تطوير الأداء المؤسسي فى المدرسة الثانوية العامة فى ضوء مدخل العلاقات الإنسانية

(دراسة ميدانية)

إعداد

أ. د/ محمد جابر محمود رمضان

أستاذ أصول التربية

ووكيل كلية التربية النوعية بقنا – جامعة جنوب الوادي

mohamed.ramadan@sed.svu.edu.eg

د/ ننسى أحمد فؤاد أحمد

مدرس أصول التربية

كلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي

Nancy_ahmed610@yahoo.com

هاني مصطفى حسن أحمد

باحث دكتوراه قسم أصول التربية

كلية التربية بقنا. جامعة جنوب الوادي

Hany_hany6133@yahoo.com

تطوير الأداء المؤسسي فى المدرسة الثانوية العامة فى ضوء مدخل العلاقات الإنسانية

(دراسة ميدانية)

إعداد

أ. د/ محمد جابر محمود رمضان
أستاذ أصول التربية
ووكيل كلية التربية النوعية بقنا – جامعة جنوب الوادي
mohamed.ramadan@sed.svu.edu.eg

د/ ننسى أحمد فؤاد أحمد
مدرس أصول التربية
كلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي
Nancy_ahmed610@yahoo.com

هاني مصطفى حسن أحمد
باحث دكتوراه قسم أصول التربية
كلية التربية بقنا. جامعة جنوب الوادي
Hany_hany6133@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة من خلال العلاقات الإنسانية التي تنتهجها المدرسة الثانوية العامة ، حيث تناول البحث الحالي بعض الاتجاهات والاستراتيجيات الحالية في تطوير الأداء في مدارس الثانوي العام وكيفية تحقيقه وتحديد أولويات التطوير في الأداء المؤسسي وأهم معوقات تطبيقه ، تقدم الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً يسهم في إثراء البحوث التربوية للمدارس الثانوي العام لتفعيل دور مدخل العلاقات الانسانية قد يستفاد منه في بناء استراتيجيات إدارية جديدة تقوم على أساس إنسانية معلم الوقت الحالي ، واستخدم الباحث الاستبانة للوقوف على دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدارس الثانوية ، وتم تطبيق اداة الدراسة على (٤٠٠) مديراً ومعلماً بمدارس الثانوي العام ، وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسة العلاقات الانسانية التي تنتهجها المدرسة الثانوية العامة في تطوير الأداء يحتاج إلى إعادة نظر من حيث مدى استعداد المدرسة الثانوية العامة في استخدام العلاقات الإنسانية لتطوير الاداء المؤسسي وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات المقترحة .

الكلمات المفتاحية : الأداء المؤسسي . العلاقات الإنسانية .

Developing the institutional performance in the general secondary school in light of the entrance of human relations.

Preparation

Prof.Dr:Mohamed Gaber Mahmoud
Faculty of Specific Education Professor of pedagogy
mohamed.ramadan@sed.svu.edu.eg

Dr: Nancy Ahmed Fouad Ahmed
Teacher of Foundations of Education
Nancy_ahmed610@yahoo.com

Hany Moustafa Hassan Ahmed
Doctorate of Education
Faculty of Education, Qena South Valley University
Hany_hany6133@yahoo.com

Abstract :

The current research aims at developing the institutional performance in the general secondary school through the human relations of the general secondary school. The current research dealt with some of the current trends and strategies in the development of performance in secondary schools and how to achieve them. The current vision is a proposal that contributes to enriching the educational research of the secondary secondary schools to activate the role of the human relations portal, which may be used in building new management strategies based on the humanity of the current time teacher. The results of the study were based on (400) managers and teachers in secondary schools. The results showed that the reality of the practice of human relations in the secondary school in the development of performance needs to be re-examined in terms of readiness. High School in the use of human relations to develop institutional performance The research presented a set of recommendations proposed.

Keywords : Institutional performance . Human relations

مقدمة :

تمثل ثقافة المؤسسة المدرسية المعتقدات والقيم التى تجمع أعضاء المدرسة على قيم ومبادئ معينة مشتركة وتمنحهم سلوكاً معيناً مقبولاً من الجميع فأن هذه الثقافة ينبغي أن تقوم على احترام الفرد وأن لا ينظر إلى المعلمين بصفتهم أشخاصاً بحاجة إلى الإشراف والتفتيش بل بصفتهم أناسا متمرسين بإمكانهم أن يوفروا لأنفسهم مهارات التقويم الذاتي راغبين فى التغيير والتطوير المهني ملتزمين وقادرين على التعلم مدى الحياة ، أجريت الكثير من البحوث والدراسات فى مجال العلاقات الإنسانية بالمؤسسات التعليمية ولكن هذا لا يعنى أن مجالها قد أستوفى وأكتمل بنيانه ، وإنما يعتبر ذلك بمثابة استكمال متتابع لم ولن يتوقف .

