

## الفصل الثالث

أولاً، مقدمة:

يمثل التعليم الأساسي حجر الأساس في السلم التعليمي في جمهورية مصر العربية حيث يمثل المرحلتين الأوليتين من السلم التعليمي المصري:

- المرحلة الأولى من التعليم الأساسي (المرحلة الابتدائية).
- المرحلة الثانية من التعليم الأساسي (المرحلة الإعدادية).

ويعني ذلك أن التعليم الأساسي يعد المرحلة التي ستبني عليها ثقافة المجتمع، وهو في الوقت ذاته يمثل التعليم الإلزامي من وحدة ثقافية تعطي قدراً مناسباً من التماسك والصلابة مما يعمل على استمرار المجتمع وبقائه وتقدمه.

فالتعليم الأساسي حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم تلتزم الدولة بتوفيره لهم ويلزم الآباء أو أولياء الأمور بتنفيذه، وذلك على مدي تسع سنوات ويتولى المحافظون كل في دائرة اختصاصه إصدار القرارات اللازمة لتنظيم وتنفيذ الإلزام بالنسبة لأولياء الأمور على مستوى المحافظة، كما يصدرون القرارات اللازمة لتوزيع الأطفال الملزمين على مدارس التعليم الأساسي في المحافظة، ويجوز في حالة وجود أماكن النزول بالسن إلي خمس سنوات ونصف، وذلك مع عدم الإخلال بالكثافة المقدره للفصل (١).

فالاهتمام بالتعليم الأساسي يكاد يكون اهتماماً عالمياً في جميع الدول، فهو التعليم الذي يتوقف عليه إعداد المواطن للمواطنة الصالحة في مجتمعه، كما تعتمد عليه المراحل

(١) جمهورية مصر العربية، رئيس الجمهورية، قانون رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٩ والخاص بشأن عودة الصف السادس الابتدائي إلى سنوات التعليم الأساسي، القاهرة: المطابع الأميرية، ١٩٩٩.

التعليمية الأخرى، لذا تسعى الدول النامية بوجه خاص إلى تحقيق مزيد من التوسع في مجال هذا التعليم، وكذا تطوير وتحديث التعليم الأساسي في مناهجه وكتبه، وتهتم بأعداد المعلم والنهوض به ورفع كفاءته، من أجل زيادة فاعلية التعليم الأساسي في تحقيق أهدافه وخلق المواطن الواعي المدرك، والمستنير، والقادر على شق طريقه في الحياة، والفاهم لحقوقه وواجباته، والساعي إلى تحقيق أهداف مجتمعه في التقدم<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء مفهوم التعليم الأساسي في مصر، حدد قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ أهداف التعليم الأساسي، الذي نصت المادة (١٦) منه على أن "التعليم الأساسي يهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات المهنية التي تتفق وظروف البيئات المختلفة، بحيث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى، أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه"<sup>(٢)</sup>.

ويمكن تحليل هذا الهدف (الهدف الرئيس) إلى عدة أهداف فرعية هي<sup>(٣)</sup>:

- توفير الحد الأدنى الضروري من المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات اللازمة للمواطنة والتي سوف يحتاج إليها كل صغير في مجتمعه، مشاركاً في ميادين التنمية.

(١) أحمد فاروق محفوظ، "المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية في مدارس الشمال بالمملكة"، دراسات في التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية، القاهرة: دار المطبوعات الحديثة، ١٩٩٥، ص ٣٤-٣٥.

(٢) جمهورية مصر العربية، رئيس الجمهورية، القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم، القاهرة: المطابع الأميرية، الطبعة السابعة، ١٩٩٥، مادة (١٦)، ص ٨.

(٣) سليمان عبد ربه مبارز، "التعليم في المرحلة الأولى في جمهورية مصر العربية"، تحرير: عبد الغني عبود وآخرون، التعليم في المرحلة الأولى واتجاهات تطويره، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثانية، ١٩٩٧، ص ١٦٣-١٦٤.

- تأصيل احترام العمل اليدوي وممارسته كأساس ضروري لحياة منتجة بسيطة.
- تنمية شخصية التلميذ وفكره النقدي البناء، بحيث يتمكن من وعي وبالتعاون مع أبناء وطنه من الإسهام البناء في تنمية مجتمعه بدءاً من دائرة أسرته إلى دائرة وطنه، وبحيث يتم طبع شخصيته بمواصفات أساسية أهمها:  
= الإيجابية في التفكير والقول والعمل، وذلك عن طريق اعتماد التلاميذ علي أنفسهم في اكتساب الخبرة والمعرفة.
- = الواقعية عن طريق إسناد تدريس المواد الدراسية في مرحلة التعليم الأساسي إلي الطرق التي تجعل دراستها واقعية وعملية، وذلك بأن تدور حول أنشطة ذات صلة بحياتهم وبيئاتهم لا أن تدور حول مواد منفصلة إلا في الصفوف الأخيرة.
- = الابتكارية عن طريق تشجيع النشاط الابتكاري عند التلاميذ في مجالات الإنتاج الذي يتدربون عليها، وفي الهوايات والأنشطة التي يمارسونها.
- = التعاونية وذلك من خلال ما يسهم به التلميذ من أنشطة دراسية، وأنشطة حرة مع زملائه، وما يقوم به التلاميذ مع معلمهم من أنشطة مختلفة داخل حجرات الدراسة وخارجها.
- = تكوين الاتجاهات الروحية والخلقية، وقواعد السلوك النابعة من أخلاقيات المجتمع وقيمه وثقافته الإسلامية.
- ويتوقف تحقيق التعليم الأساسي لأهدافه علي كفاءة وفاعلية الإدارة والتي تتوقف بدورها علي كفاءة وفاعلية مدير المدرسة في القيام بعمليات إدارية متعددة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل نشاط بالمدرسة من الناحية التربوية والتعليمية والاجتماعية

والخلفية وغيرها. وعلى الرغم من أن الفاعلية الإدارية تتوقف على عوامل متعددة يلعب كل منها دوراً يختلف في أهميته وتأثيره على المستوي العام للفاعلية التعليمية، إلا أن دور مدير المدرسة كعنصر حيوي وفعال قادر على رفع كفاءة التعليم وقيادته وتوجيهه قد أكده الكثيرون من التربويين والإداريين<sup>(١)</sup>.

أي أنه كلما كانت إدارة مدير المدرسة كانت المدرسة ذاتها، فالمدير هو القائد والعامل الفعال والرئيسي في نجاح العملية التعليمية وزيادة فعاليتها، بما يقوم به من عمليات تخطيط وأشرف وتوجيه وتنفيذ ومتابعة وتقييم لمختلف النواحي المتعلقة بالعملية التعليمية.

وجميع نظريات الإدارة المدرسية تقريباً تضع مدير المدرسة في موقف إستراتيجي مهم بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته، فهو الرئيس المباشر لجميع المعلمين والعاملين في المدرسة، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المعلمين بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين زملائهم من المعلمين وأولياء التلاميذ والموجهين، فمدير المدرسة يكون دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج المختلفة وتنفيذها<sup>(٢)</sup>.

فالوظيفة الرئيسة لمدير المدرسة هي تحسين القيادة التعليمية بحيث يعمل على تحسين نوعية الأداء لكل فرد في المدرسة، ويجب أن ينظر له المجتمع والمدرسة والتلاميذ على أنه المسئول الأول عن تحقيق هذه الوظيفة، وحتى يستطيع تحقيق هذه الوظيفة بكفاية له

(١) محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة مزينة منقحة، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠١، ص ١٢.  
(٢) نبيل سعد خليل، المشكلات التي تواجه مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، مرجع سابق، ص ٦٠٥.

أن يتفرغ لها بحيث يضع لها وقته وطاقته بدلاً من تبديدها في حالة كونه مستغرقاً تماماً في الواجبات الضاغطة الأخرى (١).

وأذا كان مدير المدرسة هو مسئول عن توجيه المعلمين في النواحي الفنية بالاشتراك مع توجيهه الفني، وكذا له العديد من الاختصاصات والمسئوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالمدرسة والأنشطة المختلفة. فمدير المدرسة يقوم بمسئوليات وعمليات التخطيط والتنظيم للسياسة العامة للمدرسة، ووضع برنامج شامل للعمل، ويقوم بعمليات الإشراف علي تنفيذ البرامج والنظم والمشروعات وسير الدراسة والأنشطة المختلفة بالمدرسة، وكذا علاج ما قد يظهر من نواحي الضعف أو المشكلات التي تحول دون تحقيق المدرسة لرسالتها.

وهذه المسئوليات والواجبات كانت مثار جدل بين المديرين والمشرفين والتربويين وبين المعلمين، فبينما يري بعض المديرين أن مسئولياتهم تنحصر في الشؤون الإدارية فقط، ويشاركهم في هذا الرأي مجموعة من المشرفين والتربويين والمعلمين، نجد أن البعض الآخر من المديرين يري أن مسئولياتهم تتسع فتشمل تحسين وتطوير المناهج التربوية وأساليب التعليم. وقد أتضح في الوقت الحالي أن مدير المدرسة مسئول عن إدارة شؤون المدرسة، وعن تحسين عملية التعليم والتعلم، بل ويفترض فيه أن يكون موجهاً مقيماً لعلمي مدرسته، بمعنى أنه قد حدثت تطورات في واجبات ومسئوليات مدير المدرسة فبعد أن كانت هذه الواجبات والمسئوليات تنحصر في مجال الأعمال الكتابية والإدارية، اتسعت وتعددت مجالاتها لتشمل مجالات العملية التربوية.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، طبعة ثانية، القاهرة: دار المطبوعات الحديثة، ١٩٩٨. ص ١٠٤.

ومن أهم المسئوليات الملقاة علي عاتق مدير المدرسة المسئوليات الفنية التي يقوم بها لرفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلام بالتطورات التربوية الحديثة، والمسئولية الإدارية، وتشمل الواجبات الإدارية والتنظيمية لشئون التلاميذ والعاملين، وكذا الشئون المالية والتوريدات والتغذية والإشراف علي مبني المدرسة وصيانتها، وكذا المسئولية الاجتماعية والصحية والترفيهية في المجتمع المحلي، ووضع الخطط لبرنامج العلاقات الاجتماعية ومقابلة أولياء أمور التلاميذ وغيرهم من الشخصيات الاجتماعية، وتمثيل المدرسة في العديد من الاجتماعات في المجتمع المحلي وغيره (١).

وأن كان مدير المدرسة قد أعد الإعداد الجيد، ودرّب التدريب الكامل، أعتبر بحق ركيزة العملية التربوية التعليمية، وتبرز أهمية دوره بدرجة ملحّة في عصر تطوير التعليم وتحديثه. وذلك لأن فلسفة التعليم والخطط الدراسية ومحتوياتها والوسائل التعليمية والمباني المدرسية مهما بلغت من الأهمية فإن فاعليتها في نهاية الأمر ترتبط بدور مدير المدرسة كقائد تربوي، بل أن توافر المدير الكفاء يعوض في كثير من الأحيان ما قد يكون موجوداً من النقص في بعض هذه العناصر (٢).

وخلاصة القول أن مسئوليات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة، فهناك مسئولية تجاه المجتمع والأفراد الذين يخدمهم، ومسئوليته تجاه الرؤساء الذين يعمل تحت إشرافهم، ومسئوليته تجاه الرؤوسين الذين يعمل معهم، وأخيراً مسئوليته تجاه المهنة التي ينتمي إليها.

وفي هذا الفصل يحاول الكاتب الإجابة عن السؤال التالي "ما الواقع الحالي

لاستثمار إدارة الوقت في مدارس التعليم الأساسي بمصر؟".

(١) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٩٢.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية، مرجع سابق، ص ١٤٥.

ولإجابة عن هذا التساؤل يقوم الكاتب بتأصيل الدراسة النظرية للبحث، وصولاً إلى واقع إدارة الوقت في مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء موازنة إدارة الوقت التي تم إيضاحها في الفصل الثالث من البحث.

ثانياً، علاقة التنظيم الإداري بمدرسة التعليم الأساسي بإدارة الوقت،

تعتبر الإدارة المدرسية هي المستوي الذي تتبلور فيه مجهودات الإدارة التعليمية سواء علي المستوي المركزي المتمثل في وزارة التربية والتعليم، أو علي المستوي الإقليمي أو المحلي المتمثل في المديرية التعليمية في المحافظات مع التعاون مع مجلس محلي المحافظة. وذلك من منطلق أن المدرسة تكون بمثابة الوحدة التنفيذية والإجرائية من وحدات الإدارة التعليمية، ومن ثم فإنها تعمل علي تحقيق وتنفيذ أهداف الإدارة التعليمية المشتقة بدورها من الفلسفة التربوية النابعة أساساً من فلسفة المجتمع الذي تعمل بداخله ويقتضي التنظيم الإداري وجود عدد من الأفراد داخل مدرسة التعليم الأساسي هم معلمو الفصول، ومعلمو المواد الدراسية، ومدير المدرسة والناظر والوكلاء والسكرتير وأمين التوريدات والأخصائي الاجتماعي وغيرهم، كما أن هناك أهدافاً محددة وواضحة لهذه المدرسة باعتبارها ركيزة التعليم في مصر، وأهدافاً للأنشطة المختلفة (البرامج والمشروعات)، ويتطلب العمل بهذه المدرسة تكليف كل فرد من هؤلاء الأفراد، أو مجموعة منهم بمهام معينة، أو بعبارة أخرى بمسؤوليات محددة<sup>(١)</sup>.

(١) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٣٤١.

ويتشكل الهيكل التنظيمي داخل مدرسة التعليم الأساسي في مصر من مدير المدرسة، يعاونه نائب مدير المدرسة، وناظر المدرسة، ووكلائها، والمعلمون الأوائل، ومعلمو الفصول، ومعلمو المواد، وسكرتير المدرسة، والمعاونون وغيرهم (١).

والتنظيم الإداري القائم بمدرسة التعليم الأساسي في مصر هو التنظيم الأوتوقراطي ومن ثم هيكل التنظيم داخل المدرسة يقوم علي البناء الهرمي، وذلك كمعظم المؤسسات التربوية في مصر التي تتسم بالأوتوقراطية وصدور القرارات من أعلي إلي أسفل، مما أدي إلي تقليل كفاءتها (٢).

وعلي هذا فأن مدير المدرسة ينفرد بسلطة اتخاذ القرارات داخل المدرسة، الأمر الذي يؤدي إلي انعدام فرصة المشاركة من جانب الأفراد في المستويات الأدنى في اتخاذ القرارات مما يعوق فرصة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والتي ربما يكون له تأثير هام علي مستقبل المدرسة (٣).

وتتعدد العوامل المتصلة بالتنظيم الإداري، والتي تحول دون إدارة الوقت بكفاءة داخل مدرسة التعليم الأساسي، التي يمكن أجمالها فما يأتي:

١- أن خطوط الاتصال الرأسية التي يعكسها هيكل التنظيم الأتوقراطي بمدرسة التعليم الأساسي في مصر قضت علي خطوط الاتصال الأفقي بين أفراد التنظيمي الإداري، ومن أقرب الأمثلة علي ذلك، عندما يريد بعض يريد بعض

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمرحل التعليمية المختلفة بالمدرجات والإدارة التعليمية، القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٥. ص ص ١٨-٢٠.

