آليات مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة

Proposed Mechanisms for developing school administration at the primary level in Egypt in light of some modern administrative trends

إعداد

م/ أسماء كامل مجاهد خفاجي

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

إشراف

أ.د/ هنداوي محمد حافظ

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ

كلية التربية – جامعة حلوان

أ.م.د/ عزة أحمد الحسيني

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد

كليـة التربية – جامعة حلوان

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للإدارة المدرسية ومشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية من حيث البعد الإداري والبعد التقني والبعد التنظيمي، ثم التطرق إلى بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة الذاتية وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والثقافة التنظيمية. واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالإدارة المدرسية . وأوضحت نتائج هذا البحث ضرورة تطبيق مدخل الإدارة الذاتية، واتباع النظم الإدارية الحديثة التي تعتمد على اللامركزية مما يعطي صلاحيات أكبر لمديري المدارس، وضرورة اقتناع الإدارات العليا بأهمية تطبيقها . كما أسفرت نتائج هذا البحث إلى ضرورة استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالمدرسة لتطوير الأداء، والاهتمام بتحديث وتجهيز البنية التحتية بالمدرسة وتزويدها بأحدث المكونات التي تمكنها من مواكبة التطورات المتلاحقة، وكذلك توفير الدورات التدريبية للمعلمين والإداريين لتأهيلهم للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية مع توفير التنمية المهنية المستدامة، وللتعرف أيضاً على أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير العمل الإداري ، وضرورة قيام المديرين بغرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية للعاملين بالمدرسة والتي بدورها ترسخ مبادئ اتقان العمل والتطوير الذاتي وإدارة الوقت لما لها من دور فعال في تحسين الأداء الإداري.

Abstract:

The aim of the research was to detect differences in discrimination and auditory closure among students with learning disabilities and achievement retardation pupils of primary stage. The research sample consisted of (18) male and female pupils with learning disabilities according to selection and identification criteria of pupils with learning disabilities, and (25) male and female pupils with achievement retardation of primary stage. The descriptive approach (casual, comparative, and correlative) was used. The following statistical methods were used: Standard scores, T-test for the mean differences between the two independent groups, The research has found: there are statistically significant differences between achievement retardation and students with learning disabilities in auditory discrimination at 0.01 level, and statistically significant differences between achievement retardation and students with learning disabilities in auditory closure at 0.05 level.

Keywords; Auditory Discrimination – Auditory Closure – Learning Disabilities - Achievement Retardation.

مقدمة:

يعد التعليم هو الوسيلة الأساسية التي تقود الفرد لتحقيق أهدافه بالدرجة التي تجعله قادراً علي الإبداع والابتكار، فلا تعود ثماره على الفرد فقط ، بل يمتد أثاره ليشمل المجتمع بأكمله. فالتعليم هو الأساس الجوهري للتقدم الحضاري ، حيث أن الفارق الوحيد بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات المتأخرة هو نسبة وجودة التعليم، وبعدها يأتي التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتطوير في جميع المجالات.

والتعليم الابتدائي مرحلة مهمة من مراحل تعليم الطفل ، حيث تقوم وزارة التربية و التعليم خلال هذه المرحلة ببناء ثقة كل طفل من منطلق أن هذه المرحلة تهدف إلي تزويد الطفل بمجموعة من خبرات التعلم التي ستساعده على اكتشاف مواهبه واهتماماته. (١)

والمرحلة الابتدائية تحظى بمكانة بارزة في السلم التعليمي في مصر، و تلقى اهتماماً كبيراً من التربويين المهتمين بتنمية الموارد البشرية أو التنمية الشاملة للمجتمع لما لها من أهمية بالغة حيث أنها المسئولة عن تكوين و بناء شخصية الطفل بناء متكاملاً، وتهيئته للإسهام في تنمية مجتمعه، وتربط بين العلم و الحياة ، و التعليم و العمل من جهة وبين الجوانب النظرية والتطبيقية من جهة أخرى في إطار التنمية الشاملة للمجتمع.

وهناك توجه من الدولة لزيادة الاهتمام بمرحلة التعليم الابتدائي و إعطائه الوزن النسبي الأكبر في عملية تطوير التعليم ، لضمان تأسيس النشء تأسيساً جيداً، و لتحسين نواتج التعليم في حلقة التعليم الابتدائية و تحقيق أهدافها المرجوة، و لتحقيق تعليماً شاملاً في تلك المرحلة. (٢)

1- Primary School Education "preparing Your Child For Tomorrow", Ministry Of Education SINGAPORE,Available at https://www.moe.gov.sg/docs/default-source/document/education/primary/files/primary-school-education-booklet.pdf?fbclid=IwAR0qYpEIRI9_miAz_U7FNRPMaM1CUP5-HxJV2cQCM7jBUVeEIKSSYB1gaOc, Accessed on 19-1-2024

٢- البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠١٧ ،وزارة التربية و التعليم ، ص١٧.

ولكي تستطيع المدرسة القيام بأداء المهام و الأعمال المنوطة بها ، لابد أن يتطلب الأمر وجود إدارة ناجحة قادرة علي الأخذ بمبادئ التطوير و التحديث و الأخذ بالأساليب المتقدمة بحيث تستطيع المدرسة الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها المنشودة ، فالإدارة المدرسية تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها علي الوجه المنشود، وأصبحت تواجهه مهمة شاقة، ليست فقط متابعة وملاحظة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، و لكن عليها فضلاً عن ذلك المبادرة بالتطوير و صنع التغيير.

لذلك تعتبر الإدارة المدرسية المحور الرئيسي والركيزة الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية والتربوية في مختلف المدارس، فهي ترسم المعالم و الطرق وتغير السبيل أمام العاملين في الميدان التربوي، وتحدد الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة ، وتعد الوسيلة الأولي والأخيرة في تنفيذ الأهداف والسياسات الكبرى للوطن باعتبارها الجهاز الإشرافي والتنفيذي لجميع المراحل التعليمية المختلفة .

وتستخدم العديد من الدول المتقدمة في أنظمتها الإدارية المختلفة أساليب إدارية متطورة لتحقيق الأهداف المرغوبة بأقل جهد وتكلفة ، وذلك ضمن إتباع خطوات علمية ومنهجية منظمة و محددة بعيدة عن الأهواء والرغبات الشخصية، ووضع البدائل العديدة أمام الإداريين من أجل اختيار أنسبها وأقلها كلفة و زمنا، ويمكن القول أن هناك فجوة علمية تفصلنا عن الأمم المتقدمة ولا سبيل إلي معالجتها إلا عن طريق تطوير المدارس لتصبح أكثر قدرة علي مواءمة متطلبات العلم وحاجة المجتمع.

فأصبح الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية توجهاً عالمياً لدى الدول التي تسعى إلي الارتقاء بإمكانياتها ومقوماتها، من أجل تحقيق تنمية شاملة تدرك من خلالها ركب الدول المتقدمة، الذي جعلها توجه التطور إلي كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ؛ لذلك يعد وجود إدارة مدرسية علمية حديثة من

المتطلبات الضرورية لتحقيق فاعليتها وكفاءتها في ضوء التحديات التي تواجه تطوير التعليم و تحديثه. (٣)

ولقد ازدادت أهمية الإدارة المدرسية لمنظومة التعليم الابتدائي في عصرنا الحالي لعدة اعتبارات، يذكر منها علي سبيل المثال: زيادة الطلب على التعليم الابتدائي، والتراكم المعرفي الهائل، و تطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية التعليمية. فمع وجوب هذه المعطيات وجب على الجهاز الإداري القائم على المنظومة الابتدائية أن يتمتع بمهارات وصفات خاصة تؤهله لمواجهة مثل هذه التحديات حتى يكون مواكباً لروح العصر، وإلا كان ذلك سبباً في تأزم موقف النظام التعليمي ، و إعاقته عن تحقيق أهدافه، فالإداريون مكلفون بتطوير الأداء و تحسين أساليب و طرق العمل و زيادة الكفاية الإنتاجية ، وهم مطالبون باستخدام التكنولوجيا كوسيلة لإحداث التنمية و العمل بشكل عام للتحرك نحو الأفضل. (٤)

وهناك توجه من الدولة لزيادة الاهتمام بمرحلة التعليم الابتدائي و إعطائه الوزن النسبي الأكبر في عملية تطوير التعليم ، لضمان تأسيس النشء تأسيساً جيداً، و لتحسين نواتج التعليم في حلقة التعليم الابتدائية و تحقيق أهدافها المرجوة ، و لتحقيق تعليماً شاملاً في تلك المرحلة. (٥)

مشكلة البحث :

بالرغم من توجهات سياسة الدولة نحو كل ما هو جديد في مجال الإدارة والتقدم التكنولوجي والتغييرات العالمية ، إلا أن الإدارة المدرسية في منظومة التعليم المصري ما زالت تعاني من بعض أوجه القصور نذكر منها ما يلي:

١-شمسة بنت محمد بن منصور السالمي: تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قابوس، ٢٠١٠م،ص٨.

٢- أسماء حمدي السيد معوض: مشكلات التعليم الابتدائي في مصر و كيفية مواجهتها، مجلية كلية التربية، جامعة بنها، العدد(١١٦) ، المجلد (٢٩) ، ٢٠١٨م ، ص٣٩١.

٣- البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠١٧ ،وزارة التربية و التعليم ، ص١٧.

- ضعف مواكبة الإدارة المدرسية للجديد في مجال التربية والإدارة ، و ندرة تفويض إدارة المدرسة السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات. (٦)
- صعوبة اتخاذ القرار في الوقت المناسب ، لعدم القدرة علي الحصول علي المعلومات و الحقائق بسرعة و نقص الإمكانات المادية والبشرية ، وصعوبة الاتصال بين المدارس والإدارات و مديريات التعليم و غيرها. (٧)
- نقص في كفاءة الإداريين التكنولوجية وتتمثل في اعتمادهم على الأساليب التقليدية للعمل، وقلة الدورات التدريبية ، وكذلك ضعف البنية التحتية الضرورية للمؤسسات التربوية لتنفيذ برامج التنمية الإدارية و المهنية للإداريين بالمدرسة. (٨)

فالإدارة المدرسية في حاجة إلي مد يد العون لها من مختلف الإدارات التعليمية، وفي حاجة إلي تقويم شامل وتطوير يواكب التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة بشكل عام وفي الإدارة التعليمية بشكل خاص. (٩) فالنظام الإداري أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخرجات تتصف بالضعف، وعدم القدرة علي مواكبة متطلبات العصر ، الأمر الذي يجعل هذا

١-محمد ذكي حمدي: تطوير القيادة و الحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم و الإعتماد: دراسة حالة محافظة المنيا، مجلة كلية التربية بالمنيا ، العدد(٥٠)، اكتوبر ٢٠١٧م، ص٦٥.

٢-عبد التواب عبد اللاه و أخرون: تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول: دراسة مقارنة، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، المجلد(٥)، العدد(٣)،٢٠٢٣،ص٣٤.

٣- المرجع السابق، ص٤٦.

٤- كروز تراحيب سالم العجمي: تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد(١٨)، المجلد(٣)، ٢٠١٧م، ص ٣٤١.

النظـام فـي حاجـة مسـتمرة إلـي التجديـد والتطـوير علـي نحـو يتصـف بالشـمول والتكامل.

ومن أجل النهوض بالعملية الإدارية في مرحلة التعليم الابتدائي، و مسايرة الأساليب الحديثة، و معالجة المشكلات الإدارية المدرسية التي تواجهها العملية التعليمية ، كان من الضروري استنباط آليات لتطوير الإدارة المدرسية، والاستفادة منها للنهوض بالعملية التعليمية.

ومن هذا المنطلق تتبلور مشكلة البحث في السلبيات السابقة و المؤثرة على المهام المسئولة عنها الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الابتدائي، و بالتالي الاعتماد علي آليات حديثة تساعد على تطوير الإدارة المدرسية، منها: الإدارة الذاتية، تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات ، الثقافة التنظيمية.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما الآليات المقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي ،الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما مفهوم الإدارة المدرسية ، وأهدافها ، وعملياتها ومجالات عملها؟

٢- ما مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الابتدائي في مصر؟

٣- ما الاتجاهات الحديثة في إدارة المدرسة الابتدائية؟

٤- ما الآليات المقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر؟

أهداف البحث :

يتحدد الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر، و في سبيل تحقيق هذا الهدف فإن البحث يحاول تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف علي مفهوم الإدارة المدرسية، وأهدافها ، وعملياتها ومجالات عملها.
- التطرق إلى مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر.
- التعرف على بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة المدرسة الابتدائية .
- وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر.

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من عدة اعتبارات كالتالي:

- كونه يعد استجابة لما ينادي به الباحثون و الإداريون التربويون في مجال الإدارة ، في ضوء العمل المستمر لتطوير الإدارة المدرسية من أجل تطوير المدرسة ككل والارتقاء بها.
- كونه يأتي مواكباً للتوجه العالمي نحو تطبيق مفاهيم جديدة في الإدارة المدرسية.
- ضرورة تبني آليات جديدة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية.
- يأتي استجابة للجهود المبذولة لتطوير التعليم بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، وذلك سعياً وراء الارتقاء بكفاءة النظام التعليمي من أجل الحصول على مخرجات تعليمية ذات مستوى عال.

