البحث الرابع :

" تطوير الإدارة المدرسية من خلال التعاقد مع مدير ى المدارس التجريبية (دراسة نقدية) "

إعداد :

د / أيمـــن عثمـــان رزق .

مدير إدارة بمكتب وزير التربية والتعليم

وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية

" تطوير الإدارة المدرسية من خلال التعاقد مع مديرى المدارس التجريبية (دراسة نقدية) "

د / أيمن عثمان رزق

- **مقدمة** :

تؤكد الكثير من الحقائق أن القرن الحادى والعشرين سيشهد تغيرات دولية وتحديات حضارية كثيرة، وانسجاما مع سمات العصر الحالي، فإن هذه التغيرات والتحديات جاءت سريعة وشاملة وعميقة، فهى سريعة حيث أنها تداهم المجتمعات دون أن تترك لها مجالا للتفكير أو للاختيار او للمواجهة، وشاملة كونها تؤثر فى البنى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، وأما كونها عميقة فذلك نابع من تأثيراتها على مضمون العلاقات الانسانية لتعيد فى النهاية صياغتها على أسس مختلفة عما كانت عليه. ومن أهم التغيرات والتحديات والتحولات التى يواجهها المجتمع فى حاضره ومستقبله، والتى يجب أن تتهيأ لها وتتفاعل معها أنظمة المجتمع المختلفة، وخاصة نظام التعليم: التقدم العلمى والتكنولوجي، والثورة فى وسائل الانتقال والاتصال، والثورة المعلوماتية وتقدم تكنولوجيا المعلومات، والعولمة بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومحاولات فرضها على الجميع، ومحاولات فرض صراع حضارات وما يرتبط به من تقليل شأن ثقافات معينة، والتنمية البشرية ودورها فى تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (محمد صبرى الحوت وناهد عدلى شاذلى، ٢٠٠٧، ص٢٦٧).

وفى مصر، فقد احتلت قضية اصلاح التعليم حيزاً كبيراً من اهتمام الدولة خلال السنوات الماضية سعيا للانطلاق نحو إعداد نوعية متميزة من التعليم تسهم فى تكوين جيل جديد من الشباب مزود بالمعارف والمهارات التى تتناسب ومتطلبات هذا العصر، وباعتبار أن تطوير التعليم هو خيار استراتيجى لا بديل عنه فى ظل التحديات العالمية والمحلية، وذلك الانفتاح الثقافى والتعليمى على جميع دول العالم بفضل التقدم الكبير الذى تم إحرازه فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (حسين رمزى كاظم، ٢٠٠٥، ٣٣٩).

واعتبرت مصر التعليم مشروعها القومي الأكبر، وجعلته من أولى الأولويات وركيزة الأمن القومي، حيث انطلقت مسيرة الإصلاح متنامية عاما بعد عام وجاءت إستراتيجية الوزارة لتؤكد أن التعليم حق للجميع، وان مسئولية تطويره مسئولية جماعية تشاركية تسهم فيها كل فئات المجتمع، ولذا حرصت على النهوض بالتعليم من خلال الالتزام بمبادئ المجتمع الدولي وتوجهاته، وذلك منذ عام ١٩٩٠م في مؤتمر جومتيان الذي انطلق منه برنامج التعليم للجميع وأكد ذلك مؤتمر داكار في عام ٢٠٠٠م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ص ١٤).

وقد شهدت مصر تحولاً كبيراً فى أعقاب قيام الثورة المصرية في ٢٥ يناير ٢٠١١م، والتى أثرت تأثيرات جذرية فى جميع مناحى الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، من المنتظر أن تستمر تلك التأثيرات وانعكاساتها فى إحداث الكثير من التطورات فى كافة المجالات بما فيها المجالين التربوى والتعليمى.

وهكذا فمن المتوقع حدوث الكثير من التغيرات الجوهرية في المجال التربوي والتعليمي، وبعض تلك التغيرات قد حدثت بالفعل، وكان من أهمها ذلك التوجه من جانب وزارة التربية والتعليم نحو إعادة النظر في الأسلوب الذي يتم إتباعه في تعيين مديري المدارس التجريبية كمقدمة نحو إحداث نقلة نوعية في الطريقة التي يتم من خلالها تعيين مديري المدارس والقيادات التعليمية على كافة المستويات.

- **أولاً: الإطار العام للدراسة** :
- **مشكلة الدراسة** :

فى إطار مراجعة الكثير من الخبرات الدولية فى مجال إصلاح التعليم العام تجدر الإشارة إلى أن العديد من الدول قد قامت بالنظر إلى المدرسة على كونها وحدة الإصلاح أو التطوير أو التحسين الأساسية، وقد جاءت تلك الموجات من الإصلاحات تحت مسميات مختلفة لكنها جميعا تتفق على أن المدرسة هى الوحدة التى يجب البدء بها لتنفيذ الاصلاح.

وتعد تلك النوعية من الإصلاحات بمثابة نقلة نوعية فى إدارة النظم التعليمية للوصول إلى المدرسة لتنميتها وتحسينها باعتبارها الوحدة الرئيسة التى يتم فيها التغيير والتطوير على أساس دعم الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية للإدارة على مستوى المدرسة. ومن ثم تتمكن المدرسة من إدارة عمليات التغيير والتطوير الخاصة بها لتحسين أدائها والوصول إلى نواتج تعليمية عالية الجودة لدى تلاميذها فى المهارات والمعارف والقيم والاتجاهات. ويتطلب هذا التوجه ضرورة وجود إدارة فعالة وهادفة، وإعطاء مزيد من الصلاحيات للمدرسة لتوجيه مواردها لتفى بالاحتياجات التربوية المطلوبة لتنمية وتعليم تلاميذها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧، ص ١٣١).

وعلى هذا يعد دور مدير المدرسة حاسماً في تحقيق أو نجاح أى مبادرة أو إصلاح يتم تنفيذه على مستوى المدرسة. وهو الأمر الذى يتفق مع ما أكدته نتائج الكثير من الدراسات التى توصلت إلى أن القيادة التربوية لها دور كبير ومؤثر فى نجاح أى مبادرة أو إصلاح تعليمى. كما أشارت دراسات عديدة إلى أن مدير المدرسة يمثل العنصر الأكثر أهمية والأقوى تأثيرا فى تعزيز جودة التعليم، وهو ما يعكس الأهمية الكبرى التى يجب إعطائها لقضية اختيار القيادات التربوية، وخصوصا تلك القيادات داخل المدرسة الممثلة فى مديرى المدارس، حيث تنفذ غالبية تلك القرارات المرتبطة بعمليتى التدريس والتعلم.

وإيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية الدور الذى يقوم به مدير المدرسة فقد قامت الوزارة مؤخرا بتبنى توجه جديد فى تعيين مديرى المدارس يعتمد على معايير الكفاءة والجدارة والفاعلية، من خلال تنظيم مسابقة لتعيين مديرى المدارس. وكانت الوزارة قد بدأت فى العام الجارى تبنى هذا الأسلوب بالتطبيق على المدارس التجريبية. وفى ضوء تقييم تلك التجربة، سيكون من المنتظر التوسع فى تطبيقها لتشمل مدارس المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية. وعلى هذا فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيس: **ما تقييم مبادرة تعيين مديرى المدارس التجريبية التى تبنتها وزارة التربية والتعليم؟**

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هى:

- ما هى أدوار واختصاصات مديرى المدارس فى ضوء الادبيات المحلية والعالمية؟
- ما هى أهم تحديات تعيين مديرى المدارس فى الوقت الحاضر؟
- ما هو أسلوب التعاقد الذى تبنته وزارة التربية والتعليم فى تعيين مديرى المدارس التجريبية؟
- ما هى أهم التوصيات فى ضوء مراجعة مبادرة وزارة التربية والتعليم فى تعيين مديرى المدارس بأسلوب التعاقد؟

- **أهداف الدراسة** :

- التعرف على مبادرة وزارة التربية والتعليم فى تعيين مديرى مدارس التجريبية من خلال أسلوب التعاقد.
- التعرف على دور واختصاصات مدير المدرسة وفقاً للأدبيات العالمية والقومية.
- رصد أهم التحديات المرتبطة بتعيين مديرى المدارس.
- تقييم أسلوب التعاقد مع مديرى المدارس الذى تبنته وزارة التربية والتعليم.
- التوصل إلى بعض التوصيات حول مبادرة وزارة التربية والتعليم فى التعاقد مع مديرى المدارس التجريبية.

- **أهمية الدراسة** :

تكتسب الدراسة الحالية أهمية خاصة حيث تأتى مباشرة فى أعقاب انتهاء وزارة التربية والتعليم من تنفيذ تعيين مديرى المدارس التجريبية من خلال تبنى أسلوب التعاقد. وخصوصا مع محاولة الدراسة العمل على تقييم مبادرة الوزارة فى تعيين مديرى المدارس التجريبية من خلال التعاقد، فى ظل سعى الوزارة إلى التوسع فى ذلك التوجه فى ضوء تقييم تلك التجربة. فمن المتوقع أن تسهم تلك الدراسة من خلال تقييمها لهذه المبادرة وتقديم بعض التوصيات فى هذا الشأن فى العمل على تحسين ذلك التوجه مستقبلا.

وتحاول الدراسة الافادة من مبادرة وزارة التربية والتعليم فى التعاقد مع مديرى المدارس التجريبية فى تحسين ذلك التوجه والقضاء على ما قد يصاحبه من سلبيات مستقبلا، مع رصد أهم نقاط القوة والدعائم التي يمكن البناء عليها والإفادة منها، علاوة على التعريف بأدوار ومهام مديرى المدارس فى ضوء التوجهات العالمية فى إدارة التعليم، ومساعدة صانعي القرار والمخططين والعاملين بالحقل التربوي في جميع المستويات الإدارية على تكوين فهم أفضل لتوجه وزارة التربية والتعليم فى تعيين مديرى المدارس من خلال أسلوب التعاقد على اعتبار أنها تجربة حديثة العهد.

- **منهج الدراسة وخطواتها** :

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يناسب هذا المنهج دراسة تلك القضية. وفي الدراسات الوصفية، يقوم الباحثون بفحص الموقف المشكل، وتحديد مشكلتهم ووضع فروضهم، وتسجيل الافتراضات التي بنيت عليها فروضهم وإجراءاتهم، واختيار المفحوصين المناسبين والمواد المصدرية الملائمة، واختيار أساليب جمع البيانات أو إعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات تتسم بالوضوح ومناسبة للغرض من الدراسة، والقدرة على إبراز أوجه التشابه أو الاختلاف أو تحديد العلاقات، وتقنين أساليب جمع البيانات، والقيام بملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منظمة ومميزة بشكل دقيق، ووصف نتائجهم

وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة محددة. فالباحثون يسعون إلى أكثر من مجرد الوصف، فهم يجمعون الأدلة بناءً على أساس فرض أو نظرية ما، ويقومون بتبويب البيانات بعناية، ثم يحللونها بعمق في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدى إلى تقدم المعرفة (ديوبولد ب. فان دالين، ٢٠٠٧، ص ص ٣٢٥- ٣٢٦).

كما تتبنى الدراسة الحالية المنهج النقدي، وفقاً لمدخل مدرسة فرانكفورت النقدية، التى بدأت نشاطها في معهد البحوث الاجتماعية الذى نشأ فى فرانكفورت بألمانيا فى عام ١٩٢٣م (سعيد إسماعيل عمرو، ٢٠٠٧، ص ص ١٤٦- ١٤٧). ويمكن ايجاز أفكار مدرسة فرانكفورت النقدية فى أن الناقد لا يكون بمعزل عما يدرسه، فهو خبير متعمق واسع الاطلاع حتى يتمكن من الكشف عن بواطن الأمور ومعرفة المعانى الخفية وراء النصوص المعلنة، والكشف عن القوى المستفيدة من السياسات والأفكار المنشورة، وأن ينقد الوقائع فى سياقها، وتشغله الإجابة على أسئلة حول كيفية حدوث هذا الواقع الذى ينقده، وكيفية نشأته وترعرعه، ومستقبل ذلك الواقع، وكيفية تغيير مسار المستقبل من خلال تحديد القوى التى تعوق مساره النقدى (مصطفى عبد السميع محمد و فيليب اسكاروس ، ٢٠٠٦، ص ص ١٧٢- ١٧٣).

وتسير الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

- الإطار العام للدراسة.
- الإطار النظري للدراسة.
- استعراض خبرة وزارة التربية والتعليم فى تعيين مديرى المدارس من خلال التعاقد.
- استخلاص وعرض النتائج وتفسيرها في ضوء القوى والعوامل المختلفة.
- عرض التوصيات فيما يتعلق بمبادرة وزارة التربية والتعليم فى تعيين مديرى المدارس من خلال أسلوب التعاقد للأخذ بها مستقبلا.

- **مصادر الدراسة**:

اعتمد الباحث في دراسته على عدة مصادر منها:

- التقارير والوثائق المتاحة بوزارة التربية والتعليم
- التقارير الدولية الصادرة عن المنظمات الدولية مثل اليونسكو واليونيسيف والبنك الدولى المتعلقة بتقييم حالة التعليم قبل الجامعي بمصر.
- الوثائق المتاحة عن التعليم قبل الجامعي الصادرة عن الجهات المانحة للتعليم في مصر من دول ومؤسسات مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والاتحاد الأوروبى والوكالة الكندية للتنمية الدولية وغيرها.
- القرارات والقوانين ذات الصلة
- المراجع والكتب ذات الصلة المتاحة
- محاضر الاجتماعات وأوراق المؤتمرات والندوات
- الدراسات السابقة التي تناولت دور مديرى المدارس وكيفية تعيينهم.
- المتاح على شبكة الانترنت من أدبيات ودراسات وبحوث وتقارير ووثائق
- الخبرة المهنية الشخصية للباحث:

اكتسب الباحث خبرات مهنية متنوعة من خلال عمله فى وظائف مختلفة لفترة زادت على الخمسة عشرة عاما في مجال التعليم، علاوة على مشاركته فى

كثير من المؤتمرات والأحداث التربوية الدولية والإقليمية والمحلية، داخل مصر وخارجها. وقد ساهمت تلك الخبرات فى اكسابه الكثير من الخبرات وفهمه الكثير من القضايا والأمور فيما يتعلق بالتعليم.

