

تفعيل دور الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر فى ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا*

إعداد

أ.د/ بيومي محمد ضحاوى

طه محمد عبد العزيز عطية

د/ عبد الخالق فؤاد محمد

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويواجه التعليم فى عصرنا الحالى العديد من المتغيرات العالمية المعاصرة، وما تفرضه من التحديات على النظم التعليمية، تتمثل فى النمو العلمى والمعرفى ، ويطلق عليه عصر المعرفة فقد تضاعفت المعلومات التى اكتسبها الإنسان طوال حياته مرة واحدة حتى بداية ذلك القرن (محمد حسنين العجمى، ٢٠٠٧ : ٣٦١ - ٣٦٤)، وتشير بعض الأدبيات التى وصفت الوضع الراهن لسياسة التربية والتعليم الخاصة باللامركزية، إلى أنه رغم لامركزية التعليم فى مصر بالقانون من حيث الوظائف والميزانيات، إلا أن التعليم فى الواقع ما زال مركزيا للغاية) لىلى مصطفى البرادعى، ٢٠٠٥ : ١٥) ، ولذلك نجد التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوى العام بصفة خاصة فى حاجة إلى مراجعة الهياكل الإدارية، والأهداف التى تستطيع أن تواجه العالم الجديد بتحدياته، ولا يمكن مواجهة تحديات اليوم ومعالجتها بنمط الإدارة التقليدية؛ لهذا لابد من البحث عن "وسيلة إدارية حديثة(على السلى، ١٩٩٩ : ٣٠).

ويمكن القول أن التحدى الحقيقى لهذه المتغيرات هو التخلّى عن الإدارة التقليدية، واستبدالها بتوجهات إدارية وتربوية معاصرة من خلال أفراد لديهم مهارات المشاركة فى تكوين رؤية واضحة للمدرسة من حيث وضع الأهداف والتخطيط واتخاذ القرارات المدرسية بطريقة علمية، والعمل فى فريق واحترام الاختلاف مع الآخرين.

* بحث مستخلص من رسالة ماجستير للباحث / طه محمد عبد العزيز عطية تحت إشراف :

أ /د : بيومي محمد ضحاوى أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس
د/ عبد الخالق فؤاد محمد أستاذ الإدارة التربوية المتفرغ كلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس

وتمشيا مع الاتجاهات العالمية المعاصرة يأتي النمط التشاركي فى الإدارة المدرسية على طرف النقيض من الأنماط السلطوية فى الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية لينظر إلى العاملين فى المدرسة كأشخاص قادرين على تحمل المسئوليات، والمشاركة فى التصدى إلى المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها والمساهمة فى وضع الخطط والسياسات؛ إذا منحوا الفرصة؛ لذلك ويوفر فى هذا النمط التشاركي، المناخ المؤسسى الإيجابى الذى يدفع اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين فى المؤسسة التربوية (نبيل أحمد محمود العرابيد، ٢٠١٠: ٦٢) ، فالتوجه البارز فى النموذج الأمريكى، هو نمو ودعم مفهوم الشراكة فى الإدارة التعليمية والمدرسية بين الجهات الحكومية فى كافة المستويات، والولايات ، والمناطق المحلية، وفى مؤسسات وهيئات القطاع الخاص والمجتمع المدنى والأفراد، وعلى مستوى الإدارة المدرسية والمحلية، ويسعى هذا النموذج إلى منح المدارس مزيدا من الحرية لتدعم مبدأ الإدارة والمبادرة الذاتية (بيومى محمد ضحاوى، ٢٠١٢: ٢٠٦ - ٢١٤)، وفى كل الولايات الأسترالية يوجد تفويض واضح فى كثير من سلطات الوزارة المركزية إلى المدارس ذاتها، فالمدارس لديها فرصة أكبر للمبادرة فى كثير من المجالات الهامة مثل : مثل قيد الطلبة، طرق التدريس ، طرق التقييم وعلاقات المدرسة بالمجتمع المحلى ، والمستقبل القريب ينذر بتفويض كثير من السلطات إلى المدارس (بيومى محمد ضحاوى ، ٢٠١٢ : ١٥٢-١٥٣).

ويمكن القول أن الولايات المتحدة الأمريكية ، وأستراليا من أولى دول العالم فى التوجه نحو التشاركية فى إدارة المدارس، من خلال إعطاء صلاحيات للمدارس من الناحية المالية والإدارية والفنية، وإشراك المجتمع المحلى ، وأولياء أمور الطلبة فى حل المشكلات التى تواجه المدرسة ، ورفع مستوى الأداء التعليمى ، وضمان جودة العملية التعليمية .

مشكلة الدراسة وأسئلتها : -

تواجه تطبيق الإدارة التشاركية فى إدارة التعليم الثانوى العام بمصر بعض التحديات ومنها (الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر، ٢٠٠٧ : ٢٨٠ - ٢٨٦):

١- افتقاد بعض الإدارات المدرسية لروح القيادة والحزم والمثابرة وتحدى الصعاب، وحاجة مثل هذه القيادات إلى تأهيل فنى وتدريب عالى المستوى للقيام بدور القيادة المتميزة فى التعليم الثانوى العام،

٢- ضآلة الأموال المخصصة للإنفاق الجارى على العملية التعليمية فى هذه المرحلة،

٣- تعدد أفراد القيادة فى المدرسة الثانوية من مدير و نائب مدير ووكيل وناظر؛ مما يؤدى إلى عدم وضوح المسئولية و الأدوار لديهم ، وكثرة عدد الوكلاء دون تحديد مهام وظيفية إدارة

التعليم الثانوى

- ٤- سيادة الثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية فى المنظومة التعليمية، وتزايد السياقات البيروقراطية، مما أدى إلى غياب التشاركية على مستوى التخطيط،
 - ٥- ضعف الصلاحيات والسلطات المخولة لمستويات الإدارة المدرسية،
 - ٦- انتشار أسلوب انتظار تلقي الأوامر وضعف روح المبادرة ،
 - ٧- تضارب تفاسير القرارات الوزارية ، وغياب المراقبة والمساءلة .
- وفى ضوء ما سبق يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالى :
- كيف يمكن تفعيل الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة بمصر فى ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

- ١- ما الإطار الفكرى للإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر؟
- ٢ - ما طبيعة مدخل الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة من حيث (مفهومها - فلسفتها- أسسها - أساليبها- مبررات استخدام الإدارة التشاركية - مزايا التطبيق)؟
- ٣ - ما واقع خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا فى تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة؟

٤ - ما واقع الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر؟

٥ - ما درجة تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر ؟

٦- ما التصور المقترح لتفعيل دور الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر؟

منهج الدراسة:-

تسير الدراسة الحالية وفقا لأسلوب جورج بيريداي المقارن الذى يتكون من أربعة مراحل متميزة وهى الوصف والشرح والتفسير والتحليل المقارن (بيومى محمد ضحاوى، ٢٠١٠ : ٤٠) ثم الوصول إلى مبادئ عامة ولا تقف الدراسة عند وصف وتحليل تراث وأدبيات الإدارة التشاركية داخل المؤسسات التعليمية، ولكن تتعدى ذلك وتهدف إلى التعرف على وجهات نظر مديري ومعلمى المدارس بالمرحلة الثانوية العامة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين؛ بشأن تطبيق الإدارة التشاركية فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة التى تتلاءم والسياق المصرى فى مجال التعليم، والمعوقات التى تواجه تطبيق الإدارة التشاركية داخل المدارس الثانوية العامة فى مصر، وكيفية الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة.

أداة الدراسة :

تستعين الدراسة بجانب الوصف والتحليل بأسلوب الاستقصاء الميدانى بواسطة الاستبانة لاستطلاع آراء مديري ومعلمى المدارس الثانوية حول تطبيق الإدارة التشاركية بالمرحلة الثانوية العامة بمصر، والوقوف على أهم المشكلات التي تحول دون تطبيق ذلك .
عينة الدراسة : تتمثل عينة الدراسة (٦٤٠) ستمائة وأربعون استبياناً بمدارس الثانوية العامة بمحافظات الأربعة وهي (القاهرة - الشرقية - المنيا - الإسماعيلية) وموزعة (١٦٠) استبياناً على السادة المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام فى كل محافظة من المحافظات الأربعة سألغة الذكر .

حدود الدراسة:-

- ١- الحدود الموضوعية: وتتمثل فى تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال شراكة جميع المعلمين والآباء ، وأفراد المجتمع المحلى وتعاونهم معا من خلال معلوماتهم وخبراتهم ، وآرائهم ، والاستفادة من كافة الآراء ، فى صنع واتخاذ القرارات، مما يزيد من فعالية المدرسة فى النهوض بالعملية التعليمية.
- ٢- الحدود المكانية: تتم الدراسة على عينة ممثلة لعدد من مدارس الثانوية العامة بمصر من أربع محافظات وهي: القاهرة حيث إنها العاصمة وتمثل المناطق الحضرية، والشرقية تمثل إحدى محافظات شرق الدلتا، والإسماعيلية تمثل إحدى مدن القناة، والمنيا تمثل إحدى محافظات الوجه القبلى .
- ٣- الحدود البشرية: تتمثل فى (المدير أو القائد التشاركي - المعلم) .
وشراكة مجلس الأمناء الآباء (الشراكة المجتمعية) حيث تعتبر الشراكة المجتمعية أمر حيوى وهام فى تحقيق أهداف المدرسة .
- ٤- الحدود الزمنية : يتم تطبيق الدراسة الحالية فى حدود زمن البحث .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكرى للإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة من حيث مفهومها وفلسفتها وأسسها، وأساليبها ، ومبررات استخدام الإدارة التشاركية ومزايا تطبيقها، وأوجه الاستفادة من خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا فى تطبيق الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة ، والوقوف على واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة

بمصر، والوصول إلى تصور مقترح لتفعيل الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر.

أهمية الدراسة : -

تنبع أهمية البحث من الحاجة إلى الارتقاء بدور إدارة المدرسة الثانوية العامة للقيام بأدوار إدارية وتربوية هامة فى النهوض بالعملية التعليمية ، وإبراز أهمية الإدارة التشاركية فى المدرسة الثانوية التى تساعد على تشجيع المعلمين والعاملين على المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية فى مواجهة المشاكل الإدارية ، وتنمية روح التعاون بين الآباء والمعلمين وبالتالي تصبح المدرسة كمركز ثقافى واجتماعى وتربوى وبالتالى تتماشى مع التغيرات العالمية المعاصرة.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة كلغة :- جاء فى المعجم الوجيز (أدار) - فلان عن الأمر : طلب منه أن يتركه، (داوره) مداوره ، وديارا :دار معه ويقال الرجل على الأمر: جادلته(المعجم الوجيز، ٢٠٠٢ : ٢٣٧)
الإدارة اصطلاحا : توجيه وإدارة جميع المسائل المتصلة بالمدرسة(معجم إدارة الموارد البشرية، ١٩٩٧ : ١)

تعريف مفهوم الإدارة المدرسية إجرائيا بأنها : هى مجموعة من الجهود والأنشطة الإدارية سواء من تخطيط وتنظيم وتقويم ومتابعة التى يقوم بها مدير المدرسة مع رؤوسيه من العاملين والمعلمين بغية تحقيق الأهداف ،بما يتفق وأهداف المجتمع بأفضل نتيجة ممكنة .
التشاركية كلغة :جاء فى المعجم الوجيز (أشركه) فى أمره أى أدخله فيه ، وشاركه فكان شريكه(اشترك)-الرجلان : كان كل منهما شريك الآخر ، (تشاركا) :اشتركا والشراكة عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك(المعجم الوجيز، ٢٠٠٢ : ٣٤١ - ٣٤٢)
التشاركية اصطلاحا:تعنى مشاركة المدير لمؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التى تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم(هناء محمود القيسى، ٢٠١٠ : ١٢٩)

ويمكن تعريف مفهوم الإدارة التشاركية إجرائيا بأنها :فلسفة هذا النوع من الإدارة مرتبطة بقيام المدير بعرض المشاكل الإدارية على رؤوسيه ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين؛ بغرض المشاورة والمشاركة فى دراسة حل المشكلات واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها بصورجماعية وبالتالى تساعد على رفع مستوى الأداء المدرسى، وضمان جودة العملية التعليمية مما يؤدي

إلى تحقيق الأهداف المنشودة فى النهوض بالعملية التعليمية.

الدراسات السابقة:

وتم تصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية كما يأتى :

الدراسات العربية :

١- مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية فى ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية

هدفت الدراسة إلى : التعرف على حلقات الجودة وأهدافها، والوقوف على كيفية تنظيم هذه الحلقات وعمليتها وأساليبها، والوقوف على التطبيقات المعاصرة لحلقات الجودة فى كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ، والوصول إلى مخطط مقترح لتنظيم حلقات الجودة وتطبيقها فى المدرسة المصرية، واعتمد الباحث فى منهج الدراسة أسلوب تقييم البرامج ومراجعتها(بيرت)، وتوصلت إلى أهم النتائج المرتبطة بالدراسة ، تطبيق حلقات الجودة بالمدرسة المصرية يؤدي إلى المساهمة فى حل بعض المشكلات المدرسية ، تحسين مستوى الإداء المدرسى، تحقيق المشاركة واكتساب مهارة العمل فى إطار الفريق ، وتتشابه مع الدراسة الحالية فى التعرف على أهم المشكلات التى تعانى منها المدرسة المصرية، والتعرف على بعض الأساليب الإدارية المعاصرة التى تسهم فى حل المشكلات التى تواجه الإدارة المدرسية ومنها الإدارة التشاركية ، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة فى تناولها كيفية تطبيق الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة (عادل عبد الفتاح سلامة، ٢٠٠٠).

٢- دور القيادات التشاركية بمديريات التربية والتعليم فى حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى : الكشف عن دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم فى حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي، وتوصلت إلى أهم النتائج المرتبطة بالدراسة الحالية، أن مجال المشكلات المتعلقة بالطلبة قد حصل على المرتبة الأولى، وممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس على المرتبة الثانية، مشكلات متعلقة بالمجتمع، ومشكلات متعلقة بالأموال المالية ، ومشكلات متعلقة بالمباني والتجهيزات على المرتبة الثالثة، وتتشابه مع الدراسة الحالية فى ضرورة منح مديري المدارس الثانوية العامة مزيدا من الصلاحيات والسلطات الإدارية، ومشاركة المجتمع المحلى فى إدارة المدرسة من خلال العمل الجماعى، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة فى أنها تهتم بدراسة تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية بمصر، فى حين

الدراسة السابقة تتعلق بدور القيادات التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، إذن هناك اختلاف بين البيئة التطبيقية في المجتمع الفلسطيني والمجتمع المصري (نبيل أحمد محمود العرايب، ٢٠١٠).

٣- درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية) من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف.

- هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشئون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأموال المالية، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ونوعه، عدد سنوات الخبرة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشئون الطلاب، كانت بمجملها متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة، والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شئون الطلاب، وتتشابه مع الدراسة الحالية في ضرورة العمل على مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية، وضرورة إدراك مدير المدرسة لأهمية هذه المشاركة، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختلاف البيئة التطبيقية، حيث طبقت الدراسة الحالية على المدرسة الثانوية العامة بمصر، بينما الدراسة السابقة طبقت بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. (ماجد بن سفر بن صالح السفيناني، ٢٠١٣).

٤- ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها بالمرحلة الثانوية في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف.

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - وسنوات الخبرة بالعمل الإداري)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، و توصلت الدراسة إلى النتائج منها، ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، وإسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات،

(الإدارية والفنية والمالية والبيئية والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في حل مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي ضرورة الأخذ بنمط الإدارة التشاركية في إدارة المدارس والعمل على حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية من خلال العمل الجماعي، وتختلف هذه الدراسة عن البحث الحالي من حيث البيئة التطبيقية؛ لأن هذه الدراسة طبقت على مدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية في حين طبقت الدراسة الحالية على المجتمع المصري (عبد الله بن فهد بن خلف القرشي، ٢٠١٣)

٥- الإدارة المدرسية وعلاقتها في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة إربد ومقترحات للتطوير.

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة الكشف عن الإدارة المدرسية وعلاقتها في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية في محافظة إربد ومقترحات للتطوير كما تم استخدام أسلوب المقابلة مع مديري المدارس، وأولياء الأمور للتعرف على مقترحات التطوير الإدارية المدرسية وعلاقتها في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة إربد نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية وعلاقتها في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية جاء بدرجة تقدير (متوسطة)، وأظهرت المقابلة ضرورة التأكيد على وجود شراكة حقيقية بين المدارس والمجتمع المحلي لتحقيق الأهداف التعليمية، وتتشابه مع الدراسة الحالية في ضرورة تطوير المدرسة من خلال وجود شراكة حقيقية بين المدرسة والمجتمع المحلي، وضرورة تدريب المديرين على كيفية مشاركة المعلمين في صنع، واتخاذ القرارات المدرسية؛ مما يؤدي إلى تحفيز أفراد المجتمع على علاقة تشاركية مع إدارة المدرسة الثانوية، وتختلف الدراسة الحالية في البيئة التطبيقية حيث طبقت الدراسة السابقة بمحافظة إربد بالأردن في حين الدراسة الحالية طبقت على المجتمع المصري (نوال أسعد أحمد، ٢٠١٣).

الدراسات الأجنبية :

1-Explicating the complexity of participative management: An Investigation of Multiple Dimensions", (2002)

- دراسة بعنوان : توضيح تعقيد الإدارة التشاركية : فحص متعدد الأبعاد (٢٠٠٢) - هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الإدارة التشاركية في المدارس بتبني المدخل المتعدد الأبعاد، وقد حدد الباحث خمسة أبعاد للإدارة التشاركية وهي : مجال صنع القرار - درجة المشاركة - التنظيم - هدف المشاركة - منطقية المشاركة، وقد تم الحصول على البيانات من عينة عشوائية بلغت (٩٩) مديراً بالمدارس الابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة : استعداد المديرين للاستفادة من مدخل الإدارة التشاركية في اتخاذ القرارات بشكل رئيس، ميل المديرين إلى

تضمن المعلمين فى المجال التقنى أكثر من المجال الإدارى غالباً باستخدام الطرق الاستشارية ، كما فضلوا تضمين المعلمين مستندين على حافزهم بدلا من خبرتهم، تتشابه مع الدراسة الحالية فى ضرورة تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس، وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة فى البيئة التطبيقية، حيث طبقت على المدارس الابتدائية فى حين طبقت الدراسة الحالية على المدارس الثانوية ، وكذلك مجتمع الدراسة حيث طبقت الدراسة الحالية على المجتمع المصرى(Anit Somech, 2002).