يقتصر البحث على الحدود التالية:

أولاً : الحدود المكانية:

تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر، في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.

ثانياُ: الحدود الموضوعية:

تناول البحث عدة محاور رئيسية و هي : مفهوم الإدارة المدرسية ، و أهدافها ، وعملياتها ومجالاتها، ومشكلات الإدارة المدرسية من حيث البعد الإداري والبعد التكنولوجي والبعد التنظيمي، كما تناول بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية حيث الإدارة الذاتية، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والثقافة التنظيمية.

منهج البحث :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي، والذي يتضمن الإجابة عن تساؤل أساسي، ودراسة الأمور و الظروف المحيطة بمشكلة البحث، وجمع البيانات، والوصف الدقيق لها، بهدف الوقوف على كافة النواحي المتصلة بالمشكلة (١٠)، وذلك لملائمته لطبيعة البحث، نظرا لأن المنهج الوصفي يهتم بتفسير وتحليل المعلومات المتاحة عن الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية، وبعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، وذلك لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر .

مصطلحات البحث :

أ- تطويرDeveloping:

عملية علمية واسعة وشاملة تقدم علي الدراسة والبحث، وترتبط بثقافة المجتمع ، وما يطرأ عليها من تغييرات، وذلك بهدف مساعدة النظام التعليمي

١- أحمد اسماعيل حجي: التربية المقارنة، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠م.

المراد تطويره علي تحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة، وهو ما يستدعي تغييرا في شكل ومضمون الشيء المراد تطويره. [١١]

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه عملية وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية ، و تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات ، التي تساعدهم علي تحسين أدائهم ، و زيادة فعاليتهم ؛ لمساعدة النظام التعليمي علي تحقيق أهدافه بكفاءة.

ب- الإدارة المدرسية School Management :

تعرف بأنها تلك الكيفية التي يدار بها نظام التعليم المدرسي ، وفقا لتوجه المجتمع الذي يعيش فيه ، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به ، حتي تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم. (١٢)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة المدرسة ، وتهدف إلي تحسين العملية التعليمية، والارتفاع بمستوي الأداء، لتحقيق الأهداف المرجوة.

ج- الإدارة الذاتية للمدرسة School based Management :

تعرف الإدارة الذاتية بأنها : عملية إعادة توزيع السلطة ، بحيث تتحرر المدرسة من سطوة السلطات التعليمية الإقليمية أو المركزية ، فتتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية و تمكنها من شئونها الخاصة، وتبني استراتيجيات التحسين والتطوير، وإعادة هيكلة الإدارة المدرسية من خلال المشاركة المجتمعية، وتمكين أصحاب المصلحة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور وجميع أفراد المجتمع

٢- أحمد أحمد محمد؛ محمد ذكي حمدي: تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد، مجلة كلية التربية بالمنيا، العدد(٥٠)، ٢٠١٧م، ص٦٩.

٣- مضاوي علي محمد السبيل: الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيرة،٢٠١٣م، ص١٣.

المحلي في صنع القرارات التعليمية، ورسم إدارة السياسة التعليمية على مستوى المدرسة. (١٣)

ويعرفها العجمي بأنها : مدخل إداري معاصر يقوم على إعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شئونها، من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها. (١٤)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: أسلوب إداري حديث بحيث يمنح مدير المدرسة الصلاحية للعاملين معه في إشراكهم بصناعة القرار، وكذلك تمكين أصحاب المصلحة من أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، وذلك من أجل تطوير وتحسين العملية التعليمية بين المدرسة والمجتمع في تفعيل المشاركة.

ب- تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات Communications and information technology :

تعددت أراء وتوجهات الباحثين في إعطاء تعريف شامل ودقيق لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وذلك بسبب اختلاف المرجعية العلمية والمنطلق الفكري لكل منهم، وسنذكر أهم هذه التعريفات والتي قد اتفق عليها عدد من الكتب في هذا المجال. فيمكن القول أن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات هي : جميع الأجهزة والوسائل التي يستخدمها الأفراد في المنظمة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات، ومعالجتها لغرض تخزينها واستخدامها عند الحاجة، وتتكون من

١-سومية عبد الجابر خلاف: الإدارة الذاتية للمدرسة في فنلندا و إمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج ، العدد(١٤)، ٢٠٢٣م، ص ٧٨٤.

٢- إيمان عبدالفتاح محمد إبراهيم : الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية و إمكانية الإفادة منها في مصر، دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد (٤٠)، المجلد(٤) ، ٢٠١٣م، ص ١٦٨.

خبرات الأفراد، وأجهزة الحاسوب، و وسائل الاتصال الأخرى، والبرمجيات التي تساعد في إنماء أداء المنظمة. (١٥)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مجال شامل يركز على تطبيق التقنيات وتتعامل بشكل رئيسي مع الحواسيب الإلكترونية وبرمجيات الحاسوب لتستخدم في معالجة وإدارة وحماية المعلومات، بالإضافة إلى نقلها واستعادتها في أي وقت بسهولة.

ج- الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

يمكن تعريفها بأنها : الإطار الذي يحكم و يوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوكيات العاملين وفي كيفية أدائهم لأعمالهم، وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولون. (١٦)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد في المدرسة ، والتي تعكس التوقعات المشتركة لجميع العاملين فيها.

الدراسات السابقة :

أ- دراسة عبد الجواد السيد بكر ٢٠٢٠م، بعنوان (تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر) (١٧):

١- **رشيد بلفكرات:** أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، العدد (١٨)، ٢٠١٨م، ص ٣٨١.

٢- **نهلة سيد حسن أبو عليوة:** قيادة التغيير و الثقافة التنظيمية، جهاز نشر و توزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان ، ٢٠٢٣م، ص١٠.

١-**عبدالجواد السيد بكر:** تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مجلد(٢٠)، العدد(٢)، ٢٠٢٠.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي إلي جانب التعرف على واقع الكفايات الإدارية لهم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث استبانة حيث شملت عينة الدراسة (٢٠٠) من مديري مدارس التعليم الأساسي ممثلة لمجتمع البحث البالغ قوامه (٤٩١) مدرسة تمثل ثلاث محافظات هي الغربية و كفر الشيخ و مطروح بنسبة مئوية (٤٠.٧) من مجتمع البحث.

وتوصلت الدراسة إلي حاجة الكفايات الإدارية إلى تنمية مباشرة لضمان رفع مستوى الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي، و هو ما أشارت إليه استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة.

ب- دراسة محمد محمد عاشور أبو العلا ٢٠١٧م، بعنوان (تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الإلكترونية) [١٨]:

سعت هذه الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الإلكترونية ، وذلك عن طريق التعرف على الأسس النظرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الابتدائية، وواقع تطبيقها بالمدرسة الابتدائية في مصر.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد يسهم استخدامه في وصف وتحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية، و وظائفها ، والتحديات التي تواجهه تطبيقها، والكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الابتدائية في مصر.

وتوصلت الدراسة إلي تصور مقترح ، للاستفادة من الإدارة الإلكترونية في التعليم الابتدائي المصري مع توضيح المتطلبات اللازمة لتطبيقها .

ج- دراسة كروز تراحيب سالم العجمي ٢٠١٧م، بعنوان (تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز): [١٩]

٢-محمد محمد عاشور أبو العلا: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة بني سويف، ٢٠١٧.

هدفت الدراسة إلي تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز ، وذلك بالتطرق إلي الإطار المفاهيمي لكلِ من: تطوير الأداء الإداري و مدخل إدارة التميز و تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز ، كما تهدف إلى الكشف عن تأثير متغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في رؤية عينة الدراسة لمتطلبات تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز.

وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي ، لأنه من أنسب المناهج لتحقيق أهدافها ، وتم تصميم استبانة للتعرف علي كيفية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري إدارة التعليم الأساسي.

وقد أشارت هذه الدراسة إلي بعض النتائج التي من أهمها: ترتيب مفردات محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز، عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة من هذه المفردات.

د- **دراسة ناهد بهجت مرسي ٢٠١٤م،** بعنوان (تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد) [٢٠]:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي كيفية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، متمثلاً في : أسلوب الإدارة بالجودة الشاملة ، وأسلوب الإدارة بالأهداف ، وأسلوب الهندسة الإدارية، و كذلك معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، واستهدفت أيضا التعرف علي واقع الإدارة المدرسية ومعوقات تطويره .

١-كروز تراحيب سالم العجمي: تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز ،مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مجلد(٣)، العدد(١٨)،٢٠١٧.

٢-ناهد بهجت مرسي: تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد(٢٦)، العدد(١٠١)،٢٠١٥.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه من أنسب المناهج لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهدافها.

وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها أن الإدارة المدرسية لا تأخذ بمبدأ تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات طبقا للاختصاصات، لتحقيق فعالية الإدارة المدرسية ، وهناك ضعف في آليات التواصل بين الإدارة المدرسية، و أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي في تطوير العملية التعليمية، وضعف دعم الإدارة المدرسية لفرق الجودة في المدرسة ، ووحدة التدريب في تقييم الأداء المدرسي وتطويره.

هـ- دراسة ويليام يت ٢٠٠٨م ، بعنوان (إصلاح إدارة المدرسة في تايوان و كوريا الجنوبية) (٢١):

وقد تمثل الهدف من هذه الدراسة في استخدام نظرية العولمة و آثار التحول الديموقراطي للسياسة الاجتماعية لتحليل إصلاحات إدارة المدرسة في تايوان وكوريا الجنوبية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تصف السمات الرئيسية للامركزية السياسية في القطاعات المدرسية في المجتمعين مع مراجعة تاريخية لعملية التحول الديموقراطي و الإصلاحات التعليمية خلال التسعينات ، ثم يصنف اللامركزية إلي فئتين؛ اللامركزية الإدارية واللامركزية المجتمعية.

وكان من أهم النتائج، أنه يوجد في تايوان تمكين شامل و مؤسسي للمعلمين و أولياء الأمور، ولكن إضفاء الطابع المؤسسي الكامل علي مشاركة المجتمع المدرسي لا يزال قائما في كوريا الجنوبية.

1-Williama Yat: Reforming school governance in Taiwan and South Korea: Empowerment and autonomization in school-based management, article in International Journal of educational management,2008.

التعليق على الدراسات السابقة :

ومن تحليل الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- معظم الدراسات السابقة اجمعت علي أهمية تطوير الأداء الإداري للمدرسة ، وذلك باستخدام أساليب إدارية حديثة، باعتبار أن إدارة المدرسة هي القائمة علي تنفيذ السياسة التعليمية، ولكي تستطيع المدرسة تحقيق أهدافها، لابد من وجود إدارة ناجحة ومتطورة .
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، لأنه من أنسب المناهج لتحقيق أهدافها، والذي يقوم بوصف وتحليل الوضع الراهن للإدارة المدرسية، ولأسلوب الإدارة الحديث المتبع في كل دراسة .
- اهتمت دراسة محمد محمد عاشور بتطوير إدارة المدرسية الابتدائية في مصر في ضوء الإدارة الإلكترونية، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بتطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر، ولكن تختلف عنها في الأسلوب المتبع للتطوير.

الإطار النظري :

أولاً : مفهوم الإدارة المدرسية :

لقد اقتصر مفهوم الإدارة المدرسية قديماً علي المحافظة علي نظام المدرسة وتنفيذ الجداول المدرسية وحصر غياب المعلمين والإداريين والمستخدمين، ويمثل تفعيل دور الإدارة المدرسية أحد الاتجاهات المعاصرة لتطوير التعليم وتحديثه، فالإدارة المدرسية تعتبر مكوناً أساسياً من مكونات منظومة العمل المدرسي، حيث تتضمن تفاعلات وعمليات من شأنها التأثير في شكل ونوع ومضمون الأداء التربوي داخل المدرسة، من خلال مجموعة عمليات هادفة لتهيئة الأجواء التعليمية و التربوية المناسبة بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها، لذلك تعتبر الإدارة المدرسية الركيزة الأساسية في العملية التعليمية التي ترسم الطرق وتيسر السبل

للمعلمين والطلبة على حد سواء في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تبصيرهم و توعيتهم بمسؤولياتهم ، وتوجيههم التوجيه السليم. (٢٢)

فالإدارة المدرسية تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية ، إذ أن صلتها بهما صلة الجزء بالكل ، فهي لا تشكل كياناً مستقلاً بذاته بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية و القائمة علي تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة ، حيث أنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف ، والقيام بالأدوار المنوطة بها ، واتخاذ القرارات مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية.

وتعددت تعريفات الباحثين و التربويين **للإدارة المدرسية** ، إلا أن جميع التعريفات تؤكد علي الكيفية التي تدار بها المدارس بغرض تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية وسنعرض بعضًا من هذه التعريفات علي النحو التالي:

عرفها (عمر التومي الشيباني) بأنها: "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي و الجماعي النشط من خلال تذليل الصعوبات وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوي المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية".(٢٣)

ويعرف (الزبيدي) الإدارة المدرسية بأنها : "مجموعة من العمليات التنفيذية و الفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير

١- أحمد عامر العجمي ؛ عبد الفتاح صالح موسى: دور الإدارة المدرسية في الحد من العنف العائلي في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، ٢٠٢٠م ، ص ص ١٦-١٧.

