بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية ــ غــزة
عمادة الدراسات العليا
كليـــــــة التربيـــــة
أصول التربية ــ الإدارة التربوية

مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها

إعـــداد الطالـــب

إبراهيم محمد شعيب أبو خطاب

إشراف

الأستاذ الدكتور/ فؤاد على العاجز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ــ الإدارة التربوية ــ بكلية التربية في الجامعة الإسلامية ــ غــزة

1429 هـ ــ 2008م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالي : "قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

[البقرة : آية ، 32]

قال تعالى : "قال رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي"

[طه : الآيات ، 25 : 28]

قال رسول الله ﷺ: "تعلموا العلم ، فإن تعلمه خشية ، وطلبه عبادة ، ومدارسته تسبيح ، والبحث عنه جهاد ، وتعليمه لمن لا يعلمه صدقة"

صدق رسول الله ﷺ

الإهـــــــــداء

إلى روح والدي الطاهرة

إلى والدتي الغالية أنعم الله عليها بالصحة والعافية

إلى زوجتي المخلصة الوفية التي تكبدت معي مشقة هذا الجهد

إلى أبنائي الأعزاء (محمد ـ مهند ـ إيمان ـ محمود ـ مصعب ـ صهيب ـ سلام)

أسال الله لهم الهداية والتوفيق

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى أصدقائي وزملائي وأحبائي

إلى أرواح الشهداء الذين رووا بدمائهم أرض فلسطين المباركة

إلى الأسرى البواسل

إلى العاملين في الحقل التربوي

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكـــر وتقـــــديـــر

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه التي تتم بفضله الصالحات القائل في كتابـــه العزيز : "من يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد" [لقمان : آية ، 2] والصلاة والسلام على المعلم الأول لهذه الأمة وعلى آله وصحبه وسلم القائل ﷺ : "من استعاذكم بـــالله فأعيذوه ، ومن سألكم بالله فأعطوه ، ومن دعاكم فأجيبوه ، ومن صنع إليكم معروفاً فكـــافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه" [رواه أبو داود والنسائي] .

انطلاقاً من الهدي الرباني ومن سنة الحبيب المصطفى محمد ﷺ أتشرف بتقديم جزيل الـــشكر والعرفان إلى كل من ساهم في رؤية هذا العمل المتواضع النور وأخص بالشكر والتقدير كـــلاً من :

- رئاسة الجامعة الإسلامية وإدارتها وعمادة الدراسات العليا وكليـــة التربيـــة وأســـاتذتها الأجلاء وأخص بالشكر العميق أعضاء الهيئة التدريسية بقسم أصول التربيـــة وأخـــص منهم :

- الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز نائب عميد كلية التربيـــة الـــذي تفـــضل مـــشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة فكان نعم المشرف الذي لمست فيه العلم الوافر والنـــصيحة الرشيدة والرأي السديد وبشاشة الوجه وسعة الصدر وهذا مما هيأ لي إنجاز هذا الجهـــد المتواضع متمنياً له دوام الصحة والعافية .
- ولا يسعني إلا أن أتوجه بشكري وتقديري للأساتذة الكرام اللذين تفضلا بقبول مناقـــشة هذه الرسالة :

1. الدكتور/ محمد عثمان الأغا ... مناقشاً داخلياً .
2. الدكتور / صهيب كمال الأغا ... مناقشاً خارجياً .

وكلي ثقة بالله أولاً ثم بهم بأن ملاحظاتهم السديدة حول هذه الرسالة سيكون لها الأثر البـــالغ في إثرائها وإخراجها في أبهى صورة فجزاهم الله عنا خير الجزاء .

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة ، وإلى وزارة التربية والتعليم والمديريات والمديرين في المحافظات الذين أبدوا تعاوناً في تسهيل توزيـــع أداة الدراسة على مديري المدارس واستردادها .

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الأخ الفاضل/ ياسر اللوح الذي قام بطباعة وإخراج هذه الرسالة متمنياً له التوفيق والنجاح .

وأتقدم بخالص شكري وامتناني إلى جميع أفراد أسرتي والدتي التي تصدح بالدعاء صـــباح مساء ... وزوجتي وأبنائي الذين تحملوا معي مشقة هذا الجهد بانشغالي عنهم ...

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم ولم يبخل بحرف أو بنصيحة في هـــذا العمـــل جزاهم الله خير الجزاء.

هذا إن أحسنت فمن الله ﷻ وإن كانت الثانية فحسبي أنني اجتهدت ولكل مجتهد نصيب .

ولله الحمد والمنة في الأولى والآخرة

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
من هدى القرآن الكريم والسنة المطهرة	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الإشكال	ط
قائمة الجداول	ي
قائمة الملاحق	ك
ملخص الدراسة باللغة العربية	ل
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
الموضوع	**الصفحة**
مقدمة	1
مشكلة الدراسة	6
فروض الدراسة	6
أهداف الدراسة	7
أهمية الدراسة	7
حدود الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	8

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

الموضوع	الصفحة
الإدارة المدرسية	
تمهيد	11
نشأة الإدارة المدرسية	11
تطور الإدارة المدرسية	12
مفهوم الإدارة المدرسية	13
أهداف الإدارة المدرسية	15
وظائف الإدارة المدرسية	17
أنماط الإدارة المدرسية	19
الإدارة المدرسية في محافظات غزة	24
مقومات الإدارة المدرسية الناجحة	26
المدرسة الفاعلة	
التطور التاريخي للمدرسة الفاعلة	35
المدرسة الفاعلة في الأدب التربوي المحلي	37
مفهوم المدرسة الفاعلة	37
خصائص المدرسة الفاعلة	39
صفات المدير في المدرسة الفاعلة	45

الفصل الثالث : الدراسات السابقة

الموضوع	الصفحة
الدراسات المحلية	51
الدراسات العربية	65
الدراسات الأجنبية	84
التعقيب على الدراسات السابقة	94

الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات	
منهج الدراسة	99
مجتمع الدراسة وعينتها	99
العينة الاستطلاعية	99
العينة الفعلية	99
أداة الدراسة	102
خطوات بناء الأداة	103
المعالجات الإحصائية	109
الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيراتها	
إجابة السؤال الأول	110
إجابة السؤال الثاني	132
إجابة السؤال الثالث	140
التوصيات	144
دراسات مقترحة	146

قائمة المصادر والمراجع

الموضوع	الصفحة
الكتب العربية	147
الرسائل العلمية	149
المجلات والدوريات	152
المؤتمرات العلمية	154
منشورات الوزارات	154
الكتب والدوريات الأجنبية	154
مواقع الانترنت	156
الملاحـــــق	157

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1-	الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في فلسطين	26
2-	مرتكزات المدرسة الفاعلة .	45
3-	توزيع أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري الجنس والمرحلة التعليمية .	101
4-	توزيع أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية.	101
5-	توزيع أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري سنوات الخدمة والمرحلة التعليمية.	102

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
جدول رقم (1)	يوضح أعداد مديري ومديرات المدارس الحكومية التي استخدمت في مجتمع الدراسة وعينتها.	100
جدول رقم (2)	أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري الجنس والمرحلة التعليمية.	100
جدول رقم (3)	أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية.	101
جدول رقم (4)	أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري سنوات الخدمة والمرحلة التعليمية.	102
جدول رقم (5)	مجالات الاستبانة وعدد فقرات كل مجال من مجالاتها .	103
جدول رقم (6)	معامل الارتباط بين فقرات كل مجال مع المجال ككل ومع الاستبانة ككل.	105
جدول رقم (7)	معاملات ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة .	106
جدول رقم (8)	صدق المقارنة الطرفية للاستبانة .	107
جدول رقم (9)	معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية .	109
جدول رقم (10)	الإحصاءات الوصفية لمجال القيادة التربوية .	110
جدول رقم (11)	الإحصاءات الوصفية لمجال المناخ المدرسي .	113
جدول رقم (12)	الإحصاءات الوصفية لمجال أعضاء الهيئة التدريسية .	116
جدول رقم (13)	الإحصاءات الوصفية لمجال التجهيزات المدرسية .	119
جدول رقم (14)	الإحصاءات الوصفية لمجال التحصيل الدراسي .	122
جدول رقم (15)	الإحصاءات الوصفية لمجال الأنشطة التربوية اللاصفية .	124
جدول رقم (16)	الإحصاءات الوصفية لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي .	127
جدول رقم (17)	الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبانة ككل .	129
جدول رقم (18)	دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية حسب متغير الجنس .	133
جدول رقم (19)	دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة حسب متغير المرحلة التعليمية .	135
جدول رقم (20)	دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية حسب متغير المؤهل العلمي .	137
جدول رقم (21)	دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية حسب متغير سنوات الخدمة .	138
جدول رقم (22)	سبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة .	140

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع
ملحق رقم (1)	الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم .
ملحق رقم (2)	الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم .
ملحق رقم (3)	أسماء السادة المحكمين .
ملحق رقم (4)	كتاب تسهيل مهمة باحث موجه للسيد وكيل الوزارة .
ملحق رقم (5)	كتاب تسهيل مهمة باحث موجه للسادة مديري التربية والتعليم .

ملخص الدراسة باللغة العربية

عنوان الدراسة : "مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غـزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها " .

اسم الباحث : إبراهيم محمد شعيب أبو خطاب

إشراف : الأستاذ الدكتور : فؤاد على العاجز

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المـدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها .

- بيان ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في درجات تقدير عينة الدراسة لمـدي تـوفر مقومـات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة يعزي إلى متغيرات الدارسـة (الجـنس ، المرحلـة التعليمية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) .

- صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسـية الفاعلـة فـي المـدارس الحكومية في محافظات غزة .

لقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميـع مـديري المـدارس الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (370) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2008/2007م .

تحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحث استبانة موجهة إلى جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غـزة ، حيث اشتملت الاستبانة على (75) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة السبعة وهـي (القيـادة التربويـة ، المناخ المدرسي ، أعضاء الهيئة التدريسية ، التجهيزات المدرسية ، التحصيل الدراسي ، الأنـشطة التربويـة اللاصفية ، العلاقة مع المجتمع المحلي).

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة بهدف التأكـد مـن صدق وثبات الأداة ، وتم استبعاد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة وعينتها في التطبيق النهائي للأداة .

اشتملت العينة الفعلية على جميع المديرين والمديرات والبالغ عددهم (340) مديراً ومديرة بعد استبعاد أفـراد العينة الاستطلاعية ، حيث تم تطبيق الأداة على جميع أفراد العينة الفعلية وتم استردادها جميعاً ، وقد اسـتبعد الباحث استبانة واحدة لعدم جدية الإجابة عليها فأصبحت الاستبانات الصالحة للمعالجـة الإحـصائية (339) استبانة وهي تمثل (91.6%) من مجتمع الدراسة الكلي .

وقد تم تحليل النتائج وتفريغ البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية **Spss** .

ولتحليل بيانات الدراسة إحصائياً استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية .
- اختبار (T.Test) لعينتين مستقلتين .

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) ومن ثم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة .
- تم حساب صدق وثبات أداة الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط لبيرسون ، معادلتي ألفا كرونباخ ، التجزئة النصفية) .

بعد تحليل البيانات الإحصائية أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

1. مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (85.3%) وهذه نسبة كبيرة ، كما حصلت مجالات الاستبانة على الأوزان النسبية التالية (القيادة التربوية (88.8%) ، والمناخ المدرسي (84.1%) ، أعضاء الهيئة التدريسية (86%) ، التجهيزات المدرسية (85.7%) ، التحصيل الدراسي (83.5%) ، الأنشطة التربوية اللاصفية (84.5%) ، العلاقة مع المجتمع المحلي (84.4%) .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0و05) في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير الجنس وذلك في المجالات التالية : (القيادة التربوية ، المناخ المدرسي ، أعضاء الهيئة التدريسية ، التجهيزات المدرسية ، التحصيل الدراسي ، الأنشطة التربوية اللاصفية) ، وفي الدرجة الكلية للاستبانة .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0و05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير الجنس في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي لصالح الذكور .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0و05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير المؤهل العلمي للمدير (بكالوريوس ، دراسات عليا) ، وذلك في جميع مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة .
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq$ 0و05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية ، ثانوية) في جميع مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة .
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0و05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير سنوات الخدمة (1 – 5 ، 5 - 10 ، 10 فأكثر) ، وذلك في جميع مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة .
7. **من أهم سبل الارتقاء الإدارة المدرسية الفاعلة :**

أ) اهتمام مدير المدرسة بوضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة بالاشتراك مع المعلمين وأولياء الأمور من ذوي الاختصاص ، بحيث تلبي أهداف المرحلة التعليمية للمدرسة ودعم الجهات العليا .

ب) عقد الدورات التدريبية للمدير والمعلمين التي تلبي احتياجاتهم المهنية وخاصة في إجراء البحوث الإجرائية وتنفيذ ورش العمل والدروس التوضيحية ، وإعداد الوسائل التعليمية .

ج) تمتين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسساته الحكومية والأهلية والاستفادة من ذوي الاختصاص والخبراء التربويين وتعريف الأسرة بدورها المكمل للمدرسة .

د) تشجيع المعلمين على حصر نقاط الضعف لدى الطلاب ووضع الخطط العلاجية لتحسين مستوى الطلاب بإشراف مدير المدرسة والمشرف التربوي .

ه) عمل اختبارات موحدة على مستوى المديرية الواحدة والمديرات الأخرى ولإذكاء روح المنافسة بين المدارس .

بناءً على نتائج الدراسة ، فإن الدراسة توصي بما يلي :

- دعم أصحاب المؤهلات العليا لتولي المراكز القيادية التربوية .
- التعاون البناء بين المدير والمشرف التربوي والمعلم وولي الأمر لتحسين مستوى الطلاب التحصيلي
- التركيز على الأنشطة التربوية اللاصفية ، بحيث تكون موجهة وذات مغزى وملبية لاحتياجات وميول الطلاب .
- تعيين نائب مدير متفرغ يعمل على تخفيف العبء عن مدير المدرسة .
- الاستفادة من نتائج البحوث التربوية وتوظيفها عملياً في الميدان .
- تنمية مهارات المعلمين في وضع الامتحانات حسب جدول المواصفات وتحليل نتائجها .
- توثيق العلاقة مع الجامعات المحلية وخاصة كليات التربية والمراكز التربوية والتطويرية .

Abstract

Title of the study: "Effective Elements of School Management in Government Schools in Gaza Governorates from the viewpoint of Privcipals and ways to improve them,"

Name researcher: Ibrahim Mohammad Shoaib Abu Khattab
Supervised by: Prof. Dr.: Fuad Ali Al-Ajez.

Thestudy aimed at identifying potential availability of effective School mangament elements in Government Schools in Gaza Governorates from the viewpoint principals and ways to improve them.

- Indicate whether there were differences of statistical ratings sample study of the availability of element s school management in government schools in Gaza Gorernorates due to the variables of the study (sex, grade, scientific qualification, years of service).

- Formulate some proposals that may contribute to the upgrading ofeffective school management elemeuts viable in government schools in the governorates of Gaza. The study adopted the school analytical descriptive curriculum, and the sample appointed principles of all government schools in Gaza governorates, who number (370) principles of the academic year 2007/2008 G.

To achieve the objectives of the study researcher prepared questionnaire addressed to all principles of government schools in the governorates of Gaza hailed the question naire included (75) items resolution distributed to the seven areas which are the (educational leadership, school climate, teaching staff, school equipment, educational activities, non-classic education, relationship with the local community).

Questionair has been applied to a sample of (30) directors of community study aimed to ascertain the validity and stability of the instrument, and were excluded from the sample reconnaissance community identified in the study and application of the final tool.

Actual sample included all managers of (340) managers at the exclusion of the reconnaissance sample, where the instrument has been applied to all members of the sample of actual and recovered all of them, and has ruled out the scientist's identification of one of lack of seriousness answer became good resolutions statistics for treatment (339) is identifying and representing (91.6%) of the total study sample.

And the results have been analysed and unloading of data through statistical programme of Social Sciences **Spss**.

And to analyse data statistically researcher used statistical methods following:

- Averages and recurrences and relative weights.
- Test (T. Test) to separate samples.
- Analysis test (One way Anova) and then use a test of Chevy posteriori multiple comparisons.
- And has been ratified by the expense and stability of a study by statistical methods (correlation coefficients for Pearson, Alpha Kronbach equation, retail mid-term).

After analysing the data the study resulted in following results:

1. Elements of school management actors in government schools are significantly, the areas where obtained the securities relative resolution: educational leadership (88.8%), school climate (84.1%), teaching staff (86%), school equipment (85.7%), educational attainment (83.5%),none classic educational activities (84.5%), relationship with the local community (84.4%).
2. No statistically significant differences at the level of significance (0 and 05 ≥ α) in school head teachers estimate of the degree of governmental
   administration ingredients school players due to changing sex in the following areas: (educational leadership, school climate, teaching staff, school equipment, educational attainment, none classic educational activities) in the total level of the questionair.
3. There is significant differences at the level of significance (0 and 05 ≥ α) in the estimates of directors of government schools to the extent
   that the availability of ingredients school management players due to manager sex in the area of relationship with the community in favour of males.
4. No statistically significant differences at the level of significance (0 and 05 ≥ α) in the estimates of directors of government schools to the extent
   that the availability of ingredients school management players due to scientific qualification to the Director (BA, post graduates), in all areas-resolution and in total level of questionair.
5. No statistically significant differences at the level of significance (0 and 05 ≥ α)
   in the estimates of directors of government schools to the extent that the availability of ingredients school management players due to educational stage factor (basic, secondary) in total level of questionair.

6. No statistically significant differences at the level of significance
(0 and 05 ≥ α)
in the estimates of directors of government schools to the extent that the availability of ingredients school management players due to years of service factor (1-5, 5-10, 10 and over), and in all areas in total level of questionair.

7. The most important ways to improve active school management:

A) Head teacher interests to develop a vision and clear message to school together with teachers and parents with competence, to meet the educational goals of the school.
B) Holding training courses for teachers and director to meet the needs of professional and especially in the research and implementation of procedural and workshops and demonstration lessons, and preparing teaching aids.
C) Strengthen the relationship between the school and local community and governmental, civil institutions and benefit from competent experts, educationalists and the definition of supplementing the family turn to the school.
D) To encourage teachers to countless weaknesses in students and develop remedial plans to improve the standard of students under the supervision of the head teacher and educational supervisor.
E) Make common tests for every directorate to raise the spirit of competition among schools.

And based on the results of the study, the study recommends:

- Support qualified members to assume the top leadership positions in educational centres.
- Constructive cooperation between head teacher and supervisor and teacher and guardian to improve the level of student achievement.
- Focus on none educational activities, to be directed relevant and meaningful and responsive to the needs and preferences of students.
- Appointment of Deputy Director of full-time working to alleviate the burden on the head teacher.
- Benefit from the results of educational research to use them in practice in the field.
- Develop the skills of teachers in the development agenda examinations as the specifications and analyze the results.
- Closer relationship with local universities specially education colleges and education, development centers.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة .

- مشكلة الدراسة .

- فروض الدراسة .

- أهداف الدراسة .

- أهمية الدراسة .

- حدود الدراسة .

- مصطلحات الدراسة .

الإطار العام للدارسة

مقدمة :-

تهتم الدول على اختلاف أحوالها اهتماماً بارزاً بالتربية والتعليم و إدارتهما (الإدارة التربوية –الإدارة المدرسية) لمالهما من دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره والنهوض بمستواه في شتى مناحي الحياة فلم تعد التربية والتعليم مجرد مسؤولية من مسؤوليات الدولة تقدمها لأبنائها ، بل أصبح ينظر إلى التعليم علي أنه استثمار بشري حقيقي له نتائج إيجابية وفعالة تعود بالنفع علي الفرد والمجتمع ، هذا الاستثمار يساعد علي تنمية العنصر البشري وإنتاج المعارف والعلوم التي يحتاجها المجتمع لذا كان الاهتمام بالنظم التعليمية والمدرسية كمقوم رئيس وفاعل في التنمية المجتمعية . لقد اتجهت كثير من الدول إلى تطوير التعليم والنهوض به عن طريق تطوير المناهج الدراسية وتزويد المباني بالتجهيزات الضرورية هذا بالإضافة إلى إيجاد قيادات تربوية فعالة ومؤهلة تأهيلاً يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته .

فالتربية كعملية استثمار للمجتمع في حاجة ماسة لإدارة فعالة قادرة على قيادة العمل التربوي ما يحقق رقي المجتمع ويدفع عجلة التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي (البوهي ، 89:2001).

لقد تغيرت أهداف المدرسة (الإدارة المدرسية) حديثاً ، وأصبحت تنمي اتجاهاً جديداً فلم تعد الإدارة المدرسية تعمل علي تسيير شؤون المدرسة وحفظ النظام فيها والتأكد من حضور كل العاملين والتزامهم بأعمالهم الموكلة إليهم ، ومتابعة غياب الطلاب ، بل أصبح هدف الإدارة المدرسية يتركز حول الطالب (محور العملية التعليمية) من حيث توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، وأن تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية لهو الدور الأساسي للإدارة المدرسية بعد أن كان منصباً على الاهتمام بالنواحي الإدارية .

وهذا التحول لا يقلل من شأن النواحي الإدارية بل أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية ، كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية (الإبراهيم،2002: 142) .

تعد المدرسة أهم وسيط تربوي وقع على كاهله تربية وتعليم وتنشئة أفراد المجتمع وذلك من خلال ما تقدمه من برامج تربوية ومناهج تعليمية ،وإعداد الفرد من جميع جوانب شخصيته لأنها تحمل رسالة سامية في إعداد الأجيال صانعة الحضارة والأجيال التي تدرك دورها في المجتمع إدراكاً حقيقياً لتؤدى رسالتها على الوجه الأكمل ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية بشكل فعال فهي بحاجة ماسة إلى إدارة مدرسية فاعلة تساعدها على أداء تلك المهام بدرجة عالية من الفاعلية .

وتغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع ، فقد أقام المجتمع المدرسة في بادئ الأمر وأوكل إليها مهمة تربية أبنائه ، وأدركت المدرسة أن وظيفتها في حينه نقل

التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار ، كما فهمت المدرسة أنها تستطيع أداء هذه الوظيفة وهي بعيدة عن المجتمع ، وكذلك بعيدة عن مشكلاته وأمانيه وأهدافه .

وقد برز في السنوات الأخيرة مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عناية المدرسة بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، فقامت المدرسة بدارسة مشكلات المجتمع وتحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إظهار فردية الطلبة ، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها ، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة وللمجتمع ، فكيفت أساليبها وعدلت عن طريق العمل بها لتحقيق هذا التقارب وتلك المشاركة

(سمعان ومرسي ، 1989 : 10).

إن المدرسة الحديثة هي مدرسة المجتمع التي تسعى إلى تحقيق أهدافه بشتى الوسائل والإمكانيات المتوفرة ، وذلك من خلال قيامها بوظائفها التعليمية والتربوية على أكمل وجه .

ويذكر (الخواجا ، 2004) بعض معالم المدرسة الحديثة :ـ

1. تحسين مستوى المعيشة للمواطنين .
2. تجعل البيئة معملاً لعمليات التعليم المدرسي .
3. فتح أبوابها للمجتمع المحلي وتقديم مرافقها لخدمته .
4. تنظيم خططها ومناهجها حول العمليات الأساسية والمسائل الرئيسية للحياة الواقعية .
5. إشراك المواطنين في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها .
6. ممارسة الأساليب الديمقراطية فكراً وعملاً في كل المعاملات الإنسانية والعمل على تطويرها وتنميتها بين جميع الأفراد (الخواجا ، 2004 : 49) .

فيجب أن تكون الإدارة المدرسية عملية شاملة تستهدف انجاز الأعمال المدرسية بفاعلية بواسطة العاملين في المدرسة ، ولكن الرؤية الأصح تتجاوز كون الإدارة المدرسية مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة متكاملة (زاهر ، 1995 : 12) .

إن فاعلية الإدارة المدرسية تتحدد وبالدرجة الأولى بفاعلية مديرها لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانيات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال ، فإن قدرة إدارة المدرسة الفاعلة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة واتقان وبأقل جهد وتكلفة من أجل تحقيق مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي .

ومن الخصائص القيادية الخاصة التي ينبغي أن يتحلى بها القائد التربوي أن يكون ديمقراطياً مبتكراً عامل تغيير ، مسهلاً للعمل ، منسقاً ، إدارياً ملتزماً ، متعهداً ، ذا رؤية ثاقبة ، عامل تنمية

للموارد المالية في المدرسة ، مدير علاقات عامة ، قائد الحملة التربوية ، حلال للصراعات مفوضاً ، مطوراً لأعضاء هيئة العاملين، ينبوعاً للحكمة ، قائماً بالمهمة بطريقة قانونية ، تقنياً مجدولاً لأوقات المدرسة مفاوضاً في مجال العلاقات الإنتاجية ، بوضوح فهو أبوي حذاب وله أدوار تصورية محددة (Hughes ، 1993 : 13) .

وقد ظهرت موجة جديدة من الأدب التربوي الخاص بالمدرسة الفاعلة في القرن العشرين ففي الولايات المتحدة ظهرت بحوث "ببركي وسميث " سنة 1990 والتي ساعدت على تغيير مواصفات المدرسة الفاعلة ، وكشفت النقاب عن أن هذه المواصفات ترتبط بتحصيل عال للطلاب ، وفي بريطانيا أجرى مجموعة من الباحثين في عقد الثمانينات دراسة على المدارس لتجد أيها أكثر فاعلية ، وكان من نتائجها : أن هناك العديد من الممارسات المدرسية التي يمكن أن تحسن أداء الطلاب وبالتالي يمكن أن تسهم في إيجاد مدرسة فاعلة ، أما في البلاد النامية فإن البحوث كانت جزئية وركزت على العلاقة الوثيقة بين التزود بالمواد التعليمية والتحصيل الجيد للطلاب (دياب ، 2006 :2).

وبذلك يمكن القول أن الدول المتقدمة والنامية على السواء تسعى جاهدة إلى تطوير النظم التعليمية فيها بشتى الوسائل وذلك عن طريق إيجاد قيادات تربوية فاعلة مؤهلة ومدربة تدريباً يتناسب مع تحديات العصر ، فتطوير المؤسسة التعليمية يتطلب قيادة فاعلة تواكب التغيرات والطموحات وتنطلق من الواقع . ومن اللافت للنظر أن مستقبل التعليم في جميع دول العالم لم يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه ولا على تطوير مناهجه وأساليبه ، ولا على توفير أفضل الإمكانات المادية له ولا على حسن إعداد و تدريب المعلمين أو إحكام علاقته بالمجتمع المحلي ومطالبه وإنما أصبح يتوقف على توفير القيادات الواعية لإدارته (مصطفي، 2005 :492).

فمسئوليات الإدارة المدرسية جسام إذ لم يعد دور المدرسة مقتصراً على نقل التراث للأجيال وإعدادهم لحياة الكبار ، بل الاهتمام بالنشء في ضوء تفاعلهم مع بيئاتهم بحيث يحقق لهم تربية متكاملة فكرياَ ونفسياَ واجتماعياَ وهذا يقتضي تضافر الجهود وتنسيق الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة من أجل الكشف عن استعدادات الطلبة وصقل مواهبهم وتنمية معلوماتهم ودراسة مشكلاتهم فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل علي تنمية خبرات كل من يعمل في المدرسة وفقاَ للصالح العام (سليمان ،380:2001) .

ويتضح مما سبق أن جهاز الإدارة المدرسية متكامل فيما بينه من مدير ومعلمين وإداريين يجمعهم هدف واحد مشترك وتربطهم رابطة العمل الموحد وتحمل المسئولية والعمل بروح الفريق ، ولا بد أن تكون القيادة صالحة رشيدة ذات خبرة وكفاءة وفاعلية ومعلمون أكفاء متخصصون وعاملون متعاونون في مجتمع مدرسي يسوده التعاون والتآلف ويهدف إلي التسامي والعمل بروح الفريق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

تعتبر المدرسة من أكثر المنظمات الاجتماعية قابلية للهجوم والنقد والضغط الشعبي الدائم بحيث لا يمكن أن يماثلها أو يحاكيها في ذلك أي منظمة أو مؤسسة أخري في المجتمع
(ذياب ،127:2001).

من هنا كان النظام التعليمي من أخطر الأنظمة وأهمها في المجتمع ونجاحه يُشكل نجاحاً لكافة الأنظمة لأنه يهتم بإعداد المواطن الصالح القادر علي خدمة أمته نتيجة لتطور الفكر الإداري والتربوي والذي أدي إلي تطور في الإدارة المدرسية واتساع مجالاتها حيث لم تعد الإدارة المدرسية تهدف إلي تسيير شؤون المدرسة وفق تعليمات صادرة عن السلطات التعليمة العليا مثل : الحفاظ علي الانضباط والنظام وحصر غياب وحضور الطلاب وصيانة المباني المدرسية وتزويدها بالتجهيزات اللازمة.

فالإدارة المدرسية عملية إنسانية هادفة لتطوير نظام العمل المدرسي ووضع الموظف للوظيفة التي تناسب قدراته واستعداداته وتوفير الإمكانات المادية والبشرية التي تساعد علي تحقيق الأهداف التربوية وتطوير المناهج الدراسية وتلبية احتياجات المعلمين المهنية ورعاية الموهوبين وعلاج متدني التحصيل وإعداد برامج التوجيه والإرشاد الطلابي والإشراف علي النواحي المالية للمدرسة وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أجل خدمة العملية التعليمية (البوهى،78:2001).

مما سبق نستنتج أن الإدارة المدرسية تشتمل علي جانبين (إداري _ فني) ولا يمكن فصل إحداهما عن الأخر ،فهما متلازمان ويخدم كل منهما الأخر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن واجب الإدارة المدرسية الناجحة أن توازن في اهتماماتها بكلا الجانبين دون إغفال جانب أو طغيان جانب علي الأخر.حيث أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل علي توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين والتلاميذ والتزام كل فرد بالقواعد والأصول المرعية ورفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة دافعيتهم وجودة المعلمين لتوفير مستوي جيد متجدد وطموح (مرسي،13:2001).

ومن هذا المنطلق أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية لكل أفراد المجتمع المدرسي بل والمجتمع الخارجي لأن حسن الإدارة وكفاءتها من السمات البارزة للمدرسة أنها تميز بين المدرسة الحديثة والتقليدية. (الفعالة وغير الفعالة).

ويذكر(مصطفي ، 2002) أن أهمية الإدارة المدرسية الفاعلة تنبع مما يلي :

1_ الإدارة لازمة لكل جهد جماعي تطلق علي الجماعة وليس علي الفرد.

2_تسعي الإدارة نحو تحقيق أهداف معينة.

3_ ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداريين وإنما هي أيضاً جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.

4_ تعمل علي الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها
(مصطفى ، 2002 : 24).

مما سبق نري أن أهمية الإدارة المدرسية تنبع من ضرورتها الملّحة لكل مدرسة حيث إن المهام يتم تنفيذها بواسطة الآخرين(مدير ، نائب مدير،معلم ، إداري ، تلميذ) حيث يقوم كل منهم بالمهمة الموكلة إليه بإشراف وتوجيه ومتابعة مدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف من خلال الاستثمار الأمثل لكل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة بأقل جهد ووقت .

وتؤكد جميع نظريات الإدارة تقريباً أن مدير المدرسة في موقع متميز لكل ما يحدث في مدرسته بل هو رأس المدرسة الفاعلة وصدق من قال : " أعطني مديراً ناجحاً أعطيك مدرسةً ناجحة " .

وتوصلت الدراسات التي تناولت تطوير الإدارة المدرسية إلى أن هناك توجهات يمكن أن تفيد في تطوير الإدارة المدرسية وتحقيق فاعليتها .

ويذكر (البهواشي ، 2006) أن هذه التوجهات تتمثل في:

1-أن تكون المدرسة على دراية تامة بأهدافها.

2-أن يكون للمدرسة إدارة فعالة في تأدية مهامها.

3-أن يكون للمدرسة قيم أساسية توجه أعمالها اليومية .

4-أن يكون للمدرسة رؤية واضحة ورسالة محددة .

5-أن تسعى المدرسة بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف والرؤية (البهواشي ، 2006: 24).

مما سبق يتضح أن القيادة المهنية هي أحد العناصر المهمة للمدرسة الفاعلة حيث أن مدير المدرسة له تأثير واضح ومباشر على فاعلية التعليم والتعلم، والإدارة المدرسية الفاعلة تتطلب تحديد هدف واضح للمدرسة تسعى إلى تحقيقه ولقد زاد الاهتمام بفهم المدير الفعال بصورة ملحوظة نتيجة الثورة التي أحدثتها بحوث المدارس الفاعلة والإصلاح المدرسي في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين ، وتوصلت هذه البحوث إلى مجموعة من العوامل الدالة على القيادة المدرسية الفعالة منها : القدرة على المبادأة ، القدرة التحليلية ، رؤية واضحة للمدرسة ، القيادة بالتشارك ، القدرة على تحديد المصادر بفعالية ، القدرة على إحداث التغير وإدارته وإنتاجه (البهواشي ، 2006 : 56).

ويمكن أن تتحقق الفاعلية المدرسية من خلال المدير الفاعل الذي يوصل رسالة المدرسة بوضوح وبسهولة للعاملين معه والمجتمع المدرسي من طلاب ومعلمين والمجتمع المحلي وأولياء الأمور .

ومنذ أن تولت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مسؤولية إدارة التعليم في الضفة الغربية وغزة في شهر أغسطس 1994 قامت بالإصلاح التربوي الشامل وتوسيع صلاحيات الإدارات المدرسية وتطبيق اللامركزية في الإدارة ، وكما حظيت الإدارة المدرسية بقسط من اهتمام الوزارة ومن أجل تطويرها ورفع كفاءة المديرين وتحسين أدائهم عن طريق تنظيم البرامج التدريبية والدورات و ورش العمل والأيام الدراسية للارتقاء بمستوي الإدارة المدرسية وإطلاع المديرين علي كل جديد في مجال الإدارة المدرسية وكل ذلك انطلاقاً من اعتبار الإدارة المدرسية واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية والتي تؤثر بشكل فعال علي النتاجات التربوية

فهي المسؤولة عن إدارة وقيادة جزء مهم من المؤسسة التربوية التي تتعامل بشكل مباشر مع محور وغاية العملية التربوية وهو التلميذ ونجاحه وفشله وهو الفيصل في نجاح أو فشل العملية التربوية .
وأكدت الكثير من الدراسات والبحوث مثل دراسة (أبو عودة ، 2004) و(بسيسو ، 2005) التي تناولت واقع الإدارة المدرسية ومشكلاتها في محافظات غزة أن هناك العديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون أداء مدير المدرسة لعمله علي أتم وجه ولعل من بين هذه المشكلات ما يلي :

1_ إن مدير المدرسة يصرف جهداً ووقتاً كبيراً في أعمال الإدارة الروتينية .

2_ إن مدير المدرسة يصرف جهداً ووقتاً كبيراً في متابعة الأنشطة المدرسية .

3_ إن مدير المدرسة مفروض عليه أن يقوم بكل الوظائف والأدوار بمعني أن يمثل عدة أدوار في وقت واحد.

هذا مما يعيق فعلاً وجود إدارة مدرسية فاعلة في مدارسنا الفلسطينية في محافظات غزة . وكان لابد من التعرف علي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة من واقع مدارسنا وخاصة القائمين علي هذه المدارس(المديرين) وذلك للعمل علي أخذها بعين الاعتبار وتجسيدها واقعاً ملموساً في مدارسنا ومن هذا المنطلق يري الباحث ضرورة التعرف علي توفر المقومات التي تجعل الإدارة المدرسية فاعلة من وجهة نظر المديرين .

مشكلة الدراسة :

تحددت مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية :

1-ما درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين؟

2_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي للمتغيرات التالية:(الجنس ، المؤهل العلمي،المرحلة التعليمية ،سنوات الخدمة) ؟

3- ما سبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين ؟

فروض الدراسة :

1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي إلى متغير الجنس(ذكر ــ أنثى) .

2) لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي إلى متغير المرحلة التعليمية (أساسية ــ ثانوية).

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0,05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي إلي متغير سنوات الخدمة (من 1 ــ 5 ؛ 5 ــ 10 ؛ أكثر من 10) .

4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0,05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي إلي متغير المؤهل العلمي(بكالوريوس ــ دراسات عليا).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى :

1- التعرف علي درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهه نظر المديرين .

2- بيان ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً في درجات تقدير عينة الدراسة لمدي توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزي إلي متغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، المرحلة التعليمية ، سنوات الخدمة).

3- التعرف على سبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أن المسئولين التربويين وأولياء الأمور يتطلعون إلي تربية ومدارس أكثر فاعلية لإيجاد الإنسان القادر علي التعامل مع الواقع بكل ايجابية في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية والتربوية

يعتقد الباحث أن الكشف عن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة من وجهة نظر المديرين في محافظات غزة يساعد علي إيجاد إدارة مدرسية قادرة علي الارتقاء بالمدارس إلى الأفضل ويتوقع أهمية هذه الدراسة من خلال:

1- أهمية الادارة المدرسية الفاعلة في تحقيق المدرسة الفاعلة حيث أن فاعلية المدرسة تعتمد علي فاعلية الادارة المدرسية.
2- ندرة الموضوع في المجتمع الفلسطيني وبين الدراسات في مجال الإدارة المدرسية الفاعلة حيث لم يطرح هذا الموضوع في المجتمع الفلسطيني كرسالة ماجستير من قبل في حدود علم الباحث .
3- قد يستفيد من هذه الدراسة مديرو المدارس ونوابهم والإداريون والمعلمون وكل العاملين بالمدرسة.

4- قد يستفيد من هذه الدراسة قسم الادارات التربوية بوزارة التربية والتعليم والمتابعون لتقويم عمل الادارة المدرسية وأقسام الادارات المدرسية بمديريات التربية في المحافظات.

5- يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والدارسون والمهتمون بالادارة المدرسية وتوجيه الجهود من أجل إجراء المزيد من الدراسات لتطوير الادارة المدرسية وتفعيلها في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالحدود التالية :

1- الحد الموضوعي :

اقتصرت الدارسة في حدها الموضوعي على درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية .

2- الحد المكاني

طبقت هذه الدراسة في محافظات غزة .

3- **الحد المؤسسي**:

طبقت الدراسة على المدارس الحكومية بمحافظات غزة التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي .

4- الحد البشري :

اقتصرت الدراسة علي عينة من مجتمع مديري المدارس الحكومية الأكاديمية (أساسية ، وثانوية) بمحافظات غزة.

5- ***الحد الزماني***

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2008/2007م .

مصطلحات الدراسة :

المقومات :-

قال صاحب لسان العرب: قِوَامُ العيش عماده الذي يقوم به وقِوَامُ الجسم تمامه وقوام كل شي ما سيقام به وقيام الأمر نظامه وعماده ،مقوم الشئ : أي ما يقوم به وما يرتكز عليه ويقال هذا قوام الأمر ملاكه الذي يقوم به (لسان العرب ، مادة قوم ص589).

يعرف الباحث المقومات إجرائياً بأنها:-

"العوامل والعناصر التي تساعد علي إن تجعل من الادارة المدرسية إدارة مدرسية فاعلة ومؤثرة قادرة علي تحقيق الأهداف المرجوة علي أحسن وجه".

-***الإدارة المدرسية***: عرفها (العمايرة ، 2002) : "مجموعة عمليات وظيفية تتفاعل ايجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في اعداد النشء بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة (العمايرة ، 2002 : 18).

عرفها : (ذياب ، 2001) بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة التي يقوم به المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي عقلياً وأخلاقياً واجتماعياً ووجدانياً وجسمياً لمساعدته علي أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ علي بيئته المحيطة به ويساهم في تقدم مجتمعه (ذياب ،2001 :12).

عرفها :(فهمي ومحمود، 1993) : بأنها "جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم فيه فريق العاملين بالمدرسة التي تتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنين بغية تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها وبما يتمشي ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلي أسس سليمة (فهمي ومحمود ، 1993 :22).

عرفها (زاهر ،1995) بأنها "هي منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتيسير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلي مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلي تحقيق الاهداف المرجوة بفاعلية (زاهر ،12:1995).

ويعرف الباحث الإدارة المدرسية **إجرائيا** بأنها "مجموعة الجهود المنظمة التي يساهم في بذلها المجتمع المدرسي بكل ايجابية داخل المدرسة وخارجها تبعاً للأهداف العامة للمجتمع من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة ".

- **الإدارة المدرسية الفاعلة** عرفها : (كنعان ، 1995) بأنها " الإدارة المدرسية القادرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن " (كنعان ، 1995 : 386) .

ويحدد (كنعان ، 1995) مجموعة من القدرات التي تشتمل على الفاعلية مثل القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل ، القدرة على المفاضلة بين الأهداف والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق الأهداف وتحديد أولوياته ، والقدرة على استخدام الموارد المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف (كنعان ، 1995 : 387).

-عرفها (النجار، 2005) بأنها " الإدارة التي تؤمن بأنها فاعلة في توظيف كافة العناصر والإمكانيات المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة ومن هنا يمكن القول بأن أهم معيار للحكم على مدى فعالية الإدارة هو مدى قدرتها على الإنجاز" (النجار، 2005: 19).

- عرف (عزب ، 2008) الإدارة المدرسية الفاعلة بأنها : " الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته " (عزب ، 2008 : 296) .

وسوف يعتمد الباحث تعريف (عزب ، 2008) تعريفاً إجرائياً للإدارة المدرسية الفاعلة في هذه الدارسة .

المدارس الحكومية :

هي المدارس التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إدارياً وفنياً على اختلاف مراحلها التعليمية(أساسية وثانوية) و (وزارة التربية والتعليم ، 2008).

ويعرف (الصوفي ، 1997) مدير المدرسة بأنه "هو الشخص الذي يمكنه أن يوثر في الناس ليعملوا برغبتهم علي تحقيق أهداف الجماعة (الصوفي ،1997 :210).

مدير المدرسة : هو الشخص المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية

(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، 2008 : 1) .

وسوف يعتمد الباحث هذا التعريف تعريفاً إجرائياً لمدير المدرسة .

محافظات غزة : هي المحافظات الجنوبية من فلسطين والتي تمتد علي ساحل البحر المتوسط من الجهة الجنوبية الغربية التي تعرف بقطاع غزة .

وعرفتها وزارة التخطيط (1997) بأنها " جزء من السهل الساحلي والتي تبلغ مساحته 365كم2 ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية ، تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي

(محافظة شمال غزة ، محافظة غزة ، محافظة الوسطى ، محافظة خان يونس ، محافظة رفح).

(وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية ، 1997 :14) .

وسوف يعتمد الباحث تعريف وزارة التخطيط تعريفاً إجرائياً بمحافظات غزة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

* الإدارة المدرسية :
- نشأة الإدارة المدرسية .
- تطور الإدارة المدرسية .
- مفهوم الإدارة المدرسية .
- أهداف الإدارة المدرسية .
- وظائف الإدارة المدرسية .
- أنماط الإدارة المدرسية .
- الإدارة المدرسية في محافظات غزة .
- مقومات الإدارة المدرسية الناجحة .

* المدرسة الفاعلة :
- التطور التاريخي للمدرسة الفاعلة .
- المدرسة الفاعلة في الأدب التربوي المحلي .
- مفهوم المدرسة الفاعلة .
- خصائص المدرسة الفاعلة .
- سمات مدير المدرسة الفاعلة .

الإدارة المدرسية

تمهيد :-

تعتبر الإدارة نشاط إنساني قديم رافق الإنسان منذ تواجده علي سطح الكرة الأرضية حيث بدأ الإنسان ينظم حياته اليومية بنفسه ، وبدأت الجماعات كذلك تنظم شؤونها بشكل فعال ، حيث أن الإدارة تتطلب انجاز الأعمال والمهام عن طريق تضافر الجهود وتكاتف الأفراد ،والإدارة كعلم – حديث نسبياً حيث كان أول ظهور لهذا العلم في مجالي الصناعة والتجارة ثم انتقل إلي التربية .

إن الإدارة في مجال التربية والتعليم اشتقت كثيراً من مفاهيمها وقواعدها من علم الإدارة وفرضت الإدارة نفسها في التربية كبقية العلوم التربوية .

نشأة الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية ميدان من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين ، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ زمن طويل ، حيث كان الإنسان يدير شؤونه اليومية بنفسه ويدير الأب والأم شؤون البيت وتربية الأولاد وتنشئهم التنشئة الاجتماعية المناسبة .

وقد اشتقت الإدارة المدرسية مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العامة ، وترتبط بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير ، فالإدارة العامة كالإدارة المدرسية في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه علي أكمل وجه وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع وتوفير القوي العاملة المدرسية اللازمة لخطط التنمية .

وبدأت الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية عام 1946م ،ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها علي العلوم التربوية وتستقل بذاتها (العمايرة ، 2002 : 17) .

والإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية متكاملة شاملة حسب ميول وقدرات التلميذ .

وتعتبر الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة فترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً من حيث آلية عمل كل منهما فكلاهما تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه علي الوجه الأكمل ،بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمته وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع (مصطفي ،2002 :36) .

مما سبق نستنتج أن الإدارة العامة كعلم له قواعده، أسبق من الإدارة المدرسية التي استمدت كثيراً من مفاهيمها وقواعدها من علم الإدارة العامة ، قبل أن تبرز الإدارة المدرسية كعلم مستقل بذاته .

ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ، ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية علي المستوي القومي

بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947م في نيويورك البداية الأولي لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم (ذياب ،2001 :20).

تطورت الإدارة المدرسية كعلم من العلوم التربوية المهمة تطوراً كبيراً من خلال الاهتمام بهذا العلم من خلال جهود عدة ومميزة منها :

- وجود أقسام علمية متخصصة في الجامعات ، اعتماد مقررات دراسية يدرسها طلاب الجامعات والمعاهد المتخصصة بإعداد المعلمين مثل مقرر : الإدارة المدرسية ، مقرر المعلم والإدارة المدرسية ، مقرر إدارة الصف . ومقرر إدارة المدرسة الثانوية، وطورت هذه الأقسام برامج وورش عمل تدريب وتأهيل العاملين بالإدارة المدرسية من معلمين ، مديرين ، مشرفين من أجل تطوير أدائهم داخل المؤسسات التعليمية .
- أسهم أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في معاهد وكليات التربية بالقيام بالعديد من البحوث والدراسات التي ساعد علي تطوير الفكر الإداري
- ظهر العديد من الكتب والمراجع في ميدان الإدارة التعليمية التي أَثْرَتْ هذا الميدان وساهمت في تطوره وكذلك ظهور المراكز والجمعيات العلمية في ميدان الإدارة التعليمية وكذلك ظهور المجلات العلمية والدوريات في هذا الميدان وإجراء الدراسات والبحوث العلمية في ميدان الإدارة المدرسية والتعليمية والتربوية.

إن الجهود السابقة مجتمعة ساعدت علي تطوير الإدارة في ميدان التربية أو "الإدارة المدرسية ميدان من الميادين الحديثة ، حيث أنها وليدة القرن العشرين " كما وتعتبر وسيلة مهمة من أجل تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها .

تطور الإدارة المدرسية :

يشهد العصر الحديث تطوراً كبيراً في مفهوم الإدارة المدرسية حيث أنها إدارة لا تهدف إلي الربح المادي لأنها إدارة أنيط بها تحقيق أهداف المجتمع حيث ابتعدت عن الإدارة الروتينية في مفاهيمها وأسسها (الجبر ،2002 :23) .

إن التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية قد حول مفهوم الإدارة المدرسية من الاقتصار علي المحافظة علي النظام المدرسي وتسيير الأمور الروتينية بالمدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب وانضباط العملية التعليمية إلي الاهتمام بتوفير مختلف الإمكانات والخبرات التي تساعد التلميذ علي النمو الشامل المتكامل وجَعْل التلميذ محور العملية التربوية أي أن الإدارة المدرسية لم تعد إدارة تسيير وتنظيم بقدر ما هي إدارة تطوير وتنمية وانصب الاهتمام علي التلميذ بصفته محور العملية التعليمية وتهيئة كافة الظروف التي تساعده علي النمو السليم فكرياً وروحياً وجسمياً (عابدين ، 2001 : 59).

تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متوازنة ومتكاملة حسب قدراته واستعداداته ، وظروف البيئة التي يعيش فيها، بل الإدارة المدرسية مهمة للمعلم لتسيير أموره و أمور مدرسته، فهي مهمة للمعلم والتلميذ على السواء .

وأصبحت كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية من السمات التي تتميز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة القديمة (التقليدية) حيث أن مهام الإدارة المدرسية لم تعد روتينية كحفظ النظام ومتابعة حضور وغياب الطلاب والموظفين بل أصبحت مهامها أبعد من ذلك حيث ارتبطت كمحور العملية التربوية وهو التلميذ وتنظيم الجهود وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحسين وتطوير العملية التربوية ، كما أصبحت تدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الزاوية في الإدارة المدرسية (محمد ، 2004 : 22) .

