

الفصل الرابع

اتجاهات عالمية في إدارة التعليم الأساسي
واختيار مديري ونظار هذا التعليم

- مقدمة •

- الاتجاهات العالمية في الإدارة •

- أولاً: الاتجاه الإداري في جمهورية الصين الشعبية •

- ثانياً: الاتجاه الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية •

- ثالثاً: الاتجاه الإداري في المملكة المتحدة "بريطانيا" •

الفصل الرابع

اتجاهات عالمية في إدارة التعليم الأساسي

واختيار مديري ونظار هذا التعليم

— مقدمة: —

أتضح من عرض معني ومفهوم الاتجاه الإداري أنه استعداد عقلي ووجداني وسلوكي يحدد رأي الإداري (مديراً أو ناظراً) إزاء المواقف الإدارية متأثراً في ذلك بواقعه وملتمساً التوجهات العصرية التي فرضها عصر الإدارة العلمية .

كما أتضح من عرض الواقع الإداري المصري أن المسؤولين اجتهدوا قدر الامكان للوصول إلى إدارة تأخذ في اعتبارها عند بناء الإنسان أن يكون هذا الإنسان متكاملًا في نموه، ملماً بمعارف عصره قادراً على المشاركة في تطوير مجتمعه وعلاج مشكلاته، وهناك إيمان من المسؤولين عن التربية بأن الخطط والمشروعات مهما كانت دقيقة وطموحة، ومهما كانت أسسها العلمية ومنطلقاتها الصادقة المخلصة، لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا توافرت لها القيادات التربوية القادرة على مواكبة التطور وملاحقة كل ماهو جديد في المجال التربوي، ولايتأتى ذلك إلا بإلقاء كثير من الضوء على المعالم الرئيسية فيما يتصل بأساليب ومعايير اختيار المديرين في الإدارة المدرسية و التي تمهد السبيل للتعرف على الأسس والمعايير التي يمكن في ضوئها تطوير قدرات الإدارة التربوية^(١) .

ويمثل الأخذ بأحدث الاتجاهات العالمية في هذا المجال نقطة انطلاق للتوصل إلى تصور متكامل عن تطوير معايير وأساليب اختيار الشخص المناسب للعمل الإداري والتي تمثل الهدف المنشود من الدراسة الحالية .

الاتجاهات العالمية في إدارة التعليم :-

بالنظر إلى تعدد اتجاهات الفكر الإداري المعاصر، نجد أن حقل الإدارة يموج بأفكار متباينة، لهذا صنف الفكر الإداري المعاصر حسب اتجاهاته المختلفة في مدارس فكرية أمكن

(١) احمد بستان، مرجع سابق، ص ٤٩ - ٥٠ .

حصرها في ستة مدارس ذات اتجاهات مختلفة وهي^(١) .

- ١- المدرسة التجريبية (Empirical School) ٢- المدرسة التشغيلية (Operatianl School)
- ٣- مدرسة السلوك الإنساني (Human Behaviour School) ٤- مدرسة النظم الاجتماعية (Social system School) ٥- مدرسة نظرية القرار (Decision Theory School)
- ٦- المدرسة الرياضية (Mathematical School) •

وباستقراء هذه المدارس الفكرية يتضح أن ثمة اتجاهين أساسين يغذيان الفكر الإداري المعاصر، الاتجاه الأول يعني فقط بدراسة عنصر العمل وتنظيمه علمياً وهو الفكر الإداري العلمي، والاتجاه الثاني علي نقيض الأول فهو يعني بدراسة عنصر العاملين وهو الفكر الإداري الانساني •

حقيقة أن الادارة التربوية أصبحت ميداناً من ميادين الدراسات العلمية الحديثة ومهنة من المهن لها قواعد معروفة وأصول ثابتة، وبعد أن أصبحت المؤسسات تعالج مشكلاتها المختلفة بأسلوب علمي يقوم علي الدراسات والتحليل ويخضع للتفكير والاستقراء ويلتزم بأدوات التقويم والقياس الموضوعي تغيرت الأساليب والمعايير المتبعة في اختيار القادة الإداريين، وروعت فيها اعتبارات ومعايير جديدة متطورة، أخذت بها الدول المتقدمة ومثلت اتجاهات جديدة في معايير الاختيار للشخص المناسب للعمل الإداري^(٢) .

وحقيقة أن اتجاه النظام التعليمي في أي مجتمع وتسيير إدارته نابع من طبيعة المجتمع وظروفه وقواه الثقافية، وفي الوقت ذاته متطلبات المجتمع وما يطرأ عليه من تغيرات أو تطوير، وما يتصل بشكل الإنسان الذي نريد بناءه، وأن إدارة التعليم من الأمور التي لا يمكن تقريرها بمعزل عن سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته، فالنظام الرأسمالي له أيديولوجية تتمحور حول الإنسان الفرد والجمع بين النظام والحرية والأخذ باللامركزية الإدارية كاتجاه، أو الخلط بين المركزية واللامركزية كاتجاه تشاركي، والنظام الاشتراكي له أيديولوجية تتمحور حول المجتمع الذي هو غاية في ذاته، لهذا فهو يأخذ اتجاه مركزي في إدارة التعليم يخدم هذه الايديولوجية •

(١) حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة،

١٩٩٨م، ص ٦٢-٦٣ •

(٢) مجيد دموعة، "بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية"، الرياض: مكتب التربية العربي لدول

الخليج، ١٩٨٤م، ص ٣٢ •

إلا أنه مع قيام العملية الإدارية علي أسس علمية وفنية لتنظيم احتياجات العملية التعليمية في ضوء الاستغلال الأمثل لجميع الإمكانيات المتاحة لها من إمكانيات بشرية ومادية وفنية، بغية تحقيق الأهداف المرسومة لها، لهذا كان من الضروري انتقاء المدير والناظر التربوي الإداري علي اختلاف مستوياته وفقاً لسمات شخصية ومعايير من الكفاية والخبرة، والتخفيف من الاعتماد الأساسي علي الشكل التقليدي الذي يعتمد في غالبيته علي الأقدمية في الوظيفة^(١)، خاصة وأن تطوير وتحديث الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية علي أساس الدروس المستفادة من التجارب الوطنية والدولية والمفاهيم الجديدة في التربية وباختيار الشخص المناسب للإدارة المدرسية بأساليب ومعايير متطورة يعد إثراء لكفاءة العملية التعليمية وزيادة قدرتها علي تحقيقها لأهدافها، وتخطي لما يعوقها من إجهاد في بعض جوانبها، لتنتقل إلي أفاق التجديد والتحديث.

وأيضاً لأن الحلول التي تقدمها أمة من الأمم خلال اتجاهاتها التربوية والإدارية، قد تكون ذات نفع وأهمية لغيرها من الأمم لتزيد قدرة المسؤولين علي الإصلاح، والاستفادة من الجهود وتكيف هذه الجهود والإصلاحات التي تمت في دول أخرى لظروف بلادنا الخاصة.

ويشير الوضع الدولي الحالي إلي وجود ثلاثة أنواع و اتجاهات لعلاقة الدولة بالتعليم وإدارته، يتمثل النوع الأول من هذه العلاقة في الدول الاشتراكية التي تأخذ بالاتجاه المركزي في إدارة التعليم، فالدولة تشرف علي إشرافاً دقيقاً، وغرضها من ذلك تسيير التعليم بدقة وفاعلية وفقاً للأصول الفنية، مع الاهتمام بالأسس الثقافية والحضارية علي أساس قوي، تتمثل الدولة في الإشراف علي جميع نواحي التعليم لتحقيق أغراض عقائدية تنبع من الفكر الاشتراكي، أما النوع الثاني من اتجاهات إدارة التعليم فيقوم في الدول الرأسمالية علي أساس المشاركة حيث تتعاون السلطة المركزية مع السلطات المحلية في الإشراف علي التعليم وإدارة جميع شئونه والهدف من وراء ذلك هو تحقيق الأغراض القومية للمجتمع، وفي الوقت ذاته مساندة التعليم لإمكانيات البيئات المحلية، تلبية احتياجاتها، إذ تختص السلطة المركزية بوضع الأسس العامة للسياسة التعليمية فيما يختص بالتعليم دون العالي ورقابة السلطات التعليمية

(١) المركز القومي للبحوث التربوية، "نحو تطوير التعليم: دراسة تحليلية لأراء وتوصيات المديريات التعليمية"، بحث مقدم إلي المؤتمر القومي لتطوير التعليم المنعقد بالمركز القومي للبحوث التربوية في الفترة من

المحلية في تنفيذ هذه الأسس، في حين تتولي السلطات التعليمية المحلية تنفيذ تلك السياسة والإشراف أيضا علي إدارة التعليم في مناطقها، أما النوع الثالث لاتجاه علاقة الدولة بالتعليم وإدارته فهو في الدول الرأسمالية أيضا، وينطوي علي إبعاد السلطة المركزية عن أي تدخل في شئون التعليم وتفويض أمر الإشراف عليه وتسييره إلي السلطات المحلية، حيث تتولي السلطات المحلية إدارة شئون التعليم وفقاً لإمكاناتها وما تقتضيه احتياجاتها^(١).

وهذه الاتجاهات الثلاثة لعلاقة الدولة بإدارة التعليم في الدول الرأسمالية والدول الاشتراكية تعكس اتجاه الإدارة السائد عالمياً بين الاتجاه المركزي في النظام الاشتراكي والاتجاه التشاركي الذي يجمع بين المركزية واللامركزية والاتجاه اللامركزي.

وتركز الاتجاهات العالمية في الإدارة المدرسية علي أن تقوم عملية اختيار مدير /ناظر مدرسة علي أسس علمية تبني علي اختيار الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة للوظيفة و التي من أهمها^(٢):

١- كفاءات شخصية: تتمثل في القدرة علي المثابرة و الاستمرار في العمل و التمتع بالثبات الانفعالي و الثقة بالآخرين، وفهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة و القدرة علي الابتكار و التجديد و الاتصاف بالعقلية المفتوحة و الموضوعية فيما يتعلق بعمله وعمل الآخرين .

٢- كفاءات التخطيط الإداري و التعليمي وذلك من خلال تحديد أهداف وغايات العمل ومعرفة الأهداف التعليمية و الإدارية ومستوياتها، ودراسة للواقع المادي و البشري للمدرسة، ومعرفة سياسات التعليم علي المستوي إلعام و المحلي، ووضع سياسات للعمل المدرسي و تنفيذ هذه السياسات لتحقيق الأهداف، مع حسن استخدام الوقت و تنظيمه و المرونة التي تمكنه من تغيير الخطط إذا لزم الأمر .

٣- كفاءات التنظيم: وتتضمن تحديد الأعمال المختلفة في إطار التنظيم المدرسي والصفات التي ينبغي توافرها في شاغل كل وظيفة، وتوزيع المسؤوليات، وتفويض سلطاته للآخرين، وتنسيق العمل بين الأفراد و العمل علي أن يسود النظام كافة الأنشطة المدرسية .

(١) أحمد إبراهيم أحمد، في التربية المقارنة، مرجع سابق، ص ١٠٤ .

(٢) أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، مرجع سابق، ص ص ٣٨٤ : ٣٩٥ .

- ٤- كفاءات الإشراف التربوي: وذلك بتهيئة البيئة التعليمية لتطوير العمل و المعرفة بمصادر المساعدة علي تطوير كافة مناحي العملية التعليمية •
 - ٥- كفاءات العلاقات الإنسانية: وذلك بالعمل التشاركي، والأسلوب الديمقراطي و إشعار الأفراد العاملين معه بأنهم متقبلون و أنة في حاجة دائمة لهم واحترام أرائهم •
 - ٦- كفاءات العمل مع الجماعات: ذلك بالاهتمام بالعمل التعاوني وفهم مبادنة واساليبه •
 - ٧- كفاءات الاتصال: وذلك من خلال الاتصال بكل من له صلة بالعمل المدرسي و المساعدة في إنجاحه، وحسن إدارة الاجتماعات و جلسات العمل •
 - ٨- كفاءة ربط المدرسة بالبيئة: وذلك بوضع الخطط لإشراك المجتمع المحلي بمؤسساته و جماعاته و أفرادة في العمل المدرسي •
 - ٩- كفاءات النواحي الإدارية: من شئون مالية و خدمات إدارية ومعرفة بالقوانين و اللوائح و القرارات الإدارية و المالية التي تسير العمل بالإدارة المدرسية •
 - ١٠- كفاءات التقويم: وذلك باعتبارة وسيلة لتحسين العمل التعليمي ومراجعة الأخطاء وتصحيحها.
- بالإضافة إلي ما سبق بأن إجراءات الترشيح لوظيفة مدير ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي لابد أن تتضمن إجراءات تبني علي أسس علمية و موضوعية أهمها:-
- ١- عمل مسابقات يفضل فيها من المتقدمين للترشح الحاصلين علي شهادات علمية في مجال الإدارة التعليمية و المدرسية •
 - ٢- التركيز علي أسلوب المقابلة الذي يعد من أكثر الأساليب استخداماً ومساعدة في إنجاح عملية اختيار المديرين والنظار علي المستوي العالمي، وان تصاغ أسئلة المقابلة حول ثلاثة أنواع من الأسئلة هي الموقفية - الملاحظة - الشخصية وان تتم هذه المقابلة من خلال لجنة متخصصة ومؤهلة التأهيل العلمي الصحيح
 - ٣- أن يكون للتقارير الإدارية عن الشخص المرشح لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة دور فعال بشرط أن تتضمن هذه التقارير توضيح إنجازات الشخص المرشح الأكاديمية و العلمية السابقة ومدي ما حققه من نجاح في العمل الإداري •
 - ٤- اشتراك المراكز المتخصصة في مجال علم الإدارة في تكوين لجان الاختيار و تطبيق النظريات الإدارية الحديثة في الاختيار مثل نظرية السمات و النظرية الموقفية، مع

الاعتماد علي طرق تقييم تعطي نتائج موضوعية صادقة تعكس ما يراد قياسه بدقة في

• قدرات الشخص المرشح للعمل الإداري

٥- إعطاء عامل الجدارة بجانب الخبرة النصيب الأكبر من الأهمية عند المفاضلة و الاختيار

• بين المتقدمين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة

٦- أن توضح نتائج الاختبارات في مجال الاختيار ما يتبناه الشخص المرشح من فلسفة

تربوية إدارية متطورة ناضجة محددة المعالم، ومدي قابليتها للتطبيق العملي لإحداث

التطور في عمل الإدارة المدرسية وما يتمتع به من رؤية وفكر إداري فعال •

٧- وضع برنامج تقويمي وتجديدي مستمر لمعايير و أساليب الاختيار تبعاً لما يحدث من

مستجدات عالمية وأهداف مأمولة علي المستوى المحلي و الوطني •

إذا فان المهم في هذا المجال أن يتم الاختيار لمنصب مدير /ناظر مدرسة علي أسس ثلاثة هي

شخصية الفرد الذي يتم اختياره، طبيعة العمل المطلوب اداءه، نوعية وكفاءة المرؤوسين،

فالمدير و الناظر الناجح هو الذي تمكنه مقومات شخصيته من الاستفادة من كفاءات مرؤوسية

لأداء العمل المطلوب مستفيدا من الامكانيات المتوافرة له في إطار البيئة المحيطة به متأثراً بها

ومؤثراً فيها •

وحق تتضح هذه الاتجاهات العالمية المعاصرة سوف يتم تناول بعض الخبرات العالمية التالية:-

أولاً: الاتجاه الإداري في جمهورية الصين الشعبية:-

تقوم الإيديولوجية الصينية منذ أقدم العصور علي الولاء للأسرة بأنواعها المتعددة

ابتداء من الأب والأم وانتهاء بالدولة، وقد كان هذا الولاء هو الذي أوجد القدرة التي كان

نواب الملك بالصين ينفذون بها سياسات الإدارة المركزية، فالفرد الصيني منذ أقدم العصور يري

في الولاء وقاية له من أي أخطار، لذلك كانت (الكونفوشيوسية) ثم التاوية والبوذية التي تدور

تعاليمها جميعاً حول هذا الولاء، هي الأديان التي لقيت رواجاً بين الأفراد، وسار التعليم

في الأسرة والمدرسة وفق تعاليم كونفوشيوس هدفه تعميق الولاء للأسرة الصغرى وللدولة

كأسرة كبري في نفوس الأفراد^(١) .

ومن خلال مذهب "كونفوشيوس" تنبع أهمية التعليم والثقافة في الصين فهو الوسيلة

الوحيدة المؤدية إلي التمدين الصحيح والحضارة، وغرس العادات الطيبة والنظم السليمة

(١) عبد الغني عبود، إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة: دار لفكر العربي ١٩٩٨م، ص ٢٥ .

في المجتمع، والطريق المؤدي إلى الفضيلة، وكما أن قطعة الخشب الخام لا يمكن أن تصبح قطعة فنية ثمينة إلا إذا هذبت، كذلك الفرد لا يستطيع أن يعرف النظام الأخلاقي إلا بالتربية والتعليم، فالأفراد لا يتمكنون أن يتذوقوا الأعمال الفاضلة، ويتحلوا بالأخلاق السامية بدون التعليم والثقافة، فكان النظام التعليمي منذ أقدم العصور في "الكونفوشيوسية" قائماً على فتح مدرسة ابتدائية في كل قرية، ومدرسة ثانوية في كل بلدة، وجامعة في كل مقاطعة^(١).

وقد ساد التربية الصينية منذ القدم فلسفة مغايرة لما هو مألوف في الفكر التربوي الغربي، فاستطاعت الصين بتعدادها الذي يصل إلى ١٢٠٠ مليون نسمة أن تطور نظاماً تعليمياً ضخماً يحاول السير على قدمين من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي، وشهد التعليم هناك عدة إصلاحات في السنوات التي تلت قيام الثورة الصينية، قامت به اللجنة المركزية للحزب الشيوعي التي تشرف على جميع النواحي الإدارية في البلاد^(٢).

