الجامعة الإسلامية – غزة
عمادة الدراســـات العليا
كـــلـــيـة التـــربيـــة
قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله

إعداد الطالب

فايز أحمد سليم صالحة

إشراف الأستاذ الدكتور

فؤاد علي العاجز

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية

١٤٣١هـ – ٢٠١٠م

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

﴿ للّذين أَحسنُوا الحُسنَى وزِيادَةٌ ولا يَرهَقُ وجُوهَهُم قَتَرٌ
ولا ذِلَّةٌ أُولئك أَصحَابُ الجنَّةِ هُم فيها خَالدُون ﴾

{ يونس : ٢٦ }

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

إهداء

إلى روح والدتي الطاهرة

إلى روح والدي الغالي

إلى إخوتي وأخواتي الأفاضل

إلى زوجتي الكريمة

إلى أبنائي وبناتي الأحباء

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول المحبة المبعوث رحمة للعالمين .

انطلاقاً من قول المصطفى – صلى الله عليه وسلم – : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، فإنه من دواعي سروري أن أخط هذه الكلمات ؛ لأتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل لكل من كان عوناً لي وسنداً في إخراج هذا العمل المتواضع،وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور(فؤاد العاجز) ؛ لرعايته لي في دراستي وبحثي ، ولمساعدته في التغلب على العقبات من خلال التواصل الفعال ، ولتوجيهاته القيمة التي أدت إلى إخراج هذا العمل في صورته الحالية .

ومن باب الاعتراف بالفضل لأصحاب الفضل أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الصرح العلمي الشامخ – الجامعة الإسلامية – بغزة / متمثلة بعمادة الدراسات العليا ، التي أتاحت لي فرصة الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا ، ملتقى الأئمة والعلماء ، ومقدمة العون لخدمة طلبة الدراسات العليا .

كما أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية ، وأخص بالذكر قسم أصول التربية ؛ لما قدموه من جهد كبير وعلم نافع خلال سنتي الدراسة ، كما أتقدم بالشكر العميق إلى جميع الأساتذة المحكمين الاستبانة ، وأخص بالذكر الدكتور(محمود الحمضيات) الذي كان يقدم لي النصح والعون أولاً بأول خلال دراستي وبحثي

وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للجنة المناقشة داخليا الأستاذ الدكتور عليان عبد الله الحولي و خارجياً الدكتور صهيب كمال الأغا اللذين شرفاني بقَبول مناقشة الدراسة ، ولدورهم الكبير في إثراء الدراسة من علمهم و خبرتهم .

وأخيراً أدعو الله العظيم ، رب العرش الكريم أن أكون قد وفقت في تحقيق الهدف المنشود من هذه الدراسة ، فهذا جَهد بشري يعتريه ما يعتري أي جهد آخر ، فإن أصبت فمن الله تعالى ، وإن قصرت فمن نفسي ومن الشيطان ، وتلك سمة البشر ، فحسبي القول أني اجتهدت ، وصدق رسول الله – صلى الله عليه و سلم– فيما قال : " من اجتهد فأخطأ فله أجر ، ومن اجتهد فأصاب فله أجران " .

وأختم بقول من قال : " أبى الله أن يتم إلا كتابه "

والله ولي التوفيق

الباحث / فايز أحمد صالحة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
قرآن كريم	أ
إهداء	ب
شكر وتقدير	ج
المحتويات	د
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ط
الملخص	ي
Abstract	ل
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١
مقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٦
أهداف الدراسة	٧
أهمية الدراسة	٧
حدود الدراسة	٨
مصطلحات الدراسة	٨
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	١١
أولاً:مركز التطوير: نشأته و تطوره ودوراته وطرقه	١٢
١- إنشاء معهد التربية	١٢
٢- معهد التربية وتعزيز الهوية الثقافية الفلسطينية	١٣
٣- معهد التربية وأثره في الوطن العربي	١٤
٤-فلسفة المعهد و الأسس الرئيسية لعمليات التدريب في أثناء الخدمة	١٧
٥-طرق مركز التطوير التربوي في التدريب	١٨
٦-المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط	١٨

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٧-عناصر المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط	١٩
- أساليب ووسائط التدريب المباشر	١٩
- أساليب ووسائط التدريب غير المباشرة	٢١
٨-مزايا المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط	٢١
٩-وحدتا مركز التطوير التربوي و أقسامه	٢٢
١٠-البرامج التدريبية لدورات التربية أثناء الخدمة	٢٣
ثانياً:مهمات مدير المدرسة	٢٨
١-المهمات الإدارية لمدير المدرسة في وكالة الغوث بغزة	٢٩
٢-المهمات الإشرافية لمدير المدرسة	٣٥
٣-المهارات الإدارية لمدير المدرسة	٤٠
٤-صفات مدير المدرسة	٤٤
٥-العوامل المؤثرة في شخصية مدير المدرسة	٤٥
٦-الشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة	٤٦
ثالثاً:مجالات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث	٤٨
المجال الأول: التخطيط	٤٨
المجال الثاني: التنظيم	٥٣
المجال الثالث:الاتصال	٥٥
المجال الرابع: اتخاذ القرارات و حل المشكلات	٦٤
المجال الخامس: الرقابة	٦٦
معوقات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث	٦٧
الموضوع	**الصفحة**
الفصل الثالث : الدراسات السابقة	٦٩
أولاً : الدراسات المحلية والعربية	٧٠
ثانياً : الدراسات الأجنبية	٨٦

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات	٩٦
منهج الدراسة	٩٧
مجتمع الدراسة	٩٧
عينة الدراسة	٩٨
أداة الدراسة	٩٨
صدق الاستبانة	١٠٠
ثبات الاستبانة	١٠٧
المعالجات الإحصائية المستخدمة	١٠٨
الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشتها	١٠٩
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	١١٠
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	١٢٥
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	١٣٣
توصيات الدراسة	١٣٥
مقترحات الدراسة	١٣٧
المراجع	١٣٨
أولاً : المراجع العربية	١٣٨
ثانياً : المراجع الأجنبية	١٤٧
الملاحق	١٥٠

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
١	أعداد مديري المدارس بوكالة الغوث بغزة موزعة حسب الجنس للعام الدراسي ٢٠٠٩م/٢٠١٠م.	٩٧
٢	وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات.	٩٨
٣	عدد فقرات استبانة الدراسة حسب المجال.	١٠٠
٤	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول " التخطيط "	١٠١
٥	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني " التنظيم ".	١٠٢
٦	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث " الاتصال و التواصل ".	١٠٣
٧	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع " اتخاذ القرارات و حل المشكلات".	١٠٤
٨	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال الخامس " الرقابة و التقويم ".	١٠٥
٩	معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة.	١٠٦
١٠	معامل الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل .	١٠٧
١١	معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك الاستبانة ككل .	١٠٨
١٢	يبين مستوى النسبة المئوية لدرجة استجابة أفراد العينة للاستبانة.	١١٠
١٣	يبين التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة(ن=١٩٧)	١١١
١٤	يبين التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول "التخطيط" (ن=١٩٧)	١١٣
١٥	يبين التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني " التنظيم " (ن=١٩٧)	١١٦
١٦	يبين التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث " الاتصال و التواصل" (ن=١٩٧).	١١٨

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

١٧	يبين التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع " اتخاذ القرارات و حل المشكلات" (ن=١٩٧).	١٢٠
١٨	يبين التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس " الرقابة و التقويم " (ن=١٩٧).	١٢٢
١٩	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة" ت "لاستبانة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) (ن= ١٩٧)	١٢٥
٢٠	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة" ت "لاستبانه الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس – ماجستير فما فوق)(ن= ١٩٧).	١٢٧
٢١	مجموع المربعات ودرجات الحرية و متوسط المربعات و قيمة"ف"و مستوى الدلالة لحساب الفروق لمتوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (١-٥،٥-١٠،أكثر من ١٠سنوات) (ن= ١٩٧).	١٢٩
٢٢	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة" ت "لاستبانه الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي(علمي- أدبي)(ن= ١٩٧)	١٣١
٢٣	اقتراحات أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح.	١٣٣

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	معهد التربية وعلاقته بمركز التطوير .	١٦
٢	المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط .	١٨
٣	المراحل الأساسية لبناء الخطة المدرسية بمدارس وكالة الغوث .	٥١

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	الاستبانة في صورتها الأولية	١٥١
٢	الاستبانة في صورتها النهائية .	١٥٥
٣	أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة .	١٥٩
٤	طلب تحكيم الاستبانة .	١٦٠
٥	تسهيل مهمة الباحث .	١٦١
٦	برنامج دورة الإدارة المدرسية للعام الدراسي٢٠٠٩/٢٠١٠ م	١٦٢

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة أنفسهم و سبل تفعيله ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:-

١- ما درجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة – التخصص الأكاديمي) ؟

٣- ما سبل تفعيل دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم استبانة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي :

١- التخطيط: ويحتوي عشر فقرات.

٢- التنظيم: ويحتوي عشر فقرات.

٣- الاتصال: والتواصل ويحتوي عشر فقرات.

٤- اتخاذ القرارات وحل المشكلات: ويحتوي عشر فقرات.

٥- الرقابة و التقويم :ويحتوي عشر فقرات.

وتم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على محكمين وخبراء ، وقياس صدق الاتساق الداخلي كما تم التأكد من ثباتها بطريقة التجزئة النصفية و بطريقة ألفا كرونباخ و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة و البالغ عددها (٢٢١) مدرسة و هم يمثلون عينة الدراسة أيضا وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة ، وقد استجاب منهم (٩٠%) ، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- يقوم مركز التطوير التربوي بممارسة دوره بدرجة كبيرة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس – المؤهل العلمي– التخصص الأكاديمي).

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة)لصالح أفراد العينة الأكثر خدمة.

وبناء على النتائج سالفة الذكر في هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

١ – استمرار المركز في القيام بدوره مع تعزيز هذا الدور من خلال زيادة الدعم المادي وتوفير التسهيلات للقيام بهذا الدور وإعطاء المركز صلاحيات أكثر و أوسع مما هي عليه في الوقت الحالي .

٢ – زيادة اهتمام البرنامج بتعزيز مهارات الرقابة والتقويم لأداء المعلمين من خلال عقد الدورات التدريبية والورشات التربوية لمديري المدارس ومديراتها ؛ لتنمية هذه المهارات والتطبيق العملي لأساليب التنبؤ المختلفة.

٣ - أن يتضمن برنامج الحلقات التدريبية لمديري المدارس تفعيل استخدام الحاسوب في تنظيم البيانات ، لكي يتم الاستفادة منها في ممارسة عملية التخطيط والتزود بالإحصائيات الكمية والنوعية واستخدامها في المعالجات الإحصائية ؛ لتسهم في دراسة الواقع واتخاذ القرارات المناسبة.

٤ – أن يوظف المركز مهارات التواصل الفعال في إدارة المدرسة وتنظيم علاقاتها الداخلية مع جميع العاملين والعمل على تنسيق الزيارات التبادلية بين المعلمين من خلال الخطط التي يتم إعدادها.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

Abstract

This study aimed at answering the following major question:
-What is the role of the educational Development Center in developing the administrative performance of school principals in the UNRWA schools in Gaza's governorates through the perspective of school principals themselves?
-And the following minor questions emanated from the above major one:

١-What is the degree of doing the E.D.C its role in developing the administrative performance of school principals in the UNRWA schools in Gaza's governorates?

٢- Are there differences with statistical significance at the level of significance (٠,٠٥ ≤ a) among the estimated means of the study sample to the extent of doing the Educational Development Center in the UNRWA, Gaza , its role in developing the administrative performance of school principals in the UNRWA schools in Gaza's governorates attributed to the variables of the study (sex - qualifications - years of service - academic specialization)?

٣- What are the activation ways of the role of the E.D.C in developing the administrative performance of school principals in the UNRWA schools in Gaza's governorates?
-And to achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive analytical approach and he designed a questionnaire consisted of ٥٠ items distributed on five fields:

١- Planning.

٢-Organizing.

٣-Communicating and interacting.

٤-Decision making and problem solving.

٥-Monitoring and evaluation.

- The validity of the questionnaire as well as its stability, have been confirmed by displaying it on juries and experts,.
The questionnaire has been distributed on all school principals in the UNRWA schools in Gaza (٢٢١), and (٩٠%) of them have responded. And to remedy the data statistically, the statistical packages (SPSS) and (EXCEL) Programs have been used.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

-The study reached to these results:

١-The E.D.C is doing its role substantially in developing role in developing the administrative performance of school principals in the UNRWA schools in Gaza's governorates.

٢-There are no differences with statistical significance at the level of significance

(٠,٠٥ ≤ a) among the estimated means of the study sample to the extent of doing the Educational Development Center in the UNRWA, Gaza , its role in developing the administrative performance of school principals in the UNRWA schools in Gaza's governorates attributed to the variables of the study (sex - qualifications - years of service - academic specialization).

٣-There are differences with statistical significance at the level of significance

(٠,٠٥ ≤ a) among the estimated means of the study sample to the extent of doing the Educational Development Center in the UNRWA, Gaza , its role in developing the administrative performance of school principals in the UNRWA schools in Gaza's governorates attributed to the variables of the study (years of service).

-According to the results mentioned in this study, the researcher recommends the following:

١-The Center should continue its role with reinforcing this role by increasing the financial support and providing more facilities to do this role and giving the center more and wider powers than it is at the moment.

٢-The center should increase its attention on reinforcing the monitoring and evaluating skills of teachers' performance by holding training courses and educational workshops to school principals to develop these skills and using the different methods practically.

٣-The training courses program for school principals should include using the computer in organizing and analyzing the data, and constructing a database and employ it to get benefit from it in planning process practices and supplying with quantitative and qualitative statistics and use them in the statistical remedies in order to help in studying the reality and make the suitable decisions.

٤-The center should employ the effective communication skills with school administrative and organizing its internal relations with the staff members. And working on coordinating the exchange visits among the school staff through prepared plans.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة /

يشهد العالم الآن سلسلة من التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية حصيلة عالم مختلف تماماً عما كان عليه منذ سنوات قليلة ، حيث أصبح كل شيء حولنا الآن على غير ما تعودنا عليه في الأيام الماضية.

فالتطورات العلمية تتسابق لتحل مشكلات العالم ، ولتوفر خدمات جديدة ومتطورة لم يكن الإنسان يحلم بها ، فقد أخذت الدول تتحالف في تكتلات إقليمية تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية ، فالكل في سباق جدي سلاحه العلم والتكنولوجيا والإدارة الحديثة المبنية على العلم والبحث الموضوعي للوصول إلى أفضل سبل استخدام الموارد لتحقيق الأهداف.

إن السعي لتحقيق التنمية للمجتمع والارتقاء بكفاءة الأفراد إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة في حل المشكلات وتخطيط وتنظيم الأداء.

لقد أخذت دول العالم المختلفة ، وبخاصة الدول النامية تواجه في العصر الحديث تحديات أساسية تدور كلها حول كيفية تحقيق مستويات عالية من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأبنائها والحفاظ على مركزها في مجتمع الدول ، من خلال التفاعل الإيجابي مع غيرها من الدول التي سبقتها في مجالات التطوير العلمي والتقني والإنتاجي ، وتسعى المجتمعات المختلفة إلى تحقيق غايات وأهداف اقتصادية أو اجتماعية من خلال الاستغلال المنظم للموارد المتاحة (مادية وبشرية) ، والعمل على تنمية المزيد من تلك الموارد (عاشور،٢٠٠٢ :١).

فالإدارة تعتبر أداة تطوير المجتمع ، حيث تعمل على تقدمه ورفاهيته باستغلال الطاقات والإمكانات المتوافرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن ، فما حدث في التاريخ من ثورات وانقلابات كالانقلاب الصناعي وما صاحبه من تقدم تكنولوجي ، إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدثت فيها.
(الدويك،١٩٩٨ :١٨).

وتولي الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتماماً كبيراً بالتربية ، وذلك استناداً للدور الفاعل الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورقيها ، فالتربية أصبحت الآن من أهم الوسائل التي تستعين بها كافة الدول في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم.

