



جمهورية مصر العربية
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
شعبة بحوث التخطيط التربوي

معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام

الباحثان الرئيسيان

د/ نادية محمد عبد المنعم د/ خالد قدرى إبراهيم

مستشار البحث

د/ رسمى عبد الملك رستم

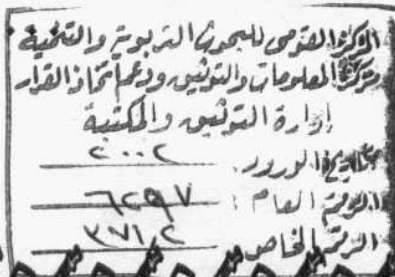
إشراف عام

د/ نادية جمال الدين

مايو

ت: ٢٥٨

٢٠٠١/٢



بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

يظل التطوير والتحسين الإداري المستمر لإدارة التعليم الثانوى مطلباً ملحاً ويزداد هذا المطلب إلحاحاً مع التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية فى المؤسسة التعليمية، وخاصة أن الإدارة المدرسية قد أنشئت لأهداف تختلف عهما هو مطلوب منها تحقيقه أنياً ومستقبلياً.

وعندما تتغير الأهداف وتبقى الوسائل على ما هى عليه، فلا يمكن بأى حال تحقيق الأهداف الجديدة التى يسعى التعليم الثانوى إلى تحقيقها حالياً ومستقبلياً، الأمر الذى يحتاج منا إلى تحديث العمل الإدارى من حيث المقومات والأسلوب وطرق التفكير وإلى المبادرات الخلاقة من رجال الأعمال وأولياء الأمور للإسهام فى النهوض بالتعليم الثانوى إلى الأفضل، ووضعها على الطريق الصحيح الذى يتجه بنا فعلاً إلى ما نصبو إليه من أهداف.

والأهم من ذلك كله، توافر الشفافية والعزيمة فى تنفيذ أى أفكار أو استراتيجيات تجرى وضعها لتطوير التعليم وتطوير إدارته. فإن ما نزرعه اليوم سنجنى ثماره فى المستقبل.

المشرف العام

ا.د/ نادية جمال الدين

مدير المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
أ، ب	- تقديم
ت، ث	- فريق البحث
ج -	- فهرس المحتويات
	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
٢٠ - ١	معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام
٢	- مشكلة البحث
٣	- حدود البحث
٣	- أهداف البحث
٤، ٣	- أهمية البحث
١٥ - ٤	- الدراسات السابقة
١٦، ١٥	- منهج البحث
١٦	- مصطلحات البحث
١٧، ١٦	- خطوات البحث
٢٠ - ١٨	- هوامش الفصل الأول
	الفصل الثانى : الإطار النظرى
٥٠ - ٢٢	- الأداء ومعوقاته فى المدرسة الثانوية العامة فى ضوء بيئة العمل الداخلىة والخارجية .
٢٤، ٢٣	أولا : مفهوم الأداء وعلاقته بالأهداف
٢٧ - ٢٤	ثانيا : أبعاد الأداء
٣١ - ٢٧	ثالثا : بيئة العمل الداخلىة للتعليم الثانوىة وآثارها على فاعلىة أو تعويض أداء الإدارة المدرسية .
٣٤ - ٣١	رابعا : أنواع الاتصالات داخل منظمة التعليم الثانوى
٣٩ - ٣٤	خامسا : معايير الأداء وحوافزه

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
٤٥ - ٤٠	سادسا : بيئة العمل الخارجية للتعليم الثانوى وآثارها على فاعلية أو تعويض أداء الإدارة المدرسية
٥٠ - ٤٦	هوامش الفصل الثانى الفصل الثالث : الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية
٧٢ - ٥٢	" الإدارة بالشفافية - مفهوم الإدارة بالشفافية "
٥٦ - ٥٤	أولا : طريقة جديدة للتفكير
٥٦	ثانيا : تشخيص الأداء الحالى
٥٨ ، ٥٧	ثالثا : احتياجات التطوير والتحسين
٥٨	رابعا : آليات المساعدة
٦٣ - ٥٨	- فلسفة الإدارة بالشفافية
٥٩	١- قيمة المعلومات
٥٩	٢- المساعدة التربوية
٦٢ - ٦٠	٣- تمكين العاملين صلاحيات الإنجاز
٦٥ - ٦٣	- خصائص فرق عمل الإدارة بالشفافية
٦٦ - ٦٥	- الإدارة بالشفافية تؤهل وتعد الصف الثانى من القيادات التربوية
٧٢ - ٦٩	- مراحل وخطوات الإدارة بالشفافية
	الفصل الرابع : الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية -
١٠٥ - ٧٣	" التقويم الذاتى للمدرسة "
٧٥ - ٧٤	- الرؤية المستقبلية للمدارس فى الألفية الثالثة
٧٦ ، ٧٥	- سيناريوهات مستقبل المدارس العامة
٨١ - ٧٧	- تقويم المدرسة ذاتيا بصفتها وحدة تربوية مستقلة
٨٣ - ٨١	- التوجهات الحديثة فى الإدارة المدرسية
٩١ - ٨٤	- التمويل الذاتى للمدرسة

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
٩٢ - ١٠٥	- آليات التقويم الذاتى للمدرسة
٩٧ - ١٠٥	- بعض طرق التقويم الذاتى للمدرسة
	الفصل الخامس : استكشاف واقع معوقات الأداء للإدارة المدرسية
١٠٧ - ١٢٩	بالتعليم الثانوى العام بمصر (دراسة نظرية)
١٠٧ - ١٠٨	أولا : أهداف التعليم الثانوى العام بمصر
	ثانيا : معوقات أداء الإدارة المدرسية فى التعليم الثانوى العام
١٠٩ - ١٢٤	بمصر فى ضوء بيئة العمل الداخلية والخارجية.
١٢٥ - ١٢٩	هوامش الفصل الخامس
	الفصل السادس : معوقات أداء الإدارة المدرسية بالمدرسة
١٣٠ - ١٣٩	" الثانوية العامة بمصر - دراسة ميدانية "
١٣٠	- أهداف الدراسة الميدانية
١٣٠ ، ١٣١	- عينة الدراسة الميدانية
١٣١	- أدوات الدراسة الميدانية
١٣١	- إجراءات الدراسة الميدانية
١٣١ - ١٣٩	- نتائج الدراسة الميدانية
	الفصل السابع : استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء وتطويره
١٤٠ - ١٤٩	بالتعليم الثانوى العام بمصر فى ضوء نتائج الدراسة
	أولا : عرض نتائج دراسة معوقات أداء الإدارة المدرسية عن
١٤٠ ، ١٤١	تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام بمصر
١٤٢ - ١٤٨	ثانيا : التخطيط الاستراتيجى ونظم الإدارة الذاتية للمدرسة
	- ملاحق الدراسة

فريق البحث الرئيسى

د/ خالد قدرى إبراهيم

د/ نادية محمد عبد المنعم

فريق البحث المشارك فى جمع المادة العلمية وتطبيق الاستبيان:

ا. محمد فتحى قاسم

ا. ايمان زغلول راغب

ا. أحمد نبوى حسب النبى

ا. عزة جلال مصطفى

ا. ايمان محمد عزب

ا. عدنان محمد أحمد

ا. عاشور ابراهيم

ا. ايمان محمد شوقى

ا. حسام الدين السيد

ا. رشيدة السيد أحمد

الفصل الأول

معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق

أهداف التعليم الثانوى العام

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث *

معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف

التعليم الثانوى العام

المقدمة :

يواجه التعليم الثانوى فى الوقت الحالى تحديات كبيرة تفرضها تغييرات عالمية ومحلية فى بيئة العمل الداخلية والخارجية خاصة بعد أن أصبح التعليم فى معظم دول العالم يمثل مرتبة كبيرة فى سياسات هذه الدول أن لم يكن المرتبة الأعلى (١)

ولقد شهدت الفترة من ١٩٩٠ الى الآن تزايدا ملحوظا فى إعادة هندسة الإدارة المدرسية فى الكثير من دول العالم والتي أصبحت اتجاها عالميا فهناك اهتمام عالمى بتحسين نواتج المدرسة الثانوية وأدائها وكلها تركز على إعادة تصميم العمليات وتغييرها تغييرا جذريا حيث أثبتت العديد من الدراسات أن أهم العوامل المساهمة فى الفاعلية التعليمية تكمن فى العمليات التي تحدث داخل الفصل وداخل المدرسة (٢)

وكان للتقدم التكنولوجى المستمر انعكاساته وتأثيراته على فلسفة وأخلاقيات الإدارة المدرسية حيث صاغت الدول المتقدمة عملياتها وأنشطتها الإدارية والتربوية فى إطار التكنولوجيا الإدارية المستقبلية والتي أسهمت فى تحسين أداء الإدارة المدرسية من خلال الأساليب العلمية الحديثة والتي تشمل فى مجال التخطيط (أسلوب تقويم البرامج والعمليات، ومراجعتها) و (أسلوب البرمجة الخطية) و (أسلوب التخطيط الاستراتيجى) وفى مجال الميزانيات (أسلوب تحليل التكلفة والعائد) وفى مجال صنع القرار (نظام المعلومات الإدارية) وفى مجال التنبؤ بمسار الأحداث (أسلوب دلفاى) وهذه الأساليب العلمية الجديدة أسهمت فى بعث الإدارة المدرسية بعثا جديدا بالإضافة الى اهتمام هذه الدول بالتكنولوجيا الإنسانية والاجتماعية المعاصرة والقائمة على الشراكة المجتمعية الحقيقية فى إدارة المدرسة الثانوية وزيادة فرص الحوار وتنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية وعلى بنى وهياكل أكثر تعاونية ومشاركة (٣)

الأمر الذى له مردود فى معايشة تعليمها للعصر والتفاعل معه والتسلح بآلياته ورؤية المستقبل ورصد حركة متغيراته ومحاولة السيطرة عليها وتوظيفها لصالح التميز والتفوق (٤)

* إعداد دكتورة/ نادية محمد عبد المنعم

مشكلة البحث :

شهد التعليم فى مصر محاولات لإحداث تغيير وتطوير فيه بصفة عامة والتعليم الثانوى العام بصفة خاصة وتمثل ذلك فى تطوير البرامج وفى نشر الأجهزة والمعدات الخاصة بقاعات الوسائط المتعددة ومناهل المعرفة والعلوم المطورة واستقبال بث القنوات الفضائية التعليمية بالإضافة الى محاولة تدريب الأخصائيين والمدرسين والمديرين على استخدام تلك الأجهزة (٥)

وعلى الرغم من ذلك لم نعن بالقدر الكافى بفحص وتقييم عمليات الإدارة المدرسية كمنظومة متكاملة والتركيز على نتائجها حيث يشير الواقع للإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام أن هناك معوقات تحد من حركة تنفيذ الأهداف وتمثل فى :

١- غياب رؤية تسيير فى ضوءها إدارة المدرسة الثانوية عند تسيير شئونها لعدم وضوح أهداف العمل لدى أعضاء المدرسة وغياب الرؤية المستقبلية فى التخطيط لقصور الاعتماد على دراسات منظمة عن واقع المدرسة الثانوية ونتائجها فى الأعوام السابقة (٦)

٢- عدم وجود المناخ المؤسسى الذى يتصف بالتعاون وتقبل المسؤولية بما يسهم فى تنمية الأفراد ودفعهم للعمل المنتج وأيضا ضعف نظم الحوافز الكفيلة بتطوير الأداء والإنجاز (٧)

٣- نقص المعلومات وحجب واحتكار البعض منها بما يؤدى لعمليات التفسير الخاطئ لبعض القرارات (٨)

٤- نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية والتدريب الذى يؤهل الأفراد الى القدرة على أداء العمل وفقا للمعدلات الزمنية القياسية له (٩)

٥- غياب دور الإدارة المدرسية فى بناء علاقات إيجابية مع المجتمع خاصة وأن التعليم الثانوى أصبح يواجه مشكلات عديدة تحتاج لتضافر الجهود والعمل الجماعى كفريق (١٠)

ويمكن من خلال ذلك كله القول بوجود العديد من المعوقات التى تواجه الإدارة المدرسية وتحد من حركتها مما يستوجب ضرورة إعادة تصميم العمليات والنشاطات الإدارية التربوية للوصول الى الأهداف التى يسعى التعليم الثانوى لتحقيقها . وعلى هذا فإن سؤال البحث الرئيسى هو :

١- كيف يمكن تحسين أداء الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام بجمهورية مصر العربية وبما يؤدى الى فاعليتها ؟

وينطوى على ذلك الأسئلة الفرعية التالية :

أ - ما هى الاتجاهات الحديثة لإدارة المدرسة الثانوية العامة ؟

ب - ما المعوقات الإدارية والتربوية التى تعوق الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام فى مصر ؟

ج - ما هى الاستراتيجية المقترحة لتحسين أداء الإدارة المدرسية ؟

حدود البحث :

- ١- تتحدد جوانب معوقات الأداء للإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام فى ضوء بيئة العمل الداخلية والخارجية كمدخل أساسى للكيفية التى تمارس بها منظمة التعليم الثانوى عملياتها والطريقة التى تتفاعل بها مع بيئتها بمتغيراتها المختلفة لمواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية للمجتمع .
- ٢- يقتصر البحث على التعليم الثانوى العام حيث أنه من أكثر المراحل التعليمية تعرضا للتغيرات الإدارية والتربوية فى السنوات الأخيرة كما أنه حاليا نسعى القيادة التربوية العليا الى تطويره وتحسين الأداء به مما يتطلب تقييم الموقف الحالى لمنظمة التعليم الثانوى على أساس موضوعى ومعرفة العوامل التى أدت الى انخفاض الأداء ومناطق القوة والضعف به .
- ٣- يقتصر البحث فى جانبه الميدانى على كل من محافظة القاهرة والجيزة والقليوبية والشرقية وبنى سويف وذلك لكون كل منها تمثل بيئة محلية من المجتمع المصرى وللتأكيد على العلاقة العضوية بين مؤسسات التعليم الثانوى ومؤسسات المجتمع للتعامل مع المعوقات الإدارية من خلال العلاقات المتشابكة مع الجوانب المجتمعية الأخرى .

أهداف البحث :

- ١- التعرف على بيئة العمل الداخلية والخارجية للتعليم الثانوى لما لها من أهمية خاصة حيث تكون فى مجموعها القوى التى تؤثر على عمليات الإدارة ومخرجاتها .
- ٢- الوقوف على ما يواجه الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى من قيود ومعوقات تحد من فاعلية الوصول بالتعليم الثانوى الى الأهداف التى يسعى إليها .
- ٣- التعرف على الاتجاهات الحديثة لإدارة مؤسسات التعليم الثانوى بما يحقق الأهداف بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .
- ٤- وضع بدائل استراتيجية مستقبلية فى ضوء رسالة التعليم الثانوى وأهدافه واختيار البديل الأمثل كاستراتيجية للتحسين المستمر للأداء .

أهمية البحث :

- ١- ترجع أهمية البحث الى أنه يواكب جهود الدولة الداعية الى تطوير إدارة التعليم الثانوى خاصة أنه مع التحولات المذهلة التى تكتسح العالم والتى جعلت البقاء للأصلح لم يعد مجرد تحقيق الهدف كافيا ولكن أصبح من الضرورى أن تحقق الإدارة المدرسية الأهداف بأعلى قدر ممكن من الكفاءة فى أقل وقت وبأقل جهد وبأقل فاقد مما يتطلب أن تأخذ الإدارة المدرسية مكانها الصحيح فى تنظيماتنا وفى سلوكنا حيث ينظر للإدارة كعنصر خلاق وبناء وبالتالي تصبح الإدارة العلمية أول

متطلبات التحديث الذى ننشده ونتطلع إليه . ومن جهة ثانية تفعيل العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية حيث تسهم العوامل البيئية فى تشكيل العمل الإدارى والمعوقات المصاحبة للأداء كما تؤثر على المدخلات والأهداف وطبيعة وأنواع المخرجات خاصة متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والتي ترتبط بطبيعة وخصائص منظمة التعليم الثانوى وبأطراف التعامل الخارجى المباشر مع منظمة التعليم الثانوى من خلال دعم التمويل المدرسى والاستشارات الإدارية بما يحقق أهداف التعليم الثانوى وسياساته واستراتيجياته .

٢- كذلك ترجع أهمية هذا البحث فى أنه يشخص الأداء الحالى للإدارة المدرسية فى ضوء بيئتها الداخلية والخارجية والمعوقات التى تواجهها وهو تشخيص مبنى على المصارحة ليكون أساسا لعلاج الخلل ومعرفة الفجوة بين ما تحققة الإدارة المدرسية وما تطمح فى تحقيقه من نتائج مما يساعد على أولويات الإصلاح كما أن البحث الحالى يستفيد من الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى ومن ثم يعد مواكبا للتطورات فى هذا الفكر .

الدراسات السابقة

(١) دراسة رسمية عبد الملك رستم بعنوان : (معوقات أداء الإدارة التعليمية عن تحقيق أهداف التعليم الأساسى) (١١)
القاهرة ١٩٩١
تهدف الدراسة الى

- ١- الوقوف على مدى ما تحققة الإدارة التعليمية فى مرحلة التعليم الأساسى من أهداف .
- ٢- الوقوف على ما يواجهها من مشكلات وصعوبات .
- ٣- التعرف على المطالب الإدارية والتنظيمية التى يجب أن تتوافر فى إدارة ومدارس التعليم الأساسى.
- ٤- تطوير أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية الموجودة فى الإدارة التعليمية على كافة مستوياتها فى مرحلة التعليم الأساسى ، حتى تستطيع أن تقوم بما يوكل إليها من إدارة التعليم الأساسى وفقا للمفاهيم والأهداف الموضوعه له .
- ٥- الوصول الى نتائج أو توصيات يمكن أن تستفيد بها الإدارة التعليمية عندما تعيد تنظيم هيكلها لدفع كفاءة الإدارة التعليمية . واتبعت الدراسة المنهج الوصفى حيث يتم فى إطاره وصف واقع إدارة التعليم الأساسى فى جمهورية مصر العربية ، والتعرف على الحاجات الإدارية والتنظيمية بالإدارة التعليمية ، كما استخدمت الدراسة المنهج التاريخى بهدف الوقوف على تطور نظم الإدارة التعليمية فى مرحلة التعليم الأساسى حتى تاريخ إجراء هذا البحث . وتضمنت الدراسة الميدانية

دراسة استطلاعية عن طريق المقابلات المقننة لبعض القيادات التربوية للتعرف على أهم المشكلات التنفيذية فى إدارة التعليم الأساسى ، واستبيان يطبق على الآباء والأعضاء بالمجلس الأعلى للآباء والمعلمين ب ج.م.ع، واستبيان يطبق على عينة ممثلة من مديرى ونظار ووكلاء ومدرسى المدارس فى التعليم الأساسى . وكان من أهم نتائج الدراسة . إن من معوقات الإدارة التعليمية معوقات إدارية مثل كثرة اللوائح والقرارات ، تداخل الاختصاصات بين المستوى المركزى والمحلى، عيوب أساليب الترقيات وتولى الوظائف القيادية ، إن أسلوب الإدارة فى العمل لازال يتم بمفهوم الرقابة والضبط أكثر من مفهوم التوجيه والمشاركة فى المسؤولية ، إن الإدارة المدرسية فى مصر تحولت من فكرة التحريك والفاعلية التى تحويها معنى كلمة إدارة أى فكرة التثبيت واستمرار المال على ما هو عليه للخوف من التعامل مع الوضع الجديد الذى تحدث الحركة للأمام وتغيير ما هو قائم الى غيره ، إن النظام الإدارى يمثل عبء على كاهل العمل فى مصر فى الوقت الذى يفترض أنه جهاز معاون للمعلم فى عمله ، إن الفجوة لازالت تتسع بين النظام الإدارى والنظام التعليمى داخل مستويات التعليم المختلفة . ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها ما يلى :-

- ١- ضرورة وضوح الأهداف التى ينبغى تحقيقها أمام جميع العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق إتساق حركة جميع التنظيمات الإدارية نحو تلك الأهداف .
 - ٢- ضرورة الأخذ بمفاهيم الإدارة التعليمية الحديثة فى عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق للجهود البشرية والمادية وذلك من خلال توصيف دقيق للوظائف فى سلم التعليم الفنى والإدارى .
 - ٣- تعميق مفهوم المشاركة فى المسؤولية داخل نظام التعليم، وتحويل هذا المفهوم لخطوات إجرائية ، وأداء متميز يجعل من الإدارة عملية هادفة وقادرة على الإنجاز .
 - ٤- تطوير نظم الإدارة التعليمية حسب الاتجاه نحو لامركزية التعليم .
 - ٥- وضع أسس ومعايير علمية دقيقة لاختيار قادة التعليم .
 - ٦- الاهتمام باكتساب القيادات التربوية بالإدارات التعليمية والنظار والقائمين على الإدارة المدرسية المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف التعليم الأساسى .
- تفيد هذه الدراسة فى إلقاء الضوء على المعوقات الإدارية وتتشابه مع البحث الحالى من حيث الاهتمام بالمعوقات التى تحول دون تحقيق الأهداف إلا أنهما يختلفان من حيث طبيعة المرحلة ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة إهتمت بالمعوقات الإدارية على مستوى الإدارة التعليمية بينما يهتم البحث الحالى بمعوقات الأداء على المستوى الإجرائى أى الوحدة المدرسية كما أن الدراسة السابقة اعتمدت على المنهج الوصفى بينما يعتمد البحث الحالى على أسلوب التحليل الاستراتيجى والذى يركز على عنصرى المناخ الخارجى والمناخ الداخلى لمؤسسة التعليم الثانوى .

(٢) دراسة رولاند هيك بعنوان (البيئة المدرسية وقيادة الناظر والإنجاز : دراسة حالة للمدارس الثانوية فى سنغافورة) (١٢)

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ المدرسى والمدير كقائد فى إدارته للمدارس الثانوية الحكومية بسنغافورة والكشف عن العلاقة بين بعض العوامل مثل خصائص المعلمين وخصائص ومستوى المدرسة ومدى تأثيرها على فاعلية تعليم الطلاب .

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة للمدارس الثانوية واعتمدت الدراسة الميدانية على استبيان للتعرف على عناصر ثقافة ومناخ المدرسة وآخر للتعرف على الأنماط المختلفة للمديرين والمعلمين وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة ما يلى :

١- أن القيادة المدرسية لابد وأن تتضمن بعض المتغيرات مثل العمل الجماعى اشتراك المعلمين فى اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وسهولة الاتصال وفاعليته بالإضافة الى أن يكون سلوك المديرين كقادة نحو الأفراد إيجابى وبناء .

٢- أن المناخ المدرسى يتأثر بحجم المدرسة وخبرة المعلمين ونمط القيادة .

٣- تتأثر بيئة المناخ المدرسى وثقافته بخبرة هيئة التدريس والالتزام فى العمل وتفيد هذه الدراسة فى الكشف عن تأثير بيئة العمل الداخلية على أهداف المنظمة التعليمية بالسلب أو الإيجاب وتتفق مع البحث الحالى من حيث الاهتمام بالبيئة الا أنها تختلف من حيث طبيعة محاور البحث والذى يهتم بالمعوقات الإدارية التى تحول دون تحقيق التعليم الثانوى لأهدافه .

(٣) دراسة جارى ماكلن وعنوانها (تطبيق مبادئ التحسين المستمر للجودة فى المدارس الثانوية المهنية) (١٣)

تهدف هذه الدراسة الى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فى التعليم الثانوى وذلك لمواجهة

التغييرات التعليمية ، ومن أهم المبادئ هى :

-تحديد أهداف ورؤية مشتركة .

-تحسين طاقات الأفراد وتدعيم الاتصال الرأسى والأفقى .

-إعطاء أولوية لارضاء الطلاب والآباء .

وقد استخدمت الدراسة فى سبيل تحقيق هذه الأهداف المنهج الوصفى وكانت من أهم النتائج

التى توصلت إليها :

إن تطبيق مبادئ الجودة فى المنظمات التعليمية يعمل على رفع مستوى أداء المنظمات من

خلال رفع كفاءة أفرادها وتطوير مستوى مهاراتهم .

وقد استفاد البحث الحالى من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة عند وضع البدائل لمواجهة

التغييرات التعليمية .

(٤) دراسة السيد عبد الرحمن السيد سالم بعنوان (المشكلات الإدارية والتنظيمية للتعليم قبل الجامعي في مصر مع التطبيق على مديريات التربية والتعليم بمحافظة قناة السويس) (١٤)

تتناول هذه الدراسة بالوصف والتحليل المشكلات الإدارية والتنظيمية للتعليم قبل الجامعي في مصر والتي تؤثر على انخفاض مستوى الأداء الإداري وقسمها البحث الى مشكلات تتعلق بالتخطيط مثل : عدم استمرارية الخطط والبرامج ونقص المعلومات وعدم دقة بعضها وعدم الكفايات المؤهلة للتخطيط ومشكلات تتعلق بالتنظيم منها عدم الاهتمام بالتنسيق وانخفاض مستوى العاملين بالإدارة المدرسية - ومشكلات التدريب ومشكلات اتخاذ القرار ومشكلات الاتصال والحوافز والقيادة ومشكلات المعلومات وعدم توافر المتابعين اللازمين .

ثم تناول الباحث هذه المشكلات من خلال دراسة ميدانية بمحافظة قناة السويس والتي أكدت على وجود هذه المشكلات وتقدم الباحث بإطار مقترح للارتقاء بمستوى الأداء أكد من خلاله على أهمية التقييم الموضوعي والاهتمام بالتدريب وتوفير الكوادر التنظيمية . يستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في عرضها وتحليلها للمشكلات الإدارية للتعليم قبل الجامعي بمصر والتي تأكدت من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الدراسة السابقة .

(٥) دراسة أحمد محمد الطيب بعنوان (دراسة ميدانية لبعض مشكلات إدارة التعليم العام بالجمهورية العربية الليبية) (١٥)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مشكلات إدارة التعليم العام بالجمهورية الليبية وأسبابها ، ومحاولة حل هذه المشكلات لتطوير إدارة التعليم العام بالجمهورية الليبية . وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها :

- إن البيانات والإحصاءات التي تبني عليها الخطط لا توجد بصورة كافية مما يجعل الخطط المرسومة تظل قصيرة المدى وتتناوبها جوانب قصور كثيرة :
- أن اختيار المديرين يتم بطريقة غير سليمة .
- إغفال الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .
- رغم أن هناك فرص كثيرة في مجال الإدارة كالبعثات والدورات التدريبية والتنشيطية بالداخل والخارج إلا أن مبدأ تكافؤ الفرص يظل مهملا من طرف المديرين .
- إن القرارات كثيرا ما تتعدد في الموضوع الواحد .
- إن كثيرا من القرارات تتخذ بصورة إيجابية .

وقد استفاد البحث الحالي من معرفة المشكلات التي يعاني منها التعليم .

(٦) دراسة على أحمد محمد البارقي بعنوان (دراسة ميدانية لبعض مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة للبنين في دولة قطر) (١٦)

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن أهم المشكلات لتى تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية العامة للبنين في دولة قطر في مختلف الجوانب وقد استخدم الباحث في سبيل تحقيق هذه الأهداف المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الإدارة المدرسية تعاني من الكثير من المشكلات التي تعوق عملها ومن أهم هذه المشكلات .

- أن القيادة المدرسية تعاني من العديد من المشكلات بسبب طبيعة النظام الإداري الروتيني السائد .
- استهلاك وقت كبير من مديري المدرسة في أداء الأعمال الإدارية نظرا لقلّة السلطات الممنوحة .
- اعتماد المعلمين على أساليب تقويم تقليدية .
- تعدد المشكلات في مجال العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة والتي ترجع الى قلة عقد الندوات في مجال لتتقيف العلمى والصحى .
- مشكلات الطلاب غير الأسوياء وهى من أهم المشكلات التي تعرض في مجلس الآباء .
- ضعف مشاركة المعلم في وضع المنهج مما يعد من أكثر المشكلات في مجال المناهج الدراسية .
- وقد استفاد البحث الحالى من معرفة المشكلات التي تعوق عمل الإدارة المدرسية وتحول دون تحقيق أهدافها .

(٧) دراسة جمال أبو الوفا بعنوان (نموذج مقترح للحافزية لرفع إنتاجية المدرسة - دراسة ميدانية على نظار ومديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية) (١٧)

تهدف الدراسة الى الوقوف على أبعاد الطبيعة البشرية من خلال النماذج المختلفة ثم الكشف عن أهم احتياجاتها مع إبراز مفهوم الحافزية وأنواعها والتعرف على أهم المشكلات التي تواجهها مدارسنا في الوقت الحاضر . كذلك التعرف على مفهوم إنتاجية المدرسة وأهميتها للفرد والمجتمع . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى الأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها :

- كلما سادت الروح الودية والترابط الشخصى أدى ذلك الى نتائج إيجابية للمدرسة .
- كلما توافر الأمان في العمل والاستقرار في الوظيفة أدى ذلك لزيادة إنتاجية المدرسة .
- كلما اهتمت إدارة المدرسة بالعاملين أدى ذلك لارتفاع الروح المعنوية .
- يجب على المدرسة تمكين العاملين من توصيل آرائهم وأفكارهم الى القادة .

وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة نحو فهم الطريقة التي تتفاعل بها الإدارة المدرسية مع بيئة العمل المدرسية وأن فاعلية المدرسة تتحقق بالتكيف مع معطيات بيئة العمل بالمدرسة مما يؤدي الى نتائج إيجابية للمدرسة .

(٨) دراسة جون شكوب بعنوان (السياسات والأسواق وتنظيم المدارس) (١٨)

تهدف هذه الدراسة الى إبراز أهمية المناخ المدرسي وتأثيره على نجاح المدير في ممارسة أدواره وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها :

- (١) إن مدير المدرسة يعد مسئولاً عن :
 - التعامل بنجاح مع البيئة المدرسية .
 - الاستجابة لمطالب وضغوط الوالدين ومجالس إدارة المدرسة .
- التعامل مع الأمور المعوقة مثل التخفيضات في الميزانية وتناقضات السياسة التعليمية والتغييرات السكانية .

-ممارسة قيادة تربوية قوية يمكن من خلالها الارتفاع بمعدل أداء التلاميذ والمعلمين .
-تجنب التعقيدات الإدارية .

- (٢) إن البنية المدرسية تلعب دور هام ومؤثر على نجاح المدير في ممارسة تلك الأدوار .
 - (٣) أن هناك عوامل داخلية وخارجية تعمل على تمايز المديرين واختلاف طرق أدائهم للعمل .
 - (٤) إن القيادة الفعالة لا تعتمد على المدير فقط ولكن على المدير والبيئة معا .
- يستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في أن المناخ المدرسي والخارجي له تأثير مشجع أو معوق وكذلك القيادة الفعالة تستطيع أن تخلق المناخ المناسب حيث يلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الأهداف وكذلك البيئة الخارجية لها تأثير على القيادة الفعالة .

(٩) دراسة آلان أوزن بعنوان (تطوير نظام تمويل المدرسة الحكومية - حقائق جديدة تولد الحاجة لاعادة هندسة هياكل التمويل الحكومي) (١٩)

تهدف الدراسة الى تقديم استراتيجيات لتطبيق مداخل جديدة وفعالة للتمويل المدرسي الحكومي من خلال دراسة نظام التمويل المدرسي الحالي وتقييم ما به من سلبيات لعدم كفايته حيث أصبح النظام الحالي مشكلة ترتبط بضعف التمويل المدرسي ومن ناحية ثانية تم دراسة سياسية التمويل المدرسي في المستقبل والتي تؤكد على أهمية إعادة هندسة هياكل التمويل المدرسي لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وفيها يتم إعادة تصميم العمليات التمويلية بصورة جذرية لتحقيق التحسين من خلال عدم

المساواة في التمويل بين جميع الطلاب بل يكون التمويل بناء على مستوى الكفاية التربوية للأفراد بما يحقق فردية الحافز ويسهم في التأثير إيجابيا على مستويات أداء الطلاب .
يستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في كيفية حل معوقات التمويل المدرسى الحكومى مع الاحتفاظ بتكافؤ الفرص للطلاب .

١٩٩٩
اللقاء
كلية التربية والدراسات التربوية
(١٠) دراسة نادية محمد عبد المنعم بعنوان (تفعيل الشراكة المجتمعية فى إدارة النظم التعليمية
دراسة مستقبلية على التعليم الثانوى المصرى) (٢٠)

١- تهدف الدراسة بصفة أساسية تفعيل شراكة المجتمع والمجتمع المحلى بمؤسساته المختلفة فى إدارة التعليم الثانوى وضمان استمرار هذه الشراكة وتواصلها خاصة بعد أن تبنت الدولة سياسة الخصخصة وإعطاء الفرصة للقطاع الخاص والمجتمع المدنى للشراكة فى عملية التنمية البشرية بالتعليم الثانوى وما ينتجه من قوى بشرية .

٢- عرض وتحليل بعض الخبرات العالمية المعاصرة فى مجال الشراكة فى إدارة التعليم الثانوى لتجديد بنية التعليم الثانوى المصرى والتخلص من مشكلاته .

٣- تقديم بعض الصور المقترحة كبداية لتفعيل الشراكة فى إدارة التعليم الثانوى المصرى .
وكان من أهم نتائج الدراسة أن الشراكة بين مؤسسات التعليم والمجتمع تعانى من مشكلات بارزه أهمها :

- اعتماد الشراكة على القوانين والقرارات الوزارية التى تعمل على قولبتها فى قوالب ولا تترك مجالا للإبداع والابتكار والتفاعل الإيجابى .
- ارتباطها بالقيادة السياسية أو التعليمية ولذلك فهى غير مستقرة ولا توجد لها إستراتيجية معينة أو هدف مستقبلى .
- عدم توافر آلية المعلومات التى من خلالها يمكن حصر معالجة المعلومات وتدققها للمجتمع ومعرفة الخطط والبرامج المتوقع تبنيها والبدء بعملياتها .
- عدم استناد الشراكة الى رؤية مستقبلية تراعى النمو والاستمرارية .
- تعذر نجاح الشراكة فى ظل الإدارة التعليمية المعمول بها .
- عدم تكافؤ مسئولية المجتمع والبيئة الخارجية وبخاصة رجال الأعمال مع التحديات التى يواجهها التعليم الثانوى .

ولقد أوصت الدراسة بعد توصيات منها مايلى :

- ١- يجب أن تكون الشراكة فى إدارة التعليم هدف قومى تتبناه الدولة باعتبارها محورا مهما ومصدرا رئيسيا من مصادر إصلاح التعليم الثانوى .

٢- ضرورة التنسيق بين أطراف المجتمع وإشراك الجهات المعنية بشئون التعليم الثانوى وعلى الأخص رجال الأعمال والمؤسسات غير الحكومية وذلك لعوامل استجدت على سوق العمل وعلى الأوضاع الاقتصادية مما يستدعى أن تعد المدرسة الثانوية منتج تعليمى ماهر للوصول الى أوضاع تنافسية تحتمها المتغيرات العالمية .

٣- ضرورة إنغماس الشركاء فى بيئة العمل الداخلية للتعليم الثانوى لاثراء القيمة التربوية والتدريبية وللحصول على الآراء الاستراتيجية التى يمكن الاستعانة بها فى مجال تطوير التعليم وأن يتعلم المجتمع العمل سويا بأساليب مختلفة .

٤- الاهتمام بتشجيع المبادرات التى تقدم من المؤسسات والشركات والبنوك وإعادة صياغة أنماط العلاقات بين التعليم الثانوى وبين كافة المؤسسات الإنتاجية ومواقع العمل والإنتاج لإيجاد جسور من التعاون بينهم خاصة أن المهارات التى تتطلبها التكنولوجيا فائقة الجودة يصعب تعلمها داخل المدرسة .

٥- تشجيع ذاتية الإدارة المدرسية والاعتماد عليها فى إحداث التغير بما يمكن المدرسة من التعامل مع التحديات التى تواجهها وأداء الأنشطة بأسلوب جديد يختلف عن ما هو متبع والقائم على اللامركزية .

٦- تفعيل دور المجالس المحلية بما يؤدى الى نجاح عمليات الشركاء وإتاحة الفرصة أمام المستويات المحلية والإدارية وأولياء الأمور والمعلمين للمساهمة فى التغيرات المستهدفة .

٧- إعادة النظر فى المجالس المدرسية بأوضاعها الحالية .

وقد أفادت هذه الدراسة فى إلقاء الضوء على أهمية متغيرات البيئة التشغيلية المرتبطة بأطراف التعامل الخارجى المباشر مع مؤسسات التعليم الثانوى من خلال أنواع مختلفة من العلاقات أو المعاملات وأهمية الربط بينها وبين البيئة الداخلية والمتمثلة فى أفراد المجتمع التعليمى والمناخ التنظيمى لتحقيق أهداف التعليم الثانوى والتخلص من المعوقات التى تقف عقبة أمام فاعلية التعليم الثانوى إلا أن الدراسة السابقة اعتمدت على المنهج الوصفى بينما يعتمد البحث الحالى على أسلوب التحليل الاستراتيجى .

(١١) دراسة : (خالد قدرى إبراهيم ، الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة

الثانوية - دراسة مستقبلية) (٢١)

مع بروز النظام العالمى الجديد (العولمة) ظهرت إصلاحات تعليمية مستمرة استهدفت تطوير بنية المدرسة الثانوية لكى تتواءم وتتكيف مع المتغيرات العالمية وذلك لتحسين فاعلية المدرسة وبالتالي تحسين مخرجاتها التعليمية ، وقد امتدت حركات هذه الإصلاحات التعليمية لتشمل دولا عديدة منها

كندا، والولايات المتحدة الأمريكية ، والمملكة المتحدة، وأستراليا، ونيوزلندا، وكذلك المناطق الآسيوية المطلة على المحيط الهادى كالصين ، وهونج كونج .

ومما لاشك فيه أن هذه التحولات العالمية المعاصرة ستلقى بظلالها وتأثيراتها على نظم التعليم وسياساتها وإدارتها بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة حيث ظهرت مفاهيم جديدة للإدارة المدرسية منها مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس Schools Self Management والإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة كأحد أنماط الإدارة الذاتية بالمدرسة School Site Based Management والتقويم الذاتى للمدارس Schools Self-Assessment ، وإعادة التجديد الذاتى للمدارس - Schools Self-Renewal .

ومما هو جدير بالذكر أن بحث المدارس الفاعلة والذى اتجه نحو الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة School Site-Based Management يؤكد على أن المدرسة هى وحدة صنع القرار التربوى ونواة التخطيط للمشروعات التعليمية علاوة على مسئوليتها الفعلية عن تحقيق جودة التعليم Educational Quality ، وترتكز مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسى التالى :

كيف يمكن تطوير إدارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية بما يعظم أدائها وتحسين مخرجاتها التعليمية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة ؟

وقد هدفت الدراسة فى التعرف على ما يلى :-

أ - التعرف على الأدبيات التربوية المرتبطة بمجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية ، وكذلك التعرف على أسس المحاسبية التعليمية Accountability فى تقييم هذه المدارس واعتبارها مرتكزات رئيسية عند بناء وتصميم السيناريو الابتكارى لإدارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠٢٠ .

ب - الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة صاحبة السبق والتوجه فى تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة الثانوية ، واعتبار هذه الخبرات بمثابة خطوط إرشادية عند تصميم السيناريو الابتكارى لإدارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠٢٠ .

ج - كيفية تفعيل دور الشراكة المجتمعية فى إدارة وتمويل المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية وذلك لتعظيم العائد من المخرجات التعليمية بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة فى التعليم (TQM) .

د - محاولة التوصل الى وضع وتصميم مجموعة من السيناريوهات المستقبلية لإدارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠٢٠ وذلك فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة فى التعليم .

وقد اتبعت الدراسة مجموعة من القواعد المنهجية والتى تحدد مسلك الدراسة المنهجى والمتمثل فى المنهج الوصفى ، كما تستخدم الدراسة منهج دراسة الحالة بفنائه العلمية فى دراسة الدول محل الدراسة ، كما تستعين الدراسة بأسلوب السيناريو وهو أحد أساليب دراسة المستقبل .

ومن المتصور أن يتم وضع أربع صور مستقبلية للمجتمع المصرى فى عام ٢٠٢٠ وتبيان دور الإدارة المدرسية وأشكالها المختلفة فى المستقبل .

وفىما يلى عرض لهذه السيناريوهات بالنسبة للنتائج التى توصلت إليها الدراسة :-

(١) السيناريو المرجحى : ويفترض هذا السيناريو استمرار الأوضاع الراهنة كما أنه لا ينبغى احتمال المزيد من التردى والتدهور عند استمرار هذا الوضع الراهن، ويسير هذا السيناريو فى عرضه لفواعل القوى الاجتماعية والنخبة السياسية الحاكمة واتجاه الدولة الى الخصخصة ، وعرض لأزمة التعليم فى مصر والتى تعتبر نتاج لقصور فى إدارة التعليم ، ثم يعرض هذا السيناريو فى امتداده حتى عام ٢٠٢٠ المنظور المستقبلى ووضع الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية فى ج.م.ع والذى ينفرد بتطبيقه القطاع الخاص دون القطاع الحكومى .

(٢) السيناريو الشعبى : ويستهدف هذا السيناريو أوضاع التعليم فى مصر وعندما تصبح إدارة التعليم إدارة شعبية ترعاه وتخدمه الدولة ، ويتضح توافق هذا السيناريو مع الآراء التى تتادى بأهمية دور الدولة وضرورة استمراره كما يتفق هذا السيناريو كذلك مع الاتجاهات التى تسعى الى تفعيل هذا الدور من خلال إشراك المجتمع المدنى ، ويختتم السيناريو الآليات الفاعلة لتحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية فى ج.م.ع فى ظل لا مركزية الإدارة .

(٣) السيناريو الوسيط : وهو سيناريو توفيقى يبرز مصالح القطاع الحكومى مع القطاع الخاص وخاصة أمام توسع القطاع الخاص فى الاستثمار فى مجال التعليم ويجمع هذا السيناريو فى طياته الجمع بين المركزية واللامركزية وكيفية تحقيق آليات العمل بين الدولة والقطاع الخاص وبروز الإدارة الذاتية وتحقيقها فى عام ٢٠٢٠ .

(٤) السيناريو الابتكارى (الرأسمالية الجديدة) : وينطلق هذا السيناريو من أن الإدارة المدرسية الجديدة سوف تتفاعل مع اتجاهات الخصخصة الاقتصادية والسوق وإعادة البنية المدرسية وذلك لاهتمامها بالفعالية والجودة، والذى سوف يساعد على ذلك وجود المناخ الديمقراطى السياسى والاجتماعى والذى يسمح بوجود سوق المنافسة فى التعليم والتعاون بين القطاع الحكومى والقطاع الخاص فى ظل ما يسمى لا مركزية النظام وكيفية استفادة الدولة من أموال القطاع الخاص فى تمويل التعليم الحكومى والآليات الفاعلة فيه ، والإجراءات التى تقوم بها الحكومة فى إعادة بنية المدرسة الثانوية لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية فى ج.م.ع، ثم يختتم السيناريو احتمالات تطبيق هذه النماذج المتقدمة فى تطوير إدارة المدارس الثانوية فى ج.م.ع حتى عام ٢٠٢٠ .

✓ (١٢) دراسة (ديلاتى جبروم جرجورى) : العلاقة بين الإدارة الذاتية للمدارس وتحسينها (٢٢)

وتناولت هذه الدراسة تصورات المعلمين عن العلاقة بين الإدارة الذاتية للمدارس وبين تحسينها . وقد استخدم الباحث مدخل دراسة الحالة حيث أمضى الباحث أربع أسابيع فى كل مدرسة من المدارس الثلاث فى إدارة إدمنتون التعليمية التابعة لولاية ألبرتا . وقام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع المعلمين وبملاحظة المعلمين والإداريين . وقد قام الباحث بتحليل البيانات تحليلًا كميًا . وكان السؤال الرئيسى للبحث هو : هل يعتقد المعلمون والإداريون أن الإدارة الذاتية للمدارس تساهم فى تحسين المدارس ؟ أما الأسئلة الفرعية فهى :

١- هل يعتقد المعلمون والإداريون أن تحسين المدارس هو هدف من أهداف الإدارة الذاتية للمدارس ؟
٢- ما التحسن الذى يحدث فى المدارس فى أثناء تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس ؟
٣- ما الفروق بين تصورات المعلمين وتصورات الإداريين حول نتائج تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس ؟

٤- ما هى ملامح وخصائص الإدارة الذاتية التى تعمل على تشجيع تحسين المدارس ؟

٥- ما هى ملامح وخصائص الإدارة الذاتية التى تعوق تحسين المدارس ؟

وخلصت الدراسة الى أن المعلمين والإداريين يعتقدون أن الإدارة الذاتية تساهم فى تحسين المدارس . كما أكدت الدراسة أن أسلوب إدارة مدير المدرسة هو العامل فى استمرار العلاقة الناجحة بين الإدارة الذاتية وبين تحسين المدارس .

وواقع أن البحث الحالى قد استفاد من أهم المداخل فى تحسين الإدارة المدرسية وتحقيق أهداف المرحلة التعليمية وهو بهذه النتيجة الهامة يركز على نقطة هامة يتناولها البحث الحالى تتعلق بفاعلية الإدارة فى تحقيق الأهداف وإن اختلف البحث الحالى عنها فى الموضوع والهدف ومنهج الدراسة .

* التعليق على الدراسات السابقة :

تتشابه الدراسات السابقة مع البحث الحالى فى اهتمام كل منها بأحد متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية التى يهتم بها البحث الحالى كما تختلف الدراسات مع البحث الحالى فى المنهج المستخدم حيث يسعى البحث الحالى الى الربط بين مؤسسات التعليم الثانوى العام والبيئة المصرية التى توجد فيها من خلال التركيز على عنصرى المناخ الخارجى والمناخ الداخلى لبيئة مؤسسة التعليم الثانوى وكيفية الارتباط والتفاعل المتبادل بين المتغيرات المؤثرة فى البيئة والسلوك الإدارى .

ولقد استفاد البحث الحالى من الدراسات السابقة من حيث التعرف على المشكلات التى تعوق تحقيق الأهداف .

والملاحظ تزايد اهتمام الدراسات السابقة بتفهم الأوضاع والمشكلات الإدارية ومعوقات الأداء فى ضوء مجموعة العوامل والاعتبارات التى تحيط بالنظام الإدارى ويعيش فيها وتتمثل فى أطراف المجتمع التعليمى والمناخ التنظيمى .

ولقد استفاد البحث الحالى من الدراسات السابقة الى حد كبير بحيث تأكدت أهمية الجانب المجتمعى فى التخلص من المعوقات الإدارية والأدائية والنهوض بالأداء خاصة فى التعليم الثانوى العام موضوع البحث والذى لم تحظ فيه عمليات الربط بين البيئة الداخلية للعمل بالبيئة الخارجية باهتمام يذكر خاصة فى جانبها التنفيذى الفعلى فى الواقع المدرسى وبخاصة فى المدرسة الثانوية العامة إلا فى دراسة الشراكة المجتمعية .

منهج البحث : يستخدم البحث أسلوب التحليل الاستراتيجى Strategic Analysis وهو أحد المنهجيات المستخدمة حديثا فى الإدارة ، ويعتبر أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الاستراتيجية ويركز هذا الأسلوب على تحليل عنصرى البيئة الخارجية The External Environment والبيئة الداخلية Internal Environment لمنظمة التعليم الثانوى بما يوفر بيانات ومعلومات للتعرف على المتغيرات الداخلية التى توجد بمؤسسة التعليم الثانوى وكذا المتغيرات فى البيئة الخارجية وتفهم طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات بعضها ببعض وتأثيرها على أداء الإدارة المدرسية وأنشطتها وحركتها وتقدمها ونتائجها وإعادة تشكيلها بطريقة وظيفية من خلال التحليل العلمى المنظم والنظرة المستقبلية وبما يحقق التفاعل الأمثل بين عنصرى البيئة الخارجية والداخلية لتوجيه التغير والتنبؤ بالمستقبل وفق الرؤى الحاضرة والمتوقعة (٢٣)

وينحو هذا التحليل الى :

- تحليل الموقف الحالى لمؤسسة التعليم الثانوى فى ضوء الظهير البيئى الذى يحيط بالمؤسسة وفحص المتغيرات الفاعلة فى البيئة والتعرف على نقاط القوة والضعف والقيود والمخاطر والفرص والمعوقات التى لها تأثير سلبى على أداء المؤسسة التعليمية بشكل أو بآخر وتحديد البدائل الاستراتيجية المستقبلية فى ضوء النظرة الشاملة للمستقبل وفى ضوء الرسالة والأهداف واختيار البديل الأفضل .

ومن جهة أخرى اتجه البحث الى استطلاع آراء العاملين بالإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام لرصد وتحليل المعوقات التى تقف عقبة أما تحقيق الأهداف .

أدوات الدراسة الميدانية : تمثلت أدوات الدراسة الميدانية فى إستمارة مقابلة شخصية لاستطلاع رأى العاملين بالإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام عن معوقات الأداء التى تواجهها وأولويات التطوير والتحسين لتحقيق الأهداف .

مصطلحات البحث :

(١) **معوقات إدارية : Administrative Barriers** العوائق التى تعرقل تحقيق أهداف الإدارة من خدمات وإنتاج . وتنشأ عن سوء التنظيم أو ضعف الإشراف أو عدم صلاحية الأفراد (٢٤) * * كما تعنى المعوقات : أى شئ يمنع التقدم (٢٥) Athing That Prevents Progress * * كذلك تعنى المعوقات : كل ما يعوق الفرد فى طريقه ويمنع تقدمه ويجعل هذا التقدم صعبا (٢٦) Athing That hinders persen in his way Prevents his Progress or Makes it difficult

(٢) أداء : Performance

يعرف الأداء بأنه : النتائج المرغوبة للسلوك " (٢٧) وهو القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (٢٨)

وفى ضوء ما سبق يمكن صياغة **التعريف الإجرائى** والذى مؤداه : معوقات أداء الإدارة المدرسية : هو العوائق التى تعرقل الإدارة المدرسية عن النهوض بأعباء وظيفتها من مسئوليات وواجبات وما يتصل بها على نحو مباشر أو غير مباشر بتحقيق أهداف التعليم الثانوى العام .

خطوات البحث :

وفقا للمنهج المتبع تأتى خطة البحث على النحو التالى :

الفصل الأول : يختص بعرض الإطار العام للبحث من خلال المقدمة ومشكلة البحث وأهدافه، وأهميته، وحدوده ، الدراسات السابقة ، ومنهج البحث ومصطلحات البحث وخطواته .

الفصل الثانى : ويتناول معوقات أداء الإدارة المدرسية فى ضوء البيئة الداخلية والخارجية .

