

## الفصل الثانى

### إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر

#### مقدمة

#### المدرسة الثانوية العامة فى مصر :

- ١- أهميتها
- ٢- أهدافها
- ٣- سياسة القبول بها
- ٤- نظام الدراسة
- ٥- إدارتها وأنماطها



## الفصل الثانى

### إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر

#### مقدمة :

يتناول هذا الفصل إدارة المؤسسة المسنولة عن التعليم الثانوى العام وهى المدرسة ، ويستوجب ذلك إلقاء الضوء على فلسفة هذه المدرسة والأوضاع الإدارية والتعليمية بها ، للتعرف على مسؤولياتها تجاه تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام ، وتحديد ما يعوقها من مشكلات ، ومحاولة تطوير أداء وظائفها . وفيما يلى عرض لذلك :

#### المدرسة الثانوية العامة فى مصر :

للمدرسة الثانوية العامة أهمية فى النظام التعليمي فى مصر ، لأنها تقود الملتحقين بها إلى الفرص التعليمية والاجتماعية المنشودة ؛ فهي تؤدي إلى الجامعة التي تؤدي بدورها إلى المناصب القيادية والمرموقة فى المجتمع .

تعد فترة الدراسة بالمدرسة الثانوية العامة فترة نمو عقلي وبدني ، لأنها تواكب فترة المراهقة والبلوغ ؛ وبالتالي يقع علي عاتق المدرسة الثانوية العامة تبعات الوفاء بمتطلبات فترة المراهقة والبلوغ ، وإشباع حاجات المتعلمين وتوجيه التلاميذ ، وتزويدهم برصيد من الثقافة العامة ، والقيم الخلقية والاجتماعية ، والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم فى نهاية المرحلة الثانوية أن يحددوا مصيرهم فى الحياة العملية ، كما أن المدرسة الثانوية العامة يجب أن تكون الأكثر اهتماماً بالوقوف على ميول التلاميذ وقدراتهم ، واستعداداتهم حتى يوجهوا إلى التعليم المناسب .

واقترضت نشأة النظام التعليمي فى مصر منذ بدايات القرن التاسع عشر أن يكون التعليم بالمدرسة الثانوية العامة تجهيزياً ، أو إعدادياً لمتابعة الدراسة بالمدارس العالية ( الخصوصية ) ، ومن ثم كانت إمكانات المدارس العالية ( الخصوصية ) واحتياجاتها من الطلاب ، وطبيعة الدراسة بها ، هي العوامل الحاكمة فى تحديد أعداد الملتحقين بالتعليم الثانوي وفى مدة الدراسة وخططها ، وقد ارتبطت المدرسة الثانوية العامة فى مصر منذ نشأتها عام ١٨٢٥م بهدفين أساسيين هما : الإعداد للتعليم العالى ، الإعداد للوظائف العامة .

وقد أورثت هذه النشأة ضرورة وجود جهاز إداري مركزي ، اتسم بدرجة شديدة من البيروقراطية والتعقيد الإداري ، مما أعاق العديد من محاولات الإصلاح والتجديد ، وهدم الكثير من تجارب التطوير قبل أن تكتمل ، واتخذ من الكم معياراً مطلقاً لتقويم الأداء والإنجاز في العملية التعليمية .

سيتم تناول المحاور التالية :

### ١- أهمية المدرسة الثانوية العامة :

تتسبب المدرسة الثانوية العامة في مصر مكاتبة مهمة في النظام التعليمي ، ومرجع ذلك إلى كون هذه المؤسسة التعليمية من أخطر المؤسسات التعليمية ، لأنها تقع في مرحلة لها أهميتها وتأثيرها الفعال في النظام التعليمي في مصر ، إذ أنها تتوجه إلى الشباب من كل مجتمع من المجتمعات فتترك أثراً في نفوسهم ، وتعمل على تكوينهم وتمنحهم إطاراً فكرياً معيناً ، يلزمهم طوال حياتهم ، فهي التي تعد الشباب وتزودهم بما يساعدهم على مواصلة طريقهم في الحياة بعد ذلك .

مدة الدراسة بالمدرسة الثانوية العامة ثلاث سنوات ، وهي تعلم الصفوة من الطلاب ، وتتمتع بالمكاتب الأولى بالنسبة لغيرها من المدارس في نظر الدول والآباء وأولياء الأمور على السواء ، وتعد المدرسة الثانوية العامة الطريق المؤدي للتعليم الجامعي والعالي ، ويتم القبول بالمدرسة الثانوية العامة على أساس المفاضلة بين المتقدمين في مجموع درجاتهم بالشهادة الإعدادية .