مما سبق يتضح لنا أن تطور الإدارة المدرسية تطور حسب التطور التي لحق التربية ليشمل عملية النمو الشامل والمتكامل للتلميذ في شتي الجوانب ، كما واتسع الهدف ليشمل التنمية الشاملة لأبناء المجتمع بما يحقق أهداف المجتمع وأماله وتطلعاته .

وكما شملت الإدارة المدرسية الحديثة الجانبين الإداري والفني من حيث توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لنجاح العمل المدرسي ، وتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف الشاملة والكاملة للتربية (الجوانب الإدارية والفنية) .

مفهوم الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية أحد عناصر العملية التربوية المهمة والتي تساعد على نجاح العملية التربوية لإسهاماتها الفعالة في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتنشيطها .

وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية وإذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية وتجد لها استقلالاً ذاتياً شأنها شأن العلوم الأخرى مما جعل لها تعريف يعبر عن ذاتها وماهيتها وطبيعتها ومن هذه التعريفات علي سبيل المثال لا الحصر .

- عرفها (العمايرة ، 2002) **الإدارة المدرسية** : " مجموعة عمليات (تخطيط ، تنسيق ، توجيه) وظيفية تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة " (العمايرة ،2002 :18).
- عرفها (العجمي ، 2000) **الإدارة المدرسية** :" جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً ،أخلاقياً ، اجتماعياً ،وجدانياً ،

جسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ علي بيئته المحيطة به ، ويساهم في تقدم مجتمعه" (العجمي ،2000 :30)

- وعرفها (زاهر ،1995)**الإدارة المدرسية**: " وهي منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلي مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلي تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية "

(زاهر ، 1995 : 12).

- وعرفها (البوهي ،2001)**الإدارة المدرسية** " بأنها مجموعة العمليات التي تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف تؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد ، بما يحقق أهداف المدرسة " (البوهي ، 2001 : 14) .
- وعرفها (طافش ، 2004)**الإدارة المدرسية**": بأنها :" مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبه من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات علي ضوء المنجزات " (طافش ، 2004 : 14)
- وعرفها (فهمي ومحمود ،1993)**الإدارة المدرسية** بأنها ": جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة التي يتكون منها المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين الفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يتمشي مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلي أسس سليمة " (فهمي ومحمود ، 1993 : 7) .
- وعرفها (أحمد ، 1991)**الإدارة المدرسية** بأنها : " هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة " (أحمد ، 1991 : 5) .
- وعرفها (مصطفي .2002)**الإدارة المدرسية** :" هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها ،وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد إلى تحقق أهداف المدرسة (مصطفي ، 2002 : 38).

من خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة المدرسية نلاحظ أنها تتفق علي :-

- الإدارة المدرسية نشاط منظم هادف يسعي إلي تحقيق أهداف تربوية منشودة من خلال المدرسة التي من مهمتها إعداد وتربية النشء.
- الإدارة المدرسية مجموعة من الجهود المنسقة التي يشارك في بذلها عدة عناصر وليس عنصر واحداً ، تتمثل هذه الجهود في جهد المدير ونائبه والمعلمين والإداريين والفنيين ، وأن تكون الجهود موحدة متكاتفة من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وكلفة .

- تتضمن الإدارة المدرسية عمليات التنظيم والتخطيط والتنسيق والتوجيه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع ، وهذا ما أشارت إليه بعض التعريفات مثل (العمايرة ، طافش ، مصطفى ، العجمي ، البوهي) .

فالإدارة المدرسية جهد تشاركي ومتكامل يؤديه العاملون في المدرسة كل حسب ما أوكل إليه من مهام وهذا الجهد التشاركي يسعي لتحقيق الأهداف المرجوة بحيث يكون متفاعلاً بايجابية داخل المدرسة وخارجها بما يتفق مع فلسفة المجتمع ، كما أن الإدارة المدرسية لها صلة وثيقة بالمجتمع والبيئة التي تحيى فيها .

- إن عمليات الإدارة المدرسية تتم من خلال قيام العاملين بها وبتوجيه وتأثير مدير المدرسة في سلوك الأفراد وتوجيههم التوجيه المناسب الذي يخدم تحقيق الأهداف .
- ركزت بعض التعريفات للإدارة المدرسية على دور الإدارة المدرسية في إعداد وبناء التلميذ الذي يعتبر محور العملية التعليمية ، وذلك في شتى مناحي شخصيته ، وهذا ما أشارت إليه بعض التعريفات مثل (العمايرة ، أحمد ، العجمي ، فهمي ومحمود) وهذا يعتبر مهمة أساسية من مهام الإدارة المدرسية الحديثة.

أهداف الإدارة المدرسية :

إن التطور الذي لحق الإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها ، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة ، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ، ومن إقليم لآخر ومن مجتمع لآخر ، حيث أن الإدارة المدرسية لم تعد عملية روتينية هدفها تسيير أمور المدرسة وحصر غياب وحضور الطلاب ، وتفقد الأبنية والتجهيزات ، والمحافظة على النظام والانضباط ، وحشو أذهان الطلاب بالمعلومات والمعارف ، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة ، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

فأهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر ، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة الأهداف : (حجم المدرسة ، ونوعية المرحلة التعليمية ، ورغبة العاملين ومؤهلاتهم الشخصية ، ونوعية الإدارة التعليمية (مركزية ، لامركزية) وشخصية المدير وسماته .

كما وتختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر وحسب اختلاف آرائهم واهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية (العجمي ، 2000 : 30) .

وهناك تصنيفات كثيرة لأهداف الإدارة المدرسية ومن أشهر هذه التصنيفات ، ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام هي :

1) الأهداف التربوية والثقافية : وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات .

2) الأهداف الاجتماعية : تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه اتجاه أسرته ووطنه وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع .
3) الأهداف الدينية : تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً وغرس القيم والأخلاق الفاصلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة .
4) الأهداف الاقتصادية : وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه وتنمية ثقافة الإنتاج (البوهي ، 2001 : 36).

إن أهداف الإدارة المدرسية تتنوع وتختلف من إداري إلى آخر ومن مفكر إلى آخر ، وذلك حسب آرائهم وتوجهاتهم .

ويذكر (العجمي ، 2000) مجموعة من أهداف الإدارة المدرسية التي يمكن أن تترجم عملياً على أرض الواقع وهي :ـ

1) إن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر عن أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة وغير مقصودة ، لا بد أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي (روحياً ، عقلياً ، اجتماعياً ، نفسياً) مع محاولة تجنب تعلمهم السلوكيات السلبية .
2) الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من (تخطيط ، تنظيم ، متابعة ، إشراف) داخل المدرسة .

بصورة جيدة وفعالة ، فنجاح الإدارة يتطلب التخطيط السليم والإشراف المستمر والترشيد المناسب للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقويم الجيد .

3) مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة ، وذلك بما يتناسب مع قدرات واستعدادات ومهارات كل موظف حتى يستطيع أداء مهامه بفاعلية وكفاءة .
4) توفير النموذج المثالي المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة ، واعتبار أن طاقم العاملين(مدير ، معلمون إداريون) لا بد أن يمثلوا القدوة الصالحة والشخصية الحسنة ويتخلقوا بالفضائل الحسنة كالصدق ، الأمانة ، والتعاون .
5) توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة وحسن التصرف ، وأن تسود العلاقات الحسنة والروح الطيبة ويشعر الجميع أن الجهود المبذولة تتم من أجل الصالح العام ابتغاء مرضاة الله عز وجل.
6) ربط المدرسة بالمجتمع المحلي ، وذلك لتمكين المدرسة من أداء دورها في إعداد التلميذ القادر على التكيف مع مجتمعه .
7) توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ووضع الحلول المناسبة لها مقدماً ، ويسمي هذا المبدأ (الاستشعار عن بعد في العمل الإداري) (العجمي ، 2000 : 32) .

ويذكر (عابدين ، 2001) عدداً من أهداف الإدارة المدرسية :ـــ

1) توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً ، وجسمياً ، روحياً ، واجتماعياً ، ونفسياً .
2) تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين .
3) توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي ومراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة .
4) المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه (عابدين ،2001 :62)

من خلال استعراض أهداف الإدارة المدرسية نلاحظ أن اختلاف هذه الأهداف وأساليب صياغتها تختلف من مفكر لأخر وذلك تبعاً لاختلاف اهتماماتهم وآرائهم وفلسفتهم وإحساسهم بمدي أهمية كل أهداف الإدارة المدرسية إلا أنهم يجمعون علي هذه الأهداف ويجب أن تركز علي التلميذ محور العملية التعليمية وإعداده إعداداً متكاملاً متوازناً ، كما ويسهم في تحقيق هذه الأهداف كل العاملين بالمدرسة وعلي اختلاف مهامهم ومسئولياتهم من خلال التعاون المثمر فيما بينهم وأن تسود العلاقات الإنسانية الحسنة فيما بينهم بحيث يكمل كل منهم الأخر حتى تؤدي المؤسسة التربوية هذه الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة الفاعلية .

وظائف الإدارة المدرسية :

لقد تطور الفكر الإداري والتربوي تطوراً ملحوظاً مما أدي إلى تطوير وتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وتعدد مهامها واتساع مجالها في الوقت الحاضر ، هذا بالإضافة إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة ، حيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد "مدير المدرسة" بل يجب التعاون مع جميع العاملين في المدرسة ، حيث أن الإدارة المدرسية تتطلب جهداً تشاركياً من الجميع .

أدي نتيجة لهذا التطور تطور وظيفة المدرسة التي انتقلت من تسيير أمور المدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب والمحافظة علي النظام وصيانة المباني المدرسية والمحافظة علي ممتلكات المدرسة وأثاثها، بل أصبح دور المدرسة أبعد من ذلك بالإضافة إلي ما سبق ممثلاً في توفير الإمكانات المادية والبشرية وتطوير المنهاج وتنمية المعلمين مهنياً وتنظيم علاقة فعالة مع المجتمع المحلي والارتقاء بالتلاميذ الذين هم محور العملية التعليمية ومراعاة ميولهم وتنمية مواهبهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة .

فالإدارة المدرسية الحديثة تشمل جانبين (إداري و فني) ولا يطغي جانب علي أخر إنما يخدم كل منهما الأخر فكلاهما ضروري لنجاح العملية التعليمية وبالإضافة إلي كل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية والنهوض بالمكتبات المدرسية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومعالجة مشكلات التلاميذ الدراسية

والاجتماعية وتقديم الخدمات الصحية لهم وإشراك أولياء الأمور من ذوي الاختصاص في كل ما يعود بالنفع علي التلاميذ وأن قيام الإدارة المدرسية بوظائفها الإدارية والفنية علي الوجه الأكمل بحيث تكون الوظائف الإدارية في خدمة تيسير الوظائف الفنية والإشرافية .

ويذكر (مصطفي ،2002) ما يجب مراعاته حتى تؤدي الإدارة المدرسية وظائفها :-

1-اختيار البديل الملائم (اتخاذ القرارات) لتحقيق الأهداف التربوية بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد .

2- حفز العاملين وإثارة دافعتيهم وشحذ هممهم والتنسيق فيما بينهم .

3- التأكد من تحقيق الأهداف وكشف الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويبها ومتابعة تنفيذ الإجراءات للتأكد من ملاءمتها لوضع الثواب للأكفاء وإيقاع العقوبات بالمهملين في أعمالهم (مصطفي ،2002 :41).

وحتى تحقق الإدارة المدرسية الأهداف المنشودة في ضوء السياسة التعليمية التي يؤمن بها المجتمع ينبغي أن تخرج من مفهومها التقليدي لتكون عمليات فنية وتنظيم للعلاقات الإنسانية بوظيفة المدرسة الفكرية ويجب أن تكون مشتركة بين أعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة . فعندما يدرك مديرو المدارس أن مدارسهم وحدات مستقلة في النظام التعليمي سيقدرون أهمية المهام والمسئوليات الضخمة الملقاة عليهم ويسعون إلي تحقيقها بأقصى جهد يتفانون من أجل ذلك .

فوظيفة الإدارة المدرسية الرئيسة هي تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد علي تربية وتعليم التلاميذ من أجل تحقيق نموهم الشامل والمتكامل والعمل علي تنمية خبرات أفراد المجتمع المدرسي.

قيام الإدارة بوظائفها المنوطة بها يتطلب فيها مراعاة ما يلي :-

1- الإيمان بقيمة الفرد وحمايته، مع ترشيد العمل.

2- حسن التنظيم والتخطيط والتنسيق ثم المتابعة والتقويم .

3- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم

4- إتباع الأساليب الايجابية في حل المشكلات التي تعترض العمل المدرسي.

5- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمي.

6- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها .

7- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه .

8- معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول لها (أحمد ،1991 : 9)

ولقد حدد (العمايرة ، 2002) عدداً من الوظائف للإدارة المدرسية والتي تتناسب مع متطلبات العصر وتراعي التطور في هذا الميدان وما أسفرت عنه الأبحاث والدراسات في هذا الميدان ومن هذه الوظائف:

1- تعتبر المدرسة أن المتعلم هو محور العملية التعليمية وتزويده بخبرات يستطيع من خلالها مجابهة المشكلات التي تواجهه .
2- دراسة المجتمع ومشكلاته والعمل علي حلها وتحقيق أهداف المجتمع وآماله وطموحاته .
3- تهيئة الظروف وتقديم الخبرات التي تساعد علي تربية التلاميذ وتعليمهم من أجل تحقيق النمو الشامل والمتكامل.
4- الارتقاء بمستوي المعلمين وتنميتهم مهنياً واطلاعهم علي ما يستجد في طرق التدريس وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية (العمايرة ، 2002 : 57- 58).

مما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية لابد أن تكون العملية الشاملة التي تستهدف انجاز الأعمال المدرسية بفاعلية من خلال العاملين بالمدرسة وأن مدير المدرسة يتحمل مسئولية التخطيط والتوجيه والقيادة والتقويم واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر من عناصر المجتمع المدرسي ويتحمل مسئولية مواجهة التغيرات والتكيف معها .

إن هذه الوظائف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال مديرين علي مستوي عال من الكفاءة الإدارية والفنية حتي تتحقق وظيفة الإدارة المدرسية بشكل فعال ، وأن تكون الإدارة التربوية حريصة عند اختيار مديري المدارس وفق شروط معينة بالإضافة إلي تدريبهم قبل الخدمة وأثنائها وتزويدهم بكل جديد في مجال الإدارة المدرسية حتي تؤدي المدرسة دورها بشكل ايجابي ويتم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

أنماط الإدارة المدرسية :

تختلف ممارسات مديري المدارس من مدرسة لأخرى ، وذلك حسب عوامل عدة منها ما يتعلق بمدير المدرسة نفسه وطبيعته الشخصية ، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة ، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي ، ومنها ما ترتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة ، فنرى أن بعض الإدارات المدرسية تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة ، ومنها من يجنح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة ، فلا يسير المديرون على نمط واحد في تسييرهم لشؤون المدرسة

وقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة المدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى أربعة أنماط وهي :ـــ

1- النمط الأوتوقراطي ، أو التسلطي ، الفردي ، المتحكم ،الاستبدادي ،الديكتاتوري.
2- النمط التراسلي ، أو الحر ، المتساهل ، التسيبي .
3- النمط الديمقراطي أو التشاركي ، الإنساني .
4- النمط الشورى.

وسيتناول الباحث كل نمط من الأنماط السابقة للتعرف على طبيعة كل نمط وسماته التي تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى .

1- النمط الأوتوقراطي :

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني :حكم الفرد أي خضوع العاملين لنفوذ وسلطة شخص واحد وفي ظل هذا النمط تتركز السلطات بمجملها في يد المدير الذي يلعب دوراً رئيساً وما علي العاملين إلا طاعته وتنفيذ أوامره دون مناقشة أو إبداء الرأي كما لا يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات أو التخطيط والتنظيم كما يرفض المدير تفويض السلطة اعتقاداً منه بأن ذلك يقلل من مكانته ،و يتم التركيز علي رفع الإنتاجية دون مراعاة العلاقات الإنسانية كاحترام شخصية المعلم ومشاعره ومتطلباته .

ويذكر (العجمي ،2003) السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي :-

-قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين

- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق وواجبات الآخرين

- عدم تقبل النقد ولو كان بنّاءً ، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة.

- التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة. (العجمي، 2003: 24).

أبرز سمات هذا النمط :-

يذكر (عابدين ، 2001) عدداً من سمات الإدارة الأوتوقراطية منها :ـــ

1. غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم .
2. غياب دور المعلمين عن المشاركة في الإدارة ، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية .
3. التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية وإهمال ميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم وإهمال مراعاة الفروق الفردية بينهم (عابدين 2001 ،69).

فهذا النمط الإداري يترتب عليه عدم الشعور بالانتماء للمدرسة ،وعدم التعاون أو اللامبالاة وكما يمكن أن تنعكس أثار سلبية علي التلاميذ نتيجة الشعور المسيطر علي المعلمين وتأثر أدائهم وعلاقاتهم مع طلابهم .

ومما تجدر الإشارة إليه إن هذا النمط الإداري من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر وكما أن التربية المعاصرة ترفض هذا النمط لأنه يقلل من مكانة العاملين وخاصة المعلمين الذين يشعرون بأنهم ينفذون التعليمات دون المشاركة في وضعها أي أنهم وسيلة لتحقيق هدف معين هذا ما يسبب لهم الاضطراب والقلق الذي يؤثر بدوره علي أدائهم بالإضافة إلي انعدام وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وهذا بدوره يتعارض مع روح التربية الحديثة .

ويتضح من خلال تلك السمات أن مدير المدرسة الذي ينتمي لهذا النمط متعصب لرأيه غـــامض يركز جميع السلطات في يده ولا يفوضها ، غير مهتم بالعلاقات الإنسانية وأثرها فـــي إنجـــاح العمل .

2- النمط الترسلي :

ويقوم هذا النمط على ترك العاملين يفعلون ما يشاءون ، حيث تبدو القيـــادة وكأنهـــا غيـــر موجودة لتتولي توجيه العاملين ، فلا ضابط ولا موجـــه للعمـــل ممـــا يـــؤدي إلـــى الفوضـــى والاضطراب في المدرسة.

ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث تحقيق الأهداف المنشودة ، حيث يلعب الحظ دوراً في ذلك .

ويتميز المدير الترسلي بعدد من السمات الشخصية :

- ضعف الشخصية .
- عدم القدرة علي اتخاذ القرارات .
- تطبيق اللوائح وقلة توجيه العاملين والإشراف علي أدائهم ومتابعتهم وتكون الحرية في غير محلها حيث يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره .

3- النمط الديمقراطي (الإنساني) :

يتميز هذا النمط بالتشاركية ، حيث لا ينفرد المدير برأيه ، بل يشرك الآخـــرين معـــه فـــي التخطيط لاتخاذ القرار ، ويحرص المدير على أن يسود جو من المحبة والتشاور والتعاون والتنسيق بين العاملين .

كما يتميز هذا النمط الإداري عن غيره من الأنماط بأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية واحترام الآخـــرين وتقدير جهودهم مما يؤدي إلي رفع روحهم المعنوية ومشاركتهم الايجابية كما تقـــدر الفـــروق الفرديـــة ومراعاتها عند توزيع المهام من أجل اكتشاف المواهب والقدرات وتوظيفها بما ينفع المدرسة .

إن الاهتمام بالعوامل الإنسانية بحيث يؤثر علي العمل لذا يتصف أحياناً هذا المـــدير بالمرونـــة فـــي تفسير اللوائح والقوانين بما يراعي المشاعر الإنسانية في بعض الظروف الطارئـــة للعـــاملين (العجمـــي ،2003، 27)

وهذا النمط يهتم بمبدأ التفويض وتأكيد المصلحة العليا علي المصلحة الشخصية وكما يعمـــل علـــي تهيئة مناخ مدرسي سليم قائم علي الاحترام المتبادل والتعاون المثمر وتوثيـــق العلاقـــة بـــين المدرســـة والمجتمع المحلي تحقيقاً لأهداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أنشاها المجتمـــع لإعـــداد أبنائـــه إعداداً سليماً .

- السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي:-

يتميز مدير المدرسة من النمط الديمقراطي (الإنساني) بعدد من السمات التي تميزه عن غيره من الأنماط حيث يذكر (العجمي ، 2003) **عدد من السمات**:-

1- الإيمان بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات.

2- قوى الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.

3- يتقبل النقد البناء وإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه.

4- يعترف بالفروق الفردية ويراعيها عند تفويض السلطة وتوزيع المهام.

5- يهتم بالوقت واحترام المواعيد والالتزام بها.

6- احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها (العجمي،2003: 28)

ويضيف (العمايرة : 2002) بعض السمات مثل:

1- يعمل على تنمية النمو المهني للمعلمين ويرغب في التطوير والتجديد ويشجع معلميه.

2- علاقته مع المجتمع المحلى ودية ووظيفية.

3- يكسب ثقة الآخرين من خبرته وقدرته وتعامله مع الآخرين.

4- مبدأ المحاسبة والمكافأة وفق معايير معلنة وواضحة للمعلمين (العمايرة : 2002: 69)

ولقد زاد الاتجاه نحو إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية وذلك نتيجة تقدم البحوث العلمية وتعددها والتي توصلت نتائجها إلي أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وفاعلية عندما يشاركون في وضع القرار وتنفيذه ويكونون أكثر اهتماماً بأعمالهم (مصطفي ،2002 : 50) .

مما سبق نستنتج أن فرص نجاح الإدارة المدرسية كبيرة في ظل هذا النمط كما أن الأهداف المنشودة يمكن أن تتحقق بشكل أكبر لأنها بيئة تؤدي إلي زيادة الإنتاجية وتقديم برامج تعليمية منتجة ومثمرة .

4- النمط الشورى (القيادة الشورية):

إن هذا النمط عرفه المسلمون الأوائل وتمثلت ميزته في شخص القائد الأول محمد ﷺ لهذه الأمة حيث اتخذ عليه الصلاة والسلام من الشورى منهاج حياة بدءا من النظام السياسي حتي قيادة المدرسة والبيت ، فهي تعني الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين (العاجز والبنا ، 2004 : 16). وقد بين القرآن هذا المبدأ بقوله تعالي " **وشاورهم في الأمر** " (أل عمران ، آية : 159) فكان عليه الصلاة والسلام مشاوراً أصحابه في كل الأمور صغيرها وكبيرها ، علي الرغم من أن الوحي كان يرشده ويدله كان باستطاعته الاستغناء عن مشورة أصحابه ، إلا أن الهدف من مشاورة أصحابه هو تعليم أمة الإسلام لتنفيذ إدارة الحياة بشكل ناجح .

ويذكر (العاجز والبنا ، 2004) سمات القيادة الشورية والتي تتمثل في :-

1- يمارس فيها القائد أكبر قدر من التوجيه الذاتي وهذا يقتضي تحمله المسئولية علي خير وجه ، مع ممارسة المبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة.
2- يستخدم القائد الشورى تصرفه الذكي ، وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجهه.
3- يحصل القائد علي المعلومات والحقائق من مصادرها الأصلية ، ولا يعتمد علي أخبار بدون أصل عملا وامتثالا بقوله عز وجل : " يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا علي ما فعلتم نادمين " (الحجرات ، آية 6) .
4- يحاول القائد الشوري أن يوسع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار طالما أن رأيه صواب.
5- يشجع الآخرين علي تعلم القيادة فعلاً وليس بالقول يعاملهم باحترام وتقدير وحرية ، ويعمل علي تقدم العلم والمعرفة ويعمل علي تحسين فرص المعرفة والفهم

(العاجز والبنا، 2004 : 18-19)

نلاحظ من خلال استعراض أنماط الإدارة المدرسية أن هناك تشابه بين النمط الديمقراطي والشورى إلا أن النمط الشورى منبثق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف والذي يركز علي بعد هام يجب أن يتوفر في شخص مدير المدرسة وهو التقوى والإيمان وأن هذه أمانة ومسئولية يسأل عنها أمام الله عز وجل من حيث :-

1- المسئولية الكاملة أمام الله انطلاقا من قوله تعالى: "والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون .." (المعارج :32).

عن ابن عمر رضي الله عنهما قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته : الإمام راع ومسئول عن رعيته ، والرجل راع في أهله ومسئول عن رعيته ، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها ، والخادم راع في مال سيدة ومسئول عن رعيته ، وكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " [متفق عليه].

2- الإخلاص في العمل وإتقانه: فالمدير المسلم يهتم بعمله ويعمل علي زيادة الإنتاج وتحفيز من حوله علي الإخلاص وإتقان العمل امتثالاً بقول الرسول ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا إن يتقنه " [متفق عليه].

إن سمات النمط الشورى مصبوغة بصبغة الدين الإسلامي ومنبثقة من تعاليمه السمحة المتمثلة في القرآن الكريم والسنة المطهرة . إن ذلك له تأثير قوي علي جهد ونشاط مدير المدرسة في ظل الأيمان والتقوى ومراقبة الله في السر والعلن، بينما القانون الديمقراطي منبثق من القانون الوضعي.

من خلال استعراض أنماط الإدارة المدرسية يتضح أن هذه الأنماط تستند إلي شخصية مدير المدرسة واتجاهاته وفلسفته بالدرجة الأولي التي تصطبع بها الإدارة المدرسية بشكل عام وتبدو أثارها واضحة عليها وخاصة عناصر المجتمع المدرسي من معلمين وطلاب حتى العلاقات التي تسود بينهم فمثلاً النمط الأوتوقراطي الذي يهمل أراء المجموعة ويعتمد القسر في تنفيذ وانجاز الأعمال والنمط الترسلي الذي يمنح الحرية لجميع العاملين دون قيود أو ضوابط أو تحديد المسئوليات والواجبات إلا أن النمط الديمقراطي يأخذ بمبدأ المشاركة والاهتمام بالعمل والعاملين والعلاقات الإنسانية في توازن بحيث لا يهتم بأحدهم علي حساب الجانب الأخر إلا إن هذا النمط منبثق من القانون الوضعي .

إن معظم السمات التي يجب توافرها في الإدارة المدرسية الناجحة تتوفر لدي النمط الشوري لأنه مستمد من الكتاب والسنة الذي يعتمد على مراقبة الله في السر والعلن والشعور بالأمانة والمسؤولية ، الذي يجب أن يسود في مدارسنا ويتم التشجيع عليه من السلطات التربوية العليا وذلك من خلال توفير المناخ الملائم الذي يساعد علي جودة وعدم اعتماد المركزية في القرارات والسياسيات التعليمية والتربوية والحد منها واعتماد اللامركزية ذلك للمساعدة علي التجديد والتجويد والتطوير فالإدارة المدرسية لم تعد عملاً يقدر عليه كل إنسان ولا يمكن أن يتم بنجاح بأي طريقة بل الإدارة المدرسية علم له قواعده وأصوله وفن يحتاج إلي صفات شخصية وعقلية ونفسية وتختلف من شخص لأخر ومهنه لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة منها .

الإدارة المدرسية في محافظات غزة

لقد ارتبطت الإدارة التربوية في فلسطين بالنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المجتمع الفلسطيني وهذا مما أثر علي الإدارة المدرسية باعتبارها من أهم المستويات الإدارية الإجرائية (التنفيذية) التي تحتل موقعاً هاماً في الإدارة التربوية وتؤثر بشكل كبير علي النتاجات التربوية فهي المسئولة عن إدارة وقيادة المدرسة التي تتعامل بشكل كبير مع محور العملية التربوية وغايتها وهو التلميذ " (عابدين ، 2001 : 267) .

والمتتبع لتاريخ التربية والتعليم في فلسطين يلاحظ الانتعاش والتردي فيه عبر الحقب التاريخية المختلفة وذلك نظرا لاختلاف الأنظمة السياسة التي سيطرت علي فلسطين في ظل غياب نظام سياسي فلسطيني خالص حيث خضع التعليم في قطاع غزة للحكم العثماني ثم البريطاني ثم بعد نكبة 1948م للإدارة المصرية وبعد حرب 1967م للاحتلال الإسرائيلي ثم للسلطة الوطنية الفلسطينية .

فعدم وجود سلطة وطنية مستقلة خلال الفترة الطويلة وتعاقب الأنظمة السابقة علي قطاع غزة أثر سلباً علي النظام التعليمي .

وفترة الحكم العثماني لم يشهد التعليم تطوراً ملموساً واقتصر علي الكتاتيب إلي أن تم إنشاء أول مدرسة نظامية عام 1887م مع أن العثمانيين أرسوا قواعد التعليم النظامي في غزة إلا أنه

شابها بعض جوانب النقص فمن ضمن السلبيات كان التعليم باللغة التركية بدل اللغة العربية والمدارس قليلة فتفشت الأمية وقل الاهتمام بتعليم البنات (العاجز ، 2000 : 136).

وفي خلال العقود المتأخرة من العهد العثماني أسست المدارس الابتدائية والإعدادية (الثانوية الدنيا) ويرجع الفضل في ذلك إلي السلطان عبد الحميد الثاني في الأخذ بنظام التعليم الحديث في مختلف أنحاء الدولة العثمانية (العاجز ، 2000 :17).

وبعد انتهاء النفوذ التركي علي فلسطين تولت الحكومة البريطانية السيطرة علي فلسطين ذلك خلال احتلالها المعروف بالانتداب البريطاني في فلسطين وتولت إدارة شؤون البلاد المختلفة وأحكمت سيطرتها وأهملت شؤون ومصالح المواطنين بما في ذلك التعليم الذي لم يتسن لكثير من الفلسطينيين في عهد الانتداب البريطاني والالتحاق بالمدارس الحكومية وكان هنالك وقتئذ نظام للتعليم الحكومي تابع لحكومة الانتداب يعاني من الإهمال والتميز لم يكن ملبياً لحاجات الفلسطينيين بل صمم وفق فلسفة الانتداب البريطاني وسياسته وتعليم غير حكومي تابع للجمعيات التبشيرية (عابدين ، 2001 : 269).

وبعد جلاء الانتداب البريطاني عن فلسطين في آيار (مايو) 1948م نتج عن ذلك تهجير الفلسطينيين قسراً من ديارهم ووقوع جزء كبير من فلسطين تحت السيطرة اليهودية وهو المعروف بأراضي (1948) ، أما الجزء الثاني (الضفة الغربية) التي وقعت تحت السيطرة الأردنية وتبع نظام التربية والتعليم الأردني ، أما الجزء الثالث (قطاع غزة) وقع تحت سيطرة النظام المصري ، وذلك حتى عام (1967م) ، حيث تم احتلال كل من الضفة الغربية وقطاع غزة من قبل الاحتلال الإسرائيلي الذي دام حتى 1994م حتى اتفاقية أوسلو وتولت السلطة الوطنية الفلسطينية الإشراف على قطاع غزة ، منذ أن تولت السلطة الوطنية الفلسطينية إدارة التعليم في الضفة وغزة ومن خلال وزارة التربية والتعليم واجهت العديد من تراكمات وتحديات جسيمة ناتجة عن سنوات الاحتلال الإسرائيلي والتي تمثلت فيما يلي:

1) المباني والتجهيزات المدرسية قديمة وغير كافية .
2) الكثافة الصفية ، حيث لم توفر سلطات الاحتلال الفصول لاستيعاب الزيادة في أعداد الطلاب الطبيعية .
3) تدني مستوى المعلمين وعدم تنميتهم مهنياً وتلبية احتياجاتهم المهنية وتطوير أدائهم .
4) تشويه المنهاج ، حيث عمدت سلطات الاحتلال إلى حذف كل ما يتصل بالهوية الفلسطينية وما ينمي الحس الوطني الفلسطيني .
5) اعتقال المعلمين أو فصلهم قسراً لانتمائهم السياسي أو نشاطهم الوطني .
6) إغلاق المدارس خلال العام الدراسي بحجج واهية (عابدين ، 2001 : 271) .

كل هذه التحديات مجتمعة واجهت وزارة التربية التعليم الفلسطينية والتي عملت على التخلص منها وإجراء تغييرات جذرية على النظام التعليمي والإداري ، وذلك بإنشاء الإدارات العامة

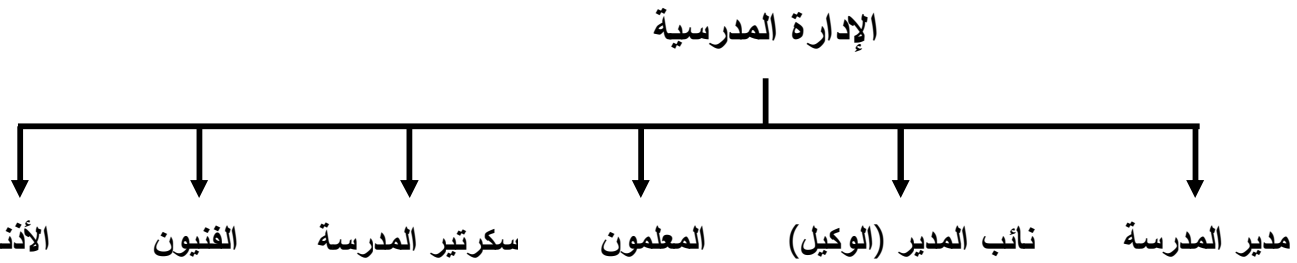
المتخصصة للنهوض والارتقاء بالعملية التعليمية والإدارة المدرسية فتم إنشاء مديريات التربية والتعليم في كل محافظة من محافظات غزة الست .

وعملت الوزارة على إنشاء الإدارة العامة للتطوير ومتابعة الميدان بالوزارة وقسم الإدارات المدرسية بالمديريات لمتابعة وتقويم عمل الإدارة المدرسية وأسس اختيار مديري المدارس وتنميتهم مهنياً وإعداد الدورات وورش العمل والأيام الدراسية للمديرين .

ويعتبر تطور الإدارة المدرسية من أهم القضايا التي أولتها وزارة التربية والتعليم اهتماماً ، انطلاقاً من أن الإدارة المدرسية واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية ، لأنها المسئولة عن قيادة المدرسة (عابدين ، 2001 : 273) .

شكل رقم (1)

الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في فلسطين



(المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي – الإدارة العامة للتخطيط)

السلم التعليمي في فلسطين: -

- يتكون السلم التعليمي في فلسطين من مرحلتين: -

1- مرحلة التعليم الأساسي: تشمل الصفوف من (1 – 10) ومدتها عشر سنوات وتعرف بالمرحلة الأساسية.

2- المرحلة الثانوية: تشمل الصفين (11 – 12) الثانويين وتلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتان ، ويتخصص فيها الطالب إما الفرع العلمي أو فرع العلوم الإنسانية

(الإدارة العامة للتخطيط التربوي 2008).

مقومات الإدارة المدرسية الناجحة

إن كل تطور للنظام التعليمي والتربوي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور الإدارة التعليمية والمدرسية ، ومن ثم فإن الإستراتيجية السليمة لتطوير النظام التربوي هي التي تأخذ في حسابها تطوير إدارة النظام وتجديدها ومواكبة كل جديد في هذا المضمار .

وحيث أن التعليم هو القوة المحركة والمؤثرة لمختلف الأنشطة الأخرى وهو أيضاً العملية التربوية والاجتماعية التي ترفد المجتمع بمختلف الكوادر الفنية اللازمة ، كان ضرورياً أن تكون الإدارة المدرسية التي تسعى لتحقيق أهداف التعليم المرجوة على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية والعطاء.

فالإدارة المدرسية يجب أن تكون تعبيراً صادقاً وترجمة للأهداف التربوية الذي وضعها المجتمع ويسعى إلى تحقيقها واقعاً ملموساً ، والمدرسة على المستوى الإجرائي يجب أن تكون بيئة صالحة لتحقيق الأهداف ، ولا تكون كذلك إلا إذا كانت إدارتها على درجة من الكفاءة والفاعلية ، هذا بالإضافة إلى أن تكون الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره .

إن توفر القيادة الصالحة في المدرسة الممثلة في مديرها عامل أساسي يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها (أحمد ، 1991 : 13) .

والواقع أن الإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين في المدرسة ، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره المنوط به ، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسئولية .

وإلى جانب هذا فإن خير ضمان للنجاح لأي سياسة تعليمية هو اشتراك المعلمين في وضع هذه السياسة ووسائل تنفيذها .

كذلك ينبغي إشراك التلاميذ في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً خصباً يمارسون فيه هواياتهم ومهاراتهم ويشبعون رغباتهم وميولهم ، يتعودون على تحمل المسئولية ، ويكتسبون الكثير من العادات الاجتماعية الحسنة ، وبالإضافة إلى أن التربية الحديثة تنادي بإشراك أولياء الأمور بل والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل مشكلاتها.

وهناك اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ترى ضرورة التجديد في عمل جهاز الإدارة المدرسية ، وأن لا يكون مدير المدرسة مجرد إداري تقليدي (عابدين ، 2001: 223) .

وتؤكد جميع نظريات الإدارة تقريباُ على أن مدير المدرسة في موقع متميز واستراتيجي بالنسبة لكل ما يدور في مدرسته ، وهو المسئول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المنشودة ، وهو حلقة الاتصال الثابتة بين المعلمين بعضهم ببعض وبين المعلمين وأولياء الأمور .

كما ويقع عليه عبء التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة ، وذلك للحصول على درجة عالية من الأداء (شتات ، 2007 : 6) .

ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية بشكل فعال تحتاج إلي إدارة مدرسية تستطيع أن تؤدي تلك المهمات بدرجة عالية من الفعالية وهذا لا يمكن إن يتحقق إلا إذا توافرت في أداء الإدارة المدرسية والأسس والمقومات اللازمة للإدارة المدرسية الناجحة والتي سيتم الحديث عنها فيما يلي :-

أن الحكم علي نجاح الإدارة المدرسية في تأدية مهامها وتحقيق أهدافها التي بطبيعتها يسعي النظـــام التربوي إلي تحقيقها من خلال عمل الإدارة المدرسية والمتمثلة في مدير المدرسة علي تحقيق عـــدد من الأسس والمعايير .

الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية

وقد أورد (البوهي ،2001) مجموعة من الأسس التي يجب أن تسعي الإدارة المدرسية إلي تحقيقها علي اعتبار أنها معايير للأداء الناجح للإدارة المدرسية هي :-

1- قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية من خلال تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرســـة بدرجة عالية من الاتساق والفعالية .

ويجب علي مدير المدرسة الإلمام بأهداف النظام التربوي بشكل عام وأهداف المدرســـة والمرحلـــة التي يعمل بها حتى يستطيع تنمية الروح القيادية للهيئة الإدارية والتعليمية وأن يعمل بشكل تعـــاوني تشاركي من أجل تنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية في مدرسته .

كما يجب عليه أن يذلل الصعاب التي تعترض المعلمين وتهيئة المناخ الملائـــم لعمليتـــي التعلـــيم والتعلم مما يغرس في نفوسهم الإحساس بالمسئولية وتحقيق ذواتهم مما يدفعهم إلي العمل بـــإخلاص ويدفعهم إلي الابتكار والإبداع في عملهم كل هذا يزيد من قدرة الإدارة المدرسية علي أداء عملهـــا ويحقق فاعليتها .

2- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة والعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة ، للإدارة المدرسية دور كبير في إيجاد الظروف المرضية والمحفزة علـــي العمـــل فـــي المجتمـــع المدرسي من خلال احترام شخصية المعلمين وتقبل أفكارهم والاهتمام بمشكلاتهم والتشجيع علـــي إقامة علاقات الزمالة بين المدير ومعلميه وبين المعلمين أنفسهم وكسب الثقة فيما بينهم وأن يكون المدير قدوة صالحة في أفعالة وأقواله للمعلمين والطلاب

وأن توفر هذا المناخ يساعد علي التفاني والإخلاص في العمل وتؤدي إلي نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها والتحمس لأداء العمل في جو يسوده الرضا والدافعية والانتماء إلي المدرسة

3- تنظيم العمل وإيجاد روح العمل الجماعي :-

إن تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها بشكل متضافر ومتكامل يعود علي المدرسة بالنجاح فتوجيه عمل الجماعة فتنمي فيها العمل التعاوني كما ويزيد من خبراتهم فيجب علي مـــدير المدرســـة أن يكـــون قادراً علي توجيه سلوك المجموعة نحو تحقيق أهداف المدرسة من خلال توزيع العمـــل توزيعـــاً عادلاً يراعي فيه قدرات ومهارات وإمكانيات العاملين والاستفادة مـــن جهـــود المهتمـــين بعمـــل المدرسة من آباء و معلمين ومجتمع محلي ومؤسسات في تنمية أداء المدرسة وتحـــسين خـــدماتها لطلابها وللمجتمع المحلي .

4- توفير الظروف والملائمة لأداء العمل :

الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل علي تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة علي قيام المدرسة بمهامها وتتمثل هذه الظروف في النقاط التالية :-

أ- توفير روح الود والانتماء إلي المدرسة وذلك من خلال إشراك الفرد في العمل المدرسي وإحساسه بالانتماء إلي المجتمع المدرسي ومعاملتهم بالعدل والإنصاف

ب- إيجاد الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي وبين المدير والعاملين فيه .

5- استخدام الاستراتجيات المناسبة عند اتخاذ القرار :-

إن عملية اتخاذ القرار من المهمات الرئيسة لمدير المدرسة ، حيث أن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرار، والإداري الناجح هو القادر علي الاختيار السديد والصائب من بين عدة استراتيجيات للقرار الذي يناسب الموقف ومن واجبه أن يجري تقويماً وتحليلاً لعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلي التعرف علي إمكانية مشاركة المجموعة في اتخاذ القرار ودرجة استعدادهم للمشاركة فيه وما هي النتائج المترتبة علي هذا القرار ؟

فهناك القرارات التي يستدعي أن يتخذها مدير المدرسة منفرداً دون إشراك المجموعة وهناك من القرارات ما يستدعي البت فيها بأقصى سرعة ومن القرارات ما يستدعي أن يقوم مدير المدرسة بإشراك المعلمين وذوي الشأن فيها .

6- مواكبة التغير والقدرة علي استخدام التكنولوجيا الإدارية.

إن نجاح المؤسسة أي مؤسسة وتطويرها يقاس بمدى تقدمها الإداري وقدرة إدارتها علي التغيير والتجديد المستمر والمدرسة بصفتها مؤسسة تربوية اجتماعية تعليمية تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة فإن نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها علي مواكبة التطور والأخذ بأسبابه وأساليبه بما يدعم التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات .

لذلك من مهمة الإدارة المدرسية العمل والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة والإدارة المدرسية الناجحة هي القادرة علي تطوير أساليبها الإدارية .

ولكي تقوم الإدارة المدرسية بأداء دورها الفعال والناجح فان ذلك يستوجب عليها تبني أساليب التكنولوجيا الإدارية العقلية المتمثلة في طرق تحليل النظم والإدارة بالأهداف وأسلوب بيرت وطرق البحث الإجرائي وتحليل الفلسفة والفاعلية والمحاكاة وغيرها من أساليب العمل الإداري التي تجعل العمل الإداري أكثر فاعلية (البوهي:2001 ،98) .

7- القدرة علي القيام بعملية التقويم :

يتحدد نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها ومهارة مدير المدرسة في عملية التقويم الذي يحتاج إليها في معظم مهامه وذلك من خلال تقويم الخطط ومراجعتها وضع المعايير التي يمكن من خلالها

القيام بعملية قياس الأداء وتقويمه في ضوء الأهداف كما يحتاج مدير المدرسة عملية التقويم في تقويم الآراء والمقترحات التي يتقدم بها الطاقم العامل معه (أحمد ، 2003 : 27) .

مما سبق نستنتج أن الإدارة المدرسية إذا استطاعت تنمية قدراتها وفاعليتها الإدارية باستخدام الأساليب التكنولوجية في الإدارة فان ذلك سيكون مؤشرا علي نجاح وفاعلية الإدارة المدرسية .

أهم واجبات مدير المدرسة قيادة عملية تقويم التلاميذ والقيام بعملية تقويم العملية التعليمية بشكل عام لذا يجب علي مدير المدرسة أن يكون قادراً علي قيادة عملية التقويم بشكل يساعد علي إنجاح وتطوير عمل الإدارة المدرسية .

مما سبق نلاحظ أن هذه الأسس العامة التي يجب أن تستند إليها الإدارة المدرسية حتى تتفوق في عملها وتكون علي درجة من الفاعلية هي في حقيقتها سمات يجب أن تتوفر في رأس الهرم في جهاز الإدارة المدرسية وهو مدير المدرسة بصفته قائداً للمدرسة ومجتمعها ، فالإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين فريق متعاون يساهم كل من فيه بدوره تجمعهم وحدة واحدة ورابطة العمل التشاركية وتحمل المسئولية.

صفات مدير المدرسة الناجح

يعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً للأسرة المدرسية ، ولكي يكون ناجحاً في عمله يتطلب ذلك توفر صفات شخصية ومهنية وقيادية تساعده على القيام بمهامه على أكمل وجه .

يذكر (ربيع ، 2006) أهم الصفات التي يحتاجه مدير المدرسة المسلم للنجاح في عمله والتي أجمعت معظم الدراسات والأبحاث عليها :

1. إيمان قوي صادق بالله عز وجل وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقضاء والقدر والتمسك بتعاليم الدين وممارسة معلية لشعائر الدين لأن الإنسان المؤمن أكثر أخلاصاً في عمله .
2. التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق وأمانة وإخلاص وصبر وتواضع وتسامح ورحمه.
3. ذكاء فطري ومكتسب تظهر أثاره في الحكم الصائب والنظرة الثاقبة وفهم وتحليل المشكلات وحلها .
4. الصحة الجسمية والنفسية والاهتمام بالمظهر الشخصي واللياقة البدنية .
5. القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتوجيه والتقويم .
6. ثقافة عامة ووعي بالمشاكل في المجتمع والأمة والإنسانية .
7. القدرة على قيادة الأفراد وإقناعهم واحترام آرائهم ويكون موضع ثقة للمعلمين

(ربيع ، 2006 : 53 ــ 54) .

ويرى الباحث أن هذه الصفات منها ما هو فطري وما هو مكتسب وإن افتقار المدير لصفة من هذه الصفات قد يؤثر على قدراته ، ولكن معظم هذه الصفات وتوافرها بنسبة كبيرة في مدير المدرسة يساعد بشكل كبير على نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها .

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

ذكر (أحمد ، 1991) **خصائص للإدارة المدرسية الناجحة تمثلت في** :-

1- أن تكون إدارة هادفة :-

أنها تعتمد علي التخطيط السليم والموضوعية لا على التخبط والعشوائية والصدفة في تحقيق أهدافها .

2-أن تكون إدارة ايجابية :

وهذا يؤكد علي الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه ولا تركن إلـــي الجمـــود والسلبية .

3-أن تكون إدارة اجتماعية :

أن تبتعد الإدارة علي الاستبداد والتسلط وقائمة علي التشاور والتعاون والألفة وإقامة جسور الثقة والمحبة بين العاملين والاحترام المتبادل .

4-أن تكون إدارة إنسانية :

ينبغي أن تتصف الإدارة بالمرونة دون إفراط أو تفريط وبالتحديد دون إغراق ولا يتجـــاوز عند التعصب لرأي أو مذهب أو نظريه تربوية معينة. (أحمد ، 1991 : 11).

فهذه المعايير والخصائص ينبغي أن تتوافر في الإدارة المدرسية حتى تـــتمكن مـــن تأديـــة مهامها بكفاءة ونجاح لا يمكن أن تتأتي إلا إذا توافرت القيادة التربويـــة الـــصالحة والقـــادرة علـــي ترجمة هذه الخصائص إلي واقع ملموس يلمسه طاقم العمل في المدرسة والتلاميذ وأولياء الأمـــور وكما يتضمن وجود عاملين علي هذا الطراز بتوجيه مديرهم ومتابعتـــه وتقويمـــه للأعمـــال التـــي يقومون بها .

المدير الفاعل يتميز بالشخصية القيادية المؤثرة ويسعي جاهداً إلي تحـــسين الممارســـات التعليميـــة وتوفير بيئة تعليمية مشجعة وودية وتقديم كل التسهيلات الممكنة للعاملين وتوفير المناخ المدرســـي المناسب الذي يحفزهم ويثير دافعتيهم للعطاء وتقيم علاقات حسنة مع المجتمع المحلي ممـــا يـــدفع المجتمع المحلي إلي المساهمة والمشاركة في الأنشطة المدرسية ودعم برامج المدرسة والتـــصدي لما يعترض مسيرتها من عقبات وأن المدير الفاعل هو الذي يقـــوم باســـتثمار وتجميـــع الطاقـــات والإمكانات المتوفرة ويجعل المدرسة مكاناً محبباً لكل من الطالب والمعلم حيث يحقق كل منهم ذاته في المدرسة ويسعي إلي تنميها ورفع مكانتها .

فاعلية المدير هي محصلة تفاعل بينه وبين المدرسة والمجتمع وأية محاولة لزيادة فاعليـــة المـــدير الإدارية لابد إن يأخذ في اعتبارها تأثير هذه العناصر الثلاثة (المدير – والمدرسة – المجتمع) فـــي ذات الوقت (عابدين ،2001 :231).

من ناحية أخري يلخص (أحمد :2003) مقومات الإدارة المدرسية في النقاط التالية :-

1) **القدوة الطيبة** :

من حيث تمسك مدير المدرسة بأسباب دينه والاعتزاز وإيمانه القوي بدوره وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمعلمي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها .

2) **الثقة المتبادلة** :

عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والأنشطة فان ثقة العاملين والطلاب بمديرهم دعامة أساسية من دعائم نجاح الإدارة المدرسية .

3) **إيجاد المناخ الصالح** :

القائم علي أساس الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والحرص علي التعاون والتعاطف .

4) التعرف علي العاملين :

من خلال الوقوف علي قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيهم وإرشادهم وتشجيع المجدين منهم الارتقاء بمستوي المقصرين منهم .

5) **توزيع الصلاحيات** :

تفويض مدير المدرسة للعاملين معه لبعض الواجبات والمسئوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كل معلم بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد دون ذلك إلى مرءوسيه ومعاونيه.

6) **أسلوب القيادة الرشيدة** :

يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الأوتوقراطي (أحمد ،2003 :31) .

ومما سبق نستنتج أن الإدارة المدرسية الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عام في المدرسة ، حيث يعمل كل فرد فيه بأريحية ، وتسود فيه علاقات إنسانية حسنة بين كل العاملين ويلتزم كل فرد بالقواعد واللوائح المنصوص عليها ، كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين على اختلاف مهامهم وزيادة دافعيتهم إلى العمل وقدرتهم على الإنتاج ، ومن ثم يكون الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو العمل الدءوب لتحسين عمليتي التعليم والتعلم والارتقاء بمستواهما ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارة المدرسية الناجحة على تكريس الجهود البشرية واستخدام الإمكانيات المادية المتاحة إلى أقصى طاقتها الممكنة .

كما وأن الخصائص التي تم استعراضها تُجمع جميعها على أن تكون الإدارة المدرسية على النحو التالي:

- أن تكون إدارة منسجمة ومتناغمة مع فلسفة المجتمع السياسية والاجتماعية .
- أن تتسم بالمرونة في العمل ، ولا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة ، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف والظروف .
- تتميز بالكفاءة والفاعلية ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية .

ويذكر (مرسي ، 2001) بعض العوامل التي قد تساعد على نجاح الإدارة المدرسية ، وفي مقدمة هذه العوامل ما يرتبط بالمهارات الإدارية ، تلك المهارات التي تؤدي إلى أداء العمل بدقة وإتقان ومن هذه المهارات التي يجب أن يدركها مدير المدرسة ما يلي :ـ

1) الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف :

ويتضمن هذا أن يكون لمدير المدرسة ذاكرة قوية وأن يكون على جانب كبير من المعرفة يفوق العاملين معه .

2) الفهم المهني :

ويتضمن الرغبة الأكيدة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام وتقدير العاملين والتلاميذ.

3) الحساسية للأحداث:

حيث يتضمن الوعي ووضوح الرؤية والنظرة الشمولية للمستقبل ووضوح الأهداف وتشخيص نقاط الضعف لدى العاملين ومعرفة ما يدور حوله .

4) القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات .

وهذه تتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم والقدرة على حسن إدارة الوقت وتحديد الأولويات والقدرة على البت والحزم والتحكم وتوفر الإحساس المتزن والعمل على تطوير العاملين .

5) القدرات الاجتماعية :

وتشتمل الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والانفتاح عليهم وتقبل أفكارهم وحسن قيادتهم وتوجيههم وحسن التعامل مع الصراع ، والدبلوماسية وحسن مواجهة المواقف الحرجة وعرض الموضوعات وإدارة اللجان المختلفة والاجتماعات والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس والإخلاص والطيبة وكسب ثقة الآخرين وتقديم العون والمساعدة لهم ، ورفع معنويات الآخرين وتشجيعهم بما يساهم في رضاهم عن العمل وإخلاصهم ، وأن يشعر التلاميذ بأنه قريب منهم حريص على تربيتهم وتعليمهم .

6) المرونة المعنوية :

وتشتمل على الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة والقدرة على العمل تحت الضغوط المختلفة دون ملل أو ضجر .

7) الإبتكارية والتجديد :

وهذه تتضمن اهتمامات متنوعة واسعة لمدير المدرسة وتنوع المعارف والتفكير الكامن والتوصل إلى أشياء مبتكرة ومتجددة وأن يكون رجل أفكار مبتكرة (مرسي ، 2001 : 102).

يرى الباحث أن هذه العوامل مجتمعه يجب أن تكون متوفرة لمدير المدرسة بدرجة كبيرة ، بالإضافة إلى إدراك العاملين لها والتحلي بها ، والتي من خلالها يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة وإتقان وتتغلب على ما يعترضها من صعوبات بأقل جهد ووقت وكلفة.

المدرسة الفاعلة Effective School

أولاً : التطور التاريخي للمدرسة الفاعلة :

اتجه الباحثون منذ مطلع العقد السابع من القرن الماضي إلى دراسة خصائص المدارس الفاعلة ، وذلك من خلال مقارنة المدارس الأكثر فاعلية بالمدارس الأقل فاعلية ، وذلك تبعاً لبعض الخصائص الإيجابية التي تسعى الأنظمة التربوية المختلفة لأن تتوافر في هذه المدارس ومنها على سبيل المثال لا الحصر : السمعة الجيدة والشهرة العالية، والصيت الذائع بين المواطنين وفي مديرية التربية التي تنتمي إليها المدرسة ، وانخفاض نسبة الهدر التربوي فيها (التسرب ــ الغياب ــ التأخير) وارتفاع مستوى التحصيل لدى الطلاب وانخفاض نسبة الغياب وتزايد الطلب من أولياء الأمور على إلحاق أبنائهم بها دون غيرها من المدارس .

إن المدرسة الفاعلة نموذج مبتكر لمدرسة حديثة تستمد رسالتها من الإيمان بأن المجتمعات لها قدرة على النهوض وتحقيق التنمية الشاملة يعتمد على جودة إعداد الأفراد تعليمياً وتربوياً لحياة عملية ناجحة ، فهي مدرسة التعلم والعمل وهي ترتكز على التعلم الذاتي (الطالب محور العملية التعليمية) وترتكز على التكنولوجيا ، وهي تعد للحياة ومواصلة التعليم في نفس الوقت (عزب ، 2005 : 64)

المتصفح للأدب التربوي العربي والأجنبي يجد أن التطور التاريخي لحركة المدرسة الفاعلة قد ظهر في العالم الغربي وخاصة في الدول الكبرى الغنية توجه نحو إصلاح المدرسة منذ الستينات من القرن العشرين ، مثل البرامج المسماة التعليم التعويضي لرفع كفاءة المناطق التعليمية الفقيرة وتحقيق المساواة بين المدارس الفقيرة والغنية لتمتد الخدمات المتوفرة لأبناء الأغنياء لتشمل أبناء بالفقراء ، ونقل الطلاب الأغنياء إلى مدارس الفقراء والعكس إلا أن هذه البرامج لم تخل من مشكلات ، حيث كان نقل الطلاب يومياً يستغرق وقتاً طويلاً هو في الأصل من ساعات الدراسة (جعنيني، 2001 : 73) .

إن أول بشائر المدرسة الفاعلة في الغرب كانت عام (1964م) ، حيث صدر كتاب صغير لجون هولت يتحدث عن كيفية فشل الأطفال ، ومنذ ذلك الحين انطلق النقد للمدارس حتى وصل إلى حد القلق من مخرجات المدرسة وأدى ذلك إلى الهجوم على المدارس والمطالبة بإلغائها ، فقد هاجم إيفان إليشي في كتابه (مجتمع بلا مدارس) وجود المدارس وطالب بإزالتها من المجتمع (يوستمان ووينجارتز ، 1987 : 58) .

إن المتتبع للتطور التاريخي للمدارس الفاعلة حسب لاري ولازوت عام (1986م) وما إضافة ماتوك عام (1987م) يدل على أن هذا التطور مر بالمراحل التالية :ــ

1) من عام (1966 – 1976م) ، حيث اشتملت هذه الفترة على أوائل الدراسات حول المدارس الفاعلة مثل دراسة كولمان عام (1966م) ودراسة جنكز عام (1972م) ودراسة هول عام

(1974م) ، والتي ركزت على الإحصائيات في تقديرها للتحصيل المدرسي العالي في بعض المدارس والتحصيل المتدني في مدارس أخرى .

2) من عام (1976 ــ 1980م) ففي هذه المرحلة تم التركيز على وجود المدرسة الفاعلة ، وهل هي موجودة فعلاً ؟ وهل المدارس يمكن أن تتغير وتصبح أكثر فاعلية ؟ ولقد ركزت الدراسات التي أنجزت في هذه الفترة مثل دراسة (روكوفر ، 1971) ، (ليزوت ، 1979) ، (ليفين ، 1981) على إصلاح المدارس ، وتم إنجاز برامج للإصلاح في مدارس عديدة في أمريكا .

3) من عام (1980 ــ 1983م) ، حيث ركز النشاط في هذه الفترة على جمع البحوث والدراسات عن المدرسة الفاعلة والاستفادة من نتائجها مما أسهم في وضع مجموعة من الإرشادات التي تستهدف رفع فاعلية المدارس وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية .

وبرزت العديد من الجهود في هذه الفترة التي قام بها (ادموندز بين الأعوام 1979 ــ 1981م) وجهود (أوستيه ، 1979) ، وكذلك (بيركي وسميث ، 1983) .

وقد تمخضت هذه الفترة عن نتائج إيجابية ، حيث برزت ملامح ومنطلقات جديدة وميزت بين المدرسة الفاعلة التي ركزت على تكافؤ الفرص التعليمية وبين المدرسة الممتازة التي ركزت على عملية تحصيل الطلاب .

4) من عام (1983م) إلى يومنا هذا ، حيث تميزت هذه الفترة بالإيجابية والتوجه الجاد والمستمر نحو الدراسة في هذا المضمار ، فقد تم إنشاء مراكز الأبحاث وتم إعداد البرامج والبيانات والتجهيزات ومن أبرز هذه التوجهات في هذا المضمار إسهامات (ماتلوك) عام (1987م) وفي عام (1985م) اشتركت (14) دولة في المشروع الدولي لتحسين المدارس وتطويرها وتم الاتفاق على أن تحسين المدرسة يعني الجهد المنظم والمتواصل الذي يستهدف التغيير في أوضاع التعليم على أمل إنجاز الأهداف التربوية المنشودة بفاعلية أكبر والتأكيد على أهمية تقويم جهود التحسين في غرفة الصف (Van velzenetal, 1985 : 66) .

5) تم تأسيس المركز الدولي لفاعلية المدرسة وتحسينها (ISEIC) من قبل (ماجلكرست بار بارا وآخرون عام 1999) وفي نفس العام أقر المجلس الوطني في أمريكا (**National Council for Effective Schools**) العمل بما يلي :ــ

- عدم وجود اختلاف كبير في تحصيل الطلاب من طبقات اجتماعية مختلفة .
- تحصيل كلي وعادل وثابت عندما يقارن مع الأداء على مستوى الولاية .

من خلال استعراض نشأة وتطور الدراسات في ميدان المدرسة الفاعلة في الأدب التربوي الغربي أنها قطعت شوطاً لا بأس به في هذا الميدان من أجل الارتقاء بمستوى المدارس والعمل على تحسينها وتطويرها إلى الأفضل ، فالبحث يولد بحثاً وهكذا .

ويرى الباحث ضرورة الاستفادة من نتائج الدراسات في هذا المجال من أجل تطـوير مدارسـنا الفلسطينية وجعلها مدارس أكثر فاعلية .

المدرسة الفاعلة في الأدب التربوي المحلي :

بمراجعة الأدب التربوي المحلي ، نجد أن موضوع المدرسة الفاعلـة لـم يحـظ باهتمـام الدارسين اهتماماً يتناسب مع أهمية هذا الموضوع الذي يسعى إلى التعرف على تحقيق المدرسة لأهدافها .

هذا فقد عقدت كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة يوماً دراسياً بتاريخ 2007/1/21م بعنـوان : " المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات " ، حيث تم تقديم العديد من الدراسات وأوراق العمل التي تحـدثت عن خصائص المدرسة الفاعلة ومعاييرها ، مقومات المدرسة الفاعلة من منظور إسلامي والكفايات الضرورية اللازمة للمعلم في المدرسة الفاعلة .

ويرى الباحث أن يكون هذا اليوم العلمي حول المدرسة الفاعلة نقطة انطلاق للدارسين والباحثين من أجل تطوير وتحسين مدارسنا الفلسطينية والارتقاء بمستواها نحو الأفضل بما يتناسب مع متطلبـات العصر الذي نحياه ومواكبة التطور في هذا المجال ، حيث قطع العالم شوطاً كبيراً في هذا الميدان .

ثانياً : مفهوم المدرسة الفاعلة :

بالنظر إلى مفهوم المدرسة الفاعلة ، فقد اختلف الباحثون في تعريف المدرسـة الفاعلـة ، فمنهم من أكد على أن فاعلية المدرسة تقاس بالدرجات التحصيلية العالية التي يحصل عليها الطلاب في الامتحانات العامة أو المقننة ، فإذا كانت الدرجات عالية كانت المدرسـة فاعلـة ، وإن كانـت منخفضة فأنها غير فاعلة .

من الباحثين من أضاف عناصر أخرى غير التحصيل مثل : مدى تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة للمدرسة فإذا حققت الأهداف المعرفية والوجدانية والنفس حركية كانت المدرسة فاعلة والعكس **(Purkey and smith 1985:197)**

ومن الباحثين أيضاً من أشار إلى أن فاعلية المدرسة تكمن في مستويات التحصيل العالي للمتعلمـين من ناحية والتمكن من المهارات الحياتية التي تتعلق بالاتجاهات والقيم ومهارات الاتصال والتعـرف على المواقف من ناحية أخرى **(Sheehan and Han, 1998 : 85)**ويرى (هولداوى وجونـسون 1993) أن ليس هناك تعريف محدد للمدرسة الفاعلة ، فتعريفها أمر حساس ومعقد وصـعب ، بـل يكاد مستحيلاً وغير قابل للتحقيق ، وذلك نظراً لتعقد متغيراتها وتداخل أبعادها (عابدين ، 2001 : 228) .

وبناء على ما سبق نجد أن بعض الباحثين يرى أن المدرسة الفاعلة هي التي يحقق طلابها تحصيلاً مرتفعاً ، والبعض يرى أنها المدرسة القادرة على التجديد والتطوير وتعمل على معرفـة مـشكلاتها والتغلب عليها ، في حين يرى البعض الآخر بأن المدرسة الفاعلة هي المدرسة التي تحقـق نمـواً لأفرادها بما يتناسب مع قدرات كل منهم

ولقد اختلف الباحثون في تعريفاتهم للمدرسة الفاعلة حسب وجهة نظر كل منهم ومن هذه التعريفات :

- **تعريف (أتيزوني Etzioni) المدرسة الفاعلة تعني** : " قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية ، شريطة أن لا تتحقق فاعلية مطلب من مطالبها على حساب فاعلية المطالب الأخرى " . (Etzioni,1960 :257) .
- **تعريف (جورج بولس Georgo Poulos) المدرسة الفاعلة هي** : " مدى قدرة المدرسة كنطاق اجتماعي على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها أو إجهاد لقدرات وطاقات أفرادها (Georgopoulos,1979:40) .
- **ويعرفها (ميلز Miles) بأنها** : " قدرة المدرسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتكامل معها والتي تضم : الأفراد والجماعات المصلحية داخل المدرسة والأعضاء المؤسسون والمساهمون في المؤسسات ذات العلاقة والمؤسسات المنافسة وغيرها " (Miles,1992 : 63) .
- **ويعرفها (أبو الوفا وحسين) بأنها** : " قدرة المدرسة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من الموارد النادرة وذات القيمة التي تكون ضرورية لاستمرار نشاطها وتحقيق أهدافها " (أبو الوفا وحسين ، 1991 : 13) .
- **ويعرفها (دياب ، 2007) المدرسة الفاعلة بأنها** : " هي المدرسة التي تضمن تحصيلاً عالياً لطلبتها ، وقادرة على التجديد الذاتي وحل مشكلاتها الداخلية ، وتبحث عن تطوير مهارات الدراسة الذاتية لدى أفرادها " (دياب ، 2007 : 3) .

ويورد (دياب ، 2007) كذلك أن المدرسة الفاعلة هي المدرسة جميلة المظهر ، إدارتها واعية ، تنظيمها محكم ، لها رسالة واضحة تحدد من خلالها الصلاحيات لدى أفراد مجتمعها من معلمين وطلاب وعاملين وإدارة ، وهي التي تراجع خططها باستمرار وتواكب مستجدات العصر ، وتوفر مناخاً مريحاً من الاتصال والتواصل بين أفرادها وتستفيد من الخبرات المتاحة لتحقيق نسبة عالية من الخريجين ذوي التحصيل العالي وتضمن لهم فرصاً للعمل أو إكمال الدراسة من خلال تطبيق ناجح للمنهاج المدرسي (ذياب ، 2007 : 3) .

- **ويعرفها (شافريتر وآخرون ، 1988) المدرسة الفاعلة بأنها** : " هي المدرسة التي تتسم بالقيادة المهنية الحازمة والهادفة ذات المدخل التشاركي ، ووحدة الهدف بين أعضائها ، والرؤية المشتركة بينهم والتناغم في ممارسة العمل ، وكذلك بيئة عمل جذابة تحث على التعلم وزياد التحصيل للطلاب ، والمشاركة الفعالة بين المنزل والمدرسة ، والاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس " (شافريتر وآخرون ، 1988 : 127) .

ومما تجدر الإشارة إليه ــ في الأدب التربوي الغربي ــ نجد مسميات أخرى يمكن أن تندرج تحت مسمى المدرسة الفاعلة لأنها تحتمل نفس سماتها تقريباً وهي محاولة للخروج عن الشكل التقليدي المألوف للمدرسة ومن هذه المسميات : المدرسة المتعلمة ، المدرسة الإلكترونية ، المدرسة النوعية ، المدرسة التعاونية ، المدرسة المبدعة ، المدرسة المجتمعية ، مدارس الميثاق ، مدارس كسر القالب (عزب ، 2005 ، 64 ــ 65) .

من خلال استعراض بعض تعريفات المدرسة الفاعلة نلاحظ أن هذه التعريفات تؤكد على أن المدرسة الفاعلة ، هي التي يحصل طلابها على علامات مرتفعة ، وتواكب التجديدات والتطورات في مجال التربية ، كما وتعرض التعريفات مفهوماً حديثاً للمدرسة تختلف عن المفهوم القديم للمدرسة ، فالمدرسة الفاعلة مدرسة التعلم والعمل ، تركز على التعليم الذاتي ، ويعتبر الطالب محور العملية التعليمية التعلمية ، ويتميز بإدارة مدرسية حازمة هادفة تسعى إلى العمل التشاركي بين العاملين وتهتم بتنمية العاملين بها ، وعلاقة فعالة مع المجتمع المحلي .

ثالثاً : خصائص المدرسة الفاعلة :

اعتماداً على نتائج البحوث والدراسات ، فقد توصل رونالد أدموندز (Edmonds) إلى أن **للمدرسة الفاعلة خمس خصائص هي ذكرها (السعود ، 1994) هي :ــ**

1) وجود مدير يتمتع بالقيادة التعليمية المهنية القوية والحازمة ، قادر على التغيير الإيجابي في المدرسة ، كرفع مستوى المهارات الأساسية للطلاب وتطوير المنهاج المدرسي وإثراؤه ، وتوفير الجو المدرسي الهادئ ، والاتصال المفتوح مع المجتمع المحلي . .
2) وجود معلمين ذوي اتجاهات إيجابية وتوقعات عالية ، يؤمنون بمقدور طلبتهم فهم محتوى المنهاج واستيعابه.
3) التركيز على التعليم وجعله مركز الاهتمام ، من خلال برنامج تعليمي منظم ، ذي أهداف تعليمية واضحة ، واتفاق المعلمين والمدير أن بلوغ هذه الأهداف يمثل أولى الأولويات .
4) وجود نظام لتقويم أداء الطلبة ، ويكون متصلاً بالبرنامج التعليمي ، ويزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن تقدم الطلبة ونموهم بشكل مستمر .
5) وجود مناخ تربوي يساعد على التعلم ويحث عليه ويوفر للمعلمين والطلبة الأمن النفسي المهني يولد عندهم الرضا والدافعية للعمل (السعود ، 1994 : 189) .

من خلال استعراض الخصائص السابقة نجد أنها تركز على مدخلات المدرسة دون التطرق للمخرجات مثل (التحصيل ومستواه ــ التسرب ــ اتجاهات الطلاب وسلوكاتهم ــ الغياب والتأخر) ، علماً بأن الهدف النهائي للمدرسة هو طبيعة مخرجاتها وجودتها التي تنم عن فاعلية المدرسة ، إلا أن الخصائص السابقة إذا توفرت في المدرسة يمكن أن توفر بيئة مدرسية ومناخاً صحياً يساعد على التعليم والتعلم الفعال والناجح إلا أن هذه الخصائص لا يمكن أن تؤدي إلى وجود مخرجات عالية الجودة .

ويذكر (العبد الغفور ، 2003) عدداً من الخصائص للمدرسة الفاعلة والتي حددتها عدة بحوث ودراسات في هذا المجال ، حيث تعتبر هذه الخصائص بمثابة خصائص أساسية لاتفاق أغلب الباحثين حولها وهي :ـ

1) توقعات عالية تجاه المتعلمين والمعلمين :

إن المدرسة الفاعلة هي التي توفر مناخاً صحياً تربوياً يتم من خلاله توقعات إدارة المدرسة تجاه معلميها توقعات عالية ، كما وتكون توقعات معلميها تجاه طلابهم عالية كذلك ، حيث تتسم طريقة تعامل إدارة المدرسة مع المعلم وعلاقتها به الود والألفة وتشيع الثقة المتبادلة بينها بما يشجع المعلم وتثير دافعيته للعمل .

2) قيادة تعليمية قوية أو حازمة :

إن القيادة التعليمية تميز بين المدرسة الفاعلة غير الفاعلة ، حيث أشارت أغلب نتائج البحوث إلى أن المدرسة الفاعلة هي التي يهيئ مديرها مناخاً أكاديمياً يشجع المعلمين على العمل ويساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة بتنفيذ المنهج الدراسي ، حيث يعتبر المدير المسؤول الأول عن قيادة المدرسة ومتابعة المعلمين وتشجيعهم على التعلم واستثمار وقت المدرسة في عملية التعلم وتحقيق النمو المهني للمعلم وهو ما يحقق الفاعلية للمدرسة

3) التركيز على اكتساب المهارات الأساسية للمواد الدراسية :

تعتبر المدرسة فاعلة إذا كانت أهدافها المعرفية محددة بوضوح ، وتعمل على إيجاد بيئة تعليمية تعلمية فاعلة تشجع على تحقيق هذه الأهداف دون عوائق ، فمثلاً المهارات الأساسية لطلاب مراحل التعليم الأساسي ضرورية كمهارات القراءة والكتابة واللغة والحساب ، حيث يكتسب المتعلمون هذه المهارات الأساسية يعد عملية ضرورية لتحقيق التعلم الفعال ، ثم على المدرسة في المرحلة الثانوية الاهتمام بالمهارات الأساسية للمواد الدراسية المختلفة بجانب تعليم الطلاب المهارات ذات الرتبة الأعلى ، وهي تلك المرتبطة بمهارات التفكير العليا وغيرها من المهارات.

4) متابعة مستمرة لنمو المتعلمين وتقدمهم دراسياً :

المدرسة الفاعلة تقوم بمتابعة مستويات نمو المتعلمين وتقدمهم من خلال إجراء القياسات المستمرة والمنظمة للتعرف على المشكلات الدراسية وتشخيصها والتعرف على أسبابها ووضع الخطط العلاجية اللازمة ، وتبذل المدرسة الفاعلة جهودها لتحقيق المتابعة المستمرة لنمو المتعلمين وتقدمهم التحصيلي .

5) بيئة مدرسية آمنة ومنظمة :

إن توفير بيئة مدرسية آمنة يتوفر فيها النظام والالتزام بقواعد الأمن والسلامة ، يعد مطلباً أساسياً لتوفير بيئة تعليم تشجع على التعلم الفعال ، ويقوم هذا المبدأ على أن عدم

توافر الأمان يؤدي إلى أن تسود الفوضى البيئة المدرسية وتكثر مشكلاتها بسبب الفوضى وعدم الانضباط مما يشغل إدارة المدرسة ويعوق عن القيام بمهامها الأكاديمية ، حيث يصرف ذلك ويجعلها تركز جهودها في حل المشكلات غير الأكاديمية بسبب الفوضى وسوء النظام بما يحلق جواً سلبياً غير أكاديمي ، ومن ثم يؤدي ذلك إلى بيئة تعلم سلبية تعوق المدرسة من تحقيق مهامها التربوية ، لذلك فإن العمل على توفير بيئة مدرسية منظمة ومرتبة يتوافر فيها الأمن والانضباط والنظام مطلباً يحظى بالاهتمام لإيجاد المدرسة الفاعلة (العبد الغفور ، 2003 : 67) .

إن هذه الخصائص ركزت على المدخلات الأساسية لعمليتي التعليم والتعلم (المعلم ــ الطالب ــ المنهاج) هذا بالإضافة إلى أهمية وجود رسالة واضحة وأهداف محددة للمدرسة ، وضرورة وجود دور للأسرة والمجتمع وأولياء الأمور في المدرسة من خلال توفر مجلس أولياء الأمور الفاعل الذي يساهم في الارتقاء بمستوى المدرسة ، وأن تمتع المدرسة بثقة المجتمع المحلي والسمعة الطيبة ، وتزايد إقبال الطلاب على الالتحاق بها دون غيرها

إن معظم الدراسات التي تحدثت عن خصائص المدرسة الفاعلة أغفلت الحديث عن مخرجات المدرسة وهي تخريج طلاب ناضجين معرفياً ووجدانياً ونفسياً واجتماعياً ، قادرين على التفكير الناقد ،وعلى التعبير عن أفكارهم وطموحاتهم وحاجاتهم بشكل إيجابي منظم ، وذوو اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ومجتمعهم ، وقدرة المتعلم على التفاعل مع بيئته ومجتمعه والحفاظ عليهما وتطويرهما (عابدين ، 2001 : 235) .

وقدم كل من بركسون (Berqeson ، 2003) وإليت (Ellett ، 2003) ثمان خصائص للمدرسة الفاعلة تمثلت في:-

1- رسالة ورؤية واضحة للمدرسة :

حيث يكون للمدرسة رسالة معلنة وواضحة يدركها جميع العاملين في المدرسة ويتفقون عليها وتتضمن الرسالة أهداف المدرسة والصلاحيات التي تمارسها والخدمات التي تقدمها للمجتمع المدرسي والبيئة المحلية وبموجب ذلك يلتزم المعلمون بهذه الأهداف ويسعون إلى تحقيقها

2- مستويات وتوقعات عالية بالنجاح :-

وذلك بتوفير مناخ مدرسي مناسب يساعد المعلمين على الأداء المميز، ولديهم القدرة على مساعدة كل الطلاب في تحقيق الإتقان.

3- قيادة مدرسية فاعلة:

إن الإدارة المدرسية في المدرسة الفاعلة يجب أن تكون مهيأة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفاعلية بحيث تقضى وقتاً في تطوير البيئة المدرسية وبناء علاقات داخل المدرسة

وخارجها تمكن المدرسة من أداء فعال، بحيث تقود هذه القيادة عمليات التطـــوير والتغييـــر وتكون قوية وهادفة وحازمة.

4- الضبط المستمر والمراقبة للتعلم والتمدرس :

يتم قياس التقدم الأكاديمي للطلاب بصفة مستمرة باستخدام العديد مـــن إجـــراءات التقييم بحيث تستخدم نتائج التقييم لتحسين أداء الطلاب وتحسين البرنامج التعليمي.

5- بيئة تمدرس فاعلة وآمنة ومنظمة:-

يجب أن تكون البيئة المدرسية بعيدة كل البعد عن استخدام الأساليب السلبية والتـــي تثير قلقاً ونفوراً لدى الطلاب مثل العقاب البـــدني أو التهديـــد بالترســـيب أو إلحـــاق الأذى المعنوي بالطلاب

6- الاستثمار الجيد لوقت التعليم والتمدرس :-

بحيث يتم تحديد وقت لتعليم المحتوى والمهارات، ولاستثمار وقـــت الطـــلاب فـــي أعمال وأنشطة هادفة ومفيدة لهم، وإتاحة فرص لهم للمشاركة في تخطيط أنشطة التمـــدرس والخاصة بهم وبصورة فردية أو جماعية.

7- تعاون فعال بين الأسرة والمدرسة :

لابد لإتاحة الفرصة لأولياء الأمور للقيام بدور فاعل في تحديد رســـالة ورؤيـــة المدرســـة والاستفادة من خبرات من لديه خبرات في مجال التربية والتعليم (أســـاتذة جامعـــات وخبـــراء تربويون) مثلاً: فإن ذلك يساعد على تحقيق مستويات عالية من التعاون والشراكة بين المجتمـــع وأولياء الأمور والمدرسة(البهواشي:2006: 20) .

8- التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن من أهم الوسائل التي تساعد علـــى تحقيـــق رسالة المدرسة ورؤيتها، حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة الفاعلة إلـــى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة على الوجه الأكمل حيث يكون العمـــل بعيـــداً عن العشوائية والتخبط، كما ويساهم التخطيط الاستراتيجي في ســـهولة التـــصدي للمـــشكلات واتخاذ القرار الصائب للتغلب على المعوقات (البهواشي:2006: 20) .

ركائز المدرسة الفاعلة:

لقد حظي موضوع المدرسة الفاعلة اهتمام الكثير من الباحثين وذلك لأهمية هذا الموضـــوع في المجتمع على اختلاف مشاربهم .

وذكر (البهواشي ، 2006) إحدى عشرة ركيزة للمدرسة الفاعلة تتمثل في :-

1- القيادة المهنية الحازمة Professional Leadership

يعتبر القيادة ركيزة مهمة للمدرسة الفاعلة ، فالمدير له تأثير مباشر على فاعلية علاقة التعليم والتعلم والقيادة المهنية تتطلب تحديد هدف واضح للمدرسة تسعى إلى تحقيقه.

ويؤكد (هاريس Harris وآخرون 2003) و (جانتر Gunter 2001) أن القيادة المدرسية الفاعلة يجب أن تقوم بالآتي:-

أ- تضرب المثل والقدوة في القيادة للمعلمين والطلاب .

ب- تتعاون مع مجلس إدارة المدرسة ومع أولياء الأمور.

ج- لا تألو جهداً لتحسين المدرسة.

د- تستخدم الموارد المدرسية بحكمة وبعقل.

2- المعلمون المهنيون Professional Teachers

يرى (كارياج Craig وآخرون 1998) أن المعلم الفاعل هو الذي يتصف بالآتي:

أ- المعرفة الجيدة بالمادة التي يقوم بتدريسها.

ب- استخدام لغة مناسبة للتعلم.

ج- توفير بيئة تعلم فاعلة.

د- مراعاة احتياجات واهتمامات الطلاب الفردية.

هـ- التمتع باتجاهات ايجابية وأخلاقيات عالية.

و- السعي لتطوير التفكير الناقد وحل المشكلات وحل المشكلات لدى الطلاب.

3- تقييم مفيد وذات معنى Meaningful Assessment

تضع المدرسة الفاعلة نظاماً للتقييم يتم بموجبه تقييم أداء المدرسة: قيادة ومعلمين وطلاب ويكون هذا النظام صادقاً ويتصف بما يلي:

أ- يقدم معلومات صادقة عن معدل التقدم لدى الطلاب والمدرسة.

ب- يسمح لأولياء الأمور ملاحظة وفهم معدل التقدم لدى أبنائهم.

ج- يستخدم بيانات الأداء لتحديد وضبط الطلاب ذوى الأداء السيئ.

4- بيئة تعلم آمنة Safe Learning Enviton ment

يرى (مورلي morly وراسل Rassol ويلمت 1999Wihhmott) أن البيئة المدرسية التي تؤدي إلى التعلم هي تلك البيئة التي:-

أ- تثرى العلاقات الايجابية بين أفراد الأسرة المدرسية.

ب- تنمى الإحساس بالانتماء لدى الطلاب.

ج- تتوفر فيها سياسات إدارة السلوك الفاعل.

5- إطار عمل تنظيمي قوي: Organizational Frame work

أ- يوفر مناخاً طبيعياً آمناً داخل المدرسة.

ب- يساعد إدارة المدرسة على الاحتفاظ بعلاقة فاعلة مع مجتمع المدرسة.

ج-يؤسس عمليات التطوير والتقييم لإدارة المدرسة اعتماداً على جودة الخدمات المقدمة .

6) نظام متطور لرعاية الطلاب : Student welfare System

تتوافر في المدرسة الفاعلة نظام متطور لمتابعة التلاميذ ورعايتهم وتطوير أدائهم وتلبية احتياجاتهم في ضوء ما تسمح به قدراتهم ومهاراتهم مع مراعاة مواجهة الصعوبات والمشكلات التي يواجهها التلاميذ والتصدي لها والعمل على وضع الحلول المناسبة للتغلب عليها .

7) فلسفة واضحة وإيجابية : Clear philosophy

لا بد من وجود فلسفة واضحة المعالم بحيث تعترف بأن لكل متعلم احتياجاته وتطلعاته الخاصة به والعمل على تطوير قدرات كل متعلم عقلياً ووجدانياً واجتماعياً وجسدياً .

8) منهج عريض ومتوازن Broad and Balanced Curriculum

يتميز المنهج في المدرسة الفاعلة بتوفير خبرات تعلمية واسعة مع مراعاة خلفيات واحتياجات وتطلعات الطلاب المختلفة .

9) الشراكة الأسرية/ المجتمعية : Society family partnership

لا بد من وجود علاقة قوية تشاركية بين أولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي من أجل المشاركة في الحياة المدرسية وتطوير استجابة المدرسة والمعلمين لأراء أولياء الأمور واستفساراتهم

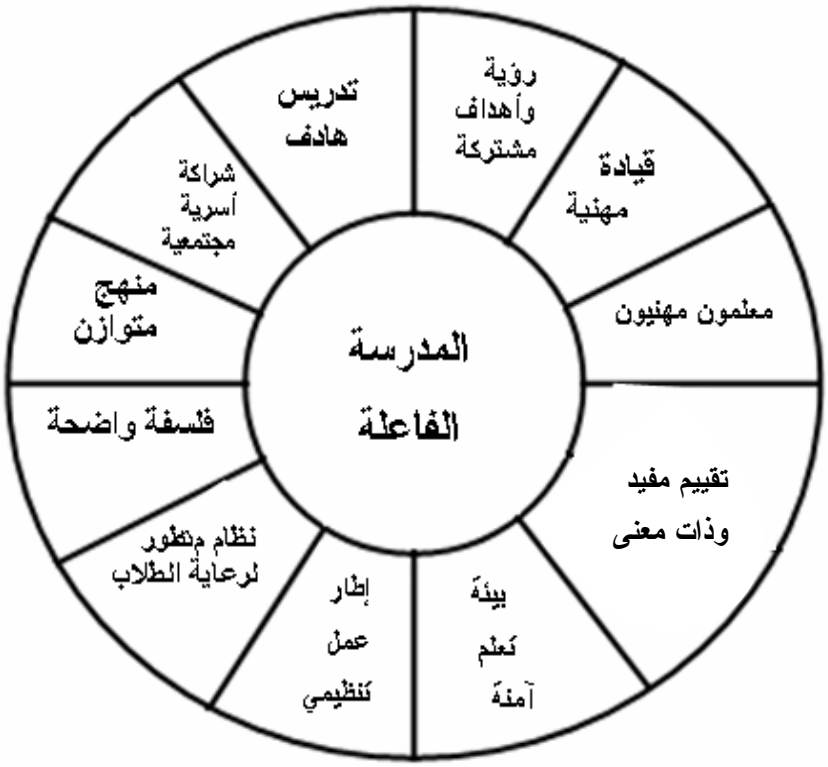
10) التدريس الهادف : Purposeful Teaching

يعتمد التدريس الهادف على خبرات الطلاب السابقة التي يمتلكونها ، والفهم الجيد لتوجهات النظام المدرسي والصفي واستخدام استراتيجيات التدريس التي تتفق مع احتياجات الطلاب وتزويد الطلاب بالمعارف والمهارات التي يستخدمونها في الحياة اليومية .

11) رؤية وأهداف مشتركة : Shared Vision and Objectives

لا بد من توفر هدف ورسالة واضحة ومحددة للمدرسة ، مع موافقة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع على أهداف وقيم المدرسة ، مع وجود إجراءات لضمان توافق المنهج والتدريس مع رؤية وأهداف المدرسة ، والعلاقة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لا بد أن تعكس أهداف المدرسة (البهواشي ، 2006 : 28).

شكل رقم (2)



مرتكزات المدرسة الفاعلة

(المصدر: البهواشي، 2006: 29)

رابعا : صفات المدير في المدرسة الفاعلة :

لا بد توافر بعض الصفات التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة الفاعلة بصفته قائداً تربوياً لهذه المدرسة للحكم على فاعلية المدرسة **وتتمثل هذه الصفات فيما يلي :ـ**

1) قدرة مدير المدرسة على قيادة العمل المدرسي من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي رسمتها الإدارة التربوية العليا وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية .
2) إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة .
3) تنظيم العمل من خلال بث روح الفريق والعمل الجماعي والتشاركي .
4) توفير المناخ الصحي الجيد في المدرسة .
5) أن يستخدم الاستراتيجيات الملائمة في عملية اتخاذ القرار وإشراك الجماعة في هذه العملية
6) مواكبة التغيير والتطور ، وذلك من خلال تطوير الأساليب الإدارية وطرقها في القيام بالعمل الإداري بالمدرسة.

7) القدرة على قيادة عملية التقويم وعملها على تحسين أداء المعلمين والتلاميذ والنهوض بمستوى العمل التعليمي بالمدرسة (البوهي ، 2001 : 247) .

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن تنفيذ العملية الإدارية والفنية بفاعلية، من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم وتمكين المعلم من أداء مهمته على أكمل وجه. فلم تعد مهمة المدير العصرية تقتصر على ضبط النظام ومتابعة المراسلات ومتابعة حضور وانصراف العاملين ،بل تعدت إلى مهام وأدوار قيادية وإشرافية تهتم بنوعية العمل التربوي وتجويده وتوجيهه نحو تحقيق أهداف التربية.

كما أن مدير المدرسة يعتبر حلقة الوصل بين المدرسة والجهات المشرفة على التعليم، وما بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومؤسساته المتنوعة، ويرتبط بعلاقة وثيقة مع المجتمع المدرسي (معلمون – عاملون – طلاب) فهو يقودهم ويشرف عليهم ويوجههم ويرشدهم.

من خلال ما سبق يتطلب صفات مميزة لهذا المدير تجعله يقوم بدوره بكل فاعلية

ويذكر (أحمد ، 2003) **عدداً من الصفات المميزة لمدير المدرسة الفاعلة ومن هذه الصفات** :-

1- نضوج علمي يتناسب مع نوع المرحلة (أساسية – ثانوية) بحيث يستطيع قيادة المدرسة وتوجيهها والإشراف عليها.
2- نضوج مهني يعتمد على بصيرة تربوية وأساس علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
3- نضوج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.
4- التجديد والابتكار والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت بحاجة إلى تطوير.
5- القدرة على التعاون مع المنفذين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من جانب المعلمين وكافة رجال الميدان والتواضع وعدم التعالي والشعور بالفوقية.
6- التمتع بعقلية منظمة وبأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور ودقة كاملة في وزن الأشخاص والمجهودات وعدالة في توزيع الخدمات وتغليب المصلحة العامة مع الإيمان بالنزعة الإنسانية.
7- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم في زمام زملائه ومرؤوسيه (أحمد ، 2003 : 114 – 115) .

يعتبر مدير المدرسة دينامو الحركة في المدرسة حيث أنه يعمل من خلال العاملين معه من (معلمين – إداريين – عاملين – طلاب) فهو يثير دافعيتهم ويحفزهم وينظم عملهم ويبث في نفوسهم الروح المعنوية العالية ، ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق وينمي لديهم تحمل المسئولية والعمل

التشاركي، كما ويعمل على توفير المناخ الصحي الفاعل والبيئة المناسبة للتعلم والعمل الجاد من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بكفاءة وفعالية .

وقد حددت دراسات حديثة عدة في الولايات المتحدة الأمريكية بعض خصائص المدير الفاعل ومنها:

1- أنه يهتم بالتقدم الأكاديمي أكثر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية.

2- يقود المدرسة أكثر من أن يدير ه ، ويوجه المعلمين أكثر من أن يراقبهم

(حداد ، 1993: 6) .

مما سبق نستنتج أن مدير المدرسة الفاعل هو جوهر المدرسة الفاعلة إذ انه من أهم المدخلات الأساسية في تفعيل دور المدرسة الفاعلة، فتقع على عاتقه أعباء ومهمات قيادة المدرسة والنجاح في تحقيق أهدافها. حيث دوره لا يقل عن دور المعلم الذي يعتبر أحد أهم أقطاب العملية التربوية باعتبار أن المعلم من أكثر المدخلات أهمية وتأثيراً في سلوك طلابه فلا يكتمل دور المعلم وفاعليته إلا بدور المدير الفاعل.

إن المدير الفاعل هو ذو شخصية قيادية مهمة ومؤثرة، ويعول عليه في تطوير البرنامج التعليمي وتنفيذه، وفي تحقيق الأهداف المدرسية على أكمل وجه. (عابدين، 2001: 230) .

توصلت نتائج بعض الدراسات (Manasse, 1985) أن مدير المدرسة الفاعلة يمتاز بما يلي:

1- يضع الأهداف الإستراتيجية لمدرسته، ويطور الأهداف التربوية التي يحدده له النظام التربوي، ويوجه البرنامج المدرسي كاملاً لتحقيق تلك الأهداف مستخدماً السلطة المخولة له ومكانته الاجتماعية في بيئته.

2- يقوم بالإشراف المستمر على معلميه، ويعمل على تقديم أفضل الخدمات التعليمية الممكنة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً وقائداً تعليمياً.

3- يسعى جاهداً وباستمرار إلى تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين داخل غرف صفوفهم وإلى توفير بيئة تعليمية مشجعة وودية، كما يقوم بتوزيع التلاميذ على الفصول بشكل مدروس وعادل مراعياً قدراتهم وميولهم واتجاهاتهم .

4- يوفر مناخاً مدرسياً ملائماً للمعلمين يحفزهم ويثير نشاطاتهم وذلك من خلال تعزيز اتجاهات المعلمين الايجابية وتغيير اتجاهاتهم السلبية نحو التلاميذ وقدراتهم على التعلم، وبناء علاقة زمالة مهنية وشخصية حسنة مع المعلمين وانتهاج سياسة ديمقراطية في التعامل معهم وتنمية الشعور بالحرية والأمن والانتماء لديهم. وتقدير جهودهم من خلال مكافأة الانجاز المتميز والاعتراف بالجهد المتفوق للمعلمين دون محاباة أو تميز.

5- يديم التواصل مع الدراسات والبحوث المرتبطة بالفاعلية المدرسية ويتابعها ويسهل للمعلمين التعرف إليها والاطلاع على مضامينها ويبث روح الإطلاع بين صفوف المعلمين والاستفادة من نتائج البحوث المرتبطة في هذا الميدان .

6- يقيم علاقات حسنة مع المجتمع المحلي، مما يدفع المجتمع إلى المساهمة والمشاركة في الأنشطة المدرسية والتعاون مع المدرسة في جميع برامجها وإنجاحها (عابدين، 2001: 231)

إن مدير المدرسة الفاعلة يعتبر من أهم أقطاب المدرسة الفاعلة لأنه يمثل قمة الهرم فيها فهو قائد لمدرسته يجعل المدرسة مكاناً مرغوباً فيه لجميع أفراد المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى الانفتاح على المجتمع المحلى، والاستفادة من مؤسساته، وأولياء الأمور ذوى الاختصاص واستثمار جهودهم بما يدفع المدرسة إلى التحسين والتطوير.

فالإدارة أساس محوري لإنجاح أي عمل، فإذا صلحت الإدارة صلح العمل، فمشكلات التعليم نابعة من سوء الإدارة لأنها لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، فنقص الكوادر القيادية المهنية النابغة تؤدي إلى مشكلة من تحقيق الجودة الشاملة في التعليم مما يجعل المدير الفاعل من المقومات الأساسية للمدرسة الفاعلة (الزواوي ، 2003 : 150) .

ويرى الباحث إن إدارة المدرسة الفاعلة لا بد أن تكون مهيأة لأداء دورها القيادي بكفاءة وفاعلية ، وتكون قادرة على بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المدرسة وخارجها مطورة لعلاقتها مع المجتمع المحلي ، ومطورة كذلك لبيئة مدرسية تساعد على تحقيق أهداف المدرسة .

ذكر (عزب ، 2005) مجموعة من السمات التي يجب أن تتسم بها إدارة المدرسة الفاعلة تتمثل فيما يلي :ـ

1) تبني مفهوم المدرسة دائمة التعلم من خلال وضع برنامج نمو مهني لجميع العاملين في المدرسة وتنويع برامج التدريب (إثرائية وعلاجية وتطويرية وتنشيطية) .
2) اعتماد أدوات مختلفة لتحسين أداء المدرسة من خلال التخطيط الاستراتيجي ومن خلال التقويم الذاتي في جميع المجالات ومن خلال البحوث الإجرائية لمعالجة المشكلات التربوية (عزب ، 2005 ، 78) .
3) أن تكون القيادة محترفة قوية وهادفة وجازمة من أجل قيادة عمليات التغيير والتطوير تستثمر نتائج البحوث وتشرك العاملين في اتخاذ القرار وتوزع المسئوليات وتحد من المركزية والبيروقراطية وتشيع التفكير الجمعي ولديها معرفة مهنية بالعملية التعليمية وتتحدث مع المعلمين بشكل مستمر لتحسين أدائهم وتعمل على زيادة دافعية الطلاب والعاملين (الحر ، 2001 : 15) .
4) استخدام الحاسب الآلي في إعداد البرامج التربوية واستخدام أدوات الاتصال الحديثة والقدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين والتواصل معهم داخل المدرسة وخارجها واستخدام

الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية من الجميع وتكوين فريق عمل متـرابط يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة وتلقي المعلومات وانتقائها وتقويمهـا ثـم اسـتخدامها الاستخدام الأمثل (عزب ، 2005 ، 79) .

مما سبق نستنتج أن مدير المدرسة الفاعل يجب أن يكون قائداً تعليمياً قادراً علـى تحفيـز المعلمين والطلاب نحو العمل التشاركي وتمتين الصلة بين العاملين في المدرسة، بحيث تكـون علاقة قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام بالإضافة إلـى إتاحـة الفرصـة للعـاملين لتحقيـق احتياجاتهم وطموحاتهم.

إن أهمية دور مدير المدرسة الفاعل تنبع من كونه قدوة صالحة للمجتمع المدرسي فـي أقوالـه وأفعاله، وأن يعمل على إيجاد المناخ المدرسي الصالح على أساس من الاسـتقرار والطمأنينـة وحسن التفاهم والبعد عن الخلافات والحرص على التعاون والمودة والألفة وتشجيع المجدين من المعلمين والعمل على تحقيق أهداف مدرسته.

مهارات مدير المدرسة الفاعلة :

لكي يكون مدير المدرسة قائداً تعليمياً فاعلاً لابد من أن تتوفر فيه مهارات قياديـة تجعلـه قادراً على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير وتفعيل وتحفيز من يعمل معه وتحت قيادته. واتفـق علماء الإدارة على تصنيفها إلى أربعة أنواع أوردها (شـديفات ، 2001) بعـضها علـى النحـو التالي: -

1- المهارات التصورية (Conceptual skills)

تتعلق هذه المهارة بمدى كفاءة وفاعلية مدير المدرسة فـي ابتكـار الأفكـار والإحـساس بالمشكلات وإيجاد حلول لها، وتتطلب هذه المهارات قدراً من المعلومات لتحسين المنهـاج وطـرق التدريس وأساليب المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.

2- المهارات الفنية (Technical skills)

تتعلق هذه المهارات بالطرق والأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسـة مهامـه ومعالجة المواقف التي يواجهها، فمن الأعمال التي تتطلب المهـارات الفنيـة: التخطـيط ، إعـداد الميزانية ، تقسيم العمل ، الإشراف الفني ، التعامل مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور،.

3- المهارات الإنسانية (Human skills)

تتعلق هذه المهارات بالأسلوب الذي يستطيع مدير المدرسة من خلاله التعامل بنجـاح مـع الآخرين واحترامهم ومنحهم الثقة وفهم احتياجاتهم والتكيف معهم، والقدرة على نقل أفكاره وآرائـه وتطلعاته إليهم (شديفات ، 2001 : 291) .

وقد ذكر (عزب ، 2008) هذه المهارة .

4- المهارات التنظيمية (Organization Skills)

وتتمثل هذه المهارات في قدرة مدير المدرسة على فهم نظريات التنظيم و التطوير وتفويض الصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود حسب قدرات العاملين وإمكانياتهم (عزب ، 2008: 306).

كما أن مدير المدرسة الفاعل هو الذي يوظف مهاراته على اختلاف أنواعها وخبراته في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه داخل المدرسة.

