

**التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة  
المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري  
المدارس الثانوية في مصر**

**اعداد**

**د / دعاء محمد أحمد دسوقي**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بقسم  
التربية  
كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

---

## التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من

### وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر

دعاء محمد أحمد دسوقي

#### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في مصر، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة التي تُعزي لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، والتوصل إلى نموذج مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة وبلغ مجتمع الدراسة (١٣٥٠) مديراً ومديرة في المحافظات التي شملتها الدراسة (القاهرة، الجيزة، الشرقية) وفقاً لإحصاءات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء عام (٢٠١٨-٢٠١٩) وبلغت عينة الدراسة (١٤٥) مديراً ومديرة بالمدارس الثانوية بما يوازي ١١% من مجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، واعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر تتمثل في كثرة المسؤوليات الإدارية تفقد مدير المدرسة قدرته على المشاركة في وضع رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية وتدني الدعم المالي المقدم للإدارة المدرسية لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة وقلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة للإدارة المدرسية وإتباع المركزية في إدارة شؤونها المالية والإدارية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة التي تُعزي لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نظرياً وميدانياً، قدمت الدراسة الحالية نموذجاً مقترحاً لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس المرحلة الثانوية في مصر وفقاً لمدخل التخطيط الإستراتيجي.

## Abstract

The study aimed to identify the reality of strategic planning for the application of school-centered management from the point of view of public high school principals in Egypt, and to reveal the differences between the average respondents of the respondents about their views on strategic planning to apply the approach of centered management to the school that is attributable to the variable (gender, academic qualification) , The number of years of experience, and training courses), and reaching a proposed model for implementing the school-centered administration in public secondary schools in Egypt in light of the strategic planning approach. The study was based on the descriptive approach, and the study population consisted of public high school principals and the study population reached (1350) principals and principal In the governorates covered by the study (Cairo, Giza, and Sharkia) according to the statistics of the Central Agency for Public Mobilization and Statistics (2018-2019) and the sample of the study reached (145) managers and directors in secondary schools, equivalent to 11% of the study population, and the sample was randomly selected, taking into account the variables And the characteristics of the original community, and the researcher relied in her study on the questionnaire as a tool to collect information from the sample members, and the study concluded that from uh The obstacles to strategic planning to implement the school-centered administration approach from the point of view of high school principals in Egypt are represented by the large number of administrative responsibilities that the school director loses his ability to participate in setting the vision and mission of the school and its strategic goals and the low financial support provided to the school administration to implement the school-centered administration and the lack of administrative powers Granted to the school administration and to follow the centralization in managing its financial and administrative affairs, the study also found that there are no statistically significant differences between the averages of the respondents of the sample about their opinions in reality in the strategic

planning to apply the approach of the centered administration to the school that is attributed to the variable (gender, academic qualification, and number of years Experience, training courses), and in light of the findings of the study in theory and in the field, the current study presented a proposed model for the application of school-centered administration in secondary schools in Egypt according to the strategic planning approach.

## مقدمة:

تبدل الدول في العقود الأخيرة العديد من الجهود لإصلاح نظمها التعليمية باعتبار التعليم أداة التنمية والتي يتطلب تحقيقها استثمار كافة الإمكانيات والمعلومات المتوفرة من أجل تركيز الضوء على قضايا الإصلاح التي تستهدف تجديد وتطوير وتحسين نظام التعليم والمؤسسات التعليمية وأهمية التخطيط لهذا الإصلاح، حيث تتفاقم مشكلات التعليم بازدياد حاجات الناس في سائر المجتمعات في عصر يتسم بتفجر المعرفة وبسرعة الاتصال والاكتشافات العلمية والتكنولوجية والتي تشكل ضغوطاً متنامية على دور التعليم في التنمية البشرية.

لذلك بدأ التفكير في استخدام التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning في مجال التربية والتعليم، إذ يعد استخدامه عملية ضرورية لأنه يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى أنه يتناسب ومتطلبات الإدارة الحديثة، ويستلزم استخدام التخطيط الإستراتيجي أن تكون لدى إدارة المدرسة المعرفة بكيفية تحديد رؤية ورسالة المدرسة والتي يجب أن تتبع من قيم وفلسفة المجتمع الذي تُعد المؤسسة جزءاً منه ووجدت لخدمته (أحمد، ٢٠١٦م، ص ١٨٨).

وقد شهد العالم خلال عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين العديد من الإصلاحات التربوية التي ركزت بدورها علي تطوير المناهج الدراسية وتوحيد أساليب تدريسها، إلا أن النتائج المرجوة كانت غير مرضية، ومع بداية الثمانينيات حدثت تطورات كبيرة في مجال الفكر الإداري وتطبيقاته؛ لمواكبة تزايد الاتجاه نحو العولمة التكنولوجية والاقتصادية والتوجهات الاقتصادية الجديدة والتضخم المعرفي والانفجار المعلوماتي وهيمنة الجودة الشاملة علي مؤسسات التعليم والاتجاه نحو اللامركزية، فكان طبيعياً أن تتأثر المؤسسات التعليمية بهذه التطورات، فأصبح تحقيق الجودة التعليمية يتطلب ضرورة القفز من الاهتمام بمستوى التعليم داخل الفصل فحسب إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة وإدارتها ككل وإعادة هيكلتها بما يسمح بتطوير وظائفها وعملياتها وتحسين مخرجاتها التعليمية. (العجمي، ٢٠١٢م، ص ٢٧).

وفي ظل ضعف النظم الإدارية المركزية القائمة وضعف قدرتها على الاستجابة لمشكلات ومتطلبات التعليم وضعف الربط الفعال بين مؤسسات التعليم العام والمجتمع المحلي، فقد تعاضمت الدعوة إلى تبنى اللامركزية في التعليم وانبثق عن هذه الدعوة ظهور اتجاه نحو جعل الإدارة مرتكزة إلى المدرسة School- Based Management.

وفي هذا الإطار ظهر الاتجاه نحو الإدارة المتمركزة على المدرسة باعتبارها مدخلاً للاستقلال الإداري في مجال التعليم في معظم دول العالم، حيث أنها تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية وصلاحيّة اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة المجتمعية في صناعتها، وتشجّع التفوق بالمنافسة بين المدارس وتزيد من دعم وتعزيز سلطة الآباء في مجلس إدارة المدرسة وتسهم في ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المادية، ومن ثمّ تفعيل المساءلة التعليمية.

إن مدخل الإدارة على مستوى المدرسة هو رؤية صائبة فبالنسبة لتحسين كفاءة وفعالية المدارس فما الذي يمكن أن يكون أكثر منطقياً من تمكين الأشخاص الأكثر قرباً من المكان الذي يتم فيه التنفيذ والتطبيق بإعطائهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تنعكس تداعياتها على ممارساتهم، فالمعلمون ومديرو المدارس، على علم أفضل بطلابهم، ومجتمعاتهم المحلية من الإداريين أو صنّاع السياسات البعيدين عن الممارسات الفعلية داخل المدرسة، كما أنهم في موضع أفضل لتحديد التغييرات المطلوب تطبيقها في مدارسهم لتحسين فرص التلاميذ في التعليم (ريمرز وكارديناس، ٢٠٠٧م، ص ٥٥)

ونتيجة لما تقدم فإن أول ما تهدف إليه الإدارة المرتكزة إلى المدرسة هو إتاحة الفرصة للمسئولين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والآباء وأعضاء المجتمع المحلي؛ للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها في خدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وكذلك إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكل يسمح بمزيد من الحرية والاستقلال في صنع القرار، ودعم اتصالها بالآباء والمجتمع المحلي، وتفعيل المشاركة المجتمعية، كما أن الإدارة المرتكزة إلى المدرسة توفّر المرونة اللازمة لتحقيق مطالب المجتمع، أي أن المدرسة تستجيب بصورة جيدة وسريعة لاحتياجات ومطالب المجتمع الخارجي، وبالتالي يمكن اعتبار المدرسة مساعداً جيداً للمجتمع الذي توجد فيه.

وتعتمد الإدارة المرتكزة إلى المدرسة على المشاركة الفعالة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات حول المنهج والتعليم والتقييم، حيث إن الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تجعل السلطة لا مركزية، بحيث تنقل السلطة من قبضة المكتب المركزي للمنطقة التعليمية إلى المدارس الفردية كوسيلة لإتاحة مزيد من المشاركة والسلطة للمهتمين بالعملية التعليمية في المدرسة، مثل: المدير، المعلمين، أولياء الأمور، أعضاء المجتمع المحلي، كما أن زيادة فاعلية هذه المشاركة سوف يزيد من قدرة المدرسة على

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

الإصلاح والتحسين نتيجة للمسئولية والمحاسبية (Accountability, 2017, Muslihah, P12)

وتعدّ الإدارة المرتكزة إلى المدرسة من أهم النتائج المترتبة على لا مركزية التعليم، حيث إن عديداً من الدول قد قامت بتطبيق هذه الإستراتيجية بغرض زيادة فاعلية المدرسة، وأيضاً بهدف تفويض المدرسين والطلاب والآباء وأعضاء المجتمع المحلي في عملية صنع القرار والتخطيط، وذلك للوصول إلى أفضل خطة وأفضل أسلوب لتنفيذ تلك الخطة، بما يضمن تحقيق أهداف ومتطلبات أعضاء المؤسسة التعليمية، وفي نفس الوقت يتماشى مع احتياجات ومطالب المجتمع، أي أن اللامركزية تقوم على المشاركة المجتمعية والمؤسسية في العملية التعليمية بالمدرسة (Chinenye, Victor, 2018, P34).

لقد بات من الضروري لضمان تفعيل مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تحقيق مشاركة فعالة على مستوى المدرسة بغية صناعة القرارات المنظمة؛ لطبيعة العمل وضمان فاعليته على صعيد المدرسة والمجتمع المحلي، وهذا يؤكد حتمية تركيز مجلس الإدارة الكفاء على أهداف المدرسة بجانب المراجعة المستمرة والمنتظمة لآليات تحقيق هذه الأهداف، منعاً لأي مشكلات يمكن أن تعوق تحقيق هذه الأهداف، وهذا يقتضى تحول التنظيم الإداري داخل المدرسة من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يعتمد المشاركة منهجاً وأسلوباً، مع تدريب جميع المشاركين على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار (مهران، ٢٠١٢م، ص٤).

وفي ظل تبني مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والذي تدعو الدراسة إلى تطبيقه يؤكد لي وتشيو (Lee, Chiu) على ضرورة مشاركة جميع العاملين في المدرسة وكذلك الطلاب والآباء والمجتمع المحلي في وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ، ووضع السياسات داخل المدرسة، ومن هنا سوف تنفذ القرارات التي تم التوصل إليها جماعياً بمشاركة كل الأفراد العاملين بالمدرسة (Lee, Chiu, 2017, P687)

وفي ظل الدعوة المتنامية لتفعيل اللامركزية بمدارس التعليم الثانوي، وكذلك في ظل التقدم السريع في جميع مجالات الحياة فإن ذلك يفرض على هذه المدارس العمل على مواجهة ومواكبة هذا التقدم، وفي نفس الوقت الوفاء باحتياجات المجتمع المحلي، وذلك من خلال تبني إستراتيجية تعمل على تطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة بمدارس التعليم الثانوي من أجل تحقيق اللامركزية في العملية التعليمية، ونقل سلطة صنع القرار وتنفيذه وتحمل مسؤولية نتائجه إلى مدارس التعليم الثانوي في مصر.



## مشكلة الدراسة:

تمثل لامركزية النظام التعليمي أحد أهم توجهات وزارة التربية والتعليم في سياق تطوير العملية التعليمية، كما أن هناك العديد من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سياق دعم لامركزية التعليم وإذا كان النظام التعليمي في مصر يمر في الأونة الأخيرة بعدد من التغيرات المتلاحقة أهمها المناداة بالتوسع في تفويض السلطة وإعطاء المسؤوليات الاستراتيجية للقيادة التنفيذية والدعوة إلى تفعيل اللامركزية ونقل الصلاحيات للمدارس إلا أن تلك الرؤية لم تدخل بعد إلى التنفيذ الفعلي.

وفي ظل ضعف النظم الإدارية المركزية القائمة وضعف قدرتها على الاستجابة لمشكلات ومتطلبات التعليم وعدم قدرتها على الربط الفعال بين مؤسسات التعليم قبل الجامعي والمجتمع المحلي، فقد تعاظمت الدعوة إلى تبني اللامركزية في التعليم وانبثق عن هذه الدعوة ظهور اتجاه نحو جعل الإدارة مرتكزة إلى المدرسة.

وعلى ذلك تعدّ الإدارة المرتكزة إلى المدرسة من أهم النتائج المترتبة على لا مركزية التعليم، حيث إن عديداً من الدول قد قامت بتطبيق هذا المدخل بغرض زيادة فاعلية المدرسة، وأيضاً بهدف تفويض الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب والآباء وأعضاء المجتمع المحلي في عملية صنع القرار والتخطيط وذلك للوصول إلى أفضل خطة وأفضل أسلوب لتنفيذ تلك الخطة، بما يضمن تحقيق أهداف ومتطلبات أعضاء المؤسسة التعليمية، وفي نفس الوقت يتماشى مع احتياجات ومطالب المجتمع، أي أن اللامركزية تقوم على المشاركة المجتمعية والمؤسسية في العملية التعليمية بالمدرسة (حسين، ٢٠١٤م، ص ١٤٤).

ولما كان تطبيق الإدارة المرتكزة على المدرسة في المرحلة الثانوية في مصر مازال ضعيفاً، إن لم يكن غائباً ومحدود الفعالية وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات حيث أشارت دراسة مسعود (٢٠١٠) ودراسة (غنيم ٢٠١٧) إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في المرحلة الثانوية ومنها ضعف التخطيط التشاركي والإفتقار إلى وجود رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع والإفتقار إلى التقويم الذاتي وضعف الموارد المالية والإقتصار على التمويل الحكومي المركزي وضعف الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع وضعف المهارات القيادية وجمود القوانين والتشريعات المدرسية المالية والإدارية وعدم وجود نظام فعال للمحاسبية ( مسعود، ٢٠١٠، ص ٥٦) (غنيم ، ٢٠١٧، ص١٧).

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

وفى هذا الصدد أكدت دراسة إبراهيم (٢٠١٣) على هيمنة المركزية على أمور التعليم والمدارس ليس لها الصلاحيات الفعلية التي تمكنها من إتخاذ القرارات الفاعلة للإرتقاء بالأداء التعليمى داخل المدرسة وأن الصلاحيات الممنوحة للمدارس هى صلاحيات شكلية وأنها ما تزال تدار مركزياً (إبراهيم ، ٢٠١٣ ، ص ١٦٦).

ولما كان التخطيط الإستراتيجى يسعى إلى رسم صورة مستقبلية حقيقية لمستقبل المدرسة الثانوية من خلال دراسة البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية وما بها من فرص وتهديدات ووضع الأولويات الملائمة للعمل المدرسى وإتاحة الفرصة أمام العاملين في المدرسة للمشاركة في اتخاذ القرارات وبناء استراتيجية يمكن للمدرسة من خلالها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

لذلك تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الوقوف على كيفية التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في مصر.

### تساؤلات الدراسة:

١. ما الأسس النظرية والفكرية للتخطيط الإستراتيجى المدرسى فى ضوء الفكر الإدارى والتربوى المعاصر ؟
٢. ما الأسس النظرية والفكرية للإدارة المتمركزة على المدرسة فى ضوء الفكر الإدارى والتربوى المعاصر ؟
٣. ما واقع التخطيط الإستراتيجى لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في مصر ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة التي تُعزى لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟
٥. ما النموذج المقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس الثانوية فى مصر وفقاً لمدخل التخطيط الإستراتيجى؟

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على الأسس النظرية والفكرية للتخطيط الإستراتيجي المدرسى فى ضوء الفكر الإدارى والتربوى المعاصر .
2. تحديد الأسس النظرية والفكرية للإدارة المتمركزة على المدرسة فى ضوء الفكر الإدارى والتربوى المعاصر .
3. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في مصر .
4. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة التي تُعزى لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية).
5. التوصل إلى نموذج مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس الثانوية العامة فى مصر على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي.

### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

1. يعد موضوع استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من الموضوعات المهمة؛ والتي تستوجب مراجعة النمط التقليدي فى التخطيط والمركزي فى الإدارة وضعف دورهما في النهوض بالعملية التعليمية بمدارس التعليم العام وتحقيق أهدافها.
2. تتزامن الدراسة الحالية مع رؤية مصر ٢٠٣٠م والتي تؤكد على وجوب توسيع قاعدة اللامركزية ونقل وتفويض السلطات للمدارس، باعتبارها السبيل الأمثل للإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية.
3. تعد الدراسة الحالية استجابة للتوصيات الصادرة عن المؤتمرات وتوصيات الدراسات والبحوث السابقة خاصة ما يتعلق منها بتبني مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة في إدارة المؤسسات التعليمية.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

١. قد تفيد الدراسة صناع القرار ومسؤولي التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم في مراعاة أهم العوامل التي تساعد في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس التعليم الثانوي في مصر.
٢. من المتوقع أن تفيد الدراسة مديري مدارس التعليم الثانوي في التخطيط لتطبيق مدخل **الإدارة** المتمركزة على المدرسة .
٣. من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الهيئات المشرفة والمسئولة عن التعليم الثانوي في التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة.
٤. من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة في تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بالتعليم الثانوي.

### **حدود الدراسة:**

- \***الحدود الموضوعية:** وهي ما تتناوله الدراسة من أسس نظرية وفكرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس التعليم الثانوي.
- \***الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة علي عينة من مديري المدارس الثانوية العامة والبالغ عددهم (١٤٥) .
- \***الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات: القاهرة، والجيزة، والشرقية، حيث تمثل محافظتي القاهرة والشرقية نموذجا للمدارس التي طبق بها الإصلاح المتمركز على المدرسة في حين تمثل محافظة الجيزة نموذجا للمدارس التي لم يطبق بها المشروع.
- \***الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في جانبها الميداني خلال الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

### **التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:**

#### **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :**

يعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائيا في هذه الدراسة بأنه " أسلوب نظامي متكامل يقوم على وضع تصور مستقبلي للمدرسة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية لهذه

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

الجمعيات، ووضع الخطط والبدائل الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها  
الاستراتيجية ومواجهة التحديات".

### **الإدارة المتمركزة على المدرسة School- Based Management :**

تعرف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة إجرائيا في هذه الدراسة بأنها " نموذج إداري  
تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية من أجل المشاركة والتطوير  
والتحديث، وذلك من خلال اللامركزية بحيث تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية  
إلى تفعيل المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بين المدرسة والمجتمع المحلي".

### **الدراسات السابقة:**

سوف يتم تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من خلال تقسيمها  
إلى محورين محور للدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي ومحور للدراسات التي  
تناولت الإدارة المتمركزة على المدرسة مع ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، وبعد الانتهاء  
من عرض الدراسات السابقة سيتم التعليق عليها.

### **أولا الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي:**

١-دراسة (Fisher,2010): تحسين المدرسة من المكتب المركزي: نظرة لعملية  
التخطيط الاستراتيجي للنظام المدرسي لمدة خمس سنوات في مقاطعات مختارة بولاية  
فرجينيا الغربية:

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع وإجراءات وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية  
وتطويرها في مدارس مقاطعات ولاية فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن  
مدى فاعلية الخطة الاستراتيجية المدرسية في تحسين أداء المتعلمين والنظام المدرسي  
ومكوناته عامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة أن هذه المدارس  
استطاعت التغلب على مشاكل توثيق البيانات وتمكنت من توظيفها في التخطيط وكانت  
أكثر قدرة على اتخاذ قرارات جماعية في عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

٢-دراسة (Cheng, 2011): دراسة العلاقات التنبؤية لقدرة التقييم الذاتي وكفاءة  
الموظفين على التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في هونج كونج. البحث  
التربوي للسياسة والممارسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقات التنبؤية بين القدرة على التقييم الذاتي  
وكفاءة العاملين في مدارس الدعم الثانوية في هونج كونج وأثر ذلك على التخطيط

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من استبانة طبقت على عدد من الموظفين الإداريين بالمدارس الثانوية في هونج كونج، وتوصلت الدراسة إلى وضع آلية مقترحة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الجودة وتطوير النظام المدرسي والإداري ووضع آليات واضحة للتقييم الذاتي لاعتمادها في الخطة الاستراتيجية للمدرسة لتحسين جودة التعليم المدرسي.

٣-دراسة أمبو سعدي(٢٠١٢): تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء  
مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان:

هدفت الدراسة تحديد الممارسات التخطيطية الواجب تطويرها لدى الممارسين في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. انطلاقاً من هذه الأهداف تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، على أنه الأنسب للتعامل مع مشكلة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من ٩٠ مديراً و٩٥٤ معلماً من مدارس التعليم الأساسي. اعتمدت الدراسة على الاستبانة. وخلصت الدراسة بعدة نتائج جاء من أبرزها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع مجالات وإجمالي الدراسة تعزى إلى الخبرة لفئة مدير المدرسة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعض مجالات وإجمالي الدراسة تعزى إلى الخبرة لفئة المعلم. وجود فروق لصالح الخبرة المتوسطة مقابل الخبرة القليلة والكبيرة في مجال صياغة الرؤية المستقبلية ومجال تحليل البيئة الداخلية.

٤-دراسة الشمري(٢٠١٢): أثر برنامج تدريبي مقترح في ضوء نموذجي التميز  
الأوروبي وإدارة الجودة الأُسكتلندي على رفع كفاءة التخطيط الإستراتيجي التربوي لدى  
المشرفة التربوية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع امتلاك المشرفة التربوية لمجالات التخطيط الاستراتيجي التربوي لممارسة مهامها المهنية بكفاءة. إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي وشبه التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٤) مشرفة، وتم استخدام الإستبانة وبرنامج تدريبي مقترح في ضوء نموذجي التميز الأوربي EFQM الجودة الاسكتلندية SQMS لرفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى المشرفة التربوية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجات واقع امتلاك المشرفات التربويات لمجالات التخطيط الاستراتيجي التربوي لكل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي التربوي أقل من حد الكفاءة المطلوبة ٨٥%. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات درجات واقع امتلاك المشرفات التربويات لمجالات التخطيط

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

الاستراتيجي التربوي تعزى إلى (سنوات الخبرة كمشرفة تربوية- مجال المشرفة التربوية  
"إداري/ فني".

٥-دراسة القرني(٢٠١٢):التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام لمحافظة  
الطائف : تصور مقترح:

هدفت الدراسة تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم  
العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو تلك المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي  
التحليلي وتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي (بنين)  
المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وخلصت  
الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن المتوسط الحسابي لدرجة التأييد  
لمديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة  
الطائف بلغ ٨٦.٧٥%، وهذا يدل أن درجة التأييد عالية جدا. كما أن الأبعاد الأربعة  
حصل كل منها على وزن نسبي بدرجة عالية جدا، وهذا يعزز من أهمية التعرف على  
الصور المقترحة للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف  
بالمملكة العربية السعودية، مع ملاحظة أنه يجب التركيز على تحليل (نقاط القوة  
والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) في الخطة الاستراتيجية للمدرسة .