وقد قامت الثورة الصينية عام ١٩١٢م كغضبة كبري على فوضى النظام الملكي القديم، لتعلن قيام جمهورية الصين التي اكتسبت تأييداً شعبياً واسعاً، ومع ماورثته من مشكلات عديدة كان عليها أن تبدأ بحلها فوراً، فكان تعميم التعليم من أهم مطالب الثورة الصينية الوطنية، ولم يكن ذلك مستطاعاً تنفيذه إلا على أضيق نطاق في أول الأمر بسبب الفقر والحروب والحاجة إلى حكومة مستقرة، وبذل "صن يات صن" زعيم الثورة جهوداً جبارة لإقامة الديمقراطية التي تحلم بها البلاد^(٣).

ومنذ قيام الثورة الصينية والنظام التعليمي في جمهورية الصين الشعبية تجاذبته مجموعة من قوي وعوامل داخلية وخارجية، ذات تأثير مباشر ومتباين على سير النظام التعليمي وإدارته منذ بداية المراحل التعليمية بمرحلة التعليم الإلزامي، فالنظام التعليمي في الصين مثله مثل بقية النظم التعليمية في بقية بلدان العالم، عاني من المشكلات التي كان معظمها نتيجة التغيرات المتلاحقة التي حدثت في السياسة التعليمية الصينية، والناجمة عن المؤثرات المختلفة للقوي

(١) داود يعقوب كردي، الصين قديماً وحديثاً وكونفوشيوس المعلم، عمان: المركز الثقافي

الأردني، ١٩٨١م، ص ١٨.

(٢) محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: مكتبة عالم الكتب،

١٩٩٦م، ص ٢٠١.

(٣) فرغلي جاد احمد، نظام التعليم في الصين التجربة و الدروس المستفادة، القاهرة: دار المعارف،

١٩٨٩م، ص ٣٧٠.

الثقافية والتنافس بين الهيئات الحكومية المختلفة •

وبتبع الحركات الإصلاحية والتطويرية أو التجديد التربوي في جمهورية الصين يتكشف أن هذه الحركات اتصفت بالبطء إلى حد ما في أغلب الأحيان وذلك لمقاومة مصادر وقوي متعددة لا تبغي التطور، وكان أكثر تلك القطاعات مقاومة هو القطاع التربوي، لذلك تطلب ذلك من الصين أن يكون التغير والتطور أولاً في هذا القطاع لأنه يمثل المدخل الرئيسي للتقدم في أي مجتمع، وصياغة المستقبل لأجيال أي مجتمع يقررها نوع النظام أو الإدارة التربوي • وإذا كانت الصين قد تأثرت في نظامها ومسيرها وتطبيقها التربوية بالغرب تارة وبالسوفيت تارة أخرى، إلا أن هذا الاعتماد لم يدم طويلاً بعد أن تكشف للصين مدي أطماع هذه الدول في النيل من حريتها، وخطورة الاعتماد علي المصادر الخارجية في تشكيل النظام التعليمي، مما دفع الصين إلى الاستقلال الذاتي أو الداخلي وإعلان برنامج تخطيطي تربوي يعتمد علي الثقة بالنفس وتبني اتجاه مركزي في إدارة التعليم، وعلي مقدرة وأفكار الفرد الصيني، ومع ذلك لم تنعدم المساعدات الأجنبية ولكنها تقلصت بدرجة كبيرة، وأصبح هناك نموذج صيني يمثل أبرز علاماته الأخذ بالاتجاه المركزي الإداري يمكن أن يحتذي به كرمز لتطور النظم التعليمية كاتجاه عالمي خاصة في نظام وإدارة التعليم الإلزامي •

ويقوم النظام التربوي في الصين حالياً علي مبادئ الصين الشعبية المبنية علي مبادئهم وأفكارهم الأساسية للمادية الجدلية والقائمة علي توحيد النظرية والتطبيق، وأن كل البشر قابلون للتعليم، وعلي هذا الأساس فإن القيادة الصينية وضعت النظام التربوي الذي يهدف إلي بناء المجتمع، وقد اعتمد "ماو" علي أربعة عناصر أساسية لبناء التربية في الصين الشعبية وهي: السلوك في المجتمع الاشتراكي - العمل الإنتاجي - المعرفة - الأفكار^(١) •

وعلي الرغم من أن القيادة الصينية تسير بثقة علي درب الإصلاح السياسي والاقتصادي والإداري فإنها تري أن من الأهمية بمكان أن تؤكد أنها تسير علي النهج الذي وضعه رجل الصين القوي الراحل "دينج شياو بنج" في مجال الإصلاح في الداخل، والانفتاح علي الخارج، ولاشك أن الشعبية الطاغية التي حازها بنج تعد مصدر مؤازرة للقيادة الصينية الحالية •

ففي عام ١٩٩٧م أقرت هيئة قيادة الصين العليا المتمثلة في اللجنة الدائمة للمكتب السياسي للحزب الشيوعي الصيني مبادئ الإصلاح والانفتاح التي أرساها الزعيم "دينج شياو

(١) ثناء يوسف العاصي، التاريخ التربوي في العصر الحديث، طنطا: مكتبة التقدم، ١٩٨٦م، ص ٣٠١ •

بنج "باعتبارها موجهها أساسيا لأيديولوجية الحزب الشيوعي، و جاءت أهم القرارات لهذا المؤتمر العام، أن هدا ف القرن المقبل هو المضي خطور تاريخية علي طريق تثبيت أقدام القوة الصينية الصاعدة، بمعنى أن تصبح الصين قوة عظمي يشار إليها بالبنان، وان المهمة الأساسية للتعليم تمثل في إنتاج القوى البشرية المبدعة للمجتمع، وان يقوم تحديث التعليم علي ثلاث ركائز هي: التحديث - العلوم و التكنولوجيا - وسائل النشر الجماهيرية والمعلوماتية^(١)

ويشتمل نظام التعليم الإلزامي في جمهورية الصين الشعبية علي مرحلتين هما: المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة الدنيا، ومدة التعليم الإلزامي في الصين تسع سنوات، ويعتمد هذا التعليم علي إتاحة فرصة التعليم الإلزامي للجميع، والعمل في التعليم الإلزامي استدعي قيام السلطة المحلية بوضع البرامج الملائمة للأطفال بما يتناسب وحاجاتهم ويتلاءم مع أعمارهم، وأن الدولة من أجل تطبيق نظام التعليم الإلزامي تهتم غاية الاهتمام بإنشاء المدارس المناسبة وتشكيل الهيئات الإدارية والاجتماعية تحت إشراف الإدارة الموحدة للسلطة المحلية، إذا أن قانون التعليم الإلزامي يقضي بأن يكون التعليم الإلزامي مجانياً، وأن يحصل الطلاب المنحدرون من طبقات فقيرة علي المنح التعليمية والمساعدات من قبل السلطات المحلية، وقد بدأ العمل بقانون التعليم الإلزامي في يوليو ١٩٨٦م^(٢).

وبناء علي دستور ١٩٧٨م تحسن وضع التعليم علي جميع المستويات من ناحية الكيف لتخريج الأفراد المؤهلين نظرياً وعملياً، وتحققت الأهداف المرجوة من التعليم خاصة التعليم الإلزامي في محاولة التلميذ لإتقان المهارات حتي يثبت أنه أكثر فعالية، وعلي درجة كبيرة من الوعي الاجتماعي الاشتراكي والثقافي.

- السياسة الإدارية والتعليمية الحديثة في الصين:-

تصنف جمهورية الصين الشعبية كبلد شيوعي ضمن بلدان العالم الذي حقق طفرة علي طريق التقدم، وأنها ابرز الحالات التي يعتبر التعليم وإدارته لديهم مجالاً للتلقين المستمر للفلسفة الماركسية وتنمية المهارات، وسياساتهم التعليمية تبني مبدأ تحقيق الربط بين العمل والتعليم، من

(١) إبراهيم نافع، الصين معجزة نهاية القرن العشرين، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٠م،

ص ٤٧-٤٨.

(٢) جمهورية الصين الشعبية واللجنة الوطنية للتربية، تطور التربية في الصين (١٩٨٤-١٩٨٦)، ترجمة

مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٧م، ص ٢١.

خلال اشتراك التلاميذ في الإنتاج كمادة دراسية في المنهج، والصين بتبني هذا المبدأ أصبحت نموذجاً خاصاً في بلاد العالم النامي، فهي لا تريد وهي في هذا المستوى أن يكون لديها أفضل نظم التعليم، وإنما التأكيد علي قيمة العمل كما في الفلسفة الاشتراكية والاتجاه المركزي اللذين تتبناهما التطوير وسرعة تحديث المجتمع الصيني^(١).

وخلال فترة الحكم الوطني الصيني أقيم نظام تعليمي متكامل مبني علي الاتجاه المركزي في إدارته، فكان الأساس الذي قامت عليه السياسة التعليمية هو التأميم والوطنية، حيث ركزت السلطة في يد الحكومة الوطنية، وكان النظام المدرسي من رياض الأطفال حتي الجامعة علي نسق واحد، أما المدارس الخاصة فلا بد أن تسجل لدي الحكومة، وكذلك مدارس الإرساليات والجامعات التي كانت تتمتع بالاستقلال النظامي أجبرت أيضاً علي أن تسجل بشرط أن يكون الصينيون منفذوها، وقننت المناهج والكتب الدراسية، وتقرر إلزام التدريس العسكري في المدارس الثانوية والعليا^(٢).

وفي عام ١٩٤٩م أعلنت الجمهورية الشعبية الصينية بزعامه "ماوتسي تونج" الذي عمل علي تدعيم العلاقة بين الصين وروسيا وتبني التخطيط المركزي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم يمكن القول بأن الفترة مابين عام ١٩٤٩م إلي عام ١٩٥٢م هي فترة التغيير التي كانت تهدف إلي الإقلال من الفروق التي توجد في المجتمع الصيني وخصوصاً بين العامل والفلاح، والفرق بين الجهد العقلي والجهد العملي، ثم في مارس عام ١٩٥٣م نظمت الخطة الخمسية التي أكدت علي التطور التربوي.

ومن هذا المنطلق فقد كانت هذه التطورات تمثل نواة السياسة التعليمية الحديثة في الصين الشعبية، حيث غرست بذور المبادئ التي تضمنتها الحركة الوطنية الجديدة، والتي صدرت ضمن البرنامج الأساسي للحزب الشيوعي في عام ١٩٤٩م، وقد أستند التعليم الإلزامي في سياسته علي النصوص التشريعية التالية^(٣):

- نصت المادة (١٥٩) علي إتاحة الفرص التعليمية المتكافئة للجميع.

(١) شبل بدران، التربية المقارنة دراسات في نظم التعليم، الطبعة الثانية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية

٢٠٠١م، ص ١٩٨ - ١٩٩.

(2) Chui - Sam Tsang, Society, "School Samd Progress In China", (Oxford: Pergaman Press, 1968, P P. 26 - 27.

(3) Unesco, " World Survey Of Education ".(v) Educational Policy , Legislation And Administration", Paris : Unesco, 1971 ,P P ,319-322 .

- نصت المادة (١٦٠) علي أن يكون لكل طفل من ٦ - ١٢ سنة حق الحصول علي التعليم المجاني في المرحلة الابتدائية، مع تزويد العائلات الفقيرة بالكتب .

- نصت المادة (١٦١) علي منح بعثات تعليمية من أجل التعليم الريفي والحكومات المحلية .

- نصت المادة (١٦٢ - ١٦٣) علي إدراج التعليم العام والخاص والأسس الثقافية تحت الملاحظة العامة للدولة، مع إحداث التوازن في التعليم بين الأقاليم المختلفة .

- نصت المادة (١٦٤) علي تناسب الميزانية بين الميزانية القومية العامة والريفية الخاصة بالأقاليم .

وأما عن إدارة التعليم في المجتمع الصيني الشيوعي، فتسلسله بشكل هرمي، توجد فيه الدولة والحزب الشيوعي علي القمة، حيث تتخذ كل القرارات التربوية، وتحدد كل السياسات المتعلقة بالتربية وغيرها من المواقف، لتأخذ كل وزارة منها ما يخصها من هذه القرارات لتنفيذها تنفيذاً حرفياً، وتأخذ الوزارة المركزية المشرفة علي التربية هذه القرارات وتحويلها إلي سياسات تربوية، تصدر بها قرارات إلي السلطات التعليمية المحلية الأقل منها، حتي تصل تلك القرارات إلي المدارس، فتنفذها بدقة بشكل يضمن التوحد، ولكي تضمن السلطات الشيوعية ذلك، فإن الحزب الشيوعي يضع ممثلاً للحزب في كل وحدة تعليمية صغيرة كانت أو كبيرة للتأكد من أن سياسة الدولة والحزب تنفذان بكل دقة، وتسود الفلسفة الشيوعية جميع البرامج والتنظيمات المختلفة، فهو اتجاه مركزي في إدارة التعليم، ينبع من الفلسفة والأيدولوجية الاشتراكية^(١) .

كما يتمثل اتجاه السياسة التعليمية للصين الشعبية في عدم الفصل بين التربية والسياسة والعمل علي الدمج بينهما، وأنها تستمد أهداف التربية من طبيعة الديمقراطية الجديدة، التي تمثل سياسة الدولة، وتتخذ الصين الآن شعاراً لها هو (تعلم، تعلم، ثم تعلم) ومعني تعلم هنا هو تعرف علي نظام الحكم ومنهجه، والوقوف علي مساوئ الإقطاع ومحاربهه ومعاونة الحكومة علي تحقيق أهدافها الأساسية في الوقت الحاضر، والاشتراك الفعلي في الحركات الاجتماعية والثقافية والعلمية التي تعود بالنفع علي جميع المواطنين^(٢) .

وتستخدم الصين الجديدة في تحركها نحو الارتقاء المستمر بالتعليم، ما تقدمه الدولة من مؤسسات تعليمية ومساعدة دائمة لجموع الشعب وفرق الإنتاج في إدارة المدارس الإلزامية والثانوية، حيث يعدل أسلوب التعليم ليلئم الظروف الخاصة للمناطق الزراعية والرعية،

(١) عبد الغني عبود، مرجع سابق، ص ١٦٩ .

(٢) فرغلي جاد احمد، مرجع سابق، ص ٩٣ .

وكذلك تيسر قبول التلاميذ^(١).

ولكي تواجه الصين الشعبية متطلبات التطور الاجتماعي والاقتصادي سنة ١٩٩٠م وبداية القرن الحادي والعشرين، استمرت في الأخذ بالاتجاه المركزي واستمراره في نظامها الإداري ومع إعطاء المدارس صلاحية أن تقوم بتدريب الكفاءات وتأهيلها علي كل المستويات وفي المجالات المختلفة، وذلك لتحقيق النتائج المطلوبة في البناء الوطني، وعليها أن تهني طلابها وتعددهم علي أسس أخلاقية وفكرية وجسمية رفيعة، وأن تعوددهم علي طاعة النظام واحترامه وتمكنهم من تحمل مسئولياتهم وتجنيد أنفسهم للعمل من أجل رفعة الوطن، ورخاء الشعب ومواكبة المعرفة، وتحقيق نتائج ايجابية في الإبداع والممارسة والتفكير الذاتي الواعي^(٢).

ولقد ترتب علي إيمان جمهورية الصين الشعبية بأن الإنتاج التربوي هو أساس أي إنتاج آخر وشرط ضروري لإتمام هذا الإنتاج بالنجاح والدقة المطلوبين، فالتعليم يعمل علي تزويد الفرد بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة وتنمية القدرة الذاتية العلمية والتكنولوجية مما يؤدي إلي تنمية القدرة علي الابتكارية ذات الأثر في النماء والرقى، ونجاحها وتقدمها بصورة فرضت فيها نفسها علي الجميع في هذا الوقت الفاصل بين ألفية انقضت، وألفية جاءت محملة بيوادر عالم متطور إلي أبعد الحدود، وهذا يحدد شكل المستقبل، خصوصا أن بواذر نهضة شاملة تخلق في سمائها طوال العشرين سنة الماضية، وتذهب بعض التصورات والسيناريوهات إلي أن التطور الشامل الذي يحدث في الصين يؤكد أن القرن الحالي قرن صيني، وأن الصين ستصبح القوة العظمي الأولى في العالم اقتصاديا وعسكريا بعد ثلاثين أو أربعين سنة علي أكثر تقدير، إذا استمرت نهضتها بهذه المعدلات السريعة التي لم يعرفها التاريخ من قبل.

فدخول الصين الجديدة إلي الساحة الدولية أصبح أمراً واقعاً، واحتلالها مكاناً بارزاً علي المسرح الدولي إلي جانب الولايات المتحدة التي تسيطر علي اقتصاد العالم منذ أكثر من قرن أصبح أمراً مرجحاً، فالصين تمتلك مختلف مقومات القوة العظمي، من اقتصاد جبار، وثورة صناعية، وقوة عسكرية ونووية متنامية ومساحة أرض شاسعة، وعدد من البشر يزيد عن سكان

(١) يونج هونج، الثورة التعليمية، (ترجمة) محمد عبد العزيز جاد الله، مستقبل التربية: تحقيق خاص عن

سمات التعليم في الصين، العدد الرابع، اليونسكو: مركز مطبوعات اليونسكو، ١٩٧٥م، ص ٥٤.

(٢) نبيل سعد خليل، دراسة تحليلية لنظام التعليم في جمهورية الصين الشعبية وعلاقته بالشخصية القومية

والتنمية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م ص ٩٦.

أوروبا كلها، وحضارة عريقة قديمة، وكلها مقومات للتقدم والقوة^(١) .

أهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم في الصين:

يقوم التعليم في جمهورية الصين الشعبية من أجل خدمة الأفراد وضمن مفاهيم البناء الاشتراكي والحزب الشيوعي الصيني، وفي إطار المبادئ الخاصة بمشاركة الجماهير والديمقراطية المركزية ثم القيادة الجماهيرية، وسيطرة الحزب الشيوعي والإشراف علي النظام التعليمي كله . وتعني الديمقراطية المركزية في الصين، أنها الديمقراطية المقترنة بدليل عملي علي المستوي المركزي، ومن خلال الأفراد الخاضعين للتنظيمات، والأقليات الخاضعين للأغلبية، والمستويات الدنيا الخاضعة للمستويات العليا، والحزب بأكمله الخاضع لقرارات اللجنة المركزية، واحترام الخبرات الجماعية ووضعها في الحسبان يجعل القيادة الجماعية مفضلة، لهذا فإن أعضاء كل وحدة معينة، أو أعضاء الحزب، يتقابلون ويتناقشون للوصول إلي المفاهيم الواضحة وإدراك القرارات التي يجب أن تتحول إلي الأفراد غير الحزبيين في نفس هذه الوحدات أو المستويات المختلفة^(٢) .