(٢) رسمي عبد الملك رسيم، "معوقات أداء الإدارة التعليمية عن تحقيق أهداف التعليم الأساسي"، دراسة التعليم الأساسي فى مصر - الواقع والمستقبل، القاهرة: المركز القومي للبحوث والدراسات التربوية والتنمية، ١٩٩٠. ص ١١٦.

(٣) المرجع السابق، ص ٧٣.

المعلمين بمدرسة التعليم نقل بعض المقترحات والأفكار المتعلقة بسير العملية التعليمية داخل المدرسة إلى الإدارة المدرسية، فأن عملية الاتصال تتم من المدرس إلى المدرس الأول إلى الوكيل إلى الناظر ثم إلى مدير المدرسة، وبالعكس حيث يجب أن تشكل التسلسل الإداري من أعلي إلى أسفل أو العكس، مما قد يستغرق قدر كبير من الوقت في تأدية الأعمال وتشويه الرسالة المراد توصيلها هذا بالإضافة إلى فقدان التنسيق وانهيار التماسك التنظيمي. أما إذا كانت سيطرة خطوط الاتصال الأفقي بالتنظيم الإداري من أهم عوامل هدر الوقت بالمدرسة، فإن عدم وجود وسائل اتصال جيدة بين ديوان الوزارة والإدارات التعليمية والمدارس من عوامل هدر الوقت أيضاً، لأنه من الممكن أن يصدر قرار يهم العاملين في الإدارات المدرسية، أو في الوزارة، ومع ذلك يحدث بقاء في التبليغ بهذا في التبليغ بهذا القرار مما يترتب عليه استغراق قدر كبير من الوقت في إنجاز الأعمال.

٢- أن هيكل التنظيم الحالي في مدرس التعليم الأساسي في المدارس ( الابتدائية والإعدادية)، ظل كما هو ولم يتغير حتى بعد تطبيق صيغة التعليم الأساسي لدرجة أنه أصبح غير قادر علي مواجهة المتطلبات الجديدة لتحقيق الأهداف الموضوعه للتعليم الأساسي التي جاء بها قانون التعليم العام رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م. وقد ترتب علي هذا الجمود الذي يتصف به الهيكل التنظيمي الحالي لمدرسة التعليم الأساسي بمصر عدم التوافق مع التغيرات الحالية والمستقبلية

التي يفرضها المجتمع، الأمر الذي يتبعه بالضرورة عدم الاستفادة من الوقت كقيمة<sup>(١)</sup>.

٣- مازال التركيز في العمل الإداري بالمدرسة علي النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح، إلي جانب البطء في الحركة والتهرب من المسؤولية، وبذلك قد يترتب علي تركيز الأفراد علي تطبيق اللوائح والقواعد داخل هذا التنظيم، وعلي هذا يصبح ذلك الأساس في تقييم الأداء، وليس تحقيق النتائج التي صمم من أجلها التنظيم الإداري بالمدرسة، الأمر الذي يستتبعه بالضرورة كمورد من موارد الإدارة بمدرسة التعليم الأساسي بمصر نتيجة لعدم الارتباط بين الوقت ومعدل أداء العامل بالمدرسة، ومن الممكن القول أن ذلك مردوده أساساً إلي القصور الشديد في تحديد مستويات الأداء ومعدلاته، أو علي مستوي العاملين بالمدرسة وهو ما أفرز بالضرورة قصوراً شديداً في المحاسبة عن الأداء وغياباً معيباً لمقاييس فعالية الأداء<sup>(٢)</sup>.

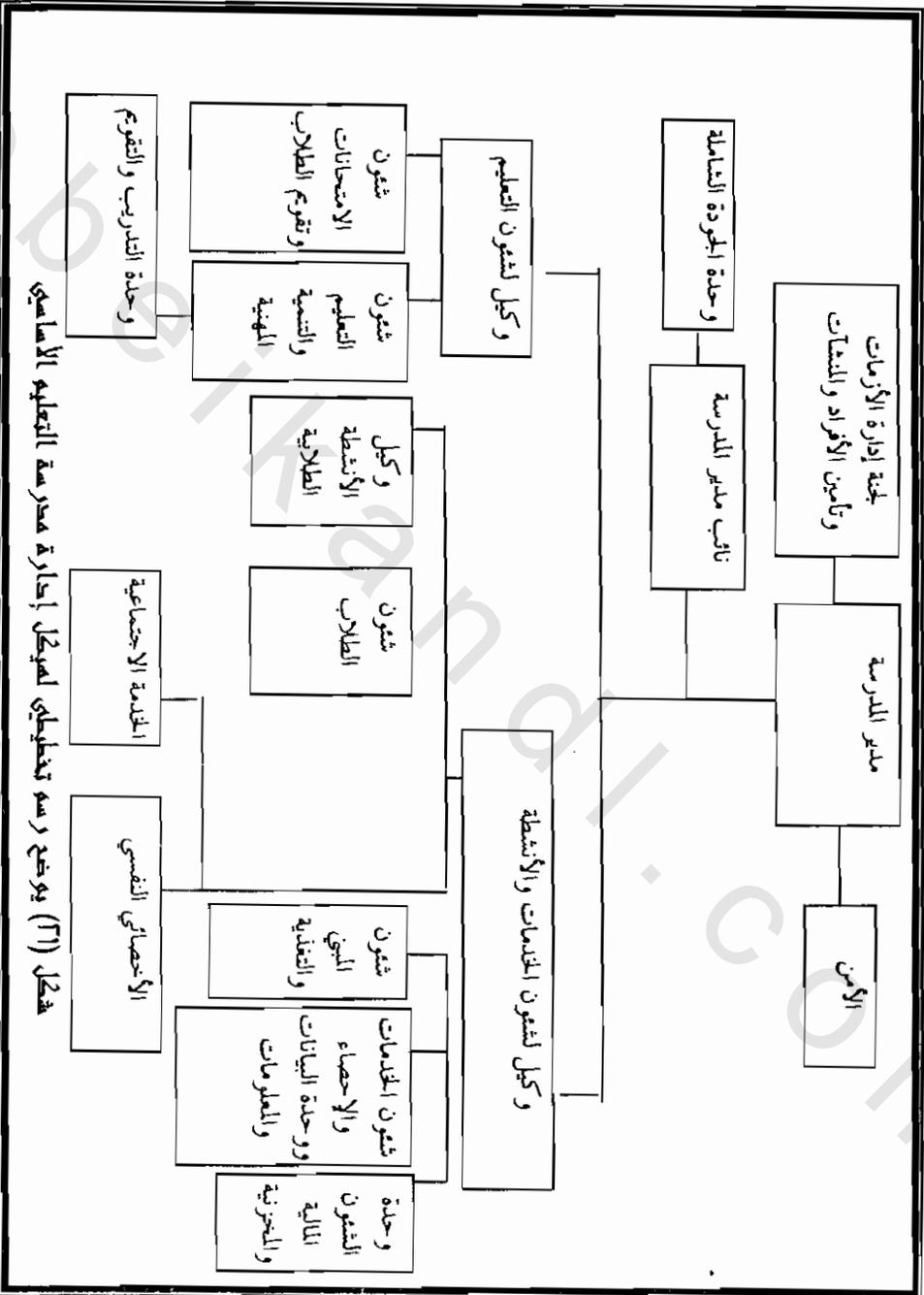
٤- عدم وضوح الأدوار وازدواجية الاختصاصات تعتبر من العوامل التي تؤدي إلي هدر الوقت داخل مدرسة التعليم الأساسي بمصر في ظل التنظيم الإداري القائم ولعل ذلك يتضح من نص القرار رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن تحديد

(١) عوض توفيق عوض، "التعليم الأساسي في مصر وحاجته إلي التطوير"، دراسة التعليم الأساسي في مصر - الواقع والمستقبل"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٠، ص ١٨٩-١٩٠.

(٢) يمكن الرجوع إلي:  
- أحمد إسماعيل حجي، نظام التعليم في مصر، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩١، ص ٢٦٣.  
- جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية - المجالس القومية المتخصصة، صة، تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية، الدورة الثالثة عشر، القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، صة، ١٩٩٢-١٩٩٣، ص ٢٧.

معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، كما هو جاء في الشكل (٢١) (١):

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، مرجع سابق، ص ٨.



ومن الشكل (٢١) يتضح أن مدير المدرسة هو المسئول الأول عن إدارتها من كافة النواحي الفنية والمالية والإدارية عن انتظام العمل بها، ويتولى تحقيق ذلك من خلال الأهداف الرئيسية للوزارة. ويكون نائب مدير المدرسة هو القيادة الثانية بالمدرسة ويقوم بأعمال مدير المدرسة في حالة غيابه، ويعاونه في تنفيذ مهامه. وهو مشرفاً علي متابعة عمل وكيل المدرسة (وكيل شئون الخدمات والأنشطة - وكيل شئون التعليم) وفي حالة تعدد المراحل التعليمية بالمدرسة الواحدة يتم إلغاء وظيفة نائب مدير المدرسة ويعين ناظر لكلي مرحلة (١).

وكما يتضح من نص هذا القرار فإن إلقاء مسئولية إدارة المدرسة علي كاهل مدير المدرسة من كافة النواحي الفنية والإدارية والمالية، ومعاونة كل من نائب المدير والنظارة إن كان يدل علي ضخامة أعداد الأفراد القائمين علي إدارة مدرسة التعليم الأساسي في مصر. وعلي ذلك فإن حدوث التكرار والازدواجية في اختصاصات القائمين علي إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر يؤدي إلي ضياع الوقت وهدره، حيث أنه من الممكن أن يكون هناك فرد ما ينفق قدراً من الوقت في تأدية عمل مماثل للعمل الذي يقوم به فرد آخر. هذا الوقت يمكن أن يخصص في تأدية أعمال أخرى، وفي نفس الوقت فإن الوقت المهدر من الممكن استثماره في أعمال ذات تأثير هام علي كفاءة وفعالية مدرسة التعليم الأساسي.

٥- تركيز السلطة في يد الإدارات العليا، يعتبر من العوامل التي تؤدي إلي هدر الوقت أيضاً داخل المدرسة، وذلك نظراً لما يترتب عليه من كثرة القيود المفروضة علي إدارة مدارس التعليم الأساسي، الأمر الذي يحد من قدرتها علي اتخاذ القرارات

(١) المرجع السابق، ص ٣١-٤١،

المناسبة في الوقت المناسب، وبالتالي يحول دون تحقيق الأهداف المناط بها تحقيقها. فهذا ناتج أصلاً من المركزية التي تعاني منها الإدارة التعليمية في مصر، فالمستويات الإجرائية المتمثلة في المحليات والمدارس لا تملك إلا التنفيذ لأن حريتها في التصرف والحركة والمبادرة محددة<sup>(١)</sup>.

والذي يؤكد ذلك أيضاً أن المادة الحادية عشرة من قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ التي تنص علي " أن تتولى الأجهزة المركزية للتعليم قبل الجامعي رسم السياسات العامة للتعليم وه يام التخطيط والتقييم والمتابعة العامة، وتتولى المحافظات العملية التنفيذية والمتابعة المحلية....." (٢).

وهذا يعني أن خط السلطة يتجه دائماً رأسياً في اتجاه واحد من أعلي إلي أسفل الأمر الذي تنعدم معه فرصة المشاركة الفعالة من قبل الأفراد علي مستوي المدارس في صياغة السياسات التعليمية واتخاذ القرارات الوزارية التي تختص بتنفيذ هذه السياسة الأمر الذي يستتبعه بالضرورة أنفاق قدر كبير من الوقت في المكاتبات الرسمية بين المدرسة والإدارة التعليمية، من أجل استيضاح بعض الأمور التي تتعلق بالعمل داخل المدرسة.

وتبرز المركزية التي تعاني منها الإدارات التعليمية للتعليم الأساسي في مصر بصورة جلية من خلال النشرات العمومية التي تصدرها هذه الإدارات، والتي تطالب فيها جميع المدارس بتنفيذها، وتشير هذه النشرات إلي إجراءات شراء الخامات، وإجراءات التصرف في المنتجات، الأمر الذي نجم عنه كثرة التعقيدات الإدارية، كما أدت التعقيدات

(١) السيد عبد العزيز البهوشي، "بعض المشكلات الإدارية للتعليم الابتدائي"، تحرير: عبد الغني عبود وآخرون إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٢. ص ٢١٣.

(٢) جمهورية مصر العربية، رئيس الجمهورية، القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم، مرجع سابق. مادة (١١). ص ٦.

الإدارية في صرف ميزانية التعليم الأساسي من مستلزمات وخامات ومعدات إلي تعطيل العمل نهائياً قرابة ثلث العام الدراسي في مكاتبات بين إدارة التعليمية ووكالة الوزارة والتوريدات<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مركزية الإدارة التعليمية في مصر، وما يستتبعه من فرض قيود علي إدارة مدرسة التعليم الأساسي تعوقها عن استغلال الموارد المتاحة لديها، وتحقيق قيمة الاستفادة منة الوقت كقيمة، والذي أصبح من الموارد الهامة لأي إدارة في العصر الذي نعيشه. وهذا الوضع الراهن للإدارة التعليمية في مصر من أول المستوي القومي وانتهاء بالمستوي الإجرائي المتمثل في المدرسة يتنافى مع اتجاهات الإدارة الحديثة، ومن هنا أصبحت الحاجة ماسة إلي استحداث نمط تنظيمي جديد للإدارة المدرسية بمدرسة التعليم الأساسي في مصر يعمد إلي استغلال كافة الطاقات البشرية والإمكانات المادية، ويتحقق من خلاله قيمة الاستفادة من الوقت كمورد هام وثمين.

٦- يعتبر عدم وضوح أهداف التعليم الأساسي لدي القائمين علي إدارة التعليم الأساسي من العوامل التي تؤدي إلي هدر الوقت داخل المدرسة، وذلك نظراً لأن وضوح أهداف التعليم الأساسي أحد الركائز الأساسية لإدارة الوقت واستثماره بكفاءة وفعالية داخل المدرسة. فوضع أهداف واضحة تكون بمثابة المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت، ومن خلال وضوح الأهداف يمكن للإداري أن يقيم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفاً

(١) جمال أبو الخير، "المجالات العملية في التعليم الأساسي كما تبدو من البحوث والدراسات المصرية - دراسة تحليلية لأراء واتجاهات الدراسات والبحوث في المجالات العملية"، بحث مقدم إلي مؤتمر معلم التعليم الأساسي - الحاضر والمستقبل، المنعقد بكلية التربية بالزمالك جامعة حلوان في الفترة من ١٠-١٢ فبراير ١٩٨٦، الجزء الأول، دراسات المؤتمر، جامعة حلوان: كلية التربية بالزمالك، ١٩٨٦. ص ١٢٧.

أحسن للوقت من غيره من الأنشطة، ومن خلال وضوح الأهداف كذلك يمكن وضع سلم للأولويات<sup>(١)</sup>.

وبذلك يمكن القول أنه بالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً كذلك. وعلي هذا ينبغي توافر معايير محددة في الأهداف الجيدة وبمقدار اقتراب الأهداف من هذه المعايير يزداد الاقتراب من قاعدة الاستخدام الأفضل للوقت.

