

رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في

ضوء مدخل ماكنزي 7S

إعداد / د. عزة جلال مصطفى *

ملخص عربي:

يستند البحث الحالي نحو تحقيق عدد من الأهداف تتمثل في التعرف على أهمية وأهداف ومتطلبات وأبعاد الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، بالإضافة إلى الوقوف على واقع القدرة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، والتوصل إلى رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.

واعتمد البحث في معالجته على مدخل ماكنزي 7S، وبذلك تعرض لجميع الجوانب الهامة المؤثرة على المدرسة الثانوية، كما استعان بالمقابلات الشخصية مع عينة من الخبراء الأكاديميين والتربويين.

وتوصل البحث إلى رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، اشتملت على تحديد أهم القضايا الجوهرية والثانوية التي تواجه المدرسة الثانوية العامة، مع وضع ملامح لهذه الرؤية والفترة الزمنية اللازمة لتنفيذها، وتحديد متطلبات تحقيق هذه الرؤية، وأخيرا التوصل إلى الآليات الإجرائية لتنفيذها.

1 د. عزة جلال مصطفى نصر، أستاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية – شعبة بحوث التخطيط التربوي – قسم الإدارة التربوية.

A proposed vision for administrative reform in Egypt's secondary school in the light of the Mackenzie 7S approach

The present research is based on to achieve a number of objectives, namely: to recognize the importance, objectives, requirements and domains of the administrative reform in the public secondary school in Egypt, in addition to stand on the reality of the competitiveness of the secondary schools in Egypt, as well as to reach a proposed vision for administrative reform in the public secondary school in Egypt.

The study was based on the McKenzie approach because it deals with all the important aspects affecting secondary school, also used personal interviews with a sample of educational and academic experts.

The research reached a proposed vision for the administrative reform of the public secondary school in Egypt, which included identifying the most critical and secondary issues facing high school, then put the features of this vision and the period of time needed to implement them, and with the identification requirements for achieving this vision, finally reaching procedural mechanisms for its implementation.

رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في

ضوء مدخل ماكنزي 7S

إعداد / د. عزة جلال مصطفى

مقدمة

فرضت التحديات المعاصرة على جميع الدول سواء كانت متقدمة أو نامية إعادة التفكير في المخرجات التعليمية للمدرسة الثانوية، من خلال إعادة التفكير في كيفية تطبيق المناهج، وتوظيف أساليب التكنولوجيا الحديثة في العملية الإدارية والتعليمية، وأساليب التطوير المهني للمديرين والمعلمين والعاملين بالمدرسة الثانوية وغيرها من الأنشطة والتي جعلت من الإصلاح الإداري ضرورة حتمية.

حيث يكمن الهدف الأول من عملية الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية في تعزيز إنجازات الطالب، ويلعب مدير المدرسة دوراً جوهرياً في المشاركة في وضع وتطبيق مبادرات الإصلاح الإداري بالمدرسة، كما أنه يقوم بإدارة الضغوط داخل مدرسته لتحويل المدرسة إلى بيئات تعلم ديناميكية، وتعتبر هذه المهمة من أكثر المهام تعقيداً له، ذلك لأنه خلال فترة الإصلاح يسعى نحو إحداث تغييرات واسعة النطاق تتطلب إعادة التنظيم وإعادة التدريب ووضع أهداف واضحة من شأنها دعم المعلمين والعاملين من أجل تقديم تعليماً عالي الجودة بمدارسهم.

ويعد الإصلاح الإداري ميزة أساسية تميز الإدارة وتطبيقاتها المختلفة في جميع المجالات، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني، وذلك تمثيلاً مع متغيرات التنمية في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، ويشير الإصلاح الإداري إلى المجهودات ذات الإعداد الخاص والمسبق والذي يسعى نحو إزالة العقبات والأخطاء وإعادة التقييم وتصحيح وفرض التغيير الذي يؤدي إلى نتائج أفضل لتحسين عناصر النظام الإداري مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعملية الإدارية (Alqade,2017,20).

إن الفكرة الأساسية للإصلاح الإداري تحت مظلة الإدارة العامة الجديدة New public management (NPM) والتي بدأت في كل من (الولايات المتحدة والمملكة المتحدة ونيوزيلاندا وأستراليا) تهدف إلى جعل المؤسسات الحكومية والتي منها المؤسسات التعليمية تعمل بنفس كفاءة مؤسسات القطاع الخاص، بل ويمكن أن تكون أكثر كفاءة وتنافسية منها، حيث أن الإصلاح الإداري المستوحاة من الإدارة العامة الجديدة، يعمل على تقليص البيروقراطية في المؤسسات، كما يؤكد على العلاقات الوثيقة بين مديري المؤسسات وصانعي السياسات وأصحاب المصالح والمستفيدين منها، وذلك لتقديم منتجات عالية الجودة، كما أنها تتيح للمعنيين منهم الرقابة على مدى تنفيذ آليات الإصلاح بهذه المؤسسات، وذلك في إطار منح هذه المؤسسات المزيد من الاستقلالية وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة على الإصلاح بها (Kim and Han, 2015, 695).

وأعقب ظهور الإدارة العامة الجديدة، ظهور اتجاه جديد عرف بـ ما بعد الإدارة العامة الجديدة "post- New public management (NPM)"، والذي تحرك في اتجاهات جديدة، حيث ركز الإصلاح فيه على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وإزالة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات والشفافية والقدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة المحيطة بالمؤسسة، وتعديل التشريعات والهياكل، بالإضافة إلى تنمية شعور موحد وقوي يرتكز على مجموعة القيم القائمة على التعاون والثقة والتطوير الذاتي وتطوير برامج تدريب العاملين، والإدارة القائمة على القيمة، وهو ما جعل العمل يتم في المؤسسات بشكل فعال وكفاءة عالية (Dogaru, 2016, 744).

وسواء تم الإصلاح الإداري تحت مظلة الإدارة العامة الجديدة أو ما بعد الإدارة العامة الجديدة، فإن الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية يسعى نحو إعادة ترتيب بعض الأمور الهامة، والتي على الإدارة العليا وضع آليات لتنفيذها والتي تتمثل في (أ) إعادة صياغة دور المدير والمهام التي يقوم بها؛ (ب) إعادة صياغة ثقافة المدرسة؛ و(ج) إعادة صياغة علاقات المدير مع المعلمين وجميع العاملين، حيث تتشابه هذه الأبعاد وتتجه مباشرة

نحو تحقيق الهدف من الإصلاح الإداري والمتمثل في زيادة فاعلية المدرسة وبالتالي زيادة جودة مخرجها التعليمي (Schechter&Shilon,2017,10).

وفي هذا الإطار نجد أن هناك العديد من الدراسات العربية والاجنبية تناولت الإصلاح الإداري وأهميته بالمؤسسات سواء كانت العامة أو التربوية، حيث هدفت دراسة (حلمي وغنيم،2019) إلى توضيح أهمية الإصلاح الإداري بالجهاز الإداري بالوزارة ومديريات التربية والتعليم، وقد استخدمت منهجية أفضل الممارسات ، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ضعف نظام التعليم في مصر يُحتم ضرورة إصلاح وإعادة هيكلة البنية الإدارية، وتعظيم فرص الاستفادة من التكنولوجيا، وتعديل التشريعات الحالية، والمواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات المجتمع وسوق العمل، وإحداث طفرة في المناهج، وكذلك الاهتمام بالمعلم وتدريبه ليكون أكثر احترافية، وتطوير نظم الرقابة، والمتابعة، والمساءلة.

كما هدفت دراسة(بوبكر،2018) نحو إبراز أهمية وأهداف الإصلاح الإداري بالمؤسسات العامة بالجزائر، والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تعزيز عمليات الإصلاح بها، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك علاقة وثيقة بين جودة المنتج والإصلاح الإداري، وأن نجاح الإصلاح الإداري في تحقيق أهدافه، يعتمد على التزام الإدارة العليا، والعمل الفريقي بين العاملين بالمؤسسة، والتدريب والتعليم المستمر، وتوظيف التكنولوجيا عند اتخاذ القرارات، والتركيز على متلقى الخدمة.

وهدف دراسة (إبراهيم،2018) إلى التعرف على آراء عينة من العاملين ببعض المؤسسات العامة نحو معوقات الإصلاح الإداري وعلاقته بالفساد الإداري، بالإضافة الى إبراز أهمية الإصلاح الإداري بالنهوض بالمؤسسات العامة وتمكينها من تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وقد استخدمت أسلوب دراسة الحالة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك العديد من المعوقات البشرية والمادية والإدارية والتقنية والتي لها دور كبير على الفساد الإداري بهذه المؤسسات.

وكشفت دراسة (حمدان وآخرون، 2018) عن العلاقة بين حوكمة الشركات والإصلاح الإداري بمؤسسات القطاع العام، واستخدمت المنهج الوصفي، وخلصت إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أن الحوكمة بطبيعتها تستهدف تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة وهي الأسس التي يسعى الإصلاح الإداري نحو تحقيقها، كما أن الحوكمة تسعى نحو تحديد مهام ومسئوليات جميع العاملين بالمهام الادارية بالمؤسسة، وهي الركيزة التي يسعى الإصلاح الإداري تحديدها للحد من الفساد في المؤسسة، بالإضافة إلى دور الحوكمة في اتخاذ القرارات المشتركة الرشيدة والتي تساعد على إنجاح الإصلاح الإداري بالمؤسسة.

وقد هدفت دراسة (Klenk & Reiter, 2019) إلى توضيح أهمية الدور الذي أبرزه مفهوم ما بعد الإدارة الجديدة في وضع تصور شامل للإصلاح الإداري بالمؤسسات، وقد استخدمت منهج تحليل الوثائق، وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج ولعل أبرزها، أن الإصلاح الإداري يتطلب التعاون بين الإدارة التنفيذية والإدارة العليا ، كما أن الإصلاح الإداري الناجح يرتكز على وضع مجموعة من الأسس الأخلاقية بالمؤسسات، وعلى مدى قدرة مديري هذه المؤسسات على توظيف التكنولوجيا الحديثة بمؤسساتهم، والتعاون ومشاركة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال للاستفادة من خبراتهم .

وأشارت دراسة (Martinez et al, 2018) إلى أهمية الإصلاح بالمدرسة، وأن هذا الإصلاح يحمل في ثناياه الإصلاح الإداري، وقد استخدمت المنهج المقارن حيث أنها قارنت الإصلاح في عدد من المدارس بأمريكا اللاتينية، وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها، أن الإصلاح الإداري بالمدرسة يرتكز على منح المدارس قدر من اللامركزية والاستقلالية، والتي تمنح مدير المدرسة القدرة على استخدام أساليب عمل متميزة تتعلق بالإشراف والمتابعة، بالإضافة إلى ضرورة استخدام أنظمة تقييم أداء مختلفة ومتنوعة للمعلمين والإداريين والتي تنعكس على الارتقاء بجودة العمل بالمدرسة وبالتالي مخرجاتها. وهدفت دراسة (Wang ,Lai & Shen, 2017) والتي تناولت الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية بالصين نحو إبراز أهمية استقلالية المدارس لإنجاح عمليات ومبادرات

الإصلاح الإداري بها، وقد طبقت على عدد من المدارس الثانوية بالصين، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هي أن المسؤولية التعليمية يتطلب أن تنقل بالكامل على مستوى المدرسة بحيث يكون مدير المدرسة هو المسئول الأول عن اتخاذ القرارات التي من شأنها إنجاح هذه العملية، كما أن الإصلاح الإداري يحتاج إلى خطط واستراتيجية واضحة ومدروسة يشترك في إعدادها جميع الأطراف المعنية بالمدرسة الثانوية.

وقد كشفت دراسة (Yuwei & Zhao, 2017) العلاقة بين الإصلاح الإداري بالمدرسة وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والعاملين بالمدرسة، والتي استخدمت أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت إلى العديد من النتائج والتي منها، أن الإصلاح الإداري بالمدرسة يساعد المدير على تبني العديد من الأساليب الإدارية والتي تركز على ربط الاجر بالأداء، بالإضافة إلى تطبيق بعض أنظمة العمل المتعلقة بالتقييم والرقابة والمتابعة والمبنية على الشفافية والعدالة والمساواة بين الجميع، والتي تمكن المديرين من تحقيق ميزة تنافسية بمدارسهم.

كما هدفت دراسة (Bedmar, 2014) إلى إبراز أهمية الإصلاح بالمدرسة الثانوية بالمغرب وأهم متطلباته، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها أن العديد من مدارس المغرب تعاني قصور في الجوانب التعليمية والإدارية، وأنها في حاجة إلى إصلاح إداري جذري يستوجب تغيير التشريعات والقوانين الحاكمة للمدرسة الثانوية، كما أن إنجاح الإصلاح يعتمد على إصلاح جميع المراحل التعليمية وليس الثانوية فقط، وذلك لأنه يساعد الإدارة المدرسية على تطوير عمليات الجودة بها بالإضافة إلى حسن توظيف الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والمالية بالمدرسة.

ويلعب مدخل ماكنزي دوراً بارزاً في إنجاح الإصلاح الإداري، وقد تم تطبيقه في المؤسسات العامة والحكومية وأدى إلى نتائج فعالة، وذلك لأنه يسعى نحو تحليل البيئة الداخلية لهذه المؤسسات بعمق لكشف الخلل وجوانب القصور بها، كما أنه يتناول جميع جوانب الإصلاح الإداري بالمؤسسة من خلال الأبعاد التي يتكون منها هذا المدخل والتي

تتمثل في الاستراتيجية والهيئة الإدارية والهيكل التنظيمي والمهارات والأنماط الإدارية وأنظمة العمل، بالإضافة إلى القيم المشتركة الحاكمة للعمل في المؤسسة.

وقد تناولت العديد من الدراسات مدخل ماكنزي منها دراسة (رميدي، العيداني، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على أثر تحليل عناصر البيئة الداخلية حسب نموذج ماكنزي (الهيكل التنظيمي، الأفراد، الاستراتيجية، نمط الإدارة، الأنظمة والإجراءات، المهارات والثقافة التنظيمية) على الأداء البنكي وإمكانية تطويره، وقد استخدمت المنهج الإحصائي، وأظهرت النتائج أن تقييم الأداء وفقاً لمفهوم تحليل أبعاد البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في هذا الأداء.

كما هدفت دراسة (العزاوي، 2017) أيضاً توضيح أثر التكامل التنظيمي (في ضوء أبعاد ماكنزي والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي، الهيئة الإدارية، الاستراتيجية، نمط الإدارة، أنظمة العمل، المهارات والقيم المشتركة) في توجيه تكامل سلوك العاملين والمؤسسة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، وقد تم تطبيق الدراسة على خمسة مصارف، ثلاثة حكومية واثنان خاص، وشملت العينة على (105) مدير من المصارف الحكومية و(50) من المصارف الخاصة، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها، أن التكامل التنظيمي وفقاً لنموذج ماكنزي يساعد على تحقيق جودة الخدمة للمصارف الحكومية والخاصة.

وهدف دراسة (Nejad et all, 2015) الوقوف على واقع الأداء في المنطقة الحرة في منطقة قشم بإيران وتحليلها على أساس الأبعاد السبع لنموذج ماكنزي، وقد طبق البحث على عينة شملت 84 من المديرين، وتوصلت النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي لمنطقة قشم الحرة لا يساعدها على تحقيق أهدافها وأنه يحتاج إلى تعديل في ضوء نموذج ماكنزي، كما أنه على المديرين تحسين إجراءات العمل والاهتمام بالبيئة الداخلية لتحقيق الإصلاح المنشود بالمنطقة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن الدراسات السابقة سواء كانت عربية أم أجنبية

تناولت الإصلاح الإداري من العديد من الزوايا وهي:

د. عزة جلال مصطفى

- إن الإصلاح الإداري يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة الثانوية.
- أن المدرسة الثانوية تحتاج إلى إصلاح جذري وذلك لأنها تواجه العديد من القضايا والمشكلات أدت إلى ضعف مخرجاتها.
- أن الإصلاح الإداري يستلزم معه تغيير العديد من القوانين الحاكمة للمدرسة الثانوية.
- أن الإصلاح الإداري يتم تحقيقه من خلال استراتيجية أو خطة مدروسة بعناية.
- أن الإصلاح الإداري يستوجب منح المدرسة الثانوية المزيد من الاستقلالية.
- أن اللامركزية المقصودة تساعد على تلبية متطلبات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية.
- أن مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية لهم دور جوهري في إنجاح عمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية.
- أن تحليل بيئة العمل بالمدرسة الثانوية العامة باستخدام نموذج ماكنزي يساعد في تقييم الوضع التنافسي لها.
- أن هناك علاقة ارتباطية بين نموذج ماكنزي والإصلاح الإداري، حيث أنه يساعد على إبراز القصور بالمؤسسة التعليمية.
- وفي ضوء حرص الدولة والوزارة على التعليم، والاهتمام خاصة بالمرحلة الثانوية، فقد أصدرت حزمه من القرارات الوزارية والجمهوريّة، التي من شأنها الارتقاء بجودة المدرسة الثانوية العامة والتي يمكن حصرها في الآتي:
- 1-القرار الوزاري رقم (378) لسنة 2014 بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والذي أقر بضرورة مشاركة أفراد من المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية بالمجلس.
- 2-القرار الوزاري رقم (164) لسنة 2016 بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، والذي من خلاله تم وضع شروط جديدة لاختيار أعضاء الإدارة المدرسية،

تتمثل في مؤهل عالي تربوي، وشهادة صلاحية مزاوله وظيفة الإدارة المدرسية، وأن يكون تقويم الأداء فوق المتوسط لمدة سنتين على الأقل، واستيفاء شروط برامج التنمية المهنية وفقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.

3-القرار الوزاري رقم(99) لسنة 2002 بشأن إنشاء وحدة المعلومات والإحصاء، والذي استتبعه كتاب دوري رقم(4) بتاريخ 2012 والذي أكد على ضرورة تفعيل القرار الوزاري، وضرورة تواجد قاعدة بيانات لكل مدرسة، وصفحة الكترونية يتم من خلالها التعامل مع الإدارات والمديريات التعليمية.

4-القرار بشأن وحدة الجودة رقم (138) لسنة 2012 بكل من المديريات والإدارات التعليمية والمدارس.

5-القرار الوزاري رقم(179) لسنة 2017 بشأن لائحة الانضباط المدرسي والتي تحدد حقوق ومسئوليات وواجبات المعلمين وإدارة المدرسة نحو الطالب.

6-إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بقرار جمهوري (رقم 129 لسنة 2008)، لتحقيق التنمية المهنية لجميع العاملين في حقل التعليم من معلمين وإدارة مدرسية.

7-إنشاء مركز لإعداد القادة والذي يتبع وزارة التربية والتعليم بقرار وزاري رقم 119 لسنة 2014، والذي يعد برامج تدريبية في جميع المجالات التربوية والتكنولوجية لجميع القيادات التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق نجد أن تطبيق مثل هذه القرارات يؤدي إلى تحقيق الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر ويحقق لها وضع تنافسي أفضل، حيث أن بعض القرارات خاصة بإنشاء بعض الوحدات سواء التي تتعلق بالمعلومات أو الجودة والتدريب، والتي من شأنها تحقيق التنمية المهنية وتحسين جودة الأداء بالمدرسة، والبعض الآخر يحقق التنمية المهنية للإدارة المدرسية من خلال أكاديمية المهنية للمعلمين ومركز إعداد القادة، هذا بالإضافة إلى القرار الخاص بالانضباط المدرسي والذي شأنه تحقيق الالتزام للطلاب وجميع العاملين بالمدرسة، وجميعها نقاط تساعد على تفعيل ممارسات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر، ولكن الواقع يشير إلى أن معظم هذه

القرارات عند تحقيقها على أرض الواقع، اجتنبها بعض جوانب القصور وهو ما سوف ينقلنا إلى مشكلة البحث.

مشكلة البحث:

على الرغم مما توليه الدولة والوزارة من من جهود لإصلاح وتحسين المدرسة الثانوية العامة بمصر، إلا أن هذه المرحلة تعاني من حزمة متشابكة من المشكلات التي تؤثر بشكل سلبي على جودة مخرجاتها التعليمية.

حيث تعاني هذه المؤسسات بشكل عام من شكلية جهود تطوير الأداء المؤسسي، وغياب الرؤية الواضحة لتنفيذ هذه الجهود، مما جعلها تظهر للمجتمع الخارجي على أنها شعارات، لأنه لا يوجد لها مضمون وخطط تنفيذ فعلية، مما جعل هذه الجهود في الواقع الفعلي بعيدة كل البعد عما يحدث في المدارس (زغلول، 2016، 106).

كما تواجه مؤسسات التعليم العام والتي تندرج تحتها المدرسة الثانوية العامة، العديد من المشكلات والتي منها (عيداروس، 2016، 22-23):

- اقتصار التطوير المهني لمدير المدرسة على الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- قلة توافر الكوادر المهنية التي تسهم في صنع القرارات التربوية.
- غياب مهارات إدارة المعرفة وتقنية المعلومات عن العمل الإداري بالمدرسة.
- قلة وعي مدير المدرسة بالأطر الأخلاقية التي تساعد في اتخاذ القرار مما يشير إلى تدني مستوى برامج التدريب المقدمة لهم.
- مقاومة العديد من المديرين للتغيير.
- افتقاد بعض أعضاء الإدارة المدرسية لروح المثابرة والقيادة.

ويعد الفساد الإداري بجميع أشكاله أحد العوائق أمام إصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية، لما يمتلكه من قوة كبيرة في إفساد خطط الإصلاح، حيث يعد الأداة الأساسية في إهدار الموارد المتاحة والموجهة نحو قطاع التعليم، كما أنه يساعد على انهيار منظومة القيم بالمؤسسات التعليمية، والتي يكون لها أثر سلبي و مباشر على الطلاب (قطيط، 2016، 218)، حيث لا يشتمل الفساد الإداري فقط على الموارد المالية، ولكن

يمتد كذلك ليشمل الجوانب المهنية من عشوائية أنظمة التقييم والمراقبة والمتابعة، وعدم خضوعها لمعايير واضحة، وهو ما يساعد في النهاية على ضعف منظومة الموارد البشرية والمالية بالمدرسة.

ولا يمكن تجاهل دور وزارة التربية والتعليم في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، والتأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بالتخطيط والتقييم والمتابعة واتخاذ القرارات (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية، 2014، 66)، وخاصة بعد انتشار استخدام شبكة الإنترنت على مستوى المدارس الثانوية العامة والتي ساعدت على خلق مجتمع افتراضي، هذا المجتمع يستلزم تغيير شامل على مستوى المدرسة لتعظيم الاستفادة من هذه التكنولوجيا وتوظيفها وهو ما أكدت عليه دراسة (عارف، 2019، 127) ، ولكن الملاحظ أن هذا التغيير لم يستتبعه تغيير أو على الأقل تحسين في البنية التنظيمية للمدرسة الثانوية والتي تؤهلها للاستجابة لهذا التوجه وهو ما أثر بالسلب على المنظومة التعليمية بأكملها.

كما يعاني إدارة المدرسية الثانوية العامة في مصر من جوانب قصور خاصة بالإعداد والتأهيل لهذه الوظيفة ، والتي تتعلق ببرامج الترقية الخاصة بهم، والتي تتم داخل الأكاديمية المهنية للمعلمين، حيث أنه في دراسة استطلاعية تمت في الأكاديمية والتي كانت حجر الأساس في إعداد الاستراتيجية الخاصة بها، أوضحت أن برامج التدريب المهنية بشكل عام لجميع العاملين بحقل التعليم من معلمين وإدارة مدرسية، في حاجة إلى تحسين كفاءتها، كما أنها يستلزم معها تطبيق نظام شامل للتقويم كشرط أساسي للترخيص، إلى جانب قصور متابعة وتقويم نمو أداء أعضاء هيئة التعليم في ضوء مؤشرات الإنجاز لقياس المهارات التي اكتسبها وخاصة مهارات التفكير النقدي. (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين، 2017، 32).

