

الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية

بمدارس دولة الكويت



إعداد

د . سلطان غالب الديحاني

جامعة الكويت - كلية التربية

قسم الإدارة و التخطيط التربوي

الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي). والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي)، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة: وقد تم ذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة منها بالنسبة لمشكلة البحث.

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- ❖ أن أفراد العينة بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية يوافقون بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات عديدة تخص كل من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)، مما يدعو إلي تبني مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس أو المؤسسات التعليمية وبخاصة في تلك الجوانب المرتبطة بكل من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية).
- ❖ ضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي: الإدارة بالمشاركة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم والإبداع، وزيادة تفويض السلطات للمعلمين. وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر قائد للتغيير.
- ❖ وجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الرتبة، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت.

مقدمة الدراسة:

مع الاعتراف بأن المدرسة هي الوحدة الأساسية للتغيير التربوي في المستقبل (أمين، ١٩٩٤، ٣)، أصبح تغيير المدرسة ضرورة ملحة، وشاغلا يوميا، وهما دائما للمجتمع، وتعتبر الإدارة المدرسية مسئولة مسؤولة كبيرة تجاه هذا التغيير، فعن طريقها يمكن إدارة التغيير وإحداث تطوير حقيقي وجذري بالمدرسة لا يقتصر على الحاضر فقط؛ بل يتناول أيضا المستقبل. وتدعو الضرورة للتغيير عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها، أو لأنها لم تكن مناسبة أصلا فيما مضى، هنا تزداد دواعي

التغيير وتصبح أكثر إلحاحا عما كانت عليه في أي وقت مضى، لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظاً؛ فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة. (فهيم، ٢٠٠٤، ٣٧٨)

ومع تطور الفكر الإداري ظهر مع مطلع التسعينيات مفهوم إداري جديد، ينصب أساساً على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وهو يعني "بإحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة؛ بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء" (Thomas, 1997, 47)، ذلك هو مفهوم إعادة هيكلة نظم العمل Business Processes Reengineering، أو ما اصطلح على تسميته في الترجمات العربية "الهندرة" للتخفيف وتيسير التصريف اللغوي لها.

وتتيح إعادة الهيكلة تغيير المدرسة تغييراً جذرياً يوصل إلى الملامح المأمولة لمدرسة المستقبل، والتي "لن تكون أبداً مدرسة نمطية، أو في شكلها التقليدي؛ المتمثل في مجموعات قاعات الدروس والمختبرات، وبعض الأماكن والأفنية لممارسة بعض ألوان من النشاطات، وإنما بجانب ذلك - وفي أغلب الأحوال - سوف تمارس مدرسة المستقبل فاعليتها في المزارع والمصانع والبنوك، وقد تمارس فاعليتها عن طريق الاتصال بين جميع أطراف العملية التعليمية، وهم موجودون في منازلهم، ومصايفهم، أو منتجعاتهم، أو أماكن استشفائهم، أو تجمعات أعمالهم، أيضاً قد تؤدي مدرسة المستقبل أدوارها من خلال مواقع افتراضية يختارها المتعلم بنفسه" (إبراهيم، ٢٠٠١، ٣٧ - ٣٨).

وتشير الكتابات التربوية إلى أن المنهج، والمعلمين، والميزانية، هي أكثر الجوانب أساسية بالإدارة المدرسية؛ خاصة عند تناول المدرسة منفردة بالتغيير باعتبارها وحدة قائمة بذاتها (Viteritti, 1997, p.210)؛ لذا فإن عمليات إدارة المنهج، والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية الخاصة بالمدرسة؛ تمثل أكثر العمليات الإدارية جوهرية في تحقيق وظيفة المدرسة من جهة، ورضاء الطالب وأسرته من جهة أخرى، بالإضافة إلى النقد الشديد الموجه لهذه العمليات واعتبارها عمليات مختلفة في كثير من المجتمعات من جهة ثالثة، ومن ثم تمثل هذه العمليات الثلاث فرصة لتناولها بالتغيير باستخدام مدخل إعادة الهيكلة.

الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات الحالية على الدراسات الخاصة بإعادة الهيكلة (الهندرة الإدارية) في

المنظمات التعليمية:

– دراسة (Thomas & Margaret, 1994): هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق مبادئ إعادة الهيكلة في إصلاح التعليميين الابتدائي والثانوي، وبخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في الاتصال عن بعد والشبكات. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تستحث إعادة الهيكلة إجراء تغييرات متنوعة ليس فقط في نظم العمل ذاتها؛ وإنما أيضاً في البنى التنظيمية والنظم الإدارية، وأي شيء يرتبط بالعملية يجب أن يعاد تجديده بشكل متكامل مع العمليات الأخرى.
- يستحق التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي اهتماماً كبيراً وعلى تكنولوجيا المعلومات أن تؤدي دورها داخله.
- تعد إعادة الهيكلة نموذجاً جديراً بالاعتبار في إطار الإصلاح التعليمي.

– دراسة (Brain, 1997): وهدفت تلك الدراسة إلى تكوين نظرة كلية لإعادة هيكلة التعليم المدرسي من أجل مجتمع المعرفة. وتحليل الإصلاح في التعليم المدرسي، وذلك من خلال التحليل النقدي للتطور في المدارس ذاتية الإدارة بالمجتمع الاسترالي. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتتمثل أهم نتائجها فيما يلي:

– أن هناك ثلاثة مسارات لإصلاح التعليم المدرسي:

- المسار الأول: يعنى بتوفير نظم المدارس المدارة ذاتياً في القطاع العام.
- المسار الثاني: ويهتم بالتركيز الصارم على إعادة هيكلة التعليم والتدريس في جميع المدارس.
- المسار الثالث: ويتجه نحو إعادة هيكلة التعليم المدرسي وفق نظرة جشطاليتها للتدريس من أجل مجتمع المعلومات (مدارس المستقبل).

– من مواصفات مدرسة المستقبل:

- وجود إصلاح متكامل ومتناسك نسبياً.
- يتضح فيها تخفيض العمالة نوعاً ما.
- التوجه المتزايد نحو اختيار هيئة التدريس من قبل المستوى المدرسي، والتجديد في نوعية الأفراد من: معلمين ومهنيين ومعاونين.
- للمدرسة ميزانية عامة وإجمالية وفق إطار من التخطيط والمحاسبة لمدة تزيد على ثلاث سنوات.

تعتمد إعادة هيكلة المدرسة على الفكرة الخاصة بمجتمع المعرفة التي يتم فيها إعادة تعريف الشخص المعلم، والقيمة المبالغ فيها للمعرفة المستخدمة حالياً، ومساهمة تكنولوجيا المعلومات في التعليم.

– دراسة (Brent Davies, 1997): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة واتجاهات إعادة الهيكلة في مجال التعليم، إلى جانب محاولة التعرف على كيفية تبني حركة الإصلاح، وإعادة الهيكلة في التعليم وجهة النظر المنادية بإعادة الهيكلة للوقوف على التغيير الجذري المطلوب في المدارس لمقابلة تحديات الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- ينصب التركيز الأساسي لإعادة الهيكلة على العمليات التي تجرى داخل النظام بما في ذلك النظام التعليمي.
- يتطلب النجاح في إعادة الهيكلة القيام بإعادة هيكلة للحالات والصيغ العقلية Mind sets تماماً مثل القيام بإعادة هيكلة العمليات.
- تسهم الطريقة التي نرى بها التعليم في المستقبل بدور أساسي في اختبار وتبني الإستراتيجية التي نراها ملائمة لتوفير هذا التعليم.