تزايد الاهتمام بتطوير المدرسة وتحسينها بصورة ملفتة فى الآونة الأخيرة ، وأصبح التخطيط لتطوير الأداء المدرسي أثر هائل على كل من السياسة التربوية وتطبيقاتها فى أغلب النظم التعليمية ، وتصنع المدارس الفرق والمبررات للعديد من برامج التطوير المدرسية وجهود الإصلاح ، وتتباين هذه البرامج من حيث المدى والحجم ، لكن كلها ركزت على الارتقاء بأداء الطلاب وتحسين إنجازهم ، وسوف يعتمد نجاح أي جهود لتطوير الأداء المدرسي على السياق الذى تجرى فيه ، ولن يتحقق التطوير عن طريق المصادفة ، لكنه يتطلب جهوداً واعية لبناء الثقة وتطوير العلاقات داخل المدرسة ، لأن تطوير الأداء المدرسي هو فى الأساس عمل جماعي تعاوني . (ألما هاريس ،٢٠٠٧، ٧)

إن تطوير التعليم الثانوى العام عملية مستمرة يمليها التغيير الموصول فى حياة الناس والمجتمع ويعتبر التعليم الثانوى العام مجالاً خصباً لمحاولات التطوير لأنه ، حلقة وصل بالغة التأثير بحكم موقعه فى السلم التعليمي والمرحلة العمرية التى يختص

بها ، ورغم الجهود المبذولة لتطوير التعليم الثانوى لم تحقق التحسن المأمول منها وأخفقت فى معالجة كثير من المشكلات ، وبذلك تتضح أهمية الدراسة الحالية في التوجه إلى تطوير الأداء المؤسسي فى المدارس الثانوية .

إذا كانت ثقافة المؤسسة المدرسية تمثل المعتقدات والقيم والتى تجمع أعضاء المدرسة على قيم ومبادئ معينة مشتركة وتمنحهم سلوكاً معيناً مقبولاً من الجميع فأن هذه الثقافة ينبغي أن تقوم على احترام الفرد وأن لا ينظر إلى المعلمين بصفتهم أشخاصاً بحاجة إلى الإشراف والتفتيش بل بصفتهم أناسا متمرسين بإمكانهم أن يوفروا لأنفسهم مهارات التقويم الذاتي راغبين فى التغيير والتطوير المهني ملتزمين وقادرين على التعلم مدى الحياة . (فيليب إسكارس ،٢٠٠٧، ١٨)

أجريت الكثير من البحوث والدراسات فى مجال العلاقات الإنسانية بالمؤسسات التعليمية ولكن هذا لا يعنى أن مجالها قد أستوفى وأكتمل بنيانه ، وإنما يعتبر ذلك بمثابة استكمال متتابع لم ولن يتوقف ، لأن كل ما يتعلق بالحاجات والمطالب الإنسانية لن يقف عند حدٍّ أو زمن معين ، بل أنه مستمر باستمرار البشرية فى حيز الوجود وفى ضوء ما سبق بالإضافة إلى طبيعة عمل الباحث فى المرحلة الثانوية العامة تولدت لدية الرغبة فى استقصاء مستويات العلاقات الانسانية السائدة فى تلك المدارس واثرها على الأداء المهني والأداء الإداري لتطوير الاداء المؤسسي .

مشكلة البحث .

تعتبر المرحلة الثانوية من أهم المراحل التعليمية فى مصر حيث يقع على عاتقها مسئولية تنمية شخصية المتعلم بصورة شاملة ومتكاملة ، وفى مصر تزايد الاهتمام بتطوير التعليم الثانوى العام لأحوج ما نكون لهذه العلاقات الانسانية والتى

تركز على العنصر البشرى ، ولكن المتأمل لواقع مدارس المرحلة الثانوية العامة فى مصر يجدها تعانى من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التى تقف حائلاً دون تحقيق برامج التطوير ومنها مشكلات ترتبط بإدارة المدرسة مثل ضعف القيادات الإدارية ، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل وعدم المشاركة فى اتخاذ القرارات ، وقصور أنظمة الرقابة وأتسامها بالشكلية داخل المدارس الثانوية ، ومشكلات ترتبط بالمعلم مثل عدم التكيف الوظيفي ، وضعف الإعداد المهني والعلمي وأخرى ترتبط بالطالب ومشكلات مرتبطة بالعمليات الادارية مثل ضعف عملية التوجيه والتخطيط وعدم فعالية التنظيم الإداري ، ومشكلات مرتبطة بالمناهج كمشكلة طول المناهج وصعوبتها ومشكلات مرتبطة بالموارد والإمكانات ونقص التجهيزات التربوية ، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدنى مستوى الأداء داخل المدرسة الثانوية العامة . (أحمد الرفاعي ، ٢٠١٤)

وبالرغم من تعدد جهود التطوير والإصلاح فى سياسات وأداء التعليم الثانوى التى تحف بها الوثائق الصادرة من وزارة التربية والتعليم ، فإن ثمة عدة مؤشرات تبين أنها تمثل أزمة حقيقية ومن أبرز مظاهر الأزمة أن القرارات الخاصة بالتعليم الثانوى العام كثيرة التغيير والتعثر ومنها قرارات صدرت من وزارة التربية والتعليم وتم الغائها قبل تنفيذها ، حيث لا تعتمد عملية صنع القرار على إطار علمي ، ولا تسير على ضوء فلسفة واضحة وتقتصر صناعتها على القوى الرسمية وتتجاهل مشاركة القوى الغير رسمية التى ينبغي أن تؤثر فى السياسة التعليمية صنعاً وصياغة وتنفيذاً ، فضلاً عن ذلك ، فقد فقدت المدرسة الثانوية العامة قيمتها التربوية ، وذلك لانتشار الدروس الخصوصية بشكل سرطاني ، والتغيب المستمر لطلابها. (مصطفى أحمد شحاتة ، ٢٠١٦)

