

المشاركة المجتمعية لتفعيل مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا

بحث مقدم من الباحث

إبراهيم عمر محمد نكي

أخصائي إعلام وصحافة

إشراف

د / رشا عويس حسين

د.م. د / على زكى ثابت

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أستاذ الإدارة التعليمية بقسم التربية المقارنة

بكلية التربية . جامعة الفيوم

المساعد المتفرغ بكلية التربية جامعة المنيا

الملخص

يتطلب تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا تحقيق المشاركة المجتمعية . فالإدارة المتمركزة حول المدرسة هو المخل الذي تستطيع من خلاله تلك المدارس أن تحقق الأداء المتميز عن طريق إستثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل فى العناصر المادية والبشرية والتكنولوجية وتحسينها بشكل مستمر فى ظل رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وتعتبر المشاركة المجتمعية من أهم شروط تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة فالهدف الأساسي من تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة ليس إحلال سلطة متحكمة محلية محل سلطة متحكمة مركزية بل نقل السلطة إلى المستوى المحلى بحيث يصدر القرار من المواطنين ممثلين في مجالسهم المنتخبة

ومؤسساتهم المهنية والنوعية ومنظمات المجتمع المدني وبذلك تصبح مشاركة هذه الفئات شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة .

ومن ثم هدف البحث إلى تبصير مديري مدارس التعليم الأساسي بأهم المتطلبات المتوقع منهم تطبيقها لتحقيق المشاركة المجتمعية الفاعلة على ضوء مدخل المتمركز حول المدرسة مما يسهم في الإرتقاء بالدور المنوط بالمدرسة باعتبارها مركزاً للإشعاع الحضاري والثقافي في المنطقة , وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها إخفاق معظم جهود ومبادرات التحسين المدرسي في مدارس التعليم الأساسي - سواء المبدولة من داخل المدرسة أو من خارجها ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة بمدارس التعليم الأساسي من خلال تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة وآليات القضاء على معوقات تطبيقها .

مقدمة البحث :

يشهد المجتمع العالمي حقبة جديدة من التقدم الإنساني في كافة المجالات ؛ نتيجة التطورات العلمية الهائلة التي حدثت خلال القرن الحادي والعشرين لاسيما ما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الربع الأخير من هذا القرن ، وقد أحدثت هذه التغيرات المتلاحقة في ظل العولمة انعكاسات على شتى نظم الحياة ومنها النظام التعليمي ، وفرضت عليه العديد من التحديات كان نتيجتها تغيير دور المدارس المختلفة وتوجيهها نحو اللامركزية حيث ينبئ تطبيق هذا الأسلوب داخل النظام التعليمي بتحقيق أكبر قدر من المرونة في إصدار القرار وتنفيذه ، وفي تشخيص المشكلات و ابتكار الحلول ، وبالإضافة لذلك كونه مدخلاً ورؤية للإصلاح المدرسي في التعليم ورفع مستوي جودة أداء مجمل المدرسة لاسيما مدارس التعليم الأساسي بصفة عامة وجودة المنتج التعليمي بصفة خاصة .

وتعتبر المشاركة المجتمعية من أهم شروط تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة فالهدف الأساسي من تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة ليس إحلال سلطة متحكمة محلية محل سلطة متحكمة مركزية بل نقل السلطة إلى المستوى المحلي بحيث يصدر القرار من المواطنين ممثلين في مجالسهم المنتخبة ومؤسساتهم المهنية والنوعية ومنظمات المجتمع المدني وبذلك تصبح مشاركة هذه الفئات شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة .

مشكلة الدراسة :

إن الذي لا اختلاف بشأنه لدي المعنيين بالإصلاح التربوي أن هناك حاجة ماسة لوجود إدارة مدرسية فعالة ومهيأة ومعدة للقيام بدورها بكفاءة وفاعلية وخاصة في مرحلة التعليم الأساسي ، فعن طريقها يمكن إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة وإحداث التغيير الحقيقي والجذري ، والمتتبع لواقع الإدارة المدرسية في مصر يلاحظ أنها تعاني من أزمات مزعجة فما تزال دون المستوى المطلوب .

فقد أشار (ضياء الدين زاهر، 2005، ص) أنه في غياب الإبداع الإداري والكوادر الإدارية غير المؤهلة التي نلاحظها اليوم أصبحت الإدارة المدرسية الجانب المريض في النظام التعليمي بدلا من أن تكون من المداخل الأساسية لإصلاح التعليم .

ومن الملفت للنظر أن وزارة التربية والتعليم تتبنى هذا المدخل في إصلاح وتطوير التعليم المصري، وذلك نظراً لما ينهض عليه هذا المدخل من توجهات فكرية تربوية تجعل منه المدخل الأكثر مناسبة لمتطلبات إصلاح وتطوير التعليم المصري في الوقت الراهن، ولعل أبرز هذه التوجهات (سعيد أحمد سليمان ، صفاء محمود عبد العزيز 2006 ، ص 17) تأكيد النظرة إلى المدرسة باعتبارها الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير: فهي الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلات ، بناء على خطة شاملة لتحسين وإصلاح المدرسة -حيث يحدث تآزر بين كل المدخلات فيتعاظم تأثير هذه المدخلات في إحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه التآزر من قوة مضافة في جهود الإصلاح.. وهكذا تصبح كل المدخلات وفق خطة الإصلاح كلاً واحداً متكاملًا ومتآزرًا يمكن ملاحظته ويسهل قياس تأثيره بل وتصحيح مساره ، تأكيد مبدأ التعامل مع المدرسة كوحدة للتحليل والتقويم ، ويمثل هذا المبدأ سمة بارزة لمدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة ، من خلال نظرتة إلى كل مدرسة على أنها وحدة قد تختلف عن غيرها من المدارس المجاورة لها أو القريبة منها ، ومن ثم فإن أولويات التطوير في كل مدرسة قد تختلف وتتباين عن أولويات التطوير في غيرها من المدارس، وبالتبعية فلا بد أن تختلف وتتباين خطط التطوير من مدرسة إلى أخرى.

وعلى هذا الأساس تصبح كل مدرسة مسؤولة عن تطوير ذاتها بذاتها وهذا يمثل الركيزة الأساسية لتفعيل هذا المدخل ، والمعيار الأكثر أهمية للحكم على مدى كفاءة جميع المشاركين، فيما تخططه وتنفذه من أنشطة تطويرية و التطبيق الحقيقي لمبدأ لامركزية الإدارة المدرسية ؛ حيث يساعد هذا المدخل على استكمال الإطار القانوني والإداري لإرساء مبدأ المسؤولية والمساءلة في إطار ما يسمى بالإدارة المتمركزة على المدرسة ، وتأهيل المدرسة لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنياً على إدارة مواردها المالية بصورة ذاتية ، الأمر الذي

يمكننا من التحول نحو نقل الموازنة المالية إلى المدرسة وربطها بالأداء ، مما يعظم من دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستثمار الأمثل لما يُتاح لها من موارد ، والسعي للبحث عن مصادر لتعظيم مواردها ، تفعيل المشاركة المجتمعية في جهود إصلاح وتطوير المدارس: إن هذا المدخل في الإصلاح يشجع على اندماج المجتمع بشكل حقيقي في جهود إصلاح وتطوير المدرسة ، فهناك أدوار ومسئوليات محددة تقع على عاتق أولياء الأمور ومجلس الأمناء، وأعضاء المجتمع المحلي، والجمعيات الأهلية.

ومن خلال عمل الباحث كمدرس في مدرسة للتعليم الأساسي لاحظ وجود البيروقراطية في إنجاز العمل وعدم إنجاز الأعمال بكفاءة حيث يتطلب إعطاء أي ورقة خاصة بتلميذ في المدرسة ما يقارب عدة أيام ، مما دعا الباحث الى تبني استراتيجية حديثة في الإدارة وهي الإدارة المتمركزة حول المدرسة .

ومن خلال ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن تحديد المعالم الرئيسية للمشاركة المجتمعية لتفعيل مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 . ما الأسس النظرية لمدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة ؟
- 2- ما الواقع الراهن للمشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3 . ما آليات التغلب على معوقات المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي على ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمحافظة المنيا :

أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى :

1. التعرف على الأسس النظرية لمدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة .
2. التعرف على الواقع الراهن للمشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة من وجهة نظر عينة الدراسة .

3. التعرف على آليات التغلب على معوقات المشاركة الاجتماعية بمدارس التعليم الأساسي على ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمحافظة المنيا .
4. تحديد المعالم الرئيسية للمشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي لتفعيل مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمحافظة المنيا.

أهمية البحث :

استمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات التالية : أهمية المشاركة المجتمعية على ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا , تتناول مدخل إداري حديث وهو الإدارة المتمركزة حول المدرسة بالإضافة إلى نوعية المستفيدين , حيث يتوقع أن يستفيد من هذا البحث مديري مدارس التعليم الأساسي والوكلاء والمعلمين الأوائل لكل مادة مما يساعدهم على تطوير أدائهم .

وتتضح أهمية البحث فيما يلي :

- 1- الأهمية البالغة لموضوع الدراسة ، فالإصلاح المتمركز حول المدرسة أصبح ضرورة ملحة لمواجهة متغيرات وتحديات كثيرة محلية وعالمية .
- 2- قد تتلاقى مع التوجهات التربوية المعنية بتفعيل دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي.
- 3- قد تؤدي إلى التأكيد على اعتماد استراتيجية أساسية لتفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس التعليم الأساسي ، حيث يلاحظ أن هناك قصوراً تعاني منه هذه المدارس في جانب الإدارة المدرسية .
- 4- قد تفيد نتائج الدراسة مديري مدارس التعليم الأساسي وتبصرهم بأهم المتطلبات المتوقعة منهم تطبيقها لتحقيق المشاركة المجتمعية على ضوء مدخل المتمركز حول المدرسة مما يسهم في الارتقاء بالدور المنوط بالمدرسة باعتبارها مركزاً للإشعاع الحضاري والثقافي في المنطقة.
- 5- قد تزود القائمين علي تقويم أداء المديرين بمؤشرات تعينهم علي القيام بذلك .