ومن أهم المعايير التي يجب توافرها في الأهداف لتكون واضحة ومحددة هو أن تتم بمشاركة جميع الأفراد المعنيين في وضع هذه الأهداف، كذلك تكون واقعية وممكنة التحقيق، وأن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، بمعنى أن تتضمن الأهداف جداول زمنية لتحقيقها<sup>(٢)</sup>.

ويمكن تحرير أهداف التعليم الأساسي فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

- توفير الحد الأدنى الضروري من المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات اللازمة للمواطنين التي سوف يحتاج إليها كل صغير في مجتمعه قبل أن يتحمل مسؤولياته الكاملة.
- تزويد التلميذ في فترة التعليم الأساسي بالمهارات العلمية القابلة للاستخدام التي تمكنه من أن يكون مواطناً منتجاً في مجتمعه، مشاركاً في ميادين التنمية
- تأصيل احترام العمل اليدوي وممارسته كأساس ضروري لحياة منتجة بسيطة

(١) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ٩٦-٩٩.

(٢) المرجع السابق، ص ٩٩.

(٣) جمهورية مصر العربية، رئيس الجمهورية، القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم، مرجع سابق،

مادة (١٧)، ص ٨-٩.

• تنمية شخصية التلميذ الخلاقة وفكره النقدي البناء، بحيث يتمكن من الإسهام في تنمية مجتمعه بدءاً من دائرة أسرته إلى دائرة وطنه، وبحيث يتم طبع شخصيته بمواصفات أساسية أهمها الإيجابية، والواقعية، والابتكارية. ولكي يتم توظيف الوقت في تحقيق هذه الأهداف، فإنه يجب إشراك جميع القائمين علي إدارة هذا النوع من التعليم في وضع هذه الأهداف، إلا أن الواقع يشير إلى عكس ذلك، وأوضحت نتائج كثيرة من الدراسات قصور النظام الإداري وعدم وعيه بأهداف وفلسفة التعليم الأساسي، حيث يلاحظ أن إدارة التعليم الأساسي بوجه خاص، والإدارة التعليمية بوجه عام يغلب عليها التخلف الواضح في مفهومها عن وظائف إدارة التعليم الأساسي، والقصور الشديد في أساليب ممارسة تلك الوظائف، وأوضح دليل على ذلك وجود إدارة التخطيط في كل مديرية تعليمية، وقسم في كل إدارة تعليمية، ولكن مفهوم التخطيط القائم فعلاً لا يخرج عن مفهوم إعداد الموازنة التي تعد لفترة قادمة وأوجه الإنفاق للاعتمادات المالية المقررة<sup>(١)</sup>.

وهذا القصور في وضوح أهداف التعليم الأساسي لدى القائمين علي إدارة التعليم علي المستوي المركزي والإقليمي، أن كان يدل علي شئ فإنه يدل علي عدم اشتراك هؤلاء في صياغة هذه الأهداف، الأمر الذي تنعدم معه الفرصة في تحسين توظيف وقت هؤلاء الأفراد في تحقيق هذه الأهداف، وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك قصوراً أيضاً في وضوح هذه الأهداف لدى مدير ونظار ومعلمي مدرسة التعليم الأساسي. وعلي هذا يمكن القول أن القصور في استيعاب مفهوم وأهداف التعليم الأساسي لدى القائمين علي إدارة مدرسة التعليم الأساسي، مما أدى إلي عدم وضوح مفهوم التعليم الأساسي وأهدافه لدي الغالبية

(١) شاكر محمد فتحي وآخرون، التعليم الأساسي: الفكر - التطبيق - الصيغة المستقبلية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٨، ص ص ١٠٤-١٠٦.

العظمي من مدير المدرسة والنظار والمعلمين، وعلاوة على ذلك فإن هذه الأهداف تمت صياغتها بصورة عامة وغير محددة ولم يتم تحليلها وتفريغها إلى أهداف إجرائية، وبجانب ذلك فإن هذه الأهداف بجانبها الشمول والوضوح في الفكرة<sup>(١)</sup>.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن عدم وضوح أهداف التعليم الأساسي لدي القائمين على إدارة مدرسة التعليم الأساسي في مصر من العوامل الهامة التي تؤدي إلى هدر الوقت داخل المدرسة، حيث أن عدم وضوح هذه الأهداف يتم عن عدم مشاركة القائمين على إدارة هذه المدرسة في صياغة هذه الأهداف، وهذا يتبعه بالضرورة عدم الالتزام بتحقيقها في مدي زمني قصير، كما أنها من العوامل التي تقلل من حافزية الأفراد لتحقيقها بالإضافة إلى ذلك فإن صياغة هذه الأهداف بصورة عامة وغير محددة، تكون سبباً رئيساً في عدم معرفة نقطة البدء والانتهاى لتحقيقها، حيث أنه من الملاحظ أن هذه الأهداف لم تتضمن توقيتات معينة لتحقيقها في أي فترة من مرحلتي التعليم الأساسي.

٧- عدم مواكبة بعض أهداف للتعليم الأساسي للتغيرات التي مر بها المجتمع المصري، وهذا الشكل عاملاً من العوامل الهامة لهدر الوقت بمدرسة التعليم الأساسي، وذلك لأن هذه الأهداف تمثل عقبة أمام إدارة مدرسة التعليم الأساسي في مصر في تقديم نظام تعليمي يعين التلميذ على الاستفادة من وقته في المستقبل نتيجة لعدم المواءمة بين تلك الأهداف والمتغيرات التي مر بها المجتمع المصري، فهناك التغيرات الاقتصادية التي حدثت كنتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي والثورة المعرفية، وقد أدت هذه التغيرات إلى تغيير في شكل وأنماط المهن والوظائف، لهذا لم يعد كافياً هذا الإعداد والتدريب السطحي الذي يناله خريجي مدرسة التعليم الأساسي، وهذا يظهر من خلال الهدف

(١) عوض توفيق عوض، مرجع سابق، ص ٦٦.

المعلن وهو توفير الحد الأدنى الضروري من المعلومات والمفاهيم والمهارات والسلوكيات اللازمة للمواطنة، فمن ناحية نجد أن التعليم بهذا الشكل يدخل التعليم الأساسي في باب الأنظمة المغلقة *Closed Systems* وهي الأنظمة التي تتطلب تحكماً خارجياً مستمراً، كما تظل على حالها دون تغير، وهذا عكس ما تنادي به أنظمة التعليم المتقدمة، حيث الاتجاه إلى الأنظمة المفتوحة *Open Systems* وهذا النوع ليس له بداية معلومة أو نهاية محددة، أو هكذا ينبغي أن تكون، وهي في نشاطها لا تتطلب التحكم الخارجي من السلطات الأعلى، وإنما تتضمن في ذاتها قوي الضبط الداخلي كما أنها عادة ما تكون في تغير مستمر<sup>(١)</sup>.

وأذا كانت الوظيفة الرئيسة للتعليم هي القدرة على التكيف مع التغيير المستمر، بحيث يتم بسرعة وكفاءة، وإذا كان التغيير هو السمة الحقيقية، وهو النمط الثابت الوحيد فكيف يمكن للتلميذ، بهذه المعلومات والمهارات البسيطة التي اكتسبها فهم واستيعاب المتغيرات في البيئة المحيطة ومن ثم الاستجابة الفورية لهذه المتغيرات والتكيف معها وهذا الأمر يتطلب النظر إلى الوقت كقيمة وكمورد أساسي ينبغي الاستفادة منه إلى أقصى حد ممكن.

ومن العوامل التي تسببت في حدوث هدر للوقت داخل مدرسة التعليم الأساسي، كما أن بعض الأهداف الطموحة التي التزمت الدولة بتحقيقها في مرحلة التعليم الأساسي وهو الالتزام بتحقيق مبدأ الديمقراطية في التعليم، قد أدت إلى حدوث ضغط متزايد على النظام التعليمي بهدف إزالة الفوارق الاجتماعية من خلال توفير تعليم أساسي

(١) ناريمان محمود جمعه، "التعليم الأساسي في مصر وأهدافه في ضوء المتطلبات التعليمية للمجتمع المصري" دراسة التعليم الأساسي في مصر - الواقع والمستقبل، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٠، ص ١٤٧.

بأساليب ومحتوي يحقق نوعيات مختلفة من الخبرات والمهارات التعليمية المناسبة لاحتياجات المجتمع من جهة، ومتطلبات الأفراد بما فيهم أولئك الذين يعانون من الحرمان من جهة أخرى<sup>(١)</sup>.

ولقد جاء تحقيق هذا الهدف في مرحلة التعليم الأساسي علي حساب الوقت الذي يقضيه التلميذ في مدرسته، والوقت الذي يخصصه المعلم لكل تلميذ والوقت الذي تنفقه الإدارة المدرسية في تحسين إنجاز هؤلاء التلاميذ، ونظراً للعلاقة القوية بين إنجاز التلميذ والوقت الذي يقضيه في المدرسة، لذلك فقد جاء التوسع الكمي في أعداد تلاميذ في مدارس التعليم الأساسي علي حساب الوقت الذي يقضيه التلميذ في مدرسته، الأمر الذي إنعدمت معه الفرصة في تحسين التعليم المقدم إلي هؤلاء التلاميذ بمدارس التعليم الأساسي.

٨- من العوامل التي تؤدي إلي هدر الوقت وإضاعته داخل مدرسة التعليم الأساسي بمصر هو عدم توافر البيئة التنظيمية المناسبة التي تساعد الأفراد داخل التنظيم الإداري علي إنجاز الأهداف المراد تحقيقها في الوقت المناسب، وتتمثل هذه البيئة التنظيمية في الموارد المادية والإمكانات البشرية المطلوب توافرها لإنجاز الأهداف المناط تحقيقها وتتمثل الموارد المادية والبشرية التي ينبغي توافرها فيما يلي:

#### أ. المبنى المدرسي المناسب:

لقد بدء في تطبيق صيغة التعليم الأساسي في مصر قبل توفير المبنى المدرسي اللائم لذلك، فالمتأمل للأوضاع التي كان عليها التعليم الابتدائي والإعدادي في مصر عام ١٩٧٩ أي قبل تعميم نظام التعليم الأساسي مباشرة، يجد أنه بسبب ما يعانيه التعليم الابتدائي من

(١) المرجع السابق، ص ١٥١.

نقص في المباني المدرسية كان لابد من الأخذ بنظام الفترتين، ولكن بالزيادة الكبيرة في أعداد مبان مدارس التعليم الأساسي منذ عام ١٩٩٠ أمكن تخفيف حده هذه المشكلة، هذه الزيادة كبيرة يوضحها جدول (١) (١):

## جدول (١)

## يوضح تطور أعداد مدارس التعليم الأساسي في مصر

السنة	المرحلة	مدرسة اليوم الكامل	مدرسة صباحية	جملة اليوم الكامل والصباحية	مساوية فترة ثانية	مساوية فترة ثالثة	مدرسة تعمل فترتين	مدرسة تعمل ثلاث فترات	جملة
١٩٩١/١٩٩٠	ابتدائي	٥٦٠١	٥٣١٦	١٠٩١١	٣١٧٢	٦٠	١٢١٥	٣	١٥٣٦١
١٩٩٢/١٩٩١	إعلمي	١٩٥٤	١٦٠٠	٣٥٥٤	١١٠٧	١٥	١١٧٦	١	٥٨٥٣
٢٠٠٠/١٩٩٩	ابتدائي	٦٣٧٤	٦٨٤٦	١٣٢٢٠	١٧٢١	٣	٥٩٢	-	١٥٥٤٦
٢٠٠١/٢٠٠٠	إعلمي	٣٢٣٩	٢٥٨٦	٥٨٢٥	١١٦٣	-	٧٨٤	-	٧٧٧٢

ويتضح من الجدول (١) وجود تطور كبير للتوجه لنظام اليوم الكامل والفترة الصباحية من (٧٠,٣%) في عام ١٩٩٢/١٩٩١ إلي (٨٣,٩%) في عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ (٢).

لذلك فإن المنطق السليم يفترض أن يتم الاستفادة القصوى من معظم مباني المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها وإمكاناتها المختلفة بالنسبة لكل تلميذ سواء علي مدي العام الدراسي أو اليوم الدراسي الواحد، إلا أن الواقع في أفضل أحواله يشير إلي أن مدرسة التعليم الأساسي تعمل سبعة ثلاثون أسبوعاً من الأسبوع الثالث من شهر سبتمبر إلي

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قطاع الكتب، ميارك والتعليم: ٢٠ عاماً من رئيس متميز ١٠ سنوات في مسيرة التعليم، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١، ص ٥٩.

(٢) المرجع السابق، ص ٦٠.

الأسبوع الأول من شهر يونيو من كل عام، واستبعاد أسبوعين لعطلة نصف العام الدراسي وكذلك الأعياد القومية، فنجد أن عدد الأسابيع التي تفتح المدرسة أبوابها فيها خلال العام الدراسي ثلاثة وثلاثون أسبوعاً، بما فيها أيام الامتحانات، وبذلك يكون عدد أيام العمل التي تفتح فيها المدرسة للقيام بمهامها التربوية والتعليمية تساوي:

$$٣٣ \text{ أسبوع} \times ٦ \text{ أيام} \text{ (باستبعاد أيام الجمع)} = ١٩٨$$

وإذا افترضنا أن عدد ساعات اليوم الدراسي في أفضل حالاته، وهو اليوم الكامل يكون من ٦-٧ ساعات يومياً. بما فيها من أوقات الفسحة فإنه يمكن حساب نسبة الوقت الذي يقضيه التلميذ داخل المدرسة في مهام تعليمية وتربوية طوال السنة:

$$\frac{١٩٨ \text{ يوم} \times ٧ \text{ ساعات}}{٣٦٥ \text{ يوم} \times ١٢ \text{ ساعة}} = ٣١\% \text{ في حالة احتساب الراحة اليومية}$$

أو يكون نسبة الوقت الذي يقضيه التلميذ داخل المدرسة في مهام تعليمية وتربوية طوال السنة حالة احتساب عدم الراحة اليومية:

$$\frac{١٩٨ \text{ يوم} \times ٧ \text{ ساعات}}{٣٦٥ \text{ يوم} \times ١٢ \text{ ساعة}} = ٢٧\%$$

ويتضح مما سبق أن نسبة الوقت الذي يتم إهداره سنوياً دون استخدام المدرسة واستثمارها بشكل أمثل يتراوح بين (٦٩٪ - ٧٣٪) ويرتبط ذلك بشكل مباشر بمدى كفاءة استخدام المدرسة كمبان ومرافق وتجهيزات وإمكانات مدرسته بالنسبة للتلميذ

الواحد، هذا في الوقت الذي يمكن الدول المتقدمة أن يستفيد التلميذ من إمكانات مدرسته بنسبة طوال العام<sup>(١)</sup>:

$$= 37\% \text{ وذلك في حالة عدم احتساب الراحة اليومية} \\ \frac{225 \text{ يوم} \times 7 \text{ ساعات}}{365 \text{ يوم} \times 12 \text{ ساعة}}$$

ومما سبق يتضح أنه يحدث في مدرسة التعليم الأساسي هدر كبير في الوقت الذي يمكن أن يستفيد فيه التلميذ من إمكانات مدرسته من مبان ومرافق وتجهيزات، حيث تراوحت هذه النسبة ما بين (٦٩٪ - ٧٣٪)، وهي نسبة ليست بسيطة، الأمر الذي استتبعه بالضرورة ضعف استثمار التلميذ لوقته داخل مدرسة التعليم الأساسي بمصر وذلك انعكس بالضرورة علي جودة ونوعية التعليم المقدم في هذه المدرسة.

