- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: كتاب دورى رقم (٧) لسنة ١٩٩١م، بشأن الموافقة على صرف اعتمادات التدريب المدرجة بموازنة الوحدات المختلفة بالدولة للعام المالى ١٩٩١/١٩٩٢م.
- ياسر عبد الحميد الخطيب، وهيب عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص ٦.
- تجدر الإشارة إلى أنه ذكرت بعض هذه المشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريسي للمرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية فى أكثر من محافظة، ونظرا للحفاظ على مصدر البيانات تم عرض هذه المشكلات بشكل عام.

تصل في بعض الأحيان إلى عام دراسي كامل، والشيء المدهش أن يتم تدريبهم في مراكز تدريب تقع في محافظة غير المحافظة التي يعملون بها، (مثال لذلك: المرشحون لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية في محافظة مرسى مطروح يتم تدريبهم في مركز تدريب محافظة الإسكندرية) وذلك لعدم وجود مركز تدريب داخل المحافظة، وهذا يربك العمل داخل إدارات التدريب بالمديريات التعليمية، وما يترتب عليه من إصابة المتدربين بنوع من الإحباط وإشاعة الفوضى بينهم، ويبعث فيهم عدم الثقة وعدم الجدية في البرنامج التدريبي، وهناك الكثير من البرامج المعطلة بسبب هذه التعقيدات، والأغرب من هذا أنك تجد أصابع الاتهام تشير إلى الإدارة المركزية للتدريب بمنشية البكرى بالقاهرة وفروعها بمديريات التربية والتعليم من قبل المتدربين، وأصابع إدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم تشير إلى وزارة التنمية الإدارية ونوعية المتدربين، أما وزارة التنمية الإدارية فتشير إلى الظروف المادية وكثرة عدد المتدربين، وهكذا تظل دائرة الاتهام مغلقة بين الثالوث المشترك (الإدارة المركزية للتدريب وفروعها بالمديريات - المتدربون - وزارة التنمية الإدارية) .

- غياب مفهوم التدريب المستمر لدى أغلب المسؤولين عن التدريب في وزارة التربية والتعليم .
- الجمود والمحافظة التي تعاني منها البنى الإدارية في إدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم، والخوف من القيام بإصلاحات عميقة، والشغل الشاغل لإدارات التدريب هو تنفيذ برنامج التدريب فقط، ولهذا غلبت الوسائل على الغايات، وبعد البرنامج التدريبي عن تحقيق أهدافه، وعلى الرغم من التعديلات المتتالية للهيكل التنظيمي للإدارة القائمة على التدريب بمديريات التربية والتعليم، وعلى الرغم من تنظيم اختصاصات هذه الإدارات واستحداث إدارات جديدة، فإن مشكلة المركزية لا تزال باقية على مستوى الإدارة المركزية للتدريب، حيث يعمل في الإدارة المركزية المسؤولة عن التدريب وفروعها أفراد يخضعون لتسلسل هرمي ضاغط مما يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على انسيابية العمل داخل هذه الإدارات، وما تولد عنه من انخفاض الروح المعنوية، وندرة إتاحة الفرصة لإبراز ما لديهم من مواهب وقدرات يمكن أن تسهم في تطور وتحسين أنظمة العمل داخل إدارة التدريب، بالإضافة إلى تعدد المستويات الإدارية داخل هذه الإدارات، كما أن المركزية الشديدة تتعامل مع الجميع في ضوء أنظمة شاملة وعامة دون مراعاة لقدرات المرعوسين واستعداداتهم، لأن الأفراد المتميزين لا تناسبهم الرقابة المشددة، والتي قد تؤدي إلى قتل إبداعهم وحماسهم للعمل .

- بعض المسؤولين عن التدريب ليس لديهم وعى كافٍ بمفهوم ومتطلبات التدريب الفعال بما يكفى لمواجهة المشكلات التى تعترض تنفيذ برنامج التدريب بكافة جوانبه المالية والإدارية، ومن ثم ففهمهم لأسلوب مواجهة مثل هذه المشكلات ينأى عن متطلبات التدريب الفعال .
- بعض المسؤولين عن التدريب لديهم نوع من المسائرة الشديدة لنظم التدريب المطبقة حالياً، وإن كانت هذه المسائرة تخفى وراءها نوعاً من الخوف والحذر الشديدين تجاه مثل هذه النظم، مما يدل على أن كثيراً منهم يضطر إلى التعبير بآراء تختلف عما بداخله، وربما يكون ذلك راجعاً لأسباب كثيرة تتعلق برغبته فى الحفاظ على منصبه ومكانته فى ظل الظروف القاسية والواقع المر للحياة العملية وما بها من مشكلات يصعب عليهم مواجهتها لو فقدوا وظائفهم .

٥- مشكلات تتعلق بمدة التدريب وتوقيته: ومنها:

أ-مدة التدريب: تتراوح مدة البرامج التدريبية التى تنفذها إدارات التدريب بمديريات التربية والتعليم والتى تستهدف إعداد قيادات المدارس الثانوية الفنية فيما بين أسبوع للتدريب النظرى، وأسبوع لتدريب اللغة الإنجليزية، وأسبوع لتدريب الحاسب الآلى، وهذه فترة غير كافية لإعداد قائد المدرسة الثانوية الفنية، ولا يمكن بأى حال أن يتمكن المتدرب من اكتساب المهارات القيادية اللازمة، هذا فضلاً عن عدم ملاءمة هذه المدد الزمنية مع أهداف البرنامج .

ب-توقيت التدريب: هناك تعارض فى أوقات انعقاد البرنامج التدريبى مع مواعيد العمل الرسمى بالمدارس، أو تنفيذها أثناء الإجازات أو فى أوقات غير مناسبة للمتدربين .