– دراسة (النبوي، ١٩٩٨): عن مجتمع ما بعد الحداثة وإعادة هيكلة بنية الإدارة المدرسية في الوطن العربي، وتمثلت أهداف تلك الدراسة فيما يلي:

- ١- الوقوف على موقع الإدارة المدرسية في عصر التحولات الجذرية من عمليات التغيير التربوي في الدول المتقدمة.
- ٢- الوقوف على أهم المداخل العالمية المعاصرة في تحديد بنية الإدارة المدرسية.
- ٣- الوقوف على أبرز الكفايات اللازمة لقيادة عمليات إعادة تنظيم بنية الإدارة المدرسية.
- ٤- التعرف على موقع الإدارة المدرسية في الوطن العربي من عمليات التغيير التربوي.
- ٥- التوصل إلى تفعيل دور الإدارة المدرسية في الوطن العربي لمواجهة متطلبات ما بعد الحداثة. واتبعت الدراسة (مدخل هولمز) كمنهجية لها وهو ما يعرف بمدخل حل المشكلة

Problem Solving Approach

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ١- يعد من أبرز مداخل إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي: الإدارة بالمشاركة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم والإبداع، وزيادة تفويض السلطات للمعلمين.

- ٢- من أهم المعنيين بإعادة البناء على المستوى المدرسي كل من: الحكومة المركزية المحلية كمرشد ومعاون, Facilitator والإداريون على مستوى الإدارات التعليمية المحلية، وأولياء الأمور، ومراقب التعليم، ومدير المدرسة، والمعلمون، والطلاب.
- ٣- تحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر قائد للتغيير.
- ٤- تتطلب إعادة هيكلة بنية الإدارة المدرسية الاهتمام بثلاث جوانب أساسية:
- تغيير السياق الذي تعمل فيه هذه الإدارة وتعمل من خلاله، وكذلك ما يسود داخلها من فلسفة وأخلاقيات وقيم ومفاهيم.
 - تنمية وتطوير مفاهيم المدارس التي تدير نفسها وتطوير منظور استراتيجي يقود المدرسة على إدارة التغيير.
 - تدعيم وتنمية الكفاءات الإدارية والقيادات داخل المدرسة بحيث تمكن الأفراد على المستوى المدرسي من قيادة عمليات التغيير.

— دراسة (Celeste, 2000): عن إعادة هيكلة منهج مدرسة هونج كونج من أجل الممارسة الوظيفية الشاملة: مجهود مشترك بين المدارس العامة والخاصة

وهدفت تلك الدراسة إلى محاولة تفصيل نماذج لتطوير المنهج من أجل إعادة هيكلة المنهج المدرسي الحالي ومداخل التقييم. كما هدفت إلى ترقية المنهج بحيث يتحقق فيه التكامل الوظيفي مع التلاميذ ذوي الحاجات والقدرات المختلفة في المدارس العادية من خلال مجهود تعاوني بين تلك المدارس، ومعلمي المدارس الخاصة في هونج كونج. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي:

وتتمثل أهم نتائجها فيما يلي:

- للمعلمين دور أساسي في التأثير على البناء المنهجي والمحتوى، بل وفرضه أحياناً.
- يمكن أن يلعب المعلمون دوراً أكبر فعالية في توليد الأفكار للإصلاحات المستقبلية للمنهج العام - الخاص.

— دراسة (أحمد: ٢٠٠٢): وهدفت تلك الدراسة إلى: اقتراح منظومة إعادة هيكلة لتطوير أداء المنظمات التعليمية.

وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

— كيف يمكن تطوير أداء المنظمات التعليمية باستخدام مدخل إعادة الهيكلة؟

وينفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما المنظور المعاصر لأداء المنظمات التعليمية؟

٢- ما الأسس الفكرية لإعادة الهيكلة؟

٣- ما منهجية إعادة الهيكلة في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمات؟

٤- ما المنظومة المقترحة لإعادة هيكلة تطوير أداء المنظمة التعليمية؟

واستندت الدراسة إلى مدخل النظم System Approach كمنهجية لها، حيث تم وصف وتحليل العناصر الأساسية لإعادة الهيكلة من منظور أدبيات الإدارة الأمر الذي يفيد في التوصل إلى المنظومة المقترحة لإعادة هيكلة تطوير أداء المنظمة التعليمية.

وأظهرت الدراسة أن المنظومة المقترحة لإعادة هيكلة المنظمة التعليمية تتألف من ثلاث نظم فرعية متفاعلة فيما بينها وهي الأهداف، والبنية الهيكلية، وإجراءات تطوير الأداء، ومن الجدير بالذكر أن الباحث قسم البنية الهيكلية إلى ثلاثة عناصر هي الثقافة التنظيمية، والقيادة، وإدارة الموارد البشرية.

— دراسة (حلمي، ٢٠٠٣) وهدفت تلك الدراسة إلى "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهيكلة"، وتمثلت مشكلة تلك الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهيكلة؟
ويتفرع من ذلك الأسئلة الفرعية التالية:
- ما طبيعة مدخل إعادة الهيكلة، وما دواعي استخدامه لتحسين الأداء في المدرسة الثانوية؟
- ما سمات الوضع الراهن للأداء التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة؟
- ما النموذج المقترح لإعادة هيكلة بعض العمليات الرئيسية الحاكمة لتحسين الأداء في المدرسة الثانوية العامة؟

وانتجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأدواته لوصف الواقع والمتغيرات فيه، واستطلاع الآراء والاتجاهات، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة.

وجاءت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أنه:

- يظهر تحليل الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر أن من نواحي القوة فيه: اهتمام هيئة التدريس بالطالب، والتحصيل المرتفع للتلاميذ مقاساً بدرجات الاختبارات، والبرامج والأنشطة التربوية، والمصادقية على مستوى الدولة، ودعم أولياء الأمور، والاتصال الجيد بالمستويات الإدارية الأعلى للتعليم، والاستقرار الوظيفي للعاملين، ووضوح خطوط السلطة والمسئولية في الهيكل التنظيمي.

أما نواحي الضعف فيه فتمثلت في: غياب القرار الحكيم مع كثرة التغيير الإداري والتي تحدث الارتباك، والفوضى الإدارية والتطبيق غير المتسق للمعايير، التعليمات غير الواضحة الصادرة من الإدارة، المسؤولية غير الواضحة على جميع المستويات، اتخاذ القرارات الهامة بمعزل عن المعلمين دون معايير معروفة، افتقار المدرسة لقتوات اتصال فعالة بين الطلاب والآباء والمجتمع، عدم كفاية المعلمين المؤهلين للقيام بعملية التحسين المطلوبة، قصور الإجراءات المكتبية والإدارية. ضعف الاعتمادات المالية لتشغيل الفصول والمدارس، وجود قدرات قيادية محدودة مفنقر إلى الإبداع وقيادة التطوير.

أما تحليل البيئة فقد أظهر أن هناك قضايا حرجة تهدد المدرسة الثانوية منها: غياب المعلمين وانقطاع الطلاب عن الذهاب إلى المدرسة وانشغالهم بالدروس الخصوصية، الكلفة العالية لتعليم شكلي بالمدارس الثانوية، المعارضة العلنية للمجتمع لهذه الأوضاع ودفعها وتأييدها في حقيقة الأمر.

وفي نهاية الدراسة قدم الباحث تصوراً مقترحاً لإعادة هيكلة المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العناصر الأربع التالية الأفراد، والمناهج، والموارد، والمحاسبية بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية وهو التحسين النوعي لتعليم الطلاب.

— دراسة (العتربي، ٢٠٠٤): هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة من حيث المشكلات والمعوقات؛ بما يمكن من وضع تصور لتحسين تلك العمليات باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في مجال العمل الإداري داخل بعض مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية.

وكانت من أهم نتائج تلك الدراسة:

- أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تعاني من بعض المشكلات على المستوى التخطيطي والتنفيذي، التي جعلت من مفاهيم الإدارة التشاركية في إدارة التعليم قبل الجامعي جعلتها مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق في الوقت الحالي.
- وجود تدهور في أداء التخطيط داخل المدرسة الثانوية العامة مثل غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية.

- قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة عن مواكبة التغيرات العالمية في الأهداف، والوسائل، ومقاومة التغيير، والاعتماد على استخدام الطرق التقليدية في العمل المدرسي.
- عدم وضوح مفهوم التوجيه التربوي في أذهان الجميع؛ بسبب عدم وجود التدريب الكافي على أساليب التوجيه التربوي الناجح.