٢- جمعة صالح يحيى بركة : الإدارة المدرسية ، مجلة الحكمة، العدد(٢٨)، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، ٢٠١٣م، ص ١٠٨.

المناخ الفكري و النفسي و المادي الذي يساعد علي حفز الهمم و بعث الرغبة في العمل النشط المنظم". (٢٤)

ويوضح (جونسون) في مساهمته أن الإدارة المدرسية هي: الهيئة الحاكمة الرئيسية للمدرسة، وتلعب دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والوضع العام للمدرسة. (٢٥)

ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية و التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا. (٢٦)

وفي السياق التعليمي، تعرف الإدارة المدرسية بأنها نظام يتألف من عناصر بشرية وعناصر مادية ، ومجموعة عمليات متشابكة، ويعمل وفقاً لضوابط ومعايير مقننة سواء داخل المدرسة أو بين المدارس وبعضها البعض، أو بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع وصولاً إلي تحقيق أهداف مخططة ومرغوبة تربوياً ومجتمعياً بأكبر فعالية ممكنة. (٢٧)

١- حنان مالكي: الإدارة المدرسية بين التقليد و الحداثة: المدير نموذجاً ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (٤١)، ٢٠١٥م ، ص ١٧٤.

2-AbdulrahmanYusuf Maigida: SCHOOl ADMINISTRATION IN NIGERIA: BRINGING THE PAST TO THE FORE, Faculty of Education, University of port Harcourt, 2018, p.2

٣- حنان مالكي ؛ سميرة بشقة : الرقابة في الإدارة المدرسية ، المجلة العلمية للعلوم التربوية و الصحة النفسية ،العدد(٤)، المجلد (٢) ، ٢٠٢٠م ، ص٣٣٥.

٤- إيمان زغلول راغب ؛ إيمان أحمد عزب: تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، جامعة عين شمس، العدد (١)، المجلد(٤٥)، ٢٠٢١م ، ص٢٣٠.

وتعدد هذه التعريفات دليل واضح علي أن الإدارة المدرسية عملية هادفة ومتطورة ومتغيرة باستمرار تبعا لتغير المجتمعات وحاجتها المستمرة إلي تحقيق أهدافها المتغيرة علي الدوام، ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها:

مجموعة من العمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه، رقابة، تقويم) الوظيفية تتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسلسة عامة تضعها الدولة بما يتفق مع أهداف المجتمع.

ويستخلص من تحليل التعريفات السابقة أن الإدارة المدرسية :-

- مجموعة من الأنشطة و العمليات (تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ومتابعة، ورقابة، وتقويم) التي تقوم بها إدارة المدرسة.
- جملة جهود مشتركة وأنشطة جماعية منظمة وموجهة لأفراد المدرسة تعمل علي توجيه العملية التربوية والتعليمية.
- ليست غاية في ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة والتي هي مشتقة من الأهداف العامة، والتي هي أهداف المجتمع المنشودة.
- الإدارة المدرسية تتخطي مهام دائرة المدرسة إلي البيئة الخارجية.

ثانياً : أهداف الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة هي الإدارة التي تسعى إلي تحقيق الأهداف بجدارة، ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها هذا عليها أن تكون إدارة هادفة أي تعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم، ولا تعتمد علي العشوائية أو الصدفة.

وتغيرت أهداف الإدارة المدرسية الحديثة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية، تهدف إلي تيسير شئون المدرسة تيسيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة، كما كانت تقوم به الإدارة المدرسية التقليدية سابقاً. ولم

يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة علي النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجداول الموضوعة وحصر عدد الطلاب و حضورهم وغيابهم، بل أصبح الطالب محور العمل في هذه الإدارة . فأصبحت الإدارة المدرسية تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالطالب من ناحية توفير كل الظروف و الإمكانيات التي تساعد علي نموه العقلي والبدني والروحي، وكذلك الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

وتختلف أهداف الإدارة المدرسية من مرحلة إلي آخري ومن مجتمع إلي آخر، فهي متغيرة حسب حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية ونوعية العاملين بها وطبيعة البيئة الجغرافية (ساحلية . بدوية . ريفية) ونوعية الإدارة التعليمية (مركزية أو لامركزية) وشخصية المدير وسماته، كما تختلف الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر حسب اهتماماتهم وميولهم و فلسفتهم.

وتسعى الإدارة المدرسية إلي تحقيق الأسس العامة للتعليم وغايته وأهدافه والمتمثلة في [٢٨] :

١. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً علمياً وجسمياً واجتماعياً ونفسياً.
٢. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بقصد تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.

٣. تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم ووضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

٤. الإشراف التام علي تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً والعمل علي إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية.

١-أحمد سيد: الإدارة المدرسية وأصولها التربوية، الدار العالمية للنشر و التوزيع، ٢٠١٥م، ص ص ٢١-٢٢.

٥. تهيئة الجو المناسب في المدرسة والبيئة علي حل ما يستجد فيها من مشكلات تعاوناً فعالاً وإيجابياً.

٦. التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم والتوجيه والإرشاد والمراقبة والمتابعة والتطوير لكل ما يحدث داخل المدرسة وخارجها.

٧. تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم ووضع خطط التطوير والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

ويمكن تلخيص أهداف عامة للإدارة المدرسية في النقاط التالية [٢٩] **:**

١. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد علي نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل : عقليا وجسميا وروحيا واجتماعيا ونفسيا.

٢. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص علي نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

٣. توجيه المتعلم ومساعدته في اختبار الخبرات التي تساعد علي نموه الشخصي، وتؤدي إلي نفعه، أخذا في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.

٤. المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدفه.

ولذا تسعي الإدارة المدرسية إلي تعزيز كفاءة المنظمة ككل من خلال تحقيق هذه الأهداف بتكاليف أقل وبمدة زمنية محددة، كما تعمل علي الاستخدام الملائم للموارد البشرية المتاحة، كالطلبة والموظفين والكادر التعليمي، وتحقق الاستغلال الأمثل للمرافق المتوفرة كالمباني والملاعب، كما تساهم الإدارة المدرسية في خلق بيئة ملائمة لبناء علاقات فعالة بين العاملين في المدرسة.

١- برنية طروم علي: الإدارة المدرسية الناجحة و الفعالة ،المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، العدد(٤)، المجلد(٣)، ٢٠١٣م، ص٢١٣.

ثالثاً: عمليات الإدارة المدرسية :

إن كل عملية إدارية في أي منظمة تسيير وفق مجموعة عناصر محددة، وبما أن الإدارة المدرسية هي العملية الإدارية ذاتها، فإن لها عناصر ووظائف إدارية لابد من تحقيقها حتى تستطيع القيام بمسئولياتها وتحقيق أهدافها بنجاح، ومن هذه العناصر: التخطيط الذي يركز علي صناعة المستقبل مع مراعاة ترتيب الأولويات، والتنظيم الذي يركز علي الاختصاصات وتوزيع الأعمال المختلفة وتقسيمها علي العاملين في المدرسة حسب التخصصات، والتنسيق الذي يحقق الانسجام بين مختلف النشاطات المدرسية، والمتابعة التي تسعى نحو التأكد من أن حركة العاملين تتم في إطار تحقيق أهدافها، والتقويم الذي يكشف عن مواطن القوة والضعف في الإدارة المدرسية.

ويري (هنري فايول) أن "كل نشاط إداري يتكون من خمسة عناصر هي التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتنسيق، والرقابة."كما بينها ووضحها (جوليك) في سبعة عناصر رمز إليها ب (POSDCORB) إذ إن كل حرف يرمز إلي الحرف الأول من كل عنصر من هذه العناصر والتي حددها في الآتي[٣٠]:

١. التخطيط (Planning).

٢. التنظيم (Organization).

٣. التوظيف (Staffing).

٤. التوجيه (Directing).

٥. التنسيق (CO. Ordination).

٦. التسجيل (Reporting).

٧. وضع الميزانية (Budgeting).

١- عادل محمد أبو إدريس ؛ حسن عبدالرحمن الحسن: الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس: دراسة تحليلية تقويمية بولاية النيل الأزرق، جامعة النيليين ، الخرطوم، ٢٠٠٦م، ص١٩.

ويمكن أن نستعرض أهم عناصر الإدارة المدرسية بالتفصيل كما يلي:

التخطيط (Planning):

يعد التخطيط أحد عناصر الإدارة المدرسية، وله الأولوية علي جميع العناصر الأخرى، فبدون التخطيط لا يمكن تنفيذ أي عمل في النظام التعليمي علي الوجه المطلوب لأن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب فعله مع تحديد الزمن المناسب والوسيلة المناسبة لانجازها، ووفق تعريف (أورنيل) فإن التخطيط هو مجموعة من القرارات المتعلقة بكيفية العمل، وزمنه، ونوعه، وفئاته، أي أنه يجيب عن مجموعة التساؤلات الآتية : ماذا نعمل ، وكيف نعمل، ومتى نعمل ، ومن يعمل.

وتتمثل عناصر التخطيط في تحديد الأهداف، وضع السياسات لتوجيه العاملين، وضع الاستراتيجية، تحديد المستلزمات، إقرار الإجراءات، وضع البرامج الزمنية اللازمة للتنفيذ، ويلزم الإدارة المدرسية الاستفادة من خصائص الفكر التربوي الإسلامي أثناء عملية التخطيط لأنها مراعية احتياجات المجتمع، ويتمثل التخطيط في الإدارة المدرسية من خلال الخطوات التالية (٣١):

- وضع الخطة المبدئية لسير العملية التربوية أو الإدارية علي أن تكون هذه الخطة مراعية في جميع بنودها الإمكانيات البشرية و المادية ، بالإضافة إلى السرية التامة.
- يلزم مراجعة الخطط السابقة و الاستفادة من الأخطاء فيها لتلافيها، كما يلزم الاطلاع علي الجداول الإحصائية اللازمة لذلك مع الاهتمام بأمر الشورى.
- إعلان الخطة المناسبة في الوقت المناسب علي جميع الأطراف المشاركة في تنفيذها ، مع مراعاة وضع إمكانية للتعديل أو التغيير فيها.

١- شيخة عبدالله أحمد البريكي بالعبيد: دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية من منظور التربية الإسلامية، مجلة الطفولة و التربية، العدد(١٩)، المجلد (٦)، ٢٠١٤م ، ص ١٣٢-١٣٤.

- تحديد سياسة التعامل مع أفراد المجتمع المدرسي وذلك بمتابعة أهم اللوائح والأنظمة المستحدثة وتجنب ما تم إلغاء حتى تتواكب الخطة مع أحدث الأنظمة.
- وضع لائحة بتلك الأنظمة ليعرف الجميع ما له وما عليه من حقوق وواجبات.
- المتابعة المستمرة لأحوال المجتمع محور اهتمام الإدارة ومنسوبيها وذلك لرصد احتياجاته في ضوء تقارير يتم رفعها من قبل المسئولين مع العمل علي تقصي هذه الاحتياجات و عدم الاكتفاء بما نقله المسئول فقط.

التنظيم (Organization):

هو العنصر الثاني من عناصر الإدارة المدرسية ، حيث يأتي ترتيب التنظيم بعد دور وضع الأهداف والتخطيط ، ويقصد بالتنظيم تقسيم وتوزيع الأعمال المختلفة علي العاملين بالمؤسسة كلٍ حسب مجال تخصصه لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال في أقصر وقت و بأقل التكاليف.

ويمكن تعريف التنظيم في مجال الإدارة المدرسية بأنه : وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية، مثل تنظيم جدول الحصص الدراسية، وتوزيعه علي المعلمين، وتحديد الصفوف، وعدد الحصص وغيرها.

وفي السياق التعليمي، أشارت دراسة (Sibiano&Bonomi, Agasisti, 2012, 598.p)إلى أن التنظيم المدرسي يتضمن ثلاثة أبعاد هي[٣٢] :

- تنظيم السلطة ويتضمن البني التي تحدد هيكل الإدارة وطبيعتها، والمعتقدات والقيم الأساسية السائدة، والأهداف المعلنة للمدرسة.
- تنظيم عمل المعلمين و الطلاب.

١- إيمان زغلول راغب ؛ إيمان أحمد عزب : تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مرجع سابق، ص ٢٤٥.

- التنظيم الاجتماعي للمدرسة ، ويُعني بهيكل العلاقات الاجتماعية بالمدرسة.

التوجيه والإشراف(Supervision) :

ويقصد به متابعة ما تم التخطيط والتنظيم له، من أجل التأكد من أن الأعمال المدرسية تسير كما خُطط لها، والتعرف علي نواحي التقصير والنقص في المرحلة التعليمية ، ومحاولة معالجتها في الحال.

ومهما كانت قدرات ومواهب الإنسان، فإنه بحاجة إلي من يعاونه في وظيفته، ومن هنا يحتاج مدير المدرسة إلي من يعاونه في إدارة المدرسة، وذلك حتى يتفرغ هو للقيام بالإشراف والتوجيه وتقديم التعليمات اللازمة لأفراد المجتمع المدرسي، حول كيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة وتشمل هذه العملية ما يلي[٣٣]:

- التوجيه المرحلي لسياسات المدرسة وإجراءات تنفيذها.
- التوجيه المستمر لأفراد المجتمع المدرسي.
- القضاء علي الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- التوجيه العلمي والإداري والفني لعمليات تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها.