وتشير العديد من الدراسات إلي أن السبب في سوء حالة الأبنية المدرسية، ونقص عدد هذه الأبنية، وما يترتب عليه من تعدد الفترات الدراسية، وبالتالي ضعف إنجاز التلميذ نتيجة لقلة الوقت المتاح له للتعليم، ويرجع إلي أن نسبة الإنفاق الفعلي علي قطاعات التعليم والخدمات الاجتماعية في انخفاض مستمر، وهو ما يتعارض مع المفهوم التنموي الجديد والذي يعطي للبشر وزناً كبيراً في العملية التنموية، حيث يركز علي الارتفاع بمستوي التنمية البشرية عن طريق تحسين توجيه الإنفاق العام في مجالات محددة (هي الصحة والتعليم)<sup>(٢)</sup>.

ومما يزيد من حدة المشكلة أيضاً تخصيص الموارد الاقتصادية المخصصة للتعليم علي مستوياته المختلفة، ذلك التخصيص المتحيز ضد مرحلة التعليم الأساسي ويعمل لصالح

(١) مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي العربي، القاهرة: مؤسسة الأهرام للطبع والنشر، ٢٠٠٠، ص ٤٦.

(٢) المرجع السابق، ص ٤٧.

التعليم الثانوي والتعليم العالي، وذلك استجابة لمطالب ذات المصلحة والأكثر من التعليم الثانوي والتعليم العالي، حيث أثبتت الدراسات أن ما ينفق علي التلميذ بمرحلة التعليم الأساسي يوازي ( $\frac{1}{3}$ ) ما ينفق علي طالب بالرحلة الثانوية. ولا تكفي النسبة المخصصة للتعليم الأساسي من ميزانية التعليم الأساسي من ميزانية التعليم لإصلاح التعليم في تلك المرحلة، كما أن حوالي (٨٠٪) من الميزانية المخصصة للتعليم يذهب إلي مرتبات المعلمين والإداريين وغيرهم من العاملين وكذلك لمواجهة مطالب العلاوات والمكافآت، والمتبقي قدر يسير علي بقية البنية وهي التجهيزات والإحلال والتجديد اليومي للعملية التعليمية<sup>(١)</sup>.

وتأسيساً علي ما سبق يمكن القول أن هذه البيئة الاقتصادية كانت بمثابة الجو الملائم للعديد من المشكلات التربوية مثل سوء حالة الأبنية التعليمية وتعدد الفترات وبالتالي تقليص اليوم الدراسي إلي النصف وأحياناً إلي الثلث، الأمر الذي ترتب عليه فقدان عامل هام من عوامل الجودة التعليمية داخل مدرسة التعليم الأساسي، وهو هدر جزء كبير من الوقت الذي يقضيه التلميذ داخل المدرسة، الأمر الذي ينعكس علي إنجاز التلميذ وبالتالي كفاءة التعليم ككل، وهذا كله مرده أساساً إلي نقص الموارد الاقتصادية المخصصة للتعليم الأساسي. وعلي هذا فإن مدرسة التعليم الأساسي في مصر تعاني من هدر اثنين من مواردها الهامة، المال كمورد مادي، والوقت كمورد آخر جوهري.

#### ب. المعلم:

يعتبر المعلم بصفة عامة، ومعلم مرحلة التعليم الأساسي بصفة خاصة ومن معه من تلاميذ مركزاً لشبكة علاقات معقدة ومتداخلة، مرتبطة بالطبيعة الشاقة والمسئوليات

(١) سلامة صابر محمد العطار، "واقع التعليم الأساسي في مصر في ضوء بعض التغيرات العالمية والمجتمعية"، دراسة التعليم الأساسي في مصر - الواقع والمستقبل، القاهرة: المركز القومي للبحوث والدراسات التربوية والتنمية، ١٩٩٠. ص ١١٣.

المتعددة لمهنة التعليم، وهذا بالإضافة إلى دوره في إدارة المدرسة، ومن هنا كانت أهمية وضرورة اهتمام المعلم بقيمة الوقت وإدارته بفاعلية حتى يتمكن من أداء مهامه ومسئولياته المتعددة.

وهناك العديد من التحديات التي تواجه معلم مدرسة التعليم الأساسي، والتي تحتّم عليه إدارة وقته بكفاءة وفعالية، ومن هنا فإن من الأهمية أن يحسب المعلم ولو تقريباً كم من الوقت يقضيه مع تلاميذه داخل حجرة الدراسة في مواقف تعليمية، وكيف ينفق هذا الوقت، وما بدائل هذه الكيفية، وهل طبق بعضها في محاولة منه لاستثمار وقته ووقت تلاميذه بطريقة أكثر نفعاً، وهنا ينبغي أن يركز المعلم على نوعية الوقت الذي يقضيه مع تلاميذه أو الذي يقضيه التلاميذ في عملية التعليم وليس التركيز فقط على كم ذلك الوقت وهذا يقتضي من المعلم أن يفرق بين ما هو مهم وذلك تبعاً لمدي أولوية كل منها، ويتبع ذلك تحديد ما تحتاجه عمليات التنفيذ من إمكانات وطاقات ووقت (١).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن إدارة المعلم لوقته بفاعلية في العمل المدرسي يقتضي منه اكتساب العديد من المهارات التخطيطية والتنظيمية والتنسيقية المناسبة.

والواقع يشير إلى أن نسبة ليست قليلة من معلمي مدرسة التعليم الأساسي وبخاصة المدرسة الابتدائية غير مؤهلين تربوياً، كما أن أغلب معلمي الأنشطة في مدرسة التعليم الأساسي بمراحلته غير مؤهلين تربوياً وحاصلين على مؤهلات متوسطة، ومن ناحية أخرى فإن برامج معلمي مدرسة التعليم الأساسي في أثناء الخدمة محدودة ولا تغطي إلا نسبة محدودة من المعلمين، هذا إلى جانب ضعف هذه البرامج لقلّة جدواها، فهي

(١) أحمد إسماعيل حجي، نظام التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٢٥.

فى معظم الأحوال برامج تقليدية تقوم على نظام المحاضرة والاستماع، وفوق ذلك فإن ميزانيتها ضئيلة<sup>(١)</sup>.

ومن هنا زادت الحاجة لأهمية إعداد معلم مدرسة التعليم الأساسى وتوحيد مصادر الإعداد، وذلك أخذاً بمبدأ وحدة المهنة المعلم من جهة، وعملاً بالنهوض بالمستوى العلمى والمهني للمعلمين ورفع مكانة المعلم من جهة أخرى.

ومن خلال ما تقدم عرضه يتضح أنه إذا كانت هناك بعض التحديات التى تفرض على معلم مدرسة التعليم الأساسى فى مصر إدارة وقته بكفاءة وفعالية والمتمثلة فى كثافة الفصول وتعدد الفترات الدراسية، وبالتالي قصر اليوم المدرسى، إلا أن هناك أوجه قصور واضحة فى الإعداد المهني والأكاديمي لمعلم هذه المدرسة والتي تعوقه عن إدارة وقته بكفاءة وفعالية.

فلقد أظهرت الدراسة التحليلية أن المهام والمسئوليات الفعلية لمعلم التعليم المصرى تتكون من ثلاث أنواع<sup>(٢)</sup>:

• **أولها:** مهام ومسئوليات المعلم داخل حجرة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً فى ثلاث درجات تضم:

= **الدرجة الأولى:** مهام ومسئوليات تنفيذ الدرس والتفاعل مع التلاميذ وضبط حجرة الدرس.

= **الدرجة الثانية:** مهام ومسئوليات التقويم والنشاط داخل حجرة الدراسة.

(١) على فؤاد الكاشف، "معلم المدرسة الابتدائية - مشكلاته ومتطلباته وإعداده"، بحث مقدم لمؤتمر المدرسة الابتدائية المنعقد بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس فى الفترة من ٢٤-٢٦ سبتمبر ١٩٨٨، دراسات المؤتمر، الجزء الأول، جامعة قناة السويس: كلية التربية بالإسماعيلية، ١٩٨٨، ص ١٥٨.

(٢) فؤاد أحمد حلمي، تحليل مهام معلم الفصل ووضع نموذج موضوعي لتقويمه، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩١، ص ٤١.

= **الدرجة الثالثة:** مهام ومسئوليات الإرشاد والتوجيه.

• **ثانيهما:** مهام ومسئوليات المعلم خارج حجرة الدراسة وداخل المدرسة وترتب هذه المهام ترتيباً تنازلياً في ثلاث درجات:

= **الدرجة الأولى:** تشمل مهام ومسئوليات التخطيط والإشراف.

= **الدرجة الثانية:** تشمل الاتصال والتقييم والتنظيم.

= **الدرجة الثالثة:** تشمل الإرشاد والتوجيه والعلاقات والنمو الذاتي.

• **ثالثهما:** مهام ومسئوليات المعلم خارج حجرة الدراسة التي تشمل تحضير الدروس وتصحيح الامتحانات والدروس الخصوصية ودروس التقوية.

وبذلك نجد أن هناك عدد ليس باليسير من المهام والمسئوليات ملقاة علي عاتق المعلم داخل المدرسة وخارجها، ولكن من الواضح أن القصور في الإعداد المهني والأكاديمي لمعلم مدرسة التعليم الأساسي يعوقه عن إدراك المسئوليات والمهام الملقاة علي عاتقه، وهي بمثابة الخطوة الأولى لإدارة وقته، والتي من خلالها يستطيع تحديد الأنشطة التي يجب أن يقوم بها بالتحديد، ومتي يتم القيام بهذه الأنشطة، وأين يتم تنفيذها، وما هي أولويات القيام، وما هو مقدار الوقت الذي يستغرقه إتمام كل نشاط، وكل هذه الأمور تتطلب من معلم مدرسة التعليم الأساسي الإدراك الواعي للمهام والمسئوليات الملقاة علي عاتقه، فإن الفرصة في إدارة وقته بفاعلية.

### ج. التجهيزات والمعدات:

تعتبر التجهيزات والمعدات من الموارد المادية التي ينبغي توافرها في البيئة التنظيمية في المدرسة، والتي تعمل دون شك علي توفير وقت العاملين بإدارة مدرسة التعليم الأساسي، وإنجاز كافة النشاطات المراد القيام بها، إلا أن الواقع يشير إلي افتقار مدارس

التعليم الأساسي في مصر إلى التجهيزات والمعدات المخصصة للتدريبات العملية التي يقوم بها التلاميذ في مرحلة التعليم الأساسي بطلقتيه الأولى والثانية، وعلى الرغم من التدريب على المجالات العلمية تشكل هدفاً أساسياً من أهداف هذه المرحلة ومن أهم هذه الدلائل على ذلك قلة إمكانات الورش المدرسية.

حيث تقوم اليونيسيف بتخصيص مبلغ ثمانمائة جنيهاً لكل مدرسة عدد فصولها أكثر من عشرون فصلاً دراسياً. كما تقوم وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع بنك التنمية والتعاون الدولي بأداء نفس الدور، ولكن في صورة مقررات مالية لكل مدرسة حيث يخصص لكل فصل في مدرسة التعليم الأساسي مبلغ ستون جنيهاً تقسم بالتساوي بين المجالات المختلفة (المجال الزراعي بالنسبة لذكور ومجال التدبير المنزلي بالنسبة للفتيات المجال الصناعي - الصيانة والترميمات) (١).

ومن الملاحظ أن هذه المبالغ لا تكاد تفي بالتجهيزات المطلوبة لكل مجال من السوق المحلي، وإذا وضع في الاعتبار التزايد المستمر للأسعار، وأن الورش تحتاج إلى مناضد خشبية كبيرة وإلى دواليب وأرفف لحفظ التجهيزات، فإنه على وزارة التربية والتعليم زيادة المخصصات المالية للاكتفاء بالتجهيزات والمعدات.

وترأثرت وراسة تام بها (المركز القومي للبحوث التربوية علي) (٢):

- عدم توافر الأدوات لكل تلميذ في المجموعة لممارسة التدريبات العملية.

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٢١٤) بتاريخ ٢٠٠٣/٩/١٤ بشأن المخصصات المالية لمدارس التعليم الأساسي في مصر، القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٣.

(٢) المركز القومي للبحوث التربوية، تقويم فعالية استخدام الأجهزة والمعدات بمدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية، ١٩٩٥. ص ص ٢٧-٥٤.

- وصول بعض الأجهزة إلى مدارس التعليم الأساسي مثل المنشار الكهربائي والمثقاب الكهربائي، حيث لا يمكن للتلميذ استخدام أي منهما، وقد أرسلت أدوات كهربائية لمدارس ليس بها تيار كهربائي.
  - عدم اهتمام الإدارة التعليمية، ولجنة توزيع الأدوات والخامات بتزويد المدارس بالخامات اللازمة والمناسبة، وقد تتسلم المدارس خامات يصعب على التلاميذ استخدامها للتدريب عليها، وتفرض الإدارة التعليمية خامات معينة على المدارس لإجراء التدريبات المهنية بها، رغم عدم وجود معلم يستطيع القيام بهذه التدريبات.
  - عدم كفاية الوقت المخصص في الجدول للتدريبات المهنية، حيث أن المباني المدرسية الحالية لم تبني أساساً للتعليم الأساسي، ولا يمكن أعداد ورش للتدريبات المهنية في المجالات المختلفة.
  - عدم وجود معلم متخصص لتدريبات معينة، بسبب لجوء الإدارة التعليمية إلى إكمال نصاب بعض المعلمين من الحصص بها عدم تخصصهم.
  - ضياع وقت المعلم في الشؤون المالية التي تتصل بعهدته من الأجهزة والأدوات.
- وكما يتضح مما سبق فإن هناك قصور كمي وكيفي في الأدوات والخامات المستخدمة في الأنشطة اللازمة للتعليم الأساسي، يضاف إلى ذلك التعقيدات الإدارية في صرف الميزانية للخامات التعليمية، حيث تمر إجراءات الصرف بمرحلة طويلة تصل زمنياً إلى شهرين تقريباً، فإذا كانت التعقيدات الإدارية تمثل عائقاً في تنفيذ أنشطة ومجالات التعليم الأساسي، فإن هناك عاملاً آخر يشكل نفس الأهمية، ويتمثل في قلة هيئة الشؤون الإدارية والمساعدة للتعليم مثل أمناء المخازن والعمال الفنيين لإعداد الورش والأمن

الصناعي والأشراف الطبي وغيرها، حيث كانت معظم الشكوى من النقص الهائل أو عدم وجودها بالمرّة، مما يضطر المعلم القيام بها ويصرف عن الأداء التعليمي<sup>(١)</sup>.

