

"الفصل الأول"

إدارة المدرسة الثانوية ومديرها

الإطار المفاهيمي - الأدوار - التحديات

obeikandi.com

تقديم:

أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة المدرسة الثانوية:

ثانياً: أهمية مرحلة التعليم الثانوي وأهدافها:

ثالثاً: وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر وخصائصها :

١. التخطيط المدرسي.

٢. التنظيم.

٣. التوجيه.

٤. المتابعة.

٥. التقويم.

رابعاً: أدوار مدير المدرسة وصعوبات تلك الأدوار.

خامساً: التحديات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء المتغيرات الحديثة.

إدارة المدرسة قبل التعليم الجامعي ومديرها

الإطار المفاهيمي - الأدوار - التحديات

obeikandi.com

تمهيد :

يعتمد نجاح أو فشل أي تنظيم بالدرجة الأولى على طريقة إدارته، ومدى قدرة الإدارة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم، فلم تُعد وظيفة الإدارة المدرسية مجرد " تيسير شئون المدرسة تيسيراً روتينياً، ولم تُعد مهمة مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته ، والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر الطلاب والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور هذه الإدارة يدور حول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه البدني والعقلي والروحي ، والتي تعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو. كما أصبحت وظيفة إدارة المدرسة تدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يؤمن بها المجتمع" (١). وبذلك يمكن القول بأن هدف الإدارة المدرسية هو تقديم الخدمات التي تساعد على تربية الفرد من أجل تحقيق نموه المتكامل.

ورغم أن الهيكل الإداري يختلف من مدرسةٍ إلى أخرى تبعاً لعدد الفصول الدراسية ، وعدد الطلاب والمعلمين والإداريين والعمال، إلا أنه في كل الأحوال يوجد بكل مدرسة مسئول أول يدير شئونها، ويتخذ القرارات الخاصة بها، ألا وهو المدير (٢). إن مدير المدرسة هو قائدها، وعامل التغيير الإيجابي فيها، وفي المجتمع المحلي المحيط بها، وهو الموجه التربوي المقيم، الذي يرفع العملية التعليمية ويسعى باستمرار إلى تطويرها، وهو في هذا كله يحرص على تحقيق النمو الشامل المتكامل لشخصيات المتعلمين، وتوفير أسباب التنمية المهنية للعاملين معه (معلمين وعاملين)،

(١) أحمد إبراهيم أحمد : " نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسة نظرية وميدانية "، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٩٠.

(٢) عدنان بدري الابراهيم : " الإدارة: تربوية ، مدرسية ، صفية "، الأردن ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢م، ص ٣٥.

غير أن نجاح مدير المدرسة في تحقيق أهدافها المنشودة، المباشرة منها وبعيدة المدى، يتوقف إلى حدٍ بعيدٍ على نوعية الأداء التربوي والإداري والفني الذي يمارسه، باعتباره المسئول الأول عن إدارة المدرسة، وعن إدارة وتحفيز العاملين ومتابعة وتطوير ممارساتهم باستمرار. وعن تنظيم البيئة المدرسية ماديًا ومعنويًا، ممَّا يجعل المدرسة بمثابة المناخ الأمثل للتعليم والتعلم والتنشئة الاجتماعية السوية" (١).

ويُعرِّف "ميثاقُ غرب فرجينيا" المدير "بأنه المرشد المهني المسئول عن الإشراف على المدرسة وإدارتها" (٢).

من هنا يمكن القول أن مدير المدرسة بصفته المسئول الأول عن تحقيق أهداف المدرسة، يحمل على عاتقه مسئولية القيام بأدوار مختلفة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المكلف بها. ومن الطبيعي أن تختلف أدوار مدير المدرسة من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أخرى، وذلك لأن لكل مرحلة تعليمية فلسفتها وأهدافها وخصائصها وطبيعتها والتي تتشكل مسئوليات مدير المدرسة في ضوءها، إن وظيفة مدير المدرسة عبارة عن سلسلة من الأدوار المختلفة التي يجب أن تُؤدى جميعا بكفاءة وذلك إذا ما أُريد للمدرسة أن تُدار بنجاح بغرض تحقيق أهدافها.

وتوصي بعض البحوث والدراسات المهمة بمديري المدارس بأن على مدير المدرسة أن (٣):

(١) منى مؤتمن عماد الدين : إعداد مدير المدرسة بقيادة التغيير " النمط القيادي لتحقيق التعايش الفاعل في

القرن (٢١) "، عمان ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ٢٠٠٣ ، ص ١٢ .

٢) West Virginia Code : ١٨A-١-١ (N.D) : High School Magazine, Vol.٧, No.٥. p. ٢٦

http://١٢٩.٧١.١٦٤.٢٩/wvcode/١٨Aamasterm٢frm.htm. Accessed Date ٣/١٠/٢٠٠٦

(٣) Lyons, J., "How School Principals Perceive Their Roles", Rewards, And Challenges. Ers Spectrum, Vol. ١٧, No. ١, ١٩٩٩, P. ٢٢.

١. يكون لديه رؤية ورسالة لمدرسته.
٢. يكون لديه أهداف واضحة ومفهومة جيداً.
٣. يوفر مناخ مدرسي آمن وإيجابي.
٤. يركز على الناحية الأكاديمية والتدريسية والتعليمية.
٥. يمارس صناعة القرار بالمشاركة مع المعلمين والآباء والطلاب.

وتعتبر المدرسة واحدة من المؤسسات الاجتماعية التي تُسهم مع غيرها في تربية الطلاب بهدف مساعدتهم على نمو جوانب شخصيتهم المختلفة، مع مراعاة قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم، وتوجيه هذا النمو الوجهة الاجتماعية. وسوف نتناول فيما يلي الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية.

أولاً : الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية:

تسعى الإدارة باعتبارها عملاً ذهنياً إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المنظمة أو المؤسسة، أي الموارد البشرية والمادية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة، كما أنها "عملية متكاملة يقوم بها شخص وهو المدير، ولها وظائف رئيسية ، وتستخدم مجموعة من المفاهيم، والمبادئ، والأسس، التي تُبنت صحتها من خلال التجربة والممارسة" (١).

وتُعد الإدارة بالنسبة للعملية التعليمية أداة للسيطرة عليها وتنظيمها وحسن توجيهها وتقويمها فهي "الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لأيديولوجية المجتمع، بما يتلاءم وظروفه ، وطبيعته، والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة منه نتيجة تنفيذ السياسة المرسومة له" (٢).

(١) عمرو وصفي عقيلي: "الإدارة - أصول - أسس ومفاهيم"، دارزهران للنشر والتوزيع - عمان، ١٩٩٦، ص ١٤.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان: "الاتجاهات التربوية المعاصرة - رؤية في شئون التربية وأوضاع التعليم"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ١٠٢.

إن نجاح النظام التعليمي يتوقف علي "الطريقة التي يدار بها، وهذا النجاح مرهون بمدى فاعلية الإدارة وقدرتها علي توجيه النشاط التربوي كله. وتحريكه لتحقيق الأهداف المنشودة، وتُعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها" (١)، وتُعرف بأنها "ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبةً في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة" (٢). ويعني هذا أنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها وبناتها تربية صحيحة على أسس علمية" (٣).

كما تعرف الإدارة المدرسية بأنها "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية" (٤).

من ناحية أخرى، يؤكد "J.Raine Donna" أن العديد من المؤسسات والهيئات المهتمة بشئون الإدارة تعرف الإدارة المدرسية من خلال قوائم مُعدّة من المواصفات والمعايير والكفايات المهنية الخاصة بمديري المدرس (٥).

(١) أحمد إبراهيم أحمد: "دراسات في التربية المقارنة، ونظم التعليم، منظور إداري"، مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٤٢.

(٢) —: "نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسة نظرية وميدانية"، مرجع سابق، ص ٢٤٢.

(٣) —: "الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق"، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ٢٠٠٢ م، ص ١٢

(٤) عرفات عبد العزيز سليمان: "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٨م، ص ١٤١.

(٥) Donna J. Raines, "Epiphanies Of The Principalsip : A Study Of Passages In Educational Administration". Ed.D. East Tennessee University, ٢٠٠٤. P. ١٢.

وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من كونها "تقوم بدور التوجيه والإرشاد وتنظيم الأعمال، وتوزيع المسؤوليات، والقيام بالدور التنظيمي والإشراف على المدرسة، وبهذا تصبح الجهة المسئولة عن تنفيذ الخطط والبرامج الدراسية وجدولتها، وتهيئة الجو المناسب للعمل في المدرسة حتى تتمكن العملية التعليمية من تحقيق أهدافها، وتزداد أهمية الإدارة المدرسية لكونها المسئولة عن رفع مستوى العملية التعليمية، وقد أصبح من الضروري أن يتعرف المشتغلون بالإدارة على المعلومات الأساسية لها، بعد أن اتسع مجالها لتشمل النواحي الإدارية والفنية، وقد كان البعض يعتقد أن الإدارة المدرسية مقصورةً على عملية الضبط، وأن نشاطها لا يتجاوز الأعمال الإدارية والمالية، والحقيقة أن الإدارة المدرسية لم تعد عملاً يقدر عليه كل موظف، أو يتم بنجاح وفق أي طريقة، بل أصبحت علمًا له أصوله ومناهجه، ومهنة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة منها كعلم وفن، تهدف إلى خدمة الطالب وتحقيق نموه المتكامل" (١).

إن الإدارة المدرسية الفعالة هي التي "يكون التزامها نحو الإنسان التزامًا إنسانيًا باعتباره عنصرًا أصيلًا، متفهمة قوته الذاتية، وقدرته على الانطلاق والعطاء في أحسن صورة، إدارة واعية لوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية متفهمة لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي، مشجعة لطلابها ومدرسيها" (٢).

ثانيا : أهمية مرحلة التعليم الثانوي وأهدافها:

يقع التعليم الثانوي في مرحلة وسطي بين مرحلتي التعليم الأساسي بحلقتيه، الحلقة الأولى (التعليم الابتدائي)، والحلقة الثانية (التعليم الإعدادي)، والتعليم العالي من حيث البناء، (٣).

(١) بلغيث بن حمد القوزي: "الإدارة المدرسية - ميادينا النظرية والعملية"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض

١٩٨٩م، ص ١٣.

(٢) سيد الهواري: "المديرون خمسة أنواع"، ط (٧)، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٨، ٩.

(٣) UNISON, " The Secondary Education Debate in Prospects Review Of Education; Paris)

Inprimerieds Presses university. vol. XVII, No. I, ١٩٨٧, p.٣.

أي أنه يقع "بين مرحلتي الطفولة والرشد طبقا لنوعية المتعلمين، وبمعنى آخر يقع بين مرحلتي المعرفة النظرية والمعرفة العملية التطبيقية".

ويحتاج مدير المدرسة الثانوية العامة إلى عددٍ من الصفات ومن ثمّ المعارف، والمهارات التي تختلف أهميتها النسبية عن معارف ومهارات مديري المدارس الابتدائية، والإعدادية، وذلك أن المرحلة الثانوية لها أهمية خاصة بالنسبة للطلاب، تتجلى في (١):

- ١- الاهتمام بالشباب في أدق وأخطر مراحل نموه، أي خلال فترة المراهقة.
- ٢- تهيئة الشباب لمواصلة الدراسة في التعليم العالي.
- ٣- تنمية المهارات اللازمة لمواجهة الحياة الاجتماعية .

وبصفة عامة فإن التعليم الثانوي العام بمصر يرمي إلى تحقيق الأهداف التالية (٢) :

- ١- تنمية الجسم والوجدان والعقل.
- ٢- غرس الإيمان بالله ورسله والقيم الإنسانية.
- ٣- غرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإنفاق.
- ٤- المرونة وسرعة الاستجابة والتكيف مع المستقبل.
- ٥- الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة وتوطين التكنولوجيا.

ثالثا : وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر وخصائصها :

إن المهام الوظيفية التي تقع على إدارة المدرسة الثانوية عديدة ومتنوعة ومتشعبة المجالات، فهي عمليات إدارية وفنية ومالية وكل ما يرتبط بالنظام المدرسي، ويمكن التعرض لوظائف الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية العامة من خلال النقاط الآتية:

- (١) عطية إبراهيم بسيوني المنجاوي: " دور العلاقات الإنسانية بالمدرسة الثانوية في تحقيق أهدافها التربوية، دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ١٩٩٦م، ص ٦٠، ٦١.
- (٢) محمد حسنين العجمي: " الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام"، المكتبة العصرية النشر، المنصورة، ٢٠٠٧، ص ١٨، ١٩.

١. التخطيط المدرسي: Planning

يُعد التخطيط أول عنصر من عناصر الإدارة، وهو "المبدأ الأول الذي تقوم عليه العملية الإدارية، ويعتبر أهم العوامل في نجاح الإدار، وهو بذلك ضرورة لازمة للإدارة الناجحة نظرًا لأن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، وفي ظل الإمكانيات المتاحة بأقل تكلفة وفي أقصر وقت" (١).

ويمكن النظر إلى التخطيط على أنه "عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، والخطط، وكافة الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف متضمنة الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، والجداول الزمنية، وتمثل الخطة وسائل لتحقيق الأهداف" (٢). ويعني ذلك الاستعداد لكل خطوة ومهمة إدارية، وفنية بكل عناية ودقة قبل الشروع فيها، إذ يتوقف عليها نجاح العمل داخل الإدارة المدرسية أو فشلها.

ويُعرّف التخطيط بأنه "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، ورسم الأهداف وتحديداتها والتحكم في المستقبل" (٣). أي أن التخطيط "هو الوسيلة التي تتيح وضع مخطط منهجي لأوجه النشاط التي ينبغي القيام بها، لتحقيق الأهداف التربوية في حدود إمكانيات وتطلعات بلد ما في سبيله نحو التنمية المستمرة" (٤). ومعنى هذا أنه ينبغي على كل بيئة مدرسية تنشُد التطور والتجديد، أن تعتمد على التغيير، ويمكن لمدير المدرسة الثانوية العامة تحقيق هذا التغيير من خلال جمع البيانات التي توجه مستقبل المدرسة، وتطوير الرؤية التي يرغب في أن تصل إليها المدرسة.

(١) أحمد محمد الطيب: "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٦٩.

(٢) أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة... لعالم جديد"، كلية التجارة (بها)، جامعة الزقازيق، د. ت، ص ١١٥.

(٣) سليمان داود الغزاوي: "كفاءة الإدارة المدرسة"، مجلة التوثق التربوي، العدد (٨)، السنة الثانية، الرياض، ١٩٨١م، ص ٢٧.

(٤) اليونسكو، قسم السياسات التربوية والتخطيط: "متطلبات التخطيط التربوي"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٤١٢ هـ - ١٩٩١ م، ص ٢٦.

أي أن التخطيط هو عملية تستهدف إنجاز رؤية ما هو مطلوب مستقبلاً. وهذا التخطيط يسمح لمدير المدرسة تقرير كيف يطور ويجدد مدرسته، وما الطرق لتحقيق هذا التطوير والتجديد؟. ويستطيع مدير المدرسة الثانوية العامة القيام بعملية التخطيط داخل مدرسته من خلال الخطوات التالية(١):

١. توقع الاحتياجات.
 ٢. تقييم ما يلزم فعله.
 ٣. وضع خطة للتنفيذ.
 ٤. تحديد المهام ذات الأولوية.
 ٥. تحديد الوقت اللازم والموارد المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ الأولويات.
- ويمكن إضافة بعض الخطوات إلى الخطوات السابقة، كما يلي(٢):
- دراسة واقع المدرسة تعليمياً وإدارياً وبيئياً.
 - رسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالمدرسة أثناء قيامهم بأعمالهم .
 - إقرار الإجراءات والخطوات التفصيلية المتبعة لتنفيذ الخطة.
 - تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف .
 - وضع خطة التقييم التنفيذ.
 - تنفيذ الخطة بعد الموافقة عليها من السلطات المسؤولة.

ولأن نجاح الخطة يعتمد بدرجة كبيرة علي مشاركة العاملين في المدرسة في رسم وتنفيذ سياسة المدرسة، فإنه ينبغي لمدير المدرسة الثانوية العامة أن يُشرك أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المدرسي في خطة المدرسة، ومن شأن هذه المشاركة أن تحمّس جميع العاملين في تنفيذها، لإحساسهم بأنها تنبع من داخلهم، وأن هذه الخطة هي عملهم،

(١) Education Review Office, Op Cit,P.٣٩.

(٢) جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم : " اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية" . دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٠ ، ص ١٣ .

حتى وإن كانت المساهمة محدودة من بعض أفراد المجتمع المدرسي، إلا أنهم يشعرون بأن لهم دورًا مهمًا، الأمر الذي يزيد من رضاهم عن العمل وبالتالي يكونوا أكثر حرصًا على التنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة. وبرغم أن التخطيط يتطلب وقتًا وجهدًا، إلا أن هناك مزايا محققة للمدير كمُخَطِّط ومن أهمها (١) :

١. دفع المدير للتفكير في المستقبل.
٢. تصميم وتطوير معايير للأداء، تساعد على المزيد من السيطرة الفعالة للمدير.
٣. مساعدة المدير على تصميم بدائل للوصول إلى أهداف .
٤. مساعدة المدرسة على أن تكون أكثر استعدادًا لمواجهة تطورات مفاجئة في بيئتها المحيطة.

٢- التنظيم : Organizing

هو العنصر الثاني من عناصر الإدارة وهو من الأساسيات المهمة التي تقوم عليها العملية الإدارية ، إذ أنه "تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحدودة وذلك من خلال تقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة والمسئولية" (٢).

كما يقصد بالتنظيم "وضع الطرق والوسائل التي تحقق الأهداف داخل المدرسة كتوزيع العمل على المعلمين والموظفين، وتنظيم اليوم المدرسي، وعمل الجداول، وتوفير الكتب والأدوات، وتوزيع الأنشطة، واتخاذ الترتيبات اللازمة لإعداد مستلزمات العمل، والتعرف على قدرات كل فرد واستعداداته والاستفادة من جهوده حتى يتم وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب، وتنظيم البرامج لخدمة البيئة وكيفية التعاون معها لتحقيق الأهداف التربوية، ووضع سياسة القبول في المدرسة وإعادة الراسيين والتحويلات منها وإليها" (٣).

