



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
(قسم أصول التربية)

تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب

رسالة مقدمة من الباحثة

شيماء منير عبد الحميد العلقامي

المدرس المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية
(تخصص أصول التربية)

إشراف

د. / وسامة مصطفى مطاوع

مدرس أصول التربية
كلية البنات
جامعة عين شمس

أ.د/ سوزان محمد المهدي

أستاذ أصول التربية
كلية البنات
جامعة عين شمس

١٤٤٠هـ - ٢٠١٨م



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
(قسم أصول التربية)

صفحة العنوان

اسم الباحثة : شيماء منير عبدالحميد العلقامي

عنوان الرسالة: تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة
بالحب

الدرجة العلمية: درجة دكتوراة الفلسفة في التربية

القسم التابع له: قسم أصول التربية

اسم الكلية : كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

الجامعة : جامعة عين شمس

سنة المنح: ٢٠١٨م

بسم الله الرحمن الرحيم

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

صدق الله العظيم

سورة المجادلة (١١)

شكر وتقدير

بسم الله، والحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه وسار على نهجه إلى يوم الدين، أما بعد،،

فقال الله عز وجل: بسم الله الرحمن الرحيم **"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"** صدق الله العظيم... سورة التوبة، الآية ١٠٥.

وعن أبي هريرة رضى الله عنه، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم **"تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ، وَتَعَلَّمُوا لَهُ السَّكِينَةَ وَالْوَقَارَ ، وَتَوَاضَعُوا لِمَنْ تَتَعَلَّمُونَ مِنْهُ وَلِمَنْ تَعَلَّمُونَهُ، وَلَا تَكُونُوا جَبَابِرَةً الْعُلَمَاءِ"** صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم. "رواه الطبراني"

من هذا المنطلق أحمد وأستعينه على عظيم فضله وجزيل نعمه بأن يسر لى إنجاز هذا العمل وأعانني على إنجازه بالنحو الذى انتهى إليه.

ويسعدني ويشرفني بأن أقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل للأستاذة والمعلمة الأستاذة الدكتورة/ سوزان محمد المهدي (أستاذ أصول التربية بكلية البنات- جامعة عين شمس)، والدكتورة/ وسامة مصطفى مطاوع (مدرس أصول التربية بكلية البنات – جامعة عين شمس) لتفضلهما بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة؛ حيث أثريتا بعلمهما الغزير وعطائهما الفياض وجهدهما المستمر ووقتتهما الثمين هذه الرسالة، وهذه الكلمات لاتوفي حقهما فيما بذلتا من جهد علمي إنساني بقلب واسع وصدر رحب، فأسأل الله أن يجزيهما خير الجزاء ووافر الثواب.

كما أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذين الجليلين اللذين تكرما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة (أ.د/ نادية يوسف كمال (أستاذ أصول التربية بكلية البنات- جامعة عين شمس)، و (أ.د/ نهلة سيد حسن) أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية – جامعة حلوان) فلهما منى كل الاحترام والتقدير، وأقدم بخالص شكرى إلى جميع أساتذتى الأفاضل بقسم أصول التربية وأخص بالذكر (أ.د / حنان إسماعيل أحمد)(رئيس القسم) الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة، وأسهموا فى خروج رسالتى إلى حيز الوجود.

كما يسعدني ويشرفني بأن أقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل للأستاذة الدكتورة/ جيهان كمال مديرة المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية لما قدمته من دعم معنوى ونفسى لإتمام رسالتى فهي نعم الأم، فلها منى كل الحب والتقدير، كما أقدم بخالص شكرى وتقديرى للأستاذة الدكتورة/ فاتن محمد عزازى عميدة شعبة بحوث المعلومات التربوية بالمركز

القومى للبحوث التربوية والتنمية لمساندتها الدائمة ودعمها المستمر لإتمام رسالتى، كما أتقدم بخالص شكرى وتقديرى للأستاذ الدكتور/ محمد يحيى ناصف عميد شعبة التعليم الفنى لمساندته الدائمة وتشجيعه المتواصل، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع أعضاء شعبتى الكرام وأساتذتى وزملائي الأعزاء بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

والشكر موصول لأهلي وأحبتي الكرام لوقوفهم بجانبى فى دراستي، وعلى رأسهم أبي الحبيب وأمي الحبيبة وأرجو من المولى القدير أن يمنحني برهما ورضاهما، وأن يمن عليهما بدوام الصحة والعافية، وشكر خاص لعمى الحبيب أ.د/ نبيه العلقامى وأ.د/ على الشخبي ولزوجي الحبيب وأبنائى (أنس وجاسر) لما تحملوه معى من معاناة وشجعوني نحو التقدم والمضى إلى الأمام. وكذلك أشكر إخوتي وكل من أسهم في إتمام هذه الرسالة وقدم لى يد العون والمساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام رسالتى.