2- Saninvestigation into the Implementation of Participative Management -in a Rural School in the Pietermaritzburg District, (2005)

– إمكانية تنفيذ الإدارة التشاركية بإحدى المدارس الريفية بمقاطعة بيترماريتزبرج .
هدفت الدراسة إلى : التعرف على مدى تفهم المدارس الريفية لمفهوم الإدارة التشاركية كنموذج أساسى ومثالى للقيادة والإدارة الناجحة التى تنطوى على مشاركة كافة المعنيين بالتعليم فى العمل المدرسى ، كما استهدفت أيضا تحديد التحديات التى تعيق عملية تنفيذ الإدارة التشاركية ، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة للتعرف على خبرات المشاركين فى الدراسة وكذلك مدى فهمهم للإدارة التشاركية ، وانتهت الدراسة إلى عدد من النتائج :

– أهم النتائج المرتبطة بالدراسة الحالية شيوخ مفهوم شعبية الإدارة التشاركية بين مديرى المدارس الريفية، و ظهور بعض الفوائد للمدرسة من خلال تطبيق أسلوب الإدارة التشاركية، حيث تم مشاركة جميع العاملين بالمدرسة، وكافة المعنيين فى تحديد رؤية وأهداف المدرسة ، والاشتراك فى صنع القرار المدرسى، ووجود بعض التحديات التى تعيق تطبيق أسلوب الإدارة التشاركية فى المدارس الريفية مثل نقص الإمكانيات وعدم الالتزام ، وزيادة محو الأمية بين الكبار، وعدم وجود وسيلة للاتصال بين المدرسة وأولياء الأمور، وتتشابه مع الدراسة الحالية فى المعوقات اتى تواجه تطبيق الإدارة التشاركية فى المدارس مثل ضعف مشاركة معلمى المدارس فى اتخاذ القرارات، و ضعف مشاركة المجتمع المحلى بالمدرسة، وضعف العلاقات بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة، وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة فى البيئة التطبيقية، حيث طبقت هذه الدراسة على بعض المدارس الريفية فى جنوب أفريقيا، فى حين طبقت الدراسة الحالية على بعض المدارس الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية.

. (Ngubane,Weekend,2014)

3- "Involvement in the Provision of Educational, Services in the Dominican Republic", A Case Study of School Autonomy and Educational Relevance,(2006)

- دراسة بعنوان : مشاركة المجتمع المدني فى توفير الخدمات التعليمية بجمهورية الدومينيكان ، دراسة حالة عن استقلالية المدرسة ومناسبة التعليم (٢٠٠٦) هدفت الدراسة إلى: الكشف عن درجة مشاركة منظمات المجتمع المدني فى إدارة المدارس بجمهورية الدومينيكان، كما هدفت إلى تحديد الإستراتيجيات الإدارية والتربوية التى تسهم فى تقديم خدمات تعليمية جيدة وملائمة للطلاب الذين يعيشون بالمناطق المهمشة ، وكذلك تعرف المدارس التى تدار من خلال منظمات المجتمع المدني ، وهل هى أكثر فاعلية من تلك المدارس العامة التى تدار بالصورة التقليدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى واستخدام المقابلات الشخصية ، والملاحظات والوثائق، ومن أهم النتائج المرتبطة بالدراسة الحالية: استقلالية المدارس التى تدار من خلال منظمات المجتمع المدني فى وضع الإطار العام لعملية تصميم المنهج ، واختيار إستراتيجيات التدريس ، واتخاذ العديد من الإجراءات الإدارية التى تتعلق بالتنظيم ، والموارد ، والمحاسبة، بما يمكنها من تنفيذ برامج تعليمية ملائمة وجيدة، هذه المدارس تعكس خصائص المدارس الفعالة (القيادة القوية، المعلمين الماهرين والملتزمين بمشاركة المجتمع وأولياء الأمور، التركيز على مهارات التعلم)، وظهور أشكال أخرى من المشاركة فى التعليم العام، وتفهم أدوار ومسئوليات المجتمع فى التعليم، وتتشابه مع الدراسة الحالية فى ضرورة استقلالية المدارس، وضرورة مشاركة المجتمع وأولياء الأمور فى العملية التعليمية، وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة فى مجتمع الدراسة حيث طبقت الدراسة السابقة فى جمهورية الدومينيكان فى حين طبقت الدراسة الحالية فى جمهورية مصر العربية (Camilo, Odile, 2014).

4- "Participative Decision Making in Schools: A Mediating – Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcome", (2010)

- دراسة بعنوان : صنع القرارات التشاركية فى المدارس – الوساطة والاعتدال – الإطار التحليلى من أجل فهم نتائج المدرسة والمعلم (٢٠١٠). هدفت الدراسة إلى فهم التأثيرات المتميزة لصنع القرار التشاركى على النتائج المدرسة والمعلم ، وتوضيح العلاقة بينهما، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : إن المشاركة فى صنع القرارات ينبغى أن تكون متكاملة مع صنع القرارات فى المدرسة ؛ من خلال آليات مرتبطة ومنسجمة مع بيئة المدرسة وصنع القرار التشاركى يعكس إمكانيته على تحقيق نتائج كانت غير قابلة لتحقيق الرضا الوظيفى ، والبعد عن التوتر للمعلم، وتتشابه مع الدراسة الحالية فى ضرورة الأخذ بمنظ الإدارة التشاركية فى المدارس ، وتختلف الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة، حيث طبقت الدراسة بمحافظة حيفا بفلسطين، فى حين طبقت الدراسة الحالية على المجتمع المصرى. (Anit Somech, 2010)

14-Decentralization of Education and Strengthening the Participation of Parents in School Administration in Turkey, What has changed? (2011)

دراسة بعنوان : اللامركزية في التعليم وتعزيز مشاركة أولياء الأمور في إدارة المدرسة في

تركيا: ما الذي تغير؟

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية اللامركزية ودورها في تعزيز مشاركة أولياء الأمور في إدارة المدرسة، وارتفاع مشاركة أولياء الأمور في إدارة المدرسة، وارتفاع المستوى التحصيلي والعلمي والمعرفي للطلاب عن طريق تطبيقها في (٢٠٨) مدرسة في (٢٣) مدينة، وتوصلت الدراسة إلى : أن " نسب المشاركة من أولياء الأمور مرتبطة بالمستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للأسرة وأنه كلما ارتفع المستوى الثقافي للأسرة زادت نسب المشاركة المجتمعية، ودعم المدرسة وأن اللامركزية لها دور فعال في تطوير العملية التعليمية وبالفعل تم تعميم التجربة في جميع المدارس بسبب نتائجها الإيجابية، وتتشابه مع الدراسة الحالية في ضرورة تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس من حيث نسب المشاركة من مجلس الأمناء والآباء والمعلمين مرتبطة بالمستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للأسرة، وبالتالي يؤثر على مستوى الطلبة من حيث التحصيل العلمي والمعرفي ، وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في البيئة التطبيقية حيث طبقت هذه الدراسة على بعض المدارس في تركيا، في حين طبقت الدراسة الحالية على بعض المدارس الثانوية العامة بمصر (Husey in Yolcu , 2011).

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على الآتي : وجود خلل في الإدارة المدرسية بمدارس الثانوية العامة، وضعف مشاركة معلمى المدارس الثانوية العامة والمجتمع المحلى في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض الإدارة التعليمية لمديري المدارس بالصلاحيات اللازمة لهم والمعينة في تسيير أمور المدرسة، وضعف العلاقات بين أولياء الأمور والإدارة المدرسية ، و ضعف فهم الإدارة المدرسية لأساليب الإدارة الحديثة، وهناك قصور من قبل مديري المدارس بصفة عامة، وخاصة المرحلة الثانوية في تطبيق بعض تلك الاتجاهات، ونتيجة لذلك بعد إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر عن أساليب الإدارة الحديثة والمتطورة ويتضح أيضا من عرض الدراسات السابقة أن ثمة اتجاهات حديثة عديدة نحو التجديد في الإدارة التربوية والمدرسية، مثل تطبيق الإدارة التشاركية التي يمكن أن تفيد العملية التعليمية، بل ويمكن أن تساهم في رفع المستوى التحصيلي للطلاب، ورغم أن تلك الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية

في كونها تركز جلّ اهتمامها على استعراض أهم الاتجاهات المعاصرة , إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها فيما يلي :-

١- تربط الدراسة الحالية بين الإدارة التشاركية وتطبيقاتها في مدارس الثانوية العامة في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا .

٢- توضح الدراسة الحالية ما درجة تطبيق مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة للإدارة التشاركية أثناء ممارساتهم للعمل الإداري بالمدرسة .

٣- أهمية الإدارة التشاركية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا ومدى ملاءمتها للسياق التربوي في مصر وتطبيقاتها بمدارس المرحلة الثانوية العامة .

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي :

أسهم الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ، لاسيما في تحديد المفاهيم وصياغة التعريفات الإجرائية، وكذلك في تقسيم فصول الدراسة، والتعرف على الإدارة التشاركية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا ، واستفادت الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) ، لاسيما في تحديد محاور الاستبيان ، وصياغة فقراته المتعلقة بتفعيل الإدارة التشاركية في المدارس الثانوية العامة بمصر ، وكذلك الإفادة فيما يتعلق باختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية ، والوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة ، ومعرفة مزايا تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة، وأنه كلما ارتفع المستوى الثقافي للأسرة، زادت نسب الشراكة المجتمعية ودعم المدرسة وأن اللامركزية لها دور فعال في تطوير العملية التعليمية، وضرورة استقلالية المدارس الثانوية من خلال الرؤية والقدرة على صنع القرار، مما يؤدي على الإبداع والابتكار في إيجاد حلول للمشكلات وتطبيقها بالواقع الفعلي، والاستفادة من خبرات الدول الأجنبية في هذا المجال.

تتم الدراسة في الخطوات التالية: -

الخطوة الأولى : الإطار العام للدراسة ، ويتناول مقدمة الدراسة ، وتحديد مشكلتها وفقا للمنهج المقارن، أهدافها ، أهميتها ، أدواتها ، مصطلحاتها ، ودراساتها السابقة .

الخطوة الثانية: ويتضمن الإدارة التشاركية في المدارس الثانوية العامة : إطار نظري

الخطوة الثالثة : ويتناول واقع الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا .

الخطوة الرابعة : ويتناول واقع الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة في مصر .

الخطوة الخامسة : ويتضمن درجة تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة "دراسة ميدانية " وما تشتمل عليها من تصميم الأدوات وتحكيمها وتطبيقها بمدارس المرحلة الثانوية العامة بمصر ، ثم التحليل وتفسير النتائج.

الخطوة السادسة : ويتضمن تقديم تصورا مقترحا لتفعيل دور الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر.

الفصل الثانى

الإدارة المدرسية التشاركية: إطار نظرى

تمهيد:

إن مبدأ المشاركة قديمة قدم الإنسان نفسه، فالعمل الجماعى والتعاون والتطوع مفاهيم سائدة منذ القدم وموجودة فى أصل التكوين الاجتماعى والإنثروبولوجى للإنسان وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشكلات على رؤوسيه ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرارالجماعى بخطوات علاجها(قاسم بن عائل الحربى، ٢٠٠٤م : ١٠٥)

وفى ضوء ذلك يمكن أن تعرف الإدارة التشاركية بأنها فلسفة إدارية تعتمد على مشاركة كافة الأفراد فى إدارة المؤسسة وتحديد أهدافها ومعالجة مشكلاتها ،من خلال تشجيعهم على العمل وزيادة الحوافز؛ مما يخلق مشاركة عملية ووجدانية جيدة لدى العاملين فى المؤسسة وبالتالي تساعد على زيادة الانتاج وتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فاعليتها.

نبذة تاريخية عن الإدارة التشاركية :

وحتى يتضح معنى المشاركة يمكن القول: إن مفهوم المشاركة مر بمراحل وتطورات مختلفة باختلاف التيارات الفكرية والمعتقدات الفلسفية التى عاشتها البشرية هناك مثلا (مقصودة بنت بالنور الدوكالى، ١٩٩٥ : ٣٩) :

١- المشاركة : التى عرفت باسم (حوار مع الشعب) والتى لجأت على الأخص المؤسسات الدينية.

٢- المشاركة التطوعية : وهى تنظر إلى الاتحاد والاستيعاب على أنها أفضل وسائل المشاركة ويستند عليها لتحقيق الاندماج أو التكامل الاجتماعى والثقافى.

٣- المشاركة كمنحى اجتماعى: أكثر المفاهيم تقدما لأنها تمثل عملية كاملة متكاملة متعددة الأشكال والأبعاد والثقافات، وتسعى إلى إشراك جمع أفراد الشعب فى التنمية كافة .

وتأتى الإدارة التشاركية التى كان يقصد بها فى ظل مفهومها التقليدى " إدارة المنظمة عن طريق ممثلين لأصحاب العمل والعمال يتم اختيارهم أو تعيينهم لهذا الغرض ، وقد يتم اشتراك العمال لإبداء الرأى بصفة استشارية أو يكون لهم حق الاشتراك فى اتخاذ القرارات ، كذلك قد يتم اشتراك العمال فى بعض الموضوعات دون البعض الآخر (أحمد زكى بدوى ، ١٩٨٤ : ١٠٠)، وأصبحت المشاركة فى الإدارة تعنى مزيدا من التعاون والتعاقد والتفاوض والتحاوور بين الإدارة والعمالين أفرادا وجماعات ، ومن أهم أشكال هذه المشاركة ظهرت الإدارة التشاركية فى اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، وتهدف أساسا إلى تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة ، مع مراعاة الجانب الإنسانى والحرص التام على إبراز القدرات الإنسانىة، وتقوم على التطوير الذاتى والعمل الجماعى والإبداع والتنبه للمشكلات والوعى بالجودة وتحسين الأداء (وليام مور وهربت مور، ١٩٩١ م : ٢٦- ٢٧) .

ويتضح أن المشاركة قديمة قدم الإنسان فالعمل الجماعى فى الإنسان موجود فى طبيعته الإنسانىة أى على الفطرة البشرىة ، وتتمثل فى الحوار والمناقشة قبل اتخاذ أى قرار جماعى، ولكن المشاركة مرت بمراحل مختلفة، اختلفت فيها المشاركة باختلاف الآراء الفكرىة والمعتقدات الفلسفىة الأخرى، وبالتالي يختلف مفهوم المشاركة من بيئة لأخرى، ومن زمن لآخر؛ لأن البيئة والزمن والمعتقدات الفلسفىة كل ذلك يؤثر تأثيرا فى مفهوم المشاركة التى عاشتها البشرىة، فعلى سبيل المثال عرفت باسم حوار مع الشعب التى تختلف عن المشاركة التطوعىة، وأيضا تختلف عن المشاركة المجتمعية وظهر ذلك واضحا فى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وتهدف إلى تحسين مستوى أداء وتطوير المنظمة مع الاهتمام بالعلاقات الإنسانىة لدى العمالين بالمنظمة من أجل تحقيق الجودة وتحسين مستوى الإنتاج.

أهداف الإدارة التشاركية :

وتتبلور أهداف المشاركة فيما تحقّقه من نجاح فهى تحد من الشكاوى والتنظلمات من جانب العمالين، والتحسين الواضح فى العلاقات بين العمالين والقائد، تسهيل مهمة القائد فى جهوده الإشرافىة والتوجيهىة، وتشجيع أفراد داخل المدرسة على المساهمة فى تحمل المسئولية ، إذ يشعرون أنهم يتفاعلون مع المواقف، وأنهم مشتركون فى اتخاذ القرار فيهمهم نجاحه، وتحسين فى نوعىة القرارات الإدارىة ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب البيانات المعلومات، وتفعيل المشاركة فى المجالس واللجان المدرسىة، المختلفة مما ينتج عنه حل المشكلات التى تواجه العمالين والمعلمين والطلاب والعمل بروح الفريق الواحد لتقديم الحلول المناسبة ، والبدايل

المقترحة وتقيم هذه البدائل والتعاون والحوار المتبادل للوصول للأهداف المرجوة ، و المشاركة تؤدي إلى ترشيدها عملية اتخاذ القرار ، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار ، والإستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة ، والعقول الناضجة فى اختيار البدائل (صلاح عبد الحميد مصطفى، ٢٠٠١ : ٤١).

مبادئ الإدارة التشاركية :

وتوجد مجموعة من المبادئ التى يعتمد عليها أسلوب الإدارة التشاركية تتمثل فى ، الحرص على إقامة علاقات إنسانية فى المؤسسة قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره، والالتزام والولاء والقيم والمبادئ وليس للأشخاص ، والقدرة على القيام بالعمل والرغبة فى ذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب مع مراعاة العدالة فى توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز (حاتم محمد دحلان ، ٢٠٠٣ : ١٣٣ - ١٣٤) ، وتقوم على احترام شخصية الفرد ، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع ، وإن القرار النهائى يكون دائما للأغلبية من المرؤوسين دون تسلط أو خوف، وترتكز على تفويض السلطة للمرؤوسين ، وإقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين (نبيل أحمد محمود العرابيد، ٢٠١٠ : ٣٧)

ومن الملاحظ أن المبادئ التى تعتمد عليها الإدارة التشاركية فى العملية التعليمية تهدف إلى اتخاذ القرارات المدرسية بصورة جماعية، وتظهر طبيعة العلاقة بين المدير والعاملين بالمدرسة فى توزيع المهام الإدارية ومدى تحقق هذه المهام من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

مستويات المشاركة فى الإدارة التشاركية:

إن المشاركة من قبل أفراد المجتمع فى الإدارة التشاركية تأخذ أشكالاً متعددة منها: مشاركة اسمية : وتتمثل فى الاجتماعات والإطلاع على التقارير، ومشاركة محدودة: التى تتمثل فى تقديم المشورة ، وإبداء الرأى ولا تلزم باتخاذ أى قرار ، و مشاركة باقتسام السلطة : بحيث تكون لفئات المجتمع سلطات محددة فى جانب من جوانب العملية التربوية، كأن تكون لها سلطة إقرار الخطة، وهذا النوع من المشاركة يمكن أن يطبق فى أغلب الأحيان فى إدارة مشروعات تربوية (فتحى عبد الرسول، ٢٠٠٨ : ٣٧٧ - ٣٧٨).

ونستنتج من ذلك أن المشاركة فى الإدارة التشاركية تكون حقيقة وفاعلة فى المؤسسات، وهى مشاركة اقتسام السلطة ويمكن أن نطلق عليه تطبيق العمل التشاركى.

