

التنمية الإدارية لمديري المدارس
الثانوية العامة
"دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"

إعداد

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين د/ هالة محمد السيد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

عبير جلال أبو العينين

التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة "دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"

إعداد

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين / د/ هالة محمد السيد
 أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
 كلية التربية - جامعة بنها / كلية التربية - جامعة بنها

مقدمة البحث:

وفي ظل ما تشهده مصر حالياً من تغيرات وتحديات أصبح من الأهمية بمكان إيجاد قيادة مدرسية قادرة على اتخاذ القرار التربوي بجرأة وكفاءة، وتسعى إلى توجيه الإمكانيات المتاحة، وحسن توظيف الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاهتمام بالطلاب، وتنفيذ المنهج، وما يتطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وقيادة، وإشراف وتمويل وتقويم ومتابعة، وأيضاً الاتصال بالمؤسسات التعليمية الأخرى، والاتصال بالمجتمع المحلى والبيئة المحيطة صوب تحقيق أهدافها، ولا شك أن تطوير أداء الإدارة المدرسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة التغيرات السريعة والمتلاحقة، والتي يمر بها المجتمع الدولي في الوقت الحاضر، وخاصة ما يتصل منها بالتحديات التي فرضها الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، والتقدم الهائل في وسائل الإتصال، والتحدى الحقيقي الذي يواجه المدرسة في الوقت الحاضر يتمثل في كيفية التوصل إلى الأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة ووظائف مدير المدرسة، ومدير المدرسة - كقائد إداري - في أمس الحاجة في الوقت الحاضر من أى وقت مضى، إلى تنمية أدائه من خلال إشباع احتياجاته التدريبية، حتى يصبح مؤهلاً للقيام بوظائفه، وواعياً بعمله المدرسي^(١).

فالتمية الإدارية هي عملية حضارية شاملة تركز على قدرات ذاتية راسخة ومتطورة تتمثل في قدرة اقتصادية دافعة ومتعاطمة، وقدرة اجتماعية متفاعلة ومشاركة، وقدرة سياسية واعية وموجهة، وقدرة إدارية كفؤة ومُنَعَّذة، وإنحسار أى نوع من هذه القدرات يشل التنمية ويعرقلها^(٢).
 وتطلق هذه الدراسة من أن مدير المدرسة إذا أحسن اختياره واعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فسوف يزيد عطائه وترفع كفاءته ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة من إدارته للمؤسسة.

مشكلة البحث:

يقوم مدير المدرسة بدور فعال ومؤثر في قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، ويتحدد كفاءة أداء المؤسسة التعليمية بمستوى كفاءة مواردها البشرية والتي تضطلع بدور أساسي في تسيير الأمور بها، ولكي تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها فإنه لا بد أن يتمتع مدير المدرسة بجدارت إدارية معينة تعينه على أداء المهام الموكولة إليه. حيث تواجهه العديد من المشكلات الإدارية التي تعوق قدرة المؤسسة التعليمية على مواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتجعلها عاجزة على التكيف مع هذه التحولات والاستجابة لها، لذا كان من الأهمية بمكان الإهتمام ببرامج التتمية الإدارية لمديري المدارس، لكن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة أثناء دورات التتمية الإدارية مما يقلل من مدي الإستفادة منها، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي: قصور إدارة المدرسة في مصر عن تحقيق وظائفها وعدم مواكبتها للأساليب الإدارية المعاصرة.^(٣)، تعاني إدارة المدرسة من ضعف مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرار.^(٤)، الطرق والأساليب المتبعة في اختيار وتدريب المديرين حسب الأقدمية.^(٥)، ندرة وجود تخطيط شامل ودقيق يحقق أهداف وأساليب تأهيل القيادات المدرسية وإجراءاتها^(٦).

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما أهم أساليب التتمية الإدارية وعناصرها؟
- ٢- ما أهم خصائص منظومة التتمية الإدارية ومركزاتها؟
- ٣- ما أهم نظريات التتمية الإدارية ؟

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على: أساليب التتمية الإدارية وعناصرها، أهم خصائص منظومة التتمية الإدارية ومركزاتها، نظريات التتمية الإدارية.