التنسيق (Coordination) :

والتنسيق هو العملية التي تهدف إلي تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، وتكون وظيفة التنسيق ضرورية حينما وُجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى إلي تحقيق هدف

١- كمال عبدالوهاب أحمد محمد: منظومة الإدارة المدرسية في مصر، رؤية إسلامية معاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد(ص٢)، المجلد(١)،٢٠٠٧م، ص ١٤٨.

معين، وتتضمن وظيفة التنسيق التأكد من أن جميع المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفاعلية علي نحو اقتصادي ، و يتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي.[٣٤]

ويمكن تعريف التنسيق في الإدارة المدرسية بأنه: تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيق التنسيق ما لم تحدد أهداف النشاط، وتوزع الأعمال بكل دقة مع ضرورة عدم تضارب الاختصاصات المحددة للعاملين فيها.

الرقابة (Censorship) :

التخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق يجب أن يتابعوا للحفاظ علي كفاءتهم وفاعليتهم، لذلك فالرقابة هي العنصر الخامس من عناصر الإدارة المدرسية وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

تعرف الرقابة بأنها: التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها، وهي الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المديرون و الرؤساء أن الأهداف تتحقق بالإتقان المطلوب وبأكبر كفاءة ممكنة ، وتشمل عملية الرقابة ما يلي [٣٥] :

- وضع معايير لمستويات الأداء.
- تصحيح الأخطاء.
- إعادة النظر في السياسات المدرسية و برامجها.

ومن أنواع الرقابة: الرقابة الوقائية، الرقابة أثناء العمل، الرقابة العلاجية، الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية، الرقابة المفاجئة، الرقابة المستمرة.

٢- طارق أحمد الدليمي: التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية و حاجة مديرها لاستلهام بعض الأبعاد الفلسفية في عمله الإداري، مجلة جامعة الأدبار للعلوم الإنسانية، العدد(٣)، ٢٠٢٠م ، ص ٧٠٤.

١- كمال عبدالوهاب أحمد محمد: منظومة الإدارة المدرسية في مصر، رؤية إسلامية معاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد(ص٢)، المجلد(١)،٢٠٠٧م، ص ١٤٩.

التقويم (Evaluation) :

هو أهم وأخر عناصر الإدارة المدرسية، فبواسطته يمكن أن يقال أن هذه الإدارة المدرسية ناجحة، ويعرف التقويم بأنه : العملية التي يتم بموجبها إصدار حكم علي المنظومة التعليمية من حيث مدى فعاليتها في أداء رسالتها، وتحقيق أهدافها، والصدق في التحفيز والإنجاز والتطوير.

ومن أهم مجالات التقويم ما يلي:.

١. تقويم التنظيم المدرسي.
٢. تقويم أداء المعلمين، ومدي إقبالهم علي مهنة التدريس، وقدرتهم علي تحقيق النمو المطلوب لطلابهم، وتقويم الإداريين وجميع العاملين بالمدرسة.
٣. تقويم المنهج المدرسي من حيث محتواه وأهدافه وتنفيذه.
٤. تقويم المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية.
٥. تقويم التلميذ ومدي تقدمه، وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات.
٦. تقويم المدرسة ككل وعلاقتها بالمجتمع الخارجي.

رابعاً: مجالات عمل الإدارة المدرسية:

تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحالي، نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلي تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً، ونقل التراث الثقافي للطلاب لإعدادهم لحياة الكبار، وكانت تقوم بهذه الوظيفة بعيداً عن المجتمع ومشكلاته وأهدافه وتغيراته.

فهناك الكثير من المجالات ذات الصلة بعملية الإدارة المدرسية والتي تعمل علي تنفيذ واجباتها من خلالها وبالصورة المطلوبة، وبالتالي كان علي مدير المدرسة الناجح الإلمام بكل هذه المجالات وكيفية الاستفادة منها في تسيير عمله داخل مدرسته.

يري (وهيب سمعان وعبد الغني عبود) أن هناك عدة مجالات لعمل الإدارة المدرسية أهمها [٣٦] :

١. علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

٢. التلاميذ.

٣. المناهج.

٤. العاملون بالمدرسة وغيرهم من رجال المدرسة.

٥. المباني و التجهيزات.

٦. الشئون المالية و الإدارية.

وسوف تتناول الدراسة الحالية عرض كل منها بالتفصيل كما يلي :.

١ـ علاقة المدرسة بالمجتمع:

تعد المدرسة والمجتمع من أهم ميادين الإدارة المدرسية، لذا فإن الارتباط بينهما يكون ارتباطاً قوياً، فالمدرسة ما هي إلا مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه في تربية النشء، حيث يعتمد نجاحها في تأدية رسالتها علي مدي ارتباطها بالمجتمع الذي تقع فيه، وبالتالي فإن أول عمل يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية هو وضع برنامج فعال لتحقيق وترسيخ العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع ، ينطلق من خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة. [٣٧]

١–ثريا أبوبكر إدريس و أخرون: الإدارة التعليمية والمدرسية و دورهما في تحقيق أهداف المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بولاية عرب دافور، مجلة العلوم التربوية، المجلد(١٧)، العدد(٣)، ٢٠١٦م، ص ١٢٧.

١–صباح الحاج محمد ؛ ثويبة عبد الكريم إبراهيم : الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمحلية كادقلي (جنوب كاردفان) من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية، العدد(١)، ٢٠١٥م، ص ٤٢.

وتحقيقاً لهذا الهدف أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجلس الآباء والأمناء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع ايجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلى، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة .

٢ـ التلاميذ:

يعتبر هذا الميدان من أهم ميادين الإدارة المدرسية ، حيث تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلي جانب إشرافها علي تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما تؤدي أيضاً خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر علي أدائهم التحصيلي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك علي توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضي وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم [٣٨] .

٣ـ المناهج :

تطوير المناهج Curriculum Development من مجالات الإدارة المدرسية فهو يعني : تطوير العملية التربوية من "حيث الأداء والمحتوي، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوي ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام علي المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة كالمنهج الرقمي والمنهج التكاملي STEM، وطرائق وأساليب مبتكرة كالسبورة الذكية، ولا شك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوي

٢- ليندة العابد : التعاون بين الإدارة المدرسية و التلميذ و تأثيره على التحصيل الدراسي للمرحلة الثانوية، كية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٦م، ص ٨٣.

وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التربوية[٣٩] .

٤ـ العاملون بالمدرسة و غيرهم من رجال الإدارة المدرسية :

يعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئيسية للإدارة المدرسية ، حيث تعمل الإدارة التعليمية علي توفير القوي البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، فالعمل في المدرسة الحديثة يحتاج للعديد من العاملين من إداريين ومعلمين وفنيين وغيرهم .

وتقوم الإدارة المدرسية برسم سياسة لهؤلاء العاملين، ومستوياتهم، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم، وتوجيههم، وتوزيعهم علي المجالات المختلفة، والإشراف عليهم، وتقييمهم، وتطويرهم مهنياً باستمرار، وإعداد سجلات لهم وغير ذلك.

هـ ـ المباني والتجهيزات :

تمثل المباني المدرسية والتجهيزات جزءاً كبيراً وهاماً من اهتمامات الإدارة المدرسية، بل تعتبر نشاطاً رئيساً من أحد أنشطتها، غير إنه يجب على الإدارة المدرسية أن تضع في الاعتبار أن المدارس الحديثة وتجهيزاتها أصبحت عملية ضخمة ومكلفة، لأنها تتطلب شروطاً أساسية ومواصفات معينة منها أن تكون وظيفية واقتصادية ومأمونة ومريحة وحسنة الموقع وجيدة التجهيز ودائمة الصيانة وغير ذلك من الأمور الأساسية التي تلقي على الإدارة المدرسية أعباء ضخمة. ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن منظمة اليونسكو تسهم بجهود كبيرة في هذا الميدان وقد أنشأت في السودان مركزاً للمباني المدرسية، يقوم بالدراسات الاستطلاعية والبحوث الميدانية للتوصل إلى تحديد أفضل الظروف والمواصفات

١- عبدالواسع إسحاق ناصر الدين ؛ وان مات الحاج سليمان: تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق جودة العملية التعليمية:دراسة وصفية تحليلية ، مجلة الراسخون، العدد(٢)، المجلد(٢)، ٢٠١٦م ، ص٧.

لتشييد المباني المدرسية بأقل تكلفة و يقدم المشورة و الخبرة للدول الأفريقية والعربية(٤٠) .

٦ـ الشئون المالية والإدارية:

يتم تمويل التعليم في المؤسسات التعليمية مركزياً من قبل الميزانية العامة للدولة، لضمان تقديم خدمات تعليمية متساوية للجميع. بينما تختص الإدارة المدرسية بالأمور التي تتناول إعداد ميزانية المدرسة ، وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي ، وترتيب مرتبات المدرسين وجميع العاملين، وعلاواتهم وترقياتهم، والإشراف علي عمليات الشراء، وغير ذلك.

أما بالنسبة للشئون الإدارية فتعمل الإدارة المدرسية علي إعداد الخطة الإدارية السنوية للمدرسة، والاطلاع على التشريعات التربوية المدرسية، وتنفيذها، وتوزيع المسؤوليات علي الهيئتين الإدارية والتعليمية، وتوفير الكتب المدرسية والمواد التعليمية، ومتابعة دوام جميع العاملين في المدرسة، والتأكد من قيامهم بالمهام الموكلة إليهم، وتعبئة التقارير السنوية لهم، وتقديم تقارير دورية عن سير العملية التربوية في المدرسة.

مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الابتدائي في مصر:

سوف تتضح هذه المشكلات من خلال الأبعاد التالية:

أولاً : البعد الإداري :

يعد نظام التعليم المصري نظاماً مركزياً، يعاني من المركزية الشديدة منذ نشأته، حيث غلبه البيروقراطية في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وأن المديريات التعليمية ليس لها الحق في إحداث أي تغيير في ما هو مرسوم ومخطط له من قبل السلطة التعليمية المركزية، وسوف نوضح ذلك في السطور التالية:

١- صباح الحاج محمد ؛ ثويبة عبد الكريم إبراهيم : الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمحلية كادقلي (جنوب كاردفان) من وجهة نظر مديري المدارس، مرجع سابق، ص٤٢.

ارتبط التعليم الحديث في مصر منذ نشأته في عهد محمد علي بالسياسة العامة للدولة، ومتطلبات الجيش والأسطول، وإعداد الموظفين اللازمين للجهاز الإداري والحكومي، فكان إنشاء مدرسة الهندسة العليا عام ١٨١٦م، ثم مدرسة الصيدلة، والزراعة ، والألسن، والصناعات وإنشاء المدارس التجهيزية ١٨٢٥م، والابتدائية ١٨٣٢م، وكانت تابعة لديوان الجهادية، ونتيجة لذلك اتسم التعليم بالطابع العسكري ، وكانت المدارس داخلية ، ولا يسمح للتلميذ بزيارة أهله إلا في المناسبات وفي أضيق الحدود، كما سيطرة المركزية على نظامه وإدارته. (٤١)

ومنذ قيام ثورة ١٩٥٢م بدأ الاهتمام بالتعليم، حيث تم التوسع في إنشاء المدارس ونشر التعليم، وتوفيره لكل مواطن دون تفرقه، لكنه ظل مرتبطاً بالنظام السياسي. ثم بُذلت جهود متتالية بعد ذلك من أجل إصلاح التعليم في كافة جوانبه، حيث الهياكل الفنية والإدارية لديوان الوزارة والإدارات التعليمية بمختلف مستوياتها.

وقد تبنت الحكومة المصرية " اللامركزية في اتخاذ القرار" كأحد أوجة الإصلاح الإداري في العملية التعليمية، وذلك منذ عام ١٩٧٩م، عندما صدر قانون الإدارة المحلية، هذا القانون الذي أولي المحافظ صلاحيات متعددة في إدارة المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم، والتي تقع داخل نطاق المحافظة، وقد شملت هذه الصلاحيات : بناء المدارس والقيام بتجهيزها، والعمل علي إدارتها . ثم صدر بعد ذلك القرار رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١م، والذي حدد الأدوار المنوطة بوزارة التربية والتعليم من ناحية، والسلطات المحلية بالمحافظات من ناحية أخري في إدارة العملية التعليمية، إلا أن هذه المحاولات فشلت في تحقيق أهدافها في تطبيق الإدارة اللامركزية علي مستوي المدارس، حيث يمكن أن نوجز ما حدث بأنه انتقال بعض

١- عقيل محمود رفاعي: تطوير التعليم العام و تمويله (دراسات مقارنة) ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، ٢٠٠٨م ، ص ص ٣١-٣٢.