٦- مشكلات تتعلق بالمتدربين^(١): ومنها:

- زيادة أعداد المتدربين فى البرنامج الواحد مما يقلل الفائدة المرجوة منه، وتتنوع وظائفهم^(٢) .
- اختلاف المؤهلات العلمية للمتدربين فى البرنامج التدريبى الواحد، فبعض المتدربين لشغل وظيفة مدير مدرسة أو مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية خاصة فى التعليم الثانوى الصناعى من حملة المؤهلات المتوسطة (دبلوم صناعة - دراسات تكميلية) مما يجعل هناك صعوبة فى

(١) مصطفى مصطفى كامل: مرجع سابق، ص ٣٤١، وتجدر الإشارة إلى أنه ذكرت بعض هذه المشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبى للمرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية فنية فى أكثر من محافظة، ونظراً للحفاظ على مصدر البيانات تم عرض هذه المشكلات بشكل عام .

(٢) تجدر الإشارة إلى أنه استدعى للتدريب جميع المرشحين للترقية لوظيفة مدير / مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية وما فى مستواها تعليم فنى، وإضافة عبارة وما فى مستواها تعليم فنى فتحت الباب على مصراعيه، فتجد خليطاً غير متجانس من المتدربين، فتجد من يعمل فى الإدارة المدرسية وبجواره من يعمل فى إحدى إدارات الإدارة التعليمية أو التوجيه الفنى .

تدريبهم وتدعيمهم بالأساليب الإدارية الحديثة فى الإدارة المدرسية، ربما لضعف مستوى تفكيرهم، أو لكبر السن، أو ضعف الذاكرة، أو أمراض مهنية.

- حضور البرنامج التدريبى بدون حماس للإحساس بعدم أهميته، أو لأنه لا يلبى احتياجاتهم الفعلية، أو أنهم أصحاب خبرة ومهارة ولا يحتاجون إلى أى تدريب مهما كان نوعه، أو لقلّة الحوافز المادية المنتظرة أو عدم توافرها بالمرّة.
- سلبية المتدربين فيما يتعلق باختيار محتوى البرنامج التدريبى وأساليبه ومواعيد تنفيذه.
- ارتباط مفهوم التدريب لدى بعض المتدربين بالحوافز المادية، وبريق الوظيفة القيادية.
- بعض المتدربين كانوا يقضون الوقت خارج قاعة التدريب فى التحدث فى موضوعات شخصية، ويكتفون بالتوقيع فى دفاتر الحضور ثم ينصرفون، ثم يعودون للتوقيع فى دفاتر الانصراف، وإذا مكثوا داخل قاعة التدريب تجدهم يجلسون فى الصفوف الخلفية ويقرأون الصحف اليومية ويتبادلون الأحاديث الجانبية.

٧- مشكلات تتعلق بالمدرّبين^(١): ومنها:

- غياب المعايير الخاصة لاختيار المدرب الكفء.
- نقص أعداد المدرّبين مما يجعلهم يقومون بالمحاضرات فقط دون العناية بالجوانب العملية.
- ضعف جدية بعض المدرّبين واعتذار البعض فى اللحظات الأخيرة، أو التغيب بدون اعتذار.
- ضعف المكافآت المادية للمدرّبين، مما يؤدى إلى عزوف الكثير منهم عن المشاركة.
- ضعف المهارات التدريبية لدى بعض المدرّبين وقلّة معرفتهم بأساليب واستراتيجيات التدريب الحديثة.

٨- مشكلات تتعلق بتقويم التدريب^(٢): ومنها:

- غياب المعايير المحددة والحاسمة لعمليات التقويم، ومن ثم غياب التقويم الموضوعى، فضلا عن شكلية عملية التقويم وصوريتها، وأنها مجرد عملية روتينية خالية من الجوهر.
- عملية التقويم يغلب عليها طابع المجاملة والتهاون، لدرجة أن نسبة النجاح فى البرامج التدريبية تبلغ ١٠٠% فى أغلب الأحوال، وإذا قلت عن ذلك فبسبب غياب بعض المتدربين.

(١) تجدر الإشارة إلى أنه تم ذكر هذه المشكلات فى أكثر من إدارة تدريب مما يؤكد أن هذه المشكلات عامة فى أغلب إدارات التدريب بالمديريات التعليمية الأمر الذى يحتم التصدى لها.

(٢) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- عيسى نصار: مرجع سابق، ص ص ١٨١-١٨٣.

- محمد عليان عليمات: مرجع سابق، ص ص ٢٥-٢٧.

- لا يوجد تقويم قبل أو أثناء عملية التدريب ومن ثم لا يتحقق تعرف أثر التدريب .
- ضعف وعى بعض المسؤولين بنظام التقويم التراكمي، ويغلب عليهم نوع من السلبية واللامبالاة تجاه الكثير من الأمور التي تتعلق بصلب هذا النظام وأهدافه، وكأن التدريب في نظرهم مجرد عمل يؤدي بطريقة روتينية، دون النظر إلى ما يسعى التدريب إلى تحقيقه وإلى الهدف الأساسي الذي أنشئ من أجله، ولذا تجدهم يحاولون تجنب إبراز أية سلبيات .
- أكثر ما لفت النظر هو ذلك الغموض الذي خيم على عملية تقويم البرنامج التدريبي من جانب القائمين بها، من خلال عدم رغبتهم في الحديث عن هذه العملية، هذا فضلاً عن تخوف بعض المسؤولين عن التدريب من تقديم البيانات المطلوبة بدقة عن عملية تقويم البرنامج التدريبي .
- قصور عملية التقويم في الكشف عن المهارات القيادية، وضعف إمام المتدربين بأساليبها .
- قيام بعض المتدربين باقتباس الأبحاث التي تطلب منهم من الفصل الأول لرسائل الماجستير والدكتوراه التي تعد في كليات التربية وتقديمها كبحت لهم، والغريب أنك تجد من يقوم منهم بتقديم نفس البحث مع تغيير الاسم فقط من على غلاف البحث، يصل الأمر لذروته عندما تعلن إحدى مكاتب التصوير عن وجود أبحاث جاهزة فيسرع المتدربون إلى شرائها .