وبجانب بعض جوانب القصور في إعداد وتأهيل مديري المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية والفساد الإداري وضعف قدرة المدرسة الثانوية العامة على تكوين مجتمع افتراضي باستخدام التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات .، نجد أن هناك مشكلات أخرى

د. عزة جلال مصطفى

تتعلق بمدير المدرسة والإدارة المدرسية تتمثل في ضعف التوازن بين المسؤوليات والمهام الوظيفية، وقصور نظرة قيادات الإدارة العليا إلى الإدارة المدرسية على أنها عمل مهني يحتاج إلى إعداد أكاديمي ومهارات إدارية محددة، هذا إلى جانب ضعف برامج التدريب المقدمة إليهم، وغلبة النمط المركزي في أدائهم بالإضافة إلى ضعف تبنيهم للاتجاهات الإدارية الحديثة (زهران، 2017، 298) وهو ما أثر بشكل مباشر على فعالية العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة وبالتالي جودة المخرج التعليمي.

وبجانب المشكلات السالف ذكرها فقد استعرضت الخطة الاستراتيجية (2014-2030) حزمة من مشكلات التعليم الثانوي والتي تكمن في غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم، وقلة الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها كجزء من عمليات التعليم والتعليم، مما انعكس على ضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب وانخفاض جاذبية المدرسة، بالإضافة إلى محدودية التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها في الوزارة والمحليات، وضعف القدرة على التوصل إلى صيغة مناسبة للمركزية واللامركزية، إلى جانب غياب الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي بأكمله (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية 2014، 73-72)، وهو ما يبرز لنا المشاكل العديدة التي تواجه التعليم الثانوي وتنعكس بشكل كبير على جودة المخرج التعليمي به.

وبذلك نجد أن المدرسة الثانوية العامة في مصر تواجه العديد من المشكلات والتي تبدأ من ديوان الوزارة والمديريات التعليمية وتنتهي بالمدرسة الثانوية العامة، وتؤثر بشكل مباشر على ضعف جودة المخرج التعليمي وضعف تحقيق الأمان الاقتصادي للطلاب، وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن وضع رؤية الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7s؟

ويندرج من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل فيما يلي:

1- ما الأطر الفكرية للإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية باستخدام مدخل

ماكنزي؟

2- ما واقع القدرة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S؟

3- ما الرؤية المقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S؟

▪ أهداف البحث: يسعى البحث الحالي نحو تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على الأطر الفكرية للإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية باستخدام مدخل ماكنزي 7S.

2- الوقوف على أبعاد الإصلاح الإداري في ضوء مدخل ماكنزي 7S.

3- تقييم القدرة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S.

4- التوصل الى رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S.

▪ أهمية البحث:

1- يعد البحث من البحوث التي تقدم تحليلاً علمياً يبرز أهمية الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، باستخدام مدخل ماكنزي، وهو ما يسهم في استشراف المستقبل المأمول للمدرسة الثانوية العامة.

2- إن المشكلات الداخلية التي تواجهها المدرسة الثانوية العامة تفرض على صانعي القرار والسياسات التعليمية، أن تقف أمام جهود الإصلاح الإداري في حل هذه المشكلات، حيث لم يعد مجدياً مواجهة هذه المشكلات والتي تعصف بالمدرسة الثانوية من خلال تكثيف التدريب لمدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية وزيادة قدراتهم المهنية فقط.

3- النقص في البحوث والدراسات المتعلقة بالإصلاح الإداري ودوره في تحقيق جودة المخرجات التعليمية على حد علم الباحثة.

- 4- يواكب البحث الجهود الحالية لوزارة التربية والتعليم والمتعلقة بهذه المرحلة، حيث يقدم رؤية مقترحة تدعم متخذي القرار في الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، والتي يمكن أن تسهم بشكل فعال في إنجاح عمليات الإصلاح بها.
- 5- أن هذا البحث يتماشى مع جهود الدولة المصرية في الإصلاح الإداري واستعانة رئيس الوزراء بشركة "ماكزني" لإعداد تصور لخطة إعادة هيكلة الوزارات والمصالح الحكومية (مجلة اقتصاد مصر، 2019).

■ حدود البحث:

1. حدود زمنية: طبق البحث عام 2019.
2. حدود بشرية: تشتمل الدراسة الميدانية على عينة من الخبراء في مجال التعليم "أكاديمية" والتمثلة في أساتذة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وأساتذة كلية التربية جامعة عين شمس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية لما لهم من جهود كبيرة في التطوير والبحث العلمي، وعينة من الميدان "تربوية" تتمثل في مديري المدارس الثانوية والوكلاء باعتبارهم الركيزة الأساسية في إنجاح مبادرات وممارسات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.
3. حدود مرحلية: ينصب البحث على المرحلة الثانوية العامة في مصر باعتبارها محل أنظار متخذي القرار حالياً لما تكتنفه هذه المرحلة من أوجه قصور تعيقها عن تحقيق الأهداف المرجوة منها، بالإضافة الى أن ممارسات الإصلاح بها أصبح مطلباً مجتمعياً لتلبية احتياجات سوق العمل والقضاء على البطالة، وتحقيق الحماية الاقتصادية لطلاب هذه المرحلة من خلال توفير المتطلبات الأساسية لتعليم الطلاب وإتاحة الفرص لهم والتمثلة في المنح الدراسية وتخفيضات الرسوم وتحمل تكاليف التعليم لغير القادرين... الخ .
- 4 . حدود مجالية: تم تطبيق منهجية ماكزني، وهي من المنهجيات التي تتعامل مع العناصر المؤثرة والفاعلة بالمدرسة الثانوية، والتي من خلالها تم تناول جميع جوانب الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية، والتي تمثلت فيما يلي:

- الاستراتيجية والأهداف التي تسعى نحو تحقيقها.
- الهيكل التنظيمي.
- أنظمة العمل.
- هيئة إدارية من مدير ووكلاء يتم اختيارهم بشروط مقننة.
- الأنماط الإدارية الحديثة الداعمة لعمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة.
- الشروط والكفايات والمهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة والوكلاء.
- القيم المشتركة السائدة بالمدرسة.

مصطلحات البحث: وتتضمن المصطلحات التالية:

1- الإصلاح الإداري: Administrative Reform

يشير الإصلاح الإداري إلى " محاولة متعمدة لتغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات البيروقراطية المتبعة (أي الجانب المؤسسي)، وكذلك مواقف وسلوكيات العاملين به (أي جانب المواقف)، من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية المؤسسة "(Quah, 2010, 129).

وذكر آخرون بأن الإصلاح الإداري هو " الاستخدام المتعمد للسلطة في تطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري، من أجل تغيير أهدافه وهياكله التنظيمية وإجراءاته بهدف زيادة الجودة والكفاءة والفعالية في الخدمات المقدمة، كما أنه يعبر عن أية مبادرة لتحسين أداء الإدارة لأي مؤسسة عامة أو مؤسسة حكومية باستخدام التقنيات الإدارية "(Cruz,2018,21).

كما يُعرف الإصلاح الإداري " بأنه تغيير واع ومدروس يتم على النظام الإداري بأكمله أو جزء منه بغرض تحسين بنيته التنظيمية أو التشغيلية وتحسين مهارات القوى العاملة به، للقضاء على المحسوبية والفساد وتعزيز المساءلة والشفافية وقيم العمل الجماعي والبعد عن البيروقراطية الإدارية، وذلك من خلال التركيز على العمل وإعادة الهيكلة وإعادة إختراع الحكومة" والذي يعتمد على عدد من الأسس من أهمها الحد من

البيروقراطية، وتمكين الأفراد وتحفيزهم على الابتكار والتجديد"، بالإضافة إلى الإدارة الأفقية (Gow,1).

وبنظرة تحليلية سريعة على التعريفات السالف ذكرها نجد أن جميعها اتفقت على أن الإصلاح الإداري يتمثل في إجراء تغييرات واعية ومدروسة، وإن كان التعريف الأول إنصب على الهيكل التنظيمي الإداري ونمط الإدارة المتبع داخل المؤسسة والتي تهدف إلى زيادة الفاعلية التنظيمية لها، وجاء التعريف الثاني ليشمل بجانب تغيير الهيكل، الاهتمام بالتقنية الإدارية لتطوير الخدمات المقدمة، أما التعريف الثالث فجاء أكثر إجرائية وشمولاً، حيث أنه وضح أن الإصلاح الإداري للمؤسسة قد يكون جزئي أو كلي، وذلك لتحسين الجهاز الإداري ومهارات جميع العاملين به والعمليات بالمؤسسة، بالإضافة إلى تعزيز القيم المشتركة والمحاسبية للجميع، وذلك من خلال إعادة إختراع الحكومة وإعادة الهيكلة والإدارة الأفقية وغيرها من الإجراءات التي تساعد في القضاء على الفساد.

ومن هنا يمكن الخروج التوصل إلى التعريف الإجرائي للإصلاح الإداري بالمدرسة والذي يتمثل في" تغيير واع ومدروس يتضمن الهيكل التنظيمي والإجراءات المتبعة، بغرض تحسين مهارات العاملين بالمدرسة وسلوكياتهم، والقضاء على الفساد من خلال تعزيز قيم المحاسبية والفعالية والشفافية والعمل الجماعي، بما يضمن جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، باستخدام التقنيات الإدارية الحديثة".

2- الرؤية: Vision

عرف البعض الرؤية بأنها" وصف طموح لما ترغب المؤسسة القيام به مستقبلاً سواء على المدى المتوسط أو الطويل، من خلال تحديد الإجراءات الحالية والمستقبلية التي يجب أن تتبعها المؤسسة"(business dictionary,2019).

ويرى آخرون أن الرؤية هي" صورة ذهنية لما سوف يكون عليه المستقبل أو يمكن أن يكون، من خلال التخطيط لهذا المستقبل باستخدام الخيال والحكمة" Oxford (dictionary,2019)

وفي رأي آخر أن الرؤية هي " القدرة المستقبلية على تخيل عملية التطور التي يمكن أن تحدث في بلد أو مجتمع أو صناعة والتخطيط لهذا التطور " Cambridge (dictionary,2019)

وبذلك يمكن الخروج بالتعريف الاجرائي التالي لرؤية الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية بأنها" القدرة المستقبلية للمدرسة على رسم صورة ذهنية لما سوف تكون عليه في المستقبل من خلال وضع إجراءات حالية ومستقبلية يجب أن تتبعها".

- **منهج البحث وأدواته: إعتد البحث في منهجيته وأدواته على التالي:**

1-فيما يتعلق بمنهج البحث: إعتد البحث في منهجيته على مدخل ماكنزي 7s وهو إحدى المداخل الشاملة لتحليل البيئة الداخلية، حيث أنها تركز على تقييم القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يشتمل هذا التحليل على سبع متغيرات تنظيمية داخل البيئة الداخلية (7s) وتبدأ كلها بحرف S: الهيكل (structure)، العاملين (staff)، الاستراتيجية (strategy)، نمط الإدارة (style)، الأنظمة (systems)، المهارات (skills)، القيم المشتركة (shared value) (ريميدي؛ العيداني، 2017، 38)، ويمكن إلقاء نظرة سريعة على هذه المتغيرات والتي تتمثل في:

- **الاستراتيجية: Strategy** وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء، ويمكن أن ينظر إليها على أنها خطط لتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تم تحديدها، حيث يعتبر اختيار الاستراتيجية المناسبة العقل المفكر للمؤسسة (Min Tools ,2019)

- **الهيكل: Structure** ويشير إلى الكيان المؤسسي كاملاً، بما فيه ترتيب ووضع أجزائه، وهو بمثابة عملية تقسيم العمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية، وتصميم علاقات العمل بينها (عبد الرحيم، 2011، 16). ولا بد من ربط الهيكل بالاستراتيجية، ومحاولة المراجعة المستمرة وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل كلما تطلب الأمر ذلك.

- الأنظمة **System:** وتختلف الأنظمة باختلاف طبيعة عمل المؤسسة، وتشير الأنظمة إلى الطرق الرسمية وغير الرسمية التي تدعم الهيكل والاستراتيجية الموضوعية، والتي تستخدم في الرقابة وقياس الأداء وتقييم العمل، وتوضح الأنظمة إجراءات العمل، بالإضافة إلى الأساليب التكنولوجية المستخدمة في إنجاز العمل (Nejad,2015, 5)

- **نمط الإدارة Style:** ويعبر عن أسلوب الإدارة الذي يستخدمه المدير في إدارة منظمته، والذي يوضح أفعال المدير وليس أقواله، حيث تختلف الأنماط الإدارية التي ينتهجها مدير المؤسسة حسب طبيعة العمل والمهام المطلوب منه إنجازها (Kaplan , 2005, 41)

- **الهيئة الإدارية Staff:**تولى المؤسسة اهتماما كبيرا للهيئة الإدارية لأنهم سبب نجاح المؤسسة أو فشلها سواء عملوا بشكل فردي أو منفرد، وتتمثل هذه الهيئة في مجموعة الأفراد الذين يمتلكون الكفاءات والخبرات المتميزة، والتي اكتسبوها من خلال التعلم المتراكم والتي يتم تحويلها إلى قيمة (العزاوي،2017،192). ويتضح من ذلك أن مدير المدرسة والفريق الإداري المساعد له، من أهم عناصر نجاح الإصلاح الإداري بالمدرسة، لذلك يتطلب من حسن اختيارهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

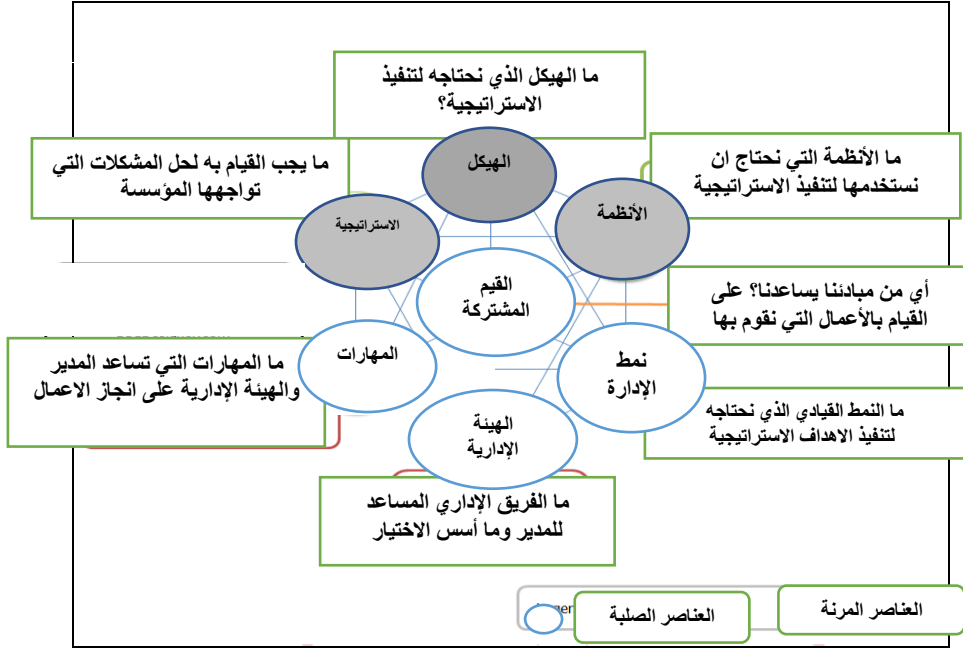
- **المهارات Skills:** هي القدرات والكفاءات التي يمتلكها أعضاء الإدارة بالمؤسسة، والتي غالبا ما تحتاجها المؤسسة أثناء عمليات التغيير التنظيمي والإصلاح الإداري لتعزيز استراتيجيتها الجديدة أو هيكلها الجديد (Nejad,2015, 46)

القيم المشتركة Shard value: وتتمثل في المبادئ والمفاهيم الإرشادية والأفكار الأساسية، والتي يتم وضعها من أجل إنجاز الأعمال، وعلى جميع العاملين الالتزام بها، وعلى الإدارة العليا توضيحها على المستوى العملي، ومن هذه القيم قيم الولاء، والالتزام، والضمير، والمشاركة والتعاون والعمل الفريقي وغيرها (Alshafer,2013, 1951).

رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7s

شكل رقم (1) أبعاد نموذج ماكنزي والتفاعلات بين هذه الأبعاد

<https://bscdesigner.com/7s-framework-checklist.pdf>



ويتضح من الشكل السابق أن جميع العناصر تتفاعل مع بعضها وتتشابك لتحقيق الهدف من استخدام هذه المنهجية، ولكن الملاحظ أيضاً أن هناك بعض العناصر والتي تعرف بالعناصر المرنة أو الناعمة وتتمثل في الهيئة الإدارية والأنماط الإدارية المتبعة ومهارات أعضاء الإدارة، وهي عناصر يسهل التأثير عليها بل وإمكانية تغييرها، أما باقي العناصر والمعروفة بالعناصر الصلبة والتي تتمثل في القيم المشتركة والتي تكون راسخة في المؤسسة، وأنظمة العمل والتي تكون منبثقة من القوانين والتشريعات، واستراتيجية العمل داخل المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والذي يوضح الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والعلاقة بين المدير والعاملين وخطوط الاتصال وهذا الهيكل يصمم على مستوى الإدارة العليا، وهو موحد، وتعتبر هذه العناصر

عناصر يصعب تغييرها أو التأثير عليها لذلك يطلق عليها بالعناصر الصلبة نظراً لعدم مرونتها وصعوبة تغييرها والتأثير عليها، بالإضافة إلى مقاومة العاملين لها حين يطرأ عليها أي تغيير .

2- فيما يتعلق بأدوات البحث: فقد اعتمد البحث مقابلة شخصية مع عدد أساتذ 17 من الخبراء الأكاديميين " كلية التربية جامعة عين شمس والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وعينة تربوية من مديري ووكلاء مدارس الثانوية العامة وعددهم 23 بواقع " 8 مديرين، و15 وكيل في عدد " 5 محافظات (القاهرة والجيزة والعريش والقليوبية والاسماعيلية)، وعدد 6 إدارات، و8 مدارس، بإجمالي عينة(40).

الخطوة الأولى: الأطر الفكرية للإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية باستخدام مدخل ماكنزي.

1- ماهية الإصلاح الإداري: تواجه المدرسة الثانوية في العديد من الدول، الكثير من القضايا والمشكلات والمتعلقة بالبيئة المدرسية، ونقص أعداد المعلمين، وضعف الدعم الإداري، ونقص الموارد والإمكانيات داخل المدرسة الثانوية، بالإضافة إلى قيام بعض المديرين بالأعمال التدريسية نظراً للعجز في أعداد المعلمين بالمدرسة، بجانب عدم الإهتمام ببرامج تحديث مهارات المعلمين والمديرين وتدريبهم، وعدم إلتزام بعض المعلمين بالأنشطة التعليمية، وضعف دعم المجتمع الخارجي وغيرها من القضايا والمشكلات التي أدت إلى ضعف نتائج الطلاب ومحدودية تلبية هذه المؤسسات لاحتياجات المجتمع (Peniche ,Ramón& Cohernour ,2019,143).، وهو ما جعل من الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية ضرورة ملحة، حيث أنه من خلال إصلاح الهيكل الإداري بالمدرسة يستتبعه إصلاح على المستوى الإداري والتعليمي وهو ما سوف يعالج الكثير من أوجه القصور التي تعاني منها المدرسة الثانوية من خلال إيجاد حلول مختلفة ومبتكرة للعديد من المشكلات التي تعاني منها وتؤثر على جودة المخرج التعليمي بها.

وانطلاقاً من التعريف الإجرائي للإصلاح الإداري ، يمكن القول أن الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية يشير إلى " مجموعة من الخطط الواعية المدروسة، والتي تسعى نحو تطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري، لتحسين مهارات مدير المدرسة والهيئة الإدارية برمتها، وتطبيق أنظمة عمل وتقنية حديثة، تمكن مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية من نشر ثقافة العمل الجاد والمتميز، من خلال هيكل تنظيمي يساعد على تطوير الخدمات التعليمية المقدمة بمدارسهم والقضاء على الفساد، وهو ما يحقق في النهاية جودة المخرجات التعليمية والذي يعد الهدف الأساسي من المرحلة الثانوية العامة" وقد شهدت العديد من الدول الكبرى موجتين من الإصلاح الإداري تركز على نمطين حديثين للإدارة، وهما الإدارة العامة الجديدة "New public management NPM" والنمط الثاني وهو ما بعد الإدارة العامة الجديدة post-NPM. ، حيث بزغ مفهوم الإدارة الجديدة New public management نتيجة ظهور منافسة سوقية ارتبطت بتغيير المجتمعات والاقتصاديات والتكنولوجيا في الدول الغربية الكبرى (مثل الولايات المتحدة وبريطانيا وكندا ونيوزيلاندا)، و تعرف (NPM) بأنها رؤية أو أيديولوجية أو مجموعة من الأساليب والتقنيات الإدارية المستمدة من القطاع الخاص، وقد حدد Ch.hood سبعة عناصر أساسية الـ (NPM) وهي (SWIRSKA, 2014,111):

- أ. إدخال الإدارة المهنية في القطاع العام.
 - ب. أن تكون معايير ومقاييس النشاط محددة بوضوح.
 - ج. تقسيم التنظيم إلى وحدات تنظيمية أصغر.
 - د. إدخال المنافسة إلى القطاع العام.
 - هـ. التركيز على استخدام وإدخال أساليب وتقنيات القطاع الخاص إلى القطاع العام.
 - و. التركيز على مزيد من الانضباط والكفاءة في استخدام الموارد.
 - ز. الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والإدارة من خلال النتائج.
- كما تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD Organization for Economic Co-operation and Development)، أن الإدارة الجديدة تركز على

القيمة مقابل المال، والتي تتم من خلال التوظيف الجيد للموارد المالية للحصول على أعلى قيمة للمخرج النهائي، ويتم تحقيقها من خلال الإدارة بالأهداف، والتركيز على أنماط إدارية مختلفة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى إعطاء المدير المزيد من السلطة والاستقلالية لاختيار ونقل العاملين، في ضوء اللامركزية وفي ظل نظم للمحاسبية عن النتائج المحققة، كما أجمع معظم الباحثين على أن الإدارة العامة الجديدة (NPM) تركز على التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة أكثر مرونة، والتوجه إلى المستفيدين، و الأتمته، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، والإدارة من خلال نتائج واضحة المعالم، ووضع مقاييس ومعايير واضحة لنشاط الإدارة (R. AKPINAR, 2012, 4157).

وعليه يركز الإصلاح الإداري من منظور (NPM) على جانبين أساسيين وهما الأول: وهو إصلاح في الجوانب الإدارية، والثاني وهو زيادة الفاعلية والمساءلة والمشاركة في الإدارة، كما أن الإدارة الجديدة تناقش قضايا المركزية في الإصلاح، وكيف أن البنية البيروقراطية المركزية تكون أقل استجابة لاحتياجات العاملين، وأنه لتعزيز الإصلاح الإداري يتطلب التوجه نحو اللامركزية وهو ما سوف يستتبعه تغيير السياسات الحاكمة للمؤسسة من وظائف ومسؤوليات إدارية ووضع وتوفير آليات المشاركة المجتمعية، والتوظيف الجيد للعناصر التكنولوجية والمالية في المؤسسة لتحقيق القدرة التنافسية لها. وفي حين ركزت الإدارة العامة الجديدة على (NPM) على الكفاءة والتسويق ومعايير الأداء والتخطيط الاستراتيجي ومراقبة المخرجات والتأكيد على النتائج، فإن نمط ما بعد الإدارة العامة الجديدة Post-NPM يستخدم لوضع صورة شاملة للإصلاح، من خلال التركيز على الاتصال الرأسي بين المؤسسة والجهات العليا، والاتصال الأفقي بينها وبين المؤسسات المختلفة - والتي منها المؤسسات التعليمية - والجهات الفاعلة، وذلك لتوفير نمطا جديدا لتسويق المخرجات، بالإضافة إلى تطبيق نمط الإدارة الشاملة المتمركزة على العميل أو المستفيد، والأهداف المشتركة، ووضع مجموعة من المعايير الأخلاقية والالتزام بها، إلى جانب التركيز على الشبكات الفائقة وفرق العمل، وإنشاء مشاريع مشتركة بين

القطاعات، وذلك من أجل جعل المؤسسات تعمل بشكل أفضل (Klenk & Reiter, 2019). (4).

