

ملخص دراسة بعنوان

آليات استخدام مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمصر في تحسين أداء العمليات الإدارية

”رؤية إصلاحية“

إعداد

د/ أسامة محمود قرني

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية ورئيس القسم

كلية التربية - جامعة بنى سويف

مشكلة الدراسة وأدويتها:

يشهد عالمنا المعاصر توجهها نحو تطبيق اللامركزية بالتعليم وانتقال السلطات والصلاحيات إلى مستوى المدرسة، وجعلها وحدة إدارية قائمة بذاتها بهدف تحسين المخرجات التعليمية، ورفع كفاءة النظام التعليمي في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء؛ فيما يعرف بالتوجه نحو الإدارة المتمركزة حول المدرسة، ونظرا لأهمية النتائج المستهدفة من تطبيق هذا المدخل والمتمثلة في: فعالية استخدام الموارد، والتنمية المهنية للمعلمين، وتنفيذ إصلاحات المناهج، وزيادة مسئولية ومشاركة المجتمع في التعليم؛ بما يؤدي إلى تحسين التحصيل والأداء الأكاديمي للطلاب، وجعل المدارس مكان أكثر تشويقا للعمل، ومنح المدارس درجة كبيرة من الاستقلالية، والمرونة الإدارية، والملكية في إدارة المدرسة؛ بما يمكنها من توفير الظروف المناسبة لتحقيق أهداف متعددة، ويعظم فعاليتها على المدى البعيد، ودعم العلاقات الإنسانية التي تتميز بالانفتاح والتعاون والالتزام المتبادل مع المجتمع المحيط بها، وتقليص النفقات الناتجة عن تعدد المستويات التنظيمية، وكذلك الاستفادة من الخدمات التطوعية للمجتمع المحلي والمجتمع المدرسي، والتنمية المهنية

المتميزة على مستوى المدرسة، وجعل الآباء والمعلمين أكثر وعياً، والوصول لقرارات مالية أفضل، وأن يتم التخطيط المدرسي والتنفيذ في ضوء غايات المدرسة، واحتياجات التلاميذ بها (المخرجات).

وفي ظل هذا التوجه بذلت مصر جهود عديدة نحو تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وظهر ذلك بداية من خطاب الرئيس/محمد حسني مبارك في المؤتمر السنوي للحزب الوطني الديمقراطي ٢٩ سبتمبر ٢٠٠٣، حيث يرى أن "إصلاح التعليم أول المحاور التي يجب أن يستهدفها مجتمع المعرفة، وذلك من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية والتوجه نحو اللامركزية..."، وبناءً على ذلك بدأت وزارة التربية والتعليم بالتوسع في تطبيق اللامركزية.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها القيادات السياسية والتعليمية بمصر، لإصلاح التعليم قبل الجامعي والتحول نحو تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة، إلا أنه لا تزال هناك نواحي قصور في الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية - التي كان يتوقع أن يلعب تطبيق هذا المدخل دوراً كبيراً في التغلب عليها- منها: ضعف مواكبة التغيير في الأهداف والوسائل، وكذلك التغيير في القيم، وشيوع السلبية وزيادة مقاومة التغيير والارتكان إلى استخدام الطرق التقليدية في العمل المدرسي، واعتبار المدرسة الوعاء التنفيذي للقرارات الوزارية التي تصدر من الإدارة الوسطى، وتجاهل حقيقة أن المدرسة هي الوحدة الأساسية في تنظيم التعليم، وهي المسؤولة باعتبارها خط المواجهة المباشر في أداء العمل التعليمي، والافتقار إلى وجود: استراتيجية وخطط واضحة تترجم الفلسفة إلى واقع ملموس، ومعايير واضحة ومحددة للحكم على نجاح العمل الإداري المدرسي، واستراتيجية التخطيط في تدريب القيادات في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى المشكلات

الإدارية المدرسية المتمثلة في: المركزية الشديدة داخل المنظمة التعليمية وعدم التفويض للسلطة، والتخطيط غير الواقعي، والبيروقراطية وتباين وتعدد الإجراءات، وغموض وجمود اللوائح والأنظمة، وخوف القيادات أو إحجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات الطارئة.