٦-الحضرمي، **نوف خلف محمد (٢٠١٢)**: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع  
الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط  
المدرسي في المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة  
التخطيط المدرسي. ومعايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة التخطيط المدرسي.  
وتحديد أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي. ولتحقيق هذه  
الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من مديري  
التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٤٤) فردا في (٤٤) إدارة  
، وكشفت نتائج المحور الأول الخاص بأبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة  
التخطيط المدرسي، وجود معوقات تعيق التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي  
ومنها قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها  
من قبل الوزارة وعدم توفر برامج تقنية على مستوى عال من الكفاءة قادرة على التحليل  
ومن نتائج المحور الثاني والخاص بخصائص التخطيط الاستراتيجي أن تلتزم إدارة  
التخطيط المدرسي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها والوقوف على الفرص والتهديدات

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

المحيطة بالإدارة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي ومن نتائج المحور الثالث والمتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي الفعال بإدارة التخطيط المدرسي بناء برنامج معلوماتي تقني على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على التحليل واستخلاص النتائج وتوظيف التقنيات الحديثة وتوفر بدائل وخيارات إستراتيجية لكل خطة.

٧-دراسة عيسان، والمهدي (٢٠١٤م): تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان : دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكي:

هدفت الدراسة إلى تقديم إجراءات مقترحة يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس العمانية، في ضوء نماذج أليسون وكي (Allison & Kaye)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على تصميم استبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة. تم اختيار عينة عشوائية من ٥٠ معلما من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في أربع محافظات عمانية. تبين من خلال النتائج أن من أبرز الصعوبات التي تحد من قدرة مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان على تطبيق التخطيط الاستراتيجي نقص الوعي لدى المديرين والمعلمين بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وقلة إدراكهم لأهميته، ونقص التنمية المهنية في مجال التخطيط الاستراتيجي وقلة توافر دورات متخصصة لإعداد الخطط الاستراتيجية بالمدارس، ونقص الدعم من الإدارة العليا للمدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي وضعف التنسيق بين صانعي القرار والمنفذين على المستوى المدرسي.

٨-دراسة الداود ، خالد بن عبد العزيز (٢٠١٥):نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، والتي يمكن للمدارس استخدامها لبناء الخطط الاستراتيجية المدرسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الخطوات التالية: دراسة مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي ، وتحليلها ، وشرح مزايا كل نموذج ، وكيفية استخدامها في بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي. وبناء نموذج التخطيط الاستراتيجي للمدرسة بشكله الأساسي ، وتحديد المكونات الرئيسية والمكونات الفرعية الأخرى للنموذج، وتم عرض النموذج على مجموعة من الخبراء والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في جولتين باستخدام طريقة دلفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في



التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

المملكة العربية السعودية ، ويتكون النموذج من خمسة مكونات رئيسية: الإعداد للخطة  
الاستراتيجية للمدرسة ، مستقبل المدرسة ، وبناء الخطة الاستراتيجية ، وتحليل واقع  
المدرسة ، وتقييم الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

٩-دراسة الصمادي، بشرى سالم. (٢٠١٥) : التخطيط الاستراتيجي كمدخل  
للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن:

هدفت هذه الدراسة التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي. وبيان أبرز معوقات  
التخطيط الاستراتيجي والكشف عن ماهية التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل  
الجامعي. وتحديد كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر  
بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي. واعتمد البحث على المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق  
أهدافه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تواجه  
التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة  
الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية ، وعدم رغبة المديرين  
أو تردهم في استخدام هذا الأسلوب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها  
إنه يجب على المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمة واستغلال الكوادر البشرية المتوفرة لديها  
والعمل على قياس دوري لجودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة كتقويم داخلي أو  
بالاعتماد على التقويم خارجي والاستفادة من نتائجها من خلال تصميم الاستراتيجيات  
والسياسات والبرامج المناسبة التي تعمل على تحسين جودة خدماتها وتطوير مهارات  
الموظفين، ومشاركة العاملين في صياغة أهداف المؤسسة ومشاركة أكبر قطاع ممكن  
من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية.

١٠-دراسة المطيري ، حربي الحميدي (٢٠١٩) :التخطيط الاستراتيجي لمواجهة  
الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء تحديات مجتمع المعرفة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمبررات  
والمراحل وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية ، وتعريف مفهوم الأزمات التعليمية وأسبابها  
والعوامل التي أدت إليها ، وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات  
التعليمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء مجتمع المعرفة ، وتحديد أهميته  
في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ووكلائها ، وتحديد  
العقبات التي تعترض استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التعليمية  
بالمدارس الثانوية في دولة الكويت ، والوصول إلى التصور المقترح لاستخدام التخطيط  
الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

تحديات مجتمع المعرفة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة الاستبتيان وتم تطبيقه على عينة من ١٦١ معلماً لمدارس التعليم الثانوي، وتوصلت الدراسة إلى استراتيجية مقترحة لدور التخطيط الاستراتيجي كأسلوب لمواجهة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية بالكويت في ضوء تحديات مجتمع المعرفة.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت الإدارة المتمركزة على المدرسة:

١-دراسة إبراهيم، خالد قدرى (١٩٩٩م) الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية: دراسة مستقبلية:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الأدبيات التربوية المرتبطة بمجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية، وكذلك تعرف أسس المحاسبية التعليمية في تقييم هذه المدارس واعتبارها مرتكزات رئيسة عند بناء وتصميم السيناريو الابتكاري لإدارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠٢٠ م، والاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة صاحبة السبق والتوجه في تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة الثانوية، وقد خرجت هذه الدراسة بعدد من النتائج كان من أهمها: يجب أن تكون المدرسة الثانوية وحدة تنظيمية مستقلة ذاتياً تمويلياً، وإدارياً دون التدخل المباشر للسلطات التعليمية، أو المحلية. وحق تمثيل المعلمين، وأولياء الأمور، وبعض الطلاب، وأعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة. وتفعيل خطوط الاتصال بين المدرسة الثانوية ومؤسسات المجتمع المحلي من حيث التمويل والتدريب والإشراف على البرامج الدراسية.

٢-دراسة كولاكوفسكي ، روث إيلين (2001, Kolakowski, Ruth Elaine): القيادة التعليمية والعلاقات بين المنزل والمدرسة في المدارس الثانوية المنخفضة الأداء: تصورات فريق الإدارة الذاتية:

هدفت الدراسة التعرف على القيادة التعليمية والعلاقات بين المنزل والمدرسة في المدارس الثانوية التي تدار ذاتياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكشفت نتائج الدراسة من خلال استجابات المساهمين أن المشاركة في صنع القرار يمثل إستراتيجية فعالة لتحسين المدرسة زيادة على جودة المناخ المدرسي ومساعدته على التعليم والتدريس وأن الطلاب كانوا أكثر نجاحاً وكذلك اتحاد كل من المدير والمعلمين من أجل تطوير الرؤية والرسالة وتحسين خطة المدرسة، غير أنه ظهرت بعض العوائق مثل الوقت والتمويل ونقص المساندة التكنولوجية وأحياناً إعاقه جهود التحسين.

### ٣-دراسة ليروي ، رين كارمل (Leroy, Rein Carmel, 2002) الإدارة المتمركزة على المدرسة في هايتي: تصور أعضاء اللجنة للفوائد والعيوب والقيود والتسهيلات:

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة في هايتي من وجهة نظر أفراد الدراسة من خلال توضيح للفوائد والعيوب والقيود والتسهيلات وتوصلت الدراسة إلى أو أولياء أمور الطلاب كانوا أكثر رضاء عن العملية التعليمية في ظل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وأنهم كانوا يشعرون بالرغبة في تحقيق تغييرات بالمدارس، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين المناطق الريفية والحضرية فيما يتعلق بتضمين وفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في المدارس.

### ٤-دراسة كيم ماري (Kim Mari Wogensen, 2002): آثار ممارسات الإدارة القائمة على المدرسة في صنع القرار في التعليم الخاص: غير موجود بالمراجع

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار ممارسات الإدارة القائمة على المدرسة في صنع القرار في التعليم الخاص وكشفت الدراسة أن الإدارة المرتكزة إلى المدرسة عملت على زيادة اللامركزية في صنع القرار بالنسبة للتعليم الخاص في بعض المناطق، بينما ظلت القرارات في مناطق أخرى أكثر مركزية، ومع ذلك ظل اتخاذ القرار في التعليم الخاص أكثر تمركزاً من اتخاذ القرار في التعليم العام.

### ٥-دراسة: (Briggs,& Wohlsterrer,2003) العناصر الرئيسية لإستراتيجية الإدارة المتمركزة على المدرسة الناجحة :

هدفت الدراسة دراسة مقارنة حول تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال تكوين المجالس المدرسية ضرورة منح المجالس المدرسية درجة عالية من الاستقلالية في مجالات إدارة المدرسة وصيانتها والإشراف علي الميزانية وشئون التدريس والمناهج والتعاقد مع المعلمين وتحديد مواعيد السنة الدراسية والجدول المدرسية والإشراف علي أداء المعلمين وزيادة الرقابة علي العمليات التي تتم داخل المدرسة، وتوصلت الدراسة أنه كلما زادت درجة الاستقلالية والسلطات الممنوحة للإدارة المدرسية كان أداء الإدارة أفضل ، ويتضمن ذلك زيادة مساحة حرية الإدارة من خلال نقل مسئولية صنع القرارات إلي المدارس وإعادة توزيع السلطة من أعضاء الحكومة المركزية إلي مديري المدارس والمعلمين والآباء ، ومن ثمَّ يؤكد مؤيدو اللامركزية والاستقلال الذاتي للمدارس أن منح السلطة للأطراف السابقة سوف يجعل التعليم أكثر استجابة لاحتياجات المجتمعات المحلية.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

## ٦-دراسة العجمي ، محمد حسنين عبده (٢٠٠٥م) المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية:

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الإدارة الذاتية للمدرسة وأهم نماذج التطبيق الفعال، والتعرف على الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، والتعرف على المعالم الرئيسة للمشاركة المجتمعية في التعليم في جمهورية مصر العربية، وتحديد المعالم الرئيسة للمشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس تعليم الابتدائي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو تعدد مظاهر الشكوى من سلبيات المركزية الشديدة على التعليم، والتداخل الواضح بين اختصاصات كل من المستوى المركزي والمحلي، وكثرة اللوائح والقرارات المؤثرة سلباً على كفاءة العمل الإداري، كل ذلك حال دون قيام مدير المدرسة بواجباته، وتعطيل العمل أو تأجيله لحين موافقة الجهات المسؤولة مركزياً.

## ٧-دراسة حسين، أحمد محمد (٢٠٠٦م): الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم :

هدف البحث إلى التعرف على ماهية المدرسة الفعالة، وأهم الخصائص المميزة لها. إضافة إلى التنظير لمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. ومن ثم إلقاء الضوء على أهم الخبرات العالمية والنماذج الناجحة في تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة ، وكيفية الاستفادة من هذه الخبرات لصالح الواقع المصري. ثم رصد بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في المدرسة وكيفية التغلب عليها. والتوصل إلى بعض الإجراءات التي تضمن التطبيق الناجح لأسلوب الإدارة الذاتية ومن ثم تفعيل دور المدرسة. وقد توصل الباحث لعدد من النتائج أهمها: يوجد ارتباط قوى بين مدخل الإدارة الذاتية وتفعيل دور المدرسة ، ويتضح هذا الارتباط في كون الإدارة الذاتية تساعد في الآتي: تفعيل دور مجلس الأمناء، العمل بروح الفريق، إعطاء المدرسة مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي لتحسين الخدمة التربوية، إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة، استحداث مصادر تمويل جديدة أو غير حكومية، كسب وتأييد ثقة أفراد المجتمع الخارجي، الاستغلال الأمثل لكافة الطاقات والإمكانات المتاحة، التحسين المستمر لأداء الطلاب، مشاركة الطلاب وشعورهم بالمسؤولية، تفعيل تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية والإدارية.

## ٨-دراسة الدوسري، خلود بنت حمد بن راشد البراهيم. (٢٠٠٧) الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض: تصور مقترح:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية، وتحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة موجهة لمعرفة رأي أفراد، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى توفير ميزانية للصرف سريعة ومرنة لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل، وتعزيز الولاء والانتماء للمدرسة بين منسوبات المدرسة، ويتم ذلك من خلال إشراك المعنيين في العملية التربوية والتعليمية في اتخاذ القرارات التعليمية ومسؤوليتهم تجاه إدارة شؤون المدرسة.

#### ٩-دراسة سرور ، سهى سالم حسن (٢٠٠٨): تطوير الإدارة المدرسة بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يشارك مدراء المدارس الثانوية الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات. ولا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما يراه مناسباً. كما أن دور المجتمع المحلي في مشاركة الإدارة المدرسية لا زال ضعيفاً ولم يفعل بشكل يتلاءم مع تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة. وضرورة إعطاء المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس للتصرف وفقاً لما يتناسب واحتياجات المدرسة. إشراك كلا من المديرين والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الملائمة لاحتياجات المدرسة والتأكيد على أن العمليات داخل المدرسة لا يمكن أن تنجح إلا في ظل تعاون مثمر ومشاركة إيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي.

#### ١٠-دراسة راشد، جمال الغافري بن سالم (٢٠٠٨م) درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة (الموجهون الإداريون، ومديرو المدارس، والمعلمون)، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد أعد الباحث استبانتين وقد تكون مجتمع الدراسة من ٢٢ مديراً ومديرة

مدرسة، و 18 موجهاً وموجهة إدارية، ومن 1284 معلماً ومعلمة يعملون في المدارس المطبقة لهذا النظام، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: إن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الأداة ككل. ووجود صعوبات كثيرة، ومختلفة في جميع مجالات الإدارة المدرسية الذاتية، وكان فقدان الدعم المالي أكثر إجابات أفراد العينة تكراراً، تلتها كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدارس الذاتية، وقلة الكادر الإداري المتخصص.

### ١١- دراسة البشر، فاطمة عبد الله محمد (٢٠٠٩م): تطوير إدارة المدرسة الثانوية القائمة على نظام المقررات في ضوء الإدارة المتمركزة حول المدرسة:

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من تجارب وخبرات عالمية في تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة عن المدرسة، وتحديد معوقات تطويرها ومتطلباتها، وإعداد تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية القائمة على نظام المقررات في ضوء الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداتين: الأولى كانت استبانة استطلاعية لاستطلاع رأي أفراد الدراسة عن واقع إدارة المدرسة، والأداة الثانية كانت استبانة بأسلوب دلفاي موجهة لـ ٢١ خبيراً وخبيرة لتحديد متطلبات تطبيق الإدارة المتمركزة عن المدرسة في إدارة المدرسة الثانوية القائم على نظام المقررات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: موافقة أفراد مجتمع الدراسة على وجود معوقات لتطوير إدارة المدرسة الثانوية القائمة على نظام المقررات في ضوء الإدارة المتمركزة حول المدرسة أبرزها: غياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء، وقلة الصلاحيات الموجهة من وزارة التربية والتعليم للإدارة المدرسية، ضعف القواعد والإجراءات المنظمة للعمل في المدرسة، و عدم الرضا الوظيفي، وضعف التمويل المخصص لتطبيق نظام المقررات.

### ١٢- دراسة جبران، علي محمد وَ الشمري، راضي محيسن (٢٠١١) درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض. واستخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة طبقت على عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس وأظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض كان

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

بدرجة (كبيرة)، وبدرجة كبيرة جداً على المجالات التالية: شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة في المجالين التاليين: شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة في مجال المناهج المدرسية الذي حل أخيراً.

١٣-دراسة الكنانى، حسن علي (٢٠١٥) درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة من وجهة نظرهم:

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الذاتية في مجالات التخطيط، والتنمية المهنية، وتطبيق الصلاحيات، والتقييم، والشؤون المالية في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. وكذلك التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس الثانوية للبنين بمحافظة القنطرة حول درجة ممارسة القيادة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتدريب، والتخصص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الذاتية جاءت متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية لدرجة ممارسة القيادة الذاتية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب، والتخصص).

١٤-دراسة المصلح ، أوله أنينج (Muslihah, Oleh Eneng, 2015) فهم العلاقة بين الإدارة القائمة على المدرسة والذكاء العاطفي وأداء مديري المدارس الثانوية العليا في مقاطعة بانتن:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فهم الإدارة القائمة على المدرسة ، والذكاء العاطفي وأداء مدير المدرسة. تم جمع البيانات باستخدام الأساليب الكمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت نتائج هذا البحث أولاً إلى وجود ارتباط كبير بين فهم الإدارة المدرسية وأداء المديرين. ثانياً ، هناك علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي وأداء المدرء. ثالثاً ، هناك ارتباط كبير بين فهم الإدارة المدرسية والذكاء العاطفي وأداء المديرين.

١٥-دراسة صيام، دارين أحمد موسى (٢٠١٨) الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية في شرقي القدس:

هدفت الدراسة التعرف على واقع الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية في القدس الشرقية من منظور مديري المدارس والمعلمين من كلا الجنسين، واستخدمت

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

الدراسة المنهج الوصفي؛ تم اعتماد استبيان كأداة للدراسة، أشارت الدراسة إلى ما يلي:  
كانت درجة الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية متوسطة ، وكانت درجة  
الصعوبات متوسطة أيضاً. لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية المدارس  
التي تدار ذاتيا بسبب تباين عينة الدراسة بين الجنسين ، والدرجة التعليمية ، والتيار  
الأكاديمي (المجرى الأدبي أو المجرى العلمي) ، ونوع المدرسة ، ونوع المنهج ، والوضع  
المهني.

١٦-دراسة دانيلز وبينفيل (Daniels; Beneville, 2019) تفريغ مصطلح "الإدارة  
الذاتية": فهم تطبيقات التدخل في الأدب القائم على المدرسة

هدفت الدراسة إلى تحليل الأدبيات التي تناولت فعالية تدخلات الإدارة الذاتية  
لتحسين سلوك الطلاب، والتباين في المكونات المحددة المستخدمة في تدخلات الإدارة  
الذاتية، وتحديد الطرق المختلفة التي تم بها تطوير تدخلات الإدارة الذاتية وتقييمها ،  
وفهم فعالية مناهج التدخل المحددة الشائعة الاستخدام. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تمّ  
مراجعة منهجية للأدبيات ذات الحالة الواحدة حول استخدام تدخلات الإدارة الذاتية لدعم  
سلوك الطلاب. ضمن ٥٦ دراسة تمت مراجعتها ، تم استخدام ثمانية مناهج رئيسية  
للإدارة الذاتية عبر أكثر من دراسة واحدة، وكانت المراقبة الذاتية السريعة هي التكوين  
الأكثر استخدامًا، وعلى الرغم من تحديد أحجام تأثير متوسط قوية عبر تكوينات التدخل  
، كان هناك أيضًا درجة كبيرة من عدم تجانس حجم التأثير. يمكن تفسير عدم التجانس  
هذا باختلافات في الخصائص مثل (الصف ، حالة الإعاقة) أو في أي بيئة (التعليم  
العام مقابل التعليم الخاص). وتناقش الآثار المترتبة على اختيار تكوينات الإدارة الذاتية  
، وكذلك إجراء البحوث المستقبلية.

### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

المستقرئ لهذه الدراسات يلاحظ أوجه اتفاق وتفرد بينها وبين الدراسة الحالية :

أوجه الاتفاق :

تناولت الدراسات السابقة بعض الجوانب الخاصة بتطوير الإدارة المدرسية في ضوء  
تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة ، أو من خلال توسيع وتفعيل المشاركة المجتمعية  
بالمدارس، أو تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس، ويرجع الباحث في دراستها  
الحالية إلى هذه الدراسات السابقة تمت الاستفادة بشكل كبير في أن فكرة البحث نبعت  
من هذه الدراسات والتي تتمحور في تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة بما



يحقق صالح المجتمع والعملية التعليمية، حيث تتشابه مع بعض هذه الدراسات في التركيز على تدعيم التوجه نحو اللامركزية وتعظيم التوجه نحو الإدارة المتمركزة على المدرسة، كما تستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة في المنهجية التي اتبعتها وتفسير النتائج التي توصلت إليها، في حين تتفرد الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة التي تم عرضها في اعتماد التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

**أوجه التفرد :** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العديد من النقاط التي يتفرد بها وأهمها :

**الهدف:** يسعى البحث الحالي إلى كيفية تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي في تناولت بعض الدراسات السابقة مدخل التخطيط الإستراتيجي وأبعادها لدى العاملين في المؤسسات التعليمية على مستوى المدارس مثل دراسة حربي (٢٠١٩) ودراسة الداود (٢٠١٥) ودراسة الصمادي (٢٠١٥) ، بالإضافة إلى دراسة الحضرمي (٢٠١٢). وهدفت دراسة صيام (٢٠١٨) التعرف على واقع الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية ، ودراسة حسن ( ١٤٣٥هـ) هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الذاتية وهدفت دراسة سرور (٢٠٠٨) إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وهدفت دراسة كولاكوفسكي ، روث إيلين (Kolakowski, Ruth Elain, 2001): إلى التعرف على القيادة التعليمية والعلاقات بين المنزل والمدرسة في المدارس الثانوية التي تدار ذاتياً.

**المجال :** تتناول الدراسة الحالية مجالاً لم تتعرض له الدراسات السابقة حيث تعد هذه من الدراسات الأولى التي تستهدف استخدام التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة في المؤسسات التعليمية حيث لا توجد دراسة تربط بين متغيري ( التخطيط الإستراتيجي والإدارة المتمركزة على المدرسة) سواء على مستوى المدرسة الثانوية العامة أو دراسة تناولت المتغيرين معاً وتطبيقها في المدارس الثانوية الفنية ، فقد اهتمت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين الإدارة القائمة على المدرسة والذكاء العاطفي وأداء مديري المدارس الثانوية العليا مثل دراسة المصلح، (Muslihah, 2015) ، وكشفت أخرى عن آثار ممارسات الإدارة القائمة على المدرسة في صنع القرار في التعليم الخاص مثل دراسة دراسة كيم (Kim, 2002) ولذلك اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأماكن التي طبقت فيها والمتغيرات التي تناولتها.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

**الدراسة الميدانية وأدواتها:** اختلفت الدراسة الحالية في العينة التي تغطيها والتي تتمثل في عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظات القاهرة والجيزة والشرقية ، حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من أفراد العينة واشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور أساسية لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ورصد المعوقات وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي.

**النموذج المقترح:** يسعى البحث الحالي إلى التوصل إلى نموذج مقترح يمكن أن يساهم في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس المرحلة الثانوية العامة في مصر على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي وهذا ما لم تتعرض له الدراسات السابقة.

### **منهج الدراسة وإجراءاتها:**

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة وأهدافها اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والذي يقوم على دراسة المشكلة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كميّاً أو كميّاً، كما يعتمد على استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، بهدف استجلاء المشكلة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب " (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٩)، وكذلك من خلال التعمق والبحث في الأدبيات التربوية والدراسات التي تناولت مشكلة الدراسة ، حيث تستخدمه الدراسة الحالية في تحليل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة الثانوية ، وذلك من خلال التعرف على الإطار النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك الكشف عن العلاقة بينهما، بالإضافة للتعرف على طبيعة تلك العلاقة ميدانياً بالمدارس الثانوية في مصر، وفي نهاية الدراسة يتم وضع مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة.

وتبعاً لهذا تسير الدراسة الحالية وفق إجراءات منهجية متتالية تتمثل في ثلاث محاور ، الأول الإطار العام للدراسة والمحور الثاني الإطار النظري: ويتضمن الأسس النظرية والفكرية للتخطيط الاستراتيجية والإدارة الذاتية . والمحور الثالث: يتضمن، الإطار الميداني ويتضمن إجراءات الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها، ثم نتائج الدراسة والمحور الرابع: يتضمن النموذج المقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس المرحلة الثانوية في مصر في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي.

