# الفصل الثانى
# إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر

## مقدمة

## المدرسة الثانوية العامة فى مصر :

١- أهميتهـــا

٢- أهدافهـــا

٣- سياسة القبول بها

٤- نظـــام الدراســـة

٥- إدارتها وأنماطها

# الفصل الثانى

# إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر

## مقدمة :

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

## المدرسة الثانوية العامة في مصر :

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

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

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

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

سيتم تناول المحاور التالية :

**١ـ أهمية المدرسة الثانوية العامة :**

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

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

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

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

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

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

- أنها تهيئ الشباب وتعدهم لمواصلة الدراسة في التعليم الجامعي أو العالي .
- أنها دعامة مهمة لتنمية المهارات اللازمة للمواطنة الصالحة .

*بالإضافة إلي أنها :*

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

**٢- أهداف المدرسة الثانوية العامة :**

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

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

توجد العديد من الأهداف للتعليم الثانوي العام من أهمها :

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

٧- مساعدة الطالب علي معرفة الدور الاجتماعي لكل من الذكر والأنثى وتهيئته أو تهيئتها للحياة الزوجية واختيار الزوج أو الزوجة .

٨- مساعدة الطالب علي تكوين فلسفة موجهة له في الحياة .

٩- مساعدة الطالب علي الاستعداد لاختيارعمل أومهنة له في مستقبل حياته . وذلك من خلال الإعداد للجامعة والتعليم العالي .

١٠- تنمية الميول والاهتمامات والهوايات المختلفة لمساعدة طالب هذه المرحلة علي حسن استغلال وقت فراغه بطريقة مفيدة .

١١- مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع وإعداد جيل من العلماء .

١٢- تحقيق مهارات استخدام التقنيات العلمية الحديثة .

١٣- تعويد الطالب علي إبداء الرأي بحرية في احترام رأي الآخرين من خلال مزاولة الأنشطة التربوية .

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

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

### ٣ـ سياسة القبول بالمدارس الثانوية العامة :

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

علـــي ١٨ عامـــاً ، ونجاح الطالب في الكشف الطبي مع إعفاء المتقدمين من المدارس الرسمية .

وقـــد تـــم تعديل الفقرة (٢) من القرار الوزاري رقم (١٥٤) لسنة ١٩٨٩ من الفصـــل الـــثالث " مـــرحلة التعلـــيم الثانوي " وهو أنه يشترط فيمن يقبل بالصف الأول الـــثانوي العام بالإضافة إلي ما سبق حصول الطلاب علي مجموع لا يقل عن ٧٥% من مجمـــوعه الكلـــي فـــي امتحان شهادة إتمام الدراسة لمرحلة التعليم الأساسي في العام السابق للالتحاق .

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

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

٢- يـــبدأ قـــبول طلـــبات الالـــتحاق عقب إعلان نتيجة امتحان شهادة إتمام التعليم الأساسي وإعلان الحد الأدنى للقبول .

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

أ- طلب الالتحاق مستوفياً التمغة وطوابع نقابة المهن التعليمية .

ب- شهادة ميلاد الطالب أو مستخرج رسمي منها .

ج- الاستمارة البيضاء الدالة علي النجاح في نفس عام التقدم .

د- بطاقة الرغبات .

هـــ- البطاقة المدرسية والبطاقة الصحية للطالب .

و- ثلاث صور حديثة للطالب .

٤- يـــتم تحديـــد الرســـوم المقررة للالتحاق بالمدرسة الثانوية العامة طبقاً للقرار الوزاري الذي يصدر خلال شهر أغسطس من كل عام ويعلن عنها في أكثر من مكان ظاهر بالمدرسة .

ويـــؤخذ على سياسة القبول بالمدارس الثانوية العامة ؛ الاقتصار على المجموع الكلـــي الـــذي يحصـــل عليه التلاميذ في الشهادة الإعدادية فقط ، والذي تحدده المديرية

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

**٤ـ نظام الدراسة بالمدرسة الثانوية العامة :**

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

*مـــادة ٢٦ :* تتكون مقررات الدراسة في التعليم الثانوي العام من مواد إجبارية ومواد اختـــيارية ويصـــدر بـــتحديد هذه المواد وعدد المواد الاختيارية التي يتعين علي الطالـــب أن يجـــتازها بنجاح ، قرار من وزير التعليم بعد موافقة المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي وموافقة المجلس الأعلى للجامعات .