وتواجه المدارس مجموعة من التحديات والقضايا الرئيسة - في ظل التوجه نحو تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة- أهمها: عدم وجود رؤية ورسالة وخطة تطوير بكل مدرسة، وسيطرة طرق التعليم/ والتعلم التقليدية المتمركزة على المادة الدراسية، وضعف استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، وقصور المناهج القومية عن تلبية احتياجات البيئات الجغرافية المختلفة، وضعف قدرة القيادة المدرسية على تلبية متطلبات الإصلاح في ظل تزايد وتضخم البيروقراطية والمركزية الشديدة، وافتقار القيادة المدرسية إلى الصلاحيات التي تمكنها من إصلاح وتطوير العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وتضخم الهيكل التنظيمي للمدرسة إلى جانب المركزية السائدة وتداخل الاختصاصات بين المستويات الإدارية، وعدم مرونة التشريعات الإدارية والمالية التي تنظم العمل المدرسي وجعلها محكومة من ديوان عام الوزارة، ونقص الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي، وافتقار المدارس إلى أنظمة المتابعة وضمان الجودة، وعدم وضوح دور وحدة التدريب والتقويم داخل المدرسة وضعف فعاليتها، وضعف نظم المعلومات في المدرسة، وقصور الشراكة بين مؤسسات التعليم ومؤسسات المجتمع المدني، وعزوف بعض أولياء الأمور عن المشاركة في تفعيل العمل المدرسي، ويلعب التطبيق الناجح للإدارة المتمركزة حول المدرسة دورا فاعلا في التعامل مع هذه التحديات، ويتطلب ذلك وضع مجموعة من الآليات والأدوات التي تساعد المدارس في التحول نحو تطبيق هذا المدخل.

وتتمثل أهمية الدراسة في تقديم مجموعة من الأدوات والآليات التي تساعد المدارس في التحول إلى تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، بما يساعدها في تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها الإداري، وتوسيع دائرة المشاركة المجتمعية في إدارة المدرسة؛ بما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والحصول على الاعتماد.

وتكمن المشكلة الحقيقية للدراسة فيما أكدته بعض الدراسات أنه بالرغم من الجهود المبذولة نحو تطبيق اللامركزية في مصر ودورها في تحسين أداء العمليات الإدارية على المستوى المدرسي؛ إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تحول دون إتمام ذلك مثل البيروقراطية، وازدواجية السلطات والمهام، والتطوير الجزئي الشكلي الذي لا يمس الجوهر، وضعف الإدارة السياسية وإدارة التغيير، والنقص العام في كفاءة الكوادر البشرية والتمويل، والإسهامات الأهلية في التعليم، وما تم التأكيد عليه أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة إذا لم تصمم وتنفذ جيدا فسوف تكون تأثيراتها الإيجابية قليلة، وتكون الفجوة كبيرة بين ما هو مستهدف والواقع الفعلي، ويسعى البحث الحالي للإجابة على التساؤل التالي:

كيف يمكن استخدام مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة في تحسين أداء العمليات الإدارية بالمدارس المصرية؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما أسس وإجراءات تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وعلاقتها بالعمليات الإدارية؟

٢- ما آليات تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بالتعليم المصري؟

٣- ما الأدوات التي يمكن استخدامها في تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة؟

٤- ما التصور المقترح لاستخدام آليات وأدوات تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمصر؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي: عرض لمدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، والمبادئ التي يستند عليها، وتطبيقه داخل المدارس، ودوره في تحسين أداء العمليات إدارية على المستوى المدرسي، ووضع الآليات المختلفة لتطبيق هذا المدخل، والأدوات التي تساعد هيئة المدرسة في تطبيق هذا المدخل.