وأخيرًا فإن أحسنت فمن الله والحمد لله، وإن لم أصب فمن نفسى وأرجو العذر منكم، فما أنا إلا طالبة علم ولا أملك الكمال، وأستقى من علم أساتذتى الأفاضل جزاهم الله خيرا والكمال لله وحده.

والله ولى التوفيق،،،

الباحثة

شيماء منير العلقامى

محتويات الرسالة

٢٢-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٥	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٦	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٧	منهج الدراسة وأداتها
٨	مصطلحات الدراسة
١١	الدراسات السابقة والتعليق عليها
٢١	خطوات الدراسة
٥٦-٢٣	الفصل الثاني الأسس النظرية للقدرة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية
٢٤	تمهيد
٢٥	أولاً: نشأة وتطور مفهوم القدرة المؤسسية
٢٨	ثانياً: أهداف وأهمية القدرة المؤسسية وأبعادها
٣٠	ثالثاً: أنواع القدرة المؤسسية ومستوياتها
٣٢	رابعاً: مجالات القدرة المؤسسية
٣٢	المجال الأول : مجال القيادة والحوكمة
٤٩	المجال الثاني: مجال المشاركة المجتمعية
٨٧-٥٧	الفصل الثالث الأسس النظرية للإدارة بالحب في الفكر الإداري المعاصر
٥٨	تمهيد
٥٨	أولاً: نشأة وتطور مفهوم الإدارة بالحب
٦١	ثانياً: أهداف وأهمية الإدارة بالحب وخصائصها
٦٤	ثالثاً: أركان الإدارة بالحب
٦٥	١. حب المؤسسة
٧١	٢. حب العاملين

٧٥	٣. حب العملاء
٧٨	٤. حب القائد لتطوير ذاته
٨٢	٥. حب المجتمع
٨٤	رابعاً: متطلبات تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة لتحقيق الإدارة بالحب
١٢٢-٨٨	الفصل الرابع واقع القدرة المؤسسية على ضوء الإدارة بالحب بالمدرسة الثانوية العامة في مصر
٨٩	تمهيد
٩٠	أولاً: المدرسة الثانوية العامة في مصر ، فلسفتها ، أهدافها ، أهميتها
٩٨	ثانياً: توجهات السياسة التعليمية للتعليم الثانوي العام في مصر
٩٩	ثالثاً: العوامل المؤثرة في تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة
١٠١	رابعاً: الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة في القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر
١٠٩	خامساً: مجالات القدرة المؤسسية لتحقيق الإدارة بالحب
١٠٩	١. القيادة والحوكمة في المدرسة الثانوية العامة
١١٨	٢. المشاركة المجتمعية في المدرسة الثانوية العامة
١٥٣-١٢٤	الفصل الخامس الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها)
١٢٤	تمهيد
١٢٤	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٢٤	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية
١٢٤	١. عينة الدراسة وخصائصها
١٢٥	٢. أداة الدراسة (الاستبانة)
١٢٥	أ- إعداد أداة الدراسة
١٢٦	ب- تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)
١٢٧	ج- إجراءات تطبيق أداة الدراسة
١٣٤	ثالثاً: المعالجة الإحصائية
١٣٥	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)
١٧٩-١٥٥	الفصل السادس تصور مقترح لتطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب
١٥٥	تمهيد

١٥٥	أولاً: نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني
١٥٦	١. نتائج الدراسة النظرية
١٥٨	٢. نتائج الدراسة الميدانية
١٦١	ثانياً: التصور المقترح
١٦١	١. فلسفة التصور المقترح
١٦٢	٢. أهداف التصور المقترح
١٦٣	٣. منطلقات التصور المقترح
١٦٥	٤. مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذه
١٧٦	٥. صعوبات قد تواجه تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها
١٨٠-١٩٤	قائمة المراجع
١٨١	أولاً: المراجع العربية
١٨٧	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٩٥-٣٠٥	الملاحق
١-١٠	ملخص الدراسة باللغة العربية
1-14	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
١.	خصائص عينة الدراسة	١٢٦
٢.	عدد الاستبانات الموزعة والمفقودة والمعادة والصالحة من الاستبانات، والنسبة المئوية للصالح منها	١٢٨
٣.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والنسب المئوية لها	١٢٨
٤.	معاملات الارتباط بين المواقف ومحاور الاستبانة تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب	١٣٠
٥.	معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستبانة تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب	١٣٢
٦.	قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	١٣٣
٧.	قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب	١٣٤
٨.	يوضح قيمة الفروق بين المديرين والمعلمين في المحور الأول والخاص بممارسة إدارة المدرسة الثانوية العامة للإدارة بالحب داخل المدرسة، والمحور الثاني والخاص بتحديات تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة	١٣٥
٩.	يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لمواقف الركن الأول (حب المؤسسة) من المحور الأول ممارسة إدارة المدرسة الثانوية العامة للإدارة بالحب داخل المدرسة	١٣٦
١٠.	يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لمواقف الركن الثاني (حب العاملين) من المحور الأول ممارسة إدارة المدرسة الثانوية العامة للإدارة بالحب داخل المدرسة	١٣٩
١١.	يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لمواقف الركن الثالث (حب العملاء) من المحور الأول ممارسة إدارة المدرسة الثانوية العامة للإدارة بالحب داخل المدرسة	١٤٣