ومما هو جدير بالذكر أنه بتوفير بيئة تنظيمية، ومحيط عمل مناسب للعنصر البشري القائم علي إدارة أي مؤسسة، فإن هذا من شأنه أن يعمل علي توفير وقت العاملين وجهدهم، وإنجاز كافة النشاطات التي يقومون بها، فضلا عن رفع مستوي إنتاجيتهم ويتضح مما سبق أن هناك أوجه قصور خاصة بالأدوات والخامات المستخدمة في الأنشطة اللازمة للتعليم الأساسي، وهذه المشكلة تواجه القائمين علي إدارة مدرسة التعليم الأساسي في مصر، الأمر الذي يستتبعه بالضرورة ضياع قدر كبير من الوقت والجهد، وبحول دون الاستفادة المثلي من هذا الوقت، وهذا بالتالي يعوق أفراد الإدارة المدرسية عن تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها في الوقت المناسب لذلك.

### ثالثاً، أداء مدير مدرسة التعليم الأساسي،

يعتبر مدير مدرسة التعليم الأساسي هو الإداري الأول في مدرسته، وهو المسئول أمام مدير التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، وأتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين والنشرات التعليمية التي تصدرها الوزارة، وهو مدير السلطة التنفيذية في مدرسته في نطاق اختصاصاته، وله سلطة إدارية علي المعلمين والعاملين في مدرسته، وهو يراقب كل ما يجري في مدرسته من أول اليوم المدرسي وحتى نهايته، وهو بطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه وأبنائه التلاميذ، وهذا الاتصال المباشر هو العنصر الحي والفعال في العملية التربوية والتعليمية، كما يقوم بدور فعال في توجيه المعلمين باعتباره موجهاً مقيماً في مدرسته.

(١) جمال أبو الخير، مرجع سابق، ص ١٢٨.

ويواجه مدير مدرسة التعليم الأساسي العديد من التحديات والضغوط التي تعوقه عن أداء وتنظيم وقته، ومن أهم هذه التحديات قصر العام الدراسي وتعدد الفترات الدراسية، الأمر الذي يزيد من نسبة الوقت المهدر سنوياً، مما يحول بينه وبين الوصول إلي مرحلة الكفاءة في أداء المهام الملقاة علي عاتقه<sup>(١)</sup>.

ومن أهم المهام الوظيفية التي يضطلع بها مدير المدرسة، في سبيل نجاح العملية التربوية مباشرته للمسئوليات الآتية، سواء مارسها بنفسه أو فوضها أحد العاملين معه، ما يلي:

### ١. المسئوليات الإدارية:

يهتم مدير مدرسة التعليم الأساسي في مسئولياته الإدارية التي تشمل على<sup>(٢)</sup>:

- المجال الذي يتعلق بالتنظيم العام للمدرسة من حيث: الأهداف الكبرى للمدرسة وارتباطها بأهداف المجتمع الذي تخدمه، وهذا يعنى أن مدير المدرسة يجب أن يكون متفهماً للسياسة التعليمية في بلده، ودور مدرسته في تحقيق هذه السياسة.
- المجال الذي يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة من حيث: توزيع العمل على المعلمين، وتنظيم اليوم الدراسي، وتوزيع الأنشطة المدرسية، وعمل الجدول ونوفير الأدوات والتجهيزات والكتب، ثم مواجهة المشكلات التي تنشأ من خلال العمل.

(١) أحمد محمد الطيب، المرجع السابق، ص ٩٩.

(٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمدرجات والإدارة التعليمية، مرجع سابق، ص ٣١.

- المجال الذي يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومصروفاتها.
  - الإشراف علي بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة بعد إعادة تئمينها بمعرفة المديرية أو الإدارة التعليمية، وكذلك بيع الأصناف غير الصالحة للاستعمال من العهدة المختلفة، التي يكون قد تم اعتماد إجراءات بيعها بمعرفة المديرية أو الإدارة التعليمية.
  - المجال الذي يتعلق بتعزيز ارتباط المدرسة بمجتمعنا المحلى والقيام بدورها في النهوض به، وهذا يتطلب أن يكون للمدرسة برنامج جيد تستطيع من خلاله أن تخدم البيئة بالمحاضرات والندوات والأنشطة المتنوعة.
- ويتسع مجال الأعمال الإدارية لمدير مدرسة التعليم الأساسي ليشمل شئون الطلاب وشئون العاملين، وتقاريرهم، وإجازاتهم، والشئون المالية، والتوريدات، والمباني المدرسية وتنظيم العمل بها<sup>(١)</sup>.
- ولما كان مدير المدرسة لا يستطيع أن يشرف إشرافاً مباشراً وفعالاً على جميع النواحي السابقة في مدرسته فإن كفاءته الإدارية تنحصر في مدى قدرته على إنابة من يستطيع الاضطلاع ببعض مسؤولياته من العاملين معه في المدرسة، ومع هذا يعد مدير المدرسة مسئولاً عنها سواء قام بها بنفسه أو فوض السلطة إلى غيره للقيام بها.
- ٢. المسؤوليات الغنية:**

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، مرجع سابق، ص ٢٦٨ - ٢٦٩.

تمثل المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة أهمية كبرى في نجاح إدارته للمدرسة وتتركز هذه المسؤوليات حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها<sup>(١)</sup>.

ومدير مدرسة التعليم الأساسي هو معلم أو كان معلماً، وللمعلم تأثيره الفعال والإيجابي في إعداد النشء وتوجيههم، كما أن إعداده لعمله، إعداداً لممارسة نمط يعيشه مجتمعه، فالإدارة المدرسية، صورة منبثقة من داخل الإطار العام للدولة. وتمثل المسؤوليات الفنية لمرشد مدرسة التعليم الأساسي فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

- القيام بمتابعة أعمال المعلمين والمعلمين الأوائل مع توجيه العملية التعليمية وتقويمها باستخدام الأساليب التربوية السليمة.
- الزيارات الميدانية للفصول والمختبرات، وأمكنة العرض، والأفنية لمتابعة ما يتم فيها من أنشطة مدرسية، وإزالة ما قد يكون من جفوة لدى تلاميذ المدرسة وبين مدير المدرسة باعتباره ممثلاً للسلطة.
- المعاونة في التخطيط والاختبارات التي تعقدتها المدرسة لتلاميذها والإشراف على تنفيذها واستخلاص نتائجها وتقديمها لأولياء أمورهم عن طريق تقارير دورية.
- العمل على النهوض بالعملية التربوية في المدرسة بمختلف الوسائل ذات الفعالية وفي ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

(١) محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ٩٥.  
 (٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة التعليمية المختلفة بالمدرجات والإدارة التعليمية، مرجع سابق، ص ص ٣١-٣٢.

- الاهتمام بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية لدى تلاميذ المدرسة وذلك بالتعاون مع أسرهم لتفهم نواحي شخصياتهم مع ضرورة وجود العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدارس.
- الاهتمام بدراسة المشكلات النفسية للتلاميذ المعوقين ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تعترض تقدمهم في المدرسة.
- إخطار الجهات المسؤولة عن التعليم عن أحوال المدرسة وشئون التربية فيها وتقديم التقارير اللازمة وحضور ما تعقده من اجتماعات.
- العمل على وجود التعاون المثمر بين المدرسة والهيئات والمنظمات المعنية بالتعليم المحلية منها والقومية والعالمية إن أمكن.

وعلى ذلك يمكن القول أن وظائف مدير المدرسة الفنية تحتاج إلى كثير من المهارات من تخطيط العملية التعليمية ووضع نموذجاً للاتصال داخل المدرسة، وتوزيع مسؤولياته على العاملين معه. لذا يجب على مدير المدرسة زيادة مهاراته الفنية باستمرار.

### ٣. المسئوليات الإنسانية:

يتمثل هذا الجانب في المساعدة على تنسيق الجهود في الخدمات الاجتماعية والصحية والتربوية في المجتمع المحلي. ووضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة، ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين، ومناقشة مشكلات المدرسة معهم، يعلن فيها عن أهداف المدرسة وسياساتها، ويشرح وسائلها لأولياء الأمور، ولما كان مدير المدرسة لا يستطيع أن يشرف إشرافاً مباشراً وفعالاً على جميع النواحي السابق ذكرها في مدرسته، فإن كفاية الإدارة ينحصر إلى حد بعيد في مدى قدرته على إنابة أو تفويض من يستطيع القيام ببعض مسؤولياته من العاملين معه في المدرسة، بالرغم من تحمله المسؤولية سواء قام بها أو لم يقم،

وعلى هذا يجب على مدير المدرسة أن يتعاون مع هيئة التدريس وأولياء الأمور في مراقبة المدرسة والإشراف عليها كفريق واحد، وعند ذلك تنجح الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.

ومما سبق يمكن تلخيص أهم المهارات (الإنسانية) للضرورة لمرير مدرسة (التعليم الأساسي) في الآتي (١):

- الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات.
- التعرف على الفروق الفردية بين الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم.
- توثيق الصلة بين أولياء أمور التلاميذ والمدرسة بهدف المساهمة في حل مشكلات التلاميذ.
- التعاون بين المدرسة والبيئة المحلية في إقامة المشروعات التي تخدم أبناء الحي.
- مراعاة الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في طريقة معاملته للمعلمين والتلاميذ العاملين بالمدرسة.
- الاتصال التربوي بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية التي تتبعها المدرسة التي يعمل بها.
- اتخاذ القرار في حضور جميع العاملين في المدرسة.
- إشراك جميع العاملين في المدرسة عند رسم وتخطيط وتنفيذ سياسة المدرسة والبرنامج الإشرافي في المدرسة.
- فهم التلاميذ ومعرفة خصائصهم وحاجاتهم ليسهل توجيههم عن طريق المعاملة الحسنة بين التلاميذ، وتنمية روح المنافسة الشريفة بينهم.

(١) المرجع سابق، ص ٣٢.

- الاهتمام بالمعلمين الجدد ورعايتهم وتوجيههم للطرق السليمة لتحسين كفاءتهم فى التدريس بمساعدتهم على استخدام الوسائل التربوية الحديثة.
- المتابعة الميدانية للمعلمين وزيارتهم المستمرة فى الفصول.
- إشاعة روح المودة والثقة بين العاملين، وأن يتعودوا على الصدق فى علاقتهم أثناء العمل.
- تقديم الخدمات والتسهيلات للعاملين فى المدرسة.
- الاهتمام بالقيادة الجماعية.
- توفير مناخ تعليمي مناسب فى المدرسة يسوده جو من التقدير والاحترام.

وكما يتضح مما سبق فإن اختصاصات مدير مدرسة التعليم الأساسى تتنوع بين الإدارية والفنية والإنسانية، إلا أن كثير من الدراسات أكدت على أن جهد مديرا المدرسة ووقته يضيع فى المشكلات الإدارية ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية<sup>(١)</sup>.

وبجانب ذلك وعلى الرغم من أن هذه المسئوليات تشمل المسئوليات الإدارية والفنية والإنسانية، إلا أنها لم تتنوع فعلاً فمعظمها مهام روتينية يغلب عليها الطابع المكتبي، ولم يتضمن مثلاً مهام تخطيطية يقوم بها مدير المدرسة، ويعطيها جزءاً كبيراً من وقته، ويركز فيها على تحسين مكانة المدرسة ورفع مستواها، وزيادة إسهامها فى خدمة المجتمع الذى توجد فيه.

وفى كثير من الأحيان قد يترتب على إعطاء مدير المدرسة جزء كبير من وقته اليومي للأعمال الإدارية، الذى قد يصل إلى ثلث هذا الوقت فى المتوسط إلى إهمال دور هام له

(١) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية، مرجع سابق، ص ١٥٣.

داخل مدرسته، وهو قيامه بعملية الإشراف والتوجيه ومساعدة المعلمين، والاهتمام بالنواحي الشخصية لهم<sup>(١)</sup>.

وهناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء القصور في تخصيص الوقت لدى مدير مدرسة التعليم الأساسي كقائد تربوي، الأمر الذي يجعله يركز علي جانب واحد من مهامه ومسئوليته ويهمل الجانب الآخر، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- عدم تنبيه العاملين في المدرسة إلي أهمية عامل الوقت وتنظيمه والاستفادة القصوى منه، (فقد ظللنا طوال الفترة الماضية) فما زال التركيز علي القصور في عناصر الإنتاج والإمكانات المالية علي المستوي القومي، وظلت بعض القيادات الإدارية تعلق أخطاءها علي تلك الشماعة التي يمسك بها القادة السياسيون في الغالب، وإهمال بقية العوامل الأخرى الغير مرتبطة بجوانب مالية مثل الوقت والعلاقات الإنسانية، وهذا التنبيه يأتي عن طريق الأجهزة كالوزارات، والأجهزة المركزية للتدريب، ووسائل الإعلام.
- عدم القيام بتحليل أسباب نجاح بعض المدارس الموجودة في نفس الظروف والاستفادة من هذه التجارب الناجحة، خصوصاً فيما يتعلق بتنظيم وقت مدير المدرسة، وكيفية تفويضه للسلطة. فلا شك أن هناك العديد من المؤسسات التربوية الناجحة، والتي استطاع مديرها بجهد وجهد العاملين معه في الوصول بهذه المدرسة إلي مكانة مرموقة، ودراسة هذا النموذج

(١) أحمد إبراهيم أحمد، دراسة مقارنة لأهم الأدوار وأنماط النشاط الذي يقوم به ناظر المدرسة الابتدائية في كل من ج.م.ع. و U.S.A. بهدف تشييط دوره في القيام بمهامه، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية، ١٩٩٤. ص ٩٠.

(٢) عرفه متولي سند، "تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة"، مجلة الإدارة، العدد الثالث، المجلد الثلاثون، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، يناير ١٩٩٨. ص ص ٤١-٤٤.

الناجح سوف يقودنا إلى معرفة كيفية إدارة مدير المدرسة لوقته، ومن ثم الارتقاء بمدرسته إلى هذه المكانة.

- التأثير الواضح للنظام الاجتماعي والتطورات التي تحدث في المجتمع علي سلوك الإداريين، ولفترة قليلة مضت كان المجتمع المصري مجتمعاً زراعياً بالدرجة الأولى، ولم تلعب الصناعة إلا دوراً محدوداً في الحياة الاقتصادية فالمجتمع الزراعي له سلوكيات معينة تكون قدرية أكثر منها سلوكيات مخططة، والارتباط الشديد بين الصالح الشخصي والصالح العام، وقد ارتبط بهذا السلوك عدم الاهتمام الكبير بالوقت فكل شيء يحدث وفقاً لما يقدره الله، وبالتالي ليس هناك خصائص واضحة للوقت الضائع، أو الوقت الهام وانسحبت هذه السلوكيات علي المجتمع بصفة عامة وعلي المدرسة بصفة خاصة.

فلاشك أن واقع التعليم الأساسي في مصر يشير إلى أن تطبيق هذا النوع من التعليم أضاف مهام جديدة لعمل مدير مدرسة التعليم الأساسي بحلقته، وأن مدير هذه المدرسة لم يتدرب التدريب الكافي علي هذه المهام، وأن الأساليب الحالية لإعداد مديري التعليم الأساسي لم تختلف عما كان يتبع من أساليب في إعداد مديري مدارس التعليم الابتدائي والإعدادي سوي فغي إضافة محاضرة عن التعليم الأساسي، وأن التدريب الحالي يتم بصورة غير واضحة الهدف عند المتدربين<sup>(١)</sup>.