وعلى الرغم من التوجه الداعي إلى اعتماد مفهوم الإدارة العامة الجديدة أو ما بعد الإدارة العامة الجديدة، وإسقاط مفاهيمه على الإصلاح الإداري، إلا أن إشكالية الكفاءة والفعالية، لاتحل بمجرد تبني نهج هذين المفهومين، بل هي عملية إصلاحية تأخذ في الحسبان التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية (ملاعب، 2019، 11)، فكلاهما يستند إلى مفاهيم أساسية تدعم الإصلاح الإداري، والتي تركز على التنسيق بين القطاعات المختلفة في التعليم واللامركزية وتغيير السياسات الحاكمة للمدرسة والشبكات الفائقة والشراكات ووضع مجموعة من القيم والمعايير الاخلاقية، حيث يتداخل مبادئ المفهومين بشكل كبير، وعند التركيز على الإصلاح الإداري فإنه يتم الأخذ بهما سوياً.

وباستقراء ما سبق نجد أن الإصلاح الإداري بالمدارس يسعى نحو تحقيق التنافسية لهذه المؤسسات، من خلال التركيز على المعلمين وتنميتهم مهنياً من أجل إكساب الطلاب ليس فقط مهارات التفكير العليا، ولكن الإعداد الشامل لهم في جميع الجوانب الاجتماعية والإنسانية والوجدانية والعقلية والجسمانية، لتمكينهم من التنافسية في سوق العمل، وأن مدير المدرسة يلعب دوراً جوهرياً في تحفيز المعلمين نحو هذا الهدف، ويرتبط هذا التحفيز بوضع قواعد للمساءلة والمحاسبية تضمن تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

ويرتكز إنجاح الإصلاح بالمؤسسات التعليمية على العديد من الأسس والمتطلبات والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية (Pešikan & Ivić, 2012, 46, 49):

- التحديد الجدي للقضايا التي تواجه الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية.
- الاستفادة من نتائج البحوث والوثائق المحلية والدولية ذات الصلة والمتعلقة ب (التقييمات والتقارير والتحليلات... الخ) في عملية الإصلاح.
- تحديد جميع أشكال الدعم خارج المؤسسة التعليمية.
- ربط المؤسسة التعليمية بشكل مباشر وقوي بالقطاعات الخارجية التي تستفيد من مبادرات الإصلاح.

- أن تكون حلول الإصلاح متناغمة ومتناسقة.
 - أن يشتمل الإصلاح جميع المراحل التعليمية وليس المرحلة الثانوية فقط لأن عملية الإصلاح عملية متشابكة تبدأ من مرحلة ما قبل المدرسة وتنتهي بالمرحلة الثانوية وتسير في تتابع.
 - إنشاء مؤسسة قومية مستقلة للمشاركة في وضع تصور للإصلاحات وتنفيذها تتضمن مجموعة من المستشارين والخبراء.
 - أنه يحتاج إلى خطط مدروسة ذات بعد استراتيجي تضمن التنفيذ الناجح للإصلاح.
- وقد أضافت دراسة (Bedmar,2014,96) أن هناك متطلبات أخرى ترتبط بالإصلاح الناجح بالمدرسة الثانوية والذي يتمثل في:
- توفير العناصر البشرية ذات الجودة المهنية العالية والتي تسهم بشكل جاد في مبادرات الإصلاح، من خلال إعادة تدريب المديرين والمعلمين والإداريين، خاصة في تكنولوجيا المعلومات والشؤون الإدارية والتعليمية والاجتماعية.
 - تغيير التشريعات الحاكمة للمدرسة لجعلها أكثر استقلالية.
 - حسن توظيف الموارد المالية والمادية المتوفرة داخل المؤسسة التعليمية.
- و أوضحت دراسة (Wang ,Lai& Shen,2017,321) والتي تناولت الإصلاح في الصين، إلى أن الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية يستلزم تطبيق "نظام المسؤول الرئيسي" principal responsible system"، والذي يمنح مدير المدرسة سلطة أكبر لاتخاذ القرارات بشأن القضايا الأكاديمية ، وأنه يفرض عليه نقل خبراته إلى المعلمين من خلال المتابعة المستمرة لهم في الفصول، والتأكد من تطبيق المعلمين للملاحظات المستمدة من خبرة المدير، بالإضافة إلى أن الإصلاح الإداري يستلزم تكاتف ومشاركة جميع الموجودين بالمدرسة من مدير ومعلمين وطلاب في وضع خطط الإصلاح، حتى يلتزمون بها مما يقلل من مقاومتهم للإجراءات والأنشطة الجديدة التي يفرضها الإصلاح.
- وبذلك يتضح أن الإصلاح الإداري بالمدرسة هو:

د. عزة جلال مصطفى

- عملية شاملة وليست جزئية.
 - عملية جماعية تحتاج إلى تعاون جميع العاملين من معلمين وقيادات عليا مع مديري المدارس.
 - يركز الإصلاح بشكل كبير على العنصر البشري من مديرين ومعلمين والمسؤولين عن تنفيذ ونجاح خطط الإصلاح.
 - أن الإصلاح له أبعاد أخلاقية لأنه يركز على الشفافية والمساءلة والعدالة في توزيع فرص التنمية والترقي لجميع العاملين بالمدرسة الثانوية.
 - عملية نظامية تحتاج إلى إعداد وتخطيط، ويتم وضع برامجها بواسطة دراسات واستشارات مجموعة من الخبراء المتخصصين.
 - قد يرتبط بالإصلاح الإداري بتغيير بعض التشريعات المؤسسة للعمل.
 - أنه ليس علاج للسلبات الإدارية بالمدرسة ولكنه علاج لجميع عناصر المنظومة التعليمية، البشرية والتنظيمية والمالية والتقنية.
 - أنه لا يتناول الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية ولكنه يؤثر فيها ويتأثر بها.
 - أنه يركز على نمط الإدارة الشاملة المتمركزة حول المستفيد والمتمثل في الطالب لتلبية احتياجات سوق العمل الخارجي.
 - من خلاله يتم الحصول على أعلى قيمة للمخرج النهائي.
 - يعتمد على استقلالية المدرسة في توظيف الموارد البشرية والمالية واختيار ونقل العاملين.
 - أن متطلبات الإصلاح الإداري تتماشى مع توجهات الإدارة الجديدة وما بعد الإدارة الجديدة فيما يتعلق بالتوجه نحو اللامركزية والاعتماد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية في تنفيذ الإصلاح، والمساءلة والمشاركة في الإدارة، ونمط الإدارة الشاملة، ووضع معايير إخلافيه بالمدرسة والالتزام بها، وجميعا عناصر تقود المدرسة نحو التنافسية، وتحقيق جودة المخرجات التعليمية المرجوة.
- 2- أهمية الإصلاح الإداري بالمدرسة:

يعود الإصلاح الإداري في المدرسة الثانوية، بالعديد من الفوائد والتي منها (Bedmar ,2014,96):

- تحسين الجودة التربوية للتعليم الثانوي: والذي يتم من خلال تطبيق أساليب حديثة في التدريس، ووضع نظام امتحانات حديثة؛ تشجيع الطالب على التعلم الذاتي والاستقلال الذاتي؛ وضمان تكافؤ الفرص بينهم والتأكد من أن أنهم يتلقون التوجيه المستمر.
- ترشيد الموارد المادية والمالية: بما في ذلك تحسين استخدام البنية التحتية للمدرسة، من مختبرات وملاعب رياضية والمرافق المدرسية والمباني الإدارية والفصول الدراسية والمعدات التعليمية والإدارية والوسائط السمعية البصرية والوسائط المتعددة.
- جعل الحياة المدرسية أكثر ديمقراطية: من خلال تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات على نطاق أوسع في الشؤون الإدارية والمالية بالمدارس والمكتبات والمختبرات والفصول الدراسية. إلخ.

كما أظهرت دراسة (Yuwei &Zhao,2017,5) أن الإصلاح الإداري بالمدرسة يمكن مدير المدرسة من تحسين أداء المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، حيث يساعد المدير على تطبيق بعض الاستراتيجيات المرتبطة بالأداء مثل نظام دفع الجدارة "merit pay system" والمطبق في الصين، ويشير إلى تمركز الأجر والحوافز حول الأداء، ويمكن هذا النظام من تحسين أداء المعلم ويجعله أكثر تحديد للأهداف وتنفيذا لخطط العمل ويزيد في نفس الوقت من التنافسية داخل فرق العمل بالمدرسة، بالإضافة إلى أن متابعة مدير المدرسة للمعلمين والتغذية الراجعة لهم، وممارسات القيادة الداعمة التي يقوم بها، مما يقلل من ضغوط العمل، وتزيد من معدلات الرضا الوظيفي لديهم.

وبذلك يمكن القول إن أهمية الإصلاح الإداري تكمن في تحقيق جودة العملية التربوية بالمدارس، والتي تركز على إحداث تغيير في الأدوات والأساليب الإدارية، والذي يستتبعه تحفيز المدير للمعلمين لتغيير أساليب وأنماط التدريس لديهم، مما يساعد على

د. عزة جلال مصطفى

تنمية قدرات وإمكانيات المعلمين بالمدارس، ويضمن لهم درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز الأهداف الموضوعية، وهو ما يمكن مدير المدرسة من تنفيذ خطط الإصلاح على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

3- أهداف الإصلاح الإداري للمؤسسات التعليمية: يسعى الإصلاح الإداري بالمؤسسات والتي منها المؤسسات التعليمية نحو تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث أشارت دراسة (بوبكر، 2018، 22-23)، أن من أهداف الإصلاح الإداري:

- التوجه نحو تطبيق أنماط الإدارة الحديثة.
 - الاعتماد على المداخل الحديثة في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التطوير والتكيف.
 - الاهتمام بتنمية قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل لدى العاملين بالمؤسسة.
 - تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري بما يحقق السرعة في اتخاذ القرارات.
 - الاعتماد على التقنية الحديثة في توجيه الموارد والاستثمار الامثل لها.
- كما أشارت دراسة (إبراهيم، 2018، 40) بأن الإصلاح الإداري لأي مؤسسة له عدة أهداف أخرى تمثلت فيما يلي:
- تحسين مستوى الأداء.
 - التحول من المركزية إلى اللامركزية في صنع واتخاذ القرار.
 - تبسيط إجراءات العمل.
 - الإصلاح المالي للمؤسسة.
 - أنه يساعد على مكافحة الفساد الإداري.
 - مساواة الموظفين أمام المساءلة القانونية.
- وأبرزت دراسة (حمدان، 2018، 110-111) اهتمام المؤسسات بالإصلاح الإداري، يرجع إلى سعيها نحو تحقيق الأهداف التالية:

- الابتعاد عن المركزية تطوير التشريعات والقوانين ذات الصلة، بما يضمن السرعة والدقة في اتخاذ القرار.
 - تنمية قدرات الجهاز الإداري في التعامل مع متغيرات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
 - تنمية مهارات القيادات الإدارية.
 - التوسع في الاعتماد على التقنية الحديثة، ودورها في سرعة إنجاز المعاملات.
- وبذلك يمكن القول أن الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية يركز على تنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية بها ويجعلهم أكثر قدرة على تطبيق وتبني أساليب إدارية حديثة، وأكثر قدرة في الاعتماد على التقنيات الحديثة سواء لتسهيل العمل الإداري أو تحسين جودة العملية التعليمية، هذا بالإضافة إلى أنه يعتمد على نشر مجموعة من قيم التعاون والعمل الجماعي والولاء وغيرها من القيم التي تساعد على تهيئة بيئة تنظيمية مميزة داخل المدرسة، بالإضافة إلى أنه سوف يساعد على اتخاذ قرارات حكيمة في الوقت المناسب، وأنه في سبيل ذلك يحتاج إلى سعي الإدارة العليا نحو تغيير بعض القوانين واللوائح الحاكمة لتلك المؤسسات بل ولنظام التعليم بأكمله، وهو ما سوف يمهّد الطريق لتحديد أبعاد الإصلاح الإداري والذي سوف يتم تناوله في المحور التالي.

4-أبعاد الإصلاح الإداري للمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل ماكنزي 7s:

ويتم في هذه الخطوة التعرض إلى أبعاد الإصلاح الإداري من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، من خلال سبعة عناصر والتي تتمثل فيما يلي:

أ- الاستراتيجية : تعد استراتيجية الإصلاح الإداري في المدرسة الثانوية جزء من الإصلاح الإداري بالدولة، حيث تسعى هذه الاستراتيجية نحو منح المدرسة المزيد من الاستقلالية، لتحسين جودة التعليم وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المدرسة، وتشجيع بناء بيئة ديمقراطية، وخلق نظام أكثر استجابة وخضوع للمساءلة، ووضع آليات جديدة للمكافآت يتم من خلالها تقييم الأداء الفردي للمعلمين والعاملين

بالمدرسة، وكذلك تقييم الأداء المؤسسي، حيث أن الهدف الأساسي من الإصلاح الإداري بالمدرسة يكمن في إدخال عنصر المنافسة بين المدارس، من خلال إتاحة الفرصة لمديري المدارس من وضع آليات يمكن من خلالها تشجيع المنافسة داخل مدرسته، والتي يستتبعه خلق روح من المنافسة بينها وبين المدارس المجاورة في نفس البيئة المحيطة (Bandyopadhyay & Sen, 2010, 270).

إن استراتيجية الإصلاح الإداري بالمدرسة ترتبط بشكل كبير بإعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم، والذي يستتبعه إعادة هيكلة المدارس، ووضع معايير للترقية لمديري المدارس وأعضاء الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى وضع شروط مناسبة لاختبار هذه الفئة، تجعلهم قادرين على تحمل مسؤولية تقدم المدرسة وتحقيق الأهداف الموضوعية وتطوير المناخ المدرسي والإشراف على نتائج الطلاب ووضع بدائل لتطبيق المناهج، وذلك في خطوة نحو اللامركزية ومنح المدارس المزيد من السلطات والصلاحيات التي تمكنها من خلق بيئة تنافسية بها (Alsaleh, 2018, 96).

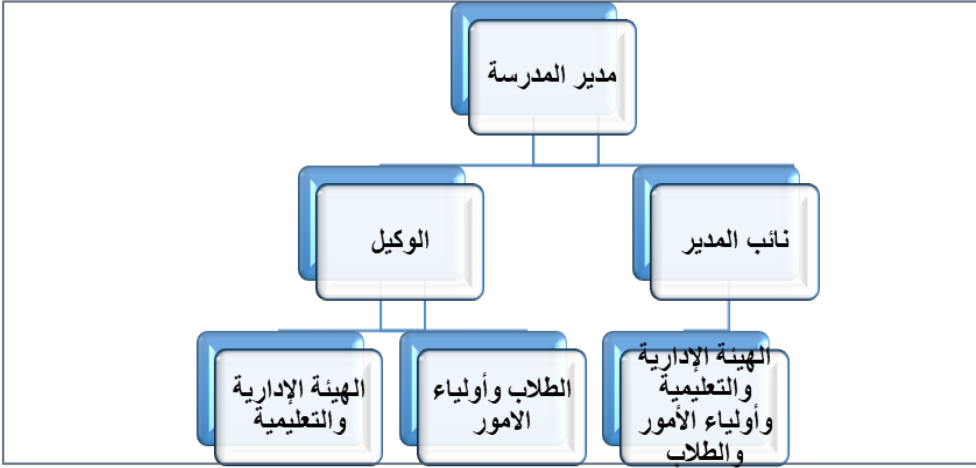
إن وضع استراتيجية ناجحة للإصلاح الإداري في المدرسة الثانوية يكون منبثق من استراتيجية الإصلاح على مستوى الدولة، وهو ما سوف يتطلب البدء أولاً من الإدارة العليا بإعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم، وبالتالي إعادة هيكلة المدارس ومنحها تحت مظلة اللامركزية المزيد من الاستقلالية، وتعيين إدارة مدرسية بشروط جديدة ومؤهلات معينة، تمكنها من وضع حلول وبدائل للقضايا التي تتعرض لها المدرسة وبالتالي تحقيق الجودة والتحسين بها.

ب- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أداة هادفة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث يساعد على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل والازدواجية في المهام وأنشطة الأفراد والإدارات، ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات (Ahmady, 2016, 465).

ويؤثر الهيكل الإداري بالمدرسة الثانوية بشكل مباشر على العملية التعليمية، حيث أنه يتيح للإدارة المدرسية بالإشراف على العملية التعليمية وهي من الأمور الهامة وخاصة في المدارس الحكومية، ويشير الهيكل الإداري إلى مجموعة الأفراد المجتمعين في كيان واحد، هدفهم الأساسي حسن توظيف الموارد المالية والبشرية والمادية والمعدات والأدوات بالمدرسة، مما يزيد من فاعلية عمليات التعليم والتعلم، وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية التي أنشأت من أجلها المدرسة الثانوية (Okendu,2012,497).

ويلعب الهيكل الإداري البسيط دورا هاما في تدعيم العملية التعليمية، وهو الهيكل الأكثر فاعلية والموجه نحو تحقيق النتائج، وذلك لأن مدير المدرسة بتفويض بعض الصلاحيات للوكلاء، ويكون هو ونائبه على اتصال مباشر بأولياء الأمور والمعلمين والطلاب والهيئة الإدارية، مما يجعله على إطلاع دائم بالأمور اليومية والتي يكون لها تأثير مباشر على العملية التعليمية، ويوضح الشكل التالي نموذج لهذا الهيكل (Mushtaq,2014,504):

شكل رقم (2) نموذج للهيكل التنظيمي الملائم بالمدرسة الثانوية



حيث يتضح من الشكل السابق تعاون المدير مع أعضاء الإدارة المدرسية، والاتصال المباشر مع المعلمين وجميع العاملين وأولياء الأمور والطلاب، مما يحفز الجميع على التعاون ومواجهة المشكلات فور ظهورها، ويعد الهيكل الإداري البسيط من أفضل الهياكل، وأفضل بكثير من الهياكل الهرمية والتي تفصل المهام الإدارية عن التعليمية، ويهتم المدير فيها بشكل كبير بالمهام الإدارية، ولا يكون لديه المتسع من الوقت لمباشر العملية التعليمية وتوجيه ومراقبة المعلمين.

وتتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي الإداري في (الابرو؛ كاظم، 2018، 84):

- المركزية: الدرجة التي يكون فيها اتخاذ القرار متمركز حول نقطة واحدة في المؤسسة.

- الرسمية: مستوى القواعد والسياسات والإجراءات الموضوعية.

- التعقيد: عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي.

ولذلك فإن الهيكل التنظيمي الناجح يتميز بالتالي (Mushtaq,2014,504):

- التمكين: ويساعد على استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات.

- قنوات اتصال مفتوحة: لتبادل الآراء والمعلومات بين المدير والإدارة المدرسية وجميع العاملين بالمدرسة.

- شبكة الأعمال غير الرسمية: والذي تعتمد على العلاقات غير الرسمية في تجميع البيانات والمعلومات اللازمة لسرعة اتخاذ القرار .

ومما سبق يمكن القول إن الهيكل الإداري الناجح في المدرسة يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة مدير المدرسة على متابعة العملية الإدارية والتعليمية في آن واحد، وعلى مدى توافر خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين باقي أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب لتبادل الآراء والمعلومات وهو ما سوف يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة معتمده على شبكة الاتصال الرسمية وغير الرسمية، ووضع خطط هادفة تمكنه من التحسين والإصلاح بالمدرسة.

ج- أنظمة العمل: إن من أكبر التحديات التي تواجهها المدارس، وهو تحمل المسؤولية الكبرى في إعداد الطلاب للجامعة أو الحياة المهنية، وتستطيع المدارس مواجهة هذه التحديات من خلال توفير بيئة مدرسية جاذبة، يتمتع فيها الطلاب بفرص تعليمية متميزة وعالية الجودة، تساعدهم على اكتساب مهارات القرن الواحد والعشرين.

وفي ظل استقلالية المدارس واللامركزية المقصودة، والتي يستتبعها نقل اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة، سوف تصبح المؤسسة التعليمية هي المسئول الأول عن عملية التعليم والتعلم، وعن عمليات الإصلاح بالمدرسة (Martinez et al, 2018, 132)، حيث أن هذه الاستقلالية تفرض أنظمة عمل متميزة داخل المدرسة الثانوية سواء التي تتعلق بالإشراف والمتابعة داخل المدرسة أو أنظمة تقييم أداء المعلمين أو الإداريين وجميع العاملين.

إن أنظمة الإشراف والمتابعة التي يقوم بها مدير المدرسة سوف تشمل الجانب الإداري والتعليمي بالمدرسة، كما أن هذه الأنظمة عليها أن تتسم بالشفافية والمساواة والعدالة، كما يدخل ضمن إجراءات الرقابة والمتابعة تقرير يتم رفعه إلى رئيس مكتب الإشراف بالمديرية، يتضمن الأنشطة التي يمارسها المعلمين والمشورة التربوية والتدريسية التي تم تقديمها لهم، والاستفادة من خبرات المدارس المجاورة المتبادلة فيما بينهم، حيث

تكون هذه التقارير بمثابة مرجع تعتمد عليه المديريات عند اتخاذ القرارات التعليمية (Haris et all,2018,368).

وحيث أن جودة المعلمين هي العامل الأكثر أهمية في تحديد جودة تعليم الطلاب، لذلك فإن أنظمة تقييم المعلمين تحتل أهمية كبيرة، وتتعدد أنظمة تقييم المعلمين، ففي كوريا على سبيل المثال يعتمد تقييم المعلمين على ثلاثة أنظمة يتبعها مدير المدرسة وهي تصنيف أداء المعلمين، الأجر المتمركز حول الأداء، التقييم المرتبط بالتطوير المهني، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث أن هذه الأنظمة تساعد المدير في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمليات النقل والترقي للمعلم، وكذلك خلق منافسة بناءة بين المعلمين، بالإضافة إلى تقديم المكافآت والحوافز التي تعادل جهودهم، كما أنها تحفزهم على تطوير كفاءاتهم المهنية (Park&Choi,2016,153).

وبالإضافة إلى نظم الإشراف والتقييم، فإن أنظمة العمل التكنولوجية أصبحت من الحاجات الملحة لمدير المدرسة، فقد أبرزت دراسة (Garcia, Abrego& Jauregui,2019,96) أهمية استخدام مدير المدرسة لجهاز الكمبيوتر، والذي يمكنه من إنجاز أربعة مهام وهي: المهام الإدارية من خلال توظيف برنامج معالج النصوص في كتابة التقارير وبرنامج الجداول الالكترونية في الشؤون المالية، والمهام التعليمية من خلال تحفيز المعلمين على دمج التكنولوجيا داخل الفصول، واستخدام الأجهزة الملحقة بالكمبيوتر من طابعة وفاكس وخلافه، بالإضافة إلى المهام التي تتعلق باستخدام الإنترنت في البحث والتدريب والاجتماعات والتواصل من خلال شبكات التواصل الاجتماعي، حيث تبني شبكة الإنترنت المجتمع الافتراضي الذي ينمي من خلاله مهارات التفكير الاستراتيجي والتخطيط البناء لديه.

وباستقراء ما سبق يتضح أهمية أنظمة الرقابة والتقييم والإشراف والمتابعة في تحقيق الإصلاح والتحسين داخل المدرسة، وهو ما يحقق التوقعات المرجوة في تحسين جودة العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة الثانوية، بالإضافة إلى أهمية مواكبة المدرسة للتغيرات التكنولوجية الحادثة في المجتمع المحيط من خلال اكتساب المهارات التكنولوجية ليس فقط

لمدير المدرسة ولكن لجميع أعضاء الإدارة المدرسية والتي يكون لها مرود مباشر على المعلمين والطلاب وجميع العاملين.

د-نمط الإدارة: إن تأثير مدير المدرسة على أداء المدرسة هو شيء مؤكد، وأن العامل الحاسم لنجاح المدرسة هو أسلوب القيادة الذي ينتهجه، والذي يحدد طبيعة تصرفاته ومدى قدرته على إحداث تغيرات جوهرية في المدرسة، ومن هذه الأنماط القيادية ما يلي:

- القيادة الموزعة: "distributed leadership" والتي تركز على المشاركة والعمل التعاوني والجماعي، حيث أن ممارسة القيادة هي نتيجة للتعاون بين المدير والمرؤوسين، وتشمل القيادة الموزعة توزيع المهام، والاعتماد على التفويض لتوفير منظور شامل للمهام القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة والأتباع (المدير والوكلاء وبعض المعلمين)(Mahlangum,2018,137).

