

متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى
العام بمحافظة أسوان

إعداد

الطالب/ أحمد محمد حياشى دنقل
معلم بإدارة أسوان التعليمية

إشراف

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

أ. د. م / حنان البدرى كمال
أستاذ ورئيس قسم التربية
المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد
كلية التربية - جامعة أسوان

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

متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى
العام بمحافظة أسوان

أ.م.د/ حنان البدرى كمال د/ إيمان محمود محمد أ / أحمد محمد حباشى

مقدمة البحث:

يشهد العالم العديد من التطورات التى تؤثر على المجتمعات بشكل عام وعلى المؤسسات التعليمية بشكل خاص، والتى تفرض عليها مسايرة تلك التطورات من خلال تحقيق طفرة جذرية في معلات الأداء داخل إدارت المؤسسات التعليمية ومن بينها مدارس التعليم الثانوي العام، حيث تعد مرحلة الثانوية العامة من المراحل المهمة التى يمر بها الإنسان، فهى الأساس الذى تتبلور فيه شخصية الطالب وتنمو قدراته وتفتح ميوله ومواهبه.

فالإدارة المدرسية تُعد عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية، حيث تعمل على تحفيز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها، فهى توجد في جميع أوجه النشاط التربوى، وتهدف إلى تنظيم المدرسة، وتوجيه حركة العمل بها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها^(١).

ومن منطلق أن التطوير الإداري هو لب أي تطوير حضاري تربوي، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته، فإن الإستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في تقديرها تطور إدارات هذا النظام وتجديدها، فأى إصلاح أو تطوير للتعليم يتطلب الاهتمام بتطوير أداء إدارتهفهي المنظم الأساسي للعملية التعليمية، بحيث تقوم على أسس علمية وفنية لتنظيم احتياجات العملية التعليمية في ضوء الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات المتاحة لها من إمكانيات بشرية ومادية وفنية بهدف تحقيق أهداف مرسومة لها^(٢).

ولقد ظهر في مطلع التسعينيات من القرن الماضي مفهوم إداري جديد يدعو إلى تطوير الفكر الإداري يعرف بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وينصب أساساً على

تحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، فهو يعنى بـ " إحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المؤسسة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء^(٣)، وهذا المفهوم يعمل على تغيير المدرسة تغييراً جذرياً يظهر الملامح المأمولة لمدرسة المستقبل، حتى لا تكون مدرسة نمطية في أدائها وفي شكلها التقليدي المتمثل في مجموعات العمل، وفي أغلب الأحوال تمارس مدرسة المستقبل فاعليتها عن طريق الاتصال بين جميع أطراف العملية التعليمية^(٤).

وبناءً على ما تقدم، فإن البحث الحالى يحاول إلقاء الضوء على متطلبات نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم الثانوى العام .

مشكلة البحث وأسئلته :

وبالرغم من دخول الألفية الثالثة إلا أن نظام التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة تواجه الكثير من التحديات الكبيرة، ومن هذه التحديات: المركزية الشديدة، وعدم تفويض الاختصاصات والبيروقراطية، وافتقار المناقشة في السياسة التعليمية واتخاذ القرار، والتخطيط لهذه السياسة، ووضع المناهج والبرامج، وكذلك تعدد المسئوليات وتداخل الاختصاصات وروتين الإجراءات، وقلة توافر الكوادر البشرية من معلمين وإداريين أكفاء لقيامهم بالأعمال والمهام المطلوبة منهم داخل المدرسة.

كما أن هناك بعض التغييرات والتقلبات السياسية التى تحد من عمليات إصلاح التعليم، وقلة الإستفادة من التجارب العالمية وتطبيقها لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر، وغياب الفهم الواضح على المستوى الكلى والجزئى، وجمود اللوائح والقوانين بالتعليم الثانوي العام، والتي من شأنها أن تحد من صلاحية اتخاذ القرار، وقلة الموارد المادية المخصصة لعملية الإصلاح وضعف كفاءة القائمين بالإدارة بالتعليم الثانوي العام وتأثيره على عمليات إصلاح التعليم، واحتياج الإدارات المدرسية في التعليم الثانوي العام إلى إصلاح إداري يواكب التغييرات المتسارعة والعميقة، الأمر الذي دعى القادة إلى تبنى مفهوم إداري حديث قادر على إحداث تغيرات جذرية جوهرية في المؤسسة التعليمية^(٥).