٩- مشكلات تتعلق بالأساليب المستخدمة في متابعة نقل أثر التدريب^(١): ومنها:

- غياب الدراسة الجدية لنتائج البرنامج للاستفادة منها في تحسين التدريب في المستقبل .
- غياب الملف التدريبي الخاص بكل متدرب للاسترشاد به عند ترشيحه لدورات مستقبلية .
- ينتهي دور المسؤولين عن التدريب بانتهاء فترة البرنامج التدريبي، وغياب متابعتهم أو زيارتهم للمتدربين في مدارسهم بعد الانتهاء من برنامج التدريب لقلة الاهتمام بهذا الشأن .

١٠- مشكلات تتعلق بأماكن التدريب: ومنها:

- بعض المتدربين أبدوا استيائهم لتقلهم من أماكن بعيدة عن مدارسهم إلى عاصمة المحافظة التي يتم بها التدريب على معارف ومعلومات سبق لهم أن حصلوا عليها منذ تدريبهم لشغل وظيفة مدرس أول .
- افتقار أماكن التدريب للتجهيزات ووسائل الإيضاح المناسبة لممارسة النشاط التدريبي .

(١) عبد المنعم يسن موسى شحاته: مرجع سابق، ص ٨٠.

١١- مشكلات تتعلق بالاعتمادات المالية لتمويل البرنامج التدريبي^(١): ومنها:

• يعاني البرنامج من المركزية الشديدة في صرف الاعتمادات المالية، حيث يتم اعتماد الصرف من وزارة التنمية الإدارية أولاً، بناء على مشروع التدريب المقدم من إدارة التدريب بمديريات التربية والتعليم، وفي الغالب يتم الصرف بأقل مما هو مطلوب، أو في ضوء معدلات السنوات السابقة، وجاءت هذه القضية على رأس المشكلات التي تعاني منها أغلب إدارات التدريب، حيث أن ما يصرف لتنفيذ البرنامج التدريبي لا يفي بمتطلبات إقامة برنامج تدريبي ناجح بكل المقاييس لمديري المدارس الثانوية الفنية، والمداهش حقاً لجوء بعض إدارات التدريب ببعض المحافظات إلى جعل البرنامج التدريبي قاصراً على مجرد إعطاء فكرة عامة نظري فقط عن كل موضوع من الموضوعات التي يشملها برنامج التدريب، وبالتالي عدم استخدام متخصصين وخبراء في الموضوعات التدريبية، والأخطر من ذلك هو اتباع بعض إدارات التدريب أسلوب التلويح بنجاحها في تنفيذ برنامج التدريب، وتستخدم في ذلك الأسلوب الإعلامي الذي قد تنجح فيه على حساب النجاح الواقعي.

ثانياً: نظام تدريب مدير عام مدرسة ثانوية الفنية وأهم مشكلاته: تستكمل عملية الإعداد بعد الاختيار لشغل وظيفة مدير عام مدرسة ثانوية فنية من خلال حضور برنامج تدريبي يعده ويخططه الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وذلك لتأهيل وتنمية خبرات ومهارات المرشحين لشغل هذه الوظيفة^(٢)، وتكون الأولوية للمرشحين الأصليين^(٣)، وفي حدود الأعداد المتاحة لكل برنامج، مع ضرورة استيفاء استمارة الترشيح لكل متدرب طبقاً للنموذج المعد لذلك من واقع ملف خدمته واعتمادها وإرسالها مع الترشيحات لمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالقاهرة قبل بداية تنفيذ البرنامج بشهر على الأقل، مع ملاحظة أن الترشيحات من محافظات (الأسكندرية - مرسى مطروح - البحيرة - كفر الشيخ - الغربية) ترسل إلى مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي

(١) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: كتاب دورى رقم (٧) لسنة ١٩٩١م، مرجع سابق، تجدر الإشارة إلى أن مشكلة تمويل البرنامج التدريبي احتلت مكان الصدارة، حيث هناك إجماع في جميع إدارات التدريب في جميع محافظات الدراسة، الأمر الذي يعكس أن هناك مشكلة عامة تستوجب العلاج.

(٢) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: كتاب دورى رقم (١٣) لسنة ١٩٩١م، بشأن نظام التدريب لشغل الوظائف القيادية طبقاً للقانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م.

(٣) رئاسة مجلس الوزراء: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٥٠١) لسنة ١٩٩٣م، بشأن تأجيل تدريب المرشح لشغل درجة مدير عام فأعلى.

بالأسكندرية، ولن يعتد بتشريحات على غير استمارة ترشيح متدرب، والمرفقة مع كل برنامج^(١)، ويشتمل هذا البرنامج على العناصر التالية^(٢):

• **العنصر الأول:** ويتناول موضوعات عن أبعاد العملية الإدارية، والتخطيط الإدارى على مستوى الوحدة، والتنظيم، والقيادة الإدارية، والرقابة والمتابعة، وتقييم الأداء، ونظم المعلومات الإدارية، ومجالات استخدام الحاسبات الآلية فى الإدارة، وسياسات الأفراد فى تشريعات الخدمة المدنية، والأسلوب العلمى لدراسة وتحليل المشكلات الإدارية، وإعداد التقارير، والقرار الإدارى، ويتم تنفيذه عن طريق إعداد ملف قراءات لموضوعات المحور، والاعتماد على المكتبة كنشاط تدريبي أساسى، وإعطاء كل مشارك قائمة إستقصاء لتعبئتها.