- القيادة ثلاثية الأبعاد: leadership with three dimensions ويهتم هذا النمط بثلاث أبعاد الأول: وهو التوجه إلى المهمة لتوجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف الموضوعية، والثاني: وهو بعد العلاقات والذي يركز فيه القائد على علاقاته الشخصية التي تتسم بالتعاون والاحترام والثقة المتبادلة مع العاملين، والثالث: وهو الفاعلية والذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بالمؤسسة ويعتبر مسئولاً عنها (جمال، 2018، 128).

- القيادة المستنيرة: Enlightening Leadership وتمثل قدرة القائد على مواكبة التطور السريع الذي يحدث في مؤسسته، مع القدرة على اختراق جميع الحواجز، التي تعيق عملية التغيير التنظيمي من خلال الاستغلال الأمثل والجدى للمواهب والقدرات التي يتمتع بها القائد والأفراد العاملون، بالإضافة إلى استغلال المواقف والمهارات الكامنة من أجل جعل المؤسسة أكثر تميزاً عن باقي المؤسسات المنافسة (العبيدي والفتلاوي والحكيم، 2018، 110).

- قيادة المعاملات: Transactional leadership وتعرف كذلك بقيادة المقايضة، وفي ظل هذا النمط يتم تبادل الخدمات بين المدير والمعلمين على أساس تبادل

المهام بالحوافز، ويشارك المدير جميع المعلمين في وضع رؤية المدرسة الخاص بالإصلاح والتغيير، في ضوء الاتفاق المبرم بينهم والمعروف بالصفقة، والتي تعتمد فيها النتيجة النهائية على حجم الحوافز التي اعتمدت لإبرام هذا الاتفاق ((KASPRZHAK et al,2015,959).

- القيادة التكنولوجية: Technological leadership وتساعد على تحسين الجودة الأكاديمية وتحقيق الإنجازات المتوقعة من الطلاب، وتعتمد على اكتساب المدير ثلاث مهارات، وهي مهارة الاتصال والتي تمكنه من توظيف التكنولوجيا الحديثة، ومهارة التحفيز والتي تساعده على تحفيز المعلمين والعاملين على الإبداع الجماعي، بالإضافة إلى مهارة التقدير وهي مهارة حاسمة للقيادة التكنولوجية الفعالة والتي تأتي من تقدير المجتمع المدرسي لمستخدم التكنولوجيا الحديثة (Nasr,2014,5) وتحدد خطط الإصلاح الإداري بالمدرسة، النمط الإداري الذي يتطلب أن ينتهجه مدير المدرسة، كما يمكن للمدير أن يتبنى أكثر من نمط أثناء تنفيذ خطط الإصلاح، هذا بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، تلعب دوراً كبيراً في مشاركة المعلمين والعاملين للمدير في اتخاذ القرارات، حيث أن هذه الأنماط تساعد على نشر ثقافة محفزة للمشاركة وللعمل الجماعي والقرارات المشتركة.

هـ - الهيئة الإدارية: يعد العنصر البشري داخل المدرسة الثانوية من أهم عناصر الإصلاح الإداري والمتمثل في مديري المدارس بشكل أساسي ويعاونه باقي أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين، ذلك لأنهم المحرك الجوهري للعملية الإدارية والتعليمية والركيزة الأساسية لنجاحها، إلى جانب أنهم الفئة الأقدر على كشف مواطن الضعف في المؤسسة التعليمية واقتراح سبل ووسائل العلاج اللازمة للنهوض بها.

وبجانب الأقدمية والخبرة والتي يتم تعيين مدير المدرسة على أساسها، فقد أشارت دراسة (Piaw,2014,5129) والتي طبقت على مديري المدارس بماليزيا، أن الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية يتطلب نوعية من مديري المدارس تتمتع بالكفاءة والمهارة الوظيفية، وهو ما يفرض على وزارة التربية والتعليم توفير المزيد من الفرص لقيادة

المدارس لمواصلة دراساتهم في مجال القيادة التربوية، وخاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه، لأن المؤهل الأكاديمي يُكسب المدير المهارات القيادية الرئيسية والتميزة، كما يتطلب أن توفر وزارة التعليم أيضا فرص تدريبية كبيرة لمديري المدارس لتحسين مهاراتهم القيادية، بالإضافة إلى إعداد دورات في الإدارة العليا تحديدا في القيادة التربوية على مستويات الدراسات العليا لمديري المدارس.

وعلى الإدارة العليا توفير بيئة مناسبة للمديرين تدعم المهام التي يقوموا بها، حيث يتطلب أن تتوفر في هذه البيئة ما يلي (سعيد، 2016، 43):

- مراعاة أن يكون العمل في ضوء التوصيف الوظيفي لهم.
- توافر فرص التدريب لتنمية مهاراتهم الوظيفية.
- تهيئة أماكن العمل من مكاتب وأجهزة ووسائل تكنولوجية.....الخ.
- إتاحة الفرصة للرؤساء المباشرين من تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بشكل مباشر.
- التطبيق الجيد لنظم التقييم.

و- **المهارات:** وبجانب المهارات الإدارية المعروفة التي على مدير المدرسة اكتسابها، والمتمثلة في التعامل مع الآخرين وإدارة الصراع، وإعداد التقارير والإدارة الجيدة للاجتماعات والاتصال، وغيرها من المهارات الإدارية، فإن هناك مهارات قيادية أخرى على مدير المدرسة اكتسابها حتى يتمكن من تنفيذ مبادرات الإصلاح الإداري بالمدرسة، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي (Piaw,2014,5127):

- المهارات التعليمية: والتي تمكنه من مباشرة العملية التعليمية والمشاركة في وضع المبادرات التدريسية والتركيز على إنجاز الطالب.
- المهارات الاستراتيجية: والتي تساعده على وضع الخطط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي.
- المهارات الثقافية: والتي تحفزه على دعم الآخرين وتعظيم قدرة المدرسة، والتأكيد على المحاسبية.

- المهارات الإدارية: والتي تعتمد على التفكير التحليلي والمنطقي للمشكلات التي تواجهه، وتساعده على إجادة المهام الإدارية الموكلة له.
 - المهارات التنظيمية: والتي تتعلق بقدرته على إدارة الشؤون المالية وتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.
- وتعد المهارات التكنولوجية ركيزة أساسية في العمل الإداري بالمدرسة الثانوية. ونظراً لهذه الأهمية فقد أكدت دراسة (الجبالي، 2017، 141-140) على أهمية تدريب العناصر الإدارية على استخدام أحدث التقنيات الحديثة وكيفية توظيفها، من أجل تكوين قيادات تربوية قادرة على تحدي مجتمع المعلومات، وهي بذلك تلبي احتياجات الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب، وهو ما ينصب جميعه بشكل مباشر في صالح المجتمع المدرسي.
- وحيث أن الإصلاح الإداري لا يتم بمعزل عن المعلمين، لذلك على مدير المدرسة الاهتمام بالمعلمين وتحقيق فرص التطوير المهني لهم ولجميع العاملين بالمدرسة، من خلال توفير برامج التعلم المهني المستمر لهم، حيث أن هذه البرامج تكسر العزلة التي يعيش فيها المعلمون، والناجمة من ضعف المتابعة وعدم توفير تغذية راجعة بشكل مستمر عن أدائهم، وهو ما سوف يكون له مردود مباشر على تغيير نتائج الطالب ويزيد من القدرة التعليمية للمدرسة، كما أن هذه البرامج ترتبط بمساءلة المعلمين، هذه المساءلة تتمركز حول مدى قدرتهم على التوظيف المهني والفعلي للمهارات التي اكتسبوها، مما يزيد من الاهتمام بالتدريب المقدم لهم (Woulfin, 2018, 2)، حيث أن جميع الدراسات التي ارتبطت بالتدريب أظهرت دوره في تحسين جودة أداء المعلمين ودوره في تحقيق التطوير المهني لهم، وبذلك يعد إكساب المدير ومروسيه المهارات اللازمة والتي تتواءم مع جهود التحسين والإصلاح داخل المدرسة الثانوية، والتي لا تعتمد فقط على المهارات الإدارية والتعليمية ولكن تتطلب كذلك حزمة من المهارات التي تمكنه على إدارة الشؤون المالية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة وتحفيز الآخرين على المشاركة والتفكير المختلف والتميز لحل المشكلات التي تواجهه.

- القيم المشتركة السائدة في المدرسة الثانوية: إن الإصلاح الإداري الجديد يجب أن يكون جزءًا من الثقافة المعيارية للمدارس، حيث يسعى قادة المديرات والإدارات التعليمية نحو توفير بيئة مدرسية مستقرة تسمح لمديري المدارس من تطبيق ممارسات الإصلاح دون خوف أو قلق، كما تتيح الفرصة لمدير المدرسة من توظيف الجانب المعرفي والثقافي لديه لحل النزاعات التي تنشأ أثناء تطبيق ممارسات إدارية وتعليمية متميزة والناجمة عن ضعف فهم المعلمين والعاملين لها (Wong,2019,3).

حيث يفرض الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العديد من القيم والمستوحاة من الإدارة الجديدة وما بعد الإدارة العامة الجديدة. والتي تركز بشكل كبير على قيم المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى قيم المحاسبية لجميع العاملين بالمدرسة، بما فيهم مدير المدرسة والذي يحاسب من قبل أولياء الأمور على مدى قدرته على تحقيق توقعاتهم وتنفيذ مبادرات الإصلاح، بجانب قيم المنافسة والتي تكسب المدرسة الثانوية قدرة تنافسية تميزها عن نظيرتها في المجتمع الخارجي (Graß,2017,62).

ويعد الابتكار كذلك من القيم التي تمكن المدير من تبني أساليب عمل جديدة، وتجعله يحفز المعلمين والعاملين على التفكير بشكل مختلف، وذلك من خلال تعاونه معهم للاستفادة من المعرفة الموجودة لديهم، لإنشاء معرفة جديدة، تمثل البنى التي تدعم المديرين وتحفزهم على الإبداع والاختلاف والانفتاح، وهو ما يجعل التحسين والإصلاح داخل المدرسة الثانوية أقوى وأكثر شمولية واستدامة (5, OECD, 2018)، وبجانب هذه القيم على مدير المدرسة أن ينشر قيم الالتزام والولاء والمثابرة والتجديد في مدرسته، والتي تساعد على إنجاح عمليات وخطط الإصلاح الإداري، حيث أنها ترسخ ثقافة العمل الجاد داخل المدرسة.

وبذلك فإن قيم العمل تعد ركيزة أساسية في عمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية سواء كانت قيم عمل تتعلق بالمبادئ التي يلتزم بها مدير المدرسة وجميع العاملين معه، من شفافية ومحاسبية ونشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، مما يحفزهم على التميز والابتكار في العمل، أم قيم خاصة بالأساليب التي يتم بها إنجاز

العمل والتي تركز على استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية لسرعة إنجاز المهام الإدارية بالمدرسة وهي التي تستلزم امتلاك مدير المدرسة للمهارات التكنولوجية.

الخطوة الثانية: تقييم القدرة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S:

تشمل هذه الخطوة على محورين، الأول يتعلق بالدراسة النظرية ويتناول جهود وزارة التعليم وممارساتها الحالية للإصلاح الإداري للمدرسة الثانوية العامة، للتعرف على القدرة التنافسية بها باستخدام مدخل ماكنزي، والثاني على الدراسة الميدانية والتي يتم من خلالها التعرف على آراء ومقترحات عينة الدراسة فيما يتعلق بمحاور الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية:

أولاً: جهود وزارة التعليم وممارساتها الحالية للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية: ويتناول هذا المحور الممارسات التالية:

1- الاستراتيجية: كشفت الخطة الاستراتيجية (2014-2030) للتعليم قبل الجامعي (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية 2014-2030، 2014، 95) عن برنامج التعليم الثانوي والذي من أهدافه الاستراتيجية تطوير نظام الإدارة والتقييم والمتابعة، وتدعيم قدرات الإدارة المدرسية في تطبيق منظومة التحديث بالمدرسة الثانوية العامة، بالإضافة إلى تقديم نماذج إبداعية تكون بمثابة الأساس لاستمرار تطوير نظام التعليم بهذه المؤسسات.، حيث أن هذه الخطة من المفترض أنها تعالج أوجه القصور بالمدرسة الثانوية العامة، وعلى الرغم من وجود آليات التنفيذ بالخطة الاستراتيجية إلا أن الواقع يكشف عكس ذلك.

حيث أشارت دراسة (يوسف، 2015، 360) أن معظم مدارس الثانوية العامة يفتقد مديريها القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي، بالإضافة إلى أنهم لا يضعون خططا أو برامج زمنية تضمن تنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة في العمل داخل المدرسة.

كما أن هناك معوق آخر يقف أمام تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية داخل المدرسة الثانوية العامة وهو القيادات بالمدرسة الثانوية العامة، وهو ما أشارت إليه دراسة (الشحنة، 2017، 461) أنه على الرغم من وجود استراتيجية بالمدرسة الثانوية العامة توضح آليات العمل بها والأهداف التي تسعى نحو تحقيقها، إلا أن هناك ضعف في تحقيقها، والناجم عن ضعف قدرة قيادات المدرسة على الاهتمام بالمستقبل، ومحدودية الرغبة لديهم في تجديد أساليب العمل الإداري بالمدرسة كما أن تعدد القيادات بالمدرسة وزيادة عدد القائمين بالمهام والواجبات الإدارية بالمدرسة الثانوية العامة، يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات الإدارية التي تؤثر تعوق إدارة المدرسة، من تطبيق رؤيتها الاستراتيجية وخططها المستقبلية .

كما أن هناك حائلاً آخر يقف أمام تنفيذ استراتيجية الإصلاح والتحسين بها، وهو ضعف الموارد المالية، وهو ما أكدت عليه دراسة (جوهر ، 2018 ، 226-227) بأن المؤسسات التعليمية تعاني انخفاض مصادر تمويل، والذي يرجع إلى عجز الموارد المالية المخصصة من الوزارة، وسوء توزيع الموارد المتاحة، بالإضافة إلى ضعف مشاركة المجتمع من رجال الأعمال، وكذلك محدودية التمويل الذاتي والتمويل الخارجي الذي يمكن أن تحصل عليه المدرسة من رجال الأعمال ، وهو ما ساعد على عجزها في تلبية متطلبات الإصلاح، وأثر بشكل كبير على جودة المخرج التعليمي.

وبذلك فإنه على الرغم من وجود استراتيجية يمكن توظيفها لتحقيق الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، إلا أن تطبيق هذه الاستراتيجية يستلزم تكاتف جميع العاملين بالمدرسة في وضع الرؤية والأهداف، وهو ما تغفل عنه قيادات هذه المدارس، بالإضافة إلى عناصر إدارية مؤهلة وموارد مالية داعمة لمبادرات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، وهي عوائق تحول دون تنفيذها على الوجه الأكمل، وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على جودة المخرج التعليمي.

2- الهيكل التنظيمي : يعتمد الهيكل التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة على تقسيم الأعمال وتوزيعها كل حسب تخصص، وبالرجوع إلى القرار الوزاري رقم (164) لسنة

2016، نجد أن الهيكل الإداري بالمدرسة الثانوية العامة يتألف من مدير المدرسة، ووكيل المدرسة، ووكيل المدرسة لشؤون التنمية المهنية، ووكيل المدرسة لشؤون الخدمات، ووكيل المدرسة لشؤون العاملين، ووكيل المدرسة لشؤون التعليم والتنمية المهنية والجودة، وأن الجميع مهامهم تسهم بشكل مباشر في الإصلاح المتمركز حول المدرسة، مع تشابه العديد من المهام التي يقوموا بها، واختلاف البعض الآخر، وقد ركز البحث على المدير والوكلاء بالمدرسة الثانوية، ويشير الجدول إلى عناصر الاختلاف في المهام والواجبات المتعلقة بهم (وزارة التربية والتعليم، 2016، 132-161):

جدول رقم (1) اختلاف مهام المدير والوكلاء بالمدرسة الثانوية العامة بمصر

طبقاً للقرار الوزاري (164) لسنة 2016

أوجه الاختلاف		المجال
وكيل المدرسة	المدير	
<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بتنسيق عمله مع التوجيه الفني والمالي والإداري ويعاون مدير المدرسة. - إنشاء قاعدة بيانات لكافة عناصر العملية التعليمية بالمدرسة. - دعم مجتمع المعلومات داخل المدرسة - التواصل مع الهيئة القومية لضمان الجودة. - الإشراف على ملف التقدم للاعتماد. 	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بالإشراف المباشر على المهام. - دعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة تحقيقاً للإصلاح المتمركز حول المدرسة. 	<p>القيادة والإشراف المؤسسي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الاشتراك مع المعلمين والإخصائيين والتنسيق مع التوجيه التربوي. - تنسيق جهود جميع العاملين بالمدرسة لتحقيق الجودة في العملية التعليمية. - تنسيق الأدوار بين المعلمين والإخصائيين. - توزيع خطة الدراسة. - نشر المعلومات الخاصة بالمستجدات التربوية. - تقويم أداء المتعلمين. - توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات التعليمية ودعم العملية التعليمية. - أعمال الإرشاد الطلابي. - تفعيل استخدام تكنولوجيا التعليم في 	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم بالتنسيق مع التوجيه التربوي لتطبيق الأساليب التعليمية الحديثة. - تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة. 	<p>عمليات التعليم والتعلم</p>

د. عزة جلال مصطفى

العملية التعليمية.		
- تطبيق أساليب التقييم الذاتي. - المساهمة في قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي. - توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لخطط التحسين. - تنسيق جهود العاملين في تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد.	- الاشراف على تطبيق التقييم الذاتي. - قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسية. -	ضمان معايير الجودة والاعتماد
- ينسق مع الوكلاء بالمدارس القريبة لوضع خطط التنمية المهنية المستدامة. - يعمل مع التوجيه المالي والاداري في عملية التقييم والمتابعة للعاملين بالشؤون المالية والادارية. - ترسيخ مبادئ مجتمع التعلم.		التنمية المهنية
- تشجيع المعلمين والاختصاصيين في دعم أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.	- تشجيع المعلمين وأولياء الامور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.	المشاركة المجتمعية

ويتضح من الجدول السابق أن هناك فروق ليست بالجوهرية بين مهام وواجبات مدير المدرسة الثانوية العامة والوكلاء وأنهم جميعا يعملون على تفعيل جهود الاصلاح المتمركزة حول المدرسة الثانوية بأقل تكلفة، يدعمهم في ذلك جميع الوكلاء الآخرين كل حسب المهام الموكلة له، ولكن على الصعيد الآخر نجد أن هناك تضارب بين هذه المهام والواجبات.

هذا إلى جانب الطبيعة الهرمية التي يتسم بها الهيكل التنظيمي وهو ما سمح بتعدد المستويات الإدارية، والذي يجعل صعوبة في عملية الاتصال وتبادل الخبرات بين العاملين، وهو ما يحد من قدرة المدير والوكلاء في القيام بمهام وواجباتهم الجديدة.

3- **أنظمة العمل:** إن من أكثر الأنظمة أهمية بالنسبة لمدير المدرسة الثانوية العامة والوكلاء، هي النظم المرتبطة بالمتابعة والتوجيه والرقابة والتقييم، بالإضافة إلى أنظمة العمل التكنولوجية والتي تساعدهم في الإسراع بالمهام والواجبات التي يقومون لها.

وبالرغم من أهمية هذه النظم في تدعيم العمل بالمدرسة وتحفيز العاملين على الالتزام والعمل الجاد، إلا أنه بالنظر إلى المدرسة الثانوية العامة، نجد أن هناك قصور في هذه الأنظمة والتي أثرت بشكل مباشر على أداء العاملين بها، وهو ما كشفته دراسة (بيومي، 2016، 51) بأن الأنظمة الخاصة بالرقابة بالمدرسة الثانوية العامة تتسم بالمحدودية، وأنها تتسم بصورة تقليدية بعيدة عن معايير الجودة والإتقان. كما أكدت دراسة (عيداروس، 2016، 20، 23) بأن أنظمة العمل داخل مدارس التعليم العام في مصر والتي تتعلق بالتوجيه والتقييم واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، يجتنبها العديد من أوجه القصور، ذلك لأنها تتم بشكل تقليدي وروتيني ولا ترتبط بالنتائج، كما أنه لا تتوافر بهذه المدارس لائحة مدرسية خاصة بالإثابة والعقاب، مما أدى إلى غياب العمل بروح الفريق، وأثر على تحقيق الأداء المتميز بها. وأرجعت دراسة (غنيم، 2019، 10-12) ضعف فعالية أنظمة العمل بالمؤسسات التعليمية (والتي تشمل المدرسة الثانوية العامة)، والتي تتعلق بالرقابة والمتابعة والمحاسبية والتقييم واستخدام الأساليب التكنولوجية، للعديد من الأسباب والتي تم إجمالها في النقاط التالية:

- غياب نظام مؤسسي متكامل للرقابة والمتابعة متمركز حول النتائج المحققة.
- ضعف نظم المحاسبية المرتبطة بتحقيق النتائج والأهداف.
- قلة الاهتمام بتطوير نظم التقييم والمتابعة.
- ضعف البنية الأساسية التكنولوجية والمعلوماتية، والذي يضعف قدرة المدرسة من تطبيق أنظمة عمل تكنولوجية تدعم العملية الإدارية والتعليمية.

وبالتالي نجد أن أنظمة العمل في حاجة إلى دعم وإعادة النظر في سبل تفعيلها، حتى تتمكن هذه قيادات هذه المدارس من القيام بمبادرات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، وهو ما يزيد من قدرتها التنافسية وتحقيق جودة المخرج التعليمي.

4-نمط الإدارة: على مدير المدرسة الثانوية العامة بمصر ووكلائها تبني العديد من الأنماط الإدارية، والتي تمكنهم من القيام بممارسات الإصلاح الإداري بالمدرسة بنجاح، ورغم تعدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها هذه الفئة، إلا أن الغالبية منهم متمسكين بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل، وهو ما أشارت إليه دراسة ((أبو الوفا؛ حسين؛ راضي، 2018، 356) أن إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لا تساير التغيرات السريعة والمتلاحقة، حيث أن هناك غياب لفهم الأساليب والانماط الإدارية المعاصرة لدى الغالبية من قيادات المدرسة، مما جعلها تتمسك بتطبيق النهج البيروقراطي في كافة المهام التي تقوم بها، وجعل هذه الإدارة متمركزة حول نفسها في اتخاذ العديد من القرارات.

كما أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تمت على مديري المدارس الثانوية العامة، بأنهم يواجهون العديد من المشكلات والناجمة عن غياب الوعي لدى المديرين على استخدام الأنماط الإدارية الحديثة بالرغم من التغيرات والمستجدات المحيطة بالمدرسة، التي تفرض البعد عن هذه الأنماط وتبني أنماط تتلاءم مع التغيرات المستجدة داخل المؤسسات التعليمية (على، 2015، 73) يساعد على تحقيق جودة المخرج التعليمي والذي يعد الهدف الرئيسي من الإصلاح الإداري بالمدرسة.

5-الهيئة الإدارية: يشير الواقع وكذلك العديد من الدراسات التي تناولت مدير المدرسة والإدارة المدرسية أن اختيار هذه القيادات مازال يعتمد إلى الآن على الأقدمية وليس الخبرة. رغم صدور القرار رقم (164) لسنة 2016 والذي وضع شروط لشغل الوظائف القيادية ومنها مدير المدرسة الثانوية العامة والوكلاء والتي تتمثل في الآتي:(وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري، 164، 2016)

- الحصول على مؤهل عالي تربوي بالإضافة إلى شهادة إجازة التأهيل التربوي.

- يشغل بالاختيار من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ)
- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية.
- الحصول على تقرير أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل سنتين سابقتين مباشرة، قبل شغل وظيفة مدير المدرسة.
- استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.

وبرغم أهمية شروط اختيار قيادات المدرسة الثانوية السالف ذكرها، إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى استمرار الاختيار حسب الشروط الأقدمية دون الكفاءة، والمؤهل العلمي، وإجتياز المقابلة الشخصية وبرنامج تدريبي بعد الترشيح للوظيفة، هذا البرنامج لا يمكنه ملاحقة التقدم التكنولوجي أو الوقوف على الأساليب الحديثة والمعاصرة في الإدارة، حيث أن مدته خمس أيام فقط، بالإضافة إلى تركية الموجهين. (سليمان، 2015، ص 242).