وحتى تحقق التربية ثمارها ، فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، فالإدارة تمثل عنصراً حيوياً للغاية في ترجمة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الأفكار والنظريات التربوية ، وجعلها أمراً واقعياً حقيقياً ، لذا فقد يجوز القول بأن نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية ، ومن هذا المنطلق يميل كثيرون إلى الاعتقاد بأن تدني الأداء الإداري في التربية قد يكون السبب الرئيس خلف إخفاق التطبيقات التربوية في الميدان (آل حفيظ، ١٩٨٨: ١٠).

لقد تطور علم الإدارة مع تطور العصر، " فالإدارة اليوم هي إدارة تغيير، حيث ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة ، وترتبط بالحاضر وتحدياته السافرة، كما أنها إدارة المستقبل وما يطرأ عليه من آمال وآلام بسبب الضغوط التي يعكسها التغيير كنتيجة واستمرارية للحياة (عامر، ١٩٩٢ :١١).

والإدارة بشكل عام تشمل عدة عمليات متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض ، ومن أهم هذه العمليات: التخطيط ،والتنظيم، والتنسيق، والإشراف ،والرقابة، والمتابعة،والتقويم، وجوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القرارات الرشيدة ، ثم تحويل هذه القرارات إلى واقع فعال من خلال جودة العمليات ، وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية ، ومن خلال المدرسة تسعى الدولة لتحقيق أهدافها العامة لمواجهة التحديات والمتغيرات في جميع نواحي الحياة الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية ، ولذلك تطور دور الإدارة المدرسية تمشياً مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، "ويدل استقراء التاريخ على قاعدة ذهبية مؤداها أن كل تطور في التعليم قوامه تطور في إدارته (الشرقاوي، ٢٠٠١ :١٦٦) .

وجراء هذا التطور المعرفي والتقني الكبير شهدت الإدارة المدرسية تغيرات كبيرة اتضحت في تغيير أهدافها واتساع مجالاتها ، فلم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة والأعمال الروتينية وفق كيانات محددة ، بل أصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية في آن واحد ، وتعني بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية ، وما يتصل بالطلاب والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي بالإضافة إلى أنها عملية إنسانية تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، حيث إن التربية الحديثة تهدف إلى استثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة ، وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع ، ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة فهي بحاجة إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة ؛ لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد بشري وبأدنى تكلفة ، وفي أقصر وقت ممكن (عبود و آخرون ،١٩٩٤ :٨٥) .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ولكي تزداد فاعلية الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها ، فمن الضروري مراعاة تطبيق بعض المبادئ والأسس الهامة مثل:"الإدارة الهادفة، والإدارة الديمقراطية ، والقيادة الجماعية ، والعلاقات الإنسانية الطيبة ، والكفاءة في الأداء (أحمد و آخرون، ١٩٩٨ :٥٣) ولأن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة ، فقد تطور دوره لينسجم مع متغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة ، التي تنظر إلى مدير المدرسة كقائد فعال يتصف سلوكه القيادي بالديمقراطية والحيوية والمرونة ، وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات ، وكذلك مساعدة الموظفين في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، هذا بجانب تركيزه على الإنتاجية والعمل على استمرار زيادتها(العجمي،٢٠٠٠ :٧٣) .

" وليس هناك من شك في الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في التأثير في المدرسة في مختلف جوانبها ، وكثيراً ما يعتبر سلوك هذا المدير معياراً يقاس به عمل المجموعة البشرية التي تتكون منها المدرسة " (ثيروري، ١٩٨٢ :٩٥) .

و للخطورة وللأهمية التي يحتلها منصب المدير ، فإنه لابد أن يحسن اختيار من يتولاه ويحسن إعداده وتدريبه وتوجيهه ، ومن هنا فقد دعت مؤتمرات تربوية دولية عدة إلى الاهتمام بموضوع الإدارة وضرورة تقويم القائمين على الإدارة التربوية ، وتزويدهم بالمهارات الأساسية ، والدفع بهم إلى أقصى أنواع الممارسة احترافاً ومهنية ، مما يعود بالنفع على أركان العملية التربوية .

وقد ازداد الاهتمام بين الأوساط التربوية لدور المدير ، ومقومات نجاح هذا الدور، وأصبح من واجب المسئولين عن التربية والتعليم ، أن يوفروا لهؤلاء المديرين "الوسائل والآليات المناسبة لحصولهم على الإمكانات اللازمة لقيامهم بدورهم المتطور والمتغير في ميدان الإدارة المدرسية ، مما يستلزم التدقيق العميق في أسس اختيار هؤلاء المديرين .

وللتدريب دور مهم في التطوير ومواكبة كل ما هو جديد ، ومن فوائد التدريب أنه يعدل الأداء، فيحدث التعلم بسرعة وكفاية ، ويؤدي إلى تثبيت المهارات التي يتم اكتسابها من خلاله ، وللتدريب مستويات عدة منها ما هو قبل العمل الميداني وهو الإعداد المبكر للمهنة ، ومنها ما هو أثناء الخدمة .

ويعتبر التدريب أثناء الخدمة من أهم أنواع التدريب وأكثرها إيجابية ، حيث إنه ينصب على حل المشكلات التي تقع جراء عملية التطبيق ، ويكون المتدرب على اطلاع على مجال عمله ، وهو يعزز قدرته على الإفادة ، ويحقق أعلى مردود يرجى من التدريب ، ومن أبرز مميزات التدريب أثناء الخدمة ، تأهيل متسارع في مهارات العمل ، واستخدام وسائل وأساليب حديثة وتكنولوجيا المعلومات ، لتنشيط مهارات العاملين ، والتربية المستديمة ، وتزويد المتدربين بالعلوم والمهارات والمعارف المستجدة في التخصص ، ونتائج البحوث الجديدة التي

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

تسهم في حل المشكلات ، وتحسين جو العمل في المؤسسات عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين بخلق جو تنافسي ، وتقديم برامج تنشيطية للعاملين القدامى ، وخلق شعور بالتجديد ومواكبة المتغيرات .

وعلى الصعيد الفلسطيني فقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث المختلفة حول تدريب مديري المدارس و طرق تدريبهم منها دراسة الزميلي(٢٠٠٥) وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية نجحت الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة أظهرت النتائج حسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية أظهرت نجاح الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات دراسة مسلم (٢٠٠٤) أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف الشؤون الإدارية أن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار، ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة في الاجتماعات ودراسة مقبل (٢٠٠٤) 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 والإشراف الشامل و بناء الفرق المدرسية ، الشفافية ، التفويض و التعامل مع المجتمع المحلي، توكيد الذات لتيسير التعليم والتعلم و دراسة أبو سمك (٢٠٠٣) إسهام البرنامج التدريبي في رفع الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس المشاركين في البرنامج بدرجة كبيرة -.عدم تحديد مديري المدارس لاحتياجاتهم قبل التدريب وعدم مشاركة مديري المدارس أو اطلاعهم على خطة البرنامج قبل تنفيذها و دراسة حلس (٢٠٠٢) وكشفت نتائج الدراسة عن وجود بعض جوانب القصور في البرنامج منها عدم وضوح أهداف البرنامج التأهيلي لدورات الإدارة المدرسية وكثرة الأعباء المدرسية على النظار، إضافة إلى أعباء البرنامج التأهيلي وقلة كفاءة المدربين، ومنفذي البرنامج التأهيلي لدورات الإدارة المدرسية ودراسة العمري (١٩٩٩) وبّينت نتائج هذه الدراسة بالنسبة إلى مدة التدريب إن أفضل خيار لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في قطاع غزة أن تكون عاماً كاملاً أما بالنسبة إلى وقت التدريب فقد كان أفضل خيار لدى أفراد العينة أن يكون خلال العام الدراسي، أما بالنسبة إلى أماكن التدريب فقد كان أفضل خيار أن يكون مكان التدريب مركز التطوير التربوي في غزة، أما بالنسبة للمدربين فان اغلب أفراد العينة اختاروا أن يكون المدربون من الخبراء المختصين في تدريب المتدربين .

يبذل مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة منذ إنشائه جهداً كبيراً لتحقيق التحسين النوعي للنظام التعليمي من خلال تطبيق الاتجاهات التربوية المعاصرة والحديثة ، و يعمل

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

المركز على تحسين كفايات مديري المدارس وتطويرها في النواحي الإدارية والفنية من خلال ورش العمل و الدورات ، ومن هنا جاء الاهتمام بالتعرف على دور مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظات غزة.

مشكلة الدراسة :-

يلعب مركز التطوير التربوي دوراً كبيراً في برامج التدريب أثناء الخدمة ويشرف على دورة كاملة مدتها عام لمديري المدارس من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة.

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:-

١- ما درجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس – المؤهل العلمي – الخدمة – التخصص الأكاديمي) ؟

٣- ما سبل تفعيل دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة ؟

فرضيات الدراسة:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فما فوق).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة (١-٥سنوات ،٥- ١٠سنوات ،أكثر من ١٠ سنوات).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (علمي ، أدبي).

أهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها إلى ما يلي :

١- تحديد دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة.

٢- الكشف عن الفروق في أراء عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة ، والتي تعزى للمتغيرات التالية(الجنس – المؤهل العلمي – الخدمة – التخصص الأكاديمي).

٣- تقديم مقترحات لتفعيل دور مركز التطوير التربوي لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة.

أهمية الدراسة :-

- تنبع أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث ، حيث يلعب هذا المركز دوراً مهماً في تدريب العديد من القيادات التربوية (مشرفين – مديري مدارس – معلمين)، ولأهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية ، وما تم من تطوير كبير في مجال الإدارة التربوية في الجانبين الفني والإداري والاهتمام المتزايد في تحسين أداء مديري المدارس تبعاً لازدياد المهام والمسؤوليات والواجبات المنوطة بهم لذا فإن هذه الدراسة قد تفيد.

- المسئولين التربويين بوكالة الغوث الدولية من أجل تطوير ورفع كفاءة دور مركز التطوير التربوي.

- مديري المدارس من خلال تشجيعهم على الاطلاع على المواد التي يقدمها مركز التطوير التربوي ، و الاستفادة منها.

- المعلمين من خلال اطلاعهم على طبيعة عمل المدير في المدرسة والمهام والواجبات المعطاة على عاتقه ؛ من أجل مساعدة المعلمين لمدرائهم على أداء هذه المهام على أكمل وجه.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

حدود الدراسة :

١- الحد الموضوعي (الأكاديمي)

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجه نظر مديري المدارس أنفسهم.

٢- الحد المكاني

محافظات غزة.

٣- الحد المؤسساتي

تم تطبيق هذه الدراسة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

٤- الحد الزماني

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٠٩م – ٢٠١٠م

٥- الحد البشري

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظات غزة ، والذين حصلوا على دورات تدريبية في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث.

مصطلحات الدراسة :

- مركز التطوير التربوي

هو مركز يقوم بتقديم خدمات تعليمية و تدريبية لجميع العاملين في سلك التربية و التعليم في وكالة الغوث بغزة ، وقد تم تأسيس هذا المركز في شهر ديسمبر من عام ١٩٦٣م كمشروع مشترك بين اليونسكو والأونروا بتمويل من الحكومة السويسرية ؛ لتلبية حاجات ملحة للنظام المدرسي والارتقاء بنوعية التعليم الذي يتلقاه أبناء اللاجئين الفلسطينيين في مدارس الوكالة.(طرخان،١٩٩٩ :٤).

- وكالة الغوث الدولية (الأونروا)

هي مؤسسة دولية تمولها هيئة الأمم المتحدة بقرار من مجلس الأمن الدولي، وتم تأسيسها بناءً على قرار الجمعية العمومية (٤/٣٠٢) في شهر كانون أول (١٩٤٩م) ، وبدأت أعمالها في شهر أيار(١٩٥٠م) ، وقد تم التوصل لاتفاقية بخصوص عمل الأونروا في قطاع غزة في (١٢ أيلول١٩٥٠ م) مع مصر التي كانت تدير قطاع غزة قبل حزيران (١٩٦٧م) ، وتشمل الأنشطة الرئيسة لوكالة الغوث : " توفير خدمات التعليم، والصحة، والإغاثة،والرعاية الاجتماعية

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

للاجئين المسجلين والمستحقين للخدمات والذين شردوا من ديارهم بعد اغتصاب فلسطين عام (١٩٤٨م) (درباس ،١٩٩٤ :٢٥) .

و يعرفها الباحث إجرائيا وكالة الغوث مؤسسة دولية تابعة لهيئة الأمم المتحدة تعنى بشؤون اللاجئين الفلسطينيين التربوية و الاجتماعية و الصحية.

- مدير المدرسة:

هوالشخص المكلف بإدارة المدرسة في الشؤون الإدارية والفنية بالاستثمار الأقل للإمكانات البشرية ممثلة في الإداريين والمعلمين والطلبة ، والإمكانات المادية المتمثلة في البناء المدرسي وما يحتويه من أدوات ووسائل وتجهيزات لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة .

(الهباش ، ٢٠٠٢: ١١)

ويعرفه الباحث بأنه : هو الشخص المعين من قبل دائرة التربية والتعليم التابعة لوكالة الغوث في محافظات غزة ليشغل هذه الوظيفة بمسؤولياتها الإدارية و الفنية في مدرسته ، و التي تبدأ صفوفها من الأول إلى التاسع ، وتعني الجنسين حيث وردت.

- التطوير:

عرف (عبد الغني النوري) التطوير بأنه: "البدء بما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى ، من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك" (النوري، ١٩٨٧: ٤٠).

كما عرفه (أحمد بدوى) بأنه: "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية." (بدوي، ١٩٨٤: ٢٧).

ويعرف الباحث التطوير إجرائياً بأنه: "إدخال كل جديد من أفكار أو اتجاهات أو برامج أو طرق، من أجل الارتقاء بالأداء الإداري لمديري المدارس، وإحداث تحسين ملموس في كفاءة الخدمات الإدارية التي يقدمونها".

الأداء:

عرف (محمد نصر) الأداء بأنه: "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل" (نصر، ٢٠٠٢: ٩٤).

كما عرفه (محمد عبد المحسن) بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" (عبد المحسن، ١٩٩٧: ٥).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ويعرف الباحث الأداء الإداري إجرائياً بأنه: "كافة الجهود والممارسات الإدارية التي يبذلها مدير المدرسة، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، وفي الوقت المناسب، وبالنوعية والكفاءة والفعالية المناسبة ، وفق معايير ومؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك".

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفصل الثاني
الإطار النظري

- أولاً: مركز التطوير التربوي نشأته وتطوره ودوراته وطرقه .
- ثانياً: مهمات مدير المدرسة .
- ثالثاً:مجالات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

أولاً:مركز التطوير التربوي نشأته و تطوره ودوراته وطرقه .

بعد نكبة (١٩٤٨م) وتشتت الشعب الفلسطيني في مشارق الأرض ومغاربها ، وقد انعكس هذا الوضع المتردي على التعليم أيضاً ، وعلى الإدارة المدرسية التي هي جزء من النظام التعليمي ، وبالتالي أصبح تعليم الفلسطينيين يخضع مباشرة للأنظمة السائدة في البلدان التي نزلوا فيها ، وقد أخضعوا بشكل غير مباشر لتلك الأنظمة عن طريق الوكالة الدولية التي أنشئت لإغاثتهم (الأنروا) ، والتي تميزت بصفتين في المجال التربوي هما : التوأمة و المهنية مع اليونسكو، وإتباع المناهج الرسمية المقررة للتعليم في البلدان المضيفة ، فكانت الوكالة مسؤولة عن النواحي الإدارية واليونسكو مسئولة عن النواحي الفنية (بشور ، ١٩٩٠ :٨٥).

