تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية

إعـــــــداد

الطالبة/ هند أحمد عبدالله محمد
باحثة شئون تعليم بكلية التربية النوعية

اشـــــراف

أ.د/بدرى أحمد أبوالحسن
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد (المتفرغ)
كلية التربية - جامعة أسوان

د/إيمان محمود محمد
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارة التعليمية

تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية

أ.د/ بدرى أحمد أبو الحسن د/ إيمان محمود محمد أ/ هند أحمد عبدالله محمد

مقدمة الدراسة :

يعيش العالم اليوم عصر الثورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة والتى أدت إلى حدوث تطورات سريعة فى كافة المجالات ، وبالتالى تطورات في استراتيجيات التعليم والنظم الإدارية سواء علي المستوي المحلي أو المستوى القومى، حيث فرضت هذه التطورات علي المؤسسات تغيير أولوياتها من تقليدية التخطيط إلى الإبداع وجودة الأداء .

وتعد المدرسة الثانوية العامة واحدة من أهم المؤسسات التعليمية ، لأنها تقع فى مرحلة لها أهميتها وتأثيرها الفعال في النظام التعليمي في مصر، إذ أنها تتوجه إلى الشباب فى كل مجتمع من المجتمعات فتترك أثراً في نفوسهم، وتعمل علي تكوينهم وتمنحهم إطاراً فكرياً معيناً يلازمهم طوال حياتهم ، فهي التي تعد الشباب وتزودهم بما يساعدهم علي مواصلة طريقهم في الحياة بعد ذلك [١]، وكذلك تعمل على تشكيل شخصية الشباب بما يتلاءم مع متطلبات عصر السرعة ، وتعدهم لمجابهة دروب الحياة المستقبلية

ويتوقف نجاح المدرسة الثانوية العامة فى تحقيق رسالتها وأهدافها على عوامل تأتى فى مقدمتها الإدارة المدرسية ، لما لها من دور بارز فى تحقيق الأهداف التعليمية ، حيث تعتبر إدارة المدرسة جهازاً متكاملاً تتكون من جميع العاملين فى المدرسة ، بحيث تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة ، كما أنها تمثل الفئة القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية ، من خلال المساعدات التى تقدمها الإدارة التعليمية لها، وتقديم الخدمات التى تساعد الطلاب على التعليم رغبة فى تحقيق النمو المتكامل لهم ، وذلك لنفع أنفسهم

---

(١) محمد سيد محمد السيد ، **وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة : التنظيم – التوجبه – الاشراف – الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة** ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٨م، ص ٤٤.

ومجتمعاتهم ، كما أن دور الإدارة المدرسية مهم لتوثيق التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور فى ميادين الإدارة المدرسية كافة ، بحيث يمكن استخدام الإمكانات كافة لما فيه خدمة العملية التعليمية لكى تكون هذه المدارس إحدى وسائل تطوير المجتمع وتحقيق تقدمه [١].

ويركز تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة على الإدارة كعامل أساسى لتطويرها من الداخل بحيث تكون هذه الإدارة متطورة ، ومنفتحة على البيئة المحيطة تستغل مابها من فرص متاحة وتتجنب ما بها من تهديدات، وتكون على علم بالمتغيرات الديناميكية المحيطة بها وهذا لا يتم بالأساليب الإدارية البيروقراطية، بل يحتاج الأمر إلى أساليب حديثة تتناسب مع تحديات الغد ، وتحل المشكلات التى قد تواجهها إدارة المدرسة الثانوية العامة فى تطوير أدائها[٢].

فالتحول للإدارة الذاتية فى إدارة المدرسة يحقق فرصاً أكبر للمشاركة المجتمعية ويدعم التجاوب بين المدرسة والمجتمع المحلى المحيط بها ومؤسساته ، ويمنح المدرسة قدراً من الاستقلالية فى توظيف مدخلاتها بما يتفق مع ظروف مجتمعها ويهيئ البيئة التعليمية للتكيف مع هذه الظروف، كما يزيد من فاعلية المدرسة ومستوى جودة العملية التعليمية بها [٣].

لذا كان لابد من تطوير إدارة مدارس التعليم التانوى العام فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية الذى يعد من الإتجاهات الإدارية الحديثة التى تعمل على زيادة فاعلية اتخاذ القرارات التربوية ، بالإضافة إلى أنها أصبحت مطلب أساسى للمدرسة التى تبحث عن التميز فى الأداء وتحقيق التقدم والازدهار.

---

(١) جودت عزت عطوى ، **الإدارة التعليمية والاشراف التربوى أصولها وتطبيقاتها** ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع،٢٠٠٨ م ، ص ١٠ .