• **العنصر الثانى:** ويتناول موضوعات عن دور الدولة فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والسمات العامة للاقتصاد القومى، وخطة التنمية الاقتصادية، وأثر العوامل الاجتماعية على الإدارة، والتخطيط المالى وإعداد الموازنة العامة للدولة، وترشيد الإنفاق وزيادة الإيرادات، وندوة قومية يحدد موضوعها ضمن برنامج التدريب، ويتم تنفيذه عن طريق ندوات، بحيث تكون لهذه الندوات خلفية معرفية ونظرة شمولية عن الموضوعات التى يتم مناقشتها، ويطلب من كل متدرب إعداد تقرير مبسط عن موضوع الندوة، ويتم مناقشته فيه.

• **العنصر الثالث:** ويتناول تطوير الخدمات الحكومية، والتطوير الإدارى من حيث مفهومه، ومبرراته، واستراتيجياته، ومدخله، وتبسيط الإجراءات، وعرض جهود التطوير ومشاكل التنفيذ، واتجاهات رفع الكفاءة الإدارية، ويتم تنفيذه عن طريق تزويد المتدربين بنماذج من مشروعات تطوير الخدمات الحكومية التى يعدها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، بحيث يقوم كل مشارك بدراستها، وتشخيص أهم مشكلاتها ومقترحات التطوير.

(١) وزير شئون مجلس الوزراء: قرار وزارى رقم (١٣١) لسنة ١٩٩١م، بشأن اعتماد مراكز التدريب فى الداخل للإعداد لشغل الوظائف المدنية القيادية.

(٢) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- وزارة التنمية الإدارية: الخطة القومية للتدريب الإدارى ١٩٩٩م/٢٠٠٠م، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٩م، ص ٣٤١.

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: برنامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية من درجة مدير عام فى الفترة من ٢٠٠٠/٧/١٥م - ٢٠٠٠/٨/٢٣م، القاهرة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى،

- **العنصر الرابع :** ويتناول التجارب الإدارية الناجحة داخلياً وخارجياً، ويتم تنفيذه عن طريق زيارات ميدانية للوحدات الإدارية الناجحة داخلياً، ويكلف كل المشاركين بإعداد تقرير عن الزيارة يوضح فيه الجوانب الإيجابية والسلبية ومجالات الاستفادة.
- **العنصر الخامس:** ويتناول المهارات السلوكية والقيادية، وأنماط القيادة، والاتصالات الإدارية وديناميكية الجماعة، والابتكار والتطوير، ويتم تنفيذه من خلال مجموعة من المختبرات السلوكية لتنمية المهارات السلوكية والقيادية للمشاركين.
- **العنصر السادس:** ويتم فيه إعداد وعرض بحث، ويتم تنفيذه عن طريق تكليف المشارك فى البرنامج بإعداد بحث يتناول مشكلة على مستوى الوحدة أو القطاع أو المستوى القومى، ويقوم بعرضه ومناقشته فى الأسبوع الأخير من البرنامج.

أما مدة البرنامج التدريبي: فهي ستة أسابيع، ويتم الاستعانة بنخبة ممتازة من المدربين من أساتذة الجامعات والهيئات العلمية والمشهود لهم بالكفاءة والخبرة فى المجالات الإدارية المختلفة، ويتم الاستعانة أيضاً بخبراء متخصصين من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ومن قطاعات أخرى بالجهاز الحكومى ممن يجمعون بين الخبرة العملية والتأهيل العلمى^(١).

أساليب التدريب: يستخدم المركز العديد من الأساليب لإدارة البرنامج التدريبي والندوات والمؤتمرات، وتتركز هذه الأساليب ما بين المحاضرات النقاشية، ودراسة الحالات والمباريات الإدارية، والمختبرات السلوكية، والأفلام التدريبية، هذا فضلاً عن أن البرنامج التدريبي يتم تنفيذه فى الفترة الصباحية والمسائية، ويلتزم المتدربون بالتفرغ الكامل للبرنامج التدريبي سواء فى الفترة الصباحية أو المسائية، ويخضع المتدربون خلال فترة تنفيذ البرامج لإشراف مركز إعداد القيادة للقطاع الحكومى، ويلغى تدريب من تجاوزت نسبة غيابه فى البرامج ١٥% من إجمالى عدد ساعات البرنامج، وتحسب ساعات التأخير عن الحضور ضمن هذه النسبة^(٢).

حوافز التدريب: يحتفظ المتدرب بجميع المزايا التى يتمتع بها فى وظيفته أثناء تدريبه^(٣).

(١) الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: قرار رقم (٢٤١) لسنة ١٩٩١م، بشأن إنشاء مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى.

(٢) المرجع السابق.

(٣) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- رئاسة الجمهورية: قرار رئيس الجمهورية رقم (٣٥٨) لسنة ١٩٨٦م، بشأن تنظيم المعاملة المالية للعاملين الموفدين للتدريب.

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: كتاب دورى رقم (١٧) لسنة ١٩٩١م، بشأن حوافز التدريب.

أساليب تقويم المتدربين: حيث تتنوع ويعطى لكل أسلوب درجة نسبية من إجمالى الدرجات المخصصة للتقويم (١٠٠ درجة)، فيعطى للاختبارات المتعددة الإجابات (١٠ درجات)، والحالات التطبيقية (١٠ درجات)، والمشاركة فى المختبر السلوكى (٢٠ درجة)، وإعداد وعرض بحث تطبيقي لإحدى المشكلات الإدارية على مستوى الوحدة أو القطاع أو المستوى القومى (٤٠ درجة)، والانتظام بالبرامج (٢٠ درجة)، ويعتبر المشارك قد اجتاز البرنامج بنجاح إذا حصل على (٦٠ درجة) من إجمالى الدرجة الكلية^(١).