مما سبق نخلص إلى أن المدير الفاعل هو الذي يولى اهتماما بعمليتي التعليم والتعلم ويفوض سلطاته وخاصة في الأمور الروتينية بحيث يتفرغ لمتابعة معلميه وتحديد احتياجاتهم المهنية ، ويجمع الطاقات والإمكانات المتوفرة في مدرسته وتوفير الظروف المناسبة للإبداع والتجديد والتميز كما أن المدير الفاعل يقوم بتوزيع المسؤوليات حسب قدرات وإمكانيات العاملين .

الفصل الثالث

الدراســـــات السابقـــــة

- الدراسات المحلية .

- الدراسة العربية .

- الدراسات الأجنبية .

- التعقيب على الدراسات السابقة .

الدراســـــات الســـــابقـــة

من خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي في مجال الإدارة المدرسية الفاعلـــة تبـــين أن هذا المجال يعاني من ندرة البحوث المحلية في هذا المجال ، وعلي الرغم من شـــيوعه فـــي الأدب التربوي العربي والأجنبي وتنحصر هذه الدراسات في حدود علم الباحث في الدراسات التالية:-

أولاً : الدراسات المحلية :

1- دراسة (سرور ، 2008) بعنوان:" تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانويـــة بمحافظـــات غزة ، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية للمدرسة، واتبعـــت الدراســـة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في أداتين أحدهما استبانة تم توزيعها على جميـــع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (116) مديراً ومديرة، وإجراء مقابلـــة شخـــصية مـــع مـــديري المدارس المدارة ذاتياً في محافظات غزة وعددهم (12) مديراً ومديرة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية : يشارك مديرو المدارس الثانوية الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات ، لا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما ترتئيه مناسباً ، ضعف دور المجتمع المحلى في الإسهام للارتقاء بمستوى المدرسة ، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بإعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة وتوعية المجتمع المحلي بأهمية مشاركته في إدارة المدرسة.

2- دراسة (عواد، 2007) بعنوان:" تقييم فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة تكونت من (53) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة ، أما عينة الدراسة طبقية عشوائية تكونت من (40) مديراً ومديرة و(420) معلماً ومعلمة.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها كانت مرتفعة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي – المنطقة الجغرافية – الجنس – مستوى المدرسة) .

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين ومواصلة التوعية والتدريب للمديرين والمعلمين واستخدام صلاحياتهم وتطويرها وتعزيزها وتطبيقها.

3- دراسة(ذياب ، 2007) بعنوان:" تطوير أداة لقياس جودة المدارس وتوظيفها في قياس جودة وتميز مدارس التعليم العام بقطاع غزة ".

هدفت الدراسة إلي تطوير أداة لقياس الجودة في مدارس التعليم العام من أجل توظيفها في قياس جودة المدارس والتعرف علي مدي توافر معايير الجودة في مدارس التعليم العام من خلال توظيف الأداة علي عينة من المدارس في قطاع غزة، أما مجتمع الدارسة تكون من العاملين التربويين (معلمين –مديري مدارس) في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث بمدينة غزة وعددهم (2427) معلماً ،(108) مديراً من المدارس الحكومية (1088) معلماً (64) مديراً، ومن المدارس التابعة للوكالة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين التربويين (معلمين – مديرين) وعددهم (120) من المدارس الحكومية بمعدل (14)مديراً (106) معلماً، ومن المدارس التابعة للوكالة (8مديرين) (72) معلماً أما أداة الدراسة فهي استبانة تضمنت معايير ومؤشرات للجودة والتميز موزعة علي أربعة مجالات رئيسة وهي (متطلبات إدارة الجودة في المدارس ، عملية التعليم والتعلم ، القوي البشرية (عاملون ومتعلمون) - التفاعل وخدمة المجتمع) .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن مدارس التعلم العام في مدينة غزة تقتصر على إجراءات وأساليب تحديد الاحتياجات للعاملين والطلبة وتعتمد علي الأسلوب التقليدي في أعمالها الإدارية وتدوين البيانات ، إن مدارس التعليم العام يغلب علي عملها وأنشطتها الطابع التقليدي فالبرامج التعليمية والأنشطة التعليمية لا تزال نمطية خالية من أي أنشطة إثرائية ، إن مدارس التعليم الأساسي في مدينة غزة تفتقر إلي آليات الاستخدام الأمثل للقوي البشرية المتوافرة وتطويرها وإضافة إلي قصور في حصر وتحديد احتياجاتهم وعدم توافر برامج تدريبية تحقق لهم التنمية المهنية الشاملة والمستمرة ، إن مدارس التعليم الأساسي تحرص علي توفير وسائل اتصال وتواصل بين العاملين فيها والمجتمع المحلي وإقامة علاقات ايجابية متنامية مع المؤسسات المجتمعية الأخرى وتساهم في تنظيم برامج ثقافية ترفيهية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة نشر أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المدارس لتقبل التغيير والتطور لمتطلبات الجودة والتخطيط لتحقيق الجودة بحيث تشارك الإدارة المدرسية في عملية التخطيط في ضوء رؤية إستراتيجية تضمن نجاح تحقيقها.

- ضرورة العمل علي إنشاء وحدة لتقويم العمل في المجالات المختلفة للمدرسة ليتم من خلالها تقويمها في المساهمة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد في تطوير المدارس وارتقائها.

4- دراسة(حرب ، 2007) بعنوان:" المهام الإدارية والفنيـــة لمـــديري مـــدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساســية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة الشاملة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أما أداة الإدارة فتمثلت في استبانة اشتملت علـــى (86) فقرة موزعة على سبع مجالات ، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري ومـــديرات مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة ، ويتم تطبيق الإدارة على مجتمع الدراسة ككـــل والذي يبلغ (58) مديراً ومديرة.

أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق معيـــار الجودة في مهامه الإدارية كانت في إدارة شؤون الطلاب والعاملين يليها مجال المصادر المادية وأخيراً التخطيط والتنظيم ، إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق معيار الجـــودة في مهامه الفنية كانت كالتالي: النمو المهني للمعلمين ، ثم التقويم والمتابعة ثم رعايـــة شـــؤون الطلاب ، ثم العلاقة بالمجتمع المحلي.

في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة في جميـــع مـــستويات الإدارة التعليمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي.

- العمل على توفير برامج تدريبية وهادفة لمديري المدارس حول مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

5- دراسة (غراب وأبو سلطان ، 2007) بعنوان : "مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم العام بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة فـــي التعليم العام بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .

تكونت عينة الدارسة من خمس مدارس طبق عليها برنامج المدارس المتميزة من الـــصفين التاســـع والسادس من مرحلة التعليم الأساسي وخمس مدارس لم يطبق عليه برنامج المدارس المتميزة مـــن الصفين السادس و التاسع من مرحلة التعليم الأساسي في منطقة جبا ليا وبيت حانون .

استخدم الباحثان نتائج تحصيل الطلبة في مادتي اللغة العربية والرياضيات للتعرف علـــى مـــستوى التحصيل فيهن ، وكذلك استخدما استبانه للتعرف على مستوى التدريب والتخطيط في مدارس عينة الدراسة .

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل طلبة الصف السادس في مادتي اللغة العربية والرياضيات في المدارس التي طبق عليها برنامج المدارس المتميزة والمدارس التي لم يطبق عليها البرنامج ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل طلبة الصف التاسع في مادتي اللغة العربية في المدارس التي طبق عليها برنامج المدارس المتميزة والمدارس التي لم يطبق عليها البرنامج ، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائياً في تحصيل الطلبة في مادة الرياضيات لصالح المدارس التي لم يطبق عليها البرنامج ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط في المدارس التي طبق عليها برنامج المدارس التي طبق عليها برنامج المدارس المتميزة والمدارس التي لم يطبق عليها البرنامج ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التدريب في المدارس التي طبق عليها برنامج المدارس المتميزة والمدارس التي لم يطبق عليها البرنامج .

في ضوء نتائج الدارسة أوصت الدراسة بما يلي :إطلاع الإدارة المدرسية والمدرسين على برنامج المدرسة المتميزة وتوضيح أهميته وجدواه في الجوانب الإدارية والتعليمية قبل تطبيقه ، تنفيذ لقاءات وورش عمل للإدارة المدرسية للتدريب على آليات تنفيذ برنامج المدارس المتميزة ، تهيئة القيادة المدرسية للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية فهي بحاجة إلى أن تقضي وقتاً أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة ، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية الموضوعية .

6- دراسة (شتات ،2006) بعنوان :" مدي فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الوقت كعنصر مهم من عناصر الإدارة وحسن استغلاله وتفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الأساسية والثانوية في محافظة شمال غزة، وتكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي والذي يبلغ (64) مديراً ومديرة ممن يعملون بمدارس محافظة شمال غزة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من (30) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات (إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمعلمين ، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقة بالتلاميذ وأولياء الأمور ، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالنواحي الإدارية).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مديري المدارس الأساسية لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات المعلمين والمعلمات أكثر من مديري مدارس المرحلة الثانوية ،إن المديريات لديهن الوقت الكافي أكثر من مدارس الذكور لمناقشة مشكلات معلمات المدرسة والتوجيه المهني

للمعلمات ، وكذلك المديرات لديهن القدرة على التنظيم والتخطيط والاستعداد أكثر منهـا عنـد الذكور .

في ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصـيات :إعطـاء صـلاحيات لمـدير المدرسة بإدارة الشؤون الداخلية في مدرسته بما يتناسب مـع خـصوصية كـل مدرسـة دون الرجوع إلى مديرية التربية ، إعداد دورات تدريبية للمديرين حول أساليب وطرق إدارة الوقـت بفاعلية والإطلاع على كل جديد في مجال الإدارة المدرسية .

7- دراسة (المناعمة ، 2005) بعنوان : **" دور الإدارة المدرسية في المـدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظة غزة في تحسين العملية التعليمية دراسة مقارنة " .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة والكشف عن الأنماط الإداريـة الـسائدة فـي هـذه المدارس .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما عينة الدراسة فتكونت من (400) معلماً ومعلمة ، معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرتي غزة وخان يونس ، وتم اختيار عينة عشوائية مـن (20) مدرسة حكومية ، (20) مدرسة خاصة بواقع (10) أفراد من كل مدرسة .

أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات هـي :مجـال الشئون الإدارية والمالية ، المنهاج المدرسي ، النمو المهني للمعلمين ، شئون الطلبـة ، تقـويم العمل المدرسي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعـون الـنمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية ، حيث حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة علـى نـسبة كبيرة مقدارها (76.52%) ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمـين للأنمـاط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزي للمتغيرات (الجـنس ، نوع المدرسة ، المنطقة التعليمية) ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لسنوات الخدمة لصالح المعلمين القدامى (10 سنوات فأكثر) ، هناك اتفاق في بعض المجالات التـي تتعلـق بـالإدارة المدرسية ودورها في تحسين العملية التعليمية في المدارس الحكومية والخاصة واخـتلاف فـي بعض المجالات ، أما المجالات التي اتفقت فيها فهي مجـال : (الـشئون الإداريـة والماليـة ، ومجال شئون الطلاب) ، أما المجالات التي اختلفت فيها فهي مجال النمـو المهنـي للمعلمـين وتقويم العمل المدرسي ، مجال المنهاج الدراسي .

في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي : ضرورة تركيز الإدارة المدرسية على الجوانب الإنسانية والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية ، وهذا مبدأ أقره الإسلام بدلاً من الأخذ بالمبادئ الديمقراطية الوضعية ، الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل العمل وأثناءه وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية حتى يواكب المديرون التطور المستمر الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة التربية والتعليم ، تحسين شروط اختيار مدير المدرسة والتي من أهمها أن يكون حاصلاً على دراسات عليا في التربية وإدارتها ، أن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام كلية التربية .

8- دراسة (الزميلي ، 2005) بعنوان: " الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من خلال عدة محاور هي: شؤون المعلمين، المنهاج الدراسي، الشؤون الإدارية والمالية، أولياء الأمور والمجتمع المحلي واتخاذ القرار.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المحاور السابقة، أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (45) فقرة توزعت على المحاور السابقة.

وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس الحكومية الذين تلقوا دورات تدريبية نفذتها الإدارة العامة للتدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم، وبلغت العينة (140) مديراً ومديرة.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية : نجاح الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بصورة كبيرة، كما وأظهرت النتائج حسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية، ونجاح الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المحاور.

9- دراسة (شرير ، 2005) بعنوان:" الأدوار المتوقعة لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار المتوقعة التي يجب أن يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومقارنتها بالأدوار الواقعية التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية للتعرف على مدى التشابه والاختلاف بين هذه الأدوار ولتحديد الفجوة بين الإدارة الواقعية والإدارة المتوقعة للمدرسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (80) فقرة موزعة على عشرة مجالات تناولت أدوار ومستويات مدير المدرسة (الإدارية والفنية) وتمثلت عينة

الدراسة في (35) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية بمحافظة غـزة و (96) معلمـاً ومعلمـة، و (26) من القيادات التربوية العليا.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية : ضعف تدريب المديرين بمحافظة غزة خاصة فيما يتعلـق بدورهم تجاه المنهاج في التعرف على أهدافه وكيفية تحسينه وتطويره، ضعف التأهيل التربـوي لدى مديري المدارس الثانوية لذا فهم يركزون على الشؤون الإدارية والمالية وإهمال الجوانـب الأخرى التي تؤدي إلى التحسين التربوي ، وأكدت الدراسة أن مستوى كفـاءة المـديرين فـي الممارسات ذات الأهمية الكبيرة في تحين العملية التعليمية أو في من مـستوى كفـاءتهم فـي الممارسات الأقل أهمية.

10- دراسة (مسلم ، 2004) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة فـي الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانويـة فـي محافظـات غـزة والتعرف على مهام مدير المدرسة الثانوية (الإدارية، الفنية والاجتماعية) في ضوء الاتجاهات المعاصرة ووضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تعميمات أو حقـائق تـسهم فـي تطوير أداء مدير المدرسة انطلاقاً من تحليل الواقع ثم التنبؤ بما سيؤول إليه أداء مدير المدرسة في المستقبل، أما أداة الدراسة فهي استبانة تكونت من (60) فقرة موزعة على ثلاثة مجـالات: هي المجال الإداري، المجال الفني، المجال الاجتماعي.

وتكونت عينة الدارسة من (196) فرداً ضمت (96) مديراً ومديرة ، (4) رؤساء أقسام لـلإدارة المدرسية، (96) معلماً.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:إن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجـال الإداري حيث يقضون معظم وقتهم في تصريف الشؤون الإدارية ، إن كثيراً مـن المـديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة فـي الاجتماعات.

11- دراسة (مقبل ، 2004) بعنوان:" مشروع المدرسة كمركز للتطـوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التحسن في أداء مديري المدارس نتيجـة تطبيـق المشروع التطويري ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما أداة الدراسة فهي اسـتبانة

وزعت على عينة الدراسة المكونة من (135) مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي (108) مديراً ومديرة .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:حصل مجال التحسين في توظيف معايير النجاح أعلى الدرجات، تلتها كفاية التدقيق ثم التخطيط الإستراتيجي ثم كفاية بناء الفرق المدرسية والإشراف الشامل ، حصل مستوى التحسن في كفاية التعامل مع المجتمع المحلي والتفاوض على أقل نسبة ، مستوى التحسن في امتلاك المديرات أعلى من المديرين في كفايات التخطيط الإستراتيجي- الإشراف الشامل وبناء الفرق المدرسية – الشفافية – التفويض والتعامل مع المجتمع المحلي- توكيد الذات لتيسير التعليم والتعلم .

12- دراسة (أبو عودة ، 2004) بعنوان:" المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة والتعرف على التوجهات المعاصر في إدارة المدرسة الثانوية، وتقديم تصور مقترح للحد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (172) فقرة تعبر عن مشكلات وصعوبات تتجه باتجاهين هما: المجال الذاتي المتعلق بشخصية المدير ، المجال البيئي الذي يتناول المشكلات البيئية التي تعرقل عمل المدير من خلال المبني المدرسي، المنهاج، الطلاب، المعلمين، أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

أما عينة الدراسة فتمثلت في (74) مديراً ومديرة بواقع (36) مديراً و (38) مديرة وعينة من المعلمين الواقعين تحت إدارتهم وعددها (279) معلماً ومعلمة بواقع (171) معلماً، (108) معلمة من المجتمع الأصلي (1860) معلماً ومعلمة.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:إن أكثر المشكلات حدة من وجهة نظر المديرين هي قلة تعاون المعلمين مع الإدارة وذلك بسبب تدني رواتبهم والترفيع الآلي للطلاب وحرمان المدرسة من الاتصال بوسائل التكنولوجيا الحديثة كالإنترنت.

13- دراسة (بسيسو ، 2003) بعنوان :" تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في محافظات غزة وأيها أكثر شيوعاً ومعرفة مدى اختلاف المشكلات لدى مديري المدارس باختلاف النمط القيادي السائد لديهم. وتقديم تصور مقترح لمعالجة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظات غزة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فهي استبانة طبقت على عينة من مديري المدارس في محافظات غزة عددهم (282) مديراً ومديرة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:إن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط القيادية شيوعاً يليه النمط الترسلي ، ثم النمط الأوتوقراطي ، لا توجد علاقة بين طبيعة المشكلات التي تواجه مديري المدارس ونمط القيادة السائد لديهم ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وأكثر المشكلات لدى أصحاب المؤهل العلمي الأقل وهو الدبلوم.

14- دراسة (الصالحي ، 2003) بعنوان:" تطوير الإدارة المدرسية بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة " .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي كيفية تطوير الإدارة المدرسية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما أدوات الدراسة فتمثلت في : المقابلة الشخصية مع كبار المسئولين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث وعددهم (20) مسؤولاً.

واستبانة وزعت علي جميع مديري ومديرات المدارس البالغ عددهم (174) مديراً ومديرة .

أسفرت الدراسة علي النتائج التالية:يوجد تشابه بين الإدارة المدرسية الفعالة وإدارة الجودة الشاملة لأن كلاً منهما يعتمد علي القيادة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي ، والتدريب والتطوير ، والتحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات ، تفويض السلطة ، وتشجيع الابتكار والإبداع ، إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير وتحسين كفايات مديري المدارس والمراقبين والمشرفين والمعلمين لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، تحسين كفايات مديري المدارس في توظيف القيادة التشاركية وحل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال حلقات الجودة ، أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظات غزة في مجالات : القيادة والتخطيط والتنظيم والتدريب والرقابة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (05و) تعزي إلي متغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخدمة أو عدد الدورات التدريبية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة المدرسية بشكل عام .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (05و) في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للإدارة المدرسية تعزي إلي متغير نوع المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية .

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي :-

- دعم الإدارة العليا واقتناعها والتزامها بنشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة.

15- دراسة (الحسنات ، 2003) بعنوان : " دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بمحافظات غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة والتعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام في محافظات غزة .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة قوامها (358) معلماً ومديراً وعاملين في الإدارة العليا ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (88) فقرة ، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :احتلت الصفات القيادية المرتبة الأولى بين مراتب أنماط الإدارة المدرسية ، تلي ذلك في المرتبة الثانية المهام الإدارية والفنية وجاءت المتابعة والتقويم لتحتل المرتبة الثالثة ، وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين أنماط الإدارة التربوية وبين مخرجات التعليم الثانوي العام ، بمعنى أنه كلما زادت أنماط الإدارة المدرسية زادت مخرجات التعليم ، وجود فروق دالة إحصائيا في جميع مجالات أنماط الإدارة المدرسية والدرجة الكلية لأنماط الإدارة التربوية تعزى لمتغير الجنس ، ولقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور في الصفات القيادية ، أما في المهام الإدارية والفنية ومجموع أنماط الإدارة المدرسية فكانت لصالح الإناث ، وأوصت الدراسة بأن يراعي في تدريب مديري المدارس تنوع النشاطات والبرامج التدريبية وفق المرحلة التعليمية التي يعملون بها ، مع التأكيد على أن تتضمن برامج التدريب المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش وورش العمل والزيارات الميدانية وطرح المشكلات والعمل على حلها وتمثيل الأدوار .

16- دراسة (دروزه ،2003) بعنوان : " مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وأحداث التغيير ".

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث القرارات التطويرية في المجالات التالية (البيئة المدرسية – التلميذ – المعلم – المنهاج) حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من مديري المدارس في منطقة نابلس وبلغت (26) مديراً ومديرة من أصل المجتمع الأصلي (40) مديراً ومديرة واستخدمت الباحثة استبانة كأداة للدراسة .

أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن مديري المدارس يتخذون القرارات التطويرية بنسب لا بأس بها حيث بلغت هذه النسب (83.2%) ، إن أعلى القرارات التطويرية كانت متعلقة بمجال التلميذ يليها على التوالي القرارات المتعلقة بمجال المعلم ثم مجال البيئة المدرسية في حين كانت أدني القرارات التطويرية هي المتعلقة بمجال المنهاج المدرسي ، إن سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية أولاً ثم مجال الخدمة في سلك التربية والتعليم ثانياً لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية لصالح المديرين الذين مضى عليهم في الإدارة المدرسية وفي سلك التعليم بشكل عام عشر سنوات فأكثر.

17- دراسة (الهباش ، 2002) بعنوان:" المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه مديري المدارس الجدد في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة مكونة من (120) فقرة موزعة على سبعة مجالات ، أما عينة الدراسة فتكونت من مديري المدارس الحكومية بواقع (93) مدير مدرسة حكومية ، (31) مدير مدرسة وكالة والذين تم تعيينهم قبل ثلاث سنوات.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: يعاني مديرو المدارس الجدد في كل المجالات والتي كانت أكثرها حده تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية والأبنية والتجهيزات والمناهج وبلغت مجموع المشكلات بدرجة كبيرة (35) مشكلة ، وبدرجة ضعيفة (15) مشكلة وبدرجة متوسطة (70) مشكلة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5 0.0) بين المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل متغير الجنس والمرحلة التعليمية والمنطقة التعليمية ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجهة المشرفة وذلك لصالح مديري المدارس الحكومية.

18- دراسة (العاجز ، 2000) بعنوان:" المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات التعليم الأساسي في محافظات غزة والتي تحول دون أدائهن عملهن على أكمل وجه.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأما أداة الدراسة فهي استبانة ، وتمثلت عينة الدراسة في (95) مديرة من مديرات المرحلتين الابتدائية والإعدادية التابعة للوكالة والحكومية

بواقع (50) مديرة من مديرات مدارس الوكالة، (45) مديرة من مديرات مدارس الحكومة ومثلت العينة (53%) من مجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة في العام الدراسي 2000/99م.

أظهرت الدراسة النتائج التالية:إن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات أثناء الفسحة ، أما في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس فكانت المشكلات الأكثر شيوعاً هي عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير نوع المدرسة لصالح مديرات مدارس الحكومة، وكذلك فروق تعزي لمتغير المرحلة التعليمية لصالح مديرات المرحلة الإعدادية أما الخبرة فلم تظهر الدراسة أي فروق في ظاهرة الدراسة تعزي لها.

19- (دراسة كلخ ، 2000) بعنوان " :- المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في محافظات غزة" .

هدفت الدراسة إلي تحديد الأهمية النسبية للمقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية بمحافظات غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية بالجامعة الإسلامية ، وجامعة الأزهر ، وكلية التربية الحكومية (جامعة الأقصى حالياً) والبالغ عددهم (64) عضوا .

قام الباحث بإعداد أداه الدراسة (استبانة) المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية حيث اشتملت علي (61) فقرة تقيس البعدين الرئيسين للدراسة وهما المقومات الشخصية والمهنية ويتم تقسيم المقومات الشخصية إلي ثلاثة أبعاد فرعية وهي : البُعد الذاتي ، والبُعد الاجتماعي ، وبُعد القدوة الحسنة .

أما الأبعاد الفرعية للمقومات المهنية فتشمل " بُعد الاتصال ،الشورى ،الإبداع النسبي .

أسفرت الدارسة عن النتائج التالية :حصلت المقومات الشخصية علي وزن نسبي قدره (91%) وهو أعلي من الوزن النسبي للمقومات المهنية وقدره (87 %) ، حصل بُعد القدوة الحسنة علي أعلي وزن نسبي في كل من المقومات الشخصية والمهنية وقدره (94%) ويليه البعد الذاتي في المقومات الشخصية بوزن نسبي قدره (93%) ثم بعد الإبداع في المقومات المهنية بوزن نسبي قدره (87%) ثم البعد الاجتماعي بوزن نسبي قدره (86%) ويليه بعد الاتصال وقد حصل علي أدني وزن نسبي قدره (85%) ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تفضيل أعضاء الهيئة التدريسية للأهمية النسبية للمقومات الشخصية والمهنية تعزي إلي متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية ماجستير

– دكتوراه – عدد سنوات الخدمة من (1-5 ،6 -10 ، 11 فأكثر) أخر مؤهل علمي من جامعة (عربية-أجنبية) مكان العمل (الإسلامية – الأزهر – كلية التربية الحكومية) فأما متغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس حيث كان لصالح كلية التربية الحكومية علي جامعة الأزهر ولصالح الجامعة الإسلامية علي جامعة الأزهر.

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي :تشجيع الميل الديني والاجتماعي نحو التعامل الأخوي فيما بين العاملين في المؤسسات التربوية من رؤساء ومرؤوسين وذلك من خلال تطبيق مثل هذه المفاهيم في الاجتماعات الدورية في المناسبات والاحتفالات المختلفة ، زيادة حرص القيادة التربوية علي أن تكون قدوة حسنة في تعاملها مع المرؤوسين بحيث يكون هناك توافق بين لسان الحال ولسان المقال وأن يكون للجدية والإخلاص في العمل اهتمام خاص من قبل القيادة التربوية ، إعمال فكر القيادة التربوية في سبل الإبداع علي مستوي الأداء العملي والإداري بحيث يكون نصب عينها أن الانجاز العالي للكفاءة هو الدليل العملي علي مقدار الإبداع الذي تمتلكه القيادة ذاتها بذلك فقط يمكن أن تحوز علي ثقة المرؤوسين

، تعزيز سبل رفع مستوي ثقة القيادة التربوية بنفسها ذلك بمنحها الإمكانيات المادية والمعنوية الضرورية لبناء هذه الثقة ، بناء نموذج خاص بالمقومات الشخصية والمهنية الواجب توفرها في القيادة التربوية بحيث يمثل ميثاق شرف للقيادة التربوية واختيار القادة الجدد بناء علي مثل هذا النموذج ، تضمين النشرات التربوية مقالات خاصة تهتم بالمقومات الشخصية والمهنية الواجب توافرها في القيادة التربوية .

20- دراسة (الجو جو ، 2000) بعنوان : " النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي " .

هدفت الدراسة إلى كيفية تدعيم النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والوظيفي بما يحقق فعالية إدارة هذه المدارس .

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الثانوية الحكومية (معلمين ومعلمات) في محافظات غزة للعام الدراسي 2000/1999م ، حيث بلغ عددهم (1114) معلماً ومعلمة ، أما عينة البحث فاشتملت على المعلمين والمعلمات والتي بلغت (360) معلماً ومعلمة يعملون في (18) مدرسة ثانوية حكومية في محافظات غزة .

أما أداة الدراسة فهي استبانه لبحث واقع النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والوظيفي ، وتأكد الباحث من صدقها وثباتها .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :إن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة هو النمط الذي يزاوج بين المنظور الوظيفي والإنساني في الإدارة

المدرسية ، إن ممارسات سلوك مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات كانت ضعيفة الأداء.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس بالمنظور الذي يجمع بين (العمل والمعلمين) ، وذلك لارتباط النمط القيادي بدرجة اهتمام المدير بأحد هذين البعدين ، وحسن الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة بمواكبة التغيرات وتدريب العاملين على كل ما هو حديث وهنا يساعد على رفع كفاءة الاتصال .

21- دراسة (سليمان ، 1999) بعنوان " معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس و طولكرم" .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي المعوقات بشكل عام والمعوقات المهنية بشكل خاص التي تواجه مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم ومن ثم إجراء مقارنة في المعوقات المهنية في ضوء متغيرات (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة في الإدارة ،موقع المدرسة ، عدد الطلاب ، مكان سكن المدير).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقام الباحث ببناء استبانه مكونة من (40) فقرة موزعة علي ثمانية مجالات هي : صعوبات تتعلق بالمجالات التالية : أولياء الأمور - السلطات التعليمية المشرفة - البناء المدرسي - المعلمون - الطلاب - صعوبات شخصية تتمثل في عدم قدرة مدير المدرسة علي إدارة الذات – توقف تطور المدير الشخصي – ضعف مهارات الإشراف لدي مدير المدرسة ، وقد تم تطبيق هذه الاستبانة علي (224) مديراً ومديرة من محافظتي نابلس وطولكرم في مدراس التعليم الأساسي والثانوي وذلك من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (233) مديراً ومديرة

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية : بلغت نسبة المعوقات في مجال أولياء الأمور (61%) والبناء المدرسي (55.4%) والمعلمين (55.8%) والطلاب (57%) والقدرة علي إدارة الذات (58.4%) وتوقف تطور المدير الشخصي (56.8%) وضعف مهارات الإشراف (57.2%) ، كانت الصعوبات في مدارس الإناث أكبر من مدارس الذكور ، الصعوبات التي تواجه حملة الماجستير أقل من الصعوبات التي تواجه حملة الدبلوم العالي وهؤلاء أقل من الصعوبات التي تواجه حملة البكالوريوس ، المعوقات التي تواجه ذوي الخدمة من (5-10) سنوات أعلي، يليها ذوو الخبرة أكثر من عشر سنوات ، يليها ذوو الخبرة أقل من خمس سنوات ، تزيد المعوقات في المدارس التي تزيد عن (300) طالباً ، يقل عنها المدارس التي عدد طلابها أقل من (100) طالباً ويقل عنها المدارس التي عدد طلابها بين (200-300) طالباً ، المعوقات التي تتعلق بموقع المدرسة تزيد في مدارس القرى أكثر من المدارس التي تقع في المدن .

ثانياً : الدراسات العربية :

22- دراسة (عزب ، 2008) بعنوان:" تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية في المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء استخدام معايير الجودة الشاملة من خلال الوقوف على أسس فلسفة الجودة الشاملة وأهم نظمها ومعاييرها والوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام معايير الجودة.

واستخدمت الدراسة منهج تحليل النظم منهجاً للدراسة، أما أداة الدراسة فتمثلت في الملاحظة المباشرة حيث قام الباحث بزيارات ميدانية لبعض المدارس الابتدائية للتعرف على واقعها حيث تمت المقابلات الشخصية مع بعض القيادات التربوية المسئولة عن إدارة التعليم الابتدائي وذلك للتعرف على مشكلات المدرسة الابتدائية.

- الاستبانة وهي الأداة الرئيسة للدراسة ، أما مجتمع الدراسة فتمثل في القيادات المسئولة عن إدارة المدرسة الابتدائية في مصر ومتمثلة في (مدير المدرسة – الناظر – الوكيل) وذلك في المحافظات التالية (القليوبية – المنوفية – البحيرة – السويس – أسيوط – قنا) ، أما عينة الدراسة فتمثلت في (130) مديراً، (143) ناظراً، (321) وكيلاً في المحافظات المذكورة وهي عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إدراك نسبة من العاملين داخل المدرسة الابتدائية لأهمية تجويد وتحسين طرق الأداء والعمل داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المناط بالمدرسة الاضطلاع بتحقيقها كلما أمكن ذلك ، المدرسة تسعى إلى تعديل وتوفيق الأساليب والخطط الخاصة بالعمل داخل المدرسة وفق المتغيرات التي قد تحدث لتحقيق الأهداف التعليمية ، انخفاض مستوى تشجيع إدارة المدرسة للأفكار الجديدة التي تدعو إلى التحسين في مجال العمل وربما يرجع ذلك إلى مركزية الإدارة والتزامها بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المدرسة وفي ضوء الإمكانات المتاحة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تقديم برامج تدريبية للعاملين بصفة عامة والجهاز الإداري بصفة خاصة على أساليب الإدارة الحديثة وأساليب الاتصال والمشاركة في العمل الإداري والاهتمام بتشجيع الابتكار والإبداع الذي يدعو إلى تحسين العمل داخل المدرسة كأحد أسس الأساليب الإدارية الناجحة ، ضرورة اهتمام المدرسة بالمبادئ العامة للإدارة المدرسية السليمة القائمة على وحدة الأمر والتنظيم وتوزيع السلطات على العاملين بما يتوافق مع الواجبات والأعمال الملقاة عليهم والمناط بهم تحقيقها.

23- دراسة (العبد الغفور ، 2005) بعنوان : " البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تحدد فاعلية المدرسة وكيف يمكن استخلاص خصائص محددة للمدرسة الفعالة والنماذج المتبعة في الحكم على فاعلية المدرسة وكيف يمكن استخلاص نموذج يتناسب مع البيئة التعليمية الكويتية ، وذلك من خلال إطار نظري يتناول المفاهيم المختلفة لفاعلية البيئة المدرسية وخصائصها ، ودراسة سابقة تتناول علاقة فاعلية المدرسة ببعض المتغيرات ، واستعراض النماذج العالمية للبيئة المدرسية الفعالة ، ووضع مقياس لقياس البيئة المدرسية الفعالة في دولة الكويت .

وقد استفادت الباحثة من الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي أجريت في مجال البيئة الفعالة في وضع تصور لمقياس يمكن تطبيقه على مدارس دولة الكويت والحكم بمقتضاه على فاعلية المدارس فيها .

محور الأمن والنظام المدرسي ، محور الإدارة المدرسية ، محور الأهداف والإمكانات ، محور الطلاب ، محور عملية التدريس ، محور عملية التقويم ، محور أولياء الأمور .

24- دراسة (عزب ، 2005) بعنوان : " رؤية تحليلية لأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا التعليمي " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المدرسة الفعالة وأهدافها والعوامل التي أدت إلى ظهورها وملامحها وتقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التعليمي المصري ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومن خلال استقراء أهداف المدرسة الفعالة في الأدب التربوي العربي والأجنبي والعوامل التي أدت إلى ظهورها وملامحها والتي تمثلت في التخطيط والإدارة والتمويل والبيئة المدرسية والشراكة مع المجتمع والمعلم وطرق التدريس والتقويم وخصائصه .

ثم تقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في التعليم من خلال مجموعة من النتائج التالية :

1) بالنسبة لمفهوم المدرسة الفعالة لا بد من تبني مفهوم جديد للمدرسة في التعليم في ضوء المفاهيم الحديثة للمدرسة وترجمة هذا المفهوم إلى واقع عملي من خلال مجموعة ركائز وأسس ترتكز عليها مثل الاستمرارية في التعلم و العمل ، تحديد الأهداف والأدوار والتطوير المستمر المتسم بالشمولية والتكامل
2) بالنسبة للأهداف يجب إعادة صياغة أهداف المدرسة في الواقع التعليمي وإضافة بعض الأهداف التي فرضتها التغيرات مثل : إكساب التلاميذ القدرة على امتلاك المعارف

والحصول عليها في ظل ثورة المعرفة والتفكير الناقد والتعاون من أجل حل المشكلات وتحقيق مستوى متميز للطلاب في اللغات والعلوم والرياضيات والعلوم الفنية والحاسوب لأهميتها في هذا العصر .

3) بالنسبة إلى الإدارة في المدرسة الفعالة حيث يلزم تعيين القيادات على أساس مهني كالمؤهل والخبرة وليس على أساس الأقدمية واستخدام أدوات مختلفة لتحسين أداء المدرسة وتبني مفهوم المدرسة دائمة التعليم ووضع آلية لضمان التطوير من الداخل والأخذ بمبادئ التشغيل المتعارف عليها .

25- دراسة (عاشور ،2003) بعنوان :" الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع " .

هدفت الدراسة إلي توضيح الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع كما هدفت إلي تحديد الأولويات التي يجب أن يطلع بها مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع .

وبلغت عينة الدراسة حوالي (200) مدير بنسبة (4و44%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطورَّ الباحث استبانة كأداة للدارسة مكونة من (57) فقرة .

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية : وجود درجات تصور مختلفة لمديري المدارس لهذا الدور مما يشير إلي أن مديري المدارس يشعرون بدرجات تصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بوساطة المدرسة للمجتمع المحلي ثم في الدرجة الثانية مهارات استخدام موارد ومصادر المجتمع المحلي تم الاتصال بأولياء الأمور والمعلمين والطلاب ثم إثراء المجتمع المحلي بالخدمات الإنسانية والاجتماعية ثم التفاعل الثقافي مع المجتمع المحلي.

26- دراسة (الكدراري : 2003) بعنوان :" القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن ".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع القدرات القيادية لدي مديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن من وجهة نظرهم واشتملت عينة الدارسة علي (128) مديراً مديرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :-

- إن (12) قدرة من القدرات المقاسة بمقياس القدرات القيادية زادت نسبة الامتلاك لها لدي أفرد العينة عن 80% بينما (17) قدرة من هذه القدرات كانت نسبة امتلاكها 30 %
- إن مجال القدرات الموضوعية احتل المرتبة الأولي بنسبة امتلاك 22و74 % ثم مجال المرونة بنسبة 71و65% ثم مجال العلاقات الإنسانية بنسبة 42و.44% في حين كان مجال قدرات مبادئ الاتصال بنسبة 71و21% حيث احتلت المرتبة الأخيرة .

27- دراسة (ابن سفيان ، 2003) :" بعنوان تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

هدفت الدراسة إلي إمكانية تطوير إدارة المدرسة في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات من خلال استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة والكشف عن واقع المشكلات الإدارية في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات العربية المتحدة ووضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة وتكونت عينة الدارسة وهي عينة قصديه من (34) مدرسة والتي تمثل (68) مديرة مدرسة ابتدائي ومساعدة إدارية ، أما أداة الدارسة فتملت في استبانه ثم توزيعها علي عينة الدارسة .

توصلت الدارسة إلي النتائج التالية : لابد من ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة في التعبير عن أرائهم ، إتاحة الفرصة لجميع العاملين من المشاركة في تقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي وحل المشكلات المدرسية وإجراء التغيرات بالمدرسة ودعم أنشطة تحسين الجودة وإنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة والاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية .

28- دراسة (العويسي ، 2003) بعنوان: "الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر الإدارة الإستراتيجية ، وتوضيح العلاقة الطردية بين الرؤية الإدارية الإستراتيجية والفعالية في العمل داخل المؤسسة .

هذه الدراسة دراسة وصفية أظهر الباحث من خلالها أهمية الإدارة الإستراتيجية وعرض عناصر الإدارة الإستراتيجية من خلال تحديد الوضع المستقبلي الذي نرغب أن تكون عليه المدارس وتحديد الأهداف ، وتحديد الموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ التخطيط وتحديد مجالات الأنشطة اللازمة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي والذي يطرح مجموعة أسئلة ويتم البحث عن الإجابة عليها بهدف الوصول إلى الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة توصلت الدراسة إلى :إن الإدارة الناجحة وراء نجاح المدرسة في أدائها ، ولهذا فإن على مدير المدرسة أن يأخذ بزمام المبادرة ، وأن يمتلك المهارات التحليلية لتحديد ما يمكن أن تكون عليه مدرسته في المستقبل ، إن التغير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على مدير المدرسة أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات وأهمها الإدارة الإستراتيجية للعمل المدرسي ، يمكن أن يكون لكل مدير الإدارة الإستراتيجية والأساليب الخاصة التي تضمن دوافع العمل وتوفر مناخ وثقافة التغيير .

29- دراسة (عماد الدين ، 2003) بعنوان:" تقويم فاعلية برنـــامج تطـــوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير" .

هدفت الدراسة إلى تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية المطبق على عينـــة مـــن المدارس في الأردن بدءاً من العام الدراسي (1995/1994) كما حاولت الدراسة الإجابة عن سؤال رئيسي هو: ما مدى فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في تحقيق هدفه الرئيسي؟ وهو إعـــداد مدير المدرسة ليصبح قائداً للتغيير في مدرسته.

أما من حيث منهجية البحث صنفت الباحثة المنهج الذي تبنته في الدراسة ضمن مناهج البحث شـــبه التجريبية، واستخدمت أسلوب التناظر.

أما عينة الدراسة فقد شملت (671) عضوا من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراســـة البالغ عددهم (24) مدرسة ، إضافة إلي مديرها (24) مديرا (23) مشرفا منسقا للبرنامج ، كمـــا شملت المقابلات الميدانية (24) عضوا من هيئة العاملين ، (3) من مديري المدارس :-

أما أداه الدراسة فقد تمثلت في استبانه لتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير واستبانه استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطـــوير ودليـــل مقابلـــة مـــديري المدارس المشاركة في البرنامج وهيئة العاملين .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية : نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة .

أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية تغزي لمتغيرات الجنس ، المؤهـــل العلمـــي ، المرحلة الدراسة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تغزي المتغير الخبرة الوظيفية الأطول

كما أوضحت أن نقاط الضعف للبرنامج برزت في : إعداد الخطة التطويريـــة للمدرســـة ، تطـــوير العملية التعليمية ، تنظيم البرنامج التدريبية تعزيز روح الفريق والتواصل بين العـــاملين ، تعزيـــز قيادة التغيير في المدرسة ، كما وأوضحت الدراسة أن نقاط الضعف للبرنـــامج بـــرزت فـــي إدارة البرنامج والتخطيط له والأشراف عليـــه وتوزيـــع الأدوار ، وتفـــويض الـــصلاحيات ، وتحـــضير المشاركين وتبادل الزيارات والخبرات .

30- دراسة (إبراهيم ، 2002) بعنوان:" تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامـــة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها في النظم التعليميـــة بغرض الاستفادة منه في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة والكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر، ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فـــي ضـــوء إدارة الجودة الشاملة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على العوامل المؤثرة على مدارس الثانوية العامة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية بالإضافة إلى أسلوب تحليل النظم لدراسة المدرسة الثانوية كمنظومة إدارية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن تكون جودة مدخلات التعليم الثانوي وعملياته التعليمية ومخرجاته على رأس البنود في أهداف هذه المرحلة، وضرورة توجه إدارة التعليم الثانوي العام لاحتياجات وتوقعات التعليم العالي والجامعي، وتوفير صلاحيات واسعة لإدارة المدرسة في اتخاذ القرارات والقيام بالمهام الإدارية والفنية والتي تساعد على تحقيق الجودة من خلال أسلوب الإدارة الذاتية ، وتحسين مناخ العمل داخل المدرسة مع التطوير التنظيمي لها واستحداث أبعاد ثقافية وقيم ومعتقدات جديدة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة مع تنمية الوعي الذاتي داخل المدرسة .

31- دراسة (عبد الهادي ، 2002) بعنوان : " تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفعالة "

هدفت الدراسة إلي التعرف علي خصائص ومعايير المدرسة الفعالة والنظريات المختلفة في مجال الفعالية وتطبيقاته علي المدرسة كمنظمة . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف علي واقع المدرسة ونقاط القوة والضعف فيها .

واستخدمت الدراسة مقياس المدرسة الفعالة بعد ترجمته وإدخال التعديلات اللازمة حتي يكون صالحا لتقييم المدرسة المصرية (ابتدائية ، إعدادية ، ثانوية)

أما عينة الدراسة فتكونت من (100) مدير ومديرة مدرسة في المراحل التعليمية المختلفة وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بالعمل علي تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بمعايير المدرسة الفعالة ، وإنشاء مدارس تتوافر فيها معايير المدرسة الفعالة وجعلها نموذجا للمدارس ألآخري .

32- دراسة (السعود ، 2002) بعنوان :" إدارة الجودة الشاملة :- نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن" .

هدفت الدراسة إلي تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة واقتراح نموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية ، وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق ذلك التطبيق ، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي التركيبي الذي يقوم علي مراجعة الأدب الإداري، والتربوي وتوصلت الدراسة إلي تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي صعيد الإدارة المدرسية وبينت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية كما توصلت الدارسة إلي تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة

الأردنية حيث يستند هذا النموذج إلي ستة مبادئ وهي القيادة ، والهدف ،والإستراتيجية ،والنشاط ،والعمليات ، النتيجة ، التغذية الراجعة .

وحددت الدارسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية .

33- دراسة (جعنيني ، 2001) بعنوان :" المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مادبا".

هدفت الدارسة إلي التعرف علي ماهية المدرسة الفعالة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مادبا في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدارسة من (400) معلماً ومعلمه بنسبة (26.5%) من المجموع الكلي للمعلمين والمعلمات التي بلغ عددهم (1519) معلماً ومعلمة.

من أجل تحقيق أهداف الدارسة قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من (72) فقرة موزعة علي سبعة مجالات وهي القيادة التربوية الفعالة ، والمنهاج المدرسي التربوي المناسب ، والهيئة التدريسية الفعالة ، والتجهيزات المدرسية الملائمة ، وتعاون المدرسة والمجتمع المحلي ، النشاطات التربوية اللاصفية الموجهة ، والتحصيل الدراسي العالي .

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة ما يلي :إن وجهة نظر المعلمين والمعلمات لماهية المدرسة الفعالة كما هي محددة في مجالات الدارسة السبعة وهي: القيادة التربوية الفعالة ،المنهاج المدرسي التربوي المناسب ، الهيئة التدريسية الفعالة ، التجهيزات المدرسية الملائمة ، تعاون المدرسة والمجتمع المحلي ، والنشاطات التربوية اللاصفية الموجهة ، التحصيل الدراسي العالي وقد بلغت من حيث الأهمية النسبية علي الدرجة الكلية ما نسبته (85.5%) وهذا يشير إلي مدي تقدير واهتمام أفراد العينة بهذه المجالات .

34- دراسة (عليمات ،2001) بعنوان:" القدرة علي القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق ".

هدفت الدراسة إلي معرفة مستوي القدرة علي القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق وفق المجالات التالية (الموضوعية – استخدام السلطة – المرونة – فهم الآخرين – معرفة مبادئ الاتصال) وكما هدفت الدراسة إلي معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلاله إحصائية بين المديرين والمديريات في قدرتهم علي القيادة التربوية تبعاً للمتغيرات التالي (الخبرة – العمر) .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام (اختبار القيادة التربوية) الذي أعده محمد منير مرسي ، وبلغت عينة الدراسة (150) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :المستوي العام للقدرة علي القيادة التربوية بشكل عام مقبول بين مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق ، المديرون أكثر قدرة علي القيادة التربوية من المديرات بشكل عام ، المديرون أقدر علي القيادة التربوية في جميع مجالات الاختبار ما عدا مجال فهم الآخرين ، كان لمتغير الخبرة أثر في القدرة علي القيادة لصالح الذكور ، كان لمتغير الخبرة أثر في القدرة علي القيادة التربوية لصالح الذكور ضمن الفئة (10 – 19) سنة.

في ضوء النتائج أوصت الدراسة ما يلي : تطوير كفاءة المديرين والمديرات ورفع مستوي قدرتهم علي القيادة التربوية عن طريق الدورات المستمرة والتأهيل لمواكبة الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة والقيادة ، مطالبة المديرين والمديرات بإجراء بحوث وتقارير في الميدان الإداري لعرض الاطلاع علي ما يستجد في علم الإدارة والقيادة التربوية .

35- دراسة(العرايفي والعمري ، 2001) بعنوان :" تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مادبا ".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة مادبا ومدي توافر خصائص المدرسة الفاعلة فيها ، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية ، كما هدفت الدراسة إلي اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq$ 05و0) في تقدير فاعلية المدارس الأساسية لدي أفراد العينة تعزي لمؤهل لمدير وسنوات خدمته وجنسه .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، أما أداة الدراسة فهي استبانة موجهة إلي مديري المدارس الأساسية الحكومية واشتملت علي (74) فقرة موزعة علي ستة مجالات هي (سلوكيات الطلاب ،سلوكيات المعلمين ، المناخ المدرسي ، فعاليات القيادة التعليمية ، الإشراف علي التعليم ، تحصيل الطلبة ، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا أما عينة الدراسة فاختيرت بطريقة عشوائية وشملت مديري ومديرات المدارس وعددهم (78) مديراً ومديرة مدرسة أساسية من مدارس محافظة مادبا .

أظهرت الدراسة النتائج التالية :إن تقديرات أفراد العينة لفاعلية المدرسة الأساسية كانت عالية في جميع المجالات عدا مجال سلوكيات الطلبة حيث كانت متوسطة ، هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq$ 05و0) لتقديرات أفراد العينة لفاعلية المدرسة الأساسية

في مجال القيادة التعليمية والإشراف علي التعليم تعزي إلي متغير الجنس لصالح الذكور ، لم تظهر فروق ذات دلاله إحصائية بين تقديرات أفراد العينة في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس تعزي لمتغيري المؤهل والخدمة .

في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي :الاهتمام بمجال سلوكيات الطلبة لما له من أثر واضح في زيادة فاعلية المدرسة وتوضيح مفهوم تبادل الزيارات بين المعلمين خارج المدرسة وأثر ذلك في الفاعلية المدرسية وإعداد كل ما يلزم لإنجاح هذه الزيارات من خلال توفير الوقت اللازم وإعداد جداول بذلك .