منهج الدراسة وأدواتها:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي Descriptive Method الذي يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، وتعتمد بصفة أساسية على المدخل المنظومي Systemic الذي يعمل على أدراك العلاقات بين مكونات النظام، والحفاظ على ترابط مكونات المنظمة وتكاملها وتناغمها داخليا ومع السياق المجتمعي، ويؤكد على أهمية العلاقات بين أجزاء النظام.

وتستخدم الدراسة أسلوب المجموعات المحورية Focus Groups (البؤرية) في وضع أدوات تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وتسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية.

١- عرض لمدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وإجراءات تطبيقه، ومبادئه.

٢- رصد لدور مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة في تحسين بعض العمليات الإدارية.

٣- تحديد الآليات التي تساعد المدارس في تطبيق هذا المدخل.

٤- وضع الأدوات التي يمكن استخدامها في تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة.

الدراسات السابقة:

توصلت الدراسات السابقة إلى أن تطبيق هذا المدخل يدعم التحول نحو اللامركزية، ويسهم في رفع إنتاجية المدارس وزيادة فعاليتها، ويؤدي إلى تزايد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة، ويزيد المنافسة بين المدارس، ويحسن الاتصال بين العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع، ويرفع كفاءة العاملين بالمدرسة في ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط، وصنع القرار، والمتابعة والتقويم...)، وله تأثير إيجابي على درجة التزام المعلمين نحو مهنة التدريس، ويمنح المدرسة سلطات واسعة تتعادل مع مسؤولياتها، ويدعم القيادة التشاركية بين المدرسة والمجتمع.

ثانياً: الإطار النظري:

وتضمن عرضاً لماهية الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأهدافها، والمبادئ والأسس التي ترتكز عليها، ومراحل تطبيقها، وتحليل لأداء العمليات الإدارية في ظل التوجه نحو تطبيق هذا المدخل (التخطيط، والتنظيم، وصنع القرار، والتمويل، والمحاسبية)، ورصد لآليات تطبيق هذا المدخل بالمدارس المصرية، والمتمثلة في اختيار القيادات الإدارية المؤهلة، وتفعيل دور المشاركة المجتمعية في التعليم، والتنمية المهنية للمعلمين، وتفعيل نظم المعلومات الإدارية على المستوى المدرسي كما يلي:

المحور الأول: الإدارة المتمركزة حول المدرسة ومراحل تطبيقها:

ويتضمن هذا المحور عرضا لماهية الإدارة المتمركزة حول المدرسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والأسس والمبادئ التي تركز عليها، كما يلي:

أ- ماهية الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأهدافها:

وتوصل إلى أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة تسعى لتعزيز مبدأ الإدارة التشاركية، وتحقيق قدر عال من المرونة والسرعة في الأداء والإنجاز، وتحسين أداء العمليات الإدارية المختلفة، وحسن إدارة الوقت، وجعل المدرسة تراعي الاحتياجات المتنوعة للطلاب باختلاف البيئات الموجودة بها، وتفعيل دور المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة في إدارتها، وتعزيز دوره وتحسين معنوياته، وإعطاء الفرصة للمستويات الإدارية العليا للتركيز في العمليات الاستراتيجية لتطوير العملية التعليمية.

ب- مبادئ الإدارة المتمركزة حول المدرسة، ومراحل تطبيقها:

وتوصل إلى أن هذا المدخل يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة، وأنها في حاجة للمجتمع المحيط، والمجتمع في حاجة للمدرسة، ويعتمد على المشاركة، وتفويض السلطات، والتنمية المهنية المستدامة للعاملين، والشفافية والوضوح، ويمر التطبيق بالمراحل التالية: مرحلة التحليل البيئي، ومرحلة التخطيط والبناء، ومرحلة التطوير والتوجيه، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة الإشراف والتقييم.