وقد أظهرت دراسة (خليفة أبو عاشور، ٢٠٠٨) إلى أن معظم المشكلات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام ترجع إلى القصور في العمليات الإدارية بها، والتي تتمثل في (التخطيط- التنظيم- الاتصال- التوجيه- صناعة القرار- التقويم)، لذا فإن هذه العمليات الإدارية؛ تمثل أكثر العمليات الجوهرية في تحقيق وظيفة المدرسة من جهة، ورضا الطالب وأسرته من جهة أخرى، ومن ثم تمثل هذه العمليات فرصة لتناولها بالتغيير، الأمر الذي يفرض ضرورة توظيف المداخل الإدارية الحديثة في إحداث هذا التغيير من أجل تحسين وتطوير الإدارة المدرسية^(٦).

ويطلب ذلك إحداث تطوير بإدارة المدرسة الثانوية العامة بشكل جذري يمكنه أن يحقق لها نقلة نوعية تتغلب على السلبيات المتراكمة التي تعمل في ظلها، ومن تلك السلبيات: بيروقراطية اتخاذ القرارات الإدارية والتي تحول دون قيام مدير المدرسة بواجباته وتؤدي إلى تأجيل البت في الأمور، وكذلك غياب الرؤية المستقبلية عند التخطيط لتيسير شؤون المدرسة نظراً لعدم الاعتماد على دراسات منظمة عن واقع المدرسة ونتائجها في الأعوام السابقة، فضلاً عن إسهام إدارة المدرسة في إحداث التغيير بها وإدارته نظراً لتبعية الجهات للإدارة المركزية؛ وذلك على الرغم من الخطاب الرسمي المعلن للاتجاه نحو اللامركزية في إدارة التعليم^(٧).

وهناك- أيضاً- أوجه قصور متنوعة تؤثر بشكل كبير على ممارسات ووظائف المدرسة لعل من أهمها إن التعليم قبل الجامعي في مصر يعاني من الهدر والفاقد كمياً وكيفياً، وأن الجانب الإداري يحتمل النصيب الأكبر من المسؤولية، وهناك فجوة بين الأهداف المعلنة والمنشودة والواقع الفعلي خاصة على المستوى الإجرائي والتنفيذي، وكذلك غياب الإبداع في العملية الإدارية، وتجاهل التخطيط العلمي السليم وتقنياته الخاصة في ظل كوادر إدارية غير مؤهلة تأهيلاً إدارياً وتربوياً سليماً، وافتقار إدارة المدرسة إلى درجة معقولة من الاستقلالية واللامركزية، فما زالت الأجهزة العليا بيدها السلطة الحقيقية

(المركزية في صنع القرار) لأنها تضع الخطط والسياسات بمفردها، كما أن اختيار مدير المدرسة يتم- غالباً- على أساس الأقدمية من بين المعلمين الذين أثبتوا نجاحهم كمدرسين، ويرجع ذلك إلى القصور في المعايير التي يتم على أساسها ترشيح القيادات المدرسية، وضعف الإعداد والتأهيل الإداري لمدير المدارس، وعدم تنمية العلاقات الإنسانية بالمدرسة^(٨).

وعلى الرغم من المحاولات التي تبذل من أجل تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة، إلا أن إحدى الدراسات أشارت إلى وجود قصور يؤثر على ممارسات وظائف المدرسة الثانوية يتضح في : ضعف الكفاءة القيادية والإدارية لدى بعض مديري المدارس بسبب عدم إتباع الطرق الصحيحة في اختيار هؤلاء المديرين، وازدواجية الاختصاصات وتداخلها بسبب التكسد الوظيفي ووجود عدد كبير من شاغلي الوظائف في مكان واحد، بالإضافة إلى فقدان التوازن بين السلطة والمسئولية، حيث أن حجم السلطات الممنوحة للمديرين والمعلمين تُعد قليلة بالنسبة للمسئوليات الإدارية والفنية والمالية المطلوبة منهم أداؤها^(٩).