36- دراسة (الفرماوي ، 2001) بعنوان:" المدرسة الفعالة في ضوء المناخ المدرسي وضغوط المعلمين ".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي خصائص المدرسة الفعالة من خلال نمط المناخ المدرسي (ديمقراطي – استبدادي) ومستوي ضغط المعلمين وتحصيل التلاميذ واستخدم الباحث استبانه كأداة للدراسة ، وبلغت عينة الدراسة (18) معلماً ومعلمة من أصل (15) مدرسة من المدارس الإعدادية في محافظتي المنوفية والغربية في مصر.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :هناك علاقة بين نمط المناخ المدرسي والضغط المهني لدي المعلمين وأن ضغوط المعلمين ينخفض لصالح المدارس الديمقراطية ، إن المناخ المدرسي الديمقراطي يزيد التحصيل لدي الطلاب أي أن المدرسة الفعالة هي التي تنتج النمط الديمقراطي مما يساعد علي أن يسود الترابط والألفة والمودة بين المعلمين والشعور بالانتماء للمدرسة والمهنة

37- دراسة (الطالب ،2001) بعنوان :" أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية علي أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش ".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية علي أداء مديري المدارس ومديراتها في محافظة جرش

تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي وعددهم (27) مديراً ومديرة .

ولتحقيق أهداف الدارسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (استبانة) التي تكونت من (57) فقرة غطت المجالات الخمسة للبرنامج وهي :- التخطيط والعمل في فريق الدور والأشراف لمدير المدرسة ، البحث الإجرائي ، القيادة الإبداعية وقيادة التغير

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :أن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية علي تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج ، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق برنامج تطوير الإدارة المدرسية وتعميمه

علي مدارس المملكة ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية ، والتركيز في التدريب علي بناء استبانه لتحديد الحاجات التدريبية وتنظيم البرامج في ضوئها ، والتأكيد علي تجريب المدرسة لاستراتيجيات تعليمية حديثة.

38- دراسة (شديفات : 2001) بعنوان: " درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في المدارس الثانوية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (381) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (192) معلماً ومعلمة، أما أداة الدراسة فهي استبانة تم تطويرها للتعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي هو مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية ثم مجال الشؤون الفنية وأخيراً مجال الشؤون الطلابية ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة كقائد تعليمي تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وتعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح من كانت سنوات خدمتهم أكثر من عشر سنوات وفي ضوء هذه النتائج أكدت الدراسة بضرورة زيادة وعى مديري المدارس بأهمية الدور القيادي التعليمي في إدارة المدارس وخاصة في المجال الفني، وتفويض الصلاحيات لمديري المدارس لإيجاد نظام للحوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس.

39- دراسة (العجمي ، 2000) : بعنوان :" نحو إستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية " .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها للإدارة التعليمية وحدد الباحث مباحث ومنطلقات إستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال (شمولية التطوير ، قوميته ، التنسيق بين القطاعات ، المرونة ، التنبؤ الإداري) واستخدم الباحث المنهج الوصفي النظري .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:تطوير الإدارة المدرسية يلزمه أن يضع في حسابه صورة التعليم المستقبلية بأهدافها الواسعة في المدرسة وخارجها ، إن كل تطوير سليم للإدارة المدرسية هو بجانب كونه علمياً فهو محصلة مشاركة حقيقية للمعلمين وأفراد البيئة المحيطة

بالمدرسة ، أهم منطلقات الإدارة الإستراتيجية للتطوير والمرونة تعني أنه أذا آمنت الإدارة المدرسية بضرورة التجديد ، فإن هذا يفرض عليها المرونة التي تمكنها من التكيف وفقا لما تكشف عنه نتائج التجارب والبحوث.

أكدت الدراسة علي ما يلي :كل تطوير للإدارة المدرسية يلزمه أن يضع في حسابه صورة التعليم المستقبلية بأهدافها الواسعة ، كل تطوير للإدارة المدرسية يتوقف بدرجة كبيرة علي الأهمية التي يعطيها لتنمية العناصر البشرية اللازمة لهذا التطوير .

40- دراسة (العمري ، 2000) بعنوان:"تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة إربد"

هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري المدارس في محافظة إربد ومديراتها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على ستة مجالات، بالإضافة إلى (12) فقرة موزعة على بعض الكفايات الإدارية.

وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (183) مديراً ومديرة.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:يسهم البرنامج في امتلاك مديري المدارس ومديراتها للكفايات الإدارية ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين حول مساهمة البرنامج في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية تعزى لكل من : متغير الجنس لصالح الإناث ، متغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس ، متغير سنوات الخبرة لصالح المديرون من فئة الخبرة (6- 10) سنوات.

41- دراسة (أبو الوفا و حسين ، 1999) بعنوان :" العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية " دراسة حالة ".

هدف البحث إلي التعرف علي أهم العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية وذلك من خلال الوقوف علي مفهوم الفعالية التنظيمية وأهم مداخلها وكذلك مقاييسها أهم مؤشراتها واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم أما أدوات البحث فتمثلت في:

الزيارات الميدانية من خلال المعايشة الفعلية والاحتكاك العملي بأقسام كلية التربية ببنها ، المقابلات الشخصية : حيث تمت مع معظم أعضاء الهيئة التدريسية أفراد الجهاز الإداري بالكلية وكانت المقابلات من النوع المفتوح حيث أتيحت فرصة كاملة للأفراد للتعبير عن آرائهم وطرحت الأسئلة وفقاً لطبيعة الوظائف والمواقف الاستبانة حيث طبق علي عينة من أفراد الجهاز الإداري والجهاز الأكاديمي بالكلية والتي تعذر الحصول علي معلومات من خلال الأداتين السابقتين (المقابلات الشخصية ، الزيارات الميدانية ،الاحتكاك العملي).

أما عينة الدراسة فبلغت (100) فرداً تم اختيارها بطريقة عمديه قصديه بمعدل (50) فرداً من الجهاز الإداري بكلية التربية بينها (50) فرداً من الجهاز الأكاديمي بالكلية .

في ضوء الإطار النظري والإطار الميداني توصلت الدراسة إلي النتائج التالية : ضعف الولاء والانتماء لدي العاملين داخل المؤسسة ، عدم وجود الكوادر البشرية اللازمة لها بالمواصفات المطلوبة ، عدم إشباع رغبات العاملين وضعف العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في البيئة المحيطة واستمرار العمل داخل المؤسسة بشكل روتيني دون تحسينات دورية مثمرة للخدمة التي تقدم وكذلك أسلوب علمي وتكنولوجي .

في ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي : تدعيم العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين وكذلك بين العاملين والمستفيدين من الخدمة وربط المؤسسة بالبيئة وأن تكون هذه الأبحاث نابعة من مشكلات البيئة المحيطة وأن تعمل المؤسسة علي تطوير نفسها أولاً بأول وذلك من خلال الاطلاع علي أحداث الأبحاث والأساليب التكنولوجية الحديثة .

42- دراسة (أبو الوفا ، 1998) بعنوان:" دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية والارتقاء بهذا الدور في ضوء فلسفة المجتمع المصري وإمكانات مدارسه.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي ، أما أداة الدراسة فتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من (45) مدير مدرسة ثانوية عامة بمحافظة القليوبية .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الروتين يعرقل سير العمل بالمدرسة الثانوية العامة ولا تتكافأ السلطات مع المسئوليات لكل منصب داخل المدرسة ، كما أن تفويض السلطة يتم بصورة ضيقة بالإضافة إلى مركزية إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين ، وأن أسلوب الرقابة إلى المستخدم في المدرسة يؤثر سلباً على العاملين وأن التوجه الإداري داخل المدرسة الثانوية لا يحقق الأهداف المرجوة منه.

43- دراسة (هاشم ، 1996) بعنوان :" تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت في المدرسة الابتدائية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (426) مدير مدرسة ابتدائية في بعض محافظات مصر.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:عدم تغير الهيكل التنظيمي الحالي بالمدرسة الابتدائية تمشياً مع تطبيق صيغة التعليم الأساسي في مصر ، وعدم وضع أهداف التعليم الأساسي وعدم مواكبتها بالتغيرات التي مر بها المجتمع المصري وتداخل المسئوليات بين العاملين بالمدرسة مع وجود أكثر من رئيس للموظف الواحد، وقلة الموارد المتاحة أمام أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة بالمدرسة الابتدائية في ضوء مفهوم إدارة الوقت كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة.

44- دراسة (المحبوب ، 1996) بعنوان :" أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي آراء مديرات المدارس الابتدائية في الإحساء حول أهم الخصائص والصفات الإدارية الفعالة في ضوء المتغيرات (العمر - سنوات الخبرة) ، تنبيه الباحثين في مجال الإدارة التعليمية إلي المشكلات التي تحول دون فعالية القائمين علي إدارة المدارس في المرحلة الابتدائية وصياغة التوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع الكفاءة القيادية التربوية لمديرات المدارس في المرحلة الابتدائية .

تكونت عينة الدراسة من (33) مديرة مدرسة ابتدائية من منطقة الإحساء بالسعودية وشكلت العينة (20%) من مجتمع الدراسة الأصلي والذي بلغ (165) مديرة مدرسة ابتدائية .

أما أداة الدراسة فقد تم بناء استبانة الأبعاد القيادية في ضوء الدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال ، وتكونت من (40) فقرة تقيس الأبعاد القيادية الخاصة بالاتصال والإبداع والتنظيم ، التعاون ، النشاط ، تقدير الآخرين ، الحزم العدل وكانت الإجابة علي فقرات الاستبانة من خلال ميزان تقدير يتضمن الدرجات :" غير مهم ،قليل الأهمية ، متوسط الأهمية ، مهم ، مهم جداً .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :التشابه الكبير في رؤية عينة الدراسة من المديرات الأكبر سناً والمديرات الأصغر سناً بأن مدير المدرسة الفعال يجب أن يمتلك الصفات القيادية التي حددتها الدراسة ، لم تختلف رؤية المديرات الأكثر خدمة عن المديرات الأقل خدمة فيما يتعلق بالأبعاد القيادية حيث أن كلا النوعين يري أنه ينبغي أن يتمتع القائد التربوي بالصفات التي ناقشتها الدراسة إن متغيري العمر و سنوات الخدمة عند مديرات المدارس ليس لهما أي تأثير في مستوي تقديرهن للأبعاد القيادية .

45- دراسة (دواني ، 1995) بعنوان": أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية علي أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش".

هدفت الدراسة إلي تحديث الممارسات الإدارية التي تميز المدارس ذات التحصيل العالي للطلبة عن المدارس ذات التحصيل المتدني

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما عينة الدارسة فتكونت من (20) مدرسة(أعلي عشر مدارس وأدني عشر مدارس) تم اختيارها بناء علي مستوي أداء طلابها في اختبارات اللغة العربية والعلوم والرياضيات للصف الرابع وقد ثم توزيع مقياس السلوك الإداري لمدير المدرسة الفعال علي مديري المدارس ومعلميها للإجابة عليه.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :إن الممارسات الإدارية التي شملتها الدراسة لم تشرفي غالبيتها إلي فروق دالة بين المدارس الفعالة والمدارس الضعيفة في تحصيل طلابها ، إن تقديرات المديرين لممارستهم أعلي من تقديرات المعلمين ، إن هناك تقارباً كبيراً بين تقديرات مديري المدارس الفعالة ومديري المدارس الضعيفة لمستوي ممارستهم الإدارية ، إن الممارسات التي تميزت بها المدارس الفعالة عن المدارس الضعيفة بدلالات هامة هي تلك التي ارتبطت بمجالات التخطيط التربوي والقيادة التعليمية والنظام المدرسي والتقويم .

46- دراسة (طناش ، 1993) بعنوان:" أثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان وجود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة أربد".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة أربد وأثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان وجود المدرسة في تقدير هذه الفاعلية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية والبالغ عددهم (62) مديراً ومديرة . و بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات (220) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من جميع المدارس الثانوية بطريقة عشوائية، أما أداة الدراسة فهي استبانة قياس فاعلية المدرسة والتي تضمنت خمسة مجالات رئيسة لقياس الفاعلية الداخلية للمدرسة الثانوية وهي : (مجال سلوكات الطلبة ، ومجال سلوكات المعلمين ، ومجال الإشراف علي التعليم ، ومجال المناخ المدرسي ،ومجال تحصيل الطلاب) وضم كل مجال من المجالات الخمسة عدداً من الفقرات .

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوي فاعلية المدرسة الثانوية في محافظة اربد مقبولاً بشكل عام إذ حقق مجال سلوك المعلمين أعلي مستوي في تقدير الفاعلية المدرسية ، وبينما حقق مجال سلوك التلاميذ أدني في تقدير الفاعلية المدرسية وأظهرت كذلك أن هناك فروقاً ذات دلالة

إحصائية في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية تعزي إلى طبيعة العمل والخبرة وكذلك فإن تقديرات فاعلية مدراس الإناث وتقديرات فاعلية المدارس الموجودة في المدن أعلي من تقديرات فاعلية المدارس الموجودة في القرى .

في ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي : دراسة السبل التي يتم من خلالها الارتقاء بمستوي فاعلية المدرسة الثانوية في القرى ، دراسة العوامل التي تؤثر علي فاعلية مدراس الإناث ، إجراء دراسات لمعرفة تصورات أولياء الأمور والمشرفين والقائمين علي التربية والتعليم لفاعلية المدرسة الأساسية والثانوية ، توضيح مفهوم الفاعلية المدرسية للمعلمين والمديرين والمشرفين وأثر ممارستهم التربوية علي هذه الفاعلية .

47- دراسة (ياغي ، 1993) بعنوان :" قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة "دراسة ميدانية ".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العوامل المؤثرة في الفعالية الإدارية في المنظمات العامة الأردنية من خلال تحديد أولويات العوامل التالية : (الصفات الشخصية ، المعرفة والتعليم ، المهارات الإدارية ، القيم والمعتقدات ، مؤشرات الفعالية الإدارية) .

وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جهاز الخدمة المدني الأردني في مدينة عمان وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من أولئك العاملين عددهم (472) موظفاً، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة تضمنت المعايير التي تقيس الفعالية الإدارية والتي بلغت (83) معياراً .

أسفرت الدارسة عن النتائج التالية :إن الصفات الشخصية مهمة للمديرين إذا حصلت علي نسبة عالية من استجابات المستجيبين المعايير المتعلقة بالمعرفة والتعليم نالت نسبة عالية من إجابات المستجيبين ، وهناك ثماني مهارات إدارية مهمة للمديرين حصلت علي نسبة عالية من إجابات المستجيبين وهناك خمس مؤشرات للفعالية الإدارية مهمة للمديرين نالت نسبة عالية من إجابات المستحبين وفي ضوء النتائج اقترح الباحث نموذجا يعكس معايير الفعالية الإدارية في المنظمات العامة في الأردن ومتطلبات تحقيقها كما يراها المديرون في جهاز الخدمة المدنية الأردني .

48- دراسة (شعبان ، 1993) بعنوان :" خصائص المدرسة الفعالة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص المدرسة الفعالة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما عينة الدراسة تمثلت في (113) مديراً و(107) مديرة مدرسة ثانوية ، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة اشتملت على (65) فقرة تضم المجالات التالية (قيادة مدرسية قوية وعادلة ، البناء والمرافق ، معلم فعال ، التفاعل مع المجتمع المحلي ، رضا الطالب التربوي) .

أظهرت الدارسة النتائج التالية :إن أهم الخصائص بشكل عام هي المتعلقة بمجالات البناء والمرافق المدرسية الصحية ووجود معلم فعال ، وقيادة مدرسية قوية وعادلة ،أما أقل الخصائص أهمية فهي المتعلقة بمجالات تفاعل المدرسة مع المجتمع والانفتاح عليه ورضا الطالب التربوي ، عدم وجود فروق دلالة بين تقديرات مديري المدارس الثانوية لمدي أهمية خصائص المدرسة الفعالة بشكل عام والتي تعزي للمؤهل أو السنوات والخبرة ، وبينما وجدت فروق تعزي للجنس حيث أعطيت المديرات تقديراً أعلي لدرجة أهمية خصائص المدرسة الفعالة ، إن مديري المدارس ومديراتها يدعمون خصائص المدرسة الفعالة ويرون أنها تمثل درجة أهمية أعلي درجة تحققها في مدارسهم ، وجود فروق دلالة بين تقديرات المديرين والمديرات لدرجة توافر خصائص المدرسة الفعالة في مدارسهم تعزي للخبرة التربوية حيث أعطي المديرون ذوي الخبرة الأكثر من (7) سنوات تقديراً أعلي من ذوي الخبرة التي تتراوح بين (4) إلي (7) سنوات بينما لم تظهر فروق بين تقديرات المديرين ذوي الخبرة الأكثر من (1-3) سنوات سواء علي المقاييس الكلية لتوافر الخصائص أو علي أي مجال من مجالات الدارسة .

49- دراسة (فهمي ومحمود،1993)بعنوان": تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي ".

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي واقع الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية للوصول إلي نموذج تطوير العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام ، عمل مدير المدرسة بشكل خاص في دول الخليج العربي ، وتكونت عينة الدراسة من كبار المسئولين في وزارة التربية والتعليم في دول الخليج العربي أما أداة الدراسة المستخدمة فهي استبانة .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :وجود قصور في ممارسة مديري المدارس لأدوارهم ومهامهم الوظيفية مقارنة بما حددته النظم واللوائح المعمول بها في الدول الأعضاء بمجلس التعاون الخليجي وأن التركيز لتلك الممارسات علي الشئون التنظيمية والإدارية ، أكد المسئولون عن التربية والتعليم في بعض الدول الأعضاء أن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لا تتناسب مع المسئوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة كما حددتها النظم واللوائح الرسمية ، حدد المسئولون عن التربية والتعليم في دول مجلس التعاون الخليجي شروط اختيار مدير المدرسة في المرحلة الثانوية وفق الشروط الآتية : - أن يكون حاصلاً علي مؤهل جامعي ومؤهل تربوي ودبلوم متخصص في الإدارة المدرسية ، أكد معظم المسئولين علي ضرورة حضور دورة تدريبية في الإدارة المدرسية.

50- دراسة (أحمد ، 1992) بعنوان :" رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على احتياجات نظار المدارس للتعليم الأساسي للمحافظة على كفاءة أدائهم والتعرف على أسباب نجاحهم في إدارة وتنظيم مدارسهم ووضع دليل عمل كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة لرفع مستوى الأداء عند نظار المدارس ، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانه على عينة عشوائية (100) مدير المدرسة من التعليم الأساسي في مصر .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :عدم إلمام مديري المدارس في التعليم الأساسي بخصائص التلاميذ في المرحلة الابتدائية وحاجاتهم وحاجات البيئة التي يعيشون فيها وظروفها ، عدم إعطاء المدرسين وقتاً كافياً لسماع مقترحاتهم في تحسين البرامج المتعلقة بالمدرسة ، العلاقة بين المدرسة من جهة والآباء والمجتمع المحلي من جهة أخرى ليس بالمستوى المطلوب .

51- دراسة (السعود ، 1992) بعنوان :"الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية ".

هدفت الدراسة إلي مراجعة الأدب التربوي الأمريكي في مجال الفاعلية المدرسية ومن ثم بيان ماذا يمكن للأقطار العربية أن تنتفع به من أجل إصلاح أنظمتها التربوية وتطويرها ؟

واستخدام الباحث المنهج التحليلي التركيبي النظري وأوضحت الدراسة أن مفهوم الفاعلية المدرسية يتناول المعلم الفعال ومدير المدرسة الفعال والمدرسة الفعالة وتوصلت الدارسة إلي اقتراح مجموعة من السياسات التربوية التي تفيد المدرسة العربية في توجهها نحو التطوير وقد وجهت هذه السياسات إلي كل من المعلمين ومديري المدارس ومديريات التربية ووزارات التربية والتعليم في الأقطار العربية .

52- دراسة (أبو الرز ، 1991) بعنوان : " فاعلية المدرسة الإعدادية في وكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية المدرسة الإعدادية في وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين وتكونت عينة الدراسة من (270) معلماً ، (111) مديراً ، (45) مشرفاً تربوياً ممن يعملون في المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث .

أظهرت الدراسة النتائج التالية :أن تقديرات أفراد العينة لمدى توافر خصائص المدرسة الفعالة كانت أعلى من مستوى الفاعلية المدرسية المقبولة تربوياً .

إن هناك فرقاً إجمالياً له دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لفاعلية المدرسة يعزي لاختلاف طبيعة العمل (مدير ــ مشرف ــ معلم) في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس (مدرسة ذكور ــ مدرسة إناث) .

53- دراسة(الغامدي ، 1990) بعنوان : "الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية دراسة مقارنة في مدينة جدة " .

هدفت الدراسة إلى تحديد أدوار مديرة المدرسة الثانوية في السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية ، وكما نصت عليه التعميمات الواردة من الرئاسة العامة لتعليم البنات ، وكما هو في الواقع الفعلي بالمدارس ومقارنة كل من هذه الأدوار بعضها ببعض ، وقد طبقت أداة الدراسة على عينة قوامها (18) مديرة ، (192) معلمة بالإضافة إلى (154) من الموظفات الإداريات بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة جدة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية : إن أهم مجالات الأنشطة التي تؤديها مديرات المدارس الثانوية بالفعل تتعلق بممارستهم تجاه التنظيم الإداري والمالي والتنشئة الدينية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والأشراف على المباني المدرسية في حين أن ممارساتهم تجاه الهيئة التعليمية والإدارية والطالبات وإحداث التجديد والتطوير التربوي وتنمية العلاقات الإنسانية في مرتبة أدنى من الأهمية .

قدمت الدراسة عدداً من المقترحات والتوصيات من أهمها :ــ

أن تتبني الرئاسة العامة لتعليم البنات وصفاً دقيقاً وظيفياً لدور مديرة المدرسة الثانوية تشمل المجالات التالية: دور مديرة المدرسة تجاه تنمية البرنامج التربوي ، دور مديرة المدرسة تجاه إدارة شئون الطالبات ، دور مديرة المدرسة تجاه تحقيق التنشئة الاجتماعية ، دور مديرة المدرسة تجاه النمو المهني للمعلمات والعاملات ، دور مديرة المدرسة تجاه علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، دور مديرة المدرسة تجاه تنمية العلاقات الإنسانية ، دور مديرة المدرسة تجاه التطوير والتجديد التربوي دور مديرة المدرسة تجاه إدارة المباني والتجهيزات ، دور مديرة المدرسة تجاه الشؤون الإدارية والمالية ، التأكيد على أهمية الإعداد التربوي وعامل الخبرة عند اختيار القيادات التربوية واعتبار الدراسات المتقدمة (كالماجستير والدكتوراه) أحد الشروط اللازم توافرها لوظائف القيادة التربوية .

ضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب للقيادات التربوية قائمة على أساس الكفايات الإدارية والتربوية لمساعدة المديرات على توظيف إمكاناتهن الأكاديمية طبقاً للمتطلبات الراهنة والمستقبلية للإدارة المدرسية .

54- دراسة (ابن قصودة ، 1990) بعنوان" : تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة ".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في الجماهيرية بجوانبه المتعددة ، ثم تقديم تصور مقترح لتحسين أداء المديرين.

اتبع الباحث المنهج الوصفي، أعد أداة الدراسة (استبانة) مكونة من (80) فقرة اشتملت علي أربعة مجالات :- (الجانب الإداري ، الجانب الفني ، والجانب الاجتماعي) والمشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية بالإضافة إلي سؤالين مفتوحين، أما عينة الدراسة فتكونت من (132) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية في بعض المدن الليبية .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :المديرون غير حريصين علي الابتعاد عن الروتين الإداري الضيق ، مديرو المدارس لا يتابعون الجديد في مجال عملهم عن طريق الاطلاع وحضور المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية ، لا يشجع مديرو المدارس المعلمين العاملين تحت إدارتهم علي تحمل المسئولية ومشاركتهم في اتخاذا لقرارات المدرسية ، لا يفوض المديرون بعض السلطات الممنوحة للمعلمين العاملين معهم ، لا يشارك مديرو المدارس الطلبة في بعض الأعمال المتعلقة بالإدارة ، لا يحرص مديرو المدارس علي استخدام الوقت المدرسي استخداماً حسناً ، لا يستخدم مديرو المدارس التقنية الإدارية مثل الحاسوب في تسيير إدارة المدرسة ، لا يتابع مديرو المدارس تقديم المساعدة للمعلمين الجدد ولا يوجهونهم بصفة عامة إلي الأساليب التربوية الحديثة وكذلك تبادل الخبرات بين المدارس وأيضا الإفادة من البيئة المحلية ، لا يقوم مديرو المدارس بمشاركة المشرفين التربويين أثناء زياراتهم للمعلمين في صفوفهم لمتابعة إرشاداتهم وتوجيههم لهم ، لا يشترك مديرو المدارس في مراجعة المناهج والكتب المدرسية وكذلك في إجراءات الدراسات والبحوث التربوية مع الخبراء والمشرفين والمعلمين ، لا يشجع مديرو المدارس الرحلات والزيارات المشتركة بين المعلمين والطلبة للاطلاع علي معالم البيئة ، لا توجد برامج وأنشطة متنوعة تقوي الصلة بين المدارس والبيئة والمجتمع المحلي .

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

55- دراسة(Anders person and others:2005) بعنوان " نجاح المدراء السويديين في ظل ظروف التوتر والانسجام ".

"Successful Swedish headmasters in tensin fields and alliances "

من الذي يصنع المدير الناجح ؟ ماذا يفعل المدير الناجح ؟

يوضح هذا المقال نتائج البحث والذي يهدف إلي الإجابة عن الأسئلة التي تم توجيهها لهؤلاء النظار حيث يتم اشتقاق النتائج من خلال (المقابلات – الاستبيانات – الملاحظات – مقالات طلبة) متضمنة الأبعاد التي أدت إلي هذا النجاح ، حيث يوضح هذا المقال واقع النظار حينما يجدون أنفسهم في ظل ظروف توتر متراكبة مع اهتمامات مختلفة داخل المدرسة هذه العلاقات تم تحليلها بعد الأخذ بعين الاعتبار ،ومجالات التوتر الثلاثة التي تؤثر في المدارس السويدية هذه الأيام والمتعلقة بالنظار والموظفين (المدرسين) التلاميذ (المراهقين) وعلي كل حال فإنه بين المتغير والثابت من العلاقات داخل المدرسة فإن العوامل المؤثرة في أداء النظار ولا تتشكل فقط من خلال أجواء التوتر ولكن أيضا من خلال الانسجام حيث إن لهذا الانسجام ظروفه والتي تم تحليله في هذه الدراسة فهذا النجاح في أداء النظار يبرز من خلال نقطتين هما :

- كيفية التعامل مع التوتر الذي يواجهه المديرون يومياً في عملهم .
- كيفية أيجاد النجاح من خلال القيادة المبنية علي ثقافة المدرسة وعلي كل حال فإن النزوع نحو التطور العام والذي قد وجدناه في المدارس السويدية هو الذي أخرج المدير من الدائرة المدرسية ليصبح ضمن الرواد في المجتمع بدلا من بقائه من التقليدين المقيدين بثقافة المدرسة فقط في رؤيتها وقيادتها .

56- دراسة (ديبرا وآخرون ،2004 : Debra and others) بعنوان ": القادة المنتجين والقيادة المعطاءة – المدارس كمؤسسات تعليمية" .

"Productive Leaders and Productive Leader Ship Schools Learning ,Organizations"

ركزت الدراسة علي دراسة ثلاث سنوات علي (24) مدرسة تشمل الملاحظات الصفية ومقابلات مع المدرسين والمديرين من خلال الامتحان لثلاث حالات ومجموعة من الممارسات القيادية التي ركزت علي التعليم لكل الطلاب والمدرسين إن مجموعة هذه الممارسات تسمي القيادة المعطاءة وكيفية انتشار أو توزيع هذه الممارسات بين القادة المنتجين أو ذوي العطاء في ثلاث مدارس كما تم وصفه وهذا الشكل من القيادة يدعم منجزات كل من النتائج الأكاديمية

والاجتماعية عن طريق التركيز علي طريقة من التعليم هي ثقافة الاهتمام التي تتعلق بالعمليات المؤسساتية .

إن مفهوم المؤسسات التعليمية والمجتمعات التعليمية المهنية للمعلمين تعتبر طرقاً لتشكيل القيادة في المدارس التي يعتبر فيها التعليم المستمر للمدارس مكملاً مناصراً أو مسانداً لتعلم الطالب .

57- دراسة ريكس هاوز(Rex House : 2002) بعنوان :" ما الذي يجعل المديرين المتميزين مختلفين عن غيرهم ؟ ".

What makes leader ship Different ?

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة وكذلك التعرف علي أهم ما يميز المدير الفعال وقام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع (120) مديراً لمدة عام تقريباً واستخدم الباحث المنهج الوصفي .

أسفرت الدراسة أن خصائص المديرين المتميزين تأتي مرتبة علي النحو التالي :الرؤية الإستراتيجية للمدير ، توجيه الأهداف بوضوح ، الانضباط الذاتي ، القدرة علي الاتصال ، اليقظة.

كما أن الإدارة الإستراتيجية تسهم في التوحد في الأهداف التي توجه السلوك لدي العاملين في المدرسة بذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد وهي صورة لما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.

58- دراسة (درش ، Daresh 2001) بعنوان :" مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين ، والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية."

" Pulse And Minuse Of British Head teacher Reform: Toward A Vision Of Instructional Leadership"

هدفت الدراسة إلى:- التعرف على الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث وصفت الدراسة نشاطات مديري المدارس وحللت كفاءاتهم وانطلقت من الواقع الميداني.

من أهم نتائج الدراسة: تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس ، يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة ، نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية ،عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس.

أوصت الدراسة بما يلي:السعي من أجل تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءة مديري المدارس البريطانية ، تزويد المديرين ببرامج تدريبية جديدة تساعدهم على تطوير الإدارة المدرسية.

59- دراسة (آن لودر ، Lauder: A 2000) بعنوان:-

" برنامج إعداد مديري المدارس، رؤية معاصرة "

" The New Look in Principals, Preparation Programs "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة حيث كان من المقرر عام (2000) أن أكثر من ربع مديري المدارس سيحالون إلى التقاعد ولا يوجد على قائمة الاحتياط بديلاً مؤهلاً يأخذ مكانهم بسبب عزوف المعلمين وعدم رغبتهم في الاستزادة العلمية والحصول على التأهيل الإداري لمنصب مدير المدرسة، مما جعل من الضرورة تطوير برامج إعداد مديري المدارس وتحديثها التي رأت الباحثة أنها تسهم في أصلاح برامج التدريب.

60- دراسة (Dunlap and & Dresh ، 1998) بعنوان:" مميزات مدير المدرسة الفعال من وجهة نظر المديرين أنفسهم ".

"The Active Headmaster Features From The Point Of View Of The Headmasters Themselves".

هدفت الدراسة إلي التعرف إلي أهم المميزات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لكي يكون قائداً تربوياً فعالاً في مدرسته ، وقام الباحثان بطرح أسئلة علي عينة عشوائية من مديري المدارس في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية .

أسفرت الدارسة عن النتائج التالية :علي مدير المدرسة أن يمتلك فن القيادة لكي يكون مديراً فعالاً ويعزز ذلك ببرامج تدربيه ، أن يكون قادراً علي بناء علاقات إنسانية مع العاملين معه.

61- دراسة (ايرتن Ercetin ، 1998) بعنوان :" مميزات المدرسة الابتدائية الفعالة في تركيا ".

"The Active Preparatory School Features In Turkey"

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العقبات التي تواجه المدارس الابتدائية في تركيا ومميزات المدرسة المثالية في تركيا .

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام ببناء استبانة تشتمل علي أسئلة مفتوحة منها :اذكر الجوانب الايجابية والسلبية في مدرستك

الصعوبات التي تواجهها كمدير مدرسة سواء من داخل المدرسة أو خارجها ،مميزات المدرسة المثالية

قد اختار الباحث عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية وطبق عليهم الاستبانة وتوصل إلي أن مميزات المدرسة المثالية تمثلت في : المدرسة المتميزة هي التي يتواجد فيها فريق متميز من المعلمين ، هي التي تعلم منهاج متطور يتلاءم مع روح العصر ، هي التي تتمتع بالنظام اللامركزي في الإدارة

غياب الضغوط الخارجية ، وضع مادي جيد للعاملين في المدرسة ، مشاركة ايجابية من أولياء الأمور.

62- دراسة (هاجيت 1995، Highett) بعنوان : " آراء الآباء والمديرين والمراقبين بشأن فاعلية وعدم فاعلية المدرسة".

"School Effectiveness and Ineffectiveness: Parents , Principals and Superintend Dents Perspectives "

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء والمديرين والمراقبين بشأن فاعلية وعدم فاعلية المدرسة وتدخلات الآباء عندما لا تكون المدرسة وفق المقاييس اللازمة وعوائق تحقيق فاعلية المدير والمدرسة ، تضمنت عينة الدراسة (32) من أولياء الأمور ، (13) مدير مدرسة (8) مراقبين تعملون بمنطقة جنوب استراليا ، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية للوصول إلى أهداف الدراسة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :إن قلة التمويل والآثار الجانبية وقلة العمل الجماعي من عوائق تحقيق فاعلية المدرسة ، إن أولياء الأمور كانوا يتدخلون للاطمئنان على سعادة أبنائهم ، وأن نصف أولياء الأمور لدينا زاروا المدرسة بسبب مشكلة ما لم يستطيعوا حلها وأن التوصل إلى الحلول الناجحة يكون ممكناً عندما يهتم المدير ويناقش في مختلف استراتيجيات الحل ومتابعة المشكلة .

63- دراسة (روس 1995 , Rose) بعنوان :" مدارس نموذجية والتركيز علي القيادة المثالية وتفويض السلطة للمعلم ".

"Exemplary schools, A focus on Visionary Leadership and Teacher Empowerment"

هدفت الدراسة إلى التعرف علي تأثير القيادة المثالية علي المعلمين والعاملين معها عند تفويضها السلطة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة أما عينة الدراسة فتكونت من نوعين من المدارس وهي مدارس ذات أداء عال ، ومدارس ذات أداء منخفض.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :يعتبر المعلمون في المدارس ذات الأداء العالي المديرين وهم قادة مثالين مكنوهم من السلطة أكثر من المعلمين في المدارس ذات الأداء المنخفض ، ترتبط ادراكات القيادة المثالية والمعلمين المفوضين بالسلطات ارتباطاً ايجابياً معاً ويتشكلون معاً

64- دراسة (بيشوب 1994 ، Bishop) : بعنوان :" دراسة نموذجية التركيز علي القيادة المثالية وتفويض السلطة للمعلم ".

"Perceptions of first year Elementary Principals in three south eastern states regarding principal induction program".

تهدف الدراسة إلي التعرف علي تأثير القيادة المثالية علي المعلمين العاملين معاً عند تفويض السلطة ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث ببناء ثلاث استبانات : لقياس مسلكيات وخصائص القيادة المثالية للمديرين ، لقياس تفويض السلطة للمعلمين ، تصف سلوك القيادة الذاتي للمديرين .

وتكونت عينة الدراسة من (644) معلماً (31) مدير مدرسة من (31) مدرسة عامة ابتدائية ومتوسطة وثانوية في تكساس بأمريكا بواقع (15) مدرسة نموذجية (16) مدرسة غير نموذجية ومن أبرز نتائج الدراسة أنه يعتبر المعلمون في المدارس ذات الأداء المنخفض وأيضا ترتبط ادراكات القيادة المثالية والمعلمين المفوضين بالسلطة ارتباطاً ايجابياً معاً.

65- دراسة (سميث 1994 ، Smith) بعنوان : " قيادة المدير ، ثقة العاملين ، اذغان المعلمين وفاعلية المدرسة " .

"Prin cipal leader ship faculty teacher compliance, and school effectiveness"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على خصائص القيادة المتعلقة بقدرة المديرين على إقناع المعلمين بتقبل خطواتهم القيادية الأولية ، ومن ثم التعرف على نوع السلوك الذي يوفر مناخ الثقة مع العاملين واذغان المعلم ، وهل يفيد كل ذلك في فعالية المدرسة ، وقد جمع الباحث معلوماته عن قيادة المدير من عدد من المعلمين أما الثقة والقبول والفاعلية فحجمها من معلمين آخرين .

وتألفت عينة الدراسة من (60) مدرسة بواقع (30) مدرسة ابتدائية و(30) مدرسة ثانوية ولتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحث تحليل الارتباط والانحدار المتعدد .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :يستطيع المديرون استهلال البناء التربوي والإداري بطرق غير سلطوية والذين يفعلون ذلك يحصلون على إذعان المعلمين في مدارسهم مما يعطي مناخاً من الثقة بواسطة التأثير العاطفي ، سلوك القيادة لدى المديرين يزود المعلمين بإدراكات عن الفاعلية التنظيمية التي يؤثر بها هؤلاء المديرون في انجاز فاعلية المدرسة .

66- دراسة (ماورين 1993 ، Maureen) بعنوان:" معيقات فاعلية المدارس الثانوية الدنيا ومديريها".

Canstraints on Effectives of junior high school and their principals

هدفت الدراسة إلي الكشف عن إدراك مديري المدارس الثانوية الدنيا لفاعلية إدارتهم وفاعليتهم كما هدفت إلي التعرف علي العلاقة بين العوامل المتعلقة بفاعلية الإدارة وفاعلية المدرسة وتحليل تلك العلاقة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (94) مديراً من المجتمع الأصلي الذي يبلغ (108) من مديري المدارس الثانوية الدنيا في ألبرتا بنسبة (87%) من المجتمع الأصلي واستخدم الباحث أدوات الدراسة المقابلات الشخصية مع (10) من المديرين واستبانه وزعت علي أفراد العينة أبرزت الدراسة النتائج التالية : إن الدعم المالي غير الكافي أضعف براعة المواهب الطلابية كما قلل من أهمية وفاعلية المدارس التي تغالي في التأكيد علي التكنولوجيا ، إن إدراك المديرين لفاعلية الإدارة يختلف باختلاف الخبرة الإدارية وتوعية نظام المدرسة وعدد الطلاب وذلك لأصحاب الخبرة الأكبر وعدد الطلاب الأقل.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية علي المدارس بأشكالها المختلفة مع ضرورة أن تشمل العينة المعلمين وأولياء الأمور .

67- دراسة (دوقلاس 1994 ، DogLas) بعنوان : تفعيل دور المدير : مخططات العلاقات العامة لمدارس مختارة من مقاطعة (Wisconsin)

"School Public Relation Programs In Selected Wisconsin School Districts"

هدفت الدراسة إلي كيفية سن قوانين فاعلة خاصة بالعلاقات العامة للمدرسة ودور مدير المدرسة في تطوير وانجاز برامج فعالة ، وتحديد مقدرة المدير علي إيجاد علاقات عامة فاعلة وكيفية التعامل مع العقبات والصعوبات المتمثلة في بعض البرامج

استخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة للدراسة شملت مجموعة أسئلة صممت لاستخراج الإجابة المتعلقة بمميزات مخططات العلاقات العامة للمدرسة ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي .

إما عينة الدراسة شملت (20) مديراً من أرياف المقاطعة.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية : للإدارة والمدير دور حاسم في تطوير برامج مخططات العلاقات العامة للدراسة كما توصلت الدراسة إلي فهم كيفية كون العلاقات العامة فعالة في المدرسة وكذلك التعامل مع العناصر المطلوبة لتفعيل هذه البرامج ، وفي ضوء النتائج أوضحت

الدراسة بضرورة توفر القدرة علي تكوين العلاقات العلامة لدي المدير وذلك لـــضمان فعاليـــة الإدارة والقدرة علي التعامل مع الآخرين .

68- دراسة (Chapman and other: 1992) بعنوان: " تصورات نظار المدارس عند أدوارهم تحسين أداء الطلبة".

Head masters Beliefs about their Role in Improving student Performance Research Report.

هدفت الدراسة إلى توضيح المدى الذي يفتقد به النظار في ولاية بوتسوانا بأن عملهم ينصب ضمن (3) مجالات هي: المسئولية، الإشراف التربوي، الإدارة المدرسية بالإضافة إلى المجتمع المحلى الذي يساهم في رفع أداء الطلاب.

أما التصور الآخر فقد ركز على اختلاف وجهات نظر النظار، في الأساليب المتبعة لرفع كفاءة الطلاب، حيث تم توزيع (88) استبانة من أصل (125) ، حيث مثلت 70% مما وزع منها، ومن خلال تحليل الاستبانة وجد أن النظار يختلفون في تصوراتهم عن دور كل من ثلاثة مجالات تم تقديهما سابقاً وهي (المسئولية – الإشراف التعليمي – الإدارة المدرسية) في رفع كفاءة الطلاب، (63%) من النظار يعتقدون أن هناك مجالين أساسيين لرفع كفاءة الطلاب وهما : الإشراف التربوي والأنشطة الإدارية المدرسية وقد عكست النتائج عدم وضوح في دور المدير في الأنشطة التعليمية داخل البيئة المدرسية وأوصت الدراسة بتوصيات من شأنها الإسهام في رفع كفاءة الطلاب من خلال دور النظار بغض النظر عن أثر المعلم نفسه في رفع أداء الطلاب وحيث أن ولاية بوتسوانا تسعى إلى اللامركزية في التعليم، فإن ما تهدف إليه هو نظار متفائلين، وإن اختلاف رؤيتهم في رفع كفاءة أداء الطلاب من أجل تحقيق الهدف المنشود.

69- دراسة (روبرت جيلـــشرست Gilchrist, Roberts, 1989) بعنـــوان : " المدارس الفعالة (ثلاث مدارس ممتازة) في ثلاث ولايات أمريكية".

"Effective School: The Case Studies of Excellence"

شملت الدراسة ثلاث مدارس ممتازة (إعدادية ــ متوسطة ــ ثانوية) موزعـــة علـــى مـــا توصلت إليه هذه الدراسة من حيث إبراز مميزات المدير الفعال التي أسهمت في جعل هذه المدارس تحتل هذه المرتبة المتميزة والتي من أهمها:

- إن مدير المدرسة الذي يوفر مناخاً تنظيمياً ملائماً ويتمتع بشخصية تنظيمية واضـــحة ويـــشارك أولياء الأمور والمواطنين من المجتمع المحلي لرسم سياسة المدرسة ويتمتع بمجموعة من وســـائل الاتصال المنتظمة ويسهم في تحسين البيئة المحلية ، كما ويبدي اهتماماً واضحاً بالهيئة التدريـــسية ، ويؤكد على أهمية التعليم المستمر .

70- دراسة (كوين 1989 ، Qwen) بعنوان : "العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والإدارة الفعالة "

What does it Takes to be Effective Principal

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الصفات الضرورية التي يجب أن يتحلي بها مدير المدرسة ليكون ناجحاً ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما أداه الدراسة فتمثلت في مقابلات شخصية.

وشملت عينة الدراسة (428) مديراً من رجال الأعمال والتربويين حيث طلب منهم تحديد الصفات الضرورية الواجب توافرها في المدير الناجح فوجد أن يترجمونها إلي أهداف ، ويراقبون الموقف العام والتقدم في العمل لتحقيق الأهداف كما أخري مسح شمل (43) مدير مدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث وجد إن هناك عشر مميزات رئيسية تتصدر صفات مدير المدرسة الفعال أهمها صاحب الخطة الإستراتيجية والأهداف المكتوبة .

71- دراسة (عابدين ، 1987) بعنوان:" دراسة السلوكيات المهنية المثالية لمديري المدارس العربية الخاصة في القدس" .

The Actud and Ideal .Task behaviours of the Arab private school principasl in Jerusalem .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي المهام السلوكية المثالية والواقعية لمديري المدارس العربية الخاصة في القدس.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأعد استبانة مكونة من (40) فقرة تشمل علي أربعة مجالات وهي (القيادة التعليمية وتطوير المناهج ،وتطوير العاملين ، والإشراف وتطوير المعلمين) ، وتم تطبيقها علي مجتمع مديري المدارس العربية في القدس البالغ عددهم (39) مديرا ومديرة وعينة من معلمي تلك المدارس عددهم (114) معلما ومعلمة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :قدر المديرون سلوكياتهم المهنية الواقعية بدرجة أعلي من تقدير المعلمين الواقعين تحث إدارتهم في جميع المجالات ، قدر المديرون والمعلمون سلوكيات المديرين المهنية الواقعية لا ترقي إلي ما هو مثالي في جميع المجالات ، أقر المديرون والمعلمون أنه علي مديري المدارس أن يطبقوا السلوكيات المهنية المثالية لمديري المدارس ، أكد المديرون عن دورهم في التقويم والإشراف علي الطلبة والمعلمين وضبط الوضع المدرسي كله بينما أكد المعلمون علي أن دور المديرين يتمثل في تطوير الانجاز والأداء وتقديم الدعم والدافعية لهم ، لا يمتلك مديرو المدارس التدريب الكافي لإدارة المدرسة ، لا يطلب من المرشحين لإدارة المدرسة متطلب أكاديمي في التربية أو الإدارة المدرسية نادراً ما يحصلون علي تطوير مهني أو درجات أكاديمية خلال عملهم في إدارة المدرسة ، أقر المعلمون بعكس المديرين بأن الأخيرين ليسوا فاعلين في

مجال تطوير المناهج الخاصة ، أكد كل من المديرين والمعلمين كذلك أدبيات الدراسة أن المديرين في حاجة ليكونوا خبراء وجيدي الفهم بعلم النفس والعلاج النفسي والتوجيه والإشراف وتطوير المناهج وصياغة الأهداف والتخطيط والتقويم والإدارة العامة وحل المشكلات ، ذكر المديرون والمعلمون أن النقص في الخبرة الإدارية والإعداد والتعاون مع المعلمين و الجدية جميعاً هي مشكلات تواجه فاعلية المديرين ، وكما أقروا أن فقر الإمكانات المادية الممنوحة ونقص السلطة والإدارة الذاتية للمدرسة وكذلك نقص التسهيلات والتجهيزات كلها عقبات تحد من فاعلية مدير المدرسة وأيضا مع اختلاف درجة تقدير كل منهم لها .

72- دراسة (جورج أدس وليم ، 1984) Georgiades William بعنوان ":الامتياز في المدارس أنماط فعالة لمدارس فعالة ".

هدفت الدراسة إلي أن مديري المدارس هم العنصر الأهم في التحسينات الموجودة في المدارس الأمريكية ، ومن أهم نتائج الدراسة أن المديرين هم العنصر الأهم في إحداث عملية التغيير التعليمي إذا توفر القائد الملم بالمعرفة المنتمي إلي عمله من أهم الخطوات التي يتبعها المديرون من أجل إحداث هذا التغير هي : يجب أن تكون علاقة حسنة بين المديرين والمدرسين والطلاب ، يجب أن تكون هناك تعاون بين عمل المديرين مع المعلمين والإدارة المدرسية ، التركيز علي أنماط منظمة وبسيطة وطاقم منظم مرن ، تحقيق مبدأ التوازن ما بين الشدة واللين وبين الإدارة المدرسية والمدرسين والمجتمع المحلي من خلال العمل الجاد والاجتهاد .

73- دراسة(داودل1980 ، Dawdle) بعنوان : " المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المدرسة بكفاءة كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية ألباما " .

The knowledge and Skills Reguired of Effective School Administration as perceived by Elementary School principals within the state of Alabam.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية ألباما بأمريكا لمدى أهمية المهام الوظيفية التي يمارسها مدير المدرسة ودرجة المعارف والمهارات لدى مدير المدرسة ويستخدمها فعلاً في ممارسته لهذه المهام ، ومقدار المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر لديه لأداء مهامه بصورة مثالية .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما أداة الدراسة فهي استبانه تضمنت (47) مهمة وظيفية تم تصنيفها في خمسة محاور هي " علاقة المدرسة بالمجتمع ، والإدارة العامة ، إدارة الأفراد ، والقيادة التعليمية ، والخدمات الطلابية "

واشتملت عينة الدراسة علي (110) مديراً ومديرة مدرسة طلب منهم تحديد مدي أهمية كل مهمة هذه المهام ،

والمعارف والمعلومات اللازمة لمدير المدرسة لممارسة كل من هذه المهام بصورة أفضل وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية وأهمها : هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعارف والمهارات الفعلية لدي مدير المدرسة وبين المعارف والمهارات اللازمة له لتأدية مهمته الوظيفية بصورة أفضل وذلك في (43) مهمة وظيفية ، هناك حاجة لدي مدير المدرسة إلي معارف ومهارات إضافية لمساعدته في تطوير البرامج التي تتيح اشتراك الإباء وأفراد المجتمع في الأنشطة المدرسية والتي تؤدي بالضرورة إلي فهم للبرامج التي تقدمها المدرسة .

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسة ، يمكن رصد العديد من جوانب التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ، والتي كان لها أثر كبير في إثراء هذه الدراسة .

