



**معوقات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر وسبل التغلب  
عليها  
”دراسة تحليلية“**

بحث مستل من رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

**جمال الشحات جاب الله محمد**

إشراف

**أ.د/سلامه عبد العظيم حسين**      **د/ فاطمة السيد صادق**

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة      مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
التعليمية      كلية التربية - جامعة بنها

كلية التربية - جامعة بنها

**١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م**



## المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي الوقوف على معوقات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر وسبل التغلب عليها، وذلك من خلال التعرف على أهم ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر، والكشف عن أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة في الوقت الحاضر بالإضافة إلى تحديد أهم الإجراءات التي يمكن استخدامها لمواجهة معوقات إدارة المدرسة الثانوية العامة واستخدمت البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجب عن تساؤلاته البحثية، وكان من أبرز نتائجه ضعف التخطيط بمستوياته البعيدة والمتوسطة والقصيرة وخاصة في مجال إصلاح المدرسة الثانوية العامة وكيفية تطوير إدارتها، وقلة التنسيق بين وزارة التربية والتعليم وباقي الجهات المسؤولة عن ترقية منظومة التعليم الثانوي العام في الوقت الحاضر.

**الكلمات المفتاحية :** المعوقات - الإدارة - المدرسة الثانوية العامة.

***Abstract in Arabic***

The current research aimed to identify the obstacles to managing the public secondary school in Egypt at the present time and ways to overcome them, by identifying the most important features of managing the public secondary school in Egypt at the present time, and revealing the most important obstacles facing the management of the public secondary school at the present time in addition to To determine the most important procedures that can be used to confront the obstacles of managing the public secondary school and the research used the descriptive approach to achieve its objectives and must answer its research questions, and one of its most prominent results was the weakness of planning at its long, medium and short levels, especially in the field of public secondary school reform and how to develop its management, and the lack of coordination between the Ministry of Education and the rest of the bodies responsible for upgrading the general secondary education system at the present time.

**Keywords :** Obstacles - Administration - General Secondary School

**أولاً : الإطار العام للبحث****مقدمة البحث :**

تتحرك المدرسة الثانوية في إطار تحقيق مجموعة من الأهداف والبرامج التنموية التي تركز على إعداد الجيل الواعي بقضايا العصر والمتعلم ذات الطموح العالي الذي ينشد إحراز التقدم وتحقيق الرقي لنفسه ولمجتمعه حيث إنه يستمد قيمه ومبادئه ومعتقداته عبر المقررات التي يدرسها في المدرسة أو المواقف التي يتفاعل من خلالها مع زملائه أو طلابه أو إدارة المدرسة والتي بدورها تستقى من قيم وتعاليم المجتمع، وعلى هذا فإن المدرسة الثانوية تصبح حارس على نقل التراث الثقافي والتاريخ الحضاري للمجتمع الذي تنتمي إليه عبر الأجيال المتلاحقة بل وتحافظ عليه من الانهيار أو الاندثار وفي ذات السياق فإن المدرسة الثانوية بلغة العصر أصبحت مؤسسة تعليمية تعليمية تنشط فيها العلاقات بين الطالب والمعلم والإداري ومدير المدرسة وولي الأمر حيث إن الكل يتكاتف من أجل تكوين إنسان المستقبل الذي يدفع عجلة تنمية مجتمعه نحو النمو والازدهار.

**مشكلة البحث :**

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن التغلب على معوقات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما أهم ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة في الوقت الحاضر؟
- ما أهم الإجراءات التي يمكن استخدامها لمواجهة معوقات إدارة المدرسة الثانوية العامة؟

**أهداف البحث :**

- هدف البحث الحالي إلى الوقوف على معوقات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر وسبل التغلب عليها، وذلك من خلال ما يلي :
- التعرف على أهم ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر.
  - الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة في الوقت الحاضر.

- تحديد أهم الإجراءات التي يمكن استخدامها لمواجهة معوقات إدارة المدرسة الثانوية العامة.

### منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول معوقات إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر وسبل التغلب عليها مع مراعاة ظروف المجتمع الذي تتواجد فيه المدرسة الثانوية والإمكانات المتاحة لها.

### مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

#### ١-المعوقات Obstacles :

ونعني بها مجموعة الصعوبات التي تعترض إدارة المدرسة الثانوية وتحول بينها وبين تحقيق أهدافها بنجاح.

