



جامعة قناة السويس
كلية التربية بالسويس

بسم الله الرحمن الرحيم

النماذج العالمية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة
الرائدة وجداراتها وإمكانية الاستفادة منها في مصر

إعداد

د / منال رشاد عبد الفتاح

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة

مجلة كلية التربية بالسويس- المجلد الخامس- العدد الأول- يناير ٢٠١٢م

محتويات البحث

- أولاً: الإطار العام للبحث.
- ثانياً: الرؤى المصاحبة لواقع المدرسة المصرية.
- ثالثاً: طبيعة المدرسة الرائدة وأهدافها.
- رابعاً: خصائص المدرسة الرائدة ومميزاتها.
- خامساً: جذارات المدرسة الرائدة.
- سادساً: النماذج العالمية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة الرائدة.
- سابعاً: الدراسة الميدانية.
- ثامناً: النتائج والتوصيات.

أولاً: الإطار العام للبحث

* مقدمة البحث:

تمثل الألفية الثالثة أهمية خاصة لجميع الأمم وخاصة جمهورية مصر العربية ، في ظل هذا التطور التقني السريع وفي ظل تلك العولمة المنفتحة بإيجابيتها وسلبياتها ، وقد حرصت الدولة على تطوير أساليب التعليم بما يخدم نهضتها ، ومن ثم وجهت جهودها نحو التطوير الجاد لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات ، ومن أجل تربية الأجيال تربية شاملة متكاملة من كافة النواحي العلمية، والاجتماعية ، والفكرية ، والمهارية ، والمعلوماتية ، وغيرها ، حتى يصبحوا قادرين على التكيف مع المجتمع الداخلي والخارجي ومواجهة التحديات القائمة بكفاءة عالية .

ولا شك أن تحقيق مثل هذه التربية يحتاج إلى مدرسة رائدة تركز على فهم عميق لمراحل التغيير ، والعوامل المؤثرة في العاملين والبيئة المحيطة بها ، وتعتمد على أسلوب الجدارة الذي يقدم صورة واضحة لخصائص مدرسة الغد التي تتناسب مع الدور المنتظر منها عبر بناء جدارات النجاح ، كما يقدم أدوات تساعد المدارس علي تحقيق ذلك الدور ، كما أنه يساهم في تحقيق حسن اختيار الموارد البشرية وتطويرها باستمرار بما يحقق الجودة المنشودة⁽¹⁾ .

ومن هذا المنطلق توجه البحث الحالي نحو دراسة بعض النماذج العالمية في مجال المدرسة الرائدة ، من حيث أهدافها وأولويتها والتي تسعى من خلالها لمواكبة تحديات الألفية الثالثة ، والنهوض بالمدرسة المصرية الحالية إلى المستوى المنشود .

* مشكلة البحث:

تسعى المدرسة الرائدة نحو إيجاد علاقات إيجابية وتفاعلية بين الطالب والمعلم والبيئة الخارجية ، من أجل ربط المتعلم بالحياة العملية من خلال مقررات دراسية مرنة وتدريب مستمر وطرق تقنية حديثة توظف من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية ، معنى ذلك أن المدرسة الرائدة تحقق قدر كبير من انفتاح المدرسة على المجتمع ومؤسساته لدعم أهدافها ، والوصول بها إلى مستوى متميز يجعلها نموذجاً لبقية المدارس ، ولا شك أن مثل هذه الأمور لن تتأتى إلى من خلال وجود إدارة فاعلة تؤمن بتعاظم دور المدرسة في المجتمع⁽²⁾، وتمكن المعلم من بيئة تعليمية تركز على المعرفة والمهارة ، وتوظف أنماط التعلم الذاتي ، والتعاوني ، والتشاركي ، وتعتمد على طريقة التفكير المنهجي في حل المشكلات ، والتعامل مع المعرفة وتحليلها ، ومعالجتها، والاستفادة منها ، وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

• ما أهم النماذج العالمية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة الرائدة وجداراتها؟ وكيف يمكن

الاستفادة منها في مصر في الوقت الحاضر؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- ما واقع إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر ؟

- ما طبيعة المدرسة الرائدة ؟ وما أهم أهدافها ؟

- ما أهم خصائص ومميزات المدرسة الرائدة ؟

- ما أهم جدارات المدرسة الرائدة ؟

- ما أهم النماذج العالمية في مجال إدارة المدرسة الرائدة ؟

- ما أهم الدروس المستفادة من النماذج العالمية في هذا المجال ؟

- ما ملامح التصور المقترح لإدارة المدرسة المصرية حتى تصل للريادة؟

* أهداف البحث تتمثل في:

- التعرف على واقع إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر .
 - الكشف عن طبيعة المدرسة الرائدة وأهدافها وجداراتها .
 - الوقوف على أهم خصائص ومميزات المدرسة الرائدة .
 - استعراض أهم النماذج العالمية في مجال إدارة المدرسة الرائدة .
 - استنباط أهم الدروس المستفادة من النماذج العالمية في هذا المجال .
 - محاولة الوصول إلى تصور مقترح لإدارة المدرسة المصرية حتى تصل للريادة .
- * منهج البحث:

لجأ البحث الحالي إلى المزوجة بين المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى يحقق أهدافه ، ويجب عن تساؤلاته ، فجاء الأول ليعالج المفردات العلمية الخاصة بواقع إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر ، وطبيعة المدرسة الرائدة وأهدافها ، وأهم خصائصها ومميزاتها ، وجداراتها ، وأهم النماذج العالمية في هذا المجال ، وكيفية الاستفادة منها في وضع التصور المقترح الخاص بإدارة المدرسة المصرية حتى تصل للريادة مستقبلاً ، وجاء الأسلوب الإحصائي ليتم من خلاله معالجة نتائج الإطار الميداني .

* أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من كون المدرسة الرائدة :

- مؤسسة تربوية يقودها مدير من خلال فريق تربوي مؤهل يمارس دوره تخطيطاً ، وإدارة بمستوى عالي من الاستقلالية ، تساعده على تحقيق أهدافها .
- تنطلق من سياسة التعليم يصنع مجتمع الريادة ، وذلك ضمن أطر من المسؤوليات في ضوء منهج متكامل مرن ، متوائم مع روح العصر .
- تدعم أحدث طرائق التعليم التي تحقق شراكة التعليم بين الطالب والمعلم المدعومة بتقنيات التعليم الحديثة .
- توظف نظام محكم من التقويم المستمر ومشاركة فاعلة من المجتمع وتقوم بدورها الإيجابي البيئي والمجتمعي ، وذلك من أجل إعداد جيل قادر على تطوير ذاته مؤهل لمتابعة نواتج الحضارة العالمية والمشاركة فيها .⁽³⁾
- تضع نموذجاً لتصميم الفعاليات التدريبية الذي يمكن أن يطبق فيها ، بما يثري جهود التحسين المستمر ، كما أنه يربط بين التخطيط للمناهج التعليمية وبين الخطط القومية لتنمية الموارد البشرية .

* مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :

المدرسة الرائدة: جاء في اللغة : راد ، يقال راد فلان لأهله منزلاً طلبه وتلمسه ، فهو رائد ، أي يتقدم قومه ، يبصر لهم أماكن الكلاً والغيث⁽⁴⁾ ، لذا جاءت تسمية الرائدة من أجل أن تكون هذه المدارس نموذجاً تحاكيه بعض المدارس الأخرى وتستفيد من تجاربه الجديدة ، ومهمة هذه المدرسة هي السعي نحو تكوين نموذج مطور لمدرسة المستقبل يعالج كثيراً من مشكلات النموذج السائد في مدارس التعليم العام ، يكون متفاعلاً وتقنياً ومنوعاً في مصادره، ثم تجربيه وتعديله ، وتمكين المدارس الأخرى من تطبيقه والاستفادة منه .

ولكي تكون المدرسة المصرية الرائدة نموذجاً مطوراً يقتدي بها ، توجد عدة مرتكزات لها مثل تعليم المتعلم كيفية التعلم ، وإقامة الجسور بين حلقات التعليم المختلفة ، والمشاركة الجماعية

في تحمل نفقات التعليم ، والتركيز على مهارات سوق العمل ، بالإضافة إلى تنمية الشخصية المتكاملة للمتعلم ، ومثل هذه الركائز تحتاج إلى (٥):

- تكوين نموذج تطويري مرن للمدرسة قابل للتطبيق ينطلق من أسس السياسة التعليمية .
- تكوين مفهوم الجودة ومعايرة عمليات التعلم والتعليم وتطبيق مقاييس مقننة داخل البيئة المدرسية .
- تطبيق مفاهيم الإدارة بالأهداف وجعل الإدارة المدرسية وعملياتها موجهة نحو تحقيق أهدافها وفقاً لمعايير محددة بإدارة ذاتية وفي إطار من المسؤوليات والمحاسبة .
- توظيف التقنية وأدواتها ووسائلها في مجال الوسائط المتعددة والمعلوماتية وشبكات الاتصال داخل الفصل وأقسام المدرسة وإدارتها .
- تطبيق وثيقة المنهج المطورة في إطار يشتمل على معايير تحقق المخرجات التعليمية، وإحداث توازن بين القيم والمعارف والمهارات والخبرات لتعزيز تفاعل المتعلمين العلمي والاجتماعي والنفسي ضمن البيئات التعليمية والمجتمعية .
- تطوير مفهوم إدارة التعلم الصفي وتطبيق مفهوم الشراكة بين المعلم وجميع فئات المتعلمين في مشاريع تعليمية محددة الأهداف والوسائل، ويكون المتعلم فيها محور الارتكاز. (٦)
- وتأسيساً على ما سبق فإن المدرسة الرائدة نعني بها تلك المدرسة التي تمتلك رؤية واضحة ، ورسالة محددة ، وأهداف مشتركة ، وتسعى نحو تحقيقها من خلال العمل الجماعي الجاد والمستمر ، مع غرس الولاء في نفوس كل العاملين بها .
- القيم: وتعني الميثاق الأخلاقي لكافة المتعلمين والعاملين بالمدرسة ، ومن ثم فهي بمثابة الثوابت التي تساعد المسؤولين عنها على اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة ، ومن أمثلتها : الإخلاص ، الإبداع في المخرجات ، التعاون ، التنشئة الخلقية ، تحمل المسؤولية ، احترام الآخر ، العمل بروح الفريق ، التطوير المستمر ، الإنتاج ، الإتقان ، الاجتهاد ، العدل (٧) .
- الرؤية: وتعني الغاية الكبرى التي تسعى المدرسة لتحقيقها من خلال بناء نموذج تربوي واقعي متكامل لقيادة رائدة في بيئة تربوية تعليمية تقنية فعالة وشاملة ، تتم بشراكة فريق متعاون مع البيئة الداخلية والخارجية لإعداد المتعلم النشط للوصول إلى طاقاته ، لخدمة المجتمع على المدى القريب والبعيد (٨) .
- الرسالة : وتعني شرح أكثر تفصيلاً وتحديداً لمضمون الرؤية وتحمل في محتواها العناصر الرئيسية التي من شأنها تحقيق الرؤية التي تؤمن بها المدرسة الرائدة ، عبر فريق قيادي مزود بالمهارات المميزة للمتعلم ، مع إنشاء علاقات إيجابية تفاعلية بين الطلاب والمعلمين والبيئة الخارجية ، وربط المتعلم النشط بالحياة العملية ، من خلال منهج مرن شامل وتدريب مستمر وطرق تقنية حديثة في التعليم (٩) .

* الدراسات السابقة :

من خلال الإطلاع على أدبيات الفقه الإداري والتربوي ، وجدت مجموعة من الدراسات التي يمكن أن تفيد بحثنا إذا رأينا عرضها على النحو التالي:

١- دراسة أشرف فضيل جمعة : " أسلوب الجدارة بين قطاعي الأعمال والتعليم " ، مجلة المعرفة ، ٥٧ع ، وزارة المعارف ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ذي الحجة ١٤٢٠ هـ ، مارس ٢٠٠٠ ، ص ص ١٢٢ - ١٤٣ .

وهدفنا الدراسة إلى توضيح أسلوب الجدارة وجذوره التربوية ، وركائزه العلمية ، وكيفية تطبيقه في مجال التربية والتعليم ، وأنواع الجدارات التي يحتويها هذا الأسلوب ، ومدى استعداد

المؤسسات التربوية في العالم العربي لتطبيق هذا الأسلوب ، ومتطلبات تطبيقه ، ولكي تحقق أهدافها ، وتجنب عن تساؤلاتها استخدمت المنهج التاريخي لتتبع تطور أسلوب الجدارة على اعتبار أنه أحد أساليب إدارة الموارد البشرية منذ السبعينيات في القرن العشرين حتى الولوج إلى القرن الحادي والعشرين ، والمنهج الوصفي للتعامل مع كيفية تطبيق هذا الأسلوب على مؤسساتنا التربوية ومنهجية العلمية ومراحل تطبيقه ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن مؤسساتنا التربوية تحتاج إلى وقت وجهد حتى تستوعب هذا الأسلوب ، ثم تحاول تطبيقه بالتدرج على بعض المؤسسات التربوية ، وفي ضوء التجربة ونتائجها يمكن التعميم من عدمه ، وأوصت في النهاية بمجموعة من التوصيات لعل من أبرزها ضرورة تدريب القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية على أسلوب الجدارة حتى يصبحوا على درجة عالية من الفعالية بأهمية أسلوب الجدارة ، وبالتالي تزداد ثقتهم بأهمية تطبيقه في مؤسساتنا التعليمية حتى تنتقل إلى العالمية التي ينشدها جميع رجال التربية .

٢- دراسة محمد محمود الدمهورى : " تدريب قيادات مدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة الشاملة " ، المؤتمر العلمي الثالث عشر ، مناهج التعليم والثورة المعرفية والتكنولوجية المعاصرة ، في الفترة من (٢٤-٢٥) يوليو ٢٠٠١ ، مج ١ ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، دار الضيافة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠١ ، ص ٥-٤٧ .

وهدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية على بعض المهارات الإدارية في ضوء معايير الجودة الشاملة فأوضحت أهم معايير الجودة الشاملة ومبادئ ومؤشراتها ، كما أوضحت أهم المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر والمتمثلة في مهارات القيادة الفعالة ، ومهارة إدارة الوقت المدرسي وتنظيمه وتقويمه ، ومهارات الاتصال الفعال ، ومهارة صنع القرار التربوي واتخاذ ، كما أبرزت أهمية التدريب ومفهومه وأنواعه ، وركزت على تدريب مديري المدارس بالتعليم الأساسي ومساعدتهم ، واستخدمت المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجنب عن تساؤلاتها .

٣- دراسة نيل كرنستون (Neile Cronston 2004) :

- Neile Cronston : " School Based Management Leadership : Chango and Challenges for Principais " ، International studies in Educational Administration Journal , Vol : 30 , No : 20 , New York , 2004 , PP : 10-25 .

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير وفاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة على القيادات المدرسية " مديري المدارس الابتدائية " في ولاية كوينس لاند Queens Land في دراسة ميدانية لمدة ١٨ شهر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي - التحليلي - والمتمثل في جمع البيانات والمعلومات وإجراء المقابلات ، بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ذات الأثر الفعال في تنمية مهارات وقدرات مديري المدارس لعل من أهمها :

- القدرة على الإدارة الاستراتيجية ، وإدارة الإمكانيات المادية وعمل الميزانية والعمل بروح الفريق .
- القدرة على تلبية مطالب وحاجات المجتمع المحلي Need And Demands Of Local Community.

- مهارة الاتصال والتعامل مع البشر .

- مهارة تفويض السلطة .

- المهارة الابتكارية والإبداعية والقدرات التصورية لرسم أفاق المستقبل فيما يتعلق بالقيادة والإدارة.
 - مهارة التكيف مع المتغيرات العصرية وتحديات العولمة الثقافية .
 - محاولة اشتراك المعلمين في صنع واتخاذ القرار التربوي .
- وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة أهمية تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة لما لهذا الأسلوب من عوامل نجاح ، كما أنه يتيح الفرصة للتشاور بين مديري المدارس ، ومن ثم تصل المدرسة إلى الريادة المنشودة .
- ٤- دراسة جاري واديل (٢٠٠٤) :

Gary Woodill : Where Is The Learning in E-Learning ? Ed.D , Gary Woodill and Operitel Corporation , 2004 , PP : 19 – 37 .

وهدفت الدراسة إلى تقييم تجربة التعليم الإلكتروني ، وتحديد أسباب فشلها وعوامل نجاحها مستخدمة المنهج الوصفي ، وانطلقت من نتائج بعض الدراسات السابقة حول إحجام الأفراد عن الالتحاق بالتعليم الإلكتروني إن كان تطوعي بنسبة بلغت (٦٨%) من أفراد العينة ، وحينما يكون التعليم الإلكتروني إلزامي فإن نسبة ٣٠% سترفض الالتحاق به ، في حين أشارت الدراسة إلى أن ما بين ٥٠% و ٨٠% من الملتحقين بالتعليم الإلكتروني لا يكملون الدراسة ، وأرجعت الدراسة عوامل فشل التعليم الإلكتروني إلى ما يلي :

* أسباب تتعلق بمرحلة تصميم التعليم الإلكتروني ويندرج تحتها:

- تدني الحاجة الحقيقية للتعليم الإلكتروني .
 - الفشل في تصميم عناصر التعليم المهمة .
 - غياب مساندة القرارات الاستراتيجية والسياسات التربوية للتعليم الإلكتروني .
 - قلة إجراء تقييم للمقرر الإلكتروني وعدم تنقيحه أو تطويره بصفة مستمرة .
- * أسباب تتعلق بتنفيذ التعليم الإلكتروني ونشره ويندرج تحتها :
- مشاكل في الإنتاج وإعادة الإنتاج والتوزيع .
 - التركيز على التنقية الجديدة وليس على التصميم التعليمي .
 - سأم الدارسين من غياب ممارسة نشاطات تعليمية عميقة تستثير عقولهم ، وتضمن تفاعلهم.
 - سوء فهم القائمين على التعليم الإلكتروني لـ " تعقد التعليم " ، وحرفية التعليم " .
 - تجاهل الاستعانة بالخبراء التربويين في تصميم التعليم الإلكتروني .

٥- دراسة لوري جوه اسوالد (Lori Jo . Oswald 2005) :

- Lori JO . Oswald : " School based Management " , Eric Clearing House on Educational Management , U.S.A , 2005 , PP : 11-23 .

وهدفت الدراسة إلى التوصل لصيغة في إدارة المدارس الأمريكية ، حتى تواجه تحديات المستقبل ، وتحقق الريادة المنشودة ، وذلك من خلال انتقال الصلاحيات من الولايات المحلية إلى المدارس ، أي الانتقال من المركزية الشديدة إلى اللامركزية في الإدارة المدرسية ، مع مشاركة أولياء الأمور مع فريق العمل المدرسي عند اتخاذ القرارات التربوية المدرسية ، وأشارت أيضا إلى ضرورة المزيد من تفويض السلطة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالتنمية المهنية للإدارة المدرسية ، مع ابتكار أدوار غير تقليدية وتحديد المسؤوليات للأعضاء ، بالإضافة إلى الاهتمام بالتنسيق بين عناصر الإدارة لتحقيق الانسجام في أداء الأعمال ، واستخدمت المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها .

٦- دراسة بول م . تيري ٢٠٠٦ :

- Paul M . Terry : " Using Total Quality Management Principles to Implement School Based Management " , The Annual International Conference of International Association of Management , Ontario , Canada , 2006 , PP : 1- 22 .

وركزت هذه الدراسة على استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطبيقها في الإدارة المدرسية ، مع التركيز على مبادئ إدوارد ديمينج ، وإمكانية الاستفادة منها في تطوير إدارة المدرسة ، وأوضحت أهمية المشاركة المجتمعية والتنظيمات المدرسية مثل مجالس الآباء والمعلمين في صنع واتخاذ القرار التربوي ، وكان من أبرز نتائجها تجاهل إعداد القيادات التربوية ، وإهمال الصف الثاني ، وافتقاد بعض المدارس إلى مهارات الاتصال بمؤسسات المجتمع المحلي ، وقدمت بعض المقترحات لإنجاح إدارة الجودة الشاملة في المدارس منها:

- الاهتمام بالتخطيط ووضع السياسات العامة من قبل الوزارة وتحديد الأهداف والغايات ثم ترجمتها إلى أهداف إجرائية قابلة للتطبيق والقياس ، مع التدريب لفريق العمل داخل المدرسة ، والتنمية المهنية المستدامة ، والعمل بروح الفريق ، والتحسين المستمر وتلبية حاجات المتعلمين ، ولكي تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها استخدمت المنهج الوصفي .

٧- دراسة بيتر تشامبر (٢٠٠٦) :

Peter Chambers : Essential Questions For The Future School , Specialist Schools And Academies Trust , London , 2006 , PP : 1- 53 .

وهدف الدراسة إلى إعداد الرؤية المستقبلية لمدرسة المستقبل وفق آراء الخبراء والمتخصصين من مديري بعض المدارس والأكاديميات بالمملكة المتحدة ، مستخدمة المنهج الوصفي في إجراء المسوحات لاستطلاع الآراء حول بعض القضايا الهامة بخصوص مدرسة المستقبل ويتناول هذا المنشور ١٨ مسألة حول نظم التعليم في المدارس وقيادتها ، وبالتالي فإنه إذا أردنا أن نبني مدارس عالمية المستوى للقرن ٢١ ، فإنه من المفيد أن تتم الإجابة عن التساؤلات الأساسية والتي تخص مستقبل المدرسة ، ومن أهم هذه التساؤلات ما يلي :

- هل يعد الفصل الدراسي التقليدي أفضل وسيلة لتنظيم تعليم المستقبل ؟
 - ماذا يقول المتخصصون حول مدرسة المستقبل ؟
 - كيف يمكن تحويل التعليم إلى إيجاد مزيد من التماسك في مجتمعنا وعلي الصعيد العالمي ؟
 - ما أهم العواقب بالنسبة للمجتمع إذا كان الطلاب غير قادرين علي مواجهة التحديات ؟
- وتوصلت في النهاية إلى مجموعة من النتائج الهامة منها رصد بعض الاتجاهات المستقبلية المتوقعة في مجال التكنولوجيا التي تؤثر في التعليم ، وتوقعت الدراسة أنه بحلول عام ٢٠١٥ سيكون التعليم بالحاسوب الشخصي شكلا من أشكال التعليم للجميع ، وأوصت الدراسة باستخدام مصطلحات مختلفة لمساعدة الناس علي قبول الحاجة إلى التغيير ، ليصير المعلم المربي صانع وقائد ، وتصير المدرسة مركزا لتعليم الجميع ، ويصبح المجتمع مجتمعاً متعلماً ، ولكي تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها استخدمت المنهج الوصفي .

٨- دراسة محمود أبو النور عبد الرسول: " تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته " ، مجلة التربية، ع ٢٣ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، سبتمبر ٢٠٠٨ ، ص ص ٣٥ - ٩٢ .

وهدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتطوير الأداء المدرسي بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته ، وتعرضت لبعض المتغيرات العالمية المعاصرة ، وما نتج عن هذه المتغيرات من أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الذاتية للمدارس ، إدارة الجودة الشاملة ، القيادة الاستراتيجية ، الإدارة بالنتائج ، ثم تطرقت لنماذج بعض الدول في مجال الإدارة المدرسية مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، وهونج كونج ، ونيوزيلندا ، وإنجلترا ، ثم قدمت وصفا لواقع الإدارة المدرسية في مصر ، ولكي تحقق أهدافها البحثية ، وتجنب عن تساؤلاتها العلمية استخدمت المنهج المقارن ، وقدمت مجموعة من المقترحات كان من أهمها تطبيق اللامركزية في إدارة العملية التعليمية وذلك من خلال الأخذ بأسلوب الإدارة الذاتية وتفعيل دور مجالس الأمناء والمعلمين ، مع الأخذ بمعايير تقييم السياسة التعليمية عبر المتابعة والتقييم والمحاسبية والمساءلة لإدارة المدارس في حالة الإهمال والتقصير ، بالإضافة إلى تفويض سلطة أكبر لمديري المدارس لإفساح المجال أمامهم للإبداع والابتكار ، مع تفعيل دور مؤسسات المجتمع المحلي في إدارة المدرسة في التمويل والتخطيط والإشراف والتنفيذ ، وأيضا إعادة النظر في اختيار وتدريب مديري المدارس بحيث يتميزوا بالكفاءة الشخصية والمهنية والإدارية ، وبلورة اختصاصات ومسئوليات جديدة لمديري المدارس أن تعكس الأدوار التي تناسب متطلبات العصر ومتغيراته .

٩- دراسة سوزان محمد المهدي: " إدارة جديدة - لعالم جديد : مدرسة المستقبل - رؤى وتوجهات " ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني : مدرسة المستقبل - الواقع والمأمول ، في الفترة من ٢٨-٢٩ مارس ٢٠٠٩ ، ج ١ ، كلية التربية ببورسعيد ، جامعة قناة السويس ، بورسعيد ، ص ص ١٥٤ - ١٦٥ .

واستهدفت الدراسة التطلع إلى المستقبل المنشود للأجيال القادمة ، عبر مدرسة عصرية تمتلك الرؤية ، وتحقق الرسالة وتقدم التعليم في أي وقت وفي أي مكان ، وذلك عن طريق الوسائط الالكترونية ، ومواد التعليم التفاعلية ، بالإضافة إلى الأخذ بمفهوم التربية المستمرة والتربية مدى الحياة ، وتمثلت محاورها العلمية في رؤية ورسالة وأهداف ومفهوم مدرسة المستقبل بالإضافة إلى فلسفتها ومبادئها ومتطلباتها ، وإمكاناتها ومواصفات معلمها ، ومواصفات خريجها ، وتوجهاتها ، واستخدمت المنهج الوصفي حتى تجيب عن تساؤلاتها وتحقق أهدافها العلمية ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها أن توفير إدارة مدرسية متطورة تتمتع بديناميكية الحركة والمرونة وتقوم على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ، والعمل بروح الفريق ، مع اعتماد مبدأ المساءلة والمحاسبية يؤدي إلى نجاح مدرسة المستقبل ، وفي النهاية وجهت مجموعة من التوصيات لعل من أبرزها ضرورة مشاركة الطلاب في إدارة الحياة المدرسية تعزيزاً لقيم الديمقراطية ، مع وجود هيكل إداري مبسط يدعم سهولة الإتصال بين المستويات الإدارية ، بالإضافة إلى التنسيق بين الصلاحيات والمسئوليات ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار ، وتوفير مناخ مدرسي قائم على الحوار والوضوح والشفافية .

١٠- دراسة محمد رجب فضل الله: " استقلالية المدارس - رؤية تربوية لمستقبل أفضل لمدارسنا الحكومية " ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني : مدرسة المستقبل - الواقع والمأمول ، في الفترة من ٢٨-٢٩ مارس ٢٠٠٩ ، ج ١ ، كلية التربية ببورسعيد ، جامعة قناة السويس ، بورسعيد ، ص ص ٢٦٤ - ٢٧١ .