أسس الإدارة التشاركية :

وتتمثل أسس الإدارة التشاركية في المشاركة تقتضى التفاعل العقلى والانفعالى، ولا تقتصر على وجود النشاطات العقلية أو البدنية، و تشجيع الأفراد على المساهمة فى تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، ودورهم فى النجاح عن طريق الاجتماعات وزيارات المرؤوسين، واستخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة من إبداء للرأى والتفاوض والتمثيل فى مجلس الإدارة(جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين ، ٢٠٠٠ : ١٨٢)

مظاهر أسس الإدارة التشاركية فتمثل فيما يلى:

١- إشراك المعلمين : فى صنع القرار الذى من شأنه إيجاد نوع من المسؤولية لديهم، ويأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية فى صنع القرار وتنفيذه ، ويعاملون الآخرين بكرامة واحترام ولا يقلل من أهميتهم ويزود جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية والضرورية التى تساعدهم على دراسة القرار، واتخاذ بطريقتة قيمة (قاسم بن عائل الحربى ، ٢٠٠٨ : ٤٠)

٢ - الاتصال الإدارى : يمثل الاتصال الإدارى قلب وجوهر العملية الإدارية التشاركية بالمدرسة، حيث تتيح للمدير مهارة الإحساس بالآخرين لأن البشر هم أهم الموارد ومن ثم يحتاج إلى مهارات خاصة لكى يحسن التعامل معهم والإحساس بمشاعرهم ويصل إلى التأثير فى سلوكهم، وتفعيل دور اللقاءات والندوات بين العاملين لمناقشة الموضوعات التربوية التعليمية، والتى تتعلق بالمشكلات والصعوبات التى تواجه العاملين والبيئة المدرسية، وعقد الاجتماعات الدورية لأعضاء المجتمع المدرسى، وتفعيل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل المدرسة ، وكذلك الدروس النموذجية والورش التربوية التى تساعد على تطوير العملية التربوية والتعليمية(قاسم بن عائل الحربى ، ٢٠٠٨ : ٣٧)

٣- التحفيز : تعد الحوافز فى إطار الإدارة التشاركية مدخلا إنسانيا، يمكّن للقائد التربوى عن طريقها زيادة كفاءة العمل من خلال إثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التى تساعد على إقامة علاقات صداقة بين أعضاء هيئة المدرسة ، وتشجيع جهودات أفراد الجماعة للتخطيط والتنفيذ لإجراءات التغيير والاعتراف بها، ومنح شهادات التقدير وتحقيق الأهداف المرجوة سواء للمعلمين والإداريين والطلاب(شاكر محمد فتحى، ١٩٩١ : ١٢).

ويتضح مما سبق تعد الحوافز أمرا هاما وضروريا، ومدخلا إنسانيا فى إطار الإدارة التشاركية من خلال تشجيع جهودات العاملين للتخطيط والتنفيذ ، ومنح شهادات التقدير على جهود

العاملين داخل المدرسة أو خارجها ،واقترح حوافز للممتازين من المدرسين والطلاب وبقية العاملين بالمدرسة .

أساليب الإدارة التشاركية فى إدارة المدرسة :

هناك العديد من أساليب المشاركة التى تتم فى الإدارة المدرسية، ووضع الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات التى تواجه الإدارة المدرسية ؛ مما يوجب العمل على مشاركة الأفراد العاملين بالمدرسة فى وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلات ومن هذه الأساليب، أسلوب تقديم الاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات : حيث يوضع صندوق خاص بالاقتراحات فى مكان بارز، وواضح للعاملين ، وتتيح الإدارة للعاملين وضع آرائهم ومقترحاتهم حول قضية ما فى هذا الصندوق ، وغالبا ما تتم الآراء بحرية تامة دون خوف من سلطة الإدارة فى حالة المخالفة فى الرأى (خلف سليمان الرواشدة، ٢٠٠٧ : ٤٢) .

أسلوب المشاركة التفاوض : ويتم فى هذا الأسلوب عقد مفاوضات بين مدير المدرسة وممثل عن المعلمين فى المؤسسة لتحديد الموضوعات التى يجب أن يشارك المعلمين فيها بالرأى والمناقشة وحدود هذه المشاركة (فتحى عبد الرسول محمد ، ٢٠٠٨ : ٣٨٠) ، وأسلوب اللجان : وهذا الأسلوب يتم عن طريق مدير المدرسة باختيار مجموعة من العاملين بالمدرسة فى شكل لجان، تكون مسئوليتها دراسة مشكلة معينة بالمدرسة وتحليلها، واتخاذ قرار بحلها أو تقديم مقترحات خاصة بها(فتحى عبد الرسول محمد، ٢٠٠٨ : ٣٨١).

ويلاحظ أن هذه الأساليب تعمل على مشاركة جميع العاملين بالمدرسة بدون استثناء مما يؤدي إلى إحساس العاملين بالمسئولية حين يقومون بتنفيذ سياسة اشتركوا فى وضعها ، وتهيئتهم لما سيحصل من تغيير ، وبالتالي لا يكون التغيير بالنسبة لهم مفاجئا .

ويمكن إجمال مبررات أخذ الإدارة التشاركية فى الإدارة المدرسية فيما يلى:

١ - زيادة الأمل المعقودة على المؤسسة التعليمية من خلال ، تدريب الطلبة على مهارات التفكير العليا، إشراك الطالب فى بناء معرفته، وذلك عن طريق تعزيز روح الحوار والنقاش لديه ، زيادة ثقة الطالب بقدرته على الإنجاز والإبداع(حاتم محمد دحلان، ٢٠٠٣ : ١٣٤).

ولهذا نجد أن الأخذ بالمنظ التشاركى فى الإدارة المدرسية ، يوفر مناخا مدرسيا يدعم التعاون بين المدير والمعلمين والعاملين داخل المدرسة، وذلك يؤدي إلى وضوح الرؤى بينهم اتجاه المهام التعليمية وتنفيذ المنهج المدرسى ، بما يؤثر إيجابيا على الإدارة المدرسية.

٢- النجاح الذى حققه النمط التشاركى فى إدارة المؤسسات الاقتصادية : إن النمط التشاركى فى المؤسسات الاقتصادية، قد عمل على زيادة فعالية تلك المؤسسات من حيث قدرتها الإنتاجية ، كما وكيفا ، وذلك لما يتضمنه هذا النمط من تحفيز لطاقات العاملين الفكرية

والتقنية فى مجال تطوير العمل فى المؤسسة، وأيضا يزداد فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفى والانتماء للمؤسسة التى يعملون بها ، الأمر الذى يزيد من دافعيتهم نحو العمل.

(Keith.& Grilling,1991:28)

٣-زيادة الإنتاج المعرفى والتكنولوجى حيث تعتبر الإدارة التشاركية بديلا قويا للإدارة التقليدية وذلك لما توفره من قنوات اتصال واعية ومتعددة مع المجتمع ،عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها.

(RobinsonV.&Timperley H،1996،62-68)

٤ - تؤكد الاتجاهات الإدارية الحديثة على أهمية تطبيق مفاهيم وأساليب الجودة الشاملة بروح الإدارة التشاركية فى المنظمات، خاصة التى تسعى إلى تطوير تكنولوجياتها وأساليبها ، بقصد حل المشكلات وتحسين معدلات الإنتاجية (عادل عبد الفتاح سلامة، ٢٠٠٠: ٢٨٦)
وجديرا بالذكر أن التوجه نحو تطبيق التشاركية فى الإدارة المدرسية فى مجمله توجهها حديثا ، ففى معظم دول العالم بدأت فى تنفيذ اللامركزية فى التعليم فى أوائل التسعينيات من القرن الماضى ، وكان من بين الدوافع إلى ذلك؛ تحسين نوعية التعليم وكفاءته وتحسين الإدارة وتميزها، ومنح مؤسسات المجتمع المدنى دورا كبيرا فى عملية المشاركة فى العملية التعليمية، والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال إشراك كل أفراد الجماعة فى صنع القرار واتخاذها ؛ مما يؤدي زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية.

- مزايا تطبيق الإدارة التشاركية فى الإدارة المدرسية:

وتؤكد الأدبيات أن تطبيق الإدارة التشاركية تنعكس إيجابيا على الممارسات والسلوكيات والأدوار التى يمارسونها داخل المدرسة ، بما يحقق لها عدة فوائد تعود على العاملين بتحقيق نتائج أفضل، وهى تشجيع المعلمين على تبادل الأفكارالإبداعية وممارستها مما يساعدهم على إيجاد الحلول والأفكار الإبداعية للمشكلات التى تظهر أثناء العمل والتغلب عليها، وتقليل العقبات والموانع التى تعترض طريق العمل بإمداد العاملين بالإمكانات والموارد اللازمة لهم وتسهيل عملية الاتصال المفتوح بين المدير والمعلمين ؛مما يتيح لهم تبادل المعلومات اللازمة لتحسين الأداء ، وإتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة فى عمليات صنع القرارات؛ مما يزيد من إحساسهم بالرقابة الذاتية على العمل، والالتزام بالقرارات التى أخذت والرغبة فى تنفيذها، والتقدير والاحترام المهنى لذاتهم ، والكفاءة الذاتية ، وتحقيق الذات مما يسهم فى تيسير المسئوليات والأدوار والمهام بشكل جيد، وإتاحة الفرصة لأعضاء المدرسة للعمل الجماعى التعاونى ، مما

يساعدهم على توضيح الدور الذى يقومون به ؛بما يحقق لهم التكيف مع العمل وإنجاز الأهداف المطلوبة فى وقت قصير (Anit Somech,2005: 779-683).
ويمكن القول أن الفوائد التى تعود على المدرسة والمجتمع من خلال تطبيق الإدارة التشاركية فى الإدارة المدرسية من خلال توثيق الصلات بين المدرسة والبيت والمجتمع المحلى، وتنمية روح التعاون بين الآباء والمعلمين ؛وبالتالى تصبح المدرسة كمركز ثقافى، وتربوى واجتماعى وفى وتقوم المدرسة بدورها، مع غيرها من المؤسسات لحل المشكلات الاجتماعية الموجودة فى البيئة المحلية، وفى ضوء ذلك نحاول فى الفصل التالى التعرف على بعض الخبرات فى تطبيق الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأسترالياوكيفية الاستفادة منهما.

الفصل الثالث

الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية فى الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا

تمهيد:

من أولى دول العالم التى طبقت هذا الاتجاه الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا؛ لأنهما يؤمنان بالديمقراطية،وقدانعكس ذلك على نظام التعليم فى جميع مراحلها، فأصبح الأسلوب الأمثل الذى لا يمكن الاستغناء عنه فى إدارة نظام التعليم العام بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة ،العمل الجماعى أو العمل التشاركى وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المحور فيما يأتى:

المحورالأول: الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية:

ظهرالاهتمام بنموذج الإدارة التشاركية،وتهدف إلى مشاركة العاملين فى المسئوليات الإدارية وفى صنع واتخاذ القرار، وتنطلق الإدارة التشاركية من ممارسة الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة، والتى من شأنها أن تؤدى إلى المشاركة فى تحمل المسئولية وتحقيق الأهداف، وترتكز على تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا فى المواقف بطريقة تشجعه فى المساهمة فى تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة فى تحمل المسئولية الجماعية معهم(Gray ,1996:319, Johns).

مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية الثانوية فى الولايات المتحدة الأمريكية فى

.....

المهام المدرسية لها جوانب عديدة فى العملية التعليمية ، لكن هناك ثلاث مهام رئيسة ينبغى على مدير المدرسة القيام بها وهى : التفكير بشأن أهداف المؤسسة، والاتجاهات التى يجب عليه أن يسلكها ، وخلق وتحقيق التغير المطلوب فى المؤسسة أو العاملين فيها ، ويقوم مدير المدرسة بمراجعة الوثائق المدرسية ، ومقابلة الموظفين ، ومعرفة أعضاء هيئة التدريس ومعرفة أنظمة التقويم والمراقبة التى تحكم العاملين بالمدرسة، ويعمل مديرالمدرسة على مستويين من التنظيم هما (Webster,William-E,1989: 105) :

- التنظيم الرسمى : فهو قائد رسمى للمدرسة يقوم بتوزيع الطلاب والمعلمين والجداول والإجراءات المتبعة فى إدارة المدرسة ، ويوجد مساعدون معه لشئون الطلاب والشئون الإدارية والفنية.

- التنظيم غير الرسمى : وفيه يتفاعل مدير المدرسة مع أعضاء الإدارة المدرسية والطلاب ، ويتصل بالمجتمع المحلى وبالآباء والمدرسين ، فالإدارة المدرسية تعمل هنا على تكوين التنظيم والمحافظة عليه لتحقيق الأهداف المدرسية (Pralsely, Alan,1992:7) ،وتقوم الإدارة المدرسية بدور كبير فى تعميق الصلة مع المجتمع المحلى ، فهى تنظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تربوية اجتماعية تعمل على خدمة المجتمع وتنمية وتحسين مستوى الحياة فى المجتمع ، والاسهام فى إيجاد حلول لمشكلاته وذلك من خلال (318- Danlill.Stufflebeam,1995:322) : مقابلة أولياء الأمور وتعريفهم ببرامج المدرسة ونشاطها،وتعتمد على المنطق القائل بأن أكثر الأفراد قربا للطلاب هم الأقدر على صنع القرارات المهمة التى من شأنها أن تودى إلى إحداث التغيير والتطوير بالمدرسة

(Educational

Commissiion,www.Ecs.org/html/issue.asp?Retravied24/7/2014

وتتمتع المدارس بسلطة توزيع الميزانية ، حيث تمنح كل مدرسة مبلغا من المال يمكن أن تنفقه بالطريقة التى تراها مناسبة ، فبعد أن يحدد مجلس التعليم بكل وحدة محلية إجمالى التمويل بالمطلوب ، ثم يخصص مبلغا لكل مدرسة وفقا لعدد طلابها ونوعيتهم ، تقوم كل مدرسة بتحديد أوجه الإنفاق من هذا المبلغ فى عدة مجالات مثل: الأفراد العاملين والمعدات والأجهزة والصيانة (Myers ,Dorothy k. html.Retraivied.14/ 5/ 2014) &Stonehill, Ropert

أسس أو معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية فى الولايات المتحدة الأمريكية:

تتعدد وتتنوع أسس انتقاء واختيار مدير المدرسة الثانوية من أهمها :

المؤهل الدراسى والكفاءة : يتم اختيار مدير المدرسة على أساس المؤهل الدراسى ، والخبرة والمهنية والأقدمية ، والكفاءة كما تؤكد بعض الطرق على الأقدمية والخبرة (عبد الله بالقاسم العرفى و يوسف معللا، ١٩٩٦ : ٢٦٩)

الإعداد والتدريب : وفى جامعة (هارفارد) يتكون البرنامج الأساسى فى الإدارة من برنامج تحليل مشاكل الإدارة التعليمية ، وبرنامج علم الاجتماع والعلاقات الاجتماعية المرتبطة بالإدارة المدرسية (عرفات عبد العزيز سليمان و بيومى محمد ضحاوى, ١٩٩٨ : ٣٥٩ - ٣٦٠)
- الخبرة والأقدمية : يتم اختيار مدير المدرسة بالمرحلة الثانوية وفقا لشروط معينة منها : أن يكون لديه ٣ سنوات خبرة على الأقل فى إدارة المدرسة الثانوية العامة ومراقبتها ، وأن يكون لديه خبرة ٥ سنوات فى التدريس، كما يتعين على مدير المدرسة الحصول على ترخيص بمزاولة المهنة شرط أن يتمتع بقدر من المعرفة والمهارة وتعليم القيادة وتنظيمها.(التعلم عن طريق الإنترنت يغير وجه التعليم فى أمريكا ، بتاريخ ١٠ / ٢ / ٢٠١٤)
الاختيار: يقوم على أساس الجمع بين هذه النواحي ، كما يتم تنظيم المقابلات الشخصية للمرشحين

(South Worth, Geoff,1990: 98)

مهام مدير المدرسة الثانوية فى الولايات المتحدة الأمريكية وتتمثل في:
تدعيم الطلاب ونموهم الأكاديمى والشخصى، وتدعيم التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة بما يحقق الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، وتوثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلى وبأولياء الأمور، ومتابعة سير المناهج الدراسية ومدى تقدم تحصيل الطلاب(محمد السيد حسونة، ٢٠٠٣ : ١٥ - ١٦)

ويجب على مدير المدرسة النهوض بالمهام والأعباء التالية (Sophie,Jean 2011:1620 Hages) :تطوير وتنسيق العلاقات العامة، وحضور اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين ، وعقد اجتماعات مع الآباء الجدد، والاهتمام بالأنشطة الاجتماعية، وإعطاء الفرصة للمدرسين والطلاب والآباء للمشاركة فى تطوير السياسات ، و تطبيق الإدارة التشاركية على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة فى أمريكا (Valevie Hall and Mike, Waccace 1992:18)

١- المشاركة المجتمعية فى ضوء الإدارة التشاركية :

وقد أوضحت التقارير والأبحاث أن هناك ستة أنماط للمشاركة المجتمعية بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلى والهدف من المشاركة مساعدة بعضهم البعض فى تربية الأبناء تربية صحيحة من خلال الوالدين: و يمكن للمدرسة مساعدة الوالدين بتزويدهم بالمساعدات

،الاتصال : ويتم ذلك عن طريق قيام المدرسة بتنظيم وتصميم طرق فعالة للاتصال بالوالدين ، والتطوع: ويتم عن طريق تشجيع المدرسة للتطوع والمشاركة فى تنظيم المساعدات والتدعيم للفصول وأعمال المدرسة، والتعليم المنزلى : تزود المدرسة الأسر بالمعلومات والأفكار وطرق مساعدة الطلاب فى المنازل، واتخاذ القرارات: وذلك بمشاركة الأسر فى الجوانب المختلفة لإدارة المدرسة (U.S.,Department of Education,)

<http://www.Nwrel.org.10/4/2014>

ويلعب أولياء الأمور دورا مهما فى التنمية والتحسين المستمر لمهام المدرسة، حيث يساعد هذا النمط من الشراكة على إدماجهم فى العملية التعليمية، من خلال المشاركة فى اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف التعليمية ، والإشراف على النتائج ، وتدعيم فرص التعليم فى المنزل، والمشاركة فى خطة العمل المدرسية وتقديم المقترحات البناءة؛ مما يساعد على تقوية العلاقة بين المنزل والمدرسة، ويجعل هذه الجهود المشتركة تتجه دائما نحو تحسين عملية تعلم الطلاب (E-Sandra, 2004; 83-100).