(١) أحمد سيد مصطفى، (مرجع سابق)، ص ١١٦.

(٢) Ellis Schein, "Organizational Psychology Prentice Hil", St. Lucie Press. London. (٢٠١٥), P. ١٩٩٣.

(٣) عرفات عبد العزيز سليمان : "استراتيجية الإدارة في التعليم، ملامح من الواقع المعاصر" ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٣٠٤ ، ٣١٠.

ويشير "فولن Fullan" إلى أن دور مدير المدرسة الفعال في إيجاد البيئة والظروف الملائمة واللازمة لإنجاح العملية التعليمية وتحسينها تكون من خلال قدرته على تنظيم مؤسسته التعليمية وتنظيم أفرادها (١) .

ويخدم التنظيم الفعال أغراضًا متعددة. فهو يوضح للأفراد أو أعضاء التنظيم ما يلي (٢):

١. من سيكون مسئولًا عن أداء عمل محدد أو مهمة معينة؟.
٢. الاختصاصات والمسئوليات.
٣. من سيكون مسئولًا أمام من؟!
٤. من ستكون له سلطة وما قدر هذه السلطة.
٥. علاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى.
٦. قنوات واتجاهات الاتصال.
٧. مساعدة المديرين المعنيين على تخصيص الموارد المتاحة بشريًا، ماديًا، وماليًا لتحقيق الأهداف المُخطَّطة.

ويعني التنظيم في الإدارة المدرسية وخاصة بالنسبة لمدير المدرسة الثانوية العامة يعني توزيع المسئوليات والاختصاصات ، فيعرف كل فرد داخل المجتمع المدرسي الواجبات المفروض عليه القيام بها، ويعرف كذلك نوع السلطة الممنوحة له ومداهها، وكذلك تحديد الإطار العام للاتصالات داخل المدرسة الثانوية حتى تزيد كفاءة العمل ويقل احتمال ضياع الوقت، ومراجعة القوانين والقرارات التي أصدرتها السلطات التعليمية لوضعها موضع التنفيذ.

(١) Fullan, M, , "The New Meaning Of Educational Change":. Teachers College Press. Columbia

٣٣,P.٢٠٠١ University. New york,

(٢) أحمد سيد مصطفى : (مرجع سابق)، ص ٢٣٨

ويقوم مدير المدرسة بدور مهم في عملية التنظيم داخل المدرسة، بما يمتلكه من سلطات تخولها له مكانته ومركزه الوظيفي، ويمكن ذكرها على النحو التالي(١):

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

٣. توزيع الإشراف اليومي والجدول المدرسي، مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطالب والمعلم وترابط المواد لضمان حسن سير العمل.

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

٥. إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين الأوائل، لكل مادة مع معلمهم ، ومجلس إدارة المدرسة، ومجلس الآباء، ومجلس النشاط ، ومجلس الريادة، ومجلس اتحاد الطلاب.

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

وجدير بالذكر أنه بعد إجراء عمليتي التخطيط والتنظيم من قِبل مدير المدرسة، لا بد أن يتبعه توجيه للأداء ومتابعة ل ، لأن أي تخطيط وتنظيم لن تكون له فاعلية وتأثير ما لم يكن متبوعاً بتوجيه ومتابعة، وهذا ينقلنا إلى الوظائف الأخرى للإدارة المدرسية.

(١) أحمد إبراهيم أحمد : "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر العربي، القاهرة،

٢٠٠٣، ص ٤١، ٤٢.

٣-التوجيه: Directing

يقصد بالتوجيه ضبط الأداء نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويتم ذلك من خلال تهيئة نوع من الاستثارة للعاملين، وذلك لإنجاز المسئوليات والمهام الموكلة إليهم . ويقع على عاتق مدير المدرسة الثانوية العامة مسئولية تحسين العملية التربوية والنهوض بالمستوي الفني للمعلمين عن طريق الاقتراب منهم وإشعارهم أنهم زملاء له في المدرسة، والتعاون معهم في حل المشكلات المدرسية، والعمل علي تزويدهم بالاستشارات التربوية والنفسية التي يحتاجون إليها.

وتتم عملية التوجيه بأحد أسلوبين(١):

الأول ذاتي: ينضبط فيها المدير ويلتزم بأداء واجباته من تلقاء نفسه فالرقيب هنا هو ضمير الفرد وما يمليه عليه من الإخلاص في العمل، ويتحقق ذلك عندما يحس المدير بالانتماء إلي المؤسسة التعليمية التي يعمل بها.

الثاني الخارجي: ويعتمد هذا الأسلوب بشكل أساسي علي الرقيب الخارجي أو الضبط الذي يمارسه الآخرون علي المدير.

ولكي تتم عملية التوجيه بفعالية كان يجب الإشارة إلى بعض الصفات التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة الثانوية العامة، ومنها(٢):

١- الإيمان بقدرة الفرد علي تحسين نفسه بنفسه مع شيء من التوجيه والإرشاد. القدرة علي التعاون مع الآخرين ، كذلك القدرة علي أن يجعل نفسه مركزاً للعلاقات الإنسانية.

٢- الإلمام بسلوكيات الطلاب خاصةً في مرحلة المراهقة والمعلمين وحاجات المجتمع.

(١) سعيد عبد العزيز، جودت عزت عطوى: "التوجيه المدرسي: مفاهيمه النظرية - أساليبه الفنية - تطبيقاته العملية"، عمان، مكتبة دار الثقافة لنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م، ص ١١٠، ١١١.

(٢) يوسف إبراهيم نبراوي: "الإدارة المدرسية الحديثة"، مكتبة الفلاح، الكويت، ١٩٩٣م، ص ٩٠.

ويري "كويك نرتس" أن مدير المدرسة الثانوية العامة يمكن أن يحقق التوجيه الصحيح من خلال ما يلي (١):

- ١- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المجتمع المدرسي.
- ٢- تقديم حوافز للأداء الجيد.
- ٣- تشجيع جميع العاملين علي التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم.
- ٤- استخدام المناقشات الجماعية أثناء حل المشكلات المدرسية.
- ٥- معرفة الاتجاهات التربوية الحديثة.
- ٦- احترام الفرد كقيمة يمكن أن تحقق ما يوكل إليها.

كما يجدر الإشارة إلى أنه ينبغي ألا يقتصر الدور التوجيهي لمدير المدرسة الثانوية علي ما يقوم به من توجيه داخل المدرسة بل "إن هذا الدور يتعدى حدود المدرسة، ليمارس هذا التوجيه خارجها، ويتم ذلك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات الدورية لمجلس إدارة المدرسة ومجلس الأمناء، بهدف تشجيع الآباء على زيارة المدرسة من حين لآخر، وذلك من أجل زيادة التعاون بين الآباء والمعلمين ومن أجل ربط المدرسة بالمجتمع والبيئة التي توجد فيها" (٢). وإذا تحقق التوجيه التربوي الفعال فإن مدير المدرسة الثانوية العامة سيحقق عددًا من الأهداف والوظائف الهامة منها (٣):

(١) كويك نرتس: "كيف تقود الموظفين للعمل بروح الفريق"، (إعداد: عماد الحداد)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٥٥.

(٢) ضياء الدين زاهر، وآخرون: "تقويم الإدارة المدرسية في التعلم الأساسي، دراسة ميدانية لمحافظة عين شمس"، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة، ١٩٩٦ م، ص ٢٥.

(٣) "supervision : human perspectives" ، J. Starrat ، J. Robert ، J. Mc Sergiovanni ، Ed . rd Ed . Mc ٣ ، P. ١٩٨٣ ، ٢٤ .

نقلا عن :

- أمينة عباس كمال العمادي وشكري سيد أحمد : " دراسة استطلاعية آراء الموجهين ومدبري المدارس والمعلمين حول نظام التوجيه التربوي المطبق حديثا في دولة قطر " ، مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، ١٩٩٥ ، ص ص ٢٤ ، ٢٥ .

- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي.
 - تزويد المعلمين بالمعلومات المتعلقة بطرق التدريس.
 - إمداد المعلمين بالبيانات والإحصائيات، بهدف تحسين القرار الذي يتخذ في مجال التدريس.
 - إمداد المعلمين بالمعلومات التي تفيد في إثراء العملية التعليمية.
 - إمداد المعلمين بنماذج أو بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية.
- يتضح من خلال ذلك أن مهمة مدير المدرسة الثانوية العامة الرئيسة هي مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على أن يصلوا إلى مستوى مرتفع من الإبداع والابتكار ولا يقتصر هذا الدور على إعطاء توجيهات تجد من إمكانات إبداعهم وابتكارهم.

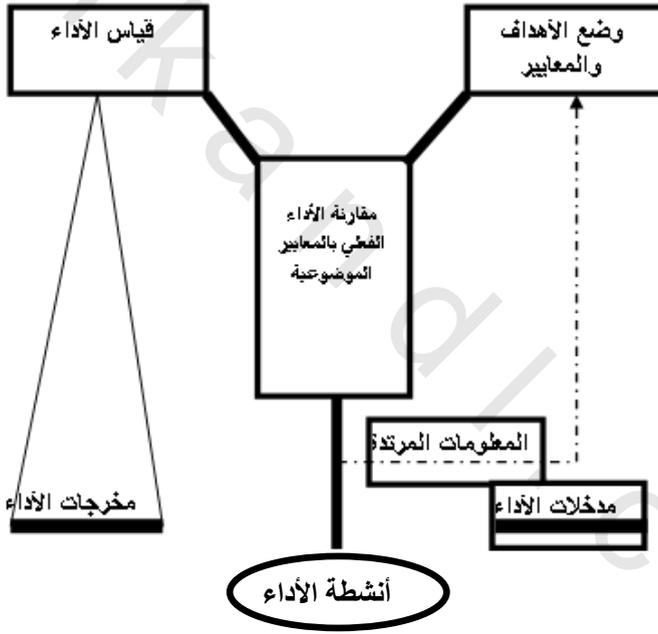
٤- المتابعة: Follow Up

هو الإشراف علي ما تم تخطيطه، سواء كان متعلقًا بالأنشطة أو الأعمال الإدارية أو الدراسية، أو غير ذلك مما تقوم به المدرسة، والتخطيط الهادف لابد أن يصاحبه متابعة جادة لإضاءة الطريق نحو النجاح وتحقيق الهدف(١). من هنا فإن أي تخطيط أو تنظيم لن تكون له أي فاعلية، ما لم تليه متابعة منظمة ومستمرة يقوم بها مدير المدرسة، وتشتمل على متابعة الأعمال التي تتم وذلك للتعرف على مدي مطابقتها للخطة الموضوعة مسبقًا، وإذا أكتشف عدم مطابقتها للخطة أو وجد بها انحرافا عما هو مقرر إنجازها، "أمكن للإدارة أن تُقَوِّم ذلك الانحراف قبل أن يستفحل أمره، ويقتضي هذا وضع المعايير الرقابية التي يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تقويم الانحرافات، وقد تكون المتابعة من داخل الجماعة، حيث يؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة أن تقوم بعض الأجهزة بمراقبة الأجهزة الأخرى، كما قد يكون مصدر المتابعة خارجيا حين تكون هناك سلطة أكبر من السلطة

(١) عبد الرحمن بن سليمان الدايل: "الإدارة المدرسية- مفهوما- ودورها في العملية التعليمية والتربوية".مجلة التوثيق التربوي، نشرة نصف سنوية، مركز المعلومات الاحصائية والتوثيق التربوي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية العدد (٢٩)، ١٤٠٨ هـ، ١٩٨٨ م، ص ٦٢.

المعينة، يههما أن تحافظ على نشاط تلك الجماعة وتثبت أن ما يقوم به من عمل يلزم مصلحة المجتمع ولا يتعارض معها" (*١).

وخلص القول أنه عند القيام بأي عمل علمي لابد من وضع خطة له ، ولكي يتم تنفيذ الخطة كما ينبغي لابد من المتابعة والرقابة. وكذلك لابد من وضع نظام مسبق لكيفية معاملة العاملين والمنفذين للعمل علي أسس محددة مُسبقًا، وذلك لبذل أقصى جهد في عملهم. بالإضافة إلى وضع الأهداف التي يجب الوصول إليها وطريقة الأداء، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، وبالتالي الوصول إلى المعلومات التي تمكن المدير من اتخاذ القرار الصحيح، ويوضح الشكل (١) مكونات عملية الرقابة الفعالة.



شكل (١) يوضح مكونات عملية الرقابة (*٢)

(*١) نفس المرجع السابق، ص ٦٣ .

(*٢) أسامة محمد علما: "نحو مدخل متكامل للإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، مجلة الإدارة، مجلة علمية ربع سنوية، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلد (٣٣)، العددان (٣، ٤)، القاهرة، يناير ٢٠٠١، ص ٩٧.

من الشكل السابق يتضح أن عناصر الرقابة يجب أن تتضمن مايلي:

١- وضع أهداف ومعايير للأداء.

٢- مقياس الأداء الفعلي.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

٤- توفير المعلومات المرتدة التي تمكن المدير من اتخاذ الإجراءات اللازمة.

ويرى الباحث أن ثمة علاقة تكاملية بين وظيفتي التخطيط والمتابعة، إذ أن التخطيط يتضمن تحديداً وتصميماً للأهداف، أما المتابعة فتعنى بقياس مدى تحقيقها، وتُرى معلومات مرتدة تفيد في التخطيط المستقبلي لدورة الأداء التالية. وتقتضي هذه المتابعة ما يأتي(١):

١- اليقظة التامة في إدارة المدرسة، ممثلة في مديرها أو ناظرها، ومعاونيه والإداريين كلٌّ في مجال تخصصه.

٢- تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر، مما يشجع فيه من تعاون - وتألف والإفادة من الخبرات المختلفة.

٣- محاولة تشجيع المطورين لعلمهم، والمجيدين لاستخدام قدراتهم عن طريق الحوافز الأدبية والمعنوية، التي تشعر العاملين باهتمام الإدارة المدرسية وتقدير جهودهم. وتتخلص عملية المتابعة التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة داخل مدرسته في النواحي الآتية(٢):

١- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي التي وضعت بمعرفة المسؤولين بالمدرسة.

٢- متابعة أعمال هيئات التدريس والموظفين والعمال، وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص بإدارة المدرسة، وكذلك متابعة البطاقات الشهرية للطلاب.

(١) عرفات عبد العزيز سليمان: "استراتيجية إستراتيجية الأدارهاالإدارة في التعليم، دراسة تحليلية مقارنة"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ٥٨.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد: "نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسة نظرية وميدانية"، (مرجع سابق)، ص ٤٣.

٣- متابعة تنفيذ قرارات المجالس المدرسية، ودراسة معوقات التنفيذ، وتذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة.

٤- متابعة نتائج أعمال تقويم الطلاب من خلال اختبارات أعمال السنة ونهاية الفصل الدراسي وآخر العام.

٥- متابعة النشاط الدراسي في كافة مجالاته.

٦- متابعة الخدمات التي تحقق دور المدرسة الثانوية العامة كمركز إشعاع في البيئة المحيطة بها.

مما سبق يتضح أن عملية المتابعة ترمي إلى التأكد من أن العمل المدرسي يؤدي بالكفاءة اللازمة، طبقاً للمعلومات والإرشادات التي تمت في عملية التوجيه وذلك ضماناً لحسن سير العمل.

٥- التقييم: Evaluation:

التقويم عملية تشخيصية علاجية ترمي إلى تحديد مدى التقدم الذي أحرزه الفرد في المجتمع المدرسي للوصول إلى الأهداف المطلوبة، كما يُقصد بالتقويم "عملية الحكم على مدى تحقق الأهداف، ودراسة الآثار التي تحدثها بعض العوامل والظروف في تيسير الوصول إلى هذه الأهداف أو تعطيلها"^(١). أي أن إصدار الحكم في عملية التقويم التربوي يمكن أن يتبعه إجراء عملي يتعلق بتحسين العملية التعليمية، وقد يكون هذا الإجراء في أحد مكونات المنظومة التربوية أو في بعضها. كأن يتطلب إعادة النظر في الأهداف التربوية أو تطوير عملية التعليم، بالإضافة إلى ما تسهم به بيانات التقويم في تنمية المدخلات السلوكية للطلاب إذا كانت عملية التقويم حققت أهدافها.

وتتصف عملية التقويم باستمراريتها، وكذلك شمولها لجميع جوانب العملية الإدارية. ويجب أن يتم التقويم في ضوء الأهداف، من حيث معرفة نقاط القوة لدعمها، ومعرفة

(١) أمال صادق، فؤاد أبو حطب: "علم النفس التربوي"، الطبعة الرابعة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة،

نقاط الضعف للتغلب عليها، حيث أن الأسلوب الناجح لاستخدام التقويم يؤدي إلى التحسن المستمر لخطط التنظيم وإجراءاته، أما عن مقتضيات التقويم السليم عن واقع الإدارة المدرسية، فهي كما يلي(١):

- ١- أن تمارس عملية التقويم منذ بدء العام الدراسي، وتمتد حتى نهايته.
- ٢- أن تتبع أساليب متنوعة ، وأن يحسن استخدامها حتى تؤدي فاعليتها.
- ٣- أن تتعاون إدارة المدرسة مع غيرها من أجهزة المتابعة الميدانية، لتحقيق الغاية من التقويم، باعتباره عملية تعاونية، يشترك في إتمامها أكثر من فرد وأكثر من هيئة تربوية.

