

إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول

إعداد د. شريف محمد محمد شريف *

مقدمة :

يشهد العالم كثيراً من المتغيرات والتطورات فى العديد من المجالات ، ومنها مجال الإدارة الذى يعد من أشدها تأثيراً بتلك التطورات ، ومع اتساع التعليم وتعدد أغراضه ومضامينه ، أصبحت إدارة نظم التعليم الحديثة من أضخم الجهود التى تتولاها الحكومات ، وأصبحت الإدارة التعليمية هى المؤسسة الأولى التى تدير وتشرف على تحديد أهداف التربية وتنفيذها ، والإدارة بهذا المعنى وهذا الموقع يمكن أن تكون الموجه الأول لتصحيح مسار التربية والتعليم ؛ فهى ليست عملية تقليدية ، وليست اجتهادات شخصية ، وإنما أصبحت علماً له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرق ممارساته ، كما أصبحت الأساس لأى تغيير أو تطوير فى المجتمع (١) .

لذلك فإن النظم التعليمية تتطلع خلال العقود القادمة إلى إحداث تطور إيجابى فى مستوى أداء الإدارة المدرسية ؛ بحيث تستطيع تجديد وبناء المهارات اللازمة فى مدير المدرسة من خلال البرامج التدريبية وأساليب الإشراف والتقويم المتنوعة . وتؤكد الدراسات المستقبلية فى مجال الإدارة التربوية على ضرورة تطوير الإدارة المدرسية بما يتفق والتطورات التكنولوجية (٢) . ذات التأثير الكبير على أداء القيادات الإدارية .

* مدرس بقسم أصول التربية - كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة

والإدارة التربوية تمثل بيئة إدارية مفتوحة على ما حولها ، وتمتاز
بديناميكيته التي تجعلها تواكب التغيرات البيئية ، وتحاول أن توازن وتوازن
بين متطلباتها واحتياجات المجتمع . والقيادة المدرسية المأمولة للمستقبل لا بد
أن تكون مهياً ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفاعلية فهي بحاجة إلى
أن تقضى وقتاً أطول في تطوير البيئة المدرسية ، وأن تبني علاقات إنسانية
داخل المدرسة وخارجها ؛ لتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء
شبكة اتصال تسهل انتقال المعلومات ، وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف
التربوية الموضوع (٣) .

فالقائدات الإدارية المدرسية مسؤولة - إذن - عن تحقيق جودة العملية
التعليمية ، ومسؤولة - كذلك - عن كل النواحي التنظيمية داخل المؤسسة
التربوية ؛ باعتبارها قيادة إدارية مقيمة ؛ تتابع العملية الإدارية والتربوية
وتتأكد من تحقيقها الأهداف الموضوع .

- وثمة مقومات تجعل القيادة المدرسية فعالة ، ومن هذه المقومات ما يلي : (٤)
- المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها الحديثة .
 - الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية
المناسبة في مواقعها السليمة .
 - إمكانية التأثير في سلوك معاونين وتوجيه هذا السلوك لتحقيق الأهداف
المرجوة .
 - الإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص على فهم أساسيات
النشاط وأبعاده الفنية .
 - إحساسه تجاه مشاعر المجموعة .
 - تطابق احتياجاته مع احتياجات الجماعة .

- يحقق التوازن بين البعد التنظيمى والبعد الإنسانى للعاملين معه فى المدرسة .

إن توافر مثل هذه المقومات فى القيادة الإدارية تجعل منها قيادات متميزة تسعى إلى التغيير والتطوير ، تعترف بوجود المشاكل وتوجد البدائل لحلها لا أن تتجنبها ، تتخذ كل ما يلزم من أجل بيئة عمل أكثر تشجيعاً على الإبداع والابتكار وأكثر حفزاً على المبادرة والمبادأة ، تقوم بالتخطيط للمهام التى يتعين على فريق العمل القيام بها ، وتحدد الموارد المطلوبة لتنفيذها والمدى الزمنى المتاح لتنفيذها ، وتضع الخطط البديلة لمواجهة المواقف الطارئة ... (٥)

وكى تحقق القيادات الإدارية المدرسية دورها فى ظل التحديات الإدارية المعاصرة ، وحتى تستطيع التعامل مع المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية المعاصرة ، فإن الأمر يتطلب من القائمين على تنفيذ السياسة التعليمية تحرى الدقة فى اختيار هذه القيادات ؛ وذلك بوضع معايير محددة عند عملية الاختيار تختلف عن معيار الأقدمية ، معايير تراعى إمام هذه القيادات بأصول علم الإدارة ، وتراعى كذلك الصفات الشخصية والكفاءات المهنية لهذه القيادات .

ونظراً لأهمية الدور الذى يقوم به رجل الإدارة المدرسية لذا كان مطلوباً منه أن يلم بالميدان الذى يعمل فيه من جميع جوانبه ، وأن يكون على وعى وإدراك واضح بطبيعة هذا الميدان ، وأن يكون عارفاً بميدان التربية ، وملماً بالمهارات المعرفية الرئيسة التى يقوم عليها ، وفى مقدمة هذه المهارات المعرفية ما يتعلق منها بالعملية التربوية فى أبعادها الثقافية

والاجتماعية والفلسفية والنفسية، كما يجب عليه أن يلم بالمفاهيم الرئيسية المتصلة بالمنهج المدرسى ... (٦) .

مشكلة البحث :

تعانى الإدارة التعليمية فى مصر من بعض المشكلات التى تتمثل فى انعدام الرقابة على التعليم ، بما تتضمنه من متابعة وتقييم للأداء داخل الفصول والمدرسة على المستويين المحلى والمركزى ، دكتاتورية القرار التعليمى ، وخلل فى عمليات الاتصال ، وضعف التنسيق بين الأجهزة التعليمية ، وعدم تحديد المسئوليات ، والإحجام عند تفويض السلطات .
وتتجلى أزمة الإدارة المدرسية فى النواحي التالية :

- الفلسفة والمفاهيم : الاهتمام بالشعارات والتركيز على النواحي الميكانيكية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح والقوانين .
- البنية والعلاقات : تملك الأجهزة السلطة الحقيقية وسيطرة المركزية .
- الطرائق والأساليب : الاعتماد على الأساليب التقليدية فى إنجاز العمل ، وضياع الأساليب الحديثة وسطها .
- الكفاية البشرية : الاهتمام بالكم وإهمال الكيف . (٧)

ومما يزيد من حدة الأزمة التى تواجه القيادات الإدارية المدرسية ، هو مجموعة من التحديات التى تؤثر فى عملهم ومنها ما يلى : (٨)

- عادة ما يواجه المديرون المبتدئون عقبات فى التوازن بين المهام الفنية والمهام الإدارية ، والبعض ينهار تحت ضغط الملاحظة من قبل المدرسين وأصحاب المهن التعليمية الأخرى داخل المدرسة .
- التغيرات السياسية والاقتصادية والتعليمية فى المجتمع والتى تتطلب مسئولين مهرة فى مجال التسهيلات والتأثير وبناء وجهات النظر تجاه

تحقيق الأهداف ، وهذا يتطلب إعداد برامج جامعية لتطوير (تنمية)
مديرى المدارس .

- الطلبات المستمرة لإصلاح المدارس ، وجودة المعلم ، وتزايد الانتباه
على مديرى المدارس .

- القيمة المضافة بواسطة إتمام برامج الإعداد ، لذلك سنت كثير من الدول
القوانين ، وتكشف طرقاً بديلة لتأهيل مديرى المدارس .

ومما يزيد من أزمة الإدارة - كذلك - الأساليب التقليدية لتولى
المناصب الإدارية ، وقد أشارت دراسة (محمد حسن رسمى) إلى عدم
الرضا عن الأسلوب المتبع عند ترقية الفرد (٤٧,٩% رؤساء و ٤١,٨
عاملين) ، وقد انحصرت مجموعة التعليقات على أن الأخذ بمبدأ الأقدمية
غير موضوعى ، يدعو إلى التكاسل وعدم تحمل المسؤولية ، ويدعو إلى
التبذير وعدم الابتكار ، صعود الأفراد سلم الترقى يتجافى مع قدراتهم
الفعلية ، وتدخل العاطفة والعوامل الشخصية من حب وكرهية . وقد أجمع
أكثر من ٧٥% من أفراد العينتين على إعادة الجوانب التالية عند ترقية
الفرد : برامج التدريب ، المؤهلات الإضافية ، موضوعية معايير التقييم ،
اللجوء إلى الاختبارات النفسية والوظيفية (٩) .

بناءً على ما سبق فإن عملية اختيار القيادات الإدارية المدرسية يجب
أن تبنى على أسس علمية مدروسة ، تراعى انتقاء أفضل المرشحين
المتقدمين لتولى المناصب الإدارية ؛ بحيث يؤخذ فى الاعتبار المؤهلات
العلمية للمرشحين وصفاتهم الشخصية وخبراتهم ... وهو الأمر الذى يحقق
فاعلية هذه القيادات فى أداء دورها ، مما يسهم فى تحقيق جودة العملية
التربوية .

ومن هنا تحدد مشكلة البحث فى التساؤلات التالية :

- ١- ما واقع اختيار القيادات الإدارية المدرسية فى مصر ؟
- ٢- ما أهم التحديات الإدارية التى تواجه القيادات الإدارية المدرسية فى مصر ؟
- ٣- كيف يتم إعداد القيادات الإدارية المدرسية فى بعض الدول ؟
- ٤- ما التصور المقترح لإعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول ؟

أهداف البحث :-

تستهدف الدراسة تحقيق الأهداف التالية :-

- ١- تناول واقع اختيار القيادات الإدارية المدرسية فى مصر .
- ٢- التعرف على أهم التحديات الإدارية التى تواجه القيادات الإدارية المدرسية فى مصر .
- ٣- استعراض تجارب بعض الدول فى مجال إعداد القيادات الإدارية المدرسية .
- ٤- وضع تصور مقترح لإعداد القيادات الإدارية المدرسية فى مصر .

أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث فيما يلى :

- ١- أنها تتناول القيادات الإدارية المدرسية ، وهى من أكثر العناصر تأثيراً فى العملية التربوية .
- ٢- تناولها لإعداد القيادات الإدارية المدرسية ، ومعلوم أن الإعداد الجيد لهذه القيادات ينعكس على جودة أدائها ، وبالتالي يحقق جودة العملية التربوية ككل .

