جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

****

تقويم أداء القيادات التعليمية
دراسة ميدانية على إدارة حلوان التعليمية
التعليم الإبتدائى

بحث مقدم من

محمد أنور أبو العلا
(وزارة التربية والتعليم)

لنيل دبلوم معهد التخطيط القومى

إشراف

أ.د/ زينات محمد طبالة

مركز التخطيط الاجتماعى والثقافي

معهد التخطيط القومى

تقويم أداء القيادات التعليمية
دراسة ميدانية على إدارة حلوان التعليمية
التعليم الابتدائي

بحث مقدم من

محمد أنور أبو العلا
"وزارة التربية والتعليم"

دبلوم (٣٧)

ديسمبر ١٩٩٧

بسم الله الرحمن الرحيم

" ولتكن منكم أمة يدعون
الى الخير ويأمرون بالمعروف
وينهون عن المنكر وأولئك
هم المفلحون "

صدق الله العظيم

(١٠٤) آل عمران

بسم الله الرحمن الرحيم

سبحانك ربنا

* لا نحصى ثناءً عليك أنت كما أثنيت علي نفسك جل وجهك وعز جارك ولا إله غيرك.

* سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم (٣٢) البقرة

* ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا

ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا

ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به

واعف عنا واغفر لنا .. وارحمنا

أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين.

صدق الله العظيم

(٢٨٦) البقرة

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى أبي وأمي أرفع آيات الحب والثناء والوفاء الحسن الجميل

والى كل من كان معي وبجانبي وفيا صادقا بالعلم والتربية والتوجيه الكريم والى الأساتذة الأجلاء أهل العلم والفضل أسرة معهد التخطيط القومي . .

وأخص السادة الأعزاء أ . د نرينات محمد طبالة التي أضفت وأضافت بعلمها الوافر وخبرتها وإشرافها الواعي الدءوب ما جعل هذا البحث يرى النور والضياء - فلها خالص الوفاء الصادق

وأخص أيضا أ . د الدسوقي عبد الجليل الذي قدم بود صادق وروح صافية وعلم واسع توجيهاته البناءة والمفيدة . . مما كان له بالغ الأثر في الإحساس بالثقة وراحة النفس . .

والى السادة الأفاضل الأعزاء العلماء بمركز التخطيط الاجتماعي والثقافي . . الذين ساهموا بمحاضراتهم القيمة في إثراء هذه الدراسة .

والحقيقة أن قائمة من لهم الفضل في إنجاز هذا البحث تطول لا أكاد أستطيع حصرها ولكن قبل كل ذلك وبعده فإن الفضل بيد الله يؤتيه من يشاء والله ذو الفضل العظيم الذي تفضل علينا برسول كريم حريص علينا بالمؤمنين رءوف رحيم . . والذي كان له الفضل على كل ذي فضل علينا بتأسيه برسول الله صلي الله عليه وسلم . . في عطاءه وفضله . . وقد صدق الله .

سبحانه حيث قال " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة "

فإليه ومعي كل من أهديت هذا الجهد المتواضع ومعي كل من لامست يده هذه الصفحات . . الحب الصادق والوفاء الجميل وصالح الأعمال . . " إن الله وملائكته يصلون على النبي " يأيها الذين آمنوا صلوا عليه وسلموا تسليما "

الباحث

محمد أنور علي أبو العلا

- ط -

المحتويات

م	الموضـــــوع	الصفحة من	الصفحة إلى
أ	الأهداء	أ	
ب	المحتويات	حـ	
١	المقـــدمـــة	١	١١
٢	**الفصل الأول :** أ – التعليم الأساسى. ب – مفهوم التعليم الأساسى. جـ– أهداف التعليم الأساسى. د – مبادئ التعليم الأساسى. هـ– أهداف التعليم الابتدائى. و – انعكاسات الثورة ؟؟؟؟ على التعليم الأساسى.	١٢	٣٤
٣	**الفصل الثانى :** القيـــــادة.	٣٥	٥٥
٤	**الفصل الثالث :** أ – التقويم. ب– واقع تقهم الأداء فى مصر. جـ– مسئوليات القيادات التعليم الابتدائـى "مديـر إدارة التعليم الابتدائى" ومديرى المراحل.	٥٦	٨١
٥	**الفصل الرابع :** – ديناميكية الإدارة التعليمية. – الإدارة المدرسية. – دراسة وصفية لإدارة حلوان التعليمية. – الواقع الكمى لإدارة حلوان التعليمية.	٨٢	١٠١
٦	**الفصل الخامس :** إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.	١٠٢	١١٣
٧	**الفصل السادس :** نتائج الدراسة والمقترحات والتوصيات.	١١٤	١٢١
٨	ثبت بالمصطلحات العربية فى إدارة التعليم.	١٢٢	١٢٥
٩	الملاحق		