الفصل الثالث : ويتناول الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية :

(أ) الإدارة بالشفافية .

(ب) التقويم الذاتى للمدرسة .

الفصل الرابع : ويعالج استكشاف الواقع المصرى لمعوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام .

الفصل الخامس: دراسة ميدانية استشرافية لاستكشاف واقع معوقات أداء الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام.

الفصل السادس: ويعرض الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء وتفعيله .

هوامش الفصل الأول

- (١) محمد حسن رسمي: " تنمية إنسان عصر العولمة .. كيف ؟" الأهرام ، ٢٨/٧/٢٠٠٠ ، ص ١٠.
- (٢) العوامل المؤثرة على الفاعلية التعليمية " ترجمة أحمد نبوى حسب النبى، جريدة البلاغ ، العدد ١٨٣، ديسمبر ٢٠٠٠ ، ص ٣.
- (3) David Hargreaves & David Hopkins, The Empowered School : The Management and Practice of Development Planning, (London Castle Educational Limited, 1997) p.p 18-19.
- (٤) منتدى الفكر العربى: "تعليم الأمة العربية فى القرن الحادى والعشرين " الواقع والتحديات والمستقبلات (الأردن : عمان ١٩٩٠) ص ٤١ .
- (٥) وزارة التربية والتعليم والمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، التعليم للجميع فى ج.م.ع : تقييم عام ٢٠٠٠ ، (القاهرة ، وزارة التربية والتعليم والمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٠ ، ص ٦٥ .
- (٦) حسن أحمد عيسى وآخرون : تقرير عن حالة التعليم بمصر فى عامين (٩٤/٩٥ ، ٩٥/٩٦) ، (القاهرة المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى ، ١٩٩٧) ص ٤٦
- (٧) المجالس القومية المتخصصة " سياسية الحوافز وربط الأجر بالإنتاج "، الدورة الخامسة (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة ١٩٨٥) ص ص ١٣١-١٥٧ .
- (٨) سعيد إسماعيل على ، تجفيف ينباع المعلومات " المؤتمر السنوى التاسع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية - جامعة عين شمس الإدارة التعليمية فى الوطن العربى فى عصر المعلومات، ٢٠-٢٢ يناير، ٢٠٠١ .
- (٩) نادية محمد عبد المنعم ، " المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرى فى ضوء المتغيرات العالمية"، (القاهرة : المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٠) ، ص ٨١ .
- (١٠) المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى: تقرير تقويم الأداء للإدارة المدرسية لمراقبة جودة التعليم فى مختلف جوانب وعناصر المنظومة التعليمية، فى الفترة ٢/١٢/٢٠٠٠ الى ٢٠٠٠/١٢/٢٠ .
- (١١) رسمى عبد الملك رستم، " معوقات أداء الإدارة التعليمية عن تحقيق أهداف التعليم الأساسى ، (القاهرة : المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ١٩٩١) .

- (12) Ronald Heck, " School Principal leadership and Achievement , The Case of School in Singapore " The Urban Review Issues and Ideas In Public Education, vol 25. No 2, 1993.
- (13) Gary N Mclean, Applying Continuons Quality Improvement Principles in Secondary School Vocational Education Jornal For Vocational Gducation, v. 15.n. 3, Spring 1993, p. 19-29.-
- (١٤) السيد عبد الرحمن السيد سالم : المشكلات الإدارية والتنظيمية للتعليم قبل الجامعي في مصر مع التطبيق على مديريات التربية والتعليم بمحافظة قناة السويس - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التجارة ببور سعيد جامعة قناة السويس، ١٩٩٤.
- (١٥) أحمد محمد الطيب ، دراسة ميدانية لبعض مشكلات التعليم العام بالجمهورية الليبية - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٥ .
- (١٦) على أحمد محمد البارق : دراسة ميدانية لبعض مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة للبنين في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٩٦ .
- (١٧) جمال أبو الوفا : نموذج مقترح للحافزية لرفع إنتاجية المدرسة دراسة ميدانية على نظار ومديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، من بحوث مؤتمر التعليم في عالم العمل ، المنعقد كلية التربية - جامعة عين شمس في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير ١٩٩٦ ، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٦ .
- (18) John Chubb and Terry Moe : Politics, Markets and The Organization of Schools, American Political Science Review, vol. 82 . No. 4, December 1998, p p. 1077-1078.
- (19) Allan Odden, Improving State School Finance Structures (Penncy Lavania Graduate School of Education, 1999) .
- (٢٠) نادية محمد عبد المنعم، تفعيل الشراكة المجتمعية في إدارة النظم التعليمية - دراسة مستقبلية على التعليم الثانوي، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ١٩٩٩ .
- (٢١) خالد قدرى ابراهيم ، الإدارة الذاتية والمحاسبية: مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية : دراسة مستقبلية ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ١٩٩٩ .
- (22) Delarey Jerome Gregory : The Relationship between School based Management and School improvement, University of Alberta , Canede, 1999, PH.D.
- (٢٣) عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية، ٢٠٠٠ ، ص ١١٣ .

(٢٤) أحمد زكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، ط٢ (القاهرة: دار الكتاب المصرى ، ١٩٩٤) ، ص ٧٦ .

(25) Oxford University, The Oxford Dictionary For The Business World (New York: Oxford University Press, 1993). P. 64.

(26) Catherine Soanes, The Oxford Compact English Dictionary, 2 nd ed.(New York , The Oxford University Press- 2000) P. 776.

(٢٧) محمد عبد الله البرعى ومحمد إبراهيم التويجى ، معجم المصطلحات الإدارية ، (الرياض : مكتبة العبيكان ، ١٩٩٣) ص ٢٥٥ .

(٢٨) أحمد زكى بدوى ، مرجع سابق ، ص ٣٣٥ .

الفصل الثاني

الأداء ومعوقاته في المدرسة الثانوية العامة في ضوء
بيئة العمل الداخلية والخارجية

الفصل الثانى

الإطار النظرى

الأداء ومعوقاته فى المدرسة الثانوية العامة فى ضوء *

بيئة العمل الداخلية والخارجية

تقديم :

إن الغاية الأساسية للإدارة المدرسية فى المدرسة الحديثة هى تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية ومن ثم فإن هدف السياسات والاستراتيجيات بالتعليم الثانوى فى دول العالم المتقدم أن ترشد الأداء وتوجه العمل الى الأداء الأفضل ويعرض الفصل الثانى الإطار النظرى الذى يتضمن الأداء ومعوقاته فى ضوء بيئة العمل الداخلية والخارجية وذلك بهدف تأصيل الدراسة وصولاً الى ملء بين المدرسة الثانوية وبين البيئة المحيطة بها من علاقة تفاعل فهى تأخذ المدخلات من المجتمع ثم تقدم له أيضاً مخرجاتها وبالتالي فإن ما يوجد فى المجتمع من عوامل اقتصادية واجتماعية وتعليمية وطبيعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط مؤسسة التعليم الثانوى وأهدافه ومبادئه وسياساته كما أن الأخيرة بدورها تحدث أثرها على المجتمع وهى علاقة مستمرة تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء مادام التعليم الثانوى يمارس دوره ومادام المجتمع فى حاجة إليه .

ويسير هذا الفصل وفق الخطوات التالية :

أولاً : مفهوم الأداء وعلاقته بالأهداف .

ثانياً : أبعاد الأداء وعناصره .

ثالثاً: بيئة العمل الداخلية للتعليم الثانوى وأثارها على فاعلية أو تعويق أداء الإدارة المدرسية .

رابعاً: بيئة العمل الخارجية للتعليم الثانوى وأثارها على فاعلية أو تعويق أداء الإدارة المدرسية .

* إعداد / دكتورة نادية محمد عبد المنعم

أولاً : * مفهوم الأداء وعلاقته بالأهداف :

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى التعليم الثانوى العام الى تحقيقها وهذه الأهداف لا تقتصر على تحقيق الكفاءة والفعالية بل تشمل أهداف الاستمرار والتواصل Sustainability والنمو Growth والمرونة والتكيف وبالتالي فهي تشمل كل الأهداف الاستراتيجية أى طويلة الأجل والأهداف التكنيكية أى القصيرة الأجل .

ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والنظام الحالى فى حالة الحركة والدينامية والوسائل اللازمة لتحقيقها أى أنه مفهوم يربط بين نشاط الإدارة المدرسية وبين الأهداف التى تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل مؤسسة التعليم الثانوى العام من خلال العمليات التى يدار بها الأداء فى مختلف الوظائف والمستويات الإدارية (١) .

ولكن ماذا نعنى بإدارة الأداء ؟

إدارة الأداء : Performance Management تتنوع تعريفات إدارة الأداء وجوانبها المختلفة (قياس معدلات الأداء ، مراقبة الأداء ، كتابة تقارير عن الأداء ، استخدامات بيانات عن الأداء) وتعرف إدارة الأداء على أنها العملية التى بواسطتها تضمن مؤسسة التعليم الثانوى من خلال مراقبة مجموعة من المقاييس والمؤشرات والبيانات أن عملياتها ومنتجاتها وخدماتها تساهم فى تحقيق أهدافها (٢)

والمقاييس هى موضحات مباشرة تشكل النواتج والمخرجات أما المؤشرات فهى دلائل وشواهد تقدم أساسا يعتمد عليه فى قياس التغير مباشرة أو بصورة غير مباشرة (٣)

ويعتمد هذا التعريف لإدارة الأداء على الإيمان بأن وظيفة وأهداف مؤسسة التعليم الثانوى يمكن ترجمتها الى نتائج يمكن قياسها بصورة كمية وبصورة كيفية لتحديد مدى التقدم فى ضوء توقعات مؤسسة التعليم الثانوى .

ويبدو مما سبق أهمية أن تكون المقاييس المطلوب تحقيقها مسجلة كتابة حتى يمكن تعميمها وحتى يتفهمها الرؤساء والمؤوسين وأن تتضمن هذه المقاييس مدى الجودة التى يجب أن يؤدى بها الفرد العمل الموكول إليه فى ضوء التوقعات المنتظرة .

وتتطلب إدارة الأداء ما يلى :

- ١-التحديد الدقيق لما سوف يتم قياسه .
- ٢-تحديد أهداف القياس .
- ٣-تحديد المقاييس والمؤشرات لإظهار مدى التقدم نحو ما هو متوقع .
- ٤-الجمع والتحليل المنتظم والمستمر للمعلومات الضرورية لقياس مدى التقدم المحقق .

٥-التحديد الدقيق لمدى معلومات الأداء .

٦-آليات وبرتوكالات كتابة تقارير عن معلومات الأداء .

وتتوقف الجودة الكلية للأداء على عاملين أو متغيرين هما :-

(١)البيئة : إن فهم خصائص البيئة لمؤسسات التعليم الثانوى سواء الداخلية أو الخارجية من حيث التفرد والطبيعة المتغيرة للبيئة وحركتها الديناميكية تؤثر على نوعية التفاعلات والعلاقات التى تتعكس على إيجابية الأهداف أو سلبياتها كما تلقى الأضواء على مواطن المعوقات التى هى بحاجة للتحسين .

(٢)قدرة نظام التعليم الثانوى على التكيف مع بيئته سواء الداخلية أو الخارجية فمن المهم استيعاب المتغيرات التى تحدث من وقت لآخر حيث يواجه التعليم الثانوى فى بيئة العمل عوامل متعددة من الممكن أن تؤثر على مستوى الأداء ومن أكثرها شيوعا .

السياسات المحددة والتى تؤثر على الوظيفة ، نقص التعاون من الآخرين، نمط الإشراف ، كثافة الفصل، ضعف التكنولوجيا الإدارية المستخدمة (٤)

وينظر الى هذه العوائق على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة على الإنجاز فمثلا نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود كذلك فإن النقص فى التدريب يمكن أن يتسبب فى استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى العاملين ولذا فإن أهم مسئوليات الإدارة المدرسية هى :

- توفير شروط عمل مناسبة للعاملين .

- توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء الى أدنى الحدود (٥)

ثانيا : * أبعاد الأداء :

للأداء بعدان أساسين :

الأول : يتعلق بالبعد الاقتصادى ويشمل النتائج العامة للتعليم الثانوى ومدى النجاح فى تحقيق أهدافه وسياساته العامة والتى ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرة بأهداف الدولة وسياساتها العامة فى إطار الاقتصاد العام للدولة (٦)

الثانى : يتعلق بالبعد التنفيذى ويشمل الأداء على المستوى الوظيفى أى أداء كل نشاط من نشاطات التعليم الثانوى والمرتبطة بأنماط السلوك التى تمارسها الإدارة المدرسية فى العمليات الإدارية والتربوية وصولا للنتائج .

وتتضمن أبعاد الأداء المتعلقة بالبعد التنفيذي الكفاية (كمية المدخلات المستخدمة لانتاج وحدة واحدة من المخرجات) والسرعة (الوقت اللازم لانتاج وحدة من المخرجات) والاقتصاد (أى تقليل التكاليف) .

أما أبعاد الأداء المتصلة بالنتائج فهي الفاعلية (النواتج المحققة مقارنة بالتوقعات) والامتياز (معايير الإنجاز العالية) .

وتتمثل أبعاد الأداء المتصلة بالارتباط من : " الملائمة (الاتساق مع الحاجات والتوقعات والمواقف) والدقة الزمنية (سرعة الاستجابة للاحتياجات عند الحاجة) .

أما عن أبعاد الأداء المتصلة بالنجاح فتتكون من :-

أ - إرضاء العملاء الاستجابة للاحتياجات والمعايير الخاصة بالعملاء .

ب - القيمة المضافة الموارد أو الطاقات المضافة .

ج - العدالة أى العدالة فى توزيع الموارد والتكاليف وفى ضمان فرص عادلة للاستفادة منها .

د - الاستمرارية : إعادة إنتاج المخرجات أو النواتج طوال الوقت .

هـ- التأثير : أى آثار طويلة المدى .

وتختلف الأولوية التى تضيفها مؤسسة التعليم الثانوى على الجوانب المختلفة للأداء باختلاف

مطالب العملاء ويجب على إدارة الأداء أن تسعى للإجابة على الأسئلة التالية :

- ما الذى يتوقع أن تحققه مؤسسة التعليم الثانوى ؟

- كيف سوف تحقق مؤسسة التعليم الثانوى أهدافها ؟

- كيف يعرف المدير مدى تقدم مؤسسة التعليم الثانوى فى إنجاز أهدافها ؟

بعض أبعاد الأداء :

النجاح	الارتباط	النتائج	العملية
رضا العميل	الدقة الزمنية	الفاعلية	الكفاية
القيمة المضافة	الملائمة	الامتياز	الاقتصاد
الاستمرارية			
لتأثير			

* عناصر الأداء :

يمكن حصر الأداء المستهدف في المجموعات التالية:

- * أداء العنصر البشرى ويعبر عنه بالإنتاجية
- ويعتبر العنصر البشرى فعلا من خلال تحقيق النتائج المتوقعة منه أثناء إدارته لعناصر الموقف الإدارى الذى يعمل فيه .
- * الأداء التكنولوجى (المعلومات - الطرق والأساليب) ويشار إليه بالكفاءة .
- * الأداء التنظيمى أو المؤسسى : ويشار إليه بالفعالية .

وتتم عمليات الأداء داخل مؤسسات التعليم الثانوى فى إطار مناخ تنظيمى تتكون مكوناته الرئيسية من:

- القيم والمعايير السائدة فى مؤسسة التعليم الثانوى .
- المفاهيم السائدة والمعتقدات لدى أعضاء مؤسسة التعليم الثانوى .
- مدى وضوح العلاقات التنظيمية والإدارية داخله .
- مستوى وضوح المسؤوليات والواجبات والتنسيق بينها .
- أساليب وطرق التحضير وطرق التحفيز الإدارى لأعضاء المنظمة .
- الولاء والتماسك والترابط بين أعضاء مؤسسة التعليم الثانوى .
- الروح المعنوية لدى الإدارة المدرسية .
- توجه الإدارة المدرسية بشأن مستويات جودة الأداء والمنتج التعليمى والخدمات .
- مدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعى لدى الإدارة المدرسية .
- مستوى استعداد أعضاء النظام للالتزام والانضباط وفق مصلحة العمل .
- مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المؤسسة التعليمية .
- درجة الاستقلالية فى التصرف لإنجاز الأعمال حسب المواقف .
- مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأعضاء المنظمة .

مما يؤكد أهمية توصيف المناخ وتحليله (جو العمل) لما لهذا المناخ التنظيمى من تأثير واضح على ادراكات واتجاهات وسلوكيات أعضاء مؤسسة التعليم الثانوى ومن ثم على أدائها (٧)

**ثالثاً : * بيئة العمل الداخلية للتعليم الثانوى وآثارها على فاعلية أو تعويق أداء الإدارة المدرسية :
مقدمة :**

تعمل المؤسسة التعليمية فى ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية لأنها بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها وعلى ذلك فممارسة الوظائف والمهام الإدارية فى التعليم الثانوى والمتعارف عليها (التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه والرقابة واتخاذ القرار) يتم فى ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات المؤسسة ونجاحها يتوقف الى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف المجتمع والتكيف معه فجميع المؤسسات سواء التعليمية أو غيرها تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من المعوقات أو المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية (٨)

ولكن ماهى المتغيرات والقيود البيئية التى تؤثر على التعليم الثانوى العام ؟
تمثل بيئة العمل التعليمى للمدرسة الثانوية العديد من المتغيرات التى تكون فى مجموعها القوى التى تؤثر على عمليات وأنشطة التعليم الثانوى وتنقسم الى ثلاثة أنواع :-
أ - البيئة الداخلية ب - البيئة الخارجية العامة ج - البيئة الخارجية الخاصة
وفيما يلى نتناول البيئة الداخلية المحيطة بالتعليم الثانوى العام ..

*** خصائص منظمة التعليم الثانوى العام :**

تتميز المنظمة التعليمية بمجموعة من الصفات والخصائص التى تميزها عن المنظمات الأخرى وبعد المناخ التنظيمى أو الثقافة التنظيمية هو المؤشر العام الذى يعبر عن هذه الخصائص وهو محصلة نهائية للتفاعل بين عدد من المتغيرات التى تحدد خصائص بيئة العمل بمنظمة التعليم الثانوى والذى بدوره ينعكس على ادراكات واتجاهات سلوك الأفراد وأنه يمكن التغير فى خصائص المناخ التنظيمى من خلال التغير فى خصائص تلك المتغيرات المحددة لها أو التغير فى طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات وأن الاتجاه الغالب هو أن المناخ التنظيمى يقوم بدور الوسيط فى العلاقة بين خصائص البيئة المدرسية وطبيعة نشاط التعليم الثانوى وتنظيمه الإدارى من ناحية والنواتج السلوكية وكفاءة أداء الإدارة المدرسية من ناحية أخرى (٩)

أو بمعنى آخر فهو يمثل التفاعل بين بعدين أساسيين داخل المدرسة هما : بعد إنجاز العمل وبعد إشباع الحاجات أى أنه يتضمن التوازن بين البعد المهنى المؤسسى والبعد الإنسانى الخاص بالعاملين بالمدرسة . (١٠)

ويؤكد واقع المنظمات التعليمية أن خصائص مناخها التنظيمى أما أن يكون محفزاً ومدعماً للمفاهيم والسلوكيات الإيجابية لدى الإدارة المدرسية بما يدفعها لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف

أو بمعنى آخر فهو يمثل التفاعل بين بعدين أساسيين داخل المدرسة هما : بعد إنجاز العمل وبعد إشباع الحاجات أى أنه يتضمن التوازن بين البعد المهني المؤسسى والبعد الإنسانى الخاص بالعاملين بالمدرسة . (١٠)

ويؤكد واقع المنظمات التعليمية أن خصائص مناخها التنظيمى أما أن يكون محفزاً ومدعماً للمفاهيم والسلوكيات الإيجابية لدى الإدارة المدرسية بما يدفعها لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف التعليم الثانوى ورسالته وإما أن يكون المناخ التنظيمى مثبطاً لها بما يقلل دافعيتها وحماسها لتعويض التعليم الثانوى فى تحقيق أهدافه ورسالته وتمثل علاقة المناخ التنظيمى بعملية الأهداف فى أن السياسات والتنظيمات والأنظمة والإجراءات الرقابية والكفاءة الإدارية والوظيفية كلها عوامل أساسية فى مجال الإدارة اليومية فأما أن تكون الإدارة علمية المنهج والتفكير والأساليب وأما أن تكون عناصرها أداة إعاقه فى وجه أى مبادرات للتحسين والتغيير فى أحضان البيئة التنظيمية تكمن المفاتيح لبداية الفعالية (١١)

* آثار البيئة الداخلية على فاعلية أو تعويق الأداء :

تعد عناصر البيئة المدرسية (جو العمل) من المصادر الرئيسية التى يترتب عليها عديد من القيود والمعوقات المؤثرة فى سلوك وأداء الإدارة المدرسية وقدرتها على تحقيق أهدافها فقد أثبتت الأبحاث أن المناخ التنظيمى فى المدرسة يلعب دوراً هاماً فى رضا العاملين عن عملهم ويؤثر إيجاباً أو سلباً فى أدائهم وإنتاجيتهم ويحدد صورة المدرسة أمام المجتمع واتجاهاته نحوها ومدى مساهمته فى دعمها (١٢) بالإضافة إلى أنه أحد المقاييس الهامة فى قياس شخصية المؤسسة التعليمية نظراً لتأثير البيئة المدرسية على سلوك الإدارة المدرسية . ويقصد بالمناخ التنظيمى نوع العلاقات السائدة فى العمل داخل المدرسة والتى من شأنها أن تسهم فى تحقيق الأهداف معتمدة على الجهد البشرى للإدارة المدرسية وبالاستعانة بالموارد المتاحة وهذا الجهد يتحدد من خلال البيئة الفيزيقية التى يتم عمل الإدارة المدرسية من خلالها والقوانين والمنظمة للعمل والقواعد والتشريعات الإجرائية المنظمة لسير العمل بالمدرسة بالإضافة الى العلاقات ونظام الاتصالات والتفاعلات بين العاملين قيادة ومرؤ سين فضلاً عن العلاقات الجارية بين الإدارة وجمهور المنتفعين بخدمات التعليم الثانوى ويشمل المناخ الفعال على عدة خصائص تشمل ما يلى :

- شيوع قيم تنظيمية دافعة تتماشى مع قيم التغيير .
- تبنى الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة وتشجيعها وعدم الحكم عليها مسبقاً .
- مشاركة أعضاء المنظمة التعليمية فى عمليات الإدارة وتشجيع التخطيط طويل المدى .
- الميل إلى اتباع اللامركزية وتبسيط إجراءات العمل .

- تهيئة الفرصة لتجربة الأفكار الجديدة .
- تشجيع تبادل الرأى والمناقشة الموضوعية والنقد الذاتى .
- إيجاد قنوات مفتوحة للاتصال وتشجيع الاتصال بالأسرة والمجتمع المحلى وبالمنظمات التعليمية الأخرى والمراكز البحثية والجامعات .
- التحرر من الأساليب التقليدية والبعد عن الجمود الإدارى والتعامل بينهم مع المعوقات الإدارية والصراع .

ويعكس المناخ التنظيمى السائد بالمدرسة الثانوية السمات والمتغيرات الخاصة بالنظام التعليمى ومايسوده من معوقات فى الاتصال والمعلومات ومزاولة عملية اتخاذ القرار وللاتحفيز وعدم مراعاة الجانب النفسى والسلوكى للإدارة المدرسية وإهمال أهمية التنظيم غير الرسمى وما يمكن أن يحققه للأفراد من شعور بالأمان والتعبير عن المشاعر والتفاعل الوجدانى والانتماء إلى جماعة العمل والكفاءة المثلى للتعليم الثانوى تتحقق إذا كان هناك توافق بين أهداف كل من التنظيمين الرسمى وغير الرسمى (١٣) . وبذلك فإن التنظيم غير الرسمى من الممكن أن يسهل أداء التنظيم الرسمى لمهمته وفى ذات الوقت من الممكن أن يعوق أداءه .

ويشمل المناخ المؤسسى على المتغيرات التالية :

- قيم التنظيم والهيكل التنظيمى .
- نظام الاتصالات .
- نظام العمل وسياساته وقواعده .
- معايير الأداء وحوافزه .
- أنماط وأساليب القيادة .
- طبيعة العلاقة بين المدير والمروسين .
- خصائص الأفراد العاملين من حيث الأداء والخبرة والتدريب .

أولاً : (أ) قيم التنظيم :

لكل نظام مؤسسى تعليمى ثقافته المتميزة بمحتوى ثقافى معين من القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات والمصطلحات اللغوية وقواعد السلوك (١٤) فمؤسسات التعليم الثانوى لها تقاليد وأعرافها وأساليب العمل الخاصة بها والتي لها أثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم . إن العديد من البحوث التربوية التى بنيت معظمها على دراسات ميدانية إحصائية تتعلق بقيم التنظيم على مستوى المدرسة الثانوية وضحت أن فعالية النظام التربوى المدرسى فيما يتعلق بأداء العاملين وإنتاجيتهم تتأثر تأثراً له دلالاته الإحصائية بقيم المؤسسة التعليمية ومزايا ثقافتها ومناخها العام فالمدرسة التى يسودها ثقافة تدعم التواصل المنفتح وتؤكد عليه والنهى تهتم بالتشارك والتفكير العلمى

والتي تهتم بدعم النجاح ومكافأته والتي لاتعمل على قولبة أفرادها ضمن نمطية محددة هي مؤسسة متفوقة في بعدى الكفاية والفعالية على غيرها من المؤسسات التعليمية التي لا يسودها جو ثقافتها مثل هذه الأمور (١٥) لذلك فقيم التنظيم تؤثر على تشكيل المؤسسة التعليمية وكذلك على أدوارها وعلى عناصر أدائها حيث تحوى المؤسسة التعليمية على عدد من المكونات بعضها ملموس والبعض الآخر غير ملموس وتشمل المكونات الملموسة على :

* أعضاء المؤسسة التعليمية وكذا العلاقات القائمة بين الأنشطة من ناحية والأفراد وبعضهم البعض من ناحية أخرى .

* أما المكونات غير الملموسة فتتمثل بعضها فى القيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة ، الدوافع والحاجات ، أنماط السلوك ولهذه القيم أثر على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية أو تعويقها ويطلق عليها الأسمت الاجتماعى للمنظمة التعليمية (١٦) أو حضارة المنظمة التعليمية وهى تتطلب حديثا توفير مناخ يؤمن بالعمل الجماعى المنسق، يؤمن بروح الفريق بتقاليد مرتبطة بالنتائج ، على درجة عالية من الالتزام بالأهداف أنها حضارة إنجاز . ولذلك ينظر إلى التنظيم حديثا على أنه نظام للتعاون منسق إراديا حيث تكون روح الفريق هى الدعامة الأساسية للعلاقات العضوية وحيث الصراحة والوضوح والمصلحة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة التعليمية كافية لتحقيق وحدة رؤية وتوجه رئيسى لكل الأفراد والمؤسسة التعليمية حيث العلاقات عضوية وليست مجرد علاقات رئاسية أو علاقات قائمة على التسلسل الرئاسى حيث أن الفرد مسئول فى حدود التزامه بأهداف وليس فى حدود مسئوليته الواردة فى بطاقة التوصيف كما كان معروف تقليديا (١٧) فهو تنظيم مؤسسى يتم فيه صهر الجهود الفردية بشكل متكامل . مما يذلل العوائق ويؤدى الى تحسين الأداء ويقوم هذا التنظيم على فرق العمل الذاتية وهو عبارة عن جماعة من العاملين توجد بينهم علاقات وأهداف وأدوار ، وقيم ، قواعد سلوكية ، مشاعر وأحاسيس بالإضافة الى الرغبة فى العمل والتفاعل والاستعداد للوصول إلى الهدف فهو نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم والفريق يدير نفسه ذاتيا يحدد الأهداف ويخطط ، يتخذ القرارات ويحل المشكلات، يراقب ويسائل ، وهو مستقل عن الإدارة ويتحرك ذاتيا وفاعلية الفريق تؤثر على فعاليات الفرق الأخرى والفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها بما يساعد على تحسين نتائج العمل وإيجاد الرغبة المستمرة بين العاملين على التحسين الدائم للأداء وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة . (١٨)

وتتلخص الخصائص الواجب توافرها فى قيم التنظيم الجيد فى الآتى :

- ١- إقتناع بأهمية التخطيط على كافة المستويات كأسلوب حياة .
- ٢- سيادة روح الفريق والرؤية الكاملة .
- ٣- تكامل الخبرات التنفيذية والاستشارية للاستفادة من جميع وجهات النظر .

الاتصال واتجاه العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز (١٩) وتحديد المسؤوليات والواجبات والتنسيق والترابط بينها ويستخدم الهيكل كإطار لتحقيق أهداف التعليم الثانوى ويتوقف شكل الهيكل على مجموعة من العوامل تشمل ما يلى :

١- الأهداف :

تحدد أهداف التعليم الثانوى نوعية الأعمال التى يتعين تأديتها ولا شك أن الأهداف تتغير بمرور الوقت كما أن أولويتها وترتيب أهميتها يخضعان للتغير (٢٠)

٢- البيئة الخارجية لمنظمة التعليم الثانوى :

تؤثر عناصر المحيط الخارجى على التنظيم المدرسى والمتمثل فى التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية السائدة فى المجتمع (٢١)

٣- البيئة الداخلية لمنظمة التعليم الثانوى :

حيث تؤثر الطرق والأساليب التكنولوجية المستخدمة فى العمليات الإدارية التربوية على نمط تنظيم التعليم الثانوى العام حيث أن تلك الطرق والأساليب تنعكس بشكل مباشر على تصميم الهيكل التنظيمى وملامحه الرئيسية ومدى اتساع نطاق الرقابة على تلك المستويات وتحديد العلاقات التنظيمية سواء الأفقية أو الرأسية لإنجاز أهداف التعليم الثانوى .

٤- الموارد المتاحة للمنظمة سواء مالية أو بشرية أو نفسية من أهم العوامل المؤثر فى التنظيم بالإضافة إلى الممارسات العملية والعنصر البشرى ذى الكفاءة وأنماط السلوك والشخصية إضافة إلى الخبرات التى تميز الأفراد العاملين بالتعليم الثانوى .

كما أن القيود الداخلية والمعوقات الموجودة بمنظمة التعليم الثانوى تؤثر على طريقة تنظيمها خصوصا تلك المعوقات المتعلقة باستخدام الموارد المالية والبشرية والفنية (٢٢)

رابعا : أنواع الاتصالات داخل منظمة التعليم الثانوى :

هناك اتفاق على أن الاتصال وظيفية إدارية حيث يناط به القيام بعمليات أحكام الارتباط بين إدارة مؤسسة التعليم الثانوى والعاملين فيها وهذا أمر هام لتحقيق الأهداف والوصول إلى أفضل إنتاجية حيث يلعب الاتصال دورا هاما فى عمليات تعديل السلوك باعتباره بعدا بيئيا ورئيسيا له تأثير فعال على سلوك الأفراد فالمعرفة هى أساس السلوك الإنسانى والمعرفة لا يتم اكتسابها إلا من خلال الاتصال (٢٣) وتعد المؤسسة التعليمية بيئة عمل مؤثرة فى شخصيات العاملين وقيمهم وعلاقاتهم بما تتخذه من مواقف وما تضعه من أولويات (٢٤)

وتأخذ الاتصالات التنظيمية بالمؤسسة التعليمية عدة أنواع وهى :-

الاتصال (٢٣) وتعد المؤسسة التعليمية بيئة عمل مؤثرة فى شخصيات العاملين وقيمهم وعلاقاتهم بما تتخذه من مواقف وما تضعه من أولويات (٢٤)

وتأخذ الاتصالات التنظيمية بالمؤسسة التعليمية عدة أنواع وهى :-

أ - الاتصالات الرسمية : وتشير إلى إنسياب المعلومات والبيانات خلال القنوات الرسمية للاتصال وفقا لخطوط السلطة وبالتالي فإن معظم الاتصالات تكون رأسية هابطة من أعلى إلى أسفل فى التنظيم الهرمى بينما فى التنظيمات الحديثة تزداد أهمية الاتصالات الأفقية بين الإدارات بعضها وبعض وبين فرق العمل كذلك بالنسبة للاتصالات العكسية (٢٥) وتظهر أهمية الاتصالات فى ضرورة كل إدارة لأهداف التعليم الثانوى كتنظيم مؤسسى ودورها فى تحقيق هذه الأهداف وعلاقتها بالإدارات الأخرى المرتبطة بها مما يستلزم توافر شبكة من الاتصالات داخل أرجاء التعليم الثانوى والعمل على تدفقها بين أجزاء المؤسسة وكذلك بين المؤسسة والبيئة الخارجية . (٢٦)

ب - الاتصالات غير الرسمية : وهذه الاتصالات تختصر الوقت وتتيح أكبر قدر من التغذية المرتدة بالمعلومات حيث أن معظم البيانات الرسمية تكون نتيجة للمناقشات والاتصالات غير الرسمية أضف إلى ذلك أن الاتصال غير الرسمى ضرورة تحتمها مجموعة من الدوافع النفسية والاجتماعية لدى الأفراد وبما يحقق من شعورهم بالأمان باختصار فإن نحو الاتصال غير الرسمى لا يساعد فقط على إشباع الحاجات الاجتماعية لأفراد المؤسسة التعليمية وإنما أيضا يساعدهم فى تحقيق أهداف المؤسسة وأنه ينبغى توجيه الاتصالات غير الرسمية نحو أهداف المؤسسة التعليمية (٢٧) والقائد الفعال لا يؤمن بأن هناك تعارضا بين الاتصال الرسمى وغير الرسمى فهو نظام منسق إراديا ولا تتعارض فيه مصلحة الأفراد والجماعات مع مصلحة المؤسسة وتعد المعلومات عنصرا هاما فى نجاح الاتصال بما يتطلب تنمية المهارات (٢٨) الأساسية التى تستخدم فى نقل المعلومات والتى فيها التفكير والملاحظة القراءة والكتابة والقدرة على تحليل المعلومات للأطراف المختلفة المعنية بالعملية التعليمية (٢٩) وتحتاج المؤسسة التعليمية إلى شبكة اتصالات مفتوحة بين جميع الأعضاء لاستشعار نبض الأفراد تجاه العمل وتجاه المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة تجاه التفاعل بينهم وبين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة المدرسية لمعالجة أى انحرافات تعرقل الوصول إلى الأهداف ورؤية نواحي القصور والضعف وهو ما يطلق عليه بالتغذية العكسية (٣٠) وقد يكون من المفيد الإشارة إلى أهمية وجود نظام للمعلومات فى المؤسسة التعليمية إذ الملاحظ أن بعض المؤسسات التعليمية فى الدول النامية تفعل هذه الناحية مما يؤدي إلى حجب كثير من المعلومات الهامة الأساسية عن عناصر يجب أن نحصل عليها مقدم وجود نظام لتدفق المعلومات أفقيا ورأسيا أو وجود خلل قد يؤدي إلى شلل كثير من الأجهزة واضطراب العلاقة بينها مما يعوق العمل تحت مثل هذه الظروف (٣١)

لذا تظهر أهمية الاتصالات باعتبارها أساس توجيه السلوك الإنسانى وعامل حاسم فى تقرير مستوى القرارات الإدارية ويعنى الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر

والقرارات للمؤوسين وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية منهم فى صورة تقارير أو مذكرات واقتراحات وشكاوى وغيرها بقصد اتخاذ قرار معين .

لذا فمن المعوقات الأولى للعملية الإدارية ضعف نظام الاتصال باعتباره وسيلة نقل المعلومات والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات فلا بد من معرفة المؤوسين السبب من القرارات والتصرفات الصادرة من مدير المدرسة وأن يوفر لهم المعلومات والبيانات التى تكفل فهمهم للخطط والسياسات وأسباب التغييرات فى الخطط والسياسات أو البرامج والمناهج الدراسية والتنظيم المؤوسى أو أى مسائل تعكس قرارات جديدة بما يسهل العمل ويوجه الأداء وبما يكفل تذليل العوائق الإدارية .

فالبعد الأساسى لعملية الاتصالات أنها عملية إرسال واستقبال معلومات ومشاعر واتجاهات وانعكاساتها فى صورة أنماط سلوكية معينة تساعد على رسم الخطط واتخاذ القرارات وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرجوة وهى ترتبط بالقيادة الإدارية الفعالة التى تنشر هذا المفهوم فى المؤسسة وذلك فى صورة سياسة واضحة تؤكد اهتمامها بالاتصالات فى المؤسسة (٣٢)

سياسات العمل وطرقه وقواعده :

السياسة إطار يحكم التفكير والتصرفات الإدارية فى الظروف المشابهة والمتكررة وتضع الإدارة المدرسية هذه السياسات فى الاعتبار عند تناولها لقضايا العمل وعند مواجهتها للمشكلات وعند اتخاذها كافة القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية مما يتطلب من الإدارة المدرسية ضرورة التعرف على خصائصها سواء قواعدها الرسمية المكتوبة أو غير المكتوبة لأنها ترشد وتنظم العمل وتعضده وقد يكون منها ما يعوق أعضاء المنظمة عن أداء واجباتهم بكفاءة ومن ثم فتقلل من إمكانية مشاركتهم فى إنجاز خطط التعليم وتحقيق أهدافه ومن هذه السياسات (٣٣)

- سياسات وقواعد اختبار القيادات التربوية .
- سياسات وقواعد تعيين الموارد البشرية .
- سياسات وقواعد التعامل مع الجهات الحكومية والمجتمع المحلى .
- سياسات وقواعد التحفيز بكافة أشكاله الإيجابية والسلبية الفردية والجماعية .
- سياسات وقواعد الاستجابة لمقترحات أولياء الأمور .

أما طرق العمل Work Methods فتعنى الأساليب التى توضح كيفية أداء العمل هل يتم بالأساليب التقليدية أم بالأساليب التكنولوجية بأبعادها العقلية والآلية والاجتماعية ومن هنا يتم العمل بطريقة مختلفة من مؤسسة تعليمية لأخرى ومن وقت لآخر داخل نفس المؤسسة التعليمية . (٣٤)

وتحتاج إدارة المؤسسة التعليمية الى ما يمكن أن نسميه التكنولوجيا الاجتماعية ويتمثل ذلك بالدرجة الأولى فى ديمقراطية الإدارة والمشاركة الشعبية الحقيقية وتوسيع فرص الحوار وتنمية العلاقات والقيادة الجماعية نظرا لأنها تلغى عوائق الأداء حيث أنها تتم على مختلف المستويات من

المحلى^(٢٥) الأمر الذى يكون له أعظم الأثر على الإدارة المدرسية من حيث أدائها الأهداف الموكلة إليها فى الوقت المناسب وبالشكل المطلوب (٣٦) .

كما أن تبسيط إجراءات العمل يعد وسيلة لتنظيمه والتخلص من القيود والمعوقات التى تواجهها الإدارة المدرسية مثل تقليل المستندات والصور والتوقيعات كذلك إعداد دليل بالإجراءات يوضح للموظف ماذا وكيف وأين ومتى ؟

بالإضافة الى تشجيع الأفراد على ممارسة التقويم الذاتى والانضباط وتنمية الالتزام والتوجيه الذاتى نحو الأهداف من جهة ومن جهة أخرى تقديم حوافز جماعية لفريق العمل مع مكافآت فردية للمبدعين وذوى المجهودات غير العادية (٣٧)

خامسا: معايير الأداء وحوافزه :

إن عملية التقييم للمنظمة التعليمية يشكل بعدا هاما من أبعاد ممارستها فمدير المدرسة الثانوية يستخدم التقييم للوصول إلى أفضل قرارات ممكنة تتعلق بإدارة العاملين مثل الترقية أو صرف المكافآت التشجيعية أو النقل ولذلك يودى وجود معايير دقيقة ومحددة وموضوعية لقياس أداء المرؤوسين والحكم على دقة الأداء وتحقيق الأهداف سواء بمعرفة الشخص نفسه أو من خلال رئيسه والموجه الفنى وهى معايير تمثل الأداء المرغوب والنتائج المطلوبة معبرا عنها بصورة كمية أو كيفية وعلى ذلك فهى مقاييس موضوعية تستخدم لقياس النتائج الفعلية أى ما تم إنجازه من عمل فلكى يقوم المرؤوسين بأداء ملتزم فإن ذلك يستلزم أن يعرف كل فرد فى المنظمة التعليمية ما هو متوقع منه ثم الطريقة التى ستتم بها مكافأته وتقدير عمله (٣٨) لتحفيزه بقبول جهد أكبر والامتناع عن الخطأ ومن ثم فإن عنصرا هاما من عناصر فاعلية الأداء هى نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافرها مع رغبات وحاجات المرؤوسين وأهميتها بالنسبة لهم (٣٩) .

والحوافز المادية ليست هى الحوافز الوحيدة فرضا الفرد وأدائه للعمل على خير وجه لا يتوقف على الجانب المادى وحده إذ أن الشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة هو ما يطلق عليه بالحوافز غير المادية تسهم بشكل كبير مع الحوافز المادية فى رفع الروح المعنوية للأفراد واستقرارهم النفسى والاجتماعى مما يؤثر فى تحقيق أهداف التعليم الثانوى أو فى تعويقها (٤٠)

كذلك يجب أن يعرف المرؤوس الطريقة التى ستتم بها مكافأته وتقدير عمله لتحفيزه بقبول جهد أكبر والامتناع عن الخطأ والتخلص من المعوقات ومن ثم فإن عنصرا هاما من عناصر فاعلية الأداء هو نوعية الحوافز المستخدمة فى المنظمة ومدى توافرها مع رغبات وحاجات المرؤوسين وأهميتها بالنسبة لهم حيث أن الحوافز تختلف فاعليتها تبعا لدرجة النقص فى الإشباع التى يشعر بها الفرد ومن هنا لا يتصور أن يودى الحافز الواحد الدور نفسه فى حفز الأفراد المختلفين على الإنجاز بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوبا فيها من قبل العاملين أو يصلح الحافز لخلق رغبة جديدة

بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوبا فيها من قبل العاملين أو يصلح الحافز لخلق رغبة جديدة أو زيادة المستوى المطلوب للإشباع من رغبة حالية لدى العاملين بالإضافة الى الربط بين إنجازات العاملين وأنواع المكافآت المقدمة لهم (٤١) والحوافز المادية ليست هي الحوافز الوحيدة فرضا الفرد وأدائه للعمل على خير وجه لا يتوقف على الجانب المادى وحده إذ أن الشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة فى اتخاذ القرار هو ما يطلق عليه بالحوافز غير المادية حيث تسهم بشكل كبير مع الحوافز المادية فى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين واستقرارهم النفسى والاجتماعى بما يؤثر فى تحقيق أهداف المنظمة التعليمية أو تعويقها (٤٢) .

ومن الأدوات التحفيزية الحديثة التدريب للمؤسسة التعليمية ككل كأداة تحفيزية للإنجاز وفى هذا النوع من التدريب يركز على العاملين فى المؤسسة فى إطار المناخ المؤسسى الذى يعملون فيه (رؤساء ، ومرؤوسين ، وزملاء) حيث يرسى هذا التدريب روح الفريق ويدعمه فى ظل التزام الأفراد بأهداف معينة يروها مع أهداف المؤسسة التعليمية وفى نفس الوقت تكتشف المعوقات الداخلية وأسبابها الإدارية والنابعة من السياق المدرسى وأنه من الممكن جدا أن يقوم المرؤوسين بتوجيه أنفسهم ذاتيا نحو الأهداف وأن يكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم . (٤٣)

أنماط وأساليب ممارسة القيادة فى منظمة التعليم الثانوى :

إن القائد الإدارى الناجح ليس هو بالضرورة القائد الديمقراطى أو الأتوقراطى وإنما هو القائد القذى يقدر بفاعلية القوى التى تحدد نوع السلوك الإدارى الأنسب لمواجهة الموقف فى بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية التى يعمل بها . إن التصنيف الشائع بالنسبة لأنماط القيادة يستند على أساس طريقة وأسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة وكيف يتخذ القرار على أساس أن اتخاذ القرار هو لب عملية الإدارة وأنه كلما شاركت الجماعة فيه كان الأداء والنجاح واضحا وبالمشاركة يكون الأفراد (معلمين - إداريين - طلاب - أولياء أمور) فى حالة نفسية ومعنوية أفضل مما لو اقتصر دورهم على الطاعة للأوامر والتعليمات .

وهناك تقسيم كلاسيكى للقيادة الى دكتاتورية وفوضوية ، وديمقراطية إلا أن الواقع لتطبيقاتى فى مجال الإدارة يبين أنه لا توجد خطوط فاصلة بين هذه الأنماط بمعنى أنه لا توجد قيادة إدارية تربوية تتبع نمطا وإنما اتجاهات القائد القيادية فالقيادة التسلطية تركز كافة السلطات فى يدها بحيث تنتهى عندها كافة العمليات الإدارية وتحجم عن تفويض السلطة أو مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرار وتتدخل فى أعمالهم وفى علاقاتهم مما يعكس آثار سلبية على شخصية الأفراد لفرض توجهاتها من خلال السلطة الممنوحة لها ومثل هذه القيادات تعد معوقا للأداء على المدى الطويل أما القائد الذى ينتهج الأسلوب الديمقراطى فلا يركز السلطة فى يده بل يفوض بعض منها مرؤوسيه ويشجع

المؤوسين على المشاركة فى صنع القرار ووسيلته فى ذلك ضرب المثل والاقتناع كما يوظف الحوافز سواء المادية وغير المادية فى زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء . (٤٤)

ولايربط الحوافز بالعوامل الذاتية أو الشخصية مما يساهم فى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعل الدافعية للعمل ذاتية بدرجة عالية ويجعل المرؤوسين يستخدمون الرقابة الذاتية فى خدمة الأهداف التى يلتزمون بها والتخلص من القيود والمعوقات من خلال تذليل الصعاب والتحسين المستمر للأداء . (٤٥)

والجدول التالى يوضح لنا بإيجاز كل نمط من أنماط القيادة نحو كل متغير من المتغيرات الإدارية :

المتغيرات	القيادة الديكتاتورية وأساليبها	القيادة الديمقراطية وأساليبها	القيادة الفوضوية وأساليبها
أسلوب القائد فى التخطيط ورسم السياسات	القائد : يحدد السياسات ويضع الخطط وكذلك الأهداف	القائد يحدد الخطط والسياسات من خلال الحوار والمناقشة مع الأعضاء	يترك ذلك لحرية الأفراد والجماعة .
إجراءات طرق العمل ووسائله	يحدد الخطوات ويمليها على الأفراد	يضع القائد الخطط للعمل وأساليبه وإجراءاته ويناقشها ويرجح الآراء الصحيحة	لا يساهم فى الخطط ووسائل العمل .
توزيع العمل	يوزع بأوامر القائد مهام جميع العاملين وبدون أخذ رأى الشخص أو المجموعة	يقسم العمل وفقا لما تراه المجموعة ومصالحة العمل ويوافق القائد عليها باقتناع	لا يشارك فى تحديد المهام أو الواجبات الملقاة على عاتق كل فرد .
أساليب التحفيز على الأداء والإنجاز	القائد ذو طابع شخصى ويعتمد على نقد الآخرين فى الغالب وإذا اشترك مع جماعة فيكون بهدف شروح أوامر العمل ونظمه .	القائد موضوعى وله دور بناء فى الثناء أو النقد أو المكافأة ويقوم بدور العضو المشترك فى العمل مع الجماعة .	لا يثنى أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد .

ولكن ما هو نوع السلوك المطلوب من القائد حتى يكون فعالا ؟ وهل يوجد أسلوب أو نوع معين من القيادة أفضل من ناحية تأثيره على معنويات العاملين وتأثيره على تحقيق الأهداف ؟

يكاد يكون هناك إجماع على أن القيادة التربوية الديمقراطية هي أفضل أنماط القيادة حيث يقدر القائد أفراد الجماعة الذين يشاركون في تخطيط العمل وتنظيمه بل وفي تقويمه أيضا إيمانا منهم بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة (٤٦)

من خلال إيمان القائد بأن عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية التي يجب أن يكون للجماعة دورها الواضح وهناك مؤشرات يمكن أن يستدل منها على فعالية وتأثير القائد وهي: (٤٧)

- ١- أن يكون محبوبا من أفراد الجماعة وموثوقا فيه .
 - ٢- أن يحدد لمرؤسيه الواجبات المطلوب القيام بها بدرجة واضحة .
 - ٣- أن يكون قادرا على مكافأة المثيب ومعاقبة المخطئ .
- وتعد العلاقات الإنسانية بين القائد وأعضاء الجماعة أساسا هاما لنجاح القيادة وتجعل للقائد القدرة على التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين فيتبعونه لا بالقوة بل عن طيب خاطر فبجانب سلطته الرسمية التي يستمدتها من مركزه الوظيفي فهناك سلطة أقوى يستمدتها من مرؤسيه وتولد الدوافع والرغبة لديهم أن يتبعونه ويستجيبوا له . (٤٨)

إن كل ما سبق يجعلنا نقول بأنه لا يوجد أسلوب نمطي للقيادة وإنما القيادة هي مجموعة متكاملة من السلوك الرشيد .

* طبيعة العلاقة بين القادة والمرؤوسين :

إن طبيعة المدرسة الثانوية كمؤسسة تربوية وما يرتبط بها من أهداف ومهام تؤثر في طبيعة القيادة التربوية كعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هذه العلاقة تختلف في شكلها وفي مضمونها عن أي مؤسسة أخرى فالهدف الذي تسعى لتحقيقه المدرسة الثانوية العامة وهو إعداد المواطن الصالح وبنائه متكاملًا علميًا وعقليًا .. وأنه المعيار الأول الذي تقاس عليه كافة الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية وهو الذي يحدد نوع العمل ووسائله والخبرات اللازمة للقيام به وهو يحكم نوع العلاقة بين المرؤوسين والقادة كما يرتبط بطبيعة المؤسسة نوع السلطة الممنوحة للقادة فيها حيث أن هذه السلطات تشكل في مضمونها شكل العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين القادة والتابعين (رأسية أم أفقية وهل هي على المعرفة والمعلومات أم على السلطة المتدرجة) ونحن في حديثنا عن طبيعة العلاقة إذ نفرق بين القائد الأمر والقائد المتعاون فالقائد الأمر يعتمد أساسا على السلطة التي يخولها له مركزه الإداري وتوجد من هذا النوع أمثلة كثيرة لاعتمادهم أساسا على إصدار الأوامر كوسيلة لإنجاز العمل بدون مناقشة فعمل هؤلاء القادة يتركز في إبلاغ القرارات للمرؤوسين دون إشراكهم أو تفسير أسباب اتخاذه قرارات معينة (٤٩) وهذا النوع من القيادة يعوق العمل ويجعل العاملين معه يرفضون تحمل المسؤولية خشية العقاب .

