



عضو أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة

تحسين أداء المدرسة الإبتدائية
بتطبيق مدخل إعادة الهندسة
(دراسة ميدانية)

وكاترة

سهير عبد اللطيف أبو العلا

أستاذ مساعد أصول التربية - كلية التربية بأسوان

جامعة جنوب الوادي

أكتوبر ٢٠٠٨م

العدد السابع والعشرون

الثقافة والتنمية

oboeikandi.com

تحسين أداء المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة " دراسة ميدانية "

د/ سهير عبد اللطيف أبو العا

أستاذ مساعد أصول التربية- كلية التربية بأسوان

مقدمة:

إن مجتمع المعرفة الذي نعيش فيه الآن يتضمن عدداً من الفرص والمخاطر وكلها تتطلب تغييرات أساسية في الأنظمة المختلفة في المجتمعات؛ حتى تستطيع التعامل مع المستجدات العصرية الواسعة في المجتمع المحلي أو العالمي، ويرى Christopher (2003) أنه: " بات لزاماً علي أي مؤسسة أن تعمل علي تطوير قدرتها علي التحول والتغير والتعلم، بالإضافة إلي تطوير مهارات واتجاهات جديدة، ومن أجل ذلك بات تطوير المؤسسات التعليمية ضرورة للتفاعل مع العالم المتغير". (120:6)

نقد أصبح تطوير أي نظام وإصلاحه في أية دولة مرهوناً بكفاءة إدارته وقدرته علي التعامل مع مستحدثات العصر. وإدارة التعليم لها من الخصائص ما يجعلها متميزة من حيث أهدافها، وطبيعة مدخلاتها ومخرجاتها ونوعيتها عن أي نظام إداري آخر، سواء أكان هذا النظام سياسياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم غير ذلك، أضف إلي هذا أن نجاح أنظمة أي مجتمع لا يتأتى إلا بنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بإعداد أفراد المجتمع وتأهيلهم تأهيلاً جيداً ؛ ومن ثم نلاحظ أن التعليم قد حظي بأولوية متقدمة في استراتيجيات الإصلاح والتطوير وخططهما في الدول المتقدمة والنامية علي حد سواء.

وعندما نتناول تطوير إدارة نظام التعليم بالدراسة يجب أن تكون البداية من قاعدة النظام الهرمي للتعليم، أي تكون بداية التطوير من المدرسة الابتدائية والنظام الإداري فيها باعتبارها الأساس في النظام التعليمي وإدارته، وأي بناء أساسه قوي ومتين يستطيع أن يبقى عالياً وشامخاً أمام رياح التغير مهما كانت قوتها وشدتها.

إن ما يجب أن نعلمه أن النظم والهيكل والوظائف التي نجحت في الماضي بظروفه وملاساته الخاصة لا يتوقع لها أن تنجح في الحاضر أو المستقبل؛ وعلّة ذلك أن متطلبات النجاح في الماضي كانت ملائمة لعناصر هذا النجاح، وكفيلة بتحقيقه في حينها، بيد أن تغير هذه المتطلبات والظروف بصورة مذهلة لم يسبق لها مثيل جعل تلك النظم والبنى عاجزة عن ملاحقتها؛ الأمر الذي يدعو إلي ضرورة تبني استراتيجيات ومدخل جديدة للإصلاح والتطوير.

ومن أحدث موجات الإصلاح والتطوير التربوي ما أطلق عليها " إعادة هيكلة المدرسة School Restructuring بهدف تحسين الفعالية المدرسية وذلك بتوجه النظم التعليمية إلى مزيد من اللامركزية في إدارة تعليمها وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها تعمل تحت قيادة واعية وتصنع قراراتها بحرية واستقلالية، وتعزز من قدرات معلميه وتشارك في وضع مقاييس جديدة لتقويم أدائها ومحاسبتها، وتأخذ بنصح الآباء في تحقيق التقدم الدراسي وتحسين مخرجاتها التعليمية". (٣١٥:١٧)

وتشير الدلائل إلى أن قدرة المدرسة على التحسين والتجديد مرهونة بقدرة القائمين على إدارة المدرسة وقيادتها، وذلك بأن تقرر المدرسة بنفسها ما ينبغي إصلاحه، وأن تحدد أهدافها، وتختار وسائلها لتحقيق هذه الأهداف؛ لأنها أدري بمشكلاتها التربوية والتعليمية؛ ولذلك فهي القادرة على أن تختار ما يلائم تطلعاتها وإمكانياتها وظروف مجتمعاتها المحلية، وأن تتاح مزيد من الفرص لمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في إدارة المجتمع "فقديماً قيل النظام التعليمي الجيد يخلق مدرسة جيدة، ولكن ثبت عكس هذه المقولة، فإن المدرسة الجيدة تخلق نظاماً تعليمياً جيداً، وإن كفاية وفاعلية النظام التعليمي يمكن أن تتحقق فقط إذا كانت للمدرسة إدارة وقيادة تتمتع بالكفاءة والفاعلية". (١٠:٨)

ولما كان نظامنا التعليمي في أشد الحاجة لمدخل إداري ينقذه من حالات التردّي المؤسسي، ويسر له التكيف والتغير والتطور، فقد كان مدخل إعادة الهندسة من أنسب المداخل الإدارية لتحقيق ذلك لأنه يفيد بشكل كبير في تحسين الأداء، وإعادة هيكلة النظام الإداري لأنه يضيف بعداً مهماً وهو الاهتمام والتركيز على العمليات وتطويرها بصفقتها جوهر الإدارة والتنظيم، والتي تتطلب عناية واهتمام وخاصة في ظل التغيرات الحادثة في شتى المجالات المحيطة بالنظام التعليمي والقصور الواضح في قدرة النظم التقليدية على مواكبة تلك التغيرات والجمود أمام التزايد المعرفي والتطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

مشكلة الدراسة:

إن نظرة فاحصة للممارسات الإدارية السائدة في مدارسنا توضح أن الإدارة المدرسية بوضعها الحالي، وما تعانیه من مشكلات تمثل عائقاً في سبيل أي تطوير تعليمي منشود. فالإدارة المدرسية تشكل أزمة خطيرة في النظام التعليمي برغم كونها أحد المداخل المناسبة لإصلاح التعليم. (١١: ٩-١٠)

وفي توصيف لأزمة التعليم في مصر تعترف وثيقة التعليم والمستقبل في خطاب الرسمي بأن العملية التعليمية قد تدهورت وتفاقت الأوضاع بشكل خطير مما أحدث تأثيراً سلبياً علي كل مكونات التعليم وعناصره، كما أحدث انقساماً بين التعليم واحتياجات المجتمع والواقع الاقتصادي الجديد. (٢٤٢:٣٥)

وتشير دراسة لمعهد التخطيط القومي - تعلقت بمضمون التعليم الأساسي - الي أن غالبية المديرين والنظار والمدرسين يتفقون علي أن التعليم الأساسي لا يحقق الأهداف التي يسعى إليها، وأن عدد التلاميذ في المدارس يفوق سعتها، وإن إعداد تجهيزات مدرسة التعليم الأساسي وتنظيمها أقل كثيراً من المتوسط، بالإضافة إلي قلة الأنشطة المصاحبة للمناهج الحالية حيث لا يمارس التلاميذ إلا قديراً ضئيلاً منها، كما يتفق المديرين والنظار علي عدم اختلاف المناهج باختلاف البيئة، وعدم تكوينها للعقول المبتكرة وتعلم طرق التفكير السليمة، كما يتفقون علي العجز في إعداد المعلمين اللازمين للعمل برغم اتقائهم علي أن المعلم هو العمق الرئيسي في تطور التعليم الأساسي. (٧٠:٣٩)

وبالنظر إلي محاولات التطوير في البيئة الداخلية للمدارس وفي أسلوب عملها نجد أنه محدود للغاية ولا يمس الجوهر، وغالباً ما ينصب علي مسميات جديدة في الهيكل العام للمدرسة، ولا يشمل علي توقعات جديدة للأدوار داخل التنظيم المدرسي، ومن ثم لم تنعكس آثار التغيير والتطوير علي طبيعة أدوار المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وعلي طريقة الاتصال والتفاعل فيما بينهم، فليس لهؤلاء تأثير علي نوع التعليم الذي يقدم أو رأي في اتخاذ القرار. (١٥٧:٥)

ولم تنل المدرسة كمنظمة، الأهمية الواجبة لتطويرها بالتغيير في البنية التنظيمية القائمة علي أساس الوظائف، والتوجه نحو الأخذ بالبنية القائمة علي العمليات التي تناسب التجديدات التي حدثت، أو التطوير في أساليب الاتصال الإداري بين المدرسة والمستويات الإدارية العليا، والتقليل من درجة المركزية، والتغيير في العمليات التنظيمية، وصنع القرار واتخاذها وتقويم أداء العاملين والطلاب. (١٨:٧)

ولم تُعظف سلطة للقيادات المدرسية لتحسين الأداء في مدارسها وفقاً للظروف المحلية واحتياجات الطلاب وأولياء الأمور، علماً بأن تحسين الأداء المدرسي يركز علي الإدا . المدرسية كعامل أساسي للتطوير من الداخل حيث إنها تمثل العنصر الحاسم في عمليات التحسين، وإعادة هندسة العمليات والممارسات المدرسية، وتركز علي المعلمين ومستوي جودة أدائهم باعتبارها السبيل إلي جودة التعلم لتلاميذهم. (١٦: ٢٥)

كما لا تتاح الفرصة لمشاركة أولياء الأمور والمعلمين في تحسين الأداء، وإن وجدت هذه المشاركة أحياناً إلا أنها لا تمس جوهر العملية التعليمية والتمدرس واتخاذ القرار، وهناك الكثير من المشكلات ونواحي القصور التي تعاني منها المدارس الابتدائية في مصر و لا داعي لتكرارها لأنها ذُكرت في عديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

وعلى أية حال فالشاهد أن المدرسة بصفة عامة تعاني من مشكلات عديدة وقصور في الأداء مما أدى إلى تدهور أدائها كمؤسسة تعليمية، وإن إصلاحها بوضعها الحالي أصبح لا يجدي معه إدخال تحسينات جزئية عليها، فقد تم ذلك مراراً دون الخروج بعائد أو مردود كبير، حيث ثبت من الواقع المُعاش إن إصلاح الهياكل القائمة غالباً ما يصطحب معه مشكلات النظام القديم، كما أن التغيير الجذري في بعض عمليات إدارة المدرسة يمكن أن يُحدث نقلة نوعية تُخرج المدرسة من الحلقة المُفرَّغة التي تدور فيها ويُظهر عدم الرضا عنها.

وقد أشارت دراسة أُجريت في سنغافورة أن التعليم في أحوال كثيرة لم يتوافق مع المتغيرات الحادثة في البيئة القريبة والبعيدة، وأن نظام التعليم مازال مرتبطاً بعصر الصناعة ولم يتطور أو يواكب عصر المعرفة والمعلومات المتنامي واستشهد بمقولة "هامر" في أن مناخات العمل وعملياته تتشابه في إدارة الأعمال والتعليم، وتوصلت هذه الدراسة إلى إن إعادة الهندسة يُمكن أن تُفيد كثيراً في تطوير الأداء في المدارس وخاصة إذا ما استفيد من الخبرات المتراكمة في مجال الأعمال وما تم إجرأه من تقدم في تقنيات هذا المدخل. (٥٧)

وفي الغرب أُجريت دراسة أُخري أشارت إلى أن نظم التعليم الحالية لديهم مازالت قائمة على النظريات التي أُفرزت في عصر الثورة الصناعية وفلسفة الإنتاج الشامل، دون مراعاة للفروق والاستعدادات بين الطلاب، وأن تلك النظم مهما ادعت الأخذ بنظريات حديثة إلا أن التطبيق الفعلي يثبت أنها لا تلبي حاجات الطلاب ولا تتفاعل مع قدراتهم ولا مع النظام البيئي المحيط بهم، وقدمت الدراسة عرضاً لنموذج مُحسَّن يقوم على التفاعل بين النظام والطلاب وعرضت مُنطلقات تفعيل هذا النموذج من حيث التغييرات الجوهرية في إعداد المُعلمين وتكوينهم وجعل التعليم أكثر خصوصية للأفراد والتأكيد على الفاعلية الاقتصادية للنموذج وقد تضمن النموذج المُقترح متطلبات تطبيقه وأساليب تفعيله. (٢١:٥٤)

ومن المعروف إن النظام المدرسي يتكون من :

1. المُدخلات: وتشمل المكونات والعناصر الأساسية الداخلة في النظام التعليمي سوا كانت هذه المدخلات بشرية أو مادية أو معلوماتية ولا يقوم النظام بدون توافرها.
2. العمليات: وهي تعني: التنظيمات والإجراءات والإدارات التي تعمل علي تفعيل هذه المدخلات في اتجاه تحقيق الأهداف أي في اتجاه الحصول علي مخرجات جديدة.
3. المخرجات: وهي مستهدفات النظام وهي تعني النتائج التي يسعى النظام إلي تحقيقها بأفضل مستوى مُمكن حسب ما هو مخطط.
4. التغذية الراجعة: وهي ردود الفعل التي ينبغي اتخاذها علي ضوء طبيعة المخرجات ومستواها، أي الحكم علي مدي اقتراب المخرجات أو ابتعادها عما هو مخطط وتدفق المعلومات اللازمة نحو المُدخلات لتحسين عناصرها.

فمدخلات النظام التعليمي بجميع عناصره ومكوناته آتية من المجتمع، وبعد أن تمر بالعمليات داخل النظام التعليمي (تعليم، تعلّم، إدارة، تنظيم، تنسيق، نشاط تربوي، مختبرات، تقنيات وأجهزة ووسائل تعليمية وبرامج مختلفة)، توجه جميعاً من أجل الوصول إلي مخرج يتمثل في الطالب الذي أعد وفق ما هو مستهدف وهذا الطالب الخريج يعود مرة أخرى إلي المجتمع في صورة أفضل. فالمدخلات من المجتمع والمخرجات تعود مرة أخرى إليه وتندمج فيه. ولذلك وجبَ علي المدرسة أن تهيئ مناخاً لتحسين التعليم من أجل تكوين كوادر بشرية قادرة علي التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والانتقال من مرحلة التعليم عن طريق الحفظ والاستظهار إلي مرحلة تنمية مهارات التفكير لدي المتعلمين في جميع المراحل الدراسية.

"لقد حققت بعض دول النُمور الآسيوية نمواً اقتصادياً مطرداً؛ ذلك لأنها وضعت نظاماً تعليمية ناجحة ساعدت علي تلبية احتياجاتها من القوي البشرية العاملة في جميع المجالات، حيث تم توظيف التعليم واستثماره كوسيلة لتحقيق مرحلة الاقتصاد القائم علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات." (٢٩: ٣١)

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري أن يتعرّف التربويون القائمون علي تحديث نظم التعليم أهم المداخل الإدارية لإصلاح التعليم وتطويره وكذلك تعرّف المتطلبات التربوية لهذا الإصلاح والتطوير والتغيير.

وعلى ضوء ما سبق ترى الباحثة أن تحسين أداء المدرسة الابتدائية يمكن أن يتحقق من خلال إعادة هندسة عمليات المدرسة الابتدائية؛ وذلك بتغيير النظام الإداري التقليدي القائم على السُلطة المركزية والتحويل إلى نظام الإدارة الذاتية، وتحقيق التنمية المهنية للمعلم واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في عمليات الإدارة والعمليات التعليمية وتنوع مصادر التمويل، وذلك للوصول إلى تكوين تلميذ إيجابي مُسَلِّح بالقدرات والمهارات والمعرفة التي تؤهله للحياة في ظل ظروف العصر ومستجدات المستقبل. و نتيجة لما سبق و لما جاءت به نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها تبلور موضوع الدراسة الحالية في العنوان الآتي :

تساؤلات الدراسة:

لتحقيق موضوع الدراسة كان من الواجب الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما معنى الأداء، وما عملياته وعناصره وتقنياته؟
٢. ما طبيعة مدخل إعادة الهندسة ومفهومه وأساسه وأهدافه وأبعاده ومناهجه؟
٣. ما متطلبات تطبيق مدخل إعادة الهندسة لتحسين أداء المدرسة الابتدائية ؟
٤. ما إمكانية تحسين أداء المدرسة الابتدائية بأسوان بتطبيق مدخل إعادة الهندسة؟

أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى الآتي:

- ❖ إنها تناولت مدخل إعادة الهندسة الذي يُعد من أهم التطورات العلمية والعملية التي ظهرت في أوائل التسعينات من القرن العشرين، الأمر الذي جعل كثيراً من المنظمات في العالم تسعى إلى تطبيقه والاستفادة من ثماره. كما يُعد أحدث التقنيات والتحويلات الإدارية بعد إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ الاهتمام بما تتعرض له المدرسة من قصور في أنظمتها الإدارية والتعليمية التي تتسم بالتقليدية، ويعوقها عن مواكبة حركة التغيير في المجتمع المادي المحيط بها سواء التطورات في تقنيات المعلومات فائقة السرعة أو التغييرات الاجتماعية الحادة في المجتمع.
- ❖ المساعدة في التوصل إلى نموذج جديد للعمل في المدرسة الابتدائية من خلال ابتكار أساليب جديدة تركز على توظيف وسائل التقنية الحديثة والاسترشاد بتجارب المؤسسات التعليمية المشابهة لإيجاد شكلٍ جديدٍ للمدرسة يتوافق مع عصر المعرفة.

❖ تمثل هذه الدراسة نموذجاً لدراسات إعادة هندسة المدارس، وتؤكد أهمية الأخ بمفاهيم إعادة الهندسة ومنهجياتها لإحداث التغييرات الجذرية المطلوبة في النظام التعليمي.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) في المدرسة الابتدائية لتحسين الأداء المدرسي، وحددت الباحثة متطلبات تحقيق هذا الهدف فيما يلي:

1. تعرّف معنى الأداء وعملياته وعناصره وتقنياته.
2. تعرّف مدخل إعادة هندسة العمليات وطبيعته ومفهومه وأهدافه وأبعاده وأساسه ومناهجه ومتطلبات تطبيقه في مجال التعليم.
3. تعرّف سمات الوضع الراهن للأداء التنظيمي في المدرسة الابتدائية.
4. توضيح متطلبات تطبيق مدخل إعادة الهندسة لتحسين أداء المدارس الابتدائية بأسوان .

مصطلحات الدراسة:

١- الأداء :

ترجمة الكلمة تفيد معنى التقدم والتنمية والإصلاح والتطوير، وهي كلمة أصبحت شائعة الاستخدام في المجال التربوي وهي تفيد انتقال حالة المدرسة من حالة سابقة إلى حالة تالية أفضل من خلال عمليات التطوير والتحديث والتجديد التربوي. (١١:١٠) وتري الباحثة: إن الأداء يعني درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها، والكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات وظيفته، وهناك فرق بين الأداء والجهد، فبينما يعني الجهد الطاقة المبذولة في أداء العمل، يعني الأداء النتائج التي تحققت من هذا العمل.

٢- إعادة هندسة المؤسسات:

يعرف هامر وشامبي Hammer & Champy (١٩٩٣) (١:٣٤) إعادة الهندسة أو إعادة البناء تعني؛ إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ويعرف ريموند وجودمان Raymond & Goodman (١٩٩٦): (١٠:٤٨) إعادة الهندسة بأنها "مدخل لتحسين العمليات حيث يكون الهدف هو تحقيق التقدم، بإعادة تصميم العمليات القديمة غير الكفاء الموجودة في مؤسسة ما."

وفي تعريف محمد عبد الخالق مدبولي (٢٠٠١): (٧١-٦٩ ٣٨) يقصد بإعادة هندسة مدرسة التعليم الابتدائي، إعادة بناء التفكير بشأن أداء المدرسة بحيث يتوافق ويلبي متطلبات التغيير الجذري الحادث والمتوقع في البيئة الخارجية والحاضنة وأخيراً نسج هذه التغييرات الجذرية المتوقعة لها سواء فيما يحدث من خارج المدرسة أو من داخلها، وهذا لا يعني أن يعاد النظر في البيئة الداخلية والتنظيمية الحالية أو التفكير بشأن استبدالها ببيئة أخرى، بل يعني فقط إعادة النظر بشأن الأداء المدرسي وكيفيته ومستواه واتجاهه.

ويعرف فؤاد حلمي أحمد (٢٠٠٣): (٢٠١:٣٠) إعادة الهندسة على المستوي المدرسي بأنها: "إطار منهجي يقوم على إعادة البناء والتنظيم للمدرسة من جذوره، ويقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والقيم والافتراضات المساندة للعمل القائم بشكل غير تقليدي بهدف إحداث تحسين جذري وسريع في المدرسة يكفل سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة المنتج التعليمي".

وترى الباحثة إن إعادة الهندسة تعني ترك العمل بالطرق التقليدية والشائعة غير المجدية والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، وليست إصلاح أو ترميم للوضع القائم بل البدء من جديد تماماً، والتفكير بصورة جديدة وابتكار أساليب مناسبة لتطوير العمليات التعليمية والإدارية في المدرسة بهدف تحسين مخرجات أداء العمل التعليمي.

أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لتعرف إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدرسة الابتدائية في محافظة أسوان،

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأدواته باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وتساؤلاتها، والتحليل الإحصائي لتفسير نتائج الاستبانة أداة الدراسة.

حدود الدراسة:

١. حدود الموضوع: تناولت الدراسة إعادة هندسة العمليات كمدخل إداري جديد لتحسين أداء المدرسة الابتدائية، واقتصرت الدراسة علي إعادة هندسة العمليات الإدارية فقط، ولم تتناول إعادة هندسة العمليات الأكاديمية داخل المدرسة.
٢. حدود بشرية: مديرو المدارس ونظارها ووكلاؤها ورؤساء مجالس الأمناء في بعض المدارس الابتدائية في محافظة أسوان.
٣. حدود زمنية: تم إجراء البحث في العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م.

الدراسات السابقة:

١. دراسة: سمير أبو الفتوح صالح (١٩٩٧) (١٢: ٣٩-٥٦) هدفت هذه الدراسة إلى إثارة الفكر حول منظومة التعليم في مصر وما تواجهه من تحديات أفرزها النظام العالمي، وما يستتبع ذلك من تغير في الأساليب والهيكل وأنماط التعليم حتي يرتبط بالتقدم السريع في العلم والتكنولوجيا المتقدمة، وظهور النظم المبنية علي المعرفة، وضرورة أن تتغير النظرة التقليدية المرتبطة بمنظومة التعليم الرسمي لكي ترتبط بعملية النظم المستحدثة في التعليم. وأشارت الدراسة إلي أن النظام التعليمي يشوبه الكثير من نواحي القصور وحددت الدراسة أهم المشكلات التي تؤثر علي المنظومة التعليمية والتي تتلخص في الآتي:

- ❖ مشكلات متعلقة بكفاءة الإدارة.
 - ❖ مشكلات متعلقة بجودة العمليات التعليمية.
 - ❖ عدم قدرة المؤسسة التعليمية علي إعداد الخريجين (المخرجات) بما يتفق ومتطلبات سوق العمل في ظل التطور التكنولوجي والمعلوماتي.
 - ❖ عدم التناسب بين الموارد المالية ومتطلبات العملية التعليمية.
- واعتمدت الدراسة علي مدخل إعادة هندسة منظومة التعليم لاستيعاب التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بهدف تحسين سريع وجوهري في جوانب أداء المنظومة التعليمية بحيث يشمل التحسين خفض مراحل العمليات ووقتها وتكلفتها وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة. وتوصلت الدراسة إلي أن عمليات التحسين المستهدفة تكمن في استخدام قنوات التعليم التي انتشر استخدام بعضها في الآونة الأخيرة خاصة في ظل التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

والتي أحدثت ثورة في نظم المعلومات التعليمية وفرضت تحديات جديدة خاصة عند الأخذ بها.

٢. دراسة : عادل علي هراس (١٩٩٧) (٢٠: ١٠٨-١١١)

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين متكاملين:

أ . تصميم مدخل مقترح لإعادة هندسة المنظمات التقليدية ذات العمالة الكثيفة، بما يتيح لها فرصة الصمود في المنافسة مع منظمات عصر المعلومات، وتستطيع خلالها استكمال الاستعداد لدخول عصر المعلومات.