مكتبة الرحاب للكمبيوتر والتصوير – ٥ ش [illegible] بجوار [illegible] الثور للحمدى – ت [illegible]

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة عامة

لقد مثل العقدان الأخيران من القرن العشرين حقبة طبعت بتحولات وتغيرات متلاحقة ومتصارعة بشكل لم تشهده البشرية من قبل ، وقد نجم عن هذا التقدم المتنامي في العلوم الطبيعية وما نتج عنها من ثورات تكنولوجيه هامة وفى مقدمتها المجال التربوي الأمر الذي فرض صيحات التحذير أن تتعالى في أنحاء العالم . . بأن التعليم عانى من أزمة شلت حركته وتلقى بظلال التخلف والخطر على الأمة . . وتتطلب إعادة النظر في النظام التعليمي وتعقب هذه الصيحات جهود واجتهادات بقصد تطوير وتحديث منظومته . . ذلك أن أزمة التعليم تشكل تحديا خطيرا" يتطلب تغييرا وتطويرا شاملا في الشكل والجوهر لكل مؤسسات التعليم والتدريب في مصر ابتداء من التعليم الأساسي الى الجامعة"(١)

ولسنا وحدنا نشكو من أزمة التعليم باعتبارنا من الدول النامية اقتصاديا . . فالأزمة عالمية وإن اختلفت أعراضها . . ولا تقتصر على الدول النامية فقط بل تناولتها وتتناولها أكثر الدول تقدما ، قد كان من الضروري في ضوء معطيات ومعالم التطور الحادث في العالم أن تراجع مدخلات المنظومة التعليمية ففي اليابان حين رأى مجلس الوزراء أن نظام التعليم يحتاج إلى مراجعة . . ذهب رئيس الوزراء في عام ١٩٨٤ إلى البرلمان وقال "إن إصلاح التعليم سيؤدى حتما إلى إصلاح المجتمع الياباني كله" وفى الولايات المتحدة أعلن رئيسها ريتشارد نيكسون مشروعه المسمى "تجديد أمريكا" قال في مقدمته إذا كانت أمريكا تريد قيادة العالم فيجب تجديدها من الداخل ونقطة البداية هي التعليم وحين تولى جورج بوش الرئاسة شكل لجنة

---

(١) الرئيس مبارك ١٩٩٢/١١/

رئاسية لإعداد تصور متكامل لتطوير التعليم . . وضمت هذه اللجنة أكبر الشخصيات السياسية التربوية وخبراء في التكنولوجيا ورؤساء شركات كبرى، ومحافظ الولايات، وأعدت هذه اللجنة وثيقة رئاسية "أمريكا ٢٠٠٠" وقال بوش وهو يقدم هذه الوثيقة للشعب . . إذا أردنا أن نبقى في الصدارة فعليكم أن تشاركوا في عملية تحديث التعليم وإذا أردنا محاربة الجريمة والإدمان وإذا أردنا بعث الأمل ونحاربوا الهزيمة واليأس فالتعليم الجيد هو السبيل .

وفي كوريا الجنوبية أعدوا مناهج جديدة في عام ١٩٩٥ بعد دراسة استغرقت ثلاث سنوات في تحليل نظم التعليم في اليابان وفرنسا وبريطانيا . إن الدروس المستفادة من تصدى رؤساء الدول غنيها وناميها لأزمة التعليم ودعوتهم لتطويره راجع الى تحديات العصر الذي نعيشه ، وما يكتنفه من تفجر معرفي متزايد ، وثوره في الإتصالات والمعلومات والتكنولوجيا . وما تفرضه الكيانات الاقتصاديات الكبرى من صراع حول اكتساب التفوق والتميز وما يرتبط بذلك من توافر الإنسان المتعلم القادر على التحكم في التغيير لصالحه وصالح مجتمعه والقادر على الإستمرار في التعليم بنفسه وعلى اتخاذ القرارات الصائبة في مواجهة التحديات في الوقت المناسب ، وعلى توفير فرصة العمل المناسبة لقدراته والظروف المحيطة به .