وهناك مجموعة من الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق أغراض عملية التقويم، يتم تحديدها في ضوء الأهداف التي يراد تحقيقها. فإذا كان الهدف هو إكساب مجموعة من القوانين والتوجهات للعاملين في المجتمع المدرسي، فإن أساليب التقويم يتم تحديدها في ضوء الأهداف. وإذا كان الهدف هو تحديد مدي إتقان العاملين داخل المجتمع المدرسي لبعض المهارات أو التوجهات، ككيفية معاملة الطلاب المتميزين أو المتأخرين دراسياً أو معاملة أولياء الأمور أو الزائرين أو التعامل المتقن مع المعامل وغيرها، فيكون أسلوب التقويم بالملاحظة المنظمة للمنفذين لهذه المهارات.

ويستخدم مدير المدرسة طرقاً مختلفة من أساليب التقويم في مدرسته منها: الدراسات التعاونية، والدراسات الإحصائية، واستطلاع الرأي، والمناقشة الجماعية والملاحظات المنظمة، والاستبيانات والمقابلات(٢).

ولا تقتصر عملية التقويم التي يقوم بها مدير المدرسة على تقويم الطلاب من الناحية التحصيلية فقط، بل تمتد إلى أبعد من ذلك لتشمل عناصر أخرى ومنها(٣):

(١) عرفات عبد العزيز سليمان: "استراتيجية الإدارة في التعليم - ملامح من الواقع المعاصر"، (مرجع سابق)، ص ٣١٠.

(٢) إبراهيم عصمت مطاوع: "الإدارة التعليمية في الوطن العربي أوراق عربية وعالمية"، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٣ م، ص ٢٤١.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد: "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين"، (مرجع سابق)، ص ٤٤.

- ١- تقييم الطلاب بحيث لا يقتصر تقييمهم على الناحية التحصيلية فقط.
 - ٢- تقييم المناهج والكتب الدراسية، مع تكليف هيئة تدريس كل مادة بنقد المناهج نقدًا موضوعيًا وتقديمه للموجهين الفنيين.
 - ٣- تقييم أعمال الريادة والمجالس المدرسية المختلفة.
 - ٤- تقييم إمكانات المدرسة المادية والبشرية، ومدى ما حققته من فائدة في المجال الدراسي ومجال خدمة البيئة.
 - ٥- تقديم تقارير سنوية ونصف سنوية، من المدرسة إلى المتخصصين بالإدارة التعليمية، مع الإشارة إلى احتياجات المدرسة، بحيث تهيأ لها الوسيلة لتأدية رسالتها على الوجه الأكمل.
- وباستخدام مدير المدرسة الثانوية العامة للتقويم الشامل والمستمر، سيتحقق التوجيه الفعّال وكذلك ستتحسن العملية التعليمية في نواحي متعددة، منها (١):
- ١- توعية الطلاب بمدى تقدمهم نحو الأهداف التعليمية، وزيادة الحوافز والرغبة لديهم لمزيد من التعلم والبحث والاستكشاف.
 - ٢- تحسين الأداء المدرسي من خلال تقويم نتائج التعلم، وبالتالي تُمكن المدرسة من العمل على تلافي أوجه القصور في أجهزتها المادية والبشرية، ورفع كفاءة المعلمين والعاملين من خلال برامج التدريب.
 - ٣- تطوير المناهج الدراسية.
 - ٤- توجيه الطلاب توجيهًا تربويًا سليمًا، قائمًا على أساس دراسة استعداداتهم وميولهم.
 - ٥- متابعة نمو الطلاب والحكم على مدى تكامل وشمول هذا النمو.
 - ٦- إعلام الآباء بمدى تقدم أبنائهم دراسيًا، والتالي كسب ثقتهم في إدراك أهمية التعليم المدرسي، والدور الذي تقوم به المدرسة في رعاية أبنائهم.

(٢) محمد عزت عبد الموجود، وآخرون: "أساسيات المنهج وتنظيماته"، دار الثقافة للطباعة النشر، القاهرة، ١٩٩١م، ص ١٧٣، ١٧٢.

يوضح "أبوت Abbott" أن مدير المدرسة لابد وأن يكون مديرًا عصريًا. فلا ينبغي لمدير مدرسة اليوم أن ينجز أعماله فحسب، بل عليه أيضًا أن ينجزها بتمكن وجدارة (١). كما يؤكد "ليونز Lyons" على أن دور المدير يتنامى ويصبح أكثر إلحاحًا نتيجة للموجات المتعاقبة من إصلاح المدارس أو الإصلاح التعليمي (٢).

رابعًا : أدوار مدير المدرسة وصعوبات تلك الأدوار :

أما عن اختصاصات مدير المدرسة - بصفة عامة - فقد حددها أغلب القرارات الوزارية بالدول العربية على ثلاثة محاور كما يلي (٣):

أولاً: الشؤون الإدارية.

ثانيًا: الشؤون الفنية.

ثالثًا: الشؤون المالية.

ولقد تم تحديد اختصاصات وأدوار مدير المدرسة الثانوية العامة من خلال القرار الوزاري رقم (٢٥٠) لعام ٢٠٠٥ م بجمهورية مصر العربية (٤) فيما يلي:

١- أنه مسئول عن تحديد رسالة المدرسة وفقًا لما تقتضيه المعايير القومية وكذلك تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة للمدرسة التي تترجم في شكل برامج ، ويتحدد بها نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية.

٢- التعاون مع مجلس الآباء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية.

٣- التنسيق مع كل من الأنظمة المحلية، ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة.

(١) Executive Educator, Vol. (١) "The Renaissance Principal". Abbott, J.E, No.١٦, ١٩٩٤, P.٩١, ٤٢-٤١.

(٢) Lyons, J., : Op Cit, P.(٢).

(٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٢٠ في ١٩٨٩/٥/٣٠ م، المادة الثالثة، الفقرة الأولى.

(٤) _____ : قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦، (مرجع سابق) ، ص ١٠.

٤- الإشراف على وحدة الأمن ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت.

٥- الإشراف على مجموعات التقوية.

٦- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.

٧- اعتماد قبُول الطلاب المستجدين.

٨- تطبيق المعايير القومية للتعليم، على مستوى المدرسة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس بها

على أسس تطبيق المعايير وإجراء دورات التقييم الذاتي في مستوى المعايير.

٩- التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة (البشرية - المالية - المكانية -

المعلوماتية - السلعية) .

١٠ - إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفني

المختصة.

١١- توقيع الجزاء على المخالفين في حدود القانون أو إحالتهم للشئون القانونية.

وقد حدد القرار رقم (٢٥٣) الصادر سنة ٢٠٠٥م بجمهورية مصر العربية الضوابط والمعايير الخاصة لاختيار مديري المدارس الثانوية العامة بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات، وذلك عن طريق الندب لمدة عام دراسي واحد يمكن تجديده بشروط محددة، على أن يشكل وزير التربية والتعليم لجنة فردية من مجموعة من الخبراء في إدارة الموارد البشرية، والحاسب الآلي، واللغات، وإدارة المؤسسات التعليمية، وممثل لمديرية التربية والتعليم، وتتولى هذه اللجنة النظر في الترشيح والاختيار لشغل هذه الوظائف على أساس الحصول على أعلى درجات وفقا للقيم النسبية للقدرات المطلوبة، ثم يتم ترشيح عدد ملائم من الحاصلين على أعلى الدرجات وتعرض هذه الترشيحات على مجلس أمناء المدرسة ليُزكى أحدهم للمحافظ، الذي يختص بإصدار قرار نذب المدير، كما حدد القرار أن شغل هذه الوظيفة يكون لمدة عام واحد يجوز تجديده من قِبَل مجلس الأمناء والمحافظ (١).

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦، (مرجع سابق).

كما حدد نفس القرار- رقم (٢٥٣) الصادر سنة ٢٠٠٥ م - مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوافر لمن يتقدم لشغل هذه الوظائف بالإضافة إلى الشروط العامة للتعين وهي(١):

١- لا تقل خبرته عن سبعة عشرة عامًا في مجال التعليم.

٢- أن يكون حاصلًا على مؤهل عالٍ مناسبٍ ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى.

٣- أن يكون حسن السير والسمعة الطيبة.

٤- أن يتصف بالكفاءة والجدارة من واقع السجلات.

٥ - أن يتمتع بمستوى جيد في التعامل مع الحاسب الآلي ومستوى جيد في اللغات الأجنبية.

مما سبق يظهر دور مجلس الأمناء والمحافظ لاختيار مدير المدرسة الثانوية العامة، ومعنى هذا التأكيد على الاتجاه نحو اللامركزية في الإدارة على كل المستويات والابتعاد عن تعيين مديريين للمدرسة الثانوية العامة بالطرق التقليدية، التي كانت تعتمد بشكل كبير على سنوات الخبرة والأقدمية فقط، كما أن تحديد مدة الندب للمدير أعطت الفرصة لكثير من رجال التعليم والمتوفر لديهم مهارات الإدارة، في استخدام قدراتهم في ممارسة الإدارة، والاجتهاد في تحقيق الأهداف، إلا أن الباحث يرى أن تحديد مدة الندب لعام دراسي واحد فقط، قد يؤدي إلى عدم استقرار المدرسة، وكذلك عدم استقرار المدير الذي سيحاول إثبات قدراته في فترة قصيرة، وقد تؤدي إلى ارتبائه في اتخاذ بعض القرارات المهمة، خاصة أن إجراءات التجديد له تحدد قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بستين يومًا على الأقل؛ أي أن المدير إذا لم يُجدد له قبل انتهاء المدة المخصصة لشغل الوظيفة، فقد يفقد الحماس والحافز على العمل، مما قد يؤثر سلبًا على العملية التعليمية في المدرسة الثانوية العامة.

من هنا يجب وجبت الإشارة إلى أن تقويم عمل المديرين يتم بواسطة مجلس أمناء المدرسة، والمديرية التعليمية والوزارة في نهاية العام الدراسي لقياس مدى تحقيقه للأهداف والنتائج

(١) نفس المرجع السابق، ص ٢.

المحددة، والتي تشتمل على جميع الاختصاصات والمهام المنوط بها مدير المدرسة، ومنها (١):

- ١- كفاءة الإدارة المدرسية وانتظام الدراسة على مدى العام الدراسي وتحقيق تقدم حقيقي في جودة العملية التعليمية.
- ٢- عمل المدرسة على تفعيل دور المشاركة المجتمعية في خدمة أهداف العملية التعليمية.
- ٣- بذل الجهود في إطار تفعيل استخدام تكنولوجيا التعليم في المدرسة.
- ٤- سعي المدرسة إلى إدارة الموارد البشرية وتنمية قدرات المدرسين.
- ٥- توسيع المدرسة في الحصول على مصادر تمويل إضافية وزيادة أصولها المالية والعقارية.
- ٦- حصول المدرسة على مراكز متقدمة في الامتحانات العامة وفي الأنشطة التربوية بأنواعها على مستوى المديرية أو على مستوى الجمهورية.

مما سبق يتضح أنه لم تعد اهتمامات الإدارة المدرسية مقتصرة على اهتمامها فقط بالنواحي الإدارية، بل امتدت لتشتمل النواحي الفنية، المتصلة بالعملية التعليمية سواء بطريقة مباشرة، فكل ما يتصل بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمتخصصين في المناهج وطرق التدريس، والأنشطة، والإشراف الفني، وتمويل البرامج التعليمية، وتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، كل ذلك مرتبط بالإدارة المدرسية.

ويؤكد "ليونز Lyons" أن خبرة مديري المدارس تقوم بدور كبير في قدرتهم على التعامل مع الأدوار الإدارية والفنية التي يقومون بها بشكل شبه متساوي (٢).

ولكي يتم النظر إلى الإدارة المدرسية، ووظيفة مدير المدرسة ومسئوليته، وأدواره، نظرة شاملة، فإن ذلك يستجوب "أن ندرك أن هناك ثلاثة جوانب أساسية تمثل الإطار العام لهذه الوظيفة، يتعلق فالجانب الأول (يتعلق بالهدف) الذي يحاول مدير المدرسة أن يحققه

(١) نفس المرجع السابق، المادة الخامسة، ص ٣.

(٢) Lyons, J Lyons, J, : Op Cit, P. ٢٠

من خلال وظيفته، وهو تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء حتى يكونوا مواطنين صالحين منتجين، لديهم الاتجاهات الصحيحة نحو أنفسهم ونحو مجتمعهم، بينما يتعلق والجانب الثاني (متعلق بالواجبات) التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الهدف، وأما الجانب الثالث فيتعلق (بالطريقة) التي تؤدي بها هذه الواجبات(١).

وتعدد المهام والواجبات والمسئوليات التي تقع على كاهل مدير المدرسة الثانوية، وتداخلها فيما بينها، إلفانه قد اصطلح على تقسيمها إلى قسمين رئيسين هما(٢):

القسم الأول:

يتضمن المسئوليات الإدارية والتنظيمية مثل:

- ١- التنظيم العام للمدرسة من حيث أهدافها وارتباطها بأهداف المجتمع.
- ٢- التنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل على النظارة والوكلاء والمعلمين والموظفين ، وتنظيم اليوم الدراسي، والأنشطة المدرسية بكل مجالاتها.
- ٣- تجهيز المدرسة مع توفير الكتب والأدوات المدرسية.
- ٤- وضع نظام جيد للاتصال داخل المدرسة بحيث يحقق المرونة والسرعة فى توصيل التعليمات للآخرين، وتلقى المعلومات والبيانات المطلوبة منهم.
- ٥- وضع برنامج تستطيع المدرسة من خلاله أن تؤدي دورها كمصدر إشعاع ثقافي وتربوي لخدمة البيئة والمجتمع.

(١) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٩، ص ٩٣ .

(٢) يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان: "السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي"، ط (٣) دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، يعقوب نشوان: "الأدارة والأشراف التربوي بين النظرية والتطبيق" ، دار الفرقان ، عمان ، ١٩٨٣، ص ١٨٤. ٢٠٠٤. ١٨٤ ، ص ١٨٤ .

أما القسم الثاني:

فيتضمن المسئوليات الفنية وهي:

- ١- اعتماد توزيع المناهج المختلفة لكل المواد الدراسية على شهور السنة ومتابعة تنفيذها في حجرات الدراسة.
- ٢- المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة، بهدف رفع مستوى أدائهم وعلاج السلبيات.
- ٣- الوقوف باستمرار على حالة التعليم والتدريس بصفة مستمرة، وما يرتبط بذلك من أسس علمية لتنظيم حجرات الدراسة وتوزيع الطلاب عليها.
- ٤- تطوير أساليب الأداء والتدريس ورفع كفاءة المعلمين القدامى والجدد.

يرى بعض المديرين أن مسئولياتهم تنحصر فقط في كيفية إدارة المدرسة، أي في مجال الشؤون الإدارية، بينما يرى البعض الآخر أن إدارته يجب أن تتسع لتشمل جوانب أخرى ككيفية تحسين وتطوير كل جوانب العملية التربوية. وهناك من يقصر مسئوليات مديري المدارس على الجانب الفني فقط، ويعتبر المسئوليات الإدارية عملاً ثانوياً هامشياً، وهناك من يرى أن مسئولياتهم تتضمن الجانبين معاً الإداري والفني، إلا أنهم يجدون صعوبة في التوفيق بين الجانبين وتمثل هذه الصعوبة في الآتي (١):

- ١- صعوبة القيام بعمليات التوجيه أو الإشراف الفني، إلى جانب القيام بالأعمال الإدارية المتشعبة.
- ٢- إعطاء النواحي الإدارية الأهمية القصوى من جانب غالبية مديري المدارس الثانوية العامة ويتركون الإشراف الفني للموجهين المختصين.
- ٣- تنوع المواد الدراسية، والتخصصية، بالإضافة إلى العمل الإداري.

(١) عرفات عبد العزيز سليمان: "استراتيجية الإدارة في التعليم، دراسة تحليلية مقارنة"، (مرجع سابق)، ص ٤٣١.

ووفقًا لما أورده معهد "أنبرج البريطاني Annenberg"^(١) لإصلاح المدارس من أن هناك أدوارًا ومسئوليات قد أضيفت إلى الأدوار والمسئوليات التقليدية المناطة بالمدير من قبل، مثل الحفاظ على النظام، وتوفير الأمن، وإدارة الخطط، والجدول، ومراقبة الميزانية وإدارة الوقت.

فإن المدير، وفقا لما يؤكد " إلمور Elmore " (٢) لا يجب أن يهتم بالنواحي الإدارية فقط على حساب النواحي الفنية ، بل يلزم أن تتوافر لديه مهارات القيادة، والتدريس وتنمية المعلمين مهنيًا ، كما يلزم أن يكون قادرًا على الإشراف المستمر للعملية التعليمية لتحسين أداء الطلاب في كل المسارات. كما يجب أن يكون على دراية بالمنهج وطرق التقويم، بالإضافة إلى ضرورة توفر مهارات العلاقات الشخصية لتمكنه من النجاح في إدارة العملية التعليمية داخل المدرسة، وخارجها فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية.

ويمكن القول في ضوء "النظرة المتكاملة للإدارة المدرسية أنه لا يجب أن يتم الفصل بين ما يقوم به مدير المدرسة من أعمال إدارية وأعمال فنية، فما يمكن اعتباره عملاً إدارياً قد يتضمن ناحية فنية، وكذلك الحال بالنسبة للجوانب الفنية التي لا تخلو من حاجاتها إلى تنظيمات إدارية توجهها، ومن ثمَّ فلا ينبغي أن تفصل هذه الناحية عن تلك فصلاً تاماً، ولا تُغلب إحداها على الأخرى في عمل مدير المدرسة وذلك لتفاعل الجانبين(٣)".

Annenberg Institute For School Reform (N.D) Educational Leadership: "How Do Leadership Roles (١) Need To Change To Ensure Equity And Access To Quality Teaching And Learni For All Students?",

٢٠٠٦/٥/١ http://www.annenberginstitute.org/work/leadership.htm/. Accessed date

Elmore, R.F , "Building A New Structure For School Leadership". The Albert Shankar Institute. (٢)

٥٦.P.٢٠٠٠.Washington, DC,

(٣) محمد يوسف حسن : فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون (دراسة

ميدانية) في منطقة مكة المكرمة"، الكتاب السنوي فسفي التربية وعلم النفس ، المجلد ١١ ، بحوث عن التعليم

في المملكة العربية السعودية ، دار الفكر العربي، القاهرة ، د . ت ، ص ٦٤٨ .