واستهدفت الدراسة توفير بيئة مدرسية جذابة ، وتقديم خدمات تعليمية متميزة ، ومشاركة أولياء الأمور في تسيير أمور المدرسة ، وذلك من خلال تدعيم استقلالية المدرسة ، وركزت محاورها العلمية في مفهوم وأهداف استقلالية المدارس ، أهم خصائص المدارس المستقلة ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها افتقاد المدارس الحكومية في مصر إلى فكرة الاستقلالية ، ومن ثم فهي تسيير أمورها وفق مبدأ المركزية ، وتحديد السلطات والاختصاصات ، في إطار تفويض نمطي للسلطة ، ومن ثم غابت روح الفريق وتفشت الأنانية والاتكالية واللامبالاة في مجالات العمل المدرسي ، ولكي تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها استخدمت المنهج الوصفي ، وأوصت في النهاية بمجموعة من التوصيات لعل من أبرزها السعي نحو تحويل المدارس الحكومية في مصر إلى مدارس مستقلة ، من خلال التواصل مع شخصيات مجتمعية ورجال الأعمال لضمان الدعم الفاعل للمدرسة فكراً وإدارياً ومالياً ، بالإضافة إلى تطوير اللوائح والقوانين لدعم الاستقلالية ، توفير مكونات مشروع الاستقلال والتي من أهمها رؤية المدرسة ورسالتها ، قيم المدرسة ، نوعية الطلاب ، المخرجات المستهدفة ، معايير المنهج ، سياسة القبول ، أساليب التدريس ، أساليب التقويم ، معايير اختيار القيادات ، تحديد مهام كل موظف بالمدرسة ، في إطار المسؤولية والمحاسبية اللازمة لتدعيم مبدأ الاستقلالية .

١١- دراسة أمال حسن عتيبة: " تفعيل دور الإشراف التربوي لمعلمي مدرسة المستقبل في ضوء اتجاهاته الحديثة " ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني : مدرسة المستقبل - الواقع والمأمول ، في الفترة من ٢٨-٢٩ مارس ٢٠٠٩ ، ج ١ ، كلية التربية ببورسعيد ، جامعة قناة السويس ، بورسعيد ، ص ص ٦٣٦ - ٧٣٩ .

وهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على رؤية ورسالة مدرسة المستقبل، مفهوم وخصائص وأهداف وطبيعة مدرسة المستقبل ، بالإضافة إلى الأسس التي تقوم عليها وبعض الصيغ المستحدثة لها ، والتوصل إلى مفهوم وخصائص وأهداف الإشراف التربوي الفعال ، والأسس التي يبني عليها بما يتلاءم مع طبة مدرسة المستقبل ، مع التركيز على الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي على ضوء الفكر الإداري المعاصر ، وإمكانية الإفادة منها في مدرسة المستقبل ، وتمثلت محاورها العلمية في ماهية مدرسة المستقبل ، الإشراف التربوي في مدرسة المستقبل ، وأخيراً وضعت تصوراً مقترحاً للارتقاء بالإشراف التربوي في مدرسة المستقبل ، على ضوء الاتجاهات الحديثة الخاصة به ، ولكي تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها استخدمت المنهج الوصفي للتعامل مع واقع الظاهرة ، ومنهج التحليل المستقبلي لاستشراف صورة مدرسة المستقبل ، لإبراز الدور المأمول للإشراف التربوي في هذه المدرسة ، وكان من أهم نتائجها أن الإشراف التربوي القائم في مدارسنا الحالية إشراف تقليدي يميل إلى الالتزام باللوائح والقوانين بعيد عن الإبداع ، ويسمح بالحوار بين المعلم والموجه ولكن في حدود ضيقة ، وأوصت في النهاية بضرورة تبني فلسفة واضحة لنظام الإشراف التربوي في مدرسة المستقبل مع الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإشرافية ، وتفعيل دور أساتذة الجامعة في تدريب المشرفين التربويين ، وإعادة هيكلة نظام الإشراف التربوي بما يتناسب مع متطلبات مدرسة المستقبل .

١٢ - دراسة خالد عطية يعقوب: " الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر ، وكوريا الجنوبية - دراسة مقارنة " ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني : مدرسة المستقبل - الواقع والمأمول ، في الفترة من ٢٨-٢٩ مارس ٢٠٠٩ ، ج ٢ ، كلية التربية ببورسعيد ، جامعة قناة السويس ، بورسعيد ، ص ص ١٠٧٣ - ١٠٩٦ .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية وعناصر ومقومات ومبادئ ومراحل الإبداع الإداري ، ثم الوقوف على واقعه في المدارس الثانوية الفنية في مصر ، وكوريا الجنوبية ، ثم وضعت مجموعة من المقترحات لتفعيل الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر ، في ضوء خبرة كوريا الجنوبية ، من أجل إيجاد بيئة مدرسية متميزة ، وبما يتناسب مع ثقافة المجتمع ، ولكي تحقق أهدافها ، وتجنب عن تساؤلاتها استخدمت المنهج المقارن ، وكان من أبرز نتائجها أن المدرسة الفنية في كوريا الجنوبية يوجد على رأسها قائد للمدرسة يتسم بالرغبة في الابتكار ، وفريق عمل يسعى نحو جعل الإبداع الإداري واقع ملموس حيث تتضح الرؤية ، وتحدد الأهداف ، بالإضافة إلى وجود نظم فعالة لمراقبة الإبداع الإداري بشكل مستمر ، لمعرفة مدى التقدم المحقق داخل المدارس ، وكان من أهم مقترحاتها: ضرورة الاهتمام باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ، مع الاهتمام بالتدريب المستمر لأعضاء الإدارة المدرسية وتوعيتهم بالأساليب الإدارية الحديثة وتبصيرهم بعمليات تفعيل الإبداع الإداري في مدارسهم ، مع إعادة النظر في اللوائح المعمول بها في هذه المدارس ، بحيث تسمح بقدر من الحرية لتجريب الأفكار الجديدة.

تعليق عام علي الدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال الدراسة فجميع الدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع الدراسة واهتمت بتطوير الإدارة المدرسية الحالية في ضوء أهداف مدرسة المستقبل المأمول .

وتختلف عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلي تقديم رؤية مقترحة لإدارة المدرسة المصرية في ضوء النماذج العالمية المعاصرة حتى تحقق الريادة المنشودة في ظل عالم يموج بمجموعة من المتغيرات ، ولا يعترف إلا بالمؤسسة التي تمتلك إدارة متميزة تؤهلها للريادة .

والدراسة الحالية اعتمدت علي المنهج الوصفي ، والأسلوب الإحصائي حتى تجيب عن مشكلاتها البحثية وتحقق أهدافها العلمية ، بينما تنوعت مناهج البحث في الدراسات السابقة ما بين المنهج المقارن ، والمنهج التجريبي ، والمنهج الوصفي .

واتفقت الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في التوصية بتطبيق أساليب الإدارة المتميزة في المدرسة المصرية ، عن طريق الاستفادة بالنماذج العالمية في هذا المجال ، وكذلك الاهتمام بجودة الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة مع مزيد من اللامركزية في الإدارة المدرسية .

وركزت الدراسة الحالية علي الرؤى المصاحبة لواقع المدرسة المصرية، وطبيعة المدرسة الرائدة وأهدافها ، وخصائصها ، ومميزاتها ، وجداراتها ، بالإضافة إلى النماذج العالمية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة الرائدة ، وكيفية الاستفادة منها في مصر ، من خلال الاهتمام بمهارات القيادة الفعالة ، والاتصال ، واتخاذ وصنع القرار ، وإدارة الوقت المدرسي ، وكذلك التنمية المهنية للعاملين بالإدارة المدرسية للوصول إلي المدرسة المأمولة (المدرسة الرائدة) ، وبما تحمله من أهداف وطموحات وتصورات مستقبلية لإعداد قيادات تربوية اكتسبت أهم مهارات القيادة المدرسية الفعالة .

ثانياً : الرؤى المصاحبة لواقع المدرسة المصرية :

توجد رؤيتان تصاحبان الواقع المدرسي في مصر حالياً ، وتمثل الرؤية الأولى في مشاهدة المستقبل على أنه مستقبل ساكن ، أما الثانية فترى المستقبل على أنه مستقبل متجدد ، وسوف نوجز هاتين الرؤيتين على النحو التالي (١٠) :

أ- الرؤية الأولى : المستقبل الساكن :

ويرى أرباب هذه الرؤية أن النظام التعليمي يكون امتداداً غير واع لتطورات الماضي والحاضر ونموها ، مع وجود بعض المحاولات الإصلاحية المتباعدة التي تفتقر إلى التكامل والتنسيق بين مختلف مراحل التعليم وأنواعه ، ويترتب على ذلك إحداث تغيير في المظهر دون الجوهر ، أو تركيز على مظاهر المشكلات التعليمية دون التعمق في أسبابها الحقيقية ، أو استعجال في تقديم الحلول التربوية دون ملاءمتها وتطويعها لظروف المجتمع وإمكاناته ، والأجهزة التعليمية واستعداداتها المادية والبشرية ، الأمر الذي قد يؤدي في النهاية إلى فشلها أو إخفاقها .

وعلى هذا فإن هذه الرؤية تغفل إلى حد كبير حقيقة الأمر لظروف الماضي والحاضر التي شهدتها النظام التعليمي ، وبالرغم من ذلك بذلت مجموعة من الجهود التي ساهمت في مساعدة النظام التعليمي القائم آنذاك على مجابهة تحديات عصره ، ويواجه الطلب الاجتماعي عليه ، ويمكن أن نحدد أهم ملامح المستقبل الساكن في :

- الاستمرار في حالة فقدان التوازن بين مراحل التعليم وأنواعه وفروعه ، حيث نلمح زيادة في الاهتمام والتركيز على التعليم العالي على حساب التعليم ما قبل الجامعي وعلى وجه الخصوص قضايا التعليم الثانوي وتفريعه وربطه باحتياجات المجتمع من الكوادر الفنية المساعدة ، أو نلمح الاهتمام بالتخصصات النظرية على حساب التخصصات العلمية والتقنية .

- الاستمرار في حالة اختلال التوازن بين الكم والكيف ، فعلى الرغم من أن إتاحة الفرصة التعليمية لكل مواطن هو مطلب وطني مشروع إلا أن ذلك ينبغي أن يتزامن مع تحسين الجوانب الكيفية للعملية التعليمية إدارة ومنهجاً وتقويماً ، مع ضرورة الابتعاد عن أسلوب الحفظ والتلقين والتركيز على إعداد المعلم وتحسين ظروف البيئة المدرسية ومناخها وتجهيزاتها وإدخال التقنية الحديثة في إدارتها وطرائق تدريسها (١١) .

- استمرار غياب الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياجات ومتطلبات التنمية الشاملة ولعل من أبرز مظاهر هذا الأمر هو "النمو البطئ" الذي يشهده قطاع التعليم الفني والمهني ، إضافة إلى إعداد الخريجين في المجالات العلمية والتقنية والتطبيقية التي تحتاج إليها قطاعات التنمية الشاملة ، أو القصور في فتح مجالات جديدة في تعليم المرأة تؤدي إلى زيادة الإفادة منها في مجالات العمل التي تتطلبها سوق العمل بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع .

ب- الرؤية الثانية : المستقبل المتجدد :

ويرى أرباب هذه الرؤية أن النظام التعليمي يكون في وضع ديناميكي قابل للتجديد والتطور لملاءمة مستجدات العصر ، ومواكبة تطوراته ومواجهة تحدياته ، مع الاحتفاظ بثوابت المجتمع وعاداته وتقاليده ، مع استلهام الدروس من اتجاهات المستقبل دون الحرص على البقاء في قوالب وأساليب نمطية جامدة لمضامين العملية التعليمية أو أساليبها .

ويمكن بلورة ملامح هذه الرؤية (المستقبل المتجدد) في (١٢) :

- التركيز على التعليم الذاتي و التعليم مدي الحياة .
- اعتماد المدرسة على شبكة المعرفة الإلكترونية .
- توجه غالبية الطلاب نحو التخصصات العلمية والفنية والتطبيقية .
- التوجه نحو خصخصة بعض برامج التعليم وأنواعه

• إيجاد مصادر جديدة لتمويل التعليم .

معنى ذلك أن رؤية المستقبل المتجدد تحافظ علي مبدأ بناء المجتمع من خلال إعداد المواطن الصالح انطلاقاً من أسس التربية الحديثة ، وتأخذ بمبدأ الكفايات في بناء برامج هذه المدرسة ، ومناهجها بحيث يمكن من خلالها تحقيق ما تصبو إليه ، مع الاهتمام بتعميق روح المواطنة والانتماء للوطن ، وتنمية روح الولاء للأهداف السامية التي تخدم المجتمع ، وذلك من خلال التقويم المستمر لنتائج اتجاهات الحاضر ، والعمل علي إيجاد البدائل المستقبلية المتجددة الكفيلة بتحقيق هذا الهدف المنشود في نفوس الناشئة من أبناء جيل المستقبل بما ينعكس علي تصرفاتهم وممارستهم لواقع الحياة .

كما يركز أنصار هذه الرؤية - المستقبل المتجدد - على توضيح معالم الربط الحقيقي بين نظام التعليم من حيث فلسفته وهيكلته ، وأنظمته ، وبرامجه ومقتضيات التغيير والتطوير علي المستوي المحلي أو الإقليمي أو العالمي ، ومن هذا المنطق فإن فلسفته التعليمية يتحتم عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مفهومي "التعلم الذاتي" و "التعلم مدي الحياة" ، علي أساس أنهما عنصران متلازمان وشرطان أساسيان لأي محاولة إصلاحية هادفة إلي تطوير المستقبل التربوي .

هذا بالإضافة إلي التركيز علي مربع المبادئ الذهبية للعملية التعليمية والذي يتمثل في مبدأ تعلم لتكون ، مبدأ التعلم من أجل العمل ، مبدأ التعلم من أجل المعرفة ، مبدأ التعلم من أجل التعايش مع الآخرين ، مع توافر قدر كبير من المرونة والكفاءة والفاعلية في هيكلية النظام وأنظمته حتى يحقق أهدافه بمختلف مراحل ومستوياته ، كما أنه لا بد من أن تحمل في طياتها ومضمونها وطرائق تدريسها وأساليبها المواصفات القادرة علي بناء الإنسان المتعلم الذي يستطيع التعامل مع التطورات والتغيرات الداخلية مثل التطور في ممارسة العمل الثوري أو التوسع في المشاركة في اتخاذ القرار الوطني ، أو التغيرات المحيطة علي الصعيد الإقليمي والتغيرات والتطورات علي الصعيد العالمي مثل قضايا العولمة ، والتكتلات الاقتصادية أو قضايا التطورات العلمية والتقنية الهائلة (١٣) .

ويركز أصحاب رؤية " المستقبل المتجدد " علي قضيتي "الإبداع " و "المعلوماتية" لأنهما سلاحا التفوق العلمي والتقدم التقني اللذين يتم من خلالهما بناء المجتمع التقني المتعلم القادر علي توطين التقنية ودفع عجلة التنمية ، وإيجاد إطار التميز ورفع مستوي الميزة التنافسية لأبناء المجتمع بما يمكنه من الدخول إلى عالم الأقوياء ، وفي هذا الإطار يتحتم علي النظام التعليمي أن يسارع في إعداد مواصفات إنسان عصر المعلوماتية ، الذي يتصف بمهارات الإبداع والابتكار والبحث العلمي والإفادة من الكم الهائل من المعلومات ، والقدرة علي الحصول عليها والتعامل معها وتوظيفها بشكل متميز (١٤) .

هذا بالإضافة إلي أن مضمون رؤية المستقبل المتجدد تتسم بالنظرة الواقعية إلي التعليم كقضية وطنية تتم في إطارها السكاني والاقتصادي ، ولا تقتصر مسؤوليتها علي قطاع التعليم فحسب ، بل تشترك فيها مختلف الجهات المجتمعية ، ومن هذا المنطلق فإن إعادة النظر في خصخصة بعض مؤسسات التعليم ومراحل وأنواعه والبحث عن مصادر وبدائل لتمويل التعليم تساند الدعم الحكومي ، وهذا أمر تمليه المصلحة المجتمعية ، وفي الوقت نفسه تبرره المصالح الفردية الناتجة عن إشاعة نور العلم والمعرفة والبحث العلمي في جميع أنحاء المجتمع .

وتولي رؤية المستقبل المتجدد عناية خاصة بالمعلم والطالب بوصفهما القطبين الأساسيين للعملية التعليمية ، فتضع الأنظمة والحوافز والأنشطة والبرامج التي تسهم في تحفيز طاقات الإبداع والابتكار لديهما ، وتؤدي إلي تعظيم الاستفادة من الإمكانيات البشرية وتسخيرها لخدمة المجتمع وقضاياها ، وتمثيل المدرسة في هذه الرؤية يعد بمثابة النواة الأساسية للتعليم ، لذا فإن فعاليات

الإصلاح التربوي تتجه نحو التركيز علي تحقيق مفهوم المدرسة المنتجة أو المدرسة المبدعة التي تتفاعل جميع عناصرها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (١٥) .

وعلى هذا فإن مدرسة الغد عليها أن تتبنى بيئة تعليمية مفتوحة تعتمد علي شبكات المعرفة الإلكترونية ، فالدور الرئيس للمعلم في هذا المناخ المدرسي الجديد سيعتمد علي التوجيه والتقويم والمتابعة ، أما الطالب فسوف يكون المحور الذي وتتمحور من حوله عملية التعليم .

وتركز رؤية المستقبل المتجدد للتعليم علي إزاحة ثنائيات التعليم المفتعلة ذات الأثر السلبي مثل ثنائية التعليم النظري والتعليم الفني ، أو التعليم الديني والتعليم العلمي ، أو المستوي العلمي للتعليم الحكومي ، والتعليم الأهلي ، أو غياب التنسيق بين تعليم البنين وتعليم البنات وغيرها من الثنائيات التي تحد من كفاءة التعليم وفعاليته (١٦) .

وبالإضافة إلى ما سبق فإن رؤية المستقبل المتجدد تتوجه نحو إيجاد قاعدة تعليمية تتيح لأبناء المجتمع الحد الأدنى من التعليم الأساسي من عناية خاصة لتعليم رياض الأطفال وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة من المعوقين والموهوبين علي حد سواء ، ثم يتفرع التعليم إلي مسارات متنوعة في المرحلة الثانوية أو مرحلة ما فوق الثانوية التعليم العالي المتوسط بحيث توجه البرامج في هذا المستوي لإيجاد الكوادر الفنية المتوسطة التي يحتاج إليها سوق العمل ، مع التركيز علي جانب التعليم التقني ، كما توجه مسارات التعليم العالي إلي التخصصات العلمية والتقنية والإدارية ونظم المعلومات بما يستجيب مع احتياجات التنمية .

ومن خلال عرض الرؤى السابقة يمكن عقد مقارنة بين المدرسة التقليدية ، والمدرسة الرائدة كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (١) يوضح

المقارنة بين المدرسة التقليدية والرائدة (١٧)

المدرسة الرائدة	المدرسة التقليدية	أوجه المقارنة
الطلاب ينشئون المعرفة عملياً لأنفسهم ، ويتعاونون علي حل المشاكل .	التسميع والاستعادة من الذاكرة قصيرة المدى ، والطلاب يعلمون كأفراد .	بيئة التدريس
التركيز علي تطوير مهارات التفكير والتقييم متكامل مع التدريس .	التركيز علي تطوير المهارات الأساسية ، والاختيار منفصل عن التدريس .	الاستراتيجية
إدارة تشاركية تهتم بالقرار الجماعي ، وسمعة المؤسسة ، والنظر نحو المستقبل .	ترتيب هرمي - توضع الأساسيات من قبل المستوي الأعلى - وتقوم بعملية الإشراف الشامل ، وتركز علي الحاضر .	الإدارة
طلاب مبدعون ، ويفكرون في صناعة المستقبل .	طلاب يحفظون ويرددون ، ويقلدون دون وعي .	المخرجات

والإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ولكنها محدثة لهذه التنمية ، فالتنمية ليست في توافر الإمكانيات المادية ، وإنما هي في كيفية توظيف واستغلال الامكانيات المادية والبشرية ، وحملها على استخراج أفضل ما لديها من طاقات مبدعة ، ويتم ذلك من خلال إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة ، ولا شك أن العملية الإدارية بالمدرسة المصرية في الوقت الحاضر عبارة عن مجموعة من الجهود التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي - إداريين وفنيين - من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخلها ، وذلك بما يتفق مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة .

وتضطلع إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر - وبشكل عام - بمجموعة من الوظائف لعل من أبرزها التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم ، فالتخطيط يركز على ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة لها ، أما التنظيم فيرتبط بهيكل السلطة ، ومن ثم يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية في وحدات إدارية لتحقيق أهدافها ، على أن يرأس كل وحدة إداري مسئول عما يجري بداخل هذه الوحدة ، في حين أن التوجيه يعمل على إحداث التوفيق بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين ، وأيضاً أهداف المستفيدين من خدمات المدرسة ، ويشمل توجيه المعلمين من خلال زيارات الفصول والمقابلات الفردية، وحلقات التدريب ، وتوجيه الإداريين ، وتوجيه الطلاب ، بالإضافة إلى توجيه الآباء عبر الندوات ، وحفلات التوعية وبتش روح التعاون بين المنزل والمدرسة، كما يتم من خلاله - التوجيه - التأكد من أن جهود جميع العاملين في المدرسة تسير في المسار الصحيح ، وإلا يجب توجيهها مع تقسيم العمل إلى وحدات ، وتحديد الاختصاصات من أجل منع التضارب أو الاختناق في إطار من المرونة والقابلية للتكيف حتى يتسنى لإدارة المدرسة مواجهة التغيرات التي تحدث داخلها أو خارجها^(١٨) .

ويذهب التقويم إلى تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة بهدف الكشف عن مدى القرب أو البعد عن هذه الأهداف ، بالإضافة إلى التعرف على قدرة إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها ، كما أن نتائج التقويم يمكن أن تستخدم في إعادة النظر في الوسائل المستخدمة في التعليم والتدريب ، وذلك على ضوء الإمكانيات المتاحة، والإدارة المدرسية على المستوى الإجرائي يقصد بها مجموعة الأجهزة التي تمارس الوظائف الإدارية داخل المدرسة ، ويعتبر مدير المدرسة هو المسئول عن إدارتها من كافة النواحي الفنية والمالية والإدارية وعن انتظام العمل بها ، أي أنه المسئول الأول الذي يمثل الدولة داخل المدرسة ، وعلى هذا فإن مدير المدرسة يأتي على قمة المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي للمدرسة ، فهو القائد العام ، ورئيس مجلس إدارتها ، والمنفذ لقراراتها ، بالإضافة إلى نائب المدير ووكلاء المدرسة ، وأولئك يمثلون الفريق المعاون له تبعاً للتكليفات المحددة الخاصة بتوزيع الأعباء طبقاً للقرار الوزاري رقم ٢٥٠ بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦^(١٩) .

وتتم الإدارة في المدرسة المصرية في الوقت الحاضر من خلال عملية التنسيق بين العناصر البشرية لتحقيق أهدافها وتهيئة المناخ الاجتماعي الملائم لنمو الطلاب ، وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة ، وتتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم ، بالإضافة إلى مجموعة المسئوليات والاختصاصات التي أوجبها القرار الوزاري رقم ٢٥٠ بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ .

ثالثاً : طبيعة المدرسة الرائدة وأهدافها :

لاشك أن وجود رؤية ورسالة وأهداف مشتركة بين جميع العاملين بالمدرسة ، دليل على العمل الجماعي المستمر والجاد من أجل تحقيق هذه الرؤية، بل هو أيضاً الكفيل لنجاحها في

المستقبل ، كما أن ذلك يزيد شعور العاملين بالانتماء لها ، وتظهر محددات أهدافها من الجدول التالي :

جدول رقم (٢) يوضح
محددات أهداف المدرسة الرائدة (٢٠)

S	Specific	دقيقة ومحددة
M	Measurable	قابلة للقياس
A	Achievable	قابلة للإنجاز
R	Realistic	واقعية
T	Time	لها بعد زمني

وبتطبيق هذه المحددات على الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتفصيلية أو التشغيلية لهذه المدرسة يمكن عرضها على النحو التالي :

- أ- الأهداف الاستراتيجية ويندرج تحتها :
- التركيز على غرس القيم الخلقية .
 - تنمية الموهوبين ودعمهم ومساعدة ذوي صعوبات التعلم .
 - تحسين تفاعل نظام التعليم مع احتياجات التنمية .
 - تأمين التقنية المعلوماتية الاتصالية في البيئة المدرسية .
 - توظيف التقنية الحديثة في أداء المدرسة والعاملين فيها من معلمين ومتعلمين.
 - تمكين المعلمين من بيئات تعلم تركز على المعارف والمهارات .
 - توظيف أنماط التعلم الذاتي أو التعاوني في العملية التعليمية .
 - استخدام طرائق التفكير المنهجي والعلمي في حل المشكلات والتعامل مع المعرفة وتحليلها ومعالجتها والاستفادة منها .
 - دعم كيان المتعلم بشكل يحقق النمو الشامل له للتفاعل والتكيف مع مجتمع متعدد الثقافات والمهارات.
 - تحقيق قدر كبير في انفتاح المدرسة على المجتمع ومؤسساته لدعم أهدافها .
 - تأصيل مشاركة مجالس الآباء وأولياء الأمور في النهوض الشامل بالمدرسة .
 - الوصول بالمدرسة لمستوى متميز يجعلها نموذج لبقية المدارس^(٢١) ، مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف الاستراتيجية تركز على المدى البعيد (من ٥ : ١٠ سنوات).
- ب- الأهداف التكتيكية ويندرج تحتها :
- تكوين نموذج تطويري للمدارس مرناً قابلاً للتطبيق ينطلق من أسس السياسة التعليمية في المجتمع .
 - تكوين مفهوم الجودة ومعايرة عمليات التعليم والتعلم وتطبيق مقاييس مقننة داخل البيئة المدرسية.
 - تطبيق أساليب الإدارة الحديثة مثل الإدارة بالأهداف ، وجعل الإدارة المدرسية وعملياتها موجهة نحو تحقيق أهدافها وفقاً لمعايير محددة بإدارة ذاتية وفي إطار من المسؤوليات والمحاسبية.