وفى ضوء ما سبق يتضح أن إدارة مدارس التعليم الثانوى العام تعاني من مشكلات وأوجه قصور عديدة تحول دون قيامها بالأدوار المنوطة بها، لذا يحاول البحث الحالى إيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها تلك المؤسسات، وذلك بوضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام فى ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح أسئلة البحث على النحو التالى :

- ١- ما ملامح وطبيعة الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر في الأدبيات المعاصرة؟
- ٢- ما الأسس النظرية والفكرية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية فى الأدبيات المعاصرة؟

٣- ما متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان ؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على ملامح الإدارة المدرسية فى التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية فى الأديبات المعاصرة.
- ٢- الأسس النظرية والفكرية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى ضوء الأديبات المعاصرة.
- ٣- رصد واقع تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام فى محافظة أسوان.
- ٤- وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث فى :

- ١- أهمية موضوع البحث، حيث أصبح من المهم تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام وذلك لإقامة نظام تعليمى ناجح قائم على تلبية إحتياجات المجتمع.
- ٢- إن البحث تناول مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد المداخل الإدارية الحديثة فى تطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام.
- ٣- الإسهام فى رفع مستوى العاملين وإنتاجيتهم وزيادة توعيتهم وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين فى أسرع وقت وأقل جهد.
- ٤- التوصل إلى مجموعة من المؤشرات الواجب توافرها لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فى التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان.

حدود البحث:

(أ) الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام من حيث (التخطيط ، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقويم) فى ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مع تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة أسوان.

(ب) الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالى على بعض مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان بالإدارات التعليمية المختلفة (أسوان – دراو – كوم أمبو – نصر النوبة – أدفو).

(ج) الحدود البشرية: تكونت عينة البحث الميدانية من المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل بالمرحلة الثانوية العامة بمحافظة أسوان.

(د) الحدود الزمنية: فترة إجراء البحث وذلك من الفترة الثانى عشر من يوليو ٢٠٢٠م وحتى السابع عشر من مارس ٢٠٢١م.

عينة البحث وأدواتها:

قام الباحث بإعداد استبانة كأداة بحثية من أدوات المنهج الوصفي، وتطبيقها على عينة قوامها (١٨٥) ممثلة من المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل بإدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان .

أولاً: الإطار النظرى:

يشمل البحث الحالى محورين رئيسين هما :

المحور الأول : الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام :

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية :

هى عملية منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة بأقل قدر من الجهد والوقت ضمن الإمكانيات المتاحة من خلال تنسيق جهود العاملين وتوجيهها نحو الأهداف^(١٠).

وتعرف إجرائياً بأنها : ويعرف الباحث الإدارة المدرسية بأنها مجموعة من العمليات التنفيذية عن طريق العمل الإنسانى الجماعى بقصد توفير المناخ الفكرى والنفسى المناسب، والذى يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل المنظم النشاط فردياً كان أو جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق الأهداف التربوية والإجتماعية المنشودة.

ثانياً:أهداف الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام:

وتتمثل أهداف إدارة مدارس التعليم الثانوي العام فيما يلى^(١١):

- ١- العمل على خلق مناخ مدرسى إيجابى مدعم للعاملين بالمدرسة، وتعرض على إبراز مساهمتهم في نجاح خطط المدرسة وجهودها، مما يعزز لديهم قيم الإنتماء والولاء.
- ٢- الإهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة بصورة فعالة، فجاح الإدارة المدرسية يتطلب التخطيط السليم، والإشراف المستمر، والتقويم والرقابة الجيدة.
- ٣- توفر الإتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول ودعم العلاقات الجيدة في المجتمع المدرسى.

ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام:

لا تزال أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما زادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية وكلما تطور التعليم، وفي العصر الحاضر تختلف أهمية الإدارة المدرسية من بلد إلى آخر، فأهمية الإدارة المدرسية في أمريكا تختلف عن أهمية الإدارة المدرسية في الكونغو، كما تختلف عن أهمية الإدارة المدرسية في الهند، هذا الاختلاف يتمشى مع المفهوم السياسى للتربية في كل بلد من هذه البلدان^(١٢).

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية يمكن أن يكون لها دور بارز في تشجيع أفرادها وتحفيزهم على التقاط الموارد المعرفية وحسن استثمارها وتوظيفها في إنتاج وابتكار معرفة جديدة، وبالتالي خلق جيل مبدع للمعرفة، وقد يكون بهذا في المدارس الثانوية العامة أكثر فاعلية منه في مدارس التعليم الأساسى، فالمدرسة الثانوية العامة حاضنة للحاضر وصانعة المستقبل لهذا الجيل، والإدارة المدرسية بقيادتها والعاملين فيها تستطيع توجيه منهج تفكيرهم وتزويدهم بالاستعدادات الكافية لينطلقوا لمستقبلهم بقدرات وكفايات متفتحة دون عقبات، ولهذا كان الاهتمام بتطوير أداء مديرى المدارس الثانوية العامة الذين لهم الريادة في قيادة المدرسة لمواكبة متغيرات العصر الحديث ومتطلباته.

رابعاً: وظائف الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام:

ربما لا تختلف وظيفة الإدارة المدرسية في الواقع المعاصر عن وظيفتها فيما عاشته البشرية من عصور سابقة منذ وجود المدارس، وذلك من حيث كونها عملية تنظيم الجهود وتنسيقها لتحقيق رغبة الدول والشعوب في إعداد أبنائها تربوياً وفكرياً، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية عامة هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم؛ وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم، وتتضمن هذه الوظيفة العمل على نمو خبرات العاملين في المدرسة وفقاً للصالح العام، وتحقيق هذه الوظيفة

من خلال عدد من المبادئ والتوجيهات، من أهمها ما يلي:^(١٣)

- ١- الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
- ٢- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- ٣- اتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسى

المحور الثانى : الأسس النظرية والفكرية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية :

أولاً: مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية :

فهو يعنى " إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية بشكل جذري دون النقد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي، بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز الأعمال ورضاء العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة لهم" ^(١٤).

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسات التعليمية لتناسب مع إيقاع ومتطلبات العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة التى تحقق أهداف المؤسسة التعليمية^(١٥).

ثانياً: مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية :

وبصورة إجرائية فإن مدخل إعادة هندسة العمليات يمكن أن يهدف إلى ما يلي^(١٦):

- ١- تحسين جودة الخدمة المقدمة داخل المؤسسة التعليمية .
- ٢- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة التعليمية وزيادة الإنتاجية وتنظيم العائد .
- ٣- رفع الروح المعنوية للأفراد داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: مبررات استخدام / تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، ومنها ما يلي^(١٧):

- ١- الإهتمام بجودة التعليم، وتغيير المفهوم التقليدي للتعليم .
- ٢- العمل على الإسراع بعمليات الهندسة والإصلاح التربوي، وتحقيق مزيد من فرص العدالة والمشاركة.
- ٣- زيادة الإتجاه إلى تفويض السلطة للمستويات الأدنى لأجل تحقيق الأهداف.
- ٤- العدالة في ضمان توزيع الخدمة التعليمية ووصولها للجميع تتطلب مشاركة جميع من يعينهم أمور التعليم في صنع واتخاذ القرار الإداري التربوي .