ب. إثبات جدوى المدخل المقترح بوصف كيفية تطبيقه فعلاً في إعادة هندسة بعض العمليات الرئيسية التي تتم في مؤسسات البيئة الجامعية المصرية.

وأشارت الدراسة إلى أن شيوع مدخل إعادة الهندسة يقتصر على الدول الصناعية الكبرى، وأن معظم جهود إعادة الهندسة التي بذلت في هذه الدول تمت في منظمات صناعية كبرى دون مجالات الخدمات العامة بما فيها الخدمات التعليمية، وأن هذه المنظمات لديها تكنولوجيا معلومات متقدمة وهو ما تبين من مراجعة أكثر من مائتي دراسة متاحة عن الموضوع.

وأشارت الدراسة إلى أن وجود بنية أساسية من تكنولوجيا المعلومات المتقدمة Information Technology (IT) كان يمثل مُعطيةً لجهود إعادة الهندسة في هذه المنظمات، وهو ما لا يتوفر لدى المنظمات التقليدية ذات العمالة الكثيفة الشائعة في مصر التي لم تدخل بعد عصر المعلومات وبالطبع فلا فائدة من السعي لتحسين أداء تلك المنظمات بتطبيق إستراتيجية تقوم على مُعطية غير موجودة. ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود طريقة لإعادة هندسة عمليات المنظمات التقليدية في الوقت الذي تستطيع فيه المنظمات الكبرى من تحقيق ذلك، فإن هذا يعني زيادة الفجوة التي تفصل بين هذين النوعين من المنظمات.

وهكذا تتضح الحاجة لإيجاد طريقة لا تعتمد على (IT) لإعادة هندسة عمليات منظمات العمالة الكثيفة بصفة عامة التي تعمل في مجالات الخدمات بما فيها الخدمات التعليمية بصفة خاصة وتعد هذه الدراسة محاولة في هذا الاتجاه. وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح لإعادة هندسة إحدى كليات الأعداد الكبيرة التي تعمل في البيئة المصرية.

٣. دراسة: عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠٠٠) (٧٢-٣٨:١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى تناول الإدارة الذاتية والفاعلية المدرسية في كل من: إنجلترا، وأستراليا، وهونج كونج. وإمكانية الاستفادة منها في مصر من خلال منظور مقارن، وتحددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها :

ما جوانب التغيير التي تحدو بالمدرسة المصرية إلى تطبيق مدخل الإدارة الذاتية وتحسين الفاعلية المدرسية؟، وما جوانب اللاتغيير التي تمثل قيوداً علي فكرة تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدرسة المصرية وتحد من فعاليتها؟، وما الإجراءات المقترحة نحو تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدرسة المصرية ومعطياتها الثقافية؟، وما إمكانية تنفيذ هذه الإجراءات في ضوء ظروف البيئة المصرية ومعطياتها الثقافية؟ وقد اتبع الباحث في دراسته أسلوب حل المشكلة.

وأوصت الدراسة بعدة إجراءات مقترحة لتحسين الأداء في المدرسة الثانوية من أهمها: مراجعة هيكل إدارة المدرسة، و منح المدرسة سلطات واسعة تتلاءم مع مسؤولياتها، واعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية علي مستوى المدرسة.

٤. دراسة: عالية بنت محمد دبيل (٢٠٠١) (٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج مناسب لإعادة هندسة العمليات الرئيسية بكلية التربية للبنات بجدة بالمملكة العربية السعودية. ليزيد من فعالية الكلية ويحد من التكاليف، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلي بعض النتائج ومن أهمها : وجود خلل يشمل أكثر من ٧٠٪ من العمليات التعليمية بكلية التربية للبنات بجدة، وإن حجم الخلل في العمليات الإدارية أقل من حجم الخلل في العمليات التعليمية، وفي نهاية الدراسة تم تقديم نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات في كليات التربية للبنات قائم علي أساس النتائج، ومن بين الاستراتيجيات المطروحة زيادة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلي الاعتماد علي الفرق في التدريس.

٥. دراسة: شاکر محمد فتحي (٢٠٠٢) (٧٣-٥٧:١٣)

هدفت الدراسة إلى اقتراح منظومة إعادة هندسة لتطوير أداء المنظمات التعليمية، واعتمدت الدراسة علي مدخل النظم وتحليل العناصر الأساسية لإعادة الهندسة، وأظهرت الدراسة أن المنظومة المقترحة لإعادة هندسة المنظمة التعليمية تتكون من نظم متفاعلة تشمل الأهداف، والبنية الهيكلية ، وإجراءات التطوير.

٦. دراسة: يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٢) (١١٥:٤٣-١٥٧)

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع التعليم الجامعي المصري، وبيان مفهوم إعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي، إلى جانب إمكانية وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري على ضوء الخبرة الأمريكية. واعتمدت الدراسة على منهجية خاصة بإعادة هندسة العمليات، يطلق عليها هندسة عملية المشروع، وتهدف هذه المنهجية إلى إعادة تشكيل النموذج التعليمي القديم، ولتطبيق هذه المنهجية لا بد أن تسير وفقاً للخطوات التالية:

- ❖ تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- ❖ تحديد العمليات.
- ❖ التخلص من الطريقة الحالية.
- ❖ وضع نموذج للعمليات الجديدة.
- ❖ مراجعة النتائج وتهذيبها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل عدد من البحوث والدراسات التي تناولت التعليم الجامعي وتطويره بهدف الوصول إلى النموذج الذي يهدف إلى إعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي.

٧. دراسة: فؤاد حلمي أحمد (٢٠٠٣) (٣٠:٢١٩-٢٩٣)

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام أسلوب مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بغرض التوصل إلى نموذج عمل جديد لهذه المدرسة، وبحيث يحقق هذا النموذج تحسين أفضل للأداء من النموذج القائم.

وحددت الدراسة متطلبات تحقيق هذا الهدف فيما يلي:

تعرف طبيعة مدخل إعادة الهندسة ودواعي استخدامه لتحسين الأداء في المدرسة الثانوية، وتعرف سمات الوضع الراهن للأداء التنظيمي، وأهم المشكلات التي أدت إلى تدهور أداء إنتاجية المدرسة الثانوية العامة، وبناء نموذج مقترح لإعادة هندسة بعض العمليات الحاكمة في المدرسة الثانوية لتحسين بعض جوانب الأداء في المدرسة الثانوية العامة والآليات المقترحة لتنفيذها، وتحديد متطلبات تطبيق مدخل إعادة الهندسة لتحسين الأداء في المدرسة الثانوية.

٨. دراسة: صفاء عبد الرازق أحمد (٢٠٠٤) (١٥)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة من حيث المشكلات والمعوقات، ومن ثم وضع تصور لتحسينها في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: معاناة إدارة المدرسة الثانوية العامة من بعض المشكلات على المستوى التخطيطي والتنفيذي، مثل: غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود قصور لدى إدارة المدرسة في مواكبة التغيرات العالمية في الأهداف والوسائل.

٩. دراسة : Tomas H. & Margaret Tan (١٩٩٤) (٥٨)

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق منهج إعادة الهندسة في الإصلاح التعليمي، وخاصة في إصلاح التعليم الابتدائي والثانوي في سنغافورة. وحددت الدراسة مجالات الإصلاح التربوي و أساليب تنفيذها وخاصة في مجالات الإصلاح التي اهتمت بتطبيق استخدامات تقنيات الاتصال في التعليم .

وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- ❖ إن نظام التعليم ما زال مرتبطاً بعصر الصناعة ولم يتطور أو يواكب أموراً كثيرة في عصر المعرفة والمعلومات المتنامي، واستشهدت بمقولة هامر إن مناحات العمل وعملياته تتشابه في إدارة الأعمال والتعليم.
- ❖ إن السمة الغالبة على تفكير المعلمين ومديري المدارس هي المحافظة، والتمسك الشديد بالقديم.
- ❖ إن نظم المعلومات وتقنيات الاتصال المتطورة تفرض تغييرات جذرية على أداء النظام التعليمي حتى لا يزداد تخلفاً عما يجري حوله.
- ❖ صلاحية استخدام مدخل إعادة الهندسة في إصلاح التعليم.

١٠. دراسة: Bizhan Nasseh (١٩٩٦) (٤٥)

- ❖ تناولت الدراسة إعادة هندسة التعليم العالي للأسباب التالية:
- ❖ قصور التعليم العالي في استخدام الموارد المتاحة بكفاءة .
- ❖ التداخل والتكرار بين المهام والأعمال التي تقوم بها الكليات.
- ❖ عدم تحقيق مخرجات التعليم العالي لتوقعات الآباء والجهات المستفيدة.

❖ قصور كفاءة التعليم العالي في التوظيف الجيد لإمكانات الاتصال والمعلومات المتطورة.

وأوضحت تلك الدراسة إن رؤية إعادة الهندسة ومنهجيتها التي قدمها كل من: ميشيل هامر وجيمس شامبي عام ١٩٩٣م تعد ثورة جديدة في عالم الإدارة والأعمال، وقد أحرزت نجاحاً كبيراً في مجالات الأعمال ومجالات الإدارة. كما أشارت الدراسة إلى إن إعادة الهندسة تعتمد في قوتها على:

❖ القدرات الإنسانية.

❖ القوة التعليمية والقوة التكنولوجية.

١١. دراسة Davies Brant (١٩٩٧) (٤٦:١٧٣-١٨٥)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف طبيعة مدخل إعادة الهندسة وأبعاده وتطبيقاته في التعليم، وقد أوضحت الدراسة أن إعادة الهندسة تقوم على إعادة التفكير في الأساسيات وإعادة التصميم الجذري للعمليات، وهي تركز بصفة خاصة على الأعمال النهائية والعمليات المؤدية إليها وليس على تصميم الوحدات التنظيمية القائمة على التخصص والوظائف. وأشارت هذه الدراسة إلى الإمكانيات الواسعة لإفادة التعليم من هذا المدخل في إعادة هيكلة نظامه وخاصة في ظل المتغيرات الحادثة في سني المجالات المحيطة بالنظام والقصور الواضح في قدرة النظم التقليدية على مواكبة تلك التغيرات، والجمود أمام التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتراكم المعرفي المتزايد والمعرفة الجديدة التي تتسارع في الظهور. وتوصي هذه الدراسة بأهمية الأخذ بمفاهيم مدخل إعادة الهندسة ومنهجياتها لإحداث التغييرات الجذرية المطلوبة في النظام التعليمي.

١٢. دراسة: Farber, Barry & Asher Carol (١٩٩٩) (٤٩)

تناولت هذه الدراسة إعادة هندسة هيكله المدرسة الحضرية، وأشارت الدراسة إلى أن المدارس الحضرية قد تعرضت للعديد من المتغيرات والإصلاحات وقد استنزفت التغيرات والإصلاحات الكثير من الجهد، ولم تكن النتائج مساوية لهذا الجهد في معظم الأحيان، وقد كان من بين هذه الإصلاحات إعادة هيكلة المدرسة وهو إصلاح يستهدف خروج المدارس من دائرة البيروقراطية وحث المعلمين على المشاركة في إدارة مدارسهم.

وأشارت الدراسة إلى إنه برغم نجاح إعادة الهيكلة في تطوير المدارس إلا أنها قد تسببت في زيادة العبء والإجهاد علي المدرسين وقد تمثل ذلك فيما تم رصده من سلوكيات المعلمين التي اتضحت في: معلم أثر الاسحاب من التفاعل باهتمام أقل أو عمل تصور أكثر جدية وأصبح أداء المعلم ألياً إلى حد الاجتهاد.

وتناولت الدراسة الإدارة الذاتية كهدف لإعادة هيكلة المدرسة وما تستهدفه من مشاركة أكبر من المعلمين والآباء وأعضاء المجتمع في اتخاذ القرار، وأشارت إلى إن الإدارة الذاتية لم تحقق منافع تربوية واضحة بل أدى هذا النموذج إلى ظهور بيروقراطية جديدة تتمثل في مدير المدرسة الذي بدأ ينصرف وفق رؤيته الذاتية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- ❖ أن إعادة هندسة المدرسة يحقق كفاءة أعلى للمدرسة للتوافق مع المتغيرات ولكنها تزيد من إجهاد المعلمين وزيادة أعبائهم.
- ❖ ضرورة البحث عن أساليب جديدة لتخفيف الإجهاد لدي المعلمين لتقديم تعليم أفضل.

١٣. دراسة: Osim Luis & Lesgold Alan (١٩٩٩) (٢١:٥٥)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإعادة هندسة النظام التعليمي. وأشارت الدراسة إلى أن نظم التعليم قد تأثرت بنمط نظام العمل بعد الثورة الصناعية وأساليب العمل المتبعة فيه، وعرضت الدراسة المحاولات التي تمت لتغيير طبيعة المدرسة خلال القرن الماضي، وكيف إن معظم هذه التجارب لم تحظ بالنجاح في معظم المجتمعات. وأشارت الدراسة إلى أن النظم الحالية للتعليم ما زالت قائمة علي النظريات التي ظهرت في عصر الصناعة وفلسفة الإنتاج الشامل، دون مراعاة للفروق والاستعدادات بين الطلاب، وإن النظام المقترح عليه أن يتفاعل مع المستويات المتعددة من الطلاب ذوي السن الواحدة أو المختلفين فيها.

وقدمت الدراسة عرضاً لنموذج مُحسَّن يقوم علي التفاعل بين النظام والطالب. وعرضت متطلبات تفعيل هذا النموذج من حيث التغييرات الجوهرية في إعداد المعلمين وتكوينهم، وجعل التعليم أكثر خصوصية للأفراد إضافة إلى التأكيد علي الفاعلية الاقتصادية للنموذج، وقد تضمن النموذج المقترح متطلبات تطبيقه وأساليب تفعيله.

التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال العرض الموجز للدراسات السابقة يمكن التوصل إلى مجموعة من النقاط المهمة التي تناولتها الدراسات السابقة وتفيد الدراسة الحالية وهي:
- ❖ أن العديد من الأنظمة التعليمية يشوبها الكثير من نواحي القصور وتعرضها عديد من المشكلات التي تؤثر على أداؤها.
- ❖ أن من دواعي إعادة هندسة المنظمات التعليمية الإحساس بالقصور في الأداء والإخفاق في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة التعليمية وعدم جودة المنتج التعليمي وهو الطالب الخريج.
- ❖ أن إعادة الهندسة تقوم على إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التغيير الجذري للعمليات، حيث تركز على نتائج العمليات المؤدية إليها.
- ❖ أن إعادة الهندسة تعتمد في قوتها على المهارات والقدرات الإنسانية، والقوة التعليمية والتكنولوجية.
- ❖ أن نظم المعلومات وتقنيات الاتصال المتطورة تفرض تغييرات جذرية على أداء النظام التعليمي حتى لا يزداد تخلفاً عما يجري حوله.
- ❖ أن إعادة الهندسة يمكن أن تفيد كثيراً في تطوير الأداء في المدارس وخاصة إذا ما استفيد من الخبرات المتراكمة في مجال إدارة الأعمال وما تم إحرازه من تقدم في تقنيات هذا المدخل.
- ❖ أن تطبيق إعادة الهندسة في المنظمات التعليمية وغيرها قد حقق نتائج إيجابية وساهم في تحديد العوامل التي تساعد على تحسين الأداء.

(الإطار النظري)

أولاً: الأساس الفكري لإدارة تطوير الأداء المدرسي:

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ومن ثم يكون تخطيط الأداء هو السبيل لتحقيق الأهداف، كما تصبح تهيئة الظروف المادية والتنظيمية ضرورة ليطم الأداء المستهدف مع المراجعة المستمرة لضمان حسن الأداء. وفي مجال التعليم ومن منظور محاولات الإصلاح لتغيير المدارس وتطويرها، انطلاقاً من أهمية التعليم في المجتمع يثار استفسار مزمّن حول انخفاض مستوي الأداء في كثير من المدارس، ومن أسباب تدني مستوي الأداء في المدارس ما يلي: (١٢٥:٥)

١. التغيير المستمر لرسالة المدارس.
٢. عدم استيعاب المخططين التربويين طبيعة عمليات التغيير التي تؤدي إلى نتائج جيدة للتعليم.
٣. عدم وضوح معالم إدارة التعليم هل هي مركزية أو لا مركزية أو خليط من المركزية واللامركزية ؟

٤. إن البنية التنظيمية للمدارس وإدارتها غير مهيئة لإثراء الأداء المدرسي.
٥. إنه لا يوجد اتفاق على أساس معرفي يحتاجه كل القائمين على العملية التعليمية والمدرسية لتحسين الأداء المدرسي وتطويره.

إن المهمة الأساسية للإدارة المدرسية أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة، والمتمثلة في تنمية القدرات الأكاديمية والمعرفية للتلاميذ، وإعداد هؤلاء التلاميذ للعيش في المجتمع؛ ومن ثمَّ يكون تخطيط الأداء المدرسي هو السبيل لتحقيق الأهداف، كما تصبح تهيئة الظروف المادية والتنظيمية ضرورة ليتم الأداء المستهدف مع المراجعة المستمرة لضمان حسن الأداء

ورسالة المدرسة تتضمن شقين أساسيين هما:

١. العمليات الأساسية التي يقوم المعلمون من خلالها بتعليم التلاميذ معارف و مهارات بعينها.
٢. العمليات التنظيمية التي تؤثر فيما يحدث داخل المدرسة والصف المدرسي، مثل وضع الأهداف التنظيمية وتحديدها، والتخطيط لتحقيق هذه الأهداف وتحديد الموارد المادية والمالية والبشرية التي تحتاجها المدرسة، والتنسيق بين الأنشطة التنظيمية المختلفة، مثل تسجيل البيانات، وتقويم أداء المعلمين، وتحديد السياسة المدرسية التي تحسن أداءهم.

وهذه العمليات مرتبطة ببعضها البعض، ويتم تنفيذها بشكل متكامل لتوفير الظروف المناسبة لعملية التعليم والتعلم التي تؤدي إلى تحقيق الجودة التعليمية بدرجة كبيرة.

وبناءً على ذلك تُشير الباحثة إلى: أن تطوير الأداء المدرسي وتحسينه يعتمد على مهارات المعنيين بالعملية التعليمية من داخل المدرسة وخارجها وتطلعاتهم. ويعتمد أيضاً على فن توجيه نشاط الأفراد في المدرسة نحو التغيير والإصلاح، و يتوقف الإصلاح التعليمي على مدى مرونة النظام التعليمي في استيعاب إستراتيجية للإصلاح.

ويتخذ الأداء في المؤسسة التعليمية أشكالاً متنوعة تتمثل في: (١٧:٤-١٩)

❖ أداء إداري:

ويتمثل فيما تقوم به عناصر الإدارة - المدير والناظر والوكلاء - من جهود لتوجيه مختلف أنواع الأداء الأخرى وتنظيمها وتنسيقها لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

❖ أداء تعليمي:

وهو المهمة الرئيسية للقطاع الرئيس في المؤسسة التعليمية - المعلمون - وتتمثل تلك المهمة في العملية التعليمية داخل حجرات الدراسة لتنفيذ المنهج الدراسي المقرر ومختلف الأنشطة المرتبطة به وتعليم التلاميذ بأعلى مستوي ممكن لتحقيق الأهداف التعليمية.

❖ أداء تعليمي:

ويتمثل فيما يبذل من جهود من التلاميذ من أجل تعلم أفضل.

❖ أداء تربوي:

الأداء التربوي يتسع مجاله وتتنوع أشكاله ليشمل كل ما يقدم داخل المدرسة عموماً، من أنشطة وفعاليات تربوية كما تمتد حدوده إلى خارج المدرسة ليشمل الأنشطة المتنوعة خارج المدرسة كالرحلات والزيارات - كذلك تختلف أشكال تفاعل المدرسة مع المجتمع المحيط والافتتاح عليه لصالح تربية التلاميذ.

❖ أداء إشرافي:

ويتمثل في الجهود المبذولة من قِبَل المشرفين التربويين والفنيين الذين يضطلعون من خلال أدوارهم الإدارية والفنية بمراقبة الأداء الداخلي للمدرسة والإشراف عليه وتقويمه وتطويره.

❖ أداء فني:

ويتمثل في جهود الأخصائيين الفنيين لخدمة العملية التعليمية من مختلف جوانبها، مثل: أمناء المكتبات، والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وأخصائي الإعلام والتكنولوجيا، وفني المختبرات والورش والمجالات.

❖ أداء اجتماعي:

ويتمثل في الجهود المبذولة لافتتاح المدرسة على المجتمع وتفاعلها معه لصالح العملية التعليمية، ومشاركة المجتمع المحلي في توجيه العمل التربوي

بالمدرسة، وتتمثل هذه الجهود بدرجة أساسية في مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، والمعارض والاحتفالات والأيام المفتوحة خلال العام الدراسي، والأندية المدرسية الصيفية.

وتحسين الأداء يتكون من سلسلة متداخلة من العمليات تضم :

❖ تخطيط الأداء: أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات الإدارة المدرسية، وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.

❖ تيسير الأداء : بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين به.

❖ متابعة الأداء وتقييمه: بملاحظة تقدم التنفيذ حسب الخطة المحددة سلفاً، وتبين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة. وبناءً على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء Performance Gap، التي تشكل أمراً واجب العلاج حتي يعود الأداء إلي المستوي المستهدف.

❖ تحسين الأداء: ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلي أسباب فجوة الأداء سواء كان مصدرها عيوب في مهارات القائمين بالأداء ومعارفهم، أو تغير في ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء. ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب، مثل: تدريب القائمين بالتنفيذ، أو استبدال التقنيات، أو تعديل تصميم الأداء.

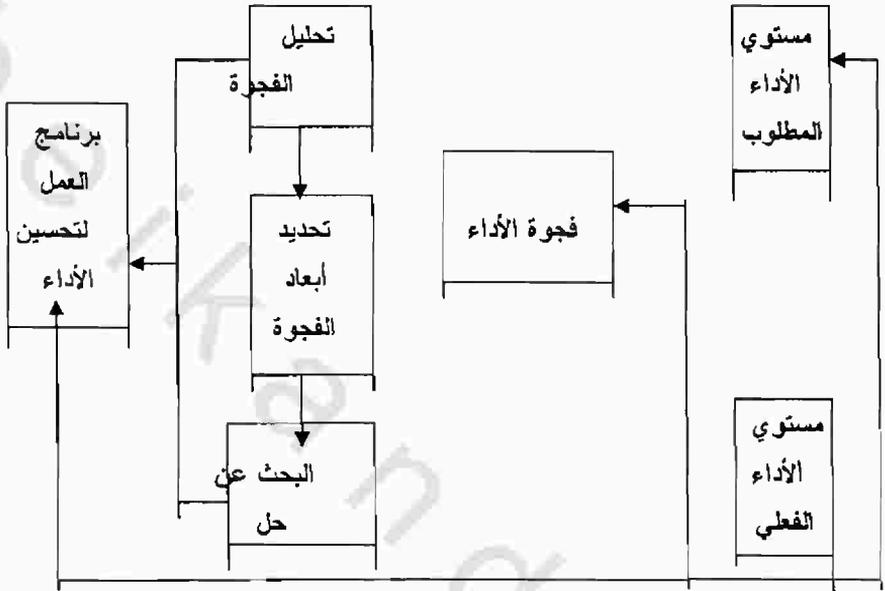
❖ تطوير الأداء: وذلك بالبحث عن تقنيات أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات في

هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة هندسة العمليات.

❖ تمكين القائمين بالأداء وتعويضهم: وذلك بتحويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشاكل الأداء مباشرة وتطوير ما يجب تطويره في وقت الأداء حفزهم وصرف رواتبهم ومكافآتهم بحسب مستويات الأداء وجودته.

وفي العملية التعليمية يتضمن مفهوم الأداء استيعاب المدرسة الابتدائية لكل التلاميذ الذين هم في سن التعليم وتقديم المناهج الدراسية المناسبة والمتطورة والمناسبة لإعدادهم لعصر يتميز بالتطور السريع في مجالات الحياة المختلفة وإدخال التكنولوجيا المتطورة في العملية التعليمية وأيضاً في العمليات الإدارية في المدرسة لتحسين نوعية

المنتج وهو التلميذ خريج المدرسة الابتدائية. ويبين النموذج التالي إطار برنامج تحسين الأداء . (٢٦ : ١٦١)



نموذج تحسين الأداء

يستخدم نموذج تحسين الأداء المُبين في الشكل السابق أسلوب تحليل الفجوة Gap analysis لتحديد فجوة الأداء، أي انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف أو المخطط، ثم البحث عن مصادر الانحراف وأسبابه من أجل تعرف وسائل علاجها والعودة بالأداء إلي المستوى المطلوب.