- توظيف التقنية وأدواتها ووسائلها في مجال الوسائط المتعددة والمعلوماتية وشبكات الاتصال داخل الفصول وأقسام المدرسة وإدارتها .
- تطبيق الوثيقة المطورة للمنهج في إطار يحتوي على معايير تحقق المخرجات التعليمية الجيدة .
- إحداث توازن بين القيم والمعارف والمهارات والخبرات لتعزيز التفاعل الإيجابي للمتعلمين سواء على المستوى العلمي و الاجتماعي .
- تطوير مفهوم إدارة التعلم الصفي وتطبيق مفهوم الشراكة بين المعلم وجميع فئات المتعلمين في مشاريع تعليمية محددة الأهداف والوسائل يكون المتعلم فيها محور الارتكاز^(٢٢) ، مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف التكتيكية تركز على المدى المتوسط (من ٣ : ٥ سنوات) .
- ج.الأهداف التفصيلية أو التشغيلية ويندرج تحتها :
 - أهداف إدارة المدرسة ، أهداف إدارة الصف ، أهداف المنهج ، أهداف التعليم والتعلم ، أهداف التقنيات في التعليم والتعلم ، وسوف نوجزها على النحو التالي^(٢٣) :
 - أهداف إدارة المدرسة:
 - منح المدرسة مستوى متدرج من الإدارة الذاتية بما يتواءم مع عملية التغيير من أجل التطوير ويصل بها إلى الاستقلالية المنشودة ضمن إطار المسؤولية والسياسة التعليمية .
 - التوظيف الفعال لتقنية الاتصالات والمعلومات لدعم تطوير القيادة التربوية وممارساتها في العملية التعليمية .
 - تأهيل مدير وأعضاء مجلس إدارة المدرسة ليشكلا معاً قيادة تربوية تمارس الدور القيادي التربوي وقيادة الموقف التعليمي.
 - ربط جميع الخطط التطويرية في المدرسة بنتائج التقويم ومخرجات التعليم ، مع التركيز على خدمة المجتمع المعرفي .
 - تشجيع وتفعيل المشاركة الفعالة للمجتمع المحيط مع المدرسة.
 - أهداف إدارة الصف:
 - تطوير دور المعلم بحيث يصبح قائدا وموجها لعمليات التعليم والتعلم ومدربا تقنيا.
 - تطوير دور المتعلم بحيث يصبح باحثا ومحللا ومستفيدا من المعلومات والمعرفة والمهارات.
 - جعل طرق التعليم والتعلم متعددة ومتوافقة مع المنهج.
 - جعل عمليات التقويم مستمرة لقياس وتقويم جميع المجالات (المعرفي والوجداني والمهاري) .
 - التوظيف الجيد للتقنية الحديثة داخل الصف.
 - أهداف المنهج:
 - تكامل خبرات المنهج داخل المجال الواحد، وبين المجالات المختلفة.
 - مشاركة الطالب في الوصول للمعرفة.
 - مواكبة المنهج للتطور مع الحفاظ على هوية المجتمع.
 - وضوح أهداف المحتوى ومعايير وقابلية الأهداف للقياس والتقويم.
 - إكساب المتعلم القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات الأساسية من خلال مهارات التفكير .

- رفع وترقية قدرات الذكاء الإنساني لمواجهة تحديات المستقبل.
- إكساب المنهج مرونة تتيح للمعلم توظيف التقنية الحديثة والتنوع في طرائق التدريس الحديثة .

- أهداف التعليم والتعلم :

- تطوير أساليب تعليم المهارات الأساسية لدى المتعلم (في القراءة والكتابة والحساب) ، والمهارات العليا، ومهارات التفاعل الاجتماعي.
- إيجاد التفاعل بين الطالب والمعلم وبين الطلبة أنفسهم في عملية التعلم.
- إكساب المتعلم مهارات التفكير بكافة أنواعها، كمهارة التفكير المنهجي.
- إكساب الطالب المهارات لاستخدام التقنية للوصول إلى مصادر المعلومات بنفسه.
- التوجه نحو التعلم المتوازن الذي يشجع التعلم المتمركز على الطالب.
- إكساب المتعلم مهارات التعلم من أجل استمرارية التعلم.
- تصميم حقيبة تتضمن نماذج وأساليب تدعم العلاقات بين الطلاب أنفسهم خلال أدوار متبادلة داخل الصف.
- مساعدة الطالب على النمو نمواً متكاملًا جسدياً وعقلياً وخلقياً واجتماعياً لأقصى ما تؤوله له طاقاته وإمكانياته مع مراعاة الفروق الفردية وتنمية نواحي الإبداع عند الموهوبين .

- أهداف التقنيات في التعليم والتعلم :

- تكوين مجتمع مدرسي معلوماتي.
- توظيف التقنيات التربوية المتاحة لدعم أهداف المنهج.
- تشجيع وتنمية مهارات المعلمين باستخدام التقنيات التربوية لتعزيز طرق التعليم من خلال أنشطة تطوير مهنية .
- تجهيز وتوظيف التقنيات المعلوماتية لدعم الإدارة المدرسية.
- إيجاد قنوات لمشاركة المجتمع لتوفير التقنيات للمجتمع التعليمي.
- تأهيل المتعلمين لاكتساب مهارات استخدام التقنيات المعلوماتية لرفع مستوى التعلم لديهم ، مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف التفصيلية أو التشغيلية تركز على المدى القصير (يوم ، أسبوع ، شهر ، سنة) .

وتأسيساً على ما سبق - أي بعد عرض الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتفصيلية أو التشغيلية للمدرسة الرائدة - يمكن التوصل إلى أن طبيعة المدرسة الرائدة ، حيث تركز على تطوير مفهوم الإدارة المدرسية على اعتبار أنها تمثل إدارة المؤسسة التعليمية ، بالإضافة إلى إدارة الموقف التعليمي ، وكذلك تطوير مفهوم التعليم داخل الفصل ، ناهيك عن كونها تهدف إلى تحقيق غايات وأولويات وأهداف المدرسة عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه ، مع رعايتها لتحقيق أهداف السياسة العامة للتعليم في المجتمع ، ويقف وراء صناعة هذه الطبيعة المتفردة لمثل هذه المدرسة مجموعة من المعطيات لعل من أبرزها وجود :

- بيانات معرفية وليست مصانع تلقين تعليمية .
- بيانات تعلم من خلال العمل وأداء دور المتعلم النشط في عالم المعرفة والأداء بمستوى من الإنجاز يوجهه بجودة معيارية مقننة .
- بيانات تتواصل مع مختلف شرائح المجتمع في الدائرة المحلية والإقليمية .

- بيانات توظف الدور التقني والمعلوماتي والاتصالي بفاعلية وقدرة فائقة.
- بيانات تهيئ التطوير المهني لجميع العاملين بها .
- بيانات ذات قدرة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات بما يحقق أهدافها.(٢٤)

رابعاً : خصائص المدرسة الرائدة ومميزاتها :

توجد مجموعة من الخصائص التي تختص بها المدرسة الرائدة ومنها خصائص عامة ،
خصائص تفصيلية ، وسوف نعرضها على النحو التالي :
أ- الخصائص العامة ويندرج تحتها :

القيادة الاحترافية ، المناخ المدرسي ، المنهج الدراسي ، أسلوب التدريس ، التعاون التربوي، تقويم الطلاب ، العلاقات الخارجية ، وسوف نعرضها على النحو التالي (٢٥):
* القيادة الاحترافية:

- وجود أهداف وقيم مشتركة وواضحة.
- تطوير الأداء المدرسي واستمراريته مرتبط بوجود قيادة احترافية تقود عملية التطوير .
- توافر النمط القيادي الأكثر ملائمة لظروف مدرسته وطبيعة مجتمعه.
- تفويض الصلاحيات ومشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية في عملية اتخاذ القرارات .
- تنمية روح الانتماء للمدرسة بجميع الطرق والوسائل الممكنة.
- معرفة العمليات الأساسية التي تتم في الفصول من تدريس وتقييم ومتابعة للطلبة بشكل جيد.

* المناخ المدرسي :

- إحساس قوي سائد بين جميع العاملين بقيمة الرسالة الملقاة على عاتقهم .
- الإيمان بأهمية الرسالة الأكاديمية للمدرسة.
- وجود مخرجات تعليمية عالية للطلاب .
- وجود علاقات عالية متينة بين الطلاب والعاملين في المدرسة.
- شعور العاملين في المدرسة بروح الفريق الواحد .
- التركيز على الامتياز الأكاديمي والشخصي.

* المنهج الدراسي:

- مستوى تحصيل الطلاب بالقياس لما هو متوقع.
- تخطيط ومتابعة دقيقة لتغطية المنهج.
- تقنية رفيعة المستوى لدعم المنهج.

* أسلوب التدريس:

- إدارة صف متميزة من خلال بيئة تعليمية منظمة.
- أولوية الاهتمام بالجانب الأكاديمي.
- ممارسة مواقف سلوكية تدريسية جوهرية مثل:
* مراجعة الواجبات والمشاريع .
* ممارسة الأنشطة التنموية .
* ممارسة أساليب تدريس تفاعلية متطورة.

* التعاون التربوي :

- دعم الخدمات التربوية المساندة للبرنامج الدراسي مثل :
 - * طريقة التفاعل مع الطالب .
 - * محتوى المنهج .
 - * الوسائل التعليمية .

* تقويم الطلاب :

- قياس تقدم الطلاب .
 - عقد الاختبارات واستخدام نتائجها .
 - مهارات الاختبارات .
- * العلاقات الخارجية :
- الاتصال الدائم بأولياء الأمور .
 - وجود سياسة واضحة للتعامل مع للطلاب وولي الأمر .
 - التأكيد على ضرورة انتظام الطلاب .
 - زيادة الوعي بالخدمات المتوفرة بالمجتمع المحلي والتي يمكن توظيفها في العملية التعليمية .
- ب- الخصائص التفصيلية ويندرج تحتها :
- التركيز على القيم الخلقية في تربية النشء .
 - تكوين بيئة منتجة بالمدرسة .
 - توثيق جميع الإنجازات المدرسية .
 - تبني الذات الإنسانية .
 - الاهتمام بالتغذية الراجعة .
 - العمل على وضوح الأهداف المدرسية للمجتمع .
 - تعزيز جميع الجوانب الإيجابية بالمدرسة .
 - تكوين القيادة التشاركية والهادفة .
 - الاهتمام بالإنتاج المحسوس والمتكامل .
 - العمل على تطوير أداء المعلمين الذين على رأس العمل .
 - التركيز على التوازن بين حاجات الفرد ومطالب المجتمع .
 - دراسة التوقعات العالية للتحصيل العلمي للمتعلمين .
 - الانفتاح على المجتمع المحلي .
 - تشجيع حرية التعبير عن الرأي ، واحترام الرأي الآخر .
 - إذكاء روح الجماعة بمجموعة من مبادئ مثل (التعاون ، والمشاركة في صنع القرار ، وغيرها) .
 - تنوع طرائق التدريس حتى تنطلق قدرات المتعلم نحو اكتساب خبرات جديدة تصل إلى روح الإبداع^(٢٦) .

ج- مميزات : أما عن مميزات المدرسة الرائدة فتمثل في وجود :

- متعلم نشط : يمتلك أدوات البحث ، وله القدرة على النقد المنهجي والعلمي والتقييم والتحليل .

- معلم ميسر: قدوة لطلابه ، دائم التعلم ، ومحب لمهنته، متمرس بأساليب التعليم الفعالة المتعددة والحديثة ، ومكتشف لطاقة طلابه ، وإمكانياتهم ، ومرشد لهم إلى مصادر المعرفة والتعلم .

- منهج مرن : ينطلق من السياسة التعليمية ، متكامل بين فروع المادة الدراسية وارتباطها بالمواد الأخرى ، ومتوازن من جميع الجوانب ، وتطبيقي ، ومرتبطة ببيئة المتعلم .

- قائد تربوي: يقود الموقف التعليمي ، ويمتلك رؤية مستقبلية ، ولديه مهارات التخطيط ومتابعة الخطط ، وتنفيذها ، ويحفظ بعلاقات إنسانية مع الجميع.

- بيئة دراسية محفزة : ذات مناخ تعليمي يجعل من التعليم متعة داخل المبنى المدرسي ، والذي يوفر كل أسباب الراحة للدارسين والعاملين فيه ، متوفر بها التجهيزات والأدوات والمختبرات عالية المواصفات ، تطبق التعلم والأساليب الفعالة كالتعلم الذاتي والتعلم عن طريق المجموعات في بيئة تعاونية وتشاركية إيجابية (٢٧) .

- تقويم شامل مستمر ويندرج تحته :

* التقويم الذاتي: ويقصد به تقويم المدرسة لذاتها.

* التقويم العام : ويقصد به تقويم كافة العناصر والجوانب ذات العلاقة بالعملية التعليمية بالمدرسة الرائدة من قبل جهة خارج المدرسة وهي مديرية التربية والتعليم على مستوى المحافظة أو الإدارة التعليمية على مستوى المدينة .

* التقويم الخارجي: ويقصد به تقويم مدى تحقيق الأهداف العامة لبرنامج المدرسة الرائدة ويقوم بتنفيذه جهة خارجية تمثلها المركز القومي للتقويم والامتحانات أو الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد . أو أي جهة أخرى متخصصة (٢٨) .

خامساً : جدارات المدرسة الرائدة :

تحتوي المدرسة الرائدة على مجموعة من الجدارات التي تساعدها على تحقيق أهدافها ، على اعتبار أن أسلوب الجدارة يرتبط بإدارة الموارد البشرية والتي هي رأس المال الحقيقي لهذه المدرسة ، وخاصة مع إطلاقة الألفية الثالثة ، ويمكن تقسيم مثل هذه الجدارات إلى (٢٩) :

- الدوافع : وتعني مجموعة العمليات التي يفكر فيها العاملون لخدمة المدرسة، والحفاظ على سمعتها ، والارتقاء بمكانتها ، ويرغبون في استمرارها ، حيث أنها تساعدهم على الإقدام نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، وبالتالي فإن الدوافع تزيد رغبتهم نحو الإنجاز .

- الصفات : وتعني مجموعة من الخصائص المادية ، والتي تلازمها الاستجابة المتسقة للظروف أو المتغيرات ، مثل الاستجابة لإنجازات الثورة المعلوماتية .

- المفهوم الذاتي : ويعني توجه العاملين نحو قيمهم ، وتصوراتهم الذاتية عن أنفسهم ، مثل الثقة بالنفس ، والشعور بالرضا عن العمل ، والقدرة على الإنجاز ، والرغبة في تحسين الأداء ، زيادة الطموح من أجل تحقيق الجودة المنشودة .

- المعرفة : وتعني مجموعة المعلومات التي تتوافر لدى العاملين بالمدرسة ، والتي تخدم العملية التعليمية بشكل خاص ، مثل المعلومات الخاصة بطلاب المدرسة ، وأولياء أمورهم ، والمعلومات التي تتعلق بالمقررات الدراسية أو الامتحانات وأساليب التقويم ، وغيرها .

- المهارة : وتعني قدرة العاملين في المدرسة على أداء مهام معينة ، مثل تكوين قاعدة بيانات متكاملة للمدرسة ، وتكوين فريق بحثي يعالج قضايا ومشكلات البيئة المحيطة بالمدرسة ، وتكوين فريق ثان يساعد المدرسة على تحويلها من مدرسة تقليدية إلى مدرسة منتجة .

وعلى أية حال فإن الجداريات اللازمة للعاملين بالمدرسة الرائدة يمكن تقسيمها إلى جداريات كاملة ، أي صعبة الملاحظة والتطوير مثل المفهوم الذاتي ، والصفات ، والدوافع ، فهي أكثر عمقاً وتمركزاً حول الشخصية الإنسانية ، أما النوع الثاني فيتمثل في كونه جداريات ظاهرة ، أي سهلة الملاحظة والتطوير ، مثل المعرفة ، والمهارة .

ويمكن تطبيق الجدارية في المدرسة الرائدة في عدة مجالات منها :

تخطيط المناهج الدراسية ، تطوير الخدمات التعليمية ، تقييم أداء العاملين ، تدريب العاملين ، تطوير مهارات العاملين ، تحديد المسارات الوظيفية للعاملين ، تطوير طرق التدريس ، تطوير أساليب التربية ، اختيار القيادات التربوية ، وسوف نوجزها على النحو التالي (٢٠) :

= تخطيط المناهج الدراسية :

ترتبط رسالة التربية والتعليم بتربية النشء وتعليمهم بما يحقق للمجتمع ما يصبو إليه من أهداف تنموية في المستقبل ، وبالتالي تسعى الدول المتقدمة إلى الربط بين المناهج التعليمية وبين الاحتياجات القومية من الموارد البشرية ، وجدارية تخطيط المناهج التعليمية تحتاج إلى تطوير مهارات حل المشاكل ، والتعامل مع الآخرين في معترك مشاكل الحياة المجتمعية ، مع التركيز على دراسة قضايا المجتمع ومشكلاته من خلال عقد توأمة بين المنهج المدرسي والمجتمع .

= تطوير الخدمات التعليمية :

لاشك أن تطوير الخدمات التعليمية بالمدرسة الرائدة يحتاج إلى الجداريات التالية:

- التوجه للإنجاز : ويعني الرغبة في التفوق ، والسعي نحو رفع المستوى وتحسين الأداء .
 - المبادرة : وتعني العمل على تحقيق الأهداف وحل أو تجنب المشكلات قبل وقوعها .
 - البحث عن المعلومات : ويعني الغوص في أعماق المدرسة بحثاً عن المعلومات .
 - التفكير الإدراكي : ويعني إدراك معنى البيانات ، واستخدام المنهج العلمي لحل المشاكل .
 - تفهم الآخرين : ويعني الاستماع إلى دوافع الآخرين المختلفة ومشاعرهم .
 - الثقة بالنفس : وتعني اعتقاد العاملين بالمدرسة في كفاءتهم وقدرته على تحقيق الأهداف .
- = تقييم أداء العاملين :

ويعني إعطاء درجة لكل عنصر من عناصر الأداء في منظومة العمل المدرسي ، مع التركيز على السلوكيات ، والعلاقات والإنجاز ، حيث أن السلوكيات تركز على الالتزام والانضباط وحب العمل ، والولاء لها ، أما العلاقات فتتركز على علاقة الفرد بالرؤساء ، والمرؤوسين ، والزملاء ، والعملاء ، في حين أن الإنجاز يركز على السرعة والدقة والجودة.

= تدريب العاملين بالمدرسة :

ويعني زيادة الاهتمام بكفاءة العملية التدريبية وذلك بتعظيم العائد منها وهو التحسين الفعلي لأداء المتدرب ، والذي يتمثل في كل عنصر بشري بالمدرسة ، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين المحاور الذهنية والنفسية والحركية لكل العاملين ، ومن ثم يتحقق تحسين الأداء، ويتأتى ذلك عن طريق :

- تحليل خصائص المتعلمين بما في ذلك التعرف على الجداريات المتوفرة لديهم بالفعل .
- تحديد الجداريات المطلوب تغطيتها في الفعاليات التدريبية وتصنيفها .
- تحديد الجداريات الفرعية لكل جدارية رئيسية .
- صياغة الجداريات على هيئة أهداف أداء للمتعلم مع تصميم بنود لتقييم الأداء .

- تصميم الفعالية التعليمية والوحدات التعليمية الخاصة بها عبر مخطط شامل واضح .
- تحقيق الأداء وفقاً للمحتوي التعليمي .
- إحداث تغذية مرتدة عن الأداء .
- تقييم الأداء ذاته بموضوعية (٣١) .
- = تطوير مهارات العاملين :

ويعني الارتقاء بمهارات العاملين بالمدرسة الرائدة حتى يستطيعوا أن يحققوا درجة عالية من إتقان العمل المدرسي ، ويتم ذلك من خلال مجموعة جدارات فرعية لعل من أبرزها الموارد ، العلاقات بالآخرين ، المعلومات ، النظم ، التكنولوجيا ، وسوف نوجزها على النحو التالي :

* الموارد : وتعني تحديد وتنظيم وتخطيط وتوزيع الموارد المتاحة للمدرسة ، ويندرج تحت هذه الجدارة ما يلي :

- الوقت : ويعني تحديد الوقت المناسب لممارسة الأنشطة المتعلقة بأهداف المدرسة ، وترتيبها ، وجدولتها ، ومتابعتها .

- المال : ويعني تحديد الميزانية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة ، والتنبؤ بمستقبل الإنجازات المدرسية ، مع الاحتفاظ بالسجلات الدالة على ذلك ، والسماح بإجراء التعديلات اللازمة لسرعة إنجاز الأهداف المنشودة .

- المواد والأجهزة والآلات : وتعني تحديد المواد والأجهزة التي تسهم في سرعة تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وكفاءة .

- الموارد البشرية : وتعني تحديد مجموعة المهارات اللازمة للعناصر البشرية في المدرسة ، مع توزيع العمل عليهم وفقاً لقدراتهم ، مع تقييم الأداء بطريقة موضوعية ، وتقديم التغذية العكسية في هذا الإطار .

* العلاقات بالآخرين : وتعني التركيز على العمل الجماعي مع بناء علاقات مع كل العاملين ، بالإضافة إلى تدعيم العلاقات بين مجموعات العمل المختلفة داخل وخارج المدرسة ، ويندرج تحت هذه الجدارة ما يلي :

- مشاركة كل فرد كعضو في فريق .

- علم كل فرد الآخرين مجموعة من المهارات الجديدة .

- خدمة كل فرد العملاء / الزبائن من أجل تحقيق رضاهم عبر إشباع حاجاتهم وتلبية توقعاتهم .

- ممارسة كل فرد القيادة عن طريق تبليغ أفكاره لإدارة المدرسة ، مع حث الآخرين وإقناعهم بالهدف الأسمى للمدرسة ، ومحاولة تحمل المسؤولية في هذا الإطار .

- تفاوض كل فرد بالمدرسة مع كل الأطراف المعنية من أجل تحقيق الصالح العام لها ، والحفاظ على سمعتها .

- تعامل كل فرد مع التباينات المجتمعية المختلفة في إطار ثقافة المجتمع (٣٢) .

* المعلومات : وتعني الحفاظ على المعلومات المدرسية ومحاولة حفظها في قاعدة علمية يمكن أن تفيد المدرسة في تحقيق الجودة المنشودة ، ويندرج تحت هذه الجدارة ما يلي :

- الحصول على المعلومات وتقييمها .

- تنظيم المعلومات والعمل على حفظها .

- تفسير المعلومات ونقلها .

- توظيف الحاسب الآلي لمعالجة المعلومات .

- * النظم : وتعني فهم كل فرد لكيثونة المدرسة كمنظومة متكاملة ، مع العلم أن هناك علاقات متبادلة بين وحداتها ، ويندرج تحت هذه الجدارة ما يلي :
- تفهم النظم المدرسية وعلاقتها بالنظم المجتمعية .
 - مراقبة الأداء ومحاولة تصحيحه على ضوء جودة الإنجاز .
 - تحديد الأنماط البشرية داخل المدرسة وخارجها ، مع التنبؤ بتأثيرها على سريان العمل ومحاولة تصحيح الخلل (إن وجد) .
 - تقديم المقترحات التي يمكن عن طريقها أن يتم تحسين الأداء المدرسي .
- * التكنولوجيا : وتعني تركيز فريق العمل بالمدرسة على حسن توظيف تقنيات العصر لخدمة أهدافها ، ويندرج تحت هذه الجدارة ما يلي :
- تحديد التقنية المناسبة التي تحقق أهداف المدرسة .
 - إتخاذ الإجراءات الصحيحة لتجهيز وتشغيل المعدات والآلات .
 - تصويب المعدات والآلات وصيانتها (٣٣) .
- = تحديد المسارات الوظيفية :

ويعني رسم صورة لمستقبل العاملين في وظائفهم المدرسية، والزمن اللازم لتحقيقها ، ويتم ذلك عن طريق إتباع أسلوب علمي في التخطيط يحدد الأولويات ، مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل وحدة من وحداتها ، مع الالتزام بتفويض السلطة من أجل إيجاد رجال الصف الثاني ، وصناعة القائد البديل مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وفي الوقت المناسب ، مع التركيز على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي ، على اعتبار أن ذلك يسهم في رفع مستوى أدائهم ، ومن ثم ارتقائهم على السلم الوظيفي باستمرار .

= تطوير طرق التدريس :

- ويعني البحث عن أساليب جديدة تسهم في تحديث عملية التدريس بالمدرسة ، ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي :
- تعليم التفوق : ويتم ذلك عن طريق تبني مناهج تعليم التفوق ، وصبغها بدوافع الإنجاز ، مع تشجيع المبادرة ، وتحمل المسؤولية تجاه تعليم الناشئة ، مع استخدام التغذية المرتدة على الأداء من أجل التحسين مقارنة بمقاييس الهدف الأسمى للمدرسة .
 - تعليم الاكتشاف : ويتم ذلك عن طريق تشجيع المعلم والمتعلم على البحث عن المعلومات وتنظيم أو استخراج مفاهيم البيانات لاكتشاف مبادئ أو الخروج باستنتاجات من خلال التفكير التحليلي أو الإدراكي المطلوب لتوظيف المعرفة في اقتصاد المعلومات .
 - تعليم مهارات التعامل مع الآخرين : ويتم ذلك عن طريق تفهم الآخرين ، وتشجيع العمل الجماعي ، وغرس روح التعاون ، وحل المشاكل بأسلوب علمي يعتمد على حرية التعبير عن الرأي ، واحترام الرأي الآخر (٣٤) .
 - التعليم التعاوني : ويتم ذلك عن طريق تقسيم الطلاب إلى مجموعات شريطة أن يكون لكل مجموعة قائد ، واسم علمي يعبر عنها ، وتقوم كل مجموعة بالتنافس الشريف مع بقية المجموعات الأخرى في جو من الألفة والمتعة بإحراز التفوق ، والحفاظ على العمل الجماعي التعاوني .
- = تطوير أساليب التربية :

ويعني الاهتمام بإيجاد سبل جديدة تسهم في تطوير أساليب التربية داخل المدرسة الرائدة ، ومن هذه الأساليب التأثير والإقناع ، الحوار والنقاش ، التحكم في الذات، التوجه لخدمة العملاء أو المستفيدين من خدمات المدرسة ، وسوف نوجزها على النحو التالي :

- التأثير والإقناع : ويندرج تحتها الجدارات التالية :
 - * التركيز على الموثوقية وزرع الثقة .
 - * الاهتمام بتكيف العروض واللغة وفقاً للمخاطبين .
 - * توظيف استراتيجيات التأثير الشخصي .
 - * استخدام الأمثلة والنكتة ولغة الجسم والصوت .
 - * تحمل المسؤولية عند مواجهة المشاكل .
 - الحوار والنقاش : ويندرج تحتها الجدارات التالية :
 - * استخدام استراتيجيات تدريس مبتكرة .
 - * الاستجابة لحاجات الطلاب بمرونة .
 - * الثقة في قدرات الطلاب .
 - * قبول الاقتراحات الطلابية البناءة .
 - * تلبية توقعات الطلاب .
 - * العمل الجماعي والتعاوني (٣٥) .
 - التحكم في الذات : ويندرج تحتها الجدارات التالية :
 - * منع المشاعر والعواطف من التدخل في العمل .
 - * تجنب الانغماس مع العملاء .
 - * تحويل الضغوط إلى نجاح .
 - * التمتع بالمرح وقوة التحمل .
 - * التعلم من الأخطاء .
 - * الاستمتاع بالعمل .
 - * التقييم الذاتي المستمر .
 - * الالتزام والحزم .
 - * المبادرة والمرونة.
 - التوجه لخدمة العملاء أو المستفيدين من خدمات المدرسة : ويندرج تحتها الجدارات التالية :
 - * متابعة الاستفسارات والطلبات والشكاوى .
 - * توضيح المعلومات المهنية وتوظيفها .
 - * وضع دليل لخدمات المؤسسة .
 - * دراسة توقعات العملاء (٣٦) .
- = اختيار القيادات التربوية :

ويعني تصميم مجموعة من الشروط والضوابط التي يتم من خلالها اختيار القيادات التربوية بالمدرسة الرائدة ، وتضم خريطة الشروط الخبرة ، عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها العاملين ، عدد الندوات أو المؤتمرات التي حضروها ، عدد الأبحاث العلمية التي تم المشاركة فيها ، الجمعيات المجتمعية التي ينتمون إليها ، ونستطيع من خلال الشروط السابقة مساعدة المدرسة على اختيار القادة التربويين الأكفاء والقادرين على القيام بوظائفهم بجدارة ، كما يمكن أن تكون دعامة أساسية في تطوير العاملين الحاليين إلي المزيد من مستويات التفوق (٣٧) .

* سادساً : النماذج العالمية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة الرائدة :

هناك بعض المحاولات التي تفسر كيفية حدوث التجديد في إدارة المؤسسة التربوية، وهي ما يعرف بالنماذج ، أو الاتجاهات نحو دراسة التغيير كما هو واقع ، والابتعاد بقدر الإمكان عن المناقشات النظرية المجددة والاكتفاء بتحديد إطار نظري ، أو نموذج تصوري يصلح في تحديد فروض معينة .