في عام (١٩٥٠م) شرعت وكالة الغوث الدولية بافتتاح مدارس ابتدائية وإعدادية لأبناء اللاجئين الفلسطينيين في مختلف مناطق تجمعهم ، ونظراً لقلة عدد المؤهلين ولضآلة الرواتب المقدمة لهم آنذاك . اضطرت وكالة الغوث إلى قبول عدد كبير من هؤلاء المعلمين الذين يفتقرون إلى المؤهلات المناسبة لمهنة التعليم سواء أكانت تلك المؤهلات علمية أم تربوية . واستمر اتساع الفجوة بين التوسع الكمي والمستوى النوعي في المدارس التي تشرف عليها وكالة الغوث ، الأمر الذي شغل تفكير المسئولين في اليونسكو خاصة بعد ما كشفت دراسة أجريت في عام (١٩٦٣م) أن نسبة المعلمين المؤهلين أكاديمياً وتربوياً في وكالة الغوث لم تكن تتجاوز آنذاك ١٠% من مجموع المعلمين .

وفى أعقاب ذلك أصدرت الهيئة العليا للوكالة وثيقة رسمية تضمنت إنشاء معهد متخصص لإعداد المعلمين ، فكانت التوصيات التي تتضمنها تلك الوثيقة بمثابة حجر الأساس في إنشاء المعهد، وعلى الرغم من الضائقة المالية التي كانت تعانى منها وكالة الغوث في العام الدراسي(١٩٦٤/٦٣م) ، إلا أنها اتخذت قراراً باعتماد مشروع تجريبي لتدريب المعلمين أثناء الخدمة ، وذلك بمساعدة فنية مقدمة من الحكومة السويسرية الفيدرالية مع خبراء مختلفين من اليونسكو (طرخان،١٩٩٩: ٤).

٤- إنشاء معهد التربية :

وقد تم بعد ذلك صدور وثيقة رسمية للهيئة العليا للوكالة تضمنت أموراً كثيرة فيما يتعلق بإعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة ، ومن أهما ما يلي :

-إنشاء معهد متخصص مستقل تماماً عن معهد إعداد المعلمين قبل الخدمة .

-إن مفهوم إعداد المعلمين أثناء الخدمة يتطلب التوظيف الفعال للوسائط المختلفة.

-إن عدم مركزية موظفي الميدان تتطلب اختيار ممثلين للمعهد وتدريبهم وتكليفهم للإشراف على عملية إعداد المعلمين في الميدان ، وما تقتضيه الأمور من عقد الحلقات الدراسية الأسبوعية أو تنظيم الدورات الصيفية .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

– استخدام الوسائط السمعية والبصرية ،وكذلك إعداد ممثلي المعهد وتدريبهم على إنتاج بعض الوسائل التعليمية البسيطة (الدقاق، ١٩٨٤: ٧) .

وفى شهر كانون أول (ديسمبر) من عام ١٩٦٣م تم تأسيس معهد التربية كمشروع مشترك بين اليونسكو والأونروا بتمويل من الحكومة السويسرية ؛ لتلبية حاجات النظام المدرسي الملحة والارتقاء بنوعية التعليم الذي يتلقاه أبناء اللاجئين الفلسطينيين في مدارس الوكالة .

٥– معهد التربية وتعزيز الهوية الثقافية الفلسطينية :

لقد مضى على إنشاء معهد التربية عدة عقود قدم خلالها خدمات جليلة في تربية المعلمين وإعدادهم أثناء الخدمة ، حيث سعى المعهد من خلال برامجه التدريبية التربوية إلى تعزيز الهوية الثقافية للشعب الفلسطيني ضمن الإمكانات المتاحة وفى إطار برامجه ومجالات عمله ومسؤولياته التربوية والثقافية .

لقد أسهم معهد التربية في عمليات الاندماج الاجتماعي والوجداني بين الفلسطينيين ومن استضافهم من إخوانهم العرب ، وقد يسر من هذا الأمر ذلك التشابه الثقافي والحضاري ووحدة اللغة والتاريخ لأبناء الشعب الفلسطيني وأبناء الأمة العربية .

كما ساهم المعهد بصورة فعالة في إبراز الهوية الثقافية للشعب الفلسطيني والحفاظ عليها دون المساس بحقيقة أن هذا الشعب وثقافته جزء لا يتجزأ من الثقافة العربية و الإسلامية ، وقد انطلق معهد التربية نحو هذه الغاية من منطق علمي تربوي نفسي يؤمن بأن هذا الشعب الذي تعرض للجوء والنزوح له خصوصيات ثقافية ينبغي الحفاظ عليها وتعزيزها وإبرازها ، ومن هنا أولى المعهد اهتماماً للحاجة وللظروف الخاصة بأبناء الفلسطينيين في مواقع مدارسهم المنتشرة في الأقطار الخمسة.(طرخان، ١٩٩٩: ٤)

وقد عمل معهد التربية_ وما يزال يعمل_ من خلال برامج تربية المعلمين والعاملين التربويين التي يقدمها للمدارس التي تتولى تعليم أبناء الفلسطينيين على تعزيز الهوية الثقافية للشعب العربي الفلسطيني وبلورتها وصونها والحفاظ عليها ، وذلك ضمن إمكاناته المحدودة ، وفى إطار برامجه ومجالات عمله ومسؤولياته التربوية والثقافية ، كما ساهم معهد التربية إلى جانب المؤسسات الفلسطينية والعربية الأخرى ذات الصلة في الحفاظ على الهوية الفلسطينية وتجنيبها الذوبان والضياع ، فكان أحد الإبدال الثقافية الفعالة التي ساعدت في الحفاظ على الخصوصيات العربية الفلسطينية (بلقيس، ١٩٨٤: ١٥) .

ولقد عملت المواد التدريبية المطبوعة والمرئية والمسموعة التي أنتجها المعهد على تعزيز انتماء المتدربين الفلسطينيين إلى المحيط العربي و الإسلامي وعلى تسليط الضوء على تاريخ فلسطين وجغرافيتها .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ولا يفوتنا في هذا الصدد أن نشير إلى دور مجلة (المعلم / الطالب) وما تناولته على صفحاتها من دراسات وبحوث ومقالات وصور أولت اهتماماً بارزاً لخصوصيات الثقافة الفلسطينية ، بل وأفردت أبواباً ثابتة وأعداداً خاصة ركزت على محاور خاصة في الثقافة الفلسطينية .

٦- معهد التربية وأثره في الوطن العربي :

من حق الأجيال الجديد من المتدربين و المتدربات أن تعرف أن معهد التربية ، إضافة إلى دوره الكبير في تدريب الآلاف من التربويون العاملين في وكالة الغوث ، قد تجاوز هذا الدور؛ ليمتد نشاطه إلى أقطار عديدة من هذا الوطن العربي .

وقد عبرت دول عربية عديدة ومنظمات دولية عن اهتمامها بالخبرات المتراكمة والمتنامية لمعهد التربية ، فاستجاب المعهد لطلبات من أقطار عربية ومنظمات دولية (اليونسكو- اليونيسيف - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) بإنشاء وحدة خارجية عام ١٩٧١م عرف باسم (وحدة اليونسكو للخدمات الخارجية) تخصصت بقيام المعهد بتقديم خدمات فنية للمشروعات العربية التدريبية طوال عقد السبعينات .

واستفادت من خدمات المعهد أقطار عديدة منها : الأردن و السودان و اليمن و البحرين و عمان و السعودية و الإمارات و العراق و سوريا و لبنان وذلك بأشكال مختلفة تمثلت في دورات أساسية لمعلمي المرحلة الابتدائية ، ودورات لمعلمي المرحلة الإعدادية ، ودورات إنعاشية لمعلمي المرحلة الابتدائية ، إضافة إلى تدريب على مشروعات تدريبية ، علاوة على الزيارات الاستطلاعية الاستشارية التي يقوم بها مسؤولون ومدربون في المعهد لعدد من الأقطار العربية ، كما نظم المعهد عدة مؤتمرات تدريبية / تربوية استفاد منها متدربون وقيادات تربوية من الأقطار العربية التي أوردناها أعلاه .

وعلى الرغم من التقدم الذي حققته الأقطار العربية فيما بعد في مجالات التربية والتدريب بامتلاكها مراكزها و أجهزتها التدريبية الخاصة إلا أن المعهد يبقى جهة مرجعية موثوقة للكثير من المعنيين بشؤون التربية والتدريب وأصحاب الأعمال والمهن الحرة نظراً لخبراته النوعية التربوية التدريبية المتراكمة في الساحة العربية (طرخان ١٩٩٩: ٥-٦).

عقود كثيرة مضت على تأسيس معهد التربية التابع للأونروا و اليونسكو منذ (١٩٦٤م) أمضاها جميعها في خدمة نظام التربية و التعليم الذي ترعاه وكالة هيئة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين وتشغيلهم (الأونروا) وتديره لمصلحة أبناء الفلسطينيين في مناطق عملها الخمس ، كما قدم المعهد خدمات جليلة وواسعة لحركة تربية المعلمين أثناء الخدمة على مستوى الوطن العربي و المنطقة بأكملها ، وذلك من خلال ما كان يقدمه قسم (الخدمات

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الخارجية) فيه لدول المنطقة التي كانت تطلب المعونات والاستشارات الفنية في مجال تربية المعلمين (بلقيس،١٩٨٤: ١٥).

إنشاء مركز التطوير التربوي :

من أجل تنفيذ البرامج التدريبية في الميادين قامت دائرة التربية والتعليم بإنشاء مراكز التطوير التربوي في الميادين، حيث تم إنشاء مركز في الأردن و أخر في غزة في عام (١٩٧٤م) ، ثم أقيمت ثلاث مراكز أخرى في كل من سوريا ولبنان و الضفة الغربية في عام (١٩٨٠م)، وكان الهدف الرئيس لإنشائها تحقيق التحسين النوعي للنظام التعليمي في كل ميدان من خلال قيامها بتطبيق الاتجاهات المعاصرة والحديثة والعمل على توظيف مصادر التعلم إلى أقصى حد ممكن بغية تحسين نوعية التعلم لأبناء اللاجئين الفلسطينيين .

وتمثل مراكز التطور التربوي الآلية الفنية لتحقيق غايات دائرة التربية والتعليم في الرئاسة العامة في المجالات الرئيسة التالية :

١- توفير فرص التدريب أثناء الخدمة للهيئات التربوية من خلال الإشراف على تنفيذ دورات معهد التربية بشكل رئيس ، وتنظيم الدورات التدريبية القصيرة والموجهة نحو تلبية حاجات مهنية ترتبط بالواقع التربوي لكل ميدان ، والمستجدات التي تطرأ على المناهج التربوية و أساليب تدريسها و تقويمها .

٢- إثراء المناهج الدراسية من خلال تحليلها وتحديد الجوانب التي بحاجة إلي إثراء ؛ لإعداد المواد والنشاطات الإثرائية والإشراف علي تنفيذها وتقويم أثرها وتعديلها في ضوء التغذية الراجعة .

٣- توفير المواد والمراجع والمصادر التربوية الملائمة التي يحتاج إليها الملتحقون بدورات التربية أثناء الخدمة والعاملون التربويون في الميدان ، خاصة وأن في كل مركز تطوير مكتبة مزودة بالمراجع والمصادر ذات الصلة بعمل جميع العاملين التربويين.

٤- إجراء البحوث والدراسات والمشاريع التطويرية التي تساهم في دراسة الواقع التربوي بهدف تطويره وتحسينه والتصدي لمشكلاته التربوية بالدراسة والبحث العلميين.

٥- توجيه خدمات الإرشاد والتوجيه للملحقين بدورات التدريب أثناء الخدمة بشكل خاص و كذلك جميع العاملين التربويين بهدف تحسين ممارستهم التربوية.

٦- الإشراف علي تنفيذ النشاطات التحسينية المتضمنة في الخطة التحسينية الثنائية لدائرة التربية والتعليم لمتابعة تنفيذها وتقويمها .

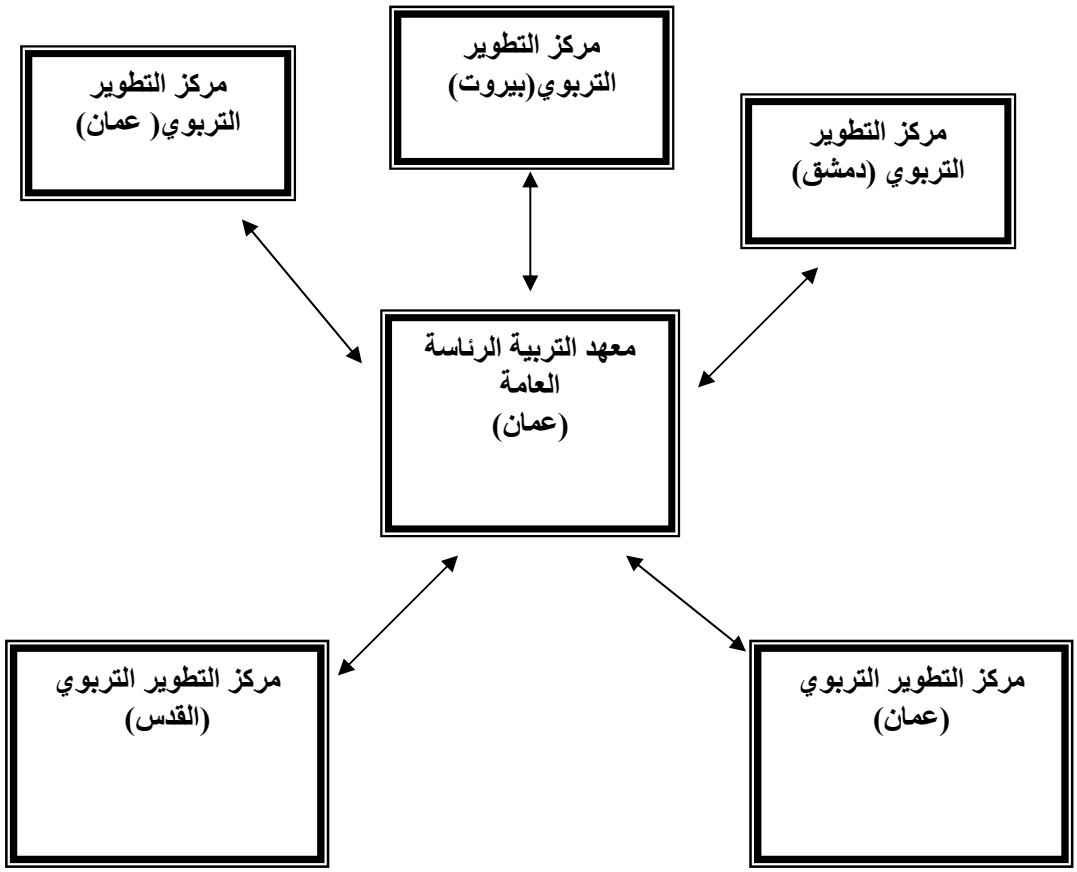
٧- الإشراف علي عمل لجان الموضوعات الإدارية من حيث إعداد الخطة السنوية لكل لجنة وتحديد مجالات العمل والإشراف علي تنفيذ نشاطات هذه اللجان وتقويم نتائجها ومتابعتها .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الشكل التالي يوضح علاقة معهد التربية بمركز التطوير التربوي في الدول المضيفة .

شكل رقم (١)

معهد التربية وعلاقته بمركز التطوير



(طرخان ١٩٩٩: ٨).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

فلسفة المعهد و الأسس الرئيسية لعمليات التدريب في أثناء الخدمة :

وقد قامت وكالة الغوث الدولية بجهد كبير لخدمة قطاع التعليم في قطاع غزة في فترة الإدارة المصرية ، حيث تم إعداد برنامج لتأهيل المعلمين ، وعقد برنامج لتأهيل المعلمين ، وعقد دورات تدريبية بمشاركة خبراء مصريين ، وكانت أول دورة عام ١٩٥٦م وحضرها حوالي ٦٠ مديراً ومديرة ، وكان يشرف عليها وكيل وزارة التربية والتعليم في مصر (العاجز، ٢٠٠٠: ١٠١) .

إذا كانت فلسفة معهد التربية قد ارتكزت في جانب منها على تعزيز الهوية الوطنية والثقافية لأبناء اللاجئين الفلسطينيين، فإن الجانب الأخر من هذه الفلسفة قد ارتكز على العمل الدءوب لبناء هيئة تعليمية وإدارية وفنية مؤهلة تربوياً للقيام بمهماته في تعليم أبناء اللاجئين ، وفق محددات أساسية تراعى وضوح الأهداف والارتباط الوثيق بين التدريب والمهمات ، واستمرار البحث والتطوير والمتابعة وفق أحدث الاتجاهات التربوية و أكثرها ملائمة ، وإغناء تجارب التربويين الفلسطينيين وخبراتهم وشخصياتهم .