(2) Harris, A. et al., Effective Training For Subject Leaders , **Journal Of In-Service Education**, Vol. 27, No. 1, 2001 , P.83

(٣) رامى محمود عبابنة ،" مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية فى مدارس مديريات تربية أربد من وجهة نظر مديرى المدارس" ، **المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية** ، العدد الثالث ، مايو ،٢٠١٣م ، ص ٧٠ .

مشكلة الدراسة :

يعد التعليم الثانوى العام أحد النظم التربوية الذى يمثل مرحلة تعليمية متميزة من مراحل نمو المتعلمين ورغباتهم وتطلعاتهم واعدادهم للوفاء بحاجات المجتمع وتنميته .

وعلى الرغم من المكانة التى يحظى بها التعليم الثانوى العام إلا أن إدارة مدارس التعليم الثانوى العام تعانى العديد من المشكلات والتى منها افتقار التطوير المهنى لمدير المدرسة على الأكاديمية المهنية للمعلمين ، غياب مهارات إدارة المعرفة وتقنية المعلومات عن العمل الإدارى بالمدرسة ، ومقاومة العديد من المديرين للتغيير ، وافتقار بعض أعضاء الإدارة المدرسية لروح المثابرة والقيادة مما يعوق العمل الإدارى بإدارة مدارس التعليم الثانوى العام [١].

وبجانب هذه المشكلات هناك مشكلات أخرى تتعلق بمدير المدرسة والإدارة المدرسية تتمثل فى ضعف التوازن بين المسئوليات والمهام الوظيفية ، عدم النظر إلى الإدارة على أنها عمل مهنى يحتاج إلى اعداد أكاديمى ومهارات إدارية محددة . هذا الى جانب ضعف فعاليات برامج التدريب المقدمه لهم ، و غلبة النمط المركزى على أدائهم بالإضافة إلى ضعف تبينهم للاتجاهات الإدارية الحديثة وهو ما اثر بشكل مباشر على فعالية العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة وبالتالى جودة المخرج التعليمى [٢].

---

(١) احمد نجم الدين عيداروس ، دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام فى ماليزيا وامكان الإفادة منها فى مصر ، **مجلة الإدارة التربوية** ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد ٩، المجلد ٣ ، يونيو ٢٠١٦، ص ٢٢-٢٣.

(٢) ايمان حمدى رجب زهران ، تطوير الأداء الإدارى لمديرى مدارس التعليم الثانوى فى مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة الازهر ، العدد ١٧٣، الجزء ١ ابريل ٢٠١٧م ، ص ٢٩٨.

وقد أكدت دراسة (هبه تقى محمد) [١] على وجود عدد من جوانب القصور التى تعوق هذه المدارس فى تحقيق أهدافها من بينها : محدودية أدوارها وافتقارها إلى النواحى الإدارية والتنظيمية ، والفجوة بين التخطيط للتعليم الثانوى ومتطلبات التنمية .

مما سبق يتضح أن هناك قصوراً إدارياً بمدارس التعليم الثانوى العام ، الأمر الذى دفع الباحثة إلى تبنى أسلوب الإدارة الذاتية حيث إنها تعد من الاتجاهات الإدارية الحديثة التى تعمل على تحسين الأداء الإدارى بالمؤسسات التعليمية ، وتسهيل عمليتى التعليم والتعلم وتحقيق الكفاءة والإنتاجية بهذه المدارس .

تساؤلات الدراسة :-

١- ما طبيعة الإدارة بالمدارس الثانوية العامة فى الأدبيات الإدارية ؟

٢- ما طبيعة الإدارة الذاتية من حيث المفهوم – والأهداف – والأسس – والمراحل – والإجراءات ؟

٣- مامتطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان ، وما معوقات تطبيقه .

٤- ما التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية ؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف على طبيعة إدارة المدارس الثانوية العامة فى الأدبيات الإدارية .

٢- التعرف على طبيعة الإدارة الذاتية من حيث مفهومها ، وأهدافها ، والأسس التى تقوم عليها ، ومراحلها، وإجراءات تطبيقها .

---

(٢) هبه تقى محمد ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر فى ضوء متطلبات مدرسة المستقبل ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة بنى سويف.٢٠١١م .

٣- تحديد متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية لتطوير إدرة مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان ، والتغلب على معوقات تطبيقه .

٤- وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

أهمية الدراسة : -

١- الكشف عن الصورة الواقعية لإدارة المدارس الثانوية العامة ، وتشخيص الصعوبات التى تعترضها، وبالتالى يمكن تحديد سبل العلاج ووسائل التطوير .

٢- إلقاء الضوء على أسلوب الإدارة الذاتية - كمدخل إداري حديث - يمكن أن تستفيد منه إدارة مدارس التعليم الثانوى العام ، من أجل تطويرها وتحسين أدائها وفاعليتها .

٣- الاسهام فى توعية الجهات الإدارية العليا بأهمية مشاركة مديرى ومديرات المدارس وتفويضهم فى اتخاذ القرارات المناسبة .