والنموذج عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعتقدات تستخدم لتفسير الظواهر أو التنبؤ بها ، وهي اختصار وصفي لهذه الظواهر وكيفية التعامل معها ، لذا فإن النموذج ليس حقائق مطلقة ، وإنما هو تكوينات فرضية نشأت عن طريق التجربة والخطأ والملاحظة وهو قابل للإثبات أو الرفض بصفة دائمة ومستمرة ، لذا فإنه من الصعب الحكم عليها بالخطأ أو الصواب بقدر ما يحكم عليه بالفائدة أو عدمها ، معنى ذلك أن النموذج يمكن وصفه على أنه نظام كامل للحصول على المعرفة من أجل توجيه العمل من خلال جمع المعلومات والحقائق وتفسير طبيعة المواقف الإدارية بالمؤسسة التربوية (المدرسة الرائدة) ، وتأسيساً ما سبق فإن النموذج الإداري له عدة وظائف يمكن أن نعرضها على النحو التالي (٣٨) :

- يعد دليلاً مرشداً للعمل المدرسي ، على اعتبار انه يمثل إطاراً مرجعياً يمكن الرجوع إليه والاسترشاد به عند العمل أو الممارسة .

- يستخدم كإطار مرجعي عند تنظيم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية في مجال الإدارة المدرسية .

- يدخل كعنصر أساسي في البرامج التدريبية لإعداد العاملين (إداريين ، معلمين ، فنيين) بالمدرسة .

- يستخدم في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية التي تتعلق بالمدرسة ، وإلقاء الضوء عليها . وتختلف نماذج الإدارة المدرسية في نظرتها للعملية الإدارية وفي تحليلها وتفسيرها للسلوك الإداري ، فبعض هذه النماذج تنظر إلى الإدارة المدرسية على أنها تنظيم رسمي يخطط له بواسطة متخصصين ، وتحكمه قواعد ثابتة ، والبعض الآخر ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها تمثل نظاماً فرعياً يرتبط بغيره من الأنظمة الفرعية للنظام التربوي التي تكون في مجموعها نظاماً كلياً متكاملماً وفق منهج النظم ، كما أن هناك بعض النماذج ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها موقفية ، وبالتالي لا توجد مبادئ عامة وتقنيات إدارية من شأنها أن تقدم المساعدة لرجل الإدارة على تحليل مشكلات الموقف ومحاولة حلها .

ومن هذه النماذج : النموذج البيروقراطي ، النموذج البرنامجي ، النموذج الشبكي ، نموذج الإنتاج في الوقت المحدد ، نموذج المسار - الهدف ، وسوف نوجزها على النحو التالي :

أ- النموذج البيروقراطي Bureaucratic's Model

البيروقراطي عبارة عن كلمة يونانية Bureau-Cracy تعني إدارة المكاتب أو سلطة المكاتب أو التنظيم النموذجي المثالي الخاص بالمؤسسات ذات الحجم الكبير ، والتي يكون لها خصائص معينة ، معنى ذلك أن النموذج البيروقراطي يهتم بإدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية كما تحددها القواعد والقوانين الرسمية ، وبما يحقق مبدأ الكفاءة لإدارة المدرسة ، كما أن نمط العلاقات الذي يسود بين العاملين في المدرسة يتسم بالرسمية ، ويتسم هذا النموذج بالآتي :

* مبدأ العقلانية :

ويعني التوجهات الهادفة للمدرسة ، فكل نشاط تقوم به يرتبط بوضوح بأهدافها المحددة وهذا التوجه يشكل السبب القانوني والمسوغ الشرعي لأي نمط تمارسه إدارة المدرسة .
* مبدأ الكفاية :

ويشير إلى علاقة الكلفة والفاعلية ، حيث أن الكلفة هي حجم الإنفاق من موارد المدرسة ، أما الفاعلية فهي تتعلق بقدرة المدرسة على تحقيق أهدافها ، وهنا يكون الاختيار المقبول متصفاً بأفضل نسبة للعلاقة بين التكلفة والعاقد ، ويحدد النموذج البيروقراطي مجموعة من الخصائص تشكل كل منها وحدة متفاعلة مع خصائص أخرى ، ومهمة في زيادة كفاءة إدارة المدرسة (٣٩) ، ومن هذه الخصائص ما يلي :

- وجود مجالات للتخصص الوظيفي تحددها اللوائح والقوانين .
- توزيع الأنشطة والأعمال على العاملين باعتبارها واجبات رسمية .
- تحديد جزء من العمل لكل وظيفة ، على أن يكون شاغل هذه الوظيفة مسئولاً عن القيام به .
- توزيع السلطة أو صلاحية اتخاذ القرار التي يتمتع بها شاغل الوظيفة في تسيير العمل وتوجيه العاملين .
- شغل الوظائف على أساس التعيين من قبل المستويات الرئاسية ، ووفقاً للمؤهل الذي يحصل عليه الموظف والذي يمكنه من القيام بواجباته .
- تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات تتخذ شكلاً هرمياً تشرف بموجبه المستويات العليا من التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا ووفقاً للشكل الهرمي يكون للمستويات الأعلى حق إصدار الأوامر للمستويات الأدنى ، ومراجعة أعمالهم وإقرارها أو إلغائها أو تعديلها ، كما يكون اتصال العاملين بالمستويات الأعلى عن طريق التدرج ومن خلال المستويات الإدارية الأدنى فالأعلى وبطريقة منظمة محددة (٤٠) .
- تسجيل جميع المعاملات في التنظيم البيروقراطي سواء التي تتم داخل هذه المدرسة أو خارجها في صورة وثائق رسمية ، ويتم حفظها في ملفات يستفاد منها في الاستخدامات المستقبلية ، سواء في صنع القرار أو إعداد التقارير وما إلى ذلك .

وعلى هذا فإن النموذج البيروقراطي يعد نموذجاً مثالياً يصعب تطبيقه ، فهو من ناحية نوع من الحماية للعاملين في المدرسة عن طريق القواعد والقوانين التي تسن لحمايتهم ، وتضمن لهم معاملة عادلة ، كما أنه يقدم تقسيماً للعمل يدعو إلى التخصص فيه مما يساعد على زيادة إنتاجية المدرسة ، ومع هذا فإنه يعجز عن التكيف مع التغير السريع ، ويترتب على ذلك إهدار الوقت وضياعه بسبب اعتماده على الاتصالات الرأسية الهابطة أو الصاعدة ، وانعدام الاتصالات الأفقية ، مما يؤدي إلى استغراق وقت كبير في تأدية الأعمال ، هذا بالإضافة إلى تركيز العاملين على تطبيق القواعد والإجراءات التي يفرضها هذا النموذج بصرف النظر عن الأهداف التي تنشدها المدرسة (٤١) .

ب : النموذج البرنامجي Program's Model

وظهر النموذج البرنامجي من أجل التغلب على مواطن الضعف الموجودة في النموذج البيروقراطي ، حيث يؤكد النموذج البيروقراطي على أهمية النظام والثبات ، بينما يؤكد النموذج البرنامجي على المرونة والتكيف ، مع الأخذ في الاعتبار أن مصطلح البرنامج يشير إلى تجمع مجموعة من العناصر البشرية والمادية والتي ترتبط معاً في تنظيم مؤقت لتحقيق هدف محدد .

وعلى هذا فإن النموذج البرنامجي يوضع من أجل تحقيق نتائج معينة ، حيث أن التركيز على النتائج يظهر كميّار لتصميمه ، كما أن البعد الزمني له يرتبط بعنصر التوقيت الذي يحكمه ، ويتشكل فريق العمل داخل هذا النموذج من العاملين بالمدرسة ، على أن يكونوا على قدر عال من

المهارة ، ويمتلكون ثروة معرفية هائلة ، ويعملون في مواقع مختلفة داخل المدرسة ، من أجل تحقيق مهمة محددة ومعينة ، ومدير المدرسة في هذا النموذج يقيم نفسه في أي وقت طبقاً لطبيعة العمل ، وتقدمه عند مرحلة معينة من العمل .

معنى ذلك أن تكوين فريق العمل داخل هذا النموذج يركز على التعرف على المشكلة أو المهمة الموكلة إليه ، وتحديد النتائج المحددة المطلوبة لحلها ، وبالمثل فإنه علي مستوي المدرسة ككل يتم التعرف علي الأهداف ويتم تحويلها إلي برامج تعكس نتائج محددة يكون لها برنامج واضح ومحدد إنجازها ، وإذا تبنت المدرسة هذا النموذج الإداري يصبح علي فريق البرنامج داخل المدرسة القيام بعدد من الوظائف الهامة منها :

- تحقيق جودة العملية التعليمية بالمدرسة .
- استثمار وقت المعلمين في التدريس ، وترشيد وقت العاملين عند إنجاز الأعمال المدرسية .
- تحقيق الاستفادة الكاملة من كل الإمكانيات والموارد المتاحة للمدرسة .
- الاهتمام بالرقابة الوقائية ، والتقويم الموضوعي للجهود المبذولة من قبل العاملين داخل المدرسة وخارجها من أجل تحسين الجودة .
- إحداث التغييرات اللازمة لتطوير العملية التعليمية ، بما يخدم الجودة (٤٢) .
- * ومن أهم خصائص النموذج البرنامجي ما يلي :
- تحديد المشكلات والعمل علي حلها ، وخاصة التي لا يصلح النموذج البيروقراطي لحلها .
- يكمل النموذج البيروقراطي ، من خلال العمل المتوازي معه .
- يوظف كل العاملين بالمدرسة في فرق عمل هادفة وفاعلة .
- تعتبر مخرجات النموذج البرنامجي مدخلات للنموذج البيروقراطي .

ويتوقف نجاح النموذج البرنامجي على (٤٣) :

- تحديد أدوار أعضاء الفريق بوضوح : على اعتبار أن مدير المدرسة هو الشخص الذي يقود هذا الفريق ، ويعاونه الوكلاء أو أحد المعلمين الأوائل و أو الأخصائي الاجتماعي ، شريطة أن يتم تحديد دور كل عضو في هذا الفريق بدقة مع مراعاة الفروق الفردية بين كافة العاملين بالمدرسة .

- تحديد الأهداف بوضوح : على اعتبار أن الأهداف الواضحة يسهل إنجازها بسرعة ، وتحقيق مثل هذه الأهداف يتأتى عن طريق تضافر جهود جميع العاملين بالمدرسة ، أو أعضاء الفريق المدرسي .

- توفير الموارد الأساسية : وتتمثل الموارد الأساسية التي يحتاجها الفريق في العنصر البشري ، والمكان ، وقدرة العاملين ، والآلات أو المعدات أو الأجهزة ، على اعتبار أن تحقيق الجودة يتطلب تناغم المورد البشري مع المورد المعنوي ، مع المورد المعلوماتي ، مع المورد المادي أو التكنولوجي .

- وضع خطة للعمل : على اعتبار أن خطة العمل تتضمن مجموعة المهام المطلوب إنجازها ، والعاملين اللزيمين لها ، مع تحديد الوقت والتكلفة ، والمتابعة المستمرة حتى يتم تحقيق الخطة بنجاح .

- وضع قواعد للعمل : على اعتبار أن قواعد العمل عبارة عن أنظمة ولوائح وقوانين توضح كيفية سير العاملين وحركتهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة ، كما أنها بمثابة معايير للسلوك الإيجابي الذي يحقق جودة العمل المدرسي .

- وضع حدود للسلطة : على اعتبار أن معرفة حدود السلطة يحدد لكل فرد داخل المدرسة المساحة التي يتحرك خلالها وظيفياً ومعنوياً ، ومن ثم يمكن محاسبته أو مساءلته ، حيث أن كل سلطة يلزمها صلاحيات ، ويقابل هذه الصلاحيات مساءلة .

- وضع أدوات مناسبة لحل المشاكل : على اعتبار أن كل مشكلة يلزمها حل ، والحلول بطبيعتها تحتاج إلى أدوات واضحة ومحددة ومناسبة ، على أن تتوافر هذه الأدوات في المدرسة .

- تنمية السلوك المفيد للفريق : على اعتبار أن من أهم المبادئ اللازمة لتكوين فريق عمل متناغم داخل المدرسة أن تكون سلوكيات الفريق إيجابية وهادفة ، ومن ثم يصبح الفريق قادر على تحقيق أهدافه (٤٤) .

فمثلاً إذا كان هناك نشاط تقوم به المدرسة مثل إقامة المعرض السنوي لعرض منتجاتها ، وإبراز إسهامات وإبداعات طلابها ، فعلى مدير المدرسة أن يحدد الفريق الذي سيقوم بهذه المهمة ، والوقت المطلوب فيه إنجاز المهمة ، وكذلك توفير الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بالمهمة ، ثم يقوم الفريق بوضع خطة العمل في حدود القواعد والقوانين مع تحديد السلطات والصلاحيات المخولة لأعضاء الفريق ، ووضع أدوات مناسبة لحل المشاكل ، مع تنمية السلوكيات الإيجابية والهادفة ، والتي تسهم في رفع شأن المدرسة .

معنى ذلك أن هناك علاقة واضحة بين النموذج البرنامجي ، والارتقاء بإدارة المؤسسة التربوية ، وهذه العلاقة تتضح من خلال الأساس الذي بمقتضاه يتشكل فريق العمل داخل البرنامج ، حيث تعتبر الحدود الزمنية جزء من الأهداف التي يتشكل البرنامج على أساسها ، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق الأهداف المحددة له في مدى زمني معين ، ويتم البحث عن برنامج آخر لخدمة مجال آخر من مجالات العمل المدرسي .

ج- النموذج الشبكي : Matrix's Model

ويقوم هذا النموذج على تفاعل النموذج البيروقراطي مع النموذج البرنامجي ، على اعتبار أن الأول يركز على العلاقات الرأسية ، والثاني يركز على العلاقات الأفقية ، وبالتالي فهما يتكاملان عند تنفيذ أنشطة المدرسة في حدود تكاليف محددة ، وجدول زمني معين ومعايير أداء واضحة ، ومن ثم تصبح العلاقة بينهما علاقة عضوية تتميز بالخصائص الآتية:

- تعيين مدير لكل برنامج من وكلاء المدرسة يعمل بمثابة مركز تجمع الأمور المتعلقة بالمهمة ، والتي يعهد إليه بتنفيذها في وقت محدد .

- وجود كفاءات بشرية تتحرك بمرونة عند تنفيذ البرامج المتفق عليها .

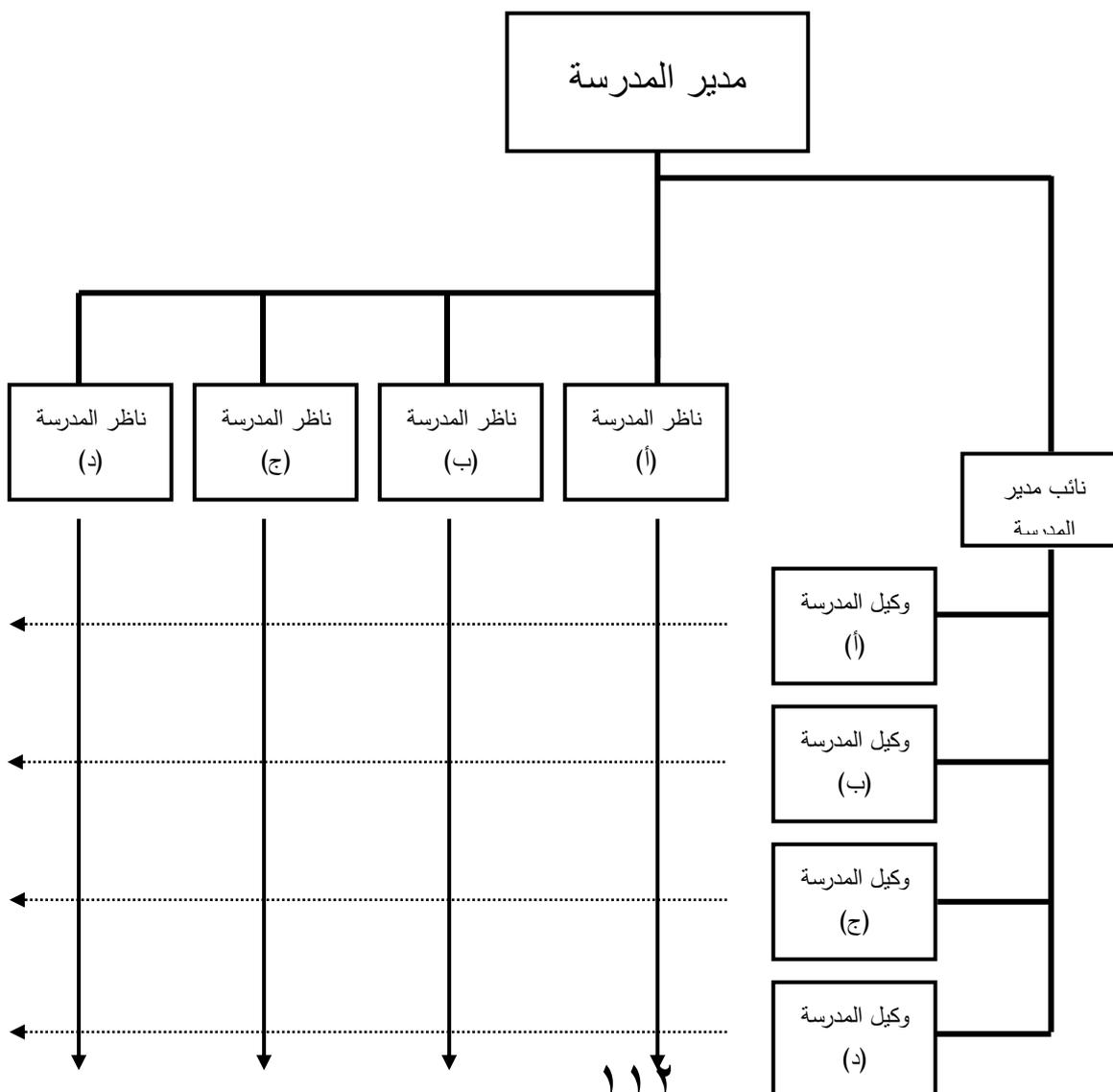
- إعادة الكفاءات البشرية من النموذج البيروقراطي إلى النموذج البرنامجي بصورة مؤقتة حتى تنتهي مهمتهم ليعودوا إلى بيتهم الأصلي في النموذج البيروقراطي .

- تحديد خطوط الاتصال بين أجزاء النموذج البيروقراطي وأجزاء النموذج البرنامجي في شكل نقاط واضحة على شبكة العلاقات وتعيين نقاط القرارات (٤٥) .

- نقل الخبرات من أن الآخر بين النموذج البرنامجي والنموذج البيروقراطي بالشكل الذي يعمل على تكامل جهودهما لتحقيق الأهداف الكلية للمدرسة .

ويمكن للمدرسة الرائدة من خلال تبنيها هذا النموذج أن تشكل علاقات السلطة ، فهناك السلطة التي تتدفق رأسياً في الإدارات البيروقراطية ، وهي السلطة المرتبطة بالمركز الوظيفي للفرد أي مجرد الاستناد إلى الوظيفة داخل المدرسة ، مثل ناظر المدرسة ، في حين تتدفق السلطة أفقياً في النموذج البرنامجي ، وهو السلطة التي تستند على الكفاءة والخبرة الفنية أي الفرد الذي يتمتع بالسلطة ، لأن له معرفة أو مهارة متخصصة في مجال معين من مجالات العمل المدرسي ، مثل وكيل المدرسة ، ويشرف عليهما نائب مدير المدرسة ، وبذلك يتشكل نمط جديد من علاقات السلطة يشارك فيه كل العاملين في المدرسة من أجل تنفيذ أهداف المدرسة بفاعلية ، وذلك كما يتضح من الشكل التالي .

شكل رقم (١) يوضح العلاقات الرأسية والأفقية داخل المدرسة ووفقاً للنموذج الشبكي



ومن الشكل السابق نجد أن ناظر المدرسة ووكلائها ، هم منفذي البرامج ، ويرفعون التقرير مباشرة إلى مدير المدرسة ، كما أن العاملين في المدرسة يلتقوا في نقاط تقاطع وتتمثل في إنجاز المهام المخولة لهم ، ويقوم مدير المدرسة في ظل هذا النموذج بعدة وظائف لعل من أبرزها :

- إحداث توازن للسلطة بين مديري الإدارات البيروقراطية ، ومديري البرامج .
- إدارة محتوى القرار عن طريق وضع دلائل وإجراءات اتخاذ القرارات .
- وضع معايير للعمل بحيث تجد القبول من قبل مديري البرامج ومديري الإدارات .

ونظراً لطبيعة العلاقات الشبكية في هذا النمط التنظيمي ، فإن احتمالات تضارب الاختصاصات بين ناظر المدرسة ووكيل المدرسة تكون قائمة ، الأمر الذي يتطلب عناية خاصة في تحديد خطوط السلطة والمسئولية لكل منها ، ولهذا فإن هيكل التنظيم الإداري داخل المدرسة وبطاقات الاختصاصات تحدد أوصاف المناصب البيروقراطية ، بالإضافة إلى تحديد احتياجات النموذج الشبكي من توضيح علاقات العمل وتعاون العاملين من أجل تحقيق النجاح المنشود للمدرسة .

وهناك مجموعة من الأساليب التي تندرج تحت النموذج الشبكي ، وتسهم في تحقيق جودة إدارة المدرسة الرائدة ، ومن هذه الأساليب ما يلي ^(٤٦) :

- خرائط التدفق : Flow charts

تعتبر أداة هامة عندما تتطلب المشكلة مدخلاً نظامياً ، أو يتطلب النشاط أن يوضح من خلال خريطة ، وهذه الخريطة تساعد في تحديد خطوات العمليات والقرارات والأنشطة ، كما تتيح الفهم الواضح للتمثيل البرنامجي للعمليات ، كما تصف الإجراءات التي تتم داخل المدرسة .

- أسلوب باريتو : Pareto Analysis

توصل عالم الاقتصاد الإيطالي "باريتو Pareto" إلى قاعدة علمية سميت باسمه ، وهي باختصار تنص على أن (٨٠%) من النتائج تحدث نتيجة تحقيق (٢٠%) من الأهداف الهامة ، والعكس صحيح فإن (٢٠%) من النتائج تحدث نتيجة (٨٠%) من الأهداف قليلة الأهمية ، أي أن معظم العاملين بالمدرسة وبسبب إخفاقهم في وضع الأولويات ، فإنهم يهدرون كثيراً من الوقت والجهد في أداء مهام قليلة الأهمية ، أو غير مفيدة للمدرسة .

وبتطبيق هذا الأسلوب - باريتو - على البيئة المدرسية يتضح أنه شكل من أشكال خرائط رأسية تلفت الانتباه مباشرة إلى المشكلات الملحة التي تواجه أعضاء الفريق المدرسي ومن ثم تساعد في حل المشكلات التي تواجهه .

ومما سبق يمكن القول أن النموذج الشبكي يمثل مزيجاً بين النموذج البيروقراطي والنموذج البرنامجي ، أي أنه يجمع بين مميزات النموذجين ويعالج أوجه القصور بهما ، ويمكن لإدارة المدرسة عن طريق تبنيها لهذا النموذج أن تحقق معدلات عالية في الأداء المدرسي ويرجع ذلك إلى أن البعد الزمني جزء من أهداف النموذج الشبكي ، والذي يركز على إقامة نمط جديد من علاقات السلطة ، ويجمع بين السلطة القائمة على الكفاءة والخبرة الفنية والسلطة الإدارية، وهذا من شأنه أن يقود إدارة المدرسة إلى التصدي الفوري للمشكلات التي تواجهها ، ومن ثم تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، وبالتالي تحقق الجودة في الأداء ، لأنها تسمح لتلاميذها بالنزود بمهارات الحياة الأساسية والإفادة من فرص التعلم اللاحقة ، هذا بالإضافة إلى أن النموذج الشبكي يشكل نموذجاً مفتوحاً ، ومن ثم فإنه يستمد موارده من البيئة المحيطة ويصب مخرجاته فيها ، لذا

فيمكن لإدارة المدرسة عن طريق تبني هذا النموذج أن تحقق أفضل استجابة ممكنة للتغيرات البيئية الآتية والمستقبلية بأقل جهد ووقت ممكن .

ويعكس النموذج الشبكي مجموعة من السمات ، تسهم بشكل جاد في الوصول إلى النتائج التي تنشدها الإدارة المدرسية بأقل وقت ممكن وبدرجة عالية من الفاعلية ، ومن أهم هذه السمات :
= تحديد الأهداف بوضوح ، بالإضافة إلى المشاركة في الخبرات ، والمشاركة في العمل عبر المجموعات .

= السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار ، ونتيجة لذلك تظهر الخبرات التي تؤثر في القرارات المدرسية .

= مشاركة جميع العاملين بالمدرسة داخل النموذج في تحديد القضايا ذات الأولوية وكيفية العمل على مواجهتها .

= إتاحة الفرصة أمام كل العاملين بالمدرسة للمشاركة في المسؤولية ، مما يؤدي إلى تطوير قدراتهم ، وترسيخ الثقة بأنفسهم ^(٤٧) .

وعلى هذا فإنه يمكن القول بأن نجاح العمل وفقاً للنموذج الشبكي يتوقف على احترام العامل الإنساني عند العاملين بالمدرسة ، بالإضافة إلى تحفيزهم مادياً ومعنوياً مع تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق ، وحثهم على الإبداع والمشاركة في كل أنشطة المدرسة ، بالإضافة إلى المشاركة في القرار المدرسي.

د- نموذج الإنتاج في الوقت المحدد : Just-In Time Production's Model

هذا النموذج يطلق عليه في بعض الأحيان نموذج (J.I.T. S Model) وينتشر هذا النموذج في اليابان ، وهو عبارة عن منهج لإدارة العمليات ، حيث يتم من خلاله إدارتها على أساس أداء كل عمل في وقت محدد ، أي أنه يشمل كافة أنشطة المدرسة سواء تعليمية أو تربية .

ويقوم نموذج (J.I.T.S) على مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي :

- تبسيط وتدفق الإنتاج بمرونة .
 - استمرار العمل عن طريق تبسيط كل جزء من أجزائه.
 - وضع تصميم للعمل حتى يتم الوصول إلى النتيجة النهائية.
 - سهولة توفير الإمكانيات أثناء العمل .
 - تحقيق أعلى مستوي من الجودة .
 - تحقيق العمل بشكل سليم وأداء صحيح .
 - تقليل الهدر في وقت العمل أو إمكانياته بما يحقق الجودة .
 - إلغاء الفاقد والضائع من الموارد .
 - التأكيد على التطوير المستمر والابتكار .
 - تخفيض تكلفة العمل ، ووجود مرونة في التعامل مع الظروف الطارئة .
 - الاستغلال الأمثل للإمكانيات والارتقاء بمستوي الجودة .
 - بناء علاقة قوية ووثيقة بين مدير المدرسة والعاملين معه .
- * ويقوم نموذج (J.I.T) على مجموعة من الركائز الرئيسية من أهمها ما يلي ^(٤٨) :
- هندسة القيمة .
 - نظام السحب من الموارد
 - توفير وشراء احتياجات الإنتاج في الوقت المحدد .
 - مجموعات العمل

- تخفيض وقت التهيئة والإعداد ، وسوف نوجزها على النحو التالي :

- هندسة القيمة : Value Engineering

وهو أسلوب يتبعه نموذج (J.I.T.S) لتحليل كل نتيجة من نتائجها الرئيسية ومقارنتها بعضها البعض لتكوين وتجميع الأجزاء التي تتشابه في خصائصها لضمان ترميط أكبر قدر ممكن من المكونات ، وكذلك تشمل هندسة القيمة التحديد الدقيق لكل مكونات العمل وتفويض أحد العاملين بالقيام بعمل تلك النقطة ، وعند حدوث أي مشكلة يمكن الرجوع مباشرة للمسئول عنها لحلها ، كما يساهم ذلك الأسلوب في التطوير والابتكار لكل نقطة من نقاط العمل المدرسي على حدة ، ومعرفة مجالات الكفاءة أو أخطاء التنفيذ ، وكذلك التركيز على الأعمال والأجزاء الاستراتيجية للحصول على النتائج المرجوة .