ويمكن رصد نقاط التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ، ومدى استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة ، والمميزات التي تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

أولاً: الدراسات المحلية :

1) من حيث الأهداف :

تناولت الدراسات المحلية الإدارة المدرسية وتطويرها وسبل الارتقاء بها ودورها في تحسين مخرجات التعليم مثل دراسة (الحسنات ، 2003) وتطويرها في ضوء معايير الجودة الشاملة مثل دراسة (الصالحي ، 2003) و (مسلم ، 2004) ومنها ما تناول مقومات القيادة التربوية الفاعلة مثل دراسة (كلخ ، 2000) ومنها ما تناول فاعلية مدير المدرسة الفاعلة مثل دراسة (شتات ، 2006) و

(كلخ ، 2000) ومنها تناول معوقات العمل في الإدارة المدرسية مثل دراسة (سليمان ، 1999) وبالتالي من حيث الأهداف تتفق هذه الدراسة جزئياً مع الدراسات السابقة المحلية .

2) من حيث المنهج :

لقد اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات المحلية في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يلائم هذا النوع من الدراسات ، مثل دراسة (غراب وأبو سلطان ، 2007) ، (شتات ، 2006) و (المناعمة ، 2005) ، (الصالحي ، 2003) ، (كلخ ، 2000) ، أما باقي الدراسات فاختلفت معها في المنهج مثل دراسة (سليمان ، 1999) ، ودراسة (ذياب ، 2007) و (الحسنات ، 2003) و (أو عودة ، 2004) و (شرير ، 2005) التي اعتمدت المنهج الوصفي .

1) من حيث أداة الدراسة :

اشتركت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المحلية في اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (الجو جو ، 2000) و (ذياب ، 2007) و (شتات ، 2006) و(دروزة ، 2003) و (كلخ ، 2000) و (سليمان ، 1999) أما دراسة (الصالحي ، 2003) ، و(غرب وأبو سلطان ، 2007) و (سرور ، 2008) فقد اعتمدت بالإضافة إلى الاستبانة كأداة للدراسة المقابلات الشخصية مثل دراسة (الصالحي ، 2003) ودراسة غراب وأبو سلطان فقد اعتمدت بالإضافة إلى الاستبانة ، فقد اعتمدت نتائج تحصيل الطلاب في مادتي اللغة العربية والرياضيات .

2) من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

لم تشترك الدراسة الحالية في اختيار مديري المدارس في محافظات غزة كمجتمع وعينة للدراسة مع أي من الدراسات المحلية ، حيث انفردت الدراسة الحالية في اختيار المجتمع والعينة المتمثل من في مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ، فمن الدراسات المحلية استخدمت المديرين في محافظة الشمال فقط مثل دراسة (شتات ، 2006) ، و(كلخ ، 2000) استخدمت أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية (الصالحي ، 2003) مديري مدارس الوكالة ، دراسة (الحسنات ، 2003) التي اشتملت عينتها على المعلمين والمديرين ، ودراسة (المناعمة ، 2005) التي اشتملت عينتها على المعلمين ، ودراسة (حرب ، 2007) و (سرور ، 2008) والتي اشتملت عينتها على مديري المدارس الثانوية .

ثانياً : الدراسات العربية :

1) من حيث الأهداف :

لقد اشتركت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع عدد من الدراسات العربية في تناولها مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة وهي دراسة (العرايفي والعمري ، 2001) ، ودراسة (جعنبيني ، 2001) ودراسة (العبد الغفور ، 2003) ، دراسة (عزب ، 2005) و (عزب ، 2008) و (عليمات ، 2001) و (طناش ، 1993) و (أبو الرز ، 1993) التي تناولت ملامح البيئة المدرسية الفعالة وملامح المدرسة الفعالة .

كما اتفقت مع دراسة (ابن سفيان ، 2003) في تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، واختلفت مع دراسة (عاشور ، 2003) و (أحمد ، 1992) .

2) من حيث المنهج :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة العربية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة (عزب ، 2005) ، دراسة (عاشور ، 2003) ، دراسة (الكدراري ، 2003) ، دراسة (جعينيني ، 2001) ، دراسة (عليات ، 2001) ، واختلفت مع دراسة (العرايفي والعمري ، 2001) التي استخدمت المنهج الوصفي ، ودراسة (العجمي ، 2000) و (عزب ، 2008) التي استخدمت منهج تحليل النظم ، (إبراهيم ، 2002) التي استخدمت المنهج الوصفي .

3) من حيث أداة الدراسة :

لقد اشتركت هذه الدراسة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مع دراسة كل من دراسة (عاشور ، 2003) ، دراسة (ابن سفيان ، 2003) ، دراسة (جعنيني ، 2001) ، دراسة

(العرايفي والعمري ، 2001) ، دراسة (طناش ، 1993) ، دراسة (أحمد ، 1991) ، دراسة (ابن قصودة ، 1990) ، دراسة (أبو الرز ، 1991) التي استخدمت الاستبانة أداة للدارسة .

واختلفت مع عدد من الدراسات العربية السابقة التي استخدمت أسلوب البحث المكتبي النظري والذي يقوم على مراجعة الأدب التربوي والعربي والأجنبي في مجال المدرسة الفعالة واستقراء أهدافها مثل دراسة (عزب ، 2005) ، دراسة (العبد الغفور ، 2003) ، دراسة (السعود ، 2002) ، دراسة (العجمي ، 2000) ، دراسة (السعود ، 1992) ، حيث قامت هذه الدراسات بتجديد محاور معينة أو وضع أسئلة ثم يجري البحث والتحليل والاستقصاء لاستنباط إجابات ودراسة (عزب ، 2008) والتي استخدمت الاستبانة والمقابلة .

4) من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة العربية في مجتمع وعينة الدراسة (مديري المدارس) مع دراسة (أحمد ، 1991) ، دراسة (ابن قصودة ، 1990) ، دراسة (شعبان ، 1993) ، دراسة (المحبوب ، 1996) ودراسة (عليمات ، 2001) ، دراسة (العرايفي والعمري ، 2001) ، دراسة (الكدراري ، 2003) ، ودراسة (عاشور ، 2003) ، واختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة العربية في مجتمع الدراسة وعينها التي تمثلت إليها في معلمين مثل دراسة (جعينيني ، 2001) أو مدير ومعلم مثل دراسة (الفرماوي ، 2001) ، دراسة (طناش ، 1993) أو إداريين وأكاديميين في الجامعات مثل دراسة (أبو الوفا وحسين ، 1999) ومنها ما اشتملت عينتها على مشرفين ومديرين ومعلمين مثل دراسة (أبو الرز ، 1991) ، ومنها ما كانت العينة أفراد عاملين في الجهاز المدني مثل دراسة (ياغي ، 1993) و (عزب ، 2008) التي اعتمدت المديرين والوكلاء والنظار عينة للدراسة .

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

1) من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة من حيث الموضوع والهدف التي تناولته ، ومنها دراسة كل من (Dunlap and ، 1998) ، ودراسة (Erecting ، 1998) ، ودراسة (Highest ، 1995) ، ودراسة (Maureen ، 1993) ، ودراسة (Dawdle ، 1980) ، كما أنها اشتركت جزئياً مع العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت المدرسة الفعالة مثل دراسة (William ، 1984) ، دراسة (Rose ، 1995) ، ودراسة (Bishop ، 1994) .

2) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يناسب هذا النوع من الدراسات ، وذلك مثل دراسة (Erecting ، 1998) ، ودراسة (Rose ، 1995) ، ودراسة (Maureen ، 1993) ، ودراسة (Dawdle ، 1980) ، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عابدين ، 1987) التي استخدمت المنهج الوصفي ، ودراسة (Highest ، 1995) .

3) من حيث أداة الدراسة :

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة كل من (Ercetin ، 1998) ، ودراسة (Rose ، 1995) ، ودراسة (Bishop ، 1994) ، ودراسة (عابدين ، 1987) ، ودراسة (Dawdle ، 1980) .

واختلفت مع دراسة (Maureen ، 1993) التي استخدمت المقابلة الشخصية بالإضافة إلى الاستبانة ودراسة (Highest ، 1995) التي استخدمت كذلك المقابلة الشخصية .

4) من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اتفقت هذه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس مثل دراسة (Ercetin ، 1998) ، ودراسة (Dunlapande dresh ، 1998) ، ودراسة (Anders ، 2005) ، ودراسة (Maureen ، 1993) التي كانت عينتها من مديري المدارس الثانوية الدنيا .

واختلفت مع دراسة (Highest ، 1995) التي تضمنت عينتها مديري المدارس وأولياء الأمور ومراقبين ودراسة (Bishop ، 1994) التي تكونت عينتها من المعلمين والمديرين ودراسة (عابدين ، 1987) التي اعتمد في العينة على مديري المدارس في القدس ومعلمي تلك المدارس

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المجالات التالية :ـــ

1) استخدام منهج الدراسة الملائم لهذه الدراسة .
2) تصميم وإعداد أداة الدراسة (استبانه) وصياغة بنودها لتحقيق أهداف الدراسة .
3) استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .
4) اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيرات الدراسة .
5) تحليل النتائج وتفسيرها وصياغة المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة .
6) تدعيم الإطار النظري للدراسة وإعداده وإثراؤه .

أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، حيث أنها تناولت موضوعاً حيوياً مهماً في مجال الإدارة المدرسية ، وهو التعرف على درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في محافظات غزة من وجهه نظر المديرين في المدارس الحكومية (أساسية وثانوية) .
- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات على المستوى المحلي في محافظات غزة التي تناولت الإدارة المدرسية الفاعلة ، وذلك لشيوع مثل هذه الدراسات في الأدب التربوي العربي والأجنبي وندرته في الأدب التربوي المحلي.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بإنفرادها في مجتمع وعينة الدراسة ، حيث تمثلت العينة في جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة ، حيث استغرقت العينة كل المجتمع الأصلي.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة وعينتها .
- العينة الاستطلاعية .
- العينة الفعلية .
- أداة الدراسة .
- خطوات بناء الأداة .
- المعالجات الإحصائية .

الطريقة و الإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي استخدامها الباحث في إعداد هذه الدراسة من أجل تحقيق أهدافها وذلك من خلال :

التعريف بمنهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها وإعداد الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها وثباتها والمعالجات الإحصائية المستخدمة وفيما يلي وصفاً تفصيلياً لهذه العناصر.

* منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مثل هذا النوع من الدراسات ، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه : "طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (الأغا والأستاذ ، 1999 : 43) .

ولقد تم تحليل النتائج وتفريغ البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS" .

* مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم (370) مديراً ومديرة بحسب آخر إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2008/2007م ، وسيمثل هذا المجتمع عينة الدراسة، أي أن الدراسة الحالية هي دراسة للمجتمع بأكمله ، وفيما يلي وصفاً لعينة الدراسة الاستطلاعية والفعلية :

1. العينة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من ثلاثين مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة المتمثل بمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة بهدف التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وقد تم استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة وعينتها في التطبيق النهائي لأداة الدراسة.

2. العينة الفعلية :

تمثلت العينة الفعلية للدراسة في جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (340) مديراً ومديرة بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية ، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة الفعلية وقد تم استردادها جمعياً وقد استبعد الباحث منها (1) استبانة لعدم جدية الإجابة عليها وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للإدخال والمعالجة (339) استبانة وهي تمثل (91.6%) من مجتمع الدراسة الكلي .

جدول رقم (1)

يوضح أعداد مديري ومديرات المدارس التي استخدمت في مجتمع الدراسة وعينتها

المرحلة	المديرية / الجنس	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطي	خان يونس	رفح	المجموع
أساسية	بنين	22	24	30	9	23	8	116
	بنات	22	21	28	6	20	6	103
	مختلط	5	9	3	4	9	4	34
المجموع		49	54	61	19	52	18	253
ثانوية	بنين	10	11	7	8	12	7	55
	بنات	9	10	10	9	12	8	58
	مختلط	-	2	-	2	-	-	4
المجموع		19	23	17	19	24	15	117
المجموع الكلي		68	77	78	38	76	33	370

المصدر: وزارة التربية والتعليم ــ الإدارة العامة للتخطيط ــ غزة 2007-2008م

*** توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .**

جدول (2)

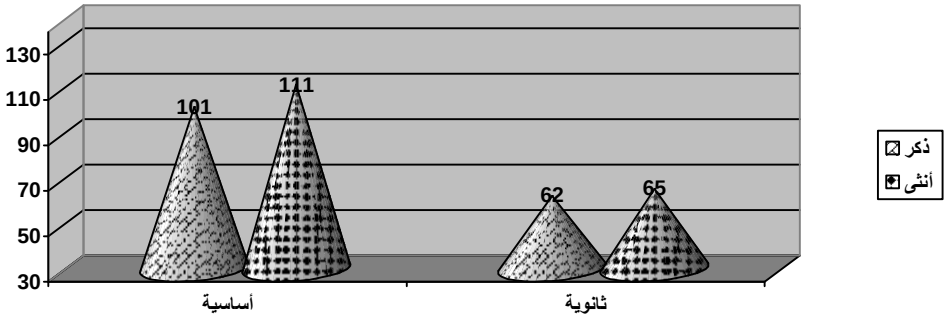
توزيع أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري الجنس والمرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	ذكر		أنثى		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
أساسية	**101**	**%29.8**	**111**	**%32.7**	**212**	**%62.5**
ثانوية	**62**	**%18.3**	**65**	**%19.2**	**127**	**%37.5**
المجموع	**163**	**%48.1**	**176**	**%51.9**	**339**	**%100**

يتضح من خلال الجدول أن (48.1%) من عينة الدراسة من الذكور و (51.9%) من عينة الدراسة من الإناث ، أن (62.5%) من عينة الدراسة مدارس أساسية ، 37.5% من عينة الدراسة مدارس ثانوية .

شكل (2)

توزيع أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري الجنس والمرحلة التعليمية



جدول (3)

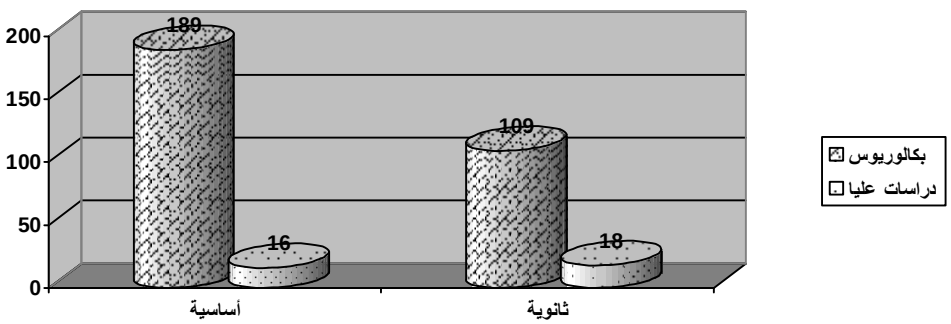
توزيع أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	بكالوريوس		دراسات عليا		دون البكالوريوس		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
أساسية	189	%55.8	16	%4.7	7	%2	212	62.5 %
ثانوية	109	%32.2	18	%5.3	0	%0	127	37.5 %
المجموع	298	%88	34	%10	7	%2	339	%100

يتضح من الجدول السابق أن (88%) من عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ، (10%)من عينة الدراسة من حملة ماجستير فأعلى ، وأن (2%) من عينة الدراسة هم ما دون البكالوريوس (قيم مفقودة) .

شكل (3)

توزيع أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية



جدول (4)

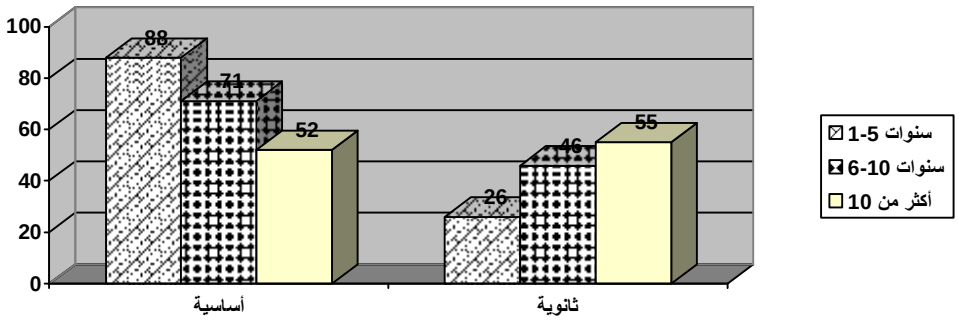
توزيع أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري الخدمة والمرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	1-5سنوات		6-10سنوات		أكثر من 10سنوات		قيم مفقودة		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
أساسية	88	%26	71	%20.9	52	%15.3	1	%0.3	212	%62.5
ثانوية	26	%7.7	46	%13.6	55	%16.2	0	%0	127	%37.5
المجموع	114	33.70%	117	%34.5	107	31.50%	1	0.30%	339	100. %

يتضح من خلال الجدول السابق أن 33.7% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم من (1 – 5 سنوات) وأن 34.5% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (5 – 10 سنوات) وأن 31.5% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (10 فأكثر) ، 0.3% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (أقل من سنة).

شكل (4)

توزيع أعداد مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيري الخدمة والمرحلة التعليمية



* أداة الدراسة :

أعد الباحث استبانة للتعرف على درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة . والاستبانة عرفها (ملحم : 2002) هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب"(ملحم ، 2002 : 287) واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة ، وذلك لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات الميدانية للحصول على المعلومات من عينة الدراسة ، حيث تم توجيه الاستبانة لجميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2008/2007م .

*** خطوات بناء الاستبانة :**

اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على العديد من المصادر والتي تمثلت في :

1. الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة .
2. الاستفادة من البحوث والدراسات المرتبطة بالإدارة المدرسية والمدرسة بشكل عام والإدارة المدرسية الفاعلة والمدرسة الفاعلة بشكل خاص .
3. تحديد المجالات الرئيسة التي تضمنتها الاستبانة والفقرات التي تندرج تحت كل مجال من المجالات .
4. الاستفادة من خبرة الباحث في الميدان من خلال عمله كمعلم ووكيل مدرسة ثم مدير مدرسة
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ، حيث اشتملت على (7) مجالات و (77) فقرة وسؤال مفتوح وملحق رقم (1) يوضح ذلك .
6. تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين التربويين البالغ عددهم (15) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية مثل : (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى ، جامعة القدس المفتوحة ، وزارة التربية والتعليم العالي ، مركز القطان التربوي) . ملحق (2) يوضح أسماء السادة المحكمين .
7. من خلال آراء السادة المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل ، حيث استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (7) مجالات تتضمن (75) فقرة وسؤال مفتوح . ملحق رقم (3) يوضح ذلك .

جدول رقم (5)

مجالات الاستبانة و عدد فقرات كل مجال من مجالاتها :

م	المجال	عدد الفقرات
1	القيادات التربوية	11
2	المناخ المدرسي	11
3	أعضاء الهيئة التدريسية	13
4	التجهيزات المدرسية	9
5	التحصيل الدراسي	9
6	الأنشطة التربوية اللاصفية	10
7	العلاقة مع المجتمع المحلى	12
إجمالي الفقرات		**75**

8- تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزن مدرج وفق سلم خماسي متدرج لقياس درجة توفر المقوم (كبيرة جداً – كبيرة - متوسطة - قليلة – قليلة جداً)

رابعاً :- صدق الاستبانة (scale validity)

للتأكد من صدق الاستبانة و ثبات فقراتها و قياسها لما وضعت لقياسه ، قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال :-

1. صدق المحكمين (Trusties validity) :

تم عرض الاستبانة علي عدد من المحكمين في صورتها الأولية – أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات المحلية ، الجامعة الإسلامية ،جامعة الأقصى ، جامعة القدس المفتوحة ، و متخصصين في التربية بوزارة التربية والتعليم العالي ، و مركز القطان للتطوير التربوي ، و قام السادة المحكمون بإبداء ملاحظاتهم و مقترحاتهم حول بنود الاستبانة و مجالاتها و مدي انتماء الفقرات للمجال و مناسبة الفقرات كذلك و قد استجاب الباحث لملاحظات و مقترحات السادة المحكمين و اجري التعديل في ضوء مقترحاتهم من حذف و إضافة و تعديل و يتضح ذلك في ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية و ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية .

2- صدق الاتساق الداخلي(Internal Consistency Validity) :

عرف (أبو لبدة ، 1982) صدق الاتساق الداخلي بأنه " التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخري أي اشتراك جميع فقرات الاستبانة في قياس خاصية معينة في الفرد "

(أبو لبدة ، 1982 : 72).

الجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين فقرات كل مجال مع المجال ككل ومع الاستبانة ككل

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة الاستبانة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان
القيادة التربوية	1	**0.780	**0.770	7	**0.679	*0.399
	2	**0.535	*0.435	8	**0.578	**0.783
	3	**0.607	**0.788	9	**0.563	**0.753
	4	**0.667	**0.669	10	**0.830	**0.573
	5	**0.662	**0.849	11	**0.586	**0.618
	6	**0.791	*0.369			
المناخ المدرسي	12	**0.733	**0.873	18	**0.549	**0.570
	13	**0.706	**0.764	19	**0.467	*0.411
	14	**0.606	*0.398	20	**0.618	**0.775
	15	**0.515	**0.763	21	*0.389	**0.565
	16	**0.521	**0.519	22	*0.462	**0.517
	17	**0.862	**0.703			
أعضاء الهيئة التدريسية	23	**0.552	**0.532	30	**0.487	**0.823
	24	**0.568	**0.766	31	**0.586	**0.800
	25	**0.721	**0.541	32	**0.825	**0.506
	26	*0.426	**0.738	33	**0.602	**0.579
	27	**0.815	**0.628	34	**0.521	*0.385
	28	*0.371	**0.694	35	*0.435	**0.815
	29	**0.843	**0.867			
التجهيزات المدرسية	36	**0.579	**0.496	41	**0.527	**0.767
	37	*0.410	**0.660	42	*0.440	**0.488
	38	**0.646	**0.859	43	**0.844	*0.366
	39	**0.517	*0.377	44	**0.523	*0.453
	40	**0.726	**0.699			
التحصيل الدراسي	45	**0.510	*0.364	50	**0.521	**0.483
	46	*0.395	*0.421	51	**0.856	**0.873
	47	**0.848	*0.374	52	**0.693	*0.406
	48	**0.823	**0.471	53	**0.639	*0.401
	49	**0.818	**0.584			
الأنشطة التربوية اللاصفية	54	**0.476	*0.391	59	**0.862	**0.718
	55	**0.608	**0.641	60	**0.648	*0.377
	56	**0.491	**0.556	61	*0.380	**0.512
	57	**0.552	*0.436	62	**0.682	**0.610
	58	**0.759	**0.582	63	**0.648	*0.451
العلاقة مع المجتمع المحلي	64	**0.590	**0.842	70	*0.395	**0.675
	65	**0.659	**0.524	71	**0.876	**0.845
	66	*0.422	**0.839	72	**0.642	*0.431
	67	**0.707	**0.796	73	**0.655	*0.447
	68	**0.557	**0.533	74	*0.419	*0.364
	69	*0.375	**0.570	75	**0.590	*0.392

*** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05**

**** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01**

قام الباحث بإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال مع مجال ككل و مع الاستبانة لكل الجدول رقم (6) يوضح ذلك .
يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05أو0.01) وهذا يدل على أن الاستبانة بشكل عام على درجة عالية من الاتساق الداخلي.
كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة مع الاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7)

معاملات ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط
1	القيادة التربوية	0.689**
2	المناخ المدرسي	0.742**
3	أعضاء الهيئة التدريسية	0.579**
4	التجهيزات المدرسية	0.806**
5	التحصيل الدراسي	0.776**
6	الأنشطة التربوية اللاصفية	0.876**
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	0.857**

** **معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والاستبانة ككل دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

3- صدق المقارنة الطرفية :

قام الباحث بحساب صدق المقارنة الطرفية للاستبانة من خلال إيجاد الفروق في الأداء عليه لكل من المجموعة العليا (أعلي من 33% من مجموع استجابات العينة الاستطلاعية) ، و المجموعة الدنيا (أدني من 33% من مجموع استجابات العينة الاستطلاعية) و قد تم استخدام اختبار مان وتيني Mann – Whitney في المقارنة بين المجموعتين نظراً لصغر حجم العينتين ، و الجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (8)

صدق المقارنة الطرفية للاستبانة

المجال	المجموعة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمةU	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
القيادة التربوية	دنيا	5.80	58.00	3.00	3.572	دالة عند 0.01
	عليا	15.20	152.00			
المناخ المدرسي	دنيا	5.65	56.50	1.50	3.682	دالة عند 0.01
	عليا	15.35	153.50			
أعضاء الهيئة التدريسية	دنيا	5.55	55.50	0.50	3.753	دالة عند 0.01
	عليا	15.45	154.50			
التجهيزات المدرسية	دنيا	5.80	58.00	3.00	3.587	دالة عند 0.01
	عليا	15.20	152.00			
التحصيل الدراسي	دنيا	5.50	55.00	0.00	3.797	دالة عند 0.01
	عليا	15.50	155.00			
الأنشطة التربوية اللاصفية	دنيا	5.60	56.00	1.00	3.725	دالة عند 0.01
	عليا	15.40	154.00			
العلاقة مع المجتمع المحلي	دنيا	5.55	55.50	0.500	3.766	دالة عند 0.01
	عليا	15.45	154.50			
الاستبانة ككل	دنيا	5.50	55.00	0.00	3.780	دالة عند 0.01
	عليا	15.50	155.00			

القيمة الحرجة للإحصائي Z عند مستوى دلالة 0.01= 2.576

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم **Z** دالة إحصائياً مما يدلل على أن الاستبانة تتمتع بصدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي).

ثالثاً : ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة:"إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها المقياس على المجموع نفسها من الأفراد". (أبو لبدة ، 1982: 261).

وقد تم حساب معمل ثبات الاستبانة بطريقتين:

1) طريقة ألفا كرونباخ:

معادلة كرونباخ والتي يشار إليها عادةً بمعادلة كرونباخ ألفا أو إختصاراً بمعامل ألفا وتأخذ هذه المعاملة الصيغة التالية:

$$\alpha = \left[\frac{\text{ن}}{\text{ن}-1}\right]\left[1 - \frac{\text{مجـ ع2 ف}}{\text{ع2 س}}\right]$$

(عودة ، 1998: 355)

حيث أن :

α = معامل ألفا.

ن= عدد فقرات المقياس.

ع2 ف = تباين الاستجابات على كل فقرة في المقياس.

ع2 س = تباين الاستجابات على المقياس ككل.

مجـ ع2 ف = مجموع التباينات لعدد من الفقرات.

2- طريقة التجزئة النصفية:

اعتمدت هذه الطريقة على تجزئة الاستبانة ومجالاتها إلى جزئيين يحتوى كل منهما على نفس عـــدد الفقرات أو يزيد أحدهم بفقرة عن الآخر تبعاً لعدد الفقرات في المجال، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين الجزئيين ومن ثم تم إجراء تصحيح وتعديل إحصائي لمعامل الثبات المحسوب بطريقة التجزئـــة النصفية وذلك بواسطة معادلة اسبيرمان – براون التنبؤية والتي تنص على :

$$\text{ث} = \frac{2\,\text{ر}}{1 + \text{ر}}$$

أبو (أبو حطب وصادق ،1980: 14)

حيث أن:

ث = معامل ثبات المقياس كله

ر= القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بين الدرجات على الجزأين.

والجدول التالي يوضح معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها بكلا الطرقتين:

جدول رقم (9)

معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

المجال	قيمة معامل الثبات	
	طريقة ألفا	طريقة التجزئة النصفية
القيادة التربوية	0.892	0.865
المناخ المدرسي	0.812	0.783
أعضاء الهيئة التدريسية	0.806	0.812
التجهيزات المدرسية	0.867	0.832
التحصيل الدراسي	0.902	0.865
الأنشطة التربوية اللاصفية	0.883	0.814
العلاقة مع المجتمع المحلي	0.874	0.850
الاستبانة ككل	**0.913**	**0.896**

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (0.913) ، وبطريقة التجزئة النصفية (0.896) وهذه قيمة مرتفعة تؤكد ثبات الاستبانة .

المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- حساب الصدق والثبات لأداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط لبيرسون ، معادلتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، اختبار مان ويتني لعينين مستقلتين.

2- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول:

استخدم الباحث المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية.

3- للإجابة عن سؤالي الدراسة الثاني والثالث:

استخدم الباحث اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتينTow Independent Samples T Test

4- للإجابة عن سؤالي الدراسة الرابع و الخامس:

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، ومن ثم تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة. Scheffe Post Hoc Test For Multiple Comparisons .

5- للإجابة عن السؤال المفتوح :

استخدم الباحث النسب المئوية والتكرارات .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- الإجابة عن السؤال الأول .

- الإجابة عن السؤال الثاني .

- الإجابة عن السؤال الثالث .

- التوصيات .

- دراسات مقترحة .

نتائج الدراسة وتفسيرها

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه وتحليله من بيانات من خلال أداة الدراسة .

سيقوم الباحث في هذه الفصل بعرض وتفسير النتائج التي توصلت إليها بعد تطبيق أداة الدراسة ، حيث أن هذه النتائج من وجهة نظر المديرين ويرى الباحث ضرورة إجراء دراسات تبرز مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور .

*** إجابة السؤال الأول الذي ينص علي :**

ما درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها ؟

وللإجابة عن السؤال الأول قام الباحث بحساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبيانة ، والجداول التالية توضح ذلك :

1 - القيادة التربوية

جدول (10)

الإحصاءات الوصفية لمجال القيادة التربوية

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
1	أدعم العاملين من أجل إحداث التغيير الإيجابي.	0.9%	0.6%	0.9%	37%	59.9%	4.552	0.639	91%	2
2	أتابع برنامج التطوير المدرسي.	0.6%	0.9%	2.7%	49.6%	46.3%	4.401	0.647	88%	8
3	أطور رسالة المدرسة ووظيفتها.	0.3%	1.2%	7.4%	57.2%	33.9%	4.233	0.659	84.7%	11
4	أستمع للأفكار الإبداعية التي ترفع مستوى المدرسة.	0.9%	0.3%	3.8%	40.1%	54.9%	4.478	0.672	89.6%	4
5	أقوم بتقويم أداء المعلمين بطريقة موضوعية .	0.9%	0.6%	0.6%	39.8%	58.1%	4.537	0.635	90.7%	3
6	أشرف على تشكيل المجالس المدرسية .	0.6%	1.2%	5.9%	46.3%	46.0%	4.360	0.701	87.2%	9
7	أحث على استخدام المرافق المدرسية .	0.6%	1.2%	2.1%	48.1%	48.1%	4.419	0.654	88.4%	7
8	أشجع المعلمين على معرفة احتياجاتهم وتلبيتها .	0.6%	1.2%	2.4%	56.0%	39.8%	4.333	0.642	86.7%	10
9	أغرس في العاملين حب الانتماء إلى المدرسة .	0.9%	0.6%	1.2%	34.5%	62.8%	4.587	0.641	91.6%	1
10	أحث المعلمين على إثراء المنهاج المدرسي .	0.3%	1.2%	2.1%	46.3%	50.1%	4.448	0.629	89.0%	6
11	أتعامل مع الأزمات المدرسية .	0.6%	0.9%	1.8%	45.7%	51.0%	4.457	0.639	89.1%	5
	المجال ككل	**0.7%**	**0.9%**	**2.8%**	**45.6%**	**50.1%**	**48.796**	**5.487**	**88.7%**	

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق ما يلي :

إن أعلى فقرتين في مجال القيادة التربوية كانتا الفقرة رقم (9) التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (91.6%) والتي تنص على "أغرس للعاملين حب الانتماء إلى المدرسة" ، والفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (91%) ، حيث أجمعت نسبة من عينة الدراسة على أنهم يغرسون في العاملين تحت إدارتهم حب الانتماء للمدرسة والتفاني في الارتقاء بمستواها

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- الوازع الديني والضمير الحي الذي يتمتع به مدير المدرسة .
- إحساس مدير المدرسة بثقل الأمانة والمسؤولية الملقاة على عاتقه.
- حرص المديرين على سمعة المدرسة أن تتمتع بسمعة طيبة في الأوساط التربوية وبين أفراد المجتمع المحلي فيسعون إلى تجنيد العاملين للانتماء إلى المدرسة والولاء لها والمحافظة على سمعتها فإذا حب الإنسان شيئاً أخلص في خدمته وتفانى في تقديم كل ما يستطيع من أجل النهوض بمستواه .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (العمري والعرايفي ، 2001) و (الفرماوي ، 2001) و (طناش ، 1993) واختلفت مع دارسة (أبو الوفا وحسين ، 1999) التي أظهرت ضعف الولاء والانتماء لدى العاملين داخل المؤسسة التربوية .

* والفقرة رقم (1) التي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (91%) والتي تنص على "أدعم العاملين من أجل التغيير الإيجابي" ، كما وأن المديرين يسعون إلى دعم العاملين ومساندتهم لإحداث التغيير إلى الأفضل لما فيه مصلحة المؤسسة .

يرى الباحث أن هذه النتيجة يمكن تفسيرها من خلال :

- يطمح المديرون إلى أداء أفضل للعاملين وتحسن فيه مما ينعكس على مخرجات المدرسة وتميز طلابها .
- من سمات القائد الناجح التأثير في الأخريين والتفاف العاملين حوله .
- وجود قيادة حكيمة قادرة على بناء علاقات إنسانية مميزة مع العاملين يؤدي إلى الإخلاص في العمل.

قد ورد في الأدب التربوي ومن خلال نتائج الدراسات والأبحاث أن القائد التربوي هو الذي يوفر دعماً إيجابياً للعاملين ولا يخذلهم ، ذلك من أجل أحداث التغيير الإيجابي .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (عماد الدين ، 2003) ودراسة (الفرماوي ، 2001) ودراسة (طناش ، 1993) .

إن أدنى فقرتين كانتا الفقرة رقم (3) واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (84.7%) والتي تنص على "أطور رسالة المدرسة ووظيفتها" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- انشغال المديرين في الجانب الإداري قد يكون صعوبة صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها مما يدفع بعض المدارس للاستعانة برسالة مدارس أخرى واستعارة أفكار غيرها وتبنيهـــا دون إدراك للمضمون وأهمية الرسالة
- رضا المديرين بما هو موجود لديهم من إمكانيات .
- تفرد وزارة التربية في اتخاذ القرارات التخطيطية والتطويرية المتعلقة بالمدرسة وحرمـــان المدير من المشاركة في تحديدها مما قد يحول دون تطوير رسالة المدرسة ووظيفتها .
- القصور في المتابعة من الجهات المعنية على مستوى المديرية أو الـــوزارة لهـــذا الجانـــب خلال زيارتهم الميدانية والتركيز على الجوانب الإدارية والمالية .
- رسالة المدرسة ورؤيتها تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ويمكن أن يكون قصور فـــي فهـــم بعض المديرين في التخطيط الاستراتيجي ومفاهيمه يجعلهم لا يهتمـــون بتطـــوير رســـالة المدرسة وصياغتها.

وقد اتفقت هذه النتيجة المتعلقة برسالة المدرسة وتطويرها مع دراسة كـــل مـــن (دروزة ، 2003) (الشاعر ، 2007) التي أظهرت جميعها قصوراً من قبل مديري المـــدارس فـــي صـــياغة رســـالة المدرسة ورؤيتها والعمل على تطويرها .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (RexHouse,2002) التي أكدت على أن خصائص المدير المتميز تعمل على تطوير رؤية إستراتيجية للمدرسة .

* لقد احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة العاشرة ـــ قبل الأخيرة – بوزن نسبي (86.7%) التي تـــنص على "أشجع المعلمين على معرفة احتياجاتهم وتلبيتها " .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- إخفاء المعلمين لاحتياجاتهم الحقيقية وعدم مصارحة مديريهم بها وإظهار العكس تماماً ممـــا يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف هذه الاحتياجات .
- خوف المعلمين من إظهار نقاط الضعف لديهم ظناً منهم إن ذلك يؤدي إلى إلحاق ضرر بهم كنقلهم إلى مدارس أخرى أو إلحاقهم لدورات تدريبية وأيام دراسية .
- أن المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة كثيرة وقد لا يكون لديه الوقت الكـــافي لمتابعـــة مهامه الفنية.
- قد يكون اهتمام المديرين بالمهام الإدارية بصورة كبيرة على حساب مهامهم الفنيـــة التـــي يهملونها.
- عدم التعاون الجاد والبناء بين مدير المدرسة والمشرف التربوي .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عليمات ، 2001) و (ابن قصودة ، 1990) و (عاشور ، 2003) والتي أجمعت على أن إخفاء المعلمين لاحتياجاتهم يؤدي إلى إحباط مدير المدرسة في تشجيع المعلمين على معرفتهم لاحتياجاتهم المهنية .

2- المناخ المدرسي :

جدول رقم (11)

الإحصاءات الوصفية لمجال المناخ المدرسي

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
12	أشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي .	0.9%	0.6%	0.3%	38.1%	60.2%	4.560	0.628	91.2%	2
13	أوفر مناخاً يسوده روح الفريق داخل المدرسة .	0.3%	1.2%	0.3%	36.0%	62.2%	4.587	0.596	91.7%	1
14	أشرك المعلمين في حل المشاكل المدرسية .	0.0%	2.7%	16.2%	54.0%	27.1%	4.056	0.734	81.1%	8
15	أشرف على تخطيط النشاطات المدرسية .	0.3%	1.2%	3.5%	53.7%	41.3%	4.345	0.636	86.9%	5
16	أوظف الإذاعة المدرسية لتثقيف الطلبة .	0.6%	0.9%	3.5%	46.6%	48.4%	4.413	0.662	88.3%	4
17	أنفذ عقد ورش عمل لتحقيق أهداف المدرسة .	1.5%	10.0%	37.8%	40.7%	10.0%	3.478	0.861	69.6%	11
18	أطبق التعليمات الإدارية بمرونة.	0.0%	1.5%	4.7%	58.4%	35.4%	4.277	0.620	85.5%	6
19	أشرك المعلمين والطلبة في مسؤولية التخطيط للنشاطات الطلابية المختلفة .	0.0%	3.8%	16.2%	65.8%	14.2%	3.903	0.670	78.1%	10
20	أتيح فرصة للطلبة لاستشارة المعلمين في مشكلاتهم .	0.0%	2.1%	14.7%	59.9%	23.3%	4.044	0.680	80.9%	9
21	أوفر فرصاً متكافئة للاستفادة من مصادر التعلم .	0.0%	1.5%	5.9%	69.3%	23.3%	4.145	0.575	82.9%	7
22	أهيئ بيئة مدرسية مناسبة للتعليم والتعلم .	0.0%	1.5%	1.2%	48.1%	49.3%	4.451	0.601	89.0%	3
	المجال ككل	**0.3%**	**2.5%**	**9.5%**	**51.9%**	**35.9%**	**46.260**	**4.934**	**84.1%**	

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

إن أعلى فقرتين في مجال المناخ المدرسي كانت الفقرة رقم (13) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (91.7%) والتي تنص على "أوفر مناخاً يسوده روح الفريق داخل المدرسة".

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- حرص المديرين على إيجاد المناخ المدرسي الذي يساعد على أداء المدرسة لأهدافها وتحقيق رسالتها من خلال العمل بروح الفريق الذي تتكامل فيه الأدوار بين المدير والعاملين مما ينعكس إيجاباً على الجو العام .
- العمل بروح الفريق يضمن مستوى عال من الأداء والإنجاز .
- القائد التربوي الفاعل هو الذي ينمي روابط اجتماعية وعلاقات إنسانية حميمة بينه وبين مرؤوسيه وبين العاملين بعضهم البعض .
- كلما كانت هذه الروح سائدة في المجتمع المدرسي يشعر كل فرد أنه مسؤل مسؤولية مباشرة عن النجاح أو الفشل فيحرص على تحقيق النجاح وتلافي الفشل .
- الشللية والحزبية لها دور في إضعاف وتشتيت الجهود فيسعى المدير إلى القضاء عليها من خلال توفير المناخ يسوده روح الفريق .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (عزب ، 2008) و (العرايفي والعمري ، 2001) و (المنصوري ، 2001) التي أكدت أن الإدارة المدرسية الفاعلة هي الإدارة التي تنمي روح المشاركة لدى العاملين كلاً حسب قدراته وإمكانياته وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين .

* وقد احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الثانية بوزن نسبي (91.2%) والتي تنص على "أشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- قد يكون لشخصية المدير القيادية دور في تنمية العلاقات الإيجابية بين العاملين .
- قدرة المدير على الانتماء الحقيقي للجماعة التي يتولى قيادتها وقدرته على التفاعل الاجتماعي الإيجابي وهذا ما أكدته أبحاث ودراسات جمعية الإدارة الأمريكية التي أكدت أن من أهم سمات القادة الناجحين هي كفاءة القائد في تشجيع العلاقات الاجتماعية والطيبة والإنسانية مع موظفيه (العمايرة ، 2001 : 103) .
- قد يكون للعادات والتقاليد التي تتمتع بها المجتمع الفلسطيني من زيارات وتكافل ومجاملات أثر في إيجاد هذا الجو الدافئ والطيب داخل المؤسسات التعليمية .
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دارسة (دروزة ، 2003) و(السعود ، 1999) التي أكدت أن العلاقات الإنسانية الطيبة القائمة على الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة تساعد على إنجاز الأعمال بشكل أسرع وأفضل .

إن أدني فقرتين كانتا الفقرة رقم (17) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (69.6%) والتي تنص على "أنفذ عقد ورش عمل لتحقيق أهداف المدرسة" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- إن عقد ورش العمل داخل المدرسة ليس من صلاحيات المدير بل تحتاج إلى إجراءات إدارية تستوجب موافقة الجهات العليا .
- هذه الورش بحاجة إلى تغطية مالية تعجز عنها السلفة المدرسية ، حيث لا يوجد بند بهذا الاسم ضمن نفقات السلفة المدرسية .
- المركزية التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم وعدم وإعطاء صلاحيات للمديرين في هذا المجال .
- المسئول عن الدورات التدريبية وورش العمل هي الوزارة ، حيث يتم عقدها على مستوى المديرية أو الوزارة ولا تعقد على مستوى المدرسة الواحدة .
- قد يكون ضعف التعاون بين إدارة المدرسة ومؤسسات وكوادر المجتمع المحلي سبب في عدم تنفيذ هذه الورش .
- عدم تأهيل المديرين لإدارة مثل هذه الورش وافتقارهم إلى الخبرة في هذا المجال .
- قد يكون ازدحام جداول المعلمين بالحصص وضيق الوقت وكثرة مهام المدير أحد الأسباب

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (المناعمة ، 2005) و (ابن قصودة ، 1990) و (طناش ، 1993) التي أظهرت ضعفاً في هذا الميدان لدى مديري المدارس .

* لقد حصلت الفقرة رقم (19) على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (78.1%) والتي تنص على "أشرك المعلمين والطلبة في مسؤولية التخطيط للنشاطات الطلابية المختلفة ".

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- قد يكون للنمط الإداري السائد في المدارس دور في عدم إشراك الطلاب والمعلمين في التخطيط فيكون مدير المدرسة منفرداً بالتخطيط لهذه الأنشطة .
- التزام المديرين بالنشرات الصادرة من قبل قسم الأنشطة والتي تتضمن شروط المسابقات التي تعقد على مستوى المديرية لا تترك مجالاً للمعلم والطالب ، حيث يكون الالتزام بها نصاً وروحاً .
- قد يكون تخوف المدير من تأخير إنجاز الأعمال وعدم دقتها ــ حسب اعتقاده ــ مما يجعله لا يعطي فرصاً للآخرين للتخطيط للأنشطة .
- ضعف قدرة المدير على استثمار وقدرات المعلمين والطلاب .
- عدم فاعلية اللجان المدرسية وبرامج الأنشطة اللاصفية وإهمال هذا الجانب كلياً من قبل مديري المدارس .
- عدم ثقة المدير في بعض المعلمين أو الطلاب في إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (عليمات ، 2001) و (ابن قصودة ، 1990) و (جعنيني ، 2001) التي أظهرت ضعفاً في مجال الاهتمام بالأنشطة الطلابية وإشراك الطلاب في ممارسة النشاطات التي يفضلونها .

3- أعضاء الهيئة التدريسية :

جدول رقم (12)

الإحصاءات الوصفية لمجال أعضاء الهيئة التدريسية

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
23	أناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية .	0.3%	1.2%	3.8%	51.0%	43.7%	4.366	0.645	87.3%	7
24	أتيح فرصاً للمعلمين لإبداء أرائهم التطويرية .	0.6%	1.2%	6.2%	49.9%	42.2%	4.319	0.696	86.4%	9
25	أشرف على أعداد دروس توضيحية للمعلمين .	0.3%	3.5%	17.7%	54.6%	23.9%	3.982	0.765	79.6%	12
26	أشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية .	4.1%	12.7%	28.3%	44.8%	10.0%	3.440	0.975	68.8%	13
27	أشجع المعلمين لحضور الدورات التدريبية .	0.9%	0.9%	7.4%	51.9%	38.9%	4.271	0.711	85.4%	10
28	أفوض المعلمين في الإشراف على سير العمل حسب قدراتهم.	0.0%	2.1%	5.0%	63.7%	29.2%	4.201	0.621	84.0%	11
29	أعزز المعلمين الجيدين بما يتناسب مع أدائهم .	0.0%	1.5%	0.6%	40.1%	57.8%	4.543	0.591	90.9%	2
30	أطلع المعلمين على التعليمات المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم .	0.9%	0.6%	2.4%	47.5%	48.7%	4.425	0.659	88.5%	6
31	أشجع المعلمين على مراعاة الفروق الفردية .	0.6%	0.9%	0.9%	48.4%	49.3%	4.448	0.625	89.0%	5
32	أشجع معلميه المبحث الواحد على التنسيق فيما بينهم .	0.9%	0.6%	2.1%	43.7%	52.8%	4.469	0.658	89.4%	3
33	أتابع المعلمين وحثهم على تقبل الطلبة ومعاملتهم بعدالة .	0.6%	0.9%	1.8%	44.5%	52.2%	4.469	0.640	89.4%	3
34	أسهم في تفعيل الإدارة الصفية لدى المعلمين .	0.6%	0.9%	2.9%	52.5%	43.1%	4.366	0.645	87.3%	7
35	أنظم زيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات .	0.9%	0.6%	1.8%	33.3%	63.4%	4.578	0.650	91.6%	1
	المجال ككل	**0.8%**	**2.1%**	**6.2%**	**48.1%**	**42.7%**	**55.876**	**6.327**	**86.0%**	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

إن أعلى فقرتين كانتا الفقرة رقم (35) حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (91.6%) والتي تنص على "أنظم زيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- إدراك المديرين إلى أهمية الزيارات التبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات .
- تعميق العلاقات الأخوية بين المعلمين والاحترام المتبادل وإيجاد جو من التفاهم .
- متابعة لجان المتابعة من المديرية والوزارة لسجل الزيارات التبادلية بين المعلمين وحث المديرين على تفعيلها وإعداد سجل شهري ينظم هذه الزيارات يتم فيه تحديد اليوم والتاريخ والمعلم الزائر والمزار والحصة والصف والهدف من الزيارة .
- قد يعتمد مدير المدرسة على الزيارات التبادلية كأحد الأساليب الإشرافية .

قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعنيني ، 2001) و (طناش ، 1993) التي أكدت أهمية الزيارات التبادلية بين معلمي المبحث الواحد لتبادل الخبرات والتجارب التربوية بحيث تركز هذه الزيارات على فعالية معينة تميز بها المعلم المزار وأتقنها .

لقد احتلت الفقرة رقم (29) المرتبة الثانية بوزن نسبي (90.9%) والتي تنص على "أعزز المعلمين الجيدين بما يتناسب مع أدائهم" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- وعي المديرين إلى أهمية تعزيز المعلمين المتميزين في أدائهم تقديراً لجهودهم التي يبذلونها
- قد يكون حرص المديرين على أن تتمتع مدارسهم بسمعة طيبة بين المدارس وفي أوساط المجتمع المحلي بوجود معلمين أكفاء متميزين يشهد لهم عطاؤهم بالكفاءة والفاعلية .
- إيجاد تنافس شريف بين معلمي المدرسة الواحدة وإذكاء روح المنافسة من خلال رفع روح المعنوية لديهم .
- قد يعزز المدير المعلمين خوفاً من انطفائهم وفتورهم وللحيلولة دون شعورهم بعدم الرضا واللامبالاة .
- قد يكون التعزيز حافزاً لزملائهم الآخرين للتأسي بهم وإثارة الدافعية إلى العطاء المتميز .
- قد يساعد التعزيز على بناء علاقات إنسانية طيبة بين المدير والمعلمين من جهة وبين المعلمين وطلابهم من جهة أخرى .
- قد يشيع التعزيز مناخاً إيجابياً وصحياً في المجتمع المدرسي يمنح المعلمين فرصاً للتطوير والتقدم المهني .

قد اتفقت هذه النتيجة مع ما ورد في الأدب التربوي ومن خلال الدراسات والأبحاث التربوية (عابدين ، 2001 : 1993) و(العمايرة ، 2002 : 113) .

إن أدنى فقرتين كانتا الفقرة رقم (26) والتي احتلت المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة بوزن نسبي (68.8%) والتي تنص على " أشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية ".

