

## الفصل الثاني واقع الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي ومتطلبات تطويرها

مقدمة : -

استكمالاً للعرض السابق الذي تناول فيه المؤلف جانباً من جوانب الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في محاولة تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية، يتناول هذا الفصل مبررات اللجوء إلي التطوير، وهذا يقتضي الوقوف علي جذور المشكلات التي دفعت المؤلف للقيام بهذه الدراسة، ولن يتحقق ذلك ما لم يتم الكشف عن القوي والعوامل الكامنة خلف هذه المشكلات.

فمن المعروف أن نظام الادارة المدرسية يشق مقوماته من الادارة التعليمية السائدة في إدارات ومديريات بل والإدارة العامة للدولة، والمجتمع، وذلك لأنها الترجمة الحية للخيط العامة التي تحكم النظام المجتمعي، ومن هنا بساطتها وبساطة التعبير عن قضاياها والتشابه الواضح فيما يكتب حول قضاياها، وهكذا الإدارة المدرسية، لذا فمن المتوقع أن تحمل إدارة اليوم أثار الماضي وعناء الحاضر، وقد تحمل بعض الإدارات مقياساً للتقدم الحضاري يشمل كل الجوانب .

حقيقة أن تطور الادارة المدرسية في مصر تناوله الكثير من الباحثين؛ لذا فان تناول ذلك يعد تكراراً لا مبرر له؛ لذا فضل المؤلف تناول مبررات التطوير لأساليب ومعايير اختيار المديرين والنظار من خلال تناول القضايا المتصلة بهذا الشأن ابتداء من مفهوم الادارة المدرسية كقضية جدلية تكلم فيها الكثير واختلفوا في محدداتها إلي ميادين العمل بها ومما

تتكون، وجوانب الإدارة المدرسية، وواجبات ومسئوليات القائمين بالإدارة المدرسية من مديرين ونظار، وذلك دون إهمال للأساليب والمعايير المستخدمة حالياً في اختيار مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي وسبل إعدادهم وتقويمهم، وختام ذلك بتقويم يوضح أين توجد مصر الآن وذلك قبل الدخول إلي ما يستخدم في الدول المثلة للأنماط الإدارية السائدة في المجتمعات البشرية.

أي إن هذا الفصل يتناول ما يلي:-

أولاً : مفهوم الإدارة المدرسية : -

تطورت الإدارة المدرسية بصورة جعلتها تختلف كلياً عن البدايات الأولى للإدارة المدرسية في أي مجتمع ، وذلك علي الرغم من ان أنماطها وأساليبها ومبادئها وعملياتها المتبعة في المدارس المصرية تحمل الكثير مما نقل إلي المدارس العالية والتجهيزية والمبتديان المصرية في عهد محمد علي .

ويرجع تطور مفهوم الإدارة المدرسية علي نحو سريع إلي تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من جهة، وتوافر عديد من الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة المدرسية من جهة أخرى .

وتعد الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة فالإدارة المدرسية والإدارة العامة تتفقان في الإطار العام، أما فيما يتصل بالتفاصيل، فإن الإدارة المدرسية مشتقة من طبيعة التربية التي تقوم بها الإدارة المدرسية بتحقيق أهدافها والإدارة لكي تكون وظيفية فإنها تختلف من طبيعة عمل إلي آخر، ومن مؤسسة إلي أخرى أي أنها تختلف باختلاف العمل وطبيعته وعدد العاملين به ونوعياتهم، ومناخ العمل

وتكنولوجيا العمل ذاته، وهذا يجعل إدارة مدرسة التعليم الأساسي تختلف عن إدارات مؤسسات أخرى (١).

فالإدارة المدرسية تتضمن عملية التيسير لأمر التربية في إطار محدد هو المدرسة ومن ثم فإن ما يمكن أن يقال في إطار خطوط عامة عريضة في الإدارة التعليمية، لا بد أن يقال في الإدارة المدرسية تفصيلاً وأكثر إجرائية، وهذه التفصيلات لا بد أن تختلف من مدرسة لمدرسة لأن أمر الإدارة المدرسية إنما يتوقف علي (البيئة) التي تعمل فيها المدرسة وطبيعة مدير وناظر المدرسة القائم بالإدارة وتسير العمل بها.

ويقصد بالإدارة المدرسية هي: "مجموعة العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد عن طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة والوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والرواد والموجهين والإداريين أي أن كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية" (٢).

ويؤكد هذا التعريف علي العمليات الإدارية وما يتطلبه تنفيذها من تعاون ومشاركة وفهم، كما يوضح أن الإدارة المدرسية بناء يوجد علي قمته المدير/ناظر المدرسة ويساعده الوكلاء والمدرسون الأوائل ويوجد في قاعدته باقي الرؤوسين بما فيهم العاملين في النواحي الفنية والإدارية.

ولا يختلف تعريف الإدارة المدرسية من المنظور السابق كثيراً عن تعريفها علي أنها "جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهامها" سطة آخرين عن طريق تخطيط

(١) نبيل سعد خليل، "المشكلات التي تواجه مديري/ناظر مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج"، مرجع سابق ص ٢٨.

(٢) حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الطبعة الرابعة، القاهرة: مكتبة الانجلو، ١٩٨٣م ص ٢.

وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(١)</sup>، وذلك لأن هذا التعريف يضيف إلى البناء ومتطلبات العمليات توضيحا لهذه العمليات التي لها طابع وظيفي . كما تعرف الإدارة المدرسية بأنها "كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تقديم التعليم فيها"<sup>(٢)</sup>.

ويربط هذا التعريف الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية والادارة العامة للدولة حيث تقوم الادارة العليا المتصلة بالتعليم -والساعية إلى الاستفادة من ثماره - بوضع النماذج والتي توجه التعليم في الدولة لتحقيق الأهداف العليا ، أما مسئولية التخطيط والتنسيق والتوجيه لتحويل هذه النماذج المختارة إلى واقع فهو مسئولية الادارة المدرسية ومن النماذج المختارة التي تسعى الادارة المدرسية إلى تحويلها لواقع ملموس توفير الفرص التعليمية لكافة أبناء المجتمع المحلي ، مثل هذا النموذج المستهدف تقوم الادارة المدرسية بتعبئة المدرسة ومصادر تحقيق ما يصبو إليه المجتمع وبما يتمشى مع فلسفته وواقعه، وفي هذا لا تقتصر الادارة المدرسية على رواد المدرسة من المتعلمين بل أنها تصبح مصدراً إشعاعياً ومؤسسة للتربية المستمرة، لإتاحة الفرص التعليمية للجميع بصرف النظر عن الأمور المتصلة بالجنس أو العنصر أو الدين أو غيره، فههدف الإدارة المدرسية توفير

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ١٥ .

(٢) أحمد إبراهيم احمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسة نظرية وميدانية)، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة ١٩٩٧م، ص ٥ .

أفضل السبل لنجاح (التعليم) و(التعلم)، ولتحقيق أهداف التربية والإدارة، لذلك فهي وسيلة وليست غاية، وهي دعامة أساسية لنجاح العملية التعليمية<sup>(١)</sup>.

كما تعرف الإدارة المدرسية أنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريون وفنيون، بغية تحقيق الأهداف التربوية، داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة"<sup>(٢)</sup>.

ويؤكد هذا التعريف على عدم العشوائية في الإدارة المدرسية، فالإدارة المدرسية عندما تقوم بتعبئة كافة الإمكانيات والطاقات والجهود من أجل تحقيق الفرص التعليمية مثلاً-لا تترك للعشوائية مجالاً؛ بل تقوم بالتنسيق بين كل هذا، ومن ثم فإنها تمثل "جميع الجهود والأنشطة والعمليات الإدارية التي يقوم بها المدير/الناظر بمدرسته مع العاملين معه من مدرسين وإداريين، بغرض بناء الطلاب من جميع النواحي، بحيث يستطيع أن يتكيفوا مع المجتمع ويساهموا في تقدمه"<sup>(٣)</sup>.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها لكل تلميذ في المدرسة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع إليها المجتمع ويراقبها بدقة، هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة في التربية التي تعمل الإدارة المدرسية على غرسها في نفوس التلاميذ داخل المدرسة.

ويرى فريق آخر أن الإدارة المدرسية الحديثة يركز مفهومها على النظرة الشمولية التي ينظر فيها إلى المدرسة على أنها نظام اجتماعي مفتوح مؤلف من عدد من العناصر

(١) إميل فهمي شنودة، أحمد إسماعيل حجي، إدارة المدرسة الابتدائية، المستوى الثالث لتأهيل معلمي الحلقة الأولى القاهرة: وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع الجامعات المصرية، ١٩٨٧م ص ص ١٨-١٩٠.

(٢) عبد الغني النوري، مرجع سابق، ص ٢٩٨.

(٣) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ٢٩.

المتميزة المرتبطة ببعضها البعض بعلاقات تبادلية من جهة، كما يرتبط في الوقت نفسه بالمجتمع المحلي أو البيئة المحيطة بها بعلاقات متبادلة من جهة أخرى، بحيث يقوم المجتمع بمد المدرسة بالإمكانات والموارد اللازمة لكي تمارس أنشطتها وتحقق أهدافها مقابل أن تقوم المدرسة بتزويده بمخرجات بشرية ومادية تتمثل في الخريجين من الطلاب وغيرها من البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تسهم المدرسة فيها بما يحقق الأهداف الاجتماعية والتربوية المتوخاه منها<sup>(١)</sup>.

وبتحليل مفهوم الإدارة المدرسية يتضح أنها تؤثر علي عدة أمور مهمة منها:-

(١) إن الإدارة المدرسية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد

إدارة المدرسة، وعلي رأسهم مدير/ناظر المدرسة علي نحو متكامل ومتعاون .

(٢) أن المهام الأساسية المختلفة (المهام الجزئية) لأفراد الإدارة المدرسية تشتق من المهمة

الرئيسية وهي بناء الطلاب بناءً متكاملًا من كافة النواحي العقلية والنفسية والاجتماعية والاخلاقية .

(٣) هناك مجموعة عمليات أساسية لمدير/ناظر المدرسة وهي التخطيط والتنظيم

والمتابعة والتقييم .

(٤) إن الإدارة المدرسية تتضمن في جانب كبير منها نشاطاً إنسانياً متكرراً ومستمرًا

يشمل كل مستوياتها، فهي تمثل عنصر حركي وقوة دافعة رئيسية في عمليات التنمية الشاملة وفي كل مظاهر النشاط الإنساني<sup>(٢)</sup>.

(١) عبد الرحمن بن أحمد صانغ، مرجع سابق، ص ٢٨٨ .

(٢) عني السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٨م، ص ٧ .

(هـ) إن الإدارة المدرسية تتميز عن إدارة أية مؤسسة أخرى بعدة مميزات واختلافات في نفس الوقت وهي (١) :-

(أ) **حتمية وجودها:** فالخدمات المتوقعة من المدرسة والخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات وإرتباطها بالمنزل وآمال الآباء وتطلعات الأبناء والحاجة إلي مواطن صالح، يمثل ضرورة ملحة لرفاهية المجتمع وتقدمه، بل ضرورة أكثر إلحاحاً من ألوان أي نشاط آخر.

(ب) **المنظور الجماهيري:** ويعني به الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى، فالمدرسة لها اتصال مباشر بأعلى ما يملكه المجتمع- الأبناء- وهذا يجعل تعامل الإدارة المدرسية مع كثير من الفئات والأجهزة الاجتماعية تتطلب تفهماً وتعاوناً.

(ج) **تعقد الوظائف والفاعليات:** فالإدارة تتضمن مستوي فنياً ودرجة من تعقد العمليات تفوق أي معدل في إدارة مؤسسة أخرى، وهذا التعقيد يؤدي إلي كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية، بجانب تعقد القيم الاجتماعية والثقافية والأيدولوجيات التي تتعامل معها الإدارة المدرسية.

(د) **التأهيل الفني والمهني للعاملين:** فهناك أمور مثل القيم المهنية وأحكام ومهارة الاتصال وغيرها، تزيد من تعقيد الإدارة المدرسية تحتم عليها أن تتضمن درجة عالية من التأهيل المهني للعاملين.

(هـ) **مشكلات القياس والتقويم:** فهي أكثر صعوبة في الإدارة المدرسية من معظم المواقف الإدارية الأخرى، لتأثرها بقوي خارجية في المجتمع بمؤثراته الثقافية

(١) محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م، ص ٣٨ - ٤٠.

والحضارية مما يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة مما يجعل للإدارة المدرسية طابعاً مميزاً.

(و) التحكم النوعي: فهو يختلف في الإدارة المدرسية عن إدارة أي مؤسسة أخرى فقلما

يمكن التحكم الكيفي والنوعي في الإدارة المدرسية.

في ضوء ما سبق أمكن معرفة ماهية ومفهوم الإدارة المدرسية، وما يميزها عن نوعية الإدارات الأخرى، كما أتضح أنها ليست غاية في حد ذاتها، إنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، وأنها متعددة المسؤوليات ومتشعبة الجهود فبصلاحها تصلح العملية التربوية، ويفشلها تضار. لذلك فالإدارة المدرسية مسئولة عن النتائج التي تتم من خلال أشخاصها ورجالها الذين هم إما أن يكونوا تقليديين يحافظون على المناصب والوظائف، أو أنهم مجددون ومبدعون يفكرون في كل ما هو جديد ومفيد يرتقي بالأداء، ويحقق أفضل النتائج ويهتم بالجودة في تقديم الخدمة.

ويعرف المؤلف الإدارة المدرسية على أنها : مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يقوم بها مجموعة من الافراد يشكلون فيما بينهم جهازاً بيروقراطياً متخصصاً رغم ممارستهم لهذه العمليات وما يرتبط بها من وظائف في جو من التعاون والاحترام، ووفق الفلسفة الخاصة النابعة من حاجات المجتمع، للوصول إلى الأهداف التربوية التي تحقق أهداف المدرسة.

ثانياً : مبادئ عمل الإدارة المدرسية وهم تتكون : -

يتناول المؤلف في السطور التالية الصورة التي وصلت إليها ميادين العمل في الإدارة المدرسية في الوقت الحالي ومما تتكون.

## أ- ميادين عمل الإدارة المدرسية:-

أتضح من مفهوم الإدارة المدرسية انها جهاز متكامل من العاملين، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية، غير أن هذه الجماعة في أداء المهمة، لا يتنافى مع الرأي الذي يؤكد أن توافر القيادة الصالحة في المدرسة، المثلة في مديرها وناظرها عامل أساسي يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها .

وتعمل الإدارة المدرسية في تنفيذ واجباتها من خلال عدد من ميادين العمل التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسة هي (١):-

١- علاقة المدرسة بالمجتمع: *School -Community ReLationships* فالمجتمع أنشأ المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف علي مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه واضعه في اعتبارها خصائص المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاته، وما يتوقعه المجتمع منها .

ولما كانت المدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، لان كثيراً من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج المدرسة، لذا فقد أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر علي المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة هذا المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة .

(١) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص ٧١-٧٤ .

وتأتي أهمية دور مديري/نظار المدارس في هذا المجال من خلال ممارستهم للإدارة المدرسية مع مجموعات متنوعة يصل عددها علي الأقل إلي ستة هم: ( رؤساء- موظفون إداريون (أي مرؤوسوهم)- المعلمون وهم أيضاً مرؤوسوهم لكنهم في نفس الوقت يعتبرون زملاءهم في المهنة- تلاميذ مدرسههم- أولياء أمور التلاميذ، وأخيراً الجمهور العام). وهذه العلاقات والتعاملات التي تربط مدير/نظار المدرسة بهذه المجموعات المتنوعة من الناس تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل الكبير إذا قورنت بعلاقات وتعاملات أي رجل إدارة في الميادين الأخرى<sup>(١)</sup>.

٢- تطوير المناهج: *Curriculum Development* ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوي، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار علي تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام علي المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة، ولاشك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التربوية. فحيث أن التعليم هو القوي المحركة والدافعة والمؤثرة في مختلف الأنشطة الأخرى وهو أيضاً العملية التربوية والاجتماعية التي تغذي المجتمع بمختلف كوادره الفنية اللازمة كان ضرورياً أن تكون أهداف هذا التعليم محققة أولاً علي المستوي الإجرائي وهو الإدارة المدرسية، ومن خلال ذلك كان ضرورياً وجود نوع من التنظيم الإداري المتصور بقيادة

(١) محمد محمد علي خضراوي، "بعض المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير جامعة اسيوط، كلية التربية، ١٩٩٦م، ص ١٥٠.

متطورة، يكون قادراً علي إدارة العملية التعليمية داخل المدرسة و إدارتها بما يؤدي إلي تحقيق أهدافها و أهداف التعليم و التربية التي ينشدها المجتمع<sup>(١)</sup>.

ويقتضي هذا وجود قيادات متطورة في مختلف مستويات الإدارة التربوية تهيئ للمناهج النجاح وبما يسهم في تحقيق أهداف التعليم وبلوغ مراميها، ذلك لأنه في ظل متطلبات التربية الحديثة، تطور مفهوم المنهج ليساير نمو الوظائف التي أسند للمدرسة القيام بها، وفي اتجاه التطور أيضا سار علماء الإدارة التربوية والقائمون عليها باحثين عن الصفات والقدرات التي يجب أن تتوافر في المناهج والمقررات الدراسية .

٢- شئون الطلاب: *Pupil Personnel* لما كان الطلاب يمثلون العامل الأول والأخير بالنسبة للإدارة المدرسية، ولولا الطالب وغاياته وأهدافه، لما عرفت الإدارة المدرسية وماتم اكتشافها، ولكن الطالب تعامل مع الإدارة علي أساس أنها السبيل الوحيد الذي يوصله إلي ما تريو إليه الطموحات والآمال، فهو لا يقوم بأي عمل إلا من أجل غاية معينة، لذلك فإن المحرك الأول بالنسبة للطالب هي غاياته التي يسعى إلي تحقيقها وقد تختلف هذه الغايات عن بعضها البعض، فمنها ما يستطيع الطالب الفرد أن يحققها عن طريق جهوده الفردية، ومنها ما يريد العون والمساعدة من أناس آخرين ليقوي علي تحقيقها<sup>(٢)</sup>.

لذا تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلي جانب إشرافها علي تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية

(١) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ٢٦ .  
(٢) حسن أحمد الحيارى، الإدارة في ضوء الفكر الإسلامي، مجلة كلية التربية، جامعه المنصورة، العدد ٢٤، يناير ١٩٩٤م، ص ٣٣٥ .

ما تؤدي أيضا خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات كيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر في أدائهم التحصيلي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك علي توفير الخدمات العلاجية لزمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود كلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم .

- شؤون العاملين: *Staff Personnel* يعد مجال شئون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوي البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم علي مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتقويمهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها وغير ذلك، ولا يقتصر هذا المجال علي المرؤوسين من مدرسين وإداريين وغيرهم بل انه يشمل بجانب ذلك مديرو ونظار المدارس باعتبارهم الشريحة الأكبر بين العاملين في المؤسسات التعليمية<sup>(١)</sup>.

من هذا المنطلق أصبح صنع مدير/ناظر المدرسة وإعداده الآن مهمة أساسية تركز في قاعدة علمية متزايدة في الحجم والتعقيد وستزداد في المستقبل، فنوعية رجل-إدارة (مدير- الناظر) نفسه آخذة في التغير، فالإدارة المعاصرة لم تعد تتقبل بسهولة أن نرف الإدارة من لا تتوافر فيه المقومات المهنية والعلمية اللازمة، كذلك فان إدارة الوقت حاضر وإدارة المستقبل بكل ما فيها من تعقد وتنوع وعلمانية وموضوعية لن تتوافق مع طلق أن في العمل الإداري متسعاً لكل الأفراد، بل لابد أن تتحول إلي مهنة لها كل

دلال عبد الواحد الهدود، "الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت"، سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة، المجلد ٣٧، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩١م، ص ١٤٠ .