فقد بدأ حياته المهنية فى عام ١٩٩٦م، فى مجال التعليم كمعلم لغة إنجليزية، واكتسب خبرة لا بأس بها عن التعليم وأحواله داخل المدارس وكيفية تسيير الأمور بها، وذلك من خلال عمله وانتدابه للعمل فى أنواع مختلفة من المدارس، وفى مراحل تعليمية مختلفة، وشملت المدارس التى شرف الباحث بالعمل فيها: المدارس الإعدادية العامة، والإعدادية التجريبية، والثانوية الصناعية، والثانوية العامة، والثانوية التجريبية.

وفى عام ٢٠٠٢م، انتقل الباحث للعمل كأخصائي تعليم فى ديوان عام وزارة التربية والتعليم، بمكتب وزير التربية والتعليم، بعد سلسلة من المسابقات التنافسية والتدريبات المكثفة، نظمتها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع العديد من المؤسسات القومية والدولية، فى فترة تولى الأستاذ الدكتور/ حسين كامل بهاء الدين مسئولية وزارة التربية والتعليم. وكان ذلك التوجه من جانب وزارة التربية والتعليم قد استهدف دعم وتعزيز القدرات الفنية للمكتب الفنى لوزير التربية والتعليم، وتدعيمه بعناصر من الميدان جيدة التأهيل والتدريب.

ويشغل الباحث حالياً وظيفة أخصائى أول تعليم فى مكتب وزير التربية والتعليم، وهو ما أتاح له فرصة التعرف عن كثب على مبادرات وتوجهات وأنشطة الوزارة المختلفة، والمشاركة فى التنسيق والإعداد والتنظيم لكثير من المبادرات والأنشطة والمؤتمرات وورش العمل والاجتماعات التى نظمتها الوزارة أو شاركت فيها، على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، داخل البلاد وخارجها.

وقد قام الباحث من خلال مقتضيات وظيفته بالمشاركة فى الإعداد وتنظيم بعض من تلك المقابلات الشخصية التى نظمتها وزارة التربية والتعليم للمتقدمين لوظائف مديرى المدارس التجريبية، وهو ما أتاح له الفرصة للتعرف عن كثب على تفاصيل تلك التجربة، وساهم فى تعزيز فهمه لها.

- **ثانياً: الإطار النظرى للدراسة** :

- **تعزيز استقلالية المدارس**:

تبنت الكثير من دول العالم . على اختلاف ظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية . النظام اللامركزى فى تقديم الخدمات العامة، مثل التعليم والصحة، وذلك بعد فشل النظام المركزى فى أحيان كثيرة فى تقديم الخدمات التعليمية بكفاءة. وهكذا لجأت الكثير من الأنظمة التعليمية إلى النظام اللامركزى سعياً للإفادة من مزايا وايجابيات وفعالية اللامركزية وتفادياً للكثير من المشكلات والتحديات والجوانب السلبية التى غالباً ما تقترن بتطبيق المركزية.

وفى إطار تطبيق اللامركزية فى التعليم، تعمل الحكومات المركزية على منح المستويات الإدارية الأدنى على مستوى الأقاليم أو الولايات أو الإدارات التعليمية أو المدارس المزيد من الصلاحيات والسلطات وصنع واتخاذ القرارات التربوية والتعليمية فى كثير من المجالات التربوية مثل المناهج الدراسية

والميزانية واستخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، والعاملين بالمدرسة والتلاميذ، والمتابعة والتقويم (Naidoo and Kong ,2003, p9).

ومن بين أهم صيغ تطبيق اللامركزية فى التعليم، ذلك التوجه نحو تعزيز استقلالية المدارس ومنح المزيد من الصلاحيات لمستوى المدرسة على اعتبار أن المدرسة هى الوحدة الأساسية لإحداث أى تطوير أو إصلاح. وقد تأتى تلك الإصلاحات التى تستهدف تعزيز استقلالية المدارس تحت اسماء متباينة مثل:

- الإصلاح القائم على المدرسة School-based Reform
- أو التطوير القائم على المدرسة School-based Development
- أو التحسين القائم على المدرسة School-based Improvement
- أو الإدارة القائمة على المدرسة School-based Management
- أو الإدارة القائمة على الموقع Site-based Management

وربما جاءت تلك الموجة من الإصلاحات تحت مسميات كثيرة متباينة، غير أنها تتفق جميعا فى العمل على تعزيز استقلالية وزيادة صلاحيات المدارس فيما يتعلق بصنع واتخاذ القرار التربوى.

وفى إطار تطبيق الإصلاح القائم على المدرسة، يتم دعم استقلالية المدارس وهو الأمر الذى يتطلب مشاركة أكبر من جانب هيئة العاملين وأولياء أمور التلاميذ فى عمليات صنع السياسة وصنع واتخاذ القرار (Abu-Duhou, 1999, p 29).

وهكذا، فمن المقرر فى ظل التغيرات الكبيرة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى يشهدها العالم، جنبا إلى جنب مع زيادة التوجه من جانب كثير من الدول نحو تطبيق اللامركزية فى مجال التعليم، ومنح المدارس المزيد من الصلاحيات ودعم استقلاليتها، أن تتزايد صلاحياتِ وأدوار مديرى المدارس. فمديرى المدارس هم الأكثر مساهمة والأقوى تأثيرا داخل المدارس فى تطوير الأداء وتعزيز جودة العمل، وتحسين نواتج تعلم التلاميذ والتى تعد الهدف الأسمى من تبنى أى إصلاح تعليمى.

- **أدوار واختصاصات مدير المدرسة**:

أشارت منظمة اليونسكو أن جميع أدوار واختصاصات ومسئوليات مديرى المدارس يمكن أن تندرج تحت عدد من المهام الرئيسية، وتشمل تلك المهام الرئيسية: إدارة العاملين، وإدارة التلاميذ، والإدارة المالية، والإشراف الإدارى، وإدارة المناهج، ومسئوليات التدريس، والمهام اللوجيستية (Kandasamy and Balton, 2004, p 63). وعلى مديرى المدارس أن يكون لديهم القدرة على صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات المدرسية في العديد من المجالات والقضايا التربوية والتعليمية، مع ضرورة الأخذ فى الحسبان تلك القضايا والأمور التى يتم البت فيها من جانب المستوى المركزي، وتشترك فى تنفيذها جميع المدارس (Caldwell, 2005, P2).

ومدير المدرسة هو الإدارى الأول فى مدرسته، وهو المسئول أمام القيادات التعليمية فى المستوى الأعلى عن حسن سير العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، وتنفيذ الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التعليمية التى تشرعها وزارة التعليم. وهو مدير السلطة التنفيذية فى مدرسته فى نطاق

اختصاصاته، وله سلطة إدارية على كل من المعلمين والإداريين وباقى العاملين فى مدرسته، ومراقب لكل ما يجرى فى مدرسته من أول اليوم الدراسى وحتى نهايته، وهو بطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه وتلاميذه، وهذا الاتصال المباشر هو العنصر الحى والفعال من العملية التربوية والتعليمية. كما يقوم بدور فعال فى توجيه المعلمين باعتباره موجه مقيم فى مدرسته، وهو حلقة الاتصال الجيد بين المدرسة والبيئة المحيطة بالتعاون مع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، خدمة للعملية التعليمية ومساهمة فى قضايا البيئة والمجتمع المحلى (عرفات عبد العزيز سليمان وبيومى محمد ضحاوى، ١٩٩٨، ص ٣٤٥).