#### ٢-المدرسة الثانوية Secondary school :

هي تلك المؤسسة التعليمية التي تهتم بتزويد طلابها بالثقافة العامة بالإضافة إلى النواحي الأكاديمية من أجل مساعدتهم على الالتحاق بالجامعة بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات الحياتية التي تؤهلهم إلى المشاركة الفاعلة في الحياة المجتمعية ودفع قاطرة التنمية نحو الأمام عبر الانخراط في سوق العمل، كما أن هذه المدرسة تأتي مدخلاتها من مخرجات الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، في حين أن مخرجاتها تعد بمثابة مدخلات للمؤسسة الجامعية مع مراعاة أن طلبة هذه المدرسة يدرسون بها لمدة (٣) سنوات (١٥-١٨) وهي فترة المراهقة التي تفرض على كافة المسؤولين عن هذه المدرسة مراعاة احتياجات هذه المرحلة بالإضافة إلى المعاملة الراقية والأسلوب المتحضر عند التفاعل مع طالب هذه المدرسة سواء على المستوى الإداري أو التعليمي أو التربوي أو المجتمعي.

#### ٣-إدارة المدرسة الثانوية Secondary School Administration :

وتعني مجموعة الجهود المبذولة من قبل كافة العناصر البشرية التي تعمل داخل المدرسة أو خارجها من أجل تحقيق أهدافها مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الجهود تأتي عبر ممارسة مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف وصنع القرار بالإضافة إلى المتابعة والتقييم.

## ثانياً : ملامح إدارة المدرسة الثانوية : ويندرج تحتها : أ- خصائص المدرسة الثانوية ومقوماتها :

- لقد طرح الفكر التربوي المعاصر خصائص المدرسة الثانوية على النحو التالي :
- **التنوعية Diversity** : وتعني أن المدرسة الثانوية تضم مجموعة من العناصر البشرية المتنوعة والتي تتمثل في التلميذ/ الطالب والمعلم والإداري بالإضافة إلى العناصر البشرية التي تدير أمور المدرسة والممثلة في مدير المدرسة ووكلائه مع الأخذ في الاعتبار أن التلميذ أو الطالب يتلقى العلم والمعرفة ويكتسب على أيدي هؤلاء المهارة والخبرة والاتجاهات والقيم مع التأكيد على عادات وتقاليد مجتمعه<sup>(١)</sup>.
  - **التنظيمية Regulatory** : وتعني أن المدرسة الثانوية عبارة عن بناء فيزيقي وتنظيمي يختلف من الناحية البنائية عن كافة مؤسسات المجتمع على اعتبار أنه يضم المكاتب الرئيسية للمدير والوكلاء والسكرتارية والمعلمين ثم الفصول الدراسية مع الأخذ في الاعتبار أن البناء الفيزيقي للمدرسة يركز على أماكن ممارسة الأنشطة وأماكن للرعاية الصحية وأماكن للخدمة النفسية والمجتمعية بالإضافة إلى المكتبة والمعامل والشئون المالية<sup>(٢)</sup>.
  - **التفاعلية Interactive** : وتعني أن إقامة العلاقات المجتمعية داخل المدرسة الثانوية تتسم بالنسيج الإنساني المتشابك والمعقد لتعدد أطرافه وتنوع وسائله حيث توجد علاقة بين المعلم والتلميذ والتلميذ وزملائه وإدارة المدرسة كما توجد علاقة بين المعلم وزملائه والمعلم وإدارة المدرسة وفي ذات السياق تأتي العلاقة بين أولياء الأمور والمعلم وأولياء الأمور مع بعضهم البعض وأولياء الأمور مع إدارة المدرسة وهكذا مجموعة من التفاعلات التي تمتد عبر الأجيال المتعاقبة والتي تتوافق على المدرسة لاستقاء العلم والمعرفة.
  - **التنموية Developmental** : وتعني أن المدرسة الثانوية تنفذ على تزويد المتعلم بمجموعة من المعارف والمعلومات التي تسهم في بناء شخصيته وتساعد على التكيف مع المواقف الحياتية المختلفة بالإضافة إلى مساعدته على المشاركة الفاعلة في المستقبل لدفع قاطرة التنمية المجتمعية نحو الأهداف المنشودة عبر العمل في أحد ميادين المجتمع<sup>(٣)</sup>.
  - **الخصوصية Privacy** : وتعني أن كل مدرسة ثانوية لها ثقافة خاصة تتكون في جزء منها من أخلاق التلميذ/ الطالب وفي جزء آخر يأتي المعلم ثم يأتي الارتباط بين الطرفين

داخل الفصل المدرسي وخارجه لتتكون الثقافة المشتركة للطرفين والتي في إطارها تظهر شخصية المدرسة وتحافظ على مكانتها في المجتمع الذي تنتمي إليه<sup>(٤)</sup>.