من هذا المنطلق يمكن القول أن الجانبين: الفني، والإداري يجب أن يتكاملا لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية وبناءً على ذلك فإن المسئوليات ومهام مدير المدرسة تتكامل فيها الجوانب الفنية والجوانب الإدارية.

وفي ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، وفي ضوء التغيرات التربوية ومتطلباتها، ومن منطلق ترابط الجانبين الفني والإداري، وتكاملهما من أجل تحقيق أهداف الإدارة المدرسية، سيتناول الباحث فيما يلي أدوار مدير المدرسة الثانوية العامة وفق هذا المنظور، وقد حدد الباحث ثلاثة عشر مجالاً لأدوار مدير المدرسة الثانوية العامة، وهي كالاتي:

١- في مجال الموارد البشرية.

تمثل الموارد البشرية مصدراً أساسياً من المصادر التي تعتمد عليها إدارة المدرسة الثانوية في تحقيق أهدافها، إذ يعد مدير المدرسة مسئولاً عن تنظيم العمل المدرسي وتهيئة البيئة المدرسية، وهو "الذي يستطيع أن يقدم لموظفيه إطار عمل واضح لتطوير قدراتهم لصالح العملية التعليمية، ويصف الوظائف بدقة حتى يمكن تدريب العاملين عليها، ويتم ذلك بالتشاور المستمر وإتاحة الفرصة لكل فرد أن يعمل في حدود إمكاناته وقدراته ومهاراته، وفي إطار المشاركة وتبادل الرأي والخبرة مما يؤدي إلى تعاون مثمر بين الجميع من أجل نجاح العملية التعليمية"(١). ومما يوجب على مدير المدرسة "أن يتأكد من أن كل المجموعة المكونة لهيئة المدرسة (مدرسين وإداريين وعمال) يعملون في ترابط وانسجام من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وتحسين العملية التعليمية داخل المدرسة"(٢).

(١) Reynolds D, " Linking School Effectiveness Knowledge And School Improvement Practice "In School - Based Management And School Effectiveness , Edited By Clive , D, Rout ledge,

London, ١٩٩٣, PP. ١٩٩٣-١٩٣.

(٢) Hewton, E., " School Focused Staff Development Guidelines For Policy Makers", The Falmer

Press, London, ٣٧, P. ١٩٨٨.

وقد بينت "سميه السيد الشاذلي" جانبيين هامين أوضحت فيهما أدوار مدير المدرسة الثانوية العامة تجاه العاملين معه، وهما(١):

- متابعة العاملين.
- تنمية العاملين مهنيًا.

وقد بينت أنه من خلال متابعة العاملين. يجب على مدير المدرسة وضع خطة للعمل، ينفذها، ثم يقومها. أما بالنسبة لتنمية العاملين مهنيًا ، فإنه لكي يتم ذلك فلا بد من وضع برنامج تحدد فيه الأهداف، والوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ثم وضع جداول زمني للبرنامج وتقدير الميزانية اللازمة للبرنامج . أما "طارق عبد الحميد البدوي" فقد قدم (٢٨ دورًا) لمدير المدرسة، منها دوره تجاه العاملين، ويتجلى في(٢):

- مساعدة الكادر التدريسي والكادر الإداري على فهم طبيعة أدوارهم المهنية.
- تخطيط وإدارة اجتماعات العاملين.
- النمو الذاتي للعمل الإداري في المدرسة.
- مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم.

يستطيع مدير المدرسة الثانوية العامة الفعال أن يمارس أدورًا إيجابية في تطوير أداء المعلمين داخل مدرسته بما يعود على تطوير الأداء التعليمي الذي يمارسه المعلمون وذلك لكونه يملك كل العناصر التي تؤدي إلى تطوير الحياة المهنية للمعلمين بالمدرسة(٣).

(١) سمية السيد متولي الشاذلي: (مرجع سابق)، ص ١١١ - ١٢٠.

(٢) طارق عبد الحميد البدوي: "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١، ص ٢١٣ - ٢٢٩.

(٣) حسين بدر السادة: "دور المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين" مجلة رسالة الخليج العربي (تربوية - ثقافة - فصيلة) مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، العدد (٦٥)، السنة (١٨)، ديسمبر ١٩٩٧م، ص ٢٧.

ويقع على كاهله واجبات تطوير وتنمية قدرات العاملين معه، من خلال مراعاته الأمور الآتية(١):

- ١- توعية المعلمين والعاملين الآخرين بأهمية التدريب والنمو المهني أثناء الخدمة.
- ٢- التعاون مع مؤسسات التدريب لتنفيذ برامجها.
- ٣- إبداء الاقتراحات المناسبة لتطوير برامج التدريب أثناء الخدمة.
- ٤- تبادل الزيارات واللقاءات بين الكادر التدريسي بهدف تبادل الخبرات والمعارف المضافة.
- ٥- العمل على توفير المصادر اللازمة للنمو المهني للمعلمين.
- ٦- تشجيع المعلمين على إقامة الأنشطة اللاصفية ومنها المعرض والفعاليات العلمية والأدبية.
- ٧- حث المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم القدامى.

من هنا تعتمد فاعلية مديري المدارس داخل مدارسهم اعتمادًا كبيرًا على حسن إدارة هذه الموارد البشرية واستخدامها الاستخدام الأمثل، مما ينعكس على ضبط العمل الإداري في إطار ما تم تخطيطه(٢).

وبالتالي فإن تمتع مدير المدرسة الثانوية العامة بالشخصية القيادية الحكيمة داخل المجتمع المدرسي، سوف ينعكس ذلك على توجيه وتشجيع لجميع العاملين بالمدرسة بكل سهولة ويسر وقد يصل أسلوب التوجيه إلى إعطاء إشارة أو إيماء بالرأس أو كلمة صغيرة ولن يستغرق ذلك سوى ثواني أولحظات.

ويمكن الكشف عن الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية العامة من خلال التعرف على واقع المعلم في المدرسة الثانوية العامة في مصر، وهي(٣):

(١) طارق عبد الحميد البدوي: (مرجع سابق)، ص ٢١٩.

(٢) Ormston ,M, Show ,M., Inspection , " A preparation Guide For School, Longman Group, UK.Ltd . ١٩٩٣, P. ٩٥.

(٣) عطية منصور حمزة الرياشي: "النظام العالمي الجديد وصيغة مقترحة لإعداد المعلم العربي"، المؤتمر الثاني رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية بالمنصورة ، المجلد (١) ، ٧ - ٩ يوليو ١٩٩٢ ، ص ٤٥٢ .

- ١- المعلم هو الناقل للمعلومات من مصادرها المحددة (الكتاب المدرسي).
- ٢- المعلم هو المُلَقِّن للطالب داخل المدرسة للمعلومات والمتأكد من حفظ الطالب لها.
- ٣- المعلم هو القائد والمسيطر وحافظ النظام داخل الفصل المدرسي.
- ٤- ضعف تدريب المعلم في المدرسة الثانوية العامة أثناء الخدمة بصفة مستمرة ودورية.

وهناك خمسة أنواع رئيسة من الصعوبات التي تواجه مديري المدارس منها المشكلات الإدارية التي تتعلق بالمعلمين وهي (١):

- ١- قلة اهتمام بعض المعلمين بالقيام بأعمالهم بأمانة وإخلاص.
- ٢- بعض المعلمين غير أكفاء نتيجة أنهم غير مؤهلين.
- ٣- استياء بعض المعلمين من القيام بأعمال إضافية أو ساعات عمل أطول.
- ٤- قلة انضباط بعض المعلمين أصحاب الآراء الخبيثة، ولكنهم أقل أداء لواجباتهم.
- ٥- كثرة تنقلات المعلمين.

ويمكن إضافة بعض الصعوبات التي تعوق مدير المدرسة في القيام بدورة تجاه المعلمين والعاملين، منها ما يلي (٢):

- ١- النقص في هيئة التدريس.
 - ٢- تنوع سلوكيات المعلمين، فهناك المعلم العنيد، أو المشاكس، أو المعلم غير المنتظم أو المتغيب، وهناك المعلم حديث التخرج، أو المعلم المغرور.
 - ٣- إحساس بعض العاملين والمعلمين بعدم الارتياح، مما ينعكس على عملهم، وإنتاجيتهم خاصة في المدارس الثانوية في المناطق الريفية والنائية.
- كما أشار "فتحي درويش عشيبه" إلى أن هناك بعضاً من المعوّقات التي تتعلق بالمرؤوسين،

(١) محمد سمير حسانين: "مهنة التعليم"، ط ٣، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ٢٠٠٣ م.، ص ٣٣٢.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان: "استراتيجية الإدارة في التعليم، دراسة تحليلية مقارنة"، (مرجع سابق) ص

وأخرى تتعلق بالمدير نفسه والتي قد تؤثر سلباً على ممارسة مدير المدرسة الثانوية العامة لأدواره المختلفة داخل المدرسة.

أما عن المعوقات التي تتعلق بالمرؤوسين فهي كالآتي(١):

- ١- ضعف ثقة المرؤوسين (معلمين وعاملين) في أنفسهم، والخوف من الفشل في تحمل المسؤوليات والسلطات الجديدة التي يمنحها المدير.
- ٢- خوف المرؤوسين من فقدان صداقاتهم القديمة، لأنهم لا يشعرون بأنهم سوف يتميزون عن زملائهم بناءً على مركزهم الجديد، والسلطات الممنوحة لهم، مما يباعد بينهم وبين زملائهم القدامى.
- ٣- ضعف الثقة في مدير المدرسة، فقد يكون لديهم القناعة بأن مدير المدرسة سيتصيد لهم الأخطاء.

أما عن المعوقات التي تتعلق بالمدير نفسه، فقد حددها كما يلي:

- ١- رغبة بعض المديرين في الاستئثار بالسلطة والظهور بمظهر أصحاب القوة.
- ٢- خوف بعض المديرين من إضعاف مراكزهم إزاء المرؤوسين، وقيام مرؤوسهم بالتمرد عليهم.
- ٣- عدم إلمام بعض المديرين بقواعد التفويض وشروطه.
- ٤- شعور بعض المديرين بأنه لا يستطيع أحد القيام بمهامهم.
- ٥- عدم الاتصال الجيد بين المديرين والمفوض إليهم.

٢- في مجال تحقيق النمو المتكامل للطلاب.

تهدف الإدارة المدرسية إلى "تحقيق النمو المتكامل للمتعلم من جميع جوانبه لا سيما بعد التطور الذي حدث في المجال التربوي، فصار الطالب هو محور العملية التعليمية بعد أن

(١) فتحي درويش محمد موسى عشيبه. "فعالية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعه الإسكندرية ١٩٩٤، ص ٧١، ٧٢.

كانت المادة الدراسية هي محورها، وعليه صارت إجراءات وأنشطة الإدارة المدرسية موجهة إلى توفير الخدمات التعليمية والنفسية والاجتماعية الملائمة لقدرات الطالب وميوله واستعداداته" (١). وكذلك تذييل الصعوبات التي قد تعوق نمو شخصيته بشكل متكامل، وبلاشك أن متابعة الطلاب من حيث نموهم العقلي والعلمي والخلقي والصحي، قد يعين المدير على تذييل المشكلات والعقبات التي تواجه الطلاب.

وقد حدد "كمال أبو سماحة" دور مدير المدرسة نحو طلابه وتعليمهم التفكير بوجه خاص، فرأى أن الطالب لكي يخرج إلى الحياة العملية وهو مكتمل الشخصية ناضج الفكر، كان لابد أن يكتسب مجموعة من الصفات والعادات والاتجاهات النفسية والتربوية والاجتماعية والدينية والصحية، كما رأى خمسة أدوار لمدير المدرسة نحو طلابه يمكن عن طريقها لمدير المدرسة تحقيق النمو المتكامل للطلاب، وهي كما يلي (٢) :

١- دور مدير المدرسة النفسي والتربوي نحو طلابه.

٢- دور مدير المدرسة الديني نحو طلابه.

٣- دور مدير المدرسة الصحي نحو طلابه.

٤- دور مدير المدرسة الاجتماعي نحو طلابه.

٥- دور مدير المدرسة في طرق تعليم التفكير للطلبة.

وقد وضع تحت كل دور مجموعة من الإجراءات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة تجاه طلابه.

ولما كان الطالب هو المحور الذي تقوم المدرسة بتعليمه وتربيته، وإعداده، ونموه نموًا متكاملًا، لذا كان دور مدير المدرسة تجاه الطلاب من أهم أدواره على الإطلاق، ويمكن له أن يحقق ذلك من خلال (٣):

(١) عبد الغني عبود، وآخرون: "إدارة المدرسة الابتدائية". ط٢، النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٤م، ص ٩٥.

(٢) كمال أبو سماحة: (مرجع سابق)، ص ص ٨٩، ٩٠.

(٣) إبراهيم عصمت مطاوع: (مرجع سابق)، ص ٥٠.

- ١- إبلاغ الطلاب بسياسة المدرسة وحدود الحريات المكفولة لهم.
- ٢- توجيه الطلاب نحو الأسلوب الأمثل في تعاملهم مع زملائهم ومعلميهم وأسرهم.
- ٣- عمل محاضرات في قاعة المحاضرات كلما سمحت الظروف. وإعطاء الثقة لطالب الثانوية العامة باهتمام المدرسة بشخصه.
- ٤- الإشراف على الرحلات والأنشطة.
- ٥- رئاسة مجلس اتحاد الطلاب.
- ٦- الإشراف على توزيع الطلاب على فصول المدرسة.

إن الإشراف على توزيع الطلاب على فصول المدرسة من مهام مدير المدرسة، فالتربية السليمة هي التي تسعى للتلاؤم مع حاجات الطلاب وإمكاناتهم ومستوياتهم لتجعل العملية التعليمية متناسبة مع خصائص كل متعلم، وإذا كان هناك من يرى تقسيم الطلاب إلى مجموعات متجانسة في الاستعدادات والقدرات العقلية، فإن فريقاً آخرًا يرى تقسيم الطلاب وفق أعمارهم الزمنية، وفريق ثالث يرى تقسيم الطلاب إلى مجموعات عشوائية تشتمل على المستويات المختلفة للطلاب (أذكياء - متوسطي الذكاء - منخفضي الذكاء) (١).

ويجدر الإشارة إلى أن هناك مشكلتان رئيسيتان، تواجه مديري مدارس الثانوية العامة أثناء ممارستهم لأدوارهم المختلفة تجاه الطلاب وهما (٢):

١- تغيب الطلاب عن المدرسة .

٢- هروب الطلاب من المدرسة.

إن هاتين المشكلتين تتفاقمان ويزدادان تعقيداً إذا لم يكن هناك تعاون بين ولي أمر الطالب وبين المدرسة، مؤكداً أن هناك أسباباً كثيرة لتفاقم المشكلتين، منها المعلمون وطريقة تدريسهم، وإدارة المدرسة، والمنهج الدراسي، الذي لا يلاءم وميول الطلاب.

(١) حسن مصطفى، وآخرون: (مرجع سابق)، ص ص ١٣٠-١٣١.

(٢) نفس المرجع السابق، ص ص ١٣١، ١٣٢.

وقد أضاف "محمد سمير حسنين" صعوبات أخرى تعوق مدير المدرسة الثانوية العامة عن القيام بدوره تجاه الطلاب، ومنها ما يلي(١):

- ١- المشكلات المتعلقة بالواجبات المنزلية وأعبائها .
- ٢- غياب العادات الصحيحة للدراسة أو المذاكرة .
- ٣- الفوضى و السلوك السيئ وغياب روح الاحترام بين الطلاب.

وقد أشار "عرفات عبد العزيز سليمان" إلى صعوبات أخرى تعوق مدير المدرسة الثانوية العامة في هذا المجال، وهي كالآتي:

- ١- وجود بعض الطلاب من ذوى السلوك المتوتر والميول العدوانية، والانقطاع عن المدرسة .
- ٢- الضغط لتجاوز الكثافات المقررة للفصول نتيجة لظروف مادية أو تعليمية أو اجتماعية .
- ٣- الدروس الخصوصية التي قد تفتت بين طلاب مدارس الثانوية العامة ، وأثر ذلك على العمل المدرسي(٢).

ولا خلاف على أن الدروس الخصوصية أصبحت تمثّل القاعدة والأساس بالنسبة لطلاب مدارس الثانوية العامة، والمدرسة هي الاستثناء، وقد يكون وراء ذلك عدة أمور منها(٣):

- أ- الشكلية الصارخة في تنظيم وتنفيذ مجموعات التقوية.
- ب- نظام القبول الحالي في الجامعات، وقلق أولياء الأمور وخوفهم من نتائج الامتحانات والرغبة في حصول أبنائهم على درجات مرتفعة.

(١) محمد سمير حسنين: (مرجع سابق) ، ص ٣٣٢ .

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان : "استراتيجية الإدارة في التعليم ، دراسة تحليلية مقارنة" ، (مرجع سابق). ص ٤٣٠ ، ٤٣٣ .

(٣) المنولي إسماعيل بدير: "بعض معوقات إقامة المدرسة الثانوية العامة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم - دراسة تحليلية" ، (بحث مقدم إلى ندوة اليوم الواحد بعنوان " التعليم المصري : تحديات الواقع ورؤى المستقبل ") كلية التربية – جامعة طنطا ، ١٩/٤/٢٠٠٥ . ص ٣٥٤ .

٣- في مجال المنهج المدرسي.