وقد تغير دور مدير المدرسة حالياً عن ذى قبل. ففى ظل الاتجاهات الحديثة أصبح مدير المدرسة مشاركا لمجموعة من الأفراد داخل المدرسة وخارجها فى وضع سياستها وخططها للتطوير وبرامجها الدراسية. ولم يعد كما كان فى السابق متلقى لما يملى عليه من الإدارة العليا، أو مستبد برأيه فى إدارته لمدرسته حيث أصبح التعاون والمشاركة الإيجابية هما السمة المميزة لمدير المدرسة فى إدارة المدرسة. ويتضمن دور مدير المدرسة توفير الدعم لجميع العاملين ليتمكن كل منهم من القيام بدوره على الوجه الأكمل (سلامة عبد العظيم حسين ٢٠٠٦، ص ٦٤).

وفى الأنظمة التعليمية ذات المركزية الشديدة، يميل دور مدير المدرسة إلى التركيز على تفسير القواعد واللوائح التى تصدرها الدولة وممارسة المسئولية المفوضة فى مجالات الإدارة والتخطيط والتمويل وغيرها. وفى مثل تلك السياقات يتم التركيز بصورة أقل على دور مدير المدرسة كصانع قرار وكقائد تربوى فى تحسين المدرسة وجودة التعلم. ففى إطار المركزية، فإن الطرق البيروقراطية والهرمية فى تعيين مديرى المدارس والإبقاء عليهم وتنميتهم تميل إلى أن تسود كجزء من طريقة قطاعية على مستوى النظام التعليمى (Chapman, 2005, p7).

لقد ركزت الكثير من الدراسات والبحوث، ولفترات طويلة، على تلك الطبيعة متزايدة التعقيد لمسئوليات وأدوار وصلاحيات مديرى المدارس، وقد أضافت الإصلاحات التربوية الحديثة إلى تعقد تلك المسئوليات والأدوار والصلاحيات. وأشارت كثير من الدراسات التى تناولت قضية مديرى المدارس أنهم بحاجة إلى اكتساب أنواع جديدة من المعارف والمهارات والاتجاهات. غير أن هذا التحول الكبير فى أدوار مديرى المدارس لم يصاحبه بالضرورة التدريب والدعم الكافيين، مما أثر على مستوى الرضا المهنى لدى مديرى المدارس، كما أثر فى تعيينهم واستمرارهم وتنميتهم مهنيا(Chapman, Ibid, 2005, p 8) .

وفى مصر، توصل المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية أن من بين أهم الاختصاصات التى يمارسها مديرو المدارس ويتحملوا مسئولية تحقيقها (عبد الله بيومى وآخرون، ٢٠٠٩، ص ص ٤٤- ٤٥):

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة، وذلك وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية وكذلك تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة للمدرسة التى تترجم فى شكل برنامج، ويتحدد بها نظام العمل، بما لايتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها فى إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية.

- التعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية.
- التنسيق مع كل من الأنظمة المحلية ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحلية.
- الإشراف على وحدة الأمن ولجنة إدارة الازمات وتأمين الأفراد والمنشآت.
- الإشراف على مجموعات التقوية.
- تطبيق المعايير القومية للتعليم على مستوى المدرسة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على أسس المعايير وإجراء دورات التقويم الذاتى فى مستوى المعايير.
- التخطيط لتحقيق الإستثمار الأمثل لموارد المدرسة البشرية والمالية.
- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.
- إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزة التوجه الفنى المختصة.

وفى حقيقةٍ الأمر، قد يرى بعض المعلمين أن مديرى المدارس قد يقومون بأداء أدوارهم اعتمادا على آرائهم الشخصية. ففى كثير من المدارس يقول المعلمون أن المديرين يقومون بتنظيم العمل وفقا لخبراتهم الشخصية، ويهيمنون على كل القرارات المدرسية، ومثل هذه الأفعال قد تؤدى إلى حدوث صراعات فى السلطة بين المعلمين والمديرين، حيث يتصارعون على من يمسك بزمام الأمور فى المدرسة. وأحيانا يرفض المدرسون خطط المدير الخاصة بالإصلاح المدرسي وذلك لأنهم يشعرون بأنهم ليس لهم دور فى عملية صنع القرار، ولا فى عملية الاصلاح التربوي، وبذلك تحدث العديد من الصراعات، وتتعثر القيادة المدرسية فى القيام بمهامها على الوجه الاكمل (سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ٢٠٠٦، ص ٩٦).

ويشير ستيفن دافيس وآخرون (Davis et al, 2005, p 3) أن تأثير القيادة التربوية على تحصيل التلاميذ قد أصبح أمرًا يستند إلى دلائل، وهو ما أدى إلى تعرض مديرى المدارس لضغوط مستمرة ومتزايدة من جانب صانعى القرار، وأصبح تعرضهم للمكافآت وللعقوبات أمرا متزايدا وشائع الحدوث.

- **تعيين مديرى المدارس**:

يعد اختيار مديري المدارس أحد أهم القرارات التي توليها الأنظمة التعليمية وتتخذها القيادات التعليمية حول العالم، فالمديرين مسئولين عن إعداد برامج تحسين المدرسة، وظروف عمل المعلمين، وضمان توافق أداء المدرسة مع سياسات القومية وتطلعات المجتمع، على أن كثيرا من المناطق المحلية قد أشارت إلى أن اختيار مديرين جدد للمدارس لا زال يمثل تحديا كبيرا (Clifford, 2010, p 2).

إن تعيين مديرى مدارس جدد يمكن أن يؤثر بشكل كبير وفعال فى معدلات تحصيل التلاميذ، كما تؤكد الكثير من الدراسات أن مديرى المدارس يؤثرون بشكل كبير فى ظروف عمل المعلمين، فاختيار مديرين جدد للمدارس ليس مهمة سهلة لأى نظام تعليمي، كما أن طبيعة العملِ المعقدة داخل المدارس جعل من اختيار وتعيين المعلمين قضية أكثر تعقيدا. وهناك حاجة متزايدة إلى انتقاء مديرى المدارس ذوى القدرة على استخدام الطرق المتكاملة فى القيادة من

أجل تحسين التدريس والتعلم والأداء المؤسسى (Clifford, Ibid, 2010, p 11).

وقد أشارت إلى ذلك بعض الدراسات من ضرورة إعداد برنامج أساسياً لتوجيه مديرى المدارس وإكسابهم المعارف والمهارات الأساسية قبل استلامهم وظائفهم. وخصوصا تلك المعارف والمهارات ذات الصلة بالمستويات الإدارية الأعلى على المستوى المحلى أو المستوى الإقليمي، مع التركيز على العمليات المرتبطة بالميزانية، وتعيين المعلمين، ومتطلبات تعيينهم. علاوة على مساعدة هؤلاء المديرين على فهم بعض القضايا الهامة، ومساعدتهم فى التغلب على مخاوفهم، والعمل على نقل الخبرات من جانب المديرين القدامى إلى المديرين الجدد من خلال تشجيع التواصل بينهم (The Board Foundations, 2006, p 9) .