من هنا فإن فلسفة معهد التربية ترتكز على الأسس التالية :

١- تنظيم البرامج التدريبية التي تقوم بتدريب المعلمين والمعلمات على أداء المهمات التعليمية/ التعليمية التي ترتبط بوظائفهم ومهماتهم التعليمية .

٢- اشتقاق أهداف من الحاجات الحقيقية للفئات المستهدفة.

٣- استجابة برامج التدريب للتغيرات التي تطرأ على المناهج التربوية والتعليمية.

٤- اتصاف برامج التدريب بالشمول والتكامل لتشمل جميع الجوانب والكفايات ذات الصلة بعمل المتدربين والمتدربات ، كما تشمل التكامل بين برامج التدريب أثناء الخدمة مع برامج التدريب قبل الخدمة في الوقت نفسه.

٥- اتصاف التدريب بالاستمرار ،وهذا يعني أن تواكب عمليات التدريب التغيرات والمستجدات.

٦- اتصاف محتوى البرامج التدريبية بالتنوع ؛ حتى تلبى الحاجات المتنوعة للمتدربين والمتدربات .

٧- اتصاف برامج التدريب بالمرونة والانفتاح .

٨- استخدام التقويم باعتباره عملية رئيسة وحيوية في عمليات التدريب .

٩- إعداد مواد التدريب المقروءة والمسموعة والمرئية في ضوء أهداف التدريب وطبيعة الفئات المستهدفة ووفق معايير إعداد مواد التعلم الذاتي والدراسة عن بعد.

١٠- تنوع الأساليب والإجراءات التدريبية بتنوع الأهداف وطبيعة محتواها وخصائص الفئات المستهدفة .

١١- الربط والتكامل الحقيقي بين النظرية والتطبيق أثناء عملية التدريب (طرخان،١٩٩٩:٩).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

طرق مركز التطوير التربوي في التدريب :

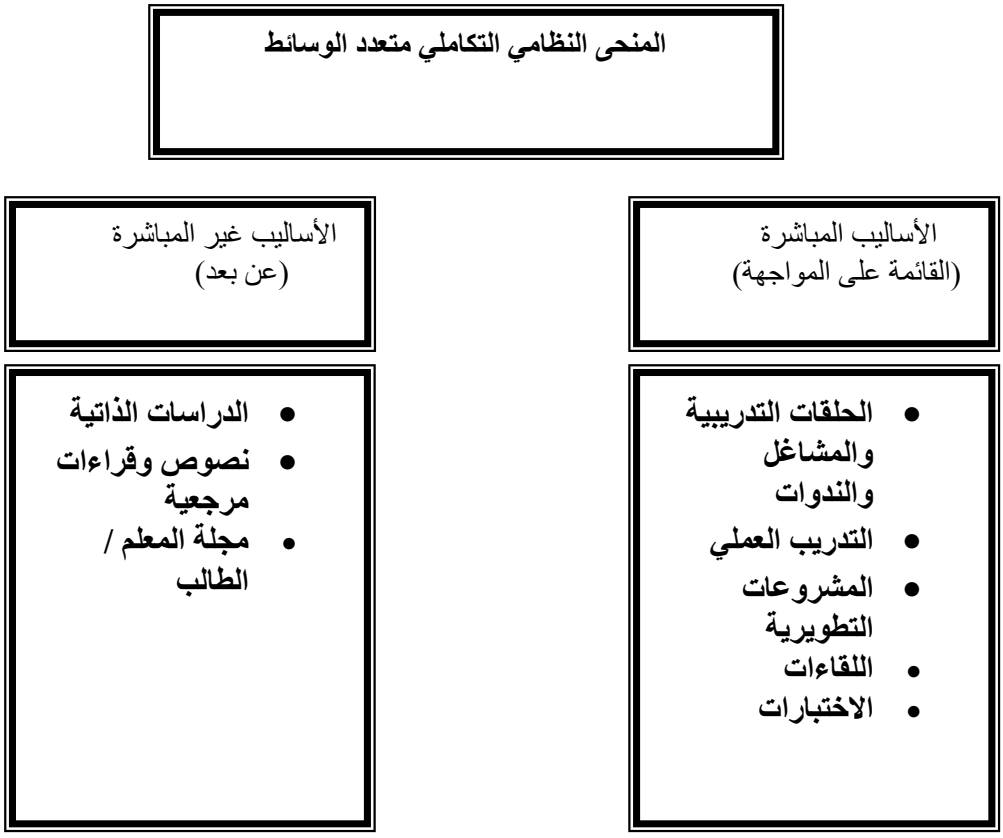
المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط :

إن أهم سمة بارزة في عمل مركز التطوير التربوي ما يسمى المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط الذي يستخدمه المعهد في تدريب المعلمين أثناء الخدمة من دون أن يعيقهم عن أداء واجباتهما المدرسية ، ويمزج هذا المنحى بين أشكال التعليم المباشرة وجهاً لوجه كالحلقات الدراسية الأسبوعية والخطط التحسينية ، والتربية العملية والإشراف التوجيهي ،والبحث الإجرائي الموجه التحسين ،ودورات العطل المدرسية ،وأشكال التعليم غير المباشرة (كتعيينات الدراسة الذاتية ،والمكتبات الميدانية ، والمجلة التربوية).

والشكل التالي يوضح محتويات هذا المنحى :

شكل رقم (٢)

المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط



(طرخان ،١٩٩٩: ١٠) مجلة المعلم / الطالب" الأونروا"

وإذا أخذنا كلاً من هذه الوسائط على حدة فلا يمكن وصفها في ذاتها بأنها مستحدث تربوي فبعض هذه الوسائط قيد الاستعمال منذ أمد بعيد ، كالحلقات المدرسية ، والدورات الصيفية والتعليم

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

بالمراسلة ، بينما يستعمل بعضها الأخر بدرجات متفاوتة في مشروعات مختلفة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة ، غير أن عنصر الاستحداث في المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط الذي اعتمده وطوره معهد التربية يمكن من تكامل جميع هذه الوسائط في كل عضو واحد ، وذلك في إطار النسق الذي ينظم لدورة التدريب أثناء الخدمة ،مع إفساح المجال لمتابعة ملائمة طوال مدة الدورة ، فهناك ترابط وتوافق بين كل وسيلة وأخرى ، فتعيينات الدراسة الذاتية مثلاً ترتبط ارتباطاً عضوياً بالحلقات الدراسية الأسبوعية التي تعقد لمعالجة الموضوعات المطروحة فيها ، وتحتوي المواد الدراسية المطبوعة على اقتراحات لبعض النشاطات السابقة للحلقة الدراسية والنشاطات اللاحقة لها و نشاطات مقترحة للحلقات الدراسية ذاتها ، هذه العلاقة نفسها نجدها أيضاً بين الحلقات الدراسية والتطبيقات العملية في غرف الصفوف(خضر وآخرون٢٠٠٦:١٠) .

عناصر أساسية في المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط :

يستخدم المعهد ضمن هذا المنحى الأسلوب المباشر والأسلوب غير المباشر الذي يعتمد على التعليم الذاتي بعيداً عن اللقاء المباشر بين المدرب والمتدربين . وفي ما يلي إيجاز العناصر التي يتضمنها الأسلوبان :

١ – أساليب ووسائط التدريب المباشر وهي :

١ –الحلقات التدريبية والندوات والمشاغل التربوية:

ويتم تنظيم هذه الحلقات والندوات والمشاغل التربوية في مراكز التطوير التربوي التي تم تأسيسها عام ١٩٧٤م ، حيث تشكل هذه المراكز المتواجدة في كل قطر من الأقطار المضيفة الذراع والآلية الفنية والإدارية للإشراف على تنفيذ دورات التدريب أثناء الخدمة ، وذلك من خلال مدير المركز والمشرفين التربويين العاملين فيه ، حيث تتوافر في كل المراكز القاعات الخاصة بالتدريب ، بالإضافة إلى وجود مكتبة وقسم خاص بالوسائل السمعية والبصرية وجميع التسهيلات اللازمة للتدريب ، وتناط مسؤولية إدارة كل دورة من دورات التدريب بمشرف ميداني لإدارة جميع الفعاليات المتعلقة بالدورة والإشراف على سير عمليات التدريب .

٢ –التدريب العملي:

تحتل التدريبات والتطبيقات العملية مكانة هامة في عمليات التدريب التي يقوم بها معهد التربية ،إذ أن التدريب الموجه نحو تحسين الأداء للمتدربين والمتدربات هو من أهم أهداف وغايات معهد التربية ، وبذلك فإن التوجه نحو توفير فرص التدريب العملي للمتدربين والمتدربات يتطلب وجود برنامج واضح ومحدد لهذه الغاية يقوم بالإشراف على تنفيذه خبراء معهد التربية بالتعاون مع المشرفين الميدانيين العاملين في مراكز التطوير التربوي والمناطق التعليمية ، وذلك من خلال تنظيم زيارات صفية للمعلمين وزيارات مدرسية للمديرين والمشرفين ، واستخدام أساليب العروض العلمية مثل : عروض الدروس التوضيحية ، ولعب الأدوار والتعليم المصغر...إلخ.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣-المشروعات التطويرية:

يطلب إلى المتدرب من بين أمور أخرى إعداد (مشروع تطويري) ، أو القيام ببحث إجرائي ، وذلك من أجل تشجيع الملتحقين بالدورات على تطبيق المفاهيم والمبادئ والنظريات التربوية والعلمية تطبيقاً عملياً ، وتنمية مهارات التفكير العلمي وتطبيق خطوات البحث الإجرائي على دراسة مشكلة تربوية تواجه الملتحق بالدورة بغية الوصول إلى حل لها.

٤-اللقاءات التوجيهية :

تتاح الفرصة أثناء التدريب أمام المتدربين والمتدربات للاجتماع مع الخبراء والمشرفين التربويون لمناقشة مشكلاتهم وحاجاتهم التدريبية ، وتأخذ هذه الاجتماعات أشكالاً متعددة ، فهناك الاجتماعات الفردية والرمزية والعامة(طرخان ، ١٩٩٩:١١).

ويعتمد هذا البرنامج أثناء وبعد هذا العرض هذه الأساليب على عملية التقويم ، ويتم ذلك خلال:

أ-الاختبارات الفترية (تقويم تكويني):

يطلب إلى المتدربين تقديم اختبارات فترية محددة سلفاً في البرنامج التدريبي ، ويتطلب تقديم هذه الاختبارات استعداداً وقراءة ذاتية لوحدات وموضوعات تدريبية اشتمل عليها البرنامج. ويتم إعداد أسئلة هذه الاختبارات من قبل خبراء معهد التربية أو المشرفين الميدانين ، و ذلك حسب نوع الدورة ،فالدورات التدريبية الأساسية يتم وضع أسئلة اختبارها وتصحيح إجاباتها من قبل خبراء معهد التربية ، بينما يتم تفويض الميدان بالنسبة للدورات الأخرى ، وفى كلا الحالتين لابد من تزويد المتدربين بتغذية راجعة تطويرية تسهم في تحسنين أدائهم ، وينظر إلى الاختبارات الفترية على أنها وسيط تدريبي أكثر من كونها أداة تقويمية .

ب- الاختبارات النهائية (تقويم ختامي) :

يجرى التقويم النهائي لأداء المتدربين والمتدربات بناء على ما يلي :

١) النتائج التي يحصلون عليها في الامتحان النهائي . ويعقد هذا الامتحان في نهاية السنة التدريبية ، ويشمل المواد التي أعطيت في مساقات الدراسة الخاصة ، وفى الحلقات التدريبية ، والدورة التي تعقد خلال العطلة الصيفية .

٢) نتائج العمل المستمر خلال الدورة : ويشمل ذلك المساهمة والمشاركة ونوعية النتاج في الحلقات التدريبية و الدورة الصيفية ومدى الإفادة منها .

٣) نتائج الاختبارات الفترية .

٤) نتائج البحوث الإجرائية أو المشروعات التطويرية (طرخان ، ١٩٩٩: ١٣).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٢- أساليب ووسائط التدريب غير المباشرة:

يوظف معهد التربية من خلال المنحى النظامي التكاملي معظم أساليب ووسائط التدريب غير المباشرة في إطار من التكامل والربط مع أساليب ووسائط التدريب المباشرة ، ومن هذه الأساليب والوسائط التدريبية ما يلي :

١-مواد التعليم الذاتي من تعيينات إدارية و أوراق عمل وحقائب ومجمعات تدريبية ، وهى جميعها مصممة ومعدة وفق معايير ومواصفات مواد التعليم الذاتي ، حيث يتم إعداد هذه المواد في ضوء التدريب ، ويتم إرسالها إلى المتدربين والمتدربات بواسطة مراكز التطوير التربوي ، وتوزع على المتدربين لقراءتها ذاتياً وحل التدريبات المتضمنة فيها ، ويتم مناقشتها في أثناء اللقاءات الأسبوعية ، حيث يقوم بتنفيذ النشاطات التدريبية ذات العلاقة بهذه المواد قادة النشاطات التدريبية الذين يتم اختيارهم من بين خبراء معهد التربية وقادة التعليم المدرسي والمشرفين التربويين كل حسب اختصاصه .

٢-القراءات التي تأخذ شكل المصادر والمراجع العلمية والمجلات والبحوث والدراسات التربوية ، التي تتوافر في مكتبات ومراكز التطوير التربوي ومراكز المصادر.

٣- مجلة المعلم/الطالب ، وهى مجلة دورية نصف سنوية يصدرها معهد التربية، ويساهم في إعداد دراساتها وبحوثها ومقالاتها التربوية نخبة من خبراء المعهد و أساتذة في دائرة التربية والتعليم ، و أكاديميون متخصصون في التربية و أساليب التدريب وقد خصصت المجلة على مدى السنوات السابقة محاور علمية وتربوية متكاملة لموضوعات مختارة في التربية و الإدارة التربوية وغيرها ، وكانت وما تزال معيناً لا ينضب للباحثين عن المعرفة التربوية والثقافية ، ومن هنا استخدمت هذه المجلة كأسلوب مباشر من قبل المدربين بمناقشة محاور ومقالات منشورة فيها أو كأسلوب غير مباشر إذ يوصى المدرب بقراءة مواد ومقالات ذاتية، ومنذ شهر حزيران من عام ١٩٩٨م حدث تطور نوعي في محتويات المجلة ، إذ أصبحت دورية محكمة تولى اهتماماً خاصاً للبحوث العلمية والتربوية ،التي يقوم بها أساتذة كليات العلوم التربوية والخبراء و آخرون مهتمون بمنهاج البحث العلمية التربوية (خضر و آخرون،٢٠٠٦: ١١).

مزايا المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط :

يمتاز المنحنى النظامي التكاملي متعدد الوسائط في تدريب المعلمين بأمور منها :

- تحديد الأهداف المعلنة للمتدربين .
- الدور الفاعل للدارسين والدارسات في العملية التعليمية .
- انطلاق الفكر النظري في الواقع الميداني ، وتطلعه لتحسين هذا الواقع .
- التكامل بين طرائق التعليم المباشر والتعليم غير المباشر والأهداف بصورة إستراتيجية.
- التقويم النظامي للأهداف المرحلية المقررة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وحدتا مركز التطوير التربوي و أقسامه :

يشكل المركز قسماً من أقسام دائرة التربية ، ويتكون من :

١ – **وحدة البرامج التدريبية :** تقوم بتصميم البرامج التدريبية وإعدادها والإشراف على تنفيذها وتقويمها ومتابعتها .

٢ – **وحدة المواد التدريبية وتقسم إلى ثلاثة أقسام :**

– **قسم المواد التدريبية المطبوعة :** حيث يقوم بتحرير المواد التعليمية الجديدة المتضمنة في برامج الدورات المختلفة ، وإخراجها وطباعتها ، ومتابعة المواد المطبوعة القديمة والتوصية بمراجعتها وتحديثها وتطويرها بناء على التغذية الراجعة من الميادين ، كما يتولى مسؤولية إصدار مجلة المعلم / الطالب ، التي أصبحت منذ بداية ١٩٨٩م مجلة محكمة .