ترتبط المدرسة الثانوية العامة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع من حولها ، فكل ما يجري في المجتمع من أحداث ، وما يدور فيه من أفكار وآراء ، وما يسوده من اتجاهات وفسافات ، وما يطرأ عليه من تطورات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية ، ينعكس بدوره على المدرسة الثانوية العامة في صورة مواقف واتجاهات يعايشها طلاب هذه المدرسة .

أهم ما يميز المدرسة الثانوية العامة عن غيرها من المراحل ، توافر استمرارية التعليم ؛ حيث تعمل على مواصلة الطلاب للمرحلة التعليمية التالية سواء التعليم الجامعي أو العالي .

بصفة عامة تبرز أهمية المدرسة الثانوية العامة ومكانتها في النظام التعليمي مجموعة من المميزات التي تختص بها دون غيرها من المدارس من أهمها :

- أنها تتناول الشباب في أدق مراحل نموهم وهي مرحلة المراهقة .

- أنها تهيئ الشباب وتعددهم لمواصلة الدراسة في التعليم الجامعي أو العالي .
  - أنها دعامة مهمة لتنمية المهارات اللازمة للمواطنة الصالحة .
- بالإضافة إلى أنها :

توفر المجال المعرفي الأساسي والمعرفة النظرية اللازمة للحرف المهنية ، والتي أصبحت أكثر تعقيداً ، بسبب التغيرات التكنولوجية ، كما أنها تترك أثراً يستمر مع حياة طلابها سواء في قطاعات الصناعات والخدمات ، تشجيع الأعمال الحرة ، وتعمل على تحسين الإنتاجية وجودة أداء العمل .

## ٢. أهداف المدرسة الثانوية العامة :

تستمد المدرسة الثانوية العامة في مصر أهدافها من الأهداف العامة للتربية والتعليم ، والتي تستمد أهدافها من الأهداف القومية الكبرى على مستوى الدولة ، ومن مطالب المجتمع واحتياجاته وفي إطار متطلبات العصر الذي توجد فيه .

قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ حدد أهداف المرحلة الثانوية عموماً ومنها المدرسة الثانوية العامة في أنها : تهدف إلى إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم الجامعي والعالي ، إعداد الإنسان الذي يؤمن بالله وكتبه ورسله وقيم دينه ، ويتمسك بتعاليمه ويلتزم بمثلته ، إعداد الإنسان المصري المؤمن بوطنه المستعد للتضحية في سبيله باعتباره النفس والأهل والعرض ومصدر الحياة ، إعداد الإنسان المصري الذي يؤمن باتنمائه القومي لأمة العربية ، وبتنمائه الإنساني للعالم من حوله ، تزويد الطالب بالقدر المناسب من المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ذاته .

توجد العديد من الأهداف للتعليم الثانوي العام من أهمها :

- ١- إعداد الطلاب للمشاركة في الحياة العامة في المجتمع .
- ٢- تزويد الطلاب بما يحتاجون إليه من العلوم والآداب والفنون والمهارات العلمية بما يمكنهم من مواصلة الدراسة بمرحلة التعليم الجامعي والعالي .
- ٣- التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية بين مناهج ومواد المدرسة الثانوية العامة في مصر .
- ٤- تنمية الانتماءات الصحيحة وهي انتماءات وطنية عربية إسلامية إنسانية .
- ٥- مساعدة الطالب على التكيف مع التغيرات الجسمانية التي تحدث لكل من الذكر والأنثى في هذه المرحلة العمرية بصفة خاصة .
- ٦- مساعدة الطالب على التعامل مع الأقران بصورة سليمة ناضجة .

- ٧- مساعدة الطالب علي معرفة الدور الاجتماعي لكل من الذكر والأنثى وتهيئته أو تهيئتها للحياة الزوجية واختيار الزوج أو الزوجة .
- ٨- مساعدة الطالب علي تكوين فلسفة موجهة له في الحياة .
- ٩- مساعدة الطالب علي الاستعداد لاختيار عمل أو مهنة له في مستقبل حياته .  
وذلك من خلال الإعداد للجامعة والتعليم العالي .
- ١٠- تنمية الميول والاهتمامات والهوايات المختلفة لمساعدة طالب هذه المرحلة علي حسن استغلال وقت فراغه بطريقة مفيدة .
- ١١- مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع وإعداد جيل من العلماء .
- ١٢- تحقيق مهارات استخدام التقنيات العلمية الحديثة .
- ١٣- تعويد الطالب علي إبداء الرأي بحرية في احترام رأي الآخرين من خلال مزاوله الأنشطة التربوية .

