

## ” تطوير الإدارة المدرسية من خلال التعاقد مع مديري المدارس التجريبية ( دراسة نقدية ) ”

د / أمين عثمان رزق

• مقدمة :

تؤكد الكثير من الحقائق أن القرن الحادي والعشرين سيشهد تغيرات دولية وتحديات حضارية كثيرة، وانسجاماً مع سمات العصر الحالي، فإن هذه التغيرات والتحديات جاءت سريعة وشاملة وعميقة، فهي سريعة حيث أنها تدهم المجتمعات دون أن تترك لها مجالاً للتفكير أو للاختيار أو للمواجهة، وشاملة كونها تؤثر في البنى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، وأما كونها عميقة فذلك نابع من تأثيراتها على مضمون العلاقات الانسانية لتعيد في النهاية صياغتها على أسس مختلفة عما كانت عليه. ومن أهم التغيرات والتحديات والتحولات التي يواجهها المجتمع في حاضره ومستقبله، والتي يجب أن تنهياً لها وتتفاعل معها أنظمة المجتمع المختلفة، وخاصة نظام التعليم: التقدم العلمي والتكنولوجي، والثورة في وسائل الانتقال والاتصال، والثورة المعلوماتية وتقدم تكنولوجيا المعلومات، والعولمة بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومحاولات فرضها على الجميع، ومحاولات فرض صراع حضارات وما يرتبط به من تقليل شأن ثقافات معينة، والتنمية البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (محمد صبرى الحوت وناهد عدلى شاذلى، ٢٠٠٧، ص ٢٦٧).

وفي مصر، فقد احتلت قضية اصلاح التعليم حيزاً كبيراً من اهتمام الدولة خلال السنوات الماضية سعياً للانطلاق نحو إعداد نوعية متميزة من التعليم تسهم في تكوين جيل جديد من الشباب مزود بالمعارف والمهارات التي تتناسب ومتطلبات هذا العصر، وباعتبار أن تطوير التعليم هو خيار استراتيجي لا بديل عنه في ظل التحديات العالمية والمحلية، وذلك الانفتاح الثقافي والتعليمي على جميع دول العالم بفضل التقدم الكبير الذي تم إحرازه في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ( حسين رمزي كاظم، ٢٠٠٥، ص ٣٣٩).

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

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

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

#### • أولاً: الإطار العام للدراسة :

#### • مشكلة الدراسة :

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

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

وعلى هذا يعد دور مدير المدرسة حاسماً في تحقيق أو نجاح أي مبادرة أو إصلاح يتم تنفيذه على مستوى المدرسة. وهو الأمر الذي يتفق مع ما أكدته نتائج الكثير من الدراسات التي توصلت إلى أن القيادة التربوية لها دور كبير ومؤثر في نجاح أي مبادرة أو إصلاح تعليمي. كما أشارت دراسات عديدة إلى أن مدير المدرسة يمثل العنصر الأكثر أهمية والأقوى تأثيراً في تعزيز جودة التعليم، وهو ما يعكس الأهمية الكبرى التي يجب إعطاؤها لقضية اختيار القيادات التربوية، وخصوصاً تلك القيادات داخل المدرسة الممثلة في مديري المدارس، حيث تنفذ غالبية تلك القرارات المرتبطة بعملية التدريس والتعلم.

وإيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة فقد قامت الوزارة مؤخراً بتبني توجه جديد في تعيين مديري المدارس يعتمد على معايير الكفاءة والجدارة والفاعلية، من خلال تنظيم مسابقة لتعيين مديري المدارس. وكانت الوزارة قد بدأت في العام الجاري تبني هذا الأسلوب بالتطبيق على المدارس التجريبية. وفي ضوء تقييم تلك التجربة، سيكون من المنتظر التوسع في تطبيقها لتشمل مدارس المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية. وعلى هذا فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيس: ما تقييم مبادرة تعيين مديري المدارس التجريبية التي تبنتها وزارة التربية والتعليم؟

- ويتضرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:
- ◀ ما هي أدوار واختصاصات مديري المدارس في ضوء الأدبيات المحلية والعالمية؟
  - ◀ ما هي أهم تحديات تعيين مديري المدارس في الوقت الحاضر؟
  - ◀ ما هو أسلوب التعاقد الذي تبنته وزارة التربية والتعليم في تعيين مديري المدارس التجريبية؟
  - ◀ ما هي أهم التوصيات في ضوء مراجعة مبادرة وزارة التربية والتعليم في تعيين مديري المدارس بأسلوب التعاقد؟

#### • أهداف الدراسة :

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

#### • أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة الحالية أهمية خاصة حيث تأتي مباشرة في أعقاب انتهاء وزارة التربية والتعليم من تنفيذ تعيين مديري المدارس التجريبية من خلال تبني أسلوب التعاقد. وخصوصاً مع محاولة الدراسة العمل على تقييم مبادرة الوزارة في تعيين مديري المدارس التجريبية من خلال التعاقد، في ظل سعي الوزارة إلى التوسع في ذلك التوجه في ضوء تقييم تلك التجربة. فمن المتوقع أن تسهم تلك الدراسة من خلال تقييمها لهذه المبادرة وتقديم بعض التوصيات في هذا الشأن في العمل على تحسين ذلك التوجه مستقبلاً.

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

#### • منهج الدراسة وخطواتها :

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

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

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

وتسير الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

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

#### • مصادر الدراسة:

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

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

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

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

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

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

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

#### • ثانياً: الإطار النظرى للدراسة :

#### • تعزيز استقلالية المدارس :

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

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

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

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

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

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

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

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

#### • أدوار واختصاصات مدير المدرسة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### • تعيين مديرى المدارس:

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

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



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

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

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

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

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

وبالرغم من أن وظائف مديري المدارس قد تغيرت بشكل كبير، إلا أن على ما يبدو أن كل من برامج التنمية المهنية لمديري المدارس أو برامج إعدادهم الرسمية المتاحة بمؤسسات التعليم العالي لم يتم تصميمها بكفاءة من أجل الوفاء بالمتطلبات ذات الأولوية في القرن الحادي والعشرين، وأهمها تحسين تحصيل التلاميذ (Hale and Moorman, 2003, p 1).

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

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

#### • تحديات تعيين مديري المدارس:

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

وقد عمدت الكثير من الدراسات إلى التركيز على المشكلات المتعلقة بتلك القضية. فعلى سبيل المثال، توصلت جوديث شابمان (Chapman, Op.Cit., 2005, pp 1-2) إلى رصد بعض التحديات المرتبطة بتعيين مديري المدارس ومنها<sup>١</sup>:

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

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

#### • ثالثاً: تعيين مديري المدارس التجريبية بالتعاقد

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

<sup>١</sup> Judith Chapman, Op.Cit., Paris: IIEP, 2005, Pp1-2

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

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

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

ويرى الباحث أن المقابلة الشخصية كانت هي العنصر الفصل في تعيين مديري المدارس التجريبية، وهو الأمر الذي تعرض لكثير من النقد في الأدبيات المختلفة.

فعلى الرغم من أن المقابلة الشخصية هي الطريقة الأكثر شيوعاً والأسلوب الأكثر تأثيراً في قرار التعيين، لكن إذا تم استخدامها بشكل خاطئ أو على أنها الأساس الوحيد في الاختيار فلا يمكن الإقرار بصحتها أو مصداقيتها. وفي هذا الشأن، ترى ماري سيهاك جينسن (Mary Cihak Jensen, 1986) أن المقابلة الشخصية كأسلوب يتم على أساسه اختيار مديري المدارس في كثير من الأحيان يواجه الكثير من المشكلات والتحديات. فالمقابلات الشخصية غير مقننة، وعادة ما تستغرق وقتاً قصيراً، وتتأثر بشكل كبير بالانطباعات الأولى، والمظاهر، والسلوك غير اللفظي، ومهارات الحديث. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المسئولين عن إجراء المقابلة الشخصية في الغالب ما يتوصلون إلى قرار بشأن تعيين أو رفض أحد المرشحين للعمل كمدير مدرسة في الخمس دقائق الأولى من المقابلة الشخصية، وأن المتبقى من فترة المقابلة الشخصية يتم التركيز خلاله على تأكيد الانطباعات الأولى. ويرى ويستر (E.C. Webster, 1982) أن القرار المبكر غالباً ما يكون متحيزاً، مشيراً أن هناك في الغالب ميل من جانب المسئولين عن إجراء المقابلات الشخصية إلى اختيار أولئك الأشخاص الذين يشبهونهم (Anderson, Op.Cit., 1991, p 41).