المقومات التي تتمتع بها مهن أخرى، ولها أشخاصها المؤهلون للعمل بها والقيام بأعبائها ومتطلباتها.

٥- **المبنى المدرسي والتجهيزات: School Plant & Physical Facilities** يعد المبنى المدرسي والتجهيزات من الميادين المهمة لعمل الإدارة المدرسية عملية الإشراف علي المبنى المدرسي وإدارته وصيانته وتوفير وصيانة جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

٦- **التمويل: Finance** تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة وإعداد مكافآت العاملين ومرتباتهم وعلاواتهم وترقياتهم، والإشراف علي عمليات الشراء والتوريدات وعمل الميزانية الختامية وغيرها.

٧- **الهيكل التنظيمي: Organization Structure** يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية، في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، والسلطة والمسئولية والرقابة وقنوات الاتصال، وعلي الإدارة المدرسية متابعة ومراجعة بنائها التنظيمي من وقت لآخر لتلافي أي قصور في جانب من الجوانب ولتجديد نشاطها باستمرار.

أي أن مجال الإدارة المدرسية لم يعد يحتوي علي ميدان بعينه بل إتسع ليشمل كل الميادين التي تهدف إلي تحقيق الأهداف التربوية، فلم يعد دور الإدارة المدرسية دوراً إدارياً فقط، بل أصبح دورها أوسع من ذلك وأعم من خلال عملها في ميادين متعددة كما سبق توضيحه.

ومن خلال ميادين عمل الإدارة المدرسية المتعددة تعددت ادوار مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي مابين إدارية وإشرافية وقيادية وفنية، تتضمن عمل مدير/ناظر المدرسة لتطوير وتنمية المعلمين مهنيًا، وتحسين وتنفيذ المناهج الدراسية، ورعاية التلاميذ بالخطط التوجيهية، والتعاون مع البيئة وغيرها من ميادين العمل الإداري المتشعبة لمدير/ناظر المدرسة<sup>(١)</sup>.

فطبيعة عمل مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي ليست بالأمر الهين اليسير بل أنه عمل يتحدى كل ما لديه من قدرات وطاقة، ولكنه في الوقت نفسه يؤدي إلي نمو وازدهار المدرسة، وإذا أريد للإدارة المدرسية أن تبقى علي أساس أن بنائها ضروري لتجويد التعليم كان علي مدير/ناظر المدرسة أن يفهم مسألة الوضع التشريعي الناتج عن منصب الإدارة ومن ثم فعليه بوصفه قائداً تربوياً أن يساعد المعلمين كي يفهموا أن المنصب إنما وجد ليسهل لهم مهمتهم، وهي مساعدة التلاميذ علي التعلم، وعليه أن يدرك أنه يستطيع أن يجعل حياتهم اليومية ذات هدف ورسالة، بفضل استغلاله لوضعه التشريعي هذا، وأن يعمل علي تقليل الجانب المهدد من منسبة إلي أقصى حد، وتأكيد عمله بوصفه عنصراً في الفريق<sup>(٢)</sup>.

لذا يعد مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي الشخصية الأساسية القادرة علي تنفيذ السياسة التعليمية التي تسعى إلي إحداث التقدم بالمدرسة و مشاركته مع العاملين معه في وضع البرامج والنظم التي يرغب في تطبيقها وتحققها لإحداث التغيير المرغوب فيه لطريق التقدم، والجوهر الأساسي لكل ما تقدم من مطالب النجاح الإداري وتطوير الإدارة

(١) عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٠١ .  
(٢) أحمد إبراهيم أحمد، رفع كفاءة الإدارة المدرسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩١م، ص ٦ .

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → ← منوه بعض الاتجاهات العالمة

المدرسية هو اختيار الشخص المناسب القائد لهذه المنظومة التعليمية بمعايير وأساليب جيدة، تجعله يبقي ويستمر وجوده بحيوية، ونلمس عمله واقعاً وسلوكاً ملموساً.

ويري آخر من رجال الإدارة التعليمية أن ميادين عمل الإدارة المدرسية تشتمل على ثلاثة ميادين أساسية هي (١) :-

(١) الإدارة المدرسية والنواحي الإدارية وتشمل التخطيط - التنظيم - المتابعة

الشئون المالية وشئون أخرى .

(٢) الإدارة المدرسية والنواحي الفنية وتشمل المناهج وتنفيذها - الإشراف الفني

تقويم العمل المدرسي .

(٣) الإدارة المدرسية والمجتمع المدرسي وتشمل تنظيم المجتمع - المدرسة

ومسئولياتها - المدرسة والبيئة والمجتمع .

وسواء أكانت ميادين الإدارة المدرسية سبعة أم ثلاثة فإن مسئولياتها بمدرسة التعليم الأساسي تمارس دائماً بشكل لا يتعارض مع ما تصدره الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية من قرارات وتعليمات منظمة للتعليم، وتتولى الإدارة المدرسية دراسة المشكلات واتخاذ القرارات التي من شأنها متابعة تنفيذ هذه القرارات، وتقويم مستوي العمل في جميع مجالات الخدمة التعليمية داخل المدرسة أواخرها .

أ- مكونات الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر:-

تتكون الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي من عدة مكونات تندرج فيما بينها في الاختصاصات والمسئوليات وتشمل أكثر من فرد، وذلك لأن المدرسة ميدان عمل متكامل بين أفراد إدارتها تتضافر جهودهم وتتكامل فيه الخبرة التربوية إدارية كانت أو فنية

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، استراتيجيات الإدارة في التعلم، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨١م، ص ٣٠٧

ومن ثم فإن الجهود المبذولة في ميادين عمل الإدارة المدرسية هي جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل.

فهناك الإدارة المدرسية ممثلة في مدير/ناظر المدرسة، ووكيل المدرسة أو وكلائها وهؤلاء يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي، وهناك المعلمون، وهؤلاء يمثلون حجر الزاوية في العملية التعليمية وعصب الحياة فيها، وهناك الإداريون والفنيون الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبير في إتمام العمل الدراسي، وهناك رجال الصف الثاني من المستجدين والعمال أولئك الذين يشاركون في العمل بجهود ملموسة<sup>(١)</sup>.

ويدخل في مكونات الإدارة المدرسية بمدرسة التعليم الأساسي المجالس المدرسية بتشكيلاتها وميادين عملها المختلفة التي تسعى لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة، وأنواع هذه المجالس ووظيفة كل مجلس علي النحو التالي:

#### ١- مجلس إدارة مدرسة التعليم الأساسي:-

يشكل مجلس إدارة مدرسة التعليم الأساسي علي النحو التالي<sup>(٢)</sup>:-

- مدير/ناظر المدرسة رئيساً.
- أقدم الوكلاء وينوب الوكيل عن المدير أو الناظر في رئاسة المجالس عند غيابه.
- أقدم المدرسين الأوائل.
- ثلاث مدرسين من المدرسة يختارهم مدرسو المدرسة بالانتخاب.
- ممثل عن التنظيم السياسي المحلي من غير رجال التعليم.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية و ميدانية)، مرجع سابق، ص ١٤ .  
(٢) أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، مرجع سابق ص ٣٢٣ .

- ممثل عن مجلس القرية أو المدينة أو الحي، وترشحهم مجالس من غير هيئة التدريس بالمدرسة.

- اثنان من الآباء بالمدرسة، تختارهم الجمعية العمومية للآباء.

- اثنان من المواطنين المهتمين بالتربية والتعليم، ويختارهم مجلس إدارة المدرسة في إجتماعه الأول لاعضائه.

ويقوم مجلس (إدارة المدرسة بالوظائف التالية) (١) :-

(١) وضع السياسة العامة للمدرسة فيما يتعلق بالنواحي الفنية والإدارية وتوزيع العمل.

(٢) مساعدة المدرسة في أداء واجبها من خلال توزيع النشاط داخل المدرسة وخارجها

(٣) التشاور في حل المشكلات المدرسية، والنظر في أمور التلاميذ.

ولهذا المجلس أسس تنظيمية هي: أن اجتماعاته دورية، ويعد رئيس المجلس جدول

أعماله قبل الاجتماع- وتتم المناقشات فيه بحرية- وعمل محاضر لسير المناقشة ويحاول المجلس الاستفادة من نواحي الامتياز لكل فرد تحقيقاً للمصلحة العامة.

٢- اللجنة الاستشارية لإدارة المدرسة:

تشكل هذه اللجنة لكل مدرسة برئاسة مدير (المدرسة أو) (مناظر وعضوية كل من) (٢) :

- وكيل المدرسة أو أقدم وكلائها في حالة تعددهم.

- أقدم المدرسين الأوائل في كل مادة دراسية.

- ممثل لمجلس الآباء والمدرسين بالمدرسة يختاره المجلس.

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ٥٥ .

(٢) جمهورية مصر العربية -وزارة التربية و التعليم ، "قرار وزاري رقم (٥٢) بتاريخ ١٢/١٢/١٩٩٦م بشأن تشكيل مجلس إدارة مدارس التعليم العام"، القاهرة : مطبعة الوزارة ١٩٩٦ م .

- ممثل عن مجلس البلد الذي تقع في نطاقه المدرسة.

- الأخصائي الإجتماعي بالمدرسة أو المشرف الرياضي، ويتولى عمل أمين السر.

- أمين اتحاد الطلاب.

وتجتمع اللجنة خلال العام الدراسي مرة كل شهر أو كلما اقتضى الأمر بدعوة من مدير مدرسة أو ناظرها، ويكون الاجتماع صحيحاً بحضور نصف الأعضاء علي الأقل ويؤخذ تصويت بأغلبية الحاضرين، ويرجع جانب الرئيس في حالة التساوي (١) ووظيفة هذه اللجنة الاستشارية لإدارة المدرسة هي التعاون مع مدير/ناظر المدرسة في حدود القوانين والنظم الموضوعة لتعليم المرحلة التي تقع في نطاقها المدرسة وإبداء رأيها في يزانية المقترحة لفصول النمو والتوسع، واحتياجات المدرسة من القوة البشرية، ومباني مدرسة وما تحتاج إليه من أثاث وتجهيزات، وأدوات ووسائل تعليمية، وتطوير الخطط لمناهج والكتب الدراسية ووسائل رعاية التلاميذ المتفوقين والمتخلفين وتحديد مواعيد يوم المدرسي، والرعاية الاجتماعية والصحية للتلاميذ وأوجه النشاط المدرسي وترجيع يزانية المخصصة له، وتوزيع التلاميذ بعد إتمام دراستهم بالمدرسة (٢).

- مجلس الآباء والمعلمين:

يعد مجلس الآباء والمعلمين من المكونات ذات الأهمية لإدارة المدرسة، فهو يمثل عية مشتركة بين المدرسة وأولياء الأمور، فالمدرسة تكمل الأسرة من ناحية تربية الأبناء من أجل ذلك، يتطلب الأمر اللقاء بينهم للتشاور في كل ما يتعلق بالأبناء في كافة

أحمد عبد المطلب، وفصل الراوي طابع، "الإدارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية"، (دراسة ميدانية) سواهج: دار محسن للطباعة، ١٩٨٧م، ص ٧٨.  
فتحي محمد الحسين عصفور، "دراسة تقويمية لإدارة دور المعلمين والمعلمات في مصر في ضوء المتطلبات الوظيفية للإدارة بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، جامعه عين شمس، كلية البنات، ١٩٨٥م ص ٦٨.

النواحي التربوية والتعليمية، والمشاركة أيضاً في حل مشكلات المجتمع المحيط بالدرسة والتعاون معاً في النهوض بالمجتمع، وتهدف مجالس الآباء والمعلمين إلى (١) :-

- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين بما يحقق تعاونهم علي تنشئة التلاميذ ليشبوا مواطنين صالحين .

- دراسة مشكلات التلاميذ واحتياجاتهم بهدف تهذيب ميولهم وتشجيع الموهوبين ورعاية المعوقين منهم .

- دراسة شئون المجتمع المدرسي والتعاون في العمل علي النهوض به .

- العمل علي تأكيد العناية بالتربية وبتث القيم الخلقية ونشر المفاهيم القومية في المجتمع المدرسي .

- معاونة المدرسة في إستكمال مهامها التربوية، كالمشاركة في الجهود الذاتية التي يقرها المجلس، وتقديم الدعم المادي والمعنوي بما يتناسب وظروف المجتمع .

- رفع المستويات الإجتماعية والثقافية والرياضية والصحية في محيط المدرسة وفي البيئة المحلية .

- رفع مستوى الوعي التربوي بين الآباء لتكون لديهم فكرة واضحة عن مهمة المدرسة .

- الاستفادة من خبرات الآباء في ألوان النشاط المختلفة، والإسهام في المشروعات العامة والاحتفالات القومية والمحلية .

(١) نبيل سعد خليل، "دراسة تقويمية لدور مجالس الآباء والمعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة سوهاج" رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية بسوهاج، ١٩٨٥م ص ص ٩٥ - ٩٧ .

وتتشكل مجالس الآباء والعلمين بالتعليم بالأساسي بالصورة التالية:-

### النسبة للحلقة الأولى من التعليم الأساسي (١):

(١) مدير / ناظر المدرسة رئيساً، أقدم الوكلاء بالمدرسة وينوب عن ناظر المدرسة

في رئاسة المجلس عند غيابه .

(٢) ثلاثة مدرسين يمثلون الصفوف المختلفة للمدرسة الابتدائية .

(٣) إثنان من الآباء بالمدرسة تنتخبهم الجمعية العمومية .

(٤) ممثل عن مجلس المدينة أو القرية أو الحي يرشحه مجلسه من غير هيئة

التدريس .

(٥) إثنان من المواطنين المهتمين بالتربية والتعليم يختارهم مجلس إدارة المدرسة .

### بالنسبة للحلقة الثانية من التعليم الأساسي (٢):

(١) مدير المدرسة أو ناظرها رئيساً .

(٢) تسعة من الآباء في اجتماع الجمعية العمومية بحيث يكونون ممثلين لجميع

صفوف المدرسة، وينتخب المجلس من بينهم نائباً للرئيس .

(٣) ممثل للمجلس المحلي للمدينة أو القرية أو الحي التي تقع المدرسة في دائرتها .

(٤) سبعة من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية

وينتخب المجلس احدهم ليكون أميناً للسر، مالم يكن بالمدرسة أخصائي

إجتماعي، فيكون ضمن السبعة، ويتولى أمانة السر، ويكون الرائد العام لأنحداد

الطلاب بالمدرسة أيضاً ضمن هؤلاء السبعة .

(١) نبيل سعد خليل، "المشكلات التي تواجه مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج"، مرجع سابق ص ٧١ .

(٢) نبيل سعد خليل، "دراسة تقييمية لدور مجالس الآباء والمعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة سوهاج" مرجع سابق، ص ١٠٠ .

(٥) يجوز أن يختار المجلس ثلاثة من أبناء التلاميذ أعضاء الجمعية العمومية للأباء والمعلمين بالمدرسة من ذوي الخبرة والكفاية يضمهم لعضوية المجلس ويعقد مجلس الآباء والمعلمين مرة واحدة علي الأقل كل شهر بدعوة من رئيسه بناءً علي طلب نائب الرئيس أو المراقب المالي أو خمسة من أعضاء المجلس علي الأقل. وهناك ستة لجان ميثقة عن مجالس الآباء والمعلمين وهي اللجنة الثقافية والرياضية والصحية والاجتماعية والفنية ولجنة التغذية.

ومن خلال ما سبق من استعراض المجالس المدرسية يتضح أهمية مكونات هذه المجالس وميادين عملها الأساسية في الإدارة المدرسية وفي إثراء العملية التربوية بالمدرسة والبيئة المحيطة، وعمل هذه المجالس المهم من أجل بلوغ الأهداف التربوية.

### ثالثاً : الصفات الشخصية المطلوبة لمديري/نظار مدارس التعليم الأساسي :-

أصبح من الضروري لبيئة الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتتبعها، وأصبح من الضروري علي المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال ويصنع البرامج التربوية والثقافية للطلاب. ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة ويعقب علي ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة بنجاح.

يعد مدير/ناظر المدرسة الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة والتي يمثلها أولياء أمور الطلاب وبين إدارة التعليم والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية، وبين المدرسة من جهة أخرى، بالإضافة إلي عمله الأساسي المتنوع داخل المدرسة.

فمن المتعارف عليه إن كلمة المدير وصفاته الشخصية ذات مفهوم واسع ومتعدد الجوانب نجدها في كافة مجالات العمل المنظم بما فيها المدرسة، وتتبلور صفاته الشخصية

وملامحها المتعددة في الحماس المستمر للعمل، والتفائل الدائم، والاستماع أكثر من التحدث، والعمل أكثر من الادعاء، واستعمال ساقية أكثر من كرسية، والتعاون أكثر مما يطلب وهذه صفات أولية وملامح ظاهرة، إضافة لمؤهلاته الأخرى المطلوبة في مجال تخصصه كالحوية والنشاط وصفات القيادة لإدارة الأفراد مثل الهدوء الايجابي والسيطرة علي مجريات الأمور وروح التطوير وبعد النظر والوضوح والتنظيم، ويمكن بعبارة أخرى القول: إن الصفات الظاهرة والكامنة لأي مدير لابد أن تميزه بشكل كاف وإيجابي عن بقية العاملين وبدرجة تكفي لاختياره لهذا المنصب (١).

ويفرض هذا ضرورة توافر الكثير من الصفات الشخصية المهمة التي تؤهل المدير ناظر المدرسة للعمل الإداري وقيادة المدرسة، فهو يحتاج صفات شخصية متمثلة في الخبرة التربوية والتدريب العملي في مجال التعليم وفنونه ودراسة متخصصة في الإدارة، هذا بالإضافة إلي قدرته علي تحمل المسؤولية، وقوة الشخصية، ومعرفة معالجة المشكلات بسرعة وحزم، مع تمتع بقوة الذاكرة ووعي مدرك يعد نظامه علي أساس علمي مدروس يتماشى مع الأنظمة التربوية الحديثة، بجانب معرفة بجوانب التدريس الفنية المختلفة حتى يدير المدرسة بشكل فعال ومتكامل، مع تميز بالديناميكية والحوية وفقا لمقتضيات المواقف، وقدرة علي رسم السياسات التربوية وتنفيذها لتطوير العمل وتجديده (٢).

والتجديد الإداري الذي أصبح كلمة رنانة في عالم اليوم بمستحدثاته وتعقيدهاته ليس بالضرورة اكتشاف أو إختراع ما يقدمه المدير أو الناظر بمدرسته، بل هو إدراك الفرص المتأصلة الموجودة في جوهر الأشياء والعمل علي إستخلاص أحسن ما فيها

(١) عبد الكريم راضي الجبوري ، المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال،بيروت : دار مكتبة الهلال ، ٢٠٠٠م  
ص ٩-١٠

(٢) عبد الغني النوري، مرجع سابق، ص ٣٣١ .