٤- استفادة الباحثين فى مجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية من نتائج هذه الدراسة فى إجراء بحوث تتناول مداخل إدارية حديثة .

٥- تزويد الجهات الإشرافية فى وزارة التربية والتعليم بالمعلومات البحثية اللازمة لاتخاذ قرار تبنى الإدارة الذاتية فى المدارس .

حدود الدراسة :

(أ) الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة الحالية علي تناول طبيعة إدارة مدارس التعليم الثانوى العام والعمل على تطويرها باستخدام مدخل الإدارة الذاتية .

(ب) الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة الحالية علي بعض مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان بالإدارات التعليمية الخمسة (أسوان – دراو – كوم أمبو – نصر النوبة – ادفو) .

(ج) الحدود البشرية :

اقتصرت الدراسة على عينة من مديرى ومعلمى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان .

أولاً : الإطار النظرى :

يشمل البحث الحالى محوريين ، سيتم تناولهما بالشرح والتحيل وهما :

المحور الأول : طبيعة إدارة المدرسة الثانوية العامة

أولاً : مفهوم إدارة المدرسة الثانوية العامة :

تعرف إدارة المدرسة الثانوية بأنها" تلك الإدارة التى تتسم بمشاركة كافة المسئولين عن العملية التعليمية فى اتخاذ القرارت التربوية والتى تبين للعاملين بها نوع الاتصال الإيجابى الفعال ، والتى تسعى لتحسين وتطوير جوانب العملية التعليمية بشكل دائم ومستمر داخل المدرسة وتدفع المعلمين إلى الارتقاء بمستوياتهم بما يحقق النجاح المستمر والأهداف المنشودة [١] .

وتعرف إدارة المدرسة الثانوية اجرائياً بأنها : عبارة عن مجموعة من العمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة يقوم بها المدير مع العاملين فى مدرسته لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية ، وهى تهدف الى إعداد الطالب للحياة وجعله مواطناً نافعاً لنفسه ومجتمعه

ثانياً : أهداف إدارة المدرسة الثانوية العامة [٢]:

١- العمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها .

٢- تنمية التفكير العلمى لدى الطالب وتعميق ورح البحث والتجريب .

---

(١) أحمد حسين اللقانى وعلى أحمد الجمل، **معجم المصطلحات التربوية المعرفية** ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٣م، ص٢٣

(٢) ماجد بن عبدالله الحسن ، تقديم سامى محمد نصار ، **الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإدارى " ضرورة ملحة فى ظل الثورة العلمية التكنولوجية "** الإسكندرية : المكتب الجامعى الحديث ، ٢٠١١ م ، ص ١٠١-١٠٢.

٣ – إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين وإعدادهم لمواصلة الدراسة بمستوياتها المختلفة فى الكليات والمعاهد العليا فى مختلف التخصصات .

٤– تهيئة الطلاب للعمل فى ميادين الحياة بمستوى متميز .

ثالثاً– أهمية إدارة المدرسة الثانوية العامة :

تعد المدرسة الثانوية العامة ذات أهمية بالنسبة للعملية التعليمية ، فهى حلقة الوصل بين مرحلة التعليم الأساسى ومرحلة التعليم الجامعى ، كما تختص هذه المرحلة ببناء الذات وتكوين الشخصية ، وتعد هذه الفترة العمرية هى مرحلة الإعداد الجاد للمواطن من حيث قيمه ومعتقداته وهويته وسلوكه [١] ، ولقد نتج عن التوسع فى النظم التربوية والتعليمية فى الوقت الحاضر تعدد المهام ، والمسئوليات فى المجال التربوى والتعليمى وعظم المسئولية الملقاة على القيادات التربوية ، وهذا الأمر يؤكد على ضرورة وجود الإدارة المدرسية ويعظم من أهميتها [٢] .

ويسهل من عملية المحاسبية ويبين لكل فرد مشارك ماله وما عليه، وبالتالى تقل العشوائية فى العمل وخاصة إذا حددت المهام والاختصاصات لكل الأفراد بالصورة المطلوبة[٣] .

رابعاً : وظائف الإدارة بالمدرسة الثانوية العامة :

تتغير وظيفة المدرسة من عصر لآخر ، تبعاً لعدة عوامل منها : نظرة المجتمع إلى العملية التربوية والتعليمية والأيدلوجية التى توجه الفكر التربوى والظروف السياسية

---

(١) محمد حسنين العجمى ، **الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوى العام** ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٧م ، ص ص ٢١–٢٢ .

(٢) عبدالله بن عبد الرحمن الفايز ، **الفكر الإدارى فى الإسلام وانعكاساته على الإدرة التربوية** ، الرياض: مطابع سفير، ٢٠٠٣م ، ص ١٣١.