ويظهر في نظام التعليم - وخاصة الإلزامي - في جمهورية الصين كثيراً من المفاهيم والمصطلحات الإدارية والتربوية مثل: "المدرسة المنتجة" و"دالة الإنتاج التربوي" وذلك في ضوء رواج اقتصاديات التعليم واعتبار المدرسة منتجة بقدر زيادة نسبة الناتج النهائي للتعليم أو مخرجاته وما لها من عوائد فردية واجتماعية واقتصادية إلي مدخلاته وما وراء هذه المدخلات من موارد في مدي زمني معين، وبقدر ما تكون هذه النسبة عالية يكون الحكم علي المدرسة بأنها أكثر إنتاجاً وخاصة من ناحية إدارتها، ويكون الناتج لهذا النجاح، إفراز متعلم يخطو من داخل المدرسة إلي المجتمع حاملاً معه مؤهلاً علمياً وإمكانية للعمل والإسهام في تنمية المجتمع^(٣) .

فلقد طورت جمهورية الصين الكثير من جوانب التعليم لديها فغطت أبعاداً مختلفة للنظام التربوي لديها، وكان من أهم جوانب هذا التطوير بالتعليم الإلزامي مايلي

(١) نقل مسئولية تطوير التعليم الابتدائي إلي السلطات المحلية في المناطق و الأقاليم، وإشراف

(١) إبراهيم نافع، مرجع سابق، ص ص ١٨٠-١٨١ .

(٢) عبد الغني عبود، وآخرون، التربية المقارنة: منهج وتطبيق، القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٩٨م،

ص ص ٣٦٤-٣٦٥ .

(٣) فرغلي جاد احمد، مرجع سابق، ص ٢٤٣ .

(٤) تطوير التربية في الصين، مرجع سابق، ص ص ١٢-١٣ .

السلطة المركزية علي تطبيق السياسة العامة له •

(٢) توفير التعليم الإلزامي لمدة تسع سنوات تطبيقاً لإلزامية التعليم •

(٣) الربط بين التعليم المدرسي وبين العمل الإنتاجي، وإقامة المصانع والورش في المدارس، مع

تخفيف التركيز علي التعليم للتعليم ذاته •

(٤) إلغاء وزارة التربية والتعليم وتشكيل اللجنة الوطنية للتربية بدلاً منها، وذلك بهدف تحقيق

نوعاً من اللامركزية في إدارة التعليم، وإلغاء البيروقراطية الإدارية، وتسهيل مهمة القيادة

التربوية •

(٥) الاهتمام بالبحث العلمي في لقطاع التربوي، والتأكيد علي إجراء البحوث التربوية أساساً

للتطوير والتحديث التربوي •

(٦) اعتبار الضرائب علي المنتجات هي الوسيلة الأساسية التي تغطي بها الدولة نفقات التعليم،

وتشجيع الجهود الذاتية للإنفاق علي التعليم وضرورة مساهمات الجهات المستفيدة من

التعليم •

وتتمثل سمات إدارة التعليم الإلزامي في جمهورية الصين في الاتي:-

(أ) إدارة التعليم عامه وإدارة مدرسة التعليم الإلزامي خاصة في الصين تقوم علي بناء كافة أبناء

طوائف المجتمع من الناحية السياسية والتربوية والتعليمية والثقافية والاجتماعية ، وهي تبدأ

من التعليم النظامي في سن مبكرة، حيث يتعلم التلاميذ دروساً سياسية في المرحلتين

الابتدائية والمتوسطة، وقدور التربية حول غرس أنواع الحب الخمسة وهي حب الوطن -

حب المواطنين - حب العمل - حب العلم - حب الممتلكات العامه •

(ب) التركيز علي العمل والإنتاج والعناية بالموضوعات الفنية ذات الصلة المباشرة بالمشكلات

الخاصة بإعادة البناء الوطني والمشروعات الصناعية والانتاجية •

(ج) اعتبار كل تلميذ علي أرض الصين ثروة ورأس مال يجب أن تستغل خير استغلال •

(د) ملائمة الإدارة وطرق التدريس مع السياسة العامة للتعليم، واشتراك التلاميذ الفعال

في أوجه النشاط الإنتاجي في المدرسة أو المصانع، وإقامة الدراسة علي أساس الربط بين

الناحيتين النظرية والعملية •

(هـ) أن جميع الأفراد بالمدرسة من معلمين وطلاب مطالبون بأداء خدمات عملية للجميع •

(و) مسئولية تطوير التعليم الإلزامي تحول إلى السلطات المحلية في المناطق والأقاليم، وهذا لمدي إحساس هذه السلطات بما تحتاجه البيئة •

(ز) تدريب العاملين بالمدارس علي المجالات العملية المنتجة، وعلي المناهج المطورة التي تربط المدرسة مع المجتمع •

- مهام ومسئوليات الإدارة التربوية في الصين:

باعتبار دولة الصين الشعبية باتجاهها المركزي في الإدارة، من دول النمر الآسيوية، أي التي حققت قدراً وطفرة كبيرة في التقدم والنمو، وتأخذ في خصائص نظامها الإداري خصائص مجموعة هذه الدول المتقدمة، حيث تستند الإدارة التربوية في الصين علي حزمة متكاملة من المبادئ ذات الطابع الحيوي شديد الفاعلية، فهي إدارة نابعة من الذات التي تتمتع بقدر كبير من الولاء والانتماء بقدر متزايد من الطاقة الإبداعية القائمة علي مايلي^(١):-

(١) إرساء قيم واضحة للعمل مثل قيم الإنجاز الكمي - قيم الجودة الشاملة - قيم الإبداع والابتكارية - قيم المشاركة والتعاون والمساندة - قيم تحرض وتحث علي التفوق والامتياز - رفض أي تكاسل أو تراخي - إذكاء النشاط - قيم توظيف الطاقة بشكل كامل - قيم إقلال الفاقد والمهدر - قيم العدالة - قيم احترام وتقدير الأكبر سناً والأعلى علماً •

(٢) استخدام المنطق الجاري وعدم الصدام به، بل وإستخدامه كوسيلة للتعايش والتكيف وإذكاء الدافعية وروح الفريق في العمل •

(٣) استخدام المشورة ذات المغزى، وتقوم علي حل المشاكل العملية والتنفيذية من خلال المشورة •

(٤) الانضباط القائم علي الالتزام الصارم بما هو منصوص عليه ومطبق في الواقع والقائم علي القدوة الحسنة من جانب الرؤساء وعلي الطاعة و الالتزام من جانب المرؤوسين •

(٥) التعاطف المنصف لكل من لديه شكوى أو مشكلة أو معاناه •

(٦) الرجوع إلي التاريخ فهو سجل الماضي، والحاضر، والمستقبل نتاج الماضي وهو مؤثر في السلوك وردود الأفعال •

(٧) الجدولة الزمنية لكل الأعمال والمهام والأنشطة، بحيث يكون لكل عمل توقيت قياسي

(١) محسن احمد خضيري، الإدارة ١ في دول النمر الآسيوية، القاهرة: ايزاك للنشر والتوزيع، الطبعة

- للانتهاء منه، وفقاً لجداول معيارية محددة للوقت والزمن الذي يستغرقه أداء العمل وتنفيذه، ومن ثم يتم إجراء عمليات: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة بشكل سليم، والتدخل الفوري السريع عند حدوث أي مشكلة و معالجتها •
- (٨) التمييز عالي الذكاء الذي يقوم علي وضع مواصفات قياسية غمطية تختصر الوقت والجهد وتقلل من التكلفة، وتزيد من فاعلية التخصص وتقسيم العمل •
- (٩) الواقعية العملية الفعلية التنفيذية، وهي عملية تتصل بوضع الأهداف الممكن تحقيقها وإنجازها بسهولة ويسر وفاعلية •
- (١٠) التبسيط السليم القائم علي إلغاء التعقيد والاتجاه إلى البساطة والخطوط المستقيمة والدوائر البسيطة الكاملة التي تتوافق مع روح العصر والإيقاع السريع للحياة المعاصرة •
- (١١) المكافأة والإثابة بأساليب التحفيز المختلفة التي تؤدي إلى التقدم •
- ويعد إصدار بيان ١٩٨١م والخاص بإصلاح وتطوير التعليم الإلزامي، بمثابة وثيقة مرجعية للأقاليم والمقاطعات الإدارية من خلال واجبات ومسؤوليات الإدارة، ويتضمن هذا البيان مايلي^(١):-
- التنفيذ والتطبيق الكامل للسياسات المعتمدة علي تطوير التعليم الوطني خلقياً وفكرياً وجسماً للأطفال والكبار علي حد سواء، وبأسلوب أكثر حركة وفاعلية، مع تقوية وتطوير وتحسين أساليب تعلم المعلومات الأساسية و التدريب وكسب المهارات والقيام بأوجه النشاط المختلفة من أجل تعزيز قدرات التلاميذ الفكرية •
- الأخذ بمبدأ المرونة عند إعداد البرامج التربوية من اجل التقليل من الأعباء والجهود التي ينوء بها التلميذ بسبب الواجبات المترتبة، وتضييق الهوة بين المنهج المعد لمرحلة رياض الأطفال، وذلك المعد للمرحلة الابتدائية •
- الأخذ في الاعتبار الأوضاع المختلفة بين المناطق الريفية والحضرية، وبصورة خاصة خصائص وطبيعة المدارس، وضع برامج تتناسب لكل المدارس الريفية والحضرية، مع توفير مستلزمات التدريس •
- كما يعد قرار اللجنة المركزية للحزب الشيوعي في الصين عام ١٩٨٥م الخاص بإصلاح

(١) نبيل سعد خليل، دراسة تحليلية لنظام التعليم في الصين وعلاقته بالشخصية والتنمية، مرجع سابق،

التعليم العام والعالي ذا تأثيرات رئيسية في نظام التعليم تعرف باسم "تيزهي" (Tizhi) أي التغير بالصينية، ويتضمن هذا الإصلاح تغيرات جوهرية في نظام إدارة التعليم وتمويله وفي تنفيذ التعليم الإجباري ذو التسع سنوات، والمحور الرئيسي الذي ارتكز عليه هذا الإصلاح الواسع هو معالجة مشكلتين رئيسيتين في التعليم أولهما تتعلق بنقاط الضعف في بنية التعليم، والثانية تتعلق بجمود إدارته^(١).

وبخصوص تطبيق المسؤوليات الإدارية بالتعليم، كان علي الحكومة الوطنية لكي تنفذ سياستها التعليمية الجديدة أن تتبع الاتجاه المركزي في الإدارة، فالحكومة تشرف إشرافاً شاملاً علي جميع أنواع التعليم في البلاد، وتخصص إدارة لكل نوع من أنواع التعليم، وتعين مدير لكل إقليم يشرف علي شؤون التعليم ويكون مسؤولاً أمام الحكومة، كما وضعت الحكومة المناهج، ورسمت مستويات معينة للامتحانات والنظم المدرسية، وأوجبت علي كل مدرسة أن تعمل للوصول إليها^(٢).

- معايير اختيار الأشخاص للعمل الإداري في الصين:

يختار الموظفون الإداريون والرسيمون في الصين علي أساس امتحان مسابقة علمية، أما المتطلعون إلي الوظائف المحلية علي المستوي المركزي فيؤدون امتحاناً للحصول علي درجة - Hsleu Tsai - وهو امتحان تأهيلي أولي والذين يتطلعون إلي الوظائف العليا فإنهم يواصلون ليحصلوا علي درجة "Chingen"، وكذلك الذين يريدون شغل وظائف في الحكومة المركزية عليهم أن يحصلوا علي أعلي درجة وهي "Chusher" والدرجتان الأولتان تعتبران شهادات تأهيلية، والدرجة الثالثة درجة تنافسية^(٣).

وتعد المكاتب الفرعية التعليمية علي مستوي المقاطعات والمحليات مسئولة إدارياً عن التعليم الإلزامي، ويوجد بهذه المكاتب مختصون بمسؤوليات محددة بهم أهمها أن تنتخب وتختار من بين أفرادها الشخص المناسب لإدارة المدارس المتنوعة، ويسير النظام الإداري وفق عمليات منتظمة محددة بحيث تكون عملية صنع القرارات في ضوء معايير وإجراءات معروفة ومحددة، وهناك نزعة وميول عند أفراد الحزب الشيوعي في الصين، والذين هم بدورهم مرتبطون

(١) محمد منير مرسى، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، مرجع سابق، ص ٥٣ - ٥٤.

(٢) محمد قدرى لطفى، دراسات في نظم التعليم، القاهرة: مكتبة مصر، بدون تاريخ، ص ٢٣٣ - ٢٣٤.

(٣) ل ميكرجي، التربية المقارنة، (ت) محمد قدرى لطفى، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥م، ص ٢٩٩.

بالإدارات التعليمية المختلفة أن يشتركوا في صياغة ووضع السياسة، ثم الإشراف الإداري علي تنفيذها خلال المراحل الإدارية والإشرافية المختلفة، بالإضافة إلى مشاركة الآباء لكسب تأييدهم، ويتم ذلك من خلال مبدأ العمل المبني علي الاتجاه المركزي وفي إطار أيديولوجيتهم^(١). كما تقوم لجان إدارة المدارس بالتعليم الإلزامي في المناطق الريفية و المحلية بتوظيف المعلمين أو إنهاء عملهم إن دعت الضرورة، وينص نظام المدارس الريفية علي أن الأنشطة التربوية المصاحبة للدروس وحتى العمل التدريسي يجب أن يتم من قبل الفلاحين في المناطق الفقيرة، أما في المدن فإن الدور نفسه يسند للعمال والجنود من الجيش الشعبي^(٢). وعند الانتهاء من الاختيار والترشيح يتم تدريب مستولي الادارة المدرسية علي مستوي الأقاليم والمقاطعات في كليات التربية لهذه الأقاليم والمقاطعات، وكذلك في بعض المدارس المختصة بإعادة تدريب المعلمين في الأقاليم، كما يعد المعهد المركزي للإدارة التربوية التابع للجنة الوطنية للتربية مسئولاً مسئولية مباشرة عن عملية تدريب وإعداد القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية في الأقاليم والمناطق الإدارية والبلديات؛ ولدي المعهد المركزي صنف متعددة مختلفة لإعداد وتدريب كافة الموظفين في الدوائر المختلفة للعمل علي تحسينها^(٣).

- تقويم الأداء التربوي في الصين:

وإذا كانت عمليات التدريب تتم بالتعاون بين العديد من المؤسسات والهيئات فإن التقويم ايضا كسبيل للترشيح للترقي وأيضاً كسبيل للاطمئنان علي نجاح التدريب يوضح عملية التعاون بين الدوائر المركزية و المحلية، وكذلك التعاون بين الباحثين المتخصصين والمؤسسات العامة، وتتم عملية تنسيق وتنظيم البحث التربوي تحت إشراف مكتب التخطيط القومي لبحوث التربية التابع لمكتب التخطيط القومي، حيث تساهم جميع الوحدات المركزية والمحلية، وكذلك الجامعات والكليات في تقويم الأداء للمشاريع ففي السنوات الأخيرة تطورت مؤسسات البحث التربوي في الصين تطوراً سريعاً، وتقسم هذه المؤسسات إلى أربع مجموعات هي^(٤):

(١) عبد الغني عبود وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٦٨.

(٢) مشاركة المجتمع في إدارة التربية، قسم السياسة التربوية و التخطيط، مرجع سابق، ص ١١٠.

(٣) نبيل سعد خليل، إدارة التعليم في جمهورية الصين الشعبية، مجلة العلوم التربوية، (تصدر عن كلية التربية

بقنا، جامعة جنوب الوادي)، العدد الثامن، يونيو ١٩٩٥م، ص ٢٥٧ - ٢٥٨.

(٤) تطور التربية في الصين، مرجع سابق، ص ٦٤ - ٦٥.

- (أ) مؤسسات حكومية، مثل مركز التطوير التربوي والسياسة التعليمية للبحوث والذي يركز علي تطوير الاستراتيجية التربوية علي الصعيد الوطني و الإصلاح التربوي الشامل .
- (ب) مؤسسات مستقلة للأبحاث مرتبطة بوكالة التربية الحكومية مثل المعهد المركزي للأبحاث التربوية ويركز جهوده علي حل المشكلات التربوية ووضع نظام تربوي وطني متطور علي المستوي الوطني .
- (ج) معاهد أبحاث تربوية بالجامعات والكليات لتحسين نوعية التعليم ودراسة التربية المحلية والدولية .
- (د) جمعيات أكاديمية عامة مثل الجمعية الصينية للتربية ومسئولياتها القيام بالدراسات الخاصة في الفكر التربوي الوطني والتربية المقارنة وتبني سياسة التبادل الأكاديمي .
- وتقوم إدارات الدوائر الأكاديمية بتنظيم هيئات تتكون من خبراء من الأوساط التربوية ومجموعات المتخصصين وأعضاء هيئة التدريس في الدوائر لعمل تقييم أداء كل مؤسسة تعليمية في مجال إدارة أو تسيير المؤسسات التعليمية وفي النهاية فإن كل التوقعات العلمية بما في ذلك البنك الدولي تشير إلي أن جمهورية الصين الشعبية أصبحت نموذجاً يحتذى به لما حققته من معدلات نمو وتطور، يمكن الاستفادة باتجاهاتها التقدمية في دول العالم النامي ومنها بالطبع جمهورية مصر العربية .