فقد توصلت الدراسات إلى قصور فى دور القادة التربويين فى تنمية العلاقات الانسانية لدى الاداريين والمدرسين ، وكذلك دور القادة التربويين فى تنمية العلاقات الانسانية لدى المعلمين والعاملين بميدان العمل التربوي ، وضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية فى ضوء مدخل العلاقات الانسانية ، وايضاً اهمال القيم التنظيمية لدى الجهاز الإداري فى ضوء مدخل العلاقات الانسانية مما ينعكس على برامج تطوير الاداء المدرسي. (ولاء كمال عبدالسلام ، ٢٠١٢)

كما تشير الدراسات والبحوث إلى" تدنى مستوى المشاركة فى صنع القرارات وإبداء الرأي بالمدارس الثانوية إلى حد مزعج " (ياسمين محمد خضري ، ٢٠١٢، ٨٣). مما يعنى توافر الشكل التقليدي للثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية والتى ينتج عنها عزل العاملين وتهميش تفاعلهم مع قيادات المدرسة .

المركزية التى يعانى منها التعليم الثانوى العام رغم تطبيق وزارة التربية والتعليم اللامركزية بحكم القانون من حيث الوظائف والموازنات ، وهذا يضعف من قدرة المدرسة على صنع قراراتها وتطوير أدائها . (وائل القطان ، ٢٠١٦ ، ١٠)

المدرسة الثانوية الناجحة هي التى يكون المدرسون فيها على وفاق تام ومن أبلغ الآفات التربوية وأضرارها هي الخلافات التى تحدث بين المدرسين والتى تترك آثارها السيئة على الطلاب وهم يشهدون (القدوة) أمام أعينهم وعلى مسامعهم يتبادلون التهم ويهتمون بالتشهير والتجريح لبعضهم البعض ، هذه المؤسسة التعليمية التى تضم هذا النوع من المدرسين فى طريقها إلى الانحراف عن الخط التربوي السليم ، وعن الغايات التى وجدت من أجلها ويمكن أن يتحقق نجاح المدرسة إذا كان لها سياسة مرسومة وخطة موضوعية توزع فيها المسؤوليات على المعلمين .

وبناء على ما سبق من ضرورة تفعيل العلاقات الانسانية فى المدارس الثانوية ، والنتائج التى خلصت إليها الدراسات المتعلقة بأهمية التعامل الإنساني فى رفع مستوى أداء المدرسة ، واستجابة لتوصيات الباحثين السابقة ، تأتى هذه الدراسة لتتناول تطوير الأداء المؤسسي فى المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية .

تساؤلات البحث :

تتحدد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالى :

كيف يمكن تطوير الأداء لدى المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية ؟

يندرج تحت ذلك السؤال التساؤلات الفرعية التالية :-

١) ما الأسس والأهداف التى تقوم عليها العلاقات الانسانية التى تساهم فى تطوير الأداء المؤسسي ؟

٢) ما المشكلات التى تعوق تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر ؟

٣) ما الأسس النظرية والفكرية لتطوير الأداء المؤسسي ؟

٤) ما واقع الأداء المؤسسي فى مدارس الثانوى العام فى ضوء العلاقات الانسانية ؟

٥) ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة فى ضوء مدخل العلاقات الإنسانية ؟

أهداف البحث : تتمثل أهداف الدراسة فيما يلى :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي فى تطوير الأداء المؤسسي فى المدرسة الثانوية العامة من خلال العلاقات الإنسانية التى تنتهجها المدرسة الثانوية العامة ويتكون هذا الهدف الرئيس من مجموعة أهداف فرعية تحاول الإجابة عنها كما يلى:

١- التعرف على ملامح تطوير الأداء المدرسي وأهم أهدافه ومجالاته ومبادئه فى مدارس الثانوية العامة فى مصر.

٢- الوقوف على المشكلات التى تعوق تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر .

٣- التعرف على الأسس والأهداف والمبادئ التى تقوم عليها العلاقات الانسانية التى تساهم فى تطوير الأداء المدرسي .

٤- استجلاء واقع ممارسة العلاقات الانسانية التى تنتهجها المدرسة الثانوية العامة فى تطوير الأداء.

٥- تقديم تصور مقترح يمكن أن يساهم فى تطوير الأداء المؤسسي للمدرسة الثانوية العامة باستخدام العلاقات الإنسانية .