م	عنوان الجدول	الصفحة
١٢.	يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لمواقف الركن الرابع (حب القائد لتطوير ذاته) من المحور الأول ممارسة إدارة المدرسة الثانوية العامة للإدارة بالحب داخل المدرسة	١٤٦
١٣.	يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لمواقف الركن الخامس (حب المجتمع) من المحور الأول ممارسة إدارة المدرسة الثانوية العامة للإدارة بالحب داخل المدرسة	١٤٨
١٤.	يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لعبارات المحور الثاني والخاص بتحديات تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة	١٥١

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
١.	حب المديرين للمؤسسة	١٣٩
٢.	حب المديرين للعاملين	١٤٢
٣.	حب المديرين للعملاء	١٤٥
٤.	حب المديرين لتطوير الذات	١٤٨
٥.	حب المديرين للمجتمع	١٥٠
٦.	مكونات التصور المقترح	١٦٦

قائمة الملاحق

م	عنوان الملحق	الصفحة
١.	الاستبانة الموجهة للمديرين في صورتها الأولية	١٩٦
٢.	الاستبانة الموجهة للمعلمين في صورتها الأولية	٢١٣
٣.	أسماء السادة المحكمين	٢٣٠
٤.	نسب اتفاق السادة المحكمين على عبارات الاستبانة	٢٣١

م	عنوان الملحق	الصفحة
٥.	الاستبانة الموجهة للمديرين في صورتها النهائية	٢٣٢
٦.	الاستبانة الموجهة للمعلمين في صورتها النهائية	٢٤٣
٧.	مفتاح تصحيح الاستبانة	٢٥٣
٨.	القرارات الوزارية	٢٥٥
٩.	خطابات تسهيل مهمة الباحثة	٣٠٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة التعليم، والذي يمثل القاطرة التي تقود المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة، وهو المعبر الرئيس لدخول حضارة القرن الحادي والعشرين التي تتميز بالنمو المتسارع في مختلف مجالات الحياة، وهو العقل المفكر والقلب المنفعل بواقع المجتمع ومشكلاته وطموحاته؛ حيث تسعى المنظمات على اختلاف أشكالها في ظل ما تفرزه بيئاتها من تحديات مثل زيادة التنافسية ونقص الموارد إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ وذلك من خلال تحسين أدائها وتطويرها بشكل مستمر. وفي سعيها نحو تحقيق هذه الأهداف اتجهت إلى محاولة بناء قدرتها المؤسسية وتطوير خدماتها كوسيلة يمكن أن تحقق لها مستويات عالية من الأداء من ناحية، وتضمن لها البقاء في بيئة تنافسية دائمة التغير من ناحية أخرى.⁽¹⁾

وتعرف القدرة المؤسسية بشكل عام Institutional Capacity على أنها "قدرة المؤسسة على تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها بفاعلية؛ وذلك من خلال امتلاك الموارد الإنتاجية الملائمة المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية، فضلاً عن بيئة مساعدة للمؤسسة على العمل وإنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها بفاعلية؛ ومن ثم فهي تعد بمثابة قوة موجهة للمؤسسة تقودها إلى تحقيق نتائج مرغوبة".⁽²⁾

وتختلف الدراسات والأدبيات حول أبعاد القدرة، فمنهم من يراها تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية، هي: الموارد المادية والبشرية والاجتماعية، ومنهم من يقسمها في ضوء قدرة المدرسة على الوجود وقدرتها على العمل وكذلك قدرتها على الارتباط. وفي إطار حرص وزارة التربية والتعليم في مصر على تحقيق الجودة في العملية التعليمية تسعى إلى إحداث التطوير الشامل للمدارس المصرية بما في ذلك المدرسة الثانوية العامة، بما يتضمن ذلك جهودها المبذولة لمحاولة بناء

(1) Karen S.Herbert&Thomas Hatch(2013): Keeping Up the Good Work, Developing and Sustaining Capacity for School Improvement, a paper presented at the **Annual Meeting of the American Educational Research Association**, Washington, April, p.5.