## المحور الثاني : الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا المحور الإطار النظري للدراسة الحالية، حيث يعرض الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الذاتية في الأدبيات والدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأسس النظرية والفكرية للتخطيط الإستراتيجي المدرسي

(المفهوم - النماذج - المراحل)

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً على جميع المستويات، ويسعى هذا المفهوم -بشكل عام- للإجابة عن الأسئلة الآتية: أين نحن؟ وماذا نريد؟، ولا يفهم من هذا أن التخطيط الاستراتيجي ليس إلا مجرد محاولة لرصد التوقعات المستقبلية؛ بل إنه يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها -بإذن الله تعالى - وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية معينة.(عبدالفتاح، ٢٠١٦م، ص١٢)

والتخطيط الاستراتيجي من المفاهيم التي يصعب وضعها أو حصرها في تعريف واحد جامع، وذلك بناءً على التوجه الذي تتبعه المنظمة التي تمارس هذا النوع من التخطيط، ومن هنا جاء الاختلاف في تعريف التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه عموماً يجب على أي تعريف للتخطيط الاستراتيجي أن يتم من خلال ما يلي:(العسكر، ٢٠١٥م، ص٧) .

١. الآثار المستقبلية للقرارات الحالية: إن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية التي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ القرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات، أي أنه تصميم لمستقبل مرغوب فيه، ويجب التعرف على أساليب تحقيقه.

٢. التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة: هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية، أي أنها عملية يتحدد بمقتضاها مقدماً نوع الجهود التخطيطية التي يجب القيام بها، ومعرفة متى، وكيف، ومن، يقوم بها؟ وما هي النتائج المترتبة على ذلك.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

٣. **التخطيط الاستراتيجي يمثل فلسفة إدارية:** التخطيط الاستراتيجي يقتضي تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية، فهو أكثر من كونه إجراءات، وأساليب، وهياكل.

٤. **التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل:** فهو يربط بين الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة الأجل، والموازنات قصيرة الأجل، وخطط التشغيل.

ويعرف ليند بلوم التخطيط الاستراتيجي بأنه "ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمدرسة أو المؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرًا في قوتها من القوى والعوامل الداخلية في المدرسة أو المؤسسة وبين عناصر البيئة خارج المدرسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المدرسة أو المؤسسة". (السكرنة، ٢٠١٠م، ص ٩١)

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الاهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية". (عباس، ٢٠٠٩م، ص ٨٩)

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ". (العامودي، ٢٠١١م، ص ٣٨).

**وتؤكد التعريفات السابقة على العديد من المراكز الرئيسية هي:**

- تكامل العلاقة بين فكر التخطيط الاستراتيجي من جانب وبين عملياته من جانب آخر.
- يؤكد على التحليل الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات حاليًا ومستقبلاً.
- ضرورة الاعتماد على الوسائل والتقنيات التخطيطية الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها.

- ضرورة التأكيد على مبدأ "المشاركة" بين فرق العمل المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي أو وبين المتخصصين في المجالات الأخرى.

### أهمية التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم بعد أن زاد النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدية المستخدمة في المؤسسات التعليمية بسبب عدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة من تطوير نظم التربية والتعليم وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك عدم قدرة نظم التخطيط التقليدية على مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات التي تحدث في البيئة التربوية والتعليمية، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي والتي تتجلى فيما يلي:

- يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى رسم صورة مستقبلية حقيقية لمستقبل المدرسة وذلك لما له من أهمية في دراسة البيئة الداخلية والخارجية.
- ينمي التخطيط الاستراتيجي القدرات الإبداعية والابتكارية لدى القائمين على تطبيقه واستخدامه.
- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دراسة البيئة الداخلية للمدرسة والتعرف على ما بها من جوانب قوة وجوانب ضعف تؤخذ في الحسبان عند وضع التصور المستقبلي للمدرسة.
- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دراسة وتحليل البيئة الخارجية وما بها من فرص وتهديدات عند التعامل معها.
- يرفع درجة وحساسية مديري المدارس للتغيرات والفرص والتهديدات المحيطة بهم.
- يؤدي إلى زيادة درجة الإبداع في العمل لما يتطلبه من فكر علمي وخطوات متسقة في تنفيذه. (أحمد، ٢٠١٦م، ص ٢١٦-٢١٧)
- يزود التخطيط الاستراتيجي المدارس بالفكر الرئيس لها في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، والسياسات.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المدرسة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها وما يصاحبها من تغيرات.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المدرسة بالتنظيم للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه مدرستهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين كي يكونوا مدراء أكفاء وكذلك تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المدرسة في الاشتراك بأفكارهم في اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق الرضاء لديهم. (عبد الفتاح، ٢٠١٥م، ص٢٣٨) .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الداء وتقييمه.
- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح للمدرسة، فبدون شك المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.
- يؤدي استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي إلى إحكام السيطرة على الموارد المتاحة داخل المنظمة وترشيد استثمارها.
- الحد من ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.
- إيجاد نوع من الحوار البناء بين جميع الإدارات العليا التي تخضع لها المنظمة وهي الإدارة العليا والوسطى والدنيا.
- يعمل التخطيط الإستراتيجي على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية داخل المدرسة.
- يركز التخطيط الإستراتيجي على العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف الإستراتيجية وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتحسين برامج المدرسة المختلفة. (العمرات، ٢٠١٤م، ص١٥٧)

## مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة كالتالي:

### ١- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة:

تعد بيئة المدرسة (الداخلية- الخارجية) من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وتواجه المدرسة بيئة على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث في هذه البيئات من تغيرات وتعديلات في القواعد والقيم والأخلاق والأساليب، هذا بجانب العديد من العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليل فرص الاستقرار والنجاح لأي مؤسسة، إلا أنه رغم تزايد درجة التعقيد والتغيير في البيئة الخارجية، فهناك اتجاه قوي ومتزايد في الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص للبيئة الخارجية بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمدرسة، لذا فإن دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية تعد أحد الموضوعات المهمة عند إعداد الخطة الاستراتيجية حيث يتوقف نجاح هذه الخطة على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة للمدرسة (Al-Zboon, Hasan, 2012, P812).

### ٢- تحديد رؤية المدرسة ورسالتها Vision and Mission:

تعكس رؤية المدرسة الفلسفة الأساسية لها، وتعبّر كذلك عن الصورة الذهنية التي ترغب المدرسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وتعبّر أيضاً عن مفهوم الذات Self Concept للمدرسة، وإذا كانت رؤية المدرسة هي الفلسفة العامة لها وتحدد كذلك المسار العام الذي تسعى إلى تحقيقه في المستقبل فإن رسالة المدرسة هي التي تترجم الرؤية وتجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع وتكون أكثر تحديداً ووضوحاً، وتعبّر رسالة المدرسة عن جوهر وروح المدرسة الذي يمكن أن يتمثل في الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. (عباس، ٢٠١٢م، ص٧٨)

### ٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة Strategic Aims:

يساعد وضع الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. والأهداف تمثل فوق ذلك شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات. أنها في النهاية دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس، كما تشير إلى النتائج النهائية للمدرسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المدارس

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رؤية ورسالة المدرسة وصورتها المميزة وتعكس  
خدماتها المختلفة والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها. (Myende, Bhengu, 2015, P639)

#### ٤- صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة:

تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية في المدرسة  
والتي - تم مناقشتها في خطوة سابقة- والاستراتيجية هي عبارة عن "خطة لكل التحركات  
التنظيمية والمداخل الإدارية التي تستخدم لإنجاز أهداف المدرسة الاستراتيجية وتحقيق  
رسالتها"، ومن الأبعاد الهامة عند اختيار وصياغة الاستراتيجية بُعد درجة التوافق بين  
الاستراتيجية نفسها وكل الجوانب الملائمة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتعدّ  
صياغة الاستراتيجية مسئولية مشتركة بين كل العاملين في المدرسة أكثر منه مسئولية  
جهة مركزية للتخطيط، وهنا تظهر ديمقراطية التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر أن  
أسلوب المشاركة هو أنسب أساليب هذه الصياغة. (حسين، ٢٠١٢م، ص ١١٢)

#### ٥- تنفيذ الإستراتيجية:

تقوم هذه الخطوة على نقطة أساسية وهي تطبيق الاستراتيجية أي تحويل  
الاستراتيجية من مراحلها النظرية إلى مراحلها العملية، ولكن هناك العديد من المقومات  
التي يجب توافرها حتى يتحقق التطبيق الفعال للاستراتيجية ومنها تهيئة المدرسة للقيام  
بتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تنفيذ الخطة والتأكد  
من وجود درجة عالية من الرضا لدى العاملين عن الخطة الاستراتيجية وتعميق اقتناعهم  
بأهمية الخطة لهم وللمدرسة. (عبدالعزیز، ٢٠١٥م، ص ١٢٧)

#### ٦- المتابعة والتقييم:

تمثل متابعة وتقييم الاستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي،  
وتتطوي هذه المرحلة على متابعة التقدم في الأداء أثناء تنفيذ الاستراتيجية، ومقارنة  
الأداء الفعلي بالأهداف والنتائج المرغوبة أو المحددة سلفاً، وذلك لتقييم النتائج واتخاذ  
الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، وتوفر هذه المرحلة المعلومات المطلوبة لمختلف  
المستويات الإدارية، وبخاصة الإدارة العليا والإدارة الوسطي، لتقرر ما إذا كان بالإمكان  
القيام بتنفيذ الاستراتيجية بشكل أفضل أم لا، وما إذا كانت الخطط الاستراتيجية ذاتها قد  
وضعت بشكل سليم أم تحتاج إلى تعديل، وأيضاً ما إذا كانت نظم وإجراءات العمل  
وأدوات التنسيق والموارد اللازمة للتنفيذ قد تم الإعداد لها وتوفيرها بشكل جيد من عدمه.



التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

ويدون شك لا يمكن لمتابعة وتقييم الاستراتيجية أن تكون انعكاسًا دقيقًا للأداء الفعلي بدون توفير قاعدة جيدة من البيانات لتوفير الحقائق الكافية عن الإنجاز الفعلي والمشكلات التي صادفتها، وكيف تم التعامل معها. (عباس، ٢٠١٢م، ص ٨٥)

## ثانياً: الأسس النظرية والفكرية للإدارة المتمركزة

### علي المدرسة (المفهوم-الأسس-المراحل)

#### مفهوم الإدارة المتمركز علي المدرسة:

من خلال الإطلاع علي الدراسات التي حاولت توضيح مفهوم الإدارة المتمركزة علي المدرسة والوقوف علي مفهوم واضح ومنطق عليه بين الباحثين الذين تناولوا هذا المدخل بالدراسة أو الدراسات التي قامت بتطبيقه وجد الباحث أن أغلب التعريفات حاولت أو تبرز جانباً أو أكثر من جوانب الإدارة المتمركزة علي المدرسة أو يُعده الجانب الأكثر تأثيراً في نجاح عملية التطبيق، وكذلك نظر إليها البعض علي أنها الوسيلة المثلي لنقل السلطات التعليمية وتفويض السلطة للآباء والمجتمع المحلي في ظل التوجّه إلي أقصى مستويات اللامركزية.

ويعرف مدخل الإدارة المتمركزة علي المدرسة بأنه تطبيقاً منظماً للامركزية علي مستوي المدرسة كوحدة رئيسة لصنع القرار التعليمي وبناءً عليه تتحمل الإدارة المدرسية المسؤولية فيما يختصّ بعمليات إدارة المدرسة مالياً وإدارياً وتربوياً في ظل وجود أهداف وسياسات ومعايير واضحة ومحددة للحاسبية وتحمل مسؤولية النتائج. (Consulting  
Hugh Watson,2004, P12)

وتعرف الإدارة المتمركزة علي المدرسة علي أنها مدخل اللامركزية يقوم علي التقليل من السلطات الممنوحة للسلطة المركزية وإعطاء المدرسة سلطة اتخاذ القرارات المؤثرة علي عملها بدلاً من الاعتماد علي المسؤولين بالسلطة المركزية في وضع هذه القرارات .  
(Elmelegy, 2015, P83)

كما تعرف الإدارة المتمركزة علي المدرسة بأنها منح إدارة المدرسة مزيداً من الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار والرقابة الذاتية في ظل وجود مجلس منتخب يدير المدرسة فنياً في ضوء مراقبة السلطة المحلية ولهذا المجلس الحق في تحديد الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لممارسة مهنة التعليم ومتطلبات التخرج والتعديل في خطة الإصلاح المدرسي (Grinshtain, Gibton, 2018, P6)

وتُعرف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة بأنها "إستراتيجية لتحسين التعليم وذلك بتفويض سلطة صنع القرار إلى المدارس ممثلة في أعضاء إدارة المدرسة (المدير، المعلمين، التلاميذ، أولياء الأمور،...) الذين يتاح لهم الفرصة في تحمّل المسؤولية والمحاسبة فيما يختصّ بالموازنة والموظفين والمناهج، مما يوفّر بيئة تعليمية أكثر فاعلية من خلال مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع الآخرين" (Bandur, 2012, p319).

كما تعرف بأنها مدخل إداري تعليمي يقرر الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي ويوفّر لهم المناخ المدرسي الملائم للإبداع والابتكار اللازم لعملية التطوير من أجل المشاركة الفعالة في التطوير والتحسين المدرسي ويوفّر لهم فرص التنمية المهنية المستدامة، وذلك من خلال انتقال سلطة صنع القرار إلي المدرسة بدلاً من تبعيتها للإدارة التعليمية المركزية. (Ayeni, Ibukun, 2013, P37)

#### أهداف الإدارة المتمركزة علي المدرسة:

تهدف الإدارة المتمركزة علي المدرسة أن تصبح المدارس منبعاً للإصلاح والتطوير والوحدة الرئيسية لصنع القرار وتنفيذه وتحمل مسؤولية النتائج وتقويمها في ظل مشاركة مجتمعية إيجابية وفاعلة، حيث يتم صنع واتخاذ القرار داخل المدرسة بما يتناسب مع طبيعة العمل فيها وفي الوقت المطلوب مما يترتب عليه مواجهة مشكلات ومتطلبات العمل المدرسي أولاً بأول دون انتظار لصدور القرارات والتوجيهات من الجهات المركزية التي غالباً ما تأتي متأخرة، كما أن الإدارة المتمركزة علي المدرسة تهدف إلي إتاحة الفرصة للمسؤولين والمعلمين وإدارة المدرسة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية علي مستوى المدرسة، ويمكن تحديد الأهداف التي يحققها تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة علي المدرسة فيما يلي:

- إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي والمحلي.
- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكلٍ يسمح بمزيد من الاستقلال في صنع القرار ودعم اتصالها بالآباء والمجتمع المحلي.
- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي مستوى المدرسة ومن ثمّ تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية.

- ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة بما يضمن تحسين المساءلة التعليمية حول توظيف الموارد المالية للمدرسة وأوجه إنفاقها وتحديد الأولويات ومجالات الإنفاق. (المطيري، ٢٠١٥م، ص ٢٥)
- تعزيز معنويات العاملين بالمدرسة وتشجيعهم علي العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بينهم.
- جعل المدرسة أكثر حيوية وفاعلية مما يكسبها القدرة علي التماسك الداخلي ومواجهة التحديات البيئية المتغيرة.
- نشر الوعي برؤية ورسالة المدرسة وأهدافها لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.
- إكساب المدرسة سلطات تتناسب مع مسؤولياتها وتمكّنها من إطلاق الإبداعات والارتقاء بمستوى جودة الخريجين (Abadzi, 2013, P118).
- تشجيع الرقابة الذاتية بالمدرسة وذلك من خلال الاتفاق علي مواصفات الأداء الفعال وربط الحوافز بمستوى الأداء.
- زيادة وعي العاملين بالتشريعات المدرسية وتطبيق اللوائح المرتبطة بالثواب والعقاب؛ لضمان سير العمل بالمدرسة.
- المرونة في اتخاذ القرارات والإجراءات السريعة والمناسبة؛ لحل المشكلات علي نحو مستقل دون تدخل الإدارة المركزية.
- جعل عملية التخطيط عملية مرنة ومستمرة تبدأ من المدرسة كوحدة مستقلة بذاتها وتتمّ في ضوء ظروفها وحاجاتها البيئية ومواردها المادية والبشرية. (Victoria Gunarsson, 2004, P3-5)

ومن خلال ما تقدم من أهداف فإن مدخل الإدارة المتمركزة علي المدرسة يُعدّ الشكل الأمثل لتحقيق استقلالية إدارة مدارس التعليم العام أي أن المدرسة تدير نفسها بنفسها من خلال اتخاذ القرارات وتنفيذها وتقويمها والمساءلة عليها وتحمل مسؤولية النتائج والإدارة المالية وإدارة الموارد والتكيف مع التغييرات وتصميم وتنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدرسة وإعطاء الفرص لأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتولي المسؤوليات والسلطات في إدارة المدرسة والقيام بعمليات التحسين والتطوير

المدرسي، وذلك من خلال أطر وقواعد عمل تتيح المساءلة الجادة عن فاعلية المشاركة ومدى إسهامها في الإصلاح المدرسي وجودة المنتج التعليمي.

### مبررات التحول إلى الإدارة المتمركزة على المدرسة:

لا تُعدّ عملية نقل السلطة وتفويضها لمدارس التعليم العام وتحررها من سلطة وسيطرة الإدارة المركزية ممثلة في الوزارة هدفاً في حد ذاته وإنما يأتي تعاضم هذه الفكرة نتيجة لمجموعة من السلبيات التي أُلقت بظلالها على هذه المدارس وأثّرت بالسلب على جودة مخرجاتها، ويمكن عرض المبررات الداعية للتحول إلى مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة على النحو التالي:

- الرغبة في تحسين أوضاع التعليم وزيادة جودته وجودة مخرجاته وتحقيق استقلالية المدارس في إدارة شؤونها واتخاذ القرار.
- وترك الحرية للأباء في اختيار مدارس أبنائهم وفقاً لجودة الخدمة التي تقدمها.
- تحقيق التفاعل بين المدرسة والمشاركة المجتمعية في إطار المعايير واللوائح التنظيمية الواضحة بما يحقق الشفافية ويضع أساساً قوياً لثقافة المساءلة والمحاسبية وتحمل مسؤولية النتائج.
- الإسهام في ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتوسيع دائرة مشاركة المجتمع المحيط في صنع القرار داخل المدرسة.
- الرغبة في تحقيق المرونة والسرعة والإبداع في مواجهة المشكلات المدرسية أولاً بأول دون انتظار لورود الحلول والتعليمات من المستويات المركزية الأعلى. (أحمد، ٢٠١٦م، ص ١٩٠)
- تُعدّ الحل الأمثل لمواجهة عجز الجهات المركزية عن الوفاء بمتطلبات وأعباء التعليم وتخفيف العجز المالي للحكومة.
- التطبيق الحقيقي لمبدأ لا مركزية الإدارة المدرسية واستكمال الإطار القانوني والإداري لتحقيق ذلك وتأهيل المدرسة لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنيّاً على إدارة مواردها وتنميتها ذاتياً.
- ترسيخ مبدأ استمرارية الإصلاح المدرسي واعتماد المدرسة على نفسها في بناء وتنفيذ وتقييم خطط وبرامج الإصلاح التي تتناسب وظروفها وطبيعتها

فجوات الأداء التي تكشف عنها عمليات المتابعة المستمرة والتقييم الذاتي).  
أبو غريب، ٢٠١٥م، ص ٢٢)

- الدعوة إلى التحرر من النظم والإجراءات المركزية والأساليب الإدارية التقليدية وما أحدثته من مشكلات تعليمية تراكمت عبر السنوات الماضية وألقت بظلالها السلبية على المخرجات التعليمية.
- يقوم مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة على تحمّل المسؤولية وتحمل تبعات النتائج المترتبة على الأداء أمام الآباء والمجتمع المحلي.  
(Briggs,& Wohlsterrer,2003,p351-355)
- وترى الدراسة الحالية أن مبررات تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة تتمثل في:
  - القيود المركزية التي تعوق سرعة حل المشكلات المدرسية مما يؤدي إلى تفاقمها نتيجة لعدم حلها في الوقت المناسب.
  - البطء الشديد في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول وعدم مناسبتها في كثير من الأحيان لبعدها عن الواقع الفعلي للمدارس.
  - ضعف قدرة الإدارات المركزية عن القيام بأعباء التعليم ومواجهة مشكلاته.
  - ضعف نظم وقواعد المعلومات والبيانات وبالتالي ضعف الاستفادة منها في مواجهة المشكلات ووضع الحلول.
  - ضعف برامج التدريب والتنمية المهنية المركزية وبالتالي انخفاض مستوى أداء المعلم.
  - ضعف ثقافة المساءلة والمحاسبية وتحمل مسؤولية النتائج.
  - قلة كفاية الموارد المالية الحكومية اللازمة لتغطية النفقات المدرسية.

#### أسس استخدام الإدارة المتمركزة علي المدرسة:

يمثل مدخل الإدارة المتمركزة علي المدرسة المدخل المناسب لمتطلبات إصلاح وتطوير التعليم العام في مصر، حيث يعمل هذا المدخل علي بناء القدرة الذاتية للمدرسة بصفتها وحدة ومنبع الإصلاح ويعمل علي تمكينها من تطوير أدائها ووضع الخطط اللازمة لذلك وتنفيذها وتحمل مسؤولية نتائجها.

ولقد أصبح للإدارة المتمركزة على المدرسة باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة - المدير والمعلمين والمعاونين والتلاميذ - وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم ومؤسسات المجتمع لصناعة قرارات لامركزية على مستوي المدرسة وبخاصة المرتبطة بالأدوار الوظيفية للمدرسة- تستهدف تحسين الخدمات التعليمية، وذلك من خلال المسؤولية والمساءلة في مقابل ما منح لإدارة المدرسة من مهام وأدوار (العجمي، ٢٠٠٨م، ص ١٣٨)، ومن ثمّ يمكن تناول الأسس التي يقوم عليها مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة على النحو التالي:

### ١- المشاركة في صناعة القرار:

فالمشاركة في صنع القرار تُعدّ الأساس الأول لضمان تفعيل مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة، حيث تنمي الشعور بالملكية الجماعية والالتزام بين المشاركين، كما أن الهدف الرئيس لتطبيق المشاركة في صناعة القرار على مستوي المدرسة يتمثل في بناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وجميع المشاركين في صناعة القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة التعليمية المناسبة وإكساب التلاميذ المعلومات والمهارات والقيم التي تخدم مجتمعهم.(المطيري، ٢٠١٥، ص٢٧)

وبناء على ما سبق ولتفعيل المشاركة في صناعة القرار المدرسي يجب تحوّل التنظيم الإداري داخل المدرسة من التنظيم الهرمي إلي تنظيم يعتمد المشاركة منهجًا وأسلوبًا مع تدريب جميع المشاركين في مجلس إدارة المدرسة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار.

### ٢- تفويض السلطة:

يُعدّ تفويض الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء وتحمل مسؤولية القرارات ونتائجها من أهم الأسس التي يقوم عليها مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة، ومن ثمّ فإن التعاون بين الإدارة المدرسية والعاملين في ظل مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة يؤدي إلي: (Erik; Vanyushyn, 2013, P41-43)

- المشاركة الجماعية في صنع القرارات من جميع المعنيين بأمور التعليم داخل المدرسة يؤدي إلى الشعور بملكيّتهم للمدرسة، ومن ثمّ الجدية والمشاركة في تنفيذ هذه القرارات برضا تام وتحمل مسؤولية نتائجها.