٢- التخطيط التشاركى على مستوى المدرسة الثانوية فى الولايات المتحدة

الأمريكية : يعد التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة ويعتبر مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل ، لأن التخطيط التشاركى سلسلة من القرارات التى تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة فهو عملية ؛لاتخاذ القرارات سواء القصيرة أو طويلة المدى، فمدرسة كاهون بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، واستهدفت الخطة والتى تعمل على استمرار الثقافة والإبداع وزيادة تدخل المجتمع المحلى ؛ مما أدى إلى ارتفاع مستوى الخريجين العلمى حيث كانوا على رأس الطلاب الذين تم تسجيلهم بالجامعات (أسامة محمد سيد على، ٢٠٠٨ : ٢٤٤ - ٢٤٥) وفيما يلى عرض لخطة المدرسة (<http://www.Calhoun./20/2014>) (Orq 10):

الرؤية : صاغت المدرسة رؤيتها على أساس أنها مؤسسة رئيسة بين المؤسسات التربوية المتقدمة، ويتم ذلك جزئيا عن طريق المشاركة فى المؤتمرات المتخصصة، ونشر الفلسفة التربوية، والمناهج وطرق التدريس والأنشطة الجذابة فى حوارات تربوية .

- الهدف : استمرار جذب الطلاب ، التدعيم ، التحفيز ، الاحتفاظ بمهارات العاملين فى المدرسة ، تخريج طلاب على مستوى عال من المسئولية وقادرين على المنافسة عالميا
- الاختلاف : يتمثل فى زيادة الموارد ، تدعيم أفضل من المجتمع المحلى ، للطلاب ، الأسر ، المديرين .
- التمويل : تهدف المدرسة إدارة مصادر تمويلها بشكل متعقل من خلال خطة طويلة الأجل ؛ لضمان استمرار التمويل وازدهاره من خلال وجود احتياطي للتمويل .

- جمع التبرعات : والهدف زيادة تعزيز المجتمع المحلى للمدرسة بالتمويل لدعم عملياتها لتحقيق التعليم التقدّمى والتدعيم المالى الذى يساعد على أداء المهمة ويحسن ثقافة المجتمع المحلى .
 - الاتصالات : هدفه زيادة فعالية اتصالات المدرسة لتقوية علاقاتها الداخلية، والخارجية وتحقيق الألفة مع المجتمع المحلى ،ويخلف فهم عميق بينهم ويزيد التقدير عن طريق التعليم التقدّمى .
- يتضح مما سبق أن العمل الجماعى ضرورى فى عملية التخطيط التشاركى، وذلك لن يتحقق إلا عن إشراك جميع العاملين والمعلمين وأفراد المجتمع المحلى فى وضع رؤية للمدرسة للنهوض بالعملية التعليمية، و زيادة تعزيز المجتمع المحلى للمدرسة بالتمويل لدعم العملية التعليمية.
- ٣- المناهج الدراسية فى ضوء تطبيق الإدارة التشاركية فى الولايات المتحدة الأمريكية : تقوم الإدارة المدرسية بمتابعة سيرالمناهج الدراسية بالمدرسة، والوقوف على مدى تقدم تحصيل الطلاب والعمل على تقديم أفضل تعليم ممكن لهم ومن مهام الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالمنهج المدرسى إضافة بعض الموضوعات ،أو حذف أجزاء أخرى أو تصميم أجزاء من المحتوى وتحدد الطرق التى ترى استخدامها مناسبة للتدريس وتحدد طرق التقييم المناسبة للطلاب والمناهج والعاملين (أسامة محمد سيدعلى، ٢٠٠٨ : ٢٤٤)، و المنهج الخاص بالمرحلة الثانوية تتألف من ثلاثة أقسام هى :المناهج الإلزامية المشتركة : وتهدف إلى توفير كفاءات أساسية مشتركة فى الرياضيات والعلوم والاتصالات والتقنية، والمناهج التخصصية : وهى مناهج ضمن المرحلة الثانوية تتألف من عدد من المقررات الدراسية تحدد حسب متطلبات التخصص ، ومناهج ما بعد الثانوية : وهى مناهج تخصصية تستمر لمدة سنتين وتؤهل الطالب للدخول إلى سوق العمل (بيومى محمد ضحاوى ، ٢٠١٢ : ٢١٢).
- ٤- المعلمون وإدارة شئون العاملين : بشرط موافقة مجلس التعليم المحلى على تعيينهم ، ويتم اختيارهم وفقا لإعدادهم الأكاديمى والمهنى ، إضافة إلى خبراتهم وكفاءتهم فى برامج النشاط (عبد الله بالقاسم العرفى و يوسف معلا، ١٩٩٦ : ٢٦٩-٢٧٠).
- ٥- صنع واتخاذ القرار : عملية اتخاذ القرار هى لب المنظومة الإدارية المدرسية وهى عملية تتخلل كافة العمليات الإدارية الأخرى ترتبط بها، فعند ممارسة وظيفة التخطيط لابد من اتخاذ القرار، سواء عند وضع الأهداف ، أو رسم السياسات والبرامج، وظيفّة القيادة تتطلب اتخاذ القرار لتنسيق جهود العاملين وحل مشكلاتهم، والرقابة والتقييم تتطلب اتخاذ القرارات لتحديد

معايير وقياس نتائج الأعمال وتصحيح الأخطاء (أسامة عبد الغفار محمد على شريف ، ٢٠٠٧ : ١٠٧).

٦- التقويم والمتابعة: هو الوظيفة الإدارية التي تتولى المتابعة الدائمة للأنشطة داخل المدرسة، وذلك للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير والأهداف الموضوعية، والكشف عن نقاط الضعف والانحراف لتصحيحها وتتضمن ثلاث خطوات وهي قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وتصحيح الانحرافات ونقاط الضعف (Fullan, M, 1999; 35-47) ، وتهدف المتابعة إلى كشف : المشكلات والانحرافات ، واتخاذ القرارات والإجراءات لتصحيحها في الوقت المناسب ، وحفز وتنشيط العاملين للوصول إلى المستويات المطلوبة للأداء، وتقليل التكاليف عن طريق مراجعة الأخطاء قبل تفاقمها- (Silns, H, & Mulford, B, 1996: 25)، (34).

وفي سياق ماسبق يتضح أن المدرسة تساعد الطلاب على تنمية روح العمل الجماعي وتحمل المسؤولية من خلال الأنشطة المختلفة ، وعملية التقويم تتم بصورة موضوعية ، وعملية اتخاذ القرارات تتم بصورة جماعية ؛ مما يساعد على ارتفاع المستويات المطلوبة للأداء و تنمية روح المسؤولية والابتكار لدى الطلبة من خلال القيام بالاشتراك في عمل الأنشطة المختلفة الخاصة بالعملية التعليمية .

- تم تطبيق أسلوب الإدارة التشاركية في المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية بغرض تحسين فعالية أداء المدرسة الثانوية ، وتوصلت إلى نتائج هامة تتمثل في: العلاقات الإنسانية بين أعضاء الجماعة (الفريق) لها تأثير على فاعليتهم بالرغم من اختلافهم في طريقة التطبيق والممارسة ، تتأثر مبادئ الأعضاء بالعوامل السياسية والثقافية ، العمل الجماعي له دور كبير في تقدم العملية التعليمية بالمدارس الثانوية ، الإدارة التشاركية أو الجماعية تحقق مكاسب للعمل والعاملين تتمثل فيما يلي:

- تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس ، إدارة الوقت بصورة جيدة ، دراسة الموضوعات المطروحة ومناقشتها بعمق (Valevie Hall and Mike Waccace,) (1992:18)

المحور الثاني: الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة في أستراليا ويتضمن ما يلي :

ينص الدستور الأسترالي على أن التعليم مسئولية كل ولاية، ويتم الإشراف عليه من خلال قسم إدارة التعليم بالولاية، ويعطى القانون الأسترالي بعض الحقوق والصلاحيات للآباء في

المشاركة فى إدارة المدرسة مثل : الحق فى معرفة المعلومات الخاصة بالسياسة التعليمية لمناقشتها وإبداء الرأى فيها ، والحق فى الإطلاع على المناهج الدراسية ، وكيفية تدريسها ، ومنحهم الحق كذلك فى تغييرها إذا تعارضت هذه المناهج مع قيم الأسرة ، والاعتراض على القرارات المدرسية غير ملائمة (Husen Torsten,1995;4-6)، وهذا ما جعل الحكومة تعطى دورا كبيرا للآباء والمعلمين فى العملية التعليمية.

ويتضح مما سبق أن الإدارة المدرسية فى أستراليا تطورت تطورا هائلا؛ حيث سمحت للقيادات الإدارية أن تقوم بعمليات تخطيطية وإشرافية وتمويلية وتقويمية بصورة واضحة، وبأساليب تنفيذية غير تقليدية ومكنت مديرى المدارس من إدارة مدارسهم؛ الأمر الذى مكّنهم من التطوير والابتكار .

مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية الثانوية فى أستراليا فى ضوء تطبيق الإدارة التشاركية:

من خلال إعطاء المشاركة فى التعليم الثانوى أولوية عند تطوير التعليم من خلال اشتراك النقابات التعليمية والروابط المختلفة وقطاع الأعمال فى مناقشة، كما يتصل بأموال التعليم الثانوى، تشكيل تنظيمات مدرسية متعددة يتشاور من خلالها الآباء والمعلمين، ورجال الأعمال فى الموضوعات المتصلة بتعليم الأبناء وكيفية النهوض به وتطويره ، وتشجيع المعلمين وأولياء أمور الطلبة على الاشتراك فى صنع واتخاذ القرارات المدرسية (بيومى محمد ضحاوى، ٢٠١٢ : ١٦٦).

أسس أو معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية :

تعدد وتنوع أسس انتقاء واختيار مدير المدرسة الثانوية من أهمها:

الاختيار: نجد كل ولاية من الولايات الأسترالية تكون الإدارة المسؤولة عن اختيار مديرى المدارس بعملية اختيار المديرين ، وذلك بالبحث عن نوعية معينة من المديرين تستطيع أن تثير الحماس فى نفوس العاملين بالمدرسة وقادرة على العمل الجاد المثمر، بل لا يقتصر الأمر على هذا، فإنها تبحث عن مدير المدرسة الموهوب الذى يستطيع تحقيق أعلى مستوى والنهوض بمدرسته ومن المعايير التى تؤخذ فى الاعتبار عند اختيار مديرى المدارس

(Department of Employment of Education and Training 1999, :16-21) :

١- توفر القدرة لدى المرشح على القيام بالأداء القيادى والتميز فيه ، وهو ما يعرف بمعيار الجدارة .

٢- مدى إنجاز ونجاحه ومشاركته فى خدمة المجتمع المحيط بالمدارس التى عمل بها .

٣- تكون الإدارة المسئولة عن اختيار مديري المدارس باستطلاع رأى الطلاب ، وبعض المعلمين والرؤساء المباشرين للمرشحين.

المؤهل الدراسي : المتقدم لهذه الوظيفة ينبغي أن يكون لديه تفهم جيد لسياسة الدولة ، والحصول على ليسانس أو بكالوريوس فى التربية ، الحصول على دبلوم الإدارة المدرسية إجادة اللغات الأجنبية والكمبيوتر، والانترنت، خبرة لاتقل عن ثمانى سنوات (-22:1999 Department of Employment of Education and Training,32)

الاختبارات: بالإضافة إلى أن الإدارة المسئولة عن اختيار مديري المدارس تعقد مجموعة من الاختبارات ، لتعرف قدرات المرشحين لشغل وظيفة مدير وتمثل هذه الاختبارات فى اختبار الكفاءة الفنية والمعلومات الخاصة بوظيفة مدير المدرسة والمفاهيم الإدارية العامة ، والمهارات الفكرية والقيادية والرغبة فى العمل القيادى، والأداء الوظيفى السابق فى الإدارة المدرسية والقدرة على التعامل مع الطلاب والمعلمين والمجتمع ، والقدرة على تحسين أداء المدرسة والقدرة على السيطرة على الأمور داخل المدرسة ، والقدرة على التأثير الفعال فى العاملين بالمدرسة ، والقدرة على تفعيل عملية الاتصال داخل المدرسة (Golanda, E,"Preparing,1991:266-283)

الإعداد والتدريب : تقوم الإدارة بتحليل نوعية وخصائص هؤلاء المدربين (مديري المدارس) لتحديد مدى صلاحيتهم لشغل الوظائف القيادية ، أو تدريبهم على مهارات وقرارات إدارية معينة ، والجدير بالذكر أن تدريب مديري المدارس، يتم من خلال فريق عمل من المتخصصين فى الإدارة المدرسية المشهود لهم بالخبرة التدريبية الواسعة،والحاصلين على درجتى الماجستير والدكتوراة فى الإدارة المدرسية

(Department of Employment of Education and Training ,1999:45- 99)

مهام ومسئوليات مدير المدرسة الثانوية فى أستراليا فى ضوء تطبيق الإدارة التشاركية:

هناك عدة أدوار محددة لمدير المدرسة منها، قدرته على تجميع قلوب وعقول كل العاملين بالمدرسة مع المجتمع ، وحل الأزمات ، وتطوير مهارات التفاعل مع الناس، وإقامة علاقات ذات معنى تقوم على الثقة مع البارزين فى المجتمع ، والاهتمام بقضايا الطلاب والآباء والمجتمع وهيئة التدريس ، والقدرة على تطوير شبكات العمل، ومنح السلطات للغير، والإمام والمعرفة بالبيئة المدرسية جغرافيا وبشريا وتكوين رؤية عنها.

(United States Department of Education,1993:5-9)

١- الشراكة المجتمعية فى ضوء الإدارة التشاركية :

نتيجة لاتساع مساحة أستراليا وزيادة عدد السكان بها عملت الحكومة الأسترالية على تقوية العلاقة بين المجتمع، والمؤسسات التربوية المختلفة مثل المدارس والجامعات ومؤسسات التدريب والمراكز التربوية فى المجتمع ، ولتدعيم عملية المشاركة المجتمعية فى أستراليا بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلى بمؤسساته المختلفة، ولذلك عملت أستراليا على إنشاء ما يلى (أسامة محمد سيد على، ٢٠٠٨ : ٢٦٠-٢٦١) :

- المجالس المدرسية : ويتكون معظم أعضائها من أولياء الأمور ، ولهم دور كبير فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وسير العملية التعليمية بها ، وتتمثل مسئولية هذه المجالس فى تقرير السياسة التعليمية والأهداف الخاصة بالمدرسة، ومتابعة حالة المبنى المدرسى والمحافظة عليه وصيانتته بصفة دورية .
- نوادى الآباء : يوجد فى بعض المدارس نوادى يجتمع فيها الآباء لمناقشة القضايا التى تخص العملية التعليمية وتهتم أبنائهم .
- تعمل المدارس على الاستفادة من وسائل الإعلام المحلية فى الإعلان عن المميزات التى يمكن أن تقدمها ويحصل عليها الطلاب الذين يدرسونها بها .
- رجال الأعمال : تعمل أستراليا على الربط بين رجال الأعمال ومؤسساتهم والمدرسة ؛ وذلك بهدف تلبية احتياجات الصناعة ، وتقديم المساعدات للمدارس مثل الملابس والمأكل ، وتدريب الطلاب داخل المصانع وكذلك المعلمين .
- ومن الواضح أن المشاركة المجتمعية فى الإدارة المدرسية تتم عن طريق مجالس الآباء ، والمجتمع المحلى ، المعلمين والطلاب وأن أدوارهم تتمثل فى اختيار مدير المدرسة سواء بالانتخاب أو التعيين أو الترقيّة أ والفصل للمديرين والمعلمين والإشراف على مبنى المدرسة وصيانتته والمساعدة فى الإنفاق على التعليم .
- ومن خلال إعطاء المشاركة فى التعليم الثانوى أولوية عند تطوير التعليم من خلال اشتراك النقابات التعليمية والروابط المختلفة وقطاع الأعمال فى مناقشة، كما يتصل بأموال التعليم الثانوى، وتشكيل تنظيمات مدرسية متعددة يتشاور من خلالها الآباء والمعلمين، ورجال الأعمال فى الموضوعات المتصلة بتعليم الأبناء وكيفية النهوض به وتطويره ، وتشجيع المعلمين وأولياء أمور الطلبة على الاشتراك فى صنع واتخاذ القرارات المدرسية (بيومى محمد ضحاوى، ٢٠١٢ : ١٦٦).

٢ - التخطيط التشاركي على مستوى المدرسة الثانوية : على مدير المدرسة أن يعمل على تطوير الأغراض والأولويات ، والخطط التي تسهم فى التطوير التنظيمى ، وإدارة المواد المالية، ويضع برامج زمنية لتنفيذ الخطط ، وفيما يلى عرض للخطة التشاركية لمدرسة جيلد فورد الثانوية (أسامة محمد سيد على، ٢٠٠٨ : ٢٧٦ - ٢٧٤)

- الهدف : الإدراك الكامل لإمكانات كل طالب فى المدرسة .
- القيم : طلاب المدرسة والعاملون يسيرون طبقا لهذه القيم (احترام البيئة ، وبعضهم البعض ، أداء العمل بأمانة ، المسئولية عن كافة الأفعال ، الإنجاز حسب الإمكانيات الفردية)
- الرؤية: إعطاء الأولوية لإعداد كل طالب بمجموعة من المهارات لمواجهة تحديات الغد .
- المهارات : يعد طلاب المدرسة للمستقبل ، وسيكون قادرين على قبول الفرص ولديهم المرونة فى مواجهة المشكلات وتتضمن القدرة على وضع ومتابعة الأهداف الشخصية ، مهارات قيادة الفريق.

- الاتجاهات: وتتضمن الاتجاهات تنمية أخلاقيات عمل الفريق ، والوعى البيئى والتعهد بالتدخل فى المجتمع المحلى، واحترام التنوع .

- المعرفة : يكتسب كل طالب إحساس إيجابى مذهب لإمكانات الحياة ويكون لديه حب دائم للتعلم على مواجهة تحديات المجتمع المتغير ، وتتضمن المعرفة الواسعة والواضحة والمتوازنة .

- مسئولية المعلمين نحو التخطيط المدرسى : يشجع مدير المدرسة المعلمين لتحمل المسئولية نحو الاشتراك فى عملية التخطيط المدرسى ، والقيام بالأنشطة الملائمة لتعزيز التعليم، ولا يستطيع أحد أن يتقدم للعمل معلما فى أى مدرسة من مدارس أستراليا ، إلا إذا كان قد حصل على تعليما لمدة أربع سنوات فى مجال التربية ، وهناك بعض المقررات التى تؤهل المشترك فيها لتعليم المرحلة الإبتدائية ، ومقررات أخرى تؤهله لعمل فى المرحلة الثانوية ومعلم المرحلة الثانوية لابد أن يكون قد حصل على مقررات أكاديمية مكثفة فى تخصص أو تخصصين (هبة تقى محمد، ٢٠١٢ : ٢٠٨) .