منهج البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي وذلك لمناسبة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً او كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطى وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة ودرجة ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى ثم تفسيرها.

التنمية الإدارية:

ويمكن تعريف التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة إجرائياً بأنها: عملية تغيير مخطط تستخدم فيه طرق علمية ومنهجية تُمكن مدير المدرسة الثانوية العامة من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية، وإتباع الهياكل الإدارية الملائمة وتكييفها في ضوء المتغيرات البيئية وتدعيمها بالمهارات البشرية اللازمة، وفتح مجالات واسعة للتدريب بما ينمي قدرات القوى البشرية العاملة وتحديث القوانين والتشريعات المعمول بها، وتطوير معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك أفراد الجهاز الإداري للمدرسة، من أجل تحسين بيئة العمل الإداري، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية الشاملة للمدرسة الثانوية العامة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

أولاً: مفهوم التنمية الإدارية:

تعرف التنمية الإدارية بأنها "تشاط مخطط ومستمر، يهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية"^(٧).

كما تعرف التنمية الإدارية بأنها "محاولة لتحسين الفعالية الإدارية من خلال عمليات التعلم، وأنها عملية واعية ومنهجية علمية يمكن من خلالها التحكم في تنمية الموارد الإدارية في المؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية"^(٨).

ثانياً: مبررات الاهتمام بالتنمية الإدارية:

إن الزيادة السكانية السريعة في جمهورية مصر العربية أدى بدوره، إلى كبر حجم المؤسسات التعليمية بكافة أنواعها وبالتالي كبر حجم وحدات الأعمال بداخلها مما تتطلب زيادة كبيرة في أعداد العاملين بتلك المؤسسات، لذا كان من الضروري توفير قيادات إدارية تنفيذية قادرة على الحلول محل الإدارة العليا القائمة لضمان تسيير وحدات الأعمال بنجاح والتغلب على نواحي القصور الإداري لذا تعد قضية التنمية الإدارية قضية مركزية تتعلق بالمستقبل؛ وبما أن المستقبل يحوى العديد من المتغيرات السريعة فلا بد من الاهتمام بالتنمية الإدارية لمواكبة تغيرات الحاضر والمستقبل.

- ومن أهم المتغيرات التي تفرض ضرورة التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية المختلفة ما يلي^(٩):
- الطفرة التكنولوجية في عالم الاتصالات.
 - الزيادة السريعة في أعداد القوى العاملة.
 - التغير المستمر في احتياجات العاملين ورغباتهم.
 - الحاجة لملاحقة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
 - تعاظم مسؤوليات المؤسسات التعليمية والتصاقها بحاجات المجتمع.
 - التغير في كمية الموارد الطبيعية المتاحة بالدول النامية وقيمتها.

ثالثاً: أهم أساليب التنمية الإدارية وعناصرها:

أساليب التنمية الإدارية:

تختلف أساليب تنمية المديرين والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين: التنمية في مكان العمل، والتنمية خارج مكان العمل؛ والتي سوف نتناولها على النحو التالي:

١) أساليب التنمية في مكان العمل On – The – Job:

حيث يمكن تنمية قدرات المديرين في المكان الذي يعملون فيه، وهذه التنمية يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها^(١٠):

❖ التنمية عن طريق الرئيس المباشر Coaching:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المشرف أو الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه، حيث يصلح هذا الأسلوب في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين، ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكتسب في مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة وكما تحدث فعلاً، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل Learning by Doing، وكذلك التوجيه الفعال من قبل الرئيس المباشر والإرشادات التي يقدمها لمرؤوسيه والمساعدة في حل المشكلات التي تواجههم وفي تصحيح الأخطاء التي يقعوا فيها، تهيئ للمرؤوس (المدير المراد تنميته) فرصة طيبة لمزاولة العمل الإداري بكفاءة.

ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه قد يؤدي إلى دوام الأنماط والممارسات الإدارية وتوارثها جيل بعد جيل، كما أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد أساساً على مقدرة وكفاءة الرئيس في تعليم وتنمية مرؤوسيه، بمعنى أنه حتى لو كان الرئيس مديراً ممتازاً فهذا لا يعني أنه سيكون حتماً معلماً ممتازاً.

◆ إسناد مهام خاصة :Understudy and Special Assignments

تستخدم العديد من المؤسسات خاصة في أشهر الصيف، أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة إجازة هذا الأخير، كأسلوب من أساليب للتنمية الإدارية، بمعنى أن يقوم المرؤوس بعمل رئيسه لفترة قصيرة، ويشمل هذا الأسلوب أيضاً تعيين أحد المرؤوسين كمساعد للرئيس بصفة مؤقتة لمساعدته في القيام بعمله Assistant to ، ومن خلال هذا الأسلوب تتمتع الفرصة للفرد المتمرن لتعلم الوظيفة التي يقوم بها الرئيس. ولكن قد يتحول هذا الأسلوب من أساليب التنمية الإدارية إلى مجرد قيام المرؤوس بأعمال كتابية عليية أو روتينية نيابة عن رئيسه، وفي هذه الحالة تصبح عملية التعلم أو التنمية محدودة للغاية^(١١).

ومن أساليب التنمية الإدارية المشابهة إسناد مهام أو أعباء خاصة للمدير المتمرن مع ترك الحرية في معالجتها، ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المدير في ضوء إنجازه لهذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية.

◆ التدوير الوظيفي Job Rotation

ويعنى التدوير الوظيفي تحريك المدير من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً في المستوى الوظيفي ذاته للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية، أو رأسياً للحصول على مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي، على أن يعود المدير إلى وظيفته الأولى بعد التدوير^(١٢).

وسيمت التركيز هنا على البعد الأفقي للتنقل بين الوظائف، أو ما يطلق عليه النقل الأفقي Lateral Transfer والنقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي.

إن التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة للمؤسسة أو من موقع إداري إلى موقع إداري آخر (أي من إدارة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر) يعتبر من الوسائل الفعالة في توسيع أفق وخلفية المدير وإكسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة تكسبه خلفية عريضة، ولكي تكون التنمية الإدارية بهذه الوسيلة فعالة يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة وهي تتراوح بين ستة أشهر وستين^(١٣).

ب) أساليب التنمية خارج مكان العمل Off- The- Job:

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن إستخدامها في تنمية المديرين خارج مكان عملهم عن طريق قيام المؤسسة المعنية ببرامج تنمية إدارية في مراكز للتنمية تابعة لها أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية. وتتناول فيما يلي الأساليب الأكثر شيوعاً واستخداماً في تنمية المديرين.

◆ أسلوب الحساسية Sensitivity Technique^(١٤):

ويقوم هذا الأسلوب على محاولة زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين عن طريق المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من الدارسين يتبادلون الرأي في شخصيات كل منهم وتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته، وعادة ما يتم إختيار المشتركين في البرنامج من مؤسسات متعددة، بحيث يكون الجميع غريباء عن بعضهم، حيث يتم في بداية البرنامج تقديم لبعضهم البعض بواسطة المشرف على البرنامج وهو متخصص في العلوم السلوكية، دون ذكر وظائفهم مع إخطارهم بأنهم سيعيشون ويتعايشون مع بعضهم البعض لمدة أسبوعين بعيداً عن أهلهم وأصدقائهم ومعارفهم ومؤسساتهم. ومن خلال التفاعل الذي يتم بينهم يتضح لكل فرد عيوبه وخاصة إذا ما هُوجم أو تم عزله عن المجموعة، وبذلك تصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد ذلك.

◆ المباريات الإدارية Business Games^(١٥):

وتعنى دراسة الإستراتيجيات التي يتبناها أطراف الموقف (المشكلة) وكل طرف له هدف يسعى إلى تحقيقه وحل المشكلة، فتطرح أمام اللاعبين عدة بدائل متاحة للحل وما يختاره أحد اللاعبين ويقترّب من الحل بحسب في شكل نقاط، والنقاط التي يحصل عليها لاعب تؤثر في قيمة ما يحصل عليه الآخر من عائد (مباراة) أي أن عائد أحد اللاعبين يحسم المنافسة ويفترض في عملية تحليل المباراة وجود أربعة عناصر أساسية :

- اللاعبين: فاللاعب يمثل وحدة اتخاذ القرار في المباراة.
- القواعد: وهي تحديد كيفية إستخدام الموارد المتاحة في المباراة، حيث تحدد لكل لاعب مدى الخيارات المتاحة أمامه.

- الاستراتيجية: تحدد تحركات اللاعبين في حالة تحرك الخصم في اتجاه معين.
- النتيجة (المحصلة): هي ما يحصل عليه اللاعب نتيجة إتباعه إستراتيجية معينة، ويعبر عن المحصلة بتغيير رقمي (كمي) وتقسّم المباريات (حسب المحصلة) إلى قسمين: المباراة الصفرية والمباراة اللاصفرية، فالمباراة الصفرية هي: المباراة التي تتعادل فيها مكاسب اللاعب الأول مع خسائر اللاعب الثاني - أو العكس - بحيث يكون أي مكسب لأي طرف، خسارة للطرف الثاني، وبالتالي فإن محصلة هذه المباراة هي الصفر، أما المباراة اللاصفرية هي: بعكس المباراة الصفرية التي تقترض حالة الصراع الدائم، حيث تقترض وجود مساحة واسعة للتنسيق والتعاون بين طرفي الصراع، حيث أنهما قد يخسران أو يكسبان معاً، أي أن هذه النظرية تصلح للمواقف التي توجد بها مناقسة عند إختيار بدائل، ويمكن إعداد تمارين عملية تطبيقية على موقف من المواقف الإدارية، حيث يتم تقسيم المباراة إلى عدة جولات يقوم خلالها المدربون بمراجعة البيانات المعطاة لهم واتخاذ القرار في ضوءها، وتحسب النتائج وفق المعايير المحددة سلفاً، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يتيح الفرصة لمعرفة العوامل المؤثرة في صنع القرار واتخاذها.

◆ البرامج الدراسية Lecture Courses^(١٦):

يعد الإلتحاق بمقررات أو برامج دراسية وتعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي توفر للمدير المرشح لشغل منصب إداري الفرصة لزيادة معارفه وتنمية قدراته المفاهيمية والتحليلية، وعادة ما تقوم المؤسسات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفسها وبداخلها In house lecture courses مع تدعيمها بمقررات دراسية، في الجامعات أو المعاهد المتخصصة، وعلى المدير المراد تعليمه حضورها، أما المؤسسات الصغيرة المحدودة الإمكانيات، فإنها تلجأ إلى إرسال الإداريين المراد تدميتهم بحضور برامج ومقررات دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية الإدارية المتخصصة، وفي كثير من الأحيان تقوم الجامعات ومراكز التنمية بتصميم برامج دراسية تتناسب مع الحاجات المحددة للمؤسسات، بمعنى أنها تقوم بتفصيل برامج ومقررات دراسية مخصوصة تتناسب مع حاجات معينة لاي مؤسسة بهدف تعليم وتنمية الإداريين فيها.

ويتضح من العرض السابق أن هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن أن تُستخدم في تنمية المديرين سواء في مكان العمل أو خارجه، وتوجد طريقة أخرى للتنمية الإدارية لا يتم إدراجها عادة في المجموعتين السابقتين من أساليب تنمية المديرين وهي :

♦ **التنمية الذاتية (Auto or Self – Development)**

تعتبر التنمية الذاتية الأسلوب الأكثر فعالية عن كل الأساليب السابقة، حيث تنبع الرغبة في التنمية من المدير ذاته، فيقوم بتنظيم برنامج خاص به للقراءة والإطلاع والدراسة ليكفل له التزوّد بالمعارف والخبرات الجديدة.

عناصر التنمية الإدارية:

لتحقيق أهداف التنمية الإدارية لا بد من توافر مجموعة من العناصر أهمها ^(١٧):

- ١- الموارد البشرية القادرة على تأدية العمل بكفاءة.
- ٢- الموارد المادية التي تفتتها المؤسسة من أدوات وآلات وتجهيزات يجب أن تحقق الأهداف التنموية.
- ٣- المجال البيئي والذي يجب أن يراعى الظروف المجتمعية المحيطة بالبيئة الخارجية في دخول المتغيرات الجديدة.
- ٤- الموارد التكنولوجية التي تسهم في نجاح أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

رابعاً: خصائص منظومة التنمية الإدارية ومركزاتها:

خصائص التنمية الإدارية:

تتعدد خصائص التنمية الإدارية التي تميزها عن غيرها من المفاهيم والتي يمكن إجمالها فيما يلي ^(١٨):

- الشمولية: فالتنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب العملية الإدارية ^(١٩).
- الاستمرارية والتجديد: فرضت عمليات التغيير المستمر في البيئة المحيطة احتياجات إدارية جديدة مما يستوجب استمرارية التنمية الإدارية والى أطلاق عليها التنمية المستدامة.

- الرسمية: وهى الإطار القانوني والتنظيمي الذى تجرى فى إطاره جهود التنمية الإدارية فيكسبها الشرعية الضرورية، فالتنمية الإدارية لا تتم بعيداً عن السلطة الحكومية لأن الإدارة هنا لها الصفة الرسمية.
- التكامل والتوازن: حيث تشمل التنمية الإدارية كافة عناصر المنظومة الإدارية وتتعامل معها بما يضمن الانسجام فى أداء نشاطاتها المختلفة.
- الوضوح: وهذه الخاصية ترتبط بالخاصية السابقة لها، فلا يمكن أن يكون هناك انساق فى العمل وتوازن فى المسار، وجوده فى الخدمة والإنتاج، دون أن يكون هناك وضوح فى جميع مراحل العمل، لذا فمن الأهمية بمكان وضوح الأهداف التى تتوخاها جهود التنمية.
- الارتباط بالتنمية الشاملة: يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين للتنمية الإدارية وأنشطة التنمية الشاملة فى سائر المجالات، بل يجب أن تكون التنمية الإدارية صالحة للتنمية الشاملة زمنياً، باعتبارها مدخلاً تمهيدياً لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعدها على التعليم بولجباتها^(٢٠).

مرتكزات التنمية الإدارية:

تقوم التنمية الإدارية على مجموعة من المرتكزات هي^(٢١):

تطوير المؤسسات الإدارية Organizational Development:

إن عمليات التطوير للمؤسسات الإدارية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار للهيكل التنظيمي وأهميته وأبعاده، لأنه يعتبر الإطار الذى يجمع كل الأنشطة الإدارية وكل للمختلات، فالإدارة الناجحة تحتاج إلى هيكل تنظيمي واضح، يتضح فيه المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمهام والواجبات، وكذلك الموارد البشرية، لأنها الأسس التى تعتمد عليها كل النشاطات الإدارية بما فيها القرارات والاتصالات الإدارية، فالهيكل التنظيمي هو ذلك الإطار فى المؤسسة التى تتوقف عليه عملية توزيع مسؤوليات وواجبات العمليات الإدارية، إضافة إلى ما يتضمنه من معدات وإجراءات يتم استخدامها فى عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار.

تطوير الإجراءات والأساليب Methods and Procedures of Development:

تتطلب تنمية وتطوير الوسائل والإجراءات الإدارية القيام بالدراسات المسحية للواقع التنظيمي قبل ظهور المؤشرات الدالة على وجود عيوب أو مشاكل، فدراسة الواقع للتنظيمي تعتبر

من العمليات الأساسية لتحديد أوجه القصور والضعف في المنظومة الإدارية، فلتتعرف عن أسباب التراجع يستلزم القيام بمراجعة شاملة لكل العمليات الإدارية والسياسات التشغيلية والتوظيفية في المؤسسة، لأن تنمية المؤسسات وتطويرها يعنى التركيز على توافر أنظمة فعالة في الاختيار والتعيين والتدريب.

تنمية الموارد البشرية Human Recourses Development:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الرئيسة التي يُعتمد عليها في تطوير المؤسسات، من خلال الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها بالاحتياجات اللازمة، فالعنصر البشرى له دور أساسى هام في كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمستوى التنمية يعتمد على تركيبة ونوعية الموارد البشرية العاملة.

خامساً: نظريات التنمية الإدارية:

تشمل النظريات الحديثة للتنمية الإدارية ما يلي^(٢٢):

نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية:

وتقوم هذه النظرية على التخطيط الكلى الهادف، لجعل الجهاز الإداري قادراً على إنتاج الخدمات وفق معايير محددة، وترتكز نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية على ما يلي :
شمولية التخطيط للتنمية الإدارية بحيث تشمل جميع قطاعات ووحدات الجهاز الإداري، تحديد فترة زمنية معينة للخطة، يمكن من خلالها إحداث عمليات التغيير والتطوير، دقة ووضوح خطة التنمية الإدارية، دقة البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة وتحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتمتاز هذه النظرية بقدرتها على خلق جهاز إداري كفء وفعال، بينما يؤخذ عليها عدم قدرتها على تحديد الأهداف بشكل محدد وصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات والكفاءات والخبرات الفنية اللازمة لعملية التخطيط والتنفيذ.

نظرية التخطيط الجزئي للتنمية الإدارية:

تسعى هذه النظرية إلى إحداث التغيير والتطوير في الأنماط والضوابط السلوكية لقطاع إداري أو وحدة إدارية محددة، حتى تكون قادرة على تقديم خدماتها ضمن فترة زمنية محددة وفي

ظل ظروف البيئة المحيطة، ويتميز التخطيط الجزئي بقصر فتراته ومحدودية نطاقه وهو أقل تكلفة من التخطيط الشامل وأقل مقاومة للتغيير، كما يمتاز بسهولة تحديده للأهداف وقدرته على تصحيح الإنحرافات بشكل أدق من التخطيط الشامل.

نظرية التنمية الإدارية المخططة:

وتعتمد هذه النظرية على التخطيط المسبق لعملية تنمية وتطوير الجهاز الإداري من خلال جهة مركزية تتولى عملية التخطيط وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ منها:

- الطابع العلمي للخطة.
- شمول الخطة وتناسقها.
- الطابع الإلزامي للخطة.
- المرونة.

نظرية التنمية الإدارية غير المخططة:

تستند هذه النظرية على إدخال تغييرات على الجهاز الإداري بصورة تدريجية وعلى فترات زمنية منفصلة، وفقاً لمتطلبات الجهاز الإداري، ولقد أثبتت التجارب محدودية هذه النظرية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

نظرية النظم وتطبيقاتها في التنمية الإدارية:

تُبنى نظرية النظم على اعتماد فكرة أن المؤسسات يمكن تصورها كنظام مكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة، التي تعمل في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وأن الجهاز الإداري نظام مفتوح يعمل بتفاعل مستمر مع البيئة الخارجية، وتتضمن نظرية النظم ما يلي: تحليل الهيكل التنظيمي، وتحليل الأعمال والوظائف، وتحليل العلاقات التنظيمية، وتحليل الطرق والوسائل والإجراءات، وتحليل الموارد والإمكانات.

النظرية الموقفية وتطبيقاتها في التنمية الإدارية:

تقوم النظرية الموقفية على أن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من الأفراد مراعاة الموقف الذي تمارس فيه الأدوار وتستخدم النظرية الموقفية في التنمية الإدارية

لمبررات خاصة منها : محاولة التعلم من الأخطاء، دراسة المشكلات الإدارية في الأوضاع والظروف المتغيرة، كما يمكن للتظيرة الموقية أن تقدم حلولاً سريعة للأزمات الإدارية. ويتضح مما سبق أن نظريات التنمية الإدارية رغم اختلافها أنها تسعى جميعاً إلى هدف نهائي مشترك وهو إحداث التطوير للجهاز الإداري للقيام بواجباته ومهامه الأساسية.

نتائج البحث:

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يوجد نقص في عدد دورات التنمية الإدارية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة.
- لا يوجد تحديد دقيق للإحتياجات التدريبية لمدرء المدارس الثانوية العامة، مما كان له بالغ الأثر علي تحديد نوعية للمهارات والقدرات اللازمة لتنمية مديري المدارس الثانوية العامة.
- لا توجد أفراد مؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة مما أدى إلي القصور في توظيف البرامج الإلكترونية في دورات التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة.
- ضعف البرامج التدريبية للمقمة لقيادات المدارس الثانوية العامة، وضعف تركيزها علي الأساليب الإدارية الحديثة.
- إفتقار برامج التنمية الإدارية علي تشخيص الواقع دون وضع رؤية مستقبلية.
- تركيز برامج التنمية الإدارية علي الجانب النظري وإغفال الجانب العملي.
- استخدام أسلوب المحاضرة والمناقشة في دورات التنمية الإدارية لتغطية الجانب النظري، واقتصارها علي ورش العمل لتغطية الجانب العملي.
- يرتبط الإلتحاق بدورات التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بالترقي الوظيفي للمشاركة في هذه الدورات، مما يجعلها شيئاً إضطرارياً وللحصول عليه أمراً شكلياً.
- ضعف تفعيل وحدات للتدريب بالمدارس، وقدهانها لأهميتها المهنية داخل المدرسة.
- نظرة مديري المدارس الثانوية العامة لبرامج التنمية الإدارية علي أنها ضياع للوقت وإهدار للمال، نظراً لبعدها عن واقع الحياة التعليمية بلوائحها ومشكلاتها.

□

مراجـع البـحث

- ١- الأكاديمية المهنية للمعلمين: مهارات القيادة لمديري المدارس، دليل المدرب، مارس، ٢٠١٣، ص ٣.
- ٢- رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠٢، ص ٦٨.
- ٣- منال رشاد عبد الفتاح: "العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام" (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، بنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٣م.
- ٤- جمال محمد أبو الوفا - محمد حسن رسمي: نحو صبغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل)، الجزء الثاني، القاهرة، ٦-٨ يوليو، ١٩٩١، ص ٩٨٦.
- ٥- سلامة عبد العظيم حسين: "مشكلات الدراسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٨.
- ٦- إميل فهمي حنا شنودة: "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي"، المؤتمر السنوي الخامس عشر -تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، ج (٢)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي بعين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٧- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٣٩.

- (8) Paul Brown : "Seeking Success through strategic Management Development", Journal of European Industrial Training, Vol.27, No. 6, 2003, P. 292.
- ٩- إبراهيم سعد الدين: مستقبل التنمية الإدارية في الوطن العربي، مجلة عالم الفكر، مج(٢٠)، ع(٢)، وزارة الإعلام، الكويت، يوليو، سبتمبر ١٩٨٩، ص ٦٥.
- ١٠- راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد)، دار التعليم الجامعي، ٢٠١١، ص ص ٢١٧-٢٢١.
- ١١- فراس عبد الرحمن محمد: "استراتيجية ادارة المواهب وأثرها علي الكفاءات التنظيمية- الدور المعدل للتدريب: دراسة حالة الجمارك الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ٢٠١٦، ص ٧٧.
- ١٢- ميسون عبد الله أحمد: "أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية" تحليل لأراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقنى بمدينة الموصل"، مجلة جامعة التنمية البشرية، ع(٣)، ب.ت، ص ص ٢٩٦-٣١٦.
- ١٣- راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد)، مرجع سابق، ص ٢١٩.
- ١٤- المرجع سابق، ص ٢٢٢.
- ١٥- عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ص ٩٦-٩٧.
- ١٦- راوية حسن، محمد سعيد سلطان : مرجع سابق، ص ٢٢٧.
- ١٧- خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٨م، ص ٢٦.
- ١٨- عبد العزيز صالح حبتور: الإدارة العامة المقارنة، مرجع سابق، ص ص ٢٨٧-٢٩٣.

١٩- عبد الرازق بن حليلة: "التدريب والتنمية الإدارية" مقرر ولاية المسلية نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٧.

20- Clinton O. Longenecker & et al: " The management Development Needs of front-line Managers: Voices from the field", Career Development International, Vol.8, N.4, 2003.

٢١- موسى اللوزي: التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، ط١، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٣٧.

٢٢- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢٥-٢٣٢.