ويمكن تفصيل نموذج تحسين الأداء في العناصر الآتية: (٢٢ : ٢٥٧)

- ❖ هناك مستوي مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوي الذي تعمل الإدارة علي تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.
- هناك أيضاً الأداء الذي يتم تحقيقه فعلاً (الإنجاز الفعلي)، ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بُدلت خلال فترة زمنية محددة.

❖ في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء (وهو القصور في الأداء الفعلي عن المستوي المستهدف)، تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج.

ومن ثم يكون هدف تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة وتعرّف أسبابها، وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها. ويأتي العنصر الأخير في النموذج وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق. فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوي المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن sustainable Improvement أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

أسباب فجوة الأداء:

يمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى فجوة الأداء في مختلف المنظمات في

الآتي: (٢٥ : ١٠)

- ❖ عدم فعالية التنظيم الهرمي التقليدي.
- ❖ عدم فعالية المركزية الإدارية.
- ❖ عدم فعالية أساليب اتخاذ القرارات التقليدية.
- ❖ عدم فعالية كفاءة نظم التخطيط التقليدية.
- ❖ عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية.
- ❖ عدم فعالية إدارة الموارد البشرية التقليدية.
- ❖ عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية.
- ❖ تطورات السوق وتغيّر رغبات المستفيدين.
- ❖ التطورات الاقتصادية والسياسية.
- ❖ تطور القيم الاجتماعية السائدة.
- ❖ التطورات التكنولوجية السريعة.
- ❖ تحسين كفاءة المنافسين وتميزهم.
- ❖ الضغوط علي وقت الأفراد واهتماماتهم.
- ❖ تطور القيم الاجتماعية السائدة.
- ❖ التطورات التكنولوجية السريعة.

وتتعدد أساليب تحسين الأداء، فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات العاملين وذلك بتطوير معايير الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري وتقنياتها، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير ظروف العمل المادية وتحسينها أو تحسين الأداء بتطوير التقنيات أو يكون التحسين بإعادة هيكلة التنظيم (إعادة الهندسة) (١١:٢٥).

والأساس في عمليات إعادة الهندسة هو نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التي اعتادتها الإدارة والبحث عن مفاهيم وفروض وقواعد جديدة تتناسب مع المتغيرات، وتهدف إعادة الهندسة إلى إعادة تصميم العمليات بعد اختبار أهميتها وضرورتها بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية.

وبذلك تكون الدراسة قد قدمت الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة، وفيما يلي يتم الإجابة عن التساؤل الأول.

ثانياً. الأساس الفكري لإعادة هندسة العمليات:

لتعرّف ماهية إعادة هندسة العمليات، لا بد من الوقوف على: مفهومها (سابق تناوله في مصطلحات البحث) وطبيعتها وعناصرها وأسسها وأهدافها ومنهجياتها وأدواتها وأبعادها ومكوناتها.

١. طبيعة إعادة هندسة العمليات:

إن مدخل إعادة الهندسة الذي وصفه هامر، يعني إعادة التفكير الجوهرية في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق التحسينات المستهدفة من الأداء، وهذا المدخل يعد من أهم التقنيات الإدارية التي ظهرت في أوائل التسعينات من القرن العشرين بعد إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي جعل كثيراً من المنظمات في العالم تسعى إلى تطبيقه والاستفادة من مميزاته. (١:٣٣)

وإعادة الهندسة عملية تقوم على البدء من جديد، فهي ليست إصلاحاً أو ترميماً للوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما أنها لا يعني ترقيع ثقوب النظم السارية، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية والشائعة غير المجدية، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات التعليمية لتلبية احتياجات المستفيدين.

وتحوي إعادة الهندسة داخلها الكثير من نظريات الإدارة، فهي تؤكد البدء بالعمليات الجوهرية، ودمج تكنولوجيا المعلومات في هذه العمليات المساعدة لها، كما

تؤكد إعادة التفكير في الحدود بين العمليات المختلفة، وكذلك إعادة التفكير في فوائد كل من المركزية واللامركزية بالنسبة لأداء العمليات، كما أنها تأخذ في اعتبارها تجزئة مدخلات العمليات بما يحقق تدفقاً متزامناً في أنشطة كل عملية، بالإضافة إلى تمكين العاملين ومنحهم صلاحية اتخاذ القرارات. (٤٢: ٢٧-٢٨)

وإن إعادة الهندسة أسلوب من أساليب التغيير الجذرية التي تغوص في جذور الأمور ويواطنها وهذا الأسلوب يبدأ من الصفر، في محاولة للوقوف على أسباب عدم الفعالية التنظيمية؛ وهذا يعني أن أسلوب التغيير الجذري يلقي الماضي جانباً ويطيح بكل ما هو قديم وتبدأ عملية البناء من أشياء جديدة لم يتطرق إليها أحد من قبل، ويتركز اهتمام إعادة الهندسة على إدراك أهمية الانطلاق من تشخيص رغبات المستفيدين وتوقعاتهم نحو إعادة تصميم تفرز نظاماً وعمليات أكثر كفاءة وفاعلية معتمدة على سمتين أساسيتين: (٨: ٢٩)

الأولي : تتمركز حول جوهر العمليات وليس شكل الوحدات التنظيمية.
والثانية تتعلق ببناء العقول البشرية وذلك بإحداث تغييرات في طرق تفكير الأفراد تجاه موقف ما. ويحدث هذا التغيير يكون قد حدث لهم تحول في تفكيرهم، مما يعد الإنجاز الأساسي لعملية التعليم التي تستهدفها عملية إعادة الهندسة في المقام الأول.
ويتبين مما سبق أن إعادة الهندسة تتكون من العناصر الرئيسية التالية:

- ❖ إعادة التفكير في الأساسيات. Fundamental Rethinking
- ❖ إعادة التصميم الجذري . Radical Red
- ❖ التركيز على العمليات Processes
- ❖ تحقيق نتائج باهرة. Dramatic change

٢. أسس إعادة الهندسة:

ترتكز إعادة الهندسة على عدد من الأسس المهمة في منهجها للتغيير من بينها ما يلي:

- أ. تحقيق تغيير جذري في الأداء.
- ب. الانتقال من الاعتماد على التقسيم الوظيفي كما هو الحال بالنسبة للتنظيمات الإدارية التقليدية إلى التركيز على العمليات التعليمية ذات القيمة المضافة من خلال توحيد الأعمال ودمجها، وهي تقوم على هيكل العمل على أساس العملية

ككل على خلاف النظريات الإدارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل إلى مهام يقوم بها مجموعة من الموظفين.

ج. تركز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعني بالإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها تقليدياً.

ح. التركيز على الاستفادة وتحقيق الأهداف في ضوء حاجة المستفيد الداخلي والخارجي.

هـ. تطوير بيئة إدارية تعتمد على العمليات .

و. تقوم على رفض المراقبة والتفتيش بصورتيهما التقليديتين.

٣. أهداف إعادة الهندسة:

واستناداً إلى الأسس السابقة يتبين للباحثة أن إعادة الهندسة ركزت على تحقيق

الآتي:

❖ الهدف الأساسي في عملية إعادة الهندسة هو إحداث تطوير نوعي في مدخلات

المدرسة الابتدائية وعملياتها لتحسين أداء المدرسة ومخرجاتها.

❖ تحسين العمليات غير الفعالة سواء العمليات الإدارية أو العمليات الأكاديمية في المدرسة.

❖ تحسين الوضع الحالي للمنتج (التلميذ).

❖ تحسين الأداء الإداري والأكاديمي لمواجهة المتغيرات والمستجدات العالمية.

❖ إحداث تغيير جذري وسريع في العمليات الإدارية التي تشمل: القيادة المدرسية،

والمعلم، وأسلوب الإدارة والمشاركة المجتمعية، و في العمليات الأكاديمية التي

تشمل: المنهج وطرائق التعليم والتعلم.

❖ استيعاب التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق

تحسين سريع وجوهري في تحسين أداء المنظومة التعليمية. (١٢: ٣٩-٥٦)

❖ تحديد التمويل اللازم للتطوير النوعي في المدرسة الابتدائية، حيث إن

التطوير النوعي له شروطه ومطالبه، وله تكلفته اللازمة لمشروعاته

وبرامجه.

٤. منهجيات إعادة هندسة العمليات :

لتحقيق إعادة الهندسة في المدرسة الابتدائية، يجب أن يتبع منهج إعادة

الهندسة الذي يتضمن شقين: شق ذهني نظري يتمثل في الصورة الذهنية لمشكلات

المنظمة وأساليب العلاج. وشق يتضمن كيفية تطبيق أساليب المعالجة التي توصل إليها الباحث لمعالجة المشكلة. (٢٤٣: ٣٠)

وتعد منهجية التطبيق عاملاً مهماً في نجاح مشروع إعادة الهندسة أو فشله، وتتضمن أدبيات إعادة الهندسة عديد من المناهج التي أتبعته في النماذج الناجحة لمشروعات إعادة الهندسة، ومنها:

أ : هندسة عملية المشروع: Enterprise Process Engineering

وتهدف هذه المنهجية إلى إعادة تشكيل النموذج التعليمي القديم، ولتطبيق هذه المنهجية لابد من إتباع الخطوات التالية: (٢٤٥: ٢٤)

- (١) تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- (٢) تحديد العمليات.
- (٣) التخلص من الطريقة الحالية.
- (٤) وضع نموذج للعمليات الجديدة.
- (٥) مراجعة النتائج وتهذيبها.

ب: منهجية هامر و شامبي Hammer & Champy :

إن كلاً من هامر و شامبي لم يوفرا منهجاً لإعادة الهندسة، وإنما اعتمدا علي توفير فرق إعادة الهندسة التي من شأنها أن تقدم رؤي تمكنها أن تحقق نتائج مرضي المستفيد. وتعتمد منهجيتهما علي عدة مبادئ، هي: (٢٤: ٢٢-٢٩)

- (١) توفير قبول الإدارة العليا.
- (٢) وضع مجموعة واضحة من الأهداف.
- (٣) تحديد ما يرغب المستهلكون فعلاً.
- (٤) وضع تصور مثالي.
- (٥) تحويل المنظمات إلى فرق عمليات.
- (٦) التنظيم والتركيز علي المخرجات لا المهام.
- (٧) اتخاذ القرار في مكان تأدية العمل.
- (٨) الحصول علي المعلومات فوراً من المصدر.
- (٩) الاستعانة بالتكنولوجيا باعتبارها ميسرة للعمل.

ج: منهجية ديفنبورت وشورت Devanport & Short :

- ويتضمن منهج ديفنبورت وزميله شورت (١٩٩٣) خمس مراحل أو خطوات أساسية لتطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية نوجزها فيما يلي: (٣٠: ٢١٢)
- (١) تصميم تصور واضح للمنظمة .
 - (٢) تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة.
 - (٣) رصد العمليات الأساسية في المنظمة.
 - (٤) بناء العمليات الجديدة.
 - (٥) تصميم نموذج التفاعل للعمليات الجديدة.

د: منهجية هنري جوهانسون، وآخرين Henry J. Johanson and others

- ويتضمن هذا المنهج ست مراحل لمشروع إعادة الهندسة وهي: (٥٦: ٢٩١)
- (١) مرحلة التصور: تحديد فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.
 - (٢) مرحلة الإعداد والتمهيد: (تنظيم فرق العمل ورصد الأهداف).
 - (٣) مرحلة التحليل (تشخيص العمليات الحالية).
 - (٤) مرحلة إعادة التصميم: (دراسة البدائل المتاحة ووضع النموذج للعمليات الجديدة).
 - (٥) مرحلة إعادة البناء : تشغيل النظام الجديد.
 - (٦) مرحلة المراجعة والاختيار: قياس الأداء وتقييمه من منظور تحسين الجودة.

هـ: منهجية ريموند مانجاتيللي ومارك م. كلين Manganelli & Klien

تتكون هذه المنهجية من خمس مراحل، وتتضمن داخلها خمساً وأربعين خطوة، ومن أبرز ملامحها أنها تركز على إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة ، وتوضح كل مرحلة من المراحل الخمس جزءاً منطقياً من عملية إعادة الهندسة، كما تقدم نتائج تفيد في المراحل التالية، وفيما يلي توضيح لتلك المراحل: (٥٧: ٣٠-٣١)

- (١) مرحلة الإعداد: ويتم فيها تنظيم فرق العمل، إيضاح أهداف المؤسسة والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة.
- (٢) مرحلة التحديد: وتتمثل في تطوير نموذج العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة.

(٣) مرحلة التصور: ويتم فيها تحديد العمليات الجوهرية التي ستشملها إعادة التنظيم الجذري.

(٤) مرحلة المواجهة : وهي التي تتضمن مجموعتين الأولى التصميم التقني للعمليات، والثانية تنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة.

(٥) مرحلة التحول: ويتم فيها وضع العملية في صورتها النهائية وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع هيكلية كاملة لعمليات إعادة الهندسة.

ويلاحظ على تلك المنهجيات أنها تشترك في معظم المراحل وتختلف فيما بينها في إضافة مرحلة أو في ترتيب هذه المراحل، فهي تشترك في مراحل التصور والتحديد والتحليل وإعادة البناء، كما يتبين أن منهج ديفينيوت قد قسم عملية بناء النموذج إلى مرحلة بناء العمليات ومرحلة تصميم النموذج الجديد. في حين اهتم جوهانسون بصياغة البدائل لاختبارها في النموذج الجديد واهتم بعمليات التشغيل ومراجعة الداء، أما منهج كلين فقد ركز على مرحلة التحول في عمليات إعادة البناء، ويتفق كلين مع جوهانسون في طرح البدائل ويركز على تصميم نموذج تماثلي لإعادة الهندسة.

٥. أدوات إعادة الهندسة:

يوجد عديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في مشروع إعادة الهندسة، ولضمان القيام بمراجعة منتظمة للأدوات المستخدمة، فإن الفئات التالية تمثل مرجعاً لنموذج أدوات إعادة الهندسة. (١ : ١٠٢)

- أ. إدارة المشروع: خطة ، جدول، ميزانية، تقرير، ومشروعات متابعة.
- ب. التنسيق: توزيع الخطط وتداول أحداث التفاصيل للخطط.
- ج. النموذج: عمل نموذج من شئ ما لفهم تركيبه وطريقة عمله (نموذج عمل).
- د. تحليل العمليات: تقسيم العمل إلى أجزاء وتداخلات هذه الأشياء.
- هـ. تحليل الموارد البشرية وتصميمها: تحليل الجزء البشري من النظام وتصميم إنشائه.

و. تطوير النظام: تحويل التحليلات إلى عملية تجارية.
من الواضح أن القائمة السابقة تعكس أنواع الأنشطة التي يتم القيام بها في مشروع إعادة الهندسة.

٦. أبعاد إعادة الهندسة:

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن مدخل إعادة هندسة المدرسة يتضمن الأبعاد

التالية:

- أ. تمثل إعادة الهندسة منهجية للإصلاح المدرسي.
 - ب. العمليات التعليمية هي العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة للمستفيد، والواجب أن يركز عليها جهد إعادة الهندسة بالإضافة إلى المكونات الإدارية والتنظيمية المدرسية ذات الصلة بالعمليات.
 - ج. تتم إعادة الهندسة باتجاهين: الأول فكري ويقوم علي الافتراضات القائمة؛ والبحث عن افتراضات مغايرة، والاتجاه الثاني يقوم علي الإفادة من تقنيات المعلومات.
 - د. الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة المدرسة لإحداث نقلة نوعية في تحسين أداء المدرسة. ويمكن تحديد المنظمات التي يجب إعادة هندسة عملياتها في الآتي: (٢٧:٢١٤)
- ❖ المنظمات الناجحة؛ الطموحة، الغيورة، المتفردة التي تسعى دائماً إلى التفوق والامتياز.
 - ❖ المنظمات غير الناجحة؛ والأقل من العادية، الراكدة، التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك نذراً كثيرة، وعلامات خطر قد تؤدي إلى الفشل فهي تريد الإنقاذ العاجل.
 - ❖ المنظمات المتعثرة؛ التي تغلغت فيها مشكلات كثيرة تعاني منها.
- وفي رأي الباحثة أن أنظمة التعليم في مصر بمراحلها المختلفة ينطبق عليها القول بأنها منظمات غير ناجحة ومتعثرة، وتبدو خطورة التعثر وعدم النجاح بالنسبة للتعليم الابتدائي في أنه أكثر تأثيراً في المجتمع وكذلك في المراحل التعليمية التالية له، لأنه بداية السلم التعليمي وهو بمثابة الأساس بالنسبة للبناء التعليمي، فإذا كان أساس البناء هشاً وضعيفاً فمن المستحيل أن تكون المراحل العلوية التالية للأساس - أي المراحل التعليمية التالية للتعليم الابتدائي - قوية وصالحة لإعداد أجيال قادرة علي الحياة في مجتمع المعرفة والحياة في المستقبل الذي من الصعب التكهن بنوع الحياة فيه.
- وفي ضوء ما سبق يصبح من الضروري إعادة هندسة إدارة المدرسة الابتدائية وتنظيمها لكي تستطيع أن تحقق أهدافها، وإعادة هندسة أساليب عمليات التعليم

ومضامينها لزيادة فاعلية التلميذ في عملية التعلم. وإعادة هندسة دور المعلم حتى يكون قائداً ومرشداً وميسراً ومستشاراً للتلميذ.

٧. مكونات منظومة إعادة الهندسة:

من الجدير بالذكر أن منظومة إعادة هندسة المدرسة تتألف من ثلاث منظومات فرعية متفاعلة فيما بينها، كما تتفاعل مع منظومة أكبر هي المنظومة التعليمية بجميع عناصرها، وهذه المنظومات الفرعية هي: الأهداف، والبنية الهيكلية، وإجراءات التطوير. (٣٢:١٣) ونتناولها فيما يلي:

أ. الأهداف: وتمثل الأهداف أول عناصر منظومة إعادة هندسة المدرسة ويقضي أن يتوفر فيها الآتي:

- (١) أن ترتبط بخطة التنمية والرؤى المستقبلية للمجتمع.
- (٢) أن تحقق الحاجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للمستفيدين.
- (٣) أن تشمل على التقويم والتطوير المستمر لأداء العمل.
- (٤) أن تحقق الاستثمار الأفضل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- (٥) أن تتيح الجودة والمنافسة.

ب. البنية الهيكلية: وتمثل ثاني عناصر منظومة إعادة هندسة المؤسسة التعليمية ولها ثلاثة جوانب هي: الثقافة التنظيمية، والقيادة، وإدارة الموارد البشرية.

ج. إجراءات تطوير الأداء: وتمثل العنصر الثالث من عناصر منظومة إعادة هندسة المدرسة، وتتضمن دراسة احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، ودراسة رغبات مسؤولي سوق العمل، والاستطلاع المستقبلي للحاجات المجتمعية والتربوية، وتحديد رؤية عامة للمنظمة التعليمية وتحليل الأداء الحالي وتشخيصه، وتحديد العمليات الأساسية لتطوير أداء المنظمة وإعادة تصميمها، ووضع خطة تطوير مستمرة.

القائمون بإعادة هندسة العمليات:

القائمون بإعادة هندسة العمليات هم: (٢٣٤:٣٦)

(١) قائد عملية إعادة الهندسة ويتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة والمعنيين بها.

(٢) فريق العمل (داخلي/ خارجي) وهو مجموعة الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة هندسة الإدارة من تشخيص وتصميم وتنفيذ.

(٣) لجنة الفكر وهي فريق التطوير والبحث الذي ينمي ويطور وسائل إعادة الهندسة وأدواتها.

وبذلك قدمت الدراسة الإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة ، وفيما يلي يتم الإجابة عن التساؤل الثالث.

رابعاً، متطلبات إعادة هندسة العمليات في المدرسة الابتدائية:

إن التغيير في العمل هو اختلاف يحدث في محيط العمل، وآثار هذا التغيير يمكن ملاحظتها من خلال التجربة التالية: عندما نضغط على بالون مملوء بالهواء بأحد أصابعنا (والضغط هنا يمثل عاملاً خارجياً) نلاحظ انبعاجاً في مكان ضغط الأصبع على البالون (البالون يمثل المنظمة) و (الضغط يمثل التغيير) . ولكن الذي نلاحظه أن البالون كله يتأثر بهذا الانبعاج بمعنى أن كافة أجزاء البالون قد تأثرت، حيث يتغير الشكل الكلي للبالون بما تحدثه الضغوط الناتجة عن الضغطة الأولى. ونستنتج من ذلك أن هذا التأثير قد امتد إلى كافة أجزاء البالون (المنظمة) وأحدث فيها تغييرات مختلفة، والتعميم الذي نستطيع استنتاجه أن المنظمة تميل إلى التأثر بأي تغيير يحدث في أي جزء منها.

وفي ضوء التجربة السابقة يمكن القول: بأن المدرسة كأحد منظمات المجتمع تتأثر بالتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية الحادثة في المجتمع الخارجي المحيط بالمدرسة، وأن هذه التغييرات تؤثر على العمليات الإدارية والأكاديمية في المدرسة، وبالتالي من المفروض أن تحدث تغييرات وإصلاحات على هذه العمليات حتى تتلاءم مع ما يحيط بها من تغييرات، فالتغيير يستخدم لإحداث التوازن والتكيف مع التغييرات والمؤثرات التي تواجه المنظمة من الداخل أو من الخارج.

وبالفعل شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تيسير شئون المدرسة تيسيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصص التلاميذ والعمل على إتقانهم المواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيئه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بهسا المجتمع. وإلى جانب هذا فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للمصالح العام. (١: ٢٦)

ولقد حدثت تغييرات في مناهج المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، واستهدفت هذه التغييرات مساعدة الطلاب على مسايرة المتغيرات المحلية والدولية ومواجهتها، ولكن الممارسة والتطبيق كسفا عن وجود خلل في هذه المناهج. فالمحتويات في معظمها يغلب عليها الجانب النظري، وغموض فلسفتها عدم وفائها باحتياجات البيئات المحلية، بالإضافة إلى عدم وجود مجالس الآباء والمعلمين في غالبية المدارس أو عدم تفعيلها، والنمطية في تنظيم إدارة المدارس وصورية الاختيار للقيادات المدرسية وإجراء تحديث طفيف للبنية الإدارية المدرسية. (١: ١٠١)

وتستند عملية تحسين أداء المدرسة وتطوير جودة التعلم فيها وفقاً لكتابات إدارة التغيير التربوي إلى مبادئ خمسة هي (١: ٥٣-٢):

- ❖ أن هدف تحسين المدرسة هو تعزيز وتقوية جودة التعلم بالنسبة للتلاميذ.
- ❖ أن رؤية المدرسة فيما يتعلق بمهمة التحسين يجب أن تكون موحدة، تشمل كافة الأطراف، وتنبثق من أفكارهم وخبراتهم.
- ❖ أن تعمل المدرسة على توظيف الضغوط الواقعة عليها من الخارج لأجل التغيير في اتجاه التمكن من تحقيق أولوياتها الداخلية.
- ❖ أن تحرص المدرسة على تطوير بنيتها، وخلق الظروف الداخلية الداعمة للتعاون والتحسين على المستويين الفردي والجماعي.
- ❖ أن يضطلع جميع العاملين بالمدرسة بمسئولياتهم تجاه البحث وضبط الجودة وتقويمها.

وفي ضوء المبادئ السابقة يتبين لنا أن إعادة هندسة المدرسة الابتدائية تتضمن الجانبين التاليين:

١. إعادة هندسة العمليات الإدارية.

Reengineering in Administrative Operations

٢. إعادة هندسة العمليات الأكاديمية.

Reengineering in Academic Operations

- ويجب أن تحدث العمليات الإدارية قبل إعادة هندسة العمليات الأكاديمية .
وقد قُسمت العمليات إلى مجموعتين رئيسيتين (١١٢: ٥٦):
الأولى : العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة والتي تتعلق مباشرة بالمستفيدين.
والثانية: العمليات المساندة التي تساعد العمليات الأساسية على الأداء.