أما عن مقومات المدرسة الثانوية العامة والتي تساعدها على البقاء والنمو والاستمرار

فيمكن عرضها على النحو التالي :

- الأهداف التعليمية **Educational Goals** : حيث إن المدرسة الثانوية في أي مجتمع من المجتمعات البشرية وفي أي مرحلة تعليمية تسعى نحو تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتفق مع فلسفة المجتمع وطبيعته من ناحية وفي ذات الوقت تساعد على الارتقاء بقدرات المتعلم وتنمية مهاراته<sup>(٥)</sup>.

- احتياجات المتعلم **Learner's needs** : حيث إن المتعلم يحتاج إلى مجموعة من المعارف والمعلومات التي تساعده على الوصول إلى المستوى التعليمي الذي تتطلبه حاجات المرحلة التعليمية التي يجتازها بالإضافة إلى عدة أنشطة وخدمات أخرى<sup>(٦)</sup>.

- المعلم **The Teacher** : حيث إنه يمثل العمود الفقري في العملية التعليمية فهو المتخصص في توصيل المعلومات والمعارف والخبرات التعليمية إلى المتعلم عبر توظيف مجموعة من الوسائل والأساليب الفنية، كما إنه يمثل النموذج المثالي أمام التلميذ أو الطالب ومن ثم يتحتم عليه التزود بكل ما هو جديد ومفيد للعملية التعليمية<sup>(٧)</sup>.

- الإمكانيات المادية **Physical Capabilities** : حيث إنها تمثل مجموعة الوسائل اللازمة لنجاح العملية التعليمية وتتضمن على المبنى والكتب والوسائل المعينة مثل المختبرات وحجرات الدراسة والملاعب وغيرها وعلى ضوء هذه الإمكانيات يتحتم على منظومة المدرسة أن تنتقل من مجرد الاهتمام بالتحصيل الدراسي إلى الاهتمام بالعنصر البشري حتى يتحقق التكامل المتوازن بين جوانب شخصيته سواء النفسية أو الاجتماعية أو الخلقية أو الجسمية أو العقلية أو الجمالية مع الارتقاء بالمبادئ التربوية السامية التي تضيفي الصفة الإنسانية على المدرسة<sup>(٨)</sup>.

- بنية المدرسة **School Structure** : حيث إنها تشكل مجموعة الأدوار التي تتمثل في الأنشطة التي يقوم بها كافة العناصر البشرية داخل المدرسة ذاتها وكذلك منظومة المعايير التي تتحرك في إطارها المدرسة بالإضافة إلى التلاميذ أو الطلبة مع منظومة القيم التي تضبط حرجة إيقاع المدرسة كمنظومة متكاملة<sup>(٩)</sup>.



## ب-وظائف المدرسة الثانوية والعوامل المؤثرة فيها :

يمكن عرض وظائف المدرسة على ضوء أطروحات الفكر التربوي المعاصر وذلك على

النحو التالي :