إن المطالب المتزايدة بخلق مدارس أكثر فعالية قد خلق اهتماماً متزايداً بالدور المحورى الذى يقوم به مديرو المدارس فى تعزيز كل من عمليتى التدريس والتعلم. وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن القيادة القوية تؤثر على جودة كل من عمليتى التدريس وتعلم التلاميذ. واتفق أغلب الأكاديميون والعاملون فى مجال التعليم على أن الطرق التقليدية لإعداد مديرى المدارس لم تعد فعالة أو كافية فى توفير المعارف والمهارات اللازمة لقيادة المدارس وتحسين تعلم التلاميذ فى مجتمع متزايد التعقيد والتنوع(LaPoint et al, 2006, p 3) .

ويشير مارك أندرسون (Anderson, 1991, p 1) أن كل من البحوث التي أجريت مؤخرا حول المدارس الفعالة والدعاوى الحالية للإصلاح المدرسي قد أشارت إلى أن مدير المدرسة هو الشخصية الأساسية والمحورية فى خلق مدارس تتسم بالتميز. وقد أشارت جميع الدراسات حول المدارس الفعالة أن قيادة مدير المدرسة في غاية الأهمية لتحسين التدريس داخل الفصول ومحورية لنجاح المدرسة ككل كمؤسسة تربوية.

ويضيف مارك أندرسون أن اختيار وتعيين مديري المدارس يشكل أحد أهم الأولويات بالنسبة للقيادات التعليمية خلال الأعوام القادمة، وذلك لأن اختيار وتعيين مديرين أكفاء للمدارس هي قضية في غاية الأهمية ولا يمكن تركها للصدفة (Anderson, Ibid, 1991, p 29).

وبالرغم من أن وظائف مديرى المدارس قد تغيرت بشكل كبير، إلا أن على مايبدو أن كل من برامج التنمية المهنية لمديرى المدارس أو برامج إعدادهم الرسمية المتاحة بمؤسسات التعليم العالى لم يتم تصميمها بكفاءة من أجل الوفاء بالمتطلبات ذات الأولوية فى القرن الحادى والعشرين، وأهمها تحسين تحصيل التلاميذ(Hale and Moorman, 2003, p 1) .

ودائماً ما تستند عملية تعيين مديرى المدارس إلى مجموعة من المحكات أو المعايير أو الشروط التى تختلف من دولة إلى أخرى، كما قد تتباين بين إقليم وآخر أو ولاية وأخرى داخل نفس الدولة، وذلك وفقا لكثير من الظروف والمتغيرات. وعلى سبيل المثال، فقد قامت ولاية أوريجون بالولايات المتحدة الأمريكية بتبنى عدد من المحكات لإنتقاء وتعيين مديري المدارس على مستوى الولاية.

وتنقسم تلك المحكات إلى ثلاث مجموعات رئيسية من المحكات، وهى: الكفاءات المطلوبة الواجب توافرها فى المتقدمين، والكفاءات المفضلة التى يفضل توافرها فى المتقدمين، والسمات الشخصية (Anderson, Op.Cit.,1991, p37). وتشمل الكفاءات المطلوبة سجل نموذجي من خبرة التدريس، وأداء متميز كقائد في تحسين المدرسة، وسجل من العلاقات الاجتماعية الناجحة، وقيادة بارزة في الإشراف. بينما تتضمن الكفاءات المفضلة خبرات فى تنمية العاملين ومعرفة ببحوث المدارس الفعالة، وخبرة قيادية كمدير مدرسة أو إدارى. وتشمل السمات الشخصية التعاطف مع الناس، وعلاقة الألفة مع التلاميذ، والقدرة على التأثير فى الزملاء والتلاميذ، والقدرة على الكتابة والحديث بوضوح، وحس الفكاهة، والقدرة على تشجيع واستخدام معلومات وأراء المجموعات المختلفة فى صنع القرار.

- **تحديات تعيين مديرى المدارس**:

أصبحت القيادة التربوية والتساؤلات حول الطرق الأكثر فعالية للتعيين والإبقاء وتنمية مديرى المدارس قضايا على درجة عالية من الأهمية المتزايدة وتضعها الأنظمة التعليمية حول العالم على قمة أولوياتها، وهناك الكثير من الدراسات التى تناولت قضية اختيار وتعيين مديرى المدارس لما لتلك القضية من أهمية كبيرة فى المجال التربوى.

وقد عمدت الكثير من الدراسات إلى التركيز على المشكلات المتعلقة بتلك القضية. فعلى سبيل المثال، توصلت جوديث شابمان (Chapman,Op.Cit., 2005, pp 1-2) إلى رصد بعض التحديات المرتبطة بتعيين مديرى المدارس ومنها[1]:

- صعوبة اجتذاب مرشحين مؤهلين للعمل فى وظائف مديرى المدارس.
- قصور وعدم فعالية برامج التدريب التى تعقد لإعداد مديرى المدارس فى الغالب.
- افتقاد برامج التنمية المهنية لمديرى المدارس فى كثير من الأحيان إلى التخطيط والتنسيق.
- ترك الكثير من مديرى المدارس وظائفهم أسرع مما كان متوقعاً.

كما أشارت جوديث شابمان أن هناك مجموعة من التحديات المتعلقة بممارسة وظيفة مديرى المدارس، ومنها ظروف العمل، وكثافة وزيادة أعباء العمل، ومستوى المرتبات التى قد لا تشكل إغراء لكثير من المؤهلين وذوى الخبرة والمطالب المتزايدة بالمحاسبية، وأدوار العمل المتنوعة والمتزايدة، والتصورات المتغيرة للمهنة، وتأثير متطلبات العمل على حياة الأفراد ومسئولياتهم الشخصية (Chapman, Ibid, 2005, p 5).

- **ثالثاً: تعيين مديرى المدارس التجريبية بالتعاقد**

إيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية دور القيادة المدرسية في المنظومة التعليمية بما يحقق مستوى تعليمي متميز للتلاميذ، فقد أصدر القرار الوزاري رقم ١٩٦ في ٢٠١١/٥/٢٢ بشأن ضوابط ومعايير اختيار مديري المدارس التجريبية

[1] *Judith Chapman, Op.Cit., Paris: IIEP, 2005 , Pp1-2*

ووضع شروط اختيار مدير المدرسة التجريبية، وشملت الحصول على مؤهل عالى تربوي أو مؤهل عالى مناسب بالإضافة إلى شهادة التأهيل التربوي، وقضاء مدة أربع سنوات على الأقل في وظيفة معلم أول (أ)أو بالدرجة الأولي قبل النقل إلي وظيفة معلم أول (أ)، أو أربع سنوات فيهما معا، أو أن يشغل وظيفة معلم خبير أو كبير معلمين، وكذلك إجادة اللغة الأجنبية الأولى التي يتم تدريسها بالمدرسة، وتوافر مهارات الإدارة التربوية وارتفاع مستوى الكفاءة والجدارة للمرشح، واجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقا لما تقره الأكاديمية المهنية للمعلم، وتقديم المرشح لتصور علمي قابل للتطبيق عن تطوير الأداء في المدرسة المتقدم إليها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١).