ثانياً : الاتجاه الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية:

-السياسة الإدارية و التعليمية في أمريكا:-

تحتل الولايات المتحدة الأمريكية في الوقت الحالي المكانة السياسية والعلمية والثقافية والاقتصادية الأولى بين الدول الرأسمالية حيث انتقلت نقطة الارتكاز الاقتصادي من دول أوروبا إلي الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية، الأمر الذي مكن من أن تؤدي دوراً أساسياً في العالم الرأسمالي من حيث الإنتاج الصناعي والزراعي والتجارة الخارجية، نظراً لوجود مستويات عالية من النمو الاقتصادي تسهم في تكوين الدخل القومي في المجتمع .

وعلي الرغم من أن تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية ليس طويلاً ، إلا أن لخصائص العامة التي تميزها ليست وليدة الحاضر، وإنما تمتد جذورها إلي وقت تكوين الأمة الأمريكية، تلك الخصائص كان لها الدور البارز في تشكيل وتطور النظام التعليمي الأمريكي كاتجاه رأسمالي

لا مركزي وبصورة اتسم فيها بالتعدد والتنوع إلى أقصى حد، لذلك يعد التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية نظاماً واسع النطاق متعدد الأساليب يصعب رسم صورة كاملة له .

ولكن يمكن تحديد أهداف التعليم الأمريكي في هدفين رئيسيين هما^(١):-

(١) إتاحة الفرص التعليمية أمام جميع الأطفال لتطوير إمكانياتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة لتحقيق مبدأ المنافسة .

(٢) إعداد مواطنين مزودين بالمهارات الأساسية والمعرفية والاتجاهات من أجل سد متطلبات القطاعات الاجتماعية المختلفة، لتحقيق مبدأ التفرد والتقدم .

كما يقوم التعليم الأمريكي علي مجموعة مبادئ يمكن حصرها فيما يلي:-

(أ) انه تعليم يرفض الأخذ بفكرة التوجه العقيدي وفرض النظم من الخارج فكلاهما من مميزات المجتمعات التي تتحكم فيها السلطة المطلقة والديكتاتورية، ويؤكد بدلاً منها علي التهذيب التلقائي أو الشخصية البناء الحققة النافعة للفرد والمجتمع، ويأخذ التعليم الأمريكي بفكرة المدرسة العامة كمدرسة مناهضة لأي طائفية .

(ب) أن التعليم يجب أن يكون من مسئوليات المجتمع، لذلك فإن شئون التعليم يهيمن عليها الشعب مباشرة إلى حد لا يوجد له نظير في أي نظام تعليمي آخر، وينطبق هذا المبدأ علي الأخص علي هيئات التعليم المحلية .

(ج) يؤمن نظام التعليم الأمريكي بالفروق الفردية، ويعمل علي مراعاتها بكل السبل من خلال المناهج المناسبة لقدرات كل فرد وموضوعات الدراسة المتنوعة مما أوجد تقدماً سريعاً للأفراد .

وتتبع الأهداف والمبادئ السابقة في التعليم الأمريكي من خلال المجموعات الإيديولوجية الثلاثة البارزة في المجتمع وهذه الإيديولوجيات هي^(٢):-

(١) عبد الله السيد عبد الجواد، عبد المنعم محمد محمد، التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة أسيوط،

٢٠٠٠م، ص ١٧٤ - ١٧٥ .

(٢) ابتسام محمد حسن السحماوي، "التغير الثقافي والتغير في نظام التعليم الأمريكي وإمكانية الاستفادة

منه في تطوير نظام التعليم العام - قبل الجامعي - في مصر"، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الخامس، "التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢ - ٢٤ يناير ١٩٩٧م،

المجلد الثاني، القاهرة، ١٩٩٧م، ص ٥٢١-٥٢٢ .

(١) الليبرالية "Liberalism" وهي فلسفة تقوم علي الإيمان بالتقدم واستقلالية الفرد وتنادي بحماية الحريات السياسية والمدنية ووجهة نظرهم محافظة •

(٢) الماركسية الجديدة "New -Marxism" وهي لا تميل إلى مبادئ الشيوعية وإنما تقوم علي تنظيم طبقة العمال وإكسابها قوتي في الحكومة بصفاتها مجموعة إيديولوجية متميزة، علي أن تعمل تحت السياسة السائدة، وتري الماركسية الجديدة أن يشكل النظام المدرسي ليقابل حاجات واهتمامات طبقة العمال، وان تكون بنية التعليم مركزية، وأن تكون هناك سيطرة علي التعليم بواسطة الحكومة القومية، وأن تكون هذه السيطرة علي النظام المدرسي القومي •

(٣) الليبرتاريان "Libertarian" وهي تختلف تماماً عن الماركسية الجديدة، وتستمد جذورها من الثورة الأمريكية والزعمة اللا حكومية في القرن التاسع عشر، ويعتقد الليبرتاريون أن الحكومة يجب أن تقلل إلى أقصى حد ممكن من تدخلها في كل من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، ويعتقدون أن التقدم الاجتماعي يعتمد علي التفاعل الحر للأفراد والأفكار، وهم يخافون تدخل الحكومة في أي جانب من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، ومن هذا المنظور يعارض الليبرتاريون إدارة الحكومة لنظام التعليم لأن إدارة الحكومة للمدارس سوف لا تحقق الإبداع والتدريب الحر للعقل مما يؤدي إلى تعويق التقدم الاجتماعي والاقتصادي ويزيد الفقر، والفكرة الأساسية لديهم هي تعزيز الإدارة الفردية للمدارس وكسر التحكم الحكومي فيها ، ويمثل هذا اختلافاً عن أنصار الليبرالية "Liberlism" الذي يدور تفكيرهم ومفاهيمهم حول المساواة والمشاركة السياسية، ويعتقدون أن الأمة يجب أن تشترك في مجموعة عامة من القيم التي يجب أن يشارك فيها جميع أفراد المجتمع، وضرورة الإيجابية التدخل الحكومي في التعليم حتي يمكن التأكد من الفرص المتساوية في المنافسة في العمل •

وينص دستور الولايات المتحدة الأمريكية حالياً علي أن التعليم مسئولية الولايات وليس الحكومة الفدرالية، ولكن مع الإصلاحات التعليمية الكثيرة ومنها صدور قانون ١٩٦٥م للتعليم الابتدائي والثانوي والذي استهدف القضاء علي الفقر الثقافي والاجتماعي للفئات المحرومة، وتقرير ١٩٨٣م الذي دق ناقوس الخطر بتحذيره المعروف "أمة في خطر - ANation at Risk" وهو العنوان الذي حملته التقرير، استحدثت إصلاحات تعليمية كثيرة في مختلف الولايات، بجانب مبادرة الرئيس الأمريكي "جورج بوش" التي حملت عنوان أمريكا عام ٢٠٠٠م استراتيجية التعليم، كل هذه تغيرات وغيرها في المجتمع الأمريكي أدت إلى تدخل

الحكومة الفيدرالية بقدر محدود في سياسة النظام التعليمي، وقد أدى ذلك إلى وجود شكل من التحول الإداري للتعليم الأمريكي بحد معين من اللامركزية إلى توازن نحو المركزية ولكن الاتجاه والسمة الأساسية الغالبة لنظام التعليم في كافة الولايات المتحدة الأمريكية هو الاتجاه اللا مركزي^(١).

- أهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية:
تكفل الولايات المتحدة الأمريكية بمقتضى الدستور الفيدرالي لكل ولاية حكماً ذا صبغة جمهورية، والقاعدة العامة هي أن الولايات المتحدة جميعها تكفل لأهلها نوعاً من الحكم يتفق عليه، وهو ما يعتبره الشعب جمهورياً.

ويؤمن الأمريكيون أن خير الحكومات، هي أقل الحكومات سيطرة، ويدل هذا علي سيادة إيديولوجية الليبراليين أو الفردانية في السياسة والاقتصاد والتعليم، والتي تذهب إلى أن الحكومة إنما هدفها أن تصون الأمن في الداخل وأن تحمي الأمة من الاعتداءات الخارجية، وعليه ربطت الحكومات الأمريكية المختلفة التعليم بالفردية وعارض كثير من رؤسائها المركزية في الحكومة وفي التعليم إلا في الحالات التي لا تقدر عليها إلا الحكومة المركزية دون سواها، وتذكر صحيفة الحقائق التي أذاعها البيت الأبيض في ٢٦ فبراير ١٩٩٠م في هذا الخصوص، أنه لا بد للمربين والإداريين أن يمتلكوا قدرأ أكبر من الصلاحيات والمرونة تمكنهم من الابتكار وصياغة استراتيجيات طموحة ومتحدية وقادرة علي تنشيط وتحريك الحماس لخدمة مجموعة متنوعة من الطلاب^(٢).

وتنص دساتير الولايات المتحدة الأمريكية علي مسؤولية حكومة كل ولاية علي إدارة التعليم وتنظيمه، وذلك طبقاً لتفسير التعديل العاشر للدستور الفيدرالي الذي لم يمنع حكومات الولايات من القيام بإدارة التعليم و تنظيمه والذي لم يمنح الحكومة الفيدرالية هذه السلطة، لذلك أنشأت كل ولاية نظامها التعليمي الخاص بها، بل وقامت بدورها بتفويض الإدارات التعليمية المحلية سلطة تنظيم التعليم في المدارس الواقعة في حدودها، وأصبح من حق كل ولاية

(١) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثانية، ٢٠٠١م، صـ

ص ٢٢٨-٢٨٩ .

(٢) ابتسام محمد حسن السحماوي، مرجع سابق، ص ٥٢٢ - ٥٣٣ .

أن تقبل أو ترفض ما تقدمه الحكومة الفيدرالية من مساعدات مالية أو ما تقترحه من برامج لتطوير التعليم^(١) .

ويشارك بعض حكام الولايات في رسم السياسة بالولاية، فألي جانب سلطاته الرسمية فإنه يمارس سلطات غير رسمية من خلال مركزه ومنصبه القيادي، وتقوم حكومة الولاية بتصريف كل شئون التعليم بما فيها تحديد المستويات التعليمية بكل ولاية في تنظيمها العام .

وتشير الأدبيات إلى امتلاك الولايات المتحدة الأمريكية لتجربة رائدة في الإدارة من الاهتمام المنظم بممارستها، وهذه التجربة انتقلت إلى الإدارة التعليمية وما يسودها من علاقات إنسانية رغم تركيزها على الكفاءة إلى حد التقديس، فقد تحدث أحد الرواد في هذا المجال وهو "هارنجتون إمرسون" H. Emerson "بطريقة تبشيرية عما أطلق عليه (النجيل الكفاءة) مشيراً إلى أن كفاءتنا تقل واحداً في المائة عما نقدر عليه، وأن المثال الذي ينبغي الاحتذاء به هو مضخة الطبيعة المتعلقة بتكون المطر ونزوله، مؤكداً على أنه لو أمكن للبشر أن يكونوا بهذا القدر من الكفاءة، لخلت الحياة من مشكلاتها، وكأنه بهذا التأكيد يختصر معالجة جميع المشكلات بعامل هام هو الكفاءة^(٢) .

ويقر النظام الأمريكي وظائف الإدارة النظرية الموضوعية لترتيب الوظائف العامة، والتي تعتبر الوظيفة تبعاً لها مجموعته من الواجبات والمسئوليات، ويجب أن يتوافر في شاغلها شروط ومواصفات ومؤهلات معينة، لذلك فإن النظام الأمريكي يقرر إجراء مسابقات عامة بالنسبة للتعين أو الترقية معا بحيث تعتبر الترقيات في هذا النظام في أغلب الأحيان بمثابة تعيينات جديدة^(٣) .

ويتبنى المجتمع الأمريكي اتجاه اللامركزية الإدارية في كافة النواحي الاجتماعية ومنها الإدارة المدرسية، ويعود التمسك بهذا الاتجاه وإعطاء المجتمع المحلي دوراً رئيسياً في التربية إلى الحركات التي قامت في أوروبا في خلال الإصلاح الديني، فقد كان معظم المهاجرين الأوائل الذين غادروا أوروبا هرباً من الاضطهاد، يحملون معهم تقاليد الإدارة المحلية من أوطانهم الأصلية، ذلك الاتجاه الذي استمر وأصبح ثمة الإدارة التعليمية الأمريكية .

(١) عبد الله السيد عبد الجواد، محمد عبد المنعم، مرجع سابق، ص ١٩١ .

(٢) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م، ص —

ص ١٦٠-١٦١ .

(٣) إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٩٣م، ص ٨٥ .

وبالرغم من أن حكومات الولايات مسئولة قانوناً عن التربية، فإن جميع هذه الولايات تقريباً أناطت أمر التربية بمنظمات أو مجالس محلية تسمى (المجالس المحلية للتربية) وهي مجالس مستقلة عادة عن أجهزة الحكم المحلي الأخرى المسئولة عن الصحة أو المواصلات أو الأمن أو غير ذلك، وعدم رغبة الشعب الأمريكي في وضع مدارس في يد جهاز حكومي يعزى إلى حرصه على أبعاد التربية عن السياسة و الأسلوب الشائع أن يتكون المجلس المحلي للتربية من أعضاء غير ملتزمين سياسياً، وغير متخصصين بالتربية، ينتخبون من أبناء المنطقة المدرسية^(١) .

ومن الاتجاهات الإصلاحية الحديثة في التعليم الأمريكي، إعطاء مزيد من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهمتها بكفاءة وفاعلية، والنظام المتبع حالياً يسمى نظام الإدارة على مستوى المدرسة "School Based management" وهي تقوم على الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة للمدرسة والتي تضم إلى جانب ناظر المدرسة ووكيلها المدرسين الأوائل وممثلين عن الآباء والمجتمع الخارجي، ويتولى هذا المجلس الإشراف على تصريف السياسة العامة للمدرسة والرقابة على مصروفاتها و النظر في أمور تحسين برامجها التعليمية، وفي ظل هذا النظام لا ينفرد الناظر بأي سلطة وإنما يستمد سلطته من توجيهات مجلس الإدارة ويقوم عادة بتصريف الأعمال اليومية الروتينية^(٢) .

وهناك اتجاه للإدارة المدرسية في أمريكا يعرف بحلقات القيادة - "Leadership Circles" وهو متبع في كثير من المدارس الأمريكية الآن وهو مقتبس من النظام الياباني في إدارة المصانع المعروف بدوائر التوعية "Quality Circles" وهو يتكون من دوائر قيادية من المعلمين يتولون دراسة الأمور المتعلقة باتخاذ قرارات حول الميزانية والبرنامج التعليمي وهيئة العاملين، كما أن هناك نظاماً واتجهاً آخر يقوم على إعطاء مديري المدارس المسئولية الكاملة في تصريف شئون المدرسة بما يحقق تحسينها وتطويرها ورفع مستوى كفاءتها، وإذا لم يتحقق ذلك يتعرض المديرون للفصل أو النقل أو العقوبة، وهو ما يعرف بنظام المساءلة التعليمية "Accountability" ويعتبر ذلك من أحدث الاتجاهات في الإدارة، يضاف إلى ذلك

(١) ملكة أبيض، "ضبط التربية بين المركزية و اللامركزية"، مجلة التربية، (تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية

للتربية و الثقافة و العلوم)، جامعة قطر، العدد الحادي عشر بعد المائة: قطر: ١٩٩٤م ص ٩٦ .

(٢) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٢٨٩ .

القيادة الجماعية "Collective Leadership" و اتخاذ القرار علي نحو جماعي (Collective Decision Making) -والاشتراك أو التمثيل "Participation" وهذه الاتجاهات تمثل حالياً المبادئ الرئيسية التي استندت إليها محاولات إصلاح الإدارة التعليمية في النظم التعليمية^(١).

إذاً فملامح الاتجاه الإداري في الولايات المتحدة يتميز بالتفرد و القدرة الكبيرة علي المنافسة واللامركزية الإدارية، وقد تكونت لديهم مبررات عقلية ومنطقية للأخذ بهذا الاتجاه، وهذه المبررات غايتها تحقيق الفاعلية في تحقيق أهداف تعليمية معينة، أي خطوات تحقيق هذه الأهداف وإجرائها الإدارية، والسلطة اللامركزية تؤيد المبررات الإدارية، إذا كان الهدف منها تحقيق أهداف تعليمية مستقلة وأكثر فعالية من السلطة المركزية أما المبررات السياسية، فهي تهدف إلي تحقيق القوي أو السيطرة السياسية، فالإدارة اللامركزية تعني للمطالبين بها سياسياً امتداداً لتأثيرهم السياسي أو التغلب علي خصومهم، أما المبررات الأيديولوجية فهي واسعة تعتمد علي الاعتقاد بأن الاستقلال الأكبر للمحليات لا ينفصل عن الأهداف المقبولة والقائمة في علاقة مع وجهات نظر معينة لطبيعة الفرد وللمجتمع والمعرفة^(٢).

-سمات نظام التعليم الإلزامي وإدارته في الولايات المتحدة الأمريكية:-

علي الرغم من صعوبة الوصول إلي تعميمات بالنسبة لنظام التعليم الأمريكي وإدارته فانه يمكن القول بصفة عامة أن التعليم العام يمتد علي مدي اثني عشرة سنة من سن السادسة حتي سن الثامنة عشر، وتعتبر هذه المدة كلها إلزامية إجبارية بالنسبة لكثير من الولايات مع بعض اختلافات بينها، ويقوم التعليم العام علي أساس التنظيم الشامل الموجد وينقسم إلي مرحلتين رئيسيتين، المرحلة الأولى هي المرحلة الأولية، والمرحلة الثانية هي المرحلة الثانوية، تعد مرحلة التعليم الأولي بداية التعليم الإلزامي المجاني في أمريكا، كما تعد المدرسة ذات الصفوف الستة (٦-١٢) الآن أكثر شيوعاً من المدارس ذات الصفوف الثمانية (٦-١٤) هذا بالإضافة إلي المدرسة ذات السنوات الأربع التي تعقبها المدرسة المتوسطة^(٣).

وتوجد بالولايات المتحدة الأمريكية أشكال متعددة من المدارس الأولية تختلف فيما بينها

(١) المرجع السابق، ص ٢٩٠.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٢٣٠.