– في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يمكن الوقوف على ما يلي:

- يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في عدد من النقاط هي:
- التشابه في تناولهما متغير إعادة الهيكلة (الهندرة الإدارية) في منظمات تعليمية. وهناك عدد من الاختلافات المهمة بين البحث الحالي والدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:
- الاختلاف في مجتمع الدراسة، كما في دراسات كل من "جون وست برنهام"، و"براين كالويل"، و"سيلست ين" و"عالية بنت محمد دبيل".
- الاختلاف في متغيرات الدراسة: حيث لم تتناول أي من الدراسات السابقة متغيري البحث الحالي، وهما (الإدارة المدرسية)، و(إعادة الهيكلة) معا.

كذلك أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على تأثيرات إعادة الهيكلة على النظم التعليمية، بما تحويه من عمليات تعليمية، أو إدارية خاصة بالمنظمات التعليمية ذات العمالة الكثيفة. والتعرف أيضا على جوانب إعادة هيكلة المدرسة وعلى بعض صيغ إعادة هيكلة عملياتها.

- وإجمالا يمكن القول أن البحث الحالي أفاد من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:
- التعرف على المشكلات التي تعوق إحداث إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت.
- التعرف على نماذج لإعادة الهيكلة أجرتها منظمات تعليمية مختلفة تستخدم - وفقا لمدخل إعادة الهيكلة - كنموذج مرجعي Benchmarking عند بناء التصور المقترح.

الإطار النظري:

ماهية الهندرة الإدارية (إعادة الهيكلة) Re-engineering :

يوضح "مانجانيللي" أن المقصود بالعمليات الإستراتيجية: تلك العمليات التي تكون ذات أهمية حيوية في تحقيق أهداف وأغراض ومكانة المنظمة، حيث تتم تلك العمليات - تعريف المنظمة لنفسها". (Raymond, 1995, 8)

أما "أبولنسكى" Obolensky فيعرف إعادة الهيكلة بأنها ما تتحمله المنظمة في سبيل تغيير عملياتها والرقابة الداخلية بها من الشكل الهراركي الرأسي (الوظيفي)، (التقليدي) إلى الشكل الأفقي (عبر الوظيفي)، و(القائم على فرق العمل)، و(المفطح الشكل)، وذلك بالتركيز على العملية التي ترضى المستهلكين (Nike Obolensky, 1995, 15) ويتضح من ذلك أن مهمة إعادة الهيكلة تتمثل في أداء العمليات على نحو مغاير تماما لما عرف سابقا داخل المنظمة. كما أن التعريف يأخذ في اعتباره الأنشطة الرقابية الخاصة بالعمليات، ويتناولها أيضا بالتغيير كما يتفق مع تعريف "مانجانيللي" - السابق الإشارة إليه بأن العمليات المختارة هي التي ترضى المستهلكين والتي سماها "مانجانيللي" العمليات ذات القيمة المضافة.

ويعرف "أمين عبد العزيز" إعادة الهيكلة بأنها "مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك. (حسن، ٢٠٠١، ٣٣)

أما على المستوى المدرسي فيعرف (فؤاد حلمي) إعادة الهيكلة بأنها "إطار منهجي يقوم على إعادة البناء والتنظيم للمدرسة الثانوية 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". (حلمي، ٢٠٠٣، ٢٤١)

وفي ضوء ما سبق من تعريفات يمكن القول أن مفهوم إعادة هيكلة المدرسة يتضمن الأبعاد التالية:

- تمثل إعادة المعلومات IT في جهد إعادة هيكلة المدرسة للحصول على نقلة نوعية هائلة في الهيكلة منهجية للتغيير المدرسي.
- العمليات التعليمية، هي العمليات الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة للعميل والواجب أن يتناولها جهد إعادة الهيكلة بالإضافة إلى المكونات الإدارية والتنظيمية المدرسية ذات الصلة بهذه العمليات.
- تتم إعادة الهيكلة باتجاهين: الأول فكري ويقوم على الافتراضات القائمة، والبحث عن افتراضات مغايرة والثاني: عملي ويقوم على الاستفادة من التقنية الآلية الحديثة.
- الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا الأداء.

أدوات إعادة الهيكلة:

هناك أنواع متعددة من الأدوات التي يمكن استخدامها في إطار المنهجيات العديدة في مشروع هندسة التغيير، ولضمان القيام بمراجعة منتظمة للأدوات المستخدمة، فإن الفئات التالية تمثل مرجعاً لنموذج أدوات هندسة التغيير (سلطان، ١٩٩٦، ١٠٢).
إدارة المشروع: خطة، وجدولة، وميزانية، وتقرير، ومشروعات متتابعة.
التنسيق: توزيع الخطط وتداول أحداث التفاصيل للخطط.
النموذج: عمل نموذج من شيء ما لفهم تركيبه وطريقة عمله (نموذج عمل).
تحليل العمليات: تقسيم العمل إلى أجزاء وتداخلات هذه الأجزاء.
تحليل وتصميم الموارد البشرية: تحليل وتصميم وإنشاءات الجزء البشري من النظام.
تطوير النظام: تحويل التحليلات إلى عملية تجارية.
صنع لإعادة هيكلة العمليات في الإدارة المدرسية:

أ- إعادة هيكلة إدارة الموارد المالية:

مع تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة حدث تغييرين كبيرين بالمدارس تمثلاً في مركزية المنهج من جهة، وأساليب تنمية المعلم من جهة أخرى، ومع كل هذه التغييرات اقتضى الأمر إحداث مجموعة من التغييرات في الجانب المالي بالمدرسة منها:

(١) إعادة التفكير الأساسي بشأن وظيفة "أمين صندوق المدرسة" The Bursar: السعي إلى تحميل هذه الوظيفة أدواراً جديدة غير ما عرف عنها - سابقاً - حيث تطورت وظيفته من مستوى "الموظف المالي الإداري" إلى مستوى "مدير أعمال المدرسة" School Business Manager فهو الآن، وعلى النقيض مما سبق في الماضي يكون على وعى كامل ببيئة التعلم، ويعرف الأسلوب الأفضل لتوفير الموارد المدرسية، وله القدرة على التأثير والفعل في مستوى الإدارة العليا. (Lanza, Michele, 2003, p 105)

(٢) التحول الجذري في افتراضات الميزانية المدرسية:

مع متطلبات الإصلاح المدرسي، التي تفرضها الحياة المعاصرة تم اللجوء إلى مصادر بديلة للتمويل المدرسي، وعليه ظهر ما يسمى:

الميزانية المرتكزة على المدرسة: School-based Budgeting وهي تسعى لتحقيق هدفين في وقت واحد يتعلق الأول بتحرير الجهود المدرسية المبدولة من أجل زيادة الفاعلية والتحسين والتنمية المهنية المتواصلة للمعلمين ويتعلق الثاني بتشجيع الإحلال التدريجي لمصادر التمويل المحلية عوضاً عن التمويل المركزي الذي يعاني أزمة خانقة.

(Alghamdi, J.S., R.A, 2005, 59)

وتتجه إدارة التمويل اليوم اتجاهها مغايراً لما سبق حيث تنحو منحاً مستقبلياً استراتيجياً يتجاوز حدود تلبية الاحتياجات الراهنة لتسيير عمليات تنفيذ المنهج إلى آفاق أرحب تستوعب ما يطرأ من تغييرات تفرضها التطورات التكنولوجية وحركة المجتمع والنمو الاقتصادي ...

إعادة هيكلة إدارة المنهج:

إدارة المنهج: ف تختص بكيفية اختيار أصحاب القوة النهائية في المدرسة ممثلين في مجلس إدارتها ومديرها أن يفوضوا ضبط أحوال المنهج إلى أفراد آخرين مثل منسقي المنهج (الموضوع) ورؤساء الأقسام، وهنا يفترض في المدرسة أن تحقق التوازن بين هذين العضوين، وفي المدارس الثانوية يكون لمنسق الموضوع ورئيس القسم مسئولية كبيرة ويكون بإمكانهم تفويض العديد من المهام إلى زملائهم الآخرين.