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

سابقاً أن هذه الطريقة تواجه الكثير من المشكلات. فالمرشحين الأكثر لياقة والأكثر قدرة في التعبير عن أنفسهم والأكثر هنداوماً والأفضل مظهراً في المقابلات الشخصية، ليسوا هم بالضرورة الأكثر نجاحاً في عملهم كمديرين للمدارس.

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

#### • رابعاً: عرض النتائج وتفسيرها :

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

#### • نقاط القوة:

« مبادرة وزارة التربية والتعليم في تعيين مديري المدارس التجريبية على مستوى الجمهورية من خلال تبني أسلوب التعاقد هي رائدة لم يسبق أن تم تطبيقها على المستوى القومي.

« جذب المتميزين وذوى الخبرة والمؤهلات لوظائف مديري المدارس، وهى الوظائف التي لم تكن تشكل أى جذب أو إغراء لهم فيما مضى، نتيجة للأعباء الكبيرة التي يتحملها مدير المدرسة، مع عدم توافر نظام حوافز مناسب.

« الارتكاز على معايير الكفاءة والجدارة والفاعلية وليس فقط على معيار الأقدمية الذي لا يمكن أن يكون هو الأساس الوحيد الذي يتم بمقتضاه المدير الناجح لقيادة المدرسة.

« تحفيز الراغبين في التقدم إلى وظائف مديري المدارس التجريبية على بذل كل الجهود لتحقيق أعلى مستويات التنمية المهنية فى جميع المجالات الإدارية والفنية والتي قد تدعم موقفهم عند التقدم لتلك الوظائف.

« تشجيع مديري المدارس التجريبية الذين تم قبولهم هذا العام على بذل كافة الجهد والقيام بمهامهم على الوجه الأكمل فى محاولة منهم للحفاظ على وظائفهم التي سيعلن عنها سنوياً.

« إعطاء تلك المبادرة اهتماماً كبيراً من جانب وزارة التربية والتعليم ومن جانب وزير التربية والتعليم على وجه التحديد، مما ساهم فى نجاحها.

#### • نقاط الضعف:

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

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

◀◀ عدم طرح الإعلان من خلال جميع الوسائل المتاحة وهو ما أدى إلى عدم وصول الإعلان إلى جميع الراغبين في شغل وظائف مديري المدارس.

◀◀ إجراء المسابقة خلال فترة العام الدراسي، وهو الأمر الذي قد ينعكس سلباً على العملية التربوية والتعليمية، ولاسيما أن الكثير من المتقدمين لتلك الوظائف يشغلون بالفعل وظيفة مدير مدرسة، واضطرارهم إلى السفر إلى القاهرة لحضور المقابلة الشخصية.

◀◀ تنفيذ المسابقة بشكل مركزي، وهو ما لا يتناسب مع توجهات الدولة من دعمها لسياسة اللامركزية، كما أن القيادات على المستويات اللامركزية هم أكثر دراية وخبرة بالمتقدمين للوظائف وخلفياتهم وخبراتهم، وهو ما لا يتوافر بالفعل للقيادات المركزية التي قامت بإجراء المقابلات الشخصية.

◀◀ عدم إشراك مدير الإدارة التعليمية أو مدير إدارة التجريبيات - التي تقع في نطاقها المدرسة المعلن عن وظيفة مدير لها - في اللجنة التي تقوم بإجراء المقابلة الشخصية، على الرغم من كونهما أقدر وأكثر الناس بالمتقدمين للوظائف وخلفياتهم وخبراتهم من خلال العمل بشكل مباشر وغير مباشر معهم.