- نظام السحب من الموارد : Pull System

يعتمد نموذج (J.I.T.S) على نتائج الأعمال التي تقوم بها المدرسة ، وتعمل المدرسة على تحديد المتطلبات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة ، ويقوم كل مجموعة بعمل جزء معين من العمل الموكول لهم ، ولا تقوم المجموعة بأي أعمال إلا بعد انتهاء المجموعة السابقة له بالانتهاء من عملها كاملاً^(٤٩) .

فمثلاً إذا كانت المدرسة تستعد لعمل نشاط معين ، فإن مدير المدرسة يقسم العاملين بالمدرسة إلى مجموعات عمل كل مجموعة تقوم بعمل محدد ، وكل مجموعة تعتمد في عملها على ما قامت به المجموعة السابقة لها من إنجاز ، فمثلاً تقوم مجموعة بإعداد مرافق المدرسة لهذا النشاط ، وتقوم مجموعة أخرى بتجهيز ما سيقدم من نشاط ، وتقوم مجموعة ثالثة بالتجهيز لاستقبال الزوار ، وهكذا حتى يتم الانتهاء من العمل في الوقت المحدد .

- توفير وشراء احتياجات الإنتاج في الوقت المحدد : Work Cells

ويقوم نموذج (J.I.T.S) على القيام بالأعمال المطلوبة في وقتها دون تأجيل ، وبناء على ذلك يقوم مدير المدرسة في ظل هذا النموذج بتوفير المتطلبات والاحتياجات اللازمة للقيام بتلك الأعمال ، وذلك يعطي الفرصة للعاملين في المدرسة بالقيام بأعمالهم دون تأخير .

- مجموعات العمل : Team Work

يعتمد نموذج (J.I.T.S) على تقسيم الفريق المكلف بالعمل إلى مجموعات ، بحيث تؤدي كل مجموعة عملها وتظهر نتيجة العمل النهائية بصورة جيدة ، ويؤدي ذلك إلى تخفيض الوقت المستهلك في العمل .

- تخفيض وقت التهيئة والإعداد : Setup Time Minimized

يقوم نموذج (J.I.T.S) على تخفيض وقت التهيئة والإعداد إلى أدنى حد ممكن عن طريق :

- تحديد كم العمل المطلوب وتقسيم ذلك العمل على مجموعات .
- تقسيم الإمكانيات المتاحة على تلك المجموعات .
- دراسة قواعد الحركة والزمن اللازمة لتخفيض الوقت اللازم لأعمال التجهيز^(٥٠) .

وينقسم وقت الإنجاز إلى وقت القيام بالعمل ، بالإضافة إلى وقت فحص الإمكانيات المتاحة ، وكذلك وقت الانتظار ، ووقت ظهور نتيجة العمل ، وطبقاً لنموذج (J.I.T.S) يري مدير المدرسة أن العاملين معه هم أقدر من غيرهم على معرفة ظروف عملهم ، لذا يفضل تشجيعهم على تقديم المقترحات ، وجعلها موضع الاعتبار ، لأن ذلك يجعلهم يتفانون في أداء أعمالهم ، ومن ثم ترتفع لديهم روح الانتماء لمدرستهم .

- نموذج المسار - الهدف : The Path - Goal Model

يقصد بتعبير (المسار - الهدف) أن مدير المدرسة يمكنه التأثير علي مسار العاملين معه نحو تحقيق أهداف المدرسة بطرق متنوعة ، مع الأخذ في الاعتبار أنه لا توجد طريقة واحدة للإدارة الفعالة ، لذا يتحتم علي مدير المدرسة اختيار النمط الذي يعتبر أكثر ملائمة في موقف معين ، ولاحتياجات العاملين معه (٥١) .

وعلى هذا فإن مدير المدرسة يستطيع أن يؤثر في العاملين معه عن طريق قيمة الحافز لديهم ، تحسين احتمالات التوقع بأن الجهد سيؤدي إلي الأداء ، وأن الأداء سيؤدي إلي الحافز ، ومن ثم يستطيع مدير المدرسة أن يؤثر في قيمة الحوافز الخارجية التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل ، فعلى سبيل المثال يمكن لمدير المدرسة أن يحدد مستوى الأداء الذي يمكن علي أساسه للعاملين معه أن يحصلوا علي الحوافز ، ويستطيع سلوك المدير أن يجعل العاملين معه يزيدون من أدائهم حتى يحصلوا علي الحافز المطلوب ، وفي هذا النموذج يضطلع مدير المدرسة بمجموعة من المهام لعل من أبرزها :

- التعرف علي دوافع المدرسة والسعي إلي إشباعها .
- زيادة حوافز العاملين لإنجاز العمل المدرسي بسرعة ودقة .
- ربط أهداف العاملين بأهداف العمل المدرسي .
- التخلص من العوائق التي تعترض العاملين بالمدرسة .
- إثارة دوافع العاملين نحو إنجاز أهداف المدرسة .
- التركيز علي الارتقاء بأداء العاملين بالمدرسة .
- الاهتمام بسرعة التكيف مع المواقف الطارئة التي تواجه المدرسة (٥٢) .

وتأسيساً علي ما سبق فإن نمط الإدارة الفعال هو الذي يحدث درجة عالية من التأثير في تحفيز العاملين ويكون بذلك قد ربط الإدارة والدافعية حيث لا يمكن اختيار النمط الإداري قبل الأخذ في الاعتبار كيفية تحفيز العاملين بالمدرسة ، ويعتمد هذا النموذج علي نمطين من الإدارة هما :

- النمط التأييدي :

ويشير هذا النمط إلي اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الاجتماعية ، حيث يحاول تحقيق التقارب والمساواة بينهم ، ويحاول إشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم في ضوء الإمكانيات المتاحة للمدرسة .

- النمط الآلي :

ويشير هذا النمط إلي اهتمام مدير المدرسة بالحصول علي الأداء المتوقع من العاملين معه ، من خلال توجيههم نحو العمل المطلوب منهم ، وكيفية إنجازه في الوقت المحدد ، مع مراعاة قواعد وإجراءات العمل ، ودون الإخلال به (٥٣) .

ويتوقف اختيار إدارة المدرسة لأي نمط من هذين النمطين علي :

أ- خصائص العاملين بالمدرسة :

ويعني وجود ولاء من العاملين للمدرسة ، وزيادة رضاهم عن العمل ، وحبهم للعمل الجماعي ، ودعمهم لروح الفريق ، وحرصهم علي نجاح المدرسة من خلال تحقيق أهدافها .

ب- هيكل العمل :

ويعني أن سلوك مدير المدرسة يؤثر علي الرضا الوظيفي للعاملين بها ، فعندما يكون العمل علي درجة عالية من الوضوح فإن مدير المدرسة لا يحتاج إلي بذل مجهود في إلقاء تعليمات وإرشادات خاصة بإنجاز العمل ، في حين أنه إذا كان هيكل العمل علي درجة عالية من الغموض فإن النمط الآلي من الإدارة يؤدي إلي زيادة الرضا الداخلي لدى العاملين بالمدرسة .

و- نموذج الإدارة بالأهداف : **Management by Objectives Model** يصور هذا النموذج الإدارة بالأهداف في شكل دورة متكاملة داخل المدرسة ، أساسها العلاقة المشتركة بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين بها ، ويعتمد هذا النموذج على مجموعة من الركائز يمكن عرضها على النحو التالي :

- تحديد الأهداف والمقاييس لكل العاملين بالمدرسة .
 - مراجعة النتائج في ضوء الأهداف التي تم الاتفاق عليها .
 - يعد نظاماً شاملاً لإدارة المدرسة بكل عناصرها البشرية والمادية .
 - يركز على الممارسات العملية التي من شأنها أن ترتقي بإدارة المدرسة .
 - يفرض تغيير سلوك مدير المدرسة ، وسلوك العاملين معه (٥٤) .
 - وتحقيق هذا النموذج على أرض الواقع المدرسي يتطلب الالتزام بالخطوات التالية :
 - تحديد الأهداف العامة للمدرسة ، مع تحديد مقاييس الأداء التنظيمي لهذه الأهداف .
 - إجراء التعديلات اللازمة علي الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتلاءم مع طبيعة النموذج .
 - مشاركة مدير المدرسة مع العاملين في وضع الأهداف ، مع تحديد طرق التنفيذ .
 - تغذية المعلومات حول نتائج العاملين في المدرسة وذلك بالقياس إلي المدخلات المؤثرة الجديدة .
 - اعتماد مدخلات جديدة مساعدة (معلومات جديدة) في تحقيق الأهداف ، مع التخلي عن الأهداف غير الملائمة .
 - المتابعة الدورية لنتائج العاملين داخل المدرسة ، وذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعة مسبقاً .
 - إعادة النظر في أداء المدرسة ككل بما يتلاءم مع أهدافها وأهداف العاملين بها .
- وبالنظر إلي نموذج الإدارة بالأهداف نجد أنه يساعد مدير المدرسة علي مواجهة المعوقات التي تواجه العاملين أثناء العمل ، وكذلك تقوية العلاقة بين العاملين بالمدرسة ومديرها ، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية للجميع ، ومن ثم ينجزون أعمالهم في أسرع وقت ممكن ، وبأقصى كفاية ممكنة ، وأقل تكلفة ، وأقل هدر (٥٥) .

ز- نموذج العملية الإدارية : **Managerial Process Model** ويعتمد هذا النموذج

- على منهج النظم ، حيث يميز بين ثلاث مكونات للنظام داخل المدرسة ، وهي :
- مدخلات العاملين : وتشمل سلوك العاملين من حيث أدائهم وتفاعلهم وتوقعاتهم .
- العوامل الوسيطة : وتتكون من البناء الرسمي للمدرسة أو الهيكل الوظيفي لها ، وما يشمله من وظائف ومكانة وأغراض ، بالإضافة إلى تركيب الأدوار وما تتضمنه من مسئولية وسلطة وعمليات .
- مخرجات العاملين : وتشمل المنجزات أو النتائج التي تتمثل في الإنتاجية والروح المعنوية والتكامل (٥٦) .

ويركز نموذج العملية الإدارية على مجموعة من المعايير لعل من أبرزها ما يلي :

- نتيجة المدرسة .
 - الروح المعنوية للعاملين .
 - التكامل الذي يربط المدرسة والعاملين .
- ويقوم العاملين بتحقيق أهداف المدرسة عبر مجموعة من التفاعلات الهادفة والتي تساهم في تحقيق التوقعات المنتظرة منهم ، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لديهم ، ويحسن أدائهم ، بما ينعكس إيجاباً على المدرسة كمؤسسة متكاملة ، مع مراعاة التكامل بين أداء العاملين وتوقعاتهم على اعتبار أن ذلك يحقق تناغم الجهود المبذولة في كل مجالات العمل المدرسي من أجل إحراز النجاح المنشود .

ح- نموذج الأبعاد الثلاثة : The Three-Dimensional's Model

- ويركز هذا النموذج على ثلاثة عوامل أساسية هي :
- الوظيفة ، مدير المدرسة ، الجو الاجتماعي ، وسوف نوجزها على النحو التالي (٥٧) :
- الوظيفة ويندرج تحتها :
- * المحتوى ، العملية ، التتابع الزمني ، وسوف نعرضها على النحو التالي :
- أ- المحتوى ويشمل :
- تحسين العملية التعليمية .
- توفير العاملين وتطوير أدائهم .
- توفير التسهيلات المالية والمادية الضرورية .
- الحفاظ علي وجود علاقة فعالة مع المجتمع .
- ب- العملية وتشمل :
- تعقل المشكلة ودراسة جوانبها .
- فهم مدي ارتباط المشكلة بالمجتمع المحيط بالمشكلة .
- اتخاذ القرارات .
- تنفيذ ومراجعة القرارات .
- ج- التتابع الزمني ويشمل :
- تقاليد الماضي البعيد ، والماضي القريب ، والمستقبل البعيد ، والمستقبل القريب .
- مدير المدرسة..... ويندرج تحته :
- * المحتوى ، العملية ، التتابع الزمني ، وسوف نعرضها على النحو التالي :
- أ- المحتوى ويشمل :
- طاقة مدير المدرسة ، القدرة العقلية ، العواطف والمشاعر .
- ب- العملية وتشمل :
- سلوك مدير المدرسة عند دراسة المشكلة ، جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة ، التنبؤ بالحلول ، التنفيذ للمنهجية ، المراجعة للخطوات .
- ج- التتابع الزمني وتشمل :
- تقاليد الماضي البعيد ، والماضي القريب ، والمستقبل البعيد ، والمستقبل القريب .
- الجو الاجتماعي :
- ويقصد به مجموعة العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة ، وتؤثر علي تفكير مدير المدرسة وسلوكه ، ويندرج تحته المحتوى ، العملية ، التتابع الزمني ، وسوف نوجزها على النحو التالي :
- أ- المحتوى ويشمل :
- الإمكانات ، والطاقت المادية ، والمعتقدات ، والعادات ، والقيم الاجتماعية .
- ب- العملية وتشمل :
- الاستمرار ، والثبات ، الحداثة ، والاختلاف ، والتقدير ، والانتلاف ، والضغوط والتوتر .
- ج- التتابع الزمني ويشمل :
- تقاليد الماضي البعيد ، والماضي القريب ، والمستقبل البعيد ، والمستقبل القريب .

وتأسيساً على ما سبق فإن مسئوليات الإدارة الحديثة لم تعد قاصرة على مسئولية واحدة ، وهذا يحتم على مدير المدرسة أن يقوم بأكثر من دور في المدرسة ، وفي وقت واحد، فهو مطالب أن يكون قائداً ، ومديراً ، ومخططاً ، ومنظماً ، ومصمم نظم .

ونظراً لتعاظم الأدوار السابقة والتي يقوم بها المدير العصري فإنه يتحتم عليه أن يطبق نظرية الإدارة الفعالة من أجل مواجهة التحديات والضغوط الكثيرة ذات الطبيعة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمدرسة ، وهذا يفرض عليه السعي نحو (٥٨) :

- الاهتمام بتحقيق أهداف المدرسة في ضوء فلسفة المجتمع وإمكاناتها المتاحة .
 - الالتزام بالقضايا الإدارية ذات الأجل الطويل ومحاولة حلها في إطار الفكر الاستراتيجي .
 - تطوير أفضل لقدرات جميع العاملين بالمدرسة .
 - العمل على خفض التوتر والقلق لدى جميع العاملين بالمدرسة .
- ونجاح المدير في مثل هذه الأمور يتحتم عليه الارتقاء بالأداء المدرسي ككل عبر مجموعة من العمليات والتي تتمثل في التخطيط المدرسي ، جدولة الأنشطة المدرسية ، تفويض السلطة والمسئولية ، إدارة الاجتماعات المدرسية ، وسوف نوجزها على النحو التالي :
- * التخطيط المدرسي :

يتبع بعض مديري المدارس المصرية أسلوب الإدارة يوماً بيوم ، فيلجأ إلي القيام بالمهام الروتينية ، مما يؤدي إلي أن كثيراً من الأولويات لا تعطي الأهمية اللازمة ، مما يحول بين المدير واستثمار الموارد المتاحة ، ومن ثم تضع الرؤية الشاملة للمدرسة .

ومن هنا تأتي أهمية عملية التخطيط للمدرسة ، حيث يؤدي التخطيط الجيد إلي الاستثمار الفعال للفرص المتاحة لها ، ويتضمن التخطيط تخطيطاً مسبقاً للنشاط المدرسي ، والاهتمام بإحداث التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين عبر استراتيجية واضحة ومحددة ومتفق عليها ، ويأتي بعد ذلك تنظيم البيئة المدرسية ، حتى يتم إيجاد المناخ التنظيمي والاجتماعي الحافز للإنجاز ، وبالإضافة إلي ما سبق يأتي تحديد أولويات العمل ، والتي تربط القدرة علي اتخاذ القرارات بكيفية استثمار الإمكانيات ، والاستفادة منها (٥٩) .

* جدولة الأنشطة المدرسية :

تقوم جدولة الأنشطة المدرسية على تهيئة المكان والزمان لكل نشاط حتى يمارسه أربابه بحرية تامة تسهم في بناء الشخصية ، وإطلاق الطاقات ، وتدعيم المواهب ، ومن ثم تتحقق أهداف المدرسة ، وتتضمن جدولة الأنشطة ما يلي (٦٠) :

أ- بناء الجدول الزمني :

يتضمن الجدول الزمني بنود الأنشطة التي يجب أن تنفذ في يوم محدد مع أولويات مناسبة ، ووقتاً محدداً لإنجاز العمل ، أي أنها لم تعرض لتدفق الأنشطة وتوقيتها ، وهنا يأتي دور الجدولة ، وفي هذه الحالة يتضمن الجدول العنصر ، والأولوية ، والوقت المطلوب ، وما تم القيام به ، بالإضافة إلي الأحداث المجدولة .

ب- المرونة :

- أهم ما تتصف بها الجدولة عامل المرونة ، وتعتمد المرونة علي عدة عوامل منها :
- عدد العاملين : فكلما زاد عدد التفاعل بينهم وبين مدير المدرسة ، وهذا يتطلب مزيداً من المرونة .

- الانضباط الذاتي : فإذا كان مدير المدرسة منضبطاً في عاداته فإنه يحتاج إلى مرونة ، والعكس صحيح .
- مناخ العمل : ويتمثل ذلك في الضوضاء ونحوها ، حيث تؤثر في نسبة المرونة المطلوبة ، فكما كان مدير المدرسة بمعزل عن العاملين كانت نسبة المرونة المطلوبة أقل لأن المقاطعات ستكون أقل .

ج- الجدولة الناجحة :

- عند قيام مدير المدرسة بنشاط ما ، فهذا يحتم عليه محاولة إيجاد حيزاً له ، وإيجاد مثل هذا الحيز يتم من خلال الجدولة الواقعية ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق (١١) :
- وضع الجدول مدوناً ، لأن تدوينه يزيد من التزام مدير المدرسة تجاهه ويساعد على تذكره .
- جمع العناصر ذات العلاقة معاً مثل كتابة المذكرات والرسائل ، وغيرها .
- التركيز على الأهداف ، فإذا واجه المدير شيئاً غير متوقع ، عليه أن يقف لحظة ويفكر في مدى أهميته .
- التركيز على أهمية المهام التي تواجهه بشكل غير متوقع في تحقيق الأهداف .
- توضيح النشاطات المرتبطة والتي سبق تحديدها بوضوح فيما قبل .
- تقسيم النشاطات المتشابهة على مجموعات معينة ، وذلك لضمان إنجاز أكثر فعالية .
- تحديد المسؤوليات والأدوار التي تقع على عاتق كل فرد في المدرسة في مجال تحقيق أهدافها .

- ترتيب بنود الجدول وفق لمبدأ الأولويات ، ويمكن تصنيف الأولويات على حسب :
 = مهام تمثل مركز الإدارة كالتخطيط ، والرقابة ، واتخاذ القرار .
 = مهام تعتبر متوسط الأهمية للإدارة .
 = مهام قليلة الأهمية للإدارة ، ولكنها تمثل أكبر مشاركة في العمل كالمهام الروتينية ، وتنظيم الملفات والأوراق المكتبية .

ولكي يحدد مدير المدرسة أولويات العمل فعليه أن يميز بين الأنشطة المهمة ، والأنشطة المستعجلة ، فالأنشطة المهمة تسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق الأهداف ، كما أنها تعطي نتائجها في المدى الطويل ، في حين تعطي الأنشطة المستعجلة نتائجها على المدى القصير ، وهي أكثر إلحاحاً من الأنشطة المهمة ، كما أنها قد تسهم أو لا تسهم في تحقيق الأهداف ، وكلما كان النشاط مستعجلاً كان الاحتمال ضعيفاً في أن يكون مهماً ، وفي المقابل كلما كان النشاط أكثر أهمية كان الاحتمال كبيراً في أن يكون مهماً .

* تفويض السلطة والمسئولية :

تعد عملية التفويض من المسئوليات والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة ، ولذلك فإن هذه العملية تعتبر من أنجح الوسائل التي يمكن للمدير الاعتماد عليها في تطوير العاملين معه وتحسين نتائج العمل ، وتوظيف إمكانياته بفاعلية ، واستثمار موارده بكفاءة ، وذلك من خلال التركيز على الأنشطة الهامة والرئيسية تاركاً الأنشطة الثانوية أو الأقل أهمية إلى العاملين معه ، وبالتالي من الممكن أن يؤديها بفاعلية (١٢) .

وتحتاج عملية تفويض السلطة تعريف واضح للمسئوليات والسلطات المخولة لكل فرد ، والمنوطة بكل مهمة ، مع وضع جدول زمني لإنجاز المهمة ، ووضع نظام للرقابة ، وتصحيح الانحرافات ، هذا بجانب التعرف على الصعوبات التي يواجهها العاملين في المدرسة ، وإبداء الاستشارة والآراء كلما اقتضت الظروف ، والتأكد من إنجازها ، وتمتد عملية التفويض حتى تشمل

طلاب المدرسة ، حيث يتم تشجيعهم لإدارة فصولهم ، ويتحملوا مسئولية نظافتها والحفاظ عليها ، وتحقيق الانضباط والالتزام الصفي داخلها .
* إدارة الاجتماعات المدرسية :

تضطلع الاجتماعات المدرسية بدور هام في الإدارة المدرسية علي المستوى الإجرائي ، إذ تعتبر من الوسائل الأساسية والهامة للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها مدير المدرسة في ممارسة النشاط التربوي والتعليمي ، بل وفي نجاح إدارته ، وهذه الاجتماعات أيضاً من أفضل الوسائل للاتصال الشفهي فمن خلالها يتم تبادل وجهات النظر بين مدير المدرسة والعاملين معه ، إذ يشعر العاملون بقرب الإدارة المدرسية منهم ، مما يزيد من كفاءة العملية التربوية والتعليمية ويشجعهم علي العمل الإيجابي المثمر .

وتعد الاجتماعات المدرسية واحدة من أهم وسائل الاتصال ، والتي تتيح الفرصة لجميع العاملين للتفاعل والحوار وتبادل الرأي ، هذا بالإضافة إلي أنها تساهم جوهرياً في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية إذا أحسن إدارتها ، وهناك شروط لنجاح الاجتماعات المدرسية ومنها (١٣) :

- تناول موضوعات تهم العاملين بالمدرسة .
 - وجود جدول أعمال يتم إعداده قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين .
 - توافر الحرية الكاملة في تغيير أو ترتيب أولوية الموضوعات التي وردت في جدول الأعمال بطريقة منظمة .
 - الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للاجتماعات .
 - الالتزام بالتقاليد والقيم المرتبطة بأدب الحوار والنقاش .
- ويكون الاجتماع فعالاً عندما يحقق الأهداف المرجوة منه ، ويحقق رضا غالبية المشاركين فيه ، ويحقق التوازن بين مصلحة المدرسة ، ومصلحة العاملين ، ولاشك أن للاجتماعات المدرسية مجموعة من المزايا والمثالب يمكن أن نوجزها على النحو التالي (١٤) :
- أ- المزايا وتتمثل في :

- ترفع الروح المعنوية للعاملين نظراً لمشاركة الإدارة المدرسية لهم في الرأي وسماع وجهات نظرهم .
 - تساعد علي الاتصال بالقيادة الأعلى ، أي تشجيع العاملين علي الاتصال بها .
 - تبادل الرأي ووجهات النظر حول المشكلات التربوية والتعليمية المختلفة .
 - اتخاذ قرارات سليمة ، نظراً لوضع الآراء ووجهات النظر المختلفة في الاعتبار قبل اتخاذها .
 - إقناع العاملين بالقرارات المتخذة بأسلوب ديمقراطي جماعي .
 - نقل المعلومات والبيانات بين أقسام المدرسة المختلفة .
- ب- المثالب وتتمثل في (١٥) :
- توظيف مبدأ الأغلبية لعملية تمرير القرارات .
 - ضعف الإعداد والتجهيز للاجتماع من جهة ، وطول أو قصر مدة الاجتماع من جهة أخرى .
 - ظهور مجموعة من المشاركين ذوي المنفعة الخاصة الذين يمارسون ضغوطهم لخدمة مصالحهم .
 - الإطالة والإغراب من بعض المشاركين ، وفقدان المشاركة من آخرين (السلبية) .
 - احتمال سيطرة أحد المشاركين على الاجتماع .
 - الخوف من اللجوء إلي القرار الوسط علي حساب القرار الرشيد .
 - البطء في اتخاذ القرار وارتفاع التكلفة من حيث الوقت والجهد .
 - صعوبة الوصول إلي قرار في بعض الأحيان .

- الخروج عن موضوع الاجتماع وإهدار الوقت .
سابعاً : الدراسة الميدانية :

بعد أن تناولت الباحثة في الإطار النظري الرؤى المصاحبة لواقع المدرسة المصرية ، وماهية المدرسة الرائدة وطبيعتها ، وخصائصها ومميزاتها ، وجداراتها ، بالإضافة إلى النماذج العالمية في مجال إدارتها ، ورجعت في ذلك إلى المراجع والأدبيات المتخصصة ، إلا أن هذا لا يكفي لمعالجة الموضوع فكان لابد من التوجه إلى الدراسة الميدانية ، والتي تضمنت أهداف الدراسة الميدانية ، عينة الدراسة ، وأداتها ، وسوف نوجزها على النحو التالي :

- أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى محاولة التعرف على الواقع الحالي لإدارة المدرسة المصرية ، وأهم المعوقات التي تواجهها ، وكذلك متطلبات تحقيق ريادتها .
- عينة الدراسة :

مر اختيار عينة الدراسة - من قيادات إدارية ، وأعضاء الهيئة التدريسية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية - بعدد من المراحل منها :

- توزيع المدارس الابتدائية في المحافظة وفقاً للإدارات .
- تم اختيار عدد من المدارس في كل إدارة بالشكل الذي يتناسب وظروف المحافظة .
- روعي أن يكون أعضاء الهيئة التدريسية من كافة التخصصات العلمية ، والأدبية ، حتى تكون العينة ممثلة لكل الفئات (معلم أول - معلم - معلم مساعد) وللنوع (ذكور - إناث) ، بالإضافة إلى قيادات المدرسة (مدير - نائب مدير - وكيل) .