(٣) خالد بن عبدالله بن دهيش وآخرون ، **الإدارة والتخطيط التربوى أسس نظرية وتطبيقات عملية الرياض ، مكتبة الرشد ، ٢٠٠٥م ، ص ١٩.**

والاقتصادية التى تسود بيئة النظام التربوى ونتيجة لذلك فقد شهدت السنوات السابقة اتجاهاً جديداً فى الإدارة المدرسية ، فلم تعد وظيفتها تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً ، ولم يعد دور مدير المدرسة كحافظ للنظام والتأكد من سير المدرسة وفق البرنامج والجدول المحدد والإهتمام بالأعمال الإدارية الروتينية ، لقد تغير مفهوم الإدارة المدرسية ولم تعد الإدارة تحصر نفسها فى النطاق السابق ، وإنما تتعدى ذلك إلى وظائف جديدة تتناسب مع معطيات العصر وما كشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية [١] . ومن أهم هذه الوظائف والعمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة وإدارة مدارس التعليم الثانوى العام بصفة خاصة ما يلى :

١-التخطيط ٢- التنظيم ٣-التوجية ٤-الرقابة ٥- التقويم :

خامساً: المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة :

١- مشكلات تتعلق بالطلاب .

٢- مشكلات تتعلق بالمعلمين .

٣- مشكلات تتعلق بالمنهج الدراسى وأنشطته .

٤- مشكلات تتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلى .

٥- مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارات العليا.

- **وهناك مجموعة من العوامل التى أدت إلى ظهور العديد من المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة الثانوية خلال السنوات الأخيرة وهى كالتالى [٢].**

١- زيادة أعداد الطلاب والمعلمين مع ضعف الإمكانات المادية والمالية من ميزانية وأجهزة وأدوات

٢- كثرة القوانين ، القرارات ، اللوائح ، والتغيير والتعديل فيها بصفة مستمرة .

٣- تصدير كثير من مشكلات المجتمع والأسرة إلى المدرسة وانعكاساتها على طبيعة عملها

---

(١) محمد حسن العمايرة ، **مبادئ الإدارة المدرسية** ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط ٣ ، ٢٠٠٢م ، ص ص ٥٦-٥٧ .

(٢) وزارة التربية والتعليم ، **وحدة التخطيط والمتابعة مشروع تحسين التعليم الثانوى** ، برنامج تدريبى فى الاتجاهات المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية ،٢٠٠٩م ، ص ص١٥- ١٦.

٤- التطور الهائل والمتنامى فى كم وكيف المعرفة ، والتقدم التكنولوجى الدقيق والمتسارع ، والذى يواجه إدارة المدرسة فى كيفية التعامل معه .

٥- توافر كم هائل من البيانات والمعلومات عن جميع عناصر العملية التعليمية فى المدرسة .

المحور الثانى : مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة

أولاً : مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة :

تعرف الإدارة الذاتية بأنها مجموعة من العمليات والممارسات التى يقوم بها فريق الإدارة المدرسية من خلال منحه مجموعة من الصلاحيات المتمثلة فى التمكين الإدارى ، والمشاركة فى صنع القرار، المحاسبية والتنمية المهنية ، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلى ، وتقوم على اعتبار المدرسة وحدة مستقلة بذاتها ، ولها حرية التصرف فى شئونها من خلال التوجه نحو المزيد من لامركزية الإدارة المدرسية فى مختلف مجالات العمل بها مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المحاسبية عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها [١].

وتعرف الإدارة الذاتية اجرائياً بأنها: عملية تشاركية يتم بموجبها إتاحة الفرصة للمديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلى بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان فى اتخاذ القرارات الإدارية التى من شأنها الارتقاء بالعملية التعليمية بهذه المدارس .

ثانياً : أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة : [٢]

١- اتاحة الفرصة للمسئولين وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المعاونة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلى للمشاركة فى اتخاذ القرارات التربوية .

---

(١) سعيد فايز محمد السبعى ، " تفعيل مدخل الإدارة الذاتية فى تطوير الأداء الإدارى للمدرسة " ، **مجلة التربية** ، جامعة الأزهر العدد١٦٣، الجزء ٣، ابريل ٢٠١٥م ، ص ٢٠٥.

(٢) سلامة عبدالعظيم حسين ، **الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم** ، الإسكندرية : دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٦ م ، ص ٢٥-٢٦.

٢- إحداث تغيير جذرى فى عملية صنع القرار والصلاحيات الممنوحة لمديرى المدارس وأعضاء المجتمع المدرسى وغيرهم .

٣- توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور فى إدارة المدارس على حساب السلطات التعليمية المحلية وتمكينهم من المشاركة الفعالة فى صنع القرار.

٤- اعطاء المدارس مزيداً من الاستقلال الإدارى والمالى وتحسين الخدمات التربوية .