– **قسم الوسائل السمعية / البصرية :** وفي هذا القسم يوجد جهاز متكامل لإنتاج الوسائل السمعية المطبوعة (تعيينات وأوراق عمل ومجمعات تعليمية ....) المدرجة في البرامج التدريبية وتوزيعها على مراكز التطوير التربوي، وينتج هذا القسم خمسين مادة جديدة سنوياً أو ما يزيد ، ويعيد إنتاج ما بين (١٠٠–١٢٠٠) مادة تعليمية مطلوبة سنوياً للدورات التدريبية ، كما يقوم بتوزيع مجلة المعلم /الطالب ، التي تعتبر وسيطاً تدريبياً .

٣– **مكتبة متخصصة :**حيث تحتوي هذه المكتبة على أحدث الكتب والمراجع والدوريات في التربية وعلم النفس والقياس والتقويم والبحث التربوي والمنهاج وطرق التدريس والمراجع المتخصصة ، وقد بلغ عدد محتوياتها ما يقارب (٢٠) ألفاً من الكتب والمراجع والدوريات .

٤ – **قسم التسجيل والتقويم :** والذي يتولى مهمات الإشراف على تسجيل المتقدمين لامتحانات دورات المعهد ومتابعة تحصيلهم وتزويد مراكز التطوير بتغذية راجعة حول مدى تقدمهم في التحصيل ، إلى أن يستكملوا جميع متطلبات النجاح في الدورة ، وبناء على ذلك يتم منحهم شهادات النجاح في الدورات ، ويتم إعداد هذه الشهادات وتوقيعها في معهد التربية ، وترسل إلى مراكز التطوير في الميادين لتوزيعها على المتدربين الناجحين .

ويعمل في معاهد التربية مجموعة من الخبراء يتعاونون مع خبراء قسم التعليم المدرسي الذي يشكل قسماً من أقسام دائرة التربية والتعليم لإعداد البرنامج والمواد التدريبية كل حسب تخصصه، بحيث تناط بكل واحد من الخبراء مسؤولية الإشراف على الدورات التدريبية التي تقع ضمن تخصصه من حيث البرنامج التدريبي ، واختيار المواد التدريبية واقتراح أساليب التدريب الملائمة ، وإعداد الاختبارات والإشراف على تصحيحها ، والإشراف على التدريب الميداني ، وبذلك فإن خبراء دائرة التربية والتعليم في الرئاسة تقع عليهم مسؤولية الإشراف على التدريس في مستوى الرئاسة ، أما الإشراف الميداني فهو مهمة منوطة بمراكز التطوير التربوي في الأقطار الخمسة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ويعد مركز التطوير التربوي مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ دورات التدريب ، التي ينظمها معهد التربية ، وذلك من خلال تعيين مشرف من المشرفين العاملين في مركز التطوير التربوي ؛ ليكون مسؤولاً عن الإشراف على الدورات التدريبية في الميدان ومتابعة سيرها ، وتحدد هذه المسؤولية في استقطاب المتدربين للدورة ، وتسجيلهم و ومتابعة دوامهم ، والتقرير عن سير فعاليات التدريب ، وتنظيم برنامج الزيارات الميدانية ، وإجراء الامتحانات وتوجيه المتدربين وإرشادهم (طرخان ، ١٩٩٩: ١٧- ١٦).

البرامج التدريبية لدورات التربية أثناء الخدمة :

فيما يلي وصف لخطوات إعداد البرامج التدريبية وأنواعها :

١- تصميم البرامج التدريبية لدورات التدريب أثناء الخدمة :

يتبع تصميم البرامج التدريبية وإعدادها في معهد التربية نسقاً واضحاً ، يمثل حصيلة تجربة المعهد عبر سنوات عمله الطويلة ، ويسير هذا النسق وفق الخطوات التالية :

أ- تحديد الفئات المستهدفة للتدريب ومعرفة مستوياتهم الأكاديمية والتربوية وخصائصهم ومراكزهم الوظيفية ، حيث تعقد دورات للمشرفين التربويين ، و دورات للمديرين والمديرات ، و دورات للمعلمين والمعلمات لكل مرحلة ولكل تخصص.

ب- تحديد الحاجات التدريبية للملتحقين بالبرنامج باستخدام أدوات خاصة بتحديد الحاجات ، بحيث يتم تحليلها وتصنيفها وترتيبها حسب درجة أولويتها .

ت- تحديد الأهداف التدريبية المشتقة من الحاجات وصياغتها على شكل نتاجات تدريبية محددة .

ث- اختيار محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الأهداف المنشودة وتنظيم هذا المحتوى على شكل نشاطات أو موضوعات تدريبية .

ج- تحديد المواد التدريبية الملائمة (المقروءة والمسموعة والمرئية).

ح- تحديد طرائق التدريب المناسب وإجراؤه (حلقات ، ندوات ،مشاغل تربوية،تجارب ،عروض ، رحلات ميدانية ، لعب أدوار،...إلخ).

خ- تحديد أساليب وأدوات التقويم الملائمة لكل من الموضوعات التي تمثل وحدة تدريبية واحدة

د- مراجعة البرنامج من قبل لجنة متخصصة (لجنة البرامج التدريبية) قبل إنتاجه بصورته الأولية .

ذ- إرسال البرنامج التجريبية في الميادين وتزويد معهد التربية بتغذية راجعة تطويرية.

ر- إعداد خطة لتنفيذ البرنامج ، وتشتمل على الموضوعات و أيام التدريب وقادة النشاطات ، والتقرير المستمر عن تنفيذ موضوعاته باستخدام نماذج خاصة بتقويم نشاطات التدريب.

(خضر و آخرون،٢٠٠٦: ١٢) .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٢- أنواع البرامج التدريبية :

تتنوع البرامج التدريبية التي يقدمها معهد التربية بتنوع حاجات الفئة المستهدفة ، وبما يتماشى مع السياسات التربوية المقرة من قبل الوكالة ، وحتى العام ١٩٩٩/٢٠٠٠ م استقرت أنواع البرامج وتسمياتها على النحو التالي :

١- دورات التأهيل التربوي (الدورات الأساسية):

أ- برامج التدريب الأساسية للمعلمين والمعلمات من حملة شهادة الدراسات الثانوية ومدتها سنتان تدريبيتان، وتشمل كل سنة تدريبية على (٣٠) لقاء تدريبياً بواقع يوم واحد كل أسبوع ، ومدة اللقاء الأسبوعي تتراوح بين (٣-٤) ساعات يومياً ، ويلي كل سنة تدريبية دورة صيفية مدتها (١٢) يوماً ، بواقع (٥) ساعات تدريبية كل يوم ، و تتصف هذه الدورة التي تتم في العطلة الصيفية بأنها دورة تطبيقية عملية يتدرب فيها المعلمون و المعلمات على تطبيق المعارف النظرية عملياً . و يمنح المتدرب \ المتدربة عند نجاحه في المتطلبات الرئيسة شهادة الدبلوم في التربية ، و يشتمل برنامج الدورة على ما يلي :

الموضوعات التربوية و النفسية ، استراتيجيات التعليم و الإدارة الصفية ، موضوعات أكاديمية في فروع المعرفة التي تعلم في الصفوف الابتدائية و أساليب تدريسها و تقويمها .

ويطلب الى المتدربين تقديم (٣) امتحانات فترية في كل عام تدريبي ، وامتحان شامل بعد انتهاء الدورة الصيفية في كل عام ، حيث يشمل الامتحان جميع الموضوعات التي وردت في برنامج الدورة بما في ذلك الدورة الصيفية ، و يزار كل متدرب (٣) زيارات توجيهية في كل عام ، تزوده بتغذية راجعة عن أدائه التعليمي ، حيث يتم تنفيذها من قبل المشرفين التربويين الميدانيين بالتعاون مع خبراء معهد التربية في الأردن و في نهاية الدورة تتم زيارة عملية من لجنة مشتركة من معهد التربية و المشرفين التربويين لتقويم أداء المتدرب التعليمي ، كما يطلب إلى كل متدرب \ متدربة القيام ببحث إجرائي أو مشروع تطويري كمتطلب للنجاح في الدورة (طرخان، ١٩٩: ١٩)

ب-برامج التدريب الأساسي للمعلمين والمعلمات من حملة الشهادات الجامعية الأولي والمعينين للعمل في المرحلة الإعدادية من الصفوف (٧-١٠)،ومدتها عام تدريبي واحد ،تشتمل علي (٣٠)لقاء تدريبياً، بواقع لقاء واحد كل أسبوع مدته(٣-٤)ساعات ،تلي ذلك دورة صيفية مدتها (١٢)يومياً بواقع (٥)حصص يومياً ، ويشمل برنامج التدريب لهذه الفئة علي موضوعات تربوية نفسية وإستراتيجية التعليم والإدارة الصفية وتكنولوجيا التعليم والقياس والتقويم وأساليب التدريس الخاصة بالموضوعات التي يدرسها الملتحقون والملتحقات بالدورة التدريبية ، ويقوم المتدربون /المتدربات في الدورة الصيفية بالتدرب المكثف علي تطبيق المعارف النظرية تطبيقاً عملياً ، وبخاصة في مجالات تخصصهم ،ويطلب إلي المتدربين /والمتدربات أداء (٣)

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

امتحانات فترية أثناء العام التدريبي وتقديم امتحان شامل بعد الانتهاء من الدورة الصيفية وإعداد بحث أو مشروع تطويري ، كما يزار المتدربون (٣)زيارات عملية توجيهية وزيارة تقويمية واحدة ، يتم تنفيذها من قبل لجنة مشتركة فيها خبراء معهد التربية والمشرفون في الميادين.

٢- دورات القيادة التربوية :

وهي دورات موجهة نحو تدريب مديري المدارس ومديراتها والكفايات الإدارية والإشرافية اللازمة لهم لإدارة مدارسهم بدرجة من الكفاية والفاعلية ، وكذلك الحال بالنسبة لدورات المشرفين التربويين ، فهي موجهة نحو تدريبهم ؛ ليكونوا قادرين علي أداء مهماتهم الإشرافية بدرجة من الكفاية والفاعلية،ومدة هذه الدورات سنة تدريبية واحدة يتخللها(٣٠)لقاء تدريبياً (٣/ ٤) ساعات لكل لقاء أسبوعي ، تليها دورة صيفية مدتها (١٢)يوماً بواقع (٥) حصص يومياً ، وقد صمم برنامج دورات المديرين والمشرفين في ضوء تحليل عمل كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي وتحديد الكفايات الأساسية لكل منهما ، وبذلك فهو برنامج قائمعلي الكفايات الأساسية لكل منهما ، ويزار المديرون و المشرفون زيارات توجيهية تدريبية بالإضافة إلي زيارات تقويمية ، ويطلب إليهم تقديم امتحانات فتريه وشاملة ، ويذكر في مجال أن الامتحانات ينظر إليها في معهد التربية كوسيط تدريبي ، ويطلب إلي جميع الملتحقين بهذه الدورات إجراء بحث أو مشروع تطويري كمتطلب لإتمام الدورة بنجاح ، وذلك وفق أنظمة وتعليمات النجاح الخاصة بهذا النوع من الدورات. (خضر وآخرون ،٢٠٠٦ :١٢).

٣- دورات الحاجات الخاصة :

وهي دورات يتم تنظيمها ؛ لتلبية الحاجات خاصة لما تنطوي عليه من أهمية للمدارس والمعلمين/ والمعلمات والطلبة ، وتتمثل أبرز هذه الحاجات في التوجيه والإرشاد والتربية المهنية، والتربية الصحية ، وعلم المكتبات... إلخ. ومدة هذا النوع من الدورات سنة تدريبية واحدة ، ويشرف عليها خبراء متخصصون ، وتطبق علي الملتحقين والملتحقات أنظمة وتعليمات النجاح في هذه الدورات ، بما تشمله من اختبارات فترية شاملة وإعداد مشروعات تطويرية والنجاح في التربية العملية .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٤- دورات التعليم النوعي (المواد المتخصصة):

وهي دورات ينظمها معهد التربية للمعلمين والمعلمات علي اختلاف تخصصاتهم ، وتهدف إلي تحسين كفايتهم الأكاديمية والتربوية ؛ ليصبحوا أكثر قدرة علي أداء مهماتهم التربوية ،ومدة هذه الدورات تصل إلي حدها الأقصى عاماً تدريبياً ودورة صيفية ، وتنظم هذه الدورات ؛ لتلبية حاجات حقيقة يتم تحديدها بصورة مسبقة ، ومن أمثلة هذه الدورات دورة تدريس الرياضيات المعاصرة ، ودورة خاصة بمعلمي الصفوف الابتدائية الأولي ، ودورات التربية الرياضية ،والحاسوب...إلخ ،وتطبق على الملتحقين والملتحقات أنظمة وتعليمات النجاح في هذه الدورات من اختبارات فترية شاملة وإعداد مشروعات تطويرية والنجاح في التربية العلمية(طرخان ،١٩٩٩: ٢١).

٥- دورات المعلمين والمعلمات الجدد:

استخدمت هذه الدورات لتلبى حاجات المتدربين والمتدربات الذين تم تعينهم حديثاً ؛ ليعلموا المرحلتين الإعدادية و الابتدائية سواء أكانوا من حملة الشهادات الجامعية أم الدبلوم ، وهم غير مؤهلين تأهيلاً تربوياً ، وتطبق على الملتحقين والملتحقات أنظمة وتعليمات النجاح في التربية العلمية(خضر وآخرون،٢٠٠٦ :١٢).

المكونات الرئيسة للبرنامج التدريبي:

يشتمل البرنامج التدريبي على المكونات الرئيسة التالية:

١- النظرة الشاملة، وتتكون من:

- مقدمة تعريفية بالبرنامج-وصف لطبيعة الدورة ومسوغاتها-مدة الدورات-متطلبات الالتحاق بالدورة-والنتاجات التدريبية المتوقعة-تقويم أداء المتدربين.

٢- وصف المحتوى التفصيلي لبرنامج الدورة التدريبية ويتكون من :

- الموضوعات التدريبية .
- عدد الحلقات التدريبية الخاصة بكل موضوع تدريبي.
- الوسائل التدريبية ذات الصلة بكل موضوع ، وتشمل على الوسائط المقروءة والمسموعة والمرئية.
- الأساليب و النشاطات التدريبية الملائمة لكل موضوع تدريبي .
- النتاجات التدريبية التي يؤدى إليها كل موضوع تدريبي .

٤- تقويم أداء المتدربين:

في ضوء متطلبات النجاح لكل دورة ، وفى ضوء تعليمات النجاح والرسوب والإكمال المعمول بها في معهد التربية يتم تقويم أداء المتدربين على النحو التالي:

- يعد معهد التربية أسئلة الاختبارات الفترية والنهائية للدورات الأساسية ، بينما يعد المشرفون التربويون الاختبارات الفترية للدورات الأخرى ، ويقوم خبراء الرئاسة بتصحيح إجابات متدربي

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الدورات الأساسية ، ويقوم المشرفون التربويون بتصحيح إجابات متدربي الدورات الأخرى ، وترسل إلى معهد التربية؛ لتزويدهم بتغذية راجعة عنها .

- تشكيل لجان تقويم أداء المتدربين والمتدربات في التعليم الصفي من خبراء الرئاسة وممثلين عن الميادين .
- يصحح البحوث والمشاريع للدورات الأساسية خبراء الرئاسة كل حسب تخصصه .
- يمنح معهد التربية الشهادات للخرجين والخريجات .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ثانياً: مهمات مدير المدرسة

إن الارتقاء بالمدارس يعني أساساً تطوير نوعية التعليم الذي يحصل عليه الطلاب وتحسين مهارات التعليم لديهم ، ولكي يتحقق هذا لا بد من توفر كفاءة القيادة التربوية الناجحة لدي مديري المدارس التي ينتقل تأثيرها إلي الطلاب وجميع العاملين في المدرسة ، أي أن المديرين هنا يمثلون القدوة التي يقتدي بها الجميع.