رابعاً: أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية :

يُعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الإدارية المعاصرة البارزة، حيث تتبع أهميتها من أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي للعمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، وتزداد أهميتها من خلال توظيفها للتكنولوجيا، ودورها في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم، مما يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، وتزويد المنظمات بتغذية راجعة عن سير الأعمال والأنشطة التي تمارسها، وعن قدرتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى، ولما كانت التحسينات الهامشية في الأداء لا تعد كافية في عالم متغير سريع الخطى، الأمر الذي جعل الكثيرين يسعون قدوماً من أجل تحقيق تحسين جذري ملموس وليس تعديل محدد^(١٨).

من هنا تبرز أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة التعليمية في النقاط الآتية:^(١٩)

- ١- تساعد على سرعة أداء العمل وجودته، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للطلاب، بالإضافة

إلى الارتقاء بالأفراد العاملين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات وتحملهم المسؤولية جنباً إلى جنب مع زملائهم.

٢- تظهر أهمية هذا المدخل من خلال توظيف التكنولوجيا لمتابعة المستحدثات المرتبطة بأداء الأدوار والمهام المختلفة داخل التنظيم، مما يساعد بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، وتزويد المؤسسة بتغذية راجعة عن سير الأنشطة والأعمال التي تمارسها، وعن مستوى القدرة التنافسية لمواجهة المؤسسات الأخرى .

٣- تظهر أهمية هذا المدخل في تبسيط أنظمة العمل، واختيار أنظمة أكثر فاعلية، وتحقيق المرونة وتحفيز العاملين للإرتقاء بالتنظيم على مستوى المنافسة، وحسن الإدارة في ضوء المتاح مع تحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد، والقضاء على الروتين في مجال العمل الإداري المؤسسي .

خامساً: متطلبات نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (٢٠):

- أ- بالنسبة التخطيط في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية :
- ضرورة سعى مدير المدرسة لإدخال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في المدرسة .
- مُضى مدير المدرسة قدوماً نحو التخطيط الجيد للمدرسة وفق رؤية واضحة المعالم .
- ضرورة توفير مدير المدرسة للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التطوير .
- إسهام مدير المدرسة لتقديم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال رسالة المدرسة.
- إيمان مدير المدرسة بضرورة التخطيط من خلال رؤية تجسد التصور المستقبلي لعملية التطوير .
- إدراك مدير المدرسة لطبيعة المجتمع المحلي عند التخطيط لتنمية المنظومة التعليمية .
- عقد مدير المدرسة للخطط البديلة للتعامل مع العوامل الطارئة بكفاءة.

- ضرورة سعى مدير المدرسة إلى مشاركة العاملين في عملية التخطيط .
 - تشجيع مدير المدرسة اختيار الإستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل.
 - شمول عملية التخطيط التى يقوم بها مدير المدرسة على الربط بين الماضى ، والحاضر ، والمستقبل.
 - توفير مدير المدرسة مقاييس للأداء لإكتشاف درجة كفاءة العاملين في المدرسة .
 - التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتي تعد من أهم متطلبات تحقيق مدخل إعادة الهندسة في العمل الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام والإستفادة منه في توفير الوقت والجهد والحصول على الطفرات الجذرية المطلوبة في بيئة العمل المؤسسى .
 - التحول من الأساليب الإدارية القائمة على مركزية القرار وإحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة، وعلى رأسها مدخل إعادة الهندسة والقائم على العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة في اتخاذ القرار والتخطيط الأكتل لموارد المؤسسة التعليمية .
 - تحسين البيئة المدرسية في المرحلة الثانوية العامة والتي تتكامل فيها الأدوار من أجل إحداث التغيير الجذرى .
- ب - بالنسبة التنظيم في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية :
- إدراك مدير المدرسة أهمية توزيع الإختصاصات على العاملين داخل الصرح المؤسسى التعليمى .
 - سعى مدير المدرسة إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية للتقليل من الأخطاء في العمل.
 - إسناد مدير المدرسة المهمات إلى المعلمين بما ينسجم مع قدراتهم ومهاراتهم .
 - سعى مدير المدرسة على وجود قنوات إتصال متعددة بالمدرسة.