ومن خلال ما تقدم من أهداف فإن مدخل الإدارة الذاتية يعد الشكل الأمثل لتحقيق استقلالية إدارة المدرسة أى أن المدرسة تدير نفسها بنفسها من خلال اتخاذ القرارات وتنفيذها وتقويمها والمساءلة عليها وتحمل مسئولية النتائج وتصميم وتنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدرسة ، واعطاء الفرصة لأولياء الأمور والمجتمع المحلى للمشاركة فى صنع القرارات بالمدرسة وبذلك فإن التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية يضمن تحقيق الكثير من الأهداف على مستوى المدرسة ، وبالتالى يضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ وتحسين مستوياتهم

ثالثا: مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة : (١)

١- الرغبة فى تحسين أوضاع التعليم وزيادة جودته وجودة مخرجاته .

٢- تحقيق استقلالية المدارس فى إدارة شئونها وحرية اتخاذ القرار ، وترك الحرية للأباء فى اختيار مدارس أبنائهم وفقاً لجودة الخدمة التى تقدمها .

٣- تحقيق التفاعل بين المدرسة والمشاركة المجتمعية فى إطار المعايير القومية واللوائح التنظيمية الواضحة بما يحقق الشفافية ويصنع أساساً قوياً لشفافية المساءلة والمحاسبية وتحمل مسئولية النتائج .

---

(١) سامح عبد المطلب عامر ، " دور الإدارة الذاتية فى تفعيل المشاركة المجتمعة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى دراسة نظرية" **مجلة العلوم التربوية** ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، المجلد ٢٦، العدد ٤، أكتوبر ٢٠١٨م ، ص ص ٢٩٨- ٢٩٩.

٤- الرغبة فى تحقيق المرونة والسرعة والإبداع فى مواجهة المشكلات المدرسية أولا بأول دون انتظار لورود الحلول والتعليمات من المستويات المركزية الأعلى .

٥- التطبيق الحقيقى لمبدأ لامركزية الإدارة المدرسية واستكمال الإطار القانوى والإدارى لتحقيق ذلك ، وتأهيل المدرسة لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنياً على إدارة مواردها وتنميتها ذاتياً

رابعاً : أنماط الإدارة الذاتية للمدرسة :

قسمت الإدارة الذاتية إلى أربعة أنماط ، تختلف وفقاً للأطر الاجتماعية والاقتصادية ، وموقف السلطة المحلية المركزية تجاه الإدارة الذاتية ، وهى على النحو التالى [(١)]:

أ- **التفويض** : وذلك بنقل الصلاحيات مؤقتاً من السلطة إلى المستوى التنفيذى دون نقل الاختصاصات ، بحيث تظل الإدارة العليا مسئولة عن مهام التخطيط ، ومراقبة الجودة ، ويكون المستوى التنفيذى على مستوى محدود من السلطة .

ب- **تخفيف العبء** : تكليف المنظمة بتنفيذ بعض الاحتصاصات فى نطاق محدود ؛ لإنجاز مهام محددة لها من قبل الإدارة العليا .

ج- **الخصخصة** : وهذا النمط يعنى نقل إدارة المؤسسة إلى مؤسسات خاصة ؛ ليساير متطلبات سوق العمل والمنافسة لإنتاج خدمات متميزة .

د- **التنازل عن السلطة** : وذلك بنقل السلطة من الإدارة العليا إلى المستوى التنفيذى ، وبذلك تكون المؤسسة هى المسئولة عن إتخاذ القرار فى كل ما يخصها ، وعن مخرجاتها ، وانجازاتها ، ومستوى الأداء فيها .

خامساً: الأسس التى تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة :

تعتبر الإدارة الذاتية عملية تعاونية تشاركية بين العاملين داخل المدرسة (المدير – المعلمين – الإداريون- الطلاب) وبين المدرسة وأعضاء المجتمع المحلى وأولياء الأمور

---

(١) عزة جلال مصطفى نصر ، **إدارة الاصول الفكرية "منظور استراتيجى** ، القاهرة : دار النشر للجامعات ، ٢٠١٤م ، ص ص ١٢-١٣.

الأمر الذى جعل هؤلاء جميعاً يشاركون فى تطبيق الإدارة الذاتية ، وحتى تحقق الإدارة الذاتية أهدافها هناك مجموعة من الأسس والمبادئ التى ترتكز عليها وهى :

١- المشاركة فى صنع القرار

٢- لامركزية السلطة

٣- المساءلة عن النتائج (المحاسبية)

٤- نشر المعلومات وتوزيعها

٥- التنمية المهنية

سادساً : معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة :

هناك العديد من المعوقات التى تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الذاتية المدرسية ويمكن الاشارة إلى بعض منها فيما يلى (١) .