المحور الثاني: أداء العمليات الإدارية في ظل التوجه نحو الإدارة المتركزة حول المدرسة:

وتناول تأثير التحول نحو تطبيق مدخل الإدارة المتركزة حول المدرسة، في أداء (ممارسة) العمليات الإدارية على مستوى المدرسة (التخطيط، والتنظيم، وصنع القرار، والتمويل، والمحاسبية)، ويؤدي إلى تحسن في ممارسة هذه العمليات؛ بما يضمن فعالية المدرسة، وكفاءتها.

المحور الثالث: آليات تطبيق الإدارة المتركزة حول المدرسة:

وتناول مجموعة من الآليات التي تدعم المدارس في تطبيق الإدارة المتركزة حول المدرسة، وتضمن نجاحها، منها اختيار القيادات الإدارية المؤهلة لتطبيق هذا المدخل، وتفعيل عملية المشاركة المجتمعية، والتنمية المهنية على مستوى المدرسة، ووجود وتفعيل نظام للمعلومات الإدارية على المستوى المدرسي، وتوصل هذا المحور إلى ما يلي:

- في ظل التوجه نحو تطبيق الإدارة المتركزة حول المدرسة تتبنى المدارس التخطيط الاستراتيجي، وأن يتم التخطيط على المستوى المدرسي -في ضوء السياسات العامة التي ترسمها الوزارة- بما يحدث نوعاً من التباين والتنوع بين المدارس في خططها، وفقاً لظروفها وظروف البيئة المحيطة بها، وكلها أمور تعمل على فاعلية عملية التخطيط، ورقابة واستمرارية هذه العملية وتوجيهها لخدمة أفراد المجتمع، واعتبار المجتمع وجميع أعضاء المدرسة شركاء أساسيين في وضع الخطط المدرسية.

- تصبح المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة، ويجعل التنظيمات أكثر مرونة وملاءمة لظروف المدرسة، وأهدافها، وطبيعة العاملين بها، وظروف

- البيئة المحيطة، ويعطى المدرسة الحق في إحداث تغييرات تنظيمية وفقا لأهدافها، وتعتمد على العمل من خلال فرق، وبالتالي يمكن للمدرسة أن تطبق اتجاهات تنظيمية حديثة وفقا لظروفها، مثل إعادة الهيكلة، وإعادة الهندسة، ودمج وحدات تنظيمية، أو فصلها، أو إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، بما يساعد كل مدرسة في تحقيق أهدافها.
- تحقق الإدارة المتمركزة حول المدرسة المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم، عن طريق مساهمات الجهود الذاتية وأولياء الأمور، ومساهمات القطاع الخاص، ومساهمات الجهات الشعبية، إما بالإسهام المباشر في التمويل المالي، أو عن طريق التبرع لبناء المدارس، وتوفير مواد البناء، وصيانة المباني، ورعاية الأنشطة الطلابية، كما تشترك أيضا في إدارة الميزانية في ضوء الظروف المدرسية.
- يمنح المدخل مجالس إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين صلاحيات واسعة في صنع القرارات التعليمية، بما يساعدها في تحقيق أعلى مستوى من الجودة، ويشارك في ذلك أعضاء المجتمع المحلي وهيئاته، بما يضمن سرعة صنع القرار، وفعاليتها، وبذل الجهد الكافي لتنفيذه؛ بما يساعد المدرسة في تحقيقها لأهدافها.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية ونتائجها:

وتتضمن قسمين رئيسيين الأول: بناء الأدوات التي تساعد الإدارة المدرسية في تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة ويضم تصميم أدوات التنمية المهنية (ملف التنمية المهنية، واستمارة تحديد احتياجات التنمية المهنية)، وأدوات تطوير أداء القيادات المدرسية (استمارة التقويم الذاتي ومتابعة أداء مدير مدرسة، واستمارة التقويم الذاتي ومتابعة أداء مسئول وحدة

التدريب والتقويم المدرسية)، وتصميم لنظام المعلومات الإدارية، والثاني: النتائج المبدئية لتطبيق هذه الأدوات وانعكاسها على أداء العمليات الإدارية.