لتطويرها، إنه يتضمن عنصر الثقة والإخلاص والرغبة المتأصلة بتحقيق النتائج المتقدمة بالرغم من وجود معوقات، فالمرونة والتقبل للأفكار الجديدة والرغبة في تحرير النفس من التزمّت والتعقيد ومواجهة التهديدات بثقة نفس، كلها صفات ضرورية لشخص المدير والناظر الذي يتبنى التجديد والتطوير في إدارته، وعليه أن يجهز خططها الكاملة وتقريرها قبل تبني أي تغيير وتجديد<sup>(١)</sup>

وباعتبار مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي هو اليد التي تحرك الجماعة في الإدارة المدرسية من أجل النهوض بالأنشطة المدرسية تحقيقاً للأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية في الوصول إليها، وحيث إنه قائد تربوي يتصف بمهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها من إدارته للمدرسة لبلوغ الأهداف، في أجواء من الأمن والثقة فان من الصفات المطلوبة لمدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي لكي يحقق النجاح كثيرة ومتنوعة بتنوع الفلسفة التي يحتنقها أصحابها •

ويرى أحد الباحثين أن الصفات الشخصية لمدير/ناظر المدرسة في حقيقتها تتصل بالتكوين العام لمن يمارس هذه القيادة الإدارية، فكراً ووجدانياً وإجتماعياً، ومن حيث مسؤولياته عن عمل متكامل شقيق من العاملين، وبالتالي يتمكن من القيام بواجباته علي الوجه الأكمل،

ومن أهم هذه الصفات الشخصية ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- الإحساس بالمسؤولية الملقاة علي عاتقه واعكاس ذلك علي طريقة معاملته للآخرين •
- مراعاة العدالة التامة في تعامله مع مرؤوسيه، واتخاذ القرارات بصورة علنية وفي إجتماع عام بعد مناقشته وإقناع الآخرين في المدرسة •

(١) عبد الكريم راضي الجبوري، مرجع سابق، ص ٧٢ •

(٢) عرفات عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٦ •

- الالتزام بالخلق الطيب، والقدوة الحسنة لزملائه من المعلمين أو غيرهم من العاملين والطلاب.

- التواضع دون ضعف، والحزم دون تعسف، والمرونة دون تهاون.

- القدرة علي إبداء الملاحظات البناءة دون سخرية أو التقليل من قيمة الجهد المبذول.

- القدرة علي حل المشكلات الطارئة في العمل المدرسي، والاستعداد للبدل والتعاطف.

ويضيف جمس هارولد (*Jemis harold*) لهذه الصفات فيقول: "إما أن يكون مدير

المدرسة ذا كفاية فهذا يعني قدرته علي تأدية واجباته بطريقه مرضية، ومن الصعب

بطبيعة الحال أن تحدد قدرته علي القيام بعمله أو إخفاقه فيه قبل أن يمارس هذا العمل

فترة من الوقت، وتتضمن قدرة المدير علي البت في الأمور بطريقة حاسمة ومعرفته

بالأهداف المهمة والسياسات الأساسية، وثقته في نفسه وفي هيئته التدريس في المدرسة

وقدرته علي تحليل المشكلات وتقبله النصيحة من غيره، ومقدرته علي ترجمة الأفكار إلي

أعمال منتجة"<sup>(١)</sup>.

ورغم هذا التعدد الواضح للصفات الشخصية النابعة من مسؤوليات وواجبات

مدير وناظر مدرسة التعليم الأساسي، إلا أنها ما زالت موضع تطوير ودراسات مستمرة

تبعاً لكل ما يطرأ من تطورات حديثة في المجال التربوي والإداري، ما يجد من اتجاهات

حديثة في العمل تتطلب تميز شخصية المدير/ الناظر بصفات متطورة وحديثة.

ويري بعض من الباحثين أن الصفات الشخصية لمدير/ ناظر المدرسة تتمثل في

الصفات القيادية وتبرز فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

(١) جمس هارولد تركي وآخرون، "الإدارة المدرسية ومبادئها وعملياتها"، ترجمة /صابر عبد الحميد جابر، القاهرة :

مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثالثة، ١٩٨٣م، ص ١٦-١٧.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)، مرجع سابق، ص ٩٣-٩٤.

- القدوة الطيبة: من حيث التمسك بأسباب دينه وإيمانه واعترازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمدرسي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها
  - الثقة المتبادلة: عن طريق الخبرة في كافة المجالات والنشاطات، فثقة الموظفين والعمال والطلاب بمديريهم وناظرهم من الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية.
  - تهيئة المناخ الصالح علي أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص علي التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة في العمل .
  - التعرف علي العاملين: وذلك بالوقوف علي قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم، وإسناد العمل المناسب لكل منهم، مع توجيههم وإرشادهم بالحسنى، بالإضافة إلي تركية المجددين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.
  - توزيع الاختصاصات: عن طريق التفويض لبعض الاختصاصات والواجبات والمسئوليات للعاملين، وتعريف كل عامل بالمدرسة بدوره المؤثر في النجاح الإداري بالمدرسة، وأن يتيح المدير/الناظر لنفسه التفرغ لمتابعه السياسة العامة والأمور الجوهرية وإسناد دون ذلك إلي مرؤوسيه ومعاونيه.
  - إتباع أسلوب القيادة الرشيدة التي تركز علي الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية والبعد عن الأنماط الإدارية غير المرغوبة.
- وقد أبرز كل من هامبتون (Hambton)، وليور (Lauer) أن الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير/ناظر المدرسة هي: الدفاء، الصبر، الرغبة في العمل، المسئولية والولاء، التنبؤ والطموح (١).

(١) المرجع السابق، ص ٢٦ .

وتقسم الصفات التي ينبغي توفرها في شخصية المديرين إلى نوعين رئيسيين هما الصفات المهنية، والصفات الشخصية وهما كما يلي (١) :-

الصفات المهنية تتمثل في:-

- (١) إيمان بمهنة التربية والتعليم والفخر بها.
- (٢) دراية كافية بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها وعلاقة ذلك بالأهداف الاجتماعية.
- (٣) إلمام كاف بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية.
- (٤) قدرة علي العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وفي تعاون مثمر فعال.
- (٥) تنسيق لجهود العاملين، مع إتاحة الفرصة للإبتكار.
- (٦) قدرة علي ديمقراطية توجيه العاملين، إلي جانب القدرة علي إدارة الاجتماعات.
- (٧) معرفة خصائص التلاميذ في مرحلة النمو التي يمرون بها ومتطلبات هذا النمو.
- (٨) التعرف علي البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ووسيلة الإسهام في حلها باعتبار المدرسة مركز إشعاع للمجتمع.
- (٩) الإلمام بالنواحي المالية والإدارية وما يتصل بكل منهما.

- أما الصفات الشخصية فهي متعددة ومتنوعة ومن أمثلتها: سعة الأفق، احترام النفس والآخرين، الاستجابة لشاعر الآخرين، القدرة علي اكتساب الصداقات الاستفادة من خبرة الآخرين، وبعد عن العصبية أو فرض الرأي أو التسلط.

وأيضاً من الصفات والكفاءات الشخصية المطلوبة والتي ينبغي التأكد من توفرها فيمن يختار لتولي العمل الإداري المدرسي من مديرين/نظار كفاءات إدارة الوقت

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، الاتجاهات التربوية المعاصرة، دراسة في التربية المقارنة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الثانية، ١٩٧٩ م ص ص ١٤٦- ١٤٧.

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس  $\longleftrightarrow$  في  $\longleftrightarrow$  ضوء بعض الاتجاهات العالمية

وكفاءات العلاقات الإنسانية، كفاءات التعامل مع الآخرين فرادي وجماعات، كفاءات سلوكية مثل الثبات الانفعالي والبشاشة والصدقة والثقة في الآخرين والمثابرة في العمل والصدق والشجاعة مع قدرة علي الابتكار والإبداع والموضوعية<sup>(١)</sup>.

ومن الصفات الشخصية المهمة المطلوبة لمدير/نظار مدارس التعليم الأساسي أيضاً سعة الإطلاع وتدعيم إعداده التربوي التقليدي بالمدوامه علي القراءة والدرس أثناء الخدمة، ويجعل من نفسه م لا يحتذي في مظهره وسلوكه ويعطي القدوة في المواظبة علي الحضور المبكر ومعرفة بكل أدر مدرسته والبث في الأمور الحيوية<sup>(٢)</sup>. ويرى علي السلمي أن المدير لكي ينجح في عمله عليه أن يتصف بصفات ينميها في شخصيته أهمها<sup>(٣)</sup>:-

- معرفة وإلمام كامل بالمعلومات عن العمل المطلوب أداؤه والنتائج المستهدفة وظروف المنظمة الداخلية والظروف الخارجية المحيطة بها.
- إلمام بالمعلومات عن تدييات الأداء المفضلة.
- الخبرة العملية المناسبة لنوع النتائج المستهدفة، فضلاً عن الأسس العلمية للتخصص المتصل بالعمل.
- قدرة علي اختيار الأشخاص المساعدين له من حيث العدد والتأهيل لكي يشارروا بأدوار المكتملة لدور المدير ذاته.

(١) احمد اسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية و الممارسة داخل الفصل والمدرسة، مرجع سابق، ص ٥٥.  
(٢) رشاد علي عبد العزيز، عهد عبد الله آل عمرو، مرجع سابق، ص ٢٠٣.  
(٣) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٩م. ص ١٤-١٥.

من خلال ما تقدم عرضه، ومع محاولات الباحثين في مجال الإدارة وضحت ثلاث حقائق مهمة للصفات الشخصية للمدير تكون نواة أساسية يحقق من خلالها النجاح الإداري وهي (١) :-

(١) الحقيقة الأولى: أنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة أو بين ممارسيها علي مجموعة محددة بعينها من الصفات، فيذكر المتواضعون خمس أو عشر صفات مثلاً، ويذكر المتزمتون أكثر من أربعين صفة، وهناك درجات بالطبع بين هذا وذلك، كما انه ليس هناك اتفاق علي الأهمية النسبية لأي من تلك الصفات.

(٢) الحقيقة الثانية: أن الصفات الشخصية في حد ذاتها لا تصنع المدير الناجح ولكنها تضع حدوداً علي ما يستطيع أن يفعله.

(٣) الحقيقة الثالثة: ليس من الممكن عملياً العثور علي أشخاص تتوافر فيهم الصفات المطلوبة بالأعداد المطلوبة في أي مجتمع حتي المجتمعات المتقدمة، وأن المديرين الناجحين يختلفون من حيث الصفات فيما بينهم نفس الاختلاف الذي يلاحظ في المديرين غير الناجحين، فالمسألة ليست مسألة بحثه وثابته للصفات الشخصية، ولهذا يقول "وليام نيومان" أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كولومبيا وزميله "جيمس لوجان" أستاذ الإدارة بجامعة أريزونا بأمريكا "أنه من سوء الحظ أن من الصعب تحديد الصفات الواجب توافرها فيمن يشغل مناصب إدارية من حيث مواصفات معينة (معلومات، مهارة إشرافية، استقرار عاطفي، قدرة علي التعامل مع الأشخاص الخارجيين، اتجاهات اجتماعية.....) لأن التجربة أو التطبيق العملي يظهر أن

(١) سيد الهواري، المدير الفعال (دراسة تحليلية لأنماط المديرين)، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م، ص ٢٣٣.

الأشخاص الذين يختلفون في تركيبهم (من تلك الصفات) ربما يكونوا ناجحين في نفس المنصب" (١).

إذاً صفات المدير الشخصية المطلوبة لتحقيق نجاحه الإداري تكملها عادات عقلية معينة تحقق تكامل الشخصية الإدارية الفعالة ومن هذه العادات المطلوبة، الإدارة من خلال أهداف ومسئولية في تحقيق النتائج، تنظيم العمل ونسج رغبات الأفراد مع متطلبات العمل دون تنازلات، واتخاذ قرارات ناجحة، وقدرة علي تشخيص المواقف وتغيرها أو التكيف معها ما لم يستطع التغيير، إدارة وقته كمدخل لتطوير ذاته، فالصفات الشخصية للمدير لا بد أن تساندها عادات معينة في العمل وتصدي كل مدير لتطوير ذاته دائماً لزيادة فاعليته الإدارية. أو المفتاح السحري لتحقيق أفضل النتائج.

في ضوء ما سبق نرى المؤلف أن أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في مديري/نظار مدارس التعليد الأساسي ما يلي:-

(١) أن تتوافر فيه الصحة المتكاملة جسدياً ونفسياً، واهتمام بمظهره الشخصي وبناء شخصيته علي أسس حقيقية راسخة يحبها الموظفون إذ أن ذلك يزيد من فرص نجاحه في دوره الإداري والقيادي، فهناك إرتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة النفسية للفرد لان كلا منهما قد يؤثر علي الجانب الآخر ويتأثر به. وتساعد القوة الجسمية الفرد علي تحمل ضغط العمل. بل الشاق لفد سليمة. كما ساعده صحته النفسية علي الإحتفاظ بأعصابه سليمة تحت ضغوط العمل، وإحتفاظه بقدرته علي التركيز والتفكير وإصدار الأحكام السليمة.

(١) المرجع السابق، ص ٢٣٥ .

(٢) القدرة علي القيادة التي تمكنه من التأثير في الآخرين والتعبير عن نفسه بوضوح، وقدرة علي توصيل الأوامر والمعلومات المتعلقة بالمدرسة إلي مختلف المستويات والتأكد من فهم الجميع لهذه المعلومات، لتنفيذها، وهذا يتطلب تمتعه بالطلاقة اللفظية والقدرة علي التعبير، لأنها وسيلته المهمة في نقل أفكاره إلي الآخرين، وهذا يستمد من توفر قوة الشخصية حتى يمكن أن يؤثر في الآخرين ويستحوذ علي ثقتهم، ويكون قادرا علي إصدار القرارات المدروسة والحكيمة بكفاءة عالية.

(٣) القدرة علي تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة والاستعداد لاكتساب الخبرات من التعامل مع الآخرين من وكلاء ومشرفين والاستفادة من آراء الآخرين لصالح العمل المدرسي وإظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة ونشر هذه الروح بين العاملين، مع مقدرة علي عدم الخلط بين العمل والعلاقات الإنسانية.

(٤) التمسك بالديمقراطية كأسلوب في العمل وتوفير المهارات اللازمة للعمل الإداري كالقدرة علي تحديد الواجبات وتحليلها للعاملين بالمدرسة، ووجود القناعة بتفويض بعض سلطاته الإدارية للعاملين بالمدرسة وقدرته علي تربيته قيادات إدارية.

(٥) إلمام كاف بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية والإدارية والمستحدثات الجديدة في العمل الإداري وتوظيف الوقت توظيفاً فعالاً من خلال وجود جدول يومي وبرنامج عمل واضح يدون فيه ما أنجز وما لم ينجز من أعمال وقيم فيه أسلوب العمل.

(٦) معرفة خصائص التلاميذ في مراحل النمو بالتعليم الأساسي، ومتطلبات النمو في هذه المرحلة، وإلمام بعلم النفس التعليمي.

(٧) التعرف علي البيئة المحلية وفتح قنوات اتصال بها، وتفهم مشكلاتها ووسيلة الإسهام في حلها وجعل المدرسة مركزاً مهماً للتفاعل مع البيئة والمجتمع.

(٨) الإلمام بالنواحي الفنية والإدارية وما يتصل بكل منها.

(٩) التحلي بعدد من القيم باستمرار كمؤثر اجتماعي مهم في تنظيم العمل المدرسي.

والتحلي بكل صفات الخلق الحميدة، والعدل، والذكاء والعفة، النزاهة، وعدم القيام بما

يكرهه الضمير الحي وتعافه النفس حتي تكون العزيمة راسخة باستمرار

(١٠) البعد عن التعصب والتخريب والأنانية، وإتاحة حوار تربوي ثقافي في أوقات محددة

بين العاملين علي كافة مستوياتهم بالمدرسة. محاولة كسب حب الجميع من أعضاء

الإدارة المدرسية وكل العاملين بمعاملته لكل ما يناسبه، وإيمان بأسلوب المشورة في

أمور العمل.

(١١) القدرة علي الابتكار والتجديد، والتبصير المستمر للعاملين بالمسئولية الملقاة علي

المدرسة في تربية النشء وأهميتها في رقي المجتمع، وأن يتمتع بالقدرة علي الاعتراف

بالأخطاء إن وجدت ومحاسبة النفس نهاية كل يوم مدرسي حتي لا يتكرر أي خطأ.

رابعاً: معام ومسئوليات مديري/ناظر مدارس التعليم الأساسي :-

يعد مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي شخصاً قادراً علي توظيف كل الأنشطة

داخل مدرسته، كما يوظف كل ما لديه من معلومات كافية عن حقائق عمل وما يعرفه

من مقومات الإدارة وأهميتها في تحقيق الاهداف التربوية المراد تحقيقها.

ومسئولية تنفيذ الأهداف التربوية تتطلب قيام مدير/ناظر المدرسة بالدور الأكبر

والمهم فيها، كما أن هذه المهمة ليست مسؤليته وحده ولكن يشاركه فيها كل العاملين

معه، ومدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي عليه مسؤلية إعداد التلاميذ إعداداً شاملاً

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← نحو، بعض الاتجاهات العالمية

لكل النواحي الجسمية والنفسية والأخلاقية والعقلية والاجتماعية، كما أن عليه مسئولية إرتباط المدرسة بالبيئة إرتباطاً يحقق تفاعلاً متبادلاً بحيث يؤثر كل منهما في الآخر حتى لا تعيش المدرسة بمعزل عن البيئة، وحتى لا تكون الديئة منقطعة الصلة بالمدرسة.

فمدير وناظر المدرسة هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والخدمية، ويتولى مدير/ناظر المدرسة تحقيق ذلك من خلال الأهداف الرئيسية للوزارة، حيث يقوم بتحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية، وكذلك تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطه الوحدة المنتجة للمدرسة التي تترجم في شكل برامج ويتحدد بها نظام العمل وفقاً للقرارات الوزارية<sup>(١)</sup>.

وقد أوجز كل من جمس وليفام (James & Lipham) الواجبات والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة في خمس نقاط وهي البرنامج التعليمي (تطوير المناهج) العمل وتنمية المعلمين-شئون الطلبة- المصادر المالية والمادية - العلاقة بين المدرسة والمجتمع<sup>(٢)</sup>.

طبقاً لهذه النقاط يمكن تناول واجبات ومسئوليات مديري/ناظر المدارس في التعليم الأساسي علي النحو التالي :-

أ- واجبات مدير/ناظر المدرسة في التعليم الأساسي :-

يفرض تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلي تحقيقها علي مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي القيام بالوظائف التالية:-

(١) جمهورية مصر العربية-وزارة التربية و التعليم :قرار وزارى رقم (٢٦٢) بتاريخ ٢٠٠٣/١١/٤م بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمرحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٣م

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ١٠٠.

## ١- التخطيط والتنظيم: " Organization & Planning "

يعد التخطيط والتنظيم من أهم الأعمال في الإدارة المدرسية، فإذا ما اتسمت الإدارة المدرسية وعيّنت بهذا الأمر استطاعت أن تحقق الأهداف التربوية الموكلة لها، لأن الإدارة المدرسية هي الجهاز الذي يقوم بترجمة السياسات والقرارات والقوانين التربوية إلى واقع عملي أو جانب تطبيقي، فكل الأنشطة المدرسية التي تتم بصورة منظمة يجب أن تكون نابعة أساساً من الجانب التخطيطي والتنظيمي بالمدرسة، وأن هذا الأمر يعد في المقام الأول مسئولية مدير/ناظر المدرسة<sup>(١)</sup>.

ويشير الواقع الي العديد من المشكلات المتعلقة بالناحية الإدارية أو الفنية داخل المدرسة والتي ترجع إلى سوء التخطيط، أو غياب التخطيط والتنظيم واللجوء بدلاً من ذلك إلى الجهود الارتجالية، مما يسبب الكثير من الفقد التعليمي والخسائر الكبيرة التي تتحملها الدولة ويتحملها الأفراد سواء خسائر مالية أو ارتداد إلى الامية.

وقد أصبح عامل التخطيط والتنظيم من العوامل التي يهتم بها العالم المتقدم الآن حيث أن هذا العامل لم يعد قاصراً على الجانب التربوي فحسب بل دخل كل مناحي الحياة سواء السياسي منها أو الاجتماعي .

ويري فايول (Fayol) "أن عنصر التنظيم يعني إعداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها كالمواد الخام والأدوات ورأس المال والأفراد العاملين" وكل هذه الأمور يمكن تقسيمها من وجهة نظره إلى قسمين: تنظيم مادي، وتنظيم إنساني، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين أو النظار إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم مع بعض، وبين

(١) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ١٠٠ .

الأشياء المادية بعضها البعض، وقد ضم فايول وظيفة التدريب الرسمي للمديرين أو النظار لوظيفة التنظيم<sup>(١)</sup>.