١- لا يزال تحديد المقررات الدراسية ، وكذلك جهود تطويرها عملاً مركزياً برغم ما يقال من مشاركة المحليات ، فالكتاب المدرسى واحد فى كل أنحاء مصر يقدم للمتعلمين نفس الموضوعات ، مهما تباينت بيئاتهم واختلفت مشاركتهم وطموحاتهم ، والتطوير يتم بشكل مركزى دون اعتبار للخصوصيات الثقافية والإجتماعية والإقتصادية لمحافظات مصر .

٢- ما زالت وزارة التربية والتعليم تعتقد أن مديريات التربية والتعليم فروع لها فى المحافظات تتلقى أوامرها وتعليماتها وليس لها حق التشريع والتقرير والتغيير ، بل تقتصر وظيفتها على تنفيذ القرارات المركزية فقط.

٣- ضعف الوعى المجتمعى بماهيه اللامركزية إلى جانب ضعف كفاءة المشاركة المجتمعية

٤-غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح بتفويض السلطات وتمكين العاملين ومشاركتهم فى الإدارة وصنع القرارات المدرسية، إلى جانب الافتقار إلى قيادة مدرسية فعالة تسهم فى

---

(١) إيمان عبدالفتاح محمد ابراهيم ، " الإدارة الذاتية للمدرسة فى الولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الافادة منها فى مصر" **دراسات عربية فى التربية وعلم النفس** ، العدد ٤٠ ، ج٤ ، أغسطس ،٢٠١٣م ، ص ١٨٥.

توفير المناخ المدرسى الجيد ، بالاضافة إلى صعوبة الاتصال بين المستويات كافة واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم .

ثانياً : الإطار الميدانى :

أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج التى تم التوصل إليها من خلال الإطار النظرى والإطار الميدانى ، وأهم هذه النتائج ما يلى :

(١) نتائج الجانب النظرى :

- تعانى إدارة مدارس التعليم الثانوى العام من العديد من المشكلات التى تعوق قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة وتجعلها غير قادرة على مواجهة متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة ينبغى على إدارة المدرسة القيام بها **ومن هذه المشكلات ما يلى :**
- **مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارات العليا** والتى من أهمها؛ المركزية الشديدة حيث إن هذه المدارس الخاضعة للنظام المركزى لا يتوافر لديها أى سلطة فى عملية صنع القرار ويجب أن يلجأوا فى كل كبيرة وصغيرة إلى السلطة المركزية .
- **مشكلات تتعلق بالمعلمين** وكثره المهام الملقاه على عاتقهم وعدم إشراكهم فى عملية صنع القرار وانفراد مدير المدرسة بالسلطة دون الأخذ بآرائهم وقلة اهتمامات قيادات المدرسة وتقديرهم لأداء الآخرين من معلمين وإداريين .
- **مشكلات تتعلق بالطلاب** ومنها الغياب المتكرر، وضعف التحصيل الدراسى ومن أهم الأسباب التى تؤدى إلى تفاقم هذه المشكلة قلة الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة مثل نقص عدد المدرسين وتأخر المدرسة فى توفير الكتب اللازمة .
- **مشكلات تتعلق بحاجة الإدارة المدرسية إلى الاعداد والتأهيل** وارتباطها بميادين واسعة تحتاج المدرسة إلى التعرف عليها .
- **مشكلات تتعلق باستخدام الطرق التقليدية فى الأداء المدرسى** وزيادة مقاومة التغيير من قبل الأفراد المستفيدين من الوضع القائم .

- **مشكلات تتعلق بالتقدم التكنولوجى** والتى تتمثل فى التطور الهائل والمتنامى فى كم وكيف المعرفة والتقدم التكنولوجى الذى يواجه مدير المدرسة فى كيفية التعامل معه

(٢) نتائج الجانب الميدانى :

١- مقاومة التغيير من قبل الأفراد المستفدين من الوضع القائم .
٢- عدم منح العاملين بالمدرسة الفرصة فى المشاركة فى صنع القرار.
٣- الافتقار إلى الوعى المجتمعى بماهية اللامركزية .
٤-عدم المرونة فى تطبيق بعض اللوائح والقوانين .
٥- زيادة مقاومة التغيير واستخدام الطرق التقليدية فى الأداء المدرسى .

ثالثاً : التصور المقترح ::

فى ضوء النتائج التى أسفرت عنها الدراسة فى جانبها النظرى والميدانى ، يمكن الإجابة على التساؤل الرابع: " ما التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية ؟

قامت الباحثة بتقديم تصور مقترح ، **ويتناول هذا التصور الجوانب الآتية :**

أ- فلسفة التصور المقترح
ب- أهداف التصور المقترح.
ج- منطلقات التصور المقترح .
د- إجراءات تنفيذ التصور المقترح .
هـ- آليات تنفيذ التصور المقترح .