المسؤليات والصلاحيات من وزارة التربية والتعليم إلي المديريات والإدارات المحلية. (٤٢)

ولقد بدأت تجربة لامركزية التعليم بالإسكندرية في شهر ديسمبر ٢٠٠١م، بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية . U.S. Agency for International Development . ويشمل المشروع ٣٠ مدرسة إبتدائية وإعدادية و ثانوية بإدارتي شرق وغرب المحافظة، وتمثل تجربة الإسكندرية أحد العوامل الهامة في الانتقال من مدخل تحسين التعليم القائم علي المدخلات إلي مدخل الإصلاح الشامل المتمركز علي المدرسة في إطار اللامركزية ، واستمرت هذه المنحة لمدة أربع سنوات. (٤٣)

وعلي الرغم من توجه سياسة الدولة نحو تطبيق اللامركزية منذ أمداً طويلاً، وذلك من خلال إصدار العديد من القرارات والقوانين التي تدعم المشاركة المجتمعية واللامركزية في التعليم، إلا أن البداية الحقيقة للتوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في سبتمبر ٢٠٠٣م، عندما أصدرت وزارة التربية و التعليم وثيقة المعايير القومية للتعليم باعتبارها مشروعاً قومياً ؛ لوضع معايير شاملة لجودة التعليم، وزيادة الوعي بالتعليم الجيد، وتسعى هذه المعايير إلي زيادة السلطة المركزية في تحديد الأهداف التعيمية ومعايير المحاسبية والمساءلة، وتقديم الدعم اللازم للإصلاح، والتي من خلالها تم منح كل مدرسة الاستقلال الذاتي لكي تقرر الاستراتيجيات أو العمليات التي ستتحقق من خلالها هذه الأهداف والنتائج المنشودة. (٤٤)

---

١ – إيمان عبدالفتاح محمد إبراهيم: الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، دراسات عربية في التربية و علم النفس، المجلد(٤) ، العدد(٤٠)، ٢٠١٣م ، ص١٨١.

٢ –عبد العزيز أحمد محمد داود: إدارة التعليم قبل الجامعي في إندونيسيا و مصر: دراسة مقارنة ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد(٢٠)، العدد(٣)، ٢٠٢٠م ، ص ٢٨٧.

٣ – ابتسام محمد محمد عبدالمجيد: مدارس الدعم بإنجلترا نموذج لتطوير المدارس المصرية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية: رؤية مقترحة ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد(٢)، العدد(١١)، ٢٠١٩م ، ص٣١٣.

واتسع الاهتمام باللامركزية عام ٢٠٠٥م ليمتد لبقية المحافظات بعد تجربة الاسكندرية ، حينما تقدمت الوزارة بمشروع تفعيل اللامركزية في ضوء نصوص قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ م ، و قانون الإدارة المحلية رقم (٤٣) لسنة ١٩٧٩م، وباعتبار أن اللامركزية حق لجميع المحافظات في حدود النصوص القانونية القائمة المشار إليها ، ثم توالت بعد ذلك خطوات ترسيخ اللامركزية من خلال تشريعات منها صلاحية المدرسة في استخدام الرسوم المدرسية، وتطبيق معادلات التغذية المدرسية والتمويل وكذلك عمليات الصيانة. (٤٥)

وسعياً من وزارة التربية والتعليم لإصلاح التعليم المصري، ومنح مزيد من الاستقلال الذاتي للمدرسة، وتفعيلاً لمبدأ المشاركة المجتمعية، قامت الوزارة بإنشاء مجلس للأمناء والآباء والمعلمين في كل مدرسة من مختلف مستويات المراحل التعليمية، وذلك طبقاً للقرار الوزاري رقم (٣٣٤) لسنة ٢٠٠٦م، ويضم ممثلين من الآباء والمعلمين وأعضاء من أفراد المجتمع المعنيين بالعملية التعليمية، وكان من أهم أهداف هذا القرار تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة، وتحقيق الرقابة الذاتية علي الأداء داخل المدرسة، وتقرير أوجه الصرف بالنسبة لميزانية المدرسة، وإبداء الرأي في اختيار مدير المدرسة. (٤٦)

كل ما سبق يوضح أن هناك محاولات عديدة لتطبيق اللامركزية في الإدارة التعليمية في مصر ، وذلك نتيجة لكثرة المهام التي تقع علي عاتق وزارة التربية والتعليم بعد زيادة الطب الاجتماعي علي التعليم، وزيادة الفرص التعليمية بزيادة آمال وتوقعات الناس، وكذلك انتشار بعض صور الديموقراطية في التعليم.

وعلي الرغم من كل هذه الجهود المبذولة لتحقيق النقلة النوعية في التعليم المصري، والعمل علي تطوير الإدارة المدرسية، وذلك من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، إلا أن إستقراء أوضاع التعليم المصري من خلال الدراسات التربوية

١- وزارة التربية و التعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م ، ص ص ٦٥-٦٦.

٢-ابتسام محمد محمد عبدالمجيد: مدارس الدعم بإنجلترا نموذج لتطوير المدارس المصرية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، مرجع سابق، ص٣١٣.

والتقارير الرسمية يشير إلي عدد من المشكلات وأوجه القصور التي قد تحول دون تحقيق النتائج المنشودة من كل هذه الجهود الساعية لتطبيق اللامركزية في الإدارة المدرسية ، ويمكن رصد العديد من أوجه القصور، ومن أهمها[٤٧] :

- عدم فعالية نقل سلطة اتخاذ القرار إلي المدرسة.
- هيمنة المركزية علي أمور التعليم في المجتمع المصري.
- قلة السلطات الممنوحة لمديري المدارس.
- قلة إشراك العاملين في الأنشطة التخطيطية للنظام التعليمي ، وخطط الدراسة.

ثانياً : البعد التقني :

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية وعلمية هائلة، وترتبط المستجدات التي يمر بها بالتدفق الهائل في الإمكانات والمعلومات الهائلة لتخزينها واسترجاعها ومعالجتها، وتُعد تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ناتجاً من نواتج التقدم العلمي والتقني المعاصر، وهي أيضاً أحد الدعائم التي تقود هذا التقدم، مما جعلها محور اهتمام التربويين والمهتمين بالعملية التعليمية والإدارية، وقد أولت النظم التربوية اهتمامها بتكولوجيا الاتصالات والمعلومات ودعت إلي استخدامها في كلا من العملية التعليمية والإدارة المدرسية، وجعل استخدامها في المدارس وسيلة لتقديم خدمات تعليمية أفضل.

وهناك من يري أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بدرجة كبيرة في تحسين بيئة العمل، وذلك عن طريق التخلص من الأنشطة والأعمال الروتينية، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. كما يري " بيركلي وجوبته Berkley & Gupta " أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بدرجة كبيرة في تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول

١- إيمان عبدالفتاح محمد إبراهيم: الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية و إمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق ، ص ١٦٦.

علي الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمية، وتوفير الوقت، وتحسين مستوي ونوعية الخدمات المقدمة مما يساهم في خفض التكلفة، وزيادة رضا العملاء. (٤٨)

وقد أشارت نتائج احدى الدراسات إلي ضرورة تحويل المدارس الحالية التي تعاني من العديد من المشكلات إلي مدارس تستطيع أن تطبق التكنولوجيا، وتفعيل الإدارة المدرسية في هذه المدارس في مصر في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة. (٤٩)

لذلك أصبح من الضروري استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في عملية التطوير لأي نظام تعليمي يسعي للتحديث، ولهذا كان لزاماً علي المدرسة الابتدائية أن تغير من سماتها التقليدية، وأن تحقق من ذاتها صفات عصر التكنولوجيا والمعلومات الفائقة، وأن تكون قادرة علي استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتستخدم ما يناسبها منها بكفاءة لتحقيق التطور الفعلي .

وفي العقود الأخيرة بذلت وزارة التربية والتعليم ثمة جهود لتحقيق التجديد التربوي في التعليم الابتدائي، ومنها إدماج تكنولوجيا المعلومات في المدارس الابتدائية، بإصدار (القرار الوزاري رقم ١٦٨ لعام ٢٠٠٠) الذي نص في مادته الأولي بأن تكون مادة الحاسب الآلي مادة أساسية في جميع مراحل التعليم – من الصف الأول الابتدائي إلي الصف الأول الثانوي العام – اعتباراً من عام ٢٠٠١/٢٠٠٠م، كما نص القرار علي أن تكون مادة الحاسب الآلي ليست مادة نجاح ورسوب ، ونظراً لقلة اكتراث كل من الطلاب و المعلمين بهذه المادة علي اعتبار أنها غير مؤثرة في نجاح الطلاب، صدر (القرار الوزاري رقم ١٣٧ لعام

١– خالد مصطفي بركات: أثر تكنولوجيا المعلومات علي مستويات الأداء في منظمات الأعمال: دراسة تحليلة نظرية، مجلة البحوث الإدارية، العدد(٣)، المجلد(٢٧)، ٢٠٠٩م، ص ص ٢١– ٢٢.

٢–عبدالباسط محمد دياب؛ حنان البدري كمال: متطلبات تطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي العام في مصر باستخدام مدخل الإدارة الإلكترونية ،المجلة التربوية ، كلية التربية، جامعة سوهاج ، العدد(٢٦) ، يوليو٢٠٠٩م، ص٤٤٥.

٢٠٠٢) الذي نص في مادته الأولي بأن تكون مادة الحاسب الآلي مادة نجاح و رسوب. (٥٠)

ومن الجدير بالذكر أن الحكومة المصرية قامت بعقد اتفاقية مع اللجنة المعنية بالشئون الافريقية تعتمد تنفيذ مشروع نيباد للمدارس الإلكترونية في ٧ مارس ٢٠٠٦م ،الذي يهدف إلي توفير متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجهزة و معارف لطلاب المدارس الابتدائية والثانوية بما يساعدهم علي استغلال المعرفة في تحقيق منافع اقتصادية ؛ كما تهدف إلي تحسين الثقافة التنظيمية للمدرسة و مساعدة المعلمين علي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات للارتقاء بمستوى التدريس والتعلم ، وأيضا تزويد مديري المدارس بمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي من شأنها أن تسهم في رفع مستوي كفاءة الإدارة بالمدارس. (٥١)

كما ذكرت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ أن نظم المعلومات بوزارة التربية والتعليم تجتذب اهتمام برامج و استراتيجيات الإصلاح التي يتبناها قطاع التعليم مدعوماً بالجهات المانحة منذ بداية التسعينات، حيث يتم تحديث المعدات والبرمجيات وتدريب الكوادر علي المستوي المركزي علي المستحدثات في مجال نظم المعلومات والإحصاءات التربوية، وقد انعكس ذلك في تطوير قواعد البيانات لتشمل البيانات التفصيلية علي مستوي الفرد سواء أن كان تلميذاً أو معلماً أو غير عامل بالتدريس. (٥٢)

١-علي عبدالرؤوف محمد: واقع التجديد التربوي في التعليم الابتدائي علي ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة)، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر ،العدد(١٤٦)،المجلد(٤)، ٢٠١١م، ص٢٧٢.

٢- لبني عبد الرحمن السيد متولي: تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد(١٢) ، ٢٠١٢م ، ص٧٤٣.

٣- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية و التعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص٦٧.

وعلي الرغم من الجهود المبذولة لإدخال تكنولوجيا المعلومات بمدارس التعليم الأساسي في مصر منذ ما يزيد عن عقدين من الزمن، واستثمار الكثير من الموارد المالية في هذا الاتجاه، إلا أنه ما زال هناك قصور في البنية التحتية للتكنولوجيا بالمدارس، فعلي سبيل المثال تصل نسبة المدارس الابتدائية غير المجهزة بالتكنولوجيا إلي نحو ١٤٠٠٠ مدرسة بنسبة ٨٥% من عدد المدارس الحكومية علي مستوي الجمهورية كما ورد بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠١٢/٢٠١٣م . (٥٣)

وبالنسبة لعملية التعليم و التعلم، فقد ذكرت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي أيضاً أن من أهم القضايا الراهنة المتعلقة بالمصادر التعليمية وطرائق التدريس التركيز علي الكتب المدرسية فقط، واعتبارها المصدر الوحيد للمعلومات ، وتجاهل الحاجة إلي دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التعليم والتعلم. (٥٤)

وإذا نظرنا إلي واقع الامكانيات المتاحة في المدارس الحكومية نجد أنها محدودة بشكل عام، فمعامل الحاسب الآلي معظمها متهالك وقديم و لا يصلح للاستخدام، كما أن كثير من المدارس لا يوجد بها أي معامل للحاسب الآلي و حجرات مناهل المعرفة تحوي أجهزة عفا عليها الدهر وغير صالحة لأي استخدام ، وغالباً لا يستخدم المعلمون إلا السبورة والطباشير وهي الوسائل التقليدية والصامدة مع تقلبات الدهر ، وحتي تجربة التابلت التعليمي التي تم تطبيقها في المدارس الثانوية مع السبورات الإلكترونية كانت تجربة غير موفقة لعدة أسباب منها أنه لم يتم تدريب

١- محمد محمد رمضان السعودي: تطوير إدارة الحجرة الدراسية بالحلقة الأولي من التعليم الأساسي في ضوء مدخل تكنولوجيا المعلومات ، دراسة تطبيقية في محافظة كفرالشيخ، مجلة الإدارة التربوية، العدد(٢)، المجلد(١)، ٢٠١٤م،ص١٨٦.

٢- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية و التعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص٦٠.