كما أكدت دراسة (الخطيب، 2019، 8) التطبيق الشكلي للقوانين الحديثة في اختيار القيادات التعليمية، الأمر الذي أدى إلى استمرار عملية الاختيار بناء على الثقة والاقدمية في الاختيار دون الكفاءة.

وسوف يتضح لنا القصور المهني والتأهيل والإعداد لشغل مثل هذه الوظيفة (بشكل أكثر وضوح في الدراسة الميدانية)، والتي تؤثر بشكل كبير على قدرة المدير على الإصلاح وتزيد من مقاومته لتنفيذ عملياته وخطته، بالإضافة إلى غياب المعايير الأخرى مثل الكفاءة والالتزام والصدق والمثابرة وقوة الشخصية وغيرها.

6- **المهارات:** من خلال التحليل السابق يتضح لنا شكلية نظم الاختيار والإعداد والتأهيل لدى أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، مما ساعد على ضعف كفاياتهم المهنية، وقصورهم عن تحقيق الأهداف المنشودة من الخطة الاستراتيجية (2014-2030) والتي تتطلب مهارات إدارية متميزة لدى مدير المدرسة

وباقى أعضاء الإدارة المدرسية، هذا بالإضافة إلى أن ضعف القدرة على تنفيذ مهامهم الوظيفية المدرجة بالقرار الوزاري رقم (164 لسنة 2016).

وفي ضوء اهتمام الدولة بالتعليم فقد قامت الحكومة بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتحديد اختصاصاتها وقد حددت المادة الأولى أهداف الأكاديمية والمتمثلة في: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم، وقانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها والإرتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية (قرار جمهوري رقم 129 لسنة 2008).

وبرغم الدور الموسع الذي تقوم به الأكاديمية في تقديم برامج تدريبية خاصة بالترقيات وتنمية الموارد البشرية، إلا أن الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الأكاديمية، والتي على أساسها وضعت الخطة الاستراتيجية لها، أكدت على أن هذه البرامج يكتنفها بعض نقاط الضعف نتيجة حاجة هذه البرامج إلى (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين، 2017، 32، 27، 26):

- خبرات وكفاءات على درجة عالية من التدريب للقيام بهذه البرامج على الوجه الاكمل.

- تحسين نوعية وكفاءة التخطيط والتقييم والمتابعة للخطط على المستويين المركزي واللامركزي للأكاديمية.

- تبني نظام للتقويم يتّصف بالشمولية والاستمرارية كشرط أساسي للترخيص لمهنة التعليم.

- برامج تدريبية متخصصة ومحدّثة في مجال تكنولوجيا المعلومات مثل: التدريب بصفة دورية على كل ما هو جديد في مجال برمجة النظم الإلكترونية وقواعد البيانات، وتصميم وتطوير المواقع الإلكترونية.

كما قامت الحكومة المصرية كذلك بإنشاء مركز لإعداد القادة والذي يتبع وزارة التربية والتعليم، حيث يقوم القائمين بالعمل بهذا المركز بدراسة وبحث المشكلات الإدارية والوصول إلى حلول جذرية وفعاله لها، من خلال تقديم برامج مهنية للقادة (تربوية

وتكنولوجية وأكاديمية) والإشراف على تنفيذها من خلال (ورش العمل والمحاضرات والسمينارات والبعثات) (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم 119، 2014).

حيث يتلقى مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية العديد من البرامج سواء التي تتعلق بالترقية أو برامج للتنمية المهنية، وخاصة البرامج المتعلقة بالترقية، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه البرامج تحتاج إلى مزيد من الاهتمام وهو ما كشفت عنه دراسة (زغلول، 2017، 81) إلى أن هناك بعض جوانب القصور في مهارات أعضاء الإدارة المدرسية، والذي يرجع إلى أن تدريب هذه الفئة من القيادات يتم من خلال العديد من الجهات وهي الإدارة المركزية للتدريب، وإدارة التدريب بالمديريات والإدارات التعليمية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، ولكن يلاحظ ازدواجية وتداخل في المسؤوليات والاختصاصات بين هذه الجهات، مما أضعف من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

7- القيم المشتركة السائدة في المدرسة الثانوية العامة: على مدير المدرسة أن يقوم بنشر مجموعة من القيم داخل المجتمع المدرسي، والتي تتمثل في الالتزام والمساءلة والمشاركة والصدق والولاء والانضباط للمؤسسة وغيرها من القيم التي تساعد على إنجاز الأعمال، هذا بالإضافة على تهيئة ثقافة تنظيمية ترسخ هذه القيم وتساعد على توفير بيئة مدرسية محفزة على الإبداع.

ورغم أهمية هذه القيم فقد أشارت دراسة (البيلي، 2016، 249) إلى أن المدرسة الثانوية العامة، تعاني من ضعف الانضباط المدرسي والإدارة المدرسية، والذي انعكس على محدودية الانضباط داخل المدرسة، بالإضافة إلى كثرة غياب المعلمين، والذي أضعف من قدرتهم على القيام بالمهام المنوطة بهم على الوجه الأكمل، وهو ما ساعد في النهاية على شيوع ظاهرة الغياب وشعور طلاب هذه المرحلة الإحباط.

كما أشارت كذلك دراسة (نصر، 2017، 324) إلى أن مديري المدرسة الثانوية العامة يعانون من:

- تدني قيم العمل الجماعي.
- ضعف الثقة بين أطراف المشاركة وأصحاب المصالح المعنية.

- ضعف جوانب التمكين وتقويض السلطة.
- غياب السياسات الواضحة للمساءلة وللتحفيز للمديرين.
- وأوضحت دراسة (غنيم، 2019، 10) كذلك إلى أن بيئة المؤسسات التعليمية والتي تشمل المدارس الثانوية العامة تتسم بشيوع بعض القيم، التي تحد من قدرة الإدارة المدرسية على تطوير هذه المؤسسات والتي منها:
 - غياب قيم ثقافة العمل الجاد واحترامه.
 - الافتقار إلى العمل الجماعي وترسيخ أسلوب العمل الفردي.
 - قصور بيئة العمل المحفزة على الإبداع والتميز.
 - ضعف التوازن بين السلطة والمسئوليات مما يساعد على انتشار ظاهرة الخوف من العقاب.
- هذا بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة الثانوية العامة ترسخ ثقافة القائد الأوحده وتتعدد بالعاملين عن المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الفريقي، مما يرسخ النزعة الفردية في العمل بهذه المؤسسات.
- وهو ما أكدت عليه دراسة (الخطيب، 2019، 8)، والتي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التعليمية والتي منها بالتأكيد المدرسة الثانوية العامة تتسم بما يلي:
 - تفضيل العمل الفردي على الجماعي.
 - غياب القوى الدافعة للتطوير نتيجة غياب عنصر المنافسة بين المؤسسات التعليمية.
 - قلة الاهتمام برشاده القرارات.
 - ضعف المرونة والذي يجعل هناك قصور من قيادة هذه المؤسسات نحو الاستجابة للمتغيرات السريعة.
 - سيادة الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير.

- انسحاب الكفاءات من المؤسسات التعليمية الحكومية إلى الخاصة سعياً وراء تحسين الدخل.

باستقراء ما سبق يتضح لنا أن القيم السائدة في المدرسة الثانوية تحد وتضعف من قدرة القيادات بها على الإصلاح، حيث أنها تقتصر إلى الكثير من العناصر المحفزة والداعمة لهذه العمليات والتي منها غياب قيم العمل الجماعي وضعف السلطات الممنوحة لفريق الإدارة المدرسية، والبيئة الداعمة للتميز والإبداع، كما أن هذه القيم ترتبط ترتبط بالثقافة التنظيمية السائدة والتي تحد من ترسيخها بالمدرسة، مما يحد من قدرة قيادات هذه المؤسسات من التغيير أو تبني ممارسات الإصلاح الإداري بها.

وبنظرة تحليلية سريعة إلى الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في مصر والقرارات التي تتخذها بشأن الإدارة المدرسية، نجد أن هذه القرارات لا تزال عاجزة عن تدعيم هؤلاء المديرين داخل مدارسهم للقيام بمبادرات الإصلاح والتحسين، حيث أن الواقع يبرز العديد من التحديات التي تواجههم، ولعل أبرزها هي ضعف قدرتهم على التجديد والابتكار في مدارسهم نظراً لإتباعهم مداخل تقليدية في الإدارة، هذا إلى جانب ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن معظمهم ينقصهم مهارات استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، كما أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس تتسم في الغالب بالبيروقراطية والتي تجعلهم غير قادرين على اتخاذ القرارات بل التنفيذ السلبي لها، وفي الانتظار الدائم لحلول المشكلات التي تواجههم .

وبذلك نجد أن تحليل البيئة الداخلية يبرز العديد من التحديات التي تواجه المدرسة الثانوية، وتجعلها عاجزة عن تنفيذ مبادرات الإصلاح، وتطبيق الاستراتيجية الموضوعية بها، وهو ما يؤكد ضعف القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، وعجزها عن تحقيق جودة المخرجات التعليمية، وهو ما سوف ينقلنا إلى الواقع الميداني للتعرف على آراء ومقترحات أفراد العينة فيما يتعلق بكيفية تحقيق الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر .

ثانياً: -الدراسة الميدانية: بعد تناول الواقع النظري من خلال الدراسات والأبحاث والوثائق، كان من الأهمية التوجه نحو الميدان، للتعرف على آراء عينة البحث في بعض

د. عزة جلال مصطفى

المقترحات التي يمكن من خلالها تنفيذ مبادرات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية في مصر؛ وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الخبراء الأكاديميين ومن الميدان، ويتضح ذلك فيما يلي:

1- أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ومقترحات عينة البحث فيما يتعلق بأهمية الإصلاح الإداري للمدرسة الثانوية العامة في مصر، وكذلك الوقوف على بعض الإجراءات التنفيذية التي يمكن من خلالها تحقيق الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية في ضوء مدخل ماكنزي، وهو ما سوف يساعد على الخروج ببعض الآليات والتي يمكن من خلالها تحديد ملامح الرؤية المقترحة والتوصل إلى بعض سبل تحقيقها.

2- إجراءات الدراسة الميدانية:

وتشمل إجراءات الدراسة الميدانية على عينة الدراسة وخصائصها، أداة الدراسة وإعدادها، ووصفها.

أ- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة مقصودة، ويطلق عليها عينة كرة الثلج، حيث يعتمد هذا النمط على اختيار فرد معين وبناء على ما يقدمه هذا الفرد من معلومات تهم الباحث، يقرر الباحث من هو الشخص التالي الذي سيقوم باختياره لإكمال المعلومات والمشاهدات المطلوبة، ولذلك سميت الكرة الثلجية حيث يعتبر الفرد الأول هو نقطة البداية والتي سيبدأ حولها التكتيف لاكتمال الكرة إي اكتمال العينة (محمد، 2017، 316) حيث تتمثل العينة من مجموعة خبراء أكاديميين من المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وكذلك بعض الأساتذة من كلية التربية جامعة عين شمس، بالإضافة إلى خبراء من الميدان، ويوضح الجدول التالي تفصيل العينة:

جدول رقم (2) عينة البحث

العينة التربوية		العينة الأكاديمية		الجهة / المحافظة
الإدارة	وكيل مدرسة	مدير مدرسة	أستاذ مساعد	

رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7s

				4	كلية التربية - جامعة عين شمس.	1
			4	9	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.	2
حدايق القبة	3	1			محافظة القاهرة " مدرسة النقراشي الثانوية بنين".	3
	--	1			" مدرسة فاطمة الزهراء الثانوية بنات"	
	2	1			"مدرسة جمال عبد الناصر بنين"	
شمال سينا	2	1			محافظة العريش "مدرسة آل أبو سلمة الثانوية	4
طوخ	2	1			محافظة القليوبية: مدرسة الدير الثانوية المشتركة	5
قليوب	3	1			" طنان الثانوية بنات"	
الجيزة	1	1			محافظة الجيزة" الشهيد محمد مصطفى أبو زيد"	6
شمال الاسماعيلية	2	1			محافظة الاسماعيلية " الاسماعيلية الثانوية بنين"	7
40	15	8	4	13	المجموع	

ب - أداة الدراسة: تم إجراء المقابلة الشخصية المقننة مع جميع أفراد العينة، حيث تعد المقابلة من الأدوات التي تمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي يحتاجها وبشكل سريع، وتسمح المقابلة المقننة للقائمين بها بوضع بعض الأسئلة المعيارية وفقا لنظام محدد مسبقا، والتي يتم من خلالها التعرف على استجابات الأفراد الذين تتم معهم المقابلة وهي بذلك لا تعطي نسبيا إلا قدر ضئيل من الحرية (طابع، 2007، 74) ، حيث أنها تقدم نفس الأسئلة بنفس الأسلوب لكل فرد، وتمتاز هذه الطريقة بالحصول

على أكبر قدر من الإجابات، كما أنها تتصف بالدقة وأنها أسهل من حيث تسجيل الإجابات وتحليلها، كما يمكن التوصل من خلالها إلى صياغة التعميمات العلمية (العزاوي، 2008، 144-145).

ج - إعداد الأداة: من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث والجزء النظري والدراسة النظرية تم إعداد أسئلة المقابلة الشخصية، والتي تمثلت في ثلاثة أسئلة الأول يتعلق بتحديات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، والثاني متطلبات الإصلاح الإداري، والثالث يتعلق بالمقترحات الإجرائية والتي من شأنها تحقيق الإصلاح الإداري والجهة التي يرون أنها يمكن أن تدعم كل محور من محاور الإصلاح، وقد تم تحكيم المقابلة الشخصية من قبل عدد من الخبراء (ملحق "1") وقد تم إجراء بعض التعديلات عليها (ملحق "2") والتي تمثلت فيما يلي:

- إضافة بعض العبارات والتي يمكن للمستجيب الانطلاق منها والتي تساعده الاسترسال والتعمق في الحديث.
- تحديد الجهة الداعمة لكل بعد من أبعاد الإصلاح الإداري والخاصة بالقسم الثالث.
- تحديد نوعية العينة المستهدفة من التربويين ووضع غلاف خاص بهم لكتابة بياناتهم، والدورات التي حصلوا عليها مع تحديد الجهات التي التحقوا بها للحصول على هذه الدورات.

د- نتائج المقابلة الشخصية: تمثلت أهم نتائج المقابلة الشخصية والتي أجريت على عينة من الخبراء الأكاديميين (ملحق رقم 3) والتربويين على يلي:
القسم الأول: ساهم أفراد العينة عنونة العديد من التحديات التي يرون بأنها تعيق جهود الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر والتي تم إجمالها في النقاط التالية: -

1. قصور الإعداد المهني والإداري لمدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية.
2. تقليدية التنظيم المركزي والاعتماد على الهياكل الرئيسية وغياب مفاهيم العمل الفريقي والإدارة الذاتية والتشاركية.

3. كثافة الفصول.
4. مركزية السلطة نتيجة البيروقراطية وتعقد الإجراءات الإدارية.
5. تداخل الاختصاصات بين أعضاء الإدارة المدرسية.
6. ضعف كفاءة بعض القيادات المدرسية.
7. إغفال التنمية الإدارية للقيادات المدرسية، حيث أكدت العينة التربوية على وجه الخصوص ضعف برامج التدريب المقدمة لهم، ومحدودية تلبيتها لاحتياجاتهم المهنية، وخاصة التي تتعلق بالاتجاهات الإدارية الحديثة وسبل تطبيقها داخل المدرسة، حيث اقتصرت هذه البرامج على الدورات التي حصلوا عليها أثناء الترقية أو في الأكاديمية المهنية للمعلم وأن معظمها تمت على أيدي غير متخصصين في الإدارة المدرسية، مما أشعرهم بضعف العائد من هذه البرامج.
8. صعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، والناجم عن البيروقراطية الإدارية.
9. جمود نظم وأساليب العمل في المستويات الإدارية المختلفة.
10. غياب المناخ التنظيمي الداعم للتجديد والابتكار.
11. الافتقار إلى الشفافية وضعف تداول المعلومات المرتبطة بالعمل بين أعضاء الإدارة المدرسية داخل المدرسة وبين المدارس.
12. محدودية إرتباط نظم المحاسبية بالنتائج والأهداف المحققة سواء على المستوى المدرسي أو المديرية والإدارات التعليمية، مما يشيع الفساد الإداري بالعديد من المدارس.
13. ضعف البنية الأساسية للتقنية بوجه عام وقصور المعدات والتجهيزات بالمدرسة، بالإضافة إلى ضعف الخبرات التكنولوجية لدى الغالبية من مديري المدارس وأعضاء الإدارة المدرسية.
14. ضعف القيم الأخلاقية والسلوكية بوجه عام داخل المدرسة، بجانب الانفلات الأخلاقي للطلاب مع غياب القدوة لدى العاملين بها.

15. ضعف مبادرات المشاركة والشراكة المجتمعية، والناجم من محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة الثانوية العامة.
16. قصور نظرة المجتمع إلى عوائد التعليم والمقتصر على الحصول على الشهادة مما ساعد على إضعاف عملية التعليم والتعلم، وأدى إلى انتشار الدروس الخصوصية وبالتالي تقليص دور المدرسة التربوي والعلمي.
17. قصور التشريعات الحالية الخاصة بالسلطات والتمويل والصلاحيات، مع محدودية السلطات الممنوحة لمدير المدرسة من التحرك بين أبواب الميزانية أو التفكير في سبل وطرق لزيادة الموارد المالية، لدعم خطط للإصلاح الإداري بالمدرسة.
18. غياب المفهوم العلمي لوضع الاستراتيجية بالمدرسة وآليات تنفيذها، حيث أن فريق وحدة التدريب والجودة بالفعل يقوم بوضع استراتيجية بكل مدرسة ولكن كنوع من الإجراء الروتيني، دون أن تدخل هذه الاستراتيجية حيز التنفيذ أو يكون لها مبادرات ملموسة في الواقع الفعلي.
19. محدودية الميزانية المخصصة للتعليم الثانوي بشكل عام والمدرسة الثانوية العامة بشكل خاص، وأن هذه الميزانية لا تتوافق مع مبادرات الإصلاح الإداري بالمدرسة التي يمكن أن يقوم بها المديرين.
20. تقليدية شروط اختيار المدير بالرغم من صدور القرار رقم (164) لسنة 2016 والمتعلق باعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، حيث أن هذا القرار الوزاري لم يدخل حيز التنفيذ نتيجة ضعف توافر هذه الشروط بين هذه الفئة في الفترة الحالية، بالإضافة إلى قلة أعدادهم بدليل أن معظم وكلاء المدارس بجدول، وأن العديد من العاملين على درجة كبير معلمين قائم بأعمال وكيل مدرسة.
21. ضعف الصلاحيات والسلطات الممنوحة لمدير المدرسة والوكلاء للقيام بالواجبات والمسئوليات الموضوعه بالقرار الوزاري (164) لسنة 2016، وهو ما أشارت عليه وأكدته العينة التربوية.

22. ضعف البرامج التدريبية التي يلتحق بها المدير وأعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة، من إكسابهم كافة المهارات اللازمة في جميع المجالات الإدارية والتعليمية والمالية، سواء كانت هذه البرامج على المستوى المحلي أو المركزي.

القسم الثاني: أكدت العينة على أن نجاح الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر يحتاج للعديد من المتطلبات والتي تم بلورتها في المقترحات التالية:

1. إعادة الهيكلة الكاملة لأجهزة الوزارة من خلال إصلاح الهياكل التنظيمية واختيار القيادات العليا وتغيير النظم والتشريعات الحاكمة للتعليم الثانوي وصولاً إلى حد قريب من الإدارة الذاتية، وذلك بسبب تضخم الجهاز الإداري بالوزارة وتداخل التخصصات به والذي يؤدي إلى بيروقراطية العمل والمركزية الشديدة مما يعوق عمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.
2. إعادة بناء الهيكل التنظيمي بالمدرسة والاعتماد على الهياكل الشبكية والتي تسمح بالمرونة والاتصال والتواصل بين المدير وأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، بالإضافة إلى التواصل مع منظمات المجتمع.
3. اعتبار المجانية حق للتعليم الأساسي والثانوي فقط، وجعل التعليم الجامعي بمصروفات تتناسب مع احتياجات واختيارات الطلاب، بحيث يخصص جزء من هذه المصروفات لعمليات الإصلاح بالتعليم الثانوي.
4. تغيير التشريعات واللوائح الحاكمة للمدرسة الثانوية والتي يستتبعها تغيير في قواعد تعيين أعضاء الإدارة المدرسية وكذلك قواعد التقييم والترقي.
5. الاستفادة من نتائج البحوث التربوية والوثائق المحلية والدولية عند إعداد خطط الإصلاح.
6. توفير القوى البشرية المؤهلة والتي تأهيلها من خلال برامج تدريبية خاصة تدور حول الاتجاهات الحديثة في الإصلاح الإداري، وتعريفهم بمراحله ومدخله وآلياته، وذلك حتى تمكينهم من القيام بعمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة،

- بحيث تكون على دراية بكافة الأمور المتعلقة بالجوانب الإدارية والتعليمية والتكنولوجية والشؤون المالية.
7. منح المدرسة المزيد من الاستقلالية مع وضع آليات صارمة للمحاسبية تركز على النتائج المحققة.
 8. إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة لجعل المدرسة جهة اتخاذ قرار وليس تنفيذ فقط.
 9. التوسع في بناء المدارس وفقا لمعايير تصميم المبنى المدرسي من حيث الالتزام بمساحة المدرسة المثالية، بما يتيح السيطرة الإدارية والقدرة على المتابعة وتقسيم المدارس الكبيرة إلى مدارس صغيرة وهو حل أمثل لتسهيل المتابعة والتقييم.
 10. أن يشمل الإصلاح الإداري جميع المراحل التعليمية بالتوازي، حتى يتحقق الإصلاح الإداري الجاد بالمدرسة الثانوية العامة.
 11. إنشاء روابط بين المدارس على المستوى المحلي والمركزي تسمح بالتواصل بسهولة ويسر لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة.
 12. ترشيد الموارد المالية من خلال السماح لمدير المدرسة حرية النقل والتحرك بين أبواب الميزانية.
 13. التوعية المستمرة بطرق الإصلاح الإداري وتحفيز الإداريين والمعلمين من خلال وحدة التنمية المهنية بالمدارس.
 14. مشاركة التنظيمات المدرسية والطلاب في عمليات الإصلاح الإداري.
- القسم الثالث: والمتعلق بالمقترحات الإجرائية لتحقيق الإصلاح الإداري والتي تمثلت في الآتي:

أولاً: الاستراتيجية: أجمع أفراد العينة على أن رؤية الإصلاح الإداري تكمن في " الاختيار الدقيق لمدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة ومنحهم المزيد من الاستقلالية، لتمكينهم من بناء هيكل تنظيمي يساعد على سهولة الاتصال بينهم وبين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، ويدعم ثقافة العمل الجاد

والابتكار داخل المدرسة ويحفزهم على تطبيق أنظمه تقييم ومتابعة ومحاسبية موضوعية تسمح بالتنافسية داخل وبين المدارس المجاورة، وهو ما سوف يكون له مردود إيجابي على تحقيق جودة المخرجات التعليمية المرجوة".

أما فيما يتعلق بأهداف الإصلاح الإداري فتتمثل في الآتي: -

1. تحسين جودة المخرجات التعليمية في ضوء معايير هيئة الجودة والاعتماد.
2. ترشيد الموارد المادية والمالية.
3. تنمية قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل لدي العاملين بالمدرسة.
4. تطوير أنظمة وإجراءات وأساليب العمل الإداري بالمدرسة.
5. تحسين مستوى أداء المدير وفريق الإدارة المدرسية، حتى تكون مؤهلاً لوضع وتنفيذ خطط الإصلاح الإداري بالمدرسة.
6. التحول من المركزية إلى اللامركزية في صنع واتخاذ القرار.
7. الاعتماد على التقنية الحديثة في توجيه الموارد واستثمارها.
8. تطوير التشريعات الحاكمة للعمل بالمدرسة الثانوية.
9. تنمية المهارات القيادات الإدارية لدى مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية.
10. إعادة بناء الهيكل التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.
11. نشر ثقافة تنظيمية محفزة لقيم العمل الجاد وداعمة لمبادرات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.
12. وضع أنظمة تقييم ومتابعة ومحاسبية صارمة تدعم خطط الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة وتحارب الفساد المالي والإداري والتعليمي.
13. إكساب مدير المدرسة الثانوية العامة وأعضاء الإدارة المدرسية المهارات والكفايات التي تمكنهم من تنفيذ خطط الإصلاح الإداري بنجاح.
14. تبني مدير المدرسة وباقي أعضاء الإدارة المدرسية بعض الأنماط الإدارية الحديثة التي تمكنهم من تطبيق خطط الإصلاح الإداري بنجاح.