وقد كان بعض مديري المدارس يعتقدون أن مسؤولياتهم تنحصر في مهام إدارية محدودة لا يجب أن يتخطوها ، بينما كان هناك من يعتقد أن مسؤوليات القيادة التربوية متشبعة تماماً، وبالتالي فإن الاضطلاع بها ليس أمراً سهلاً ، بل على العكس قد يشكل ضغطاً إدارياً على مدير المدرسة .

في كثير من الدول فإن النموذج الشائع لمدير المدرسة كان هو المدرس ذو الخبرة الطويلة في التعليم ، وهو عادة ما يكون مدرساً متميزاً وناجحاً في مادته ، بالإضافة إلى قدرته على القيام بأعمال مدير المدرسة عن طريق دورات تدريبية قصيرة تعرفه على طبيعة المهام الإدارية التي سيقوم بها ، بينما في دول أخرى قد يستغرق إعداد مدير المدرسة للقيام بمهامه سنوات متتالية يجتاز خلالها تدريبات مكثفة لتنمية مهاراته المهنية ، ولا يمكنه مزاولة مهنة المدير قبل اجتياز هذه التدريبات المكثفة والحصول أولاً على ترخيص بمزاولة مهنة التعليم بشكل عام ، ثم ترخيص أخر لتولي وظيفة مدير المدرسة ، وقد أثبتت أبحاث كثيرة أنه مهما كان تميز المدرس ومهما كانت خبرته داخل الصف ، فإن هذا ليس كافياً على الإطلاق ، ولن يكون أبداً عاملاً مؤثراً في قدرته على تولي منصب مدير المدرسة وتحمل أعبائه ، لقد أجمعت معظم الدراسات والأبحاث التربوية المتعلقة بالقيادة التربوية على ضرورة أن تكون وظيفة مدير المدرسة عملاً مهنياً مقنناً يتطلب كفاءات محددة ، ويلتزم القائمون به بمسؤوليات معينة ، وأن تكون هذه الكفاءات وتلك المسؤوليات هي أساس أية برامج تدريبية ؛ لتنمية وتطوير دور المدير ومساعدته على تحديد الآليات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة .

وفي مجال التركيز على أهمية دور مدير المدرسة فإن هناك محاولات دائبة ومستمرة من أجل إعادة النظر في ماهية هذا الدور ، وكذلك إعادة تقييمه وصياغة وتحديد وتعريف كل ما يتعلق بالقيادة التربوية داخل المدرسة ، والتي تتمثل بشكل أساسي في المدير.(شحادة ،١٩٩١: ١٣)

مهام ومسئوليات مدير المدرسة بوكالة الغوث بمحافظات غزة :

من خلال الاطلاع على طبيعة عمل مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة يتضح أن واقع الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث من الناحية التطبيقية الفعلية عبارة عن شخص واحد هو(مدير المدرسة) ، يقوم بالمهام والمسؤوليات اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

بمدارس وكالة الغوث ، ومن أهم المسؤوليات والواجبات التي يجب القيام بها من قبل مديري المدارس كما هو مطلوب منم بطريقة رسمية ما يلي:-

١-الإدارة المدرسية ، ويشمل ذلك :

أ- الرعاية والمحافظة على الممتلكات والتجهيزات والأدوات داخل المدرسة.

ب-المحافظة على سجلات المدرسة .

ج -المراسلات وكتابة التقارير .

٢- تزويد المدرسة بالتوجيه المهني ، ويشمل ذلك :

أ- إعداد الجدول المدرسي .

ب- القيام بالزيارات الصفية ، وذلك للتأكد من تنفيذ المنهاج بشكل صحيح .

ج- المحافظة على النظام والترتيب المدرسي.

٣- تنفيذ الواجبات المطلوبة منه .

٤- الإشراف على المعلمين والآذن (عامل الخدمات) في المدرسة ومتابعة حضورهم .

باستقراء دورات الإدارة المدرسية لمديري المدارس ، والتي يشرف على تنفيذها مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث يمكن توضيح واقع المهام الإدارية والإشرافية والفنية التي يجب أن يقوم بها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة كما يلي:

أولاً : المهمات الإدارية لمدير المدرسة في وكالة الغوث بغزة :

١-إدارة شؤون الطلاب:

يقوم مدير المدرسة بإدارة شؤون الطلاب من بداية العام الدراسي حتى نهايته ، ويتم ذلك من خلال القيام بالمهام الإجرائية التالية : (سلماني،١٩٨٧ :٨)

١- التشكيلات المدرسية : وتتطلب دراسة وتحديد الإمكانيات المادية المتوفرة من غرف دراسية ومقاعد وتجهيزات... وغيرها، وكذلك الإمكانيات البشرية مثل : عدد الطلاب والمعلمين، وتشكيل الفصول مع مراعاة حاجات الطلاب ومستوياتهم المختلفة في ضوء تعليمات وأنظمة الإدارة التربوية بوكالة الغوث .

٢- وضع برنامج ينظم قبول وتسجيل الطلاب المستجدين ومتابعتهم : وذلك بالإعلان عن موعد بدء التسجيل للطلاب المستجدين، وشروط القبول وفق تعليمات الإدارة التربوية ، وإعداد سجل خاص بالطلاب المستجدين وتوزيعهم على الفصول ، وإعداد سجل لكل طالب مستجد يتضمن بيانات خاصة به (صحية- اجتماعية- نفسية...وغيرها)، وإعداد بطاقة تراكمية لكل طالب مستجد لتسهيل عملية المتابعة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣- إعداد السجلات والملفات الخاصة بشؤون الطلاب : يقوم مدير المدرسة بتحديد السجلات والملفات اللازمة مثل : أحوال الطلاب، ودوامهم، وتنقلاتهم ، ومستوياتهم ، والخطط العلاجية، وملفات لجان الأنشطة المدرسية المختلفة ، وكذلك ملفات الامتحانات الشهرية والفصلية والنهائية ونتائجها .

٤- التخطيط لتنظيم وإدارة الامتحانات المدرسية العامة ونتائجها : بحيث يشرف مدير المدرسة على التخطيط للامتحانات بالتنسيق والتعاون مع معلمي المدرسة، مع مراعاة ما قطع من المناهج المقررة ، ومشاركة المشرفين التربويين مع المعلمين في تحديد البنود الاختبارية المناسبة ، والتنسيق مع المدارس المجاورة في عمليات طباعة الامتحانات وغيرها، ويجب على مدير المدرسة تحديد جدول الامتحانات حسب الوقت المحدد والمناسب ، ومتابعة عمليات تصحيح الامتحانات ورصد الدرجات ، ثم دراسة النتائج وتحليلها ، وتحديد مواطن القوة والضعف ، ووضع خطط علاجية بالتعاون مع المعلمين ومتابعة تنفيذها ، والاجتماع مع أولياء الأمور للاطلاع على النتائج .

٥- توفير النظام والانضباط المدرسي للطلاب : ويتمثل ذلك بأن يبدأ مدير المدرسة بدراسة الأنظمة واللوائح والتعليمات الواردة من الإدارة التربوية ؛ لتسيير النظام والانضباط المدرسي، ويتم مشاركة المعلمين والطلاب لتشكيل لجنة النظام لمتابعة سير النظام والانضباط في المدرسة ومتابعة الطلاب من حيث : التأخير، والغياب، والهروب، والتسرب...إلخ .

٦- إدارة نشاطات الطلاب المنهجية والصفية واللاصفية : ويتمثل ذلك بقيام مدير المدرسة ومعلميه بتحديد حاجات الطلاب المنهجية ، وألوان النشاط اللازمة، والإمكانيات المادية المتوفرة مثل : الكتب، والبطاقات، والأجهزة، والوسائل التعليمية، وإمكانيات المختبر والمكتبة وغيرها، والتخطيط لتكوين لجان النشاط المختلفة في المدرسة وكذلك التخطيط للقيام بالرحلات الهادفة لزيارة بعض مؤسسات المجتمع المحلي، وعقد الندوات الصحية والثقافية لخدمة المجتمع المحلي . (سلماني،١٩٨٧ : ١٠).

٧- إعداد خطة عمل لرعاية الشؤون الصحية للطلاب : وذلك بالتنسيق مع معلمي العلوم والصحة، والموجه الصحي، وتشكيل اللجنة الصحية من المعلمين والطلاب، وإعداد سجل خاص لحصر أسماء وأعداد الطلاب المصابين بأمراض معدية أو مزمنة وتحويلهم إلى الطبيب لعلاجهم ومتابعة حالاتهم الصحية مثل : ضعف السمع، وضعف البصر، والأزمة، وصعوبة النطق، ومرضى القلب، ومرضى السكري، وأيضاً الاهتمام بنشر الوعي الصحي في المدرسة من خلال : الإذاعة المدرسية، وصحائف الحائط، واللافتات، والإرشادات الصحية، وعقد الندوات الصحية المخططة والهادفة بمشاركة فعاليات المجتمع المحلي من أطباء ومختصين، ويجب أيضاً أن يقوم مدير المدرسة بمتابعة النظافة العامة في المدرسة، والاهتمام بالمقصف المدرسي، ونظافة دورات المياه في المدرسة، وإرشاد الطلاب للمشاركة في المحافظة على النظافة العامة للمدرسة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٨- تنظيم عملية إصدار المصدقات والوثائق المدرسية الخاصة بالطلاب : بحيث يقوم مدير المدرسة بدراسة وتحديد أنواع المصدقات والوثائق المدرسية التي قد يحتاجها الطلاب ، والعمل على إصدارها في الوقت المناسب مثل : الشهادات المدرسية، وشهادات حسن السير والسلوك ، وشهادات القيد ، وإشعارات الغياب ، وإشعارات التقصير للراسبين ، وتحويلات العيادة، وشهادات الشكر والتقدير للمتفوقين، ويجب على مدير المدرسة التأكد من صدق البيانات المدونة فيها، ومراجعتها بدقة قبل اعتمادها وإصدارها للطلاب .

٩- إعداد البرامج الإعلامية في المدرسة : ويشمل ذلك تكوين لجنة من المعلمين والطلاب للإشراف على الإعلانات في المدرسة ، ووضعها في لوحة الإعلانات اليومية في المدرسة؛ ليسهل الاطلاع عليها وخاصة من الطلاب ، وكذلك عرض النشرات الواردة من وكالة الغوث وغيرها، وكذلك توظيف الإذاعة المدرسية ؛ لتغطية الإعلانات الهامة الخاصة بالطلاب والمجتمع المحلي، وأيضاً توظيف صحف الحائط لنفس الأغراض السابقة .

٢- إدارة شؤون العاملين :

الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة هي التي تستخدم أسلوب الإدارة التشاركية في جو من العلاقات الإنسانية التعاونية ، مما يساعد مدير المدرسة أن يخطط لرفع مستوى أداء جميع العاملين في المدرسة ؛ ليحقق أهداف إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية.

ولكن واقع إدارة شؤون العاملين كما هو مطلوب من قبل الإدارة التعليمية بوكالة الغوث بغزة يشمل الإجراءات والأنشطة التالية : (سلماني،١٩٨٧ :١٣-١٧)

١- مشاركة المعلمين بالمهام الإدارية المختلفة : ويتطلب ذلك أولاً دراسة حاجات المعلمين والتعرف على قدراتهم ، ثم تفويض بعض المسؤوليات للأكفاء منهم مثل : الإشراف على لجان الأنشطة المدرسية ، ومساعدة الإدارة المدرسية في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة خلا ل العام الدراسي

٢- التخطيط لعمل الجدول المدرسي لتنظيم عمل المعلمين بطريقة عادلة وفعالة : ويتمثل ذلك في قيام مدير المدرسة بتحديد حاجات المعلمين، وقدراتهم، وكفاءاتهم المهنية، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة، ومراعاة حاجات المناهج المدرسية عند إعداد الجدول المدرسي وفق معايير محددة تسمح بتنفيذ المناهج المدرسية بشكل يضمن بلوغ الطلاب أقصى حد ممكن من الأهداف التربوية المنشودة . ومن هذه المعايير : التقيد بعدد الحصص لكل مادة خلال الأسبوع، وتوزيع الحصص بشكل يتناسب مع المواضيع الدراسية، ومراعاة توظيف المختبر – المكتبة – الملاعب – المرسم ...إلخ، ويجب على مدير المدرسة التنسيق مع المعلمين والمشرفين التربويين عند توزيع الحصص على المعلمين ، وكذلك إعداد جدول الاحتياط في حالة غياب بعض المعلمين .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣- إدارة وتنظيم دوام العاملين في المدرسة : ويشمل ذلك إعداد لوائح الدوام وتعبئتها بالبيانات المطلوبة، وتسجيل دوام المعلمين كل يوم، وتنظيم سجل خاص بحركة المعلمين، ووضع خطة لمعالجة مشاكل المعلمين الذين يتكرر تأخرهم أو غيابهم عن المدرسة ، والمتابعة المستمرة، وإرسال إحصائية عن دوام المعلمين إلى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث في نهاية كل شهر.

٤- إعداد وتنظيم وتنسيق السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين في المدرسة : ويتمثل ذلك بقيام مدير المدرسة بتحديد السجلات والملفات اللازمة للمعلمين في المدرسة، وإعداد دليل للسجلات والملفات الخاصة بالمعلمين، وعمل ملف لكل معلم، وسجل أحوال المعلمين، ويجب ترتيب السجلات والملفات بطريقة تسهل استخدامها والرجوع إليها .

٥- تنمية ورعاية العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة : وذلك من خلال قيام مدير المدرسة بدراسة أحوال وظروف المعلمين في المدرسة، والتعرف على حاجاتهم النفسية، والاجتماعية، والصحية٠٠وغيرها، وإعداد خطة لتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المعلمين في المدرسة ، وذلك عن طريق المشاركة الوجدانية ، وتشجيع الروح الديمقراطية وتنميتها، واحترام جميع آراء المعلمين، وتوطيد العلاقات الودية بين المعلمين من خلال الاجتماعات واللقاءات، وإتباع أساليب الحفز والثناء والتعزيز في المواقف الإيجابية .

٦- رعاية حاجات ومتطلبات المعلمين المختلفة والعمل على تلبيتها : ويتمثل ذلك في إعداد خطط لتنظيم عقد اجتماعات ولقاءات فردية وجماعية ؛ للتعرف على حاجات المعلمين ومشكلاتهم ، ووضع خطة خاصة لتنمية المعلمين مهنياً ، وتلبية حاجاتهم في اتجاه تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

٧- وضع برنامج لتنظيم وإدارة عمل المتدربين قبل الخدمة : بحيث يقوم مدير المدرسة بتوفير ما يلزم للمتدرب من وسائل تعليمية ، واحترام آراء المتدربين وتشجيعهم وتوجيههم وإرشادهم، ومساعدتهم في التنمية المهنية ، وعقد اجتماعات دورية بين المتدربين والمعلمين ؛ لإعداد دروس بمشاركة مدير المدرسة والمشرف التربوي (أبو كويك،١٩٩١ :٧-٨)

٨- التخطيط لإدارة وتنظيم عملية التواصل بين المعلمين في المدرسة : ويتطلب تحقيق ذلك دراسة وتحديد قنوات التواصل بين المعلمين في المدرسة وتنظيم السجلات الخاصة بالاتصال والتواصل، ومشاركة معلمي المادة الواحدة في عقد اجتماع خلال حصة محددة بمشاركة مدير المدرسة للتخطيط لعملهم والتنسيق بينهم، ومناقشة القضايا المهنية والتربوية ووضع الحلول المشتركة.

٩- ممارسة مدير المدرسة الصلاحيات المناطة به في اتخاذ الإجراءات المناسبة والمتصلة بالمعلمين ، وذلك بتحديد الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للمعلم ، واطلاع المعلمين عليها للاسترشاد بها في عملهم ، واطلاع المعلمين على الأنظمة واللوائح والتعليمات لسير العمل المدرسي، وتنظيم السجلات الخاصة بالمعلمين، وإعداد خطة للتوجيه والإرشاد والتقويم والمتابعة،

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة الهادفة، وتحديد المعايير التي تتخذ على أساسها الإجراءات المناسبة المتصلة بالمعلمين، ومراعاة الجوانب الإنسانية عند اتخاذ الإجراءات، واستخدام الإقناع والحوار، ومراعاة النزاهة والموضوعية عند اتخاذ أي إجراء بحق المعلم، ويجب على مدير المدرسة الاتصال بالجهات المسئولة في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث إذا اقتضى الأمر ذلك .