- وظيفة سياسية **Political Function** : وتتمثل في التأكيد على الوحدة القومية للمجتمع مع ضمان الوحدة السياسية والحفاظ على أيديولوجيا السائدة بالإضافة إلى المحافظة على بنية المجتمع وتحقيق الوحدة الثقافية والفكرية وفي ذات السياق يأتي اهتمامها بإتاحة الفرصة لكل العناصر البشرية التي تعمل بمختلف وحداتها للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم مع احترام الرأي الآخر.
- وظيفة مجتمعية **A societal Function** : وتتمثل في تبسيط الحياة المجتمعية أمام طلابها ومحاولة تحسينها من خلال حسن توظيف العادات والتقاليد في المواقف الحياتية المختلفة بالإضافة إلى المحافظة على هوية المجتمع وذاتيته<sup>(١٠)</sup>.
- وظيفة اقتصادية **Economic Function** : وتتمثل في استثمار الطاقات البشرية المتوفرة لها مع تنمية مهاراتها وصقل قدراتها سواء للطلاب أو المعلم أو الموظف أو رجالات إدارتها مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة التي تسهم في بناء الأيدي العاملة الماهرة التي تتكيف مع مستجدات العصر وتسهم في تحقيق النمو الاقتصادي للمجتمع<sup>(١١)</sup>.
- وظيفة ثقافية **Cultural Function** : وتتمثل في تحقيق التواصل والتجانس الثقافي في إطار المجتمع الواسع مع رفض التناقضات الثقافية بين الثقافات الفرعية القائمة في إطار المجتمع وكذلك تعزيز لغة التواصل القومي بين جميع أفراد المجتمع وتحقيق الوحدة الثقافية من خلال التجانس في الأفكار والمعتقدات والتصورات السائدة في المجتمع ناهيك عن قيامها بنقل التراث الثقافي من الأجيال السابقة على الأجيال اللاحقة وتحقيق التكامل بين كافة أطراف المجتمع<sup>(١٢)</sup>.
- وظيفة تعليمية **Educational Function** : وتتمثل في تعليم الأجيال مجموعة من المعلومات والمعارف التي تساعدهم على التكيف في الحياة المجتمعية في الحاضر أو المستقبل بالإضافة إلى تنمية القدرات الإبداعية لدى هذه الأجيال وذلك من خلال الاستناد إلى المعرفة العلمية واستكشاف المجهول والتطلع إلى آفاق المستقبل<sup>(١٣)</sup>.

وعلى هذا فإن وظائف المدرسة الثانوية مع الولوج إلى الألفية الثالثة تتوجه نحو تطوير قدرات التلاميذ أو الطلبة من خلال تأهيلهم لاستيعاب المعارف من مختلف العلوم والتكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى نقل الثقافة وبقائها في الجيل الحالي وتناقلها للأجيال اللاحقة مع تزويد المجتمع بالمبدعين والمجددين بالإضافة إلى اهتمامها بتوفير بيئة اجتماعية متوازنة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ويتم من خلالها التفاعل الإيجابي مع مؤسسات المجتمع الأخرى في إطار تكوين شخصية إنسان المستقبل.

أما عن العوامل المؤثرة في المدرسة الثانوية العامة فلاشك أنها تتأثر على المستوى السياسي والمستوى الاقتصادي والمستوى المجتمعي حيث إن الأول يتمثل في الأوضاع السياسية للدولة وطبيعة نظام الحكم بها ومن ثم تتحدد فلسفة المدرسة وأهدافها وسياساتها على اعتبار أن مثل هذه الأمور تشتق من السياسية العامة للدولة معنى ذلك أن المدرسة كمنظومة مجتمعية تتأثر بفلسفة النظام السياسي وتوجهاته وعلى الصعيد الاقتصادي فإن العامل الاقتصادي يقف وراء تقدم المدرسة ومساعدتها على اللحاق بالركب العالمي بمعنى أن النمو الاقتصادي يعد بمثابة الأداة الرئيسية لتربية متطلبات المدرسة سواء في الجانب التعليمي أو الجانب التقني أو غيرهم<sup>(١٤)</sup>، وفي ذات السياق فإن المدرسة الثانوية كمنظومة تعليمية توفر القوى البشرية المدربة والمتعلمة التي تقود الاقتصاد نحو التنمية الحقيقية، وبمعنى آخر فإن الاهتمام بالمدرسة وتحسين مستوى الخدمات بها يعد بمثابة النقلة الحقيقية في إطار نجاح عملية التنمية الشاملة وتحقيق رقي المجتمع حيث يأتي التعليم على رأس الأنشطة المساهمة في تطوير رأس المال البشري<sup>(١٥)</sup>، وفي المقابل تؤثر الأوضاع المجتمعية السائدة على المدرسة على اعتبار أن لكل مجتمع إنساني بنائه المجتمعي والثقافي الذي يتميز به عن غيره ومن ثم فإن عقيدته وتراثه وقيمه وعاداته وتقاليده تشكل فكر العناصر البشرية التي تعمل بالمدرسة سواء التلميذ/ الطالب أو المعلم أو غيرهما، وبالتالي فإن المجتمع البشري له احتياجاته ولا يمكن أن تتقدم التنمية في هذا المجتمع إلا من خلال عناصر مدربة تمثل قوى العمل الفعلية ولاشك أن المدرسة تسهم في تزويد المجتمع ومؤسساته المختلفة بمثل هذه القوى العاملة التي يتم إعدادها وتقديمها سواء على المستوى الكمي أو الكيفي حيث تتحمل المدرسة مسؤولية العملية التعليمية وتدريب الكوادر الفنية والعلمية التي تحتاجها مؤسسات المجتمع<sup>(١٦)</sup>.