- تشجيع مدير المدرسة لإعادة بناء التفاعل بين العاملين داخل المدرسة .
- إهتمام مدير المدرسة بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تأكيد مدير المدرسة على إمكانية تبادل المعلومات باستخدام البريد الإلكتروني .
- مساعدة ومساندة مدير المدرسة للعاملين لتجاوز المشكلات التى تواجههم.
- تشجيع مدير المدرسة لأسلوب فرق العمل لمناقشة تطوير العمل داخل المدرسة.
- إتاحة مدير المدرسة لتفويض السلطة للعاملين في المدرسة .
- ج- بالنسبة التوجيه في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية :**
- تركيز مدير المدرسة على أن تكون عملية التوجيه إيجابية وبناءة.
- تشجيع مدير المدرسة على توجيه العاملين بها نحو العمل بروح الفريق.
- يقوم مدير المدرسة بالتوجيه القائم على تقديم الخبرات الناجحة والتميزة .
- تشجيع مدير المدرسة الإتصال بين العاملين في كافة المستويات لتوجيه مسار عملهم نحو تحقيق أهداف الإدارة .
- دعوة مدير المدرسة العاملين بها لتنظيم برامج توعية لحل مشكلات الطلاب تربوياً .
- أهمية دعم مدير المدرسة للعاملين في المدرسة نحو التنمية المهنية.
- تشجيع مدير المدرسة على تدريب العاملين على مهارات خاصة مثل: حل المشكلات والمشاركة في صنع القرار التربوى.
- عقد مقارنة من مدير المدرسة بين الأداء الفعلى والإنجازات في الخطة الموضوعه مسبقاً في خطة المدرسة .
- توجيه مدير المدرسة نحو تشجيع البحث العلمى لدى العاملين.
- د- بالنسبة المتابعة والتقويم في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية :**
- ضرورة متابعة مدير المدرسة لخطة العمل بالمدرسة .
- متابعة مدير المدرسة تنفيذ أعضاء هيئة التدريس لمهامهم .

- متابعة مدير المدرسة المراحل الزمنية لتطبيق الخطط والإستراتيجيات المحددة مسبقاً .
 - إستخدام مدير المدرسة أساليب عدة في متابعة الأداء.
 - أهمية توضيح مدير المدرسة معايير أداء المعلمين لتعزيز القيم الإيجابية التى تسهم في تحسين العمل.
 - ضرورة تحديد مدير المدرسة الإحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء تقويم الأداء .
 - متابعة مدير المدرسة المراحل الزمنية لتطبيق الخطط والإستراتيجيات المحددة مسبقاً .
 - ضرورة إستناد مدير المدرسة إلى نظام رقابة مرناً، بحيث يُمكنه إلى تعديله إذا تغيرت ظروف العمل .
 - إتخاذ مدير المدرسة إجراءات تصحيحية في حال وجود إختلاف بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعه للأداء .
- سادساً: إجراءات تتعلق بآليات التغلب على المعوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام :**
- ١- كثرة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بمهام إعادة هندسة العمليات الإدارية .
 - ٢- ضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمنفذين لمدخل إعادة الهندسة .
 - ٣- العمل على ضرورة وجود شبكات الإنترنت وقنوات إتصال لتطبيق إعادة الهندسة .
 - ٤- تقديم الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة .
 - ٥- إعطاء الثقة لكبار الموظفين وتنمية روح التعاون فيما بينهم والعمل على إشراكهم في عملية صنع القرار .
- ترحيب العاملين بالتغيير بسبب وعى الجميع بأهمية هندسة العمليات الإدارية وما له من أثر داخل المؤسسة التعليمية .
 - إتاحة الفرصة لإقامة الدورات التدريبية اللازمة لتدريب الأفراد الذين يقومون بإعادة الهندسة .
 - العمل على توفير الموارد المالية الكافية بشكل كبير بغرض تحقيق أعلى مستوى في الأداء .