وتشتمل عملية إدارة المنهج على ثلاثة أبعاد

(Hassan, Ahmed E., and Richard C. Holt,2004,p159)

– **التخطيط للمنهج Curriculum Planning**: وهو عبارة عن بناء (هيكل) المنهج في المدرسة ليقابل المطالب القانونية التشريعية من جهة، ويلبي احتياجات كل تلميذ من جهة أخرى بالإضافة إلى دمج نظام القيم الخاصة بالمدرسة علاوة على مهارات المعلمين.

– **تنفيذ وتوصيل المنهج Curriculum delivery**: وهو عبارة عن تدريس المنهج واختياره وفقاً لأسس يومية، أو حتى على مر الساعة، وتحديد الطرائق والمصادر الملائم استخدامها بالإضافة إلى الأهداف والأغراض.

– **تقويم المنهج Curriculum Evaluation**: ويعبر عن مدى استجابة كل من الطلاب للمنهج، أي مدى اكتسابهم وما هي دوافعهم واتجاهاتهم.

ولا يتحقق كل ما سبق من فراغ بل يأتي بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات ومنجزات مجتمع المعرفة، وما لهما من تأثيرات على منهج التعلم وكيفية تنفيذه، ومن ذلك:

١- **إعادة التفكير الأساسي بشأن تنفيذ المنهج**: ويتوقع أن يتم ذلك من خلال (Headley, 2001, p145- 148) : الولوج إلى قواعد بيانات المعلومات، استخدام الفيديو والفيلم في الفصل الدراسي، والتعامل مع الواقع الافتراضي، واستخدام الكتاب الإلكتروني، واستخدام الحاسبات القابلة للتنقل، وظهور المدينة القائمة على الاتصالات والروابط السلكية، والتمكن من الطباعة والمهارات الرقمية، واستخدام أنماط جديدة للتدريس.

٢- **اختراع دور ميسري التدريس:** وترتبط إدارة المنهج بإدخال صيغة جديدة في التعليم والتعليم تتمثل فيما يعرف بمعاوني أو ميسري التدريس، "وتشتمل العديد من تصميمات المدارس على مواضع لوحد أو من ثلاثة إلى أربعة فرق إذا كانوا يعملون لبعض الوقت وفي بعض تصميمات التكنولوجيا المكثفة كما في نموذج مدرسة Red School House and Connect Technology Coordinator. البيت المدرسي الأحمر ومنسق الاتصال التكنولوجي.

٣ - **اختراع دور منسقي الموضوع:** مع كل التحديات والتغييرات المؤثرة على تسيير المنهج بدأت تبرز الحاجة إلى اختراع دور جديد في المدرسة يكون حلقة اتصال بين المعلمين وبعضهم من جهة، وبينهم وبين إدارة المدرسة من جهة أخرى

٤- **منهج لمستويات متباينة القدرات في مدارس هونج كونج:**

نبعت الفكرة الرئيسية لهذا المنهج المميز من أن المنهج المقدم بمدارس الطلاب العاديين قائم على المعرفة والمتمثلة في الكتاب المدرسي على حين أن المنهج المقدم بمدارس ذوى الاحتياجات الخاصة قائم على المداخل السيكلوجية والدينامية النفسية، وعليه تمت إعادة التفكير بشكل أساسي في المنهج الملائم للطلاب متبايني القدرات (عاديين وذوى احتياجات خاصة معتدلة) فيما يسمى بالمدارس والفصول "الشاملة" Inclusive ووفقاً لهذه الفكرة الجديدة يمكن أن يضمن المعلمون، والذين يسموا معلمي خط المواجهة Frontline teachers تحقيق مجموعة من المعايير الدنيا، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لمبادرة مهنية تحقق التلاؤم مع ظروف كل مدرسة منفردة. (Arsseneau, J.B. and T. Spracklen, 2004,p33)

٥- **المنهج المقاد بواسطة الكمبيوتر في مدرسة (MLC):**

ووفقاً لهذا المشروع يكون لكل تلميذة في المدرسة الكمبيوتر الشخصي المحمول الخاص بها، أو مفكرة كمبيوتر مع كارت إنترنت، وذلك لكي تتمكن من الدخول إلى شبكة المعلومات المدرسية في أي وقت تريد، ويعتمد التعليم في هذه المدرسة على استخدام الكمبيوتر وبرامج Logo write لحل المعادلات الرياضية، وأحياناً تتم إضافة الموسيقى والرسوم المتحركة إلى الحل.

أما الخرائط في نشاط الدراسات الاجتماعية فقد أصبحت ترسم عن طريق برنامج Set-position، وذلك بدلاً عن برنامج Clip Art التقليدي.

(M. S. Lam, R. Sethi, and J. D. Ullman, 2007, pp 73- 74)

إعادة هيكلة التنمية المهنية للمعلم:

١ - إعادة اختراع المدرسة كمنظمة تعلم: الآن حان الوقت لاستعادة التعلم من أجل المهنة وبشكل خاص إعادة اختراع المدارس كمنظمات للتعلم، وكذلك إعادة هيكلة عملياتهم وهياكلهم من أجل التعلم الدائم، ومن المفيد هنا أن تحدد المدرسة المرحلة التي تمر بها في دورة حياة نموها Life Cycle سواء أكانت مرحلة البدء أو النمو أو النضج أو الانحسار، وذلك بالاستعانة بمدى عريضاً من المعلومات المتاحة حول الموارد المدرسية والأفراد وفرق العمل، وبناء عليه تحدد نمط التعلم الملائم لأعضاء المدرسة والمشاركين في أعمالها، ويتوازي هذا مع استخدام استراتيجيات متنوعة للتدريس والتعلم بناء على المعرفة بالمهارات والقدرات والنتائج السابقة.

٢ - تنمية المعلم من بعد عبر شبكة الإنترنت: "من أشكال تحول الإطار الفكري في أساليب تنمية هيئة المدرسة، تدريبهم عن بعد بالاعتماد على الكمبيوتر والموديم مثل برنامج جامعة Phoenix التي تشجع على الاستفادة من برنامجها المسمى State-of-The Art on Line Degree والتي تتميز عن برامج التعلم عن بعد الأخرى من حيث اتصافها بالمرونة في دراسة ومناقشة القضايا مع الزملاء من المعلمين على مدار الأربع والعشرين ساعة، وخلال جميع أيام الأسبوع عبر الشبكة فيما يسمى بالواقع الافتراضي والذي يوفر حجرة "سمينار" عبر العالم مما يتيح قوة التفاعل مع الزملاء وبخاصة مع وجود فرصة للإطلاع على أحدث المواد العلمية أينما كانت عن طريق الشبكة". (Gonsalves, Gerald C., 2002, p 156)

٣- تحدى افتراضات التدريب التقليدي عبر شبكات المعلمين في كولومبيا: وتقوم فكرته على تحدى الافتراض القائم عليه التدريب التقليدي، والقائل بأن أهل المعرفة والخبرة هم وحدهم الذين يملكون الحقيقة، ومن ثم يحددون ويخططون برامج تدريب المعلمين وينفذونها بدون مشاركة المعلمين. (بيلاز أونداء، ٢٠٠٢، ٤٢١، ٤٣٣)

وتولدت فكرة هذه الشبكات من خلال إعادة التفكير الأساسي في احتياجات المعلم، فهؤلاء المعلمون يحتاجون إلى إجابات عن تساؤلاتهم في التو واللحظة فهم لا يستطيعون الانتظار.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن تطبيق مدخل هندرة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت تحكماً مجموعة من المحددات وهي:

- إن إعادة هيكلة العمليات الإدارية المدرسية تعبر عن نمط من أنماط التغيير التربوي، وهو التغيير الثوري، الاستراتيجي، طويل المدى، والذي يقوم على رؤية وتوجه مستقبلي.