المعلمين علي استخدام تلك الأجهزة قبل تطبيقها ، وكيفية الاستفادة منها لذلك تركها معظم المعلمين ليشرحوا بالطرق التقليدية. [٥٥]

وتوصلت احدى الدراسات إلى عدة مشكلات تحد من توافر المتطلبات الخاصة باستخدام المدرسة لأساليب إلكترونية في تخزين المعرفة و استرجاعها ، ومن تلك المشكلات ما يلي[٥٦] :

- عدم توافر التجهيزات التقنية بالمدارس.
- عدم توافر الإمكانات البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا.
- ضعف الجوانب الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في المدرسة.
- ضعف تدريب العاملين بالمدرسة علي إنجاز الأعمال عبر الوسائل التكنولوجية.
- تجاهل الحاجة إلي دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم.
- غياب التوظيف الأمثل للتكنولوجيا.

فمن الواضح أن معظم الدول العربية ومنها مصر تعاني من ضعف الامكانات لامتلاك تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصالات وكل ما يحدث بها ما هو إلا اعتماد علي الدول الأجنبية المتقدمة، ويؤدي هذا بدوره إلي أنه يجب أن نسرع في بناء القاعدة المعلوماتية والاتصالية بالاعتماد علي الكوادر العربية، ولكي يحدث ذلك لابد من تحديث المنظومة التعليمية بإدخال المستحدثات التكنولوجية الحديثة، وإدخال الشبكة المعلوماتية (الانترنت) وتفعيل دورهما بالتعليم حتي يمكن لنا أن نعد

١- سوهير عبدالعال الطويل: واقع التعليم المصري و مشكلاته و مدي توافر العدالة الاجتماعية :دراسة تحليلية، مجلة كلية الآداب ،جامعة سوهاج، المجلد(١)، العدد(٤٣)، ٢٠١٧م، ص١٩٣.

٢-حنان حسن سليمان: تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد(١)، المجلد(٣٢)، ٢٠١٧م، ص٢٤٢.

جيلاً قادراً علي صنع المستقبل والابتكار والإبداع والاسهام في تحقيق التنمية الشاملة. (٥٧)

ويتضح مما سبق أنه من الضروري استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في إدارة المدرسة الابتدائية حتي تتمكن أن تتحرر من ثوبها القديم و تُغير من ذاتها ، وتواكب التطورات وتغيرات العصر؛ فهي توفر للعامين كل ما يحتاجونه من وسائل ومعلومات و الإمكانات اللازمة لتجربة أفكارهم الجديدة و تنفيذها علي أرض الواقع ، ومن خلالها يتم الربط بين كافة قطاعات وإدارات الوزارة ونقل المستندات والمعلومات و الملفات أسرع باستخدام الحاسب الآلي. كما تعمل علي تزويد المديرين والمسؤولين بوسائل تكنولوجية متعددة تتيح قدرات هائلة لتخزين المعلومات ونشرها عبر شبكة الانترنت كما تساعدهم في سرعة دعم اتخاذ القرار التربوي وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد.

ثالثاً : البعد التنظيمي :

التنظيم هو الإطار الذي يتم من خلاله تنسيق وترتيب جهود جماعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين، وبالتالي فهو يشمل عملية وضع هيكل للعلاقات المختلفة بين الوظائف التي يمارسها الأفراد لغرض تيسير عمليات التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة ، وتتضمن وظيفة التنظيم وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وحيث يتضمن هذا البعد وضع بناء تنظيمي قادراً على التوافق مع البدائل الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة . (٥٨)

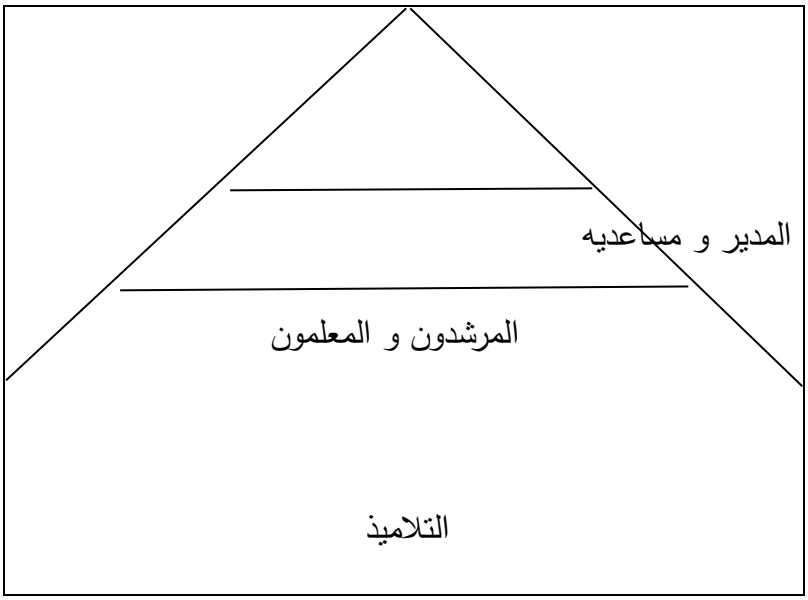
والهيكل التنظيمي يحدد مجموعة الوظائف و العلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ، فهو يضع الإطار الذي يحدد الإدارات و يبين التقسيمات التنظيمية و

١- لبني عبد الرحمن السيد متولي: تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص٧٤٠.

٢- عبدالبادري إبراهيم درة ؛ ناصر محمد سعود: الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر و التوزيع، ٢٠١٤م، ص٢٠٤.

الوحدات التي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها لتحقيق الأهداف المرسومة ، كما أنه يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرارات الإدارية. [٥٩]

ويتضح الهيكل التنظيمي للمدرسة من خلال الشكل التالي الذي يمثل هرماً عريض القاعدة و ذا قمة ضيقة تتسع كلما اتجهنا إلي أسفل ، ويقع المدير و الهيئة الإدارية علي قمة الهرم، ثم المعلمون ثم التلاميذ. [٦٠]



شكل رقم (١) : الهيكل التنظيمي للمدرسة

١-مالكي محمد: أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، ٢٠٢٠م، ص٨.

٢- برنية طروم علي : الإدارة المدرسية الناجحة و الفعالة ، مرجع سابق ، ص٢٠٩.

وفي هذا الصدد بذلت وزارة التربية والتعليم جهوداً عديدة من أجل تطوير الهيكل التنظيمي والوظيفي للمدرسة، فقد صدر القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣، كما صدر القرار الوزاري (٢٥٠) لسنة ٢٠٠٥، بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة، ثم صدر كادر المعلمين بالقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ ، ولائحته التنفيذية بقرار مجلس الوزراء رقم (٢٨٤) لسنة ٢٠٠٧، و القرار رقم (٢٨٤) لسنة ٢٠١٣ .

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الوزارة لترسيخ مبدأ اللامركزية، فإنه ما زال هناك مركزية قوية في اتخاذ القرارات، حيث أن التطبيق الفعلي مازال محدوداّ، فتوضع السياسات العامة للبناء والأولويات وغيرها مركزياً، كما تعد المناهج مركزياُ لا تشارك أي من المحافظات في تصميمه ، وكذلك تولي القيادات المحلية مناصبها وعمليات التدريب وتصميم البرامج التدريبية كل هذا يتم بشكل مركزي. (٦١)

وقد أوضحت الخطة الاستراتيجية أيضاً أن الوضع الحالي يميل إلى المركزية، على الرغم من أن القرارات الوزارية والتشريعات والقوانين تعتبر نقلة نوعية جيدة للتوجه نحو اللامركزية، ودعت الخطة لإعادة النظر في المستويات الإدارية والهياكل التنظيمية، واتخاذ القرارات وطرق الاتصال الرأسي، كما أكدت على أهمية التمكين الإداري وتفويض السلطات كخطوة لتطبيق اللامركزية. (٦٢)

وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية أشارت أحدي الأدبيات إلى معاناة الثقافة التنظيمية للمدرسة المصرية والمناخ السائد بها من سلبيات عديدة منها : المقاومة العالية للتجديد والتغيير وإحباط الأفكار الابتكارية، والتمسك بالمألوف مما يؤدي إلى التراخي في المساهمة بتقديم أية أفكار حديثة لتطوير العمل. وأشارت أخرى إلى أن ضعف تطبيق اللامركزية قد أدى إلي ضعف مرونة الإدارة ، وسيادة مناخ

١- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي٢٠١٤-٢٠٣٠،ص٦٦.

٢- عادل إبراهيم محمد أبو جمعة: التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد(١٨)، المجلد(٥)، ٢٠١٧م ، ص ٤٢٠.

مثبط للإبداع وللعقول البشرية المبتكرة ، وكذلك أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن الجمود الإداري و نقص المرونة في تنفيذ القرارات ، وأرجعت ذلك إلى سيادة النمط الأوتوقراطي في إدارة المدارس. [٦٣]

آليات تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الإبتدائية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة:

أولا : الإدارة الذاتية للمدرسة School based management :

مفهوم الإدارة الذاتية:

الإدارة الذاتية للمدرسة هي استراتيجية تعليمية تهدف إلي إصلاح المدرسة، فهي تؤكد علي اللامركزية لصالح كل مدرسة، حيث يتم نقل هيئة اتخاذ القرارات الهامة إلي المدرسة ذاتها، ويتم ذلك وفقاً لظروف كل مدرسة واحتياجاتها وسماتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية في اتخاذ القرارت، كما يهيمن الشعور بالملكية علي كافة العاملين بالمدرسة، وبالتالي فإنها توفر المناخ الإبداعي اللازم من أجل التطوير والتحديث، ونشأت الإدارة الذاتية للمدرسة (SBM) كأتجاه شائع في إصلاحات اللامركزية في الدول الغربية مثل استراليا ونيوزلندا والولايات المتحدة الأمريكية.

وقد تضمن ازدياد لا مركزية التعليم زيادة الاتجاهات نحو الاستقلالية وتطور المسئولية، وتشجيع الاستجابة للاحتياجات المحلية بهدف رفع مستويات الأداء لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ومعظم الدول الذين حصل طلابها على أداء جيد في اختبارات التحصيل قد حصلت سلطاتهم المحلية ومدارسهم على

٣- إيمان زغلول راغب ؛ إيمان أحمد عزب : تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مرجع سابق، ص ص ٢٢٣-٢٢٤.

استقلالية كبيرة سمحت لهم بالتكيف والتنفيذ لمحتوى التعليم وتخصيص إدارة الموارد. (٦٤)

وفي إطار ذلك عرف كالدويل Caldwell الإدارة المدرسية الذاتية بأنها : اللامركزية المنهجية إلى مستوى سلطة المدرسة والمسئولية عن اتخاذ القرار بشأن الأمور الهامة المتعلقة بعمليات المدرسة داخل إطار محدد مركزياً للأهداف والسياسات والمناهج والمعايير والمساءلة. (٦٥)

ويمكن القول أن مدخل الإدارة الذاتية ينظر إلى المدرسة على أنها الوحدة المسئولة عن تسيير أمورها، واتخاذ قراراتها، ومن ثم ينبغي زيادة الاستقلال المالي والإداري للمدرسة، وتقليل الرقابة عليها من السلطات الأعلى، مما يزيد من الشعور بملكية المدرسة.

أهداف الإدارة الذاتية :

التطبيق الفعال للإدارة الذاتية يضمن تحقيق الكثير من الأهداف على مستوى المدرسة، نذكر منها الآتي (٦٦) :

- إتاحة الفرصة للمسئولين وأعضاء هيئة التدريس والآباء والطلاب وكافة أعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية.

1-Barbara Bruns and Others: Human Development perspectives, Making Schools Work-New Evidence on Accountability Reforms, The Work Bank, Washington, 2011, P.87

2-Waheed Hammad: The Rheptoric and Reality of Decentralisatio Reforms: The case of school-Based Management In Egypt, ISEA Vol.41, No.2, 2013, P.34

١- هند أحمد عبدالله: تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد(٣٦)، ٢٠٢١م، ص ص ٨٩-٩٠.

- إحداث تغيير جذري في الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وأعضاء المجتمع المدرسي وغيرهم.
- توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس على حساب السلطات التعليمية المحلية وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات.
- إعطاء المدارس مزيداً من الاستقلال المالي والإداري، وتحسين الخدمات التربوية.