◀◀ إجراء المقابلات مع مديري المدارس بديوان عام وزارة التربية والتعليم، وهو ما شكل ضغطاً على المتقدمين للوظائف، وأضاف إلى أعباء المستوى المركزي المتمثل في ديوان عام وزارة التربية والتعليم.

◀◀ عدم صياغة وزارة التربية والتعليم لبرنامج تدريبي للمتقدمين الذين حصلوا على الوظائف قبل استلام وظائفهم كمديرين للمدارس التجريبية، لضمان وضعهم على المسار الصحيح وتمتعهم بالكفاءات اللازمة التي تمكنهم من أداء مهامهم على الوجه الأكمل.

◀◀ استلام مديري المدارس التجريبية الذين نجحوا في اجتياز المقابلة الشخصية وظائفهم في بداية الفصل الدراسي الثاني، وهو ما يشكل تحدياً كبيراً أمامهم، ولن يترك لهم المساحة الكافية لتنفيذ المبادرات أو الخطط الإصلاحية التي يرغبونها بالمدرسة.

◀◀ ويتضح من استعراض نقاط القوة ونقاط الضعف في تنفيذ مبادرة تعيين مديري المدارس التجريبية بالتعاقد أن هناك الكثير من نقاط القوة شملت زيادة تلك التجربة، وجذب المتميزين وذوى الخبرة والمؤهلات لوظائف مديري المدارس، والارتكاز على معايير الكفاءة والجدارة والفاعلية وليس فقط على معيار الأقدمية، وتحفيز الراغبين في التقدم إلى وظائف مديري المدارس التجريبية على بذل كل الجهود لتحقيق أعلى مستويات التنمية المهنية وتشجيع مديري المدارس التجريبية الذين تم قبولهم هذا العام على بذل كافة الجهد والقيام بمهامهم على الوجه الأكمل للحفاظ على وظائفهم.

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

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

كما كان هناك العديد من نقاط الضعف التي يجب الاعتراف بها والعمل على تصديدها مستقبلاً، وقد يكون مرد نقاط الضعف تلك إلى حداثة المبادرة وعدم الاستعداد الكافي لها، ورغبة الوزارة في إنجازها في ظل ذلك المناخ السياسي غير المستقر والذي شكل تهديداً لصانعي القرار على مستوى الوزارة.

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

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

#### • خامساً: التوصيات:

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

« ضرورة استمرار طرح الاعلان لفترة كافية مع تبني جميع الوسائل المتاحة للإعلان بشكل كاف عن وظائف مديري المدارس لضمان وصول الإعلان الى جميع الراغبين في شغل وظائف مديري المدارس.

« العمل مستقبلاً على إجراء تلك المقابلات خلال فترة الصيف حتى يتمكن مديرو المدارس من استلام وظائفهم في مدارسهم قبل العام الدراسي.

« تنفيذ تلك المسابقة لامركزياً في المستقبل من خلال مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، في إطار تفعيل اللامركزية، ونقل بعض المسئوليات إلى المستويات اللامركزية بعيداً عن ديوان عام الوزارة.

« ضرورة إشراك مدير الإدارة التعليمية ومدير إدارة التجريبيات . التي تقع في نطاقها المدرسة المعلن عن وظيفة مدير لها . في اللجنة التي تقوم بإجراء المقابلة الشخصية، فهما من أقدر وأكثر الناس دراية باحتياجات التلاميذ وتوجهاتهم وطبيعة المجتمع المحلى والبيئة المحلية الموجودة في نطاقها المدرسة.

« اختيار مديري المدارس من خلال تبني حزمة جيدة الإعداد من الاختبارات التي تكشف عن معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفضية، وقدراتهم على استخدام لغة أجنبية، وتقيس مهاراتهم في مجال الحاسب الألى.

« اجراء المقابلات مع مديري المدارس على مستوى المديرية التعليمية بالمحافظات وليس بديوان عام وزارة التربية والتعليم، تخفيضا عن كاهل العاملين بالوزارة، ومراعاة للحقيقة التي مؤداها أن القيادات على مستوى المديرية التعليمية هم الأكثر دراية بكفاءة المرشحين لوظائف مديري المدارس.