حدود البحث :**1- الحدود الموضوعية :**

تقتصر الدراسة على معرفة أداء مديري مدارس التعليم الأساسي على ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة من حيث تطبيق اللامركزية داخل مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا .

2- حدود بشرية :

تقتصر الدراسة علي عينة من المدرءاء والوكلاء والمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.

- حدود مكانية :

تقتصر الدراسة على محافظة المنيا نظراً لأنها مقر إقامة وعمل الباحث .

3- حدود زمانية :

وقت تطبيق الاستبانة .

منهج البحث وأدواته :

استخدم البحث المنهج الوصفي لأنه الأكثر مناسبة لهذه الدراسة من حيث القدرة على التعرف على واقع المشاركة المجتمعية على ضوء الإدارة المتمركزة حول المدرسة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها , فالمنهج الوصفي يساعد في إلقاء الضوء علي المشكلة وطبيعتها وتوضيح أبعادها المختلفة إلي جانب أنه يهتم بتحديد العلاقات التي توجد بين الوقائع ولا يقتصر المنهج الوصفي علي جمع البيانات وتبويبها وتصنيفها وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك.

مصطلحات البحث :**1- المشاركة المجتمعية Social participation**

" كافة الإسهامات والمبادرات والجهود التطوعية غير الملزمة سواء أكانت عينية أو مالية التي يقدمها أفراد المجتمع بكافة فئاته ومؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية في دعم التعليم وتطويره ولمواجهه بعض قضايا التعليم ومعالجتها , وقد تتم بناءً

على دعوى الجهات المسؤولة لوزارة التربية والتعليم لكي تكون المساهمات على أساس من الوعي السليم بحيث لا تتعارض مع الصالح العام للمجتمع , هذا من ناحية , وللتسيق بين مساهمات الأطراف المشاركة من ناحية أخرى (جورجيت دميان جورج 2004, ص 293 .) .

- وتعرفها (وزارة التربية والتعليم , 2004 ص 11) بأنها " كافة الجهود التي تبذلها المدرسة والقائمون على إدارتها في التلاحم والتعاون مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة , وذلك لبناء جسور من العلاقات والثقافات والمفاهيم المشتركة والتبادلية من أجل تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسات التعليمية والجهود التي من خلالها تتاح الفرصة لأكبر عدد من أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني ليساهموا بالفكر والمشورة والموارد المادية والبشرية من أجل تطوير العملية التعليمية .

ومن ثم فإن المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية في ضوء ما سبق يمكن تعريفها إجرائياً كما يتبناها هذا البحث

بأنها : اتفاق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلى وأطرافه الفاعلة على تقاسم المسؤولية بينهم في تحسين أدائها لتسهيل مهمتها في التعليم وتنمية أبناء المجتمع في ضوء أهدافه واحتياجاته سواء كان هذا الزاماً أو غير ذلك من أعمال تطوعية .

2 - الإدارة المتمركزة حول المدرسة School – Based Management

- عرفها جزيل(,1998Gaziel, p.320) على أنها " نظام إداري تعليمي يعزز من استقلالية أعضاء المجتمع المدرسي , ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والإبداع والتنمية المهنية المستمرة , ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في صنع القرارات , وتأسيس مهامها وفقاً لظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها , وبذلك يصبح أعضاء المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية واستجابة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة .

- ويعرفها البحث الحالي إجرائياً بأنها " نظام إداري تعليمي يعزز من استقلالية أعضاء المجتمع المدرسي ، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والإبداع والتنمية المهنية المستمرة ، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في صنع القرارات ، وتأسيس مهامها وفقاً لظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها".

3- الإدارة المدرسية School Management:

يقصد بالإدارة المدرسية الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يمكنها تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم (أحمد إبراهيم أحمد، 1988، ص 7).

وتعرف الإدارة المدرسية أيضاً بأنها جهود منظمة يقوم بها جميع العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها بما يساير الأهداف المحددة (أسامة محمد سيد، 2008، ص 19)

ويعرف البحث الحالي الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها : قيام الإدارة المدرسية بتوجيه وتنظيم جهود العاملين في ضوء طبيعتهم والفروق الفردية بينهم واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الكفاءة الداخلية بالعملية التعليمية .

4- التعليم الأساسي: Basic Education

"ذلك النوع من التعليم الذي يقدم للتلاميذ في المرحلتين الابتدائية والإعدادية معاً ، ويعتبر أساساً للهيكل التعليمي ، وهو يأتي في المرحلة الأولى من العمر ، ويمثل الحد الأدنى من التعليم الضروري لكي يكتسب التلميذ المعارف والمهارات والاتجاهات الأساسية ، والتي يتوقف عليها ازدهار قدراته واستعداداته الكامنة وتعليمه الأسس المختلفة للمعرفة التي تسهم في إعداده للحياة أو إعداده لمواصلة التعليم في المرحلة القادمة(قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981، ص 5).

ويعرف البحث التعليم الأساسي بأنه : ذلك القدر من التعليم الذي تلتزم الدولة بنشره بين المواطنين ليكون أساساً لمواصلة التعليم أو يمثل الحد الأدنى من العلوم والمعارف إذ لم يكمل الطالب دراسته لأي سبب من الأسباب .

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية

قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى محورين :

- دراسات حول المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي .
- دراسات حول الإدارة المدرسية ويتضح ذلك فيما يلي :

(أ) دراسات حول المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي .

1- دراسة محمد حسنين العجمي (2005) بعنوان " المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم العام الابتدائي بمحافظة الدقهلية وقد هدفت الدراسة إلي تحديد طبيعة مدخل الإدارة الذاتية للمدارس والتعرف على الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية (المفهوم - الأهداف - الأسس - أطراف المشاركة) وتحديد المعالم الرئيسية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتصميم استبانة لتحديد مدى اتفاق عينة الدراسة وهم (مديري المدارس الابتدائية وأولياء الأمور و أعضاء الجمعيات الأهلية وأعضاء المجالس المحلية) حول أهداف المشاركة المجتمعية المطلوبة وآليات تنظيمها , وبناء على ما أسفرت عنه الدراسة بإطارها النظري والميداني فقد قدمت مجموعة من التوصيات منها :

- إن تطوير المدرسة المصرية وتجويدها يقتضى حتمية التحول بإدارة المدرسة من النمط المركزي إلى النمط الاستقلالي الذاتي.

- منح سلطة واسعة للمحافظين وأعضاء المجالس المحلية لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية , وإعادة صياغة مواد قانون المحليات الخاصة بصلاحيته فيما يتعلق بالتعليم في كل محافظة .

- استصدار تشريعات جديدة لصياغة العلاقات التشاركية وتشجيع العمل الجماعي واستنفار القيم المرتبطة بتفعيل المشاركة المجتمعية - قيم الديمقراطية , الشفافية , المسائلة .

2- دراسة بلقيس غالب الشرعى (2007) بعنوان دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي " دراسة تحليلية " هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الأدوار الأساسية التي ينبغي أن يقوم بها المجتمع من أجل تحقيق المشاركة الحقيقية في الإصلاح المدرسي وتعرف كيفية مواجهه المعوقات التي تعوق المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي . ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : تجديد الأنظمة واللوائح التي تعطى مجالس الآباء الصلاحية الكافية للقيام بدورها الحقيقي في عملية الإصلاح المدرسي .

- تشجيع القطاع الأهلي ومنظمات المجتمع المدني على تقديم الدعم المادي والمعنوي .
- الربط بين النظام التعليمي وحاجات السوق المحلى مما يخدم تغيير بنية المدرسة التقليدية .
- تشجيع المبادرات الفردية والعمل التطوعي الهادف الذي يقيس المشاركة الفاعلة والمنظمة .

ويختلف البحث الحالي عن الدراسة السابقة فيما يلى :

- أن الدراسة السابقة تميل إلى التنظير وعدم إجراء دراسة ميدانية للوقوف على معوقات ومتطلبات تفعيل المشاركة المجتمعية .
- لم تتعرض للإصلاح المدرسي ومقوماته من إدارة ذاتية للمدارس , وتمويل ذاتي للمدرسة .

- كما يختلف البحث الحالي عن الدراسة السابقة في مكان تطبيق البحث حيث أن هذا البحث يستهدف مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا بينما مكان تطبيق الدراسة السابقة هو دولة الإمارات العربية المتحدة .

- تركز الدراسة الحالية على دور المشاركة المجتمعية في إصلاح مدارس التعليم الأساسي وتحديد معوقات إصلاحه من منظور الممارسين له .

3- دراسة لمياء ابراهيم الدسوقي (2007) بعنوان تعزيز المشاركة المجتمعية لتطوير التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض التجارب المعاصرة .