وحدد القرار الوزارى فى مادته الرابعة المزايا المالية للوظيفة، وحددتها بأنها المزايا المالية المقررة لوظيفة مدير مدرسة تجريبية بالإضافة إلي مكافأة شهرية مقطوعة مقدارها (٢٠٠٠) جنيه لمدير المدرسة التجريبية متعددة المراحل و(١٨٠٠) جنيه لمدير المدرسة الثانوية التجريبية، و(١٥٠٠) جنيه لمدير المدرسة الإعدادية التجريبية، و(١٢٠٠) جنيه لمدير المدرسة الإبتدائية التجريبية.

وكانت وزارة التربية والتعليم قد قامت بالإعلان عن رغبتها في شغل وظيفة مدير مدرسة تجريبية بجميع محافظات الجمهورية، وتم إجراء المقابلات على مدار أكثر من شهر لكل المتقدمين لشغل تلك الوظائف، وانتهت إلى ترشيح عدد إثنين أو ثلاثة في بعض الأحيان لكل مدرسة تجريبية. ومن المقرر أن يستلم مديرى المدارس الذين وقع الاختيار عليهم مع بداية من الفصل الدراسي الثاني فى العام الدراسى ٢٠١١/٢٠١٢.

ويرى الباحث أن المقابلة الشخصية كانت هى العنصر الفصل فى تعيين مديرى المدارس التجريبية، وهو الأمر الذى تعرض لكثير من النقد فى الأدبيات المختلفة.

فعلى الرغم من أن المقابلة الشخصية هى الطريقة الأكثر شيوعاً والأسلوب الأكثر تأثيرا فى قرار التعيين، لكن إذا تم استخدامها بشكل خاطئ أو على أنها الأساس الوحيد فى الاختيار فلا يمكن الإقرار بصدقها او مصداقيتها. وفى هذا الشأن، ترى مارى سيهاك جينسن (Mary Cihak Jensen, 1986) أن المقابلة الشخصية كأسلوب يتم على أساسه إختيار مديرى المدارس فى كثير من الأحيان يواجه الكثير من المشكلات والتحديات. فالمقابلات الشخصية غير مقننة، وعادة ما تستغرق وقتا قصيرا، وتتأثر بشكل كبير بالانطباعات الأولى، والمظاهر، والسلوك غير اللفظي، ومهارات الحديث. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المسئولين عن إجراء المقابلة الشخصية فى الغالب ما يتوصلون إلى قرار بشان تعيين أو رفض أحد المرشحين للعمل كمدير مدرسة فى الخمس دقائق الأولى من المقابلة الشخصية، وأن المتبقى من فترة المقابلة الشخصية يتم التركيز خلاله على تأكيد الإنطباعات الأولى. ويرى وبستر (E.C. Webster, 1982) أن القرار المبكر غالبا ما يكون متحيزا، مشيرا أن هناك فى الغالب ميل من جانب المسئولين عن إجراء المقابلات الشخصية إلى اختيار أولئك الأشخاص الذين يشبهونهم (Anderson, Op.Cit., 1991,p 41).

وعلى هذا فلا يجب أن تتبنى وزارة التربية والتعليم المقابلات الشخصية كآلية وحيدة أو أساسية لاختيار مديرى المدارس التجريبية. وكما تمت الإشارة

سابقاً أن هذه الطريقة تواجه الكثير من المشكلات. فالمرشحين الأكثر لياقة والأكثر قدرة فى التعبير عن أنفسهم والأكثر هنداماً والافضل مظهراً فى المقابلات الشخصية، ليسوا هم بالضرورة الأكثر نجاحا فى عملهم كمديرين للمدارس.

ومن خلال الملاحظة الشخصية للباحث، حيث حضر بعض فعاليات تلك المقابلات الشخصية التى نظمتها وزارة التربية والتعليم لاختيار مديرى المدارس التجريبية، كان القائمون على المقابلة الشخصية يسألون المرشحين لشغل تلك الوظائف عن مدى معرفتهم بلغة أجنبية، ويجيب المرشحون فيصدق من يصدق ويكذبٍ من يكذب دون وجود دليل أو آلية متعارف عليها لقياس تلك القدرة.

- **رابعا**: **عرض النتائج وتفسيرها** :

وفى هذا الجانب من الدراسة يتم تقييم مبادرة وزارة التربية والتعليم فى تعيين مديرى المدارس من خلال التعاقد، وذلك بعد استعراض تفاصيل تلك المبادرة التى تبنتها وزارة التربية والتعليم، وفى حين كانت هناك بعض نقاط القوة التى ارتكزت عليها تلك التجربة، فقد كانت هناك أيضا بعض الجوانب السلبية التى يجب أخذها فى الحسبان ومحاولة تفاديها عند تكرار التجربة.

- **نقاط القوة**:

- مبادرة وزارة التربية والتعليم فى تعيين مديرى المدارس التجريبية على مستوى الجمهورية من خلال تبنى أسلوب التعاقد هى رائدة لم يسبق أن تم تطبيقها على المستوى القومى.
- جذب المتميزين وذوى الخبرة والمؤهلات لوظائف مديرى المدارس، وهى الوظائف التى لم تكن تشكل أى جذب أو إغراء لهم فيما مضى، نتيجة للأعباء الكبيرة التى يتحملها مدير المدرسة، مع عدم توافر نظام حوافز مناسب.
- الارتكاز على معايير الكفاءة والجدارة والفاعلية وليس فقط على معيار الأقدمية الذى لا يمكن أن يكون هو الأساس الوحيد الذى يتم بمقتضاه المدير الناجح لقيادة المدرسة.
- تحفيز الراغبين فى التقدم إلى وظائف مديرى المدارس التجريبية على بذل كل الجهود لتحقيق أعلى مستويات التنمية المهنية فى جميع المجالات الإدارية والفنية والتى قد تدعم موقفهم عند التقدم لتلك الوظائف.
- تشجيع مديرى المدارس التجريبية الذين تم قبولهم هذا العام على بذل كافة الجهد والقيام بمهامهم على الوجهٍ الأكمل فى محاولة منهم للحفاظ على وظائفهم التى سٍيعلن عٍنها سنويا.
- إعطاء تلك المبادرة اهتماما كبيرا من جانب وزارة التربية والتعليم ومن جانب وزير التربية والتعليم على وجه التحديد، مما ساهم فى نجاحها.

- **نقاط الضعف**:

- قصر فترة الإعلان عن وظائف مديرى المدارس التجريبية، والتى استمرت فقط لمدة أسبوعين، وهو ما قد لا يتناسب مع إعلان على المستوى القومي وأدى إلى عدم تمكن كثير من الراغبين للتقدم لتلك الوظائف، واستمر تدفق الكثيرون منهم إلى ديوان عام وزارة التربية والتعليم بعد انتهاء فترة

الاعلان فى محاولة للتقدم للوظائف المعلن عنها، متعللين بأنهم لم يعرفوا بذلك الإعلان إلا بعد انتهاء فترته.