٣ - إدارة المنهج المدرسى :

يشجع مدير المدرسة الأنشطة التى تؤثر فى نوعية وجود التدريس والتعليم ، لايوجد منهج دراسى موحد فى أستراليا داخل الولايات، ولكن يوجد إطار عام تحدد فيه السلطات المركزية إرشادات منهجية عامة، وشاملة لضمان تعليم مستند على الأهداف الوطنية المحددة (أسامة محمد سيد على، ٢٠٠٨ : ٢٧١) ، فنجد على مستوى المدرسة الثانوية العليا يحدد المنهج

بالشكل الملائم وبالتفصيل من خلال السلطة المسؤولة عن الامتحانات والتصديق رسميا عليها وفى هذا المستوى للطلبة عموما لديهم فرصة أكبر للتخصص وعدد من الدراسات الاختيارية، وعموما دراسة اللغات ليست إجبارية فى المرحلة الثانوية (بيومى محمد ضحاوى، ٢٠١٢: ١٥٤).

٤- إدارة العاملين : يقوم مدير المدرسة بالإشراف على الأنشطة المختلفة للمواد الدراسية وبناء علاقات عمل فعالة وتنمية الدافعية نحو العمل ، وتقدير الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة، وتوزيع المسؤوليات والسلطات، ويضع معايير الرقابة على الأداء (-1995:69 Michael Harvey, 76) .

٥- البرنامج الإدارى "التخطيط" : ويعنى المهام اليومية أو الأسبوعية أو السنوية التى يقوم بها مدير المدرسة ، والتى تسهم فى الفاعلية التنظيمية لإدارة المدرسة (-Ibid, pp.69-76) .

٦- تنمية العلاقات الخارجية : وهى الأنشطة التى يمارسها مدير المدرسة بهدف ربط المدرسة بالسلطة التعليمية والمجتمع (-Ibid, pp.69-76) .

٧- تقييم التدريس : وتعنى متابعة وتقييم مدير المدرسة للأنشطة التى ترتبط بالتدريس داخل الفصل، ويعد مدير المدرسة مسئولاً عن العمل بالمدرسة ، وعليه أن يضع مع العاملين بالمدرسة المستويات والمثل التى يجب أن يسير عليها العمل بالمدرسة، ورفع كفاءة العملية التعليمية والتربوية فى المدرسة، ويقوم مدير المدرسة بالمتابعة على ثلاث نواح هامة هى : القيام بالأعمال الإدارية ، وتنظيم الحياة الاجتماعية فى المدرسة ، ورفع كفاءة العملية التعليمية والتربوية فى المدرسة ، ويلاحظ أن أهم النواحي الثلاثة التى ، ينبغى على مدير المدرسة الاهتمام بها هى الناحية الثالثة ، لكن الواقع يشير إلى إسناد الكثير من الأعمال لغيره من موظفى المدرسة، وهو ما يعرف بتفويض السلطة (أسامة عبد الغفار محمد على الشريف، ٢٠٠٧ : ١٢٨)

٨- صنع واتخاذ القرار : تقوم الإدارة المدرسية باتخاذ القرارات التى تتعلق بالسياسة والمنهج ، فالتنظيم على المستوى المحلى بواسطة مدير المدرسة ومستشارى المدرسة ، والمدرسين والطلاب والآباء (أسامة عبد الغفار محمد على الشريف، ٢٠٠٧ : ١٣٣)

٩- توفير الفرص للطلاب لتحمل المسؤولية : تمنح الإدارة المدرسية الطلاب الفرصة للاشتراك فى اتخاذ القرار فى المدرسة لتنمية ، وممارسة مهارات القيادة كى يتمكن الطالب من الإسهام فى بناء وطنه بإيجابية (Australian Educational, 1992:11-18)

أهداف الإدارة التشاركية : التخطيط المشترك بين أولياء الأمور والطلبة والمدرسين والخاضعين لعملية التقدير للأنشطة المدرسية ، تحديد أدوار الأعضاء المشاركين والأدوار المشتركة بينهم ، إعداد ميزانية المدرسة، تحسين العملية التعليمية للطلاب (Colin,1988.184-191March)

- خطوات تطبيق الإدارة التشاركية (الجماعية) (Colin,1988.184-191March):

١- الجماعة الأولى : تقوم بإعداد برنامج التخطيط - الميزانية وهي مجموعة يحددها مجلس إدارة المدرسة (الإدارة العليا).

٢- تحديد الأعضاء المشتركين من المدرسين - الطلبة - المجتمع المحلى

٣- يوجد إتفاق بين المجموعة والأعضاء المشتركين فى وضع برنامج للتخطيط - إعداد التقارير - إعداد الميزانية بطريقة تخطيطية وتكتب بلغة سهلة الفهم.

ويتكون برنامج الإدارة التشاركية من ست أجزاء هى : تحديد الأهداف وتحديد الاحتياجات، ورسم السياسة الخاصة بإدارة المدرسة الثانوية، وانتهاج التخطيط، وتحديد الميزانية ، الإعداد والتجهيز، التقييم ويتم من أجل الحكم على مدى التحقيقات (March Colin,1988:186-191).

استعرضت الدراسة فى هذا الفصل بعضا من تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية فى الولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا ، وفى ضوء ذلك تناول الفصل الرابع واقع الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر .

الفصل الرابع

واقع الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر

تمهيد :

وتشير الاتجاهات العالمية، وتجارب الدول المتقدمة التى تم عرضها فى الفصل السابق من تطبيق الإدارة التشاركية فى النظم التعليمية، وبخاصة بالمرحلة الثانوية؛ لمواجهة التغيرات السريعة، فأصبح تطوير الإدارة المدرسية أمرا حتميا لمواجهة هذه التحديات ، ولمواكبة التطورات العالمية فى مختلف مجالات الحياة لتحقيق التنمية البشرية، وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع .

مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية:

- إن مدير المدرسة هو " الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة والمجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والخدمية ،ويتولى تحقيق ذلك من خلال الأهداف الرئيسية لوزارة التربية والتعليم ولقد حدد القرار الوزارى رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥ بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة ، اختصاصات مدير المدرسة على النحو التالى وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم ٢٥٠ بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٥) :
- مسئول عن تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقا لما تقتضيه المعايير القومية.
 - التعاون مع مجلس الآباء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية .
 - التنسيق مع الأنظمة المحلية ، ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة .
 - تطبيق المعايير القومية للتعليم على مستوى المدرسة.
 - تدريب أعضاء هيئة التدريس على أسس تطبيق المعايير وإجراءات دورات التقويم فى مستوى المعايير.
 - إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفنى المختصة .
 - أسس أو معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية:
- ويكون اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة ووظيفة وكيل مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل طبقا للأسس الآتية (وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزارى (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣ م الصادر بتاريخ ٤/١١/٢٠٠٣ م):
- المؤهل الدراسي : الحصول على مؤهل عال تربوى مناسب بالإضافة إلى شهادة (إجازة) التأهيل التربوى ، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى .
- الخبرة والأقدمية : قضاء سنة على الأقل فى وظيفة معلم أول (أ) وذلك بالنسبة لشغل وظيفة وكيل مدرسة و أربع سنوات على الأقل بالنسبة لشغل وظيفة مدير مدرسة .
- الإعداد والتدريب : اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقا لما قرره الأكاديمية المهنية للمعلمين
- السمات الشخصية : توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التى تؤهله لشغل الوظيفة .

و يتم اختيار شغل وظيفة مدير و وكيل المدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل للمدير و معلم أول للوكيل في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة ، و يكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد (قرار بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم الصادر بتاريخ ١١/٦ / ٢٠١٢)

ومن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة الثانوية العامة ما يلي (سليمان حامد، ٢٠٠٩ : ١٧٩ - ١٨٢):

- تشكيل المجالس واللجان فى المدرسة ، وتفعيل دورها وفق القواعد التنظيمية وتحديد مواعيد وأماكن اجتماعاتها

- زيادة عدد الفصول فى المدرسة أو تقليصها - عند الضرورة - أثناء العام الدراسى ، وفقا للمعادلة المقررة من الوزارة (عدد الطلاب مع عدد الفصول) على ألا يترتب على ذلك زيادة فى عدد المعلمين مع إشعار إدارة التعليم بذلك

- إعادة توزيع الطلاب فى الفصول حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب .

- إقرار الخطط والبرامج لنشاط الطلاب والإشراف على تهيئتهم للمشاركة فى البرامج التى تنظمها إدارة التعليم واختيار المعلمين المشرفين على الطلاب .

- الموافقة على من يرشح للعمل وكيلا للمدرسة .

- تكليف العاملين فى المدرسة بأى أعمال أخرى تقتضيها طبيعة التعليمى والتربوى أثناء العام الدراسى.

- تفويض بعض صلاحياته لوكيل (أووكلاء) المدرسة .

ويرتبط نجاح المدرسة الثانوية العامة فى تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التى يدير بها المدير مدرسته وبالأسلوب الإدارى الذى يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التى تتمثل فى شخصيته فمدير المدرسة هو القائد التربوى الذى يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة، ليكونوا أفرادا صالحين قادرين على الإسهام فى تنمية مجتمعهم تتمثل الأدوار لمدير المدرسة الثانوية العامة فى التخطيط والتنظيم ، والتوزيع والتنفيذ، والإشراف ، والتفويض .

١- التخطيط والتنظيم : يعتبر التخطيط والتنظيم ، من العمليات الهامة لنجاح العمل المدرسى حيث يستهل مدير المدرسة الثانوية دوره التخطيطى بدراسة الأهداف العامة للتعليم ، وأهداف المرحلة التعليمية ، ثم أهداف السياسة التعليمية وهو فى سبيل ذلك يعمل مع أعضاء

الهيئة التدريسية على وضع الأهداف التعليمية فى مدرسته، وتحديد أنماط الأنشطة والأعمال التى ينبغى تنفيذها لتحقيق الأهداف، (محمد حسنين العجمى، ٢٠٠٧: ٢٩٦-٢٩٧)

٢- توزيع الميزانية المدرسية : يجتمع مدير المدرسة مع مجالس النشاط الرياضى والأخصائيين ويمدهم بالمعلومات اللازمة كالميزانية الكلية، عدد طلاب الأنشطة المراد ممارستها، ميزانيات العام الماضى، ما تم صرفه وما تبقى، وتوزيع الميزانية على كل الأنشطة فى ضوء هذه المعلومات. بالإضافة إلى اعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها، اعتماد مستندات الأعمال المالية والمخزنية والتحقق من عدم تحصيل أية مبالغ مالية بدون إيصالات رسمية (صلاح عبد الحميد مصطفى، ٢٠٠٢، ٦٤)

٣- التوزيع والتنفيذ : بعد قيام مدير المدرسة ومعاونوه بعملية التخطيط، تحدد الأعمال المطلوب تنفيذها وتستند إلى من سيقومون بها ويفضل أن تكون هذه الأعمال موزعة على لجان بدلا من أفراد ويرأس كل لجنة مدرس أول أو أقدم المدرسين، ويتم تنفيذ الأعمال بالمشاركة والتعاون بين الأفراد وفى ضوء قدرات واستعدادات كل فرد (ولاء محمد أنيس عبد المنعم محمد، ٢٠١٢ : ٩٢)

٤- التوجيه : يعتبر التوجيه من أهم الأعمال التربوية لمدير المدرسة حيث يقوم بتوجيه العاملين من موظفين ومدرسين وطلاب فى إطار من التفاهم والاحترام المتبادل ووفق الوسائل التربوية التى يمكن أن سيكتسبها المدير قبل الخدمة أو أثناءها، وتتعدد أساليب التوجيه، فيستطيع مدير المدرسة توجيه المعلمين عن طريق الاتصال المباشر بهم داخل الفصل وخارجه، وعقد الاجتماعات الدورية المنتظمة، أما بالنسبة لتوجيه الطلاب، فيجب على المدير أن يكون ملما بطبيعة المرحلة العمرية للطلاب وطبيعة المشكلات النفسية التى تواجهها وطرق معالجتها (محمد حسنين العجمى، ٢٠٠٧ : ٢٩٨-٢٩٩)

٥- الإشراف : يعتبر مدير المدرسة مشرفا فنيا مقيما، فهو يساعد المدرسين على فهم أهداف المرحلة التى يعملون بها؛ مما يقتضى قيامه بعقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس، وزيارة المعلمين فى حجرات الدراسة وقاعات الأنشطة للوقوف على حسن سير العملية التعليمية، والتخطيط لعقد ندوات دورية مستمرة، ومساعدة الطلاب على حسن الاختيار للمواد المناسبة فى ضوء قدراتهم وإمكاناتهم المعرفية والعقلية (محمد حسنين العجمى، ٢٠٠٧ : ٢٩٨-٢٩٩)

٦- التقويم : يعد التقويم وسيلة تمكن مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيق لأهدافها ومدى نجاح الجهود لتحسينها وتطويرها، ويتم التقويم من

قبل مدير المدرسة أثناء الإشراف أولاً بأول ، وبذلك يكون التقويم عملية مستمرة طوال أداء العمل المدرسى ويتطلب التقويم أن يقوم المدير بتحديد أهداف المدرسة وصياغة مقاييس أو معايير لقياس الأداء ومن ثم تقويم الأداء فى ضوء ذلك مع إشراك العاملين والتلاميذ فى عملية التقويم (محمد حسنين العجمى، ٢٠٠٧ : ٢٩٨-٢٩٩)

وبناء على ما سبق يتضح أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بمهام إدارية كثيرة ، فلا بد لمدير المدرسة الثانوية أن يحدد ماذا يجب أن يفعل ؟ وكيف ؟ ومتى ؟ وبواسطة من ؟ كل ذلك يظهر من خلال العمليات الإدارية المختلفة من التخطيط ، أى تحديد الغايات والوسائل ، ووضع البرامج والميزانيات، وتكون لديه رؤية واضحة لمدرسته ، والتنظيم من خلال توزيع الأدوار والمهام والسلطات بين أفراد الإدارة المدرسية ، واستغلال الإمكانيات المتاحة ، وتحقيق التعاون بين العاملين بالمدرسة وتتوقف درجة كفاءة المدرسة وفعاليتها على درجة كفاءة وفعالية التنظيم والإدارة فيها من خلال كفاءة مدير المدرسة، ومدى تفاعل العاملين معه فى إطار العملية التعليمية ويظهر واضحاً من خلال تحسين الأداء ، وسهولة التقويم واستمراريته ، واتخاذ القرار سواء عند وضع الأهداف ، أو رسم السياسات أو حل المشكلات التى تواجه العاملين والإدارة المدرسية .

دواعى تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة التحديات المستقبلية وتأثيرها فى إدارة المدرسة الثانوية :

إن دراسة التعليم الثانوى العام فى مصر ، يحتم علينا دراسة التطورات والتحديات التى ظهرت فى الآونة الأخيرة، أولاً والتى انعكس آثارها على مختلف المجالات التربوية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وهى كما يلى :

التحديات الثقافية : و تتمثل التحديات الثقافية فى ظاهرة العولمة التى فرضت على التعليم ضرورة تدعيم الثقافات المحلية لمواجهة الثقافات العالمية، وضرورة تحقيق التنمية لكافة الموارد البشرية فى قطاع التعليم لتحقيق متطلبات المجتمع ؛لانتاج مخرجات تعليمية على مستوى عال من الجودة (519 : Patrick Fitzsimons, 2000)

التحديات الاقتصادية: أدى انتشار العولمة إلى وجود العديد من التحديات الاقتصادية أمام المؤسسات التعليمية والقائمين على إدارتها، ومن أهمها العولمة الاقتصادية ويعد الجانب الأهم من جوانب العولمة حيث تسود توجهات تتمثل فى الانفتاح الاقتصادى العالمى، وتحرير التجارة وزيادة الاستثمار الأجنبى والخصخصة وضخامة التدفقات الدولية الخاصة بين الدول (ولاء محمد أنيس عبد المنعم، ٢٠١٢ : ٨٠)

التحديات التكنولوجية : تعتمد الثورة التكنولوجية على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات، وهذا كله يتطلب من الإدارة بالمدرسة الثانوية عدم الاقتصار على مصدر واحد من المعلومات والمعرفة، بالإضافة إلى ضرورة استيعاب مهارات ومعارف جديدة وظهور التدريب المستمر لمواجهة هذه التحديات (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٠: ٤).

ويتضح مما سبق، أن كل هذه التحديات والتغيرات سريعة وشاملة وعميقة ومتشابكة ومعقدة إلى حد كبير، كما أنها تعتبر تحديات حقيقية أمام النظام التعليمي، وبخاصة المدرسة الثانوية وإدارتها فنجد أن مديري المدارس الثانوية يعملون بنظم تقليدية، حيث يتطلب منهم التكيف مع هذه التحديات ومواجهتها وممارسة أدوار جديدة ومستقبلية، وتغير أفكارهم وأساليبهم الإدارية الحالية، واستبدالها بأخرى حديثة ومبتكرة؛ بحيث يصبح المديرون لديهم مهارات عالية من حيث الخبرة والتكيف وجديداً فى سلوكه ومهاراته وفكره، بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة وثقافة المجتمع.

الشراكة المجتمعية فى ضوء تطبيق الإدارة التشاركية:

وتقوم الشراكة على مجموعة من المقومات: إن الشراكة جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار، وضرورة إزالة العقبات السياسية والمؤسسية التى تعترض سبيل شراكة المواطنين ومؤسسات المجتمع، كما يجب توفير المعلومات الواضحة التى تشجع على الشراكة وتيسر الاختيار بين الأطراف المطروحة، وتبنى الشراكة على أساس: تبادل الفهم، والثقة والخبرة، أن تتم ترجمة الشراكة إلى إطار قانونى ينعكس فى التشريعات والهيكل التنظيمية التى تجسدها آليات المشاركة، وذلك لنجاحها (ماهر أحمد حسن، ٢٠٠٦: ٤٥)

وبصفة عامة لا تزال الشراكة المجتمعية فى مرحلة البداية، والمنهج الذى تتبعه الوزارة يعتمد بالأساس على تجريب بعض أشكال اللامركزية المحدودة فى شكل مشروعات، وبرامج فى محافظات بعينها بناء على اتفاقيات مبرمة بين الوزارة والمحافظين؛ وذلك قبل التوسع فى التجربة والتفكير فى إدخال تعديلات تشريعية على المستوى القومى، وإذا كان هناك إعداد نظرى للتوجه نحو اللامركزية فإنه يبقى التحدى الأكبر ألا، وهو التطبيق الفعلى لهذه الجهود على مستوى أكثر اتساعاً (عبد الهادى مبروك النجار، ٢٠٠٩: ١٩٢).