(١) فؤاد أحمد حلمي، "إدارة وتنظيم التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر: كلية التربية بالقاهرة، ١٩٨٥. ص ص ١٧٧-١٨١.

وقد ترتب علي ذلك عدم إلمام مدير مدرسة التعليم الأساسي بالمهام المطلوبة منه القيام بها بالضبط، وما هي الأعمال التي ينبغي أن يكلف بها العاملين معه (١).

فعند النظر إلي واقع اختيار مدير مدرسة التعليم الأساسي، نلاحظ أن الأقدمية تلعب دوراً كبيراً في الترشيح لوظيفة مدير المدرسة، حيث يتم ترتيب المرشحين للترقية وفق الأولويات الآتية بالنسبة للوظائف التي يترتب عليها ترقية إلى وظيفة أعلى (٢):

- الأعلى في الدرجة المالية .
- الأقدم في الوظيفة الحالية .
- الأقدم في الوظيفة السابقة .
- الأقدم في التعيين .
- الأقدم في التخرج .
- الأكبر سناً .

وبناء علي ما سبق يمكن القول أن عنصر الأقدمية في العمل أو في السن هو الأساس أو نقطة الانطلاق في اختيار مدير مدرسة التعليم الأساسي، ولقد أثبتت التجارب عدم صلاحية هذه الأسس التقليدية في كثير من الحالات، ويجب التحرر منها لأن الاستناد إلي الأقدمية في العمل أو إلي عامل السن في الترقية إلي الوظائف الأعلى، مع ما تضمنه من أسس إيجابية للعدالة، قد تؤدي إلي الرضا الوظيفي، إلا أن لها جوانبها السلبية، خاصة

(١) السيد عبد العزيز البهوشي، " اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير"، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير. المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢ إلى ٢٤ يناير ١٩٩٤، الجزء الثاني، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩٩٤. ص ١٤١.

(٢) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، "قرار وزاري رقم (٢١٣) بتاريخ ٢٠٠٢/١١/٢ م بشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف العاملين بمراتب التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام الوزارة"، القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٢، ص ٧.

مع عدم مواصلة التجديد ومتابعة التطورات الحديثة في مجالات العمل، مما يعني الحفاظ على النظم القديمة التي لا تواكب الاتجاهات الحديثة المعاصرة، كما أن معظم الذين وصلوا إلى مراكز قيادية عن طريق الأقدمية لا يرحبون بقبول أي تغيير أو تعديل فيما سبق أن تعودوا على ممارسته، الأمر الذي يستتبعه انعدام التنمية المستمرة لمهارات وقدرات الأفراد، وبالتالي انعدام قدرتهم على التكيف والمواءمة مع التغيرات البيئية التي يواجهونها مما ترتب على فرصة الاستفادة من الوقت في المستقبل نظراً لعدم ملاحقة أي تغيير في البيئة المحيطة، والإعداد لمواكبة هذا التغيير<sup>(١)</sup>.

ونظراً لزيادة الأعباء والمهام الملقاة على عاتق مدير مدرسة التعليم الأساسي في مصر، فإنه من الممكن تفويض نائب مدير المدرسة أو أحد النظار للقيام ببعض أو معظم سلطاته حتى يمكن توفير قدر كبير من الوقت في إنجاز المهام الضرورية والهامة داخل مدرسته، ولكن الواقع يشير إلى أن تفويض السلطة يتم بصورة محدودة، وذلك نظراً لأن السلطات والصلاحيات الممنوحة لمدير مدرسة التعليم الأساسي مبتورة وغير محددة، أو أنها لا تتعدى بعض الصلاحيات الصغيرة اليومية الروتينية مما يحد من كفاءة مدير المدرسة في عمله<sup>(٢)</sup>.

وعلى الرغم من أن الخبرة التي يحصل عليها المعلم من اشتغاله بمهنة التعليم مهمة بالفعل بالنسبة لمن يتم التفكير في توليه مسؤولية العمل الإداري في مجال التعليم، إلا أنه ليس بالخبرة في مجال التعليم وحدها تنجح الإدارة.

(١) مرفت صالح ناصف، "الإدارة التعليمية في ضوء ثورة المعلومات والاتصالات - تصور مقترح"، مجلة التربية والتنمية، العدد الثامن، السنة الثالثة، القاهرة: المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، فبراير ١٩٩٥، ص ٢٠.

(٢) فؤاد أحمد حلمي، إدارة وتنظيم التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ١٩٣.

ولقد أثبتت التجارب عدم صلاحية هذه الأسس التقليدية في كثير من الحالات ويجب التحرر منها لأن الاستناد إلى الأقدمية في العمل أو إلى عامل السن في الترقية إلى الوظائف الأعلى، إلا أن لها جوانبها السلبية، خاصة مع عدم مواصلة التجديد ومتابعة التطورات الحديثة في مجال العمل، مما يعني الحفاظ على النظم القديمة التي لا تواكب الاتجاهات الحديثة المعاصرة، كما أن معظم الذين وصلوا إلى مراكز قيادية عن طريق الأقدمية لا يرحبون بقبول أي تغيير أو تعديل فيما سبق أن تعودوا على ممارسته (١).

ذلك الأمر يستتبعه انعدام التنمية المستمرة لمهارات وقدرات الأفراد، وبالتالي انعدام قدرتهم على التكيف والمواءمة مع التغيرات البيئية التي يواجهونها، مما يترتب على ذلك فرصة الاستفادة من الوقت في المستقبل نظراً لعدم ملاحقة أي تغيير يطرأ في البيئة المحيطة، والإعداد لمواكبة هذا التغيير.

وهذا يعني نوع من عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية الموكولة لمدير المدرسة، الأمر الذي يستتبعه بالضرورة ضياع قدر كبير من وقته.

ويمكن إيجازاً صلاحيات مدير مدرسة (التعليم الأساسي في اللاتي) (٢):

- يشرف شاغل الوظيفة على جميع العاملين بالمدرسة.
- وضع خطة لتوزيع الأعمال الفنية والإدارية على العاملين بالمدرسة، ومتابعة تنفيذها.
- تحديد الاحتياجات اللازمة لبدء العام الدراسي من مباني وأثاث.
- اعتماد قبول التلاميذ المستجدين وتوزيعهم على الفصول.

(١) مرفت صالح ناصف، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٢) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة للتنظيم، بطاقات وصف الوظائف للمجموعة النوعية لوظائف التعليم العام والمعتمدة بقرار لجنة شئون العاملين رقم (١٠) لسنة ١٩٩٤ القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٤، بدون ترقيم.

- متابعة تطبيق اللوائح والنظم والخطط - المناهج طبقا لما هو مقرر.
- الإشراف العام على أعمال الامتحانات وتقييم التلاميذ بالمدرسة.
- الاضطلاع بمسؤوليات وضع التقارير السنوية عن العاملين بالمدرسة .
- البت النهائي في حالات تأديب التلاميذ.
- تقديم المقترحات الخاصة بنقل العاملين بالمدرسة وترقيتهم ومنحهم العلاوات أو المكافآت.
- عمل تحقيق داخل المدرسة مع العاملين وتوقيع جزاءات عليهم تصل إلى حد خصم ثلاثة أيام بحد أقصى خمس مرات في العام.
- اعتماد لجان المشتريات وأعمال لجان الممارسة على العطاءات.
- تشكيل لجان لجرد العهد داخل المدرسة واعتماد أعمالها.
- الإطلاع على البريد اليومي وتوجيهه واعتماد الرد عليه.
- توزيع الميزانية المعطاة للمدرسة على الأنشطة المختلفة.

وعلي الرغم من أن مدير المدرسة مسئول عن المدرسة مسئولية كاملة من النواحي الفنية الإدارية، وبالتالي مسئول عن كفاءة مدرسته، إلا أن هناك بعض الأمور التي تحول دون ذلك، فمدير المدرسة لا يملك السلطة في فصل أو نقل معلم أهمل أو أقصر في أدائه لعنقه، بالإضافة إلى ذلك فإنه علي الرغم من أن نشاط مدرسة التعليم الأساسي يقوم علي الرسوم المدرسية التي تحصلها المدرسة من التلاميذ، إلا أن الوزارة تمنع الإيجار في تحصيل الرسوم المدرسية، حيث لا تتضمن القرارات الوزارية أي نص يلزم فيه مديرا المدرسة

التلاميذ بدفع هذه المصروفات، الأمر الذي يترتب عليه تعطيل المدرسة في القيام بهذه الأنشطة فترة طويلة من العام الدراسي، مما ينعكس بالطبع على أداء المدرسة<sup>(١)</sup>.

وقد يرجع السبب في وجود فجوة كبيرة بين السلطة والمسئولية الموكولة لمدير مدرسة التعليم الأساسي الأمر الذي يستتبعه ضياع قدر كبير من وقته في إنجاز الأعمال الموكولة إليه، إلى عدم وضوح التنظيم الإداري داخل المؤسسات التعليمية حيث أصبحت السلطات والمسئوليات غير محددة في بعض الأحيان، وهذا قد يؤدي إلى تخلص البعض من مسئولياتهم، والتي لا بد أن تلقي على شخص آخر لا يتوافر لديه الوقت في الغالب، وذلك يؤدي إلى اللجوء إلى السلطات الأعلى للاستفسار عن كل كبيرة وصغيرة في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل العمل<sup>(٢)</sup>.

وما سبق يمكن تمييز أهم الأسباب التي تعيق من سلطة مربي المدرسة على النحو التالي:

- المركزية الشديدة المتبعة في المؤسسات التعليمية.
- التعقيدات المالية والروتينية المطلوب منه القيام بها.
- كثرة عدد العاملين معه.
- تعدد المهام والأنشطة المطلوبة منه.

رابعاً، إدارة وقت مدير مدرسة التعليم الأساسي،

أن مديري مدارس التعليم الأساسي هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة وهو المسئول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها.

(١) عرفة المتولي سند، مرجع سابق، ص ٤٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٤٥.

ويعتبر وقت مدير مدرسة التعليم الأساس من أهم الموارد المتاحة له، والتي يجب عليه أن يرشد استخدامه له، ليتمكن من تحقيق الإدارة الفاعلة في ظل التحديات والضغوط الكثيرة ذات الطبيعة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمات المعاصرة. ويعتبر التخطيط نقطة البداية في إدارة وقت المدير بشكل فعال، وذلك من خلال وضع خطة متكاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرنة، بحيث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى مدير مدرسة التعليم الأساسي لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد، ثم يسعى مدير المدرسة إلى جدولة الأنشطة الواجب القيام بها، من حيث أهميتها.

وإذا كان التخطيط وجدولة الأنشطة من المبادئ الأساسية لإدارة وقت مدير مدرسة التعليم الأساسي بشكل فعال، فإن تفويض السلطة يمثل مبدءاً أساسياً آخر في إدارة وقت مدير المدرسة بشكل فعال، حيث يمكن لمدير المدرسة زيادة الوقت المتاح لديه عن طريق تفويض بعض سلطاته لأحد معاونيه للقيام ببعض الأنشطة الروتينية التي تستغرق قدراً كبيراً من وقته. الأمر الذي يجعله يتفرغ للأنشطة التي تتطلب قدراً كبيراً من التفكير والجهد. وعلاوة على أن كل من التخطيط وجدولة الأنشطة والتفويض من أهم المبادئ الأساسية لإدارة وقت مدير المدرسة بشكل فعال، فإن الاجتماعات تشكل إحدى الوسائل المهمة لعملية الاتصالات داخل المدرسة، وتعتبر واحدة من أهم الأنشطة التي تستنفذ وقت مدير مدرسة التعليم الأساسي. لذا يجب على مدير المدرسة تنظيم إدارة الاجتماعات لزيادة فاعليتها والتقليل من الوقت الضائع سواء في الإعداد لها، أو أثناء انعقادها، وذلك كله يؤدي إلى إدارة مدير مدرسة التعليم الأساسي لوقته بفاعلية.

## ١. التخطيط:

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

وعلى هذا فتعتبر عملية التخطيط للعمل المدرسي من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي، والتي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازمين حتى تحقق المدرسة أهدافها، فأهمية التخطيط الذي يقوم به مدير المدرسة ومجلس إدارتها وتلاميذها لا تخفى على أحد، فالعديد من الصعوبات والمشكلات التي تصحب بداية العام الدراسي قد يكون من أسبابها انعدام التخطيط للعمل المدرسي.

ويجب أن يكون التخطيط في إطار السياسية العامة لوزارة التربية والتعليم، والتي يجب أن يكون مدير المدرسة ملماً بها. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وضع برنامج عمل يشمل علي النواحي التالية<sup>(١)</sup>:

- الإعداد للعام الدراسي الجديد، وتشكيل اللجان المتخصصة.
- إعداد برنامج عمل لتنفيذه علي مدار السنة.
- إعداد خطة للخدمات الطلابية صحياً، واجتماعياً، وثقافياً، وفنياً.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية، مرجع سابق، ص ٩٥-٩٦.

- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً، ورعاية المتفوقين.
- وضع دستور للنظام المدرسي مدعم بوسائل التنفيذ السليمة.
- ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة، والنهوض بها من جميع النواحي.
- إسهام المبرزين من المعلمين في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة.
- دعم صلا المدرسة بخريجيتها وبالمدراس الواقعة في محيطها، والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح.
- وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج، ومن ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للتلاميذ.
- توفير الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها.
- الإعداد لامتحان آخر العام وفقاً لخطة مدروسة.

ويعد أن يقوم مدير المدرسة بوضع المخطط العام للمدرسة، يقوم بترجمة هذا المخطط إلى أنشطة، ثم يقوم بتوزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد وأقل وقت وبأقل التكاليف، وهو ما يعرف بتنظيم العمل، حيث يساعد هذا التنظيم على إيجاد الوسيلة التي تمكن الإدارة المدرسية من القيام بهام وظائفها، كما أنه يساعد على تحقيق الترابط بين مجهود القائمين على العمل. وذلك يتطلب من مدير المدرسة الأتي<sup>(١)</sup>:

(١) نبيل سعد خليل، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ص ٧٤- ٧٥.

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

## ٢. جدولة الأنشطة:

يتبوأ مدير مدرسة التعليم الأساسي مكانة رفيعة في الوقت الحاضر، فهو المسئول عن تحقيق الأهداف الخاصة والعامه لمدرسة التعليم الأساسي. لذلك احتلت المهام والمسئوليات التي يمارسها والوقت الذي يستغرقه في تأدية هذه المهام مكان الصدارة. ويمكن تقسيم الأنشطة التي يقوم بها مدير مدرسة التعليم الأساسي كالآتي (١):

### (١) يمكن الرجوع إلي:

- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص ٢٢٩ - ٢٤٧.
- محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ١٨٨ - ٢٠١.
- صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ١٢٥ - ١٩٠.
- زينب علي جبر، "إدارة الوقت لدي مديرات الإدارة المدرسية المطورة: دراسة ميدانية"، المحلة التربوية، العدد سبعة وأربعون، المجلد الثاني عشر، الكويت: مجلس النشر العلمي، ربيع ١٩٩٨، ص ٩١ - ١٠١.
- سوزان محمد المهدي، مرجع سابق، ص ١٦٦ - ١٦٨.