أ- فلسفة التصور المقترح :

تتبوأ المدرسة الثانوية العامة فى مصر مكانة مهمة فى النظام التعليمى ويرجع ذلك الى كون هذه المؤسسة من أخطر المؤسسات التعليمية لأنها تقع فى مرحلة لها أهميتها وتأثيرها الفعال فى النظام التعليمى فى مصر ، لأنها تأتى فى مرحلة مهمة من مراحل عمر التلاميذ

وهى مرحلة المراهقة فتخاطب عقولهم وأبدانهم وتكون وجدانهم وترسم طريقهم للحياه عن طريق توفير السبل المختلفة للتلاميذ ليختار كل منهم المجال الذى يناسبه تبعاً لميوله وقدراته .

وعلى الرغم من هذه الأهمية التى تحظى بها إدارة المدرسة الثانوية العامة إلى أن الواقع يشير إلى مجموعة من المشكلات التى تعانى منها هذه المدارس وهى؛ استخدام الطرق التقليدية فى الأداء المدرسى، وانخفاض المشاركة فى العملية التعليمية من قبل أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسى ، وغلبة النمط المركزى على أداء العمل فى الإدارة المدرسية ، وعدم التوازن بين المسئوليات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة ، وشيوع السلبية وزيادة ومقاومة التغيير وهذا بدوره يحتم على إدارة المدرسة الثانوية ضرورة مواكبة التغيرات والتحديات عن طريق تبنى الأساليب الإدارية الحديثة ومنها أسلوب الإدارة الذاتية الذى يركز على التحسين المستمر وعلى مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق .

ب- أهداف التصور المقترح :

يهدف هذا التصور المقترح إلى تحقيق ما يلى :

١- التنسيق بين المدرسة الثانوية العامة وغيرها من مؤسسات المجتمع المحلى فى سبيل تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام .

٢- مساعدة إدارة مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان على تطوير إدراتها وذلك من خلال تبنى مدخل الإدارة الذاتية .

٣- تطوير العمل الإدارى بإدارة مدارس التعليم الثانوى العام ورفع كفاءتها من خلال اتباعها هذا المدخل .

ج- منطلقات التصور المقترح :

يقوم التصور المقترح على المنطلقات التالية :

- تطبيق الإدارة الذاتية كفكر عام قائم على أهمية العنصر البشرى وطاقاته واستقلاليته الذاتية ، وأهمية قيمة المعلومات والمعرفة وبروز أهمية الاتصال ، بما يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة .

- نشر ثقافة الشفافية والعمل بروح الفريق فى مدارس التعليم الثانوى العام .

– الدعوة إلى التوجه نحو تطبيق مدخل الإدارة الذاتية كأحد حركات الإبداع الإدارى .

– اعتبار وزارة التربية والتعليم تحقيق أسس الإدارة الذاتية فى التعليم أحد جوانب رؤيتها المستقبلية لتطوير وتحديث التعليم .

د– إجراءات تنفيذ التصور المقترح :

١–أن تقوم إدارة المدرسة بتوعية كافة أعضاء هيئة التدريس بالهدف الرئيسى من المشاركة فى صنع القرار

٢– افساح المجال لإدارة المدرسة فى التصرف فى ميزانيتها بقدر من المرونة لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل .

٣– توفير المناخ الديمقراطى عند تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ووضع الطرق المثلى لتنفيذها .

٤– أن تقوم إدارة المدرسة بإنشاء موقع لها وبريد الكترونى وقواعد بيانات خاصة بها بإستخدام الحاسب الآلى

٥– أن تقوم إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة سليمة لكى يتمكن مصممو البرامج من تحديد الكم والنوع للمعارف والمهارات اللازم توافرها فى البرامج المراد تنفيذها .

٦– نشر الوعى المجتمعى بماهية اللامركزية

هـ – آليات تنفيذ التصور المقترح :

يتطلب تنفيذ التصور المقترح مجموعة من التوصيات نجملها فيما يلى :–

١– التخفيف من المركزية الشديدة التى تعانى منها إدارة مدارس التعليم الثانوى العام فى تعاملها مع المديريات التعليمية من جهة ومع السلطة المركزية – وزارة التربية والتعليم – من جهة أخرى .

٢– منح أكبر قدر من الاستقلالية الإدارية والمالية للمديريات التعليمية بحيث يكون لها سلطات موازية لمسئولياتها .

٣– اعطاء مدير المدرسة سلطات واسعة فى اتخاذ القرارات مع ضمان مشاركة العاملين معه بالمدرسة فى صنع هذه القرارات .

٤- استبدال الأساليب الإدارية القديمة التى تركز على البيروقراطية والتفرد بالسلطة ، بالأساليب الحديثة فى الإدارة التى تقوم على أساس الديمقراطية والمشاركة فى صنع واتخاذ القرارات التعليمية بالمدرسة .