(2) Georgia K.Hughes(2012):**Measure of School Capacity for Improvement**, Manual and Technical Report,USA, p.7.

القدرة المؤسسية لهذه المدارس؛ ومن ثم تحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية والنمو في القرن الحادى والعشرين.^(١)

وقد ظهر ذلك من خلال حرص وزارة التربية والتعليم على أن يكون بناء القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة من بين أهداف برنامج تحديث التعليم الثانوي في مصر، والذي يمثل أحد البرامج الاثنى عشر ذات الأولوية في الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعى (٢٠١٤-٢٠٣٠م) وفي سعيها نحو تطبيق الاعتماد لضمان جودة المؤسسات التعليمية جعلت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مجال القدرة المؤسسية المجال الرئيس الأول الذي تم في ضوئه بناء وثيقة المعايير القومية، وقد ضم خمسة مجالات فرعية تمثلت في: رؤية المدرسة ورسالتها، والقيادة والحوكمة، والموارد البشرية والمادية، والمشاركة المجتمعية، وتوكيد الجودة والمساءلة^(٢)، مع تأكيد الوزارة على ضرورة تطوير القدرة المؤسسية وتفعيل المشاركة المجتمعية واستغلال الموارد البشرية المتاحة واستثمار الحكومات وقادة الأعمال والمؤسسات التعليمية الأفراد، واستثمار طاقاتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أفضل النتائج؛ وذلك لرفع أدائها المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية العالمية.^(٣)

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن قدرة المدرسة بشكل عام والمدرسة الثانوية العامة بوجه خاص تتوقف بناء قدرتها المؤسسية بشكل أساسي على درجة تطويرها وتنميتها باستمرار للأبعاد سالفه الذكر سواء أكانت أبعاد مرتبطة بقدرتها على الوجود والمتمثلة في تلك الأبعاد المتعلقة بهوية المدرسة ورؤيتها ورسالتها وأسلوب القيادة والإدارة فيها، أم أبعاد مرتبطة بقدرة المدرسة على الفعل؛ وهي أبعاد مرتبطة بما تقدمه من برامج وخدمات، وتعكس قدرة المدرسة على استثمار مواردها بكافة أشكالها، بما يضمن جودة تلك البرامج والخدمات، وأقدرات مرتبطة بعلاقات المدرسة مع المجتمع وقطاعاته ومنظماتته على اختلاف أنواعها والغرض منها بالشكل الذي يساعد المدرسة الثانوية العامة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من ناحية، وينعكس بشكل إيجابي على جودة ما تقدمه من خدمات وبرامج تضمن بقاءها باستمرار عند مستويات عالية من الأداء من ناحية أخرى.

(1) Karen S.Herbert &Thomas Hatch(2013): Op.Cit, p.20.

(٢) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعى (٢٠١٤-٢٠٣٠م)، القاهرة، ص ٤٥.

(3) UNESCO (2015): **The Human Capital Report, Employment, Skills and Human Capital Global Challenge**, pp. 3:4.

وتحقيق التنمية المنشودة في المجتمع يتوقف على وجود المنظمات القادرة على تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها، لذا كان الاهتمام بدور الإدارة باعتبار أنها أداة النمو والتقدم، وسارعت مختلف المجتمعات بالاهتمام بالعنصر البشري وضرورة إعداد الكوادر الفنية والإدارية اللازمة لقيادة العمل بمنظمات المجتمع المختلفة باختلاف تخصصاتها وتبعيتها.^(١)

واتجهت كثير من الدول إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق إدارة تربوية تواكب متطلبات العصر والتطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، والتي تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية ومدى مساهمة هذا الجانب في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب فاتجهت النظريات الإدارية المعاصرة في الإدارة إلى مدخل جديد يعرف بالإدارة بالحب Love-Based Management؛ حيث يعود أساس هذا الاتجاه إلى الكاتبة كاثلين سانفورد Kathleen Sanford، والتي تؤكد في كتابها على قيمة الحب كأداة رئيسة لنجاح المنظمات، وتعتمد النظرية على البعد الإنساني والجانب الاجتماعي في العملية الإدارية ومدى مساهمة هذا الجانب في تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.^(٢)