15. الارتقاء بأداء المدرسة وإكسابها ميزة تنافسية.
- أما فيما يتعلق بالجهة الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية: المديرات والإدارات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني المحيطة والمستفيدة من المخرجات التعليمية للمدرسة.
- ثانياً: فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي: وكان السؤال متعلق بنوع الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يدعم مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية في عمليات الإصلاح الإداري، وقد اقترحت العينة بناء هيكل تنظيمي يجمع ما بين:
1. الهياكل المرنة التي تعتمد على العمل الفريقي مما يساعد على استثمار وتوظيف القوى البشرية والموارد المالية بالمدرسة، وتسمح بشبكة اتصالات غير رسمية تساعد على سرعة اتخاذ القرار.
 2. الهياكل البسيطة مع توظيف التقنية الحديثة في الاتصال (جروبات التواصل الاجتماعي) لسهولة الاتصال بين المدير وجميع العاملين داخل وخارج المدرسة.
 3. هياكل أفقية تقل فيها عدد المستويات الإدارية، لتسمح بالاتصال وتبادل الخبرات بين العاملين والمدارس المجاورة لسد فجوات الأداء.
 4. الهياكل الشبكية والتي تعتبر أفضل الهياكل التنظيمية التي تدعم مدير المدرسة وتسمح بالاستفادة من منظمات المجتمع.
- الجهة الداعمة: وزارة التربية والتعليم والاستعانة بالخبراء من كليات التربية والمراكز البحثية والمجتمع المدني.
- ثالثاً: فيما يتعلق أنظمة العمل: ودار السؤال فيها حول الآليات المقترحة التي يمكن أن يتبناها مدير المدرسة في أنظمة العمل التي تتعلق بالرقابة والمتابعة وتقييم أداء المعلمين والعاملين بمدرسته، بالإضافة إلى أنظمة العمل التكنولوجية التي يمكن أن يستعين بها، وتمثلت الاستجابات فيما يلي: -
- 1- فيما يتعلق بالتقييم:

- وضع أنظمة تقييم في ضوء مجموعة من الأهداف المتوقعة ومجموعة مؤشرات يتم من خلالها القياس باستمرار مدى تحقق هذه الأهداف، مع ربط الحوافز بالأهداف المحققة.
- تعدد أنظمة التقييم بحيث تعتمد على التقييم الذاتي وتقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين.
- تقييم الأداء الإداري للهيئة الإدارية في ضوء البورتفوليو الإداري الذي يوضح إنجازاتهم المحققة والمستقبلية.
- وضع أنظمة تقييم عادلة، يقيم فيها المدير المعلمين على ما تم تحقيقه من إنجاز، على أن يتم تحديدها لهم مسبقاً.
- وضع أنظمة تقييم مدرسية متمركزة حول الإنجازات المحققة والتي يتم تحديدها مسبقاً من قبل المديرين والإدارات التعليمية، والوقوف على الإنجازات غير المحققة ومعرفة أسباب ذلك.
- أن يكون معيار الإنتاجية هو الفيصل في التقييم.
- وضع مجموعة من الحوافز للمعلمين والعاملين لا يتم صرفها إلا بعد التأكد من إنجاز الأعمال التي تم تكليفهم بها لخلق روح التنافسية في المدرسة.

2- فيما يتعلق بالرقابة والمتابعة:

- وضع أنظمة متابعة صارمة تحد من الانفلات الأخلاقي للطلاب وتعيد الانضباط للمدرسة.
- أن تتم عملية الإشراف والرقابة على الفصول بشكل دوري طوال اليوم في ضوء معايير يلتزم بها المدير وتكون معلنة للجميع، بحيث تحدث هذه العملية نقلة نوعية للمدرسة.

3- فيما يتعلق بأنظمة العمل التكنولوجية:

- تطوير البرمجيات المستخدمة في المدارس مما يقلل من الجهد البشري ويساعد على تسريع الإجراءات.

- التجهيز التكنولوجي لمكاتب القيادات بما يكفل حسن سير العمل ومقابلة الاحتياجات الجديدة للإدارة.

الجهة الداعمة: مجلس الشعب ووزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية.

رابعاً: فيما يتعلق بنمط الإدارة: ما النمط القيادي المناسب الذي يمكن أن يتبناه مدير المدرسة لتحقيق عمليات الإصلاح الإداري بمدرسته، والذي يحدد أفعاله وليس أقواله، فقد وافق واقترح أفراد العينة الأنماط التالية:

1. القيادة الموزعة: والتي تركز على المشاركة والعمل التعاوني والجماعي والتعلم التنظيمي.

2. القيادة المستتيرة: والتي تتمثل في قدرة المدير على مواكبة التطور السريع في المدرسة.

3. القيادة الأخلاقية: والتي تركز على البعد الإنساني والأخلاقي وتشجيع العدل والمساواة بين العاملين والمعلمين وتشعرهم بالرضا الوظيفي.

4. القيادة بالحب: وهو النمط الذي يعتمد على نشر المودة والحب بين العاملين وتهيئة جو مدرسي محفز على التجريب والترغيب في الإبداع وبعيدا عن الترهيب.

5. القيادة الخادمة: وهو نمط القيادة الذي يمكن المدير من مد يد التعاون لحل المشكلات التي تواجه المعلمين والعاملين والطلاب.

6. القيادة التحويلية: والتي تكسب المدير مهارات تمكنه من تحويل المدرسة إلى الوضع المرغوب فيه.

الجهة الداعمة: وحدة التدريب بالمديريات التعليمية - الأكاديمية المهنية للمعلمين - مركز إعداد القادة.

خامساً: فيما يتعلق بالهيئة الإدارية: وقد كان السؤال موجه حول شروط اختيار مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية باعتبارهم الهيئة الإدارية المساعدة لمدير المدرسة، فقد تمثلت الاستجابات حول:

1. استحداث نظم جديدة تعاقدية قائمة على الإنجازات المتوقعة والمحددة (أي التعيين للوظائف القيادية من خلال عقود يذكر فيها المهام والإنجازات المطلوب تحقيقها).
2. فتح باب الترشيح المتعلق بالقيادات المدرسية من العاملين بالقطاع العام والخاص وذلك لاختيار القيادات المناسبة وذلك لفتح المجال لتتوسع المرشحين من ذوي التفكير الإبداعي.
3. وضع معايير يتم اختيار القيادات المدرسية في ضوءها للبعد عن الأقدمية مثل ما يلي: -
 - أ. حصوله على درجة الماجستير على الأقل وإلغاء شرط السن، ذلك لأن الخبرة المكتسبة من عدد سنوات الخدمة، يمكن الحصول عليها من المؤهل الأكاديمي والبرامج التدريبية.
 - ب. اجتيازه لدورات تدريبية متخصصة تمكنه بالعمل باحترافية مهنية.
 - ج. توافر مجموعة من السمات الشخصية والأخلاقية.
 - د. اختيار مدة محددة ولتكن سنتان بعدها يتم التمديد له أو استبعاده حسب إنجازاته.
 - هـ. حصوله على دبلوم إدارة مدرسية على الأقل للمرشحين من القطاع العام والخاص.
 - و. اجتيازه دورتين تدريبيتين سنوياً تتعلق بالمهام التي يقوم بها سواء الإدارية أو المالية أو التعليمية.
 - ز. حصوله على دورات حاسب آلي حتى يتمكن من استخدام التكنولوجيا الحديثة بسهولة.
 - ح. حصوله على شهادة مزاولة المهنة قابلة للتجديد كل سنتان.
 - ط. امتلاك الحد الأعلى من المهارات والكفايات اللازمة لمزاولة العمل الإداري "الجدارات".

4. تقسيم الهيئة الإدارية بالمدرسة بين الهيئة القائمة والتي يجب تنميتها وتحقيق التطوير المهني لها من خلال برامج معدة لذلك، وبين الهيئة الجديدة والتي يجب أن يطبق عليها أنظمة الاختيار المقترحة.

الجهة الداعمة: كليات التربية-الإدارة العامة للتدريب وزارة التربية والتعليم لوضع مقترحات بتعديل القوانين الخاصة بالاختيار والتدريب-الأكاديمية المهنية للمعلمين.

سادسا: فيما يتعلق بالمهارات: وركز السؤال حول المهارات الواجب توافرها في مديري المدارس الثانوية العامة وأعضاء الإدارة المدرسية لتحقيق مبادرات الإصلاح الإداري بمدارسهم، حيث ركزت الاستجابات على:

1. المهارات التعليمية: والتي تمكنهم من مباشرة العملية التعليمية.
 2. المهارات الاستراتيجية: والتي تساعدهم على التخطيط والتفكير الاستراتيجي.
 3. المهارات الإدارية: والتي تعتمد على التفكير التحليلي والمنطقي للمشكلات المالية والإدارية التي تواجههم.
 4. المهارات التكنولوجية: والتي تمكنهم من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بسهولة.
 5. المهارات المعرفية: والتي تحفزهم على البحث على ما يستجد من أساليب إدارية حديثة.
 6. المهارات الناعمة "الشخصية: والتي تتمثل في الالتزام والولاء والتواصل، إدارة الذات، قبول الآخر، التعاون... الخ.
 7. مهارات التقويم: والتي تمكنه من التقويم الموضوعي للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة.
 8. المهارات المالية: والتي تساعد على إدارة الشؤون المالية بجدارة في المدرسة.
- الجهة الداعمة:** وحدة التدريب بالمديريات التعليمية- الأكاديمية المهنية للمعلمين - مركز إعداد القادة.

سابعاً: فيما يتعلق بالثقافة والقيم المدرسية المشتركة: فقد تمثلت المقترحات أهم القيم التي يجب ترسيخها فيما يلي:

1. قيم الابتكار وتحفيز المعلمين على تبني ممارسات مختلفة.
2. قيم العمل الجاد والتي ترتبط دائماً بأنظمة التقييم.
3. قيم الولاء والالتزام بمواعيد العمل.
4. احترام لوائح المدرسة وقوانين العمل بها من قبل الجميع (مدير وإدارة مدرسية ومعلمين وطلاب وجميع العاملين)
5. التعاون والمشاركة بين العاملين (علمية واجتماعية).
6. نشر قيم العمل الفريقي.
7. الشفافية والمصارحة في العمل الإداري.
8. نشر قيم العمل السياسي والتي تساعد على نشر قيم المواطنة والعدالة التعليمية "توفير التعليم لضمان أن كل الطلاب سيتمكنون من النجاح".
9. القيم الاقتصادية لترشيد الإنفاق" والمعني بها أن يتم الإنفاق على الأوجه الصحيحة ذات العائد التعليمي المرتفع على الطالب، من خلال توجيه الموارد الاقتصادية للتعليم الحقيقي للطالب".

الجهة الداعمة: أولياء الأمور والخبراء من المجتمع المدني والتشريعات الحاكمة للمدرسة والتي تقترحها الوزارة ويقرها مجلس الشعب بصفته جهة تشريعية.

الخطوة الثالثة: رؤية مقترحة للإصلاح الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S.

تسعى هذه الخطوة نحو وضع رؤية مقترحة للإصلاح الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي، من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: القضايا الاستراتيجية التي تعوق مدير المدرسة الثانوية العامة وفريق الإدارة المدرسية عن تنفيذ مبادرات وعمليات الإصلاح الإداري بها.

أولاً: قضايا جوهرية: والتي تشكل التحدي الكبير أمام عمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر:

1. ضعف الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لوضع استراتيجية إجرائية يحدد من خلالها أهداف الإصلاح الإداري، والآليات التي يمكن إتباعها لتلافي جوانب القصور في الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية.
2. قلة الموارد المالية بالمدارس سواء المخصصة من الوزارة أو من المصادر الخارجية، مما يضعف مبادرات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية.
3. كثرة مهام ومسئوليات أعضاء الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى تداخل الاختصاصات بينهم.
4. ازدحام الفصول والمدارس بالطلاب مع عجز أعضاء هيئة التدريس في العديد من المدارس الثانوية.
5. ضعف الاعتماد على هياكل تنظيمية لا تتيح التفاعل والتعامل مع العاملين في إنجاز الوظائف والمهام ومن ثم تلاقح الأفكار بينهم.
6. ضعف مساندة شروط اختيار مديري المدارس للمستجدات المحلية والعالمية في مهام عملهم، مع عدم دخول الشروط الواردة بالقرار الوزاري رقم (164) لسنة 2016 حيز التنفيذ.
7. تدني مستوى برامج الترقية المقدمة للمديرين وأعضاء الإدارة المدرسية عند ترشحهم للمناصب الإدارية، والمقدمة كذلك على المستوى المركزي من أجل تحقيق التنمية المستدامة لهم، بالإضافة إلى ضعف خطط البعثات الداخلية والخارجية من تحقيق التأهيل المهني الجيد لهم، وهو ما ساعد على محدودية الكفايات والقدرات الخاصة بهم، واللازمة لإحداث التغيير والتحسين المنشود بمدارسهم.
8. قلة السلطات والصلاحيات الممنوحة لمدارس التعليم الثانوي والذي ينعكس بشكل مباشر على ضعف قدرة الإدارة المدرسية على الإبداع والتميز في مدارسهم.

9. ضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة الثانوية والمحفزة على العمل الجماعي، بالإضافة إلى غياب المعايير الموضوعية المتعلقة بالتحفيز والتقييم والمتابعة بالمدرسة.
 10. ضعف البنية الأساسية التكنولوجية والمعلوماتية، والذي يحد من قدرة القيادات المدرسية من تطبيق أنظمة عمل تكنولوجية تدعم العملية الإدارية والتعليمية.
 11. تهميش واستبعاد مديري المدارس الثانوية وأعضاء الإدارة المدرسية من لجان الإصلاح والتطوير بالوزارة، رغم أنهم أكثر قدرة على كشف الواقع ومشكلاته، وأكثر فئة يمكن الاستفادة من خبراتها في عمليات التطوير الحالية التي تقوم بها الوزارة.
 12. مركزية اتخاذ القرار والتي تؤثر بشكل كبير على رشادة القرارات المتخذة.
 13. ضعف ارتباط نظم المحاسبية بالنتائج والأهداف المحققة سواء على المستوى المؤسسي أو المديرية والإدارات التعليمية، مما يشيع الفساد الإداري بالعديد من المدارس.
 14. عشوائية أنظمة التقييم والرقابة والمتبعة داخل المدرسة الثانوية والتي تحد من التنافس والابتكار بين المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- ثانياً: قضايا ثانوية: وهي ناجمة عن القضايا الجوهرية، وتتمثل في الآتي:**
1. تدني جودة المخرجات التعليمية للمدرسة الثانوية.
 2. قصور الأداء المهني لمدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية.
 3. محدودية المهارات الإدارية والتكنولوجية والتعليمية لأعضاء الإدارة المدرسية، والذي يجعلهم أكثر مقاومة لعمليات التحسن والتغيير بمدارسهم.
 4. البيروقراطية الشديدة والتي تعوق فريق الإدارة المدرسية عن تطبيق خطط الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية.
 5. انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة للمدير الأوحده والقادر والناجمة من تبني النمط البيروقراطي في الإدارة.
 6. غياب عنصر المنافسة بين المؤسسات التعليمية.

7. تقليدية الأنماط الإدارية وأساليب العمل المطبقة بالمدرسة الثانوية والناجمة عن ضعف كفايات مديري المدارس وفريق الإدارة المدرسية.
 8. الانفلات الأخلاقي للطلاب.
 9. محدودية الالتزام التنظيمي.
 10. ضعف ثقة أصحاب المصالح والمستفيدين من جودة المخرجات التعليمية للمدرسة الثانوية، مما يحد من رغبتهم في المشاركة في عمليات التحسين والتغيير بها.
- المحور الثاني: الرؤية المقترحة والترجمة الإجرائية لتنفيذها:** ويندرج تحت هذا المحور النقاط التالية: -

أولاً: ملامح رؤية الإصلاح الإداري في المدرسة الثانوية العامة بمصر.

الوصول إلى جهاز إداري كفاء قادر على الإدارة الجيدة وحسن توظيف للموارد البشرية والمادية والتنظيمية بالمدرسة الثانوية، لتقديم خدمات تعليمية متميزة، تحقق رضا المستفيدين وتلبي احتياجات البيئة الخارجية (سوق العمل - مؤسسات التعليم العالي)، وذلك على أسس من الشفافية والمحاسبية، وهو ما يمكن هذه المؤسسات من تحقيق جودة المخرجات التعليمية ويجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: الفترة الزمنية المقترحة لإنجاز هذه الرؤية: يقترح البحث أن تكون الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ الرؤية تتراوح بين 5-7 سنوات ، حيث أن الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية لا بد أن يسبقه إعادة هيكلة على مستوى الإدارات العليا ديوان الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية ، وكذلك إصلاح إداري لجميع المراحل التعليمية السابقة للمرحلة الثانوية، أي مرحلة التعليم الأساسي، حيث أن الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية هو نتيجة حتمية مستمرة لما سوف يحدث سلفاً من إصلاح وإعادة هيكلة على مستوى ديوان الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية وكذلك مرحلة التعليم الأساسي .

ثالثاً: الجهات والهيئات الداعمة لتحقيق الرؤية المقترحة:

1. وزارة التربية والتعليم: لاقتراح بعض القوانين التي تسهم في اختيار القيادات المدرسية، وتعديل بعض القوانين الحالية المتعلقة بالموارد المالية والبشرية في خطوة نحو استقلالية المدرسة الثانوية.
2. وزارة الاتصالات والمعلومات: للإشراف والمتابعة وتهيئة البنية التكنولوجية بالمدرسة، مع تمكين القيادات المدرسية وجميع العاملين من استخدام التكنولوجيا الحديثة.
3. الأكاديمية المهنية للمعلمين ووحدة التدريب بالمديريات التعليمية ومركز إعداد القادة: تقديم دورات تدريبية للقيادات المدرسية بصورة مستمرة على الأقل دورتين في السنة لتحقيق التطوير المهني المستمر لديهم واطلاعهم على المستجدات المحلية والعالمية في مجال عملهم.
4. كليات التربية: لمنح دبلوم الإدارة المدرسية للمرشحين للقيادات المدرسية.
5. المراكز البحثية (خاصة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية): لتوظيف بحوثها المتعلقة بالإصلاح والتطوير في مبادرات وممارسات الإصلاح داخل المدرسة الثانوية، بالإضافة إلى منح القيادات المدرسية الاستشارات والخبرات المطلوبة في هذا المجال.
6. إدارات الرقابة والمتابعة والتوجيه على كافة المستويات الإدارية (قومي ومحلي): للقيام بعمليات التقييم والمتابعة والإشراف من خلال أساليب حديثة في التقييم والمتابعة والإشراف.
7. مجلس الشعب: والذي يتم من خلاله مناقشة تعديل ميزانية التعليم، وتعديل بعض التشريعات الحاكمة للعمل بالمدرسة الثانوية والمقترحة من وزارة التربية والتعليم وصانعي السياسات التعليمية.
8. المعهد القومي للتخطيط ووزارة التربية والتعليم ووزارة التخطيط والجامعات والمراكز البحثية: حيث يتم الاستعانة بمجموعة من خبراء التخطيط الاستراتيجي لفترات معينة للمساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية على المستوى القومي

والمدرسي، وتدريب القيادات المدرسية على كيفية وضع وإنجاح الاستراتيجيات الموضوعة.

رابعاً: متطلبات إنجاز الرؤية المقترحة:

1. وضع خطط مدروسة ذات بعد استراتيجي، تشتمل على بعد مستقبلي وتضمن التنفيذ الناجح للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.
2. إنشاء الدولة مؤسسة مستقلة تضم مستشارين وخبراء في مجال التربية والاقتصاد وإدارة الأعمال، يعهد لهم بالقيام بوضع تصورات للإصلاح بالمدرسة الثانوية بشكل عام والإداري بشكل خاص، على أن يضعوا آليات تنفيذ الإصلاح والقيام بالمتابعة المستمرة للتعرف على العقبات التي قد تنشأ عند التنفيذ.
3. إعادة هيكلة ديوان وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والذي يستتبعه تقليص المستويات الإدارية وكذلك تقليص الجهاز الإداري.
4. تصميم هياكل تنظيمية تتيح التفاعل بين الإدارة المدرسية والعاملين وتسمح بتزواج الأفكار بينهم لإنجاز المهام المطلوبة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.
5. تغيير التشريعات واللوائح الحاكمة للمدرسة الثانوية العامة، والتي يستتبعها تغيير في قواعد اختيار أعضاء الإدارة المدرسية وكذلك قواعد التقييم والترقي.
6. منح مدير المدرسة سلطة أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا الأكاديمية " متابعة المعلمين ونقل خبراته لهم، نقل المعلمين، اختيار المعلمين، عمل تعاقدات لسد العجز لديه... الخ" نظام المسئول الرئيسي principal responsible system"، بحيث يكون متخذ القرارات وليس منفذ لها فقط، وهو ما يجعل من
7. المدرسة الثانوية وحدة مستقلة بحيث يلعب مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية دور في تنمية الموارد البشرية، ولديها مزيد من الصلاحية في التحرك

- بين أبواب الميزانية لسد العجز وحسن استثمار الموارد المالية، بالإضافة إلى منحه الصلاحيات لإقامة شراكات متعددة مع منظمات المجتمع الخارجي لتوظيفها في عمليات الإصلاح المدرسي.... الخ.
8. تحديد الجهات الداعمة وأشكال الدعم الذي يمكن أن تقدمه.
9. وضع قواعد حاكمة لأنظمة العمل بالمدرسة، يلتزم بها جميع العاملين بها، لنشر قيم العمل المرغوب بها.
10. الاطلاع على البحوث التربوية والاحصائيات والتقارير المحلية والدولية التي تناولت الإصلاح الإداري للاستفادة من الآليات والخطط التي تطبيقها عند وضع خطط الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.
11. توفير وتهيئة القوى الإدارية وتأهيلها للقيام بعمليات الإصلاح الإداري في كافة الجوانب، الإدارية والتعليمية والتكنولوجية والشؤون المالية.
12. أن يكون الإصلاح الإداري شامل لجميع المراحل التعليمية وليس المرحلة الثانوية فقط.
13. تأسيس روابط تكنولوجية مركزية تربط مدارس التعليم الثانوي العام والمديريات والإدارات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني المعنية، للاستفادة من خبراتهم في وضع ودعم خطط ناجحة للإصلاح الإداري بالمدرسة.
14. إعادة ترتيب منظومة التعليم عموماً، وذلك لتحديد الوظائف والمهام المنوطة بالمؤسسة التعليمية القيام بها في ضوء مبادئ التعليم والتعلم، وهي الوظيفة الأساسية للمدرسة، على أن يتم إيجاد حلول وبدائل لبعض المهام داخل المدرسة بإسنادها للمؤسسات والهيئات المنشأة لهذا الغرض مثل (الأنشطة الخارجية والمسرح والرحلات والتغذية وغيرها من المهام والأنشطة من خلال عمليات الشراكة والتعاقد)، حتى تنفرغ المدرسة للغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله.

15. تطبيق أنظمة مالية جديدة يتمركز فيها الأجر والحوافز حول الأداء والمعروفة بنظام دفع ال جدارة "merit pay system".

16. الاستفادة بالممارسات الناجحة من المدارس الدولية والتجريبية المتميزة ومدارس النيل المقامة بمصر، في بدايات عمليات الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية.

17. تقييم تجارب الإصلاح الإداري السابقة من حيث الفشل أو النجاح على (مستوى مدارس الوزارة أو مستوى المديرية التعليمية للاستفادة منها).