ويلعب التعليم دورا أساسيا وبارزا في الإستجابة لهذا التحدي العظيم . . " فالتعليم هو قضية القضايا . . . ومفتاح الأمة إلى التقدم ، وبوابة الأجيال نحو المستقبل "(٢)

ومن خلال هذه الرؤى . . وكذا آراء النخبة الفكرية والسياسية في مصر . . فإن التعليم حاليا يسير على أساس استراتيجية التعليم التي تم وضعها في مطلع عقد التسعينيات

---

(٢) السيدة/ سوزان مبارك فبراير ١٩٩٢

وقد توافقت هذه الإستراتيجية مع صحوة عامة شملت العديد من مجالات الحياة في المجتمع المصري وكان أبرز ملامح هذه الصحوة ما لقيه التعليم ، وإصلاحه ، وتطويره من أولوية على قائمة الاهتمامات القومية العامة ، ليس بالنسبة للقيادة السياسية فحسب ، بل والقيادات التنفيذية والتشريعية كذلك . ويمكن أن يستدل على تلك الأولوية بما أورده تقرير لجنة الخدمات بمجلس الشورى (١٩٩٢) أن التعليم قد أضحى بالنسبة لمصر " قضية حياة أو موت " (٣)

ولم يكن من المستغرب وسط هذا المناخ غير المسبوق بالتعليم ، والتقدير العميق لما يمكن أن يؤديه إصلاح التعليم وتطويره من آثار على حاضر مصر ومستقبلها أن يصدر الرئيس مبارك (١٩٩٢) إعلانا باعتبار التعليم المشروع القومي لمصر خلال التسعينيات ، يكفل الانطلاق بها الى القرن الحادي والعشرين (٤)

ولم يكن إعلان التعليم مشروعا قوميا لمصر حدثا عاديا ، بل نقطة تحول غير مسبوقة لها أصداؤها الواسعة على الصعيد المحلي وخاصة بين المثقفين ، فجاء الإعلان مؤذنا بعقد مؤتمر تطوير مناهج التعليم الابتدائي (١٩٩٣) وما تلاه من مؤتمرات وندوات واجتماعات ، وسرعان ما انتقلت مردود الفعل إلى المسئولين على إختلاف مواقعهم ، ثم إلى رجل الشارع الذي بدء يتزايد إدراكه لخطورة التعليم بالنسبة لمستقبل الأمة بأسرها . وقد امتدت أصداء النظر إلى التعليم كمشروع قومي لمصر الى المحافل الدولية ونالت التقدير الكافي عن منظمة اليونيسكو آلتي دعت الدول آلي أن تحذو حذو مصر في هذا الشأن (٥)

---

(٣) جمهورية مصر العربية ، مجلس الشورى ، تقرير لجنة الخدمات عن موضوع " نحو سياسة تعليمية متطورة " القاهرة ١٩٩٢ ص ٧

(٤) خطاب السيد الرئيس أمام الجلسة المشتركة لمجلس الشعب والشورى في ١٩٩١/١١/٤

(٥) وزارة التربية والتعليم ، مشروع مبارك القومي : إنجازات التعليم في أربع أعوام القاهرة وزارة التعليم ١٩٩٥

وقد تم إقرار الإستراتيجية الحالية لتطوير التعليم لتجمع المبادئ والأفكار والأسس والمسار العام الذي يتم في إطاره هذا التطوير.

وقد شكلت نصوص الدستور (١٩٧٢)، والقوانين التعليمية المتعلقة بالتعليم قبل الجامعي الأساسي التشريعي الذي رسم ملامح هذه الاستراتيجية كما تبدت في "وثيقة مبارك والتعليم نظرة إلى المستقبل" (١٩٩٢)، وفي تقرير لجنة الخدمات بمجلس الشورى بعنوان "نحو سياسة تعليمية متطورة" (١٩٩٢) وتضمنت الخطوط العريضة للاستراتيجية عددا من المبادئ أهمها:-

"اتخاذ التعليم قضية أمن قومي لمصر، وعدم المساس بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، والتعليم قضية أمة" وليس قضية خيرية أو إنسانية مما يلزم أن يحصل على الإستثمار اللازم وان التعليم استثمار للقوى البشرية التي هي أغلى أنواع الاستثمارات (٦)

وتنفيذا لمعالم السياسة الجديدة فقد اتخذت وزارة التربية والتعليم مجموعة من الإجراءات التنفيذية حيث صدر قرار المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي بموافقته الكاملة على توصيات المؤتمر القومي لتطوير التعليم الابتدائي، وصدرت مجموعة من القرارات الوزارية، منها القرار ٧١ لسنة ٩٣ هذا بالإضافة إلى قرارات أخرى (٧)