١- المواد الإجبارية :

- تشـــمل المـــواد الإجـــبارية المقررة على طلاب الصف الثاني الثانوي العام من المـــواد التالـــية : التربية الدينية ، اللغة العربية ، اللغة الأجنبية الأولى ، اللغة الأجنبية الثانية ، التربية الرياضية .
- تشـــمل المـــواد الإجـــبارية المقررة على طلاب الصف الثالث الثانوي العام من المـــواد التالـــية : التربية الدينية ، اللغة العربية ، اللغة الأجنبية الأولى التربية القومية ، التربية الرياضية .

٢- المواد الاختيارية :

- يخـــتار الطالـــب في الصف الثاني الثانوي العام ثلاث مواد فقط من بين المواد التالـــية : الكيمياء ، الأحياء ، الرياضيات ، الجغرافيا ، علم النفس والاجتماع ، الجيولوجيا والعلوم البيئية .
- يخـــتار الطالـــب في الصف الثالث الثانوي العام مادتين فقط من المواد التالية : الفيزياء ، الرياضيات ، التاريخ ، الفلسفة والمنطق ، الاقتصاد والإحصاء ، كما يخـــتار الطالـــب بالإضافة إلى المادتين السابق اختيارهم من المواد التخصصية (الاختـــيارية) مـــادة واحـــدة فقط من المواد التطبيقية التالية : التربية الفنية ، التـــربية الموســـيقية ، الاقتصاد المنزلي ، المجال التجاري ، المجال الزراعي ، المجال الصناعي ، الحاسب الآلي .

٣- مواد المستوى الرفيع (اختيارية) :

تكـــون لطـــلاب الصـــف الـــثالث الثانوي العام وتتمثل في المواد التالية : اللغة العربية ، اللغة الأجنبية الأولى ، الرياضيات . الفلسفة والمنطق .

*مـــادة ٢٨ :* مـــع عـــدم الإخـــلال بحكم المادة (٢٣) من هذا القانون يجري الامتحان للحصـــول علـــي شـــهادة إتمام الدراسة الثانوية علي مرحلتين ، الأولي في نهاية السنة الثانية ، والأخرى في نهاية السنة الثالثة .

يســـمح للطالـــب في نهاية كل مرحلة بالتقدم للامتحان في الموادالمقررة بها ، وذلـــك في امتحان واحد أو أثنين ، ويسمح بالتقدم للامتحان في كل مادة من المواد لكل من أتـــم دراسة المناهج المقررة لها بمدرسة رسمية أو خاصة تشرف عليها الدولة ، ويجـــوز للطالب التقدم لهذا الامتحان من الخارج وفقاً للضوابط التي يصدر بها قرار من وزير التعليم .

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

يلاحـــظ علـــى أن هـــذا النظام قد أعطى حرية الاختيار للتلميذ بين المواد التي تتوافق مع ميوله ورغباته في الدراسة ، جنب التلاميذ والأسر من أسباب القلق والتوتر الـــذي كان يصاحب النظام القديم للثانوية العامة ، والذي كان يقتصر على نظام الفرصة الوحـــيدة فـــي امتحان شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة ، تنوع المواد الاختيارية في المستوى الرفيع .

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

ومـــن ثم يجب إعادة النظر في جوانب الضعف والقصور في هذا النظام ، حتى تحقـــق الأهداف المنشودة من المدرسة الثانوية العامة في مصر ، حتى يكون التطوير فـــي هـــذه المرحلة شاملاً في محتواه وفي أساليبه ، وضرورة مشاركة أولياء الأمور ، المدرســـين ، المديـــرين ، ورأي التلامـــيذ أيضاً ، رأي التربويين من أساتذة الجامعات وكليات التربية خاصة .

**٥ـ إدارة المدرسة الثانوية العامة وأنماطها المختلفة :**

***تتكون إدارة المدرسة الثانوية العامة من :***

مديـــر أو ناظر المدرسة وهو الرئيس المباشر لمدرسته ، ويتولى البت في كافة المســـائل والأمـــور الخاصـــة بالمدرســـة ، التي يشرف عليها ويعاونه وكيل المدرسة ويخـــتص بالإشـــراف علي بعض الشئون الفنية والإدارية ، والمالية والنشاط المدرسي مكمـــلاً بذلك عمل مدير المدرسة أو ناظرها ويقوم وكيل المدرسة المتفرغ بتدريس (٦) حصصـــفي مـــادة تخصصه في حالة وجود عجز بها ، المدرس الأول ويختص بالتوجيه الفني لأعمال مدرسي مادة تخصصه ، إلي جانب قيامه بتدريس نصاب محدد من حصص مـــادة تخصصـــه ، وقـــيامه بنصـــيب معين في إدارة المدرسة ، مجلس إدارة المدرسة ويعـــاون مدير أو ناظر المدرسة في إدارة المدرسة ويتولى عمليات الرقابة الذاتية علي العملية التعليمية في المدرسة ، والإشراف علي عمليات التوجيه والمتابعة .