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء تجارب بعض الدول وذلك من خلال :

- الوقوف على مشكلات التعليم العام في مصر وأهم التحديات العالمية التي تواجهه .
- التعرف على مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم , وملامحها الأساسية .
- التعرف على أهم أنماط المشاركة المجتمعية في التعليم العام بمصر وبعض الدول .
- التعرف على أهم التجارب المعاصرة في مجال استخدام مدارس الميثاق كنموذج تطبيقي للمشاركة المجتمعية التعاقدية في التعليم العام .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية من أجل التغلب على مشكلات التعليم العام بمصر ورفع جودته وسد بعض جوانب النقص التي تتركها الدولة بسبب ضعف مواردها الاقتصادي , والاستفادة من تجربة مدارس الميثاق باعتبارها أحد النماذج الناجحة للمشاركة التعاقدية بالولايات المتحدة الأمريكية , ونيوزيلندا , وكندا , وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لمدارس الميثاق باعتبارها نمطاً لتجديد التعليم العام في مصر يقوم هذا التصور على مرتكزات من أهمها : تقليل مسؤولية الدولة عن التعليم , تقليل قيود البيروقراطية والمركزية عن المدارس , تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية , حل مشكلة عزوف الطالب عن الحضور للمدارس والتخلص من الدروس الخصوصية , حل مشكلة عدم كفاية التمويل الحكومي .

(ب) دراسات حول الإدارة المدرسية :

1- دراسة محمد جودة(2004) بعنوان : تفعيل المسؤوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر .
هدفت الدراسة إلي وضع رؤية مستقبلية للمسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة سواء أكانت مجتمعية أم إدارية أم فنية ، وذلك في ضوء الواقع المصري واتجاهات الفكر الإداري المعاصر .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ومنه تبين للدراسة بعد العرض لأهم المسؤوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر، والتي تدور حول مسؤولياته داخل المدرسة والتي في ضوئها يتم تحقيق أهداف المدرسة والتي هي جزء لا يتجزأ في المجتمع ، يتبين أن الحكم علي المدير من جانب المستويات العليا يكون من خلال مدي تطبيقه للقوانين والتشريعات والقرارات واللوائح والتعليمات التي ترد إلي المدرسة ، حيث لا اجتهاد مع هذه التشريعات والقرارات الوزارية ، والالتزام بهذه الحرفية جاء نتيجة المركزية التي يدار بها النظام التعليمي في مصر بشكل لا يسمح لمدير المدرسة بأي مرونة أو حرية حركة ، كما أن وزارة التربية والتعليم مازالت تتولي الإشراف المباشر علي شغل وظائف الإدارة الإشرافية والإدارة العليا بالمحافظات.

2- دراسة ولاء كمال (2012): تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية :

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

. دراسة وتحليل طبيعة العلاقات الإنسانية من حيث المفهوم، المبادئ، والأهداف ،
والمحاور .

. إلقاء الضوء على أهم متغيرات أو عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر
على أداء مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر .

. التعرف على واقع أداء مديري مدارس التعليم الابتدائي والقوى الثقافية المؤثرة فيه .

. وضع تصور مقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الابتدائي في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية في التعليم الابتدائي في مصر .

واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة ؛ لأنه يعتبر أكثر الأساليب التي يمكن استخدامها لدراسة الموضوعات المتعلقة بالبحث التربوي ، فتم استخدامه لوصف الظاهرة ، وجمع المعلومات والبيانات ؛ لفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بناءً على جمع البيانات والحقائق ، وتصنيفها ، ومعالجتها ، وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً ؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل البحث ، كما تم القيام بالدراسة الميدانية وذلك من خلال القيام بإعداد استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة ، والتي تتكون من بعض مديري المدارس الابتدائية في محافظة بني سويف (مراكز وقرى) ، وذلك للتعرف على طرق وأساليب ممارسة المهام والممارسات التي يستخدمها مدير المدرسة ، معوقات تنمية أداء المدير في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية ، مقترحات ومتطلبات تطوير أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء العلاقات الإنسانية .

- الدراسات الأجنبية :

1- دراسة **Jonathan Makuwira** (2004) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المنظمات غير الحكومية في عمليات صنع القرار والتخطيط للتنفيذ والمراقبة والتقييم لبرامج التعليم الأساسي في دولة ملاوي وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي حاجة المنظمات غير الحكومية لتفعيل دورها في تيسير التنمية التشاركية خاصة في مجال التعليم الأساسي وإن القصور في أداء المنظمات الحكومية وأدوارها يرجع إلى حداثة تلك المنظمات ومن ثم قلة خبرتها في مجال العمل إلي جانب عدم وجود آليات واضحة يتم من خلالها تحقيق أعلى عائد تعليمي تربوي وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في أنها تؤكد أهمية هذا البحث في محاولتها لوضع آليات تفعيل المشاركة المجتمعية بما تتضمنه من منظمات وهيئات غير حكومية .

2- دراسة " Salaheldin & Abdelwahab " (2009) بعنوان " the concept of management cantered around the school on News land Teachers " هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير الإدارة المتمركزة على معلمي نيوزيلاندا ، تكونت عينة الدراسة من معلمي نيوزيلاندا والبالغ عددهم (73) معلم ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن هناك تأثير إيجابي للإدارة المتمركزة على معلمي نيوزيلاندا على أداء المعلمين وتقوى الطلاب .

3- دراسة " Thomas Gali " (2012) بعنوان " Develop the performance of the managers of institutions using self-management " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير أداء مديري المؤسسات باستخدام الإدارة الذاتية واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة الى أن الإدارة الذاتية عملت على تطوير أداء مديري المؤسسات .

خطوات السير في البحث :

- خطوات السير في البحث :

الخطوة الأولى : عرض الإطار النظري لمدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمدارس التعليم الأساسي ويتضمن ما يلي : مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة ، أهدافها ، أهميتها .

الخطوة الثانية : التعرف على متطلبات تفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا .

الخطوة الثالثة : عرض الدراسة الميدانية للوقوف على معوقات تطبيق المشاركة المجتمعية على ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة من وجهة نظر عينة الدراسة .

الخطوة الرابعة : آليات التغلب على معوقات المشاركة الاجتماعية على ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمحافظة المنيا .

أولاً : الخطوة الأولى : الإطار النظري لمدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة .

أ- مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة :

من خلال مراجعة الأدبيات التربوية فإنه قد وردت العديد من التعريفات
ومن أهمها ما يلي :

- "اللامركزية الإدارية , والتي تنشأ من تحول السلطات المركزية من صيغة صنع القرارات مسبقاً في المواقع المركزية إلى صنع القرار بالمواقع القريبة من تقديم الخدمة. كولد ويل (Cawell,1995) :

ويعرف (سلامة عبد العظيم، 2006، ص 14) الإدارة الذاتية بأنها:

- " عبارة عن شكل من أشكال اللامركزية الذي يجعل المدرسة والواقع المدرسي نفسه وحدة أساسية لصنع القرار ويعتمد بصورة أساسية على إعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المدارس وبين أعضاء المجتمع الخارجي باعتبارهم وسيلة أساسية تمكنهم من تقييم التطورات التي تحدث داخل العملية التعليمية في المدارس , وأيضاً تمكنهم من معرفة أفضل الأساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب لضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء في العملية التعليمية بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة ككل".

ب-أهداف مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة :

تتمثل أهداف مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة فيما يلي (عادل عبد الفتاح سلامة، 2000، ص ص 34- 41):

1. تحسين النواتج التعليمية عند الطلاب .
2. تحقيق التوازن في السلطة بين أعضاء المكتب المركزي وأفراد المدرسة .
3. تحسين بيئة التدريس والتعليم للطلاب .
4. زيادة مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع في صنع القرارات على مستوى المدرسة باعتبارهم الأقرب إلى الطلاب , والأكثر معرفة بما يحتاجون إليه .

5. تفعيل أعضاء المدرسة عن طريق توفير السلطة والمرونة والموارد؛ لكي يتمكنوا من حل المشكلات التعليمية الخاصة بمدارسهم .
- 6- تحسين جودة عمليات التخطيط على مستوى المدرسة عن طريق الجهود المستمرة لتقييم الاحتياجات ، ووضع الخطط التي تعبر عن هذه الاحتياجات .

ج - أهمية الإدارة المتمركزة حول المدرسة :

تتمثل أهمية مدخل الإدارة المتمثلة حول المدرسة في النقاط التالية :

1. تزايد الرضا الوظيفي والنمو المهني عند المعلمين ، نظرًا لارتباط ما يحدث بالحصول على المكافآت ؛ مما يؤدي إلى زيادة تقدير المعلمين لأنفسهم وتزايد دافعيتهم ، واستمتاعهم أثناء التدريس ، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مستوى الأداء .
2. تحسين الاتصال والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع ، فهي تفتح قنوات اتصال بين الآباء والمعلمين والطلاب وتحسن الخدمات التعليمية عن طريق إعطائهم حرية إبداء الرأي في القرارات التعليمية .
3. تزايد استقلالية المدرسة التي قد تساعد على تحقيق جودة أداء العاملين بها ، وتؤدي إلى استمرار هذه الجودة .
4. تزايد المرونة التي تمكن العاملين بالمدرسة من اتخاذ قرارات أفضل تعمل على تحسين التعليم المدرسي .
5. دفع القرارات لأسفل لمن لديهم القدرة والمعرفة والدافعية الأكبر لإدارة شئون المدرسة وصنع القرار من الجهة المنوط بها تنفيذه .
6. إبراز المنافسة بين المدارس من أجل تحقيق التميز والتفوق.
7. زيادة فاعلية المدرسة وإدارتها حول ترشيد الإنفاق على التعليم .
8. السماح بحسن إدارة الوقت واستثماره ، وحسن الاستفادة القصوى من المباني والأجهزة .
9. إن المدارس التي تعمل في ظل الإدارة المتمركزة حول المدرسة أكثر فاعلية وأكثر قدرة على إعادة تنظيم نفسها من خلال رؤية متكاملة ، كما أنها توفر قادة جددًا على كل

المستويات وبصفة مستمرة , وتجعل الميزانية أكثر واقعية , كما أن الآباء والمعلمين يصبحون أكثر دراية بمكانة المدرسة المالية وحدود الإنفاق وتكلفة البرامج التعليمية .

الخطوة الثانية: التعرف على متطلبات تفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا .

يمكن التعرف على أهم متطلبات تفعيل المشاركة المجتمعية على ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة في النقاط التالية :

- وضع آليات لقبول المشاركة المجتمعية بتوفير مناخ من الاحترام المتبادل بين كافة الأطراف
- إنشاء قاعدة معلومات واضحة ودقيقة حول أداء الطلاب واحتياجات المدرسة والمناهج الدراسية وعدد الفصول وكثافتها واحتياجات المجتمع المحلي
- تنمية قدرات المشاركين في مجال تكوين المشاركة بعقد الورش التدريبية التي تنمي الوعي بأهميتها وأساس إقامة مشاركات فاعلة مع مراعاة أن تتم هذه الورش في أوقات مناسبة لجميع الأطراف وأن تتضمن مناقشات حول إمكانات واحتياجات المدرسة المادية والبشرية .

كما يمكن إضافة المتطلبات الآتية لتفعيل المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا :

- الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف .
 - الاتفاق على الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بتنفيذها .
 - تبادل الخبرات بين الأطراف مع احترام جميع وجهات النظر .
 - التجديد المستمر للمعلومات وإتاحة تدفقها لكل الأطراف .
- الخطوة الثالثة : عرض الدراسة الميدانية للوقوف على معوقات تطبيق المشاركة المجتمعية على ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة من وجهة نظر عينة الدراسة .**

- إجراءات الدراسة الميدانية :

1- أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة البحث المتمثلة في مديري مدارس التعليم الأساسي والكلاء والمعلمين الأوائل لكل مادة حول معوقات تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا والتعرف على متطلبات تفعيل المشاركة المجتمعية تم إجراء مسح شامل لمجتمع البحث الحالي والذي يتمثل في عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والكلاء والمعلمون الأوائل لكل مادة بمحافظة المنيا يبلغ عددهم 540 وهم يمثلون مائة مدرسة من مدارس التعليم الأساسي ما بين (مدير - وكيل - معلم أول) تم اختيارهم من ستة مراكز من مراكز المحافظة من جنوبها ووسطها وشمالها من مراكز (دير مواس - ملوى - المنيا - مطاي - بنى مزار - مغاغة) حتى تكون العينة ممثلة من تسعة مراكز بنسبة تمثيل بلغت 9.2%

(1) أداة البحث :

تضمنت الاستبانة (51) عبارة , وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة خمسة اختيارات للإجابة وهي (بدرجة عالية جدًا , بدرجة عالية , بدرجة متوسطة , بدرجة منخفضة , بدرجة منخفضة جدًا) بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار (5- 4 - 3 - 2 - 1) على الترتيب .

3- صدق أداة الدراسة الميدانية وثباتها :

- ثبات الاستبانة : لحساب ثبات الأداة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال استخدام معادلة الفا كرو نباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة حيث بلغ معامل الثبات 0.827, وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوي الأداة يعد ملائمًا من وجهة نظر البحث العلمي .
- صدق الاستبانة : يعنى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق الذاتي للأداة حيث تم عرض الاستبانة على عدد (17) من المحكمين من أعضاء هيئة

التدريس من تخصصات الإدارة التعليمية والتربية المقارنة وأصول التربية من جامعات (الفيوم والمنيا وبنى سويف وأسيوط وأسوان)

4- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها : أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية , والجدول التالي يوضح ذلك :

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك²

(البعد الأول: لا مركزية الإدارة المدرسية)

(ن = 540)

العينة الكلية											المعبارات	
الدرجة	الترتيب	ن	الاحتمال	المتوسط	الوزن المئوي	التكرار						
						درجة عالية جدا	درجة غفظة جدا	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا		
درجة عالية جدا	3	**56.7	0.84	4.32	86.86	12	11	51	172	294	يشترك مديرو المدارس المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	1
درجة عالية جدا	2	**36.7	0.810	4.73	87.81	0	10	80	139	311	يتبنى مدير المدارس أسلوب الحوار مع اللجان المعنية ومجلس الأباء في اتخاذ القرارات	2
درجة عالية	6	**18.2	0.77	4.16	82.40	15	15	101	168	241	يشترك مديرو المدارس المعلمين والعاملين بالمدرسة في وضع خطط التطوير بالمدارس	3
درجة عالية	9	**18.1	0.81	3.87	74.29	65	57	52	159	207	يتبنى مدير المدرسة صندوق لتلقي شكاوي العاملين بالمدارس	4
درجة منخفضة	10	**49.8	0.85	2.47	67.40	68	91	119	97	165	يطبق مدير المدارس روح القسوتون عند اتخاذ القرارات المدرسية بما يحقق فاعلية المدارس	5
درجة عالية	7	**37	0.79	4.14	80.33	39	30	93	99	279	يتعامل مدير المدرسة بتفاهة ووضوح مع أقراد المجتمع المدرسي (المعلمين والإداريين والطلاب)	6
درجة عالية	8	**24.4	0.76	3.99	75.44	20	26	189	127	178	يقفل مدير المدارس اوار المجالس المدرسية	7
درجة عالية جدا	1	**82.1	0.82	4.41	89.48	3	33	35	103	366	يقوض مدير المدرسة بعض المهام الادارية للمعلمين ذوي الخبرة للقيام بها نيابة عنه	8
درجة عالية جدا	4	**52.8	0.70	4.31	86.66	3	10	81	156	290	يحسد المدير مع معاونيه احتياجات المدرسية بناء على خطط الاصلاح	9

4.14 () ووزن مؤوي (0.79) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

7- العبارة رقم (7) والتي مؤداها " يفعل مديرو المدارس ادوار المجالس المدرسية " جاءت في الترتيب رقم (8)، بمتوسط قدره (3.99) ووزن مؤوي (87.44) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

8- العبارة رقم (8) والتي مؤداها " يفوض مدير المدرسة بعض المهام الادارية للمعلمين ذوي الخبرة للقيام بها نيابة عنه " جاءت في الترتيب رقم (1)، بمتوسط قدره (4.41) ووزن مؤوي (89.48) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

9- العبارة رقم (9) والتي مؤداها " يحدد المدير مع معاونيه احتياجات المدرسة بناء على خطط الاصلاح المدرسي " جاءت في الترتيب رقم (4)، بمتوسط قدره (4.31) ووزن مؤوي (86.66) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

10- العبارة رقم (10) والتي مؤداها " يقوم مدير المدرسة بإعداد اللائحة الداخلية لإدارة وتنظيم العمل بالمدرسة " جاءت في الترتيب رقم (5)، بمتوسط قدره (4.30) ووزن مؤوي (0.76) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

وفي ضوء تحليل هذا المحور نلاحظ الآتي:

تراوحت النسب المئوية لآراء عينة الدراسة حول البعد الأول المتعلق "بلا مركزية الإدارة المدرسية" ما بين (67.40 : 89.48)، حيث جاءت عبارة "يفوض مدير المدرسة بعض المهام الإدارية للمعلمين ذوي الخبرة للقيام بها نيابة عنه" في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة "يطبق مديرو المدارس روح القانون عند اتخاذ القرارات المدرسية بما يحقق فاعلية المدارس" في الترتيب الأخير.

وتشير الدرجة الكلية للبعد الأول ونسبتها المقدرة بـ "81.67" إلى تمتع المدرسة بقيادتها الإدارية متمثلةً في مدير المدرسة ومن يخلفه بلامركزية في الإدارة تجعلها على قدر عالٍ من المرونة، والتنظيم في اتخاذ القرار.

وبالنظر إلى الجدول سنلاحظ ارتفاع نسبة اختيار عينة البحث لبديل "بدرجة عالية جدًا"، وبدرجة عالية" في جميع عبارات هذا البعد، مقارنةً ببديل "بدرجة منخفضة ومنخفضة جدًا"، مما يؤكد على توافر لا مركزية مناسبة في الإدارة المدرسية، وهذا يعود إلى تبني الإدارات المدرسية الاتجاهات العامة للدولة من حيث التقليل من مركزية الإدارة في مختلف الوزارات وتبني أسلوب اللامركزية في الإدارة وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من محمد حمدي ذكي (2017) ، ودراسة حكمت عبد الحكم (2010)، ودراسة بيومي محمد (2007)، ودراسة مروة محمد (2012) ودراسة محمد ابراهيم عبد العزيز 2010 دراسة مقارنة ، حيث أكدت هذه الدراسات على ضرورة جعل المدرسة قادرة ذاتيا ومهنيًا على تحمل المسؤولية والتحرك نحو اللامركزية .