فالتعليم الابتدائي هو أخطر مراحل التعليم على الإطلاق فضلا عن أنه يضع أسس تربية الطفل ومنهج التدريب الذهني لقدراته المختلفة (٨)

---

(٦) وزارة التعليم، مشروع مبارك القومي إنجازات التعليم في ثلاث أعوام القاهرة وزارة التعليم ١٩٩٤ من ص٢٣:٢٦

(٧) الجمعية المصرية للتنمية الطفولة بالتعاون مع وزارة التربية التعليم، مؤتمر تطوير التعليم الابتدائي، التقرير النهائي لورشة العمل التحضيرية القاهرة ١٩٩٣ توصيات، توصية رقم ٢١

(٨) الدكتور حامد عمار مجلة التربية والتعليم يونيو ١٩٩٣

ومما تقدم ومن خلاله يتمثل الهدف الجوهري لهذه المرحلة فيما تزود به التلميذ من أساسيات الثقافة والهوية القومية بمكوناتها في المستويات الشخصية والتي تمكنه من أن ينمي قدراته ومن أن يسهم في تطوير وطنه (٩)

والنظام التعليمي جزء من النظام الاجتماعي العام بكل أبعاده السياسية والاقتصادية والثقافية فهو يعكس مستقبل النظام الاجتماعي . . ويحدد صورة الدولة ومستقبلها كما يحدد مستقبل ملايين الأبناء ويؤثر تأثيرا مباشرا في كل أسرة مصرية غنية أو فقيرة ، في الريف أو في الحضر .

هذا ولما كان التعليم إستثمار طويل المدى . . بل هو أعلى أنواع الإستثمار عائدا من المنظور الاقتصادي والإجتماعي فان كل ذلك لا يتحقق على أكمل وجه إلا بشرط توفر الكفاية في القائمين على الإشراف وقيادة العملية التعليمية من جميع جوانبها وشتى مراحلها ومواقع القيادة المختلفة فيها .

فالعملية التعليمية سلسلة متصلة الحلقات . . وبناء واحد يشد بعضه بعضا . . بل كالجسد الواحد إذا تداعى منه عضو تداعت له سائر الأعضاء . . بالسهر والحمى . وتحتل القيادة التعليمية مركزا وموقعا هاما ورئيسا في أي نظام تعليمي . . وتعتبر عنصرا فعالا ومؤثرا في تحقيق أهدافه. فلا شك أن نجاح اى عمل أو مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على توفير عنصر الإدارة الفعالة والمتطورة التي تقود هذا العمل الى تحقيق أهدافه .

---

(٩) دكتور حامد عمار المرجع السابق

إن الاهتمام باختيار العناصر الصالحة للقيام بمهام ومسئوليات التعليم الابتدائي تحتم أن يكون هناك تصورا لنوعية هذه العناصر، وما يجب أن يتوافر فيها من سمات واشتراطات تضمن لها القدرة على الوفاء بتلك الالتزامات والمهام، وقد ازدادت أهمية هذا الأمر نظرا للمتغيرات المتسارعة التي يمر بها المجتمع والتي تتطلب تغيرا في نوعية الإنسان الذي يعده له فالتقدم التكنولوجي له مطالب إنسانية وصفات ومهارات جديدة ومتطورة يجب أن يعد القائد التعليمي على أساسها أولا حتى أن يكتسبها ويصبح قادرا على القيام بمهام التطوير والتغير في إطار رؤية تربوية متكاملة، وتلك الأدوار والمهام في شكلها ومحتواها الجديد تعني صناعة التطور الحقيقي تبدأ من الفصل ومن خلال المواقع القيادية المختلفة وبدءا من المعلم كقائد تربوي . فمهما بلغت كفاءة الأبنية المدرسية والتجهيزات والمرافق والمناهج والكتب والوسائل التعليمية فإنها تبقى محدودة الفائدة متواضعة القيمة عاجزة إذا لم تتوفر لها القيادة الكفء المعدة إعدادا جيدا بالإضافة إلى القدرات الخلاقة والقادرة على التكيف مع المستحدثات التربوية والإدارية وفق ما يقتضيه التطور المستمر والتفجر المعرفي .

إن هناك اتفاقا على إن إلمام القيادة التعليمية "مدرسا أو مديرا" = بأبعاد دوره ومهامه هو المعيار الأهم في نجاح العمل التربوي . .

ويدرك الجميع إن مهام ودور (القائد / المدير) اليوم غيرها بالأمس . وأن مهامه غدا غيرها اليوم .

ذلك أن هذه المهام إنما تشكل في إطار الإنفجار المعرفي الذي يعايشه ذلك الإنفجار الذي يتضاعف في مدى لا يتجاوز سبع سنوات في أكثر تقدير ووفق ما تنص عليه أدبيات علوم المستقبل .

ومن هذا المنطلق يصبح تقويم أداء القيادة التعليمية أمرا في غاية الأهمية وذلك لأنه من خلال هذا التقويم يمكننا الكشف عن مدى إلمام (القائد / المدير) بمهامه ومستوى إتقانه .

وتشير أدبيات الإدارة التعليمية الى أن عملية التقويم تساعد في تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها قياس مدى التقدم أو التخلف أو التقصير في العمل أو المشكلات المسببة لذلك بمعايير أو أوزان ملموسة .

وكذلك في الحكم على مدى تحقيق التوازن الضروري بين متطلبات العمل والمؤهلات العلمية والتدريبية والخبرات المتجددة وذلك مما ييسر معه اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تكفل التغلب على أوجه القصور وزيادة ودعم أوجه القوة . .

مشكلة الدراسة :-

في ضوء ما تقدم يتبين لنا أن القيادة التعليمية . . هي المنظم الأساسي والركيزة التي ترتكز عليها العملية التعليمية سواء في داخل المدرسة كوحدة تعليمية أو في الإدارة التعليمية لمجموعة من الوحدات التعليمية أو في الجهاز التعليمي بجميع مكوناته .

وهذه العملية تقوم على أسس علمية وفنية وإدارية لتنظيم أداء واحتياجات العملية التعليمية في ضوء الاستغلال الأمثل لجميع الإمكانات المتاحة لها من بشرية ومادية وفنية وإدارية بغية تحقيق الأهداف المرسومة لها .

ومن هنا أيضا كانت أهمية وضوح الأهداف التعليمية للتعليم الأساسي - التعليم الابتدائي بصفة خاصة - في نظر جميع القيادات التعليمية في جميع مواقعها ومستوياتها من إدارة الفصل المدرسي حتى أعلا المواقع القيادية في الحقل التعليمي .

والعملية القيادية أو الإدارية من ناحية أخرى هي العامل الأساسي في رفع فاعلية العلمية التعليمية وفعاليتها .

لذا كان من الضروري ومن خلال تقويم أداء القيادات التعليمية الوقوف على التوازن بين ما هو كائن في ضوء الإمكانات المتاحة بشريا وفنيا وعلميا وإداريا وما يجب أن يكون

وما هي المشاكل والصعوبات التي تواجه أداء القيادات التعليمية ؟

ومن هنـــا فان مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:ـ

١ـ ماهـــى القيادة . . ومفهومها . . ومن هو القائد وما هي أنماط القيادة

وما هي القيادة التربوية . . وما هي القدرات القيادية اللازمة للمدير أو القائد التربوي ؟

وما هي المهام والأنشطة الواجب أن يمارسها القائد التربوي / المدير التعليمي ؟

٢ـ ما مفهوم تقويم أداء المدير ومجالاته ومعايير نجاحه في ضوء الفكر الإداري التربوي ؟

٣ـ ما أبعاد منظومة أداء المدير ؟ وما نماذج تقويمها

٤ـ ما هو الوضع الراهن لأداء القيادة التعليمية . . وتقويم أداءها في إدارة حلوان التعليمية ؟

٥ـ ما نواحي القوة والضعف في هذا الواقع مقارنا بأدبيات الفكر الإداري التربوي ؟

٦ـ كيف يمكن تطوير هذا الواقع في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي ؟

مع الأخذ في الاعتبار الظروف البيئية للمجتمع المصري ؟

هـــدف الدراسة:ـ

تهدف هذه الدراسة الى تقويم واقع أداء القيادات التعليمية في إدارة حلوان التعليمية . . التعليم الابتدائي .

ذلك أن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق الأهداف والمهام الموكول بها الى القائمين عليـــها لتحقيقها .

لـــذا يصبح موضوع الأداء قضية تتعلق بكيان المؤسسات التعليمية وقدرتها على الوفـــاء بالتزاماتها المجتمعية مقابل ما تستمده أو تحصل عليه من موارد يخصصها لها هذا المجتمع استقطاعـا من مجالات أخرى . . ويأمل المجتمع في ظل الصراع على توزيع الموارد المحدودة أن يجد عائـــدا متعاظما يعود عليه وعلى أبناءه بالفائدة المرجوة أو المتوقعه .