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من أهمية العلاقات الإنسانية ودوره فى تطوير الأداء الفني والإداري ، مما ينعكس على الأداء العام بالمدرسة وأثره فى تحقيق الأهداف التربوية ، وقد يكشف هذا البحث عن مدى الواقع الفعلي لتفعيل المدارس الثانوية العامة للعلاقات الانسانية وتوضيح العلاقات الإنسانية فى المدرسة الثانوية وكيفية التعامل بها وتحسينها لأن فعاليات العلاقات الانسانية جديرة بالبحث والتشخيص تشخيصاً دقيقاً للوقوف على متطلباتها لتحقيقها وتذليل العقبات التى تعترضها من الواقع .

تنبع أهمية البحث الحالي وقيمته التربوية من خلال أهميته النظرية وكذلك أهميته التطبيقية وذلك على النحو التالى : إن ابحث الحالي يأتي استكمالاً لبعض

الجهود العلمية لدراسات سابقة فى هذا المجال ، حيث يتم التعرف على دور مدخل العلاقات الإنسانية وعناصرها وأساليبها وانعكاساتها على تطوير أداء المدارس الثانوية العامة .

- تأتى الدراسة الحالية لتبرز الاتجاهات والاستراتيجيات الحالية فى تطوير الأداء فى مدارس الثانوى العام وكيفية تحقيقه وتحديد أولويات التطوير فى الأداء المؤسسي وأهم معوقات تطبيقه .
- تسهم هذه الدراسة فى الوقوف على المشكلات والتحديات المستجدة والتى تعيق المدارس الثانوية من تفعيل العلاقات الانسانية فى تطوير أدائها .
- القاء الضوء على أهمية وأهداف ومجالات تطوير الأداء بمدارس الثانوى العام .
- المساهمة بمقترحات وآراء نابعة من المعلمين وأصحاب الخبرة بالمرحلة الثانوية فى تطوير أساليب وأنماط العلاقات الإنسانية التى تنتهجها المدارس الثانوية مما يسهم فى الاستغلال الأمثل لقدرات المعلمين وإتاحة الفرص لهم للابتكار والتجديد وزيادة فعالية أدائهم المهني.
- تشخيص واقع ممارسة العلاقات الإنسانية التى تنتهجها المدرسة الثانوية العامة ودورها فى تطوير الأداء وإيجاد حلول لبعض معوقات تطبيقها.
- تقدم الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً يسهم فى إثراء البحوث التربوية للمدارس الثانوى العام لتفعيل دور مدخل العلاقات الانسانية قد يستفاد منه فى بناء استراتيجيات إدارية جديدة تقوم على أساس إنسانية معلم الوقت الحالي.
- مساعدة مخططي برامج تطوير الأداء المؤسسي لمدارس الثانوى العام فى مجالات تخطيط وتنفيذ وتقويم ومتابعة برنامج " التطوير المدرسي " ، مما

يجعل أثرها فعال فى الاسهام فى تطوير وتحسين أداء المدارس الثانوية العامة .

- فتح المجال أمام الباحثين للقيام بدراسة وبحوث مستقبلية ، تتناول جوانب أخرى فى هذا الموضوع .

محددات البحث :

الحدود الموضوعية : تركز هذه الحدود على موضوع هذه الدراسة تطوير الاداء المؤسسي فى المدارس الثانوية العامة فى ضوء مدخل العلاقات الإنسانية من حيث العمليات الفرعية التالية :

- تفويض السلطة واتخاذ القرار .
- تطوير مهارات صنع القرار.
- تطوير الأداء المهني للمعلم .
- توفير مناخ مدرسي تربوي والتحفيز الإداري .
- المشكلات التى تعيق تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المدرسة .

الحدود المكانيــة : يتم التطبيق الميداني لأدوات الدراسة على مديري ومعلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان .

الحـدود البشريــة : تقتصـر الدراسـة الحاليـة علـى مـديري المـدارس الثانويـة العامـة ، وبعض معلمـي المدرسـة الثانويـة العامـة بمحافظـة أسوان وهـى فئـة تلاحظ عن قرب وتستطيع أن تحكم على مدى فاعلية العلاقات الإنسانية بالمدرسة .

الإطار النظري للدراسة

يمكـن تعريـف تطـوير الأداء المؤسسـي هـي جهـود منهجيـة منظمـة ومسـتمرة تهدف إلى علاج المشكلات التى تعانى منها المؤسسة بهدف تحقيق الوضع المرغوب لـلأداء الفـردي والجمـاعي .(ألمـا هـاريس ،٢٠٠٧ ، ١٢، كمـا يمكـن تعريـف تطـوير

الأداء المؤسسي هي استراتيجية للتغيير التربوي من شأنه النهوض بنتائج الطلاب وتدعيم قدرة المدرسة لإدارة هذا التغيير .(Hopkins, D 1996)

كما يمكن تعريف العلاقات الإنسانية هي كل علاقة بين إنسان وآخر أو أكثر يتفاعلون ويتعاملون سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنشأة فى آن واحد . (فاروق عبده فليه ، ٢٠٠٥)