ووفقاً لمنهج إعادة الهندسة يرتكز الهيكل التنظيمي على كيفية أداء العمل من خلال مجموعة من العمليات وهو بهذا يختلف اختلافاً جذرياً عن الهيكل التنظيمي التقليدي المبني على المهام والوظائف. حيث يلاحظ على أداء الأنشطة بالصورة التنظيمية التقليدية كثرة تعرج العمليات داخل الأقسام الإدارية المختلفة مما يزيد من وقت تلبية الطلب ويضاعف تكاليفه دون إضافة قيمة حقيقية تهم المستفيد.

وفي هذا الصدد يشير (مايكل هامر) إلى إن المنظمات المتمركزة حول العمليات يتحتم عليها إعادة التفكير في كل شيء، بحيث يشمل نوع العمل الذي يؤديه الناس والأعمال التي يقومون بها، والمهارات التي يحتاجونها وكيفية قياس الأداء وإثابته والمسافات الوظيفية التي يتبعونها والأدوار التي يؤديها المديرون وأسس خطة العمل التي تسير عليها المشروعات، وإعادة بناء كاملة لنظم الإدارة وعلومها. (٣٣ : ٥)

والعمليات تهتم بالنتائج ولا تهتم بما يُنفَّذ للحصول على هذه النتائج فجوهر العمليات هو مدخلاتها ومخرجاتها، أو ما تبدأ به هذه العمليات وما تنتهي به وكل شيء آخر ما هو إلا مجرد تفصيلات. (٣٣ : ١٢)

ومن الممكن تصنيف جميع أنشطة العمل في المنظمات إلى ثلاثة أنواع هي: (٣٣ : ٣٥)

- ❖ عمل مضيف للقيمة أو عمل يرغب المستفيد فيه ويتحمله.
- ❖ عمل لا يضيف قيمة أو لا يخلق قيمة للمستفيد لكنه ضروري لإتمام العمل المضيف للقيمة.
- ❖ العمل المهدر أو العمل الذي لا يضيف قيمة أو يفضي إليها.

ويتم اختيار العمليات التي يجب أن تخضع لإعادة الهندسة وفقاً لثلاثة معايير

رئيسية هي:

الاختلال الوظيفي: حيث أن العمليات التي تعاني من خلل وظيفي تكون مرشحة لإعادة الهندسة بصفة رئيسة.

الأهمية: وذلك يعني أهمية العملية بالنسبة للمستفيد وكونها ذات قيمة مضافة.

الملائمة: حيث يتم التركيز على العمليات القابلة لإعادة التصميم والهندسة.

متطلبات الإصلاح والتطوير اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة تناول الباحثة متطلبات الإصلاح

والتطوير اللازمة والمتمثلة في:

أ التحول نحو الإدارة الذاتية للمدرسة.

ب القيادة المدرسية.

ج التنمية المهنية للمعلم.

د تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس.

هـ إعادة هندسة عمليات التمويل.

أ. إعادة هندسة العملية الإدارية بالمدرسة بالتحول نحو الإدارة الذاتية:

من المؤكد أن تحسين أداء العملية التعليمية يتطلب التحول من الاهتمام بمستوي التعليم في الفصل فقط إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة ككل، وفي هذا الإطار كان الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة باعتبارها تمثل مدخلاً للإصلاح الإداري في مجال التعليم، وهناك عديد من تعريفات الإدارة الذاتية، ومنها ما يلي:

تُعرّف الإدارة الذاتية بأنها " طريقة صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة علي المدى البعيد". (٥:٤٧)

كما تُعرّف بأنها " مدخل إداري يُعزّز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم مناخ المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة، وفي ظل هذه الإدارة تنتقل الرقابة المدرسية من السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتأسيس مهامها طبقاً لاحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة". (٣٢٠-١٦٧:٥٠)

كما يتمثل التركيز الأساسي للإدارة الذاتية للمدرسة علي لا مركزية السلطة، ثم صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنهج والأفراد والميزانية، كما يتغير فيها الدور الإداري من التوجيه المُحكم إلي دور يضمن توفير بيئة داعمة يستطيع فيها المعلمون تجريب مداخل جديدة، وذلك في إطار من توفير المعرفة، والتسلح بالمهارات، إلي جانب الدعم بالحوافز والمكافآت.

وبذلك فإن الإدارة الذاتية للمدرسة تعني أن تصبح المدرسة هي وحدة الحكم الذاتي الأساسية، وهي التي تحدد قوة العمل بها من المعلمين والإداريين والمعاونين، وتقوم بتنمية التعاون واقتسام المسؤوليات بين كافة المشاركين في البيئة المدرسية، كما تتمتع بالاستقلالية المرتبطة بالمساءلة، بل ولها القدرة علي حل المشكلات الخاصة بها.

ومن الجدير بالذكر إن الإدارة الذاتية للمدرسة تحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتزيد من توظيفها بما يعود على المدرسة في النهاية بمكاسب مادية تحقق من خلالها جودة تعليمية وقوة تنافسية متميزة. (١٦: ١٣)

و يتبين لنا، أن الهدف الرئيسي من عملية الإدارة الذاتية، هو تنفيذ العملية الإدارية من موقع العمل، بمعنى تفويض سلطة صنع القرار واتخاذها للمدرسة وذلك بما يتماشى مع أهداف ومسئوليات المدرسة، وبما يتماشى أيضاً مع احتياجات الطلاب والمجتمع، وإن من أهم مكونات أسلوب الإدارة الذاتية هي أهداف المدرسة والمهام التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتميز الإدارة الذاتية للمدرسة كحركة من حركات الإصلاح التعليمي ومداخله بميزات عديدة نذكر بعضها فيما يلي: (٣٢: ١٦)

❖ تؤدي إلى زيادة استقلال المدرسة إدارياً ومالياً، وتقلل الرقابة عليها من جانب السلطات التعليمية العليا، بهدف تشجيع المدرسة على أن تصبح نظاماً تعليمياً مستقلاً (أي وحدة تعليمية مستقلة) له الانطلاق الذاتي وروح المبادرة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي؛ حيث إن من مميزات الإدارة الذاتية : الاستقلالية والمرونة.

❖ تولد الشعور العام بالملكية الخاصة لدى المجتمع المدرسي والمحلي للمدرسة كمتطلب رئيسي لإصلاحها.

❖ تزيد من فعالية الإدارة المدرسية في التخطيط وترشيد الإنفاق وحسن إدارة الوقت واستثماره.

❖ تعطي السلطة للمدير والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال للمشاركة في صنع القرارات التربوية في المدرسة، فالمدرسة هي الوحدة الأساسية لصنع واتخاذ القرار.

وفي هذا الموضوع، أشارت دراسة عادل عبد الفتاح (١٨ : ١٣-١٤) إلى أن: الاستقلالية، والمشاركة المجتمعية، والتفويض، والعمل بروح الفريق، والمناخ التعاوني، والانفتاح البيئي، والإحساس بالمجتمع، والالتزام المشترك، وحل المشكلات في وقتها، والاهتمام بالتنمية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة، والتمركز حول تجويد مستوي

التلميذ وإثراء إمكاناته وقدراته، بجانب المساءلة تمثل جميعها أهم مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة .

وترى الباحثة: أن الإدارة الذاتية للمدرسة تعمل على تحسين المستوي المهني لجميع العاملين في المدرسة، إضافة إلى إتاحة فرص المشاركة بين أولياء الأمور والمعلمين في تحسين العملية التعليمية، لأن أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة يساعد على تحقيق المرونة والكفاءة والإنتاجية للمدارس التي تقوم بتطبيقه.

وبرغم مميزات الإدارة الذاتية إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيقها، ومنها ما يلي (٢٢: ٦٧):

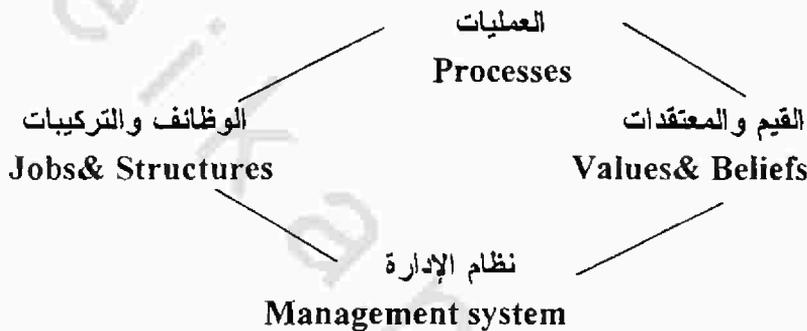
- السلطة المحدودة للمدرسة وقلة الموارد المالية.
- خوف المديرين من المسؤوليات الكبيرة التي تلقى على عاتقهم في الإدارة الذاتية.
- خوف المديرين والمعلمين من المحاسبية وتزايد مسؤولياتهم.
- تزايد تدخل أولياء الأمور في الشئون التعليمية بالمدرسة.

ب. إعادة هندسة القيادة المدرسية:

لتحقيق إعادة هندسة العمليات في المدرسة ترى الباحثة أنه من الضروري أن تتميز الإدارة المدرسية بالمرونة والديناميكية، وأن توفر الفرص للتفكير في تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وأن تبني علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها لكي تتمكن من تحقيق مستوى إيجابي وفعل عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

وترى الباحثة: في حالة إعادة هندسة المدرسة الابتدائية أنه لا بد من حدوث تغيرات في السلوك القيادي والإداري لمديري المدارس؛ فالممثل القائل: " تستطيع أن تأخذ الجواد إلى مصدر الماء ولكنك لا تستطيع أن ترغمه على احتساء الماء " مثل صحيح، ومعنى هذا أنه مهما أعطيت الصلاحيات والمسئوليات لقائدي المدارس ومديريها دون أن تتوافر لديهم الأهلية لذلك ، فإن المدارس لا تستطيع الاضطلاع برسائنها التي أئسنت من أجلها . فالقائد إذا لم تكن لديه الكفاءة والخبرة الكافية، فإن أسلوبه في الإدارة سوف يكون أقرب إلى البيروقراطية والإدارة التقليدية منه إلى الإدارة الذاتية . ولعل هذا يؤكد أن المفتاح الرئيسي والعامل الأساسي لضمان تحسين الأداء المدرسي إنما يتوقف على كفاءة القيادات المدرسية ومعلميها.

وفي العملية التعليمية المعاد هندستها ؛ تكون العمليات، والوظائف، والمديرون، والقيم أربعة رؤوس " لمُعَيَّن " ترتبط ببعضها البعض، قمة هذا المُعَيَّن " العمليات " وهي أسلوب إنجاز العمل، والرأس الثانية هي " الوظائف والتركيبات" والرأس الثالثة هي نظام الإدارة وأخيراً "ثقافة المؤسسة التعليمية" وتعني ما تلتزم به المدرسة من قيم ومعتقدات والشكل رقم (١) يبين آراء كلٍ من Hammer & Champy عن العملية المعاد هندستها. (١٣٥ :٤٣)



شكل رقم (١) الدورة التنظيمية

نلاحظ في هذا الشكل أن العمليات تحدد الوظائف والتراكيب التي هي بدورها تحدد نظام الإدارة الملائم، ونظام الإدارة هو المكون الأساسي لقيم ومعتقدات أفراد المؤسسة التعليمية وأخيراً نجد أن القيم والمعتقدات هي التي تشكل الأداء والدعم للعملية التعليمية.

ولتحقيق الدورة التنظيمية في المدرسة المعاد هندستها، لا بد أن يتسم المديرون بالاستعداد الذاتي للتغيير والتطوير في مستوي أدائهم، أو في وضع البرامج التربوية والتعليمية التي تواكب تغيرات الحاضر والمستقبل، و التي تواجه تحديات التكنولوجيا، باعتبار أن هؤلاء المديرين هم قادة العمليات التعليمية والإدارات المدرسية، ولكن الواقع يختلف تماماً لأن كثيراً من مديري المدارس في جميع المراحل الدراسية غير قادرين علي التغيير والتطوير في أساليب الإدارة التقليدية التي يتبعونها، وغير قادرين علي استيعاب تكنولوجيا التعليم لاستخدامها في أعمالهم القيادية، ومن ثمَّ القدرة علي الإدارة والإشراف علي فرق العمل داخل المدرسة.

وعلى هذا الصعيد ترى الباحثة: أن أسلوب القيادة التحويلية **Transformational Leadership** من الأساليب التي تسهم في تحقيق إعادة هندسة العمليات المدرسية وذلك بتطوير أداء مدير المدرسة، ومن خلال أسلوب القيادة التحويلية يمكن تفسير السلوك القيادي علي أنه العملية التي يرفع بها كل من القائد والمرؤوسين بعضهم البعض إلى أعلى مستوي من المبادئ والتحفيز ويقوم أسلوب القيادة التحويلية علي أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة علي توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل علي تحقيق أهداف عليا تؤدي إلي إحداث تغيير مؤثر وذي مغزي وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية. فالقادة التحويليون لا بد أن يتبنوا عملية التغيير، وأن يتعلموا كيفية التأثير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية، وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم هذا التغيير وعدم رفضه. (٤٤ : ٤٣)

ولذا فالقادة التحويليون يتميزون بالإدراك الحدسي الذي يمكنهم من تحديد الوقت الذي يتم فيه نبذ النموذج الإداري البائد، كما أن لديهم الشجاعة التي تمكنهم من أن يطالبوا الآخرين بالتخلي عن السبل القديمة وإتباعهم مسارات تحويلية جديدة، ويجب أن يكون للقادة التحويليين القدرة علي استبصار مستقبل أفضل فيما وراء الواقع الجاري. وإذا كان القادة يرغبون في التغيير فإنه يتحتم عليهم أولاً أن يدركوا مفهوم الثقافة، وتعرف الثقافة بأنها القيم والمعتقدات التي تؤدي إلي ترابط المنظمة مع بعضها البعض وهي وسيلة قوية لتحويل الفكر والسلوك.

(١) السمات والخصائص لقيادة التحويلية:

وعموماً، هناك مجموعة من السمات والخصائص التي ينفرد بها القائد التحويلي وترتبط بما يلي (٤٤ : ٤٣):

- القائد التحويلي له رؤية مستقبلية: فهو يقوم بتقديم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً وكيف تبلغه.
- القائد التحويلي متكن في الاتصال: حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة علي مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور علي قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

- ❖ القائد التحويلي له مصداقيته: فجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية يؤمنون بنزاهة واستقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في سبيل إتباعه رسالة القائد الجذاب ورويته.
 - ❖ القائد التحويلي يُشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد الجذاب أعضاء العمل المدرسي على النجاح في وضع مجموعة من المعايير الأدائية المناسبة بحيث يُقارن فيها أعضاء العمل المدرسي، وتكون بمثابة صورة لإدراك الذات، وعندما ينجحون يبدي القائد التحويلي تقديره لهم ويعطيهم مهاماً أعلى صعوبة وتتطلب قدرات أعلى من جودة الأداء.
 - ❖ القائد التحويلي لديه طاقة كبيرة: فهو بمثابة مصدر للطاقة لتابعيه؛ ويتطلب ذلك التفاعلات الطيبة مع أعضاء العمل المدرسي والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم وأن يكون قدوة ومثلاً يحتذى به.
- (٢) أهداف القيادة التحويلية:

ومن الأهداف الجوهرية للقيادة التحويلية المدرسية التي يلتزم بها مدير المدرسة ما يلي (١١: ١١٤-١١٥):

- ❖ مساعدة فريق العمل على تطوير ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية وتحقيقها: ويعني ذلك أن فريق العمل يلاحظ ويخطط ويتحدث معاً، ويشجع كلاً من القواعد السلوكية والمسئولية الجماعية والتحسين المستمر للمعلمين؛ وذلك بتعلمهم كيفية التدريس بطريقة أفضل وتتطلب هذه البيئة المدرسية التعاونية من القادة التحويليين :
 - ❖ وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه.
 - ❖ تقليل عزلة المعلم.
 - ❖ اختيار فريق العمل الملتزم برسالة المدرسة وأولوياتها.
 - ❖ التأكيد على فاعلية القيم والمعتقدات والمعايير المدرسية.
 - ❖ مشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.
 - ❖ مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:
- فإن القيادة التحويلية تحفز المعلمين على الاندماج في نشاطات جديدة، وبذل الجهد الإضافي، وتعتقد هذه القيادة أن فريق العمل بالمدرسة كمجموعة أفضل من المدير

منفرداً في التوصل إلى حلول أكثر فاعلية، فالمشاركة بين المعلمين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى:

- تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة.
- وضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة.
- تجنب الالتزام بحلول مسبقة، وعدم التمسك بالرؤى الشخصية.
- الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.
- توضيح المعلومات الرئيسة عن موضوع المشكلة وتلخيصها في أثناء الاجتماعات.

❖ تعزيز تنمية المعلم:

إن تعزيز دافعية المعلمين لتنميتهم يتم من خلال مجموعة من الأهداف للنمو المهني نابعة من البيئة الداخلية للمدرسة، وقد يتم تسهيل هذه العملية حينما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المدرسة ومنهجها، وحينما يشعر المعلمون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي؛ ولذلك فإن تنمية المعلمين مهنيًا تتم عن طريق:

- إعطائهم دوراً إيجابياً في حل مشكلات المدرسة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي.

• التأكيد على وضوح الأهداف وواقعيتها.

وهنا يمكن القول بأن المدارس ذات الأداء العالي لها ثقافة تتسم بتفاهم مشترك واسع المدى وهو متمثل بالفعل، وما يجب أن يتمثل في سلوك كل فرد (الطالب، والمدرس، والمدير). إن ما يفصل بين المدرسة ذات الأداء العالي من الاتجاز وغيرها ذات الأداء المنخفض، هو أن معظم الأفراد يدعمون المبدأ بالفعل والعمل، لا مجرد إطلاق مجموعة معينة من المبادئ والقيم دون تمثيلها فعلاً وعملاً.

وخلاصة القول إن هدف الإدارة التحولية نموذج يدفع المنظمة لأن تكون مدعومة من داخل ذاتها ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه بإرادتهم، فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المؤسسة التعليمية، وعندما يحتوي كل فرد فيها التغيير في تفكيره وسلوكه.

وفيما يلي تتناول الدراسة مطلباً آخر من متطلبات إعادة هندسة المدرسة الابتدائية وهذا المطلب يتضمن التنمية المهنية للمعلم.

ج. إعادة هندسة برامج التنمية المهنية للمعلمين:

هناك اتفاق على أن إحداث التغيير يعتمد على الأفراد، وعلى شعورهم بالثقة بدرجة تؤهلهم للاضطلاع بالتغيير، ثقة في الدور الذي يلعبونه وفي علاقاتهم بالأفراد الآخرين، وهنا تبدو الحاجة إلى تنمية مهارات الأفراد ومساعدتهم على التطور، ولابد من إشراك الأفراد في تنمية أنفسهم، وبناءً على ذلك فإن التنمية المهنية للمعلمين تؤدي دوراً كبيراً في تزويدهم بمهارات الإدارة والتدريس المناسبة وفي مساعدتهم على تنمية الثقة في أنفسهم وتطويرها، وفي توضيح أدوارهم وإعدادهم للاضطلاع بمسئولياتهم الجديدة، وإن التحول عن النمط التقليدي لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة قد ارتبط عضوياً بظهور الاتجاه العام نحو الارتكاز إلى المدرسة الذي يتفرع بدوره إلى اتجاهين فرعيين:

فعالية المدرسة School Effectiveness، أي نجاحها في تحقيق الامتياز والتفوق من خلال ما تخرجه من مخرجات Outcomes.

قدرة المدرسة على تطوير ذاتها وتحسين أداؤها School Improvement ويتضح ذلك الارتباط في اعتبار التنمية المهنية للمعلمين إمكانية بشرية يمكن توظيفها لصالح عمليات إعادة الهندسة و لدفع عملية التحسين Improvement. وهناك أربعة شروط من أجل تحسين المدرسة وإحداث التغيير الإيجابي بها،

تكاد جميعها تتطابق مع مفهوم التنمية المهنية وهي: (٣٨: ٢٥-٢٦)

☞ أن يعتاد المعلمون ويواصلوا الحديث مع بعضهم البعض حول ممارساتهم

المهنية، من أجل إيجاد لغة مهنية مشتركة خاصة بهم.

☞ أن يعتاد المعلمون ملاحظة بعضهم البعض في أثناء ممارساتهم، وأن

يوفروا لبعضهم البعض لوناً من ألوان التغذية الراجعة.

☞ أن يعد المعلمون موادهم التدريسية ويخططوها ويقوموها مع بعضهم البعض.

☞ أن يقوم المعلمون بتعليم بعضهم البعض كيفية التدريس.

مما سبق يتبين أن هذه الشروط تُعبر عن (إعادة هندسة) الممارسة المهنية

الواعية، بمعنى أن تصبح الممارسات المهنية المرتبطة بموضوع التدريس موضوعاً للتفكير والحديث بين المعلمين، مما يُضفي عليها بُعداً مهنيًا واعيًا يتجاوز الإطار الضيق للممارسة الحرفية التقنية.

١ . مبادئ إعادة هندسة المعلم:

وفيما يلي نقدم مبادئ إعادة هندسة المعلم أي الانتقال بمهنة التعليم من الأدوات

إلى المهنة وذلك فيما يلي: (٢٠:٥٢)

❖ أن يمارس المعلم تقييم القضايا التربوية بحرية ونزاهة وبناءً على معرفة ودراية.

❖ أن يكون المعلم حريصاً على الاهتمام بالقضايا المجتمعية والخلفية المتضمنة في المناهج والتي من شأنها تحقيق أهداف المجتمع و تدعيم قيمه المجتمعية.

❖ أن يلتزم المعلم بالعمل مع زملائه من خلال ثقافة تعاونية، يتشاركون خلالها في المعارف والخبرات، ويتعاونون على مواجهة مشكلات المدرسة، ويحفظون بعضهم البعض على النمو.

❖ أن يلتزم المعلم بمستوي نشط من خدمة التلاميذ، وأن يتسم بالعناية والاهتمام الدائم، وليس مجرد تقديم الخدمة الآتية، فالمهنية تتضمن المزج المؤتلف جيداً بين المعرفة والوجدان والتدريس، كما يتضمن إتقان بعض المهارات الكفيلة بتوصيل المعلومات ممزوجة بمقومات وجدانية من أجل تقديم رعاية متكاملة للتلاميذ.

❖ أن يحرص المعلم على ممارسة البحث الموجه ذاتياً من أجل التعلم الموجه ذاتياً أيضاً، فالنمو المهني الدائم للمعلم مرتبط بقدرته على البحث والاستقصاء وتحديد أوجه الاحتياج إلى المعرفة وتلبية تلك الاحتياجات بدافع ذاتي وجهد ذاتي أيضاً.

❖ أن يحرص المعلم على أن تكون لديه غايات ومستويات مهنية ينبغي تحقيقها أو الوصول إليها، مما يولد لديه الطموح المهني.

٢ . خصائص المهنة المعاصرة:

لقد كانت الصحة المهنية مع منتصف التسعينات وما بعدها عميقة التأثير إلى الحد الذي شكلت معه تياراً معاكساً ومكافئاً في قوته للتيار التقني الأدائي في توصيف مهنة التعليم، وقد عبر (هارجريفز) و (جودسون) عن نماذج الجديدة المطروحة في كتاباتهما بشكل متكامل من خلال أربعة خصائص أساسية للمهنة هي: (٣٧: ٣٦- ٣٨)

❖ المهنية المنفتحة Flexible Professionalism

وهي المهنية التي ينفتح فيها المهنيون المعلمون على زملائهم وعلى الجماعات المهنية الأخرى (في المدارس وفي النقابات وفي منظمات المجتمع المدني...) و يقيمون معهم حواراً حول تحسين التدريس وتحسين التعلم لأن تلك الجماعات بمثابة القوي الكامنة التي إما أن تصبح محركاً إيجابية نحو التطوير والتحسين، وإما أن تكون عوامل تثبيط بسبب خضوعها لتأثير النزعات البيروقراطية والإدارية التي تغرقها في دوامات مفتعلة لا تؤدي في النهاية إلا إلى تجزئتها وتعزالتها وإحباط إمكانياتها وإجهاضها.