وبالتدقيق فى نظام تدريب مدير عام (مدير عام مدرسة ثانوية فنية) يلاحظ أنه يثير عددا من المشكلات الهامة مثل^(٢):

١- هناك نقص فى التوعية بأهميته بالشكل الذى ينمى وعى المتدربين نحو الأهداف الأساسية التى يسعى لتحقيقها، فالتدريب إسعافى بالدرجة الأولى، ومدته غير كافية لإعداد مدير مدرسة واع ومدرك لأبعاد عمله القيادى، وهذا يتنافى مع ما يجب أن يكون عليه التدريب قبل تولى الوظيفة القيادية، خاصة وأن الاتجاهات العالمية فى التدريب تؤكد أن تدريب مديرى المدارس عملية معقدة تستوجب برامج مستمرة.

٢- إن محتوى برنامج التدريب لا يصلح لإعداد مدير المدرسة المستقبلى، حيث غياب التدريب التخصصى المعنى بأساليب إدارة المدرسة الثانوية الفنية بطريقة فعالة، وفنيات مواجهة مشكلاتها، وأساليب تنمية العلاقات الإنسانية والجوانب الأخلاقية الفاضلة بين الجميع داخلها.

٣- أهداف البرنامج قاصرة، ولا تتناسب مع النتائج التى يجب أن تتوقع من برنامج تدريبي لمدير عام مدرسة ثانوية فنية فى تمكينه من حل مشكلات مدرسته فى ضوء التغييرات المحلية والعالمية السريعة والمتلاحقة التى تتعرض لها.

٤- المدة الزمنية المحددة للبرنامج قصيرة، الأمر الذى يترتب عليه نوع من الجمود فى المهارات المطلوبة، وهذا بدوره لا يساعد على إكساب المتدرب المهارات الإدارية والقيادية المطلوبة لهذه الوظيفة الحساسة، كما أن هذه المدة غير محسوبة بطريقة علمية، فالبرنامج التدريبي يمر بعدة مراحل وكل مرحلة يلزمها فترة زمنية معينة لتحقيق الفاعلية المطلوبة لدى المتدرب.

(١) الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: كتاب دورى رقم (١٣) لسنة ١٩٩١م، مرجع سابق.

(٢) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- إيمان عبد النبى أحمد هلال: تطوير اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعى فى ضوء

اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٨م، ص ٥.

- عزة صبحى عبد المنعم: مرجع سابق، ص ٨٤.

- مصطفى كميل أبو حديد: مرجع سابق، ص ١٩.

- ٥- إهمال الأخذ بالأساليب التكنولوجية الحديثة في التدريب، والاعتماد بنسبة كبيرة على أسلوب المحاضرة النظرية، وهذا الأسلوب لا يساعد على تحقيق الغرض من التدريب، أما ورش العمل فعدد ساعاتها قليلة جداً، وهذا أيضاً جعل التدريب يفقد فاعليته .
- ٦- أسلوب التقويم المستخدم في البرنامج به أوجه قصور عديدة، ولا يحقق الهدف منه، ولا يمكن من خلاله تعرف استيعاب واستفادة المتدرب منه .
- ٧- غياب الندوات الثقافية في البرنامج، يقلل من العلاقات الإنسانية بين المتدربين، فالندوات تعمل على تبادل الرأي والفكر، وتعرف أحدث المتغيرات المحلية والعالمية .
- ٨- اقتصار البرنامج التدريبي المقدم لجميع المرشحين لشغل وظيفة مدير عام (مدير عام في وزارة الصحة - مدير عام في وزارة الكهرباء - مديري عام في وزارة السياحة - مدير عام في وزارة الزراعة - مدير عام مدرسة ثانوية فنية... إلخ) على برنامج تدريبي واحد يختص بالتدريب الإداري فقط، وموضوعاته تقليدية، ولا تواكب مادته العلمية احتياجات الدور الجديد لمدير المدرسة المستقبلي، ولا تمكن من اكتساب الخبرات والمهارات الإدارية والقيادية الملائمة لعصر التكنولوجيا وتطبيقها في تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس، هذا فضلاً عن أنه لا يساعد على تنمية المتدربين ذاتياً، وإنما يكتفى بما هو متاح من معلومات، وهذا لا يمكنهم من القيام بأدوارهم ومسئولياتهم على أكمل وجه، وكان من المفروض أن يكون هناك برنامج تدريبي تخصصي في الإدارة المدرسية للمرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة .
- ٩- إن أعمار فئة المتدربين لشغل وظيفة مدير عام مدرسة كانت أكثر من (٥٥) عاماً، الأمر الذي يدل على أن التدريب لا يشمل فئة الشباب، والتي هي أكثر الفئات تجاوباً في التدريب .
- ١٠- ينطوى البرنامج التدريبي على كثير من الجوانب والأهداف التصورية المثالية، والتي لا تتسق مع الواقع الفعلي داخل المدرسة الثانوية الفنية، بينما الحاجة ماسة وملحة إلى تصورات واقعية وقابلة للتطبيق وبعيدة عن المثالية والخيال، ويلاحظ ذلك من أن محاور البرنامج قد تم التخطيط لها بحبكة دقيقة إلا أن أسلوب تنفيذ هذه المحاور في الواقع العملي يتم بطريقة لا تسهم إلى حد كبير في إعداد القيادات المدرسية حيث تعقد مجموعة من المحاضرات النظرية التي تركز على حشو أذهان المتدربين بمجموعة من المعارف فقط، وهو ما قد لا يحتاجه مدير المدرسة الثانوية الفنية .
- ١١- إن تقويم المشاركين في البرنامج التدريبي كما سبق عرضه لا يؤخذ في الاعتبار عند ترتيب المرشحين، فمن حصل على (٦٠ درجة) يعتبر قد اجتاز البرنامج بنجاح .