مما سبق يتضح أن المدرسة الثانوية العامة تهدف إلي إعداد الطاقات البشرية التي يحتاجها المجتمع في تطوره الحضاري إعداداً يتمشى مع ميول الطلاب واستعداداتهم وقدراتهم ، ومع الحاجات القائمة والمنتظرة للمجتمع في المستقبل ، ويستمر في هذه المرحلة تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم إلي المستوي الذي يتناسب مع نضج الطلاب ، كما يستمر تحقيق الأهداف الخاصة بالمرحلة الإلزامية إلي مستوي يتناسب مع ما توافر للطلاب في المرحلة من نضج أكثر وخبرة أوفر .

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن المدرسة الثانوية العامة تهدف إلي إعداد الطالب للحياة الاجتماعية ، ومحاولة الاستفادة بكل ما يحدث من تغيرات وتطورات من حوله ، فطلي المدرسة أن تهتم بنواحي النشاط الإنساني المختلفة ، وأن توطن العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة .

### ٣- سياسة القبول بالمدارس الثانوية العامة :

يتم القبول بالمدارس الثانوية العامة علي أساس تكافؤ الفرص ، وتكون الأولوية علي أساس عامل السن ومجموع درجات الطلاب علي مستوي المحافظة ، ويشترط أن يكون الطالب حاصلأ علي شهادة إتمام الدراسة بالتعليم الأساسي في العام الدراسي السابق للالتحاق بالمدرسة الثانوية العامة ، وألا يزيد السن في أول أكتوبر

علي ١٨ عاماً ، ونجاح الطالب في الكشف الطبي مع إعفاء المتقدمين من المدارس الرسمية .

وقد تم تعديل الفقرة (٢) من القرار الوزاري رقم (١٥٤) لسنة ١٩٨٩ من الفصل الثالث " مرحلة التعليم الثانوي " وهو أنه يشترط فيمن يقبل بالصف الأول الثانوي العام بالإضافة إلى ما سبق حصول الطلاب علي مجموع لا يقل عن ٧٥% من مجموع الكلي في امتحان شهادة إتمام الدراسة لمرحلة التعليم الأساسي في العام السابق للالتحاق .

ويتم القبول بالمدرسة الثانوية العامة طبقاً للتقيد باشتراطات وتوقيتات الحصول علي الخدمات التعليمية الآتية :

١- تحدد المديرية التعليمية الحد الأدنى للقبول بالتعليم الثانوي العام ، وكذا الشروط والقواعد العامة للقبول بالمدارس الثانوية العامة ( رسمي - خاص ) وتقيد المدارس بتنفيذها .

٢- يبدأ قبول طلبات الالتحاق عقب إعلان نتيجة امتحان شهادة إتمام التعليم الأساسي وإعلان الحد الأدنى للقبول .

٣- تقوم المدارس الثانوية العامة بقبول ملفات الطلاب علي أن تتضمن ما يلي :

- أ- طلب الالتحاق مستوفياً التمغه وطوابع نقابة المهن التعليمية .
- ب- شهادة ميلاد الطالب أو مستخرج رسمي منها .
- ج- الاستمارة البيضاء الدالة علي النجاح في نفس عام التقدم .
- د- بطاقة الرغبات .
- هـ- البطاقة المدرسية والبطاقة الصحية للطالب .
- و- ثلاث صور حديثة للطالب .

٤- يتم تحديد الرسوم المقررة للالتحاق بالمدرسة الثانوية العامة طبقاً للقرار الوزاري الذي يصدر خلال شهر أغسطس من كل عام ويعطن عنها في أكثر من مكان ظاهر بالمدرسة .

ويؤخذ علي سياسة القبول بالمدارس الثانوية العامة ؛ الاقتصار علي المجموع الكلي الذي يحصل عليه التلاميذ في الشهادة الإعدادية فقط ، والذي تحدده المديرية

التعليمية دون اعتبار للعوامل الأخرى مثل : مبدأ تكافؤ الفرص أو استخدام العديد من الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية .

#### ٤- نظام الدراسة بالمدرسة الثانوية العامة :

طبقاً لما ورد بقانون رقم (٢) لسنة ١٩٩٤م ، بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ يستبدل بنصوص المادتين ٢٦ ، ٢٨ من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ ، النصوص الآتية :

مادة ٢٦ : تتكون مقررات الدراسة في التعليم الثانوي العام من مواد إجبارية ومواد اختيارية ويصدر بتحديد هذه المواد وعدد المواد الاختيارية التي يتعين على الطالب أن يجتازها بنجاح ، قرار من وزير التعليم بعد موافقة المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي وموافقة المجلس الأعلى للجامعات .

#### ١- المواد الإجبارية :

- تشمل المواد الإجبارية المقررة على طلاب الصف الثاني الثانوي العام من المواد التالية : التربية الدينية ، اللغة العربية ، اللغة الأجنبية الأولى ، اللغة الأجنبية الثانية ، التربية الرياضية .
- تشمل المواد الإجبارية المقررة على طلاب الصف الثالث الثانوي العام من المواد التالية : التربية الدينية ، اللغة العربية ، اللغة الأجنبية الأولى التربية القومية ، التربية الرياضية .

#### ٢- المواد الاختيارية :

- يختار الطالب في الصف الثاني الثانوي العام ثلاث مواد فقط من بين المواد التالية : الكيمياء ، الأحياء ، الرياضيات ، الجغرافيا ، علم النفس والاجتماع ، الجيولوجيا والعلوم البيئية .
- يختار الطالب في الصف الثالث الثانوي العام مادتين فقط من المواد التالية : الفيزياء ، الرياضيات ، التاريخ ، الفلسفة والمنطق ، الاقتصاد والإحصاء ، كما يختار الطالب بالإضافة إلى المادتين السابق اختيارهم من المواد التخصصية (الاختيارية) مادة واحدة فقط من المواد التطبيقية التالية : التربية الفنية ، التربية الموسيقية ، الاقتصاد المنزلي ، المجال التجاري ، المجال الزراعي ، المجال الصناعي ، الحاسب الآلي .

### ٣- مواد المستوى الرفيع (اختيارية) :

تكون لطلاب الصف الثالث الثانوي العام وتتمثل في المواد التالية : اللغة العربية ، اللغة الأجنبية الأولى ، الرياضيات . الفلسفة والمنطق .

مادة ٢٨ : مع عدم الإخلال بحكم المادة (٢٣) من هذا القانون يجري الامتحان للحصول علي شهادة إتمام الدراسة الثانوية علي مرحلتين ، الأولى في نهاية السنة الثانية ، والأخرى في نهاية السنة الثالثة .

يسمح للطالب في نهاية كل مرحلة بالتقدم للامتحان في المواد المقررة بها ، وذلك في امتحان واحد أو اثنين ، ويسمح بالتقدم للامتحان في كل مادة من المواد لكلا، من أتم دراسة المناهج المقررة لها بمدرسة رسمية أو خاصة تشرف عليها الدولة ، ويجوز للطالب التقدم لهذا الامتحان من الخارج وفقاً للضوابط التي يصدر بها قرار من وزير التعليم .

وقد أصدرت الوزارة دليلاً للطالب في خطة الدراسة ، ونظام الامتحان بمرحلتين الثانوية العامة وزعته مجاناً علي جميع الطلاب المقيدن بالصف الثاني الثانوي بجميع المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية ، وهذا النظام الدراسي هو المتبع بالمدارس الثانوية العامة .

يلاحظ على أن هذا النظام قد أعطى حرية الاختيار للتمييز بين المواد التي تتوافق مع ميوله ورغباته في الدراسة ، جنب التلاميذ والأسر من أسباب القلق والتوتر الذي كان يصاحب النظام القديم للثانوية العامة ، والذي كان يقتصر على نظام الفرصة الوحيدة في امتحان شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة ، تنوع المواد الاختيارية في المستوى الرفيع .