يعزو الباحث حصول الفقرة رقم (26) على المرتبة الأخيرة إلى ما يلي :

- قد يكون قصور المدير في فهم آليات وطبيعة البحوث الإجرائية سبباً في عدم تشجيع المعلمين على إجرائها ففاقد الشيء لا يعطيه .
- قد تكون المهام والمسئوليات الإدارية والفنية الملقاة على كاهل المدير لا تسمح له بتشجيع البحوث الإجرائية ، حيث تستغرق هذه المهام معظم وقت مدير المدرسة .
- قد يكون عدم إدراج بند إجراء البحوث الإجرائية ضمن آلية تقييم مدير المدرسة أو المعلم المتبعة من قبل الجهات المعنية أحد الأسباب في عزوف المدير عن ذلك .
- عدم تشجيع الجهات العليا (المديرية ــ الوزارة) للمدير أو المعلمين لهذا الجانب ورصد جوائز تشجعيه لأفضل بحث إجرائي تقدمه المدرسة .
- قد تكون المشكلات التي تواجه مدير المدرسة وتحتاج إلى إجراء بحث إجرائي كأحد الوسائل للتغلب عليها يتم التغلب على هذه المشكلات بطرق غير البحوث الإجرائية بالتالي يكون تشجيع المعلمين على إجرائها غير وارد لدى المدير على الرغم أن هذه البحوث وسيلة ناجعة للحد والتخفيف من حدة المشكلات التي تواجه المدرسة .
- عدم وجود الميزانية الكافية لإجراء مثل هذه البحوث .
- كثرة المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق المدير وعدم وجود الوقت الكافي لإجراء البحوث الإجرائية .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابن قصودة ، 1990) و (جعنيني ، 2001) التي أكدت تدني تشجيع مديري المدارس للمعلمين على إجراء بحوث إجرائية تخدم العملية التعليمية وتحد من المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه إدارة المدرسة .

احتلت الفقرة رقم (25) المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (79.6%) والتي تنص على "أشرف على إعداد دروس توضيحية للمعلمين" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- قد يكون اهتمام المديرين بالمهام الإدارية على حساب المهام الفنية سبباً في عدم إشراف المدير على إعداد وتحفيز المعلمين لعمل هذه الدروس .
- ضعف التعاون والتنسيق بين مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم والمشرف التربوي للمبحث من جهة وبين المعلم والمدير والمشرف التربوي سبب في إهمال الدروس التوضيحية .
- عزوف المعلمين عن إعداد هذه الدروس وتنفيذها وعدم رغبتهم في إعدادها أحد الأسباب التي تقلل من تفكير مدير المدرسة بالإشراف والأعداد لهذه الدروس .
- عدم اقتناع المدير بأهمية الدرس التوضيحي كوسيلة إشرافية ظناً منه إن الدرس التوضيحي يتم في ظروف غير عادية ومصطنعة والاكتفاء بالزيارات الصفية كوسيلة إشرافية .

- عدم قدرة المدير على إقناع المعلمين بأهمية الدرس التوضيحي أو تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين التي سيتشكل محور الدرس التوضيحي وأهدافه .
- قد يكون الجهد والتجهيز المادي والمعنوي الذي يحتاجه إعداد الدروس التوضيحية ليس باليسير ومهام مدير المدرسة كبيرة ولا يكون لديه الوقت الكافي للإعداد .
- قد يكون عدم دعم الجهات العليا (قسم الإشراف التربوي بالمديرية) وتشجيعها لإجراء الدروس التوضيحية أحد الأسباب التي تحد من ذلك.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (عليمات ، 2001) و (عاشور ، 2003) و (جعنيني ، 2001) التي أكدت أن التجهيز والإعداد للدروس التوضيحية قد يحد من إشراف المدير على إعدادها بالإضافة إلى عدم اقتناع المعلمين بإجرائها ظناً منهم أنها مصطنعه ولا يمكن تحقيقها في الوضع العادي للفصل .

4- مجال التجهيزات المدرسية

جدول رقم (13)

الإحصاءات الوصفية لمجال التجهيزات المدرسية

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
36	أشجع على تفعيل المختبرات العلمية.	0.6%	1.5%	3.5%	49.9%	44.5%	4.363	0.680	87.3%	4
37	أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب .	0.0%	2.1%	13.9%	53.4%	30.7%	4.127	0.717	82.5%	8
38	أحث على استخدام التقنيات التربوية .	0.6%	1.2%	4.1%	55.2%	38.9%	4.307	0.662	86.1%	5
39	أساعد المعلمين على إعداد وسائل تعليمية .	0.0%	1.8%	19.2%	51.9%	27.1%	4.044	0.730	80.9%	9
40	أحرص على توفير الوسائل التعليمية الحديثة للمدرسة .	0.3%	2.1%	9.4%	57.8%	30.4%	4.159	0.695	83.2%	7
41	أهتم بمعرفة حاجات الطلبة وأعمل على تلبيتها .	0.0%	1.8%	5.9%	62.5%	29.8%	4.204	0.622	84.1%	6
42	أحتفظ بسجلات توثيقية تسهل متابعة شئون الطلبة .	0.6%	0.9%	2.4%	46.3%	49.9%	4.440	0.647	88.8%	3
43	أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة .	0.6%	0.9%	3.5%	41.0%	54.0%	4.496	0.667	89.4%	1
44	أحث على ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه .	1.2%	0.3%	1.5%	46.9%	50.1%	4.445	0.661	88.9%	2
	المجال ككل	**1.4%**	**1.4%**	**7.0%**	**51.7%**	**39.5%**	**38.558**	**4.461**	**85.7%**	

يتضح من خلال قراءة الجدول السابق ما يلي :

إن أعلى فقرتين كانتا الفقرة رقم (43) التي حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (89.4%) التي تنص على "أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة" .

يعزو الباحث حصول الفقرة (43) على المرتبة الأولى إلى ما يلي :

- إحساس مدير المدرسة بالانتماء إلى المدرسة واعتبار المدرسة مثل بيته فيتابع صيانة مرافقها ويحرص على المحافظة على ممتلكاتها .
- قد يكون حرص المدير على أن تتمتع مدرسته بمظهر جمالي ومقبول يعتز به بين الزوار والمتابعين من الجهات المعنية والمجتمع المحلي .
- الوازع الديني القوي والإيمان العميق لدى المدير امتثالا الرسول : " كلكم راع وكلكم راع عن رعيته" .
- قد يكون حرص المدير على أن تكون مرافق المدرسة مجهزة وصالحة للاستعمال بما يخدم مصالح وحاجات الطلاب .
- المتابعة التي يقوم بها قسم متابعة الميدان في المديرية والتي تحرص على الاطلاع ومتابعة مرافق المدرسة دائماً .
- قد يتابع المدير ذلك حفاظاً على سلامة الطلاب ، وذلك من خلال متابعة الملاعب والساحات والإدراج ودورات المياه والنوافذ والمقاعد وكل مستلزمات العملية التعليمية .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عزب ، 2005) و (دروزة ، 2003) التي أكدتا إن الإدارة المدرسية الفاعلة هي التي تسعى لتوفير التجهيزات المدرسية التي تخدم عملية التعليم والتعلم وتيسير على الطلاب ذلك .

لقد احتلت الفقرة رقم (44) المرتبة الثانية بوزن نسبي (88.9%) التي تنص على "أحث على ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه" .

يعزو الباحث ذلك إلى ما يلي :

- الشعور المسؤولية الذي يتمتع به مدير المدرسة فهو مسؤول عن كل صغيرة وكبيرة في المدرسة.
- الحرص على الأموال العامة ومقدرات هذا الشعب وما يمليه الضمير والمصلحة العامة .
- نشر ثقافة الاقتصاد والترشيد في استخدام المياه والكهرباء لدى المجتمع المدرسي .
- متابعة (المديرية) لفواتير المياه والكهرباء شهرياً ومساءلة مدير المدرسة عند زيادة الاستهلاك عن النسبة أو الكمية المعتادة .

قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دروزة ، 2003) ودراسة (عليمات ، 2001) التي أكدت أن مدير المدرسة كقائد تربوي يجب أن يكون لديه الحس الوطني والضمير اليقظ الذي يدفعه إلى المحافظة على مقدرات مدرسته وإنجازاتها .

إن أدني فقرتين كانتا الفقرة رقم (39) واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.9%) والتي تنص على "أساعد المعلمين في إعداد وسائل تعليمية" .

يعزو الباحث حصول الفقرة رقم (39) على المرتبة الأخيرة إلى ما يلي :

- إهمال الاهتمام بالوسائل التعليمية على مستوى الإدارة ، حيث يكلف بعض المعلمين الطلاب بإعداد هذه الوسائل .
- انشغال المدير الجوانب الإدارية نتيجة المهام الملقاة على كاهله .
- عدم إطلاع مدير المدرسة على المنهاج المدرسي وتحديد الوسائل التي يحتاجها ومساعدة المعلمين على إنجازها .
- قلة الميزانيات التي يتم رصدها من السلف المدرسية لإعداد الوسائل التعليمية .
- تعود المدارس على شراء وسائل تعليمية إن لزم الأمر جاهزة من المكتبات .
- عدم متابعة المشرف التربوي لإعداد الوسائل وحث المعلمين والمدير على إعدادها .
- عدم وجود غرفة في المدرسة خاصة بإنتاج وإعداد مصادر التعلم والتي يتم من خلالها استثمار خامات البيئة .
- ضعف التعاون بين المدرسة ومراكز الوسائل في قسم التقنيات التربوية بالمديريات .
- عدم تلقي مدير المدرسة لدورات تدريبية على إعداد الوسائل التعليمية .
- عدم استثمار مدير المدرسة لقدرات معلمي التكنولوجيا والفنون والحرف في المدرسة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عاشور ، 2003) و (دروزة ، 2003) و (شرير ، 2005) ، حيث أكدت أن عدم وجود غرفة للمصادر والوسائل في المدرسة يؤدي إلى ضعف الاهتمام بالوسائل التعليمية ، كما أكدت ضعف المديرين اتجاه المنهاج في التعرف على أهدافه وتحسينه وتطويره وإثرائه .

حصول الفقرة رقم (37) على المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي (82.5%) والتي تنص على "أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- ضعف الميزانيات المخصصة لإثراء المكتبات المدرسية بالكتب اللازمة .
- عدم متابعة مدير المدرسة للإصدارات الحديثة والمؤلفات الحديثة دور النشر .
- عزوف المعلمين والطلاب عن القراءة والإطلاع وارتياد المكتبة مما يحد من إثراء المكتبة بالكتب.
- اللوائح والقوانين المالية المتبعة من قبل الجهات المختصة في تحديد المبالغ المسموح بها بالشراء من السلف المدرسية .
- عدم تفعيل مهمة أمين المكتبة من قبل المدير أو حتى أمين المكتبة غير المتفرغ لها من تقديم احتياجات المكتبة المدرسية للمدير .

- اشتراك مدرستين في غرفة المكتبة المدرسية بحيث تكون المكتبة مشتركة بين المدرستين مما يضعف اهتمام كلا المديرين بتزويد المكتبة بالكتب ، حيث يعتمد كل منهما على الآخر

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعنيني ، 2001) و (أبو الرز ، 1991) التي أكدتا ضعف إقبال طلاب على القراءة وكذلك المعلمين يحد من دور المكتبة المدرسية في التثقيف والوعي القرائي لدى المجتمع المدرسي .

5- التحصيل الدراسي :

جدول رقم (14)

الإحصاءات الوصفية لمجال التحصيل الدراسي

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
45	أزود الطلبة المتميزين بنماذج اختبارات محلية ودولية .	2.7%	10.9%	33.3%	44.0%	9.1%	3.460	0.901	69.2%	9
46	أحث المعلمين على عمل اختبارات تشخيصية .	0.3%	2.1%	8.0%	58.7%	31.0%	4.180	0.684	83.6%	6
47	أشرف على تحليل الاختبارات وتحديد نقاط الضعف .	0.3%	1.8%	11.8%	59.3%	26.8%	4.106	0.688	82.1%	8
48	أساعد المعلمين في توظيف خطط علاجية هادفة .	0.6%	1.2%	4.4%	54.9%	38.9%	4.304	0.666	86.1%	4
49	أنمي شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى الطلبة .	0.9%	0.6%	0.6%	51.9%	46.0%	4.416	0.630	88.3%	1
50	أشجع الطلاب المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية .	0.9%	1.8%	7.4%	37.2%	52.8%	4.392	0.775	87.8%	2
51	أحث المعلمين على تيسير تعلم الطلبة .	0.6%	0.9%	2.7%	54.9%	41.0%	4.348	0.636	87.0%	3
52	أربط بين تحصيل الطلبة وكفاية المعلمين في التدريس .	0.3%	1.5%	1.6%	59.0%	28.6%	4.142	0.678	82.8%	7
53	أركز مع المعلمين على العوامل المتعلقة بتحصيل الطلبة .	0.6%	0.9%	5.0%	64.3%	29.2%	4.206	0.624	84.1%	5
	المجال ككل	**0.8%**	**2.4%**	**9.3%**	**53.8%**	**33.7%**	**37.555**	**4.557**	**83.5%**	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

إن أعلى فقرتين كانتا الفقرة رقم (49) احتلت المرتبة الأولى " بوزن نسبي (88.3%) والتي تنص على "أنمي شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى الطلبة".

يعزو الباحث حصول الفقرة رقم (49) المرتبة الأولى إلى ما يلي :

- يعتبر الطالب أحد مخرجات الإدارة المدرسية الفاعلة ومحور العملية التعليمية .
- إحساس مدير المدرسة بالمسؤولية الثقيلة الملقاة على عاتقه .

- اهتمام المعلمين بالطلاب جزء من انتمائهم للمدرسة وحرصهم على مستوى طلابهم .
- قد يكون حرص المدير على سمعة المدرسة وحصولها على المراتب المتقدمة في الامتحانات الفصلية النهائية .
- قد يكون قياس مستوى الطلاب مرهون بمستوى وعطاء معلميهم ، والطلبة المتميزين لا بد أن يكون ورائهم معلمون متميزون .
- غرس الانتماء وتحمل المسؤولية لدى المعلمين .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العرايفي والعمري ، 2001) و (أبو الرز ، 1991) التي أكدتا على أهمية اهتمام الإدارة المدرسية بتنمية شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى تحصيل طلابهم لأنه أحد أهم مخرجات المدرسة الفاعلة .

واحتلت الفقرة رقم (50) على المرتبة الثانية في هذا المجال بوزن نسبي (87.8%) والتي تنص على "أشجع الطلاب المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية " .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- غرس روح المنافسة بين الطلاب والمعلمين على السواء المعلم يفتخر بطلابه المتفوقين .
- قد يكون السعي إلى إبراز طلاب متميزين تفتخر بهم المدرسة ويشكلون السمعة الطيبة للمدرسة ومديرها ومعلميها .
- حرص المدير على أهمية التعزيز في الارتقاء بمستوى الطلاب وخاصة الأثر الطيب التي تتركه المكافأة في نفوس الطلاب وذويهم .
- تنمية الاعتزاز بالطلاب والافتخار بهم في أوساط المجتمع المحلي .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعنيني ، 2001) و (العرايفي والعمري ، 2001) التي أكدتا على أن الإدارة المدرسية الفاعلة تسعى إلى سمعة وصيت ذائع بين المدارس والأوساط التربوية اعتزازاً بطلابها .

إن أدني فقرتين كانتا الفقرة رقم (45) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (69.2%) والتي تنص على "أزود الطلبة المتميزين بنماذج اختبارات محلية ودولية" .

يعزو الباحث حصول الفقرة رقم (45) على المرتبة الأخيرة إلى ما يلي :

- عدم وجود بنك للأسئلة لدى مدير المدرسة يثري من خلاله الامتحانات الفصلية والشهرية والنصف فصلية.
- ضعف الاتصال بين المدارس على مستوى المديرية الواحدة أو المديريات المختلفة لتوحيد بعض الامتحانات لبعض المباحث أو تبادل الخبرات في مجال وضع الامتحانات .
- عدم الاتصال بين مدارسهم بمدارس خارج الوطن وتبادل الخبرات بهذا المجال نتيجة الوضع السياسي الذي نعيشه .

- قد يكون لأقسام الامتحانات في المديريات ، والإدارة العامة للقياس والتقويم قصور في هذا المجال من خلال تعميم نماذج للامتحانات على المدارس للاستفادة منها .
- عدم وجود ضمن أقسام الامتحانات ركن يهتم بالطلبة المتميزين والنوابغ وعمل امتحانات خاصة بهم تلبي طموحاتهم وتصقل مواهبهم .
- عدم متابعة المدير لمصادر المعرفة المتنوعة في مجال التقويم والقياس .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عاشور ، 2003) و (أبو الرز ، 1991) التي أكدتا على ضرورة تلبية طموحات الطلبة المتميزين بوضع امتحانات تناسب قدراتهم العقلية .

لقد احتلت الفقرة رقم (47) المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (82.1%) والتي تنص على "أشرف على تحليل الاختبارات وتحديد نقاط الضعف" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- قد تكون اهتمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية أكثر من اهتمامه بالأعمال الفنية وعلى حسابها وخاصة في مجال التقويم والامتحانات .
- قد يكون تركيز مدير المدرسة على الزيارات الصفية للمعلمين الشغل الشاغل في الجانب الفني وإهمال تحليل الاختبارات وتحديد نقاط القوة والضعف .
- قد يكون عدم متابعة المشرفين للاختبارات التي يضعها المعلمون وتحليلها وتحديد نقاط الضعف فيها سبباً في ذلك .
- تركيز لجان المتابعة الوزارية على المهام الإدارية لمدير المدرسة مثل متابعة سجل حضور وانصراف الموظفين والسلف المدرسية وسجلات الكتب والعهد وغيرها دون متابعة الجوانب الفنية .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دروزة ، 2003) و (عليمات ، 2001) التي أكدتا على ضعف فني لمدير المدرسة في متابعة نقاط الضعف لدى الطلاب ووضع الخطط العلاجية وتنفيذها .

6- الأنشطة التربوية اللاصفية :

جدول رقم (15)

الإحصاءات الوصفية لمجال الأنشطة التربوية اللاصفية

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
54	أعزز الأنشطة الثقافية التي يظهر فيها الطلبة مهاراتهم .	0.0%	1.5%	3.2%	52.5%	42.8%	4.366	0.622	87.3%	3
55	أشجع على عقد لقاءات مع الطلبة للتعرف على اهتماماتهم.	0.3%	1.5%	14.7%	61.9%	21.5%	4.029	0.670	80.6%	8

56	أصدر شهادات تقـدير للطلبـة المتميزين .	1.2%	0.9%	3.2%	26.5%	68.1%	4.596	0.708	91.9%	1
57	أحرص على تفعيل عمل اللجان المدرسـية للإشـراف علـى الأنشطة اللاصفية .	0.3%	1.2%	3.2%	49.3%	46.0%	4.395	0.641	87.9%	2
58	أشـرف علـى النـشاطات اللاصفية.	0.6%	0.9%	8.0%	54.0%	36.6%	4.251	0.687	85.0%	6
59	أساعد على تهيئة الجو المدرسي لتنفيذ الأنشطة اللاصفية .	0.3%	1.2%	3.5%	56.6%	38.3%	4.316	0.628	86.3%	5
60	أحث المعلمين علـى اكتـشاف هوايات الطلبة وتنميتها .	0.3%	1.5%	6.5%	56.9%	34.8%	4.254	0.663	84.9%	7
61	أعمل علـى دعـوة أصـحاب الكفايات لعقد ندوات ثقافية .	0.0%	4.7%	27.1%	53.1%	15.0%	3.785	0.752	75.7%	10
62	أشجع على إصـدار مجـلات تعزز الأنشطة اللاصفية .	0.6%	2.4%	18.0%	57.5%	21.5%	3.971	0.737	79.4%	9
63	أخطط لإحياء المناسبات الدينية والوطنية	0.9%	0.9%	5.6%	50.4%	42.2%	4.322	0.701	86.4%	4
المجال ككل		**0.5%**	**1.7%**	**9.3%**	**51.9%**	**36.7%**	**42.274**	**5.175**	**84.5%**	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

إن أعلى فقرتين كانتا الفقرة رقم (56) احتلت المرتبة الأولى بـوزن نـسبي (91.9%) والتـي تنص على " أصدر شهادات تقدير للطلبة المتميزين" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- قد يكون إيمان مدير المدرسة بأهمية التعزيز في رفع مستوى مشاركة المدرسة في الأنشطة اللاصفية مثل المسابقات الثقافية ، الأنشطة الرياضية التي يتم عن طريق المديرية .
- الحصول على مراتب متقدمة للمدرسة بين المدارس الأخرى .
- إحراز مكاسب مادية ومعنوية تتمثل في السمعة والشهرة للمدرسة وحصول المدرسة علـى جوائز على مستوى المديرية .
- تحفيز الطلاب للمشاركة في الأنشطة التربوية من خلال مشاركتهم فـي المـسابقات التـي تعقدها مديرية التربية .
- قد يكون سعي المدرسة للحصول على السمعة الحسنة والشهرة بين المدارس وفي الأوساط التربوية.
- تشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة اللاصفية وخوض المسابقات دون التركيز على فئة معينة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دروزة ، 2003) و (العبد الغفور ، 2003) التي أكدتا علـى أهمية التعزيز المعنوي والمادي للطلاب المتميزين .

لقد احتلت الفقرة رقم (57) المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.9%) والتي تنص علـــى "أحـــرص على تفعيل عمل اللجان المدرسية للإشراف على الأنشطة اللاصفية" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- النمط الإداري السائد في مدارسنا نمط ديمقراطي يشرك الآخرين في إدارة المدرسة .
- إثارة التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق .
- إتاحة الفرصة للإبداع والتألق وتلاقح الأفكار والخبرات .
- إذكاء روح المنافسة بين اللجان المدرسية .
- استثمار قدرات ومهارات المعلمين في عمل اللجان .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العرايفـــي والعمـــري ، 2001) و (أبـــو الـــرز ، 1991) و (طناش ، 1993) التي أكدت على أهمية تفعيل الأنشطة اللامنهجية في المدارس من خلال عمل اللجان المدرسية المختلفة .

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

إن أدنى فقرتين كانتا الفقرة رقم (61) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نـــسبي (75.7%) والتـــي تنص على "أعمل على دعوة أصحاب الكفايات لعقد ندوات ثقافية" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- المركزية في اتخاذ القرارات ، حيث أن مثل هذه الأعمال تحتاج إلى موافقة المديرية بـــذلك .
- قد تكون الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ مثل هذه اللقاءات سبباً في عدم عقدها .
- قد يكون ضعف العلاقة بين المدير وأصحاب الكفايات من المجتمع المحلي سبباً في ذلك .
- ضعف العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي الثقافية .
- عدم وجود خطة شاملة ومتنوعة للإعلام المدرسي في ضوء إمكانيات المدرسة تهتم بعقـــد الندوات الثقافية .
- إهمال البرامج الإعلامية في المدارس بشكل عام والاكتفاء بالإذاعة المدرسية .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دروزة ، 2003) و (عليمات ، 2001) التي أكدتا أن الفتـــور في الجانب الإعلامي المدرسي من حيث عقد الندوات وورش العمل .

احتلت الفقرة رقم (62) المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (79.4%) والتي تنص على "أشـــجع على إصدار مجلات تعزز الأنشطة اللاصفية" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- إهمال الأنشطة اللاصفية في مدارسنا .
- تركيز معظم المديرين على إنجاز المهام الإدارية دون الالتفات إلى الأنـــشطة اللامنهجيـــة بالشكل المطلوب.

- هذه المجلات بحاجة إلى تمويل مادي قد لا يتسنى للمدرسة توفيره .
- ضيق الوقت الذي يقضيه الطلبة في المدرسة مما يحول دون وجود وقت مخصص للأنشطة اللاصفية.
- ضعف البرامج الإعلامية وخاصة المكتوبة في المدارس والاكتفاء بالبرامج الشفوية .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو الرز ، 1991) و (دروزة ، 2003) و (مسلم ، 2004) والتي أكدت على عدم وجود مجلات مدرسية لإثراء الأنشطة اللاصفية والاكتفاء بمجلات الحائط الثقافية العامة حيث يقضي معظم المديرين أوقاتهم في تصريف الأمور الإدارية .

7- العلاقة مع المجتمع المحلي :

جدول رقم (16)

الإحصاءات الوصفية لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
64	أحرص على تشكيل مجلس أولياء الأمور .	0.9%	0.3%	2.9%	35.4%	60.5%	4.543	0.658	90.9%	2
65	أرحب باقتراحات أولياء الأمور وآرائهم .	0.3%	1.2%	4.1%	47.5%	46.9%	4.395	0.655	87.9%	3
66	أحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم .	0.9%	0.6%	0.6%	31.3%	66.7%	4.622	0.624	92.4%	1
67	أهيئ فرصاً للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي .	0.3%	1.2%	8.8%	59.9%	29.8%	4.177	0.656	83.5%	7
68	أطلع أولياء الأمور على ما تقوم به المدرسة من أنشطة .	0.3%	1.2%	10.3%	54.6%	33.6%	4.201	0.689	84.0%	5
69	أشجع على تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي.	0.3%	1.8%	15.6%	62.5%	19.8%	3.997	0.673	79.9%	12
70	أدعم مشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي .	0.0%	1.8%	13.9%	61.1%	23.3%	4.059	0.664	81.2%	10
71	أدعو إلى عقد لقاءات هادفة إلى أولياء الأمور .	0.6%	1.2%	10.0%	55.2%	33.0%	4.189	0.705	83.8%	6
72	أعمل على الإفادة من خبرات أولياء الأمور من ذوي الاختصاص.	0.3%	1.2%	12.7%	59.3%	26.5%	4.106	0.675	82.1%	8
73	أشجع على العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي .	0.3%	1.5%	18.0%	58.1%	22.1%	4.003	0.699	80.1%	11
74	أهتم بدور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي .	0.3%	2.1%	10.9%	60.2%	26.5%	4.106	0.688	82.1%	8

75	أعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة .	0.3%	1.2%	8.8%	55.8%	33.9%	4.218	0.675	84.4%	4
	المجال ككل	**0.4%**	**1.3%**	**9.7%**	**53.4%**	**35.2%**	**50.617**	**6.116**	**84.4%**	

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

إن أعلى فقرتين كانتا الفقرة رقم (66) احتلت المرتبة الأولى في هذا المجال بوزن نسبي (92.4%) والتي تنص على "أحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- حرص المديرين على تفعيل دور الأسرة في الارتقاء بمستوى أبنائهم والتعرف على مستوياتهم وسلوكاتهم في المدرسة .
- ضرورة التكامل بين دور المدرسة والبيت في تحسين أداء التلاميذ .
- تنمية روح المسئولية لدى أولياء الأمور اتجاه أبنائهم ومتابعتهم .
- إن متابعة أولياء الأمور لأبنائهم يعتبر دوراً مكملاً لدور المدرسة ، حيث أن المدرسة تشغل حيزاً كبيراً في حياة أولياء الأمور .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العرايفي والعمري ، 2001) و (عاشور ، 2003) التي أكدتا على ضرورة تفعيل دور أولياء الأمور في متابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم .

لقد احتلت الفقرة رقم (64) المرتبة الثانية في هذا المجال بوزن نسبي (90.9%) والتي تنص على "أحرص على تشكيل مجلس أولياء الأمور" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- التقيد بالتعليمات الواردة من المديرية حول تشكيل مجالس أولياء الأمور .
- الأيمان بأهمية المجلس في التصدي للمشكلات التي تواجه المدرسة والمساهمة في التغلب عليها والحد من المشكلات الطلابية .
- وقوف أولياء الأمور بجانب المدرسة وتقديم الدعم للمدرسة لتأدية رسالتها على الوجه الأكمل .
- تحديد أوجه التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة والاستفادة من خبرات أولياء الأمور وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية وخاصة في المجالات العلمية للآباء .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المناعمة ، 2005) و (دروزة ، 2003) والتي أكدتا على دور مجلس أولياء الأمور في التصدي والإسهام في حل المشكلات التي تواجه المدرسة مع المجتمع المحلي .

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

إن أدنى فقرتين كانتا الفقرة رقم (69) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (79.9%) والتي تنص على "أشجع على تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- ضعف العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وقصور أوجه التعاون بينهم .
- ضيق نظرة بعض المؤسسات من خلال زيارة المدرسة لها ، حيث يعتبر مثل هذه الزيارات من أجل الحصول مكاسب مادية فقط .
- عدم اقتناع مدير المدرسة بمثل هذه الزيارات ومردودها على المدرسة والطلاب .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابن قصودة ، 1990) و (العمري والعرايفي ، 2001) و (أحمد ، 1992) التي أكدت على إهمال مديري المدارس لتشجيع العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي من جانب المدرسة في تعميق العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي وتنظيم الزيارات الميدانية ، وأن العلاقة بين المدرسة وهذه المؤسسات ليست بالمستوى المطلوب .

لقد احتلت الفقرة رقم (73) المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (80.1%) التي تنص على "أشجع على العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي" .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- الفهم الخاطئ لمفهوم وطبيعة العمل التطوعي لدى أفراد المجتمع المحلي مما يحد من تشجيع مدير المدرسة للعمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي .
- عدم تحديد حاجات المجتمع المحلي الملحة التي تحتاج إلى إشراك طلاب المدرسة في التطوع لإنجازها .
- ضعف التنسيق والاتصال بين المدرسة والأهالي الذين هم بحاجة إلى مساعدة طلاب المدرسة مثل مزارعي الزيتون والمحاصيل الأخرى في المنطقة التي تقع فيها المدرسة مثل مساعدة طلاب المدرسة في قطف الزيتون .

وقد اتفقت هذه النتيجة من دراسة (عليمات ، 2001) و (عاشور ، 2003) و (جعنيني ، 2001) التي أكدت على قصور المجتمع المحلي في فهم العمل التطوعي مما يحد من مشاركة المدرسة للمجتمع المحلي في أعماله الزراعية وغيرها .

تحليل الاستبانة ككل (تحليل مجالات الاستبانة)

جدول رقم (17)

الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبانة ككل

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
1	القيادة التربوية	0.7%	0.9%	2.8%	45.6%	50.1%	48.796	5.487	88.7%	1
2	المناخ المدرسي	0.3%	2.5%	9.5%	51.7%	35.9%	46.260	4.934	84.1%	6
3	أعضاء الهيئة التدريسية	0.8%	2.1%	6.2%	48.1%	42.7%	55.876	6.327	86.0%	2
4	التجهيزات المدرسية	0.4%	1.4%	7.0%	51.7%	39.5%	38.558	4.461	85.7%	3
5	التحصيل الدراسي	0.8%	2.4%	9.3%	53.8%	33.7%	37.555	4.557	83.5%	7

6	الأنشطة التربوية اللاصفية	0.5%	1.7%	9.3%	51.9%	36.7%	42.274	5.175	84.5%	4
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	0.4%	1.3%	9.7%	53.4%	35.2%	50.617	6.116	84.4%	5
	الاستبيان ككل	**0.6%**	**1.9%**	**8.2%**	**54.8%**	**42.5%**	**319.935**	**33.752**	**85.3%**	

يتضح من خلال الجدول السابق :

لقد حصلت مجالات الاستبانة مجتمعه والتي تمثل مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة على وزن نسبي قدره (85.3%) وهذا يدلل على أن درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية كبيرة ، حيث إن هذه النتيجة تمثلت من وجهة نظر المديرين فقط .

إن أعلى مجالين كانا من خلال قراءة الجدول السابق يتضح أن مجال القيادة التربوية احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.7%) ، حيث أجمعت عينة الدراسة على وجود قيادة تربوية قادرة على أداء مهامها على الوجه الأكمل ، ويعمل مدير المدرسة كقائد تعليمي يحرص على تحقيق فاعلية الإدارة المدرسية في مدرسته .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- أن القائد التربوي مسئول عن تحريك الطاقات وحفز الهمم لدى العاملين وإيجاد المناخ المناسب في المدرسة وفاعلية الإدارة المدرسية لا تتحقق إلا بوجود قائد تربوي وهذا ما ذكره (مايو ، 2001) و (جاردنر ، 2000) ، حيث أسفرت دراستهما أن القائد التربوي ذو فاعلية إيجابية في إدارة المدرسة تستخدم الاستراتيجيات الموجودة لتحسين أداء جميع العاملين في المدرسة .
- القيادة تعتبر جوهر الإدارة وهذا ما أكده الأدب التربوي وحصول هذا المجال على المرتبة الأولى يدلل على توافر أحد مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة وأهم أقطابها في المدارس الحكومية .
- القيادة التربوية تسعى دائماً إلى التغيير والتطوير وتدعو إليه وتحث العاملين وتشجعهم على التطوير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (المحبوب ، 1996) و (كلخ ، 2000) و (العرايفي والعمري ، 2001) و (Dresh ,1998) والتي أكدت على أن بعد القيادة التربوية من أهم العوامل التي ميزت المدارس الفاعلة عن غيرها .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جعينتي ، 2001) والذي احتل مجال القيادة التربوية الترتيب الثالث .

كما يتفق التربويون على أهمية امتلاك مدير المدرسة للسلوك القيادي الفاعل الذي يعمل على تحقيق أهداف المدرسة وتيسير العملية التعليمية ، فهو كمسئول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في المدرسة وتحقيق جميع الظروف لتساعدهم على نموهم مهنياً .

لقد احتل مجال "**أعضاء الهيئة التدريسية**" المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (86%) ، حيث أجمعت عينه الدراسة على توافر هذا المجال كأحد مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية ، فالمعلم يعتبر قائداً للعملية التربوية ومنظماً لها ويعتمد نجاحه في عمله على طريقته في تنظيم عمله من خلال التخطيط للتعليم واختيار أفضل الأنشطة التعليمية وتحقيق الذات عند المتعلم وقيامه بالتقويم بدقة وموضوعية ، وهذا يعتمد على الكفاءات المعرفية والشخصية لديه من إعداد مسلكي وتربوي وأكاديمي .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- إدراك مديري المدارس لدور المعلم وأهميته كمقوم من مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة والدور الذي يلعبه المعلم .
- الهيئة التدريسية تعتبر أحد مقومات الإدارة الأساسية ومدخلاتها التي يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعنيني ، 2001) و (Rose,1995) و (Ercetin,1998) والتي أكدت أن المدارس المتميزة هي المدارس التي يتواجد بها فريق متميز من المعلمين .

وقد احتل مجال الهيئة التدريسية مرتبطة متقدمة من مجالات المدرسة الفاعلة في دراسة (جعنيني ، 2001) .

إن أدنى مجالين كانا مجال التحصيل الدراسي على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (83.5%) ، ومجال المناخ المدرسي الذي احتل المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (84.1%) .

يعزو الباحث حصول مجال التحصيل الدراسي على المرتبة الأخيرة إلى ما يلي :

- الترفيع الآلي للطلاب المتبع في المدارس الحكومية والتي يؤثر سلباً على متابعة التحصيل ، مما يؤدي إلى زيادة الطلاب الضعاف في المدرسة .
- الكثافة الصفية في الفصول والتي تجعل متابعة المعلم لفئة معينة من الطلاب وإهمال الآخرين .
- عدم وجود آلية واضحة وموحدة لتحديد نقاط الضعف وعلاجها .
- ضعف التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور في مجال متابعة التحصيل وانشغال أولياء الأمور اللامحدود بأعمالهم المعيشية نتيجة الوضع الراهن الذي يعيشه أبناء قطاع غزة .
- ضعف التعاون والمتابعة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي للتصدي لمشكلات ضعف التحصيل.
- عدم رصد ميزانيات للتعليم العلاجي وإعطاء حصص إضافية أو أوراق عمل علاجية للطلاب الضعاف.
- اللامبالاة عند معظم الأهالي لمتابعة مستوى التحصيل وعدم الوقوف بجانب المدرسة ومساندتها وإلقاء العبء الأكبر على عاتق المدرسة .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعنيني ، 2001) و (الحسنات ، 2003) و (شرير ، 2005) التي حصل مجال التحصيل الدراسي على مرتبة متأخرة وأكدت نتائجها على تركيز المديرين على الجوانب الإدارية والمالية وإهمال الجوانب التي تؤدي إلى التحسين التربوي والارتقاء بمستوى التحصيل .

لقد حصل مجال المناخ المدرسي على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (84.1%) .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- الوضع السياسي والاقتصادي الذي يعيشه أبناء محافظات غزة .
- الجمود والبيروقراطية والمركزية المتبعة من قبل الجهات العليا اتجاه مديري المدارس .
- المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة ثقيلة ويكرس معظم وقته في الجوانب الإدارية والمراسلات مع المديرية .
- كثرة المشكلات الطلابية وخاصة في المراحل الثانوية .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو الرز ، 1991) و (جعنيني ، 2001) الذي حصل فيها المجال البيئة المدرسية على مرتبة متأخرة .

واختلفت مع دراسة (Gilchrist Roberts ,1989) الذي حصل فيها مجال المناخ التنظيمي الملائم مرتبة متقدمة في المدارس الممتازة التي يوفر فيها مدير المدرسة مناخاً مدرسياً ملائماً .

إجابة السؤال الثاني الذي ينص على :

- **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي للمتغيرات التالية : (الجنس ، المؤهل ، العلمي ، المرحلة التعليمية ، سنوات الخدمة) ؟**

وبذلك يكون هذا السؤال احتوى على أربع فرضيات وللتحقق من صحة الفرضيات قام الباحث بما يلي :

أ. قام الباحث باختبار الفرض الصفري التالي :

* لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عن مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة يعزي إلى جنس المدير (ذكر ، أنثى) ولاختبار صحة هذه الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (T.Test) لعينتين مستقلتين .

(Tow Independent Samples T.Test) ، وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين الذكور الإناث في تقديراتهم للمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة لمحافظات غزة والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (18)

دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة

تعزي إلى متغير الجنس

المجال	جنس المدير	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
القيادة التربوية	ذكر	163	84.9877	5.07473	0.617	غير دالة
	أنثى	176	84.6193	5.85223		
المناخ المدرسي	ذكر	163	46.4049	5.00942	0.521	غير دالة
	أنثى	176	46.1250	4.87281		
أعضاء الهيئة التدريسية	ذكر	163	55.9571	6.21959	0.226	غير دالة
	أنثى	176	55.8011	6.44185		
التجهيزات المدرسية	ذكر	163	38.8098	4.25797	1.00	غير دالة
	أنثى	176	38.3239	4.64176		
التحصيل الدراسي	ذكر	163	37.4785	4.25185	-0.295	غير دالة
	أنثى	176	37.6250	4.83396		
الأنشطة التربوية اللاصفية	ذكر	163	42.3497	5.06810	0.258	غير دالة
	أنثى	176	42.2045	5.28644		
العلاقة مع المجتمع المحلي	ذكر	163	51.4049	5.54848	2.299	دالة عند 0.05
	أنثى	176	49.8864	6.52894		
الاستبيان ككل	ذكر	163	321.3926	32.27571	0.765	غير دالة
	أنثى	176	318.5852	35.10252		

القيمة الحرجة لـــ (T) عند مستوى دلالة 0.05 بدرجات حرية 337 تساوي 1.96

يتضح من الجدول السابق

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 05و0) في تقـــديرات مـــديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لجنس المدير وذلك في المجالات التالية : (القيادة التربوية ، المناخ المدرسي ، أعضاء الهيئة التدريـــسية ، التجهيـــزات المدرسية ، التحصيل الدراسي ، الأنشطة التربوية اللاصفية) والدرجة الكلية للاستبانة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- المرجعية لمديري المدارس واحدة في محافظات غزة وهي وزارة التربية والتعليم .
- الدورات التدريبية وورش العمل التي يتم تقديمها لمديري المدارس هي واحدة ومتشابهة في جميع المديريات ولجميع المديرين دون استثناء .
- أخلاقيات المهنة لمديري المدارس تلزم جميع المديرين الذين يتمتعون بحس ديني ووطني تجعلهم يلتزمون بها جميعاً .
- الوازع الديني والأخلاقي والمهني التي يتمتع به المديرون والمديرات على حد سواء .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعنيني ، 2001) و (أبو الرز ، 1991) و (شديفات ، 2001) التي أكدت على أن تقدير عناصر المدرسة الفاعلة واحدة بين المديرين والمديرات .

واختلفت مع دراسة (شعبان ، 1993) التي أكدت على وجود فروق دالة إحصائية تعزي للجنس ، حيث أعطت المديرات تقديراً أعلى لمجالات القيادة والمناخ والتجهيزات والأنشطة .

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0و05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لجنس المدير في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي لصالح الذكور .

يرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى :

- طبيعة البيئة والمجتمع الفلسطيني وعاداته وتقاليده الاجتماعية من حيث قدرة الرجل على الاتصال مع المجتمع المحلي ومؤسساته ومجاملاته للمجتمع في المناسبات المختلفة ، حيث أن طبيعة الرجل تسمح له بذلك أكثر من المرأة يستطيع الرجل من خلال علاقاته مع المجتمع المحلي توطيد علاقة مدرسته أكثر من المرأة وذلك حسب طبيعة جنسه التي تسمح له بذلك .
- قد تركز المديرة على المجتمع الداخلي للمدرسة أكثر من تركيزها على توطيد العلاقة مع البيئة الخارجية ، حيث يعتبر العمل داخل المدرسة من صميم عملها ، أما العمل خارج المدرسة ليس من صميم مهمتها .
- يستطيع المدير من خلال مكانته الاجتماعية في المجتمع المحلي أن يوطد علاقة مدرسته مع المؤسسات المجتمع المحلي وشخصياته فيمكن أن يقيم علاقات تعاونية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة .
- انخراط المدير بالمجتمع المحلي ومجاملاته في المناسبات المختلفة أكثر من انخراط المديرة ومجاملاتها ، ونجد أن تكون شهرة المدير وسمعته بين أفراد المجتمع المحلي أكثر من المديرة.
- قد تكون العلاقات الشخصية لها دور كبير في هذا المجال .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العرايفي والعمري ، 2001) و (المحبوب ، 1996) التي أكدتا على طبيعة المديرين في بناء علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي أكثر من المديرات وذلك للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الشرقي .

ب. قام الباحث باختبار الفرض الصفري التالي :

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 05و0) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية ، ثانوية) .

ولاختبار صحة هذه الفرص قام الباحث باستخدام اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين (Tow Independent Samples T.Test) ، وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مديري المدارس الأساسية ومديري المدارس الثانوية في تقديراتهم لمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (19)

دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة

تعزو إلى متغير المرحلة التعليمية

المجال	جنس المدير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
القيادة التربوية	أساسية	212	49.0896	4.79894	1.272	غير دالة
	ثانوية	127	48.3071	6.46666		
المناخ المدرسي	أساسية	212	46.2736	4.401171	0.067	غير دالة
	ثانوية	127	46.2362	5.73136		
أعضاء الهيئة التدريسية	أساسية	212	56.1840	5.69852	1.158	غير دالة
	ثانوية	127	55.3622	7.25135		
التجهيزات المدرسية	أساسية	212	38.6934	4.13921	0.724	غير دالة
	ثانوية	127	38.3307	4.96185		
التحصيل الدراسي	أساسية	212	37.9198	3.95690	1.914	غير دالة
	ثانوية	127	36.9449	5.37529		
الأنشطة التربوية اللاصفية	أساسية	212	42.5566	4.53962	1.299	غير دالة
	ثانوية	127	41.8031	6.08151		
العلاقة مع المجتمع المحلي	أساسية	212	50.7642	5.44608	0.574	غير دالة
	ثانوية	127	50.3701	7.1111		
الاستبيان ككل	أساسية	212	321.4811	29.76742	1.090	غير دالة
	ثانوية	**127**	**317.3543**	**39.51482**		

القيمة الحرجة لـــ (T) عند مستوى دالة 0.05 بدرجات حرية 337 تساوي 1.96

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq$ 0,05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير المرحلة التعليمية في أي من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة .

يرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى :

- قد يكون التشابه الكبير في مهام الإدارة المدرسية والتي لا تختلف من مرحلة إلى مرحلة أحد الأسباب في عدم وجود فروق فمدير المدرسة يمكن أن يمارس مهامه في أي مدرسة دون أي تغيير .

- وحدة المرجعية التي يتلقى منها مدير المدرسة التعليمات والقرارات واللوائح فهي وزارة التعليم التي تكون تعليماتها موحدة لجميع المدارس دون استثناء .

- تشابه البيئة الاجتماعية لمديري المدارس على اختلاف مراحلها ، وذلك لتجانس المجتمع الفلسطيني ثقافياً .

- المساحة الجغرافية لمحافظات غزة متشابهة تقريباً لأنها مساحة صغيرة لا مجال للفروقات والتفاوت.

- التشابه بين مديري المدارس إلى حد كبير في التخصص ، حيث أن جميعهم ينتمي إلى المجال التربوي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعنيني ، 2001) و (العرايفي والعمري ، 2001) و (المناعمة ، 2005) التي أكدت أن مهام الإدارة المدرسية ومسؤولياتها تكاد تكون متقاربة تماماً على اختلاف المراحل التعليمية.

ج. قام الباحث باختبار الفرض الصفري التالي :

* لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq$ 0,05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير المؤهل العلمي للمدير (بكالوريوس ، دراسات عليا) .

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار مان ــ ويتني اللابار متري لعينتين مستقلتين Mann – Whitney ، وقد جاء استخدام هذا الاختبار بديلاً عن اختبار (T) بسبب أن هناك تباين كبير في عدد أفراد العينتين ضمن متغير المؤهل العلمي ، وقد أكدت نتائج اختبار سمير نوف Kolmogorov-Smirnov عدم خضوع البيانات للمنحنى الاعتدالي Normal Curve في مستويي متغير المؤهل العلمي مما يستلزم استخدام اختبار مان – ويتني كبديل عن اختبار (T) والجدول التالي يوضح نتائج اختبار مان – ويتني :

جدول رقم (20)

دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
القيادة التربوية	بكالوريوس	298	166.21	49531.00	4980	-0.163	غير دالة
	دراسات عليا	34	169.03	5747.00			
المناخ المدرسي	بكالوريوس	298	166.69	49673.00	5010	-0.106	غير دالة
	دراسات عليا	34	164.85	5605.00			
أعضاء الهيئة التدريسية	بكالوريوس	298	166.00	49467.50	49165	-0.282	غير دالة
	دراسات عليا	34	170.90	5810.50			
التجهيزات المدرسية	بكالوريوس	298	166.58	49640.00	5043	-0.044	غير دالة
	دراسات عليا	34	165.82	5638.00			
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	298	166.94	49747.00	4936	-0.246	غير دالة
	دراسات عليا	34	162.68	5531.00			
الأنشطة التربوية اللاصفية	بكالوريوس	298	167.25	49840.50	4842.5	-0.423	غير دالة
	دراسات عليا	34	159.93	5437.50			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بكالوريوس	298	168.24	50135.50	4574.5	-0.980	غير دالة
	دراسات عليا	34	151.25	5142.50			
الاستبانة ككل	بكالوريوس	298	166.91	49739.00	4944	-0.230	غير دالة
	دراسات عليا	34	162.91	5539.00			

القيمة الحرجة لـــ (Z) عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

يتضح من الجدول السابق أنه :

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0و05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي للمؤهل العملي بالمدير (بكالوريوس ، دراسات عليا) ، وذلك في جميع مجالات الاستبانة في الدرجة الكلية للاستبانة .

يعزو الباحث ذلك إلى :

- إن المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الحكومية هي مهام واحدة ومتشابهة يقوم بها جميع المديرين على اختلاف مؤهلاتهم التربوية والأكاديمية .
- الدورات التدريبية والتأهيلية التي يتم تقديمها لمديري المدارس لتنمية قدراتهم صقل مهاراتهم مصدرها واحد ومادتها التدريبية واحدة .
- كلا الفئتين (بكالوريوس ، دراسات عليا) تتبع جهة إشرافية واحدة ترسم الخطوط العريضة لها .
- معايير اختيار مديري المدارس تتم في معظم الأحيان بناءً على الخبرة الميدانية ، بحيث يكون المدير قد عمل وكيل مدرسة سابق ويدرك مهام المدير تماماً ويقوم بها ولا يكون أثر للمؤهل العلمي على ممارساته .
- إن معايير اختيار مديري المدارس لا يعتمد على حيازة مؤهلات عليا (ماجستير ، دكتوراه)
- التعليمات الإدارية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والتي تعمم على جميع المدارس هي ملزمة لجميع المديرين على اختلاف مؤهلاتهم .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شعبان ، 1993) ، (شديفات ، 2001) و (أبو عودة ، 1998) التي أكدت على أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين ممارسات المدير الفنية والإدارية تعزي للمؤهل العلمي.

د. قام الباحث اختبار الفرض الصفري التالي :

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0و05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لعدد سنوات الخدمة (1-5 سنوات) ، (5-10 سنوات) ، (10- فأكثر) .