ويحبذ فايول استخدام الخرائط التنظيمية التي توضح شكل الهيكل الإداري ويقول "أنه يكفي نظرة واحدة إلي هذه الخرائط لتمكن المنشأة وأقسامها من معرفة الاختصاصات وحدود السلطة والمسئوليات، وتوفر التوضيح الوافي الذي يتضمنه الدليل التنظيمي"<sup>(٢)</sup>.

ويجب أن يحرص مدير/ناظر المدرسة أن يكون التخطيط قائماً علي حقائق واضحة في الذهن، كما يجب توفير الوقت الكافي بعملية التخطيط، وألا يكون قاصراً علي مدير/ناظر المدرسة فحسب، بل يجب أن يشمل أيضاً خبرات كل الذين سينفذون هذا التخطيط، كما يجب أن يتضمن الأهداف التربوية ووضوحها وكيفية تنفيذ هذا التخطيط. والتخطيط يجب أن يكون مشتملاً علي (النواحي التالية)<sup>(٣)</sup> :-

- (١) الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة.
- (٢) إعداد برنامج عمل لتنفيذه علي مدار السنة.
- (٣) إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين.
- (٤) عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً.
- (٥) وضع دستور للنظام المدرسي مدعم بوسائل التنفيذ السليمة.
- (٦) ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع النواحي.

(١) ابراهيم عصمت مطاوع، وامينة احمد حسن، مرجع سابق، ص ٤١.

(٢) المرجع السابق، ص ٤٢.

(٣) احمد ابراهيم احمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، مرجع سابق، ص ٩٥-٩٦.

(٧) إسهام المبرزين من الأساتذة في وضع خطة لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة

في السياسة التعليمية الجديدة.

(٨) دعم صلات المدرسة بخريجها وبالمدارس الواقعة في محيطها والعمل علي

نجاح مشروع اليوم المفتوح.

(٩) وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي علي مستوي الفصول

ومستوي المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات

والقدرات للطلاب.

(١٠) التخطيط لدعم الدراسة وانتظامها في الفترة الأخيرة من العام الدراسي مع

الإعداد لامتحان آخر العام وفقاً لخطة مدرسية.

وإدراكاً لأهمية المعلومات التربوية في التخطيط ودورها الفعال في تطوير التعليم

وتحديثه حتي يواكب التغيرات العالمية والمحلية ورغبة في الحصول علي معلومات موضوعية

صحيحة مجمعة ومنقحة وعالمة ومحللة بأساليب علمية حديثة، أنشئت الإدارة المركزية

للتخطيط التربوي والمعلومات بهدف إرساء وتطوير نظام للمعلومات والتخطيط التربوي

والبحوث علي أحدث النظم العلمية، والتي تتناسب مع نظام التعليم في مصر، وتلبي

احتياجاته من المعلومات والبحوث، كما تلبي احتياجات كافة الفئات من العاملين في

مجال التعليم، وبخاصة المديرين والنظار، من المعلومات والحاسبات مسخرة وتدريبهم

علي ما يلزمهم لنجاح أعمالهم<sup>(١)</sup>.

(١) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية و التعليم، مشروع مبارك القومي، إنجازات التعليم في ٤ أعوام، القاهرة مطبعة أكتوبر، ١٩٩٥ م.

## ٢- الإشراف على التنفيذ "Execution"

والمقصود به الإشراف على تنفيذ البرامج والمشروعات بالمدرسة، وكذلك الإشراف على سير الدراسة والأنشطة الاجتماعية، والثقافية والفنية والرياضية وعلاج مشكلاتها ويقتضى هذا الإشراف من مدير/ناظر المدرسة يقظة تامة وقوة ملاحظة ومروراً متواصلًا على الفصول وحجرات المعلمين وجهداً لا ينفذ (١).

فبعد أن يتم مدير المدرسة ومعاونوه عملية الدراسة والتخطيط، تحدد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتسند هذه الأعمال إلى من سيقومون بها، ويفضل أن تكون الأعمال موزعة على لجان بدلاً من أفراد، وأن يرأس كل لجنة مدرس أول أو أقدم المدرسين، ويجب أن تتعرف اللجنة على المطلوب تنفيذه تماما، على أن يوجه نظر هذه اللجان إلي أن العمل المطلوب تنفيذه يتم بالمشاركة والتعاون البناء والأخوة الصادقة ويتم توزيعه بعدالة وفي ضوء قدرات واستعدادات ومهارات كل فرد حتي يمكن أن يستخدم قدراته واستعداداته إلي أقصى استخدام ممكن، وأن يتم أخذ رأي الأفراد فيما يسند إليهم من أعمال وموافقته، وفي ضوء ذلك يتم التوزيع، ثم يبدأون في التنفيذ (٢).

## ٣- المتابعة أو الإشراف "Supervision"

إن أي تخطيط أو تنظيم لا يمكن أن تكون له جدوى إلا إذا أحكم بمتابعة أو إشراف جيد يتم في فترات متفرقة ومنظمة تشمل كل جوانب التخطيط لأن الإشراف والمتابعة نوع من المعرفة، والتأكد من عملية التطبيق الأمثل للتخطيط الذي يتم إعداده

(١) احمد عبد المطلب، فيصل الراوي طابع، مرجع سابق، ص ٦٣ .  
(٢) نبيل سعد خليل، المشكلات التي تواجه مديري -مُناظر مدارس التعليم الاساسي بمحافظة سوهاج، مرجع سابق، ص ٤٨ .

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← ضوء بعض الاتجاهات العالمية

كذلك التأكد من أن ما تم تنفيذه من الخطة يسير جنباً إلى جنب مع الخطة المدرسية باعتبارها ترجمة للتخطيط المدرسي.

ويتمثل الهدف الأساسي للإدارة المدرسية في حسن سير العملية التعليمية وتحسينها باستمرار، ومدير المدرسة - كمشرف فني مقيم - يساعد المعلمين عامة علي فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية، بما تتضمنه من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وكتب وغيرها ومساعدتهم علي تنفيذها.

ويشير ويلز (Wills) إلى أن المتابعة والإشراف تمثل نوعاً "من أنواع النشاط يوجه لخدمه المدرسين وإطلاق قدراتهم الكافية بتذليل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم علي القيام بواجبهم في صورة أكمل" (١).

ويمكن حصر واجبات مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في عملية المتابعة والإشراف فيما يلي (٢) :-

- (١) عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس للتخطيط للعمل الاشرافي .
- (٢) زيارة المعلمين في حجرات الدراسة وقاعات الأنشطة، للوقوف علي حسن سير العملية التعليمية .
- (٣) التخطيط لعقد ندوات دورية مستمرة لتطوير العملية التعليمية لجميع من بالمدرسة .
- (٤) مساعدة التلاميذ في كافة النواحي ومعرفة قدراتهم وإمكاناتهم العقلية والمعرفية .
- (٥) متابعة نتائج أعمال تقويم التلاميذ من خلال اختبارات أعمال السنة وأخر العام .

(١) منصور حسين، محمد مصطفى زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية و الإشراف الفني التربوي، القاهرة: مكتبة غريب، الطبعة الثالثة، ١٩٨٦م، ص ٤٣ .  
(٢) محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص ٣٠٤-٣٠٧ .

(٦) متابعة تنفيذ قرارات المجالس المدرسية ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة.

(٧) الإشراف والمتابعة للنشاط المدرسي في كافة مجالاته.

(٨) متابعة وفحص أعمال الشئون المالية والإدارية ومراجعتها في فترات دورية.

(٩) متابعة الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمرکز إشعاع في البيئة المحيطة بها.

(١٠) متابعة خريجي المدرسة في مراحلهم التعليمية التالية.

#### ٤- التوجيه "Directing"

يعد التوجيه عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق توضيحهما وهو عملية تقوم أساساً على توفير المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفه، ولهذا فالتوجيه أبرز عناصر الإدارة لأن من خلاله يمكن رؤية السلطة وهي تعمل، كما يمكن رؤية أعمال وإجراءات تتخذ، وهو عملية إدارية ليست سهلة لأنها تتضمن توجيهاً مزدوجاً للسلطة والمعرفة معاً، واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفه بأهداف وطبيعة هذه العملية والقوي الاجتماعية المؤثرة عليها<sup>(١)</sup>.

ويعد التوجيه عملاً تربوياً على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعمل المدرسي ويقوم به مدير/ناظر المدرسة فيتولى توجيه العاملين معه، من معلمين وموظفين إداريين وتلاميذ، لأنهم أصحاب الدور الأساسي في العملية التربوية.

ويتطلب التوجيه مراعاة جوانب مهمة وأساسية من إيجاد الثقة بمن يوجه بعلمه وبإحاطته الشاملة بالمواقف وبقدرته على مواجهتها، وتنمية الإخلاص للرئيس

(١) إميل فهمي شنودة، أحمد إسماعيل حجي، إدارة المدرسة الابتدائية، برامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوي الجامعي، القاهرة: مطبعة وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٦م، ص ١٥٣.

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس ↔ في ↔ ضوء بعض الاتجاهات العاطفية

وتنمية ثقة الرؤوس في نفسه وفي قدرته وكفايته، وأن يكون توجيهاً مفهوماً، وفي نطاق اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته علي التنفيذ<sup>(١)</sup>.

ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن، ثم تعالج الضعف برفق وحكمة ورؤية، وهذا يتم من خلال جوانب مهمة منها:-

(١) توجيه هيئات التدريس بزيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المدرسين وحلقات التدريب التأهيلية والتجددية.

(٢) توجيه الموظفين الإداريين بتعريف الموظف باختصاصاته طبقاً للنشرات والقرارات المنظمة، مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.

(٣) توجيه الطلاب وذلك بتجميع بيانات لملاء بطاقة كل طالب للاستعانة بها في معالجة الطالب ومعاملته المعاملة الناجحة في المعالجة، وكذلك حل مشكلات الانحراف بصورة فردية وفي حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للتلاميذ المتأخرين دراسياً، مع الاستعانة بأولياء أمور التلاميذ، بالإضافة إلي الإذاعة الصباحية، ومن خلال زيارات الفصول، كذلك في أوقات الرحلات والمعسكرات وجماعات مجالس اتحاد الطلاب وجماعات النشاط.

(٤) توجيه الآباء، وذلك بعقد ندوات وجلسات للتوعية. وبتث روح التعاون بين البيت والمدرسة، مع توجيه المواطنين بالذبح الصحي والتعاون وخدمة السنة وتعلم الكبار وتنظيم

(١) إميل فهمي شنودة، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية، دراسة مستقبلية، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨١م، ص ٨٨.

الأسرة وغيرها، ثم تشجيع الآباء علي زيارة المدرسة من حين لآخر، ودخول الفصول من حين لآخر ليلمسوا بأنفسهم ما تبذله المدرسة وهيئات التدريس من جهود في سبيل تربية وتعليم وتثقيف الأبناء.

#### ٥- التقويم " Evaluation "

التقويم أحد المهام الرئيسية لمدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي، وهو خطوة تأتي بعد أن تتم عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتبعاً لذلك يجب أن يعرف كل فرد في الإدارة المدرسية، هل حققت الخطة المدرسية أهدافها؟ فإذا ما كانت النتيجة بالإيجاب أحس كل عضو بالراحة النفسية في عمله، فالتقويم وسيلة ومسئولية يتمكن بها مدير ناظر المدرسة من الوقوف علي حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى التحسن والتطوير.

ويجب أن يكون واجب مدير وناظر المدرسة منصفاً بحيث يكافئ المصيب علي إنجازه وبلوغه الأهداف فيما أوكل إليه من أعمال، وفي نفس الوقت يوجه المقصر ويقوم علي تقصيره في بلوغ هذه الأهداف أيضاً، وهذا يتطلب مهارة في استخدام وسائل التقويم تمكن مدير/ناظر المدرسة من مساعدة أعضاء هيئة المدرسة علي اتخاذ قرارات صحيحة فبدون مساعدتهم في استخدامها يلجأ كثيرون منهم إلي الاعتماد علي الشواهد والبيانات الشكلية.

ويتضمن التقويم التعرف علي الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم علي أساسها، كما يشتمل علي مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير، وعلي مدير/ناظر المدرسة أن يساعد أعضاء هيئة المدرسة علي تقويم النشاط الجمعي، وعلي اتخاذ قرارات

تساعد عملياتها الجمعية، كما يجب أن يرشدهم إلى أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات وأن يشجعهم على استخدامها كوسائل لتحسين الذات (١).  
كما يشمل التقويم العناصر التالية (٢):

- (١) تقويم التلاميذ تقويماً شاملاً بحيث لا يقتصر تقويم التلميذ على الناحية التحصيلية فقط، بل تقويم للناحية السلوكية والمهارية وغيرها.
- (٢) تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية المختلفة.
- (٣) تقويم المناهج والكتب الدراسية من خلال تكليف معلمي كل مادة دراسية بنقد المنهج نقداً موضوعياً وتقديمه للموجهين الفنيين.
- (٤) تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية ومدى ما تحققه من فائدة في المجال المدرسي ومجال خدمة البيئة.
- (٥) تقديم تقارير شهرية وقرتية من المدرسة إلى المختصين بالإدارة التعليمية.

#### ب- مسؤوليات ومهام مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي :-

صنف بعض رجال الإدارة التعليمية مسؤوليات ومهام مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: المسؤولية الفنية، والمسؤولية الإدارية والمالية والمسؤوليات الخاصة بالعلاقات العامة، ويمكن توضيح كل ناحية من هذه النواحي كما يلي :-

(١) حسن مصطفى وآخرون، مرجع سابق، ص ٣١ .  
(٢) نبيل سعد خليل، "واقع الممارسات القيادية و الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج"، دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ٧٩ .

(أ) المسؤولية الفنية: وتتمثل هذه المسؤوليات في التالي (١):

- تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة.
- الإشراف علي كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به.
- توجيه العاملين بالمدرسة والتلاميذ في الأمور الفنية والاخلاقية.
- تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف علي تنفيذها ودراسة نتائجها بهدف الاستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء أمور التلاميذ عن نتائج التحصيل الدراسي لأبنائهم.
- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلي الإدارة التعليمية .
- التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين بهدف تحسين العملية التعليمية .

ومن (المسؤوليات الفنية أيضاً ما يتضغ في (٢):

- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي تتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل وخصائص تلاميذ المرحلة ومتطلبات شؤهم وظروفهم ومستوياتهم العلمية، من حيث التفوق وتشجيعه والتخلف وعلاجه، وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية، ومساعدة المعلمين علي أداء دورهم بنجاح.
- الإلمام بالشؤون القانونية وما يتخذ من إجراءات بشأن بعض الأمور وكيفية البت فيها بطريقة قانونية سليمة، وكذلك معرفة القوانين الخاصة بالتعليم، وبمرحلة التعليم الأساسي خاصة.

كما أن من مسؤوليات مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي الإشراف علي السلوك العام للتلاميذ من خلال إكسابهم الخبرات العلمية للحياة العملية المستقبلية

(١) المرجع السابق، ص ٥٢- ٥٣ .

(٢) احمد إبراهيم احمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، مرجع سابق، ص ٢٦-٢٧.

وتزويد التلاميذ بفكره صحيحة عن العالم الخارجي، وإكسابهم القدرة علي استخدام ما يتعلمونه من ألوان المعرفة في مواقف الحياة، وتشجيعهم علي حسن استخدام وقت الفراغ وتوثيق الصلة بين المدرسة والمنزل والمؤسسات الاجتماعية المختلفة.

(ب) المسؤوليات الإدارية: وتتمثل هذه المسؤوليات في التالي (١):

- قبول التلاميذ الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قيدهم في حدود التعليمات المنظمة لذلك وتوزيع التلاميذ علي الفصول الدراسية في بداية كل عام دراسي.
- ملاحظة غياب التلاميذ ودراسته دراسة علمية هادفة، الإشراف علي الحسابات المدرسية ومراجعاتها واعتمادها.
- تكوين اللجان الخاصة بشئون والتوريدات والعهددة والمحافظة علي سلامة المبنى المدرسي ونظافته وتنسيق الخطط لأقامة الأبنية الملحقه وإدخال التعديلات علي الأبنية المدرسية.
- إعداد الجداول قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الإشراف اليومي علي معلمي المواد المختلفة، وحصراحتياجات المدرسة من قوي بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.
- الاتصال بالجهات المختصة بشأن التراخيص الخاصة بالرحلات وغيرها وتبديير وسائل المواصلات.
- تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين بالمدرسة، بتخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية، والإشراف علي أعمال كل من المعلمين والإداريين والفنيين

(١) نبيل سعد خليل، "المشكلات التي تواجه مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي"، مرجع سابق، ص ٥٣ - ٥٥

- تكوين اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات المدرسية والجرد السنوي واستلام وإضافة وقيده عهد جديدة.
- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين بالمدرسة وترقياتهم ووضع التقارير السرية الخاصة بهم ورفعها إلى الإدارة التعليمية .
- توجيه العناية إلى المكتبة المدرسية ومكتبات الفصول ودعمها بأفضل الكتب والمراجع كما وكيفاً، وحث المعلمين والتلاميذ علي الاستفادة منها.
- مراجعة حسابات النشاط المدرسي والجمعيات التعاونية والمبالغ المستحقة علي المدرسة تجاه هيئات اخري .
- توزيع أعمال المدرسة في خلال العطلة الصيفية علي الوكلاء بالمدرسة، مع التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت علي أكمل وجه ممكن بحيث لا تعوق فيما بعد عمل المدرسة .

#### (ج) المسئوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة:

من مسئوليات إدارة مدرسة التعليم الأساسي متمثلة في المدير / الناظر بالمدرسة توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحيطة بها، وصار علي مدير / ناظر المدرسة مسئولية التخطيط الفعال لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، وذلك بجعل مدرسته منظومة مفتوحة علي بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وفتح المدرسة أمام أبناء البيئة وتحقيق ذلك من خلال ما يلي (١):

- الإيمان بأن المدرسة جزء من المجتمع، وأنها صورة مصغرة لمجتمعنا .

(١) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ٢١٣ .

- معرفة أساليب ربط المدرسة بالبيئة، وتحديد مصادر البيئة التي يمكن إفادة المدرسة منها وطرق خدمة البيئة ودراستها دراسة علمية.
- وضع خطة لإشراك المجتمع المحلي بمؤسسات وجماعته وأفراده في العمل المدرسي ودعوة ممثلي المجتمع المحلي مع هيئة المدرسة لخدمة المدرسة والبيئة وإشراك المدرسة في نشاط المجتمع.
- ممارسة دوره القيادي في زيادة إسهام الآباء في حل المشكلات المختلفة، ومعرفة المستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل أسرة بالبيئة المحيطة بمدرسته.
- وضع كل الترتيبات لجذب الآباء للمدرسة وتعريفهم بما يحدث بها، مع تعبئة الجهود التطوعية لدعم الدراسة وجعلها مركزاً لتطوير المجتمع.
- تنظيم زيارات تعارف مع مديري المدارس المجاورة والأجهزة الاجتماعية المختلفة.

ومع الواجبات والمسئوليات المتعددة لمديري/نظار مدارس التعليم الأساسي لا بد من الإشارة إلى أنه ليس هناك فصل بين واجبات ومسئوليات المدير/الناظر بمدرسة التعليم الأساسي أثناء قيامه بأعماله المتعددة، فما نعتبره عملاً إدارياً، قد يتداخل ويتضمن ناحية فنية ملازمة لتنفيذه أو ناحية ذات صلة بمسئوليته في العلاقات العامة، كذلك الحال بالنسبة للنواحي الفنية، التي لا تخلو من حاجتها إلى تنظيمات إدارية توجهها، ومن ثم فلا فصل بين نواحي الواجبات والمسئوليات لمدير/ناظر المدرسة فضلاً تامةً إلا بغرض توضيح طبيعتها ودراستها من الناحية النظرية، أما من الناحية التطبيقية بالمدرسة فهي عملية متداخلة.