٣- التعرف على جوانب إعداد هذه القيادات ، والتأكيد عليها ، وهو الأمر الذى يؤدى إلى استبعاد العناصر غير المؤهلة من تولى إدارة المدارس ؛ نظراً لتأثيرها السلبى على العملية التربوية .

٤- تعدد الفئات التى يمكن أن تستفيد من هذا البحث ؛ حيث يتوقع أن يستفيد منه :

- القيادات الإدارية المدرسية نفسها من خلال تعرف جوانب الإعداد التى تترتقى بأدائها .

- المعلمون ؛ حيث ستوفر هذه القيادات المناخ الملائم للعمل والإبداع فيه .

- التلاميذ ؛ حيث إن كفاءة هذه القيادات ستؤدى إلى تحسين مستوى التلاميذ ونمو شخصياتهم .

- المسئولون عن التربية والتعليم ؛ وذلك بالاستفادة من مقترحات الدراسة عند اختيار القيادات المدرسية .

منهج البحث :

استخدم البحث منهج البحث الوصفى التحليلى ، وذلك بتحليل واقع اختيار القيادات الإدارية المدرسية فى مصر وسليات الاختيار ، وتناول التحديات التى تواجه هذه القيادات ، ثم بعض التجارب فى مجال إعداد هذه القيادات ؛ بهدف التوصل إلى تصور مقترح لإعداد القيادات الإدارية المدرسية فى مصر .

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على تناول إعداد القيادات الإدارية المدرسية وتشمل الوكلاء والنظار والمديرين .

مصطلحات البحث :

إعداد :

يقصد به البحث مجموعة العمليات والأنشطة في مجال الإدارة التربوية التي يتلقاها المرشحون للعمل الإداري بالمدرسة ، والتي يرى البحث أن يكون هذا الإعداد ضمن شروط التعيين .

القيادة :

يعرف (بيث) القيادة بأنها : " عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة " (١٠) . كما تعرف القيادة بأنها : " عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة . وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية . والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء . ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز " (١١) .

القائد :

ويعرف القائد بأنه : عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون ويكون تأثيره أكبر من تأثير أي عضو آخر فيها ، ذلك بحكم مركزه في الجماعة أو خبرته أو خصائصه الشخصية . كلمة قائد Leader تعنى الشخص الذي يوجه ويرشد الآخرين ، أي أن القيادة علاقة بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة ، وعلى ذلك يمثل القائد عقل الجماعة ؛ حيث إنه يخطط ويوجه ويشرف ويقوم بالعمل الذي يقوم به أعضاء الجماعة (١٢) .

القيادات الإدارية المدرسية :

ويقصد بها أولئك الأفراد الذين تسند إليهم مهمة العمل الإدارى داخل المدارس ، ولذلك فهي تشمل الوكلاء والنظار والمديرين .

إجراءات البحث :

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته تم اتباع الإجراءات التالية :
أولاً : تناول واقع اختيار القيادات الإدارية المدرسية فى مصر وسلبيات هذا الاختيار .

ثانياً : التعرف على أهم التحديات الإدارية المعاصرة ، وأهم المعارف والمهارات التى يجب أن تكون لدى هذه القيادات .

ثالثاً : استعراض بعض التجارب التى تؤكد على ضرورة حصول القيادات المدرسية على مؤهل جامعى فى الإدارة كشرط للتعيين فى الإدارة بالمدارس .

رابعاً : وضع تصور مقترح لإعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول .

الإطار النظرى للبحث

أولاً : واقع اختيار القيادات الإدارية المدرسية فى مصر :

تنص معظم التشريعات التعليمية فى مصر على أن شغل وظائف

الإدارة التعليمية يخضع لتوافر ثلاثة شروط هى : (١٣)

- الحصول على تقدير ممتاز فى التقرير السنوى للسنتين الأخيرتين على

الأقل ، واجتياز برنامج تدريبي بنجاح ، وهو ما نصت عليه المادة

(١٣) من القرار الوزارى رقم ٢١٣ بتاريخ ١ / ١١ / ١٩٨٧ بشأن

قواعد النقل والتعيين فى وظائف العاملين بالتعليم .

- الأقدمية : حيث نصت المادة (١٥) من القرار نفسه على أن يرتب المرشحون للترقية وفق الأولويات الآتية : الأقدم فى الدرجة الحالية - الأقدم فى الدرجة المالية التى تسبقها مباشرة - الأقدم فى التعيين - الأقدم فى التخرج - الأكبر سناً .

- حضور جميع المرشحين للترقية برنامجاً تدريبياً يعد لهذا الغرض ، يليه اختبار تحريرى ، ويجوز للمرشح للترقية بدلاً من التقدم للاختبار التحريرى أن يقدم بحثاً فى أحد موضوعات التعليم ، ويخضع لمناقشة لجنة ثلاثية من رجال التعليم الذين يعلونه فى الوظيفة ، وذلك وفق نص المادة (١٦) من القرار نفسه .

- وقد لخصت المادة (١٧) نظام الترقية فى مصر حيث يتم حصر عدد المرشحين للترقية بالأقدمية طبقاً للنسبة المخصصة ويتم ترفيتهم جميعاً .

فأسلوب تعيين القيادات المدرسية وفق الأقدمية يعد من الأساليب التقليدية التى يتم بموجبها اختيار المدرسين القدامى أصحاب الخبرة الطويلة فى التعليم لتولى إدارة المدارس ، وهذا الأسلوب له مبرراته التى يمكن إيجازها فيما يلى : (١٤)

- أن المعلمين والعاملين ذوى الأقدمية يتمتعون بمكتسبات وامتيازات معينه جراء عملهم فى النظام التعليمى .

- أن المعلمين والعاملين ذوى الأقدمية قد مروا بخبرات أكثر وتجارب أوفر من أقرانهم المحدثين من غير ذوى الأقدمية ، وهم بذلك أكثر قدرة وأهلية لشغل المنصب الإدارى .

- أن المعلمين والعاملين ذوى الأقدمية أكثر فهماً وإدراكاً للنظام التعليمى ، وأهدافه ، وبنيته التنظيمية .

- أن هذا الأسلوب يحول دون تأثير المحسوبة والضغوط الخارجية السياسية والاجتماعية .

- أن هذا الأسلوب يحول دون نشوب صراعات فيما بين المعلمين والعاملين ، بل يوفر لهم الأمن والطمأنينة ؛ نظراً لوجود معيار ثابت غير قابل للتلاعب فيه عند الاختيار .

- أن هذا الأسلوب يحول دون وصول الغرباء من خارج النظام التعليمي إلى المراكز القيادية في المدرسة ، كما يحول دون وصول المحدثين من غير ذوى الأقدمية في العمل والتحكم في أقرانهم ذوى الأقدمية .

وبالرغم من المبررات السابقة لجعل الأقدمية معياراً للاختيار ، إلا أن هذا المعيار يواجه بالعديد من السلبيات والانتقادات ، ومنها : (١٥)

- أن هذا الأسلوب يقتل روح المنافسة والإبداع لدى المعلمين والعاملين وبخاصة الجدد ؛ حيث يشعرون بعدم الاهتمام بقدراتهم ومهاراتهم ، وبعدم توافر فرص الترقى أمامهم لوجود آخرين من ذوى الأقدمية .

- أن هذا الأسلوب يفتح المجال أمام غير الأكفاء من ذوى الأقدمية لتولى قيادة المدرسة ، مما ينعكس سلباً على فعالية المدرسة ، ويحرمها من الاستفادة من أصحاب الكفاءات والجدارة والحماسة من غير ذوى الأقدمية .

- أن هذا الأسلوب لا يعطى التدريب والتحصيل العلمي المتخصص حظهما من التقدير والاهتمام ، وبالتالي فإنه يسهم في الإبقاء على إدارة المدرسة بعيدة عن التجديد والتغيير في المفاهيم والممارسات .

وبعد أن يتم اختيار القيادات الإدارية المدرسية وفق الأقدمية ، يخضع هؤلاء المرشحون لبرامج تدريبية ، وهذه البرامج تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف ، لعل أبرزها ما يلي : (١٦)

- زيادة كفاءة المدير عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعلمية والعملية المستحدثة في ميدان عمله ، وتعزيز خبرته في مجالات عمله الإدارية .

- رفع الروح المعنوية للمدير مما يزيد من اهتمامه بالعمل الإداري .
- تنمية قدرة المدير على التفكير المبدع الخلاق .
- تنمية الاتجاهات السليمة للمدير نحو تقديره لعمله الإداري ، وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه .
- تبصير المدير بمشكلات النظام ، والمشكلات القائمة في المؤسسة ، ووسائل حلها وتعريفه بدوره ومسئوليته في ذلك .

وبتحليل خطة التدريب السنوية لبرامج التدريب بالمحليات لعام ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ والتي أعدتها الإدارة المركزية للتدريب بوزارة التربية والتعليم اتضح أنها تحوى برامج تدريبية لوكلاء ونظار ومدبرى المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية ، وأن مدة كل برنامج تتراوح ما بين ٤ إلى ٦ أيام ، بمعدل من ٢٤ إلى ٣٦ ساعة للبرنامج ، ويشترط حضور المتدرب ٨٥% من جملة ساعات البرنامج ، وتشمل موضوعات البرنامج واجبات ومسئوليات هذه القيادات ، شئون مالية - الرعاية التربوية والنفسية للطلاب - شئون العاملين - شئون الطلبة - السجلات - قرارات وزارية - تطوير مهارات الأداء اللازم لواقع العمل (١٧) .

وقد بذلت الدولة مجهودات كبيرة في مجال تدريب المديرين فى كل المجالات ، وأنشأت أجهزة متخصصة لإعداد وتدريب العاملين بمختلف القطاعات ، ومن هذه الأجهزة ما يلى : (١٨)

- ديوان الموظفين السابق الذى أنشئ بالقانونين رقمى ١٩٠ لسنة ١٩٥١ و ٥٨ لسنة ١٩٥٢ ، وكان يعمل على الإصلاح الإدارى بوضع برامج

التدريب لرفع كفاءة العاملين فى المجالات المختلفة ، وقد حل محله الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة المنشأ بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ ويشمل هذا الجهاز - من بين تنظيماته - الإدارة المركزية للتدريب ومركز تدريب القادة الإداريين .