ويشير الواقع المعاش إلى أن إدارة التعليم الثانوي العام في مصر يتم من خلال ثلاثة مستويات يتمثل الأول منها في المستوى القومي المركزي وتقوم به وزارة التربية والتعليم، أما على المستوى المحلي فيتمثل في المديرية والإدارات التعليمية، أما بالنسبة للمستوى الإداري فيتمثل في إدارات مدارس التعليم الثانوي العام مع الأخذ في الاعتبار إن إدارات التعليم في المحافظات يقع عليها مسئولية تحقيق الربط بين الأجهزة والمؤسسات المختلفة ذات الصلة بالتعليم وتنسيق التعاون فيما بينها من ناحية وبين الوزارة من ناحية أخرى، وتأتي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية على أنها من المستوى الأول المتميز حيث يترأسها مدير التربية والتعليم بمستوى وكيل أول وزارة ثم الوكيل بمستوى وكيل وزارة ثم مدير التعليم العام بمستوى مدير عام ثم مدير التعليم الثانوي بمستوى مدير إدارة، وتتمثل عناصر إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في عدة عمليات مثل :

١. **التخطيط:** ويتضمن صياغة الأهداف واختيار أفضل الاستراتيجيات ووضع السياسات والبرامج والإجراءات التي من شأنها أن تساعد المدرسة على نحو أفضل في تحقيق الأهداف المعلنة.
٢. **التوظيف:** ويعني حسن استثمار الطاقات البشرية المتاحة للمدرسة من أجل تحقيق أهدافها.
٣. **التنظيم :** ويعني التأكيد على تحديد الأدوار والمهام والمسئوليات لكل عنصر بشري يعمل بالمدرسة على ضوء مراعاة مبدأ التخصص والفروق الفردية بين كافة العناصر البشرية التي تعمل بمختلف وحداتها.
٤. **التنسيق:** ويعني منع الازدواجية أو تضارب القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المدرسة بالإضافة إلى صنع القرار والمتابعة وتقييم أداء العاملين وفق الأسس المتعارف عليها من قبل الإدارة العليا للتعليم الثانوي سواء على مستوى الإدارة التعليمية التابع لها المدرسة أو مديرية التربية والتعليم أو وزارة التربية والتعليم<sup>(١٧)</sup>.

### **ثالثاً : معوقات إدارة المدرسة الثانوية : ويندرج تحتها :**

- مقاومة التغيير وقلة الترحيب بالتغييرات الجذرية ذات العوائد المستقبلية.
- سيطرة البيروقراطية على مناخ العمل بالمدرسة الثانوية نظراً لكثرة اللوائح والتعليمات التي تصدرها الوزارة أو مديريات التربية والتعليم بالمحافظات ناهيك عن تعليمات ونشرات وقرارات الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة.