والجدول التالي يوضح التكرار الوزن المئوي والترتيب لآراء العينة لعبارات

(البعد الثاني: المشاركة المجتمعية) (ن = 540)

العبارة	العينة الكلية						التكرار					العبارة
	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف	ت.س	التباين	الاجزاء	بدرج	بدرج	بدرج	بدرج	بدرج	
							بدرج	بدرج	بدرج	بدرج	بدرج	
بدرجة عالية	76.03	4.09	0.79	18.3**	5	39	42	99	167	193	1	يضع مدير المدرسة خطه لتفعيل المشاركة المجتمعية
بدرجة متوسطة	70.03	3.12	0.83	10.4**	7	52	51	156	136	145	2	يعقد مديرو المدارس ندوات للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية للمعلمين والاداريين وأعضاء المجتمع المحلي
بدرجة	84.70	4.26	0.80	45**	1	14	10	82	163	271	3	يقوم مدير المدرسة

عالية جدا											بالإعلان عن الانجازات المشاركة بين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي	
بدرجة عالية	6	**17.6	0.84	4.01	75.62	35	54	113	130	208	يبسر مدير المدرسة مشاركة المجتمع الخارجي في العمل التطوعي بالمدرسة	4
بدرجة منخفضة	11	**19.2	0.86	2.02	60	118	91	129	77	125	يتيح مدير المدرسة إمكانات المدرسة المادية والبشرية لخدمة المجتمع المحلي	5
بدرجة منخفضة	10	**47	0.76	2.66	67.81	65	74	126	135	140	يجتمع مدير المدرسة بمجلس الأمناء دوريا لعرض خطة تحسين المدرسة	6
بدرجة عالية	4	**20.3	0.71	4.10	76.14	40	25	135	139	201	يشجع مدير المدرسة أعضاء مجلس الأمناء والاباء على المشاركة في صنع القرارات التعليمية	7
بدرجة عالية	3	**25.1	0.79	4.11	77.70	19	50	138	100	233	يحرص مدير المدرسة على عقد لقاءات وندوات مع القيادات المحلية للوقوف على آراءهم في حل المشكلات التعليمية	8
بدرجة متوسطة	8	**10.9	0.81	3.07	69.44	76	54	135	89	186	يناقش مدير المدرسة مع معاونيه ومجلس الأمناء نتائج تقييم الأداء	9
بدرجة عالية	2	**29.2	0.85	4.12	78.52	38	16	141	105	240	يبدع المدير دور المدرسة في نشر الوعي الثقافي بين أبناء المجتمع المحلي عن طريق المشاركة في مشروعات خدمة المجتمع	10

بدرجة متوسطة	9	*12.9	0.69	2.95	69.40	39	75	178	89	159	يشجع مدير المدرسة أعضاء المجتمع المحلى للتطوع بمساعداً مادية وعينية لتطوير المدرسة عن طريق الاجتماعات والندوات والمؤتمرات	11
			3.5	70.01	الإجمالي							

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- العبارة رقم (1) والتي مؤداها " يضع مدير المدرسة خطه لتفعيل المشاركة المجتمعية " جاءت في الترتيب رقم (5)، بمتوسط قدره (4.09) ووزن مؤوي (76.03) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.
- 2- العبارة رقم (2) والتي مؤداها " يعقد مديرو المدارس ندوات للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية للمعلمين والإداريين وأعضاء المجتمع المحلى " جاءت في الترتيب رقم (7)، بمتوسط قدره (3.12) ووزن مؤوي (70.03) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة ففي اتجاه البديل بدرجة متوسطة.
- 3- العبارة رقم (3) والتي مؤداها " يقوم مدير المدرسة بالإعلان عن الإنجازات المشاركة بين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلى " جاءت في الترتيب رقم (1)، بمتوسط قدره (4.26) ووزن مؤوي (84.70) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.
- 4- العبارة رقم (4) والتي مؤداها " ييسر مدير المدرسة مشاركة المجتمع الخارجي في العمل التطوعي بالمدرسة " جاءت في الترتيب رقم (6)، بمتوسط قدره (4.01) ووزن مؤوي (6200) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل عالية.
- 5- العبارة رقم (5) والتي مؤداها " يتيح مدير المدرسة إمكانات المدرسة المادية والبشرية لخدمة المجتمع المحلى " جاءت في الترتيب رقم (10)، بمتوسط قدره (2.02) ووزن مؤوي

(60.00) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة منخفضة.

6- العبارة رقم (6) والتي مؤداها " يجتمع مدير المدرسة بمجلس الامناء دوريا لعرض خطة تحسين المدرسة "جاءت في الترتيب رقم (11)، بمتوسط قدره (2.66) ووزن مؤوي (67.81) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة منخفضة.

7- العبارة رقم (7) والتي مؤداها " يشجع مدير المدرسة أعضاء مجلس الامناء والاباء على المشاركة في صنع القرارات التعليمية " جاءت في الترتيب رقم (4)، بمتوسط قدره (4.10) ووزن مؤوي (76.14) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

8- العبارة رقم (8) والتي مؤداها " يحرص مدير المدرسة على عقد لقاءات وندوات مع القيادات المحلية للوقوف على آراءهم في حل المشكلات التعليمية " جاءت في الترتيب رقم (3)، بمتوسط قدره (4.11) ووزن مؤوي (77.70) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

9- العبارة رقم (9) والتي مؤداها " يناقش مدير المدرسة مع معاونيه ومجلس الامناء نتائج تقييم الاداء " جاءت في الترتيب رقم (2)، بمتوسط قدره (3.07) ووزن مؤوي (96.44) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة متوسطة.

10- العبارة رقم (10) والتي مؤداها " يدعم المدير دور المدرسة في نشر الوعي الثقافي بين أبناء المجتمع المحلى عن طريق المشاركة في مشروعات خدمة المجتمع " جاءت في الترتيب رقم (2)، بمتوسط قدره (4.12) ووزن مؤوي (78.52) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة متوسطة.

11- العبارة رقم (11) والتي مؤداها " يشجع مدير المدرسة أعضاء المجتمع المحلى للتطوع بمساعدات مادية وعينية لتطوير المدرسة عن طريق الاجتماعات والندوات والمؤتمرات " جاءت في الترتيب رقم (5)، بمتوسط قدره (2.95) ووزن مؤوي (69.40) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

وفي ضوء تحليل هذا المحور نلاحظ الآتي:

تراوحت النسب المئوية لآراء عينة الدراسة حول البعد الثاني المتعلق "بالمشاركة المجتمعية" ما بين (84.70: 60)، حيث جاءت عبارة "يقوم مدير المدرسة بالإعلان عن الانجازات المشاركة بين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي" في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة "يتيح مدير المدرسة إمكانات المدرسة المادية والبشرية لخدمة المجتمع المحلي" في الترتيب الأخير.

وتشير الدرجة الكلية للبعد الثاني ونسبتها المقدره ب"71.19" إلى أن المشاركة المجتمعية من قبل المدارس داخل محافظة المنيا تتم بنسبة مقبولة وبدرجة فوق متوسطة، فهناك أنشطة فعلية تقوم بها إدارة المدرسة في جانب المشاركة المجتمعية بالفعل كما هو موضح بالعبارات التي حظيت بترتيب متقدم كما هو الحال في عبارات (يدعم المدير دور المدرسة في نشر الوعي الثقافي بين أبناء المجتمع المحلي عن طريق المشاركة في مشروعات خدمة المجتمع، يحرص مدير المدرسة على عقد لقاءات وندوات مع القيادات المحلية للوقوف على آراءهم في حل المشكلات التعليمية، يشجع مدير المدرسة أعضاء مجلس الأمناء والآباء على المشاركة في صنع القرارات التعليمية).

فجميع هذه العبارات تعكس نجاح الإدارة في تحقيق التواصل المجتمعي والسعي نحو تعميق المشاركة المجتمعية لها، إلا أن هناك بعض العبارات التي عكست بعض جوانب القصور التي تحتاج إلى تعزيز كعبارات (يشجع مدير المدرسة أعضاء المجتمع المحلي للتطوع بمساعدات مادية وعينية لتطوير المدرسة عن طريق الاجتماعات والندوات والمؤتمرات، يجتمع مدير المدرسة بمجلس الأمناء دوريا لعرض خطة تحسين المدرسة، يتيح مدير المدرسة إمكانات المدرسة المادية والبشرية لخدمة المجتمع المحلي)؛ حيث جاءت هذه العبارات في ترتيب متأخر في إجمالي درجات هذا البعد.

وهذا يدل على فاعلية المشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية وهذا يتفق مع دراسات كل من: بلقيس غالب (2007)، التي توصلت إلى ضرورة تفعيل جميع المنظمات والمؤسسات الاجتماعية عن طريق طرح العديد من الآليات لإحداث المشاركة المجتمعية في عملية الإصلاح، في ظل توحيد وانسجام بين كل من مجالس الآباء ومؤسسات المجتمع

المدني من جهة والمدرسة من جهة أخرى، ودراسة محمد عبد الحكيم (2010) التي أكدت أن الإصلاح المتمركز على المدرسة يجعل منها وحدة إدارية مستقلة تصنع قراراته بحرية، وأنه لكي يتم هذا الإصلاح لابد من توافر المشاركة المجتمعية.

جدول يوضح التكرار والوزن المئوي والترتب لآراء العينة لعبارات

(البعد الثالث: التقييم الذاتي والمحاسبية على النتائج) (ن = 540)

العينة الكلية										العبارة		
الترتيب	النسبة المئوية	الاجراء	المتوسط	النسبة المئوية	التكرار				درجة عالية			
					بدر	بدر	بدر	بدر				
الترتيب	النسبة المئوية	الاجراء	المتوسط	النسبة المئوية	بدر	بدر	بدر	بدر	بدر	العبارة		
درجة عالية	7	**16.5	0.76	3.96	75.22	44	51	91	158	196	1	يضع مدير المدرسة نظاما دوريا للتقييم الذاتي المستمر في ضوء معايير الاداء الجيد وخطه الجودة ومعاييرها
درجة متوسطة	9	**10.7	0.72	2.90	69.14	41	77	156	126	140	2	يستخدم مدير المدرسة أدوات متنوعة للتقييم الذاتي
درجة عالية جدا	3	**23.8	0.77	4.28	84.85	0	10	100	179	251	3	تدريب المعلمين لرفع الكفاءة المهنية وعمل دراسة لهم قبل وبعد التدريب لمعرفة مدى التقدم مع اعداد استمارات للتقييم الذاتي للمعلمين
درجة عالية جدا	4	**53.1	0.71	4.21	84.18	40	11	52	130	307	4	يحرص مدير المدرسة على نشر نتائج وتقارير التقييم الذاتي للمدرسة على الموقع الإلكتروني للمدرسة
درجة عالية	6	**30	0.82	4.12	78.22	15	91	79	97	258	5	يتابع مدير المدرسة اداء جميع افسراد