- إن إعادة هيكلة العمليات الإدارية المدرسية تأخذ في اعتبارها الأسلوب الشمولي في استراتيجيات التغيير حيث تجمع بين الإستراتيجية السلوكية والإستراتيجية التكنولوجية إلى جانب الإستراتيجية التصميمية.
- لا تستطيع المدرسة أن تجرى إعادة هيكلة لعملياتها الإدارية إلا في ضوء واقع تنظيمي يمكن وصفه وفقاً للباحث- بأنه (المرونة المنضبطة) فلا هو بيروقراطي جامد تماماً، ولا هو متسيب متفكك تماماً، بل هو وضع يسمح ويتيح حدوث إعادة الهيكلة للإدارة المدرسية.
- يتيح التنظيم المرن إحداث تغيير استراتيجي طويل المدى.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات ذات مكانة هامة في تحسين المدارس بالمستقبل.
- يعد تحليل البيئة التنظيمية داخلياً وخارجياً نقطة مبدئية للشروع في التغيير باستخدام مدخل إعادة الهيكلة.
- يتطلب الشروع في التغيير مراعاة توفر أبعاد المناخ الصحي لإعادة الهيكلة.
- يفضل الاعتماد على الأسلوب الشمولي في استراتيجيات إعادة الهيكلة.
- التحسينات الجزئية والمستمرة على المدارس ذات البيروقراطية العريقة أصبحت أموراً غير مجدية.
- بإمكان إعادة الهيكلة بالإدارة المدرسية أن تحقق تحسناً مقتحماً وتميزاً هائلاً بالمدرسة.
- تعد العمليات لا المهام هي الركيزة الأساسية للتغيير في المستقبل وذلك بالاعتماد على إعادة الهيكلة.
- يتطلب الأخذ بإعادة الهيكلة لإحداث التغيير في المنظمة وضعها في إطار من نظرية إدارة الجودة لتتلافى القصور في إعادة الهيكلة وزيادة إيجابياتها.
- التحسين الحقيقي لا يتأتى في النظام التعليمي إلا بوجود نظرية في التربية تلتحم وتتكامل مع نظرية في التغيير والتحسين؛ خاصة عند استخدام مدخل عنيف كإعادة الهيكلة.

مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في وجود فجوة بين النتائج المتحققة فعلاً من المدارس الكويتية وبين النتائج المرغوبة من هذه المدارس، والآمال المعقودة عليها، ذلك على الرغم من إدخال العديد من التغييرات إلى هذه المدارس؛ إلا أن تلك التغييرات اتسمت بكونها تغييرات جزئية، وهامشية، ولا تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري بما يتيح إدارة التغيير فيها بشكل فاعل يقضى ويتغلب على مشكلاتها، ويساعدها على أداء دورها بالشكل المنوط بها؛ حيث نجد استمرار المشكلات التي تعاني تلك المدارس منها، ويظهر ذلك حتمية تغيير الإدارة

المدرسية لهذه المدارس تغييراً جذرياً يمكنه أن يحقق لها نقلة نوعية تتغلب بها على السلبات المتراكمة التي تعمل في ظلها هذه المدارس. (عبد الموجود، ٢٠٠٤، ٤ - ٩)

وربما يدعو ذلك إدارة المدارس الكويتية (ابتدائي، متوسط، وثانوي) إلى تبني مدخلا لإدارة التغيير بها، يتوفر فيه إحداث تغييرات جذرية بالعمليات الإدارية الخاصة بها؛ بما يتيح لها القضاء على تراكمات سنين طويلة من العمل في ظل النظم البيروقراطية، أصبح لا يجدي معها إدخال تحسينات جزئية أو هامشية. وعليه يكون مدخل إعادة هيكلة النظم الإدارية هو أقرب المداخل لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى أنه يساير التطور في الفكر الإداري، ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

س: كيف يمكن تطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي)؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع العمليات الإدارية والتي تتضمن (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية) في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت؟
- ٢- ما التغييرات اللازمة لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتي تتضمن (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)؟
- ٣- ما معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتي تتضمن (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)؟
- ٥- هل هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي)؟
- ٦- هل هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات - من ١٠ إلى ١٥ سنة - من ١٥ فما فوق)؟
- ٧- هل هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا)؟
- ٨- هل هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير النوع (ذكور - إناث)؟

حدود البحث:

هناك عدد من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة وذلك بسبب طبيعة الدراسة، والمنهج المستخدم فيها، والنتائج التي سوف يتم التوصل إليها، وتنضح في المجالات التالية:

- **المجال المكاني:** اقتصر على مدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي).
- **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على القيادات التربوية المدرسية (مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية).
- **المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩.
- **المجال الموضوعي:** يهتم البحث الحالي بإدارة التغيير التربوي في الإدارة المدرسية في مدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) من خلال هندسة العمليات الإدارية الثلاث التالية:

إدارة المنهج: Managing Curriculum

ويقصد بها سلطة المدرسة في تصريف شؤون المنهج من حيث اختيار الهيئة التدريسية، والطرق والأساليب، والأدوات والطرائق التي تراها مناسبة لجعل المنهج وظيفياً.

التنمية المهنية للمعلم: Teacher Development

ويقصد بها توفير أساليب التدريب للمعلمين في الجوانب الفنية والإدارية؛ سواء داخل المدرسة أو بتعاونها مع جهات أخرى، بالإضافة إلى مدهم بالمعلومات التنظيمية وإكسابهم المهارات الخاصة بها: كحل المشكلات، وصنع القرارات، والعمل في فريق.

إدارة الموارد المالية: Managing Financial Resources

ويقصد بها سياسة التمويل الخاصة بالمدرسة، وإشرافها على الميزانية الخاصة بها وحريتها في صرف الاعتمادات المالية، بالإضافة إلى حوافز الأداء المعتمدة على المدرسة.

ويرجع اختيار تلك العمليات من بين العمليات الإدارية بالمدرسة لكونها ترتبط بالوظيفة الأساسية التي وجدت المدرسة من أجلها، والتي تتمثل في تقديم الخدمة التعليمية للتلميذ بشكل مباشر، فأينما وجد المعلم والمنهج والأموال التي تيسر الحصول على متطلبات العملية التعليمية؛ يحدث التعلم بالشكل المرغوب فيه، ومن ثم فهي عمليات أساسية في المدرسة وتشكل كينونتها، وهذا من ضرورات مدخل إعادة الهيكلة أن تكون العملية أساسية في المنظمة وتشكل كينونتها.

منهج البحث:

حتى تستطيع الدراسة تحقيق أهدافها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي)، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة: وقد تم ذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة منها بالنسبة لمشكلة البحث، فالمنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات فحسب بل يتضمن قدرًا من التفسير والتحليل لهذه البيانات (جابر، كاظم، ١٩٩٦، ١٣٤) .

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي).

أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث إلى أنه يواكب الجهود الداعية إلى تطوير إدارة التعليم على المستوى المدرسي. كما أن البحث الحالي يستفيد من مستحدثات الفكر الإداري ومن ثم يعد مواكبا للتطورات في هذا الفكر، بالإضافة إلى تراكم مشكلات إدارة المدارس بدولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي) والتي أصبح لا يجدي معها الحلول الجزئية ومن ثم تأتي أهمية هذا البحث في اعتماده على مدخل يقدم حلولاً جذرية لا تعتمد على التعامل مع الوضع القائم، بل تتغاضى عن هذا الواقع تماماً وتحاول البدء من جديد مما يعد وسيلة مفيدة لتفادي المشكلات المتركمة.

أدوات البحث:

في ضوء كل من طبيعة منهج الدراسة، والأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها قام الباحث بالاستفادة من الإطار النظري للدراسة الحالية بالإضافة إلى المقاييس والخبرات السابقة، في إعداد وتصميم أداة الدراسة الميدانية والتي تمثلت في:

استبيان يهدف إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي)، ومحاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي) من وجهة نظر القائمين على الإدارة المدرسية والمتمثلين في مديرو المدارس (الابتدائية، المتوسطة، والثانوية) بدولة الكويت، (إعداد الباحث).