(٣) عبد الله السيد عبد الجواد، عبد المنعم محمد محمد، مرجع سابق، ص ١٧٥ - ١٨٠.

من حيث الحجم والتنظيم الداخلي ومصادر التمويل ونوعية المدارس، فمنها المدارس الصغيرة، ومنها المدارس المتوسطة الحجم في القرى والمدن الصغيرة، ومنها المدارس الأولية كبيرة الحجم في مراكز التجمعات والمدن الكبيرة، كما توجد مدارس أولية تجريبية معظمها تابعة للجامعات وكليات المعلمين، وتوجد أيضاً مدارس أولية لتعليم الموهوبين وأخرى لتعليم المعوقين، ومن ناحية أخرى تقسم المدارس الأولية بحسب مصادر تمويلها الرئيسية إلى مدارس عامة وهي التي تعافى من الضرائب العامة، وتفتح أبوابها لجميع الأطفال بدون تحيز وهي تضم ٨٥٪ من مجموع التلاميذ في هذه المرحلة، وهذه المدارس تمثل الغالبية العظمى من المدارس الأولية في أمريكا أما باقي المدارس فهي خاصة ودينية وتمثل ١٥٪^(١).

وتلي المرحلة الأولية مرحلة المدرسة الثانوية وهي نوعين: مدرسة ثانوية دنيا ومدتها ثلاث سنوات، ومدرسة ثانوية عليا مدتها ثلاث سنوات أيضاً وهي نهاية فترة التعليم الإلزامي في أمريكا، وتشبه المدرسة الثانوية الدنيا من حيث وضعها في السلم التعليمي الأمريكي وضع المدرسة الإعدادية في السلم التعليمي المصري، وقد تكون ضمن المدرسة الثانوية العليا في وحدة مدتها ست سنوات •

وتقوم المناطق والأقسام المحلية سواء كانت مدناً كبيرة أو صغيرة أو مناطق ريفية أو مقاطعات بالمسئولية الرئيسية في إدارة التعليم علي المستوى المحلي، ولكل منطقة مجلس للتعليم يتولى توجيه العمل في المدارس والإشراف عليه، ويتكون مجلس التعليم من أعضاء يختارون بالانتخاب أو التعيين، ويرأس مجلس التعليم مدير محلي للتعليم يعتبر المسئول التنفيذي للتعليم في المنطقة، ويمول التعليم في أمريكا من ثلاث مصادر رئيسية، المصدر الأول هو السلطات المحلية التي تتحمل الجانب الأكبر أي حوالي ٥٧٪، والمصدر الثاني هو حكومة الولاية التي تشارك في تمويل التعليم بحوالي ٣٩٪، أما المصدر الثالث فهو الحكومة الفيدرالية التي تشارك بحوالي ٤٪، ومع ضخامة حجم التعليم ونوعيته فإن المخصصات والأموال لا تتناسب مع التعليم خاصة في المناطق الفقيرة^(٢).

- مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية:-

يوجد العديد من الدراسات المتعلقة بمحاولة تحديد مسئوليات وواجبات ناظر المدرسة في

(١) المرجع السابق، ص ١٨٠ - ١٨٦ •

(٢) احمد إبراهيم احمد، في التربية المقارنة، مرجع سابق، ص ١٠١ •

الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الدراسات رغم اختلافها في بعض الجوانب المتصلة بعمل ناظر المدرسة ، إلا أنها تجمع علي انه المسئول الأول عن أنشطة المدرسة و ارتباطها بالمجتمع الخارجي و بصفة خاصة فان ناظر المدرسة مسئول عن الاتي^(١):-

(١) تحسين المنهج والتعليم، والاهتمام بشئون التلاميذ، تنظيم شئون الهيئة التعليمية وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع، وتنظيم البرنامج العام للمدرسة ووضع الخطة العامة لها، الإشراف علي تنقلات التلاميذ، وإدارة أعمال المدرسة وتنظيم أمورها المالية وذلك طبقاً لما اسفرت عنه دراسة مشروع البرنامج التعاوني للولايات الجنوبية للإدارة التربوية (SSCPEA) •

(٢) قيادة عملية التجديد والتطوير التربوية في المدرسة، ومسئول عن حفز وتشجيع المعلمين علي الابتكار والخلق، كما أنه مسئول عن إدارة شئون المدرسة وعن أوجه النشاط المختلفة بها وذلك من منظور هاريس "Harris" •

(٣) تحسين البرنامج التعليمي، العمل مع التلاميذ، تنمية واختيار أعضاء هيئة التدريس والعمل مع مجتمع و إدارة المدرسة بفاعلية وذلك طبقاً لتقسيم باهومار "Baughmar" لمناطق النشاط التي يمكن أن يقوم بها ناظر المدرسة •

(٤) القيام بمجموعه من الوظائف والواجبات حددها "Lipham And Hoeh" في خمس متصل بالبرنامج التعليمي (تطوير المناهج)، والعمل من أجل تنمية أعضاء هيئة التدريس، وشئون الطلاب، والاهتمام بالمصادر المالية والفيزيقية، وتوثيق العلاقات بين المجتمع والمدرسة •

(٥) الاهتمام بتقويم المعدات والأدوات التي تشتري لصالح المدرسة وأيضاً النواحي الشخصية للتلاميذ بمتابعة توفير الأمان والحماية والاستقرار لهم وإعداد أجندة لمقابلات المدرسين في مواعيد دورية، والاهتمام بالنواحي الشخصية لهم، والتوجيه والإشراف في اختيار الكتب بمكتبة المدرسة، ومتابعة وعمل دراسات متوالية للتلاميذ المتفوقين، والمتأخرين دراسياً •

وهناك العديد من التوقعات من المدرسين والتلاميذ والمجتمع والإدارة التعليمية وبين ما يتوقعه المديرون أنفسهم من القيام بأدوارهم بالصورة المرضية، من هنا توجد صراعات بين ما يقوم به المديرون، وبين ما ينبغي أن يقوموا به من وظائف، وفي هذا المجال أشار جولد هامر "Goldhammer" إلي أن من أهم المشكلات الحرجة التي تواجه مدير المدرسة بأمريكا

الغموض بصفه عامة لمركزه في المجتمع التربوي، بالإضافة إلى أنه لا يوجد إطار ونظام متناسق متفق عليه لمدير المدرسة لتحديد توقعاته الخاصة بأدائه، كما لا توجد معايير ثابتة تستطيع أن تقيس أدائه^(١).

وقد جاء قانون الإصلاح الحكومي الأمريكي لسنة ١٩٩٦م وأبرز الدور الضروري الذي يلعبه مديرو المدارس من خلال مسئولياتهم وواجباتهم في صياغة وتشكيل الإصلاح التعليمي مع مجالس وحدة المدرسة، ودور المدير كقائد إداري وموجه للمدرسة فالمدير تبعاً لهذا القانون له مسئولية واضحة أهمها^(٢):-

- (١) تدعيم فرص تعليم متساوية للطلاب بالمدارس.
 - (٢) وضع توصيات في اختيار المجموعة التعليمية المناسبة لاحتياجات المدرسة الواقعية والفعلية.
 - (٣) تطوير وضع المناهج المدرسية واختيار موضوعات من قوائم تصدق عليها الجامعة.
 - (٤) تعزيز دور المدرس وتطوير مجموعة العمل، وخدمات دعم الطلاب وبرامج اليوم الكامل وبرامج إصلاح المدرسة.
 - (٥) العمل على بعض الإصلاحات الثانوية.
 - (٦) شراء أدوات وتجهيزات معينه، وإدارة وتجهيز مبني المدرسة.
- بالإضافة إلى ذلك فإن الهيئة التشريعية عظمت دور مديري المدارس، فعكس القانون اللامركزي رقم ٢١ السلطة الخاصة بمجموعة الأولويات في مستوى إدارة المدرسة من المدير ومجلس المدرسة المحلي، حد من مستوى سلطات المناطق التعليمية، وأوضح أن مديري المدارس مسئولون عن توطيد عملية تعاون المجموعة التي تشمل علي الوالدين والمدرسة ومجموعة العاملين، والطلاب في تقييم التأثير العلمي في تدريبات معينة أو نفقات وخبرات معدلة ملائمة في تحسين أداء الطالب، وسلطة المدير بالمدرسة ليست مطلقة كلياً، فالهيئة التشريعية افترضت أن الالتزام بواسطة مجموعة المديرين تكون محدودة في المدارس التي تقبل مستويات مناسبة

(١) المرجع السابق، ص ٢٢٢ - ٢٢٨ .

(2) Strengthening School Leadership And School Level Accountability: Retinking Principals Rights And Responsibilities After Governance Reform Available in Report of the committee on Education and The Law of the Association of the Bar of the City of New York, Available of <http://www.abcnny.org/educprep.htm> 06/03/2000 .P.P1-4.

وتسير بأنظمة محددة .

وقد أوضح قانون الإصلاح أيضاً إمكانية نقل المديرين الذين علي غير المستوى المطلوب والإتيان بأفراد ومستويات أعلى في الاداء .

ومن الأمور المهمة لمسئوليات وواجبات المديرين أن يطوروا علاقتهم بمروؤسيهم بعدد ضخم من الديناميات الإدارية التي تزيدهم مهارة، ومنها المهارات الشخصية في التشاور والتفاعلات في التعامل المبني علي الاحترام المتبادل ورد الفعل وروح التعاون بدلاً من السلطة، وأن يكون تدخل المدير في كافة أمور العمل لتحقيق مبدأ العمل والمساواة بين الافراد لتحقيق استقرار العمل^(١) .

- إعداد وتدريب مسئولو الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية:

يتمثل الهدف الرئيسي لبرامج الإعداد للإدارة المدرسية في أمريكا في تنمية وزيادة الخبرات لمديري المدارس من خلال البرامج المناسبة والتجارب العلمية المخططة، وتنمية مهارات الاتصال والتفاعل والقدرة عل عرض الأفكار بوضوح وتطوير مهارات حل المشكلات، وتحليل المشكلات التي تواجه المدرسة ومعالجتها، إلي جانب تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الجوانب النظرية والتطبيقية وقد يرتقي برنامج الإعداد حتي درجة الماجستير والدكتوراه لمواكبة التطورات الحادثة في المجال العلمي والمعرفي والتكنولوجي^(٢) .

ويرتكز الإعداد والتدريب المهني للإدارة التعليمية والمدرسية علي ما تقدمه الجامعات والمعاهد العلمية الأمريكية من برامج دراسية تؤهل صاحبها للعمل في تلك الإدارة التعليمية أو المدرسية، فهناك برامج في جامعات بعض الولايات المتحدة الأمريكية كولاية نيويورك حيث يوجد فيها معاهد لإعداد رجال الإدارة المدرسية، يقوم برنامج الدراسة فيها علي تقديم التدريب الميداني ومقررات دراسية متخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بها وبعض المواد الاختيارية غير التربوية، ومدة هذا البرنامج ٦٠ ساعة منها ١٢ ساعة للمعارف الأساسية، وفي نهاية البرنامج يحصل الشخص علي دبلوم في الإدارة التعليمية .

و علي الرغم من أن هناك اختلافات كثيرة بين البرامج المقدمة من الجامعات و المعاهد

(1) Henderson, Patricia, " Administrative Skills in Counseling Supervision. Available in , <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed372356.html>. 06/03/2000., P.P 1-3 .

(٢) بيومي محمد ضحاوي، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، مرجع سابق، ص ٣٩٣ .

المتخصصة في مجال الإدارة، واختلاف الأهداف التي يسعى كل برنامج لتحقيقها إلا أنها تتوحد في محصلة مطالب إعداد الشخص للعمل الإداري والتي تتضمن المجالات الدراسية التالية^(١):-

١- المجال الأكاديمي التخصصي (التخصص الدقيق): The Depth Area ويشتمل

علي : مقرر أساسي في الإدارة والتوجيه - المجال التخصصي ويتضمن دراسة القوانين و اللوائح و التشريعات المدرسية ، الشئون الإدارية ومشكلاتها في التعليم ، القيادة واتخاذ القرار - حلقات للمناقشة - الخبرة الميدانية و التطبيقية والعملية .

٢- المجالات الاختيارية و يتم اختيار دراسة مقرر أو مقررين من بين مقررات علم النفس التربوي والقياس - المناهج وطرق التدريس - التوجيه والإرشاد - الأصول الاجتماعية والفلسفية والتاريخية .

٣- المجالات المشتركة في تخصصات أخرى ويختار الدارس من بينها أربعة مقررات وهي : الإدارة العامة - التمويل - القانون - العلاقات الاجتماعية - الانثربولوجيا وعلم الاجتماع - علم النفس - العلاقات مع المؤسسات - الدراسات الحضرية - إدارة الأعمال .

و يتم عمل التعديلات اللازمة علي هذه البرامج بما يتناسب ومتطلبات الحياة المتغيرة واحتياجات الدارسين الذين سيعملون بالإدارة المدرسية واحتياجات البيئة المحيطة .
ومؤسسات التدريب ومناطق المدارس عبر الولايات المتحدة الأمريكية تلقي نظرة جديدة لطرق إعداد مديري المدارس وما سيكلفون به من أعمال وأن التدريب المتطور واختيار الأشخاص ذوي الخبرات سوف ينتج قادة مدارس عندهم القدرة علي تناول تحديات العصر، بل أن البناء المستمر لإعداد المديرين سوف يجعل تحديات المستقبل مختلفة، وأن المدارس تفشل في دعم التطور العملي وربما تجد إدارتها أو قيادتها غير قادرة علي مواكبة موضوعات التقدم، وإحدى الفنون الناجحة في ذلك، هي شبكة الاتصالات المعينة، التي تعطي فرصة للتشاور مع الطبقات المؤيدة أو المتعاطفة، يمكن أن تقود إلي حل المشكلات وظهور اتجاهات إدارية جديدة، فإعداد وتنصيب المديرين الجدد هو الطريق بين الاختيار الجاد والاستمرار والاحتفاظ بالمنصب لفترة طويلة وأداء العمل بنجاح^(٢) .

(١) المرجع السابق، ص ٣٩٤ .

(2) Teacher Training Agency, "Gaining The National Professional Qualification for Headship", London: T.T.A 1999 .P .P 1-2 .

ويؤكد اتحاد مديري المدارس الأمريكي أن الطرق التي يجب أن يؤكد عليها في تدريب مديري المدارس هي ضرورة الدعوة إلى تطور المهارات في نواحي تصميم البرامج التربوية، وتقييم مناخ المدرسة وبناء الدعم لها، وتبني الإدارة التوجيهية، والقدرة على تقييم مجموعة العمل وتطورها، و توزيع المصادر، والبحث العلمي، التنسيق، والتخطيط .

بالإضافة إلى ذلك فقد قرر اتحاد مديري المدارس الأمريكي أنه لا بد أن يستحوذ مديرو المدارس على فهم شامل لعملية التعلم، وإمكانية الاتصال والتعاون مع الأشخاص ذوي الثقافات المختلفة في كافة المواقع، ورسم تكاملي داخل المدرسة والمجتمع، وأن يشاركوا في رؤية شاملة لدور وأسلوب القرن الحادي والعشرين بالمدارس ومدي موقعهم داخل مجتمع أوسع وأكبر .

فأدوار مديري المستقبل كما يراها الاتحاد القومي يجب أن يقوم المدير فيه بدوره كزميل للمجموع أكثر منه مدير مدرسة، وأن يعمل على تسهيل وتدعيم ومساعدة المدرسين، فالمدير الفعال هو الذي يتحلى برؤية ايجابية وعامة للنفس تمكنه من تطوير ما يمكن داخل الآخرين بدون خوف أو اعتبار للمصلحة الشخصية، بجانب الدراية بالتغيرات الحالية الاجتماعية والعالمية، مع إمكانية استعمال الطرق الشرعية والقانونية والعمل مع الوالدين كشركاء، كلها أمور حاسمة من أجل إيجاد المدرسة الفعالة وهذا يقتضي من منظور أدوين بريدجز " Edwin Bridges" تحقيق ثلاثة أهداف تكون نتائجها تطور مهارات المدير و تطور حل مشكلة المهارات المطلوبة للعمل الإداري واكتساب قاعدة المعرفة التي تشكل أساساً لتدريب المدير، وان يكسب التدريب المديرين من منظور ماكري وهولنجر "Mccary And Hallinger بعض السلوكيات التي يجب عليهم أن يعرفوا كيف ومتى يستعملوها، ولا بد أن يكونوا حريصين على معرفة تأثيرها على تعلم الطلاب، والتأكيد على مهارات التفكير الفني الذي يتضمن بعد النظر والتخطيط والوعي بكيفية الأحداث ومسارها في النظام الاجتماعي المتشابك العناصر والذي تتأثر عناصره بعضها ببعض، مع تنسيق المصادر ذات المغذي^(١) .

(1) Klauke Amy , "Preparing School Adminstrators" , Available at <http://www.edgov/databases/ERICDigests/ed350726.htm>. 06/03/2000 Digests.P , P 1-3 .

(2) Lumsden, Lindsa, Prospects in Principal Preparation. Available at <http://www.edgov/databases/ERIC Digests/ed. 350726.htm>. 06/03/2000. Digest P.P 1-3.

وفي مقال حديث للرابطة القومية لمديري المدارس بأمریکا (NASSP) في إعداد المدير أوضحت أن هناك أربعة مجموعات لديها اهتمامات قوية متنوعة في الإعداد منها: وكالات الدولة التي تصدق علي البرامج وترخص لها، الإدارات المدرسية التي تقوم بتوظيف الذين ينغمسون في البرامج، الجمعيات العامة التي تقدم خدمات متضمنة التدريب، وكالات أخرى مثل مراكز التقويم وأكاديميات المدير ومراكز القيادة والوحدات التي تسعى إلي ارتفاع مستوى القيادة لمديري المدارس، وكل هؤلاء الذين لديهم سند قانوني في عملية الإعداد يجب أن يعملوا معاً من اجل إيجاد عمل أفضل وتعاون وفعل متنوع^(١).