ومن الملاحظ أنه سواء حل ناظر المدرسة للتعليم الأساسي محل مديرها أم ناب عنه في غيابة فإن واجبات ومسئوليات عملة لا تختلف؛ بل إنه قد يوجد في المدرسة - في الوقت الحالي - كل من المدير والناظر ولا تختلف واجبات ومسئوليات أي منهما عن الآخر فوضع ناظر المدرسة يمثل الشخصية الإدارية الثانية بعد المدير إن لم يكن الشخصية الأولى في كثير من المدارس التي لا يوجد بها شخص مرقى لدرجة المدير للمدرسة، أي أن الفرق بين كل منهما، هو فرق تفرضه الأنظمة الإدارية من حيث الأقدمية والدرجة المالية لكل وظيفة.

وحيث إن ناظر المدرسة مشاركاً أولاً لمدير المدرسة في كافة مسئوليات الإدارة وتبعاتها، وهو مفوض أول كسلطة إدارية من قبل المدير للقيام بواجبات ومسئوليات المدير، وعليه أن يتمرس بكل المسئوليات الإدارية للمدير باعتباره أنه يعد ليكون مديراً، لهذا فإن عدم وجود تباين واضح بين اختصاصات كل من المدير والناظر إلا في حدود التفويض من المدير إلى الناظر، فكل مسئوليات وواجبات المدير هي أيضاً مسئوليات وواجبات الناظر، لذا فإن أساليب ومعايير اختيار كل منهما يجب ألا تختلف، كما أن ما يحصل عليه أيأ منهما من تدريبات استعداداً لتحمل تبعات الإدارة يجب أن يكون متشابهاً.

إن المسئوليات التي تقع علي أكتاف مدير المدرسة مسئوليات كبيرة، تحتاج إلى الشجاعة والعزيمة والإنسانية في آن واحد، ويقع في القلب من هذه العملية مأطلق عليه : هولبي وساوث وورث (Hoily And Southwarth) عام ١٩٨٩م، مدرسة التعلم (The learning School) والتي من مفاهيمها الأساسية أن تكون الإدارة: تفاعلية

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← منوه، بعض الاتجاهات العالمية

وتفاوضية - مبتكرة وحالة للمشاكل - سباقه ومليدة - تشاركية وتعاونية - مرنة  
ومتحديه - أخذه بالتجديد ومقدمة - تقويمية وتأملية - داعمة ومطورة<sup>(١)</sup>.

ويمكن تقسيم واجبات ومسئوليات مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي من خلال  
واقع عمله بإدارة المدرسة في ثلاث مراحل مهمة هي<sup>(٢)</sup> :-

### ١ - قبل افتتاح الدراسة :

وتتمثل مسؤولياته في إعداد المباني والأدوات والوسائل - إعداد الميزانية والجدول  
المدرسية وتوزيع المدرسين علي الفصول وتقسيم التلاميذ علي فصولهم - إعداد دليل  
العمل بالمدرسة - استئصال المدرسين الجدد ومحاولة سد العجز في بعض التخصصات  
أو المواد.

### ٢ - في خلال العام الدراسي :

استقبال التلاميذ وزين الحب في نفوسهم للمدرسة مع بداية العام الدراسي وشرح  
سياسة مدرسته وتقالدها- الإشراف الدائم علي السلوك العام للتلاميذ في كافة  
النواحي بالمدرسة وخارجها - الإشراف علي النواحي الصحية- الاهتمام بالتربية  
الجمالية الاهتمام ببصقات التلاميذ(السجل المجمع)- التوجيه الفني للمدرسين  
وتنسيق جهودهم - الإشراف علي النواحي المالية والإدارية - تدريب الموظفين  
والمدرسين علي كل جديد يجري في الميدان التربوي.

(١) أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، مرجع سابق  
صص ٤٢-٤٣ .

(٢) محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٦م  
صص ٣٥-٤٠ .

### ٣ - في نهاية العام الدراسي :

الإشراف علي الامتحانات وإظهار النتيجة وإعلانها- إنجاز المفكرة السنوية. وذلك أن كل ما يقوم به في المدرسة من أعمال يجب أن يسجل حتى لا تضيع خبرات المدرسة وجهودها دون الاستفادة منها مستقبلاً، كما يجب في نهاية العام إيضاح ما تم من مشروعات ومالم يتم لتكاملته في العام القادم - مراجعة الدفاتر المالية والإدارية توزيع العمل في الأجازة الصيفية وما سوف تقوم به المدرسة لخدمة أبنائها خلال العطلة الصيفية الدراسية - الجرد السنوي - التقرير السنوي .

و أعمال مدير/ ناظر مدرسة التعليم الأساسي متنوعة ومتعددة فهو يتناول كل ما حوله بالتوجيه المستمر، ويعمل دائماً لتمكين كل فرد في المدرسة من القيام بعمله وإظهار واستغلال قدراته لصالح المدرسة والبيئة، ويتم ذلك بقدر كبير من العطاء المستمر الذي لا ينتهي .

في ضوء ما سبق عرضه من واجبات ومسئوليات مدير/ ناظر مدرسة التعليم الأساسي يتضح أن كتاب الإدارة يتباينون فيما يعتبرونه المهام والواجبات الرئيسية للمديرين والنظار، ولا يختلفون في أن عناصر التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم من الواجبات والمهام الرئيسية في أعمال المدير والناظر، وأن هناك نقاطاً خمساً مهمة تبرز واجبات ومسئوليات المدير أو الناظر ونبورها في وضوح وتحديد فيما يلي (١) :-

(١) إن وظيفة المدير/ الناظر هي العمل علي تهيئة الظروف المناسبة الخاصة بسير العمل الإداري والتعليمي، بغية تحقيق الأهداف المطلوبة .

(١) عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية، قطر: دار الثقافة، ١٩٨٧م ، ص ص ٢٤٧-٢٤٨ .

(٢) فمن خلال تهيئة الظروف المناسبة للعمل لابد للمدير/ الناظر أن يمثل القدوة في بذل الجهد والإخلاص في العمل لإتباعه كمثّل يحتذى.

(٣) إن لهذه الظروف جانباً مادياً وآخر ذهنياً، وحسن إعدادها يتوقف علي ما يميل إليه المدير/ الناظر من مدارس الفكر الإداري المتخلفة من العلوم الطبيعية والعلوم السلوكية.

(٤) إنه في تهيئة هذه الظروف يؤدي المديرون مهمة إدارية مركبة تتكون من أنشطة تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية ورقابية وتقويمية، وكلها متشابكة مترابطة كضفائر في نسيج الإدارة.

(٥) أن تقوم أفعال المديرين/ الناظر علي أفكار وأراء يمكن تحقيقها في الواقع العملي بالمدرسة، وفي ظل الظروف المحيطة بالعمل.

### خامساً : أساليب ومعايير اختيار مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسي وإعدادهم وتقويمهم :-

حدث الكثير من التغيرات في نظم التعليم نتيجة التغيرات العصرية وما صاحبها من مشكلات إدارية وفنية كتزايد الطلب الاجتماعي علي التعليم، وزيادة عدد التلاميذ المتحقين عاماً بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية حتى تلاحق التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر. وطرق تدريس هذه المناهج والمستحدثات في وسائل وتكنولوجيا التعليم والخدمات التوجيهية والإرشادية وأهمية العلاقة بين المدرسة والبيئة، وتطلب حل هذه المشكلات إدارة واعية بها قدرة علي التفاعل معها، ولن يتحقق ذلك ما لم يتم اختيار مدراء ونظار المدارس وخاصة مدرسة

التعليم الأساسي، علي درجة عالية من الكفاية الإدارية والعلمية بالإضافة إلي سمات ومقومات شخصية معينة.

ويشير الواقع إلي أن عبء اختيار هؤلاء المديرين والنظار بأساليب ومعايير محددة وموضوعية يقع بالدرجة الأولى علي الإدارات التعليمية التي تقع تحت سلطاتها الإدارية هذه المدارس، ومن قبل هذه الإدارات، يقع العبء علي وزارة التربية والتعليم وما تضعه وتقننه من قواعد ومعايير للاختيار الجيد المطلوب.

وقد دلت الأبحاث التربوية علي أن درجة الإعداد التعليمي لرجل الإدارة المدرسية عامل مهم ومساعد في إنجاز الأعمال بكفاية ومقدرة ذلك أن عدد سنوات الخبرة لا يمكن أن يكون مؤشراً حقيقياً لفعالية المدير، بالإضافة لذلك فإن إعداد المدير وتدريبه أثناء الخدمة من أهم العوامل التي يمكن التحكم بها في تطوير التعليم وتحديثه ورفع مستواه<sup>(١)</sup>.

ويستخدم في اختيار وترشيح مدير/ناظر المدرسة في التعليم الأساسي الأساليب الثلاثة التالية<sup>(٢)</sup>:-

١- معيار الأقدمية:- غالباً ما يجذب العاملون هذا المعيار في شغل الوظائف العليا بالإدارة المدرسية، وذلك لما يقدمه لهم من تأمين ضد أي تعسف أو تجاوز أو محاباة شخصية، وهناك العديد من المبررات تكمن وراء تفضيل هذا المعيار في الاختيار والأخذ به عند اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر أهمها:-

(١) محمد عبد الله المنيع، "أهمية اختيار مديري المدارس"، مجلة التوثيق التربوي، (تصدر عن وزارة المعارف السعودية)، العدد ١٩، السعودية: ١٩٩٠م ص ٢٤.  
(٢) حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة العربية والمعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٧م، ص ٢٩٨.

(١) تحقق الأقدمية الموضوعية في شغل الوظائف، لأنها واقعة لا يمكن إنكارها، كما أنه

يفترض في الشخص صاحب الأقدمية الأكبر خبرة، أو فرقاً يزيد من أهليته لشغل

وظائف الإدارة .

(٢) يبعد مبدأ الأقدمية أي مجال لتدخل أي نفوذ في أي شكل، وبحق مبدأ العدالة

بين العاملين مما يزيد من الروح المعنوية بينهم .

(٣) يمنع مبدأ الأقدمية رئاسة الأحدث لمن هو أقدم منه في العمل مما يقضي على

تظلمات العاملين .

ويعاب علي هذا المعيار أنه يقتل روح المنافسة والمبادأة بين العاملين لأنه في كثير

من الأحيان تشغل وظائف الإدارة بغير الأكفاء لها مما يؤدي إلي تثبيط الطموح وعدم

اهتمام العاملين من غير ذوي الأقدمية بتنمية قدراتهم وحرمان النظام التعليمي من

كفايات وجدارة هؤلاء العاملين .

وعلي الرغم من منطقية هذه الانتقادات، إلا أنها لا تنفي أهمية الاعتماد علي

مبدأ الأقدمية كأحد العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها في اختيار مديري / نظار

مدارس التعليم الأساسي، ولكن بتحفظ يتمثل بأخذها كأسلوب بجانب أساليب أخرى قد

تكون أهم عند تطبيق أسلوب الاختيار للشخص المناسب .

٢- معيار الجدارة: في ضوء ما وجه من انتقادات إلي أسلوب الأقدمية كمعيار مطلق في

الاختيار لشغل الوظائف الإدارية والقيادية بالإدارة المدرسية، أتجه التفكير والرأي إلي

اتباع أسلوب الجدارة حيث يمكن تحديد مدي جدارة الشخص المرقى لنصب إداري

(مدير- ناظر) بوحدة أو أكثر من الوسائل التالية (١):

(١) المرجع السابق، ص ٢٩٩ - ٣٠١ .

(١) وضع حد أدنى للمؤهلات المطلوبة في الموظف المرشح لشغل مهام الإدارة المدرسية خاصة إذا بني تقدير الحد الأدنى من المؤهلات علي أساس تحليل دقيق لواجبات الوظيفة الإدارية ومسئولياتها

(٢) تقديرات الرؤساء: ويتم الحصول عليه من خلال المقابلة الشخصية بين الرؤساء والأفراد المرشحين للعمل الإداري وبالرجوع إلي تقديراتهم المكتوبة علي نماذج خاصة تتضمن أهم الخصائص والمؤهلات اللازمة للوظيفة لكشف خصائص المرشحين حسبما تنم عنها جهودهم في وظائفهم الحالية، ولكن قد يؤخذ علي هذه الوسيلة في الاختيار تفاوتها من شخص لأخر، وتدخل العامل الشخصي في التقدير، وتذبذب معايير التقدير التي يختار علي أساسها .

(٣) الامتحانات التحريرية: وهي أسلوب موضوعي محايد لتقدير الجدارة ولا تتأثر بعوامل شخصية وبعيدة عن مظنة المحاباة والتحكم، ولكن قد يؤخذ عن هذه الوسيلة أنها لا تصلح للحكم علي شخصية الموظف وخصائص القيادة والإدارة بطريقة تتميز بالكفاءة .

(٤) المقابلة الشخصية وهذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداما في مجال اختيار العاملين لشغل الوظيفة الإدارية، وما يؤخذ علي هذه الوسيلة أن قيمة المقابلة كأسلوب لاختيار القيادات تتوقف علي مهارة وحسن اختيار وتدريب القائمين بإجرائها، كما أنها لا تخلو من المجاملات الشخصية والتأثر بالعلاقات العامة .

(٥) تقويم التدريب والخبرة ويستخدم في فترة التدريب للعاملين والمرشحين لشغل الوظائف الإدارية، كأسلوب للكشف عن الجدارة عن طريق إجراء عملية تقويم بعرف

بها مدي كفاية المرشحين، وتتيح هذه الوسيلة الفرصة الكافية لملاحظة المرشحين والكشف عن جوانب شخصية كل منهم قبل الاختيار<sup>(١)</sup>.

٣- **مقاييس الرتب:** تعد مقاييس الرتب (*Rating Scales*) إذا أحسن بناؤها واستخدامها من الطرق والأساليب الفعالة في اختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، وهناك تفضيل لأنواع معينة من مقاييس الرتب تستخدم أساليب للاختيار من أهمها: استخدام اختبار الإجراء الموقفي ويقوم فيه المتخصصون بتقويم قدرة الفرد علي القيادة في ضوء الأداء الذي يقوم به في موقف معين وعدة مواقف<sup>(٢)</sup>.

وتوجد خمسة أنواع من الاختبارات الموقفية التي يمكن استخدامها في اختيار الأفراد للقيادة الإدارية التربوية<sup>(٣)</sup>:

- المقابلات المتفاعلة (*Interaction Interviews*) - المقابلات الجماعية (*Group Interview*) - السيكدوراما (*Psychodrama*) - عينة القيادة (*Leadership Sample*) - موقف جماعة بلا قائد (*Leaderless Group Situation*)

وفي جميع هذه الاختبارات، يوضع الأفراد تحت ظروف متباينة من الارتقاء والتوتر، ويقوم سلوكهم بمعرفة فريق من الخبراء المتخصصين، وتعد المشكلة الحقيقية التي تواجه هذه الاختبارات هي في اختيار الاختبار الذي يستدش نفس القدرات التي تتطلبها الوظيفة التي يختار لها فيما بعد.

(١) مصطفى منولى، مرجع سابق، ص ٢١٧ - ٢١٩ .  
(٢) أحمد عزيز مرسي، مرجع سابق، ص ١٦٥ - ١٦٦ .

(3) Neagley . Ross & Deans Handbook: For Effective Supervision of Instruction. New Jersey : Prentice- Hall . INC . 1994 . p 170 .

والواقع أن الاعتماد الأساسي على أحد أساليب الاختيار السابقة وحده غير كاف للاختيار السليم لتسولي الوظائف الإدارية في الإدارة المدرسية، وإنما ينبغي الجمع بقدر المستطاع بين كل أساليب الاختيار الحديثة التي تمكن القائمين على عملية الاختيار من الوصول إلي معيار صحيح وثابت وعادل لاختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف الإدارية بالإدارة المدرسية، والاعتماد الأساسي لكل أساليب الاختيار في بنائها وأسسها يمكن أن ينبع ويتضح من خلال خصائص الإدارة المدرسية، ومتطلباتها، ومن واقع الأعمال المنوطة بها وتحديد المواصفات اللازمة لها في الأفراد المختارين وطبيعة القوي والعوامل السائدة في الفترة الزمنية التي يختار فيها الشخص المناسب المرن المتفهم لطبيعة التغير والتطور السائد والاختلاف بين الأجيال الذي ينبع من سنة الحياة.

وعملية الاختيار والترشيح لشغل احدي الوظائف الإدارية من مدير أو ناظر في مجال الإدارة المدرسية، لا تعد ضماناً مؤكداً لنجاح من يتم اختيارهم وترشيحهم في قيادة العمل الإداري مهما استخدم فيها من أساليب، بل تعني هذه العملية أن هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا إداريين ناجحين إذا أتاحت لهم الفرص المناسبة، وهذا يتطلب وضع هؤلاء الأشخاص علي طريق النجاح الصحيح، وضرورة إعدادهم للعمل الإداري الجديد الذي يناط بهم قبل أن يمارسوه، وأن تطور قدراتهم وكفاءتهم أثناء الممارسة بصفة مستمرة حتى يظل المدير أو الناظر شخصاً مناسباً لموقعة مع مرور الوقت (١).

ويمكن أيضاً في ضوء المهام والمسئوليات المناطة للمدير والناظر بمدرسة التعليم الأساسي وضع أساليب ومعايير اختيار يراعي فيها (٢) :-

(١) احمد بستان ، بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤م ، ص ٥٦ .  
(٢) احمد إسماعيل جحي ، ادارة بيئة التعليم و التعلم، النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة ، مرجع سابق ص ٤٣ .

١- أن يكون مدخل الجدارة والاستحقاق هو المدخل المعمول به في شغل وظائف المديرين والنظار بالمدرسة.

٢- أن يتم الاختيار لوظيفة المدير/الناظر ممن تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المحددة بالمسئوليات والمهام المطلوب القيام بها.

٣- أن يجتاز المختارون للترشيح للوظيفة برنامج إعداد يشمل كافة المسئوليات. للتأكد من توافر الكفايات المطلوبة واللازمة للعمل في الوظيفة.

٤- أن تكون هناك برامج للتنمية المهنية.

وإختيار أفضل العناصر لمهنة التعليم عامة، والإدارة المدرسية خاصةً يتطلب ركيزة أساسية لا بد من توافرها في الشخص الذي يعمل بهذا المجال وهو توافر الرغبة في ممارسة المهنة والاتزان النفسي والقدرة علي التعبير والتفكير السليم، وقدرات عقلية تمكن الممارس من السيطرة علي المعرفة النظرية والتطبيقية، وهي بعض صفات شخصية ومهنية أكدتها توصيات المؤتمرات العلمية والحلقات الدراسية التي عقدت لمناقشة تطوير التعليم ومهنة التعليم<sup>(١)</sup>.

ويعتمد الإعداد المهني للمختارين والمرشحين لتولي الوظائف الإدارية في الإدارة المدرسية في مصر علي ما يقدم من معلومات في برامج دراسية وتدريبية أو ما يقدم من خلال الجامعات والمعاهد العلمية أحياناً، وتشارك جميعاً في أساسيات وخطوط عريضة حيث تتناول برامج الدراسة والتدريب في الغالب الموضوعات التالية<sup>(٢)</sup>:-

(١) نور الدين محمد عبد الجواد، مصطفى محمد متولي، مهنة التعليم في دول الخليج العربي، الرياض. مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م، ص ٤٧.

(٢) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد الملك، مرجع سابق، ص ١٠٠-١٠١.

الإدارة التعليمية - اللوائح و النظم المدرسية- الإدارة المدرسية- العلاقات الإنسانية  
القيادة - الإدارة والمجتمع - الإدارة المالية- الإشراف التربوي- تطوير المناهج والبرامج  
الدراسية - إدارة الأفراد - التطبيقات الميدانية .