- معهد الإدارة العامة عام ١٩٥٤ لرفع الكفاءة الإدارية ، وصدر القرار الجمهورى رقم ١٢٣٠ لسنة ١٩٦٣ بإعادة تنظيمه باعتباره هيئة عامة ، كما صدر القرار الجمهورى رقم ٢١١٣ لسنة ١٩٦٣ بسريان بعض مواد قانون إعادة تنظيم الجامعات على وظائف هيئة التدريس به ، وكان يهدف إلى تنمية العاملين فى المستويات المختلفة تنمية إدارية ، والقيام بالبحوث الميدانية والنظرية فى الإدارة ، وتقديم المشورة فى تنظيم الجهاز الإدارى ، وتبادل المعلومات الفنية والإدارية مع الدول المتقدمة والنامية .

- معهد التخطيط القومى الذى أنشئ بالقانون رقم ٢٣١ لسنة ١٩٦٠ ، وتتصرف خدماته إلى الوظائف ذات المراكز القيادية .

- المعهد القومى للإدارة العليا وقد أنشئ بصدور القرار الجمهورى رقم ١٥١٧ لسنة ١٩٦١ ، بهدف القيام بالبرامج العلمية والتدريبية التى تخدم هدف تنمية الإدارة ورفع مستواها .

- معهد الإدارة المحلية عام ١٩٦٧ بالقرار رقم ١٢٨٨ للعمل على تنمية كفاءة العاملين فى مجال الإدارة المحلية علمياً وعملياً ، ويلاحظ أنه أنشئ فى كل محافظة مركز للتدريب الإدارى .

- ثم صدر القرار الجمهورى رقم ٢٢٨١ لسنة ١٩٧١ بإدماج معهد الإدارة العامة ، ومعهد الإدارة المحلية والمعهد القومى للإدارة العليا فى معهد واحد هو المعهد القومى للتنمية الإدارية ، وقد تعدل هذا الاسم وأصبح

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ .

إن إنشاء هذه المعاهد يشير إلى أهمية التدريب فى أثناء الخدمة ودوره فى تنمية كفاءة العاملين فى مختلف قطاعات المجتمع ، الأمر الذى ينعكس بشكل إيجابى على إحداث تنمية شاملة بمختلف هذه القطاعات .

ولكى تحقق برامج التدريب دورها فى زيادة فاعلية المؤسسات - ومنها المدارس - وتنمية قدراتها فى التعامل مع التحديات التى تواجهها ، فإن الأمر يتطلب تحليل التحديات التى تواجه المنظمة ؛ لتحديد المهارات والمعارف التى تحتاجها لمواجهة هذه التحديات . وسوف يؤدى ذلك إلى أن تصبح الأهداف والخطوط العريضة ومحتويات البرنامج محددة تحديداً دقيقاً ، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤية المستقبلية للمنظمة واستراتيجيات العمل والأهداف قصيرة وطويلة المدى ، والتى ترتبط - بلا شك - مع استراتيجيات وأهداف الوطن ككل (١٩) .

وبالرغم من أهمية التدريب ودوره فى تنمية القيادات الإدارية ، إلا أن برامج التدريب الموجهة للإداريين بها العديد من جوانب الضعف ، ومنها : (٢٠)

- ليست هناك خطة شاملة للتدريب على مستوى الوزارة أو المستوى المحلى .

- أن الاعتماد الشديد على التدريب فى أثناء الخدمة ربما كان عاملاً قوياً يساعد على بقاء الأوضاع على ماهى عليه .

- أن برامج التدريب فى أثناء الخدمة الإدارية محدودة المدة للغاية .

- أن تقويم أداء الأشخاص فى برامج التدريب فى أثناء الخدمة لا يؤدى أى دور على الإطلاق فى عملية الترقية .
- قلة الاهتمام بإعادة التدريب للوظيفة .
- يجرى التدريب بطريقة عشوائية ، وذلك للأسباب التالية :
 - أ- عدم كفاية المخصصات للتدريب .
 - ب- لا يؤسس تحديد احتياجات التدريب على وسائل موضوعية .
 - ج- نقص التدريب الكافى ، ونقص القاعات المزودة بالوسائل السمعية البصرية .
 - د- طرق التدريب البالية .
 - هـ- العجز فى إعداد هيئات التدريب المتخصصة .
- ليس هناك نظام للمتابعة لتوجيه المديرين .

تشير عيوب التدريب التى سبق ذكرها إلى أنه لا يوفر الإدارى الناجح ، الذى يستطيع أن يؤدى المهام الإدارية والفنية المطلوبة منه ، ومع ذلك لا يمكن الدعوة إلى إلغاء هذا المعيار عند الترقى ، وإنما تعالج سليات التدريب الحالية بحيث يؤدى الغرض الذى وضع من أجله .

كذلك فإن من أشد العيوب المنتشرة فى مديرى المدارس أنهم من الأشخاص الذين ارتكبوا بعض الأخطاء ، وتم إقصاؤهم عن المؤسسات التعليمية إلى الإدارة ، مثل بعض الأخطاء الأخلاقية والمادية ، ثم يعودون مرة أخرى إلى الإدارة المدرسية . فكيف يقود إنسان أقصى من العملية التعليمية ثم يعود كمدير لمؤسسة تعليمية فلا هو يدير بشكل إيجابى ولا يستطيع المدرس أن يتقبل منه الأوامر (٢١) .

إن الاختيار الموضوعى لشغل الوظائف الإدارية يجب أن يركز على مسلمة مؤداها وجوب توافر حد أدنى من المهارات بجانب التأهيل العلمى والمهنى يتيح جميعها للفرد إدراك الجوانب الفنية ، والعلاقات الوظيفية ، والقدرة الإدراكية . ونظراً لتعدد التخصصات داخل التنظيم فإن المكونات الرئيسية لعملية الانتقاء والتوزيع على الأقسام تقتضى التحليل الدقيق لنوعية الوظيفة وما يقابلها من سمات ومهارات يجب توافرها فى الفرد ، والكشف عن مدى صلاحية الأفراد المرشحين ؛ حتى يمكن تلافى الهدر المادى والمعنوى ، ويتم المزاجية بين الفرد والتخصص بعد الأخذ بعدد من المعايير منها : اختبارات الأداء ، اختبارات نفسية ، والمقابلات الشخصية (٢٢) .

وقد ترتب على عيوب اختيار القيادات الإدارية بالمدارس بعض السلبيات ، وهو ما أشارت إليه دراسة (ناصر محمد عامر) حيث قام الباحث بإعداد استبيان كأداة لرصد الممارسات الإدارية بالمدارس ، وتشخيص المعوقات التى تحول دون تأهيل الإدارة المدرسية فى مصر للجودة العالية ، والتى تتمثل فيما يلى : (٢٣)

- الافتقار إلى تدريب المديرين فى مجال الجودة .
- اتجاه السلطات التعليمية نحو المركزية .
- تعدد المناصب الإدارية دون حدود تفصلها .
- تردى النظام المعلوماتى فى المدارس .
- افتقار الآليات الخاصة بتطبيق مواصفات الجودة .
- اقتصر خطط التدريب على المترقين لوظائف أعلى .
- الفجوة بين القياس والتقويم وجودة التعليم .
- إجهام المديرين عن تفويض بعض من سلطاتهم .

- تدنى مستوى المدخلات المدرسية .

إن واقع اختيار القيادات الإدارية فى مصر يشير إلى أن عملية الاختيار على أساس الأقدمية قد تسببت فى العديد من السلبيات التى سبق الإشارة إليها ، كذلك أدت السلبيات التى تواجه عملية تدريب هذه القيادات إلى قلة فاعليتها فى تنمية مهاراتهم الإدارية والفنية ، وهو الأمر الذى يقلل من قدرة هذه القيادات على مواجهة التحديات الإدارية الحديثة .

ثانياً : التحديات الإدارية التى تواجه القيادات المدرسية فى مصر :

إن ما يحدث فى العالم الآن من متغيرات وما يواجهها من تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية ، وأيضاً الظروف التى يمر بها العالم اليوم والتى تفرض نوعاً من التأمل والترقب فيما يحدث حولنا والتى جعلتنا نسأل أنفسنا فى كل وقت ، ماذا عن المستقبل القريب والمستقبل البعيد ؟ وكيف نستطيع أن نواجه هذه التحديات ؟ وهل نحن مأمولون لذلك ؟ وهل نحن على استعداد لمواجهة العصر وتحقيق أهدافنا الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وأن تحقق بلادنا أهداف التقدم والنمو والتطور وتأخذ مكانها فى مصاف الدول الكبرى فى ظل الألفية الثالثة ؟ وهل تم إعداد القادة لمواجهة تحديات المستقبل ؟ وهل وضعنا الأسس والخطط الطموحة والمتطورة لإعداد قادة المستقبل ؟ (٢٤) .

إن الواقع المعاصر والمستقبل - كذلك - يشير إلى وجود العديد من التحديات التى تواجه القيادات الإدارية بالمدارس ، والتى يمكن إجمالها فيما يلى : (٢٥)

- ثورة المعلومات والتى تفرض تحديث الأنظمة الإدارية وتنوع التخصصات واكتساب المهارات الإدارية والتربوية .

- التقدم التكنولوجى والإدارى .
 - التطورات العلمية المتنوعة واستثمارها فى الإدارة المدرسية بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة .
 - تحديث وتطوير المناهج الدراسية فى جميع المراحل التعليمية بحيث تنفق مع متطلبات المستقبل وما يحمله من تحديات فى المجال التعليمى .
 - المنافسة المحلية والعالمية.
 - التغيير الجذرى والمستمر والتحسين المستمر .
 - عالم القدرات الخارقة والتفوق والابتكار والإبداع .
 - عالم التطوير والتحسين المستمر والدائم .
 - تفوق الموارد البشرية والتعليم عن بعد .
 - نظم سياسية متطورة وديمقراطية وحرية اقتصادية .
 - أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة أكثر ثقافة ونمواً ذات رؤية أكثر تحديداً ومتعجلة .
 - الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها المختلفة .
- ولا شك تلك التحديات تؤثر - بدرجة كبيرة - على أداء القيادات المدرسية ، إلا أن البحث سوف يتناول بشئ من الإيجاز بعض الأساليب الإدارية الحديثة والتي يتم تجاهلها عند إعداد هذه القيادات لتولى المناصب الإدارية . ومن هذه الأساليب ما يلى :

١ - أسلوب إدارة الأزمة :

حيث شهد العقد الأخير من القرن العشرين بعض المفاهيم والتطبيقات الإدارية الجديدة التى أفرزتها المتغيرات السريعة والمتلاحقة ، نتيجة تفاعل ثورة المعرفة والاتصال والتكنولوجيا ، لذا أصبحت نظم الإدارة مرغمة

على تطوير أساليبها ومناهجها ؛ لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل فى طياتها مخاطر لا حدود لها (٢٦) .