يضم المنهج المدرسي مجموعة من الأفكار تتضمن قدرًا كبيرًا من الخبرات الواسعة الموجهة التي تمكن الطلاب من القيام بأدوارهم في المجتمع بعد تخرجهم، لذا فإن على مدير المدرسة أن يجعل قضايا المجتمع بصفة عامة، والمجتمع المحلي بصفة خاصة، مادة خصبة يمكن أن تستغل بشكل إجرائي في تقديم خبرات تعليمية لربط الطلاب بواقعهم الاجتماعي، ويتطلب هذا الأمر من المدير أن يكون قادرًا على توجيه المعلمين إلى ضرورة ربط المناهج الدراسية بالمجتمع المحلي ومشكلاته، من خلال التعرف على خصائص البيئة المحلية وأهم ما يدور فيها من قضايا، وأهم الأنشطة البارزة فيها، فتكون المقررات الدراسية والأنشطة المدرسية موجهة لخدمة هذه القضايا وربط الطلاب دائمًا بالاحتياجات البيئية والتفاعل مع متطلباتها(١). ومعنى هذا القول بأن المنهج لم يعد بمفهومه التقليدي يحتوي على مقررات دراسية وكتب مدرسية، بل أصبح يشمل الأهداف والمحتوى والأنشطة الصفية واللاصفية والتقييم.

١- ويجب التمييز بين نمطين من أنماط الإدارة، في تعاملها مع المنهج والأنشطة المدرسية، وهما(٢):

• النمط الأول:

النمط المركزي في الإدارة كما هو الحال في مصر، وفيه تقوم الوزارة بكل ما يتصل بالمنهج والأنشطة المدرسية والمحتوى والأهداف والتقييم وينحصر دور المدرسة ودور مدير المدرسة في تنفيذ ما تقرره الوزارة.

(١) أحمد إبراهيم أحمد: "نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسة نظرية وميدانية"، (مرجع سابق)، ص ٢٩.

(٢) أحمد إسماعيل حجي: "إدارة بيئة التعليم والتعلم، بين النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة"، (مرجع سابق)، ص ٤٦ - ٤٩.

• النمط الثاني:

النمط اللامركزي في الإدارة كما هو الحال في إنجلترا مثلاً، حيث تفوض السلطات التعليمية للمدارس حرية ما يتصل بالمقررات والكتب الدراسية والأنشطة، وكل ما يتعلق بالمنهج، ولكن في إطار المنهج القومي وهو عبارة عن محاور ونقاط رئيسة فقط.

وقد حدد القرار الوزاري رقم (٢٨) الصادر سنة ٢٠٠٤ م مهام وأدوار مدير المدرسة تجاه المنهج وهي كالآتي(١):

- ١- أن يكون مدير المدرسة على علم بالمعايير القومية للتعليم، ويعمل بشكل مستمر على تأهيل المدرسة لتطبيق هذه المعايير.
- ٢- يعمل مدير المدرسة بصورة بناءة على إشراك العاملين والحصول على دعمهم في مشروعات تطوير وتنفيذ التغييرات في المناهج الدراسية.
- ٣- يساعد مدير المدرسة في تطوير وتقييم ومراجعة وتحسين المناهج.
- ٤- يشرف مدير المدرسة على أعمال التقييم والاختبارات، ويتأكد من كفاءتها وعدالتها، ويعتمد النتائج بنفسه.

ويضيف "محمد سمير حسنين" أدواراً أخرى إلى هذه الأدوار وهي كما يلي(٢):

- ١- يطور المدير منهجاً يعطى الخبرات لمواجهة النمو العقلي والجسمي للطلاب.
- ٢- يلاحظ أن المنهج يعطى فرصاً متنوعة تتضمن الأوجه الصحية والأخلاقية.
- ٣- يطور بقدر ما تسمح به الظروف منهجاً مناسباً لحاجات الطلاب ومتفقا مع قدراتهم العلمية والأكاديمية.

وعلى الرغم من الاهتمام المستمر من قبل الجهات المعنية بتطوير المناهج إلا أنه "ما زالت هناك بعض المحتويات الدراسية التي تنطوي على معلومات ومعارف فقدت مصداقيتها،

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢٨)، بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤ م.

(٢) محمد سمير حسنين: (مرجع سابق)، ص ٢٢٢.

أو تدعم متناقضات أكثر مما تدعم تجانسًا ووحدة ثقافية بين الطلاب، وهناك بعض المحتويات الدراسية التي تنشر بعض الاتجاهات والقيم غير المواتية، ومن ثم تملك إمكانات تزيف الوعي الاجتماعي للطلاب أكثر من تملك إمكانات صنع الوعي والتنمية" (١).

ويتمثل القصور في المناهج الدراسية فيما يلي (٢):

- ١- تركز المناهج الدراسية وطرق التدريس إلى حد كبير على الذاكرة دون الفهم والتفكير النقدي.
- ٢- أن عملية التعلم من جانب الطالب تكون دائمًا بهدف الاستعداد للامتحانات، كما أن المدرس نفسه لا يفعل سوى إعداد الطالب لهذه الامتحانات.
- ٣- لا تشبع معظم الكتب المقررة رغبات الطلاب في تعلم حقيقي يتلاءم مع سرعة تطور الحياة من حولهم.
- ٤- تركز أساليب الامتحانات على قياس مدى حفظ الطلاب للمعلومات، وهذا يشكل ضغطًا على المعلم، حيث لا يجعله قادرًا على التحرر من طرق التدريس التقليدية التي تركز على الحفظ، دون إبداع طرقًا أخرى.
- ٥- الإصرار من جانب واضعي المناهج على توحيد مستويات التعليم، وهم بذلك يتناسون حقيقة أن هذه المناهج موجهة إلى طلاب ذوي عقليات مختلفة، وقدرات متفاوتة، وطرق استيعاب متعددة.

إن من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية العامة أن "مساهمة الإدارة المدرسية

(١) محمد قاسم المقابلة: "نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها الإدارية"،

عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٣٥.

(٢) جون كارينتر: "مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم"، ترجمة عبد الله أحمد شحاتة، ايتراك للطبع

والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٤٧، ٤٨.

قليلة أو معدومة في مجال المناهج أو البرامج أو المشاركة في صياغتها وتقويمها أو تدريب المعلمين عليها" (١).

٤- في مجال النشاط الطلابي.

إن مدير المدرسة هو المسئول الأول عن إدارة مدرسته، وعن إعداد طلابه إعداداً متكاملًا، ليسهموا في تنمية مجتمعمهم، وليس لديه صلاحية في اختيار المنهج الدراسي المتمثل في الكتب الدراسية والأنشطة المرتبطة به، إلا أنه بتعاونه مع المعلمين والأخصائيين والقائمين على النشاط المدرسي، يمكنه أن يقوم بدور حيوي في تنفيذ أهداف المنهج والأنشطة المصاحبة له، سواء أكانت هذه الأنشطة داخل الفصل أو خارجه. ويرى "باول برنهوير" (٢)، أن هناك عدة اعتبارات هامة يجب أن يراعيها مدير المدرسة عند إدارته للنشاط المدرسي من هذه الاعتبارات ما يلي:

- ١- أهمية وضوح الهدف للقائمين على النشاط المدرسي.
- ٢- إشراك الطلاب في التخطيط للأنشطة المدرسية وتنفيذها.
- ٣- إشباع ميول الطلاب من خلال تنوع الأنشطة.
- ٤- محاولة الربط بين النشاط والدراسة الأكاديمية واعتبارهما وجهين لعملة واحدة.
- ٥- عدم انحراف بعض النشاطات عن أهدافها.
- ٦- التنظيم بين النشاطات والمسئولين عنها.

وقد حدد القرار الوزاري رقم (٢٨) الصادر سنة ٢٠٠٤ م بجمهورية مصر العربية مهام مدير المدرسة الثانوية العامة تجاه الأنشطة فيما يلي (٣):

-
- (١) جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية: موسوعة المجالس القومية المتخصصة، (١٩٧٤ - ٢٠٠٠)، مجلد (٢٦)، المجالس القومية المتخصصة، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥٨٦ .
 - (٢) باول برنهوير: "مبادئ التدريس الفعال"، ترجمة على سليمان على، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٥٥ .
 - (٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢٨)، بتاريخ ٢٩ / ١ / ٢٠٠٤ م، (مرجع سابق) .

١. الحرص على المتابعة المستمرة لأية تغيرات أو تحسينات في المنهج، و طرق التدريس والإدارة مثل (ورش العمل، اجتماعات أو غير ذلك مما يتعلق بها).
٢. التخطيط والتنظيم والإشراف على تنفيذ جميع الأنشطة في المدرسة.
٣. الإشراف على استخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة في زيادة فاعلية عملية التدريس.
٤. الإشراف على تنمية وتطوير أنشطة المدرسة المنتجة ومشروعات الطلاب التابعة لها.
٥. تنظيم ومراقبة جميع أنشطة الطلاب بما فيها الأنشطة الأخرى خارج ساعات عمل المدرسة.
٦. التعاون مع مسئول التربية الرياضية في تنظيم برامج الأنشطة والمسابقات الرياضية بين المدارس.

إلا أن المناهج المدرسية في المرحلة الثانوية العامة "لم تلتفت إلى تحديد الأنشطة الطلابية أو تصنيفها أو ربطها بأهداف مناهج المواد الدراسية المتنوعة التي تقدم في المرحلة الثانوية بما يخدم تطور العملية التعليمية في المدرسة" (١).

ومن أهم الصعوبات التي تعوق مدير المدرسة الثانوية العامة عن ممارسة دوره تجاه الأنشطة الطلابية، وتبعده عن تحقيق هدفه تجاهها، ما يلي (٢):

- ١- عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ المناهج، وممارسة الأنشطة التعليمية.

- ٢- نظرة أولياء الأمور إلى الأنشطة المدرسية على أنها ليس لها فائدة مثل المواد العلمية.
- ٣- تكدر الفصول وارتفاع الكثافة الطلابية.
- ٤- عدم تعاون معلمي المدرسة وتفاوت وجهات نظرهم تجاه النشاط المدرسي واهتمامهم الزائد بالجانب المعرفي.

(١) حسن شحاتة: "النشاط المدرسي مفهومه ووظائفه ومجالات تطبيقية"، ط ٣، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٦٧.

(٢) فايز مراد مينا: "التعليم في مصر الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢٠٥.

٥- نظام الامتحانات، والاهتمام بها اهتماماً مبالغاً فيه، ساعد على تقليص النشاط المدرسي ووضعه من الناحية العملية في مرتبة متأخرة.

٥- في مجال التدريس وتكنولوجيا التعليم.

يُعد دور مدير المدرسة الثانوية العامة تجاه عملية التدريس من أهم أدواره التي يقوم بها ، ولكي يقوم مدير المدرسة الثانوية العامة بدور تجاه عملية التدريس بطريقة فعالة يجب أن يهتم بالوسائل التعليمية والتكنولوجية، ويتحدد دور مدير المدرسة الثانوية العامة تجاه عملية التدريس من خلال عدة نقاط، من أبرزها ما يلي(١):

- ١-الإشراف على سير التدريس ضمن خطط و برامج المدرسة وتوقيتاتها الزمنية والمكانية.
- ٢- الإطلاع على الخطط اليومية والشهرية والسنوية للمعلمين والعاملين.
- ٣- متابعة تنفيذ مفردات الخطة، وكيفية التعامل معها يوميًا وشهريًا، وعرضها عند كل اجتماع على مجلس المدرسة.
- ٤- مساعدة المعلمين على متابعة الملاحظات لخططهم وكذلك رؤساء الأقسام وذوى الخبرة العلمية لتحسين أساليب التدريس.
- ٥- زيارة المعلمين في فصولهم للمتابعة.
- ٦- تشجيع المعلمين على إتباع الطرق الحديثة في التعامل مع طلابهم.
- ٧- متابعة الهيئة التدريسية على تنفيذ ملاحظاته.
- ٨- عقد لقاءات دورية جماعية وفردية مقننة وغير مقننة، حسب الظروف والضرورة المطلوبة مع الهيئة التدريسية والعاملين كل على حده.

كما أن لمدير المدرسة الثانوية العامة دورًا تجاه الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعلم، فهو يحفز الطلاب على التعلم الذاتي، ولكي يتم ذلك فلا بد من تشجيع الطلاب على الحصول على

(١) طارق عبد الحميد البدوي: (مرجع سابق)، ص ص ٢١٤ ، ٢١٥.

المعلومات والمعرفة من مصادر متعددة، من هنا فلا بد أن تأخذ الوسائل التعليمية، وتكنولوجيا التعليم، والمعامل دورًا رئيسيًا في العملية التعليمية إذ يتأتى المناخ التجريبي الاستنتاجي بإنشاء المعامل المتطورة المتكاملة **Integrated Labs**، وفي المعامل المتكاملة - من خلال المشاهدة والقياس والتجريب - يصل الطالب إلى الحقائق العلمية بطريقة مقنعة (١).

ومع هذا لا زالت طرق التدريس التي تمارس اليوم في مدارسنا الثانوية العامة تقليدية، فهي تعتمد على الحفظ والتلقين أكثر مما تعتمد على اكتساب البحث والتطبيق، واكتساب المهارات السلوكية، وتكوين الاتجاهات العقلية السليمة واكتساب القيم الخلقية عن طريق الممارسة والعمل (٢). ولأساليب الامتحانات الحالية، والتي تعتمد بشكل كبير على أعمال الذاكرة، وقياس مدى حفظ الطلاب للمعلومات، دورًا رئيسيًا في التقييد بطرق تدريسية واحدة، وعدم الاستعانة بالوسائل التعليمية المناسبة. هذا القصور قد يعوق مدير المدرسة الثانوية العامة عن النهوض بالعملية التعليمية وتحسينها داخل مدرسته، هذا بالإضافة إلى أن الصورة التقليدية لطرق التدريس "لا تخدم العملية التعليمية، إلا أنها وسيلة لتحريك الطلاب إلى أعلى، وقد تؤدي إلى توتر الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع مما أدى إلى ظهور ممارسات غير مشروعة منها غش الطلاب، مما يؤدي إلى نتائج اجتماعية مدمرة" (٣).

(١) محمد سامح سعيد: "التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القرن ٢١"، الأبعاد الكاملة للثورة التكنولوجية لتطوير التعليم في مصر، إصدار مركز التطوير التكنولوجي، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، أكتوبر ١٩٩٦، ص ٩٤.

(٢) على محمد منصور: "مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، لقاهرة، ٢٠٠٤ م، ص ١١٢، ١١٣.

(٣) أوتشيد، دونا (وآخرون): "إعداد التلاميذ للقرن الحادي والعشرين"، ترجمة محمد نبيل نوفل، المنظمة العربية لتربية والثقافة والعلوم، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، ١٩٩٨ م، ص ١٩٥.

٦- في مجال إدارة الصف.

تعتبر الإدارة الصفية جزءاً من الإدارة المدرسية باعتبارها صورة مصغرة منها، والمنفذ للسياسة التي تخططها هذه الإدارة، ومعنى هذا صلة الإدارة الصفية بالإدارة المدرسية هي بمثابة صلة الخاص بالعام. وتعرف الإدارة الصفية بأنها "مجموعة من المبادئ والإجراءات التنظيمية المصممة وفق تنظيم معين، وتنسيق معطيات وعوامل التعليم والتعلم بصيغ تسهل عملية التربية الصفية، وتتجه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف معينة" (١).

ويمكن لمدير المدرسة أن يسهم في إدارة الصف وحفظ النظام من خلال قيامه بالمهام والأدوار الآتية (٢):

١. تخطيط وتنظيم العمل المدرسي.
٢. التوجه والمتابعة عمل المدرسي.
٣. تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم.
٤. تأمين الوسائل والمعينات التعليمية واستعمالها وتوفيرها.
٥. تنمية المعلمين مهنيًا.
٦. الزيارات الصفية وتقويم المعلم ومتابعة الطلاب في الفصل بغرض الضبط.
٧. ضبط المدرسة.
٨. رعاية الطلاب.

وعلى الرغم من كل الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية العامة في إدارته لمدرسته، إلا أن عدم تشجيع السلوك المقبول داخل الصف المدرسي، قد يؤدي إلى صعوبات أكثر من قصور في تحسين عملية التعلم وبناء مناخ صفي إيجابي، وإن من الصعوبات التي تواجه

(١) إبراهيم عصمت مطاوع: (مرجع سابق)، ص ٩٧.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد: "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين"، (مرجع سابق)، ص ٢٢٢.

مدير المدرسة الثانوية العامة تجاه إدارة الصف هو امتلاك بعض المعلمين أخطاءً في إدراكاتهم المتعلقة بأهمية القواعد الصفية وكيفية تعليمها للطلبة، وتتمثل هذه الإدراكات الخاطئة في (١):

- أن قواعد السلوك الجيد من واجبات الوالدين.
- عدم قدرة المعلم على توفير الوقت اللازم لتعليم الطلاب القواعد والتعليمات الصفية.
- تقتصر عملية تعليم القواعد الصفية على شرح هذه القواعد للطلبة لا من خلال الأفعال.
- أن الطلبة لا يلتزمون بقواعد وتعليمات المعلم إلا إذا كان حازماً.
- أن شعور الطلبة باهتمام المعلم سيدفعهم للتعاون معهم.
- أن المعلم الجيد يجب أن يكون قادراً لوحده على التعامل مع مشكلات الانضباط الصفية بعزل عن مدير المدرسة وأولياء الأمور وتعاونهم.
- أن مشكلات الانضباط الصفية تختفي أو لا تظهر إذا كان المنهج ممتعاً بما فيه الكفاية ويشبع حاجات الطلبة.
- أن السلك غير المقبول يظهر في معظم الأحيان نتيجة أسباب معقدة وخارجة عن سيطرة المعلم.
- بالنسبة للمعلم، أن المعلمين الذكور أكثر قدرة على إدارة سلوك الطلبة.
- أن الحزم يعرض الطلبة للأذى النفسي.

٧- في مجال التوجيه والإرشاد المدرسي للطلاب.

ينقسم التوجيه المدرسي إلى نوعين هما (٢):

- ١- النوع الأول (التوجيه التعليمي): وهو مساعدة الطلاب على اختيار نوع التعليم الذي يتوافق مع قدراتهم.

(١) رمزي فتحي هارون: "الإدارة الصفية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، ٢٠٠٣، ص ١٤٧ - ١٥.