١٢- هناك من يشارك فى البرامج مرتين، الأولى كاحتياطى ولم يتم اختياره، والثانية كمرشح أصلى، خاصة وأنه قد مر على ترشيحه أكثر من عام، وهذا يساعد على إهدار الموارد.

١٣- صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٥٠١) لسنة ١٩٩٣م والذى يجيز تأجيل ترشيح الفرد للتدريب، وصدور قرار السلطة المختصة بالتعيين (رئيس مجلس الوزراء)، جعل البعض يستغل هذا القرار فى سرعة استصدار القرار بالتعيين دون الترشيح للتدريب وتأجيل تدريبهم، وهذا جعل عملية المشاركة فى البرنامج التدريبى كأنها عملية إجرائية شكلية ضمن متطلبات التعيين، لا تهدف إلى إعداد المرشحين لشغل الوظيفة القيادية إعدادا جادا، ونتج عن ذلك أن المشاركين فى البرنامج التدريبى ينظرون إلى التدريب بحماس أقل من المطلوب، وبالتالي أفقد البرنامج التدريبى قيمته والهدف منه.

المحور الرابع: أهم القوى والعوامل المؤثرة فى نظام اختيار وتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية فى مصر، وهى:

١- العوامل التاريخية: كان احتلال إنجلترا لمصر نكسة لأحوال البلاد عامة والتعليم بصفة خاصة، فقد حكم الإنجليز البلاد عن طريق الضغط والإرهاب والسيطرة على كل مرافق الدولة المدنية والعسكرية^(١)، ثم أخذوا يعملون على استعمار البلاد ثقافيا، بعد أن استعمروها عسكريا، وكان التعليم وسيلتهم لتحقيق أهدافهم، فلم ينشئوا إلا القليل من المدارس، وعملوا على صبغ التعليم بالصبغة الإنجليزية، وخاصة فى محاولتهم القضاء على مقومات الثقافة والفكر^(٢)، ولهذا ركز على إعداد طبقة من الموظفين من أبناء الشعب "وأشاع جوا من الإرهاب فى المدارس امتد إلى النظار والمعلمين والطلاب، واهتم بتركيز كل أمور التعليم فى يده بدياه من اختيار الكتب وإنشاء المدارس واختيار نظار المدارس، حتى تحديد مواعيد الامتحانات، وهذا أصاب العملية التعليمية بالجمود والتقييد بحرفية الأوامر^(٣)، وانعكست هذه الفلسفة التعليمية على نظم اختيار وتدريب نظار المدارس حيث أهمل الإنجليز هذه النظم، وكان كل اهتمامهم اختيار نوعية النظار الذين يسهل انصياعهم لأوامرهم^(٤)، حتى يؤدى ذلك إلى تدهور العملية التعليمية داخل المدارس^(٥)، ثم شهد التعليم الثانوى الفنى تطورا هاما،

(١) حسن الفقى: التاريخ الثقافى للتعليم فى مصر، القاهرة، دار القلم، ١٩٩٧م، ص ٤١.
(٢) محمود عبد الفتاح حسن: نظام التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٠م، ص ٢٢.

(٣) حسن الفقى: مرجع سابق، ص ١١٦-١٢٢.

(٤) جرجس سلامة: أثر الاحتلال البريطانى فى التعليم القومى فى مصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٦م، ص ٤-٦.

(٥) مريم أحمد مصطفى: التنمية بين النظرية وواقع العالم الثالث، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٢م، ص ٢٠١.

وتغيرات جذرية فى أهدافه وسياساته وتنظيمه ومناهجه مع قيام ثورة يوليو ١٩٥٢م، وبعدها تتابعت محاولات إصلاحه، وصدر قانون العاملين المدنيين رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨م والذى نظم عملية شغل وظيفة مدير مدرسة بالأقدمية وضرورة اجتياز برنامج تدريبي يعد فى هذا الشأن، ثم القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م والذى نظم عملية شغل وظيفة مدير عام مدرسة بالاختيار، مع اجتياز برنامج تدريبي يعد فى هذا الشأن، ومع بداية التسعينيات عقد العديد من الندوات والمؤتمرات وطرقت العديد من الكتب والمقالات والرسائل العلمية والدراسات والتي تؤكد على ضرورة التطوير المستمر فى نظم اختيار وتدريب مديري المدارس .