٥- إعداد القيادات المدرسية وتأهيلها عن طريق الالتحاق بالبرامج المتخصصة كبرامج إعداد القادة .

٧- إنشاء هيئة للمتابعة والرقابة على المدارس المدارة ذاتياً .

٩- التعاون عنصر هام جداً من عناصر نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة حيث تتطلب الادارة الذاتية للمدرسة وجود تعاون مثمر بين جميع العاملين بالمدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

قائمة المراجع

(١) أحمد حسين اللقانى وعلى أحمد الجمل، **معجم المصطلحات التربوية المعرفية** ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٣م، ص٢٣

(٢) احمد نجم الدين عيداروس ، دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام فى ماليزيا وامكان الإفادة منها فى مصر ، **مجلة الادارة التربوية** الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد ٩، المجلد ٣ ، يونيو ٢٠١٦، ص ٢٢-٢٣.

(٣) ايمان حمدى رجب زهران ، تطوير الأداء الإدارى لمديرى مدارس التعليم الثانوى فى مصر على ضوء الادارة الالكترونية ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة الازهر ، العدد ١٧٣، الجزء ١ ابريل ٢٠١٧م ، ص ٢٩٨.

(٤) إيمان عبدالفتاح محمد ابراهيم ، " الإدارة الذاتية للمدرسة فى الولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الافادة منها فى مصر" **دراسات عربية فى التربية وعلم النفس** ، العدد ٤٠ ، ج٤ ، أغسطس ،٢٠١٣م ، ص ١٨٥.

(٥) جودت عزت عطوى ، **الإدارة التعليمية والاشراف التربوى أصولها وتطبيقاتها** ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ م ، ص ١٠

(٦) خالد بن عبدالله بن دهيش وآخرون ، **الإدارة والتخطيط التربوى أسس نظرية وتطبيقات عملية** ، الرياض: مكتبة الرشد ، ٢٠٠٥م ، ص ١٩.

(٧) سامح عبد المطلب عامر ، " دور الإدارة الذاتية فى تفعيل المشاركة المجتمعة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى دراسة نظرية" **مجلة العلوم التربوية** ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، المجلد ٢٦، العدد ٤، أكتوبر ٢٠١٨م ، ص ص ٢٩٨- ٢٩٩.

(٨) سعيد فايز محمد السبعى ، " تفعيل مدخل الإدارة الذاتية فى تطوير الأداء الإدارى للمدرسة " ، **مجلة التربية** ، جامعة الأزهر العدد١٦٣، الجزء ٣، ابريل ٢٠١٥م ، ص ٢٠٥.

(٩) سلامة عبدالعظيم حسين ، **الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم** ، الإسكندرية : دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٦ م ،
ص ٢٥-٢٦.

(١٠) رامى محمود عبابنة ،" مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية فى مدارس مديريات تربية أربد من وجهة نظر مديرى المدارس" ، **المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية** ، العدد الثالث ، مايو ،٢٠١٣م ، ص ٧٠ .

(١١) عبدالله بن عبد الرحمن الفايز ، **الفكر الإدارى فى الإسلام وانعكاساته على الإدرة التربوية** ، الرياض: مطابع سفير، ٢٠٠٣م ، ص ١٣١.

(١٢) عزة جلال مصطفى نصر ، **إدارة الاصول الفكرية "منظور استراتيجى** ، القاهرة : دار النشر للجامعات ، ٢٠١٤م ، ص ص ١٢-١٣

(١٣) ماجد بن عبدالله الحسن ، تقديم سامى محمد نصار ، **الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإدارى " ضرورة ملحة فى ظل الثورة العلمية التكنولوجية** " الإسكندرية : المكتب الجامعى الحديث ، ٢٠١١م ، ص ١٠١-١٠٢.

(١٤) محمد حسن العمايرة ، **مبادئ الإدارة المدرسية** ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط ٣ ، ٢٠٠٢م ، ص ص ٥٦-٥٧ .

(١٥) محمد حسنين العجمى ، **الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوى العام** ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٧م ، ص ص ٢١-٢٢ .

(١٦) محمد سيد محمد السيد ، **وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة : التنظيم – التوجبه – الاشراف – الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة** ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٨م، ص ٤٤

(١٧) هبه تقى محمد ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر فى ضوء متطلبات مدرسة المستقبل ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة بنى سويف.٢٠١١م .

(١٨) وزارة التربية والتعليم ، **وحدة التخطيط والمتابعة مشروع تحسين التعليم الثانوى** ، برنامج تدريبى فى الاتجاهات المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية ،٢٠٠٩م ، ص ص١٥- ١٦.

(١٩) Harris, A. et al., Effective Training For Subject Leaders , **Journal Of In-Service Education**, Vol. 27, No. 1, 2001 , P.83