(٢) أحمد إسماعيل حجي: "إدارة بيئة التعليم والتعلم"، (مرجع سابق)، ص ١١٧.

٢- النوع الثاني (التوجيه المهني): وهو عملية مساعدة الطلاب علي أن يتوجهوا نحو مهنة من المهن تتفق مع إمكانياتهم واستعداداتهم.

إن لمدير المدرسة دورًا واضحًا في بدء برنامج التوجيه والإرشاد وإدارته، ولا ينجح برنامج للتوجيه والإرشاد الطلابي إذا لم يقدم له مدير المدرسة الدعم الكامل. ويمكن تحديد دور مدير المدرسة في تفعيل برنامج للإرشاد والتوجيه من خلال النقاط الرئيسية الآتية(١):

١- يهئ جواً يسهم في إحساس الجميع بأنهم يتعلمون، وذلك من خلال تطوير علاقات إنسانية وديّة وبنّاءة بين المعلمين والآباء والطلاب.

٢- يعكس قيادة تسهم في تطوير برامج حيوية لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة.

٣- يشرف على كافة جوانب الخدمات التي يقدمها برنامج التوجيه والإرشاد الطلابي.

٤- يُلم بخصائص المرشد التربوي المؤهل والمدرب والخبير، اللّازم لتقديم خدمات التوجيه والإرشاد الفعالة للطلبة.

٥- يُلم بفعاليات كافة العاملين في المجتمع و البيئة المدرسية وإمكانياتهم وبرامجهم ، بهدف تحقيق التكامل والتنسيق بين هذه الخدمات.

٦- يُهئ للمعلمين الوقت اللّازم لملاحظة الطلبة وتنظيم سجلاتهم والالتقاء بأولياء أمورهم.

٧- يشجع مشاركة أولياء الأمور في النشاطات التي تتعلق بخدمات التوجيه والإرشاد.

ويضيف "صلاح عبد الحميد مصطفى" واجبات أخرى يسهم بها مدير المدرسة في عمليات التوجيه والإرشاد، منها(٢):

١- مساعدة الطلاب على فهم مشكلاتهم وحلها.

٢- محاولة فهم أفكار ومشاعر الطلاب ذوى المشكلات.

٣- العمل على تبصير الطلاب لمواهبهم الخاصة.

٤- إعطاء الطلاب انطباعاً بأنه صديق مقرب ومخلص لهم.

(١) كمال أبو سماحة: (مرجع سابق)، ص ٨٨ ، ٨٩ .

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى: "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، ط٣، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٩٩م، ص١٣٢.

وهناك مهام أخرى لمدير المدرسة تتعلق بمهمة الإشراف على عمليات التوجيه والإرشاد، من هذه المهام ما يلي(١):

١- تشجيع استخدام مصادر البيئة لكي يجعل التدريس داخل الفصل أمرًا حيويًا، وذلك عن طريق الرحلات والزيارات الميدانية.

٢- تشجيع برامج الخدمة الاجتماعية وتنظيمها حتى تحقق أهدافها من الخدمات العامة.

٣- تنظيم الأنشطة الاجتماعية والثقافية في المدرسة لتغيير برامج المدرسة بما يتفق في البيئة المحلية.

ولقد أعدَّ "وليام جلاسر" فيما يلي قائمة بالعوامل التي قد تعوق مدير المدرسة الثانوية العامة عن تنفيذ عمليات التوجيه والإرشاد، وهي كما يلي(٢):

١- أن الإدارة التي ينقصها المرونة، والتي لا تستجيب لوجهات النظر الأخرى هي في معظم الأحيان أصل المشكلة.

٢- قد يصبح الاضطراب من الأمور التي لا يمكن تحاشيها إذا كان البرنامج صادرًا من أعلي ومفروضًا على المعلمين والطلاب الذين ينقصهم الرغبة والاهتمام .

٣- على كل فرد من المشتركين في البرنامج أن يفهم دوره ودور الآخرين .

٤- يشكل غير المؤهلين سببًا آخرًا من أسباب المصاعب التي تواجه تنفيذ البرامج الإرشادية.

٥- قد تنشأ المصاعب أيضًا إذا لم يواجه الأخصائي حقيقة المجتمع الذي يعمل فيه .

٦- في غضون قيام الأخصائي بتنفيذ البرنامج قد يتعرض لكثير من المتاعب لو أنه لم يراعِ التوازن اللازم بين مركزية الإشراف ولا مركزيتها .

٨- في مجال الإشراف التربوي والتقويم.

يُعد مدير المدرسة مشرفًا وتربويًا وفنيًا مقيمًا ، داخل المدرسة ، مهمته توفير الإمكانيات،

(١) محمد سمير حسانين: (مرجع سابق)، ص ص ٣٢٦، ٣٢٧ .

(٢) وليام جلاسر: "إدارة المدرسة الحديثة - مدرسة الجودة (فن إدارة التلاميذ بدون إكراه)"، ترجمة فايز

حكيم ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ١٩٩٩م، ص ص ٢٥٩، ٢٦١.

وتنسيق كافة الجهود، من أجل تحقيق أهداف المدرسة ، لأنه هو الفرد الوحيد الجدير بعملية الإشراف الفني لأنه المعايش للعملية التعليمية يوميًا ، ويظهر الدور الإشرافي لمدير المدرسة فيما يلي(١):

- ١- التنمية المهنية للمعلم.
- ٢- شئون الطلاب.
- ٣- تنفيذ المنهج وتطويره.
- ٤- تطوير العلاقات الإنسانية.
- ٥- المشاركة المجتمعية.

ويرى "شحاتة عبد الخالق زهران" أنه يمكن لمدير المدرسة ممارسة دوره الإشرافي فيما يلي(٢):

- ١- التخطيط.
- ٢- الاختبارات.
- ٣- الإدارة.
- ٤- إدارة الصفوف.

ولكي يتحقق الدور الإشرافي لمدير المدرسة الثانوية العامة، ينبغي عليه أن يراعي النقاط الآتية(٣):

- ١- العمل على تهيئة الفرص المناسبة لإشراك المعلمين في رسم سياسة المدرسة حتى يسعوا جميعًا إلى تحقيق أهدافها بحماس وإخلاص.

(١) أحمد عبد الستار عبد الصمد عقيلى: "واقع المهام الإشرافية لمديري مدارس التعليم الأساسى طبقا لمعايير الكفايات الإشرافية للمديرين ،دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا - فرع كفر الشيخ، ٢٠٠٤ ، ص ٤.

(٢) شحاتة عبد الخالق زهران: "مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم"، مجلة التربية المعاصرة ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، العدد (١٧)، السنة (٨) ، ابريل ١٩٩١ م ، ص ص ٧٤ - ٧٦ .

(٣) كمال أبو سماحة : (مرجع سابق). ص ص ٨٧ ، ٨٨ .

- ٢- عقد الاجتماعات الدورية مع المعلمين لمناقشة المشكلات التعليمية ومحاولة وضع الحلول العملية لها، من أجل تحقيق عملية التعلم والتعليم.
- ٣- عدم إجبار المعلمين على إتباع نُظْم وبرامج يفرضها عليهم مدير المدرسة دون أن تناسيم وتحظى بموافقتهم .
- ٤- تقويم أداء المعلمين، ووضع الخُطط والمشاركة في تحقيق الأهداف.
- ٥- المساهمة في تحديد الخطة التطويرية للمدرسة، والمشاركة في تخطيطها وتنفيذها مع مدير المدرسة.

- ونظرًا لأن عملية التقويم تدخل في كل عناصر العملية التعليمية فإنه ينبغي على مدير المدرسة الثانوية العامة أن يقوم بالأدوار التالية لنجاح هذه العملية، وهذه الأدوار كالآتي (١):
- ١- تحديد أهداف المدرسة تحديدًا ووضوحًا.
 - ٢- وضع خُطّة العمل المدرسي في ضوء الأهداف.
 - ٣- وضع توقعات موضوعية حول الأداء لكل فرد في المدرسة.
 - ٤- استخدام الاختبارات والمقاييس لقياس أداء كل من المدرسة.
 - ٥- مناقشة الأفراد في نتائج أداء لأعمالهم.
 - ٦- شرح مفهوم التقويم للعاملين معه.
 - ٧- القيام بعملية التقويم أولاً بأول وليس في نهاية العمل.
 - ٨- وضع حلولاً للمعوقات والصعوبات التي قد تؤثر على أداء العمل.
 - ٩- القيام بعمل سجلات خاصة بعملية التقويم لكل من جانب من جوانبها.

ومن الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية العامة تجاه عمليتي الإشراف التربوي والتوجيه ما يلي(٢):

(١) أحمد إسماعيل حجي، "إدارة بيئية التعليم والتعلم"، (مرجع سابق)، ص ١٢٥.

(٢) John West – Burnham: "Leading And Managing For Quality In School Leadership In

The ٢١st Century", Rout Ledge, New York , ١٩٩٨,P.٢٨.

- ١- كثرة الأعمال الإدارية اليومية في المدرسة.
- ٢- وقت المدير يضيع في أمور مُلزمة من قِبَل الوزارة، ومنصبه علي الاهتمام بالنظافة والمظهر العام للمدرسة.
- ٣- عدم تقبل المعلمين لدور مدير المدرسة في الإشراف الفني عليهم.
- ٤- الامتحانات توضع على مستوى الإدارات أو المديريات وليس للمدير التدخل فيها.
- ٥- اعتقاد المديرين أن الإشراف الفني من اختصاص الموجهين الفنيين فقط.
- ٦- كثرة عدد المعلمين بالمدرسة فيصعب على المدير الإشراف عليهم جميعاً.
- ٧- اعتقاد المدير أنه رجل إداري فقط.
- ٨- قلة عدد الوكلاء والمساعدين بالمدرسة.
- ٩- كثرة التخصصات والمواد الدراسية.
- ١٠- عدم التدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة في أعمال الامتحانات.

٩- في مجال المناخ المدرسي:

يؤكد كل من "جونسون وفوسك Johnson & Fouske" على أن أحد الأدوار الرئيسة للمدير تتمثل في الحفاظ على النظام والشرعية وتعظيمها داخل المدرسة، وإشاعة مناخ إيجابي يكفل لجميع أفراد المجتمع المدرسي تحقيق نوع من العلاقات الإنسانية الإيجابية(١).

ويمكن القول أن أهم أدوار مدير المدرسة تجاه إيجاد مناخ مدرسي إيجابي يتمثل في النقاط الآتية(٢):

- ١- العمل على إشباع الحاجات الاجتماعية والإنسانية لدى المعلمين.
- ٢- التعرف على مظاهر الرضا الوظيفي والشخصي لدى المعلمين والعاملين.

(١) Johson, B.L., & Fauske, J.R, "Principals And The Political Economy Of Environmental Enactment".

Educational Administration Quarter, Vol. ٣٦, No. ٢, ٢٠٠٠, P. ٨٥.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان ، بيومي ضحاوي : " الإدارة التربوية الحديثة " ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٢٩١ .

٣- العمل على تدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المدرسة.

٤- التشاور عند اتخاذ القرار.

٥- إزالة الحواجز بين المعلمين بعضهم وبينه وبين المعلمين في حدود الاحترام.

٦- مساعدة المعلمين على إنجاز أعمالهم بلا تعقيدات روتينية.

٧- تدعيم روح عمل الفريق والعمل التعاوني.

٨- تشجيع حرية التعبير في حدود الاحترام.

٩- تنمية الروح المعنوية والدافعية لدى المعلمين والطلاب.

١٠- العمل على إيجاد علاقات طيبة بين المعلمين وأولياء الأمور.

١١- العمل على إزالة النزاعات الداخلية في المدرسة أولاً بأول.

١٢- بث روح الاطمئنان والاستقرار في نفوس العاملين والمعلمين.

١٣- إعداد البيئة بشكل يسمح بالاتصال والتفاعل الجيد بين الأفراد.

ويرجع تفكك المناخ الاجتماعي داخل المدرسة إلى عدة عوامل منها(١):

١- ضعف الهيكل الإداري بالمدرسة وسيادة روح التفرقة والانقسام والشللية، مما أدى إلى

صورية المتابعة الفنية والإدارية وإهدار وقت العمل الرسمي.

٢- ضعف بعض المعلمين في شرح دروسهم.

٣- وجود منافع شخصية بين إدارة المدرسة وبعض المعلمين على حساب العمل.

٤- انخفاض فاعلية وكفاية دور الاتحادات الطلابية في المدرسة.

٥- ضعف فاعلية مجالس الإباء.

بينما يرى "المتولي إسماعيل بدير" أن من أهم الصعوبات التي تعوق الإدارة المدرسية بصفة

(١) جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم: "دليل الطالب في خطة الدراسة ونظام الامتحان بمرحلتي

الثانوية العامة" مطابع الوزارة، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٢.

عامة، والمدير بصفة خاصة من تحقيق الانسجام الاجتماعي أو المناخ الاجتماعي الايجابي داخل المدرسة الثانوية العامة ما يلي(١):

- ١- انتشار العنف في المدارس الثانوية بين الطلاب بعضهم ، وبين الطلاب والمعلمين خصوصاً في ظل القوانين التي تحد من صلاحيات المعلمين في ضبط الفصل.
- ٢- الصراع الذي يصل إلى حد الشكاوى بين المعلمين من أجل الدروس الخصوصية.

١٠- في مجال المجتمع المحلي.

المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت من أجل خدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء، ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، لذلك أهتم رجال التربية الحديثة بتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع، فالمدرسة بدورها التربوي والتعليمي هي في الأصل "عملية اجتماعية انطلاقاً من أن التربية نظام اجتماعي يتفاعل مع النظم الاجتماعية الأخرى يؤثر فيها ويتأثر بها"(٢).

ويمكن تحديد مبررات لتعاون المدرسة مع المجتمع المحلي، كما يلي(٣):

- ١- الطلاب الذين أُسِّست المدرسة من أجلهم يمثلون أكبر مسؤولية يهتم بها أولياء الأمور وسائر أعضاء المجتمع المحلي.
- ٢- تتعرض المجتمعات العالمية بصفة عامة، والعربية بصفة خاصة ، لتغيرات جذرية وسريعة تتناول مختلف مظاهر الحياة من النواحي التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، كما تتناول القيم التي توارثتها هذه المجتمعات جيلاً بعد جيل.

(١) المتولي إسماعيل بدير: (مرجع سابق)، ص ص ٣٥٤، ٣٥٥.

(٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: "البرنامج التدريبي للتنمية المهنية للعاملين بالإدارة المدرسية"، محافظة الغربية، البنك الدولي / الاتحاد الأوروبي، وحدة التخطيط والمتابعة لبرنامج تحسين التعليم ، ٢٠٠٠ م، ص ٢٦ .

(٣) أحمد سليمان بشيرة: "الكفايات المركزية واللامركزية"، دار الفرقان للطباعة والنشر، عمان ، ١٩٩١م،

٣- إن المدرسة بحاجة إلى دعم المجتمع المحلي من الناحيتين المادية والمعنوية، ولذا يُنتظر من مدير المدرسة وأعضاء هيئتها التدريسية أن يتعاونوا مع أولياء الأمور والمشرفين على المؤسسات الاجتماعية الأخرى لمساعدتهم على إدراك حاجات المدرسة ومتطلباتها.

٤- المجتمع المحلي هو أيضا بحاجة إلى المدرسة التي تستطيع أن تسهم في تحسين أوضاعه ومساعدته على التطوير.

٥- من أهداف المدرسة رعاية نمو الطلاب، ومن المعروف أن هناك قوى كثيرة خارج نطاق المدرسة تسهم في رعاية نمو الطلاب وتؤثر فيهم، لهذا ينتظر من المدرسة أن تنسق دورها مع مختلف المؤسسات الأخرى التي تعنى برعاية نمو الطلاب وخاصة الأسرة.

ويقترح "كمال أبو سماحة" برنامجًا، يقوم بإعداده مدير المدرسة يساعد على تعاون المدرسة مع المجتمع المحلي، يقوم هذا البرنامج من خلال النقاط الآتية(١):

١- دراسة المجتمع المحلي بهدف معرفة حقائق عن البيئة وخاصة تاريخها وجغرافيتها وعدد سكانها، وأهم مميزاتا في النواحي الاقتصادية والصحية والثقافية والاجتماعية.

٢- إثارة الوعي نحو المشكلات البيئية المحلية عن طريق الاستعانة بالطلبة والمعلمين المقيمين بالبيئات الريفية مثلاً، ليكونوا بمثابة رواد موجهين الأهالي في تلك البيئات. كما يمكن لمدير المدرسة أن يستعين بالمؤسسات القائمة في المجتمع المحلي (حكومية أم أهلية) في عمليات الدعاية والنشر بمختلف الوسائل المتيسرة (نشرات ، وإذاعة ، صحافة ، ملصقات...الخ).

٣- رسم خطة التنفيذ.

ويمكن إضافة أدوات جديدة لمدير المدرسة الثانوية العامة، من شأنها توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي ويمكن تحديد هذه الأدوار كما يلي(٢):

(١) كمال أبو سماحة: (مرجع سابق)، ص ٩٢.

(٢) محمد فتحي قاسم: "تطوير أسلوب تقييم أداء مديري المدرسة الثانوية العامة، مصر في ضوء الفكر

الإداري المعاصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٥٦.

- ١- يخطط بالاشتراك مع قادة المجتمع المحلي برنامجا لربط المدرسة بالمجتمع المحلي.
- ٢- يعمل على دراسة إمكانيات وظروف المجتمع المحلي وكيفية الاستفادة منها.
- ٣- يعمل على دراسة احتياجات ومشكلات المجتمع المحلي ودور المدرسة تجاهها.
- ٤- يقوم بإجراء اتصالات مع أولياء الأمور لإطلاعهم على مستوى تعليم أولادهم ووضع المدرسة.
- ٥- ينظم زيارات إلى وحدات العمل والإنتاج بالمجتمع المحلي.
- ٦- يشرك طلاب المدرسة في برامج الخدمة المدنية مثل تنظيف أو تشجير البيئة.
- ٧- يقيم معارضاً داخل المدرسة يشرك فيها مؤسسات وأفراد المجتمع.
- ٨- يهتم بتقويم النواحي الأخلاقية والاجتماعية لدى الطلاب بالتعاون مع أسرهم.
- ٩- يعمل على إقامة جو من الاحترام بين أعضاء المدرسة والآباء والمجتمع المحلي.