المنظور التاريخي للعلاقات الإنسانية

على الرغم من أن العلاقات الإنسانية قائمة منذ بدء الخليقة ، فإن علم وفن التعامل بها يعتبر حديثاً نسبيا .. ففي غابر الأزمنة كان الناس يعملون بمفردهم فى جماعات صغيرة ، بحيث كانت علاقات العمل الخاصة بهم بسيطة ومباشرة . وكان من الشائع فى مثل هذه الظروف أن نفترض أن الناس كانوا يعملون فى جو من المثالية والسعادة ، ولكن هذا يعتبر تفسيراً خاطئاً للواقع ، فالظروف الفعلية كانت تتسم بالقسوة والعنف . فلقد كان الشخص يعمل منذ الفجر حتى الغسق فى ظروف غير محتملة من حيث المرض والفقر والتعرض للخطر وندرة الموارد ، وكان عليه أن يعمل تحت هذه الضغوط كي يعيش . وكانت هناك حاجة ماسة إلى العلاقات الإنسانية ، ولقد كانت ظروف العمل شاقة والفقر المدقع غير ملائمة لتنمية العلاقات الإنسانية . (سيد عبدالحميد مرسى ، ٢٠٠٩)

وفى بداية القرن العشرين ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية ، خصوصاً بعد فشل الأخيرة فى تحقيق التطلعات المنشودة التى تستهدف الرقى بمستوى الأداء والانتاج ، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد

فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية ، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة ، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولى أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيما ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير فى الكفاءة الإنتاجية .(سليمان حامد ، ٢٠٠٩)

وقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية مع بداية عمل سيستر برنارد فى الأربعينات ، ومن أهم العلماء الذين ساهموا فى هذا المجال دوجلاس ماكجريجور ، وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإدارة الديمقراطية التى تعارض الإدارة الأوتوقراطية ، والتأكيد على المرونة ومراعاة ظروف الأفراد ، إرشاد وتوجيه الأفراد بدلاً من أن يأمروا ، استجابة التنظيم لاحتياجات الأفراد ، أن يكون التنظيم مكاناً تلقائياً قائماً على الاختبار ، تفويض السلطة ، التأكيد على استقلال الفرد قدر الإمكان ، الثقة ،الانفتاح على البيئة الخارجية .(أحمد إبراهيم أحمد ، ٢٠٠٨)

ومما ساعد على قيام العلاقات الإنسانية فى الوقت الحاضر هو مجرد الشعور الإنساني والمسئولية الاجتماعية من جانب الإدارات فى المدارس الثانوية نحو أفرادها ، وقد أصبح هذا الشعور عاماً فى المجتمعات الإنسانية وهو شعور بالإنسانية للإنسانية ذاتها ، وهى نظرة نبيلة وصل إليها الجنس البشرى بعد خبرات وتجارب طويلة .

مجالات العلاقات الإنسانية فى المدرسة الثانوية والعوامل التى تسهم فى تحقيقها .

تتنوع مجالات العلاقات الإنسانية فى المدارس ، ويعتبر مدير المدرسة بحكم مركزه فى القيادة حلقة الاتصال الثابتة فى جميع العلاقات المدرسية ، وعلى قدر نجاح مدير المدرسة فى تكوين العلاقات الإنسانية السليمة بينه وبين غيره ممن يعملون معه تكون هذه العلاقات بين أفراد المجموعة واضحة بين المعلمين مع بعضهم البعض ، وبينهم وبين الطلاب وغيرهم . لذا يجب أن تدرك القيادة أن توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين فى المدرسة يتطلب نوعاً من الحكمة والحصانة نتيجة القيادة الحكيمة والوفاق الجماعي بدلاً من الإكراه والتسلط وفيما يلى أهم المجالات للعلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين والعاملين والطلاب فى المدرسة الثانوية العامة . (نبيل سعد خليل ، ٢٠٠٩)

وفى هذه الحدود يتضح لنا أثر العلاقات الإنسانية فى تنمية العمل التربوي أو إعاقته وفى رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسات التعليمية أو إحباطها ، وكونها أداة لزيادة دافعية العمل عن طريق التوجيه ، والسلطة ، والتحكم ، مع توفير الجزاءات المناسبة من ثواب وعقاب والتى تركز على السلوك المقبول والمعقول لأجل تحقيق الأهداف المرجوة .(Lambert, Linda 2006)

مشكلات المدرسة الثانوية فى مصر

ينعكس الوضع المجتمعي العام بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية على مجتمع المدرسة ، وتبدو المشكلات المتفشية فى المدارس الثانوية مألوفة ومتسقة مع الأحوال السائدة خارج أسوار المدارس ، والتعبير عن القلق نتيجة التدهور

الخطير فى نوعية التعليم ، وتزايد عدم الرضا العام عن مستوى جودة التعليم ما هو إلا شعور يعم العالم العربي ، بعد أن أظهرت نتائج دراسة الاتجاهات الدولية فى مواد مثل الرياضيات والعلوم أن درجات الطلاب العرب متدنية نسبياً مقارنة بدرجات طلاب مناطق أخرى . (كوثر حسين كوجك ، ٢٠٠٨)