المحور الخامس: التصور المقترح لتطبيق آليات استخدام مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة في تحسين أداء العمليات الإدارية انطلاقاً نتائج الدراسة النظرية التي تناولت عرضاً للإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأهدافها، ومبادئها، ومراحل تطبيقها، وأداء العمليات الإدارية في ظل التوجه نحو تطبيق هذا المدخل، وما توصلت له من آليات تسهم في تطبيق هذا المدخل (اختيار وتأهيل القيادات الإدارية، وتفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم، والتنمية المهنية للعاملين على مستوى المدرسة، وتفعيل نظم المعلومات الإدارية المدرسية)، وما توصلت له الدراسة الميدانية من أدوات، ونتائج تطبيقها، والمناقشات التي تمت أثناء عمل المجموعات الحوارية، يمكن وضع تصور مقترح لتطبيق هذه الآليات بالمدارس المصرية، ويرتكز هذا التصور على عدة منطلقات تتمثل فيما يلي:

أ- منطلقات بناء التصور المقترح:

ينطلق تطبيق التصور المقترح من عدة مسلمات، ومبادئ تتمثل فيما يلي:

١- المشاركة المجتمعية في التعليم أساس تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وتلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء العمليات الإدارية المدرسية، ويخفف العبء عن الإدارة المدرسة، وتقوم على أساس أن المدرسة تحتاج إلى المجتمع لمشاركتها في مهامها، كما يحتاج المجتمع للمدرسة في تعليم أبنائه.

٢- قدرات ومهارات القيادات المدرسية (المدير، ونائبه، والوكلاء، والمدرسون الأوائل، ومسؤول وحدة التدريب، ...) تلعب دوراً فاعلاً

- في نجاح عملية تطبيق، لأن تطبيق هذا المدخل يتطلب مهارات متنوعة ومتعددة لأداء العمليات الإدارية.
- ٣- التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمدرسة تسهم بفعالية في تحقيق المدرسة لأهدافها، وتنفيذ المهام التي وجدت من أجلها.
- ٤- الشفافية والوضوح والمحاسبية أسس يستند عليها التطبيق، وتلعب دورا فاعلا في تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة المدرسة، وتساعد في تحقيق أهدافها.
- ٥- نظم المعلومات الإدارية تساعد المدرسة في سرعة أدائها للعمليات الإدارية، وتجعلها أكثر دقة في الأداء، وتتنوع هذه النظم من مدرسة إلى أخرى وفقا لمتطلباتها.
- ٦- مقاومة التغيير من قبل الأعضاء، ونقص مهاراتهم، وضعف إدارة الموارد المدرسية أو نقصها، ونقص وضوح خطة التنفيذ، كلها عوامل تؤثر سلبا على التطبيق.
- ٧- وجود أدوات تساعد إدارة المدرسة في متابعة أدائها، وتقويمه تلعب دورا كبيرا في تفعيل عملية التطبيق، واستخدام الآليات بفعالية.
- ٨- تطبيق هذا المدخل يمثل استراتيجية للعمل، ويعد النجاح في التطبيق هدفا في حد ذاته، إضافة إلى دوره في تحسين العمليات الإدارية، وتحقيق الأهداف المدرسية.
- ٩- حاجات الطلاب، وظروف المجتمع المحيط، وحاجات العاملين بالمدرسة، تمثل نقطة انطلاق أساسية في تطبيق هذا المدخل.
- ١٠- المرونة وسرعة الإنجاز والديمقراطية، وتفويض السلطات، ووجود رؤية ورسالة للمدرسة تعد عوامل حاسمة في نجاح عملية التطبيق.