وتظهر أهمية توفر مهارة إنسانية خاصة فيمن يشغل المناصب الإدارية هي القدرة على مواجهة التوقعات المتباينة والمتعارضة التي يصعب على المدير الاستجابة إليها بالعمل على إيجاد مخرج أو حل مناسب لكل موقف (٥٠)

إن فاعلية العلاقة بين القادة والمرؤوسين لا تتوقف على شخصية القادة فحسب وإنما تتأثر أيضا بشخصية المرؤوسين وبالأهداف التي يسعى التعليم الثانوى إلى تحقيقها حيث أن المرؤوسين بحكم وضعهم أقرب إلى الواقع وهم أول من يحس بمشاكل العمل وفوق ذلك فإن دورهم خطير فى تكريس الجهود من أجل تحقيق أهداف التعليم الثانوى وإن بتعاونهم كفريق قادرون على تيسير دور القادة أو جعل هذا الدور ضربا من المستحيل (٥١)

ويطلب ذلك من القادة أن يكونوا قادرين على خلق وتنمية صلة من التبعية لهم واقناع المرؤوسين واستمالتهم وأن تكون لديهم القدرة على التأثير التوجيهى فى سلوك المرؤوسين فينبغونهم كمستشارين لهم يطلبون مشورتهم المتفهمة الراحية إن هذه العلاقة بين القادة والمرؤوسين ليست علاقة رئاسية ولكنها قائمة على الاحترام المتبادل وتعمل على إشاعة روح المسؤولية الجماعية بين الأعضاء ويمكن معرفة طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال ثمان خصائص نفسية سلوكية مختلفة للمدرسين والمديرين وهى على وجه التحديد :

- الروح المعنوية السائدة لدى المرؤوسين ومدى شعورهم بالانتماء للمدرسة ودرجة إحساسهم بإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية من خلال العمل بالمنظمة مما يعود على إنجاز العمل .
- درجة إندماج المرؤوسين فى العمل المكلفين به كفريق متكامل متعاون .
- درجة شعور المرؤوسين بوجود عوائق من جانب الإدارة بدلا من تيسيره .
- درجة شعور المرؤوسين بجو الصداقة والمحبة داخل المدرسة والنابع من المسؤولية المشتركة .
- درجة شعور المرؤوسين بتباعد المديرين عنهم .
- درجة شعور المرؤوسين بالمعاملة الإنسانية من جانب المدراء .
- درجة شعور المرؤوسين بأن المدير قدوة فى العمل أكثر من أمر وناهى ويرتبط ذلك بسلوك المدير الذى يهتم بالعمل ولكن من خلال إعطائه المثل والقدوة بنفسه .
- درجة شعور المرؤوسين بأن اهتمام الرؤساء تنصب على العمل وترتكز على الإنتاجية فقط ومن ثم ففنون الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين تيسير فى اتجاه واحد بمعنى أن الرؤساء لا يحاولون الاستفادة من آراء المرؤوسين وأفكارهم (٥٢) وترتكز الإدارة الحديثة على واجب الرؤساء فى تنمية سبل الاتصال والسعى الى تشجيع المرؤوسين على التقديم بمقترحاتهم وشكواهم وطلب تدليل الصعاب للقيود والمعوقات التى تواجههم وتمكينهم من تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ الأهداف والتنبؤ بالنتائج وتحمل المسؤولية المترتبة على النتائج والمهارة الأساسية للرؤساء فى العلاقات هى فى القدرة على توفير سبل (٥٣) التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين حتى يضمنوا

التأثير على سلوكهم وتوجيهه فى الاتجاه المرغوب ليشيع مناخ من التعاون البناء والتقدم نحو الهدف .

* خصائص الأفراد العاملين بالمنظمة من حيث الأداء والخبرة والتدريب

يمثل أداء الأفراد لب العمل الإدارى وتختلف مستويات الأداء ارتفاعا أو انخفاضاً بين الأفراد طبقاً لمدى المهارة والقدرة على الأداء من ناحية وحسب توافر الدافع للعمل والإنجاز من ناحية أخرى لذلك فإن العنصر البشرى فى اختياره وإعداده وتدريبه وحفزه وتنظيم عمله يعتبر من أهم الجوانب لتحقيق أهداف التعليم الثانوى (٥٤)

وتهتم الدول المعاصرة بالعاملين بالتعليم وتبذل قصارى جهدها فى وضع النظم التى تضمن رفع كفاءتهم وتوفير الاستقرار الوظيفى لهم لاجتذاب العناصر الصالحة للعمل وتعمل دائماً على تنميتهم من خلال تركيز الجهود للتنمية الإدارية على نوع العمل الذى يمارسونه ويتطلب تنمية كفاءات الإدارة المدرسية :

- أن يكون اختيار الفرد للعمل مؤسسا على شروط وقواعد مستقاه من متطلبات العمل الذى سيقوم به فى ضوء إطار عمل يمثل الحد الأدنى من المؤهلات ومن الضرورى أيضا الاهتمام باختيار القيادات التربوية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة التى تؤهلها لقيادة المدرسة والإنجاز الفعال (٥٥) حيث أن مواجهة التحديات والمعوقات يستلزم من القيادات أن يعايشوا المستقبل وفى ذلك يصدق رأى " بيردركر " حيث يذكر أنه فى العشرين سنة القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المنظمات يكمن فى مجموعة المهارات والكفاءات التى تمتلكها المنظمة والتى تمثل أهم عنصر من عناصر ميزاتها التنافسية من خلال ما تقدمه من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع متوقعة للمستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة (٥٦)

إن مستوى ونوعية الموارد البشرية يعد أحد المحددات الرئيسية لزيادة الإنتاجية ولذلك أصبحت الموارد البشرية هدفا لجهود شتى تبذل فى تنمية قدراتها وتطويرها وتسخير كثير من الموارد لأجل تدريبها وإحداث تغييرات سلوكية محددة فى معلوماتها واتجاهاتها ومهاراتها لتنميتها مهنيا وعلميا وثقافيا لتمكينها من مقابلة التطور المستمر فى أداء واجباتها وإنجاز أعمالها ويتم ذلك من خلال التعرف على حجم الفجوة بين المستوى الذى يجب أن تكون عليه وبين مستواها الفعلى ويركز تدريبها على عنصرين (٥٧)

- ١- النظر الى الأفراد كأشخاص لهم ميولهم وخلفياتهم وظروفهم الشخصية وغيرها .
- ٢- النظر الى الأفراد كمهنيين قائمين بأعمال معينة ويرغبون فى إكتساب مهارات واتجاهات وقيم تساعدهم على فهم طبيعة أعمالهم والقيام بها بكفاءة وما تتضمنه من تركيز على ما يسمى بالقدرات الأدائية الى القدرة على أداء وممارسة عمل بمستوى إتقان معين (٥٨)

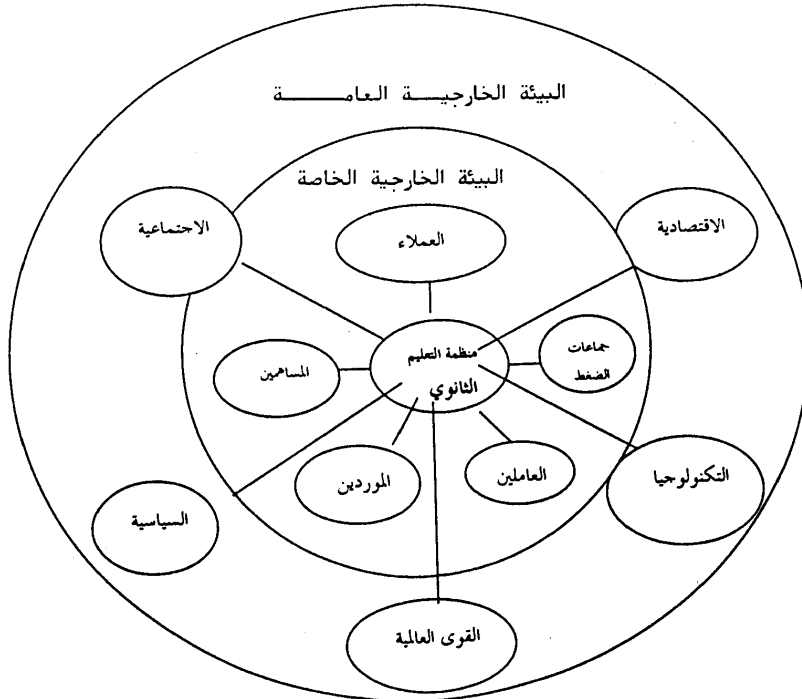
سادسة بيئة العمل الخارجية للتعليم الثانوى وآثارها على فاعلية أو تعويق أداء الإدارة

المدرسية :

ترتبط المؤسسات التعليمية والمجتمع بعلاقات تبادلية وتكاملية تستهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف فوجود وبقاء أى طرف منهما هو شرط ضرورى لبقاء أو وجود الآخر وبالتالي فإن كل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر وإن كان وجود البيئة أو المجتمع يسبق وجود المؤسسات التعليمية. إن المجتمع أو البيئة هو الذى يقدم فرص النجاح أو الفشل وهو المحدد لسلوك أو خطط واستراتيجيات المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها كما أن العرض أو الطلب على منتجات المؤسسة التعليمية ماهو فى الواقع إلا نواتج لبيئة تحدد مستقبل المؤسسة التعليمية (٥٩)

إن السمة الأساسية للبيئة الخارجية للمدرسة الثانوية أنها غير قابلة للسيطرة والتحكم والرقابة بواسطة المدرسة ولذلك يجب على المؤسسة التعليمية أن تقوم بدراسة متغيرات البيئة وتحليل عناصرها ومحاولة التكيف مع هذه العناصر لاكتشاف الفرص والتعرف على المعوقات للعمل على تلافيتها إن درجة تكيف المدرسة مع البيئة يعنى المقدرة النسبية على استغلال جوانب القوة لدى المدرسة فى اكتشاف واستغلال الفرص وتجنب المعوقات والتهديدات البيئية المحيطة بها أو تذليلها وتحسينها ولدراسة بيئة المدرسة الثانوية العامة لأغراض قياس الفعالية لأهداف المدرسة يكون من الضرورى التفريق بين متغيرات البيئة العامة التى تعمل فى ظلها جميع المدارس وبين ما يمكن أن يطلق عليه المتغيرات البيئية الخاصة . انظر الشكل رقم (١)

البيئة الخارجية للمنظمة



شكلا . رقم (١)

وفى هذا الصدد سوف نتعرض بشيء من التفصيل لعناصر البيئة الخارجية العامة ثم الخاصة:

(أ) البيئة الخارجية العامة : External Remote Environment

ويقصد بها العوامل التى تؤثر على كافة مؤسسات المجتمع وتقع خارج حدود مؤسسة التعليم الثانوى ونطاق وخارج رقابة الإدارة المدرسية ويتم فى إطارها ممارسة الأنشطة والأعمال الإدارية وتشمل كافة العوامل الآتية :

- * السياسية
- * الاقتصادية
- * الاجتماعية
- * التكنولوجية
- * القوى العالمية

ولهذه العوامل والمتغيرات تأثيرات عديدة منها تحديد درجة الحرية والاستقلال الذاتى الذى تستطيع أن تمارسه الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى وتحديد فرص النمو .

أولا : **المتغيرات السياسية** : تلعب دورا مؤثرا على ممارسة المنظمات المختلفة ومنها التعليم ومن أمثلة المتغيرات السياسية ، سياسة الأمن القومى ، نظام الحكم ديمقراطى أو ديكتاتورى ، مدى تعدد وتنوع النقابات ، سياسة الدولة تجاه التعليم، علاقة الدولة بالدول الأخرى وغيرها (٦٠)

يدخل فى نطاق البيئة السياسية كافة الجماعات والمؤسسات والأفراد الذين يملكون القوة والتأثير على سياسة التعليم الثانوى كما تتأثر مؤسسات التعليم الثانوى بالبيئة السياسية المحيطة بها وهى تحاول أيضا أن تؤثر فيها ولذلك تستخدم عددا من الاستراتيجيات لتحقيق التفاعل مع البيئة المحيطة بها ومنها :

أ - **الاستقطاب** : تمارس المنظمة التعليمية الاستقطاب عندما تسعى أن يشمل مجلس إدارتها عناصر من التى تساندها وتدعمها وتذلل الصعاب وتساعد على تحقيق أهدافها الا أن هذه الاستراتيجية قد تؤثر على استقلاليتها وحريتها فى الأجل القصير (٦١) ويؤخذ الاستقطاب أشكال متعددة منها :

* **مشاركة المسئولية** : بمعنى مشاركة ذوى النفوذ فى المجتمع فى اتخاذ القرار من خلال تعيينهم بمجالس الإدارة للاهتمام بشئون التعليم الثانوى وبالتالي يعملون على دعم التعليم من واقع نفوذهم أو الامتناع على الأقل عن إعاقته (٦٢)

* **الشراكة** : يقصد الالتزام والتجانس والاتحاد مع مؤسسات مجتمعية أخرى لتحقيق أهداف عامة وزيادة قدرة التعليم الثانوى على التكيف مع البيئة لمواجهة التحديات الناتجة عن بعض المتغيرات البيئية .

ثانيا : **المتغيرات الاقتصادية** : وهى إحدى العناصر البيئية الهامة التى تؤثر على المؤسسات التعليمية وتتأثر بها ومن أمثلة المتغيرات الاقتصادية ، التكتلات الاقتصادية أليات السوق ولقد طرحت هذه المتغيرات مؤشرات لعل من أهمها :

- عجز الدولة عن التصدي بمفردها للإنفاق على التعليم وتمويله بما يؤدي الى جودة المنتج التعليمي.
- الاهتمام بالجوانب الفنية لتوفير متطلبات السوق من الأيدي العاملة الإنتاجية .
- إن الاقتصاد الجديد يمثل مرحلة ما بعد الصناعة أو ما يسمى بالاقتصاد الشبكي فهو يعتمد على صناعات أساسها المعلومات مما يعنى أن مخرجات مؤسسات التعليم يجب أن تواكب هذا التغيير بتقديم مخرجات جديدة من الأفراد يملكون قدرات غير المتوافرة وهو ما يفرض قيود جديدة على مؤسسات التعليم الثانوى لتكوين العناصر البشرية المناسبة للاقتصاد الجديد (٦٣)
- التطلع الى الإنتاجية المرتفعة كمقياس لنجاح التعليم حيث أنها تعكس الكفاءة فى تحقيق أهداف التعليم وربطها بالجودة فى المنتج التعليمى المقدم الى الأسواق وكذلك الجودة الشاملة للإدارة .
- وهذه المؤشرات لها تأثيرها على استراتيجيات التعليم الثانوى مما يتطلب تدليلها حتى لا تكون عائقا على تحقيق أهدافه .

ثالثا : المتغيرات الاجتماعية : وهى قوى البيئة ذات الطابع الاجتماعى والتى لها تأثيرها على المنظمات ومنها التعليم وعند تحليلنا للجوانب الاجتماعية والنفسية لبيئة المؤسسات التعليمية نجد أن هناك العديد من الفرص التى يمكن الاستفادة منها وأيضا العديد من القيود والمعوقات على إمكانية استغلال هذه الفرص بالإضافة الى أن المستوى الثقافى السائد ومستوى ونوعية التعليم ومجموعة التقاليد والقيم والمتعارف عليها تؤثر على سلوك الجماعات المختلفة داخل المجتمع وهناك العديد من المتغيرات التى حدثت فى الكثير من دول العالم مما كان له الأثر على اتجاهات مؤسسات التعليم المستقبلية منها :

أ - **المستوى الثقافى والتعليمى :** كلما زاد التعليم لأفراد المجتمع كلما زاد مستوى طموحاتهم وتطلعاتهم ومن ثم يزداد تأثيرها على المؤسسات التعليمية فزيادة نسبة المتعلمين يؤدي الى تحقيق دخل أعلى مما يزيد الطلب على التعليم هذا من حيث الكم أما من حيث الكيف فإن زيادة مستوى التعليم يزيد من طلب الأفراد على أنواع معينة من التعليم ومستوى معين من جودته .

ب - **التغير فى الأدوار الاجتماعية :** نتيجة لزيادة دور المرأة فى المجتمع فى السنوات الأخيرة ومشاركتها فى العمل أدى ذلك لتغييبها عن المنزل واكتساب الأبناء مجموعة من القيم ليست كلها من النوع المواتى الذى يدعم ويساند العملية التعليمية لذلك يصبح تحقيق التكامل بين الأسرة والمدرسة هدفا فى حد ذاته ينبغى أن تسعى المؤسسات التعليمية الى تحقيقه حتى لا يكون عائقا للعملية التعليمية ويقع العبء الأكبر على مؤسسة التعليم الثانوى نظرا لوفرة إمكانياتها وعقلانية التصرفات والسلوك الذى يصدر عنها (٦٤)

ج - التغيرات السكانية : تعد من المؤثرات الهامة فى الهيكل الاجتماعى وله أثره على تحليل إمكانيات التعليم الثانوى الداخلية ويعتبر حجم السكان أحد العوامل الرئيسية التى يجب متابعتها فهو يحدد حجم التعليم الثانوى ويؤثر على نوعيته . كذلك فإن التغير فى عدد السكان يؤثر على مؤسسات التعليم الثانوى حيث يحدد إمكانيات النمو فى المؤسسات التعليمية ولذلك فالالتنبؤ باتجاهات النمو السكانى ضرورى للتعويض بحجم المؤسسات التعليمية المطلوبة وإمكانيات التوسع فيها حتى لا تكون كثافة المؤسسة التعليمية عن المعايير الموضوعية عائقا على تحقيق أهدافها (٦٥)

د - زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية : تهدف التنمية البشرية الى الاهتمام بالرعاية الاجتماعية ورفع معدلات التنمية فى فكر المواطن وتوعية مداركه علميا وثقافيا واجتماعيا ليكون أكثر قدرة على مواجهة التغير ولتتمشى مع معدلات النمو الاقتصادى كما تهدف الى تحقيق التكافل الاجتماعى بين المواطنين والتى تتمثل فى أن العمل الاجتماعى ليس مسئولية الحكومة وحدها بل مسئولية مشتركة بين الشعب والحكومة (٦٦) .

رابعا : المتغيرات التكنولوجية :

يمكن تعريف التكنولوجيا أنها تغير فى أنماط وأساليب أداء المهنة سواء التربوية أو الإدارية نتيجة التطبيق الفعلى لأساليب أو طرق علمية كما يقصد بها فن تطبيق واستخدام العلم والمعرفة بهدف مساعدة أفراد المجتمع وإشباع حاجاته (٦٧) .

يساهم التطور التكنولوجى فى رفع مستوى التعليم وفى زيادة النمو الاقتصادى وزيادة إنتاجية الموارد الموجودة مثل استخدام الآلات المطورة عالية الكفاءة وبطبيعة الحال فإن استخدام التكنولوجيا وتطورها يؤثر على أداء المنظمات والمستهلكين والمجتمع (٦٨)

بالنسبة لظهور التكنولوجيا قد يؤدى الى زيادة المعوقات بالتعليم الثانوى مالم تواكب مؤسسات التعليم الثانوى التطورات التكنولوجية والتدريب على استخدامها كما قد تؤثر سلبا على المنتج التعليمى للمدرسة الثانوية من حيث الطلب عليه كقوى عاملة إن التكنولوجيا بقدر ما تتيح سلع جديدة قد تؤثر على البيئة وتلوثها أو تزيد من معدلات البطالة نظرا لاعتمادها على درجة عالية من الآلية (٦٩)

خامسا : المتغيرات الدولية :

يواجه التعليم الثانوى العديد من التغيرات فى عالم اليوم ولاشك أن هذه التغيرات تؤدى الى حدوث تعديلات جذرية فى خطط التعليم ومفاهيمه وقيمه بل والمنظمات التعليمية ذاتها (٧٠) ويختلف المدى الذى يمكن أن تحدثه هذه التغيرات فى التعليم الثانوى من دولة لأخرى فبعض هذه التغيرات قد تؤدى الى تغير رؤية التعليم الثانوى تغيرا شاملا والبعض الآخر أو قد يكتفى بتعديل خططه وبرامجه ونظم إدارته لمواجهة هذه التغيرات وعلى الإدارة المدرسية الناجحة أن تضع فى اعتبارها الاتجاهات

العالمية الحديثة وتتكيف معها وتعدل خططها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وكذلك استمراريتها وبقائها ونموها مما يفرض على التعليم الثانوى مطالب هائلة تستلزم شمولية النظرة الى جوانب العملية التعليمية لتصبح فى مستوى العصر ومنها تطوير المناهج وتحديث المعرفة كعملية مستمرة لا تتوقف وفتح مزيد من فرص المشاركة لأولياء الأمور والشراكة لمؤسسات المجتمع المحلى فى إدارة المدرسة (٧١) وانطلاقا من هذه المتغيرات العالمية المتسارعة من حولنا فى العلوم والتكنولوجيا فإن المجتمع الجديد يتطلب من مواطنيه قدرات جديدة يجب أن يوفرها التعليم الثانوى من حيث خصائص القوى العاملة الجديدة فى مجتمع المعلومات وذلك وفقا لقوانين السوق العالمية التى بدأت تسود جميع المجتمعات الأخرى وحتى لا تكون عائقا للتقدم والانطلاق (٧٢)

(ب) البيئة الخارجية الخاصة : External Task Environment

ويقصد بها مجموعة المتغيرات أو العوامل التى تقع على حدود المؤسسة التعليمية أى المجتمع المحيط بالمدرسة وهى تختلف من مؤسسة تعليمية لأخرى وتدخل الى حد كبير فى نطاق رقابة المؤسسة وهى تشمل المجموعات الآتية :

- مدى توافر الموارد المادية والطبيعية اللازمة لإنجاز الأنشطة .
- المنافسين Competitors
- الموردین Suppliers
- العملاء (الطلاب - أولياء الأمور) Customers
- العاملين Employess
- درجة تأثير جماعات الضغط بالمجتمع المحلى .

وبما أننا نعيش فى عصر يتميز بثورة هائلة من وسائل الاتصال فما من مؤسسة صغيرة أو كبيرة تستطيع أن تعزل نفسها عما يجرى حولها ولذلك لم تعد القرارات الهامة والقيود والمعوقات التى تتعلق بالمؤسسة التعليمية تتبع من واقع المؤسسة التعليمية وما يجرى فيها بحسب وإنما تتأثر تلك القرارات وكذا المعوقات بالبيئة الخارجية الخاصة المحيطة بالمؤسسة التعليمية (٧٣) فمثلا قد يستطيع عدد من الناس بالمجتمع المحلى من خارج المدرسة التأثير فى ظروف المدرسة ومصادر تمويلها والعمليات التى تؤديها المؤسسة بشكل فعال كذلك للأسرة أهمية بالغة فى دعم خطط التعليم وبرامجه لاسيما ما يتعلق منها بحل مشاكل الطلاب والتغلب على ما يواجهونه من مصاعب نفسية واجتماعية تنعكس على تحصيلهم العلمى (٧٤)

كذلك من الأهمية التعرف على التكوين السكانى للمنطقة وما فيها من نشاطات كالسلطة المحلية والجمعيات الأهلية والنوادر والمؤسسات الثقافية والصناعية والتجارية إذا كلها تلعب دورا هاما فى التأثير فى المؤسسة التعليمية من خلال ما تنتجه فى البيئة وما تؤثر به فى الناس ومنهم

الطلاب وأولياء أمورهم وما تستطيع المدرسة أن تستفيد من هذه الفعاليات وما تقدمه لها بما يقود المؤسسة التعليمية أن تستفيد من المجتمع المحلي على أوسع نطاق كما تستطيع المؤسسة التعليمية من خلال تنظيم مجالس الآباء والأمهات أن تتعرف على الإمكانيات التي تفيد المدرسة والعمل على رصد هذه الكفاءات للاستفادة منها في نجاح المدرسة ودعم أهدافها أو تعمل عكس ذلك فتحيل هذه المجالس إلى شيء مفيد ومعوق إذا لم تحسن التصرف والتعامل معها فالمتغيرات السابقة لها تأثير على عديد من الجوانب ومنها تحديد درجة الاستقلال التي تستطيع أن تمارسها الإدارة المدرسية .

مما يوضح أهمية دراسة البيئة الخارجية الخاصة والداخلية للتعليم الثانوى لمعرفة إمكاناتها وطاقاتها المتاحة حيث يفيد ذلك في حسن اختيار أهداف التعليم الثانوى العام ذاتها وتطورها لمواكبة التغيرات العالمية والقومية والمحلية لتكون أهداف التعليم الثانوى العام مواهمة بين ما تحتاج إليه البيئة المجتمعية أو ماقد يتمكن التعليم من استيعابه طلاب وبين ما تقررره السياسية التعليمية أو ما هو متاح له من قدرات وما يحتمل أن يتوافر له من إمكانيات لتكون الأهداف ممكنة التحقيق في ضوء بيئة العمل الداخلية والخارجية للتعليم الثانوى في ظل الظروف والإمكانيات الراهنة والأوضاع السائدة فيه وما يتضمنه من فرص ومعوقات ونقاط القوة والضعف للموارد البشرية والمادية بالتعليم الثانوى واحتمالات التطور التكنولوجى واحتمالات التغير فى البيئة فهى باختصار عملية خلق وبناء البيئة المستقبلية Future Environment المرغوب فيها للتعليم الثانوى لكى يتكيف بفاعلية مع المجتمع الدينامى المتغير الذى هو جزء منه (٧٥) .

هوامش الفصل الثانى

- (١) عابدة سيد خطاب ، الإدارة الاستراتيجية فى قطاع الأعمال والخدمات ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٤) ، ص ٣٥ .
- (2) Managing Performance in UNDP : Learning From Others in [http : ll www. Undp. Org/ eo/eg6 cl. Htm p.1](http://www.undp.org/eo/eg6.cl.htm) .
- (3) Ibid p. 2 .
- (٤) راوية حسن ، السلوك التنظيمى فى المنظمات ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩) ، ص ٣٤٦ .
- (5) David, Hussey, Strategic Management. 4 Th ed.; Butterworth Heinemann, Oxford, 1998, p 51.
- (٦) توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد ، (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٧) ص ١٣ .
- (7) Akito Ninomiyo and Toishi Take Okato, "Acritical analysis of Job Satisfied reachers in Japan " Comparative education, vol 26, 1990 .
- (8) John Chubb and terry Moe : Opict, p 38 .
- (9) L.W Hughes " Organizational Climate Another Dimention to the Process of Innovation "; Educational Administration Quarterly vol. 3, 1968.
- (١٠) نبيل عبد الفتاح حافظ : سيكولوجية الإدارة المدرسية، القاهرة ، كلية التربية جامعة عين شمس، ١٩٩٧ ، ص ٤٦ .
- (11) Peter Drucker " Managing for the Future " Butter Wath H Eineman Oxford, 1992, p. 303.
- (12) K. Hoyway & Others, Open Schools Healthy Schools, Measuring Organizational Climate; New bury Park, CA, Sage, 1991, p. 10.
- (١٣) صلاح الدين جوهر : إدارة وتنظيم التعليم ، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٤) ، ص ٩٩ .
- (١٤) المرجع السابق ، ص ١٠٢ .

- (١٥) هانى عبد الرحمن صالح: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط ٢، (عمان - الأردن ، دار وائل للنشر ، ١٩٩٨) ص ٣٤٣ .
- (١٦) عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو فحف : تنظيم وإدارة الأعمال ، (الإسكندرية ، المكتب العربى ، ١٩٩٣) ص ٨٢ .
- (١٧) سيد الهوارى : المدير الفعال للقرن الـ ٢١ : التوجهات الفكرية والأساليب العلمية، ط ٤ (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨) ص ٦٥ .
- (١٨) المرجع السابق ، ص ٧٠ .
- (١٩) مجدى عبد الكريم ، سيكولوجية صنع القرار ، (القاهرة ، مكتبة النهضة ، ١٩٩٧) ص ١٣٩ .
- (٢٠) عايدة خطاب : مرجع سابق ، ص ٣٥ .
- (21) Del Goddard And Marilyn ; The Search For Quality: Planning For Improvement and Managing Change ; Paul Chapman Publishing, Ltd, London, 1994, p. 132.
- (22) Daven Port & O Thoms, Human Capital : Jossey- Bass Pub., San Francisco, 1999, p. 41.
- (23) GRAHAM. H. T. Human Resources Management (London Pitman Publishing co 1990) p. 120.
- (24) I bid p. 122.
- (٢٥) عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو فحف، مرجع سابق ، ص ٤٦٠ .
- (٢٦) فؤاد أحد حلمى : تطوير نظم الاتصال والمعلومات فى المدرسة الثانوية العامة فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، (القاهرة ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ١٩٩٩) ص ٧ .
- (٢٧) عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو فحف ، مرجع سابق ، ص ٤٦١ .
- (٢٨) مدحت محمد أبو النصر ، " إجادة فن الاتصالات " ، مجلة الإدارة (العدد الأول - يوليو ١٩٩٣) ص ٢٧ .
- (29) Dessler. Cary . Organization Theory : Integrating Structure and Behavior, (N.J prentice-Hall, Inc, 1990) p. 89.
- (30) I bid p. 93.
- (٣١) عايدة خطاب ، نظام الاتصال فى عملية الإدارة (الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - سلسلة الدراسات الإدارية ، يناير ١٩٩٩) ص ٤٢ .
- (٣٢) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه : الإدارة التربوية ، (الإمارات العربية ، دار النشر والتوزيع ، ١٩٨٦) ص ١٣٤ .
- (33) Luthans, Fred. Organizational Behavior, 2nd ed.N.X: McGraw-Hill, 1997, p.80.

(٣٤) نهلة عبد القادر هاشم : تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مفهوم الوقت ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية - جامعة عين شمس ، ١٩٩٦ ، ص ١٥٠ .
(٣٥) المرجع السابق ، ص ١٥٩ .

- (36) Time Management, Training Skills and Tips. P,I [httpLwww Tsuccess dircon co qkL timemanagemen tips html](http://www.Tsuccessdircon.co.uk/timemanagemen_tips.html).
- (37) Fulmer, Robert M., Practical Human Relations. Homewood, III: Richard D. Irwin, Inc., 1963, p.77.
- (38) I bid p. 79.
- (39) Porter, L.W., " Astud of Perceived Need Satisfaction In Bottom and Middle-Management Jobs," Journal of Applied psychology 1968, p. 165.
- (40) I bid, p. 169.
- (41) Fulmer, op. Cit, P. 1333.
- (42) Masiow, Abraham, Molivation and Personality. N.Y: Harper and Row, 1974, p. 33.

(٤٣) سيد الهوارى : مرجع سابق ، ص ٧٠ .

- (44) Tony Cutler and Barbara Waine, " Rewarding Better Teachers Performance Related pay in Schools " Educational Management & Administration, vol 27, No, Apr. 1999, p.p 55-56.
- (45) I bid, p 76.

(٤٦) حامد زهران : " القيادة التربوية " الأسس التربوية لاعداد المعلم الجامعي ط٢ (القاهرة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٥) ص ٣٩٥ .

(٤٧) نواف كنعان : القيادة الإدارية ، ط ٤ ، (الأردن ، دار الثقافة ، ١٩٩٢) ، ص ٢٥٥ .

(٤٨) عبد العزيز جستينة وآخرون ، " تقييم فعالية الأنماط القيادية للمديرين التنفيذيين " ، مجلة الإدارة، المجلد ٢٧ (العدد الثالث ، يناير ، ١٩٩٤) ص ٤٥ .

- (49) Fred E., Fiedler, Leader and Group Effectiveness, Green Wood Press, Publishers, 1991, p. 21.
- (50) I bid, p. 24 .
- (51) Clande L. Graff eff " The situational Leadership Theory : " A Critical View, Academy of Management Review, Aprit, 1993, p. 285.

(٥٢) على محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٨) ص ٤٣٨ .

- (٥٣) المرجع السابق ، ص ٤٥٠ .
- (٥٤) شاكر محمد فتحى ، إدارة المنظمات التعليمية ، (القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩٦) ص ٢٧٤ .
- (٥٥) المرجع السابق ، ص ٢٧٥ .
- (56) Peter Drucker, op, cit, p. 303.
- (57) Bolton Trevor, Human Resource Management. Black well, Cambridge, 1997, p. 31.
- (58) I bid, p. 39.
- (٥٩) أحمد فهمى جلال : المناخ التنظيمى وأثره فى تطوير المنظمات - دراسة ميدانية فى الحكومة والقطاع العام ، القاهرة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، ١٩٩١ ، ص ١ .
- (٦٠) أحمد سيد مصطفى ، مصر وفرص العولمة من منظور إدارى ، الأهرام ، يناير ٢٠٠١ ، ص ١٠ .
- (٦١) أحمد سيد مصطفى ، " التحالف كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية " أفاق اقتصادية، العدد ٧١ ، ١٩٩٧ ، ص ١١ .
- (٦٢) المرجع السابق ، ص ١٧ .
- (٦٣) أحمد سيد مصطفى ، " تحولات عالمية واقعة وتحولات ذاتية لازمة " ، المؤتمر السنوى العاشر لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة ٩ - ١١ نوفمبر ١٩٩٩ ، ص ٧١ .
- (٦٤) صلاح الدين جوهر : مرجع سابق ، ص ١٠٠ .
- (٦٥) همام بدرأوى زيدان ، التعليم الثانوى ألياته ومتطلباته المستقبلية ، من بحوث المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر ، رابطة التربية الحديثة ، ١٩٩٣ ، ص ص ١٧٦ ، ١٧٧ .
- (٦٦) محبى الدين رجب البنا ، رؤية مستقبلية للمؤتمر الاجتماعى ، جريدة الأهرام ١٩٩٩/٣/٧ ، ص ١١ .
- (٦٧) على محمد عبد الوهاب وآخرين ، الإدارة العامة ، الأسس العلمية وتجارب التطبيق (القاهرة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٦) ، ص ٨٨ .
- (٦٨) عبد الغنى النورى : اتجاهات جديدة فى الإدارة التعليمية فى البلاد العربية ، (قطر ، دار الثقافة ، ١٩٩١) ، ص ٧٤٧ .
- (٦٩) نادية محمد عبد المنعم ، تطوير التعليم الثانوى فى ضوء اتجاهات التطوير فى بعض الدول المتقدمة، القاهرة ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ١٩٩٧ ، ص ١٠١ .
- (٧٠) رمضان أحمد عيد ، اتجاهات الإدارة المدرسية ، فى شاكر محمد فتحى وآخرون فى الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى، (القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٨) ، ص ١١٣ .

(٧١) نادية محمد عبد المنعم، تفعيل الشراكة المجتمعية فى إدارة المنظمة التعليمية، مرجع سابق ،

ص ٥ .

(٧٢) عبد العزيز الشربيني، واقع الإصلاح الإدارى وقضاياها ، الأهرام ، ١٠ يناير ، ٢٠٠١ ،

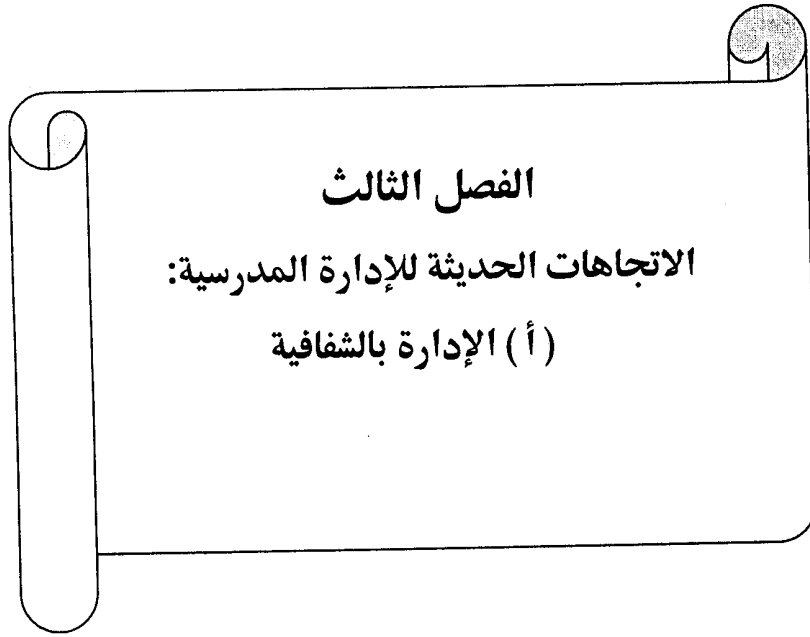
ص ١٠ .

(٧٣) أحمد سيد مصطفى ، الإدارة فى البيئة المصرية ، (القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية،

١٩٨٩)، ص ٧٧ .

(74) S.M. Sawp, Developing Home-School Partner Ship From Concepts & Practice, Teachers College Columbia, 1993., p. 55.

(75) Http : // WWW. Ed. gov / Pubs / CTRE / Fb 25 bn. Html Strategic Planning School-Based Management Systems.



الفصل الثالث

الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية:

(أ) الإدارة بالشفافية

الفصل الثالث

الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية

الإدارة بالشفافية *

تقديم :

بعد الانتهاء من الفصل الثانى الذى تناول الأداء ومعوقاته فى المدرسة الثانوية العامة فى ضوء البيئة الداخلية والخارجية نستعرض فى هذا الفصل الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية كمحاولة لتنبؤ مستقبلى لعمليات التطوير والتحسين حيث إننا نعيش واقعا جديدا يتسم بتعدد وتعقد القوى البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل مؤسسات التعليم الثانوى .

ولقد اتجهت هذه التحديات الى إحداث التقادم السريع فى القيم والمفاهيم الإدارية التقليدية التى تركز على مبادئ تتسم بالمحدودية ولم تعد تناسب مجريات الأمور والاتجاه الى بناء قدرة إدارية جديدة أساسها الفهم والاستيعاب لحركة المتغيرات العالمية والمحلية ومعرفة أبعادها واحتمالاتها المستقبلية لتطوير الأداء الكلى لمؤسسات التعليم الثانوى العام .

ونستعرض أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية على النحو التالى :

(أ) الإدارة بالشفافية .

(ب) التقويم الذاتى للمدرسة .

أولا : الإدارة بالشفافية Management by Transparency

يعد أسلوب الإدارة بالشفافية فى هذا العصر عصر الإدارة المتحررة من الأساليب الإدارية التى تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقات بجانب ما يتمتع به هذا الأسلوب من قبول عام بكافة المنظمات التعليمية بالمجتمعات المتقدمة لاهتمامه بالناحية العلمية التطبيقية حيث يشكل هذا الأسلوب منهجا واضحا للتطبيق العلمى يعتمد على الكثير من مبادئ ونظريات الإدارة الناجحة . **

* إعداد : د/ نادية محمد عبد المنعم

** تأخذ القيادة التربوية العليا بهذا الاتجاه فى مشروع تطوير التعليم الثانوى العام ٢٠٠١ الى ٢٠٠٧

*** مفهوم الإدارة بالشفافية :**

هناك تعريفات متعددة للإدارة بالشفافية بناها الباحثون من زوايا منطلقات متعددة وفيما يلي عرض لأهمها لفهم جوانبها وأبعادها :

تعكس الإدارة بالشفافية مفهوما بسيطا هو الإفصاح والعلانية عن سير العمل . ويقصد بالشفافية في العمل الإدارى التربوى كشف الاهتمامات والأهداف والدوافع والموارد والإعلان عن جودة مستوى ونوعية الخريجين وإسهامهم فى العملية الإنتاجية بالمجتمع . والشفافية تستند قبل كل شئ الى علانية القرار حيث أن حجب المعلومات عن المجتمع والمهتمين بالعملية التعليمية كفيصل بتعطيل الشراكة المجتمعية والمشاركة الشعبية والتي بدونها يصعب الوصول الى موارد جديدة وحلول تنهض بالعملية التعليمية بصفة مستديمة (١)

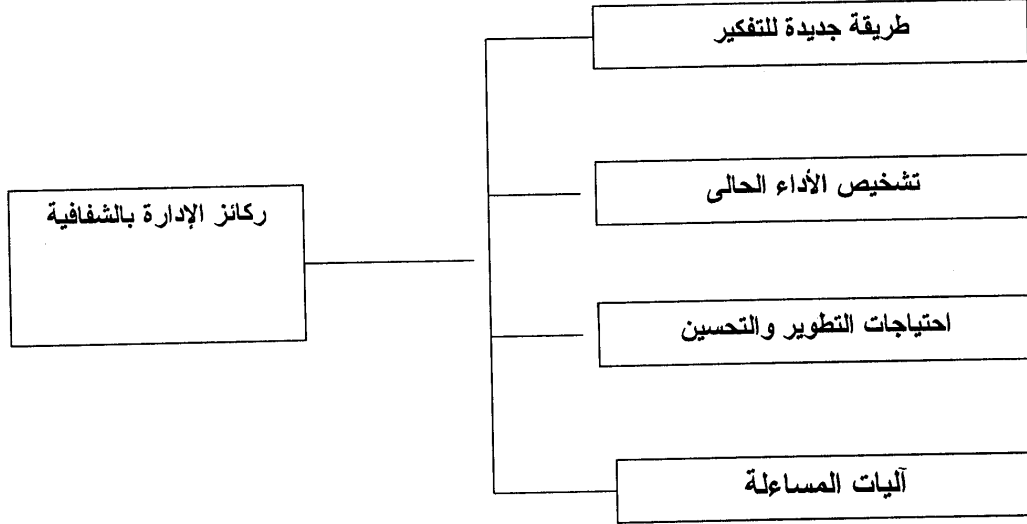
كما تعنى الشفافية تأكيد مصداقية المنظمة التعليمية أمام الرأى العام والحكومة والإعلام والمجالس الشعبية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والدولية المهتمة بالتعليم ويتحقق ذلك من خلال الصدق والإعلان عن سير العمل بها وجودته ومصادر التمويل وفتح أبواب المنظمة التعليمية ومحاسبتها أمام الجميع (٢)
ولعل الملمح الأساسى هو :

حق المواطن فى الوصول الى مصادر المعلومات والاطلاع عليها ولا يقتصر حقه على الحصول على المعلومات بالكم والكيف وفى التوقيت الملائم فقط وإنما ينطوى على حقه فى التبادل والمشاركة الإيجابية فى تكوين الآراء وصنع القرارات خلال جميع مراحل اتخاذها وأعمال آليات المساءلة كوسيلة للحد من المعوقات الإدارية والفساد الإدارى ومحاصرته ومن ثم القضاء عليه (الدروس الخصوصية) (٣)

وتجئ الشفافية كأحد أهم متطلبات تفعيل المساءلة للمنظمة التعليمية لأن الأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها وحجب المعلومات عن المهتمين بالعملية التعليمية وكذا المجتمع يعوق تقدمها الأمر الذى يؤدى فى النهاية الى عدم وضوح أو تفسير للقرارات التى تهم الجماهير بسبب حجب تفاصيل المعلومات وعدم إعطائها ما يكفى من تفسيرات وتحليلات ثم عدم قناعة الجماهير لهذه القرارات ولذلك تعد الشفافية الخطوة الأولى لمعرفة المعوقات ومحاربة الفساد ولذلك تتطلب مجتمعا مدنيا ديمقراطيا وصحافة حرة تساهم فى تعميق الشفافية .

وفى النهاية يمكن تعريف الإدارة بالشفافية بأنها تعنى أن تكون منظمة ما فى صندوق من زجاج بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال وما تبشره من مهام وما تديره من عمليات وبرامج وما ترتبط به من علاقات والكيفية التى تمارس بها جميع أنشطتها ومستوى الجودة والتميز

بها وشراكة وتمكين كافة المعنيين بعملياتها داخل وخارج المنظمة والذين تتجمع اهتماماتهم حول تحسين مدخلاتها ومخرجاتها من اتخاذ القرار (٤) # وهي تركز على أربع عناصر رئيسية (٥)



أولاً : طريقة جديدة للتفكير :

إن الأساليب الإدارية القديمة والتي أدت لنجاح الأعمال في الماضي لم تعد صالحة بالمرّة للنجاح المراد تحقيقه بالمستقبل إن الإدارة الحديثة القائمة على الشفافية تعزز بقدرتها الذاتية ولذلك فهي تبادر بسؤال نفسها ماذا سنعمل نحن داخل مؤسساتنا التعليمية للاستفادة من الفرص والتخلص من المشاكل والمعوقات الإدارية واستقبال التغيير ؟

ولذلك تعمل المؤسسات التعليمية على تأكيد وتنمية قدراتها الذاتية لتحقيق الأهداف وللتطوير والابتكار وخلق الظروف المؤدية الى الإقدام والمبادرة بين العاملين وإذكاء روح رجال الأعمال فيهم. Entrepreneurship والحفز على الابتكار Creativity واستثمار القدرة الذهنية Brain Power (٦) من خلال تطبيق نظم متطورة للمشاركة في الإدارة قائمة على العمل الجماعي المنسق حيث يشترك الجميع فكل فرد يساعد ويسهم ويلعب دوراً إيجابياً في أداء العمل والجميع لهم دور مؤثر في :

- طرح الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق .
- حل المشكلات ومعوقات العمل بأساليب جديدة .

- رفع مستوى الأداء .
- توثيق الصلة بالمجتمع المحيط بالمدرسة (التمويل)
فهى صهر للمجهود الجماعى فى قالب واحد (٧) حيث يعمل الجميع بمنطق واحد ورؤية واحدة من أجل تحقيق النتائج وليس هناك شخص واحد وظيفته التفكير فالتفكير بالفهم والمشورة مسئولية الجميع وليس هناك أشخاص يخططون وآخرون ينفذون ولكن الكل يخططون ويتابعون فالفشل فشل الكل والنجاح نجاح الكل (٨) وهم حين يفعلون ذلك يفهمون أهداف المؤسسة التعليمية التى يعملون به استراتيجياتها - رسالتها - ويشاركون فى المعلومات ويعرفون ويقدررون الفرص والمعوقات التى تتعرض لها (٩)

ولكن ماهو الفرق بين الإدارة بالشفافية والإدارة التقليدية ؟ إن الفرق يتمثل بصفة أساسية فى

التالى :

- ١- فى الإدارة بالشفافية يشارك العاملون فى معرفة المعلومات التى كانت تختص بها الإدارة العليا وبالتالي يمكنهم دراساتها وتحليلها والاشتراك مع باقى الأعضاء فى اتخاذ القرار فالقنوات الشرعية للحصول على المعلومات تعد أداة لتدعيم وتعزيز المشاركة وتوفر مدخلا لتعميقها (١٠) .
- ٢- يفهم العاملون وضع المؤسسة التعليمية من حيث التقدم أو التقهقر اتجاهاتها المستقبلية كما يفهم العاملون كل جوانب الأداء سواء الأداء الفردى أو الجماعى وأداء الإدارات والأقسام والوحدات أداء المنظمة فى مجموعها وإجراءات الإنفاق كما يعى العاملون أهمية استقطاب موارد جديدة لتحسين العملية التعليمية (١١) .
- ٣- فى الإدارة بالشفافية جميع العاملين مسئولين أمام بعضهم البعض وأمام رؤسائهم عن الأداء الكلى للمنظمة التعليمية كما أنهم مسئولين عن تحسين الإنتاج ومسئولين عن فتح قنوات الاتصال مع البيئة المحلية لفتح مجالات وفرص جديدة (١٢) .
- ٤- فى الإدارة بالشفافية يشعر العاملون بتحقيق الذات فهم لا يعملون لحساب المنظمة التعليمية فقط ولكنهم يعملون لأنفسهم لتحقيق ذواتهم بما يودى لرفع روحهم المعنوية ويشعرون بدورهم الكبير فى إنجاح مؤسستهم التعليمية حيث يبرز دورهم فى المحصلة النهائية كما تشعر المؤسسة بالثقة إذ يعمل الجميع فيها ليس لمصلحتهم فقط وإشباع دوافعهم وإنما يعملون على تحقيق النجاح وإن المصلحة واحدة والأهداف متفاعلة حيث المطلوب تحقيق النتائج لكل من المؤسسة والأفراد (١٣)
- ٥- اختلاف أسلوب التحفيز : إن الحوافز فى الإدارة التقليدية واحدة لا تتغير ويعتاد الأفراد عليها كأنها جزء من الدخل وحق معتاد وبالتالي تفقد ميزات التحفيزية ولكن فى الإدارة بالشفافية تأخذ الحوافز معنى وفلسفة أخرى أنها ليست منحة من الإدارة تقررها عند وجود ميزانية أن الحوافز باختلاف أنواعها تعتبر مقابل المجهودات التى يبذلها العاملون ويقوم نظام المكافآت فى الإدارة بالشفافية على محورين هما : (١٤)

أ - **تحديد الأهداف** : يفهم العاملین أهمية الأهداف ویشارکوا فی تحديدها - ترتب الأولويات بناء على أسس يفهمها الجميع - للعاملین والمجهودات التي يبذلونها أثر على النتائج المحققة .
الأهداف يجب أن تكون طموحة وفي نفس الوقت واقعية.

ب - **المكافآت** : متى يجب رفع المكافآت ؟

* إن المدير یشير فقط إلى الفرص (العمل الجاد / الابتكار) ولا يهدد بالعقاب إن المدير لا يكذب على العاملین أو يمنیهم بوعود خيالية بل أنه ببساطة يبصرهم بالفرص التي تمكنهم من تحقيق النتائج والحصول على المكافآت (١٥)

ثانياً : تشخيص الأداء الحالي : (إن التشخيص المبني على المصارحة أساس معالجة الخلل)

إن بداية التخلص من المعوقات والقيود والمخاطر وقبول التغير واستقباله وفهمه والتحول من حال إلى حال أفضل هو تقويم الوضع الحالي ، ومعرفة الفجوة بين ما تحققة الإدارة وما تطمح في تحقيقه من نتائج كذلك معرفة نواحي القوة والضعف بالمناخ المؤسسي فهي دراسة انتقادية للنشاط الإداري التربوي بأكمله في المنظمة بقصد الكشف عن نقاط الضعف فيه بغية إحداث التحسينات (١٦) إن تشخيص المنظمة التعليمية يعد أمراً هاماً للتقدم ونقطة انطلاق لتذليل المعوقات ويساعد على تحديد أولويات الإصلاح والعلاج .
ومن هنا يتضح أن تطبيق الإدارة بالشفافية يحقق المزايا التالية بعد تشخيص الأداء الحالي منها.

- ١- إن تشخيص الأداء يمثل أوجه النشاط المختلفة بالمؤسسة التعليمية ولا يغفل شيئاً منها .
- ٢- إن التشخيص يتم على أساس الدراسة الفعلية والبيانات الميدانية ومن ثم فهو يحكي حقيقة ما يجري في المؤسسة التعليمية بوضوح وعلانية فالصراحة تولد الصراحة (١٧) .
- ٣- أن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه بواسطة فرق العمل أو في الأقسام كل في المجال الذي يخصه .
إذن فهو منهج متكامل لزيادة فعالية المؤسسة التعليمية والسياسات وطرق وإجراءات العمل والإجراءات المالية والممارسة العملية في مجال شؤون هيئات التدريس وعلاقة المؤسسة التعليمية بالبيئة والتجديد والابتكار والسلوك التنظيمي وغيرهما (١٨) فهو تشخيص لكل أنشطة المؤسسة التعليمية للخروج بنتائج واقعية تعكس الأداء الحالي والمعوقات التي تواجهه بما يساعد على تقرير الاحتياجات المستقبلية للتطوير (١٩) .