### أ- حضور طابور الصباح:

يعتبر حضور طابور الصباح هو أول نشاط يقوم به مدير مدرسة التعليم الأساسي وذلك لمتابعة الانضباط داخل الطابور، وكذلك الاستماع إلى الإذاعة المدرسية، ويعتبر حضور طابور الصباح فرصة لمدير المدرسة لإلقاء التعليمات على التلاميذ.

### ب- المكالمات الهاتفية:

يعتبر الهاتف أداة أكثر تسهيلاً لقضاء العديد من الأمور من دون تجشم عناء الكتابة كالاستفسارات والاستعلامات المتبادلة كل من مدير المدرسة أو العاملين بالمدرسة من جهة، والعاملين في الإدارات التعليمية أو الوزارة أو أولياء الأمور من جهة أخرى.

ويمكن لمرور المدرسة أن يستغرم الهاتف في الحالات التالية:

- توفير خطوات أو مراحل اتصال معينة، أو لتجنب السفر.
- جمع أو بث أو نشر معلومات تكون الحاجة إليها فورية.
- تعريف المسؤولين على مدي تقدم العمل في الأنشطة المدرسية.
- اتخاذ قرار روتيني يتطلب معرفة رأي مجموعة صغيرة بالموافقة أو الرفض.
- إبقاء قناة اتصال بين المدرسة والمدارس المحيطة.

### ج- الأعمال المكتبية:

إن الانشغال بالأعمال الورقية مصدر متعة وراحة لكثير من المديرين، فهم يظنون تحت انطباع خادع أنهم منجزون، وإنهم مشغولون. كما أن الانشغال بهذه الأعمال قد يمثل مشجباً يعلق عليه المدير أسباب إخفاقه في وظائف التخطيط والابتكار، كذلك فإن هذه الأعمال تشبع رغبة بعض المديرين في امتطاء ما هو سهل من الأعمال، إذ من السهل إدارة الورق، ولكنه من الصعب إدارة الناس.

وتشمل هذه الأعمال المكتتبية ما يلي:

- مراجعة خطة الأسبوع.
- كتابة تقارير تقويم كفاية الأداء.
- الرد علي البريد.
- كتابة تقارير خاصة بالأنشطة التي تقوم بها المدرسة كالمعارض.
- كتابة قائمة دعوات حضور المهرجانات، أو المعرض المقامة.
- مراسلة مديري المدارس المجاورة.
- كتابة خطابات الشكر لجهات خارجية، أو داخل الوزارة.
- مراجعة كشوف الحضور والانصراف.
- ملء البيانات المطلوبة من المديرية الخاصة بالميزانية، أو غيرها.

#### د- الاجتماعات غير الرسمية:

والمقصود بالاجتماعات غير الرسمية تلك الاجتماعات غير المخطط لها، والتي يمر بها مدير المدرسة بصورة سريعة، سواء مع العاملين معه داخل المدرسة، أو مع أحد أولياء الأمور، أو المشرفين من المستويات الإدارية الأكبر.

فالمدير هو إنسان، والإنسان اجتماعي بطبعه، وبالتالي فإنه لا يستطيع أن يقضي علي مشكلة تلك الاجتماعات غير الرسمية تماماً مهما حاول. فحاجته أن يكون مقبولاً لدي العاملين معه، أو المجتمع حاجة لها أهميتها في سلم حاجاته.

### ٥- الاجتماعات الرسمية :

يقصد بها الاجتماعات المعلن عنها مسبقاً، ولها جدول أعمال، وهي اجتماعات للجان داخل المدرسة، كاجتماع مجلس الآباء والمعلمين، ومجلس إدارة المدرسة، وغيرها من المجالس.

فلا اجتماعات المدرسية دوراً هاماً في إدارة المدرسة، فهي من الوسائل الأساسية والضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها مدير مدرسة التعليم الأساسي في ممارسته لواجباته. ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها، بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها، مثل زيادة فعالية الإشراف، وزيادة مقدرة المعلمين، وتحسين البرنامج التعليمي.

وفي هذه الاجتماعات تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء، وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج، ويُدلي فيها ذوو المعرفة بالآراء الحافزة المثيرة، وفيها أيضاً الفرصة لتعرف العاملين في المدرسة على أحوال العمل داخل المدرسة، وما يجري فيها من أمور.

### ٩ - جولاتك داخل المدرسة :

هذه الجولات تفيد مدير المدرسة في ممارسة الإشراف العام على المدرسة، الذي يثبت من خلاله تواجدته داخل المدرسة، ويطلع على سير الأمور فيها. كذلك تتيح لمدير المدرسة إقامة علاقات إنسانية مع العاملين معه.

ويقصر بها (الفعاليات) التالية:

- تفقد مدير للمعلمين داخل الأقسام المخصصة لهم.
- زيارة المكتبة والمعامل.
- المرور في ممرات الدراسة أثناء الحصص.

ز- زيارة المعلمين داخل الفصول:

حيث يزور مدير المدرسة المعلمين داخل الفصول أثناء شرح المعلمين لدروسهم لتقويم كفاية أدائهم ومساعدتهم على النمو المهني.

ح- تصريف أمور شخصية:

المقصود بتلك الأمور الشخصية هو الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في تصريف الأمور التالية:

- قراءة الصحف اليومية.
  - تناول وجبة الإفطار.
  - تناول الشاي والقهوة.
  - تصريف بعض الأمور العائلية.
  - التحدث في التليفون في أمور خارج نطاق العمل.
  - الإشراف على مجموعات طلاب كلية التربية (التربية العملي).
- وتلك الأنشطة تستهلك جزء من وقت مدير المدرسة المخصص للمدرسة.

## ط- الأنشطة الإدارية:

هي أمور تلقي ترحيب كبير من جانب معظم (المربين)، وتشغل الكثير من وقته، ومن هذه الأنشطة ما يلي:

- صيانة المدرسة.
- مراقبة التلاميذ أثناء الفسحة.
- الإشراف علي السكرتارية.
- توفير احتياجات المقصف المدرسي.
- الإشراف علي بنود الصرف في ميزانية المدرسة.
- الإشراف علي المكتبة.
- الإشراف علي مشتريات المدرسة.

## ي- أنشطة خارج وقت العمل:

ويقصد بها تلك المهام التي يقوم بها مديري المدارس بعد ساعات العمل مثل المرور علي مجموعات التقوية بالمدرسة.

٢- تفويض السلطة والمسئولية:

يعرف التفويض أنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد بالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة، فقد يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلي مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه التخصصات<sup>(١)</sup>.

وفي إدارة مدرسة التعليم الأساسي يعتبر التفويض ضرورياً لكبر الدور الذي يلعبه المدير، بالإضافة إلي الزيادة في المسئوليات التي تواجهها المدرس يوماً بعد يوم، ويتيح

(١) يورك برس، "توظيف الوقت برنامج للتطوير الذاتي"، سلسلة الإدارة العملية، بيروت: مكتبة لبنان بالتعاون مع شركة مارشال ليمند، ٢٠٠٢، ص ٧٢.

التفويض الإدارة المدرسية وسائل استثمار الوقت والمال كموارد أساسية بالنسبة لها ويمكن ممارسة التفويض عن طريق تكاليف العاملين من غير المعلمين للقيام بالأعمال الروتينية.

ونظراً لل صعوبات التي يعاني منها مديري المدارس في الجمع بين المهام الإدارية والفنية أصبح من الضرورة بمكان توجيه الاهتمام والعناية بالدور الفني لمدير مدرسة التعليم الأساسي عن طريق تقليل العبء الإداري وتفويضه الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بدور فعال في تحسين أداء المدرسة.

وتفويض السلطة لا يعني التخلص منها أو التنازل عنها أو إعفاء المدير من مسؤولياته تجاه أعمال من يفوضهم، فالمسئولية لا تفوض ويبقى المدير مسئولاً أمام من يعلوه من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكولة إليه<sup>(١)</sup>.

وبذلك يمكن القول بأن تفويض السلطة من الأساليب الإدارية الهامة التي يجب أن يمارسها مدير مدرسة التعليم الأساسي من أجل إتاحة الوقت اللازم للإشراف الفني وتنمية المعلمين مهنيًا ومتابعة مستوي التلاميذ في التحصيل، وممارسة الأنشطة المدرسية والذي يتطلب من المدير في سبيل تحقيق ذلك توفير وقت للتفكير والتخطيط والمتابعة، بدلاً من الانغماس في الأعمال الروتينية المتمثلة في متابعة الغياب والإشراف علي نظافة المبنى المدرسي، وتوزيع حصص الاحتياط، وحل مشكلات التلاميذ اليومية، حيث أنها مهام يمكن لغيره من الإداريين القيام بها.

ولقد أصدر القرار رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ والخاص بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة التعليمية المختلفة

(١) عبد الفتاح دياب، فن إدارة الوقت والاجتماعات، القاهرة: دار النشر للجامعات، ١٩٩٩، ص ٧٣.

بالمديريات والإدارات التعليمية، والذي يوضح مجتمع إداري مساعد لمدير المدرسة الذي لوفعل لأصبح لمدير المدرسة الوقت الكافي لإدارة مدرسته، وهذا المجتمع يتمثل في نائب مدير المدرسة، والنظار، والوكلاء، ويرتبط عدد المساعدين بعدد فصول المدرسة. كما هو موضح بالجدول (٢) (١).

## جدول (٢)

## يوضح مستويات ومعدلات الإدارة المدرسية

بالنسبة لإدارة المدرس بالمراحل التعليمية				
الوظيفة				مستوى المدرسة
مدير المدرسة	نائب المدير	ناظر المرحلة	مكبل مدرسة	
١	١	-	١ (للتعليم) ١ (للخدمات والأنشطة)	أكثر من (١١) فصل
١	١	-	١ (للتعليم) ١ (للخدمات والأنشطة)	أقل من (١١) فصل
بالنسبة لإدارة المدارس متعددة المراحل				
١	-	١ (لتعليم الابتدائي والروضة). ١ (للتعليم الإعدادي) ١ (لتعليم الثانوي)	١ (للتعليم) ١ (للخدمات والأنشطة)	أكثر من (١١) فصل
١	-	-	١ (للتعليم) ١ (للخدمات والأنشطة)	أقل من (١١) فصل

ويوضح القرار السابق مسؤوليات واختصاصات الجهاز الإداري المعاون لمدير المدرسة، وهو كالتالي (٢):

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارة التعليمية، مرجع سابق، ص ٥.  
(٢) المرجع السابق، ص ٤١-٢٢.

## أ- اختصاصات نائب مدير المدرسة:

يعتبر نائب مدير المدرسة هو القيادة الثانية بالمدرسة، فهو يقوم بأعمال مدير

المدرسة في حالة غيابه، واختصاصاته هي:

- يعاون مدير المدرسة في تنفيذ مهامه.
- الإشراف علي الناحية التعليمية، وأعمال الامتحانات.
- الإشراف علي شؤون التعليم والتنمية المهنية وتكنولوجيا التعليم.
- المسؤولية الكاملة عن وحدة الجودة الشاملة طبقاً للمعايير القومية للتعليم.
- رفع التقارير الدورية عن وحدة الجودة الشاملة والتنمية المهنية إلي مدير المدرسة.

- متابعة تنفيذ القرارات الوزارية والاحتفاظ بسجل مفهرس لها.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها.
- توزيع الريادة علي فصول المدرسة بمشاركة التربية الاجتماعية.

## ب- اختصاصات وكيل شؤون التعليم:

يقوم بالأشرف والفتابة لكل من:

- متابعة المدرسين داخل الفصول، والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب، واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة للمدرس.
- متابعة مدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة (الكمبيوتر- معمل الوسائط المتعددة) والتأكد من ضرورة استخدامها.

- الإشراف على أعمال الامتحانات، ولجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة وتزويد لجنة النظام والمراقبة للامتحانات العامة بالبيانات الدقيقة، وكل ما تحتاجه من بيانات عن كل طالب في السنوات النهائية.
- وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة للوصول بهم إلى الأفضل دائماً، ورفع مستوى الأداء كل في تخصصه.
- الإشراف على وحدة تكنولوجيا التعليم.
- الإشراف على وحدة التدريب والتقويم.
- ج- اختصاصات وكيل شئون أكرماك والأنشطة :  
يقوم بالأشرفن (المتابعة لثقل من):
- شئون الخدمات التعليمية.
- شئون المبني المدرسي والتغذية.
- وحدة الشؤون المالية والمخزنية.
- وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة التكنولوجية).
- مكتب الأخصائي النفسي والإرشاد التعليمي.
- مكتب الخدمة الاجتماعية.
- مكتب شئون الطلاب والتأمين الصحي.
- اعتماد التقارير الفترية، والإحصاءات التي تطلبها الإدارة التعليمية والمديرية.
- تنسيق توزيع الطلاب على طوابق المبني المدرسي وملحقاته (مع مراعاة الطلاب الذين يعانون من مشاكل صحية).
- توزيع الطلاب على التخصصات والمجالات المختلفة بالمدرسة.

- الإشراف علي الاتصال مع الأسرة وإعلامها بنتيجة الطالب.
- الإشراف علي تنظيم مجموعات التقوية من حيث اعتماد كشوف وقوائم الطلاب المشاركين، وبحث شكاوي الطلاب وأولياء الأمور في ذلك الصدد.
- متابعة أعمال شئون الطلاب، ومسئول الإشراف الصفي، والأنشطة الطلابية.

#### د- اختصاصات ناظر المرحلة بالمدرسة متعددة المراحل:

- يعمل تحت الإشراف المباشر لمرير المدرسة، ويمتص كل في مرحلته بما يأتي:
- معاونة نائب المدير في إدارة المرحلة المشرف عليها.
- يتعاون مع الوكلاء في تسيير أعمال المرحلة التعليمية المشرف عليها.
- اقتراح توزيع الجدول المدرسي.
- الاشتراك في توزيع الأنشطة التربوية ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف علي تنفيذ خطة المسابقات العملية والتربوية والرياضية.
- المعاونة في الإشراف علي مجموعات التقوية.
- المعاونة في الإشراف علي أعمال الامتحانات.
- متابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين، والماليين، والإداريين.
- الإشراف علي إعداد قوائم الفصول.
- الاشتراك في توزيع الإشراف اليومي ومتابعته.
- متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات.
- إعداد التقارير الخاصة بالمرحلة وعرضها علي مدير المدرسة.
- الاشتراك في لجان جرد خزينة وعهد المدرسة واللجان التي تتصل بالمرحلة.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها علي التلاميذ.

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

ومما سبق يتضح أنه علي الرغم من توزيع أنشطة الإدارة المدرسية علي كل من نائب مدير المدرسة، والنظار، والوكلاء، إلا أن مدير المدرسة يعتبر هو المسئول الأول عن جميع العاملين بجميع اختصاصاتهم، وليس لهم الحق إلا برفع تقاريرهم إلي مدير المدرسة الذي بدوره عليه دراسة هذه التقارير ورفعها إلي الجهات المختصة. كذلك تلقي الأوامر الصادرة من الإدارة التعليمية، أو المديرية، أو الوزارة من خلال مدير المدرسة فقط.