وتركز الإدارة بالحب على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات، وكذلك البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في الحفاظ على رأس المال الاجتماعي، ونؤكد النظرية على أنه لا يمكن الحفاظ على رأس المال الاجتماعي دون الإرتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل، وأوضحت النظرية أن فشل كثير من النظريات الإدارية السابقة وتطبيقاتها لا يعود أساساً لفشل مناهجها وضعف مصداقيتها أو إلى أخطاء جوهرية بها، بل يعود إلى افتقار الإدارة للحب بجانب الحزم والجد.^(٣)

وتقوم الإدارة بالحب على الأركان الخمسة التالية: حب المؤسسة، حب العاملين، حب العملاء، حب القائد لتطوير ذاته، حب المجتمع. والمؤسسة مهما كان نوعها هي موطن المدير وأسرته وحبها يأتي من حبه وحب أعضاء المجتمع المدرسي لرسالتها وأهدافها وتطورها ونجاحها وإبداعها، فمن يدير المؤسسة بالحب والود يحرص على حب العملاء واحترامهم وحسن اللقاء بهم، وتقديم أفضل الخدمات لهم بصدق وكفاءة وجودة عالية، بعيداً عن الاستغلال والطمع، وهذا النوع من المديرين يحب مجتمعه وينتمي إليه،

(١) مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٧): الإدارة بالحب والمرح، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٣٩.

(2) Kathleen Sanford (2002): **Leading with Love, How Women and Men Can Transform Their Organizations Through Materialistic Management**, Nashen pub, USA, P.7.

(٣) راتب السعود (٢٠١٥): اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية (الإدارة بالحب ويفطرة الأمومة)، المؤتمر الدولي الأول بعنوان التربية آفاق مستقبلية، ١٢-١٥/٤/٢٠١٥م، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، ص ٢٦١.

ويتفانى في تطويره وتقدمه. ويؤدي هذا المدخل الإداري الجديد إلى تطوير الذات، وتفويض السلطات، وتكوين فرق عمل، وإعداد قيادات الصف الثاني.^(١)

فالمؤسسات بحاجة ماسة للإدارة بالحب للعودة بها إلى تكاملها وتوازنها ومرونتها، وإعادة تشكيل عقليات من يعملون فيها وهم الذين تأثروا بالبيروقراطية، وأقاموا الحواجز بينهم وبين الآخرين، وطرّدوا المشاعر والعلاقات الصادقة حتى غدت هذه المؤسسات تعيش في صراع.^(٢)

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من توجه وزارة التربية والتعليم بمصر لتطوير التعليم الثانوي وتحسين كفاءته ورفع جودته، فضلاً عن زيادة المشاركة المجتمعية في عمليات تطويره ومتابعته، إلا أن واقع المدرسة الثانوية العامة يشير إلى قصور في أدائها تتضح مظاهره من خلال الآتي:

- اهتمام إدارة المدرسة بشكليات إيجاد وثيقه واضحة للرؤية والرسالة دون مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صياغتها، ودون توجيه عناية كافية بوضعها في حيز التنفيذ. و الجهاز الإداري بالمدرسة الثانوية العامة يسوده التعقيد والجمود وافتقار القيادة الفاعلة المحبة والمهارات المتعلقة بتكوين صف ثان من القيادات.^(٣)
- لا تسمح قيادات المدرسة الثانوية العامة بمبادرات الإبداع والتجديد من قبل أعضاء المجتمع المدرسي، و ضعف ارتباط التعليم الثانوي بالمجتمع والبيئة المحيطة وباحتياجاتها؛ الأمر الذي أدى إلى ضعف جودته وانخفاض مستوى الخدمة المقدمة.^(٤)
- تعاني المدرسة الثانوية ضعف في قدرتها المؤسسية واستثمار طاقات الأفراد البشرية وقدراتهم وكذلك مشاركتها مع باقى القطاعات الداعمة للعملية التعليمية.^(٥)

(1) Kathleen Sanford: Op.Cit, p130.

(٢) راتب السعود: اتجاهات معاصرة فى القيادة التربوية (الإدارة بالحب وبفطرة الأمومة)، مرجع سابق، ص ٢٧٢.

(٣) هانم أحمد حسن أبو الليل (٢٠١٢): دراسة مقارنة لنظم المحاسبية وتقويم القدرة المؤسسية في إنجلترا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مدارس التعليم الثانوى العام المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.

(٤) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣): وحدة السياسات والتخطيط الإستراتيجى، تحليل الموقف الراهن، ورقة مرجعية لورشة عمل المجموعات الاستشارية لإعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠م، ص ٩.

(5) UNESCO: The African Competitiveness Report, 2015, p.138.