« تقديم كل من المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس لخطة متكاملة للارتقاء وتحسين المدرسة التي يرغب في التقدم للعمل مدير لها، ومناقشة تلك الخبرة خلال المقابلة الشخصية التي تعقد معه.

« صياغة وزارة التربية والتعليم برنامجا تدريبيا للمتقدمين الذين حصلوا على الوظائف، وتنفيذ ذلك البرنامج التدريبي على مستوى المديرية قبل استلام مديري المدارس التجريبية لوظائفهم، لضمان وضعهم على المسار الصحيح وتمتعهم بالكفاءات اللازمة التي تمكنهم من أداء مهامهم على الوجه الأكمل.

#### • كلمة أخيرة:

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

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

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

• المراجع:

• أولاً : المراجع العربية :

١. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦). "مبارك والتعليم: السياسة المستقبلية"، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٦).
٢. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). "الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، نحو نقلة نوعية ٢٠٠٨/٢٠٠٧ - ٢٠١١/٢٠١٢"، القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٧.
٣. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١١). قرار وزاري رقم ١٩٦ بتاريخ ٢٢ مايو ٢٠١١ بشأن الضوابط والمعايير الخاصة باختيار مديري المدارس التجريبية.
٤. حسين رمزي كاظم (٢٠٠٥). "قراءات في قضايا الإدارة العامة"، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.
٥. ديوبولد ب. فان دالين (٢٠٠٧). "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٧.
٦. سعيد إسماعيل عمرو (٢٠٠٧). "أفاق تربوية متجددة، في التربية والتحول الديمقراطي دراسة تحليلية للتربية النقدية عند هنري جيرو"، الطبعة الأولى، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٧.
٧. سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦). "الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم"، الطبعة الأولى الإسكندرية دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦.
٨. عبد الله بيومي وآخرون (٢٠٠٩). "متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم: دراسة ميدانية"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٩.
٩. عرفات عبد العزيز سليمان وبيومي محمد ضحاوي (١٩٩٨). "الإدارة التربوية الحديثة" القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨.
١٠. محمد صبري الحوت وناهد عدلى شاذلى (٢٠٠٧). "التعليم والتنمية"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٧.
١١. مصطفى عبد السميع محمد و فيليب اسكاروس (٢٠٠٦). "البحث العلمي في المجالات الإنسانية"، القاهرة: دار العين للنشر، ٢٠٠٦.

• ثانياً: المراجع الأجنبية

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



4. Chapman, Judith (2005). **"Recruitment, Retention, and Development of School Principals"**, Paris: IIEP, 2005.
5. Clifford, Matthew (2010). **"Hiring Quality School LEADERS: Challenges and Emerging Practices"**, A Quality School Leadership Brief, Naperville, Illinois: Learning Point Associates, February 2010.
6. Davis, Stephen et al (2005). **"School Leadership Study: Developing Successful Principals"**, Stanford: Stanford Educational leadership institute, 2005.
7. Hale, Elizabeth and Hunter Moorman (2003). **"Preparing School Principals: A National Perspective On Policy and Program Innovations"**, Washington D.C.: Institute for Educational Leadership, September 2003.
8. Maheswari Kandasamy and Lia Balton (2004). **"School Principals: Core Actors in Educational Improvement: An Analysis of Seven Asian Countries"**, Paris: UNESCO, 2004.
9. LaPoint, Michella et al (2006). **"School Leadership Study, Developing Successful Principals, Exemplary Programs produce Strong Instructional Leaders"**, Paper presented at the Annual Convention of the University Council for Educational Administration; San Antonio, USA, TX, November 9-12, 2006. □
10. Naidoo, Jordan and Peggy Kong (2003). **"Improving Education Management in the Context of Decentralization in Africa"**, Association for the Development of Education in Africa, ADEA Biennial Meeting 2003, Grand Baie, Mauritius, December 3-6, 2003.
11. The Broad Foundations (2006). **"Improved Principal Hiring, The New Teacher Project's Findings and Recommendations for Urban Schools, September 2006"**, Los Angeles: The Broad Foundation, 2006.