- انتشار بعض القيم السلبية مثل بطء إنجاز العمل، طول سلسلة الإجراءات، تسلط الإدارة ضعف الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وقلة إشباع حاجات العاملين، وقلة الاهتمام بتأصيل الثقافة التنظيمية الداعمة لإبداع كافة العناصر البشرية بالمدرسة.
- كثرة التغيرات التي تطرأ على السياسة التعليمية بشكل عام والسياسة الحاكمة للمدرسة الثانوية بشكل خاص<sup>(١٨)</sup>.
- ضعف التعاون بين المعلمين في ذات المدرسة وسيادة النمط التقليدي من بعض المعلمين الذين ليس لديهم رغبة للتغيير ومن ثم يعتمدون على الحفظ والتلقين بدلاً من البحث عن مهارات جديدة تكسب الطالب معلومات أكثر ثراءً وخاصة في مجال التحليل والاستكشاف للمعلومات الخاصة بحاضره ومستقبله.
- تطور نظم إدارة المعلومات المتقدمة المبنية على الكمبيوتر، حيث تساعد في إمداد العاملين بالمعلومات الحديثة والصحيحة والموثوق فيها بدقة وسرعة، ومن ثم تسهم في تحسين الأداء وترشيد اتخاذ القرار<sup>(١٩)</sup>.
- التأكيد على اكتساب الطلبة لثقافة روح الفريق العمل الجماعي.
- تعليم الطلبة مهارات استخدام الكمبيوتر على اعتبار أنها من المهارات المطلوبة في إطار منظومة مهارات القرن الحادي والعشرين.
- التركيز على ربط المدرسة بالبيئة المحيطة بها والمجتمع الذي تنتمي إليه.
- ضعف قدرة إدارة المدرسة على تحمل المسؤوليات تجاه التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالإضافة إلى تزايد الضغط الاجتماعي من جراء كثرة إقبال الطلبة على الالتحاق بالتعليم الثانوي لتحقيق حلم الالتحاق بالجامعة وتحقيق المكانة الاجتماعية المأمولة<sup>(٢٠)</sup>.
- حاجة الإدارة المركزية بشكل عام وإدارة المدرسة الثانوية العامة بشكل خاص إلى الاتجاه نحو اللامركزية وتوزيع المسؤوليات في إطار مبدأ تكافؤ الفرص ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
- تفعيل مشاركة العاملين في جميع مستويات العمل المدرسي.
- إعادة النظر في الهيكل الإداري للمدرسة بحيث يتحول من الشكل الهرمي إلى الشكل الأفقي حتى تتحقق المرونة المنشودة وتتنامي قدرة قنوات الاتصال بين وحدات المدرسة ومن ثم تصبح إدارة المدرسة قادرة على تحقيق طموحات جماهيرها.

- وجود قاعدة بيانات شاملة لكل ميادين العمل المدرسي حتى يسير التخطيط الإستراتيجي للمدرسة في الاتجاه الصحيح<sup>(٢١)</sup>.
- قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة عن تحقيق وظائفها حيث مازالت تنجز أعمالها بالأساليب التقليدية وخاصة عند ممارستها لأنشطتها المجتمعية.
- ربط مناهج التعليم الثانوي العام بالتطورات الفنية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية.
- أتاحت العولمة فرصا هائلة للاطلاع على العلوم والمعارف الجديدة وفي ذات الوقت ترتب على ذلك بعض السلبيات حيث إنه يمكن أن يحصل الطالب على المعلومات دون فهم ويدخل في حوار ونقاش مبني على أسس غير علمية ومن ثم يلحق به الضرر.
- ركزت العولمة على بث مجموعة من القيم الغربية عبر أدواتها المختلفة سواء الفضائية أو الإعلامية أو غيرها والتي انعكست سلباً على القيم والعادات والتقاليد الأصيلة للمجتمع وأثرت على سلوكيات الطالب خاصة وأنه في مرحلة المراهقة<sup>(٢٢)</sup>.
- ضعف مساندة أساليب إدارة المدرسة الثانوية للتغيرات السريعة المتلاحقة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- ضعف وسائل الاتصال المعمول بها داخل وحدات المدرسة ومن ثم طالت سلسلة الإجراءات وقل تبادل المعلومات بين العاملين بمختلف وحداتها.
- غياب الأساليب الإدارية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة مثل أسلوب الإدارة بالأهداف أو الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالتجوال أو الإدارة بالاتفاق أو الإدارة بالاستثناء أو غيرها<sup>(٢٣)</sup>.
- قلة فهم قيادات المدرسة الثانوية العامة لطبيعة الأساليب الإدارية الحديثة مع ضعف إدراكها للمتغيرات المعاصرة وكيفية مواجهاتها.
- قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة عن تحقيق وظائفها من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم في إطار الفكر الإداري المعاصر.
- وجود أعداد من العاملين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها حيث يفتقدون إلى مهارة إنجاز العمل وكيفية تحقيق جودته على أرض الواقع<sup>(٢٤)</sup>.
- التركيز في العمل الإداري بالمدرسة الثانوية العامة على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح.