١٠- إعداد التقارير الشهرية والفترية والسنوية عن المعلمين في المدرسة للإدارة التربوية :وتشمل هذه التقارير الزيادات السنوية ، وتقرير نهاية العام ، ويجب على مدير المدرسة مراعاة النزاهة والعدل بالاستناد إلى السجلات التراكمية لكل معلم.

٣- تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :

يشير الأدب التربوي الصادر عن معهد التربية بوكالة الغوث الدولية أنه يمكن تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال قيام مدير المدرسة بالإجراءات والأنشطة التالية: (سلماني،١٩٨٧ :٢٤-٢٥).

١- دراسة واقع المجتمع المحلي : ويتمثل ذلك بإجراء مسح شامل للتعرف على إمكانات المجتمع المحلي، ومؤسساته، وأوضاعه، وتحديد جوانب القوة والضعف في المجتمع المحلي، والتعرف على حاجات هذا المجتمع من النواحي الثقافية والاجتماعية والصحية وغير ذلك، وتنظيم التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي .

٢- إعداد برنامج لخدمة المدرسة للمجتمع المحلي : ويشمل ذلك تحديد حاجات المجتمع المحلي حسب الأولويات، وتحديد إمكانات المدرسة المتوافرة حالياً، ثم قيام المدرسة بتحديد الخدمات التي يمكن أن تقدمها لخدمة المجتمع المحلي حسب الأولويات مثل : الأسر المحتاجة، وتنظيم المرور، وأسبوع النظافة، والتوعية الصحية، ...وغير ذلك .

٣- إعداد برنامج لاستفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي : ويتمثل ذلك في تحديد إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية ، ثم تحديد حاجات المدرسة التي يمكن تلبيتها من إمكانات المجتمع المحلي، ثم يتم عقد لقاءات بين الإدارة المدرسية وفعاليات المجتمع المحلي، وأولياء الأمور، ودعوة ذوي التخصص والخبرة للمناقشة والحوار حول المشروعات التطويرية التحسينية التي تحتاجها المدرسة ، ووضع خطة للتمويل والتنفيذ والمتابعة والتقويم بمساهمة فعاليات المجتمع المحلي للمدرسة .

٤- العمل على توثيق الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة : ويتم ذلك من خلال تشكيل مجلس الآباء والمعلمين؛ لتقوية الصلات بين المدرسة وأولياء الأمور، والتخطيط لعقد الندوات والاجتماعات لحل المشكلات الخاصة بالطلاب وتحسين مستواهم التحصيلي ، وكذلك من خلال قيام المدرسة بالأنشطة الثقافية والرياضية بمشاركة أولياء الأمور ، ويرى البعض أنه من الضروري

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

أن تكون علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي علاقة " نظامية– تفاعلية– تبادلية–مخططة–مستمرة (أبو عابد،٢٠٠٠ :٨).

ويمكن القول إن علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي تختلف من مدرسة إلى أخرى ، ويتوقف ذلك على عدة أسباب: من أهمها مدى وعي مدير المدرسة بمهامه الإدارية والفنية والاجتماعية ، ومدى قدرته على التخطيط والتواصل الفعال مع الآخرين ، وكذلك على أسلوب القيادة في الإدارة المدرسية ، أهو تسلطي أم ديمقراطي ، ولذا يمكن القول : من أهم مهام الإدارة المدرسية الحديثة ضرورة تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي؛ لأن المدرسة مؤسسة تعليمية وتربوية واجتماعية داخل المجتمع تؤثر وتتأثر بظروف هذا المجتمع .

٤–تنظيم التسهيلات المادية المدرسية:

من مهام مدير المدرسة الإدارية المحافظة على البناء المدرسي وكل ما يحتويه من ممتلكات وتجهيزات وأدوات وأثاث ، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الإداري المدرسي الذي يشمل الاهتمام بالبيئة المدرسية من خلال المحافظة عليها ، وصيانتها وتطويرها ، وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف المدرسة ، ويتم ذلك من خلال:(سلماني،١٩٨٧ :٢٦–٢٩).

١– التعرف على واقع البناء المدرسي : ويشمل ذلك تحديد الإمكانات المادية المتوافرة في المدرسة ، ثم إعداد خطة لمتابعة وصيانة التجهيزات المدرسية مثل : غرف الدراسة – المكتبة – المختبر – الملاعب – ورش التدريب اليدوي أو المنزلي ...وغير ذلك ، ومشاركة المعلمين في وضع برنامج لتوظيف الأجهزة والأدوات والآلات المتوفرة في الأعمال الإدارية والتدريبية.

٢– إعداد برنامج لتوفير الصيانة اللازمة : ويتمثل ذلك بإجراء الفحص اللازم للتجهيزات والأبنية ، والأثاث المدرسي بشكل منتظم وفعال ، وتنظيم برامج توعية الطلاب بالمشاركة والمحافظة على صيانة التجهيزات المدرسية، وإعداد برنامج زمني للترميم والصيانة بحسب الأولويات، وبالتشاور مع العاملين في المدرسة ، ومشاركة بعض أفراد المجتمع المحلي في الترميم والصيانة اللازمة .

٣–التخطيط لتنفيذ بعض المشاريع التطويرية والتحسينية بالمدرسة : ويتطلب ذلك إجراء مسح شامل للبيئة المادية المدرسية ، ثم تحديد حاجات المدرسة من المشاريع التطويرية التحسينية ، ثم تحديد الأولويات ، ومشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير للبيئة المدرسية باستمرار.

ومن الجدير بالذكر أن الإجراءات المتبعة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة توجب على مدير المدرسة أن يبلغ دائرة التربية بإرسال كتاب رسمي يوضح أي مشروع يرغب في تنفيذه، ومدى الحاجة إليه، وكذلك توضيح أهمية هذا المشروع مثل : إنشاء حديقة – أو بناء مقصف وما شابه ذلك – وأحياناً تساهم وكالة الغوث ببعض الإمكانات المادية والبشرية من قسم الصيانة ، وأحياناً

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

توافق على تنفيذ المشروع من إمكانيات المدرسة ، ولكن حسب شروط ومواصفات تتمشى مع اللوائح والقوانين الخاصة بوكالة الغوث .

٥-إدارة الشؤون المالية:

من المسئوليات الإدارية الهامة لمدير المدرسة بوكالة الغوث "رعاية وتنظيم المصادر المالية ،وذلك من خلال تشكيل اللجنة المالية ، وتنظيم السجل المالي والملفات اللازمة لتنظيم عملية الصرف والإيرادات العائدة من المقصف المدرسي ، والتبرعات المختلفة من التلاميذ والمعلمين والمجتمع المحلي ، ويكلف مدير المدرسة بتشكيل" لجنة مالية تتكون من مدير المدرسة رئيساً،وعضوين من الهيئة التدريسية(بالانتخاب) ،والسجل المالي يوضح الإيرادات ، وأوجه الصرف المختلفة ، ويرسل مدير المدرسة تقريراً مالياً إلى رئيس برنامج التربية والتعليم (أبو عابد،١٩٩٩ :١١-١٤).

٦- تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية:

التواصل المدرسي الفعال يوفر الوقت والجهد في حصول مدير المدرسة على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، وإنجاز المهمات الإدارية والفنية المختلفة ، ويشمل التواصل الفعال:تنظيم المراسلات الخطية (الصادر والوارد) ، والنشرات ، والتقارير، وإدارة الاجتماعات واللقاءات مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

ثانياً : المهمات الإشرافية لمدير المدرسة

أورد (الحولي ،٢٠٠٦ :٣٤-٣٧) المهمات الإشرافية لمدير المدرسة فيما يلي:

١-تنمية المعلمين مهنيا:

يجب أن يسعى مدير المدرسة جاهدا إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتنميتهم باعتباره مشرفا تربويا مقيما وذلك بتحديد حاجات المعلمين ويمكن أن يقوم المدير بالإجراءات التالية:.

١-دراسة سجلات المعلمين التراكمية .

٢-دراسة التقارير الإشرافية السابقة بأنواعها.

٣-زيادة المعلمين في الصفوف.

٤-استخدام صحائف الأعمال.

٥-الاستئناس بآراء المشرفين التربويين.

ويستطيع مدير المدرسة استخدام وسائل إشرافية متعددة من اجل رفع كفاية المعلمين المعرفية ومن هذه الوسائل الندوات المعرفية ،الاجتماعات الفردية والزمنية والجمعية والنشرات التربوية وذلك بقصد تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية المتصلة بتطوير فهمهم للجوانب

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

المختلفة من عملهم المدرسي ومن الممارسات التي يمكن أن يلجا إليها مدير المدرسة :حث المعلمين على المطالعة المهنية وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قدوة لمعلميه وذلك بان مطلعا على كل ما يستجد من معلومات وتطورات تتعلق بالعملية التربوية ،أما عن رفع كفاية المعلمين من الناحية السلوكية فيستطيع مدير المدرسة استخدام وسائل إشرافية مثل :الزيارات الصفية،الاجتماعات الفردية ،الورش التربوية ،النشرات التربوية ،الدروس التوضيحية وان الذي يحدد استخدام أسلوب إشراف معين من نوع الهدف الذي يسعى مدير المدرسة إلى تحقيقه فعلا سبيل المثال إذا كان هدف مدير المدرسة رفع كفاية المعلمين في مهارة التخطيط فانه يلجا إلى عقد الورش التربوية إما إذا كان هدف المدير رفع كفاية المعلمين في استخدام أسلوب تدريس جديد فهنا يستخدم المدير الأسلوب الإشرافي الأنسب لذلك فانه يلجا إلى عقد الدروس التوضيحية وسيستطيع مدير المدرسة استخدام الإجراءات التالية من اجل تنمية المعلمين مهنيا:

دراسة وتحديد الحاجات المهنية للمعلمين.

القيام بدراسة وأبحاث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين أو توظيف أبحاث أخرى منتمية.

وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتوافرة.

دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة.

توظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني المتاحة في إطار الإمكانيات القائمة.

إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل المعلمين ومتابعتهم فرديا وزمريا وجماعيا .

٢- الإشراف على إثراء المناهج المدرسية وتحسين تنفيذها:

ويشمل ذلك الاهتمام بعناصر المنهاج بشكل عام وهي : الأهداف، والمحتوى(المقررات المدرسية – الوسائل التعليمية – ومصادر المعرفة)،والخبرات، والأنشطة، وطرائق التعليم، والتقويم (الحاج خليل،١٩٩٨ :٨).

ويعتبر الاهتمام بالمناهج المدرسية من خلال تنفيذها وإثرائها وتقويمها وتطويرها من أهم المهام الإدارية والفنية التي يجب أن يشرف عليها مدير المدرسة، ويتم ذلك من خلال قيام مدير المدرسة بتطبيق الإجراءات التالية :

١- دراسة المناهج المدرسية : ويتمثل في التعرف على محتوى المناهج، وفلسفتها، وأهدافها، وألوان النشاط المستخدم لتنفيذها، وطرق تقويمها ومتابعتها، والاطلاع على وسائل تنفيذ المناهج من خلال النشرات الصادرة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس، ومتابعة المعلمين في تنفيذ ما قطع من المناهج المقررة، ومدى تحقيق الأهداف والنتاجات المنشودة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٢- دراسة وتحديد احتياجات المناهج المقررة : وذلك بدراسة وتحديد حاجات الطلاب بالنسبة للمنهاج، وتصنيف حاجات المنهاج في ضوء حاجات الطلاب ، والتعرف على مشكلات المنهاج والعمل على حلها من خلال توفير الإمكانيات المادية والفنية لتحسينها وتطويرها .

٣- إثراء المناهج المدرسية وتطويرها : وذلك بمشاركة المدرسين في تحليل المناهج المدرسية للتعرف على حاجات هذه المناهج من أدوات وأجهزة ووسائل تعليمية ؛ لتنفيذها بطرق فعالة، وأيضاً تحديد نقاط الضعف في هذه المناهج ، ووضع خطة لإعداد مواد إثرائية لبعض المناهج المدرسية حسب حاجاتها في ضوء دراسة هذه المناهج وتحليلها مسبقاً .

٤- وضع نظام للتقويم المستمر : يقوم مدير المدرسة بالاطلاع على طرائق التقويم وأدواته، ووضع برنامج زمني للتقويم لجميع ألوان النشاط المتصلة بالمناهج الدراسية، ومساعدة المعلمين الجدد في إعداد الاختبارات مع مراعاة الصدق والثبات والموضوعية والشمولية والتكامل عند وضع البنود الاختبارية .

٥-توظيف الأساليب المختلفة لتحسين المنهاج وتطويره : لا بدّ أن يكون مدير المدرسة ملماً بالكفاءات والمهارات الأدائية اللازمة لتحسين المنهاج وتطويره مثل : التحليل – الإثراء – إعادة الصياغة – التعديل – ... وغير ذلك، ومشاركة المعلمين في عقد ورش عمل ؛ بهدف تدريبهم على تحليل بعض الموضوعات، وإعداد مواد إثرائية، وتوظيف مكتبة المدرسة في إثراء المناهج المدرسية وتطويرها .

٦- وضع خطة لتطوير أساليب وطرق تدريس المناهج المدرسية : يجب مراعاة مشاركة المعلمين في المدرسة والمشرف التربوي في إعداد دروس توضيحية لتدريب المعلمين على استخدام طرق وأساليب حديثة تعتمد على أساليب حل المشكلات، والتعليم التعاوني، واستخدام بطاقات التعلم الذاتي، واستخدام الفيديو التعليمي...وغير ذلك لتحقيق الأهداف المنشودة .

٧- وضع برنامج لزيادة فاعلية النشاط الصفي واللاصفي : ويتمثل ذلك بقيام مدير المدرسة بمتابعة ألوان النشاط الصفي التي يعدها المعلمون من خلال الاطلاع على مذكرات الدروس والزيارات الصفية ، واللقاءات والاجتماعات الدورية ، ويجب تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة اللازمة لرفع كفاءتهم في الأداء ، ومشاركة المعلمين في توفير وإنتاج الوسائل التعليمية الفعالة لتنفيذ ألوان النشاط المختلفة، وتقويم أعمال اللجان التي تشرف على الأنشطة اللاصفية ، ثم عقد اجتماع مع كل لجنة وتزويدها بالإرشادات والاقتراحات لزيادة فاعليتها في تطوير الأنشطة وتحقيق أهداف الخطة المدرسية السنوية المحددة مسبقاً .

٣-القيام بدراسة وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين:

خلال قيام المدير بعمله الفني والإداري تواجه مشكلات وعقبات كثيرة وهذه المشكلات والعقبات يمكن حلها بطرق كثيرة وإحدى هذه الطرق البحوث الإجرائية . إن البحوث الإجرائية

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وسيلة جيدة للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجه المدير خلال عمله الفني والإداري وقد يتغلب المدير عليها نهائيا إذا قام بهذه البحوث أو قام بتوظيف بحوث قام بها زملائه.

ويستطيع المدير تحقيق هذه المهمة إذا قام بالخطوات التالية:

تحديد المشكلة–وضع الفرضيات–اختبار الفرضيات–وضع التوصيات.

٤–دراسة وتحليل لخطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة:

التخطيط اليومي للدروس عملية هامة جدا بالنسبة للمعلم والطالب والتخطيط تصور مسبق للمواقف التعليمية /التعلمية ولكي يحقق المدير أهدافه عله أن يتابع تخطيط معلميه باستمرار.

ويمكن تحقيق هذه المهمة بالخطوات الفرعية التالية:

١– دراسة خطط المعلمين وتحضيرهم.

٢– توزيع نشرة تربوية على المعلمين ذات علاقة بالتخطيط لدراستها.

٣– الاجتماع بالمعلمين أصحاب الحاجة لمناقشة وتحليل النشرة التربوية.

٤– ورشة عمل لإنتاج نماذج مختلفة من التحضير.

– اجتماع آخر للمعلمين المعنيين لتقويم ما تم إنتاجه.