وهناك كثير من الصعوبات والعوائق التي تُعيق مدير المدرسة الثانوية العامة عن ممارسة أدواره المختلفة تجاه المجتمع المحلي ومن هذه الصعوبات ما يلي (١):

- ١- ضيق الوقت اللازم لربط المدرسة بالجمهور والآباء.
- ٢- لامبالاة بعض الآباء تجاه المدرسة.
- ٣- الضغوط التي تمارسها السلطات المحلية داخل المجتمع على المدرسة لقبول الطلاب أو نقلهم.

بينما يرى "عرفات عبد لعزیز سليمان" صعوبات أخرى تُعيق مدير المدرسة الثانوية العامة عن ممارسة أدواره تجاه المجتمع المحلي، منها (٢):

- ١- الضغط من قبل المجتمع على التعليم الثانوي العام.

(١) محمد سمير حسنين: (مرجع سابق)، ص ٣٣١.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان: "إستراتيجية الإدارة في التعليم، دراسة تحليلية مقارنة"، مرجع سابق، ص ٤٣٢.

٢- الضغط من قِبَل المجتمع لإعادة قيد بعض الطلاب الذين استنفدوا مرات الغياب والرسوب في صفٍ من الصفوف الدراسية.

٣- الضغط الناتج عن حركات هجرة السكان المستمر من الريف إلى المدن واستقرارهم بها.

٤- لا يزال الوعي التعليمي بين كثيرٍ من التجمعات السكانية في حاجة إلى تعميق، مما يلقي على المدرسة مسئوليات أخرى.

١١- في مجال المبني المدرسي.

المبني المدرسي محور مهم من محاور العملية التعليمية حيث يتم من خلاله التفاعل بين مجموع عناصرها، عناصر هذه العملية التعليمية، ولذا يجب أن يحقق الغرض من التعليم، ويكون أداة لتحقيق الفلسفة التي ينشدها النظام التعليمي(١).

للبناء المدرسي أهمية قصوى في النمو المعرفي للطلاب، إذ يُشكّل البناء المدرسي بيئة ملائمة لنمو التلميذ نموًا شاملاً متوازنًا من كافة النواحي، ويقع على مدير المدرسة الثانوية توفير المكان الملائم والأمن لطلابه حتى يحقق الهدف التعليمي الذي يسعى إليه.

كما يمكن تحسين وزيادة فاعلية العملية التعليمية بالمدرسة عن طريق تطوير وزيادة جودة الأبنية والتجهيزات المدرسية من حيث مراعاة الشروط والمعايير التربوية والهندسية والصحية والبيئية، ومن هذه الشروط ما يلي(٢):

١. جودة الإضاءة والتهوية للمباني المدرسية.

٢. اتساع قاعات الدراسة .

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: "البرنامج التدريبي للتنمية المهنية للعاملين بالإدارة المدرسية"، مرجع سابق، ص ٥٤.

(٢) السيد عبد الله السيد البيلي: "جودة المباني المدرسية ودورها في فعالية العملية التعليمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٦، ص ١١١.

٣. وجود مكتبة مجهزة ومزودة بأحدث المراجع.

٤. وجود معمل وورش مجهزة بأحدث الأجهزة والأدوات.

٥. توافر أماكن الأنشطة الاجتماعية والرياضية.

٦. توافر ملعب وحديقة.

كما يعتبر المبنى المدرسي عاملاً أساسياً يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية التي يصبو إليها النظام التعليمي داخل الدولة لأنه "يمثل البيئة التي تدور فيها العملية التعليمية، فالشكل الخارجي للمبنى من الأمور الحيوية والتي يمكن أن تثير حماس الطلاب للتعليم، ويجذب انتباههم" (١).

بالإضافة إلى أن توافر المواصفات الملائمة في الأبنية والتجهيزات المدرسية يساعد أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة على إنجاز المهام الموكلة إليهم، ويقلل من الأعباء الملقاة على كاهلهم، كذلك يرشد الوقت المخصص لأداء المهام، بالتالي تقل المشكلات الإدارية الناجمة عن قصور الأبنية والتجهيزات المدرسية، مما يساعد في رفع كفاءة وجودة الإدارة المدرسية (٢).

ويلزم تطوير المدرسة الثانوية العامة إلى "الوقوف على واقع الإمكانيات المادية والبشرية والتجهيزات، لما لذلك من أثر بالغ في تحسين نواتج تعلم الطالب ويشير الواقع إلى أن عدداً من المدارس الثانوية العامة تعاني من ضعف في إمكانياتها، حيث أنه مازالت هناك مدارس تعمل بنظام تعدد الفترات الدراسية، ومدارس ملحقة على التعليم الأساسي والفنى، ومدارس تعاني من قدم مبانيها وتسرب المياه الجوفية" (٣).

إن المشكلات التي تتعلق بالمبنى المدرسي تعتبر من أهم وأكبر المشكلات على العملية التعليمية والإدارة في هذه المدارس، والتي من شأنها أن تضعف الروح المعنوية للطلاب والمعلمين

(١) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٩ م، ص ٣٢.

(٢) السيد عبد الله السيد البيلي، (مرجع سابق)، ص ١١٤.

(٣) المتولي إسماعيل بدير: (مرجع سابق)، ص ٣٥٢.

ولجميع العاملين بالمدرسة، مما يؤثر على حسن سير الإدارة في هذه المدارس، كما أن تهالك المبنى المدرسي قد يؤدي إلى كارثة حقيقية قد تؤثر على حياة الطلاب وجميع العاملين بالمدرسة.

ويمكن حصر المشكلات التي تعاني منها المباني المدرسية وبالتالي تعوق مدير المدرسة عن ممارسة أدواره المختلفة(١):

- أ- التخطيط التقليدي للمبنى المدرسي.
- ب- كثافة الفصول.
- ج- تعدد الفترات الدراسية.

- وقد أشارت بعض الدراسات في هذا الصدد إلى صعوبات أخرى، منها(٢):
- ١- نقص في الموارد المالية والتجهيزات التي تسهل عملية التدريس والتعليم.
 - ٢- سوء حالة بعض المباني المدرسية، وكثافة الفصول المرتفعة.
 - ٣- تعدد الفترات في بعض المدارس.
 - ٤- عدم كفاية التجهيزات وسرعة استهلاكها.
 - ٥- عدم ملائمة معظم المدارس لمباشرة العملية التعليمية كاملة.
 - ٦- ضعف إعداد وتكوين العنصر البشري (المعلم الإداري، المدير).

١٢- في مجال الشؤون الإدارية والمالية.

يشترط في مدير المدرسة، الإلمام بجميع اللوائح والتعليمات والقوانين المنظمة للشؤون الإدارية والمالية، حيث يشتمل العمل الإداري بالمدرسة على مجالات شؤون العاملين،

(١) السيد عبد الله السيد البيلي ، (مرجع سابق) ، ص ٦٨ .

Mc Doug all A .and Others : "Emphasizing use and over Attributes in Selection of (٢)

— ١٥١, pp. ٢,٢٠٠٢, No. ١ "Educational Softwar" , Education and Information Technologies , Vol .

وشئون الطلبة، والامتحانات، والقيود، والحفظ، والتوجيه المالي، والشئون القانونية. كما يشتمل العمل المالي على مجالات الحسابات، وأعمال الميزانية، والمخازن والمشتريات، والتغذية، والمبنى المدرسي، وتتكون مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة في الشئون الإدارية والشئون المالية، كما حددها القرار الوزاري رقم (١٢٠) الصادر بتاريخ ١٩٨٩/٩/٣٠ م المادة الثالثة، كما يلي(١):

أولاً: الشئون الإدارية:

- تتعدد المهام والأدوار التي تقع على عاتق المدير، ولذلك فهو مسئول عن:
 - إعداد المدرسة للعام الدراسي الجديد.
 - الإشراف على وصول الكتب الدراسية وتسليمها ومتابعة العجز.
 - إصلاح الأساس المدرسي.
 - استكمال العجز في هيئة التدريس.
 - تجهيز وترميم وصيانة مرافق المدرسة.
 - تشكيل لجنة القبول والتحويلات بالمدرسة والإشراف على أعمالها.
 - تقييم العاملين.
 - توجيه البريد الوارد وتنفيذ ما به.

ثانياً : الشئون المالية :

- تعد الشئون المالية من أهم اختصاصات مدير المدرسة، ويمكن إيجازها فيما يلي:
 - الاهتمام بالأعمال المخزنية، والمحافظة على العهدة المدرسية.
 - اعتماد تشكيل لجان جرد عهدة المدرسة.
 - اعتماد كشوف الأجور المرسلة إلى الإدارة للصرف.
 - اعتماد جرد خزينة المدرسة.

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠، (مرجع سابق).

- اعتماد مستندات الصرف من بند السلفة.
 - اعتماد مستندات المشتريات.
 - متابعة السجلات المالية.
 - التحقق من عدم تحصيل أي مبالغ مالية إلا بموجب إيصالات رسمية، وتوريدها للحسابات المختصة.
 - الاحتفاظ بكافة السجلات والملفات المدرسية.
- ويمكن تلخيص الصعوبات التي تعيق مدير المدرسة الثانوية العامة عن الوفاء بدوره تجاه الشئون المالية والإدارية في نقاط، كما يلي(١):
- كثرة الأعمال الكتابية التي يمارسها مدير المدرسة بالإضافة إلى أنها لا تترك وقتًا كافيًا للدراسات الأكاديمية وأعمال البحث العلمي.
 - قلة المخصصات المالية اللازمة للمدرسة للقيام بمشروعات إضافية.
 - تراخي بعض العاملين بالمدرسة عن القيام بأعمالهم بفاعلية.
 - كثرة التنقلات للمعلمين.

١٣- في مجال مواجهة الأزمات.

تعني الأزمة المدرسية "حالات مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم، وخلل في الإدارة، وتتميز بعدم قدرة مدير المدرسة الثانوية العامة على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها"(٢).

من هنا وجب الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال إعداد إدارة يكون أساس عملها تجنب

(١) محمد سمير حسنين: (مرجع سابق)، ص ٣٣١.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد: "إدارة الأزمة التعليمية، منظور عالي"، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٠ م، ص ٦٣.

حدوث الكوارث والأزمات، وكذلك "التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضير للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها"^(١)، وهناك أمثلة عديدة للأزمات التي قد تحدث داخل المدرسة الثانوية العامة، منها^(٢):

١. انهيار المدارس.

٢. التسمم الغذائي.

٣. حالات الإغماء.

٤. الزلازل.

٥. العنف.

ويرى "عبد الوهاب محمد كامل" أن هناك أزمات ثلاث خطيرة قد تؤثر في العملية التعليمية برمتها، وهي^(٣):

١. أزمة التخريب الفكري والتطرف.

٢. أزمة الإدمان والمخدرات.

٣. أزمة انتشار العنف في المدرسة.

ويمكن إضافة أزمة الانتحار التي قد يقدم عليها بعض طلاب المرحلة الثانوية العامة، في حالة عدم حصولهم على المجموع الذي يؤهلهم للانتحاق بالجامعة، الأمر الذي يستوجب

(١) عاصم محمد حسين الأعرجي ، مأمون أحمد دقاسمة: "إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، عمان، مجلد ٣٩، ع ٤ ، يناير ٢٠٠٠، ص ٧٧٧ .

(٢) عبد العزيز أحمد محمد نصر: "نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا (فرع كفر الشيخ)، ٢٠٠٢، ص ص ٥٣ - ٥٨.

(٣) عبد الوهاب محمد كامل: "إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكولوجي للمعلوماتي"، توزيع مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢١٠.

على الإدارة المدرسية مواجهة هذه الأزمة بالإعداد النفسي للطلاب أثناء العام الدراسي وقبل الامتحانات.

- ونحو إيجاز دور مدير المدرسة الثانوية العامة تجاه الأزمات المدرسية ، وخاصة قبل وقوعها ومن خلال تكوين فريق لإدارة الأزمة، يكون من واجباته ما يأتي(١):
- تقدير خطورة الأزمة بناءً على معرفة الحقائق.
 - الاختيار المناسب للمتطوعين لفريق إدارة الأزمات.
 - تحديد الوقت والمكان للقاء الفريق.
 - الضمان بأن إجراءات وسياسة إدارة الأزمه قد أتبعتم.
 - المساعدة من خلال الإدارة في كل الاتصالات.
 - مراجعة فعاليات إجراءات وخطط الفريق بعد كل أزمه.
 - تقديم التقدير العملي بدقة إلى القيادات والإدارات المختصة.

تقع المسؤولية القانونية عند مواجهة الأزمات على عاتق المديرين والمعلمين والأخصائيين، وعلى المدير بصفة خاصة إذا ما عولجت مواقف الأزمة بطريقة غير صحيحة.

من هنا فإن إدارات بعض المدارس تفشل في إدارة الأزمات ومواجهتها ومن أسباب ذلك ما يلي(٢):

- ١- إن بعض من المديرين يفتقدون التدريب الأساسي للقدرة على تطبيق خطة فعالة لإدارة الأزمة.
- ٢- إن خبرة بعض من مديري المدارس ضعيفة في هذا المجال وخاصة عند المقارنة بالحوادث الشائعة في أقسام البوليس.

(١) نفس المرجع السابق، ص ١٧٥.

(٢) مجدي عبد الكريم حبيب: "إدارة الأزمات النفسية والتربوية، حالات تطبيقية"، المؤتمر السنوي الرابع (إدارة الأزمات والكوارث)، (٣٠ - ٣١) أكتوبر ١٩٩٩، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩، ص ٣٣٤.

٣- الخوف الشديد من توقع الأزمة.

خامساً: التحديات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء المتغيرات

الحديثة.

نظرًا لهيمنة العديد من المتغيرات والتحديات العالمية على التعليم وإدارته، فقد اهتمت كثير من البلدان بالعملية التعليمية اهتمامًا كبيرًا لمواكبة هذه المتغيرات والتحديات، وذلك لأن الاهتمام بالعملية التعليمية يعني الاهتمام بالتنمية البشرية في كل مجالات الحياة، وإن التقدم الذي وصلت إليه العديد من الدول المتقدمة يرجع إلى اهتمامها في المقام الأول بالتعليم (١)، وقد زاد الاهتمام بإصلاح مستوى جودة التعليم في العقد الأخير من القرن العشرين، حيث أدركت العديد من الدول بأن أفضل استعداد للقرن الحادي والعشرين يكون من خلال تعليم عالي الجودة، يكفل تكوين مواطن صالح، هذا المواطن الذي تعده تربية القرن (٢١) ليعرف ويعمل ويشارك بفاعلية في المجتمع (٢).

وهنا يطرح تساؤل: كيف يدير مدير المدرسة الثانوية العامة مدرسته بطريقة عالية الجودة، وهو معد أساسًا إعدادًا تقليديًا؟

من هذا المنطلق تزايدت محاولات الدول المختلفة لتطوير نظم تأهيل مدير المدرسة الثانوية العامة عن طريق تطبيق معايير الجودة والاعتماد (التقييم) داخل المؤسسات المسؤولة عن

(١) محمد عبده خالد المخلافي: "نظام القبول والالتحاق بكلية التربية جامعة اب الواقع وسبل التطوير"، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي العربي: أفاق الإصلاح والتطوير بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، (١٨-١٩) ديسمبر ٢٠٠٤م، ص ٣٣٧.

(٢) مهدي محمد إبراهيم غنايم: "قصة المعايير القومية للتعليم لماذا...؟ وكيف...؟"، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، "أفاق الإصلاح التربوي في مصر"، (٢-٣) أكتوبر ٢٠٠٤م، ص ٣٧٣.

تدريبه وتأهيله ، وذلك رغبةً منها في تحديث هذه البرامج بحيث تواكب التغيرات الحادثة في العالم(١).

ومن هذه المحاولات، دراسة "أشرف عبد المطلب مجاهد"(٢٠٠١)(٢)، والتي استهدفت بناء وتطبيق نظام معلومات باستخدام الحاسب الآلي لتقييم مستوى الجودة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام لكل من أداء الطالب، وأداء المعلم، وأداء الإدارة المدرسية، وبالتالي العمل على رفع جودة العملية التعليمية بالمؤسسات التعليمية.

وقد قامت مدرسة "إم. تي. إيدج كومب بالولايات المتحدة الأمريكية" M.T. Edgecumb (٢٠٠١) بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتي تتمثل في(٣):

- ١- التدريب المستمر لكل أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة على مبادئ الجودة الشاملة.
- ٢- زيادة كم وكيف التدريبات أثناء الخدمة.
- ٣- تأسيس قيادة جيدة، هدفها مساعدة مدير المدرسة الثانوية ومعاونيه على استخدام التكنولوجيا ، وذلك لتحسين مستوى أدائهم وزيادة الإبداع لديهم.
- ٤- نشر حرية الرأي، حتى يتمكن كل فرد داخل المدرسة من العمل بفاعلية.
- ٥- التأكيد على إكساب مديري مدارس الثانوية العامة بالمهارات والمعارف التي تسهم في نجاحهم .
- ٦- الاهتمام بقيمة الوقت.
- ٧- الاتصال الدائم بالمؤسسات الأخرى والتفاعل مع المجتمع المحلي.

(١) سلامة عبد العظيم حسن: "الاعتماد وضمان الجودة في التعليم"، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥، ص ٢٩٨.
(٢) أشرف عبد المطلب مجاهد: "بناء وتطبيق نظام معلومات باستخدام الحاسب الآلي لتقييم مستوى جودة التعليم بمدارس التعليم العام"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠١م.