وليس هناك معيار ثابت في تناول هذه الموضوعات، فقد تختلف هذه المقررات في عددها وعمق تناولها الزمني المخصص لها تبعاً للجهة التي تقدمها للدارس والمرشح للتوظيف الإدارية، وتبعاً لسعي الشخص نفسه لتنمية ذاته للحصول علي ما يلزمه من معلومات مهمة لنجاحه الإداري .

وتعد عملية إعداد الشخص لتولي مهام الإدارة المدرسية مرتبطة عضويًا بعملية الاختيار ذلك لأن الإعداد لا يمكن أن يكون إلا لمن يملك المقومات الأساسية للشخصية الإدارية ، وهنا يكون السعي لإتاحة الفرصة لمثل هذه الشخصية لتنمو في ظل مناهج يحتوي علي المعرفة النظرية و التطبيقات العملية التي تساعد علي النمو المهني الذي يتمكن من خلاله الفرد من بلوغ غاية من بناء شخصية إدارية ، ومثل هذا الإعداد لا يكون من هلال الجامعة والمعهد فحسب بل يكون أثناء الخدمة في العمل المدرسي والتدرج المتنامي إلي اعلي حتى الوصول إلي منصب مدير /ناظر مدرسة ، شريطة الا يترك ذلك لنتم بالعفوية المطلقة دون تخطيط وتنظيم ومتابعة (١)

ولكي تحقق الغاية من تطوير إعداد المديرين والنظار بمدرسة التعليم الأساسي والقيادات التعليمية عامة، وضع خبراء الإدارة التعليمية مجموعة أساليب ومعايير مهمة ينبغي مراعاتها عند اختيار الشخص المناسب (مدير - ناظر) من أهمها (٢) :-

(١) عبد الوهاب عبد ربه ، الاتجاهات العالمية في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ١٩٨٨م ، ص ٤٨٨ .  
(٢) احمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، مرجع سابق، ص ١٠٠-١٠٣ .

- (١) معايير قياس مستوي الكفاءة والامتياز وقوة الشخصية، مع حصول الشخص علي تقدير ممتاز في سنتين من السنوات الثلاث الأخيرة، وأن يكون قد أمضى عامين علي الأقل في الوظيفة الأخيرة، وأن يكون باقياً له في خدمته عام ميلادي أو أكثر علي الأقل، مع اجتياز اختبار تحريري وآخر شخصي تتولاه لجان متخصصة تراعي فيه عامل تقدم السن والخبرة والرغبة في الترقية ويتم التقييم علي أسس موضوعية.
- (٢) روح النظام العام للتعليم في الدولة والسياسة التعليمية لها ونظم التعليم المتبعة في مدارسها، مع المواءمة بين هذا الإعداد وطبيعة المرحلة التعليمية التي يعد المدير أو الناظر للعمل بها، علي أن يتضمن الإعداد ممارسة تطبيقية تجريبية لبعض الوقت.
- (٣) المهوبة والقدرة علي تحمل أعباء الإدارة، فإنه ليس بالضرورة أن يكون المعلم الناجح مديراً ناجحاً فقد يجيد التدريس بما لديه من مهارات خاصة، بينما يفشل هذا المعلم عند قيامه وترقيته للعمل كمدير وناظر للمدرسة لأسباب شخصية.
- (٤) القيام بإعداد برامج تأهيل مديري /نظار المدارس مسئولية المتخصصين من هيئة التدريس بالجامعات لأنهم يدركون أهمية هذا العمل، ويمكنهم توجيه المتدربين بكفاءة ليتمكن الشخص المتدرب من الاستفادة الحقيقية والافادة.
- (٥) أن يتضمن أسلوب وبرامج الإعداد كيفية تنظيم أوقات المديرين /النظار، بين عملهم الإداري والفني، والتوافق في ممارسة كل منها، وكيفية مباشرة المسئوليات، والوقوف علي ظروف بيئاتهم ومجتمعاتهم باعتبار المدرسة مؤسسة اجتماعية أوجدتها المجتمع لخدمته.

٦) إتاحة أسلوب الإعداد الفرصة أمام المديرين والنظار مواجهة ما قد يحدث من تغييرات في الاتجاهات أو الأوضاع التربوية، وهذا يعني ضرورة إعادة إعدادهم أثناء الخدمة من وقت لآخر، واضطلاعهم علي عناصر التجديد الملائمة لما يحدث من تغييرات في أوضاع التربية والتعليم واتجاهاتها وفي ضوء ما يستحدث من أبحاث ونظريات تربوية وإدارية.

٧) الإفادة من الاتجاهات العالمية في أسلوب إعداد البرامج الخاصة بالترقي للمديرين والنظار كتكنولوجيات الإدارة وتحديثها، والإفادة من دورات تعقدتها هيئة اليونسكو الدولية وذلك للإفادة المتبادلة عالمياً، ويمكن لاتحاد المعلمين أن يلعب دوراً نشطاً في هذا المجال.

٨) أن تشتمل أساليب وبرامج الإعداد دراسات ومناقشات حول كل جوانب العملية التربوية والتعليمية والإدارية التي تجري خلال العمل المدرسي وممارسة الإدارة المدرسية.

٩) أن يقوم معيار اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي أسس ثابتة غير مهتزة، فلا يكون عرضة للتأثر ببعض التيارات السياسية أو الفكرية المستوردة دون دراسة أو مواءمة تربوية لحياة المجتمع، واعتبار معايير الاختيار في حد ذاتها وسيلة وليست غاية، ولا بد من العمل علي وجودها لتحقيق الغاية منها .

١٠) استخدام الاختبارات كمعيار لاختيار المديرين والنظار من الناحية الفنية لأنه يعد أمراً علمياً ومناسباً أمام الأعداد الكبيرة للأشخاص الذين يمكن الحصول عليهم وأكثر معياراً للاختيار في كثير من الدول المتقدمة هو المؤهل الإداري، ذلك المؤهل الذي

يمكن الحصول عليه بعد تدريب في مجال الإدارة التربوية، وبعد دراسة ساعات معتمدة في مجالات أخرى، وتقدم عادة من خلال أقسام كليات التربية<sup>(١)</sup>.

وقد نصت المادة (١٣١) من القرار الوزاري رقم ٢٢٣ بتاريخ ١٧/١/١٩٨٧م بشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف العاملين بالتعليم علي أن تتم الترقية للوظائف الأعلى بالأقدمية، والاختيار طبقاً للنسب المحددة قانوناً، وذلك بالنسبة لكل سنة علي حدة، علي أن يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالأقدمية.

إلا أن بعض رجال التربية يعترضون علي سياسة تقلد المناصب الإدارية الرئيسية كمديري ونظار المدارس، ويرون أن يكون التعيين وفق معايير أكثر تقدماً، وأن يؤخذ في الاعتبار الإنتاج العلمي للمرشحين وصفاتهم الشخصية والمؤهلات الدراسية، والقدرات الابتكارية والقيادة، وأن يكون بمسابقة حتي يكون هناك تنافس بين العناصر المتقدمة، وحتى يتقلد الوظيفة أكفاً المتقدمين.

كما أنه بجانب هذه الشروط السابقة، يتطلب الترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية معايير يأخذ بها عند عملية الاختيار وأهمها ما يلي<sup>(٢)</sup>:-

(١) توفر مؤهلات مستوي الكفاية، ويقصد بها المؤهل التربوي المتوسط علي الأقل لوظائف الإدارة المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والمؤهل التربوي العالي لوظائف الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

(٢) المدة الزمنية المقررة للبقاء في الوظيفة الأخيرة ومدة الاشتغال بالتعليم، تتحد هذه المدد فيمن يرشح لشغل وظيفة ناظر مدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ٣٧.

(٢) حصة محمد صادق، مرجع سابق، ص ١٨-١٩.

بقضاء سنتين علي الأقل في وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية، وأن لا تقل مدة الاشتغال بالتعليم عن ست سنوات للحاصلين علي مؤهل عال، أو بسبع سنوات بالنسبة للحاصلين علي مؤهل بين العالي والمتوسط، وأن يقضي أربع سنوات علي الأقل في الوظيفة لمن تنطبق عليه الشروط من بين وكلاء المدارس الإعدادية أو المدرسين الأوائل بالمرحلة الثانوية، وأن يقضي ثمان سنوات علي الأقل في الوظيفة قبل الترشيح بالنسبة للحاصلين علي مؤهلات بين المتوسطة والعالية أو أربع سنوات علي الأقل بالنسبة لانتقال الناظر من وظيفته وترقيته إلي وظيفة المدير علي أن يقضي مدة ثلاث سنوات بوظيفة ناظر.

(٣) خلو صحيفة المرشح من العقوبات كأن يكون موقوفاً عن العمل أو محالاً إلي النيابة العامة أو المحكمة التأديبية، أو وقعت عليه عقوبة لا تتجاوز الانذار.

(٤) يعقد اختبار تحريري للشخص المرشح للترقية من مائة درجة، يعتبر الحاصلون علي ستين درجة في هذا الاختبار معيار اجتياز للاختبار، ويجوز للمرشح للترقية بدلاً من التقدم للاختبار التحريري، أن يقدم بحثاً في أحد موضوعات التعليم يشهد بقدرته علي الابتكار، ويخضع لمناقشة لجنة متخصصة من رجال التعليم.

وعلي الرغم من وجود شروط الجدارة (الحصول علي تقدير ممتاز) عند اختيار الشخص وتطبيق نظام الترقّي لدرجة ناظر /مدير مدرسة ووجود أساليب ومعايير متنوعة فان السمة الأساسية الغالبة علي نظام الاختيار والترقي يعتمد علي الأقدمية كأساس لأن كل شخص تقريباً ينال أعلى تقدير، وهو تقدير ممتاز مما يجعل هناك خلط كبير بين ذوي الأداء القوي وذوي الأداء المنخفض، بجانب أن معايير الاختيار لا تتخذ صفة الثبات

النسبي لأنها تخضع لتقديرات الشخص المسئول عن إجراء الاختيار فتشوبها عدم الموضوعية والدقة في أغلب الأحيان .

وتصدر وزارة التربية والتعليم بمصر قرارات وزارية خاصة بالترقية كل عام ينص من خلالها قواعد الترشيح للترقية إلى الوظائف الأعلى بالحلقة الأولى والثانية بمرحلة التعليم الأساسي وتنص هذه القرارات علي معايير الاختيار لوظائف الإدارة المدرسية وقواعد الترشيح لها، وهي في مجملها لا تخرج عن ثلاثة شروط هي:-

(١) الحصول علي تقدير ممتاز في التقرير السنوي للسنتين الأخيرتين علي الأقل .

(٢) قضاء عدد معين من السنوات في الوظيفة السابقة، وهو ما يعرف بالأقدمية .

(٣) حضور برنامج تدريب يعقد علي مستوى الإدارة أو المديرية .

فبالنسبة لقواعد الترشيح للترقية لوظيفة مدير/ناظر مدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بحسب أهديتها للدراسة الحالية فيما يلي (١) :-

(١) للترشيح لوظيفة رئيس قسم وما في مستواها (مدير مدرسة ابتدائي) لمن حصلوا علي الدرجة الأولى بشرط قضاء ثلاث سنوات علي الأقل في شغل الوظيفة الأدنى (ناظر مدرسة ابتدائية) وما في مستواها من الوظائف الإشرافية .

(٢) للترشيح لوظيفة ناظر مدرسة ابتدائية وما في مستواها يشترط قضاء ثلاث سنوات في الدرجة الثانية وفي وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية .

(٣) للترشيح لوظيفة وكيل مدرسة ابتدائية أو في ما سيم يشترط قضاء أربع سنوات في وظيفة مدرس أول ابتدائي أو مشرف أول ابتدائي تعليم، ومقيد علي الدرجة الثانية .

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، إدارة التنسيق، "قرار وزارى رقم (١٧٨) بتاريخ ٨/١٥/٢٠٠١م بشأن قواعد الترشيح للتدريب للترقية للوظائف الاعلى". القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠١م

وبالنسبة لقواعد الترشيح للترقية إلى الوظائف الأعلى بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي (١) :

(١) للترشيح لوظيفة رئيس قسم وما في مستواها (مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي) لمن حصلوا علي الدرجة الأولى يشترط قضاء ثلاث سنوات (علي الأقل) في شغل الوظيفة الأدنى (ناظر مدرسة إعدادي وما في مستواها في الوظائف الإشرافية).

(٢) للترشيح لوظيفة ناظر مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وما في مستواها يشترط قضاء ثلاث سنوات في الدرجة الثانية وفي وظيفة مدرس أول ثانوي أو وكيل مدرسة إعدادية.

(٣) للترشيح لوظيفة مدرس أول ثانوي أو وكيل مدرسة إعدادية يشترط قضاء أربع سنوات في وظيفة مدرس ثانوي أو مدرس أول إعدادي ومقيد علي الدرجة الثانية.

(٤) تكون الأولوية في شغل وظيفة ناظر إعدادي (تعليم عام) من المجموعة التخصصية ويمكن الاستعانة بالمجموعة الفنية لسد العجز في وظيفة ناظر إعدادي أو وكيل إعدادي.

(٥) تقوم إدارة تنسيق التعليم الإعدادي والثانوي باستقبال بطاقات وكشوف الترشيح من المجموعتين الفنية والتخصصية التابعين للتعليم الإعدادي والثانوي.

وينصب اختيار الشخص المرشح لمنصب (مدير- ناظر) بالإدارة المدرسية علي معايير أربعة مهمة تقدر من خلالها مدي ما سوف يحققه الشخص المرشح للوظيفة الإدارية من نجاح وفاعلية وهذه المعايير هي (٢) :-

(١) المرجع السابق.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، مرجع سابق، ص ٢٦٥.

(١) فهم وإيمان بأهمية التفويض للسلطة وتحديد المسؤوليات لكافة العناصر التي تناسب معها.

(٢) إيمان بخدمة التعليم وتحقيق أهداف العملية التعليمية ووظائفها وتنظيمها وتوجيهها وتنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.

(٣) أن تعكس إدارة المدرسة متمثلة في الناظر/ المدير العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وتعكس أيضا خصائص المدرسين والعاملين.

(٤) تدبر كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد علي حل المشكلات حلاً مناسباً.

وقد نص القرار وزاري رقم ٢٣٤ لسنة ١٩٩٨ في مادته الأولى أن تكون معايير تقييم الأداء الإداري ومتابعة العملية التعليمية بالمدرسة متمثلة في ناظر ومدير المدرسة علي النحو التالي<sup>(١)</sup>:-

(١) معايير تقييم البيئة المدرسية وتشمل النظافة العامة بالمدرسة من فناء وملاعب وفصول - تشجير ومظهر جمالي - المحافظة علي البيئة واحترامها.

(٢) معايير تقييم الصيانة والمحافظة علي الأجهزة والمنشآت:- متابعة الترميمات والإصلاحات البسيطة- صيانة الأجهزة والأدوات والحفاظ عليها - دور الطلاب في عمليات الصيانة والترميم البسيطة.

(٣) معايير تقييم العلاقة بين المدرسة والأسرة: وتشمل وسائل الاتصال المتبادلة بين المدرسة والأسرة من استدعاء أولياء الأمور، حضور أولياء الأمور للمتابعة، مشاركة أولياء الأمور في دفع العملية التعليمية والأنشطة التربوية- امتحانات أعمال السنة من خلال متابعة أولياء الأمور لمستوي تحصيل الطلاب ومستواهم العام، والجدية

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية و التعليم، القرار وزاري رقم (٢٣٤) بتاريخ ١٩٩٨/٦/٢٩م بشأن تقييم الاداء الإداري ومتابعة العملية التعليمية، القاهرة: مطبعة الوزارة ١٩٩٩م

والاهتمام بامتحانات أعمال السنة- اشترك أولياء الأمور في متابعة العملية التعليمية من خلال تمثيلهم في حضور اجتماعات مجلس إدارة المدرسة ومجلس النشاط المدرسي، واجتماعات مجلس الرواد ومجلس اتحاد الطلاب .

(٤) **تقويم التدريس بالفصل:** ويشتمل علي كفاءة العملية التعليمية بالمدرسة - التفاني والإخلاص وبذل العطاء- الانتظام في التحضير والمواظبة في الحضور- الأنشطة المصاحبة للمادة ووسائل الايضاح .

(٥) **ظاهرة العنف داخل المدرسة:**الناجمة عن سوء العلاقات بين المعلم والطلاب العلاقة المتبادلة بين الطلاب وزملائهم- استخدام أساليب غير تربوية في التعامل مع الطلاب- احترام الطالب للمعلم و النظام المدرسي- حفاظ الطلاب علي الممتلكات المدرسية العامة .

(٦) **الأنشطة التربوية:**وتشمل تعدد الأنشطة داخل وخارج المدرسة بأنواعها- تفاعل أسر التلاميذ فيما تقدمه المدرسة من أنشطة - استحداث برامج وأنشطة تتلاءم مع البيئة .

(٧) **مجموعات التقوية بالمدرسة:**تشتمل علي تقويم مدي الاهتمام بمجموعات التقوية بالمدرسة- دعم وتوظيف المجموعات لرفع المستوي التحصيلي - انتظام العمل بمجموعات التقوية ومتابعتها ومدي تحقيقها لأهدافها .

طبقاً لهذه المعايير تتمرو (إجراءات) التقويم و(القائمين بالتنفيذ علي النحو التالي :-

- (١) يقوم بالتقويم الأعضاء المنتخبون بمجالس الآباء بالمدرسة بصفة دورية شهرياً .
- (٢) تقدر المدرسة وإدارتها بأحد المستويات التالية (ممتاز - جيد - متوسط - اقل) بنسبة لكل بند .

- (٣) يتم تقديم تقرير من مجالس أباء المدرسة إلي مجالس أباء الإدارة الذي يقوم بدراسة التقارير، ويقوم برفع تقرير إلي مجلس أباء المديرية بالمدارس المتأثرة لإثابتها والمدارس الضعيفة لتدارك الأمر بالنسبة لها .
- (٤) يتم التقويم علي مستوي المديرية التعليمية مرتين خلال العام الدراسي وعلي جميع الجهات المعنية تنفيذ هذا القرار .

ويمكن أيضاً تقويم عمل مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي من خلال كفاءة أداثة لوظيفته ومدى صحة اختياره لهذا المنصب وفق معايير محددة منها ما يلي (١) :-

- (١) العمل موضع التقييم ومكوناته، ومعدل الأداء المطلوب من حيث كمية العمل (الإنجاز)، وجودة العمل، والوقت المستغرق في العمل، تكلفة العمل .
- (٢) سلوك الأداء: أي الأسلوب والنمط الذي يتبعه المدير /الناظر في أداء واجبات العمل، ويعبر ذلك عن الجانب الإنساني في علاقات الفرد بالآخرين .
- (٣) احتمالات التطور في الأداء: ويشتمل علي قدرات الفرد علي تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة، وقدرته علي التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة .
- (٤) الغرض من هذا التقويم لعمل المدير/ الناظر هو التأكد من قدرة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف التي تريدها الإدارة، ومن ثم فإن كفاءة الأداء يدل الإدارة علي معلومات مهمة تستطيع الاعتماد عليها عند اختيار الشخص المناسب للعمل الإداري، وأيضاً في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية .
- ولكن المهم عند التقويم أن نحدد الأسلوب المناسب واختيار الطرق السليمة، مع إخطار الفرد بالنتائج والتحليل السليم لتلك النتائج .

(١) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م، ص ٢٧٢ .

## سادساً : تقويم لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر: -

تطور مفهوم الإدارة عبر السنوات الأخيرة من حيث مسمياتها وطبيعتها، وكان هناك اختلافات بين العلماء من حيث هذا المفهوم، إلا أن الرأي الأعم والأشمل بين المختصين يري أن الإدارة من أهم مجالات الخدمة في المجتمع، ويجب أن يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم المعرفة ولديهم من المواهب، ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية تكون في أغلب الظروف مبنية علي أسس وأصول، وهذه الأسس والأصول تستند علي رؤية أصحابها وتخصصاتهم.