معيقات تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة:

وتوجد مجموعة من المعوقات التى تعيق إدارة المدرسة الثانوية عن تطبيق أسلوب الإدارة التشاركية.

أولاً: معوقات تعاني منها الإدارة المدرسية ولعل من أبرزها: قلة الأخذ باقتراحات مديري المدارس المتعلقة بتحسين ظروف مدارسهم، ضعف التعاون بين المشرفين التربويين والإدارات المدرسية (على محمد منصور، ١٩٩٩: ١٩٥ - ١٩٦)، وكثرة التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات وتضاربها في بعض الأحيان، وغلبة الجوانب الكمية على النوعية والفجوة بين الأهداف والنتائج، وإتباع أساليب التقويم التقليدية (وزارة التربية والتعليم ووحدة التخطيط والمتابعة بالبنك الدولي، ٢٠٠٩: ٣)، سيادة النمط البيروقراطي الذي يقف ويحد من فاعلية التجديد بالإدارة المدرسية في مصر ويحولها إلى مجرد إدارة روتينية تعوزها القدرة على التنفيذ الفعال للتجديد (عمرو عبد الحميد عبد الفتاح الجندى، ٢٠٠٢: ٤).

ثانياً: التقاليد التنظيمية: تقف التقاليد التنظيمية عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التشاركية؛ ويرجع ذلك إلى الخوف من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات من قبل بعض المديرين بالإدارة العليا (على محمد منصور، ١٩٩٩: ١٩٥ - ١٩٦).

ثالثاً: معوقات المناخ المؤسسي: تنبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة والتي تعكس نفسها وبشكل ضمنى على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين، فإن هذا سيؤدى إلى إحباط النمط التشاركي وفي الاتجاه نفسه، فإذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل الناقد بأنه "صانع المشاكل فكيف يمكن خلق مناخ مؤسسي منفتح، بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.

(Keith's & Grilling R, 1991: 43)؛ لأن الثقافة السائدة في المدارس الثانوية العامة بمصر تتميز بالسلبية والتراخي (يوسف عبد المعطى مصطفى، ١٩٩٨: ٣٣٤).

رابعاً: معوقات نابعة من المديرين أنفسهم: هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسئولية عن المدرسة وفي كثير من مجالات ما يشعر المديرين بالخوف اتجاه الدعوى إلى تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة مدرستهم، إذا كان المدير استبدادياً فهو لن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة إلا إذا كان هناك ما يوجب موافقته على المشاركة (على محمد منصور، ١٩٩٩: ١٩٥ - ١٩٦).

خامساً: معوقات تكمن في المعلمين: كثيراً ما تصادف معلمين يرون أن دورهم في المدرسة مجرد تعليم المقررات الدراسية المكلفين بتدريسها، ليس إلا مجرد إعطائهم مسئوليات جديدة، حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعد عبئاً إضافياً يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد

يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي فى الإدارة المدرسية،
<http://www.ed.Gov/databases,Erie.Digests/ed39/226.html.p3.20/9/2012>

(
سادسا: معوقات تكمن فى الطلبة: أماعن المشكلات التي يسببها الطلبة للإدارة تتمثل في المشاغبة مع زملائهم، وكثرة التغيب، وكثرة التأخر وخاصة في الحصة الأولى، وعدم التزامهم بالنظام داخل المدرسة، ومخالفة التعليمات المدرسية وعدم الشعور بالمسئولية، وإثارة الفوضى والشغب في المدرسة، وبالإضافة إلى المشكلات التربوية والنفسية والاجتماعية (سعود بن موسى الصلاحى، ٢٠٠٨ : ٤٨).

سابعا: معوقات تكمن فى أولياء الأمور والمجتمع المحلى : غياب نظام الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلى، لايقوم أولياء الأمور بمراجعة المدارس للاستفسار عن أوضاع أبنائهم الدراسية أو الاستفسار عنهم ومتابعتهم، قلة تعاون أولياء الأمور لمساعدة مدير المدرسة في حل مشاكل أبنائهم (نادرة فادى بيسيو، ٢٠٠٣ : ٨٩)

ويتضح مما سبق أن دور المشاركة المجتمعية ضعيفة فى العملية التعليمية بالمدرسة ؛ ويرجع ذلك إلى أسباب كثيرة منها قلة معرفة الآباء بأهمية دور مجلس الأمناء والآباء ، وعدم دراية إدارة المدرسة بأهمية التواصل مع المجتمع المحلى، و ضعف الإدراك لدى مديري المدارس بالنسبة للمتغيرات والتطورات المحلية والعالمية، و ضعف قنوات التواصل بين البيت والمدرسة ، وقلة الإمكانيات المادية والبشرية والأجهزة التكنولوجية فى تطوير الإدارة المدرسية، وضعف العلاقة بين المعلم والطالب داخل المدرسة ، وبناء على ذلك تناولت فى الفصل الخامس " دراسة ميدانية لواقع الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر .

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية لتطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى

مصر وتحليل وتفسير النتائج

تمهيد :

لقد تناولت الفصول السابقة الإطار النظرى للدراسة، والتي يتمثل فى عرض تطبيق الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (مفهوم الإدارة التشاركية ، وفلسفتها ، وأسس الإدارة التشاركية ، وأساليب الإدارة ، ومبررات استخدام الإدارة

التشاركية فى الإدارة المدرسية، ومزايا التطبيق) ثم تطبيقها بالمدرسة الثانوية العامة بمصر ، وقد اعتمد الباحث فى رصد هذا الإطار النظرى على بعض الكتب والمراجع والدراسات السابقة والأبحاث العلمية ، والبيانات الرسمية الصادرة فى هذا الشأن، إلا أن المعلومات المتوافرة فى هذه المصادر لم تعط صورة متكاملة وصادقة عن هذا الواقع ؛ لذا قام الباحث بدراسة ميدانية للتعرف على ملامح تطبيق الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة .

أولاً - إجراءات الدراسة الميدانية وأدواتها :

يعتبر الاستبيان أداة من الأدوات التى تستخدم بهدف الوصول إلى معلومات تفيد فى إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشكلات، (عزيز حنا داؤد وأنور حسين عبد الرحمن ومصطفى محمد كامل، ١٩٩١ : ٧٧) ويعتمد فى بنائه على مجموعة من الأسئلة التى تتناول المجالات التى يشتمل عليها البحث وتعطينا البيانات اللازمة للكشف عن الجوانب التى حددها البحث (عبد الفتاح محمد دويدار، ٢٠٠٧ : ٩١) وتمثلت خطوات إعداد تطبيق استبيان الدراسة الميدانية ما يلى :

١ - أهداف الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية التعرف :

- درجة إدراك السادة المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة للإدارة التشاركية فى إدارة المدرسة ودرجة مشاركة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين فى الإدارة المدرسية .

- الوقوف على المشكلات التى تحول دون تطبيق الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة

٢ - عينة الدراسة :

تم تطبيق الاستبيان على المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوى العام بمصر حول تطبيق الإدارة التشاركية.

٣ - صدق الاستبانة :

اعتمد الباحث على موافقة السادة المحكمين والسادة المشرفين على العبارات الاستبانة بعد عرضها فى صورتها النهائية.

٤ - تطبيق الاستبانة :

بعد أن تم إعداد الاستبانة فى صورتها النهائية وحساب صدق وثبات الاستبانة اتبع الباحث الخطوات التالية لتطبيق الاستبانة وفقاً لآتى: توزيع الاستبانة وجمعها :

قام الباحث بتوزيع الاستبانة عينة حجمها (٦٤٠) ستمائة وأربعون مفردة بمدارس الثانوية العامة بالمحافظات السابقة وموزعة كالتالى : ١٥٠ مفردة من السادة المعلمين بكل محافظة ، ١٠ مفردة من السادة المديرين بكل محافظة، تم تجميع الاستبيانات بعد توزيعها، وتحديد

الاستبيانات التي تم استبعادها لعدم صلاحيتها، والجدول التالي يوضح ما سبق عدد الاستبيانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة والصالحة

الفئة	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية
المديرون والمعلمون	٦٤٠	٢٧	٦١٣	١٣	٦٠٠	٨ و ٩٥%

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن (٤٠) استبيانا من العينة الكلية ما بين فاقد، ومستبعد وبالتالي أصبحت العينة الكلية التي تم جمعها وقد بلغت (٦٠٠) ستمائة استبيانا فقط لاغير ٥- المعالجة الإحصائية : وقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك على النحو التالي : حساب النسب المئوية للتكرارات للتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف عينات البحث المدير والمعلم ، استخدام معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان ، استخدام اختبار حسن المطابقة (كا٢) لبيان دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان من حيث درجة وجود الممارسة في الواقع الفعلي .

٦- تحليل محاور الاستبانة إحصائيا :

تمت عينة الدراسة على ستمائة (٦٠٠) فردا وانقسمت إلى:

- ١- في محافظة القاهرة مائة وستون (١٦٠) فردا بنسبة (٢٦,٧%)
- ٢ - في محافظة الشرقية مائة وثمانية وأربعون (١٤٨) فردا بنسبة (٢٤,٧%)
- ٣ - في محافظة المنيا مائة وستة وأربعون (١٤٦) فردا بنسبة (٢٤,٣%)
- ٤ - في محافظة الإسماعيلية مائة وستة وأربعون (١٤٦) فردا بنسبة (٢٤,٣%)

كما توزعت حسب الوظيفة ما بين المديرين والمعلمين كما يلي :

حيث كانت عدد المديرين (٤٠) استبيانا بنسبة (٦ و ٧%) وعدد المعلمين (٥٥٩) بنسبة (٣ و ٩٣%)، كما توزعت حسب النوع (الجنس)الذكر عدده (٢٤٥) بنسبة (٤٠ و ٨%) (٣ و ٩٣%)، بينما بلغ عدد الأنثى(٣٥٢) بنسبة (٧ و ٥٨%)، كما تراوح المؤهل التربوي عدده (٣١٩) بنسبة (٥٣ و ٢%) والمؤهل غير تربوي بلغ عدده (٢٧٩) بنسبة (٤٦ و ٥%)؛ كما يتضح أيضا أن عدد مدارس الريف بلغت عدد (٦٥) بنسبة (١٠ و ٨%) بينما مدارس الحضر

بلغت (٥٣٠) بنسبة (٨٨ و ٣ %) ، كما تراوحت سنة الخبرة أقل من خمس سنوات (٣٩) بنسبة (٦٥ و ٠ %) ،

ومن ٦ : ١٠ بلغت (١٢٣) بنسبة (٢٠ و ٥ %) ، ومن ١١ : ١٥ بلغت (١١٤) بنسبة (١٩ و ٠ %) ، ومن ١٦ : ٢٠ بلغت (١٢٠) بنسبة (٢٠ و ٠ %) وقد بلغت أكثر من ٢١ سنة (٢٠٣) بنسبة (٣٣ و ٨ %) كما تراوحت الخبرة لهم من سنة إلى أكثر من ٢٠ سنة وبلغ متوسط الخبرة (٣ و ٥٨) عام والانحراف المعياري (١ و ٧٠) .

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات لمفردات قياس الاستبانة للعينة الكلية.

٢- تحليل العبارات إحصائياً والتعليق عليها: المحور الأول : مدير المدرسة

العبارة	متوسطة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاحصائية	مستوى الدلالة
١ - يلتزم مدير المدرسة بمبدأ التشاور لدعم العمل الجماعي	67	94	201	196	42	3.08	1.09	2.550	.00
	11.2 %	15.7	33.5	32.7	7				
٢ - يشارك المدير المعلمين ومجلس الأمناء والآباء في اتخاذ القرار المدرسي	84	183	241	79	13	2.59	0.95	5.30	.00
	14	30.5	40.2	13.2	2.2				
٣ - يحدد الأدوار والمسئوليات للمعلمين بالتشاور معهم .	107	235	172	70	16	2.42	0.99	5.117	.00
	17.8	39.2	28.7	11.7	2.7				
٤ - يشارك في إعداد الخطة المدرسية	127	225	140	86	22	2.41	1.08	5.283	.00
	21.2	37.5	23.3	14.3	3.7				
٥ - يوجه المعلمين في تنفيذ خطط المدرسة	139	234	121	83	23	2.36	1.09	1.133	.00
	23.2	39	20.2	13.8	3.8				
٦ - يضع جدول الاجتماعات بالعاملين في المدرسة بالتشاور معهم	171	197	151	62	19	2.2	1.07	2.133	.00
	28.5	32.8	25.2	10	3.2				

تفعيل دور الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر ---- طه محمد عبد العزيز

00	2.717	1.06	2.2	15	66	131	210	178	٧ - يقدم نقدا بناءا للعاملين والطلبة بالمدرسة
				2.5	11	21.8	35	29.7	
.00	5.533	1.03	2.05	10	56	112	200	222	٨- يقترح بدائل مناسبة للتغلب على المشكلات التي تواجهه فى المدرسة
				1.7	9.3	18.7	33.3	37	
.00	0.467	1.07	2.01	18	48	100	192	242	٩ - يعزز الشعور بالمسئولية لدى العاملين بالمدرسة
				3	8	16.7	32	40.3	
.000	8.717	1.026	1.9	12	42	111	191	244	١٠ - يضع لائحة داخلية بما يتفق مع آراء العاملين داخل المدرسة
				2	7	18.5	31.8	40.7	

يتضح من هذا الجدول ما يلى : ك تعنى التكرارات ، ون تعنى النسبة المئوية.

فى العبارة الأولى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (2.55) دالة إحصائيا عند مستوى (0.00). يتضح أن المتوسط الحسابي (٣ و٠٨) يتحقق بدرجة متوسطة فى هذه العبارة ؛ وربما يرجع ذلك إلى ضعف سبل الاتصال بينهم ؛ وهذا يحتاج إلى توفير ثقافة تعاونية ، وفى العبارة الثانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (5.300) دالة إحصائيا عند مستوى (0.00) . وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات والانحرافات المعيارية يتضح أن المتوسط الحسابي (٢,٥٩) وبذلك يتحقق بدرجة متوسطة ؛ يرجع ذلك لوجود مديرين لايهتمون بمشاركة الآخرين فى اتخاذ القرارات المدرسية ، وفى العبارة الثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٥,١١٧) دالة إحصائيا عند مستوى (0.00) . وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات والانحرافات المعيارية يتضح أن المتوسط الحسابي (٢ و٤) وبذلك يتحقق بدرجة منخفضة ؛ ربما يرجع ذلك إلى تجاهل مدير المدرسة لآراء المعلمين فى تحمل المسئولية ، وفى العبارة الثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٥,٢٨٣) دالة إحصائيا عند مستوى (0.00) . ومن خلال التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن التوسط الحسابي (٢ و٤) وبذلك يتحقق بدرجة منخفضة وهذا يعنى أن مشاركة مديرالمدرسة ضعيفة مع الآخرين فى إعداد الخطة المدرسية ، وفى العبارة الرابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات

أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (١,١٣) دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن المتوسط الحسابي (٢٠٣) وهذا يعنى يتحقق بدرجة منخفضة وهذا يدل على ضعف مشاركة مدير المدرسة مع المعلمين فى تنفيذ خطط المدرسة ، وفى العبارة الخامسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٢,١٣) دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن المتوسط الحسابي (٢٠٢) وبذلك يتحقق بدرجة منخفضة ، وهذا يدل على أن مدير المدرسة الثانوية ينفرد بوضع جدول الاجتماعات بالعاملين دون التشاور معهم ، وفى العبارة السادسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٢,٧١٧) دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن المتوسط الحسابي (٢٠٢) وبذلك يتحقق بدرجة منخفضة ؛ وربما يرجع ذلك إلى مدير المدرسة يتسم بالسلبية وعدم الإيجابية فى تقديم العون والمساعدة للآخرين، وفى العبارة السابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٥,٥٣٣) دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن المتوسط الحسابي (٢٠٥) وهذا يتحقق بدرجة منخفضة و يعنى أن مدير المدرسة ينقصه التدريب والخبرة التربوية فى إيجاد البدائل فى مواجهة المشكلات المدرسية ، وفى العبارة الثامنة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٠,٤٦٧) دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ويتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة بلغت

(٢٠١) وهذا يتحقق بدرجة منخفضة مما يدل على عدم الألفة والتعاون بين مدير المدرسة والعاملين داخل المدرسة مما يؤثر على تحقيق أهداف العملية التعليمية، وفى العبارة التاسعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٨,٧١٧) دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وفى العبارة العاشرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٨,٧١٧) دالة

إحصائيا عند مستوى (0.000) وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ويتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابى لاستجابات أفراد العينة تمثل (١ و٩) يتحقق بدرجة منخفضة وهذا يؤكد أن مدير المدرسة لايهتم بآراء العاملين بمشاركتهم فى العملية التعليمية.