- تمركز السلطة في نطاق المدرسة يتولد عنه تشجيع الإبداع والابتكار والمرونة في اتخاذ القرارات والاستجابة لاحتياجات التلاميذ وتنظيم برامج التنمية المهنية للمعلمين ومراعاة احتياجات المجتمع المحلي.
- تمركز السلطة في نطاق المدرسة يتولد عنه ثقة الآباء في الممارسات التربوية وما يتخذ من قرارات في ظل إتاحة الفرصة أمام الجميع ليكون علي دراية بطبيعة البرامج والأنشطة المدرسية وتكاليفها ومصادر تمويلها وحدود إنفاقها ونتائجها.

### المساءلة عن النتائج:

المساءلة والشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط وبخاصة في ظل تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة علي المدرسة، حيث تتميز المدارس بوجود نظام دقيق وشامل للمحاسبة والمساءلة عن النتائج والهدف الرئيس لنظام المساءلة هو مساعدة مديري هذه المدارس علي إدارة أداء مدارسهم بكفاءة وفاعلية والتركيز علي أولويات عمليات التحسين والتطوير المدرسي وتنمية الإبداع وتطوير العمل في المدارس والانتقال بالمدرسة إلى نظام محاسبي موثوق به ويحظى بمصداقية ودعم المهتمين بالعملية التعليمية داخل المدرسة. (Botha, 2006, P343)

### ١. تحسين مستوى أداء التلاميذ:

في ظل شعور المعلمين بملكيتهم للمدرسة إثر مشاركتهم في إدارتها ذاتيًا يتزايد حماسهم باضطراد للتدريس فيها والتزامهم بتجويد مستوى أداء تلاميذهم وحل جميع المشكلات التي تواجههم، ومن ثمَّ تركّز المدارس المعتمدة لمدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة جل نشاطها على تعليم التلاميذ والتدريس الفعال لهم. (Erik; Vanyushyn, 2013, P44)

٢. التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية:  
حيث ينظر لمبدأ التنمية المهنية المتواصلة لجميع العاملين بالمدرسة وجميع أعضاء المجالس المدرسية بأنه من أهم الأسس التي يصعب تحقيق الإدارة

المتمركزة علي المدرسة لأهدافها بدون تفعيل آلياته ومنها: قيام مجلس إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة من وكلاء ومعلمين وإداريين ومعاونين ومشاركين من المجتمع مع شمول برامج التنمية المهنية لجميع الكوادر العاملة بالمدرسة، وإتاحة الفرصة للمدرسة لتنظيم هذه البرامج بداخلها وفقاً لظروفها وإمكاناتها ودعم التعاون مع كليات التربية في تنظيم وإعداد وتنفيذ هذه البرامج، هذا بجانب إسهام المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته في دعم وتمويل برامج التنمية المهنية المتواصلة ضماناً لجودتها واستمراريتها. (أحمد، ٢٠١٦م، ص ٦٧)

### **مراحل تطبيق الإدارة المتمركزة علي المدرسة في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي:**

تساعد الإدارة المتمركزة علي المدرسة في تزويد المدرسة بالمرونة اللازمة بحيث تستطيع مواجهة التحديات الخارجية والداخلية وتعظيم فاعلية المدرسة، بالإضافة إلي مساعدتها علي الانسجام مع بيئتها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها والعمل علي تطويرها بصورة مستمرة ورفع مستوي أدائها لأنها تعتمد بصورة أساسية علي تطبيق اللامركزية وتفويض السلطة؛ لذا فإنها تتميز بوجود مستوي لامركزي مستمد من سلطة المدرسة، وذلك بالنسبة لاتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد المختلفة ويلاحظ أن الموارد تشمل: المعرفة والتكنولوجيا والأفراد والوقت والتمويل.

وقد تزايدت الدعوة إلي تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة علي المدرسة بهدف تحسين جودة عمليتي التدريس والتعليم من خلال تأثيرها علي عمليات التخطيط والرقابة والتواصل والتي تؤدي بصورة أو بأخرى إلي التأثير الإيجابي علي نتائج الطلاب وعلي العملية التعليمية ككل، ولكن السؤال الأهم هو كيف سيتم تحقيق



ذلك الهدف؟ وكيف ستساهم الإدارة المتمركزة علي المدرسة في تحسين جودة العملية التعليمية بالمدرسة؟ (حسين، ٢٠١٤م، ص ٦٤).

وللإجابة عن ذلك السؤال يجب الوقوف علي مراحل الإدارة المتمركزة علي المدرسة وهي عبارة عن عملية دائرية تتكون من ست مراحل هي:

### ١. التحليل البيئي:

يُعدّ التحليل البيئي المرحلة الأولى من مراحل الإدارة المتمركزة علي المدرسة التي توجّه المدرسة بصورة شاملة لطبيعة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ذات الصلة الوثيقة والهامة بالمجتمع المدرسي وفي هذه المرحلة تحدث مراقبة للبيئتين الداخلية والخارجية ويتمّ تحليلها علي أساس نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة والفرص والتهديدات في المجتمع الخارجي لها، وتشمل البيئة الخارجية التطورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية للمجتمع والمدارس الأخرى المنافسة وتوقعات الوالدين وأعضاء المجتمع وأعداد التلاميذ المتوقعة في المنطقة التعليمية وعلي الجانب الآخر تقوم المدرسة بتحليل البيئة الداخلية علي أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد التلاميذ المدرسي والبرامج والأنشطة المدرسية المختلفة وتساعد نتائج هذا التحليل في وضع أسس مرحلة التخطيط. (المسيري، ٢٠٠٩م، ص ٤٢)

### ٢. صياغة الخطة الاستراتيجية لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة

وفي هذه المرحلة يتمّ استخدام المعلومات الناتجة عن عملية التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي للعمل في المدرسة ويتضمّن ذلك تحديد رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد سياسة المدرسة وبرامجها وميزانياتها وهيكلها التنظيمي وإجراءات التعامل في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمدرسة والمشاركة في صياغة الأهداف وصنع القرار بحيث يشمل جميع الموجودين بالمدرسة

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

والمشاركين من المجتمع المحلي وبيان اتجاه المدرسة وأهدافها ونشر رؤيتها  
ورسالتها، ويشمل ذلك الإعلان عن المعلومات والبيانات الخاصة بالخدمات  
المدرسية وفلسفة المدرسة ومعتقداتها وقيمها الخاصة بالتعليم والإدارة الذاتية  
للمدرسة والمبادئ الموجهة لوظائفها (Bandur, 2012, P849)

### ٣. تحديد الأدوار وتوزيع المهام والمسئوليات:

في هذه المرحلة تتم عملية الاختيار وإسناد المهام للأفراد الأكفاء وإقناع  
العاملين بظروف وطبيعة العمل مع التأكيد علي أن تدريب العاملين والمعلمين  
والإداريين وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم وإتاحة الفرص  
اللازمة لنموهم المهني يتطلب التوجيه المستمر وتفويض السلطة والمسئوليات  
وحثهم علي تقديم أداء تعليمي علي أعلى جودة، وتشجيع التفكير المستقل وتنسيق  
الجهود مما يساعد علي نجاح الإدارة والسلطة المدرسية في تنفيذ خطط وبرامج  
الإصلاح والتحسين المدرسي وتحقيق أهدافها والسعي لتطويرها وتقويمها باستمرار  
وفقاً لما يستجد من تغيرات. (Nir, 2012, p33)

### ٤. تنفيذ الخطة الإستراتيجية للإصلاح المدرسي:

وفي هذه المرحلة تقوم المدرسة ككل بتطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعية  
وتنفيذ برامج الإصلاح مع التركيز علي توفير المصادر والدعم اللازمين وتوفير  
التوجيه والإرشاد للتنفيذ الفعال للبرامج العملية والتعليمية، وتتضمن هذه المرحلة  
تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المدرسة، وفي هذه  
المرحلة ينبغي حشد الجهود والإمكانات المجتمعية والمدرسية في خدمة خطط  
الإصلاح وتحقيق التعاون والتواصل الأمثل بين جميع المشاركين في عملية  
التنفيذ؛ للوصول إلي أعلى قدر من الجودة في الأداء وبالتالي تحقيق أكبر قدر من  
الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، كما ينبغي التأكيد علي أهمية تبادل

المعلومات والبيانات بين الجميع لما لها من أهمية في تحديد الفجوات في الأداء وتوفير التغذية الراجعة باستمرار لجميع المشاركين، وكذلك التأكيد علي العمل التعاوني وروح الفريق وأن جهود جميع المشاركين وفرق العمل تصب في النهاية في مصلحة المدرسة ككل وليس مجموعة معينة فقط. (أبوعيطة، ٢٠١٥م، ص ٥٧)

**٥. الرقابة والتقويم:**

في هذه المرحلة يتم متابعة الأداء وتقييم ما يتم إنجازه وما يتحقق من أهداف لضمان مدي التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة تطوير المدرسة، حيث تحدد المدرسة الأنظمة التي تستخدمها في إعداد التقارير لتقييم أداء المدرسة بكل من فيها من أفراد مشاركين وفرق عمل ومؤشرات الأداء ووسائل مراقبة الأداء والحكم عليه وتقييمه وتنظيمه، فيتم تلخيص الأداء في تقارير العاملين؛ لضمان جودة برامج المدرسة الموضوعه لتحقيق الإصلاح المنشود واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة التي من شأنها تحسين دورة الإدارة الإستراتيجية المتمركزة علي المدرسة. (هندريكس، ٢٠١١م، ص ٦٣٢)

**مراحل تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة:**

تمرّ مراحل الإدارة المتمركزة علي المدرسة بثلاثة مستويات علي النحو التالي:

#### **١. المستوي المدرسي:**

ويتمثل في مجلس إدارة المدرسة والقيادة التشاركية، وتُعدّ الإدارة المتمركزة علي المدرسة في هذا المستوي بمثابة الإدارة الإستراتيجية التي تقوم بوضع الرؤى المشتركة للمدرسة ورسالتها وصياغة أهدافها الإستراتيجية وبدائلها، وذلك من خلال المعلومات والبيانات التي تنتج من عملية التحليل البيئي للبيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية للمجتمع المحيط بالمدرسة وبما يحقق التفاعل والدمج بينهما

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

والتعرف إلى نقاط القوة وتعزيزها وجوانب القصور والضعف والعمل علي تلافيتها  
وتحديد الفرص الخارجية واستثمارها بالشكل الأمثل والتعرف إلى التهديدات  
والتحديات الخارجية وكيفية التغلب عليها ودراسة احتمالات التغيير ومصادره  
والمبادرة بإدخال التطوير والإصلاح اللازمين ووضع البدائل اللازمة للتفاعل مع ما  
يستجد من تغيرات ومشكلات تلقي بظلالها علي الأداء المدرسي ككل. (أحمد،  
٢٠١٦م، ص١٨٩)

وفي هذا المستوي تأخذ القيادة المدرسية الصيغة التشاركية حيث تقوم علي  
تعظيم المشاركة والتعاون الإيجابي والفعال بين المجتمع المدرسي والمجتمع  
المحلي من خلال المشاركة بإرادة حرة في بناء المدرسة وتطوير الأداء بها والالتزام  
بمبادئ التواصل والتعاون واحترام الرأي الآخر والعمل بروح الفريق والشعور بملكية  
المدرسة. (Cheng,2002,p43-46)

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر



شكل رقم (١) يوضح مراحل الإدارة المتمركزة على المدرسة (المستوي المدرسي)  
عند Yin cheong Cheng : (Cheng, 2002, p47-48)

## ١- الإدارة المتمركزة على المدرسة علي مستوى فرق العمل المنسقة:

يعرف الفريق بأنه مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل واحد ويعتبر كل واحد منهم مسئول عن جزئية معينة من جزئيات هذا العمل كتنظيم أصغر داخل المدرسة حيث يتم تشكيل فريق العمل متضمناً عمال وفنيين ومعلمين وإداريين وطلاب لتحقيق النتائج المتفق عليها وتتحدد مراحل الإدارة المتمركزة علي مستوى فرق العمل كمجموعة طبقاً للجدول الآتي:

### جدول رقم (١)

مراحل الإدارة المتمركزة على المدرسة علي مستوى فرق العمل

عند Yin cheong Cheng : (Cheng, 2002,p49-50)

مراحل الإدارة المتمركزة علي المدرسة	العمليات علي مستوى فرق العمل المنسقة
مرحلة التحليل البيئي	محاولة التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية واكتشاف الفرص واستغلالها وتجنب المعوقات أو تذليلها ذات التأثير علي عمل المدرسة وتعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف فهي باختصار عملية لخلق وبناء البيئة المستقبلية المرغوبة.
مرحلة التخطيط وحشد الإمكانيات في ضوء فلسفة المدرسة وخططها الإنمائية	وتتضمن عمليات التنسيق بين خطط العمل للفرق والتعريف بالأدوار والمسئوليات وتطوير جداول زمنية واقعية للأداء والمشاركة في الحلول وإبداء الآراء وتبادل المعلومات والبيانات واتخاذ القرارات التي تتناسب مع المتغيرات البيئية.
مرحلة الاختبار والتنمية والتوجيه	تطبيق أسلوب التناوب للقيادة والوظائف الإدارية وتجانس فرق العمل وتشجيع التعاون وروح الفريق والسلوك المنسق والتنمية المهنية لتطوير الذات والإلمام بأهم التطبيقات والأفكار المبتكرة وفهم الأبعاد والحقائق المختلفة للمشكلات.
مرحلة التنفيذ	وتتضمن عمليات استخدام الموارد والأدوات وتطويرها وتوزيع الأدوار وتحديد المسئوليات وحل المشكلات وتوفير الدعم ومساندة الفرق الأخرى والمساعدة في تنفيذ الخطط والأعمال التي تصعب علي فرق العمل الأخرى.
مرحلة التقويم والرقابة الذاتية	يقوم فريق العمل بتصحيح أعماله وتقويمها بنفسه من خلال المراجعة الذاتية بناءً علي مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف الموضوعية وتقديم أداء المجموعة ككل وإتباع أسلوب النقد الذاتي البناء للتقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

## ٢- الإدارة المتمركزة على المدرسة على المستوى الفردي:

حيث أصبح الدور الأساسي للفرد العامل في ظل الإدارة المتمركزة على المدرسة من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة إلي شخص مفوض له حرية التصرف والصلاحيات والسلطات الفنية والإدارية اللازمة لأداء العمل واتخاذ القرار وتحمل مسؤولية النتائج فللفرد قدر من السيطرة على وظيفته.

وفي ظل مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة على المستوى الفردي تتمثل مرحلة المراجعة والتقويم في وضع معايير للأداء الفردي وملاحظة النفس دورياً لضبط سير العمل الشخصي والتقويم الذاتي للأداء الفردي. وتتحدد مراحل الإدارة المتمركزة على المدرسة على المستوى الفردي طبقاً للجدول التالي: (Cheng,2002,p52-55)

### جدول رقم (٢)

يوضح مراحل وعمليات الإدارة المتمركزة على المدرسة على المستوى الفردي

مراحل الإدارة المتمركزة على المدرسة	العمليات على المستوى الفردي
مرحلة التحليل البيئي	تتضمن عمليات التفكير في خصائص الشخصية والبيئة الخارجية والتركيز على نقاط القوة والضعف ذات التأثير على عمل فرد.
مرحلة التخطيط وحشد الإمكانيات	وتتضمن تطوير الأهداف الشخصية وخطط العمل في إطار المجموعة والمدرسة وتصميم البرامج التعليمية وتأسيس العلاقات الاجتماعية مع الزملاء والإداريين وأولياء الأمور والمشاركين وتنمية هذه العلاقات والاهتمام بالطلاب والتخطيط والتنسيق مع الآخرين ودمج الأهداف الفردية في أهداف المدرسة ككل وصرها في قالب واحد.
مرحلة التنمية والتوجيه	تتضمن عمليات تنمية الكفاءة المهنية واكتشاف فرص التعلم وتطوير الذات والمثابرة والتجديد واستخدام أطر جديدة للتفكير والمراجعة واتخاذ القرار من خلال التفكير الابتكاري وتوليد البدائل المختلفة والمقارنة واستخلاص النتائج.
مرحلة التنفيذ	وتتضمن عمليات الاستخدام الفعال للموارد والتركيز على الأداء الفردي في إطار فريق العمل والسير في إطار تقديمي.
مرحلة المراجعة والتقويم	وتتضمن عمليات وضع معايير للأداء الشخصي وملاحظة النفس دورياً لضبط سير العمل الشخصي والتقويم الذاتي للأداء الفردي.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

ويستنتج مما سبق أن الإدارة المتمركزة على المدرسة بمستوياتها ومراحلها وعملياتها المختلفة تشكل نظامًا إداريًا متكاملًا في مدخلاته وعملياته ومخرجاته وعلاقته المتبادلة مع بيئته ومجتمعه المحلي.

### متطلبات تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة:

من خلال التجارب الواقعية لمداخل الإصلاح التعليمي التي طبقت في مصر يتضح أن إعادة تنظيم مدارس التعليم العام وتهيئتها لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة يمكن أن يحقق درجات متفاوتة من النجاح أو الفشل تبعًا لمجموعة الظروف المحيطة بالتطبيق، إلا أنه يمكن الخروج من خلال تجارب الدول وبعض الدراسات التي أجريت على مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة ببعض النتائج الهامة التي تفيد في تحديد المتطلبات اللازم توفرها لنجاح عملية التطبيق وتحقيق أهدافها الموضوعية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

#### ١- التمويل من خلال المجتمع (التمويل المحلي):

يعتمد نجاح الإدارة المتمركزة على المدرسة على وجود تمويل ذاتي مجتمعي، والتمويل المحلي لا يعني فقط مجرد توفير الإمكانيات لشراء احتياجات المدرسة وعقد الدورات التدريبية وتنظيم البرامج والأنشطة وإنما يعني توفير سلطة اتخاذ القرار المستقل حول الإنفاق وتوزيع الموارد، ومن ثم تبرز أهمية دور السلطات المحلية في توفير الإطار القانوني لمساعدة المدرسة على توفير مواردها الذاتية، وبما يتيح الحرية والاستقلالية التامة لها في استخدام مواردها، وفي نفس الوقت تكون مسؤولة أمام الآباء والمجتمع المحلي عن طريقة استخدام الموارد وتوظيفها، وفي نفس الوقت تعمل الجهود المجتمعية على مساعدة المدرسة من خلال موارد ثابتة قائمة على تقديرات دقيقة لجميع الاحتياجات من تكاليف ومصروفات لتحسين العملية التعليمية داخل المدرسة وتحريرها من القيوم الإدارية والمالية، وتفعيل دور المجالس المدرسية؛ لتكون صاحبة القرار في كل ما يخص إصلاح التعليم وتحسين جودة مخرجاته دون تدخل أو ضغط من السلطة المركزية. (علي، ٢٠١٢م، ص ٨٧).

#### ٢- استقلالية المدرسة ودعم قدرات مجالسها وتمكينها من سلطاتها:

تتجلى استقلالية المدرسة في منحها الحرية في اتخاذ قراراتها وإدارة شئونها دون فرض صور من الإشراف أو الرقابة الخارجية الصارمة من قبل السلطات المركزية



وبطريقة تجعل المسؤولين في المجالس المدرسية بمثابة قيادات طبيعية للمدرسة منوط بها إدارتها ووضع المعايير اللازمة لسير العمل. (سعد، ٢٠٠٩، ص ١٥٥).

ويتطلب تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة إعادة توزيع سلطة صنع قرارات الاعتمادات المالية والتنمية المهنية وتجديد المنهج والأنشطة المدرسية الأخرى على المدارس المحلية وييري Behrman أنه كلما زادت درجة الاستقلالية والسلطات الممنوحة للإدارة المدرسية كلما كان أداء الإدارة أفضل، ويتضمن ذلك زيادة مساحة حرية الإدارة من خلال نقل مسؤولية صنع القرارات إلى المدارس وإعادة توزيع السلطة من أعضاء الحكومة المركزية إلى مديري المدارس والمعلمين والآباء، ومن ثمَّ يؤكد مؤيدو اللامركزية والاستقلال الذاتي للمدارس أن منح السلطة للأطراف السابقة سوف يجعل التعليم أكثر استجابة لاحتياجات المجتمعات المحلية. (Behrman, 2002, pp17-19)

إن نجاح الإدارة المتمركزة على المدرسة يقوم على عدد من الأسس المتكاملة معًا والمعتمدة على بعضها اعتمادًا متبادلًا، من خلال تمتع المدرسة بسلطات عديدة في جميع النواحي المتصلة بالعمل فيها، بحيث لا يكون للمستويات الإدارية الأعلى أي سلطات عليها، واستقلالية دورة صنع القرار واتخاذها وتنفيذه ومتابعته وتقييمه، والشفافية وإتاحة المعلومات للجميع وتداولها وإيجاد آلية لنشر المعلومات وإعلام الجميع بها، وكذلك المحاسبية وهي مكون رئيس للإدارة الذاتية ويرتبط بالشفافية وتقوم على التقويم الذاتي للمدرسة. (Briggs, & Wohlsterrer, 2003, p356-357)

وفي دراسة مقارنة حول تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من خلال تكوين المجالس المدرسية يؤكد Gropello على ضرورة منح المجالس المدرسية درجة عالية من الاستقلالية في مجالات إدارة المدرسة وصيانتها والإشراف على الميزانية وشئون التدريس والمناهج والتعاقد مع المعلمين وتحديد مواعيد السنة الدراسية والجدول المدرسية والإشراف على أداء المعلمين وزيادة الرقابة على العمليات التي تتم داخل المدرسة ( Gropello, 2006, pp25-26)

٣- إن السعي نحو التطبيق الصحيح للإدارة الذاتية للمدرسة يتطلب تمكين العاملين Empowerment workpeople وجميع الأطراف المعنية من المشاركة في صياغة وتحقيق الأهداف المدرسية الموضوعية في إستراتيجية الإصلاح المدرسي.

تبنى أساليب عمل حديثة (فرق العمل):

إن التغييرات التي يجب إحداثها في البيئة الإدارية والتنظيمية للمدرسة في ظل تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة تستلزم بالضرورة تعديل أساليب العمل التقليدية وتبني أساليب عمل حديثة تدعم هذه التغييرات وترحب بالعمل الجماعي والمشاركة المجتمعية ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب فرق العمل .

ولقد أصبحت فرق العمل أحد الأساليب الشائعة لتنظيم العمل في المؤسسات المعاصرة لارتباط هذا الأسلوب بالمرونة في اتخاذ القرارات، والقدرة على اتخاذ العديد من المهام بكفاءة في ظل توفر الدافعية والاستقلالية والعمل الجماعي وتمكين جميع العاملين. (سعد، ٢٠١٢م، ص ١٦٧).

ويستلزم إتباع أسلوب فرق العمل في تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة ضرورة توفير مجموعة من الخصائص اللازمة لنجاح هذا الفريق في أداء مهامه وتحقيق أهداف ومنها: (إبراهيم، ٢٠٠٤م، ص ١٦٣).