ب- مراحل تطبيق التصور المقترح:

بمرحلة تطبيق التصور المقترح بعدة مراحل تتمثل في نشر ثقافة التحول نحو الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وتحديد احتياجات الطلاب التعليمية، واحتياجات المجتمع من المدرسة، وتأهيل القيادات المدرسية، وأعضاء مجلس الأمناء بما يتوافق مع متطلبات التطبيق، يلي ذلك تنفيذ الآليات المختلفة (اختيار وتأهيل القيادات، وتفعيل المشاركة، والتنمية المهنية المستمرة، وتفعيل نظم المعلومات الإدارية)، واستخدام الآليات المختلفة في تنفيذ هذه الآليات بما يسهم في تحسين العمليات الإدارية، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: نشر ثقافة التغيير:

وتتضمن هذه المرحلة توعية القيادات المدرسية، والعاملين بها بأدوارهم الجديدة في ظل تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعامل مع مقاومتهم للتطبيق، وتوعية المجتمع المحلي، وخاصة أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بأدوارهم في إدارة المدرسة وفقاً لأحكام القانون، ويتطلب ذلك عمل تدريبات لأعضاء مجلس الأمناء والعاملين بالمدرسة على مهارات صنع القرار، والاتصال، وأنماط القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والمتابعة والتقييم، وغيرها من البرامج التي تجعل الأفراد قادرين على ممارسة مهامهم الجديدة.

المرحلة الثانية: تحديد احتياجات المجتمع:

وتتضمن الشراكة بين أعضاء مجلس الأمناء والعاملين بالمدرسة في تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب، وتحديد الاحتياجات المجتمعية التي تميز المجتمع المحيط بالمدرسة عن غيره، والتي يمكن أن تسهم المدرسة بفعالية

في تلبية هذه الاحتياجات، وتحتاج لتعديل في برامجها وأنشطتها، وربما مناهجها، بما يتلاءم مع ظروف المجتمع المحيط بالمدرسة واحتياجاته. المرحلة الثالثة: إعداد نظام للمعلومات الإدارية:

وتتضمن هذه المرحلة تجميع بيانات عن المجتمع المحيط بالمدرسة وتشمل إمكانات المجتمع المادية والبشرية، والجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال التنمية والتعليم والعمل الاجتماعي، وإمكانات كل جمعية وأهدافها، والمؤسسات الحكومية المحيطة بالمدرسة، والجهات المانحة، والكفاءات البشرية الموجودة بالمجتمع، والقيم والعادات والتقاليد السائدة بالمجتمع، وعمل تصنيف لهذه البيانات وتحليلها، بحيث توضح نقاط القوة الموجودة بالمجتمع والتي يجب الاستفادة منها عند وضع الخطة المدرسية، وفي التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة؛ بما يدعم عملية المشاركة المجتمعية.

وتتضمن أيضا جمع بيانات عن العاملين بالمدرسة وما يتميزون به من خبرات وإمكانات، وما ينقصهم من مهارات وإمكانات، وبيانات عن الطلاب ومستوياتهم في المواد والسنوات المختلفة، وبيانات عن الإمكانات المادية الموجودة بالمدرسة... وغيرها، ثم إجراء تحليل إحصائي لهذه البيانات بما يساعد في تحديد احتياجات المدرسة والعاملين بها، ونقاط الضعف والقوة في مستويات الطلاب، ويتم الاستفادة من هذا النظام في التنمية المهنية بالمدرسة، وعن طريق نشره لمجلس الأمناء يتم تفعيل عملية المشاركة المجتمعية، وهنا يمكن الاستفادة بالنموذج الموجود بالملحق رقم (٥).