ثالثا : احتياجات التطوير والتحسين :

من خلال النظرة التقييمية والدراسة التشخيصية تتعرف الإدارة بالشفافية على حاجة المنظمة التعليمية من حيث التحسين والتطوير خاصة أنها تستمد من الإدارة الحديثة أن هناك دائما طرق أفضل ، وهناك دائما بدائل أخرى ، وهناك دائما طرق أكثر تميزا . والإدارة بالشفافية تضيف الى ذلك اشتراك جميع العاملين ومن يهتمهم شئون المؤسسة التعليمية فى معرفة المعلومات وتحليلها والتفكير فى كيفية تحريكها نحو الأهداف لتحقيق أعلى مستوى من الأداء بالإضافة الى اهتمامها بالتحسينات الى لا تتوقف لجميع العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات الى مخرجات ويشمل هذا التحسين للمباني والتجهيزات والموارد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين فالتحسين وارد وممكن من آن لآخر ما دامت البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية تحفل بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصادية وتشريعية^(٢٠) كذلك تدرس البدائل المختلفة وتختار البديل الأمثل والعمل على إحداث التحسينات وتذليل المعوقات والتخلص من أسباب الضعف فى الوقت المناسب وقبل أن يزداد الخطر^(٢١) .

تتميز الإدارة بالشفافية بأنها :-

١- أسلوب واضح فى العمل فليس هناك غموض أو إبهام حيث أن :

- المعلومات الحديثة والمستقبلية فى متناول الجميع استجابة لمطالب الإفصاح والشفافية .
- يعرف الجميع السياسات والإجراءات ولهم الحق فى المشاركة الإيجابية فى تكوين الآراء وصنع القرار .
- تعطى للعاملين الفرصة التى تمكنهم من دفع الأداء وتحريكه تجاه الأهداف .
- يتقاضى العاملون حوافزهم مقابل الإنتاجية .

٢- هى أسلوب مبنك لتأكيدا على تنمية القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية وأن التطوير والتحسين يأتى من داخل المؤسسة التعليمية فالإدارة بالشفافية تنظر الى المؤسسة التعليمية باعتبارها نظاما مفتوحا يتعامل مع البيئة المحيطة ، تدرك أثر المتغيرات العديدة على فعاليات المؤسسة التعليمية وتتعلق الإدارة بالشفافية فى سعيها لتأكيد فعالية وقدرات المؤسسة التعليمية ودعم إيجابياتها الى محاولة التنبؤ بالتغيرات المحتملة فى الظروف والأوضاع الذاتية للمؤسسة التعليمية من ناحية والظروف والأوضاع البيئية من ناحية أخرى وهى تهدف بذلك الى دراسة احتمالات التغير ومصادره والمبادرة بإدخال التطوير والتحسين اللازم على المؤسسة التعليمية لكى تكون قادرة على استجابة تلك التغيرات حين حدوثها أو السبق بإحداث تغيرات فى البيئة المجتمعية تكون متوافقة مع الأهداف التى تسعى مؤسسة التعليم الى تحقيقها^(٢٢) .

- تؤكد الإدارة بالشفافية على التعليم المستمر والتنمية المتسارعة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية فى مختلف المستويات وتحرص على الاختيار السليم للعناصر العاملة كما تعمل على تدريب وتنمية فرق العمل داخل المدرسة بدءا من مديرى المدارس وأولياء الأمور والطلاب المشاركون فى فرق صنع القرار .

* كما تسعى للتفكير فى أساليب وفرص جديدة للتخلص من معوقات العمل وصولا للسبق والتفوق .

* تهتم بالمحاسبية والتعويض العادل والمجزى والمنكافئ مع الإنجاز والمهارة .

* وهذا لا يعنى أن الموظفين يتساون مع المدير فالإدارة واضحة ووظائف العاملين موصفة توصيفا حديثا ولكن للعاملين قدر من الاستقلالية فى السيطرة على وظائفهم الأمر الذى يدفعهم للتفكير فى نجاح العمل ودفع الأداء فى اتجاه الأهداف فالجميع مسئولون عن تحقيق النتائج وأن الجميع لهم تأثير فى نجاح الأعمال من خلال الإمكانيات المتاحة (الموارد البشرية ، التكنولوجيا المتطورة ، حرية الحركة واتخاذ القرار) .

رابعا : آليات المساءلة : تشير المساءلة الى الالتزام بتقديم الدليل على الإدارة الحسنة والإشراف الجيد والأداء الكامل (٢٣) كما تعنى مسؤولية مؤسسات التعليم الثانوى العام عن نتيجة أعمالها تحت رقابة المجتمع وعلى المؤسسات التعليمية أن تثبت فاعلية عملها وسلامة قراراتها مما يتطلب وجود آليات محددة لرقابة الأداء كذلك يرتبط مفهوم المساءلة بالجودة التى تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات وتتضمن البرامج الدراسية والمعلمين والإدارة والطلاب والمباني والمرافق وخدمات المجتمع المحلى والبيئة الداخلية ويعتبر التقييم الذاتى الداخلى لمؤسسة التعليم الثانوى والمراجعة الخارجية عاملين أساسيين لتعزيز الجودة (٢٤)

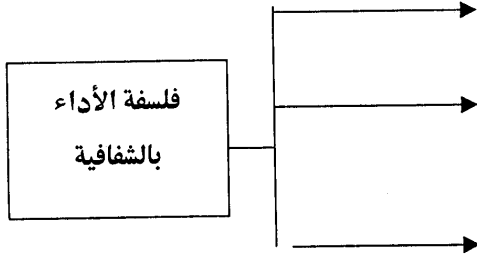
فلسفة الإدارة بالشفافية : تستند فلسفة الإدارة بالشفافية على مجموعة من الدعائم والقيم التى من

أهمها مايلى :

١- قيمة المعلومات

٢- المساءلة التربوية

٣- تمكين العاملين صلاحيات الإنجاز



(١) قيمة المعلومات :

إن فلسفة الإدارة بالشفافية تنبع أساسا من الأهمية القصوى للمعلومات ونشرها بين كافة المستويات التنظيمية وبشكل مستمر ومتجاوب مع استمرار تغير الظروف فمن الأهمية أن يعرف كل فرد في المؤسسة التعليمية :

أ - ما يجب أن تفعله المؤسسة التعليمية حتى تنجح في تحقيق أهدافها .

ب - يفهم كل فرد دوره في تحقيق الأهداف .

ج - يسهم كل فرد في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرار وحل المشكلات .

د - تعزيز النجاح ومكافأة كل من أسهم فيه (٢٥)

لذا فمن المهم أن يقدم لسائر العاملين بالمؤسسة التعليمية كافة المعلومات التي تساعد على تحقيق الأهداف فلكي يقوم الأفراد بأداء ملتزم فإن ذلك يستلزم معرفة الصورة الكلية لإدارتهم أو أقسامهم أو وحداتهم التنظيمية والمنظمة التعليمية في مجموعها فنقص المعلومات لدى الفرد ينقص دافعيته للعمل وينقص مجهوده لتحسين الأداء فهي تساعد العاملين على العمل دون توجيه مستمر كما تدمم بنوع من التغذية المرتدة لنتائج أعمالهم فكلما حقق الفرد إنجازا معيناً كان دافعا لتحقيق مزيد من الأهداف (٢٦) .

ومن هنا ظهرت المعلومات كحاجة اجتماعية Social Need وقوة اقتصادية Economic Force وإدارة إدارية Managerial Instrument وفرصة تعليمية Educational Potential لذلك تهتم الإدارة بالشفافية بتوفير المعلومات لمن يتطلبها بالكمية المطلوبة وفي الوقت الملائم فلا توجد أسرار أو جداول عمل غير معلنة وهذا الانفتاح يخلق قدرا كبيرا من الثقة المتبادلة (٢٧) .

٢- المساءلة التربوية : Educational Accountability

تهتم الإدارة بالشفافية بأحد الاتجاهات الجديدة وهي ممارسة المساءلة التربوية التي بدأ يزداد الأخذ بها في مختلف النظم التعليمية المتقدمة (٢٨) والمساءلة عملية ذات اتجاهين أحدهما يتمثل في المسئولية المكلف بها الفرد والثاني يتمثل في المحاسبة على حسن أداء العمل المكلف به (٢٩) والمساءلة تعمل على تحقيق هدفين رئيسيين أحدهما العمل على الحفاظ على الأداء العام للمؤسسة التعليمية وتحسينه والارتفاع بجودته وثانيهما يتعلق بالكشف عن نقاط الضعف في أداء الأفراد والقيود والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف وعلاج السلبيات وتلافيها من جهة أخرى ولذا فالمساءلة عامل هام في اتخاذ القرار (٣٠) ويعتبر إعلان المعلومات المتعلقة بالأداء المؤسسي للرأي العام تطبيقا للشفافية كما يمثل آلية مهمة لتحفيز العاملين وقوة دافعة لتحسين الأداء وتطويره (٣١) .

٣- تمكين العاملين صلاحيات الإنجاز :

يقصد بتمكين العاملين نقل سلطة اتخاذ القرار والتصرف والرقابة الى مستويات أدنى فالتمكن هو التنفيذ الفعلى لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية (٣٢) فالإدارة بالشفافية قائمة على المشاركة الإيجابية من جانب العاملين ومنحهم درجة من الاستقلالية .

إن تمكين العاملين يجعلهم يستثمرون قواهم الذهنية وأفكارهم فى :

- تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة لبلوغها .
- قراءة النتائج والتحليل والتنبؤ .
- التحرك تجاه الإنجازات الفعالة .
- تحمل المسؤولية المترتبة على نتائج الأعمال (٣٣)

.. بالتمكين يحصل الإدارى التربوى على حرية التصرف والاستقلالية ويكون له نظرة علمية تجاه المشكلات ويسهم فى حلها حيث يصبح الفرد أكثر التزاما لمشاركته فى اتخاذ القرار وهذه المشاركة تزيد من رضا الفرد ويشعر بإثبات الذات والاحترام مما يكون له آثار بناءة والتقدم اتجاء الأهداف حيث تساعد المشاركة على وحدة المؤسسة وتماسكها (٣٤) .

ولكن ماهى مداخل التمكين ؟

للتمكن مداخل متعددة أهمها :-

أولا : مشاركة المعلومات .

ثانيا : العمل تحت إطار الإدارة الذاتية .

ثالثا : تكوين كيانات صغيرة مستقلة وإسناد مسؤولياتها بالكامل لفريق محدد يحاسب بالنتائج .

رابعا : الشراكة والشعور بالملكية الخاصة .

أولا : مشاركة المعلومات

حيث أن المعلومات تشكل المكون الأساسى والبنية التحتية للمؤسسة التعليمية وأساس عملية التعليم واكتساب المهارات الذهنية التى تتيح للفرد تنمية ذاته وتنمية مؤسسته التعليمية فى ذات الوقت فهى مورد استثمارى وسلعة استراتيجية وهى تحقق أعلى درجة من المشاركة فى الإدارة Participation In Management كما أنه من خلالها يتم توظيف المعرفة واستثمارها من أجل التميز . (٣٥)

وتأسيسا على ما سبق يمكن تحديد أوجه الاستفادة من المعلومات فى إدارة المؤسسة التعليمية

فيما يلى :

- تعظيم مشاركة كل عناصر المجتمع المحلى بإرادة حرة فى بناء المؤسسة التعليمية .

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على إدارة المؤسسة التعليمية والتي تشكل الإطار العام للعمل الإدارى .
 - التوصل إلى المتغيرات والعوامل الأساسية المحددة لها والعلاقات التي تربط العوامل وتحركها .
 - صنع القرار بتوفير أسس المفاضلة والمقارنة بين البدائل حيث أن المعلومات هي المادة الخام للقرار الإدارى .
 - توفير معلومات عن الظواهر المستقبلية الأمر الذى يمكن الإداريين من الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها .
 - تقويم السياسات والقرارات وبيان فاعليتها وكفاءتها فى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (٣٦) .
- كذلك من خلال المعلومات يتم تدعيم صلة المؤسسة التعليمية مع البيئة المحيطة ومتغيراتها والتفاعل الإيجابى معها كما تساعد على التحديث المستمر لوظائف الإدارة .

ثانياً: العمل فى إطار الإدارة الذاتية :

إن الإدارة بالشفافية تحصل على ولاء قوة العمل من خلال فلسفة التمكين الذى يتيح الفرص للأفراد لاستخدام طاقاتهم وإبداعاتهم الخلاقة فى الابتكار والتجديد ولذلك فلا بد من تحديد الإطار الذى يمكن العاملين من التحرك الذاتى فى نطاق مسؤولياتهم والتي يجب أن تكون واضحة من حيث الرسالة والأهداف والقيم ورؤية المنظمة التعليمية حالياً ومستقبلياً ودورها فى المجتمع المحلى وسياساتها ونظمها وهيكلها التنظيمى وكيفية إرشاد العاملين لدعم قدراتهم وإكسابهم درجات المرونة وسرعة التفكير وطرح الأسئلة حول التغيرات والاحتمالات والبدائل فالغاية العظمى للإدارة المدرسية الحديثة فى مجتمع المعلومات هى إكساب الفرد القيم المعرفية والوجدانية والأخلاقية التى تمكنه من تحقيق ذاته ويشعر بالاستقلالية ليتمكن من خلق عمله بنفسه (٣٧) حيث أن الاستقلالية الذاتية للفرد تجمع بين حرية الإدارة أى قدرة الفرد على الإنجاز والأداء وبين إدارة الذات باعتبارها تعبيراً عن قدرة الفرد فى تحرير أدائه وإنجازه من المعوقات التنظيمية (٣٨) .

ثالثاً : تكوين كيانات صغيرة مستقلة داخل المؤسسة وإسناد مسؤولياتها لفريق محدد بحاسب بالنتائج :

العمل الجماعى فى الإدارة بالشفافية أكثر الممارسات المطلوبة فى التعليم الثانوى باعتباره يقوم على الدراسات العلمية والأنشطة متعددة الجوانب مما يستلزم العمل بفرق عمل ذاتية لزيادة تمكين العاملين حيث أنهم المورد الأساسى لتحقيق الهدف العام لمؤسسة التعليم الثانوى .

والفريق عبارة عن جماعة من العاملين وأولياء الأمور والطلاب وأعضاء من المجتمع المحلى توجد بينهم علاقات، أهداف، أدوار قيم ، قواعد سلوكية ، مشاعر وأحاسيس بالإضافة الى الرغبة فى العمل والتفاعل والاستعداد للوصول الى الهدف (٣٩) .

والفريق نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم فهم يتقدمون وحدة واحدة نحو الأهداف المراد تحقيقها والفريق يدير نفسه ذاتيا : فهو

* يحدد الأهداف ويخطط فى ضوء فلسفة المؤسسة وخطتها الإنمائية .

* يتخذ القرارات .

* يوزع الأدوار ويحدد المسئولية .

* يحل المشكلات .

* يراقب نفسه ذاتيا أى مقدرته على تصحيح أعماله بنفسه .

* وهى فرق مستقلة نسبيا عن الإدارة وتتحرك بالتالى ذاتيا وفى النهاية يكون مجهود الفريق ونتائجه أكبر من مجموع جهود الأعضاء .

إن الفاعلية الكلية لمؤسسة التعليم الثانوى تتكون من فاعلية الفرق الموجودة فيها ومنها على

سبيل المثال :

* الفريق الفنى للجودة : الذى يضع المستويات والمعايير المناسبة للأداء ويتابع مستوى جودته التسى يجب الوصول إليها وغير ذلك .

* فريق التدعيم : يقوم بمساندة الفرق الأخرى وتزويدها بما تحتاجه من إمكانيات .

* فريق المشروع : يهتم بإقامة المشروعات الإنتاجية ويساعد الطلاب على إيجاد فرص عمل .

* فريق تطوير المناهج : مسئول عن تطوير المناهج من خلال الأنشطة وتكنولوجيا التعليم .

* الفريق الإجرائى : ينفذ الأعمال والخطط التى تصعب على فرق العمل الأخرى (٤٠) أن مشاركة

المعلومات وتحديد إطار التحرك الذاتى وسيادة العمل بروح الفريق لا تعمل فقط على تمكين العاملين

ولكنها تساعد أيضا فى تحسين نتائج العمل من خلال الرغبة المستمرة بين الإداريين التربويين

للتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة التعليمية (٤١) كما أنه يساعد المنظمة التعليمية على تعظيم

قدراتها من خلال تطوير العمليات الداخلية وإعادة هندستها لتصل إلى أعلى مستوى ممكن. (٤٢)

رابعاً : الشراكة والشعور بالملكية الخاصة

الشراكة هى دعامة فرق العمل الجيدة فلا توجد فرق عمل تعمل فى امتزاج وتكامل والستزام

بتحقيق هدف مشترك دون وحدة تكاملية وتعنى الشراكة الالتزام بتحقيق النتائج أى شراكه فى الغنم

والغرم حيث أن الإدارة بالشفافية تكون فيها الحوافز مقابل المجهود الذى يبذله العاملون ولذلك فهى

تسمى عوائد فنظام المكافآت يستند العمل فيه على مبدأ المخاطرة شأن العاملين فى ذلك شأن مالك أى

منظمة أى صاحب العمل (٤٣) فهى تذكى روح رجال الأعمال فيهم حيث يتصرف العاملون ولا يهربون من المسؤولية ولا يعتمدون على غيرهم ليتخذ لهم قراراتهم أنهم أصحاب أعمال ويجب أن يحصلوا على نصيبهم من نتائج الأعمال ويكافئون على جودة العمل وهذا التحفيز يحدث تغييرات جذرية فى فرق العمل من خلال تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية للفرق المسئول .

خصائص فرق عمل الإدارة بالشفافية :

تتميز فرق عمل الإدارة بالشفافية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من الفرق منها :

١- الرغبة فى التعليم : أن أول وأهم ما يشترط فى الإدارة بالشفافية هو الرغبة فى التعليم ويشمل ذلك:

- اكتشاف فرص التعلم

- تطوير الذات

- المثابرة والتجديد

٢- التفكير الناقد الخلاق : لا توجد قوالب تفكير جامدة ولا يتم العمل بشكل روتينى ولذلك ففرق العمل تحاول

- الوصول إلى الحقائق

- المقارنة واستخلاص النتائج

- ترتيب الأولويات

- التخطيط والتنسيق مع الآخرين (٤٤)

٣- التفكير الإبداعي : أن فرق العمل تبتكر أساليب وطرق جديدة وتستثمر الفرص المتاحة أو تبتكر أساليب وطرق للتخفيف من المعوقات المحيطة بالفرص المتاحة أو الشراكة واستثمار الفرص مع الآخرين وهى تستخدم :

-مداخل متنوعة

-بدائل مختلفة

-أطر جديدة للتفكير والمراجعة (٤٥)

-التفكير العميق بما يساعد على الابتكار Creativity

٤-مهارات التطوير والتحسين المستمر : أى التحسين الذى لا يتوقف لجميع العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ويشمل هذا التحسين المبانى والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين فى الإدارة بالشفافية تتوقع الإدارة من فرق العمل :

- القدرة على تقويم الأداء الحالى

- النقد الذاتى البناء أى نقد فرق العمل بعضهم لبعض نقدا موضوعيا يودى إلى التطوير .

- القدرة على الحوار للاستجابة لمطالب الشفافية .
- صياغة الأفكار ونقلها للآخرين (٤٦)
- ٥- الإمام بأهم التطبيقات الحديثة : أى البحث المنظم فى أفضل التطبيقات والأفكار المبتكرة والإجراءات العملية الفعالة التى تؤدى إلى أعلى مستوى للأداء حيث يظل التطوير والتحسين مطلباً أساسياً لفرق العمل فهو عملية التعرف على التعلم من أفضل التطبيقات فى أى مكان بالعالم باعتبار ذلك أداة قوية تستخدم فى سبيل التحسين (٤٧)
- ٦- تفعيل الاتصالات والمعلومات : أن الاتصالات لا تقتصر على تبادل الأخبار والرسائل بل تتضمن فى معناها الواسع نشاطاً فردياً وجماعياً يتعلق بكل ما يرتبط بنقل أو المشاركة فى الأفكار والأحداث والبيانات وهى بهذا الشكل تقوم بوظيفة اجتماعية شديدة الأهمية فهى توفر قاعدة للمعلومات ومن حيث أنها تقدم أساساً للتكاتف الاجتماعى بما يسمح باستقرار السلوك الاجتماعى لدى الأفراد (٤٨) لذلك ففرق العمل عليها أن تمتلك :
- القدرة على الاتصال فى جماعات صغيرة ثم جماعات كبيرة ورسمية
- تبادل المعلومات التى تهتم الجميع ومعرفة طرق الأداء ودرجة جودته
- فهم الحقائق والأبعاد المختلفة للمشكلات
- التعرف على الآراء المختلفة سواء المؤيدة أو المعارضة
- العقل المفتوح لاستقبال كل التغيرات الآتية والمستقبلية
- ٧- اتخاذ القرار من خلال التفكير الابتكارى : أن العاملين فى الإدارة بالشفافية هم أصحاب العمل وأصحاب الأعمال يصنعون القرار ويتخذونه أو يشاركون فى اتخاذه مع بقية الأعضاء مما يتطلب تنمية المهارات التالية :
- التعرف على المشكلات والمعوقات الإدارية وتحديدها
- قراءة المعلومات وتحليلها
- توليد البدائل المختلفة
- اختيار البديل الأنسب
- التطبيق والمتابعة أثناء التنفيذ (٤٩)
- ٨- القدرة على التكيف مع التغير وإدارته : حيث أن التعليم الثانوى نظام مفتوح يتعامل مع البيئة ونظر لسرعة التغيرات المحلية والعالمية يجب أن يتوافر قدر كبير من الأفكار الإبداعية الخلاقة لدى فرق العمل لكسر الجمود وتحريك الأوضاع التقليدية حيث أصبحت فاعلية الفرد فى تحقيق مهامه تعتمد بشكل أساسى على فاعليته فى إدارته التغير وبناء حركة التنفيذ الهادف (٥٠) ودعم إيجابياتها إلى محاولة التنبؤ بالتغيرات المحتملة فى الظروف الذاتية من ناحية والبيئة المحيطة من ناحية أخرى .

٩- تطوير الموارد والأدوات : وهذا يفرض أمور هامة منها :

- البحث عن موارد بديلة
- البحث عن استخدامات أفضل للموارد المتاحة
- التطور التكنولوجي
- تخفيف أو إلغاء أثر القيود والمعوقات
- التدريب والتنمية المستمرة لزيادة قدرة الموارد البشرية للتخلص من المعوقات المفروضة عليهم.
- تنمية وتطوير وسائل التمويل الذاتية
- التحالف أو الشراكة لعمل وحدات إنتاجية بالتعليم الثانوى

١٠- القيادة الواعية : تتطلب الإدارة بالشفافية نمط جديد للقائد الإدارى التربوى فهو مستشار قادر على توفير جو عمل إيجابى وصحى ينمى ويطور ويطلق الأفكار الحديثة والإمام والإحاطة بكل ما يتعلق بمجال الأنشطة واستخدام الأساليب المتقدمة سواء أكانت إدارية أم تكنولوجية وتوفير التحفيز لفرق العمل لإحداث تغييرات جذرية من خلال تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية لفرق العمل المسئولة عن تحسين الأداء (٥١) وهو مسئول عن نقل المعرفة للآخرين وإلمامهم بها لتحقيق مستوى رفيع من الأداء (٥٢) ولا يقتصر دور القائد على ذلك بل يمتد ليشمل إثارة الأسئلة والبحث عن إجابيات يقوى بها موقف فرق العمل ويوضح للآخرين قيمة التفكير والعمل فى فريق والتعلم من الخطأ وتصحيح المسار .

الإدارة بالشفافية تؤهل وتعد الصف الثانى من القادات التربوية :

إن الإدارة بالشفافية تحقق أهدافا إنسانية هامة وهى تحويل العاملين الى قادة وهذا ما تفتقده الدول النامية حاليا فهى تساعد على خلق جيل ثان يعرف المعلومات للإدارة بالمشاركة ولا تحجب عنه أو تحتكر (٥٣) كذلك يهيا القائد لفرق العمل سلطات متكافأ مع المسؤوليات وتتيح لهم ممارسة القيادة من خلال التمكين وتقييم النتائج مما يتيح فرص التعليم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع (٥٤) .

.. الإدارة بالشفافية تقول أن إنجاز العمل يتم من خلال العمل وتطوير الأفراد يتم من خلال النتائج وإن الإدارة قيم Culture حيث التركيز على الناس وعلى المناخ ومن الضرورى التصدى لكل ذلك (٥٥) فالقادة فى الإدارة بالشفافية هم المدربون والمستشارون والقائد عضو فى جماعة وعضو فى الفريق وينظر الى ذاته على أنه عضو فى الجماعة التى يرأسها يشارك فى الأنشطة ويناقش المعلومات يعطى المشورة يتلقى النصيحة فهو مستشار ومرشد (٥٦) ومنه يستمد الفريق قيمه وأفكاره وسلوكه فهو يلعب أدوارا متعددة يتحول من مشرف Supervisors الى مدرب Coaches يعلم ويتعلم من المرؤوسين بوجهه ويشارك يعطى المشورة ويستشير الآخرين فهو ينقل لفرق العمل خبرته

وله دور ملهم فى استخراج أفضل قدرات العاملين المبدعة والخلقة ويستخدم المعلومات المرندة فى التحسين والتطوير (٥٧)

إن الإدارة بالشفافية تجعل المؤسسة التعليمية تعمل من أجل أهداف واحدة يتعاون الجميع لتحقيقها يلتزموا ببلوغها بقوة الفريق المتآلف الملتزم بالأداء الأفضل فالمناخ الذى يخلقه القائد فى المؤسسة التعليمية يتصف بديناميكية متطورة وتفاعل عال بين فرق العمل وإيجابية مرتفعة لأشخاص ملتزمين يرون الهدف ويرون دورهم فى هذا الهدف (٥٨)

إن الإدارة بالشفافية تضع القائد يضع رؤى جديدة حتى فى التفاصيل اليومية . إن البحث عن التفوق لتحقيقه يتطلب نظرة جديدة واتجاها فكريا صحيا فهو يرى فى المشكلات اليومية تربة خصبة للنمو والتجديد والابتكار .

ولكن ماهى المراحل التى يتم تنفيذها للوصول الى النتائج من خلال الإدارة بالشفافية ؟

* مراحل وخطوات الإدارة بالشفافية

إن الإدارة بالشفافية تتبع خطوات ثلاث :

الخطوة الأولى : التخطيط وحشد الإمكانيات .

الخطوة الثانية : الانطلاق الذاتى لمراكز المسئولية

الخطوة الثالثة : تقويم النتائج .

الخطوة الأولى : التخطيط وحشد الإمكانيات :

إن عملية التخطيط فى المدرسة الثانوية هى الموجه الأساسى للعمليات الإدارية الأخرى فهى ترسم الطريق نحو تحقيق أهداف التعليم الثانوى وحيث أن التخطيط على المستوى المؤسسى يعد مسئولية الجميع فالعبرة بتحديد مستوى مخطط للأداء يمثل النتائج التى تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التى يتم حشدها وتوجيهها لهذا الغرض بحيث يرى الجميع أفرادا وفرقا وأعضاء من المجتمع المحلى الموقف الحقيقى والصورة الكلية للمؤسسة التعليمية والدمج والتفاعل بين الإيجابيات والسلبيات لتحديد الممكن الواجب التحقيق من خلال التركيز على التخطيط والتحليل الاستراتيجى الذى يركز على عنصرى المناخ الخارجى والداخلى وفى ضوء وحدة الرؤية الشاملة والمشاركة الحقيقية للجميع ولفرق العمل التى تختص بعمليات متكاملة يتم :

أ - اكتشاف الفرص . ب - تحديد الأهداف

ج - التعرف على المعوقات .

د - فهم المشكلات وحصرها سواء الفنية أو السلوكية أو الإدارية أو التنظيمية والمالية .

هـ - النظرة المستقبلية لتخطيط برنامج عمل ووضع موضع التطبيق من خلال (٥٩)

* التنسيق بين الأفكار * تنسيق المصالح والأولويات

- * حدثات المعلومات ودقتها.
- * اطلاع فرق العمل على المعلومات التي تهمهم
- * التركيز على التخلص من المعوقات
- * الطموح المصاحب للواقعية من خلال الإمكانيات المتاحة (الموارد البشرية، التكنولوجيا المتطورة، حرية الحركة واتخاذ القرار)
- * عدم الخوف من مواجهة الحقائق
- * الاستعداد لتحمل النتائج في مواجهة الجميع.

ويتم ذلك في ضوء خطة سنوية واضحة تتطلب :

- أ - حماس العاملين
 - ب - مشاركتهم الإذلاء بأرائهم
 - ج - دمج أهدافهم في أهداف المؤسسة التعليمية وصهرها في قالب واحد .
- وفي هذه الخطة يتم تحديد الأهداف المستهدفة كذلك توضع معايير ومعدلات الأداء وتحدد أهدافا يراد تحقيقها بما يساعد على تقويم الأداء دوريا أسبوعيا أو شهريا مثلا وبذلك تكتشف الانحرافات كما تكتشف نقاط القوة من خلال تقويم الأداء على أن يتم الاتفاق على إقرارها من خلال تداول الرؤساء والمرووسين بعد إسهام الجميع في وضعها .

الخطوة الثانية : الانطلاق الذاتي لمراكز المسؤولية :

إن وضع معايير ومعدلات الأداء يساعد الأفراد على ما الذي يجب أن يفعلوه لكي يحققوا النتائج التي أنفق عليها وهذا يجعل الأفراد يتفهمون واجباتهم ويتعرفون على أدوارهم لتحقيق الأهداف ويتحملوا مسؤولياتهم ويأخذ كل فريق عملياته متكاملة ويتحرك ذاتيا ويعي مسؤولياته تماما ويسير في إطار تقدمي تحسني لرقى الأداء وتتحول القيم Values الحاكمة للإدارة والموجهة لقراراتها من قيم الحماية Protective التي قيم الإنتاج والإنجاز Productive وتقديم الحوافز لكل فريق حسب إنجازاته ومستويات نجاحه ونواحي التطوير التي أدخلها أعضاؤه (٦٠) كما تتكامل جميع الفرق مع بعضها حيث تؤدي النتائج الصورة الجزئية الى إنجازات كبيرة ويتحرك العاملين نحو الأهداف المحددة .

- فالجميع يشارك في المسؤولية .
- و يشارك في تحديد الأهداف .
- و يشارك في الوصول للنتائج .
- و يشارك في إقتسام الحوافز .

والجميع يؤدون عملهم ذاتيا حيث أصبح الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة الى شخص له صلاحيته وسلطاته الإدارية اللازمة لإنهاء الأعمال واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات (٦١) . إن ساحة الإدارة بالشفافية لا تهمل دور العاملين والمهتمين بالعملية التعليمية ولاتمارس الإدارة فيها من جانب المديرين فقط وانما يشترك كل العاملين .

الخطوة الثالثة : تقويم النتائج :

تهتم الإدارة بالشفافية بالربط بين مفهومي التقويم والمساءلة والعلاقة بينهما ليتعرف العاملون في المؤسسة التعليمية على وجهة نظر النظام والمجتمع في أدائهم والنجاح المحرز فى تحسيـن الأداء . (٦٢)

فالتقويم الإيجابي والتقدير الإيجابي من جانب الرأى العام والمجتمع يؤدى الى رفع قدرة الإدارة المدرسية فى عيون أعضائها وفرق العمل بها من ثم يزداد شعورهم بالفخر والانتماء حيث يتحول الاهتمام بقياس الأداء من الإجراءات الى النتائج وبالتالي فإن مكافأة العاملين لا يتم على أساس كفاءة الإجراءات ولكن على أساس تحقيق النتائج المحددة (٦٣)

ويتطلب تقويم النتائج الخطوات التالية :

١- تحديد درجة التطابق أو الفروق من خلال عقد مقارنة ومقابلة بين الأهداف والمخرجات لإصدار حكم على المستوى الذى تم فيه تحقيق الأهداف .

٢- بحث العوامل التى أدت الى النتائج المذكورة وتصنف الى :

أ - إيجابية يستفاد منها أو سلبية يجب تفاديها .

ب - عوامل متوقعة وعوامل غير متوقعة .

ج - عوامل موجودة عادية وعوامل مستجدة طارئة .

د - عوامل تخضع لسيطرة الإدارة وعوامل خارجة عنها .

والخطوات السابقة تحتوى على تقويم متعددة الجوانب يشمل التحديد والقياس والحكم ان طرح مفهوم المحاسبية أدى الى تحديد أبعاد الأداء سواء المرتبط بالعمليات أو المرتبط بالنتائج أو المرتبط بالنجاح (٦٤)

ويعتمد نجاح مرحلة التقويم للنتائج على جودة المرحلتين السابقتين التخطيط والتنفيذ فبنفس المنطق تعتمد مرحلة التخطيط القادمة على جودة التقويم الدخالى والمعلومات الحية الواقعية التى ستتخذ كنقطة انطلاق .

إن الإدارة بالشفافية أسلوب أثبت فاعليته فى تحقيق الأهداف وتحسين عمليات الإدارة المدرسية ونتيجة لاكتساب العاملين للمعلومات الدقيقة أصبحوا يمثلوا قوة فاعلة شديدة فى اختيار أسلوب الإدارة الملائمة وتشكيل الواقع الذى يعملون فيه واعتماد المحاسبية كمنهج عمل عن الأداء الوظيفى لكشف أى سلبيات ومعوقات ومعالجتها بشفافية وأسلوب علمى جديد وتأكيد مصداقية المؤسسة أمام الرأى العام .

هوامش الفصل الثالث

- (١) أمانى قنديل : تطور المجتمع المدني في مصر، عالم الفكر، المجلد السابع والعشرون (المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - دولة الكويت ، مارس ١٩٩٩) ص ١١٣ .
- (٢) مؤتمر المنظمات غير الحكومية المنعقد بالأمم المتحدة ١٩٩٨ .
- (٣) نادية محمد عبد المنعم : تفعيل الشراكة المجتمعية في إدارة النظم التعليمية ، مرجع سابق ، ص ٣٥ .
- (٤) عطية حسن أفندى : " الشفافية في أعمال الإدارة العامة " جريدة الأهرام ، ٢١ فبراير ٢٠٠١ ، ص ١٠ .
- (5) Thomson, A Arthue, Strickland, I.A., Strategic Management : Concepts And Cass Eleventh er; MC Graw Hill Int Poston, 1999, p. 7.
- (6) Jon West Burnham " Human Resource Management In Schools " In Brent Davis & others Education Management for the , 1990 s (UK Longman, 1993, p. 67.
- (7) French, L Wendell Resources Management Fourth ed; Houghton Mifflin Co, Boston, 1998, p. 27.
- (8) I bid, P. 29.
- (9) I bid, P. 30.
- (١٠) عطية حسن أفندى، الشفافية في أعمال الإدارة العامة ، مرجع سابق .
- (11) Goertz Margaret E., and G Alfred Hess, I " Process and Power In School Budgeting Across Four Large Urban School Districts " Journal of Education Finance 23,4 (spring 1998) P.P. 435-446.
-School Based- Budgeting انظر الموقع التالي على الأنترنت
[http // WWW - ed - gov / Eric - Digest / ED 434407 - ht wl](http://WWW-ed-gov/Eric-Digest/ED-434407-ht-wl), p. 1.
- (12) Robbins P. Stephen, Organizational Behavior. Eighth ed; Prentice Hall Inc., New York, 1998, P. 33.
- (13) I bid, P 39 .
- (14) Robert N Lussier, Supervision & Skill Building Approach, 2 ed Edition (Boston Richard D Irwin, Inc., 1997) P. 407.
- (15) Streers, Richard M. & Porter, Lyman W: Motivation and Work Behavior. New York MCGraw Hill book Company, Fourth Edition, 1997, P 21.
- (16) Evaluating School Self Evaluatin. [http // WWW-Nfer- ac.uk/ Conference/ school imp. Htm](http://WWW-Nfer-ac.uk/Conference/school-imp.Htm).
- (17) I bid

- (18) DAVIES,D. and Rudd, Evaluating School Self-Evaluation Slough : Nfer, 2000, P12.
- (19) James C. Count " The Performance Appraisad Acritique and an Alternative " Business Horizons, 1999, P.9.
- (٢٠) عطية حسن أفندى : " مدخل التحسين الإدارى المستمر " ، الأهرام ، ١٥ سبتمبر ٢٠٠٠ ، ص ١٠ .
- (٢١) المرجع السابق ، ص ١٠ .
- (22) Http : / / WWW . Ed. Gov / Pubs / CTRE / Fb 25 bn. Html Strategic Planning School-Based Management Systems.
- (٢٣) هانى عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمى ، مرجع سابق ، ص ٣٥٨ .
- (24) Coline Bayne. Jardine and Peter Holly, Developing Quality Schools, (London: The Falmer Press, 1994) P. 34.
- Priscilla Wohls tetter and Susan Mohrmen School- Baded Management, Promise and Promise and Process U.S.A Cpre Finance Briefs, Dec., 1994, P P. 1-7
- (٢٥) خبراء مركز وايد سرفيس ، الإدارة بالأهداف ، (القاهرة ، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب ٢٠٠٠) ص ٥٣ .
- (٢٦) محبى الدين الأزهرى : الإدارة ودور المديرين ، (القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٩٣) ، ص ٣١٢ .
- (27) Aletr, Information Systems : Amanagerial Perspective (Reading MA: Addison Wesley Publishing Company, 1992, P 7.
- (28) htt / / eric -web- tc- Columbia- ed Imonographs / uds-102- clelelminating- htm- Determining who Is Responsible For what And To whom., P. 122.
- (٢٩) نادية محمد عبد المنعم : الرقابة الشعبية على التعليم ، (موسوعة سفير لتربية الأبناء، دار سفير للنشر ، ١٩٩٦) ، ص ٥٦٣ .
- (٣٠) محمد منير مرسى : الإدارة المدرسية الحديثة (القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٩٨) . ص ٤٥ .
- (٣١) نادية محمد عبد المنعم : تقويم أداء القيادات التربوية ، (القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٠) ص ٢٩ .
- (32) Gascio, F.Wayne, Managing Rasources., Productivity, Quality of work Life, Profits. Fifth ed; McGraw-Hill Co., Boston, 1998. P. 16.
- PAULA M. Short " Empowering leader ship " Contemporary Education Vol 69, No 2, 1998, P. 70.
- (33) I bid , P 19.
- (34) I bid , P 23.

- (35) H. Beare & W lowe Boyed. (Editors) Reconstruing Schools ; An International Perspective on the Movement to Trans Form The Control and Performance of Schools; Washing D.C; Flamer Press, 1993 .
(٣٦) شاكر محمد فتحى أحمد ، إدارة المنظمات التعليمية ، مرجع سابق ، ص ٢٣٩ .
- (37) Strauber, Sandra. K, an Others " Sit Based Management at Central-Hower " Educational Leadership 47,7 (April 1996) : P P 64-66.
- (٣٨) رمضان أحمد عيد ، اتجاه إعادة التنظيم فى الإدارة المدرسية ، فى شاكر محمد فتحى وآخرون : فى الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى ، (القاهرة ، دار النهضة العربية، ١٩٩٨) ص ١٥٠ .
- (٣٩) نادية محمد عبد المنعم : المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرى ، مرجع سابق ، ص ٥١ .
- (40) [http // WWW-Improve- Org/team, html](http://WWW-Improve-Org/team.html) - [http // WWW Becker associates. Conldteams. Html.](http://WWW-Becker-associates.com/ldteams.html)
- (41) [http // WWW. Change Management-met team balding. Html.](http://WWW.Change-Management-met-team-balding.html)
- (٤٢) عطية حسن أفندى: اتجاهات جديدة فى الإدارة بين النظرية والتطبيق ، (جامعة القاهرة، مركز الدراسات السياسية ١٩٩٤) ص ٧٧ .
- (43) John M. Ivancevich et al., Management and Competitiveness (Richard D: irwin 1998) p. 133
- (٤٤) محمد فؤاد محمد : اتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكارى (القاهرة : مجلة التنمية الإدارية، ١٩٩٦) ص ص ٥٧-٦١ .
- (٤٥) محمد عطية أفندى : مدخل التحسين الإدارى المستمر ، مرجع سابق ، ص ١٠ .
- (46) Keen, P., G.W., EVER MANAGR,S Guide To INFORMA Tion Technology, Harvard Business School Press, Boston Mass., 1991, P.40.
- (47) I bid , P 55 .
- (48) Michael A. Champion and Catherine Higgs, " Design Work Teams to Increase Productiviy and Satis Faction ", HR Magazine Vol 40, No, 10, 1995, P 105.
- (49) Fred E. Fiedler, The Contingency Model, Atheory of Leadership Effectiveness. In : Jstiven on (eds.) Classic Reading in Organization Behavior (Belrnont California : wad worth, Inc, 1998) P.P 299-315
- (50) I bid, P. 311 .
- (51) I bid, P. 316 .
- (٥٢) على السلى : الإدارة بالمعرفة ، (القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر ، ١٩٩٧) ص ١٠١ .
- (٥٣) المرجع السابق ، ص ٨٥ .
- (٥٤) ليلى نكلا : " عصر الإدارة " ، القاهرة ، جريدة الأهرام ، يونيو ٢٠٠١ ، ص ١٣ .
- (٥٥) على السلى : المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق (القاهرة ، دار غريب ، ١٩٩٩) ، ص ٢٨ .

- (٥٦) المرجع السابق ، ص ٤٨ .
- (57) Hesselbein et al., " The Leader of the Future, New visions Strategies and Practices For The Next Era (Tossey Bass Pub .., San Franciso, 1996, P.77.
- (58) Goddar Del & Marilyn Leask, The Search For Quality : Planning For Improvement and Managing Change, (Paul Champan Publishing ltd, London, 1994) P. 7
- (٥٩) أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، (القاهرة ، الانجلو المصرية ، ١٩٩٩) ، ص ١٠٩ .
- (٦٠) أحمد سيد مصطفى ، سلوك الناس في العمل ، (القاهرة ، الانجلو المصرية ، ١٩٩٦) ، ص ١٣٩ .
- (٦١) المرجع السابق ، ص ١٤١ .
- (62) Hadyn Ingram and Brenda " Effective Performance Managing the Team work Approach Considered " Managing Service Quality, vol 6, No, 6, 1999, P. 25.
- (63) Basic Rublic For Evaluation Performance Support Systems [http : // tiger. Coe missouri-edu / Perfspt / Psubricrjc. Html](http://tiger.Coe.missouri-edu/Perfspt/Psubricrjc.Html).
- (64) Managing Performanace in UNDP : Learing From others [http // WWW. UNDP. Org leoleg 6cl . htm](http://WWW.UNDP.Org/leoleg/6cl.htm) P. 5

الفصل الرابع

الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية

التقويم الذاتى للمدرسة^(*)

School Self Evaluation*

مقدمة:-

إن الموقف الراهن لإدارة النظم التعليمية على اختلاف شاكلتها يقوم على أساس المشاركة بين المركزية واللامركزية، ومن الاتجاهات الإصلاحية فى التعليم إعطاء مزيد من السلطات للمدارس بما فى ذلك الحرية فى اتخاذ القرارات التى تمكنها من أداء مهمتها بكفاءة وفاعلية والنظام المتبع حاليا يسمى بنظام الإدارة على مستوى المدرسة School Based Management وهى تقوم على الإدارة الجماعية التى تتشكل من مجلس إدارة المدرسة تضم إلى جانب ناظر المدرسة ووكيلها المدرسين الأوائى وممثلين عن الآباء والجمهور الخارجى، ويتولى هذا المجلس الإشراف على تصريف السياسة العامة للمدرسين والرقابة على مصروفاتها والنظر فى أمور تحسين برامجها التعليمية، وفى ظل هذا النظام لا ينفرد الناظر بأى سلطة وإنما يستمد سلطته من توجيهات مجلس الإدارة ويقوم عادة بتصريف الأعمال اليومية الروتينية وهو نظام متبع فى بريطانيا وأمريكا وغيرها من الدول^(١).

وهناك نموذج للإدارة المدرسية يعرف بحلقات القيادة Leadership Circles متبع فى المدارس الأمريكية وهو مقتبس من النظام اليابانى فى إدارة المصانع المعروف بدوائر النوعية Quality Circles وهو يتكون من دوائر قيادية من المعلمين يتولون دراسة الأمور المتعلقة باتخاذ قرارات حول الميزانية والبرنامج التعليمى وهىئة العاملين، ولا يحتسب الوقت الذى يقضيه المعلم فى دوائر القيادة ضمن نصابه التدريسى وإنما يكون بالإضافة إليه أى أن هذا الوقت يقطع من وقت راحته^(٢).

وهناك نظام أيضا يقوم على إعطاء نظار المدارس المسئولية الكاملة فى تصريف شئون المدرسة بما يحقق تحسينها وتطويرها ورفع مستوى كفاءتها، وإذا لم يتحقق ذلك يتعرض النظار للفصل أو النقل أو العقوبة وهو ما يعرف بنظام المساءلة التعليمية Accountability ويعتبر ذلك من أحدث الاتجاهات فى الإدارة التعليمية يضاف إلى ذلك جماعية القيادة Collective Leadership وجماعية اتخاذ القرار Collective Leadership

* إعداد/ د. خالد قدرى إبراهيم

(١) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقها، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٨٩.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٨٩-٢٩٠.

Decision Making والاشتراك أو التمثيل - participation وهذه الاتجاهات تمثل المبادئ الرئيسية التي استندت إليها محاولات إصلاح الإدارة التعليمية في النظم المعاصرة^(١).

وعن مستقبل المدارس من منظور عالمي نجد أن الملاحظين للمشهد العالمي يمكنهم تحديد الجوانب الأساسية ليس فقط للقوى التي تشكل إصلاح التعليم ولكن أيضاً العوامل السياسية، فمعظم الأنظمة التعليمية والأمم لها إطار من المعايير، فالمنهج القومي البريطاني يتشابه كثيراً مع منهج فنكوريا، فهو يمثل ميثاقاً للمدارس ومثل ذلك في نيوزيلاندا، ويختلف هذا إلى حد ما في الولايات المتحدة فهناك تتحرر المدارس من القيود المركزية. وعلى وجه العموم يوجد تشابه في سياسات لا مركزية السلطة والتمويل على مستوى المدرسة، ففي بريطانيا يعرف ذلك بما يسمى الإدارة المحلية للمدارس، وفي نيوزيلاندا يوجد ما يسمى أيضاً باللامركزية التمويل، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تتشابه معظم الولايات في إطار المعايير فحوالي نحو ١٥٠٠٠ من مدارس الولايات أجهت إلى الإدارة الذاتية أو المحلية وتتخذ اللامركزية أشكالاً مختلفة، ففي نيوزيلاندا على سبيل المثال تعنى لامركزية المناطق داخل المدينة مع تحول سلطة ومسئولية قليلة على مستوى المدارس، وفي شيكاغو هناك تفويض للمجتمع من خلال مجالس المدارس، ويجب أن ندرك أنه يوجد اختلافات بين هذه الدول، ففي الولايات المتحدة يوجد القليل من المدارس الخاصة بشكل حقيقي، وتوجد قيود مؤسسية في استخدام التمويل العام دعماً لهذا القطاع، ولكن في بريطانيا ونيوزيلاندا يتم مساعدة المدارس الخاصة من التمويل العام (أى من الجمهور)^(٢).

أما عن الرؤية المستقبلية للمدارس في الألفية الثالثة نجد أن هناك رؤية للمدارس العامة والتي سوف تشترك في بعض الصفات منها:-

- ✳ كل التلاميذ يتعلمون الأساسيات جيداً.
- ✳ التعليم الرسمي يبدأ مبكراً ويستمر مدى الحياة.
- ✳ التعليم في المرحلة الثانوية يصبح أكثر تعقيداً وتفرعاً وارتباطاً بالتقدم والتطوير عن طريق التكنولوجيا.
- ✳ طبيعة التدريس وبعض مجالات العمل المهني تتغير بشكل كبير.
- ✳ سوف يكون هناك حاجة قليلة للبيروقراطية بمعناها التقليدي بالرغم من استمرار بعض أطر الحاسبية والموارد.
- ✳ المدارس والآباء والطلاب سوف يستفيدوا من شبكة متطورة من الدعم المدرسي^(٣).

(١) نفس المرجع السابق، ص ٢٩٠.

(٢) Brian J. Caldwell & Donald K. Hayward; The Future OF Schools: Lessons From The Reform OF Public Education, The Falmer Press, London, 1998, PP.16-17.

(٣) Ibid. ; P. 145.

- ويصف كل من كالدويل وسينكس (Caldwell & Spinks) رؤيتهم في النقاط التالية:-
- ✱ سوف يكون هناك تغير دراماتيكي (كبير) في مداخل التعليم والتعلم.
 - ✱ سوف تتغير المدرسة في كل أبعادها من ناحية الوقت ومداخل إدارة الموارد البشرية.
 - ✱ سوف يتأثر التعليم بالتطور الإلكتروني وسوف تكون هناك شبكات تعلم عالمية، وسوف يستمر التعليم مدى الحياة وفي أماكن العمل^(١).

أما عن سيناريوهات مستقبل المدارس العامة فيوجد ثلاث سيناريوهات أساسية:-

- ◆ السيناريو الأول:- هو استمرار المحافظة على المداخل الحالية ومحاولة جعلها أفضل مع زيادة الإنفاق العام، والثقة في أن الأوضاع سوف تتحسن وسوف تسمح الحكومة للمدارس أن تستقر على أوضاعها الحالية، ويتم الرفض لهذا السيناريو لأنه يرفض أن العالم قد تغير في العقد الأخير من القرن العشرين، وخاصة أن التحول المجتمعي في عصر المعلومات لم يترك مكاناً للثبات بالمعنى التقليدي.
- ◆ السيناريو الثاني:- ينادى بإصلاح رئيسي ولكن في الإطار الحالي للمداخل والسياسات في التعليم العام حيث تعتمد بشكل رئيسي على سلسلة من الإصلاحات، وكذلك يتم الرفض لهذا السيناريو لأنه ليس بشكل كافٍ أو شامل للتعامل مع منظومة حركة الإصلاح^(٢).
- ◆ السيناريو الثالث:- ينادى بإعادة هيكلة (هندسة) التعليم العام بادئاً بالمفهوم في حد ذاته، وهذا هو السيناريو المفضل لأنه متكاملًا وشاملاً ومرتبطةً برؤية جيدة للتعليم ويشتمل على العناصر الآتية:-
 - ١- أن كل المدارس التي تأخذ اعتماد مالي من الميزانية العامة يجب أن يسمى مدارس عامة.
 - ٢- أن الترتيبات الأساسية الموجودة بالفعل سوف تستمر بخصوص ملكية المدرسة، ومواردها، وعمل هيئة الموظفين.
 - ٣- يجب أن تعطى المدارس ذات القدرة في الاعتماد على الذات الفرصة لتغيير ترتيباتها الأساسية من الملكية للحكومة للملكية الخاصة ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ترتيبات منظمة للتغيير لدعم هذا التغيير.
 - ٤- لتغطية الإنفاق الجاري يجب أن تأخذ كل المدارس العامة موارد مالية من الميزانية العامة على نفس الأساس^(٣).
 - ٥- يجب أن يحدد أساس تمويل المدارس بهذا الشكل من خلال آليات مرنة في ظل عدم المركزية والأخذ في الحسبان نقاط مثل المرحلة التعليمية وحاجات التعلم الخاصة بالطلاب، وموقع المدرسة.