إلا أن لهذا النظام بعض الثغرات التي تؤخذ عليه كما أوضحها بعض المربين مثل : عدم تحقيق الهدف الأهم وهو محاربة الدروس الخصوصية ، عدم التخفيف من شبح الامتحان ورعب الثانوية العامة ، بل أصبح على مدار عامين بدلاً من عام واحد ، قد أحدث النظام الجديد هزة في التنظيم المدرسي والانضباط داخل الفصول ؛ فزاد عدم الانضباط داخل الفصول بسبب التنقل من فصل لآخر داخل المدرسة ، مما جعل الإدارة المدرسية تعاني من ذلك نظراً لاختلاف رغبات الطلاب ، وتوزيعهم على مختلف الشعب والمجموعات كل حسب رغباته بعد كل حصة أو درس .

ومن ثم يجب إعادة النظر في جوانب الضعف والقصور في هذا النظام ، حتى تحقق الأهداف المنشودة من المدرسة الثانوية العامة في مصر ، حتى يكون التطوير في هذه المرحلة شاملاً في محتواه وفي أساليبه ، وضرورة مشاركة أولياء الأمور ، المدرسين ، المديرين ، ورأي التلاميذ أيضاً ، رأي التربويين من أساتذة الجامعات وكليات التربية خاصة .

#### ٥- إدارة المدرسة الثانوية العامة وأنماطها المختلفة :

تتكون إدارة المدرسة الثانوية العامة من :

مدير أو ناظر المدرسة وهو الرئيس المباشر لمدرسته ، ويتولى البت في كافة المسائل والأمور الخاصة بالمدرسة ، التي يشرف عليها ويعاونه وكيل المدرسة ويختص بالإشراف علي بعض الشئون الفنية والإدارية ، والمالية والنشاط المدرسي مكملاً بذلك عمل مدير المدرسة أو ناظرها ويقوم وكيل المدرسة المتفرغ بتدريس (٦) حصص في مادة تخصصه في حالة وجود عجز بها ، المدرس الأول ويختص بالتوجيه الفني لأعمال مدرسي مادة تخصصه ، إلى جانب قيامه بتدريس نصاب محدد من حصص مادة تخصصه ، وقيامه بنصيب معين في إدارة المدرسة ، مجلس إدارة المدرسة ويعاون مدير أو ناظر المدرسة في إدارة المدرسة ويتولى عمليات الرقابة الذاتية علي العملية التعليمية في المدرسة ، والإشراف علي عمليات التوجيه والمتابعة .

وتهدف إدارة المدرسة الثانوية العامة إلى:

السعي إلى تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام ، تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من جانب العاملين في المدرسة الثانوية العامة وتوجيهها ، بما يتفق وأهداف الدولة في المجال التربوي ، توجيه استخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة الثانوية العامة استخداماً علمياً فعالاً ، بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية والجودة الشاملة للمدرسة ومكوناتها المختلفة ، العمل علي توفير مناخ من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية ، وممارسة العمل الجماعي ، والتأكيد علي العمل كفريق بين أفراد المدرسة سواء المعلمين والإداريين والطلاب .

تتنوع أنماط إدارة المدرسة الثانوية العامة ، فليس هناك نمط واحد ، يتبع في المدارس الثانوية العامة ، ويرجع ذلك إلى اختلاف الأسس والمبادئ السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، التي تؤثر علي فلسفة القائد أو مدير أو ناظر المدرسة .

يعد النمط الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة أحد العوامل المهمة والمؤثرة علي كفاءة العمل داخل المدرسة ، وتعد طريقة إدارة العاملين والإشراف عليهم علي مستوي المدرسة الثانوية العامة من العوامل ذات الأهمية القصوى في رفع جودة الآداء علي مستوي المدرسة .

ينعكس تفاعل أنماط الإدارة علي مستوي المدرسة الثانوية العامة والقيادة والمرعوسين بصورة مباشرة علي آداء العاملين بها ، حيث يتطلب الأمر توافق نمط القيادة مع دوافع ورغبات الأفراد علي مستوي الإدارة ، لأنها تؤثر علي سلوكهم وعلي آدائهم ومن ثم تحقيق الأهداف ، ويتصف المشتغلون بإدارة المدرسة الثانوية العامة بالعديد من الأنماط الإدارية التي تبدوا في أنهم إما : ديمقراطيون يعتمدون علي مبدأ الشورى والمشاركة ، وإما أوتوقراطيون متحكمون ، وإما متساهلون فوضويون في إدارتهم للمدرسة الثانوية العامة ، ويمكن توضيح هذه الأنماط الإدارية للمدرسة الثانوية العامة في الآتي :

#### أ- الإدارة الديمقراطية :

يهدف هذا النمط إلي تحقيق الغايات المنشودة من المدرسة ، في صورة جماعية واتخاذ القرارات علي مستوي جميع العاملين بها ، إذ يعتمد علي المشاركة ، وهذا يتفق مع النظريات والأساليب الإدارية الحديثة ، التي تعتمد علي المشاركة وفرق العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد .

يتميز هذا النمط من الإدارة بمشاركة الأفراد بالمدرسة في وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم ، ويتم توزيع المسئوليات علي جميع العاملين ، وتسود العلاقات الطيبة بينهم ، وتتفتح قنوات الاتصال بينهم ، ويقوم المدير بتشجيع الأفراد ، وينال بالتالي تقديرهم واحترامهم ، وتقل المشاحنات التي تنشأ بينهم .

مدير المدرسة الثانوية العامة وفقاً لهذا النمط " لا يفرض آرائه علي الآخرين ، وإنما يقترح الآراء ، ويترك حرية اتخاذ القرار للعاملين معه ، أو يقوم باقتراح الحلول والبدائل ، ويعتمد علي مراعاة رغبات وحقوق الآخرين ومطالبهم ، ولذلك فإن هذا النمط من أنماط الإدارة يقوم علي أساس عريض من العلاقات الإنسانية .

فمدير المدرسة الثانوية العامة الديمقراطي ، يهتم بالعاملين معه في المدرسة ويحرص على أن يكون محبوباً ، ويتجنب الصراعات ، ويتسم بالمرونة في التعامل ، ويناقش المشكلات مع المدرسين ذوي النفوذ ، قبل عرضها في اجتماعات الهيئة التدريسية لأنه يدرك أن موافقة هؤلاء المدرسين تعني موافقة جميع المدرسين في مدرسته .

يتضح أن هذا النمط يقوم على اعتبار أن للفرد قيمة عليا في ذاته ، وله مكانته واحترامه في المجتمع الذي يعيش فيه ، وله شخصيته المميزة له ، وقدرته على التفكير والتميز الابتكاري في شتى المواقف ، كما يقوم هذا النمط على الإيمان بمبدأي تكافؤ الفرص التعليمية ، والحرية لجميع أفراد المدرسة ، مما يحقق النمو المناسب على المستوي الشخصي والاجتماعي لأفراد المدرسة .

فهذا النمط من أنماط إدارة المدرسة الثانوية العامة يعمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين وتقديرهم ، ويعمل على مراعاة الصالح العام للعمل المدرسي وسيادة العلاقات الإنسانية الطيبة بين الأفراد ، وروح التعاون وتحمل المسؤولية ، والتعرف على اتجاهات العاملين في المدرسة ، وميولهم والإفادة من خبراتهم وجهودهم للاستفادة منها بما يفيد العملية التعليمية والتربوية .

فالإدارة المدرسية الديمقراطية هي التي تنفذ السياسة في مناخ ديمقراطي ، عن طريق تبادل رأي الجماعة ، وما تتخذه من قرارات من تشجيع القائد الديمقراطي ومساعدته ، فتقوم الجماعة بتعيين الأعمال ، ويختار الأعضاء زملاءهم في العمل والإدارات الفرعية ، ويوجه الرئيس أو القائد الديمقراطي اللوم والنقد على أساس موضوعي وليس على أساس شخصي ، ويتميز القائد الديمقراطي بأن يكون عضواً في الجماعة دون أن يشترك كثيراً في العمل .

تتحمل الإدارة الديمقراطية مسئوليات التخطيط والتوجيه ، والإجراء والتنفيذ والمتابعة ، كما تعني المشاركة والرقابة الجماعية على القرارات واتخاذها بصورة جيدة ، وبخاصة على مستوى المدرسة ؛ التي هي بمثابة المستوي الإجرائي للسياسة التعليمية . من هنا تعد الإدارة الديمقراطية من أفضل أنماط الإدارة المدرسية ، إذ تقوم على احترام شخصية الفرد في المدرسة ، وتعد ذلك غاية في حد ذاتها ، كما أنها تقوم على حرية الاختيار بين الأفراد ، كما أن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية وبتأقن الجماعة على مستوى المدرسة دون تسلط أو خوف .