❖ المهنية الممارسة Practical Professionalism

أي المهنية التي تهتم بتأمل الممارسات والتفكير فيها والوعي بها، والتي يتحدث خلالها المعلمون الممارسون مع بعضهم البعض حول خبراتهم ومعارفهم ويتدربون على تفويم أداؤهم، ومحاولة تفسيرها في ضوء ما يقف وراءها من معارف نظرية ويمعنون النظر في أفعالهم ويتحرون ربطها بما يترتب عليها من نتائج، سواء في تعلم تلاميذهم أو في تعلمهم هم أنفسهم منها، و يتدربون على تشخيص المشكلات التي تواجه ممارساتهم المهنية، و يعدلون من أطرهم المعرفية دائماً في ضوء ما تسفر عنه بحوثهم حول تلك المشكلات، وهذا لا يعني أن ينغلقوا على أنفسهم ويتجنبوا الآخرين وتتسم أفكارهم بالمحدودية والانغلاق.

❖ المهنية الممتدة Extended Professionalism

هي المهنية التي لا ينشغل المعلمون فيها بأموهم البيداغوجية الضيقة، أو ينصب جل اهتمامهم على المواد الدراسية وكيفية تنفيذ المنهج، بل هي التي تمتد خلالها اهتمامات المعلمين إلى ما هو أوسع من ذلك أي إلى رسم السياسات التعليمية ووضع الخطط، وتطوير أساليب الإدارة المدرسية، وإلى تفعيل الشراكة المجتمعية في مجال التعليم، وإلى تطوير المدارس وتحسينها وإدارة التغيير فيها، وتحديد احتياجات نموهم المهني وتخطيط أنشطة التنمية المهنية وتنفيذها.

والنموذج السالب أو المهنية المحدودة (المكتفية بأمورها الخاصة) Distended Professionalism هي أول الطريق للجمود والإذعان والوقوع كفرائس لضغوط العمل وأعبائه، فتتآكل الاستقلالية المهنية، وتضعف الثقة بالنفس وبالأخرين وتغيب الأخلاقيات وتحل محلها الأدوات المفرطة والحرفية.

❖ المهنية المركبة **Complex Professionalism**

وهي المهنية القائمة على الاعتقاد بأن مدي تعقيد المهنة وما تتصف به من تركيب، إنما ينبع من طبيعة العمل ذاته ومناخه ، فالمدرسة منظمة معقدة للغاية، وما تقوم به من أدوار ووظائف إنما هي استجابة للمطالب والتوقعات المجتمعية المتسارعة، وبالتالي فإن الأدوار المهنية المتوقعة من المعلمين تزداد تركيباً وتعقيداً بشكل مطرد، الأمر الذي يفرض على أصحاب المهنة تحديات ضخمة، تتعلق بضرورة تنمية أنفسهم مهنيًا لملاحقة هذا التسارع في التعقيد والتركيب، وأن تتم تلك التنمية بشكل دائم و مستمر طالما تتجدد حاجاتهم إليها، وهي لا تنتهي.

ويضيف (محمد عبد الخالق) (٣٩:٣٧) خاصية خامسة لا يمكن إغفالها من خصائص المهنية المعاصرة، ألا وهي **المهنية الأخلاقية Ethical Professionalism**، وهي المهنة التي تستمد من قيم المجتمع وأخلاقياته قدرتها على التواصل معه، والاهتمام بقضايا ومشكلاته، كما تستمد منها قدرتها على تشخيص أوجاعه المزمنة، والتعامل معها باستنارة ومثابرة في سبيل الارتقاء به وتحسين نوعية مخرجاته.

هذه إذن خمس خصائص أساسية لا بد من توافرها في المفهوم المعاصر لمهنة التعليم والمعاد هندستها، حتى لا تقف المهنة عند الحدود الضيقة للأداتية التقنية والاقتصار على مهمة التنفيذ الحرفي للمناهج.

٥. استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات المدرسية :

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في إتمام إعادة هندسة العمليات، حيث يمكنها المعاونة في القيام بأعمال لم يكن بالاستطاعة تحقيقها من قبل، والتخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة، والتمكين من الحركة والمرونة، وكذلك المعاونة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى بالإضافة إلي تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد، ويتضح ذلك الدور من خلال وجود قواعد للبيانات المشتركة تجعل المعلومات متاحة في وقت واحد في أكثر من مكان، وكذلك شبكة الاتصالات التي تمزج بين المركزية واللامركزية، إضافة إلي وجود بعض النظم الخبيرة التي تمكن الأشخاص العاديين من أداء أعمال متخصصة لا يقوم بها إلا الخبراء. (٣٠٨: ٢٢)

و تكنولوجيا المعلومات تؤدي هذا الدور الأساسي في تيسير عمليات إعادة الهندسة من خلال استثمار عناصرها وأدواتها التالية: (٣٦: ١٦٣)

- قواعد المعلومات المشتركة Shared Data Bases
- استخدام نظم الحاسب الآلي الخبيرة Expert Systems
- استخدام شبكات الاتصالات Telecommunications Networks
- استخدام نظم دعم اتخاذ القرار Decision Support Systems

وتكنولوجيا المعلومات تعبر عن تجميع وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات بأي شكل – الصوت أو الصورة أو الكلمات المكتوبة أو الأرقام أو كل ذلك – باستخدام أجهزة الكمبيوتر والاتصالات عن بعد التي تبني أساساً على الإلكترونيات الدقيقة. وتشمل معالجة المعلومات أو تفسيرها أو تحويلها من صورة إلى أخرى أو التعامل معها بمختلف الطرق المحتملة. (١٩٥:٢)

ونجاح الإدارة الذاتية يتوقف على توفير كمية المعلومات اللازمة لفعالية تلك العملية، حيث إن المشتركين في عملية الإدارة الذاتية يحتاجون إلى توفير المعلومات التي تمكنهم من التوصل إلى أفضل قرارات، ويحتاج فريق الإدارة إلى أن يكون على علم كامل بمستوي أداء المدرسة ككل وبأثر القرارات التي تم تطبيقها من قبل علي طبيعة أداء المدرسة وأيضاً على مستوي الطلاب فيها، ويحتاج المشتركون أيضاً إلى توفير المعلومات الخاصة بأفضل أساليب أداء العمل. (٩٢:١١) ولذا فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح شيئاً مهماً وضرورياً في تحسين الأداء المدرسي.

ولتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الأداء المدرسي، يجب أن تكون للمدرسة رؤية مستقبلية عن برنامج استخدام التكنولوجيا وكيفية استخدام المعلمين والإداريين والطلاب لهذه التكنولوجيا في التعليم والتمدرس وكذلك لا بد أن تشمل الرؤية على كيفية تطوير بيئة التعلم بحيث تزيد من الحافزية لدي القيادة والمعلمين والطلاب للإفادة من التكنولوجيا في تحسين الأداء وتطويره المدرسي، ومن الضروري إتاحة الفرصة لإشراك كل المعنيين في تحديد أهداف الخطة المدرسية من القيادات المدرسية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وقادة المجتمع المحلي. (١٢٨:٦)

ولكن معرفة كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحتاج إلى كفاءة تكنولوجية عالية من جانب القيادات المدرسية والمعلمين. وفي الوقت الحاضر يلاحظ أن معظم الطلاب لديهم خبرة في كيفية استخدام الكمبيوتر بصورة تفوق أحياناً قدرة كثير من القيادات المدرسية والمعلمين، ولا ريب في أن الوقوف على أحدث

التطورات التكنولوجية يمثل احدي المهام والتحديات الأساسية للقيادات المدرسية والمعلمين حاضراً ومستقبلاً.

ويزايد الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في معالجة البيانات والمعلومات الخاصة بالتلاميذ وقيدهم وسجلاتهم وامتحاناتهم والبرامج التعليمية وعمل الميزانية وإعداد الجدول المدرسي والتعليم البرنامجي، ومساعدة الإدارة المدرسية علي اتخاذ القرارات والتوصل إلي حل المشكلات بصورة أفضل. بيد أنه برغم المميزات التي تترتب علي استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية من اقتصاد في الوقت والجهد والمال وارتفاع بمستوي العملية الإدارية في درجة كفاءتها وسرعتها وموضوعيتها ، يجب أن نضع في الاعتبار إن هناك صعوبات وتحفظات علي استخدام هذه التكنولوجيا، مثل احتمال الخطأ البشري الذي يؤثر في النهاية علي نوعية المعلومات النهائية، وارتفاع ثمن الحاسبات الآلية. (٤٠: ٢٩٦)

وتؤثر التكنولوجيا إيجابياً علي تعلم الطلاب عندما تتوفر في المدرسة ظروف أو شروط أربعة: (٦: ١٢٩)

أولها: عندما تتاح الفرص بسهولة للطلاب لاستخدام التكنولوجيا داخل المدرسة.

وثانيها: عندما تكون التكنولوجيا متوفرة في الفصل المدرسي.

وثالثها: عند تقديم تدريب مستمر للمعلمين علي استخدام التكنولوجيا.

ورابعها: عند إصلاح الممارسات التدريسية وتحسينها، بتحقيق التوازن بين مهمة المعلم كملفّن ومهمته كمرشد وميسر.

ويكون للتكنولوجيا دورها المهم في تفعيل المواقف التدريسية، إذ من خلالها يمكن الاعتماد علي أسلوب عمل الفريق، الذي يسهم بدوره في تدريب المتعلمين بطريقة سهلة لينة علي المستحدثات التقنية، وفي تطوير المناهج التربوية، وفي تغيير أساليب التدريس النمطية التقليدية. إن اعتماد المدرسة أسلوب تكنولوجيا التعليم في تنظيمها وإدارتها، وفي العمل داخل الفصول وخارجها، وفي علاقاتها بالمؤسسات الاجتماعية الأخرى، وفي تقديم خدمات تعليمية وثقافية للمجتمع الخارجي، يجعل من المدرسة بيئة إثنائية. (٣٥: ٢٢٧)

و تُمكن تكنولوجيا المعلومات الطلاب والمعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية من التعامل مع الشبكات المحلية Lanes-intranet والعالمية internet للحصول علي الكتب والمراجع العلمية والإحصاءات والبيانات من مصادرها الأصلية والاطلاع علي

محتويات المكتبات ومصادر التعلم. كما توفر شبكة الإنترنت العالمية إمكانات هائلة لرجال الإدارة المدرسية في تعرف آراء المتخصصين والمهتمين بقضايا التعليم المختلفة و تعرف نتائج بحوثهم، وكذلك الاطلاع على ما انتهت إليه المؤتمرات المعنية بالمسائل التربوية والتعليمية المختلفة. (١: ١١٨)

وبناءً على ما سبق إن تكنولوجيا المعلومات في التعليم يعمل على :

- (١) تحقيق أفضل إنتاجية للتعليم.
- (٢) مساعدة التعليم على تخطي العثرات والكبوت التي يقع فيها
- (٣) رفع الحواجز التي تحول دون انطلاق التعليم.
- (٤) تجنب الاستخدام غير الفعال لبعض جوانب التكنولوجيا ذاتها.
- (٥) تأكيد الأساليب الإدارية الفعالة.
- (٦) تحقيق إبداعات إدارية وتعليمية وتعلمية غير مسبوقه.
- (٧) تشجيع استخدام أساليب تدريس غير نمطية.
- (٨) بناء شراكة تعليمية مع الآخرين ممن يعملون في مجالات أخرى.

وترى الباحثة: أن تقنية إعادة الهندسة تعتمد بشكل رئيسي على بعض الأدوات المستخدمة في بناء نظم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ومنها مسح العمليات Process Mapping والتي تهدف في الأساس إلى رصد العملية موضوع البحث، وتوصيف كل مراحلها وإجراءاتها، وما يستخدم فيها من موارد، والوقت المستغرق في أداء جزئياتها، والمتصلين بها من الأفراد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن للإدارة استخدام أسلوب مسح العمليات في دراسة كافة عمليات المنظمة التعليمية وتحليلها سواء في العمليات التعليمية أو العمليات الإدارية.

هـ إعادة هندسة التمويل:

قدم (ضياء الدين زاهر) لمؤتمر إصلاح التعليم الذي انعقد بمكتبة الإسكندرية في ديسمبر ٢٠٠٤ بحثاً أشار فيه إلى أن الإنفاق على التعليم يواجه العديد من المشكلات المزمنة، التي تؤثر على قدرته على تقديم خدمة تعليمية راقية تتناسب مع مكانة مصر الحضارية. والمشكلة الأولى، هي : عجز الموارد المالية عن تلبية متطلبات إصلاح التعليم فالمدقق لابد أن يدرك أنه على الرغم من الزيادة الملحوظة في الإنفاق الحكومي على التعليم خاصة خلال فترة التسعينات فإن هذه الزيادات تظل قاصرة عن مواجهة أزمات التعليم، ففي الوقت الذي كان فيه الإنفاق الحكومي لا يتجاوز ٤,٦ مليار جنيه

عام ٩٠ / ٩١ ارتفع ليصل إلى ٢٢,٢ مليار جنيه عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ثم إلى ٧,٢٤ مليار جنيه عام ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ وهذه زيادة ضخمة تصل إلى أكثر من خمسة أضعاف ما كان يتفق عام ٩٠ / ٩١ إلا أن هذه الزيادة لم تكن كافية لمواجهة متطلبات إصلاح التعليم فالتراكمات التي نشأت عن العجز الحاد في تمويل التعليم خلال فترة السبعينات والثمانينات قد أثر على الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم. فالكفاءة الداخلية الكمية كانت قد وصلت إلى مرحلة صعبة من التدهور أظهرتها مؤشرات عديدة، منها نقص شديد في أعداد المدارس الأمر الذي قاد إلى تعدد الفترات الدراسية، وارتفاع كثافة الفصول، ونقص المدرسين في بعض التخصصات، وانخفاض معدلات الاستيعاب، وارتفاع نسب التسرب والرسوب مما أدى إلى تفاقم مشكلة الأمية، كما اختل توزيع الخدمات التعليمية بين حضر والريف. (٢٨)

ومع ارتفاع الطلب على الخدمات التعليمية، وارتفاع نفقات التشغيل برزت الحاجة إلى تصميم سياسات فعالة لإدارة إصلاح التمويل وإعادة التوازن بين النفقات والاحتياجات التعليمية، وبين الموارد المتاحة في سبيل تحقيق أعلى قدر من الترشيح الاقتصادي والفوائد الاجتماعية، لذا أصبح من المهم التصدي لتوفير مثل هذه السياسات التي تستهدف الارتقاء بكفاءة الإنفاق في النظام التعليمي من ناحية، ومن ناحية أخرى استغلال موارد إضافية وجديدة وتوظيفها من أجل خدمة المجتمع التعليمي.

ويرى (زاهر) ضرورة التأكيد على عدة منطلقات أساسية سابقة على أية سياسات تمويلية، مثل أهمية وجود دعم سياسي وشعبي للتعليم، واستبدال العلاقة التقليدية بين التعليم والحكومة بعلاقة تقوم على أساس " الشراكة " أو التعاون حيث تصبح من منظور وطني، وفي إطار هذه العلاقة تتعمق مشاركات المجتمع المدني والأهلي في دعم الجهود الحكومية وضرورة إدماج المؤسسات التعليمية والأكاديمية ضمن مسيرة التنمية وربطها باحتياجات المجتمع في شقها الثقافي والمعرفي، وفي هذه الحدود تقترح سياسة تؤدي إلى تحسين تمويل التعليم وإصلاحه.

ولذا تري الباحثة: أن تفعيل دور الشراكة المجتمعية يؤدي دوراً مهماً وفاعلاً في تحسين جودة التعليم حيث إن إعداد الطلاب ورعايتهم مسئولية مشتركة بين الأسرة والمدرسة والمجتمع، ولا يمكن أن تغيب أي من هذه المؤسسات عن المهمة القومية للنهوض بالتعليم، إلا أن الواقع يشير إلى عزلة المؤسسات التعليمية عن باقي

مؤسسات المجتمع، وتطالب الباحثة بضرورة الوصول إلى نقطة توازن في إطار الشراكة المجتمعية يتقاسم فيها الشركاء الأدوار والمسئوليات والمصالح، حيث بات من الواضح أن جهود الدولة الرسمية لا تفي بالاحتياجات التعليمية المتزايدة، ومع الاعتراف بأهمية هذه الجهود، إلا أنها ما تزال عاجزة عن الوفاء بمتطلبات هذه العملية، الأمر الذي يجعل هناك ضرورة ملحة لتكاتف الجهود الرسمية وغير الرسمية، حكومية وأهلية لتدعيم العملية التعليمية.

وتعتمد عمليات إعادة الهندسة في المدرسة الابتدائية على تعزيز الاستقلال المالي والإداري للمدرسة، وإعطاء مديرها الصلاحيات الإدارية والمالية الكاملة لصنع القرار واتخاذ ذاتياً ووضع الأولويات وإدارة الموارد. واللامركزية كنظام إداري نظام قادر على توليد العديد من الموارد التي تسهم في عملية تمويل التعليم وتخليقها عن طريق استغلال عائدات المجتمع المحلي من الضرائب، وهذا يهدف إلى تخفيف العبء المالي على الحكومات المركزية بشكل عام وذلك عن طريق إعطاء دور أكبر وأوسع للحكومات المحلية أو الإقليمية والمنظمات المجتمعية وأولياء الأمور.

وترى الباحثة: أن الميزانية اللامركزية على مستوى المدرسة تُعد من المصادر الفريدة لمجابهة احتياجات التلاميذ التعليمية وتنظيم كيفية توزيع هذه الميزانية على التجهيزات والخدمات المدرسية المتنوعة والمتعددة، وأن المدارس التي تقوم على اللامركزية في الميزانية غالباً ما تتخذ قراراتها في ضوء الميزانية المتاحة والمتوفرة لديها والمرتبطة بعملية توزيع الموارد. وأن عملية توزيع الميزانية في ظل نظام إداري قائم على اللامركزية يوفر العديد من المميزات مثل:

❖ السرعة في تلبية احتياجات المدرسة دون انتظار الاستجابة من الجهات العليا.
❖ السهولة في الانتقال من بند إلى آخر في الميزانية إذا ما نفذت ميزانية أحد البنود.

❖ السهولة في تلبية أي احتياجات طارئة على المدرسة.
❖ تحقيق مزيد من الدعم من قبل المجتمع المحلي للمدرسة.
❖ وجود نوع من الرقابة والشفافية في الميزانية.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات يمكن إجمالها فيما يلي:

• المشاركة والتزام القيادات التعليمية العليا.

- تبني ثقافة الإصلاح والتغيير.
- أن يتوفر في المدرسة مستويات عالية من القيادة.
- تكريس فرق عمل للقيام بالعمليات المستحدثة.
- النمذجة والاستفادة من خبرات القطاعات الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة.
- توافر قوة العمل التي لديها القدرة علي إنجاز العمل المطلوب.
- تتطلب إعادة الهندسة حكماً ناضجاً وخبرة واسعة ورؤية شجاعة ومنهجية محددة.
- ضرورة وجود بنية أساسية من تكنولوجيا المعلومات المتقدمة يمثل مطلب أساسي لاستخدام مدخل إعادة الهندسة لتحسين الأداء المدرسي.
- تفعيل وحدات التدريب في المدارس لتحقيق التنمية المهنية المستمرة للمعلمين.
- تدريب جميع القائمين علي العملية التعليمية والإدارية علي اكتساب مهارات استخدام الحاسب الآلي.

الدراسة الميدانية

وفي هذا الجزء من الدراسة يتم الإجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة.
أولاً - إجراءات الدراسة الميدانية:

- ١- هدف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلي تعرف إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في تحسين أداء المدرسة الابتدائية في أسوان
- ٢- عينة الدراسة الميدانية: تضمنت عينة الدراسة الميدانية مديري ونظائر ووكلاء ومعلمي بعض المدارس الابتدائية بأسوان، وقد بلغ حجم العينة (٨١٠) فرداً، والجدول التالي يوضح تصنيف عينة الدراسة وأعدادهم.

جدول رقم (١)

يوضح تصنيف عينة الدراسة وأعدادهم

المديرون والنظائر والوكلاء	المعلمون	مجموع العينة
٣٣٦	٤٧٤	٨١٠

٣- أداة الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بتحديد المحاور الرئيسية للاستبانة لتجمع المعلومات في إطارها، واعتمدت في ذلك على الإطار النظري للبحث، وحددت المعلومات المطلوب جمعها في كل محور من محاور الاستبانة. وتتكون الاستبانة من صفحة الغلاف التي تتضمن مقدمة لتوضيح الهدف من الاستبانة، وكذلك طريقة السير في الإجابة عن عبارات الاستبانة، وتوضيح الوظيفة التي عليها عضو العينة.

وتتكون الاستبانة من (٤٠) عبارة تقيس واقع الهيكل التنظيمي والمتطلبات التي يجب توافرها في المدرسة الابتدائية لإمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات بها. والعبارات موزعة على (٦) محاور رئيسة هي:

- أ. الهيكل التنظيمي في المدرسة الابتدائية، ويندرج تحت هذا المحور (٨) عبارات.
- ب. التحول نحو الإدارة الذاتية ويندرج تحت هذا المحور (٨) عبارات.
- ج. القيادة المدرسية التحويلية ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات.
- د. التنمية المهنية للمعلمين ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات.
- هـ. استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات المدرسية ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات.
- و- نظام التمويل في المدرسة ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات.

٤- العرض على المحكمين:

بعد الانتهاء من وضع الاستبانة تم عرضها على المحكمين من بين أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بأسوان، للتأكد من صدق عبارات الاستبانة في قياس ما وضعت له.

٥- العينة الاستطلاعية:

بعد التأكد من آراء المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) فرداً من المديرين والنظار والوكلاء والمعلمين ورؤساء مجالس الأمناء في بعض المدارس الابتدائية بأسوان، ومن خلال هذه التجربة تأكدت الباحثة من سهولة ويسر عبارات الاستبانة.

٦ - تقنين الاستبانة:

في ضوء نتائج العينة الاستطلاعية قامت الباحثة بتقنين الاستبانة على النحو

التالي:

ثبات الاستبانة:

وتم ذلك بحساب معامل الثبات من نتائج تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية، وذلك باتباع طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان وبراون التالية: (٣١: ٣٨٥-٣٨٢)

$$r_{\text{أ}} = r^2$$

$$\frac{r}{r+1}$$

حيث أن: $r_{\text{أ}} =$ معامل الثبات

$r =$ معامل الارتباط

وباستخدام طريقة بيرسون لحساب معامل الارتباط باستخدام الدرجات الخام، تم

حساب معامل الارتباط بالمعادلة التالية: (٣١: ١١١)

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{ن \text{ مـ ج س ص} - \text{مـ ج س} \times \text{مـ ج ص}}{$$

$$\sqrt{\{ن \text{ مـ ج س}^2 - (\text{مـ ج س})^2\} \{ن \text{ مـ ج ص}^2 - (\text{مـ ج ص})^2\}}$$

وكانت النتيجة كالآتي:

$$\text{معامل الارتباط} = ٨٢,$$

$$\text{معامل الثبات} = ٩٠, \text{ وهو معامل ثبات مُطمئن.}$$

صدق الاستبانة:

بالإضافة إلى صدق المحكمين، يمكن إيجاد الصدق بطريقة أخرى وهي:

أ - إيجاد معامل الصدق الذاتي من المعادلة الآتية:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \frac{\text{معامل الثبات}}{\sqrt{٩٠}} = ٩٥,$$

وهو معامل صدق عالي.

ب- صدق التجانس الداخلي:

للحصول على صدق التجانس الداخلي لمحاوير الاستبانة استخدمت الباحثة

معامل ألفا (α) لكرونباك باستخدام المعادلة الآتية: (١٤: ١٦٥)

$$\text{معامل } (\alpha) = \frac{ن}{ن-١} \left[\frac{\text{مـ ج ع}^2}{ع^2} - ١ \right]$$

حيث ($ع^2$) ترمز إلى تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار.

($ع^2$) ترمز إلى تباين درجات جميع المفردات.

(ن) ترمز إلى العدد الكلي لأفراد الاختبار.

جدول رقم (٢)

يوضح معاملات صدق التجانس الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة

م	محاور الاستبانة	معامل (α)
١	الهيكل التنظيمي في المدرسة الابتدائية.	٠,٧٥
٢	التحول نحو الإدارة الذاتية.	٠,٦٥
٣	القيادة المدرسية التحويلية.	٠,٨٢
٤	التنمية المهنية للمعلمين.	٠,٧٩
٥	استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات المدرسية.	٠,٥١
٦	نظام التمويل في المدرسة.	٠,٨٨

٧- أسلوب تطبيق الدراسة الميدانية:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيق الدراسة الميدانية على العينة ككل في بعض المدارس الابتدائية بأسوان.