مصطلحات البحث:

١- إعادة الهيكلة (الهندرة): Re-engineering

إن إعادة الهيكلة هي عملية: تغيير يحدث على مستوى الإدارة باتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة ومشاركة الأهل والطلاب والمعلمين والإداريين باتخاذ القرارات التي تتصل بالمدرسة. وبذلك تكون إعادة الهيكلة محاولة للتوسع في التفويض المركزي وتخفيف الهيكل والتسلسل البيروقراطي وتوزيع السلطة على المدرسين والطلاب والآباء (منصور، ٢٠٠٠، ٣٨)

ويمكن صياغة تعريف لإعادة هيكلة المدارس (الابتدائية، الإعدادية والثانوية) بدولة الكويت: بأنها مدخل لإحداث تغيير مخطط ومدروس في مدارس دولة الكويت؛ بإحداث تغيير جذري في عمليات إدارية تعتبر أساسية لتأدية المدرسة لرسالتها، وهي (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - التمويل) حيث يتم تقديم تصميم جديد لهذه العمليات يتحقق فيه الجودة والإنتاجية وسهولة تدفق العمل.

٢- الإدارة المدرسية: Administration

تعنى ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة من أجل إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع.

(Cheney, Beverly J, 1997, 297)

و يمكن تقسيم دور الإدارة المدرسية كالآتي:

أ- **الدور الفعلي Real Role**: وهو واقع الممارسة الفعلية لما تؤديه الإدارة المدرسية - الواقع بالفعل - في ممارسة مهامها المتعلقة بالعمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة.

ب- **الدور المتوقع Expected Role**: وهو ما يتوقع أن تؤديه الإدارة المدرسية - ما يجب أن يكون - في ممارسة مهامها المتعلقة بالعمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية

للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، وفق مدخل الهندرة الإدارية. وهو ما سنكشف عنه الدراسة الميدانية.

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم تطبيق استبانته على عينة الدراسة تفصيلها كما يلي:

نتائج الدراسة الميدانية:

التساؤل الأول: ما واقع العمليات الإدارية والتي تتضمن (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية) في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت؟

بالنظر إلي بيانات التحليلات الإحصائية يتضح أن عينة الدراسة سجلت استجابة عالية بوزن نسبي مرتفع (١,٨١) على محور واقع العمليات الإدارية والتي تتضمن (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية) بصورة كلية، مما يبرهن على أن هناك معوقات عديدة تخص كل من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)، مما يؤدي إلي إعاقة المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها المنشودة، مما يدعو إلي تبنى مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس أو المؤسسات التعليمية وبخاصة في تلك الجوانب المرتبطة بكل من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية). وقد تمثلت نواحي الضعف في: افتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين الطلاب والآباء والمجتمع، عدم كفاية المعلمين المؤهلين للقيام بعملية التحسين المطلوبة، ضعف قدرة المدرسة على إقرار ما يناسبها من عناصر بشرية. قصور الإجراءات المكتبية والإدارية. ضعف الاعتمادات المالية لتشغيل الفصول والمدارس، جمود نظم إدارة الموارد المالية التعليمية منذ سنوات طويلة لارتباطها بالنظام المالي المتبع في الدولة. وجود قدرات قيادية محدودة مفتقر إلى الإبداع وقيادة التطوير.

التساؤل الثاني: ما التغييرات اللازمة لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتي تتضمن (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)؟

سجلت (٢كا) قيم مرتفعة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل تمايز عبارات هذا المحور في استجابة أفراد عينة الدراسة عليها.

استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت متماثلة؛ حيث حققت وزن نسبي مرتفع لمستوى الاستجابة (مرغوب) مما يشير إلي أن هناك العديد من التغييرات اللازمة لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتي تتضمن (إدارة

المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية) مرغوبة لدى عينة الدراسة، ولا تتحقق إعادة هيكلة المدارس بصورة مرتقبة إلا من خلال هذه التغييرات لتحدث التغيير المنشود بالمؤسسات التعليمية قيد الدراسة خاصة بما يتعلق بكل من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية). حيث أكدت النتائج على ضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي: الإدارة بالمشاركة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم والإبداع، وزيادة تفويض السلطات للمعلمين. وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر قائد للتغيير. كما أكدت أنه عند إعادة هيكلة بنية الإدارة المدرسية ضرورة الاهتمام بثلاث جوانب أساسية، أولها: تغيير السياق الذي تعمل فيه هذه الإدارة وتعمل من خلاله، وكذلك ما يسود داخلها من فلسفة وأخلاقيات وقيم ومفاهيم. ثانياً: تنمية وتطوير مفاهيم المدارس التي تدير نفسها وتطوير منظور استراتيجي يقود المدرسة على إدارة التغيير. ثالثاً: تدعيم وتنمية الكفاءات الإدارية والقيادات داخل المدرسة بحيث تمكن الأفراد على المستوى المدرسي من قيادة عمليات التغيير. ويعزز تلك النتائج دراسات كل من (النبوي، ١٩٩٨) و(العتيبي، ٢٠٠٢) و(أحمد، ٢٠٠٢) و(حلمي، ٢٠٠٣) والتي أشارت إلى ضرورة وضع تصور مقترح لإعادة هيكلة المدرسة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العناصر الأربع التالية: الأفراد، والمناهج، والموارد، والمحاسبية بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة وهو التحسين النوعي لتعليم الطلاب.

التساؤل الثالث: ما معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت؟

باستقراء بيانات التحليلات الإحصائية يلاحظ ؛ سجلت (كا) قيم مرتفعة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل تمايز عبارات هذا المحور في استجابة أفراد عينة الدراسة عليها، استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت عالية؛ حيث حققت وزن نسبي مرتفع لمستوى الاستجابة (عالي) مما يشير إلي أن هناك بعض المعوقات التي قد تقف أمام تطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت وهذه المعوقات متباينة؛ حيث منها ما يخص السياسة التعليمية بصورة مجملية ومنها ما يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، ومنها ما يرتبط بالمجتمع وإصلاح قاعدته، ومنها ما يتعلق بالإدارة وضعف الجوانب الأكاديمية والتربوية وتتشابه تلك النتائج مع بعض نتائج دراسة (العتربي، ٢٠٠٤) والتي أكدت على وجود العديد من المعوقات التي تعاني منها المؤسسات التربوية وتقف في طريق الهندرة مثل: التدهور في أداء التخطيط داخل المدرسة مثل غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية. وقصور إدارة المدرسة عن مواكبة التغييرات العالمية في الأهداف، والوسائل، ومقاومة التغيير، والاعتماد

على استخدام الطرق التقليدية في العمل المدرسي. وعدم وضوح مفهوم التوجيه التربوي في أذهان الجميع؛ بسبب عدم وجود التدريب الكافي على أساليب التوجيه التربوي الناجح.

التساؤل الرابع: ما التصور المقترح لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتي تتضمن (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)؟

بالنظر إلي ما جاء الجداول الإحصائية يتضح أن استجابة عينة الدراسة جاءت مرتفعة؛ حيث حققت وزن نسبي متميز بصورة كلية (٢,١) أشار إلي الموافقة على التصور المقترح لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتي تتضمن (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)، وعليه تحض الدراسة الحالية على تفعيل تصورهما في ضوء استجابة أفراد عينتها.

التساؤل الخامس: هل هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي)؟
وباستخدام تحليل التباين الأحادي يتضح أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الأول: واقع العمليات الإدارية للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) على استجابات المحور الثاني: التغييرات اللازمة لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) على استجابات المحور الثالث: معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت: للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الرابع: التصور المقترح لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

التساؤل السادس: هل هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الخبرة (من ٥ إلي ١٠ سنوات - من ١٠ إلي ١٥ سنة - من ١٥ فما فوق)؟

وباستخدام تحليل التباين الأحادي يتضح أنه

- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الأول: واقع العمليات الإدارية للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الثاني: التغييرات اللازمة لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الثالث: معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت: للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الرابع: التصور المقترح لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو الخبرة.