فالرؤية الإدارية وما يرتبط بها من مجالات دراسة إدارة المنظمات التعليمية والإدارة المدرسية، يمكن أن تحدد من خلال المناظير التالية<sup>(١)</sup>:-

(١) المنظور الفلسفي يختص بمجالات نظريات الإدارة والقيادة التربوية ونظريات التنظيم الإداري، ونماذج الاتصالات، والتخطيط، والعقلانية الادارية.

(٢) المنظور الاجتماعي: ويعني هذا المنظور بمجالات دراسة القيادة التربوية، وإدارة الصراع والتنشئة و لوعي الإداري، والضبط الاجتماعي والعلاقات العامة ونظم الترقى .

(٣) المنظور الاقتصادي: ويركز هذا المنظور علي مجالات إدارية اقتصادية من بينها الإدارة المالية للتعليم وإدارة موارده المتعددة، ومن تخطيط القوي البشرية، والخطط التربوية، وإدارة الوقت، والكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وفعاليتها ونتاجيتها.

(١) شاكر محمد فتحي، مرجع سابق، ص ٩٨-١٠٦ .

(٤) المنظور التنموي: ويهتم بمجالات التنمية البشرية والإدارية واستراتيجيات الإبداع

الإداري وإدارة الجودة.

(٥) المنظور السيكولوجي: وهو منظور يختص بسلوك الفرد ودافعيته في المنظمات

التعليمية ومستوي الرضا عن العمل، وعلاقات الأفراد، والروح المعنوية، والتوافق

والاختيار المهني في الإدارة.

(٦) المنظور الأيكولوجي: ويهتم بالبيئة ومؤثراتها علي الإدارة من كافة النواحي

الجغرافية، والديموجرافية والسياسية.....الخ، والتحقيق من مدي تأثير هذه

النواحي أو العوامل علي الإدارة، واتجاهات التأثير ومداه وطبيعته.

(٧) المنظور المقارن: وهو امتداد للمنظور السابق ومن حيث تناول الإدارة بالدول

المختلفة وإبراز خصائصها ومميزاتها والعوامل المؤثرة فيها بكل دولة علي حدة في

محاولة للوصول إلي الأصول والقواعد التي لها صفة الشمول والعموم، وهناك ثلاثة

أنواع من الدراسات تندرج تحت هذا المنظور هي: مقارنة تاريخية، أو عبر التاريخ

أو المعاصرة.

ويمكن تصنيف أهم أهرات الإدارة المدرسية من الأناحية العملية فيما يلي (١) :-

١- التأكيد علي أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل

أعضاء الإدارة المدرسية - بصورة مقصودة أو غير مقصودة - لا بد أن تعمل علي

المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي (روحيًا وعقليًا، إجتماعيًا

ونفسيًا) مع محاولة تجنب تعليمهم للسلوكيات والاتجاهات السلبية .

(١) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص ص ٣٢ : ٣٣ .

تطوير أساليب اختيار هديري المداينة ← في ← بعض الاتجاهات العالبية

- ٢- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف فنجاح الإدارة المدرسية يتطلب إنجاز هذه المهام .
- ٣- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم .
- ٤- العمل علي توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع القائم علي القيم والمبادئ الصحيحة، وان يكون أفراد جهاز المدرسة -وخاصة المدير والمعلمين - يمثلون القدوة الصالحة والمثال الحسن .
- ٥- توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول .
- ٦- العمل علي ربط المدرسة بالمجتمع من كافة الجوانب الإدارية التربوية .
- ٧- توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً .

ومع التحولات والتغيرات التي يحملها القرن الجديد تطلب هذا الاهتمام بالإدارة المدرسية عامة وإدارة مدرسة التعليم الأساسي خاصة، اهتماماً يتماشى مع طبيعة التحديات التي يواجهها المجتمع المصري حالياً، والسبيل إلي تحقيق ذلك يكمن في عوامل متعددة أهمها أن يحسن اختيار وتدريب القيادات المدرسية من مديرين ونظار، بحيث تصبح قوة تعوض قصور الماضي، وتواجه المستقبل، وتسير مع بداية القرن الجديد وهي مزودة بالقدرات والإمكانات التي تؤهلها للاضطلاع بالمسئوليات والتبعات الملقاة علي عاتقها، وهي بلا شك مسئوليات وتبعات تختلف كثيراً من حيث التحديث والتطور عما كان في الماضي (١).

(١) المرجع السابق، ص ٣١١ .

لقد أصبح تطوير الإدارة المدرسية والتعليمية عامة ضرورة يفرضها الأخذ باحتياجات التحديث والتطوير في المجتمعات المعاصرة، وفي مصر خصوصاً بحكم موقعها الريادي في الحركة التعليمية، وكذلك ما تفرضه المواصفات المطلوب توافرها في مواطن القرن الحادي والعشرين، سواء من فرد متعدد المهارات، ام فرد قادر علي التعلم الذاتي، ام فرد قابل لإعادة التدريب والتأهيل عدة مرات في حياته العملية، ليكون قادراً علي مواجهة قوي التغير المحيط بأسلوب إيجابي وفعال.

وتتمحور الأسئلة التي يمكن أن ينطلق منها التفكير في التطوير لإعداد المديرين والقادة التربويين فيما يلي: - من رجل الإدارة؟ ما وظيفته؟ ما تأثير إعداده؟ وتوضيح الإجابة عن هذه الأسئلة أن البلاد العربية عموماً قد تخلفت كثيراً عن الاهتمام باعتبار الإدارة التربوية مجالاً خاصاً له أفراد متخصصون، ويرتبط ذلك بعدم وضع سياسات الاختيار والتعيين في هذه الوظائف أو تحديد الكفاءات اللازمة لها، فغالباً ما يعرف رجل الإدارة بأنة الشخص الذي يتولى عمل غير التدريس، وقد ينظر إلي رجال الإدارة المدرسية علي أنهم فئة أو طبقة فوق المدرسين، يسعى إلي الوصول لمستواها المدرسون إذا ما أردوا تحسيناً لأوضاعهم المادية أو حصولهم علي مكانة أدبية افضل.

كما أن دور ووظيفة رجل الإدارة في البلاد العربية عامة فهي غير متضحة بدرجة دقيقة وكافية، فالنظرة إلي مكونات العمل التربوي والنظام التعليمي تنحصر في ثلاث مكونات هي: التلميذ، المدرس، الفصل، وأصبح من الضروري أن يعاد النظر في أدوار ووظائف رجال الإدارة التربوية في كل مستوياتها، بحيث تكون صادقة وحيوية مع تنظيها الإداري القائم سواء أكان مركزياً أو لامركزياً.

أما تأثير الإعراد المهني لرجال الإدارة التربوية فيظهر في أمرين (١)

(١) التزام السلطات والهيئات التربوية بسياسة اختيار وتوظيف تقوم على الكفاءة التي يتطلبها كل عمل حسب المستوى الوظيفي ؛  
(٢) فهم وممارسة رجل الإدارة لوظائفه وأدواره بأسلوب يعكس الكفاءة المميزة له عن غيره ممن لم يحصلوا علي إعداد مسبق .

ولكن هل يتحقق ذلك ؟ والواقع أن هذا يعاني قصورا واضحا .

وعند محاولة تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة لنجاح الإدارة المدرسية فإن التقييم هنا شيء أساسي ومهم، بهدف الكشف عن مدي القرب أو البعد عن الأهداف، ومن ثم التبصر بمدي النجاح الذي تحقق، ويتضمن ذلك وزن قيمة الأنشطة التي تخطط وتنفذ، وإصلاح ما بها من قصور وتحسينها لزيادة فاعليتها فهو وثيق الصلة بالأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه ونتائج العملية التعليمية (٢) .

وبإلقاء نظرة تتبعية تقويمية لواقع الإدارة المدرسية في مصر، يتضح أن هناك صعوبة ما عند المقارنة بتقويم أعمال أخري صناعية أو تجارية مثلاً، ذلك أن طبيعة العمل بالإدارة المدرسية ليست شيئاً مادياً ملموساً، ومع ذلك فقد لوحظ أنها تعاني من أزمات مزعجة تلك الأزمات التي مثلت، ومازالت تمثل ظاهرة من ظواهر السلوك الإنساني التي أقلقت المجتمعات البشرية والقائمين علي العمل الإداري .

ويمكن بيان أهم معالم هذه الأزمة علي مستوي الإدارة المدرسية (الإجرائي) فيما يلي (٣) :-

(١) محمد احمد محمد حسن، "نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز بجدة (تصدر عن مركز النشر العلمي)، جدة: ١٩٨٩م، ص ١٤١ .  
(٢) احمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، مرجع سابق ، ص ١٦٤ .  
(٣) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ٥١ - ٥٣ .

- من حيث الفلسفة والمفاهيم والوظائف: فمن الواضح أن الإدارة المدرسية واقعة تحت تأثير تصورات مرادفة لركوب السلطة والهيمنة والأمر والإملاء، وما زال التركيز في العمل الإداري علي النواحي المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح والنظم وأعمال السكرتارية والمسائل المالية أكثر من النواحي الإنسانية المتعلقة بحفز الأفراد ومراعاة قدراتهم وفهمهم، والاهتمام بالعلاقات فيما بينهم، كما أنها تركز علي الجزئيات أكثر من الكلليات، وعلي التسيير والإجراء أكثر من التجديد والابتكار والتطوير، هذا بالإضافة إلي الشعارات (الإدارة الديمقراطية والقيادة الجماعية، والحرية، المبادرة الفردية) ما زالت مبهمه والطريق أمام تحقيقها ما زال طويلا.

- من حيث البنية والعلاقات ومحاور الاهتمام: فتتبع حركة الإدارة المدرسية في مصر بالتعليم الأساسي سوف يجد أن القديم والسير عليية هو الأساس والأصل، وأن الأجهزة العليا ما زالت بيدها السلطة الحقيقية وما علي الإدارة المدرسية سوى التنفيذ وحريتها في التصرف والحركة والمبادرة محدودة بالفعل، والتقسيم السائد التقليدي (إداري بالمعني الحرفي- فني) دون إحكام صلة أو تكامل، بل تنعدم الموازنة بين الاثنين، كما انه أصبح التخطيط والتوثيق وغيرها استخدامات هامشية، مع ظهور أهمية ربط التعليم بالمجتمع، ولم تنشأ تنظيمات فعالة تفي بهذا الغرض، بل ظلت الإدارة المدرسية منطوية علي نفسها لا تكاد تبصر أو تستفيد مما يجري حولها.

- من حيث الطرائق والأساليب الإدارية: استمرار طرائق وأساليب إدارية بالية أوجدت فجوات شاسعة بين الواقع والأمل، وانعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيقها واستخدام أنماط تقليدية في العمل والاعتماد عليها في تقويم العامل وحساب العائد.

- من حيث الكفاءة البشرية: مع زيادة حجم التعليم العام في مصر قد صحبة نمو في الطاقة العاملة في الإدارة المدرسية ومنها إدارة التعليم الأساسي، غير أن هذا النمو جاء مشوباً بنقائص حالت بيئة وبين تحقيق الايجابية في الكفاية الإدارية منها: اتجاه هذا النمو إلى الناحية الكمية مما أدى إلى تضخم أعداد الموظفين الإداريين في هيكل العمالة بالإدارة المدرسية وبالتالي ارتفاع تكاليف العمل الإداري داخل ميزانية التعليم مع وجود أعداد كبيرة من الموظفين غير المؤهلين لوظائف الإدارة تحت وهم انه (من لا يصلح للتعليم يصلح لإدارته).

- من حيث الناحية السلوكية: تعد العلاقات الإنسانية والقيم السلوكية من أهم مجالات الإدارة المدرسية فهي تحقق التعاون بين العاملين وزيادة الإنتاجية، ولو وجد التزام الإدارة المدرسية بهذه الناحية ومراعاتها فالنجاح حليف مستمر لعمل مدير وناظر المدرسة.

ورغم معالم هذه الأزمة الإدارية فان إرساء بعض الركائز قد تحقق النجاح في عمل الإدارة المدرسية، ولها تأثيرها المباشر على الإدارة، مع بداية القرن الواحد والعشرين، ومن ثم لابد أن يفهم كل من مدير/ناظر المدرسة هذه الحقائق المهمة لتهيئته إلى تحقيق النجاح الإداري، ومن أهمها<sup>(١)</sup>:-

(١) أن العالم عالم متغير في كل شيء وفي قيمه وتوجهاته وفي تنظيماته وعلاقاته، وفي أدواته وسياساته. وفي أهدافه وتطلعاته.

(٢) أن التغير الحادث في أي جانب من جوانب الحياة، سرعان ما يمتد أثره ويسمع صداه في سائر جوانب الحياة، وإن كان بسرعات متفاوتة.

(١) صلاح الدين جوهر، "التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين- نظرة مستقبلية"، صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية) العدد الثالث، القاهرة: مارس ١٩٩٥، ص ٢١ .

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← ضوء بعض الاتجاهات العالمية

(٣) التعليم كأحد قطاعات النشاط الفاعلة في المجتمعات، بإمكانه أن يقود التغيير ويوجه عملياته، لو أنه توفرت له إدارة جيدة من نوع جديد.

(٤) أن الصراع بين القديم والجديد صراع أزلي، وينطبق هذا على حقل التعليم، وقد يكون سبباً فعالاً لأزمة التعليم في مصر.

(٥) أنة الجديدة في معالجة التعليم في مصر تتطلب استناد إدارته إلى إدارة تجيد التعامل مع أسباب الصراع.

ومن خلال النظرة المنحرفة إلى نماذج الإدارة المدرسية الحالية في مصر ومدارس التعليم الأساسي خاصة، يضح أنها تختلف بطبيعة الأشخاص القائمين عليها، فلكل مدير وناظر مدرسة مكوناته الاجتماعية والنفسية والثقافية، التي من المؤكد أنها تؤثر في سلوكه وتعامله، ومن خلال التعامل يسير الأشخاص في أعمالهم التي يكون مردودها التعليمي والتربوي داخل المدرسة بالسلب أو الإيجاب.

وإن المعاشة لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في الوقت المعاصر يوضح بعض القيم غير المرغوب فيها مثل التأني أو البطء الشديد في الحركة للتقدم، ووجود التسلسل والفردية والهروب عن المسؤولية والمحسوبية، مما أوجد انعكاسات تعاني منها الإدارة المدرسية في واقعها الماصر أوجدت مشكلات انتابتها أهمها<sup>(١)</sup>:-

(١) إنتقار الإدارة المدرسية في كثير من الأحيان إلى القدر علي تحدر أهداف المدرسة واداء عملها بالصورة التي ترمي إليها مسنعه المجتمع في التربية.

(٢) كثرة المناصب الإدارية بالمدرسة الواحدة حيث تضم معظم المدارس في مرحلة التعليم الأساسي حالياً مديراً وناظراً ووكلاء متفرعين، ووكلاء يقومون بالتدريس مما أدي

(١) محمد حسنين العمري، مرجع سابق، ص ٥٤-٥٥.

إلى ازدواجية الاختصاصات وتداخلها أحياناً كثيرة، مع تضارب الآراء، فأوجد ذلك ضعف العمل كهيئة إدارية واحدة، وسلب أدوار بعض الأشخاص الإداريين بالمدرسة وبالتالي يصبح هؤلاء الأشخاص متفرجين وليسوا مشاركين نشيطين في العملية التعليمية، وأدى ذلك إلى تفتيت وحدة القيادة الإدارية بالمدرسة وعدم تحقيق أهدافها كوحدة تعليمية متكاملة.

٣) تعدد أنماط الإدارة المدرسية في المدرسة الواحدة (ديكتاتوري-ديمقراطي-تراسلي) من مدرسة إلى أخرى، نتيجة لعملية تغيير مديري المدارس ونظارتها باستمرار والنتيجة عن التنقلات والترقي والاقدمية وغيرها.

٤) تذبذب إدارة المدرسة وضعف تحقيقها لأهدافها نتيجة قلة تكافؤ السلطة الممارسة مع المسؤولية المحددة بإمكانيات محددة أيضاً، وقد توجد الإمكانيات، ولكن لا يوجد الشخص الذي يوظفها تبعاً لمسئولياتة الإدارية.

٥) وجود سلم للترقي داخل المدرسة (وكيل، ناظر، مدير) متشابهة من خلال الأدوار، بل قد يتطابق تطابقاً كاملاً في بعض المواقف والممارسات، فيتكرر نوع المسؤولية والاختصاص الواحد في الكثير من الأحيان، مما يؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف، فيؤثر ذلك على مدي فاعلية العملية الإدارية وسير العمل بالمدرسة.

٦) إفتقار الإدارة المدرسية في المدارس النائية بالريف المصري إلى الإلمام بأساليب التحديث في التربية ووسائلها وتكنولوجيا التعليم، مما يؤدي إلى غلبة الطابع التقليدي على آليات تنفيذ العملية التعليمية.

٧) اعتقاد راسخ لدي بعض المديرين والنظار أن مجرد التعيين في وظيفة مدير/ناظر مدرسة يعطيه الحق في قيادة الأفراد بمدرسته بصورة ونبي مطلق، وهذا اعتقاد

خاطئ لأن القيادة عملية تأثير موجه وتفاعل نشط مع الجماعة وبالتالي لا تصاحب الوظيفة بطريقة آلية.

(٨) محاولات بعض مديري/ نظار المدارس إجبار هيئة التدريس والعاملين بها علي إتباع النظام الديمقراطي، وهذا مفهوم خاطئ، فإن إجبارهم علي ذلك دون رغبتهم يكون عملاً غير مجد علي الاطلاق.

(٩) مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي مقيد بلوائح وقوانين ونشرات صادرة من جهة الوزارة تحد من معرفته في كثير من الأحيان، وهذا يتنافى مع المرونة والديناميكية ويجعله يتجمد ويمنع التغيير ويكون سلبياً في مهامه وأنشطته وعلاقاته.

(١٠) حدوث نوع من الولاء للأشخاص (المدير والناظر ومساعدوه الإداريون) وليس للأراء الصائبة والأفكار البناءة، مما يؤثر علي فاعلية تحقيق الأهداف التربوية بالمدرسة.

(١١) غموض شخصية مدير/ناظر المدرسة، وتنوع أنماط سلوكه الإداري بصورة متناقضة يصعب فهمة أو أدراك هويته الإدارية، مما يصعب العمل أو التعاون معه.

ورغم المفاضلات والمقارنات التي تدور دائماً في شأن الأفضليات، ما بين الإدارة "Management"، والقيادة "Leadership" فان الأمر الذي يتجاوزهما معاً في الأهمية هو طبيعة ومدى الإنجازات الجماعية التي تتحقق من وراء كل رأي منهما، فالمكونات اللازمة لكل منهما هي القدرة علي التجديد، وتطوير العملية الفكرية، وتوافر خصائص مهارات التنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات إزاء الموارد والمصادر، التي تعد ضمن أهم القوي الدافعة لعمليات الإدارة المدرسية، فالإدارة تعني كل ما لدي المجتمع أو المؤسسات من مصادر ومداد مادية وبشرية وعلمية وتقنية لإنتاج أوضاع وأطوار مهيئات لقيادة التحديات في

الاتجاهات التي لا تخل باستقرار وتوازن النمو المطرد في المجتمع، وتحسين شروط انفتاحه على المتغيرات والتطورات الحادثة في البيئة العالمية<sup>(١)</sup>.