## ب- الإدارة الأوتوقراطية (البيروقراطية) :

يعتمد مدير المدرسة الثانوية العامة في هذا النمط على انفراد السلطة بالرأي واتخاذ القرار وعدم التراجع ، والعلاقة بين الرئيس والمرعوس طبقاً لهذا النمط مبنية على الخوف والإرهاب ، واتباع التعليمات وتنفيذها بحرفيتها ، دون مناقشة أو جدل أو مقاومة أو تبادل الآراء ، فيكون الأفراد في الإدارة سلبيين ، مما يجعل الأهداف غير واضحة المعالم عندهم ، كما يسعى مدير المدرسة الثانوية العامة طبقاً لهذا النمط إلى عدم وجود علاقات بين الأفراد في الإدارة ، خشية التجمع والتكتل ضده ، وبالتالي يظل مكروهاً من المرعوسين .

تقوم الإدارة الأوتوقراطية على مجموعة من الأسس من أهمها :

- ١- تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل ؛ من المدير حتى الطلاب .
  - ٢- في هذا النوع من التنظيم المدرسي يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ ؛ حيث يقوم المختصون بوضع الخطط بعيداً عن المدارس وجوهاً . ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون مناقشتها أو إبداء رأي فيها وما عليهم إلا التنفيذ .
  - ٣- يكون الولاء في هذا النمط من أعضاء المدرسة للمدير أو الناظر وعليهم المدافعة عنه .
  - ٤- يكون مدير المدرسة في هذا النمط له الدور الرئيسي في إدارة المدرسة ؛ إذ يقوم بجميع الأعمال الفنية المهمة ، أما دور المدرس فهو دور ثانوي فلا يقوم بأي عمل إلا باستشارة مدير المدرسة .
  - ٥- يتركز اهتمام المدارس التي تأخذ بالنمط الأوتوقراطي على الناحية المعرفية وعلى إتقان الطلاب للمواد الدراسية ، دون اعتبار للفروق الفردية بين الطلاب وميولهم وحاجاتهم واستعداداتهم .
- كما يرتكز هذا النمط من الإدارة على مجموعة من المبادئ من أهمها :
- ١- تركيز السلطة في يده باعتباره صاحب السلطة المطلقة .
  - ٢- عدم الثقة في آراء العاملين معه بالمدرسة واستعداداتهم وقدرتهم على المساهمة في تدبير شئون المدرسة .

٣- الاعتماد علي وسائل القمع والإرهاب والتهديد واستخدام أسلوب العقاب .

٤- الالتزام بحرفية القوانين واللوائح وتنفيذ التعليمات دون مرونة في اتخاذ القرارات علي المستوي الإجرائي بالمدرسة .

فمدير المدرسة الثانوية العامة المتبع للأسلوب الأوتوقراطي يري الإدارة المدرسية علي أنها عملية إصدار القرارات والتعليمات .  
يتضح مما سبق أن هذا النمط من أنماط الإدارة يعاني ممارسوه من الإحباط ، وتششتت الفكر والإحساس بالخوف ، ومقاومة التغيير والتجديد والتراخي في الواجبات ، والاعتماد علي أخطاء الآخرين العاملين معهم ؛ مما يوضح أن هذا النمط من أنماط الإدارة يعتمد علي الذاتية والأهواء والآراء الشخصية ، دون اعتبار لشخصيات وآراء الآخرين .

ج- الإدارة الفوضوية (الترسلية) :

تسببوا الحرية في هذا النمط مكانة متسعة إلي حد الفوضى ، فيقوم هذا النمط علي اعتبار أن المدرسة تسيير نفسها ، وأن المسؤولية والدوافع الذاتية لا يمكن أن تنمو إلا إذا توافرت الحرية الكاملة لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة ، ويمكن توضيح سمات هذا النمط من أنماط الإدارة المدرسية كالتالي :

١- عدم وضوح فلسفة للعمل المدرسي ، يلتزم بها العاملون في المدرسة ؛ فالعاملون يسلكون ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم ، والقيادة ليست ذات فاعلية ملموسة .

٢- في هذا النمط يعمل كل أعضاء هيئة المدرسة كمستشارين لمدير المدرسة ، ولا يتميز منهم فرد علي آخر فلكل واحد منهم حق إبداء آرائه والدفاع عنها .

٣- عدم تحديد المسؤولية للعاملين في المدرسة ، وبالتالي يؤثر علي العمل بالمدرسة مما يكون مدعاة للتسبب والفوضى .