التساؤل السابع: هل هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المؤهل (بكالوريوس _ دراسات عليا)؟

وباستخدام اختبارات للفروق بين المتوسطات يتضح أنه

- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الأول: واقع العمليات الإدارية للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو المؤهل.
- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الثاني: التغييرات اللازمة لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو المؤهل.
- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الثالث: معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت: للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو المؤهل.
- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الرابع: التصور المقترح لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو المؤهل.

التساؤل الثامن: هل هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير النوع (ذكور _ إناث)؟ وباستخدام تحليل التباين الأحادي يتضح أنه

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) على استجابات المحور الأول: واقع العمليات الإدارية للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو النوع (ذكور _ إناث) لصالح الذكور.
- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الثاني: التغييرات اللازمة لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو النوع (ذكور _ إناث).
- لا توجد فروق دالة إحصائية على استجابات المحور الثالث: معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت: للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو النوع (ذكور _ إناث).
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) على استجابات المحور الرابع: التصور المقترح لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت للمتغير التصنيفي لأفراد عينة الدراسة وهو النوع (ذكور _ إناث) لصالح الإناث.

توصيات الدراسة:

- ١- ضرورة الاعتماد على ما لدى دولة الكويت من موارد بشرية وإمكانات تكنولوجية لإعادة هيكلة عمليات المؤسسات التعليمية حيث أكدت الدراسة الرغبة الملحة لعينة الدراسة في إعادة هيكلة تلك المؤسسات.
- ٢- ضرورة الأخذ في الاعتبار أن العبرة في إعادة الهيكلة هي بإدراك جوهرها، ثم تحرير العقل من أسر ما هو قائم ومن ثم التفكير الخلاق في أساليب واقعية للعمل.
- ٣- ضرورة التعامل مع البشر كأصول ذات طاقات وإمكانات كامنة يدفع للتفكير في أساليب مناسبة لاستخراج وتوظيف هذه الطاقات.
- ٤- تستحث إعادة الهيكلة إجراء تغييرات متنوعة ليس فقط في نظم العمل ذاتها؛ وإنما أيضاً في البنى التنظيمية والنظم الإدارية، وأي شيء يرتبط بالعملية يجب أن يعاد تجديده بشكل متكامل مع العمليات الأخرى.
- ٥- يستحق التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي اهتماماً كبيراً وعلى تكنولوجيا المعلومات أن تؤدي دورها داخله.
- ٦- تعد إعادة الهيكلة نموذجاً جديراً بالاعتبار في إطار الإصلاح التعليمي.
- ٧- العمل الجاد للوصول إلى صورة جديدة للمدرسة الكويتية يكون من أبرز ملامحها:
 - التغيير الجذري في المداخل الخاصة بالتعليم والتدريس.
 - تحويل أماكن العمل إلى مداخل لتنمية الموارد البشرية.

- هجر البناء المدرسي التقليدي ليكون أكثر ملائمة للتعلم عبر الشبكات وفي العديد من الأماكن ومواقع العمل.
- تعدد وتنوع المهنيين والمعاونون الذين يدعمون التعلم.
- انتشار الشبكات الإلكترونية والتعليمية العامة كالتلفزيون والراديو.
- اكتساب المدارس للعديد من الخصائص مثل التنظيم الافتراضي أو ما يعرف بتنظيمات التعلم الشبكي.
- تفرغ إعادة هيكلة المدرسة إجراء إعادة هيكلة لقيادات المدرسة بحيث ترتبط بدور القائد التربوي وتكون أكثر دراية ومعرفة بشأن الإستراتيجيات التي ستؤدي إلى فوائد بالنسبة للتلاميذ، أي يصبح أخصائياً في الإستراتيجية التربوية.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- (١) أمين عبد العزيز حسن (٢٠٠١): إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع).
- (٢) أمين فاروق فهمي (٢٠٠٤): المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، العدد (٣٥)، أكتوبر.
- (٣) أمين محمد النبوي (١٩٩٥): "إدارة الجودة الشاملة: مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية، دراسة مقدمة إلى مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، المنعقد في كلية التربية-جامعة عين شمس، في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- (٤) أمين محمد النبوي (١٩٩٨): "مجتمع ما بعد الحداثة وإعادة هندسة بنية الإدارة المدرسية في الوطن العربي"، مجلة التربية والتنمية، السنة الخامسة، العدد (١٣)، مارس.
- (٥) أمين محمد النبوي (١٩٩٤): "إدارة التجديد التربوي في التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- جامعة عين شمس، القاهرة.
- (٦) تركي إبراهيم سلطان (١٩٩٦): هندسة التغيير: التغيير الجذري لفن الإدارة-المنهجية والتطبيق، الجيزة: مركز الخبراء في الهندسة الإدارية.

- (٧) جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم (١٩٩٦): مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية.
- (٨) جورج بوشامب (١٩٩٥): نظرية المنهج، ترجمة ممدوح محمد سليمان وبهاء الدين السيد النجار، ومنصور أحمد عبد المنعم، ب. س: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- (٩) حسن أحمد عيسى (٢٠٠٥): "التعليم العام مدخل للتعليم العالى: تفويم شامل لجودة التعليم فى عينة ممثلة من مدارس مصر، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية: التعليم العالى فى مصر - خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المنعقد فى مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، فى الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠٠٥م.
- (١٠) خالد قدرى إبراهيم (١٩٩٩) الإدارة الذاتية والمحاسبية: مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية: دراسة مستقبلية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- (١١) شاكر محمد فتحى أحمد (٢٠٠٢): "تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة- تصور مقترح"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد ٢٦، الجزء الثانى.
- (١٢) سمىة حيدر منصور (٢٠٠٠): دراسة مقارنة لاتجاهات إعادة هيكلة التعليم الثانوى فى الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية والإفادة منها فى الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- (١٣) شبل بدران الغربى، سلامة عبد العظيم حسين، رضا إبراهيم المليجى (٢٠٠٥): الثقافة المدرسية، عمان: دار الفكر.
- (١٤) صفاء عبد الرازق أحمد العترى (٢٠٠٤): "استخدام أسلوب الهندسة الإدارية فى تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة الزقازيق فرع بنها.
- (١٥) صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٩٤): الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٩٤.
- (١٦) عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠٠٠): "دراسة مقارنة - للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية: فى كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها فى مصر"، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد (٢٠)، مايو ٢٠٠٠.
- (١٧) عالية بنت محمد دبيل الجعيد العتيبى (٢٠٠٢): "تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة فى ضوء المهارات المطلوبة فى الخريجة"،

رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات
بجدة، يناير ٢٠٠٢م.

(١٨) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (١٩٩٩): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن
الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

(١٩) عبد الرحمن بن أحمد هيجان (١٩٩٩): عرض كتاب: إعادة هندسة الإدارة: المطلب
الحتمي للقيادة الجديدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٩، العدد ٣، رجب ١٤٢٠،
أكتوبر.

(٢٠) فؤاد أحمد حلمي (٢٠٠٣): "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام
مدخل إعادة الهندسة"، مجلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة
التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن، يناير، ٢٠٠٣.

(٢١) ماريا بيلارأوندا (٢٠٠٢): "تجربة بعثات التدريب وشبكات المعلمين: أنماط جديدة في
التدريب"، ترجمة / أحمد عطية أحمد، مستقبليات المجلد ٣٢، العدد (٣)، سبتمبر
٢٠٠٢.

(٢٢) مايكل هامر وستيفن ستانتن (٢٠٠٠): ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة
العمليات الإدارية، ترجمة/ حسين الفلاح، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
(٢٣) المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي
والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرون، ٩٩-٢٠٠٠، القاهرة: المجالس القومية
المتخصصة، ٢٠٠٠.