- قامت الباحثة بتوزيع (٥٠٠) استبانة ، تم الحصول من خلالها على (٤٣٢) استبانة أي أن هناك (٦٨) استمارة لم تسترد من العينة ، نظراً لإهمال أفراد العينة لهذه الاستبانة ، وذلك بنسبة فقد وصلت (١٣%) ، وبعد أن قامت الباحثة بفحص الاستبانات المرتجعة وجدت أن هناك عدد (٢٣) استمارة لم تستكمل فتم تركها ، ومثل ذلك نسبة (٥%) من جملة أفراد العينة ، وبالتالي يصبح عدد أفراد العينة الصحيحة (٤٠٩) استمارة مثلت أعضاء الهيئة التدريسية ، والقيادات الإدارية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية ، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٣) يوضح

عينة الدراسة موزعة حسب (المستوى الإداري/ الأكاديمي - النوع)

النوع	المستوى الإداري / الأكاديمي			الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة
	الجملة	إناث	ذكور	
الجملة				
بنها	٣٦	٢٢	١٤	١٦
كفر شكر	٣٥	١٨	١٧	١٥
طوخ	٤١	٢٢	١٩	٢٠
شبرا الخيمة شرق	٣٨	١٧	٢١	١٨
شبرا الخيمة غرب	٣٦	١٢	١٥	١٦
القناطر الخيرية	٣٩	١٩	٢٠	٢٣

٣٨	٢٧	١١	٣٨	٢٣	١٥	شبين القناطر
٣٨	٢٥	١٣	٣٨	٢٤	١٤	قليوب
٣٨	٢٣	١٥	٣٨	٢٣	١٥	العبور
٣٤	١٤	٢٠	٣٤	٢١	١٣	الخصوص
٣٦	٢٤	١٢	٣٦	٢٣	١٣	قها
٤٠٩	٢٣٢	١٧٧	٤٠٩	٢٣٨	١٧١	الإجمالي
%١٠٠	%٥٧	%٤٣	%١٠٠	%٥٨	%٤٢	النسبة

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- نسبة أفراد العينة من القيادات الإدارية / الأكاديمية (مدير - نائب مدير - وكلاء - أخصائي اجتماعي) بلغت ٤٢% من إجمالي أفراد العينة .
- نسبة أفراد العينة من أعضاء الهيئة التدريسية (معلم أول / معلم / معلم مساعد) بلغت ٥٨% من إجمالي أفراد العينة .
- نسبة أفراد العينة من الذكور (قيادات إدارية / أكاديمية ، أعضاء الهيئة التدريسية) بلغت ٤٣% من إجمالي أفراد العينة .
- نسبة أفراد العينة من الإناث (قيادات إدارية / أكاديمية ، أعضاء الهيئة التدريسية) بلغت ٥٧% من إجمالي أفراد العينة .

وجاء توزيع أفراد عينة القيادات الإدارية على مدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية على حسب الوظيفة الإدارية ، وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (٤) يوضح

توزيع أفراد العينة على حسب الدرجة الوظيفية للقيادات الإدارية

مدير	نائب مدير	وكيل	الإجمالي
٣٥	٢٧	١٠٩	١٧١

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- بلغت نسبة المديرين ٢٠% من إجمالي أفراد عينة القيادات الإدارية .
 - بلغت نسبة نواب المديرين ١٦% من إجمالي أفراد عينة القيادات الإدارية .
 - بلغت نسبة الوكلاء ٦٤% من إجمالي أفراد عينة القيادات الإدارية .
- أما عن توزيع أفراد عينة أعضاء الهيئة التدريسية على حسب الدرجة العلمية فجاءت على النحو التالي :

جدول رقم (٥) يوضح

توزيع أفراد العينة على حسب الدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية

معلم أول	معلم	معلم مساعد	الإجمالي
٨٤	٤٥	١٠٩	٢٣٨

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- بلغت نسبة المعلمين الأوائل ٣٥% من إجمالي أفراد عينة الهيئة التدريسية .
- بلغت نسبة المعلمين ١٩% من إجمالي أفراد عينة الهيئة التدريسية .

- بلغت نسبة المعلمين المساعدين ٤٦% من إجمالي أفراد عينة الهيئة التدريسية.
- أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة ، وهي عبارة عن مجموعة من العبارات يجيب عنها أفراد العينة .

* إعداد الاستبانة (الأداة) تم إعدادها وفق الخطوات التالية :

- الإطلاع على الدراسات السابقة التي تفيدها في هذا الشأن .
- التأصيل النظري للبحث الحالي .
- الاستفادة من النماذج العالمية المعاصرة في هذا المجال .
- وجاءت أبعاد الاستبانة ممثلة في ثلاثة هي :
أ- واقع إدارة المدرسة المصرية (واحتوى على عشرين عبارة) .
ب- المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر (واحتوى على عشرين عبارة) .
ج- متطلبات إدارة المدرسة المصرية حتى تحتل الريادة (أي تصبح رائدة) (واحتوى على عشرين عبارة) .

- تم صياغة عبارات الاستبانة في ضوء الأبعاد الثلاثة السابقة في صورتها المبدئية .
- عرضت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين (خبراء في التربية وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، وإدارة الأعمال) لمعرفة آرائهم فيها .
- قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي أجمع عليها المحكمون .
- تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية .
- وللتأكد من صلاحية الاستبانة كأداة لهذه الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية من مدارس مختلفة بمحافظة القليوبية بلغ عدد أفرادها (٣٠) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية ، وكذلك القيادات الإدارية .

* وصف الاستبانة :

= هدفت الاستبانة الحالية إلى التعرف على :

- واقع إدارة المدرسة المصرية .
 - المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر .
 - متطلبات إدارة المدرسة المصرية حتى تحتل الريادة (أي تصبح رائدة) .
- = بدأت الاستبانة بمجموعة من التعليمات الإرشادية التي يتبعها أفراد العينة عند الإجابة على عباراتها ، حتى تأتي إجاباتهم متوافقة مع ما تستهدفه ومحققة للغرض الذي وضعت من أجله .
- = احتوت الاستبانة على مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي أن يملأها المفحوص نظراً لأنها تعكس مجموعة من المتغيرات الأساسية التي لها تأثير على تحديد متطلبات إدارة المدرسة المصرية حتى تحتل الريادة (أي تصبح رائدة) .

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أبعاد جاءت على النحو التالي :

- * البعد الأول : واحتوى على (٢٠) عبارة دارت حول واقع إدارة المدرسة المصرية .
- * البعد الثاني : واحتوى على (٢٠) عبارة دارت حول المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر .
- * البعد الثالث : واحتوى على (٢٠) عبارة دارت حول - متطلبات إدارة المدرسة المصرية حتى تحتل الريادة (أي تصبح رائدة) .

* حدود الاستبانة :

اعتمدت الباحثة في تحديد صدق الاستبانة على صدق المحكمين حيث عرضت الباحثة الاستبانة على عدد من الأساتذة لتحكيمها ، وقامت بوضع نسبة اتفاق (٨٠%) لصلاحية العبارة أو المفردة وقد اتفق المحكمون على محاور وعبارات الاستبانة بنسبة (١٠٠%) باستثناء بعض التعديلات الإضافية التي أدخلتها الباحثة بعد التحكيم وكانت أغلبيتها في تعديل لعض الصياغات اللغوية أو إضافة بعض المفردات إلى ما هو موجود وهذه النتيجة تؤكد صلاحية الاستبانة كأداة للبحث الحالي وللغرض الذي وضعت من أجله .

* تطبيق الاستبانة :

بعد أن استكملت الباحثة أداة بحثها قامت بتطبيقها على عينة من القيادات الإدارية ، وأعضاء الهيئة التدريسية بالإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية ، وعددهم (٤٠٩) فرداً ، خلال (يونيه - سبتمبر ٢٠١١) .

* الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة :

قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي على النحو التالي :

- حساب التكرارات الخاصة بكل إجابة على عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة .
- حساب النسبة المئوية للعبارات باستخدام SPSS (Statistical Package For Sciences)

- تم استخدام اختبار T-Test لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات العينة من حيث القيادات الإدارية - أعضاء الهيئة التدريسية ، والجنس (ذكر وأنثى) وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتكون على الصورة التالية ^(٦٦) :

$$م٢ - م١$$

= ت

$$\sqrt{\frac{٢ع(١-٢ن) + ٢ع(١-١ن)}{(١١)}}$$

حيث أن :

- م١ : تدل على متوسط درجات العينة الأولى .
- م٢ : تدل على متوسط درجات العينة الثانية .
- ن١ : تدل على عدد أفراد العينة الأولى .
- ن٢ : تدل على عدد أفراد العينة الثانية .
- ع١ : تدل على عدد أفراد العينة الأولى .
- ع٢ : تدل على عدد أفراد العينة الثانية .
- ع٣ : تدل على مربع قيمة الانحراف المعياري .
- استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات أعضاء الهيئة التدريسية من حيث الدرجة العلمية (معلم أول - معلم مساعد) ولقياس اتجاه الفروق في تحليل التباين تم استخدام :
- * اختبار توكي (Tukey) وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتكون على الصورة التالية ^(٦٧) :

$$HSD = q_{cv} \sqrt{\frac{M}{\sim}}$$

حيث أن :

q_{cv} : هي قيمة نحددها من جدول مدى ست ودينت .

MSw : هي قيمة التباين داخل المجموعات (تباين الخطأ) .

n : هي عدد أفراد أي مجموعة حيث يتطلب اختيار توكي تساوي حجوم العينات.

* حساب متوسط الوزن النسبي للعبارات :

$$م = \frac{٣ك \times ١ + ٢ك \times ٢ + ١ك \times ٣}{١٠٠ \times ن \times ٣}$$

حيث أن :

$م$ = متوسط الوزن النسبي .

$ك١$ = عدد تكرارات (دائماً) .

$ن$ = عدد أفراد العينة .

$ك٢$ = عدد تكرارات (أحياناً) .

$ك٣$ = عدد تكرارات (نادراً) .

* حساب متوسط الوزن النسبي للمحور :

$$م١ = \frac{١ك \times ٣}{ن} = ١م ، \quad م٢ = \frac{٢ك \times ٢}{ن} = ٢م ، \quad م٣ = \frac{٣ك \times ١}{ن} = ٣م ،$$

حيث أن :

$م١$ = متوسط الوزن النسبي (دائماً) .

$م٢$ = متوسط الوزن النسبي (أحياناً) .

$م٣$ = متوسط الوزن النسبي (نادراً) .

$ك١$ = عدد تكرارات (دائماً) .

$ك٢$ = عدد تكرارات (أحياناً) .

$ك٣$ = عدد تكرارات (نادراً) .

$ن$ = عدد أفراد العينة .

* تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

البعد الأول : واقع إدارة المدرسة المصرية

جدول رقم (٤) يوضح

نتائج البعد الأول (واقع إدارة المدرسة المصرية)

الترتيب	الوزن النسبي	نادرا		احيانا		دائما		العبارة	م
		%	ت	%	ت	%	ت		
١٨	٩٩٩	١٠	٤١	٣٦	١٤٦	٥٤	٢٢٢	تنظم إدارة المدرسة الندوات والمؤتمرات التي تعالج قضايا العصر .	١
٤	١٠٩٦	٤	١٩	٢٣	٩٣	٧٣	٢٩٧	تفرض إدارة المدرسة مسئوليات وادوار إضافية على العاملين	٢
١٧	١٠٢٢	١٨	٧٢	١٥	٦١	٦٧	٢٧٦	تضع إدارة المدرسة الضوابط والاجراءات اللازمة لنجاح العمل المدرسي .	٣

٤	٣١٨	٧٨	٤٤	١١	٤٧	١١	١٠.٨٩	٥	تتوافق إدارة المدرسة بين أهدافها وأهداف العاملين .
٥	٢١٠	٥١	١٢٣	٣٠	٧٦	١٩	٩٥٢	١٩	تستند إدارة المدرسة إلى المعايير القومية الحاكمة للجودة .
٦	٣١٣	٧٦	٣٣	٩	٦٣	١٥	١٠.٦٨	١٠	تنمى إدارة المدرسة معارف ومهارات العاملين
٧	٣٠٤	٧٤	٤٨	١٢	٥٧	١٤	١٠.٦٥	١١	تدعم إدارة المدرسة العمل الجماعي وروح الفريق بين كل العاملين
٨	٣٢٣	٧٩	٤٨	١١	٣٨	١٠	١١.٠٣	٣	تهتم إدارة المدرسة بمشاركة جميع العاملين في فرق الجودة .
٩	٣٠٥	٧٥	٥٩	١٤	٤٥	١١	١٠.٧٨	٩	تدعم إدارة المدرسة القيم الخلفية والروحية لدى جميع العاملين .
١٠	٢٧٤	٦٧	٨٢	٢٠	٥٣	١٣	١٠.٣٩	١٥	توفر إدارة المدرسة الموارد اللازمة لممارسة كافة الأنشطة المدرسية
١١	٢٨٤	٦٩	٨٣	٢٠	٤٢	١١	١٠.٦٠	١٣	تستمر إدارة المدرسة وقت العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة .
١٢	٢٧٩	٦٨	٦٥	١٦	٦٥	١٦	١٠.٣٢	١٦	توطد إدارة المدرسة علاقتها بالمجتمع المحلي .
١٣	٣٢٢	٧٩	٦١	١٥	٢٦	٦	١١١٤	١	تعقد إدارة المدرسة ورش عمل لمناقشة قضاياها ومشكلاتها .
١٤	٣٠٤	٧٤	٦٧	١٦	٣٨	١٠	١٠.٨٤	٧	تقدم إدارة المدرسة خدمات متنوعة لطلابها والعاملين
١٥	٣٠٩	٧٥	٥٢	١٣	٤٨	١٢	١٠.٧٩	٨	تستفيد إدارة المدرسة من آراء ومقترحات الطلاب والعاملين .
١٦	٢٨٧	٧٠	٥٦	١٤	٦٦	١٦	١٠.٣٩	١٤	تتلقى إدارة المدرسة اختبارات الطلاب والعاملين
١٧	٣٠٤	٧٤	٦٨	١٦	٣٧	١٠	١٠.٨٥	٦	تتابع إدارة المدرسة إنجاز الطلاب والعاملين
١٨	٣٠٥	٧٤	٨٦	٢١	١٨	٥	١١٠.٥	٢	تستفيد إدارة المدرسة من خبرات المدارس الأخرى .
١٩	٢٢٦	٥٥	٥٧	١٤	١٢	٦	٩١٨	٢٠	تستعين إدارة المدرسة بالخبراء في مجال التربية أو الإدارة .
٢٠	٣٠٦	٧٥	٤١	١٠	٦٢	١٥	١٠.٦٢	١٢	تطبق إدارة المدرسة وسائل حديثة في تقويم الأعمال الطلابية .

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- العبارة رقم (١٣) والتي مؤداها : " تعقد إدارة المدرسة ورش عمل لمناقشة قضاياها ومشكلاتها " ، جاءت في الترتيب الأول ، حيث أجاب عليها ٧٩% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١١٤ .

- العبارة رقم (١٨) والتي مؤداها : " تستفيد إدارة المدرسة من خبرات المدارس الأخرى " ، جاءت في الترتيب الثاني ، حيث أجاب عليها ٧٤% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١٠٥ .
- العبارة رقم (٨) والتي مؤداها : " تهتم إدارة المدرسة بمشاركة جميع العاملين في فرق الجودة " ، جاءت في الترتيب الثالث ، حيث أجاب عليها ٧٩% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٧٩ .
- العبارة رقم (٢) والتي مؤداها : " تفرض إدارة المدرسة مسئوليات وأدوار إضافية على العاملين " ، جاءت في الترتيب الرابع ، حيث أجاب عليها ٧٣% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٩٦ .
- العبارة رقم (٤) والتي مؤداها : " توفق إدارة المدرسة بين أهدافها وأهداف العاملين " ، جاءت في الترتيب الخامس ، حيث أجاب عليها ٧٨% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٨٩ .
- العبارة رقم (١٧) والتي مؤداها : " تتابع إدارة المدرسة إنجاز الطلاب والعاملين" ، جاءت في الترتيب السادس ، حيث أجاب عليها ٧٤% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٨٥ .
- العبارة رقم (١٤) والتي مؤداها : " تقدم إدارة المدرسة خدمات متنوعة لطلابها والعاملين " ، جاءت في الترتيب السابع ، حيث أجاب عليها ٧٤% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٨٤ .
- العبارة رقم (١٥) والتي مؤداها : " تستفيد إدارة المدرسة من آراء ومقترحات الطلاب والعاملين " ، جاءت في الترتيب الثامن ، حيث أجاب عليها ٧٥% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٧٩ .
- العبارة رقم (٩) والتي مؤداها : " تدعم إدارة المدرسة القيم الخلقية والروحية لدى جميع العاملين " ، جاءت في الترتيب التاسع ، حيث أجاب عليها ٧٥% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٧٨ .
- العبارة رقم (٦) والتي مؤداها : " تنمي إدارة المدرسة معارف ومهارات العاملين" ، جاءت في الترتيب العاشر ، حيث أجاب عليها ٧٦% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٦٨ .
- العبارة رقم (٧) والتي مؤداها : " تدعم إدارة المدرسة العمل الجماعي وروح الفريق بين كل العاملين " ، جاءت في الترتيب الحادي عشر ، حيث أجاب عليها ٧٤% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٦٥ .
- العبارة رقم (٢٠) والتي مؤداها : " تطبق إدارة المدرسة وسائل حديثة في تقويم الأعمال الطلابية " ، جاءت في الترتيب الثاني عشر ، حيث أجاب عليها ٧٥% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٦٢ .
- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها : " تستثمر إدارة المدرسة وقت العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة " ، جاءت في الترتيب الثالث عشر ، حيث أجاب عليها ٦٩% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٦٠ .

- العبارة رقم (١٦) والتي مؤداها : " تلبي إدارة المدرسة احتياجات الطلاب والعاملين " ، جاءت في الترتيب الرابع عشر ، حيث أجاب عليها ٧٠ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٣٩ .
- العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها : " توفر إدارة المدرسة الموارد اللازمة لممارسة كافة الأنشطة المدرسية " ، جاءت في الترتيب الخامس عشر، حيث أجاب عليها ٦٧% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٣٩ .
- العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها : " توطد إدارة المدرسة علاقتها بالمجتمع المحلي"، جاءت في الترتيب السادس عشر ، حيث أجاب عليها ٦٨ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٣٢ .
- العبارة رقم (٣) والتي مؤداها : " تضع إدارة المدرسة الضوابط والإجراءات اللازمة لنجاح العمل المدرسي " ، جاءت في الترتيب السابع عشر ، حيث أجاب عليها ٦٧ % من أفراد العينة (بدائماً)، وكان وزنها النسبي ١٠٢٢ .
- العبارة رقم (١) والتي مؤداها : " تنظم إدارة المدرسة الندوات والمؤتمرات التي تعالج قضايا العصر " ، جاءت في الترتيب الثامن عشر ، حيث أجاب عليها ٥٤ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٩٩ .
- العبارة رقم (٥) والتي مؤداها : " تستند إدارة المدرسة إلى المعايير القومية الحاكمة للجودة " ، جاءت في الترتيب التاسع عشر ، حيث أجاب عليها ٥١% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٥٢ .
- العبارة رقم (١٩) والتي مؤداها : " تستعين إدارة المدرسة بالخبراء في مجال التربية أو الإدارة " ، جاءت في الترتيب العشرين ، حيث أجاب عليها ٥٥ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩١٨ .
- ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول واقع إدارة المدرسة المصرية على حسب متغير الوظيفة (قيادات إدارية ، أعضاء هيئة تدريسية) ، تم استخدام اختبار (T-test) ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٥)

يوضح نتائج اختبار (T-test) لأثر متغير الوظيفة

(قيادات إدارية ، أعضاء هيئة تدريسية)

على استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة المدرسة المصرية

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت*	مستوى الدلالة
ما رأيك في واقع إدارة المدرسة المصرية ؟	قيادات إدارية	١٧١	٤٩.٤٧	٩.٢١	٠.٦٣٨	٠.٥١٣ غير دالة
	أعضاء هيئة تدريسية	٢٣٨	٥٠.٧	٨.٤٠		

(*) قيمة ت عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥) بين أفراد العينة من القيادات الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية ، حول واقع إدارة المدرسة المصرية ، حيث بلغت قيمة (ت) (٠.٦٣٨) وهي (نسبة غير دالة إحصائية) وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه آراء أفراد العينة (قيادات إدارية وأعضاء الهيئة التدريسية) تجاه واقع إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر ، وما يشوب ذلك الواقع من مشاكل تحد من فاعليتها ، ولوائح وقوانين تعرقل حركتها .

ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول واقع إدارة المدرسة المصرية على حسب متغير الجنس (ذكور ، إناث) ، تم استخدام اختبار (T-test) ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٦)

يوضح نتائج اختبار (T-test) لأثر متغير الجنس (ذكور - إناث) على استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة المدرسة المصرية

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت*	مستوى الدلالة
ما رأيك في واقع إدارة المدرسة المصرية ؟	ذكور	١٧٧	٤٩.٤٧	٩.٢٥	١.٣٢٤	٠.١٩٠ غير دالة
	إناث	٢٣٢	٥٠.٧٨	٦.٨٠		

(*قيمة "ت" دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥))

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥) بين أفراد العينة من الذكور والإناث ، حول واقع إدارة المدرسة المصرية، حيث بلغت قيمة (ت) (١.٣٢٤) وهي (نسبة غير دالة إحصائية) وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه آراء الجنسين تجاه واقع إدارة المدرسة المصرية .

وقامت الباحثة باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس (معلم أول - معلم - معلم مساعد) ، والقيادات الإدارية (مدير ، نائب مدير ، وكيل) ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٧)

يوضح (F-Test) تحليل التباين لمعرفة أثر الدرجة الوظيفية على استجابات عينة أعضاء الهيئة التدريسية (معلم أول - معلم - معلم مساعد) ، والقيادات الإدارية (مدير ، نائب مدير ، وكيل)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف*	مستوى الدلالة
ما رأيك في واقع إدارة المدرسة المصرية ؟	بين المجموعات	١٢.٩٦٢	٢	٦.٤٨٠	٠.٠٨٢	٠.٩١٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٢٢١٩.٥ ٣٢	٤٠٧	٧٧.٢٦٣		

			٤٠٩	٣٢٢٣٢.٤	الكلية	
				٩٤		

(*) قيمة ف دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة (معلم أول- معلم - معلم مساعد) حول واقع إدارة المدرسة المصرية ، وهذا يؤكد أن اختلاف الدرجة الوظيفية لا يؤدي إلى وجود فروق حول واقع إدارة المدرسة المصرية .

البعد الثاني : المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية :

جدول رقم (٨)

يوضح نتائج البعد الثاني (المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية)

م	العبرة	دائماً		أحياناً		نادراً		الترتيب ب	الوزن النسب بي
		%	ت	%	ت	%	ت		
١	قلة وعي العاملين بأهمية التنمية المهنية .	٧٩	٣٢٢	٤٦	١١	٤١	١٠	٧	١٠٩ ٩
٢	غموض أدوار ومهام بعض المسؤولين عن إدارة المدرسة .	٨٠	٣٢٦	٥٢	١٣	٣١	٧	٣	١١١ ٣
٣	الاختيار العشوائي لمن يقومون ببعض الأعمال المدرسية .	٨٣	٣٤١	٥٦	١٤	١٢	٣	١	١١٤ ٧
٤	ندرة الموارد اللازمة لنجاح إدارة المدرسة في أعمالها .	٨٦	٣٤٧	٣١	٧	٣١	٧	٢	١١٣ ٤
٥	قلة الأماكن المجهزة لممارسة الأنشطة المدرسية .	٧٦	٣١١	٢٦	٦	٧٢	١٦	١٠	١٠٥ ٧
٦	تعارض المصالح المدرسية مع المصالح الشخصية .	٨٢	٣٣٦	٢٧	٦	٤٦	١٢	٥	١١٠ ٨
٧	قلة اقتناع العاملين بأهمية الجودة .	٧٦	٣١٧	٣٦	٨	٥٦	١٤	٨	١٠٧ ٩
٨	ضعف قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي .	٧٦	٣٠٩	٣٢	٧	٦٨	١٧	٩	١٠٥ ٩
٩	وجود تناقض بين النظرية والتطبيق في مجالات العمل المدرسي .	٧٨	٣٢١	٥٦	١٥	٣٢	٨	٦	١١٠ ٧
١٠	تجاهل المعلمين لآراء ومقترحات الطلاب .	٥٠	٢٠٤	١٠	٢٥	١٠	٢٥	٢٠	٩٢٠ ٢

١٣	١٠٣ ٣	١٥	٥٩	١٨	٧٦	٦٧	٢٧٤	١١	رفض العاملين بالمدرسة لفلسفة التغيير .
١٨	٩٦٣	٢٧	١٠ ٩	١١	٤٦	٦٢	٢٥٤	١٢	زيادة العبء التدريسي على المعلمين يحول دون تحقيق الجودة .
٤	١١١ ٣	٧	٢٨	١٤	٥٨	٧٩	٣٢٣	١٣	فقدان الطلاب للقدوة التربوية من المعلمين بالمدرسة
١٢	١٠٥ ٦	٧	٣١	٢٧	١٠ ٩	٦٦	٢٦٩	١٤	تركيز الامتحانات على الحفظ والاستظهار .
١٦	٩٩٥	١٤	٥٤	٣٠	١٢ ٤	٥٦	٢٣١	١٥	تعارض القرارات المدرسية مع مصلحة الطلاب أو العاملين.
١٧	٩٩٢	١٥	٦٢	٢٧	١١ ١	٥٨	٢٣٦	١٦	غياب الوازع الديني عند بعض الطلاب والعاملين .
١٩	٩٥٦	٢٨	١١ ٣	١١	٤٥	٦١	٢٥١	١٧	التركيز على التقليد والإتباع والطاعة العمياء .
١٤	١٠٣ ٠	١٧	٦٩	١٤	٥٩	٦٩	٢٨١	١٨	جمود اللوائح والقوانين .
١١	١٠٥ ٦	١٥	٥٨	١٣	٥٥	٧٢	٢٩٦	١٩	غياب الدافع لدى المعلمين نحو التطوير الذاتي .
١٥	٩٩٩	٢٤	٩٦	٨	٣٦	٦٨	٢٧٧	٢٠	تجاهل المجتمع لدور المدرسة وأهميتها .

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- العبارة رقم (٣) والتي مؤداها : " الاختيار العشوائي لمن يقومون ببعض الأعمال المدرسية " ، جاءت في الترتيب الأول ، حيث أجاب عليها ٨٣% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١٤٧ .
- العبارة رقم (٤) والتي مؤداها : " ندرة الموارد اللازمة لنجاح إدارة المدرسة في أعمالها " ، جاءت في الترتيب الثاني ، حيث أجاب عليها ٨٦% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١٣٤ .
- العبارة رقم (٢) والتي مؤداها : " غموض أدوار ومهام بعض المسؤولين عن إدارة المدرسة " ، جاءت في الترتيب الثالث ، حيث أجاب عليها ٨٠% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١١٣ .
- العبارة رقم (١٣) والتي مؤداها : " فقدان الطلاب للقدوة التربوية من المعلمين بالمدرسة " ، جاءت في الترتيب الرابع ، حيث أجاب عليها ٧٩% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١١٣ .