ونظراً لاتساع مدى المشكلات فى هذا السياق وتعقدها ، نكتفى بالعرض المختصر لبعضها ، مع التركيز على مشكلة العنف فى المدارس لوثاقة الصلة بين غياب الديمقراطية ووجود العنف، ففي جنوب أفريقيا ، على سبيل المثال ، ساهم التعليم من أجل الديمقراطية فى خفض مستويات العنف. (Audrey Osler,2003) ، وتسعى أوربا فى محاولاتها للتقليل من أثر العنف فى المدارس إلى تحسين المناخ المدرسي من خلال تحسين قدرات الطلاب على التعامل بصورة ديمقراطية . (Peter K. Smith , 2003)

ومن الحقائق المعروفة أنه كلما ارتفعت مستويات الديمقراطية فى بلد ما ، كلما انخفضت معدلات العنف المحلى فى صورة شغب ، وثورات ، والعنف الخارجي فى صورة حروب ، فتتسع رقعة السلام ، بما يعنى أن الديمقراطية طريقة ناجعة لمواجهة العنف بلا عنف .(R.J Rummel , 2008)

منهج الدراسة وإجراءاتها :

- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات ، ثم الانطلاق من هذا الواقع لوضع وبناء تصور مقترح لكيفية تطوير دور العلاقات الإنسانية لرفع مستوى أداء مدارس الثانوى العام .

- واستخدم الباحث الاستبانة للوقوف على دور العلاقات الإنسانية فى تطوير إدارة المدارس الثانوية ، وسوف يتم تطبيقها على عينة من المعلمين والعاملين ومديري مدارس التعليم الثانوى.

أداة جمع البيانات :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية حيث تتفق مع طبيعة وأهداف الدراسة وهى موجهة الى عينة قوامها (٤٠٠) من مديري ووكلاء مدارس الثانوى العام و من المعلمين والعاملين فى مدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان ، لاستجلاء آرائهم حول دور العلاقات الإنسانية فى تطوير الاداء المؤسسي بمدارس الثانوى العام ، وأعتمد فى بنائها على :

- الادبيات السابقة والإطار النظري للدراسة الحالية ، ونتائج الدراسات السابقة التى تناولت موضوعات متصلة بمحاور الاستبانة .
- الاطلاع على بعض الاستبانات العربية والاجنبية الخاصة بالتعليم الثانوى العام ، ومدخل العلاقات الإنسانية ، وأدبيات تطور الأداء المؤسسي .

صدق الاستبانة :

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أُعدت لقياسه هناك ثلاثة طرق رئيسة للتأكد من صدق الاستبانة وهى صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري ، وصدق التكوين أو البناء بحساب معامل ارتباط استجابات العينة الاستطلاعية على المحاور السبعة مع الدرجة الكلية للاستبانة ، ثم صدق الاتساق الداخلي بقياس معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة الاستطلاعية على العبارات ودرجة كل محور على حدة للتأكد من صدق الاستبانة وذلك على النحو الآتي :

- **الصدق الظاهري** ويقوم على فكرة مدى مناسبة العبارة بالاستبانة لما تقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبانة ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبانة فى صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوى الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم فى تعديلها والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذى تنتمى إليه , فى ضوء ذلك تم إعداد الصورة المبدئية للاستبانة والتى اشتملت على سبعة محاور بها مجموعة من العبارات حيث تم تصفية وتنسيق العبارات والاقتصار على أبرز العبارات المعبرة عن محاورها .

صدق الاتساق الداخلي تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من استجابات العينة الاستطلاعية، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

صدق الاتساق البنائي يوضح الجدول التالى معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من (٠.٠٥) و بحساب معامل الارتباط ' بيرسون ' بين درجة كل للمحور والدرجة الكلية للاستبانة نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل محور (الأول بلغ قيمة ٠.٨٠٥ و المحور الثاني بلغ قيمة ٠.٨٠٤ والثالث بلغ ٠.٨١٤ والرابع بلغ ٠.٨٠٩ والمحور الخامس بلغ ٠.٨٠٦ والمحور السادس بلغ ٠.٨٠٨ والمحور السابع بلغ ٠.٨١٩) من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا ، حيث قيمة " ر" المحسوبة أكبر من قيمة " ر" الجدولية عند

مستوى الدلالة (٠.٠١) ومنه تعتبر محاور الاستبانة صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه

جدول (١) صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

م	محاور الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تطوير مهارات العمل فى فريق من خلال استخدام الإدارة المدرسية لمدخل العلاقات الانسانية .	٠.٨٠٥	٠.٠١
٢	تطوير المشاركة فى صنع القرار من خلال استخدام الإدارة المدرسية لمدخل العلاقات الانسانية .	٠.٨٠٤	٠.٠١
٣	تطوير مهارات التحفيز وتوفير مناخ تربوي من خلال استخدام مدخل العلاقات الإنسانية.	٠.٨١٤	٠.٠١
٤	تطوير مهارات تفويض السلطة من خلال استخدام مدخل العلاقات الإنسانية	٠.٨٠٩	٠.٠١
٥	تطوير الاداء المهني من خلال استخدام العلاقات الإنسانية .	٠.٨٠٦	٠.٠١
٦	الممارسات السلوكية للعلاقات الإنسانية التى تستخدمها الإدارة المدرسية .	٠.٨٠٨	٠.٠١
٧	المشكلات التى تعيق تفعيل العلاقات الإنسانية فى تطوير الأداء فى المدرسة الثانوية .	٠.٨١٩	٠.٠١

ثبات فقرات الاستبانة ويقصد بثبات الاستبانة دقتها فى القياس وندرة تناقضها مع نفسها فيما تزودنا به من بيانات ، وهذا يعنى أن لا تتغير استجابات عينة الدراسة نتيجة ظروف غير موضوعية ، وقد تم استخدام طريقة إعادة الاختبار لحساب ثبات الاستبانة .