(١) Ibid. ; P. 145.

(٢) Ibid. ; P. 161.

(٣) Ibid. ; P. 162.

- ٦- سوف يتم إدارة تمويل التعليم بشكل مرن من قبل الحكومة وذلك لتسهيل عمليات التمويل الموجه للتعليم.
- ٧- سوف يتم تدعيم مشاركة أولياء الأمور في إدارة التعليم وتخويلهم في الشئون الخاصة بطلب مستوى معين من التعليم لأبنائهم من خلال تطوير المناهج ومعرفة مستويات تحصيل أبنائهم.
- ٨- أن الترتيبات الموجودة بالفعل بخصوص الالتحاق بأقرب مدرسة سوف يتم المحافظة عليها وبقائها.
- ٩- أن كل المدارس العامة يجب أن يتم السماح لها بطلب المصاريف التي يحددها مجلس المدرسة أو الهيئة الحكومية آخذة في الاعتبار نوع التعليم المقدم، وقدرة الوالدين على الدفع، ولكن هذه المصاريف في المدارس الحكومية لن تغطي تكاليف التعليم.
- ١٠- مصاريف المدارس الحكومية يجب أن تأخذ في الحسبان سياسة التحويل لحضور (الالتحاق) بأقرب مدرسة.
- ١١- إن المدارس في بعض المناطق يجب أن تمول من الميزانية العامة بمستوى أكبر من الوقت الحاضر خاصة بسبب المستويات المرتفعة للموارد المطلوبة للإصلاح المدرسى.
- ١٢- يجب أن يتم عمل مدى من التصميمات الجديدة الشاملة والمتكاملة والمنهجية ويتسع هذا المدى لمستوى الإصلاح الذى تحقق بالفعل^(١).
- ١٣- بالنسبة للنظم ذات المستوى العالى من الإدارة المحلية أو الإدارة الذاتية يجب أن يكون هناك إطار مدارس مستقلة داخل القطاع الحكومى.
- ١٤- أن نجاح هذه التصميمات الجديدة يمكن أن يتحقق من خلال قوى سياسية قادرة ومرتبطة بالسلطة المركزية حتى لو كانت نظم الإدارة المحلية أو الذاتية لديها نوع من الاستقلالية والمسئولية والمحاسبية.
- ١٥- أن المؤسسات والمنظمات فى القطاعات الرئيسية يجب أن تلعب دوراً بارزاً فى زيادة موارد المدارس العامة وتنميتها من خلال المساهمة بالضرائب والجهود الخاصة^(٢).
- وإذا كان هذا هو السيناريو المفضل، فكيف سيتم تحقيقه؟ من وجهة نظرنا فإن هذا يتطلب قيادة من نوع خاص، ومن خلال تغيير فى بعض أدوار المنظمات التي لها اهتمام بالتعليم العام.

(١) Ibid. ; P.163.

(٢) Ibid. ; P.163.

أما عن تقويم المدرسة ذاتياً بصفتها وحدة تربوية مستقلة يمكن أن تأخذ إحدى البديلين التاليين:-

(١) البديل الأول:-

التقويم الذاتي:- من أجل الإسهام في تعويد المدرسة على الاستقلالية وتحمل المسؤولية وابتداع الحلول للمشاكل الطارئة وجد أن التقويم الذاتي هو الأسلوب التقويمي الأكثر ملاءمة للتركيبة الجديدة، وجوهر عملية التقويم الذاتي هو اضطلاع جميع العاملين في المؤسسة التعليمية والمعنيين بها بعملية التقويم بكافة جوانبها، بدءاً من تحديد أهداف التقويم ووضع خطته مروراً ببناء أدواته وتحديد محطاته وتنفيذ إجراءاته، وانتهاء بتصحيح المسار استناداً على نتائج التقويم نفسه إنها وقفة صريحة وشجاعة وأمينة مع النفس (يتفحص فيها العاملون في المدرسة جميع الأدوار المتوقعة منها) بغرض التعرف على مواطن الضعف والقوة واقتراح سبل الإصلاح والتطوير.

هذا مع العلم أن التقويم الذاتي بصفته أحد أشكال مراجعة الذات الفردية التي تلتحم مع المراجعة الجماعية للفاعلية المؤسسية يغدو بمذه الصفة نفسها عملية مستديمة تقترن بأي سلوك فردى أو جماعى داخل المؤسسة، ولا تشكل إجراءً مهرجانياً مستقلاً عن دورة العمل اليومية، أو جلسة قضائية ختامية تصدر خلالها الأحكام المبرمة على الفرد أو المؤسسة، وبهذا المعنى يصبح التقويم الذاتي نظام حركة مكوكية لولبية (التغذية الراجعة) المتبادلة.

ومن مميزات التقويم الذاتي أنه يجنب المدرسة الارتكان للممارسات المركزية الخارجة عنها، ويعتقها من العادات الإدارية السائدة التي تحولت بفعل القدم إلى قواعد وأنظمة يصعب تجاوزها أو التخلي عنها، والتي من أخطرها ربما ذلك العرف الذى ساد وتحكم بممارسات التقويم في معظم مرافق الدول النامية والذي يتلخص بمنح صاحب الموقع التراتبى (الوظيفي) الأعلى وحده الحق في تقويم أصحاب المواقع التراتبية الأدنى منه.

وأضف إلى ذلك أن تقويم المؤسسات في النظام المركزي يقوم بمعظمة على إصدار أحكام حول مدى احترام وتنفيذ التعليمات المركزية المعممة والموحدة^(١).

مسلمات التقويم:-

وقبل الخوض ببعض الاقتراحات حول عملية تقويم المدرسة كوحدة تربوية تقويمياً ذاتياً، قد يكون من المفيد التذكير ببعض المسلمات الأساسية التي يقوم عليها التيار الحديث في التقويم:-
* لا يمكن أن تقوم إلا بما أعددنا له.

(١) إبراهيم عباس نتر، الإدارة المدرسية في البحرين، ط١، مجموعة الهلال للنشر والتسويق، البحرين، ١٤١٥هـ - ١٩٩٥/٩٤، ص٤٠٤.

✳ إن هدف التقييم ليس إصدار الأحكام من التصنيف والمقاضاة بل الإصلاح والتطوير.
✳ إن هناك فرقاً شائعاً بين التقييم وظيفية النتائج النهائية للعمل وبين التقييم العمل نفسه، وإن حصر عملية التقييم بالمخرجات فقط يحمل بين ثناياه ظمناً عظيماً للعاملين، وتسطيحاً للجهود المبذولة، وإهمالاً للظروف المحيطة، ودعوة مبطنة للمقارنة بمخرجات أخرى ولذلك لا بد من تقييم السيرورة تكوينياً.

✳ إن فعل التقييم لا يقتصر على أصحاب المستويات العليا داخل التراتبية الهرمية الإدارية^(١).

ماذا تقوم المدرسة؟

وإذا أردنا أن نتعامل مع المدرسة كوحدة تربية أساسية تنحو إلى التسيير الذاتي فالمنطق يفرض علينا أن نتوقع منها أن تعمل على تقييم اصطلاحها بالأدوار التالية:-

✳ المدرسة كوحدة تعليمية - ثقافية.

✳ المدرسة كوحدة مجتمعية - تعاونية - إنتاجية.

✳ المدرسة كوحدة بحثية- تطويرية.

✳ المدرسة كوحدة رياضية- ترويجية.

✳ المدرسة كوحدة إدارية- مالية.

كيف تقوم المدرسة ذاتها:

أما عن الكيفية التي تتم فيها عملية التقييم فتشكل لجنة من داخل المدرسة لتقييم كل دور من هذه الأدوار المذكورة أعلاه، على أن تضم هذه اللجنة على الأقل:

✳ أحد أو بعض أفراد الهيئة التعليمية (حسب حجم المدرسة).

✳ أحد أفراد مجلس إدارة المدرسة.

✳ أحد أو بعض الطلبة (حسب حجم المدرسة).

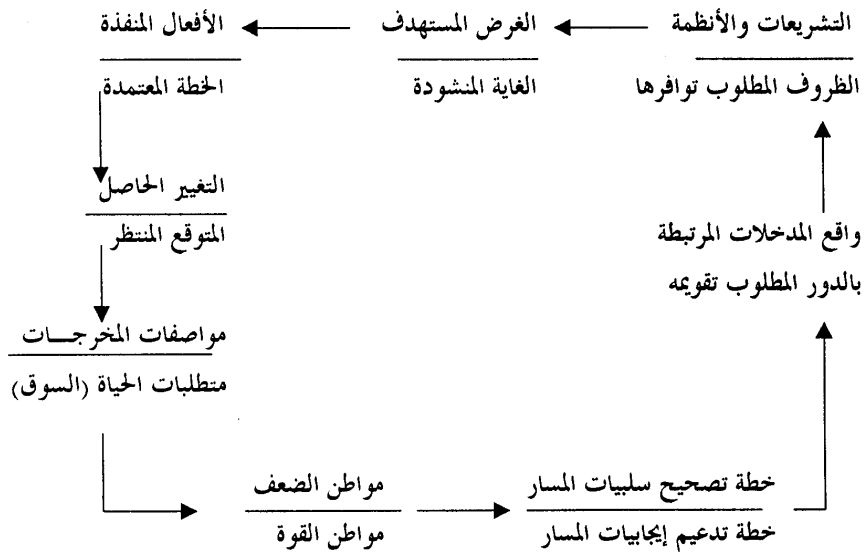
✳ واحد أو اثنين من أولياء أمور الطلبة المهتمين بالدور المطلوب تقيمه (على أن لا يكونوا أولياء أمور الطلبة المشاركين في اللجنة).

✳ ويحق للمدرسة أن تستعين باستشاري في التقييم الذاتي من الوزارة (عند الحاجة فقط).

ويصار في أول اجتماع من اجتماعات كل لجنة انتخاب رئيس ومقرر لها ومن ثم تضع كل لجنة خطة عملها وأسلوبها في التنفيذ انطلاقاً من طبيعة الدور المطلوب منها تقيمه.

^(١) المرجع السابق، صص ٤٠٤-٤٠٥.

ومن أجل أن يكون التقييم الذاتي مستمراً وتكوينياً نقترح المخطط الدائري التالي كمرشد لأعمال اللجان، مع الإشارة إلى أن المدرسة تقترب من تحقيق دورها بقدر ما يقترب ما هو موجود في السطر الأعلى من كل محطة مما هو موجود في السطر الأسفل منها^(١).



شروط نجاح عملية التقييم الذاتي:

كما نقترح بعض الشروط الواجب توافرها لضمان نجاح التقييم الذاتي للمؤسسة:

- ✳ أن تكون سيرورة عمل المدرسة شفافة غير ممتنعة على أحد العاملين بداخلها.
- ✳ أن يكون عمل الأفراد شفافاً بحيث يحق لجميع الزملاء معرفة ماذا يعمل أى فرد في المدرسة وكيف يعمل بحيث تنتفى الأسرار المهنية، ويتم القضاء على الاختناقات المظلمة داخل سيرورة العمل.
- ✳ أن يتم التنسيق بين مختلف لجان التقييم، عن طريق اجتماع عام لكامل اللجان أو عن طريق اجتماع مصغر لمقررى اللجان وذلك بقصد البحث في الجدول الزمني للتقييم والنظر في أدوات ومعايير التقييم.
- ✳ أن يباشر بالإفادة من نتائج التقييم تدريجياً وأن يصار إلى تصحيح المسار شيئاً فشيئاً دون انتظار نتائج التقرير النهائي للجان.

^(١) المرجع السابق، ص ٤٠٥.

✳ أن لا يكتفى - بعد تحديد مؤشرات ومعايير التقييم - برصد وجودها أو عدمه في المدرسة، بل يجدر تجاوز ذلك إلى دراسة مسارات وآليات فعلها وانفعالها ودرجات توظيفها، داخل دورة عمل المدرسة اليومية.

✳ العمل بموجب شعار القائل من لا يعمل لا يخطئ وبالتالي محاولة التعامل مع الخطأ على أنه أحد مصادر التعلم والإتقان^(١).

التقويم الخارجى للمدرسة:

تشارك الإدارة المدرسية وأعضاء الهيئة التعليمية (والفنية) مع ممثلين عن الوزارة (والمؤسسات الأخرى) في عملية التقييم الشامل للمدرسة، وذلك حسب نظام التقييم الخارجى المتوقع أن تقره وزارة التربية والتعليم - على أن تتم عملية التقييم دورياً^(٢).

البديل الثانى:-

مسلمات التقويم:-

✳ أصبح تقويم المدرسة ذاتياً نابعاً من رغبة المدارس والمعلمين في تقييم أنفسهم وتقييم مدى نجاحهم فيما يقومون به من أعمال وذلك لتشخيص مواطن القوة والضعف داخل المدرسة.

✳ لقد أصبحت عمليات التفتيش الخارجى على المدارس والتقييم الذاتى للمدارس كأنشطة تكمّل بعضها البعض وخاصة إذا توحدت المعايير المستخدمة في عمليات التفتيش الخارجى مع التقييم الذاتى للمدرسة.

✳ أن عملية التقييم الذاتى للمدرسة لا بد أن تكون مرتبطة بثقافة المدرسة والمجتمع معا نحو تحقيق الجودة الشاملة في النظام التعليمى^(٣).

✳ أنه في الوقت الذى يقل فيه تمويل المدارس من جانب الحكومة نجد إعطاء الحرية الكاملة للمدارس فيما يتعلق بكيفية تحديد وإدارة مصادر تمويلها وفي ذات الوقت تقترن الحرية بالمسئولية من قبل أعضاء هيئة التدريس والمديرين ومن ثم برزت الحاجة إلى تقييم المدرسة ذاتياً وذلك باعتبارها استراتيجية يمكن من خلالها تجاوز الفجوة بين السلطة والمسئولية كما أن تأثيرها يشمل الطلاب وأولياء الأمور ومدرسى الفصول^(٤).

(١) المرجع السابق، ص ٤٠٦.

(٢) المرجع السابق، ص ٤٠٦.

أنظر الموقع التالى على الإنترنت

(٣) Evaluating School Self- Evaluation

<http://www.nfer-ac-ak/conference/Shoolimp.htm>.

(٤) Self- Evaluation In School Development

<http://www.Sccc.ac.ak/docs/cidset Feval.Htm>.

أنظر الموقع التالى على الإنترنت

✳️ توخى الدقة في عملية التقييم الذاتى للمدرسة من خلال وجود إطار عمل أو وضع خريطة مفصلة لإجراء التقييم الذاتى للمدرسة، و بروز الاتفاقيات بين السلطات التربوية المحلية والمدارس حول تطبيق دراسات الحالة على المدارس من خلال عقد لقاءات بين أعضاء السلطات التربوية المحلية والمدارس لمساعدتها في كيفية استخدام أدوات التقييم الذاتى وكذلك التعرف على القضايا والمشكلات الأساسية وكيفية المساهمة في تقديم حلول لتلك المشكلات، وبالإضافة إلى إيجاد برامج وعدة لقاءات بين المستويات الإدارية العليا وفرق مختارة من أعضاء هيئة التدريس بالمدارس لتدريبهم على عمليات المراجعة الذاتية والتقييم الذاتى، بالإضافة إلى حضور المؤتمرات وبرامج التدريب لكل من السلطات التعليمية المحلية وهيئة التدريس بالمدارس على أساليب التقويم الذاتى^(١).

التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية:-

✳️ الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة School Site - Based Management وتعرف الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة على أنها- لامركزية صنع القرار فى المدرسة، وتعد الإدارة الذاتية أو المتمركزة حول موقع المدرسة إحدى الاستراتيجيات الشائعة فى حركات الإصلاح المدرسى بل وقد قامت العديد من المدارس بتنمية هذا المنحى بحماس وقد قامت بتنفيذه فى إدارة ميزانية المدرسة والمناهج والقرارات الخاصة بالعاملين فيها.

ويذكر مؤيدى طريقة الإدارة الذاتية أو المتمركزة حول موقع المدرسة بأنها تمد الطلاب ببرامج أفضل ذلك أن المصادر ستكون متاحة وملئمة لاحتياجات الطلاب، كما يؤكد دعاة هذه الطريقة أنها تضمن قرارات ذات جودة عالية وذلك لأن الجماعات هى التى اتخذتها وليس أفراد، وأخيراً يؤكد مؤيديها على أنها تزيد من التواصل بين القائمين على النظام كالمشاركين من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلى والطلاب والمشرفين والمعلمين والمديرين.

وعلى وجه العموم تساهم الإدارة الذاتية فى أربعة مخرجات وسيطة التى هى بدورها تمثل الأساس لتحسين إنجازات الطلاب وهى زيادة الكفاءة فى استخدام المصادر والأفراد، وزيادة التنمية المهنية للمدرسين، وتنفيذ إصلاح المنهج الدراسى، وزيادة تفاعل المجتمع.

(١) The Effectiveness OF Schools self-

أنظر الموقع على الإنترنت

Evaluation Strategies: Areview
<http://www.Nfer.Ac.ak/risheets/sec.htm>.

• لمزيد من التفاصيل حول موضوع الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة يرجى الرجوع إلى الدراسة التالية:-

خالد قدرى إبراهيم، الإدارة الذاتية والحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية- دراسة مستقبلية، المركز القومى للبحوث

التربوية والتنمية، القاهرة ١٩٩٨/١٩٩٩.

كما يقترن بالإدارة الذاتية مفهوم المحاسبية وذلك من منطلق إذا كانت للمدرسة سلطة اتخاذ القرار فيجب أن تحاسب هيئة المدرسة على النتائج المترتبة لهذه القرارات من قبل كل من العامة والقوانين الحكومية^(١).

ويذكر مؤيدى طريقة الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة أيضاً إلى أن هذا النمط من المدارس قد طورت هيكلًا رسميًا يتكون من المعلمين والمهتمين يساهم في عملية صناعة القرار، وقد قامت الإدارة المدرسية بمنح المعلمين بعض سلطات صناعة القرار، وتهدف المحاسبية في هذا الشأن إلى مراقبة عملية صناعة القرار وتحسين إنتاجية المدرسة من خلال تحسين المناخ المدرسي^(٢).

ويؤكد دراسة أخرى على أن هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق أسلوب الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة وتحسين أداء المدارس، كما أكدت هذه الدراسة أن أسلوب مدير المدرسة هو العامل الحاسم في استمرار العلاقة الناجحة بين الإدارة الذاتية (المتمركزة حول موقع المدرسة) وبين تحسين المدارس^(٣).

ومن العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة هو اشتراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في إدارة المدرسة وتصريف شئونها المالية والفنية والإدارية، أما عن العوامل التي تقف عقبة أمام تطبيق هذا النمط الإداري هي الميزانية الموجهة للمدرسة، وعدم فهم المعلمين لتطبيقات الإدارة الذاتية أو الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة^(٤).

ومن أهم سمات الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة وجود ما يسمى بالمشاركة في اتخاذ

القرار:- Shared Decision - Making

تعد المشاركة في اتخاذ القرار هي إحدى أهم حركات الإصلاح في التسعينيات من القرن العشرين، وأولى خطوات النجاح في أسلوب المشاركة في صنع القرار هي عملية الفهم الكامل لهذا الأسلوب.

كما يتضمن تغييرات أساسية في الطريقة التي تدار بها المدرسة، كما يتضمن تغيير وتبادل في الأدوار والعلاقات بين كل أفراد المجتمع المدرسي، فالمشاركة في صنع القرار هي عملية لصنع القرارات التربوية بصورة تعاونية على المستوى المدرسي.

(1) Schools- Based Management. ERIC Digest. Number99., Oswald. Lori Jo File:// A/AZZA/School - Based Management... Digest, Number 99. Oswald Lori.

(2) Skaruppa- Cindy - Lee, School - Based Management: one School's Experience (Exemplary Middle School, Shared Decision Making) , University OF Miami, 1993,P. 203.

(3)Delaney Jerome Gregory: The Relationship Between School Based Management And School Improvement, University OF Alberta, Canda, 1995,Ph. D.

(4) Cuendet - Patricia - Dey ; The Goals, Goal Fulfillment, Evaluation, Related Outcomes, And Obstacles OF School - Based Management Implementation, Arizona - State - University,1992,P.154.

إن الهدف من المشاركة في اتخاذ القرار هو تحسين الفعالية المدرسية وتعلم الطلاب وذلك عن طريق زيادة الانتماء لدى العاملين وضمان أن تتجاوب المدارس بصورة أكبر مع احتياجات الطلاب والمجتمع.

كما أن طريقه المشاركة في اتخاذ القرار تساعد في تحسين جودة القرارات وتزيد من قبول وتنفيذ هذه القرارات، كما ترفع من الروح المعنوية لدى العاملين والتزامهم وعملهم كفريق، كذلك فإنها تبني الثقة وتساعد العاملين والمديرين على اكتساب مهارات جديدة كما تزيد من الفعالية المدرسية^(١).

✳ إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

لقد أدت التحولات العالمية المعاصرة إلى إحداث ثورة إدارية جديدة تحاول ملاحقة الثورات الثلاث الأساسية وهي ثورة المعلومات وثورة الاتصالات وثورة الإلكترونيات^(٢). وفي ضوء الثورة الإدارية الجديدة ظهرت اتجاهات إدارية حديثة ومنها إدارة الجودة الشاملة ومن أهم سماتها:-

- ✳ السعي نحو تقليل تكلفة التعليم وزيادة العوائد المرتقبة منه.
- ✳ السعي نحو تقليل الرقابة على الإدارة التعليمية وبت روح الرقابة الذاتية.
- ✳ التركيز على تحسين أداء الطلاب وتجويد نتائجهم واعتبارها الهدف الأسمى من عملية التعليم وذلك في ظل بيئة عالمية تنافسية.
- ✳ المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات من كافة الأعضاء العاملين في التعليم وذلك ضماناً لتطوير الأداء وتحسين النتائج في ضوء مستويات الجودة.
- ✳ تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية من خلال تنمية ثقافة الجودة والحث على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في العملية التعليمية من حيث الكم والكيف.
- ✳ مشاركة المجتمع في تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية من خلال تقبل المجتمع وتبنيه لفلسفة الجودة من أجل تحسين معايير الأداء للطلاب وتجويد نظمهم التعليمية تجاهمة التحديات العالمية والتمكن من المنافسة في الاقتصاد العالمي.
- ✳ المساهمة في تكوين فرق الجودة بالإدارات التعليمية وتحقيق قنوات الاتصال بينهم وذلك لتحقيق أهداف الجودة^(٣).

(١) أنظر الموقع التالي على الإنترنت

(1) Shared Decision - Making. ERIC Digest 0 Number 817:///A/AZZA/ WD 368034 1994--03-00 Sha...Sion - Making ERIC Digest . Number 87. Htm.

(2) Louis Emmerij ; " ANEW World Order" Who will Be Able To Benfit? In The Development And Cooperation, NO.(6), Bonn, 1991,P.8.

(3) Jeromes. Arcaro; Quality In Education - An Implementation Hand book, Lucie Press, U.S.A., 1995,PP.61- 66.

لمزيد من التفاصيل حول موضوع إدارة الجودة الشاملة يرجى مراجعة الفصل الأول والثاني من الدراسة التالية:-

نادية عبد المنعم، خالد قدرى إبراهيم، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة تعليم قبل الجامعي (التعليم الثانوي العام)

في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨.

✳️ التمويل الذاتي للمدرسة School - Based Budgeting

✳️ يعد التمويل الذاتي للمدرسة هو الذراع والأداة الفعالة التي تسهل عليه الإدارة الذاتية للمدرسة. والتي تعنى وتهدف إلى تحويل المهام ومسئولية صنع القرار من السلطات التعليمية المحلية إلى المدرسة باعتبارها وحدة تربوية مستقلة ذاتيا.

✳️ وحيث أن المجتمع يطالب بأن تكون المدرسة بل المدارس أكثر فاعلية وإنتاجية ولا بد أن توضع تحت رقابة أو (محاسبية) ، فلذا لا بد من تواجد أسلوب جديد وخطة تنادى بمنح المدارس سلطة أكثر من المتاحة للتحكم والتصرف في صناديق تمويلها . ويؤمن بعض الخبراء في أن تمويل المكان الواقع فيه المدرسة أو التمويل المستمد من المجتمع المحيط بالمدرسة ، يمكن أن يشجع ويزيد من التجديد ، والفاعلية في التنظيم كما أنه يحسن ويعدل من المساواة في النواحي المالية بين المدارس وبعضها البعض . (هولستر فان كيرك ١٩٩٥).

✳️ "ما تم تغييره منذ عام ١٩٩١ ركزت الدراسات السابقة والأولى في هذا الصدد - بما فيها من أبحاث ودراسات "المركز التربوي لمصادر المعلومات" - على موضوعات ومجالات اتحاد فريق العمل وتعاونه . وركزت أيضا على التغييرات التنظيمية والإجرائية والتي كان للتمويل الذاتي للمدرسة الفضل في القيام بها . وبرغم الضآلة والقللة المتاحة عن شكل البرنامج ، وآثاره وتطبيقاته ، إلا أن الدراسة الجارية منذ التسعينيات وحتى الآن تشير إلى أهمية هذه الأمور العملية والاستكشافات في هذا المجال لنجاح التمويل الذاتي للمدرسة . (جورترز، ستيفل ١٩٩٨)^(١) .

وفي الدراسة التالية نتناول سبب وتفسير حديث لتوزيع وتقسيم القرارات المالية وتجنب المركزية فيها ، مع التعليق على الاعتبارات الإجرائية والقانونية والمساواة مع الدراسة لمجموعة من التطبيقات للتمويل الذاتي في الإدارات المحلية وتوضيح الدور السياسى أو دور الحكومة واتجاهات البحث .

ما هو الدافع والمحرك الأساسى نحو التمويل الذاتي للمدرسة ؟

- إنه من خلال نظام تمويل مركزى داخل الإدارات - ذلك النظام التقليدى المعروف تتلقى المدارس الكثير من الموارد كالمدرسين ، الكتب الدراسية ، توفير وسائل النقل ، لكنها نادرا ما تتلقى المال

(١) أنظر الموقع التالى على الإنترنت.

(أودين وآخرون ١٩٩٥). ولقد ناقش النقاد والباحثون هذه الأنظمة التقليدية قائلين بأن الحصص والأنصبة المحدودة من الميزانية والتمويل تعوق الجهود المبذولة نحو البرامج المتخصصة وتؤدي إلى أن تكون الحوافز محدودة وضيئلة بالنسبة لفريق العمل داخل المدرسة وتحسين أعمالهم ، كما أنها تمنع ظهور الأبحاث التعليمية القائمة والمهادفة نحو الإبداع وتزيد من عرقلة عملية المشاركة بين المعلمين وأولياء الأمور (واجنور ١٩٩٥) .

• وفي بحث قام به أحد القطاعات الخاصة ثبت أن موارد عدم المركزية الأربعة (السلطة (النفوذ)، المعلومات ، المعرفة، المكافآت) تزيد من رقى الكفاءة التنظيمية وتزيد من درجة الإنتاجية (هولستر ، فان كيرك). وفي إحدى النصوص ذكر هؤلاء الباحثين أن المدارس التي تتواجد بها نسبة عالية من المشاركة تحتاج سلطة ونفوذ حقيقي في التصرف في صندوق تمويلها حتى يمكنها أن تقرر متى وأين يمكنها تحديد وتخصيص الموارد . كما أنهم في حاجة للمعلومات المالية والإجرائية وذلك لاتخاذ قرارات واضحة بخصوص صندوق تمويلها . كما أن فريق العمل داخل المدرسة يحتاج إلى التنمية الوظيفية والتدريب وذلك للمشاركة في عملية التمويل والمدرسة أيضا يجب أن يكون لها دور التحكم في عملية مكافأة العمل والتأدية .

• كما ينادى (آلان أودين) (١٩٩٥) بأن هناك مظهرين مترابطين من مظاهر برامج الإدارة الذاتية والتمويل الذاتي بالمدرسة الفعالة وهما : استخدام نظام الإرشاد التعليمي (ما تربو إليه المدرسة وخطه تحقيق الأهداف) وأسلوب قيادي مرن وسهل .

• ويذكر جورترز وستيفل بأن صندوق التمويل عندما يكون لا متمركزا ولا ينبع من سلطة واحدة وعندما يكون في شكل تكتلي أو كلي فإنه حينئذ يساعد المدرسة على التعرف على مدى الخلط والتداخل الوظيفي ، وإنفاق أو ادخار الأموال حول إحلال المعلمين والاستخدامات كما يساعدها على ادخار ما يفيض من صندوق تمويلها حتى السنة القادمة .

ما هي بعض نواحي التطبيق والمعوقات نحو ذلك ؟

• إن عملية تطبيق التمويل الذاتي داخل المدرسة هو عملية شاقة وتستهلك الوقت . كما أن تفاصيل هذه العملية يجب أن يتم تنفيذها وتشمل الإجراءات المناسبة واتخاذ القرارات المناسبة ، ومطابقة القرارات للموقع والحال ، وتدريب أفراد العمل ، وتنوع الموارد ومصادر تطبيق التمويل الذاتي بالإضافة إلى جداول المواعيد .

• كما أنه من اللازم أن تكون هناك مجموعة من الاستراتيجيات العملية والواقعية وذلك نحو تنمية الحصول على السيولة النقدية ، وإدارة المخاطر ، وخلق التنافس بين المدارس نحو خلق الموارد، وتنوع احتياجات التلاميذ، وسمات التنظيم والإدارة المدرسية. (بابكس ١٩٩٩).

• يجب أن توضع مجموعة القوانين في الاعتبار . وتضع لنا (أوجستينا ريبز) أربعة وسائل قانونية من التطبيق للحفاظ على الشرعيات والحقوق المدنية في الأجهزة اللامركزية وعلاقتها للقبول من جانب المجتمع (١٩٩٤) وهى : (١) الإشراف على الضرائب وصيانة المحاسبات المالية (٢) صيانة المعيار الاقتصادى وكفاءة الإدارة (٣) تأكيد التكامل بين الخدمات غير المقيدة (المطلقة) (٤) تجنب وقوع أى مشكلات شخصية أو فردية.

• العدالة والمساواة هى موضوع مطلوب وهام ففى ظل انتشار الإدارة الذاتية للمدرسة والتمويل الذاتى وفى ظل وجود المدارس متعددة الموارد وفقا لأهداف وبرامج كل منها، فتنشأ الحاجة إلى مجموعة من القوانين المركزية وذلك لتقليل حجم الفوارق والاختلافات بين المدارس. كما أن فريق العمل المركزى أو الداخلى سيكون من واجبه تحديد الأدوار وتوفير التدريب وبناء الرأى الجماعى وتعزيز المشاركة الإبداعية وتقييم المصادر الإدارية.

• وهناك مجموعة من الخطوات التى أشاد بها جورترز وستيفل نحو تعزيز وزيادة المساواة بين المدارس التى يمكن أن يقوم بها طاقم العمل فى الإدارات؛

(١) تنمية قواعد البحث الخاصة بالمعلومات عن الأموال، الأعمال، النتائج والديمغرافيا.

(٢) إيضاح نواحي المساواة الرأسية والأفقية وحركات التمويل.

(٣) سباق المعلومات المتصلة، والترابطة ونواحي التخصيص أو التوزيع التى تنشأ تحت نطاق

التمويل الذاتى للمدرسة.

هل تطبق المدارس التمويل الذاتى بنجاح ؟

العديد من الدراسات الحديثة ترسم صورة معقدة لعدد من الوعود والمآزق أو الورطات للتمويل الذاتى بالمدارس. وكجزء من الدراسة العالمية نحو ذلك فقد قام "هولستر وفان كيرك" باختيار مجموعة من الممارسات للتمويل الذاتى وذلك لثمانية عشر مدرسة فى تسعة إدارات وذلك فى: شيكاغو، دينفر، ميلوكى، بيلفيو، واشنطن، إدمنتون، إلبرتا (كندا)، جيفرسون كونتى، كينتوكى، برنس وليام كونتى، فيرجينيا، استراليا.

فبرغم أن هذه المقاطعات أو الإدارات تحظى بتعريف ومعرفة واسعة للتمويل الذاتى ولديها نسبة عالية من احتوائها لبرامجها فلا تزال هناك فجوة ما بين الممارسات النموذجية والممارسات الفعلية لهذا التمويل. وبرغم السلطة اللامركزية وتقسيم السلطة المركزية إلا أن الدولة بمعوقاتها ووسائل الكبح والمنع لا تزال تمنح المدارس القليل من الحرية والسلطة.

* هذا بالإضافة إلى أن تبادل المعلومات والمشاركة فيها قد تم كبحها وتقييدها وفقا أو بسبب الثقافة العملية للإدارة، كما أن التنمية التى لحقت بأفراد العمل كانت تنمية هشّة (ضعيف) وكان دور المكافآت

ووسائلها هو دور هامشى وضعيف. ولاحظ الباحثون تدرجا وصعودا إلى حد ما أثناء قيام الإدارات بمحاولة مساعدة المدارس لخلق عرض وتأدية أو أداء جيد. (هولستر وفان كيرك).

• درس (ألفرد هـ س ١٩٩٥) وهو أحد الإداريين بشيكاغو طرق الإصلاح والتمويل المادى بمدارس شيكاغو العامة وذلك فى الفترة بين (١٩٨٩-١٩٩٣). وكانت هذه المدارس مدعمة ومتوافر لها صندوق تمويلى ثرى وقوى أو فعال. وذلك لأكثر من خمس سنوات. فوجد أن مدارس شيكاغو حققت هدف إصلاحى واحد هو تخصيص وتوزيع حصص من صندوق التمويل لتقليل البيروقراطية (الإدارة المكتبية) الإدارية وإيجاد التساوى والموازنة بين ماليات المدرسة. فالمدارس التى بها طلاب ذوى دخول منخفضة يمتلكون موارد أكثر ومزيد من الحرية الواضحة والمطلوبة لاختيار البرامج وتقديمها.

• كما أنه فى دراسة حديثة لأربعة مدارس ذات أنظمة مدنية حديثة وذلك فى شيكاغو، فورت وورث، نيويورك، روشستر توصلت هذه الدراسة إلى أن نهايات محطة أو مثيرة للإحباط. (جورتر، ستيفل) وفى هذه الأربعة مدن وقعت عمليات التمويل الذاتى على الهوامش وذلك لأن الإدارات قيدت حرية المدارس نحو التصرف فى التمويل وتخصيصه. (جورتر و هـ س ١٩٩٨).

• لا يبدو أن التمويل الذاتى للمدرسة قد زودها وأمدتها بأى دافع نحو تأدية الأعمال بشكل مختلف وذلك كما يقول جورتر وستيفل. فالأموال قد استخدمت تقليديا لتقليل حجم الفصل، وتوسيع نطاق الخدمات، وإثراء الآداب والفنون والموسيقى وبرامجها وملاحقة الأجهزة العلمية الحديثة دون البنية أو الهيكل الأساسى. وبغض النظر عن كل هذه المساهمات، فقد احتفظ الرؤساء ومديرى المدارس بالسلطة الواضحة فى الإنفاق.

• لازالت "المساواة والعدالة" تعد مشكلة. ففى الإدارات الأربعة وجد الباحثون علاقة سلبية بين مرتبات المدرسين ونسبة الطلاب الفقراء.

• وفى بحث لمعرفة مدى التدخل للسياسة فى العملية التعليمية، فقد قامت دراسة لمعرفة القرارات التخصيصية أو التوزيعية وذلك فى ٣١ مدرسة تعليم أساسى وذلك فى ثمانية ولايات (كاليفورنيا، كولورادو، فلوريدا، كنتوكى، مارى لاند، ميتشجان، مينيسوتا، تكساس). وكانت المدارس تستخدم بيانات من إنجاز الطلاب وذلك لاستخدام صناديق تمويلية كبيرة سواء من أجل التنمية أو من توظيف أفراد جدد للعمل (جورتر- دافى).

• كما قامت بعض المدارس التى تميل نحو الكم وليس الجودة بتأجير بعض المساعدات والمعونات التعليمية وذلك بهدف توسيع قاعدة القراءة فى كل فصل وذلك بدلا من توظيف المعلمين للعمل لفترات متقطعة برغم خبرتهم. علاوة على ذلك فإن المدارس التى تتمتع بسلطة ملحوظة على صندوق تمويلها

قد استغلت مواردها بنفس الطريق التي استخدمت بها المدارس محدودة المرونة أو ذات مرونة وحرية محدودة.

• إن هذه الدراسات تقترح أن مجرد إيجاد تمويل ذاتي مدرسي ربما لا يكون تغيير كافي لتقوية التعاون والمشاركة بين المعلمين والآباء. فالاقتراب والدنو لدرجة محددة من المعلومات الخاصة بالتمويل يفاقم ويزيد من المشكلة. ولذا فالكثير من القرارات يتم اتخاذها بخصوص الأداء السيء. كما أن اللامركزية وتوزيع الإدارة والسلطة لها تضمن لنا تلبية المدارس لاحتياجات الطلاب والمسئولين عن تمويل الصندوق.

ما هي بعض النتائج التي توصل إليها البحث وما هي بعض التوجهات؟

(١) مزيدا من الوضوح حول أهداف ومرمي التمويل الذاتي المدرسي، كما يرى أحد الأفراد أن تحسين إنتاجية المدرسة (إنجاز وتقديم الطلاب) وذلك من خلال زيادة ورفع مستوى المشاركة وقبول ونقل السلطة هو الهدف الأول والأساسي لعملية التمويل الذاتي للمدرسة. (بيترسون، جورتر، ستيفل). كما يرى الآخرون أن اللامركزية وتفويض السلطة في عملية التمويل هي خطة فنية نحو تحسين التمويل والدخل المدرسي وذلك من خلال زيادة الدخل وتقليل تكاليف الأنظمة المتعددة.

(٢) توصل الباحثون إلى أن هناك ترابط ضعيف ما بين تطبيقات التمويل الذاتي للمدرسة والإدارة الذاتية لها وذلك حتى الوقت الحالي (أودين) وأن التطبيق الأكثر نجاحا وقع في تلك المدارس التي أعادت بناء المناهج والتعليم. كما أن نسبة واسعة من الدراسات والأبحاث مطلوبة لمعرفة واستكشاف آثار التمويل الذاتي والإدارة الذاتية على تعلم وأداء الطلاب كما أن إمكانيات البناء وقدرات التمويل الذاتي للمدرسة نحو ذلك يجب أن تدرس جيدا.

(٣) البحث غير الجاد والتطبيق غير الجيد للمتغيرات هو جزء من المشكلة. ويرى (أودين وآخرون) الحاجة إلى إعادة الهيكل والتنظيم داخل المدرسة وخصوصا "النظام المالي". ويرمي بحث آخر أكثر تطرفا وغبابة قد تم تطبيقه في بعض المدارس الخاصة بنيوزلنده واستراليا أن من بين واجب الولايات أن توفر الكميات الكبيرة من التمويل للمدارس على حده وعلى نحو مثير تقوم الإدارات بتوفير من ٨٥ - ٩٠٪ من الأموال وأن تمتلك المدرسة كافة الحرية للتصرف في هذه المبالغ الكبيرة. (أودين وآخرون).

كما تركز مجموعة من الجهود البحثية الآن على تنمية مستوى المعلومات والتحليل السلي وتطبيق محددات ونقاط القوة والضعف في هذه المعلومات (بايكس ١٩٩٧).

- ويشير إبراهيم عباس نتو إلي أن التمويل الذاتي للمدرسة يشمل :-

الأموال والمباني والأثاث

تتمحور الإدارة المدرسية، خصوصا البني التنظيمية، حول خيارات متباينة أو متقاربة تتواءم مع الفلسفة التربوية المعتمدة على مستوى صانعي السياسة. وتشكل هذه الخيارات امتدادا تنظيميا للأهداف التي يراد تحقيقها من خلال العملية التربوية، والمناخ الإداري المنسجم مع هذه الأهداف. وكذلك فإن الجانب المالي يخضع لنفس المؤشرات، ويواجه صانعي القرار بعدد واسع من الخيارات، لكل منها نتائج ومضاعفات ترتبط بنموذج إداري وتمتد لتصل إلي صلب الفلسفات الإدارية (والإستراتيجية).
وبعيدا عن التفاصيل (الفنية) غير الضرورية لهذا العرض، يمكن اعتبار الإدارة المالية عملية تخصيص الموارد المادية، وضبطها لتحقيق أفضل النتائج وأقصى الفاعلية، مقاسه بمجموع المخرجات إلي المدخلات.

ويمكن باختصار القول أن أهم جوانب الإدارة المالية المدرسية هي التالية:

١- الجوانب الكلية:

وتعني بحجم الموارد المخصصة للتعليم والعملية التربوية في الميزانية العامة للدولة. ودرجة الأولوية التي تعكسها، وواضح أن هذا القرار هو من صلاحية صانعي السياسة وتتفاوت الدرجة التي يمكن فيهما للمدارس أو تؤثر فيه تبعاً لدورها في إعداد الميزانية، والتبريرات التي تقدمها لوزارة التربية والتعليم ونوع ودرجة التنسيق القائمة بين وزارة التربية والتعليم ووزارة المالية ... إلخ.

ولا تطاول هذه الاعتبارات الكلية الإدارة المدرسية مباشرة إلا بمقدار بما تنعكس عموماً على ميزانية وزارة التربية. لكن الإدارة المدرسية يمكن أن تلعب دوراً هاماً بصورة غير مباشرة بمقدار ما يتاح للمدرسة أن تسهم في وضع ميزانيتها، وتزود وزارة التربية بالمعلومات الدقيقة عن حاجاتها التشغيلية (والرأسمالية).
بدقة وموضوعية. ولا حاجة للتأكيد على أن مقدرة المدرسة على لعب مثل هذا الدور تعتمد إلي حد بعيد على الكفاءة الإدارية للقائمين عليها وعلى وقرسهم بالإدارة المالية من جهة، وعلى استعداد وزارة التربية والتعليم لاعتماد أسلوب تصاعدي لا مركزي في وضع الميزانية بدل أن ترسم مركزياً من قبل مديري تنفيذيين مركزيين قد لا يحيطون (بحكم ضغط العمل الشديد) بعدد من التفاصيل الهامة على مستوى المدرسة^(١).

ولن يكون هناك بديل جدي في مدرسة المستقبل عن إعطاء قدر أكبر للمدرسة في صياغة ميزانيتها، دون التفريط بأهمية التوجيه والتخطيط والضبط المركزي من الوزارة. ولعل المقدرة على لعب دور حاسم

^١ - إبراهيم عباس نتو، مرجع سابق، ص ص ٤٠١-٤٠٢.

في مجال إعداد ميزانيتها وتدعيم موقف الإدارة المركزية في علاقتها مع الجهات المركزية- وزارة المالية - تعتبر من أهم مؤشرات الكفاءة في الإدارة المدرسية.

ولا بد في مجال التفكير المالي "الكلّي" من التأكيد على ضرورة تعاون المدرسة والوزارة في تطوير النظم المتعلقة "باقتصاديات التعليم" ومحاولة قياس التكلفة على أساس الطالب في كل مرحلة تعليمية ومقارنتها بالأرقام المشابهة في بلدان أخرى خليجيا وعربيا ودوليا، لتمكين الإدارة من تكوين فكرة ولو عامة عن "فاعلية" العملية التربوية. وغنى عن البيان أن الضغوط المالية المتزايدة والاتجاه الصريح نحو ترشيد الإنفاق، سيحتمان على الإدارة المركزية في الوزارة وعلى الإدارة المدرسية كذلك، التنبه أكثر فأكثر إلى هذه الناحية التي ترتبط بتبريرات الميزانية، تستخدم في مجال إقناع السلطة المركزية بالموافقة على الاعتمادات التربوية المطلوبة، سواء كانت تشغيلية أو (رأسمالية: إنشائية/ تأسيسية)^(١).

٢- الجوانب : " الجزئية"

من أهم الاعتبارات المطروحة في الإدارة المالية للمدرسة، مسألة الدور الذي يمكن أن تلعبه في مجال اقتراح الميزانيات "الرأسمالية" (المتصلة بالمباني والأجهزة المختلفة). ومعروف أن هناك تقنيات معينة لمعالجة مثل هذه الأمور. إنما بالنسبة للمدرسة لا بد من الاعتماد على النموذج الحكمي التقديري الذي يقيم كل مشروع على حدة، حسب الأولوية التربوية وصلته المباشرة بالجوانب الرئيسية لهذه العملية. وإذا كان هذا النموذج هو الأصلح للإدارة المدرسية، فلا بد من الاعتراف بأنه ربما يكون الأصعب لأنه يتطلب نضجا إداريا وقرسا بالإدارة المالية، ومقدرة على احتساب المردود الاجتماعي للمشروعات. وربما يمر تطبيق هذا النموذج بخطوات محددة أهمها ما يلي:-

- وضع سلم أولويات واضح بالاشتراك بين الوزارة والمدارس بالنسبة للمصروفات "الرأسمالية"، يسترشد به المديرون في الاقتراحات والتوصيات التي يقدمونها (عنها) للوزارة.
- إعداد جدول مشترك بين الوزارة والمدارس يحدد المتغيرات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند مراجعة بدائل المشروعات مع إعطاء تفسيرات لكل منها. ويمكن لهذه المتغيرات أن تتغير على مستوى التعليم الابتدائي أو الإعدادي أو الثانوي. ومن هذه المتغيرات مثلا عدد الطلاب، مساحة الغرف، نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، مضاعفات تأجيل مشروع أو صرف النظر عنه، كلفة (الخطة)، بالنسبة للموارد المالية المطلوبة إلخ....
- عقد اجتماعات دورية بين مسؤولي الوزارة والمديرين لمراجعة الأولويات والإنفاق على المرتكزات الأساسية المتبعة في التخطيط المالي^(٢).

١ - المرجع السابق، ص ٤٠٢.

٢ - المرجع السابق، ص ٤٠٢-٤٠٣.

هذا بالنسبة للميزانية "الرأسمالية"، أما بالنسبة للميزانية "التشغيلية" فلا بد للمدير من أن يكون قادرا علي رفع تقديرات واقعية للوزارة، بالنسبة لكل بند، بحيث يسهل عملية المراجعة على الوزارة، كي تتمكن من الموافقة أو التعديل أو الرد في ضوء أنماط واضحة وتبريرات مدروسة من قبل المدير. وحتى يتمكن المدير من لعب هذا الدور لابد أن تتاح له فرصة للتدريب المكثف على إعداد الميزانيات وتفهم الاعتبارات الخاسبية المتصلة بها.

٣- ضبط المشتريات:

بالإمكان النظر في عدة سياسات بالنسبة لضبط المشتريات، تكون الغاية منها اعتماد أقصى درجة ممكنة من المرونة دون التفريط بأهمية الخاسبية الدقيقة والمسئولية التامة. والغرض بالطبع هو توخي "المزيج الأفضل" بالنسبة للمركزية واللامركزية بحث يأتي دور المدرسة متكاملا مع دور الوزارة. وإذا كان الهدف تسهيل سير العمل وضبط المشتريات في آن واحد، فإننا نقترح القواعد التالية:

- ١- يمكن للمدير أن يقوم بالمشتريات مباشرة حسب ضوابط محاسبية محددة في حدود مبلغ محدد من الميزانية يحدد سنويا، بالإضافة إلي عائدات المقصف.
- ٢- المشتريات التي تزيد عن ذلك تتم عن طريق الوزارة حسب النظام المعتمد^(١).

٤- الصيانة والإصلاحات

لابد من التمييز بين "الصيانة" و"الإصلاحات"، فالنسبة للصيانة، تعتمد المركزية لأنها أقل كلفة وأكثر فاعلية. أما الإصلاحات، فيمكن تقسيمها إلي قسمين: الإصلاحات البسيطة والإصلاحات الرئيسية، الإصلاحات البسيطة يجب أن تكون من ضمن صلاحيات مدير المدرسة توخيا لسرعة التنفيذ، في حين يجب اعتماد المركزية بالنسبة للإصلاحات الرئيسية انطلاقا أيضا من قاعدة الفاعلية وضبط النوعية.

ويسمح للمدير بالتصرف في حدود مبلغ معين من الميزانية المعتمدة يحدد سنويا، بالإضافة إلي عائدات المقصف.

٥- استهلاك السلع "الرأسمالية":

إن (الموجودات الثابتة) تتألف من عدة عناصر: مفروشات. آلات مكتبية، حاسبات آلية، سيارات، مكيفات، الخ... ولكل من هذه الموجودات فترة تشغيل معينة تحدد وفق نظام خاص تضعه الوزارة^(٢).

١ - المرجع السابق، ص ٤٠٣.

٢ - المرجع السابق، ص ٤٠٣.

آليات التقويم الذاتي للمدرسة:-

أولاً :- بر وفيل التقييم الذاتي (SEP) Self Evaluation Profile (1) .

إن بر وفيل التقييم الذاتي يتكون من عنصرين أولهما: وصف رسمي للمدارس مكونة من اثنتي عشر مجالاً أو محوراً، وثانيهما: وجود منهجية لمناقشة أى من هذه المجالات الاثنتي عشر أكثر ملاءمة للتقييم الذاتي في موقف محدد لمدرسة معينة، وعلى وجه العموم يمكن دمج هذه المجالات في أربعة مجالات رئيسية هي:-

(١) المخرجات Outcomes .