- عدم طرح الإعلان من خلال جميع الوسائل المتاحة وهو ما أدى إلى عدم وصول الإعلان إلى جميع الراغبين فى شغل وظائف مديرى المدارس.
- إجراء المسابقة خلال فترة العام الدراسي، وهو الأمر الذى قد ينعكس سلبياً على العملية التربوية والتعليمية، ولاسيما أن الكثير من المتقدمين لتلك الوظائف يشغلون بالفعل وظيفة مدير مدرسة، واضطرارهم إلى السفر إلى القاهرة لحضور المقابلة الشخصية.
- تنفيذ المسابقة بشكل مركزي، وهو ما لا يتناسب مع توجهات الدولة من دعمها لسياسة اللامركزية، كما أن القيادات على المستويات اللامركزية هم أكثر دراية وخبرة بالمتقدمين للوظائف وخلفياتهم وخبراتهم، وهو مالايتوافر بالفعل للقيادات المركزية التي قامت بإجراء المقابلات الشخصية.
- عدم إشراك مدير الإدارة التعليمية أو مدير إدارة التجريبيات - التى تقع فى نطاقها المدرسة المعلن عن وظيفة مدير لها – فى اللجنة التى تقوم بإجراء المقابلة الشخصية، على الرغم من كونهما أقدر وأكثر الناس بالمتقدمين للوظائف وخلفياتهم وخبراتهم من خلال العمل بشكل مباشر وغير مباشر معهم.
- اجراء المقابلات مع مديرى المدارس بديوان عام وزارة التربية والتعليم، وهو ما شكل ضغطا على المتقدمين للوظائف، وأضاف إلى أعباء المستوى المركزى المتمثل فى ديوان عام وزارة التربية والتعليم.
- عدم صياغة وزارة التربية والتعليم لبرنامج تدريبي للمتقدمين الذين حصلوا على الوظائف قبل استلام وظائفهم كمديرين للمدارس التجريبية، لضمان وضعهم على المسار الصحيح وتمتعهم بالكفاءات اللازمة التى تمكنهم من أداء مهامهم على الوجه الأكمل.
- استلام مديرى المدارس التجريبية الذين نجحوا فى اجتياز المقابلة الشخصية وظائفهم فى بداية الفصل الدراسى الثاني، وهو ما يشكل تحديا كبيرا أمامهم، ولن يترك لهم المساحة الكافية لتنفيذ المبادرات أو الخطط الإصلاحية التى يرغبونها بالمدرسة.
- ويتضح من استعراض نقاط القوة ونقاط الضعف فى تنفيذ مبادرة تعيين مديرى المدارس التجريبية بالتعاقد أن هناك الكثير من نقاط القوة شملت ريادة تلك التجربة، وجذب المتميزين وذوى الخبرة والمؤهلات لوظائف مديرى المدارس، والارتكاز على معايير الكفاءة والجدارة والفاعلية وليس فقط على معيار الأقدمية، وتحفيز الراغبين فى التقدم إلى وظائف مديرى المدارس التجريبية على بذل كل الجهود لتحقيق أعلى مستويات التنمية المهنية وتشجيع مديرى المدارس التجريبية الذين تم قبولهم هذا العام على بذل كافة الجهد والقيام بمهامهم على الوجه الأكمل للحفاظ على وظائفهم.

وفى حقيقة الأمر أن من بين أكثر الأمور أهمية وإيجابية فى تلك المبادرة هو أنها تشكل نقطة تحول كبيرة فى الكيفية التى يتم من خلالها تعيين مديرى المدارس التجريبية، كما أنها قد تمهد الطريق إلى إعادة النظر فى الطريقة التى يتم من خلالها تعيين قيادات التعليم على جميع المستويات الإدارية

المستوى المركزي، ومستوى المديريات التعليمية، ومستوى الإدارات التعليمية علاوة على مديرى المدارس العامة على مستوى الجمهورية، من خلال الاحتكام إلى معايير الكفاءة والفعالية فى العمل، وليس على معيار الأقدمية فقط والذى يجب ألا يشكل العنصر الفصل فى مثل تلك الأمور.

كما كان هناك العديد من نقاط الضعف التى يجب الاعتراف بها والعمل على تفاديها مستقبلا، وقد يكون مرد نقاط الضعف تلك إلى حداثة المبادرة وعدم الاستعداد الكافى لها، ورغبة الوزارة فى إنجازها فى ظل ذلك المناخ السياسى غير المستقر والذى شكل تهديدا لصانعى القرار على مستوى الوزارة.

وشملت أهم نقاط الضعف تنفيذ المسابقة بشكل مركزى وهو ما لا يتناسب مع طبيعة المرحلة وتوجهات الدولة فى دعم تفعيل اللامركزية فى التعليم كما أن القيادات التربوية على المستوى المحلى مثل مدير الإدارة التعليمية أو مدير إدارة التجريبيات التي تقع فى نطاقها المدرسة المعلن عن وظيفة مدير لها هم أثر الناس خبرة ودراية بخلفيات وخبرات المتقدمين لشغل وظائف مديرى المدارس التجريبية، ولكن بالرغم من ذلك لم يتم اشراكهما فى أعمال اللجنة التى قامت بإجراء المقابلة الشخصية.

كما أن تلك المسابقة لم تدعم مديرى المدارس التجريبية الذين نجحوا فى التعاقد للقيام بأداء واجباتهم ومهامهم على الوجه الأمثل، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء سببين، أولهما هو عدم قيام وزارة التربية والتعليم بصياغة برنامج تدريبي للمتقدمين الذين حصلوا على الوظائف قبل استلام وظائفهم كمديرين للمدارس التجريبية، مما يشحذ هممهم ويصقل مهاراتهم، ويزودهم بالمعارف والمهارات والتوجهات اللازمة لنجاحهم فى وظائفهم الجديدة، وثانى تلك الاسباب هو استلام مديرى المدارس التجريبية الذين نجحوا فى اجتياز المقابلة الشخصية وظائفهم فى بداية الفصل الدراسى الثانى وليس قبل بداية العاد الدراسي، مما يحول بينهم وبين دراسة أوضاع المدرسة عن ثب ووضع خطة تحسين ذاتى للمدرسة قبل بدء العام الدراسى بما يحمله من أعباء ومهام كبيرة.

- **خامساً: التوصيات**:

فى إطار استعراض نتائج هذه الدراسة، فقد تبنت وزارة التربية والتعليم توجها جديدا لم يطبق من قبل فى تعيين مديرى المدارس التجريبية من خلال التعاقد، وهو توجه محمود لا يستند إلى عنصر الأقدمية، ولكنه يحتكم إلى معايير الكفاءة والفعالية والجدارة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات فى هذا الشأن:

- ضرورة استمرار طرح الاعلان لفترة كافية مع تبنى جميع الوسائل المتاحة للإعلان بشكل كاف عن وظائف مديرى المدارس لضمان وصول الإعلان الى جميع الراغبين فى شغل وظائف مديرى المدارس.
- العمل مستقبلاً على إجراء تلك المقابلات خلال فترة الصيف حتى يتمكن مديرو المدارس من استلام وظائفهم فى مدارسهم قبل العام الدراسى.
- تنفيذ تلك المسابقة لامركزياً فى المستقبل من خلال مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، فى إطار تفعيل اللامركزية، ونقل بعض المسئوليات إلى المستويات اللامركزية بعيدا عن ديوان عام الوزارة.