المجتمع المدرسي به.												
يوظف مدير المدرسة نتائج التقييم بالاشتراك فرق العمل الإداري للتطوير المدرسي	6	239	133	104	24	40	78.77	4.13	0.83	**27.9	5	
يوفر مدير المدرسة التغذية الراجعة للمعلمين والعاملين والإداريين بالمدرسة	7	279	162	98	1	0	86.62	4.31	0.75	**30.1	2	
يضع مدير المدرسة نظاما لتكريم وتحفيز المتميزين بالمدرسة وفق قواعد معلنه وعادلة	8	191	101	172	66	10	74.70	3.89	0.69	**20.4	8	
يقوم مدير المدرسة باطلاع المعلمين على التقارير الخاصة بتقييم ادائهم ومناقشتهم فيها	9	337	145	47	7	4	89.77	4.43	0.78	**72.2	1	
الإجمالي											80.51	4.22

- 1- العبارة رقم (1) والتي مؤداها " يضع مدير المدرسة خطه لتفعيل المشاركة المجتمعية " جاءت في الترتيب رقم (5) , حيث بمتوسط قدره (3.96) ووزن مؤوي (75.22) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.
- العبارة رقم (2) والتي مؤداها " يعقد مديرو المدارس ندوات للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية للمعلمين والإداريين وأعضاء المجتمع المحلي " جاءت في الترتيب رقم (7)، بمتوسط قدره (2.90) ووزن مؤوي (69.14) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة متوسطة.
- 3- العبارة رقم (3) والتي مؤداها " يقوم مدير المدرسة بالإعلان عن الانجازات المشاركة بين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي " جاءت في الترتيب رقم (1)، بمتوسط قدره

(4.28) ووزن مؤوي (84.85) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

4- العبارة رقم (4) والثى مؤداها " يبسر مدير المدرسة مشاركة المجتمع الخارجي في العمل التطوعي بالمدرسة " جاءت في الترتيب رقم (6)، بمتوسط قدره (4.21) ووزن مؤوي (84.18) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

5- العبارة رقم (5) والثى مؤداها " يتيح مدير المدرسة إمكانات المدرسة المادية والبشرية لخدمة المجتمع المحلى " جاءت في الترتيب رقم (10)، بمتوسط قدره (4.12) ووزن مؤوي (78.22) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

6- العبارة رقم (6) والثى مؤداها " يجتمع مدير المدرسة بمجلس الأمناء دورياً لعرض خطة تحسين المدرسة "جاءت في الترتيب رقم (11)، بمتوسط قدره (4.13) ووزن مؤوي (78.77) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

7- العبارة رقم (7) والثى مؤداها " يشجع مدير المدرسة أعضاء مجلس الأمناء والآباء على المشاركة في صنع القرارات التعليمية " جاءت في الترتيب رقم (4)، بمتوسط قدره (4.31) ووزن مؤوي (86.62) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

8- العبارة رقم (8) والثى مؤداها " يحرص مدير المدرسة على عقد لقاءات وندوات مع القيادات المحلية للوقوف على آراءهم في حل المشكلات التعليمية " جاءت في الترتيب رقم (3)، بمتوسط قدره (3.07) ووزن مؤوي (96.44) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

وفى ضوء تحليل هذا المحور نلاحظ الآتي:

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

تراوحت النسب المئوية لآراء عينة الدراسة حول البعد الثالث المتعلق "بالتقييم الذاتي والمحاسبية على النتائج" ما بين (89.77: 69.14)، حيث جاءت عبارة " يقوم مدير المدرسة باطلاع المعلمين على التقارير الخاصة بتقييم أدائهم ومناقشتهم فيها" في الترتيب

الأول، فيما جاءت عبارة " يستخدم مدير المدرسة أدوات متنوعة للتقييم الذاتي " في الترتيب الأخير.

وتشير الدرجة الكلية للبعد الثالث ونسبتها المقدرة ب"80.16" إلى تمتع القيادة الإدارية بالمدارس بقدر مناسب من التقييم الذاتي والمحاسبية على النتائج.

وبالنظر إلى الجدول سنلاحظ ارتفاع نسبة اختيار عينة البحث لبديل "درجة عالية جداً، وبدرجة عالية" في جميع عبارات هذا البعد، مقارنةً ببديل "درجة منخفضة ومنخفضة جداً"، مما يؤكد على توافر معايير ملائمة للتقييم الذاتي وأنماط للمحاسبية على النتائج تضمن تحقيق الثواب والعقاب على الوجه الملائم، وهذا ما أكدته دراسة كل من: بيومي محمد (2007) حيث أكدت على ضرورة جعل المدرسة على التقويم الذاتي وبناء خطط التطوير، ودراسة عادل صموئيل (2015) التي أكدت على أهمية التقييم الذاتي والمحاسبية على النتائج في تطوير المدرسة، ودراسة محمد حمدي (2014)، التي أكدت أهمية التقييم الذاتي والمحاسبية على النتائج في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمدرسة.

والجدول التالي يوضح الوزن المثوي والترتيب لآراء العينة لعبارات

(البعد الرابع: التمويل الذاتي للمدرسة) (ن = 540)

العينة الكلية											العبارات	
الترتيب	ن	الاحتمال	المتوسط	النسبة المئوية	التكرار							
					درج عالية	درج عالي	درج متو	درج منخفضة	درج جدا			
درجة عالية	2	**46.1	0.77	4.18	82.66	39	23	64	115	299	1	يمتلك مديرو المدارس سلطات اتخاذ القرارات على المستوى المدرسي في بنود اعداد الميزانية
درجة متوسطة	6	**13.6	0.79	2.88	69	14	127	111	178	110	2	يقوم مديرو المدارس باستثمار الموارد المتاحة

											والمرافق في تدبير الاموال اللازمة لدعم الميزانية	
بدرجة متوسطة	4	**42.1	0.67	3.32	72.70	36	36	158	169	141	يملك مدير المدرسة ومعاونيه صلاحيات اتخاذ القرار بزيادة مصادر التمويل للمدرسة	3
بدرجة متوسطة	5	**17.4	0.69	3.19	70.59	41	36	198	126	139	يملك مدير المدرسة ومعاونيه سلطة التصرف في اموال التأمين المدرسي المجمعة	4
بدرجة متوسطة	7	**7.1	0.87	2.73	68.88	48	91	139	97	165	يقوم القائمون على ادارة المدرسة بإدارة مشروعات انتاجية لزيادة مصادر التمويل بعد اتخاذ التصاريح اللازمة	5
بدرجة منخفضة	9	**9.3	0.84	2.29	65.11	55	114	118	144	109	يتم التواصل مع أولياء امور التلاميذ عند حدوث مشكلات اسفرت عن حدوث تلفيات بالمبنى المدرسي	6
بدرجة عالية جدا	1	**55.9	0.79	4.22	83.92	40	31	23	135	311	يقوم مدير المدرسة ومعاونيه بالاستفادة من الاموال السائلة واستثمارها بعد اخذ موافقة الجهات المختصة	7
بدرجة عالية	3	**15.1	0.71	3.84	74.62	29	77	109	120	205	تتعاون المدرسة مع أعضاء المجتمع المحلي في ميزانية المدرسة	
بدرجة منخفضة	8	**9.3	0.76	2.37	66.74	39	93	148	167	93	تتخذ إدارة المدرسة قرارات بشأن زيادة مصادر التمويل	9
بدرجة	10	**5.4	0.85	2.12	63.85	62	100	144	140	94	تقدم إدارة المدرسة	10

منخفضة									خدمات للمجتمع المحلى
		3.114	62.28	الإجمالي					

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- العبارة رقم (1) والثى مؤداها " يمتلك مديرو المدارس سلطات اتخاذ القرارات على المستوى المدرسي في بنود اعداد الميزانية " جاءت في الترتيب رقم (2), بمتوسط قدره (4.18) ووزن مئوي (82.66) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

2- العبارة رقم (2) والثى مؤداها " يقوم مديرو المدارس باستثمار الموارد المتاحة والمرافق في تدبير الأموال اللازمة لدعم الميزانية " جاءت في الترتيب رقم (6), بمتوسط قدره (2.88) ووزن مئوي (69.00) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة متوسطة.

3- العبارة رقم (3) والثى مؤداها " يمتلك مدير المدرسة ومعاونيه صلاحيات اتخاذ القرار بزيادة مصادر التمويل للمدرسة " جاءت في الترتيب رقم (4), بمتوسط قدره (3.32) ووزن مئوي (72.70) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة متوسطة.

4- العبارة رقم (4) والثى مؤداها " يمتلك مدير المدرسة ومعاونيه سلطة التصرف في أموال التأمين المدرسي المجمع " جاءت في الترتيب رقم (5), بمتوسط قدره (3.19) ووزن مئوي (70.59) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة متوسطة.

5- العبارة رقم (5) والثى مؤداها " يقوم القائمون على إدارة المدرسة بإدارة مشروعات إنتاجية لزيادة مصادر التمويل بعد اتخاذ التصاريح اللازمة" جاءت في الترتيب رقم (7), بمتوسط قدره (2.73) ووزن مئوي (68.88) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة متوسطة.

6- العبارة رقم (6) والتي مؤداها " يتم التواصل مع أولياء أمور التلاميذ عند حدوث مشكلات أسفرت عن حدوث تلفيات بالمبنى المدرسي " جاءت في الترتيب رقم (9)، بمتوسط قدره (2.29) ووزن مؤوي (65.11) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة منخفضة.