أهمية الإدارة الذاتية :

إن تطبيق أو تنفيذ الإدارة الذاتية تعطي المدرسة بصفة جوهرية قدر أكبر من الاستقلالية بهدف تحسين جودة إدارة التعليم حتي يمكنها تحقيق الإنجاز الفعلي من خلال عمليات إدارية راسخة، ومن خلال زيادة الأداء والمشاركة لكل أصحاب المصلحة، والمدارس على كافة مستوياتها وأنواعها ستصبح مؤسسات تعليمية مستقلة ديموقراطية لها طبيعة إبداعية ومبتكرة وفريدة من نوعها، ولها خصائصها الخاصة للتجديد الذاتي (الإصلاح الذاتي). وبالتالي ووفقاً لهذا السياق ستكون للمدرسة سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المناهج ، والقرارات المتعلقة بتعيين و إدارة المعلمين والموظفين والإداريين، وأيضاً القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة. [٦٧]

كما تسمح الإدارة الذاتية للمدرسة بتنمية مهارات ومعارف المعلمين وتوجيهها نحو التنمية المهنية، كما توفر آليات لجمع وتوصيل المعلومات المرتبطة بأولويات المدرسة، كمت تمكن الإدارة الذاتية للمدرسة إمكانية منح مكافآت مالية ومعنوية للتعبير عن التقدم نحو تحقيق أهدافها، وهذا بدوره يسهم في تنمية المشاركة بين

1-Dedi Lazwardi :"Implementation of School-Based Management", Jurnal Kependidikan Islam VIII(1), 2018, P.34

المديرين والمعلمين في قيادتها للمدرسة، بالإضافة إلى ما توفره الإدارة الذاتية من موارد من خارج المدرسة. [٦٨]

خصائص الإدارة الذاتية :

تتعدد السمات والمبادئ الخاصة بالإدارة الذاتية ومن أهم هذه المبادئ ما يلي [٦٩]:

- تحقق الإدارة الذاتية للمدرسة رسالة تعليمية متطورة وواضحة و معلومة لجميع الأعضاء، وقابلة لإسهاماتهم جميعاً.
- تعتمد الإدارة الذاتية على ثقافة تنظيمية واضحة.
- ترتبط الإدارة الذاتية للمدرسة بأنشطة مدرسية ذاتية طبقاً لخصائص المدرسة و حاجتها.
- تعد لا مركزية الإدارة النمط السائد في صنع القرارت و التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير و المعلمين وأولياء الأمور وحتى الطلاب.
- تعمل الإدارة الذاتية على حل مشكلات المدرسة أولاً بأول في ضوء حاجتها وإمكاناتها، ومواردها الذاتية والتي تستغل أفضل استغلال لتنمية المدرسة ومعلميها وطلابها.
- تمكن الإدارة الذاتية من حسن إدارة الوقت واستثماره، وكذلك حسن الاستفادة من المباني والمعدات والأجهزة مع زيادة وقت التعلم.
- تتيح الفرصة لتطبيق البرامج التعليمية والسياسات فيها بسهولة، نتيجة وجود المرونة الإدارية، وتقليل السلطات الفردية، وتفويض السلطات.

٢- سعيد بن فايز بن محمد السبعي: تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد(١٣٦)، المجلد(٣)، ٢٠١٥م ، ص ٢١٦.

٣- مرجع سابق ، ص ٢١٨.

مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة :-[٧٠]

- الرغبة في تحسين أوضاع التعليم وزيادة جودته وجودة مخرجاته.
- تحقيق استقلالية المدارس في إدارة شئونها وحرية اتخاذ القرار .
- الرغبة في تحقيق الإبداع والمرونة و السرعة في مواجهة المشكلات المدرسية أولاً بأول دون انتظار ورود التعليمات من المستويات المركزية الأعلى.
- تحقيق التفاعل بين المدرسة والمشاركة المجتمعية في إطار المعايير القومية واللوائح التنظيمية الواضحة بما يحقق الشفافية.
- التطبيق الحقيقي للامركزية الإدارة المدرسية واستكمال الإطار الإداري والقانوني لتحقيق ذلك، وتأهيل المدرسة لتصبح قادرة ذاتياً على إدارة مواردها وتنميتها ذاتياً.

ثانياً : تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات Communications and information technology :

مفهوم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية وعلمية هائلة، وترتبط المستجدات التي يمر بها بالتدفق الهائل في الإمكانات والمعلومات الهائلة لتخزينها واسترجاعها و معالجتها، وتُعد تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ناتجاً من نواتج التقدم العلمي والتقني المعاصر، وهي أيضاً أحد الدعائم التي تقود هذا التقدم ، مما جعلها محور اهتمام التربويين والمهتمين بالعملية التعليمية و الإدارية، وقد أولت النظم التربوية اهتمامها بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ودعت إلي استخدامها في كلٍ من

١- هند أحمد عبدالله: تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، مرجع سابق، ص ٩٠.

العملية التعليمية والإدارة المدرسية ، وجعل استخدامها في المدارس وسيلة لتقديم خدمات تعليمية أفضل.

ويمكن تعريف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بأنها عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم من قبل المستفيدين في مجالات الحياة كافة، فهي تستهدف خلق أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات لمن يحتاجها. (٧١)

وعرفتها دراسة أخرى بأنها : مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث جمعها، وتحليلها، وتنظيمها، وخزنها واسترجاعها في الوقت المناسب والطريقة المناسبة والمتاحة. (٧٢)

ومما سبق يمكن القول بأن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات هي نظاماً واسعاً من القدرات والعناصر المتنوعة والآلات التكنولوجية الحديثة مثل الكمبيوتر والأنترنت التي تساعد المنظمات على جمع البيانات وتخزينها واسترجاعها ونقلها بشكل أسهل وأسرع وبدقة أكثر.

أهمية تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات :

هناك من يري أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بدرجة كبيرة في تحسين بيئة العمل، وذلك عن طريق التخلص من الأنشطة والأعمال الروتينية، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. كما يري " بيركلي وجوته Berkley & Gupta " أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بدرجة كبيرة في تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول

١- لبنى عبدالرحمن السيد متولي: تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد(١٢)، ٢٠١٢م، ص٧٣٦.

٢- محمد الهادي الدرهوبي: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تطبيقاتها في الأرشيف دراسة تطبيقية على أرشيف وزارة التعليم في ليبيا، مجلة المكتبات و المعلومات، دار النخلة للنشر، العدد(٢٢)، ٢٠١٩م، ص١٢٥.

علي الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمية، وتوفير الوقت، وتحسين مستوي ونوعية الخدمات المقدمة مما يساهم في خفض التكلفة ، وزيادة رضا العملاء. [٧٣]

وتكتسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات أهميتها من الفوائد التي تقدمها للمؤسسة من بين ذلك نذكر الآتي [٧٤] :

- التخفيض من الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية.
- وسيلة لتخفيض المصاريف، وتحسين الكفاءة والإنتاجية، وتطوير الخدمات.
- إنشاء علاقات مثالية مع الموردين، وانفتاح كبير على المجتمع المحيط.
- وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية
- إتاحة قاعدة بيانات تحوي حجم هائل ومهم من المعلومات، للتسيير العملي للأنشطة.
- تمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على المعلومات بسهولة ويسر.

ويمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين مستويات الأداء في المنظمات الإدارية المعاصرة من خلال ما يلي[٧٥]:

- تحسين عملية الاتصال سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة المحيطة.

١- خالد مصطفي بركات: أثر تكنولوجيا المعلومات علي مستويات الأداء في منظمات الأعمال:دراسة تحليلة نظرية، مجلة البحوث الإدارية،العدد(٣)، المجلد(٢٧)، ٢٠٠٩م، ص ص ٢١-٢٢.

٢- وهيبة عيشاوي: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة و أثرها على المؤسسة، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد(٢٧)، ٢٠١٨م، ص١٠٠-١٠١.

٣- خالد مصطفي بركات: أثر تكنولوجيا المعلومات علي مستويات الأداء في منظمات الأعمال:دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص ٢٤.

- تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد علي تحسين عملية صنع القرار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين، والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة، وهذا ما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لهم.
- زيادة قدرة المنظمة علي التنفيذ الناجح للابتكارات، وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وتنظيم العمل.
- ظهور أشكال تنظيمية جديدة وأنماط من الهياكل التنظيمية تعتمد في الأساس علي المعلومات وتقليل عدد المستويات الإدارية واتساع نطاق الإشراف.

مبررات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإدارة المدرسية :

لقد أصبح التوجه التقني Technology Absorption ضرورة خاصة مع ظهور الإدارة الإلكترونية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعنصر أساسي في البناء الإداري، وليس كمجرد عامل خارجي مضاف، فالتقنية في مفهوم الإدارة الإلكترونية عنصر مندمج في نسيج المنظمة وبناءها الإداري، وتعتمد في ذلك على آليات العصر الأساسية [٧٦]:

- شبكة الأنترنت
- الحاسب الآلي
- تقنيات الاتصالات
- تقنيات المعلومات
- البريد الإلكتروني

١- لبنى عبدالرحمن السيد متولي: تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص ٧٣٨.

وهناك العديد من مجالات الاستفادة من هذه الآليات الحديثة في التعليم والإدارة المدرسية على النحو التالي [٧٧]:

- النشر الإلكتروني للصحف والمجلات و البحوث، وإتاحة الاطلاع عليها على مستوى العالم.
- عقد الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والدوريات و الحلقات النقاشية عن بعد.
- الحصول على أحدث المعلومات والمستجدات العلمية والثقافية والفنية والترفيهية.
- الاتصال بالمؤسسات التعليمية الأخرى، والتنسيق معها في تبادل المعلومات وتلبية الاحتياجات.
- الدخول إلى قواعد البيانات البلوغرافية وفهارس المكتبات في مختلف أرجاء العالم.
- نقل المعلومات والبيانات والبرمجيات من حاسوب لآخر.
- الاطلاع على ثقافات وحضارات الأمم الأخرى.
- الخدمات الطبية والصحية عن بعد.

ويستخلص مما سبق أن تطوير الإدارة المدرسية يرتبط بإمكانية تزويدها بالتقنيات الحديثة لدعم العمليات الإدارية والأكاديمية داخلها، ولا يقتصر استثمار التقنيات الحديثة فقط على تحسين كفاءة العمليات الإدارية ونشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء المجتمع المدرسي وقادة المدارس، بل تستخدم أيضا لتعزيز الاتصال والعلاقات بين المدرسة والمستفيدين والمجتمع المحلي.

٢- رمزي أحمد عبدالحي: الإدارة التعليمية و المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ص ١٧٢-١٧٣.

ثالثاً : الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت مجال العلوم الإدارية، فهي تقوم بدور حيوي في تطوير الفكر الإداري داخل المنظمة، فهي تعكس مجموعة من الاتجاهات والقيم داخل أي مجتمع، وهناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

يقول Kilman عندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية فإننا نتحدث عن الفلسفات والأيديولوجيات و الافتراضات والقيم والتوقعات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير السلوكية المشتركة التي تربط أعضاء المؤسسة. (٧٨)

ويمكن تعريفها على أنها: مجموعة خاصة من الأعراف والقيم والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، ويتعاملون بها مع باقي الأفراد أصحاب المصلحة، حيث أن قيم المنظمة تشكل الأفكار والمعتقدات المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها والمعايير التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. (٧٩)

١- ربيعة بركات: دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين ، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد(٦)، المجلد(٤)، ٢٠١٦م ، ص٧٩.

٢-جازي محمد عبيد العجمي: الثقافة التنظيمية و أثرها على الإبداع الإداري:دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد(١٢٢)، المجلد(٣١) ، ٢٠٢٠م، ص ٢٩٠.

أهمية الثقافة التنظيمية :

إن نجاح أي منظمة مرتبط بثقافتها التنظيمية حيث القيم الأساسية والمواقف والاعتقادات المسيطرة داخل المنظمة و التي تتشكل بناءً على طبيعة عملها، وتكمن أهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المنظمة فيما يلي (٨٠) :

- زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.
- تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و جميع العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الثقافة التنظيمية قوة دافعة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف، وتوجه الجهود نحو الابتكار والتجديد.
- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة والإرتقاء بها لمواكبة التطورات.
- تساعد على تماسك التنظيم من خلال التفاف العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم والأعراق والتوقعات.
- الثقافة التنظيمية تحقق التكامل الداخلي في المنظمة والإنسجام الخارجي بينها وبين بيئتها.
- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل الالتزام و العمل والاحترام والنزاهة.
- المساعدة على توازن واستقرار المنظمة كنظام اجتماعي من جهة وتيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة من جهة أخرى.

٣- محمد عبدالله سرحان الكهالي: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية على جامعة الناصر، مجلة جامعة الناصر، العدد(١٣)، ٢٠١٩م، ص ص ٥٤٦-٥٤٧.

خصائص الثقافة التنظيمية: [٨١]

١/ **الإنسانية** : فالثقافة الإنسانية نظام إنساني حيث أنها ناتجة عن القيم والمعارف والحقائق التي يدركها الفرد من خلال عمله في المنظمة.

٢/ **الاكتساب والتعلم:** وهي الثقافة التي يتعلمها الفرد ويكتسبها في منظمته من خلال العمل والتعامل مع بقية الأفراد، ويبني أسلوب العمل الذي يحقق أهداف المنظمة.

٣/ **الاستمرارية والتراكمية** : حيث يقوم كل جيل بنقل الثقافة التنظيمية بشكل مستمر للجيل الذي يليه، ويضيف الجيل الجديد قيم ومبادئ جديدة لها.

٤/ **الانتقائية** : إن خبرات الأجيال في الثقافة التنظيمية تتراكم، لذلك وجب على كل جيل انتقاء السمات التي تتماشي مع ظروف المنظمة، وإلغاء السمات التي لا تتماشي مع وضع المنظمة والبيئة المحيطة بها.

٥/ **القابلية للانتشار:** فالثقافة التنظيمية تنتشر بين أفراد المنظمة نتيجة العمل معاً، ويتعرف الأفراد الجدد عليها نتيجة التعاون والعمل مع الأفراد الأقدم.