- ضرورة إشراك مدير الإدارة التعليمية ومدير إدارة التجريبيات . التى تقع فى نطاقها المدرسة المعلن عن وظيفة مدير لها . فى اللجنة التى تقوم بإجراء المقابلة الشخصية، فهما من أقدر وأكثر الناس دراية باحتياجات التلاميذ وتوجهاتهم وطبيعة المجتمع المحلى والبيئة المحلية الموجودة فى نطاقها المدرسة.
- اختيار مديرى المدارس من خلال تبنى حزمة جيدة الإعداد من الاختبارات التى تكشف عن معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفنية، وقدراتهم على استخدام لغة أجنبية، وتقيس مهاراتهم فى مجال الحاسب الآلى.
- اجراء المقابلات مع مديرى المدارس على مستوى المديرياتٍ التعليمية بالمحافظات وليس بديوان عام وزارة التربية والتعليم، تخفيفاً عن كاهل العاملين بالوزارة، ومراعاة للحقيقة التى مؤداها أن القيادات على مستوى المديريات التعليمية هم الأكثر دراية بكفاءة المرشحين لوظائف مديرى المدارس.
- تقديم كل من المتقدمين لشغل وظائف مديرى المدارس لخطة متكاملة للارتقاء وتحسين المدرسة التى يرغب فى التقدم للعمل مدير لها، ومناقشة تلك الخبرة خلال المقابلة الشخصيةٍ التى تعقد معه.
- صياغة وزارة التربية والتعليم برنامجاً تدريبياً للمتقدمين الذين حصلوا على الوظائف، وتنفيذ ذلك البرنامج التدريبى على مستوى المديريات قبل استلام مديرى المدارس التجريبية لوظائفهم، لضمان وضعهم على المسار الصحيح وتمتعهم بالكفاءات اللازمة التى تمكنهم من أداء مهامهم على الوجه الأكمل.

- **كلمة أخيرة**:

لقد قامت وزارة التربية بتبنى مبادرة جادة لتعيين مديرى المدارس التجريبية على مستوى الجمهورية من خلال أسلوب التعاقد. ويمكن النظر إلى تلك المبادرة على أنها خطوة هامة وغير مسبوقة، بل وتمثل نقلة نوعية فى اختيار القيادات التربوية ليس فقط على مستوى المدارس التجريبية، لكن على مستوى جميع مدارس الجمهورية، والقيادات على مستوى ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية.

وبالرغم من أن تلكٍ المبادرة الهامة قد ارتكزت على العديد من نقاط القوة غير أنها قد واجهت عدداً من المشكلات والسلبيات، والتى يمكن تفسير بعضها فى ضوء حداثة التجربة، علاوة على العوامل والظروف التى صاحبت تنفيذها من عدم استقرار سياسى ونقص الوقت لدراسة والاستعداد الأمثل لتنفيذ تلك المبادرة.

ويرى الباحث أن على وزارة التربية والتعليم أن تعمل على دراسة الجوانب الإيجابية والسلبية لتلك التجربة، ومحاولة تعزيز الجوانب الإيجابية لتلك المبادرة وذلك التوجه، والعمل على تفادى ما ظهر من سلبيات وتحديات مستقبلا من أجل تطوير التعليم قبل الجامعى وتحسين جودته والارتقاء بخدماته على كافة المستويات.

- **المراجع**:
- **أولاً : المراجع العربية** :

١. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦). **"مبارك والتعليم: السياسة المستقبلية"**، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٦).

٢. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). ***"الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، نحو نقلة نوعية ٢٠٠٧/٢٠٠٨- ٢٠١١/٢٠١٢"***، القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٧.

٣. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١١). قرار وزارى رقم ١٩٦ بتاريخ ٢٢ مايو ٢٠١١ بشأن الضوابط والمعايير الخاصة باختيار مديرى المدارس التجريبية.

٤. حسين رمزي كاظم (٢٠٠٥). ***"قراءات فى قضايا الإدارة العامة"***، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.

٥. ديوبولد ب . فان دالين (٢٠٠٧). ***"مناهج البحث في التربية وعلم النفس"***، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٧.

٦. سعيد إسماعيل عمرو (٢٠٠٧). ***"آفاق تربوية متجددة، في التربية والتحول الديمقراطي دراسة تحليلية للتربية النقدية عند هنرى جيرو"***، الطبعة الأولى، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٧.

٧. سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦). ***"الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم"***، الطبعة الأولى الإسكندرية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦.

٨. عبد الله بيومي وآخرون (٢٠٠٩). ***" متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم: دراسة ميدانية"***، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٩.

٩. عرفات عبد العزيز سليمان وبيومي محمد ضحاوى (١٩٩٨). ***"الإدارة التربوية الحديثة"*** القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨.

١٠. محمد صبري الحوت وناهد عدلى شاذلى (٢٠٠٧). ***"التعليم والتنمية"***، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٧.

١١. مصطفى عبد السميع محمد و فيليب اسكاروس (٢٠٠٦). ***"البحث العلمي في المجالات الإنسانية"***، القاهرة: دار العين للنشر، ٢٠٠٦.

- **ثانياً: المراجع الأجنبية**

1. Abu-Duhou, Ibtisam (1999). ***"School-based Management"***, Published in the Series: Fundamentals of Educational Planning 62, Paris: IIEP, 1999.
2. Anderson, Mark (1991). ***"Principals: How to Retain, Recruit, Select, Induct and Evaluate Leaders for America's Schools"***, Oregon: University of Oregon, ERIC Clearinghouse on Educational Management,1991.
3. Caldwell, Brian J. (2005). ***"School-based Management"***, Paris: IIEP, 2005.

4. Chapman, Judith (2005). ***"Recruitment, Retention, and Development of School Principals"***, Paris: IIEP, 2005.

5. Clifford, Matthew (2010). ***"Hiring Quality School LEADERS: Challenges and Emerging Practices"***, A Quality School Leadership Brief, **Naperville, Illinois**: Learning Point Associates, February 2010.

6. Davis, Stephen et al (2005). ***"School Leadership Study: Developing Successful Principals",*** Stanford: Stanford Educational leadership institute, 2005.

7. Hale, Elizabeth and Hunter Moorman (2003). ***"Preparing School Principals: A National Perspective On Policy and Program Innovations"***, Washington D.C.: Institute for Educational Leadership, September 2003.

8. Maheswari Kandasamy and Lia Balton (2004). ***"School Principals: Core Actors in Educational Improvement: An Analysis of Seven Asian Countries"***, Paris: UNESCO, 2004.

9. LaPoint, Michella et al (2006). ***"School Leadership Study, Developing Successful Principals, Exemplary Programs produce Strong Instructional Leaders"***, Paper presented at the Annual Convention of the University Council for Educational Administration; San Antonio, USA, TX, November 9-12, 2006. □

10. Naidoo, Jordan and Peggy Kong (2003). ***"Improving Education Management in the Context of Decentralization in Africa"***, Association for the Development of Education in Africa, ADEA Biennial Meeting 2003, Grand Baie, Mauritius, December 3-6, 2003.

11. The Broad Foundations (2006). ***"Improved Principal Hiring, The New Teacher Project's Findings and Recommendations for Urban Schools, September 2006"***, Los Angeles: The Broad Foundation, 2006.

❋❋❋❋❋❋❋