***وتهدف إدارة المدرسة الثانوية العامة إلي:***

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

تتنوع أنماط إدارة المدرسة الثانوية العامة ، فليس هناك نمط واحد ، يتبع في المـــدارس الـــثانوية العامـــة ، ويـــرجع ذلـــك إلي اختلاف الأسس والمبادئ السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، التي تؤثر علي فلسفة القائد أو مدير أو ناظر المدرسة .

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

يـنعكس تفاعـل أنمـاط الإدارة علي مستوي المدرسة الثانوية العامة والقيادة والمرءوسـين بصـورة مباشرة علي آداء العاملين بها ، حيث يتطلب الأمر توافق نمط القيادة مع دوافع ورغبات الأفراد علي مستوي الإدارة ، لأنها تؤثر علي سلوكهم وعلي آدائهـم ومـن ثم تحقيق الأهداف ، ويتصف المشتغلون بإدارة المدرسة الثانوية العامة بالعديـد مـن الأنماط الإدارية التي تبدوا في أنهم إما : ديمقراطيون يعتمدون علي مبدأ الشـورى والمشـاركة ، وإما أوتوقراطيون متحكمون ، وإما متساهلون فوضويون في إدارتهم للمدرسة الثانوية العامة ، ويمكن توضيح هذه الأنماط الإدارية للمدرسة الثانوية العامة في الآتي :

*أ- الإدارة الديمقراطية :*

يهـدف هـذا الـنمط إلـي تحقيق الغايات المنشودة من المدرسة ، في صورة جماعـية واتخاذ القرارات علي مستوي جميع العاملين بها ، إذ يعتمد علي المشاركة ، وهـذا يتفق مع النظريات والأساليب الإدارية الحديثة ، التي تعتمد علي المشاركة وفرق العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد .

يتميـز هـذا الـنمط من الإدارة بمشاركة الأفراد بالمدرسة في وضع الأهداف والتخطـيط والتنظـيم والتنفـيذ والـتقويم ، ويـتم توزيـع المسـئوليات علي جميع العاملـين ، وتسود العلاقات الطيبة بينهم ، وتتفتح قنوات الاتصال بينهم ، ويقوم المدير بتشـجيع الأفـراد ، ويـنال بالتالـي تقديرهم واحترامهم ، وتقل المشاحنات التي تنشأ بينهم .

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

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

يتضح أن هذا النمط يقوم علي اعتبار أن للفرد قيمة عليا في ذاته ، وله مكانته واحترامه في المجتمع الذي يعيش فيه ، وله شخصيته المميزة له ، وقدرته علي التفكير والتمييـــز الابـــتكارى في شتي المواقف ، كما يقوم هذا النمط علي الإيمان بمبدأي تكافؤ الفـــرص التعليمـــية ، والحـــرية لجميع أفراد المدرسة ، مما يحقق النمو المناسب علي المستوي الشخصي والاجتماعي لأفراد المدرسة .

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

فالإدارة المدرسية الديمقراطية هي التي تنفذ السياسة في مناخ ديمقراطي ، عن طـــريق تـــبادل رأي الجماعـــة ، ومـــا تتخذه من قرارات من تشجيع القائد الديمقراطي ومســـاعدته ، فـــتقوم الجماعـــة بتعيين الأعمال ، ويختار الأعضاء زملاءهم في العمل والإدارات الفـــرعية ، ويـــوجه الـــرئيس أو القائد الديمقراطي اللوم والنقد علي أساس موضـــوعي وليس على أساس شخصي ، ويتميز القائد الديمقراطي بأن يكون عضواً في الجماعة دون أن يشترك كثيراً في العمل .

تـــتحمل الإدارة الديمقـــراطية مسئوليات التخطيط والتوجيه ، والإجراء والتنفيذ والمتابعة ، كما تعني المشاركة والرقابة الجماعية علي القرارات واتخاذها بصورة جيدة ، وبخاصة علي مستوي المدرسة ؛ التي هي بمثابة المستوي الإجرائي للسياسة التعليمية .