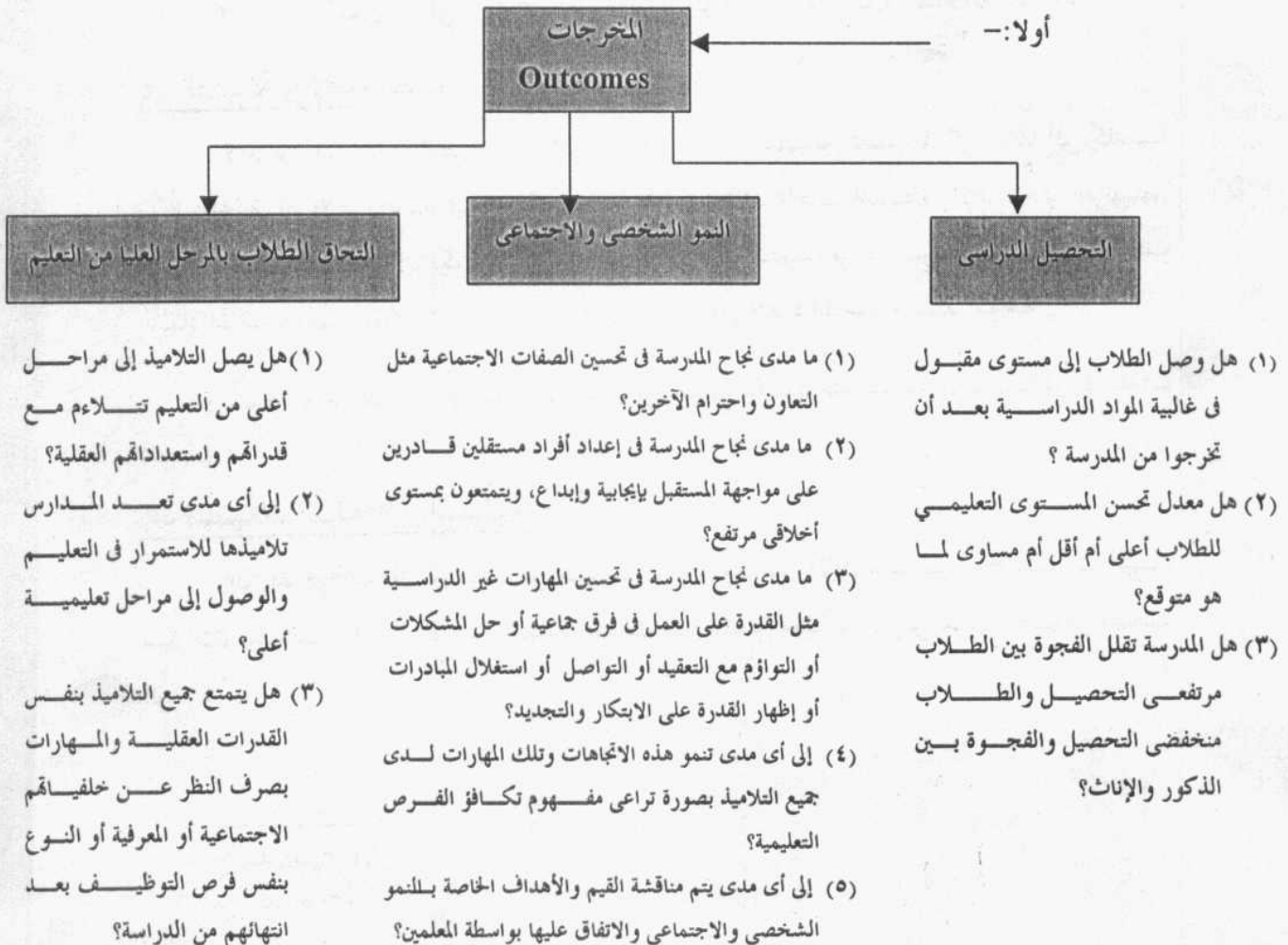
(٢) طريقة العمل (الآلية) على مستوى الفصل .Process At The Classroom Level .

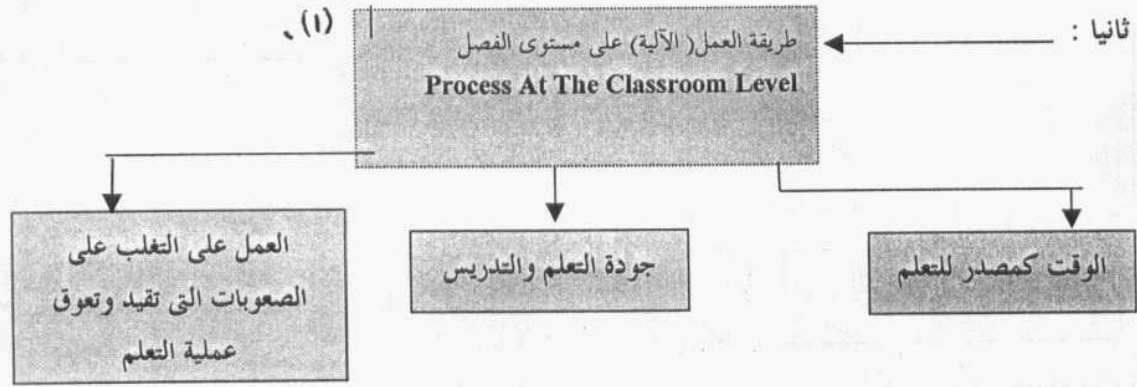
(٣) طريقة العمل (الآلية) على مستوى المدرسة .Process At The School Level .

(٤) العلاقات مع البيئة Relations With The Environment .

وفيما يلي عرض لهذه المجالات بشيء من التحليل وكذلك معرفة محتواها .

نموذج لتقويم المدارس:-





- (١) هل يتم تحديد الصعوبات التي تعوق عملية التعلم بسرعة؟
- (٢) ما مدى فاعلية الخدمات المعاونة المقدمة للتلاميذ الذين يواجهون صعوبات في عملية التعلم؟
- (٣) هل يحصل أشد التلاميذ حاجة إلى تلك الخدمات بالفعل؟ أم أن من يحصل عليها هم الأغنياء فقط؟
- (٤) إلى أى مدى تكون صعوبات التعلم ناتجة عن ضعف كفاءة المعلمين أو عن التنظيم غير الفعال للمدرسة؟

- (١) هل معايير التعلم ومعايير الإنجاز واضحة ومفهومة من قبل التلاميذ والمعلمين؟
- (٢) هل التدريس والتعلم يتسمان بالفاعلية؟
- (٣) ما الإجراءات المستخدمة في المدرسة لتحسين جودة التدريس ولضمان توفير الظروف المواتية لتحسين العملية التدريسية وللمساعدة المعلمين الذين يعانون من بعض المشكلات؟
- (٤) هل يستمتع جميع التلاميذ بمستوى مرتفع من التعليم عالي الجودة؟

- (١) هل يخصص وقت كاف داخل الفصل للتعلم مقارنة بالوقت المخصص لإدارة الصف والحفاظ على النظام وجمع الأوراق للخروج من الفصل؟
- (٢) هل يتم تضييع ساعات كثيرة من العام الدراسي؟ وهل غياب التلاميذ هو السبب في ذلك؟
- (٣) ما الفرق بين أكبر عدد من الساعات وأقل عدد من الساعات تخصص للتعلم؟
- (٤) ما مقدار الوقت الذي يقضيه التلاميذ في أداء الواجبات المنزلية؟ وهل هذا الوقت له عائد مثمر أم لا؟

ثالثا :

(١) طريقة العمل (الآلية) على مستوى المدرسة
Process At The School Level

المدرسة كمكان مهني

- (١) كيف تستجيب المدرسة للتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة بها؟
- (٢) هل تستطيع المدرسة تنفيذ الخطط الموضوعة لها؟
- (٣) ما جودة المناقشات الداخلية وإجراءات صناعة القرار داخل المدرسة؟
- (٤) هل يتم اشترك أكبر عدد من الأطراف المعنية في تلك المناقشات؟
- (٥) هل يناسب التدريب المقدم أثناء الخدمة احتياجات المعلمين والإداريين واحتياجات المدرسة؟
- (٦) هل يتم تقديم المساعدة الكافية المتميزة والدعم الفعال للمعلمين الذين يواجهون بعض المشكلات داخل المدرسة؟

المدرسة كمكان اجتماعي

- (١) هل هناك مناخ من الاحترام المتبادل بين التلاميذ؟
- (٢) ما هي نوعية العلاقات بين التلاميذ والعاملين؟
- (٣) هل المدرسة توفر الفرص للتلاميذ لكي يمارسوا صناعة القرار وتحمل المسؤولية؟
- (٤) هل اللوائح واضحة ومقبولة؟
- (٥) هل الحوافز والعقوبات تطبق بالعدل؟
- (٦) هل البيئة الاجتماعية في المدرسة تساعد على تحسين اضطراد نحو تعلم التلاميذ؟

المدرسة كمكان للتعلم

- (١) هل التلاميذ منظمين في جماعات ويطرق تعظم من فرص تعلمهم؟
- (٢) هل المعلمين ملتزمين بتقويم تقدم التلاميذ الدراسى وبالعمل على تحقيقه؟
- (٣) هل هناك نظم وإجراءات لضمان جودة التدريس الفعال؟
- (٤) هل المناخ يتم تعديلها لتلائم مع احتياجات التلاميذ؟
- (٥) هل يعتقد التلاميذ أن معلمهم يساعدهم؟

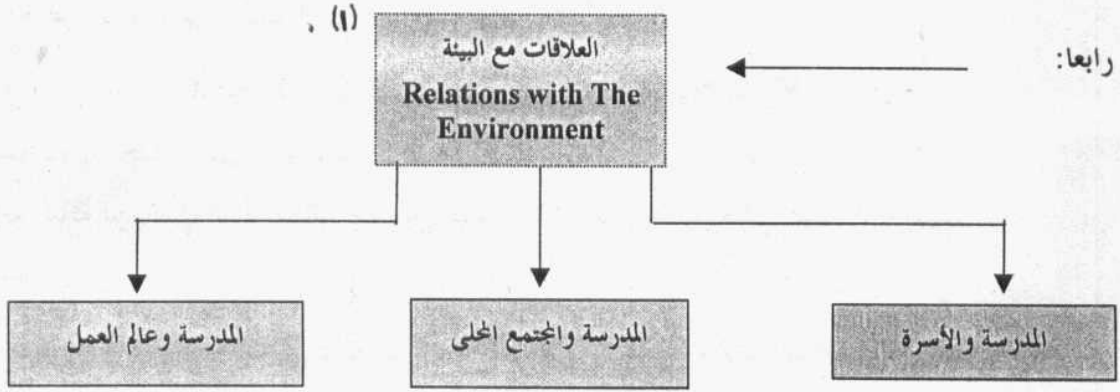
إن الغرض من بر وفيل التقييم الذاتي للمدرسة ما يلي: (١) .

- (١) عمل صورة لجودة المدرسة وفعاليتها كما يتصورها هيئة العاملين والتلاميذ والآباء.
- (٢) المساعدة في اختيار المجال الذي يمكن النجاح والاستثمار فيه.
- (٣) توفير ثقافة من خلال المناقشة المفتوحة لكل المهتمين بالإضافة إلى خلق مناخ جيد للتقييم الذاتي.

وهذه هي مجموعة الخطوات التي يمكن من خلالها معرفة أن الأغراض والأهداف السابقة قد

تحققت:-

- (١) المناقشة بشكل موسع ومفتوح بقدر الإمكان هدف هذه العملية وتحدياتها مع دعوة جميع المعنيين بشئون المدرسة والاستفادة من حماسهم.
- (٢) يتم اختيار مجموعة لإدارة هذه العملية (المشروع) التقييم الذاتي للمدرسة.
- (٣) يمكن أن تتكون هذه المجموعة من المهتمين أو المعنيين بشئون المدرسة مثل مجموعة من التلاميذ والآباء والمعلمين بالإضافة إلى أعضاء من هيئة إدارة المدرسة وهذه المجموعة تتكون من ٥-١٠ أفراد مما يسهل معه إدارة عملية المناقشة وسماع جميع الآراء جيداً من قبل المجموعة.
- (٤) يمكن أن تشكل عدة مجموعات وكل مجموعة يمكنها أن تقوم بعمل بر وفيل التقييم الذاتي للمدرسة بشكل مستقل وذلك لمراجعة تقييمها وأحكامها، ومن المفيد في هذا الأمر إعطاء الأفراد بعض البيانات والمعلومات التي تساعدهم في التقييم مثل نسبة الحضور ونسب التحصيل، هذا مع وجود مسهل وهو الشخص الذي يسهل **Facilitator** هذه العملية ويوزع البر وفيل على المجموعات ويأمكنه شرح أى معلومات وبيانات يحتاجها أفراد المجموعات الذين يعملون بعد ذلك بشكل جماعي ويناقشون كل مجال من مجالات البروفيل (المخرجات، وطريقة العمل أو الآلية على مستوى الفصل، وطريقة العمل أو الآلية على مستوى المدرسة، والعلاقة مع البيئة) وهذه المناقشات ربما تؤدي إلى الاتفاق ولكن يظل هناك بعض الاختلافات في الآراء ويجب ملاحظة ذلك وأخذها في الحسبان.
- (٥) يمكن لكل مجموعة أن تحدد ممثل لها للحضور بعد ذلك ضمن مجموعة كبيرة على نطاق مستوى المدرسة (مجموعة تقييم المدرسة) والتي يمكنها مراجعة الندوات بعمق وعلى مستوى أكبر، وهذه المجموعة تحاول أن تصل إلى نقاط الاتفاق وهذه المجموعة تحتاج إلى شخص يدير أو يسهل مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يجب أن يمثل هذا الشخص اهتمامات مجموعة دون أخرى بل عليه التأكيد على سماع مختلف الآراء من قبل المجموعات المختلفة.



(١) هل المدرسة تساعد الشباب على اكتساب المهارات التي تحتاجها أصحاب المصانع والشركات؟

(٢) هل أصحاب المصانع والشركات يدعمون المدارس ويخبرونها بما يحتاجون إليه من مهارات يجب أن تتوفر في القوى العاملة؟

(٣) هل تساعد المدرسة أصحاب المصانع والشركات في التعرف على مهارات ومعارف الدارسين بها؟

(١) هل الظروف الاقتصادية وإمكانية الحصول على عمل والتماسك الاجتماعي والثقة في المستقبل تخلق بيئة مدعمة ومعززة للمدرسة؟

(٢) ما الذي تقدمه المدرسة للمجتمع المحلي؟

(٣) ما الذي تقوم به المدرسة لتحسين العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي؟

(١) هل يحصل أولياء الأمور على المعلومات التي يحتاجونها؟

(٢) هل يشعر أولياء الأمور أنه مرغوب فيهم؟

(٣) هل يتم معاملة أولياء الأمور دون تمييز وبصرف النظر عن مكانتهم الاجتماعية أو خلفياتهم العرقية؟

(٤) هل يعمل أولياء الأمور على تعزيز وتحسين تعلم الأبناء؟ وهل سياسة المدرسة تعمل على تحقيق هذا الهدف؟

(٦) وعند اتفاق المجموعة والوصول إلى بروفيل محدد للتقييم الذاتي مع ملاحظة بعض النقاط التي عليها عدم اتفاق أو اختلاف، يتم عندئذ عمل التوصيات على المجالات المحددة لتكون موضوع التقييم، ويتم طرح النتائج النهائية على المجموعات المختلفة لكي تبدأ تنفيذها.

• والدرس المستفاد من أنشطة بروفيل التقييم الذاتي هو اعتبارها أولى الخطوات في عملية اشتراك كافة المهتمين والمعنيين بشئون المدرسة في عمليات تطوير التخطيط وتحسين المدرسة.

(١)

بعض طرق التقييم الذاتي للمدرسة

(١) الأسئلة:-

تهدف الأنشطة التقييمية إلى إيجاد حلول صحيحة للمشاكل ولذا تعد الإجابات على الأسئلة من أشهر الطرق الخاصة بالأنشطة التقييمية.

وحيث أن الأسئلة هي الصورة التقليدية لتقييم التلاميذ فقد تطورت شكل الأسئلة من حيث النظام والأسلوب حيث كان يتم التقييم داخل الفصل المدرسي إما شفهيًا أو تحريريًا.

وتتمثل الأسئلة الشفهية في المقابلات الشخصية - والتي تعنى مقابلة الأفراد بصورة شخصية - وهي تعتبر إحدى طرق التقييم التي تستخدم اللغة المنطوقة كمصدر أساسي للمعلومات وبالتالي إتاحة الفرصة مجال واسع للاستجابات المحتملة.

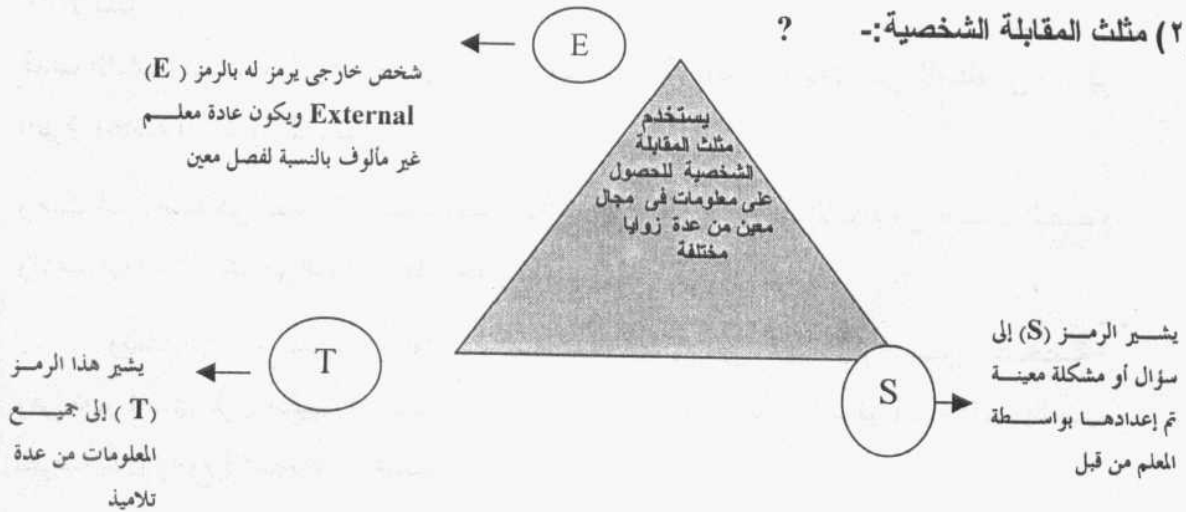
ويعتبر الغرض الأساسي من المقابلات الشخصية هو الحصول على معلومات تفصيلية عن القضايا المطروحة بصورة شخصية كما تمتاز المقابلات الشخصية عن الاستفتاءات بإمكانية إعداد أسئلة تناسب الموقف الاجتماعي الفوري، كما أنها تعكس الإحساس بالاحترام إلى الشخص الذي يتم تقييمه عن طريق المقابلة الشخصية.

ومن المفيد في هذه الحالة أن تصمم مجموعة من الأسئلة وتتسم هذه الأسئلة بأنها تحتوي على بنود معينة عامة، كما أنها تكون مفتوحة بصورة تسمح بحرية وتلقائية المقابلة الشخصية.

والشكل التالي يظهر الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية ومسمى كل منها

المقابلة المفتوحة مقابل المقابلة المغلقة	وهي ترتبط بدرجات الحرية التي تتاح للممتحن	يمكن للممتحن أن يجيب بدون إبداء استجابات في تصنيفات معدة مسبقا ولهم الحرية في إبداء آرائهم حول ما يعتقدون أنه مرتبط بالموضوع.
لمقابلة المقننة مقابل الغير مقننة	وهي تربط بدرجات الحرية التي تتاح للممتحن	لا يكون لدى الممتحن أسئلة محددة ولكنه يضع الأسئلة والموضوعات حسب موقف المقابلة.
المقابلة الكمية مقابل الكيفية	وهي ترتبط بتحليل بيانات المقابلة	ويتم التحليل بواسطة التقنيات التفسيرية.

(٢) مثلث المقابلة الشخصية :- ?



ويعتبر مثلث المقابلة الشخصية هي إحدى طرق التقييم الذاتي للمدرسة - ففي المدارس الهولندية تم اختيار (٥٠) طالب، و(٢٠) معلم بصورة عشوائية، وتم اختيار (٥٠) من أولياء الأمور عن طريق أعضاء مجلس الفصل وذلك لعقد مقابلة شخصية فيما يتعلق بجودة التعليم والتدريس، وقد التقى فريق العمل (٣) مرات في مدة تقدر ب (١٢) ساعة وذلك للاتفاق على معيار الجودة وعلى صياغة دليل المقابلة الشخصية، وكانت المهام الملقاة على عاتق الفريق أيضا تحليل الاستجابات.

الاستفتاءات التحريرية:-

وهي واحدة من أبسط طرق التقييم وأكثرها شيوعاً لأنها تسلم بالتنوع في الاستجابات بالنسبة للأفراد والأخذ بوجهات النظر المتباينة بغض النظر عن الجنس أو العرق أو العمر.

وتعد الاستفتاءات التحريرية أفضل بكثير من المقابلات الشخصية، فمن مميزاتهما:- تقديم الثقة والاستماع بوعي للتلاميذ وأولياء الأمور والمعلمين، وتساعدهم على وضع إجاباتهم في إطار من الثقة والأمانة والاحترام.

كما أنه لا بد وأن تكتب الاستفتاءات بواسطة مرشد أو مجموعة من الأفراد الممثلين للفريق أو المجموعة المستهدفة بحيث تصاغ الأسئلة بطريقة محددة للإجابات التي سوف يتم الحصول عليها.

طرق طرح الأسئلة في الاستفتاءات:-

أ - أسئلة اختيار أحد البديلين:- عند وضع السؤال يعطى اختياريين ويختار الممتحن إحداهما وبصفه عامة تكون الاختيارات عكس بعضهما، كمثل:- نعم / لا، صحيح / غير صحيح، أوفى/ لا أوفى، إيجابي/ سلبي.

ومن مميزات الاختيار من بديلين:- أنه عملي فيمكن تصحيح عدة استفتاءات بسرعة، أما عن عيوبها فهي تكمن في قصر مداها فهي محدودة وتحتوي على الأسئلة الواضحة البسيطة والتي تتطلب إجابتها واحدة محددة ولا مجال للاختيار الثالث فيها.

ب- أسئلة الاختيار من متعدد:- وفي هذا النوع تعدد الاستجابات وعلى الممتحن أن يختار أنسبهم وليس من الضروري في تلك الحالة استخدام الألفاظ أو الأرقام لتوضيح الاختيار.

ج- مقاييس النسبية:- وهذه صورة خاصة لنظام الاختيار من متعدد فنجد الإجابات تتدرج من الأقوى إلى الأضعف، ومن الأعلى إلى الأدنى، ومن الإيجابي إلى السلبي، ويمكن استخدام هذا النوع عن طريق وضع إجابة بين طرفي نقيض.

من مميزات مقاييس النسبية:- أن يختار الممتحن المستوى الملائم له بالنسبة للسؤال

الموضوع كـ بعض العبارات مثل:-

دائماً - معظم الوقت - أحياناً - أبداً

تصميم وتحليل الاستفتاءات:-

ومن أهم العناصر في مجال الاستفتاء هم المعلمون، وأولياء الأمور، والتلاميذ، كما أن مجال الأسئلة الموجهة إليهم تقريبا واحدة ولكن مع اختلاف الأسلوب مما يتيح للمدرسة فرصة المقارنة بين الآراء المختلفة عن الموضوع الواحد.

كما تساعد الاستفتاءات في البحث عن الموضوعات المثارة بعمق كبير مثل التطورات الاجتماعية والشخصية والمدرسة كمكان تعليمي، رضا الوالدين والواجبات المنزلية، الاهتمامات حول موضوع التطوير وسلوكيات التلاميذ.

وتقبل استفتاءات المعلم إلى أن تتعامل مع أخلاقيات المدرسة، والنمو المهني، والتعليم والتعلم، والقضايا العامة التي تركز عليها استفتاءات التلاميذ تتضمن مناخ الفصل، جودة التدريس، وأحيانا سلوكيات المعلم.

بطاقات الحكم على فاعلية المدرسة (١).
Cards From School Effectiveness Studies



مؤشرات التقويم الذاتى للمدرسة:- (١) Indicators

المؤشرات:- هى إحصاءات تبين شيئا ما عن صحة (جودة) المدرسة وهى تتيح الفرصة لصناعة القرار بشكل أفضل، والمؤشرات التعليمية توفر معلومات حيوية عن أداء المدرسة الحالى، كما تبين هل هناك تقدم ملموس وتحذر من المشكلات المستقبلية المحتملة.

وبالتركيز مثلا على القرارات يعنى هنا المؤشر فى أن يساعد فى تحديد ما إذا كان الموقف مرضى أم غير مرضى، وليست كل الإحصاءات مع ذلك تعتبر مؤشرات مفيدة فعلى سبيل المثال:- مرتبات المعلمين تعتبر من الإحصاءات ولكنها ليست مؤشر مفيد وذلك لأن المدرسة لا يمكنها تعديل أو تغيير المرتبات، أما الأداء فى الامتحانات من ناحية أخرى يوفر معلومات لها تأثير مباشر على السياسة والممارسة فى المدرسة والفصل.

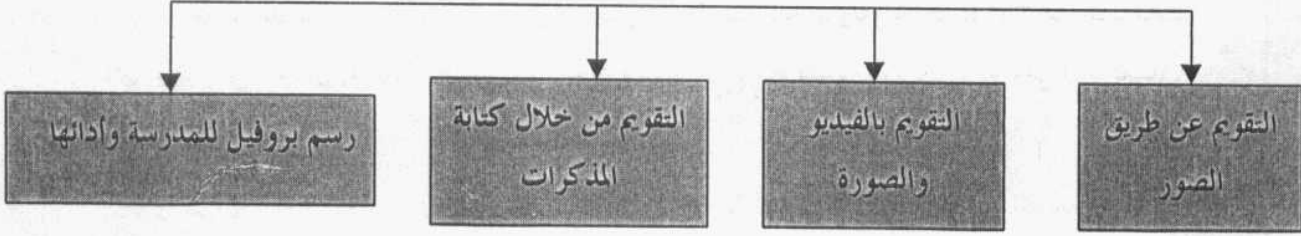
خصائص المؤشرات:-

- يجب أن تقيس المؤشرات السمات الخاصة بالمدرسة، ويتم حسابها على أساس منتظم، وذلك لأن الفهم وتحديد الاتجاهات لها أهمية كبيرة للتفسير الصادق، وبدون بيانات لفترة محددة، فإن المؤشرات لا يمكنها أن توفر تحذير مبكر للصعوبات المحتملة.
- يجب أن تكون سهلة الفهم للجمهور، وهذا ليس معناه أن تكون سهلة الحساب فأحيانا المؤشرات المتطورة أسهل فى الاستخدام من المؤشرات البسيطة.
- يجب أن يكون موثوق بها (يعتمد عليها) وصادقة، والثقة هى مصطلح فى يصف دقة أداة القياس، ويعتبر القياس صادقا إذا قام بقياس ما يهدف إلى قياسه، فعلى سبيل المثال:- معدل النجاح فى الامتحان النهائى ليس مؤشرا صادقا تماما لفعالية المدرسة لأنه يمكن أن تكون هناك أسباب واعتبارات وتفسيرات أخرى.
- وعلى وجه العموم فإن المؤشرات ليست أكثر من أنها أدوات، وهى لا توفر نتائج علمية، ولكنها توفر نقاط (إشارات) مجالات التحسين أو عناصر للمناقشة.

ولكى نقوم بعمل نظام للمؤشرات لتقييمها فإن المدرسة يجب:-

- الاستفادة من المؤشرات الموجودة التى توفرها السلطات التعليمية للمدرسة.
- عمل تقييم أولى أو مبدئى لتحديد أى المجالات الضرورية.
- اختيار المؤشرات المناسبة وتحديد ما هو ناقص.
- اختيار الإجراء المناسب.

طرق التقويم



إن البروفيل يساعد على توضيح العلاقات الداخلية التي تحدث داخل المدرسة بجانب توضيح العوامل المختلفة التي تربط المدرسة بالبيئة الخارجية المحيطة بها.

كما يستخدم البروفيل لإلقاء الضوء على وجهات النظر المختلفة بالنسبة للمجموعات المهمة والمعنية بشئون المدرسة.

إن المذكرات هي تعبير وتسجيل لأحداث شخصية مكتوبة تربط بين خبرات شخصية ومهنية للمعلم أو المتعلم، كما أن المذكرات هي أداة جيدة للتلاميذ والمعلمين الذين يستطيعون عمل ملاحظات على خبراتهم ومشاعرهم وأفكارهم. إن هذه المذكرات تساعد التلاميذ على التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وتشجع على تنمية التعبير عن الذات ويمكنهم التعبير عن قضايا هامة بأسلوبهم، ويمكن أن يطلب من التلاميذ أن يحتفظوا بمذكرة ما بين البيت والمدرسة يسجلون فيها المواقف الصعبة التي تواجههم، ومن وقت لآخر يمكن السماح للتلاميذ بمناقشة القضايا المشتركة.

يمكن استخدام كاميرا الفيديو لتسجيل نواحي الحياة المدرسية وذلك لأغراض التقويم، وهذا يوفر أساس للمناقشة من أجل عرض النمو والتحسين، ويمكن أن تكون كاميرا الفيديو أداة للتقييم لاستكشاف ثقافة المدرسة كمنظمة للتعليم، فالصور يمكنها أن تكشف معنى مختلف عما يؤديه التعبير اللفظي، بالإضافة إلى ذلك فإن التلاميذ يمكنهم اختيار المواقع المختلفة للتصوير بشكل تعاوني، ومن ثم يؤدي ذلك إلى استكشاف مدرستهم من زوايا مختلفة.

يمكن استخدام الصور كأداة للتقييم غير اللفظي وخاصة عندما يكون من الصعب استخدام اللغة كوسيلة للاتصال، فعلى سبيل المثال:-

عندما يطلب من التلاميذ أن يرسموا كيف يرون مدرستهم ومعلميهم وعلاقاتهم منهم يعبرون عن مشاعرهم بطريقة لا يمكن لو سيلة أخرى أن تؤديها.

ويتم بعد أداة الرسم مناقشة الحاجات والتوقعات المستقبلية.

لقد قامت عدد من الدول بنشر تقارير قومية مؤثرة عن التقييم الذاتى، وفيما يلى جزء من التقرير الألمانى:-

لقد ساعد مشروع التقييم الذاتى فى مدارس عديدة على تدعيم وتقوية الجودة، واثبات الذات لدى الكثير من المعلمين، وزيادة الحساسية للتغيير، وتنمية مناخ عام يتسم بالود ويساعد على الابتكار، وتحسين فاعلية المدرسة..

إن اتباع أسلوب التقييم الذاتى للمدرسة يعطى الفرصة للمدرسة لجمع المهتمين والقائمين على العمل المدرسى من الخارج، كما يسمح للمدرسة بمراجعة صحتها التنظيمية.

إن أول خطوة فى التقييم الذاتى الفعال هي إعداد المناخ المساعد على التفكير السليم.

الدروس المستفادة والمنظور المستقبلى للتقييم الذاتى للمدارس:- (١) .

- استخدام التقييم الذاتى فى التخطيط والتنمية الإستراتيجية للمدارس.
- توضيح الفرص وخلق الظروف المهيئة للتقييم الذاتى.
- ضمان أن جميع القائمين على المدرسة سوف يتم تدريبهم وتدعيمهم لتمكينهم من المشاركة فى عملية التقييم الذاتى.
- استخدام التقييم الذاتى للحصول على اتجاه نقدى نحو المدرسة والممارسة داخل الفصل.
- تضمين واستخلاص خبرات ورؤى جميع القائمين على العمل داخل المدارس وخارجها عند تقييم المدرسة.
- تحقيق العمل الشبكي التعاونى بين جميع القائمين على المشروع على المستوى القومى لتبادل المعلومات والخبرات.
- القيام بزيارات لمدارس أخرى تقوم بعملية التقييم الذاتى.
- الاعتراف بأن المدارس يجب أن تعطى معلومات دقيقة وحقيقية عن مدى جودة الأداء بها.
- نشر نتائج التقييم لكل من يهمله الأمر.
- أما عن القائمين على المشروع الخاص بالتقييم الذاتى للمدرسة من خارجها فيجب دعوتهم فى هذا المشروع للأسباب التالية:-
- المشاركة الإيجابية فى عملية تقييم المدارس تضيف عنصر الوضوح والإبداع فى عمليات التحسين.
- التركيز على التدريس والتعلم والإنجاز.
- تدعيم المدارس فى العمليات والظروف التى تؤدى إلى التحسين وتقديم النصيحة.

- طرح الأسئلة ومن ثم تحفيز المدارس على إعادة فحص ما تقوم به.
- مساعدة المدارس على تحقيق علاقاتها بالمجتمعات المحلية.
- تعزيز مشاركة جميع القائمين على العمل في التقييم الذاتي.
- تعزيز التقييم الذاتي كإستراتيجية لتحسين المدرسة.
- تدعيم العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين القائمين على العمل في مدارس مختلفة وضمنان وجود الكفاءات والميزات بالمدارس.
- تحديد الهدف وخلق الظروف المناسبة للتقييم الداخلى وتدعيم التقييم الخارجى من أجل تطور المدرسة.
- السماح للمدارس باختيار اتجاهها الخاص بالتقييم الذاتى وذلك من خلال إطار واضح.
- إتاحة التدريب للإدارة واستخدام وسائل التقييم الذاتى لكى يجعلها تقوم بوظائفها بفاعلية وكأداة تقوى قدرة المدارس على التحسن.
- تدعيم المدارس بإتاحة الأدوات الخاصة بالتقييم الذاتى.
- نشر نتائج منهجية المشروع على مدارس أخرى.
- وعلى المستوى السياسى والدولى:-
- جعل التقييم وتحسين المدارس من الموضوعات التى لها أولوية كبرى على المستوى القومى والدولى وذلك لإعطاء المدارس الفرصة للتعلم من بعضهم البعض.
- تعزيز نشر النماذج الجيدة بين الدول، فعلى سبيل المثال يتم عمل قاعدة بيانات عن الأداءات الجيدة وحجز موقع على الإنترنت بحيث يسهل تبادل هذه النماذج الناجحة.
- تدعيم الزيارات المتبادلة للقائمين على مجال تقييم المدارس والجودة.
- تبادل المعلومات فى مجال تدريب القائمين على العمل.
- تنظيم المؤتمرات وورش العمل فى مجال التقييم وتحسين المدارس.
- متابعة المشروع وضمنان استمرارية عمليات التقييم المستمر.

الفصل الخامس

استكشاف واقع معوقات الأداء للإدارة
المدرسية بالتعليم الثانوى العام بمصر

الفصل الخامس

استكشاف واقع معوقات الأداء للإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام بمصر^١ *

دراسة نظرية

تقديم :

بعد أن تناول الفصل السابق الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية يتناول الفصل الحالى استكشاف الواقع المصرى لمعوقات أداء الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام حيث لا تتوقف السياسة التعليمية للتعليم الثانوى العام على عملية صناعتها فحسب بل تتحدد فاعليتها بعملية تنفيذها من خلال الأداء الكلى بالمدرسة التى تشكل البنية الإجرائية للنظام التعليمى فكثيرا ما تتم صياغة ورسم برامج العمل للسياسات التعليمية وتصطدم بآليات التنفيذ التى تحد من حركة وصولها الى المواطنين بالكف والمطلوبين وفى إطار ما تواجه الإدارة المدرسية بمصر فى بيئتها الداخلية والخارجية من قيود ومعوقات تبرز أهمية التصدى لمثل هذه القيود والمعوقات التى تواجه الإدارة المدرسية القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية لتوجيه الأداء وتحسينه بما يحقق أهداف التعليم الثانوى العام .

وفى ضوء ذلك فإن هذا الفصل يتضمن ما يلى :

أولا : أهداف التعليم الثانوى العام بمصر .

ثانيا : معوقات أداء الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام بمصر فى ضوء بيئة العمل الداخلية والخارجية . وفيما يلى تناول هذه النقاط بالتفصيل ..

(أولا) : أهداف التعليم الثانوى العام بمصر :

إن السير فى طريق تحسين أداء الإدارة فى أى تنظيم لابد وأن يبدأ بالنظر الى أهداف ذلك التنظيم والأهداف المتعارف عليها للتعليم الثانوى العام والتى يسعى لتحقيقها هى ترجمة للفلسفة التربوية التى اشتقت أصلا من فلسفة المجتمع كما نص عليها القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ٣٣٣ لسنة ١٩٨٨ حيث حددت المادة "٢٢" أهداف التعليم الثانوى العام فنصت على ما يلى :

" يهدف التعليم الثانوى العام الى إعداد الطلاب للحياة جنبا الى جنب مع إعدادهم للتعليم العالى والجامعى أو المشاركة فى الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية " .

* اعداد/ دكتوراة نادية محمد عبد المنعم

وفى تفصيل هذه الأهداف التأكيد على التكامل بين الجوانب الثقافية والعلمية والتطبيقية وكذلك الجوانب الوجدانية والروحية .

وقد حددت الإدارة العامة للتعليم الثانوى العام أهداف هذا التعليم على النحو التالى : (١)

- ١- تنمية قدرات الطلاب على البحث والدراسة بما يحقق التعليم .
 - ٢- مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجى .
 - ٣- تعويد الطلاب على إبداء رأى بحرية مع احترام رأى الآخرين .
 - ٤- تحقيق مهارات استخدام التقنيات العلمية الحديثة .
 - ٥- تزويد الطلاب بقدر من الدراسات التطبيقية التى تمكنهم من تحقيق الانخراط فى مجال الإنتاج والخدمات إذا لم يواصلوا تعليمهم العالى أو الجامعى .
 - ٦- تزويد الطلاب بالقدر المناسب من المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ذواتهم .
- ومن السابق يتضح أن هذه الأهداف فى مجملها تعبر عن الهدف العام للتعليم الثانوى العام والسبل التى يمكن من خلالها تحقيقه ومن ثم بناء المدرسة الفعالة لتصبح واقعا فعليا ملموسا .
- والملاحظ أن التعليم الثانوى العام بوضعه الحالى لا يحقق أهدافه الخاصة بإعداد الطلاب إعدادا متكاملأ أو إنتاج الطالب القادر على مسايرة التطور التكنولوجى ومواجهة المشاكل الحياتية ويتضح ذلك من الآتى :

- ضعف المردود الاقتصادى من التعليم الثانوى العام حيث ترتفع تكلفته ويزداد الهدر فيه .
 - عدم تلبية احتياجات الطلاب النفسية والاجتماعية ووجود قصور فى تنمية المهارات والقيم وأساليب التعلم الذاتى وروح الابتكار والإبداع .
 - ضعف مخرجاته مما يحد من تنمية المجتمع وتلبية احتياجاته فى مختلف المجالات ومما يؤثر على تقدمه وتطوره ومن ثم يحد من تحقيق منظومة التعليم الثانوى العام لأهدافها (٢)
- وعلى كثرة الرؤى والتصورات التى تساعد التعليم الثانوى العام على أن يصبح قادرا على تحقيق أهدافه إلا أن المشكلة دائما تنصب على إدارته وتنفيذ سياسته فى الواقع الفعلى وما تواجهه الإدارة المدرسية من معوقات إدارية تعود فى المقام الأول لعدم ديناميكياتها نتيجة للمتغيرات السريعة والمتزايدة وتعقدها وسرعة تغيرها فلم يعد كافيأ فى القرن الحادى والعشرين مجرد الاهتمام بالعاملين أو تقديم أفضل الخدمات للعملاء أو الجودة الكلية مالم تتحرر مؤسسات التعليم الثانوى من المعوقات الداخلية (٣)

ومن ثم يكون من المنطق أن نتعرف على المعوقات التى تحد من حركة الإدارة المدرسية وتهدد فاعليتها على الإنجاز وتحقيق الأهداف فى ضوء بيئتها الداخلية والخارجية .

(ثانياً) : معوقات أداء الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام بمصر فى ضوء بيئة العمل الداخلية والخارجية :

مقدمة :

تمثل البيئة الداخلية للتعليم الثانوى طاقته وإمكاناته المادية والبشرية الحالية والمستقبلية وقيم العاملين وقيم الإدارة العليا ومن الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الداخلية والخارجية أو بين العوامل البيئية العامة والبيئية الخاصة فالعوامل البيئية العامة كثيراً ما تخترق العوامل البيئية الخاصة وتؤثر بالتالى على البيئة الداخلية حيث أن العوامل البيئية تتداخل وتتشابك فيما بينها وتؤثر الى حد كبير على أهداف المنظمة بالسلب أو الإيجاب وقد تمثل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة وفرص ينبغي استغلالها أو قد تمثل أوجه ضعف أو قيود ومعوقات ينبغي العمل على التقليل من آثارها السلبية بتلافيها أو العمل على تحسينها (٤) .

وستتناول بالدراسة والتحليل واقع معوقات الأداء للإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام بمصر من خلال المناخ التنظيمى للمدرسة الثانوية ومتغيراته الرئيسية المتمثلة فى المحاور التالية :

- ثقافة التنظيم والهيكل التنظيمى .
- التخطيط للتعليم الثانوى العام .
- نظام الاتصالات .
- نظام العمل وسياساته وقواعده .
- معايير الأداء وحوافزه .
- « طبيعة العلاقة بين المدير والمروؤسين .
- خصائص الأفراد من حيث الأداء والخبرة والتدريب .
- البيئة التكنولوجية .
- العملاء (أولياء الأمور والمهتمين بالمرجات التعليمية من المجتمع .

وفيما يلى نتناول هذه النقاط بالتفصيل :

*** المناخ التنظيمى والقيم الثقافية الساندة به :**

إن لعناصر المناخ التنظيمى تأثير مشجع أو معوق على كفاءة الأداء ويعد أحد الأبعاد الهامة فى التأثير على الكيفية التى تمارس بها الإدارة المدرسية أعمالها والفلسفة التى توجه تصرفاتها وسلوكياتها التى تعتمدها فأما أن يكون دافعا للتقدم والنمو وتحقيق الأهداف وأما تكون عناصره أداة إعاقة فى وجه أى محاولات للتغلب على معوقات الأداء (٥) .

إن المشكلة الحقيقية لا تكمن فى ضعف الأداء أو نقص الكفاءات بقدر ما هى فى وجود مناخ فعال تعمل فيه الإدارة المدرسية فخلق مناخ مناسب يلعب دوراً رئيسياً فى تحقيق أهداف التعليم الثانوى .

وتشير الدلائل أن الثقافة التنظيمية Organizational Culture التي تسود التعليم الثانوى العام بمصر تتميز بالسلبية والتراخى والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل وضعف المسؤولية والالتزام وعدم الوعى بالوقت كمورد إنتاجى وسيادة القيم الفردية والتماثل والنمطية فى الفكر والأداء بدلا من التميز والخلق والابتكار (٦)

ويعكس المناخ التنظيمى للمدرسة الثانوية العامة ما يسودها من معوقات تحول دون تحقيق الأهداف والتي من أهمها عدم وجود مناخ صحى يوفر الثقة والمصادقية بين القادة والمرووسين والشعور بالانتماء مما ينتج عنه سهولة فى الأداء (٧).

ومن مؤشرات ذلك انتشار قيم العمل والأداء غير الملائمة لمتطلبات النمو والاستمرارية وإهمال الجانب التربوى والانفصام بين العمل والفعل وتقديم الاعتبارات غير الموضوعية على الاعتبارات الفنية والمهنية الصحيحة (٨) كذلك عدم الاهتمام بالاعتبارات الشخصية للعاملين وعدم إعطائهم الفرصة لممارسة الرقابة الذاتية .

* أما عن ثقافة المدرسة الثانوية العامة فنجدها تعاني من حالة الثبات العقلى Fixed Mental State حيث تؤكد على الفردية دون فرق العمل الجماعية والبيروقراطية والعزلة والوقوع تحت تأثير التقاليد السائدة فى المجتمع (٩)

كما أن الاتجاهات والقيم التي تسود ثقافة المدرسة الثانوية بمصر تغيب المشاركة الإيجابية للتنظيمات المدرسية باعتبارها أحد مقومات الإدارة الفاعلة فى صنع القرار التربوى إضافة الى الشعور بعدم أهمية دور المؤسسات المجتمعية بأشكالها المختلفة فى الشراكة مع الإدارة المدرسية والتي بدونها يصعب التخلص من المعوقات الخارجية والداخلية بالمدرسة والمؤثرة سلبيا على فاعلية الأداء (١٠)

إن سلوكيات منظمة التعليم الثانوى ماهى إلا محصلة تفاعل بيئته وثقافته الداخلية مع معطيات بيئته الخارجية بكل ما فيها من ثقافة إن التخلص من المعوقات السائدة تتمثل فى تغيير السياق الذى تعمل فيه الإدارة المدرسية وما يسوده من فلسفة وأخلاقيات وقيم ومفاهيم لتكوين رؤية Vision لصياغة مفهوم عن ملامح المستقبل توجه أفراده نحو الولاء التنظيمى والتأكيد على ضرورة التوجه نحو المؤسساتية Institutionalization بمعنى أن يكون التغيير وعمليات تنفيذه وسلوك أعضائه جزء من الثقافة التنظيمية والممارسات الطبيعية المؤسسية للمدرسة الثانوية لخلق إدارة قادرة على المواءمة والتغيير باستمرار Adopting Corporation من داخل المدرسة ذاتها (١١)

*** التخطيط للتعليم الثانوى العام :**

عدم الأخذ بالمدخل المتكامل للإدارة الاستراتيجية

حددت وثيقة مصر للقرن الحادى والعشرين معالم استراتيجية التنمية فى مصر حتى عام ٢٠١٧ وذلك من خلال عدد من المحاور فى مقدمتها إصلاح التعليم وحددت الوثيقة مهام التعليم فى العناصر التالية :

- ربط التعليم بالإنتاج .
- تطوير برامج التعليم والتدريب .
- توفير الإمكانيات والحوافز اللازمة لضمان التعليم المستمر .
- إدخال التكنولوجيات فى برامج التعليم .
- تطوير طرق التدريس ونظم الامتحانات بما يدعم التعليم الحوارى ويكشف القدرات وينمى الاتجاهات ويطلق الطاقات .

اتبعت وزارة التربية والتعليم لتحقيق هذه المهام أسلوب التخطيط الاستراتيجى طويل المدى والذى يهتم بوضع الاستراتيجيات لمواجهة احتمالات وتحديات المستقبل وقامت الأجهزة المركزية بدعمها أجهزة المعلومات بهذا التخطيط انطلاقا من مقولة " مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ " وبالتالي لم تشترك إدارات المدارس فى صنع التخطيط وانما ظلت مهمتها تنفيذ ما يرد إليها من قرارات (١٢)

ونقتضى الإدارة الاستراتيجية فى دول العالم المعاصر كمدخل لتحسين التعليم دمج التخطيط الاستراتيجى والإدارة على المستوى الإجرائى فى عملية واحدة حيث يكون التخطيط الاستراتيجى مرتبطا بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية فى إطار تكامل الخبرات التخطيطية والتنفيذية لتحمل مسؤولية رسمية محددة (١٣)

وكان من نتائج إتباع التخطيط المركزى للتعليم أن ركزت الإدارة اهتماماتها على الخطط والأهداف قصيرة الأجل لعدم توافر الأساس الفكرى لديها أو معرفتها للقواعد الحاكمة والتى تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات التى تمكنها من ربط حاضر مؤسسة التعليم الثانوى بمستقبله وكان من جراء عدم توافر الأساس الفكرى أن أصبحت قرارات الإدارة المدرسية عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية واتجاه الإدارة المدرسية الى تحقيق النتائج السريعة والمرئية مما أثر على قدرة مؤسسة التعليم الثانوى من حيث التكيف والنمو فى المستقبل (١٤)

كذلك كان من نتائج العمل بأسلوب مركزية التخطيط غياب فلسفة أو رؤية تسيير فى ضوءها إدارة المدرسة الثانوية بمصر (١٥) حيث إتضح عدم وضوح أهداف العمل لدى أعضاء الإدارة المدرسية وغياب الرؤية المستقبلية فى التخطيط نظرا لأنه لا يتم عمل دراسات منظمة عن واقع

المدرسة ونتائجها في الأعوام السابقة لترشد السياسات لكيفية تحقيق الهدف وتحديد نوع الأعمال التي ستتيح والإجراءات الواجب اتخاذها وأسبابها (١٦)
ولذلك فإن وضوح الأهداف ومعرفة كل فرد لهذه الأهداف والحرص على اشتراك الأفراد في وضع الأهداف أصبح أمرا ملحا لخروج الأداء عن مواقع الاختناق التي يعاني منها في الوقت الحاضر والتغلب على المعوقات والقضايا التي تعوق تحقيق الإنجاز (١٧)

عدم قدرة هيكل التنظيم البيروقراطي على الوفاء بالمسئوليات الجديدة :

يقوم التنظيم البيروقراطي المعمول به في التعليم الثانوي حاليا على أساس تقسيم المؤسسة التعليمية إلى عدة إدارات وظيفية تختص كل إدارة أو قسم بأداء عمل معين ويكون لكل منصب مجال محدد للاختصاص يشمل :

- ١- واجبات وظيفية سبق تحديدها كجزء من تقسيم العمل
 - ٢- سلطة مناسبة يزود بها شاغل المنصب تمكنه من الأداء
 - ٣- أساليب لاعطاء القرارات سلطة النفاذ مع توفير الضمانات لكيفية استخدام هذه الأساليب وهذا التنظيم يفترض ثبات الأوضاع واستقرارها كما أنه يؤخذ بالعمل الفردي كأساس لتوزيع المهام بين الأفراد ويعاني هذا التنظيم البيروقراطي من أوجه نقص متعددة منها :
- # أصبح عاجزا عن مواجهة معدلات التغير اللازمة مما يحتم على الإدارة المدرسية الاتجاه إلى أشكال تابعة أو مرتبطة من التنظيم إذا ما أرادت الاحتفاظ بنوع من السيطرة الشكلية (١) كما أن هذا التنظيم يفقد الإدارة المدرسية الرؤية المتكاملة المتناسقة حيث يوزع الاختصاصات ويشتت الاهتمامات بين قطاعات التنظيم المختلفة ويوصف هذا التنظيم بأنه بناء جامد يقاوم التكيف أو المواءمة ولا يعد الأفراد لعالم الغد (١٨)

وتشير الدراسات إلى أن المدرسة الثانوية أصبحت تعاني من تقادم هيكلها التنظيمي وما يرتبط به من عدم وجود صلاحيات كافية للمدرسة ومجلس إدارتها والتركيز على الجوانب الروتينية حيث يتم صنع القرار بعيدا عن الواقع التنفيذي لوجود فجوة بين المنفذين والرئاسات مما يتسبب في تعطيل الأعمال وفقدان التنسيق وانهيار التماسك الوظيفي وسيطرة العلاقات الرئاسية بدلا من العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج (١٩)

ومع زيادة أهمية نظم المعلومات الإدارية في المنظمات التعليمية الحديثة لاتخاذ القرارات نجد في التنظيم البيروقراطي أن كل مدير يكون لديه نظام المعلومات الخاص به وغالبا ما يؤدي ذلك إلى مركزية وعقم اتخاذ القرارات (٢٠)

أضف إلى ذلك أن الطبيعة الابتكارية التي تتطلبها اتخاذ القرارات الاستراتيجية سواء فى اكتشاف آفاق المستقبل أو فى ابتكار البدائل التى تحقق الأهداف أدت إلى ضرورة نشأة أنماط من التنظيمات تقوم بتوفير التكامل بين الخبرات فى صورة غير بيروقراطية لتدعيم عملية اتخاذ القرارات ومنها :

-تنظيمات فرق العمل أو البرنامج

-التنظيم الشبكي

-التنظيم الفيدرالى أو المركزى

لذلك فمن الأهمية التحرر من أشكال التنظيم التقليدية وأن تتحول منظمات التعليم الثانوى إلى منظمات أفقية مفرطة ذات مستويات إدارية قليلة بحيث تصبح مرنة ومتحركة ومتشابكة () فالهياكل التنظيمية التقليدية قد تتناسب مع حالات المناخ المستقر ولكن فى ظروف التغيير لتعليمنا الثانوى العام فإن الأمر يتطلب هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير والتكيف حتى لا تعوق التنفيذ فالتعليم الثانوى العام فى الماضى كان يواجه مشكلات تنصف بكونها ثابتة وذات بعد واحد والآن لم تعد تناسب مجريات الأمور فنجاح الأمس ليس ضمانا لنجاح المستقبل (٢١)

• الأخذ بالمركزية طبقا للهيكل التنظيمى القائم :

يحكم الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى العام تنظيم بيروقراطى يحول بينها وبين صنع القرار أو المساهمة فيه حيث أن سلطة البت فى الأمور واتخاذ القرار مركزة أصلا فى قمة الهرم التنظيمى (٢٢) واحتياجات التعليم الثانوى تتطلب دفع بعض السلطات إلى اسفل كوسيلة لتحقيق الفاعلية فى إنجاز الأنشطة والمهام ولتحقيق المبادأة من داخل المدرسة ولخلق صف ثان من القيادات حيث نعيش الآن عصر الإدارة فائقة السرعة والتى تواصل البحث عن التميز (٢٣) فطبيعة عمل المدرسة الثانوية كمنظمة تعليمية يجعلها على احتكاك دائم ومستمر بالجماهير مما يجعل تركيز سلطة البت فى الأمور فى يد الرئيس الأعلى من شأنه تعويق العمل وتعطيله (٢٤)

وتشير التقارير أن الأجهزة العليا مازالت بيدها السلطة الحقيقية فهى تضع بمفردها القرارات واللوائح والنظم وقواعد العمل أما المدارس فلا تملك إلا التنفيذ لان حريتها فى التصرف والحركة محددة (٢٥) كما أن سلطات الإدارة المدرسية فى مجال تقويم الأداء قليلة وفكرة التقويم الذاتى غير قائمة حيث يتولى التقويم سلطات مركزية أعلى (٢٦) ولقد ظهر فى مجتمع المعلومات أهمية مشاركة العاملين وأولياء الأمور والتلاميذ وجميع من يهتمون بمخرجات العملية التعليمية وتشجيع الجهود الابتكارية حيث أصبحت مركزية السلطة غير مجدية لتحقيق أهداف التعليم .