المحور الثانى : المعلم

مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد الثامن والثلاثون - مايو ٢٠١٧

مستوى الدالة	كا المحسوبة	الإحرف المعياري	المؤسوط الحسابي	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	ك	العبارة
.000	.250	1.16	3.2	95	162	188	104	51	ك	١- يشارك المعلم في عملية الإشراف اليومي داخل المدرسة
				15.8	27	31.3	17.3	8.5	%ن	
.000	3.360	.92	2.6	17	81	1	224	55		٢- يساعد الطلبة في تخطيط الأنشطة المختلفة وتنفيذها
				2.8	13.5	.2	37.3	9.2		
.00	6.100	.98	2.3	24	41	167	262	104		٣- يعمل على غرس روح التعاون بين الطلبة وإدارة المدرسة
				4	6.8	26.8	43.7	17.3		
.00	8.100	1.028	2.06	15	42	118	214	210		٤- يعقد جلسات مع أولياء أمور الطلبة لتبادل الرأي معهم فيما يخص الطلبة.
				2.5	7	19.7	35.7	35		
.000	3.117	.97	1.93s	9	36	104	210	241		٥- يساعد على تدعيم العمل الجماعي لدى الطلبة من خلال الإدارة التشاركية
				1.5	6	17.3	35	40.2		
.00	6.817	.99	2.01	12	34	126	209	219		٦- يقدم مقترحات وحلولاً للمشكلات التي تعترض تحقيق أهداف العملية التعليمية
				2	5.7	21	34.8	36.5		
,00	4.00	1.08	2.06	21	49	103	202	225		٧- يحرص

تفعيل دور الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر ---- طه محمد عبد العزيز

				3.5	8.2	17.2	33.7	37.5		على توجيه الطلبة نحو سلوكيات مرغوبة
.00	5.03 3	0.95	1.8	13	24	89	217	257		٨- يشارك الطلبة فى وضع لائحة تبين قواعد السلوك بالفصل واستخدامها لضبط سلوك الطلبة
				2.2	4	14.8	36.2	42.8		
.00	1.20 0	0.96	1.82	12	28	76	208	276		٩- يشارك الطلبة معه فى تقويم أدائهم
				2	4.7	12.7	34.7	46		
.00	6.78 3	0.95	1.8	8	26	108	187	271		١٠- يحرص على مشاركة زملائه فى حل مشكلات الضعف التحصيلى للطلبة
				1.3	4.3	18	31.2	45.2		

فى العبارة الأولى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة (٠,٢٥٠) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن المتوسط الحسابى (٣ و٢) بدرجة متوسطة؛ وربما يرجع إلى عدم مشاركة إدارة المدرسة مع المعلم داخل المدرسة ، وفى العبارة الثانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة (٠,٢٥٠) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (٢ و٦) يتحقق بدرجة متوسطة ، وربما السبب فى ذلك ليس هناك التعاون الكامل بين المعلم والطلاب فى تخطيط وتنفيذ الأنشطة المختلفة ، وفى العبارة الثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة (٦,١٠٠) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات العينة (٢,٣) وهذا يتحقق بدرجة منخفضة لأن المعلم يفتقد روح الألفة والتعاون بينه وبين إدارة المدرسة، وفى

العبرة الرابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة (٨,١٠٠) دالة إحصائيا عند مستوى(0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن استجابات أفراد العينة وجد أن قيمة (٢,٠٦) يتحقق بدرجة منخفضة ؛ وهذا يرجع إلى ضعف سبل الاتصال بين المعلمين وأولياء الأمور فيما يخص مشاكل الطلبة ، وفي العبرة الخامسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة (٣,١١٧) دالة إحصائيا عند مستوى(0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة وجد أن المتوسط الحسابي (١٠٩) يتحقق بدرجة منخفضة وهذا يؤكد على ضرورة وجود الإدارة التشاركية فى إدارة المدرسة الثانوية العامة ومما يتفق مع الدراسة الحالية، وفي العبرة السادسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة (٦,٨١٧) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن استجابات أفراد العينة للمتوسط الحسابي (٢٠١) يتحقق بدرجة منخفضة ؛ وهذا يعنى أن المعلمين ليس لديهم حلولاً تربوية تساعدهم على حل المشكلات المدرسية، وفي العبرة السابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة (٤,٠٠) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة للمتوسط الحسابي (٢,٠٦) يتحقق بدرجة منخفضة وهذا يؤكد على أن المعلم لا يقوم بالمشاركة فى توجيه الطلبة نحو سلوكيات معينة تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية ، وفي العبرة الثامنة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة (٥,٠٣٣) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن استجابات أفراد العينة للمتوسط الحسابي (١٠٨) يتحقق بدرجة منخفضة ربما يرجع ذلك أن المعلم يفتقد روح التعاون مع الطلبة لأن الإدارة المدرسية لا تطبق الإدارة التشاركية داخل المدرسة، وفي العبرة التاسعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة (١,٢٠٠) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن المتوسط الحسابي (١٠٨٢) يتحقق بدرجة منخفضة وربما يرجع ذلك أن المعلم يقوم بصورة فردية فى تقويم أداء الطلبة ، وفي العبرة العاشرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة

تفعيل دور الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر ---- طه محمد عبد العزيز

(٦,٧٨٣) دالة إحصائياً عند مستوى (0.00) وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (١٠٨) يتحقق بدرجة منخفضة وربما السبب فى ذلك يرجع إلى ليس هناك روح التعاون بين الزملاء لمعالجة مشكلات الطلبة الخاصة بالضعف التحصيلى .

المحور الثالث : مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

البيان	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	كأ المحسوبة	مستوى الدالة	البيان
١- يشارك مجلس الأمناء والآباء والمعلمين فى تتبع المستوى التحصيلى للطلبة.	106	135	243	91	25	211.80	.000	ك
	17.7	22.5	40.5	40.5	4.2			%
٢- يساعد الإدارة المدرسية من أجل تحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية والأنشطة التربوية	114	287	147	41	10	587.56	.000	
	19	47.8	24.5	6.8	1.7			
٣- يقوم بالتعاون مع إدارة المدرسة بدراسة العقبات التى تواجه المدرسة.	225	222	105	34	14	335.71	.00	
	37.5	37	17.5	5.7	2.3			
٤- يعزز دور المدرسة فى خدمة	272	212	70	31	15	441.78	.00	
	45.3	35.3	11.7	5.2	2.5			

مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد الثامن والثلاثون - مايو ٢٠١٧

									البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها
.00	451.23	0.91	1.8	8	25	81	223	263	٥- يشارك في تفويم جوانب الأداء المدرسى
				1.3	4.2	13.5	37.2	43.8	
.00	446.28	0.90	1.7	5	24	91	196	248	٦- يشارك في وضع خطة متكاملة تعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية *
				0.8	4	15.2	32.7	47.3	
00	373.13	0.92	1.9	9	25	110	229	227	٧- يشارك إدارة المدرسة في دراسة مشكلات الطلبة واقتراح الحلول لها
				1.5	4.2	18.3	38.2	37.8	
.00	397.68	0.93	1.8	6	28	108	195	263	٨- ينفذ القرارات وتوصيات الجمعية العمومية بالمدرسة *
				1	4.7	18	32.5	43.8	
.00	762.68	.87	1.7	5	18	81	189	306	٩- يلبي احتياجات مؤسسات المجتمع من خلال الشراكة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع
				.8	3	13.5	31.5	51	

تفعيل دور الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر ---- طه محمد عبد العزيز

.00	521.60	.89	1.7	6	20	86	182	306	10-
				1.0	3.3	14.3	30.3	51	يشارك إدارة لمدرسة على رفع مستوى لتقافة العامة بين الطلبة

وفى العبارة الأولى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) (٢١١,٨٠) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجد أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (٢٠٦) يتحقق بدرجة متوسطة وهذا يؤكد بالضرورة تطبيق الإدارة التشاركية داخل المدارس الثانوية ، وفى العبارة الثانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) (٥٨٧,٥٦) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (٢٠٢) يتحقق بدرجة منخفضة وربما يرجع ذلك إلى ضعف الاتصال بين مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والإدارة المدرسية، وفى العبارة الثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) (٣٣٥,٧١) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (١٠٩) يتحقق بدرجة منخفضة وهذا يؤكد على ضرورة العمل الجماعى من خلال الإدارة التشاركية، وفى العبارة الرابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) (٤٤١,٧٨) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (١٠٨) يتحقق بدرجة منخفضة بسبب ضعف قنوات الاتصال بين مجلس الأمناء والآباء والإدارة المدرسية ، وفى العبارة الخامسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) (٢٠٣) المحسوبة والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة من المتوسط الحسابى

(١٥٨) يتحقق بدرجة منخفضة والسبب فى ذلك أن إدارة المدرسة تقوم بتقويم الأداء المدرسى بصورة منفردة دون مشاركة مجلس الأمناء والآباء فى هذا الأداء، وفى العبارة السادسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٤٤٦,٢٨) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتبين أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (١٥٧) يتحقق بدرجة منخفضة ؛ والسبب فى ذلك يرجع إلى أن إدارة المدرسة مركزية وليست لا مركزية تعمل بطريقة فردية وليست بطريقة جماعية، وفى العبارة السابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٣٧٣,١٣) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (١٥٩) يتحقق بدرجة منخفضة ؛ ويرجع السبب فى ذلك قلة معرفة مجلس الأمناء والآباء بالمشكلات الفعلية بالمدارس الثانوية، وفى العبارة الثامنة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٣٩٧,٦٨) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (١٥٨) يتحقق بدرجة منخفضة ؛ ويرجع السبب فى ذلك قلة الامكانيات المادية المتاحة لدى مجلس الأمناء والآباء بالمدرسة، وفى العبارة التاسعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٧٦٢,٦٨) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (١٥٧) يتحقق بدرجة منخفضة، وربما يرجع فى ذلك قلة وعى مجلس الأمناء والآباء بأهمية اتصال مؤسسات المجتمع بالمدرسة ، واستبداد إدارة المدرسة بالرأى، وفى العبارة العاشرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة (٥٢١,٦٠) دالة إحصائيا عند مستوى (0.000). وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى (١٥٧) يتحقق بدرجة منخفضة؛ وربما يرجع فى ذلك المستوى الاجتماعى والثقافى لمجلس الأمناء والآباء يؤثر على المشاركة فى رفع مستوى الثقافة العامة للطلبة .

أوضحت الدراسة الميدانية أن هناك بعض السلبيات فى إدارة المدرسة الثانوية العامة، وأوضحت أيضا أن هناك فروق من خلال التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصالح الاستبانة، ومن هذه السلبيات عدم اهتمام مدراء المدارس الثانوية العامة بالأساليب الإدارية المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية مثل الإدارة التشاركية، وكذلك ضعف التعاون بين إدارة المدرسة وبين المعلمين، ومجلس الأمناء والآباء بالمدرسة، وقلة اهتمام المدراء بالمعلمين داخل المدرسة، من حيث رفع روح الألفة والتعاون والعمل الجماعى، والانفراد بالقرارات دون إشراك المعلمين، وفى ضوء تحليل وتفسير محاور الاستبانة، تناولت فى الفصل السادس تصورا مقترحا لتفعيل دور الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر .

الفصل السادس

تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة

بمصر

تمهيد:

وبعد عرض الإطار النظرى للدراسة، تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من المدارس الثانوية العامة بمصر فى كل من القاهرة والشرقية والمنيا والإسماعيلية ، تمثلت فى تطبيق الاستبانة الموجهة إلى كل من (مدير المدرسة - المعلم) حول درجة تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة.

منطلقات التصور المقترح :

وقد أظهرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج شكلت مع الفصول النظرية السابقة الطريق أمام الفصل السادس ليقدم تصورا مقترحا فى تفعيل الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة، وينطلق التصور المقترح من المنطلقات التالية :

- ١- مبررات استخدام الإدارة التشاركية فى الإدارة المدرسية .
 - ٢- أهمية الدور الذى تؤديه الإدارة التشاركية فى المجتمع المدرسى والمجتمع المحلى .
 - ٣- الاتجاهات العالمية المعاصرة التى تتطلب نوعية معينه من الإداريين والمعلمين .
 - ٤- نماذج من الاتجاهات العالمية المعاصرة فى الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا فى تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية .
- ويبنى التصور المقترح على عدة محاور :

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: أوجه الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا فى تفعيل الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر .

ثالثاً : معوقات تطبيق الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر

رابعاً: بعض المقترحات لتفعيل دور الإدارة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر فى ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا

خامساً : البحوث المقترحة .

أولاً: نتائج الدراسة:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج المستمدة من الدراسة النظرية والميدانية للواقع الراهن فى إدارة المدرسة الثانوية العامة فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ويمكن عرض هذه النتائج كما يلى :

- النتائج النظرية :

أسفرت الدراسة الحالية عن مجموعة من النتائج النظرية من أهمها :

١ - تعاني إدارة المدرسة الثانوية العامة من العديد من المشكلات التنظيمية وأغلبها تنبع من المجتمع المدرسى، وأياً كانت هذه المشكلات، فإن إيجاد حل لها يتطلب إقناع ومشاركة العاملين فى المدرسة وكذلك التخطيط السليم لها .

٣ - قلة وعى مديري المدارس الثانوية العامة بأهمية مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات المدرسية؛ مما يؤدي إلى ضعف الثقة والتعاون بين المدير والعاملين .

٤ - إن هناك قيود على مديري المدارس الثانوية العامة، تفرضها كثرة اللوائح والقوانين والقرارات من المستويات العليا ؛ تؤدي إلى تضيق المجال أمام مدير المدرسة للإبداع والابتكار .

٥ - ضعف التعاون بين الآباء وإدارة المدرسة فى صنع القرارات الخاصة بالمدرسة وتجاهل اقتراحاتهم .

٦ - أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تعتمد على مجموعة معينة من العاملين فى العمل ، وهذا يدل على أن هناك تقصير من جانب الإدارة فى توجيه ورعاية جميع العاملين، وعدم الحرص على تنمية روح الفريق لدى العاملين بالمدرسة .

- ٧ - أن نسبة كبيرة من المديرين والوكلاء يعتمدون على المناصب الإدارية التى خولها لهم القانون فى توجيه العاملين وإعطاء الأوامر والتوجيهات دون مناقشة ؛ مما يؤدى إلى كبت القدرات الابتكارية لدى العاملين ، ولا يشجعهم على العمل والابتكار والإبداع فى العمل .
- ٨ - إن خبرة كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا فى تطبيق الإدارة التشاركية فى مدارسها الثانوية ؛ بما يحقق مجموعة من الفوائد والمزايا لإدارة المؤسسات التعليمية المعاصرة مثل تمكين تلك المؤسسات من مواجهة التحديات العالمية المعاصرة التى تفرضها الجودة العالمية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، ومن ثم التغلب على مشكلات تواجهها بكفاءة وفعالية العمل.

- نتائج الدراسة الميدانية :

توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج من أهمها:

- ١ - أن هناك بعض السلبيات فى إدارة المدرسة الثانوية ، وظهر ذلك من خلال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة ؛ وبحساب التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد أن استجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابى يتحقق بدرجة منخفضة .
- ٢ - أن هناك فروق من خلال التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت لصالح الاستبانة وظهر ذلك من خلال بعض السلبيات ومنها :
- عدم اهتمام مدراء المدارس الثانوية بالأساليب الإدارية المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية مثل الإدارة التشاركية
- ضعف التعاون بين إدارة المدرسة وبين المعلمين ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين فى المشاركة فى حل المشكلات التى تواجه الإدارة المدرسية .
- إن درجة مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات المدرسية فى مجملها كانت منخفضة .
- فقدان الثقة بين المدرسة وأولياء الأمور بدرجة مرتفعة؛ مما أدى إلى عزوف أولياء الأمور عن الشراكة المجتمعية مع إدارة المدرسة وعدم متابعة أبنائهم داخل المدرسة .
- غياب روح العمل الجماعى ؛ مما أدى إلى ضعف المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات المدرسية
- انعدام الثقافة التعاونية فى إدارة المدرسة الثانوية العامة .
- ثانيا : أوجه الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا فى تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر :

- ١- وجود إطار تشريعى واضح : بحكم تطبيق الإدارة التشاركية فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا فى إطار تشريعى، ومؤسسى محكم على كافة المستويات
 - ٢- تشكيل مجالس للإدارة التعليمية بالانتخاب : يوجد بالمستوى الإقليمى والمحلى والمدرسى بالولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا مجالس لإدارة التعليم وتشكل هذه المجالس بأعضاء معظمهم منتخبون ، وبذلك يتم تمثيل المجتمع ٣- إتباع أسلوب الإدارة التشاركية : تأخذ الإدارة التعليمية فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا بأسلوب الإدارة التشاركية ، فعلى المستوى القومى توجد لجان ومجالس استشارية مساعدة وعلى جميع المستويات الأخرى.
 - ٤- تحقيق المشاركة المجتمعية فى التعليم : يعتبر التعليم مسئولية قومية تخص المجتمع كله فى الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا ، وفى الولايات المتحدة الأمريكية تقدم منظمات عديدة لا تهدف للربح ومساعدات جلية للتعليم، ويشارك أعضاء من المجتمع ورجال الأعمال والأسر فى الإدارة المدرسية وأيضاً يقدمون مساهمات مالية للمدارس ، وهذا دور هام وضرورى فى النهوض بالعملية التعليمية.
 - ٥- وجود شفافية حقيقية فى العملية التعليمية : تعتبر الثقافة التعاونية هى الضمان الأكيد فى تطبيق الإدارة التشاركية فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا فاتخاذ القرارات، وتنفيذ المشروعات وتخصيص الموارد على جميع مستويات الإدارة التعليمية يتم بكل شفافية ومصداقية،
- ثالثاً: فيما يتعلق بالمعوقات التى تواجه تفعيل الإدارة التشاركية بالمدرسة الثانوية العامة :
- مازالت إدارة المدرسة الثانوية العامة تعاني من الروتين والنظم التقليدية، وعدم اعتماد إدارة المدرسة الثانوية العامة على الوسائل التكنولوجية الحديثة فى إرسال واستقبال البيانات والمعلومات ، فلا يتم تبادل المعاومات والبيانات والآراء والأفكار والخبرات بين المعلمين بعضهم البعض ، أو بين الطلاب وزملائهم ، وعجز معظم المديرين عن اتخاذ قرارات سليمة لعدم مشاركة العاملين، و المناخ المدرسى لا يساعد على المشاركة فى صنع القرار، فقدان المدرسة لمقومات الشراكة المجتمعية تجاه البيئة المحيطة بها لضعف الامكانيات المادية والبشرية.
- رابعاً: بعض المقترحات التى تتعلق بكيفية التغلب على المعوقات التى تواجه تفعيل الإدارة التشاركية فى المدرسة الثانوية العامة:

- ١- أن يتم اختيار القيادات الإدارية على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية ويتطلب تحقيق ذلك ما يلى :
 - العمل على اختيار القيادات المدرسية على أساس الكفاءة وتتسم بالبعد عن التسلط وتتمتع بمهارات العمل التشاركى أى الاتصال والتعاون والتشاور والتفويض، وتدريب مديرى المدارس الثانوية العامة على مهارات القيادة التشاركية،
 - إمداد مديرى المدارس الثانوية العامة بكل ما هو جديد ومستحدث فى مجال الأساليب الإدارية المعاصرة ،وتجديد معارفه، وتطوير مهاراته للتعامل مع قنوات الاتصال، وكيفية الاستفادة منها فى تطبيق أسلوب الإدارة التشاركية بما يتلائم ومتطلبات العصر.
- ٢- رسم السياسة الخاصة بإدارة المدرسة الثانوية العامة من خلال ما يلى :
 - تخفيف الجدول المدرسى للمعلم حتى يستطيع المشاركة فى إدارة المدرسة ، وتفعيل وحدة التدريب بالمدرسة ؛ بأن يكون المسئولين عن وحدة التدريب متخصصين فى إعداد وتدريب المعلمين ، وحتى الآباء وأفراد المجتمع المحلى على كيفية المشاركة وإطلاعهم على خبرات بعض الدول فى مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلى والتلاميذ فى إدارة المدرسة الثانوية ، ويجب أن تتوافر قاعدة من البيانات والمعلومات عن إمكانية المدرسة والعاملين فيها، تساعد فى رسم السياسة الخاصة بإدارة المدرسة لتساعد فى حل مشكلاتها.
 - ٣- تغيير ثقافة المدرسة إلى ثقافة تشاركية داخل إدارة المدرسة الثانوية العامة :
 - إيجاد ثقافة تشاركية داخل إدارة المدرسة تتمثل فى إدراك كل فرد مسؤولياته والقدر المسموح له بالمشاركة فى صنع القرار، وحل المشكلات المدرسية من خلال الحوار المستمر بين الرؤساء والمرؤسين.
- ٤- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء (الشراكة المجتمعية) من خلال ما يلى :
 - يجب فتح قنوات الاتصال بين المدرسة والبيئة المحيطة بها (المجتمع المحلى) بمختلف مؤسساته بحيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة فى كل من المدرسة والمجتمع المحلى، و يجب منح مجالس الآباء والأمناء سلطة المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات لصالح العملية التربوية.
- ٥- مشاركة الأعضاء فى صنع واتخاذ القرارات المدرسية من خلال ما يلى :
 - يجب أن تكون الأهداف الخاصة بالمدرسة واضحة لدى جميع العاملين بالمدرسة ، وإشراك العاملين فى الخطط الإستراتيجية على مستوى المدرسة الثانوية.