- طريقة التجزئة النصفية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرات فردية الرتبة ودرجة الفقرات زوجية الرتبة لكل بعد, وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح .

جدول (٢)

قيم الثبات باستخدام التجزئة النصفية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات
١	تطوير مهارات العمل فى فريق من خلال استخدام الإدارة المدرسية لمدخل العلاقات الانسانية .	٠.٨٢٠	٠.٩٠١
٢	تطوير المشاركة فى صنع القرار من خلال استخدام الإدارة المدرسية لمدخل العلاقات الانسانية .	٠.٨٥٩	٠.٩٢٤
٣	تطوير مهارات التحفيز وتوفير مناخ تربوي من خلال استخدام مدخل العلاقات الإنسانية.	٠.٨٦٧	٠.٩٢٩
٤	تطوير مهارات تفويض السلطة من خلال استخدام مدخل العلاقات الإنسانية .	٠.٨٩٢	٠.٩٤٣
٥	تطوير الاداء المهني من خلال استخدام العلاقات الإنسانية .	٠.٩٠٨	٠.٩٥٢
٦	الممارسات السلوكية للعلاقات الإنسانية التى تستخدمها الإدارة المدرسية .	٠.٨٩٢	٠.٩٤٠
٧	المشكلات التى تعيق تفعيل العلاقات الإنسانية فى تطوير الأداء فى المدرسة الثانوية .	٠.٨١٩	٠.٩٠١
	معامل الثبات الكلى للاستبانة	٠.٩٢٧	

- معادلة ألفا كرونباخ لِلَتحقُّق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب درجة ثبات كل محور من محاور الاستبانة على حدة ، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات حيث جاءت قيمة α للاستبانة ككل ٠.٨٩٨ ، وبالنسبة للمحاور التى تندرج تحت الاستبانة ، جاءت قيم معامل α كما هو موضح بجدول (٣) كتالي :

جدول (٣)

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا .

م	محاور الاستبانة	معامل الفا
١	تطوير مهارات العمل فى فريق من خلال استخدام الإدارة المدرسية لمدخل العلاقات الانسانية .	٠,٩٣١
٢	تطوير المشاركة فى صنع القرار من خلال استخدام الإدارة المدرسية لمدخل العلاقات الانسانية .	٠,٩٠١
٣	تطوير مهارات التحفيز وتوفير مناخ تربوي من خلال استخدام مدخل العلاقات الإنسانية.	٠,٩٧٢
٤	تطوير مهارات تفويض السلطة من خلال استخدام مدخل العلاقات الإنسانية .	٠,٩٨٦
٥	تطوير الاداء المهني من خلال استخدام العلاقات الإنسانية .	٠,٩١٣
٦	الممارسات السلوكية للعلاقات الإنسانية التى تستخدمها الإدارة المدرسية .	٠,٨٠٤
٧	المشكلات التى تعيق تفعيل العلاقات الإنسانية فى تطوير الأداء فى المدرسة الثانوية .	٠,٨٥٤

ويتبين من جدول (٣) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يعد مؤشراً على ثبات الاستبانة .

توصيات الدراسة :

١- إعداد رؤية مستقبلية خاصة بتطوير الأداء المؤسسي بمدارس الثانوى العام ، على أن يتم ذلك بمشاركة جماعية من قبل جميع الأطراف ذوى العلاقة ، ويمكن أن تنظم تلك المشاركة فى جلسات حوار واجتماعات أو ندوات .

٢- توفير بيئة تنافسية داعمة للعمل الجماعي داخل مدارس الثانوى العام من خلال توضيح الاثر الإيجابي للعاملين وعرض نماذج الأداء المؤسسي المتميز للمؤسسات المناظرة المعتمدة على العمل الجماعي .

٣- العمل على إشراك المعلمين والمديرين فى إعداد البحوث الاجرائية التى تخص المشكلات الميدانية التى تواجه المدرسة الثانوية العامة ، التى تساعد على تطوير الأداء المؤسسي أو نحو ما يخص رفع كفاءتهم .

٤- إجراء تحديثات دورية لبطاقات توصيف الوظائف للعاملين بالمدارس الثانوية العامة فى إطار ما يتم من تطوير فى الأداء ، وإعلام على المعلمين ، وتحديد ما هو متوقع منهم مستقبلاً ، وذلك لكى يعمل كل عضو بالمدرسة على اكتساب المهارات والخبرات والقدرات التى تمكنه من ممارسة مهو متوقع منه ، وهذا يؤدى إلى نشر ثقافة تطوير الأداء المؤسسي .