٤- تخلي مدير أو ناظر المدرسة في هذا النمط من أنماط الإدارة المدرسية عن كثير من مسؤولياته للعاملين في المدرسة .

٥- يعمل هذا النمط علي ضياع الوقت في عدم الاستفادة ويؤدي إلي التفكك وفقدان العمل التعاوني .

يتسم مدير المدرسة المتبع لهذا النمط ؛ بشخصيته المرحة واطلاعه الواسع الغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته ، وهو يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية ، وفي ضرورة ملائمة برنامج المدرسة لحاجات الطلاب وميولهم ، كما يعتقد في وجوب إعطاء الطلاب والمدرسين الحرية والفرصة للعمل الابتكاري ، ويرى مدير المدرسة أن دوره في المدرسة هو توفير مناخ وبيئة مدرسية ، يسمحان بقيام المدرسين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يرونه ملائماً وفعالاً .

في هذا النمط من أنماط الإدارة المدرسية ، لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع مديرهم موقفهم منه أو موقفه من كل منهم ، فهو يستمع إلى كل مدرس بصبر وأناة وابتسامة دائمة ، ويتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها المدرسون عليه ، ويفضل أن يترك أمر البت في الأمور في يد من يعنيه الأمر .

بالتالي يمكن القول بأن سياسة المدرسة وفق هذا النمط من أنماط الإدارة غير منتظمة وغير محددة الأهداف ، وعدم وضع حلول مناسبة للمشكلات المهمة التي يستدعيها العمل .

#### د - الإدارة الدبلوماسية :

تتميز شخصية مدير أو ناظر المدرسة في هذا النمط من أنماط الإدارة المدرسية بسعة الاطلاع ، والإلمام بالنواحي الفنية المتعلقة بالوظيفة ، ويتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره ، ويتسم دوره في المدرسة في تهيئة مناخ وبيئة دراسية ، تسمحان بقيام المدرسين بالتدريس ، وفق الأسلوب الذي يرونه مناسباً وملائماً وفعالاً ، ويناقش مدير المدرسة وفق هذا النمط المشكلات مع المدرسين ذوي النفوذ ، قبل عرضها في اجتماعات أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة ، لأنه يدرك أن موافقة هؤلاء المدرسين تعني موافقة جميع المدرسين في مدرسته .

إذا ما تقدم أحد أعضاء مجلس المدرسة باقتراح لم يسبق لمدير المدرسة بحثه والتفاهم فيه مع الأعضاء ذوي النفوذ في المجلس ، فإنه يحيل هذا الاقتراح إلى لجنة لدراسته وتقديم المقترحات بشأنه ، وهو بهذا الأسلوب يفهم زملائه أنه يرغب في بحث كل أمر بحثاً مستفيضاً قبل اتخاذ قرار نهائي فيه .

يستخدم مدير أو ناظر المدرسة الأسلوب الدبلوماسي في الوصول إلى الحقائق ، ويستخدم أسلوب المعاملة والقدوة الحسنة ، والاحترام المتبادل ومراعاة الحقوق في المدرسة ، ويساعده ذلك في السيطرة على المواقف المدرسية .

في هذا النمط من أنماط الإدارة المدرسية يكون للمدير قدرة علي التوجيه الاجتماعي ، فهو يعرف من بناصره ومن يعارضه ويعرف كيف يعامل كلا منهما ، وإدارة المدرسة وفق هذا النمط تقوم علي التوجيه اللبق اللطيف لآداء العمل ، ويكون المعلمون راضين عن هذا النمط من الإدارة علي الرغم من عدم مشاركتهم في رسم سياسة المدرسة وأهدافها .

مما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية لها العديد من الأنماط ، السائد فيها هو النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي ، والنمط الفوضوي والنمط الدبلوماسي ، وتختلف هذه الأنماط في سماتها العامة ، والأسس التي تقوم عليها وهذه الأنماط الإدارية هدفها واحد ، هو العمل علي نجاح العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة .  
هذه الأنماط الإدارية تتداخل فيما بينها ، وقد يأخذ مدير المدرسة من كل نوع من هذه الأنماط بقدر ما يناسبه ، فقد يكون ديمقراطياً في موقف وأتوقراطياً أو دبلوماسياً في موقف آخر ، ويتطلب ذلك ضرورة متابعة وتقويم ما تقدمه الإدارة المدرسية من خدمات تربوية وأساليب ممارستها .