7- العبارة رقم (7) والتي مؤداها " يقوم مدير المدرسة ومعاونيه بالاستفادة من الأموال السائلة واستثمارها بعد اخذ موافقة الجهات المختصة " جاءت في الترتيب رقم (1)، بمتوسط قدره (4.22) ووزن مؤوي (83.92) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

8- العبارة رقم (8) والتي مؤداها " تتعاون المدرسة مع أعضاء المجتمع المحلى في ميزانية المدرسة " جاءت في الترتيب رقم (3)، بمتوسط قدره (3.84) ووزن مؤوي (74.62) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

9- العبارة رقم (9) والتي مؤداها " تتخذ إدارة المدرسة قرارات بشأن زيادة مصادر التمويل " جاءت في الترتيب رقم (8)، بمتوسط قدره (2.84) ووزن مؤوي (66.74) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة منخفضة.

10- العبارة رقم (10) والتي مؤداها " تقدم إدارة المدرسة خدمات للمجتمع المحلى " جاءت في الترتيب رقم (10)، بمتوسط قدره (2.12) ووزن مؤوي (63.85) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة منخفضة.

تراوحت النسب المئوية لآراء عينة الدراسة حول البعد الرابع المتعلق " بالتمويل الذاتي للمدرسة" ما بين (63.85: 83.92)، حيث جاءت عبارة "يقوم مدير المدرسة ومعاونيه بالاستفادة من الأموال السائلة واستثمارها بعد اخذ موافقة الجهات المختصة" في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة "تقدم إدارة المدرسة خدمات للمجتمع المحلى" في الترتيب الأخير.

وتشير الدرجة الكلية للبعد الرابع ونسبتها المقدره ب"71.81" إلى أن التمويل الذاتي للمدارس داخل محافظة المنيا يتم بنسبة مقبولة وبدرجة فوق متوسطة، فهناك أنشطة فعلية تقوم بها إدارة المدرسة تساهم في إدارة موارد التمويل الذاتي للمدرسة بشكل ناجح كما هو موضح بالعبارات التي حظيت بترتيب متقدم كما هو الحال في عبارات (يمتلك مديرو

المدارس سلطات اتخاذ القرارات على المستوى المدرسي في بنود اعداد الميزانية، تتعاون المدرسة مع أعضاء المجتمع المحلي في ميزانية المدرسة، يمتلك مدير المدرسة ومعاونيه صلاحيات اتخاذ القرار بزيادة مصادر التمويل للمدرسة).

فجميع هذه العبارات تعكس قدرة الإدارة المدرسية على إدارة التمويل الذاتي للمدرسة، إلا أن هناك بعض العبارات التي عكست بعض جوانب القصور التي تحتاج إلى تعزيز كعبارات (تقدم إدارة المدرسة خدمات للمجتمع المحلي، يتم التواصل مع أولياء أمور التلاميذ عند حدوث مشكلات أسفرت عن حدوث تلفيات بالمبنى المدرسي، تتخذ إدارة المدرسة قرارات بشأن زيادة مصادر التمويل)؛ حيث جاءت هذه العبارات في ترتيب متأخر في إجمالي درجات هذا البعد، وهذا ما أكدته دراسة كل من: رولا عبد الرحيم(2015)، والتي أكدت على أهمية التمويل الذاتي للمدرسة في المساهمة في تطوير الإدارة المدرسية، ودراسة مروة محمد (2012)، ودراسة محمد حمدي التي أكدت على ضرورة أن تصبح الأموال التي تحصل عليها المدرسة ملكا لها، وأن تحدد المدرسة الاعتمادات المالية المناسبة.

والجدول التالي يوضح الوزن المئوي والترتيب لآراء العينة لعبارة

(البعد الخامس: الممارسات الإدارية) (ن = 540)

العينة الكلية						التكرار					العبارات
الدرجة	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط	النسبة المئوية	النسبة المئوية	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة فحضة	
درجة عالية جدا	2	64.3**	0.86	4.34	87.29	13	27	37	136	327	يتعاون مدير المدرسة ومعاونه إداريا وإشرافيا بتنظيم الجدول المدرسي
درجة عالية	5	39.5**	0.74	4.15	82.07	38	17	69	143	273	يضع مدير المدرسة ومعاونه ترتيبا للأولويات لجميع الواجبات والاحتياجات اليومية لعملية التعليم
درجة متوسطة	7	15.2**	0.78	3.31	72.92	22	113	102	100	203	يادوم مديرو المدارس على تطبيق تعليمات انضباط بعدالة وثبات
درجة منخفضة	9	34.5**	0.76	2.34	66.81	75	85	100	141	139	يستثنى مدير المدرسة ومعاونه الجهود البشرية والموارد المالية المتاحة في تحقيق رؤيتها ورسالتها
درجة منخفضة	10	35.6**	0.81	2.33	66.44	72	91	98	149	130	تكلف ادارة المدرسة الطلاب المشاركة في حل المشكلات واجراءات البحوث

درجة عالية جدا	4	**49.3	0.70	4.28	85.44	16	10	73	153	288	يقوم مدير المدرسة ومعاونيه بتحفيز المعلمين للارتقاء بالمستوى المهني	6
درجة عالية	6	**22	0.80	4.11	77.81	10	73	82	176	199	يهدف القائمون على ادارة المدرسة الى اعداد الفرد المنتج القادر على تحقيق الرقى والتقدم لمجتمعه ووطنه	7
درجة متوسطة	8	**25.6	0.78	3.09	69.92	22	103	139	137	139	يسنظم مدير المدرسة ومعاونيه نشاطات خارج اوقات الدوام وفي الاجازات الصيفية للطلاب للاستفادة من مرافق المدرسة	8
درجة عالية جدا	1	**33.9	0.73	4.35	87.55	0	7	70	175	288	تتعاون المدرسة مع الاقران المتميزين الذين لديهم استعداد لتقديم الخدمات	9
درجة عالية جدا	3	**62	0.82	4.29	86.48	10	34	57	109	330	تتواصل ادارة المدرسة مع اولياء الاسور لتحقيق التواصل بين المدرسة والمنازل	10
درجة منخفضة	11	**47.9	0.68	2.19	82.96	30	15	100	95	300	يتعاون مدير المدرسة ومعاونيه مع المؤسسات الاخرى في تنمية الطلاب تنمية متكاملة	11
3.52					70.5	الإجمالي						

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- العبارة رقم (1) والتي مؤداها " يتعاون مدير المدرسة ومعاونيه إداريا وإشرافيا بتنظيم الجدول المدرسي " جاءت في الترتيب رقم (2)، بمتوسط قدره (4.34) ووزن مؤوي (87.29) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جدا.

2- العبارة رقم (2) والتي مؤداها " يضع مدير المدرسة ومعاونيه ترتيبا للأولويات لجميع الواجبات والاحتياجات اليومية لعملية التعليم " جاءت في الترتيب رقم (6)، بمتوسط قدره (4.15) ووزن مؤوي (82.07) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

3- العبارة رقم (3) والتي مؤداها " يداوم مدير المدارس على تطبيق تعليمات انضباط بعدالة وثبات " جاءت في الترتيب رقم (8)، بمتوسط قدره (3.31) ووزن مؤوي (72.92) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة متوسطة.

4- العبارة رقم (4) والتي مؤداها " يستثنى مدير المدرسة ومعاونيه الجهود البشرية والموارد المالية المتاحة في تحقيق رؤيتها ورسالتها " جاءت في الترتيب رقم (10), بمتوسط قدره (2.34) ووزن مؤوي (66.81) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة منخفضة.

5- العبارة رقم (5) والتي مؤداها " تكلف ادارة المدرسة الطلاب المشاركة في حل المشكلات وإجراءات البحوث" جاءت في الترتيب رقم (11), بمتوسط قدره (2.33) ووزن مؤوي (66.44) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة منخفضة.

6- العبارة رقم (6) والتي مؤداها " يقوم مديرو المدرسة ومعاونيه بتحفيز المعلمين للارتقاء بالمستوى المهني "جاءت في الترتيب رقم (4), بمتوسط قدره (4.28) ووزن مؤوي (85.44) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جدا.

7- العبارة رقم (7) والتي مؤداها " يهدف القائمون على إدارة المدرسة الى إعداد الفرد المنتج القادر على تحقيق الرقى والتقدم لمجتمعه ووطنه " جاءت في الترتيب رقم (7), بمتوسط قدره (4.11) ووزن مؤوي (77.81) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية.

8- العبارة رقم (8) والتي مؤداها " ينظم مدير المدرسة ومعاونيه نشاطات خارج أوقات الدوام وفى الإجازات الصيفية للطلاب للاستفادة من مرافق المدرسة" جاءت في الترتيب رقم (9), بمتوسط قدره (3.09) ووزن مؤوي (69.92) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة متوسطة.

9- العبارة رقم (9) والتي مؤداها " تتعاون المدرسة مع الأفراد المتميزين الذين لديهم استعداد لتقديم الخدمات " جاءت في الترتيب رقم (1), بمتوسط قدره (4.35) ووزن مؤوي (87.55) وهى دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جدا.

10- العبارة رقم (10) والتي مؤداها " تتواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور لتحقيق التواصل بين المدرسة والمنازل " جاءت في الترتيب رقم (3)، بمتوسط قدره (4.29) ووزن مؤوي (86.48) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة عالية جداً.

11- العبارة رقم (11) والتي مؤداها " يتعاون مدير المدرسة ومعاونيه مع المؤسسات الأخرى في تنمية الطلاب تنمية متكاملة" جاءت في الترتيب رقم (5)، بمتوسط قدره (2.19) ووزن مؤوي (82.96) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) والدلالة في اتجاه البديل بدرجة منخفضة.