- أن يعمل الفريق في ظل ثقافة تشجع مشاركة جميع العاملين وتدعم التحسين المستمر والتوجه نحو التميز في العمل.
- أن يتوفر لدى الفريق أهداف محددة وكذلك الموارد اللازمة، وأن يتمتع أعضاؤه بالمهارات المطلوبة ويتحملون النتائج.
- أن يتوفر لدى الفريق رؤية ورسالة وأهداف واضحة عن البدائل المستقبلية المراد تحقيقها.
- أن يتمتع الفريق باستقلالية كافية لتحديد وحل المشكلات التي يواجهها مع وجود مشرفين مباشرين يعملون كميسرين.
- إتاحة المعلومات والبيانات للفريق وتوفير تغذية راجعة حول أدائهم وتبادل المعلومات مع المستويات التنظيمية الأعلى.
- توفير حوافز الأداء المادية والمعنوية للفريق.
- توفير التنمية المهنية والتدريب اللازم لأعضاء الفريق على عمليات وأدوات حل المشكلات والوصول إلى قرارات جماعية.
- أن تتسق مهارات أعضاء الفريق وخبراتهم وخصائص شخصياتهم مع مهام الفريق ومسئوليته.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

- توفر أنماط من الاتصالات المفتوحة والقيادة الفعالة ووجود علاقة إيجابية  
بين المعلمين والإدارة المدرسية.

## ٢- المشاركة المجتمعية:

تتطلب الإدارة المتمركزة على المدرسة تحقيق مشاركة مجتمعية جادة وفاعلة في عمليات الإصلاح والتطوير المدرسي، بحيث تتمثل السلطة المدرسية في ممثلي المجتمع المدرسي والمحلي وأولياء الأمور وتتجسد هذه السلطة في المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذها إلى باقي اللجان الفرعية وفرق العمل، مثل: مجلس الآباء والمعلمين ومجالس الأمناء التي تعمل على تعبئة جهود المهتمين بالعملية التعليمية للمشاركة في جميع الأنشطة المدرسية وتعميق المحاسبية التربوية والشفافية الضرورية؛ لتحقيق جودة الإدارة المدرسية ولا يعني توزيع السلطة بين المجالس المدرسية أن يضعف دور مدير المدرسة إنما يعني إضافة أدوار جديدة له تتمثل في نشر رؤية المدرسة ودفع العاملين نحو العمل الجماعي برغبة منهم وخلق الشعور بينهم بأهمية جماعية القيادة بهدف إشراك المجتمع المحلي والمدرسي في إدارة المدرسة (علي، ٢٠١٢، ص ١٧٤).

## ٣- تغيير نمط الكفايات التنفيذية اللازمة للعاملين بالمدرسة:

ويقصد بالكفاية Competency المهارة أو القدرة على تحسين الأداء من خلال الخبرة أو التدريب، أي المهارات المرتبطة بالقدرة الفنية أو المهنية على أداء الوظيفة أو المهام. (سعد، ٢٠١٢م، ص ١٧٥).

ففي ظل الإدارة المتمركزة على المدرسة وما يترتب عليها من تغييرات تنظيمية في الهياكل والسلطات المدرسية وأساليب العمل السائدة، كان من الضروري إحداث تغيير مماثل في أنماط الكفايات المهنية وما تتضمنه من معارف ومهارات وصفات تزيد من قدرة الموجودين داخل المدرسة على أداء مهامهم وأدوارهم وتحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية.

وتعد أنظمة التنمية المهنية المؤسسية الخطوة الأولى لتزويد المعلمين والمديرين بكل ما يتصل بالأدوار الجديدة في ظل الإدارة الذاتية؛ لأنهم سوف يشعرون بالإحباط والقلق وعدم الارتياح إذا أسندت إليهم واجبات ومهام جديدة وهم لا يملكون الخبرة اللازمة والمهارات المطلوبة، وبالتالي يؤدي نقل السلطات إلى هبوط مستوى الأداء وبالتالي القصور في تحقيق الأهداف ومن الكفايات التنفيذية المطلوب توفرها في القيادة المدرسية ما يلي: (عامر، ٢٠٠٦م، ص ١٤١)

- القيادة الإستراتيجية للمدرسة وكيفية صياغة الرؤى المستقبلية وتنفيذها.
  - حسن استثمار الوقت كمورد من أثنى الموارد.
  - الاتصال الفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي والتفاوض مع الآخرين
  - حسن التصرف في المواقف الحرجة وتقبل النقد واحترام آراء الآخرين.
  - تقويم الأداء المدرسي بشكل مستمر ووضع المعايير اللازمة لقياس الأداء.
  - العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي للمجموعة بحيث تتعدد الرؤى والحلول.
  - تنمية القيم المشتركة والمناخ الصحي الملائم لعمل الإبداع.
- وبالإضافة إلى ما تقدم حددت لجنة التعليم بولاية (Massachusetts) ماساشوستش الأمريكية مجموعة من الكفايات المهنية المطلوب توفرها في القيادة المدرسية؛ لتحقيق النجاح داخل المدرسة ومن أبرز تلك الكفايات: (Massachusetts Department of Education, 2009)
- القدرة علي استخدام مداخل حديثة لتطوير الأداء المدرسي في ضوء الظروف المتغيرة
  - استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث المحتملة مستقبلاً والاستعداد لها بالتخطيط الجيد.
  - تدعيم فكرة بناء فرق عمل فعالة مزودة بمهارات اتصال متطورة.
  - استخدام المصادر المتخصصة للحصول علي البيانات والمعلومات وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة.
  - تقبل التغيير البناء والعمل علي إحداثه.
  - تطبيق مبدأ تفويض السلطات والمشاركة في صنع القرارات داخل المدرسة.
  - تدعيم عملية التنمية المهنية الفعالة ومتابعة عمليات الإشراف الفني والإداري.
  - استخدام نماذج حديثة لتقييم الأداء في ضوء معايير محددة.

- تدعيم مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في وضع رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها وبرامجها وخطط تطويرها إلي جانب مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها.

#### ٤-التقويم الذاتي ومحاسبة المدرسة:

في ظل الاستغلال الإداري والمالي الذي تتمتع به المدرسة وتمكين الأطراف المعنية ومشاركتهم في صنع القرارات المختلفة في ظل تطبيق مدخل الإصلاح المتمركز علي المدرسة يتم تقويم المدرسة ذاتياً ومحاسبتها من قبل الأطراف المعنية من المجتمعين المدرسي والمحلي للتعرف إلي مدي استجابتها لاحتياجات طلابها ووفائها بمتطلبات مجتمعها المحلي الذي تخدمه وذلك بهدف التحسين المستمر لأدائها، ويُعدّ التقويم الذاتي وظيفة لتنفيذ الإدارة الذاتية كعملية يترتب عليها الوعي بقدرات المدرسة والمعرفة بقيمتها وأفكارها ومعاييرها والسلوك السائد بها وبنيتها التنظيمية وعلاقاتها الداخلية والخارجية ورؤيتها وإستراتيجيتها للعمل؛ لتشخيص واقع المدرسة وقياس مدي تقدمها وتوجيه مسيرتها، فالتقويم الذاتي بالنسبة للإدارة الذاتية سلطة تسعى لها المدرسة وليست سلطة تخضع لها. (إبراهيم، ٢٠٠٨م، ص ١٥).

وتبرز أهمية التقويم الذاتي كمتطلب رئيس من متطلبات التطبيق الفعال لمدخل الإدارة المتمركزة علي المدرسة في النقاط الآتية: (هندريكس، ٢٠٠١م، ص ٦٣٢).

- التعرف على نقاط القوة والضعف في مجالات العمل المدرسي من خلال عمليات التحسين المنظمة.
- تطوير قدرات ومهارات العاملين بالمدرسة في جمع وتحليل ومعالجة وتفسير المعلومات حول آراء الفرد في المدرسة بشكل منفرد أو كوحدة تنظيمية في المدرسة أو في المدرسة ككل.
- إحداث التغيير للحفاظ علي القوة التنافسية للمدرسة، حيث يكشف التقويم الذاتي للمدرسة عن ضرورة إحداث تغييرات باتخاذ إجراءات وأساليب إدارية حديثة ومتطورة للحفاظ علي جودة الخدمة التعليمية بالمدرسة.
- تقديم المعلومات الأساسية عن الدور الوظيفي للمدرسة للحفاظ علي الكيف المطلوب وتحسين أداء المدرسة.
- توفير نقطة بدء لمزيد من التحليل والتشخيص حول نقاط معينة في الدور الوظيفي للمدرسة.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

- توفير قاعدة أساسية من المعلومات للمهتمين بالدور الوظيفي للمدرسة  
والتحسينات التي تتم فيه.

#### ٥- قاعدة معلومات وبيانات:

لابد من وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تقوم عليها الإدارة المتمركزة على  
المدرسة ونشرها بين كل المهتمين بالعملية التعليمية داخل المدرسة لتسهيل عملية اتخاذ  
القرار وتنفيذه ومتابعة نتائجه، بحيث يكون الجميع على علم ودراية بكل ما تؤديه  
المدرسة من أعمال ومهام ومسئوليات لتحسين مستوي الأداء للطلاب ومعرفة جوانب  
القوة والقصور، مما يترتب عليه زيادة مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور لإحساسهم  
بالشفافية في عرض ونشر المعلومات والبيانات وزيادة دعمهم لكل ما تقوم به المدرسة،  
وكذلك التوصل إلي أفضل القرارات من خلال المفاضلة بين جميع الحلول والبدائل التي  
نتجت عن المعلومات والبيانات المتاحة وتوفير معلومات عن المتغيرات المستقبلية التي  
يمكن أن تحدث داخل المدرسة مما يساعد علي الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.  
(Well, 2011, p5305)

#### واقع الإدارة تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة:

تعدّ الإدارة المرتكزة إلى المدرسة من أهم النتائج المترتبة على لا مركزية التعليم،  
حيث إن عديداً من الدول قد قامت بتطبيق هذه الاستراتيجية بغرض زيادة فاعلية  
المدرسة، وأيضاً بهدف تفويض المدرسين والطلاب والآباء وأعضاء المجتمع المحلي في  
عملية صنع القرار والتخطيط وذلك للوصول إلى أفضل خطة وأفضل أسلوب لتنفيذ تلك  
الخطة، بما يضمن تحقيق أهداف ومتطلبات أعضاء المؤسسة التعليمية، وفي نفس  
الوقت يتماشى مع احتياجات ومطالب المجتمع، أى أن اللامركزية تقوم على المشاركة  
المجتمعية والمؤسسية في العملية التعليمية بالمدرسة (حسين، ٢٠١٤م، ص ١٤٤).

وبالنظر إلى واقع المدارس الثانوية في مصر يتضح أن هناك محاولات لتطبيق  
الإدارة المتمركزة على المدرسة ولكنها لم ترقى إلى التطبيق الفعلي، وذلك نظراً إلى وجود  
العديد من المعوقات التي تعوق التوجه نحو الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي بمصر  
ومنها كما تذكر المسيري: النزعة المركزية، وسيادة النزعة التسلطية لدى بعض المديرين  
وعدم السماح للمعلمين بالمشاركة في إدارة المدرسة، وسيادة الفكر البيروقراطي في الإدارة  
المدرسية، وكذلك ضعف قواعد البيانات الدقيقة على كافة المستويات وعدم وجود قنوات  
اتصال فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وضعف الإقبال على المشاركة من أولياء

الأمر خوفاً من التورط في تبرعات مادية أو عينية للمدرسة. (نجوى المسيري، ٢٠٠٩م، ص٤)

وتتوجها لمحاولات الإصلاح المتمركز على المدرسة قامت وزارة التربية والتعليم بوضع خطة إستراتيجية من عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨م حتى ٢٠١١/٢٠١٢م وركزت فيها على اثني عشر برنامجاً، يعد برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة هو البرنامج المحوري الذي تتقاطع عنده جميع البرامج من أجل تفعيل لامركزية التعليم والانتقال بنمط الإدارة إلى الإدارة المتمركز على المدرسة من خلال البدء في تطبيق البرنامج في سبع محافظات.

وبالرغم من هذه المحاولات إلا أن واقع الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية وقف عائقاً أمام محاولات التطوير وتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة، حيث تعاني الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي من مجموعة من المشكلات منها: (زكي، محمد حمدي، ٢٠١٧م، ص٤٦١)

- القيود البيروقراطية التي لا تزال تكبل أداء المدرسة وتعوق انسيابيتها وتضعف من فعاليتها.
- البطء في اتخاذ القرارات وانعكاساته السالبة على الأداء داخل المدرسة.
- ضعف التشاركية من جانب العاملين بالمدرسة مما يحمل إدارة المدرسة بأعباء فوق طاقتها.
- ضعف انسياب المعلومات ونشرها وبالتالي الاستفادة منها.
- ضعف فرص التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.
- شيوع مناخ غير صحي في العلاقات بين إدارة المدرسة والعاملين فيها وأولياء الأمور والتلاميذ .
- تدني المحاسبية وغياب الرقابة والمتابعة.
- ضعف دافعية الأفراد العاملين في المدرسة للمبادأة والابتكار والإبداع في حل المشكلات.
- عدم قدرة المدرسة على الاستفادة المثلى من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها وضعف تواصلها مع البيئة المحيطة بها.

- الافتقار إلى التنسيق بين تدريب المعلمين والاحتياجات الفعلية لهم بسبب غياب آليات التقويم الذاتي لكل مدرسة.
  - الحاجة إلى مراجعة شاملة للمناهج، وتبني نماذج تربوي حديثة.
  - استخدام طرق التدريس والتقويم التقليدية التي تركز على الحفظ والتلقين.
  - تهميش الوسائط التكنولوجية الحديثة داخل المدرسة وعدم استخدامها الاستخدام الأمثل رغم انتشارها في المدارس.
  - الحاجة إلى دعم مجالس الأمناء لتعزيز القدرة المؤسسية لها.
- وفي ظل ما تقدم من مشكلات ألفت بظلالها على الواقع التعليمي بمدارس التعليم الثانوي فقد أفرزت مجموعة من التحديات والقضايا الرئيسية التي تواجه المدارس الثانوية في مصر ومنها: (أحمد، محمد جابر، ٢٠١٦م، ص ١٢١)
- ضعف قدرة القيادة المدرسية على متطلبات الإصلاح في ظل تزايد وتضخم البيروقراطية والمركزية الشديدة.
  - افتقار القيادة المدرسية إلى الصلاحيات التي تمكنها من إصلاح وتطوير العملية التعليمية على مستوى المدرسة.
  - عدم وجود رؤية ورسالة وخطة تطوير بكل مدرسة.
  - سيطرة طرق التعليم والتعلم التقليدية المتمركزة على المادة الدراسية.
  - سيطرة نظم التقويم التقليدية التي تركز على الحفظ والتلقين.
  - ضعف استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.
  - تضخم الهيكل التنظيمي للمدرسة إلى جانب المركزية السائدة وتداخل الاختصاصات بين المستويات الإدارية.
  - عدم مرونة التشريعات الإدارية والمالية التي تنظم العمل المدرسي وجعلها محكومة من الوزارة.
  - نقص الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي.
  - افتقار المدارس إلى أنظمة المتابعة وضمان الجودة.



التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

- عدم وضوح دور وحدة التدريب والتقويم داخل المدرسة. (نمطية وحدات التدريب بالمدارس وعدم فعاليتها)
- ضعف نظم المعلومات في المدرسة.
- عدم تناسب بعض المباني المدرسية للمواصفات وعدم مسايرتها لمتطلبات الجودة
- قصور الشراكة بين مؤسسات التعليم ومؤسسات المجتمع المدني .
- عزوف بعض أولياء الأمور عن المشاركة في تفعيل العمل المدرسي.
- قلة الوعي المجتمعي بأهمية الإصلاح المدرسي وضروراته.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن المدرسة الثانوية في مصر بعيدة كل البعد عن تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بالإضافة إلى ضعف عمليات التخطيط الإستراتيجي المتبعة من قبل الإدارة المدرسية في عمليات ومحاولات التطبيق.

### المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

يتناول هذا المحور الإطار الميداني للدراسة، حيث يعرض إجراءات الدراسة الميدانية، و تحليل نتائجها وتفسيرها، ثم أهم نتائجها، وذلك على النحو التالي:

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### \*إجراءات الدراسة الميدانية

#### ١-هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الوقوف واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في مصر. والمعوقات التي تحد من ذلك وتحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في مصر والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة التي تُعزى لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية).

## ٢-مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة ويبلغ مجتمع الدراسة (١٣٥٠) مديراً ومديرة في المحافظات التي شملتها الدراسة (القاهرة ، الجيزة ، الشرقية) وفقاً لإحصاءات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء عام (٢٠١٨-٢٠١٩) وبلغت عينة الدراسة(١٤٥) مديراً ومديرة بالمدارس الثانوية بما يوازي ١١% من مجتمع الدراسة ، وتم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي ، ويوضح الجدول التالي عدد أفراد العينة والنسبة المئوية لها بكل محافظة:

### جدول (٣)

#### وصف نسبة عينة الدراسة للمجتمع الكلي

النسبة المئوية	عينة الدراسة	المجتمع الأصلي	النوع
٣٨ %	٥٥	٧٠٢	محافظة القاهرة
٣٢ %	٤٧	٣٨٨	محافظة الجيزة
٣٠ %	٤٣	٢٦٠	محافظة الشرقية
١٠٠ %	١٤٥	١٣٥٠	المجموع

### ج- خصائص عينة الدراسة :

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والعلمية ، نوضحها فيما يلي:

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

جدول (٤)  
خصائص عينة الدراسة

المتغير	الكلية	العدد	النسبة
النوع	ذكر	٨٩	٦١.٣%
	أنثى	٥٦	٣٨.٧%
	المجموع	١٤٥	١٠٠%
المؤهل العلمي	ليسانس/ بكالوريوس	١١٦	٨٠.٠%
	دبلوم تربوي	٢٣	١٥.٩%
	ماجستير / دكتوراه	٦	٤.١%
	المجموع	١٤٥	١٠٠%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦	٤.١%
	٥ إلى ١٠ سنوات	٢٠	١٣.٨%
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٩	٨٢.١%
	المجموع	١٤٥	١٠٠%
الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة المتمركزة حول المدرسة	لا يوجد دورات	٢٥	١٧.٢%
	من ١ إلى ٣ دورات	٦٥	٤٤.٨%
	من ٤ إلى ٦ دورات	٢٣	١٥.٩%
	أكثر من ٦ دورات	٣٢	٢٢.١%
	المجموع	١٤٥	١٠٠%

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب بعض الخصائص الشخصية والعلمية والتي تعكس قلة عدد مديري المدارس الحاصلين (ماجستير ودكتوراه) حيث أن نسبتهم (٤.١%) مقارنة بالحاصلين على بكالوريوس ونسبتهم (٨٠.٠%)، كما تدل أيضا على حاجة مديري المدارس الثانوية إلى دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة المتمركزة على المدرسة، حيث إن نسبة (١٧.٢%) من أفراد العينة لم يحصلوا

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

على أي دورات سابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة المتمركزة على  
المدرسة.

#### د - أدوات الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من أفراد  
العينة، على اعتبار أن هذه الأداة توفر قدرًا جيدًا من الموضوعية العلمية بعيدًا عن  
التحيز الشخصي للباحثة، وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعًا في مجال  
الدراسات التربوية والبحوث الوصفية، فهي " أداة استقصاء منهجية تعتمد على مجموعة  
من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات،  
ومقننة لأن تنظيمها يتم بطريقة نمطية توفر الوقت والجهد والنفقات وتوفر على الباحثة  
التدخل ثانية في مراحل التطبيق ". (عبد الحميد، ٢٠٠٥، ص ٣٥١)

#### تصميم الأداة:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها قامت الباحثة بإعداد استبانة اشتملت على  
التالي:

١. القسم الأول: البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة.
٢. القسم الثاني: محاور الدراسة، واشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور هي:
٣. واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة  
من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.
٤. معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على  
المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.
٥. متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على  
المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

ولقد تكونت عبارات الاستبانة في صورتها المبدئية من (٣٦) عبارة، وبعد تحكيم الاستبانة تم  
حذف بعض العبارات التي أجمع (٧٠%) من المحكمين عليها، وإضافة وتعديل بعض العبارات  
بناء على إجماع نفس النسبة على ذلك، وقد بلغت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (٣٠)  
عبارة بواقع (١٠) عبارات لكل محور، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد  
العينة على فقرات الاستبانة بحيث تحصل درجة الموافقة (موافق بشدة) على (٥) درجات، ودرجة  
الموافقة (موافق) على (٤) درجات، ودرجة الموافقة (محايد) على (٣) درجات، ودرجة عدم

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

الموافقة (غير موافق) على (٢) درجتان، ودرجة عدم الموافقة (غير موافق بشدة) على (١)،  
درجة واحدة، وتم تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:  
طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) // عدد بدائل الإجابة = ٥ / ١ - ٥ = ٠.٨٠. لنحصل على  
التصنيف المشار إليه في الجدول التالي:

#### جدول (٥)

##### درجة الموافقة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من (٤.٢٠) إلى (٥)	من (٣.٤٠) إلى (٤.١٩)	من (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩)	من (١.٨٠) إلى (٢.٥٩)	أقل من (١.٧٩)

#### صدق أداة الدراسة:

##### ١- صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على المختصين أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم في إعداد الاستبانة في صورتها النهائية وتقدير الوزن النسبي للمحاور لمحاور الاستبانة، ولقد تم اعتماد العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق (٧٠%) من المحكمين وحذف العبارات التي لم تحصل على هذه النسبة من الاتفاق.

##### ٢- صدق البناء:

يدل ذلك على قدرة كل عبارة في الاستبانة على الإسهام في الدرجة الكلية، ويعبر عن ذلك إحصائياً بمعامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للاستبانة، بغض النظر عن معنى هذا الارتباط وظيفياً، وتم حساب صدق الفقرات من خلال استخدام محك معامل ارتباط للفصل بين العبارات التي ستبقى في الاستبانة، وتلك التي يجب أن تحذف، وللحصول على أكثر العبارات صدقاً بنائياً اعتمدت الباحثة محك دلالة معامل للفصل بين العبارات، واستقرت الاستبانة على (٣٠) عبارة، كما تم تعديل صياغة بعض العبارات والجدول التالي يوضح ارتباط درجات العبارات التي استقرت في الاستبانة بالدرجة الكلية.

جدول (٦)

معامل ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٨٠	٠,٠١	٢١	٠,٨١	٠,٠١	١١	٠,٨٥	٠,٠١
٢	٠,٧٩	٠,٠١	٢٢	٠,٧٣	٠,٠١	١٢	٠,٨٠	٠,٠١
٣	٠,٨٤	٠,٠١	٢٣	٠,٧٧	٠,٠١	١٣	٠,٨٣	٠,٠١
٤	٠,٨٠	٠,٠١	٢٤	٠,٨٥	٠,٠١	١٤	٠,٨١	٠,٠١
٥	٠,٧٨	٠,٠١	٢٥	٠,٧٩	٠,٠١	١٥	٠,٨٠	٠,٠١
٦	٠,٨٥	٠,٠١	٢٦	٠,٨٣	٠,٠١	١٦	٠,٨٣	٠,٠١
٧	٠,٨٠	٠,٠١	٢٧	٠,٨١	٠,٠١	١٧	٠,٨٦	٠,٠١
٨	٠,٨٣	٠,٠١	٢٨	٠,٨١	٠,٠١	١٨	٠,٨٤	٠,٠١
٩	٠,٨١	٠,٠١	٢٩	٠,٧٨	٠,٠١	١٩	٠,٧٩	٠,٠١
١٠	٠,٧٩	٠,٠١	٣٠	٠,٨١	٠,٠١	٢٠	٠,٧٨	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يعني أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة، وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

كما قامت الباحثة بحساب مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للاستبانة ودرجة كل محور من محاور الاستبانة كما هي موضحة بالجدول التالي :

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

### جدول (٧)

معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.	٠.٨٨	٠.٠١
٢	معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.	٠.٩١	٠.٠١
٣	متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.	٠.٨٦	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن جميع المحاور دالة عند مستوى ٠.٠١ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات عن طريق معامل الارتباط (ر)، باستخدام المعادلة العامة للارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تبين أن معامل الارتباط لأداة الدراسة = (٠,٨٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وهي درجة مناسبة تدل على تمتع الاستبانة بمستوى ثبات مرتفع، كما قامت الباحثة باستخدام طريقة معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما في الجدول التالي:

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

#### جدول رقم (٨)

يوضح معامل "ألفا كرونباخ" لجميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.	١٠	٠,٩٢
٢	معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.	١٠	٠,٩١
٣	متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.	١٠	٠,٩٠
	معامل الثبات " ألفا " للعينة الكلية	٣٠	٠,٩١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة (٠.٩١) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس.