رابعاً: آليات تنفيذ الرؤية المقترحة: وفقاً لمنهجية ماكنزي فإن الأهداف التي تسعى رؤية الإصلاح الإداري نحو تحقيقها سوف تتمثل في العناصر السبع التي يتكون منها هذا المدخل والتي تمثل فيما يلي:

1- آليات تتعلق بالاستراتيجية:

وحتى يتم تحقيق الآليات التي تتعلق بالاستراتيجية فإن هناك العديد من المتطلبات والتي على ضوءها يتم بناء الاستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة والتي تتمثل فيما يلي:

- وضع الأهداف العامة التي من خلالها تستطيع المدرسة تحقيق مبادرات الإصلاح.
- الأخذ في الحسبان بأن هذه الاستراتيجية تختلف من مدرسة إلى أخرى حسب الموارد المتوفرة في كل مدرسة.
- تحديد فجوات الأداء بين الواقع والمستهدف ما يساعد على تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- بناء نظام مؤسسي إداري متخصص معزز للامركزية.
- دعم التمويل المتمركز حول المدرسة.
- تعديل القوانين واللوائح والتشريعات الحاكمة لعمل المؤسسات التعليمية وعلى الأخص المدرسة الثانوية العامة، مما يساهم في السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.

- تكاتف جميع العاملين بالمدرسة الثانوية والاستفادة من خبرات مؤسسات المجتمع، حيث أن مدير المدرسة يمكن أن يستعين بمنظمات استشارية متخصصة في وضع دراسات الجدوى للمشروعات التعليمية والخطة الاستراتيجية بمدرسته.
- إعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم وبالتالي إعادة هيكلة المدارس.
- وضع معايير لاختيار القيادات الإدارية بالمدرسة الثانوية العامة.
- منح مدير المدرسة المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية.

ويكمن الهدف الأساسي من وضع استراتيجية الإصلاح الإداري في خلق روح المنافسة بين المدرسة ونظيرتها في البيئة المجاورة وهو ما يكون له مردود مباشر في تحسين جودة المخرجات التعليمية، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف العامة والتي تتمثل في الأربع أهداف التالية:

الهدف الأول: جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفاعلية والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة المحيطة بالمدرسة.

الهدف الثاني: أنظمة عمل تتسم بالشفافية والتعاون والعمل الجماعي والتحفيز ويخضع فيها الجميع للمساءلة الإدارية والمجتمعية.

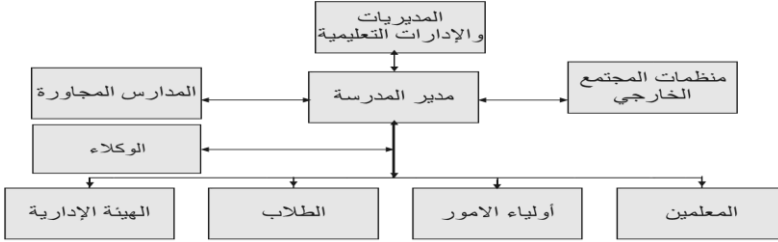
الهدف الثالث: هيكل تنظيمي يساعد على تقديم خدمات تعليمية وتربوية تتميز بالجودة.

الهدف الرابع: قيم مشتركة داعمة لمبادرات الإصلاح الإداري.

وسوف يتم تحقيق الأهداف السالف ذكرها من خلال الآليات التالية، والتي تم توزيعها في ضوء أبعاد مدخل ماكنزي، حيث يمكن تحقيق الهدف الأول من خلال الاختيار الجيد لمدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية، وتنمية المهارات اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية (وهو البعد المتعلق بالهيئة الإدارية والمهارات والأنماط الإدارية) ، في حين الهدف الثاني فسوف يتم تحقيقه من خلال البعد المتعلق بأنظمة العمل ، والهدف الثالث فسوف يتم تحقيقه من خلال البعد المتعلق بالهيكل التنظيمية ، والهدف الرابع فسوف يتم تحقيقه من غرس وترسيخ القيم المشتركة للعمل الجاد في المدرسة، وتتمثل هذه الآليات في التالي :

آليات تتعلق بالهيكل التنظيمي: يمكن دمج الهيكل المرن والبسيط والشبكي " الاستعانة بهيئات خارجية في عمليات الإصلاح والمشورة والتدريب "، من خلال الهيكل المقترح التالي:

شكل رقم (3) الهيكل التنظيمي المقترح بالمدرسة الثانوية العامة



ويستلزم ذلك إتباع مجموعة من الآليات والتي تتمثل في:

- تأسيس روابط تكنولوجية بين المدرسة ومنظمات المجتمع والمدارس المجاورة والمديريات والإدارات التعليمية.
- مزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية لتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد خطوط الاتصال فيه والذي يسمح بمزيد من التفاعل بين جميع الأفراد والهيئات داخل وخارج المدرسة.

2- آليات تتعلق بأنظمة العمل: في ضوء التوجه نحو اللامركزية وتحت مظلة الاستقلالية فإن أنظمة التقييم والمتابعة التي يقوم بها مدير المدرسة سوف تتسع لتشمل الجانب الإداري والتعليمي بالمدرسة، أن هذه الأنظمة عليها أن تتسم بالشفافية والمساواة والعدالة، بالإضافة إلى المحاسبية سواء من داخل أو خارج المدرسة ومن هذه الآليات ما يلي:

- وضع معايير لتقييم الأداء تكون واضحة للجميع مع ربط هذه المعايير بعمليات النقل والترقي، مما يخلق جو منافسة بناءه بين المعلمين وجميع العاملين داخل المدرسة.

رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7s

- ربط أنظمة تقييم الأداء بمبادرات التعلم والتطوير المهني التي يقوم بها المدير وأعضاء الإدارة المدرسية للمعلمين، والتي يكون لها مردود مباشر على جودة العملية التعليمية.
- تصنيف الأداء إلى مستويات يتم وضع نظم للمحاسبية على أساسها، مع ربط هذه المستويات بالأجر المستحق، على أن تكون هذه النظم معلنة لترسيخ قيم العدالة والشفافية داخل المدرسة الثانوية العامة.
- الاستعانة بالنظم الخبيرة في العمل الإداري والتي تمكن المدير وأعضاء الإدارة المدرسية من إتخاذ القرارات الرشيدة.
- سن تشريعات صارمة تحد من الانفلات الأخلاقي للطلاب، وبعض المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- وضع مؤشرات للأداء يتم على ضوئها تقديم الحوافز الإيجابية والسلبية، وهو ما يشجع جو المنافسة البناءة بين فرق العمل والمعروف بنظام دفع الجدارة merit pay "system".
- تقييم مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية من خلال البورتفوليو الإداري والذي يوضح فيها الأنماط الإدارية التي ينتهجها والمبررات والممارسات التي أدت إلى انتهاجه هذه الأنماط، والدورات التدريبية التي اجتازها، ومبادرات الإصلاح التي قام بها، والمشكلات التي واجهتهم، وكيف تغلبوا عليها، والمشكلات التي تعثروا في إيجاد حلول لها، وجميع جهود الإصلاح الإداري والتحسين الحالية والمستقبلية، حتى يكون معيار الإنتاجية هو الفيصل في التقييم.
- رفع تقرير عن الأنشطة التي يمارسها المعلمين والمشورة التربوية والتدريسية التي قدمها المدير وأعضاء الإدارة المدرسية لهم، ليكون مرجع لدى المديريات التعليمية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالنقل والترقية والحوافز.
- إعداد نشرات مدرسية يتم توزيعها على المعلمين والهيئة الإدارية بالمدرسة عن أنظمة التقييم المتبعة، حتى تتسم الإجراءات المتبعة بالشفافية والموضوعية والعدالة.

د. عزة جلال مصطفى

- البعد عن المركزية في التقييم، وتعدد أساليب التقييم بين تقويم المدير والتقويم الذاتي وتقويم الزملاء وتقويم أولياء الأمور وتقويم الطلاب وتقويم أعضاء من المجتمع، حتى يتسع نطاق المحاسبية.
 - ميكنة العمل الإداري بالمدرسة لسرعة الاتصال بين المدير وجميع أعضاء المجتمع المدرسي داخل وخارج المدرسة، وتحفيز العاملين على البحث والتدريب والاجتماعات والتواصل من خلال شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة.
 - عمل اجتماعات دورية تناقش فيها أنظمة الرقابة والمتابعة والتقييم والمحاسبية التي سوف يتم تطبيقها، حتى تكون معلنة للجميع.
 - سن بعض التشريعات التي تتيح لمدير المدرسة جزء من اللامركزية المالية، والتي تسمح له بحرية التنقل بين بنود وأبواب الميزانية.
- 3- آليات تتعلق بنمط الإدارة: أسفرت الدراسة النظرية والميدانية عن مجموعة من الأنماط الإدارية التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة عند قيامه بالإصلاح الإداري والتي تختلف حسب الموقف الذي يمر به، والتي ارتكز بعضها على العلاقات الانسانية مثل نمط القيادة الاخلاقية والتي تتسم بضرورة تحلى مدير المدرسة بالأخلاقيات المهنية والشخصية التي تمكنه من غرس قيم العمل الجاد في المدرسة، وكذلك القيادة بالحب والتي تمكنه من تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة واقل تكلفة وأسرع وقت، وبعض الأنماط التي تساعده على إنجاز مهامه داخل المدرسة سواء التي تتعلق بالجانب الإداري أو الجانب التعليمي، مثل القيادة ثلاثية الأبعاد والتي تعتمد على التوجيه والعلاقات والفاعلية، والتي تبدأ بتوجيه المعلمين وترتكز على العلاقات الاجتماعية وتنتهي بتحقيق الأهداف بفاعلية، وقيادة المعاملات وهي نمط من القيادة المؤقت عند تنفيذ إجراءات جديدة وهو يساعد على تقليل المقاومة، ويعتمد على المقايضة، حيث يتم من خلاله تبادل الخدمات بين المدير والمعلمين على أساس تبادل المهام بالحوافز والقيادة التكنولوجية والتي تعتمد على حسن استخدام وتوظيف الوسائل التكنولوجية في العمل الإداري وتحفيز المعلمين على

توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية ، بالإضافة إلى القيادة الموزعة والتي تسرع من عمليات الإصلاح، حيث أنها تركز على التعاون والمشاركة بين المدير ومروسيه من الوكلاء والمعلمين، وكذلك القيادة المستتيرة والتي تسعى نحو تخطى كافة العقبات من خلال الاعتماد على القوى البشرية المتميزة في المدرسة.

ويقترح تبني المدير وفريق الإدارة المدرسية نمط الإدارة الشاملة والذي يتمركز دائماً حول البناء الجيد للطالب من خلال تلبية احتياجات العملية التعليمية، والذي يعد مزيج من الأنماط السالف ذكرها، كما أنهم يمكن تبني أكثر من نمط حسب المواقف والأفراد الموجودين في هذه المواقف، ويتم إكسابهم هذه الأنماط من خلال الآليات التالية:

- إعداد برامج تدريب عن الاتجاهات الإدارية الحديثة والأنماط الإدارية والمواقف المناسب لتبني كل نمط من هذه الأنماط سواء على المستوى المحلي أو المستوى المركزي.
- إلزام المدير وأعضاء الإدارة المدرسية، بإعداد بحث كل فترة زمنية لا تزيد عن سنة ولا تقل عن ست أشهر عن الأنماط القيادية الحديثة وكيفية تطبيقها بالمدرسة، مع إبراز الفوائد التي تعود على المدرسة من تطبيقها.
- إدراج بند في تقييم القيادات المدرسية عن النمط أو الأنماط الإدارية المتبع مع توضيح سبب تبني هذا النمط الإداري.
- إعداد برامج تدريبية احترافية للمديرين تمكنهم من اكتساب حزمة من المهارات الغير تقليدية (التي تتعلق بالبعد الاستراتيجي وكيفية توظيف المعرفة وتوظيف برامج الحاسب الآلي واستخدام الإنترنت في البحث وغيرها من المهارات) والتي تمكنه من إنجاز مهامهم باحتراف.
- الاستعانة بخبراء من المجتمع المدني " منظمات أو أولياء أمور لديهم خلفية إدارية" للمشاركة في تدريبات وحدة التدريب بالمدرسة، لتوضيح أهم الأنماط الإدارية الحديثة للمديرين وفريق الإدارة المدرسية.

- توظيف وحدة التدريب والجودة في إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس المجاورة يتم من خلالها تبادل الخبرات بينهم عن الأنماط الإدارية الحديثة وكيفية توظيفها.
- تفعيل التوجيه الفني في توضيح بعض الأنماط الإدارية وأهميته تبنيتها بالمدرسة، وخاصة النمط الأخلاقي وأهميته في تحقيق الالتزام التنظيمي والحد من الانفلات الأخلاقي للطلاب.

4- الهيئة الإدارية: وتتمثل في مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية، والذين ملقى على عاتقهم في ظل استقلالية المدرسة الثانوية، وضع خطط وآليات الإصلاح الإداري بها، ولذلك فإن نظم الاختيار التي تركز على الأقدمية والخبرة غير فعالة، وكان لا بد من وضع إجراءات مستقبلية يتم على ضوءها اختيار هذه الفئة نظرا لجسامة الأعمال والمهام التي سوف يقومون بها والتي تتمثل في الآتي:

أ- **الهيئة الإدارية الحالية:** والتي يتم تميمتها وتحقيق التطوير المهني لها من خلال الآليات التالية:

- إعداد الوزارة برامج تدريبية لاحقة على الالتحاق بالوظيفة، لإكساب هذه الفئة المهارات الاحترافية التي تمكنهم من الإبداع وإنجاز مهامهم باحترافية مع
 - متابعة أثر هذه البرامج، للتأكد على مدى قدرتهم على توظيف المهارات التي قد اكتسبوها.
 - إلحاق التدريب على الشؤون المالية ضمن التدريبات التي يجب أن يجتازها مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية، حتى يتمكنوا من ترشيد النفقات وحسن توظيف الموارد المالية.
 - تهيئة أماكن عمل الإدارة المدرسية بالأجهزة التكنولوجية الحديثة التي تساعدهم على التطوير الذاتي.
- ب- **الهيئة الإدارية الجديدة:** حيث أن هناك مجموعة من الآليات المقترحة لاختيار مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية والتي تتمثل في الآتي:

- الحصول على مؤهل أكاديمي يكسب العديد من المهارات القيادية المتميزة ولا يشترط أن يكون في المجال التربوي، فيمكن فتح باب الترشيح لمديري المدارس من الحاصلين على ماجستير في إدارة الأعمال بجانب الدبلوم التربوي.
 - تطبيق رخصة مزاوله المهنة في العمل الإداري، بحيث يرتبط تجديدها بمدى تحقيق الفرد بهذه المناصب التطوير والتنمية المهنية المستمرة لديهم.
 - فتح باب التعاقد مع مديري وفريق الإدارة المدرسية من المديرين بشرط أن تكون مدة التعاقد محددة وبشروط إنجاز المهام المحددة في العقد سلفاً، على أن يكون هناك متابعة دورية من موجهي المديرية والادارات التعليمية على مدى القدرة على إنجاز المهام المرحلية، بحيث يمكن إنهاء التعاقد قبل المدة المحددة في حالة عدم الوفاء والقدرة على الإنجاز.
 - وضع معايير يتم على ضوءها قياس مدى توافر بعض السمات الشخصية والأخلاقية.
 - فتح باب الترشيح للقيادات الشابة التي تنطبق عليها شروط شغل الوظيفة والتي حددها القرار الوزاري رقم (164) لسنة 2016، مع حذف الشرط الأول والمتعلق بأن يكون من بين المتقدمين من شاغلي وظيفة معلم أول (أ)، والاكتفاء بالمؤهل العالي المناسب والحصول على شهادة مزاوله المهنة، والنقارير الأخيرة التي حصل عليها وبرامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية طبقاً لما تقررته الأكاديمية المهنية للمعلمين ومركز إعداد القادة.
 - فتح باب الترشيح للقيادات الإدارية من المؤسسات العامة والحكومية أو المدارس الدولية أو المتميزة، والذين حققوا الإصلاح الإداري بمؤسساتهم بنجاح.
- 5- آليات تتعلق بالمهارات: تعد المهارات الركيزة الأساسية التي يُعتمد عليها، في إنجاز عمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية، حيث أن الإصلاح الإداري يستلزم معه اكتساب المدير وفريق الإدارة المدرسية حزمة من المهارات، والمتمثلة في مهارات التأثير على الآخرين ومهارات العدالة والمساواة والموضوعية والنزاهة والشفافية والالتزام

د. عزة جلال مصطفى

الأخلاقي والمهني والتي تعرف في كثير من الأدبيات بالمهارات الناعمة، بالإضافة إلى المهارات التي تمكنه من الإتقان المهني للمهام التي يقوم بها والتي تتمثل في المهارات المعرفية والثقافية والتكنولوجية ومهارات التقويم الجيد، بجانب المهارات التعليمية والتي تساعده على متابعة العملية التعليمية بكفاءة وتحفيز المعلمين والعاملين معه على استخدام وتجريب أساليب عمل وتدريس حديثة، مع التأكيد على المحاسبية الأنوية لهم، والمهارات التنظيمية والتي تساعده على إدارة الشؤون المالية وتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، ويتم اكتساب هذه المهارات من خلال مجموعة من الآليات والتي تتمثل فيما يلي:

- البرامج التدريبية والتي تعد حجر الأساس في اكتساب هذه المهارات والتي تعدها الأكاديمية المهنية للمعلمين مع مركز إعداد القادة والبرامج التي تتم على المستوى المحلي والمركزي.
- إلزام المديرين وفريق الإدارة المدرسية على إعداد بورتفوليو إداري يوضح فيه المهارات التي اكتسبوها، والأساليب التي ساعدتهم على اكتسابها سواء من خلال الفرص التدريبية أو بشكل ذاتي أو من خلال تبادل الخبرات مع الآخرين " زملاء العمل".
- الحصول على دورات تتعلق بالحاسب الآلي والتي تمكن المدير من اكتساب وتوظيف برامج الحاسب في إعداد الميزانية والأعمال الإدارية والإعداد للاجتماعات وبناء قاعدة دعم واتخاذ القرار.... الخ .
- توظيف وحدة التدريب والجودة في إعداد برامج لتبادل الخبرات بين مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية، وبينهم وبين المدارس المجاورة.
- تبادل الخبرات بين النظراء من خلال إتاحة الفرصة لمديري المدارس المجاورة لعقد اجتماعات دورية ولتكن نصف شهرية أو شهرية لتبادل الخبرات فيما بينهم والتي من خلالها يستطيع المدير اكتساب مهارات جديدة.

- إتاحة الفرصة للمدير لمقابلة زميلة في العمل من خلال الصديق الناقد "critical friend" والذي يكون محل ثقة له بحيث يعرض عليه مشاكل العمل ويتعرف على المهارات التي تمكنه من حل هذه المشاكل.
 - تفعيل نموذج الظل (shadowing) الذي يسمح لمدير المدرسة قبل الترقى من ملازمة السابقين كظلم للاستفادة من خبراتهم بطريقة عملية.
 - تفعيل التدوير الوظيفي لإكساب المديرين قبل الترقى العديد من المهارات الإدارية وتهيئتهم بشكل فعلي للعمل القيادي.
- 6- آليات تتعلق بالقيم المشتركة: فهناك العديد من القيم المشتركة التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة وجميع العاملين بها، والمتمثلة في قيم التعاون والاحترام والولاء والالتزام، بالإضافة إلى قيم العمل الجاد والعمل الجماعي، مع نشر قيم المواطنة والعدالة والمساواة بين الجميع، ويمكن لمدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية نشر وغرس هذه القيم من خلال الآليات التالية:
- تحلي مدير المدرسة بها باعتباره القدوة للعاملين بالمدرسة، حيث يتم اختياره في ضوء مجموعة من المعايير التي تسهم في التعرف على مدى توافرها لديه، ومدى قدرته الشخصية على نشرها وترسيخها بالمدرسة.
 - تهيئة المدير بيئة عمل آمنة، تساعد على ترسيخ ونشر القيم المرغوبة بين العاملين بالمدرسة، بحيث يعطي الجميع الفرصة في التعبير عن رأيه بعيداً عن التهديد والوعيد.
 - استخدام النشرات المدرسية للتركيز على هذه القيم.
 - تحديد المدير الواجبات بدقة وقواعد الثواب والعقاب كذلك بدقة، والتركيز عليها في الاجتماعات الدورية.
 - إدراج الالتزام بهذه القيم ضمن معايير التقييم.
 - المحاسبية الأنية للذين يخالفون هذه القيم أو يحاولون العبث بها.

د. عزة جلال مصطفى

- تأسيس قاعدة معرفة بالمدرسة تساعد على إطلاق القدرات الإبداعية لجميع العاملين بها، مما يساعد على ترسيخ قيم الابتكار والتّميز بين العاملين.
- وضع المدير قواعد منظمة للعمل يلتزم بها الجميع، وأن تكون هناك شفافية في توضيح آلية المحاسبية.
- ترسيخ قيم التعاون من خلال تكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ومواقع التواصل الاجتماعي لسرعة التعاون بين المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة.
- التأكيد على قيم الإنجاز والمرتبطة بوضع أسس للمساءلة والمحاسبية للمدير وجميع العاملين بالمدرسة، حيث يحاسب المدير العاملين والمعلمين، ويحاسب جميع العاملين بالمدرسة بما فيهم المدير من قبل المجتمع الخارجي وأولياء الأمور.
- تفعيل القيم الاقتصادية والتي تمكن مدير المدرسة من ترشيد الانفاق.
- تهيئة المدير مناخ مدرسي يحفز على العلاقات الاجتماعية الناجحة بين المدير والمعلمين وجميع العاملين، مما يساعد على ترسيخ قيم الولاء والاحترام والالتزام بين المدير وجميع العاملين بالمدرسة.
- نشر تقارير دورية عن نواتج الإصلاح توضح ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه لتدعيم ثقافة المصارحة بين العاملين وترسيخ ثقافة العمل الجاد والمحاسبية لدى الجميع.

خامسا: مؤشرات تحقيق الرؤية المقترحة.

- الارتقاء بجودة المخرجات التعليمية بالمرحلة الثانوية.
- تحقيق الأمن الاقتصادي للطلاب والذي يلبي احتياجاتهم الأساسية ويساعد على تغطية المصاريف الإلزامية بشكل مستدام ويحترم كرامته.
- تحقيق المدرسة الثانوية العامة ميزة تنافسية.
- أتمته المدرسة الثانوية العامة.

- تغيير التشريعات واللوائح الحاكمة للمدرسة الثانوية العامة.
- شمولية الإصلاح الإداري جميع المراحل التعليمية.
- تقليص الجهاز الإداري للعاملين بالوزارة.
- تعديل الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة بما يتماشى مع التغيرات الحادثة في القيم والانماط الإدارية والتشريعات الحاكمة للعمل داخل المدرسة.
- تفعيل القرار الوزاري رقم (164) لسنة 2016 بشأن شروط اختيار مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية.
- تمثيل مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية في لجان تطوير التعليم الثانوي بالوزارة.
- زيادة التزام الطلاب والحد من الظواهر السلبية المنتشرة في هذه المرحلة والتي تتعلق بالعنف والتدخين والادمان والارهاب الفكري لبعض القيم الغير مرغوب بها في مجتمعنا العربي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- 1- إبراهيم، يامة (2018) أثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية بولاية أدرار. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية/ الجزائر، العدد 8، ص 40.
- 2- الأبرو، هادي عبد الوهاب؛ كاظم، سام بدر (2018) دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، ص 84.
- 3- أبو الوفا، جمال محمد؛ حسين، سلامة عبد العظيم؛ راضي، أمين محمد عبد السلام (2018) متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية بنها، المجلد 29، العدد 116، ص ص 356،352.
- 4- بوبكر، علام (2018) الإصلاح الإداري في الجزائر في ضوء منظور إدارة الجودة الشاملة، دفا تر السياسة والقانون " كلية الحقوق والعلوم السياسية - الجزائر "، العدد خاص، ص ص 22-23.
- 5- البيلي، سهير أحمد حسن (2016) تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر. من بحوث المؤتمر الدولي الأول: توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل، المقام كلية التربية - جامعة عين شمس، المجلد 3، ص 249.
- 6- بيومي، كمال حسني (2016) سياسات تقويم العملية التعليمية في التعليم الثانوي العام في مصر، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص 51.
- 7- الجبالي، محمد (2017) رؤية نحو إدارة مدرسية متطورة ومنتجة، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الحادي عشر الدولي الثامن: تحت عنوان التعليم وثقافة العمل الحر من التراخي إلى التأخي، والمقام في سوهاج تحت إشراف جمعة الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج وأكاديمية البحث العلمي، ص ص 140-141.