وقد ترتب على التغييرات المعاصرة حدوث الكثير من الأزمات فى مختلف المجالات ومنها المجال التربوى ، لذا بدأ الفكر الإدارى يتحدث عن الأزمات ومفهومها وخصائصها ، وأنواعها ، وأسباب نشوئها ، والمشاعر المصاحبة لها ، والآثار المترتبة عليها ، وكيفية إدارتها . وتعتبر الأزمة التعليمية عن نفسها من خلال قصورها عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ، وبعدها عن مجرى التطور فى علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية ، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا (٢٧) .

ويشير مفهوم الأزمة إلى أنها : (٢٨)

- نقطة التحول فى أوضاع مستقرة .
- أحداث فجائية غير متوقعة وعنصر المفاجأة أهم ما يميزها .
- حدوث خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله .
- حدث كبير لا يمكن التنبؤ به ويحتمل أن يكون له نتائج سلبية .
- موقف خارج السيطرة .
- تمثل تهديداً صريحاً ومباشراً للمؤسسة والعاملين بها .

وتتميز الأزمة ببعض الخصائص ، التى تضع أمام القيادات الإدارية مجموعة من التحديات ، التى يجب على إدارة الأزمات مواجهتها ، وأهم خصائص الأزمة ما يلى : (٢٩)

- عنصر المفاجأة وإن كان يسبقها بعض المقدمات ، وتستحوذ على اهتمام الجميع .
- التعقيد والتشابك والتداخل فى عناصرها وأسبابها ، وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها .

- نقص المعلومات وعدم دقتها وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار .
- الصدمة : مما يؤثر على فعالية العقل المواجه لها ؛ لأنها تصل إلى حد الرعب بسبب نقص المعلومات .
- تمثل الأزمة حالة من التهديد لحياة الإنسان وممتلكاته ؛ لذا فهي تتطلب مواجهة من جميع الأطراف .
- الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة .
- مواجهة الأزمة يتطلب درجة عالية من التحكم فى الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها فى إطار مناخ تنظيمى يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة .

وكى تتمكن القيادات الإدارية المدرسية من التعامل مع الأزمة ، فإنه يجب أن تتصف ببعض السمات مثل : القدرة على الرؤية المستقبلية ؛ بمعنى القدرة على التفكير المسبق المستقبلى الذى يمثل طوق النجاة لمواجهة الأزمات قبل حدوثها والاستعداد لها عند وقوعها . وتتصف - كذلك - بالقدرة على التنبؤ برد فعل القرارات التى تتخذ والتوقيت الملائم لإصدارها . وتبدو مهارة القيادة فى أسلوبها فى اتخاذ القرار المناسب لاختيار أفضل البدائل ، وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية للتغلب على الأزمة (٣٠) . وعلى هذا فإن هذا التحدى يتطلب نوعية معينة من الإداريين لديهم القدرة على التفكير والتخطيط والاستعداد والمعرفة بمتطلبات مواجهة الأزمات قبل أن تقع ، أو على الأقل الحد من آثارها .

٢- أسلوب إدارة الوقت :

ويرتبط مفهوم إدارة الوقت بمفهوم إدارة الأزمة من حيث كون الزمن أو السرعة فى التعامل مع الأزمة يعد جزءاً رئيساً من المواجهة .

وبرغم حداثة هذا الموضوع فى أدبيات الإدارة الحديثة ، إلا أن جذوره ترجع إلى جهود وأعمال فرديك تايلور من خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن ، بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة ، وتحديد الزمن الذى تستغرقه ؛ بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة ، وبأقل وقت ممكن ، وبرغم ذلك فإن التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل بدأ فى أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين ، وقد كانت أول محاولة فى هذا المجال للكاتب (Jaes Mockay) فى عام ١٩٥٨ ، حيث وضع كتابه " إدارة الوقت The Management of Time " وكان من أهم أقواله : " إذا كنت تشعر بنقص فى الوقت فى أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم " (٣١) .

وقد تزايد اهتمام علماء الإدارة والباحثين بموضوع الوقت نتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة ، وارتفاع مستوى المعيشة ، ونمو المدن الكبيرة ، وتضخم الأجهزة الحكومية ، وارتفاع معدلات الاستثمار فى المشروعات والمؤسسات المختلفة . وقد أحدثت هذه التطورات أثراً كبيراً فى فعالية الإدارى فى استغلال وقته ، ورفع مستوى مهاراته وإمكاناته فى برمجة وتنظيم أعماله ؛ بحيث ينجزها بصورة سريعة وبجهد أقل وبإنتاجية أعلى (٣٢) .

فالوقت يمثل أحد العناصر الأساسية فى الإدارة الحديثة ؛ حيث يمثل أحد الموارد الأساسية (غير المادية) التى يمكن استثمارها لصالح تحقيق أهداف المؤسسة . وتبدو أهمية عنصر الوقت فى كونه مورداً لا يمكن تعويضه ، وبالتالي تصبح المهارة فى إدارة الوقت وحسن استثماره مطلباً مهماً فى الإدارة الحديثة ولدى المدير الكفاء (٣٣) .

ويرتبط الوقت ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة ويظهر ذلك من خلال

عمليات الإدارة المختلفة : (٣٤)

- فالخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته ، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها ، وعلى العاملين إنجاز أعمالهم ضمن خطة زمنية محددة .
- والأهداف تتحدد بشكل هرمي ، قاعدته الأهداف الاستراتيجية ، تعلوها الأهداف السنوية ونصف السنوية ، فالأهداف الشهرية والأسبوعية واليومية .
- وعمليات اتخاذ القرار تحتاج إلى فترة زمنية معينة ، ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات والظروف التي يواجهها الإداري ، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية ، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار .
- وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب .

فالوقت وحسن إدارته من التحديات التي تواجه القيادات المدرسية ، ومن هنا فإن فاعلية هذه القيادات تقاس بمدى قدرتها على استثمار الوقت في أداء المهام المطلوبة منها ، ومراعاة الأولويات في العمل ، واستخدام مبدأ التفويض في توزيع المهام على الآخرين .

٣- أسلوب الإدارة بالأهداف :

وقد انتشر هذا الأسلوب في أمريكا في السبعينيات من القرن العشرين ، وهو أسلوب إداري يركز على الغايات أكثر من تركيزه على النشاط والفعاليات ، حيث يشير إلى : (٣٥)

- التركيز على التخطيط التعاونى .
- المشاركة فى وضع الأهداف .
- التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لا على الأداء .
- النجاح فى العمل يقاس بفاعلية الأداء وإثارة الإيجابية فى العمل .
- الأهداف التربوية للمدرسة تشتق من الرسالة التربوية التى تسعى المدرسة لتحقيقها .
- الإدارة بالأهداف تجعل أهداف المدرسة أهدافاً للعاملين ، وأهداف العاملين أهدافاً للمدرسة .
- تعمل الإدارة بالأهداف على رفع الروح المعنوية للعاملين .
- تقوم على مبدأ الديمقراطية .

وهذا الأسلوب من الإدارة يحدد بوضوح الطريقة التى يمكن بها التحقق من تنفيذ الأهداف فى الخطوات التالية : (٣٦)

- تحديد الشئ المطلوب أدائه .
- تحديد الزمن الذى يتم فيه هذا الأداء .
- تحديد الشخص القائم بأدائه .
- تحديد معايير نجاح التنفيذ أو الأداء .

وبناء على ذلك فإن هذا الأسلوب يفرض على القيادات الإدارية أن تكون ذات مهارة فى صياغة الأهداف ، وأن تحدد زمن تحقيق هذه الأهداف ، وكيفية قياس مدى تحقيقها .

٤- أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة :

ويعد هذا الأسلوب مدخلاً يعتمد على محاولة إدارة المدرسة بصورة لا مركزية ، وزيادة سلطة المدرسة فى عملية صنع القرار ، ومن ثم يجب

انتركيز على الهدف الرئيس من عملية الإدارة الذاتية للمدرسة ، أو كما يسميها البعض الإدارة من موقع العمل . فالهدف الرئيس لها هو تفويض سلطة صنع القرار للمدرسة ؛ أى تتحول المدرسة إلى وحدة لصنع القرار واتخاذها ، بما يتوافق مع أهداف ومسئوليات المدرسة ، وبما يتماشى - أيضاً - مع احتياجات الطلاب والمجتمع (٣٧) .

فالإدارة الذاتية للمدرسة مدخل إدارى حديث ، لقى تشجيعاً فى الثمانينيات من القرن العشرين ، وإذا كان يقوم على تمتع المدرسة بالاستقلال الذاتى فى إدارة شئونها ، إلا أنها تخضع - فى الوقت ذاته - للمحاسبة ذاتياً وخارجياً عن طريق هيئات الاعتماد وضمان الجودة التى تحكم على جودة مخرجاتها (٣٨) .

فالقيادة الإدارية المدرسية فى أسلوب الإدارة الذاتية يجب أن يكون لديها القدرة على اتخاذ القرار ، ووضع أهداف ، وذلك بالتعاون مع فريق العمل بالمدرسة ، وتشجيع الجميع على المشاركة فى إدارة المدرسة ، والمساعدة فى إزالة العقبات التى تواجههم ، ويعد هذا الأسلوب نقلة فى تحويل المدرسة من الأسلوب المركزى إلى اللامركزى .