#### هـ - أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها، تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي وحساب التكرارات والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار تحليل التباين المتعدد الاتجاه واستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) لحساب الصدق الداخلي لأداة البحث ومعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach) لقياس ثبات أداة البحث.

#### ١- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة؛ وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال عرض استجابة أفراد العينة على المحاور بصفة مجملية، ثم عرض الاستجابات على أعلى أربع عبارات وأقل عبارة بكل محور على النحو التالي:

**مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول:** ما واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر؟ وللإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية



التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍّ منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر.

م	العبارات	ك	درجة الموافقة					%
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
١	تضع إدارة المدرسة خطتها الإستراتيجية بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة.	ك	٨٨	٤٨	٦	٣	-	
			٦٠.٦٩	٣٣.١٠	٤.١٤	٢.٠٧	-	
٢	تقوم إدارة المدرسة بمراجعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بصفة دورية وفي ضوء الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠..	ك	٧٠	٦٥	٦	٤	-	
			٤٨.٢٨	٤٤.٨٣	٤.١٤	٢.٧٦	-	
٣	تضع إدارة المدرسة المؤشرات الدالة علي تحقيق الخطة الإستراتيجية بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة وفي ضوء الأهداف التعليمية المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم .	ك	٧٣	٦٤	٥	٣	-	
			٥٠.٣٤	٤٤.١٤	٣.٤٥	٢.٠٧	-	
٤	تحدد إدارة المدرسة أهم (الأفراد/ الجهات) الداعمة لتنفيذ خطة المدرسة بنجاح.	ك	٩٢	٣٦	١١	٦	-	
			٦٣.٤٥	٢٤.٨٣	٧.٥٩	٤.١٤	-	

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

٧	٠.٧١٤	٤.٤٠	١	٥	١١	٥٥	٧٣	ك	تحدد إدارة المدرسة الإجراءات اللازمة للتقويم الذاتي بمشاركة جميع الأطراف بالمدرسة.	٥
			٠.٦٩	٣.٤٥	٧.٥٩	٣٧.٩٣	٥٠.٣٤	%		
٣	٠.٦٨٨	٤.٥٠	١	٣	١٠	٤٦	٨٥	ك	تحدد إدارة المدرسة أنشطة التنمية المهنية للمعلمين في ضوء احتياجاتهم الفعلية .	٦
			٠.٦٩	٢.٠٧	٦.٩٠	٣١.٧٢	٥٨.٦٢	%		
٩	٠.٧٣٨	٤.٣٠	-	٥	١٢	٦٥	٦٣	ك	تضع إدارة المدرسة آليات محددة للمساءلة على النتائج.	٧
			-	٣.٤٥	٨.٢٨	٤٤.٨٣	٤٣.٤٥	%		
١٠	٠.٧٦١	٤.١٦	١	٢	٢٠	٦٦	٥٦	ك	تدعو قيادة المدرسة أولياء الأمور في أنشطتها وبرامجها المختلفة.	٨
			٠.٦٩	١.٣٨	١٣.٧٩	٤٥.٥٢	٣٨.٦٢	%		
٤	٠.٦٩١	٤.٤٨	-	٦	١٠	٥٢	٧٧	ك	تحدد إدارة المدرسة الاحتياجات التمويلية الفعلية واللوجستية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في الإدارة المتمركزة على المدرسة..	٩
			-	٤.١٤	٦.٩٠	٣٥.٨٦	٥٣.١٠	%		
٨	٠.٧٢١	٤.٣٦	١	٤	١١	٥٨	٧١		تعتمد إدارة المدرسة في تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي على قاعدة معلومات وبيانات دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة..	١٠
			٠.٦٩	٢.٧٦	٧.٥٩	٤٠.٠٠	٤٨.٩٧			

يتضح من الجدول السابق أن المحور الأول (واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة مديري المدارس الثانوية في مصر)

تضمن (١٠) عبارات، جاءت (٩) عبارات منها (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٩، ١٠) بدرجة موافق بشدة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٥٤ - ٤.٣٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠ إلى ٥)، بينما جاءت العبارة (٨) بدرجة موافق حيث جاء المتوسطات الحسابية لها (٤.١٦) وهذه المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤٠ إلى ٤.١٩)، وتشير النتائج السابقة إلى أن أفراد عينة الدراسة أظهروا درجة عالية من الموافقة على عبارات المحور الأول.

وبالنظر إلى ترتيب العبارات فقد جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول ومحتواها "تضع إدارة المدرسة خطتها الإستراتيجية بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة" بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٤)، وإنحراف معياري (٠.٦٧٥) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة لديهم موافقة عالية على ضرورة أن تكون هناك رؤية مشتركة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ويشترك الجميع في وضعها، وكذلك متابعة رؤية ورسالة المدرسة بصفة دورية وتعديلها بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة بالمدرسة.

وجاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الثاني بين العبارات الخاصة بالمحور الأول والتي تنص على "تحدد إدارة المدرسة أهم (الأفراد/ الجهات) الداعمة لتنفيذ خطة المدرسة بنجاح"، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٨٣) وتعكس هذه النتيجة أهمية أن قيام الإدارة المدرسية بالتواصل مع الجهات الداعمة من مؤسسات المجتمع المدني والتنسيق معهم لتنفيذ رؤية المدرسة التي قاموا بوضعها وترجمتها عملياً، وذلك حتى يكتب لهذه الرؤية النجاح والتحقق، فلا سبيل لذلك بدون دعم مجتمعي يقف وراء إنجاح رؤية المدرسة ودعمها والعمل على تحقيق أهدافها.

كما جاءت العبارة رقم (٦) ونصها "تحدد إدارة المدرسة أنشطة التنمية المهنية للمعلمين في ضوء احتياجاتهم الفعلية" في الترتيب الثالث بين عبارات المحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٠)، وإنحراف معياري (٠.٦٨٨) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة يرون ضرورة أن توضع خطة التنمية المهنية من قبل الإدارة المدرسية في ضوء تحديد دقيق وواقعي لاحتياجات المعلمين وذلك من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين وعدم الاعتماد على البرامج التدريبية الموضوعية مسبقاً من قبل الجهات المركزية المسؤولة عن التدريب سواء بالوزارة أو المديرية التعليمية، والتي غالباً ما يكون ليست لها علاقة باحتياجات المعلمين الفعلية.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

وجاءت العبارة رقم (٩) ومحتواها " تحدد إدارة المدرسة الاحتياجات التمويلية الفعلية واللوجسيتية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في الإدارة المتمركزة على المدرسة" في الترتيب الرابع بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، بمتوسط حسابي (٤.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٦٩١) وذلك يدل على ضرورة التكامل بين جميع مكونات خطة التحسين المدرسي من أجل الوصول إلى تحديد دقيق للاحتياجات التمويلية والمجالات ذات الأولوية التي يجب أن يخصص لها اعتماد مالي أكبر من غيرها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (١٩٩٩م) والتي أكدت على أنه يجب أن تكون المدرسة الثانوية وحدة تنظيمية مستقلة ذاتيا تمويليا ، وإداريا دون التدخل المباشر للسلطات التعليمية، أو المحلية.

بينما جاءت العبارة رقم (٨) ومحتواها "تدعو قيادة المدرسة أولياء الأمور في أنشطتها وبرامجها المختلفة" في الترتيب العاشر والأخير بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.١٦)، وانحراف معياري (٠.٧٦١) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة لديهم موافقة عالية على ضرورة دعم وتشجيع أولياء الأمور في المشاركة في أنشطة المدرسة المختلفة لما لهم من دور فعال في تفعيل هذه الأنشطة ومعرفتهم بالأنشطة التي تناسب أبنائهم ،ومساهماتهم الفاعلة في تنفيذ الأنشطة وتقديم الدعم الفني والمالي لإنجاحها. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الدوسري (٢٠٠٧) والتي أكدت على ضرورة إشراك المعنيين في العملية التربوية والتعليمية في اتخاذ القرارات التعليمية ومسؤوليتهم تجاه إدارة شؤون المدرسة..

### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني:

ما معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر؟ وللإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول  
معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري  
المدارس الثانوية في مصر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					ك	العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
١	٠.٦٧١	٤.٥٢	-	٣	١٠	٤٤	٨٨	ك	كثرة المسئوليات الادارية تفقد مدير المدرسة قدرته على المشاركة في وضع رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية .	١
			-	٢.٠٧	٦.٩٠	٣٠.٣٤	٦٠.٦٩	%		
٥	٠.٧٠٨	٤.٣٤	١	١٢	٢٨	٦٦	٣٨	ك	ضعف استيعاب مديري المدارس لمتطلبات التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة.	٢
			٠.٦٩	٨.٢٨	١٩.٣١	٤٥.٥٢	٢٦.٢١	%		
٤	٠.٦٩٥	٤.٤٠	٢	١١	٢٩	٥٩	٤٤	ك	قصور مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس اللازمة لتطبيق الإدارة	٣
			١.٣٨	٧.٥٩	٢٠.٠٠	٤٠.٦٩	٣٠.٣٤	%		

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

									المتمركزة على المدرسة.	
٢	٠.٦٧٥	٤.٥٠	١	٤	١٣	٣٤	٩٣	ك	تدنى الدعم المالي المقدم للإدارة المدرسية لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة.	٤
			٠.٦٩	٢.٧٦	٨.٩٧	٢٣.٤٥	٦٤.١٤	%		
٣	٠.٦٨٤	٤.٤٦	٢	٣	١٨	٤٤	٧٨	ك	قلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة للإدارة المدرسية وإتباع المركزية فى إدارة شؤونها المالية وإدارية .	٥
			١.٣٨	٢.٠٧	١٢.٤١	٣٠.٣٤	٥٣.٧٩	%		
١٠	٠.٧٦٨	٤.١٢	١٠	٢٠	٤٠	٤٧	٢٨	ك	ضعف إلمام مديري المدارس بمهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات.	٦
			٦.٩٠	١٣.٧٩	٢٧.٥٩	٣٢.٤١	١٩.٣١	%		
٦	٠.٧١٨	٤.٢٨	٤	١٨	٢٧	٦١	٣٥	ك	ضعف عمليات التقييم الذاتي الموضوعي التي تنطلق منها عملية التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة.	٧
			٢.٧٦	١٢.٤١	١٨.٦٢	٤٢.٠٧	٢٤.١٤	%		
٩	٠.٧٥٤	٤.١٨	٦	١٨	٣٠	٦٤	٢٧	ك	ضعف توفر البيانات والمعلومات اللازمة لوضع	٨
			٤.١٤	١٢.٤١	٢٠.٦٩	٤٤.١٤	١٨.٦٢	%		

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

الخطة المدرسية.										
٧	٠.٧٢٦	٤.٢٦	٧	١٩	٢٤	٦١	٣٤	ك	ضعف تحديد جداول زمنية لتنفيذ الأعمال المطلوبة وفق خطة تطوير المدرسة.	٩
			٤.٨٣	١٣.١٠	١٦.٥٥	٤٢.٠٧	٢٣.٤٥	%		
٨	٠.٧٣١	٤.٢٢	١٠	١٥	٣٢	٥٧	٣١	ك	ضعف قدرة بعض مديري المدارس على تحديد مهام العاملين بالمدرسة. ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تحديد المشكلات ذات الأولوية التي تواجه سبل تطبيق الإدارة المتمركز على المدرسة.	١٠
			٦.٩٠	١٠.٣٤	٢٢.٠٧	٣٩.٣١	٢١.٣٨	%		

يتضح من الجدول السابق أن المحور الثاني (معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر) تضمن (١٠) عبارات، جاءت (٨) عبارات منها (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٩، ١٠) بدرجة موافق بشدة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٥٢ - ٤.٢٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠ إلى ٥)، بينما جاءت العبارتان (٦، ٨) بدرجة موافق حيث جاء المتوسطات الحسابية لهما (٤.١٢-٤.١٨) وهذه المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤٠ إلى ٤.١٩)، وتشير النتائج السابقة إلى أن أفراد عينة الدراسة أظهروا درجة عالية من الموافقة على عبارات المحور الثاني.

وعلى مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول ومحتواها " كثرة المسؤوليات الادارية تفقد مدير المدرسة قدرته على المشاركة في وضع رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية . " بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٧١) وذلك يدل على أن من أهم معوقات

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس هو كثرة المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق قائد المدرسة والتي تكون سبباً رئيساً في ضعف قدرته على القيام بدوره بالشكل المطلوب في مواجهة المشكلات المدرسية وتسيير العمل المدرسي على الوجه المطلوب.

وجاءت العبارة رقم (٤) ومحتواها " تدنى الدعم المالي المقدم للإدارة المدرسية لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة. " في الترتيب الثاني بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٠)، وإنحراف معياري (٠.٦٧٥) وذلك يدل على أن التخطيط لتطبيق مدخل القيادة المتمركزة على المدرسة يحتاج لتوفير الدعم المالي كي تتمكن الإدارة المدرسية من تزطيف هذا الدعم واستغلاله بالشكل الأمثل والذي يمكن من تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة بنجاح، وأن ضعف الدعم المالي يعد معوقاً رئيساً من معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي (٢٠١٢) والتي أكدت على أن من أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي، قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها من قبل الوزارة.

كما جاءت العبارة رقم (٥) ومحتواها " قلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة للإدارة المدرسية وإتباع المركزية في إدارة شؤونها المالية وإدارية. " في الترتيب الثالث بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٤٦)، وإنحراف معياري (٠.٦٨٤)، وتعكس هذه النتيجة أهم تفويض القيادة المدرسية في القيام على شؤون المدرسة بشكل كامل في ظل صلاحيات إدارية تامة يقابلها مساءلة ومحاسبية على النتائج، وأن قلة منح الصلاحيات لقيادة المدرسة يترتب عليه فشلها في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة.

كما جاءت العبارة رقم (٣) ومحتواها " قصور مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس اللازمة لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة. " في الترتيب الرابع بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، وإنحراف معياري (٠.٦٩٥) وذلك يدل على أن استخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية عملية ضرورية لأنه يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى أنه يتناسب ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية التي تسعى إليها كل المؤسسات، ويستلزم استخدام التخطيط الإستراتيجي أن تكون لدى قيادة المدرسة المهارات اللازمة لمعرفة كيفية تحديد



التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

رؤية المدرسة ورسالتها والتي يجب أن تتبع من قيم وفلسفة المجتمع الذي تُعد المدرسة جزءاً منه ووجدت لخدمته.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) ومحتواها " ضعف إلمام مديري المدارس بمهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات" في الترتيب العاشر والأخير بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.١٢)، وإنحراف معياري (٠.٧٦٨) وذلك يدل على أن إعداد القيادات التعليمية وتهيئتهم، لمواجهة متطلبات الدور الذي يؤديه وإكسابهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات ، فمما لاشك فيه أن عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ليست بالمهمة السهلة، لأنها ليست عملية فكرية من نتاج ذهن فرد واحد، بل عملية منظمة تكون نتاجاً لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار، وتسهم عملية اتخاذ القرار في نجاح العمل بالمدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويختلف أسلوب اتخاذ القرار وحل المشكلات من نمط قيادي لآخر، باختلاف السمات الشخصية للقائد عن تعامله مع العاملين معه وقدرته على كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Briggs, & Wohlsterrer, 2003) والتي أكدت على ضرورة زيادة مساحة حرية الإدارة من خلال نقل مسئولية صنع القرارات إلي المدارس وإعادة توزيع السلطة من أعضاء الحكومة المركزية إلي مديري المدارس والمعلمين والآباء .

#### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث:

" ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر؟ وللإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول  
متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري  
المدارس الثانوية في مصر

م	العبارة	ك	درجة الموافقة					%	التفسير
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
١	أن تحدد إدارة المدرسة مؤشرات الأداء الدالة علي تحقيق رؤيتها ورسالتها.	ك	٧٦	٦١	٤	٤	-	٤.٤٦	٠.٨٧٥
		%	٥٢.٤١	٤٢.٠٧	٢.٧٦	٢.٧٦	-		
٢	أن تقوم إدارة المدرسة بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة لمعرفة نقاط القوة الضعف.	ك	٧٩	٥٢	١٢	٢	-	٤.٥٠	٠.٦٦٨
		%	٥٤.٤٨	٣٥.٨٦	٨.٢٨	١.٣٨	-		
٣	أن تقوم إدارة المدرسة بدراسة البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات.	ك	٦٣	٥٨	١٦	٦	٢	٤.٣٨	٠.٦٩٨
		%	٤٣.٤٥	٤٠.٠٠	١١.٠٣	٤.١٤	١.٣٨		
٤	أن تفوض	ك	٩٥	٤١	٩	-	-	٤.٦١	٠.٦٣٩

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

			-	-	٦.٢١	٢٨.٢٨	٦٥.٥٢	%	إدارة المدرسة الصلاحيات المالية والإدارية اللازمة لقيادة شؤونها.	
٢	٠.٦٢٤	٤.٦٦	-	-	٩	٣٥	١٠.١	ك	٥ أن تمتلك إدارة	
			-	-	٦.٢١	٢٤.١٤	٦٩.٦٦	%	المدرسة سلطة تحديد مجالات الصرف وفقا للاحتياجات المدرسية	
٦	٠.٦٤٨	٤.٥٩	-	١	٨	٤٣	٩٣	ك	٦ أن تعتمد إدارة	
			-	٠.٦٩	٥.٥٢	٢٩.٦٦	٦٤.١٤	%	المدرسة في اتخاذ قراراتها على قاعدة معلومات وبيانات دقيقة.	
٧	٠.٦٥١	٤.٥٤	-	-	١٠	٤٧	٨٨	ك	٧ أن تنمي إدارة	
			-	-	٦.٩٠	٣٢.٤١	٦٠.٦٩	%	المدرسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى منسوبي المدرسة.	
٤	٠.٦٣٥	٤.٦٢	١	-	١٣	٣٣	٩٨	ك	٨ أن توفر إدارة	
			٠.٦٩	-	٨.٩٧	٢٢.٧٦	٦٧.٥٩	%	المدرسة نظام للحوافز المادية والمعنوية على الأداء المتميز.	
١	٠.٦١٢	٤.٦٨	١	-	٨	٣٣	١٠٣	ك	٩ أن توظف إدارة	

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

			٠.٦٩	-	٥.٥٢	٢٢.٧٦	٧١.٠٣	%	المدرسة التقنية الحديثة لتسهيل عمليات الاتصال داخل وخارج المدرسة .	
٣	٠.٦٢٩	٤.٦٤	-	١	٧	٣٦	١٠١	ك	١٠ أن تشرك إدارة المدرسة العاملين في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المقدمة لهم.	
			-	٠.٦٩	٤.٨٣	٢٤.٨٣	٦٩.٦٦	%		

يتضح من الجدول السابق أن المحور الثالث (متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر) تضمن (١٠) عبارات، جاءت جميعها بدرجة موافق بشدة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٦٨ - ٤.٣٨) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠ إلى ٥)، وتشير النتائج السابقة إلى أن أفراد عينة الدراسة أظهروا درجة عالية من الموافقة على عبارات المحور الثالث.

وعلى مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (٩) ومحتواها " أن توظف إدارة المدرسة التقنية الحديثة لتسهيل عمليات الاتصال داخل وخارج المدرسة " في الترتيب الأول بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٨)، وإنحراف معياري (٠.٦١٢) وتعكس هذه النتيجة أن التقنية الحديثة وتفعيلها على المستوى المدرسي يعدّ من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، كما يدل ذلك

على أن معظم أفراد العينة لديهم موافقة عالية على ضرورة قيام الإدارة المدرسية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين جميع

العاملين بالمدرسة مما يتيح السرعة والدعة في تنفيذ المهام والتكليفات والتخلي عن  
الانماط التقليدية في عملية الاتصال.

وجاءت العبارة رقم (٥) ومحتواها " أن تمتلك إدارة المدرسة سلطة تحديد مجالات  
الصرف وفقا للاحتياجات المدرسية " في الترتيب الثاني بين العبارات الخاصة بالمحور  
الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٦)، وإنحراف معياري (٠.٦٢٤) وذلك يدل على أن  
معظم أفراد العينة لديهم موافقة عالية على ضرورة امتلاك الإدارة المدرسية زمام الأمور  
وعلى رأسها سلطة تحديد المجالات ذات الأولوية والتي تحتاج إلى تخصيص بنود مالية  
للصرف عليها وذلك في ضوء الاحتياجات المدرسية ومدى تأثيرها على سير العمل  
المدرسي وخطة التحسين. ويتفق ذلك مع دراسة الدوسري (٢٠٠٧) والتي أكدت على  
من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى توفير  
ميزانية للصرف سريعة ومرنة لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل..

كما جاءت العبارة رقم (١٠) في الترتيب الثالث بين العبارات الخاصة بالمحور  
الثالث والتي تنص على " أن تشرك إدارة المدرسة العاملين في إعداد وتصميم البرامج  
التدريبية المقدمة "، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٤)، وإنحراف معياري (٠.٦٢٩) وذلك  
يدل على أهمية قيام الإدارة المدرسية في تخطيطها لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على  
المدرسة بالاهتمام بمشاركة المعلمين في إعداد البرامج التدريبية التي ستقدم لهم وذلك  
وفق خطة واضحة ومحددة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين. ويتفق ذلك  
مع دراسة سرور (٢٠٠٨) والتي أكدت على ضرورة إعطاء المزيد من الصلاحيات  
لمديري المدارس للتصرف وفقا لما يتناسب واحتياجات المدرسة. إشراك كلا من المديرين  
والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الملائمة لاحتياجات المدرسة .

وجاءت العبارة رقم (٨) ومحتواها " أن توفر إدارة المدرسة نظام للحوافز المادية  
والمعنوية على الأداء المتميز " في الترتيب الرابع بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث،  
وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٢٨) وذلك يدل على ضرورة قيام  
الإدارة المدرسية باعتماد نظام فعال للحوافز التشجيعية للمعلمين والعاملين بالمدرسة مما  
يخلق لديهم الحافز للإبداع والابتكار والوصول إلى أعلى مستويات الأداء، ويعكس ذلك  
الأثر الفعال للحوافز على مستوى الأداء حيث تستخدم الحوافز للتأثير على القوى الدافعة  
الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة وكذلك لتحقيق  
أهداف تحدها المدرسة في خطتها الإستراتيجية انطلاقا من ارتباطها بأهداف المعلمين  
والمعلمين بالمدرسة.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

بينما جاءت العبارة رقم (٣) ومحتواها " أن تقوم إدارة المدرسة بدراسة البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات" في الترتيب التاسع والأخير بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٨)، وإنحراف معياري (٠.٦٩٨) وتعكس هذه النتيجة أهمية دراسة البيئة الخارجية للمدرسة في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ومحاولة الاستفادة منها (تطوير ميزانيات- وجود وسائل تعليمية- اتجاهات إيجابية) وتوصيف التهديدات وحصرها وتحديد متطلبات التعامل معها (انخفاض الوضع الاقتصادي- التغيرات التكنولوجية المتسارعة- التشريعات والقوانين)، ويتوقف نجاح أي مدرسة عند استخدامها التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المدرسي على دراستها لعوامل البيئة الخارجية وتحليلها بدقة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها.