- ضرورة القضاء على كل أشكال البيروقراطية المسيطرة على نظام الإدارة.
 - حداثة البرامج المقدمة لتتوافق مع مستجدات العمل وهذا من مقتضيات إعادة الهندسة الإدارية.
 - التركيز على العمليات الإدارية التي تمارسها هذه الإدارات والتي تؤثر إيجابياً على نظام العمل المؤسسي.
 - وفرة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد .
 - ضرورة الإلتزام بالقيم المؤسسة لثقافة العمل وعدم تجاهلها .
- سابعاً: المراجع:**

- ١- سامى عبد الفتاح رؤوف وأحمد نعيم حسن فهد الزامل، "تقويم الأداء الإداري والفنى لمديرى المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهه نظر معاونيهم"، مجلة الأستاذ، العراق، عدد(٢٠٠)، ٢٠١٢.
- ٢- سميحة على محمد مخلوف، تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري، مجلة كلية التربية بالفيوم، العدد(٧)، الجزء الثانى، نوفمبر. ٢٠٠٧.
- 3- Colin Couslon-Thomas (Ed), Business process Re-engineering Myth&Reality, London: Rogan, 1997.
- ٤- مجدي عزيز إبراهيم، "مدرسة المستقبل في ضوء تحديات عصر العولمة"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر المدرسة المصرية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتحديات عصر العولمة"، المنعقد في كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، في الفترة من ٥- ٦ نوفمبر ٢٠٠١م، دمياط.
- 5- رجاء التونى حسين على ، إصلاح بعض جوانب التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ٢٠١٨م ، ص٧٤.

- 6 - حسن احمد عيسى، "التعليم العام مدخل للتعليم العالي: تقويم شامل لجودة التعليم في عينة ممثلة من مدارس مصر، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية: التعليم العالي في مصر- خريطة الواقع واستشراف المستقبل المنعقد في مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥م، ص ٧٣.
- ٧- احمد إبراهيم احمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس "الهندسة الإدارية- الإدارة بالأهداف- إدارة الجودة الشاملة"، القاهرة: دار الفكر العربي، دار الفكر العربي، ٢٠١١م، ص ٧٣، ٧٤.
- ٨- خليفة مصطفى أبو عاشور، معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (١٨)، العدد (٢)، الجزء السادس، ٢٠٠٨م.
- ٩- عدنان محمد احمد قطيط، تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع في ضوء الذكاء التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.
- ١٠- تيسير عبد المطلب الدويك، إدارة المدرسة الفعالة، الأردن : دار جهينة للنشر والتوزيع، ٢٠١١م، ص ١٨.
- ١١- ماهر أحمد حسن، حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد (٣١)، المجلد (٤)، الجزء الرابع، ٢٠١٥.
- ١٢- عمر حسن حماد، الإدارة المدرسية، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- ١٣- شاكر محمد فتحي، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦م.
- ١٤- محمد صبري حافظ، والسيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٩م.

١٥- نوفل عبد الرضا الكمرى، إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى فى مدينة بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الحادية والأربعون، العدد (١١٥) كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية ، ٢٠١٩.

١٦- محمد صبري حافظ والسيد محمود البحيرى، اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٩م.

١٧- يمكن الرجوع إلى :

- صفاء محمد يحيى صملى، واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان ، مجلة البحث العلمى فى التربية ، جامعة جازان ، العدد (١٩)، الجزء الثالث عشر، ٢٠١٨م

- ديون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجى فى إدارة التغيير فى المؤسسة ، مجلة الباحث ، العدد (٦) ، ٢٠٠٨م .

١٨- وفقى حامد أبو على ، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية فى ضوء بعض التغيرات والاتجاهات المعاصرة، القاهرة ، ٢٠١١م.

١٩- فاطمة سعد على سالم، " تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي بليبيا فى ضوء الهندسة الإدارية"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ، جامعة القاهرة ، العدد (١٨٤) ، ٢٠١١م.

٢٠- عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق، " آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)"، مجلة كلية التربية ، جامعة الإسماعيلية ، العدد (٢٦) ، مايو ٢٠١٣م.