٢- العوامل الاقتصادية: ليس من شك فى أن اقتصاد الدولة يؤثر مباشرة على التعليم من حيث مقدار الميزانية المقدمة لقطاع التعليم، ومن ثم على مقدار الخدمات التعليمية، حيث كانت مصر حتى قيام ثورة يوليو ١٩٥٢م، تعيش فى ظل نظام رأسمالى له خصائصه، بالإضافة إلى أن نظام التعليم لم يكن مؤهلا لإعداد القوى البشرية المدربة القادرة على استيعاب التكنولوجيا المتطورة، وبالتالي فلم يكن من الممكن الاهتمام بعملية اختيار وتدريب مديري المدارس فى ظل نظام اقتصادى يعانى من الركود والانهيار، وبتمصير البنوك وشركات التأمين عام ١٩٥٧م وصدور قوانين يوليو الاشتراكية ١٩٦١م، وما تبعها من إنشاء القطاع العام، الأمر الذى أحدث تطورا جديدا للاقتصاد المصرى، من حيث تحويله إلى اقتصاد السوق الحر، بما ساهم فى ارتفاع معدل النمو الاقتصادى، مما ساعد على إنشاء مجموعة من مراكز التدريب فى بعض المحافظات، ولم يدم هذا الانتعاش الاقتصادى طويلا، "حيث بدأ معدل النمو الاقتصادى فى الهبوط مرة أخرى فى نهاية عقد السبعينيات وبداية عقد الثمانينيات، وأخذ حجم الدين يتزايد"^(١)، وما نتج عنه من تبنى الاعتمادات المالية المخصصة لعملية تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية، والخلاصة أن الوضع الاقتصادى فى مصر يعكس ويشكل إلى حد كبير حال المدارس الثانوية الفنية ويتحكم فىمن يتعلم وأين يتعلم وكيف يتعلم، وأيضا فىمن يتولى قيادة المدرسة وكيف يختار، وأيضا فى أساليب تنفيذ برامج تدريبيه، حيث يضع التمويل قيودا على تخطيط وتنفيذ نظم اختيار وتدريب فعالة لمديري المدارس الثانوية الفنية، وخاصة فى وقت شهد المجتمع الدولى فيه العديد من المتغيرات التي ساهمت فى تشكيل النظام العالمى الجديد، وظهور ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية التي تربعت على

(١) منى قاسم: الإصلاح الاقتصادى فى مصر ودور البنوك فى الخصخصة وأهم التجارب الدولية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر، ١٩٩٧م، ص ص ٢٢-٢٣.

عرش الاقتصاد العالمى، وقد أدركت مصر ضعفها أمام هذه التكتلات، وباتت تبحث فى تحقيق زيادة معدل ناتجها القومى وإصلاح مؤسساتها الإنتاجية والخدمية^(١)، فضلا عن سيطرة البنك الدولى وصندوق النقد الدولى على ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يحتم تطوير المدارس الثانوية الفنية، وأول محاولات التطوير هو تطوير نظم اختيار وتدريب مديرى هذه المدارس، مع التركيز على آليات تحسين أدائهم .

٣- **العوامل السياسية:** فى عقد التسعينيات برزت عدة متغيرات شكلت الخريطة السياسية للعالم تمثلت فى اندلاع أزمة الخليج وانهيار الاتحاد السوفيتى وتهميش دور بعض المنظمات الدولية، والتوجه نحو الحلول السلمية فيما يتعلق بالصراع بين الدول، وفى هذه الفترة أيضا اتجهت القيادة السياسية نحو التعليم الثانوى الفنى كأحد العناصر الأساسية الفاعلة فى عملية إعداد القوى العاملة، حيث شهدت السنوات الأولى من التسعينيات إحساسا قويا لدى القيادة السياسية بخطورة الأوضاع التعليمية القائمة فى المدارس الثانوية الفنية وما فيها من قصور فادح وتسبب فى إدارتها^(٢)، وفى ضوء الآمال المعقودة على التعليم الثانوى الفنى ودوره فى مد القطاعات المختلفة فى الدولة بالعمالة الفنية الماهرة، بدأ الاهتمام بعملية اختيار وتدريب قيادات المدارس الثانوية الفنية، ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، حيث مازال يتم شغل هذه الوظيفة بأفراد دون مستويات الكفاءة، والذين لم يعدوا الإعداد الكافى لهذه الوظيفة الحساسة، ولا تؤهلهم ثقافتهم لقيادة المدارس الثانوية الفنية بطريقة فاعلة، حيث نظم اختيار قائمة على معايير مشكوك فى صحتها مثل الترقية بالأقدمية أو بالاختيار، الذى صاحبه تدخل عوامل شخصية جعلته يفشل فى تحقيق أهدافه، ونظم تدريب تقليدية باتت كسيحة عن تحقيق أهدافها .

٤- **العوامل الاجتماعية:** ترتب على الزيادة السكانية فى مصر زيادة الطلب الاجتماعى على التعليم، وأدت كثرة عدد المتقدمين فى التعليم الثانوى الفنى إلى خلق كثير من المشكلات والمتطلبات التى كان لابد من مواجهتها^(٣)، حتى تتمكن المدارس الثانوية الفنية من المساهمة فى عملية التحديث المنشودة، بتخريج العمالة الفنية الماهرة المدربة فى ظل التحديات السريعة والمتلاحقة التى تتعرض لها هذه المدارس، وظهرت مجموعة من المشكلات الاجتماعية ساهمت بشكل مباشر فى تشكيل القيم السائدة فى المجتمع، ومن ثم حدث تغيير سريع فى قيم

(١) السيد محمد ناس: "التكيف الهيكلى والتعلم العالى"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٣٥، ٢٠٠٠م، ص ١٦١.

(٢) سيد سالم موسى: مرجع سابق، ص ص ٢٢-٣٨.

(٣) نجلاء عبد الحميد راتب: أزمة التعليم فى مصر، القاهرة، مركز المحروسة للطبع والنشر، ١٩٩٨م، ص ص ١١٦-١١٧.