٥- أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

يحتل هذا المفهوم مكاناً تحت الأضواء فى العالم المتقدم ، وهو - فى حقيقة الأمر - يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ؛ حيث إن جوهر هذه الإدارة يهدف - بالدرجة الأولى - إلى إرضاء الطالب ، وإرضاء المجتمع ، وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة والعمل كفريق أو مجموعات منظمة ، والتحسين المستمر والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها فى عصر المعلوماتية ، والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجية بلا حدود (٣٩) .

ويشكل هذا المفهوم أبرز مفاهيم الإدارة حداثة وعصرية ، ويرى البعض أنه : " الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب " . وقد تطبق هذا المفهوم فى العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة فى مواجهة التحديات الصعبة ، وكسب رضا الجمهور .

وقد برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية على غرار القطاعات الأخرى ، فكانت نقطة تحول مهمة على طريق الإصلاحات التعليمية المرتكزة على مبادئ الجودة الشاملة ؛ لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية (٤٠) .

ولا شك أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى نوعية معينة من القيادات الإدارية التى تستطيع التعامل مع هذا التحدى بكفاءة تمكنها من أداء مهامها ، التى تحدد فيما يلى : (٤١)

- توزيع المسؤوليات على المرءوسين توزيعاً واضحاً ؛ ليعرف كل واحد المطلوب منه .
- تطوير أداء المرءوسين باستمرار ؛ لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تفويض السلطة لمرءوسيه وتشجيعهم على استخدامها استخداماً حقيقياً .
- إشراك جميع العاملين فى عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات من أجل التطوير وتحميلهم المسؤولية .
- توعية المرءوسين بضرورة الاتصال المستمر بالعملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم .
- مساعدة المرءوسين فى حل مشكلاتهم ، وحل أى نزاع ينشأ بينهم بسرعة .
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين مرءوسيه .

- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرءوسيه .
- تبنى مبدأ الصراحة والشفافية فى مناقشة المشكلات مع مرءوسيه .
- جعل مرءوسيه يتقنون به ، ويفتخرون بأنهم فريق واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة .
- السعى إلى اكتشاف المشكلات قبل وقوعها وليس انتظارها .
- الاستجابة السريعة لضغوط العمل ومشكلاته .

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يفرض على القيادات الإدارية أن يكون لديها القدرة على التخطيط لمستقبل المؤسسة ، والتعامل مع التحديات التى تواجهها ، وأن يكون لديها القدرة على توجيه العاملين ، وإكسابهم الثقة بالنفس من خلال تفويض السلطة وإشراكهم فى إدارة المؤسسة...

وبعد فقد استعرض البحث بعض التحديات التى تواجه الإدارة المدرسية فى الوقت الحاضر ، والتى تتمثل فى ظهور بعض الأساليب الحديثة فى مجال الإدارة ، مثل : أسلوب إدارة الأزمات ، أسلوب إدارة الوقت ، أسلوب الإدارة الذاتية ، أسلوب الإدارة بالإهداف ، أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، إضافة إلى التحدى التكنولوجى والمعرفى الذى يؤثر بدوره على هذه المفاهيم ، إن مثل هذه التحديات تفرض وجود قيادات إدارية بالمدارس لها سمات معينة ، وتمتلك من المعارف والمهارات ما يمكنها من أداء دورها ، والتعامل مع تلك التحديات ، ومن أهم المعارف التى يجب توافرها فى القيادات الإدارية المعاصرة ما يلى : (٤٢)

- معرفة بالمجتمع عامة والمجتمع المحلى للمدرسة .
- * فلسفة النظام التربوى .
- * أهداف المرحلة التعليمية التى تتبعها المدرسة .
- * أصول التربية ونظرياتها .

- معرفة علم النفس التربوى وسيكولوجية التعلم .
- * طرائق التعلم وأساليبه .
- * مناهج المرحلة التى تتبعها مدرسته .
- * طرق التوجيه والإرشاد .
- * حاجات وطبيعة تلاميذ المرحلة التى تتبعها مدرسته .
- * بالإشراف الفنى والمهنى .
- * مبادئ الإدارة المدرسية وأسسها .
- * النواحي التشريعية والقانونية والمالية .
- * التخطيط التربوى وأساليبه .
- * التقويم التربوى وأساليبه .
- * التكنولوجيا التعليمية والإدارية والاتصالية .
- * طرق البحث التربوى وإجراءاته .
- المعرفة التكنولوجية فى مجالات تكنولوجيا المعلومات ونظمها
وبرمجيتها (٤٣) .
- ومن أهم المهارات التى يجب أن يتصف بها القائد ليكون قادراً على
ممارسة عمله بدرجة عالية من الجودة :-
- التخطيط الاستراتيجى ، وتحديد الأولويات ، وتقويض الآخرين .
- استخدام التقنية الحديثة فى مجال الإدارة .
- الاستخدام الفعال للبيانات والأبحاث فى اتخاذ القرارات .
- وضع الأولويات وتنظيم الوقت ، الموازنة الدقيقة بين مصالحه الشخصية
ومصالح العمل ، والاحتفاظ بروح الدعابة .
- مهارات التفاوض والمرونة ومهارة التحدث العامة .
- مهارة مناقشة القضايا الخاصة بالعاملين وإثارة دافعيتهم للعمل (٤٤) .

- مهارات العمل الجماعى ، تنظيم وإدارة الوقت ، التفكير الابتكارى ، إدارة الأزمات ، تعليم الكبار ، الإرشاد فى أثناء الإشراف ، إدارة الجودة الشاملة ... (٤٥) .

إننا نعيش فى مجتمع يتم تشكيله داخل مدارسنا ؛ حيث تمثل المدارس إحدى المؤسسات التى تشارك الأسرة فى عملية التطبيع الاجتماعى والاستثمار من خلال التعليم ، الذى يمكن الأفراد من فهم المتغيرات المحيطة ، لذلك بدأ التأكيد على الدور الفعال للقادة داخل المدارس ، فهم الذين يحددون ما يحدث داخل المدارس ، والإعداد لمجتمع المعرفة الذى يحرك الإبداع والأصالة اقتصادياته (٤٦) .

وإذا كان تأثير القادة يتوقف على مدى ما يتمتعون به من سمات ، إلا أن وجود هذه السمات فى شخص ما لا يعنى قدرة هذا الشخص على ممارسة العمل الإدارى ، ومن هنا كان لابد من تعرض القيادات الإدارية المدرسية لبرامج إعداد تؤهلها لممارسة العمل الإدارى ، وهو ما سيتضح من خلال استعراض بعض التجارب .

ثالثاً : بعض التجارب والخبرات العالمية فى مجال إعداد القيادات الإدارية المدرسية :

ينظر إلى الإدارة على أنها علم له أصوله وقواعده ، وهو لا ينعزل عن العلوم الاجتماعية الأخرى ؛ فهو علم اجتماعى يقوم على أساس من الأصول العلمية لعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس وعلم السياسة ، كما أن الإمام بالقانون والتاريخ والجغرافيا والإحصاء والممارسة أمر له أهمية قصوى عند رجل الإدارة (٤٧) . وبناءً على ذلك فإن الإمام بالأصول

العلمية للإدارة يعد أول طريق للنجاح ؛ ذلك أن إمام القائد بأصول الإدارة يفرض عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول (٤٨) .

فالقيادات المدرسية المأمولة لمدرسة المستقبل لابد أن تكون معدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفاعلية ؛ فهي تقضى وقتاً أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة ، وتبنى علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها ؛ لتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية الموضوع (٤٩) .

وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن المهارات القيادية يمكن أن تنمى ؛ حيث أكد كل من (Kotter and Conger) اللذين درسا تأثير الورثة وخبرات الطفولة على تطور القيادة أن الأفراد لهم القدرة على التعلم والتغير بعد المراهقة (٥٠) . ولذا أخضعت بعض الدول القيادات الإدارية المدرسية لبرامج إعداد على المستوى الجامعي لتأهيلهم لتولى القيادة ، وهو ما تشير إليه التجارب والخبرات التالية التي تمكن الباحث من الحصول عليها .

١- التجربة الأمريكية في مجال إعداد القيادات الإدارية المدرسية :

لقد لوحظ بواسطة العلماء في الدراسات المقارنة أن هناك تاريخاً طويلاً للبرامج الرسمية لإعداد المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية ، فمنذ نهاية القرن التاسع عشر ظهرت جهود لتطوير برامج الدراسة في الحرم الجامعي ، والتي سوف تمكن الأفراد من الدخول في مجال الإدارة المدرسية ؛ حيث يجب على المديرين أن يحصلوا على ثلاث سنوات من الخبرة التدريسية على الأقل ، ودرجات المعلم الجامعية ، وأنهم يجب أن

يحصلوا على برامج إلزامية كاملة للدراسة والتي تقود إلى استلام الرخص والشهادات للعمل كمديري مدارس في ولاياتهم (٥١) .

وقد ازدادت الحاجة إلى إعداد القيادات المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية بسبب التقدم التكنولوجي الذى يمثل تحدياً يواجهه الإدارة المدرسية ؛ حيث أصبحت تكنولوجيا التعليم جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية ، وبالتالي فإن القيادات المدرسية أصبحت ذات علاقة وثيقة بالتكنولوجيا ، لذلك أصبحت هناك حاجة إلى قيادات تجعل مدارسها أكثر قدرة على توظيف هذه الوسائل الجديدة ؛ لرفع الإنتاجية بها ، وتنمية قدرتها على مواجهة التحديات الجديدة (٥٢) .

لذلك تنظر الولايات المتحدة الأمريكية إلى الإدارة المدرسية نظرة مهنية ، وبالتالي تشترط على المرشح لتولى إدارة المدرسة وشغل وظيفة مدير المدرسة فى المراحل كافة الحصول على مؤهل علمى فى الإدارة المدرسية أو التربوية من أحد المعاهد أو إحدى الجامعات المعتمدة قبل اختياره ، وقد شجّع هذا المنهج على انتشار برامج الإدارة التربوية أو الإدارة المدرسية الأكاديمية فى عدد من الدول . وتختلف عدد البرامج الدراسية المرتبطة بإعداد المديرين من حيث : مواضيعها وعدد الساعات المخصصة لها ، والدرجة الممنوحة لها باختلاف المعاهد الدراسية والجامعات والمراكز المختصة بذلك . فمن حيث الدرجة الممنوحة فنتراوح ما بين " الدبلوم " و " الدكتوراه " . أما من حيث المضمون فإنها تتناول الجوانب التالية أو بعضها : مفهوم الإدارة التعليمية وعملياتها ، مفهوم الإدارة المدرسية وعملياتها ، اللوائح والتشريعات والقوانين التشريعية ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية ، القيادة التربوية ، الإدارة والمجتمع ، إدارة الأعمال والإدارة المالية ، الإشراف التربوى ، تطوير المناهج

والبرامج الدراسية ، إدارة الأفراد ، التخطيط التربوى ، تخطيط المبنى
المدرسى ، القياس النفسى والتقويم التربوى ، البحث التربوى والإحصاء ،
تطبيقات عملية ، دراسة حالات إدارية فى الإدارة المدرسية (٥٢) .