- تداخل الاختصاصات وتكرار نفس الأنشطة لدى أكثر من منصب أو وظيفة داخل وحدات المدرسة الثانوية.
- تحويل عدد من المعلمين إلى وظائف إدارية غير مؤهلين لها مثل معلم يشغل وكيل شئون الطلبة وآخر يشغل وظيفة وكيل شئون العاملين.
- عجز مديري ومديرات بعض المدارس الثانوية العامة عن اتخاذ القرارات الرشيدة حيث يتم الانفراد باتخاذ القرار دون التفاعل الإيجابي مع الأطراف المعنية<sup>(٢٥)</sup>.
- اهتمام قيادات المدرسة الثانوية العامة بفلسفة تركز إدارة المدرسة حول نفسها على اعتبار أن هذه القيادات هي المسؤولة عن كل أمور المدرسة مع رفض التدخل من قبل أفراد الجهاز الإداري أو الأكاديمي في الإدارة.
- تركيز السلطة في يد مدير المدرسة الثانوية على اعتبار أنه يتحكم في كافة مجريات الأمور بها على المستوى الإداري أو التعليمي أو المجتمعي أو التنظيمي وغيره.
- قصور مجلس إدارة المدرسة الثانوية عن المشاركة في الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلي نظراً لوجود فجوة شاسعة بين المدرسة والمجتمع على اعتبار أن الأولى توجه اهتمامها نحو الأعمال الروتينية والعملية التعليمية في حين أن الثاني ينتظر منها إقامة جسور لتتامي العلاقة بين الطرفين ويتم من خلالها تنوع الخدمات التي يقدمها كل طرف إلى الآخر<sup>(٢٦)</sup>.
- ضعف مشاركة معلم المدرسة الثانوية في صنع القرار أو اتخاذه على اعتبار أنهم مكلف بممارسة أنشطة العملية التعليمية كما أنه يوجه اهتمامه نحو الدروس الخصوصية.
- قلة الدورات التدريبية المخصصة لقيادات المدرسة الثانوية سواء المدير / المديرة أو نائب المدير أو الوكيل ومن ثم وجدت بعض أوجه القصور في أداء هذه القيادات على أرض الواقع.
- ضياع وقت مدير/ مديرة المدرسة الثانوية في المشاكل الإدارية سواء التي تتعلق بالمعلم أو الطالب أو العاملين بمختلف وحداتها<sup>(٢٧)</sup>.

**رابعاً : النتائج والإجراءات المقترحة : ويندرج تحتها :****أ- نتائج البحث :**

ضعف التخطيط بمستوياته البعيدة والمتوسطة والقصيرة وخاصة في مجال إصلاح المدرسة الثانوية العامة وكيفية تطوير إدارتها. قلة التنسيق بين وزارة التربية والتعليم وباقي الجهات المسؤولة عن ترقية منظومة التعليم الثانوي العام في الوقت الحاضر.

قلة برامج التدريب التي تقدم لمديري المدارس الثانوية العامة وكذلك المعلمين. يسيطر على بعض المدارس الثانوية العامة المناخ التنظيمي التقليدي حيث التركيز على العمل دون العلاقات الإنسانية. يقبل بعض مديري المدارس الثانوية العامة على تفويض السلطة إلى الصف الثاني لضمان صناعة قيادات المستقبل في حين يحجم البعض الآخر عن تفويض سلطاته. قلة اهتمام بعض المدارس الثانوية بنشر ثقافة الإبداع في المجتمع المدرسي على مستوى الطالب والمعلم والإداريين.

**ب- الإجراءات المقترحة :**

إتاحة إدارة المدرسة الفرصة أمام طلابها حتى يعبروا عن آرائهم ويترجموها مقترحاتهم حول قضاياهم. اهتمام إدارة المدرسة بتعزيز مبدأ العدل والمساواة وتكافؤ الفرص بين كل العاملين بها وخاصة عند تطبيق اللوائح والأنظمة والقوانين. اهتمام إدارة المدرسة بنشر ثقافة الحوار والنقاش بين الطالب والمعلم مع قبول النقد البناء من قبل الطرفين.

اهتمام إدارة المدرسة بتوعية طلابها نحو كيفية استثمار الوقت وتنفيذ الواجبات واحترام حقوق الآخرين. توجيه إدارة المدرسة لطلابها نحو ممارسة أنشطة المحافظة على نظافة البيئة المدرسية والمجتمع المحلي.

حث إدارة المدرسة طلابها على تقديم مجموعة من البرامج والأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي وترتقي بمكانته.