- العبارة رقم (٦) والتي مؤداها : " تعارض المصالح المدرسية مع المصالح الشخصية " ، جاءت في الترتيب الخامس ، حيث أجاب عليها ٨٢% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١٠٨ .
- العبارة رقم (٩) والتي مؤداها : " وجود تناقض بين النظرية والتطبيق في مجالات العمل المدرسي " ، جاءت في الترتيب السادس ، حيث أجاب عليها ٧٨% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١٠٧ .
- العبارة رقم (١) والتي مؤداها : " قلة وعي العاملين بأهمية التنمية المهنية " ، جاءت في الترتيب السابع ، حيث أجاب عليها ٧٩% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٩٩ .
- العبارة رقم (٧) والتي مؤداها : " قلة اقتناع العاملين بأهمية الجودة " ، جاءت في الترتيب الثامن ، حيث أجاب عليها ٧٦% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٧٩ .
- العبارة رقم (٨) والتي مؤداها : " ضعف قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي " ، جاءت في الترتيب التاسع ، حيث أجاب عليها ٧٦% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٥٩ .
- العبارة رقم (٥) والتي مؤداها : " قلة الأماكن المجهزة لممارسة الأنشطة المدرسية " ، جاءت في الترتيب العاشر ، حيث أجاب عليها ٧٦% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٥٧ .
- العبارة رقم (١٩) والتي مؤداها : " غياب الدافع لدى المعلمين نحو التطوير الذاتي " ، جاءت في الترتيب الحادي عشر ، حيث أجاب عليها ٧٢% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٥٦ .
- العبارة رقم (١٤) والتي مؤداها : " تركيز الامتحانات على الحفظ والاستظهار " ، جاءت في الترتيب الثاني عشر ، حيث أجاب عليها ٦٦% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٥٦ .
- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها : " رفض العاملين بالمدرسة لفلسفة التغيير " ، جاءت في الترتيب الثالث عشر ، حيث أجاب عليها ٦٧% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٣٣ .
- العبارة رقم (١٨) والتي مؤداها : " جمود اللوائح والقوانين " ، جاءت في الترتيب الرابع عشر ، حيث أجاب عليها ٦٩% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٣٠ .
- العبارة رقم (٢٠) والتي مؤداها : " تجاهل المجتمع لدور المدرسة وأهميتها " ، جاءت في الترتيب الخامس عشر ، حيث أجاب عليها ٦٨% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٩٩ .
- العبارة رقم (١٥) والتي مؤداها : " تعارض القرارات المدرسية مع مصلحة الطلاب أو العاملين " ، جاءت في الترتيب السادس عشر ، حيث أجاب عليها ٥٦% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٩٥ .

- العبارة رقم (١٦) والتي مؤداها : " غياب الوازع الديني عند بعض الطلاب والعاملين " ، جاءت في الترتيب السابع عشر ، حيث أجاب عليها ٥٨ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٩٢ .

- العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها : " غياب الوازع الديني عند بعض الطلاب والعاملين " ، جاءت في الترتيب الثامن عشر ، حيث أجاب عليها ٦٢ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٦٣ .

- العبارة رقم (١٧) والتي مؤداها : " التركيز على التقليد والإتباع والطاعة العمياء " ، جاءت في الترتيب التاسع عشر ، حيث أجاب عليها ٦١ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٥٦ .

- العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها : " تجاهل المعلمين لآراء ومقترحات الطلاب " ، جاءت في الترتيب العشرين ، حيث أجاب عليها ٥٠ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٢٠ .

واستخدمت الباحثة اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر حسب متغير الوظيفة (قيادات إدارية ، أعضاء هيئة تدريسية) ، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

يوضح نتائج اختبار (T-Test) لأثر متغير الوظيفة (قيادات إدارية ، أعضاء هيئة تدريسية) حول المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت *	مستوي الدلالة
ما أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر ؟	القيادات الإدارية	١٧١	٤٨.٩٢	٨.٩٠	٠.٥٩٤	٠.٥٥٠ غير دالة
	أعضاء الهيئة التدريسية	٢٣٨	٤٨.٤١	٩.٣٧		

(* قيمة "ت" دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) ، وذلك لأن قيمة (ت) بلغت (٠.٥٩٤) وهي (نسبة غير دالة إحصائياً) ، ويرجع السبب في ذلك إلى تشابه المعوقات عند الفئتين (القيادات الإدارية ، وأعضاء الهيئة التدريسية) .

أما عن نتائج اختبار (ت) لأثر متغير الجنس على استجابات أفراد العينة على لمعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر ، فتتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

يوضح نتائج اختبار (T-Test) لأثر متغير (الجنس) علي

استجابات أفراد العينة حول المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت *	مستوي الدلالة
المعوقات التي تواجه	ذكور	١٧٧	٤٨.٣٨	٩.٢٦٠	١.١	٠.٢٧٠

إدارة المدرسة المصرية	إناث	٢٣٢	٤٩.٥٦	٨.٨٠٠	٠.١	غير دالة
-----------------------	------	-----	-------	-------	-----	----------

(* قيمة "ت" دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوي (٠.٠٥) بين أفراد العينة (ذكور ، إناث) ، حول المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية ، حيث بلغت قيمة (ت) (١.١٠١) وهي نسبة غير دالة إحصائياً ، ويرجع ذلك إلي تشابه أفراد العينة في آرائهم نحو المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر . وللتعرف على دلالة الفروق بين أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس (معلم أ، معلم مساعد ، معلم بالأجر) ، والقيادات الإدارية (مدير ، نائب مدير ، وكيل) استخدمت الباحثة تحليل التباين أحادي الاتجاه ، ولعل نتائجه تتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (١١) يوضح (F-Test) تحليل التباين لمعرفة أثر الدرجة العلمية على استجابات أعضاء الهيئة التدريسية ، والقيادات الإدارية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف*	مستوي الدلالة
المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية	بين المجموعات	١٩٠.٣٩٢	٢	٩٥.١٩٠	١.١٣٢	٠.٣٢٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٤٩٧١.٢١٠	٤٠٧	٨٣.٨٦٠		
	الكلية	٣٥١٦١.٦٠٢	٤٠٩			

(* قيمة "ف" دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (معلم أول ، معلم ، معلم مساعد) حول المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية في الوقت الحاضر ، وقد يرجع ذلك إلي أن الجميع يعاني من نفس المعوقات .

البعد الثالث : متطلبات إدارة المدرسة حتى تحقق الريادة المنشودة :

جدول رقم (١٢)

يوضح : نتائج البعد الثالث (متطلبات إدارة المدرسة حتى تحقق الريادة المنشودة)

م	العبرة	دائماً		أحياناً		نادراً		الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	
١	زيادة فرص استخدام التقنيات الحديثة وخاصة المرتبطة بتكنولوجيا التعليم .	٢١٨	٥٣	٦٤	١٦	١٢٧	٣١	١٩
٢	عقد دورات تدريبية لجميع العاملين حتى يتم الإطلاع على الجديد في	٣٢٥	٧٩	٧٢	١٨	١٢	٣	١١٣ ١

								أساليب التربية .	
٥	١٠٨ ٧	٩	٣٧	١٦	٦٦	٧٥	٣٠٦	تدعيم الحرية الأكاديمية للطلاب والمعلم .	٣
١٦	٩٣٩	٢٤	٩٧	٢٣	٩٤	٥٣	٢١٨	وضع معايير لانتقاء قيادات المدرسة .	٤
٢	١١٢ ٠	٤	١٦	١٨	٧٥	٧٨	٣١٨	توثيق قنوات الاتصال مع المدارس الرائدة .	٥
١٨	٩١١	٣٢	١٢٩	١٤	٥٨	٥٤	٢٢٢	وضع دليل لمجالات العمل المدرسي .	٦
٤	١٠٩ ٧	١٤	٥٤	٥	٢٢	٨١	٣٣٣	تحفيز العاملين من أجل تحقيق جودة الأداء .	٧
٣	١١٠ ٤	١٠	٤٠	١٠	٤٣	٨٠	٣٢٦	عقد المؤتمرات والندوات لمواكبة مستجدات العصر .	٨
٢٠	٨٨٨	٣٣	١٣٥	١٧	٦٩	٥٠	٢٠٥	تحديث المقررات الدراسية في ضوء مستجدات الثورة المعلوماتية .	٩
٩	١٠٤ ٥	١١	٤٧	٢١	٨٨	٦٨	٢٧٤	تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية بين كل العاملين بالمدرسة .	١٠
١١	١٠٤ ٢	١٤	٥٩	١٧	٦٧	٦٩	٢٨٣	تفعيل البعثات العلمية بين المعلمين للارتقاء بمستواهم .	١١
١٣	١٠٢ ٦	١٧	٦٩	١٥	٦٣	٦٨	٢٧٧	وجود قاعدة بيانات شاملة بالمدرسة .	١٢
١٧	٩١٢	٣١	١٢٧	١٥	٦١	٥٤	٢٢١	التوسع في البحوث والأعمال المشتركة بين المدارس المناظرة .	١٣
٦	١٠٧ ٩	١١	٤٣	١٥	٦٢	٧٤	٣٠٤	البحث عن بدائل جديدة لتمويل العمل المدرسي .	١٤
٨	١٠٥ ٢	١١	٤٥	٢١	٨٥	٦٨	٢٧٩	مشاركة الطلاب في مشروع الجودة بالمدرسة .	١٥
٧	١٠٧ ٩	١٠	٤٠	١٦	٦٨	٧٤	٣٠١	الاهتمام بالمشروعات الإنتاجية .	١٦
١٤	١٠١ ٧	٨	٣٤	١٨	٧٢	٧٤	٣٠٣	الاتصال المستمر بالشبكات العالمية لتحقيق التنمية الفاعلة للطلاب والمعلم .	١٧
١٢	١٠٣ ٤	١٧	٦٨	١٤	٥٧	٦٩	٢٨٤	الاستعانة بالخبرات العالمية في تطوير برامج العمل المدرسي .	١٨
١٠	١٠٤ ٣	١٦	٦٨	١٢	٤٨	٧٢	٢٩٣	تدعيم قنوات الاتصال بين المدرسة والمنزل .	١٩

٢٠	تفعيل دور المجالس المدرسية في إطار معايير الجودة الشاملة .	٢٣٤	٥٧	٦٤	١٦	١١١	٢٧	٩٤١	١٥
----	--	-----	----	----	----	-----	----	-----	----

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- العبارة رقم (٢) والتي مؤداها : " عقد دورات تدريبية لجميع العاملين حتى يتم الإطلاع على الجديد في أساليب التربية " ، جاءت في الترتيب الأول ، حيث أجاب عليها ٧٩ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١٣١ .
- العبارة رقم (٥) والتي مؤداها : " توثيق قنوات الاتصال مع المدارس الرائدة " ، جاءت في الترتيب الثاني ، حيث أجاب عليها ٧٨% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١٢٠ .
- العبارة رقم (٨) والتي مؤداها : " عقد المؤتمرات والندوات لمواكبة مستجدات العصر " ، جاءت في الترتيب الثالث، حيث أجاب عليها ٨٠ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١١٠٤ .
- العبارة رقم (٧) والتي مؤداها : " تحفيز العاملين من أجل تحقيق جودة الأداء " ، جاءت في الترتيب الرابع ، حيث أجاب عليها ٨١ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٩٧ .
- العبارة رقم (٣) والتي مؤداها : " تدعيم الحرية الأكاديمية للطالب والمعلم " ، جاءت في الترتيب الخامس ، حيث أجاب عليها ٧٥% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٨٧ .
- العبارة رقم (١٤) والتي مؤداها : " البحث عن بدائل جديدة لتمويل العمل المدرسي" ، جاءت في الترتيب السادس ، حيث أجاب عليها ٧٤% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٧٩ .
- العبارة رقم (١٦) والتي مؤداها : " الاهتمام بالمشروعات الإنتاجية " ، جاءت في الترتيب السابع ، حيث أجاب عليها ٧٤% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٧٩ .
- العبارة رقم (١٥) والتي مؤداها : " مشاركة الطلاب في مشروع الجودة بالمدرسة" ، جاءت في الترتيب الثامن ، حيث أجاب عليها ٦٨ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٥٢ .
- العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها : " تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية بين كل العاملين بالمدرسة " ، جاءت في الترتيب التاسع ، حيث أجاب عليها ٦٨ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٤٥ .
- العبارة رقم (١٩) والتي مؤداها : " تدعيم قنوات الاتصال بين المدرسة والمنزل " ، جاءت في الترتيب العاشر ، حيث أجاب عليها ٧٢ % من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٤٣ .
- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها : " تفعيل البعثات العلمية بين المعلمين للارتقاء بمستواهم " ، جاءت في الترتيب الحادي عشر ، حيث أجاب عليها ٦٩% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٤٢ .

- العبارة رقم (١٨) والتي مؤداها : " الاستعانة بالخبرات العالمية في تطوير برامج العمل المدرسي " ، جاءت في الترتيب الثاني عشر ، حيث أجاب عليها ٦٩% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٣٤ .
- العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها : " وجود قاعدة بيانات شاملة بالمدرسة " ، جاءت في الترتيب الثالث عشر ، حيث أجاب عليها ٦٨% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠٢٦ .
- العبارة رقم (١٧) والتي مؤداها : " الاتصال المستمر بالشبكات العالمية لتحقيق التنمية الفاعلة للطلاب والمعلم " ، جاءت في الترتيب الرابع عشر ، حيث أجاب عليها ٧٤% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ١٠١٧ .
- العبارة رقم (٢٠) والتي مؤداها : " تفعيل دور المجالس المدرسية في إطار معايير الجودة الشاملة " ، جاءت في الترتيب الخامس عشر ، حيث أجاب عليها ٥٧% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٤١ .
- العبارة رقم (٤) والتي مؤداها : " وضع معايير لانتقاء قيادات المدرسة " ، جاءت في الترتيب السادس عشر ، حيث أجاب عليها ٥٣% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٣٩ .
- العبارة رقم (١٣) والتي مؤداها : " التوسع في البحوث والأعمال المشتركة بين المدارس المناظرة " ، جاءت في الترتيب السابع عشر ، حيث أجاب عليها ٥٤% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩١٢ .
- العبارة رقم (٦) والتي مؤداها : " وضع دليل لمجالات العمل المدرسي " ، جاءت في الترتيب الثامن عشر ، حيث أجاب عليها ٥٤% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩١١ .
- العبارة رقم (١) والتي مؤداها : " زيادة فرص استخدام التقنيات الحديثة وخاصة المرتبطة بتكنولوجيا التعليم " ، جاءت في الترتيب التاسع عشر ، حيث أجاب عليها ٥٣% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٩٠٩ .
- العبارة رقم (٩) والتي مؤداها : " تحديث المقررات الدراسية في ضوء مستجدات الثورة المعلوماتية " ، جاءت في الترتيب العشرين ، حيث أجاب عليها ٥٠% من أفراد العينة (بدائماً) ، وكان وزنها النسبي ٨٨٨ .
- واستخدمت الباحثة اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة حسب متغير الوظيفة ، وجاءت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (١٣)

يوضح : نتائج اختبار (T-Test) لأثر متغير الوظيفة علي استجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة

البعد	الوظيفة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت*	مستوي الدلالة
-------	---------	--------	---------	-------------------	---------	---------------

٠.٢٨٢ غير دالة	١.٠ ٧١	٦.٧٤٠	٣٥.٨٦	١٧١	قيادات إدارية	متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة
		٣.٧٥٠	٣٦.٣٢	٢٣٨	هيئة تدريسية	

(* قيمة "ت" دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥))

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوي (٠.٠٥) بين أفراد العينة من القيادات الإدارية ، وأعضاء الهيئة التدريسية ، حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة ، حيث بلغت قيمة (ت) (١.٠٧١) وهي (نسبة غير دالة إحصائياً) وقد يعود السبب في ذلك إلي تشابه أفراد العينة في متطلباتهم نحو تحقيق الريادة المنشودة . كما تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة أثر متغير الجنس على استجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة ، وجاءت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (١٤)

يوضح نتائج اختبار (T-Test) لأثر متغير الجنس

(ذكور - إناث) على استجابات أفراد العينة

حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة

مستوي الدالة	قيمة ت*	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	الجنس	البعد
٠.٠٨١ غير دالة	١.٧٤٢	٤٩.٦٣	٣٥.٩٠	١٧٧	ذكور	متطلبات إدارة المدرسة المصرية
		٣.٧١٨	٣٦.٨٢	٢٣٢	إناث	لتحقيق الريادة

(* قيمة "ت" دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥))

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوي (٠.٠٥) بين أفراد العينة (ذكور أو إناث) ، حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة ، حيث بلغت قيمة (ت) (١.٧٤٢) وهي (نسبة غير دالة إحصائياً) وقد يعود السبب في ذلك إلي تشابه أفراد العينة في اتفاقهم على متطلبات إدارة المدرسة المصرية حتى تحقق الريادة المنشودة .

ولتحليل دلالة الفروق حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية حتى تحقق الريادة المنشودة ،

تم استخدام تحليل التباين (F-test) وجاءت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (١٥)

يوضح نتائج اختبار (F-test) لمعرفة اثر الدرجة الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية (معلم أول ، معلم ، معلم مساعد) ، والقيادات الإدارية (مدير ، نائب مدير ، وكيل) حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة

مستوي الدالة	قيمة ف*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
٠.٠٠٣ دالة	٥.٨١٦	١٢٦.٧١٦	٢	٢٥٣.٤٣٦	بين المجموعات	متطلبات إدارة المدرسة
		٢١.٧٧٢	٤٠٧	٩٠٨٠.٧٠	داخل المجموعات	

			١		المصرية
		٤٠٩	٩٣٣٤.١٣	الكلية	لتحقيق
			٧		الريادة

(*) قيمة "ف" دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة علي اختلاف درجاتهم العلمية / الوظيفية (معلم أول - معلم - معلم مساعد)، وهذا يشير إلي اتفاق استجابات أفراد العينة بمختلف درجاتهم الوظيفية ، ونستخلص من ذلك أن هناك تأثيراً لمتغير الدرجة العلمية / الوظيفية علي استجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة .

ولتحديد اتجاه الفروق بين الدرجات العلمية / الوظيفية لدي أعضاء الهيئة التدريسية (معلم أول ، معلم، معلم مساعد) .

تم إجراء اختبار (توكي) للمقارنات المتعددة لمعرفة الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعة والنتائج تتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (١٦)

يوضح نتائج اختبار (توكي) لمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة المنشودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (معلم أول ، معلم، معلم مساعد)

البعد	نوع العينة	ن	المتوسط	معلم	معلم مساعد	معلم بالأجر
متطلبات إدارة	معلم أول	٨٤	٣٤.٦١	-	٢.٠٩٦	١.٨٣٤
المدرسة	معلم	١٠٩	٣٦.٦٨		-	٠.٢٦٠
المصرية	معلم مساعد	٤٥	٣٦.٤٢			
لتحقيق الريادة						

(*) قيمة "ف" دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة اقل من (٠.٠٥) بين معلم أول ، ومعلم وكانت لصالح درجة المعلم ، حيث أن متوسط درجة معلم بلغ (٣٦.٦٨) بينما متوسط درجة معلم أول بلغ (٣٤.٦١) ، ويرجع ذلك إلي اشتراك بعض المعلمين في عملية الإشراف الإداري بالمدرسة ، وبين درجة معلم أول ، ودرجة معلم مساعد لصالح درجة معلم مساعد حيث أن متوسط درجة معلم مساعد بلغ (٣٦.٤٢) ، بينما متوسط درجة معلم أول بلغ (٣٤.٦١) ، ويرجع ذلك إلي التباين في حجم المعلومات التي تتوافر لكل منهما ، وطبيعة المنصب التي يشغله كل منهما .

ونستخلص من ذلك أنه توجد فروق داله إحصائية حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة المنشودة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية ، علي اختلاف درجاتهم العلمية / الوظيفية (معلم أول ، معلم، معلم مساعد) حول متطلبات إدارة المدرسة المصرية لتحقيق الريادة المنشودة علي حسب متغير الوظيفة أو الجنس أو الدرجة العلمية .

ثامناً : النتائج والتوصيات :

أ-النتائج :

لقد أسفرت الدراسة الحالية عبر إطارها النظري والميداني عن مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي :

* نتائج الإطار النظري :

- تؤثر الخلفية الثقافية والاجتماعية لأعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الإدارية في أسلوب إدارة المدرسة الابتدائية بمحافظة القليوبية في الوقت الحاضر .
- يفتقد بعض أعضاء الهيئة التدريسية ، وكذلك بعض القيادات الإدارية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية إلى مهارات الحوار الهادف ، والنقاش البناء .
- يركز أعضاء الهيئة التدريسية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية على أساليب التدريس من أجل جذب الطلاب للدروس الخصوصية ، متجاهلين إلى حد كبير العلاقات الاجتماعية الفاعلة بينهم .
- تهتم قيادات المدرسة الابتدائية بمحافظة القليوبية بتوفير مناخ حافز للهمم ومشجع على الإنجاز في حدود الإمكانيات المتاحة .

* نتائج الإطار الميداني :

أبرزت نتائج الجدول رقم (٤) أهم ملامح واقع إدارة المدرسة الابتدائية في محافظة القليوبية كما يلي :

- تنظم إدارة المدرسة الابتدائية الندوات والمؤتمرات التي تعالج قضايا العصر .
 - تنمي إدارة المدرسة الابتدائية معارف ومهارات العاملين .
 - تهتم إدارة المدرسة الابتدائية بمشاركة جميع العاملين في فرق الجودة .
 - توفر إدارة المدرسة الابتدائية الموارد اللازمة لممارسة كافة الأنشطة المدرسية .
 - توظف إدارة المدرسة الابتدائية علاقتها بالمجتمع المحلي في حدود الإمكانيات المتاحة .
- أبرزت نتائج الجدول رقم (٨) أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الابتدائية بمحافظة القليوبية في الوقت الحاضر وتحول بينها وبين تحقيق الريادة المنشودة كما يلي :
- قلة وعي العاملين بأهمية التنمية المهنية .
 - غموض أدوار ومهام بعض المسؤولين عن إدارة المدرسة .
 - الاختيار العشوائي لمن يقومون ببعض الأعمال المدرسية .
 - ندرة الموارد اللازمة لنجاح إدارة المدرسة في أعمالها .
 - قلة الأماكن المجهزة لممارسة الأنشطة المدرسية .
 - تعارض المصالح المدرسية مع المصالح الشخصية .
- أبرزت نتائج الجدول رقم (١٢) أهم متطلبات إدارة المدرسة الابتدائية بمحافظة القليوبية في الوقت الحاضر حتى تحقق الريادة المنشودة كما يلي :

- زيادة فرص استخدام التقنيات الحديثة وخاصة المرتبطة بتكنولوجيا التعليم .
- عقد دورات تدريبية لجميع العاملين حتى يتم الإطلاع على الجديد في أساليب التربية .
- تدعيم الحرية الأكاديمية للطلاب والمعلم .
- وضع معايير لانتقاء قيادات المدرسة .
- توثيق قنوات الاتصال مع المدارس الرائدة .

- وضع دليل لمجالات العمل المدرسي .

ب- التوصيات :

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يمكن توجيه مجموعة من التوصيات والتي يمكن أن نعرضها على النحو التالي :

- ❖ تكوين نموذج تطوري للمدارس مرن قابل للتطبيق ينطلق من أسس السياسة التعليمية .
- ❖ تكوين مفهوم الجودة ومعايرة عمليات التعلم والتعليم وتطبيق مقاييس مقننة داخل البيئة المدرسية .
- ❖ تطبيق مفاهيم الإدارة بالأهداف وجعل الإدارة المدرسية وعملياتها موجهة نحو تحقيق أهدافها وفقاً لمعايير محددة بإدارة ذاتية وفي إطار من المسؤوليات والمحاسبية .
- ❖ توظيف التقنية وأدواتها ووسائلها في مجال الوسائط المتعددة والمعلوماتية وشبكات الاتصال داخل الفصل وأقسام المدرسة وإدارتها .
- ❖ تطبيق وثيقة المنهج المطورة في إطار يشتمل على معايير تحقق المخرجات التعليمية، وإحداث توازن بين القيم والمعارف والمهارات والخبرات لتعزيز تفاعل المتعلمين العلمي والاجتماعي والنفسي ضمن البيئات التعليمية والاجتماعية .
- ❖ تطوير مفهوم إدارة التعلم الصفي وتطبيق مفهوم الشراكة بين المعلم وجميع فئات المتعلمين في مشاريع تعليمية محددة الأهداف والوسائل، ويكون المتعلم فيها محور الارتكاز .

ج- التصور المقترح :

ويندرج تحته مفهوم التصور ، أهدافه ، مبادئه ، أسسه ، ركائزه ، وآلياته ، والصعوبات التي تواجه تطبيقه ، وسوف نوجزها على النحو التالي :

- مفهوم التصور المقترح :

ونعني به محاولة وضع رؤية مكن من خلالها المساعدة في نجاح العمل التربوي والإداري بالمدرسة الابتدائية في جمهورية مصر العربية بشكل عام ، وبمحافظة القليوبية بشكل خاص ، مع رفع كفاءة المعلم ، حتى تتحقق الأهداف المنشودة للمدرسة .

- أهداف التصور المقترح تتمثل في :

- * تحسين الأداء المدرسي من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها ، وتحديد نقاط الضعف ومواجهتها .
 - * إعداد قيادات المدرسة الابتدائية لمسئوليات جديدة وتشجيعهم على الإبداع في وظائفهم .
 - * التعرف على أهم التطورات العلمية العالمية في مجال التعليم مع محاولة الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة بما يتفق مع فلسفة المجتمع المصري .
 - * الوقوف على أهم استراتيجيات التدريس الحديثة والمتطورة من أجل إحداث الجودة المنشودة في العملية التعليمية بالمدرسة الابتدائية .
 - * محاولة توفير برامج ذاتية تنمي التفكير الهادف والنقد الذاتي لدى جميع العاملين بالمدرسة الابتدائية .
 - * وضع خطة شاملة ومتكاملة لتدريب كل العاملين في المدرسة الابتدائية ، من أجل إكسابهم مجموعة المعارف والمهارات التي تساعد على مواكبة مستجدات العصر .
 - * تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق في كل وحدات المدرسة الابتدائية من خلال التفاعل الهادف بين أفراد الجهازين الإداري والأكاديمي .
- مبادئ التصور المقترح تتمثل في :

- * تشجيع التعليم مدى الحياة من خلال توفير مجموعة من المحفزات التي تحث جميع العاملين بالمدرسة الابتدائية على حضور البرامج التدريبية المختلفة .
- * تحديد معوقات المدرسة الابتدائية بمحافظة القليوبية ، ثم وضع خطة زمنية لمواجهتها .
- * تبني مداخل تدريسية متنوعة داخل فصول المدرسة ، وأثناء التعامل مع طلابها .
- * محاولة الارتقاء بمستوى معلم المرحلة الابتدائية شكلاً ومضموناً ، حتى تتحقق جودة العملية التعليمية .
- * التركيز على مهنية معلم المدرسة الابتدائية عبر الوصول بمهاراته إلى مستويات أعلى تحقق جودة الأداء .
- * محاولة إيجاد أرضية مشتركة داخل المدرسة الابتدائية بين جهازي العمل المدرسي ، وهما الجهاز الإداري ، والجهاز الأكاديمي ، مع تكريس كافة الجهود ، وتذليل كل الصعوبات وتوظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة .
- أسس التصور المقترح تتمثل في :
- * الاتفاق على الرؤى والأهداف بين أعضاء الجهاز الإداري ، وأعضاء الجهاز الأكاديمي ، والتي بدورها يجب أن تتوجه نحو تطوير معدلات الأداء لجميع العاملين بالمدرسة .
- * تحقيق التطور المهني والشخصي والأكاديمي لكل معلمي المدرسة الابتدائية عبر توظيف الإمكانيات المتاحة في هذا الإطار .
- * توظيف شبكات التواصل التكنولوجي ، وشبكات العلاقات الاجتماعية التي تضمن توفير الدعم المطلوب للمدرسة باستمرار .
- * محاولة تبني نظم جديدة في الإشراف والرقابة ، تنطلق من ثقافة المشاركة وديمقراطية القرار ، مع تدعيم الرقابة الذاتية .
- * محاولة إيجاد نظم جديدة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة الابتدائية ، وتقييم الأداء المدرسي بشكل عام ، على أن يكون ذلك بصورة تضمن تحسين الأداء وتحقيق النجاح .
- ركائز التصور المقترح تتمثل في :
- * تكوين فرق عمل داخل المدرسة الابتدائية تعمل في إطار معايير واضحة ومحددة ، وتأخذها إلى تحقيق الجودة المنشودة .
- * إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية مع تبني وحدات إدارية جديدة ، مثل وحدة إدارة الأزمات ، ووحدة المشاركة المجتمعية ، وغيرها .
- * تبني فلسفة التدريب المستمر لكل العاملين بالمدرسة ، حتى يتسنى لهم تحسين الأداء ومواكبة المستجدات ، وتحقيق الجودة المنشودة .
- * مراجعة توصيف الوظائف لكل الدرجات الوظيفية بالمدرسة الابتدائية ، على أن يرتبط التوصيف الجديد بمعايير الجودة المحلية والعالمية قدر الإمكان .
- * جعل معايير جودة المدرسة منهج لحياتها من خلال :
 - = تكوين ثقافة مهنية واضحة ومحددة لدى كل العاملين بها .
 - = استيعاب التنوع الثقافي للعاملين وتوظيفه لصالح المدرسة .
 - = إتاحة الفرصة لكل العاملين بالمدرسة لتطوير ذاتهم والارتقاء بمستواهم .
 - = توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، من خلال تبني نظم وطرق وقنوات اتصال فاعلة .
 - = تدعيم مجتمع التعلم الفعال من خلال مناخ حافز وثقافة منفتحة تؤمن بالديمقراطية وتعترف بالأخر ، وتدعم الحوار والنقاش بين الجميع .