وفي ضوء تحليل هذا المحور نلاحظ الآتي:

تراوحت النسب المئوية لآراء عينة الدراسة حول البعد الخامس المتعلق "بالممارسات الإدارية" ما بين (66.81 : 87.55)، حيث جاءت عبارة " تتعاون المدرسة مع الأفراد المتميزين الذين لديهم استعداد لتقديم الخدمات" في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة " تكلف إدارة المدرسة الطلاب المشاركة في حل المشكلات وإجراءات البحوث" في الترتيب الأخير. وتشير الدرجة الكلية للبعد الخامس ونسبتها المقدره ب"78.69" إلى تمتع القيادة الإدارية بالمرونة الكافية وبالممارسة الإيجابية البناءة التي تساهم تعزيز نجاح العملية التعليمية، وبالتالي فإداء مديري مدارس التعليم الأساسي عينة الدراسة هو أداء إيجابي والممارسات الإدارية التي يقومون بها ممارسات سليمة، وهذا ما أكدته دراسات كل من: محمد حمدي (2017)، ودراسة عمر نصير (2007) .

الخطوة الرابعة : آليات التغلب على معوقات المشاركة المجتمعية على ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمحافظة المنيا :

- آليات تتبع نهجاً علمياً منظماً للإفادة من جهود المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم بمصر وتضافر قواه المختلفة لإزالة الإشكاليات القائمة بسبب نقص الموارد التمويلية مثل إشكالية نقص كفاءة المباني المدرسية ونقص التجهيزات التعليمية والمعملية ، ونقص الحوافز الممنوحة للمعلمين ولعل من أبرز تلك الآليات:
- تحصيل مصروفات دراسية من الأهالي بنسب تتلاءم مع دخولهم .

- إسهامات رجال الأعمال من خلال الوعاء الضريبي المنظم لعائدات مشروعاتهم .
- إسهامات البنوك والمؤسسات المالية والمصرفية من خلال إصدار سندات وإقامة المدارس .
- إنشاء مصرف إسلامي يتولى تلقي أموال الزكاة وتوجيهها لتمويل التعليم .
- ترشيد مفهوم المدارس المنتجة .
- ضرورة تنمية مجموعة من السمات الشخصية كالدافعية الذاتية , والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية خصوصًا في الأزمات والظروف الحرجة والتي تحتاج لتدخل سريع والقدرة على إجراء الاتصالات , وتشكيل فرق العمل وامتلاك مهارة التفويض والإدارة التشاركية .

• الاهتمام بإدارة المواهب: (Talent Management)

آليات وإجراءات التطبيق :

- البحث عن أصحاب الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير الأداء وتفعيل المشاركة المجتمعية .
 - توظيف قدرات ومهارات الموهوبين لتطوير العمل وإنجاز المهام وتحقيق الأهداف .
 - إعادة تأهيل وتدريب المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل لمدارس التعليم الأساسي :
- ##### آليات وإجراءات التطبيق :
- تنظيم ندوات ومؤتمرات ولقاءات وورش عمل تركز على المشاركة المجتمعية علي ضوء الإدارة المتمركزة حول المدرسة .
 - تنظيم ورش عمل يكون هدفها الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل والاطلاع عليها بصفة دورية متجددة .
 - أن لا يقتصر دور الأكاديمية المهنة للمعلم على تقديم برامج تدريبية فقط للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس والمرشحين للترقي إلى درجة أعلى بل يجب أن يقدم أيضًا دورات تدريبية لجميع العاملين بالإدارة المدرسية .

- تبادل الزيارات بين مدارس التعليم الأساسي المتميزة والتي حققت تميز ونجاح عن طريق تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمحافظة المنيا .

● تفعيل نظام المحاسبية (المساءلة) Accountability

- آليات وإجراءات التطبيق :
- ضرورة وضع نظام لتقييم أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومجلس الإدارة المدرسية للوقوف على مدى تحقيقهم من تقدم ومواجه إخفاقاتهم.
- تعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أعضاء هيئة التدريس ومدير المدرسة .

● تبنى ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة المجتمعية :

- آليات وإجراءات التطبيق :
- الاهتمام بإشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس بمدارس التعليم الأساسي والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة وذلك لترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها .
- توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطاء المعلمين دوراً كبيراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات , وبالتالي زيادة قوة وتماسك المدرسة .
- تحديد القيم والمعتقدات ونظم العمل في داخل المدرسة التي تعمل على تشجيع عمليات الإبداع وتبادل المعرفة في داخل المدرسة .
- توفير الدعم والحافز الذى يشجع الأنشطة القائمة على المعرفة من خلال خلق بيئة لتبادل المعرفة والوصول إليها , لتكون المدرسة لديها القدرة على التكيف مع بيئتها , والاستفادة منها بشكل أكبر وضرورة المشاركة المجتمعية .
- أن تعمل القيادات المدرسية على نشر ثقافة قبول التغيير وتطوير الأداء لدى جميع العاملين بالمدرسة .

● تدعيم المزايا التنافسية :

- آليات وإجراءات تحقيق المزايا التنافسية :
- المقارنة الدائمة مع المدارس الرائدة في تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة والتسابق معها من أجل تحقيق التميز .

- إشعال روح المنافسة بين العاملين داخل المدرسة لتحقيق الأهداف والتميز وذلك للارتقاء بمستوى المدرسة وجعلها مصدرًا للإشعاع الحضاري للمجتمع المحيط مع ضرورة تفعيل الشراكة مع البيئة المحلية والسعي لتدبير الموارد المالية اللازمة في حالة عجز الميزانية .
- وضع نظام دقيق للمكافآت والحوافز وتكريم المتميزين والإشادة بهم في جميع المناسبات ومنحهم شهادات تقدير .
- وضع نظم محاسبية دقيقة لمجازاة المقصر والمهمل على أن تكون تلك النظم عادلة وموضوعية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- الكراسنة، سميح، الخزاولة، تيسير (2007): الانسجام بين العناصر الأساسية في المدرسة كنظام ودوره في تحقيق الإصلاح المدرسي، مؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموح، جامعة الإمارات، كلية التربية.

1968، ص103 .

ابن منظور، محمد بن مكرم الأفريقي المصري: لسان العرب، ج 10، بيروت دار صادر، أحمد إبراهيم أحمد (2010): واقع تحقيق السياسة التعليمية للجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية المصرية، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مصر، المجلد (21)، العدد (84) .

أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1988 ص 7 .

أحمد إبراهيم أحمد: رفع كفاءة الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1998، ص 6.

أسامة محمد سيد: الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، القاهرة، دار العلم والإيمان 2008، ص19.

ذوقان وعبيدات: البحث العلمي، مفهومه، وأدواته، وأساليبه، الطبعة الثانية (الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع، 1996ص220

رولا عبد الرحيم محمد : الإدارة الذاتية مدخل لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2015م.

سلامة عوض سلامة وجيه: متطلبات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء معايير القيادة والحوكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة، 2016 م

- شاكر محمد فتحي : " التعليم الأساسي فكر . تطبيق . الطبيعة المستقبلية " ، القاهرة ، النهضة التدريبية، 1998، ص ص7-9 .
- الشرعي، بلقيس غالب (2007): دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي -دراسة تحليلية-، مجلة كلية التربية، س22، ع24، جامعة الإمارات .
- شيرين سعيد عبد المعطى : تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة : دراسة ميدانية بمحافظة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، 2017م .
- الصغير، أحمد حسين (2007): الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل. دراسة ميدانية"، مؤتمر الإصلاح المدرسي -التحديات والطموح- جامعة الإمارات، كلية التربية، ص 6 .
- ضحاوي، بيومي محمد (2007): برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة لتحقيق الجودة تأهيلاً للاعتماد التربوي، مؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموح، جامعة الإمارات، كلية التربية .
- عادل صموئيل مقار : تفعيل دور مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإدارة المتمركزة حول المدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنى سويف ، 2015م .
- عمر نصير مهران : تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية ففي ضوء مدخل الإدارة الذاتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2007م
- عمر نصير مهران : تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2007م .
- فهم مصطفى : مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2005 ، ص44.

كرم عبدالله عبد المولي: تطوير برامج إعداد مدير المدرسة في المرحلة الابتدائية علي ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الفيوم، 2014م .

مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز ، القاهرة ، مطابع وزارة التربية والتعليم ، 1993م، ص 396.

محمد إبراهيم عبد العزيز : تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر وانجلترا وأستراليا : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، 2010م .

محمد جودة التهامي: تفعيل المسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة التربية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السابعة، العدد الثالث عشر، 2004م

محمد حمدي زكي : تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية 2014 : 2030م ، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج ، 2017م

مروة محمود إبراهيم : متطلبات تفعيل دور الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي لتحقيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمياط ، 2012م .

منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (2005): التعليم للجميع ضرورة ضمان الجودة، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، منشورات اليونسكو، ص 169.

منى على سيد محمد: تطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنيا، 2014م .

وزارة التربية والتعليم: قانون التعليم قبل الجامعي رقم 139 لسنة 1981، ص 5.

ولاء كمال عبد السلام على: تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، تربية جامعة بني سويف ، 2012م .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

Adam E. Nir : The Effect of School-Based **Management** on **Schools'** Culture of Consumption , International Journal of Leadership in Education ,v10 ,n4 ,Oct 2007 ,p.422.

Aghili : A concept of management cantered around the school Approach to Internal Audits, Strategic Finance , 2009

Andrea Reupert , Barney Dalgarno: Using Online Blogs to Develop Student Teachers' Behaviour Management Approaches, Australian Journal of Teacher Education, v36, n5, Apr 2011, p48 .

Diane Ravitch: Dictating to the Schools:A Look at the Effect of the Bush and Obama administration on Schools, Virginia Journal of Education, v76, n8, Apr 2011, p8 .

Eric C. K. Cheng : Management Strategies for Promoting Teacher Collective Learning ,Online Submission, US-China Education Review, v8, n1, Jan 2011, p33.

Salaheldin & Abdelwahab : the concept of management cantered around the school on News land Teachers, an international journal , Vol 1 , No 23 – 35 , 2009

Thomas Gali : Develop the performance of the managers of institutions using self management , journal of management , 2012 .