وهذا يتفق مع ما أكدت عليه دراسة الحضرمي (٢٠١٢) من ضرورة التزام إدارة التخطيط المدرسي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها والوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالإدارة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة التي تُعزى لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية).

وللتعرف على دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة التي تُعزى لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، تم التوصل إلى النتيجة التالية:

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

### جدول (١٢)

تحليل التباين لتحديد دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات  
استجابة أفراد العينة حول آرائهم في حول آرائهم في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة  
المتمركزة على المدرسة التي تُعزى لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات  
التدريبية)

مؤشر الدالة	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف	المحاور
غير دالة	٠.٩٧٦٢	٠.٠٠٠٠٦	٠.٠٠٠٠٣	٢	٠.٠٠٠٠٢	النوع	واقع التخطيط الاستراتيجي
غير دالة	٠.٢٥٤٨	٢.١٣٤١	٠.٨٥٤٠	٢	١.٦٢٤٠	المؤهل	لتطبيق مدخل الإدارة
غير دالة	٠.٢٥٤٨	٢.١٢١٧	٠.٩٥١٥	٢	١.٨٩٤٠	الخبرة	المتمركزة على المدرسة
غير دالة	٠.٣٨٤٣	٠.٤٠٣٦	٠.١٩٧٠	٢	٠.٣٩٢٠	عدد الدورات	من وجهة نظر مديري المدارس
٠.٤٩٢٣				١٣٧	١٢٢.٧٠٢٠	الخطأ	الثانوية.
١٤٥					١٢٥.٦٦١٢	الكلية	
غير دالة	٠.٣٧٣٢	٠.٤٠٠١	٠.١٧٥٤	٢	٠.٢٩٥٠	النوع	معوقات التخطيط
غير دالة	٠.٢٨٤٠	٠.٢٦٨٠	٠.٣٢٧٠	٢	٠.٥٧٨٠	المؤهل	الاستراتيجي لتطبيق مدخل
غير دالة	٠.٣٧٣٢	٠.٤٠٠١	٠.١٨٨٠	١	٠.٣٠٤٠	الخبرة	الإدارة المتمركزة
غير دالة	٠.٩٧٢٥	٠.٠٠٠٣١	٠.٠٠٠١٥	٢	٠.٠٠٠١٥	عدد الدورات	على المدرسة من وجهة

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

٠.٤٧٢٤				١٣٧	١٢٠.٦٠٧٠	الخطأ	نظر مديري
١٤٥					١٢٢.٧٤٢٢	الكلية	المدارس الثانوية.
غير دالة	٠.٣٧٢٣	٠.٤٠٦٥	٠.١٧٨٠	٢	٠.٣٧٤٠	النوع	متطلبات التخطيط
غير دالة	٠.٢٦٥٠	٠.١٨٦٦	٠.٣٢٥٥	٢	٠.٦٧٨٠	المؤهل	الاستراتيجي لتطبيق مدخل
غير دالة	٠.٢٤٤٦	١.٩٢٢٩	٠.٩٤٢١	٢	١.٢٥٣٠	الخبرة	الإدارة المتمركزة
غير دالة	٠.٣٧٣٢	٠.٤٠٠١	٠.١٨٨٠	٢	٠.٣٠٤٠	عدد الدورات	على المدرسة من وجهة
٠.٤٥٤٠				١٣٧	١٢٢.٦٤٢٥	الخطأ	نظر مديري
١٤٥					١٢٤.٧٧٥٠	الكلية	المدارس الثانوية.

ومن خلال تحليل إحصاءات الجدول السابق، تشير نتائج تحليل التباين المتعدد الاتجاه للمقارنة بين الاستجابات حسب اختلاف متغيرات البحث (MANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة التي تُعزي لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، حيث تراوحت قيم تحليل التباين في الجدول السابق من (٠.٠٠٠٦) إلى (٠.٤٠٦٥)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة التي تُعزي لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية).



## المحور الرابع: النموذج المقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة

### بمدارس المرحلة الثانوية في مصر في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نظرياً وميدانياً، تقدم الدراسة الحالية نموذجاً مقترحاً لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس المرحلة الثانوية في مصر وفقاً لمدخل التخطيط الإستراتيجي على النحو التالي :

#### (أ) - فلسفة النموذج المقترح:

تستند فلسفة لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس المرحلة الثانوية في مصر في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي من خلال النموذج المقترح علي مجموعة من الركائز في نجاح عملية تطبيق هذا المدخل بمدارس التعليم الثانوي في مصر وهي كالآتي:

#### ١- الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي في مصر:

الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي في مصر: وذلك من خلال منح إدارة المدرسة مزيداً من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتحمل مسؤولية نتائجها ، ومن ثمَّ تصبح المدرسة قادرة علي إدارة نفسها بنفسها في ظل قدرتها علي استخدام الموارد والمساعدات المختلفة بما يضمن لها تحقيق أهدافها وأولوياتها ودعم صلاحيات الإدارة المتمركزة علي المدرسة في المجال الأكاديمي والمهني والإداري والمالي في ظل لوائح وتشريعات عمل داعمة ومرنة ومساعدة ومحاسبية متمركزة علي الأداء.

وفي ظل الاستقلال الذاتي تُعدّ مدارس التعليم الثانوي هي الوحدة الأساسية لاتخاذ القرار، وتصبح نظاماً مستقلاً له الانطلاق الذاتي وروح المبادرة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي في وضع الحلول، مما يوَلد الشعور بالملكية الخاصة لدي المجتمع المدرسي والمحلي للإيمان برؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية للإصلاح.

#### ٢- المشاركة المجتمعية الجادة والفاعلة:

من أهم الدعائم التي تقوم عليها فلسفة الإدارة المتمركزة علي المدرسة تفعيل مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في إدارة وتطوير المدرسة، فليس بالضرورة أن تتحسن الكفاءة ويتطور الأداء المدرسي بتخلص المدرسة من تبعيتها للإدارات المركزية ما لم تحل السلطة المحلية ممثلة في المشاركة المجتمعية محل السلطة المركزية.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

ومما يؤكد أهمية وضرورة المشاركة المجتمعية في إدارة المدرسة في ظل استقلاليتها أن الحجة الأساسية وراء تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة تكمن في نقل سلطة القرار إلي الوالدين والمجتمع المحلي بما يضمن تقديم المدارس للأدلة علي جودة منتجاتها في ظل مراقبة ومحاسبية مجتمعية.

ومن ثمَّ فإنَّ الإدارة المتمركزة علي المدرسة من خلال هذا النموذج تستلزم الاتصال الوثيق بين المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي بجميع أفرادهِ ومؤسساتهِ، والتوعية بأهمية وضرورة مساندة الجهود المدرسية المبذولة لإنجاح خطط وبرامج الإصلاح المدرسي، ومن ثمَّ يجب التخطيط الدقيق لعملية دمج المجتمع المحلي في إدارة المدرسة وتوفير فرص التدريب اللازمة لجميع المشاركين في الإدارة الذاتية للمدرسة علي الأدوار والمسئوليات الجديدة.

ويعتمد نجاح عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي علي ضرورة فتح قنوات اتصال وتعاون مباشر بين الطرفين وحشد الجهود المجتمعية لخدمة المدرسة، مع التأكيد علي ضرورة التكامل بين الطرفين والعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المدرسية والمجتمعية المنشودة.

### ٣- القدرة علي التقويم الذاتي:

يُعدّ التقويم الذاتي أداة أساسية في تحقيق الإدارة المتمركزة علي المدرسة وتشخيص الواقع المدرسي وقياس مدي تقدم الأداء.

وفي ظل الإدارة المتمركزة علي المدرسة يجب أن يتمّ التقويم الذاتي بمبادرة ذاتية من المدرسة من خلال فريق عمل منظم من إدارة المدرسة ومعلميها وأولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي، يقوم بتقويم جميع مجالات العمل المدرسي باستخدام معايير واضحة ومحددة مسبقاً ؛ لتشخيص واقع الأداء المدرسي من خلال الكشف عن جوانب القوة وتدعيمها وجوانب الضعف وعلاجها من خلال خطط وبرامج التحسين المستمرة.

ويعتمد التقويم الذاتي للمدرسة في ظل هذا النموذج علي مشاركة واسعة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي بجميع هيئاته ومؤسساته مما يكسب عمليات التقويم الذاتي للمدرسة الثقة والمصداقية في نتائجه وفي المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع.

وفي ضوء فلسفة الإدارة المتمركزة علي المدرسة يجب أن يقوم التقويم الذاتي علي مجموعة من الركائز الهامة ومنها:

- استخدام التقويم الذاتي كإستراتيجية لتطوير الأداء المدرسي والاعتماد علي نتائجه في وضع خطط التحسين.
- التأكيد علي مشاركة جميع القائمين علي العمل في عملية التقويم الذاتي داخل وخارج المدرسة.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين جهود الجهات المختلفة القائمة علي التقويم سواء داخل المدرسة أو خارجها.
- ضرورة تدريب جميع القائمين بالمدرسة علي أهمية التقويم الذاتي وأهدافه وأساليب تنفيذه وسبل الاستفادة من نتائجه وأهمية المشاركة الجماعية في إنجابه.
- ضرورة أن ينتج التقويم الذاتي معلومات وبيانات واضحة ودقيقة حول جميع مجالات العمل المدرسي وأن تنتشر هذه المعلومات والبيانات علي مستوي المدرسة والمجتمع المحلي بشفافية وصدق.
- توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتنفيذ عملية التقويم الذاتي.
- شمولية التقويم الذاتي لجميع جوانب العمل المدرسي وجميع الأنشطة.
- خلق وتهيئة الظروف المناسبة لإنجاح عملية التقويم داخل المدرسة وتدعيم العمل الجماعي وروح الفريق وإشراك الجميع فيه واختيار الأسلوب المناسب لإمكانات وواقع المدرسة.

#### ٤- المساءلة والمحاسبية الذاتية والمجتمعية عن النتائج المتحققة:

تتطلب الإدارة المتمركزة علي المدرسة وجود نظام قوي للمساءلة والمحاسبية ، وذلك في مقابل السلطات والصلاحيات الممنوحة ويتم ذلك ضمن إطار من العلاقة بين من توكل إليهم مسئولية إنجاز وتحقيق الأهداف المدرسية وبين من توكل لهم سلطة محاسبتهم من الآباء والمجتمع المحلي في ظل مجموعة من المعايير والأهداف المتفق عليها مسبقاً.

وعلي ذلك فالمحاسبية ركيزة أساسية من ركائز الإدارة المتمركزة علي المدرسة تُعدّ مجموعة من العمليات والإجراءات التي يتم بمقتضاها التحقق من أن العمل المدرسي يسير وفقاً لما هو مخطط له وأن الأداء يتم وفقاً للأهداف الموضوعية والمعايير المتفق عليها.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

وبناءً على ما تقدم يتطلب تفعيل المحاسبية في ظل مدخل الإدارة المتمركزة على  
المدرسة توفّر العناصر الرئيسة التالية:

- وضع المعايير والأهداف القابلة للقياس.
- تقييم ومراقبة التقدم نحو الأهداف وإنجاز المهام.
- استخدام المعلومات والبيانات لتحديد جوانب القوة وتدعيمها ومواطن  
الضعف وعلاجها.

وفي ضوء ذلك فإن ما يمكن لمدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة أن يحققه من  
جملة الأهداف أن يطبق مبدأ المحاسبية والمساءلة على الأداء والنتائج على جميع  
العاملين بالمدرسة ، وذلك بوضعهم تحت مراقبة وتقييم ومساءلة جميع المهتمين بالعملية  
التعليمية داخل المدرسة والمجتمع المحلي.

ولتحقيق ذلك يجب على المدرسة أن تعمل بصفة مستمرة على تزويد المجتمع  
المحلي وأولياء الأمور بالمعلومات والحقائق اللازمة عن أوضاع التعليم فيها ، وإذا لم  
تلتزم المدرسة بالمسئوليات والأدوار المحددة لها من قبل المجتمع فإنها تتعرض للمساءلة  
والمحاسبية ، وهذا يعني بالضرورة الإعلام المجتمعي عن النتائج المتحققة بصورة أكثر  
صدق وشفافية.

وبصورة عامة فإن مبدأ المحاسبية والمساءلة عن النتائج المدرسية المتحققة يعبر في  
أسمى صورة عن التزام المدرسة بتقديم كشف حساب عن طبيعة عملها ومدى ملاءمته  
للأهداف الموضوعية والمتطلبات المجتمعية.

#### ٥- توفير التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين:

توفير التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين: يتوقف نجاح مدخل الإدارة  
المتمركزة على المدرسة على ضمان توفير التنمية المهنية لجميع أطراف العملية التعليمية  
على مستوي المدرسة School based professional development باعتبارها مبدأ  
ضروري من مبادئ تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة من خلال تنفيذ البرامج التدريبية  
المطلوبة في ضوء تحديد الاحتياجات الفعلية بما يتماشى مع خطة تحسين المدرسة.

وتعمل برامج التنمية المهنية على مستوي المدرسة على تدريب الإدارة المدرسية  
والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور على طبيعة الأدوار والمسئوليات الجديدة المناطة بهم  
في ظل الإدارة المتمركزة على المدرسة ونقل سلطة صنع وتنفيذ القرار وتقويمه إلي

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

المدرسة وتبصيرهم بالمهام الجديدة وأهمية العمل الجماعي وتغليب مصلحة المدرسة وكذلك تحفيزهم على النهوض بالمدرسة وتحقيق أهدافهم الموضوعية.

وبناءً على ذلك تعد التنمية المهنية علي مستوي المدرسة الوسيلة المثلي لتعريف جميع الموجودين داخل المدرسة بكل ما يستجد أو يطرأ من تغيير في المعارف أو المهارات المطلوبة أو حتى طبيعة الأدوار والمسئوليات مما يجعل من المدرسة مركزاً للتفاعل والتنافس الإيجابي بين الجميع بما يصب في النهاية في مصلحة المدرسة والمجتمع المحلي ويحقق جودة الأداء المدرسي.

#### ٦- تمكين العاملين بالمدرسة والآباء والمجتمع المحلي من سلطة اتخاذ القرار:

وذلك من خلال شعور جميع القائمين علي الإدارة الذاتية للمدرسة بالحرية والاستقلالية في التصرف وصنع القرار وتحمل المسؤولية المتعلقة بالعمل علي تحقيق النتائج المتفق عليها، حيث تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة علي تمكين العاملين Empowerment وتوفير فرص المشاركة لهم في صنع القرار وإتاحة المعلومات والبيانات وتدعيم قنوات الاتصال المفتوح معهم ومنح السلطة والحرية والاستقلالية لهم في صنع القرارات المؤثرة علي العمل.

ومن خلال تمكين العاملين بالمدرسة يتم تفويض السلطة التشريعية والتنفيذية لهم لاتخاذ وتنفيذ القرارات من خلال مشاركة جماعية تتسم بالإبداع والابتكار في العمل ومواجهة المشكلات ؛ بهدف تطوير خطط وبرامج المدرسة وحسن استثمار مواردها وتخصيصها للمجالات والأنشطة ذات الأولوية مما ينعكس بأثره الإيجابي علي جودة العمل المدرسي ككل.

ويقوم مفهوم التمكين علي فكرة مفادها أنه في مقابل السلطة الممنوحة لابد من إثبات الجدارة والأحقية بهذه السلطة والسعي الدائم نحو التميز وإثبات الذات والقدرة علي النجاح ، ويظهر ذلك في حسن استغلال المدخلات المتاحة والقيام بعمليات أكثر فاعلية للوصول إلي نتائج ومخرجات أكثر جودة.

#### ٧- وجود قاعدة بيانات ومعلومات واضحة دقيقة:

تنبثق فلسفة الإدارة المتمركزة علي المدرسة من ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة ومفصلة عن كل مجالات العمل المدرسي وإعلام جميع المهتمين بالتعليم داخل المدرسة والمجتمع المحلي بها ، وذلك حتى يمكن التوصل إلي أفضل

القرارات الإستراتيجية ويكون الجميع علي دراية بكل ما تقوم به المدرسة وما تنجزه من مهام ومسئوليات.

وتجيب المعلومات والبيانات المتاحة عن الأسئلة الآتية:

- كيفية تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.
- دور كل فرد ومسئولياته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.
- حجم الموارد والإمكانيات المطلوبة لتحقيق الأهداف الموضوعية ومدى إمكانية توفيرها.
- مستوى تحصيل الطلاب وكيفية النهوض به.
- دورات وبرامج التنمية المهنية علي مستوى المدرسة.
- الجهات المشاركة والداعمة لخطط إنجاح المدرسة.
- آراء المستفيدين من التعليم بالمدرسة ومدى رضاهم عن الخدمة المقدمة.
- مدى تحقيق الأهداف الموضوعية وفجوات الأداء.
- السجلات الخاصة بالتلاميذ ومدى انتظامهم ومشاركتهم في الأنشطة.
- الجداول الزمنية لتنفيذ خطة الإصلاح المدرسي وتحقيق الأهداف الموضوعية.
- جوانب القوة والضعف في الأداء المدرسي.
- الفرص والتحديات الخارجية ومركز المدرسة التنافسي.
- المصادر الإضافية للتمويل مستقبلاً.
- المعايير الرئيسية للتقويم الذاتي للمدرسة.

إلا أن وجود قاعدة معلومات وبيانات قوية ودقيقة في حد ذاته ليس هدفاً ، وإنما القدرة علي استغلال وتوظيف هذه المعلومات بالشكل المطلوب للوصول إلي أفضل القرارات هو الهدف الأسمى مع ملاحظة أهمية تبادل المعلومات بين فرق الإدارة ونشرها داخل المدرسة وخارجها لمد جسور التعاون مع المجتمع المحلي.

٨- التأكيد علي قدرة كل فرد داخل المدرسة علي إحداث التغيير المطلوب:

حيث تقوم الإدارة الذاتية للمدرسة علي ركيزة أساسية وهي الاعتراف بقدرة كل فرد علي الإبداع والابتكار والنجاح والتميز إذا ما شعر بالثقة بالنفس وأهميته كعنصر فاعل في إنجاح الإدارة علي مستوي المدرسة ، وإذا ما توفّر له المناخ الداعم للاستقلالية وتفويض السلطة واحترام حرية الرأي مما يولد لديه الرغبة في العمل والمنافسة علي المستوي الفردي أو مستوي فرق العمل أو مستوي المدرسة ككل.

ومن ثَمَّ فإن الإدارة المتمركزة علي المدرسة تؤكد حقيقة مفادها أن قوة أي مدرسة تكمن في استغلال الموارد البشرية الموجودة لديها واستخراج طاقاتها الكامنة وتسخيرها لخدمة برامج الإصلاح والتطوير، ومن ثَمَّ فإن نجاح أو فشل تطبيق الإدارة المتمركزة علي المدرسة يتوقف علي العناصر البشرية القائمة علي التطبيق.

#### ( ب ) - أهداف النموذج المقترح:

- تحقيق وحدة واستقلالية النظام الإداري المدرسي وسرعة اتخاذ القرار وتنفيذ المهام.
- تفعيل مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في صنع القرارات وفقاً لاحتياجات المدرسة ومتطلبات المجتمع المحلي.
- تنظيم وإدارة الموارد المالية للمدرسة وفقاً للمجالات ذات الأولوية.
- تفعيل أدوار الأفراد والجهات الرئيسة الداعمة لتنفيذ وإنجاح رؤية المدرسة.
- تحديد المؤشرات المستقبلية الدالة علي مدي نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية.
- تصميم قاعدة معلومات وبيانات دقيقة تسهم في الوصول إلي أفضل القرارات والتوجهات.
- التحليل البيئي الدقيق والمستمر للبيئة الداخلية للمدرسة ومعرفة نقاط القوة وجوانب الضعف.
- دراسة البيئة الخارجية للمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة واكتشاف الفرص والتهديدات.
- الاعتماد علي التقويم الذاتي المستمر واكتشاف فجوات الأداء.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

- توفير فرص التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والإدارة المدرسية والمشاركين من المجتمع من خلال الاعتماد علي تقدير الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- **تبنى** نظام قوي وفعال للمحاسبية والمساءلة الذاتية والمجتمعية وتحمل مسئولية النتائج.
- **غرس قيم** ومبادئ العمل الجماعي وروح الفريق والاعتماد المتبادل والعمل التعاوني.
- حشد الجهود المجتمعية وتوفير الدعم اللازم المادي والمعنوي لإنجاح الإدارة علي مستوي المدرسة في أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها.
- تنمية قدرة الإدارة المدرسية علي الإبداع والابتكار في تسيير المدرسة ومواجهة مشكلاتها.
- تفعيل عمل المجالس المدرسية **ممثلة في مجالس الأمناء** والقضاء علي سلبياتها.
- ضمان تطبيق الجودة الشاملة علي مستوي المدرسة وتحقيق نوعية متميزة في المخرجات التعليمية.
- تعظيم المنافسة بين المدارس للفوز بالدعم المجتمعي من خلال جودة المنتج التعليمي.
- تفعيل آليات الممارسة العملية للديمقراطية التعليمية علي مستوي المدرسة بمنح المجتمع المحلي الفرصة للمشاركة الجادة والإيجابية في إصلاح التعليم وإدارة المدرسة.
- خلق حالة من الثقة والمصداقية لدي أولياء الأمور تجاه المدرسة مما يوفر دعمهم لها ولأنشطتها.