وفى ولاية نيويورك يتكون برنامج الدراسة فى أكبر معاهد إعداد
رجال الإدارة التعليمية بها على أساس من البرنامج الأساسى وتدريب
ميدانى ومقررات دراسية متخصصة فى الإدارة ، ومقررات فى التربية وما
يرتبط بها ، وبعض المواد الاختيارية غير التربوية . هذا البرنامج الجامعى
مدته ستون ساعة . ويؤدى البرنامج فى نهايته إلى الحصول على دبلوم فى
الإدارة التعليمية . وفى جامعة هارفرد يتكون البرنامج الأساسى من :

- وحدة دراسية عن تحليل مشاكل الإدارة التعليمية مصحوبة بدراسات
وقراءات فى الجانب النظرى والتطبيقات للإدارة .

- وحدة دراسية عن مختلف جوانب علم الاجتماع والعاقات الاجتماعية
المرتبطة بالإدارة التعليمية .

- سلسلة متصلة من دراسة الحالات فى الإدارة التعليمية وما يرتبط بها من
مفاهيم فى شتى مجالات المعرفة .

- مشروع بحث ميدانى اجتماعى يقوم فيه الطلبة بأداء أدوارهم كأعضاء
فى فريق بحث اجتماعى .

- إعداد دراستين - أو واحدة على الأقل - عن نظم التعليم يقوم فيها الطلبة
بعملهم مرة كمسؤولين عن رسم السياسة التعليمية ومرة كأعضاء عاملين
ومنفذين .

- القيام بمسئولية إدارية فردية تعادل وزن العمل فى الفصل الدراسى ،
وتتضمن القيام بمسئولية رئيسة فى تحديد وتخطيط وتطوير وتنفيذ أحد
الواجبات الإدارية . يأتى ذلك - عادة - عند اقتراب الطالب من إنهاء

دراسته . وفى الغالب يقوم الطالب بهذا الدور فى المكان الذى سيعمل فيه بعد انتهاء دراسته.

- مقررین اختياريين على الأقل من المقررات التى تقدمها الكليات الأخرى للجامعة (٥٤) .

وتشترط ولاية كاليفورنيا على الأفراد الذين سيتولون الإدارة فى مجال التعليم أن يدرسوا برنامجاً إدارياً معتمداً ، وهو أحد المتطلبات الأولية للوصول إلى درجة مدير ، وهذا البرنامج يشمل خمسة مجالات إجبارية كى يكون معتمداً من قبل مركز التوثيق فى الولاية وهو لجنة اعتماد المدرسين . والمجالات الخمس هى :

- البيئة التنظيمية والثقافية . - ديناميكية إدارة القضايا الاستراتيجية . - أخلاقيات القيادة .

- تحليل وتطوير السياسة العامة . - إدارة نظم المعلومات والموارد البشرية والمالية .

فوجهة النظر الأمريكية ترى أن الطريق إلى الإدارة واحد ، وأنه يجب أن يبدأ من خلال إكمال الدراسة الجامعية والحصول على درجة علمية ورخصة من الحكومة (٥٥) .

وتشارك جميع الولايات الأمريكية فى مشروع تنمية القيادة التعليمية (SALEP) ، ومهمة هذا المشروع مساعدة صناع السياسة كى يفهموا كيفية تنمية القيادة ، وأن تطوير القيادة يتصل بارتفاع تحصيل الطلاب فى المدارس . وكانت هناك محاولة للإجابة عن السؤال : ما أفضل طريقة لإعداد القيادات التعليمية ؟ وانتهى الأمر بتوصيات لتحسين القيادة بجامعة (Oregon) ، وأن عملية تعيين الأفراد فى مهنة إدارة المدارس ترتبط بالالتحاق ببرنامج جامعى ، إلا أن الالتحاق بهذا البرنامج مسبق بتوصيات

من موظفي المنطقة ، واختبارات وعن طريق المقابلات التي تقيم المرشحين (٥٦) .

ويؤكد (Duke) على ضرورة إيجاد سياسة قبول جديدة تتفق مع احتياجات المناطق ، وأن على الجامعات أن تحدد فلسفتها وأهداف برامجها ، الأمر الذي سيسمح للمدارس بتحديد المرشحين في برامج إعداد إدارية تقابل أهداف المنطقة ، وتتفق مع تفضيلات المرشحين والمناطق ، أما عن المنهج المقدم للمرشحين فيحتوى على : القانون ، الشؤون المالية ، الميزانيات ، المناهج الدراسية ، الإدارة ، تاريخ وفلسفة التعليم . ويتطلب الإعداد في جامعة (Oregon) تسعة أسابيع كاملة أو ٣٦٠ ساعة . ويتم تقييم البرنامج كل خمس سنوات من خلال شراكة تشمل المجلس القومى لاعتماد المدرسين ووكالة التدريب وأصول التدريس ، ويقوم بهذا التقييم أعضاء من كليات من جامعات أخرى ، وليس من الضروري أن يكونوا على صلة بالمجال التربوى . كما أن عملية التقييم فى الاتجاه إلى إشراك الطلاب والموجهين . ومن بين الدلائل على فعالية البرنامج استجابته لمعايير المجلس القومى لاعتماد المدرسين ووكالة التدريب وأصول التدريس ، إضافة لاستجابته وتوافقه مع المؤهلات الجامعية ؛ حيث يبحث عن خريجين من جامعات يكونون حاصلين على درجة الدكتوراه (٥٧) .

وفى دراسة استطلاعية أجراها المركز القومى للمدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الأمريكية أشارت إلى أن هناك نقصاً فى المرشحين لمنصب القيادات المدرسية ، كذلك أشارت الهيئة الوطنية لإعداد مديري المدارس الثانوية إلى أن المدارس تحتاج إلى القيادات المدرسية المؤهلين والمرشحين لتولى القيادة ، لذلك منحت منظمة (Wallace) جامعة نيومكسيكو منحة مادية لتطوير برامج إعداد نظار ومديري المدارس فى

شيكاغو ، وتستوعب برامج الإعداد حوالي ٣٠٠ طالب متقدم للقيادة فى المدارس كل عام (٥٨) .

وفى جامعة هارفرد الأمريكية تم تأسيس مركز التعليم مدى الحياة عام ١٩٧٦ فى إطار كليتى الآداب والعلوم بالجامعة ، وينوع المركز مناهجه وبرامجه التى يقدمها لهؤلاء الذين يبحثون عن فرص للإثراء الثقافى والعلمى والنمو المعرفى والعقلى والتنمية المهنية . وتتضمن برامج المركز مقررات مكثفة للأفراد الذين تسمح ظروفهم بالدراسة لفترة طويلة . ومن ثم يقدم المركز برامج فى فصل الخريف والربيع والصيف صباحاً ومساءً . ومن بين البرامج التى يقدمها المركز : برامج عن إدارة الموارد البشرية ، تقدم للأفراد الذين يبحثون عن الترقى فى عملهم الوظيفى ، وتولى مناصب إدارية فى مجال تنمية القوى العاملة ، وبرامج عن الإدارة الفعالة للوقت ، من حيث إدارته واستثماره كمدخل أساسى للعمل الفعال ، والتنمية المهنية الناجحة (٥٩) .

وفى ألينوى أشارت لجنة إعداد قائد المدرسة بكليات وجامعات الولاية إلى ضرورة استثمار الوقت والموارد فى الجهود الرامية إلى تحسين قدرات الولاية فى تربية القادة . وأشارت اللجنة إلى التفاوت فى الجودة بين برامج إعداد مديرى المدارس فى ألينوى . لذلك كانت هناك بعض التحديات التى واجهت اللجنة :

التحدى الأول : تحديد مستويات للقبول وانتقاء أفضل العناصر المرشحة للقيادة ؛ لأن ذلك يؤدى إلى فعالية المدارس .

التحدى الثانى : كيفية إعداد البرامج التى تركز على تحسين إنجازات الطلاب ؛ لأن تحصيل الطلاب يرتبط ارتباطاً مباشراً بالقيادة فى المدارس .

التحدى الثالث : ضمان جودة برامج إعداد قائد المدرسة .

وقد أوصت اللجنة بما يلي :

- ضرورة اعتماد معايير القبول ببرامج الإعداد بالكليات على أساس سمات المرشحين وإمكانية القيادة لديهم .
- تنمية التعاون بين برامج الإعداد ومناطق المدارس المغذية لها ؛ لتنمية المهارات الخاصة بالقيادة .
- تكوين مجموعات استشارية على مستوى الكليات والجامعات ؛ للمساعدة فى تقييم برامج الإعداد ، ولضمان برامج عالية الجودة ، والتأكيد من توفير احتياجات المدارس .
- تعزيز الشراكة بين الجامعات والمدارس ؛ من أجل الاستفادة بشكل أفضل من الخبرات الميدانية المتاحة فى إعداد برامج القيادات المدرسية (٦٠) .

٢ - إعداد القيادات الإدارية المدرسية فى إنجلترا :

وفى إنجلترا وجهت الحكومة المركزية جهودها لتحسين الإدارة ومهارات القيادة للمدرسين الأوائل والمهنيين الكبار ، حيث نشرت حكومة حزب العمال فى مجلة (White Paper) الامتياز أو الجودة فى التعليم وكان غرضها بالنسبة للمدرسين الأوائل أن يأخذوا على عاتقهم ويتعهدوا بالإعداد الرسمى لهذه الوظيفة ، وهذا يعطيهم الحق فى منحة تقدر بـ ٢٥٠٠ جنيه استرليني فى السنتين الأوليين من تعيينهم ؛ كى يتمكنوا من تطوير مستواهم المهنى بصورة أفضل على المستوى الجامعى ، ولذلك ازداد الطلب على برامج الإدارة التعليمية لدرجة أنه فى سنة ١٩٩٩ التحق بجامعة (Leicester) - جامعة بريطانية متوسطة الحجم - ما يزيد على ١٣٠٠ مرشح سجلوا فى (MBA) فى الإدارة التعليمية (٦١) .