٤- إدارة الاجتماعات:

لكي يتم عمل مدير المدرسة علي الوجه الأكمل، وتحقق الفاعلية في جميع مراحل التنظيم المدرسي، وبالتالي يتحقق للمدرسة الأهداف التي تسعى للوصول إليها. وهناك العديد من المجالس تساعد مدير المدرسة في مسئولياته ومهامه المتعددة الجوانب، ومن هذه المجالس:

١- مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

أصبح للمدرسة مجلس يشترك فيه أولياء الأمور والمعلمين يقدرون فيه أسلوب إدارة المدرسة. ويتعاونون في رفع مستوى الأداء فيها وحل مشكلاتها، والمساهمة في رفع الإنتاج بها.

وتهدف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين إلى<sup>(١)</sup>:

- تحقيق اللامركزية في الإدارة، والتقويم، والمتابعة، وصنع واتخاذ القرار.
- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني، لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية، والتعاون في دعم العملية التعليمية.
- تحقيق الرقابة الذاتية علي الأداء داخل المدرسة.
- تعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب بصفة عامة، ورعاية الفئات الخاصة منهم (معوقين - فائقين - وموهوبين) بصفة خاصة.
- إبداء الرأي في اختيار المدير الجديد للمدرسة، وتقييم أداء المدير في فترات تجديد مدته.
- تقرير أوجه التصرف في ميزانية المجلس، والرقابة علي الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية.

ويتشكل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي النحو التالي<sup>(٢)</sup>:

- مدير المدرسة.

(١) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، "قرار وزاري رقم (٢٥٨) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/١١ بشأن مجالس الآباء والمعلمين"، القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٥. ص ٢.

(٢) الرجوع السابق، ص ٣.

- عدد (٢) من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية ممن ليس لهم أبناء بالمدرسة.
  - الأخصائي الاجتماعي الأول أو أقدم الأخصائيين الاجتماعيين أو من يختاره مدير المدرسة من بين هيئة التدريس في حالة عدم وجود أخصائي اجتماعي يكون أميناً.
  - عدد (٥) من الآباء غير العاملين بالمدرسة ينتخبهم الآباء في اجتماع الجمعية العمومية بحيث يكونوا ممثلين لجميع صفوف المدرسة، ويشترط ألا يكون لأي منهم زوج يعمل بالمدرسة.
  - عدد (٥) من المتهمين بشئون التعليم يختارهم المجلس بعد أخذ رأى الإدارة التعليمية ويشترط ألا يكون لأي منهم زوج يعمل بالمدرسة.
  - ينتخب مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في أول اجتماع له رئيساً للمجلس من بين أعضاء المجلس عدا مدير المدرسة والمعلمون بها.
  - يتولى أقدم الأخصائيين الاجتماعيين بالمدرسة، أو من يختاره مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من بين الأخصائيين أعمال أمانة سر المجلس.
- اختصاصات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بما يأتي<sup>(١)</sup>:
- يمارس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين عمله في إطار قانون التعليم والقرارات الوزارية المنفذة له ويختص بالآتي:

(١) المرجع السابق، ص ٣-٤.

- المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة في ضوء تلك الأهداف، ومتابعة تنفيذها وتذليل الصعوبات التي قد تعترضها.
- العمل علي دعم العملية التعليمية، وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال الأعمال.
- التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة، وكذا الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
- العمل علي دعم الأنشطة التربوية المدرسية، ومتابعة تنفيذها من أجل تنمية شخصية الطلاب وقدراتهم علي مواجهة الظواهر السلبية التي يتعرضون لها (تدخين - إدمان - عنف.....).
- متابعة أداء الإدارة المدرسية، وتحقيق الجودة الشاملة للعملية، والأنشطة التربوية.
- العمل علي توفير الرعاية اللازمة، والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب (معوقين - فائقين - وموهوبين)، وكذا توفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب الغير قادرين مادياً.
- التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة، لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيات (أفنية وملاعب- مكتبة - معمل كمبيوتر- أجهزة وأدوات .....).
- تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها.

- العمل على دعم إعداد قاعدة بيانات بالمدرسة، تشمل شئون الطلاب، والمعلمين والعهد والأدوات الموجودة بالمدرسة.
- تقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة في تدليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية، والمشاركة في برامج تقويم سلوك الطلاب.

وينعقد مجلس الآباء والمعلمين مرة واحدة على الأقل في كل شهر، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك بذاء على دعوة من رئسه، أو بطلب مكتوب من ثلثي أعضائه (١). ويكون اجتماع المجلس صحيحاً إذا حضره سبعة أعضاء على الأقل. ويصدر المجلس قراراته بالأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين، وفي حالة التساوي يرجع الجانب الذي معه الرئيس (٢). كما يختار المجلس مراقبا مالياً من بين أعضائه ذا خبرة النواحي المالية لمراجعة كافة المستندات والمذكرات المالية، واعتمادها من رئيس المجلس (٣).

**ج- مجلس إدارة المدرسة :**

تعتبر مجالس الإدارة في المؤسسات الاجتماعية عنصراً من عناصر الديمقراطية في المجتمع، فهي تساعد المؤسسة على أن تبقى في وضع أقرب بالنسبة لحاجات الجماهير ويرجع إليها الفضل في كثير من التقدم الذي تحرزه أي مؤسسة نتيجة لجهودها الخلاقة ونظرتها الاجتماعية (٤).

(١) المرجع السابق، ص ٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٣.

(٣) المرجع السابق، ص ٤.

(٤) لويس بلو منقال، أسلوب العمل في مجالس الإدارة و اللجان، ترجمة: مصطفى حسن على، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، الطبعة الثانية، ١٩٨٩. ص ٨٤.

ويتكون مجلس إدارة مدرسة (التعليم الأساسي من) (١):

- مدير المدرسة كرئيس للمجلس.
- وكيل المدرسة للشئون المالية والإدارية.
- أقدم المدرسين الأوائل لكل مادة .
- ممثل للمجتمع المحلى الذي تقع به المدرسة.
- الأخصائي الاجتماعي كأمين سر المجلس.
- أمين اتحاد طلاب المدرسة.

ويجتمع المجلس مرة كل شهر أو إذا اقتضت الظروف، ويكون الاجتماع صحيحاً إذا حضره نصف عدد الأعضاء على الأقل، وعند اتخاذ أي قرار يؤخذ التصويت بأغلبية الحاضرين، فإذا تساوى العدد يرجع الجانب الذي به مدير المدرسة (٢).

اختصاصات مجلس إدارة المدرسة (٣):

- وضع السياسة العامة للمدرسة.
- توزيع النشاط داخل المدرسة وخارجها.
- التشاور في حل المشكلات المدرسية.
- اختيار رواد الفصول.
- تقويم المناهج الدراسية وإبداء الملاحظات عليها.
- وضع تقرير واف يرفع للإدارة التعليمية يتضمن خطة سير العمل بالمدرسة.
- تبني القوانين الفرعية والتنظيمات الفنية والإدارية ولوائح العمل .

(١) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، وقرار وزارى رقم (٥٢) بتاريخ ١٩٩٧/١/١٢ بشأن تشكيل مجلس إدارة المدرسة التعليم، القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٧، بدون ترقيم.

(٢) المرجع السابق.

(٣) المرجع السابق.

- الإشراف على تنفيذ الخطة المالية بميزانية العمل والتأكد من دقة الحسابات والاعتمادات المالية.
- العناية بمتلكات المدرسة وصيانتها.
- توزيع العمل على المعلمين والهيئات المختلفة بالمدرسة.
- وهناك بعض (الأسس) التي يجب مراعاتها عند تنظيم مجلس (المدرسة) وهي (١):
- أن تكون اجتماعاته دورية وأن يعد جدول أعماله قبل الاجتماع.
- أن يشعر أعضاء المجلس بصدق انتمائهم وجديتهم.
- أن يدرك أعضاء المجلس مسئولياتهم والوفاء بها.
- توافر جو من الألفة بين أعضاء المجلس والعاملين بالمدرسة.
- أن يكون لدى المجلس مجموعة من الأهداف والمعتقدات المشتركة التي تربط بين أعضائه.
- أن تتاح فيه حرية المناقشة واستغلال إمكانيات الأفراد بما يحقق الصالح العام.
- عدم خضوع المجلس للرئيس أو بعض أعضائه.
- أن يشعر أعضاء المجلس أن رئيس المجلس على درجة كافية من القدوة وأنه أهل للثقة.
- إثبات القرارات التي تسفر عنها المناقشات بدفاتر محاضر الجلسات والمحافظة عليها.

ج- اللجنة الاستشارية لإدارة مدرسة التعليم الأساسي:  
تشكل بكل مدرسة (التعليم الأساسي) لجنة (استشارية تتكون من) (١):

(١) لويس بلو منقال، مرجع السابق، ص ص ٩٣ - ٩٥.

- مدير المدرسة رئيساً.
- وكيل المدرسة للنشاط.
- أقدم المدرسين الأوائل في كل مادة.
- ممثل لمجلس الآباء بالمدرسة يختاره المجلس.
- ممثل الحزب الحاكم للحي أو البلد التي تقع في نطاقه المدرسة.
- الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة أو المشرف الرياضي أو من يتولى عمل أمين سر اللجنة.
- أمين اتحاد الطلاب.

وتجتمع اللجنة خلال العام الدراسي مرة كل شهر أو كلما اقتضى الأمر بدعوة مدير المدرسة، ويكون الاجتماع صحيحاً بحضور نصف الأعضاء على الأقل، ويؤخذ التصويت بأغلبية الحاضرين، ويرجع جانب الرئيس في حالة التساوي. وتعاون هذه اللجنة مدير المدرسة في حدود القوانين والنظم الموضوعة للتعليم في مرحلة التعليم الأساسي التي تقع في نطاقها المدرسة في إبداء رأيها في الميزانية المقترحة للمدرسة، والنمو والتوسع في الفصول وما تحتاج إليه من أثاث وتجهيزات، وأدوات ووسائل تعليمية، وتطوير الخطط والمناهج والكتب الدراسية، ووسائل رعاية التلاميذ المتفوقين والمتخلفين وتديد مواعيد اليوم الدراسي، والرعاية الاجتماعية والصحية للتلاميذ، وأوجه النشاط المدرسي، وتوزيع الميزانية المخصصة له، وتوزيع التلاميذ بعد إتمام دراستهم، بالمدرسة<sup>(٢)</sup>.

د- لجنة الأمن وتأمين المنشآت:

(١) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (١٥١) بتاريخ ٢٠٠٢/٩/١٦ بشأن تشكيل

لجنة استشارية بمدارس التعليم العام، القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٢. ص ص ٢-٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٣.

وهي لجنة تكلف باتخاذ التدابير اللازمة لمنع مسببات الحريق والانهيارات والكوارث الطبيعية، ثم القضاء عليها، ومقاومتها ومحاصرتها في أضيق نطاق، وبأقل الخسائر، وذلك بتنفيذ خطة مواجهة الحريق والانهيارات والكوارث الطبيعية لتأمين سلامة وأمن المنشآت والعاملين والتلاميذ<sup>(١)</sup>.

وتشكل اللجنة من<sup>(٢)</sup>:

- مدير المدرسة رئيساً.
- ناظر المدرسة الخدمات التعليمية عضواً.
- المسئول التنفيذي بالمدرسة (وكيل شئون المبني المدرسي والتغذية).
- اختيار عدد (٤) من المعلمين بالمدرسة.

اختصاصات لجنة (التأمين) علي المنشآت والأفراد<sup>(٣)</sup>:

- وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأمن والأمان للأفراد والمنشآت بالمدرسة.
- وضع خطط مكافحة الكوارث الطبيعية والحريق اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث (حريق - زلازل) وما يطرأ من أحداث.
- دراسة الاحتياجات اللازمة من الأجهزة والمعدات المطلوبة ووسائل تحقيق الأمن والأمان مثل أجهزة الإطفاء والإنذار.
- متابعة تنفيذ خطط الأمن والأمان المعتمدة بصفة مستمرة.
- متابعة إجراء التجارب المستمرة في هذا الشأن للتحقق من فاعلية الخطط وكفاءة الأفراد القائمين علي التنفيذ.

(١) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٣١) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/٢ بشأن تشكيل لجنة عليا لتأمين المنشآت والأفراد بوزارة التربية والتعليم، القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٢، ص ٢

(٢) المرجع السابق، ص ص ٣-٤.

(٣) المرجع السابق، ص ص ٨-٩.

- تنفيذ التعليمات الصحية الخاصة بالوجبات الغذائية من استلام وتخزين.
- المتابعة الدورية لصلاحية وكفاءة أجهزة الإنذار والإطفاء.
- رفع تقارير دورية أو فورية كلما احتاج الأمر إلى الإدارة التعليمية، أو مديرية التربية والتعليم.
- التنسيق مع الجهات المعنية، والأجهزة لتحديد أسلوب التعامل مع الكوارث الطبيعية والحريق:

= غرفة عمليات الإدارة التعليمية.

= عناصر الحكم المحلي التي تقع المدرسة في دائرتها.

= مأمور المركز أو القسم أو نقطة الشرطة.

= أجهزة الدفاع المدني والإطفاء.

= أقرب مستشفى أو وحدة صحية.

ويرى الكاتب مما تقدم أن المجالس السابقة لها أهداف كبيرة ولكن للأسف فإن

الممارسات الفعلية لهذه الاختصاصات دون المستوى المطلوب.

خامساً ، تعقيب :

بعد العرض السابق لواقع إدارة الوقت في إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر

من خلال القرارات والقوانين والكتابات التربوية. نجد أن الوقت مهدر داخل المدرسة

للأسباب الآتية:

- تركيز السلطات في يد الإدارات العليا، وعدم مشاركة الإدارات المدرسية كجهة تنفيذية في اتخاذ القرارات. الأمر الذي يترتب عليه استغراق قدر كبير

من الوقت في تنفيذ القرارات، أما لعدم مناسبتها أو لغموضها وعدم وضوحها بالنسبة للقائمين علي تنفيذها.

- تعقد إجراءات العمل الإداري داخل المدرسة، الأمر الذي ينتج عنه ضياع قدر كبير من الوقت نتيجة تعدد أو تداخل أو تكرار خطوات العمل مما يترتب عليه طوال وقت تأدية الأعمال أو إنجازها.
- خطوط الاتصال الرأسية التي يتسم بها التنظيم الإداري بمدرسة التعليم الأساسي في مصر، قضت علي خطوط الاتصال الأفقية بين العاملين بالمدرسة، الأمر الذي يترتب عليه استغراق قدر كبير من الوقت في تأدية الأعمال.
- قلة الموارد المتاحة أمام أفراد التنظيم الإداري، الأمر الذي يترتب عليه تعطيل القيام بالأنشطة المدرسية في وقتها المناسب حتى يتم التغلب علي ذلك.
- عدم وعي أولياء الأمور وأولياء الأمور كجمهور مستفيد من المدرسة بأهمية الوقت إدارة المدرسة، مما يؤدي إلي هدر كثير من الوقت في حدوث زيارات متكررة، أو الدخول في مناقشات عقيمة.

وفي الفصل الرابع سوف يقوم الكاتب بالتعرف علي الواقع الفعلي لإدارة الوقت داخل مدارس التعليم الأساسي في مصر من خلال الدراسة الميدانية.