### (ج) خطوات تطبيق النموذج المقترح:

شكل (٢)

خطوات تطبيق النموذج المقترح



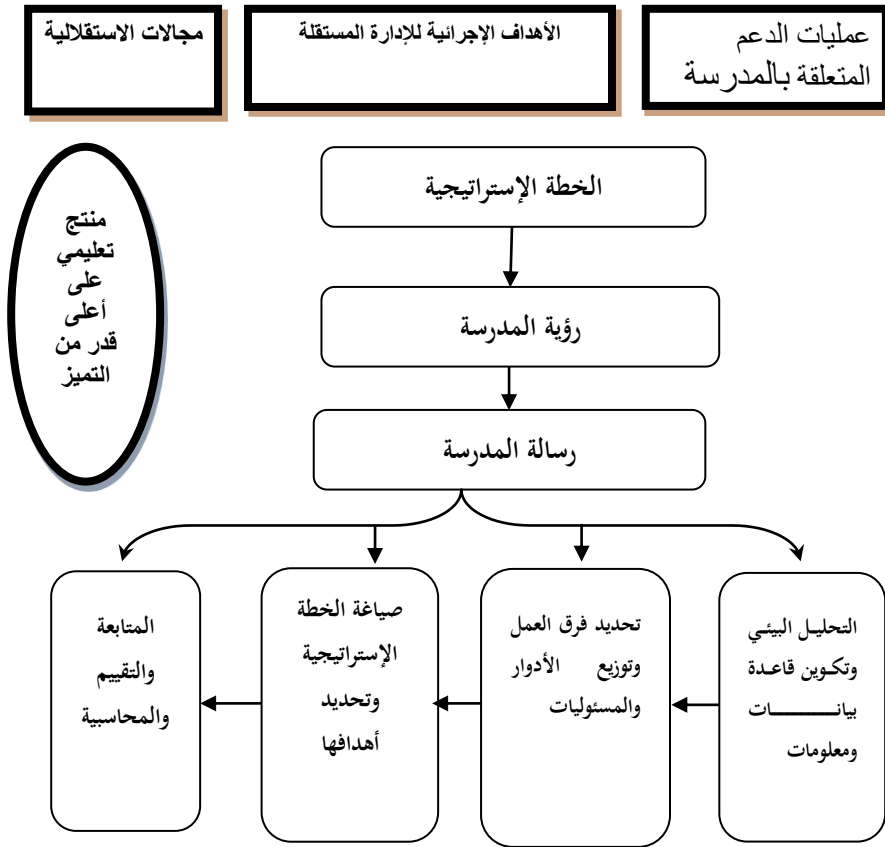
التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر



(د) مكونات النموذج المقترح

يتكون النموذج المقترح من عدة خطوات رئيسة تتسم بالتتابع وتأثير كل خطوة في التي تليها واعتمادها عليها ، ويتكون النموذج المقترح وفقاً لهذه الخطوات مما يلي :

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر



شكل (٣)

نموذج مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة  
بمدارس المرحلة الثانوية في مصر في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي

### ١- وضع رؤية ورسالة المدرسة:

وتمثل الرؤية الهدف العام الذي تسعى المدرسة لتحقيقه ويتحدد في ضوءها سياسة المدرسة في تسيير العمل وتطوير الأداء بها من خلال رسالة معلنة وواضحة، كما تُعدّ رؤية المدرسة في ظل الإدارة المتمركزة على المدرسة انعكاساً لطموحات المجتمع المحلي للمدرسة في المستقبل.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

وتتم صياغة رؤية المدرسة بمشاركة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية داخل  
المدرسة من المعلمين والطلاب والإدارة المدرسية وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع  
المحلي ومؤسساته ، وذلك من خلال الإعلان عن عملية البدء في إعداد وصياغة رؤية  
ورسالة المدرسة مع تحديد الوقت والمكان والفريق القائم علي الإعداد ودور كل فرد.

٢-تكوين فريق الإدارة الذاتية بالمدرسة والفرق الفرعية الأخرى وتحديد مهام  
ومسئوليات كل فريق:

ويمكن تقسيم الفرق إلى :

- فريق القيادة المدرسية وله مسئولية الإشراف علي الفرق الفرعية الأخرى  
بالمدرسة ومتابعة أدائها لمهامها ومسئولياتها.
- فريق التقويم الذاتي وهو الذي يقوم بالكشف عن نقاط القوة في أداء  
المدرسة وجوانب الضعف والقصور ووضعها في أولويات خطة الإصلاح  
والتطوير.
- فريق التنمية المهنية ويكون مسئول عن عمل وحدة التنمية المهنية علي  
مستوي المدرسة وتوفير برامج التدريب وفقاً لاحتياجات العاملين  
والمشاركين علي مستوي المدرسة.
- فريق الإدارة المالية للميزانية علي مستوي المدرسة ويقوم بتحديد مصادر  
توفير الميزانية وأوجه ومجالات الصرف وأولوياتها وكيفية تنمية وزيادة  
الميزانية مستقبلاً.
- فريق المحاسبة والمساءلة وهو الذي يقوم بمتابعة الأداء وتحقيق الأهداف  
وتطبيق قواعد الثواب والعقاب.
- فريق تكنولوجيا المعلومات ويكون مسئول عن إعداد قاعدة بيانات  
ومعلومات دقيقة وواضحة للمدرسة وإدخال التكنولوجيا عليها.

ففي ظل السعي نحو تطبيق الإدارة المتمركزة علي المدرسة فإنه ينظر إلي المدرسة  
علي أنها وحدة مستقلة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها واحتياجاتها، مما يستلزم إعادة هيكلة  
الإدارة المدرسية بشكل يسمح بمزيد من الحرية والاستقلالية في صنع القرار ودعم  
المشاركة المجتمعية وتحديد للأدوار والمسئوليات وتوضيح للوائح والتشريعات المنظمة  
للعمل.

### ٣- التحليل البيئي وتحديد فجوات الأداء:

ويتم في هذه الخطوة تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة وفجوات الأداء وجوانب القصور واكتشاف الفرص والتهديدات الخارجية بالمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وكيفية الاستفادة من الفرص والإمكانات والدعم المجتمعي وتلافي التهديدات وتأثيراتها السلبية علي قدرة المدرسة علي المنافسة والحصول علي الدعم المجتمعي.

وتسهم هذه الخطوة في تكوين قاعدة معلومات وبيانات يعتمد عليها بصورة رئيسة في صياغة الخطة الإستراتيجية للإصلاح على مستوى المدرسة ووضع الأهداف المراد تحقيقها في ضوء ما تسفر عنه نتائج التحليل البيئي.

### ٤- صياغة الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها:

ويتم ذلك بناءً علي نتائج التحليل البيئي وفي ضوء المجالات ذات الأولوية في عملية الإصلاح المدرسي وتحديد دور ومسئوليات كل فرد وكل فريق وتحديد المدة الزمنية لعملية التنفيذ والإجراءات والتشريعات المنظمة لكل مرحلة من مراحل عملية التنفيذ وتحديد الإمكانات والموارد اللازمة وتوفيرها.

### ٥- تنفيذ الخطة ومتابعة الأداء:

وفي هذه الخطوة يقوم الفريق المسئول عن متابعة تنفيذ الخطة ومتابعة الأداء بمراقبة عملية تنفيذ الخطة الموضوعية والتحقق من الوصول للأهداف المنشودة وملاحظة الإيجابيات والسلبيات والمعوقات التي تظهر في أثناء عملية التنفيذ لإجراء التعديلات المناسبة علي الخطة لعلاج نواحي القصور من خلال إعداد جداول المتابعة المستمرة وجمع المعلومات حول مستوي الأداء في أثناء تنفيذ الخطة.

ويشير ما سبق إلي أهمية وضرورة توفير التغذية الراجعة لكل خطوة من خطوات عملية تنفيذ الخطة المدرسية وأهمية ذلك في تصحيح المسار وتعديله نحو تحقيق الأهداف مع التأكيد علي أهمية التحفيز والتشجيع في أثناء إجراءات التنفيذ ودوره في السعي نحو التميز في العمل والوصول للأفضل.

### ٦- المحاسبية والمساءلة علي الأداء وتحمل مسؤولية النتائج:

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

وفي هذه الخطوة تخضع المدرسة للمساءلة والمحاسبية علي السلطة التي منحت لها  
والنتائج التي حققتها ومدى ملاءمتها للتوقعات المجتمعية والأهداف المتفق عليها مسبقاً  
والتي تظهر في جودة الخدمة التعليمية والمنتج التعليمي.

#### (هـ) - متطلبات تحقيق النموذج المقترح:

يستلزم تطبيق النموذج المقترح توفر مجموعة من المتطلبات لنجاح عملية التطبيق  
وهي كالاتي:

- المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي في إدارة المدرسة وإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية في ظل المناخ المدرسي الملائم.
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة شئون المدرسة وصنع القرار وتوفير الدعم المجتمعي المادي والمعنوي.
- تنمية جدارات القيادة المدرسية على الإبداع والاستقلال الذاتي وتحمل مسؤولية النتائج.
- إصدار التشريعات اللازمة لنقل السلطة وتفويضها للمدرسة والمجتمع المحلي.
- وضع نظام محاسبي صارم يحاسب علي الأداء والنتائج ويقابل السلطات الواسعة والاستقلالية الممنوحة للإدارة المدرسية.
- التنمية المهنية المستمرة لجميع الموجودين بالمدرسة وقيامها علي تقدير الاحتياجات الفعلية واعتمادها علي التكنولوجيا الحديثة.
- تنمية موارد التمويل الذاتي والمجتمعي واستقلالية الميزانية وتحديد أوجه ومجالات الصرف حسب المجالات ذات الأولوية.
- تفعيل مسؤوليات وأدوار كل فرد والمهام المناط به في ظل الإدارة المتمركزة علي المدرسة.
- بناء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة عن المجتمع المدرسي وموارده المادية والبشرية والمجتمع المحلي.
- بناء نظم اتصالات فعالة وقنوات إعلام لكل ما يجري داخل المدرسة.
- استخدام أساليب متنوعة وحديثة في التقويم الذاتي للمدرسة.

- توفير نظام للمكافآت المادية والمعنوية لتحفيز وتشجيع العاملين علي تحقيق أهداف الإدارة المتمركزة علي المدرسة.
- تحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات ومحاولة الاستفادة منها (تطوير ميزانيات- وجود وسائل تعليمية- اتجاهات إيجابية) وتوصيف التهديدات وحصرها وتحديد متطلبات التعامل معها (انخفاض الوضع الاقتصادي- التغيرات التكنولوجية المتسارعة- التشريعات والقوانين).
- تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى منسوبي المدرسة .
- تحليل البيئة الداخلية للمدرسة لمعرفة نقاط القوة الضعف.

## المراجع:

### أولا المراجع العربية:

- إبراهيم، إيمان عبدالفتاح محمد (٢٠١٣): الإدارة الذاتية للمدرسة فى الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها فى مصر ، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، ع٤٠٤، ج٤، رابطة التربويين العرب.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٠٤): تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر باستخدام أسلوب فرق العمل فى ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٠٨) تصور مقترح للتقويم الذاتى لأداء مدارس التعليم الثانوي فى مصر فى ضوء معايير جودة التعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- إبراهيم، خالد قدرى (١٩٩٩م) الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية: دراسة مستقبلية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- أبو عيطة عاصم أحمد حسين (٢٠١٥) تطبيق اللامركزية فى إدارة التعليم قبل الجامعي، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- أبو غريب، عايدة عباس (٢٠١٥) بين المركزية واللامركزية فى مناهج التعليم الثانوي بمصر: دراسة ميدانية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- أحمد، محمد منصور (٢٠١٦) التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية (S-BPD) فى ضوء التوجهات العالمية الحديثة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج. ٢ (٤٦)، ص٥٢-٩٨.
- البشر، فاطمة محمد عبدالله (٢٠٠٩م): تطوير إدارة المدرسة الثانوية القائمة على نظام المقررات فى ضوء الإدارة المتمركزة حول المدرسة: رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة لقسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

جبران ، علي محمد و الشمري، راضي محيسن(٢٠١١) درجة إمكانية تطبيق  
الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة  
التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، دراسات العلوم  
التربوية ، مج ٣٨ ، ص ص : ١٣٢٣ - ١٣٤٣ .

الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، النشرة السنوية للتعليم قبل الجامعي للعام  
الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، أعداد المدارس والفصول والتلاميذ والمدرسين  
لمرحلة التعليم الثانوي العام وفقاً للمحافظة والنوع للعام الدراسي ٢٠١٨-  
٢٠١٩، نوفمبر ٢٠١٩، ص٣٧.

حسين، أحمد محمد (٢٠٠٦م): الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة  
الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم: رسالة ماجستير غير منشورة،  
مقدمة لقسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة.

حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٤) الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم،  
الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر .

حسين، علي عبد ربه.(٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي :  
دليل إرشادي مقترح لمديري المدارس الابتدائية. مستقبل التربية العربية.  
١٩(٧٥)، ص ص ٩٨-١٣٩).

الحضرمي ، نوف خلف محمد (٢٠١٢): دور التخطيط الاستراتيجي في رفع  
الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري  
التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية" رابطة التربويين العرب،  
دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، ع٢٤، ج ١ ، ص ص١٩٣-  
٢٢٢.

الداود ، خالد بن عبد العزيز (٢٠١٥): نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي  
المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم  
التربوية ، ع١٤، ص ص ٢٦٩ - ٣١٦ .

الدوسري، خلود بنت حمد بن راشد البراهيم. (٢٠٠٧) الإدارة الذاتية في مدارس  
البنات في مدينة الرياض: تصور مقترح: رسالة دكتوراه غير منشورة



**مقدمة لقسم الإدارة التربوية ، كلية التربية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.**

راشد، جمال الغافري بن سالم (٢٠٠٨م) درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة وأصول التربية ، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

ريمرز، فيرناندو؛ وكادريناس، سيرجيو (٢٠١٣) سلطة الإدارة التعليمية على المستوى المحلي، من المستفيد من الإدارة على مستوى المدرسة في المكسيك؟، مجلة مستقبلات، ٣٧ (١٤١)، ص ص ٥١-٧٣

سرور ، سهى سالم حسن (٢٠٠٨): تطوير الإدارة المدرسة بالمدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة:رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم أصول التربية ، كلية التربية ،الجامعة الإسلامية - غزة.

سعد، نبيل (٢٠٠٩م)، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

سعد، أحمد يوسف (٢٠١٢) اللامركزية في التعليم (متطلبات الإعداد المؤسسي)، القاهرة: المكتبة العصرية.

السكرانة، بلال خلف(٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشر .

الصمادي، بشرى سالم. (٢١٠٥) : التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد: (١٦٤ الجزء الرابع).

عامر، ناصر محمد(٢٠٠٦) تفعيل اللامركزية بالمدارس المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٢٠)، ص ١٣٢-١٧٦.

العامودي، علي بن حسين بن أحمد. (٢٠١١)درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة،  
كلية التربية، جامعة أم القرى.

عباس، محمود السيد (٢٠٠٩م) التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على  
الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة مستقبل  
التربية العربية، ١١ (٢٨)، ص ص ٨٤-١٢٦.

عباس، محمود السيد (٢٠١٢) الخطة الإستراتيجية المدرسية- دليل عمل إرشادي،  
دبي: دار القلم.

عبد العزيز، صفاء محمود (٢٠١٦)، "التخطيط الاستراتيجي لتطوير كليات  
التربية"، ورقة عمل مقدمة لورشة عمل القيادة الأكاديمية، برنامج  
تطوير التعليم، مشروع تطوير كليات التربية، الأقصر، ٦-٨ ديسمبر،  
ص ٣.

عبد الفتاح، إيمان جميل، اللوزي، سليمان أحمد، تادرس، إبراهيم حربي (٢٠١٥)  
فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة  
نظر القادة الأكاديميين، المجلة التربوية، مج. ٢٩، ع. ١١٤.

عبد الفتاح، محمد زين العابدين (٢٠١٦)، درجة التزام إدارة جامعة اليرموك  
بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مستقبل  
التربية العربية . مج. ٢٣، ع. ١٠٢.

العمرات، محمد سالم (٢٠١٤) : مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى  
مديري و مديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين و  
المعلمات، مجلة العلوم التربوية و النفسية،، جامعة البحرين مركز النشر  
العلمي ، المجلد ١٥ العدد ٢ ، ص ص. ٣٠٧-٣٣٥.

العجمي ، محمد حسنين عبده (٢٠٠٥م) المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل  
مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية: مجلة  
كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ٥٨ ، ج ١ ، ص ص ٣-٩٣.

العجمي، محمد حسنين (٢٠١٢) استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف،  
عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن (٢٠١٥) متطلبات تفعيل التخطيط  
الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن  
سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية ، رسالة  
التربية وعلم النفس. ع. ٤٩، ص ص. ٢٨-١

علي، أسامة محمد (٢٠١٢) الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، القاهرة:  
العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز عبدالوهاب محمود (٢٠١٢): إستراتيجية مقترحة  
لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر،  
مستقبل التربية العربية، مج ١٩، ع ٧٦ ، المركز العربي للتعليم  
والتنمية.

الكناني، حسن علي (٢٠١٥) درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس  
الثانوية بمحافظة القنطرة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة،  
مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى،  
السعودية.

مسعود، أمال سيد محمد (٢٠١٠): متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة  
الثانوية العامة في ضوء لا مركزية التعليم، مستقبل التربية العربية، مج  
١٧، ع ٦٦، المركز العربي للتعليم والتنمية.

المسيري، نجوى حسين عبد الفتاح (٢٠٠٩) تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة  
في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد  
الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

المطيري ، حربي الحميدي محسن ديجان (٢٠١٩) :التخطيط الاستراتيجي  
لمواجهة الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء تحديات  
مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم أصول  
التربية، كلية التربية - جامعة سوهاج.

المطيري، خالد بن مبارك (٢٠١٥) الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات  
المتحدة الأمريكية و استراليا و إمكانية الإفادة منها في المملكة العربية  
السعودية دراسة مقارنة، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٢ (٩٨، ٧٩)،  
ص ص ٦٦-١١

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

مهران، عمر نصير رضوان (٢٠١٢) تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة  
بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

هندريكس ماريا (٢٠١١) التقييم الذاتي للمدرسة في هولندا: تنمية آليات التقييم  
ZEBO، مجلة مستقبلات، ٣١(٤)، ص ٦٢٥-٦٤٢.

صيام، دارين أحمد موسى. (٢٠١٨) الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية  
في شرقي القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا،  
جامعة الخليل.

سعيد، منى بنت محمد (٢٠١٢) "تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في  
ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، كلية  
العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان.

الشمري، سعدى بنت حمدان. (٢٠١٢) "أثر برنامج تدريبي مقترح في ضوء  
نموذجي التميز الأوربي وإدارة الجودة الأستثنائي على رفع كفاءة  
التخطيط الإستراتيجي التربوي لدى المشرفة التربوية"، رسالة ماجستير،  
كلية التربية، جامعة أم القرى.

القرني، عبد الخالق محمد. (٢٠١٢) "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم  
العام لمحافظة الطائف : تصور مقترح"، رسالة ماجستير، كلية التربية،  
جامعة أم القرى.

عيسان، صالحه عبد الله ، والهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١٤) " تطوير ممارسات  
التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان : دراسة تطبيقية في  
ضوء نموذج اليسون وكي (Allison & Kaye) " مجلة العلوم التربوية:  
مج. ٢٢، ع. ٢، ج. ٢.

المسيري، نجوى حسين (٢٠٠٩) تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء  
مدخل الإدارة الذاتية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية،  
جامعة القاهرة.

زكي، محمد حمدي (٢٠١٧) تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة  
لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية في مصر

العربية العربية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م: دراسة استشرافية، المجلة التربوية،  
جامعة سوهاج، ج٤٩، ص ص ٤٥٨ - ٥٣٦.

أحمد، محمد جابر (٢٠١٦) علاقة الادارة الذاتية ببعض المداخل الادارية  
الحديثة، مجلة العلوم التربوية، ع ٢٦، ص ص ١١٩-١٣٨

### ثانيًا المراجع الأجنبية:

Abadzi, Helen (2013) School-Based Management Committees in Low-  
Income Countries: Can They Improve Service Delivery?,  
Quarterly Review of Comparative Education, v43 n2 p115-132

Al-Zboon, Mohammad Saleem; Hasan, Manal Subhi(2012) Strategic  
School Planning in Jordan, Education, v132 n4 p809-825.

Bandur, Agustinus (2012) School-Based Management Developments and  
Partnership: Evidence from Indonesia, International Journal of  
Educational Development, Vol.32 No.2 p316-328.

Bandur, Agustinus(2012) School-Based Management Developments:  
Challenges and Impacts, Journal of Educational Administration,  
v50 n6 p845-873

Behrman, Jere R. (2002) Conceptual Issues in the Role of education  
Decentralization in promoting effective schooling in Asian  
Developing Countries, Economics and Research Department  
(ERD) working paper No.22,(Manile: Asian Develouf] hgtjhp

pment Bank, sept.

Botha, Nico (2006) Leadership in School-Based Management: A Case  
Study in Selected Schools, South African Journal of Education,  
v26 n3 p341-353.

Briggs, Kerri L. and Priscilla Wohlsterrer(2003) Key Elements of  
Successful School-Based Management strategy , school  
Effectiveness and school improvement,vol.14,no.3,p351-355.

Cheng, Yin cheong (2002) school Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development ,London: the falmer press.

Chinenye, Thompson Chidinma; Victor, Akinfolarin Akinwale(2018) mproving Secondary Education in Ondo State: An Assessment of the Contributions of School Based Management Committees (SBMCs) , Journal for Studies in Management and Planning v4 n8 p32-43.

Consulting Hugh Watson(2004) Report on Evaluation of School- Based Management", ACT Department of Education and Training.

Elmelegy, Reda Ibrahim(2015) School-Based Management: An Approach to Decision-Making Quality in Egyptian General Secondary Schools, School Leadership & Management, v35 n1 p79-96.

Grinshtain, Yael; Gibton, Dan(2018) Responsibility, Authority, and Accountability in School-Based and Non-School-Based Management: Principals' Coping Strategies, Journal of Educational Administration, v56 n1 p2-17.

Gropello, Emanuela Di (2006) A Comparative Analysis of School – based management in central America, ( Washington: The world Bank),.

Gunnarsson, Victoria; Orazem, Peter; Mario, Sánchez ; Aimee, Verdisco(2004) Does school Decentralization raise Student Outcomes? Theory and Evidence on the Roles of School Autonomy and Community Participation, inter-American Development Bank, The world bank,lowa state university.

Erik ,Lindberg; Vanyushyn, Vladimir(2013) School-Based Management with or without Instructional Leadership: Experience from Sweden, Journal of Education and Learning, v2 n3 p39-50.

Kim Marie Wogensen,(2002) "Effects of School Based Management Practices on Decision Making for Special Education", Dissertation Abstracts International, Vol. 63, No. 3, p23-41

Leroy, Rein Carmel,( 2002) school based management in Haiti,Committee Members Perceptions of Benefits ,disadvantages, Constraints & Facil-Rators, Dissertations Abstracts International,Vol.63, No.6.

19- Lee, Daphnee Hui Lin, (2017) Chiu, Chi Shing (2017) "School Banding": Principals' Perspectives of Teacher Professional Development in the School-Based Management Context. Journal of Educational Administration, v55 n6 p686-701.

20- Massachusetts Department of Education(2009) principles of effective Educational Administration and leadership, available at: <http://www.doe.mass.edu/doedocs/evalregs4.html>.

Muslihah, Oleh Eneng(2015) Understanding the Relationship between School-Based Management, Emotional Intelligence and Performance of Religious Upper Secondary School Principals in Banten Province, Higher Education Studies, v5 n3 p11-23.

Myende, Phumlani E.; Bhengu, Thamsanqa(2015) Involvement of Heads of Departments in Strategic Planning in Schools in the Pinetown District, Africa Education Review, v12 n4 p632-646.

Nir, Adam E.(2012) School-Based Management and the Centralisation Trap: An Evidence-Based Perspective, Curriculum and Teaching, v27 n2 p29-45.

well B.J Cald (2011) school – Based management ", in Torsten Husen and others (Eds), The international Encyclopedia of education, 2nd edition, volg(New – York: Elsevier science Ltd)

Kolakowski, Ruth Elaine, "Instructional Leadership and Home-School Relations in High- and Low- Performing Schools: SBM team Perceptions", Dissertation Abstracts International, Vol.62, No. 1, July 2001.

Cheng, E. C. K. (2011). An examination of the predictive relationships of self-evaluation capacity and staff competency on strategic planning in Hong Kong aided secondary schools. Educational Research for Policy and Practice, 10(3), 211-223.

Fisher, Victor (2010)School improvement from the central office: A view of the five year school system strategic planning process in selected West Virginia counties, University of West Virginia, United States of America.

Briesch, Amy M.; Daniels, Brian; Beneville, Margaret(2019) Unpacking the Term "Self-Management": Understanding Intervention Applications within the School-Based Literature, Journal of Behavioral Education, v28 n1 p54-77.