٨- المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ بيانات الاستبانة تم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

- أ - تم استخدام النسب الوزنية (١،٢،٣) على الترتيب لتصحيح العبارات الموجبة مع الاستبانة، والنسب الوزنية (٣،٢،١) لتصحيح العبارات السالبة مع الاستبانة وأرقام تلك العبارات هي: (٤،٧، ١١، ١٧، ٢٠، ٢٨، ٣٨، ٣٩، ٤٠)
- ب - حساب النسبة الوزنية لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبانة.
- ج - ولحساب دلالة فروق التكرارات بين إجابات أفراد العينة الكلية عن كل عبارة من عبارات الاستبانة تم استخدام معادلة كا^٢ (٣١: ٤٩٩)

$$كا^2 = مج (ت - و - ت م)^2$$

ت م

- حيث يدل الرمز (ت و) على التكرار الواقعي والرمز (ت م) على التكرار المتوقع.
- د - ولحساب دلالة الفروق بين إجابات كل من عينة المعلمين وعينة المديرين والنظار والوكلاء عن كل عبارة من عبارات الاستبانة تم استخدام المعادلة الآتية:

(٢١: ٢٠٥)

$$أ_1 - أ_2$$

$$\frac{\quad}{\quad} = z$$

$$\frac{أ ب}{(أ_1 ن_1) (أ_2 ن_2)}$$

حيث : $أ_1$ = الوزن النسبي لإجابات أفراد المجموعة الأولى.

$أ_2$ = الوزن النسبي لإجابات المجموعة الثانية.

$$أ = أ_1 ن_1 + أ_2 ن_2$$

$$\frac{\quad}{أ_1 ن_1 + أ_2 ن_2}$$

$$ب - 1 = أ$$

$ن_1$ = عدد أفراد المجموعة الأولى.

$ن_2$ = عدد أفراد المجموعة الثانية.

وتكون " z " ذات دلالة إحصائية عند أحد المستويات الثلاثة 0.5, 0.1 أو

0.01, إذا كانت قيمة " z " مساوية لـ 1,96 أو 2,58 أو 3,29 على الترتيب.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

بعد الانتهاء من تطبيق الإستبانتة أداة الدراسة الميدانية، تم عرض النتائج

وتفسيرها ومناقشتها على النحو التالي:

أولاً - الهيكل التنظيمي في المدرسة الابتدائية:

جدول رقم (٣)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي^٢ والدلالة لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور الهيكل التنظيمي

مستوي الدلالة	كاي ^٢	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
,٠٠١	٦٥,٠٢		٨	٣	٦٤	٨	٦٨	هل يُسهل الهيكل التنظيمي مشاركة المعلمين والإداريين في تحقيق أهداف المدرسة ؟
,٠٠١	,٤٢ ٤١	١	٠	٣	٦٤	٦	٥٦	هل يتصف الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة في عملياته الإدارية؟
,٠٠١	١٨,٣٦	٠	٦٢	٠	٠,٢	٠	٤٦	هل تتناسب السلطة مع المسئولية في كل منصب من المناصب الإدارية في المدرسة ؟
,٠٠١	,٩٦ ١٤	٩	٥٠	٥	٦٦	٦	٩٤	هل يعاني الهيكل التنظيمي من قصور في التوظيف الجيد لإمكانيات الاتصالات والمعلومات المتطورة ؟
,٠٠١	,٠٢ ١٩	٩	٥٦	٠	٠,٢	١	٥٢	هل يتضح في الهيكل التنظيمي عمليات التنسيق بين الأنشطة المختلفة ؟
,٠٠١	١٦,٤	٧	٣٨	٣	٤٨	٠	٢٤	هل يتوافق بناء الهيكل التنظيمي مع الأهداف والمهام الحقيقية للمدرسة ؟
,٠٠١	٣٤,٤	٠	٦٢	٣	٨٦	٧	٦٢	هل الهيكل التنظيمي يساعد على تفعيل العمليات التعليمية لتحقيق تطوير التعليم ؟
,٩٠	,٣١	٥	٨٢	١	٥٢	٤	٧٦	هل المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي في المدرسة، والمديرية بها ازدواجية في المسئوليات والسلطات ؟

من الجدول رقم (٣) يتضح أن:

نسبة (٥٨%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن الهيكل التنظيمي يُسهل مشاركة المعلمين والإداريين في تحقيق أهداف المدرسة، وأن نسبة (٣٣%) منهم أجابوا إلى حد ما، في حين (٩%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاساوية ٦٥,٠٢ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١ شك.

وتري الباحثة: أن الأهداف تمثل أول عناصر منظومة إعادة هندسة المدرسة، وأن إعادة هندسة المدرسة الابتدائية تتضمن جانبين هما: إعادة هندسة العمليات الإدارية، و إعادة هندسة العمليات التعليمية، ولذا كان من الضروري مشاركة المعلمين والإداريين في تحقيق أهداف المدرسة.

نسبة (٥٦%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن الهيكل التنظيمي في المدرسة يتصف بالمرونة في عملياته الإدارية، و أن نسبة (٣٣%) أجابوا إلى حد ما، في حين أن (١١%) أجابوا بالنفي، و جاءت قيمة كاساوية ٤١,٤٢ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١ شك.

و يتفق رأي الباحثة مع من أجابوا بـ "نعم"، لأن مرونة الهيكل التنظيمي للمدرسة أمر مهم لتحقيق الحاجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للتلاميذ، والهيكل التنظيمي يقوم بعمليات التقويم والتطوير المستمر لأداء العمل في المدرسة، ويحقق الاستثمار الأفضل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بما يتيح الجودة والمنافسة.

نسبة (٣٠%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن السلطة تتناسب مع المسؤولية في كل منصب من المناصب الإدارية في المدرسة، وأن نسبة (٥٠%) أجابوا إلى حد ما، في حين أن (٢٠%) أجابوا بالنفي، و جاءت قيمة كاساوية ١٨,٣٦ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١ شك.

وتعزي الباحثة انخفاض نسبة الإجابة بـ "نعم" إلى عدم وضوح خطط تحسين الأداء لدى القائمين على العمليات الإدارية في المدارس الابتدائية في أسوان ؛ لأن تحقيق المسؤوليات ونجاح القائمين في أدائها يتطلب إضافة إلى المهارات فن توجيه نشاط الأفراد في المدرسة نحو التغيير والإصلاح.

نسبة (٣٦%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن الهيكل التنظيمي يعاني من قصور في التوظيف الجيد لإمكانات الاتصالات والمعلومات المتطورة، و أن نسبة (٤٥%) أجابوا إلى حد ما، في حين أن (١٩%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاساوية ١٤,٩٦ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١ شك.

من إجابات أفراد العينة علي هذه العبارة يتضح أن الهيكل التنظيمي في بعض المدارس الابتدائية في أسوان لا توظف إمكانيات تقنية المعلومات بطريقة جيدة، وهذا يعني أن هذه المدارس لا تستطيع تحقيق الإصلاح وتحسين الأداء المدرسي باستخدام مدخل إعادة الهندسة؛ الذي يعتمد بشكل كبير علي توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية والتعليمية في المدرسة.

نسبة (٣١٪) من أفراد العينة الكلية اتفقوا علي أن الهيكل التنظيمي يتضح فيه عمليات التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وأن نسبة (٥٠٪) أجابوا إلي حد ما، في حين أن (١٩٪) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كا^٢ مساوية ١٩,٠٢ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١، شك.

و يتضح من هذه النتائج أن نصف أفراد العينة أجابوا عن العبارة بـ (إلي حد ما)، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي في بعض المدارس لا يتم التنسيق فيه بين الأنشطة المختلفة. وجدير بالذكر أن رسالة المدرسة تتضمن شقين أساسيين هما:

العمليات الأساسية التي يقوم المعلمون خلالها بتعليم التلاميذ معارف ومهارات بعينها، والعمليات التنظيمية التي تؤثر فيما يحدث داخل الصف الدراسي وداخل المدرسة ، مثل : تحديد الأهداف وتحقيقها وتحديد الموارد المالية والبشرية والمادية التي تحتاجها المدرسة، وتسجيل البيانات، وتقويم أداء المعلمين والمتعلمين والقيادة المدرسية والإداريين. وهذه العمليات مرتبطة ببعضها البعض ويتم تنفيذها بشكل متكامل لتوفير الظروف المناسبة لعملية التعليم والتعلم، وتري الباحثة أن عدم التنسيق بين الأنشطة المختلفة للعمليات الأساسية والتنظيمية يؤثر سلباً علي تحسين الأداء المدرسي.

نسبة (٤٠٪) من أفراد العينة الكلية اتفقوا علي أن بناء الهيكل التنظيمي يتوافق مع الأهداف والمهام الحقيقية للمدرسة، و أن نسبة (٤٣٪) أجابوا إلي حد ما، في حين أن (١٧٪) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كا^٢ = ١٦,٤ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١، شك.

وتؤيد الباحثة إجابات أفراد العينة التي أجابت بـ " نعم " لأن المهمة الأساسية للهيكل التنظيمي للمدرسة أن يحقق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة، والمتمثلة في تنمية القدرات الأكاديمية والمعرفية للتلاميذ، وإعدادهم للعيش في المجتمع.

نسبة (٥٧%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على الهيكل التنظيمي يساعد على تفعيل العمليات التعليمية لتحقيق تطوير التعليم، وأن نسبة (٢٣%) أجابوا إلى حد ما، في حين أن (٢٠%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة $\chi^2 = 34,4$ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١، شك.

وتتفق الباحثة مع من أجابوا عن العبارة بـ " نعم " ، لأن العمليات التعليمية تعد العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة للتلاميذ (المستفيدين)، والواجب أن يركز جهد الهيكل التنظيمي بالمدرسة على تفعيل هذه العمليات لتحقيق تطوير التعليم.

نسبة (٣٤%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي للمستويات الإدارية في المدرسة، والمديرية بها ازدواجية في المسؤوليات والسلطات، وأن نسبة (٣١%) أجابوا إلى حد ما، في حين أن (٣٥%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة $\chi^2 = 31$ ، وهي دالة عند أكثر من ٠,٩٠، شك. وهذه الدلالة ضعيفة جداً.

وتري الباحثة أن لكل من المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي في المدرسة والمديرية، مسؤولياته المحددة والخاصة به وهي تعمل معاً من أجل تحقيق أهداف منظومة التعليم على مستوى المجتمع، وبالتالي لا يصح أن تكون هناك ازدواجية في مسؤوليات تلك المستويات الإدارية، وإنما تكامل بينها يحول دون حدوث خلط أو اضطراب فيما يصدر عنهما.

جدول رقم (٤)

يوضح التكرارات والوزن النسبي وقيم "ز" ودلالة الفروق بين الإجابات عن عبارات المحور الأول لكل من عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار

العبارة	المعلمون			المديرون والوكلاء والنظار			القيمة ز	الدلال
	نعم	لا	الوزن النسبي	نعم	البحد ما لا	الوزن النسبي		
هل يسهل الهيكل التنظيمي مشاركة المعلمين والإداريين في تحقيق أهداف المدرسة ؟	٢٥٢	١٨٠	٨١	٢١٦	٨٤	٤٢	٨٥	غير دال
هل يتصف الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة في عملياته الإدارية؟	٢٥٢	١٥٠	٧٩	٢٠٤	١١٤	١٨	٨٥	غير دال
هل تتناسب السلطة مع المسؤولية في كل منصب من المناصب الإدارية ؟	١٣٢	٢١٦	٩٦	١١٤	٤٠٢	٦٦	٧١	غير دال
هل يعنى الهيكل التنظيمي من قصور في التوظيف الجيد لإمكانيات الاتصالات والمعلومات المتطورة ؟	١٨٠	١٩٨	٩٦	١١٤	١٦٨	٥٤	٦١	0
هل يتضح في الهيكل التنظيمي عمليات التنسيق بين الأنشطة المختلفة ؟	١٣٢	٢٦٤	٧٨	١٢٠	١٣٨	٧٨	٧٧	غير دال
هل الهيكل التنظيمي يساعد على تفعيل العمليات التعليمية لتحقيق تطوير التعليم ؟	٢٧٠	٤٢	٤٢	١٩٢	٨٤	٦٠	٥٦	غير دال
هل المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي في المدرسة، والمديرية بها ازدواجية في المسؤوليات والسلطات ؟	١٧٤	١٥٠	١٥٠	١٠٢	١٠٢	١٣٢	٧٠	غير دال
هل يتوافق بناء الهيكل التنظيمي مع الأهداف والمهام الحقيقية للمدرسة ؟	١٩٢	٢١٦	٦٦	١٣٢	١٣٢	٧٢	٨٦	غير دال

ومن الجدول رقم (٤) يتضح أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار عن عبارات المحور الأول " الهيكل التنظيمي في المدرسة الابتدائية، حيث جاءت النسب الوزنية للإجابات عن عبارات المحور لكل من العينتين متقاربة، و قيم "ز" كلها غير دالة. وفي ضوء الاستجابات السابقة تستنتج الباحثة أن الوضع الراهن

تحسين أداء المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة / د/ سهير عبد اللطيف ابو العلا

للهيكل التنظيمي في المدرسة الابتدائية بأسوان لا يساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات بها.

ثانياً - التحول نحو الإدارة الذاتية:

جدول رقم (٥)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي والدلالة لإجابات أفراد العينة عن

عبارات محور التحول نحو الإدارة الذاتية

مستوي الدلالة	كاي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		ت	%	ت	%	ت	%	
شك ٣٠	٢,٥١	٣٩	٣١٨	٣٣	٢٦٤	٢٨	٢٢٨	هل تتمتع إدارة المدرسة بالحكم الذاتي في كافة العمليات الإدارية والتعليمية ؟
٠,٠١	٦٢,٤	١١	٩٠	٢٥	١٩٨	٦٤	٥٢٢	هل تقوم إدارة المدرسة بتحديد أهداف المدرسة التي تسعى إلى تحقيقها ؟
شك ١٠	٥,٢	٢٧	٢١٦	٣١	٢٥٢	٤٢	٣٤٢	هل تفرض قيود على إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العملية التعليمية؟
٠,٠١	٥٣,٩	٦٢	٥٠٤	٢٥	٢٠٤	١٣	١٠٢	هل المدرسة هي الوحدة الأساسية لصنع القرارات التعليمية واتخاذها ؟
شك ٨٠	٠,٥٨	٣٣	٢٦٤	٣٦	٢٩٤	٣١	٢٥٢	هل توفر إدارة المدرسة بيئة داعمة للمعلمين لتجريب مداخل جديدة في العملية التعليمية ؟
٠,٠١	٣٥	١٢	٩٦	٣٥	٢٨٢	٥٣	٤٣٢	هل تشجع إدارة المدرسة تنمية التعاون والقسام المسئوليات بين كافة المشاركين في البيئة المدرسية؟
شك ٠١	١٠,٢	٢٤	١٩٨	٣٠	٢٤٠	٤٦	٣٧٢	هل يسمح لإدارة المدرسة بتدبير موارد إضافية لتمويل المدرسة ؟
شك ٢٠	٣,٦	٤٠	٣٢٤	٢٧	٢١٦	٣٣	٢٧٠	هل يمنح مجلس إدارة المدرسة السلطات اللازمة لإعداد ميزانية المدرسة السنوية ؟

من الجدول رقم (٥) يتضح أنه:

نسبة (٢٨%) من أفراد العينة أشاروا إلى أن إدارات مدارسهم تتمتع بالحكم الذاتي في كافة العمليات الإدارية والتعليمية، وأن (٣٣%) أجابوا إلى حد ما، في حين أن (٣٩%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاي مساوية ٢,٥١ وهي دالة عند أكثر من ٣٠, شك ، وهي دالة ضعيفة.

ومما سبق يتضح أن الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة ضعيف رغم ما تنادي به السياسة التعليمية في مصر بضرورة تبني إستراتيجية الإصلاح المتمركز على المدرسة، حيث تعمل هذه الإستراتيجية على بناء القدرة الذاتية للمدرسة باعتبارها الوحدة الأولى في خط الإنتاج التعليمي.

نسبة (٦٤%) من أفراد العينة أشاروا إلي أن إدارة المدرسة تقوم بتحديد أهداف المدرسة التي تسعى إلي تحقيقها، وأن (٢٥%) منهم أجابوا إلسي حد ما، وأن (١١%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كآ مساوية ٦٢، وهي دالة عند أكثر من ٠.٠١، شك. ويمكن تفسير هذه النتائج: بأن الهدف الرئيس من عملية الإدارة الذاتية، هو تحديد أهداف المدرسة وتنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية في موقع العمل بما يتماشى مع هذه الأهداف، وطالما أن المدارس لا تتبنى عملية الإدارة الذاتية فإنها لا تستطيع أن تقوم بتحديد أهدافها، وإنما يتم تحديد هذه الأهداف علي مستوي الإدارات العليا.

نسبة (٤٢%) من أفراد العينة أشاروا إلي أنه تفرض علي مدارسهم قيود في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العملية التعليمية، وأن (٢٧%) منهم أجابوا إلي حد ما، وأن (٢٧%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كآ مساوية ٢، ٥ وهي دالة عند أكثر من ١٠، شك، وهي دلالة ضعيفة إلي حد ما.

وترى الباحثة: ما دامت معظم المدارس لا تتمتع بالإدارة الذاتية، فإنها لا تستطيع أن تتخذ قراراتها علي مستوي الإدارة المدرسية وإنما تتخذ هذه القرارات علي مستوي الإدارات الوسطي (الإدارات التعليمية) وعلي مستوي الإدارة العليا (الوزارة).

نسبة (١٣%) من أفراد العينة أشاروا إلي أن المدرسة هي الوحدة الأساسية لصنع القرارات التعليمية واتخاذها، وأن (٢٥%) منهم أجابوا إلي حد ما، و(٦٢%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كآ مساوية ٥٣،٩ وهي دالة عند أكثر من ٠.٠١، شك.

وتدني نسبة الإجابة بـ "نعم" يؤكد عدم تنفيذ الإدارة الذاتية في التعليم الابتدائي بأسوان، رغم ما تنادي به عمليات الإصلاح التعليمي، التي تتضمن الاستقلالية، والمشاركة المجتمعية، والتفويض والعمل بروح الفريق، والمناخ التعاوني، والافتتاح البيئي، والاهتمام بالتنمية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة، والتمركز حول تجويد مستوي التلميذ وإثراء إمكاناته وقدراته بجانب المسائلة، وهذه جميعاً تعد أهم مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة.

ونسبة (٣١%) من أفراد العينة أشاروا إلي أن إدارة المدرسة توفر بيئة داعمة للمعلمين لتجريب مداخل جديدة في العملية التعليمية، (٣٦%) منهم أجابوا إلي حد ما، (٣٣%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كآ = ٥٨، وهي دالة عند أكثر من ٨٠، شك، وهي دلالة ضعيفة جداً.

وهذا يفسر بأن الأساليب المتبعة في الإدارة هي الأساليب التقليدية، ويؤكد أن المدارس لم تمنح الصلاحيات اللازمة للإدارة الذاتية، لأن التركيز الأساسي للإدارة الذاتية للمدرسة يتمثل في لامركزية السلطة، ثم صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنهج والأفراد، و يتغير فيها الدور الإداري من التوجيه المُحكم إلى دور يضمن توفير بيئة داعمة يستطيع فيه المعلمون تجريب مداخل جديدة في إطار من توفير المعرفة والمهارات والدعم بالحوافز والمكافآت.

نسبة (٥٣%) من أفراد العينة أشاروا إلى أن إدارة المدرسة تشجع تنمية التعاون واقتسام المسئوليات بين كافة المشاركين في البيئة المدرسية، و أن (٣٥%) منهم أجابوا إلى حد ما، و(١٢%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كالمساوية ٣٥، وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١، شك.

ونسبة (٤٦%) من أفراد العينة أشاروا إلى أن مدارسهم تسمح بتدبير موارد إضافية لتمويل المدرسة، و أن (٣٠%) منهم أجابوا إلى حد ما، و (٢٤%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كالمساوية ١٠,٢ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١، شك. مما سبق يتضح لنا أن إدارات المدارس مازالت تتبع السلطات المركزية العليا، ولا يمكنها تدبير أي موارد إضافية، ومن مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة أنها تؤدي إلى زيادة استقلال المدرسة إدارياً ومالياً، وتقلل الرقابة عليها من جانب السلطات التعليمية العليا.

نسبة (٣٣%) من أفراد العينة أشاروا إلى أن مجلس إدارة المدرسة يُمنح السلطات اللازمة لإعداد ميزانية المدرسة السنوية، و أن (٢٥%) منهم أجابوا إلى حد ما، و(٤٠%) أجابوا بالنفي، و جاءت قيمة كالمساوية ٣,٦ وهي دالة عند أكثر من ٢٠، شك. وهي دلالة ضعيفة.

هذه الإجابات تؤكد عدم تحول الإدارة المدرسية نحو الإدارة الذاتية وبناءً على ذلك لا تستطيع إدارة المدرسة أن تحدد الميزانية التي تحتاج إليها المدرسة سنوياً. وفي ضوء الإجابات عن عبارات المحور الخاص بالتحول نحو الإدارة الذاتية يتبين لنا أن الوضع الراهن لنظام الإدارة في المدرسة الابتدائية بأسوان هو النظام التابع للإدارة المركزية، ولا يساعد هذا الوضع على تطبيق إعادة هندسة العمليات بها.

جدول رقم (٦)

يوضح التكرارات والوزن النسبي وقيم "ز" ودلالة الفروق بين الإجابات عن عبارات المحور الثاني لكل من عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار

الدالة	قيمة ز	الوزن النسبي	المديرون والنظار والوكلاء			الوزن النسبي	المعلمون			
			لا	إلى حد ما	نعم		لا	إلى حد ما	نعم	
غير دال	,٥٧	,٨٥	٦٢	٦	٧٨	٨١,	١٥٦	١٦٨	١٥٠	هل تتمتع إدارة المدرسة بالحكم الذاتي في كافة العمليات الإدارية والتعليمية ؟
غير دال	,٢٩	,٨٠	٥٤	٦٠	٢٢	٧٨,	٣٦	١٣٨	٣٠٠	هل تقوم إدارة المدرسة بتحديد أهداف المدرسة التي تسعى إلى تحقيقها ؟
غير دال	,٢٥	,٦٤	٥٤	١٣٨	١٤٤	٦٢,	١٦٢	١١٤	١٩٨	هل تفرض قيود علي إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العملية التعليمية؟
غير دال	,٥	,٦٤	٢٤٠	٧٨	١٨	٦٨,	٢٦٤	١٢٦	٨٤	هل المدرسة هي الوحدة الأساسية لصنع القرارات التعليمية واتخاذها
0	0	,٧٣	٩٠	١١٤	١٣٢	٧٣,	١٧٤	١٨٠	١٢٠	هل توفر إدارة المدرسة بيئة داعمة للمعلمين لتجريب مداخل جديدة في العملية التعليمية ؟
غير دال	,١٢٥	,٧١	١٨	١٠٢	٢١٦	٧٠,	٧٨	١٨٠	١٦	هل تشجع إدارة المدرسة تنمية التعاون واقتسام المسؤوليات بين كافة المشاركين في البيئة المدرسية ؟
غير دال	,٨٦	,٨٥	٦٠	٩٦	١٨٠	٧٩,	١٣٨	١٤٤	١٩٢	هل يسمح لإدارة المدرسة بتدبير موارد إضافية لتمويل المدرسة ؟
غير دال	,٤	,٧٣	١٦٢	٩٦	٧٨	٧٦,	١٦٢	١٢٠	٩٢	هل يمنح مجلس إدارة المدرسة السلطات اللازمة لإعداد ميزانيتها

ومن الجدول رقم (٦) يتضح أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار عن عبارات المحور الثاني " التحول نحو الإدارة الذاتية، حيث جاءت النسب الوزنية للإجابات عن عبارات المحور لكل من العينتين متقاربة، وقيم "ز" كلها غير دالة.