(٣)Cotto , Kathleen: "Applying Total Quality Management Principles To Secondary Education" Regional Educational Laboratory":

[http://www.nwre.org/scpd/15/siril9/org.accessed ١٥/siril٩/org.scpd/ www.nwre//http: ٢٠٠٦./٢/so٣٥.html](http://www.nwre.org/scpd/15/siril9/org.accessed%2035.html)

كما تشير دراسة " فتحي درويش عشيبية وعلى عبد الرؤوف نصار" (١) (٢٠٠٣) إلى دور النظم التعليمية وخاصة الإدارة المدرسية في مواجهة الثورة العلمية والتكنولوجية، ومن هذه التحديات: ضرورة تزويد مديري المدارس الثانوية العامة بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعامل مع شبكة المعلومات العالمية Internet، والقدرة على انتقاء واختيار المعلومات المفيدة في ضوء هذا الكم المعرفي الموجود على الشبكة .

ومن هذه المحاولات، دراسة "سمية السيد متولي الشاذلي" (٢) (٢٠٠٥) والتي استهدفت تطوير نظام تدريب وتأهيل مديري المدارس الثانوية العامة في أثناء الخدمة في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية.

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد أهم التحديات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على مديري مدارس الثانوية العامة، فيما يلي:

١- الثورة التكنولوجية والتقنية الإلكترونية الحديثة:

يشهد العالم المعاصر ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تتمثل في التطور الكمي والكيفي المتزايد للمعرفة الإنسانية، ووسائل نشرها وإشاعتها بين الناس من خلال آليات تكنولوجيا الاتصالات والإعلام، فالعالم يشهد اليوم طورًا مثيرًا من أطوار تقدمه بفضل ما أنجزه العقل البشري في مجال إنتاج المعرفة ووسائل نشرها، فقد كانت المشكلة في الماضي هي ندرة المعلومات، أما الآن فقد أنقلب الوضع لتصبح إلى نقيضه لتصبح المشكلة

(١) فتحي درويش عشيبية، على عبد الرؤوف نصار: "دور المدرسة الثانوية العامة في إعداد الطلاب لمجتمع المعلوماتية، الواقع وسبل التفعيل"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٤٥)، سبتمبر (٢٠٠٣)، ص ص ٢٧٦، ٢٧٧.

(١) سمية السيد متولي الشاذلي: (مرجع سابق).

هي الإفراط المعلوماتي، حيث تنتج البشرية حالياً من المعلومات في سنوات قلائل قدرًا يفوق ما أنتجه في قرون(١).

إن هذا التطور المعلوماتي له بالقطع انعكاساته الايجابية على تحديث وتطوير الحياة الاجتماعية للمجتمعات الإنسانية في المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية من ناحية وعلى المؤسسات التعليمية من ناحية أخرى، ومن هنا فإن هذه الثورة المعلوماتية تفرض تحدياً على كيفية تأهيل مديري مدارس الثانوية العامة في ضرورة إكسابهم قدرات ومهارات التعامل مع مجتمع المعلوماتية، بحيث يستطيعوا الحصول على المعلومات من مصادرها المتعددة(٢).

ولعل هذا ما جعل عالم اليوم يميل إلى التأكد على التعلم الذاتي باعتباره السبيل الأمثل والأكثر ملائمة للتكيف مع ذا المتغير بما يحقق لمدير المدرسة الثانوية العامة ايجابيته وذاتيته ويخلق في ذات الوقت أدواراً جديدة له تتطلب تغيراً جذرياً في نظم تأهيله وتدريبه(٣).

٢- الثورة العلمية والمعرفية:

يعتبر القرن العشرين من أبرز القرون التي شهدت تطوراً كبيراً في المعرفة سواء من الناحية الكمية أو الكيفية، ولذا يطلق عليه عصر المعرفة، فلقد تضاعفت المعلومات التي اكتسبها الإنسان طوال حياته مرة واحدة حتى بداية ذلك القرن ثم تضاعفت هذه المعارف خلال القرن العشرين إلى الحد الذي يقال معه أن المعرفة الإنسانية بأكملها تتضاعف كل

(١) سلامة عبد العظيم حسن: (مرجع سابق)، ص ٢٨٠.

(٢) محمد جاسم محمد: "سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام"، ط(١)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤م، ص ٤٣.

(٣) أشرف عبد المطلب مجاهد: "جودة إعداد المعلم في ضوء التحديات العالمية المعاصرة"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة اليوم الواحد بعنوان "التعليم المصري: تحديات الواقع ورؤى المستقبل"، بقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، الثلاثاء الموافق ١٩/٤/٢٠٠٥م.

عام ونصف، إلا إذا ساعد نفسه بكل الوسائل حتى يتابع الحاضر الذي يعيش فيه استعدادًا للمستقبل الذي سنعيشه، وذلك تجنبًا للتخلف وإلا سيكون خارج دائرة التاريخ(١).

وربما كانت ثورة الكمبيوتر من أكثر الثورات العلمية درامية من حيث المدى والانتشار والتأثير في نوعية الحياة البشرية، والزيادة السريعة في قدرة الكمبيوتر لم يحدث لها مثيل في أي صناعة أخرى على مدى تاريخ التكنولوجيا، وقد تم التعبير عن أطراد هذا التقدم فيما يعرف بقانون "مور" الذي ينص على أن قدرة الكمبيوتر تتضاعف كل ثمانية عشر شهرًا، ويمكننا باستخدام هذا القانون قراءة مستقبل تكنولوجيا الكمبيوتر خلال القرن الجديد(٢).

وتبدو متطلبات النمو العلمي والمعرفي من مدير المدرسة الثانوية العامة العصري متمثلة في(٣):

- وجوب تنمية الكوادر البشرية وتدريبها على بعض التقنيات والأساليب المعاصرة في عملية صناعة القرارات التربوية.
- حتمية تزاوج المعرفة الذاتية للفرد والمعرفة الخارجية التي تأتي من مصادر بيئية خارجية عنه.
- التوصل إلى أفكار جيدة وعلاقات مغايرة تربط بين الأفكار النظرية المجردة وممارستها العلمية الواقعية.
- وجوب إعادة النظر في سلطات مديري المدارس وإتاحة الفرصة لمشاركة أكبر عدد ممكن من الأعضاء.

(١) حسن محمد حسان وآخرون: "الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتحجوده"، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٥م، ص ٥٦.

(٢) نبيل غزلان: "سيناريوهات الأفق الرقمي في مستقبل الثورة الرقمية، العرب والتحدي القادم"، العربي، مكتبة الوطنية، الكويت، ٢٠٠٤، ص ١٩٥.

(٣) حسن محمد حسان وآخرون. (مرجع سابق)، ص ٥٧، ٥٨.

- ازدياد أهمية البرامج التدريبية التي يستطيع أن تنقل المدير المثقل بالعمل خطوة على الأقل إلى الآفاق العصرية.

٣- العولمة بأنماطها الحياتية المختلفة:

بسبب التقدم التكنولوجي خاصة في مجال الاتصالات والثورة العلمية نتج عنهم ظاهرة العولمة، وقد ظهرت في بدايتها من خلال التجارة الدولية، وسرعان ما شملت جميع النواحي السياسية والثقافية، وذلك لمحاولة جعل الانتماء للعالم ككل عبر الحدود السياسية للدول (١).

وتوجد أربعة معالم أساسية للعولمة بينها تداخل كبير وهي (٢):

أ- العولمة الاقتصادية:

وتدور حول تحرير الأسواق وخصخصة الأصول والتكتلات الاقتصادية، والشركات العالمية العابرة للقارات، واختراق الحدود والمجتمعات والتحكم في أسواق رأس المال.

ب- العولمة التكنولوجية:

وقد سخرت كل مظاهر التقدم التكنولوجي (الحاسبات والاتصال والمعلومات، وشبكات الانترنت) من أجل سيطرتها على أسواق وصناعة وتجارة المجتمعات المختلفة.

ج- العولمة الثقافية:

تتجه لصيغ المجتمعات بسمات تقوم على محاولة إلغاء الهوية والأصالة والثقافات المحلية من أجل ثقافة وأنماط استهلاكية تخدم ثقافة مهيمنة وتحاول فرض السيطرة على غيرها.

Solving Educational Problems: The Theory And Rality Of "Havelock R.G And Huberman (١)", Countries.UNESCO.١٩٩٧.P.٢٠٣.

(٢) محمد صالح أحمد نبيه: "المستقبلات والتعليم" موسوعة التعليم في عصر العولمة، القاهرة، دار الكتاب

المصري ٢٠٠١، ص ٣٢

د- العولمة السياسية:

هي إعلان لنهاية سيادة الدولة والمناداة بشعارات ظاهرية وليست حقيقية مثل الديمقراطية وحقوق الإنسان كذريعة للتدخل في شئون الدول الأخرى، فالعولمة تريد حدودًا مفتوحة بدون قيود ثقافية أو اقتصادية أو اجتماعية.

وفي ظل ظاهرة العولمة انعكست متطلباتها على مديري المدرسة الثانوية العامة فيما يلي (١):

- احتياج المؤسسة التعليمية إلى نوع مختلف من المديرين. لديهم مهارات متنوعة ومتقدمة وقابلة للتطور باستمرار حتى يكون لديهم القدرة على التعامل مع العقول الالكترونية والآلات الأوتوماتيكية وعلى قراءة البيانات وسرعة التعامل معها، واستخدام اللغات في قراءة هذه البيانات واتخاذ القرارات الفورية الصحيحة.

- تفعيل المشاركة الشعبية الواسعة وتعزيز الممارسات الديمقراطية وحقوق الإنسان والتحول من أنماط الإدارة المركزية إلى الأنماط اللامركزية وما يقتضيه ذلك من أدوار تعليمية.

- اهتمام المدير بمجالات التنسيق والتحفيز والمساهمة في حل المشكلات مما يعني تفعيل دور الأعضاء المشاركين من المجتمع المحلي من غير العاملين بالمؤسسة التعليمية.

٤- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة في التعليم:

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية ، كما أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتمامًا خاصًا ، وخصوصًا في ظل ما يشهده المجتمع من تغيرات سريعة ومتلاحقة بسبب المعلوماتية وثورة الاتصالات، من هنا أصبحت الجودة من الأولويات العليا لأي منظمة تسعى للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل هذه التغيرات.

(١) حسن محمد حسان: (مرجع سابق)، ص ٦٠.

ويشير "سالس Sallis" إلى الجودة بوصفها "فلسفة Philosophy" أو "منهجية" Methodology تساعد المؤسسات على إدارة التغيير وتحديد الأجندة الخاصة بها، للتعامل مع الضغوط الخارجية الجديدة(١).

ويؤكد "لاجروسين Lagrosen"(٢) أن إدارة الجودة الشاملة كسبت اهتمامًا متزايدًا بين العلماء والممارسين خلال فترة التسعينات من القرن العشرين. ثم امتد الاهتمام العالمي بالجودة الشاملة نحو التعليم ، فيشير كل من "لام، وذاو Lam & Zhao" (٣) إلى أن الجودة الشاملة تشير إلى الجهد الكبير من كل العاملين بالمؤسسة التعليمية وعلى رأسهم مدير المدرسة وذلك لانجاز الجودة، وهي فلسفة في الإدارة يسعى كل فرد في المؤسسة التعليمية إلى التميز الإداري، مع تحقيق رضا العميل، وهي تركز على الأفراد في الاستخدام المتسع لتحسين نوعية المنتجات والخدمات.

وفي ظل هذا المفهوم الجديد تحولت المدرسة إلى وحدة استراتيجية في غاية الأهمية وبالتالي تغيرت النظرة إلى مدير المدرسة، فلم يعد ذلك الشخص الذي يحصل على وظيفته بالأقدمية أو لمجرد التدرج الوظيفي بل أصبح على مديري مدارس الثانوية العامة عدة التزامات حتى يحقق مفهوم الجودة الشاملة ومنها(٤):

- اكتساب مهارة القيادة الاستراتيجية للمدارس بغرض التغيير، واستمرارية التغيير المطلوب إحداثه بالإضافة إلى مهارة قيادة المدرسة في القرن الحادي والعشرين.

(١) Sallis, E. " **Total Quality Management In Education** ", Second Edition , British Library, London, ١٩٩٦, P.١٣.

(٢) Lagrosen, S. "Strengthening The Weakest Link Of TQM From Customer Focus To Customer Under Standing", **The TQM Magazine**, Vol,(١٣) , No,(٥), ٢٠٠١, P.٣٤٨.

(٣) Lam ,K.& Zhao ,X,"An Application Of Quality Function Deployment To Improve The Quality Of Teaching", **International Journal Of Quality& Reliability Management** ,VOL . ١٥ , NO ٤. ١٩٩٨, P.٣٨٩.

(٤) حسن محمد حسان، وآخرون: (مرجع سابق)، ص ٦٢.

- التدريب على كيفية صياغة الرؤى المستقبلية وتنفيذها.
- التركيز على العمليات والنتائج معًا.
- اكتساب مهارات المشاركة في تكوين رؤية للمدرسة والعمل في فريق، واحترام الاختلاف مع الآخرين.

لعل ما تقدم يشير بوضوح إلى الثورة العملية وما صاحبها من تطورات تكنولوجية تفرض على المؤسسات التعليمية وخاصة مديري المدارس الثانوية العامة أعدادًا تأهيليًا متميزًا، يمتلك فيه المديرون قدرات ومهارات تمكنهم من استيعاب تكنولوجيا العصر ومواكبة هذا التطور العلمي المتسارع واستيعابه في مجال الإدارة من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم على التفكير العلمي والتخيل العلمي والمنطقي، والتعلم الذاتي أثناء سنوات الدراسة ومواصلة التعلم مدى الحياة(١).

إن التركيز على أهمية دور مدير المدرسة في إصلاح التعليم ليس مجرد شعار يتم رفعه ، وإنما هو حقيقة علمية أدركها العالم المتقدم في كل النظم ، وفيما يلي نموذج وصف الصفات الأساسية للمدير ونواحي التعديلات المطلوبة له لمواجهة التغيير في المعارف كذلك عليه أن يتعلم كيفية استخدام وتعديل المعارف التي يقترحها الآخرون ربما يؤدي إلى تحقيق النتائج وحل المشاكل، ويوضح الجدول (٢) الصفات الأساسية لدى مدير المدرسة والتعديلات المطلوبة في ضوء التحديات الإدارية العالمية.

(١) شريف الدين محمد وآخرون: "تحديث برامج التعليم الثانوي العام والثانوي المهني والفني وتكاملهما وربطهما باحتياجات التنمية في الأقطار العربية" ، المنطقة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، ١٩٩٩م ص ٣٧.

الصفات الأساسية	التعديلات المطلوبة
الموقف من الحقائق	
المدير يطلب ويبحث عن الحقائق قبل اتخاذ القرارات	يجب أن يستخدم الحجج والبراهين وسلامة الحكم والتقدير عن غياب الحقائق أو الوقت اللذان يمنعان البحث التام للمشكلة أو المشاكل التي يواجهها
الموقف من النظرية	
يهتم المدير بالبحث عن المفاهيم التي تساعد المدير في فهرسة الأحداث والوصول إلى استنتاج القوانين التي تشرح مفهوم ما بالنسبة لمفهوم آخر	استخدام النظرية يمكن أن يكون ذو قيمة في الممارسة المهنية بشرط أن عدم الأخذ بالمفاهيم النظرية يكون أمرا طبيعيا عندما لا تناسب هذه المفاهيم في حل ومواجهة المشكلة التي تواجهه
الموقف من مجالات الأداء	
يعمل المدير بموضوعية ويقوم بجمع حقائق قابلة للقياس	لا يؤجل الحكم والتقدير عندما يطلب منه اتخاذ قرار معين
الدقة في الأمور	
يرغب المدير في أن يكون كل لفظ محل اختيار وأن يرتبط هذا اللفظ بالأمر الذي يمثله في العالم الحقيقي	عليه أن يدرك أن الفرد لا يجب أن يرتد عن مواجهة المشكلة لمجرد أن هناك بعض الدعاوي التي يستحيل وضع تعريف لها
التماسك والاتساق	
لا يستطيع توقع الكشف عن القوانين العلمية في كل قرار متخذ من خلال الجدل الحقيقي	يحاول المدير التأكد من أن الجدل في الاستنتاج صحيح وأن الأسس متسقة مع بعضها البعض وأنها غير متناقضة وأن النتائج والقرارات متسقة مع الأسس

جدول (٢) (١) يوضح الصفات الأساسية لدى مدير المدرسة والتعديلات المطلوبة في ضوء التحديات الإدارية العالمية

(١) حسن محمد حسان، وآخرون: (مرجع سابق)، ص ٦٩.

من خلال العرض السابق يتضح ما يجب على مدير المدرسة الثانوية العامة أن يتصف به لمواكبة التحديات والمتغيرات الإدارية المختلفة، وبذلك يقتضي ضرورة التعرف على المداخل العالمية في الفكر الإداري المعاصر، ومنها (١):

- ١- مدخل التكنولوجيا الإنسانية.
- ٢- مدخل الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس.
- ٣- مدخل تقويم أداء القيادات التربوية.
- ٤- مدخل الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية.
- ٥- مدخل التنظيم المتكيف المبني على بناء وقيادة فريق العمل.
- ٦- مدخل الكفايات Competences.

لقد تناول هذا الفصل الأدوار التي ينبغي لمدير المدرسة الثانوية العامة تأديتها لتمكين المدرسة من تحقيق أهدافها المنشودة، سواء قام مدير المدرسة بتلك الأدوار بنفسه أو فوض بها لأي من مساعديه تحت إشرافه وتوجيهه، وكذلك الصعوبات التي تعوقه عن تأديتها.

وقد حددنا أدوار مدير المدرسة الثانوية العامة في ثلاثة عشر مجالاً، وذلك في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات التربوية، ومن منطلق ترابط الجانبين الفني والإداري وتكاملهما من أجل تحقيق الأهداف المدرسية.

ولعل هذا ما دفعنا إلى التساؤل عن الكفايات المهنية الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية العامة من أجل النهوض بتلك الأدوار، وهذا هو موضوعنا في الفصل الثاني.

(١) نفس المرجع السابق ، ص ص ٧٠-٩٤ .