(٢٤) مجدي عزيز إبراهيم (٢٠٠١): "مدرسة المستقبل في ضوء تحديات عصر العولمة"،
ورقة مقدمة إلى مؤتمر المدرسة المصرية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتحديات
عصر العولمة، المنعقد في كلية التربية بدمياط- جامعة المنصورة، في الفترة من ٥ - ٦
نوفمبر ٢٠٠١، دمياط، قسم أصول التربية.

(٢٥) محمد عزت عبد الموجود (٢٠٠٤): "تطوير التعليم الثانوي: استراتيجية حكيمة لتطوير
التعليم في مصر"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر إصلاح التعليم في مصر، المنعقد في مكتبة
الإسكندرية، في الفترة من ٨ - ١٠ ديسمبر ٢٠٠٤، الإسكندرية، منتدى الإصلاح
العربي.

(٢٦) محمود أحمد شوق (١٩٩٥): تطوير المناهج الدراسية، الرياض: دار عالم الكتب
للطباعة والنشر والتوزيع.

(٢٧) ممدوح رفاعي (٢٠٠٢): إعادة هندسة عملية التشغيل، القاهرة، جامعة عين شمس.

- (٢٨) منال رشاد عبد الفتاح (١٩٩٢): العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، فرع بنها.
- (٢٩) وزارة التربية والتعليم والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، التعليم للجميع في ج.م.ع: تقييم عام ٢٠٠٠، القاهرة: وزارة التربية والتعليم والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٠.
- (٣٠) يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٢): "نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي"، مجلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد (٦)، مارس ٢٠٠٢.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- (31) A. V. Aho, M. S. Lam, R. Sethi, and J. D. Ullman. Compilers Principles, Techniques, and Tools, 2nd ed. Boston: Pearson, 2007.
- (32) Alghamdi, J.S., R.A. Rufai, and S.M. Khan. "OOMeter: A Software Quality Assurance Tool." Ninth European Software Maintenance and Reengineering, pages 190-191. IEEE, March 2005.
- (33) Allan Odden, "The New School Finance", Phi Delta Kappan, Sep 2001, Vol. 83, Issue1. at:(<http://informationR.net/ir/4-3/Paper56.html>)
- (34) Arsseneau, J.B. and T. Spracklen. "An Artificial Neural Network Based Software Reengineering Tool for Extracting Objects." IEEE World Congress on Computational Intelligence 6: 3888-3893, 2004. at: (<http://www.educause.edu/ir/Library/html/cem9649.html>)
- (35) Baburin, Danil E. "Using Graph Based Representations in Reengineering." Proceedings Sixth European Conference on Software Maintenance and Reengineering, pages 203-206. IEEE, March 2002.
- (36) Bernt Davies & Jahn West-Burnham,(1997): Reengineering Restructure Your School to Meet The Challenge of The Future(London: Financial Times, 1997.
- (37) Brain. J. Caldwell, A" Gestalt"(1997): For The Reengineering of School Education For The Knowledge Society, School Leadership and Management, J. Vol. 17, No.2,Jun1997.
- (38) Brent Davies and John West-burnham (Eds.),(1997): Reengineering and Total Quality in Schools: Haw to Reform and Restructure Your School to Meet The Challenge of The Future, (London: Financial Times, 1997.
- (39) Brent Davies, (1997): "Reengineering and Its Application To Education", School Leadership and Management, Vol.17, No.2, Jun.1997. http://www.Lincoln.ac.uk/lsm/schoolpags/Research/workingpapers/REE_NGIN/htm
- (40) Business process management: Integration of quality management and reengineering for enhanced competitiveness by Gonsalves, Gerald C., Ph.D., University of Kentucky, 2002, 156 pages

- (41) Business process reengineering in the Kent School District: A case study by Cheney, Beverly J., Ed.D., Seattle University, 1997, 297 pages; AAT 9842071
- (42) Schools", Study Presented At International Special Education Congress 2000, 24th – 28th July 2000, University of Manchester, 2000. at: (<http://www.isec2000.org.uk/abstracts/papers-y/yuen-1.htm>)
- (43) Colin Coulson-Thomas (Ed.), (1997): Business Process Re-engineering: Myth & Reality (London: Kogan Page.
- (44) Davids, J, Mehta, K "(1998); Reengineering a school of business of the future: a mission/vision model of higher education in transformational times", AAM Advanced Management Journal, Vol. 62 No. 2.
- (45) Design of a program re-engineering tool set based on rules of style and discourse by Mirza, Abdulrahman Abdulkarim, Ph.D., Illinois Institute of Technology, 2005, 147 pages; AAT 9530129
- (46) Diane Ravitch and Joseph P. Viteritti (Eds.), (1997): New Schools for A New Century: The Redesign of Urban Education, (London: Yale University Prss.
- (47) Ferenc, R., A. Beszedes, and T. Gyimothy. "Fact Extraction and Code Auditing with Columbus and SourceAudit." 20th IEEE International Conference on Software Maintenance, page 513. IEEE, Sept. 2004.
- (48) Fergus O' (1997): sullivan and Others, from Bursar to School Business Manager: Reengineering Leadership for Resource Management (London: Financial Times.
- (49) Francis M. Duffy, (1996): Designing High Performance Schools: A Practical Guide to Organizational Reengineering (Florida: Luice Press .
- (50) Grint, K, Wilcocks, L (1995): " Business process reengineering in theory and practice: business paradise regained? ", New Technology, Work and Employment, Vol. 10.
- (51) Hassan, Ahmed E., and Richard C. Holt. "C-REX: An Evolutionary Code Extractor for C." University of Waterloo, 2004.
- (52) Herbart F. Stahlke and James M. Nyce, (1996): "Reengineering Higher Education: Reinventing Teaching and Learning, Cause/Effect, Vol.19, No.4, Winter.
- (53) James G. Donlevy & Tia Rice Donlevy, (1995): "Teachers, Technology and Training", International Journal of Institutional Media, Vol. 22, Issue1.
- (54) John West-Burnham, (1997): Leadership For Learning Reengineering "Mind Sets", School Leader Ship and Management J., Vol. 17, No.2. Jun 1997.
- (55) Kansas superintendents successfully restructure schools by *Herrington, Louise C.*, Ed.D., **Wichita State University**, 2005, 352 pages
- (56) Knodel, Jens, and Martin Pinzger. "Improving Fact Extraction of Framework- Based Software Systems." 10th Working Conference on Reverse Engineering, pages 186-195. IEEE, Nov. 2003.

- (57) Lanza, Michele. "CodeCrawler- Lessons Learned in Building a Software Visualization Tool." Conference On Software Maintenance And Reengineering, pages 409-418. IEEE, March 2003.
- (58) Margaret E. Goertz & Allan Odden (Eds.),(1999): School-Based Financing (California, Corwin Press Inc.
- (59) Marianne Coleman & Lesley Anderson, (Eds.), Managing Finance and Resources in Education, (London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2000.
- (60) Nike Obolensky,(1995): Practical Business Re-engineering Tools and Techniques for Achieving Effective Change (London: Kogan Page.
- (61) Priscilla Wohlstetter and Susan A. Mohrman, School Management: Strategies for Success at <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>
- (62) Raymond L. Manganelli and Mark M. Klein, (1995): The Reengineering Handbook: A Step -By- Step Guide to Business Transformation (New York: Amacom.
- (63) Sampson, Pam (2007): On the development of a constructive model for use in software, re-engineering projects of legacy systems, M.S., University of Nebraska at Omaha.
- (64) The relationship between organizational culture and perceived business process reengineering outcomes: An empirical study by Ewell, Paul L., D.B.A., Nova Southeastern University, 2004, 172 pages
- (65) Thomas I. M. Ho. and Margaret Tan,(1997): "Using Business Process Re-engineering Principals in Educational Reform". at: (<http://www.engr.iupui-edu/~no/papers/reeng.html>)