٦/ **التكامل:** الثقافة التنظيمية تشكل نظام متكامل لا تعارض فيه، ويغطي كافة الأوضاع الحالية والممكنة ليجعل الأفراد قادرين على تحقيق الأهداف.

١- نهلة سيد حسن أبو عليوة: قيادة التغيير و الثقافة التنظيمية، مرجع سابق، ص ص ٤١-٤٢.

٧/ **التغيير:** حيث أنها لا تبقى كما هي، بل تتحدث باستمرار لتلائم التطورات والتغيرات المستمرة في المنظمة والبيئة المحيطة.

آليات مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الابتدائي في مصر:

يحاول البحث الحالي تقديم بعض الآليات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الابتدائي في مصر، ومن هذه الآليات ما يلي:

- ضرورة تطبيق مدخل الإدارة الذاتية، وتطوير رؤية المدرسة المستقبلية.
- اقتناع الإدارات العليا بأهمية تطبيق الإدارة الذاتية ، حيث اللامركزية الكاملة (إدارياً و فنياً و مالياً).
- اتباع النظم الإدارية الحديثة التي تعتمد على اللامركزية مما يعطي صلاحيات أوسع لمديري المدارس.
- ضرورة تفويض المديرين بعضاً من صلاحيهم للمعلمين، تعزيزاً للعمل الجماعي المدرسي.
- نشر ثقافة الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الابتدائي و جميع العاملين في الحقل التعليمي ، لضمان مساندتهم للتغيير والتطوير عن طريق وسائل الإعلام وعقد الندوات والمؤتمرات.
- اتباع الديموقراطية وليس الديكتاتورية في إدارة المدرسة، وتكوين مجالس استشارية بكل مدرسة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحفيز العاملين بالمدرسة ، ووضع مكافآت مالية لذوي الأداء المتميز.
- تنمية الكفاءات المهنية والتركيز على التعليم الذاتي.
- تفعيل استخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات بالمدرسة الابتدائية لتطوير الأداء.

- تحديث وتجهيز البنية التحتية بالمدرسة الابتدائية وتزويدها بأحدث المكونات التي تمكنها من مواكبة التطورات المتلاحقة.
- توفير دورات تدريبية للمعلمين والإداريين لتأهيلهم للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية مع توفير التنمية المهنية المستدامة.
- توعية جميع العاملين بالمدرسة بأهمية استخدام وتبني تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الإدارة المدرسية من خلال عقد الندوات وورش العمل.
- الاطلاع على خبرات وتجارب المدارس التي طبقت استخدام التكنولوجيا لخلق ميزة تنافسية.
- تخصيص ميزانيات كافية للمدارس من قبل وزارة التربية والتعليم، لتغطي تكاليف العمل الإداري باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- تقديم دورات تدريبية للمديرين للتعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير العمل الإداري، ولمساعدتهم على أداء ممارساتهم الأكاديمية بشكل أفضل.
- ضرورة قيام المديرين بغرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية للعاملين بالمدرسة، والتي بدورها ترسخ مبادئ اتقان العمل و التطوير الذاتي وإدارة الوقت لما لها من دور فعال في تحسين الأداء الإداري.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

١. **إبتسام محمد محمد عبدالمجيد:** مدارس الدعم بإنجلترا نموذج لتطوير المدارس المصرية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية: رؤية مقترحة ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد(٢)، العدد(١١)، ٢٠١٩م.
٢. أحمد اسماعيل حجي: التربية المقارنة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠م.
٣. أحمد سيد: الإدارة المدرسية وأصولها التربوية، الدار العالمية للنشر و التوزيع، ٢٠١٥م.
٤. أحمد عامر العجمي ؛ عبد الفتاح صالح موسى: دور الإدارة المدرسية في الحد من العنف العائلي في الكويت، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، ٢٠٢٠م.
٥. أسماء حمدي السيد معوض: مشكلات التعليم الإبتدائي في مصر و كيفية مواجهتها، مجلية كلية التربية، جامعة بنها، العدد(١١٦) ، المجلد (٢٩) ، ٢٠١٨م.
٦. البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠١٧، وزارة التربية و التعليم .
٧. إيمان زغلول راغب ؛ إيمان أحمد عزب: تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، جامعة عين شمس، العدد(١)، المجلد(٤٥)، ٢٠٢١.
٨. إيمان عبدالفتاح محمد إبراهيم : الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية و إمكانية الإفادة منها في مصر، دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد (٤٠)، المجلد(٤) ، ٢٠١٣م.
٩. برنية طروم علي: الإدارة المدرسية الناجحة و الفعالة ،المجلة العربية للعلوم الإجتماعية، العدد(٤)، المجلد(٣)، ٢٠١٣م.

١٠. ثريا أبوبكر إدريس و أخرون: الإدارة التعليمية والمدرسية و دورهما في تحقيق أهداف المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بولاية عرب دافور، مجلة العلوم التربوية، المجلد(١٧)، العدد(٣)،٢٠١٦م.
١١. جازي محمد عبيد العجمي: الثقافة التنظيمية و أثرها على الإبداع الإداري:دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد(١٢٢)، المجلد(٣١) ، ٢٠٢٠م.
١٢. جمعة صالح يحيى بركة : الإدارة المدرسية ، مجلة الحكمة، العدد(٢٨)، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، ٢٠١٣م.
١٣. حنان حسن سليمان: تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد(١)، المجلد(٣٢)، ٢٠١٧م.
١٤. حنان مالكي: الإدارة المدرسية بين التقليد و الحداثة: المدير نموذجاً ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (٤١)، ٢٠١٥م.
١٥. حنان مالكي ؛ سميرة بشقة : الرقابة في الإدارة المدرسية ، المجلة العلمية للعلوم التربوية و الصحة النفسية ،العدد(٤)، المجلد (٢) ، ٢٠٢٠م.
١٦. خالد مصطفي بركات: أثر تكنولوجيا المعلومات علي مستويات الأداء في منظمات الأعمال: دراسة تحليلة نظرية، مجلة البحوث الإدارية،العدد(٣)، المجلد(٢٧)، ٢٠٠٩م.
١٧. ربيعة بركات: دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين ، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد(٦)، المجلد(٤)، ٢٠١٦م.
١٨. رشيد بلفكرات: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، مجلة الإقتصاد و التنمية البشرية، العدد (١٨)، ٢٠١٨م، ص ٣٨١.
١٩. رمزي أحمد عبدالحي: الإدارة التعليمية و المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ص ١٧٢-١٧٣.
٢٠. سعيد بن فايز بن محمد السبعي: تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد(١٣٦)، المجلد(٣)، ٢٠١٥م ، ص ٢١٦.

٢١. سومية عبد الجابر خلاف: الإدارة الذاتية للمدرسة في فنلندا و إمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة شباب الباحثيين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج ، العدد(١٤)، ٢٠٢٣م.
٢٢. سوهير عبدالعال الطويل: واقع التعليم المصري و مشكلاته و مدي توافر العدالة الاجتماعية :دراسة تحليلية، مجلة كلية الآداب ،جامعة سوهاج، المجلد(١)، العدد(٤٣)، ٢٠١٧م.
٢٣. شمسة بنت محمد بن منصور السالمي: تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قابوس،٢٠١٠م.
٢٤. شيخة عبدالله احمد البريكي بالعبيد: دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية من منظور التربية الإسلامية، مجلة الطفولة و التربية ، العدد(١٩)، المجلد(٦)، ٢٠١٤م.
٢٥. صباح الحاج محمد ؛ ثويبة عبد الكريم إبراهيم : الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمحلية كادقلي (جنوب كاردفان) من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية، العدد(١)، ٢٠١٥م.
٢٦. طارق أحمد الدليمي: التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية و حاجة مديرها لاستلهام بعض الأبعاد الفلسفية في عمله الإداري، مجلة جامعة الأدبار للعلوم الإنسانية، العدد(٣)، ٢٠٢٠م.
٢٧. عادل إبراهيم محمد أبو جمعة: التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد(١٨)، المجلد(٥)، ٢٠١٧م.
٢٨. عادل محمد أإبو إدريس ؛ حسن عبدالرحمن الحسن: الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس: دراسة تحليلية تقويمية بولاية النيل الأزرق، جامعة النيليين ، الخرطوم، ٢٠٠٦م.
٢٩. عبدالبادري إبراهيم درة ؛ ناصر محمد سعود: الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر و التوزيع، ٢٠١٤م.
٣٠. عبدالباسط محمد دياب؛ حنان البدري كمال: متطلبات تطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي العام في مصر باستخدام مدخل الإدارة الإلكترونية

،المجلة التربوية ، كلية التربية، جامعة سوهاج ، العدد(٢٦) ، يوليو ٢٠٠٩م.
٣١. عبد الجواد السيد بكر: تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، المجلد(٢٠)، العدد(٢)، ٢٠٢٠.
٣٢. عبد العزيز أحمد محمد داود: إدارة التعليم قبل الجامعي في إندونيسيا و مصر: دراسة مقارنة ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد(٢٠)، العدد(٣)، ٢٠٢٠م.
٣٣. عبدالواسع إسحاق ناصر الدين ؛ وان مات الحاج سليمان: تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق جودة العملية التعليمية:دراسة وصفية تحليلية ، مجلة الراسخون، العدد(٢)، المجلد(٢)، ٢٠١٦م.
٣٤. عقيل محمود رفاعي: تطوير التعليم العام و تمويله (دراسات مقارنة) ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، ٢٠٠٨م.
٣٥. علي عبدالرؤوف محمد: واقع التجديد التربوي في التعليم الابتدائي علي ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة)، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر ،العدد(١٤٦)،المجلد(٤)، ٢٠١١.
٣٦. كروز تراحيب سالم العجمي: تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز،مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد(١٨)، المجلد(٣)، ٢٠١٧م.
٣٧. كمال عبدالوهاب أحمد محمد: منظومة الإدارة المدرسية في مصر، رؤية إسلامية معاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد(٢)، ٢٠٠٧.
٣٨. لبني عبد الرحمن السيد متولي: تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد(١٢) ، ٢٠١٢م.
٣٩. ليندة العابد : التعاون بين الإدارة المدرسية و التلميذ و تأثيره على التحصيل الدراسي للمرحلة الثانوية، كية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٦م.

٤٠. مالكي محمد: أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، ٢٠٢٠م.
٤١. محمد الهادي الدرهوبي: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تطبيقاتها في الأرشيف دراسة تطبيقية على أرشيف وزارة التعليم في ليبيا، مجلة المكتبات و المعلومات، دار النخلة للنشر، العدد(٢٢)، ٢٠١٩م.
٤٢. محمد ذكي حمدي: تطوير القيادة و الحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم و الإعتماد: دراسة حالة محافظة المنيا، مجلة كلية التربية بالمنيا ، العدد(٥٠)، اكتوبر ٢٠١٧م.
٤٣. محمد عبدالله سرحان الكهالي: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي :دراسة ميدانية على جامعة الناصر، مجلة جامعة الناصر، العدد(١٣)، ٢٠١٩م.
٤٤. محمد محمد رمضان السعودي: تطوير إدارة الحجرة الدراسية بالحلقة الأولي من التعليم الأساسي في ضوء مدخل تكنولوجيا المعلومات ، دراسة تطبيقية في محافظة كفرالشيخ، مجلة الإدارة التربوية، العدد(٢)، المجلد(١)، ٢٠١٤م.
٤٥. محمد محمد عاشور أبو العلا: تطوير إدارة المدرسة الإبتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف،٢٠١٧.\
٤٦. ناهد بهجت مرسي: تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد(٢٦)، العدد (١٠١)، ٢٠١٥.
٤٧. نهلة سيد حسن أبو عليوة: قيادة التغيير و الثقافة التنظيمية، جهاز نشر و توزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان ، ٢٠٢٣م.
٤٨. هند أحمد عبدالله: تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد(٣٦)، ٢٠٢١م.

٤٩. وزارة التربية و التعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠.

٥٠. وهيبة عيشاوي: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة و أثرها على المؤسسة، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد(٢٧)، ٢٠١٨م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1-AbdulrahmanYusuf Maigida: SCHOOl ADMINISTRATION IN NIGERIA: BRINGING THE PAST TO THE FORE, Faculty of Education, University of port Harcourt, 2018, p.2

2-Barbara Bruns and Others: Human Development perspectives, Making Schools Work-New Evidence on Accountability Reforms, The Work Bank, Washington, 2011, P.87

3-Dedi Lazwardi :"Implementation of School-Based Management", Jurnal Kependidikan Islam VIII(1), 2018, P.34

4- Primary School Education "preparing Your Child For Tomorrow", Ministry Of Education SINGAPORE,Available at https://www.moe.gov.sg/docs/default-source/document/education/primary/files/primary-school-education-booklet.pdf?fbclid=IwAR0qYpEIRI9_miAz_U7FNRPMaM1CUP5-HxJV2cQCM7jBUVeEIKSSYB1gaOc, Accessed on 19-1-2024

5- Waheed Hammad: The Rheptoric and Reality of Decentralisatio Reforms: The case of school-Based Management In Egypt, ISEA Vol.41, No.2, 2013

6- Williama Yat: Reforming school governance in Taiwan and South Korea: Empowerment and autonomization in school-based management, article in International Journal of educational management,2008.