كما اصبح انفصال المدرسة عن بيئتها أمر فى غاية الصعوبة (٢٧) لأن طبيعة عمل مؤسسة التعليم الثانوى يجعلها على احتكاك دائم ومستمر بالجماهير مما يتطلب أن تتسم الإدارة المدرسية

بدرجة عالية من المرونة والقدرة على حل المشكلات دون تعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى. (٢٨)

أن الاستجابة لعمليات التغيير والتطوير المستمرين لنظام التعليم الثانوى تتطلب زيادة عمليات تفويض السلطة والمشاركة فى صنع القرار حيث لا يمكن للمستويات الإدارية العليا فى التنظيم أن تغير ما لا يمكنها أن تسيطر عليه أو تراقبه أو تديره بالفعل^(٢٩) وبصفة عامة يمكننا القول أن هناك عوامل تتفاعل معا لتؤثر تأثيرا حسنا فى الأداء مثل الإدارة الذاتية وتفويض السلطة للمستويات الدنيا فى حدود مسؤولياتها مما يخلق الروح الابتكارية والاعتماد على النفس وتوليد قوة دافعة للعمل^(٣٠)

عدم فعالية نظام الاتصالات الكائن بالهيكل التنظيمى :

يدار التعليم الثانوى بمصر وفقا للتنظيم البيروقراطى القائم على أساس التدرج الهرمى وبالتالي فإن معظم الاتصالات تكون رأسية هابطة من أعلى إلى أسفل بينما فى التنظيمات الحديثة تزداد أهمية الاتصالات الأفقية بين الإدارات بعضها وبعض وبين المستويات الإدارية المختلفة فى الهيكل التنظيمى وكذلك بالنسبة للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى Upward Communication حيث يتميز هذا النوع بأنه يزيد من مشاركة المرؤوسين فى العملية الإدارية بالإضافة إلى أنه يضمن تدفقا ثابتا من المعلومات والبيانات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا بما يمكنها من متابعة التنفيذ واتخاذ القرارات السليمة فى التوقيت المناسب^(٣١) وتظهر أهمية الاتصال الفعال فى ضرورة فهم كل إدارة لأهداف التعليم الثانوى ودورها فى تحقيق هذه الأهداف وعلاقتها بالإدارات الأخرى المرتبطة بها مما يستلزم ضرورة وجود شبكة من الاتصالات داخل أرجاء منظمة التعليم الثانوى والعمل على تدفقها بين أجزائه^(٣٢) وتشير التقارير أن هيكل التنظيم القائم حاليا بالمدرسة الثانوية لا يوسع دائرة الحوار والمناقشة من خلال الاجتماعات والمشاورات بما يتيح حل المشكلات التى تواجه العاملين أثناء العمل. (٣٣)

وبالرغم من تأكيد الدولة فى خطتها (١٩٩٥-٢٠٠٠) على أهمية تحديث الاتصال وتطوير نظم الاتصال والمعلومات باستخدام التقنيات المناسبة إلا أن الاهتمام بتطوير الاتصال لم يتناول العناصر التعليمية الفاعلة فى عمليات التطوير حيث ركز الاهتمام على توفير الأجهزة بشكل جزئى كما أن الوزارة لم تشرك قطاعات المجتمع المستفيدة من التعليم فى مسؤوليات التطوير وأن التعديلات الجوهرية لاعادة هندسة وتطوير البنية التنظيمية للتعليم لم تحظ باهتمام المطلوب بالإضافة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية فى معالجة معوقات الأداء بالتعليم الثانوى العام والاعتماد على أسلوب العمل القائم على الاحتياجات الآتية (٣٤)

كما أن التنظيم البيروقراطى القائم لا يهتم بالاتصالات غير الرسمية البعيدة عن المسارات الرسمية ظنا أنها تعطل انسياب الاتصالات الرسمية علما بأن الدلائل تشير أن أى تنظيم رسمى ليس

هو التنظيم الأمثل على الدوام للعلاقات بين العاملين بل أنه في بعض الأحيان يكون معوقا لعمليات الإنتاج (٣٥)

كما أن قنوات الاتصال وانفتاح المدرسة على المجتمع المحلى عطاء له وأخذا منه مازالت ضعيفة وان كانت هناك بعض المؤشرات فى الأونة الراهنة تبين أن هناك تحولات إيجابية تم من خلالها التخلص من بعض المعوقات نتيجة تقوية الاتصالات وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى .

احتكار المعلومات وعدم كفاءتها :

أن الإدارة العصرية أصبحت تؤمن بأن قوتها وكفاءتها هى فى توافر المعلومات الدقيقة والمتجددة والمنظمة لديها للعمل على بصيرة بمقتضاها حتى تحقق أهدافها وتعالى نظم معالجة البيانات التقليدية بالمدرسة الثانوية العامة بمصر عيوباً أساسية تجعلها غير ملائمة لمتطلبات الإدارة المدرسية التى تعيش عالماً سريع التغير متشابك العلاقات من أهمها :

- التجزؤ حيث لا تكتمل المعلومات اللازمة للإحاطة بموقف معين أو موضوع بكامل أبعاده وجوانبه (٣٦)

- البطء حيث لا تستطيع نظم المعلومات التقليدية متابعة الواقع السريع للأحداث
- التقادم السريع نظراً لعدم القدرة على التحديث والتجديد بالسرعة المتوائمة مع سرعة التغيرات
- التشتت حيث تتوزع المعلومات طبقاً للتنظيم البيروقراطى بحسب الإدارات فى أرجاء التنظيم وبحسب القدرة على إنتاجها بطريقة لا تتناسب مع الاحتياجات الحقيقية لها.
- اعتبار حفظ المعلومات غاية فى ذاتها واحاطتها بالسرية والكتمان وإغفال الوقت فى معالجة المعلومات سواء من حيث تحديدها والتعرف عليها أو الاختيار منها أو تداولها أو الإفادة منها فى البحوث والدراسات بل أن بعض المديرين يحتكر المعلومات لنفسه دون تقديمها للمسئولين فى جميع المستويات الإدارية ضماناً لانفراده فى رسم السياسة والتخطيط والتنفيذ (٣٧)

ومن ناحية أخرى على الإدارة المدرسية أن تحاول تبسيط المعلومات وتوفير المعلومات التى ترتبط بمشاكل العمل وما يترتب عليها من معوقات فى الأداء وهذه يمكن إرجاعها إلى عدم توافر بيانات صحيحة للعاملين عن ظروف العمل وبالتالي فإن مدير المدرسة الثانوية باعتباره حلقة اتصال رئيسية ينبغى عليه إحاطة العاملين بأى تغيرات أو إجراءات تمس تشريعات العمل وكذا مراكزهم أو مصالحهم وشرحها لهم وتقديم التفسيرات الكافية حتى يمكنهم تقبلها عن وعى واقتناع فقد يلجأ بعض المديرين الى تعيين أنفسهم أوصياء على مرعوسيهم فيمنعون انسياب المعلومات الصاعدة منهم واليهم لسبب أو لآخر وبذلك فإن هؤلاء المديرين يشكلون عقبة فى سبيل إتمام عمليات الاتصالات بفاعلية

بالإضافة الى ذلك فإن عدم الجدية يؤدي الى انعدام الثقة بين المدير ومرعوسيه وهذا يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف (٣٨)

ولذلك فإن توفير المعلومات الدقيقة والمعبرة عن الاحتمالات المستقبلية مطلب أساسى إذا أردنا للإدارة المدرسية أن تصبح على مستوى الأهداف التربوية المطلوب منها تحقيقها والتحرر من القيود والمعوقات التى تواجهها.

* ضعف فاعلية نظم العمل وسياساته وقواعده :

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطورات كثيرة فى مجال الإدارة المدرسية وقد اتجهت هذه التطورات الى إحداث تقادم سريع فى القيم والمفاهيم الإدارية التقليدية التى تركز عليها الإدارة حيث أنها مداخل تتسم بالمحدودية ولم تعد تناسب مجريات الأمور واتجهت الى بناء قدرة إدارية جديدة أساسها الفهم والاستيعاب لحركة المتغيرات العالمية والمحلية ومعرفة أبعادها واحتمالاتها المستقبلية . (٣٩)

وتشير التقارير الى وجود صراع مستتر غالبا وظاهر أحيانا بين الرغبة فى التطوير والرغبة فى بقاء الأوضاع على ماهى عليه فهناك عقبات تعوق جهود التطوير للتعليم والإدارة المدرسية جزء منه ومن هذه العقبات :

- كثرة التعديلات والتغيرات فى السياسة التعليمية وضعف ارتباطها بالسياسات الخاصة بقطاعات العمل والأنشطة الأخرى فى المجتمع . (٤٠)

- عدم مرونة السياسات وضعف قدراتها لمواجهة المواقف والمشكلات المتجددة فى عالم سريع التغير يتطلب مرونة عالية فى السياسات والقواعد فضلا عن نقص الشجاعة فى اعتماد السياسات الحاسمة المطلوبة لحل المشكلات حلولا جذرية بدلا من التعامل الظاهرى أو المؤقت معها .

- ضعف إمكانات التحرك من الواقع الى التطوير المنشود (٤١)

كذلك يعد من ضمن معوقات عمل الإدارة المدرسية - الأدوات التنظيمية التقليدية المستخدمة فى عمليات إدارة التعليم الثانوى حيث إحالتها المفاهيم والأساليب الجديدة الى معوقات يجب التحرر منها فكل ما كان يعتبر أدوات تنظيمية مفيدة لم يعد كذلك لأنها مقيدة للفكر البشرى والطاقة الذهنية الخلاقة ومن تلك الأدوات :

- أوصاف الوظائف
- نظم التقارير الدورية لتقييم الأداء .
- نظم الرقابة وتقارير المتابعة الدورية.
- النماذج والأدوات المستخدمة فى المعاملات .
- نظام حفظ الأرشيف للمستندات (٤٢)

وتشير التقارير أن نظم العمل بالتعليم الثانوى يعانى من الروتين والإجراءات غير الملائمة لطبيعة العصر ترتب عليها مناخ معقد يودى الى إعاقة تحقيق الأهداف (٤٣) وأن هناك قصورا يأتى فى مقدمته عدم مسايرة الإدارة للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة والتي تقوم على أسس أكثر تعاونية وأكثر مشاركة فى اتخاذ القرار وقدرة على تحمل المسئولية وتحريكا للشعور بتقدير واحترام لسياسة العمل وأهدافه ونظمه وقواعده لدى المرؤوسين وإيضاح السلطات الممنوحة لهم وكيفية استخدامها والاهتمام بالوقت وتنظيمه وتنمية الرغبة لديهم للعمل كفريق (٤٤) فالمسئولية الأساسية للإدارة المدرسية هى ترتيب وتوفير البيئة التنظيمية وأساليب العمل الملائمة بطريقة تساعد الأفراد على إنجاز أهدافهم من خلال خلق الفرص وإزالة الصعاب والمعوقات وإطلاق القوى الكامنة والتشجيع على النمو وهذا لم يتوافر بمدارسنا بعد .

* طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوسين :

تتحدد البيئة الاجتماعية والنفسية لمؤسسة التعليم الثانوى من خلال الأفراد الذين يشغلون المراكز الرئيسية به فاتجاهات وسلوك المدير له تأثير على النماذج الدافعة للأفراد فى مختلف المستويات التنظيمية فالخطوط والمؤشرات التى يضعها المدير لها تأثير على اتجاهات وسلوك معظم الأفراد ونتيجة لذلك فإن أى محاولة لتحسين أداء الفرد يجب أن تبدأ بدراسة طبيعة التنظيم ذاته وأولئك الذين يمارسون الإشراف على التنظيم ككل (٤٥) فالعوامل التى لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته ، وتفويض السلطة والطريقة التى تمارس بها الرقابة على الأنشطة بالإضافة الى العلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد المؤسسة التعليمية .

إن نجاح مدير المدرسة فى تحقيق أهداف التعليم الثانوى رهين بعلاقاته بالعاملين معه ولذا فإن نوعية علاقات المدير بالعاملين تؤثر فى العمل المدرسى فالعلاقات السيئة بينه وبين الآخرين تساعد على هبوط الروح المعنوية وتحول المدرسة الى أحزاب بعضها فى صف المدير وبعضها يتملقه خوفا وبعضها ضده وفى ظل هذا المناخ السيئ تتبع معوقات العمل ومن هنا فإن تدعيم العلاقات الإنسانية داخل المدرسة الثانوية تعد من أهم واجبات مدير المدرسة (٤٦) خاصة أن التقارير تشير الى تدنى العمل داخل المدرسة الثانوية لما يشوبه من الدكتاتورية وعدم الفهم الجيد بين الرئيس والمرؤوسين والتعارف القائم على الرضا والاستجابة (٤٧) إن عملية القيادة فى الإدارة تعنى أكثر من الإشراف والرقابة وتشير عديد من الدراسات أن القيادة التربوية مفتقدة لدى الكثير من المديرين وغير متوافرة بمدارسنا المصرية وإن نجاح المدرسة مستقبليا يعتمد بشكل متزايد على القيادة كعملية تشاركية وتعاونية تعتمد على المواهب والمهارات والصفات المتضمنة فى الحياة المدرسية (٤٨) فإن لم تتوافر

هذه العناصر يصبح الأداء صعبا معقدا وسير العمل محكوم بالتجربة والخطأ وبما لا يضمن التحقيق المتكافئ للأهداف (٤٩)

ويعتقد كثير من مدراء المدارس إن الإدارة مجرد إعطاء أوامر لمؤسسيهم اعتمادا على ما يملكونه من سلطة مما يحد فاعليه هؤلاء المديرين في تحقيق أى هدف ويتوقف نجاحهم على إجبار مؤسسيهم على تنفيذ ما يصدر من قرارات ولكنهم يفشلون في كسب تعاون أو ثقة من يعملون معهم وبالتالي فإن مستوى المؤسسين فيما يبذلونه من جهد يقل كثيرا عما يمكنهم عمله لو حدد ذلك العمل عن اقتناع ورغبة ينميها أسلوب المدير في رفع معنوياتهم وبث روح الفريق وترغيبهم في العمل وبث الثقة فالعلاقات الإنسانية هي المسئول الأساسى عن تحقيق الإنجاز التربوى للمدرسة (٥٠)

ولذا يحتاج المدراء بالتعليم الثانوى الى تطوير المهارات الإنسانية لاكتساب قبول وحب مؤسسيهم وزملائهم . كما أشارت بعض الدراسات أن من أهم المعوقات التى تواجه تحقيق الأهداف عدم مشاركة المؤسسين فى صياغة الأهداف واتخاذ القرارات حيث نجد أن أسلوب مشاركة العاملين فى إعداد أهداف محددة له تأثير عليهم من حيث تدعيم هذه الأهداف ومساندتها وتركيز الجهود نحو إنجازها ويؤدى بالتالى الى حفزهم على تحقيق مزيد من التقدم وإنجاز مزيد من الأهداف (٥١)

كما تشير التقارير الى إخفاق المديرين فى تفويض السلطة كوسيلة لتحقيق الفاعلية فى إنجاز الأنشطة والمهام وكمدخل لتحقيق المبادأة وتحقيق المنفعة خاصة فيما يتعلق بتحقيق الذات (٥٢)

كما وضح من إحدى الدراسات التى شملت العاملين بالإدارة المدرسية أن انخفاض الإنتاجية والإنجاز قد يكون مرجعه التنظيم والرضا عن العمل ذاته فقد يكون نمط التنظيم الذى يلتزم به المدير فى عمله كوسيلة للوصول الى هدفه معوقا للعاملين نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والمسئوليات أو عدم كفاءة فى الاتصالات الإدارية مما ينتج عنه تضارب فى القرارات والأوامر والتعليمات أو عدم توفر المعلومات أو عدم الدقة فى المعلومات حال توافرها بما يؤدى الى حدوث سوء فهم بين أفراد الإدارة المدرسية .

* عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية ومعايير الأداء وحوافزه :

من الملاحظ فى المنظمات التعليمية بمصر طبقا للتقارير الرسمية الانتقال الى الدقة والموضوعية فى عناصر عملية الرقابة ومعايير معدلات الأداء وفى تطبيق تلك المعايير والمؤشرات أو فى تقارير الرقابة ذاتها وعادة تتخذ الأمور الطابع الشخصى أو الطابع الشكلى ويصبح الحكم على أداء وسلوك الأشخاص وكفاءتهم فى إنجاز الأعمال متأثرا باعتبارات غير موضوعية نتيجة غياب محددات التقويم الفعال للحكم على الأداء والسلوك الوظيفى أو المهنى (٥٣)

والنتيجة الحتمية لذلك الحكم على كفاءة الأداء يصبح مسألة تتوقف على الاجتهاد الشخصي الذى تحدد أهمية الأمور طبقا للرؤية الشخصية كما أن نظم الرقابة التقليدية لم تعد صالحة لأن الرقابة الفاعلة هى التى تستبِق الأداء وتكشف عن مؤشرات تشير الى الميل للانحراف مما يساعد على تصحيحها ذاتيا وحتى تكون معدلات الأداء فاعلة يجب مشاركة المعلمين والإدارة المدرسية فى وضع هذه المعدلات مما يساعد على زيادة فاعليتها وقبولهم لهذه المعدلات (٥٤)

وبالاطلاع على بعض القرارات الوزارية والتقارير الرسمية والدراسات السابقة تبين أن نظم الرقابة ومعايير الأداء وسياسة الحوافز المطبقة فى المؤسسات التعليمية بمصر تعاني من بعض القصور بالإضافة الى ذلك فهى تعد من الأسباب الهامة لعوائق الأداء التى تحول دون تحقيق الأهداف ومن أهمها :

* سياسة الحوافز المتبعة فهى تهدف بصورة أساسية الى محاولة إحداث توازن بين مرتبات المعلمين والأسعار المرتفعة وليس كفاءة العملية التعليمية وإن الحوافز المقدمة للمعلمين ضئيلة جدا مع استفحال الغلاء وارتفاع الأسعار (٥٥) بالنسبة للمعايير التى تمنح وفقا لها الحوافز فالأصل فى الحوافز أنها تهدف الى رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وتطويره من خلال التشجيع والإثابة مما يجعل الفرد يسلك سلوكا حميدا ومثمرا نحو تحقيق الأهداف إلا أن القرارات الوزارية تساوى بين جميع العاملين فى قيمة الحافز المادى وتوقيت صرفه دون تفريق بين معلم مجتهد وآخر غير مجتهد (٥٦)

كما أن تقييم الأداء لا يرتبط ارتباطا وثيقا بالحوافز ، أن شروط النجاح فى تطبيق نظام الحوافز لزيادة الإنتاج أو أداء عمل بذاته ترغب فيه الإدارة لابد وأن يرتبط فى ذهن العامل العلاقة الوثيقة بين الأداء والحصول على الحافز كذلك لابد أن يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكدا إذا تم أداء العمل المطلوب وأن تكون الفترة بين الأداء والحصول على الحافز أقصر ما يكون (٥٧)

إن عنصر الارتباط بين الأداء وتحقيق الأهداف يعتبر من الشروط الأساسية المحددة لفعالية الحوافز كما أن الحوافز لا تقبل فكرة التتميط أو التوحيد إذ تختلف نوعيات العاملين عملا بمبدأ كل بقدر عمله أى بناء على الجهد المبذول ومستوى الأداء (٥٨)

وقد أوصت عديد من الدراسات بصرف الحافز بصورة فردية أى للمجدين فقط لتنمية روح المنافسة بين المعلمين والتوسع فى استخدام الحوافز المعنوية والسلبية بصورة فورية بما يؤدى الى إزاحة أو استبعاد المعوقات والتشجيع على تحقيق الأهداف (٥٩) فلا يتوقع أن ينتج الفرد عند أعلى مستوى وأن يكون مخلصا متحملا للمسئولية الوظيفية للمدرسة طالما وفرت له فرص العمل بها - فما هو المطلوب ؟ تحقيق مطالب الأفراد كجماعة وأفراد .

* انخفاض كفاءة الأفراد العاملين من حيث الأداء والخبرة والتدريب :

إذا كان تقدم الأمم مرهون بكفاءة نظام التعليم فيها فإن كفاءة هذا النظام تكمن فى إدارته وقياداته القادرة على إحداث التغيير والتطوير وإعداد جيل متميز ومتفوق قادر على التعامل مع المستقبل بكل متغيراته وتحدياته فلا معنى لاعادة تنظيم المدرسة لمواجهة متطلبات المجتمع دون إحداث تغييرات حقيقية فى قدرات ومهارات وكفايات قادة التغيير وأعضاء الإدارة المدرسية (٦٠)

إن الأدوار الجديدة التى فرضتها طبيعة الحياة أنيا ومستقبليا تتطلب أن يتوافر فى العاملين فى التعليم الثانوى مجموعة من القدرات والمهارات فالإدارة المدرسية كانت تواجهها مشكلات ثابتة وتقليدية أما الآن فالمستقبل يتغير ولا بد أن يواكبه تغير فى الإعداد والتدريب وفى الممارسات بما يناسب التغير والمسئوليات الجديدة وتشير التقارير الى تدنى المتطلبات الفنية بجميع جوانبها عند مدراء المدارس الثانوية والعاملين بالإدارة المدرسية ونقص الكفايات التنفيذية المشتقة من العملية التربوية والإدارية والتى تمكنهم من تحقيق أهداف مؤسسة التعليم الثانوى (٦١)

فهناك إتفاق عام على ضعف نواتج أو مخرجات التعليم فى كل مرحلة من مراحلها وفى كل نوعية من نوعياته وهو ضعف يلمسه الجميع وقد عبرت عنه تقارير رسمية وغير رسمية وعلى الرغم من أن وزارة التربية والتعليم تهتم ببرامج التدريب فى مصر وإرسال بعثات للخارج إلا أن ذلك لم يؤد الى تغير يذكر فى رفع مستوى الأداء (٦٢)

وقد أرجع البعض ذلك الى عدم جدية برامج التدريب باعتبار أن التدريب للعمل الإدارى والفنى وهو مكون أساسى من مكونات إدارة التعليم لارتباطه بالتنمية الإدارية وأهمية تركيز الجهود فى التدريب على نوع العمل الذى يمارسه الفرد مما يستلزم الاهتمام بالتسلح بعلوم الإدارة الحديثة فمالم يتعلم ويتدرب الفرد فلن يكون قادرا على الأداء المثمر ناهيك عن الأداء المبدع (٦٣) وهذا يعنى أن الإدارة المدرسية بكافة مستوياتها التنظيمية لا بد أن يتوافر لديها مهارات للنجاح فى مهامها ومسئولياتها وصولا الى المدرسة الثانوية الفعالة القادرة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها بصفة مستمرة وذلك من خلال نظام جيد للتدريب والتحفيز (٦٤) والتركيز على ضرورة تغير الإعداد الإدارى للمعلمين والإداريين فى المستقبل بحيث تتيح لهم المعرفة والخبرات والسلوكيات والمهارات والأفكار الجديدة والقدرات الذهنية القادرة على الابتكار التى تمثل القاعدة الأساسية للمعرفة الإدارية مما يساعد على تكوين تربيين أفضل لهم القدرة على التخلص من المعوقات واستبعاد المخاطر والاستجابة للتحديات التى تفرضها طبيعة العصر فى عالم اليوم سريع التغير (٦٥)

* ضعف البيئة التكنولوجية للتعليم الثانوى :

لقد أثرت الثورة التكنولوجية على أداء الإدارة بصفة عامة وعلى أداء إدارة المؤسسات التعليمية بصفة خاصة وظهر هذا التأثير فى شكل مجموعة متطورة من الأساليب وطرق وأدوات العمل التى تعتمد فى أساسها على الحاسب الآلى بدرجة أو بأخرى فى سائر العمليات الإحصائية وفى معالجة المعلومات وتحليلها عن تدفق الطلاب وتوزيعهم ومستوياتهم وأوضاعهم الاجتماعية فهى تمثل الآلات التى تصاحب استخدام المعارف والأساليب المنظمة فى مواجهة المشكلات العملية فى ميدان الإدارة المدرسية بغية حلها (٦٦) كما تشير التقارير أن مساهمة الإدارة المدرسية محدودة فى مجال تصميم أو صيانة المبنى المدرسى أو توفير احتياجاته من تجهيزات .

ويشير واقع التعليم الثانوى أن الإدارة المدرسية تلتزم بصيغ جامدة فى جمع المعلومات وتبويبها كما هو الحال فى المعلومات الخاصة بالميزانية والحسابات وتسجيل الطلاب كما أن هذه الصيغ يغلب عليها الحرفة والسذاجة مما جعلها عبئا وعائقا أمام الإدارة بدلا من أن تكون أداة دافعة ومحركة لها فى عملها (٦٧)

وحيث أن التكنولوجيا الإدارية الحديثة تمثل إحدى المحددات الحاكمة لجودة الأداء كما تمثل فى الوقت ذاته الخدمات اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية حيث تنطوى على أبعاد ثلاثة هى : التكنولوجيا العقلية ، والتكنولوجيا الآلية ، والتكنولوجيا الاجتماعية والهدف من استخدامها هو تقصير الوقت وتصميم نظام جيد للمعلومات وتسهيل عملية صنع القرارات كما تيسر عمل الفريق والمشاركة الشعبية الحقيقية وزيادة فرص الحوار وتقلل فى النهاية من التكاليف والمعوقات (٦٨)

مما يتطلب إثراء البيئة التكنولوجية للتعليم الثانوى العام بها حتى يتسنى تقديم الخدمة التعليمية على نحو أفضل وإكساب مهارات استخدامها للعاملين بالإدارة المدرسية والاستجابة بطريقة إيجابية للمتغيرات البيئية والتكنولوجية والتوجه باستمرار الى ابتكار الأساليب والتقنيات الحديثة التى تساعده فى التحرك نحو فعالية الأهداف خاصة وأنه قد أسند إليها مهام كثيرة نتيجة محاولات إدخال التكنولوجيات الحديثة فى المدارس الا أنها لم تعط الموارد الكافية بشرية ومادية لمواجهة تحديات إدخالها .

* ضعف ما تقدمه البيئة العامة والخاصة من موارد مادية ومالية للتعليم الثانوى العام :

أولا : ضعف ما يخصص من الميزانية العامة للدولة للوفاء باحتياجاته :

يعانى التعليم الثانوى المصرى من ضعف مخصصاته المالية ويتزايد الإحساس بذلك بستزايد الإقبال عليه فالتعليم باعتباره أمن مصر القومى مازال يعانى من سوء مبادئه وانخفاض مرتبات العاملين فيه خاصة المعلمين (٦٩) وهناك حاجة ملحة لتوفير المزيد من الأموال للإنفاق على التعليم

خاصة وأن القيادة العليا تسعى لتطوير التعليم الثانوى وإدخال التكنولوجيا التعليمية والإدارية وتعد عملية التمويل المرتكز الأساسى لأحداث التطوير المطلوب (٧٠) وعلى الرغم من اهتمام الدولة بزيادة ميزانية التعليم والتي وصلت عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ (١٨,١) مليار جنيه مصرى إلا أن هذه الزيادة مازالت عاجزة عن تخفيض كثافة الفصل وإلغاء تعدد الفترات وإنشاء مبان مدرسية وفصول جديدة بالمعدات المطلوبة لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب وظلت الميزانية العامة المخصصة للتعليم دون المطلوب (٧١) ربما يكون ذلك راجعا لاحتلال القطاع التربوى مرتبة متأخرة بالنسبة للقطاعات الأخرى كالدفاع والأمن القومى والإعلام مما يفرض الاتجاه نحو لا مركزية الإدارة للتعليم ويقترح تقرير مجلس الوزراء فى هذا الصدد تحمل كل محافظة نسبة من نفقات التعليم من خلال الضرائب على المشروعات الإنتاجية والاستثمارات فيها وذلك بجانب التمويل الحكومى . مما يتطلب البحث عن مصادر تمويل جديدة ومتنوعة لتمويل التعليم بالإضافة الى ما تخصصه له الدولة حتى يحقق الجودة والتميز ويستطيع المواعمة والتغير باستمرار .

ثانيا : ضعف المساهمات التى تقدمها البيئة الخاصة للإفاق على التعليم :

إن التزام الدولة بالتعليم لا يعنى أن يكون الإفاق عليه مسئولياتها بمفردها فالدولة مع حرصها الشديد على توفير الإفاق المناسب لا يمكنها دون تعاون بناء تنشئه مواطنيها تنشئة سليمة وإعداد قواها البشرية إعدادا متميزا فى ضوء المتغيرات المتلاحقة فى سوق العمل دون تكثيف الجهود ليعمل القطاع الخاص والمبادرات الشعبية والجهود التطوعية والمنظمات غير الحكومية والأغنياء من العملاء دورهم فى تمويل التعليم وبناء المدارس واصلاحها واصلاح تجهيزاتها وينطوى تحت ذلك تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار فى التعليم وإنشاء المدارس .

كما ينطوى تحته تشجيع إنشاء الجمعيات التعاونية التعليمية لتقوم بإنشاء المدارس والمجمعات التعليمية (٧٢) وتشير الدلائل والدراسات الى عدم تكافؤ مسئولية المجتمع والبيئة المحلية مع التحديات التى يواجهها التعليم الثانوى العام (٧٣)

وحيث أن التعليم الثانوى منظمة مفتوحة على بيئته الخاصة والتي تشمل على العديد من المتغيرات وتتسم بالتعقد وتوقعات ومطالب تبغى أن يحققها التعليم الثانوى فإن المدخلات التى يستوردها التعليم الثانوى من البيئة المحيطة تمثل المؤثرات التى تستثير فاعلية ودينامية التعليم الثانوى أو تعوقه أو تكون عتبة فى سبيل تقدمه وتحقيق أهدافه فهى علاقة تفاعل فالتعليم يأخذ من المجتمع ثم يقدم مخرجاته الى المجتمع لخدمته ولخدمة المجتمع المحلى وبالتالي فإن ما يوجد فى المجتمع من عوامل اقتصادية واجتماعية وتعليمية وطبيعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط التعليم الثانوى وأهدافه وسياساته فهى علاقة أخذ وعطاء مما يفرض على البيئة المحيطة لمنظمات التعليم الثانوى تأمين

مصدر دخل كالوقف والهبات والهدايا وأن توازن بين حاجاته للدعم المادى وضرورة المحافظة على حرية حركته واستقلاله الذى ينطلق من ارتباطه بأصالة المجتمع (٧٤)

* غياب الشراكة المجتمعية فى إدارة التعليم الثانوى العام :

١- ضعف دور المجتمع المحلى ومجالس الآباء :

تأكد سياسة الدولة بعامه والسياسية التعليمية على التوجه الديمقراطى ومبدأ المشاركة والشراكة فى إدارة التعليم بدءا من المستوى المدرسى مما يتطلب أن يشارك المعلمون وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلى مع إدارة المدرسة فى رسم السياسات للعمل وخططه وأسلوب تنفيذه ومتابعته وبالمثل على المستوى المحلى واشراك الرأى العام وقاداته وخبرائه ورجال الفكر والمتخصصين فى أمور التعليم واستطلاع توجهاتهم فى أمور التعليم وهو ما تتبعه القيادة التعليمية حاليا فى مشروع تطوير التعليم الثانوى العام سنة ٢٠٠١ الى سنة ٢٠٠٧ (٧٥)

والملاحظ أن البيانات المحلية لا تخلق مناخا للتعاون والشراكة فى السياق المحلى المجتمعى ودورها ضعيف فى مؤازرة التعليم الثانوى العام وماواجهه من صعوبات ومعوقات تفرض التعاون من الجانبين والتفاهم وتبادل الآراء استشرافا للمستقبل (٧٦)

ولقد عمدت السياسة التعليمية الى تفعيل الشراكة المجتمعية من خلال مجالس الآباء والمعلمين لتساعد المدرسة الثانوية أن تصبح قادرة بالفعل على النهوض والتوجه الى مجتمع المعلوماتية فإدارة المدرسية لا تستطيع التصدى للمشكلات بمفردها فهى لم تعد تواجه مشكلات ثابتة أو من نمط واحد بل تواجه مشكلات أكثر تعقيدا مما يتطلب الشراكة لمعالجة المعوقات والتوصل الى أفكار جديدة من خلال فاعلية مجالس الآباء والإدارة المدرسية (٧٧) حيث أشارت التقارير الى أن قدرة المدرسة على إشراك المجتمع المحلى فى إدارة المدرسة مازالت محدودة بسبب عدم رغبة المديرين فى المشاركة وعدم إدراك المجتمع المحلى لأهمية الشراكة (٧٨)

٢- غياب دور الأسرة وانفصامه عن المدرسة :

تعد المدرسة هى العامل الصناعى النائب عن الأسرة فى التربية والتعليم وهى لا تستطيع النهوض بالرسالة على الوجه الأكمل الا إذا أسهمت الأسرة إسهاما فعليا فى معاونة المدرسة الثانوية ووضع كل أب يده فى يد المعلم (٧٩)

وتشير الدلائل أن الأم والأب انشغلا بالعمل خارج البيت على حساب الوقت الذى كان مخصصا للأبناء وأصبح اهتمام الأسرة الشاغل فقط هو المجاميع والدروس وسهولة الامتحانات ونسب النجاح (٨٠) والنتيجة تراجع دور الأسرة فى التربية وغرس القيم الحميدة وفى نفس الوقت إنشغل الأبوان عن متابعة أبنائهم دراسيا وتربويا ولجأوا الى بديل الدروس الخصوصية والنتيجة تفشى

الدروس الخصوصية وتراجع المعلم عن أداء الدور التعليمي بالمدرسة وسقوط هيبة المعلم وهجر التلاميذ للمدرسة وبالتالي لم تتمكن الإدارة المدرسية بمفردها من تعديل المسار وتصحيحه لتحقيق أهداف التعليم الثانوى (٨١) إن المسئولية مشتركة بين الأسرة والمدرسة وإن الإصلاح فى أحد الجانبين فقط سيكون بلا مردود المطلوب :

أولاً : استرداد دور الأسرة فى رعاية ومتابعة وتنشئة الأبناء .

ثانياً : استرداد دور المدرسة فى التربية الخلقية بجانب دورها التعليمى وتوثيق الصلة المباشرة بين الأسرة والمدرسة لأن التكامل بين الإدارة المدرسية والأسرة أحد ضمانات نجاح المدرسة الثانوية فى تحقيق غايتها وبلوغ أهدافها والتخلص من معوقاتها (٨٢)

واستكمالاً لمعرفة معوقات الأداء للدارة المدرسية والتي تحول دون تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام يعرض الفصل التالى لواقع هذه المعوقات ميدانياً وما يرتبط بها من أولويات التطوير فى دراسة استشرافية .

هوامش الفصل الخامس

- (١) وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للتعليم الثانوى، إدارة المناهج والكتب، التوجيهات العامة للعام الدراسى ١٩٩٩/٩٨ ، (القاهرة : مطبعة وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٨) ص ٣ .
- (٢) سناء سيد محمد مسعود، صيغة التعليم الثانوى عام ٢٠١٧، دراسة مستقبلية (ملحق رقم ٢) (القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ١٩٩٨)، ص ١٥ .
- (3) Samuel, C., Certo, Moderon Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment. 6th Edition, (London : Adivision of Simon and the Need Home Inc., 1996) P. 366.
- (4) R.G. Havelock & A.M. Huberman, Solving Educational Problems. The Theory and Reality of Innovation developing Countries; IBE Studies and Survey in Comparative Education. 1987, P. 23.
- (5) John I. Goodlad, The Ecology of School Renewal ; The University of Chicago Press Chicago, N.X. 1997, P. 33.
- (٦) يوسف عبد المعطى مصطفى، " تنمية الإبداع فى إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر (دراسة ميدانية) " التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ٧٢ ، ١٩٩٨ ، ص ٣٣٤ .
- (٧) التقرير النهائى برئاسة سوزان مبارك ، تقرير مجموعة العمل الثالثة " إعداد معلم التعليم الثانوى العام " ، المؤتمر القومى لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته فى الفترة من ٩-١٠/٩٦ القاهرة، الجمعية المصرية للتنمية والطفولة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٦ ، ص ٧١ .
- (٨) أحمد ابراهيم أحمد : " بعض مظاهر القصور الإدارى فى المدارس الثانوية العامة : دراسة ميدانية ، من بحوث مؤتمر نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة ، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المنعقد فى الفترة من ١٢-١٣ مايو ١٩٩٨ المجلد الثانى ، كلية التربية جامعة حلوان ، ص ٩٥ .
- (٩) أمين محمد النبوى : إدارة التجديد التربوى فى التعليم الثانوى العام بجمهورية مصر العربية فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية عين شمس، ١٩٩٤ ، ص ١٣٨ .
- (١٠) نادية محمد عبد المنعم: تفعيل الشراكة المجتمعية، مرجع سابق ، ص ١٣٤ .
- (١١) رئاسة الجمهورية: تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والعشرون، مرجع سابق ، ص ٥١ .
- (١٢) المرجع السابق ، ص ٥٦ .

- (١٣) عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ١١٠ .
- (١٤) عابدة خطاب : التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص ٢٣٤ .
- (١٥) رمضان أحمد عيد، اتجاهات الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ١٠٨ .
- (١٦) حسن أحمد عيسى وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٤٦ .
- (١٧) نادية محمد عبد المنعم ، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ١٩٩٨) ، ص ١٠٣ .
- (١٨) نهلة عبد القادر هاشم ، مرجع سابق ، ص ١٠٩ .
- (١٩) على السلمي : الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد ، (القاهرة ، دار غريب بدون تاريخ) ، ص ١٠٨ .
- (٢٠) على السلمي : الإدارة بالمعرفة ، مرجع سابق ، ص ٣٧ .
- (٢١) على السلمي : الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية ، كتاب الأهرام الاقتصادية ، العدد ٣٥ ، (القاهرة ، مؤسسة الأهرام ، يناير ، ١٩٩١) ، ص ٣٥ .
- (٢٢) وزارة التربية والتعليم : الهيكل التنظيمي للتعليم الثانوي على مستوى الإدارة التعليمية (القاهرة، الإدارة العامة للتنظيم والتدريب بدون تاريخ) .
- (٢٣) أحمد سيد مصطفى : المدير في عالم متغير ، (القاهرة ، الانجلو المصرية ، ١٩٩٩) ص ٦١ .
- (٢٤) رمضان أحمد عيد ، اتجاهات الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ١١٢ .
- (٢٥) أمين محمد النبوى : العلاقة بين نمط الإدارة التعليمية السائد واصلاح بنية التعليم قبل الجامعي دراسة مقارنة بجمهورية مصر العربية وفرنسا وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، القاهرة كلية التربية عين شمس ، ١٩٩١ ، ص ٨ .
- (٢٦) رئاسة الجمهورية : تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والعشرون ، مرجع سابق ، ص ٥٢ .
- (٢٧) المرجع السابق ، ص ٥٣ .
- (٢٨) رمضان أحمد عيد ، مرجع سابق ، ص ١١٠ .
- (٢٩) طارق حجي ، " القيم الإدارية العصرية " ، القاهرة ، الأهرام ، مايو ٢٠٠٠ ، ص ١٠ .
- (٣٠) على السلمي : السلوك الإنسانى فى الإدارة ، مرجع سابق ، ص ٧٧ .
- (٣١) صلاح الدين جوهر : إدارة وتنظيم التعليم ، مرجع سابق ، ص ١٥١ .
- (٣٢) مرفت صالح ناصف : فعالية الاتصال الإدارى وإنتاجية المدرسة الابتدائية المصرية ، التربية والتنمية ، السنة السابعة ، العدد ٥ ، سبتمبر ١٩٩٨ ، ص ٣٥ .
- (٣٣) فؤاد أحمد حلمى ، مرجع سابق ، ص ٧ .
- (٣٤) المرجع السابق ، ص ٩ .

- (٣٥) سعيد يس عامر : " مناخ الاتصال فى المنظمة " م، أوراق عمل مؤتمر استراتيجيات التغيير ، المنعقد فى مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ٥٨١ .
- (٣٦) مرفت صالح ناصف ، " الإدارة التعليمية فى مصر فى ضوء ثورة المعلومات والاتصال ، تصور مقترح " التربية والتنمية ، العدد الأول ، فبراير ، ١٩٩٦ ، ص ٢٢ .
- (٣٧) سعيد إسماعيل على ، " تجفيف ينابيع المعلومات " ، مرجع سابق ، ص ٦١ .
- (٣٨) على السلمى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، مرجع سابق ، ص ٢٢٠ .
- (٣٩) الفن توفلر ، تحول السلطة بين العنف والثروة والمعرفة ، تعريب وترجمة فتحى بسن شتوان ونبيل عثمان، ط١ (الجماهيرية الليبية : الدار الجماهيرية للنشر مصرافه ، ١٩٩٢) ص ٤٢ .
- (٤٠) صلاح الدين جوهر ، " نظرة مستقبلية الى دور الإدارة التعليمية ، اجتماع المجلس التنفيذي لاتحاد المعلمين العرب ، الندوة التربوية التى عقدت بجامعة الدول العربية فى الفترة من ١٠-١٥ ديسمبر ، ١٩٩٤ ، ص ٥ .
- (٤١) المرجع السابق ، ص ٥ .
- (٤٢) على محمد عبد الوهاب ، فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق ، الشراكة العربية للإعلام العلمى إشعاع ٧ ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ٤٥ .
- (٤٣) أمين محمد النبوى ، مجتمع ما بعد الحداثة واعادة هندسة بنية الإدارة المدرسية ، القاهرة ، التربية والتنمية ، ١٩٩٨ ، ص ٩٠ .
- (٤٤) رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والعشرون ، مرجع سابق ، ص
- (٤٥) أمل محسوب زناتى ، الممارسات القيادية لمديرى مدارس التعليم الثانوى والرضا الوظيفى لمعلميه فى جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠ ، ص ١٤٢ .
- (٤٦) المرجع السابق ، ص ١٤١ .
- (٤٧) صلاح محمد عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠) ، ص ٣٦ .
- (٤٨) عادل محمد زايد : تحليل تأثير القيادة فى تنمية العاملين . دراسة ميدانية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية - الكويت - جامعة الكويت ، المجلد ٦ العدد ٢ ، مايو ١٩٩٩ ، ص ٢٠٥ .
- (٤٩) عبد الناصر محمد حموده ، تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف وترتيباته على المرؤوسين ، اختبار لثلاثة نماذج سببية مقترحة - المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الكويت ، جامعة الكويت المجلد ٤ ، العدد ١ ، نوفمبر ١٩٩٦ ، ص ٦٩ .

- (٥٠) نادية محمد عبد المنعم ، المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرية فى ضوء المتغيرات العالمية، مرجع سابق ، ص ٧٩
- (٥١) عبد المعطى محمد عساف ، السلوك الإدارى فى المنظمات المعاصرة ، (عمان ، المكتبة الوطنية ، ١٩٩١) ص ١٨٤ .
- (٥٢) رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والعشرون ، مرجع سابق ، ص ٥٦
- (٥٣) نادية محمد عبد المنعم، تطوير أساليب مراقبة الجودة فى العملية التعليمية ، مرجع سابق ، ص (٥٤) نادية محمد عبد المنعم، تقويم أداء القيادات التربوية ، مرجع سابق ، ص ٩٣ .
- (٥٥) أحمد إبراهيم أحمد : نحو تطوير للإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية ، (القاهرة ، دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٥) ، ص ١٠٤ .
- (٥٦) الهام إبراهيم حسن إبراهيم ، دراسة تقويمية لسياسة حوافز المعلمين فى جمهورية مصر العربية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠ ، ص ٨ .
- (٥٧) المجالس القومية المتخصصة ، " سياسية الحوافز وربط الأجر بالإنتاج " الدورة الخامسة (القاهرة، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٨٥) ، ص ص ١٣١-١٥٧ .
- (٥٨) المرجع السابق ، ص ١٥٥ .
- (٥٩) المرجع السابق ، ص ١٥٦ .
- (٦٠) نادية محمد عبد المنعم ، المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرية ، مرجع سابق ، ص ٨٠ .
- (٦١) المرجع السابق ، ص ٩٣ .
- (٦٢) تقرير مجلس الوزراء : تغير جذرى فى نظام التعليم ، الأهرام الاقتصادى ، ٩٧/١١/١٧ ، ص ٣٣ .
- (٦٣) نادية محمد عبد المنعم : المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرية ، مرجع سابق ، ص ١١٩ .
- (64) Michael A. Camopin A. Catherine Higgs " Design Work Teams to Increase Productivity and Satisfaction " HR Magazine vol 40, No 10, 1995, P. 102 .
- (65) Rick Maurer, Transforming Resistance : Change Management, HR Focus vol 74, No 10, 1997. P. 10 .
- (٦٦) نهلة عبد القادر هاشم ، إدارة الوقت المدرسى ، فصل فى كتاب شاكر محمد فتحى وآخرون ، الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى ، (القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٨) ، ص ٢٤٠ .
- (٦٧) المرجع السابق ، ص ٢٤١ .

- (٦٨) شاكر محمد فتحى ، إدارة المنظمات التعليمية ، (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٦) ، ص ٢٧٠ .
- (٦٩) تقرير مجلس الوزراء ، مرجع سابق ، ص ٣٤ .
- (٧٠) وزارة التربية والتعليم ، الاعتمادات التى خصصت لوزارة التربية والتعليم (التعليم قبل الجامعى) (١٩٩٩/٢٠٠٠ ، القاهرة ، الإدارة العامة للموازنة .
- (٧١) حسن البيلاوى ، نظام التعليم بين المقاومة والتغير ، الأهرام ، ١ يوليو ٢٠٠١ ، ص ١٠ .
- (٧٢) تقرير مجلس الوزراء ، تغير جذرى فى نظام التعليم ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .
- (٧٣) حسن البيلاوى ، نظام التعليم بين المقاومة والتغير ، مرجع سابق
- المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، " تنوع مصادر تمويل التعليم - دراسة مقارنة " (القاهرة ، ١٩٩٣) ص ٧٠ .
- نادىة محمد عبد المنعم ، تفعيل الشراكة المجتمعية فى إدارة النظم التعليمية ، دراسة مستقبلية على التعليم الثانوى المصرى ، مرجع سابق ، ص ١٣٣ .
- (٧٤) مراد صالح مراد زيدان ، " تمويل التعليم العام فى مصر فى ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة " ، القاهرة ، التربية والتنمية ، العدد ٢٠ ، مايو ٢٠٠٠ ، ص ٢٨٨ .
- (٧٥) مشروع تطوير التعليم الثانوى ٢٠٠١ الى ٢٠٠٧ .
- (٧٦) أمل ابراهيم سعد ، مدارس تعاونية بمشاركة أولياء الأمور ، جريدة الأهرام ، ٢٠٠١/٧/٣ ، ص ٣ .
- (٧٧) ايمان زغلول راغب ، دور التنظيمات المدرسية بالمرحلة الثانوية فى تنمية المجتمع المحلى فى مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ١٦٣ .
- (٧٨) رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، دوره السابعة والعشرون ، مرجع سابق ، ص ٥١ .
- (٧٩) نادىة محمد عبد المنعم ، الرقابة الأسرية ، (موسوعة سفير لتربية الأبناء : دار سفير للنشر ، ١٩٩٦) ص ٣٠٣ .
- (٨٠) المرجع السابق ، ص ٣٠٤ .
- (٨١) المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى ، تقرير عن حالة التعليم بمصر فى عامين ٩٥/٩٤ ، ٩٦/٩٥ ، (القاهرة ، ١٩٩٧) ص ٤٦ .
- (٨٢) نادىة محمد عبد المنعم : تطوير التعليم الثانوى فى ضوء اتجاهات التطوير ببعض الدول المتقدمة ، مرجع سابق ، ص ٢٨٤ .

الفصل السادس

معوقات أداء الإدارة المدرسية بالمدرسة*

الثانوية العامة بمصر - دراسة ميدانية

مقدمة:

قام المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بإجراء دراسة ميدانية لكشف ومعرفة معوقات أداء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة عن تحقيق أهدافها المنشودة أو المتوخاة منها. وذلك من خلال خبرات قادة الإدارة المدرسية، ومن الواقع الفعلي الملموس للممارسات الإدارية على مستوى المدرسة.