- 8- جمال، عائشة عبد الله المحجوب (2018) دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة" كلية التجارة - سوهاج"، العدد 1، المجلد 23، 128.
- 9- جمهورية مصر العربية (2017) الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين 2017-2022، ص ص 26، 32، 27.
- 10- جوهر، على صالح حامد (2018) متطلبات تنوع مصادر تمويل التعليم في مصر في ضوء التوجهات المعاصرة، جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد 130، المجلد 19، ص ص 226-227.
- 11- حلمي، فؤاد أحمد؛ غنيم، صلاح عبد العزيز (2019) أولويات الإصلاح الإداري لمؤسسات التعليم بمصر في ضوء أفضل الممارسات، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- 12- حمدان، حسين الخير وآخرون (2018) دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع العام. مجلة البحوث الإسلامية، العدد 27، المجلد 4، ص ص 110-111.
- 13- الخطيب، نهي (2019) الإصلاح التعليمي كمدخل لتحقيق الأهداف الاممية الانمائية والتنمية المستدامة في ظل المجتمعات القائمة على المعرفة، المؤتمر الاقليمي لمعهد التخطيط القومي "التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة"، والمنعقد في القاهرة، في الفترة من 17-19 فبراير، ص 8.
- 14- رميدي، عبد الوهاب وإيمان، العيداني (2017) "أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج ماكينزي)"، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة-جامعة يحيى فارس -المدية، العدد 08/ جوان.
- 15- رئاسة الجمهورية(2008) قرار جمهوري رقم 129 لسنة 2008 ، بشأن إنشاء الاكاديمية المهنية للمعلمين.
- 16- زغلول، ايمان رجب(2016) تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص 106.

د. عزة جلال مصطفى

- 17- زغلول، إيمان رجب (2017) تقييم أداء الاكاديمية المهنية للمعلمين في مصر في ضوء مدخل منظمات التعلم. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص 81.
- 18- زهران، إيمان حمدي رجب (2017) تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الالكترونية، مجلة التربية " جامعة الأزهر"، العدد 173، المجلد 1، ص 298.
- 19- سليمان، ظلال محمد عادل (2015) تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء أدوارهم التربوية و بعض التوجهات العالمية، مجلة المعرفة التربوية " الجمعية المصرية لأصول التربية"، العدد 5، المجلد 3، ص 242.
- 20- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (2017) تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجله كلية التربية جامعة -بورسعيد، العدد 21، ص 461.
- 21- طابع، سامي ترجمة أحمد، سلوى فتحي (2007) مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية. كلية الهندسة جامعة القاهرة، ص 74.
- 22- عارف، هالة مرسي أحمد (2019) الأسرة وتحديات التعليم الرقمي في مواجهة الدروس الخصوصية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 7، ص 127.
- 23- عبد الرحيم، شنيني وآخرون (2011) إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، والمنعقد في جامعة سعد دحلب بالبلدية -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (الجزائر)، في الفترة من 18-19 مايو، ص 16.
- 24- العبيدي، عصام عليوي، الفتلاوي، ميثاق هاتف، الحكيم، لبت على يوسف (2018) رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة: دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب. المجلة العربية للإدارة، العدد 1، المجلد 38، ص 110.

- 25- العزاوي، بشرى هاشم محمد (2017) دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ال عدد99، المجلد 23، ص 192.
- 26- العزاوي، رحيم يونس كرو(2008) مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان: دار دجلة، ص ص 144-145.
- 27- على، على محمد يحيى (2015) مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية، مجلة كلية التربية (جامعة أسيوط)، العدد1، المجلد 31، ص 73.
- 28- عيادروس، أحمد نجم الدين أحمد (2016) دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية)، العدد9، المجلد 3، ص ص 20-23.
- 29- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (2019) واقع إدارة المنظومة التعليمية في مصر وضرورة حوكمتها، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المؤتمر الاقليمي لمعهد التخطيط القومي تحت عنوان "التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة"، والمنعقد في القاهرة، في الفترة من 17-19 فبراير، 10-12.
- 30- قطيط، عدنان محمد (2016) مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: بدائل استراتيجية مقترحة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 69، ص 218.
- 31- مجلة اقتصاد مصر (2019)، رئيس الوزراء يكلف شركة "ماكينزي" بإعداد تصور لخطة إعادة هيكلة الوزارات والمصالح الحكومية: الموقع على شبكة الانترنت: <https://eqtisadmisr.com/51470/>
- 32- محمد، در(2017) أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 9، ص 316.
- 33- محمد، عيد سعيد (2016) الإصلاح الإداري: ضرورة حتمية لتحقيق النمو الاقتصادي، مجلة المال والتجارة، عدد 570، ص 43.
- 34- ملاعب، عمرو(2019) الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي: تجارب دولية، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 62، ص 11.

- 35- نصر، عزة جلال مصطفى (2017) الذكاء العاطفي وتحسين الأداء القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة بمصر، مجلة الباحث العلمي في التربية، العدد 18، الجزء 9، ص 324.
- 36- وزارة التربية والتعليم (2014) الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2020، جمهورية مصر العربية: وزير التربية والتعليم، ص ص 66، 72-73، 95.
- 37- وزارة التربية والتعليم (2014) قرار وزاري رقم (119) بتاريخ 2014/3/15 بشأن إنشاء وحدة تسمى مركز إعداد القادة، القاهرة: مكتب الوزير، ص ص 123-161،
- 38- وزارة التربية والتعليم (2017) قرار وزاري رقم (164) لسنة 2016 بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. القاهرة: مكتب الوزير.
- 39- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين (2017-2020)، جمهورية مصر العربية: وزير التربية والتعليم، ص ص 26، 27، 32.
- 40- يوسف، يحيى إسماعيل (2015) تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية)، العدد 7، المجلد 2، ص 360.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 41- Ahmady, Gholam Ali et al. (2016) Organizational Structure, Procedia – Social and Behavioral Sciences, p.465.
- 42- Alqade, Husain Abed (2017) Administrative Reform in the Palestinian Authority's Institutions and Its Relationship To Good Governance, Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies" Algeria", (2),p.20.
- 43- Alsaleh, Amal (2018) Investigating instructional leadership in Kuwait's educational reform context: school leaders' perspectives. School Leadership & Management: Formerly School Organization, 39(1), p.96. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2018.1467888>

- 44- Alshaher, Ali Abdul-Fattah (Nov.2013) The Mckinsey 7S Model Framework For E-learning System Readiness Assessment, International Journal of Advances in Engineering & Technology, 6(5),p.1951.
- 45- Bedmar, Vicente Llorent (2014) Educational Reforms in Morocco: Evolution and Status, International Education Studies, 7(12), p.96.
- 46- Business Dictionary (2019) vision statement, <http://www.Businessdictionary.com/definition/vision-statement.html>.
- 47- Cambridge dictionary (2019) Meaning of vision, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/English/vision>.
- 48- Choi, Hee Jun and Park, Ji-Hye (2016) an analysis of critical issues in Korean teacher evaluation systems, c .e. p. s Journal, 6(2), p.153.
- 49- Cristóbal C. Ramón, Rubí S. Peniche & Edith Cisneros-Cohernour (2019) Challenges of Teachers in an Effective Rural Secondary School in Mexico, Journal of Education and Learning, 8(1),p.143.
- 50- Cruz, Ana Campos (2018)" Portal for Employees in the Public Sector: A Tool for Knowledge Management in Human Resources", Handbook of Research on Modernization and Accountability in Public Sector Management, p.21.
- 51- Dogaru, Tatiana-Camelia (2016) the Effect of public administrative reforms under the post- new public management paradigm. 16th International Scientific Conference on Economic and Social Development – The Legal Challenges of Modern World – Split, 1-2 September. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency

- in cooperation with Faculty of Law, University of Split and University North, Croatia.,p.744.
- 52- Garcia ,Alejandro, Abrego ,Jesus& Jauregui ,John (2019)Technologies Frequently Used by Elementary Principals, Universal Journal of Educational Research , 7(1),p.96.
- 53- Gow, James Iain, encyclopedic Dictionary of public administration, p.1, http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionaries/docs/definitions/definitions_anglais/administrative_reform.pdf.
- 54- Graß ,Doris (Winter 2017) Justification and Critique of Educational Reforms in Austria: How Teachers and Head Teachers (Re-)Frame New Governance ,Journal of Social Science Education, 16(4),p.62.
- 55- Haris ,Ikhfan et al(2018) School Supervision Practices in the Indonesian Education System; Perspectives and Challenges ,Journal of Social Studies Education Research, 9(2),p.368.
- 56- Ivić, Ivan & Pešikan, Ana (2012) Education System Reforms in an Unstable Political Situation: The Case of Serbia in the First Decade of the 21st Century, c .e. p. s Journal, 2 (2), Pp46, 49.
- 57- Kaplan , Robert S.(2005)" How the balanced scorecard complements The McKinsey 7-S model", STRATEGY & LEADERSHIP , 33(3),p.41
- 58- KASPRZHAK, A.G. et al (2015) School Principals as Agents of Reform of the Russian Education ,Russian Education & Society, 57(11),p.959.

- 59- Kim, Sunhyuk ؛ Han, Chonghee (2015) Administrative reform in South Korea: New Public Management and the bureaucracy. International Review of Administrative Sciences, 81(4), p.695.
- 60- Klenk, Tanja & Reiter, Renate (2019) Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services, International Review of Administrative Sciences, 85(1), p.4.
- 61- Lai, Manhong; Wang, Lijia & Shen, Wei (2017) Educational leadership on the Chinese mainland: A case study of two secondary schools in Beijing. London Review of Education. 15(2), p.321.
- 62- Mahlangum, Vimbi P. (2018) Pertinent Leadership and Governance Challenges Facing Schools in South Africa, Bulgarian Comparative Education Society (BCES), 16,p.137.
- 63- Martinez, Claudio-Rafael Vasquez- et al. (2018) Reflections on Educational Reforms in Latin America, Bulgarian Comparative Education Society (BCES), 16,p.132.
- 64- Min Tools (2019) The McKinsey 7-S Framework: Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony, http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.
- 65- Mushtaq, Muhammad (2014) Analysis of Management Structures of Private Sector Schools In Punjab , International Journal of Asian Social Science, 4(4),p.504.
- 66- Nasr, azza galal (2014) Technological leadership for the excellence of Egyptian school: futuristic vision, Journal of Faculty of Education -Ain Shams University., p.5.

- 67- Nejad, Teybeh Abbasi et al (May 2015), Analyzing Organizational Structure based on seven model of McKinsey, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(5), Pp.5, 46.
- 68- Okendu, John Nyem (2012) the Impact of School Administrative Structure and Equate Supervision on the Improvement of Instructional Processes, SAVAP International ,2(3),p.497, www.savap.org.pk www.journals.savap.org.pk
- 69- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)(2018) The Future of Education and Skills Education 2030 : The Future We Want ,p.5, [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)
- 70- Oxford Dictionary (2019) Definition of vision, <http://en.oxforddictionary.com/definition/vision>.
- 71- Piaw ,Chua Yan et al(2014) Factors of leadership skills of secondary school principals , Procedia – Social and Behavioral Sciences ,116,Pp 5127,5129.
- 72- Quah, Jon S.T (2010). Administrative reform, Public Policy Analysis and Management, 19, p.129.
- 73- R. Akpınar, Rasim (2012) Public Administration Reforms in the Context of the New Public Management: The Romanian and Turkish Cases, Journal of Yaşar University, 25(7), p.4157.
- 74- Sen, Derya and Bandyopadhyay, Alankar (2010) Educational decentralization as part of public administration reform in Turkey. Procedia Social and Behavioral Sciences.2, p.270.

- 75- Shilon, Sherry Ganon- & Schechter, Chen (2017) Making Sense While Steering throughs the Fog: Principals' Metaphors within a National Reform Implementation, Education Policy Analysis Archives, 25(105), p.10.
- 76- ŚWIRSKA, Anna (2014) Performance -Based Budget As An Element Of New Public Management In The Public Finance System In Poland , International Journal of Econophysics & New Economy, 7 (1),p.1111.
- 77- Wong, Lok-Sze (2019) Administrators' Unintentional Sense giving and System Reform Outcomes Education Policy Analysis Archives, multilingual journal, 27(3), p.3.
- 78- Woulfin, Sarah L. (2018) Mediating Instructional Reform: An Examination of the Relationship between District Policy and Instructional Coaching. AERA Open , 4(3),p.2, <https://us.sagepub.com/en-us/nam/open-access-at-sage>
- 79- Zhao, Qian and Liang, Yuwei (2017) "The Better Player in the Chinese Educational Reform, Party Secretary or School Principal?" Journal of Organizational & Educational Leadership, 4 (2),p.5.

د. عزة جلال مصطفى

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء محكمي المقابلة الشخصية مرتبه أجديا

أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية جامعة عين شمس
أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية جامعة عين شمس
أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ-شعبة بحوث التخطيط التربوي-المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
أ.د. محمد السيد حسونة	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ ورئيس قسم التخطيط-المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
أ.م. د محمد غازي الدسوقي	أستاذ علم النفس المساعد بشعبة الأنشطة والموهوبين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
أ.د. محمد يحيى ناصف	أستاذ علم النفس ورئيس شعبة بحوث التعليم الفني -بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
أ.د. ميرفت صالح ناصف	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية جامعة عين شمس
أ.د. نهلة عبد القادر هاشم طه	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس

ملحق رقم (2) استمارة المقابلة الشخصية بصورتها النهائية

السيد الأستاذ /

تأتي هذه المقابلة في إطار بحث بعنوان " رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7s " ، حيث يعرف الإصلاح الإداري بأنه " مجموعة من الخطط الواعية المدروسة، والتي تسعى نحو تطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري، لتحسين مهارات مدير المدرسة والهيئة الإدارية برمتها، وتطبيق أنظمة عمل وتقنية حديثة، تمكن مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية من نشر ثقافة العمل الجاد والتميز، وتعديل الهيكل التنظيمي بالمدرسة، من أجل تطوير الخدمات التعليمية المقدمة بمدارسهم والقضاء على الفساد والمحسوبية، وهو ما يحقق في النهاية جودة المخرجات التعليمية والذي يعد الهدف الأساسي من المرحلة الثانوية العامة".

ويكمن الهدف الرئيس للبحث في إبراز أهمية وأهداف ومتطلبات الإصلاح الإداري لمؤسسات التعليم الثانوي، والوقوف على أبعاد الإصلاح الإداري في ضوء مدخل ماكنزي، بالإضافة إلى تقييم القدرة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وذلك من أجل التوصل إلى رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، وسوف تطبق الاستمارة على عينة من الخبراء الأكاديميين والتربويين.

لذا يرجى من سيادتكم تزويدي بالمعلومات التي تتطلبها الأسئلة الموضوعة، حيث أن آرائكم ومقترحاتكم سوف تثري بالتأكيد بالبحث، ولسعادتكم خالص التقدير والاحترام،

الباحثة: د. عزة جلال

مصطفى

البيانات الأساسية:

اسم المدرسة:	الاسم "اختياريا"
الوظيفة:	الإدارة التعليمية:
المؤهل:	عدد سنوات الخبرة:
أماكن الحصول عليها:	عدد الدورات التدريبية:

أسئلة المقابلة الشخصية

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام، وهي: -

القسم الأول: تحديات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.

- ضعف الموارد المالية المخصصة للمدرسة الثانوية، مما يضعف من تنفيذ مبادرات الإصلاح بها.
- تقليدية شروط اختيار مديري المدرسة وباقي أعضاء الإدارة المدرسية.
- هرمية الهيكل التنظيمي الإداري بالمدرسة والذي يفصل بين الأعمال الإدارية والتعليمية.
- عدم ارتباط نظم المحاسبية المرتبطة بالنتائج والأهداف المحققة سواء على المستوى المؤسسي أو المديرية والإدارات التعليمية، مما يشجع الفساد الإداري بالعديد من المدارس.
- ضعف البنية الأساسية التكنولوجية والمعلوماتية، والذي يضعف قدرة القيادات المدرسية من تطبيق أنظمة عمل تكنولوجية تدعم العملية الإدارية والتعليمية.

القسم الثاني: متطلبات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية من وجه نظركم والتي يمكن أن تتمثل فيما يلي: -

- إعادة هيكلة ديوان وزارة التربية والتعليم والمديريات والادارات التعليمية والذي يستتبعه تقليص المستويات الإدارية وكذلك تقليص الجهاز الإداري.
- تغيير التشريعات واللوائح الحاكمة للمدرسة الثانوية والتي يستتبعها تغيير في قواعد تعيين أعضاء الإدارة المدرسية وكذلك قواعد التقييم والترقي.
- الاستفادة من نتائج البحوث التربوية والوثائق المحلية والدولية عند إعداد خطط الإصلاح.
- توفير القوى البشرية المؤهلة للقيام بعمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية في كافة المجالات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتعليمية والتكنولوجية والشئون المالية.

القسم الثالث: مقترحاتكم الإجرائية بشأن تحقيق الإصلاح الإداري، وتشمل المحاور التالية:

- 1- **فيما يتعلق بالاستراتيجية:** ما الاستراتيجية التي يمكن أن تدعم الإصلاح الإداري من حيث رؤية الإصلاح الإداري والأهداف التي يمكن أن يسعى الإصلاح نحو تحقيقها.
- حيث أن رؤية الإصلاح الإداري تتمثل في " منح المدرسة الثانوية المزيد من الاستقلالية، والتي تسمح لمدير المدرسة بناء هيكل تنظيمي إداري يسمح بسهولة الاتصال بين مدير المدرسة وباقي أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، ويدعم ثقافة العمل الجاد والابتكار بالمدرسة، ويسمح بتعاون مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية في تطبيق أنظمه تقييم ومتابعة ومحاسبية موضوعية تسمح بالتنافسية داخل المدرسة، وهو ما سوف يكون له مردود إيجابي على جودة المخرجات التعليمية " .

أما فيما يتعلق بالأهداف العامة للإصلاح الإداري فتتمثل في الآتي: -

- تحسين جودة المخرجات التعليمية.
- ترشيد الموارد المادية والمالية.
- تنمية قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل لدى العاملين بالمدرسة.
- تطوير أنظمة وإجراءات وأساليب العمل الإداري بالمدرسة.
- تحسين مستوى أداء المدير وفريق الإدارة المدرسية.

د. عزة جلال مصطفى

- التحول من المركزية إلى اللامركزية في صنع واتخاذ القرار.
- الجهة الداعمة:** المديريات والإدارات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني المحيطة والمستفيدة من المخرجات التعليمية للمدرسة.
- 2- **فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي:** ما نوع الهيكل التنظيمي الذي ترونه يمكن أن يدعم مهام مدير المدرسة في عمليات الإصلاح الإداري التي يقوم بها.
- الهياكل المرنة تسمح بحسن توظيف الموارد المالية والبشرية مما يزيد من فاعلية المدرسة الثانوية.
- الهياكل البسيطة تسمح بسرعة الاتصال بين المدير وجميع العاملين داخل وخارج المدرسة.
- الجهة الداعمة:** الخبراء من كليات التربية والمراكز البحثية والمجتمع المدني.
- 3- **فيما يتعلق أنظمة العمل:** ما الآليات الإجرائية التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة في الرقابة والإشراف وتقييم أداء المعلمين والعاملين بمدرسته، بالإضافة إلى أنظمة العمل التكنولوجية التي يمكن أن يستعين بها.
- وضع أنظمة تقييم متركزة حول الإنجازات المحققة.
- ربط الحوافز بتحقيق الأهداف التعليمية.
- ربط عمليات النقل والترقي بمدى تنفيذ خطط الإصلاح الإداري بالمدرسة، مما يخلق جو منافسة بناء بين المدارس.
- الجهة الداعمة:** الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية.
- 4- **فيما يتعلق بالنمط القيادي:** ما النمط القيادي المناسب الذي يمكن أن يتبناه مدير المدرسة لتحقيق عمليات الإصلاح الإداري بمدرسته، والذي يحدد أفعاله وليس أقواله.
- القيادة الموزعة: والتي تركز على المشاركة والعمل التعاوني والجماعي.
- القيادة المستنيرة: والتي تتمثل في قدرة المدير على مواكبة التطور السريع في المدرسة.
- الجهة الداعمة:** وحدة التدريب بالمديريات التعليمية - الأكاديمية المهنية للمعلمين - مركز إعداد القادة.
- 5- **فيما يتعلق بالهيئة الإدارية:** ما شروط مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية باعتبارهم من الهيئة الإدارية المساعدة لمدير المدرسة.

رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7s

- اجتيازه دورتين تدريبيتين سنويا تتعلق بالمهام التي يقوم بها سواء الإدارية أو المالية أو التعليمية.
- حصوله على شهادة مزولة المهنة قابلة للتجديد كل سنتان.
- الجهة الداعمة:** كليات التربية-وزارة التربية والتعليم لتعديل قوانين الخاصة بالاختيار-الإدارة العامة للتدريب.
- 6- فيما يتعلق بالمهارات:** ما المهارات الواجب توافرها في مديري المدارس الثانوية العامة وأعضاء الإدارة المدرسية والتي يمكن من خلالها تحقيق مبادرات الإصلاح الإداري بمدارسهم.
- المهارات التعليمية: والتي تمكنه من مباشرة العملية التعليمية.
- المهارات الاستراتيجية: والتي تساعده على إدارة الذات والتأثير على الآخرين.
- المهارات الإدارية: والتي تعتمد على التفكير التحليلي والمنطقي للمشكلات التي تواجهه.
- الجهة الداعمة:** وحدة التدريب بالمديريات التعليمية- الأكاديمية المهنية للمعلمين - مركز إعداد القادة.
- 7- فيما يتعلق بالقيم المدرسية المشتركة:** ما القيم المدرسية التي ترونها يمكن أن تدعم ثقافة العمل الجاد بالمدرسة الثانوية العامة وتساعد على إنجاح عمليات الإصلاح الإداري بها وكيف يتم نشرها في المدرسة.
- قيم الابتكار والتي يتم تبنيها من خلال الممارسات المختلفة التي يقوم بها المعلمين.
- قيم العمل الجاد والتي ترتبط دائما بأنظمة التقييم.
- قيم الولاء والالتزام للمؤسسة.
- الجهة الداعمة:** أولياء الأمور والخبراء من المجتمع المدني.

د. عزة جلال مصطفى

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء الخبراء الأكاديميين الذين تمت معهم المقابلة الشخصية

م	الاسم	الوظيفة
1	أ.م. د ايمان زغلول راغب	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد ورئيس قسم الإدارة التربوية بشعبة بحوث التخطيط التربوي-- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
2	أ.م. د رضا عبد الستار	أستاذ أصول التربية المتفرغ بشعبة بحوث السياسات التعليمية
3	أ.د سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ -كلية التربية جامعة عين شمس
4	أ.د سناء أحمد مسعود	أستاذ أصول التربية ورئيس شعبة بحوث السياسات التربوية -المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
5	أ.د عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية جامعة عين شمس
6	أ.م. د عدنان محمد قطيط	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد-شعبة بحوث التخطيط التربوي-- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
7	أ.د عوض توفيق عوض	أستاذ أصول التربية المتفرغ بشعبة بحوث السياسات التربوية-- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
8	أ.د فؤاد أحمد حلمي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ-شعبة بحوث التخطيط التربوي-المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
9	أ.د مجدي هلال	أستاذ علم النفس المتفرغ - شعبة الأنشطة والمهوبين-- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
10	أ.د محمد السيد حسونة	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ ورئيس قسم التخطيط-المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
11	أ.د محمد محمد الحبشي	أستاذ أصول التربية المتفرغ بشعبة بحوث التعليم الفني- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
12	أ.د محمد يحيى ناصف	أستاذ علم النفس ورئيس شعبة التعليم الفني -بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
13	أ.م. د منار السيد بغداداي	أستاذ أصول التربية المساعد ورئيس قسم تحليل النظم-شعبة

رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7s

بحوث التخطيط التربوي-- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية		
أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية جامعة عين شمس	أ.د ميرفت صالح ناصف	14
أستاذ أصول التربية المتفرغ بشعبة بحوث السياسات التربوية	أ.د ناجي مجدي شنوده	15
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس	أ.د نهلة عبد القادر هاشم	16
استاذ الإدارة والتخطيط المتفرغ - شعبة بحوث التخطيط التربوي-المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية	أ.د رسمي عبد الملك	17