٥- إعداد وتخطيط قواعد بيانات ومعلومات الكترونية متكاملة تتيح لإدارة المدرسة والمعلمين والعاملين بالمدرسة الثانوية العامة الحصول على المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب ، وإتاحة كلمة مرور وكلمة سر لكل معلم لتحديث البيانات الخاصة به على غرار قاعدة بيانات المعلمين بوزارة التربية والتعليم لترشيد صناعة القرار.

٦- ارتباط الخطة التنموية للأكاديمية المهنية للمعلمين فيما يخص المعلمين والعاملين بالمدرسة الثانوية العامة فى موضوعات تطوير الأداء ، والعمل الجماعي ، والمشاركة فى صنع القرار، وثقافة العلاقات الإنسانية .

٧- بناء فريق من المدربين المتخصصين فى تطوير الأداء المؤسسي لمدارس الثانوى العام من أساتذة الجامعات أو من كوادر المعلمين المتميزين أو من المبعوثين للخارج من المديرين أو المعلمين للاستفادة من خبراتهم وتطوير أسلوب عمل المدربين بإعطائهم الدورات المتخصصة ، ومساعدتهم فى اجراء البحوث التربوية .

٨- الوقوف على تجارب الدول العربية والدول المتقدمة والدول التى تتشابه فى ظروفها مع الظروف المحلية لمصر فى مجال تطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة وتأهيلهم لتبادل الخبرات والتجارب فى أحدث ما توصلوا اليه .

٩- تدريب قيادات المدارس الثانوية العامة على مهارات التحفيز بأنواعه المختلفة التى تتناسب مع المدرسة الثانوية العامة .

١٠- تصميم معايير ومؤشرات دالة على الانجازات التى يقوم بها المعلمين والعاملين فى تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة .

قائمة المراجع :

أولا : المراجع العربية

أحمد إبراهيم أحمد ٢٠٠٨ : العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ص ٦٠ .

أحمد الرفاعي حسين نجا ٢٠١٤: " مشكلات إدارة المدارس الثانوية العامة الحكومية بمصر وكيفية مواجهتها فى ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة "، رسالة ماجستير ، جامعة الدول العربية ، معهد البحوث والدراسات العربية ، قسم البحوث والدراسات التربوية ، القاهرة .

ألما هاريس ٢٠٠٧. ترجمة حمدي الجابري ، تطوير الأداء المدرسي ، دار الدلتا للنشر ، القاهرة ، ، ص ٧ .

سليمان حامد ٢٠٠٩ ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ١٢.

سيد عبدالحميد مرسى ، العلاقات الإنسانية ، مكتبة وهبة للنشر ، القاهرة ، ط٣، ٢٠٠٩، ص ٦٣: ٦٤ .

فيليب إسكارس ٢٠٠٧ ، جودة المدرسة الثانوية العامة من منظور الطلاب دراسة تحليلية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ص ١٨ .

كوثر حسين كوجك ٢٠٠٨ ، وآخرين : تنويع التدريس فى الفصل ، دليل المعلم لتحسين طرق التعلم والتعليم فى مدارس الوطن العربي ، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية فى الدول العربية ، بيروت ، ص ١٠ .

مصطفى أحمد شحاتة أحمد ٢٠١٦: " سياسات التعليم الثانوى العام فى مصر على ضوء بعض المتغيرات المجتمعية المعاصرة دراسة مستقبلية " ، رسالة دكتوراه ، جامعة المنيا ، كلية التربية ، .

نبيل سعد خليل ، الإدارة المدرسية الحديثة فى ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ، ص ١٩٨.

وائل محمود القطان ٢٠١٦، " تطوير الأداء بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة " ، رسالة دكتوراه ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ص ١٠.

ولاء كمال عبدالسلام على ٢٠١٢: " تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية فى ضوء مدخل العلاقات الانسانية دراسة ميدانية بمحافظة بنى سويف " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنى سويف .

ياسمين محمد خضري ٢٠١٢ ، " نحو معايير للحكم الرشيد فى التعليم " ، من بحوث المؤتمر السنوي الرابع ، " آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة

والاعتماد الاكاديمي فى التعليم " ، (القاهرة : المنظمة العربية لضمان الجودة فى التعليم ، سبتمبر ٢٠١٢) ، ص٨٣ .

ثانيا المراجع الاجنبية :

Hopkins, D.(1996) Towards a theory for school improvement , in). Gray. D. Reynolds, C. Fits-Gibbon (eds) Merging Traditions. The Future of Research on School Effectiveness and School Improvement . London. Chassell.

Lambert, Linda (2006) Lasting Leadership: A Study of high leadership Capacity Schools. Advent Resources in formation center (ERIC) U.S.A.

Audrey Osler : Citizzenship and democracy in school, Trentham Books Limited, USA, 2003,p 145.

Peter K. Smith (Editor): Violence in Schools, the response in Europe, Routledge Falmer, New York, 2003 , p 218 .

R.J Rummel: Powers Kills, Democracy as a method of nonviolence, Transaction Publishers, New Jersey, p 23 .