ثالثاً - القيادة المدرسية:

جدول رقم (٧)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كاً والدلالة لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور القيادة المدرسية

مستوي الدلالة	كاً	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٥٨ شك	٤,٥٨	٤٦	٣٣٦	٣٢	٢٥٨	٢٧	٢١٦	هل يفضل مدير المدرسة استخدام أساليب الإدارة التقليدية في إدارته للعمل في المدرسة ؟
٠,٠١ و	٤٦,٨	١٣	١٠٨	٢٧	٢١٦	٦٠	٤٨٦	هل يهتم مدير المدرسة بترسيخ ثقافة المشاركة والعمل ضمن فريق بين جميع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي؟
٠,٠١ و	٢٨,٣٦	١٣	١٠٨	٥٠	٤٠٨	٣٦	٢٩٤	هل يرفع كل من المدير والمؤسسين بعضهم البعض إلى أعلى مستوى من المبادأة والتحفيز؟
٠,٠١ و	٤٤	٧٥	٦٠٦	٧	٦٠	١٨	١٤٤	هل يتسم مدير المدرسة بالنعالي والفرسة عند تعامله مع المؤسسين وأولياء الأمور؟
٠,٠١ و	٢٨,٩	١٩	١٥٦	٢٦	٢١٠	٥٥	٤٤٤	هل يساعد المدير أعضاء العمل المدرسي في وضع مجموعة من المعايير الأدائية المناسبة ؟
٠,٠١ و	٢٩,٢	١٣	١٠٨	٣٦	٢٨٨	٥١	٤١٤	هل يلوّض المدير السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير؟

من الجدول رقم (٧) يتضح الآتي:

٨٨ نسبة (٢٧%) من أفراد العينة اتفقوا على أن مدير المدرسة يفضل استخدام أساليب الإدارة التقليدية في إدارته للعمل في المدرسة، و(٣٢%) منهم أجابوا إلى حد ما، ونسبة (٤١%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاً مساوية ٤,٥٨ وهي دالة عند أكثر من ١٠, شك، وهذه الدلالة ضعيفة.

ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي:

أنه لم يحدث تغير في السلوك القيادي والإداري لمديري المدارس، نتيجة لعدم إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات للقيام بأدوارهم القيادية في المدرسة بالشكل المناسب، وانعكس ذلك على قدراتهم وكفاءاتهم وأصبح أسلوبهم في القيادة أقرب إلى البيروقراطية والإدارة التقليدية منه إلى الإدارة الذاتية.

٨٨ وأن نسبة (٦٠%) من أفراد العينة اتفقوا على أن مدير المدرسة يهتم بترسيخ ثقافة المشاركة والعمل ضمن فريق بين جميع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي، و(٢٧%) منهم أجابوا إلى حد ما، ونسبة (١٣%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاً مساوية ٤٦,٨ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١ شك.

وترى الباحثة: أنه من الضروري أن تتميز الإدارة المدرسية بالمرونة والديناميكية، وأن توفر الفرص للتفكير في تطوير البيئة التربوية في المدرسة وأن تبني علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

☞ وأن نسبة (٣٦%) من أفراد العينة اتفقوا علي أن كلاً من المدير والمؤوسين يرفع بعضهم البعض إلي أعلى مستوي من المبادرة والتحفيز، و(٥٠%) منهم أجابوا إلي حد ما، ونسبة (١٣%) أجابوا بالنفي، و جاءت قيمة كلاً مساوية ٢٨,٣٦ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١, شك.

وهذه النتائج تؤكد أن الأسلوب القيادي المتبع في المدارس الابتدائية بأسوان هو الأسلوب التقليدي الذي لا يتسم بسمات أسلوب القيادة التحويلية، ذلك الأسلوب الذي يسهم في تحقيق إعادة هندسة العمليات المدرسية.

☞ وأن نسبة (١٨%) من أفراد العينة اتفقوا علي أن مدير المدرسة يتسم بالتعالي والغطرسة عند تعامله مع الرؤوسين وأولياء الأمور، و(٧%) منهم أجابوا إلي حد ما، ونسبة (٧٥%) أجابوا بالنفي، و جاءت قيمة كلاً مساوية ٤٤ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١, شك. هذه السمة ليست من سمات القائد التحويلي، وهذه النتائج توضح أن نسبة كبيرة من مديري المدارس الابتدائية بأسوان يتسمون بالتواضع والقدرة علي التعامل مع الرؤوسين وأولياء الأمور دون تعالٍ أو غطرسة وهذه من سمات القادة التحويليين.

☞ وأن نسبة (٥٥%) من أفراد العينة اتفقوا علي أن المدير يساعد أعضاء العمل المدرسي في وضع مجموعة من المعايير الأدائية المناسبة، و(٢٦%) منهم أجابوا إلي حد ما، ونسبة (١٩%) أجابوا بالنفي، و جاءت قيمة كلاً مساوية ٢٨,٩ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١, شك.

وترى الباحثة أن مساعدة المدير أعضاء العمل المدرسي في وضع مجموعة من المعايير الأدائية المناسبة، يدل علي أن مدير المدرسة يتسم بأنه يُشعر أعضاء العمل المدرسي بالقدرة والثقة بالنفس، وأن هذه المعايير تكون بمثابة صورة لإدراك الذات والمقارنة بين أداء أعضاء العمل المدرسي، وهذه السمة من سمات القائد التحويلي.

وأن نسبة (٥١%) من أفراد العينة اتفقوا على أن المدير يفوض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير، و(٣٦%) منهم أجابوا إلى حد ما، ونسبة (١٣%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاساوية ٢٩,٢ وهي دالة عند أكثر من ٠,٠١، شك.

وهذه النتائج توضح أن بعض مديري المدارس يشجعون على تفويض السلطة لفريق عمل قادر على تحسين المدرسة وتطويرها، وهذه السمة تعد من سمات القيادة التحويليين، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن نسبة لا بأس بها من مديري المدارس قادرين على التحول نحو الإدارة الذاتية.

جدول رقم (٨)

يوضح التكرارات والوزن النسبي وقيم "ز" ودلالة الفروق بين الإجابات عن عبارات المحور الثالث لكل من عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار

البيانات	المعلمون			الوزن النسبي	المديرون والنظار والوكلاء			البيانات
	نعم	لا	نعم		لا	نعم	لا	
هل يفضل مدير المدرسة استخدام أساليب الإدارة التقليدية في إدارته للعمل في المدرسة ؟	١٣٨	١٦٢	١٧٤	٠,٦٩	٧٨	٩٦	١٦٢	غير دال
هل يهتم مدير المدرسة بترويض ثقافة المشاركة والعمل ضمن فريق بين جميع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي؟	٢٥٨	١٢٦	٩٠	٠,٧٨	٢٢٨	٩٠	١٨	غير دال
هل يرفع كل من المدير والمروسين بعضهم البعض إلى أعلى مستوى من المبادأة والتحفيز؟	١٦٨	٢٢٨	٧٨	٠,٧٣	١٢٦	١٨٠	٣٠	غير دال
هل يتسم مدير المدرسة بالتعاون والظفر عند تعامله مع المروسين وأولياء الأمور؟	١٠٢	٥٤	٣١٨	٠,٨٢	٤٢	٦	٢٨٨	غير دال
هل يساعد المدير أعضاء العمل المدرسي في وضع مجموعة من المعايير المناسبة المناسبة ؟	٢٥٨	١٠٢	١١٤	٠,٧٧	١٨٦	١٠٨	٤٢	غير دال
هل يفوض المدير السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير؟	٢٢٨	١٦٨	٧٨	٠,٧٧	١٨٦	١٢٠	٠	غير دال

ومن الجدول رقم (٨) يتضح أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار عن عبارات المحور الثالث " القيادة المدرسية"، حيث جاءت النسب الوزنية للإجابات عن عبارات المحور لكل من العينتتين متقاربة، وقيم "ز" كلها غير دالة. وفي ضوء الاستجابات السابقة تستنتج الباحثة أن تقارب النسب بهذه الدرجة الكبيرة بين إجابات المعلمين والمديرين والوكلاء إنما يدل على صدق الإجابة عن عبارات هذا المحور.

رابعاً - التنمية المهنية للمعلمين:

جدول (٩) يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كا^٢ والدلالة لإجابات أفراد

العينة عن عبارات محور التنمية المهنية للمعلمين

مستوي الدلالة	كا ^٢	لا		إي حد ما		نعم		العبارات
		ت	%	ت	%	ت	%	
٠,٠١	٩,٦	٢١	١٦٨	٣٩	٣١٨	٤٠	٣٢٤	هل يلاحظ المعلمون بعضهم البعض في أثناء ممارساتهم التعليمية، ويوفرون التغذية الراجعة؟
٠,٠٠١	١٣,١	٤٥	٣٦٦	٣٦	٢٨٨	١٩	١٥٦	هل يتاح الفرص للمعلمين لكي يساهموا في رسم السياسات التعليمية ووضع الخطط؟
٠,٠١	١٠,٧	٣٣	٢٦٤	٤٥	٣٦٦	٢٢	١٨٠	هل يقوم المعلمون بتحديد احتياجات نموهم المهني وتخطيطها وتنفيذها؟
٠,٠١	٩,٧	٢٤	١٩٢	٤٥	٣٦٦	٣١	٢٥٢	هل يتدرب المعلمون على تشخيص المشكلات التي تواجه ممارساتهم المهنية وحلها؟
٠,٢٠	٣,٢٢	٢٧	٢١٦	٣٩	٣١٨	٣٤	٢٧٦	هل يتدرب المعلمون على تقويم أدائهم وتفسير نتائج التقويم في ضوء المعارف النظرية؟
٠,٠٠١	٩,٢١	٥٢	٤٢٠	٢١	١٦٨	٢٧	٢٢٢	هل تقصّر المدرسة في تفعيل الشراكة مع كلية التربية في التنمية المهنية للمعلمين؟

ومن الجدول رقم (٩) يتضح أن:

٣٥ نسبة (٤٠%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن المعلمين يلاحظون بعضهم البعض في أثناء ممارساتهم التعليمية ويوفرون التغذية الراجعة لبعضهم البعض، وأن (٣٩%) منهم أجابوا إلى حد ما، ونسبة (٢١%) أجابوا بالنفي. وجاءت قيمة كاسا مساوية ٩,٦، وهي دالة عند مستوى أكثر من ٠,٠١، شك.

٣٥ نسبة (١٩%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن الفرص تتاح للمعلمين لكي يساهموا في رسم السياسات التعليمية ووضع الخطط، وأن (٣٦%) منهم أجابوا إلى حد ما، ونسبة (٤٥%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاسا مساوية ١٣,٩، وهي دالة عند مستوى أكثر من ٠,٠١، شك.

٣٥ نسبة (٢٢%) من أفراد العينة الكلية أشاروا إلى أن المعلمين يقومون بتحديد احتياجات نموهم المهني وتخطيطها وتنفيذها، وأن (٤٥%) منهم أجابوا إلى حد ما، ونسبة (٣٣%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاسا مساوية ١٠,٧، وهي دالة عند مستوى أكثر من ٠,٠١، شك.

٣٥ نسبة (٣١%) من أفراد العينة الكلية أشاروا إلى أن المعلمين يتدربون على تشخيص المشكلات التي تواجه ممارساتهم المهنية وحلها، وأن (٤٥%) منهم أجابوا إلى حد ما، ونسبة (٢٤%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاسا مساوية ٩,٧، وهي دالة عند مستوى أكثر من ٠,٠١، شك.

٣٥ نسبة (٣٤%) من أفراد العينة الكلية أشاروا إلى أن المعلمين يتدربون على تفويم أدائهم وتفسير نتائج التقييم في ضوء المعارف النظرية، وأن (٣٩%) منهم أجابوا إلى حد ما، ونسبة (٢٧%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كاسا مساوية ٣,٢٢، وهي دالة عند مستوى أكثر من ٢٠، شك، وهذه دلالة ضعيفة.

وحدير بالذكر، أن العبارات السابقة تعد من الشروط الواجب توافرها من أجل

تحسين المدرسة وإحداث التغيير الإيجابي بها، وتكاد جميعها تتفق مع مفهوم التنمية المهنية للمعلم، وهي تعبر أيضاً عن إعادة هندسة الممارسة المهنية الواعية، بمعنى أن تصبح الممارسات المهنية المرتبطة بموضوع التدريس موضوعاً للتفكير والحديث بين المعلمين، مما يضفي عليها بُعداً مهنيًا يتجاوز الإطار الضيق للممارسة الحرفية. ومن النسب المنوية للإجابات بـ " نعم" عن هذه العبارات يتبين أن: هذه لم تتحقق بالدرجة

الكافية التي تحقق شروط إعادة هندسة التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الابتدائية عينة البحث بأسوان.

نسبة (٢٧%) من أفراد العينة الكلية أشاروا إلي أن المدرسة تُقصرُ في تفعيل الشراكة مع كلية التربية في التنمية المهنية للمعلمين، و أن (٢١%) منهم أجابوا إلي حد ما، ونسبة (٥٢%) أجابوا بالنفي، وجاءت قيمة كايّ مساوية ٢١,٩ وهي دالسة عند مستوي أكثر من ٠,٠١، شك.

ويتبين من الإجابات عن العبارة السابقة أن كلية التربية بأسوان تؤدي دوراً مهماً في تدريب المعلمين علي الاستراتيجيات الحديثة لتحسين أداء المدرسة، باعتبارها بيت خبرة يقدم الجديد دائماً لمجال التربية والتعليم .

جدول رقم (١٠)

يوضح التكرارات والوزن النسبي وقيم "ز" ودلالة الفروق بين الإجابات عن عبارات المحور الرابع لكل من عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار

العبارة	المعلمون			الوزن النسبي	المديرون والنظار والوكلاء			الوزن النسبي	قيمة ز	الدلالة
	١	٢	٣		١	٢	٣			
هل يلاحظ المعلمون بعضهم البعض في أثناء ممارساتهم، ويوفرون التغذية الراجعة	١٠	٧٤	١٠	٥	١٤	٤٤	٧٨	٧٠	٠,٦٣	غير دال
هل تتاح الفرص للمعلمين لكي يساهموا في رسم السياسات التعليمية ووضع الخطط ؟	٩٠	٩٨	٨٦	٥	٦	٠	٨٠	٥٥	٠,٥٦	غير دال
هل يقوم المعلمون بتحديد احتياجات نموهم المهني وتخطيطها وتنفيذها ؟	٢٦	٩٨	٥٠	٥	٤	٦٨	١٤	٦١	٠,٥٠	غير دال
هل يتدرب المعلمون علي تشخيص المشكلات التي تواجه ممارساتهم المهنية وحلها ؟	٤٤	١٠	٢٠	٨	٠,٨	٥٦	٢	٧٠	٠,٢٥	غير دال
هل يتدرب المعلمون علي تقويم أدائهم وتفسيرها في ضوء المعارف النظرية ؟	٤٤	٩٢	٣٨	٧	٣٢	٢٦	٨	٧٢	٠,٦٣	غير دال
هل تقصر المدرسة في تفعيل الشراكة مع كلية التربية في التنمية المهنية للمعلمين ؟	٤٤	٨٤	٢٤٦	٤	٨	٤	٧٤	٧٦	٠,٢٧	غير دال

ومن الجدول رقم (١٠) يتضح أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار عن عبارات المحور الرابع "التنمية المهنية للمعلمين"، حيث جاءت النسب الوزنية للإجابات عن عبارات المحور لكل من العينتين متقاربة، وقيم "ز" كلها غير دالة. وفي ضوء الاستجابات السابقة تستنتج الباحثة أن تقارب النسب بهذه الدرجة بين إجابات المعلمين والمديرين والوكلاء والنظار إنما يدل على صدق الإجابة عن عبارات هذا المحور.

خامساً - استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات المدرسية:

جدول (١١)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي والدلالة لإجابات أفراد العينة عن

عبارات محور استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات المدرسية

مستوي الدلالة	قيمة كا ^٢	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	
,٢٠	٤,١٤	٢٥	٢٠٤	٣٦	٢٩٤	٣٩	٣١٢	هل تستطيع استخدام الحاسب الآلي بمهارة وكفاءة في إنجاز أعمالك المدرسية ؟
,٠٠١	٨٤,٥	١١	٩٠	١٩	١٥٠	٧٠	٥٧٠	هل تستخدم إدارة المدرسة الحاسب الآلي في معالجة البيانات والمعلومات الخاصة بالتلاميذ وقيدهم وسجلاتهم وامتحاناتهم؟
,٢٠	٤,١٤	٤٢	٣٣٦	٣٠	٢٤٦	٢٨	٢٢٨	هل تستخدم إدارة المدرسة الحاسب الآلي والإنترنت في التواصل مع المستويات الإدارية العليا ؟
,٥٠	١,٧٤	٢٩	٢٤٠	٣٢	٢٥٨	٣٩	٣١٢	هل تتاح الفرص بسهولة لتلاميذ المدرسة لاستخدام الحاسب الآلي في التعلم والتعليم ؟
,٣٠	٢,٥١	٢٨	٢٢٨	٣٣	٢٦٤	٣٩	٣١٨	هل يتوفر تدريب مستمر للمعلمين والإداريين للاستفادة من برامج الحاسب الآلي في العملية التعليمية ؟

هل تستخدم شبكة الإنترنت العالمية في التعرف والاستفادة من المستجدات العصرية في مجال التربية والتعليم؟	١١٤	١٤	٢٢٨	٢٨	٤٦٨	٥٨	٤٠,٣١	٠,٠١
--	-----	----	-----	----	-----	----	-------	------

من الجدول (١١) يتضح الآتي:

أن نسبة (٣٩%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أنهم يستطيعون استخدام الحاسب الآلي بمهارة وكفاءة في إنجاز أعمالهم المدرسية، و أن نسبة (٣٧%) أجابوا بـ (إلى حد ما) ونسبة (٢٥%) أجابوا عن العبارة بالنفي، وجاءت قيمة $\chi^2 = ٤,١٤$ ومستوي الدلالة ٢٠، شك وهي دلالة منخفضة.

ومن النسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن العبارة يتبين لنا أنه مازالت الأساليب التقليدية والأنماط الجامدة هي السائدة في العمليات الإدارية والتعليمية في المدارس الابتدائية (حدود البحث)، وأن معظم الإداريين والمعلمين ليست لديهم المهارات الكافية لاستخدام الحاسب الآلي في إنجاز أعمالهم المدرسية.

☞ أن نسبة (٧٠%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن إدارة المدرسة تستخدم الحاسب الآلي في معالجة البيانات والمعلومات الخاصة بالتلاميذ وقيدهم وسجلاتهم وامتحاناتهم، و أن نسبة (١٩%) أجابوا بـ (إلى حد ما)، ونسبة (١١%) أجابوا عن العبارة بالنفي، وجاءت قيم χ^2 مساوية ٨٤,٥ ومستوي الدلالة ٠,٠١، شك. وعلى الرغم من تباين نسب إجابات أفراد العينة عن هذه العبارة والعبارة السابقة، ترى الباحثة أن هذه الإجابات ذات مصداقية لأنه قد يوجد في كل مدرسة عدد بسيط من الإداريين والمعلمين الذين لديهم مهارات استخدام الحاسب الآلي وبالتالي توكل إليهم عملية معالجة البيانات والمعلومات الخاصة بالتلاميذ وقيدهم وسجلاتهم وامتحاناتهم.

☞ أن نسبة (٢٨%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن إدارة المدرسة تستخدم الحاسب الآلي والإنترنت في التواصل مع المستويات الإدارية العليا، و أن نسبة (٣٠%) أجابوا بـ (إلى حد ما)، ونسبة (٤٢%) أجابوا عن العبارة بالنفي، وجاءت قيمة χ^2 مساوية ٤,١٤ ومستوي الدلالة ٢٠، شك، وهي دلالة ضعيفة.

والنسب المئوية للإجابات عن هذه العبارة تبين مدى القصور الواضح في توفير البنى التحتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية والتعليمية في المدارس، وفي ظل هذا القصور لا تستطيع المدارس الابتدائية إتقان إعادة هندسة

العمليات في الجوانب الإدارية والتعليمية لديها؛ حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في عمليات إعادة الهندسة.

٣٨ أن نسبة (٣٩%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أنه تتاح الفرص بسهولة لتلاميذ المدرسة لاستخدام الحاسب الآلي في التعلم والتعليم، بينما نسبة (٣٢%) أجابوا بـ (إلى حد ما)، وأن نسبة (٢٩%) أجابوا عن العبارة بالنفي، جاءت قيمة كلاً مساوية ٧٤، ١ ومستوي الدلالة ٥٠، شك، وهي دلالة ضعيفة جداً. وهذه النسب المنوية للإجابة عن العبارة قريبة نوعاً ما من النسب المنوية للإجابات عن العبارة رقم (١) في هذا المحور التي تستفسر من أفراد العينة عن مدى استطاعتهم استخدام الحاسب الآلي بمهارة وكفاءة في إنجاز أعمالهم المدرسية. وتري الباحثة: أن هذه الإجابات على درجة كبيرة من المصادقية، مؤكدة ذلك بالمقولة المشهورة التي تقول: " إن فاقد الشيء لا يعطيه ".

٣٩ أن نسبة (٣٩%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أنه يتوفر تدريب مستمر للمعلمين والإداريين للاستفادة من برامج الحاسب الآلي في العملية التعليمية، وأن نسبة (٣٣%) أجابوا بـ (إلى حد ما)، ونسبة (٢٨%) أجابوا عن العبارة بالنفي، وجاءت قيمة كلاً مساوية ٥١، ٢ ومستوي الدلالة ٣٠، شك، وهي دلالة ضعيفة. وهذه النسب المنوية للإجابات متقاربة أيضاً مع النسب المنوية للإجابة عن العبارة الأولى من هذا المحور، وهي تبرز السبب في ضعف مهارات أفراد العينة في استخدام الحاسب الآلي بمهارة وكفاءة في إنجاز أعمالهم المدرسية الذي يكمن في عدم توافر فرص للتدريب المستمر للمعلمين والإداريين للاستفادة من برامج الحاسب الآلي في العملية التعليمية.

٤٠ أن نسبة (١٤%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أنهم يستخدمون شبكة الإنترنت العالمية في التعرف والاستفادة من المستجدات العصرية في مجال التربية والتعليم، وأن نسبة (٢٨%) أجابوا بـ (إلى حد ما)، ونسبة (٥٨%) أجابوا عن العبارة بالنفي، وجاءت قيمة كلاً مساوية ٣١، ٤٠ ومستوي الدلالة ٠٠١، شك.

و من النسب المنوية للإجابات عن العبارة يتبين مدى الضعف والقصور في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية، حيث إن إمكانية الاستفادة من هذه التقنيات يحتاج إلى كفاءة تكنولوجية واضحة من جانب القيادات

تحسين أداء المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة د/ سهير عبد اللطيف ابو العلا

المدرسية والمعلمين، وتري الباحثة: أن الوقوف على أحدث التطورات التكنولوجية يمثل إحدى المهام والتحديات الأساسية للقيادات المدرسية والمعلمين حاضراً ومستقبلاً.

جدول (١٢) يوضح التكرارات والوزن النسبي وقيم "ز" ودلالة الفروق بين الإجابات عن

عبارات المحور الخامس لكل من عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار

العبارة	المعلمون			الوزن النسبي	المديرون والنظار والوكلاء			الوزن النسبي	القيمة	الدلالة
	ت	ا	ب		ت	ا	ب			
هل تستطيع استخدام الحاسب الآلي بمهارة وكفاءة في إنجاز أعمالك المدرسية ؟	١٧٤	١٦٨	١٣٢	٧٠	١٣٨	١٢٦	٧٢	٧٣	٤	غير دال
هل تستخدم إدارة المدرسة الحاسب الآلي في معالجة البيانات والمعلومات الخاصة بالتلاميذ وقيدهم وسجلاتهم ولمتحاناتهم؟	٣٣٠	١٠٢	٥٤	٨٧	٢٤٠	٤٨	٤٨	٨٦	١٧	غير دال
هل تستخدم إدارة المدرسة الحاسب الآلي والإنترنت في التواصل مع المستويات الإدارية العليا ؟	١٤٤	١٠٢	٢٢٨	٦١	٨٤	١٤٤	١٠٨	٦٤	٣٨	غير دال
هل تتاح الفرص بسهولة لتلاميذ المدرسة لاستخدام الحاسب الآلي في التعلم والتعليم ؟	١٥٠	١٦٨	١٥٦	٦٦	١٦٢	٩٠	٨٤	٧٤	١	غير دال
هل يتوفر تدريب مستمر للمعلمين والإداريين للاستفادة من برامج الحاسب الآلي في العملية التعليمية ؟	١٣٨	١٦٨	١٦٨	٦٥	١٨٠	٩٦	٦٠	٧٩	١,٧٥	غير دال
هل تستخدم شبكة الإنترنت العالمية في التعرف والاستفادة من المستجدات العصرية في مجال التربية والتعليم؟	٦٠	١٢٦	٢٨٨	٥١	٥٤	١٠٢	١٨٠	٥٤	٤٨	غير دال

من الجدول (١٢) يتضح الآتي:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة المعلمين وعينة المديرين والوكلاء والنظار عن عبارات المحور الخامس " استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات المدرسية "، حيث جاءت النسب الوزنية للإجابات عن عبارات المحور لكل من العينتين متقاربة، وقيم "ز" كلها غير دالة. وفي ضوء الاستجابات السابقة تستنتج الباحثة أن تقارب النسب بين إجابات المعلمين والمديرين والوكلاء والنظار، إنما يدل على صدق الإجابة عن عبارات هذا المحور.