واتجاهات مديري مدارس الثانوية الفنية كجزء من أفراد هذا المجتمع، وما ترتب عليه من تغيير جوهرى فى ترتيب القيم السائدة حيث احتلت القيم المادية ترتيبا متقدما فى سلم ترتيب القيم، بعد أن كانت القيم الروحية هى التى تحتل مكان الصدارة، هذا فضلا عن تدهور قيمة وأخلاقيات العمل القيادى داخل المدرسة، وفقدان احترامه، وانتشار العديد من السلبيات فى سلوكيات بعض مديري المدارس، كضعف الالتزام والجدية فى أداء الأعمال، والتسيب واللامبالاة، والمغالاة فى المطالبة بالحقوق، وغياب الضمير الحى لدى بعض المديرين، وسيادة قيم الفردية، والتهرب من المسئولية، وشيوع المحسوبية، والالتزام بالأساليب الإدارية القديمة، والبطء فى الأداء، والبعد عن التجديد والابتكار فى العمل القيادى داخل المدرسة خوفا من المغامرة أو القسوة فى الحكم على فشل محاولات التجديد فى أسلوب تأدية العمل القيادى، مما أدى إلى ضعف الاتجاه نحو التجديد والتغيير وأنه لا فائدة منه، وانعكس هذا جليا على استمرار العمل بنظم الاختيار والتدريب التقليدية وإن كانت هناك بعض المحاولات لتطويرها إلا أن هذه المحاولات فشلت فى تفعيل هذه النظم.

٥- المتغيرات العالمية والتكنولوجية: من أهم سمات العصر الحالى، "تفجر المعرفة وتزايد أبعادها"^(١)، مما يصعب على مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم الثانوى الفنى بشكل خاص أن تلاحقها، وقد أحدثت هذه الظاهرة تغييرا جذريا فى بنية الحضارة المعاصرة، فتقدمت العلوم والتكنولوجيا تقدما عظيما، مما ساهم فى اتساع الهوة بين نظم التعليم فى البلاد النامية والبلاد المتقدمة، كما زادت أنماط التحديات، "ولذلك ازدادت الحاجة إلى نظم تعليم حديثة ومرنة تستطيع مواجهة التغيرات الحديثة التى تحدث فى شتى أنواع المعرفة عبر أدوات الاتصال الحديثة"^(٢)، "حيث يقدر خبراء الدراسات المستقبلية أن حجم المعرفة العلمية سيتضاعف كل سبع سنوات"^(٣)، ومن ثم فقد أصبح التعليم الثانوى الفنى هو أحد آليات التقدم الاقتصادى فى ظل التنافس العالمى الخاص بتميز الإنتاج وفتح أسواق جديدة، وهذا يستوجب نمط جديد من المديرين يستطيع أن يتعامل مع لغة العصر خاصة فى مجال ثورة التكنولوجيا والمعلومات، وحتى يستطيع أن يتكيف معها ويطوعها فتصبح طابعا للعملية الإدارية، ومن ناحية أخرى تؤدى وسائل الاتصال دورا حيويا فى عملية نقل الأفكار والآراء لتصل إلى مجتمعات متعددة، وقد ازدادت وسائل الإعلام والاتصال بشكل ملحوظ نتيجة للاختراعات

(١) دكتورى بيرو: "الاعتراف بدراسات وموهلات التعليم العالى"، مجلة مستقبلات، ترجمة/ أحمد عطية أحمد، مج ٢٨، ع ٣، سبتمبر، ١٩٩٨م، ص ٤٤٥.

(٢) وزارة التربية والتعليم: مشروع مبارك القومى، إنجازات التعليم فى ثلاث أعوام، القاهرة، مطابع روز اليوسف الجديدة، ١٩٩٤م، ص ٥٤.

(٣) حوسيه جواكين برونز: "العولمة والتعليم والثورة التكنولوجية"، مجلة مستقبلات، ترجمة/ محمد البهنسى، مج ٣١، ع ٢، يونيه، ٢٠٠١م، ص ١٧.

المثالية، وبناء على ذلك لم يعد مدير المدرسة بتوجيهه وقيادته لمدرسته المصدر الوحيد للمعرفة، بل هو أهم هذه المصادر، حتى يتمكن من مواكبة هذه التحولات العالمية والتكنولوجية، وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة داخل مدرسته، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير نظم اختياره وتدريبه حتى يكون قادرا على تفعيل العملية التعليمية داخل مدرسته.

ملخص الفصل:

وقفت الدراسة في هذا الفصل على نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر، وذلك من خلال مجموعة من المحاور، حيث تناول المحول الأول واقع التعليم الثانوي الفني في مصر حيث تعرفت الدراسة على موقع المدرسة الثانوية الفنية في السلم التعليمي في مصر، وأهداف التعليم الثانوي الفني وأهميته وسياسة القبول به، وأيضا خطط الدراسة بالمدارس الثانوية الفنية، وتعرضت أيضا للدور القيادي والرئاسي لمدير المدرسة الثانوية الفنية، وخصائص مدير المدرسة الثانوية الفعال، وسماته الشخصية، والقيم الشخصية الواجب توافرها فيه، ومؤشرات القيادة الفعالة لمدير المدرسة الثانوية الفنية في مجالات: تحسين أداء المدرسة، القيادة المدرسية، التنظيم والإدارة، المناخ المدرسي، العلاقات مع المجتمع المحلي، تقويم الطلاب، وأهم اختصاصاته ومسئوليته، وأهم مهارات مدير المدرسة الثانوية الفنية، وتناول المحور الثاني نظلم اختيار مدير/ إدارة مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته، وأيضا نظام اختيار مدير عام مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته، وتناول المحور الثالث نظام تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر من خلال الوقوف على نظام تدريب مدير/ إدارة مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته، وأيضا نظام تدريب مدير عام مدرسة ثانوية فنية وأهم مشكلاته، ثم وقفت الدراسة على أهم القوى والعوامل المؤثرة في نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر، وبناء على ذلك تبين أن نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية بها أوجه قصور عديدة وأصبحت لا تتفق واتجاهات نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية الحديثة، ثم تنتقل الدراسة بعد ذلك للوقوف على نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في ماليزيا، وهذا ما سيتضح في فصلها الخامس.