-معايير اختيار الأشخاص للعمل بالإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية:

على الرغم من التناقض بين كثير من نتائج الدراسات التي استهدفت تحديد المعايير أو الخصائص التي تميز المدير أو القائد عن غيره من الأفراد فقد أشارت الدراسة التي قام بها رالف ستوجديل "ralph Stogdill" من خلال مراجعة لعدد ١٦٣ دراسة تناولت المعايير والخصائص للمدير أو القائد منذ عام ١٩٤٨م صممها في ست مجموعات هي^(٢):

(١) الخصائص الجسمية: "Physical Characteristics" وتشمل المظهر والطول، وكمال البنية .

(٢) الخلفية الاجتماعية: "Social Background" وتشمل هذه الخلفية المركز الاجتماعي بما يمثله الشخص من درجة تفاعل وسط مجتمعة ومستوى التعليم العالي الذي يعد من المزايا التي تحقق نجاح المدير وفاعليته .

(٣) الذكاء: "Inteligence" فالمدير يجب أن يتصف بالذكاء والحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث .

(٤) الشخصية: "Personality" وهي سمة مهمة في المدير أو القائد، تتضح في القدرة علي التكيف، والثقة بالنفس وتأكيد الذات والتحكم أو السيطرة علي الذات .

(٥) الخصائص المرتبطة بالعمل: "Task – Related Characteristics" وتمثل في الحاجة للإنجاز والمسئولية و المبادرة وحب العمل، فالمدير أو القائد شخص لديه دافعية مرتفعة للإنجاز والتوجيه للعمل الجاد .

(٦) الخصائص الاجتماعية: "Social Charateristics" فيجب علي الإداري القائد للعمل

أن يشارك بفعالية في النشاطات المختلفة، ويتفاعل بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس، ولديه القدرة و الرغبة في التعاون مع الآخرين،

وقد وضع فلانجان وآخرون (١٩٨٩م) "J.L.Flanigan and Others" عدة خطوات مهمة في عمليات اختيار مديري المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية، يطبق هذا النظام علي بعض الولايات وفي مدارس منطقة "كتكي" أهمها^(١):-

- وضع خطة للعمل وسياسات واضحة لعمليات التعيين والتقييم والاختيار وتوفير إداريين مؤهلين لتحقيق هذا الهدف •
- التوصيف الوظيفي: هو يوفر فرصة جديدة لمقارنة المرشحين بناء علي معايير عامه وليس علي ما يجب أن يكون، وبدون توصيف وظيفي واضح فإن المرشحين سيكونون غير متأكدين من متطلبات العمل و توقعات النظام التعليمي، وهذا يمكن أن يقود إلي قلق المرشح وخوفه من النظام المدرسي والوظيفة الادارية •
- الإعلان عن طريق الصحف الدورية:أومن خلال خدمات التوظيف في الجامعة أو الإعلام الشفوي عن طريق وسائل الإعلام المختلفة •
- أسس فلسفية: تقوم هذه الوسيلة بمسح اتجاهات المرشحين حول الموضوعات المتنوعة في التربية والإدارة مثل الفلسفة التربوية والإدارية والعلاقات بالمجتمع، ملاحظة المدرس، القيادة التعليمية و إدارة الموظفين، تطبيق وتصميم المناهج، تقييم ومراقبة العاملين، تطوير العاملين، إدارة قانون التنظيم المدرسي، سلوكيات القيادة، الإدارة المالية، النظام، الموارد التعليمية وبرامج خاصة وتطرح أسئلة عدة حول هذه الموضوعات، لكن من المهم جداً طرح نفس الأسئلة لكل المتقدمين لوظيفة واحدة لضمان المساواة والعدالة •
- تحليل المقابلة: يجب أن تتم المقابلة للمرشحين من خلال لجنة وليس من خلال شخص واحد •
- مواجهة الضغوط: حيث تعرض علي المرشح مواقف لأزمات غير متوقعة ويطلب منه التعامل معها •
- رسائل التوصية: ويفترض هنا أن يتصل مراقب التعليم بموظفين سابقين للحصول علي

(1) Flanigan,J &Others . "AProcess Model Of Principal Selection " Paper Presented at the Annual Meeting Of the National Dan Forth Coference For the Preparation Of School Principals .Norman , April .1989 .P. P 19-20 . Computer Search0

معلومات مفصلة عن المرشح، بالإضافة إلى تقييم الدرجات الأكاديمية و الشهادات الخاصة بالمرشح .

كما حددت لجنة الرابطة الأمريكية لإداري المدارس العوامل المستخدمة في اختيار المديرين بأمريكا و الأدوات المستخدمة لقياسها، وتشكل المقابلة أكثر الأدوات استخداماً، وترتكز أسئلة المقابلة حول ثلاثة أنواع من الأسئلة هي: الموقفية - الملاحظة - الشخصية، وهذه الأنواع الثلاثة من الأسئلة يمكن أن تعطي معلومات حول اثني عشر موضوعاً هي: المهمة، تنمية القوي البشرية، ربط النتائج بالأسباب، التفويض، التنظيم، التنشيط، الإحساس بمن حوله، تشجيع المجموعة، التوجيه نحو الإنجاز، التوجه نحو العمل، كشف الغموض، كما أشارت الرابطة الأمريكية لإداري المدارس أيضاً إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات والقوائم الخاصة، وهي عادة ما تستخدم لقياس القدرات العقلية، مهارات الاتصال والمعرفة المهنية، الشخصية، القيم والاتجاهات، الاهتمامات، المعرفة العامة^(١).

ويقرر نوريتا ابلن و جون دارش "AS Norita Aplin And John Daresh" أن دور المدير لا بد أن يوافق عليه الجمهور و هيئة التدريس والعمل، مع ضرورة تقوية مفهوم المدير كقائد تعليمي عند الاختيار، تدعمه أقدميته التعليمية وفهمه لنظام المدرسة، مع ضرورة فحص التقارير الإدارية للشخص المرشح للإدارة المدرسية، لكي نرى كيف تعكس التأكيد علي الإنجاز الأكاديمي، القدرة علي الاتصال وخطط العمل طويلة المدى، لأن ذلك يجسم النجاح الإداري، ومن الأهمية أن تقوم مراكز التقييم المتطور بالولايات المتحدة بتحديد مهارات المديرين من حيث قوة الفرد وضعفه في بعض النواحي الشخصية و الإدارية و المهارات القيادية، والاعتماد علي البيانات الشخصية للشخص المرشح لتكون أساس خطط التطوير العملية لبرامج التدريب الإداري و كشف فجوات يمكن إدراكها من خلال المعلومات العامة للمديرين^(٢).

وقد كشفت النظريات و الاتجاهات الإدارية في اختيار المديرين عن المعايير الهامة التي من المهم التركيز عليها عند عملية الاختيار، خصوصاً ما تقدمه كل من نظرية السمات، ونظرية المواقف، فكلتا النظريتين تهدف إلي الكشف عن بعض المؤشرات التنبؤية للحكم علي مدي ما

(١) حصة محمد صادق، مرجع سابق، ص ٢٥ - ٢٧ .

(2) Klauke ,Amy , Performance Standards For School Superintendents Available in [http:// www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed301970html](http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed301970html). 06/03/2000. P ,P 1-3 .

يتوقع من نجاح الشخص أو فشله في الإدارة •

ولأهمية عامل اختيار الشخص المناسب للعمل الإداري علي معايير و أساليب علمية دقيقة قامت الرابطة القومية لمديري المدارس بأمريكا "NASSP" بإنشاء مشروع مركز التقييم "Assessmentcenter Project" الذي صمم لكي يحسن عملية اختيار وتطوير الملحقين بالنظام المدرسي الإداري، وذلك عن طريق استخدام أساليب تقييم صادقة يعدها المركز، وقد لاقى هذا دعماً كبيراً من المختصين التربويين بالولايات المتحدة الأمريكية، لأن أسلوب تقييمه يساعد بشكل دقيق في التنبؤ بمن سيصبح ناجحاً كمدير مدرسة أو وكيل مدرسة^(١) •

وتعتمد الإدارة الحديثة بالولايات المتحدة الأمريكية حالياً علي استخدام أساليب تقدمية لاختيار المديرين، يعتمد علي نظام الجدارة بمفهومه الأمريكي المتمثل في إتباع النظرية الموضوعية لترتيب الوظائف و التي تعتبر الوظيفة فيها هي الركن الأساسي الذي يقوم عليه التنظيم الإداري، وعلي هذا الأساس لا يفرق بين المعيار الذي يتخذ أساساً لاختيار الشخص الإداري عند بداية التعيين في الوظائف الإشرافية أو عند ترقيتهم بعد ذلك للوظائف العليا، ويتطلب هذا النظام وصفاً دقيقاً متصلاً للعمل الذي يتم أدائه بالفعل في مجال الوظيفة، ولا يتم اختيار أي شخص لتولي أي وظيفة إشرافية أو قيادية إلا إذا توافرات فيه مطالب التأهيل اللازمة لشغلها بناء علي المواصفات المعدة سلفاً، وتعد الترقيات في ظل المفهوم الأمريكي بمثابة تعيينات جديدة تخضع لنظام المسابقات العامة، يأخذ نظام الترقى حكم إعادة التعيين في وظيفة بشروط أفضل^(٢) •

ويقوم الاتجاه العام في الاختيار علي أساس الجمع بين نواحي الاعتماد علي المؤهل الدراسي والخبرة المهنية بجانب الكفاءة وخطابات التوصية، وأهم طرق الاختيار المتبعة للمديرين^(٣) •

(١) الاختبارات: تحريرية - شفوية، ولكل جوانب الأنشطة التي تطلبها طبيعة العمل الذي يقوم به رجل الإدارة - مجالات المبادئ و الأسس الإدارية العامة ومجالات الإشراف والتقييم والتوجيه وغيرها •

(1) Lumsden Lindas .Ibid,p3.

(٢) حصة محمد صادق، مرجع سابق، ص ١٥ •

(٣) بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٣٩١ •

(٢) استخدام مقاييس الرتب: "Rating Scales" وهي مفضلة في مجالات معينة، ومن الوسائل المتبعة فيها استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين واستخدام اختبار الإجراء الموقفي .
أيضاً هناك بعض الولايات الأمريكية لديها نظم أخرى لاختيار مديري المدارس، كتخصيص لجنة لتقوم بعملية الاختيار والتعيين وتتكون اللجنة عادة من مدرسين وإداريين ومجموعة من الأهالي، يتم عمل مقابلات دقيقة لتحديد المرشحين تحديداً دقيقاً، ثم يتم إرسال المرشحين المختارين لمراقبي التعليم "Superintendent" للاختيار النهائي، والذي يركز على مراقبة التعليم عند اختيار مديري المدارس هو: العلاقات الإنسانية ثم الخبرة الإدارية السابقة، وإجراء مقابلات شخصية تدور أسئلتها حول الإدارة المدرسية والثقة بالنفس والاهتمامات والقدرات اللفظية^(١) .

وقد اقر مركز مصادر المعلومات التعليمي الأمريكي معايير يجب أن تأخذها المناطق التعليمية في الاعتبار عند اختيار المدير، ووجد أن قائمة المديرين الأكفاء التي تتطلبها قوة عمل مديري المدارس تتضمن قدرة تحليل المواقف، وإمكانية المنظمة، ومهارات الاتصال الفعال، توفر عنصر التسامح، كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما دعي إليه ريتشارد أيل "Richard ail" بالاتجاه المزعج في اختيار المديرين، وهو الاتجاه الذي يعتمد على إعطاء الوزن الأكبر على أوراق الاعتماد الأكاديمي للمرشح، فيجب عند اختيار مديري المدارس أن توضح الرؤية والقيم التي يمكن استعمالها لتغيير وإعادة تنشيط مناخ المدرسة، ويجب على مديري المدارس أن يتوافر فيهم الحسم، والإبداع، والتحمس للعمل واستقلال الفرص إلى تغيير المدرسة الفعال، وقدرة على تحريك النظام المدرسي إلى تغيير واقعي فعلي، مع منح دروس بناء مينة على وعي بقوة شخصية المدير أو ضعفه^(٢) .

إذاً من خلال ما سبق يتضح أن اختيار الدارسين المرشحين لتولي مهام الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية يتم في ضوء توافر القدرات المتنوعة للأفراد المرشحين والتي منها: الذكاء، وقوة الشخصية، الثقافة العامة الواسعة، الامتياز الأكاديمي، عمق المعلومات

(1) L Comett, "The Preparation And Selection Of School Principals", Summary Of Many Of The Key Lssues Discussed At the Southem Regional Education Board,S Con Ference On The Selection And Training Of Principals , Athanta ,CA , May – 11 -12 – 1982 , P.P 26-27 .

(2) - Peterson, David, "Recruiting And Selecting Principals", Available In <http://www.ERICDigest/ed297481html>. 06/03/2000.

والمعارف المتصلة بالمجال التعليمي والتربوي، القدرة الأكاديمية المتميزة والخيارات الوظيفية، السمعة الحسنه وخطابات التوصية، اجتياز الاختبارات المتنوعة بنجاح، ثم الموهبة والقدرة القيادية الإدارية، وإتباع نظام الجدارة بمفهومه الأمريكي عند الاختيار •

- تقويم عملية الاختيار لمديري المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية:

يقوم واقع تقويم عملية الاختيار لمديري المدارس بأمريكا من خلال ما يحققه المدير من فعالية وتقدم في عمله بالإدارة المدرسية، وهناك وسائل متنوعة من خلالها يتم التعرف علي مواطن الضعف والخلل في العملية التربوية، فهناك تقارير متابعة العمل والبيانات الإحصائية والزيارات الميدانية والوقوف علي سير العمل بطريقة مباشرة، وهناك الاستفسارات التي يقوم بها رجال الإدارة التعليمية، ومقاييس معدلات الأداء، وتقويم الجوانب الكمية و النوعية وغيرها في العمل •

وقد حدد مارش "March" وسيمون "Simon" خمسة عوامل تبني عليها عملية اختيار المدير ونجاحه الإداري في ولاية نيويورك وهي^(١):

(١) قدرته علي تحقيق الاتصال الفعال بينه و بين أعضاء هيئة التدريس •

(٢) إشباع حاجات العاملين بالمدرسة •

(٣) قدرته علي تحقيق مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المدرسة •

(٤) دوره في تحقيق الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو المدرسة •

(٥) قدرته علي الإقلال من الصراعات في الأدوار بين كافة العاملين بالمدرسة •

وقد وضع دانييل "Daniel Duke" مجموعة محاور تعتمد علي الوظائف القيادية الست المهمة لعمل مدير المدرسة لكي يمكن تميز المديرين المتفاعلين والتأكد من اختيار الشخص المناسب وهذه المحاور هي تطوير العاملين - الدعم التعليمي - اكتساب وتوزيع المصادر - ضبط الجودة - التنسيق - حل المشاكل^(٢) •

وفي دراسة أمريكية عن أهمية اختيار المدير ومهام المدير الفعال ومدي تأثيره علي المدرسة ومرووسية، أجاب ١٢٠٠ مدرساً علي الأسئلة المفتوحة بشأن الطرق التي تؤثر بها مديري المدارس عليهم، أوضح ٨٣٦ مدرساً ممن شملتهم الدراسة والذين قوموا بها مديريهم

(١) احمد إبراهيم احمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٦٦ •

(٢) حصة محمد صادق، مرجع سابق، ص ٣٦ •

كفاعلين، أوضحوا أن التوجيه الفني للمدير له تأثيرات ايجابية علي الحكم في نجاح اختيار الشخص المناسب، وعلي التزام المدرس بعملة، بجانب أهمية قوة المدح كفن تأثيري فعال و ايجابي يمارسه المدير، يساعد علي تدعيم ثقتهم بأنفسهم ويعزز الشعور بالرضا و الانتماء، فقط المدح المتصل بالعمل وشئون العملية التعليمية^(١).

ثالثاً: الاتجاه الإداري في المملكة المتحدة "بريطانيا" :-

- السياسة الإدارية وملامح إدارة وتنظيم التعليم في المملكة المتحدة:

تتم المملكة المتحدة (بريطانيا)، إهتماماً كبيراً بالتعليم، وتضم المملكة المتحدة أربعة أقاليم متميزة، يقطنها أقوام من عناصر متباينة لكل منها عاداته وتقاليده و ثقافته المغايرة، وإن جمعت بينهم دولة واحدة اتحدت عناصرها في ظروف مختلفة عبر القرون، ولكن هذه القرون لم تفلح بعد في أن تذيب هذه القوميات في بوتقة واحدة فظل كل منها محافظاً علي تراثه وعاداته، ولغاته الأصلية وبالأرض التي تقيم فيها قبل أن تربط الجميع تلك المملكة المتحدة ، علي أن أولي تلك القوميات هي القومية الإنجليزية في إنجلترا وعاصمتها لندن، والإنجليز هم سكان إنجلترا الأصليين وتبلغ نسبتهم من سكان بريطانيا كلها ٨١,٥ ٪، وثانية القوميات هي القومية الاسكتلندية في (اسكتلندا)، وتقع في الشمال الشرقي للمملكة المتحدة، ويشكل سكانها نحو ١٠ ٪ من مجموع سكان بريطانيا، وثالثة القوميات هي قومية (ويلز) وتقع غرب الجزر البريطانية ويمثل سكانها ٢,٥ ٪ من سكان الجزر البريطانية، ورابعة القوميات هي قومية (ايرلندا الشمالية) وهي مجموعة من المقاطعات التي توجد في شمال شرقي ايرلندا وعاصمتها (بلفاست) وهي جمهورية مستقلة منذ عام ١٩٢١م، وسوف يكون التركيز في دراسة النظام الإداري في المملكة المتحدة علي إنجلترا نظراً لما تمثله من نسبة عالية في عدد السكان ٨١,٥ ٪ من سكان المملكة المتحدة^(٢).