٦- بعض المقترحات للمشاركة فى صنع واتخاذ القرارات:

- عمل صندوق للمقترحات يضم اقتراحات المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلى والتلاميذ، على أن يكون لكل فئة صندوق مستقل ، ويتم فرز كل شهر والعمل على تنفيذ الآراء الجيدة والخلاقة، والتوسع فى استخدام مؤتمرات الفيديو والندوات والمحاضرات نظرا لدورهم الهام فى كسر حواجز البعد والانعزال، وتواصل الطلاب مع المعلمين حول الأمور الخاصة بالمدرسة ؛ مما يؤدي إلى تطورهم فكريا ومعرفيا وشخصيا .

خامسا: البحوث المقترحة :

وفى هذا الصدد يقترح الباحث مزيدا من الدراسات والبحوث التربوية ، ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ويتضح ما يلى :

- ١ - دراسة مقارنة بين القيادة التشاركية فى المدارس الثانوية العامة بمصر واليابان .
- ٢ - تصور مقترح لتطبيق الشراكة المجتمعية بمؤسسات التعليم فى مصر نحو الاستفادة ببعض الخبرات الأجنبية .
- ٣ - تطوير المشاركة فى صنع القرارات التعليمية بالتعليم الثانوى العام بمصر فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة .
- ٤ - دراسة مقارنة للتعليم الثانوى العام فى كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منهما فى مصر .
- ٥ - تنظيم الإدارة التعليمية فى ضوء تطبيق مدخل الإدارة التشاركية، دراسة ميدانية لمحافظة الشرقية .
- ٦ - تصور مقترح للإرتقاء بكفاءة المدرسة الإبتدائية بمصر من خلال القيادة التشاركية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية .
- ٧ - تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة الثانوية العامة والمجتمع المحلى فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة .

المراجع :

الكتب:

- ١- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية(منظومة القرن الحادى والعشرين)، دار الكتب، القاهرة ، ٢٠٠٠
- ٢- أسامة محمد سيد على ، الإدارات التعليمية بين المركزية واللامركزية ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ ، ٢٠٠٨
- ٣- بيومى محمد ضحاوى ، مقدمة فى مناهج البحث ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠١٠
- ٤- ،، نظم التعليم والاتجاهات العالمية المعاصرة، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٢
- ٥- جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين ، اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠
- ٦- جيب الصّخّاف ، معجم إدارة الموارد البشرية ، مكتبة زقاق البلاط بيروت ، لبنان ، ١٩٩٧
- حامد عمار ، مواجهة العولمة والتعليم والثقافة ، مكتبة الدارالعربية للكتاب ، القاهرة ، ٢٠٠٠
- ٧- خلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسى والشعور بالأمن والولاء التنظيمى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٧
- ٨- سليمان حامد ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩
- ٩- سعيد محمد المصرى، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩
- ١٠- صلاح عبد الحميد مصطفى ، الإدارة والتخطيط التربوى : المفاهيم - الأسس - التطبيقات ، دار القلم للنشر والتوزيع ، دبی ، ٢٠٠١
- ١١- ،، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٢
- ١٢- عرفات عبد العزيز سليمان و بيومى محمد ضحاوى ، الإدارة التربوية الحديثة ، الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٩٨م
- ١٣- عبد الله بالقاسم العرفى ، يوسف معلا ، مقدمة فى الإدارة التربوية ، بنغازى ، منشورات جامعة قاربيونس ، ١٩٩٦

- ١٤- عبد الهادى مبروك النجار ، صنع السياسة التعليمية - مدخل تحليلى مقارن ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٩
- ١٥- عبد الفتاح محمد دويدار ، المرجع فى مناهج البحث فى علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمى ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧
- ١٦- عزيز حنا داؤد وأنور حسين عبد الرحمن ومصطفى محمد كامل ، مناهج البحث فى العلوم السلوكية ، الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩١
- ١٧- على محمد منصور ، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩
- ١٨- على السلمى، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، سلسلة عالم الإدارة ، رقم (٢) ، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٩
- ١٩- — ، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة) ، دار غريب ، القاهرة ، ٢٠٠٢
- ٢٠- فتحى عبد الرسول محمد ، الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية ، الدار العالمية للنشر والتوزيع الجيزة ، ٢٠٠٨
- ٢١- قاسم بن عائل الحربى ، القيادة المدرسية فى ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة ، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٤
- ٢٢- ليلى مصطفى البرادعى ، اللامركزية وقضايا المحليات ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٥
- ٢٣- محمد حسنين العجمى ، الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠
- ٢٤- محمد حسنين العجمى ، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧
- ٢٥- هبة تقى محمد ، مدرسة المستقبل فى الوطن العربى - رؤى - وتطلعات - ونظرة مستقبلية، دار العالم العربى ، القاهرة ، ٢٠١٢
- ٢٦- هناء محمود القيسى ، الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠

- ٢٧ - وليام مور وهربت مور، حلقات الجودة - تغيير انطباعات الأفراد فى العمل ، ترجمة : زين العابدين عبد الرحمن الحفظى ، مراجعة سامى على الفرس ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١ م
- ٢٨-وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم ٢٥٠ بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٥ ، بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية (اختصاصات مدير المدرسة) ، مكتب الوزير ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م
- ٢٩ - ، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر ، (٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ - ٢٠١١ / ٢٠١٢) ، القاهرة ، ٢٠٠٧
- ٣٠ - ، مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، ، ٢٠٠٢
- ٣١ - وزارة التربية والتعليم ووحدة التخطيط والمتابعة بالبنك الدولى ، الاتجاهات المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية، مشروع تحسين التعليم الثانوى ، ٢٠٠٩
- ٣٢ - جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزارى (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣ م الصادر بتاريخ ٤/١١/٢٠٠٣ م، مكتب الوزير ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م
- ٣٣ - ، قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم الصادر بتاريخ ٦/١١/٢٠١٢ ، المادة ٧٩
- البحوث :
- ٣٤ - حاتم محمد دحلان ، التخطيط التشاركى فى الإدارة المدرسية المفهوم ، المبررات ، الفوائد ، المعوقات ، مجلة الرؤى التربوى ، العدد الحادى والعشرون ، مركز القطان ، غزة ، ٢٠٠٣
- ٣٥ - شاكر محمد فتحى ، القيادة المدرسية فى ضوء الأبعاد التنظيمية المستقبلية ، من بحوث مؤتمر الطفل المصرى وتحديات القرن الحادى والعشرين ، المؤتمر السنوى الرابع للطفل المصرى ، والمنعقد فى الفترة من ٢٠ - ٢٣ إبريل ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩١
- ٣٦ - عادل عبد الفتاح سلامة ، مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية فى ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مكتبة زهراء الشرق ، العدد الرابع والعشرون ، الجزء الثانى ، ٢٠٠٠

- ٣٧- ماهر أحمد حسن ، ، دور المشاركة المجتمعية فى تمويل التعليم قبل الجامعى ، المؤتمر العلمى الأول لكلية التربية بالوادى الجديد - التعليم والتنمية فى المجتمعات الجديدة ، فى الفترة من ٥ - ٦ مارس ، ٢٠٠٦ ،
- ٣٨- نادية عبد المنعم ، الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الابتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣
- ٣٩- يوسف عبدالمعطى مصطفى ، " تنمية الإبداع فى إدارة المدرسة الثانوية العامة "، دراسة ميدانية ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ، ٧٢ ، ١٩٩٨
- ٤٠- محمد السيد حسونة ، القيادات المدرسية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، صحيفة التربية ، السنة ٥٣ ، العدد ٢ ، يناير ، ٢٠٠٣ م
- ٤١- عبد الله بالقاسم العرفى و يوسف معلا ، مقدمة فى الإدارة التربوية المقارنة ، منشورات ، جامعة قاريونس ، بنغازى ، ١٩٩٦م،
- الرسائل :
- ٤٢- أسامة عبد الغفار محمد على الشريف ، تقويم أداء الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧
- ٤٣- سعود بن موسى الصلاحى ، " درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديرى مدارس التعليم العام بمحافظة الليث " ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، كلية التربية بمكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٨
- ٤٤- عبد الله بن فهد بن خلف القرشى ، " ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرى مكاتب التربية والتعليم وإسهامها فى حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف " ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٣
- ٤٥- عمرو عبد الحميد عبد الفتاح الجندى ، " أنماط الإدارة المدرسية دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية ودولة فرنسا " ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، مقدمة إلى قسم أصول التربية ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٢

- ٤٦ - نبيل أحمد محمود العرايب ، " دور القيادات التشاركية بمديريات التربية والتعليم فى حل مشكلات مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين ، ٢٠١٠
- ٤٧ - نوال أسعد أحمد، " الإدارة المدرسية وعلاقتها فى تحفيز المجتمع المحلى نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية فى محافظة إربد"،(رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن ، ٢٠١٣ م
- ٤٨ - ماجد بن سفر بن صالح السفينانى ، " درجة مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمى المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى بالسعودية ، ٢٠١٣
- ٤٩ - مقصودة بنت بالنور الدوكالى ، تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة فى جمهورية اللببية فى ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة. (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٥ م
- ٥٠ - ولاء محمد أنيس عبد المنعم محمد ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر ضوء الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها فى بعض الدول ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة الزقاريق ، ٢٠١٢

Books:

- 51- Australian Educational Council and Curriculum Corporation,"National Repon.On Schooling In Australi "Canberre. A. Ec, 1992
- 52-Department of Employent of Education and Training ,"Australia National Report on the Development of Education " Canberra, AGPS, 1999,
- 53-Pralsely,Alan,"Organization and Management in Schools"Longman Group uk L.T. D London, 1992,
- 54- Husen Torsten," The International Encyclopedia of Education" 2 . U.K. Pergamon Perss, London , 1995
- 55-South Worth, Geoff ,"Staff Selection in The Primary School" Hardcover – Mar 1990
- 56- Fullan M,"Leading in aCuluture of Change " ISBN.Jossey-Bass, San Francisco, CA: 2001,.

-
- 57- Keith.& Grilling, R, Educational Management and Participation, Allyn & Bacon. U S A . 1991
- 58- March Colin ,J , Spotlight on School Improvement, Allen & Unin, London First Published , 1988
- periodicals:
- 59- Anit Somech , Explicating the complexity of participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions", Educational Administration Quarterly, Vol.38 No.3, 2002.
- 60- Anit Somech, "Participative Decision Making in Schools: A Mediating – Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcome", Educational Administration Quarterly, The University Council for Educational Administration, University of Haifa, 2010
- 61- Anit Somech, "Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness", Educational Administration Quarterly, Vol, 59, No.5, December 2005
- 62- E-Sandra Christenson, The Family_ School Partnership, an Opportunity to Promote the Learning Competence of all Students, the School Psychology review. Vol 33. No 1. p83-100, 2004
- 63- Danlill. Stufflebeam, "A Conceptual Framework For Study of Superintendent Evaluation" in Journal of Personal Evaluation in Education, Vol. 9, No. 4, 1995
- 64- Golanda, E, "Preparing Tomorrow's Educational Leaders: An Inquiry Regarding The Wisdom of Utilizing The Position of Assistant principal as An Internship or Apprenticeship to Prepare Future Principals" Journal of School Leadership, Vol, 1, No.3, "1991,
- 65- Michael Harvey , Measuring the Perception of the Primary School Deputy Principals Responsibilities " In Journal of Educational Administration , Vol. 33, No.4, 1995
- 66- Patrick Fitzsimons, "Changing Conception of Globalization: Changing Conception of Educational theory, Issue 4, Vol. 50, fall.2000,
- 67- Silns, H, & Mulford , B, " Leader Ship and School Results" Second International, 2002,
- United States Department of Education (office of Policy and Planning : "the Importance of Education Standard and Testing for the 21 Century " office of Education Research and Improvement, U.S.A. Government Printing office, 1993,

68- Valevie Hall and Mike Waccace: Shared Leadership through Team Work : Acultural and Political pers pective, "paper presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association, San Francisco April 20- 24-

4 – Theses:

69- Camilo,Odile, Civil Society's, "Involvement in the Provision of Educational, Services in the Dominican Republic", A Case Study of School Autononomy and Educational Relevance, (An Unpublished Add thesis, teachers College, Columbia University, U. S. A. 2006). Online, Access Date (23 Jan 2007

70- Gray Johns, Organizational Behavior, Understanding and Managing Life Work, 4th Ed. (New York: Harper Collins College Publishers, Inc 1996)

71- Husey in Yolcu, Decentralization of Education and Strangthening theParticipation of Parents in School Administration inTurkey,Whathas Changed? Ph. D.Kastemonu University, 2011

72-Sophie,JeanHages,"Acorrelation of Self. Assessed Leader Ship Skills and Interpersonal Communication Competencies of public School Principals" In Five Illinois Counties A thesis submitted for the degree of Ph.D. Department of Art History and Theory University of Essex July 2011.

73-Ngubane ,Weekend SAN Investigation into the Implementation of Participative Management Participative Management ina Rural School in the ietermaritzburgDistrict(AnUnpublished Masters Thesis) Rhodes University, 2005, Online, Access Date 23 Jan , 2007

74-Webster,William-E,"The New Principal. Learning boutYour Schooland Community

Elementary Principal Series "No2in- phi Delta Kappa Eduational Foundation Bloomington Inc, 1989,

Internet:

<http://www.ed.Gov/databases,Erie.Digests/ed39/226.html.p3.20/9/2012>)

75-(

76-The Calhoun School Strateqic plan Summary [http: // www.Calhoun. Org](http://www.Calhoun. Org) 10 /2/2014

77- U.S.A.Department of Education,School, Family and Community Partnerships .<http://www.Nwrel.org.10/4/2014>

78-Educational Commission of The States Site – Based Management – Available,<http://www.Ecs.org/html/issue.asp?Retravied> ,24/7/2014

79-Myers ,Dorothy &Stonehill, **Roport School – Based Management Education Research Consumer Guide**,1993,No4 Office of Education Research and Improverment (oeri) of the U.S Department of Education – Available at :<http://www.ed.gov./pubs/ or / consumerquides /.k.html>.Retravied.14/ 5/ 2014

<http://www.america.gov/st/educ-rabic/2013/january/20080117164133bsibhewo.3789942.htm> 80-

التعلم عن طريق الإنترنت يغير وجه التعليم فى أمريكا ، بتاريخ ١٠ / ٢ / ٢٠١٤

ملخص البحث

استهدفت الدراسة التعرف على الإطار الفكرى للإدارة التشاركية، وكذلك المعوقات التى تواجه تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة، ثم تقديم تصورا مقترحا للإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة استرشادا بخبرات بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا.

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج جورج بيريداي المقارن، الذى يتكون من أربعة مراحل متميزة وهى: الوصف والشرح والتفسير والتحليل المقارن والوصول إلى المبادئ العامة.

أداة الدراسة : استبانة لتقصى واقع تطبيق الإدارة التشاركية بالمرحلة الثانوية العامة بمصر ، والوقوف على أهم المشكلات التى تحول دون تطبيق ذلك .

عينة الدراسة : - بلغت عينة الدراسة (٦٠٠) استبياناً من السادة المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة فى أربع محافظات (القاهرة - الشرقية - المنيا - الإسماعيلية)

وأسفرت الدراسة عن نتائج عدة أهمها :

١- عدم اهتمام مدراء المدارس الثانوية بالأساليب الإدارية المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية مثل الإدارة التشاركية .

٢- ضعف التعاون بين إدارة المدرسة وبين المعلمين ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين فى المشاركة فى مواجهة المشكلات المدرسية ، والعمل على حلها.

٣- أن درجة مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات المدرسية فى مجملها كانت منخفضة .

٣- قلة وعى الآباء وأفراد المجتمع بأهمية اتصالهم بالمدرسة للوقوف على الأساليب الإدارية

٤- غياب روح العمل الجماعى ؛ مما أدى إلى ضعف المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات المدرسية.

٥- المناخ المدرسى لا يشجع على المشاركة فى صنع القرار .

وفى ضوء تلك النتائج تم تقديم عددا من الأليات والإجراءات لتطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الثانوية العامة.

الكلمات الدالة(المرشدة) : الإدارة المدرسية - الإدارة التشاركية

Abstract

The Study aimed at Identifying the Ideological Framework of The Participatory Management and the Obstacles that hinder Applying The Participatory Management in General Education in Egypt this Study Suggested a proposal For The Participatory Management in general School Education in The light of The Experiences of Some developed Countries Such The U.S.A. and Australia.

Method: The Study is based on George Berdey Comparison Method Which has For Stages, Description, Explanatio Interpretation and Comparative analysis to arrive at the General principles.

Instruments: A questionnaire to diagnose the Current use of the Participatory Management in Secondary Schools.

Participants: 600 questionnaires by Teachers and Managers in general Secondary Schools. Four Governorates namely, Sharkia, Cairo, Menia and Ismailia.

Conclusions: the Study revealed Some deficiencies Related to the Participatory Management in general Secondary Schools.

1- The lack of applying Participatory Management in general Secondary Schools.

2- A weakness in the Cooperation between the School Monagers, the teachers and parents in Solving the Educational Problems.

3- Teachers participation in School decision Making Was low.

4- The lack of the awareness of parents of the importance of contacting School to know the New trends in Management.

5- The lack of Team Work Which leads to a deficiencies in Educational decision making.

6- The School atmosphere doesn't lead to participation in decision Making.

In the light of these Conculsions the researcher Suggested a proposal with mechanisms and procedures to apply the participatory Management in general Secondary Schools in Egypt.

Key words: School Managenet – Parlicipatory Management.