اهتمام إدارة المدرسة بإعادة النظر في هيكلها التنظيمي من حيث الإضافة أو الحذف أو الدمج لبعض الوحدات حتى يتسنى لها أن تحقق الرشاقة التنظيمية التي تساعد على سرعة تحقيق أهدافها وبالتالي تتجاوب مع الفكر الإداري المعاصر.

## مراجع البحث وهوامشه

- (١) يعقوب حسين نشوان : التربية في الوطن العربي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ص ٢٧٥-٢٧٧.
- (٢) محمد محمود الفاضل : كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ١١٠-١١٢.
- (٣) نادية محمد عبد المنعم، محمد فتحي قاسم : الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الابتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة في ضوء الاتجاهات المعاصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١٣٥-١٣٧.
- (٤) P. Gronn : Distributed Properties : Anew Archie Chure for Leadership, Educational Management & Administration, Vol.28, No.2, New York, 2017, PP. 317-320.
- (٥) فاتن محمد عزازي : تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١٥-١٧.
- (٦) ليلي عبد الحليم قطيشات : الكفايات المهنية في المؤسسات التربوي، مركز الكتاب الأردني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ١٢٥-١٢٧.
- (٧) منير مرسي سرحان : في اجتماعيات التربية، ط٧، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠١١، ص ص ١٩٥-١٩٦.
- (٨) أبو طالب سعيد وآخرون : عوامل التربية في القرن الحادي والعشرين، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٠٠٢، ص ص ٧٢-٧٣.
- (٩) عبد المنعم الميلاوي : أصول التربية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص ١٠٨-١٠٩.
- (١٠) إبراهيم ناصر : أسس التربية، ط٨، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ١١٢-١١٣.



- (١١) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع المدرسة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ٢١-٢٢.
- (١٢) محمد حسن العميرة: الإدارة التربوية - وظائف وقضايا معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ٣١٥-٣١٨.
- (١٣) أحمد منسي مصلح: التربية العامة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، دمشق، سوريا، ٢٠٠٣، ص ص ٩٦-٩٧.
- (١٤) أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التعليمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ١٧٠-١٧٢.
- (١٥) توفيق الزاكي حسن: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين - دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، مج ١٥، ع ٣، جامعة السودان، الخرطوم، السودان، ٢٠١٤، ص ص ٦١-٦٥.
- (١٦) محمد حسن محمد حمادات: القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ص ١٦٣-١٦٥.
- (١٧) محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٨٢-٨٣.
- (١٨) حنان حسن أحمد: اتجاه الطلاب والمدرسين نحو نظامي الثانوية العامة (القديم - الجديد) لضمان الجودة التعليمية ودور الممارسة العامة في مواجهاتها، مرجع سابق، ص ص ٦٦-٧٠.
- (١٩) شبل بدران: التعليم وبناء الذات الإنسانية، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٥٦-٥٨.

- (٢٠) عفاف محمد جايل : رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر : الواقع والمستقبل المأمول في ضوء التوجهات التنموية المستهدفة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٣، ١٠٥٤، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٤٩٠-٤٩٢.
- (٢١) المرجع السابق، ص ص ٤٩٥-٤٩٦.
- (٢٢) محمد الشحات عبد الله : استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ج ١، ع ١٣، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ص ص ٢٧٦-٢٧٨.
- (٢٣) المرجع السابق، ص ص ٢٨٠-٢٨٢.
- (٢٤) محمود عباس عابدين : تفعيل وظيفة المدرسة في التجديد التربوي - دراسة ميدانية، مجلة رابطة التربية الحديثة، مج ١، ع ١، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٤٤-١٤٦.
- (٢٥) خالد عبد الفتاح عبد الله : تطوير منظومة التعليم - الانعكاسات الاجتماعية والثقافية، مجلة الديمقراطية، مج ١٧، ع ٦٨، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٩٤-٩٨.
- (٢٦) محمد فوزي عبد الله، السيد سلامة الخميسي : مستقبل التجديد التربوي في مؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مجلة الثقافة والتنمية، س ٢٠، ع ١٥٥، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، ج.م.ع.، ٢٠٢٠، ص ص ٢٧٤-٢٧٦.
- (٢٧) هناء إبراهيم سليمان: تصور مقترح لتطوير نظام الدراسة والامتحان بشهادة الثانوية العامة في مصر على ضوء سياسات القبول بالتعليم العالي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مج ١، ع ٣٦، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ص ٤٠٢ - ٤٧٥.