ويعد قانون باتلر "Buttler" عام ١٩٤٤م -نسبه إلي لورد بتلر صاحب القانون - هو أساس الإصلاحات التعليمية في بريطانيا بعد الحرب العالمية الثانية، ثم قانون الإصلاح التعليمي

(1) Blase, Joseph, Kirby, Peggy C., "Bringing Out The Best in Teacher: What Effective Principals Do", a Valuable at, <http://www.wascd.org/services/eric/eicep.html>. 06/03/2000

(٢) عصام توفيق قمر، "التربية البيئية في دول العالم المتقدم"، صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة

خريجي معاهد وكليات التربية بمصر) العدد الثاني، القاهرة: يناير، ٢٠٠٠م، ص ٢٢-٢٣ .

عام ١٩٨٨م "Education Reform Act" - أساس الإصلاحات التعليمية في إنجلترا وقد كان لقانون باتلر عام ١٩٤٤م تغيراته الجوهرية في بريطانيا أهمها^(١) :

(١) إنشاء وزارة للتعليم تحل محل مجلس التعليم قديماً، لها سلطة اتخاذ ما تراه من خطوات الإصلاح، علي عكس المجلس الذي لم يكن يملك الإشراف، ومن هنا ازدادت سلطة الدولة علي التعليم .

(٢) توثيق الصلة و التقارب بين السلطات التعليمية المحلية لبسط نفوذ أوسع لتنظيم الوضع التعليمي كله في كافة المجالات .

(٣) رفع سن الإلزام إلي سن السادسة عشرة، مع السماح بتعليم لبعض الوقت إلي سن الثامنة عشرة يهيئ الفرص لتعليم جيد فوق الابتدائي .

(٤) تقليل عدد المدارس التي تديرها هيئات خاصة ووضع المدارس التي لا يتوافر فيها التنظيم الجيد تحت الإشراف أدي إلي إسهام قانون باتلر في تحسين سمعة هذه المدارس .

(٥) رعاية المدارس التي لا تستطيع الإنفاق بتحمل ما يلزم من نفقات، أما المدارس التي تستطيع أن تتحمل النفقات كلها، فيسمح لها أن تستمر كمدارس محلية وفقاً لاتفاق معين، مع منح السلطات المحلية سلطة إلغاء هذه النفقات .

(٦) أتاح القانون فرصة للطلاب ليعيدوا النظر في وضعهم، وذلك عن طريق عقد امتحان داخلي في سن الثالثة عشر لخروج غير الصالحين منهم .

(٧) استقرار أوضاع المدارس العامة لأنه هياً تعليمياً كاملاً .

ومع صدور قانون الإصلاح التعليمي لعام ١٩٨٨، أصبح أساس الإصلاحات التعليمية في إنجلترا و الذي جاء من أهم بنوده مايلي^(٢):

(١) زيادة نفوذ السلطات التعليمية المركزية لاسيما فيما يتعلق بالمنهج القومي و التقويم وتمويل المدارس مباشراً .

(٢) إعطاء المدارس حرية أكثر في استقلالها عن السلطات التعليمية المحلية في إدارتها وتمويلها وممارسه شئونها التعليمية وبالتالي حد من نفوذ السلطات المحلية علي المدارس،

(١) ل . مكيرجي، مرجع سابق، ص ٨٨ - ٩٠ .

(٢) محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، مرجع سابق، ص -

والذي يتولى إدارة المدرسة في بريطانيا مجلس إدارة "Governing Board" - يتكون من ممثلين من الآباء وهيئة التدريس ورجال السياسة و الأعمال المحليين، ويتولى هذا المجلس توجيه سياسة المدرسة والإشراف علي تنفيذها ويكون مدير المدرسة مسئولاً عن تصريف الأعمال الروتينية اليومية .

(٣) تستعين السلطات التعليمية لتحقيق قيامها بدورها في المتابعة بزيارات المفتشين للوقوف علي أحوال المدارس، والنظام الموجود بالمدرسة لقياس مؤشرات الأداء، والتقرير الذي يعد عن كل مدرسة ومستوي أدائها وتقوم السلطات التعليمية باتخاذ ما قد يتطلبه الأمر من قرارات إصلاحية .

(٤) إعطاء الحرية للآباء في تعليم أبنائهم بالمدرسة التي يريدونها، وذلك دون التقييد بالتوزيع الجغرافي، والأساس الذي يستند إليه ذلك هو مبدأ تطبيق اقتصاد السوق الحر، وهذا يعني أن المدارس ستحرص علي تحسين مستوياتها باستمرار لاجتذاب الطلاب، أما المدارس التي لا تحقق ذلك فمصيرها الفشل والاعلاق .

ويتزايد الاهتمام بالتعليم في المملكة المتحدة كضرورة للأمن القومي والحفاظة علي سلامة البلاد ومكانتها الدولية، قد دعا الحكومات اللامركزية إلي عدم ترك الحبل علي الغارب في أمور التعليم، وإنما يجب أن يكون لها دور في توجيهه توجيهاً قومياً، يضاف إلي ذلك تزايد النظرة إلي التعليم في بريطانيا باعتباره ضرورة للأمن الاقتصادي والاجتماعي للشعب، وهذا بدوره أدي بالنظم اللامركزية إلي ضرورة تدخلها في التوجيه القومي العام للتعليم، لهذا نجد أن التغير الحادث في نظم إدارة التعليم علي اختلاف شاكلتها يتمثل في إحداث نوع من التوازن بين المركزية و اللامركزية ^(١) .

ويشبه النمط الاداري التشاركي المركز لنقطتين علي طرف خط مستقيم أحدهما تمثل المركزية و الأخرى علي طرفه الآخر تمثل النظم اللامركزية حيث تتجه الادارة إلي نقطة الوسط لتحقيق نوع من التوازن بين السلطات المركزية علي المستوي القومي و السلطات التنفيذية علي المستوي الإقليمي والمحلي والإجرائي، أي ان النظام المشاركي في الإدارة استخدام لإحداث توازن نسبي في الإدارة، وتمثل بريطانيا مثلاً لهذا التحول في نظام إدارة التعليم إلي النظام المشاركي الذي يأخذ بمركزية إدارة التعليم علي المستوي القومي ولامركزية إدارة

(١) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٢٨٧ .

التعليم علي المستوى الإقليمي و المحلي، وجاء ذلك بعد صدور قانون سنة ١٩٨٨م لإصلاح التعليم البريطاني^(١).

وتشارك بريطانيا مع جاراتها من الدول الأوروبية في أن السياسة التعليمية أو الإصلاحات التربوية يجب أن يقرها البرلمان أولاً بعد مناقشة مستفيضة، ثم تقوم وزارة التربية بتنفيذ ما أقره البرلمان، ونظام الإدارة السياسة في بريطانيا مبني علي أن الحكومة لها كامل السلطة التشريعية علي البلاد، فتستطيع أن تمنح أو تمنع السلطات المحلية من ممارسة سلطاتها وواجباتها، كما أنها تستطيع بما لديها من سلطات تشريعية وتنفيذية أن تقوم بالإصلاحات التربوية المنشودة مباشرة، كما تقوم بتنفيذها و الإشراف عليها^(٢).

وقد أمنت معظم دول العالم اليوم، بأنه من المستحيل الموافقة علي المركزية المطلقة ولا علي اللامركزية التي بدون قيود، وإنما يعتقد أن النجح الوسائل هي التي تجمع بين هاتين الطريقتين، في اتجاه يجمع بين المركزية و اللامركزية في دمج مشاركي، وهو ما يرد حالياً في النظام التعليمي البريطاني، وذلك لأن سكان المناطق المختلفة أدري بحاجتهم الخاصة من سواهم، وتتألف مجالس محلية تعطي لها بعض السلطات للإشراف علي التعليم وتنظيمه بمساعدة السلطة المركزية، ويعد أقوى الاتجاهات التربوية في الإدارة حالياً، ذلك الاتجاه الذي يميل إلي قيام السلطات التعليمية المركزية بالإشراف علي السياسة العامة للتعليم، مع إعطاء السلطات المحلية سلطات واسعة لتنفيذ هذه السياسة بما يتفق وظروفها^(٣).

ويقوم الاتجاه الإداري في التعليم وإدارة المدارس في بريطانيا من خلال ما يطلق عليه الاتجاه المشاركي إلي تحقيق أهداف السياسة التعليمية بخلفياتها الفلسفية وإيجاد طرائق وبدائل للأساليب الإدارية المختلفة، وإيجاد توازن في العلاقات بين إدارات التخطيط المركزية وإدارات التوجيه والإرشاد والتمويل المحلية، ثم إدارة المدرسة الإجرائية أو التنفيذية لكل جوانب العملية التعليمية.

- سمات إدارة التعلم الإلزامي في بريطانيا:

أتاح قانون التعليم لسنة ١٩٤٤م والذي يعرف بقانون بتلر "Butteler" وضع القواعد

(١) المرجع السابق، ص ٢٨٨.

(٢) محمد منير مرسى، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، مرجع سابق، ص ٥٤.

(٣) عبد الغني عبود، مرجع سابق، ص ٨٣.

الأساسية التي سار عليها التعليم في بريطانيا حيث أتاح الفرص التعليمية لجميع التلاميذ حتي سن السادسة عشر كتعليم إلزامي من جانب السلطات التعليمية^(١).

ومن خلال نظام المدرسة الشاملة يطبق قانون الإلزام، وفكرة الشمولية للمدارس في بريطانيا تقوم علي أنها تقبل كل الأطفال دون تمييز في الخلفيات الاجتماعية أو الجنس أو اللون أو الدين لمدة تبلغ ١١ عاماً.

وهناك أسس يتميز بها الاتجاه المشاركي في إدارة التعليم بين مختلف السلطات، بحيث يتحقق التعاون و التفاهم، كما يتحقق ذلك المبدأ التربوي المهم، وهو مبدأ تكافؤ الفرص التربوية وهذه الأسس يمكن تلخيصها في اثنين هما^(٢).

(١) قيادة السلطة المركزية: حيث أن السلطة المركزية هي التي تشرف علي الاستثمار في الإنسان عموماً، وهي تنسق بين مختلف المناطق المحلية في هذا الاستثمار، وتضع الخطوط العريضة للسياسة التربوية والإدارية، وتحديد الخطط العاجلة و الآجلة، وتتابع تنفيذ هذه الخطط فالدولة هي المسئولة عن التخطيط لتحقيق التقدم، وهي التي تستطيع تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التربوية بين مختلف المناطق المحلية، والإشراف علي إنفاق المساعدات المقدمة في وجهها الصحيح، في ضوء القواعد الأساسية المتفق عليها بين السلطة المركزية والسلطات المحلية .

(٢) حرية السلطة المحلية محققة في حدود السياسة العامة لها، فهي تعبير عن المجتمعات المحلية وحاجاتها، والتي يدفع أبنائها الضرائب التعليمية، ويقدمون المعونات المادية والأدبية للتعليم في مجتمعاتهم، فهناك جهود ابتكارية ونشطة وحرية في التصرف من خلال مجالس التعليم المحلية .

والنمط البريطاني القائم علي أساس الجمع بين المركزية واللامركزية في إدارة التعليم وتمويل برامجها، يحقق قيادة السلطة المركزية وحرية السلطات المحلية بشكل فريد، ورغم اتخاذ الاتجاه المشاركي في إدارة التعليم البريطاني، إلا أن الطابع الغالب أساساً هو الإدارة المحلية، إذ أن عبء إدارة التعليم يقوم علي السلطات التعليمية المحلية، التي هي جزء من المجالس المحلية، حيث يوزع أفراد هذه المجالس بعد انتخابهم علي اللجان المختلفة، ومن بينها (لجنة التعليم)،

(١) عرفات عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٢٦٠ .

(٢) عبد الغني عبود، مرجع سابق، ص ص ٨٧ - ٨٩ .

ومهمتها تنفيذ السياسة المحلية في مجال إدارة التعليم، وقد نص قانون بتلر علي مسؤولية السلطات التعليمية المحلية علي إنشاء المدارس في مختلف المراحل، وإنشاء مدارس للحضانة أيضاً إذا دعت الضرورة، ومساعدة المدارس الطائفية و الخاصة بعد الحصول علي موافقة الوزير، أما وسائل التعليم غير المباشر فهي تخضع لسياسة المنافسة بعيداً عن سلطات الدولة شأنها في ذلك شأن، المؤسسات الاقتصادية في العالم الرأسمالي^(١).

ويتمتع مديرو المدارس في بريطانيا بأكبر نفوذ في المدرسة لاسيما في الأمور الاستراتيجية مثل تخصيص المصادر المالية و الجدول المدرسي وطريقة اتخاذ القرار وصياغة الأهداف العامة للمدرسة، وتعد بريطانيا أحد النماذج الفريدة في اعتماد الإصلاح التعليمي بها علي تقارير تعدها لجان تشكل خصيصاً لدراسة موضوع يكون مستهدفاً للإصلاح مثل التعليم الإلزامي أو العالي، ويرصد لإعداد هذه التقارير عادة أموالاً كبيرة تنفق علي متطلبات الإعداد والدراسة، ذلك أن هذه التقارير تتطلب دراسات واسعة مستفيضة للموضوع بأبعاده المختلفة، كما يتضمن إعدادها تشخيص الداء و اقتراح الدواء^(٢).

ومن تجارب التطوير المفيدة التي اتبعت في المدارس البريطانية تشكيل لجان مختلفة تتولي متابعة التقدم العام للمدرسة و ابتكار أفكار جديدة وطرقاً تربوية مستحدثة لوضعها موضع التنفيذ، وتشكل كل لجنة من ثلاثة إلي خمسة أعضاء، ويمكن أن ينضم إليها من يريد من هيئة التدريس، وتعمل هذه اللجان بالتعاون معاً من اجل تطوير المنهج المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع^(٣).

ويمكن تحديد السمات الشخصية لمديري المدارس في بريطانيا من خلال وجوب أن يكون لديهم كفاءة وخبرة بالنواحي الآتية^(٤).

(١) قدرة علي تصريف أمور العمل والتأثير علي الآخرين باستخدام فن استخدام علوم الإدارة.

(٢) معرفة بقواعد وأسس التطبيقات العملية للعمل مع الآخرين.

(١) المرجع السابق، ص ص ١٦٢ - ١٦٤ .

(٢) محمد منير مرسى، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، مرجع سابق ص ص ١٨٩ - ١٩٠ .

(٣) المرجع السابق ، ص ١٩٣ .

(4)Teacher Training Agency , "National Standards Headteachers" London , T.T.A , 1999, P .P .7-8 .

- (٣) تطبيق خبرتهم العملية بطريقة جيدة و الاستفادة من المنظمات الأخرى •
- (٤) القدرة علي أخذ القرارات المبنية علي التحليل، والتفكير الإبداعي، وخيال التوقع للمشكلات وحلها •
- (٥) فاعلية قدرته علي الاتصال وإدارة أنظمتها المتعددة •
- (٦) قدرة علي العمل تحت الضغط لتحقيق الأهداف •
- (٧) التأثير الشخصي، والتكيف مع الظروف المختلفة والأفكار الحديثة، مع النشاط و الحماس للعمل، والثقة بالنفس والاستقامة والذكاء •
- وتقوم إدارة المدرسة وقيادتها في بريطانيا من خلال خمس نواحي إدارية مهمة هي^(١):-
- (أ) الاتجاه الاستراتيجي وتطور المدرسة •
- (ب) التعليم و التعلم •
- (ج) إدارة وقيادة مجموعة العمل •
- (د) التوظيف الفعال لمجموعة العمل و مصادرها •
- (هـ) المسؤولية •

وتفسر الخبرة في الإدارة عن طريق القدرة علي تطبيق المعرفة العلمية وفهم الاتجاهات، وتوفر المهارات من أجل الحصول علي النتائج المتوقعة •

- مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية في بريطانيا:

يعد الموظف الإداري البريطاني وخاصة في المركز القيادي، محايداً في أداء واجباته الوظيفية ومتعاوناً مع الجهاز الحكومي، بغض النظر عن انتمائه الحزبي أو السياسي، وهذه الحيدة هي إحدى مميزات وخصائص النظام البريطاني، ويرجع ذلك إلي طبيعة النظام الديمقراطي هناك وواجب أي موظف لا يقتصر علي المحافظة علي شخصه أو ما يعهد به فحسب بل يمتد هذا الواجب للمحافظة علي سمعته، فهي جزء من شخصيته، وهناك واجبات عامة لابد أن يلتزم بها الموظف من أهمها^(٢):-

- (١) واجب الطاعة للأوامر من الجهات الأعلى و عدم عصيائها •

(1) Ibid, P, 9 .

(٢) علي جمعة محارب، التأديب الإداري في المملكة المتحدة (انجلترا)، مجلة العلوم الإدارية، (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية)، العدد الثاني، السنة التاسعة والعشرون، القاهرة: ديسمبر

- (٢) وجوب أداء العمل المكلف به بنفسه •
 - (٣) الالتزام بواجبات العمل المكلف به و عدم الإهمال •
 - (٤) توفر الكفاية اللازمة للوظيفة وعدم التقصير في المهام الخاصة بها •
 - (٥) حسن التصرف والأفعال المناسبة لطبيعة العمل •
 - (٦) المحافظة على الأسرار الرسمية •
 - (٧) الالتزام بمحظورات مهام الوظيفة، مثل العمل في أعمال أخرى خارجية تؤثر في عملة الأساسي، أو الادلاء بتصريحات صحفية، أو إذاعية تضر به وبسياسة الحكومة، أو قبول الهدايا، وكل ما يخل بالشرف والسمعة •
- ويمكن تحديد أهم مسئوليات مدير المدرسة في بريطانيا في الجوانب التالية^(١):-
- (١) أن يعمل علي قيادة العاملين في مدرسته بطريقة فعالة تؤدي إلى تحقيق الأهداف •
 - (٢) أن يعمل علي تنمية نفسه مهنيًا بمختلف الطرق بحيث يكون قادرا علي متابعة التطورات في ميادين التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص •
 - (٣) فهم فلسفة المناهج الدراسية بشكل عام، ووضع آليات لتحقيق الأهداف •
 - (٤) الوعي التام بكافة الأمور الاستراتيجية ذات الأهمية الخاصة المتعلقة بكل شئون المدرسة ووضع خطة علي أساسها •
 - (٥) توفير كافة الأجهزة و الوسائل التي يمكن بواسطتها مواكبة التطور في التعليم بشكل عام، ونظم الإدارة في مدرسته خاصة، وكل ما يخص شئون العاملين و الطلاب والمدرسة •
 - (٦) أن يحدد ويختار أكثر الأساليب دقة وموضوعية لتقييم العاملين بالمدرسة من مدرسين وإداريين مما يسمح بالمحافظة علي العناصر الجيدة، وإحلال العناصر غير الجيدة، مع العمل علي إدخال عناصر ودماءً جديدة للمدرسة •
 - (٧) قدرة الصمود أمام التحديات والمشاكل مهما كان حجم الأجواء السلبية التي قد تحيط به

تدريب وإعداد مسئولى الإدارة المدرسية في بريطانيا:

أرسي تقرير فولتون "Fulton" أسس الإصلاح لوظيفي للخدمة المدنية في بريطانيا

سنه ١٩٦٨م، ويعد هذا التقرير ثورة في مجال الفكر الإداري البريطاني، وخاصة في مجال إعداد الإداريين، إذ أوجه إلى الأخذ بفكر الإعداد التخصصي بدلاً من فلسفة الإعداد العام التي درجت عليها البلاد^(١).