مـــن هـــنا تعد الإدارة الديمقراطية من أفضل أنماط الإدارة المدرسية ، إذ تقوم علـــي احترام شخصية الفرد في المدرسة ، وتعد ذلك غاية في حد ذاتها ، كما أنها تقوم علـــي حرية الاختيار بين الأفراد ، كما أن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية وبإتقان الجماعة علي مستوي المدرسة دون تسلط أو خوف .

ب- الإدارة الأوتوقراطية ( البيروقراطية ) :

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

تقوم الإدارة الأوتوقراطية علي مجموعة من الأسس من أهمها :

١- تدرج السلطة من أعلى إلي أسفل ؛ من المدير حتى الطلاب .

٢- في هذا النوع من التنظيم المدرسي يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ ؛ حيث يقوم المختصون بوضع الخطط بعيداً عن المدارس وجوهاً . ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون مناقشتها أو إبداء رأي فيها وما عليهم إلا التنفيذ .

٣- يكون الولاء في هذا النمط من أعضاء المدرسة للمدير أو الناظر وعليهم المدافعة عنه .

٤- يكون مدير المدرسة في هذا النمط له الدور الرئيسي في إدارة المدرسة ؛ إذ يقوم بجميع الأعمال الفنية المهمة ، أما دور المدرس فهو دور ثانوي فلا يقوم بأي عمل إلا باستشارة مدير المدرسة .

٥- يتركز اهتمام المدارس التي تأخذ بالنمط الأوتوقراطي علي الناحية المعرفية وعلي إتقان الطلاب للمواد الدراسية ، دون اعتبار للفروق الفردية بين الطلاب وميولهم وحاجاتهم واستعداداتهم .

كما يرتكز هذا النمط من الإدارة على مجموعة من المبادئ من أهمها :

١- تركيز السلطة في يده باعتباره صاحب السلطة المطلقة .

٢- عدم الثقة في آراء العاملين معه بالمدرسة واستعداداتهم وقدرتهم علي المساهمة في تدبير شئون المدرسة .

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

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

فمدير المدرسة الثانوية العامة المتبع للأسلوب الأوتوقراطي يري الإدارة المدرسية علي أنها عملية إصدار القرارات والتعليمات .

يتضح مما سبق أن هذاالنمط من أنماط الإدارة يعاني ممارسوه من الإحباط ، وتشتت الفكر والإحساس بالخوف ، ومقاومة التغيير والتجديد والتراخى في الواجبات ، والاعتماد علي أخطاء الآخرين العاملين معهم ؛ مما يوضح أن هذا النمط من أنماط الإدارة يعتمد علي الذاتية والأهواء والآراء الشخصية ، دون اعتبار لشخصيات وآراء الآخرين .

*ج- الإدارة الفوضوية ( الترسلية ) :*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### د - الإدارة الدبلوماسية :

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

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

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

فـــي هـــذا الـــنمط من أنماط الإدارة المدرسية يكون للمدير قدرة علي التوجيه الاجتماعـــي ، فهـــو يعـــرف من بناصره ومن يعارضه ويعرف كيف يعامل كلاً منهما ، وإدارة المدرســـة وفق هذا النمط تقوم علي التوجيه اللبق اللطيف لآداء العمل ، ويكون المعلمـــون راضـــين عن هذا النمط من الإدارة علي الرغم من عدم مشاركتهم في رسم سياسة المدرسة وأهدافها .

ممـــا ســـبق يتضح أن الإدارة المدرسية لها العديد من الأنماط ، السائد فيها هو الـــنمط الديمقراطـــي والـــنمط الأوتوقراطـــي ، والنمط الفوضوي والنمط الدبلوماسي ، وتخـــتلف هـــذه الأنمـــاط في سماتها العامة ، والأسس التي تقوم عليها وهذه الأنماط الإدارية هدفها واحد ، هو العمل علي نجاح العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة .

هـــذه الأنماط الإدارية تتداخل فيما بينها ، وقد يأخذ مدير المدرسة من كل نوع مـــن هـــذه الأنمـــاط بقـــدر ما يناسبه ، فقد يكون ديمقراطياً في موقف وأوتوقراطياً أو دبلوماســـياً فـــي موقـــف آخـــر ، ويتطلب ذلك ضرورة متابعة وتقويم ما تقدمه الإدارة المدرسية من خدمات تربوية وأساليب ممارستها .