ومن المفارقات الواضحة في الإدارة المدرسية بالمجتمع المصري، غالباً ما تصبح القيادة فيها مرادفة للموقع الوظيفي المتقدم، كما تقتزن السلطة والنفوذ بهذه المواقع الوظيفية التي تمنح الإنسان مزيداً من فرص القيادة، لكنها مع ذلك ليست محققة لمواهب وكفاءات القيادة، فالسلطة والتسلط بإمكانهما أن يعبرا عن النفوذ، بيد أن القيادة/الإدارة شيء مختلف عن ذلك تماماً لأن السلطة أحد العوامل التي ترافق القيادة لتكون في خدمتها لكنها لا تقتزن بها لتكون سيداً لها، لذا وجب الكف عن مضاهاة القيادة بالسلطة الوظيفية، فالقيادة تتميز بأداء مستويات من الإنجاز، لا يستطيع الآخرون بذلها، والحكم على القيادة المدرسية الناجحة ينبع من الاستطاعة على تحقيق أهداف المدرسة بيسر وبأقل جهد، وهي التي تستطيع تقدير القوي التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين في ضوء المجموعة التي تقودها، والموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة والظروف الاجتماعية التي يعمل بها بالمدرسة.

ويؤكد "ارجرز" هذا الرأي بقوله "أن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري فالإداري الناجح يدفع المدرسة بعوامل القوة الحيوية والتقدم، ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبعث روح الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها، ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها وتحقيق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة"<sup>(٢)</sup>

(١) سمير عوض، "الإدارة في ظلال التغيير"، القاهرة: مركز وايد سيرفن للاستشارات و التطوير الإداري، ١٩٩٦م ص ٣٠٢.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى، مرجع سابق، ص ٣٣.

و يدخل في لب مركبات الإدارة/ القيادة. عناصر الدينامية وحدايز الثقة بالقدرات الذاتية والإيمان بقيمة مجموعة من الأهداف الأساسية المشتركة، فالإدارة التي لا تفتن إلى خطورة التحرك والعمل في بيئة غير مناسبة من الداخل أو الخارج. فإنها تكون قد عقلت نجاحها في أداء مهامها على أسس من تحلل الإطار القيمي الذي بدون تجانسة وسلامة تفاعلاته سيتحول بدوره إلى تحدي أكبر يعوق انطلاق ومواصلة الإدارة لتحقيق أهدافها، فالدينامية والقيم الاجتماعية والثقافية والتعاقد الاجتماعي، وإدراك ضرورة التجديد والتغير تعد من أفضل العوامل المؤثرة في الكيفية التي تتم بها عمليات الإدارة والقيادة<sup>(١)</sup>.

لقد أصبحت النظرة الحديثة الحالية لمتطلبات الإدارة التربوية، تركز على متطلبات كثيرة جدا ومتعددة، ولكن التركيز الأعم والأكثر فاعلية لمتطلبات المدير/ الناظر في مجال الإدارة لبلوغ النجاح المطلوب والمرجو ينبع من أمور خمس هي<sup>(٢)</sup>:

(١) دراسة ديناميات الجماعة: لأن الجماعة كل دينامي متفاعل ومتغير، مما يلقي على المدير/ الناظر عبء دراسة خصائص الجماعة وبنائها وتماسكها وتكاملها ومعاييرها وقيمها والأدوار المختلفة فيها والاتجاهات السائدة فيها وعمليات التفاعل والتغير والتطور والنمو، والتعرف على ما يفسر دوافع وحاجات الافراد.

(٢) إقامة علاقات إنسانية: فالمدير/ الناظر قائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية ويراعيها، بحيث تقوم على أسلوب مهني يتوافر فيها حسن الاستماع والاحترام والتقدير.

(١) سمير عوض، مرجع سابق، ص ٣٠٢.  
 (٢) حامد زهران، "القيادة الإدارية في التعليم"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير " المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م، ص ١٥٢-١٥٤.

(٣) التصرف بذكاء اجتماعي: ويتمثل في حسن التصرف في المواقف، وتعرف

المدير/الناظر علي الحالة النفسية للآخرين، وتذكر الأسماء، وروح الدعابة والمرح فهي من متطلبات الإدارة الفاعلة.

(٤) فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء، وفهم

الإطار المرجعي للتفاعل، ومعرفة ما ورائه من استعدادات ودوافع والمشاركة في هذا التفاعل.

(٥) تحمل المسؤولية الاجتماعية: فهو قدوة بالنسبة لأعضاء الجماعة الذين يعملون معه

فهي مسئولية الفرد أمام الله أولاً وأمام نفسه وأمام الجماعة ثانياً.

ويسهم توافر هذا في صنع إداري أو قائد ذو اتجاه ايجابي نحو القيادة ، ويتمتع بالحزم

وروح التنافس والشعور بالمسئولية وذلك بجانب ما يتمتع به من مهارات فنية وإنسانية وإدراكية<sup>(١)</sup> تساعده في تحقيق التكيف وتحريك المواقف بما يحقق

الأهداف، ومهاجمة المشكلات والخروج منها والوصول إلي الشكل الايجابي الذي يجب أن يكون<sup>(٢)</sup>.

بالإضافة إلي ما تقدم فإن توفر الحساسية الكافية لدي مدير وناظر مدرسة

التعليم الأساسي لطبيعة القوي والعوامل التي تؤثر عليه وتؤثر فيه في الموقف، تجعله

يستطيع أن يحدد نوع القيادة الإدارية التي تناسب المشكلة بطريقة أفضل وأكثر ملاءمة

فهو يعمل كمهندس للتنظيم المدرسي، وفي الوقت نفسه يعمل علي تحقيق أهداف المدرسة

وأعراضها وذلك للاستثمار الأمثل للوقت والطاقة والفهم الذاتي لنفسه وإمكانات العاملين

(١) احمد ابراهيم احمد، نحو تطوير الادارة المدرسية، دراسة نظرية وميدانية، مرجع سابق، ص ٢٦٥ .

(٢) علي السلمي، "مهنة الإدارة"، مجلة عالم الفكر، (تصدر عن وزارة الاعلام الكويتية)، المجلد العشرون، العدد الثاني الكويت: ١٩٨٩م، ص ٢٣ .

معه وإقامة شبكة من الاتصال بين جميع العناصر والأفراد بمدرسته، حتى يتهيأ المناخ الملائم لأداء أفضل ومستمر (١).

فالشروط الأساسية اللازم لتحقيق أي نوع من التجديد والابتكار والسير وفتح الطريق لتكنولوجيا التقانة الإدارية في القطاع التعليمي وبخاصة الإداري، يتمثل في توفير إدارة عصرية جيدة علي مستوى متطور، ومالم تزود الإدارة المدرسية بالإداريين العصريين الذين دربوا تدريباً ملائماً، وحسن إعدادهم، وتوفرت لديهم معرفة جديدة ومستمرة وأدوات حديثة للتعلم في مجال التحليل والبحث والتقويم وإيجاد الدعم والمساعدة من أكثر من فريق من الأخصائيين ممن تتوافر لديهم أيضاً كفاية التدريب، فإنه لن يحدث انتقال وتحول في التعليم والإدارة التقليديتين إلي التعليم والإدارة الحديثة، ويمكن للتعليم عند البحث عن إدخال الطرق الحديثة علي نظام الإدارة أن يجد كثيراً من المواجهات المفيدة في ممارسات القطاعات الأخرى في المجتمع، والتي حققت فعلاً خطوات ناجحة في هذا المجال، بما في ذلك مفاهيم ومناهج بحثت تحليل الأنظمة والتخطيط المتكامل علي المدى الطويل لتحقيق إدارة عصرية، كذلك الاستعانة بالنماذج والاتجاهات العالمية المناسبة الناجحة للاستفادة منها في التطوير (٢).

وقد أساء البعض في القطاع التعليمي وغيره فهم التكنولوجيا الإدارية الجديدة فرادف بينها وبين استخدام الآلة، وبخاصة الحاسبات الالكترونية في العمل الإداري، لكن هذه التكنولوجيا ليست إلاباناً أو مظهراً واحداً من مظاهر التكنولوجيا الإدارية، أما الجانب الأساسي والمكون الرئيسي لها فهو "التكنولوجيا العقلية" التي تقوم علي أصول التفكير العلمي، والتحليل الموضوعي المنظم، والتي تعبر عن نفسها في طرائق وأساليب

(١) المرجع السابق، ص ٢٥٨ .

(٢) صديقة احمد ذكي عبد القادر، مرجع سابق، ص ١٩٤ .

تقنيات جديدة تعين الإداري على اتخاذ القرار الرشيد وإصدار الأحكام العقلية، والبصيرة مستقبل والتفويض الدقيق الكفاء للمشروعات، وذلك بصرف النظر عن استخدامه أو عدم استخدامه للآلة<sup>(١)</sup>.

والصورة التي ينبغي ان تستند فيها كل حركة للتطوير هي "الادارة العصرية" التي ضحت مقوماتها وملامحها الأساسية في كل البلاد المتقدمة وهي (المستقبلية - العلمية تقانة - الديمقراطية - الكفافية)، خاصة وأن التجارب العالمية في التطوير تمثل الضوء كاشف الذي يبين الطريق في قدرة المسؤولين عن التطوير الإداري بمزيد من البصر لشفافية.

### ملامة الفصل :-

تناول هذا الفصل بالتحليل واقع الادارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي ،تطلبات تطويرها ؛حيث بدأ بمفهوم الادارة المدرسية السائد في مصر وموقعة من مفاهيم المتقدمة ، وميادين العمل في الادارة المدرسية ومكوناتها ، والصفات الشخصية دير / ناظر مدرسة التعليم الأساسي ، وواجبات ومسئوليات مديري /نظار المدارس ، كما رضح الفصل الأساليب و لمعايير المستخدمة في اختيار المديرين والنظار ثم تقويم كل هذا

ولقد أتضح من العرض انه علي الرغم مما تشهده أنظمة التعليم والتربية من تنظيم إعادة التنظيم، إلا أن القديم ما زال هو الأصل والأساس في الدول النامية، وخير مثال علي لك أن الأجهزة العليا في المراكز الإدارية في مصر ما زالت تمتلك السلطة الحقيقية في صنع اتخاذ القرار وإصدار التنظيمات وقواعد العمل والإجراءات، أما المستويات الإجرائية حيث المدارس وإدارتها وهي تمثل جوهر وأساس النجاح الإداري، فلا تمتلك إلا التنفيذ

(١) محمد احمد الغنام، تجديد الإدارة ثورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلاد العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤م ، ص ١٧٨ .

فحريتها في التصرف والحركة والمبادرة محدودة بالفعل، كما أن التقسيم التقليدي بين ما هو إداري بالمعنى الحرفي، وبين ما هو فني مازال هو السائد دون إحكام الصلة بينهما في الواقع المدرسي العملي<sup>(١)</sup>.

فمن خلال الدراسة والتأمل للواقع الإداري في مصر والإدارة المدرسية نجد أنه مازال هناك استغراقاً في الأساليب التقليدية تمثل سلبية كبيرة في العمل الإداري، مما استوجب معه أن نكشف عن الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إعداد قيادة المؤسسات التعليمية من خلال الخبرة الممتلئة في الاتجاهات الإدارية السائدة في الدول المتقدمة رأس مالية واشتركية تمثل الاتجاه الإداري المركزي واللامركزية والمشاركية، ومن خلال هذه الخبرات والاتجاهات السائدة في المجال الإداري في بعض الدول ممثلة للاتجاه يمكن الاستفادة منها بما يناسب وإدارة التعليم الأساسي المصري، وليتسنى وضع تصور مقترح لتطوير أساليب ومعايير اختيار المديرين في مصر.

فمع وجود التحولات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية التي يشهدها عالم اليوم، ووجود الصراع والتصارع كعلم أساسي بين المجتمعات، تطلب ذلك اهتماماً بالإدارة المدرسية، وإدارة مدرسة التعليم الأساسي خاصة. وتطلب اهتماماً خاصاً مع طبيعة التحولات والتغيرات في المجتمع المصري وحسن اختيار وتدريب قيادات المدرسية يمكن أن يكون قوة تعويض قصور الماضي وتمكين المدارس من اقتحام القرن الحادي وهي مزودة بتقنيات جديدة. وهذا للاضطلاع بالمسئوليات والتبعات الملقاة علي عاتقها.

(١) عرفات عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٣٤٣.  
(٢) السيد عبد العزيز البهواشي، "اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير"، بحث مقدم إلى 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 ٢٢-٢٥ يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م، ص ١٦.

لهذا كانت خطوات التطوير للإدارة المدرسية أحد ركائز عمليات الإصلاح والتطوير التي ننشدها من وزارة التربية والتعليم في مصر، ومن القائمين علي مسئولية البحث العلمي في مجال الإدارة، حيث تتبني مصر حركة موسعة تنموية لتطوير المجالات المختلفة وخاصة مجال التربية والتعليم ولاسيما المجال الإداري في جميع جوانبه، وهناك عمل للتطوير والإصلاح يتبنى النظريات والتطورات المعاصرة.

كما أتضح من انعرض أيضاً أن تحويل مدرسة التعليم الأساسي في مصر إلي مكان صحي وحيوي للاضطلاع بالمهام التي تفرضها التحولات والتغيرات المستقبلية، هو التحدي الأكبر مع السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، فعند النظر إلي ضرورة استجابة مدرسة التعليم الأساسي لحركة المجتمع المصري، أهدافة وفلسفته، تبدو المهمة كبيرة التعقيد، فقدرة مدرسة التعليم الأساسي علي الانطلاق والتجديد وتحقيق التغير في سلوك الناشئة في ضوء التحولات والتغيرات المتوقع أن يحدثها عالم المستقبل، رهن بقدرة القائمين علي إدارة المدرسة من مديرين ونظار وغيرهم "فقديماً قيل أن النظام الجيد يخلق مدرسة جيدة، ولكن ثبت حديثاً أن المدرسة الجيدة تخلق نظاماً تعليمياً جيداً، وأن كفاية وفعالية النظام التعليمي يمكن أن تحقق فقط، إذا كانت للمدرسة إدارة تتمتع بالكفاية والفاعلية"<sup>(١)</sup>.

ويركز الدور المطلوب حالياً لرجل الإدارة المدرسية علي القيام بالدور المزدوج المتعارض، وهو ما نفتقده، والذي يتمثل في المحافظة والتجديد، فهو من ناحية يحاول أن يحقق الثبات والاستقرار في عمله لكي يتم أداء العمل في انتظام دون اضطراب أو انقطاع ومن ناحية أخرى عليه أن يجدد في أساليب العمل وطرق الأداء بما يحقق الدافعيه

(١) السيد عبد العزيز البهوشي، مرجع سابق، ص ١٨٢ .

المتجددة للمدرسة والعاملين فيها، فعلى سبيل المثال الطرق الحديثة في التعليم وإدخال التعليم البرامجي، واستخدام العقول الالكترونية، كلها أمثلة لمظاهر تجديديه تتطلب إحداث تهيئة المديرين والنظار لها وتدريبهم حتي لا تفشل، لأن القائمين ينصرفون لممارسة الأساليب الشخصية القديمة التي عرفوها وخبروها، ومن هنا كان من الضروري تخطيط التجديدات التربوية بوعي وبصيرة<sup>(١)</sup>.

وبالنظرة التقويمية لمتطلبات التطوير الإداري في مصر، تبين أن هذه المتطلبات يمكن أن تتخذ عدة مناحي من بينها منحي يتعلق بالإطار الفكري الإداري سواء فلسفة أو قيم أو مفاهيم أو اتجاهات أو معلومات أو مهارات، يراد تغييرها أو تعديلها أو تطويرها من اجل مسايرة التغيرات التنظيمية و التكنولوجيا وما شابه ذلك من تغيرات، ويختص المنحي الثاني بمعايير سلوكية جديدة تواكب التقدم، ويتعلق المنحي الثالث بمعالجة جوانب الضعف والنقص الفني والإنساني - واقعية أو محتمله - في قدرات العاملين أو مشكلات خاصة بهم يراد حلها<sup>(٢)</sup>.

إن مرير وناظر مدرسة التعليم الأساسي يجب أن يتمتع بالأتي :-

- ١- الحرص والمحافظة علي النظام، ومراعاة مصالح كافة ومروؤوسية، مع التحلي بالصراحة وعفه النفس ومراقبه الله في كل عمل يقوم به، والبعد عن المحاباة والتحيز والحرص علي إعداد الخطط للأعمال وتنفيذها بواقعية ودراسة وحسن تصرف .
- ٢- قوة الشخصية والظهور بمظهر القدوة في كل تصرف، وقدرة علي التأثير والتأثر، ولا ينحدر إلي سفاسف الأمور في قوله أو فعله أو مظهره .

(١) محمد منير مرسي ، مرجع سابق، ص ١٥٧ - ١٥٨ .

(٢) شاكر محمد فتحي ، مرجع سابق، ص ٣١٧ .

٣- غزارة العلم ونضج الفكر ورحابة الأفق، ومطالع لكل ما يتصل بالثقافة والعلم، وأن يكون له رؤية فكرية متجاوزة للمشكلات العارضة، وله حس تنموي دقيق مدمجاً في رؤي المستقبل للتطورات العالية التقنية، وأن تنتج هذه الرؤي والأفكار تأثيرات تمتد إلى ما وراء منطقة نفوذهم الوظيفي .

٤- الاتخاذ من التواضع سجيته، ومن الدقة والتعقل مركباً، ومن الابتسام أسلوب تفاهم ومن الأخلاق صورة للإكبار، بجانب الحب للعمل والإقبال عليه بهمة ومتعته وإيمان برسالته أشد إيمان والبعد عن التعالي والنظرة الفوقية .

٥- الاتصاف بالحزم والكياسة والود والتفاهم ويعد النظر في معالجة الأمور، والتصرف في مختلف المواقف والمعالجة لأي أمر ببصيرة وتعقل .

٦- القضاء علي أي مشكلة في مهدها، يصهر العاملين معه في أسرة واحدة بعيدا عن التفرقة في المعاملة، مع العدل في توزيع الأعمال، والإشراف الدائم علي كافة أمور المدرسة والعلم بها .

٧- الحس السياسي الذي يقترن بخصائص الحس القيادي لكي يدرك مدي تفاعل قراراته مع البيئة الأوسع والأشمل التي تحيط به محلياً وإقليمياً والتي يعترتها التجديد والتحديث الدائم .

وانطلاقاً من الخصائص السابقة والتي أظهرتها النظرة التقويمية لواقع الإدارة المدرسية، وأبعاد التغير الواجب إدخالها علي إدارة المنظمات التعليمية، يمكن بلورة سياسة إدارية ناجحة تناسب مطالب هذا التغير، تتضمن عنصرين أساسيين -

أولهما: الاتجاهات، والمبادئ الأساسية للإدارة التعليمية والمدرسية، وتتحصر في التوجيه الأساسي للإدارة نحو التفوق والتميز، وتوجيه كل الطاقات البشرية والمادية لتحقيق

معدلات نمو مستمرة ومتزايدة للعوائد من التعليم، وإحداث التغيير المخطط، وتهيئة مناخ تنظيمي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للأفراد في تحقيق مستويات أعلى من التميز، وتبني منطق القيادة التشاركية ذات الأنماط المتعددة من المشاركة طبقاً للمواقف، والاعتماد على الرقابة الذاتية وتطبيق معايير واضحة لتقويم الأداء والحكم على النتائج.

وثانيهما: الإجراءات المصاحبة لتحقيق هذه الاتجاهات، وتتمثل في الأخذ بمطالبات التجديد في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والاختيار الجيد للقيادات التربوية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة في الأداء الإداري، مع التنمية المستمرة للقوي البشرية في مختلف المستويات والمواقع الإدارية، وتطوير البنية التنظيمية التعليمية وحسن استثمار الوقت، وتقويم أداء الأفراد بواسطة كفاءات إدارية مرتفعة المستوى.

إذاً من خلال ما سبق يتضح أن عملية تطوير واقع أساليب ومعايير اختيار الأشخاص المناسبين لعمل مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي، أصبح ضرورة حتمية لما يمثله كنقطة انطلاق أساسية لتغيير واقع الإدارة المدرسية على المستوى الإجرائي، وللحد من تأثير العوامل والقوي السالبة في العديد من مدارس التعليم الأساسي، والتي أدت على المدى الطويل إلى تغلب ووضوح للصبغة التقليدية في العمل الإداري، والبعد عن أي جوانب تطويرية أو إبتكاري أو تقدمية.