وقد تضمن تقرير لجنة "فولتون" توصيات مهمة بشأن التدريب من أبرزها^(٢):-
(١) إنشاء وزارة للخدمة المدنية، مهمتها الارتقاء بمستوي العاملين المدنيين علي كافة المستويات بما في ذلك الادارة المدرسية، والتي تنال اهتماما خاصا للأيمان بان العملية التعليمية هي عملية حاسمة من أجل رفع المستويات و تحقيق الطموح، ويتحقق ذلك من خلال التركيز التدريبي للمديرين علي النقاط أو أوجه النشاط العملية للإدارة الفعالة، والتي تمثل خبرة قوية وفريدة من نوعها في بريطانيا، وتقدم من خلال برنامج الإدارة لخدمة مديري المدارس (LPSH)، وهو عبارة عن برنامج مبتكر ومجدد، ويمثل تحدياً وإبداعاً يساعد المديرين علي فهم أكبر لتأثير إدارتهم في رفع جودة التعليم ومستويات الإنجاز في المدرسة، مع الافتراض أن يكون المدير ذا خبرة ودراية وفهم ومهارة بالإدارة المدرسية.

(٢) استحداث كلية للخدمة المدنية تقدم دراسات التدريب في التنظيم والإدارة ومنها نظام التعليم في البلاد، والتي أنشئت في يونيو ١٩٧٠م، وقتم برامج التدريب بهذه الكلية بالمجموعات الوظيفية المختلفة من موظفي التنفيذ، الإداريون من الإدارة الوسطي، الإدارة العليا، الموجهون الخليون، الأخصائيون والمعاونون الإداريون، ويقوم برنامج الكلية علي تقديم برامج متعددة منها برنامج للإدارة الوسطي ويتضمن الإدارة المدرسية، ويساعد المشاركون فيه علي تنمية فهم أفضل للبيئة التي يعمل فيها، وزيادة وعيهم بالمبادئ والمهارات والأساليب الإدارية وتطبيقها، فضلاً عن تقديم سلسلة من الدراسات الإدارية للمستوي الرئاسي للوظائف التنفيذية والإدارية وما يقابلها من مستويات، وتتضمن دراسات في الاقتصاد والإدارة الاجتماعية والإحصاء واستخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات والتنظيم وإدارة الافراد.

(١) أم. واد هوفاني "M. Wadhavani"، تطورات تدريب الإداريين ببريطانيا بعد تقرير فولتون، مجلة العلوم الإدارية، (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية)، العدد الثالث، السنة الخامسة عشر، القاهرة: ديسمبر ١٩٧٣م. ٢٢١.

(٢) المرجع السابق، ص ص ٢٢٢-٢٢٦.

وقد تطور برنامج الإدارة لخدمة المديرين بالاشتراك مع الاتحاد القومي لمديري المدارس في بريطانيا، ومشاركة الجامعة المفتوحة ويتضمن البرنامج مايلي^(١):-

- (أ) صفات المديرين ذوا الفاعلية العالية .
- (ب) تحليل أداء المديرين في المدارس مروراً بالتركيز علي برامج التدريب السابقة وتنميتها .
- (ج) الإقامة في ورش العمل لتحقيق التنمية المهنية وتدعيمها .
- (د) ربط أهداف المديرين الشخصية بأهداف المدرسة لزيادة أو رفع درجة التحصيل لدى التلاميذ .

- (هـ) توفير المواقف المحايدة ومواقف الثقة، والتي يستطيع من خلالها أن يشارك المدبرون مع المختصين القائمين علي التدريب والإعداد وسائر الزملاء وباقي أفراد المجتمع .
- (و) التركيز علي أهمية التجديد و الإبداع .

ويحتوي البرنامج علي عناصر رئيسة تتمثل في الآتي^(٢):-

- (١) التخطيط المسبق لإعداد الورشة عن طريق إعطاء المديرين أسئلة الاستبيان للإجابة عليها كتغذية راجعة لتخطيط أو تصحيح طرق إدارتهم ومفهومهم للإدارة المدرسية.
- (٢) ورشة عمل مدة البقاء بها أربعة أيام .
- (٣) تدعيم الورش بحضور مؤتمرات من خلال وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية .
- (٤) التركيز علي أهمية مجتمع المدرسة وتأسيس قاعدة من المعلومات لدي المديرين وباقي أعضاء المدرسة من خلال استبيانات .

ولتطبيق الخطوات السابقة في التدريب والإعداد في بريطانيا يلزم وضع أمور مهمة في الاعتبار أهمها: أن يقوم بهذه العمليات متخصصون لهم الجنسية البريطانية، وتم تدريبهم تدريباً جيداً وموثوقاً بهم، وأن يتضمن الاختبار التعرف والاضطلاع علي البرامج الخارجية عن طريق الانترنت وحضور مؤتمرات مع خبراء أجانب لتنمية المشاركة الجيدة .

- معايير اختيار الأشخاص للعمل بالإدارة المدرسية في بريطانيا:

تبنى معايير وأساليب اختيار مديري المدارس في بريطانيا علي اتجاهات ومهارات من

(1) Department For Education And Employment , "Leadership Programme For Serving headteachers" , London , D.FE.E. 2001 . P . P 1-2 .

(2) I bid . PP3-4 .

الواجب أن تتضح في شخص المدير المرشح للإدارة المدرسية يمكن تحديد أهمها فيما يلي^(١):-

- (أ) التمتع برؤية واضحة من أجل مؤسسة تربوية فعالة .
 - (ب) بدأ وإدارة التغير والتطور في ملاحقة الموضوعات الاستراتيجية .
 - (ج) قدرة علي السبق والتخطيط والتنظيم .
 - (د) قدرة علي بناء فريق عمل ذي مهارة عالية، مع العمل كجزء من الفريق .
 - (هـ) دراية بكيفية التعامل بجدية مع الأفراد وحل مشكلاتهم .
 - (و) مقدرة علي تقديم النصيحة والدعم و المساندة حسب الضرورة .
- ومن المهم أيضاً عند اختيار الأشخاص للعمل الإداري عامة و الإدارة المدرسية خصوصاً أن تكون لدي الشخص المرشح لعمل مدير فلسفة تربوية متطورة تكونت ونضجت في ذهنه حتى أصبحت محددة وواضحة المعالم وأن يسعى إلي تطبيقها، مع إدراك تام للأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي في المدرسة، ومعرفة بالتيارات الثقافية السائدة في البيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة، وأن يكون في استطاعته العمل لتنمية الحياة المهذبة بالمدرسة، وعلي علم بالتقدم التكنولوجي المعاصر، وتطبيقه بالمدرسة، وتفعيل السياسات العامة في الدولة بما يخدم العملية التعليمية، وقدرة علي التأثير القيادي علي المجالس والجماعات المدرسية ومجالس الآباء، ويكمل هذه المعايير في الاختيار الصفات الشخصية التي تراعي عند الاختيار للمدير منها التحلي بالهدوء والاتزان النفسي والبعد عن الانفعال، والتقيد بالتعليمات الحكومية أو المحلية بما لا يتعارض مع مصلحة العمل المدرسي، وقدرة علي تقييم مستوي العمل لكل العاملين و الطلاب بالمدرسة^(٢) .

وتعتمد الإدارة الحديثة حالياً بالمملكة المتحدة علي استخدام أساليب تقديمية لاختيار الشخص الإداري، يعتمد أساساً علي نظام الجدارة بإتجاهه الأوروبي، فيكون اختيار الإداريين للتعين في الوظائف الإشرافية علي أساس امتحانات الجدارة، وقد نجحت الإدارة الإنجليزية في وضع أنظمة وأساليب نموذجية للمسابقات لتولي منصب إداري، وهي ثلاثة أساليب لا بد للمرشح أن يجتازها و تشمل علي الامتحانات ذات الإجابة القصيرة، وامتحانات لقياس السمات الشخصية، ثم المرحلة الأخيرة وفيها تتم المقابلات الشخصية، وتهدف جميعاً إلي كشف

(1) Teacher Training Agency , " National Standards Headteachers" , London, T.T.A , 1999, P.6 .

(2) Everard ,k.B. & Morris . G , "Effective School Management" , London: Paulchapman . 1985 PP24-28 .

النقاب عن المرشحين لتولي مهام الوظائف الإدارية بالإدارة المدرسية، أما عند الترقية لمهام الإدارة العليا فتعتمد بعض الإدارات البريطانية علي نظام الأقدمية عند الترقية، والبعض الآخر يعتمد علي الجدارة أو المسابقات، والسر الكامن وراء إتباع أغلب الإدارات الأوروبية إلي نظام الترقية بالأقدمية هو اعتناقها للنظرية الشخصية في ترتيب الوظائف و التي تسمح بترقية الأفراد علي أساس اقدمياتهم طالما وجدت وظائف شاغرة^(١) .

وفي بريطانيا تقوم إجراءات اختيار مديري المدارس وتعيينهم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لإتاحة فرصة المنافسة و اختيار أفضل العناصر عن طريق أسلوب المقابلة، ويقوم بها فريق من أعضاء من المجالس الحاكمة للمدارس كممثلة للمجتمع و أعضاء من السلطة التعليمية المحلية، ويقوم مدير التعليم بتقديم الاستشارة والنصح لهم في عملية الاختيار، ويعين الناجحون في وظيفة مدير مدرسة، ويمكن لمدير المدرسة أن يبقى في وظيفته حتي نهاية فترته العملية مالم ينتقل طوعية إلي مدرسة أخرى، أو يعزل في حالات نادرة، وقد ظل هذا الوضع في الاختيار حتي عام ١٩٨٤م، وبعد هذا التاريخ ظهرت اعتراضات علي أسس هذا النظام، واقترح فترة انتقالية لتعيين المديرين الجدد، وتغيير إجراءات اختيار و تعيين مديري المدارس باستخدام أساليب مستحدثة أبرزها الاهتمام بتوفير الكفاءات اللازمة فيمن يختار للتعيين في وظيفة مدير مدرسة^(٢) .

- تقويم الأداء التربوي والإداري في بريطانيا:

إن عملية الفهم والمعرفة المطلوبة للعمل التربوي والإداري من المديرين في بريطانيا، تتغير بمرور الوقت، لذلك تحتاج أن تراجع علي أساس منتظم، ومصادر المعرفة والفهم متاحة لجميع إدارات المدارس، إلا أن استغلال هذه المعرفة و تطبيقها يختلف طبقاً لحجم ونوع المدرسة، وتلعب خبرة المديرين بالإدارة المدرسية دوراً كبيراً في إمكانية تطبيق هذه المعرفة بطريقة وظيفية عملية، ويقوم تقويم عمل مدير المدرسة البريطانية علي كافة مستوياتها من خلال فهمهم ومعرفتهم بالاتي^(٣):-

(١) ما الذي يشكل الجودة في النظام التعليمي، وخصائص المدرسة الفعالة، واستراتيجية

(١) حصة محمد صادق، مرجع سابق، ص ١٥ .

(٢) المرجع السابق، ص ٢١ .

رفع إنجازات الطلاب وكيفية دعم تطورهم الروحي والثقافي والاجتماعي والأخلاقي وسلوكهم الجيد ؟

- (٢) استراتيجية إنجاز التعليم والتعلم الفعال من الناحية الحسابية والأدبية •
 - (٣) تطبيق المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات للتعليم و التعلم والإدارة •
 - (٤) كيفية استخدامات البيانات السابقة ومقارنتها بالمعلومات الحالية لتأسس أهداف متطورة •
 - (٥) دراية بمتطلبات ونماذج المناهج التعليمية وتقييمها •
 - (٦) التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والتكنولوجية التي لها أثر علي الخطة العملية الاستراتيجية •
 - (٧) أساليب الإدارة والخبرات وتأثيرها في موضوعات مختلفة داخل المدرسة •
 - (٨) قانون العمل الإداري وتشريعاته، ودور العلاقات الشخصية والخارجية في الإدارة •
 - (٩) هيكل السياسة القومي والأدوار المتممة ووظائف قسم التعليم والعمل •
 - (١٠) الهيكل القانوني للتعليم و أهميته في صميم عمل الإدارة •
 - (١١) المشاركة التي ينبثق منها تطور المدرسة والعمل •
 - (١٢) استراتيجية تعلم الطلاب عن واجباتهم وفرصهم ومستولياتهم وحقوق المواطنين •
- أيضاً يُقيم مدير المدرسة في بريطانيا من خلال أدائه في عديد من الجوانب أهمها^(١):-
- (أ) قدرته علي وضع خطة مناسبة والقيام بتنفيذها في مجال تجديد واختيار أفضل البرامج والأنشطة التعليمية التي تساعد علي تنفيذ المناهج الدراسية •
- (ب) استطاعته جعل كل من الطلاب والمدرسين مشاركون توقعاته وآماله الكبيرة بخصوص رفع مستوى التحصيل وتنمية المهارات والقيام بالإنجازات العظيمة في كافة المجالات •
- (ج) تحديد قواعد واضحة وحاسمة بخصوص تحقيق أقصى درجات الاستفادة من الوقت المخصص للتعليم داخل المدرسة •
- (د) إمكانيته في تعزيز الأنشطة المدرسية والصفية التي تؤدي إلي تنمية مهارات اتخاذ القرار •

(١) جون كار بنتر، مدير المدرسة ودورها في تطوير التعليم، (ت) عبد الله احمد شحاتة، القاهرة: ايتراك

(هـ) بناء آرائه في أداء المدرسين علي أساس من التغذية الراجعة الناتجة عن متابعة فعلية
وزيارات صفية •

(و) قدرة علي إدارة ما ينشأ من أزمات أو صراعات داخل مختلف الفئات العاملة بالمدرسة •

تعقيب :-

من خلال العرض السابق تناول هذا الفصل بالتحليل الاتجاهات العالمية في الإدارة ثم عرض اتجاهات الإدارة المدرسية للتعليم الأساسي في كل من: (جمهورية الصين الشعبية - الولايات المتحدة الأمريكية - المملكة المتحدة)، حيث بدأ بعرض الاتجاه المركزي في إدارة التعليم ممثلاً في دولة الصين الشعبية والتي تمثل الدولة فيها في وزارة التربية التي تشرف علي جميع نواحي التعليم لتحقيق أغراض الفكر الاشتراكي، وقد تم تناول الاتجاه الإداري في جمهورية الصين وما يقوم عليه من أيديولوجية والتطوير التربوي عبر سنوات ماضية، والسياسة الإدارية والتعليمية الحديثة في الصين، وأهم ملامح إدارة و تنظيم التعليم، وأهم جوانب التطوير بالتعليم الإلزامي، وسمات إدارة التعليم الإلزامي، وواجبات ومسئوليات الإدارة التربوية، وكيفية اختيار الأشخاص للعمل الإداري، وكيفية تدريبهم، ثم توضيح كيفية تقويم الأداء التربوي في جمهورية الصين الشعبية

ثم تناول الفصل الاتجاه اللامركزي في إدارة التعليم ممثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تمثل الاتجاه الرأسمالي للنظام التعليمي الذي يتسم بالتعدد و التنوع إلي حد كبير، وعرض للسياسة الإدارية التعليمية في أمريكا، وأهم ملامح إدارة و تنظيم التعليم في أمريكا، وسمات نظام التعليم الإلزامي وإدارته، وواجبات ومسئوليات الإدارة المدرسية، وكيفية إعداد و تدريب مسؤولي الإدارة المدرسية، وتقويم عملية الاختيار لمديري المدارس في أمريكا • و أنهى الفصل بعرض للاتجاه المشاركي في إدارة التعليم ممثلاً في بريطانيا حيث الوسطية في إدارة التعليم بين المركزية و اللامركزية بطريقة متوازنة نسبياً، وقد تم عرض السياسة الإدارية و ملامح و تنظيم التعليم في بريطانيا، وسمات إدارة التعليم الإلزامي وواجبات ومسئوليات الإدارة المدرسية في بريطانيا و عملية تدريب و إعداد مسؤولي الإدارة المدرسية ومعايير اختيار الأشخاص للعمل بالإدارة المدرسية، وكيفية تقويم الأداء التربوي الإداري في بريطانيا •

ولقد أتضح من العرض لهذه الاتجاهات العالمية في إدارة التعليم الممثلة في الدول الثلاثة (الصين - أمريكا - بريطانيا) أهم ملامح إدارة و تنظيم التعليم، وأهم سمات إدارة التعليم

الأساسي وواجبات ومسئوليات الادارة المدرسية، وكيفية إعداد وتدريب مديري / نظار المدارس، واهم الأساليب والمعايير المتبعة لاختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي •
ومن خلال الجوانب المستخلصة من الاتجاهات العالمية سوف يتم عقد المقارنة بين ما هو متبع بين التعليم المصري، والاتجاهات العالمية ليسني لنا الوصول إلى الاستفادة من هذه الاتجاهات الحديثة في الادارة وتطبيقها علي النظام الاداري في التعليم في جمهورية مصر العربية خاصة فيما يتعلق بأساليب معايير اختيار مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسي •