

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الزقازيق
كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إبراهيم إيدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين

بحث مقدم من

أميرة حمدي حامد سويلم

للحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص
تربية مقارنة وإدارة تعليمية

إشراف

دكتور

محمد الصغير منصور

دكتور

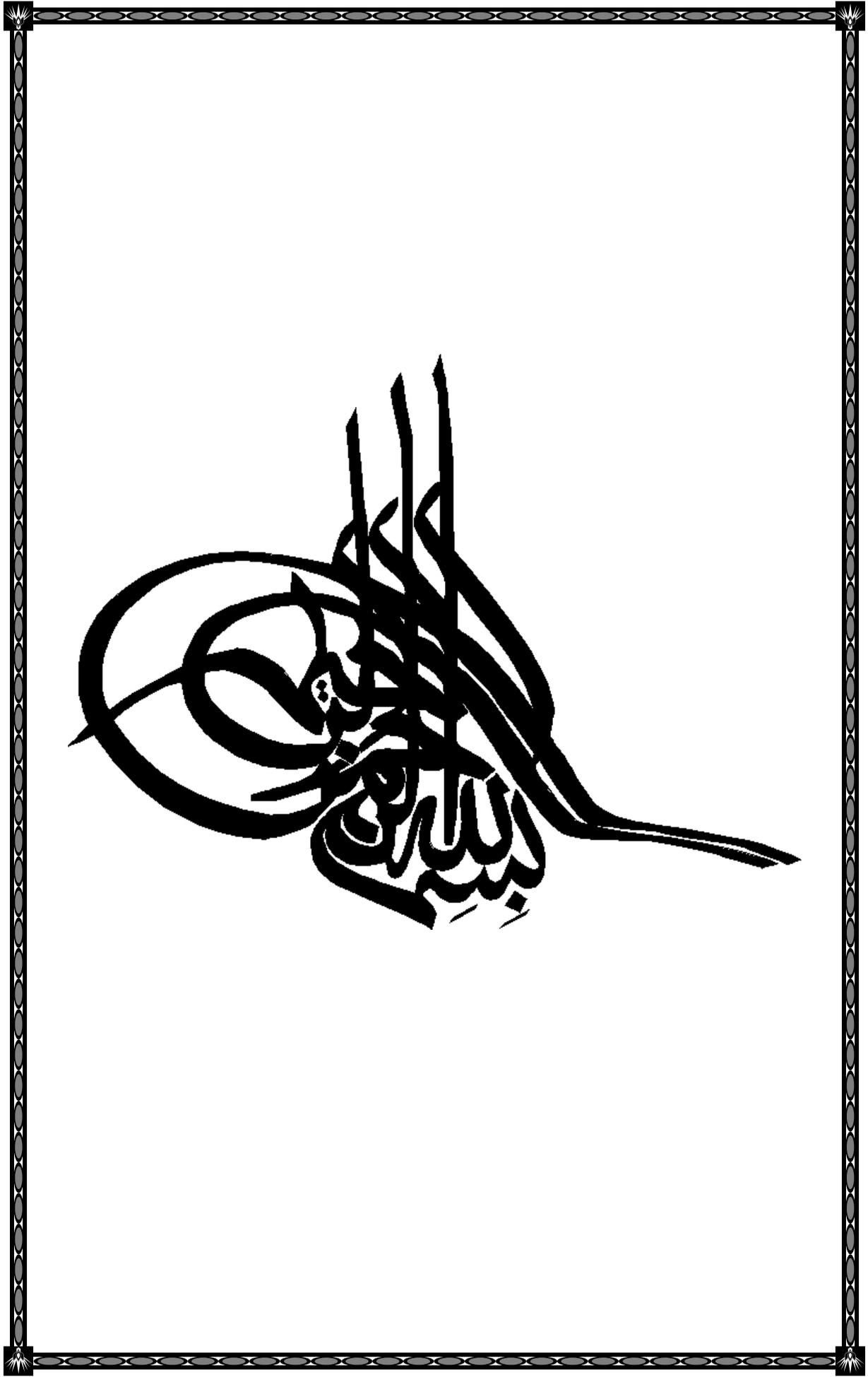
محمد أحمد إبراهيم علام

أخرى

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

أستاذ التربية والمقارنة والإدارة التعليمية المساعد
والقائم بأعمال رئيس القسم
كلية التربية - جامعة الزقازيق

٢٠٠٤م - ١٤٢٥هـ



الله

بسم الله الرحمن الرحيم شكر وتقدير

الحمد لله الذى لا راد لفضله ولا مانع لعطائه ولا معبود سواه تجلت قدرته وعظمت حكمته، جعل فى كل شىء له آية تدل على أنه الواحد سبحانه يا رب لا أحصى ثناءً عليك أنت كما أثنيت على نفسك وذاتك جدير بالحمد والشكران .

والصلاة والسلام على خير البرية وسيد المرسلين سيدنا محمد خير من صلى وصام وقام صلاة وسلاماً عليك يا سيدي يا رسول الله ثم أما بعد ..،
فمن العدل ذكر أولى الفضل وشكر ذوى العطاء شكر الوفاء والنبيل والاعتراف بفضلهم على هذا العمل المتواضع .

إلى كل يد وإلى كل عقل وكل نقد بناء شارك فى هذا العمل أقدم أسمى آيات الشكر وأرفع مراتب التقدير والعرفان بالفضل والجميل .

ومن باب العرفان بالجميل ورد المعروف أتقدم بعظيم وفائي وعميق دعواتي وخالص تضرعي إلى ربى أن يرحم الله أستاذي الأستاذ الدكتور / محمد مالك محمد سعيد، وأن يتغمده الله بواسع رحمته وعظيم مغفرته وأن يجعل الله ثواب هذا العمل فى ميزان حسناته يوم القيامة .

كما أتقدم بخالص شكرى وأسمى آيات التقدير والعرفان إلى أستاذي الدكتور / محمد أحمد إبراهيم علام . أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد والقائم بأعمال رئيس القسم بكلية التربية - جامعة الزقازيق . على مجهوده الطيب الكريم معي بداية من تسجيل هذا الموضوع وعلى ما بذله من جهد ووقت فى سبيل المضي قدماً بهذا العمل وكان لمواقفه الطيبة عظيم الأثر الإيجابي فى إتمام هذا العمل حتى ظهر بهذه الصورة فله من الله خير الجزاء وتوجه الله بتاج الصحة والعافية والسعادة ومنى عظيم الشكر والوفاء .

كما يسعدني أن أتقدم بخالص شكرى وعظيم تقديري لأستاذي الكريم الدكتور / محمد الصغير منصور، مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة الزقازيق الذى تحمل معي كثير من عناء هذا العمل فكان مخلصاً وأميناً فى إشرافه على الباحثة فقد ضحى معي بوقته وجهده فى سبيل إتمام هذا العمل وكان لبصماته الفنية الطيبة عظيم الأثر الإيجابي فى إتمام هذا العمل فله من الله خير الجزاء ومنى عظيم الشكر والوفاء .

كما أتقدم بخالص شكرى وتقديري إلى أستاذي الأستاذ الدكتور / حمدي حسن المحروقى . أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة الزقازيق على معاونته الكريمة وتقديم كافة النصائح العلمية لي فى الدراسة الميدانية بمراحلها المختلفة وله من الله خير الجزاء ومنى أسمى آيات الشكر والتقدير . والشكر والعرفان إلى الأساتذة محكمي الاستبيان الذين كانت لهم بصمات واضحة على البحث فلهم منى أسمى الشكر والتقدير .

كما أتقدم بخالص شكرى وتقديري إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة الزقازيق بكافة درجاته العلمية على معاونتهم الصادقة وتقديم كافة أنواع المساعدة العلمية للباحثة فى هذا العمل فلهم جميعاً أسمى آيات شكرى وتقديري . كما يطيب لي أن أتقدم بخالص شكرى وعرفاني بالجميل إلى زوجي ووالدي وأختي على مساعدتهم لي طيلة مسيرة هذا العمل .

أما إهداء هذا العمل إلى والديّ وفاءً وإخلاصاً منى لهم لتحملهم مشقات هذا العمل حتى يروا هذه اللحظات فكانوا خير عون لي بعد الله فى إتمام هذا العمل .

كما أهدى هذا العمل إلى الذى تحمل معي كثيراً من مشقات هذا العمل وقدم أسمى مساعدته لي لإتمام هذا العمل إلى زوجي أهديك هذا العمل عرفاناً بفضلك وتقديراً وإخلاصاً منى لك . كما أهدى هذا العمل إلى نور عيني ونبض قلبي، وهدية الرحمن إلى ولديّ "محمد ويوسف " كما أهدى هذا العمل إلى أخواتي لتحملهم مشقات هذا العمل ، فكانوا خير عون لى بعد الله فى إتمام هذا العمل .

وقبل أن أختم كلامي فإن هذا العمل المتواضع أرجو به وجه الله عز وجل وهو بطبيعة الحال عمل بشرى فإن تكاملت فيه بعض أجزائه ؟ فتلك منة من الله وإن كان فيه تقصير وقصور، فعزائي الوحيد أن الكمال لله وحده .

وختام حديثي قوله تعالى " وقل رب زدني علماً " وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة وأدواته
- حدود الدراسة ومبرراتها
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- أولاً : الدراسات العربية
- ثانيًا : الدراسات الأجنبية
- خطوات الدراسة

أولاً : فهرس المحتويات

رقم
الصفحة

الموضوع

٣٥ - ١

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة

٢

- مشكلة الدراسة

٧

- أهداف الدراسة

١١

- أهمية الدراسة

١١

- منهج الدراسة

١٢

- حدود الدراسة

١٢

- مصطلحات الدراسة

١٤

- الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

٢٩ - ١٦

ثانياً : الدراسات الأجنبية

٣٥ - ٣٠

- خطوات الدراسة

٣٥

الفصل الثاني

المتغيرات العالمية والمحلية في القرن الحادي والعشرين وما تفرضه من متطلبات على إدارة التعليم الثانوي العام

- المقدمة

٨٠ - ٣٦

أولاً : المتغيرات العالمية

- مقدمة

(١) النظام العالمي الجديد " العولمة "

- التحديات المتعلقة بإدارة المدرسة الثانوية العامة

٣٧

- انعكاس النظام العالمي الجديد على أهداف ومناهج التعليم الثانوي العام

٣٨

(٢) الثورة التكنولوجية والمعلوماتية

٣٩

٤٢

تابع : فهرس المحتويات

رقم
الصفحة

الموضوع

- | | |
|----|--|
| ٤٧ | - انعكاس الثورة التكنولوجية والمعلوماتية على التعليم الثانوى العام |
| ٤٨ | - ما يتعلق بإدارة المدرسة الثانوية العامة |
| ٤٩ | - ما يتعلق بأهداف التعليم الثانوى العام |
| ٤٩ | - ما يتعلق بالمناهج وطرق التدريس |
| ٥٠ | (٣) ثورة التكتلات الاقتصادية الكبرى |
| ٥٢ | - انعكاس ثورة التكتلات الاقتصادية الكبرى على التعليم الثانوى العام |
| ٥٣ | - ما يتعلق بإدارة التعليم الثانوى العام |
| ٥٣ | - ما يتعلق بأهداف ومناهج التعليم الثانوى العام |
| ٥٤ | (٤) التحول الديمقراطي |
| ٥٦ | - التحديات المتعلقة بإدارة المدرسة الثانوية العامة |
| ٥٧ | - متطلبات التحول الديمقراطى من النظام التعليمى |
| ٥٨ | ثانياً : المتغيرات المحلية |
| ٥٨ | (١) الإنفجار السكانى والبطالة |
| ٥٩ | - ما يتعلق بإدارة المدرسة الثانوية العامة |
| ٦١ | - انعكاس الإنفجار السكانى على التعليم الثانوى العام وإدارته |

تابع : فهرس المحتويات

رقم
الصفحة

الموضوع

٦٦

(٣) التحول الاقتصادي وربط الاقتصاد المصري بالاقتصاد العالمي

- فيما يتعلق بإدارة المدرسة الثانوية العامة

تابع : فهرس المحتويات

رقم
الصفحة

الموضوع

١٣٨-٨١

الفصل الثالث

الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية العامة

- مقدمة

٨٢

أولاً : إدارة الجودة الشاملة

٩٨-٨٣

(*) مفهوم إدارة الجودة الشاملة

٨٣

- أهداف إدارة الجودة الشاملة

٨٤

- عناصر إدارة الجودة الشاملة

٨٥

- المزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة في إدارة المنظمات

٨٥

(*) إدارة الجودة الشاملة في التربية

٨٦

- مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية

٨٦

- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٩٢

- الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة

٩٣

المدارس بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة

- متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها في إدارة المدرسة

الثانوية العامة

(*) نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية العامة

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوى العام في مدرسة

بولاية آلاسكا عام ١٩٩٠

٩٤

- تجربة مدينة ديترويت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٩٤

- المؤشرات الواجب مراعاتها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة

المدرسة الثانوية العامة

تابع : فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١٠٥-٩٨	ثانيًا : إعادة هندسة بنية الإدارة " الهندسة الإدارية "
٩٩	- مفهوم إعادة هندسة بنية الإدارة
١٠٠	- أهداف إعادة هندسة بنية الإدارة
١٠١	- متطلبات تطبيق مفاهيم إعادة هندسة بنية الإدارة
١٠١	- خطوات إعادة هندسة بنية الإدارة
١٠١	- مبررات الاتجاه إلى إعادة هندسة بنية الإدارة
	- عوامل نجاح مدخل إعادة هندسة بنية الإدارة في إدارة المدرسة الثانوية العامة

تابع : فهرس المحتويات

رقم
الصفحة

الموضوع

١١٣

- تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية

١١٣

- نموذج الإدارة بالمشاركة فى إدارة المدارس الثانوية باستراليا

١١٦-١٢٧

رابعاً : استخدام التكنولوجيا الإدارية

- مبررات استخدام الكمبيوتر " الحاسب الآلى " فى إدارة المدرسة الثانوية العامة

١١٧

- أهمية استخدام الحاسب الآلى فى إدارة المدرسة الثانوية العامة

١١٨

- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية فى التعليم والاستفادة من التكنولوجيا الإدارية

١٢٠

- مجالات استخدام الحاسب الآلى فى إدارة المدرسة الثانوية العامة

١٢٢

- المهام الإدارية للحاسب الآلى على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة

الفصل الرابع

مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر

- المقدمة

أولاً : واقع التعليم الثانوى العام فى مصر وأهدافه

ثانياً : إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر

١٢٨-١٥٥

- أهداف إدارة المدرسة الثانوية العامة

الهيكل التنظيمى لإدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر

١٢٩

- مدير المدرسة الثانوية العامة

١٢٩

١٣٤

١٣٦

١٣٧

١٣٧

تابع : فهرس المحتويات

رقم
الصفحة

الموضوع

١٤١

- ناظر المدرسة الثانوية العامة

١٤٣

- وكيل المدرسة الثانوية العامة

١٤٥

- المدرس الأول

١٤٦

- المهارات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة ومعاونيه

١٤٧

ثالثاً : مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر

- مقدمة

أولاً : قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن تحقيق وظائفها وعدم مسايرتها للأساليب الإدارية المعاصرة

١٤٨

ثانياً : تعاني إدارة المدرسة الثانوية العامة من ضعف مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرار

١٥١

ثالثاً : مشكلات تتعلق باختيار وإعداد وتدريب القيادات الإدارية في المدرسة الثانوية العامة

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية واجراءاتها

تابع : فهرس المحتويات

رقم
الصفحة

الموضوع

الفصل السادس
النتائج والمقترحات

- مقدمة

أولاً : النتائج والمقترحات الخاصة بالمشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادى والعشرين

(أ) النتائج

(ب) المقترحات

ثانياً : النتائج والمقترحات الخاصة بمدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية

العامة للأساليب الإدارية العصرية

(١) أسلوب إدارة الجودة الشاملة

(أ) النتائج

(ب) المقترحات

(٢) أسلوب الإدارة بالمشاركة

(أ) النتائج

(ب) المقترحات

(٣) أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة

(أ) النتائج

(ب) المقترحات

(٤) استخدام التكنولوجيا الإدارية

(أ) النتائج

(ب) المقترحات

خاتمة

٢١٨-١٩٦

١٩٧

٢٠٢-١٩٧

١٩٧

١٩٨

٢٠٣

٢٠٣

٢٠٣

٢٠٧-٢٠٤

٢٠٧

٢٠٧

٢١١-٢٠٨

٢١١

٢١١

٢١٤-٢١٢

٢١٥

٢١٥

٢١٧-٢١٥

تابع : فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢٤٣-٢١٩ ٢٢٠ ٢٤٠	مراجع الدراسة أولاً : مراجع باللغة العربية ثانياً : مراجع باللغة الإنجليزية

ثانيًا : فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
١٦٥	يوضح ثبات الاستبيان من حيث محاوره ومفرداته	١
١٦٦	يوضح توزيع المدارس الثانوية في محافظة الشرقية على الإدارة التعليمية	٢
١٦٧	يوضح عدد أفراد إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة الشرقية	٣
١٦٨	يوضح عدد أفراد العينة الاستطلاعية موزعة على مدارس وإدارات محافظة الشرقية	٤
١٦٨	يوضح توزيع أفراد العينة النهائية على إدارات ومدارس محافظة الشرقية	٥
١٧٠	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستبعدة والصالحة ونسبتها على أفراد العينة	٦
١٧٣	يوضح الاستجابات الخاصة لأفراد العينة حول المحور الأول	٧
١٧٩	يوضح الاستجابات الخاصة لأفراد العينة حول أسلوب إدارة الجودة الشاملة	٨
١٨١	يوضح مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة	٩
١٨٣	يوضح الاستجابات الخاصة لأفراد العينة حول أسلوب الإدارة بالمشاركة	١٠
١٨٦	يوضح مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة لأسلوب الإدارة بالمشاركة	١١
١٨٨	يوضح الاستجابات الخاصة لأفراد العينة حول أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة	١٢
١٩٠	يوضح مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة لأسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة	١٣
١٩٢	يوضح الاستجابات الخاصة لأفراد العينة حول استخدام التكنولوجيا الإدارية	١٤
١٩٤	يوضح مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة لاستخدام التكنولوجيا الإدارية	١٥

ثالثًا : فهرس الملحق

رقم الصفحة	الملحق	رقم الملحق
٢٤٥	يوضح أسماء السادة المحكمين ودرجاتهم العلمية وتخصصاتهم	١
٢٤٦	يوضح الصورة المبدئية للاستبيان	٢
٢٥٣	يوضح الصورة النهائية للاستبيان	٣

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن تقدم أي مجتمع من المجتمعات "يعتمد إلى حد بعيد على ملاحقة التربية للمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبح من المسلم به أن التعليم قوة مؤثرة في التنمية البشرية والنهوض بالمجتمعات، ولذلك أصبح من المعترف به أن مناقشة قضايا التعليم والعمل على تطويره هما المدخل الطبيعي للتنمية الشاملة"^(١).

وتزداد قيمة هذا الأمر خاصة ونحن نعيش عصرًا يتسم بالثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة التي أدت إلى تغيرات وتحولات جذرية في كافة ميادين الحياة، فالعالم في القرن الحادي والعشرين يموج بالعديد من الأحداث المتغيرة التي أثرت بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كافة النظم ومنها نظام التعليم.

فالتعليم في الوقت الراهن يواجه تحديات ومتغيرات عديدة تستلزم من المهتمين به مراجعة أهدافه وفلسفته ومناهجه وطرق تدريسه وإدارته حتى يستطيع مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين وما تفرضه من متطلبات وتحديات.

ومن ثم كان لا بد أن ندرك أن إصلاح التعليم وتطويره ضرورة يسعى إليها المجتمع خاصة وإننا نعيش عصر العلم والمعلوماتية، عصرًا يوصف بأنه عصر التقنية وعصر الإدارة العلمية الحديثة.

ولذا فإن "إصلاح التعليم في الوطن العربي وتطويره، فضلاً عن تحديثه يتوقف بدرجة كبيرة على وجود إدارة تعليمية تتسم بالكفاءة والفاعلية، لأنه إذا كان ثمة فارق بين (تقدم) و(تخلف) فإنه بالدرجة الأولى فرق بين (إدارة) و(إدارة)، فلم يكن للمجتمع المتقدم أن يصل إلى ما وصل إليه من تقدم بدون إدارة قادرة على تعبئة كافة موارده البشرية والمادية على أساس من العلم يتيح لها قيادة مجتمعاتها قيادة ناجحة"^(٢).

ومن ثم تهتم المجتمعات المعاصرة بتطوير إدارة مؤسساتها عامة، ومؤسساتها التعليمية خاصة حتى تستطيع مواكبة المتغيرات المحلية والعالمية، خاصة وأن الساحة الدولية في القرن الحادي والعشرين تمتلئ بكثير من المتغيرات سواء كانت متغيرات محلية مثل (زيادة عدد السكان، الانتقال من التخلف إلى التنمية، الانتقال من الانفتاح الاستهلاكي إلى الانفتاح

(١) محمد أحمد علام: دراسة لنماذج التطوير المدرسي في بعض الدول وكيفية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٢٦، مايو ١٩٩٦، ص ٤٩.

(٢) أحمد إسماعيل حجي: "ماذا الإدارة التعليمية...؟" ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير المنعقد من ٢٢-٢٤ يناير، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٣٥.

الإنتاجي، الانتقال من التسبب إلى الانضباط والجدية، الانتقال من النظام السياسي الواحد إلى تعدد الأحزاب، الانتقال من الحرب إلى السلام) أو متغيرات عالمية مثل (تطور نظم الاتصال والثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة، التعاون الدولي، تداخل المصالح، العلاقة الوثيقة بين تقدم العلم والتنمية، التحول في القيم الأساسية، النظام الاقتصادي الدولي الجديد، سباق التسلح.... إلخ)^(١).

وبناءً على ذلك فالعالم في القرن الحادي والعشرين يواجه تغيرات مثيرة تفرض "تحديات كبرى منها تحديات فكرية وثقافية، تحديات اجتماعية، أزمة التبعية، الثورة العلمية وتكنولوجيا المعلومات، ثورة التغيرات في كل مجالات الحياة"^(٢).

وبالتالي تفرض هذه المتغيرات -وغيرها- كثيرا من المتطلبات والأدوار الجديدة، ولمواجهة هذه التحديات لابد من إعداد الكوادر البشرية التي تدرك تلك المتغيرات وتحدياتها، ولذا تتجه أنظار دول العالم إلى التعليم، وتوليه اهتماماً بالغاً باعتباره الدعامة الأساسية في التنافس الدولي، ومن ثم إصلاح التعليم وتطويره يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة التعليمية والمدرسية على الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة في تحقيق أهدافها.

وتفرض هذه المتغيرات العديد من المتطلبات والأدوار الجديدة على الإدارة التعليمية بصفة عامة والإدارة المدرسية خاصة، لتستطيع من خلالها مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين.

وتتمثل متطلبات القرن الحادي والعشرين من الإدارة التعليمية عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة خاصة فيما يلي:

- أن تكون إدارة متطورة متجددة.
- أن تعدل الإدارة من توجهاتها.
- أن تفتتح على المجتمع والبيئة المحيطة.
- أن تستثمر المعلومات من أجل التعامل مع متغيرات البيئة.

(١) لمزيد من التفصيل راجع في ذلك:

جمال أبو الوفا: "الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير)، المنعقد من ٢٢-٢٤ يناير، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٨٩-٩٢.

(٢) جمال أبو الوفا - محمد حسن رسمي: نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل)، المنعقد من ٦-٨ يوليو، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩١، ص ٩٨١.

- أن تهيئ المناخ التنظيمي المواتي للابتكار والتجديد.
- أن تتحول في توجهاتها إلى اللامركزية.
- أن تؤكد قيمة العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار.
- أن تهتم ببحوث التطوير الإداري.
- أن تؤكد على أهمية التدريب المستمر بما يتلاءم مع المتغيرات.
- أن تطور أساليب، ومعايير المتابعة وتقييم الأداء^(١).
- الاهتمام بإسهام ومشاركة جميع العاملين في إدارة المدرسة الثانوية في إدارة شئونها.
- اشتراك المجتمع المحلي في تحمل بعض مسؤوليات الإدارة المدرسية^(٢).
- الاهتمام بالعمل الجماعي في إدارة المدرسة الثانوية.
- الاهتمام بدور المعلمين في إدارة المدرسة الثانوية من خلال العمل الجماعي^(٣).
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء إدارة المدارس الثانوية^(٤).

ومن ثم تهتم المجتمعات المعاصرة بتطوير إدارتها المدرسية باعتبارها العنصر الهام والفعال في العملية التعليمية، حتى تستطيع مواجهة المتغيرات وما تفرضه من متطلبات بحيث تكون "إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات، إدارة جديدة قادرة على قيادة وإدارة التحول، وقادرة على تحقيق الاستمرار والنمو"^(٥).

كما يتطلب تطوير الإدارة المدرسية عامة وإدارة المدرسة الثانوية خاصة ضرورة تغيير المناخ الإداري من خلال أبعاده المختلفة المتمثلة في مجهودات التغيير ومتطلباته من جانب، وديناميكية الأهداف والأداء والأخذ بأسباب التقنية الحديثة من جانب آخر، ومن هنا تأتي سمات

(١) صلاح الدين جوهر: "جولة مع الإدارة إلى الحاضر والمستقبل للدراسات المستقبلية وتطوير إدارة التعليم"، ورقة عمل مقدمة لأعمال المؤتمر السنوي الثاني للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير)، المنعقد من ٢٤-٢٢ يناير، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٤، ص ص ٢٣٦-٢٥١.

(٢) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرون، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠، ص ٥٧.

(3) Lavra Mecammon: "Team Work Is Not Just Award, Factors Disrupting The Development of Departmental Group of Teachers". **Youth Journal, vol. (8), No.(3), 1994, p.3-9.**

(4) Kilmer, Iloyacarlyle: Total Quality Management: A Tool For School Improvement, ph-D-, The University of Nebraska, 1998, **dissertation abstracts international**, vol.(59); No(10), 1999, p.3705.

(٥) على السلمي: الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٣٦.

النمط الإداري المتبع كما يجب أن يكون عليه من فاعلية والقدرة على التكيف، فلم يعد النمط الإداري التقليدي قادراً على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة^(١).

ومن ثم فعملية تطوير الإدارة المدرسية عامة وإدارة المدرسة الثانوية خاصة تركز على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: (٢)

١- النهوض بالوظائف الإدارية الرئيسية وتأديتها بإحكام وكفاية.

٢- تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مثل البرامج التخطيطية وبحوث العمليات والحاسبات الآلية.

٣- توفير المعلومات الدقيقة، وتوفير الأجهزة الإدارية المدربة وتهيئة المناخ السليم لأداء الوظائف الإدارية.

ومن هنا تظهر الحاجة إلى أهمية استخدام الأساليب الإدارية المعاصرة بمداخلها المتنوعة والمتغيرة لأنها تمثل ضرورة حيوية من أجل حسن معالجة وفعالية التعامل مع تلك المشكلات التي تواجهها إدارة التعليم الثانوي العام.

ومن الأساليب الإدارية المعاصرة التي تتبعها المجتمعات المعاصرة في إدارة مؤسساتها التعليمية لتتمكن من مواجهة متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات "أسلوب الإدارة بالمشاركة Participative Management" حيث يؤكد هذا الأسلوب على تحديد الاتجاهات، وتحسين المدرسة من خلال عملية التخطيط المشترك بين أولياء الأمور والطلبة والمدرسين والخاضعين لخطة التقدير للأنشطة المدرسية، بهدف أساسي هو تحسين العملية التعليمية، ويتكون هذا النظام من ستة أجزاء رئيسية هي: (تحديد الهدف، تحديد الاحتياجات، سياسة الصنع، برامج التخطيط، الإعداد وقبول الميزانية، التقييم)^(٣).

بالإضافة إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management الذي يركز على فلسفة ومنهجية تساعد المؤسسات على إدارة التغيير بوضع برامج تتلاءم مع الضغوط الخارجية الجديدة المتزايدة^(٤).

(١) سعيد يس عامر - على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٣٨.

(٢) جمال أبو الوفا: "إدارة وتنظيم المؤسسات التربوية الجامعية كنموذج"، ط ٢، مؤسسة الإخلاص للطباعة والنشر، بنها، ط ٢، ١٩٩٣، ص ٩.

(3) March Colin, J; "Spotlight on School Imporement", Allene Unwin, London ,first published, 1988, p.184.

(4) Sallis, Eaward: **Total Quality Management in Education**, kogan Page, London, 1993, p.13.

ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين الأداء في الإدارة المدرسية وكذا تحقيق الجودة في العملية التعليمية.

أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة (الهندسة الإدارية) Reengineering Management وهو "مدخل متكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلي للعمليات الإدارية بشكل جوهري وسريع وتستطيع إدارة المدرسة استخدامه كأحد المداخل الإدارية المعاصرة لمواجهة التنافس في بيئة سريعة"^(١).

هذا إضافة إلى أساليب إدارية أخرى مثل الإدارة بالأهداف، والإدارة بالاتفاق، وإدارة الوقت وغيرها من الأساليب الأخرى، التي تستطيع من خلالها إدارة المدرسة الثانوية العامة مواجهة المتغيرات وما تفرضه من تحديات في القرن الحادي والعشرين.

وتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة شأنها شأن أي منظمة من منظمات المجتمع "يرتكز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير، ويتسع مفهوم التطوير ليشمل جميع جوانبها وعلى رأسها الإدارة المدرسية في نسق تطوير متكامل أجزاؤه بما يحقق الأهداف المرغوبة للمدرسة"^(٢).

حيث تعتبر الإدارة المدرسية هي المسئولة عن "تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهي في هذا الإطار تعني بالنواحي الإدارية والفنية معاً، وتهتم بالمعلمين والمناهج، وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية، والإشراف الفني، وتمويل البرامج التعليمية، وتنظيم العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع، وغير ذلك من النواحي التي تؤثر في العملية التعليمية"^(٣).

ومن ثم فالإدارة المدرسية هي المسئولة عن تحقيق الأهداف التعليمية باعتبارها الوحدة التنفيذية التي يقع على عاتقها تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك باستخدام الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية أفضل استخدام.

وفي مصر بذلت جهود كبيرة لتطوير التعليم الثانوي العام وإدارته، ليستطيع مواكبة متغيرات العصر وتحدياته، فأجريت العديد من الدراسات، وعقدت العديد من المؤتمرات، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات عن:

(١) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط١، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٦٥.
 (٢) فاطمة محمد السيد: "تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، مجلة صحيفة التربية، العدد الأول، السنة السابعة والأربعون، تصدرها رابطة خريجي ومعاهد وكليات التربية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٤٥-٤٦.
 (٣) صلاح الدين جوهري: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٤، ص ٧٩.

أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تواجه العديد من المشكلات الإدارية التي تعوق عملية التطوير، حيث تعاني إدارة المدرسة الثانوية من جوانب قصور ومشكلات وهذا ما توضحه مشكلة الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة العديد من المشكلات الإدارية التي تعوق قدرتها على مواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتجعلها عاجزة عن التكيف مع هذه التحولات الجذرية والاستجابة لمتطلباتها، ومن ثم لا بد من التعرف على هذه المشكلات التي تعوق قدرتها على تحقيق أهدافها.

وتتمثل مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة فيما يلي:

أولاً: قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن تحقيق وظائفها، وعدم مواكبتها للطرق والأساليب الإدارية المعاصرة وقد أوضحت الدراسات ما يلي: (١)

- تعتمد إدارة المدرسة الثانوية العامة على استخدام الأساليب الإدارية التقليدية.
- ضعف مسايرة الأساليب الإدارية للتغيرات السريعة المتلاحقة مما أصابها بالجمود.

(١) لمزيد من التفصيل راجع:

- منال رشاد عبد الفتاح: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٣م.
- عفاف هاشم خليل: اختلاف نمط الإدارة في المدرسة الثانوية وأثر ذلك على بعض جوانب العملية التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٨٨م.
- جمال أبو الوفا - محمد حسن رسمي: نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر، مرجع سابق، ص ٩٦٩-٩٦٦.
- سلامة عبد العظيم حسين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٨.
- مسلم محمد عليوة: نظام إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر وأثره على الأداء المدرسي "دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥.
- عبد العزيز الغريب مجاهد: دراسة تقييمية لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي في ضوء أهدافه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٩٨٨.
- أحمد فتحي سرور: استراتيجية تطوير التعليم في مصر، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والوسائل التعليمية، القاهرة، ١٩٨٧، ص ٢١-٤٩.
- صلاح الدين جوهر: جولة مع الإدارة إلى الحاضر والمستقبل- كيف التعامل مع العالم المتغير مرجع سابق، ص ٢٣٦-٢٣٧.
- ثناء يوسف العاصي: "بعض أشكال التجديد في التعليم الثانوي في إطار التعليم المستمر"، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل)، المنعقد من ٦-٨ يولية، الجزء الأول، القاهرة، ١٩٩١، ص ٩٧٩.

- ضعف وسائل الاتصال مما يعوق الإدارة عن القيام بوظائفها.
 - غياب الأساليب الإدارية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة.
 - ضعف فهم إدارة المدرسة للأساليب الإدارية المعاصرة.
 - ضعف إدراك مدير المدرسة للمتغيرات العالمية المعاصرة.
 - قصور إدارة المدرسة الثانوية عن تحقيق وظائفها من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم.
 - وجود أعداد من الموظفين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها ولا صلة لهم بها مما يعوق الإدارة عن تحقيق أهدافها.
 - ما زال التركيز في العمل الإداري على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح.
 - تداخل الاختصاصات وتكرار نفس الأنشطة.
 - التضخم الوظيفي "تضخم أعداد الموظفين الإداريين".
 - تحويل عدد من المعلمين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها إلى وظائف إدارية.
- ثانياً: تعاني إدارة المدرسة الثانوية العامة من ضعف مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرار وقد أوضحت الدراسات ما يلي: (١)
- عجز مديري المدارس الثانوية العامة عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

(١) لمزيد من التفصيل راجع:

- نادية محمد عبد المنعم: تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مرحلة التعليم الثانوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨.
- جمال أبو الوفا - محمد حسن رسمي: نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق.
- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (إعداد قيادات التعليم)، الدورة الثالثة والعشرين، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٥ - ١٩٩٦، ص ٢٦.
- منال رشاد عبد الفتاح: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم الثانوي العام، مرجع سابق.
- أحمد إبراهيم أحمد: القصور الإداري في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، ط ١، ٢٠٠٠، ص ٢٥-٢٦.
- إيمان راغب زغول: دور التنظيمات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٨.
- عبد المنعم فهمي سعد: الإدارة المدرسية وأثرها على الأنشطة الطلابية في المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨٢.

- تتمثل في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر كل أعراض البيروقراطية مما يؤدي إلى عدم مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرارات.
- الإدارة المدرسية متمركزة حول نفسها، عازفة عن أسلوب المشاركة، بطيئة في تسيير الأمور.
- تركيز السلطة في يد المدير الذي يتحكم في اتخاذ القرار.
- غياب الفهم الكامل والوعي بأهمية المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة.
- التحيز في توزيع الأعمال على العاملين.
- ضعف تحمل بعض المعلمين للعمل المدرسي وعدم مشاركتهم في صنع القرار.
- قصور مجلس إدارة المدرسة الثانوية عن المشاركة في الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلي.
- المناخ المحيط بالمدرسة الثانوية لا يساعد على المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- ضعف مشاركة معلم المدرسة الثانوية في صنع واتخاذ القرار.
- قلة التعاون بين هيئة التدريس وأولياء الأمور والإدارة المدرسية.

ثالثاً: الطرق والأساليب المتبعة في اختيار وتدريب المديرين في المدرسة الثانوية العامة حسب الأقدمية وقد أوضحت الدراسات ما يلي: (١)

- الإعداد المهني لمدير المدرسة لا يساعده على ملاحقة التقدم التكنولوجي.
- ضعف ملائمة بعض القيادات الإدارية من حيث المعرفة الحديثة والمهارات المطلوبة.

(١) لمزيد من التفصيل راجع:

- يوسف عبد المعطي مصطفى: دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨٠م.
- بيومي محمد ضحاوي: "مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر ودراسة تحليلية مقارنة"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني (إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير)، المنعقد من ٢٤-٢٢ يناير، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٣٦٧-٤٠٨.
- على هوده باعباد: دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية في مجال التربية والتعليم في كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨٢م.
- محمد حسن رسمي - جمال أبو الوفا: "منظومة لتدريب القيادات التربوية للمرحلة الثانوية أثناء الخدمة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل)، المنعقد من ٦-٨ يوليو، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩١، ص ١٠٠٣-١٠٣٧.
- سلامة عبد العظيم حسين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر وموجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مرجع سابق.

- لا تحقق نوعية برامج الإعداد لمديري المدارس الثانوية الغرض منها.
- الطرق المتبعة في اختيار القادة حسب الأقدمية لا على أساس الخبرة.
- لا تتم برامج التدريب والتأهيل للقيادات التربوية على أيدي متخصصين يدركون أهمية هذا العمل.
- وقت المدير وجهده يضيعان في المشاكل الإدارية.
- الاختيار غير السليم إلى حد كبير للقيادات المسؤولة عن إدارة مؤسسات التعليم خاصة "المدرسة الثانوية العامة" أو تلك القيادات المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل بها.
- غياب الفهم الكامل إلى حد بعيد الوعي بالأساليب الإدارية المعاصرة لدى القائمين على إدارة المدرسة الثانوية العامة.

وهذه المشكلات وجوانب القصور التي تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية تعوق قدرتها على تحقيق وظائفها المنشودة منها وتؤثر على فعاليتها، وتجعلها غير قادرة على مواكبة متغيرات القرن الحادي والعشرين وتحدياته.

وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطوير ادارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر بما يتلائم مع متغيرات القرن الحادى والعشرين وما تفرضه من متطلبات ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما متغيرات القرن الحادي والعشرين ومتطلباتها، التي تؤثر بشكل مباشر على إدارة المدرسة الثانوية العامة ؟
- ٢- ما أهم الأساليب الإدارية المعاصرة ؟ وما مدى تطبيقها في المدرسة الثانوية العامة في مصر كما تظهرها الدراسة الميدانية ؟
- ٣- ما أهم المشكلات التي تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر كما تظهرها الدراسات النظرية والدراسة الميدانية ؟
- ٤- ما أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من الدراسة الميدانية لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر ؟
- ٥- ما أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية .

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى:

أولاً : أهداف نظرية وتتمثل فيما يلي :

١- التعرف على متغيرات القرن الحادي والعشرين ومتطلباتها، التي تؤثر بشكل مباشر على إدارة المدرسة الثانوية العامة.

٢- التعرف على بعض الأساليب الإدارية لمعاصرة التي يمكن أن تسهم في حل مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

٣- تقديم رؤية مقترحة تتعلق بكيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة .

ثانياً : أهداف تطبيقية وتتمثل فيما يلي :

١- التعرف على مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر والتي تعوقها على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة هذه من كونها تعالج موضوعاً حيويًا ينال اهتمام الكثير من قبل المهتمين بإدارة المدرسة الثانوية العامة، هادفة إلى محاولة التعرف على المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

كما تكتسب الدراسة أهمية ثانية من حيث أنها تتناول بعض الأساليب الإدارية المعاصرة كإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة والهندسة الإدارية واستخدام التكنولوجيا الإدارية والتي يمكن في ضوء ما تسفر عنه الدراسة محاولة التغلب على المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر والتوصل إلى مقترحات يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وما قد يزيد من أهمية الدراسة قيامها بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على الواقع الفعلي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر ومدى تطبيقها ومسايرتها للأساليب الإدارية المعاصرة.

كما يتوقع لهذه الدراسة أن تسهم في التغلب على المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين باستخدام بعض الأساليب الإدارية المعاصرة، من خلال التوصيات والمقترحات الإجرائية التي سوف تخرج بها الدراسة.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف الحقائق والظروف الراهنة الخاصة بطبيعة المشكلة، وجمع البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها بدقة.

استخدمت الدراسة الحالية من أدواته أداة الاستبيان في الدراسة الميدانية للتعرف على:

١- مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة التي تعوق فاعليتها.

٢- مدى مسايرة الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للأساليب الإدارية المعاصرة، واستجابتها لمتطلبات القرن الحادي والعشرين.

وتم استخدام المنهج وفقاً للخطوات التالية:

١- دراسة وصفية نظرية لمتغيرات القرن الحادي ولعشرين وما تفرضه من متطلبات تؤثر بشكل مباشر على إدارة المدرسة الثانوية العامة.

٢- دراسة وصفية نظرية لأهم الأساليب الإدارية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة الثانوية العامة.

٣- دراسة وصفية لمشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر من خلال الدراسات والأبحاث والمؤتمرات المقدمة في هذا الموضوع وغير ذلك من الوسائل والأدوات.

٤- دراسة ميدانية أدواتها استبيان وتطبيقه على عينة من مديري ونظار ووكلاء ومدرسين أوائل مشرفين في المرحلة الثانوية العامة، لمعرفة استجاباتهم حول محاور الاستبيان.

٥- استخلاص النتائج الأساليب للدراسة الميدانية تمهيداً للخروج ببعض المقترحات الاجرائية التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة.

حدود الدراسة ومبرراتها:

١- ركزت الدراسة الحالية في تناولها لمتغيرات القرن الحادي والعشرين على المتغيرات التي لها تأثير مباشر على إدارة التعليم بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية بصفة خاصة وهي كما يلي :

أ- المتغيرات العالمية وتتمثل في:

- النظام العالمي الجديد وتشابك المصالح "العولمة".

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

- التكتلات الاقتصادية الكبرى.
- التحول الديمقراطي.
- ب- المتغيرات المحلية وتتمثل في:
 - الانفجار السكاني والبطالة.
 - التحول الديمقراطي وتعدد الأحزاب.
 - التحول الاقتصادي وربط الاقتصاد المصري بالاقتصاد العالمي.
 - التحدي الأخلاقي.
 - المتغيرات الثقافية والتي لها تأثير مباشر على إدارة التعليم بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية بصفة خاصة.
- ٢- ركزت الدراسة الحالية في تناولها لأهم الأساليب الإدارية المعاصرة والتي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة على ما يلي :
 - أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
 - أسلوب الإدارة بالمشاركة.
 - أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة .
 - استخدام التكنولوجيا الإدارية. وذلك تمشياً مع طبيعة المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر إضافة إلى أنها تتلاءم مع متغيرات القرن الحادي والعشرين وما يفرضه من متطلبات على إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٣- ركزت الدراسة الحالية على المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن القيام بوظائفها في ضوء ومتطلبات القرن الحادي والعشرين.
- ٤- ركزت الدراسة الحالية في تناولها الدراسة الميدانية على محاولة الوقوف على المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين وكذا مدى مساهمتها للأساليب الإدارية المعاصرة.
- تم تطبيق الاستبيان على عينة ممثلة لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر تمثلت في كل من (مدير إدارة المدرسة الثانوية، النظار، الوكلاء، المدرسين أوائل مشرفين).

٥- ركزت الدراسة الحالية في تطبيقها للدراسة الميدانية على محافظة الشرقية باعتبار أنها تضم ثلاث فئات إلى - حد ما - من السكان سواء ريف أو حضر أو بدو، بالإضافة إلى أن الباحثة من أبناء المحافظة وهذا يسهل الحصول على المعلومات المطلوبة للدراسة، وأن المستفيدين من الدراسة هم العاملون في قطاع التربية والتعليم في المحافظة.

مصطلحات الدراسة:

التطوير Development:

ويعني في اللغة (تطور): تحول من طور إلى طور (التطور): التغير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على التغير التدريجي الذي يحدث في المجتمع أو العلاقات أو النظم السائدة فيه^(١).

ويعرف التطوير بأنه "التقدم، فهو يشير إلى الجانب الارتقائي أي أنه يقرر دائماً ما يجب أن يكون، والسير نحو غاية معينة، وهو متضمن دائماً مدخلاً معيارياً، لذلك يهتم بالبحث عن مجتمع أفضل، أي البحث عما ينبغي أن يكون"^(٢).

ويعرفه أحمد زكي بدوي على "أنه هو نمو المجتمع الثابت إلى مجتمع متغير وفق احتياجات جماهير الشعب"^(٣).

كما يعني التطوير بأنه "النمو أو التغير في البنية والوظيفة أو التنظيم الذي يشكل تقدماً في اختلاف الحجم والتعقيد والتكامل والقدرة والكفاءة أو درجة النضوج"^(٤).

ويقصد بالتطوير الإداري بأنه " تلك الجهود المصممة خصيصاً لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات تطويرية شاملة أو مجموعة الإجراءات الموجهة التي تهدف إلى تحسين واحد أو أكثر من مدخلات النظام الإداري مثل الهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات"^(٥).

وفى ضوء ما سبق نصل إلى التعريف الإجرائي للتطوير بأنه :

(١) جمهورية مصر العربية: مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٥، ص٣٩٦.

(٢) حسين عبد الحميد أحمد: تطور النظم الاجتماعية وأثرها في الفرد والمجتمع، ط٢، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٨٦، ص٢٨.

(٣) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٠، ص٢٦٨.

(٤) نجدة إبراهيم سليمان: تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ١٩٩٧، ص١٥.

(٥) عاصم الأعرجى: دراسات معاصرة في التطوير الإداري (منظور تطبيقي)، ط١، دار الفكر للنشر ولتوزيع، عمان، ١٩٩٥، ص٢٥.

عملية تغيير فى نظام الإدارة المدرسية من خلال عمليات تحسين شاملة للهيكل الإدارى والأفراد والإجراءات التى تضمن حسن سير العمل ، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

مفهوم إدارة المدرسة الثانوية العامة :

تعرف إدارة المدرسة الثانوية العامة بأنها "ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضى القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لاتمامها بنجاح"^(١).

وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة العمليات والأنشطة الموجهة لتنظيم إدارة المدرسة بحيث تتداخل وتتكامل هذه العمليات فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة للمدرسة، والتي ترمي إلى خلق جيل من المواطنين اجتماعيين وقادرين على التفكير السليم والعمل المنتج مع الخلق الحسن"^(٢).

كما تعرف بأنها "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة و... التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ في جميع النواحي (عقليا وأخلاقياً واجتماعياً ووجدانياً وجسماً و... غيرها) لمساعدته على أن يتكيف مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه"^(٣).

كما تعرف بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية"^(٤).

ومن ثم فالإدارة المدرسية لم يقتصر دورها في تحقيق أهدافها على النواحي الإدارية فحسب بل "أصبح الاهتمام بالنواحي الفنية والمالية وكل ما يتصل بالتلاميذ والمدرسين والمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني والنهوض بالمكتبات المدرسية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والبيئة والخدمات الصحية والإرشاد"^(٥).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن تعرف إدارة المدرسة الثانوية العامة بأنها مجموعة العمليات من تخطيط ، وتنظيم ، ومتابعة ، وتوجيه ، ورقابة يقوم بها المدير مع العاملين فى

(١) أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط٢، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص٥.

(٢) جمال محمد أبو الوفا: الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر، مرجع سابق، ص٧٥.

(٣) إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١م، ص٩٩.

(٤) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط١، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ٢٠٠١/٢٠٠٢م، ص١٦.

(٥) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، المريخ، الرياض، ١٩٨٢، ص٢٠.

مدرسته لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية ، وهو إعداد الأفراد القادرين على التعامل مع متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة .

الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات العربية :

- ١- دراسات تتعلق بإدارة المدرسة الثانوية العامة ومشكلاتها.
- ٢- دراسات تناولت كيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة من خلال بعض الاتجاهات المعاصرة.

١- دراسات تتعلق بإدارة المدرسة الثانوية العامة ومشكلاتها.

الدراسة الأولى^(١) بعنوان: دراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة في المدرسة الثانوية.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تعاني منها الإدارة في المدرسة الثانوية في كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية.

وقد حددت الدراسة المشكلات في أربعة محاور هي:

- ١- الدراسات العملية ٢- التوجه الفني ٣- مجالس الآباء ٤- اتحادات الطلاب

منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية .

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تعاني إدارة المدرسة الثانوية العديد من المشكلات منها:

- اهتمام مديري المدارس الثانوية بالأعمال المالية والإدارية أكثر من اهتمامهم بالأمور الفنية.
- عزوف الآباء عن المشاركة في مجلس الآباء والمعلمين.
- عدم استقلال المدرسة الثانوية من الناحية المالية والإدارية.
- قصور العلاقة بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية.
- إن مديري المدارس الثانوية يؤدون دورهم التربوي بصورة ثانوية وسطحية

(١) نور الدين محمد عبد الجواد: دراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة في المدرسة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٧٤م.

الدراسة الثانية^(١) بعنوان: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام "دراسة ميدانية على محافظة القليوبية".

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

التعرف على أنماط الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية ومدى انعكاسها على نجاح أو فشل إدارة المدرسة في تحقيق وظائفها وأهدافها.

منهج الدراسة: استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي للتعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية وأسلوب تحليل النظم لتحليل المدرسة الثانوية العامة كمنظومة.

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

نجاح مدير المدرسة الثانوية مرهون بتوفير عدة متطلبات تقتضيها الإدارة المدرسية الحديثة، بالإضافة إلى تواجد مجموعة من الوسائل الحديثة التي تساعده في تحقيق أهدافها.

الدراسة الثالثة^(٢) بعنوان: دراسة تقييمية لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي في ضوء أهدافه.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مدى تحقيق الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية لأهدافها.

- التعرف على المعوقات التي تعوق تحقيق أهداف إدارة المدرسة الثانوية.

منهج الدراسة : استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتاريخي للتعرف على واقع المدرسة الثانوية، ولإجراء الدراسة الميدانية استخدمت الدراسة أداة الاستبيان التي طبقت على أعضاء إدارة المدرسة الثانوية.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية لا تحقق أهدافها تحقيقاً كاملاً.

- تواجه إدارة المدرسة الثانوية معوقات تحول دون تحقيق أهدافها مثل وجود عدد من الموظفين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها، والتركيز على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد والقوانين.

(١) منال رشاد عبد الفتاح: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام "دراسة ميدانية على محافظة القليوبية"، مرجع سابق.

(٢) عبد العزيز الغريب مجاهد: دراسة تقييمية لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي في ضوء أهدافه، مرجع سابق.

الدراسة الرابعة^(١) بعنوان: نظام إدارة المدرسة الثانوية في مصر وأثره على الأداء المدرسي: دراسة ميدانية.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

التعرف على نظام إدارة المدرسة الثانوية العامة ومدى تحقيقها لوظائفها، والوقوف على أداء المدرسة الثانوية من خلال تحصيل التلاميذ كأحد جوانب الأداء، التعرف على النموذج الألماني في إدارة المدرسة الثانوية.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة منهج تحليل النظم والمنهج الوصفي لوصف واقع إدارة المدرسة الثانوية في مصر كنظام من حيث وظائفها وهيكلها الإداري، ولإجراء الدراسة الميدانية استخدم أداة الاستبيان وبعض الأساليب الإحصائية للتعرف على مدى تحقيق إدارة المدرسة الثانوية لوظائفها وقياس أداء المدرسة الثانوية.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد قصور في تحقيق إدارة المدرسة الثانوية لوظائف الإدارة من تخطيط - تنظيم - متابعة - تقييم.
- يوجد قصور في إدارة المدرسة الثانوية في تنمية العلاقات الإنسانية.
- يوجد قصور في إدارة المدرسة الثانوية في خدمة البيئة.

الدراسة الخامسة^(٢) بعنوان: دور إدارة المدرسة الثانوية الفنية في ترشيد الإنفاق التعليمي في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة "دراسة ميدانية".

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- الوقوف على فلسفة التعليم الثانوي الفني وأهدافه.
- التعرف على الطرق والأساليب التي تساعد إدارة المدرسة الثانوية الفنية في تحقيق أهدافها في ضوء المتغيرات العالمية.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم لوصف فلسفة التعليم الثانوي وأهدافه.

(١) مسلم محمد عليوة: نظام إدارة المدرسة الثانوية في مصر وأثره على الأداء المدرسي "دراسة ميدانية"، مرجع سابق.

(٢) سلامة عبد العظيم حسين: دور إدارة المدرسة الثانوية الفنية في ترشيد الإنفاق التعليمي في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببناها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥م.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تستخدم إدارة المدرسة الثانوية الفنية الأساليب الروتينية في الإدارة.
 - ضعف قدرة إدارة المدرسة الثانوية على التنظيم والإشراف.
 - عدم اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بمشكلات الطلاب.
 - عدم وضوح الواجبات الإدارية للمدرسين والمشرفين خلال اليوم الدراسي.
- الدراسة السادسة^(١) بعنوان: اختلاف نمط الإدارة في المدرسة الثانوية وأثر ذلك على بعض جوانب العملية التعليمية.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أنماط الإدارة في المدرسة الثانوية العامة وكذا المدارس الثانوية العسكرية وأثر ذلك على بعض جوانب العملية التعليمية.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك للتعرف على الأنماط الإدارية الموجودة في المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان والتحليل الإحصائي لإجراء الدراسة الميدانية .

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يسود المدارس الثانوية العامة النمط الديمقراطي أو الترسل.
- النمط الديمقراطي في المدارس الثانوية العامة لا يحقق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.
- يسود المدارس الثانوية العسكرية النمط الإدارية الأوتقراطي وتحقيق هذا النمط أهدافه من العملية التعليمية.

الدراسة السابعة^(٢) بعنوان: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة:

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

(١) عفاف هاشم خليل: اختلاف نمط الإدارة في المدرسة الثانوية وأثر ذلك على بعض جوانب العملية التعليمية، مرجع سابق.
 (٢) سلامة عبد العظيم حسين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مرجع سابق.

- التعرف على فلسفة وأهداف التعليم الثانوي العام والكشف عن المشكلات التي تعاني منها المدرسة الثانوية العامة في ظل النظام الجديد.

- التعرف على أهم الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدرسة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف العلاقات والظواهر والتعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة وأسلوب تحليل النظم للكشف عن العلاقات المتبادلة داخل المدرسة.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضعف إدراك مديري المدارس للمتغيرات العالمية المعاصرة.

- ضعف فهم الإدارة المدرسية للأساليب الإدارية الحديثة.

- يوجد تخبط في القرارات نتيجة تعارض آراء العاملين مع المدير.

- ضعف العلاقة بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة عند اختيار الطالب للمواد الاختيارية.

الدراسة الثامنة^(١) بعنوان: الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على واقع الإدارة المدرسية والكشف عن الصعوبات والمعوقات التي تعوق الإدارة المدرسية عن أداء وظائفها.

- التوصل إلى بعض الإجراءات التي يمكن تطبيقها لتطوير الإدارة المدرسية وتحقيق المأمول بشأنها.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول بالوصف واقع الإدارة المدرسية في مصر والمعوقات التي تشكل عقبات تقف أمام تحقيقها لأهدافها وتحليل العوامل والمتغيرات التي تتطلب العمل على تطوير الإدارة المدرسية وتحديثها.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- متغيرات العصر وما فرضته من تحديات أثرت على وظائف المدرسة التقليدية وفرضت على إدارتها العديد من الأدوار والمسئوليات الجديدة في الممارسات وحل المشكلات.

(١) على السيد طنش: الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي (التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين)، المنعقد من ٢٩-٣٠ أبريل، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ١٠٥٥-١٠٨٦.

- لن تستطيع إدارة المدرسة القيام بأدوارها وتحمل المسؤوليات ومواجهة متغيرات العصر ما لم تطبق للفكر الإداري المعاصر.
 - فاعلية مدير المدرسة ومقدرته على حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها يستند إلى جانب كبير على عملية التدريب أثناء الخدمة.
 - الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التعليمية تتأثر بثقافة المجتمع.
- الدراسة التاسعة^(١) بعنوان: بعض المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام:

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أهم المسؤوليات والواجبات المحددة لمدير المدرسة الثانوية العامة.
 - التعرف على أهم المهارات الإدارية اللازمة لمدير مدارس التعليم الثانوي العام.
- منهج الدراسة : استخدمت دراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع المعلومات والبيانات حول مجالات الدراسة.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- مديرو المدارس الثانوية العامة ليس لديهم معرفة كافية بالأسلوب العلمي في التفكير.
- مديرو المدارس الثانوية العامة ليس لديهم معرفة كافية بأهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المدرسة.
- مديرو المدارس الثانوية لا يساعدون المعلمين على النمو المهني والعلمي.

الدراسة العاشرة^(٢) بعنوان: دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية.

هدف الدراسة: وتهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على طرق اختيار مديري المدارس الثانوية في مصر وإعدادهم وجوانب تقويمهم.
- منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج المقارن بمدخله الوصفي والتاريخي، واستخدمت أداة الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية في أربعة محاور هي: رضا المدير عن وظيفته – أسس

(١) محمد محمد على خضراوي: بعض المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام "دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٩٩٤.

(٢) يوسف عبد المعطي مصطفى: دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية، مرجع سابق.

الاختبار لوظيفة المدير - مدى كفاية برامج الإعداد والتدريب للمديرين - جوانب تقويم مديري المدارس الثانوية.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- عملية الترشيح لوظيفة مدير المدرسة الثانوية حسب الأقدمية مع إغفال المهارات والمقدرة الإدارية.
 - برامج التدريب للإعداد لهذه الوظيفة في حاجة لإعادة النظر من حيث محتوى البرنامج - الفترة الزمنية المخصصة له.
 - عملية التقويم لم تهتم بمدى معرفة المديرين بالأساليب العلمية الجديدة.
- الدراسة الحادية عشر^(١) بعنوان: دور التنظيمات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة في تنمية المجتمع المحلي.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التنظيمات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة.
 - تطوير دور التنظيمات المدرسية لتنمية المجتمع المحلي في مصر.
- منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتشخيص الواقع من خلال البيانات والمعلومات المتعلقة بمدى مشاركة التنظيمات المدرسية في تنمية المجتمع المحلي.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التالية:

- قصور مجلس إدارة المدرسة الثانوية عن المشاركة في الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلي.
- تركز معظم الأنشطة على العملية التعليمية داخل المدرسة.
- يهتم مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر بالأهداف المرتبطة بالعملية التعليمية داخل المدرسة دون الاهتمام بأهداف المجتمع المحلي.

٢- دراسات تناولت كيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة من خلال تطبيق بعض الاتجاهات المعاصرة في الإدارة:

(١) إيمان راغب زغلول: دور التنظيمات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٨م.

الدراسة الأولى^(١) بعنوان: نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على واقع التعليم الثانوي في مصر.
- الوقوف على أهم التحديات في القرن الحادي والعشرين مثل التحديات الفكرية والثقافية، التحديات الاجتماعية، التحديات التكنولوجية.

منهج الدراسة : استخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على فلسفة التعليم الثانوي وأهدافه.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التالية :

- إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر تتمثل فيها كل مظاهر البيروقراطية.
- بعد إدارة المدرسة الثانوية عن الأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة.

الدراسة الثانية^(٢) بعنوان: تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة:

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- دراسة واقع إدارة التعليم الثانوي العام وكذا التعرض لبعض الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة من أجل وضع تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على واقع إدارة التعليم الثانوي العام – وعرض اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في بعض الدول المتقدمة.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إدارة التعليم الثانوي تعاني العديد من المشكلات.
- ضرورة الأخذ بالاتجاهات المعاصرة في الإدارة لمعالجة المشكلات ومن هذه الاتجاهات (الإدارة بالأهداف – الإدارة بالاتفاق – إدارة الجودة الشاملة).

(١) جمال أبو الوفا – محمد حسن رسمي: نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس عشر لرابطة التربية الحديثة، (التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل)، مرجع سابق، ص ص ٩٦٩-٩٦٦.

(٢) فاطمة محمد السيد على: تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص ص ٢٣-٤٩.

الدراسة الثالثة^(١) بعنوان: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي:

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم ومداخل الجودة في الإدارة.
 - التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق نموذج إدارة الجودة في القطاع الحكومي.
- منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج المكتبي النظري الاستنباطي، حيث قام باستعراض المفاهيم والأسس العلمية التي قام عليها نموذج إدارة الجودة الكلية وكذلك تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق هذا النموذج للتوصل لحلول لبعض المشكلات التي تعترض تطبيقه في الدول النامية.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التالية :

من المشاكل التي تواجه تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية :

- مشكلة التغيير المستمر في القيادات الإدارية.
- مشكلات تتعلق بالتدريب والتعليم.

الدراسة الرابعة^(٢) بعنوان: إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي:

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم الجودة في السياق التربوي.
- دراسة نموذج إدارة الجودة وتطبيقاتها في القطاع التربوي وكيفية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج النظري المكتبي، إضافة إلى استخدام المنهج الوصفي حيث يستخدم الباحث أسلوب المقابلة والزيارة الميدانية.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك معوقات تواجه تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي منها:

(١) سالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، بحث في الإدارة العامة، العدد (٧٨)، السنة الثانية والثلاثون، الرياض، المملكة العربية السعودية، شوال ١٤١٣هـ/ أبريل ١٩٩٣، ص ٧-٣٩.

(٢) أحمد سعيد درباس: إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، العدد الخمسون، السنة الرابعة عشرة، ١٩٩٤، ص ١٥-٤٦.

- ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحدودة.

- عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة في القطاع التربوي.

- المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار.

الدراسة الخامسة^(١) بعنوان: منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية:

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة والأسباب التي يمكن أن تدفع بالمؤسسات الحكومية إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات مستفيداً في ذلك من نتائج البحوث والتطبيقات السابقة التي تم نشرها مركزاً على الاستفادة من الأدبيات الأجنبية.

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الحكم على نجاح أو فشل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التطبيق الذي يتبين لنا من خلاله مدى ما يمكن أن يسهم به في حل مشكلتنا الإدارية.

- وهناك خطوتين رئيسيتين يمكن العمل بهما لتطبيق هذا المفهوم بنجاح وهما:

- **الخطوة الأولى:** فهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة وتضمن (تحليل عمليات العمل - العمل مع المستفيدين - العمل مع المزودين).

- **الخطوة الثانية:** العمل وفقاً لمراحل محددة وقد تضمنت هذه الخطوة:

- تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها.

- تحديد مشاريع تحسين الجودة.

- تكوين فريق تحسين الجودة.

- إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق.

الدراسة السادسة^(١) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة مدخل لفاعلية "إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية".

(١) عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، الرياض، المملكة العربية السعودية، رجب ١٤١٥هـ/ ديسمبر ١٩٩٤، ص ٤٠٥-٤٣٧.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أهم المداخل الحديثة في إدارة التغيير التربوي ومنها مدخل الجودة الشاملة وكيفية استخدامه في إدارة التغيير التربوي.
 - تطوير عمليات إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية من خلال موازنة مدخل الجودة الشاملة.
- منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم نماذج إدارة التغيير التربوي وكيفية تطبيقها على المستوى المدرسي في العديد من دول العالم، وتحليل ذلك للاستفادة من هذه المداخل.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التغييرات العالمية على جميع المستويات تدفع بالنظام التعليمي في مصر إلى التغيير.
 - التغيير لا بد أن يكون في جودة العملية التعليمية بجميع أبعادها.
 - الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري باعتباره مدخل الجودة.
- الدراسة السابعة^(٢) بعنوان: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر.**

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على ثقافة الجودة في الفكر التربوي الياباني والاستفادة منها في الفكر الإداري التربوي بمصر.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج المقارن بمدخله :

- أ- المدخل الوصفي التفسيري: بهدف وصف عناصر ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي ف كل من اليابان ومصر، وتفسيرها في ضوء القوى والعوامل الثقافية.

(١) أمين محمد النبوي: إدارة الجودة الشاملة مدخل لفاعلية إدارة التغيير التربوي على مستوى المدارس بجمهورية مصر العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث (إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المنعقد في الفترة من ٢١-٢٢ يناير، ١٩٩٥، القاهرة.

(٢) أحمد عبد الحميد الشافعي - السيد محمد ناس: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، المجلد الثاني، العدد الأول، فبراير ٢٠٠٠، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة،

ب- المدخل التحليلي المقارن: لتحليل عناصر الدراسة وتوضيح إمكانية الاستفادة من ثقافة الجودة في اليابان لتطوير الفكر الإداري التربوي في مصر.

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- يوجد مجموعة من المبادئ تساعد في الاستفادة من ثقافة الجودة اليابانية في الفكر الإداري التربوي بمصر.

- أن تهيئة الإدارة التعليمية المناخ الفكري المواتي للابتكار داخل المؤسسة التعليمية.

- تنظيم العمل على أساس مجموعات من العاملين تتكون كل مجموعة من ٤-١٠ أفراد.

- العمل في مجموعات هو أساس في جودة العمل وتحسينه.

- العبء الأكبر على المديرين لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة.

الدراسة الثامنة^(١) بعنوان: مشاركة معلم المدرسة الثانوية في عملية صناعة القرار المدرسي مدخل لتطوير الإدارة المدرسية:

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على واقع مشاركة المعلمين في مدارس التعليم الثانوي في عملية صناعة القرار المدرسي.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لجمع البيانات والمعلومات عن واقع مشاركة المعلمين في صنع القرار داخل التعليم الثانوي.

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة اهتمام الإدارة في المدارس الثانوية بإتاحة الفرصة الكاملة للمعلمين في الإسهام في إقرار السياسات المدرسية، والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق مباشرة بالعملية التعليمية.

- اهتمام الإدارة المدرسية بالعمل على زيادة اشتراك المعلمين في القرارات الإدارية.

الدراسة التاسعة^(٢) بعنوان: دراسة نماذج التطوير المدرسي في بعض الدول وكيفية الاستفادة منها في مصر:

(١) محمد محمود حسني: مشاركة معلم المدرسة الثانوية في عملية صناعة القرار المدرسي مدخل لتطوير الإدارة المدرسية، بحث مقدم للمؤتمر السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل)، المنعقد من ٦-٨ يولية، الجزء الأول، القاهرة، ١٩٩١، ص ٤٩٧-٥٣٤.

(٢) محمد أحمد إبراهيم علام: دراسة لنماذج التطوير المدرسي في بعض الدول وكيفية الاستفادة منها في مصر، مرجع سابق.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على بعض نماذج التطوير المدرسي في بعض الدول والاستفادة منها في تحقيق تطوير مدرسي في مصر.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع ما كتب في الأدبيات حول مصطلح التطوير المدرسي، وصف أمثلة لنماذج التطوير المدرسي في بعض الدول للخروج بمجموعة من المعايير تساعد في تحقيق تطوير مدرس في مصر.

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- القابات الفعالة وحسن علاقاتها بالمدرسين تلعب دوراً كبيراً في نجاح برامج التطوير المدرسي.

- نجاح التطوير المدرسي يقتضي إعادة فحص وتطوير الأساسيات الخاصة بالمدرسة مثل (قواعد العمل، الممارسات الإدارية – كفاءة الطاقم الوظيفي...).

- التطوير المدرسي الناجح يراعى في خطته احتياجات كل الأفراد في المدرسة.

الدراسة العاشرة^(١) بعنوان: الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإداري المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أسلوب الإدارة بالاتفاق وأهميته في الإدارة المدرسية.

- الكشف عن متغيرات العصر وانعكاسها على إدارة المدرسة وكيفية مواجهتها باستخدام أسلوب الإدارة بالاتفاق.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج تحليل النظم لتغيير طبيعة العلاقات المتعددة بين مكونات المدرسة كمنظومة تربوية.

نتائج الدراسة : وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالاتفاق في إدارة المدرسة في ظل متغيرات العصر يجب توافر عدة مقومات أهمها:

- التعليم الذاتي.

(١) جمال أبو الوفا: الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر، مرجع سابق، ص ٧٣-١٠٥.

- التقييم الذاتي.
- الاستفادة من الرؤساء.
- الاستفادة من المرءوسين.
- المنافسة الشريفة – النقاش الجماعي.

تعليق عام على الدراسات العربية:

يمكن القول بأن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة من حيث المجال

العام

- فجميعها تقريباً تقف في مجال إدارة المدرسة الثانوية العامة بشكل أو بآخر
- وبعضها تناول كيفية معالجة مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة بشكل أو بآخر
- بعض الدراسات تناولت بالدراسة بعض الأساليب الإدارية المعاصرة .

إلا أنها تختلف عن الدراسات السابقة في :

- محور الاهتمام والأهداف والحدود وإجراءات السير في الدراسة، حيث ركزت الدراسة الحالية على المتغيرات العالمية والمحلية وانعكاسها على إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ركزت الدراسة على بعض الأساليب الإدارية المعاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة وإعادة البناء واستخدام التكنولوجيا الإدارية .
- ركزت الدراسة على متطلبات القرن الحادي والعشرين من إدارة المدرسة الثانوية العامة .
- ركزت الدراسة على كيفية الاستفادة من الأساليب الإدارية المعاصرة في معالجة المشكلات التي تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية العامة .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى⁽¹⁾ بعنوان: الإدارة من أجل التفوق في المدارس الثانوية العليا الحضرية – دور المدرسة والإدارة – التقرير النهائي.

(1) Yin, Robert.K., While,-J.Lynne: “Managing For Excellence In Urban High Schools”. District and School Roles Final Report: In Country Of Publication: U.S., District of Columbia, 1986.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- تحديد الممارسات الإدارية للمدرسة والإدارة التعليمية التي يوجد بها مدارس ثانوية عليا حضرية مثالية على مدى ثلاث سنوات.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في جمع المعلومات من خلال المقابلة مع العاملين في أربعين مدرسة لها خصائص معينة.

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أربع مدارس تحقق معدلات تحصيل مدرسي وحضور يمكن أن يوصفا على أنهما مثاليان.

- هناك ارتباط بين الممارسة الإدارية والإدارة التنظيمية وممارسات الإدارة المشتركة وبين كفاءة المدرسة ونظرية التفوق.

- هناك ارتباط بين المداخل الثلاثة يسهم في وضع إطار عمل لتحسين الممارسات في المدارس الثانوية العليا والحضرية.

الدراسة الثانية^(١) بعنوان: سياسات المدرسة والإدارة التعليمية والتطبيقات الإدارية المؤدية إلى مدارس ثانوية فعالة مسودة مبدئية للواقع".

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- وصف التطبيقات التنظيمية والإدارية في ١٦ مدرسة ثانوية عليا حضرية في الولايات المتحدة.

- التعرف على العوامل المرتبطة بنظرية كفاءة المدرسة ونظرية التفوق التنظيمي الإداري، وكذا التعرف على سياسة الإدارة التعليمية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع المعلومات والبيانات عن سياسات المدرسة والإدارة التعليمية .

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) Blank: Rolf.K: and others: "District And School Polices And Management Parities Leading To Effectives Secondary Schools: Preliminary Draft For Non. Intensive Sites", Country Of Publication. U-S. Dirtrict-of. Columbia, Paper Presented At The Annual Meeting Of The American Educational Research Association Chicago, LL. March31 – April 1985.

- السمات الإدارية المرتبطة بالمدرسة والتي تقترحها نظريات التفوق والكفاءة لا توجد في جميع المدارس.

- تختلف المدارس في المحتوى الذي تشارك به في القرارات الإدارية للمدرسة.

- توجد علاقة بين النتائج والأداء المدرسي.

الدراسة الثالثة^(١) بعنوان: إدارة المدرسة بالمشاركة : مضامين لمدرء المدارس.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

محاولة مدرء المدارس الثانوية حل المشاكل الإدارية الفريدة التي يواجهها الإصلاح التعليمي، ومتابعة الوالدين، والتشريعات الجديدة والتغيرات المستمرة في المجتمع.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي فى جمع البيانات والمعلومات عن إدارة المدرسة .

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يقوم الإداريون بتقييم المواقف الصعبة.

- يقوم الإداريون بوضع السياسات المناسبة.

- يختار مديرو المدارس الحلول التي يمكن العمل وفقاً لها.

الدراسة الرابعة^(٢) بعنوان: القيادة بالمشاركة من خلال فريق العمل تصورات سياسية وثقافية.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أثر العوامل السياسية والثقافية على فريق العمل داخل المدرسة الثانوية.

- التعرف على مدى تطبيق الإدارة العليا (أسلوب البحث داخل المدرسة الثانوية).

منهج الدراسة : اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لرصد الظواهر الإدارية ومكوناتها ، وأجرت الدراسة الميدانية على المدارس .

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق لها تأثير على فعالية الممارسة والتطبيقات.

(1) Murphy-Peter-J: **Collabarative School Management: Implications for School Leaders**", in NAssP-Bulletin: vol(75). No (357). Oct 1991. pp63-66.

(1) Valevie Hall and Mike waccace, "**Shared Leadership Through Team Work: Acultural And Political Perspective**", paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. San Francisco, April 20-24, 1992. p.18.

- مبادئ أعضاء الفريق تتأثر بالعوامل السياسية والثقافية.
- العمل الجماعي يساعد على تقدم العملية التعليمية في المدارس الثانوية.
- الإدارة الجماعية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس بالإضافة إلى إدارة الوقت بصورة جيدة.

الدراسة الخامسة^(١) بعنوان: تنفيذ بنية للمشاركة في صنع القرار - دراسة حالة.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

التعرف على الطرق التي من خلالها يمكن لمدير المدرسة الثانوية أن ينفذ بنية أو هيكل للمشاركة في صنع القرار.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات ، من خلال المقابلة الشخصية مع المدير والمعلمين .

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم توصيف مفاهيم المدير لسياسات تحسين مدرسته عن طريق موضوعين هما - اتخاذ القرار الإداري، التنفيذ التدريجي لمشاركة المعلم في صنع القرار .
- مفاهيم المعلمين متمشية مع استراتيجيات المدير الموضوعة في المجالات التالية (التأكيد على الوقت التدريسي، والمشاركة في صنع القرار، والتنمية المهنية).

الدراسة السادسة^(٢) بعنوان: نموذج لإعادة هيكلة الحكم الذاتي للمدرسة - تنمية ثقافة التعاون لفريق العمل.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- وضع نموذج جديد للهيكل الإداري للمدرسة من خلال أسلوب فرق العمل "العمل الجماعي".
 - التعرف على المتطلبات والاحتياجات الواجب توافرها لفريق العمل.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على الظواهر الإدارية والتفاعل بين إدارة المدرسة وفريق العمل.

(1) Keedy-John-L-Finch-Aubrey-M-"Implementing Ashared Decision-Making Structure: Acase Study", in country of publication: Us-Heorgia-paper presented at the Annual Meeting of the southern council on educational administration catlanta,GA.November-1990.pp.11-B.

(2) Patsy Johnson and others, "Amodel for Restructuring School Governance Developing Aculture Of Respect And Team Work". ERS-spectrum Jomial, vol(1٦), No(2), 1998, pp28-36.

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الإدارة العليا هي المسئولة عن قيادة الإدارة المدرسية ويستلزم وجود أعضاء من المجتمع المحلي.
- يشتمل فريق العمل الجماعي بالمدرسة على شخصيات متعددة منها المسئول عن عملية التطوير، والمسئول عن الإبداع، والمسئول عن التنفيذ، والمسئول عن جمع البيانات والمعلومات، والمسئول عن التقييم.

الدراسة السابعة^(١) بعنوان: صراعات المعلم من أجل المشاركة في صنع القرار.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مميزات وعيوب مشاركة المعلم في صنع القرار.
- التعرف على المشكلات التي تصاعدت خلال المشاركة في صنع القرار.
- منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأجرت الدراسة الميدانية عن طريق المقابلة الشخصية مع ١٨٠ عضو هيئة تدريس من ٤٥ مدرسة ثانوية عليا في ١٥ ولاية ، لجمع الملاحظات والبيانات عن صراعات المعلم من أجل المشاركة في صنع القرار .

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود صراعات تصاعدت خلال المشاركة في صنع القرار وتتمثل الصراعات بين من يشارك وبين من لا يشارك.
- صراعات بين المشاركين.
- صراعات داخلية بين الأفكار القديمة والحديثة داخل نفس الشخص.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على صفات أعضاء الفريق الجماعي من إدارة المدرسة الثانوية.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية منهج دراسة الحالة لعدد من المدارس الثانوية .

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- العوامل التي تؤثر بطريقة سلبية على العمل الجماعي هي الصراعات الموجودة بين الأعضاء المشاركين.

(1) Weiss, Caral-H- and others, "Trouble In Paradise: Teacher Conflicts In Shared Decision Making In Country Of Publication: U.S-Tennessee-1991.

- ثقافة الأعضاء واستعدادهم للعمل تؤثر على العمل الجماعي.

الدراسة التاسعة^(١) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة لتحسين المدارس.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المدارس الثانوية في ولاية نبراسكا بالولايات المتحدة الأمريكية.

- التعرف على التغيرات الخاصة بمناخ إدارة المدرسة بعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة منهج البحث الكيفي لدراسة الحالة.

نتائج الدراسة: وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- حدوث تغيرات إيجابية في مناخ الإدارة المدرسية.

- شعور الطلاب باهتمام المعلمين بهم بعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تعليق عام على الدراسات الأجنبية:

لقد استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات الأجنبية، فالدراسة الأولى أفادت الباحثة فيما يتعلق بممارسات الإدارة المشتركة بين المدرسة والإدارة التعليمية وفي تحديد ممارسات الإدارة المدرسية، وأفادت الدراسة الثانية الباحثة في التعرف على العلاقة بين سياسات المدرسة والإدارة التعليمية وتطبيقاتها في تحقيق أهداف المدرسة، بينما أفادت الدراسة الثالثة والرابعة في التعرف على ساليب مدرء المدارس في حل المشكلات الإدارية وكذا التعرف على العوامل التي تؤثر على فعالية الفريق ودور العمل الجماعي في تحقيق أهداف إدارة المدرسة الثانوية وأفادت الدراسة الخامسة الباحثة في التعرف على أساليب مدير المدرسة في كيفية مشاركة المعلم في صنع القرار، في حين أن الدراستين السادسة والسابعة أفادت الباحثة في التعرف على دور كل عضو في الفريق والتعرف على المتطلبات والاحتياجات الواجب توافرها لفريق العمل وكذا التعرف على الصراعات الموجودة داخل المدرسة من أجل المشاركة، أما الدراسة الثامنة فقد أفادت الباحثة في التعرف على العوامل التي تؤثر في العمل الجماعي سلبياً وإيجاباً، والسمات الواجب توافرها في أعضاء الفريق، أما الدراسة التاسعة فقد أفادت الباحثة في التعرف على كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في الولايات المتحدة الأمريكية وكيفية الاستفادة منها في مصر مع مراعاة القوى والعوامل الثقافية السائدة في المجتمع المصري.

(1) Kilmer, Iloydcaryle: Total quality management: Atool For School Improvement, ph-D. the university of Nebraska, 1998, **Dissertation Abstracts International**, vol.(59), No(10), 1999),p.3705.

خطوات الدراسة:**الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة. ويتضمن:**

المقدمة، المشكلة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة، خطوات الدراسة..

الخطوة الثانية: المتغيرات العالمية والمحلية فى القرن الحادى والعشرين وما تفرضه من متطلبات على إدارة المدرسة الثانوية العامة ويتضمن:

المقدمة، المتغيرات العالمية، المتغيرات المحلية، متطلبات القرن الحادى والعشرين من إدارة المدرسة الثانوية العامة.

الخطوة الثالثة: الأساليب الإدارية المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية العامة ويتضمن:

المقدمة، أسلوب إدارة الجودة الشاملة، أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة، أسلوب الإدارة بالمشاركة، استخدام التكنولوجيا الإدارية.

الخطوة الرابعة: مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر. ويتضمن:

المقدمة، واقع التعليم الثانوي العام فى مصر وأهدافه، إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر، مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر.

الخطوة الخامسة: الدراسة الميدانية. ويتضمن:

أهداف الدراسة الميدانية، خطوات بناء أداة الدراسة الميدانية، صدق الاستبيان وثباته، العينة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية، أسلوب تطبيق الاستبيان، المعالجة الإحصائية، نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

الخطوة السادسة: النتائج والمقترحات.

الفصل الثاني

المتغيرات العالمية والمحلية فى القرن الحادى والعشرين وما تفرضه من متطلبات على إدارة التعليم الثانوي العام

- المقدمة

أولاً: المتغيرات العالمية:

- ١- النظام العالمي الجديد وتشابك المصالح (العولمة).
- ٢- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
- ٣- التكتلات الاقتصادية الكبرى.
- ٤- التحول الديمقراطي.

ثانياً: المتغيرات المحلية:

- ١- الانفجار السكاني والبطالة.
- ٢- التحول الديمقراطي وتعدد الأحزاب.
- ٣- التحول الاقتصادي وربط الاقتصاد المصري بالاقتصاد العالمي.
- ٤- التحدي الأخلاقي.
- ٥- المتغيرات الثقافية.

ثالثاً: متطلبات القرن الحادى والعشرين من إدارة التعليم الثانوي العام:

- ١- استخدام التكنولوجيا الإدارية والاهتمام ببحوث التطوير الإداري
فى إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٢- الاستفادة من الأساليب الإدارية المعاصرة فى إدارة المدرسة
الثانوية العامة .

الفصل الثاني

المتغيرات العالمية والمحلية وما تفرضه متطلبات القرن

الحادي والعشرين على إدارة المدرسة الثانوية العامة

- المقدمة

أولاً: المتغيرات العالمية:

- ١ - الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
- ٢ - التكتلات الاقتصادية الكبرى.
- ٣ - التحول الديمقراطي.
- ٤ - النظام العالمي الجديد وتشابك المصالح (العولمة).

ثانياً: المتغيرات المحلية:

- ١ - الانفجار السكاني والبطالة.
- ٢ - التحول الديمقراطي وتعدد الأحزاب.
- ٣ - التحول الاقتصادي وربط الاقتصاد المصري بالاقتصاد العالمي.
- ٤ - التحدي الأخلاقي.
- ٥ - المتغيرات الثقافية.

ثالثاً: متطلبات القرن الحادي والعشرين من إدارة التعليم الثانوي العام:

- ١ - استخدام التكنولوجيا الإدارية والاهتمام ببحوث التطوير الإداري في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٢ - التوجه نحو استخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٣ - الاستفادة من الأساليب الإدارية المعاصرة.

الفصل الثاني

المتغيرات العالمية والمحلية في القرن الحادي والعشرين وما تفرضه من متطلبات على إدارة المدرسة الثانوية العامة

المقدمة:

يشهد العالم بجميع تجمعاته ودوله تحولات وتغيرات سريعة ومتلاحقة في مختلف ميادين الحياة، تفرض وجودها على الناس، وتلزم المسؤولين والمفكرين في جميع المجالات مواجهتها، ومحاولة الوصول إلى الطرق والأساليب التي عن طريقها يمكن مواجهة هذه التغيرات وما تفرضه من تحديات.

فثمة تغيرات جذرية يشهدها العالم المعاصر في كافة مجالات الحياة الأمر الذي يمكن معه القول "أن عالماً جديداً أخذاً في التشكل، وأن المجتمعات المعاصرة يعاد صياغة أسس تنظيمها، وأساليب العمل والحياة فيها، وأن العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية داخل المجتمع الواحد، بل وفيما بين المجتمعات بعضها البعض آخذة هي الأخرى في التغيير والابتعاد بدرجات متفاوتة عما هو قائم حالياً"^(١).

فالعالم في القرن الحادي والعشرين ممتلئ بالعديد من التحولات والتجديدات المتعاقبة على المستوى العالمي والمستوى المحلي، والتي تفرض متطلبات مباشرة أو غير مباشرة على كافة المجالات ومنها مجال التعليم وإدارته حيث "تبرز أهمية التعليم خاصة وما يتعلق بإدارته، خصوصاً إذا كانت هذه الإدارة تعاني من أزمة تعوق عملية التوجه نحو إصلاح التعليم وتطويره"^(٢).

وبما أن التعليم هو المدخل الطبيعي للتنمية الشاملة في المجتمع، فإن مناقشة قضاياها هي الوسيلة لتطوير التعليم ومن ثم تطوير المجتمع، والتعليم الثانوي مرحلة هامة من مراحل التعليم "لتميز تلك المرحلة عن بقية المراحل التعليمية بحكم موقعها، وما يقع عليها من تبعات أساسية من حيث الوفاء بحاجات طلابها في طور من أهم أطوار حياتهم من ناحية، ومن حيث الوفاء في الوقت نفسه باحتياجات المجتمع ومتطلباته من القوى البشرية"^(٣).

(١) على السلمي: "الإطار العام لعملية التطوير الشامل من أجل التمييز بجامعة القاهرة"، ورقة عمل مقدمة في ندوة جامعة القاهرة "ندوة جامعة القاهرة عام ٢٠٠٠، المنعقد في الفترة من ١١-١٣ ديسمبر، مركز الدراسات والبحوث السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩١، ص ٢.

(٢) أحمد إسماعيل حجي: "لماذا الإدارة التعليمية...؟" مرجع سابق، ص ٣٣.

(٣) محمد عبد الحميد محمد، عاطف بدر أبو زينة: "تصور مستقبلي للتجديد التربوي المعاصر بالتعليم الثانوي العام في ضوء المتغيرات المجتمعية والاتجاهات العالمية"، مجلة التربية، العدد ٥٩، ديسمبر ١٩٩٦، جامعة الأزهر، ص ٣٨٧.

ومن ثم تهتم المجتمعات بتطوير إدارة مؤسساتها التعليمية عامة، وإدارة المدرسة الثانوية خاصة، حتى تستطيع مواجهة التغيرات وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة سواء ما يتعلق ببرامجه أو أهدافه أو أدواته أو إدارته لإعداد أفراد قادرين على التفاعل والتعامل مع المتغيرات وتحدياتها.

وسوف نتعرض الدراسة في هذا الفصل لأهم المتغيرات العالمية والمحلية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على إدارة التعليم بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة، والتعرف على متطلبات القرن الحادي والعشرين من إدارة المدرسة الثانوية العامة.

أولاً: المتغيرات العالمية:

يشهد القرن الحادي والعشرين تغيرات جذرية وسريعة في كافة المجالات حيث أصبح العالم قرية صغيرة مترابطة سياسياً واقتصادياً نتيجة الثورة الهائلة في التكنولوجيا والمعلومات والتقدم العلمي، حيث أصبح التنافس القوي في العالم يركز على القوة الاقتصادية والقدرات والإمكانات العلمية والتكنولوجية.

فقد فرضت التغيرات السريعة نفسها على العالم مما انعكس بشكل لا يمكن تجاهله أو تحاشيه، فهي تؤثر على حياتنا، وليس أمامنا سوى التعامل معها، ومواجهتها، ومحاولة السيطرة عليها أو التوافق معها.

وتفرض هذه التغيرات احتياجاتها ومتطلباتها على الأنظمة التعليمية وتجعل من تطوير التعليم خياراً لا بديل عنه، باعتباره المسئول عن إعداد الأفراد في المستقبل بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف المجتمع وكذا القدرة على التفاعل مع التحديات العالمية ومواجهتها.

وتعتبر مرحلة التعليم الثانوي العام من أهم مراحل التعليم، لذا يجب الاهتمام به وتطوير برامجه وأهدافه وإدارته المدرسية لمواجهة المتغيرات وما تفرضه من تحديات حتى تستطيع إدارة المدرسة الثانوية العامة القيام بالمهام والمسئوليات المنوطة به لتحقيق الأهداف المنشودة منه.

وتتمثل أهم المتغيرات العالمية فيما يلي:

- ١- النظام العالمي الجديد وتشابك المصالح "العولمة".
- ٢- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
- ٣- ثورة التكتلات الاقتصادية الكبرى.
- ٤- التحول الديمقراطي.

وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات وما تفرضه من تحديات على إدارة التعليم بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة.

١- النظام العالمي الجديد "العولمة":

مما هو جدير بالذكر أن "انتهاء الحرب الباردة يعبر عن نهاية مرحلة متميزة من تاريخ العلاقات الدولية، مرحلة اتسمت بتنافس محموم بين دولتين عظيمتين وأيديولوجيتين ومعسكرين وحلفين، وكان انتهاء هذه المرحلة بمثابة إيذان لبدء مرحلة تتسم بدرجة أعلى من التعاون بين الدول الكبرى ولا يعني انتهاء الحرب الباردة نهاية ظاهرة النزاعات والمنافسة بين الدول كبيرة كانت أم صغيرة، فعلى سبيل المثال فإن التنافس التجاري بين الدول الصناعية المتقدمة كالولايات المتحدة واليابان والاتحاد الأوروبي سوف يستمر ويشهد أوراها بين الحين والآخر"^(١).

فبعد انتهاء الصراع بين قطبي النظام الدولي وهي الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي سابقاً، وزعامة الولايات المتحدة الأمريكية العالم بعد فشل وانهيار الاتحاد السوفيتي، نشأ نتيجة لذلك مصطلح النظام العالمي الجديد وهو مصطلح "يستخدم للإشارة إلى مجموعة التفاعلات أو شبكة علاقات القوى التعاونية منها والصراعية على حد سواء - التي تتم فيها بين أعضاء المجتمع الدولي على المستويين العالمي والإقليمي والتي تجرى وفقاً لنسق أو منظومة معينة للقيم"^(٢).

ويمكن القول أن النظام الدولي الجديد الذي بدأ منذ انتهاء الحرب الباردة قد اصطبغ بمجموعة من السمات المختلفة عن النظام الدولي الذي كان سائداً بعد الحرب العالمية الثانية ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:^(٣)

١- التراجع المطرد في مفهوم السيادة الوطنية واتساع نطاق تدخل المجتمع الدولي في الشؤون الداخلية للدول.

٢- إعطاء الأولوية للاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية وتقديمها على الاعتبارات السياسية في نطاق التفاعلات الدولية العالمية والإقليمية.

(١) على الدين هلال: التحولات العالية المعاصرة وأثرها على مستقبل التعليم في الوطن العربي في استراتيجية التعليم في الوطن العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، اجتماع المجلس المركزي لاتحاد المعلمين، الدورة التربوية المنعقدة في ١٠ - ١٥ ديسمبر، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٩١.

(٢) على الدين هلال: النظام الدولي الجديد الواقع الراهن واحتمالات المستقبل، مجلة عالم الفكر، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث والرابع، يناير - مارس - إبريل - يونيو ١٩٩٥، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٥، ص ١٠.

(٣) عبد الفتاح على الرشدان: "الأمم المتحدة والتطورات الجديدة في النظام الدولي، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، تصدر عن عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، ١٩٩٨، ص ٢٢٨.

٣- تنامي ظاهرة الاعتماد المتبادل وبشكل غير معهود وبرزت صور جديدة من صور التقسيم الدولي للعمل.

٤- غلبة الطابع الدولي العالمي على العديد من القضايا والمشكلات الدولية.

٥- تزايد تطبيق مبدأ "التدخل الدولي الإنساني" أو فكرة التدخل الدولي لأغراض إنسانية" مع ارتباط ذلك بشكل ملحوظ بالاعتبارات السياسية.

هذا بالإضافة إلى سقوط الشيوعية وترسيخ الرأسمالية فقد أدى النظام العالمي الجديد إلى ما يلي^(١):

١- الاعتماد المتبادل هو القانون الأساسي للعلاقات الدولية.

٢- التناقض بين الرأسمالية والاشتراكية لم يعد هو التناقض الرئيسي في النظام الدولي الجديد وإنما توارى ليحل محل تناقض أهم هو التناقض بين دول الشمال الصناعية المتقدمة ودول الجنوب ذات الأوضاع الاقتصادية المتدنية.

٣- المبدأ الذي يحكم العلاقات الدولية أصبح يتمثل في توازن المصالح وليس في توازن القوى على نحو ما حدث طيلة الفترة السابقة على انتهاء الحرب الباردة.

٤- الدور الذي يلعبه النظام الإعلامي الدولي الجديد في العديد من المجالات مثل إحداث ثورة إدراكية ونفسية ستؤدي ولا شك إلى إعادة صياغة القيم والأفكار فضلاً عن إعادة تأهيل البشر بما يتناسب والتحول التقني للعالم في تطوره الراهن.

٥- التأثير على أنظمة التربية والتعليم وعلى التفاعلات الاجتماعية.

٦- تحول الجهاز الإعلام ليصير هو الأداة الأساسية في تشكيل الاتجاهات السياسية وتوجيه السلوك وما يؤديه في إضعاف دور الأحزاب السياسية في نطاق هذه الهيمنة المرئية.

وفي ظل النظام العالمي الجديد الذي نشهده القرن الحادي والعشرين نتيجة العديد من التحولات والتغيرات، أصبح العالم اليوم قرية صغيرة نتيجة التقدم الهائل في ثورة المعلومات والتكنولوجيا ووسائل الاتصال، وقد أدى ذلك إلى ظهور ما يسمى بالعولمة أو الكونية.

والعولمة Globalization مصطلح يدل على "خروج قطاعات كاملة من النشاط الإنساني من دائرة سيطرة الدولة إلى الساحة العالمية، وضعف سيطرة وإدراك الدولة القومية، حيث أصبح أمام الدولة اختيارين هما:

(١) لمزيد من التفصيل راجع :

على الدين هلال: النظام الدولي الجديد ، الواقع الراهن واحتمالات المستقبل، مرجع سابق، ص ٢٠ - ٢١.

- أما التنازل عن تنظيم هذه القطاعات.
 - أو السعي لتنظيم هذه القطاعات من خلال نشاطها الدولي^(١).
- وعلى هذا الأساس تستهدف العولمة "إلغاء حدود الدولة القومية في المجالات الاقتصادية والتجارية والسياسية والثقافية والاجتماعية وتحول كل منها من الإطار القومي الضيق، ليندمج ويتكامل مع النظم الأخرى في العالم"^(٢).
- حيث ترتبط العولمة ارتباطاً وثيقاً بثورة المعلومات والتكنولوجيا، وأصبحت العولمة ممكنة بسبب "معطيات الثورة العلمية التي تكتسح العالم منذ بداية التسعينات، والتي أسست معظم التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتلاحقة خلال التسعينات، فالثورة العلمية جعلت العالم أكثر اندماجاً، وسهلت حركة الأفراد ورأس المال، وكذلك السلع والمعلومات والخدمات، وجعلت المسافات تنقل، والزمان والمكان ينكشمان، وجعلت الولايات المتحدة القوة الاقتصادية العظمى المهيمنة"^(٣).
- والعولمة في ضوء ما سبق لا تحركها أهداف اقتصادية فحسب، بل "تجاوز أثرها النطاق الاقتصادي، حيث تؤثر في الناس والدول والمجتمعات والثقافات والحضارات"^(٤).
- ومن ثم تسعى العولمة إلى التغيير الشامل للقيم وكذا تفكيك الدولة، ولذا تسعى الولايات المتحدة إلى تحقيق هيمنتها على العالم باستخدام العنف أو السياسة أو الاقتصاد أو غيرها.
- وفي ضوء ما سبق تهدف العولمة إلى:
- "تغيير موازين القوى حيث أصبحت الشركات متعددة الجنسية هي القادرة على التحكم عن بعد وفقاً لمصالحها.
 - تفرغ الدول الكبرى ثقافتها ومنتجاتها على أشكال الحياة في الدول النامية"
 - عدم موازنة ما يتم استيراده من النماذج الغربية لطبيعة احتياجات بلدان العالم النامي، مما يشكل تيارات مناهضة تقابل العولمة"^(٥)

(1) Beare, H-Richard Slaughter: **Education For Twenty First Century**, Routledge, London, 1993, p.6.

(2) محمد عابد الجابري: **قضايا الفكر المعاصر**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٠، ص ١٣٧.

(3) محمد وجيه الصاوي: **التعددية الثقافية وأبعادها التربوية: رؤية تحليلية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثامن (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية)**، المنعقد من ٢٧-٢٩ يناير ٢٠٠٠، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١١٩.

(4) كريستيان كوميليان: **تحديات العولمة، مستقبلات، المجلد (٢٧)**، العدد (١٠١)، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٣٢.

(5) لمزيد من التفصيل راجع :

أحمد مجدي حجازي: **العولمة وتهميش الثقافة الوطنية، مجلة عالم الفكر**، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ديسمبر ١٩٩٩، ص ص ١٤٠-١٤٢.

وبالتالي فالعولمة لها تأثيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتعليمية وثقافية ، ويتعين علينا أن نتحدث عن العولمة والتعليم باعتباره حجر الزاوية في نهضة المجتمع وتقدمه وازدهاره فلا بد من العمل على تطوير المؤسسات التعليمية لتستطيع مواكبة التطورات العالمية، وتصبح قادرة للاستجابة للمتطلبات والتحديات التي تفرضها المتغيرات العالمية.

وهكذا فقد بات أمرًا ضروريًا الآن ضرورة إعادة النظر في فلسفة وأهداف وإدارة المدرسة الثانوية العامة، حتى تستطيع القيام بالأدوار والمهام المنوطة بها في ظل التحديات التي فرضتها العولمة .

وفيما يلي التحديات المتعلقة بإدارة المدرسة الثانوية العامة وتتمثل في :

- "تطوير نظم إدارة المعلومات المتقدمة المبنية على الكمبيوتر، حيث تساعد في إمداد العاملين بالمعلومات الحديثة والصحيحة والموثوق فيها بدقة وسرعة عالية للإسهام في تحسين الأداء وترشيد اتخاذ القرارات.
 - إنشاء نظم لإدارة الأزمات والكوارث Crises Management ودعم اتخاذ القرار التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة"^(١).
 - التأكيد على اكتساب الطلاب لروح الفريق "العمل الجماعي".
 - تعليم الطلاب الكمبيوتر وهي من المهارات المطلوبة في العشرين سنة الأولى في هذا القرن.
 - التركيز على ربط المدرسة بالبيئة المحيطة.
 - قدرة إدارة المدرسة على تحمل المسؤوليات تجاه التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة"^(٢).
 - "الاتجاه لمزيد من اللامركزية وتوزيع المسؤوليات.
 - مشاركة العاملين في جميع المستويات في استراتيجية العمل.
- تغيير الهيكل الإداري من الشكل الهرمي المعتاد بوجود قاعدة عريضة، يتمتع العاملون فيها بقدر من المهارة ، إلى هيكل يتمتع العاملون فيه بقدر من المهارة والقدرة على الإلمام بالمهام المختلفة"^(٣).

(١) محمد محمد الهادي: تجديد وتحديث التعليم، (كلمة في المؤتمر العلمي الثالث التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين) ،

المنعقد في الفترة من ٢٩ - ٣٠ إبريل ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، المجلد الأول، إبريل ١٩٩٥، ص١٥٧.

(2) Jean, B: The Technical Preparation for Work Force, 2000. E.D.D. Seattle University, **Dissertation Abstracts International**, Vol.(55), November, 1994, p.1251.

(3) Joral Bengtsson, Education Training and Labour Market Development', **Futures**, December, 1999.

بالإضافة إلى التحديات التي فرضتها العولمة على إدارة المدرسة الثانوية العامة ، فهناك العديد من التحديات التي تتعلق بأهداف ومناهج التعليم الثانوي العام .

◀ التحديات المتعلقة بأهداف ومناهج التعليم الثانوي العام وتتمثل في :

- "المحافظة على الذاتية الثقافية للمجتمع المصري.
- الجمع بين الأصالة والمعاصرة في مناهج التعليم.
- تغيير طرق التعليم التي تقوم على التلقين تغييراً جذرياً.
- إنتاج مناهج تعليمية جديدة"^(١).
- وضع المناهج التي ترسخ التربية من أجل السلام، والتقدير العالمي والتقدير الثقافي للمجتمعات المختلفة، والتعايش مع المتناقضات بحيث لا تذوب فيها، وأن نحافظ بهويتنا الثقافية، وعقيدتنا الدينية.
- أن يتعلم الفرد كيفية الانتقاء والاختيار من بين المتغيرات والثقافات المتعددة المطروحة في سوق الثقافة، بما يتناسب مع قيمة وعاداته"^(٢).
- "يجب إعادة تشكيل أهداف التعليم الثانوي للتركيز على إعداد الطلاب على متابعة الدراسة، أو الدخول في العمل المهني للمنتج، عن طريق إدخال تعديلات في المناهج الدراسية تربط المرحلة الثانوية بواقع الحياة المعاصرة، والتعليم المستمر مدى الحياة من خلال شبكات المعلومات والتعليم عن بعد.
- يجب ربط مناهج التعليم بالتطورات الفنية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية"^(٣).
- "عند التخطيط لإعداد الشباب لمواجهة الحياة لابد أن يكون في مفهومنا البعد العالمي أي التفكير بطريقة عالمية والتصرف بطريقة محلية، بحيث يكون البعد العالمي جزءاً أساسياً في تفكيرنا فيما يتعلق بالمناهج وطرق التدريس واللغة التي تستخدمها، والأساليب التي تتبعها وكذا التخصصات التي نحتاجها ونخطط لها، وهذا الأمر يتحتم معه مواجهة هذا التحدي والتعامل مع معطياته لتمكين الأبناء من الدخول في هذا القرن وهم مسلحون بلغة العصر

(١) السيد عبد العزيز البهواشي: "التعلم وإشكالية الهوية الثقافية في ظل العولمة"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثامن للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية التربوية والتعددية الثقافية مع مطلع الألفية الثالثة) ، المنعقد في الفترة ٢٧-٢٩ يناير ٢٠٠٠، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص ٢٥٤-٢٥٩.

(٢) محمد وجيه الصاوي: التربية والتعددية الثقافية مع مطلع الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص ١٤٥.

(٣) محمد محمد الهادي: "تجديد وتحديث التعليم"، مرجع سابق، ص ص ١٥٤-١٥٥.

الجديد ومفاهيمه وآلياته، بالقدر الذي يؤهلهم للتعامل الجيد مع آليات العصر، واحترام الوقت واستثماره، والقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة"^(١).

- "إعادة النظر في جميع مناهج التعليم، وتطويرها بحيث يراعى فيها إيجابية المتعلم والارتباط بالبيئة، والاهتمام بالتطبيقات والجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية، ومراعاة سيكولوجية المتعلم"^(٢).

وفى ضوء ما تم عرضه لابد من إعادة هيكلة بنية التعليم الثانوى العام فيما يتعلق بأهدافه وخططه وإدارته ، حتى يتسنى له القيام بأدواره المختلفة والمتعددة خاصة والقرن الحادى والعشرين يشهد العديد من التحولات والتغيرات التى تفرض تحدياتها على التعليم لأهميته فى تطوير المجتمع وتحديثه .

وهكذا ، فقد بات أمرًا ضروريًا الآن ضرورة إعادة النظر فى شكل النظام التعليمى ووسائله ومؤسساته وإدارته ، حتى يصبح قادرًا على الاستجابة لمعطيات العصر ومتغيراته .

٢ - الثورة التكنولوجية والمعلوماتية:

يعيش العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية تعتمد على المعرفة والاستخدام الأمثل للمعلومات حيث "تعتمد بشكل أساسي على العقل البشري والإلكترونيات الدقيقة والكمبيوتر، وتوليد المعلومات وتنظيمها واختزانها، واستردادها وتوصيلها بسرعة متناهية"^(٣).

فقد ظهرت الثورة التكنولوجية نتيجة زيادة المعرفة العلمية " حيث تشكلت هذه الثورة فى أقل من أربعة عقود فى إطار نظام جديد له نظامه وانعكاساته الصناعية، وله آثاره الأخلاقية والاجتماعية، التى أدت إلى تغير جذري فى الحياة، حيث تندثر مهن وتخصصات قديمة، وتنشأ مهن وتخصصات جديدة يوميًا. ومن هنا يأتي تطوير التعليم كضرورة حتمية باعتباره الأداة القادرة على تطوير إمكانات المواطن المصري بما يمكنه من التعامل مع تكنولوجيا العصر"^(٤).

(١) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٣٦.

(٢) أحمد إسماعيل حجي: استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم فى مصر، ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر العلمى الثالث (التعليم وتحديات القرن الحادى والعشرين)، المنعقد فى الفترة ٢٩-٣٠ أبريل، كلية التربية، جامعة طوان، المجلد الأول، دار الفكر العربى، القاهرة، أبريل ١٩٩٥، ص ٢٧٦.

(٣) ضياء الدين زاهر: التخطيط الشبكي للبرامج والمشروعات التعليمية، دار سعاد الصباح، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٧-٨.

(٤) لمزيد من التفصيل راجع :

حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ٣٦-٣٧.

ومن ثم فنحن نعيش عصرًا جديدًا وحضارة جديدة، هو عصر الانفجار المعرفي وتدفق المعلومات، وذلك "نتيجة الزيادة الكمية الهائلة في المعلومات التي تتوقف على التقدم العلمي في تكنولوجيا المعلومات، وتناول المعلومات وتداولها واختزانها ومعالجتها واسترجاعها مرة أخرى"^(١).

وتعد ثورة تكنولوجيا المعلومات من أهم الثورات التكنولوجية سواء كانت تكنولوجيا المواد أو ثورة التكنولوجيا الحيوية لأنها "ظهرت نتيجة تضافر ثلاث ميادين صناعية كبرى هي الإلكترونيات الدقيقة والاتصالات والحاسبات الإلكترونية إلى جانب تكنولوجيا الفضاء، وقد أدت هذه الثورة إلى تقارب واندماج بين مختلف أجزاء العالم، حتى بات البعض يتحدث عن القرية العالمية وساعد في ذلك شبكات التليفزيون العالمية وشبكة الإنترنت "Internet"^(٢).

وفي ظل التقدم الهائل في مجال الاتصال والمعلومات أصبح العالم في القرن الحادي والعشرين يبدو وكأنه قرية صغيرة، حيث أصبح في مقدور المرء الإحاطة بأخبار العالم وهو في غرفته بصورة سهلة وميسرة عن طريق الإذاعة المسموعة أو المرئية، أو عن طريق شبكة الإنترنت، فنحن نرى كل يوم عن طريق الاتصال اكتشافات واختراعات جديدة وهي سمات عصر الثورة المعلوماتية"^(٣).

ومن ثم فالعالم يشهد نمواً في المعرفة يحدث بمعدلات متسارعة في كافة المجالات حيث تشير التقديرات إلى أن المعرفة تتضاعف كل ١٠-١٢ سنة، ولكن ولأول مرة يتضاعف حجم المعرفة الإنسانية مرة كل ١٨ شهراً"^(٤).

فالقرن الحادي والعشرين يشهد ثورة معلوماتية وتكنولوجية كبيرة، وطفرات هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد أدى هذا التقدم في مجال الاتصالات إلى سرعة عملية الاتصال، والحصول على المعلومات وهذا يسهل عملية التواصل بين الأفراد"^(٥).

وللتقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات أثر كبير في تضاعف حجم المعرفة وتراكمها ولذا فهذا العصر "يجرى فيه غزو الفضاء واقتحام المحيطات واستخدام الإلكترونيات، وسرعة وسهولة الاتصال والانتقال، وترابط العالم وتفاعله، وأنماط جديدة من الحياة

(١) عبد التواب شرف الدين: "التعليم في عصر المعلومات"، مجلة التربية، العدد (١٠٥)، السنة (٢٢)، يونيو ١٩٩٣، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٣، ص ١١٦.

(٢) حازم الببلاوي، على أبواب عصر جديد، الهيئة المصرية العامة للكتاب، دار الشروق، القاهرة، ١٩٩٧، ص ١٣-١٤.

(٣) عبد الخالق يوسف - سعيد حسن: دور الإعلام في تربية الطفل المصري في ضوء بعض التغيرات الثقافية المتصلة بالعلمة "دراسة تحليلية" مجلة البحث التربوي، المجلد الأول، العدد الأول، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، يناير ٢٠٠٢، ص ١٧٩.

(٤) حسين كامل بهاء الدين: الوطنية في عالم بلا هوية - تحديات العولمة، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٣.

(5) Angela Little: "Development Studies And Comparative Education Context, Content, Comparison and Contributors", **Comparative Education**, vol.(36), No(3), 2000, p.292.

الاجتماعية والسياسية، وبدلاً من نمطية عصر الصناعة وتقنيته، يصبح مفتاح الحضارة الحديثة التعدد والتنوع والمرونة، والقدرة على التركيب وهي حضارة تحتاج إلى عقلية جديدة تستطع التعامل معها^(١).

هذا وقد انعكس التطور الهائل في المعلومات وكذا مجال الاتصال على العالم في جميع النواحي وخاصة في مجال الإعلام حيث نجد في المجتمع العربي على سبيل المثال "انفتاح إعلامي بلا حدود يستهدف فرض ثقافة كونية، وينطوي على إخضاع العقول العربية اختياريًا لمجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك والاستهلاك المنتمية إلى مجتمعات حققت مستويات عالية من الرخاء والتقدم، وتميزت ثقافتها بحريات شخصية واسعة، وسيطرت على أنظمتها القيم المادية والفردية"^(٢).

ونظراً للتطور في مجال المعلومات والاتصال والانفتاح الإعلامي أصبح العالم اليوم مجتمع عالمي واحد وأصبحت السيطرة في هذه المجتمعات هي السيطرة على العقل والفكر وليس السيطرة على جغرافية ومكان العقل^(٣).

ومن ثم يمكن القول بأن "الثورة التكنولوجية العلمية هي التي ستمثل الأيديولوجية الجديدة التي سيتنافس حولها المتنافسون، وذلك بعد أن تراجعت الخلافات الأيديولوجية التقليدية والتي عرفها العالم بشكل خاص خلال الفترة التالية على انتهاء الحرب العالمية الثانية وحتى سقوط الاتحاد السوفيتي"^(٤).

وطبقاً لما هو مشاهد فالثورة التكنولوجية والمعلوماتية تفرض علينا أن نتحرك بسرعة لنلحق بهذه الثورة، ونواكب هذا التطور لنستطيع مواجهة التغيرات وما تفرضه حيث أدت هذه الثورة إلى تغيرات جذرية في سلوك الإنسان وطبيعة العمل فأصبح "الاتجاه نحو الصناعات التي تعتمد أساساً على تدفق المعلومات وتوفير الخدمات، وبناءً عليه أصبحت نسبة متزايدة من الوظائف المطروحة في المجتمع تتطلب كفاءة عقلية متميزة بالمقارنة بوظائف المهارات اليدوية،

(١) محمد نبيل نوفل: رؤى المستقبل المجتمع والتعليم في القرن الحادي والعشرين المنظور العالمي والمنظور العربي، المجلة العربية للتربية، المجلد (١٧)، العدد الأول، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، يونيو ١٩٩٧م، ص ٢٠٢.

(٢) محيازيون: مستقبل التعليم في الوطن العربي في ظل استراتيجية إعادة الهيكلة الرأسمالية، المجلة العربية للتربية، المجلد (١٧)، العدد الأول، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، يونيو ١٩٩٧، ص ص ٧٥-٧٦.

(٣) منظمة العمل العربي، العولمة وأثارها الاجتماعية، مؤتمر العمل العربي، الدورة (٢٥) مكتب العمل العربي، مارس ١٩٩٨، ص ١٥٨.

(٤) على الدين هلال: النظام الدولي الجديد الواقع الراهن واحتمالات المستقبل، مرجع سابق، ص ١٨.

وقد ترتب على ذلك اختلاف نوعية الموظفين الذين يجب أن يكونوا مؤهلين بتعليم عالي النوعية، ولديهم القدرة والإلمام بالتكنولوجيا الحديثة^(١).

ومن ثم فالسمة الرئيسية لهذه الثورة هي اعتمادها على المعلومات وعلينا سرعة التحرك حتى نستطيع أن نلحق بركب هذه الثورة، "لأن من يفقد في هذا السباق العلمي والمعلوماتي مكانته، لن يفقد فحسب صدارته، ولكنه سيفقد قبل ذلك إرادته"^(٢).

ومن ثم فهذه الثورة بكل ما تعنيه من تغيير إمكانيات وفرص وأساليب سيكون لها تأثير على كافة المجالات فكل شيء عرضة للتغيير والتحول والتبدل "والإنسان الفاعل هو الإنسان متعدد المواهب، القادر على التعليم الدائم القابل للتدريب المستمر والمستعد لإعادة التأهيل عدة مرات في حياته العملية، والمجتمع الفاعل في القرن الحادي والعشرين سيكون مجتمعاً تستأثر فيه خدمات المعلومات بأكبر نصيب من القوة البشرية، ويقع على النظام التعليمي المسؤولية الأولى في إعداد فرد ومجتمع بهذه المواصفات"^(٣).

انعكاس الثورة التكنولوجية والمعلوماتية على التعليم الثانوي العام وإدارة المدرسة الثانوية العامة:

تمثل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية تحدياً يواجهه النظام التعليمي وإدارته بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة، للارتقاء به وجودته وتطوير إدارته وزيادة مستوى مخرجاته، والتي تتمثل في إعداد الأفراد القادرين على مواجهة متطلبات المجتمع وما به من تحديات، ولذا فهناك اتفاق عام حول الحاجة إلى ضرورة إعادة التفكير بصورة أساسية في دور ومكانة التعليم الثانوي كجزء من إعادة هندسة النظم التعليمية، لأن معظم الدول تدرك أن الأولوية للتعليم الثانوي، ليس فقط كحلقة لا غنى عنها في النظام التعليمي ككل، ولكن لأهميته عند الشباب أيضاً^(٤).

فالثورة التكنولوجية والمعلوماتية سوف تلقى بظلالها وتأثيراتها على إدارة المدرسة الثانوية العامة، حيث تكون مطالبة بأن تتعامل مع انتشار الوسائط المعلوماتية، وأن تقوم بتغيير

(١) فيليب هوجز: "التعليم والعمل حوار بين عالمين" مستقبلات، المجلد (٢٧)، العدد (١٠١)، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، مارس ١٩٩٧، ص ١٠.

(٢) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ٢١.

(٣) خالد قدرى إبراهيم: رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، مجلة التربية والتعليم، المجلد الخامس، العدد (١٢)، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، إبريل ١٩٩٨، ص ٥٤.

(٤) روبرت ماكلين: نظرة عامة التعليم الثانوي عند مفترق الطرق، مستقبلات، المجلد (٣١)، العدد (١١٧)، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، مارس ٢٠٠١، ص ٤٥-٤٦.

المحتوى التعليمي بما يتفق والمهارات المطلوبة في ظل احتياجات العمل بتكنولوجيا الاتصالات ومستويات المعرفة الجديدة لعصر المعلومات"^(١).

وتقرض هذه الثورة العديد من المتطلبات على التعليم الثانوي العام منها ما يتعلق بإدارة المدرسة الثانوية العامة والأهداف والمناهج وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أ- فيما يتعلق بإدارة المدرسة الثانوية العامة:

لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، لابد من الاهتمام بإدخال تقنيات العلم والتكنولوجيا في مهام الإدارة المدرسية لتستطيع مواجهة التحديات ويتطلب ذلك ما يلي:

- "ضرورة إحداث تغييرات أساسية في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي فيما يتعلق بالأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية والتحرر من النظم والإجراءات الجامدة.
- جعل المدرسة الوحدة الأساسية المسؤولة عن التطوير وإدارته ومنحها صلاحية الإدارة الذاتية"^(٢).
- توفير قدر كاف من اللامركزية في الإدارة المدرسية تدع المدارس تدير نفسها تحت مسمى الإدارة الذاتية للمدرسة مع الأخذ في الاعتبار وضع نظام فعال للمساءلة أو المحاسبية على المدرسة.
- تطبيق معايير الجودة التعليمية في المدارس الثانوية المتكاملة ومنها زيادة قدرة التعليم الثانوي على استيعاب أكبر قدر من الطلاب، وزيادة أيام العام الدراسي وزيادة ساعات اليوم الدراسي، والاستخدام الأمثل للوقت المتاح وتوفير المرافق والمواد والأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة الطلابية وبما يخدم المواد الدراسية.
- فتح قنوات الاتصال بين المدرسة والبيئة المحيطة بها (المجتمع المحلي) بمختلف مؤسساته بحيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في كل من المدرسة والمجتمع المحلي.
- ربط التعليم الثانوي بأصحاب المصلحة الحقيقية وهم الطلاب وأولياء الأمور والمعلمون والمديرون"^(٣).

(١) خالد قدرى إبراهيم: رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٥٤.

(٢) نادية محمد عبد المنعم: تطوير التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مرجع سابق، ص ١٢٩.

(٣) لمزيد من التفصيل راجع:

خالد قدرى إبراهيم: رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٧٠.

- ينبغي على إدارة المدرسة الثانوية العامة ضرورة "التحول في الإدارة من الاعتماد على الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية المعتمدة على المعالجات الدقيقة.
- التحول من الاعتماد على الحاسبات المركزية الكبيرة إلى الأنظمة المعتمدة على الشبكات"^(١).
- ضرورة استيعاب الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة.
- استخدام التكنولوجيا الملائمة لثقافة واحتياجات المجتمع"^(٢).

ب- بالنسبة لأهداف التعليم الثانوي العام:

- "ينبغي أن تبنى القدرة على مواجهة التحدي التكنولوجي والقدرة للتغير والتهيؤ، والقدرة للتعلم الذاتي، والقدرة على التواصل مع الثقافات الأخرى لكون العالم قرية كونية"^(٣).
- إعداد الفرد القادر على تجديد معارفه وتطوير مهاراته تجديداً مستمراً متواصلًا"^(٤).
- التدفق المعرفي.
- تعدد وتطور الأدوات التي يتعامل معها الإنسان.
- تعدد وسائل المعرفة"^(٥).

ج- بالنسبة للمناهج وطرق التدريس:

- "ضرورة إعادة ترتيب المناهج الدراسية وذلك بتقديم المعلومات والمعارف في صورة مواد دراسية أكثر تكاملاً.
- الأخذ بفكرة التعليم مدى الحياة وتطبيقها في إعداد المدرس وتدريبه.
- الإلمام بأساسيات المعرفة عن طريق التعرف على مصادر المعرفة - اكتساب مهارات التفكير العلمي وكيفية الاستفادة منها.
- تطوير طرق التدريس"^(٦).

(١) سعيد إسماعيل على: التعليم على مشارف القرن الحادي والعشرين، كتاب الهلال، القاهرة، يونيو ١٩٩٦، ص ٥٧.

(٢) عبد الله محمد شوقي - سعيد طه أبو السعود: إعداد المعلم وتدريبه في مصر في ضوء بعض المتغيرات والتحديات المعاصرة، مجلة التربية والتنمية الشاملة، السنة (٥)، العدد (١٢)، نوفمبر ١٩٩٧م، ص ٣١٤-٣١٥.

(٣) نادية محمد عبد المنعم: تطوير التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة التربية والتعليم، المجلد الخامس، العدد (١٢)، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، إبريل ١٩٩٨، ص ١٢٧.

(٤) محمود أحمد عجاوي: "التربية المستمرة وتحديات المستقبل"، مجلة كلية التربية، العدد الثالث، السنة الثالثة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، يونيو ١٩٨٧، ص ١٦٨.

(٥) عبدالسلام عبدالعظيم الفرجاني: تكنولوجيا تطوير التعليم، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٣٤ - ٣٥.

(٦) عبد الله محمد شوقي - سعيد طه: إعداد المعلم وتدريبه في مصر في ضوء بعض المتغيرات والتحديات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٣١٢.

- كما يتحتم على التعليم الثانوي العام في ظل سياق عالمي متغير تتطور فيه المعرفة وتتجدد بسرعة أن تكون وظيفة التعليم الثانوي هي النقل المنظم للمعلومات والتأكيد على عدد من المهارات الرئيسية مثل القدرة على التكيف والمرونة والقدرة على التعامل مع التغيير السريع بما يرافقه من غموض وعدم وضوح، بل فوضى في بعض الأحيان، والقدرة على نقل الأفكار من مجال إلى آخر، والقدرة على استشراف التغيير والاستعداد له والتهيؤ للتأثير فيه^(١).

وفى ضوء ما سبق ينبغي ضرورة تطوير التعليم الثانوي العام من حيث أهدافه ومناهجه وإدارته ، حتى يستطيع مواجهة متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة .

٣- التكتلات لاقتصادية الكبرى:

يجتاح العالم ثورة أخرى هي ثورة التكتلات الاقتصادية حيث ظهرت أوضاع اقتصادية جديدة، تدور جميعها حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية، وتأكيد دور القطاع الخاص، والاتجاه نحو اقتصاديات السوق والتأكيد على أهمية التعاون الدولي^(٢).

ومن هنا يتضح أن القرن الحادي والعشرين سوف يكون أشبه بشركة مساهمة، يجلس ضمن مجلس إدارتها من أسهموا في رأسمالها وأما العاطلون عن الإسهام أو الطالبون لوظيفة أو السائلون لمساعدة، فمن الصعب أن نراهم في مقاعد مجلس الإدارة^(٣).

وبالتالى فليس هناك ثمة خلاف أن العالم في القرن الواحد والعشرين لن "يكون قرية دول بل قرية مجموعات اقتصادية كبرى تتصارع فيما بينها على النفوذ والثروة والتأثير وامتلاك أدوات السيطرة والقوة، وسوف يكون الصراع شديداً بالنظر إلى قوة الأدوات المستخدمة في هذا الصراع، ولا سبيل للدول الصغرى أو النامية لمواجهة هذه الصراعات إلا بإعادة تشكيل مجتمعاتها وجعلها أكثر صلابة وقوة وفاعلية"^(٤).

ومن أبرز الأمثلة التي تدل على التجمعات الدولية:

(١) خالد قدرى إبراهيم: رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٥٥.
(٢) Nicholas – Burbules and Carlos Alberto Torres: "Globalization and Education An Introuction", In **Globalization and Education Critial Prespectires**, Editedby: Nicholasc, Burbles and Carlosalbert Torres, Routl Edge, New York, 2000, p.9.

(٣) محمد حسنين هيكل: مصر والقرن الحادي والعشرين، ورقة حوار، دار الشروق، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٥١.

(٤) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا : تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، الدورة (٢٢) ، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٤-١٩٩٥ ، ص ٧٤.

- مشروع أوروبا الموحدة الذي خطا بخطوات واسعة نحو التكامل الأوربي منذ اتفاقية روما لعام ١٩٥٧ على وجه التحديد حتى وصل قمته مع نهاية عام ١٩٩٢ وما أعقبها من توقيع معاهدة "ماستريخت".

- جماعة الباسيفيك الاقتصادية.

- منطقة التجارة الحرة التي تجمع بين كل من الولايات المتحدة وكندا والمكسيك^(١).

وفي إطار النظام العالمي الجديد الذي يركز على النمو الاقتصادي وعولمة الاقتصاد "تتبلور قوى جديدة، حيث اليابان المعجزة الاقتصادية والتقنية، وأيضاً النمور الآسيوية الحديثة نسيباً ومنها الصين وماليزيا وتايلاندا وأندونيسيا، إضافة إلى أوروبا الموحدة، وألمانيا وتكتل الناقتا وتكتلات أخرى اقتصادية وسياسية"^(٢).

ويضاف إلى التكتلات الاقتصادية السابقة "سيطرة البنك الدولي وصندوق النقد على ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية وفرض شروطهم إلى جانب منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات التي سوف تعمق الفجوة بين الدول الغنية والدول الفقيرة"^(٣).

كذلك فإن من المشاهد اليوم أن الاقتصاد العالمي أصبح أكثر تكاملاً نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية، "فقد غيرت كثيراً من موازين القوة الاقتصادية وطرحت معايير جديدة لهذه القوة وصفها البعض وبحق بالميزة التنافسية للأمم في التسعينات.^(٤)

وهكذا ينتقل العالم في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية من مجرد علاقات بين الدول إلى نوع من الاقتصاد العالمي المترابط، وقد انعكس ذلك على كافة الأنظمة في المجتمع سواء كانت اجتماعية، أو سياسية أو اقتصادية، أو تعليمية.

ومن ثم فالنظام الاقتصادي الجديد يتطلب أن لا نكون بمعزل عن المتغيرات، خاصة وأن آثار التغيرات قد تجاوزت الآثار الاقتصادية إلى السياسية والثقافية والاجتماعية والبيئية والتعليمية.

(١) على الدين هلال: "التحولات العالمية المعاصرة وأثرها على مستقبل التعليم في الوطن العربي"، مرجع سابق، ص ١٩١.

(٢) أحمد إسماعيل حجي: "التحديات الخارجية والتعليم وهذا المؤتمر"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الثالث (التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين)، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد الأول، القاهرة، إبريل ١٩٩٥، ص ٩.

(٣) محمد حسين هيك: مصر والقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٣٨.

(٤) على الدين هلال: النظام الدولي الجديد الواقع الراهن واحتمالات المستقبل، مرجع سابق، ص ١٩.

انعكاس التكتلات الاقتصادية الكبرى على إدارة المدرسة الثانوية العامة:

في إطار التكتلات الاقتصادية الكبرى "تواجه مصر تحدياً آخر يتعلق بالمنافسة العالمية، خاصة مع زيادة الانفتاح على العالم وتوقيع اتفاقية الجات، ووفقاً لهذا التحدي، فإن عناصر المنافسة والجودة والتميز هي التي ستحكم قوانين السوق خلال المرحلة القادمة، ومن هنا تظهر أهمية التعليم باعتباره أحد محددات إنتاجية أي دولة، لأنه يحدد إنتاجية الفرد فيها عن طريق الخبرات والقدرات التي يتسلح بها الأفراد"^(١).

وهذا يفرض على النظام التعليمي ضرورة مواجهة التغيرات وما تفرضه من تحديات، ويتطلب ذلك تغيير فلسفته وأهدافه لأن "التعليم أحد العناصر البارزة التي تحكم اقتصاد السوق"^(٢).

فلم "يعد التعليم قضية خدمات، وإنما هو استثمار في البشر وهو إعداد لقوة العمل الصالحة والمدرية للنهضة الاقتصادية، ومهما كانت استثمارات الدولة في التعليم فليست هدراً أو ترفاً إنها قضية أمن قومي لمصر بأبعاده الثلاثة السياسية والاقتصادية والعسكرية"^(٣).

ويعتبر التعليم الثانوي العام من أهم مراحل التعليم، لذا يتطلب منه "التركيز على الكيف أكثر من مجرد الكم حتى يتمكن الفرد من اختيار العمل المناسب لقدراته، والتكيف مع الظروف المتغيرة من أبعاد المتغيرات الاقتصادية، والأخذ بمعايير الكفاءة الداخلية والخارجية في إدارة المؤسسات المختلفة"^(٤).

وهناك بعض التوجهات الخاصة بتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة لتستطيع مواجهة التحديات فيما يتعلق بأهدافه ومناهجه وإدارته.

(١) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ٤٥.

(٢) المرجع السابق: ص ٤٦.

(٣) محمد سامح سعيد: التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القرن ٢١ الأبعاد الكاملة للثورة التكنولوجية لتطوير التعليم في مصر، مركز التطوير التكنولوجي، قطاع الكتب، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، أكتوبر ١٩٩٥، ص ٤٩.

(٤) عبد الفتاح جلال: تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الأول، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، يولية ١٩٩٣، ص ٢٦.

أ- فيما يتعلق بإدارة المدرسة الثانوية العامة:

تتطلب التوجهات الاقتصادية الجديدة من إدارة المدرسة الثانوية العامة ما يلي: (١).

١- البحث عن أنماط إدارية جديدة للإدارة على مختلف مستوياتها، إدارة تتمتع بحريات أكثر في مجالات تحديد برامج التعليم ومناهجه وكتبه ووسائل التقويم وغير ذلك من عناصر العملية التعليمية.

٢- التوجهات الاقتصادية سوف تفسح المجال أمام نمو المناخ الديمقراطي الذي يعترف بأهمية المشاركة في مختلف المجالات، ومنها مجال التعليم وإدارته.

٣- تبني أساليب الإدارة اللامركزية، وأن يكون للمجالس المحلية مسئولياتها وفعاليتها في تسيير وتوجيه التعليم.

٤- إعطاء التنظيمات الإدارية التربوية المحلية، وكذلك إدارة المدارس سلطات إدارية وفنية أوسع في تسيير النظام التعليمي والتقليل من الإجراءات الإدارية البيروقراطية المركزية مع الاهتمام بحسن اختيار هذه القيادات.

وفى ضوء ما سبق يجب تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة خاصة وأنها تعاني من العديد من المشاكل التي تعوق قدرتها على تحقيق أهدافها وكذا عدم قدرتها على مواكبة التغيرات وما تفرضه من تحديات ومتطلبات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ومن هنا يتعين على إدارة المدرسة الثانوية العامة الأخذ بالأساليب الإدارية المعاصرة والبعد عن الأنماط التقليدية في الإدارة والتي تعوق تحقيق الإدارة لوظائفها وأهدافها المرجوة منها.

ب- فيما يتعلق بأهداف ومناهج التعليم الثانوي العام:

١- "العمل على التحسين الكيفي للتعليم أي الارتقاء بجودة التعليم والأخذ بمبدأ التجريب قبل التعميم.

٢- الدعوة إلى إنشاء مراكز بحثية متخصصة في تحليل السياسات التعليمية.

٣- زيادة القدرة على إدخال التكنولوجيا الحديثة في نظم التعليم الثانوي، ويتطلب ذلك تغيير أساليب التعليم والتعلم بحيث يصبح الفرد أكثر قدرة على المبادرة والابتكار ومتابعة المعرفة.

٤- التطوير المستمر للمناهج ومحتواها وأن تصبح مناهج التعليم الثانوي منفتحة على المجتمع وعلى العالم، وأن تواكب متغيرات الحاضر، وتوقعات المستقبل.

(١) لمزيد من التفصيل راجع :

المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي : تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة (٢٤)، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٦ - ١٩٩٧ ، ص ٣٤-٣٦.

٥- أن يكون تخطيط المناهج وتحديثها عملاً مشتركاً بين الإخصائيين في العلوم التربوية وفي البحث العلمي وفي الاقتصاد وفي الاجتماع وفي مجالات الإنتاج والخدمات، بحيث لا ينفرد رجال التعليم وحدهم بهذه المهمة^(١).

٦- "التأكيد على التعليم والتدريب، باعتبارهما ركيزتان أساسيتان، لإحداث أي تطور اقتصادي واجتماعي، وأن مواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات الاقتصادية الجديدة تعتمد بالدرجة الأولى على تنمية نظام التعليم والتدريب"^(٢).

٤- التحول الديمقراطي:

مما لا شك فيه أن هناك تطور حول مفهوم الديمقراطية، فقد حدث تطور وتغير سياسي حول النظام العالمي من "نظام القطبين، الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي، أو الكتلة الغربية والكتلة الشرقية إلى نظام القطب الواحد، والولايات المتحدة، وفي الطريق يتبلور النظام العالمي إلى نظام متعدد الأقطاب قائم على التكتلات العملاقة شرقاً وغرباً"^(٣).

وبدأ التحول الديمقراطي يجتاح مجتمعات كثيرة منها "شرق أوروبا وشرق آسيا وبعض دول أمريكا اللاتينية ومجتمعات أخرى من دول العالم الثالث بل والاتحاد السوفيتي سابقاً"^(٤).

وقد أدى "سقوط الاتحاد السوفيتي والنظم الحاكمة في أوروبا الشرقية بظلال كثيفة من الشك حول نظام الحزب الواحد ومدى توفيره للضمانات الضرورية لتحقيق المشاركة السياسية واحترام حقوق الإنسان، وقد أدت هذه التطورات إلى تحول عدد متزايد من الدول إلى القبول بتعدد الأحزاب باعتبارها شرطاً للتطور الديمقراطي، وهو ما أسماه بعض الباحثين بالموجة الثالثة للديمقراطية"^(٥).

ومن ثم لا يوجد مجتمع في العالم المعاصر لا يرفع شعار الديمقراطية بالرغم من أن مفهوم الديمقراطية يختلف من مجتمع لآخر، ويرجع ذلك إلى القوى والعوامل الثقافية والأيدولوجية السائدة في المجتمع.

(١) خالد قدرى إبراهيم، رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٦٩.
(٢) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة (٢٤)، القاهرة، المجلس القومي المتخصصة، ١٩٩٦ - ١٩٩٧، ص ٣٥.

(٣) لمزيد من التفصيل راجع :

أحمد إسماعيل حجي: "التحديات الخارجية والتعليم وهذا المؤتمر"، مرجع سابق، ص ٩.

(٤) عنتر لطفى محمد: "ملاحم التغير في منظومة إعداد المعلم في ضوء التحديات المستقبلية"، مجلة كلية التربية، العدد (٥٦)، يونيو ١٩٩٦، جامعة الأزهر، ١٩٩٦، ص ١٩٢-١٩٣.

(٥) على الدين هلال: "التحولات العالمية المعاصرة وأثرها على مستقبل التعليم في الوطن العربي"، مرجع سابق، ص ١٩١.

ونحن في القرن الحادي والعشرين تعيش المجتمعات في فترة من التحول الديمقراطي واسع النطاق حيث لم "يعد التحول الديمقراطي مجرد استجابة لمطالب فئات وطبقات جديدة ترغب في المشاركة السياسية وصنع القرار، وحسب، وإنما أصبح شرطاً ضرورياً لإعداد الإنسان وهذا يتطلب قدراً واسعاً من الحرية"^(١).

وأدى هذا التحول الديمقراطي إلى تغيير مفهوم الديمقراطية من مجتمع لآخر فمفهوم الديمقراطية في المجتمع الاشتراكي يختلف عن مفهومه في المجتمع الرأسمالي إلا أن الديمقراطية من "حيث المضمون تستهدف التوازن العادل بين الفرد والمجتمع، ومن حيث الشكل تستهدف أوسع مشاركة شعبية ممكنة في العمل السياسي والتنمية"^(٢).

ولعل من أهم مظاهر التطور الديمقراطي "ما نراه الآن من تزايد ملحوظ في درجة المشاركة السياسية للشعوب في تقرير مصيرها، وذلك على نحو ما حدث مثلاً في الجمهوريات الخمسة عشر التي انبثقت عن دولة الاتحاد السوفيتي في أعقاب انهيارها، وكذا ما حدث بالنسبة لحالة انفصال إقليم إرتيريا عن أثيوبيا وتكوين دولة مستقلة، كما لا ينبغي في هذا السياق تجاهل التطورات الديمقراطية التي جرت في دول أوروبا الشرقية منذ نهاية عقد الثمانينات، وهي التطورات التي أتت على نظم الحكم الشيوعية"^(٣).

وهكذا، فقد بات أمراً ضرورياً الآن أن دول العالم في القرن الحادي والعشرين ومنها مصر تسعى إلى مزيد من الديمقراطية بوصفها أسلوباً ونمطاً للحياة في المجتمعات المعاصرة وذلك بإتاحة الفرصة للتعبير عن إرادتها بحرية وينعكس هذا المفهوم على مجالات الحياة في المجتمع سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، ولا بد للمجتمع أن يتماشى مع هذا المفهوم حتى يتحقق التقدم والتنمية في المجتمع.

وقد فرض هذا التحول الديمقراطي متطلبات على كافة الأنظمة ومنها النظام التعليمي باعتباره القاعدة الأساسية في إعداد الأفراد القادرين على التفاعل والتعامل مع المجتمع، لذا يجب التحول من النظام التعليمي القائم على التلقين والحفظ إلى نظام تعليمي يعتمد على الحوار والمناقشة وتنمية التفكير لدى الطلاب، وقدرتهم على المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار، ولتحقيق ذلك يتطلب من إدارة المدرسة الثانوية العامة مواجهة التحديات وما تفرضه من متطلبات لتحقيق الأهداف المرجوة .

(١) سعد الدين إبراهيم: تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين، مسودة التقرير الخاص بمشروع التعليم في الوطن العربي "الكارثة والأمل"، المنعقد في الفترة ١٢-١٤/٥/١٩٩٠، عمان، ص ١٦.

(٢) خالد الناصر: أزمة الديمقراطية في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، دار المستقبل، بيروت، ١٩٨٤، ص ٥٤.

(٣) على الدين هلال: الواقع الراهن واحتمالات المستقبل، مرجع سابق، ص ٢٠.

(أ) التحديات المتعلقة بإدارة المدرسة الثانوية تتمثل فيما يلي:

- ١- أن تؤكد إدارة المدرسة الثانوية على قيمة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ٢- أن تفتح الإدارة المدرسية على المجتمع والبيئة المحيطة.
- ٣- أن تتحول إدارة المدرسة الثانوية في توجهاتها وممارستها إلى اللامركزية الحقيقية التي تحفز على الإبداع والتجديد^(١).
- ٤- تقليل حجم الهرمية البيروقراطية لبناء شخصية ديمقراطية قادرة على المشاركة.
- ٥- تعميق البناء الديمقراطي وترسيخ حقوق الإنسان في وجدان المعلمين^(٢).
- ٦- أن يعبر المناخ الاجتماعي السائد في النظام التعليمي بالمدارس على طبيعة ونمط العلاقات الاجتماعية بين المدرسين وبعضهم، وبين المدرسين والإدارة من جهة وبين المدرسين والتلاميذ من جهة أخرى، وبين التلاميذ بعضهم البعض، ويحتاج ذلك إلى ديمقراطية في العلاقات^(٣).
- ٧- تبني أنماط إدارية غير تقليدية في مجالات التربية بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص، لتفعيل أدوارها وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة منها.
- ٨- تحسين المناخ المدرسي بالطرق والوسائل الملائمة لتحقيق ضغوط العمل على المجتمع المدرسي^(٤).

وفي ضوء ما تم عرضه ينبغي على إدارة المدرسة الثانوية العامة تطوير أساليبها لتستطيع مواجهة التحديات وتمكن من إعداد الأفراد القادرين على المشاركة السياسية الواعية في اتخاذ القرار، ولديهم القدرة على التفكير الحر وتقبل آراء الآخرين في مجتمع ديمقراطي. وهكذا يتعين على إدارة المدرسة الثانوية العامة مشاركة جميع أفراد الإدارة المدرسية وكذا مشاركة المجتمع المحلي وذلك لتبني استراتيجية جديدة تستند إلى أفكار جديدة من داخل المدرسة تقوم على أساس مبدأ المشاركة في إدارة المدرسة وذلك للاستجابة للمتطلبات والتحديات التي تفرضها المتغيرات في القرن الحادي والعشرين.

(١) صلاح الدين جوهر: جولة مع الإدارة إلى الحاضر والمستقبل، مرجع سابق، ص ٢٥١.

(٢) عبد الله محمد شوقي - سعيد طه: "إعداد المعلم وتدريبه في مصر في ضوء بعض المتغيرات والتحديات المعاصرة"، مرجع سابق، ص ٣٢٠.

(٣) حسن حسين البيلاوي: "تربية متكاملة لتنمية متكاملة - رؤية في إصلاح التعليم في ضوء متغيرات القرن الحادي والعشرين"، مجلة التربية والتنمية، السنة (٢)، العدد (٢)، يناير ١٩٩٣، ص ١٤٨.

(٤) أعمال المؤتمر الثانوي الثامن للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المنعقد في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير، كلية التربية، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٤٤٣.

(ب) متطلبات التحول الديمقراطي من النظام التعليمي تتمثل فيما يلي:

- (١) تقدير قيمة الفرد.
- (٢) الإيمان بذكاء الإنسان وقدرته على إدارة شئون نفسه بنفسه.
- (٣) المساواة بين الأفراد في الحقوق والواجبات.
- (٤) تكافؤ الفرص في التعليم، فالتعليم حق لكل مواطن وعلى الدولة توفيره لأبنائها^(١).
- (٥) ابتكار صيغ المدارس الثانوية الشاملة.
- (٦) تيسير معايير الالتحاق بالمدارس.
- (٧) تقليل وتحديد المسارات التعليمية في النظام التعليمي.
- (٨) نشر برامج التعلم الذاتي والحث على الاستفادة منها.
- (٩) تنظيم الإدارة التعليمية وتجديد بنيتها وتوفير التجهيزات التعليمية اللازمة كي تكون العملية التعليمية أكثر ديمقراطية.
- (١٠) توفير مشاركة الطلاب والمجتمع في إدارة وتنظيم العملية التعليمية.
- (١١) التوسع المستمر في نشر المؤسسات التعليمية لمواجهة الطلب الاجتماعي.
- (١٢) التوسع في المباني التعليمية لملائمة كل احتياجات المتعلمين.
- (١٣) الاستعانة بالتكنولوجيا التعليمية لتوفير فرص تعليمية للجميع^(٢).
- (١٤) تعزيز نوع التعليم الذي يؤكد على فكرة الحكم الديمقراطي والتعددية الحزبية.
- (١٥) مساهمة التعليم في بناء شخصية تتسم بروح الاستقلال، والمبادأة والإنجاز والتفكير الحر وتقبل آراء الآخرين.
- (١٦) المشاركة الفعالة في الأنشطة ذات الصبغة الاجتماعية، والاعتماد المتبادل إلى جانب التحلي بالقيم الدينية والأخلاقية.
- (١٧) خفض التفاوت وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ومواجهة الفوارق الجغرافية والجنسية والاجتماعية والنوعية^(١).

(١) محمد أحمد حسين ناصف: مؤسسات إعداد معلم التعليم الثانوي العام – دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥، ص ٣٧.

(2) Engrid – Eide: “Education and Democracy”. In Unesco, Reflections on The Future Development of Education, 1985, pp. 92-94.

وفي ضوء ما تم عرضه لآبد من إعادة بنية هيكلية التعليم الثانوي العام فيما يتعلق بأهدافه وخططه وإدارته، حتى يتسنى له القيام بأدواره المختلفة والمتعددة خاصة والقرن الحادي والعشرين يشهد العديد من التحولات والتغيرات التي تفرض تحدياتها على التعليم لأهميته في تطوير المجتمع وتحديثه.

وهكذا، فقد بات أمراً ضرورياً الآن ضرورة إعادة النظر في شكل النظام التعليمي ووسائله ومؤسساته وإدارته، حتى يصبح قادراً على الاستجابة لمعطيات العصر ومتغيراته.

ثانياً : المتغيرات المحلية:

يواجه المجتمع المصري متغيرات محلية، وهي تختلف كثيراً عما تواجهه دول العالم من متغيرات، وإن تميزت بطابع محلي قومي في بعض الأحيان بعكس بعض المتغيرات الإقليمية الخاصة بالأوضاع التاريخية والديمجرافية والثقافية للمجتمع المصري ومن هذه المتغيرات ما هو سياسي أو اجتماعي أو ثقافي أو الخ

وتتمثل أهم المتغيرات المحلية فيما يلي:

- ١- الانفجار السكاني والبطالة.
- ٢- التحول الديمقراطي وتعدد الأحزاب.
- ٣- التحول الاقتصادي وربط الاقتصاد المصري بالاقتصاد العالمي.
- ٤- التحدي الأخلاقي.
- ٥- المتغيرات الثقافية.

وفيما يلي استعراض لهذه المتغيرات وما تفرضه من تحديات، مع توضيح تأثيرها على التعليم الثانوي العام بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة.

١- الانفجار السكاني والبطالة:

(١) لمزيد من التفصيل راجع:

نجدة إبراهيم على سليمان: تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١٢٥.

يعد تحدي الانفجار السكاني من أخطر التحديات التي تواجه العالم حيث أنه من "المتوقع أن يرتفع عد سكان العالم من ٥.٥ بلايين نسمة إلى ٨.٥ بلايين نسمة بحلول عام ٢٠٢٥، وأن ٩٥% من هذه الزيادة ستكون في الدول النامية التي يمثل العالم العربي جزءاً كبيراً منها"^(١).

وقد لوحظ ارتفاع معدل السكان خاصة في دول العالم الثالث فمن المتوقع أن "يستمر نمو السكان في العالم العربي بمعدلات عالية فيصل عددهم من ١٦٤ مليوناً عام ١٩٨٠ إلى ٢٨٦ مليوناً عام ٢٠٠٠ ويصل إلى ٤٦٦ مليون نسمة عام ٢٠٢٥"^(٢)، ومن ثم "يقفز عدد السكان ويتزايد باستمرار حيث يتوقع الخبراء أن يصل عدد السكان ٦.١ بليون نسمة عام ٢٠٠٠ ونحو ٨.٢ بليون نسمة عام ٢٠٢٥"^(٣).

وفي مصر يعد الانفجار السكاني أخطر التحديات التي تواجه مصر في القرن الحادي والعشرين، خاصة وأن السكان يتكدسون في مصر على ضفتي الوادي والدلتا وهي نسبة محدودة من مساحة الأرض المصرية، مما تعوق مسيرة التنمية في مصر، حيث تشير التقديرات الخاصة بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إلى أن "عدد السكان وصل إلى ٦٧.٨ مليون نسمة في عام ٢٠٠١، وسيصل إلى ما يقرب نحو ٨٢.٦ مليون نسمة في عام ٢٠١١"^(٤). وأمام هذه الزيادة السكانية ينتج العديد من المشكلات المتعلقة بالتعليم والصحة والغذاء والبطالة وغيرها، فالزيادة السكانية "تحدياً خطيراً .. لها أثر ملموس على كافة الأنظمة في المجتمع ومنها النظام التعليمي، فهي تعرقل تقدمه، ويجعل اليوم الدراسي الكامل عدة فترات قصيرة لا تفي بالاحتياجات التعليمية، فضلاً عن تكديس الأعداد الضخمة من التلاميذ، كما تؤدي كذلك إلى انتعاش الدروس الخصوصية نتيجة ازدحام الفصل المدرسي ونقص الاستيعاب لدى الطلاب، وضعف اهتمام المدرس بتلاميذه لزيادة عددهم على المعدلات المعقولة"^(٥).

ومن ثم فالتعليم "يقف حائراً لعجز موارده وقلة إمكانياته فيأتي الكم على حساب الكيف، وتزداد مشكلاته، وترتفع تكلفته الاقتصادية بسبب الرسوب والتسرب إلى جانب المجانية، فضلاً عن تدني مخرجاته ومستويات طلابه"^(٦).

(١) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ٥٨.

(٢) إبراهيم سعد الدين: الوطن العربي سنة ٢٠٠٠، المستقبل العربي، ١٩٨٠، ص ١٩.

(٣) الأمم المتحدة: دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية - توقعات السكان في العالم، تقديرات وتنبؤات وضعت عام ١٩٨٤، نيويورك ١٩٨٦.

(٤) على السلمي: الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مرجع سابق، ص ١٤٠.

(٥) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ٥٩-٦٠.

(٦) نجدة إبراهيم سليمان: تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١١٤.

هذا بالإضافة إلى "تدني مخرجاته ومستويات طلابه ما يلاحظ تراجع كفاءة العملية التعليمية بسبب الزيادة السكانية وزيادة الطلب على التعليم مما أدى إلى رفع كثافة الفصول"^(١).

ونظراً لزيادة الطلب على التعليم بجميع مراحلها، تزداد التكلفة المادية لتوفير الخدمات التعليمية من مباني مدرسية - معلمين - تجهيزات وأدوات تعليمية ومعامل وغيرها. ومن ثم فالزيادة السكانية فرضت على التعليم ضرورة استيعاب كافة الطلاب في جميع المراحل المختلفة، ونظراً لزيادة الطلب على التعليم أصبح النظام التعليمي غير "قادر على تزويد الطلاب بالمعلومات والمهارات الملائمة لاحتياجات سوق العمل، مما أدى إلى فشل سوق العمل في استيعاب الخريجين، وأدى ذلك إلى مشكلة البطالة"^(٢).

وهكذا ، بات ضرورياً مواجهة ظاهرة البطالة ، خاصة وأنها ظاهرة ليست خاصة بدول العالم الثالث فقط وإنما هي ظاهرة عالمية ناتجة من أسباب متعددة منها ما يتعلق بالتقدم العلمي والتكنولوجي وكذا دخول الكمبيوتر ليحل محل العقول البشرية، وإحلال الإنسان الآلي محل القوى العاملة. وكذا الزيادة في عدد السكان، فالبطالة ظاهرة عالمية حيث "تشير التوقعات بأنه بحلول عام ٢٠٥٠ سيتضاعف عدد سكان العالم الذين هم في سن العمل بمقدار ثلاث أضعاف العدد الحالي"^(٣).

وعلى سبيل المثال فقد "بلغ حجم البطالة في أمريكا عام ١٩٩٣ ما يقرب من ١٣%، وخلال السنوات العشر الأخيرة لم تتجح دولة أوروبية واحدة في إنقاص البطالة عن ١٠%، ففي فرنسا مع ارتفاع الناتج الوطني الإجمالي إلى ٨٠% خلال الـ ٢٠ عاماً الأخيرة، زاد عدد العاطلين من ٤٢٠ ألف إلى ٥.١ ملايين، وفي بريطانيا، مع ارتفاع الناتج الوطني الإجمالي بنسبة ٩٧% خلال الـ ٣٠ عاماً الأخيرة، ارتفع عدد المنضمين إلى معدل الفقر في بريطانيا من ٥.٣ ملايين إلى ١١.٤ مليوناً"^(٤).

وهذا يفرض على التعليم ضرورة مواجهة مثل هذه المشكلات وذلك من خلال الاهتمام بجودة التعليم وجودة مخرجاته "الطلاب" وإعدادهم بطريقة علمية تتماشى مع التقدم العلمي والتكنولوجي حتى يستطيعوا التكيف مع متغيرات العصر وتحدياته، ولديهم القدر الكافي من

(١) المجلس القومي للتعليم والخدمات والتنمية الاجتماعية: تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية (الاستخدام الأمثل للموارد البشرية)، الدورة الثالثة عشر، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٢-١٩٩٣ ، ص ١٢١.

(٢) سعاد محمد عبد الشافي: التربية وتنمية الإنسان المصري في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (١)، العدد (٣)، كلية التربية، جامعة حلوان ، سبتمبر ١٩٩٥ ، ص ٨١.

(٣) جاك أتالي: "الألفية الجديدة الراحون والخاسرون في النظام التعليمي الجديد"، تلخيص وتعليق المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٣٤.

(٤) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ٥١-٥٢.

المعلومات والمهارات العلمية التي تساعدهم على حل المشكلات، وكذا القدرة على التكيف مع احتياجات سوق العمل.

ومن ثم فالنظام التعليمي الحالي لا يستطيع الوفاء بهذه الاحتياجات حيث يقوم "بتخريج نوعيات غير مطلوبة في سوق العمل بسبب ضعف قدرتها ومهارتها في عصر أهم خصائصه الثورة المعرفية والتكنولوجية التي انعكست على العمل فأصبحت الوظائف الجديدة تتطلب قدر عال من المهارة وتوفير خلفية معرفية وتكنولوجية جيدة"^(١).

انعكاس الانفجار السكاني على التعليم الثانوي العام وإدارة المدرسة الثانوية العامة:

ينبغي على النظام التعليمي بصفة عامة والتعليم الثانوي بخاصة مواجهة التحديات وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة.

أ- فيما يختص بإدارة المدرسة الثانوية العامة:

لكي تستطيع إدارة المدرسة الثانوية العامة مواجهة زيادة عدد الطلاب وكيفية استيعابهم وتحقيق الجودة في العملية التعليمية، يقع على الإدارة المدرسية مسئولية تحقيق ذلك من خلال ما يلي:^(٢)

- ١- تعمل إدارة المدرسة الثانوية على وضع كل فرد في المكان المناسب للعمل من أجل التطوير، حيث أنه مسئولية كل فرد وأن كل فرد جزء من الفريق التعليمي.
 - ٢- تركز السياسة التعليمية على الإدارة المبنية على المدرسة كوحدة تنظيمية مستقلة وتعد المدرسة فيها مسئولة عن اتخاذ القرارات لإعادة هيكلة المدرسة وتحسين تسييرها.
 - ٣- تشجيع النظار والمدرسين الأوائل على أن يهتموا بمهارات الإدارة.
- أما "بالنسبة لأزمة المباني المدرسية ينبغي عدالة التوزيع في المباني والإنشاءات التعليمية على المناطق المختلفة"^(٣).

ب- فيما يتعلق بأهداف التعليم الثانوي العام ومناهجه:

- (١) ضرورة الاهتمام بترقية وإعلاء القدرات الفنية والمهارية للفرد وتدريبه في إطار مفهوم التعليم مدى الحياة.

(1) Poter Lyman.W.& Lawrence, E.: "Management Education and Development", Mc.Grow-Hill Book Company, New York, 1988, p.25.

(٢) نادية محمد عبد المنعم: اتجاهات تطوير التعليم الثانوي في إنجلترا وويلز خلال عقدي الثمانينات والتسعينات، مجلة التربية والتعليم، المجلد الخامس، العدد الثاني عشر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، إبريل ١٩٩٨، ص ٣١.

(٣) أحمد إسماعيل حجي: استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٢٧٦.

(٢) الارتفاع بجودة التعليم.

(٣) تطبيق معايير الجودة التعليمية في المدارس الثانوية ومنها استيعاب أكبر قدر من الطلاب الذين يبلغون هذه المرحلة التعليمية^(١).

(٤) "الاهتمام بصيغ تعليمية غير كلاسيكية كالتعليم الشامل.

(٥) الاهتمام بالتطبيقات وعدم الاقتصار على النواحي النظرية.

(٦) اهتمام التعليم الثانوي بإعداد المتعلم للعمل بجانب اهتمامه بإعداده لمواصلة تعليمه.

(٧) عدم اقتصر اهتمام التعليم على المعارف والمعلومات، وإنما الاهتمام بالسلوكيات، والمواقف التي تساعد على اكتساب اتجاهات وعادات وقيم إيجابية^(٢).

وفي ضوء ما سبق ينبغي على التعليم الثانوي العام الاهتمام بنوعية مخرجاته والاهتمام بإعداد المتعلم وتزويده بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات، كما ينبغي على إدارة المدرسة الثانوية العامة ضرورة استيعاب جميع الطلاب والسماح لهم بالمشاركة في الإدارة وتطبيق الجودة التعليمية.

٢- التحول الديمقراطي وتعدد الأحزاب:

مما هو جدير بالذكر أن "المجتمعات البشرية في أغلب دول العالم تسعى إلى مزيد من المشاركة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في إدارة مقدرات حياتها، وهي في ذلك تحرص أشد الحرص على الحصول على حقوقها في الحرية والتعليم والعمل"^(٣).

ومصر تعيش تجربة ديمقراطية وتعددية حزبية، فقد أخذت مصر بالتعددية الحزبية في النصف الأول من القرن العشرين، وكانت هناك أحزاب شعبية تمثل الأغلبية، وأحزاب أخرى تمثل الأقلية، وفي يناير ١٩٥٣ أصدرت حكومة الثورة قراراً بإلغاء الأحزاب، وأعلنت أنها تمهد خلال فترة انتقالية لإقامة حكم ديمقراطي سليم، وأنشأت الثورة تنظيم وحيد هو (هيئة التحرير)، ثم ألغيت وأعلن عن تنظيم سياسي جديد هو (الاتحاد القومي)، وفي الستينات أعلن تنظيم الاتحاد الاشتراكي العربي وفي الفترة من ١٩٥٢ - ١٩٧٠ تمركزت السلطة في يد رئيس الجمهورية، ومع بداية السبعينات بدأ التوجه نحو التعددية الحزبية، وفي الثمانينات والتسعينات ظهرت أحزاب عديدة، وصدرت عنها صحف معظمها صحف معارضة، تصدر أعدادها دون رقابة، مما

(١) خالد قدرى إبراهيم: رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٦٩-٧٠.

(٢) أحمد إسماعيل حجي: استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٢١٦-٢١٧.

(٣) عبد الفتاح جلال: تجديد العملية التعليمية في جامعة (المستقبل)، مرجع سابق، ص ٢٤.

يعكس وجود هامش كبير للتعبير، حرية للرأي وتوجه نحو الديمقراطية لم تشهده مصر منذ قيام ثورة ١٩٥٢، وفي أكتوبر ١٩٩٤ صدر قرار جمهوري بقانون لتعديل بعض أحكام عدد من القوانين، وأصبح المؤكد في هذه المرحلة أنه لا سبيل لتحقيق الحرية إلا بالديمقراطية، وكان الاختيار الديمقراطي هو الإجابة الصحيحة على متطلبات الإنسان في تأكيد حقوقه والتجلي الصادق لممارسة الشعب لحياته وقد وافق مجلس الشعب في نوفمبر ١٩٩٤ على هذا القرار الجمهوري بهذه التعديلات مما يعتبر خطوة كبيرة نحو إزالة بعض معوقات التوجه الديمقراطي في مصر^(١).

ولكننا نجد أن "المركزية الشديدة لا تزال هي الطابع الرئيسي للنظام السياسي، فالسلطة التنفيذية لا تزال تتمتع بالعديد من السلطات والقوانين غير الديمقراطية، كما أن الحزب الحاكم وهو الحزب الوطني الديمقراطي لا يزال يحمل شرعية وشكل التنظيمات الشمولية"^(٢).

إلا أنه في ضوء التعددية الحزبية في مصر "الديمقراطية في مصر حرية تعبير فقط ليست حرية العمل السياسي والمشاركة في اتخاذ القرار مما يصعب التطلع إلى ممارسة تداول السلطة"^(٣).

وتسعى مصر في ظل النظام الدولي الجديد إلى تبني الديمقراطية كنظام سياسي، وأيضاً نظام اجتماعي، وفلسفة حياة تحدد علاقات الأفراد فيما بينهم، ومن ثم فيوجد العديد من الأسباب التي تسهم في تطوير مفهوم الديمقراطية في مصر منها:^(٤)

- الإطار الدولي والمد العالمي للديمقراطية فكراً وممارسة فلا تستطيع مصر أن تشذ عن هذه القاعدة.
- الدور الإقليمي العربي الإفريقي لمصر.
- حقيقة الأزمة الاقتصادية التي تعيشها مصر.
- نمو التعددية الحزبية بصورة تجاوزت الصورة التقليدية لمصر.
- الانعكاس السياسي لوضع التعددية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

(١) لمزيد من التفصيل راجع:

أحمد إسماعيل حجي: "استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم"، مرجع سابق، ص ٢٥٨-٢٦٠.

(٢) على الدين هلال - عبد المنعم سعيد: "مصر وتحديات التسعينات"، أعمال المؤتمر السنوي الثالث للبحوث السياسية (مصر وتحديات التسعينات)، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩١، ص ٤.

(٣) مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، التقرير الاستراتيجي العربي ١٩٩١، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٤٣.

(٤) نجده إبراهيم على سليمان: تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١١٣.

وهكذا، بات ضرورياً أن تكون الديمقراطية في ظل النظام العالمي الجديد شرط نحو تكريس الثورة التكنولوجية الثالثة، وثورة التكتلات الاقتصادية العملاقة، وذلك لأن القوة التكنولوجية تعتمد على عقول البشر، ولن تعمل هذه العقول بقوتها الكاملة إلا في ظل مناخ واسع من الحرية^(١).

إلا أن مفهوم الديمقراطية يختلف من مجتمع لآخر "ويرجع هذا الاختلاف إلى الخلفية التاريخية والأيدولوجية التي يتبناها المجتمع، وإلى المستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل مجتمع، فالديمقراطية في المجتمع الاشتراكي يختلف عن المجتمع الرأسمالي، أما في بلدان العالم الثالث فتذبذب بين هذا وذاك، رغم كل هذه الاختلافات أصبحت الديمقراطية أسلوبياً ونمطاً للسلوك، وصفة للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد"^(٢).

ورغم هذا الاختلاف يتفق الكثيرون في أن الديمقراطية تتفق بشكل عام في "تقدير الإنسان واحترام إنسانيته وتأكيد حرية الفرد ومبدأ المساواة والعدل، ولهذا فإنها تؤكد على مبدأ من أهم المبادئ هو تكافؤ الفرص في الحقوق والخدمات، فمن حق كل فرد أن يحصل على خدمات متكافئة في مجالات الحياة وأبرزها التعليم، بصرف النظر عن جنس أو عنصر أو موقع اجتماعي اقتصادي، فالتحدي الحقيقي هذا هو كيف نعلم الناس هذه القيم حتى نطمئن إلى ديمقراطية تصبح مكوناً من مكونات النسيج الاجتماعي في مصر"^(٣).

وبالرغم مما سبق فإن مصر تعاني من ضعف المشاركة الجماهيرية في الحياة الحزبية والسياسية بشكل عام ويرجع "هذا في جانب منه لسياسات الحكومة، وسطوة أجهزتها التنفيذية وممارستها للتعسف السياسي لفترات طويلة، إلى جانب التركيبة الاجتماعية والثقافية التي مازالت تفتقد كثير من عناصر الحدائة اللازمة لدفع مسار تطور الديمقراطية، وترشيد السلوك السياسي، وهذا يجعل القاعدة الشعبية للتجربة الديمقراطية ضعيفة"^(٤).

وفي ضوء ما سبق فتطوير مفهوم الديمقراطية في مصر يفرض العديد من التحديات والأدوار الجديدة على كافة النظم في المجتمع وأهمها النظام التعليمي، حيث يقتضي ذلك ضرورة تطوير النظام التعليمي لمواكبة التطورات والتفاعل مع المتغيرات.

(١) منير بشور: أفكار وملاحظات على هوامش بعض محاولات التخطيط ووضع الاستراتيجيات التربوية في البلاد العربية، المجلة العربية للتربية، المجلد السابع عشر، العدد الأول، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، يونيو ١٩٩٧، ص ٤٦.

(٢) خالد الناصر: أزمة الديمقراطية في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ٢٨.

(٣) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجية: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، (التعليم وتحديات المستقبل)، الدورة الخامسة عشرة، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٨٧-١٩٨٨، ص ٣٦.

(٤) أحمد عبد الله: التطوير الديمقراطي في مصر، أعمال المؤتمر السنوي الثالث للبحوث السياسية، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩١، ص ١٧.

ولكي تتغير السياسة التعليمية في ظل الإطار الديمقراطي ينبغي أن "تتاح الفرصة لكل المتخصصين والمفكرين وأصحاب الرأي لكي يدلوا بأرائهم في ملامح التغيير وجوهره، وأهدافه الكبرى، ومن ثم يجب أن نتيح للرأي العام فرصة كافية ليشارك في المناقشة الضرورية حول ملامح التغيير وأهدافه، وأن نطرح التغيير على القنوات الشرعية الموجودة، حتى يكون التغيير نتاج دراسة متأنية، ويصير بالفعل انعكاساً حقيقياً لرغبات الشعب واحتياجاته الفعلية ومبادئه، وكل القيم التي آمن بها"^(١).

ولذلك، فقد صار من الضروري اليوم التأكيد على أهمية تطوير التعليم وبخاصة التعليم الثانوي العام وإدارته لمواجهة ما يفرضه التطور الديمقراطي من تحديات وأدوار جديدة.

(أ) وتمثل أهم التحديات التي يفرضها التطور الديمقراطي على إدارة المدرسة الثانوية العامة فيما يلي: (٢)

(١) أن تكون الإدارة المدرسية إدارة "تطوير" لا "إدارة تسيير" حيث لا يستغنى النظام التعليمي عن إدارة مجددة وقادرة على قيادة عملية التجديد، ويتطلب ذلك اعتماد اللامركزية في الإدارة بتوسيع سلطات الإدارة، وإفساح قدر واسع من الحرية للإدارة والتدريب على الوسائل التي تلجأ إليها من أجل تنمية روح التضامن والعمل المشترك والعمل في فريق، ومن أجل تعميق مفهوم الديمقراطية والمواطنة وربط التعليم بالعمل ومواقع العمل.

(٢) أن تدعم الإدارة المدرسية الديمقراطية الإدارية التعليمية ولا مركزيتها، بحيث يظهر الاتجاه العكسي في العلاقة بين المدرسة والإدارة التعليمية، التي تتسم حالياً بمركزية مفرطة، بحيث تتحول المدارس إلى مشارك فاعل في التطوير التعليمي.

(٣) المشاركة الفاعلة لمختلف الفئات الاجتماعية في التعليم، بحيث تمتد مشاركة الأسر والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والمجتمعات المحلية إلى صنع السياسات والتمويل والإشراف.

وفي ضوء ما سبق فالتوجه الديمقراطي يفرض أدوار ومتطلبات على إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر ومنها ضرورة استخدام الأساليب الإدارية المعاصرة التي تعتمد على توسيع نطاق المشاركة في الإدارة المدرسية بحيث يشمل جهات وأفراد متعددة تشارك في صنع القرار، حتى تستطيع مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

(١) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ٩٨.

(٢) الأمم المتحدة: تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ص ٥٥.

(ب) وتتمثل أهم التحديات التي يفرضها التطور الديمقراطي على أهداف التعليم الثانوي العام ومناهجه فيما يلي: (١)

- (١) اهتمام التعليم بإيجابية المتعلم، والاهتمام بمشاركته في العملية التعليمية وإدارة المدرسة والفصل.
- (٢) المشاركة المجتمعية في وضع سياسات التعليم، ودعم جهود تطويره والرقابة على مؤسساته.
- (٣) تدريب المتعلمين على النقد والنقد الذاتي، واقتراح بدائل كحل للمشكلات.
- (٤) "ضرورة تغيير النظام التعليمي القائم على معلمين تعلموا وتخرجوا في ظل نظام تعليمي كان من المفترض فيه أن المعلم هو القائد والمسيطر، والملقن، وحافظ النظام في الفصل إلى نظام تعليمي آخر يسمح بالديمقراطية ويشجع التعددية والاختلاف ويدعو للحوار".
- (٥) تغيير المفهوم التقليدي لدور الطالب في المدرسة من مجرد طالب سلبي يتمركز دوره في حفظ المناهج المقررة إلى طلب إيجابي يناقش ويحاور ويعرض أفكاره بحرية، وينتقد أفكار قائمة ويعرض أفكار بديلة، طالب قادر على التفاعل مع تكنولوجيا العصر الجديدة، فنحن في حاجة إلى طالب يجيد لغة التفاعل مع القرن الحادي والعشرين" (٢).

٣- التحول الاقتصادي وربط الاقتصاد المصري بالاقتصاد العالمي:

مع بداية السبعينات، وبعد حرب أكتوبر ١٩٧٣ عرف ما يسمى بالانفتاح الاقتصادي وفتحت أبواب الاستثمار أمام رأس المال الأجنبي والعربي والمصري لدخول ميادين الإنتاج والخدمات، وكان الإقبال متزايداً وواضحاً على مجالات الاستهلاك، أكثر من مجالات الإنتاج الصناعي والزراعي.

وفي الثمانينات صدرت قرارات لتحويل الانفتاح من الوجهة الاستهلاكية إلى الوجهة الإنتاجية، وفي التسعينات اتجهت مصر نحو اقتصاد السوق وتدعيم الانفتاح الاقتصادي، والاستمرار في خلق مناخ للاستثمار المصري الأجنبي في كافة المجالات. وفتح الطريق أمام المستثمرين لشراء بعض المشروعات المملوكة للحكومة والقطاع العام، وهو ما يعرف بالخصخصة أو التخصيص (٢).

وفي ظل النظام العالمي الجديد اتجهت مصر نحو الاقتصاد الحر، حيث أضعفت اشتراكية الدولة، وتقلص دور القطاع العام وبدأ الاهتمام بالقطاع الخاص المصري، وذلك تمهيداً

(١) أحمد إسماعيل حجي: استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٢٦٠.

(٢) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ١٠٠-١٠١.

(٢) لمزيد من التفصيل راجع:

أحمد إسماعيل حجي: استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٢٥٤-٢٥٥.

مع النظام العالمي الجديد وما يتميز به من وجود التكتلات الاقتصادية الكبرى واتفاقية التجارة الدولية المعروفة باسم الجات، حتى تستطيع مصر الخروج من أزمتها الاقتصادية، المتمثلة في انخفاض الناتج المحلي، بالإضافة إلى أن الاقتصاد المصري ما يزال بعيداً عن الاعتماد على الذات وكذا الخلل الموجود بين الإنتاج والاستهلاك، أو الصادرات والواردات.

ومن ثم فلكي تستطيع مصر الخروج من الأزمة الاقتصادية التي تعاني منها لابد من "وضع رؤية استراتيجية تدمج الاعتبارات الاقتصادية والسياسية المحلية والعالمية، الراهنة والمستقبلية، فالإصلاح الاقتصادي لا يمكن إنجازه دون إصلاح سياسي مماثل"^(١).

ومن ثم بدأت سياسة الإصلاح الاقتصادي في بداية التسعينات حيث قامت بوضع إصلاحات هيكلية لتحسين أوضاع قطاع الأعمال ثم خصصته، حتى بدأ القطاع الخاص يأخذ دوره في النشاط الاقتصادي، وبدأت مرحلة جديدة تميزت هذه المرحلة بأنها برنامج إصلاحي يهدف للتمهيد للانطلاق الاقتصادي والاجتماعي بهدف رفع متوسط دخل الفرد، والتخلص من البطالة، وسوء توزيع تكاليف النمو، واختلال التوازن بين القطاعات الاقتصادية^(٢).

ومن هنا اتجهت مصر نحو الاقتصاد الحر وأدى ذلك إلى "اتجاه مصر نحو الخصخصة وتشجيع الاستثمارات الخارجية، وذلك لسد الفجوة بين الاستثمارات التي تتطلبها عملية الانطلاق نحو التنمية، وبين الاستثمارات والمدخرات المحلية"^(٣) حيث تعمل الحكومة على الاهتمام بالقطاع الخاص، والهيئات غير الحكومية وذلك تمثيلاً مع النظام الاقتصادي الجديد وما يفرضه من تحديات.

ومن ثم اتجهت مصر في ظل النظام الدولي الجديد إلى الخصخصة حتى تستطيع مواجهة التحديات التي تفرضها المتغيرات سواء ما يتعلق بالتكتلات الاقتصادية الكبرى أو العولمة واتفاقية التجارة الدولية "الجات"، فقد أدى كل ذلك إلى اتجاه مصر نحو الخصخصة ويتطلب ذلك "ضرورة التشديد على مطابقة المنتجات للمواصفات القياسية الدولية لأسواق أوروبا الموحدة، والولايات المتحدة والتكتلات الاقتصادية العالمية الأخرى، بالإضافة إلى الاتجاه القومي

(١) أحمد عبد الله: التطور الديمقراطي في مصر، مرجع سابق، ص ١٥.

(٢) نادر رياض: تحسين الأعمال، وخلق قدرة تنافسية للصناعات المصرية، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد (١٤٦٢)، القاهرة، في ١٣/١/١٩٩٧، ص ٣٠٢.

(٣) مجلس الوزراء: مصر والقرن الحادي والعشرين، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد (١١٤)، يوليو ١٩٩٧، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٣.

في مصر نحو رفع قيود الاستيراد لتحرير التجارة الخارجية، مما ينعكس أثره في حتمية مواجهة المنتجات المصرية من منافسة قوية داخل السوق المحلي^(١).

وفي ضوء ما سبق ينبغي العمل على رفع مستوى جودة السلع وخفض التكلفة وذلك تشجيعاً للاستثمار، حتى نفل الفجوة بين الدول الغنية والدول الفقيرة. حيث تعد "الإنتاجية القياس الحقيقي لتقدم الدول وتخلفها، فالفارق الأساسي بين أكثر الدول تقدماً في العالم وأكثرها تخلفاً، هو إنتاجية الإنسان الفرد"^(٢).

ولذلك، فقد صار من الضروري اليوم الاهتمام بتطوير التعليم وتجديد معارفه وتحديث أساليبه وطرق التدريس وتغيير أهدافه بما يتفق مع ما تتطلبه المتغيرات من ضرورة إعداد الفرد القادر على اكتشاف التقنيات الحديثة، المتوفر لديه قدر كاف من المعلومات تجعله يستطيع مواكبة المتغيرات في القرن الحادي والعشرين.

انعكاس التحول الاقتصادي المصري على التعليم الثانوي العام وإدارة المدرسة الثانوية العامة:

تتمثل قيمة أي دولة في المكون المعرفي فيها، وفي قدرتها على اكتشاف أساليب جديدة لإنتاج تكنولوجيا فائقة، ونحن من أجل هذا نحتاج إلى نوعية جديدة من المتعلمين، يتعاملون ويتفاعلون مع لغة القرن الحادي والعشرين وآلياته^(٣).

فالتحولات الاقتصادية تفرض العديد من المتطلبات والأدوار على المدرسة الثانوية العامة منها ما يتعلق بإدارة المدرسة الثانوية وكذا الأهداف والمناهج لتستطيع مواجهة هذه المتطلبات .

(أ) المتطلبات التي يفرضها التحول الاقتصادي المصري على إدارة المدرسة الثانوية العامة تتمثل ما يلي: (٤)

(١) الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل أطراف العملية التعليمية مع وجود القيادة القوية للمدرسة.

(٢) إحداث تغييرات أساسية في الأوضاع والأساليب الإدارية والتحرر من النظم والإجراءات الجامدة.

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين: حلقات الجودة كمدخل لتحسين وحدات الجهاز الحكومي المصري، مجلة الإدارة، المجلد (٢٧)، العدد الثالث يناير ١٩٩٥، ص ص ٢٠-٢١.

(٢) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ٩١.

(٣) المرجع السابق، ص ٩٢.

(٤) نادية محمد عبد المنعم: تطوير التعليم الثانوي العام في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مرجع سابق، ص

(ب) وتمثل المتطلبات التي يفرضها التحول الاقتصادي المصري على أهداف التعليم الثانوي العام ومناهجه فيما يلي:

- (١) "الاهتمام بتكوين شخصية قادرة على المنافسة، مدربة على حل المشكلات.
- (٢) أن يهتم التعليم بتغيير الكثير من العادات المؤثرة على زيادة الاستهلاك، وما يمكن أن يسمى بالتربية الاقتصادية"^(١).
- (٣) "ضرورة اتقان الفرد أكثر من لغة أجنبية في المرحلة الثانوية لمواجهة التحديات العالمية.
- (٤) ترقية وإعلاء القدرات الفنية والمهارية للفرد وتدريبه في إطار مفهوم التعليم مدى الحياة.
- (٥) تطبيق معايير الجودة التعليمية في المدارس الثانوية المتكاملة"^(٢).
- (٦) "ضرورة تغيير أهداف التعليم من تخريج موظفين وعمال يلتزمون بالقواعد واللوائح الخاصة بالعمل وغير مسموح لهم بالخروج عن النص إلى مبدعين ومبتكرين ورافضين للأمر الواقع"^(٣).

وفى ضوء ما سبق ينبغي الاهتمام بالتعليم الثانوي العام وتطويره من حيث أهدافه وبرامجه وإدارته ، حتى يستطيع مواكبة التغيرات فى القرن الحادى والعشرين وما تفرضه من متطلبات وتحديات .

ولتحقيق ذلك ينبغي الارتفاع بمستوى الإدارة المدرسية والاهتمام بتطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة حتى تستطيع إدارة المدرسة الثانوية العامة مواجهة المتغيرات وما تفرضه من متطلبات.

٤ - التحدي الأخلاقي:

جدير بالذكر أن المجتمع المصري مر بسلسلة من المتغيرات التي تستهدف النظم السياسية والاقتصادية، وقد امتدت آثار هذه المتغيرات إلى جميع مجالات الحياة وأدت إلى تنوع من الاهتزاز في قيم الناس ومعاييرهم الاجتماعية، ولم يكن هذا دائماً في صالح المجتمع، وقد

(١) أحمد إسماعيل حجي: استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٢٥٦-٢٥٧.

(٢) خالد قدرى إبراهيم: رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوي في ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ٦٩-٧٠.

(٣) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ١٠٠.

أدى ذلك إلى ما نسميه بالاضطراب القيمي، وما قد يطلق عليه البعض من خلل قيمي، بدأت تظهر أعراضه في عدة صور نذكر منها:

- سلوك اللامبالاة.
- التمركز حول الذات والأنانية المفرطة.
- ضعف الانتماء إلى الجماعة.

وقد واكبت هذه الحالة من اللامعيارية التي حدثت في مجتمعنا حدوث تغيرات في العالم الخارجي، ساعدت على مزيد من الاهتزازات القيمي^(١).

فالتطور في وسائل الاتصال والتكنولوجيا أدى إلى تفاعل مباشر بين أرجاء العالم في كل لحظة، حتى أصبح العالم اليوم قرية صغيرة، وقد نتج عن هذا التقدم "سيطرة بعض عناصر الثقافة العالمية وسعي بعض الدول المتقدمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى نشر ثقافتها وإلباسها ثوب الحضارة الإنسانية المعاصرة، ويؤدي ذلك إلى إندثار ثقافات محلية أو ضياع بعض عناصر ثقافات ومشكلات منها ظاهرة الاغتراب بين الشباب، والبحث عن الهوية والذاتية الثقافية"^(٢).

ومن ثم فمن الضروري أن يهتم المجتمع بترسيخ الأخلاق لدى الأفراد حتى يستطيعوا مواجهة متغيرات العصر وتحدياته حيث "تعتبر الأخلاق أهم عوامل الاستقرار التي تعطي قوة في مواجهة التفسخ - التفكك الاجتماعي وانحدار النسق القيمي نتيجة متغيرات العصر وسيطرة المادية على قيم المجتمع"^(٣).

(١) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا : تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (التعليم وتحديات المستقبل)، الدورة الخامسة عشرة، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٨٧ - ١٩٨٨، ص ٣٦-٣٧.

(٢) عبد الفتاح جلال: تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل، مرجع سابق، ص ٢٦.

(٣) حسين كامل بهاء الدين: الجامعات وتحديات العصر، وزارة التربية والتعليم، قطاع الكتب، ١٩٩٥، القاهرة، ص ١٥-١٦.

فنحن نعيش في مجتمع الثورة المعلوماتية والتكنولوجية ومجتمع العولمة الذي "يؤثر بشكل واضح على المجتمع حيث تهدد أحياناً قيمة الانتماء الوطني، ويحدث تأثيره على القيم في المجتمع، وإذا كانت مصر تتمسك بقيمها الأخلاقية ومبادئها وتراثها وخصائصها التي تمثل عوامل الاستقرار، وتعطي القوة والمناعة في مواجهة التفكك الاجتماعي إلا أن هذا يمثل تحدياً، يفرض اليقظة ويستلزم الحيطة والتنبه"^(١).

وفي ضوء ما سبق فنحن نعيش في عصر مليء بالمتغيرات والتحديات التي تفرض علينا العديد من الأدوار والمتطلبات، ولذا لا بد أن يتمسك الأفراد بالأخلاقيات حيث أنه "لا يمكن أن تكون هناك تربية سليمة أو بناء شاق، دون أن يتحلى البناءون بأخلاقيات وقيم صالحة لها أهمية لا تقل عن القوى العضلية"^(٢).

لذا يجب التمسك بالأخلاق والقيم، ويفرض هذا مسؤوليات عديدة على المهتمين بالتعليم وذلك للحفاظ على الذاتية الثقافية والتمسك بالقيم والأخلاقيات.

ومن ثم تصبح المدرسة في حاجة إلى إعادة تشكيل الكثير من المعارف والمفاهيم عن الحياة، حتى لا يصاب الطلاب بحالة اللامعيارية التي تصاحب الخلل القيمي والذي ينتج عنه ما يسمى بالتطرف الفكري، الأمر الذي "أدى إلى التذبذب وعدم الاستقرار في القيم، وعدم القدرة على التمييز الواضح بين ما صواب وما هو خطأ، وبالتالي ضعفت مقدرة المجتمع المدرسي على الانتقاء والاختيار من بين القيم المتصارعة الموجودة، وعجز تطبيق القيم السائدة فيه"^(٣).

وفي ضوء ذلك يواجه النظام التعليمي العديد من القضايا منها ما يتعلق بالمعارف والمعلومات التي ينبغي على الطلاب اكتسابها، وذلك لخلق مواطن لديه القدرة على المشاركة والقدرة على الاختيار الصحيح لأسلوب حياته وكيفية مواجهة مشكلاته وهذا "يتطلب مساحة واسعة من الحرية يفرضها التحول الديمقراطي والتحدي الأخلاقي في عصرنا الحالي"^(٤).

ويتطلب ذلك "إعادة النظر في القوانين والتشريعات المنظمة لقضايا الأخلاق والتربية لتواكب ما يستجد من متغيرات متسارعة، تفرضها العولمة"^(٥).

انعكاس التحدي الأخلاقي على التعليم الثانوي العام وإدارة المدرسة الثانوية العامة:

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم، مشروع مبارك القومي انجازات التعليم في خمسة أعوام، ١٩٩١ - ١٩٩٦، أكتوبر ١٩٩٦، ص ١٦.

(٢) سعد مرسي أحمد: التربية والتقدم، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٧٧، ص ٢٤٠.

(٣) ضياء زاهر: "القيم في العملية التربوية"، سلسلة معالم تربوية، مؤسسة الخليج العربي، ١٩٨٤، ص ٧.

(٤) عبد الرؤوف الروايدة: تحديات التربية العربية في القرن الحادي والعشرين وانعكاسها على العالم العربي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي في القرن الحادي والعشرين، الأردن، عمان، ١٩٩٥، ص ٢٢.

(٥) محمد وجيه الصاوي: "التعددية الثقافية وأبعادها التربوية رؤية تحليلية"، مرجع سابق، ص ١٤٦.

يفرض التحدي الأخلاقي العديد من التحديات على التعليم الثانوي العام بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:

أ- متطلبات التحدي الأخلاقي من إدارة المدرسة الثانوية العامة وتتمثل فيما يلي:^(١)

(١) توفير مناخ المدرسة بحيث يضمن تحقيق رؤية واضحة للقيم السائدة بداخلها وقيم المجتمع خارجها.

(٢) أن تعمل المدرسة على اكساب الأفراد القدرة على الربط بين أهمية القيم الخلقية في ظل سيطرة التكنولوجيا وكيفية المحافظة عليها.

(٣) أن تركز السياسة التعليمية على الإدارة المبنية على المدرسة كوحدة تنظيمية مستقلة وتعد فيها المدرسة مسؤولة عن اتخاذ القرارات لإعادة هيكلة المدرسة وتحسين تسييرها.

ب- بالنسبة للأهداف والمناهج:

(١) الاهتمام بالتربية الخلقية والسلوكية وجعلها مادة أساسية مضافة للمجموع^(٢).

(٢) الاهتمام بمراجعة البعد الخلقى للمدرسة بحيث تتضمن البرامج الدراسية آليات فكرية وثقافية وقيمية، وأن يصبح للمدرسة دور في التأكيد على أهمية التربية الخلقية، حيث لا يقتصر دورها على ما تسهم به في تشكيل المستقبل المهني للفرد بل أنها تمتد ليشمل القيم التي تضيفها على نوعية الحياة للمرء في عمومها^(٣).

(٣) تطوير مناهج التربية الدينية والتركيز على السلوكيات والأخلاق بهدف تنشئة الشخصية السوية^(٤).

٥- المتغيرات الثقافية:

(١) نادية محمد عبد المنعم: اتجاهات تطوير التعليم الثانوي في إنجلترا وويلز خلال عقدي الثمانينات والتسعينات، مرجع السابق، ص ٣٠-٣١.

(٢) نادية محمد عبد المنعم: تطوير التعليم الثانوي العام في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مرجع سابق، ص ١٢٧-١٢٨.

(٣) نادية محمد عبد المنعم: اتجاهات تطوير التعليم الثانوي في إنجلترا وويلز خلال عقدي الثمانينات والتسعينات، مرجع سابق، ص ٣٠.

(٤) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ٥٦.

يموج العالم في القرن الحادي والعشرين بالعديد من التحولات والتغيرات أهمها العولمة التي أثرت على كافة جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والعسكرية وغيرها بالإضافة إلى تأثيرها على الإنسان.

والعولمة تفرض علينا تحدياً حضارياً إذ يلزم علينا ضرورة المحافظة على الهوية الثقافية من مخاطر الغزو الثقافي وذلك نتيجة للتطور في علوم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وغيرها. وليس ثمة خلاف في أن المتغيرات التي نعيشها الآن أدت إلى وجود بعض الظواهر سادت هذا العصر منها "حلول الاختراق الثقافي محل الصراع الأيديولوجي، الذي يستهدف الأداة التي يتم بها التأويل والتفسير، يستهدف العقل والنفس ووسيلتهما في التعامل مع عالم الإدراك"^(١). ومن ثم نجد أنفسنا أمام تحدي يتمثل في أن "الواقع الفكري والثقافي واقع مأزوم، فنحن حيارى بين ثقافتين، ثقافة عربية أصيلة مستمدة من تراثنا وحياة سلفنا، وثقافة معاصرة لا نستطيع أن نسلخ أنفسنا منها، وتؤدي بنا هذه الحيرة إلى الوقوع في أزمة حضارية"^(٢). وبالتالي نعيش في ظل العولمة الثقافية التي تهدد الثقافة العربية بالاختراق وفقد جزء من استقلالها من خلال:

- "الهيمنة الثقافية التي تمارسها دول الغرب على الصعيد العالمي.
- التناقض بين عالمية الاقتصاد والسياسة.
- انسحاب الصراع الأيديولوجي من الساحة، وحلول اختراق الثقافة محله.
- الحرب الباردة ضد الإسلام"^(٣).

وترجع الهيمنة الثقافية إلى: "التقدم في الاتصالات والمعلومات المعاصرة والاتفاقيات الدولية السياسية والثقافية والاقتصادية، والتي ستؤدي إلى تحول العالم إلى قرية ثقافية واحدة لم تستطع الثقافات التقليدية ان تصنع شيئاً لصدائها أو ردها، أو حتى محاصرتها، مادام أنها ثقافة مسلحة بوسائل وفعاليات قادرة على اختراق الغرف المغلقة، ولا تصدها الحدود أو تقف جدران الحماية في وجهها"^(٤).

(١) محمد عابد الجابري: التربية ومستقبل التحولات المجتمعية في الوطن العربي، المجلة العربية للتربية، المجلد السابع عشر، العدد الأول، يونيو ١٩٩٧، ص ٣٦.

(٢) جمال أبو الوفا - محمد حسن رسمي: نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٩٨١.

(٣) محمد عابد الجابري: الثقافة العربية اليوم ومسألة الاستغلال الثقافي، في كتاب وحدة الثقافة العربية وصمودها بوجه التحديات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٤، ص ١٩.

(٤) المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية: تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية، الدورة العشرون، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠، ص ٣٤٢.

وبالتالي لابد من الحفاظ على ثقافتنا وهويتنا العربية بخصائصها وأصولها وتراثها في ظل العولمة والمتغيرات السائدة، لذا يجب علينا أن نحدد منطلقاتنا الفكرية التي نهتدي بها في رسم السياسة التعليمية والخطط المستقبلية وذلك من خلال ما يلي: (١)

- إعادة النظر وإعادة الصياغة لمفهومنا عن (القومية) و(الإقليمية) و(الوطنية) في ظل مفهوم الكونية أو العالمية الذي تفرضه ثورة الاتصال والبث المباشر.
- مزيد من الحوار والجدل والنقد الذاتي لتصوراتنا عن طبيعة العلاقة بين الذات العربية والآخر الإسرائيلي.
- الاتجاه نحو تأكيد قيم التفرد وتحرير طاقات الإنسان، الذي تكتمل معانيه في ظل تجانس ثقافي وفكري يدعم تلك الطاقات ويضمن أصالتها.

ولكي نستطيع الحفاظ على هويتنا الثقافية في عالم يموج بالمتغيرات، ينبغي الاهتمام بالتعليم وتطوير مناهجه وأهدافه وأساليبه وإدارته، لأننا لا نستطيع أن نعيش بمعزل عن الدول الأخرى.

ومن ثم يتعين على التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي العام وإدارته المدرسية بخاصة مواجهة التحديات التي تفرضها المتغيرات الثقافية والتي تتمثل في:

أ- انعكاس المتغيرات الثقافية على إدارة المدرسة الثانوية العامة:

تقع على إدارة المدرسة الثانوية العامة مهام كثيرة في ظل المتغيرات الثقافية وما تفرضه من تحديات والتي تتمثل فيما يلي: (٢)

(١) تقوم إدارة المدرسة الثانوية بغرس القيم الدينية وتعزيزها لدى المعلمين والطلبة من خلال أن يكون المدير والمعلمون أسوة صالحة للتلاميذ.

(٢) تزويد المكتبات بكتب الثقافة الدينية، وتشجيع الطلاب على التردد على مكتبة المدرسة.

(١) مى محمود شهاب - محمد عبد الخالق مدبولي: "ورقة عمل للتنسيق بين الجهات الحكومية وغير الحكومية في مجال تأصيل الهوية الثقافية وإعداد الطفل المصري للمواطنة"، مقدمة إلى ندوة التعاون بين الوزارات والجمعيات غير الحكومية المعنية بثقافة الطفل، المركز القومي لثقافة الطفل، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، إبريل ١٩٩٤، القاهرة، ص ١-٢.

(٢) لمزيد من التفصيل راجع :

فؤاد العاجز - عطية محمد العمرى: "الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثامن للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التربية والتعددية الثقافية مع مطلع الألفية الثالثة) المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٩ يناير ٢٠٠٠، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣٧٧-٣٤٣.

٣) تنمية التفكير الناقد لدى الطلبة، حيث تقوم إدارة المدرسة بحث المعلمين وإرشادهم على كيفية استخدام التفكير الناقد في المواقف الصعبة، حتى يكتسب التلاميذ هذا النوع من التفكير.

٤) العمل على إعادة الدور القيادي للمدرسة في المجتمع.

٥) إبراز إسهامات الحضارة الإسلامية في الحضارة العالمية عن طريق الإذاعة المدرسية - صحف الحائط - المسابقات الدينية.

٦) إحياء المناسبات التاريخية التي تمثل أمجاد الأمة وبطولاتها.

٧) التعاون مع جميع المعنين لبلورة فلسفة تربوية نابغة من قيمنا الدينية.

٨) إبراز إيجابيات وسلبيات الثقافة الأخرى بموضوعية.

٩) توجيه الطلاب في كيفية الاستفادة من المخترعات الحديثة مع التقليل من سلبياتها.

١٠) تعزيز دور المدرسة في قيادة المجتمع في مواجهة التغير الثقافي والاجتماعي.

١١) التنسيق والتعاون مع مديري المدارس الأخرى، في إعداد البرامج الثقافية التي تعالج الآثار السلبية للثقافات الأخرى، على طلاب المدارس والمجتمع.

ب- فيما يتعلق بأهداف التعليم الثانوي العام ومناهجه:

١) "أن تكون أهداف ومناهج التعليم الثانوي العام لديها القدرة على مواجهة التحدي التكنولوجي والقدرة للتغير والتهيؤ والقدرة على التعلم الذاتي، والقدرة على التواصل مع الثقافات الأخرى لكون العالم قرية كونية"^(١).

٢) "التمسك باللغة العربية ودعمها، من حيث طرائق تدريسها واستخدامها بشكل صحيح والاعتزاز بها.

٣) ترسيخ العقيدة الإسلامية الصحيحة، المبنية على التسامح، وانفتاح العقل وحرية الرأي واحترام الرأي الآخر.

٤) ضرورة تغيير أساليب التعليم بحيث تواكب التسارع الحادث في المتغيرات الثقافية المحيطة بنا.

٥) أن يتعرف الفرد على كيفية الانتقاء والاختيار من بين المتغيرات والثقافات المتعددة المطروحة في سوق الثقافة، بما يتناسب مع قيمه وعاداته وتقاليد.

(١) نادية محمد عبد المنعم: "تطوير التعليم الثانوي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مرجع سابق، ص ١٢٧.

٦) إعادة النظر في القوانين والتشريعات المنظمة لقضايا الأخلاق والتربية، لتواكب ما يستجد من متغيرات متسارعة"^(١).

ثالثاً: متطلبات القرن الحادي والعشرين من إدارة المدرسة الثانوية العامة:

بعد العرض السابق لأهم المتغيرات العالمية والمحلية، يتضح لنا أن العصر الجديد هو عصر التنافس بين المجتمعات ثقافياً وتكنولوجياً وسياسياً واقتصادياً ولذلك "فتحدي العصر الجديد، وربما كل عصر هو تحدي الإدارة في جميع المجالات الحقيقية التي ننساها أحياناً، وأن السياسة في صميمها هي علم وفن وإدارة موارد المجتمعات"^(٢).

فالعصر الجديد يتطلب المنافسة بين المجتمعات لذا "فنحن مطالبون بأن نستشرف التحديات والمتطلبات الكبرى التي يمكن أن تحدث في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية، التي لها آثارها المباشرة وغير المباشرة على التعليم بوجه عام وعلى إدارته بوجه خاص"^(٣).

ومن ثم يواجه التعليم تحدياً كبيراً في كيفية مواجهة التحديات العالمية والمحلية وما تفرضه من متطلبات، حيث نجد أنه من الصعب أن يبقى التعليم بمعزل عن المجتمع وتحدياته.

خاصة وأن التعليم هو سبيل تجاوز التخلف الذي ينسب إلى العالم العربي، ولن يكون كذلك إلا إذا حقق في ذاته، وبداخله ثورة تتوازي مع ما يحيط من ثورات في التكنولوجيا والمعرفة والمعلومات"^(٤).

ومن ثم فالتعليم هو الأساس في تحقيق التقدم والتطور للمجتمع، وبالتالي لابد من تطوير مناهجه وأساليبه وأدواته إضافة إلى إدارته لتحقيق الأهداف المنوطة به باعتبار أن إدارة التعليم هي "أداة السيطرة على هذه العملية وتنظيمها وتوجيهها، وتقويمها، فإذا كانت إدارة التعليم ليست

(١) لمزيد من التفصيل راجع :

محمد وجيه الصاوي: التعددية الثقافية وأبعادها التربوية رؤية تحليلية، مرجع سابق، ص ١٤٤-١٤٦.

(٢) محمد حسنين هيكل: مصر والقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٧.

(٣) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثانية والعشرون، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٤-١٩٩٥، ص ٧٤.

(٤) صلاح الدين جوهر: نظرة مستقبلية إلى دور الإدارة التعليمية، ورقة عمل مقدمة في اجتماع المجلس المركزي لاتحاد المعلمين العرب (استراتيجية التعليم في الوطن العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين)، المنعقد من ١٠-١٥ ديسمبر، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٣.

على مستوى الإجابة أو المسئولية فإنها لا شك تؤثر في أداء التعليم لهذه العملية بنجاح وكفاية، ذلك أن قوة التعليم تتوقف على إدارته وجودتها^(١).

ولابد لنا ونحن في القرن الحادي والعشرين أن نطور المدرسة، "فنحن مطالبون بأن نبني مدرسة جديدة للمستقبل، جديدة في منبأها، جديدة في محتواها، جديدة في مناهجها، جديدة في أنشطتها، جديدة في طرق التدريس بها، جديدة في الأساليب التكنولوجية المتاحة"^(٢).

حيث تفرض المتغيرات العديد من التحديات والمتطلبات على إدارة المدرسة الثانوية العامة كأحد مؤسسات التعليم وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أولاً: استخدام التكنولوجيا الإدارية والاهتمام ببحوث التطوير الإداري في إدارة المدرسة الثانوية العامة.

ثانياً: الاستفادة من الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية العامة.

أولاً: استخدام التكنولوجيا الإدارية والاهتمام ببحوث التطوير الإداري في إدارة المدرسة الثانوية العامة:

- نظراً للتقدم الهائل في ثورة التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات، والتي لها تأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على التعليم الثانوي العام، وقد فرضت هذه المتغيرات العديد من المتطلبات على إدارة المدرسة الثانوية العامة لتستطيع مواكبة المتغيرات في القرن الحادي والعشرين.

وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- "استخدام الحاسب الآلي خاصة أنه يساعد في عمليات قيد التلاميذ وتسجيلهم وامتحاناتهم، وفي عمل الجدول المدرسي والميزانية.
- أن تستثمر المعلومات من أجل التعامل مع متغيرات البيئة لمصلحة عمليات التعليم"^(٣).
- "المساهمة في نقل الخبرات والأساليب المتطورة لإدارة التكنولوجيا من مراكزها المتقدمة في العالم وتطويرها للبيئة المصرية.
- الاهتمام بتدريس إدارة التكنولوجيا في الكليات والمعاهد.

(١) عرفات عبد العزيز سليمان: ديناميكية التربية في المجتمعات - رؤية عصرية مقارنة، الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١، ص ٧٩.

(٢) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، مرجع سابق، ص ١١٥.

(٣) سليمان عبد ربه محمد: الإدارة الحديثة والتكنولوجيا الإدارية، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير)، المنعقد من ٢٢-٢٤ يناير، كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٢٦٣.

- ضرورة المتابعة اليقظة للتطورات التكنولوجية المعاصرة والمتسارعة والعمل على تضيق الفجوة التكنولوجية بيننا وبين العالم المتقدم.
 - العمل على تنمية سريعة لكادر من المؤهلين في مجال إدارة التكنولوجيا^(١).
 - "الانتقال من الطرائق اليدوية إلى المعالجة الإلكترونية عن طريق إدخال المعلوماتية تدريجياً إلى بعض عمليات الإدارة، وكذا الاستعانة بمتخصصين في مجال الإدارة"^(٢).
 - أن تبدأ عملية التطوير الإداري المدرسي من واقع الممارسة الفعلية للعملية التربوية أي على مستوى المدرسة، حيث يتعرف أفراد هيئة المدرسة على موقفهم ويستطيعوا أن يحددوا الأجزاء الأكثر حاجة إلى التطوير^(٣).
 - الاهتمام ببحوث التطوير الإداري في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
 - تحسين طرائق العمل وأساليبه.
 - تحسين إدارة الموارد البشرية.
 - تحسين نظم التخطيط والرقابة.
 - تحسين قياس الأداء والنتائج^(٤).
- ثانياً: الاستفادة من الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية العامة:
- أن تؤكد الإدارة على قيمة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - الاهتمام بالمشاركة واتباع أسلوب فريق العمل^(٥).
 - الاهتمام بالآباء والمجتمع المحلي وحفزهم على التفاعل والاندماج مع ما يجري في المدارس.
 - تعاون الآباء مع المدرسين والإدارة المدرسية^(٦).

(١) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرون، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٥-١٩٩٦، ص ٢٤١-٢٤٢.

(٢) فاييو - بوسنوس: تخطيط التربية وإدارتها في أمريكا اللاتينية من التفاؤل إلى الشك والريبة، مستقبلات (٧٧)، المجلد (٢١)، العدد (١)، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، ١٩٩١، ص ٥٥.

(3) March Colin, J, **Splight on School Improvement**, Allen & Unwin London, first published, 1988, p.9.

(٤) صلاح الدين جوهر: جولة مع الإدارة إلى الحاضر والمستقبل - الدراسات المستقبلية وتطوير إدارة التعليم مرجع سابق، ص ٢٥٠-٢٥١.

(٥) المرجع السابق، ص ٢٥١.

(٦) محمد نبيل نوفل، رؤى المستقبل المجتمع والتعليم في القرن الحادي والعشرين المنظور العالمي والمنظور العربي، مرجع سابق، ص ٢١٦.

- اتخاذ القرارات الداخلية في إدارة المدرسة بمشاركة الأطراف الثلاثة الإدارة - المدرسين - الطلاب.
- مشاركة التلاميذ في اتخاذ القرارات وإشراكهم في جميع اللجان والمجالس^(١).
- الاهتمام بالإدارة الجماعية بمشاركة الطلاب والمدرسين في إدارة مدارسهم عن طريق إشراكهم في المجالس المدرسية المختلفة^(٢).
- أن يصبح الدور الجديد للإدارة في التعليم الثانوي باستخدام تكنولوجيا المعلومات هو إرشاد الفرق والجماعات وتوفير الموارد لفرق وجماعات العمل.
- مساعدة الفريق على التفكير الذاتي واتخاذ القرارات وتنظيم مشاركة وانتماء العاملين في الإدارة^(٣).
- الاتجاه نحو اللامركزية والمشاركة الاجتماعية، التي تسمح للسلطات والمنظمات على مستوى القاعدة بالتدخل أكثر في القرارات التي تعينها^(٤).
- أن تفتح الإدارة المدرسية باب التجريب أمام نماذج جديدة في التنظيم المدرسي تتلاءم ومتطلبات التغيير.
- أن تهيء الإدارة المدرسية المناخ التنظيمي المواتي للابتكار والتجديد، والتحرر من القيود المفتعلة.
- أن تطور أساليب ومعايير المتابعة وتقييم الأداء^(٥).
- أن تؤمن الإدارة الجديدة بمفهوم الجودة الكلية التي تشمل كل مجالات العمل والإنتاج.
- قدرة الإدارة على التطوير باستخدام النماذج الإدارية المعاصرة^(٦).
- البحث عن النمط أو الشكل التنظيمي الأمثل لإدارة التعليم الثانوي.

(١) دارم البصام: الاتجاهات المستقبلية للتعليم، مرجع سابق، ص ٢٤٤.

(٢) جمال أبو الوفا: الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر، مرجع سابق، ص ٩٢.

(٣) نجدة سليمان: تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١٣٥.

(٤) فابيو بوسنوس: تخطيط التربية وإدارتها في أمريكا اللاتينية من التفاؤل إلى الشك والريبة، مرجع سابق، ص ٥٦.

(٥) صلاح الدين جوهر: جولة مع الإدارة إلى الحاضر والمستقبل، الدراسات المستقبلية وتطوير إدارة التعليم، مرجع سابق، ص ٢٥١.

(٦) نجدة سليمان: تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١٣٤.

- البحث عن أفضل القواعد والأنظمة الإدارية والإجراءات واللوائح التي تكفل حسن سير العمل بهذه التنظيمات^(١).
 - الاهتمام بأسلوب إعادة البناء في الإدارة وتطبيق مبادئها في إدارة التعليم ومنها التحول في البيروقراطية من التوجيه والرقابة من أجل الطاعة إلى التعاون والتنسيق^(٢).
 - الاهتمام ببناء وتكوين فريق العمل داخل المدرسة، لتخفيض التكلفة والوقت والتخلص من الفاقد والاستفادة من القدرات الفعلية، وزيادة القدرات الإبداعية وتحقيق الرضا الوظيفي^(٣).
- ومن خلال العرض السابق لأهم المتغيرات العالمية والمحلية وانعكاسها على التعليم عامة والتعليم الثانوي وإدارته خاصة، فهناك ضرورة لتطوير التعليم الثانوي وإدارته حتى يستطيع التكيف مع هذه المتغيرات ومتطلباتها.
- ومن هنا يتعين الاهتمام بالأساليب الإدارية المعاصرة، حتى تستطيع إدارة المدرسة الثانوية مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- وهذا ما سوف نتعرض له الدراسة في الفصل التالي للتعرف على بعض الأساليب الإدارية المعاصرة ومدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة لها.

(١) لمزيد من التفصيل راجع :

محمد يسري - أحمد رشيد: التنظيم الإداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٢، ص ٢٤٥-٢٥٩.

(3) Clive Dimmock, *School Based Management And School Effectiveness* Routledge, London, New York, 1993, p.80.

(٣) فيصل عبد الله باكر: مهارات الإشراف الإداري الفعال، ط١، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٩، ص ٣٨.

الفصل الثالث

الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية العامة

- المقدمة.
- أولاً: إدارة الجودة الشاملة.
- ثانياً: إعادة هندسة بنية الإدارة "الهندسة الإدارية".
- ثالثاً: الإدارة بالمشاركة.
- رابعاً: استخدام التكنولوجيا الإدارية .

الفصل الثالث

الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة

المدرسة الثانوية العامة

- المقدمة.
- أولاً: أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- ثانياً: إعادة البناء "الهندسة الإدارية".
- ثالثاً: أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- رابعاً: استخدام التكنولوجيا الإدارية "الحاسب الآلي".

الفصل الثالث

الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية العامة

المقدمة:

تعيش الأمم الآن عصر الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة التي أدت إلى تغيرات وتحولات كبرى في شتى ميادين الحياة سواء كانت اجتماعية واقتصادية وسياسية وتعليمية وغيرها. وتفرض هذه التغيرات العديد من المتطلبات والأدوار على إدارة التعليم بصفة عامة، وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة حتى تستطيع مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. لذا فنحن في حاجة لدراسة الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية العامة، ومحاولة الاستفادة منها في علاج المشكلات التي تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية العامة. ويوجد العديد من الأساليب الإدارية المعاصرة مثل^(١):

١- إدارة الجودة الشاملة.

٢- إعادة هندسة بنية الإدارة (الهندسة الإدارية).

٣- الإدارة بالمشاركة.

٤- التكنولوجيا الإدارية.

٥- الإدارة الموقفية.

٦- الإدارة بالنظم.

٧- الإدارة الاستراتيجية.

٨- الإدارة الانتقالية.

٩- الإدارة المتوجهة للسوق.

وسوف تقتصر الدراسة الحالية على دراسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالمشاركة وإعادة هندسة بنية الإدارة والتكنولوجيا الإدارية، والتي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

(١) على السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، مرجع سابق، ص ٧٤-٧٥.

إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية المعاصرة الذي أصبح محل اهتمام من قبل كثير من الباحثين، وترجع فلسفة الجودة إلى فترة الأربعينات من الألفية الثانية على يد العالم الأمريكي Edward Deming والذي لقب بأبو حركة الجودة وإلى بعض الرواد ومنهم جوزيف جوران Josef M-Juran فيليب كروسي Philip B-Grosby.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أ- مفهوم الجودة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) على أساس "تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري Management system يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، والعاملين وأصحاب الأموال، إضافة إلى المتطلبات الفنية"^(١).

لقد تعددت وتباينت التعريفات الخاصة بالجودة من تلك التعريفات ما يلي :

تعرف الجودة بأنها "البحث عن التميز، الذي يؤدي بالمنتج إلى التفوق على نظيره من شركة أخرى، مع ضمان استمرار تفوقه لمستوى قياسي من الجودة"^(٢).

وتعرف الجودة Quality في سياق مصطلح إدارة الجودة الشاملة T.Q.M بأنها "القدرة على تحقيق طلبات المستهلك بالشكل الذي يتفق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له"^(٣).

كما تعرف الجودة بأنها "ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته"^(٤).
والجودة كما يعرفها جوزيف جابلونكس هي:

"شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"^(٥).

ب- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من تلك التعريفات ما يلي :

-
- (١) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ دليل عملي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، د.ت ص ٦٥.
- (٢) Chalers S.Tapiero, "The Management of Quality and its Control", Chapman and Hall, London, New York, 1996, p.2.
- (٣) سالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص ١١.
- (٤) Gaither Norman, **Production and Operation Management**, 6th ed., Orlando, Florida: the Dryden Press, 1994, p.697.
- (٥) جوزيف جابلونكس: تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح، السيد النعماني، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٢١.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "إطار للمشاركة والتعاون بين قيادات إدارة العمل، وتابعيهم من العاملين والاستفادة بتكامل الطاقات والإمكانات في تحسين وتجويد أداء جماعات العمل واستمرارية تطوير معدلات الإنتاجية"^(١).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة أيضاً على أنها "بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسن المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة، بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة والدرجة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر والمستقبل، وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية، وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد موجه لتحقيق التحسين المستمر"^(٢).

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها "طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة"^(٣).

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة "أسلوب لتطوير شامل ومستمر في الأداء، يشمل كافة مجالات العمل ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا وفرق العمل والأفراد"^(٤).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضاً "بأنها استراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل تقود المنظمة لأن تقدم للمستفيد منتجات وخدمات ذات جودة عالية"^(٥).

وبناءً على ما سبق يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات عن طريق مشاركة جميع الأعضاء بهدف رفع المستوى وإحداث التطوير الشامل للأداء من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:^(٦)

- (١) محمد رمضان زهو: *النظم المعلوماتية، مطابع الولاء الحديثة، شبين الكوم، ١٩٩٨، ص ٤٠.*
- (٢) سالم سعيد القحطاني: *إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص ١٧-١٨.*
- (3) Bruce Brocka and Suzanne Brocka: **Quality Management, Implementing the Bestideas of the Masters**, Home wod 4, iL: Business on Irwin, 1992, p.3.
- (٤) أحمد سيد مصطفى: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، بحث مقدم لمؤتمر (إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي)، المنعقد في الفترة من ١١-١٢ مايو، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ١٩٩٧، ص ٣٩٧.
- (5) Sang M.Lee, Fredluthans, and Richard M.Hodgetts, *Total Quality Management: Implication for Central and Eastern Europe, Organization al Dynamics*, vol (20), 1992, p.44.
- (٦) على السلمي: *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠*، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٤٠.

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
- مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تتكون إدارة الجودة الشاملة من عدد من العناصر منها: (١)

- التحليل المستمر للعمليات من قبل الموظفين وذلك من أجل تحسين الأداء والتقليل من أخطاء العمل.
- التعرف على حاجات المستفيدين من خلال الاتصال المباشر بهم.
- "المشاركة في تحسين الأداء.
- قياس الأداء ويتم من خلال الوسائل الإحصائية وجدولة الأداء.
- توفر المعلومات الأولية مثل وضوح الهدف من المنظمة، الوظائف، والمعلومات المرتدة (العكسية) عن مستوى الأداء والتدريب على المهام.
- مكافأة الموظفين على مشاركتهم في تحقيق الأداء.
- المتابعة المستمرة التي تدل على أن المنظمة قد جعلت الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية" (٢).
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
- التركيز على العمليات والنتائج (٣).

المزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة في إدارة المنظمات:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المنظمات يحقق العديد من المزايا الإيجابية ومنها ما يلي: (٤)

-
- (١) عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص ٤٢٢-٤٢٧.
 - (٢) سالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص ٢٠.
 - (٣) جوزيف جابلونكس: تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، مرجع سابق، ص ٥٤.
 - (٤) فريد زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص ٣٩.

- تقليل تكاليف الإنتاج وانخفاض شكاوي المستهلكين.
- زيادة الإنتاجية والأرباح.
- زيادة الفاعلية وتقليل الأخطاء.
- تحسين الاتصال والتعاون بين الوحدات المختلفة بالمنظمة.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.

إدارة الجودة الشاملة في التربية Total Quality Management in Education

تعتبر التربية مطلب اجتماعي ودعامة أساسية في نهضة وتطوير المجتمعات، ويتطلب ذلك استخدام أساليب إدارية معاصرة في إدارة مؤسساتها التعليمية لتساعدها على إحداث عملية التطوير، وإدارة الجودة الشاملة في التعليم تعد ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وإدارة الجودة الشاملة في التربية كما يراها رودز (Rhodes) هي: " استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة"^(١).

وتتمثل مصادر الجودة في التعليم في "المباني الجيدة، المعلمين البارزين ، الثقافة السائدة، تعاون كل من أولياء الأمور ورجال الأعمال والمجتمع المحلي ورعاية شؤون الطلاب - التوازن الجيد للمنهج - التحديد الواضح لأهداف الإدارة"^(٢).

مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية Elements of total quality management in education

هناك مجموعة من المبادئ والأسس الواجب توافرها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

(١) أحمد سعيد درباس: إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، دراسة وصفية، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٢) مراد صالح مراد زيدان: مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد (٧٢)، يولية ١٩٩٨، ص ١٠٠-١٠٤.

١ - ثقافة المنظمة:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة المنظمة ويتطلب ذلك "منهج يركز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات تجعل رجال الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات مما يضفي تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات"^(١).

ولذا فمن الضروري خلق ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تحسين الجودة داخل المنظمة ويتطلب ذلك "تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بفرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء"^(٢).

ومن ثم لا بد من تغيير الثقافة التنظيمية بالمنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقصد بثقافة المنظمة "نظام القيم والمعتقدات التي تتم بالمشاركة بين الأفراد، وقد قسمت ثقافة المنظمة إلى ثلاث عناصر هي: العموميات والخصوصيات والبدائل والمتغيرات، وتنعكس ثقافة المنظمة في طريقة القيادات الإدارية في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات ونظم الاتصال وغيرها"^(٣).

لذا تعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية في مجال التعليم بصفة عامة والمدارس الثانوية العامة بخاصة لتتلاءم مع ثقافة إدارة الجودة الشاملة من المهام الصعبة ومن الضروري عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة أن تغير من أساليب ممارسة العمل التقليدية السائدة بها ويتطلب ذلك "تأثيراً قوياً من مديري المدارس العامة بإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل والتزاماً ذاتياً من الأفراد بتقبل ثقافة الجودة الشاملة، والتعامل الجيد مع المقاومة المحتملة، ولذا تقع مسئولية الانتشار الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة على عاتق فريق الإدارة"^(٤).

(١) أحمد عبد الحميد الشافعي - السيد محمد ناس: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مرجع سابق، ص ٨٠.

(٢) عبد الله بن موسى الخلف: ثلوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، محرم ١٤١٨ هـ، مايو ١٩٩٧، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٩٧، ص ١٢٥.

(٣) عابدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٤١٣-٤١٥.

(٤) مريم محمد إبراهيم: إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط ١، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤١-٤٢.

٢ - المشاركة: Involvement

تعد عملية الاهتمام بمشاركة جميع العاملين من "خلال فرق عمل مبدأً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بهدف تحسين الخدمات والمنتجات، فالمشاركة من خلال فرق عمل تتمكن من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات التي تواجههم في آدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها. كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير"^(١).

ومن ثم فمشاركة جميع الأفراد في المنظمة في عمليات صنع واتخاذ القرارات يتطلب الإعداد الجيد للأفراد وذلك من خلال برامج التدريب وتشجيعهم على عمليات المشاركة وذلك من خلال توفير الوسائل المختلفة للعمل الجماعي ويتطلب ذلك من "الإدارة إتاحة الفرص المختلفة لمشاركة الأعضاء في بعض مسؤولياتها ومهامها من خلال البحث والاستماع إلى وجهات نظر الأعضاء وكذا الاستفادة من مقترحاتهم والعمل من خلالها"^(٢).

٣ - الإعداد والتدريب

تشمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأساليب والأدوات تمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ونظراً للتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية وانعكاساتها، فنحن بحاجة إلى تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى جودة وأقل تكلفة ويتطلب ذلك تدريب العاملين.

لذا "يعد التدريب أهم وأفضل وسيلة متاحة للمنظمات لإكساب أفرادها المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بشكل مميز، وتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء"^(٣).

ومن ثم يجب أن تكون برامج التدريب كافية لاكتساب العاملين المهارات اللازمة لحل المشكلات، لذا يجب أن تتضمن برامج التدريب ما يلي:^(٤)

- تنمية الوعي والاهتمام بالجودة.

- التعرف على طرق قياس الجودة وتتضمن مقاييس الأداء تكلفة الجودة.

(١) عبد الله بن موسى الخلف: ثالث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ١٢٥-١٢٦

(2) Dale, Barrie and Cooper, Cary. **Total Quality and Human Resource**, An Executives Guide. Black Well, Great Britian, 1992, pp. 50-51.

(٣) عبد الله بن موسى الخلف: ثالث التميز تحسين الجودة وتحفيظي التكلفة وزيادة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ١٢٦.

(4) Sallis Edward, "Total Quality Management n Education", op. cit, p.99.

- التعرف على المشكلات وعدم الوقوع في الأخطاء.
- تكوين فرق العمل المختلفة للمشاركة في حل المشكلات.
- التركيز على المستفيدين.

٤- التخطيط الاستراتيجي للجودة:

تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب نوع من التخطيط والتنظيم وذلك للتنسيق بين الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة حيث نجد أنه من "دون التخطيط والتنظيم تصبح هذه الأنشطة جهوداً متنافرة لا يوجد تنسيق بينها مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال دون تحقيق الأهداف"^(١).

وبالتالي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من "وضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها وهذا لن يتحقق عن طريق العشوائية، بل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن مشاركة جميع أفراد المنظمة، ويتطلب ذلك خطة استراتيجية تتسق بين الجهود وتوحيدها لتحقيق الأهداف"^(٢).

وعملياً التخطيط في إدارة الجودة الشاملة تتضمن عدد من الخطوات لضمان تحسين الجودة، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي: ^(٣)

- وضع استراتيجية طويلة المدى تتكامل مع استراتيجيات برامج التعليم والأنشطة المختلفة.
- تصميم البرامج والعمليات لضمان الجودة.
- تطوير الأنشطة والبرامج لمنع المشكلات.
- معالجة المشكلات عند ظهورها لضمان الجودة.
- التخطيط لاستخدام الأدوات والأساليب والنظم والإجراءات لإدارة الجودة الشاملة في ضوء خطة استراتيجية.
- إجراء عملية التطوير للأنشطة لضمان تحسين الجودة.
- تنفيذ البرامج باتباع المعايير النظامية.

(١) عادل الشبراوي: الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو ٩٠٠٠ المقارنة المرجعية، الشركة العربية للإعلام "شعاع"، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٩.

(٢) عبد الله بن موسى الخلف: ثلوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ١٢٨-١٢٩.

(3) G.Dale, Barrie: **Management Quality**, Prentice Hall, New York, 1994, p.10.

٥- التزام الإدارة العليا بالجودة:

عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ينبغي على المستويات الإدارية العليا الالتزام بالدور الذي تقوم به، وذلك بهدف نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

فينبغي على الإدارة العليا أن تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق عمل انطلاقاً من فرضية أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها. ومن ثم يجب على الإدارة العليا الالتزام بهذا المفهوم الحديث^(١).

ومن ثم يتضح أن تعد القيادة أمراً ضرورياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، لذا فهناك بعض المهارات التي يجب أن يحوزها مدير الجودة الشاملة وتتمثل هذه المهارات فيما يلي: (٢)

- وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- العمل الجماعي هو الأساس داخل التنظيمات، وعلى مدير المدرسة تدعيم وتيسير ذلك.
- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز الأعمال بفعالية، وهذه مهارة يجب أن يتقنها ويمارسها المدير.
- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.
- أن يحث المدير الأفراد على التعلم من الأخطاء.
- أن يدعم المدير العلاقات الإنسانية، كالمساندة عند تفويض السلطة والتشجيع على المشاركة في مخاطر تحمل المسؤولية، وتوفير فرص التنمية لجميع العاملين.
- اعتبار التدريب استثمار في القوى البشرية، ونشر ثقافة الجودة الشاملة، وعدم القناعة بما هو كائن إذا كان لا يساير التقدم، وأهمية التعليم المستمر.

٦- القياس والتحليل:

تعتمد المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في قراراتها "على البيانات والمعلومات وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء، فهي قرارات

(١) عبد الله بن موسى الخلف: ثالث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ١٢٧.

(٢) مريم محمد إبراهيم: إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٤٧-٤٨.

موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير وهذا يحد من الأخطاء والعيوب واللاموضوعية^(١).

ومن ثم تحتاج المنظمات التي تسعى إلى التطوير إلى الاعتماد على الحقائق والمعايير والمقاييس المختلفة للتعرف على السلبيات التي تعوق تحقيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة والتغلب عليها من أجل التطوير.

٧- تحفيز العاملين:

يعتبر تحفيز وتقدير العاملين على جهودهم الفعالة في تحسين الجودة داخل المنظمة عنصر هام لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وينبغي على المنظمة تقدير جهود الأفراد حتى يقدموا ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير، وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة، وذلك عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع والابتكار^(٢).

ومن ثم على المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة "الاعتراف بأن التقدير والمكافآت تمثل أدوات هامة في تشجيع السلوكيات الجديدة، كما يتطلب تنوع أساليب التقدير والمكافآت، حيث تساعد على إظهار الإنجازات والسلوكيات المتميزة، كما تمكن من استخدام أدوات وعمليات الجودة بما يؤدي إلى تطوير نظم العمل لمساندة تحسين الجودة"^(٣)

فنجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على قدرة مدير المنظمة على الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز الأعمال بفعالية، ويمكن للمدارس الثانوية العامة تطبيق هذا العنصر بنجاح من خلال قدرة مدير المدرسة على التنوع في أساليب تقدير جهود العاملين، ولا يقتصر ذلك على المكافآت المالية للأفراد المقربين له، حتى نضمن نوع من المشاركة الفعالة لكل الأفراد مما يؤدي إلى إحداث التطوير والتحسين داخل المدرسة الثانوية العامة من خلال تحفيز العاملين في المدرسة الثانوية وذلك لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٨- التحسين المستمر:

(١) عبد الله بن موسى الخلف: ثلوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ١٢٩.

(٢) المرجع السابق، ص ١٢٩.

(٣) وارين شموت وجيروم فانجا: مدير الجودة الشاملة الدليل العملي للقادة والمديرين لتحقيق الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٧، ص ٩٣.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على عمليات التحسين المستمر للجودة، وتعتمد عملية التحسين على مشاركة كل العاملين بالمؤسسة وإعدادهم إعداداً جيداً من خلال برامج الإعداد والتدريب لمشاركتهم في برامج التحسين المستمر.

ووفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة وضرورة مشاركة العاملين في عمليات تحسين الجودة باستمرار داخل المنظمة، ينبغي ضرورة الاهتمام بالأعضاء المشاركين (الفريق) في الجوانب التالية: (١)

- تقييم أعضاء الفريق كأفراد.
- أن يشعر أعضاء الفريق بالتكامل فيما بينهم.
- أن يكون رئيس الفريق واضحاً وعادلاً.
- ثقة أعضاء الفريق بأنفسهم.

وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة، لذا يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري" (٢).

ومن ثم فعلمية التطوير والتحسين المستمر للجودة داخل المدارس الثانوية العامة يرتبط بمدى اختيار الأعضاء للأعمال التي يقومون بها وتوظيفها بكفاءة لتتكامل مع عمليات وبرامج العمل المختلفة، حتى يمكن تحقيق التحسين المستمر داخل المدارس الثانوية العامة، وتستطيع مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

مراحل إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل هي على النحو التالي: (٣)

١- مرحلة الإعداد.

٢- مرحلة التخطيط والصياغة.

٣- مرحلة التقويم والتقدير.

(1) Bank –John: **The Essence of Total Quality Management**, Prentice Hall, New York, 2000, p.51.

(٢) عبد الله بن موسى الخلف: ثلوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ١٢٨.

(٣) لمزيد من التفصيل راجع :

جوزيف جابلونكسي : تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، مرجع سابق ، ص ٨٢-٩٢.

٤- مرحلة التطبيق.

٥- مرحلة تبادل ونشر المعلومات.

(الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة خاصة).

وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي: (١)

- إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسات التعليمية: أهدافها وغايتها والتعريف بطبيعة التصور المثالي لما يزيد الرؤية والعمل المطلوب إنجازه.
- التوجيه المقنن لبرامج العملية التربوية - الممارسة - وانتقاء خبرات المواقف التعليمية بما يسهم في تحقيق الأهداف المتوقعة.
- التعرف على متطلبات المجتمع وحاجات التلاميذ، والتعرف على نوعية التعليم التي يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف المستقبلية.
- الحصول على موافقة جميع العاملين واتفاقهم على أفضل الطرق لتحقيق رضا المستفيدين، وكيفية قياس ذلك الرضا في ضوء التصور المثالي لما يراد تحقيقه.
- مرونة العمل الإداري.

هذا بالإضافة إلى: (٢)

- الاستعداد لمواجهة التحديات التي يفرضها التغيير وفق عوامل التطور الاجتماعي ومتطلبات التنمية.
- تحديد ما يجب أن يقوم به كل شخص من عمل وما هو المطلوب إنجازه، مع ضرورة التأكد على أن الجودة في الأداء والنتائج هي عملية دائمة.
- الاستمرار في توظيف نظام متابعة الجودة الإحصائي للتزويد بالبيانات اللازمة والمعلومات عن مستوى التقدم في العمل والمشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف.
- تحديد حجم الهوة بين النتائج الراهنة والنتائج المفروض تحقيقها.
- توظيف نظام لمتابعة الجودة يسهم في جمع البيانات عن الأداء.

(١) عبد الودود مكروم: الأهداف التربوية بين صياغة القرار ومسئولية التنفيذ دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد الثاني والثلاثون، سبتمبر ١٩٩٦، ص ١٣٦-١٣٧.

(٢) أحمد سعيد درياس: إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مرجع سابق، ص ٤١-٤٢.

متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها في إدارة المدرسة الثانوية العامة:

يتطلب تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها في إدارة المدارس عامة والمدارس الثانوية العامة خاصة من أجل إحداث التطوير والتحسين توافر مجموعة من المتطلبات التي تتمثل فيما يلي: (١)

- النظر إلى التعليم على أنه نسق ثقافي أيكولوجي.
- تأكيد علاقات الترابط والتأثير بين التعليم والقوى المختلفة في المجتمع.
- التوازن الدقيق بين المركزية واللامركزية في صياغة القرارات وتحديد الأهداف.
- " التزام الإدارة العليا وقيادتها لجهود التطبيق.
- شمول المدخل لجميع الوظائف والمستويات التنظيمية.
- الاستمرارية في التحسين المنتظم في الجودة" (٢).
- ضرورة الاهتمام بمشاركة الطلاب والمدرسين والجهاز الإداري بالمدرسة.
- الاهتمام بالفكر الإداري في كافة إدارات المدرسة ووظائفها ومستوياتها.
- اعتبار كل فرد في المدرسة مسئول عن الجودة.
- التركيز على فلسفة التعليم الثانوي العام والمفاهيم والكتب الدراسية وطرق التدريس (٣).

(نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية العامة)

جرت محاولات عديدة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية بالولايات المتحدة بفرض إحداث التطوير والتحسين المستمر للتعليم - فعلى سبيل المثال:

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي في مدرسة بولاية ألاسكا عام ١٩٩٠.

- تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مدارس نيوتان الحكومية الشاملة.
- تجربة مدينة ديترويت في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي عرض لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي في مدرسة بولاية ألاسكا الأمريكية عام ١٩٩٠ (١).

(١) لمزيد من التفصيل راجع في ذلك:

عبد الودود مكروم: الأهداف التربوية بين صياغة القرار ومسئولية التنفيذ 'دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ١٣٧-١٤١.

(٢) على السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٣) سلامة عبد العظيم حسنين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص ص ١٩-٢٠.

تم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بواسطة الطلاب والمديرين في مدرسة (إم-تي-الاسكا) من أجل إحداث تطوير مستمر.
وأدى تطبيق هذه المبادئ إلى نتائج هامة على مستوى الفصل والمستوى المدرسي.

أولاً: على مستوى الفصل:

- تم مراجعة النشاطات التعليمية والموارد من حيث المضمون وقد تم تعديلها لزيادة فعاليتها في تعليم الطلاب.
- يوجه الطلاب لمراجعة الدروس خارج الفصل لجذب انتباههم أثناء الدرس.
- لابد أن يكون الدرس واضح ومحدد.
- أن يكون المعلمون ذو حساسية وعلى دراية بالطريقة الملائمة لتوصيل المعلومة لمختلف الطلاب.
- التفاعل الإيجابي بين المدرسين والطلاب أثناء الدرس.

ثانياً: على مستوى المدرسة:

- أن يكون كل فرد داخل المدرسة على دراية بأهمية التعليم.
- أن يبدي كل من المديرين والمدرسين عن تصوراتهم وتوقعاتهم المستمر في تطوير البرنامج التعليمي والإدارة المدرسية.
- تطبيق النظم الفعالة في العملية التعليمية من خلال الجهد المتواصل بين كل من المديرين والمدرسين عن طريق المشاركة في صنع القرار داخل إدارة المدرسة.
- يسعى كل فرد داخل المدرسة إلى التغيير والتطوير في البرامج التعليمية.
- يقوم جميع الأفراد في إدارة المدرسة بتطبيق التطور الحقيقي المهني والاهتمام بالمشاركة في جميع الأمور المتعلقة بإدارة المدرسة داخل التعليم الثانوي.

تجربة مدينة ديترويت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تبنّت منطقة ديترويت التعليمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) اعتباراً من العام الدراسي ١٩٨٩/١٩٩٠- بصورة تجريبية في البداية، وبعد ذلك جرى تعميم النموذج في المدارس بعد النجاح الذي حققه نموذج إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة المدرسة الثانوية خاصة فيما

(1) Kathleen Cotton; "Applying Total Quality Management Principles To Secondary Education", Mt-Edgumbe High School Sitka. Al Aska, in **School Improvement Research Series**, 1990, p.35.

يتعلق بتدريب الكوادر الإدارية المدرسية (المديرون والمعاونون) على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المدارس التي يتولون إدارتها.

الإجراءات اللازمة عند تطبيق أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة ديترويت^(١).

- إعادة تعريف دور وأهداف وواجبات المدرس على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- تحسين الوضع الكلي للمدارس على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحول إلى اتجاه إدارة الجودة الشاملة.
- التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التربوية للإداريين والمعلمين تعني بمفاهيم القيادة التشاركية.
- تبنى برنامج لتطوير وتنقيف العاملين خاصة فيما يتعلق بمواقعهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير.
- توظيف البحث النظري والتطبيقي واعتباره قاعدة رئيسة تستمد منه البيانات Data والمعلومات التي في ضوءها يجب أن يتم إعداد السياسات التعليمية وعلى هداها يجرى تنفيذها (تطبيقها).

برنامج تدريب الكوادر الإدارية على أساليب إدارة الجودة الشاملة في مدارس ديترويت

تبننت منطقة ديترويت عملية تغيير ضخمة في إعداد برنامج لتدريب الكوادر الإدارية على أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس المنطقة، وذلك للتحول من سياق الإدارة التقليدية التي هيمنت على الإدارة المدرسية إلى نموذج إدارة الجودة الشاملة T.Q.M.

وقد تضمن البرنامج ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: يتم فيها تدريب مديري المدارس على إدراك مفهوم دورهم الجديد في ظل أساليب إدارة الجودة الشاملة والتركيز فيها على القيادة التشاركية ودوره في الفريق، ودوره في حل المشكلات.

(١) لمزيد من التفصيل حول هذا النموذج راجع في ذلك:

أحمد سعيد درياس: إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مرجع سابق، ص ٣٣-٤٢.

المرحلة الثانية: يتم فيها تدريب مديري المدارس ومعاونيهم على كيفية تنمية وتوظيف مهارات القيادة التشاركية والتي تتطلب منهم التخلي عن الكثير من نفوذهم في سياق الإدارة التقليدية.

المرحلة الثالثة: يتم فيها تدريب مكثف لفريق من العاملين في كل مدرسة، مهمته الأساسية الإشراف على عملية التحول في مدارسهم من النمط التقليدي في الإدارة إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) وقدرتهم على توظيف آليات إدارة الجودة الشاملة.

ومما سبق عرضه يمكن الوصول إلى مجموعة من المؤشرات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية العامة وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفلسفة والسياسات: وتتضمن ما يلي: (١)

- قدرة المدرسة الثانوية على صياغة فلسفة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وربطها بالسياسة التعليمية بما يبرز فعالية العمل بها وكفاءتها في تحقيق الأهداف.
- الدراسة التحليلية لإدارة المدرسة الثانوية كوحدة مستقلة من حيث المدخلات، العمليات، المخرجات.
- القدرة على ربط مستوى الأداء في إدارة المدرسة بتوجهات مسيرة التنمية.
- تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة وضوابط العمل التنظيمي.
- "إجراء تغييرات في متطلبات عنصر من عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات، أو تصحيح طرق العمل، أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات أو إعادة بناء هيكل التنظيم" (٢).

ثانياً: الإدارة والتنفيذ:

وتتضمن ما يلي: (١)

(١) أمين النبوي: إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على مستوى المدارس بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ٣١٢.

(٢) نواف كنان: القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، ١٩٨٠، ص ٣٥٤.

- قدرة الإدارة المدرسية على فتح قنوات اتصال بين المدرسة والمجتمع والمستويات الإدارية الأعلى.
- التزام إدارة المدرسة الثانوية بتنفيذ أهداف ومعايير الجودة الشاملة.
- تعمل إدارة المدرسة الثانوية على خلق مناخ من التعاون والثقة بين العاملين، والعمل على زيادة دافعية الأفراد لتحقيق الأهداف.
- "التزام الإدارة العليا وقيادتها لجهود تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- شمول المدخل على جميع الوظائف والمستويات التنظيمية"^(٢).
- "توافر قاعدة من البيانات والمعلومات اللازمة في عملية صنع القرار"^(٣).

ثالثاً: التقييم:

ويتضمن ما يلي: ^(٤)

- استخدام التقييم الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الجودة الشاملة.
- تنمية إحساس العاملين بأهمية الالتزام بالجودة الشاملة والعمل على استمرارها.
- اشتراك الطلاب وأولياء الأمور والموجهين ورؤساء القطاعات في عملية التقييم.
- استخدام معايير وقياسات ضبط الجودة (كمياً وكيفياً) في ضوء مفاهيم تربوية سليمة.

ثانياً: إعادة هندسة بنية الإدارة (الهندسة الإدارية): Reengineering Management

يواجه التعليم الثانوي العام العديد من التغيرات والتحديات ، فالعالم اليوم تحكمه العولمة والكمبيوتر حيث تتركز أهم التغيرات التي تسود العالم اليوم في الثورة العلمية، الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة، الثورة الهائلة في مجالات الاتصال والإلكترونيات، النظام العالمي الجديد، التكتلات الاقتصادية والعملاقة والتغير المعرفي والتغير الديموجرافي وقوة السوق العالمية^(٥).

(١) أمين النبوي: إدارة الجودة الشاملة مدخل لفاعلية إدارة التغير التربوي على مستوى المدارس بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ٣١٢.

(٢) على السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٣) عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص ٤٣٥.

(٤) أمين النبوي: إدارة الجودة الشاملة مدخل لفاعلية إدارة التغير التربوي على مستوى المدارس بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ٣١٢.

(5) James, J. Duderstail: **the Future of Higher Education. New Roles for the 21st Century University.** U. K-Winter, 1999, p.2-3.

وبما أننا نعيش عصر التغيير والتقدم المعرفي فالتعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي العام خاصة في حاجة إلى مراجعة الهياكل الإدارية والأهداف لتستطيع أن تواجه العالم الجديد بتحدياته ولا يمكن مواجهة تحديات اليوم ومعالجتها بنمط الإدارة التقليدية.

لهذا لابد من البحث عن "وسيلة إدارية حديثة تستند على أساليب العلم والتطوير التكنولوجي، يفرض إيجاد أساليب أو موارد أو منتجات جديدة أو استخدامات متطورة لمنتجات قائمة"^(١).

ولذا لجأت الدول المتقدمة إلى استخدام المداخل الإدارية المعاصرة التي تقوم على التغيير لتطوير مؤسساتها ومنها مدخل إعادة البناء حيث قامت بعض الدول المتقدمة مثل اليابان بتطبيق مدخل إعادة البناء في الإدارة التعليمية، واستطاعت من خلال هذا المدخل "إعادة هندسة عملياتها لتحقيق الفاعلية المطلوبة بالنسبة للعمليات الإدارية والتعلم والتدريس، والتي تتطلب ضرورة التأكيد على تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية لتحقيق هذه الفاعلية"^(٢).

أما في الدول النامية فالتعليم بصفة عامة والثانوي خاصة في حاجة ماسة لإعادة بناء عملياته الإدارية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ومتطلباته، فالتعليم الثانوي العام في حاجة إلى عملية تغيير شامل وجذري في أهدافه وخطته وأساليب إدارته بحيث يحقق الصورة المطلوبة في القرن الحادي والعشرين.

ومن ثم فهو في حاجة إلى تغيير المبادئ والأساليب الإدارية التقليدية حتى تستطيع مسايرة متطلبات القرن الحادي والعشرين ، والإهتمام بإعادة البناء كأحد الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، التي يمكن أن تساهم في حل المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة ، وتعوقها عن تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والتغيرات التي تهدد إمكانيات وجودة التعليم الثانوي علي مواكبة التقدم التقني والمعرفي .

مفهوم إعادة هندسة بنية الإدارة (الهندسة الإدارية): **Reengineering Management**

هناك العديد من التعريفات لمفهوم إعادة هندسة بنية الإدارة ومن تلك التعريفات ما يلي:-

يعرفها ريموند (Raymond) بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية في مجال الأعمال ، وأيضاً للأنظمة والسياسات والهياكل المنظمة التي تدعم هذه العمليات للوصول بسير العمل إلى مستويات أفضل داخل المنظمة^(٣).

(١) على السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، مرجع سابق، ص ٣٠.

(2) D.K. Allen & N-Fifield: **Re-engineering Change in Higher Education. Information Research**, Vol.(4). No(3), U.K. Feb 1999, pp. 1,26.

(3) Raymond L. Managelli: **Aframe Work for Reengineering Management**. Review, Vol.(83), Issue (6), June 1994, p.10.

كما يعرفها ريموند وجودمان Raymond & Goodman بأنها "مدخل لتحسين العمليات حيث يكون الهدف هو إحراز التقدم ، ويستفاد من هذا المدخل داخل المؤسسات لإعادة تصميم العمليات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة"^(١).

كما تعرف إعادة هندسة بنية الإدارة "الهندسة الإدارية" في المجال التربوي علي أنها "منهج محدد الوسائل والأهداف ، يتلخص في إعادة التصميم الفني والاجتماعي لهيكل المؤسسة التعليمية ، حتي يمكن إدارة الموارد البشرية والمعلومات وتوظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوى الأول من تدفق العمل للوصول برسالتها إلي منتهاها"^(٢).

أما علي المستوي المدرسي فإنها تركز علي " التغير الكامل في ثقافة المدرسة وجوانبها الإدارية وقيادتها ومناهجها وطرق التدريس وتحديد المسئوليات بها"^(٣).

كما يمكن تعريفها علي مستوى الإدارة المدرسية بأنها " تعتمد علي نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها علي أساسها دون تمحيص ، والبحث عن قواعد وفروض جديدة تتناسب مع العصر"^(٤).

وتعرف أيضاً بأنها عملية " تركز علي إعادة التفكير بشكل أساسي لإعادة تصميم العمليات بطريقة جذرية تهدف إلي تحقيق تطوير جوهري وليس تطويراً هامشياً في معايير الأداء المؤثرة مثل التكلفة والجودة والخدمة"^(٥).

وبناء علي ما سبق يمكن أن تعرف إعادة هندسة بنية الإدارة بأنها فلسفة إدارية تقوم علي نبذ المفاهيم والقواعد التي تبني الإدارة قراراتها علي أساسها ، والبحث عن مفاهيم جديدة تتناسب مع العصر ، وتهدف إلي تحقيق تطوير جوهري في أداء إدارة المدرسة للوصول إلي مستويات أفضل داخل إدارة المدرسة .

أهداف إعادة هندسة بنية الإدارة :

يهدف أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة إلي ما يلي :-

- إعادة التصميم الفني والاجتماعي لهيكل المؤسسة التعليمية.

(1) Raymond F. Angus & Alan L. Good Man: **Reengineering for Revenue Growth Research Technology Management**, vol (39). Issue (2), Mar/Apr 1996, p.26.

(٢) يحيي عبد الحميد إبراهيم - محمد رجائي الطحلاوي: هندسة الجامعات وتنمية الموارد البشرية، أسيوط، مارس، ١٩٩٧، ص٣٧.

(3) Charles A-Reavis & Harry Griffith, **Restructuring School Theory and Practice**, Technomic Publishingco. I.N Clancaster, U.S.A, 1992, p.2.

(٤) علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، مرجع سابق، ص٦٦.

(5) Hammar, M. & Champyt: **Reengineering the Corporation, Amani Festo for Business Revolution**, Harper Collin Spus, N.Y., 1993, p.32.

- توظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوي الأمثل^(١).
- تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوي العالمية^(٢).
- إحداث تغير جذري وسريع في منظمات الأعمال^(٣).

متطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة :

- يتطلب تطبيق أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة توافر مجموعة من المتطلبات من أهمها^(٤):
 - وجود فريق عمل للقيام بالعمليات المستحدثة.
 - الالتزام والمشاركة من قبل الإدارة العليا.
 - أهمية العنصر البشري وقدرته علي إنجاز العمل المطلوب.
 - توافر نظام فعال للمعلومات والتكنولوجيا لإحداث التغيير وهو أساس إعادة هندسة العمليات.
 - حسن إختيار وتدريب القيادة في المنظمة.

خطوات إعادة هندسة بنية الإدارة :

تمر عملية إعادة هندسة بنية الإدارة بالمراحل التالية^(٥):

- التحضير
 - تحديد ما تريده المنظمة
 - التخطيط
 - وضع الخطة موضع التنفيذ
 - متابعة الخطة
- المبررات التي تقف وراء الأخذ بأسلوب هندسة بنية الإدارة في مجال التعليم بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة خاصة:
- قصور الإدارة عن مواكبة التطورات الحاصلة في العالم ، وإتجاهات سياستها خلال السنوات الأخيرة.

(١) يحيى عبد الحميد إبراهيم، محمد رجائي الطحلاوي: هندرة الجامعات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٣٧.

(2) Brent Davies; Keengineering & Resturcutring Education, School Leader Ship, Vol (30), Issue 1, Jan 1998, p.1.

(3) Louis Allen & Others: Renngineering & Organizational Change. Manage, Vol (47), Issue 2/3, Feb. 1996, p.11.

(4) Michael A-Mische & Warren Bennis: Reinventing Through Reengineering, Information System, Management, Vol (13), Issue (3), Summer, 1996. p.58.

(٥) توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٢١١.

- بعد الإدارة في المدرسة الثانوية عن مجري التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة ، وعدم إفادتها من نتائج العلوم وأدوات التكنولوجيا في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها.
- عجز الإدارة بشكلها ومحتواها وأساليبها وأدواتها الراهنة عن فتح الطريق للتطورات المطلوبة خلال السنوات القادمة^(١).
- تغير المفهوم التقليدي للإدارة فلم تعد الإدارة مجرد تسيير شئون المدرسة سيرا روتينيا، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته ، بل أصبح محور العمل في إدارة المدرسة يدور حول التلميذ بغرض توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على النمو العقلي والبدني والاجتماعي^(٢).
- "الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم وتبني مبدأ المشاركة حتي يتحقق تجاوب الأفراد مع التغيير.
- الإستفادة من وسائل التقنية الحديثة في التنظيمات قدر الامكان^(٣).
- إضافة إلي ما سبق فإدارة المدرسة الثانوية العامة مطالبة بإحداث تغيرات في إدارتها لتحقيق ثلاث غايات هي^(٤):
 - مواكبة المتغيرات المحلية والعالمية.
 - الإعداد للمواجهة الإيجابية مع المتغيرات المحلية والعالمية وشبكة الحدوث.
 - استباق المتغيرات المحلية والعالمية البعيدة.
- عوامل نجاح مدخل إعادة هندسة بنية الإدارة في إدارة المدرسة الثانوية العامة. ومنها ما يلي^(٥):
 - إيمان الإدارة العليا بمفهوم عملية إعادة البناء.
 - تحديد احتياجات العمل تحديدا واضحا.

(١) محمد أحمد الغنام: تجديد الإدارة "ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٨٤، ص ص ١٦٩-١٧٠.

(٢) وهيب سمعان، محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، ط٢، عالم الكتب، القاهرة، ص ٩.

(٣) ابتسام عبد الرحمن الحلواني: التغير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد ٦٧، محرم ١٤١١هـ، يولية ١٩٩٠، ص ٦٧.

(٤) صلاح الدين جوهر: " نظرة مستقبلية إلى دور الإدارة التعليمية " ، ورقة عمل في لاجتماع المجلس المركزي لاتحاد المعلمين (استراتيجية التعليم في الوطن العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين)، مرجع سابق، ص ٢٨٦.

(٥) مصطفى رضا عبد الرحمن: التنمية البشرية، مجلة النهضة الإدارية، رقم (٩)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية فرع طنطا، ١٩٩٨، ص ١٣٩.

- وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المنظمة المختلفة.
- أهمية العنصر البشري من حيث حسن إختياره وتدريبه وتحفيزه.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية إتخاذ القرارات.
- وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي إلي إحداث التغيير المطلوب.
- "مستوي عال من الإلتزام والتعهد الأخلاقي لإمداد الطلاب بأفضل تعليم ممكن.
- تطوير نظام الحوافز والمكافآت.
- تذليل الصعوبات أمام إدارة المدرسة.
- التحول من الأهداف قصيرة المدى إلى الأهداف طويلة المدى.
- وجود قيادات ذات خبرة قادرة على خلق وقيادة التنظيم"^(١).

وحتى تستطيع إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر تطبيق هذا المدخل لابد من توافر قيادات ذات خبرة قادرة على تطبيق هذا المدخل وكيفية استخدامه في التغلب على المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها" :

تطبيق أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة على المستوى المدرسي في الولايات المتحدة الأمريكية:

أشارت الدراسات المختلفة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول إعادة البناء على المستوى المدرسي إلى العناصر المكونة لإعادة هندسة بنية الإدارة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي: ^(٢)

- صنع واتخاذ القرار على مستوى المدرسة فيما يتعلق بالمجالات الهامة الخاصة بالميزانية، تطوير هيئة التدريس والمناهج والتعليم.
- التحول إلى التوجه نحو السوق على أساس اختيار الأباء للمدرسة واعتبار الأباء والطلاب زبائن المدرسة.
- التركيز على استخدام التكنولوجيا والتحول من مجرد التدريب البسيط إلى زيادة استخدامها في تقديم رزمه تعليمية.
- التحول من التسلسل الهرمي للسلطة في إدارة المدرسة إلى الهيكل المسطح.

(1) Charles Reavis & Harry Griffith, **Restructuring School Stheory and Practice**, op. Cit, pp. 9-10.

(2) Ibid, p.2.

- إجراء تغيير في مفهوم المحاسبية، بحيث يمكن تنمية قدرة الطلاب على تقويم أدائهم في المدرسة.
- الاتجاه نحو التنوع في أساليب التدريس بصورة تعكس التنوع بين المجموعات المختلفة للطلاب داخل الفصل.
- وتمثلت أهداف إعادة هندسة بنية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية كما حددها كوهين Cohen فيما يلي: (١)

- تطوير المناهج وطرق التدريس للارتقاء بالمستوى الفكري لدى الطلاب.
 - تحقيق الارتباط بين المدارس والجهات التي تقدم خدمات للطلاب.
 - التوسع في مشاركة صنع واتخاذ القرار داخل المدرسة.
 - إعادة النظر في الأدوار التقليدية للمدرسين ولمديري المدارس.
 - تغيير مفهوم المحاسبية بحيث يكون أكثر مرونة.
- ويمكن للمدارس الثانوية العامة الاستفادة من هذا الأسلوب ومحاولة تطبيقه في إدارة شئونها للتغلب على المشكلات التي تواجهها وتعوق قدرتها على مواجهة المتغيرات العالمية والمحلية في القرن الحادي والعشرين. خاصة أن أسلوب إعادة البناء في إدارة المدارس الثانوية العامة تحقق العديد من الخصائص والسمات.

وتتمثل خصائص أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة في إدارة المدرسة الثانوية العامة فيما يلي: (٢)

- تحويل الشكل التنظيمي لإدارة المدرسة من الشكل الهرمي إلى الهيكل المسطح.
- تحويل قرار الترقيّة والتقدم الوظيفي من الاهتمام بكفاءة الأداء في العمل إلى العناية بالقدرة على أداء العمل الجديد.
- تحويل الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة إلى شخص يتمتع بالقوة الإدارية اللازمة لإنهاء الأعمال واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة والتمكين من الحركة والمرونة.
- " تتم صناعة القرارات بواسطة الجماعات.

(1) Ibid, pp.12-13.

(٢) لمزيد من التفصيل راجع في ذلك:

على السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، مرجع سابق، ص ٦٩-٧١.

- حرية التصرف والعمل والاختيار في العملية التعليمية.
 - الثقة في المعلمين وفي مسؤوليتهم تجاه الإصلاح التنظيمي الشامل للمدرسة.
 - العلاقة التعاونية بين المعلمين والإداريين في المنظمة تحل محل التسلسل الهرمي.
- التحول من القرارات البيروقراطية القائمة على التوافق التقليدي بين الطلاب إلى قرارات تساهم في تعلم كل طالب على حدة. (١)
- ومن ثم فتطبيق أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة في إدارة المدرسة الثانوية العامة يساعدها على ما يلي: (٢)
- زيادة الاتجاه نحو تفويض السلطة للمستويات الأدنى، ويمكن للمجالس المدرسية تحديد السياسات ووضع الاستراتيجيات، وتوفير التمويل اللازم، وتقديم ومراجعة البرامج التي تقوم بها المدرسة.
 - الاهتمام بجودة التعليم، وقدرة الإدارة المدرسية على حل مشكلاتها والاستفادة من معطيات العصر.
 - تحقيق المزيد من فرص العدالة والمشاركة، ويتطلب ذلك مشاركة من يعينهم أمور التعليم في صنع واتخاذ القرار الإداري التربوي.
 - إضافة إلى أن تطبيق هذا الأسلوب يحتاج إلى توافر قيادات ذات خبرة عالية ومعدة إعداد جيد وهذا يعني ضرورة اختيار القيادات على أساس علمي وليس على أساس الأقدمية فقط مع الاهتمام بإعدادهم الإعداد السليم الذي يساعدهم على استخدام المداخل الإدارية المعاصرة في إدارة المؤسسات لتحقيق الكفاءة والفاعلية.
 - كما يفيد مدخل إعادة هندسة بنية الإدارة في إدارة المدرسة الثانوية في تغيير ثقافة المدرسة وجوانبها الإدارية وقيادتها ونبذ القرارات غير الموضوعية وذلك من خلال البحث عن قواعد وفروض جديدة لاتخاذ القرارات، يتطلب توافر نظام فعال للمعلومات وبهذا نستفيد من التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال والمعلومات لمواجهة متغيرات العصر.

ثالثاً: الإدارة بالمشاركة Management by Participative

(1) Reavis & Griffith, **Restructuring School Theory and Practice**, op. cit, pp. 7-8.

(٢) لمزيد من التفصيل راجع في ذلك:

أمين محمد النبوي: مجتمع ما بعد الحداثة وإعادة هندسة بنية الإدارة المدرسية في الوطن العربي، مجلة التربية والتنمية، السنة الخامسة، العدد (١٣)، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ص ٦٣-٦٥.

في ظل السمات العصرية والتغيرات المستقبلية المتلاحقة من تقدم المعلومات وتشابك المصالح وسهولة الاتصالات وغيرها من التغيرات التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على التعليم، كان من الضروري على النظام التعليمي وإدارته العمل على كيفية مواجهة هذه التغيرات باستخدام الأساليب الإدارية المعاصرة التي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

وأسلوب الإدارة بالمشاركة أحد الأساليب الإدارية المعاصرة التي تستطيع من خلال مشاركة الأفراد في تحمل المسؤوليات مواجهة هذه التحديات، لذا "يتطلب هذا الأسلوب التأكيد على أهمية ومساهمة ومشاركة جميع العاملين في تحمل بعض المسؤوليات"^(١) وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

مفهوم الإدارة بالمشاركة:

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها المهتمون بالإدارة بالمشاركة ، وهذا ما يظهر من خلال مجموعة التعريفات التي نتناولها فيما يلي :

تعرف الإدارة بالمشاركة بأنها عبارة عن "اشتراك الأفراد في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، وتحقق لديهم الشعور بالمسئولية وتحفزهم على العمل والتعاون والانسجام، وهذا يجعل مهمة القائد أكثر سهولة وفاعلية"^(٢).

كما تعرف الإدارة بالمشاركة بأنها "مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل واحد يتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل"^(٣).

وتعرف أيضًا الإدارة بالمشاركة بأنها "اشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، وفي صياغة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة، إضافة إلى اشتراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيته للمنظمة التي يعملون بها مما يخلق مشاركة عملية ونفسية جيدة"^(٤).

(١) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة السابعة والعشرون، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٩، ص ٥٧.

(٢) عبد الخالق فؤاد عبد الخالق: واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر "دراسة تقويمية"، رسالة كتورها غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٩٦، ص ١٩٣.

(٣) محمد عبد الغني حسن هلال: مهارة بناء الفريق، ط ٢، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٩.

(٤) بشير على التوبرقي: مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة، دار عمر المختار للطباعة، ١٩٩٠، ص ١٢١.

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "وحدة أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الموظفين أو العمال الذين يعملون في إدارة أو قسم واحد، أو في إدارات أو أقسام مختلفة، يؤدون أدواراً معينة وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات متعددة، وتسودهم قواعد وقيم سلوكية معينة"^(١).

وتعرف أيضاً الإدارة بالمشاركة Collaboration بأنها " مشاركة كافة الأفراد في المنظمة، ويجب أن يتم التغيير على المستوى الثقافي الإداري للمنظمة لتغيير مفاهيم العاملين في الإدارة لمقابلة هذا الأسلوب من حيث مشاركة جميع العاملين في صنع القرار، وتسير المنظمة آلياً مثل التنظيمات الحيوية يقوم كل جزء بمهام محددة متكاملة مع باقي الأجزاء"^(٢).

وبناء على ما سبق يمكن أن تعرف الإدارة بالمشاركة بأنها فلسفة إدارية تعتمد على مشاركة كافة الأفراد في إدارة المنظمة وتحديد أهدافها ومعالجة مشكلاتها ، بطريقة تساعد على تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها .

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة بالمشاركة ومنها ما يلي:^(٣)

١- الاختيار السليم للأفراد الذين يعملون في جماعة أو فريق واحد، بحيث يتفوقون في القدرات والمهارات، ويتقاربون في الأهداف وهي أول خطوة في بناء جماعة عمل إيجابية متماسكة.

٢- التدريب السليم للأفراد الذين ينضمون لفريق واحد، ويشتمل على التدريب الفني والجانب الإنساني، والتدريب على الاتصالات - والتدريب على العمل الجماعي وتنمية القدرة على التفاهم وتبادل الأفكار ووجهات النظر.

٣- مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها، وإشراك الجماعة في تحديد أنسب الطرق لبلوغ الأهداف.

٤- نشر القيم الإيجابية بين أعضاء الجماعة، كالإخلاص في العمل، والانضباط وجودة الأداء، والتقدم والتطوير.

٥- القدوة الحسنة من جانب أعضاء الإدارة، ذلك بالالتزام بأهداف العمل وتعليماته ونظمه، وبذل الجهود المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

(١) سعيد يس عامر - على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١١٠.

(٢) هنداي محمد حافظ: " إدارة الأزمة التعليمية المفهوم والنظرية " ، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني (إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير) ، المنعقد في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير، كلية التربية جامعة عين شمس، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٥٤.

(٣) لمزيد من التفصيل راجع في ذلك :

سعيد يس عامر - على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص ص ١١٤-١١٥.

٦- تنمية روح التعاون بين أفراد الجماعة، وذلك بتشجيع العلاقات بينهم وإمدادهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها، وتقديم الحوافز الملائمة لهم خاصة الجماعية منهم.

٧- تشجيع التعاون بين الجماعات وبعضها، ونشر المنافسة البناءة بينها، ودفعها إلى الإجابة والتحسين والتطوير المستمر للأداء.

ومن ثم إذا توافر للأعضاء المشاركين في المنظمة قدر كاف من الوعي والتدريب على العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، استطاعوا تحقيق أهداف ومهام المنظمة بفاعلية وكفاءة.

مفهوم الإدارة بالمشاركة على مستوى الإدارة المدرسية:

هناك العديد من التعريفات للإدارة بالمشاركة على مستوى إدارة التربية والإدارة المدرسية نعرض أهمها فيما يلي :

يقصد بالمشاركة على مستوى إدارة التربية بأنها "المشاركة الحقيقية للمجتمع في قضايا التربية وشنونها، وإمكانية المساهمة في اتخاذ القرارات في كل مراحل العملية التعليمية إما عن طريق التوجيه أو البرمجة أو التنفيذ، وكافة المستويات المحلية والوطنية"^(١).

تعرف الإدارة بالمشاركة على المستوى المدرسي بأنها "اشتراك التلاميذ في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً يمارسون فيه الحكم الذاتي ويتعاونون على تحمل المسؤولية ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية الطيبة، بالإضافة إلى اشتراك الأباء والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل مشكلاتها"^(٢).

كما تعرف الإدارة بالمشاركة أيضاً بأنها "المشاركة بين الناظر والمدير والمعلمين في تحديد أهداف المدرسة والخطوات والعمليات اللازمة لصياغة الأهداف وتحديدتها على نحو يساعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ وطرق التقويم المناسبة، وهذه المشاركة بين الناظر والمدير والمعلمين والعاملين في المدرسة تساعد على تحقيق الالتزام وتحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية عند المرعوسين"^(٣).

(١) مصطفى أحمد الزعتري: " التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية"، التربية الجديدة، العدد الثالث والعشرون، السنة الثامنة، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية، مايو/ أغسطس ١٩٨١، ص ٥٥.

(٢) عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط١، دار الثقافة، الدوحة، قطر، ١٩٩١، ص ٣٠٦.

(٣) فاطمة محمد السيد على: تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٤٢.

ويمكن تعريفها أيضًا بأنها " مشاركة كل من القادة والمعلمين وإخصائين وإداريين وعمال وطلبة وأولياء أمور لأداء عمل واحد بشكل جديد، ويعتبر كل واحد منهم مسئولاً عن جزيئه معينة من جزئيات العمل، وهذا يحتاج إلى تقليل التنافس والاحتكاك داخل الأعضاء، وتشجيع المنافسة، وتطبيق مبادئ واحدة في تقويم الأعضاء تحقيقاً للعدالة والمساواة"^(١).

وتعرف أيضًا بأنها "مشاركة فعالة للطلاب في الإدارة المدرسية والسماح لهم بتحمل بعض المسئوليات وبرامج الأنشطة لتنمية مهارات القيادة والابتكار لديهم"^(٢).

وعلى ذلك فالإدارة بالمشاركة تتطلب " تفويض مدير المدرسة بعض السلطات للموظفين لا يتعدون حدودها، تسمح لهم باتخاذ القرارات الخاصة بكيفية تنفيذ الأعمال واجتياز الطرق التي تساعدهم على تحقيق الأهداف"^(٣).

ومن ثم لكي تتحقق فاعلية الإدارة بالمشاركة في إدارة المدرسة الثانوية العامة لابد من "وجود مناخ مدرسي يمثل روح المدرسة وجوهرها، يؤثر في سلوك العاملين بالمدرسة، ويجعل الطالب والمعلم والمدير وهيئة المدرسة مرتبطين بالمدرسة ويحبون العمل فيها"^(٤).

وبناء على ما سبق، فنحن في حاجة إلي المدير الفعال الذي يتمتع بالمهارات السلوكية والمهارات الإدارية والفنية التي تمكن من تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة ، وتساعده في تكوين أعضاء الجماعة للمشاركة في حل المشكلات الإدارية التي تواجهه.

معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة:

توجد مجموعة من المعوقات قد تعوق إدارة المدرسة الثانوية عن تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة ولعل من أبرزها ما يلي^(٥):

(١) نادية محمد عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥١، ٥٢.

(٢) رسمي عبد الملك رستم: تفعيل دور التنظيمات المدرسية في التربية الديمقراطية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٠٠.

(٣) عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق: واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر "دراسة تقويمية"، مرجع سابق، ص ١٩٣.

(4) Jerom Freibery: *School Climate*, Fal Mer Press, London, 1999, p.23.

(٥) لمزيد من التفصيل راجع:

على محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ١٩٥-١٩٦.

- التقاليد التنظيمية:

تقف التقاليد التنظيمية عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريق المشاركة ويرجع ذلك إلى الخوف من الفشل أو فقدان السيطرة على إتخاذ القرارات من قبل بعض المديرين بالإدارة العليا.

- قيم المديرين:

إذا كان المدير استبدادياً فهو لن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة إلا إذا كان هناك ما يوجب موافقته على المشاركة.

- الخبرة والمعرفة والتخصص المهني والعملية:

وقد يؤدي في بعض الأحيان بعدم اهتمام المدير بالمشاركة في أمور لا يفهمها.

- ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة.

شعور بعض المديرين بأن قوتهم تتأثر بتطبيق نظم المشاركة قد يجعلهم يعارضونها أو يفقون منها موقفاً سلبياً، وبالتالي يجب إعداد العاملين بالمنظمة وإدارتها بتوعيتهم ومعرفتهم بأهمية الإدارة بالمشاركة.

- "عدم إدراك الأعضاء المشاركين لأدوارهم ومسئولياتهم.

- عدم إدراك الأعضاء المشاركين رسالتهم.

- عدم معرفة الأعضاء المشاركين كيف يقومون بمهامهم وأدوارهم.

- عدم قدرة الأعضاء المشاركين على تحقيق وظائفهم"⁽¹⁾

ومن ثم لكي تستطيع المنظمة تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة ينبغي "حسن اختيار الأفراد المشاركين، وتنسيق مجهوداتهم، وتحفيزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم مساهماتهم"⁽²⁾. حتى تستطيع التغلب على الضغوط والمشاكل التي تواجهها، وكذا تكون لديها القدرة على مواجهة التحديات في القرن الحادي والعشرين.

أسس الإدارة بالمشاركة:

توجد مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها أسلوب الإدارة بالمشاركة تتمثل فيما يلي :

- "تحديد أهداف المنظمة.

(1) <http://www.ed.gov/databases>, Eric. Digests/ed 39/226. html. P3.

(2) سعيد يس عامر - على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص ٣٨٩.

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تدعيم وتشجيع الأعضاء المشاركين وتحسين العلاقات بينهم.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- زيادة القدرات الفردية وتحسين عملية الاتصال^(١).
- "وضع برنامج يرمي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتوضيح دور الأجهزة والأفراد فيه.
- وضع نظام جيد للمتابعة والتقييم لمعرفة تقدم وتحسين مستوى الأداء"^(٢).
- "تدعيم الاتصال بين القيادات الإدارية وبين المستويات الأدنى داخل المنظمة.
- المناقشة المستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشكلات"^(٣).

أهداف الإدارة بالمشاركة:

يهدف أسلوب الإدارة بالمشاركة إلى ما يلي:

- "القدرة على حل المشكلات من خلال المناقشة المستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تدعيم نظم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين وجهات النظر بين الإدارة والعاملين.
- تشجيع العاملين على الابتكار والتجديد"^(٤).
- القضاء على التسبب وعدم الانضباط والتواكل وتعطيل المهام^(٥).
- تحقيق مبدأ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة^(٦).
- "مشاركة جميع العاملين في المدرسة في إدارة شئونها.
- مشاركة المجتمع المحلي في تحمل بعض مسؤوليات إدارة المدرسة"^(٧).

(1) Less Bell: **Managing Teams in secondary schools**, Routledge, London, 1992, p.46.

(٢) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٣.

(٣) توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، مرجع سابق، ص ٩٩-١٠٠.

(٤) المرجع سابق، ص ٩٩.

(٥) سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.ت، ص ١٥.

(٦) ناصر محمد العديلي: السلوك التنظيمي، ط ١، بدون ناشر، الرياض، ١٩٩٣، ص ٣٧٩.

(٧) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابعة

والعشرون، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٩/٢٠٠٠، ص ٥٧.

- ولتحقيق أهداف الإدارة بالمشاركة في إدارة المدرسة الثانوية العامة يتطلب وجود مناخ مدرسي يسمح للمرءوسين والرؤساء بالمشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات اللازمة لمواجهتها والتغلب عليها.

خطوات الإدارة بالمشاركة:

تتكون خطوات الإدارة بالمشاركة من الخطوات الآتية: (١)

- جمع المعلومات.
- مناقشة الاحتياجات.
- تخطيط الأهداف.
- تنمية المهارات.
- تقييم النتائج.

المجالات التي يتم فيها المشاركة في إدارة المدرسة الثانوية العامة:

- "اختيار العناصر البشرية التي تتولى شئون الإدارة.
- تأمين الأبنية المدرسية والمساهمة في التمويل - التجهيزات" (٢).
- "مشاركة فعالة للطلاب في الإدارة المدرسية والسماح لهم بتحمل بعض المسؤوليات وبرنامج الأنشطة لتنمية مهارات القيادة والابتكار لديهم" (٣).
- "مشاركة الجهات المختلفة في إدارة المدرسة الثانوية مثل أجهزة الحكم المحلي، مجالس الآباء، الجمعيات الأهلية" (٤).
- المشاركة بين "الناظر والمدير والمعلمين والعاملين في تحديد أهداف المدرسة والخطوات والعمليات اللازمة لصياغة الأهداف وتحديدها" (٥).
- "ضرورة الاهتمام بالإدارة الجماعية بمشاركة الطلاب والمدرسين في إدارة مدارسهم عن طريق إشراكهم في المجالس المدرسية المختلفة" (٦).

(١) لمزيد من التفصيل راجع:

سعيد يس عامر - على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص ١٢٦-١٢٩.

(٢) مصطفى أحمد الزعتري: التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ٥٦.

(٣) رسمي عبد الملك رستم: تفعيل دور التنظيمات المدرسية في التربية الديمقراطية، مرجع سابق، ص ١٠٠.

(٤) أحمد كامل الرشيدى: دور المشاركة الشعبية في حل المشكلات المدرسية (دراسة ميدانية)، بحوث ودراسات تربوية في الميزان، ط١، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص ٣٥٠-٣٥١.

(٥) فاطمة محمد السيد على: تطوير إدارة التعليم الثاني العام في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٤٢.

(٦) جمال أبو الوفا: الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر، مرجع سابق، ص ٩٢.

تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة علي مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة في الولايات المتحدة الأمريكية^(١).

تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في مدارس ثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية بغرض تحسين فعالية أداء المدرسة الثانوية ، وتوصلت إلي نتائج هامة تتمثل فيما يلي:

- العلاقات الإنسانية بين أعضاء الجماعة (الفريق) لها تأثير علي فاعليتهم بالرغم من إختلافهم في طريقة التطبيق والممارسة.
- تتأثر مبادئ الأعضاء بالعوامل السياسية والثقافية.
- العمل الجماعي له دور كبير في تقدم العملية التعليمية بالمدارس الثانوية.

الإدارة الجماعية تحقق مكاسب للعمل والعاملين تتمثل في:

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس.
- إدارة الوقت بصورة جيدة.
- دراسة الموضوعات المطروحة ومناقشتها بعمق.

نموذج الإدارة بالمشاركة في إدارة المدارس الثانوية باستراليا.

طبق أسلوب الإدارة بالمشاركة في إدارة المدارس الثانوية باستراليا وهذه المدارس مليئة بالمهام والمسئوليات وذلك بغرض تحسين الأداء المدرسي وكذلك تحسين وتفعيل الإدارة المدرسية وتطويرها.

- وفيما يلي عرض بسيط لأسلوب الإدارة بالمشاركة في إدارة المدرسة الثانوية باستراليا:

أهداف الإدارة بالمشاركة^(٢):

- التخطيط المشترك بين أولياء الأمور والطلبة والمدرسين والخاضعين لعملية التقدير للأنشطة المدرسية.
- تحديد أدوار الأعضاء المشاركين والأدوار المشتركة بينهم.
- اعداد ميزانية المدرسة.

(1) Valevie Hall and Mike Waccace: Shared Leadership Through Team Work: A cultural and Political Perspective, "Paper Presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association, San Francisco April 20-24 1992, p.18.

(2) March Colin, J; **Spotlight on School Improvement**, Allen & Unwin, London, First Published, 1988, p. 184.

- تحسين العملية التعليمية للطلاب.

خطوات الإدارة بالمشاركة (الجماعية) (١):

١- الجماعة الأولى: تقوم باعداد برنامج التخطيط - الميزانية وهي مجموعة من السياسيين

يحددها مجلس إدارة المدرسة (الإدارة العليا).

٢- تحديد الأعضاء المشتركين من مدرسين - طلبة - مجتمع - سياسيين.

٣- يوجد إتفاق بين المجموعة السياسية والأعضاء المشتركين في وضع برنامج للتخطيط -

اعداد التقارير - اعداد الميزانية بطريقة تخطيطية وتكتب بلغة سهلة الفهم.

ويتكون برنامج الإدارة بالمشاركة من ست أجزاء هي:

(١) تحديد الأهداف وتحديد الإحتياجات (٢):

يتم تحديد الأهداف من العملية التعليمية وتكون هذه الأهداف مشتقة من مشاركة الأعضاء وأولياء الأمور ، ويتم تحديد الأنشطة المدرسية التي يقوم بها الطلاب وذلك بالإتفاق بين الأعضاء المشاركين والطلاب وأولياء الأمور. وتحدد الإحتياجات بمدي حاجة الأعضاء المشاركين.

(٢) رسم السياسة الخاصة بإدارة المدرسة الثانوية (٣):

يقصد بها رسم الهيكل الخاص بالمدرسة لتحقيق الأهداف التي تتمثل في:

- "جذب الانتباه تجاه العديد من الرغبات التي تحدث في المجتمع الدراسي بطرق عديدة.

- البحث عن سياسة تبادلية تجمع المعلومات عن المجالات الإقتصادية والأنشطة السياسية.

- وجود إتصال مباشر مع المسؤولين من مدرسين وطلبة وأولياء أمور.

وتشتمل هذه السياسة علي مجموعتين من القرارات الموضوعية واللاموضوعية.

أ- بالنسبة للقرارات (الإصدارات) الموضوعية: وتتمثل في رسم سياسة إدارة المدرسة بهدف

مساندة الأفراد ومشاركتهم مع القادة والخبراء - تتكون الجماعة من ٦ - ٨ أفراد.

ب- أما القرارات اللاموضوعية:

- التطوير عن طريق من لديهم الخبرة والمعلومات.

- خضوع إدارة المدرسة للتطوير من أجل التحسين المستمر لإدارة المدرسة الثانوية.

(٣) التخطيط (١):

(1) Ibid, p.184.

(2) Ibid, p.186.

(3) Ibid. pp. 187-188.

"ويهدف التخطيط في ضوء هذا النموذج إلي تحديد الروابط المشتركة بين الأجهزة السياسية والبرامج . ويشتمل التخطيط علي العناصر الآتية:

- ١- تحديد الغرض .
- ٢- تحديد الخطوط العريضة للإدارة.
- ٣- وضع خطة التجهيز .
- ٤- تحديد الموارد المتاحة.
- ٥- معرفة الأعضاء.
- ٦- التقييم.

ويتم عن طريق عملية التخطيط جمع المعلومات الخاصة بالطلبة المشتركين وكذا الموارد والمعدات المستخدمة ، والعمل علي تحفيز المدرسين لعمل الأنشطة

(٤) تحديد الميزانية: وتتمثل في^(٢):

تحديد النفقات المتاحة لكل برنامج بطريقة مدروسة بحيث تكون الأولوية للمشروعات الكبيرة ، ويتطلب ذلك موافقة نهائية من قبل المجموعة السياسية.

(٥) الإعداد^(٣):

وتتمثل خطوة الإعداد بإعداد البرامج الخاصة بعملية التعليم - التعلم - استخدام الموارد - الإشراف يوميا ، والمشرف علي كل برنامج لابد له من التأكد من الشروط المتبعة عند تنفيذ هذه البرامج.

(٦) التقييم: ^(٤) ويتم من أجل:

- الحكم علي مدي التحقيقات أو الإنجازات التي تم تحقيقها.
- التعرف علي الموارد التي استخدمت في تحقيق الأهداف.
- تتم عملية التقييم بواسطة مجموعة من أولياء الأمور وفريق العمل (الأعضاء المشاركين).

(1) Ibid: p.189
(2) Ibid, p.190.
(3) Loc. Cit.
(4) Ibid, p.191.

ولكي تقوم الإدارة بعملية التقييم، لابد للأعضاء التعرف على المهام المنوطة بهم لتحقيق الأهداف ويتطلب ذلك التعرف على أهداف فريق الإدارة العليا داخل إدارة المدرسة الثانوية العامة والتي تتمثل فيما يلي^(١):

- وضع خطط العمل بالمدرسة.
- تحديد أهداف المدرسة ورسم سياستها المستقبلية.
- مشاركة كافة العاملين في إدارة المدرسة.
- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.
- ويتكون مستوي الإدارة العليا في إدارة المدرسة الثانوية من المدير ، اثنين مساعدين ، اثنين من المدرسين الأوائل ، اثنين آخرين من أعضاء المدرسة يختارهما المدير ، وكل عضو مسئول عن مجموعة آخرين.

رابعاً: استخدام التكنولوجيا الإدارية:

نعيش الآن عصراً تتدفق فيه المعرفة ويشهد تحولات تكنولوجية وعلمية وإقتصادية هائلة ، حتي أن الصراع الآن لم يعد صراعاً عسكرياً ، بقدر ما هو صراع حول العلم والمعلومات ، كما يتميز هذا العصر باستخدام الكمبيوتر في الإتصالات علي نطاق واسع. ولا يمكن للتعليم أن يبقى بمناهجه وفلسفته ونظمه بمنأى عن هذه التطورات في العالم، الأمر الذي فرض علي التعليم ضرورة إستيعاب الكم الهائل من البيانات والمعلومات حتي نستطيع مواجهة التقدم في مجال العلم والمعلومات.

"ولن يتأتي ذلك إلا بالتعليم المتميز quality education في عالم يموج بالمتغيرات ، وتتدفق فيه المعلومات والإختراعات والإكتشافات كل يوم. وترتبط فيه السياسة بالقوة الإقتصادية ، وفي إطار السيطرة العسكرية للعمالقة الكبار ولا مكان لضعيف أو متخلف"^(٢).

ومن ثم لابد من ضرورة تطوير التعليم بمناهجه وفلسفته وإدارته "فلم يعد النمط الإداري التقليدي بقادر علي مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة ، ومن هنا يظهر مدي الحاح الحاجة إلي الأنماط الإدارية الحديثة بداخلها المتنوعة والمتغيرة لتمثل ضرورة حيوية وحتمية من أجل حسن معالجة وفعالية التعامل مع تلك المشكلات"^(٣).

ولذا فمن الضروري تطوير الإدارة التعليمية عامة وإدارة المدرسة خاصة حتي تكون إدارة عصرية قادرة علي التجديد بالفعل فلسفةً وتنظيمًا وبشرًا وأداةً وتقنيات بما يمكنها من تجديد

(1) Nicholas Fosket; **Managing External Relation in School**, Routledge, London, 1992, pp 28-29.

(٢) محمد سامح سعيد: التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القرن ٢١ الأبعاد الكاملة للثورة التكنولوجية لتطوير التعليم في مصر، مرجع سابق ، ص ٣٨.

(٣) سعيد يس عامر - على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص ٤٧٢-٤٧٣.

أنظمة التعليم ، لأنها مازالت بعيدة بأسسها وتكوينها وإدارتها عن الإلمام بنتائج وإضافات علم الإدارة في مجال التكنولوجيا الإدارية^(١).

ومن ثم لابد من "تطوير الإدارة المدرسية لتتوافق مع المفاهيم الجديدة ، ولابد من إدخال الوسائل الحديثة في الإدارة ، وتكنولوجيا المعلومات لتطوير الإدارة المدرسية - مع تطوير الإتصال بالمدارس والإدارات التعليمية بالوسائل التكنولوجية الحديثة"^(٢).

وتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة يمثل أمرا ضروريا ذلك للتغلب علي المشكلات التي تحول دون تحقيق الإدارة لوظائفها وأهدافها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

ومن ثم يجب الأخذ بالأساليب المعاصرة في الإدارة ومنها إستخدام التكنولوجيا الإدارية بأدواتها التي تساعد الإدارة علي مواجهة المشكلات العملية وحلها.

ويعتبر الكمبيوتر "الحاسب الآلي" من الوسائل التكنولوجية التي تستخدم في تطوير الإدارة وهو الأساس في تطوير التعليم، حيث يمكن توظيف الكمبيوتر "الحاسب الآلي" في الإدارة المدرسية بمختلف مستوياتها سواء كان ذلك في " تعامل المستويات لإدارية مع القوى البشرية من طلاب ومعلمين وإداريين وغيرهم. أم في علاقات مع غيرهم من المستويات الإدارية الأعلى أو الأدنى أم في تفاعلها مع بيئتها ومجتمعاتها ، ومع توافر البيانات والمعلومات فأجهزة الحاسب الآلي تتيح لإدارة المدرسة إمكانية إحداث تطوير في بنية النظام التعليمي"^(٣).

مبررات إستخدام الكمبيوتر "الحاسب الآلي" في إدارة المدرسة الثانوية العامة:

تتمثل مبررات إستخدام الكمبيوتر في الإدارة المدرسية فيما يلي^(٤):

- سرعة التغيير في طبيعة القضايا والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ، وهذا نتيجة زيادة نسبة التدفق المعرفي وتنوع التعليم.
- تضخم المعارف وإنفجارها مما أوجب الأخذ بالأساليب الحديثة في إدارة المدرسة.
- التطور الكبير في التكنولوجيا الآلية وبخاصة العقول الالكترونية.

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى: دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أنظمة التعليم العربية، حولية كلية التربية، العدد الأول، السنة الأولى، جامعة الإمارات، يونيو ١٩٨٦، ص ص٧٨-٧٩.

(٢) محمد سامح سعيد: التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القرن ٢١ الأبعاد الكاملة للثورة التكنولوجية لتطوير التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٩٥.

(٣) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية: ط١، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠٠٠، ص ٢٣٨.

(٤) عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، مرجع سابق، ص ص٧١٩-٧٢٠.

- الإتجاه إلي مزيد من عقلنة الإدارة وظهور آفاق ووظائف ومفاهيم جديدة مثل التخطيط وإتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا المستقبلية علي المدى الطويل.
- " سيادة كثير من المفاهيم، والتطبيقات وأنماط السلوك الاجتماعي المتأثر بخصائص مجتمع المعلوماتية.
- تعدد وتنوع برامج وأساليب تحقيق ديمقراطية تكنولوجيا المعلومات.
- الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الحاسوب والاتصال في تطوير بنية إدارة المدرسة وبرامجها، وأساليبها، وإدارتها، وطرق تقييمها.
- حدوث تغيرات أساسية في مجالات وأساليب العمل.
- الغزو المتزايد لوسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال^(١)

أهمية استخدام الكمبيوتر "الحاسب الآلي" في إدارة المدرسة الثانوية العامة:

- ترجع أهمية استخدام الكمبيوتر في إدارة المدرسة الثانوية العامة في ظل الثورة التكنولوجية والتطور التكنولوجي في وسائل الاتصال وكذا الانفجار المعرفي الذي يوجب علينا ضرورة الأخذ بالجديد من الوسائل التكنولوجية في إدارة المدرسة الثانوية العامة إلى ما يلي: ^(٢)
- الإسراع في الأعمال الكتابية والمحاسبية وجعلها أكثر دقة.
 - إنقاص الحاجة إلى التكرار غير الضروري عند إجراء الأعمال المكتبية بطرق تقليدية.
 - إعداد التقارير الإدارية والمحاسبية والتربوية بشكل أفضل وفي وقت مناسب.
 - زيادة إنتاجية وكفاءة العاملين في المؤسسات التربوية، ومن ثم يمكن تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة للطلاب.
 - تحسين وسائل الرقابة على رصد الدرجات والتقديرات الخاصة بالطلاب.
 - تحسين القرارات التي تتخذها إدارة المدرسة فيما يتعلق بتقييم أعمالها المختلفة.
 - تخفيض تكاليف مزاولة الأعمال المختلفة التي يقوم بها العاملون في المدرسة.

هذا بالإضافة إلى ما يلي ^(٣):

(١) لمزيد من التفصيل راجع:

محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٧٤-٢٧٥.

(٢) لمزيد من التفصيل راجع :

المرجع السابق ، ص ٢٦٠-٢٦١.

(٣) لمزيد من التفصيل راجع :

- تطوير الأداء الوظيفي الحكومي في مجالات التعليم والإدارة من خلال نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار ويشمل ذلك:

أ- الميكنة الإدارية وتطوير الاتصالات:

ويهدف إلى إدخال الكمبيوتر على نطاق واسع في جميع الإدارات والقطاعات التابعة للوزارة، لتحسين الأداء الوظيفي من جهة، ومن جهة أخرى لحفظ البيانات وترتيبها - مع إنشاء الشبكات الداخلية التي تيسر العمل وتحقق تبادل المعلومات.

ب- قواعد البيانات:

إنشاء قواعد البيانات الضرورية عن المدارس وتجهيزاتها، وعن المعلمين وأحوالهم والتركيز على البيانات الخاصة بالعناصر المتميزة والمعوقة - لتكريس مبدأ الثواب والعقاب.

ج- التوثيق الضوئي:

ويهدف إلى إنشاء نظام للتوثيق يسمح بترتيب وفهرسة كافة الوثائق الخاصة بالوزارة، والقرارات الوزارية.

د- نظم المعلومات الجغرافية:

ويهدف إلى إنشاء نظم المعلومات الجغرافية، وربط المواقع الجغرافية بالمعلومات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية لدعم اتخاذ القرار التعليمي بصفة عامة.

هـ- بنوك الخبرة:

وتعني الاستعانة بأكثر عدد من الخبراء المتميزين في كافة المجالات التي تهتم التعليم في العلوم والمعلومات والإدارة.

ومن ثم لا يمكن استخدام الكمبيوتر "الحاسب الآلي" وغيره من التقنيات الإدارية الحديثة في إدارة المدرسة الثانوية العامة ما لم يتواكب مع ثورة إدارية شاملة ممثلة في الطاقم الإداري - بدءاً بأمين العهدة في المدرسة إلى مدير المدرسة، ويتطلب ذلك وضع عدة مخططات لإحداث الثورة الإدارية وتتمثل هذه المخططات فيما يلي^(١):

١- تنظيم دورات للقيادات التعليمية تشرح أهداف التطوير.

٢- وضع جميع المطبوعات الخاصة بالتطوير في متناول أيدي الطاقم الإداري والفني.

محمد سامح سعيد، التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القرن ٢١ الأبعاد الكاملة للثورة التكنولوجية لتطوير التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ١١١.

(١) المرجع السابق: ص ٤١٧.

- ٣- إعداد دورات تدريبية في علوم الإدارة الحديثة بالتعاون مع كليات التجارة بالجامعات.
- ٤- إدخال الميكنة الإدارية في جميع قطاعات ووحدات الوزارة، والتدريب على استخدام الكمبيوتر في التوثيق.
- ٥- إدخال البرامج الحديثة في المخازن، والشئون المالية لتطوير وتحسين الأداء الإداري.
- ٦- تطوير الاتصالات بالكمبيوتر لتبادل الملفات وتحسين العمل الإداري.

وبالتالي لكي يحدث تطوير في إدارة المدارس يتوكل مع التطور التكنولوجي لابد من الاهتمام بالعنصر البشري المتمثل في القيادات المدرسية وإعدادها وتدريبها على كيفية استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة حتى تستطيع مواجهة التحديات التكنولوجية.

وفيما يلي تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في التعليم والاستفادة من التكنولوجيا الإدارية^(١).

التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية يتميز بتمية الابتكار، نظراً لتوفر الإمكانيات، فتوجد شبكات لنقل المعلومات والتعليم من بعد. وتشمل هذه الشبكات الآليات الضوئية والأقمار الصناعية، وبعض الجامعات تقوم أساساً على تنظيم الاتصال بين الطلبة في أماكن متفرقة، والأساتذة في أماكن أخرى، ويتم الربط بينهم باستخدام تكنولوجيا جديدة للاجتماع بالفيديو عن بعد Video conference ولها ميزة خاصة في عمليات التدريب، وخاصة التدريب في موقع العمل on-job-training، حتى لا يتغيب الموظف عن مكان عمله أو ينقطع بسبب التدريب.

ويقوم الكمبيوتر في المدارس بمهمة خاصة وهي المدرس الخصوصي، حتى يستطيع الطالب أن يتعلم بالمعدل الذي يرياح له وذلك تحقيقاً للأهداف الآتية:

أولاً: هدف اجتماعي تأهيلي:

يهدف إلى تنمية مهارات الكمبيوتر لدى الطالب، والتي تمكنه مستقبلاً من الحصول على وظيفة في جو صناعي وتجاري يعتبر الكمبيوتر فيه عنصراً أساسياً.

ثانياً: هدف تعليمي:

(١) لمزيد من التفصيل راجع في ذلك:

المرجع السابق: ص ٥٨-٥٩.

وهو تغيير في طريقة تعلم الطالب والتركيز على البحث عن المعلومة، بما يقلل من الاعتماد على الكتاب المدرسي أو المعلم، وبالتالي يكون شخصية مستقلة علمياً للطالب.

ثالثاً: هدف إداري:

إدخال الكمبيوتر في المدارس عامل أساسي لتطوير الإدارة المدرسية والتي هي أساس تطوير التعليم، فهناك ارتباط كبير بين التعليم وعلوم الإدارة، فيما يسمى إدارة العملية التعليمية Education Management، سواء على مستوى المديرية التعليمية أو المدرسة. وقد نشأت مجالات جديدة للإدارة في مجال التعليم للاستفادة من علوم الإدارة الحديثة مثل:

Just – in – Time Management الإدارة مضبوطة التوقيت

In Targeted Management System الإدارة المتكاملة

Crisis Management إدارة الأزمات

وذلك لتقليل هدر الوقت والجهد في التخطيط، وتحسين الأداء في العملية التعليمية.

ولذلك، فقد صار من الضروري الاهتمام باستخدام الكمبيوتر "الحاسب الآلي" في إدارة المدارس لأنه عامل أساسي في تطوير الإدارة المدرسية التي هي أساس تطوير التعليم حتى نستطيع مواجهة تحديات العصر بقوة واقتدار.

وتتمثل مجالات استخدام الكمبيوتر "الحاسب الآلي" في إدارة المدرسة الثانوية العامة فيما

يلي: (١)

- استخدام الكمبيوتر في سائر العمليات الإحصائية ومعالجة المعلومات - وتحليلها عن تدقق الطلاب وتوزيعهم ومستوياتهم وأوضاعهم الاجتماعية، وعن أفراد الهيئة التعليمية، الأبنية المدرسية وسائر العمليات الإحصائية وغيرها.

- استخدام الكمبيوتر في العمليات الإدارية اليومية البسيطة، وفي حفظ المعلومات بطريقة حديثة، تمكن من الاستفادة منها عند الحاجة.

- " استخدام الكمبيوتر في اتخاذ قرارات إدارية مبنية على معلومات دقيقة ومنظمة.

استخدام الكمبيوتر في وضع الخطط والبرامج التي توفر جهد العاملين بالمدرسة وتضمن إدارة وقت المدير بفاعلية" (١):

(١) مصطفى أحمد الزعتري: التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية، مرجع سابق،

"الاستفادة من الميكنة الإدارية وتشمل تطوير الشؤون الإدارية، تطوير الشؤون المالية، تطوير أعمال المخازن والمشتريات" (٢):

المهام الإدارية للحاسب الآلي على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة:

تتمثل المهام الإدارية للحاسب الآلي على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة على النحو التالي: (٣)

- ١- تنسيق وتوزيع الطلاب.
- ٢- تسجيل الطلاب ومتابعتهم.
- ٣- وضع الجدول المدرسي.
- ٤- بناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة لاتخاذ القرارات.
- ٥- أعمال المكتبات.
- ٦- خدمة المعلم.
- ٧- الاستفادة من بنوك المعلومات وشبكة الإنترنت.

١- تنسيق وتوزيع الطلاب (٤) :

يستخدم الحاسب في توزيع الطلاب بناءً على تغذية الحاسوب بمعلومات وفيرة عن الطلاب تستخدم هذه البيانات والمعلومات في الإجراءات القبلية كالاسم، والعنوان، ورقم الهاتف، اسم ولي الأمر وعنوانه بالعمل، ودرجة تعليم الوالدين، ومعلومات كافية عن الحالة الاجتماعية والصحية، ومدى تقدم الطالب في تعلم المواد المختلفة، وبناءً على هذه المعلومات يقوم الحاسوب بتوزيع الطلاب إلى مجموعات صغيرة أو كبيرة متجانسة أو غير متجانسة حسب رغبة القائمين على العملية التعليمية، ومن ثم يستطيع القائمون على العملية التعليمية من مديرين، ومشرفين تربويين ومعلمين، الحصول من الحاسوب على قوائم متضمنة ما يحتاجونه من معلومات عن هؤلاء الطلاب بصورة جماعية أو لكل مجموعة على حدة.

٢- تسجيل الطلاب ومتابعتهم (١):

(١) فؤاد العاجز، عطية محمد العمرى: الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثامن للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التربية والتعددية الثقافية مع مطلع الألفية الثالثة)، المنعقد في الفترة من (٢٧-٢٩ يناير)، ٢٠٠٠، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣٣٤.

(٢) محمد سامح سعيد: التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القرن ٢١ الأبعاد الكاملة للثورة التكنولوجية لتطوير التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٤٣١.

(٣) لمزيد من التفصيل راجع :

محمد حسنين العجمي : الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ٢٥٢ - ٢٥٧

(٤) إبراهيم الوكيل الفار: تربيوات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٦٩.

عند التحاق التلاميذ أو الطلاب بالمدرسة يتم تسجيل بيانات عديدة مثل الاسم، تاريخ الميلاد، العنوان، السن، المستندات العلمية السابقة بالنسبة للطلاب، وبعض المعاملات المالية مثل مصروفات الدراسة أو المكافآت المالية التي تصرف نظير التفوق.

وأثناء الدراسة يتم تسجيل المزيد من المعلومات من الطلاب لمتابعة حالتهم الدراسية. وبعد انتهاء الدراسة والتخرج يتطلب الأمر استخراج الشهادة والمستندات ولذلك أصبح استخدام الحاسب الآلي في أداء مثل هذه الوظائف هو الاختيار الوحيد لتزويد من فاعلية العمل عن طريق توفير البيانات بثقة وسرعة.

٣- وضع الجدول المدرسي:

عمل الجدول المدرسي من الشؤون الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة أو يقوم بالإشراف عليها، وهو من الشؤون (المهام) بالغة التعقيد ولذا تراعى العوامل التالية عند وضع الجدول.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الجدول المدرسي:

- "توزيع مجموعات الطلاب على قاعات الدراسة حسب حجم استيعابها.
- رغبة القائمين على التدريس في اختيار بعض المواعيد المناسبة.
- عدم التضارب في المواعيد بحيث لا ينشغل الطلاب مع أكثر من أستاذ أو في أكثر من قاعة في وقت واحد"^(٢).
- "مراعاة الظروف الاجتماعية للمعلمات.
- عدالة التوزيع ومراعاة التساوي بين المعلمين.
- عدم تنقل المدرس من مبنى إلى مبنى في يوم واحد.
- الاستفادة من الخبرات القديمة ووضعها في المكان المناسب (بمعنى إسناد المادة للمعلمين حسب الكفاءة والتخصص.
- مراعاة الحصص التي تحتاج لنشاط ذهني، بمعنى أن تكون في بدء اليوم الدراسي.
- أن تتخذ حصص الأنشطة اليوم المدرسي"^(٣).

وبالتالي يصبح الأمر أكثر تعقيداً خاصة في المدارس الثانوية العامة لوجود مواد المستوى الرفيع المؤهلة لدخول الجامعة، ففي هذه الحالة تزداد نسبة تضارب المواد مع بعضها

(١) لمزيد من التفصيل راجع:

محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٥٣-٢٥٤.

(٢) إبراهيم الوكيل الفار: تربيوات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٧٢.

(٣) لمزيد من التفصيل راجع في ذلك:

أحمد إبراهيم أحمد: رفع كفاءة الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، ٩٧-١٩٩٨، ص ٣٨-٣٩.

البعض بين مواد أساسية ومواد اختيارية والتي تحدث نتيجة اختيار الطالب دراسة أكثر من مادة واحدة ويصادف أن بعض هذه المواد تدرس في نفس الموعد^(١).

ومما سبق يتضح لنا أن الحاسب الآلي لا غنى عنه عند عمل وتنظيم الجدول المدرسي لأنه يوفر الوقت والجهد على القائمين بعمل الجدول، ومن ثم يسهم في إنجاز إدارة المدرسة الثانوية في تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

٤ - بناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة لاتخاذ القرارات:

عملية صنع واتخاذ القرار في مجال الإدارة المدرسية في "حاجة إلى القيادة الذكية الواعية القادرة على اتخاذ القرار عن وعي وإدراك تؤمن بالشورى والديمقراطية أسلوب عمل"^(٢) ، وتعتمد عملية صنع واتخاذ القرار على مدى توافر المعلومات والبيانات الدقيقة المنظمة التي في ضوءها يتم اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر صواباً.

ومن ثم يجب بناء نظام معلومات تربوية مدرسية متطورة ، تستطيع إدارة المدرسة من خلاله العمل على تطوير نشاطاتها ورفع مستوى التعليم الذي تقوم به تحقيقاً لحاجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية.

وهذا يتطلب ضرورة توافر "بناء شبكات الاتصال داخل وخارج المدرسة، ووضع أسس وقواعد لاستخدام المعلومات المساعدة على تنفيذ العملية الإدارية، بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها"^(٣).

حيث "يعتبر بناء المعلومات أساس وقاعدة كل الوظائف الإدارية، ومعظم المعلومات التي تداولها الوظائف الإدارية المختلفة تعتبر ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأنشطة التخطيطية والإدارة المدرسية . لذلك يجب تكامل وترابط عملية تدفق المعلومات في نظام واحد يكرس لمواجهة احتياجات وظائف التخطيط والإدارة"^(٤).

لذا يجب وضع قاعدة أساسية للمعلومات الخاصة بإدارة المدرسة تساعد على مواجهة المشكلات.

وهذا لا يتحقق إلا بتوافر نظام إداري يعتمد على البيانات الدقيقة.

(١) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٥٣.

(٢) سعد جاسم يوسف الهاشل: القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حولية كلية التربية، تصدر عن كلية التربية، جامعة قطر، السنة الخامسة، العدد الخامس، قطر ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧، ص ٢٦٧.

(٣) على السيد طنش: الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول، مرجع سابق، ص ١٠٧٢.

(٤) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ٢٥٨.

حيث يساعد نظام المعلومات المتكامل بالمرونة التي تسمح بتبادل المعلومات ويؤدي ذلك إلى:

"تحسين القرارات التي تتخذها إدارة المدرسة فيما يتعلق بتقييم أعمالها المختلفة، وأيضاً فيما يتعلق بتنسيق البرامج والدروس والمحاضرات، وكذلك فيما يتعلق بتنظيم المخازن والمكتبات، حيث يمكن على أساس التقارير الدورية التي تقدمها إدارة الحاسب الآلي بالمدرسة إلى الإدارة التعليمية ثم مديرية التربية والتعليم، ومنها إلى ديوان عام الوزارة من وقت لآخر الانتباه إلى الأخطاء والعيوب التي بينتها الأرقام المصنفة والمبوبة عن سير العمل في أوجه النشاط التي تقوم به المدرسة تحقيقاً للرسالة التربوية التي تستهدفها"^(١).

٥ - أعمال المكتبات^(٢):

مما لا شك فيه أننا نعيش في عصر الانفجار المعرفي وتضخم المعلومات، وينجم عن ذلك زيادة أعداد الكتب وقلة الحيز والفراغ المتاح للتخزين، فازدادت أعمال المكتبات تعقيداً، بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجه الطالب في إيجاد وتحديد ما يحتاجه وكذا الصعوبة في الحصول عليه.

ومن ثم فالحاسب الآلي في مجال المكتبات يقوم بـ:

- عملية البحث عن الدراسات والمقالات والمراجع التي لها صلة بموضوع معين يحدده الطالب.
- عملية استعارة الكتب، وعادة تكون لفترة محدودة، ويتطلب ذلك متابعة المستعيرين إلى أن تعاد الكتب.

٦ - خدمة المعلم:

نظراً لتضخم كمية المعارف والمعلومات والتي فرضت على المعلم ضرورة ملاحقتها وتطوير نفسه داخل المدرسة، ومن ثم يستطيع المعلم "استخدام الحاسوب لإدارة العملية التعليمية والتي تسمى Computer Managed Instruction من خلال برمجيات خاصة، فيتم إعدادها لهذه الغاية، حيث تقوم هذه البرمجيات بإدارة عمليتي التعليم والتعلم في حجرة الدراسة عن طريق

(١) المرجع السابق، ص ٢٦١.

(٢) لمزيد من التفصيل راجع :

نفس المرجع ، ص ص ٢٥٤ - ٢٥٥

تقديم الاختبارات وتسجيل نتائج تحصيل الطلاب، ومدلول تلك النتائج من حيث مدى استيعابهم للمادة واتقانهم لها وتحقيق الأهداف المرغوبة^(١).

٧- الاستفادة من بنوك المعلومات وشبكة الإنترنت:

توفر بنوك المعلومات وشبكة الإنترنت الكثير من المعلومات، التي تفيد مدير المدرسة في إدارة مدرسته بفاعلية، لمواجهة متطلبات العصر.

مجالات الاستفادة من شبكة المعلومات والإنترنت في إدارة المدرسة الثانوية العامة:

- يمكن الاستفادة من شبكة المعلومات في إدارة المدرسة الثانوية العامة فيما يلي^(٢):
- الإطلاع على أحدث الأبحاث والدراسات في مجال الإدارة المدرسية والإفادة منها.
- الإطلاع على واقع الإدارة المدرسية في دول العالم، وإجراء المقارنات بينها وبين واقع الإدارة المدرسية في بلادنا، والاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال.
- الحصول على المعلومات والإحصاءات الحديثة، التي تجعل مدير المدرسة يبنى قراراته على معلومات حديثة ودقيقة.
- الإطلاع على المعلومات والإحصاءات العالمية الحديثة في التربية والتعليم، ومحاولة الإفادة منها في الجانب الفني والإشراف لمدير المدرسة.
- ومما سبق عرضه يتضح لنا أن الحاسب الآلي يفيد عند استخدامه في إدارة المدرسة الثانوية العامة في كثير من المهام الإدارية وكذا الفنية.
- ولذا يرجى استخدامه داخل الإدارة المدرسية ويتطلب ذلك تدريب مديري المدارس على استخدام الحاسب الآلي فيما يلي^(٣):
- ١- نظم معالجة البيانات.
- ٢- نظم المعلومات الإدارية.
- ٣- نظم دعم القرار.
- ٤- استخدام الحاسوب في وضع الجدول المدرسي - سجل أحوال الطلاب - سجل درجات الطلاب - سجل الآثاث المدرسي - سجل المكتبة.

(١) إبراهيم الوكيل الفار: تربيويات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٦٨.

(٢) فؤاد العاجز، عطية محمد العمرى: الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية، مرجع سابق، ص ٣٣٥.

(٣) المرجع السابق، ص ٣٣٤-٣٣٥.

٥- استخدام الحاسوب في التعامل مع برامج تعليمية ذات علاقة بالمنهج.

٦- الاستفادة من بنوك المعلومات وشبكة الإنترنت.

٧- استيعاب التقنيات التربوية الحديثة والوسائل المسموعة والمرئية في الإدارة المدرسية.

ومن خلال العرض السابق لبعض الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية العامة ومحاولة الاستفادة منها حتى تستطيع مواكبة متغيرات القرن الحادي والعشرين وما يفرضه من متطلبات وأدوار جديدة.

إلا أن إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر تواجه العديد من المشكلات التي تعوقها عن القيام بوظائفها وتجعلها غير قادرة على مواكبة المتغيرات وما تفرضه من متطلبات.

ومن ثم سوف نتعرض الدراسة الحالية في الفصل التالي للمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية، وذلك للاستفادة من الأساليب الإدارية المعاصرة في كيفية مواجهة هذه المشكلات.

الفصل الرابع

مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر

- المقدمة.

أولاً: واقع التعليم الثانوي العام في مصر وأهدافه.

ثانياً: إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر:

- أهداف إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة.
- المهام والمسئوليات الإدارية والفنية التي يقوم بها.
- مدير المدرسة الثانوية العامة.
- ناظر المدرسة الثانوي العامة.
- وكيل المدرسة الثانوية العامة.
- المدرس الأول.

ثالثاً: مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر:

- مقدمة.

- ١- قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن تحقيق وظائفها وعدم مسايرتها للأساليب الإدارية المعاصرة.
- ٢- ضعف مشاركة الأعضاء في إدارة المدرسة الثانوية العامة وفي صنع القرار.
- ٣- مشكلات تتعلق بأساليب اختيار القيادات وطرق برامج الإعداد.

الفصل الرابع

مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر

- المقدمة.

أولاً: نبذة عن التعليم الثانوي العام في مصر.

ثانياً: الهيكل الإداري لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر:

- مقدمة.

- مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها.

- المهام والمسئوليات الإدارية والفنية التي يقوم بها.

- مدير المدرسة الثانوية العامة.

- ناظر المدرسة الثانوي العامة.

- وكيل المدرسة الثانوية العامة.

- المدرس الأول.

ثالثاً: مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر:

- مقدمة.

١- قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن تحقيق

وظائفها وعدم مسايرتها للأساليب الإدارية المعاصرة.

٢- ضعف مشاركة الأعضاء في إدارة المدرسة الثانوية العامة وفي

صنع القرار.

٣- مشكلات تتعلق بأساليب اختيار القيادات وطرق برامج الإعداد.

الفصل الرابع مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر

المقدمة:

يشهد العالم مجموعة من المتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف الميادين، فالتعليم يواجه تحديات ومتغيرات عديدة تتطلب منه إعادة ومراجعة صياغة أهدافه وفلسفته وإدارته وعلاقته بالمجتمع.

حيث تعاني المؤسسات التعليمية من عدم وضوح السياسة الخاصة بها مما يترتب عليها العديد من السلبيات التي تؤثر على المؤسسات التعليمية وتعوق قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة منها.

وتتمثل هذه السلبيات فيما يلي: (١)

- التعارض والتضارب في الأعمال.
- الخوف من اتخاذ القرارات.
- زيادة العبء على الإدارات العليا.
- ضيق الوقت المخصص للوظائف الإدارية.
- تعدد المشاكل الإدارية وتعقدها.
- عدم تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.

لذا أصبح الاهتمام بالتعليم وتطويره في جميع مراحله عملية هامة وضرورية يسعى إليها المجتمع بجميع هيئاته ومؤسساته ذلك لأن "النهوض بالتعليم هو نقطة البداية الصحيحة في أي إصلاح يستهدف إقامة مجتمع قادر على مواجهة تحدياته"^(٢).

أولاً : واقع التعليم الثانوى العام فى مصر وأهدافه:

تعد مرحلة الثانوية العامة مرحلة هامة في السلم التعليمي وتحتل مكانة خاصة داخل النظام التعليمي الرسمي وهي المرحلة التالية للتعليم الأساسي وبداية التعليم العالي والجامعي، لذا فهي مرحلة هامة ومتميزة من مراحل النمو لدى الطلاب ألا وهي مرحلة المراهقة.

(١) أحمد عبد الرحمن السيد: جدوى استخدام "أساليب التنبؤ" في مجال الإدارة التعليمية في مصر، مجلة كلية التربية، العدد (٥٢)، جامعة الأزهر، أكتوبر ١٩٩٥، ص ٢٩٨.

(٢) وزارة التربية والتعليم: إنجازات التعليم في (٤) أعوام، مطابع روزليوسف الجديدة، القاهرة، أكتوبر، ١٩٩٥، ص ١٩.

فنجذ "التعليم الثانوي العام يقف بين هاتين المرحلتين ليؤدي دوراً مزدوجاً وهو إعداد الطالب للحياة العملية أو لمواصلة التعليم العالي والجامعي"^(١).

ومن هنا فالتعليم الثانوي "يعتبر من ركائز النظام التعليمي ليس فقط بسبب موقعه كهمزة وصل بين مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم العالي، وإنما أيضاً لأنه يمثل مرحلة منتهية وموصلة في آن واحد، فالتعليم الثانوي يعمل من ناحية على تخريج حملة الشهادات المتوسطة من الموظفين والفنيين، ومن ناحية أخرى يؤهل الطلبة للالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا لمواصلة تعليمه العالي في مختلف التخصصات"^(٢).

ولذلك، تعد مرحلة الثانوية العامة "بهذه الصفة وبحكم موقعها في السلم التعليمي يقع عليها تبعات أساسية وحيوية من حيث الوفاء بحاجات طلابهم في طور من أهم أطوار حياتهم من ناحية، ومن حيث الوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلباته من القوى البشرية، ومن ناحية أخرى قد تكون هذه المرحلة جسراً لبعض الطلاب إلى الجامعات والمعاهد العليا والمصدر الذي يغذيها بالصفوة من الشباب حيث يتم إعداد القيادات لمواجهة متطلبات المجتمع في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية"^(٣).

ومن ثم فالهدف العام من التعليم الثانوي هو خلق الشخصية السوية المتزنة، تلك الشخصية التي تستطيع عبور مرحلة المراهقة بسلام، وفي ضوء ما سبق تتبلور أهداف المرحلة الثانوية العامة فيما يلي:^(٤)

١- إكساب الطلاب المفاهيم العلمية والإنسانية وتسخيرها لخدمة المجتمع.

٢- تزويد الطلاب بالمهارات الفكرية ومناهج البحث العلمي.

٣- تحسين مهارات الطلاب اللغوية وقدراتهم الأدائية وإعدادهم مهنيًا وتكنولوجياً.

٤- تزويد الطلاب بالمهارات السلوكية والقيم.

٥- تنمية تقدير المسؤولية واحترام القانون والقيم.

٦- تكوين اتجاهات الشعور بالانتماء والقدرة على التكيف.

(١) أحمد فتحي سرور: تطوير التعليم في مصر، ط٢، مطابع الأهرام التجارية، القاهرة، ١٩٨٩، ص٢٢٤.

(٢) محمد الفالوقي - رمضان القذافي: التعليم الثانوي في البلاد العربية، ط٢، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص٧.

(٣) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة، القاهرة، المجلس القومي المتخصصة ١٩٧٥-١٩٧٦، ص١٥٣.

(٤) محمد الفالوقي - رمضان القذافي: التعليم الثانوي في البلاد العربية، مرجع سابق، ص١٢٤.

٧- تقدير نجاحات الإنسان وقبول مسئولية المواطنة وإدراك المواقف والأحداث الدولية.

٨- إكساب الطلاب حاسية التذوق الفني وتقدير الجمال، ومساعدة الطلاب على معرفة ذواتهم.

ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي والتطبيقات العلمية التي شهدتها العالم وكذا تحول الحياة الاقتصادية تحولاً شاملاً وسريعاً بالإضافة إلى اتساع دائرة المعارف والمعلومات، واعتبار العالم قرية صغيرة نظراً لتقدم وسائل الاتصال، فقد فرضت التغيرات على التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي خاصة ضرورة تغيير أهدافها حتى تتلاءم مع المتغيرات وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة لإعداد الطلاب القادرين على مواجهة المتغيرات.

ومن ثم تغيرت أهداف المدرسة الثانوية العامة في مصر ومرت بمراحل عديدة كما يلي:

حدد القانون رقم ٦٨ لسنة ١٩٦٨ أهداف التعليم الثانوي العام فيما يلي^(١):

- الارتقاء بالإعداد العام للطلاب عقلياً وخلقياً واجتماعياً وقومياً.
- تزويدهم بما يحتاجون إليه من العلوم والآداب والفنون والمهارات بما يمكنهم من مواصلة الدراسة بمرحلة التعليم الجامعي.

ونظراً لاهتمام الدولة بتطوير المنظمة التعليمية داخل المجتمع، فقد صدرت مجموعة من القرارات بهدف إدخال بعض التعديلات على نظام التعليم الثانوي العام ومنها:

"القرار ١٦٧ لسنة ١٩٧٦ وقد حدد هذا القرار أن تكون الدراسة في الصف الأول غير تخصصية، ويتم التشعيب في الصف الثاني إلى شعبتين علمي وأدبي، وفي الصف الثالث تكون الدراسة ثلاث شعب علوم - رياضة - أدبي"^(٢).

وقد ظل الوضع هكذا حتى جاء القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وحدد أهداف التعليم الثانوي في مادته ٢٢ على ما يلي:^(٣)

- إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي .
- المشاركة في الحياة العامة.
- التأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية.

(١) وزارة التربية والتعليم: قانون رقم ٦٨ لسنة ١٩٦٨ بشأن التعليم العام ومذكراته، مطبعة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٧١.

(٢) وزارة التربية والتعليم: قانون رقم ١٦٧ لسنة ١٩٧٦ في شأن التعليم العام، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٧٦.

(٣) وزارة التربية والتعليم: قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٨١.

وظل التعليم الثانوي العام بموجب القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ يخطى باهتمام خاص من المسؤولين عن النظام التعليمي، حتى رأت استراتيجية تطوير التعليم أن خطة الدراسة لا تحقق الهدف من المرحلة الثانوية العامة، فصدر القانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ المعدل لبعض مواد القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن تعديل نظام التشعيب والامتحانات للتعليم الثانوي العام^(١).

وبعد ذلك صدر القانون رقم ١٨٥ لسنة ١٩٩٠ بشأن تطبيق نظام الفصلين الدراسيين لصفوف النقل في كل من الحلقة الإعدادية ومرحلة التعليم الثانوي العام، وقسم المواد الدراسية على هذين الفصلين وجعل في الفصل الأول مواد منتهية ومواد ذات صفة الاستمرار في الفصل الثاني^(٢).

وشهدت السنوات الأخيرة اهتماماً بالغاً بالتعليم الثانوي ومشكلاته، فقد أصدر المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي مجموعة من التوصيات بشأن تطوير التعليم الثانوي العام عام ١٩٩٤ وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي^(٣):

- ١- أن تتضمن خطة الدراسة على:
 - مواد إجبارية هي: اللغة العربية واللغة الأجنبية الأولى واللغة الأجنبية الثانية والتربية الدينية.
 - مواد علمية وثقافية: ضرورة للالتحاق بالجامعات والتعليم العالي.
 - مواد مهنية وعلمية للتهيئة للحياة العامة وسوق العمل.
 - ٢- تيسير نظام امتحان الثانوية العامة، وتبسيطه حتى يزول ما يصاحبه من آثار على الطلاب وأولياء الأمور.
 - ٣- إدخال أسلوب التوصية التعليمية، والإرشاد النفسي للطلاب في المدرسة الثانوية بما يساعد الطلاب على اختيار المواد التي تتناسب وقدراتهم وميولهم.
- وفي ظل نظام التشعيب للثانوية العامة في مصر وما يصاحبها من مشكلات متعددة تتعلق بالطلاب وأولياء الأمور ومنها^(٤).

(١) وزارة التربية والتعليم: قانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ بشأن تعديل بعض احكام قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، يونية ١٩٨٨.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد: "الأبعاد السياسية والاجتماعية وانعكاسها على تطوير التعليم الثانوي العام في مصر، دراسة تحليلية نقدية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس (التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل)، رابطة التربية الحديثة، الجزء الثاني، ٦-٨ يولية، القاهرة، ١٩٩١، ص ١٩.

(٣) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الحادية والعشرين، القاهرة، ١٩٩٣-١٩٩٤، ص ٢٠٣-٢٠٤.

(٤) محمد الفالوقي - رمضان القذافي: التعليم الثانوي في البلاد العربية، مرجع سابق، ص ١٣٣.

- ١- الشعور بعدم الارتياح إلى أنماط التعليم الثانوي الحالية.
 - ٢- الشعور بأن المدرسة الثانوية لا تزال عند وظيفتها التقليدية في تخريج صغار الموظفين والإداريين والإعداد للتعليم الجامعي.
 - ٣- الشعور بعدم الارتياح إلى الجو التعليمي وتقاليد الحياة المدرسية.
 - ٤- الشعور بقصور نوعية الإنتاج البشري وضعف كفاءة المخرجات.
 - ٥- الشعور بعدم القدرة على تلبية احتياجات التنمية ومسايرة متطلبات التطور الاجتماعي.
 - ٦- الشعور بعزلة التعليم الثانوي عما يدور في الجامعات وضرورة التنسيق بينهما.
- فقد أوصى المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي بضرورة العدول على نظام التشعيب في المرحلة الثانوية، بحيث يحل محله نظام الاختيار بين مجموعة المواد، مع التقليل من عدد المواد الإجبارية وأن توضع القواعد المناسبة التي تكفل فاعلية نظام الاختيار^(١).
- ونظراً للتقدم السريع والانفجار المعرفي والتطور في وسائل الاتصال والتقنية الحديثة والاتجاه نحو التخصصات المهنية الدقيقة التي تتطلب قدر عال من المهارة والفن والقدرة على التعامل مع وسائل التقنية الحديثة جعل الحاجة ملحة إلى الاهتمام بتطوير التعليم الثانوي العام ليتكيف مع متغيرات العصر ويكون قادراً على إعداد الفرد القادر على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- وفي ضوء ذلك فقد حرصت الدولة على ضرورة تطوير التعليم الثانوي العام فأصدرت القانون رقم (٢) لسنة ١٩٩٤ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وأوضح القانون ما يلي: ^(٢)
- أصبحت الدراسة بموجب هذا القانون في الصف الأول عامة لكل الطلاب، على أن يتم الحصول على شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة على مرحلتين الأولى في الصف الثاني الثانوي والثانية في الصف الثالث الثانوي، ويجتاز الطالب كل مرحلة منهما من خلال امتحان واحد أو اثنين بموجب القرار الوزاري الخاص بخطة الدراسة ونظام الامتحان.

(١) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثانية والعشرين، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٤-١٩٩٥، ص ١٩.

(٢) وزارة التربية والتعليم: قانون رقم (٢) لسنة ١٩٩٤ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، القاهرة، ١٩٩٤.

- "وتنقسم مواد الصفين الثاني والثالث إلى ثلاث مجموعات: الأولى مواد أساسية إجبارية يدرسها جميع الطلاب، والثانية تضم المواد الاختيارية التخصصية المؤهلة للالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا، والثالثة تضم مجموعة المواد الاختيارية للمستوى الخاص"^(١).
- ونظراً لتطبيق هذا النظام، فقد نتج العديد من المشكلات التي تواجه المدرسة الثانوية العامة وإدارتها ومن هذه المشكلات ما يلي: (٢)
- عجز نظام التعليم الثانوي عن التلبية السريعة للمتطلبات الجديدة للتطور العلمي والتقني وما يناظرها من احتياجات إلى القوى العاملة.
- بطالة الخريجين في مجال بعض التخصصات.
- نقص في عدد الخريجين في مجال بعض التخصصات.
- التوسع في قبول الطلاب بالتعليم الثانوي دون زيادة مناظرة في عدد المعلمين والمرافق التعليمية (المادية والفنية) مما يؤدي إلى تدني نوعية المخرجات.

ومن خلال ما سبق يتضح أن التعليم الثانوي العام ينال اهتمام كبير من قبل المهتمين بالتعليم حيث "تتظافر جهود كل رجال التعليم ، وهذا يفرض على القائمين على إدارته أن يكونوا على وعي بالعلوم المتصلة بالإنسان، وبالأمر الاجتماعي ذات الصلة بالبيئة والمجتمع وبالطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها حتى تنجح في أداء رسالتها على الوجه المنشود"^(٣).

ومن ثم يجب تطوير التعليم الثانوي العام ، حتى يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة منه والوفاء بمتطلبات القرن الحادي والعشرين.

ثانياً: إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر :

تهتم الدولة بتطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية خاصة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المنشودة منها ، ولعل هذا ما دعى وزارة التربية والتعليم أن تضع من بين الأهداف الاستراتيجية التي تضمنتها الخطة الخمسية لإصلاح التعليم في مصر ١٩٨٨/٨٧ - ١٩٩٢/٩١ زيادة فاعلية الإدارة التعليمية وذلك من خلال^(١)

(١) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: تطوير التعليم في جمهورية مصر العربية (١٩٩٤-١٩٩٦)، القاهرة، ١٩٩٦، ص١٧.

(٢) محمد الفالوقي - رمضان الفذافي: التعليم الثانوي في البلاد العربية، مرجع سابق، ص١٣٨-١٣٩.

(٣) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥، ص٨.

- مركزية التخطيط والمتابعة ، أى متابعة المدرجات وتقييم النظام التربوى ، ووضع معايير الامتحانات والبحوث .
- لامركزية التنفيذ فى المحليات
- إيجاد نظام قادر على الوفاء باحتياجات التعليم من المباني والتجهيزات المدرسية .
- إعداد الكوادر الفنية اللازمة .
- الأخذ بالوسائل التكنولوجية الحديثة فى نواحى الإدارة .

وقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً فى الإدارة المدرسية فلم تعد "مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام فى مدرسته والتأكد من سير العمل وفق الجدول الموضوع، بل أصبح محور العمل فى الإدارة يدور حول التلميذ بغرض توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعده على توجيه نموه العقلي والبدني والاجتماعي وكذا تحقيق الأهداف التي يرنوا إليها المجتمع" (٢)

ومن ثم أصبحت الإدارة المدرسية تهتم بالتلميذ من خلال الاهتمام بجميع جوانبه بالإضافة إلى الاهتمام بالناحية الإدارية بعملياتها المختلفة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتنسيق وتقويم، خاصة فى مجتمع يموج بالعديد من التحولات والتغيرات التي تتطلب من القائمين والمهتمين بالتعليم البحث عن مفاهيم جديدة للإدارة المدرسية تساعدها على مقابلة المتغيرات وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة فى القرن الحادي والعشرين.

(١) المركز القومى للبحوث التربوية : تطوير التعليم فى جمهورية مصر العربية (١٩٨٦-١٩٨٨)، القاهرة ، ١٩٨٩ ، ص١٧٥
 (٢) أحمد إبراهيم أحمد: رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسى دراسة ميدانية، المركز القومى للبحوث التربوية، القاهرة، ١٩٨٤، ص١.

أهداف إدارة المدرسة الثانوية العامة :

يموج العالم بالعديد من التحولات والتغيرات في كافة مجالات الحياة والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على التعليم وإدارته، ولكي تستطيع إدارة المدرسة الثانوية تحقيق الأهداف التعليمية لابد أن تكون إدارة جديدة قادرة على القيادة وإدارة التحول، وقادرة على تحقيق الاستمرارية والمحافظة على إدارة جديدة قادرة على قيادة وإدارة التحول، وقادرة على تحقيق الاستمرارية والمحافظة على معدلات عالية للنمو^(١)، خاصة مع التقدم المعرفي وكذ تقدم وسائل الاتصال والتي تتطلب من الإدارة المدرسية أن تتمي قدرة الإنسان على الاستفادة من المعارف السريعة التي تركت بصمات واضحة على التعليم، فهي مطالبة بأن تقدم للإنسان المعارف التي سيحتاج إليها في مستقبل حياته المهنية^(٢).

ومن ثم ينبغي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء متغيرات العصر العمل على تسهيل نظام العمل بطريقة تساهم في تعليم الطلاب، وتسهيل الإجراءات ومعاونة الموظفين للقيام بأعمالهم، وترتيب الأدوات وبت روح التعاون داخل المدرسة^(٣). وبالتالي يقع على إدارة المدرسة الثانوية مهمة تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة لتحقيق أهداف المجتمع من التعليم.

وتتمثل أهداف إدارة المدرسة الثانوية العامة فيما يلي: (٤)

- ١- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة فعالة.
- ٢- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول كل فرد من أفراد الجماعة.
- ٣- توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول.
- ٤- العمل على ربط المدرسة بالمجتمع.
- ٥- توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً.

(١) على السلمي: الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مرجع سابق، ص ٣٦.

(٢) السيد نصر الدين: ثورة المعلومات والمنظومة القومية للمعرفة، كتاب الهلال، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٩٦.

(٣) عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر، ١٩٩١، ص ١١.

(٤) محمد حسنين عجمي: الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٣٢-٣٣.

٦- التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة المدرسية تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي.

الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر:

الإدارة المدرسية تعد أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي ، وتعتبر أهم تشكيل لأنها الوحدة التي تتولى تنفيذ السياسة التعليمية ، ومن ثم يقع عليها تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية .

وتتكون مستويات وظائف الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية وفقاً للقرار الوزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات ووظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات من الآتي: (١)

- مدير مدرسة بدرجة مدير عام يعاونه مدير مدرسة (أ).
- مدير مدرسة (أ) يعاونه مدير مدرسة.
- مدير مدرسة يعاونه ناظر مدرسة.
- ناظر مدرسة.
- وكيل مدرسة (أ) او وكيل مدرسة - لكل ست فصول ويضاف إلى ذلك وكيل لكل من شئون الطلبة والامتحانات - النشاط - شئون العاملين - الشئون المالية والمخزنية بحد أدنى خمسة وكلاء.
- مدرس أول.

وفيما يلي عرض للمهام والمسئوليات التي يقوم بها أعضاء إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر .

١- مدير المدرسة الثانوية العامة:

ينتوقف نجاح أو فشل المدرسة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على عاتق القائد، ومن ثم يجب أن يكون القائد على وعي كامل "بمسئوليته وواجباته التي تقع على عاتقه وما يتعلق بإنجاز الأعمال اليومية للمدرسة سواء كانت متصلة بالمنهج والأنشطة المصاحبة له، أو

(١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٨٨ بتاريخ ١٧/٤/١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات ووظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، المادة التاسعة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٨، ص ٢١، ٢٢.

التلاميذ وأموههم العديدة، أو المعلمين وشئونهم المختلفة أو العاملين وأولياء الأمور بصفة عامة^(١).

وقد حدد القرار الوزاري رقم (١٢٠) لسنة ١٩٨٩ بشأن تحديد مسئوليات واختصاصات مديري ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، مسئوليات واختصاصات مدير المدرسة في ثلاث جوانب هي:

أ- الناحية الإدارية:

حدد القرار الوزاري رقم (١٢٠) لسنة ١٩٨٩ بشأن تحديد مسئوليات واختصاصات مديري ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة المسئوليات والاختصاصات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر فيما يلي:^(٢)

- ١- توجيه البريد الوارد إلى جهات الاختصاص بالمدرسة، واعتماد البريد الصادر إلى الجهات الأخرى.
- ٢- تشكيل لجنة القبول بالمدرسة والإشراف على أعمالها واعتماد قراراتها.
- ٣- تقييم جميع العاملين بالمدرسة.
- ٤- تشكيل لجنة تحويلات الطلاب من المدرسة وإليها، والإشراف على أعمالها واعتماد قراراتها.
- ٥- إحالة العاملين المخالفين إلى الشئون القانونية.

ب- الناحية الفنية:

تتحدد المسئوليات والواجبات الفنية لمدير المدرسة الثانوية في النقاط التالية:^(٣)

- ١- توزيع مسئوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف على أعمالهم.
- ٢- تكوين لجنة وضع الجدول المدرسي واعتماده والإشراف على وضع الجدول وتنفيذه وتغييره أثناء العام الدراسي.
- ٣- اعتماد توزيع المناهج الدراسية المختلفة على شهور السنة ومتابعة تنفيذها،
- ٤- المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة، بهدف رفع مستوى أدائهم، وعلاج السلبيات.

(١) فهد إبراهيم حبيب: مسئوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، مجلة الدراسات التربوية، المجلد الثامن، الجزء (٥٦)، ١٩٩٣، ص ٢٤٢.

(٢) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠ بشأن تحديد مسئوليات واختصاصات مديري ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، المادة الرابعة، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص ٢.

(٣) مرجع سابق، ص ٢.

٥- إطلاع المختصين بالمدرسة على جميع التعليمات والقرارات التي ترد للمدرسة ومتابعة تنفيذها.

٦- اعتماد توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينهما.

٧- رئاسة مجلس إدارة المدرسة.

٨- رئاسة مجلس الأباء والمعلمين.

٩- الإشراف على مجموعات التقوية بالمدرسة.

١٠- تمثيل المدرسة في الاجتماعات الخارجية.

١١- رئاسة جميع أعمال الامتحانات الخاصة بالشهور ونصف العام وآخر العام والدور الثاني وتعيين من يراه مناسب لحسن سير عمليات الامتحانات.

ج- الناحية المالية:

تتحدد المسؤوليات والاختصاصات المالية لمدير المدرسة الثانوية في مصر على النحو الآتي: (١)

١- اعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها.

٢- اعتماد مستندات باقي الأعمال المالية والمخزنية.

٣- التحقق من عدم تحصيل أية مبالغ مالية بدون إيصالات رسمية.

٤- الإشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة.

٥- اعتماد مستندات الصرف من نقود السلف المستديمة والسلف المؤقتة ومقابل الخدمات الإضافية.

٦- اعتماد كشوف الأجور المرسلة للإدارة أو المديرية للصرف بعد مراجعتها، والتأكد من إعادة الكشوف بعد الصرف، وتوريد الأجور التي لم تصرف.

بالإضافة إلى المسؤوليات الإدارية والفنية والمالية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة وفقاً للقرار الوزاري رقم (١٢٠) لسنة ١٩٨٩، فهو يقوم أيضاً ببعض العمليات الإدارية داخل المدرسة وتتمثل العمليات الإدارية التي يقوم بها بمعاونة ناظر المدرسة والوكيل والمدرس الأول بالعمليات الآتية:

(١) المرجع السابق: الفقرة الثالثة، ص ٢

التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة - الإشراف، وغيرها من العمليات الإدارية ، إلا أن الدراسة الحالية تقتصر على التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة وذلك لأهميتها في مجال الدراسة الحالية.

وفيما يلي عرض للدور الذي يقوم به مدير المدرسة في كل من العمليات الإدارية السابقة:

١ - التخطيط:

يقوم مدير المدرسة الثانوية بالتعاون مع كل من الناظر والوكيل ومجلس إدارة المدرسة بالأعمال الآتية في عملية التخطيط: (١)

١- وضع برامج العمل في المدرسة طوال العام الدراسي.

٢- تحديد القواعد والأسس المنظمة للنظام المدرسي.

٣- العمل على ربط المدرسة بالبيئة المحيطة بها من خلال مجالس الأباء والمعلمين.

٢ - التنظيم:

يقوم مدير المدرسة الثانوية في مصر بالتعاون مع الناظر والوكيل ومجلس إدارة المدرسة بالأعمال الآتية في عملية التنظيم: (٢)

١- تحديد مستلزمات تنظيم النشاط المدرسي ورعاية الطلاب.

٢- تنظيم صرف الكتب الدراسية.

٣- الاحتفاظ بالقرارات والنشرات المنظمة للعمل بالمدرسة.

٤- تنظيم أعمال السنة والاختبارات الشهرية ونصف العام وآخره.

٥- تنظيم قبول الطلاب الجدد، وإعادة قيد الطلاب الراسبين وتوزيعهم على الفصول وإعداد القوائم الخاصة بهؤلاء الطلاب.

٣ - المتابعة:

(١) وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠، مرجع سابق، ص ٢

(٢) المرجع السابق، ص ٣

يقوم مدير المدرسة الثانوية بالتعاون مع مجلس إدارة المدرسة بالأعمال الآتية في عملية المتابعة: (١)

- ١- متابعة تنفيذ الجدول المدرسي.
 - ٢- متابعة ما يقوم به المدرسون والإداريون من أعمال.
 - ٣- متابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية التي يقوم بها الطلاب.
 - ٤- متابعة تنفيذ أعمال وتوصيات مجلس إدارة المدرسة.
 - ٥- متابعة نتائج الطلاب في الامتحانات الشهرية وامتحانات نصف العام وآخره.
- ٤- التوجيه:

يقوم مدير المدرسة الثانوية العامة بالأعمال الآتية في عملية التوجيه وذلك على النحو التالي: (٢)

- ١- توجيه المدرسين إلى كيفية الاستفادة من الوسائل التعليمية الموجودة بالمدرسة.
 - ٢- توجيه المدرسين إلى الطرق والقراءات التي تزيد كفاءتهم التعليمية والتربوية.
 - ٣- توجيه الموظفين الماليين والإداريين عن طريق تحديد اختصاصات كل منهم، وبيان خطوات تنفيذها، وفحص أعمالهم والعهد من وقت لآخر.
- ٢- ناظر المدرسة الثانوية:

يعتبر ناظر المدرسة الثانوية المسئول الثاني بعد مدير المدرسة في إدارة المدرسة الثانوية، لذا يقع عليه العبء الأكبر من المسئوليات والاختصاصات والمهام الفنية والإدارية. وقد حدد القرار الوزاري رقم ١٢٠ لسنة ١٩٨٩ مسئوليات واختصاصات ناظر المدرسة الثانوية في الناحية الإدارية، والناحية الفنية والمالية. وفيما يلي عرض لهذه النواحي:

١- الناحية الإدارية:

(١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١٧٩) لسنة ١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات مستويات وظائف التوجيه والإدارة المدرسية بمدارس التعليم الفني، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٨٨، ص ٣
(٢) المرجع السابق، ص ٤

يقوم ناظر المدرسة الثانوية بالمهام والمسئوليات الإدارية كما حددها القرار الوزاري رقم (١٢٠) لسنة ١٩٨٩ فيما يلي: (١)

- الإشراف على حضور جميع العاملين بالمدرسة، والتحقق من توقيعهم عند الحضور والانصراف.
- اعتماد الخطابات المرسلة المتعلقة بالطلبة.
- الإشراف على إعداد قوائم الفصول واعتمادها.
- متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات التي توقعها جهات التحقيق على العاملين بالمدرسة.
- تلقي تقارير المشرفين على أقسام المدرسة يومياً، ورفع ملاحظات بها إلى المدير.
- اعتماد الاعتذارات والأجازات العارضة وطلب مغادرة المدرسة لظروف طارئة، وإقرارات استلام العمل وإخلاء الطرف للعاملين بالمدرسة.
- التأكد من تسجيل عناوين العاملين بالمدرسة وغيابهم وتأخرهم في دفتر الغياب، ومراقبة هذا الدفتر شهرياً، واعتماد المدون فيه.

ب- المهام الفنية:

- تتحدد المسئوليات والاختصاصات الفنية لناظر المدرسة الثانوية في مصر فيما يلي: (٢)
- ينوب عن رئيس مجلس إدارة المدرسة أثناء غيابه.
 - الإشراف على أعمال وكلاء المدرسة والإداريين والعمال والشئون الصحية.
 - اقتراح توزيع الجدول المدرسي.
 - توزيع الفصول ودراسة مشكلات الطلاب.
 - توزيع الأنشطة التربوية ومتابعة تنفيذها.
 - الإشراف على طابور الصباح.
 - الإشراف على تنفيذ خطة المسابقات العلمية.
 - المعاونة في الإشراف على مجموعات التقوية.
 - المعاونة في الإشراف على امتحانات الشهور ونصف العام وآخره والدور الثاني.

(١) وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم (١٢٠) لسنة ١٩٨٩، مرجع سابق، الفقرة الأولى، ص ٣.

(٢) المرجع السابق، الفقرة الثانية، ص ٣.

- متابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين.

ج- الناحية المالية:

تحدد المسئوليات المالية لناظر المدرسة الثانوية وفقاً للقرار الوزاري رقم (١٢٠) لسنة ١٩٨٩ فيما يلي: (١)

- تشكيل لجان جرد خزينة وعهد المدرسة ورئاسة هذه اللجان.
- رئاسة لجان المشتريات والترميمات.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها على التلاميذ.
- متابعة تنفيذ ملاحظات الموجهين الماليين والإداريين.
- متابعة أعمال لجنة الترميمات والإنشاءات والإصلاح ورفع تقارير متابعة دورية عنها إلى مدير المدرسة.

٣- وكيل المدرسة الثانوية العامة :

يعد وكيل المدرسة هو المسئول عن إدارة المدرسة في حالة عدم وجود المدير أو الناظر، ويكون ذلك بتفويض من قبل المدير أو الناظر بطريقة رسمية، وتضم المدرسة الثانوية العامة أكثر من وكيل حيث حدد القرار الوزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ أن يكون: (٢) "وكيل لكل ست فصول، ويضاف إلى ذلك وكيل لكل من شئون الطلبة والامتحان - النشاط - شئون العاملين - الشئون المالية والمخزنية بحد أدنى خمسة وكلاء.

١- الناحية الإدارية:

وفيما يلي عرض لمهام وكيل المدرسة:

وقد حدد القرار الوزاري رقم (٨٨) لسنة ١٩٨٨ مسئوليات واختصاصات وكيل المدرسة الثانوية في مصر في الناحية الإدارية كما يلي: (٣)

- الإشراف العام على النظام المدرسي، وعلى نظافة المدرسة.

(١) المرجع السابق، الفقرة الثالثة، ص ٣.

(٢) وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارت التعليمية بالمحافظات، مرجع سابق، ص ٢١.

(٣) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ بشأن تحديد مسئوليات وكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، المادة التاسعة، ص ٤

- تنظيم مجموعات التقوية للطلاب، والإشراف عليها.
 - الإشراف العام على طابور الصباح.
 - متابعة الطلاب صحياً واجتماعياً وتوفير الخدمات الأساسية لهم.
 - رئاسة لجنة النظام والمراقبة في امتحان النقل بالمدرسة.
 - الإشراف على أعمال الإداريين بالمدرسة.
 - الإشراف على وضع الجدول الدراسي في ضوء توجيهات مدير المدرسة وناظرها.
 - الإشراف على كتابة الاستشارات التي يتقدم بها الطلاب إلى الامتحانات العامة.
 - متابعة المدرسين في تقديم نتائج الامتحانات الشهرية، والتأكد من إرسالها لأولياء الأمور.
 - إعداد لجان امتحان النقل، وتوزيع الملاحظات على المدرسين.
 - إعلان نتائج الامتحانات العامة، وتسليم الطلاب الأوراق اللازمة للتقدم لمراحل التعليم الأعلى.
- وبعد عرض المهام الإدارية التي يقوم بها وكيل المدرسة الثانوية توجد بعض المهام الفنية التي يقوم بها والتي تتمثل فيما يلي:
- يقوم وكيل المدرسة المتفرغ بتدريس ست حصص في مادة تخصصه في حالة وجود عجز بها^(١).
 - بالإضافة إلى عملية التدريس فإنه يقوم بالمهام الفنية الآتية:^(٢)
 - الإشراف الفني العام على مواد تخصصه.
 - متابعة المدرسين في تقويم النتائج الشهرية والفترية للتلاميذ.
 - يقوم بتوزيع الحصص على المدرسين في مادة تخصصه مع مراعاة الجدول العام للمدرسة وقدرات المدرسين.
- ٤ - المدرس الأول:**

(١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢١٣) بتاريخ ١١/١/١٩٨٧ بشأن قواعد العمل والتعيين في وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٨٧، مادة (٢٤)، ص ١٧.

(٢) المركز القومي للبحوث التربوية: تطور نظم وأساليب الإدارة التعليمية من عام ١٩٨٢ حتى الوقت الحاضر، دراسة توثيقية، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٣.

يعتبر المدرس الأول عنصراً هاماً من عناصر الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية العامة، وترجع هذه الأهمية إلى أن المدرس الأول "هو حلقة الاتصال بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني، وفي ذات الوقت هو أقرب الرؤساء إلى المرعوسين وأعرف بنواحي قوتهم وضعفهم - ومن ثم فهو أقدر على توجيههم وبحث مشكلاتهم وحلها في ضوء إمكانياته^(١).

ويقوم المدرس الأول بالعديد من المهام والاختصاصات نوضحها فيما يلي:

١- المهام الإدارية:

حدد القرار الوزاري رقم ٢٥ لسنة ١٩٨٠ بشأن تحديد المعدلات الوظيفية من المستويات المختلفة لأجهزة المديرية والإدارات التعليمية بالمحافظات، الاختصاصات الإدارية التي يقوم بها المدرس الأول فيما يلي: ^(٢)

- المشاركة في اللجان التي يعهد بها ناظر المدرسة إليه.
- القيام بعمل وكيل المدرسة أثناء غيابه، أو عمل الناظر إن لم يكن بالمدرسة وكيل.
- استكمال الكتب والأدوات المدرسية الناقصة في مادته وتسليمها للطلاب.
- معاونة إدارة المدرسة في الأنشطة المدرسية المختلفة التي تقوم بها.
- الإشراف على قسم من أقسام المدرسة، ومتابعة سير العمل فيه.

ب- المهام الفنية:

تتمثل المهام الفنية للمدرس الأول على النحو الآتي: ^(٣)

- توزيع موضوعات المنهج على شهور السنة على المدرسين في مادة تخصصه.
- عقد اجتماع مع المدرسين قبل بدء العام الدراسي لإيقافهم على التعديلات في المنهج.
- توزيع الأنشطة المدرسية الخاصة بمادته، واختيار المدرسين لكل نشاط.
- وضع أسئلة الامتحانات في مادته، والإشراف على طبعها وتقدير درجاتها.
- مراجعة دفاتر التحضير للتأكد من حسن إعداد كل درس في ميعاده، ومدى مناسبة محتوى الإعداد لقدرات الطلاب.

(١) محمد محمود حسني: حسن عبد المالك محمود: الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، دار الطباعة الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٨٧، ص ٢٥٢.

(٢) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٢٥ بتاريخ ١/٣/١٩٨٠ بشأن تحديد العلاقات الوظيفية من المستويات المختلفة لأجهزة المديرية والإدارات التعليمية بالمحافظة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٤

(٣) المرجع السابق، ص ٥

- تقديم تقرير شهري لإدارة المدرسة، موضحاً فيه جوانب القصور الموجودة، ومقترحات علاجها.

ومن خلال العرض السابق للعمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه، إلى جانب المهام الإدارية والفنية التي يقوم بها بالتعاون مع الناظر والوكيل ومجلس إدارة المدرسة، فهناك بعض المهارات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة ومعاونيه وتتمثل هذه المهارات فيما يلي: (١)

١ - المهارات الذاتية:

وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

٢ - المهارات الفنية المادية:

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية، وتكتسب هذه المهارات بالدراية والخبرة والتدريب.

٣ - المهارات الإدراكية التصورية:

وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقات المدرسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه.

٤ - المهارات الإنسانية الاجتماعية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرعوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم.

ومن ثم يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التعليمية على مدى إدراك مدير المدرسة لمسئولياته وواجباته، وكذا توافر المهارات الضرورية اللازمة لنجاح القيادة الإدارية التربوية المدرسية، وعلى ذلك ينبغي لمدير المدرسة أن "يكون مدرك ومتفهم لجميع مسئولياته وواجباته التي تقع على عاتقه وما يتعلق بإنجاز الأعمال اليومية للمدرسة سواء كانت متصلة بالمنهج أو الأنشطة المصاحبة له، أو التلاميذ وأمورهم العديدة، أو المعلمين وشئونهم المختلفة أو العاملين أو أولياء الأمور بصفة كاملة" (٢).

(١) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٦٤-٦٥.

(٢) فهد إبراهيم حبيب: مسئوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٤٢.

ومن ثم ينبغي الاهتمام بطرق اختيار وإعداد القادة، حتى يستطيعوا تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية، وكذا تكون لديهم القدرة على مواجهة المتغيرات وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة ينبغي القيام بها في القرن الحادي والعشرين.

ويتطلب ذلك أن يكون هناك معايير علمية لاختيار القادة، وكذا الاهتمام بالأسلوب العلمي في طرق الإعداد والتدريب وذلك تمثيلاً مع الأساليب الإدارية المعاصرة وما تتطلبه من مهارات معينة ينبغي توافرها في القائد الإداري حتى يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة.

ثالثاً: مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر

مقدمة:

تعاني إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر العديد من المشكلات التي تعوق قدرتها على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتجعلها غير قادرة على مواجهة متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة ينبغي على إدارة المدرسة القيام بها.

ومن ثم فالتعليم الثانوي العام في مصر يلقي اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين بالتعليم حيث "تتظافر فيه جهود كل رجال التعليم، وهذا يفرض على القائمين على إدارته أن يكونوا على وعي كامل بالعلوم المتصلة بالإنسان، وبالأمر الاجتماعي ذات الصلة بالبيئة والمجتمع والطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها حتى تنجح في أداء رسالتها على الوجه المنشود^(١).

ويتطلب ذلك ضرورة الوقوف على المشكلات التي تعوق فاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، وتجعلها غير قادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وتتمثل مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في النواحي التالية:

أولاً: قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن تحقيق وظائفها وعدم مسابقتها للأساليب الإدارية المعاصرة.

ثانياً: ضعف مشاركة الأعضاء في إدارة المدرسة الثانوية العامة في صنع واتخاذ القرار.

ثالثاً: مشكلات تتعلق بأساليب اختيار القيادات وطرق إعدادها.

(١) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٨.

أولاً: قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن تحقيق وظائفها وعدم مسابرتها للأساليب الإدارية المعاصرة:

وقد أوضحت الدراسات ما يلي:

- "يوجد قصور في تحقيق إدارة المدرسة الثانوية لوظائف الإدارة من تخطيط - تنظيم - متابعة - تقويم.
- يوجد قصور في إدارة المدرسة الثانوية فيما يتعلق بتنمية العلاقات الإنسانية.
- يوجد قصور في إدارة المدرسة الثانوية في خدمة البيئة المحيطة بها"^(١).
- "افتقار الإدارة المدرسية في كثير من الأحيان إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة في تربية أبناء المجتمع وتعليمهم، بل قد تعوق هذه الإدارة ذاتها العاملين في المدرسة عن القيام بأدوارهم وتحقيق وظائفهم بالصورة التي ترمي إليها فلسفة المجتمع في تربية أبنائه.
- لا تستطيع إدارة المدرسة القيام بأدوارها وتحمل المسئوليات ومواجهة متغيرات العصر وتحدياته"^(٢).
- "الانعزال الوظيفي داخل التنظيم الإداري للمدرسة الثانوية العامة، فإدارة المدرسة الثانوية ذات تنظيمات كلاسيكية مقسمة إلى أقسام مختلفة، ومنعزلة عن بعضها البعض تبعاً للتخصص الأكاديمي.
- ممارسات إدارة المدرسة الثانوية العامة تقليدية وتعتمد على المحاولة والخطأ والعادات المتوارثة"^(٣).
- "تداخل الاختصاصات وتكرار نفس الأنشطة.
- التضخم الوظيفي ووضوح ظاهرة البطالة المقنعة.
- وجود عدد من الموظفين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها ولا صلة لهم بها"^(٤).
- "استخدام الأساليب الروتينية في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ضعف قدرة إدارة المدرسة الثانوية على التنظيم والإشراف.

(١) مسلم محمد عليوة: نظام إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر وأثره على الأداء المدرسي، مرجع سابق.

(٢) على السيد طنش: الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول، مرجع سابق، ص ١٦٤.

(٣) أمين محمد النبوي: إدارة التجديد التربوي في التعليم الثانوي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٤، ص ١٢٦.

(٤) ثناء يوسف العاصي: بعض أشكال التجديد في التعليم الثانوي في إطار التعليم المستمر، مرجع سابق، ص ٩٧٩.

- التخبط والعشوائية في الجدول المدرسي، حيث يمثل عبئاً على الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، حيث يحدث تضارب في حصص المواد الاختيارية مع حصص المواد الأساسية.
- ضعف الإمكانيات وقلة الكوادر المتخصصة للعمل على الأجهزة الحديثة.
- غياب الفهم الكامل والوعي لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها ومسئولية كل من يعمل في المدرسة عن المشاركة في تحقيقها.
- عدم وضوح الواجبات الإدارية للمدرسين والمشرفين خلال اليوم الدراسي^(١).
- انخفاض مستوى أداء العاملين لأسباب مهنية ونفسية.
- عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة^(٢).
- "حدوث صراح مستمر في الأدوار وتضارب في الآراء والوظائف.
- حدوث ارتباك في العملية الإدارية بسبب المعاناة من تضخم الجهاز الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، سواء كان تضخم في عدد الموظفين أو تعدد المستويات الوظيفية للإدارة المدرسية حيث تشتمل على خمسة مستويات هي: مدير عام، مدير إدارة، مدير، أكثر من ناظر، أكثر من وكيل^(٣).
- "كثرة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها مدير المدرسة الثانوية العامة لكثرة الأعباء التي يقوم بها.
- عدم التوازن لدى مديري المدارس الثانوية العامة بين متطلبات النظام الجديد وقدراتهم وإمكانياتهم لمواجهة هذه المتطلبات.
- عجز مدراء المدارس عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين^(٤).
- "محاولة تركيز السلطة في يد مدير المدرسة والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين.

(١) سلامة عبد العظيم حسنين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص ٢٠٤.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ١٤-١٥.

(٣) حامد حماد أبو جبل: الكفايات الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط "قرع سوهاج"، ١٩٩٠، ص ١١٦.

(٤) نشأت فضل محمود: "تطبيق نظام الثانوية العامة الجديد مدى تأثيره على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة"، مجلة كلية التربية، العدد (٥٣)، ديسمبر ١٩٩٦، جامعة الأزهر، ص ٣٦٨-٣٦٩.

- النظرة الجامدة للأمر بعيداً عن العلاقات الإنسانية.
- ضعف مقدرة المديرين الجدد على تحديد أهدافهم تحديداً واضحاً وقلة خبرتهم بالأنظمة والقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- ضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية.
- المدرسة في صراع مستمر مع الإدارة التعليمية لنقص الاعتمادات اللازمة لإصلاح الأثاث، ضعف العلاقة بين المدرسة والبيئة^(١).
- عدم قدرة مدراء المدارس الثانوية العامة على إدارة وتنظيم وقتهم لاعتمادهم على أنفسهم في القيام بكافة الأعمال، وكذا قيامهم بنشاطات متعددة ومختلفة مما يسبب ذلك آثار سلبية على العملية التعليمية^(٢).
- التحيز في توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة.
- ضعف تحمل بعض المعلمين للعمل المدرسي.
- انتشار العنف في المدارس بصورة غير منتظمة وظهور السلوكيات غير المرغوب فيها من قبل الطلاب^(٣).
- اهتمام الإدارة المدرسية بالجوانب المادية فقط على حساب الجوانب الإنسانية.
- التركيز على حرفية القواعد واللوائح والنظم.
- النظرة الجامدة للأمر بعيداً عن العلاقات الإنسانية.
- التسلط والفردية والتهرب من المسؤولية^(٤).
- قصور الإدارة عن تبني المستجدات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويعها لاحتياجات النظام التعليمي^(٥).

(١) عبد العزيز الغانم: "الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية"، بحث مقدم للمؤتمر التربوي السادس عشر بجمعية المعلمين

الكويتية في الفترة من ٢٢-٢٧/٣/١٩٨٦، جمعية المعلمين الكويتية، الكويت، ١٩٨٦، ص ١٥.

(٢) أحمد شحاتة حسنين: "استراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وأقربها ومعوقات دراسة ميدانية بمحافظة المنيا"، مجلة كلية التربية، العدد الرابع، المجلد التاسع، جامعة المنيا، أبريل ١٩٩٦، ص ١٠٠.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد: القصور الإداري في المدارس، مرجع سابق، ص ٢٥-٢٦.

(٤) منال رشاد عبد الفتاح: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية، مرجع سابق.

(٥) وليم عبيد: المشروع القومي للتعليم - استراتيجية تطوير التعليم ١٩٨٧ - ١٩٩٠، دار سعاد الصباح، الكويت، ١٩٩٦، ص ٢٠.

- يوجد معوقات تعوق تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي منها ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحددة.
- عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة في القطاع التربوي^(١).
- ضعف فهم إدارة المدرسة للأساليب الإدارية الحديثة.
- غياب الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة المدرسة^(٢).

ثانياً: تعاني إدارة المدرسة الثانوية من ضعف مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرار وقد أوضحت الدراسات ما يلي:

- تركيز السلطة في يد مدير المدرسة الذي يتحكم في صنع واتخاذ القرار.
- التطبيق الحرفي في اللوائح والقوانين والنظم بعيداً عن العلاقات الإنسانية.
- التسلط والفردية في صنع واتخاذ القرار^(٣).
- وجود تخبط في قرارات الإدارة المدرسية نتيجة تعارض آراء العاملين مع المدير، لعدم توافر المناخ الديمقراطي داخل المدرسة الثانوية.
- ضعف فهم الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة للأساليب الإدارية الحديثة^(٤).
- قصور دور مجلس إدارة المدرسة الثانوية عن المشاركة في الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلي في مصر^(٥).
- عجز مدراء المدارس الثانوية العامة عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، لكثرة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها مدير المدرسة الثانوية العامة لكثرة الأعباء الملقة على عاتقه^(١).

(١) أحمد سعيد درباس: إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مرجع سابق.

(٢) سلامة عبد العظيم حسنين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

(٣) منال رشاد عبد الفتاح: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية على محافظة القليوبية، مرجع سابق.

(٤) سلامة عبد العظيم حسنين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

(٥) إيمان راغب زغول: دور التنظيمات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة في تنمية المجتمع المحلي، مرجع سابق.

- المناخ المحيط بالمدرسة الثانوية لا يساعد على المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- عدم مشاركة معلم المدرسة الثانوية في صنع واتخاذ القرار.
- لا يتم تعاون بين هيئة التدريس والإدارة المدرسية.
- لا يتم تعاون بين أولياء الأمور والإدارة المدرسية^(٢).
- تتمثل في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر كل أعراض البيروقراطية مما يؤدي إلى عدم مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرارات^(٣).
- ورثت مصر تركة مثقلة بالجمود ومركزية السلطة، مما أدى إلى جعل الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية والمدرسين بوجه خاص مركزة حول نفسها، عازفة عن أسلوب المشاركة، بطيئة في تسيير الأمور^(٤).
- قلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية والمدرسية سواء فرص مشاركة مدير المدرسة للقيادات الإدارية في مستوياتها الأعلى في صنع القرارات المنظمة للعملية التعليمية. أو الفرص المتاحة أمام المعلمين لمشاركة مدير المدرسة في صنع القرارات التعليمية بالعمل المدرسي^(٥).

ثالثاً: مشكلات تتعلق باختيار وإعداد وتدريب القيادات الإدارية في المدرسة الثانوية العامة وقد أوضحت الدراسات ما يلي:

١- ما يتعلق بطرق واختيار القادة:

نصت المادة (١٣) في القرار الوزاري رقم (٢١٣) لسنة ١٩٨٧ بشأن قواعد النقل والتعيين على أن تتم عملية اختيار القادة للترقية للوظائف الأعلى بالأقدمية والاختيار طبقاً

(١) نادية محمد عبد المنعم: تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مرجع سابق، ص ٣٦.

(٢) عبد المنعم فهمي سعد: الإدارة المدرسية وأثرها على بعض الأنشطة الطلابية في المرحلة الثانوية، مرجع سابق.

(٣) جمال أبو الوفا - محمد حسن رسمي: نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق.

(٤) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرين، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٥-١٩٩٦، ص ٢٦.

(٥) محمد سيف الدين فهمي - حسن عبد المالك محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٤١٤هـ، ١٩٩٣م، ص ٦٤.

للسبب المحددة قانوناً، وذلك بالنسبة لكل سنة على حدة، على أن يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالأقدمية^(١).

- تتم عملية اختيار القادة لوظيفة مدير المدرسة الثانوية على أساس الأقدمية واجتياز التدريب مع إغفال المهارات والقدرات الإدارية.
- نسبة كبيرة من المديرين تصل إلى ٦٠% غير راضين عن عملهم^(٢).
- اعتماد الترقية في أغلب الأمر على الأقدمية باعتبارها المعيار الأساسي في الترقية في الكثير من المستويات الوظيفية القيادية.
- كثيراً من القيادات غير راضين عن عملهم وتتم ترقيتهم على أساس الأقدمية لا على أساس الكفاءة في مجال العمل^(٣).
- اعتماد الترقيات للوظائف القيادية والإدارية والفنية على الأقدميات المطلقة، دون اعتبار كبير للكفايات الوظيفية القيادية ومتطلباتها^(٤).

(ب) ما يتعلق بإعداد وتدريب القيادات وقد أوضحت الدراسات ما يلي:

- برامج التدريب للإعداد لهذه الوظيفة في حاجة لإعادة النظر من حيث محتوى البرنامج - الفترة الزمنية المخصصة له^(٥).
- ضعف الإعداد الإداري والفني لنظار ومدراء المدارس في جمهورية مصر العربية بما لا يمكنهم من القيام بمهام ومسئوليات ووظائفهم القيادية على المستوى المطلوب.
- عدم مسايرة هذه القيادات المدرسية للنماذج الإدارية المعاصرة في قيادة العملية الإدارية والتعليمية بمدارسهم^(٦).

(١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢١٣) بتاريخ ١١/١/١٩٨٧ بشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، المادة (١٣)، ١٩٨٧، ص ١٢.

(٢) يوسف عبد المعطي مصطفى: دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية، مرجع سابق.

(٣) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرين، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٥-١٩٩٦، ص ٢٨.

(٤) وليم عبيد: المشروع القومي للتعليم - استراتيجية تطوير التعليم (١٩٨٧-١٩٩٠)، مرجع سابق، ص ١٩-٢٠.

(٥) يوسف عبد المعطي مصطفى: دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية، مرجع سابق.

(٦) بيومي محمد ضحاوي: مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر دراسة تحليلية مقارنة، مرجع سابق، ص ٣٦٩.

- عدم مناسبة برامج التدريب بوضعها الحالي لإعداد الإداريين ويرجع ذلك إلى عدم مناسبة البرامج ومسايرتها لما يستجد من خبرات تربوية.
 - تتم عملية التدريب بوضع تقليدي لم يطرأ على محتويات برامجه أية تغيرات^(١).
 - عدم استخدام أساليب متنوعة في التدريس والاقتصار على المحاضرة.
 - عدم مناسبة أماكن التدريب وأوقاته وعدم توافر حوافز للمتدربين.
 - عدم تحقيق التدريب لأهدافه بالوضع الحالي الذي تقدم فيه برامج التدريب.
 - لا تتم برامج التدريب والتأهيل للقيادات التربوية على أيدي متخصصون يدركون أهمية هذا العمل^(٢).
 - ضعف تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لبعض مستويات القيادات التربوية، ففي كثير من الأحيان لا تصمم هذه البرامج وفقاً للحاجات الحقيقية للمتدربين ودون معرفة كافية بالتوصيف الوظيفي للوظائف المرقيين إليها.
 - قصر مدة البرامج التي لا تتجاوز عادة عدة أيام.
 - اعتماد هذه البرامج عادة على التلقين والمحاضرات الأكاديمية في معظم الأحوال دون إعطاء الفرصة الكافية لتبادل الأفكار والخبرات واكتساب المهارات والقدرات.
 - ضعف المهارات التدريبية لدى كثير من القائمين بالتدريب وقلة معرفتهم بأساليب واستراتيجيات التربية الحديثة وعلى رأسها استخدام التقنيات الحديثة في التدريب.
 - نقص التمويل الكافي لبرامج التدريب، فالميزانية المخصصة لبرامج التدريب لا تتناسب مع الأعداد الضخمة من القيادات التربوية التي هي في حاجة ماسة إلى التدريب، والتي يمثل التدريب مطلباً أساسياً من المتطلبات الخاصة بالترقية^(٣).
- ومن خلال العرض السابق للمشكلات التي تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، كان لابد من التعرف على الواقع الفعلي لإدارة المدرسة الثانوية العامة للوقوف على المشكلات التي تعوق قدرتها عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

(١) جمال الدين مسعد عبد الحميد نجم الدين: بعض مشكلات تدريب قيادات المرحلة الثانوية بمصر، دراسة ميدانية على محافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٢.

(٢) محمد حسن رسمي - جمال أبو الوفا: منظومة لتدريب القيادات التربوية بالمرحلة الثانوية أثناء الخدمة، مرجع سابق، ص ١٠٠٣-١٠٣٧.

(٣) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرين، القاهرة، المجلس القومي المتخصصة، ١٩٩٥-١٩٩٦، ص ٢٨.

وهذا ما سوف نتعرض له الدراسة في الفصل التالي وهو التعرف على مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر للأساليب الإدارية المعاصرة، وكذا التعرف على المشكلات التي تعاني منها وتعوق قدرتها على القيام بوظائفها، وذلك من خلال الدراسة الميدانية وتطبيق الاستبيان على عينة من مديري ونظار ووكلاء ومدرسين أوائل مشرفين في المدرسة الثانوية العامة.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

- مقدمة.
- أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
- ثانياً: خطوات بناء الاستبيان.
- ثالثاً: صدق الاستبيان وثباته.
- رابعاً: العينة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية.
- خامساً: أسلوب تطبيق الاستبيان.
- سادساً: المعالجة الإحصائية.
- سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

- مقدم.
- أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
- ثانياً: خطوات بناء الاستبيان.
- ثالثاً: صدق الاستبيان وثباته.
- رابعاً: العينة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية.
- خامساً: أسلوب تطبيق الاستبيان.
- سادساً: المعالجة الإحصائية.
- سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

الفصل الخامس الدراسة الميدانية وإجراءاتها

مقدمة:

تناولت الدراسة في فصولها السابقة في الإطار النظري رصد المتغيرات العالمية والمحلية وانعكاسها علي إدارة المدرسة الثانوية العامة ومتطلبات القرن الحادي والعشرين منها ، وكذا عرض بعض الأساليب الإدارية المعاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة وإعادة هندسة بنية الإدارة إضافة إلي استخدام التكنولوجيا الإدارية وكيفية الإستفادة منها في علاج مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة، وكذا عرض وتحليل مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر والهيكل التنظيمي علي مستوي إدارة المدرسة الثانوية العامة. وذلك من خلال القوانين والقرارات الوزارية المنظمة للتعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي علي وجه الخصوص.

هذا وتهدف الدراسة في الجزء الميداني منها إلى التعرف علي :

١- المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين .

٢- مدي مسيرتها للأساليب الإدارية المعاصرة.

وتسير الدراسة الميدانية في هذا الجزء وفقا للخطوات التالية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.

ثانياً: خطوات بناء الاستبيان وتشمل:

١- صياغة الصورة المبدئية للاستبيان

٢- إعداد الاستبيان في صورته الأولية.

٣- استطلاع رأي السادة المحكمين .

٤- وصف الاستبيان في الصورة النهائية .

ثالثاً: صدق الاستبيان وثباته.

رابعاً: العينة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية.

خامساً: أسلوب تطبيق الاستبيان.

سادساً: المعالجة الإحصائية.

سابعاً : نتائج الدراسة الميدانية .

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلي التعرف علي :

- ١- أهم المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها بفاعلية في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين
- ٢- مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة للأساليب الإدارية العصرية
- ٣- التعرف علي مقترحات عينة الدراسة لمواجهة تلك المشكلات.

ثانيا: خطوات بناء أداة الدراسة الميدانية "الاستبيان":

هناك العديد من الأدوات والوسائل التي يمكن للباحثين إستخدامها في جمع المعلومات والتعرف علي الآراء والإتجاهات ، ومن أكثر هذه الأدوات إستخداما في البحوث التربوية والنفسية الاستفتاءات والاستبيانات. والمقابلات الشخصية. والاختبارات والمقاييس المتدرجة^(١).

وقد وجدت الباحثة أن أنسب هذه الأدوات ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية أداة الاستبيان باعتبارها من الأدوات الشائعة في البحوث التربوية حيث يستخدمه الباحثون للحصول علي حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل وإجراء البحوث التي تتعلق بالإتجاهات والآراء^(٢).

وقد مرت عملية بناء الاستبيان بالمراحل التالية:

١- صياغة الصورة المبدئية للاستبيان:

- بناء على الإطار النظري للدراسة وما أسفرت عنه عملية تحليل نتائج الدراسات السابقة ثم تحديد المحاور الأساسية للاستبيان في ثلاثة محاور. وهذه المحاور هي:

١- ويتناول المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

٢- ويتناول مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة للأساليب الإدارية المعاصرة وتتمثل في:

أ- أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

(١) جابر عبد الحميد - أحمد خيرى كاظم: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط٢ ، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٨، ص٢٥٤.

(٢) ديوبولد - ب فان دالين: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط٣، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٨٥، ص٤١٣.

- ب- أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- ج- أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة .
- د- استخدام التكنولوجيا الإدارية.
- ٣- ويتناول التعرف على مقترحات أفراد العينة لعلاج المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة.

(٢) إعداد الاستبيان في صورته الأولية:

قامت الباحثة بإعداد الاستبيان في صورته الأولية في سبع صفحات وتضم الصفحة الأولى الغلاف الخارجي للاستبيان موضح فيها عنوان الدراسة ، هدف الدراسة الميدانية ، محاور الدراسة الميدانية ، وتضم الصفحة الثانية والثالثة المحور الأول للدراسة الميدانية وهو مشكلات تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها وتحتوى على ٢٢ عبارة ، وتضم الصفحة الرابعة المحور الثانى مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة للأساليب الإدارية المعاصرة (إدارة الجودة الشاملة) وتحتوى على ١٣ عبارة ، وتضم الصفحة الخامسة (أسلوب الإدارة بالمشاركة) ويحتوى على ١٣ عبارة ، وتضم الصفحة السادسة (أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة) وتضم ١١ عبارة ، وتضم الصفحة السابعة (استخدام لتكنولوجيا الإدارية) وتحتوى على ٦ عبارات .

في ضوء آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم ، فقد أجريت بعض التعديلات علي الصورة المبدئية للاستبيان وتمثلت هذه لتعديلات فيما يلي: ** .

(٣) استطلاع رأي المحكمين:

تم اختيار مجموعة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر، عين شمس، الزقازيق، المنصورة، وقد بلغ عددهم (٢١)* محكماً وذلك للتأكد من صدق مضمون جمل الاستبيان والإستفادة من آرائهم وملاحظاتهم في تعديل هذه الصورة المبدئية لتصبح أكثر ملاءمة لجوانب الدراسة وطبيعتها للحصول علي إستجابات صريحة ومحددة من المستجيبين ، وفى ضوء آراء السادة المحكمين وملاحظتهم فقد أجريت بعض التعديلات على الصورة المبدئية للاستبيان وتمثلت هذه التعديلات فيما يلي :

* انظر الملحق رقم (١) الذى يوضح أسماء السادة المحكمين ، ص ٢٤٥

** انظر الملحق رقم (٢) الاستبيان في صورته الأولية ، ص ٢٤٦

- تعديل بعض ألفاظ جمل الاستبيان.
- ألا تحمل جمل الاستبيان أكثر من معني.
- التنوع بين الأسئلة الموجبة والسلبية.
- إضافة بعض الجمل الخاصة بمتطلبات القرن الحادي والعشرين من إدارة المدرسة الثانوية.
- حذف بعض جمل الاستبيان.
- زيادة بعض جمل الاستبيان الخاص بأسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب إدارة الجودة الشاملة واستخدام التكنولوجيا الإدارية.
- الاكتفاء بعدد محدد من الأسئلة الإستكشافية التي تحدد مدي صدق المستجيب.
- الاستقرار علي جعل الاستجابات المتاحة أمام كل جملة من جمل الاستبيان ثلاثة اختيارات. وهي (دائماً - أحيانا - نادرا) وذلك للوقوف علي تحديد دقيق وواضح للواقع الفعلي لما يريد الباحث التعرف عليه ، حيث يمثل الاختيار (دائماً) الواقع الإيجابي ، و(أحيانا) تمثل الواقع المحايد ، و(نادرا) تمثل الواقع السلبي.

(٤) وصف للاستبيان في صورته النهائية*:

في ضوء آراء السادة المحكمين وملاحظتهم ، وبعد إجراء التعديلات على الصورة المبدئية للاستبيان قامت الباحثة بإعداد الاستبيان في صورته النهائية في سبع صفحات بالغلaf ، ويضم خمسة وسبعين عبارة . تضم الصفحة الأولى الغلاف الخاجي للاستبيان ، وتضم الصفحة الثانية والثالثة الهدف من الاستبيان - بعض التعليمات التي توضح طريقة الإجابة ، بيانات عامة لكل مستجيب مثل المدرسة ، الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية . أما باقي صفحات الاستبيان فقد اشتملت علي (٧٥) عبارة موزعة بين محاوره ويمكن توضيحها فيما يأتي:

، ٥٥ ، ٥

* انظر الملحق رقم ٣ الصورة النهائية للاستبيان : ص ٢٥٣

٥٩ ، ٦٢ ، ٦٥ ، ٦٧ ، ٦٨ ، ٦٩ ، ٧٠ ، ٧١ ، ٧٢ ، ٧٣ ، ٧٤ ، ٧٥ — دور

حول المحور الأول وهو مشكلات تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام

بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

- ٢- الأسئلة رقم ٢ ، ٧ ، ١٢ ، ١٧ ، ٢٢ ، ٢٧ ، ٣٢ ، ٣٧ ، ٤٢ ، ٤٧ ، ٥٢ ، ٥٦ ، ٦٠ ، ٦٣ تدور حول أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- الأسئلة رقم ٣ ، ٨ ، ١٣ ، ١٨ ، ٢٣ ، ٢٨ ، ٣٣ ، ٣٨ ، ٤٣ ، ٤٨ ، ٥٣ ، ٥٧ ، ٦١ ، ٦٤ ، ٦٦ تدور حول أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- ٤- الأسئلة رقم ٤ ، ٩ ، ١٤ ، ١٩ ، ٢٤ ، ٢٩ ، ٣٤ ، ٣٩ ، ٤٤ ، ٤٩ ، ٥٤ ، ٥٨ تدور حول أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة .
- ٥- الأسئلة رقم ٥ ، ١٠ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٢٥ ، ٣٠ ، ٣٥ ، ٤٠ ، ٤٥ ، ٥٠ تدور حول استخدام التكنولوجيا الإدارية.

ثالثاً:- صدق الاستبيان وثباته:

أ- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة الميدانية "الاستبيان" أن تكون صالحة لقياس ما وضعت لقياسه^(١) وللتحقق من ذلك ، اعتمدت الباحثة علي الطرق التالية:

١- العرض علي المحكمين:

وذلك لمعرفة مدي صدق الاستبيان من حيث المحتوى ومدي سلامة صياغة الجمل ، ومدي تغطيتها لجوانب موضوع الدراسة ، ومدي ملاءمة العبارات الواردة لذلك.

٢- الصدق السطحي (الظاهري) :

حيث تم تصميم الاستبيان بطريقة تضمن الصدق الظاهري وذلك لتوافر عدة شروط منها ما يلي:

- توضيح تعليمات الاستبيان.
- أن لا تحتاج جمل الاستبيان إلي إجابات مطولة تستغرق وقتاً ومجهوداً ، وإنما يعبر المستجيب عن رأيه بوضع علامة (√) في إحدى الخانات بما يجسد الواقع الفعلي.
- تم صياغة جمل الاستبيان بأسلوب سهل وألفاظ واضحة لا تحتتمل أكثر من معني واحد ولا تشتمل الجملة إلا علي فكرة واحدة.

(١) جابر عبد الحميد، أحمد خيرى: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، مرجع سابق، ص ٢٨٠.

٣- صدق المحتوي:

ويقصد به "إنفاق موضوع الاختبار مع جوانب الظاهرة التي يدرسها ، وما إذا كان يشتمل علي عينة ممثلة لميدان السلوك ، الذي يقيسه"^(١) .وبفحص مضمون الاستبيان وجد أنه اشتمل على معظم الجوانب الأساسية المتصلة بالظاهرة موضوع البحث.

ب- ثبات الاستبيان:

ويقصد به "أن تُعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه علي نفس الأفراد في ظروف مماثلة"^(٢)

ويوجد العديد من الطرق الاحصائية التي تستخدم لقياس ثبات الاستبيان منها "طريقة إعادة الاختبار ، طريقة التجزئة النصفية ، طريقة تحليل التباين ، طريقة الصورتين المتكافئتين، وطريقة معامل ألفا للتجزئة"^(٣)

وقد اعتمدت الباحثة علي معامل الفا للتجزئة ، وتقوم هذه الطريقة علي تطبيق الاستبيان علي عينة إستطلاعية ثم حساب تباينات مفردات الاستبيان وحساب تباين درجات الاستبيان ككل:^(٤)

ولتحقيق ذلك فقد قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان علي عينة إستطلاعية تتكون من خمسين فردا أي (٢٠%) من مجموع العينة النهائية ، وتوزعت بين المديرين والنظار والوكلاء والمدرسين الأوائل في مدارس للبنين وأخري للبنات وثالثة مشتركة وقامت بتفريغ البيانات وحساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل الفاكرونباخ (Cronbach) كالتالي:

$$\text{معامل الفا} = \frac{\text{مج } ٢٤}{\text{ن} - ١}$$

(١) فؤاد أبو حطب، سيد عثمان: التقويم النفسي، الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٦، ص٩٦.

(٢) فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، مرجع سابق، ص٤٤٩.

(٣) فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧١، ص٤١٩.

(٤) أحمد الرفاعي غنيم: تطبيقات علي ثبات الاختبار، ط١، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة ، ١٩٨٥، ص٢٥.

حيث ن (عدد مفردات الاستبيان)، مج ٢ع مجموع تباينات مفردات الاستبيان
٢ع تباين الاستبيان.

وكان معامل الفا = ٠.٩١ وهذه القيمة تدل على ثبات الاستبيان ككل

ويتضح ثبات الاستبيان من حيث محاوره ومفردات من الجدول التالي (١)

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية		معامل الفاكرونباخ
سيبرمان براون	جتمان	
٠.٨٤	٠.٧٦	٠.٩١

رابعاً: عينة الدراسة الميدانية:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في المدارس الثانوية العامة في محافظة الشرقية بقطاعها السكانية الثلاثة (الحضرية - الريفية - الصحراوية) ، حيث يبلغ عدد المدارس الثانوية العامة بها (١٠٢) مدرسة موزعة على (١٧) إدارة تعليمية ، تتوزع ما بين مدارس ثانوية للبنين ومدارس للبنات ، مدارس مشتركة .

قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة الميدانية من المجتمع الأصل ويشترط فيها أن تكون "العينة الجيدة أن تتمثل فيها جميع صفات المجتمع الأصلي الذي إشتقت منه حتي يصبح الاستنتاج صحيحا ، وإلا أخطأنا في حكمنا علي صفات ذلك الأصل"^(١)
كما ينبغي أن يكون "المجتمع الذي تختار منه العينة هو نفس المجتمع الذي يراد بحثه، ولا يستبدل به مجتمع آخر لسهولة جمع البيانات والمعلومات منه ، وعند تحديد المجتمع الذي تنتقي منه وحدات العينة ينبغي علي الباحث أن يربط بين وصفه للمجتمع الأصل وأهداف الدراسة"^(٢)

وبناء علي ما سبق فإنه:

- يشترط في العينة التي تجري عليها الدراسة الميدانية أن تتمثل فيها جميع صفات المجتمع الأصل الذي اشتقت منه. وقد روعي ذلك في عينة الدراسة الحالية سواء في العينة الإستطلاعية أو العينة النهائية.

(١) فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، مرجع سابق، ص٣٧٥.

(٢) جابر عبد الحميد - أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، مرجع سابق، ص٢٣٩.

وقامت الباحثة بتطبيق الدراسة الميدانية علي محافظة الشرقية التي تمثل القطاعات السكانية الثلاثة الحضرية ، الريفية ، الصحراوية ، ويبلغ عدد المدارس الثانوية العامة بها (١٠٢) مدرسة موزعة علي (١٧) إدارة تعليمية .

والجدول التالي يوضح عدد المدارس الثانوية العامة علي مستوى الإدارات في محافظة الشرقية

جدول رقم (٢)
يوضح توزيع المدارس الثانوية في محافظة الشرقية علي الإدارات التعليمية*

جملة	عدد المدارس			الإدارة	م
	مشتركة	بنات	بنون		
٨	٣	٣	٢	غرب الزقازيق	١
٩	٤	٢	٣	شرق الزقازيق	٢
٩	٤	٣	٢	بلبيس	٣
١٣	٩	١	٣	منيا القمح	٤
٨	٦	١	١	ديرب نجم	٥
٦	٤	١	١	ههيا	٦
٣	١	١	١	الإبراهيمية	٧
٣	١	١	١	أبو كبير	٨
٦	٤	١	١	أبو حماد	٩
١	١	-	-	القرين	١٠
٤	٣	١	-	مشتول السوق	١١
٤	٢	١	١	كفر صقر	١٢
٦	٤	١	١	أولاد صقر	١٣
٩	٦	١	٢	فاقوس	١٤
١٠	٨	١	١	الحسينية	١٥
١	١	-	-	القنايات	١٦
٢	-	١	١	العاشر من رمضان	١٧
١٠٢	٦١	٢٠	٢١	الجملة	

ويتضح من الجدول السابق أن المدارس الثانوية العامة في محافظة الشرقية تتوزع ما بين مدارس بنين ، ومدارس بنات ، ومدارس مشتركة ، وقد راعت الباحثة أن تمثل عينة الدراسة هنا المجتمع الأصل.

وبعد ذلك تم تحديد عدد أفراد إدارة المدرسة الثانوية العامة في تلك المدارس كما هو موضح بالجدول التالي:

* قامت الباحثة بتكوين هذا الجدول بالاعتماد على المصادر التالية:

- التعليم الثانوي بمديرية التربية والتعليم بالشرقية.
- إدارة الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بالشرقية.

جدول رقم (٣)

يبين عدد أفراد إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة الشرقية*

الجملة	مدرس اول	وكيل ث	وكيل ث	ناظر	مدير مدرسة	الوظيفة
	مشرف	ب	م			
١٠٠٧	٦٠٩	٤٠	٢٠٨	٨٣	٦٧	العدد

يتضح من الجدول أن عدد أفراد إدارة المدارس الثانوية بمحافظة الشرقية (١٠٠٧) يتوزعون ما بين مدير إدارة ، مدير ، ناظر ، وكيل ، مدرس أول مشرف ولم يتضمن هذا العدد المدرسين الأوائل غير المشرفين ولا المدرسين نظرا لعدم مشاركتهم في مجلس إدارة المدرسة.

- بعد ذلك تم تحديد عدد المدارس بمحافظة الشرقية وعدد أفراد إدارة المدرسة الثانوية لاختيار عينة الدراسة والتي روعي فيها أن تمثل المجتمع الأصل الذي إختيرت منه كالتالي:

أ- عينة الدراسة الإستطلاعية:

تم تطبيق عينة الدراسة الإستطلاعية علي تسع مدارس موزعة علي خمس إدارات تعليمية تمثل القطاعات السكانية الثلاثة وبلغ عدد أفراد العينة (٥٠) فردا من بين أعضاء إدارة المدرسة الثانوية الذين يشاركون في مجلس إدارة المدرسة ، ويوضح الجدول التالي توزيع مدارس العينة الإستطلاعية.

* تكوين هذا الجدول اعتمد على المصادر التالية:

- إدارة الإحصاء - مديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.
- التعليم الثانوي بمديرية التربية والتعليم بالشرقية.

جدول رقم (٤)

بيان عدد أفراد العينة الإستطلاعية موزعة علي مدارس وإدارات محافظة الشرقية

عدد أفراد العينة	عدد المدارس	الإدارة
١٥	٢	غرب الزقازيق
١٠	٢	شرق الزقازيق
١٠	٢	مينيا القمح
١٠	٢	أبو حماد
٥	١	بليبس
٥٠	٩	الجملة

يتضح من الجدول أنه روعي في العينة أن تمثل القطاعات الثلاثة للمحافظة وأن تكون موزعة بين مدارس للبنين وأخري للبنات وثلاثة مشتركة ، كما روعي مستوى المدارس بالمحافظة حيث تم اختيار عدد ٢ مدرسة من المستوى الأول من إدارة غرب وشرق الزقازيق واختيار عدد ٣ مدارس من المستوى الثانى من إدارة منيا القمح وأبو حماد ، واختيار ٤ مدارس من المستوى الثالث .

ب- عينة الدراسة النهائية:

تم اختيار عينة الدراسة النهائية من بين مدارس المحافظة وقد روعي فيها أن تمثل القطاعات الثلاثة وكذا مدارس البنين والبنات والمدارس المشتركة ومن ثم فقد تم اختيار (٢٠) مدرسة أي بنسبة (٢٦%) تقريبا من العدد الكلي لمدارس محافظة الشرقية ، ووزعت علي عشرة إدارات تعليمية من إدارات المحافظة أي بنسبة (٥٢%) تقريبا من إدارات المحافظة البالغ عددها (١٧) إدارة تعليمية.

وتمثلت العينة فى ٨ مدارس ثانوية للبنات و ٧ مدارس ثانوية للبنين ، و ٥ مدارس ثانوية مشتركة .

ويوضح الجدول رقم ٥ توزيع العينة النهائية على مدارس الشرقية

جدول رقم (٥)

يوضح توزيع أفراد العينة النهائية علي إدارات ومدارس محافظة الشرقية

م	الإدارة	عدد المدارس	عدد أفراد العينة
١	غرب الزقازيق	٢	٣٦
٢	شرق الزقازيق	٢	٤٠
٣	منيا القمح	٤	٥٢
٤	أبو حماد	٢	٢٠
٥	بلبيس	٢	٢٠
٦	الحسينية	٢	١٨
٧	أولاد صقر	١	١٠
٨	ههيا	٢	١٤
٩	فاقوس	٢	١٣
١٠	مشتول السوق	١	٧
	الجملة	٢٠	٢٣٠

يتضح من الجدول أن أكبر عدد من أفراد العينة تركز في إدارة غرب الزقازيق وإدارة شرق الزقازيق وإدارة منيا القمح.

ويرجع ذلك إلى زيادة عدد المدارس في هذه الإدارات سواء كانت مدارس للبنين أو مدارس للبنات أو مدارس مشتركة .

تعدد وتنوع مستويات المدارس في هذه الإدارات .

خامسا: أسلوب تطبيق الاستبيان:

قامت الباحثة بعدة إجراءات حتي يتسني لها تطبيق الاستبيان تمثلت في:

- كتابة خطاب موجه من كلية التربية - جامعة الزقازيق إلي مديرية التربية والتعليم بالشرقية بغرض الحصول علي الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمدارس الثانوية العامة ، والحصول علي الإحصاءات والبيانات الخاصة بكل مدرسة.
- حول الخطاب إلي أمن مديرية التربية والتعليم بالشرقية ، والذي قام بدورة بعد شهر بإعطاء الباحثة خطابات موجهة إلي السادة مديري الإدارات التعليمية بالمحافظة لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق الدراسة الميدانية والحصول علي البيانات والإحصاءات اللازمة للدراسة.
- حصلت الباحثة علي خطابات موجهة إلي مديري إدارة المدرسة الثانوية من الإدارات التعليمية التي تقع في نطاقها مدارس العينة.
- قامت الباحثة بتطبيق دراستها الميدانية "الاستبيان" علي مدارس العينة بمحافظة الشرقية.
- استغرق تطبيق الاستبيان من ٢٠٠٤/٢/٢١ حتي ٢٠٠٤/٣/٢٥ ، وقد واجهت الباحثة صعوبات كثيرة في تطبيق الاستبيان تمثلت في:
- صعوبة الحصول علي الخطابات لتطبيق الاستبيان علي مدارس العينة بسبب إجراءات الأمن.
- زيادة عدد الإستيبيانات المفقودة ، لذا اضطرت الباحثة إلي توزيع الاستبيان في بعض المدارس مرتين ، وبعد الإنتهاء من تطبيق الاستبيان وجمع الإستيبيانات للتأكد من الإجابة عن كل الأسئلة المطلوبة ، والتأكد من اتباع التعليمات الموجودة في الاستبيان أثناء الإجابة عليه ، وقد إستبعد بعض الإستيبيانات التي لم تستكمل إجاباتها*.
- طبقت الدراسة الميدانية علي عدد (٢٣٠) من أفراد إدارة المدرسة الثانوية ما بين مدير إدارة المدرسة ، مدير المدرسة ، ناظر ، وكيل ، مدرس أول ، وبلغت نسبتهم (٢٢%) تقريباً من العدد الكلي لأفراد إدارة المدرسة الثانوية العامة علي مستوي محافظة الشرقية ، ويوضح الجدول التالي عدد الإدارات والمدارس وعدد أفراد العينة الذين طبق عليهم الاستبيان.

*انظر الجدول رقم ٦ يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستبعدة والصالحة

جدول رقم (٦)

يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستبعدة والصالحة ونسبتها علي أفراد العينة

م	المدرسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات العائدة	عدد الاستثمارات المستبعدة	عدد الاستثمارات الصالحة	عدد الاستثمارات الصالحة/الموزعة
١	جمال عبد الناصر الثانوية بنات	٣٠	٢٥	٥	٢٠	%٢١.٧
٢	أحمد عرابي الثانوية بنين	٢٥	٢٣	٧	١٦	%١٧.٨
٣	السادات الثانوية بنات	٢٧	٢٤	٤	٢٠	%٢٠.٤
٤	النجاح الثانوية بنين	٣٣	٢٥	٥	٢٠	%٢٣
٥	الألفي الثانوية بنين منيا القمح	٣٧	٣٠	٨	٢٢	%٢٥.٦
٦	جمال عبد الناصر ث. بنات مينا	٢٧	٢٠	٥	١٥	%١٨.٢
٧	كمال عز الثانوية المشتركة	٢٠	١٥	٨	٧	%١١.٧
٨	عبد الحي مشهور الثانوية المشتركة	٢٠	١٦	٨	٨	%١٢.١
٩	الصوة الثانوية المشتركة أبو حماد	٢٥	٢٢	١٠	١٢	%١٦
١٠	أبو حماد الثانوية بنات	٢٠	١٤	٦	٨	%١٢.١
١١	بليبس الثانوية بنين	٢٠	١٥	٨	٧	%١١.٧
١٢	بليبس الثانوية بنات	٢٥	٢٠	٧	١٣	%١٦.٥
١٣	الحسينية الثانوية بنين	٢٢	١٨	٩	٩	%١٣.٤
١٤	الحسينية الثانوية بنات	١٥	١٣	٤	٩	%١٠.٤
١٥	الصوفية الثانوية المشتركة	٢٣	١٦	٦	١٠	%١٤.٣
١٦	ههيا الثانوية بنات	٢٠	١٠	٢	٨	%١٢.١
١٧	ههيا الثانوية بنين	١٥	١٠	٤	٦	%٩.١
١٨	فاقوس الثانوية بنين	١٥	٩	٣	٦	%٩.١
١٩	فاقوس الثانوية بنات	٢٦	١١	٤	٧	%١٤.٣
٢٠	صلاح الدين الثانوية المشتركة	١٤	١٠	٣	٧	%٩.١
	الجملة	٤٥٩	٣٤٦	١١٦	٢٣٠	%٥٠.١١

سادسا: المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية لمعالجة مجموعة البيانات التي حصلت عليها

هي:

أ- تم تفريغ بيانات الاستبيان وإستخدام الجداول لحساب التكرارات لكل عبارة من الأسئلة أمام الإستجابات (دائما - أحيانا - نادرا).

ب- تم حساب النسبة المئوية لكل اختيار علي حدة من الاختيارات الثلاثة (دائما -

أحيانا - نادرا) لأفراد العينة بإستخدام المعادلة:

تكرار الاستجابة

$$\frac{\text{النسبة المئوية}}{100} = \frac{\text{العدد الكلي لأفراد العينة}}{100}$$

العدد الكلي لأفراد العينة

ج- إستخدمت الدراسة (كا^٢) للتأكد من درجة الثقة في الإستجابات ومدى صدقها

وتوزيعها من تكرارات ونسب توزيعا حقيقيا.

ويقوم هذا الأسلوب (كا^٢) علي اختبار مدى الدلالة الإحصائية للفرق بين النسبة التي

حصل عليها الباحث وتسمى في هذه الحالة بالنسبة الحقيقية ، ونسبة نظرية حسب الفرض

الصغري وتسمى بالنسبة المتوقعة.

وقد تم حساب كا^٢ لكل محور من محاور الاستبيان وكل عبارة من عباراته المعروفة عما إذا

كانت دالة إحصائية ، مع اعتبار أن حسابها كان بين اتجاهين (دائما - نادرا) وقد إستخدمت

المعادلة التالية لتحقيق ذلك: (١)

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجموع (التكرار الواقعي - التكرار المتوقع)}^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

التكرار المتوقع

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مج (ت و - ت م)}}{\text{ت م}}$$

ت م

بعد استخراج قيمة كا^٢ تم الكشف عن دلالة الفرق إحصائيا عند مستوي دلالة (٠.٠٠١)،

(٠.٠٠٥) ودرجة حرية = ٢ حيث أن درجة الحرية = عدد الاختبارات - ١ = ٣ - ١ = ٢.

(١) فؤاد البهي السيد: الإحصاء النفسي وقياس العقل البشري ، مرجع سابق، ص ٥٠٨.

سابعاً: تحليل ووصف النتائج:

بعد الإنتهاء من تطبيق الاستبيان وتفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً تمت عملية وصف النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية للوقوف على المشكلات التي تعوق فاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين ومدى مسابقتها للأساليب الإدارية العصرية.

المحور الأول : ما يتعلق بالصعوبات والمشكلات التي تعوق المدرسة الثانوية عن تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها .

يوضح الجدول رقم (٧) استجابات أفراد العينة وعددها (٢٣٠) فرداً من أفراد إدارة المدرسة الثانوية العامة موزعة ما بين مدير المدرسة ، ناظر ، وكيل ، مدرس أول مشرف على مستوى إدارات ومدارس محافظة الشرقية حول الصعوبات والمشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية عن تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها وتشير النتائج الإحصائية من الجدول رقم (٧) إلى ما يلي:

هناك بعض العبارات التي نالت قبولاً من أفراد العينة (٥٠% فأكثر) مثل :

- ١- اهتمام معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء بالتطبيق الحرفي للوائح والقوانين.
- ٢- قيام معظم المديرين بعقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة المشكلات وهذا يشير إلى:

- النظرة الجامدة للأمور بعيد عن العلاقات الإنسانية.
- غياب الفهم الكامل للأساليب الإدارية المعاصرة كالإدارة بالجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة وغيرها من الأساليب الإدارية المعاصرة.
- إضافة إلى تخوف معظم المديرين من تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة والتي تعتمد بنسبة كبيرة على مشاركة العاملين في الإدارة وفي صنع القرار.
- وهذا يشكل صعوبة أمام قدرة إدارة المدرسة على تحقيق الأهداف المنشودة منها .

بينما هناك عبارات لم تحظى بدرجة عالية من القبول من أفراد العينة (٥٠% فأكثر) مما يعنى أن أفراد العينة لا ينظرون إليها على أنها تشكل معوقات مثل :

- ضعف وضوح الأدوار الإدارية للمدرسين خلال اليوم الدراسي.
- ضعف إدراك معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء بالمتغيرات المحلية.
- ضعف إدراك معظم المديرين/ النظار / الوكلاء بالمتغيرات العالمية.
- ضعف إدراك معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء لمتطلبات وظائفهم المتطورة.
- ضعف التوازن بين ما لدى معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء عن متطلبات النظام الجديد للثانوية العامة وقدرتهم على مواجهة هذه المتطلبات.
- عجز معظم المديرين عن اتخاذ قرارات سليمة لعدم مشاركة العاملين.
- تداخل الاختصاصات لوجود أكثر من قيادة إدارية داخل المدرسة.
- تحيز معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء في توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة.
- استخدام معظم المديرين الشدة في إصدار التعليمات دون مناقشة.
- عزوف الآباء عن المشاركة في صنع القرار.

- تهيء الإدارة المدرسية المناخ التنظيمي المواتي للابتكار.
- تستثمر الإدارة المدرسية المعلومات من أجل التعامل مع متغيرات البيئة.
- تتبنى الإدارة برنامجاً لتدريب القيادات الإدارية القادرة على تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة مثل (إدارة الجودة الشاملة - الإدارة بالمشاركة - أسلوب إعادة البناء - استخدام التكنولوجيا الإدارية).
- ضعف إمام معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء بالأساليب الإدارية المعاصرة.
- تقام برامج تدريبية لتطوير أساليب القيادات الإدارية على أيدي متخصصين.
- تدريب القيادات الإدارية القادرة على التفاعل مع الأوضاع الجديدة المتطورة.
- تطور الإدارة المدرسية أساليب المتابعة.
- تستفيد الإدارة المدرسية من التطور في مجال تكنولوجيا الإدارة.
- تؤكد الإدارة على أهمية التدريب المستمر للقيادات بما يتلاءم مع المتغيرات.
- اهتمام معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء بالأعمال الإدارية فقط.

وقد يرجع ذلك إلى :

- ١- حدوث صراع مستمر في الأدوار وتضارب في الآراء والوظائف مما يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار الإدارية للمدرسين خلال اليوم الدراسي .
- ٢- كثرة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرين/ النظار/ الوكلاء قد تؤدي إلى عدم رغبة بعض المديرين في معرفتهم بالمتغيرات العالمية والمحلية وانعكاسها على التعليم الثانوي العام وإدارة المدرسة الثانوية العامة وذلك لكثرة الأعباء الملقاة عليهم، ويؤدي ذلك إلى عدم معرفتهم بمتطلبات ووظائفهم المتطورة التي تفرضها هذه المتغيرات .
- ٣- عدم اهتمامهم بالتطوير الإداري من تطوير لطرق العمل وأساليبه، تحسين نظم التخطيط والرقابة، تحسين نظم المتابعة، مما يجعلهم غير قادرين على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

تركيز السلطة في يد مدير المدرسة والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين، وعدم رغبته في مشاركة العاملين في صنع القرارات لعدم معرفته بالأساليب الإدارية المعاصرة مثل الإدارة بالمشاركة والتي تهتم بمشاركة الأعضاء في صنع القرارات بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من إدارة المدرسة الثانوية.

٤- عدم توافر قاعدة بيانات إلى حد ما تساعد مدير المدرسة في صنع القرار.

٦- تضخم الجهاز الإداري بالمدرسة الثانوية سواء كان تضخم في عدد الموظفين أو تعدد المستويات الوظيفية للإدارة المدرسية، حيث تشتمل على خمسة مستويات هي مدير عام، مدير إدارة، مدير، أكثر من ناظر، أكثر من كيل، مما يؤدي إلى تداخل الاختصاصات أحيانا لوجود أكثر من قيادة إدارية.

٧- تحيز المديرين في توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة لأسباب مختلفة منها الاعتبارات الشخصية، وجود عدد من الموظفين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها.

٨- عدم توافر كوادر تدريبية مؤهلة في ميدان الإدارة المدرسية مما يؤدي إلى تحيز بعض المديرين في توزيع الأعمال على العاملين.

٩- تركيز السلطة في يد المديرين، مما يؤدي إلى إصدار التعليمات أحيانا دون مناقشة.

١٠- عجز المديرين عن صنع واتخاذ قرارات سليم لعدم قدرتهم على مشاركة الآخرين، وقد يرجع ذلك إلى عدم معرفته بالأساليب الإدارية المعاصرة وتطويعها لاحتياجات النظام التعليمي.

١١- أعمال مجالس الآباء غالبا ما تهتم بالنواحي المالية فقط ما يؤدي أحيانا إلى عزوف الآباء عن المشاركة في أعمال مجالس الآباء، إضافة إلى أن مجالس الآباء في بعض الأحيان تكون غير موضوعية لقلّة فرص المشاركة .

١٢- المناخ المحيط بالمدرسة الثانوية لا يساعد على المشاركة في وضع سياسة خاصة بإدارة المدرسة الثانوية العام لتحقيق الأهداف المنشودة فيها.

١٣- عدم قدرتهم على تهيئة مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف بفاعلية لعدم معرفتهم بالأساليب الإدارية المعاصرة.

١٤- عدم قدرتهم على توظيف المعلومات وكيفية استخدامها والاستفادة منها وبالتالي لا يستطيعوا مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

١٥- عدم القدرة على تبني برنامج لتدريب القيادات الإدارية القادرة على تطبيق الأساليب المعاصرة، ويؤدي ذلك إلى أن معظم المديرين ليس لديهم قدرة على تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة لعدم معرفتهم بكيفية تطبيقها.

١٦- عدم وجود برامج تدريبية كافية على أيدي متخصصين في هذا المجال، إضافة على التركيز حول النظم التقليدية في الإدارة لتخوف معظم المديرين من تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة.

١٧- إعداد القيادات الإدارية غير قادرة على التفاعل مع متغيرات القرن الحادي والعشرين وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب تتعلق ببرامج التدريب أو القائمين على عملية التدريب.

وفي ضوء ما سبق يمكن الوصول إلى بعض الاستنتاجات العامة بالنسبة للمحور الأول وهو ما يتعلق بالصعوبات والمعوقات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية عن تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها وهي:

- ١- اهتمام معظم المديرين/ النظار الوكلاء بالأعمال الإدارية فقط.
- ٢- قيام معظم المديرين بعقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة المشكلات.
- ٣- تداخل الاختصاصات لوجود أكثر من قيادة إدارية داخل المدرسة.
- ٤- ضعف الأدوار الإدارية للمدرسين إلى حد كبير خلال اليوم الدراسي.
- ٥- ضعف إدراك معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء بالمتغيرات العالمية والمحلية.
- ٦- ضعف إدراك معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء لمتطلبات وظائفهم في القرن الحادي والعشرين.
- ٧- عجز معظم المديرين عن اتخاذ قرارات سليمة لعدم مشاركة العاملين.
- ٨- استخدام معظم المديرين أحيانا الشدة في إصدار التعليمات دون مناقشة.
- ٩- عزوف الآباء أحيانا عن المشاركة في صنع القرار.
- ١٠- عدم توافر المناخ التنظيمي داخل المدرسة الذي يساعد على الابتكار.

- ١١- ضعف إمام معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء بالأساليب الإدارية المعاصرة.
- ١٢- تقام برامج تدريبية أحيانا لتطوير أساليب القيادات الإدارية على أيدي متخصصين.
- ١٣- تستفيد الإدارة المدرسية أحيانا من التطور في مجال تكنولوجيا الإدارة.
- المحور الثاني : مدى مسايرة إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر للأساليب الإدارية المعاصرة .**

١- أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

يوضح الجدول رقم (٨) استجابات أفراد العينة وعددها ٢٣٠ فردًا من أفراد إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة الشرقية ما بين مدير مدرسة ، ناظر ، وكيل ، مدرس أول مشرف على مستوى إدارات ومدارس محافظة الشرقية حول مدى مسايرة إدارة المدرسة الثانوية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة .

تشير النتائج الاحصائية من الجدول رقم (٨) إلى ما يلي :

توجد مجموعة من العبارات لم تحظى بدرجة عالية من القبول من أفراد العينة (٥٠% فأكثر) مثل :

١- تهتم الإدارة بتغيير الثقافة التنظيمية للمدرسة (ويقصد بها تبنى قيم ومفاهيم قائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومنها العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المدرسة من خلال فرق عمل لتحقيق الجودة).

٢- تشجع الإدارة العاملين على وضع أهداف لتحسين الأداء.

٣- تكافئ الإدارة الأعضاء المشاركين على إنجاز الأعمال.

٤- تشكل الإدارة لجنة تخطيط البرامج لتحقيق الجودة.

٥- تشجع الإدارة الأفراد على تحمل المسؤولية.

٦- تهتم الإدارة بتدريب المستويات الإدارية المختلفة لتحسين الأداء.

٧- تهتم الإدارة باحترام احتياجات الأفراد.

- ٨- يتخذ معظم المديرين القرارات على أساس الحقائق والمعلومات.
- ٩- تبحث الإدارة المدرسية عن الشكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.
- ١٠- تهتم الإدارة بمشاركة جميع العاملين داخل المدرسة في تحسين البرامج.
- ١١- تتبنى الإدارة برنامجاً لتدريب القيادات القادرة على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- ١٢- يقوم معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء بتطبيق القواعد الإدارية التي تكفل حسن سير العمل بالمدرسة الثانوية العامة.
- ١٣- تهتم إدارة المدرسة الثانوية بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وقد يرجع ذلك إلى :

- ١- معظم المديرين يتخوفون من تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة .
- ٢- النظرة التقليدية للإدارة على أنها مجرد تسيير الأمور سيراً روتينياً.
- ٣- ضعف إمام معظم المديرين بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٤- اهتمام الإدارة بالأعمال الإدارية فقط وانشغال المديرين بالنواحي المالية والإدارية فقط.
- ٥- عدم معرفة المديرين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى عدم قدرة معظم المديرين على تكوين لجنة تخطيط البرامج لتحقيق الجودة.

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (٩)

يوضح مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ك٢	الاستجابات						المحور
	نادراً		أحياناً		دائماً		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٢٠٢.٣٢	٢١.٥٣	٦٩٣	٣٨.٩٤	١٢٥٤	٣٩.٥٣	١٢٧٣	مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية لأسلوب الإدارة الجودة الشاملة

تشير النتائج المستخلصة من الجدول رقم (٩) إلى:

- أن نسبة (٣٩.٥٣%) من أفراد العينة رأَت أن إدارة المدرسة الثانوية تساهم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- في حين أن نسبة (٦٠.٤٧%) من أفراد العينة رأَت أن إدارة المدرسة الثانوية لا تستطيع مساهمة أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- وبالكشف عن قيمة $\chi^2 = 202.32$ عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) ودرجة حرية = 2 وجد أنها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).
- وهذا يعني أن نسبة (60.47%) من المديرين والنظار والوكلاء لم يستطيعوا تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وقد يرجع ذلك إلى:

- ضعف إلمام مديري المدارس بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود قيادات إدارية قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود دورات تدريبية كافية على أيدي متخصصين لإعداد القادة القادرين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تخوف معظم المديرين من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني : مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية للأساليب الإدارية المعاصرة :

٢- أسلوب الإدارة بالمشاركة

يوضح الجدول رقم (٩) استجابات أفراد العينة وعددها ٢٣٠ فرداً من أفراد إدارة المدرسة الثانوية العامة ما بين مدير مدرسة ، ناظر ، وكيل ، مدرس أول مشرف على مستوى إدارات ومدارس محافظة الشرقية حول مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة حيث تشير النتائج الإحصائية من الجدول رقم (٩) إلى ما يلي :

توجد مجموعة من العبارات لم تحظى بدرجة عالية من القبول من أفراد العينة (٥٠% فأكثر) مثل :

- ١- يفوض معظم المديرين بعض السلطات للموظفين.
- ٢- توفر الإدارة المدرسية فرص لمشاركة الطلاب في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٣- يسعى معظم المديرين لتطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة في إدارة مدرسته.
- ٤- تتوجه إدارة المدرسة الثانوية العامة نحو اللامركزية لتيسير أداء الأعمال.
- ٥- تتبنى الإدارة برامج لتدريب القادة والعاملين على تطبيق الإدارة بالمشاركة.
- ٦- يتبع معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء الأسلوب الديمقراطي في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٧- يقوم معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء بمناقشة العاملين على جميع المستويات في استراتيجيات العمل.
- ٨- يلتزم معظم المديرين بمبادئ الإدارة بالمشاركة لدعم العمل داخل المدرسة.

- ٩- يتخوف معظم المديرين من تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- ١٠- يتم إعداد القيادات الإدارية بالمدرسة لتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- ١١- تتوجه الإدارة المدرسية لتحقيق مشاركة أوسع في صنع القرار.
- ١٢- تدعم الإدارة المدرسية الاتصال بين القيادات الإدارية وجميع العاملين بالمدرسة.
- ١٣- يهتم معظم المديرين/ النظار/ الوكلاء بالعلاقات الإنسانية بين الأعضاء المشاركين

وقد يرجع ذلك إلى :

- ١- يقوم بعض المديرين بتفويض بعض السلطات للموظفين لا يتحدون حدودها، تسمح لهم باتخاذ القرارات الخاصة بكيفية تنفيذ الأعمال واختيار الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- ٢- التقاليد التنظيمية التي تقف عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة.
- ٣- قيم المديرين فإذا كان استبدادياً فهو لن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المدرسة.
- ٤- إدارة المدرسة الثانوية العامة لا تستطيع تصميم وإعداد برامج لتدريب القادة والعاملين على كيفية تطبيق الإدارة بالمشاركة .
- ٥- عدم اهتمام معظم المديرين بتطبيق الأسلوب الديمقراطي في إدارة المدرسة الثانوية العامة خوفاً من عدم قدرته على تسيير الأمور وكذلك عدم إدراك الأعضاء بالمهام والمسئوليات مما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف .
- ٦- الخبرة والمعرفة والتخصص المهني لدى المدير والذي لا يسمح باهتمامه بالمشاركة في أمور لا يفهمها.
- ٧- عدم إدراك معظم المديرين بأهمية العلاقات الإنسانية بين الأعضاء المشاركين ودورها في تحسين وتطوير الإدارة المدرسية .

أما العبارات التي حصلت على نسبة قبول من أفراد العينة (٥٠% فأكثر) هي:

تهتم الإدارة بمشاركة الاباء والمجتمع المحلي فيما يجرى داخل المدرسة.

وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض المديرين والنظار بمشاركة الأباء والمجتمع المحلى فيما
يجرى داخل المدرسة بغرض الحصول على معونات مادية تساعدهم فى حل المشكلات المتعلقة
بتوفير الأجهزة وصيانتها وإصلاح أساس المدرسة وغيرها .

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى مدى مسايرة إدارة المدرسة الثانوية العامة لأسلوب الإدارة بالمشاركة ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (١٠)

يوضح مدى مسايرة إدارة المدرسة الثانوية العامة لأسلوب الإدارة بالمشاركة

كا ^٢	الاستجابات						المحور
	نادرًا		أحيانًا		دائمًا		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٢٤٣.٩٦	٢١.٢٥	٧٣٣	٤٢.٢٣	١٤٥٧	٣٦.٥٢	١٢٦٠	مدى مسايرة إدارة المدرسة الثانوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة

تشير النتائج المستخلصة من الجدول رقم (١٠) إلى:

- يتضح من الجدول أن نسبة (٣٦.٥٢%) من أفراد العينة ترى أن إدارة المدرسة تساير أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- هذا في حين أن نسبة (٦٣.٤٨%) من أفراد العينة ترى أن إدارة المدرسة الثانوية لا تستطيع مسايرة أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- وبالكشف عن قيمة كا^٢=٢٤٣.٩٦ عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ، ٠.٠١) ودرجة حرية=٢ وجد أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- وهذا يعني أن نسبة (٦٣.٤٨%) من المديرين والنظار والوكلاء لم يستطيعوا تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.

وقد يرجع ذلك إلى:

- التقاليد التنظيمية التي تقف عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالمشاركة.
- قيم بعض المديرين التي لا تسمح لأحد بالمشاركة في إدارة المدرسة.
- تخوف معظم المديرين تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.

المحور الثانى : مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر للأساليب الإدارية المعاصرة :

٣- أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة :

يوضح الجدول رقم (١١) استجابات أفراد العينة وعددها ٢٣٠ فردًا من أفراد إدارة المدرسة الثانوية العامة ما بين مدير مدرسة ، ناظر ، وكيل ، مدرس أول مشرف على مستوى إدارات ومدارس محافظة الشرقية حول مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية لأسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة حيث تشير النتائج الاحصائية من الجدول رقم (١١) إلى ما يلى :

توجد مجموعة من العبارات لم تحظى بدرجة عالية من القبول (٥٠% فأكثر) من أفراد العينة
مثل :

- ١- تعمل الإدارة على إحداث تغيير شامل في خطط المدرسة الثانوية العامة.
- ٢- يتم إعداد فريق عمل لتطبيق إعادة البناء في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٣- تتبنى الإدارة برامج لتدريب القيادات الإدارية على تطبيق إعادة البناء.
- ٤- تؤمن الإدارة بمفهوم إعادة البناء في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٥- تعمل الإدارة المدرسية على إحلال العلاقات التعاونية بين المعلمين والإداريين في المدرسة محل التسلسل الهرمي.
- ٦- تقوم الإدارة بإعادة النظر في أدوار العاملين بالمدرسة بما يتناسب وفلسفة إعادة البناء.

- ٧- تعمل الإدارة على إحداث التغيير في أساليب إدارة المدرسة.
- ٨- تبحث الإدارة المدرسية عن أسس جديدة في اتخاذ القرارات تتناسب مع العصر.
- ٩- توظف الإدارة التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الأهداف.
- ١٠- تهتم الإدارة بتحسين الأداء لمواجهة متغيرات العصر.
- ١١- تعمل الإدارة المدرسية على التوجيه المستمر للعاملين في المدرسة.

وقد يرجع ذلك إلى :

- ١- عدم قدرة إدارة المدرسة الثانوية على إحداث تغيير في خطط المدرسة الثانوية العامة لأنه ليس من شأنها تغيير الخطط وإنما يمكن أن تبحث عن طرق لكيفية تنفيذ هذه الخطط بما يتلائم مع إمكانيات إدارة المدرسة دون التغيير في الخطط .
- ٢- إعداد فريق عمل لتطبيق إعادة البناء يتطلب إعادة النظر في الأدوار التقليدية للعاملين بالمدرسة ، ويتطلب ذلك وجود مديرين يدركون كيفية تطبيق أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة ولديهم القدرة على إعداد فريق عمل لتطبيق إعادة البناء .
- ٣- برامج التدريب لا تتم على أيدي متخصصين في مجال الإدارة وبالتالي لا تؤهل المديرين على كيفية تطبيق أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة .
- ٤- وجود القواعد والأنماط الجامدة التي تعوق قيام إدارة المدرسة الثانوية القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- ٥- عدم توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية صنع القرار، مما يعوق اتخاذ القرارات داخل المدرسة بما يتناسب ومتغيرات العصر .
- ٦- عدم توافر كوادر بشرية قادرة على التعامل مع نظام المعلومات والتكنولوجيا للاستفادة منها في إدارة المدرسة لتحقيق الأهداف وحل المشكلات والاستفادة من معطيات العصر.
- ٧- ضعف إدراك المديرين للمتغيرات العالمية والمحلية وما تفرضه من تحديات حتى يتمكنوا من مواجهة متغيرات العصر بتحسين الأداء واستخدام الأساليب الإدارية المعاصرة ومنها أسلوب إعادة البناء.

مما سبق يتضح لنا أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تبحث - إلى حد ما - عن أسس جديدة في اتخاذ القرارات إضافة إلى اهتمامها بتحسين الأداء لمواجهة متغيرات العصر، كما تسعى الإدارة المدرسية على الاهتمام بالعلاقات التعاونية بين المعلمين والإداريين محل التسلسل الهرمي مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن التوصل إلى مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية لأسلوب إعادة البناء ويوضح الجدول التالي ذلك.

جدول رقم (١٢)

يوضح مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة لأسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة

كا ^٢	الاستجابات						المحور
	نادراً		أحياناً		دائماً		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
١٨٥.٠٦	٢١.٥٣	٥٨٩	٣٩.٧٧	١٠٨٨	٣٨.٧	١٠٥٩	مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة لأسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة

تشير النتائج المستخلصة من الجدول رقم (١٢) إلى:

- أن نسبة (٣٨.٧%) من أفراد العينة رأَت أن إدارة المدرسة الثانوية تساهم بأسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة .

- في حين أن نسبة (٦١.٣%) من أفراد العينة رأَت أن إدارة المدرسة لا تستطيع مساهمة بأسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة.

- وبالكشف عن قيمة كا^٢=١٨٥.٠٦ عند مستوى دلالة (٠.٠١، ٠.٠٥) ودرجة حرية=٢ وجد أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

- وهذا يعني أن نسبة (٦١.٣%) من المديرين والنظار والوكلاء لم يستطيعوا تطبيق أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة البناء في إدارة المدرسة الثانوية العامة.

المحور الثاني : مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر للأساليب الإدارية المعاصرة :

٤ - استخدام التكنولوجيا الإدارية :

يوضح الجدول رقم (١٣) استجابات أفراد العينة وعددها ٢٣٠ فردًا من أفراد إدارة المدرسة الثانوية العامة ما بين مدير مدرسة ، ناظر ، وكيل ، مدرس أول مشرف على مستوى إدارات ومدارس محافظة الشرقية حول مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية لاستخدام التكنولوجيا الإدارية حيث تشير النتائج الاحصائية من الجدول رقم (١٣) إلى ما يلي :

هناك عدد من العبارات لم تحظى بدرجة قبول عالية (٥٠% فأكثر) من أفراد العينة مثل :

- ١) تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي في عمل الجدول المدرسي.
- ٢) تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي في عمل سجلات خاصة بالمشكلات الإدارية.
- ٣) تستخدم الإدارة الحاسب الآلي في الاتصال بالمدارس الأخرى.
- ٤) تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي في تسجيل نتائج الامتحانات.
- ٥) تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي في تحليل البيانات وترجمتها إلى معلومات مختلفة تفيد اتخاذ القرار.
- ٦) تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التكامل من وظائفها.
- ٧) تستفيد الإدارة المدرسية من وسائل الاتصال الحديثة في الإدارة.
- ٨) تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي في تسجيل بيانات الطلاب.

وقد يرجع ذلك إلى:

- ١- لا تستطيع إدارة المدرسة الثانوية العامة استخدام الحاسب الآلي في إعداد الجدول المدرسي لعدم مقدرة العاملين إلى حد ما بكيفية استخدامه في عمل الجدول المدرسي .
- ٢- عدم الاستفادة من الميكنة الإدارية في تطوير الشؤون الإدارية وأعمال المخازن وفي عمل سجلات خاصة بالمشكلات الإدارية مما تعوق الإدارة المدرسية عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- ٣- اهتمام معظم المديرين بالهمام والمسئوليات المختلفة تجعله لا يستطيع الاتصال بالمدارس الأخرى للحصول على المعلومات والاحصاءات التي تساعد في صناعة القرار .
- ٤- الإدارة المدرسية لا تستخدم الحاسب الآلي في تحليل البيانات وترجمتها إلى معلومات مختلفة تفيد اتخاذ القرار لعدم قدرة المديرين والنظار والوكلاء على كيفية الاستفادة من

الحاسب الآلي في تحليل البيانات وترجمتها وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر برامج تدريبية كافية تتم على أيدي متخصصين .

أما العبارة التي حصلت على نسبة قبول (٥٠% فأكثر) من أفراد العينة هي:

تؤمن الإدارة بأهمية التطوير التكنولوجي وفاعليته في تحقيق الأهداف.

وقد يرجع ذلك إلى سرعة التغيير في طبيعة القضايا والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية نتيجة التدفق المعرفي وتنوع التعليم، تؤدي إلى ضرورة الاهتمام بالتطوير التكنولوجي في تحقيق الأهداف.

مما سبق يتضح لنا أن إدارة المدرسة الثانوية العامة أحيانا ما تستخدم الحاسب الآلي في تسجيل بيانات الطلاب، إضافة إلى الاتصالات بالمدارس الأخرى عن طريق الإنترنت وذلك لتبادل الملفات والمعلومات مما يتيح الفرصة لبناء قرارات سليمة وموضوعية إلا أن الإدارة المدرسية لا تستطيع استخدام الحاسب الآلي في تحليل البيانات وترجمتها إلى معلومات مختلفة تفيد في اتخاذ القرار.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن التوصل إلي مدي مسايرة إدارة المدرسة الثانوية في مصر للتكنولوجيا الإدارية ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (١٤)

يوضح مدي مسايرة إدارة المدرسة الثانوية العامة للتكنولوجيا الإدارية

كأ	الاستجابات						المحور
	نادراً		أحياناً		دائماً		
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٨٦.٩٢	٢٤.٢١	٥٥٧	٣٨.٥٩	٨٨٨	٣٧.٢	٨٥٦	مدي مسايرة إدارة المدرسة الثانوية العامة للتكنولوجيا الإدارية

تشير النتائج المستخلصة من الجدول رقم (١٤) إلى:

- نسبة (٣٧.٢٠%) من أفراد العينة رأيت أن إدارة المدرسة تسائر التكنولوجيا الإدارية.

- في حين أن نسبة (٦٢.٨٠%) من أفراد العينة رأّت أن إدارة المدرسة الثانوية لا تستطيع استخدام التكنولوجيا الإدارية.
 - وبالكشف عن قيمة $\chi^2 = 86.92$ عند مستوى دلالة (٠.٠٠١، ٠.٠٠٥) ودرجة حرية=٢ وجد أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١).
 - وهذا يعني أن نسبة (٦٢.٨٠%) من المديرين والنظار والوكلاء لم يستطيعوا استخدام التكنولوجيا الإدارية.
- وقد يرجع ذلك إلى :
- برامج التدريب للقيادات الإدارية لا تتم على أيدي متخصصين في مجال التكنولوجيا الإدارية .
 - انشغال معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالأعمال الإدارية فقط .
 - عدم اهتمام معظم المديرين / النظار / الوكلاء بكيفية تطوير الإدارة المدرسية .

الفصل السادس

النتائج والمقترحات

- مقدمة.
- المحور الأول: الصعوبات والمعوقات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية عن تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها:
 - أ- النتائج
 - ب- التوصيات والمقترحات
- المحور الثاني: مدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر للأساليب الإدارية العصرية.
 - (١) أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
 - أ- النتائج
 - ب- التوصيات والمقترحات
 - (٢) أسلوب الإدارة بالمشاركة
 - أ- النتائج
 - ب- التوصيات والمقترحات
 - (٣) أسلوب إعادة البناء
 - أ- النتائج
 - ب- التوصيات والمقترحات
 - (٤) استخدام التكنولوجيا الإدارية
 - أ- النتائج
 - ب- التوصيات والمقترحات
- خاتمة.

الفصل السادس النتائج والمقترحات

المقدمة:

بعد العرض السابق للمتغيرات العالمية والمحلية ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، ولأهم الأساليب الإدارية المعاصرة، ولأهم المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة.

تعرض الدراسة في هذا الفصل أهم النتائج المتعلقة بكل محور من محاور الاستبيان ثم أهم المقترحات الخاصة له، والخطوات الإجرائية لتطبيقها في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر بما يسهم - إلى حد ما - في تحقيق الهدف من الدراسة ألا وهو تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين والأساليب الإدارية المعاصرة.

المحور الأول: المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

(أ) النتائج

(ب) المقترحات

المحور الثاني: مدي مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة للأساليب الإدارية المعاصرة.

(أ) النتائج

(ب) المقترحات

أولاً: النتائج والمقترحات الخاصة بالمشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.

أ- النتائج:

- كشفت الدراسة الميدانية عن وجود عدد من النتائج في هذا المحور ولعل من أهمها:
- إهتمام معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالأعمال الإدارية فقط.
- إستخدام معظم المديرين الشدة في إصدار التعليمات دون مناقشة.
- عجز معظم المديرين عن إتخاذ قرارات سليمة لعدم مشاركة العاملين.
- عزوف الآباء أحيانا عن المشاركة في أعمال مجالس الآباء.
- المناخ المدرسي لا يساعد علي المشاركة في صنع القرار.

- ضعف إدراك معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالمتغيرات العالمية والمحلية.
- ضعف إدراك معظم المديرين / النظار / الوكلاء إلى حد كبير لمتطلبات وظائفهم المتطورة.
- ضعف إلمام معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالأساليب الإدارية المعاصرة.
- الطرق التقليدية في إختيار القيادات الإدارية تؤثر علي أسلوب الإدارة.
- قصور إدارة المدرسة الثانوية عن تبني المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة.
- عدم توافر المناخ التنظيمي داخل المدرسة الذي يساعد علي الإبتكار.
- قيام معظم المديرين بعقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة المشكلات.
- تحيز معظم المديرين / النظار / الوكلاء في توزيع الأعمال علي العاملين بالمدرسة.
- تداخل الإختصاصات أحيانا لوجود أكثر من قيادة إدارية داخل المدرسة.
- ضعف وضوح الأدوار الإدارية للمدرسين إلى حد كبير خلال اليوم الدراسي.
- ضعف التوازن لدي معظم المديرين / النظار / الوكلاء بين متطلبات النظام الجديد للثانوية العامة وقدرتهم علي مواجهة هذه المتطلبات.

(ب) المقترحات:

في ضوء النتائج السابقة تقدم الدراسة المقترحات التالية:

(١) أن تؤكد إدارة المدرسة الثانوية علي قيمة العمل الجماعي.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد علي المشاركة.
- تحول الإدارة المدرسية في توجهاتها وممارستها إلي اللامركزية الحقيقية التي تحفز علي الإبداع والتجديد.
- تقليل حجم الهرمية البيروقراطية لبناء شخصية ديمقراطية قادرة علي المشاركة.
- الإهتمام بإعداد وتدريب القيادات التربوية القادرة علي خلق مناخ يساعد علي المشاركة في مجالات عمل إدارة المدرسة الثانوية العامة.

(٢) تقليل عدد الوظائف القيادية داخل المدرسة (ظاهرة تعدد القيادات في المدرسة الثانوية).

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- الحد من تعدد الوظائف القيادية داخل إدارة المدرسة الثانوية العامة.
 - تحديد المسؤوليات والإختصاصات للقيادات داخل المدرسة بدقة.
 - وضع خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسئولية للعاملين في المدرسة.
- (٣) إعطاء مديري / نظار المدارس الثانوية سلطة توقيع بعض الجزاءات.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تفويض الإدارة التعليمية للمديرين والنظار السلطة الكافية لتوقيع بعض الجزاءات.
 - إعادة النظر في القوانين الإدارية والمالية التي تنظم العمل بما يتناسب مع المستجدات التي تطرأ علي شبكة العلاقات بين الإدارة التعليمية والمدرسة.
 - الإهتمام بحسن إختيار القيادات التربوية طبقا للكفاءة وليس الأقدمية.
- (٤) توفير قدر كاف من اللامركزية في الإدارة المدرسية.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تفويض بعض السلطات لأعضاء إدارة المدرسة الثانوية.
- فتح قنوات إتصال بين المدرسة والبيئة المحيطة بها (المجتمع المحلي) بمختلف مؤسساته بحيث يمكن الإستفادة من الإمكانيات المتوفرة في كل من المدرسة والمجتمع المحلي.
- أن يكون للمجالس المحلية مسئولياتها وفعاليتها في تسيير وتوجيه التعليم.
- إعطاء التنظيمات الإدارية للمدارس الثانوية العامة سلطات إدارية وفنية أوسع في تسيير النظام التعليمي ، والتقليل من الإجراءات الإدارية البيروقراطية المركزية.
- الإهتمام بحسن إختيار القيادات القادرة علي تحمل المسئوليات وتحقيق الأهداف.

(٥) تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- منح مجالس الآباء والمعلمين سلطة صنع القرارات لصالح العملية التربوية.
- المشاركة الإيجابية لمجالس الآباء والمعلمين في حل بعض مشكلات المدرسة.

- تشجيع الحوار البناء في المدرسة في الإجتماعات المدرسية ومجلس الآباء والمعلمين.

(٦) تهيئة مناخ مدرسي يساعد علي المشاركة في صنع القرار.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- توافر نظام فعال للمعلومات.
- المناقشة المستمرة بين الرؤساء والمرؤسين في صنع وإتخاذ القرار.
- خلق ثقافة تنظيمية داخل إدارة المدرسة تتمثل في إدراك كل فرد مسؤولياته والقدر المسموح له بالمشاركة في صنع القرار.
- الإهتمام بإعداد وتدريب القيادات التربوية الإدارية القادرة علي صنع وإتخاذ القرارات السليمة.

(٧) جعل المدرسة الوحدة الأساسية المسؤولة عن التطوير وإدارته.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تهيئة المناخ المدرسي لتحقيق الأهداف التربوية المرغوبة.
- السماح لأولياء الأمور في مشاركة إدارة المدرسة وفي حل مشكلاتها.
- تحسين أداء العاملين لمواجهة المتغيرات والقوي العالمية.
- اعداد الكوادر الإدارية القادرة علي إحداث التطوير الإداري داخل المدرسة الثانوية من خلال معرفته بالأساليب الإدارية العصرية وكيفية تطبيقها.
- توظيف التكنولوجيا المتاحة لإحداث التطوير الإداري داخل مجالات عمل إدارة المدرسة الثانوية العامة.

(٨) أن تفتح الإدارة المدرسية باب التجريب أمام نماذج جديدة في الإدارة المدرسية تتلائم ومتطلبات التغيير.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- إحداث تغيرات أساسية في الأوضاع والمفاهيم الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة.
- التحرر من النظم التقليدية في إدارة المدرسة الثانوية العامة.

- اعداد برامج تدريبية متخصصة للقادة تساعدهم في التعرف علي الأساليب الإدارية العصرية كالإدارة بالمشاركة وإدارة الجودة الشاملة وإعادة البناء واستخدام التكنولوجيا الإدارية إلخ.
- إعطاء فرصة للقادة لفتح باب التجريب أمام الأساليب الإدارية العصرية ويتطلب ذلك توافر قدر من المسؤولية لدي كافة العاملين بالمدرسة.
- أن تكون إدارة المدرسة مسئولة عن إتخاذ القرارات لإعادة هيكلة المدرسة بما يتلائم ومتطلبات التغيير.

(٩) أن يدرك المديرون المتغيرات العالمية والمحلية ومتطلباتها.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- اعداد برامج تدريبية للقادة علي أيدي متخصصين تؤهلهم للتعرف علي أهم المتغيرات العالمية والمحلية.
- اعداد ندوات ومحاضرات يقوم بها أساتذة متخصصون يوضحون فيها ملامح المتغيرات العالمية والمحلية وانعكاسها في مجال الإدارة التعليمية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة.
- تحسين الأداء من خلال تبني أساليب الإدارة العصرية حتي تستطيع مواجهة المتغيرات ومتطلباتها.
- إمداد مديري المدارس بكل ما هو جديد ومستحدث في مجال المتغيرات العالمية والمحلية وانعكاساتها على إدارة المدرسة الثانوية والإدارة التعليمية.

(١٠) أن يتم إختيار القيادات الإدارية علي أساس الكفاءة وليس الأقدمية.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- إختيار القيادات التربوية الإدارية علي أسس علمية لا علي أساس الأقدمية.
- إجتياز الفرد مجموعة من الإختبارات يضعها المتخصصون في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

(١١) أن تتم برامج الاعداد والتدريب للقيادات الإدارية من خلال التعاون بين أساتذة الجامعات المتخصصين وبين كبار رجال التعليم.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تحديد أهداف برنامج التدريب.
- إشراك القوي البشرية المعنية بالتدريب في اعداد وتنفيذ البرامج.
- التعاون بين أساتذة الجامعات المتخصصين وبين رجال التعليم في عملية التدريب.
- تهيئة الظروف المناسبة لعملية الاعداد والتدريب من حيث الزمان والمكان ، والتجهيزات وكذا الحوافز المادية والمعنوية.
- إختيار موضوعات برنامج التدريب بما يتلائم مع متغيرات العصر ومتطلبات هذا التغيير.
- الإهتمام بعملية التقويم لكل مدخلات برنامج التدريب.

(١٢) فتح قنوات إتصال بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- أن تستثمر إدارة المدرسة الثانوية المعلومات من أجل التعامل مع المتغيرات.
- فتح قنوات إتصال بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية للإستفادة منها في صنع وإتخاذ القرار.
- توافر قاعدة من المعلومات تمكن إدارة المدرسة الثانوية العامة في حل مشكلاتها.
- إعداد القائد الإداري التربوي القادر علي تجديد معارفه وتطوير مهارته للتعامل مع قنوات الإتصال وكيفية الإستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية بما تتلائم ومتطلبات العصر.

ثانياً: النتائج والمقترحات الخاصة بمدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية العامة للأساليب الإدارية المعاصرة.

(١) أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

(أ) النتائج:

- كشفت الدراسة الميدانية عن وجود عدد من النتائج في هذا المحور لعل من أهمها:
- نسبة ٦٠.٤٧% من المديرين والنظار والوكلاء لا يستطيعوا تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
 - الإدارة المدرسية لا تهتم بمشاركة جميع العاملين داخل المدرسة في تحسين البرامج.
 - الإدارة المدرسية لا تهتم بإحترام إحتياجات الأفراد.
 - الإدارة المدرسية لا تكافئ الأعضاء المشاركين علي إنجاز الأعمال.
 - الإدارة المدرسية لا تشكل لجنة تخطيط البرامج لتحقيق الجودة.
 - الإدارة المدرسية لا تهتم بتدريب المستويات الإدارية المختلفة لتحسين الأداء.
 - الإدارة المدرسية تشجع أحيانا الأفراد علي تحمل المسؤولية.
 - الإدارة تهتم أحيانا بتغيير الثقافة التنظيمية للمدرسة لتحقيق الجودة.
 - معظم المديرين يتخذون القرارات أحيانا علي أساس الحقائق والمعلومات.
 - معظم المديرين يقومون بتطبيق القواعد الإدارية التي تكفل حسن سير العمل بالمدرسة.

(ب) المقترحات:

في ضوء النتائج السابقة تقدم الدراسة المقترحات التالية:

(١) خلق ثقافة تنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية تسعى إلى تحسين الجودة داخل المدرسة.

ويتطلب تحقيق هذه ذلك ما يلي:

- تدريب مديري المدارس علي المسئوليات والمهام في ظل أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب مديري المدارس علي كيفية تنمية وتوظيف القيادة التشاركية.
- تعمل إدارة المدرسة الثانوية علي خلق مناخ من التعاون والثقة بين العاملين بهدف تحسين الجودة.
- الإهتمام بتدريب فريق العاملين علي أسلوب إدارة الجودة الشاملة وكذا تغير الثقافة الإدارية السائدة داخل المدرسة بما يتناسب وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- تبني برامج لتطوير وتنقيف القيادات الإدارية والعاملين خاصة فيما يتعلق بمواقفهم وأفكارهم تجاه عملية التغير "خلق ثقافة تنظيمية جديدة"
- التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التربوية للإداريين والمعلمين تعني بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

(٢) التزام إدارة المدرسة الثانوية العامة وقيادتها بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- التركيز علي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إعتبار كل فرد في المدرسة مسئول عن الجودة.
- التزام إدارة المدرسة الثانوية العامة والقيادات الإدارية وجميع العاملين بالمدرسة بالمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- التوازن الدقيق بين المركزية واللامركزية في صنع القرار.
- تقدير جهود العاملين ، وإثارة القدرات الإبداعية لديهم لإكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول الفعالة لها.

- تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة بتنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة.

(٣) تطوير الإتصال والتعاون بين القيادات الإدارية وجميع العاملين في الإدارة المدرسية.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تحقيق التعاون بين القيادات الإدارية وجميع العاملين في المدرسة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

- مكافأة العاملين علي مشاركتهم في تحقيق الأهداف التربوية.

- المتابعة المستمرة من قبل القيادات الإدارية للعاملين في المدرسة للوقوف علي نقاط القوة والضعف وتذليل الصعوبات التي تعوق قدرتهم علي القيام بالأعمال المنوطة لهم.

- توافر المعلومات الأولية عن أهداف المدرسة ، الوظائف ، والمعلومات المرتدة عن مستوي الأداء والتدريب علي المهام ... إلخ.

- عقد إجتماعات دورية لمناقشة العاملين وتحديد المشكلات التي تعوق القيام بأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.

(٤) وضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المدرسة لتحقيقها.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- وضع خطة إستراتيجية داخل المدرسة تنسق بين الجهود وتوحيدها لتحقيق الأهداف.

- مشاركة جميع أفراد المدرسة في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة.

- تنمية الوعي والاهتمام بالجودة.

- تبني قيم ومفاهيم قائمة علي العمل التعاوني ويتم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية علي أيدي متخصصين لتوضيح مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- التخطيط لإستخدام الأدوات والأساليب والنظم لإدارة الجودة الشاملة في ضوء الخطة الإستراتيجية.

- ضرورة إهتمام مدير المدرسة بالتقدير والمكافآت عند إنجاز الأعمال بفاعلية.

- التعرف علي متطلبات المجتمع وحاجات التلاميذ ، وانتقاء خبرات المواقف التعليمية بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

- تحديد ما يجب أن يقوم به كل شخص من عمل وما هو المطلوب إنجازه ، مع ضرورة التأكد علي أن الجودة في الأداء والنتائج هي عملية دائمة.

(٥) تعمل إدارة المدرسة الثانوية العامة علي صياغة فلسفة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- ربط الفلسفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية بالسياسة التعليمية بما يبرز فعالية العمل بها.
- ربط مستوي الأداء في إدارة المدرسة الثانوية بتوجهات متطلبات المتغيرات العالمية والمحلية.
- إجراء تعديلات في متطلبات المواقف الإدارية ، كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل ، أو تغيير الإختصاصات أو إعادة هيكل التنظيم داخل إدارة المدرسة الثانوية.
- تدريب مديري المدارس ومعاونيهم علي كيفية تنمية مهارات القيادة علي نحو يؤهلها لتطبيق إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

(٦) التزام إدارة المدرسة الثانوية بتنفيذ أهداف ومعايير الجودة الشاملة.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- التزام الإدارة المدرسية وقيادتها لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- شمول مدخل إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف والمستويات التنظيمية.
- خلق مناخ من التعاون والثقة بين العاملين في المدرسة.
- فتح قنوات إتصال بين المدرسة والمجتمع والمستويات الإدارية العليا لمناقشة المشكلات وإيجاد حلول لها.
- رفع كفاءة القيادات وجميع العاملين بالمدرسة علي توظيف آليات إدارة الجودة لشاملة من خلال التدريب.

(٧) توافر قاعدة من البيانات والمعلومات اللازمة في عملية صنع القرار.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف
- توافر البيانات والمعلومات عن مستوي التقدم في العمل والمشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف.
- جمع البيانات عن الأداء والنتائج في المدرسة.
- توظيف نظام لمتابعة الجودة يسهم في جمع البيانات عن مدى تحقيق الأهداف لتربوية.
- تبني برنامج لتطوير العاملين خاصة فيما يتعلق بقدرتهم علي توظيف البيانات والمعلومات اللازمة في عملية صنع القرار.

(٨) إهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بعملية التقويم.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- التزام القيادات الإدارية بعملية التقويم الذاتي في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الجودة الشاملة.
- تقييم جميع العاملين داخل إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- إستخدام معايير وقياسات ضبط الجودة في ضوء مفاهيم تربوية سليمة.
- تبني برنامج لتدريب القيادات يشمل التعرف علي أهمية التقويم ، معايير التقويم ، كيفية إجراء عملية التقويم ، كيفية الإستفادة من التقويم.

ثالثاً: النتائج والمقترحات الخاصة بمدي مساهرة إدارة المدرسة الثانوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة.

(أ) النتائج:

- كشفت الدراسة الميدانية عن وجود عدد من النتائج في هذا المحور ولعل من أهمها:
- توجد نسبة كبيرة من المديرين والنظار والوكلاء لم يستطيعوا تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- الإدارة المدرسية لا توفر فرص لمشاركة الطلاب في إدارة المدرسة الثانوية.
- يقوم معظم المديرين / النظار / الوكلاء أحيانا بمناقشة العاملين في إستراتيجيات العمل.

- تتوجه إدارة المدرسة الثانوية العامة نحو اللامركزية أحيانا لتيسير أداء الأعمال.
- تهتم الإدارة المدرسية بمشاركة الآباء والمجتمع المحلي فيما يجري داخل المدرسة.
- يتبع معظم المديرين / النظار / الوكلاء الأسلوب الديمقراطي أحيانا في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- يتخوف معظم المديرين تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة .
- يهتم معظم المديرين بالعلاقات الإنسانية بين الأعضاء المشاركين.
- تتوجه الإدارة المدرسية لتحقيق مشاركة أوسع في صنع القرار.
- تدعم الإدارة المدرسية إلى حد ما الإتصال بين القيادات الإدارية وجميع العاملين بالمدرسة.
- يفوض معظم المديرين بعض السلطات للموظفين.
- يلتزم معظم المديرين أحيانا بمبادئ الإدارة بالمشاركة لدعم العمل داخل المدرسة.
- يتم اعداد القيادات الإدارية أحيانا لتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- تتبنى الإدارة أحيانا برامج لتدريب القادة والعاملين علي تطبيق الإدارة بالمشاركة.

المقترحات:

في ضوء النتائج السابقة تقدم الدراسة المقترحات التالية:

(١) إدراك الأعضاء المشاركين في إدارة المدرسة لأدوارهم ومسئولياتهم.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- وضع برنامج يرمي إلى معرفة العاملين في إدارة المدرسة الثانوية العامة الإدارة بالمشاركة أهميتها وأهدافها.
- وضع برنامج يهدف إلى تعرف الأعضاء علي أدوارهم ومسئولياتهم في ضوء الإدارة بالمشاركة.
- إدراك كل عضو من الأعضاء المشاركين كيف يقومون بمهامهم وأدوارهم وذلك من خلال برنامج تدريبي كاف علي أيدي متخصصين لإكتساب الأعضاء بعض المهارات التي تساعد على القيام بالأدوار والمسئوليات في ضوء الإدارة بالمشاركة.

- وضع نظام جيد للمتابعة والتقييم لمعرفة تقدم وتحسين مستوى أداء الأعضاء المشاركين في إدارة المدرسة الثانوية.

(٢) تدعيم وتشجيع الأعضاء على المشاركة وتحسين العلاقات بينهم.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- وجود مناخ مدرسي يؤثر في سلوك العاملين بالمدرسة.
- تدعيم نظم الإتصال بين الرؤساء والرؤسين ، مما يؤدي إلي تحسين وجهات النظر بين الإدارة والعاملين.
- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأعضاء لما لها من تأثير علي فاعليتهم.
- عدم تحيز المديرين للعاملين حتي لا يؤثر بطريقة سلبية علي أدائهم.
- خلق ثقافة تنظيمية داخل إدارة المدرسة يدرك كل فرد فيها مسئولياته ومهامه في ضوء الإدارة بالمشاركة.

(٣) رسم السياسة الخاصة بإدارة المدرسة الثانوية العامة.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- أن تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة مع باقي العاملين برسم الهيكل الخاص بإدارة المدرسة لتحقيق الأهداف.
- وجود مناخ من الحرية يسمح بمشاركة جميع الأطراف (إدارة المدرسة الثانوية - العاملين - الطلاب - أولياء الأمور - المجتمع المحلي) في وضع الأهداف الخاصة بالمدرسة وكيفية تحقيقها.
- توافر قاعدة من البيانات والمعلومات عن إمكانيات المدرسة والعاملين فيها تساعد في رسم السياسة الخاصة بإدارة المدرسة.
- تحديد أدوار الأعضاء المشاركين والأدوار المشتركة بينهم.

(٤) مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرارات:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة.
- المناقشة المستمرة بين الرؤساء والمرعوسين في المشكلات التي تواجههم.
- وجود مناخ مدرسي يساعد على المشاركة الإيجابية للأعضاء في صنع واتخاذ القرار.
- أن يكون القائد على وعي كامل بأهمية مشاركة الأعضاء في صنع القرارات.
- تدعيم الاتصال بين القيادات الإدارية وبين الأعضاء داخل إدارة المدرسة.
- وضع برنامج تدريبي للقادة والعاملين في إدارة المدرسة لتوضيح مبادئ الإدارة بالمشاركة وكيفية تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، إضافة لمعرفةهم بأهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

(٥) تحديد المجالات التي يتم فيها المشاركة في إدارة المدرسة الثانوية:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- أن يكون القائد على دراية كاملة بأهم المجالات التي تسمح بمشاركة الأعضاء سواء ما يتعلق بالإدارة، الأبنية، التمويل، التجهيزات.
- قدرة القائد على اختيار العناصر البشرية التي تتولى هذه المجالات.
- أن يسمح القائد بمشاركة الجهات المختلفة في إدارة المدرسة الثانوية مثل أجهزة الحكم المحلي، مجالس الآباء، الجمعيات الأهلية.
- إدراك الأعضاء المشاركين لأدوارهم ومسئولياتهم تجاه هذه المجالات.

(٦) خلق ثقافة تنظيمية داخل إدارة المدرسة الثانوية تعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- إيجاد ثقافة تنظيمية تجعل رجال الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والطلاب متحمسين لمبادئ الإدارة بالمشاركة.
- تبني القادة والعاملين قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني.

- أن يعمل القائد على إتاحة الفرص المختلفة لمشاركة الأعضاء في بعض مسؤولياتها ومهامها من خلال البحث والاستماع إلى وجهات نظر الأعضاء، وكذا الاستفادة من مقترحاتهم والعمل من خلالها.

(٧) إعداد برامج تدريبية كافية لاكتساب القادة والعاملين المهارات والمبادئ اللازمة للإدارة بالمشاركة:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- وضع برنامج تدريبي يهدف إلى اكتساب القادة المهارات والأسس السليمة لتطبيق الإدارة بالمشاركة.

- تنمية الوعي والاهتمام بالمشاركة لدى كافة العاملين بالمدرسة.

- تكوين فريق العمل المختلفة للمشاركة في حل المشكلات.

- التعرف على خطوات صنع واتخاذ القرار.

- اعتبار التدريب استثمار في القوى البشرية لمسايرة متطلبات العصر.

(٨) تنمية روح التعاون بين الأفراد داخل إدارة المدرسة الثانوية:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- أن يعمل القائد على تشجيع العلاقات بين الأفراد.

- إمداد الأفراد بالمعلومات التي يحتاجون لها لحل مشكلاتهم واتخاذ القرارات السليمة.

- وضع برنامج تدريبي للقادة والعاملين يهدف إلى وعي جميع العاملين بالعمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار وتنمية القدرة على التفاهم وتبادل الأفكار.

- وجود مناخ مدرسي يسمح بمشاركة الأفراد في إدارة المدرسة الثانوية.

رابعاً: النتائج والمقترحات الخاصة بمدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية لأسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة :

أ- النتائج:

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود عدد من النتائج في هذا المحور لعل من أهمها:

- الإدارة المدرسية تثق في المعلمين وفي مسؤولياتهم تجاه الإصلاح الإداري بالمدرسة.

- الإدارة المدرسية تبحث أحياناً عن أسس جديدة في اتخاذ القرارات تتناسب مع العصر.

- الإدارة المدرسية تستفيد إلى حد ما من وسائل الاتصال الحديثة .
- تهتم الإدارة المدرسية بتحسين الأداء لمواجهة متغيرات العصر.
- تعمل الإدارة المدرسية على التوجيه المستمر للعاملين في المدرسة.
- تعمل الإدارة المدرسية إلى حد ما على إحلال العلاقات التعاونية بين المعلمين والإداريين في المدرسة محل التسلسل الهرمي.
- تؤمن الإدارة إلى حد ما بمفهوم إعادة البناء في إدارة المدرسة الثانوية.
- تعمل الإدارة أحيانا على إحداث تغيير شامل في خطط المدرسة الثانوية.
- يتم أحيانا اعداد فريق عمل لتطبيق إعادة البناء في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- تتبنى الإدارة أحيانا برامج لتدريب القيادات الإدارية علي تطبيق إعادة البناء.
- تقوم الإدارة بإعادة النظر في أدوار العاملين بالمدرسة بما يتناسب و فلسفة إعادة البناء.
- تعمل الإدارة علي إحداث التغيير في أساليب إدارة المدرسة.
- نسبة ٦١.٣% من المديرين والنظار والزكلاء لم يستطيعوا تطبيق أسلوب إعادة البناء في إدارة المدرسة الثانوية العامة.

(ب) المقترحات:

في ضوء النتائج السابقة تقدم الدراسة المقترحات التالية:

(١) تحويل الشكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة من الشكل الهرمي إلى الهيكل المسطح.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- إيمان الإدارة العليا بمفهوم إعادة البناء.
 - تذليل الصعوبات أمام إدارة المدرسة.
 - وجود قيادات ذات خبرة قادرة علي قيادة التنظيم المدرسي.
 - الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم المدرسي.
- (٢) وجود فريق عمل للقيام بالعمليات الإدارية المستحدثة داخل المدرسة.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- حسن إختيار وتدريب الافراد.

- تغيير ثقافة المدرسة وجوانبها الإدارية بما يتلائم مع فلسفة إعادة البناء.

- تحديد المسئوليات والمهام للأفراد داخل إدارة المدرسة.

(٣) توافر نظام فعال للمعلومات والتكنولوجيا.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- توظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق مستوي أفضل.

- الإهتمام بالعنصر البشري وقدرته علي إستخدام التكنولوجيا المتاحة.

- الإهتمام بتدريب القادة والعاملين علي كيفية توظيف التكنولوجيا المتاحة.

- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية إتخاذ القرارات.

(٤) وجود نوع من الترابط والتنسيق والتكامل بين إدارات المدرسة.

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- الإهتمام بالعلاقات التعاونية بين المعلمين والإداريين.

- تحول الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف إلي شخص يتمتع بالقوة الإدارية اللازمة لإتخاذ القرار وتحمل المسئوليات.

(٥) تتبنى الإدارة برامج لتدريب القيادات الإدارية على تطبيق إعادة البناء في إدارة المدرسة الثانوية لعامة:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- إعداد دورات تدريبية للقادة على أيدي متخصصين في مجال الإدارة (إعادة البناء).

- أن تتضمن برامج التدريب محاضرات يتم فيها توضيح أسلوب إعادة البناء - أهميته - كيفية تطبيقه والاستفادة منه.

(٦) إعادة النظر في القوانين الإدارية بما يتناسب مع أسلوب إعادة البناء:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- وضع خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسئولية للعاملين في المدرسة.
- منح مجالس الآباء والمعلمين سلطة اتخاذ القرارات لصالح العملية التربوية.
- منح مديري / نظار المدارس سلطات تتناسب مع المسئوليات والمهام المنوط القيام بها المعلمين والطلاب.
- إعداد ضوابط صارمة بالمدارس للرقابة على أداء المعلمين.
- التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة والتمكين من الحركة والمرونة.

(٧) الاستفادة من التقدم السريع في التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- إدخال تكنولوجيا المعلومات في المدارس مما يساعد على تطوير إدارتها.
- الاستفادة من المعلومات والبيانات المتوافرة وتوظيفها في إدارة المدرسة.
- ضرورة توافر نظام فعال لمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

(٨) إعادة النظر في الأدوار التقليدية للمدرسين ولمديري المدارس:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تعديل الثقافة التنظيمية الخاصة بإدارة المدرسة.
- أن تثق الإدارة المدرسية في المعلمين وفي مسئولياتهم داخل إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- تحويل قرار الترقية والتقدم الوظيفي من الاهتمام بكفاءة الأداء في العمل إلى العناية بالقدرة على أداء الدور الجديد.

خامساً: النتائج والمقترحات الخاصة بمدى مساهمة إدارة المدرسة الثانوية للتكنولوجيا الإدارية: أ- النتائج:

- كشفت الدراسة الميدانية عن وجود عدد من النتائج في هذا المحور لعل من أهمها:
- الإدارة المدرسية تستفيد من وسائل الاتصال الحديثة في الإدارة.
- تستخدم الإدارة المدرسية أحيانا تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التكامل بين وظائفها.
- تؤمن الإدارة بأهمية التطوير التكنولوجي وفاعليته في تحقيق الأهداف.
- الإدارة المدرسية لا تستخدم الحاسب الآلي في تحليل البيانات وترجمتها إلى معلومات مختلفة تفيد اتخاذ القرار.
- تستخدم الإدارة المدرسية أحيانا الحاسب الآلي في الاتصال بالإنترنت.
- الإدارة المدرسية تستخدم الحاسب الآلي أحيانا في عمل سجلات خاصة بالمشكلات الإدارية.
- تستخدم الإدارة المدرسية أحيانا الحاسب الآلي في الاتصال بالمدارس الأخرى.
- تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي في تسجيل نتائج الامتحانات.
- تستخدم الإدارة المدرسية أحيانا الحاسب الآلي في عمل الجدول المدرسي.

(ب) المقترحات:

في ضوء النتائج السابقة تقدم الدراسة المقترحات التالية:

(١) إدخال الوسائل الحديثة في الإدارة وتكنولوجيا المعلومات لتطوير الإدارة المدرسية:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- استخدام الكمبيوتر في الإدارة المدرسية بمستوياتها.
- توافر البيانات والمعلومات لإحداث تطوير في بنية النظام التعليمي.
- تطوير الاتصال بالمدارس والإدارات التعليمية بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

(٢) إنشاء قواعد البيانات عن المدارس:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- إنشاء قواعد بيانات عن المعلمين وأحوالهم.
- إنشاء قواعد بيانات عن المدارس وتجهيزاتها.
- إدخال البرامج الحديثة في المخازن، الشئون المالية لتطوير وتحسين الأداء الإداري.
- إنشاء قواعد بيانات عن الطلاب.

(٣) تنظيم دورات تدريبية للقيادات التعليمية:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- إعداد دورات تدريبية في علوم الإدارة الحديثة خاصة فيما يتعلق بالنظم المعلوماتية وكيفية استخدامها في مجال العمل التربوي.
- إعداد دورات تدريبية للقيادات والعاملين في المدرسة حتى يتمكنوا من استخدام الحاسب الآلي في تطوير وتحسين الأداء الإداري في المدرسة.
- الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الحاسوب والاتصال في تطوير بنية إدارة المدرسة وبرامجها، وأساليبها وإدارتها وطرق تقويمها.

(٤) تطوير الاتصالات بالكمبيوتر لتبادل الملفات وتحسين العمل الإداري:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- الاستفادة من الميكنة الإدارية وتشمل تطوير الشئون الإدارية، تطوير الشئون المالية والميزانية، تطوير أعمال المخازن والمشتريات.
- بناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة لصنع القرارات.
- الاستفادة من بنوك المعلومات وشبكة الإنترنت.
- الحصول على المعلومات والإحصاءات الحديثة، التي تجعل مدير المدرسة يبني قراراته على معلومات حديثة ودقيقة.

(٥) أن تعي القيادة التربوية الأهمية الاستراتيجية لتقنية التطوير وتتبناها:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- إيمان الإدارة العليا بأهمية الوسائل التكنولوجية في عملية التطوير.
- تطوير دور الكمبيوتر بالمدرسة.
- إنشاء قواعد البيانات الضرورية عن المدارس وتجهيزاتها.

(٦) تطوير العمل الإداري بالمدرسة بإدخال الكمبيوتر:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- استخدام الكمبيوتر في تسجيل البيانات عن المعلمين، والطلاب، والشئون المالية، والإدارية، والمشتريات، والمخازن، والمكتبة.
- استخدام الكمبيوتر في عمل سجلات خاصة بالمشكلات الإدارية في المدرسة.
- إدخال نظم معلومات يفيد الإدارة المدرسية في صنع واتخاذ القرار.
- إدخال خدمة البريد الإلكتروني E.Mail، لربط المدارس ببعضها البعض.

(٧) إعادة توجيه الطاقات الموجودة بالإدارة المدرسية:

ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري في منظومة التطوير الإداري.
- تعيين عناصر جديدة في تخصصات مختلفة .
- تنظيم عدة دورات مكثفة في مجالات التكنولوجيا الجديدة - وخاصة الكمبيوتر.

خاتمة:

إن عملية تطوير التعليم بوجه عام، وإدارة المدرسة الثانوية العامة بوجه خاص، لهي عملية معقدة وصعبة، وما يزيد من صعوباتها وتعقدها، أن إدارة المدرسة الثانوية العامة جزء من الإدارة التعليمية، ومن ثم يجب أخذ الكل في الاعتبار، بل الرجوع إليه والانطلاق منه عند كل تحرك لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة، وإلا فقد هذا التطوير كثيراً من مقومات فاعليته ونجاحه، فبغير اللامركزية في الإدارة التعليمية، تصبح لا مركزية الإدارة المدرسية إسمياً بغير فعل.

إن فاعلية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، تتطلب مناخاً ديمقراطياًً فعلياً، يستند على المشاركة الشعبية والسياسية في صنع واتخاذ القرار، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة حتى تتمكن من مواجهة متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة.

ويتطلب ذلك تغيير في الثقافة التنظيمية داخل المدرسة بشكل يتواءم مع الأساليب الإدارية المعاصرة، وكذا تدريب القيادات والكوادر البشرية على كيفية تطبيق هذه الأساليب، من أجل تطوير التعليم وإدارته بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة.

ولعل ما قدمته الدراسة الحالية يسهم إلى حد ما في مساعدة المسؤولين عن التعليم في مصر في وضع السياسات التعليمية التي تؤدي إلى تطوير إدارة التعليم عامة، والمدرسة الثانوية العامة خاصة.

ولعله أيضاً يساعد في تقديم أبحاث أخرى في هذا المجال.

والله ولي التوفيق،،،

أولاً : المراجع العربية

أولاً : القرارات الوزارية والقوانين والوثائق ودراسات الهيئات الرسمية :

- ١- وزارة التربية والتعليم :قانون رقم ٦٨ لسنة ١٩٦٨ بشأن التعليم العام ومذكراته ، مطبعة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٧١ .
- ٢- وزارة التربية والتعليم :قانون رقم ١٦٧ لسنة ١٩٧٦ فى شان التعليم العام ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- ٣- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم ٢٥ لسنة ١٩٨٠ بشأن تحديد المعدلات الوظيفية من المستويات المختلفة لأجهزة المديريات والإدارات التعليمية بالمحافظة ، مطبعة وزارة التربية ، القاهرة ، ١٩٨٠ .
- ٤- وزارة التربية والتعليم : قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٨١ .
- ٥- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم (٢١٣) لسنة ١٩٨٧ بشأن قواعد النقل والتعيين فى وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- ٦- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم (١٧٩) لسنة ١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات مستويات وظائف التوجيه والإدارة المدرسية بمدارس التعليم الفنى ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٨٨ .
- ٧- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم ٨٨ بتاريخ ١٧/٤/١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات ، المادة التاسعة ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٨٨ .
- ٨- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ بشأن مسئوليات وكلاء المدارس بالمرحل التعليمية المختلفة ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٨٨ .
- ٩- وزارة التربية والتعليم : قانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ١٩٨٨ .

- ١٠- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠ بشأن تحديد مسئوليات واختصاصات مديرى ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل المختلفة ، المادة الرابعة ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٨٩ .
- ١١- — : قانون رقم ٢ لسنة ١٩٩٤ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ١٩٩٤ .
- ١٢- — : إنجازات التعليم فى (٤) أعوام ، مطابع روزليوسف الجديدة، القاهرة ، أكتوبر ، ١٩٩٥ .
- ١٣- الأمم المتحدة : التقرير السنوى لصندوق الامم المتحدة للسكان ، الأهرام ، السنة (٢١١) ، العدد (٤٠٣٥٩) ، بتاريخ ١٩٩٧/٦/٦ .
- ١٤- — : دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية ، توقعات السكان فى العالم ، تقديرات وتنبؤات وضعت عام ١٩٨٤ ، نيويورك ١٩٨٦ .
- ١٥- التقرير الإستراتيجى العربى ١٩٩١ ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ١٦- تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، الصندوق العربى للإنماء الاقتصادى والاجتماعى .
- ١٧- جمهورية مصر العربية : مجلس الوزراء مصر والقرن الحادى والعشرين ، كتاب الأهرام الاقتصادى ، العدد (١١٤) ، يوليو ١٩٩٧ .
- ١٨- — : مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٩٥
- ١٩- المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية : تطوير التعليم فى جمهورية مصر العربية (١٩٨٤-١٩٨٦) ، القاهرة ، ١٩٨٩ .
- ٢٠- — : تطوير التعليم فى جمهورية مصر العربية (١٩٩٤-١٩٩٦) ، القاهرة ، ١٩٩٦ .
- ٢١- منظمة العمل العربى ، العولمة وأثارها الاجتماعية ، مؤتمر العمل العربى ، الدورة (٢٥) ، مكتب العمل العربى ، مارس ، ١٩٩٨ .

- ٢٢- جمهورية مصر العربية: مشروع مبارك القومى انجازات التعليم فى خمسة أعوام ، ١٩٩١ - ١٩٩٦ ، وزارة التعليم ، اكتوبر ١٩٩٦ .
- ٢٣- المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الثالثة ، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة ١٩٧٥ - ١٩٧٦ .
- ٢٤- — : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الخامسة عشرة ، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٨٧ - ١٩٨٨ .
- ٢٥- — : تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية (الاستخدام الأمثل للموارد البشرية) الدورة الثالثة عشر ، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٢ - ١٩٩٣ .
- ٢٦- — :/ تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الحادية والعشرون ، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٣ - ١٩٩٤ .
- ٢٧- — : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الثامنة والعشرون ، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٤ - ١٩٩٥ .
- ٢٨- — : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الثانية والعشرين ، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٤ - ١٩٩٥ .
- ٢٩- — : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الثالثة والعشرون ، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٥ - ١٩٩٦ .
- ٣٠- — : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الثالثة والعشرين ، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٥ - ١٩٩٦ .
- ٣١- المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الرابعة والعشرون ، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٦ - ١٩٩٧ .
- ٣٢- — : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والعشرون ، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٩ .

- ٣٣- — : تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والعشرون ، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ .
- ٣٤- — : تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية ، الدورة العشرون ، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ .

ثانياً : الكتب :

- ٣٥- أحمد زكى بدوي : معجم مصطلحات التربية والتعليم ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٠
- ٣٦- إبراهيم الوكيل الفار : تربويات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادى والعشرين ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ٣٧- إبراهيم سعد الدين : الوطن العربى سنة ٢٠٠٠ ، المستقبل العربى ، ١٩٨٠
- ٣٨- احمد إبراهيم احمد : رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسى ، دراسة ميدانية ، المركز القومى للبحوث التربوية ، القاهرة / ١٩٨٤ .
- ٣٩- — : فى التربية المقارنة ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، ١٩٩١ .
- ٤٠- — : نحو تطوير الإدارة المدرسية ، ط٢ ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ .
- ٤١- — : رفع كفاءة الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، القاهرة، ١٩٩٧-١٩٩٨ .
- ٤٢- احمد إبراهيم احمد : القصور الإداري فى المدارس ، ط١ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ٤٣- — : الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة ، ط١ ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .
- ٤٤- احمد إسماعيل جحى : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٤٥- احمد الرفاعى غنيم : تطبيقات على ثبات الاختيار ، ط١ ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، ١٩٨٥ .

- ٤٦- احمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ دليل عملى ، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ، د.ت .
- ٤٧- احمد فتحي سرور : استراتيجية تطوير التعليم فى مصر ، الجهاز المركزى للكتب الجامعية والوسائل التعليمية ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- ٤٨- — : تطوير التعليم فى مصر ، ط٢ ، مطابع الأهرام التجارية ، القاهرة ، ١٩٨٩ .
- ٤٩- احمد كامل الرشيدى : دور المشاركة الشعبية فى حل المشكلات المدرسية دراسة ميدانية بحوث ودراسات تربوية فى الميزان ، ط١ ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ٥٠- بشير على التوبرقى : مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة ، دار عمر المختار للطباعة ، ١٩٩٠ .
- ٥١- توفيق محمد عبد الحسن : تقييم الأداء مدخل لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٥٢- جابر عبد الحميد جابر - احمد خيرى كاظم : مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، ط٢ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨ .
- ٥٣- جاك اتالى : الألفية الجديدة الراحون والخاسرون فى النظام التعليمي الجديد ، تلخيص وتعليق المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٥٤- جمال أبو الوفا : إدارة وتنظيم المؤسسات التربوية الجامعية كنموذج ، ط٢ ، مؤسسة الإخلاص للطباعة والنشر ، بنها ، ١٩٩٣ .
- ٥٥- جوزيف حابلونكس : تطبيق ادارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمانى ، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٦ .
- ٥٦- حازم الببلاوى : على أبواب عصر جديد ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، دار الشروق ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٥٧- حسين كامل بهاء الدين : الجامعات وتحديات العصر ، وزارة التربية والتعليم ، قطاع الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

- ٥٨- — : **التعليم والمستقبل** ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٨
- ٥٩- — : **الوطنية فى عالم بلا هوية - تحديد العولمة** ، دار المعارف، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ٦٠- خالد الناصر : **أزمة الديمقراطية فى الوطن العربى** ، مركز دراسات الوحدة العربية، دار المستقبل ، ١٩٨٤ .
- ٦١- ديوبولد ب فان دالين : **مناهج البحث فى التربية وعلم النفس** ، ترجمة محمد نبيل نوفل واخرون ، ط٣ ، الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٥ .
- ٦٢- رسمى عبد الملك رستم : **تفعيل دور التنظيمات المدرسية فى التربية الديمقراطية** ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ٦٣- سامية محمد فهمى : **الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية** ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، د.ت .
- ٦٤- سعد مرسى احمد : **التربية والتقدم** ، ط٢ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٦٥- سعيد إسماعيل على : **التعليم على مشارف القرن الحادى والعشرين** ، كتاب الهلال ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ٦٦- سعيد يس عامر - على محمد عبد الوهاب : **الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة** ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الادارى ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ٦٧- سعيد يس عامر - على محمد عبد الوهاب : **الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة** ، مركز دايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ٦٨- السيد نصر الدين : **ثورة المعلومات والمنظومة القومية للمعرفة** ، كتاب الهلال ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٦٩- صلاح الدين جوهر : **مقدمة فى الإدارة وتنظيم التعليم** ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- ٧٠- صلاح عبد الحميد مصطفى : **الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإداري المعاصر** ، المريخ ، الرياض ، ١٩٨٢ .
- ٧١- ضياء الدين زاهر : **القيم فى العملية التربوية** ، سلسلة معالم تربوية ، مؤسسة الخليج العربى، ١٩٨٤ .

- ٧٢- — : التخطيط الشبكي للبرامج والمشروعات التعليمية ، دار سعاد الصباح ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٧٣- عادل الشبراوى : الدليل العملى لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ايزو ٩٠٠٠ والمقارنة المرجعية ، الشركة العربية للاعلام "شعاع " ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٧٤- عاصم الاعرجى : دراسات معاصرة فى التطوير الإداري (منظور تطبيقي) ، ط١ ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٥ .
- ٧٥- عايدة سيد خطاب : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٥ .
- ٧٦- عبد السلام عبد العظيم الفرجاني : تكنولوجيا تطوير التعليم ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ٧٧- عبد الغنى النورى : اتجاهات جديدة فى الإدارة التعليمية فى البلاد العربية ، ط١ ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر ، ١٩٩١ .
- ٧٨- عرفات عبد العزيز سليمان : ديناميكية التربية فى المجتمعات - رؤية عصرية مقارنة ، الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- ٧٩- على السلمى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ٩٠٠٠ دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٨٠- على السلمى : الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٨١- — : الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ، عالم الإدارة ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ٨٢- على محمد منصور : مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، ط١ ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ٨٣- فؤاد ابو حطب - سيد عثمان : التقويم النفسى ، الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- ٨٤- فؤاد البهى السيد : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشرى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٧١ .

- ٨٥- فريد زين الدين : المنهج العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسة العربية ، بدون ناشر ، القاهرة ، ١٩٩٦ .
- ٨٦- فيصل عبد الله باكر : مهارات الأشراف الإداري الفعال ، ط ١ ، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٩٩ .
- ٨٧- لويد دوبينز وكليركراوفود ماسون : إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة هنج ، ترجمة حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية والثقافة العالمية ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٨٨- محمد احمد الغنام : تجديد الإدارة " ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية فى البلدان العربية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٨٤
- ٨٩- محمد الفالوقى - رمضان القذافى : التعليم الثانوي فى البلاد العربية ، ط ٢ ، المكتب الجامعى الحديث ، القاهرة ، د.ت .
- ٩٠- محمد توفيق ماضى : إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٩١- محمد حسنين العجمى : الإدارة المدرسية ، ط ٢ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ٩٢- محمد حسنين هيكل : مصر والقرن الحادى والعشرين ورقة حوار ، دار الشروق ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ٩٣- محمد رمضان زهو : النظم المعلوماتية ، مطابع الولاء الحديثة ، شبين الكوم ، ١٩٩٨ .
- ٩٤- محمد سامح سعيد : التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم فى القرن ٢١ الأبعاد الكاملة للثورة التكنولوجية لتطوير التعليم فى مصر : مركز التطوير التكنولوجى ، وزارة التربية والتعليم ، مطابع قطاع الكتب ، القاهرة ، أكتوبر ١٩٩٥ .
- ٩٥- محمد سيف الدين فهمى - حسن عبد المالك محمود : تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٣
- ٩٦- محمد عابد الجابرى : قضايا الفكر المعاصر ، مركز دراسات الوحدة العربية ، دار المستقبل ، ١٩٨٤ .

- ٩٧- محمد عبد الغنى حسن هلال : مهارة بناء الفريق ، ط٢ ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٩٨- محمد محمود حسنى : الإدارة التعليمية والتخطيط التربوى ، دار الطباعة الحديثة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- ٩٩- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ١٠٠- محمد يسرى - احمد رشيد : التنظيم الإداري وتحليل النظم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢ .
- ١٠١- مريم محمد إبراهيم : إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، ط١ ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .
- ١٠٢- نادر رياض : تحسين الأعمال وخلق متررة تنافسية للصناعات المصرية ، كتاب الأهرام الاقتصادي ، العدد (١٤٦٢) ، القاهرة ، ١٣/١/١٩٩٧ .
- ١٠٣- نادية محمد عبد المنعم : المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ١٠٤- ناصر محمد العديلى : السلوك التنظيمي ، ط١ ، بدون ناشر ، الرياض ، ١٩٩٣ .
- ١٠٥- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٠ .
- ١٠٦- وارين شموت وجيروم فانجا : مدير الجودة الشاملة الدليل العملى للقادة والمديرين لتحقيق الجودة الشاملة ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى ، دار أفاق الإيداع العالمية للنشر والاعلام ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٧ .
- ١٠٧- وليم عبيد : المشروع القومي للتعليم - استراتيجية تطوير التعليم ١٩٨٧-١٩٩٠ ، دار سعاد الصباح ، الكويت ، ١٩٦٦ .
- ١٠٨- وهيب سمعان - محمد منير مرسى : الأداة المدرسية الحديثة ، ط٢ ، عالم الكتب ، القاهرة .
- ١٠٩- _____ : المدخل فى التربية المقارنة ، ط٣ ، الانجلو المصرية ، القاهرة ، د.ت.

١١٠- يحيى عبد الحميد إبراهيم - محمد رجائي الطحلاوي : **هندرة الجامعات وتنمية الموارد البشرية** ، أسيوط ، مارس ١٩٩٧ .

ثالثاً : الدوريات والمجلات العلمية :

١١١- ابتسام عبد الرحمن الحلوانى : **التغيير ودوره فى التطوير الإداري ، الإدارة العامة** ، العدد (٦٧) ، محرم ١٤١١ هـ / يوليو ١٩٩٠ .

١١٢- احمد سعيد درياس : **ادارة الجودة الكلية ومفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الإفادة منها فى القطاع التعليمي السعودي**، رسالة **الخليج العربى** ، العدد الخمسون ، السنة الرابعة عشر ، ١٩٩٤ .

١١٣- احمد شحاتة حسنين : **استراتيجية إدارة الوقت لدى مديرى المدارس الثانوية واقعها ومعوقاتنا دراسة ميدانية بمحافظة المنيا** ، **مجلة كلية التربية** ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، جامعة المنيا ، إبريل ١٩٩٦ .

١١٤- احمد عبد الحميد الشافعى - السيد محمد ناس : **ثقافة الجودة فى الفكر الإداري التربوى الياباني وامكانية الاستفادة منها فى مصر** ، **مجلة التربية** ، المجلد الثانى ، العدد الأول ، فبراير ٢٠٠٠ .

١١٥- احمد عبد الرحمن السيد : **جدوى استخدام أساليب التنبؤ فى مجال الإدارة التعليمية فى مصر** ، **مجلة كلية التربية** ، العدد (٥٢) ، جامعة الأزهر ، أكتوبر ١٩٩٥ .

١١٦- احمد مجدى حجازى : **العولمة وتهميش الثقافة الوطنية** ، **مجلة عالم الفكر** ، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، ديسمبر ١٩٩٩ .

١١٧- أمين محمد النبوى : **مجتمع ما بعد الحداثة واعادة هندسة بنيه الإدارة المدرسية فى الوطن العربى** ، **مجلة التربية والتنمية** ، السنة الخامسة ، العدد (١٣) ، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

١١٨- حسن حسين الببلاوى : **تربية متكاملة لتنمية متكاملة رؤية فى إصلاح التعليم فى ضوء متغيرات القرن الحادى والعشرين** ، **مجلة التربية والتنمية** ، السنة (٢) ، العدد (٢) ، يناير ١٩٩٣ .

- ١١٩- خالد قدرى إبراهيم : رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوى فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين، **مجلة التربية والتعليم**، المجلد الخامس ، العدد الثانى عشر ، المركز القومى للبحوث التربوية، القاهرة ، ابريل ١٩٩٨ .
- ١٢٠- روبرت ماكلين : نظرة عامة التعليم الثانوى عند مفترق الطرق، **مستقبليات** ، المجلد (٣١) ، العدد (١١٧) ، مركز مطبوعات اليونسكو ، القاهرة ، مارس ٢٠٠١ .
- ١٢١- سالم سعيد القحطانى : إدارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها فى القطاع الحكومى ، **بحث فى الإدارة العامة**، العدد (٧٨) ، السنة الثامنة والثلاثون ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، شوال ١٤١٣هـ / ابريل ١٩٩٣ .
- ١٢٢- سعاد محمد عبد الشافى : التربية وتنمية الإنسان المصرى فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين ، **دراسات تربوية واجتماعية** ، المجلد (١) ، العدد (٣) ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، سبتمبر ١٩٩٥ .
- ١٢٣- سعد جاسم يوسف الهاشل : القيادات التربوية فى الفكر المعاصر ، **حولية كلية التربية** ، جامعة قطر ، السنة الخامسة ، العدد الخامس ، قطر ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .
- ١٢٤- صلاح عبد الحميد مصطفى : دور التكنولوجيا الإدارية فى تطوير أنظمة التعليم العربية ، **مجلة كلية التربية** ، العدد الأول ، السنة الأولى ، جامعة الإمارات ، يونيو ، ١٩٨٦ .
- ١٢٥- عبد التواب شرف الدين : التعليم فى عصر المعلومات ، **مجلة كلية التربية** ، تصدرها اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، السنة (٢٢)، العدد (١٠٥) ، يونية ١٩٩٣ .
- ١٢٦- عبد الخالق يوسف - سعيد حسن : دور الأعلام فى تربية الطفل المصرى فى ضوء بعض التغيرات الثقافية المتصلة بالعولمة ، دراسة تحليلية ، **مجلة البحث التربوي** ، المجلد الأول، العدد الأول، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، يناير ٢٠٠٤ .
- ١٢٧- عبد الرحمن احمد محمد هيجان : منهج عملى لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية ، **الإدارة العامة** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، العدد الثالث ، المجلد الرابع والثلاثون ، رجب ١٤١٥هـ / ديسمبر ١٩٩٤ .

- ١٢٨- عبد الفتاح جلال : تجديد العملية التعليمية فى جامعة المستقبل ، **مجلة العلوم التربوية** ، المجلد الأول ، العدد الأول، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، يولية ١٩٩٣ .
- ١٢٩- عبد الفتاح على الرشدان: الأمم المتحدة والتطورات الجديدة فى النظام الدولى، **مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية** ، المجلد (٢٥) ، العدد (٢) ، ١٩٩٨ .
- ١٣٠- عبد الله بن موسى الخلف : ثلوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، **الإدارة العامة** ، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الأول ، الرياض، محرم ١٤١٨ هـ ، مايو ١٩٩٧ .
- ١٣١- عبد الله محمد شوقي - سعيد طه : إعداد المعلم وتدريبه فى مصر فى ضوء بعض التغيرات والتحديات المعاصرة ، **مجلة التربية والتنمية الشاملة** ، السنة (٥) ، العدد (١٢) ، نوفمبر ١٩٩٧ .
- ١٣٢- عبد الودود مكرم : الأهداف التربوية بين صياغة القرار ومسئولية التنفيذ "دراسة تحليلية فى ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية ، **مجلة كلية التربية** ، العدد الثانى والثلاثون ، جامعة المنصورة ، سبتمبر ١٩٩٦ .
- ١٣٣- على الدين هلال : النظام الدولى الجديد الواقع الراهن واحتمالات المستقبل ، **مجلة عالم الفكر** ، المجلد (٢٣) ، العدد (٤،٣) ، يناير - مارس - يونية ١٩٩٥ ، المجلس الوطنى للثقافة والأدب ، الكويت ، ١٩٩٥ .
- ١٣٤- عنتر لطفي محمد : ملامح التغيير فى منظومة إعداد المعلم فى ضوء التحديات المستقبلية ، **مجلة كلية التربية** ، العدد (٥٦) ، جامعة الأزهر ، يونية ١٩٩٦ .
- ١٣٥- فابيو - بوستوس : تخطيط التربية وإدارتها فى أمريكا اللاتينية من التفاؤل إلى الشك والريبة، **مستقبلات**، المجلد (٢١)، العدد (١)، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، ١٩٩١ .
- ١٣٦- فاطمة محمد السيد : تطوير إدارة التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ، **مجلة صحيفة التربية** ، العدد الأول ، السنة السابعة والأربعون ، تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ١٣٧- فريد عبد الفتاح زين الدين : حلقات الجودة كمدخل لتحسين وحدات الجهاز الحكومى المصرى ، **مجلة الإدارة** ، المجلد (٢٧) ، العدد الثالث ، يناير ١٩٩٥ .

- ١٣٨- فهد إبراهيم حبيب : مسئوليات وواجبات مدير المدرسة فى ضوء الأنماط المختلفة لإدارة المدرسية ، **مجلة الدراسات التربوية** ، المجلد الثامن ، الجزء (٥٦) ، ١٩٩٣ .
- ١٣٩- فيليب هوجز : التعليم والعمل حوار بين عالمين ، **مستقبلات المجلد (٢٧)** ، العدد (١٠١) ، مركز مطبوعات اليونسكو ، القاهرة ، مارس ١٩٩٧ .
- ١٤٠- كريستيان كوميليان : تحديات العولمة ؟، **مستقبلات** ، المجلد (٢٧) ، العدد (١٠١) ، مركز مطبوعات اليونسكو ، القاهرة ١٩٩٧ .
- ١٤١- مجدي صبحى : الجات وتحرير التجارة الدولية ، **مجلة العربى** ، السنة ٣٧ ، العدد ٤٢٥ ، إبريل ١٩٩٤ .
- ١٤٢- محمد احمد علام : دراسة لنماذج التطوير المدرسي فى بعض الدول وكيفية الاستفادة منها فى مصر ، **مجلة كلية التربية** ، العدد ٢٦ ، جامعة الزقازيق ، مايو ١٩٩٦ .
- ١٤٣- محمد عابد الجابرى : التربية ومستقبل التحولات المجتمعية فى الوطن العربى ، **المجلة العربية للتربية** ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول ، يونية ١٩٩٧ .
- ١٤٤- محمد عبد الحميد - عاطف بدر ابوزينة : تصور مستقبلى للتجديد التربوى المعاصر بالتعليم الثانوي العام فى ضوء المتغيرات المجتمعية والاتجاهات العالمية ، **بحث مجلة التربية** ، العدد ٥٩ ، جامعة الأزهر ، ديسمبر ١٩٩٦ ، شعبان ١٤١٧ هـ
- ١٤٥- محمد نبيل نوفل : رؤى المستقبل المجتمع والتعليم فى القرن الحادي والعشرين المنظور العالمى والمنظور العربى ، **المجلة العربية للتربية** ، المجلد (١٧) ، العدد الأول ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، يونية ١٩٩٧ .
- ١٤٦- محمود احمد عجاوى : التربية المستمرة وتحديات المستقبل ، **مجلة كلية التربية** ، العدد الثالث ، السنة الثالثة ، جامعة الإمارات المتحدة ، يونيو ١٩٨٧ .
- ١٤٧- محيا زيتون : مستقبل التعليم فى الوطن العربى فى ظل استراتيجىة إعادة الهيكلة الرأس مالية ، **المجلة العربية للتربية** ، المجلد (١٧) ، العدد الأول ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، يونيه ١٩٩٧ .
- ١٤٨- مراد صالح مراد زيدان : مؤشرات الجودة فى التعليم الجامعى المصرى ، **مجلة التربية** ، العدد (٧٢) ، جامعة الزقازيق ، يوليو ١٩٩٨ .

- ١٤٩- مصطفى رضا عبد الرحمن : التنمية البشرية ، سلسلة إصدارات مجلة النهضة الإدارية، رقم (٩) ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، فرع طنطا ، ١٩٩٨ .
- ١٥٠- منير بشور : أفكار وملاحظات على هوامش بعض مجالات التخطيط ووضع الإستراتيجيات التربوية فى البلاد العربية ، المجلة العربية للتربية ، المجلد (١٧) ، العدد الأول، تصدرها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس ، يونيه ١٩٩٧ .
- ١٥١- نادية محمد عبد المنعم : اتجاهات تطوير التعليم الثانوى فى إنجلترا وويلز خلال عصرى الثمانينات والتسعينات ، مجلة التربية والتعليم ، المجلد الخامس ، العدد الثامن عشر ، المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، ابريل ١٩٩٨ .
- ١٥٢- — : تطوير التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، مجلة التربية والتعليم ، المجلد الخامس ، العدد الثانى عشر ، المركز القومي للبحوث التربوية ، القاهرة ، ابريل ١٩٩٨ .

رابعًا : الرسائل العلمية :

- ١٥٣- أمين محمد النبوي : إدارة التجديد التربوي فى التعليم الثانوى فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٤ .
- ١٥٤- أيمن راغب زغلول : دور التنظيمات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة فى تنمية المجتمع المحلى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٨ .
- ١٥٥- جمال الدين مسعد عبد الحميد نجم الدين : بعض مشكلات تدريب قيادات المرحلة الثانوية بمصر " دراسة ميدانية على محافظة المنوفية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بناها ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٢ .
- ١٥٦- حامد حماد أبو جبل : الكفايات الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٠ .
- ١٥٧- سلامة عبد العظيم حسنين : دور ادارة المدرسة الثانوية الفنية فى ترشيد الانفاق التعليمى فى ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة "دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، فرع بناها ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٥ .

- ١٥٨ - _____ : مشكلات المدرسة الثانوية العامة فى مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بنها ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٨ .
- ١٥٩ - عبد الخالق فؤاد عبد الخالق : واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية فى الإدارة التعليمية فى مصر " دراسة تفويمية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٦ .
- ١٦٠ - عبد العزيز الغريب مجاهد : دراسة تفويمية لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى فى ضوء أهدافه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ١٩٨٨ .
- ١٦١ - عبد المنعم فهمى سعد : الإدارة المدرسية وأثرها على بعض الأنشطة الطلابية فى المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٢ .
- ١٦٢ - عفاف هاشم خليل : اختلاف نمط الإدارة فى المدرسة الثانوية واثر ذلك على بعض جوانب العملية التعليمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٨ .
- ١٦٣ - على هود باعباد : دراسة مقارنة لاوضاع القيادات التربوية والإدارية فى مجال التربية والتعليم فى كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٢ .
- ١٦٤ - محمد احمد حسين ناصف : مؤسسات إعداد معلم التعليم الثانوى العام " دراسة مقارنة " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٥ .
- ١٦٥ - محمد محمد على خضراوى : بعض المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوى العام " دراسة ميدانية " بمحافظة سوهاج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٤ .
- ١٦٦ - مسلم محمد عليوة : نظام إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر أثره على الأداء المدرسى "دراسة ميدانية " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٥ .

- ١٦٧- منال رشاد عبد الفتاح : العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٣ .
- ١٦٨- نجدة إبراهيم سليمان : تطوير الإدارة المحلية فى التعليم رؤية مستقبلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ١٦٩- نور الدين محمد عبد الجواد : دراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة فى المدرسة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٤ .
- ١٧٠- يوسف عبد المعطى مصطفى : دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية فى جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٠ .

خامساً : المؤتمرات والندوات :

- ١٧١- احمد إبراهيم احمد : الأبعاد السياسية والاجتماعية وانعكاساتها على تطوير التعليم الثانوى العام فى مصر دراسة تحليلية نقدية ، بحث مقدم للمؤتمر العلمى السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوى الحاضر والمستقبل) ، المنعقد من ٦-٨ يولية ، الجزء الثانى، القاهرة، ١٩٩١ .
- ١٧٢- احمد إسماعيل جحى : " لماذا الإدارة التعليمية...؟ " ورقة عمل مقدمة لاجتماع المؤتمر السنوى الثانى للجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير) ، المنعقد من ٢٢-٢٤ يناير ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ١٧٣- — : إستراتيجية مقترحة لتطوير التعليم فى مصر ، كلمة فى المؤتمر العلمى الثالث (التعليم وتحديات القرن الحادى والعشرين) ، المنعقد فى الفترة من ٢٩-٣٠ ابريل ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، المجلد الأول ، ابريل ١٩٩٥ .
- ١٧٤- — : التحديات الخارجية والتعليم وهذا المؤتمر ، كلمة فى المؤتمر العلمى الثالث (التعليم وتحديات القرن الحادى والعشرين) ، المنعقد من ٢٩-٣٠ ابريل ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، المجلد الأول ، ابريل ١٩٩٥ .

- ١٧٥- احمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين ، (بحث فى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى) ، المنعقد فى الفترة من ١١-١٢ مايو ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، فرع بنها ، ١٩٩٧
- ١٧٦- أمين محمد النبوي : إدارة الجودة الشاملة مدخل لفاعلية إدارة التغيير التربوى على مستوى المدارس بجمهورية مصر العربية ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثالث (إدارة التغيير فى التربية أدارته فى الوطن العربى) ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المنعقد فى الفترة من ٢١-٢٢ يناير ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ١٧٧- بيومى محمد ضحاوى : مدراء المدارس فى مصر وسلطنة عمان فى ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر دراسة تحليلية مقارنة ، بحث مقدم للمؤتمر السنوى (إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير) ، المنعقد فى الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ، الجزء الثانى ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٤ .
- ١٧٨- ثناء يوسف العاصى : بعض أشكال التجديد فى التعليم الثانوى فى إطار التعليم المستمر ، بحث مقدم الى المؤتمر السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوى الحاضر والمستقبل) ، المنعقد من ٦-٨ يونية ، الجزء الأول ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- ١٧٩- جمال أبو الوفا - محمد حسن رسمى : نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوى العام فى مصر لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين ، بحث مقدم للمؤتمر السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوى الحاضر والمستقبل) ، المنعقد من ٦-٨ يوليو ، الجزء الثانى ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- ١٨٠- جمال أبو الوفا : الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصرى لإدارة المدرسة فى الوطن العربى لمواجهة متغيرات العصر ، بحث مقدم للمؤتمر السنوى الثانى للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير) ، المنعقد من ٢٢-٢٤ يناير ، الجزء الثانى ، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ١٨١- سليمان عبد ربه محمد : الإدارة الحديثة والتكنولوجيا الإدارية بحث مقدم لاجتماع المؤتمر السنوى الثانى للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير) ، المنعقد من ٢٢-٢٤ يناير ، الجزء الثانى ، كلية التربية، جامعة عين شمس، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

- ١٨٢- السيد عبد العزيز البهوش : التعليم وإشكالية الهوية الثقافية فى ظل العولمة، بحث مقدم للمؤتمر السنوى الثامن للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس ، المنعقد فى الفترة من ٢٧-٢٩ يناير ، جامعة عين شمس ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠
- ١٨٣- صلاح الدين جوهر : " جولة مع الإدارة إلى الحاضر والمستقبل - الدراسات المستقبلية وتطوير إدارة التعليم " ، ورقة عمل مقدمة لأعمال المؤتمر السنوى للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير) ، المنعقد من ٢٢- ٢٤ يناير ، الجزء الأول ، كلية التربية، جامعة عين شمس، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ١٨٤- — : " نظرة مستقبلية الى دور الإدارة التعليمية " ، محاضرة فى اجتماع المجلس المركزى لاتحاد المعلمين العربى " استراتيجيات التعليم فى الوطن العربى فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين " ، المنعقد من ١٠-١٥ ديسمبر ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ١٨٥- عبد الرؤف الروابدة : تحديات التربية العربية فى القرن الحادى والعشرين و انعكاساتها على العالم العربى، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوى فى القرن الحادى والعشرين ، الأردن ، عمان ، ١٩٩٥ .
- ١٨٦- عبد العزيز الغانم : الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية ، بحث مقدم للمؤتمر التربوى السادس عشر بجمعية المعلمين الكويتية ، المنعقد فى الفترة من ٢٢-٢٧ مارس ، جمعية المعلمين الكويتية ، الكويت ١٩٨٦ .
- ١٨٧- على السلمى : الإطار العام لعملية التطوير الشامل من اجل التميز بجامعة القاهرة ، فى ندوة جامعة القاهرة عام ٢٠٠٠ ، المنعقد من ١١-١٣ ديسمبر ، مركز الدراسات والبحوث السياسية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩١ .
- ١٨٨- على السيد طنش : الإدارة المدرسية فى جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول ، بحث مقدم للمؤتمر العلمى السنوى (التعليم وتحديات القرن الحادى والعشرين) المنعقد من ٢٩-٣٠ ابريل، جامعة حلوان ، ١٩٩٥ .
- ١٨٩- فؤاد العاجز - عطية محمد العمرى : الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية ، بحث مقدم للمؤتمر الثامن للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التربية

- التعددية والثقافية مع مطلع الألفية الثالثة)، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٩ يناير ، جامعة عين شمس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ١٩٠- محمد حسن رسمي - جمال أبو الوفا : منظومة لتدريب القيادات التربوية للمرحلة الثانوية أثناء الخدمة ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوى الحاضر والمستقبل) ، المنعقد من ٦-٨ يوليو ، الجزء الثانى ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- ١٩١- محمد محمد الهادى : " تجديد وتحديث التعليم " ، كلمة فى المؤتمر العلمى الثالث (التعليم وتحديات القرن الحادى والعشرين) ، المنعقد فى الفترة من ٢٩-٣٠ إبريل ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، المجلد الأول ، القاهرة، إبريل ١٩٩٥ .
- ١٩٢- محمد محمود حسنى : مشاركة معلم المدرسة الثانوية فى عملية صناعة القرار المدرس مدخل لتطوير الإدارة المدرسية ، بحث مقدم للمؤتمر السادس لرابطة التربية الحديثة (التعليم الثانوى الحاضر والمستقبل) ، المنعقد من ٦-٨ يوليه ، الجزء الأول ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- ١٩٣- محمد وجيه الصاوى : التعددية الثقافية و أبعادها التربوية رؤية تحليلية ، محاضرة فى المؤتمر السنوى الثامن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، (بعنوان التربية التعددية والثقافية مع مطلع الألفية الثالثة) ، المنعقد من ٢٧-٢٩ يناير ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ١٩٤- مي محمود شهاب - محمد عبد الخالق مدبولى : ورقة عمل للتنسيق بين الجهات الحكومية وغير الحكومية فى مجال تأصيل الهوية الثقافية و إعداد الطفل المصرى للمواطنة ، مقدمة الى ندوة التعاون بين الوزارات والجمعيات غير الحكومية المعنية بثقافة الطفل ، المركز القومى لثقافة الطفل ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ابريل ١٩٩٤ .
- ١٩٥- هنداوى محمد حافظ : إدارة الأزمة التعليمية المفهوم والنظرية ، بحث مقدم للمؤتمر السنوى الثانى (إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير) ، المنعقد فى الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، الجزء الثانى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. Books :

1. Bank John : **The essence of Total Quality Management** . Prentice Hall, New York, 2000
2. Beare, H. Richard Slaughter : **Education for Twenty**, Routledge, London, 1993.
3. Bruce Brocka and M. Suzanne Brocka : **Quality Management, Implementing the Best Ideas of the Master**, Richard D. Irwin, Inc., 1992.
4. Bruce Brocka and Suzanne Brocka : **Quality Management, Implementing the Best Ideas of the Masters**, Homewood, IL : Business on Irwin, 1992.
5. Charlers-Tapiero : **Management of Quality and Its Control**". Chapman and Hall, London, New York, 1996.
6. Charles A-Reavis & Harry Griffith : **Restructuring School Theory and Practice**, Technomic Publishing Co. I.N. Clncaster, USA, 1992.
7. Clive Dlmmock : **School Based Management and School Effectiveness Routledge**, London, New York, 1993.
8. Dale, Barrie and Cooper, Cary : **Total Quality and Human Resource. An Executives, Guide**, Blackwell, Great Britain, 1992.
9. Engrid-Edies : **“Education and Democracy”**. In UNESCO, Reflections on The Future Development of Education, 1985.

10. Gaither, Norman : **Production and Operation Management**. 6th ed., Orlando, Florida. The Dryden Press, 1994.
11. G-Dale, Barrie : **Management Quality**. Prentice Hall, New York, 1994.
12. Hammar, M. & Champyt : **Reengineering the Corporation, Amani Festo for Business Revolution**, Harper Collins SPUB, N.Y., 1993.
13. James, J. Duderstail : **The Future of Higher Education, New Roles for the 21st Century University**, U.K. Winter, 1999.
14. Jerom Freibery : **School Climate**, Falmer Press, London, 1999.
15. Less Bell : **Managing Teams in Secondary Schools**, Routledge, London, 1992.
16. March Collin, J. : **"Spotlight on School Improvement"**, Allen Irwin, London, First Published, 1988.
17. Nicholas Fosket : **Managing External Relation in School**, Routledge, London, 1992.
18. Nicholas-Burbules and Carlos Alberto Torres : **"Globalization and Education an Introduction."** In Globalization and Education Critical Perspectives, Edited by : Nicholas, Burbles and Carlos Albert Torres, Routledge, New York, 2000.
19. Poter Lyman, W & Lawrence, E. : **Management Education and Development**, Mc-Graw-Hill Book Company, New York, 1988.
20. Sallis, Edward : **Total Quality Management in Education**, Kogan Page, London, 1993.

2. Dissertation :

21. Angela Litte : **"Development Studies and Comparative Education Context, Content, Comparison and Contributors"** Education, Vol. (36), No. (3), 2000.
22. Brent Davies : **Reengineering & Restructuring Education, School Leadership**, Vol. (30), Issue (1), Jan. 1998.

23. D. K. Allen & N. Fifield : **Reengineering Change in Higher Education. Information Research**, Vol. (4), No. (3), U.K. Feb. 1999.
24. Jean, B : **The Technical Preparation for Work Force, 2000, E.D.D. Seattle University, Dissertation. Abstracts International**, Vol. (55), November, 1994.
25. Kilmer, Iloyd Carlyle : **Total Quality Management. Atool for School Improvement, Ph.D. The University Of Nebraska, 1998, Dissertation Abstracts International**, Vol. (59), No. (10), 1999.
26. Kilmer, Iloyd Caryle : **Total Quality Management : Atool for School Improvement, Ph. D. The University of Nebraska, 1998. Dissertation Abstracts International**, Vol. (59), No. (10), 1999.
27. Louis Allen & Others : **Reengineering & Organizational Change Manage**, Vol. (47), Issue (2/3), Feb. 1996.
28. Michalel A - Mische & Warren Bennis : **Reinventing Through Reengineering, Information System, Management**, Vol. (13), Issue (3), 1996.
29. Murphy-Peter-J : **Collaborative School Management: Implications for School Leaders; in NASSP-Bulletin**, Vol. (75), No. (357), Oct. 1991.
30. Raymond F. Angus & Alan L. Goodman : **Reengineering for Evenue Growth Research Technology Management**, Vol. (39), Issue (2), Mar/Apr. 1996.
31. Raymond L. Managelli : **A Framework for Reengineering Management. Review Vol. (83), Issue (6), Jun 1994.**
32. Sang M. Lee, Fredluthans, and Richard M. Hodgetts : **Total Quality Management : Implication for Central and Eastern Europe, Organization all Dynamics**, Vol. (20), 1992.

3. Researches :

33. Blank-Rolf K. and Others : **District and School Polices and Management Practices Leading to Effective Secondary Schools : Preliminary Draft for Non Intensive Sites, Country of Publication, US District of Columbia, Paper Presented at the**

Annual Meeting of the American Education Research Association, Chicago, LL, March 31-April, 1985.

34. **Katheleen Cotton : Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education, MT-Edgecumbe High School Sitka Alaska, in School Improvement Research Series, 1990.**
35. **Keedy-John L. Finch Aubrey M. : “Implementing a Shared Decision-Making Structure : A Case Study“, in Country of Publication : US-Georgia Paper Presented at the Annual Meeting of the Southern Council on Educational Administration, Atlanta, G.A. November, 1990, pp. 11-13.**
36. **Valevie, Hall and Mike Waccace : Shared Leadership Through Team Work : A Cultural and Political Perspective, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association, San Francisco, April, 20-24, 1992.**
37. **Weiss, Caral H. and Others : Trouble in Paradise: Teacher Conflicts in Shared Decision Making in Country of Publication: US Tennessee, 1991.**
38. **Yin Robert-K., White, J. Lynne : ”Managing for Excellence in Urban High Schools”. District and School Roles Final Report: in Country of Publication: US, District of Columbia, 1986.**

4. Journals :

39. **Hutt P : w,ww.ed-ed-ov/Databases, Eric. Digests/ed 39/226.html. p.3.**
40. **Jaral Bengtsson : ”Education Training and Labour Market Development”, Futures, December, 1999.**
41. **Lavra Mecammon : Team work is not just Award, Factors Disrupting the Development of Departmental Group of Teachers, Youth Journal, Vol. (8), No. (3), 1994.**
42. **Patsy Johnon and Others : A model for Restructuring School Governance Developing a Culture of Respect and Team Work, ERS-Spectrum Journal, Vol. (16), No. (2), 1998.**
43. **Valerie Hall, Milkwallace : ”Let the Team Take the Strain, Lessons From Research Into Senior Management Teams in Secondary Schools”. School Organization Journal, Vol. (16), No. (3), 1996.**

الملاحق

- ملحق رقم (١) يوضح أسماء السادة المحكمين ودرجاتهم العلمية وتخصصاتهم .
- ملحق رقم (٢) الصورة المبدئية للاستبيان .
- ملحق رقم (٣) الصورة النهائية للاستبيان .

ملحق رقم (١)

يوضح أسماء السادة المحكمين ودرجاتهم العلمية وتخصصاتهم

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ أبو المجد الشوريجي	أستاذ علم النفس-كلية التربية-جامعة الزقازيق
٢	أ.د/ السيد ناس	أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية- جامعة الزقازيق
٣	أ.د/ تودرى مرقص حنا	أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية-جامعة المنصورة
٤	د. حمدى المحروقي	أستاذ أصول التربية-كلية التربية -جامعة الزقازيق
٥	د. رجب عليوة	أستاذ مساعد أصول التربية-كلية التربية -جامعة الزقازيق
٦	أ.د/ سعاد بسيوني	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية-جامعة عين شمس
٧	د. سليمان عبد ربه	أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية-جامعة عين شمس
٨	أ.د/ صلاح الدين جوهر	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي-كلية التربية-جامعة الأزهر
٩	د. عايدة سيدهم	أستاذ المناهج وطرق التدريس-كلية التربية- جامعة الزقازيق
١٠	د. عبد الراضي إبراهيم	أستاذ أصول التربية-كلية التربية-جامعة عين شمس
١١	أ.د/ عبد الغني عبود	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية-جامعة عين شمس
١٢	أ.د/ عبد الودود مكروم	أستاذ مساعد بقسم أصول التربية-جامعة المنصورة
١٣	أ.د/ على عبد الرحيم	أستاذ مناهج وطرق التدريس-كلية التربية- جامعة الزقازيق
١٤	أ.د/ فاطمة حلمي	أستاذ ورئيس قسم علم النفس-كلية التربية-جامعة الزقازيق
١٥	أ.د/ فوقية حسن عبد الحميد	أستاذ الصحة النفسية-كلية التربية-جامعة الزقازيق
١٦	أ.د/ محمد السيد عبد الرحمن	أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية-كلية التربية-جامعة الزقازيق
١٧	أ.د/ محمد المرى	أستاذ علم النفس-كلية التربية-جامعة الزقازيق
١٨	أ.د/ محمد خيرى حافظ	أستاذ ورئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية-جامعة الأزهر
١٩	أ.د/ محمد دسوقي	أستاذ علم النفس-كلية التربية - جامعة الزقازيق
٢٠	أ.د/ محمد عبد السلام حامد	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي-كلية التربية-جامعة الأزهر
٢١	د. محمد عيد عتريس	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة الزقازيق

جامعة الزقازيق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ملحق رقم (٢)

سيادة الأستاذ الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإجراء بحث للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تعليمية) في موضوع (تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين).

والهدف من الدراسة التعرف على المشكلات التي تعوق فاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها، وكيفية تطويرها باستخدام الأساليب الإدارية المعاصرة لتستطيع مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وكجزء من تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم هذا الاستبيان بهدف معرفة المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية عن القيام بوظائفها ومدى مساهمتها للأساليب الإدارية المعاصرة. والاستبيان مصمم للتطبيق على عينة من مديري ونظار ووكلاء المدرسة الثانوية العامة.

ولما لسيادتكم من خبرة علمية متميزة في مجال البحث العلمي أرجو التكرم بإبداء الرأي

فيما يلي:

- ١- مدى انتماء المحور للاستبيان.
- ٢- مدى انتماء العبارة للمحور.
- ٣- إضافة ما ترونه مناسباً من أبعاد أو عبارات أو تعديلات ترونها لسيادتكم.
- ٤- كتابة تعليق عام على القياس إن أمكن.

ولسيادتكم جزيل الشكر والعرفان ،،،

الباحثة

أميرة حمدي حامد سويلم

المحور الأول: مشكلات تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها:

ويقصد بها المشكلات التي تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية العامة والتي تتمثل في ضعف مشاركة الأعضاء في صنع القرار واتخاذها، وقصور المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها وعدم مسايرتها للأساليب الإدارية المعاصرة، بالإضافة إلى مشكلات تتعلق بأساليب اختيار القيادات وطرق إعدادها.

م	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	تحتاج لتعديل
١	اهتمام بعض المديرين بالأعمال الإدارية والمالية فقط			
٢	يستخدم بعض المديرين الشدة في إصدار التعليمات دون مناقشة			
٣	يقوم بعض المديرين بعقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة المشكلات			
٤	ضعف الصلاحيات الممنوحة لمدير/ ناظر المدرسة في محاسبة العاملين			
٥	تحيز بعض المديرين في توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة			
٦	عجز بعض المديرين عن اتخاذ قرارات سليمة لعدم مناقشة العاملين			
٧	إهمال بعض مديري ونظار المدارس في متابعة الأعمال الفنية			
٨	يستخدم بعض المديرين الأسلوب التقليدي في الإدارة			
٩	اهتمام بعض المديرين بالتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح			
١٠	تداخل الاختصاصات وعدم وجود حدود فاصلة بين الناصب الإدارية			
١١	يوجد تضخم في الجهاز الإداري بالمدرسة بما يؤدي إلى ارتباك العملية الإدارية			
١٢	عدم وضوح الواجبات للمدرسين والمشرفين خلال اليوم الدراسي			
١٣	انخفاض مستوى أداء العاملين لأسباب مهنية ونفسية			
١٤	قلة خبرة بعض المديرين الجدد بالأنظمة واللوائح والقوانين المنظمة للعمل			
١٥	عدم التوازن لدى بعض المديرين بين متطلبات النظام الجديد وقدرتهم لمواجهة هذه المتطلبات			

المحور الثاني: مدى مسايرة إدارة المدرسة الثانوية للأساليب الإدارية المعاصرة:
أ- أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

ويقصد به تطبيق مجموعة من المعايير في كل المجالات الوظيفية بالمنظمة عن طريق مشاركة جميع الأعضاء (المدير وفريق الإدارة المدرسية) بهدف التحسين المستمر للأداء وإحداث التطوير الشامل من أجل تحقيق جودة المنتج (الطالب) وجود جميع عناصر المؤسسة التعليمية.

م	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	تحتاج لتعديل
١	تهتم إدارة المدرسة الثانوية العامة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة			
٢	تتبنى الإدارة برنامج لتدريب وتطوير القيادات القادرة على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة			
٣	تبحث الإدارة المدرسية عن النمط أو الشكل التنظيمي الأمثل لإدارة المدرسة الثانوية العامة			
٤	يقوم بعض المديرين بمعالجة المشكلات عند ظهورها لضمان الجودة			
٥	يتخذ بعض المديرين القرارات على أساس الحقائق والمعلومات			
٦	يقوم بعض المديرين بتغيير الثقافة التنظيمية للمدرسة عند تطبيق إدارة الجودة			
٧	تشجع الإدارة الأفراد على تحمل المسؤولية			
٨	تهتم الإدارة بمشاركة جميع العاملين داخل المدرسة في تحسين البرامج والأنشطة			
٩	تكافأ الإدارة الأعضاء على مشاركتهم في تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال			
١٠	تبتعد الإدارة المدرسية عن سياسة التخويف			
١١	تنظر الإدارة إلى التدريب والتطوير والتحسين على أنها عمليات مستمرة			
١٢	تهت الإدارة باحترام احتياجات الأفراد			
١٣	يبحث بعض المديرين عن أفضل الطرق والقواعد والأنظمة الإدارية التي تكفل حسن سير العمل.			
	مشكلات أخرى ترون إضافتها:			

ب- أسلوب الإدارة المشاركة:

ويقصد به مشاركة كل من القادة والمعلمين وإحصائيين وإداريين وعمال وطلبة وأولياء الأمور لأداء عمل واحد، ويتطلب ذلك تفويض بعض السلطات للموظفين لا يتعدون حدودها تسمح لهم باتخاذ القرارات الخاصة بكيفية تنفيذ الأعمال واختيار الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف.

م	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	تحتاج لتعديل
١	توجه إدارة المدرسة نحو اللامركزية وتحقيق مشاركة أوسع في صنع القرار			
٢	تؤكد الإدارة المدرسية على قيمة العمل الجماعي			
٣	تقلل الإدارة المدرسية حجم الهرمية البيروقراطية لتيسير أداء الأعمال			
٤	توفر الإدارة فرص المشاركة للطلاب في إدارة العملية التعليمية			
٥	يهتم بعض المديرين بمشاركة الآباء والمجتمع المحلي فيما يجرى داخل المدرسة			
٦	يقوم بعض المديرين بمناقشة ومشاركة العاملين في جميع المستويات في استراتيجيات العمل			
٧	يتخذ بعض المديرين القرارات الداخلية بمشاركة الإدارة والمدرسين والطلبة			
٨	يغير بعض المديرين المناخ الإداري بحيث يستند على المبادئ الديمقراطية			
٩	تدعم الإدارة الاتصال بين القيادات الإدارية والمستويات الأدنى داخل المدرسة			
١٠	يأخذ بعض المديرين بالجديد في الطرق والأساليب والإجراءات التنظيمية			
١١	يفوض بعض المديرين بعض السلطات للموظفين			
١٢	يسعى بعض المديرين لتطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة			
١٣	يتخوف بعض المديرين من تطبيق الإدارة بالمشاركة			
	مشكلات أخرى ترون إضافتها:			
			
			

ج- أسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة:

ويقصد به التغيير الكامل في ثقافة المدرسة وجوانبها الإدارية وقيادتها بشكل أساسي لإعادة تصميم العمليات بطرق جديدة لتتاسب مع العصر، بهدف تحقيق تطوير جوهري في إدارة المدرسة الثانوية العامة.

م	العبرة	تنتمي	لا تنتمي	تحتاج لتعديل
١	تعمل الإدارة على التغيير الشامل في خطط وأساليب الإدارة			
٢	تقوم الإدارة بتغيير ثقافة المدرسة وجوانبها الإدارية			
٣	تبحث الإدارة عن قواعد وأسس جديدة في اتخاذ القرارات			
٤	تؤمن الإدارة العليا بمفهوم إعادة البناء في إدارة المدرسة الثانوية العامة			
٥	تقوم الإدارة بإعادة النظر في الأدوار التقليدية للمدرسين ومديري المدارس			
٦	تحلل العلاقات التعاونية بين المعلمين والإداريين في المدرسة محل التسلسل الهرمي			
٧	يوجد قيادات ذات خبرة وقادرة على خلق وقيادة التنظيم الإداري			
٨	يوجد فريق عمل للقيام بالعمليات المستحدثة في الإدارة			
٩	توظف الإدارة التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوى الأمثل			
١٠	يوجد ثقة في المعلمين وفي مسؤولياتهم تجاه الإصلاح التنظيمي الشامل للمدرسة			
١١	سيتم إعداد القيادات بالمؤسسة التعليمية لتطبيق إعادة البناء			
	مشكلات أخرى ترون إضافتها:			
			
			

د- استخدام التكنولوجيا الإدارية:

ويقصد بها استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الحاسب الآلي في إدارة المدرسة الثانوية العامة والاستفادة منه في إعداد التقارير الإدارية وكذا الاستفادة من بنوك المعلومات وشبكة الإنترنت.

م	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	تحتاج لتعديل
١	تستفيد الإدارة المدرسية من نظم ووسائل الاتصال الحديثة			
٢	تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي في تسجيل بيانات الطلاب وعمل الجدول المدرسي			
٣	تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي في صنع القرار واتخاذ			
٤	تستخدم الإدارة الحاسب الآلي في الأعمال الكتابية			
٥	تؤمن الإدارة بأهمية التطوير التكنولوجي وفاعليته في تحقيق الأهداف			
٦	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التكامل بين وظائفها			
	مشكلات أخرى ترون إضافتها:			

المحور الثالث: مقترحات لعلاج هذه المشكلات وكيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

جامعة الزقازيق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ملحق رقم (٣)
استبيان موجه الى السادة المسئولين عن
إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر
حول

التعرف على المشكلات التي تعوق فاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة
عن القيام بوظائفها ومدى مساهمتها للأساليب الإدارية المعاصرة

إعداد
أميرة حمدي حامد سويلم

إشراف

دكتور
محمد الصغير منصور

مدرس التربية المقارنة والإدارة

كلية التربية - جامعة الزقازيق

دكتور
محمد احمد علام

الفواخري
أستاذ التربية والمقارنة والإدارة التعليمية المساعد
التعليمية

والقائم بأعمال رئيس القسم
كلية التربية - جامعة الزقازيق

٢٠٠٤ - ١٤٢٥ هـ - م

السيد الأستاذ / مدير المدرسة

الناظر

الوكيل

المدرس الأول المشرف

تحية طيبة وبعد ،،،،،

هذا الاستبيان جزء من دراسة تعدها الباحثة للحصول على درجة الماجستير فى التربية (تخصص إدارة تعليمية) وموضوعها (تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء متطلبات القرن الحادى والعشرين)

ويهدف هذا الاستبيان الوقوف على المشكلات التى تعوق فاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها ومدى مسيرتها للأساليب الإدارية العصرية والتعرف على ما لديكم من مقترحات لعلاج هذه المشكلات .

ويقصد بالمشكلات التى تعوق إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها : الصعوبات والمعوقات التى تعوق إدارة المدرسة عن تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها بما يساير متطلبات القرن الحادى والعشرين .

ويقصد بالأساليب الإدارية العصرية :

١- اسلوب إدارة الجودة الشاملة :

ويعنى تطبيق مجموعة من المعايير فى كل المجالات الوظيفية بالمنظمة عن طريق مشاركة جميع الأعضاء (المدير وفريق الإدارة المدرسية) بهدف التحسين المستمر للأداء وأحداث التطوير الشامل لإدارة المدرسة الثانوية العامة من اجل تحقيق الأهداف التعليمية .

٢- اسلوب الإدارة بالمشاركة :

ويعنى مشاركة كل من القادة والمعلمين والأخصائيين والإداريين والعمال والطلبة وأولياء الامور فى أداء أعمال التى تحقق أهداف المدرسة كل فى تخصصه ويتطلب ذلك تفويض بعض السلطات للموظفين لا يتعدون حدودها تسمح لهم باتخاذ القرارات الخاصة بكيفية تنفيذ واختيار الطرق التى تساعدهم على تحقيق الأهداف .

٣- اسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة :

ويقصد به التغيير الكامل فى ثقة المدرسة (وتعنى تبنى وفروض لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع متغيرات العصر) وجوانبها الإدارية وقيادتها بشكل أساسى لاعادة تصميم العمليات بطرق جديدة تتناسب مع العصر ، بهدف تطوير جوهرى فى إدارة المدرسة الثانوية العامة .

٤- استخدام التكنولوجيا الإدارية :

ويقصد بها استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الحاسب الالى وغيره من التقنيات العصرية فى إدارة المدرسة الثانوية العامة والاستفادة منها فى إعداد التقارير الإدارية وصناعة القرارات الإدارية .

ونظرا لأهمية آرائكم فى هذا الميدان ، فالمرجو من سيادتكم الإجابة على هذا الاستبيان بدقة حتى يتسنى لنا الاستفادة من استجاباتكم والخروج بنتائج دقيقة حول هذا البحث ، علما بأن المعلومات والبيانات الواردة فى الاستبيان تستغل لغرض البحث العلمى فقط ويتمتع بالسرية التامة .

ترجو الباحثة من سيادتكم التكرم بما يلى :

- الإجابة على جميع الأسئلة بلا استثناء .
- وضع علامة صح أمام الإجابة التى تتناسب مع رأى سيادتكم .
- استكمال البيانات التالية .

١- المدرسة.....

٢- الوظيفة الحالية.....

مع خالص شكري وتقديري،،،

الباحثة / أميرة حمدي حامد سويلم

م	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا
١	اهتمام معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالأعمال الإدارية فقط			
٢	تهتم إدارة المدرسة الثانوية العامة بتطبيق اسلوب إدارة الجودة الشاملة			
٣	تتوجه إدارة المدرسة الثانوية العامة نحو اللامركزية لتيسير أداء العمال			
٤	تؤمن الإدارة بمفهوم إعادة البناء فى إدارة المدرسة الثانوية العامة			
٥	تستفيد الإدارة المدرسية من وسائل الاتصال الحديثة فى الإدارة			
٦	تحيز معظم المديرين / النظار / الوكلاء فى توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة			
٧	تبحث الإدارة المدرسية عن الشكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة الذى يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة			
٨	تتوجه الإدارة المدرسية لتحقيق مشاركة أوسع فى صنع القرار			
٩	تثق الإدارة المدرسية فى المعلمين وفى مسئولياتهم تجاه الإصلاح الإداري للمدرسة			
١٠	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق التكامل بين وظائفها			
١١	اهتمام معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالتطبيق الحرفى للقوانين			
١٢	تهتم الإدارة بتطوير البرامج لمنع المشكلات			
١٣	تؤكد الإدارة المدرسية على قيمة العمل الجماعى			
١٤	تبحث الإدارة المدرسية عن أسس جديدة فى اتخاذ القرارات تتناسب مع العصر			
١٥	تؤمن الإدارة بأهمية التطوير التكنولوجى وفاعليته فى تحقيق الأهداف			
١٦	تداخل الاختصاصات لوجود أكثر من قيادة إدارية داخل المدرسة			
١٧	تشجع الإدارة الأفراد على تحمل المسئولية			
١٨	توفر الإدارة المدرسية فرص لمشاركة الطلاب فى إدارة المدرسة الثانوية العامة			
١٩	تعمل الإدارة على أحداث تغير شامل فى خطط المدرسة الثانوية العامة			
٢٠	تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي فى تحليل البيانات وترجمتها الى معلومات مختلفة تفيد اتخاذ القرار			
٢١	ضعف وضوح الأدوار الإدارية للمدرسين خلال اليوم الدراسى			

م	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا
---	---------	-------	--------	-------

٢٢	تهتم الإدارة باحترام احتياجات الأفراد		
٢٣	تهتم الإدارة المدرسية بمشكلة الآباء والمجتمع المحلى فيما يجرى داخل المدرسة		
٢٤	توظف الادارة التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الأهداف		
٢٥	تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي فى الاتصال بالمدارس الأخرى		
٢٦	ضعف التوازن بين ما لدى معظم المديرين / النظار / الوكلاء من متطلبات النظام الجديد للثانوية العامة وقدرتهم على مواجهة هذه المتطلبات		
٢٧	تكافئ الإدارة الأعضاء المشاركين على إنجاز الأعمال		
٢٨	تدعم الإدارة المدرسية الاتصال بين القيادات الإدارية وجميع العاملين بالمدرسة		
٢٩	تهتم الإدارة المدرسية بتحسين الأداء لمواجهة متغيرات العصر		
٣٠	تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي فى الاتصال بالإنترنت		
٣١	استخدام معظم المديرين الشدة فى إصدار التعليمات دون مناقشة		
٣٢	تهتم الإدارة بمشاركة جميع العاملين داخل المدرسة فى تحسين البرامج		
٣٣	يقوم معظم المديرين / النظار / الوكلاء بمناقشة العاملين على جميع المسئوليات فى استراتيجيات العمل		
٣٤	تعمل الإدارة المدرسية على التوجه المستمر للعاملين فى المدرسة		
٣٥	تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي فى تسجيل بيانات الطلاب		
٣٦	قيام معظم المديرين بعقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة المشكلات		
٣٧	يتبع معظم المديرين / النظار / الوكلاء الأسلوب الديمقراطي فى إدارة المدرسة الثانوية العامة		
٣٨	تهتم الإدارة بتدريب المسئوليات الإدارية المختلفة لتحسين الأداء		
٣٩	يتم إعداد فريق عمل لتطبيق إعادة البناء فى إدارة المدرسة الثانوية العامة		
٤٠	تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي فى تسجيل نتائج الامتحانات		
٤١	عجز معظم المديرين عن اتخاذ قرارات سليمة لعدم مشاركة العاملين		
٤٢	تشجع الإدارة العاملين على وضع أهداف لتحسين الأداء		
٤٣	يفوض معظم المديرين بعض المسلمات للموظفين		

م	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا
٤٤	تعمل الإدارة المدرسية على إحلال العلاقات التعاونية بين العاملين والإداريين			

			فى المدرسة محل التسلسل الهرمى
			٤٥ تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلى فى عمل سجلات خاصة بالمشكلات الإدارية
			٤٦ عزوف الآباء عن المشاركة فى أعمال مجالس الآباء
			٤٧ تشكل الإدارة لجنة تخطيط البرامج لتحقيق الجودة
			٤٨ يسعى معظم المديرين لتطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة فى إدارة مدرسته
			٤٩ تتبنى الإدارة برامج لتدريب القيادات الإدارية على تطبيق إعادة البناء
			٥٠ تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلى فى عمل الجدول المدرسي
			٥١ المناخ المدرسي لا يساعد على المشاركة فى صنع القرار
			٥٢ تهتم الإدارة بتغيير الثقافة التنظيمية للمدرسة (ويقصد بها تبنى قيم ومفاهيم قائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومنها العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المدرسة من خلال فرق عمل) لتحقيق الجودة
			٥٣ يتخوف معظم المديرين من تطبيق اسلوب الإدارة بالمشاركة
			٥٤ تقوم الإدارة بإعادة النظر فى أدوار العاملين بالمدرسة بما يتناسب وفلسفة إعادة البناء
			٥٥ ضعف أدراك معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالمتغيرات العالمية
			٥٦ يلتزم معظم المديرين بمبادئ الإدارة بالمشاركة لدعم العمل داخل المدرسة
			٥٧ يتخذ معظم المديرين القرارات على أساس الحقائق والمعلومات
			٥٨ تعمل الإدارة على أحداث التغيير فى أساليب إدارة المدرسة
			٥٩ ضعف إدراك معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالمتغيرات المحلية
			٦٠ تتبنى الإدارة برنامجا لتدريب القيادات القادرة على تطبيق اسلوب إدارة الجودة الشاملة
			٦٢ ضعف إدراك معظم المديرين / النظار / الوكلاء لمتطلبات وظائفهم المتطورة
			٦٣ يقوم معظم المديرين / النظار / الوكلاء بتطبيق القواعد الإدارية التى تكفل حسن سير العمل بالمدرسة الثانوية العامة
			٦٤ يتم إعداد القيادات الإدارية بالمدرسة لتطبيق اسلوب الإدارة بالمشاركة

م	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا
٦٥	تستثمر الإدارة المدرسية المعلومات من اجل التعامل مع متغيرات البيئة			

جامعة الزقازيق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ملحق رقم (٢)

سيادة الأستاذ الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإجراء بحث للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تعليمية) في موضوع (تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين).

والهدف من الدراسة التعرف على المشكلات التي تعوق فاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة عن القيام بوظائفها، وكيفية تطويرها باستخدام الأساليب الإدارية المعاصرة لتستطيع مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وكجزء من تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم هذا الاستبيان بهدف معرفة المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية عن القيام بوظائفها ومدى مساهمتها للأساليب الإدارية المعاصرة. والاستبيان مصمم للتطبيق على عينة من مديري ونظار ووكلاء المدرسة الثانوية العامة.

ولما لسيادتكم من خبرة علمية متميزة في مجال البحث العلمي أرجو التكرم بإبداء الرأي فيما يلي:

- ١- مدى انتماء المحور للاستبيان.
- ٢- مدى انتماء العبارة للمحور.
- ٣- إضافة ما ترونه مناسباً من أبعاد أو عبارات أو تعديلات ترونها لسيادتكم.
- ٤- كتابة تعليق عام على القياس إن أمكن.

ولسيادتكم جزيل الشكر والعرفان ،،،

الباحثة

أميرة حمدي حامد سويلم

جامعة الزقازيق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ملحق رقم (٣)
استبيان موجه إلى السادة المسؤولين عن

إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر

حول

التعرف على المشكلات التي تعوق فاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة
عن القيام بوظائفها ومدى مساهمتها للأساليب الإدارية المعاصرة

إعداد

أميرة حمدي حامد سويلم

إشراف

دكتور

محمد الصغير منصور

دكتور

محمد أحمد إبراهيم علام

الفواخرى

أستاذ التربية والمقارنة والإدارة التعليمية المساعد مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
والقائم بأعمال رئيس القسم كلية التربية – جامعة الزقازيق
كلية التربية – جامعة الزقازيق

٢٠٠٤م – ١٤٢٥هـ

الملخص العربي

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- خطوات الدراسة
- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة ومقترحاتها

مقدمة :

مما لا شك فيه أننا نعيش في القرن الحادى والعشرين الملئ بالمتغيرات والتحديات والتي تفرض متطلبات جديدة على كافة الأنظمة سواء كانت سياسية ، اجتماعية ، اقتصادية ، تعليمية وغيرها.

والتحدى الحقيقي لهذه المنظمات يتمثل فى كيفية مواجهة هذه المتغيرات وما تفرضه من متطلبات لتستطيع مواجهة القرن الحادى والعشرين .

ومن ثم فالتعلم والارتقاء به هو طريقنا ومدخلنا لخريطة العالم الجديدة ولا بد أن ندرك إن إصلاح التعلم وتطويره يتوقف بدرجة كبيرة على وجود إدارة تعليمية تتسم بالكفاءة والفاعلية .
قادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادى والعشرين .

ومن هنا يتعين علينا استخدام الأساليب الإدارية المعاصرة بمدخلها المتنوعة والمتغيرة لتمثل ضرورة حيوية من اجل معالجة المشكلات التي تواجه الإدارة التعليمية .

وتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة شأنه شأن أى منظمة يرتكز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير ، ويتسع مفهوم التطوير ليشمل جميع جوانبها وعلى رأسها الإدارة المدرسية فى نسق متكامل أجزاؤه بما تحقق الأهداف المرغوبة للمدرسة .

وفى مصر بذلت محاولات كثيرة لتطوير التعليم الثانوى العام وإدارته ، إلا إن إدارة المدرسة الثانوية العامة تعاني من جوانب قصور ومشكلات وهذا ما توضحه مشكلة الدراسة الحالية .

مشكلة الدراسة :

تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر العديد من المشكلات الادارية التي تعوق قدرتها على مواكبة متطلبات القرن الحادى والعشرين وتتمثل هذه المشكلات فيما يلى:-

أولا : قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر عن تحقيق وظائفها وعدم مواكبتها الطرق والأساليب الإدارية المعاصرة .

ثانيا: تعاني إدارة المدرسة الثانوية العامة من ضعف مشاركة الأعضاء فى صنع واتخاذ القرار .
ثالثا: الطرق والأساليب المتبعة فى اختيار وتدريب المديرين فى المدرسة الثانوية العامة حسب الأقدمية.

وتتبلور مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالى :

كيف يمكن تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر بما يتلاءم مع متغيرات القرن الحادى والعشرين وما تفرضه من متطلبات ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسى الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما متغيرات القرن الحادى والعشرين ومتطلباتها التى تؤثر بشكل مباشر على إدارة المدرسة الثانوية العامة ؟
- ٢- ما أهم الأساليب الإدارية المعاصرة وما مدى تطبيقها فى المدرسة الثانوية العامة فى مصر كما تظهرها الدراسة الميدانية ؟
- ٣- ما أهم المشكلات التى تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر كما تظهرها الدراسة النظرية والدراسة الميدانية؟
- ٤- ما أهم النتائج التى يمكن استخلاصها من الدراسة الميدانية لإدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر ؟
- ٥- ما أهم المقترحات التى يمكن أن تسهم فى تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الى :

١. التعرف على متغيرات القرن الحادى والعشرين ومتطلباتها التى تؤثر بشكل مباشر على إدارة المدرسة الثانوية العامة .
٢. التعرف على بعض الأساليب الإدارية المعاصرة التى يمكن أن تسهم فى معالجة مشكلات إدارة المدرسة الثانوية وتطويرها فى ضوء متطلبات القرن الحادى والعشرين .
٣. التعرف على مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر والتى تعوقها عن مواجهة متطلبات القرن الحادى والعشرين .

٤. التوصل الى بعض المقترحات التى يمكن أن تهم فى تسهم تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر من خلال الدراسة النظرية والميدانية.

أهمية الدراسة :

رغم الجهود المبذولة من قبل المهتمين بالتعليم الثانوى العام و أدارته فانه لا يستطيع مواجهة متغيرات العصر . وما تفرضه من متطلبات لذا فتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى حاجة للدراسة للتعرف على المشكلات التى تحول دون قيامها بوظائفها خاصة ونحن فى القرن الحادى والعشرين .

ومن ثم يتعين علينا تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة من خلال دراسة الأساليب الإدارية المعاصرة ، وكيفية الاستفادة منها فى معالجة مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة. وكذا التوصل الى المقترحات التى يمكن بها تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة.

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على :

- ١- التعرف على متغيرات القرن الحادى والعشرين ومتطلباته من ادارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٢- التعرف على بعض الأساليب الإدارية المعاصرة التى يمكن أن تسهم فى تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة .
- ٣- الوقوف على مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة والتى تعوقها عن القيام بوظائفها فى ضوء متطلبات القرن الحادى والعشرين .
- ٤- تطبيق الدراسة الميدانية على عينة ممثلة فى مديرى ونظار ووكلاء المدرسة الثانوية إضافة الى مدرسين أوائل مشرفين فى المدرسة الثانوية .
- ٥- إجراء الدراسة الميدانية على محافظة الشرقية باعتبار أنها تضم القطاعات السكانية الثلاثة الحضرية ، الريفية ، الصحراوية ، وينضم لذلك أن الباحثة من أبناء المحافظة وهذا يسهل الحصول على المعلومات .

خطوات الدراسة:

تتم الدراسة وفقا للخطوات التالية .

الخطوة الأولى : الإطار العام للدراسة :

ويتضمن المقدمة ، المشكلة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، حدود الدراسة ، منهج الدراسة ، مصطلحات الدراسة ، الدراسات السابقة .

الخطوة الثانية : المتغيرات العالمية والمحلية فى القرن الحادى والعشرين وما تفرضه من متطلبات على إدارة المدرسة الثانوية العامة.

وتتضمن : المقدمة ، المتغيرات العالمية ، المتغيرات المحلية ، متطلبات القرن الحادى والعشرين خاصة ما يتعلق بإدارة التعليم الثانوى العام .

الخطوة الثالثة : الأساليب الادارية المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية العامة:

ويتضمن : المقدمة، اسلوب إدارة الجودة الشاملة ، اسلوب إعادة هندسة بنية الإدارة ، اسلوب الإدارة بالمشاركة ، استخدام التكنولوجيا الادارية .

الخطوة الرابعة : مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر:

وتتضمن المقدمة ، واقع التعليم الثانوى العام فى مصر وأهدافه ، إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر ، مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر .

الخطوة الخامسة : الدراسة الميدانية واجراءتها ، نتائج الدراسة الميدانية .

الخطوة السادسة : مقترحات الدراسة .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة للعديد من النتائج لعل من أهمها ما يلى :

- اهتمام معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالأعمال الادارية فقط .
- المناخ المدرسى لا يساعد على المشاركة فى اتخاذ القرار .
- ضعف إدراك معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالمتغيرات العالمية والمحلية .
- ضعف إدراك معظم المديرين / النظار / الوكلاء على حد كبير لمتطلبات وظائفهم المتطورة فى القرن الحادى والعشرين .

- ضعف إمام معظم المديرين / النظار / الوكلاء بالأساليب الادارية المعاصرة .
- قصور إدارة المدرسة الثانوية عن تبنى المستحدثات فى علوم الإدارة المعاصرة .
- عدم توافر المناخ التنظيمي داخل المدرسة الذى يساعد على الابتكار .
- تداخل الاختصاصات أحيانا لوجود اكثر من قيادة إدارية داخل المدرسة .
- تحيز المديرين فى توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة .
- الطرق التقليدية فى اختيار القيادات الادارية تؤثر على اسلوب الإدارة .
- نسبة ٦٠.٤٧% من المديرين/ النظار/ الوكلاء لا يستطيعون مسايرة أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- الإدارة المدرسية لا تهتم باحترام احتياجات الأفراد .
- الإدارة المدرسية لا تهتم بمشاركة العاملين داخل المدرسة فى تحسين البرامج .
- الإدارة المدرسية لا تكافئ الأعضاء المشاركين فى إنجاز الأعمال .
- الإدارة المدرسية لا تهتم بتدريب المستويات الادارية المختلفة لتحسين الأداء .
- يتخوف معظم المديرين تطبيق اسلوب الإدارة بالمشاركة .
- يقوم بعض المديرين أحيانا بمناقشة العاملين في استراتيجيات العمل .
- نسبة ٦٣.٤٨% من المديرين/ النظار/ الوكلاء لم يستطيعون مسايرة أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- الإدارة المدرسية لا توفر فرص لمشاركة الطلاب فى إدارة المدرسة الثانوية .
- تتبنى الإدارة أحيانا برامج لتدريب القادة والعاملين على تطبيق الإدارة بالمشاركة .
- الإدارة المدرسية تبحث إلى حد ما عن أسس جديدة فى اتخاذ القرارات تتناسب مع العصر .
- نسبة ٦١.٣% من المديرين/ النظار/ الوكلاء لم يستطيعوا مسايرة أسلوب إعادة البناء فى إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- تهتم الإدارة المدرسية بتحسين الأداء لمواجهة متغيرات العصر .
- تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي فى تسجيل نتائج الامتحانات .

- الإدارة المدرسية لا تستخدم الحاسب الآلي فى عمل سجلات خاصة بالمشكلات الإدارية
- الإدارة المدرسية لا تستخدم الحاسب الآلي فى تحليل البيانات وترجمتها الى معلومات مختلفة تفيد اتخاذ القرار .
- نسبة ٦٢.٨% من المديرين/ النظار/ الوكلاء لم يستطيعوا استخدام التكنولوجيا الإدارية فى إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- إدارة المدرسة الثانوية العامة لا تستطيع مسايرة الأساليب الادارية المعاصرة فى ظل وجود القيادات الادارية الغير قادرة على تطبيق الأساليب الادارية المعاصرة لاسباب مختلفة منها ما يتعلق (التقاليد التنظيمية – قيم المديرين – الخبرة والمعرفة والتخصص المهني والعملي) .

مقترحات الدراسة :

توصلت الدراسة الى مجموعة من المقترحات لعل من أهمها ما يلى:

- أن تؤكد الإدارة المدرسية على قيمة العمل الجماعي .
- الحد من ظاهرة تعدد القيادات فى المدرسة الثانوية .
- إعطاء مديري / نظار المدارس الثانوية سلطة توقيع بعض الجزاءات .
- توفر قدر كاف من اللامركزية فى إدارة المدرسة .
- تفعيل دور مجالس الأباء والمعلمين .
- تهيئة مناخ مدرسي يساعد على المشاركة فى صنع القرار.
- أن تفتح الإدارة المدرسية باب التجريب أمام نماذج جديدة فى التنظيم المدرسي يتلاءم ومتطلبات التغيير .
- أن يدرك المديرين المتغيرات العالمية والمحلية وما تفرضه من متطلبات .
- خلق ثقافة تنظيمية لدى المدارس الثانوية تسعى الى تحسن الجودة داخل المدرسة .
- التزام إدارة المدرسة الثانوية وقيادتها بأسلوب إدارة الجودة الشاملة .
- التزام إدارة المدرسة الثانوية بتنفيذ أهداف ومعايير الجودة الشاملة .
- أن يتم اختيار القيادات على أساس الكفاءة وليس الأقدمية .

- أن تتم برامج التدريب على أيدي متخصص .
- توافر قاعدة من البيانات والمعلومات اللازمة في عملية القرار .
- خلق ثقافة تنظيمية داخل إدارة المدرسة الثانوية تعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- تحديد المجالات التي يتم فيها المشاركة في إدارة المدرسة الثانوية .
- أدراك الأعضاء المشاركين في إدارة المدرسة لأدائهم ومسئولياتهم .
- تحويل الشكل التنظيمي لإدارة المدرسة من الشكل الهرمي الى الهيكل المسطح .
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات والتكنولوجيا .
- وجود نوع من الترابط والتنسيق والتكامل بين إدارات المدرسة .
- إعادة النظر في القوانين الإدارية بما يتناسب مع أسلوب إعادة البناء .
- إعادة النظر في الأدوار التقليدية للمدرسين ولمديري المدارس .
- إدخال الوسائل الحديثة في الإدارة وتكنولوجيا المعلومات لتطوير الإدارة المدرسية .
- إنشاء قواعد بيانات عن المدارس .
- تطوير الاتصالات بالكمبيوتر لتبادل الملفات وتحسن العمل الإداري.
- الاستفادة من بنوك المعلومات وشبكة الإنترنت .
- تنظيم عدة دورات مكثفة في مجالات التكنولوجيا الجديدة خاصة الكمبيوتر.
- الاستفادة من الميكنة الإدارية وتشمل تطوير الشؤون الإدارية .
- تطوير الشؤون المالية والميزانية ، وتطوير أعمال المخازن والمشتريات .

The Summary :

- ¥ Introduction.
- ¥ The problem of the study.
- ¥ The aims of the study.
- ¥ The limitations of the study.
- ¥ The steps of the study.
- ¥ The results of the study.
- ¥ The recommendations of the study.

Introduction :

There is no doubt that we live in the twentieth first century full of a lot of variables and challenges that impose new requirements in all systems including : political, social, economic and educational system.

The real challenge of these systems appears in the way that they face these variables and their requirements to be able to deal with the twentieth first century.

So the education and its development are the ways to the new world map and we must realize the mending and developing education depend on the existing of an effective educational management able to face the requirements of the twentieth first century.

The development of the secondary school management-like any other organization-depends on a planned technique directed to change. Development concept includes all the sides including the school department as a system whose parts work together to achieve the school desired goals.

In Egypt, there were a lot of trials to develop the secondary education and its department, but the secondary education department suffers from some problems as it shows in the presented study.

The problem of the study :

The department of the secondary education faces some departmental problems hindering its ability to keep up with the twentieth first century requirement. These problems are :

First, the inability of the school to do its jobs. It cannot keep up with the techniques of the contemporary departmental techniques.

Second, the secondary school department suffers from the weak participation of the members in making decisions.

Third, the techniques used for selecting and training the managers in the secondary school according to the seniority.

The problem of the study appears as following :

How can we make use of field and theoretical study in drawing up a group of proposals that contribute to develop public Secondary School Management in Egypt, suiting the changes of 21th century and what are requirements imposed “ assumed “ ?

The main question is divided into the following questions :

1. What are the alternating currents of 21th century and its requirements which have a direct effect upon public Secondary School administration?
2. What are the most important temporary administrative techniques “ styles “ and How they`re applied in public Secondary School in Egypt, as the field study demonstrates “ brings to light” ?

3. What are the most significant problems that cause a great suffer to public Secondary School Management in Egypt, as the field and theoretical study clarifies ?
4. What are the most important consequences which can be extracted from the field study for administrating public Secondary School in Egypt ?
5. What are the most important proposals that can contribute to develop public Secondary School Management in Egypt in light of field and theoretical study`s consequences “ results “ ?

Aims of the study :

- ¥ Identifying the twentieth first century variables and their requirements affecting directly the secondary school department (management).
- ¥ Identifying the contemporary departmental techniques contributing the treatment of secondary school department problems and its development in the light of the twentieth first century requirements.
- ¥ Identifying the secondary school department problems in Egypt, which hinder it from facing the twentieth first century requirements.
- ¥ The deduction of some suggestions for developing the secondary school department in Egypt, through the theoretical and field study.

The importance of the study :

Despite the efforts the care givens of the secondary education exert, it cannot face the variables of the age and their requirements. So the development of the secondary educations is in need to identify the problems hindering its role in doing its jobs in the twentieth first century.

As a result we should develop the secondary school department through studying the contemporary techniques and how to make use of

them in the treatment of the problems of the secondary school department and getting to the suggestions to develop the secondary school department.

Study limitations :

1. To recognize the twentieth century first variables and their requirements from the secondary school department.
2. To recognize some of the contemporary managerial technique contributing development of the secondary school department.
3. Identifying the problems of the secondary school department, hindering to do its jobs in the light of the requirements of the twentieth first century.
4. The application of the field study on a symbol of managers, headmasters of the secondary schools in addition to the supervisors senior teachers.
5. The application of the field study on Al-Sharkya because it includes the three population sectors, the urban, the century and the desert in addition to the researcher being from Al-Sharkya, so she can easily get the information.

The study Steps :

Step one : The general framework of the study. It includes the introduction, the problem, the study aims, the study importance, the study limitations, the study method the study terms and the previous studies.

Step two : Local and universal “ world “ changes in 21th century and what they impose “ assume “ the requirements on public Secondary School Management.

Step three : The contemporary departmental techniques of the secondary school management. It includes : the introduction, the technique

of the general quality management, the technique of the reconstruction, the technique of the management through participation and the use of the managerial technology.

Step four : The reality of public Secondary Education in Egypt, its objectives, public Secondary School committee of management and public Secondary School administration problems in Egypt.

Step five : The procedures of the field study and its results.

Step six : The recommendations and the suggestions of the study.

The study results : The study reached some results :

- ¥ The most of the managers and the headmasters are interested only in the works of the department (management).
- ¥ The school climate does not help in the participation of making decisions.
- ¥ The managers and the headmasters are unaware of the national and the international variables.
- ¥ Most of the managers and the headmasters are unaware of the developed requirements of their jobs in the twentieth first century.
- ¥ Most of the managers and the headmasters are unaware of the contemporary departmental techniques.
- ¥ The secondary school management (department) is unable to adopt the new creations in the sciences of the contemporary management.
- ¥ The arranged climate is not available in the school. Such climate results in invention.
- ¥ The interference of the tasks as a result of the multi leadership in the school.

- ¥ The managers are bias in dividing works on the workers.
- ¥ The traditional ways of selecting the managerial leaders affect the style of the management.
- ¥ 60.47% of the managers and the headmasters can not keep up with the technique of the general quality management in the management of the secondary school.
- ¥ The school management does not pay attention to the individuals needs.
- ¥ The school management does not pay attention to the participation of their workers in developing the programs.
- ¥ The school management does not reward the participated members who achieve their works.
- ¥ The school management does not pay attention to the training of the different managerial levels so as to improve the performance.
- ¥ Most of the managers are afraid of using the technique of the management through participation.
- ¥ Some of the managers discuss the strategies of the work with the workers.
- ¥ 64.48% of the managers and the headmasters can not apply the style of the management through participation.
- ¥ The school management does not allow the students to participate in the secondary school management.
- ¥ The department adopts training programs for the sake of the managers and the responsible for the applying of the management through participation.
- ¥ The school management nearly seeks new foundations of making decisions suitable for the age.
- ¥ 61.3% of the managers and the headmasters could not keep up with the technique of the reconstruction in the secondary school management.

- ¥ The school management cares about improving the performance to face the variables of the age.
- ¥ The school department uses the computers to record the results of the exams.
- ¥ The school department do not use the computer to make records of the managerial problems.
- ¥ The school department do not use the computer to analyse the data and translated it to different information which can be used in making decisions.
- ¥ 62.8% of the managers and the headmasters could not use the managerial technology to manage the secondary school.
- ¥ The secondary school department can not keep up with the contemporary managerial techniques as a result of existing the managerial leaders unable to apply the contemporary managerial techniques for different reasons like (the arranged traditions - the values of the managers - the experience, the knowledge and the practical and the career specialty).

Study Recommendations : The most important are :

- ¥ The school management should affirm the value of the cooperative work.
- ¥ The multi-leadership should be eliminated in the secondary school.
- ¥ The managers and the headmasters should bear responsibility of executing some penalties.
- ¥ Enough non-centralization should be available in the management of the school.
- ¥ The role of fathers and teachers meeting should be effective.
- ¥ A school climate should be prepared to help in the participation of making decisions.

- ¥ The school management should allow experiment new models in the school arrangement, suitable for the requirements of the change.
- ¥ The managers should concern with the national and the international variables and their requirements.
- ¥ The creation of arranged culture in the secondary schools so as to improve the quality inside the school.
- ¥ The secondary school management should commit with the technique of the general quality management.
- ¥ The secondary school management should commit with achieving the aims and the standards of the general quality management.
- ¥ The selection of the managers (leaders) should be done according to the competence not to the seniority.
- ¥ The training programs should be presented by specialists.
- ¥ A base of data and information should be available in making decisions.
- ¥ The creation of arranged culture in the secondary school management, depending on the technique of the management through participation.
- ¥ Identifying the area sin which the participation can be achieved in the secondary school management.
- ¥ The workers in the secondary school management should be aware of their performance and responsibilities.
- ¥ The arranged form of the school management should be transferred from the pyramid form to the flat form.
- ¥ There should be an effective system of technology and information.
- ¥ There must be a kind of connection, symmetry and completeness among the school departments.
- ¥ Reconsidering the managerial laws so as to keep up with the technique of reconstruction.
- ¥ Reconsidering the traditional roles of the teachers and the school managers.

- ¥ The modern means in the management and information technology should be used to develop the school management.
- ¥ Preparing data bases about the schools.
- ¥ Computer communication should be developed in order to exchange files and the improvement of the managerial work.
- ¥ Making use of the information banks and the internet web.
- ¥ Preparing courses in the new technological areas especially in computer area.
- ¥ Making use of managerial mechanism including the development of the managerial affairs, the development of the budget and the financial affairs and the development of the works of the stores and purchases.

Zagazig University
Faculty of Education
Department of Comparative Education And
Educational Management

**Development of The General Secondary School
Administration In Egypt In The Light of The Twenty
First century Demands**

Presented by :

Amira Hamdy Hamed Sweilam

In fulfillment of the requirement of the master's
Degree In Education (Comparative Education and Administration)

Supervisors :

Dr. Mohamed Ahmed Ibrahim Allam

Assistant Professor of the Comparative
Education and Educational Administration

Acting as Chaiverman

Faculty of Education - Zagazig University

Dr. Mohamed El-Sagheer Mansour

Lecturer of the Comparative Education
and Educational Administration

Faculty of Education-Zagazig University

2004