سادساً - نظام التمويل في المدرسة:

جدول (١٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي^٢ والدلالة لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور نظام التمويل في المدرسة

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيم كاي ^٢	مستوي الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت		
١	هل تعتمد المدرسة في تمويلها على الموارد الحكومية فقط ؟	١٩	١٩٢	٢٤	٤٦٢	٥٧	٣٤,٤	٠,٠٠١	
٢	هل توجد مرونة وتسهيلات في تزويد المدرسة بالتمويل اللازم وتدبير الاحتياجات المدرسية ؟	٣٠	٤٢٠	٥٢	١٥٠	١٨	٢٣,٤	٠,٠٠١	
٣	هل يساهم المجتمع المدني في دعم التمويل الموجه للمدرسة؟	٣٦	٤٠٨	٥٠	١٠٨	١٤	٢٨,٣٢	٠,٠٠١	
٤	هل يوجد قصور في الرقابة والشفافية بالنسبة للميزانية المحددة للمدرسة ؟	١١	٣٢٤	٤٠	٣٩٦	٤٩	٣١,٦	٠,٠٠١	
٥	هل يوجد قصور في السلطات والصلاحيات الممنوحة لتدبير المدرسة في تدبير الموارد المالية وإدارتها؟	٢٧	١٨٦	٢٣	٤٠٨	٥٠	١٧,٩٢	٠,٠٠١	
٦	هل يوجد خلل في توزيع المخصصات المالية على عناصر العملية التعليمية في المدرسة ؟	٢٩	١٥٠	١٨	٤٢٦	٥٣	٢٤,٧١	٠,٠٠١	

من الجدول (١٣) يتضح الآتي:

☞ أن نسبة (١٩%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا علي أن المدرسة تعتمد في تمويلها علي الموارد الحكومية فقط، ونسبة (٢٤%) أجابوا بـ (إلي حد ما)، في حين أن نسبة (٥٧%) من أفراد العينة أجابوا عن العبارة بالنفي، و جاءت قيمة كلاً مساوية ٣٤,٥٤ وهي دالة لمستوي أكثر من ٠,٠١، شك.

وترى الباحثة: أن هناك اتفاقاً بين إجابات أفراد العينة الكلية عن هذه العبارة وبين إجاباتهم عن العبارة (٧) في الجدول (٦) حيث أشار (٢٤%) فقط من أفراد العينة إلي أنه لا يسمح لإدارة المدرسة بتدبير موارد إضافية لتمويل المدرسة، في حين أن نسبة (٥٧%) من أفراد العينة نفسها، أجابوا بأن المدرسة لا تعتمد في تمويلها علي الموارد الحكومية فقط، ومعني ذلك أن إدارة المدرسة يسمح لها بتدبير موارد إضافية لتمويل المدرسة.

☞ وأن نسبة (٣٠%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا علي أنه توجد مرونة وتسهيلات في تزويد المدرسة بالتمويل اللازم وتدبير الاحتياجات المدرسية، ونسبة (٥٢%) أجابوا بـ (إلي حد ما)، في حين أن نسبة (١٨%) من أفراد العينة أجابوا عن العبارة بالنفي، وجاءت قيمة كلاً مساوية ٢٣,٣٤ وهي دالة لمستوي أكثر من ٠,٠١، شك. ويتضح من إجابات أفراد العينة أن المخصصات المالية لكل مدرسة تكون محددة من قِبل المديرية التعليمية مسبقاً دون تقدير لاحتياجات كل مدرسة وحسب ظروفها الخاصة، لذا جاءت إجابات أكثر من نصف العينة الكلية بـ (إلي حد ما) .

☞ أن نسبة (٣٦%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا علي أن المجتمع المدني يساهم في دعم التمويل الموجه للمدرسة، ونسبة (٥٠%) أجابوا بـ (إلي حد ما)، ونسبة (١٤%) من أفراد العينة أجابوا عن العبارة بالنفي، وجاءت قيمة كلاً مساوية ٢٨,٣٢ وهي دالة لمستوي أكثر من ٠,٠١، شك. مما سبق يتضح أن هناك تبايناً بين هذه الإجابات والإجابات عن العبارة الأولى للمحور نفسه.

وترى الباحثة: أن هذا التباين يدل علي عدم دعم وتفعيل عملية مشاركة أولياء الأمور القادرين مادياً ومؤسسات المجتمع المدني في تمويل التعليم ذاتياً، وربما يكون السبب في ذلك التعقيدات والبيروقراطية السائدة في معظم الدوائر الحكومية ومنها بالطبع المديرية التعليمية، والتي تعرقل عمليات الحصول علي التبرعات المالية للمدارس.

« وأن نسبة (١١%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أنه يوجد قصور في الرقابة والشفافية بالنسبة للميزانية المحددة للمدرسة، ونسبة (٤٠%) أجابوا بـ (إلى حد ما)، في حين أنه نسبة (٤٩%) من أفراد العينة أجابوا عن العبارة بالنفي، وجاءت قيمة كاساوية ٠,٣١,٦ وهي دالة لمستوي أكثر من ٠,٠١, شك.

وهذه الإجابات تبين أن أوجه الصرف بالنسبة لميزانية كل مدرسة محددة مسبقاً. وأن هناك متابعة ورقابة على أوجه صرف الميزانية من قِبَل الموجهين الماليين والإداريين بالمديرية أو الإدارات التعليمية التابعة لها المدارس الابتدائية عينة البحث.

« أن نسبة (٢٧%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على أنه يوجد قصور في السُلطات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في تدبير الموارد المالية و إدارتها ، ونسبة (٢٣%) أجابوا بـ (إلى حد ما)، في حين أن نسبة (٥٠%) من أفراد العينة أجابوا عن العبارة بالنفي، وجاءت قيمة كاساوية ١٧,٩٢ وهي دالة لمستوي أكثر من ٠,٠١, شك.

ويتضح مما سبق وجود تباين بين إجابات أفراد العينة عن هذه العبارة، وبين إجاباتهم عن العبارة (٧) في الجدول (٦)، حيث أجاب (٤٦%) من أفراد العينة بأنه يسمح لإدارة المدرسة بتدبير موارد إضافية لتمويل المدرسة، ونسبة (٢٤%) منهم أجاب بالنفي عن العبارة. فكيف يوجد قصور في السُلطات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في تدبير الموارد المالية و إدارتها وفي الوقت نفسه يسمح لإدارة المدرسة بتدبير موارد إضافية لتمويل المدرسة، ومدير المدرسة هو القيادة وهو على رأس مجلس إدارة المدرسة .

وترجع الباحثة هذا التباين بين الإجابات إلى عدم وضوح أسلوب الإدارة المتبع في المدرسة، وعدم تفعيل دور مجلس إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بميزانية المدرسة.

« أن نسبة (٢٩%) من أفراد العينة الكلية اتفقوا على وجود خلل في توزيع المخصصات المالية على عناصر العملية التعليمية في المدرسة، ونسبة (١٨%) أجابوا بـ (إلى حد ما)، في حين نسبة (٥٣%) من أفراد العينة أجابوا عن العبارة بالنفي، و جاءت قيمة كاساوية ٢٤,٧١ وهي دالة لمستوي أكثر من ٠,٠١, شك. وهذه الإجابات تدل على فتاعة أفراد العينة بالكيفية التي يتم بها توزيع المخصصات المالية على الأنشطة والعناصر التعليمية بالمدارس الابتدائية عينة البحث.

جدول (١٤)

يوضح التكرارات والوزن النسبي وقيم "ز" ودلالة الفروق بين الإجابات عن عبارات المحور السادس لكل من عينتي الدراسة

الدلالة	قيمة ز	الوزن النسبي	المديرون والنظار والوكلاء			الوزن النسبي	المعلمون			العبارات
			ك	بي	هـ		ك	بي	هـ	
غير دال	0	٣٥,	١٨٠	١٠٢	٥٤	٣٥,	٢٨٢	٩٠	١٠٢	هل تعتمد المدرسة في تمويلها على الموارد الحكومية فقط
غير دال	١	٧٥,	٣٠	١٩٢	١١٤	٦٧,	١٢٠	٢٢٨	١٢٦	هل توجد مرونة وتسهيلات في توريد المدرسة بالتمويل اللازم وتدبير الاحتياجات المدرسية ؟
غير دال	٦٢٥,	٧١,	٦٦	١٥٦	١١٤	٧٩,	٤٢	٢٥٢	١٨٠	هل يساهم المجتمع المدني والأهلي في دعم لتمويل العوجة للمدرسة ؟
غير دال	٤٣,	٨١,	١٩٨	٨٤	٥٤	٧٨,	١٩٨	٢٤٠	٤٢	هل يوجد فصور في الرقابة والشفافية بالنسبة للميزانية المحددة للمدرسة ؟
غير دال	٦٢٥,	٧٦,	١٨٠	٧٢	٨٤	٧١,	٢٢٨	١١٤	١٣٢	هل يوجد فصور في الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في إدارة الموارد المالية
غير دال	١٣,١	٨٠,	١٩٨	٧٢	٦٦	٧١,	٢٢٨	٧٨	١٦٨	هل توجد خلل في توزيع المخصصات المالية على عناصر العملية التعليمية في المدرسة ؟

تحسين أداء المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة د/ سهير عبد اللطيف ابو اذ

من الجدول (١٤) يتضح أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة المعلمين وعينة المدير والوكلاء والنظار عن عبارات المحور السادس " نظام التمويل في المدرسة "، حيث جاءت النسب الوزنية للإجابات عن عبارات المحور لكل من العينتين متقاربة، قيم " ز" كلها غير دالة.

خلاصة النتائج:

❖ إن الوضع الراهن للهيكل التنظيمي في المدارس الابتدائية يعاني بعض القصور في مهامه، مثل عدم توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف والمهام الحقيقية للمدرسة، وعدم وضوح عمليات التنسيق بين الأنشطة المختلفة للهيكل التنظيمي، وعدم تناسب السلطة مع المسؤولية في كل منصب من المناصب الإدارية في المدرسة، وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول إنه من الصعب تطبيق مدخل إعادة الهندسة في تحسين أداء المدرسة الابتدائية في أسوان.

❖ إن الوضع الراهن لنظام الإدارة في المدرسة الابتدائية بأسوان هو النظام المركزي، ومن المؤكد أن تحسين الأداء المدرسي يتطلب الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة باعتبارها مدخلاً للإصلاح التعليمي. وبالتالي فإن وضع الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في أسوان لا يساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات بها.

❖ إن كثيراً من مديري المدارس الابتدائية في أسوان غير قادرين على التغيير والتطوير في أساليب الإدارة التقليدية التي يتبعونها، وغير قادرين على استيعاب تكنولوجيا التعليم لاستخدامها في أعمالهم القيادية في المدرسة، وفي ضوء هذا الوضع للقيادة المدرسية ترى الباحثة: عدم إمكانية تحسين الأداء المدرسي باستخدام مدخل إعادة الهندسة.

❖ عدم توافر شروط تحقيق التنمية المهنية للمعلم من أجل التحسين وإحداث التغيير الإيجابي في مدارس التعليم الابتدائي بأسوان. مع إن هناك اتفاقاً على أن إحداث التغيير يعتمد على الأفراد، وعلى شعورهم بالثقة بدرجة تؤهلهم للاضطلاع بالتغيير، وأن التنمية المهنية للمعلمين تؤدي دوراً كبيراً في تزويدهم بمهارات الإدارة والتدريس المناسبة، وفي مساعدتهم على تنمية الثقة في أنفسهم وتطويرها، وفي توضيح أدوارهم وإعدادهم للاضطلاع بمسئولياتهم الجديدة، وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة لمحور التنمية المهنية للمعلمين، يتضح عدم إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في المدارس الابتدائية في أسوان.

❖ ضعف استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية والتعليمية في المدارس الابتدائية في أسوان. مع أن من أهداف إعادة الهندسة، استيعاب التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق تحسين سريع وجوهري في أداء المنظومة التعليمية. وبناءً على ذلك لا يمكن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في المدرسة الابتدائية.

❖ إن المدارس الابتدائية في أسوان تعتمد على التمويل الحكومي، وإن تفعيل دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التمويل الذاتي للمدارس الابتدائية مازال ضعيفاً، وفي ضوء ذلك لا يمكن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في المدرسة الابتدائية.

التوصيات:

- ❖ ضرورة إحداث تغيير في الأساليب والهيكل وأنماط التعليم حتي ترتبط بالتقدم السريع في العلم والتكنولوجيا المتقدمة.
- ❖ ضرورة الأخذ بمفاهيم إعادة الهندسة ومنهجياتها لإحداث التغييرات المطلوبة في التعليم الابتدائي.
- ❖ ضرورة وجود بنية أساسية من التكنولوجيا المتقدمة؛ لأنها تمثل معطية أساسية من معطيات تبني مدخل إعادة الهندسة في التعليم.
- ❖ يجب أن تكون للمدرسة رؤية مستقبلية برنامج استخدام التكنولوجيا، وكيفية استخدام المعلمين والإداريين والتلاميذ لهذه التكنولوجيا في التعليم والتعلم، وكيفية تطوير بيئة التعلم.
- ❖ إن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتطلب كفاءة تكنولوجية عالية من جانب القيادات المدرسية والمعلمين، لذا من الضروري إتاحة فرص التدريب لهم علي مهارات استخدام هذه التقنيات الحديثة في تحسين أداء العمليات الإدارية والتعليمية في المدرسة.
- ❖ التأكيد علي أن تحسين أداء العملية التعليمية يتم بالتحول من الاهتمام بمستوي التعليم في الفصل إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة ككل، وهذا يتطلب التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة.
- ❖ التأكيد علي أن المفتاح الرئيسي والعامل الأساسي لضمان تحسين الأداء المدرسي إنما يتوقف علي كفاءة القيادات المدرسية، ولذا لا بد من حدوث تحولات في السلوك القيادي والإداري لمديري المدارس.
- ❖ تدريب المديرين علي أسلوب القيادة التحويلية باعتباره من أساليب تطوير أداء مدير المدرسة، ويسهم في تحقيق إعادة هندسة العمليات المدرسية.
- ❖ التحول من النمط التقليدي لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة إلى تهميتهم مهنيًا، لأن التنمية المهنية للمعلمين ترتبط بالاتجاه نحو الارتكاز علي المدرسة في تطوير ذاتها وتحسين أداؤها.
- ❖ تشجيع المعلمين علي تبني مبادئ إعادة هندسة المعلم وخصائصها ، أي الانتقال بمهنة التعليم من الأدوات إلى المهنة.

- ❖ ضرورة التأكيد على أهمية وجود دعم سياسي وشعبي للتعليم، وتعميق مشاركات المجتمع المدني والأهلي في دعم الجهود الحكومية.
- ❖ ضرورة الوصول إلى نقطة توازن في إطار الشراكة المجتمعية يتقاسم فيها الشركاء الأدوار والمصالح للوفاء بالاحتياجات التعليمية المتزايدة.
- ❖ تعزيز الاستقلال المالي والإداري للمدرسة وهذا يُعد من الأسس التي تعتمد عليها عمليات إعادة الهندسة في المدرسة.

المراجع:

- (١) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦
- (٢) أحمد إبراهيم قنديل: التدريس بالتكنولوجيا الحديثة: القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- (٣) أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج في الصناعة والخدمات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٩.
- (٤) السيد سلامة الخميسي: قراءات في الإدارة المدرسية - أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠١.
- (٥) السيد عبد العزيز البهواشي، محمد طه حنفي: ' تصور مقترح لتطوير الأداء المدرسي في ضوء اتجاهات التغيير التربوي مستقبلاً' المؤتمر السنوي الحادي عشر، نظم تقويم الأداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات ٢٥-٢٦ يناير ٢٠٠٣، الجمعية المصرية للتربية المقارنة بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣.
- (٦) السيد عبد العزيز البهواشي: المدرسة الفاعلة مفهومها - إدارتها - آليات تحسينها. القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٦.
- (٧) المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الخامسة والعشرون، سبتمبر ١٩٩٧.
- (٨) برانت دافيز، ندا إليسون: الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين، ترجمة: السيد عبد العزيز البهواشي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤.
- (٩) تركي إبراهيم سلطان: هندسة التغيير: التغيير الجذري لفن الإدارة - المنهجية والتطبيق. الجيزة: مركز الخبراء في الهندسة الإدارية، ١٩٩٦.

- (١٠) ديوبولد ب . فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمته محمد نبيل نوفل وآخرون. القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية الطبعة الثالثة، ١٩٧٩.
- (١١) سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم. القاهرة: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- (١٢) سمير أبو الفتوح: "إعادة هندسة منظومة التعليم في مصر، رؤى مستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" من بحوث مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المنعقد في جامعة الزقازيق فرع بنها من ١١ - ٢١ مايو ١٩٩٧. بنها: كلية التجارة، ١٩٩٧.
- (١٣) شاكر محمد فتحي أحمد: "تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة - تصور مقترح" مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٦، الجزء الثاني، ٢٠٠٢.
- (١٤) صلاح الدين محمود علام: القياس والتقويم التربوي والنفسي - أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢.
- (١٥) صفاء عبد الرازق أحمد: استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، كلية التربية بنها، ٢٠٠٤.
- (١٦) ضياء الدين زاهر: الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الرابع، ١٩٩٥.
- (١٧) عادل عبد الفتاح سلامة: إدارة التغيير التربوي - موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثالث. القاهرة: شركة سفير، ١٩٩٩. (١٨) _____: دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفاعلية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانيات الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية" مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، مايو ٢٠٠٠.

- (١٩) عادل علي هراس: " إعادة هندسة العمليات بدون تكنولوجيا المعلومات - مدخل منظمات العمالة الكثيفة في عصر المعلومات، دراسة متضمنة في كتاب: سعيد يس عامر: إدارة القرن الواحد والعشرين - استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية. القاهرة: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٧.
- (٢٠) عالية بنت محمد دبيل الجعيد العتيبي: " تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية للبنات بجدة، ٢٠٠١.
- (٢١) عبد الله السيد عبد الجواد: المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية. أسيوط: مكتبة جولد فنجرز، ١٩٨٣.
- (٢٢) علي السلمى^{٢٢}: السياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥.
- (٢٣) _____ "٣": إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥.
- (٢٤) _____ "٦": تطوير وتجديد المنظمات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.
- (٢٥) _____ "٥": خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- (٢٦) _____ "٤": إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- (٢٧) علي محمد عبد الوهاب: إعادة هندسة الإدارة، الإدارة وآفاق المستقبل. القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨.

(٢٨) فتحى سيد فرج : "بدائل مقترحة لتمويل التعليم" - الحوار المتمدن، العدد.

available at ١٥٨٥ / ٦/ ١٨ / ٢٠٠٦م

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=6774>

(٢٩) فهيم مصطفى: مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بُعد — استخدام

الإنترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار. القاهرة

: دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.

(٣٠) فواد أحمد حلمي محمد فراج: "تحسين أداء المدرسة الثانوية في مصـ

باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مجلة التربية، السنـ

السادسة، العدد الثامن. القاهرة: الجمعية المصرية للتربية

المقارنة والإدارة التعليمية، يناير ٢٠٠٣.

(٣١) فواد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. القاهرة:

دار الفكر العربي، ١٩٧٨.

(٣٢) لورانس بسطا ذكري: " الإدارة الذاتية للمدرسة" - تفعيل نظام إدارة

المعلومات التربوية لتلبية احتياجات لا مركزية

التعليم في مصر، شعبة بحوث المعلومات التربوية.

القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

٢٠٠٦.

(٣٣) مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة الكيفية التي تغير بها المنظمة

المتركز حول العمليات والعمل والحياة، ترجمة: أفاق

الإبداع. الرياض: أفاق الإبداع والإعلام - سلسلة

الإدارة والأعمال للنشر، ١٩٩٩.

(٣٤) مايكل هامر وجيمس شامبي: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "

الهندرة" دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة:

شمس الدين عثمان. القاهرة: الشركة العربية للإعلام

العلمي شعاع، ١٩٩٥.

(٣٥) مجدي عزيز إبراهيم: تربية الإبداع وإبداع التربية في مجتمع المعرفة.

القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.

(٣٦) محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، الجزء الثاني. الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩.

(٣٧) محمد عبد الخالق مدبولي: التنمية المهنية للمعلمين (الاتجاهات المعاصرة - المداخل - الاستراتيجيات). العين-الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٢.

(٣٨) _____: التخطيط المدرسي الاستراتيجي. القاهرة: الدار العربية للكتاب، ٢٠٠١.

(٣٩) محمد عبد العزيز عيد، وآخرون: تقويم التعليم الأساسي في مصر. القاهرة: معهد التخطيط القومي ، ١٩٩٥.

(٤٠) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨.

(٤١) محمد منير مرسى: الاصطلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٩.

(٤٢) ممدوح رفاعي: إعادة هندسة عملية التشغيل. القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٠.

(٤٣) يوسف عبد المعطي: " نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي " مجلة التربية، السنة الخامسة، العدد السادس. القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مارس ٢٠٠٢.

(٤٤) _____: الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، ٢٠٠٧.

(45) Bizhan, Nasseh: " Reengineering in Higher Education,1996

><http://www.bsu.edu/classes/nass> (46) Davies, Brent: Reengineering and application to Education" School Leadership and Management, vol.17, no.2, Jun.1997.

(47) David,J.,L:" The Who,What,and why of site-Based Management",Educational Leadership.No.(53-54),1996.

(48) F. Raymond & Goodman A. : Reengineering for Review

- Growth Research Technology Management**, vol. (39), Issue 2, Mar / Apr 1996.
- (49) Farber, Barry & Asher Carol, **Urban School Restructuring and Teacher Burnout.** available at: <http://www.bsu.edu/classes/bn100/paper.htm>
- (50) Gaziel, Haim., " **School-Based Management As A Factor in School Effectiveness**", International Review of Education, vol.(44), no.(4), 1998.
- (51) Hammer & Stanton, S. A. :**The Reengineering Revolution** New York: Harper Collins,1995.
- (52) Hargreaves, A., and Goodson, I., "Teachers, Professional Lives: aspirations and actualities, in:) Hargreaves, A., and Goodson I., (eds.), Teachers, Professional Lives:" London, Falmer Press, 1996.
- (53) Hopkins, D., et. Al., "**Improving the Quality of Education for All**". London: Davie Fulton Publishers, 1996.
- (54) Longley D. & Shain, M. · Macmillan dictionary of **Information Technology**.2nd Ed. London: Macmillan Press, 1985.
- (55) Osim Luis & Lesgold Alan: "**A Proposal for reengineering of the education system**, Journal Review of Educational Research ,vol. (66), no. (54-59) Win,1999.
- (56) Porter M, :**Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press NY. Brown, N M and Sullivan D,1995.
- (57) Raymond L. Manganelli & Mark M. Klien : **The Reengineering Handbook : A Step – By Step guide to Business Transformation** New York:Amacom, 1995.

(58) Tomas, I.M.& Margaret Tan: **Using Business Process**

Reengineering Principles In Educational Reform,

Singapore National University of Singapore,1994.

.available at:<http://www.Standard dfce.gov.uk/school improve -ement/ppi.htm>