وقد تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي :-

أهداف الدراسة الميدانية:

- ١- التعرف على واقع الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر وتشخيص مشكلاتها ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها من خلال خبرات القائمين على مجال العمل الإداري بمؤسسات التعليم الثانوي.
- ٢- طرح بدائل مستقبلية أمام الخبراء في مجال العمل الإداري والتربوي وذلك للاستفادة منها في وضع الاستراتيجية الخاصة بتطوير الإدارة المدرسية.
- ٣- وضع نموذج مقترح كتصور نظري يمكن الاستفادة به في مجال تطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر بما يتماشى مع الواقع الثقافي والاجتماعي بمصر.

عينة الدراسة:

أ - عينة مكانية (جغرافية):

تم إجراء هذه الدراسة في عدة محافظات ممثلة للجمهورية شملت فيها القاهرة الكبرى والقليوبية وبني سويف والشرقية.

ب- عينة بشرية:

وقد شملت الدراسة فيها عدداً من قيادات الإدارة المدرسية منها مدير المدرسة - الناظر - الوكلاء والدرسون الأوائل - وبالتالي تصبح العينة ممثلة مقصودة من الناحية الإحصائية.

أدوات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على استمارة مقابلة شخصية ضمت فيها عدداً من الأسئلة المغلقة المحكمة بعدد من الاختيارات، وكذلك عدداً من الأسئلة المفتوحة التي تستهدف استثارة الفكر، وتعميق الخبرات حول قضايا الإدارة المدرسية، وإيجاد حلول وبدائل بشأنها.

وقد بلغت عدد الاستمارات المطبقة حوالي ١٤٠ استمارة بياناتها كالتالي: محافظة القاهرة (٤٤) استمارة، ومحافظة القليوبية (٣٤) استمارة، ومحافظة الشرقية (٣٢) استمارة، ومحافظة بني سويف (٣٠) استمارة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

اتبعت الدراسة الحالية المعالجة الإحصائية على النسب المئوية لمجموعة التكرارات التي بلغت كل استجابة من الاستجابات، ومعرفة أوزانها النسبية بالنسبة لبقية الاستجابات الأخرى.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولويات التطوير ومستوياته			١- قصور التحليل المنظم للتخطيط على مستوى المدرسة على المدى القريب والبعيد.
أولي	ثانية	ثالثة	
٦٢	٣٨	٧	

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية المطبقة على أربعة محافظات على مستوى الجمهورية أن هذه الاستجابة تمثل حوالي (٦٢) استمارة أي بنسبة ٤٨% من جملة العينة المستهدفة. وهذا يدل على:

أنه لا يوجد تخطيط منظم على مستوى المدرسة، حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في اتخاذ القرارات التربوية، وهذا بالطبع نتيجة لاتباع مصر التخطيط المركزي على جميع المؤسسات الاجتماعية وتنسحب بدرجات متفاوتة حتى مستوى المؤسسات التعليمية.

أولي	ثانية	ثالثة
٥٠	٣٣	١٧

٢- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن لا يوجد هيكل تنظيمي أو علاقات تنظيمية تربط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض. وتمثل هذه الاستجابات نحو (٥٠) استمارة أي بنسبة ٣٠٪ من إجمالي العينة. وهذا يستدل عليه أنه لا توجد ثقافة تنظيمية تساعد على إحداث عملية التطوير الذاتي للمدرسة، كما يغلب على إدارة المدارس المصرية استخدام الهياكل التنظيمية الرأسية وليست الأفقية بمعنى أن اتخاذ القرار التربوي يتم من أعلى إلى أسفل مما يفقده الفاعلية والكفاءة في استخدام هذا القرار.

أولي	ثانية	ثالثة
٦٧	١٩	١٧

٣- الأساليب والأدوات الفنية والتكنولوجية المستخدمة.

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن الأساليب والأدوات الفنية والتكنولوجية المستخدمة لا تواكب تطورات العصر، ومتغيرات العولمة حيث جاءت الاستجابات بنحو (٦٧) استمارة أي بنسبة ٤٩٪، وهذا يدل على عدم مواكبة الإدارة المدرسية لتكنولوجيا العصر والمستحدثات التكنولوجية المعاصرة. ويدل ذلك على عدم وجود التمويل الكافي واللازم لميكنة الإدارة المدرسية.

أولي	ثانية	ثالثة
٦٠	٣٠	١٣

٤- قصور مهارات تحليل المعلومات وتفسيرها بصورة علمية.

وقد دلت الدراسة الميدانية على أن قصور مهارات تحليل المعلومات وتفسيرها بصورة علمية يرجع إلى عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تعتمد عليها المدارس في خططها المستقبلية بالإضافة إلى عدم وجود الأفراد المدربين على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والحاسبات. وقد بلغت عدد الاستمارات حوالي (٦٠) استمارة أي بنسبة ٤٧٪. ويستدل على ذلك في غياب دور الإدارة المدرسية في تحقيق التدريب اللازم لأفرادها للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والحاسبات.

أولي	ثانية	ثالثة
٤١	٤٣	١٧

٥- احتكار المعلومات الإدارية والتربوية أو حجبها.

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية أن احتكار المعلومات الإدارية وحجبها يؤدي إلى التفسير الخاطئ لبعض القرارات التربوية كذلك عدم وجود المناخ المؤسسي المدرسي الذي يساعد على وجود التعاون أو العمل كفريق يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة أو المتوخاة من العملية التعليمية.

أولي	ثانية	ثالثة
٤٠	٣٧	٢٦

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن نظام الاتصال داخل المدرسة هو أحد معوقات الإدارة المدرسية عن تحقيق أهدافها وهذا يرجع إلى نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية وكذلك نقص المعلومات وأيضاً عدم وضوح أهداف العمل لدى الرؤساء والمرءوسين نتيجة غياب دور الإدارة المدرسية في تكوين علاقات إيجابية بين جميع الأفراد العاملين بها وقد بلغت عدد الاستجابات (٤٠) استمارة أي بنسبة ٢٥٪ ويستدل على ذلك وجود أزمة إدارية متفاقمة يغلب عليها الطابع المركزي الشديد وضخامة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته وعدم مرونته.

أولي	ثانية	ثالثة
٤٩	٣٢	١٦

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية أن المناخ المدرسي والقيم السائدة به تمثل إحدى المعوقات الإدارية وذلك أن المناخ المدرسي الصحي يتأثر بحجم المدرسة وخبرة المعلمين ونمط القيادة كما تتأثر بيئة المناخ المدرسي وثقافته بخبرة هيئة التدريس والالتزام بالعمل " مثل العمل الجماعي " وكذلك اشتراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وسهولة الاتصال وفاعليته وسلوك المديرين باعتبارهم قادة للعمل الإداري وإسهامهم في تحقيق مناخ إيجابي فعال صحي من جميع الأفراد العاملين، وقد بلغت نسبة الاستجابات حوالي (٤٩) استمارة أي بنسبة ٢٩٪ تقريبا ويستدل على ذلك وجود الازدواج وتداخل الاختصاصات في مستويات العمل الإداري وعدم التوازن بين السلطة والمسئولية وضعف المشاركة في صنع واتخاذ القرار التعليمي وغياب معايير الانتقاء والاختيار للقيادات التربوية، وضعف معايير تقويم الأداء وغياب روح العمل الجماعي والتعاوني نتيجة غياب الثقافة التنظيمية.

أولي	ثانية	ثالثة
٨٢	١٦	١١

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على عدم وجود مشاركة إيجابية وفعالة في صنع القرارات التعليمية وذلك يدل على عدم الاستعداد لتقبل التغيير أو التعامل مع متغيرات العصر، واتباع النهج البيروقراطي في الإدارة وقتل روح المبادرة الفردية أو الابتكار والإبداع. وقد بلغ عدد الاستجابات نحو (٨٢) استمارة أي بنسبة ٦٢٪ من جملة الاستجابات ويستدل على ذلك أن هناك جمود في العمل الإداري واتسامه بالعقم الفني والمهني، وبعده عن التطور التكنولوجي، وانعزاله عن توجهات الفكر الإداري الجديد نحو العولة التي تدعو إلى المشاركة الجماعية في صنع القرارات التربوية.

٩- إجراءات وطرق العمل.	أولي	ثانية	ثالثة
	٣٥	٣٩	١٩

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن إجراءات وطرق العمل المتبعة في الإدارة المدرسية تعوق مسيرة العمل التربوي نحو أهدافه المنشودة نتيجة وجود عدة مشكلات مثل انخفاض مستوى الأداء الإداري وعدم وجود خطط وبرامج ومعلومات بشأن عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق، وكذلك مشكلات التدريب والاتصال والمعلومات. وقد بلغت نسبة الاستجابات (٣٩) استمارة أي بنسبة ٢٦٪ من جملة الاستجابات، ويستدل على ذلك عدم وجود التقويم الموضوعي وكذلك عدم وجود الكوادر التنظيمية المؤهلة للعمل الإداري.

١٠- نقص المهارات والقدرات اللازم توافرها للعمل.	أولي	ثانية	ثالثة
	٦٢	٢٩	١٤

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن نقص المهارات والقدرات اللازم توافرها للعمل تمثل أحد معوقات العمل الإداري المدرسي حيث بلغت نسبة الاستجابات نحو (٦٢) استمارة أي بنسبة ٤٥٪ من جملة الاستجابات. ويستدل على ذلك عدم وجود دورات تدريبية مؤهلة للأفراد لرفع قدراتهم المهنية والإدارية والوظيفية لأداء العمل الإداري مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف الإدارة المدرسية وبعدها عن مجريات العصر وتطوره.

١١- أساليب حل المشكلات.	أولي	ثانية	ثالثة
	٤٨	٣٨	١٧

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك قصور في أساليب حل المشكلات الإدارية نتيجة عدم الأخذ بتكنولوجيا المعلومات والتي تسهم في تحقيق الاتصال والربط بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية، حيث بلغت نسبة الاستجابات نحو (٤٨) استمارة أي بنسبة ٣٠٪ من جملة الاستجابات ويستدل على ذلك عدم وجود دورات تدريبية كافية لتدريب القيادات التعليمية على أساليب حل المشكلات وكذلك خلو البرامج التدريبية المقدمة للأفراد من أساليب المحاكاة وتمثيل الأدوار وتدريب الحاسوبية وأسلوب عمل الفريق، وكذلك البعد عن تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم.

أولي	ثانية	ثالثة
٧٩	٢٢	٧

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك قصور في الحوافز الإدارية والمادية بلغت نسبة الاستجابات حوالي (٧٩) استمارة من جملة الاستجابات وهي تمثل حوالي ٥٢٪ من إجمالي العينة المستهدفة، ويستدل على ذلك أن القصور في الحوافز الإدارية والمادية مردها إلي ضخامة الجهاز الإداري في وزارة التربية والتعليم بالإضافة إلي ميزانية التعليم يوجه منها حوالي ٩٠٪ إلي الأجور والمرتبات، وبالتالي تقل الكفاءة الإدارية والمهنية بسبب عجز بعض الأفراد في مهنة التدريس وتوجيههم إلي الأعمال الإدارية دون رغبة منهم.

أولي	ثانية	ثالثة
٥٨	٢٧	١٨

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على غياب بعد الجانب الإنساني ودافعيه الأفراد داخل العمل الإداري وقد بلغت نسبة الاستجابات حوالي ٥٨ استمارة من جملة الاستجابات أي بنسبة ٣٩٪ من جملة العينة المستهدفة، ويستدل على ذلك ضعف العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد، كذلك غياب روح المبادرة الفردية والمبادأة والابتكار والإبداع وضعف المناخ المؤسسي مما يؤدي ذلك إلى قلة الأداء وانعدام الكفاءة والفاعلية.

أولي	ثانية	ثالثة
٦٠	٣٠	١٢

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن ضعف الاهتمام بالوقت وتوظيفة هي إحدى معوقات أداء عمل الإدارة المدرسية حيث بلغت نسبة الاستجابات حوالي (٦٠) استمارة من جملة الاستجابات، أي تمثل حوالي ٤٥% من جملة العينة المستهدفة ويستدل على ذلك عدم وجود قيادات إدارية واعية بأهمية الوقت وتوظيفة طبقاً لأجندته العمل اليومية وخاصة في عدم قدرة هذه القيادات على تفويض السلطة والمسئوليات لبعض الأفراد الذين يشهد لهم بالكفاءة والفاعلية مما يؤدي ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وإهدار الوقت وتداخل الاختصاصات والمسئوليات مما يؤدي إلى ازدواجية العمل.

١٥- الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية للقيادات التربوية.	أولي	ثانية	ثالثة
	٤٣	٢٤	١٠

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على عدم وجود الصلاحيات الكافية بالنسبة للقيادات الإدارية وخاصة في مجال العمل الإداري والفني والمالي حيث بلغت عدد الاستجابات حوالي (٤٣) استمارة من جملة الاستجابات أي بنسبة حوالي ٢٥% من جملة العينة المستهدفة. ويستدل على ذلك أحكام العمل الإداري داخل الإدارة المدرسية باللوائح والقوانين الصارمة التي تشجع على الإملاء والأمر دون وجود المرونة الكافية التي تسمح بتفويض العمل الإداري وتثمينه في إطار من التعاون والعمل الجماعي بالإضافة إلى عدم وجود قيادات الصف الثاني داخل الجهاز الإداري بالمدرسة.

١٦- القصور في الإمكانيات المادية والتمويلية.	أولي	ثانية	ثالثة
	٧٤	٢٩	٧

وقد دلت الدراسة الميدانية على أن هناك قصور في الإمكانيات المادية والتمويلية حيث بلغت عدد الاستجابات حوالي (٧٤) استمارة من جملة الاستمارات أي بنسبة حوالي ٥٢% من جملة العينة المستهدفة، ويستدل على ذلك أن التمويل مركزي ومصدرة الرئيسي هو الدولة وبالتالي نجد أن تذبذب مخصصات التمويل الموجهة إلى المدارس ترجع إلى عدم قدرة الدولة على توفير التمويل اللازم لتيسير العملية التعليمية، ومن ثم فلا بد من اشتراك القطاع الخاص في تمويل المدارس وقد يحدث هذا في الوقت الراهن خاصة مع دخول مصر عصر الخصخصة الاقتصادية وبالتالي ينعكس ذلك بأثره على خصخصة التعليم وإدارته.

١٧- قصور في تنمية الموارد البشرية وأساليب تدريبها وتنميتها.	أولي	ثانية	ثالثة
	٥٠	٣٨	١٦

وقد دلت الدراسة الميدانية على أن هناك قصور في تنمية الموارد البشرية وأساليب تدريبها حيث بلغت عدد الاستجابات حوالي (٥٠) استمارة من جملة الاستجابات أي بنسبة حوالي ٣٥٪ من جملة العينة المستهدفة، ويستدل على ذلك على أن هناك عدة أمور تتعلق بتنمية الموارد البشرية منها عدم وجود التمويل الكافي اللازم لعقد دورات تدريبية تؤهل الموارد البشرية لقيادة العمل الإداري بالإضافة إلى عدم وجود قيادات إدارية واعية تعمل على تربية صف ثان من القيادات الإدارية لتولي العمل الإداري مستقبلاً بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية المقدمة للأفراد يخلو محتواها التدريبي من استخدام التقنيات الإدارية الحديثة مما يؤدي إلى عدم وجود الكوادر البشرية الإدارية القادرة على أداء العمل الإداري.

١٨- قصور العمل بمبدأ التفويض للمستويات القائمة بالعمل الفعلي.	أولي	ثانية	ثالثة
	٤٣	٤٥	١٦

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أنه لا يوجد مبدأ التفويض للمستويات الإدارية الأدنى وقد بلغ عدد الاستجابات حوالي (٤٥) استمارة من جملة الاستمارات وتبلغ النسبة ٢٨٪ من جملة العينة المستهدفة، ويستدل على ذلك على عدم وجود المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية التي تسمح بتفويض السلطة مما يعطل أداء العمل الإداري واتسامه بالضعف وقلة الأداء كما يعكس ذلك عدم وجود المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وعدم وجود العمل التعاوني والجماعي بين المستويات الإدارية المختلفة.

١٩- ضعف العمل الجماعي بروح الفريق.	أولي	ثانية	ثالثة
	٦٠	٢٩	١٥

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك ضعف في العمل الجماعي بروح الفريق حيث بلغت نسبة الاستجابات حوالي (٦٠) استمارة من جملة الاستجابات وهي تمثل حوالي ٤٥٪ من إجمالي العينة المستهدفة ويستدل على ذلك أن الإدارة المدرسية بعيدة عن تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم وعدم وجود الثقافة التنظيمية للجودة التي تستدعي معها العمل بروح الفريق وتكوين فرق الجودة التعليمية.

٢٠- ضعف الرؤية الشاملة والاستشعار المستقبلي لدي القيادات التربوية.	أولي	ثانية	ثالثة
	٤٦	٤١	١٩

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على عدم وجود قيادات تربوية لديها القدرة على الاستشعار المستقبلي نحو تطوير الإدارة المدرسية حيث بلغت نسبة الاستجابات حوالي (٤٦) استمارة من جملة الاستمارات أي بنسبة حوالي ٣٢٪ من جملة العينة المستهدفة، ويستدل على ذلك أن عملية الاختيار والانتقاء للقيادات التربوية مازالت تعمل على الأخذ بالأقدمية دون الكفاءات وكذلك عدم وجود قيادات غير قادرة على التعبير المستقبلي والاستشعار عن بعد نحو تجديد مداخل الإدارة المدرسية.

أولي	ثانية	ثالثة
٤٦	٤١	١٩

٢١- قصور التقييم الذاتي.

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك قصور في التقييم الذاتي حيث بلغت نسبة الاستجابات (٤٦) استمارة من جملة الاستمارات أي بنسبة حوالي ٢٩٪ من جملة العينة المستهدفة، ويستدل على ذلك عدم وجود نظم تدريبية متقدمة لتدريب الأفراد وعدم الاهتمام بالتغيير في سلوكيات وعادات واتجاهات الأفراد وعلى كيفية إدارة التغيير في مدارسهم وكذلك عدم تطوير أساليب التقييم المستخدمة في تقييم أداء الأفراد العاملين بالمدرسة، فضلا عن عدم تطوير نظم الاتصال بين الأفراد العاملين وبين الإدارة المدرسية وكذلك بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية.

أولي	ثانية	ثالثة
٧٦	٢٥	١٦

٢٢- ضعف التكامل بين المدرسة والأسرة ومحددات التقييم الفعال.

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك ضعف بين المدرسة والأسرة خاصة في عمليات الاتصال والتكامل بين المهام المدرسية والأسرية حيث بلغت عدد الاستجابات حوالي (٧٦) استمارة من جملة الاستمارات أي بنسبة ٥١٪ من جملة العينة المستهدفة ويستدل على ذلك عدم وجود مؤشرات لتقويم أداء المدارس وخاصة في الربط بين المدارس والأسرة في تكوين علاقات إنسانية أو نظم اتصال فعالة تهدف إلى تحسين أداء العمل المدرسي وفعالية نظم الاتصال ومن ثم يؤدي ذلك إلى ضعف مستوي أداء التلاميذ والعاملين داخل العمل المدرسي.

أولي	ثانية	ثالثة
٦٠	٣٥	٩

٢٣- ضعف الشراكة بين المدرسة والمجتمع والأسرة.

وقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك عدم وجود شراكة بين المدرسة والمجتمع والأسرة حيث بلغ عدد الاستجابات حوالي (٦٠) استمارة من جملة الاستمارات أي بنسبة حوالي ٤٥٪ من جملة العينة المستهدفة ويستدل على ذلك عدم وجود ثقافة مجتمعية تسعى إلى إدارة التغيير في داخل المؤسسات التعليمية وعدم تبني مداخل إدارية حديثة تدعم الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال ما يسمى مجلس إدارة المدرسة الممثل فيه الأفراد العاملين بالمدرسة وبعض من أعضاء المجتمع المحلي البارزين وكذلك البعض من أصحاب الشركات والمؤسسات المستفيدين من خدمة العملية التعليمية الأمر الذي ينعكس بأثره على وجود مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات وكذلك ضمان تنفيذ هذه القرارات بجودة عالية وكفاءة كبيره ومميزة، بالإضافة إلى ذلك فإن إحداث عملية الشراكة تساعد على توفير التمويل اللازم لتحسين أداء العملية التعليمية.

الفصل السابع

استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء وتطويره * ١

بالتعليم الثانوى العام بمصر

فى ضوء نتائج الدراسة

مقدمة :

توصل البحث فى معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام بمصر الى وجود مجموعة متشابكة من المعوقات تتبع من البيئة الداخلية والخارجية . وهذه المعوقات تحد من فاعلية تنفيذ الأهداف بالكم والكيف المطلوبين ، وحيث أن التعليم الثانوى جزء من نسيج المجتمع المصرى وما يطرأ عليه من تغيرات وما يواجهه من متغيرات محلية وعالمية فإن البحث فى كيفية تحسين قدرة التعليم الثانوى فى مصر على إدارة الأداء له يجب أن يضع فى اعتباره أن الشفافية هى الخطوة الأولى فى التخلص من المعوقات ومحاربة الفساد الإدارى لتوفير فرص وآلية أمام المواطنين للمساهمة فى التخلص من المعوقات والمشاركة فى اتخاذ القرار من خلال النظرة الشاملة والمتكاملة لواقع البيئة سواء الداخلية والخارجية ومحاولة السيطرة عليها واستثمارها بما يحقق فاعلية الأهداف وفى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة التحليلية الاستراتيجية والدراسة الميدانية والاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى وهو ما سيجاوله البحث فى الخطوات التالية :

أولا : عرض نتائج معوقات الأداء بالتعليم الثانوى العام بمصر .

ثانيا : وضع استراتيجية مقترحة للتحسين المستمر للأداء وتطويره بالتعليم الثانوى العام بمصر فى ضوء معطيات الواقع المصرى والإطار النظرى والميدانى .

أولاً: عرض نتائج دراسة معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام

بمصر :

أسفرت الدراسة النظرية والميدانية عن مجموعة متشابكة من المعوقات تحد من حركة تنفيذ الأهداف فهناك فجوة بين المستوى المطلوب تحقيقه والذى تنشده السياسات التعليمية وبين التطبيق المؤسساتى فى الواقع الراهن هذا من ناحية ومن ناحية أخرى حاولت السياسات التعليمية مواكبة التغيرات الحادثة فى جوانب البيئة الخارجية العامة والخاصة إلا أن البيئة الداخلية لمنظمة التعليم

* إعداد: د/ دكتورة نادية محمد عبد المنعم

الثانوى ما زالت كما هى لم يحدث بها أى تغير لتقبل التغيرات الحادثة محليا وعالميا ويرجع ذلك لعدم الوصول أو الربط بين البيئة الداخلية والخارجية مما أسفر عن المعوقات التالية :

- - عدم وجود مناخ صحى داخل منظمة التعليم الثانوى .
- - ضعف الولاء التنظيمى تجاه منظمة التعليم الثانوى .
- - عدم الاهتمام بالوقت كمورد منافس Time Based Competition .
- - عدم قدرة التنظيم البيروقراطى المعمول به حاليا على الوفاء بالمسئوليات الجديدة . ✓
- - فشل الإدارة المدرسية الحالية فى خلق إدارة قادرة على المواءمة والتغير باستمرار وتوفير البيئة التنظيمية وأساليب العمل الملائمة وآثاره الدافعية نحو تحمل المسئولية .
- - عدم السعى للارتقاء لمستوى المنافس النموذجى Benchmarking .
- - وتحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ إدارى معاصر هو التحسين المستمر .
- - عدم النظر الى العاملين كموارد بشرية لانقل أهمية عن باقى الموارد المالية والمادية باعتبارهم رأس المال المخطط والمقيم والمنمى والمطور .
- - ضعف نظام الحوافز الحالى كنظام فاعل للحفز ومتكافئ مع الإنجاز والمهارة .
- - ضعف الرقابة الذاتية والانضباط . ✓
- - ضعف التقييم السليم للأداء ونظام المعلومات الكفاء .
- - التدريب القائم عشوائى ويفتقر الى الاحتياجات التدريبية المخططة المستمرة وربطها باستراتيجية العمل ككل .
- - عدم تهيئة الطرق والجسور بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية العامة والخاصة .
- - انفصام الجهد الجماعى بين منظمة التعليم الثانوى وبيئته الخارجية الخاصة لتهيئة بيئة جاذبة للتعليم من خلال فرق العمل المتكاملة .
- - القصور فى إيجاد مصادر جديدة لتمويل التعليم . ✓
- - الاعتماد على مركزية القرار . ✓
- - ضعف فاعلية نظام الاتصال بين البيئة الداخلية لمنظمة التعليم الثانوى وبيئته الخارجية .
- - الانفصال بين الأسرة ومنظمة التعليم الثانوى . ✓ ✓

ثانيا : استراتيجيات تطوير الإدارة المدرسية(*)

مرتكزات التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لإعادة هندسة الإدارة المدرسية:-

- توجه القيادات السياسية إلى عرض توجهاتها المستقبلية نحو خطط التربية على المتفهمين من أمور التعليم واستطلاع الرأى العام نحو خطط التطوير وتبنى رؤى مستقبلية تعتمبر بمثابة خطط واستراتيجيات يمكن تحقيقها فى المستقبل القريب.
- تفاعل الإدارة المدرسية مع المتغيرات العالمية والدولية والمحلية وإحداث التطوير التنظيمى بما للتكيف مع مجتمع المعلوماتية واستخدام التكنولوجيا فائقة الجودة وتفعيل الميكنة الإدارية وتوظيفها فى تسجيل الطلاب وتحليل نتائج الامتحانات وتدوير الجدول المدرسى.
- التركيز فى صناعة القرار على قاعدة الهرم التعليمى والتى يمثلها الآباء والمعلمين والطلاب وبعض رجال الأعمال وبعض من أفراد المجتمع المحلى وذلك لضمان فاعلية القرار وضمان تنويع مصادر تمويل التعليم.
- تبنى الإدارة المدرسية التخطيط الاستراتيجى على المدى البعيد والذى يرتبط بالمستوى الإجرائى أو التنفيذى واعتبار المدرسة كوحدة تنظيمية إدارية مستقلة ذاتيا (أى الإدارة المتمركزة حول المدرسة (School Site - Based Management).
- استعانة الإدارة المدرسية بالنظم الذكية كاستخدام الحاسب الآلى لمواكبة التغيرات التكنولوجية وتحول التنظيمات الإدارية من الوضع الرأسى إلى الوضع الأفقى والذى يسمح بمرونة عمليات الرقابة والإشراف وصحة العلاقات التنظيمية (ثقافة التنظيم).
- تمتلك الإدارة المدرسية الجديدة مهارات القدرة على وضع الأهداف والتخطيط ووضع الميزانية وصنع القرارات والعمل فى فريق، إلى جانب توافر المعلومات الدقيقة والشاملة والتدريب الكافى للمديرين وأعضاء هيئة التدريس والمساعدين على أدوارهم ومسئولياتهم الجديدة وتحقيق رغبة الآباء فى المشاركة فى صنع القرار التعليمى، وضرورة نشر وإعلان نتائج الاختبارات وإجراءات التقويم وتقارير مجلس

إدارة المؤسسة التعليمية، وتقارير المفتشين بحيث تعطى صورة واضحة عن عمل وإنجازات كل المدرسة، وتشجيع الاستفادة من التطبيقات الجديدة داخل المدرسة لتكون دليلاً لمقارنة الأداء بين المدارس الأخرى ومن المفيد أيضاً تشكيل هيئة أو لجنة من الآباء على مستوى إدارة التعليم المدرسية إلى جانب أعضاء مجلس إدارة المؤسسات التعليمية في البحث في شكوى الآباء وحماية المستفيدين من الخدمة التعليمية.

- وتقوم إعادة هندسة الإدارة في المدارس على إتقان التعلم **Mastery Learning** فكل طالب يمكنه أن يتعلم أى شىء مقدم له مادامت المادة المقدمة له مقسمة بشكل مناسب إلى عناصر متطورة ومسلصلة يمكن إدارتها ووظيفة المهام الإدارية الجديدة تسهيل بيئة التعلم، وإتاحة المصادر في الوقت المناسب، وتوجيه التدريس في شكل مجموعات صغيرة، وتوضع المناهج بشكل رأسى ويعمل الطلاب كل على حدة أو في مجموعات صغيرة، واليوم الدراسي مرن يعطى فرصاً أعظم لتشغيل المدرسة وتصميم المناهج ويسمح بأقصى استخدام للمباني، والأرض، والمعدات والأجهزة، ومرونة توظيف المعلمين وتسمح بتوفير ساعات للقراءة أو العمل لجزء من الوقت، كما تسمح إعادة هندسة الإدارة بالمدرسة بالاستفادة من الخبرات والكفاءات الموجودة في المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة.

التوجهات والمتغيرات العالمية:

تنطلق هذه الاستراتيجية من أن الإدارة المدرسية الجديدة سوف تتعامل مع اتجاهات التخصصية الاقتصادية والسوق وإعادة هندسة الإدارة المدرسية وذلك لاهتمامها بالفعالية والجودة، كما أن الإصلاحات الحديثة في التعليم والخدمات الحكومية مدفوعة بأيدولوجية نحو تخصصية التعليم باسم الحرية والمساواة وتمحو الخطوط بين الخاص والعام، وتجعل جماعات المصالح الخاصة تشارك داخل آليات الدولة للتنظيم وإضفاء شرعية على الترتيبات التعليمية الجديدة مثل (مجلس إدارة المدرسة ومخططات الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة) وتجذب الناخبين المحليين داخل الحكم والإدارة، وهذه الأشكال الجديدة للمشاركة وتمثيل المصلحة الخاصة تحمى وتضفى الشرعية على القطاع الخاص الجديد للخدمة التعليمية.

وتتفق هذه الاتجاهات الجديدة على نقد مؤسسة التعليم العام والحل في إعادة هندسة إدارة المؤسسات التعليمية، وتدمير البيروقراطية، وإدخال الرقابة الخارجية بواسطة المجتمع المحلى على إدارة التعليم.

التوجهات والمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية:-

إن الأيدولوجيات الحالية لإصلاح وتجديد التعليم وإدارته قد ابتعدت عن المفهوم الأساسى التقليدى الواسع للمواطنة الديمقراطية وأرجعت عدم القدرة على المنافسة الاقتصادية إلى عدم فعالية

الإدارة المدرسية، وترى أن الأسلوب الأفضل لحكم وإدارة المدارس يمكن تعلمه من مجال الأعمال الصناعية والتجارية، فهذه التحديات تستهدف المنافسة الاقتصادية وترخصها عن طريق اختبارات قومية.

كما أن كثيرا من المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المؤثرة على العلاقة بين المدخلات والمخرجات في المدارس تكون خارج رقابة وتحكم المدارس على عكس الصناعة التي يمكن التنبؤ بتأثير التغير في المدخلات على مخرجاتها.

كما أن قضية جودة التعليم وإدارته في المدارس هي من الأولويات العليا اليوم في الدول المتقدمة وستظل كذلك في المستقبل المنظور، وهذا الاعتبار العام للجودة يرجع إلى أهمية قياس قدرة الدولة على الأداء الجيد في الاقتصاد العالمي فحتى تصبح قادرة على المنافسة العالمية لا بد وأن يكون الاقتصاد قادرا على الاستجابة لجميع المتغيرات بشكل عالٍ، وهو ما يتطلب نظاما تعليميا ذا قدرة عالية على الاستجابة لهذه المتغيرات العالمية، يمد الطالب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوبة، مما يستوجب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمصر.

كما يظهر التأثير السياسي في مجال إجراء التجديدات على إدارة التعليم ويبدو ذلك في استجابة الحكومة للتحديات في القيم التي تشكل السياسة العامة في التعليم مثل قيم المساءلة أو الخاسبية، والجودة، والتنوع، والمرونة، والقابلية للاستجابة.

وترتكز هذه الاستراتيجية على مجموعة من التداعيمات والتي تشكل منطلقات رئيسية لبناء هذه الاستراتيجية ومنها: دخول الإدارة المدرسية عصر التخصص والمنافسة والسوق في التعليم مما يستدعي معه إعادة هندسة أو هيكلية المدارس الثانوية وذلك لزيادة فعاليتها وتحقيق الجودة الشاملة بما Total Quality

تحليل سوق المنافسة في التعليم:

وترى نظرية السوق أن المدارس تعمل كمؤسسات مستقلة وتعمل في تنافس مع بعضها البعض لتقديم مخرجات تعليمية يقرر السوق استخدامها أو الامتناع عنها وفقا لتفضيلاتهم، ولذلك فالمدرسة مدفوعة لتحسين إنتاجيتها وتطوير كفاءتها وزيادة جودتها ومخرجاتها من أجل البقاء، وعليها التعرف على مطالب المستهلكين وتوفيرها لهم، وسوف تشجع هذه المنافسة المدرسة لدخول عصر جديد من الخدمة الذاتية والمقولة أو المبادرة الفردية Entrepreneurialism، وفعالية التكلفة Effectiveness Cost ونظرية الاستهلاك Consumerism وتصبح المدارس مشروعات خاصة ناجحة تتمتع بالقرار الذاتي

وتعزيز التجديد الذاتي ومداخل للفاعلية والكفاءة لإنتاج خدمة تعليمية متميزة تحقق مطالب المستهلكين منها.

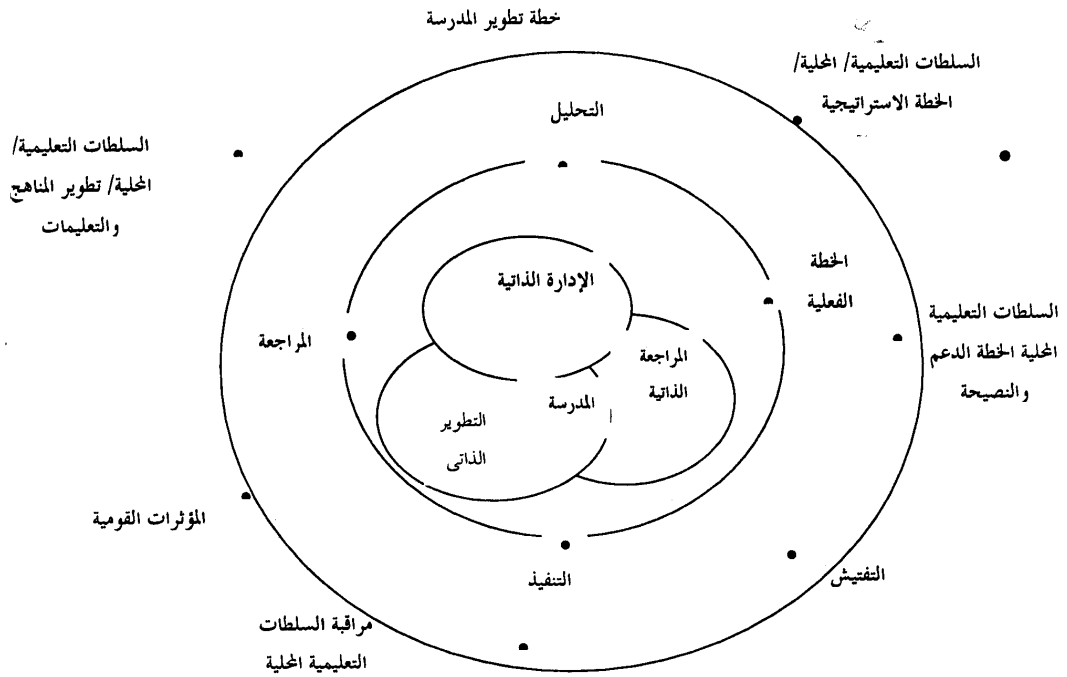
مستقبل الخصخصة والتعاون بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص فى مجال التعليم :-

يصبح هدف القطاع الحكومى هو تحسين كفاءة القطاع الحكومى بالنسبة للمدارس عن طريق زيادة المنافسة وتحقيق العديد من مظاهر اقتصاد السوق داخل تعليم القطاع الحكومى، وإلغاء سياسات وتخطيط سلطات التعليم المحلية وذلك كوسيلة لتكثيف تمويل التعليم مع احتياجات عملاء التعليم من الطلاب والآباء وأصحاب الأعمال.

وتنطلق هذه الاستراتيجية بخصوص هذه الفرضية على أساس اعتماد الخدمة الحكومية على أموال القطاع الخاص فى تقديم الدروس الخاصة، والأنشطة المتعلقة بالمناهج والموارد والكتب، والإصلاحات والصيانة، والتسهيلات الأساسية، والبناء، ووظائف التدريس وبعد أن كان الفرق بين مفهوم القطاع العام والقطاع الخاص يتمثل فى أن الأول قائم على الاحتكار والتخطيط المركزى فى مقابل الثانى الذى يقوم على قوى السوق والاستجابة للمطالب المحلية أصبح التمييز بينهما كالاتى:

- خصخصة بمعنى شراء خدمات تعليمية على نفقة القطاع الخاص من داخل القطاع العام.
- خصخصة بمعنى شراء خدمات تعليمية من القطاع الخاص على نفقة الحكومة لتعزيز القطاع العام.

استراتيجية تطوير الإدارة المدرسية:-



تطبيق نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة (أو الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة):- وهو الشكل التنظيمي لتطبيق الإدارة اللامركزية في مستوى المدرسة، وهو أحد مظاهر الإصلاحات في إدارة وتنظيم المدرسة، وإعادة الهندسة أو الهيكلة في نظام التعليم في منتصف الثمانينات في كثير من الدول خاصة في استراليا ونيوزيلاند، وكندا، وانجلترا، وويلز، ونيو سوث ويلز، والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها، وذلك في كل منظمات القطاع العام والخاص، ويطلق على هذه الإدارة مسميات عديدة منها:

استقلالية المدرسة **School Autonomy**، والإدارة القائمة على المدرسة **School Site Based Management**، أو الميزانية المفوضة **Budgeting Delegated**، والإدارة الذاتية للمدرسة **School Self Management** والإدارة المحلية للمدرسة **Local Management of School**، والتفويض المالي **Financial Delegation**.

أما عن هدف الحكومة من وراء تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية أو الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة فهي كما يلي:

- تعزيز قوى الأباء في مجلس إدارة المدرسة على حساب السلطات التعليمية المحلية.
- تحسين مستوى المساءلة أو المحاسبية **Accountability** التعليمية حول استخدام التمويل والموارد.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد في خدمة التعليم.
- توزيع أكثر عدالة لأموال الحكومة المقدمة للمدارس.
- تحسين جودة التدريس والتعليم.
- وضع المدرسة موضع مساءلة أو محاسبية بمعنى أن أعضاء مجلس إدارة المدرسة المنتخبين ومدير المدرسة وهيئة التدريس بما ومساعدتهم مسئولون أمام الآباء عن المدرسة وعن كيفية توظيف مواردها.

إجراءات إعادة هندسة الإدارة المدرسية:

وهي تعنى تغييراً في الأدوار والبنية التنظيمية والثقافية، والمعتقدات الأساسية التي تقوم عليها وتتكون إعادة الهندسة من العناصر الآتية:

- صنع القرار القائم في مستوى الموقع **Site Based Decision Making** فيما يتعلق بالجمالات الهامة الخاصة بالميزانية، وتطوير هيئة التدريس، المناهج، والتعليم، ومجموعة الموظفين أو المستخدمين (أى صنع القرار بواسطة أقرب الأشخاص للقضية).

- التحول إلى التوجه نحو السوق **Market Driven Orientation** على أساس اختيار الآباء للمدرسة، واعتبار الآباء والطلاب عملاء المدرسة.
- التحول من استخدام التكنولوجيا في التدريب البسيط إلى زيادة استخدامها في تقديم رزمة تعليمية متكاملة.
- التحول من تأكيد التطابق في التعليم إلى تفهم جديد للمعرفة الإنسانية.
- التحول في المناهج من التأكيد على تغطية نطاق واسع من الموضوعات إلى التأكيد على ومساعدة الطلاب في بناء المعاني الخاصة بهم.
- التحول من التسلسل الهرمي للسلطة الذي يعكس مختلف مستويات المسؤولية داخل التدريس إلى جماعات من الطلاب متنوعة الحجم.
- التحول من التوجه نحو الأداء في المساءلة أو المحاسبية التعليمية إلى تقويم الحياة الواقعية للطلاب.

ويتطلب إعادة الهندسة في الإدارة المدرسية ما يلي:

- بيان واضح للنتائج المتوقعة تصاغ عن طريق السلطات المحلية، وتضع مقاييس واسعة تسترشد بها أنشطة المبادرات الفردية في كل مدرسة على حدة، وتشمل حل المشكلة، ومستوى عال من مهارات التفكير، والعمل بشكل متعاون في فرق، وتفهم واسع للثقافات والإبداع والابتكار، وضبط النفس، والمهارات الأكاديمية والاتصال ... الخ.
- مهارات القيادة والتزامها بتطوير كل إمكانات مرءوسيهها، وإعطائهم تعليماً قوياً مستمراً أثناء الخدمة، حتى يظل الربون على صلة بالمعلومات عن الأدوات والبدائل التعليمية، والتقدم التكنولوجي ويستخدمونها في صنع القرار.
- مستوى عال من الالتزام والتعهد الأخلاقي **Moral Commitment** لامتداد الطلاب بأفضل تعليم ممكن.
- تطوير نظام المكافآت **Reward System** عن طريق قائمة واسعة تعرف إسهامات المعلمين وتظهر مهاراتهم في أداء الوظائف المتعلقة بالتدريس.
- تحليل الثقافة المحلية للمدرسة وتذليل الصعوبات أمام المؤسسة وإحلال التعهد لخدمة الطالب محل المعايير والتقاليد غير الرسمية التي لا تشجع التدخل وتمنع المشاركة الحية في إعادة الهندسة الإدارية.
- السلطة الأدبية والأخلاقية هي قاعدة السلطة في المدارس وتقوم على التعهد والالتزام بتقديم أفضل خدمة ممكنة لكل طالب وتمنع المعلمين من صنع قرارات أنانية تخدم مصالحهم الذاتية في أى وقت.

- التحول من الأهداف قصيرة المدى إلى الأهداف طويلة المدى، والأولى تقاس عن طريق اختبارات منعزلة للمستويات القياسية المسجلة **Scored Standardized Test**، بينما الاختبارات الجديدة تقيس التقدم الحقيقي لقدرة الطالب على الكتابة والتفكير وحل المشكلات، وعمل تجارب في ظروف تعكس العالم الحقيقي وتحقق الإنجاز الوظيفي.

- وجود قيادات ذات خبرة قادرة على خلق وقيادة تنظيم يدار بالسوق.

والمؤسسة التعليمية التي يتم إعادة هندسة الإدارة فيها تتميز بالخصائص التالية:

- أنها منظمة مسطحة **Flatter** بها عدد قليل من المستويات الإدارية بين المدير والمعلمين.
- ابتعاد مستويات الإدارة عن الرقابة من أجل الطاعة وقيامها بتنسيق وتسهيل عمل الجماعات.
- صنع القرارات يتم بواسطة الجماعات عند أدنى مستوى ممكن في المنظمة.
- التنوع بين المدارس في المنطقة الواحدة.
- حرية العمل والتصرف والاختيار في العملية التعليمية، واستخدام قائمة واسعة للتحقق من النتائج وللمحاسبية التعليمية حول الإنجاز بدلا من استخدام سجلات اختبار الأداء ذات المستويات المتوسطة.
- الثقة في المعلمين وفي مسئولياتهم تجاه الإصلاح التنظيمي الشامل لمدارسهم.
- العلاقة التعاونية بين المعلمين تحل محل التسلسل الهرمي.
- تحول القرارات البيروقراطية التي تقوم على التوافق التقليدي بين الطلاب إلى قرارات تساهم في تعلم كل طالب على حدة.
- بذل أقصى الجهود في ملاحظة كل الفروض حول المنظمة، والفحص الجيد ومنع كل ما يؤدي إلى التجزئة والعزلة.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
شعبة بحوث التخطيط التربوي

الأستاذ /

تحية طيبة وبعد ،،

فى الصفحة التالية استمارة مقابلة نضعها بين أيديكم بهدف التعرف على المعوقات
التي تواجهها الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة كمدخل لتطويرها .

موضوع البحث : معوقات أداء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة عن تحقيق أهدافها

نرجو التفضل بملأ الاستمارة وتقديم مقترحاتكم خلال المقابلة مع فريق البحث

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

الباحثة

دكتورة/ نادية عبد المنعم

استمارة مقابلة

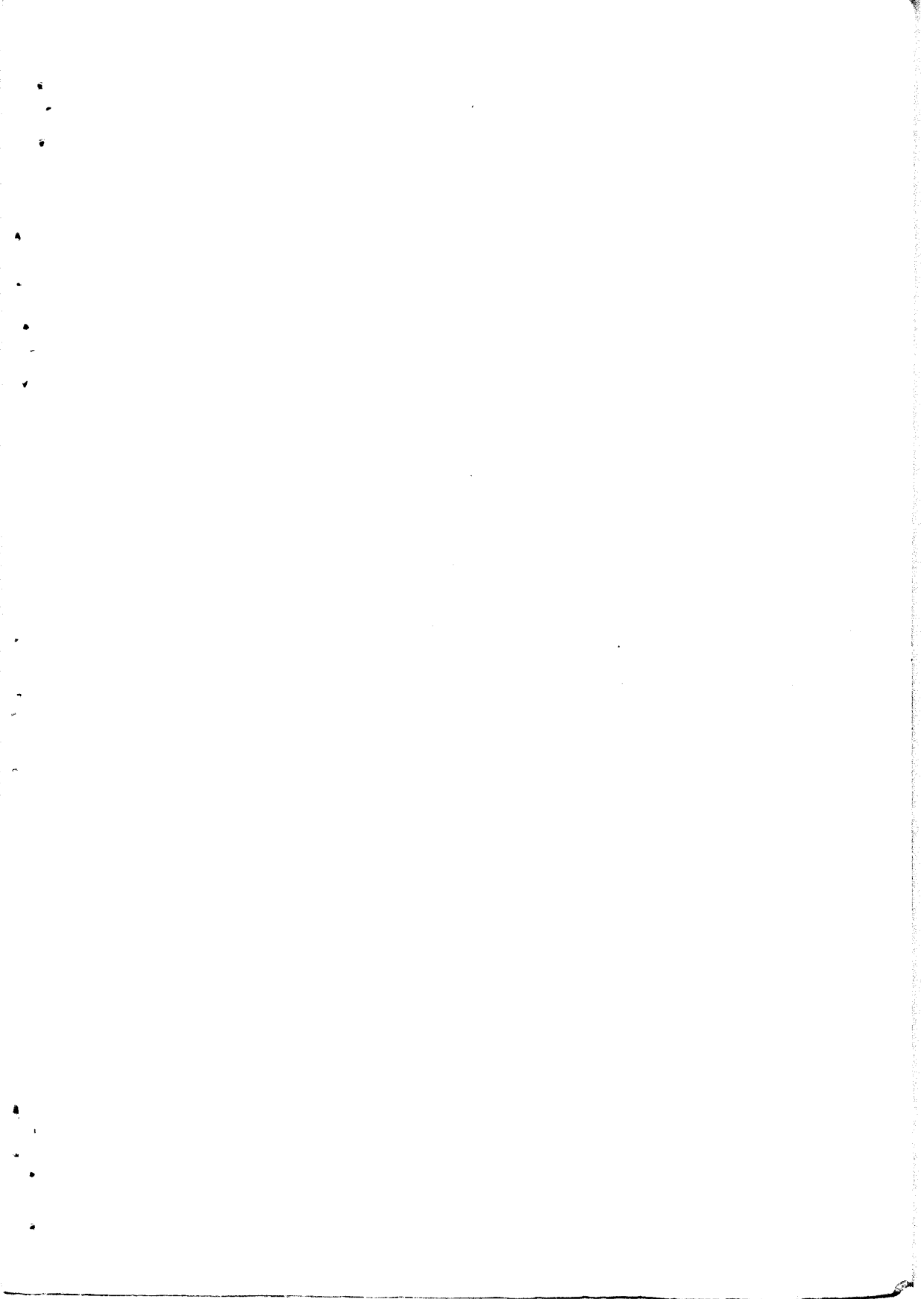
ان النظرة المستقبلية الخاصة للإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة تؤكد أهمية معرفة المعوقات التي تواجهها حتى يمكن التفاعل بإيجابية معها (١) برجاء وضع علامة (✓) أمام المعوقات التي تواجهها بمدرستك وأوليات ومستوى أهميتها في التطوير

أوليات التطوير ومستوياته			معوقات تحقيق الأهداف
أولى	ثانية	ثالثة	
			<p>(١) قصور التحليل المنظم للتخطيط على مستوى المدرسة على المدى القريب والبعيد.</p> <p>() الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية .</p> <p>(✓) الأساليب والأدوات الفنية والتكنولوجية المستخدمة .</p> <p>() قصور مهارات تحليل المعلومات وتفسيرها بصورة علمية .</p> <p>() احتكار المعلومات الادارية والتربوية أو حجبها .</p> <p>() نظام الاتصال داخل المدرسة .</p> <p>() المناخ المدرسي والقيم السائدة به .</p> <p>() عدم المشاركة في صنع القرار .</p> <p>() إجراءات وطرق العمل .</p> <p>() نقص المهارات والقدرات اللازم توافرها للعمل .</p> <p>() أساليب حل المشكلات .</p> <p>() تصور في الحوافز الإدارية والمادية .</p> <p>() تصور الاهتمام بالجانب الإنساني ودافعية الأفراد .</p> <p>() ضعف الاهتمام بالوقت وتوظيفه .</p>

أوليات التطوير ومستوياته			معوقات تحقيق الأهداف
أولى	ثانية	ثالثة	
			<p>الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية للقيادات التربوية .</p> <p>(-) قصور فى الإمكانيات المادية والتمويلية.</p> <p>(-) قصور فى تنمية الموارد البشرية وأساليب تدريبها وتنميتها .</p> <p>(-) قصور العمل بمبدأ التفويض للمستويات القائمة بالعمل الفعلى .</p> <p>(-) ضعف العمل الجماعى بروح الفريق .</p> <p>(-) ضعف الرؤية الشاملة والاستشعار المستقبلى لدى القيادات التربوية .</p> <p>(-) قصور التقييم الذاتى .</p> <p>(-) ضعف التكامل بين المدرسة والأسرة ومحددات التقويم الفعال .</p> <p>(-) ضعف الشراكة بين المدرسة والمجتمع والأسرة .</p>

معوقات أخرى وهى :-

(٢) ماهى مقترحاتكم للتوصل إلى الأهداف المناط تحقيقها بالمدرسة الثانوية العامة ؟



رقم الإيداع : ٢٠٠١/١٤١٠٩

الترقيم الدولي : I.S.B.N

977- 317 - 080 -2

التعليم الثانوي العام
الإدارة المركزية
القاهرة

طبع بمطبعة
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
البرج الفضيح - ١٢ ش واكاد من ش الجمهورية - القاهرة