المرحلة الرابعة: وضع رؤية ورسالة للمدرسة:

ويستفيد في وضعها من نظام المعلومات الإدارية، ويشترك فيها أعضاء مجلس الأمناء، والعاملون بالمدرسة، وعينة من أولياء الأمور، وعينة من طلاب المدرسة؛ بحيث تكون نابعة منهم نظرا لأن الرؤية تمثل الوضع

المستقبلي الذي يرغب مجتمع المدرسة أن يراه، وهي تنظر للمستقبل البعيد وترسم صورة واضحة وصادقة تعكس طموح المجتمع وتستجيب لمتطلبات الوزارة والوطن، وتعبير عن الغاية الكبرى التي تسعى المدرسة لتحقيقها، وتمثل الرسالة الإطار العام لجميع الأنشطة ونقاط التركيز في اهتمامات المؤسسة والآليات التي تحقيق الرؤية؛ لذا يعد المشاركة في وضع الرؤية والرسالة مرحلة مهمة ودرجة في مراحل التطبيق، وتختلف الرؤية والرسالة من مدرسة لأخرى وفقا لظروفها، وظروف البيئة المحيطة.

المرحلة الخامسة: التطبيق الكامل الإدارة المتمركزة حول المدرسة :

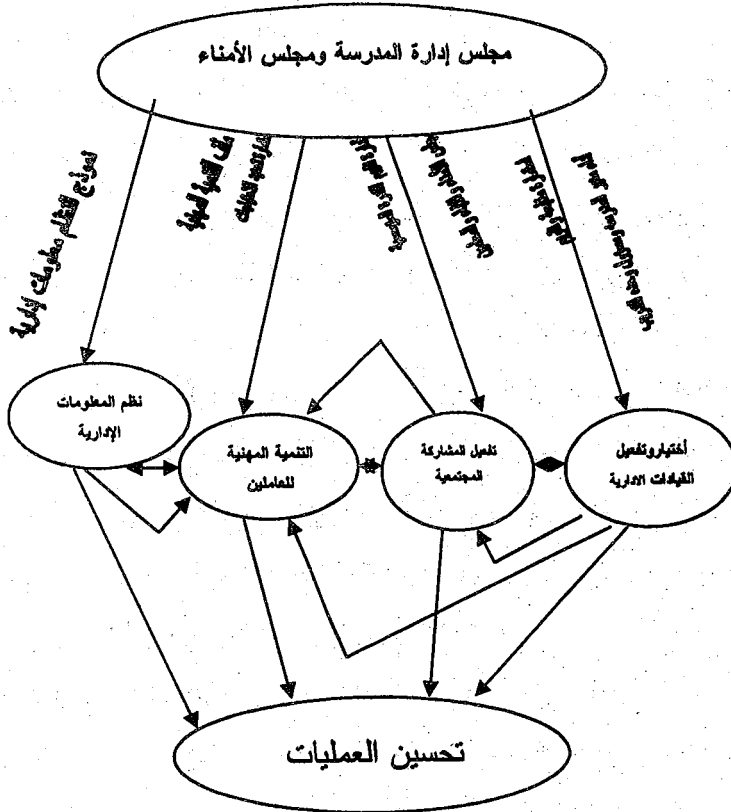
وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ باقي آليات تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة والمتمثلة في تطوير أداء القيادات المدرسية للعمليات الإدارية المختلفة، وتفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة المدرسية بعملياتها المختلفة؛ بحيث يصبح المجتمع شريك أساسي في إدارة المدرسة، والتنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمدرسة وفقا لاحتياجاتهم، وتوافقا مع ظروف المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية، وأن تستفيد بنظم المعلومات الإدارية في تنفيذ الآليات السابقة، بما يسهم في تحسين أداء العمليات الإدارية، ويتم التحول نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي على المستوى المدرسي، وأن يتسم التنظيم بالمرونة والتكيف مع ظروف المدرسة، والمشاركة في صنع القرارات بما يضمن فعاليتها، والحماسة في تنفيذها، وإدارة الموارد المالية المتاحة للمدرسة بكفاءة، وتوفير التمويل اللازم لتحقيق أهدافها.

المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم:

وتتضمن هذه المرحلة متابعة التنفيذ، وضمان تنفيذ الآليات بصورة سميعة، تساعد المدرسة في تحقيق أهدافها، وتقديم التغذية المرتدة اللازمة، التي يتم في ضوءها علاج نقاط الضعف، والحفاظ على نقاط القوة ودعمها،

مع ملاحظة أن العلاقة بين هذه الآليات علاقة تشابكية في شكل منظومي، كل منها يؤثر ويتأثر في الأخر، والعلاقة بينهم علاقة تبادلية، ويمكن توضيح هذه العلاقة بالشكل التالي:

شكل (١) يوضح العلاقة بين الآليات المختلفة لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة



ج- معوقات تطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها:

تتنوع الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق هذا التصور، وتتضمن صعوبات بشرية، ومادية، وفكرية، وفيما يلي إجمال لهذه الصعوبات، وكيفية التغلب عليها:

- ١- المقاومة للتغيير: وتنقسم إلى مقاومة القيادات للتغيير خوفا من أن ذلك ينزع منهم جزء من سلطاتهم وصلاحياتهم، مما يؤثر على مكانتهم الاجتماعية والإدارية، وبالتالي يفقد بعض المكاسب الثانوية التي كان يحققها، والقيم الثمينة مقاومة باقي الأفراد العاملين بالمدرسة للتغيير لإحساسهم بأن ذلك سيلقي عليهم أعباء جديدة، ومقاومة أعضاء المجتمع هروبا من المسؤولية، ويتطلب ذلك نشر ثقافة الإدارة المتمركزة حول المدرسة بين العاملين بالمؤسسات التعليمية، وأفراد المجتمع المحلي؛ وتوعيتهم بالفوائد التي تعود عليهم وعلى مجتمعاتهم من تطبيق هذا المدخل، وإدارة الصراعات التي قد تحدث.
- ٢- ضعف ممارسات الإدارة التشاركية وعدم التنشئة عليها، وشيوع علاقة الرئيس والمرؤوس؛ بمعنى أن المدرسة عليها التنفيذ، والمجتمع عليه محاسبة المدرسة، وضعف تقبل فكرة أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة تشاركية؛ ويحتاج ذلك إلى التحديد الواضح والدقيق لمهام ومسؤوليات كل شخص وكل فريق في هذه العلاقة التشاركية، بما يحد من الصراعات بين الأفراد والفرق.
- ٣- نقص الموارد المادية اللازمة لتطبيق هذا المدخل، ويتطلب ذلك أن تدير المدرسة مواردها المادية بصورة تساعدها في تحقيق أهدافها، ومشاركة مجلس الأمناء في توفير الموارد اللازمة، والاستفادة من موارد المجتمع المختلفة.
- ٤- رؤية البعض لهذا المدخل أنه يصعب تطبيقه في ظل الثقافة السائدة، وأن تطبيقه يتطلب تغيير ثقافة المجتمع ككل، ويتطلب ذلك توعية الأفراد بمرحلية التطبيق، وأن كل مدرسة يمكن أن تضح خطة زمنية للتطبيق وفقا لظروفها.

- ٥- ضعف نظم المعلومات الموجودة داخل المؤسسات التعليمية بما يمثل عائقا أمام تطبيق هذا المدخل؛ مما يتطلب إنشاء نظم للمعلومات متطورة يتم تحديثها باستمرار -خاصة في ظل التوجه نحو الحكومة الإلكترونية- تساعد صانعي القرار في التطبيق.
- ٦- ضعف المشاركة المجتمعية في إدارة المؤسسات التعليمية، مما يتطلب تفعيل القرارات الوزارية المتعلقة بدور مجالس الآباء والأمناء والمعلمين، وإيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والمجتمع الخارجي المحيط بها.
- ٧- ضعف كفاءة القيادات المدرسية، والمهارات اللازمة للتطبيق، ويتطلب ذلك تأهيل القيادات المدرسية لتطبيق هذا المدخل، وإكسابه المهارات اللازمة للتطبيق.