٣- إعداد القيادات الإدارية المدرسية فى استراليا :

اتبعت استراليا الأسلوب البريطانى فى الماضى ؛ حيث كانت تؤكد على أهمية التدريب والاختيار المناسب والمكافآت للمديرين وباقى القيادات المدرسية . إلا أنها بدأت تشترط تلقى دراسات جامعية فى القيادة والإدارة التربوية كمؤهلات للتعيين فى وظيفة مدير ، لذلك فإن كثيراً من القيادات المدرسية يتعهدون بتلقى برامج تأهيل على المستوى الجامعى . وهذه البرامج يمكن متابعتها عن طريق التعليم عن بعد أو الحضور إلى الحرم الجامعى فى الفترة المسائية بعد المدارس . وقد أعلنت الحكومة الفيدرالية الاسترالية عن خططها لإقامة صندوق يقدم قروضاً بلا فوائد للذين يرغبون فى تلقى مثل هذه البرامج (٦٢) .

٤- إعداد القيادات الإدارية المدرسية فى نيجيريا :

حيث تشترط على المعلم المرشح لتولى الإدارة أن يقضى خمس سنوات فى التدريس يمكن بعدها أن يحصل على مزيد من التدريب من خلال حصوله على شهادة زمالة فى المقررات التربوية من أى معهد للتربية ، وتهدف تلك المقررات إلى إعداد مديرى المدارس لتولى العمل الإدارى بالمدرسة بكفاءة (٦٣) .

وبعد فهذه بعض الجهود التى بذلت من أجل تحسين فعالية برنامج إعداد القيادات المدرسية ، والإجابة عن بعض التساؤلات مثل : ما السمات المميزة لقيادة مدرسية فعالة ؟ ماذا يجب على خريجى برامج إعداد القيادات المدرسية أن يعرفوا ليكونوا قيادات ناجحة للمدارس فى المستقبل ؟ ما مهارات القيادة المنشودة التى يمكن تتميتها من خلال برامج الإعداد ؟ ما

الخبرات السابقة والاتجاهات والميول الشخصية والطموحات المهنية التى يمكن تميمتها عبر الإعداد الجامعى لهذه القيادات .

رابعاً : التصور المقترح لإعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر :

تناول البحث واقع اختيار القيادات الإدارية المدرسية فى مصر ، وبعض السلبيات التى تواجه عملية الاختيار ، كما عرض البحث بعض التحديات الإدارية التى تواجه تلك القيادات ، والتى تتطلب أن يكون لدى هذه القيادات بعض المعارف والمهارات التى تمكنها من أداء دورها بكفاءة ، كذلك تم استعراض بعض التجارب فى مجال إعداد القيادات الإدارية المدرسية ، والتى تشير إلى ضرورة تلقى هذه القيادات إعداداً على المستوى الجامعى فى مجال الإدارة كأحد شروط التعيين .

وبما أن الإدارة علم له أصوله وقواعده ، لذا فإن الممارسين للعمل الإدارى بالمدارس يجب عليهم الإلمام بعلم الإدارة التربوية ؛ لرفع كفاءتهم الإدارية ، وبناءً على ذلك فإن البحث يضع تصوراً لإعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر .

ويتم وضع هذا التصور وفق العناصر التالية :

أولاً : منطلقات التصور المقترح :

ينطلق التصور المقترح من المنطلقات التالية :

- ١- أن الإدارة علم له أصوله وقواعده .
- ٢- أهمية الدور الذى تؤديه القيادات الإدارية المدرسية فى المجتمع المدرسى والمجتمع المحلى .
- ٣- التحديات الإدارية المعاصرة التى تتطلب نوعية معينة من الإداريين .

- ٤- وجود تجارب لإعداد القيادات الإدارية المدرسية في بعض الدول .
- ٥- عدم تلقى القيادات الإدارية المدرسية في مصر برامج إعداد في مجال الإدارة التربوية على المستوى الجامعي .

ثانياً : جوانب التصور وآليات تنفيذه :

وتشير جوانب التصور إلى المحتوى المقترح لإعداد القيادات المدرسية في مجال الإدارة التربوية وكيفية تنفيذه وتقييمه ، وتتضمن ما يلي :

١- أن يكون إعداد القيادات الإدارية المدرسية على المستوى الجامعي ؛ بحيث تصبح الدرجة الجامعية في الإدارة التربوية الشرط الأساسى للتعيين فى المنصب الإدارى .

٢- أن تتولى كليات التربية بالمحافظات المختلفة مسئولية تأهيل المرشحين للمنصب الإدارى ، وذلك بتدريس مقررات فى الإدارة التربوية .

أ- يقترح البحث أن تتضمن تلك المقررات الموضوعات التالية :

- الإدارة عموماً ، الإدارة المدرسية : مفهوماً ومقوماتها .

- السمات الشخصية للإدارى الناجح .

- مهام ومسئوليات القيادات المدرسية فى المدرسة الحديثة .

- إدارة الوقت ودورها فى تفعيل العمل الإدارى .

- إدارة الأزمات التربوية فى المدرسة .

- إدارة الجودة الشاملة .

- الإدارة الذاتية ومبدأ التفويض .

- الإدارة بالأهداف .

- تكنولوجيا التعليم واستخدامها فى العمل الإدارى .

- التقويم التربوى ودوره فى العمل الإدارى

- علم نفس الكبار .
 - تجارب عالمية فى مجال الإدارة المدرسية .
 - التشريعات المنظمة للعمل الإدارى والجوانب المالية .
 - العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية .
 - التخطيط التربوى .
 - دراسات فى المناهج المدرسية .
 - أخلاقيات القيادة .
 - تدريب ميدانى فى المدارس .
 - مقررات فى علم الاجتماع والاقتصاد والسياسة .
 - التحديات الداخلية والخارجية وتأثيرها على العمل الإدارى .
 - بحث ميدانى لإحدى المشكلات التربوية .
- ب- يتم وضع هذه الموضوعات فى لائحة لمدة عامين ، وهى المدة المقترحة لإعداد القيادات الإدارية المدرسية ، وتحدد بها درجات كل مادة ، والأنشطة المتعلقة بها .
- ج- ونظراً لانشغال المرشحين - بحكم عملهم كمعلمين - يمكن أن تكون الدراسة فى الفترة المسائية ، أو فى خلال الإجازة الصيفية ، أو عن طريق التعليم عن بعد ، ويمكن استخدام نظام الساعات المعتمدة فى عملية الإعداد .
- د- أن تتولى وزارة التربية والتعليم دعم عملية الإعداد هذه من خلال ميزانيتها الخاصة ؛ كنوع من الحافز للمرشحين ، الأمر الذى يدفعهم للالتحاق ببرنامج الإعداد .
- ٣- أما بالنسبة للقيادات الإدارية الحالية فتحدد لها مدة زمنية بحد أقصى خمس سنوات ، تحصل خلالها على مؤهل جامعى فى الإدارة التربوية ، وربط ذلك بالبقاء فى المنصب أو الانتقال إلى عمل آخر .

٤- التنسيق بين كليات التربية ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات ،
بحيث تراعى احتياجات المدارس من هذه القيادات ، وتراعى - كذلك
- خصائص البيئات المختلفة .

٥- التقييم المستمر لبرامج الإعداد المقترحة كل خمس سنوات ، لمواكبة
الجديد فى ميدان الإدارة ، ومراعاة المتغيرات المحلية والعالمية .

ثالثاً : توصيات ومقترحات تسهم فى تفعيل التصور

المقترح : وتشمل ما يلى :

١- أن يتم استصدار تشريع جديد يتم فيه تعديل شرط التعيين فى منصب
الإدارة المدرسية ، بحيث يشمل ضرورة حصول المرشح لهذا
المنصب على مؤهل جامعى فى الإدارة التربوية .

٢- وضع معايير لتعيين القيادات الإدارية المدرسية ، تحدد فيها مسوغات
التعيين بحيث تتضمن ما يلى :

أ- المؤهل الجامعى فى الإدارة التربوية .

ب- شهادة الحصول على الدرجة الجامعية الأولى ؛ بحيث يقتصر
التعيين على المؤهلات الجامعية ، مع مراعاة الأقدمية فى التخرج

ج- شهادة بالدورات التدريبية التى حصل عليها المرشح .

د- قيام لجنة من الخبراء فى التربية والتعليم وفى مجال الإدارة بتلقى
طلبات المرشحين والمفاضلة بينها .

هـ- إجراء مقابلة شخصية مع المرشحين ؛ تحدد المستوى العلمى
للمرشح ، ومدى لياقته النفسية والصحية لتولى المنصب .

و- يشترط كذلك فى المرشح حسن السير والسلوك ، وألا يكون قد
تعرض لجزاءات من قبل .

- ٣- أن تتولى وزارة التربية والتعليم وضع جدول زمنى لإرسال القيادات الإدارية لبعثات إلى الخارج أسوة بما تم مع بعض المعلمين ؛ بهدف التعرف على الجديد فى ميدان الإدارة المدرسية .
- ٤- أن يتم تدريب القيادات الإدارية المرشحة بعد فترة من التعيين ويراعى فى برامج التدريب أن تتبع من احتياجات هذه القيادات ، وأن يعاد التدريب كل عامين ؛ حتى يمكن مواكبة كل جديد فى ميدان الإدارة ، والميادين التى يمكن أن تؤثر فيها .
- ٥- أن يتم ربط رواتب وحوافز القيادات الإدارية المدرسية بالدرجات العلمية التى يحصلون عليها ؛ بحيث تتدرج حسب الدرجة العلمية ؛ فالإدارى الحاصل على الماجستير يرتفع راتبه وحوافزه عن الحاصل على درجة جامعية فقط وهكذا :

بحوث مقترحة :

يوصى البحث بإجراء دراسات حول :

- أ- واقع ممارسة القيادات الإدارية المدرسية لمسئولياتهم الإدارية والفنية .
- ب- المهارات أو الكفاءات المطلوبة للقيادات الإدارية المدرسية لمواجهة تحديات المستقبل .
- ج- الاستراتيجيات المستقبلية لإعداد قيادات التربية والتعليم بمختلف مستوياتهم .
- د- إعداد القيادات الإدارية بالتربية والتعليم فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر .

مراجع البحث

(١) حافظ فرج ومحمد صبرى حافظ : إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٣١ .

(٢) فهيم مصطفى : مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٨١ .

Falmer, Thomas J. : Leadership – what is in it For school ? (٣)
Routledge, London, 2002, p.38 .

(٤) شبل بدران : الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٩٥ - ٩٦ .

(٥) أمجد الجباس : القيادة الإدارية المتميزة التى تسعى للتغيير والتطوير ،
<http://www.al-Jazirah.com.sa/magazine/ogog2003/aj69.htm>
01/12/2007.

(٦) محمد منير مرسى : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٨ .

(٧) أحمد إبراهيم أحمد : الجودة الشاملة فى الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٤٥ - ١٤٦ .

Browne – Ferrigno , Tricia & shoho , Alan : AnExplor (٨)
Tory Analysis of Leadership preparation selection
Criteria , paper presented at the Annual meetig of
The university council for Educational
Administration , Pittsburgh , November 1-3-2003,
p.p.5-7, Eric.

(٩) محمد حسن رسمى : أساسيات الإدارة التربوية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٤٤ .

(١٠) إبراهيم عصمت مطاوع : الإدارة التعليمية فى العالم العربى : أوراق
عربية وعالمية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ،
٢٠٠٣ ، ص ٩٦ .

- أحمد عبد العظيم سالم : " دور العلاقات الإنسانية فى ممارسات القيادة
الجامعة ، دراسة استشرافية " ، المؤتمر السنوى الرابع
عشر بعنوان : آفاق جديدة فى التعليم الجامعى العربى ،
مج ١ ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين
شمس ، ٢٥ - ٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧ ، ص ٥٠٧ .

(١١) أحمد إسماعيل حجى : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر
العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨٧ .

(١٢) سلامة عبد العظيم حسين وطه عبد العظيم حسين : الذكاء الوجدانى للقيادة
التربوية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ،
٢٠٠٦ ، ص ص ٩٥-٩٨ .

(١٣) أحمد إسماعيل حجى : مرجع سابق ، ص ص ٣٧١ - ٣٧٢ .

(١٤) محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر
والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ ، ص ص
١٠٨ - ١٠٩ .

(١٥) المرجع السابق : ص ١٠٩ .

(١٦) على صالح جوهر و على إبراهيم الدسوقى : النظرية والتطبيق فى الإدارة
التعليمية ، دار المهندس للطباعة والنشر ، دمياط الجديدة ،
٢٠٠٤ ، ص ١٠٥ .

(١٧) وزارة التربية والتعليم : الإدارة المركزية للتدريب : خطة التدريب السنوية
لبرامج التدريب بالمحليات لعام ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ .

(١٨) عبد الفتاح بدور : " نظرات فى الإدارة الحديثة " ، مجلة التنمية الإدارية ،
٧٦ع ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، يوليو
١٩٩٧ ، ص ص ١٥ - ٢٠ .

- (١٩) أحمد حسنى : " استراتيجيات إعداد قادة المستقبل - بين الرؤية والأمل " ،
مجلة التنمية الإدارية ، ع ٨٩ ، الجهاز المركزى للتنظيم
والإدارة ، القاهرة ، أكتوبر ٢٠٠٠ ، ص ٢٨ .
- (٢٠) أحمد إسماعيل حجى : مرجع سابق ، ص ص ٣٧٦ - ٣٧٧ .
- (٢١) الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان : تقرير حالة التعليم فى مصر ،
التقرير الأول : الإدارة المدرسية ، ١٦ / ٧ / ٢٠٠٦ ،
www.hrinfo.net/Egypt/one world / 2006 / pr07/ 6 shtml
- (٢٢) محمد حسن رسمى : مرجع سابق ، ص ٣٤٥ .
- (٢٣) ناصر محمد عامر : " معوقات تأهيل الإدارة المدرسية فى مصر للأيزو
وإمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة للتغلب
على هذه المعوقات " ، المؤتمر السنوى الثالث عشر
بعنوان : الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ،
مج ٣ ، ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٥ ، الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، دار الفكر العربى ،
القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٠٤٠ - ١٠٤٢ .
- (٢٤) أحمد حسنى : مرجع سابق ، ص ٢٦ .
- (٢٥) انظر :
- فهيم مصطفى : مرجع سابق ، ص ص ٨٤ - ٨٥ .
- أحمد حسنى : مرجع سابق ، ص ٢٧ .
- (٢٦) أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمات التعليمية منظور عالمى ، دار الوفاء
لدى الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ١٥ .
- (٢٧) أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمات التعليمية فى المدارس الأسباب
والعلاج ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ١٩ .
- (٢٨) حافظ فرج أحمد : قضايا إدارية معاصرة ، عالم الكتب ، القاهرة ،
٢٠٠٧ ، ص ص ١٦٠ - ١٦١ .

- (٢٩) حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ : مرجع سابق ، ص ص ٢٣٠ - ٢٣١ .
- (٣٠) أشرف عبده حسن الألفى : إدارة أزمات التعليم فى مصر " دراسة تحليلية مستقبلية " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٣ ، ص ٤١٦ .
- (٣١) حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ : مرجع سابق ، ص ١٨٣ .
- (٣٢) حافظ فرج أحمد : قضايا إدارية معاصرة ، مرجع سابق ، ص ١٣١ .
- (٣٣) السيد سلامة الخميسى : قراءات فى ... الإدارة المدرسية أسسها النظرية... وتطبيقاتها الميدانية والعملية ، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ١٣١ .
- (٣٤) السيد عليوه : إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، دار الأمين ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٧ - ١٨ .
- (٣٥) محمد حسن العميرة : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط ٣ ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ ، ص ص ١٤٧ - ١٥١ .
- (٣٦) محمد منير مرسى : مرجع سابق ، ص ٤١ .
- (٣٧) سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة المركزية ولا مركزية التعليم ، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ١١ .
- (٣٨) أحمد إسماعيل حجي : مرجع سابق ، ص ص ١٢١ - ١٢٣ .
- (٣٩) مريم محمد الشرقاوى : " إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة " ، المؤتمر السنوى الثالث عشر بعنوان : الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٥ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٤٥ .

(٤٠) محمد عوض الترتورى وأغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة
فى مؤسسات التعليم العالى والمكتبات ومراكز المعلومات ،
دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٧٥ .

(٤١) حافظ فرج أحمد : الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ،
القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٧٠ - ١٧١ .

(٤٢) السيد سلامة الخميسى: مرجع سابق ، ص ٢٠٨ .

(٤٣) عبد الستار العلى وآخرون : المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة ،
عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٥٦ .

American Association of Community Colleges : (٤٤)

**Leadership 2020 : Recruitment , preparation and
support , washington , Marsh 2001 , Eric Eff -89
(1/2003) p.p. 8-9 .**

(٤٥) انظر :

- أحمد إبراهيم أحمد : الجودة الشاملة فى الإدارة التعليمية والمدرسية ،
مرجع سابق ، ص ص ١٨٨ - ١٨٩ .

- صالحه عبد الله عيسان وآخرون : اتجاهات حديثة فى التربية ، دار
المسيرة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ ، ص ص
٧٦ - ٧٧ .

Mulford , Bill : The role of Scool Leadership in (٤٦)

**attracting and retaining teachers and promoting
innovative schools and students , University of
Tasmania , Australia , 2003 , p.p.5-6 .**

(٤٧) شبل بدران : مرجع سابق ، ص ٧٩ .

(٤٨) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية : مهارات تدريبية ، ع ٦٥ ،
٢ أغسطس ٢٠٠٣ ،

www. Ngoce . org .

Flamer, Thomas J . : op.cit , p. 38. (٤٩)

- Lawrence M, Jonhson : The effect of military Experience (٥٠)
on civilian and military Healthcare facility CEO
Leadership development , Behaviors and out comes
, USA, 2001, p.9, Dessertation . com .
- SU, Zhixin, et al : professional preparation and (٥١)
Development of school leader in Australia and the
USA , international Education Journal , vol. 4 ,
No.1 , 2003 , p.50 , <http://iej.cjb.net>.
- Fishman , Barry J. : New Technologies and the challenge (٥٢)
for school leadership , university of Michigan , U.S.A,
1999 , p.7.
- (٥٣) محمد عبد القادر عابدين : مرجع سابق ، ص ص ١١٥ - ١١٦ .
- (٥٤) محمد منير مرسى : الإدارة التظيمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ،
القاهرة ، ١٩٨٩ ، ص ص ١٦٦ - ١٦٧ .
- SU, Zhixin et al : op.cit , p.54 . (٥٥)
- Chenoweth, tom, et al : " Best practice in Educational (٥٦)
Leadership preparation programs" , paper presented
at the administrator licensure planning forum ,
University of Oregon , Augustis , 2002 , p.p.1-11.
IbiD: p.p11-27. (٥٧)
- young, michelled . & creighton , Theodore B : Who is (٥٨)
framing the Nation's understanding of
Educational leadership preparation and
practice ? Burlington , vt , August 5-10 , 2002 ,
p.p. 6-7.
- (٥٩) أحمد إسماعيل حجي : التربية المستمرة والتعليم مدى الحياة : التعليم غير
النظامي وتعليم الكبار واللاممية أصول نظرية
وخربرات عربية وأجنبية ، دار الفكر العربى ،
القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٥١ - ١٥٢ .

- Commission on school leader preparation in Illinois (70)
**Colleges and Universities : School Leader
 Preparation : Abluerint for change** , August
 2006 , p.p.3-10.
- SU, Zhixin et al : **OP.Cit**, p.p. 50 – 51 . (71)
- IbiD:p.p. 52 – 53 . (72)
- Ehiametalor, Egbet. : Primary School Principals' (73)
 performance in Critical Administrative Task Areas,
Journal of Negro Education , Vol. 54, No .4,
 1985 , p. 570.