- آليات التصور المقترح تتمثل في :
- * وضع سياسة تعليمية داخل كل محافظة تهتم بتكوين المدرسة الرائدة على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، وعلى أسس علمية واضحة ومحددة .
 - * تبني المدرسة الرائدة كجزء من سياسة تطوير شاملة لمنظومة التعليم في مصر بشكل عام ، وفي كل محافظة على حدة أيضا ، مع مراعاة خصوصية كل محافظة .
 - * ضرورة التنوع في أساليب وإجراءات وأنشطة المدرسة الرائدة ، مع الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة .
 - * تحديد أهداف المدرسة الرائدة على ضوء المستجدات العالمية الحديثة ، واعتبارها مشروعاً قومياً للأجيال القادمة .
 - * تدريب جميع العاملين في منظومة التعليم الحالية على كيفية الاستعداد للعمل في المدرسة الرائدة.
 - * تدعيم قنوات الاتصال بين المدارس الحالية من أجل تبادل الخبرات والمهارات التي تساعد العاملين بها على نجاح فكرة المدرسة الرائدة .
 - * تدريب جميع المعلمين بكافة المراحل التعليمية على كيفية إنجاز فكرة المدرسة الرائدة ، وجعلها أهم محاور اهتمامهم في الوقت الحاضر .
 - * الاهتمام بالعائد الاقتصادي للمعلم حتى يستطيع أن يوجه جهده نحو التكيف مع متطلبات المدرسة الرائدة .
 - * الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة وخاصة المرتبطة بتكنولوجيا التعليم ، وتوظيفها لصالح المدرسة الرائدة .
 - * تهيئة بيئة العمل المعاشة في كل المدارس من خلال نشر ثقافة الجودة ، وعلى رأسها متطلبات المدرسة الرائدة سواء المادية أو البشرية أو الإدارية أو التكنولوجية .. ، وغيرها.
 - * إتاحة الفرصة أمام بعض المعلمين النابهين للبعثات الخارجية حتى يتم استيعاب فلسفة المدرسة الرائدة وكيفية إدخالها في مصر .
 - * تدريب القيادات الفاعلة ومساعدتهم على بدء عملية تحسين إدارة المدارس الحالية ، حتى يتسنى لهم بعد ذلك مواكبة المعايير الموجودة في إدارة المدرسة الرائدة .
 - * إيجاد نوعية معينة من المعلمين تتوفر لهم المعلومات الكافية عن المدرسة الرائدة من حيث المفهوم ، والفلسفة ، والمتطلبات ، وكيفية التنفيذ .
 - * بلورة حاجات طالب المدرسة الرائدة سواء كانت حاجات تعليمية أو تربوية أو ثقافية ، وتعريفها للطلاب والمعلمين .
- الصعوبات التي تواجه تطبيق التصور المقترح تتمثل في :
- * قلة الإمكانيات المتاحة تمنع من سرعة تبني فكرة إدخال المدارس الرائدة إلى المنظومة التعليمية الحالية في مختلف محافظات مصر .
 - * غياب التعاون الفاعل بين مؤسسات التعليم الحالية حول فكرة المدرسة الرائدة .
 - * شيوع الأساليب التقليدية في إدارة مؤسسات التعليم ، مع التركيز على الأشخاص أكثر من الأعمال .
 - * تجاهل بعض المسؤولين عن منظومة التعليم الحالية في مصر لأهمية المدرسة الرائدة في إحداث النقلة النوعية المنشودة لهذه المنظومة .
 - * تشجيع بعض العاملين في المدارس المصرية في الوقت الحاضر للنمط التقليدي سواء على المستوى التعليمي أو الإداري .

* مركزية التخطيط لمشروعات النهضة التعليمية تجعل إدخال المدرسة الرائدة أمراً بعيد المنال إن لم يكن مستحيلاً .

* مراجع البحث وهوامشه :

- ١- محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٤١-١٤٢ .
- ٢- محمد سليم العوا : " الإدارة بالإرادة " ، مجلة المعرفة ، ٥٧ع ، وزارة المعارف ، الرياض ، السعودية ، ذو الحجة ١٤٢٠هـ ، مارس ٢٠٠٠ ، ص ص ٩٣-٩٤ .
- ٣- أشرف فضل جمعة : " نموذج الجدارة الإداري " ، مجلة المعرفة ، ٥٧ع ، مرجع سابق ، ص ص ١٢٤ ، ١٢٥ .

- ٤- — : لسان العرب ، ج ٢ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٧ ، ص ص
- ٥- أحمد المهدي عبد الحليم : التحديات التربوية للأمة العربية ، دار الشروق ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ص ٢٧-٢٨ .

- ٦- سهام محمد صالح : " إدارة مدرسة المستقبل " ، ندوة مدرسة المستقبل في الفترة من (١٦-١٧ شوال ١٤٢٣هـ) ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٣-٥ .

7- Fredick M.Likto : The School Of The Future , Winston Churchill Millennium Fellow , Washington , 2006 , PP : 19-21 .

- ٨- نورا احمد عبدا لله الغنم : " دور المتعلم والمعلم والمدير في رسم آفاق ومعاليم مدرسة المستقبل " ، المؤتمر السنوي التاسع عشر : مدارس المستقبل - استجابة الحاضر لتحولات المستقبل ، في الفترة من (٧-٨ ابريل ٢٠٠٥) ، وزارة التربية والتعليم ، المنامة ، مملكة البحرين ، ابريل ٢٠٠٥ ، ص ص ٦٢-٦٤ .

- ٩- هالة طه بخش : " الطالب وتحديات المستقبل - رؤية في ظل مفهوم مدرسة المستقبل " ، الانترنت ،

[www:http://Ksu.edu.sa/seminars/future school / index . htm](http://Ksu.edu.sa/seminars/future school / index . htm) , accessed , 2009 , pp : 1-2 .

10- Jamil Salmi : " Construsting Knowledge Societies / New Challenges for Education " , Journal of Education for

**International Development , New York , March 2006
 , PP : 4-5 .**

١١- واين هولتزمان : مدرسة المستقبل ، ترجمة وتلخيص وتعليق المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٤٢-٤٣ .

12- Gillian M . Eadie : Schools for the Future , U.S.A , 2010 , PP : 46-48 .

١٣- خالد ابراهيم العواد : " تعليم المستقبل والنماء الحضاري " ، ندوة مدن المستقبل في الفترة من ٢٥-٢٧ شعبان ١٤٢٢ هـ ، المعهد العربي لإنماء المدن ومؤسسات التراث ، الرياض ، ٢٠٠١ ، ص ص ٥٦-٥٨ .

١٤- سعد يس عامر : الإدارة وسرعة في التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٩٤ - ١٩٥ .

١٥- سعيد اسماعيل علي : تعليمنا بين الأمس والغد ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ص ١٢٧-١٢٩ .

١٦- صباح محمود محمد : الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٣٦ - ٣٨ .

١٧- احمد جلال حسن إسماعيل : تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء بعض النماذج الحديثة للإدارة - دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بسوهاج ، جامعة جنوب الوادي ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٦ - ١٧ .

١٨- سلطان النزهة الزغبيبي : " المدارس الرائدة في المملكة العربية السعودية" ، الانترنت ،

<http://hona.ahlamontada.com/n89-news> , 2011 , PP : 1-2 .

١٩- رشيد الحمد : " برنامج المدارس السعودية الرائدة - تعليم متفاعل لمتعلم نشط " ، الانترنت

<http://badnia.net/badnia/showthread.php> , 2008 , PP : 1-2 .

٢٠- دليل برنامج المدارس السعودية الرائدة ، الانترنت ،

<http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-92.html> , 2005 , PP 1-3

٢١- ابراهيم المحيسن : " منظور المدرسة السعودية الرائدة " ، الانترنت

<http://www.mohyessin.com/forum/showthread.php> , 2009 , PP : 1-2 .

٢٢- وزارة التربية والتعليم : " المدارس السعودية الرائدة" ، الانترنت ،

<http://pioneer.jeddahedu.gov.sa/manzor.aspx> , 2009 , PP : 1-3

٢٣- شاكر السليم : المدارس الرائدة ، الانترنت ،

<http://forum.net.edu.sa/forum/showthread.php> , 2008 , pp : 1-3 ,

٢٤- مكتب التربية العربي لدول الخليج : " المدارس الرائدة في السعودية " ، الانترنت ،

<http://www.abegs.org/Aportal/Post/Show?id=10235&forumid=30> , 2011 , PP : 1-2 .

٢٥- سلطان النزهة الزغبيبي : " المدارس الرائدة " ، الانترنت ،

<http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php> , 2010 , PP : 1-2 .

- ٢٦- فهد سلطان : " المدرسة وتحديات العولمة - التجديد المعرفي والتكنولوجي نموذجاً " ، ندوة العولمة وأولويات التربية ، في الفترة من (١٧-١٨) ابريل ٢٠٠٤ ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ابريل ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٢١-١٨ .
- ٢٧- محمد وجيه صيام : " دور التقنيات في دعم الإصلاح المدرسي " ، مؤتمر الإصلاح المدرسي - تحديات وطموحات ، في الفترة من (٥-٦) ابريل ٢٠٠٧ ، كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ابريل ٢٠٠٧ ، ص ص ١٢-١٤ .
- ٢٨- بدر عبد الله صالح : " دمج التعليم الالكتروني في العمل المدرسي " ، الملتقى الأول للتعليم الالكتروني في التعليم العام ، في الفترة من (٢٤-٢٦) مايو ٢٠٠٨ ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، ٢٠٠٨ ، ص ص ١٤-١٦ .
- ٢٩- مصطفى يوسف منصور : " تحديات العولمة التربوية المتعلقة بالمدرسة وسبل مواجهتها " ، مؤتمر الإسلام والتحديات المعاصرة في الفترة من (٢-٣) ابريل ٢٠٠٧ ، الجامعة الإسلامية ، الرياض ، السعودية ، ابريل ٢٠٠٧ ، ص ص ١٢٥-١٢٧ .
- ٣٠- السيد علي شتا : المدرس في مجتمع المستقبل ، مركز الإشعاع ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ص ٢٧-٣٢ .
- ٣١- وجيه الفرخ : " المدارس الريادية والتطوير التربوي " ، رسالة المعلم ، ١٤ ، مج ٣٠ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨ ، ص ص ١٠٢-١٠٦ .
- ٣٢- عبد السلام نجادات ، محمود ملكاوي : " تحديات التربية العربية في القرن الحادي والعشرين وأثرها في تحديد دور معلم المستقبل " ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والإنسانية ، ٢٤ ، مج ٤ ، الإمارات العربية المتحدة ، يونيه ٢٠٠٧ ، ص ص ١٥٣-١٥٧ .
- ٣٣- محمد عطية خميس : منتجات تكنولوجيا التعليم ، مكتبة دار الحكمة ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٦٨-٧١ .
- ٣٤- حامد عمار : نحو تجديد تربوي ثقافي ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ص ١٤-١٧ .
- ٣٥- يحيى عبد الوهاب وآخرون : " المعالم الأساسية لمدرسة المستقبل - تصورات عربية " ، ندوة المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين ، في الفترة من (٧-٨) مايو ٢٠٠١ ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، الدوحة ، قطر ، مايو ٢٠٠١ ، ص ص ٧-١٠ .
- ٣٦- مجدي صلاح مهدي : " معالم فلسفة تربوية مقترحة لمدرسة المستقبل في ضوء بعض الاتجاهات التربوية الحديثة " ، مجلة التربية والتنمية ، ٢٨٤ ، س ١١ ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٤-٢١ .
- ٣٧- مجدي عزيز إبراهيم : رؤى مستقبلية في تحديث منظومة التعليم ، الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ص ٢١٣-٢١٥ .
- ٣٨- أميرة إبراهيم محمود : " دور المعلم في عصر الانترنت " ، المؤتمر الدولي الأول لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير التعليم قبل الجامعي ، في الفترة من (٢٢-٢٤) ابريل ٢٠٠٧ ، جامعة القاهرة ، ابريل ٢٠٠٧ ، ص ص ٩-١٣ .
- ٣٩- مريم محمد إبراهيم : دراسات في الإدارة التعليمية ، ط ٢ ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ص ١٩٦-١٩٨ .

- ٤٠- محمود أبو النور عبد الرسول : " تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته" ، مجلة التربية ، ع ٢٣ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، سبتمبر ٢٠٠٨ ، ص ص ٥٧-٦٠ .
- 41- Henry Tosi , Stephen Carroll : Management , John Wiley & Sons , U.S.A , 2004 , PP : 14-15 .
- 42- Michael L. Vasu & Others : Organizational Behavior and Public Management , Prentice Hall Company , New York , 2006 , PP :26-28 .
- 43- J.Owen : Managing Education the Purpose and Practice of good Management Schools , Long Man , London , 2004 , PP : 56- 58 .
- 44-Peter F.Oliva : Developing the Curriculum , Foresman and Company , London , 2008 , PP : 42-44 .
- ٤٥- أحمد محمد غنيم : الثورة الإدارية - منهج القرن الحادي والعشرين ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٩٥-١٩٧ .
- ٤٦- أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٧٦-٧٨ .
- 47- Gareth R.Jones : Organizational Theory , Design and Change , Pearsons , Education , U.S.A , 2007 , PP : 52 – 55 .
- ٤٨- حامد أحمد رمضان : إدارة المنظمات - اتجاه شرطي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٩٦-٩٧ .
- ٤٩- دافيد راتشمان وآخرون : الإدارة المعاصرة ، تعريب رفاعي محمد رفاعي وآخرون ، دار المريخ ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٢٦ - ١٢٧ .
- ٥٠- حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٣٦-٣٨ .
- ٥١- محمد صالح الحناوي ، إسماعيل السيد : قضايا إدارية معاصرة ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٩٢-٩٤ .
- ٥٢- محمد شاكر عصفور : أصول التنظيم والإدارة - المفاهيم والأساليب ، دار الشروق ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٣٦-٤٠ .
- ٥٣- فاتن أبو بكر : نظم الإدارة المفتوحة ، منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ، مكتبة إيزاك ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ص ٧٢-٧٣ .
- ٥٤- محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٥٦ - ١٥٧ .
- ٥٥- يوسف عبد المعطي مصطفى : الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١١١ - ١١٣ .
- ٥٦- اليونيسكو : العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٨٣-٨٥ .

- ٥٧- سعيد يس عامر : الإدارة وسرعة التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ص ٣٤-٣٦ .
- ٥٨- — : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط ٢ ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٢٦-٢٨ .
- ٥٩- محمد حسنين العجمي : الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر ، الدار العالمية للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٦٦-٦٨ .
- ٦٠- نيغل كينج ، نيل أندرسون : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، تعريب محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٣٧-٤٠ .
- ٦١- جيمس ويليامز : فن الإدارة المدرسية ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١١٦-١١٨ .
- ٦٢- محمد أحمد محمد : قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٦٢-٦٤ .
- ٦٣- محمد خميس أبو نمره : إدارة الاجتماعات وتنظيمها ، دار يافا ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ ، ص ص ٢٦-٢٩ .
- ٦٤- محمد حسن محمد : الإدارة التربوية - وظائف وقضايا معاصرة ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢١١-٢١٣ .
- ٦٥- محمد حسنين العجمي : استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ص ١٤١-١٤٢ .
- ٦٦- صلاح أحمد مراد : القياس النفسي والإحصاء ، المكتبة العلمية ، القاهرة ، ١٩٩٢ ، ص ص ١٩٥-١٩٦ .
- ٦٧- ممدوح عبد المنعم الكناني : الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العوم السلوكية والاجتماعية ، ط ٣ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٣١٢-٣١٣ .

الملاحق

ملحق رقم (١)

الاستبيان في صورته النهائية والذي طبق على عينة البحث

- * البيانات الأساسية :
- الاسم (إن أردت) :
- المديرية التعليمية :
- المدرسة :
- المؤهل :
- الخبرة :
- البعد الأول : واقع عمل إدارة المدرسة المصرية .

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	تنظم إدارة المدرسة الندوات والمؤتمرات التي تعالج قضايا العصر .			

٢	تفرض إدارة المدرسة مسئوليات وأدوار إضافية على العاملين .
٣	تضع إدارة المدرسة الضوابط والإجراءات اللازمة لنجاح العمل المدرسي .
٤	توفق إدارة المدرسة بين أهدافها وأهداف العاملين .
٥	تستند إدارة المدرسة إلى المعايير القومية الحاكمة للجودة .
٦	تنمي إدارة المدرسة معارف ومهارات العاملين .
٧	تدعم إدارة المدرسة العمل الجماعي وروح الفريق بين كل العاملين .
٨	تهتم إدارة المدرسة بمشاركة جميع العاملين في فرق الجودة .
٩	تدعم إدارة المدرسة القيم الخلقية والروحية لدى جميع العاملين .
١٠	توفر إدارة المدرسة الموارد اللازمة لممارسة كافة الأنشطة المدرسية .
١١	تستثمر إدارة المدرسة وقت العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة .
١٢	توطد إدارة المدرسة علاقتها بالمجتمع المحلي .
١٣	تعقد إدارة المدرسة ورش عمل لمناقشة قضاياها ومشكلاتها .
١٤	تقدم إدارة المدرسة خدمات متنوعة لطلابها والعاملين .
١٥	تستفيد إدارة المدرسة من آراء ومقترحات الطلاب والعاملين .
١٦	تلبى إدارة المدرسة احتياجات الطلاب والعاملين .
١٧	تتابع إدارة المدرسة إنجاز الطلاب والعاملين .
١٨	تستفيد إدارة المدرسة من خبرات المدارس الأخرى .
١٩	تستعين إدارة المدرسة بالخبراء في مجال التربية أو الإدارة .
٢٠	تطبق إدارة المدرسة وسائل حديثة في تقويم الأعمال الطلابية .

البعد الثاني : المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة المصرية .

م	العبرة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	قلة وعي العاملين بأهمية التنمية المهنية .			
٢	غموض أدوار ومهام بعض المسؤولين عن إدارة المدرسة .			
٣	الاختيار العشوائي لمن يقومون ببعض الأعمال المدرسية .			
٤	ندرة الموارد اللازمة لنجاح إدارة المدرسة في أعمالها .			
٥	قلة الأماكن المجهزة لممارسة الأنشطة المدرسية .			
٦	تعارض المصالح المدرسية مع المصالح الشخصية .			
٧	قلة اقتناع العاملين بأهمية الجودة .			
٨	ضعف قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي .			
٩	وجود تناقض بين النظرية والتطبيق في مجالات العمل المدرسي			

١٠				تجاهل المعلمين لآراء ومقترحات الطلاب .
١١				رفض العاملين بالمدرسة لفلسفة التغيير .
١٢				زيادة العبء التدريسي على المعلمين يحول دون تحقيق الجودة .
١٣				فقدان الطلاب للقدوة التربوية من المعلمين بالمدرسة .
١٤				تركيز الامتحانات على الحفظ والاستظهار .
١٥				تعارض القرارات المدرسية مع مصلحة الطلاب أو العاملين .
١٦				غياب الوازع الديني عند بعض الطلاب والعاملين .
١٧				التركيز على التقليد والإتباع والطاعة العمياء .
١٨				جمود اللوائح والقوانين .
١٩				غياب الدافع لدى المعلمين نحو التطوير الذاتي .
٢٠				تجاهل المجتمع لدور المدرسة ودور وأهميتها .

البعد الثالث : متطلبات إدارة المدرسة حتى تحقق الريادة المنشودة .

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	زيادة فرص استخدام التقنيات الحديثة وخاصة المرتبطة بتكنولوجيا التعليم .			
٢	عقد دورات تدريبية لجميع العاملين حتى يتم الإطلاع على الجديد في أساليب التربية .			
٣	تدعيم الحرية الأكاديمية للطلاب والمعلم .			
٤	وضع معايير لانتقاء قيادات المدرسة .			
٥	توثيق قنوات الاتصال مع المدارس الرائدة .			
٦	وضع دليل لمجالات العمل المدرسي .			
٧	تحفيز العاملين من أجل تحقيق جودة الأداء .			
٨	عقد المؤتمرات والندوات لمواكبة مستجدات العصر .			
٩	تحديث المقررات الدراسية في ضوء مستجدات الثورة المعلوماتية .			
١٠	تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية بين كل العاملين بالمدرسة .			
١١	تفعيل البعثات العلمية بين المعلمين للارتقاء بمستواهم .			
١٢	وجود قاعدة بيانات شاملة بالمدرسة .			
١٣	التوسع في البحوث والأعمال المشتركة بين المدارس المناظرة .			
١٤	البحث عن بدائل جديدة لتمويل العمل المدرسي .			
١٥	مشاركة الطلاب في مشروع الجودة بالمدرسة .			

١٦	الاهتمام بالمشروعات الإنتاجية .		
١٧	الاتصال المستمر بالشبكات العالمية لتحقيق التنمية الفاعلة للطلاب والمعلم .		
١٨	الاستعانة بالخبرات العالمية في تطوير برامج العمل المدرسي .		
١٩	تدعيم قنوات الاتصال بين المدرسة والمنزل .		
٢٠	تفعيل دور المجالس المدرسية في إطار معايير الجودة الشاملة .		

ملحق رقم (٢)

بيان بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	الوظيفة
١	أحمد سيد مصطفى	أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ / كلية التجارة / جامعة بنها
٢	أحمد عابد طنطاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ / كلية التربية / جامعة طنطا
٣	العزب محمد زهران	أستاذ المناهج وطرق التدريس ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب / كلية التربية / جامعة بنها .
٤	تحية محمد عبد العال	أستاذ الصحة النفسية المساعد / كلية التربية / جامعة بنها
٥	جمال سيد سيدبي	أستاذ الفلسفة ووكيل كلية التربية لشئون البيئة وخدمة المجتمع / كلية التربية بالسويس / جامعة قناة السويس
٦	جمال محمد أبو الوفا	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية / جامعة بنها
٧	حمادة اسماعيل	أستاذ التاريخ المعاصر المتفرغ / كلية الآداب / جامعة بنها
٨	سلامة عبد العظيم حسين	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية / جامعة بنها
٩	شبل بدران الغريب	أستاذ أصول التربية المتفرغ / كلية التربية / جامعة الإسكندرية
١٠	علي جودة عبد الوهاب	أستاذ المناهج وطرق التدريس / كلية التربية / جامعة بنها

ملحق رقم (٣) نبذة عن محافظة القليوبية

تقع محافظة القليوبية شرق فرع دمياط من نهر النيل عند الدلتا ، ويحدها من الشمال محافظة الدقهلية والغربية ، ومن الجنوب يحدها محافظة القاهرة والجيزة ، ومن الشرق يحدها محافظة الشرقية ، وتشارك مع محافظة القاهرة في جزء صغير من الحدود جهة الشرق، ويفصل بينها وبين محافظة المنوفية من جهة الغرب فرع دمياط من نهر النيل ، والذي يفصلها أيضاً عن محافظة الجيزة في الجنوب الغربي ، وتبلغ مساحة محافظة القليوبية حوالي ١٠٠١.٠٩ كيلومتر مربع تقريباً ، ويصل عدد سكانها إلى حوالي ٥ مليون نسمة تقريباً .

وتقع مدينة بنها عاصمة محافظة القليوبية على خط طول ٣١ شرقاً ، وخط عرض ٢٨ شمالاً ، ويمر فرع دمياط بالمدينة من الغرب ، والرياح التوفيقي من الشرق ، وتحيط مياه فرعي نهر النيل من الجنوب ومن الشرق ومن الغرب ، فأصبحت المدينة تشبه شبه جزيرة.

ومن الناحية الإدارية تضم المحافظة ٨ مراكز هي كفر شكر ، بنها ، شبين القناطر ، الخانكة ، قليوب ، شبرا الخيمة ، طوخ ، القناطر الخيرية ، وترجع أهمية موقع محافظة القليوبية إلى أنها تقع عند رأس الدلتا ، وبالتالي أصبحت مسئولة عن تنظيم الري في جميع محافظات الوجه البحري ، فمن أمام قناطر الدلتا - أكبر قناطر الجمهورية - تخرج الرياحات الثلاثة التي تعتبر شرابين الري في شرق وغرب الدلتا (الرياح التوفيقي - الرياح المنوفي - الرياح البحيري) بل ويخرج من نيلها الرئيس فرع يخدم المحافظة ، ومحافظات شرق الدلتا ، وتعتبر المحافظة ذات نمط حضري - ريفي وهو النمط الشائع في معظم محافظات مصر .

وتحتوي محافظة القليوبية على مديرية واحدة للتربية والتعليم يرأسها مدير عام ، ويتفرع عنها ١١ إدارة تعليمية منذ عام ٢٠١١ ، وفي كل مركز أو بندر إدارة تعليمية باستثناء شبرا الخيمة فتضم إدارتين (شبرا شرق - شبرا غرب) ، وبالتالي تصبح الإدارات التعليمية هي :

- إدارة بنها التعليمية .
- إدارة طوخ التعليمية .
- إدارة كفر شكر التعليمية .
- إدارة قها التعليمية .
- إدارة الخصوص التعليمية .
- إدارة العبور التعليمية .
- إدارة القناطر الخيرية التعليمية .
- إدارة شبين القناطر التعليمية .
- إدارة قليوب التعليمية .
- إدارة شبرا شرق التعليمية .
- إدارة شبرا غرب التعليمية .

راجع في ذلك :

١- محافظة القليوبية : إدارة العلاقات العامة ، بنها ، ٢٠١١ ، ص ١ ، ص ٢ .