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance "ANOVA" وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات المتغير الثلاث والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (21)

دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير سنوات الخدمة

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
القيادة التربوية	بين المجموعات	87.506	2	43.753	1.453	غير دالة
	داخل المجموعات	10088.814	335	30.116		
	المجموع	10176.320	337			

المناخ المدرسي	بين المجموعات	90.344	2	45.172	1.862	غير دالة
	داخل المجموعات	8126.156	335	24.257		
	المجموع	8216.500	337			
أعضاء الهيئة التدريسية	بين المجموعات	66.627	2	33.313	0.829	
	داخل المجموعات	13460.640	335	40.181		
	المجموع	13527.266	337			
التجهيزات المدرسية	بين المجموعات	96.955	2	48.478	2.457	غير دالة
	داخل المجموعات	6609.841	335	19.731		
	المجموع	6706.796	337			
التحصيل الدراسي	بين المجموعات	14.093	2	7.047	0.338	غير دالة
	داخل المجموعات	6984.841	335	20.850		
	المجموع	6998.935	337			
الأنشطة التربوية اللاصفية	بين المجموعات	5.115	2	2.557	0.095	غير دالة
	داخل المجموعات	9030.048	335	26.955		
	المجموع	9035.163	337			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	73.913	2	36.957	0.994	غير دالة
	داخل المجموعات	12455.190	335	37.180		
	المجموع	12529.104	337			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	2597.291	2	1298.646	1.140	غير دالة
	داخل المجموعات	381562.519	335	1138.993		
	المجموع	384159.811	337			

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0و05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير سنوات الخدمة وذلك في جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .

يرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى :

- قد تكون المهام والمسؤوليات المنوطة للمدير واحدة متمثلة في جميع المدارس ويقوم به المديرون على اختلاف سنوات خدمتهم .
- الإدارة المدرسية مهنة لها خصائص وضوابط ومتطلبات يلتزم بها المديرون على اختلاف سنوات خدمتهم .
- البعد الفكري والنظري والمهاراتي يستمران بالنمو لدى المدير ما دامت الحياة ولا تنتهي بانتهاء مرحلة معينة .

- قد يكون طبيعة عمل المدير وأخلاقيات مهنته ضابط لعمل الممارسين للإدارة هي متشابهة لدى الجميع .
- المرجعية الواحدة التي تشكل مصدراً مركزياً واحداً لمدير المدرسة والمتمثل في الجهات المعنية بتقييم أداء الإدارة المدرسية .
- التقارير واللوائح التي يتم تقييم عمل مدير المدرسة من قبل الجهات المعنية هي واحدة ويتم التقييم في ضوءها وحسب معايير موحدة .
- طبيعة الإدارة المدرسية التي تركز على خدمة الآخرين وتيسير مهامهم وتوفير الظروف المواتية لإنجاز الأعمال على الوجه الأكمل .
- الإدارة المدرسية مهنة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة والمسؤولية امتثالاً لقوله تعالى : "إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولا"

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (جعنيني ، 2001) و (كلخ ، 2000) و (المحبوب ، 1996)

التي أكدت على أن أخلاق ومسؤوليات مدير المدرسة والقائد التربوي تحتم عليه الالتزام بها والعمل على تيسير مهام الآخرين .

واختلفت الدراسة مع دراسة (طناش ، 1993) و (شديفات ، 2001) التي أكدت أن هناك فروقاً في هذا المجال لصالح ذوي الخدمة (10 فما فوق).

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على : "ما سبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين" ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث النسب المئوية والتكرارات للتعرف على أهم السبل للارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية وجدول رقم (22) يوضح ذلك .

جدول رقم (22)

سبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة

الرقم	السبل	النسبة المئوية (%)	التكرار
1-	دعم الجهات العليا للإدارة المدرسية .	11.5%	39
2-	إعطاء مدير المدرسة صلاحيات تتناسب مع مهامه .	10.32%	35
3-	تشجيع مديري المدارس والمعلمين المتميزين	9.73%	33
4-	إشراك مديري المدارس في تنقلات المعلمين .	8.84%	30
5-	رصد ميزانيات تتناسب مع المرحلة التعليمية .	7.37%	25
6-	تعيين نائب مدير متفرغ في كل مدرسة .	6.78%	23

7-	تبصير المجتمع المحلي بمسؤولياته اتجاه المدرسة .	5.89%	20
8-	إدراك الأسرة لدورها المكمل للمدرسة .	5.6%	19
9-	وضع الخطط العلاجية على مستوي المديرية .	5.3%	18
10-	إعطاء المدير صلاحيات في عملية الترفيع والترسيب .	4.71%	16
11-	توفير الوسائل التعليمية الحديثة وتزويد المدرسة بغرفة للمصادر .	4.42%	15
12-	تعميم فكرة المدارس المدارة ذاتياً .	3.83%	13
13-	التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق المدير .	3.53%	12
14-	التعاون المثمر بين المدير والمشرف .	3.24%	11
15-	توفير بنك لأسئلة الامتحانات على مستوى المديرية .	2.94%	10
16-	وضع لوائح خاصة بالضبط .	2.65%	9
17-	تشكيل لجان النشاط المدرسي .	2%	7
18-	مساندة المديرية لقرارات مدير المدرسة .	1.17%	4
المجموع الكلـــــــــــــي		**99.8%**	**339**

*** سبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية**

من خلال إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح وتحليل الإجابات يتضح أن أهم سبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين تتمثل فيما يلي :

1. دعم الجهات العليا للإدارة المدرسية والمتمثلة في المديرية والوزارة لجهود المدير وقراراته التي حصلت على نسبة (11.5%) بتكرار (39) .
2. إعطاء مدير المدرسة صلاحيات تتناسب مع مهامه والحد من البيروقراطية والمركزية وحصلت على نسبة (10.32%) بتكرار (35) .
3. تشجيع مديري المدارس والمعلمين المتميزين من قبل المديرية والوزارة وتكريمهم وتقدير جهودهم من خلال التعزيز المعنوي والمادي الذي حصل على نسبة (9.73%) بتكرار (33) .
4. إشراك مديري المدارس في تنقلات المعلمين وعدم انفراد المديرية في نقل المعلمين إلا بعد مشاورة وأخذ رأي مدير المدرسة والتي حصلت على نسبة (8.84%) بتكرار (30) .

5. رصد ميزانيات تتناسب مع المرحلة التعليمية التي تشغلها المدرسة فنفقات المدارس تختلف حسب المرحلة التي تشغلها والتي حصلت علـــى نـــسبة (7.37%) بتكـــرار (25) .
6. تعيين نائب مدير متفرغ في كل مدرسة يساعد المدير في الأعمال الإدارية والكتابية وعدم إعطائه جدول حصص والتي حصلت على نسبة (6.78%) بتكرار (23) .
7. تبصير المجتمع المحلي بمسؤولياته اتجاه المدرسة من خلال توثيـــق العلاقـــة مـــع المؤسسات الحكومية والأهلية وسبل التعاون مع المدرسة وفتح قنوات اتصال مـــع هذه المؤسسات والتي حصلت على نسبة (5.89%) بتكرار (20) .
8. إدراك الأسرة لدورها المكمل للمدرسة والحد من الدور السلبي للأسرة والتي تلقـــي من خلاله المسئولية الكاملة على المدرسة والتي حـــصلت علـــى نـــسبة (5.6%) بتكرار (19) .
9. وضع الخطط العلاجية على مستوي المديرية بإشراف قـــسم الإشـــراف التربـــوي والمشرفين التربويين ومتابعة المدير الفني وتعميمها على المدارس والتي حـــصلت على نسبة (5.3%) بتكرار (18) .
10. إعطاء المدير صلاحيات في عملية الترفيع والترسيب حسب ما يراه المدير وبمـــا يخدم مصلحة الطالب بالدرجة الأولى والتي حصلت على نسبة (4.71%) بتكرار (16)
11. توفير الوسائل التعليمية الحديثة وتزويد المدرسة بغرفة لمـــصادر الـــتعلم لإعـــداد الوسائل التعليمية التي تخدم المنهاج المدرسي وتلبي متطلباته والتي حصلت على نـــسبة (4.42%) بتكرار (15) .
12. تعميم فكرة المدارس المدارة ذاتياً مع متابعة المديرية والوزارة للتنفيـــذ والالتـــزام باللوائح والقوانين المعمول بها والتي حصلت على نسبة (3.83%) بتكرار (13) .
13. التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق المدير والتي حصلت على نسبة (5.53%) بتكرار (12) .
14. التعاون المثمر بين المدير والمشرف في تحديد احتياجـــات المعلمـــين والارتقـــاء بمستواهم وتلبية هذه الاحتياجات والتي حصلت على نسبة (3.24) بتكرار (11) .
15. توفير بنك لأسئلة الامتحانات على مستوى المديرية في مباحـــث اللغـــة العربيـــة والرياضيات واللغة الإنجليزية والعلوم توزع على المدارس لإثراء الامتحانـــات والتـــي حصلت على نسبة (2.94%) بتكرار (10) .
16. وضع لوائح خاصة بالضبط بالنسبة للطلاب المخالفين والمشاكسين والتي حـــصلت على نسبة (2.65%) بتكرار (9) .

17. تشكيل لجان النشاط المدرسي بما يلبي هوايات الطلاب وميولهم ورغباتهم والتي حصلت على نسبة (2%) بتكرار (7) .

18. مساندة المديرية لقرارات مدير المدرسة والوقوف بجانبه اتجاه الطلاب وأولياء الأمور والتنسيق المسبق بين المدير والمديرية لاتخاذ قرار موحد بين الطرفين والتي حصلت على نسبة (1.7) بتكرار (4) .

نلاحظ من إجابات عينة الدراسة عن السؤال المفتوح أن المديرين يرون أن الجهات العليا لها دور في الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية من خلال دعمها وتشجيعها للمديرين خاصة عند اتخاذ القرار ، والحد من المركزية وعدم الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى المديرية وإعطاء الصلاحيات للمدير بما يتناسب مع مركزه الوظيفي .

ويرى الباحث أن رؤية مديري المدارس في أن سبل الارتقاء ترجع إلى المديرية والوزارة وإهمال دور المديرين أنفسهم في الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة ، حيث يعول عليهم كثيراً فهم القادة الميدانيين الذين يمثلون المديرية والوزارة أمام المجتمع المحلي وأولياء الأمور .

كما أنهم أهملوا تطوير أنفسهم من خلال تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم والإطلاع على كل جديد في مجال الإدارة المدرسية وتحديد احتياجاتهم التدريبية .

كما أهمل المديرون دور المجتمع المدرسي والمتمثل في المعلمين والعاملين والعمل بروح الفريق ، بحيث يقوم كل منهم بدوره على أكمل وجه ، بالإضافة إلى دور الأسرة والتعاون المثمر بين المجتمع المحلي والمدرسة .

الـــتـــوصيـــــــات

من خلال تفسير نتائج الدراسة وتحليلها توصي الدراسة بما يلي :ـــ

1. ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتطوير رؤية المدرسة ورسالتها ، بحيث تكون هـــذه الرؤيـــة منسجمة مع الأهداف العامة والخاصة ومع المرحلة التعليمية للمدرسة ، وتكون واقعية وملبيـــة لاحتياجات المدرسة قابلة للتنفيذ الفعلي مراعية للبيئة المحلية ومواكبة للتطورات على الـــصعيد الخارجي .
2. استقرار المعلمين وإشراك مدير المدرسة والمشرفين التربويين في حركة التنقلات المعلمين ، حيث أن هذه التنقلات قد تحد من فاعلية الإدارة المدرسية وتـــضعف الـــروح المعنويـــة للمعلمين وانتماؤهم إلى المدرسة .
3. دعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرســـة وإظهـــار تجـــاوب ملموس ودعم الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية وإقامة قنـــوات اتـــصال بـــين الإدارة والمجتمع المحلي والاستفادة من خبراته وتقديم برامج هادفة مـــن قبـــل المدرســـة لخدمـــة المجتمع المحلي كالندوات والمحاضرات واستفادة المجتمع المحلي مـــن مرافـــق المدرســـة كالمكتبة والملاعب الرياضية .
4. أن تركز المدرسة على الهدف النهائي "المخرجات" وهـــم الطـــلاب الناضـــجون معرفيـــاً ووجدانياً ونفسياً واجتماعياً القادرون على التفكير الناقد والتعبير عن أفكارهم وطموحـــاتهم بشكل إيجابي منظم وتنمية القدرات على التفاعل مع البيئة والمجتمـــع والمحافظـــة عليهمـــا وتطوير الطالب المؤمن بعدالة قضيته الملتزم بتعاليم دينه المتسلح بالعلم والخلق الكريم .
5. تدريب المعلمين على إعداد الوسائل التي تخدم المنهاج الدراسي وتزويد كل مدرسة غرفـــة لمصادر التعلم .
6. إطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجـــال الإدارة المدرســـية وعمـــل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجـــال الإدارة التربويـــة وإعطـــائهم المزيـــد مـــن الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم .
7. توفير حوافز مادية ومعنوية للمدير الفاعل والمدارس المتميزة لإذكاء روح المنافـــسة بـــين مديري المدارس .
8. تشجيع الزيارات التبادلية بين مدارس المديرية الواحدة وبين مدارس المديريات وعمل تؤأمة بين مدارس فلسطينية ومدارس عربية أجنبية .
9. غرس مفهوم العمل التطوعي لدى الطلاب ومساهمة المدرسة مـــن خلالـــه فـــي المجتمـــع ومشاركة المجتمع في فعالياته ونشاطاته التي يقيمها .

10. العمل على تقليل الكثافة الصفية ليتسنى للمعلم متابعة طلابه وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها .

11. تفعيل التعاون بين مدير المدرسة والمشرف التربوي للنهوض بمستوى كل من المعلم والطالب للتغلب على تدني مستوى تحصيل الطلاب في مبحثي اللغة العربية والرياضيات .

12.تخصيص الميزانيات اللازمة لحملة وطنية شاملة لعلاج ضعف التحصيل في المدارس الأساسية ووضع خطط علاجية موحدة ومتابعتها من قبل فريق خاص من الوزارة .

13.إنشاء وحدة للرقابة والجودة للوزارة والمديريات لمتابعة عمل الإدارة المدرسية وتقييمه من خلال معايير الجودة المتعارف عليها عالمياً وبما ينسجم مع البيئة الفلسطينية .

14.التنسيق بين وزارة التربية والجامعات والمراكز التربوية للاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية والدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية والمدرسة الفاعلة والاستعانة بخبراء تربويين واستشارتهم في المشكلات التي تعترض العملية التربوية .

15.عقد دورات وورش عمل بشكل مستمر للمديرين ونوابهم والعاملين في الإدارة للاطلاع على أخر المستجدات في ميدان الإدارة المدرسية .

دراســـــات مقترحـــــــة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية تلفت هذه الدراسة النظر إلى إجراء بحوث ودراسات فـــي هـــذا المجال متضمنة :

- مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمـــين وأوليـــاء الأمور .

- دراسات مقارنة بين الإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية .

- معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة في محافظات غزة .

- تصور مقترح للمدرسة الفلسطينية الفاعلة في ضوء المعايير العالمية للفاعلية .

- دور الإدارة التعليمية (المديرية) والإدارة التربوية (الوزارة) فـــي تحقيـــق فاعليـــة الإدارة المدرسية.

- دراسة مقارنة بين المدارس في محافظات الوطن (الضفة ، غـــزة) مـــن حيـــث الفاعليـــة والتميز.

قائمة المصادر والمراجع

٧ القرآن الكريم

أولاً: الكتب العربية:

1) ابن منظور، جمال الدين، (2003) : **لسان العرب**، تحقيق: عامر أحمد حيدر، المجلد الثاني عشر، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت.

2) أبو الوفا، جمال، عبد العظيم ، سلامة (2000): **اتجاهات في الإدارة المدرسية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

3) أبو حطب ، فؤاد و صادق ، أمال (1980) : "**علم النفس التربوي**" ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية .

4) أبو داود ، ابن الأشعث (1999) : "**سنن أبي داود**" شرح وتعليق عبد القادر عبد الخير ، دار الحديث ، القاهرة .

5) أبو لبدة ، سبع (1982) : "**مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي**" ، الطبعة الثالثة عمان ، الجامعة الأردنية .

6) أحمد ، أحمد إبراهيم (1991) : "**نحو تطوير الإدارة المدرسية**" ، الطبعة الثانية دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.

7) أحمد ، أحمد إبراهيم (2003) : "**الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**" ، الطبعة الأولى ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .

8) الإبراهيم ، عدنان (2002) : "**الإدارة : تربوية ، مدرسية ، صفية**" ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية ، إربد الأردن .

9) الأغا ، إحسان والأستاذ ، محمود (1999): **تصميم البحث التربوي** الطبعة الأولى، مطبعة الرنتيسي ، غزة .

10) البهواشي، السيد عبد العزيز ، (2006): **المدرسة الفاعلة، مفهومها – إدارتها – آليات تحسينها**، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.

11) الجبر ، زينب على (2002) : "**الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم**" ، مكتبة الفلاح للنشر ، الكويت .

12) الحر ، عبد العزيز (2001) : "**مدرسة المستقبل**" ، مكتب التربية العربي لدول الخليج .

13)البوهي، فاروق شوقي، (2001): **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر.

14)الخواجا ، عبد الفتاح (2004) : "**تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**" ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة ، عمان ــ الأردن .

15)الزواوي ، خالد محمد (2003) :" **الجودة الشاملة في التعليم**" ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.

16)الشيباني، عمر التومي (1985): **الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق**، المنشأة العامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، طرابلس ليبيا.

17)الصوفي ، عبد الله إبراهيم (1997) : "**معجم التقنيات التربوية** " ، دار المسيرة للنشر ، عمان .

18)العاجز، فؤاد والبنا، محمد (2004): **الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية، دار المقداد للطباعة – غزة.

19)العاجز ، فؤاد على (2000) : "**تطور التعليم العام في قطاع غزة من سنة 1886 ــ 2000م** " الطبعة الثانية ، مطبعة المقداد ــ غزة .

20) العجمي ، محمد حسنين (2000) : "**الإدارة المدرسية**" ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

21)ـــــــــــــــ (2003): **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، الطبعة الأولى ،العالمية للنشر والتوزيع - مصر.

22)العمايرة ، محمد حسن (2002): **مبادئ الإدارة المدرسية**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

23)النجار، نبيل (2005) : **الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة**، المهندسين الشركة العربية للنشر.

24) النووي ، محي الدين أبي زكريا (1995) :"**رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين**" تحقيق مصطفى عمارة ، دار أحياء الكتب العربية .

25)ذياب ، إسماعيل محمد، (2001): **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة للنشر.

26)سمعان ، وهيب ومرسي ، محمد (1989) :"**الإدارة المدرسية الحديثة** " دار المعارف ــ القاهرة.

27)ربيع، هادي مشعان (2006): **المدير المدرسي الناجح**: الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

28)سليمان، عرفات، (2001): **إستراتيجية الإدارة في التعليم، ملامح من الواقع المعاصر**، مكتبة الأنجلو مصرية.

29)طافش ، محمد (2004) : "**الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**" الطبعة الأولى ، دار الفرقان ــ عمان .

30)عابدين ، محمد عبد القادر (2001) : "**الإدارة المدرسية الحديثة** " الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر ، عمان ــ الأردن .

31)عزب ، محسن عبد الستار (2008):" **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معـــايير الجـــودة الشاملة**" المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

32)عودة ، أحمد (2002) : "**القياس والتقويم في العملية التدريسية**" ، الطبعة الثانية ، عمـــان دار الأمل للنشر والتوزيع .

33)فهمي ، محمد سيف و محمود ، حسن (1993) :"**تطوير الإدارة المدرسية في دول الخلـــيج العربي**" مكتبة التربية العربي لدول الخليج .

34) كنعان، نواف (1995): **القيادة الإدارية**، الطبعة الخامسة، مكتبة الثقافة عمان الأردن.

35)محمد ، محمد جاسم (2004) :" **سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطـــوير العام**" الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر ــ عمان .

36) مرسي، محمد منير، (2001): **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة الثالثـــة، عـــالم الكتـــب، القاهرة.

37)مصطفى، صلاح عبد الحميـــد (2002): **الإدارة المدرســـية فـــي ضـــوء الفكـــر الإداري المعاصر**، دار المريخ للنشر، الرياض.

38) مصطفى، يوسف (2005): **الإدارة التربوية – مداخل جديدة – لعالم جديد**، الطبعة الأولى دار الفكر العربية.

39)ملحم ، سامي (2005) :" **القياس والتقويم في التربية وعلم النفس** "، الطبعـــة الأولـــى ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع .

الرسائل العلمية:

40) إبراهيم ، سامح عبد المطلب (2002):"تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمـــصر فـــي ضوء إدارة الجودة الشاملة". **رسالة دكتوراه** غير منشورة ، جامعة المنوفية – مصر.

41) ابن سفيان ، هيا إبراهيم (2003):"تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضـــوء إدارة الجودة الشاملة" . **رسالة ماجستير** غير منشورة، كلية الآداب والعلـــوم التربويـــة، عـــين شمس – القاهرة.

42) ابن قصودة ، بالنور الدوكالي (1995) :" تطـــوير أداء مـــدير المدرســـة الثانويـــة فـــي الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة" ، **رسالة دكتوراه** غير منـــشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس .

43) أبو الرز ، محمد (1991) : " فاعلية المدرسية الإعدادية في وكالة الغوث من وجهة نظـــر المشرفين والمديرين والمعلمين" ، **رسالة ماجستير** غير منشورة ، الجامعة الأردنية ــ عمان .

44) أبو عودة، فوزي، (2004): " المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانويـــة في محافظات غزة "، **رسالة دكتوراه** غير منشورة، البرنامج المشترك بـــين جامعـــة الأقـــصى وجامعة عين شمس.

45) الجو جو ، هاني محمد (2000) : " النمط القيادي لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة **من** المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي " **رسالة ماجستير** غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأقصى غزة .

46) الحسنات ، صبحيه (2003)" دور الإدارة المدرسة في تحسين المخرجات التعليم الثـانوي بمحافظات غزة "**رسالة ماجستير** غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأقصى ، غزة .

47) الزميلي ، تمام (2005): " الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مـديري المـدارس الحكومية في محافظات غزة " **رسالة ماجستير** غير منشورة ، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى.

48) الشاعر ، عدلي (2007) :" معوقات التخطيط الاسـتراتيجي فـي المـدارس الحكوميـة بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها" ، **رسالة ماجستير** غير منشورة ، الجامعـة الإسـلامية ــ غزة .

49) الطالب، أحمد (2001) :" أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش" **رسالة ماجستير** منشورة معهد الإدارة العامة ،عمان الأردن.

50) الصالحي ، نبيل (2003):"تطوير الإدارة المدرسـية بمـدارس وكالـة الغـوث الدوليـة بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة". **رسالة دكتوراه** غير منشورة ، جامعـة عين شمس، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى – غزة.

51) الفرماوي، حمدي على (2001): " المدرسة الفاعلة في ضوء المناخ المدرسي وضـغوط المعلمين" **رسالة ماجستير** غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

52) الغامدي ، أميرة على (1990):" الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية ، دراسة مقارنة بمدينة جدة " **رسالة ماجستير** غير منشورة – الرياض كليـة التربيـة جامعـة الملك سعود.

53) الكدراري، ختام (2003):" القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربيـة منطقـة عمان في الأردن" **رسالة ماجستير** غير منشورة ، الجامعة الهاشمية، الأردن.

54) المناعمة ، عمر أحمـد (2005) : " دور الإدارة المدرسـية فـي المـدارس الحكوميـة والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية – دراسة مقارنة " **رسـالة ماجستير** غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة .

55) المنصوري ، سلطان محمد (2001) :" دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهـداف التعلـيم الثانوي في دولة قطر" **رسالة ماجستير** غير منشورة – كلية التربية جامعة عين شمس.

56) الهباش ، أسامة (2002): " المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها". **رسالة ماجستير** غير منشورة ، كلية التربية – الجامعة الإسلامية – غزة.

57) بسيسو، نادرة (2005): تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة، **رسالة دكتوراه** غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وجامعة عين شمس.

58) حداد ، كوثر (1993):" درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن" **رسالة ماجستير** غير منشورة ، الجامعة الأردنية – الأردن.

59) حرب، سحر محمد (2007): "المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة " **رسالة ماجستير** غير منشورة جامعة الأزهر – غزة.

60) دواني ، كمال (1995):" الممارسات الإدارية التي تميز بين مدارس التحصيل العالي والمتدني" **رسالة ماجستير** منشورة ، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، عمان الأردن.

61) سليمان، مهدي كامل (1999): " معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطو لكرم" **رسالة ماجستير** غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية – نابلس فلسطين.

62) سرور ، سها سالم (2008):" تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة". **رسالة ماجستير** غير منشورة الجامعة الإسلامية – غزة.

63) شعبان ، واصف عبد الرحيم (1993):" خصائص المدرسة الفعالة في رأي مديري المدارس الثانوية في الأردن" ، **رسالة ماجستير** غير منشورة ، إربد ــ جامعة اليرموك .

64) عماد الدين، منى مؤتمن (2003): " إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير" **رسالة دكتوراه** منشورة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان الأردن.

65) عواد ، سها (2007):" تقييم فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها". **رسالة ماجستير** غير منشورة ، جامعة القدس.

66) كلخ، محمد راتب (2000): "المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية بمحافظات غزة". **رسالة ماجستير** غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

67) مسلم ، مسلم عبد الحميد (2004): " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية". **رسالة ماجستير** غير منشورة ، جامعة الأزهر – غزة.

68) هاشم، نهلة عبد القادر (1996):" تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت". **رسالة دكتوراه** غير منشورة – كلية التربية – جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

المجلات والدوريات:

69) أبو الوفا ، جمال وحسين، سلامه (1999):" العوامل المؤثرة من الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية – دراسة حالة " – **مجلة التربية المعاصرة**، العدد 52 ، السنة 16 أغسطس 1999. صـ5 – صـ48.

70) أبو الوفا، جمال محمد (1998):" دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية." دراسة ميدانية لمحافظة القليوبية، **مجلة كلية التربية** العدد(63)– جامعة الأزهر.

71) المحبوب، عبد الرحمن (1995):" أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية" كلية التربية **مجلة جامعة الأزهر** – العدد 48، صـ151-181.

72) السعود، راتب(1994):" الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية، **مجلة دراسات**، الجامعة الأردنية، المجلد (21) العدد الأول، شباط 1994، صـ172- صـ211.

73) السعود، راتب (2002):" إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن" **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد 18، العدد 2.

74) العاجز ، فؤاد علي (2000) :" المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات المدارس في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات" ، **مجلة الجامعة الإسلامية** ــ غزة ، مجلد "9" العدد "1" صفحة 209 ــ 255 .

75) العبد الغفور ، فوزية يوسف، (2003): البيئة المدرسية الفعالة ، مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت ، **مجلة القراءة والمعرفة**، العدد الحادي والعشرون، مارس (2003 ، ص71).

76) العرايفي، عصام والعمري، بسام (2001):" تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مادبا " . **مجلة دراسات**، المجلد 28، العدد 2 أيلول صـ522 إلى صـ537.

77) العمري ، بسام (2000) :"تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة إربد" **مجلة أبحاث اليرموك** ، المجلد (19) ، العدد (3) ، ص1410 : ص1427

78) جعنيني، نعيم حبيب (2001): المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مأدبة. **مجلة كلية التربية بالمنصورة** ، العدد السابع والأربعون، الجزء الثاني، سبتمبر (2001، ص70).

79) دروزة أفنان نظير (2003):" مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير " **مجلة إتحاد الجامعات العربية** ، العدد (41) صـ5- 41.

80) شديفات، يحيى (2001):" درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن" **مجلة أبحاث اليرموك،** المجلد(17) ، العدد (2) صـ289 إلى صـ311.

81) زاهر ، ضياء الدين (1995) : " الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من نظمي" **مجلة مستقبل التربية العربية** مجلد (1)، العدد (4) سنة 1995، صـ12.

82) طناش ، سلامه (1993):" أثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان وجود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد". **مجلة أبحاث اليرموك** ، المجلد التاسع ، العدد الأول ص169- ص193.

83) عاشور، محمد على (2003):" الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع" **مجلة دراسات مستقبلية،** السنة السادسة، العدد السابع صـ9- 59 .

84) ـــــــــــــــ (2000):" دور مدير المدرسة الثانوية من واجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة" مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد (19) العدد (3) صـ1410-1427.

85) عبد الهادي، محمود (2002):" تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة". **مجلة كلية التربية،** جامعة القاهرة ، العدد (112) ، أكتوبر (2002).

86) عزب، محمد على، (2005): رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر، **مجلة كلية التربية بالزقازيق** العدد التاسع والأربعون ، يناير، (2005 ص59).

87)عليمات ، صالح ناصر (2001) :"القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق" ، **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد (17) ، العدد (4) ، ص167 : ص208 .

88) ياغي ، محمد عبد الفتاح (1990):" قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة " دراسة ميدانية " . **مجلة دراسات،** الجامعة الأردنية، عمان ، المجلد (22) العدد الثاني، نيسان1990، صـ613 – صـ693.

- المؤتمرات العلمية:

89) ذياب ، سهيل (2006): **المدرسة الفاعلة مفهومها ومعاييرها ومؤشراتها، ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي، المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات المنعقد بالجامعة الإسلامية** ، غزة ، 2007/1/21.

90) ذياب ، سهيل (2007): " تطوير أداة لقياس جودة المدارس وتوظيفها في قياس جودة وتميز التعليم العام بقطاع غزة" **المؤتمر التربوي الثالث "الجودة في التعليم : كمدخل للتميز"** الجامعة الإسلامية – غزة.

91) شتات ، نهى (2007): مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة، **دراسة مقدمة إلى اليوم الدراسي " المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات " المنعقد بالجامعة الإسلامية ، غزة، 2007/1/21**.

92) شرير ، رندة عيد (2005):" الأدوار المتوقعة لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة". **بحث منشور في مؤتمر التربية في فلسطين ومتغيرات العصر**، صـ436-460 الجامعة الإسلامية – غزة.

93) غراب، هشام وأبو سلطان ، عبد النبي (2007):" مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم العام بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة "**بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث" الجودة في التعليم الفلسطيني " مدخل للتميز**" المنعقد في الجامعة الإسلامية بغزة من 30-31أكتوبر2007.

منشورات الوزارات

94) وزارة التربية والتعليم العالي(1999): تعديل استعمال مصطلحات قديمة ورقة غير منشورة، غزة.

95) وزارة التخطيط والتعاون الدولي(1997): الإصدار الأول السلطة الوطنية الفلسطينية.

96) الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي (2008) : " وزارة التربية والتعليم العالي ــ غزة" للعام الدراسي 2008/2007م .

ثانيا : الكتب والدوريات الأجنبية :

97-JayM.Shafritz and Others; " The Facts on the File" Dictionary of Education ,
(New York: Facts on File; 1988) , p, 172 .

98- Maureen: " Constraints on Effectiveness of Junior High School and Their Principals " Dissertation Abstract International, Vol.55No7.1993.pp274; ISBNo315,88347.

99- Singh , Sergit, " Towards School Effectiveness and Improvement "Through Annual Meeting of the International congress for school Effectiveness and Improperness & Victoria, BC, Jan 2-5,1992

100- Abdeen , Mohammed A , Astudy of actual and Ideal Task Behaviours of the Arab Private School Principals in Gerusalem un published PH.D The Faculty of the college of education , Onio University, USA , 1987

101- Dowdle , Joan Gates: " The knowledge and skills required of Effective School administration as perceived by elementqry school principals within the state of Alabama, E D.D , The university of Alabma , 1980 D. A .I VOL 14 , No 3 , pp 3343 -3344 A

102- Highett, Neville Tom . (1990) School Effectiveness and in effectiveness : Parents, principals and superintend dents perspectives" (PH . D Boston college , 1982 Dissertation Abstracts I nter National , 43 (1) , 133- A

103- Gil Christ , Robert S. (1989) " Effective school : The Case Studies of Excellence ." National Educational service Blooming Indiana .U .S.A(ERTC) ED (340796) .

104- Smith , Elbert (1994 AD) " prin cipal leader ship faculty , teacher Compliance , and School Effectiveness " Dissertation Abstracts Interational . Vol (55) .No (6) U. S. A : University Microfilms Inc., December .

105- Anders. Persson and other (2005):"Successful Swedish head masters in tension fields and alliances".
).WWW.ingenta.com(

106 - Bishop, H .& Elsberry, C (1993)" Perceptions of first – year Elementary principals in three south eastern states Regarding principal induction programs". Paper presented at the Annral meeting of the Mid south Educational Research Association (22) ND, new Orleans. LA, November (10-12).

107 - Bishop, luetta Rose (1995):"Exemplary schools, afocus on Visionary leader ship and Teacher Empowerment," Dissertation Abstracts Inter national, Vol.(55), no (7) university Micro film sinc. AD. January 1995.

108 - Hayes, Debra and others. (2004) "Productive Leaders and Productive leader ship. Schools learning, organizations". Journal of Educational Administration, Vol . (42).No (5).

109 - Brewer,H:(2001) : 10 steps to success. Journal of Development Council, 22 (1), 30-31.

110 - Doglas, W (1994). "school public relation programs in selected Wisconsin public school districts. Dissertation Abstract Inter national, Vol (55) No.(5), pp 321.

111 - Chapman and other (1992):" Head masters Beliefs about their Role in Improving Student Performance Research Reports".

112 - Daresh, John, and Male, Trevor: (2001): "Pluse and Minuse of British Head teacher Reform Toward Avision of Instructional Leadership".(WWW.Eric.edu.com).

113- Hughes, Lesley, (1993) : "Dimensions, Themes And Skills : The Task the Secondary Head Teacher" Secondary Management In the (1990) s : Challenge and Change : a spect of Education . No.48, The University of Hull London, (1993) p.13.

مواقع الانترنت

- العويسي ، رجب بن على : "الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري"

114/WWW.mov.gov. mov/bulletino2.him(5/1/2003)

الـــمـــلاحـــــــق

ملحق رقم (1)

الاستبانة قبل التحكيم

الجامعة الإسلامية – غزة

الدراسات العليا - كلية التربية

أصول التربية / الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ _____ حفظه الله ورعاه.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ تحكيم إستبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية- الإدارة التربوية **بعنوان:"مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين".**

برجاء التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة والحكم عليها من حيث مناسبتها وانتمائها للمجال وعدمه . وإبداء الرأي حول سلامة الفقرات من حيث اللغة وإن كان هناك حذف أو تعديل أو إضافة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

أولاً:- معلومات عامة:-

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المرحلة التعليمية : ☐ أساسية ☐ ثانوية

3- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية: ☐ من 1-5 سنوات ، ☐ من 5- 10سنوات ، ☐ أكثر من 10سنوات

4- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

الباحث

إبراهيم محمد أبو خطاب

ثانياً: مجالات الاستبانة وفقراتها:-

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الأول: القيادة التربوية الفاعلة					
(1)	أدعم العاملين من أجل إحداث التغيير الايجابي.				
(2)	أتابع برنامج التطوير المدرسي.				
(3)	أطور رسالة المدرسة ووظيفتها.				
(4)	اعمل على حشد الدعم الخارجي للمدرسة.				
(5)	أقوم بتقويم أداء المعلمين بطريقة موضوعية .				
(6)	أشرف على تشكيل المجالس المدرسية .				
(7)	أحث على استخدام المرافق المدرسية.				
(8)	أشجع المعلمين على معرفة احتياجاتهم وتلبيتها .				
(9)	أوزع الأعمال الإدارية والتعليمية على العاملين بعدالة.				
(10)	أشرف على تخطيط النشاطات المدرسية .				

المجال الثاني: المناخ المدرسي التربوي

(11)	أشجع العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.				
(12)	أوفر مناخاً آمناً داخل المدرسة.				
(13)	أهتم بشراء ما يلزم المدرسة من وسائل تعليمية.				
(14)	أستمع للأفكار الإبداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة.				
(15)	أعمل على حل المشاكل التي تواجه المدرسة.				
(16)	أعد الخطط المدرسية المختلفة لتطوير المدرسة.				
(17)	أوظف الإذاعة المدرسية لتثقيف الطلبة وتوعيتهم.				
(18)	أنفذ عقد ورش عمل لتحقيق أهداف المدرسة .				
(19)	أطبق التعليمات الإدارية بمرونة .				
(20)	أشرك المعلمين والطلبة في مسؤولية التخطيط للنشاطات الطلابية المختلفة.				
(21)	أتيح فرصة للطلبة لاستشارة المعلمين في مشكلاتهم.				
(22)	أوفر فرصة لاستفادة الطلبة من مصادر التعلم .				
(23)	أشجع معلمي المبحث الواحد على التنسيق فيما بينهم.				

المجال الثالث: أعضاء الهيئة التدريسية.

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
(24)	أناقش في اجتماعات المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية.				
(25)	أتيح فرصاً للمعلمين لإبداء آرائهم التطويرية.				
(26)	أشرف على إعداد دروس توضيحية هادفة للمعلمين.				
(27)	أشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية.				
(28)	أشجع المعلمين لحضور دورات كل حسب احتياجاته .				
(29)	أفوض المعلمين في الإشراف على سير العمل حسب قدراتهم .				
(30)	أعزز المعلمين الجيدين بما يتناسب مع أدائهم.				
(31)	أطلع المعلمين على التعليمات المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم.				
(32)	أحث المعلمين على إتاحة فرص متساوية للطلاب في المشاركة الصفية.				
(33)	أوفر مناخاً يسوده روح الفريق بين المعلمين.				
(34)	أساعد المعلم في التخطيط السنوي منذ بداية العام.				
(35)	أتابع المعلمين وأحثهم على تقبل الطلبة ومعاملتهم بعدالة .				
(36)	أساعد المعلمين على إدارة صفوفهم بطريقة تساعد المتعلمين على التعلم.				
(37)	انظم زيارات تبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات.				

المجال الرابع: التجهيزات المدرسية المناسبة:-

(38)	أشجع الطلبة على إحضار كل اللوازم التي يحتاجونها.				
(39)	أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب اللازمة.				
(40)	أحث المعلمين على استخدام التقنيات التربوية.				
(41)	أساعد المعلمين في إعداد وتطوير وسائل تعليمية.				
(42)	أحرص على توفير الوسائل التعليمية الحديثة للمدرسة.				
(43)	أعمل على معرفة حاجات الطلبة لتلبيتها.				
(44)	أحتفظ بسجلات توثيقية تسهل متابعة شؤون الطلاب مدرسية لأحوال الطلبة.				
(45)	أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة .				
(46)	أحث على ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه.				

المجال الخامس: **التحصيل الدراسي**.

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
(47)	أشجع المعلمين بالتعامل مع مبدأ مراعاة الفروق الفردية.				
(48)	أحث المعلمين على عمل اختبارات تشخيصية.				
(49)	أشرف على تحليل الاختبارات وتحديد نقاط الضعف .				
(50)	أساعد المعلمين في توظيف خطط علاجية هادفة.				
(51)	أنمي شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى الطلبة.				
(52)	أشجع الطلاب المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية.				
(53)	أحث المعلمين على تقديم المساعدة للطلبة الذين يكتسبون المهارات الأساسية في الوقت المناسب.				
(54)	أحث المعلمين على تيسير تعلم الطلبة .				
(55)	أربط بين تحصيل الطلبة وكفاية المعلمين في التدريس.				
(56)	أركز في اجتماعات المعلمين على العوامل المرتبطة بتحصيل الطلبة.				

المجال السادس: **الأنشطة التربوية اللاصفية**:-

(57)	أعزز الأنشطة الثقافية والعلمية التي يظهر فيها الطلبة مهاراتهم وهواياتهم.				
(58)	أشجع عقد لقاءات مع الطلبة للتعرف على اهتماماتهم.				
(59)	أصدر شهادات تقدير للطلبة المميزين في الأنشطة المدرسية .				
(60)	أحرص على تفعيل عمل اللجان المدرسية للإشراف على الأنشطة اللاصفية .				
(61)	أشرف على النشاطات الرياضية و الرحلات الترفيهية والمسابقات الثقافية .				
(62)	أساعد على تهيئة الجو المدرسي لتنفيذ الأنشطة اللاصفية .				
(63)	أدعو إلى اكتشاف هوايات الطلبة وتنميتها.				
(64)	أخطط لإحياء المناسبات الدينية والوطنية .				
(65)	أشجع على إصدار مجلات تعزز الأنشطة المختلفة من خلال اللجان المدرسية.				

المجال السابع: العلاقة مع المجتمع المحلي:-

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
(66)	أحرص على تشكيل مجلس أولياء الأمور .				
(67)	أرحب باقتراحات أولياء الأمور وأرائهم .				
(68)	أحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم .				
(69)	أهيئ فرصاً للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي.				
(70)	أطلع أولياء الأمور على ما تقوم به المدرسة من أنشطة.				
(71)	أشجع على تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي .				
(72)	أدعم مشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي.				
(73)	أدعو إلى عقد ندوات ولقاءات هادفة لأولياء الأمور.				
(74)	أعمل على الإفادة من خبرات أولياء الأمور من ذوي الاختصاص.				
(75)	أشجع على العمل التطوعي لخدمة المجتمع .				
(76)	أهتم بدور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي.				
(77)	أعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة.				

ا لسؤال المفتوح :

*** ما سبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة ؟**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
الدراسات العليا / كلية التربية
أصول التربية- الإدارة التربوية

ملحق رقم (2) الاستبانة بعد التحكيم

السيد/ مدير المدرسة ... المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية **بعنوان**:" **مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها**" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة من وجهة نظر المديرين ودرجة توافرها في مدارسنا.

ونظراً لخدمتكم الميدانية في ميدان الإدارة المدرسية والتي سيكون لها أكبر الأثر في إثراء هذه الدراسة ، يرجى من سيادتكم قراءة بنود هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية ووضع إشارة (×) أمام كل بند من بنود الاستبانة الذي يعبر عن رأيكم.

علماً بأن جميع الإجابات والبيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم جهودكم وحسن تعاونكم ،،،

أولاً:- معلومات عامة:-

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المرحلة التعليمية : ☐ أساسية ☐ ثانوية

3- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية: ☐ من 1-5 سنوات ، ☐ من 5- 10سنوات ، ☐ أكثر من 10سنوات

4- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

الباحث

إبراهيم أبو خطاب

ثانياً: مجالات الاستبانة وفقراتها:-

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: القيادة التربوية						
(1)	أدعم العاملين من أجل إحداث التغيير الايجابي.					
(2)	أتابع برنامج التطوير المدرسي.					
(3)	أطور رسالة المدرسة ووظيفتها.					
(4)	أستمع للأفكار الإبداعية التي ترفع مستوى المدرسة.					
(5)	أقوم بتقويم أداء المعلمين بطريقة موضوعية .					
(6)	أشرف على تشكيل المجالس المدرسية .					
(7)	أحث على استخدام المرافق المدرسية.					
(8)	أشجع المعلمين على معرفة احتياجاتهم وتلبيتها .					
(9)	أغرس في العاملين حب الانتماء إلى المدرسة .					
(10)	أحث المعلمين على إثراء المنهاج المدرسي.					
(11)	أتعامل مع الأزمات المدرسية.					

المجال الثاني: المناخ المدرسي :-

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
(12)	أشجع العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.					
(13)	أوفر مناخاً يسوده روح الفريق داخل المدرسة.					
(14)	أشرك المعلمين في حل المشاكل المدرسية.					
(15)	أشرف على تخطيط النشاطات المدرسية.					
(16)	أوظف الإذاعة المدرسية لتثقيف الطلبة.					
(17)	أنفذ عقد ورش عمل لتحقيق أهداف المدرسة .					
(18)	أطبق التعليمات الإدارية بمرونة .					
(19)	أشرك المعلمين والطلبة في مسؤولية التخطيط للنشاطات الطلابية المختلفة.					
(20)	أتيح فرصة للطلبة لاستشارة المعلمين في مشكلاتهم.					
(21)	أوفر فرصاً متكافئةً للطلبة للاستفادة من مصادر التعلم.					
(22)	أهيئ بيئة مدرسية مناسبة للتعليم والتعلم.					

المجال الثالث: أعضاء الهيئة التدريسية.

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
(23)	أناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية.					
(24)	أتيح فرصاً للمعلمين لإبداء آرائهم التطويرية.					
(25)	أشرف على إعداد دروس توضيحية للمعلمين.					
(26)	أشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية.					
(27)	أشجع المعلمين لحضور الدورات التدريبية.					
(28)	أفوض المعلمين في الإشراف على سير العمل حسب قدراتهم .					
(29)	أعزز المعلمين الجيدين بما يتناسب مع أدائهم.					
(30)	أطلع المعلمين على التعليمات المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم.					
(31)	أشجع المعلمين على مراعاة الفروق الفردية.					
(32)	أشجع معلمي المبحث الواحد على التنسيق فيما بينهم.					
(33)	أتابع المعلمين وأحثهم على تقبل الطلبة ومعاملتهم بعدالة .					
(34)	أسهم بتفعيل الإدارة الصفية لدى المعلمين.					
(35)	انظم زيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات.					

المجال الرابع: التجهيزات المدرسية :-

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
(36)	أشجع على تفعيل المختبرات العلمية.					
(37)	أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب.					
(38)	أحث المعلمين على استخدام التقنيات التربوية.					
(39)	أساعد المعلمين في إعداد وسائل تعليمية.					
(40)	أحرص على توفير الوسائل التعليمية الحديثة للمدرسة.					
(41)	أهتم بمعرفة حاجات الطلبة وأعمل على تلبيتها.					
(42)	أحتفظ بسجلات توثيقية تسهل متابعة شؤون الطلبة .					
(43)	أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة .					
(44)	أحث على ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه.					

المجال الخامس: التحصيل الدراسي :-

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
(45)	أزود الطلبة المتميزين بنماذج اختبارات محلية ودولية.					
(46)	أحث المعلمين على عمل اختبارات تشخيصية.					
(47)	أشرف على تحليل الاختبارات وتحديد نقاط الضعف .					
(48)	أساعد المعلمين في توظيف خطط علاجية هادفة.					
(49)	أنمي شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى الطلبة.					
(50)	أشجع الطلاب المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية.					
(51)	أحث المعلمين على تيسير تعلم الطلبة .					
(52)	أربط بين تحصيل الطلبة وكفاية المعلمين في التدريس.					
(53)	أركز مع المعلمين على العوامل المرتبطة بتحصيل الطلبة.					

المجال السادس: الأنشطة التربوية اللاصفية:-

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
(54)	أعزز الأنشطة الثقافية التي يظهر فيها الطلبة مهاراتهم.					
(55)	أشجع عقد لقاءات مع الطلبة للتعرف على اهتماماتهم.					
(56)	أصدر شهادات تقدير للطلبة المتميزين.					
(57)	أحرص على تفعيل عمل اللجان المدرسية للإشراف على الأنشطة اللاصفية .					
(58)	أشرف على النشاطات اللاصفية.					
(59)	أساعد على تهيئة الجو المدرسي لتنفيذ الأنشطة اللاصفية.					
(60)	أحث المعلمين على اكتشاف هوايات الطلبة وتنميتها.					
(61)	أعمل على دعوة أصحاب الكفايات لعقد ندوات ثقافية					
(62)	أشجع على إصدار مجلات تعزز الأنشطة اللاصفية.					
(63)	أخطط لإحياء المناسبات الدينية والوطنية .					

المجال السابع: العلاقة مع المجتمع المحلي:-

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
(64)	أحرص على تشكيل مجلس أولياء الأمور .					
(65)	أرحب باقتراحات أولياء الأمور وأرائهم .					
(66)	أحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم .					
(67)	أهيئ فرصاً للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي.					
(68)	أطلع أولياء الأمور على ما تقوم به المدرسة من أنشطة.					
(69)	أشجع على تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي .					
(70)	أدعم مشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي.					
(71)	أدعو إلى عقد لقاءات هادفة لأولياء الأمور.					
(72)	أعمل على الإفادة من خبرات أولياء الأمور من ذوي الاختصاص.					
(73)	أشجع على العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي.					
(74)	أهتم بدور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي.					
(75)	أعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة.					

ا لسؤال المفتوح :

*** ما سبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة ؟**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د محمود خليل أبو دف	أصول تربية	الجامعة الإسلامية – غزة
2.	د. محمد عثمان الأغا	أصول تربية	الجامعة الإسلامية – غزة
3.	د. عليان عبد الله الحولي	أصول تربية	الجامعة الإسلامية – غزة
4.	د. حمدان شحدة الصوفي	أصول تربية	الجامعة الإسلامية – غزة
5.	د. سليمان حسين المزين	أصول تربية	الجامعة الإسلامية – غزة
6.	د. رائد حسين الحجار	أصول تربية	جامعة الأقصى
7.	د. ناجى رجب سكر	أصول تربية	جامعة الأقصى
8.	د. سهيل رزق ذياب	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس المفتوحة
9.	د. إسماعيل صالح الفرا	أصول تربية	جامعة القدس المفتوحة
10.	د. هيفاء فهمي الأغا	أصول تربية	وزارة التربية والتعليم
11.	د. رياض يوسف سمور	أصول تربية	وزارة التربية والتعليم
12.	د. جمال كامل الفليت	مناهج وطرق تدريس	مديرية التربية والتعليم -الوسطى
13.	د. اسعد عطوان	مناهج وطرق تدريس	مديرية التربية والتعليم -الوسطى
14.	د. محمد أبو ملوح	مناهج وطرق تدريس	مركز القطان للتطوير التربوي
15.	د. مها برزق	مناهج وطرق تدريس	مركز القطان للتطوير التربوي