– زيارات صفية للمتابعة وسجلات التخطيط.

٥– العمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسميا وعقليا واجتماعيا ونفسيا ورعايتها:

تتضمن هذه المهمة دراسة حاجات المتعلمين والتعرف إلى مشكلاتهم بالتعاون مع الأطراف المعنية وباستخدام الأدوات والأساليب المناسبة وذلك لمساعدتهم من الناحيتين النفسية والأكاديمية.

ويمكن القيام بهذه المهمة بإتباع الخطوات الإجرائية التالية :

١– تحديد حاجات المتعلمين ومشكلاتهم باستخدام الأساليب والتقنيات المناسبة وتصنيفها حسب أهميتها.

٢– تحديد الأدوات والأساليب والتقنيات المناسبة لدراسة المشكلات .

٣– تشكيل لجنة تتولى دراسة مشكلات التلاميذ

٤– توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتسهيل الدراسة.

٥– الإشراف على تنفيذ نشاطات اللجنة المذكورة ومتابعتها وتقويمها والتقرير عن نتائج الدراسة وتوثيقها.

٦– إيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر للعاملين في المدرسة ومتابعتهم فرديا وزمريا وجماعيا:

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

أن التقويم مهمة رئيسة من مهمات مدير المدرسة . وهو عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ اللذين قام بهما المدير كما انه عملية مهمة للتأكد من مدى تحقق الأهداف. ويمكن القيام بهذه المهمة بإتباع الخطوات الإجرائية التالية.

١- توفير أدوات التقويم الفردي والزمري والجماعي.

٢- وضع جدول برنامج لتقويم عمل العاملين ومتابعتهم. رصد ودراسة نتائج التقويم مع المعنيين.

٣- تزويد المعنيين بتغذية راجعة.

٧- العمل على تحسين وتطوير أساليب وأدوات القياس والتقويم لمختلف مباحث الدراسة المقررة في المنهاج:

يستطيع مدير المدرسة أن ينظر نظرة فاحصة إلى أدوات التقويم وأساليبه المتبعة في مدرسته كما يمكنه أن يقوم مدى فعاليتها ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة.

ويمكن أن تتحقق هذه المهمة باتخاذ الخطوات التالية :

١- دراسة تحليلية لواقع الأساليب وأدوات القياس المختلفة تقوم بها لجان مختصة.

٢- وضع خطة لتحسين وتطوير أساليب القياس والتقويم في ضوء نتائج الدراسة والتحليل.

٣- توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة التحسين في أساليب وأدوات القياس والتقويم.

٤- تجريب بعض الخطوات.

٥- الإشراف على تنفيذ أساليب القياس والتقويم وأدواتهما وتقويمهما ومتابعتهما.

٦- كتابة التقارير وتوثيق النتائج.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٨- إقامة نظام فعال للتقويم التكويني والمتابعة ودراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتحديدها:

التقويم مهمة رئيسة من مهمات مدير المدرسة ولا يتم عمله إلا بها كما أنه لا يستطيع أن يعرف مدى ما حقق من أهداف ولا يعرف أين يقف إلا إذا أجرى عملية التقويم لكل عمل يقوم به سواء أكان في المجال الإداري أو المجال الفني.

ولكي يستطيع المدير أن يقوم بهذه المهمة عليه أن يتخذ الخطوات الإجرائية التالية:

١- وضع خطة لدراسة تحصيل الطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة.

٢- توزيع مسؤوليات الدراسة على المعنيين أفرادا وجماعات.

٣- وضع برنامج للحصول على المعلومات عن أحوال الطلبة بصورة منتظمة.

٤- دراسة المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتصنيفها وتبويبها.

٥- وضع برنامج لتوظيف المعلومات الواردة اللازمة والاستفادة منها في تحسين أوضاع التلاميذ ومتابعتها.

المهارات الإدارية لمدير المدرسة :

إن نجاح مدير المدرسة يتوقف على مدى امتلاكه للمهارات الإدارية ، وتتحد هذه المهارات في المهارات الفنية والإنسانية والتنظيمية والإدراكية ، وجميعها لازمة لنجاح مدير المدرية ، ولكن بدرجات متفاوتة ، كما أضاف بعض التربويين المهارات الذاتية الشخصية .

وعرف (ربيع ،٢٠٠٦: ٨٣) المهارة : بأنها الوصول بالعمل الى درجة من الإتقان تيسر على صاحبه أدائه في أقل ما يمكن من الوقت والجهد مع تحقيق الإتقان وتلافى الإضرار والأخطاء .

أما (السلمي ،١٩٩٩: ٢٣) فعرف المهارة : بالقدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام طرق وأساليب تتسم بالكفاءة والتميز ، بما يحقق نتاجاً أعلي وأفضل لما يستخدم في الأداء من موارد وإمكانات.

المهارات الفنية :

يقصد بالمهارات الفنية : المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدامه أفضل استخدام وبصورة تحقق الهدف بفاعلية (ربيع،٢٠٠٦: ٩٢)، أو هي المعرفة المتخصصة في مجال معين ، والتي يتم اكتسابها بالتعليم والخبرة (عزب،١٩٩٩: ٦٧).

وهذه المهارة تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في معالجته لقضايا المدرسة وشؤونها بأسلوب تربوي ، وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية وإدراكية لاختصاصاته ، وفهم لنظم ولوائح نظام التعليم وقوانينه ، وهذا يعنى أن يتوفر لدى المدير المدرسي قدر ضروري

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

من المعرفة العلمية في مجالات التربية والإدارة والتدريب على ممارسة مختلف الإعمال الفنية التي يضطلع بها (مرسى ،١٩٨٨:١٥٦).

خصائص المهارة الفنية :

ذكر (عدس وآخرون ،١٩٨٧:٣٢) مجموعة من خصائص المهارة الفنية ، وهي:

– أنها أكثر تحديداً من غيرها من المهارات ،أي يمكن التحقق من وجودها لدى المدير بسهولة ؛ لكونها تبدو واضحة أثناء أدائه للعمل .

– أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .

– أنها مألوفة أكثر من غيرها ؛ لأنها تعيش في عصر التخصص .

– سهولة اكتسابها وتنميتها عن غيرها من المهارات .

وعلى هذا فإنه يتعين على المدير ين والرؤساء أن يكونوا على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرفون على إدارتها وتوجيهها ، وهذا لا يعنى أن يكون متخصصاً في أي نوع من الأعمال التي يشرف عليها ؛ لأن هذا التخصص من شأنه أن يفقد القدرة على النظرة الشاملة الموضوعية للأمور التي يتعين عليه أن يصدر قراراته فيها. (جوهر ،١٩٨٤:١٦٧).

ومن الأعمال التي يقوم بها المدير المدرسي وتتطلب مهارة فنية الأعمال التي ذكرها (مرسي ،١٩٨٨:١٥٦) كما يلي :

– رسم السياسات العامة للمدرسة .

– التخطيط للعملية التعليمية .

– العمل على نمو التلاميذ من جميع الجوانب .

– العمل على تطوير المعلمين مهنياً .

– إعداد الجدول المدرسي .

– إعداد الميزانية السنوية للمدرسة .

– تنظيم وأداء الاجتماعات بالمعلمين والطلاب .

– توزيع الأعمال و المسؤوليات على المعلمين والموظفين .

– إجراء الدراسات فيما يختص بشؤون المدرسة ومتطلباتها .

– تقويم أداء المعلمين والموظفين والتلاميذ .

– تطوير المنهج المدرسي .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ومن السمات المهنية المرتبطة بالمهارات الفنية كما ذكرها (عدس وآخرون ،١٩٨٧:٣٣) ما يلي:

– القدرة على تحمل المسؤولية والحزم والفهم الشامل للأمور والإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه

من خلال ما سبق نجد أن المهارات الفنية تتعلق بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها ووظائفه التي يقوم بها (تخطيط ، وتنظيم ، واتخاذ قرارات ، وتوجيه ، واتصال ، ومتابعة) ، وبالتالي فإنها توفر قدراً ضرورياً وكافياً من المعلومات والبيانات التي يتطلبها نجاح المدير في أداء مهامه وأدواره .

المهارات الإنسانية :

نعني بالمهارات الإنسانية قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه ، وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين وموظفين ومنتجين ، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (ربيع ، ٢٠٠٦:٨٩).

فمدير المدرسة يتعامل مع أنواع مختلفة من البشر ، يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم في العمل ، ومن ثم تختلف النتائج المحققة تبعاً لذلك ، فالسلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه اعتبارات وعوامل كثيرة تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى (السلمي ،١٩٩٩:٣١).

وذكر (محمد ، ١٩٨٨:١٣١) أن المهارة تتطلب من مدير المدرسة ما يلي :

– أن يلم بمفهوم العلاقات الإنسانية وأهدافها وأهميتها .

– إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من المجتمع المحلى ومشاركتهم في الأفراح والأحزان ، وتشجيع روح العمل المحلى الجماعي .

– احترام أراء العاملين معه وإشعارهم بالإفادة منها .

– مراعاة رغبات العاملين معه عند توزيع الأعمال قدر الإمكان وتفهم حاجاتهم وظروفهم الشخصية.

– العمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين معه .

– الاهتمام بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين معه .

– إشعار العاملين معه بأنه واحد منهم وأن يتفقد أحوالهم باستمرار .

– تنمية علاقات مبنية على المودة والاحترام بين العاملين في المدرسة .

ويمكن القول إن المهارات الإنسانية أكثر صعوبة من المهارات الفنية ؛ لأنها تتعامل مع العنصر البشرى صاحب السلوك المعقد الذي يصعب فهمه ، في حين تتعامل المهارة الفنية مع الأشياء ، كما تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة والأسلوب الذي يستطيع به المدير التعامل بنجاح مع الآخرين ، ولذا فإن مهارات التعامل والتفاعل مع الآخرين ذات أهمية بالغة لكل المديرين ، وتعتمد اعتماداً كلياً على كيفية الاتصال مع الآخرين والتأثير فيهم وقيادتهم ودفعهم للعمل

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وتوجيههم والعمل على إيجاد بناء قوى منسجم متكامل مع العنصر البشرى الذي يتعامل معه المدير.

المهارات التنظيمية :

وهى القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي ، وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وآثارها (Dug man & Macpherson,١٩٩٢:١٢).

وقد صنف (جادا لله ،١٩٨٣:٣٣٤,٣٣٥) المهارات التنظيمية كالتالي:

– مهارات بالنسبة لمتطلبات العمل ، بحيث تتوافر في مدير المدرسة مهارات فنية ، ومهارات تشخيص ، ومهارات حل المشكلات ، والقدرة على جدولة العمل ، فيجب أن يكون المدير قادراً على تنظيم وتقسيم العمل والقيام بالرقابة وتقويم الأهداف والطرق المستخدمة في الأداء .

– مهارات بالنسبة لمتطلبات المجموعة ، حيث يجب أن تتوافر لدى مدير المدرسة المهارات الاجتماعية ، ومهارات الاتصال ، والقدرة على تشخيص العمليات الجماعية ، وتسهيل العلاقات الشخصية الداخلية بين مختلف العاملين ، بما يحقق التعاون والانسجام بين الأفراد ونوع العمل المعهود إليهم.

– مهارات بالنسبة لمتطلبات الفرد، حيث يجب أن يكون مدير المدرسة قادراً على تحديد ومعرفة حاجات الفرد ، وتحديد المهارات اللازمة لتسهيل عملية تدريب وتوجيه الأفراد ، وأن يكون قادراً على تشجيع سلوك الفرد وربطه بالعمل والجماعة .

المهارات الذاتية:

ويتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد منها:

– السمات الشخصية: من قوة بدنية وعصبية وقوة الشخصية والحيوية والنشاط والطلاقة اللفظية والخلق الطيب والقدوة الحسنة والعدالة التامة .

– القدرات العقلية: ويقصد بها الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى الفرد ، وتتمثل في الذكاء والفهم الصحيح للأمور وقوة الإدراك .

– المبادأة والابتكار: وهي مقدرة المدير على التجديد والإبداع واستمطار الأفكار الجديدة .

– ضبط النفس : ويعني الاتزان وضبط الانفعالات ، ومنها إعاقة القدرات الجسمية والنفسية والتحلي بالهدوء والسيطرة على الأعصاب (أبو فروة ،١٩٩٢:٦٠).

أما (بلقيس،١٩٩٠:١٠.٩) فقد أورد مجموعة من السمات الشخصية ، التي يرى وجوب توفرها في القائد التربوي ،وهى (النشاط والصبر والمثابرة والمقدرة على الإثارة والإقناع والثقة بالنفس والفهم والاتصاف بروح المبادرة والمبادأة).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

صفات مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة قائداً لمجموعة من المعلمين والموظفين والتلاميذ التابعين للمدرسة ، ويتطلب عمله مقدرة على ممارسة وظائف مهمة ومحددة و اتخاذ قرارات والقيام بالعديد من الإجراءات ، وهذا يتطلب منه التحلي بصفات إدارية و مهنية وقيادية وشخصية معينة إلى جانب توفر مجموعة من القدرات و الاستعدادات والمؤهلات للقيام بعمله على الوجه الأكمل ، وقد أجمعت الكثير من مؤلفات الإدارة التربوية على صفات يحتاجها مدير المدرسة يفترض توفرها فيه. من هذه الصفات أورد(أبو عابد ،٢٠٠٠ :٢٦)

نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبقها في مدرسته وفي مدى كفايته في ابتكار الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول للعمل وفي ترتيب الأولويات وفي القدرة على العامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات الحالية والمنتظرة داخل المدرسة وخارجها.

ويركز المدير الفعال على جانبين هامين في إدارته للمدرسة إذ يهتم الأول في تحقيق أهداف المدرسة ويهتم الثاني في مراعاة مشاعر المعلمين والطلبة من خلال العمل على تحقيق حاجاتهم وتلبية رغباته وميولهم .

كما يتميز مدير المدرسة الفعال بالصحة الجسمية وبالفطنة واللباقة والبداهة وبالصبر والأناة وبالاتزان النفسي والاجتماعي وبالقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين

وينبغي أن يتناسب سلوكه مع الموقف أو مع المتغيرات البيئية المحيطة به داخل المدرسة وخارجها ومع نوع الجماعة التي يقودها وفي ضوء ذلك يحدد أفضل أسلوب فعال يمكن أن يسلكه في إدارته لمدرسته .

وتضيف (إسماعيل،٢٠٠٦ :٣٢)

٦- معرفة متخصصة لمادة دراسية أو أكثر من المواد الدراسية .

٧- خبرة عملية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية .

٨- ثقافة عامة وواسعة ووعى كاف بمشكلات مجتمعه وأمته ومشكلات العصر الذي يعيش فيه ومشكلات الإنسانية عامة .

ومن هذه الصفات أورد (الشيبانى،١٩٨٥ :٢١٣-٢١٤)

٩- القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم .

١٠- أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسؤولين التربويين .

١١- قدرة على قيادة الأفراد ومواجهتهم وإقناعهم والتأثير فيهم وتجنب كل ما من شأنه أن يثير عزوفهم وعداءهم .

١٢- أن يكون قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

١٣- حب التعاون والعمل الجماعي ، واحترام أراء ووجهات نظر الآخرين ، والاستعداد لإشراكهم في المسؤولية.

كما أضاف (ربيع،٢٠٠٦:٧٠)ما يلي:

١٤- التأهيل المناسب .

١٥- قوة الشخصية وبعد النظر .

١٦- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير .

١٧- القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشيطة .

١٨- أن يكون مشهوراً بحسن السمعة والماضي الشريف .

١٩- الميل الى التجديد والتغيير المتمهل المدروس .

٢٠- القيادة الديمقراطية الرشيدة .

من خلال ما سبق نلاحظ أهمية هذه الصفات وضرورة توافرها في مدير المدرسة ، خاصة توفر الصحة الجيدة بجانبيها الجسمي و النفسي ، اللتين تساعدان المدير على الاحتفاظ بسلامة أعصابه تحت الضغط الشديد واحتفاظه بقدراته على التركيز في التفكير وإصدار الإحكام السليمة ، ونلاحظ أن المظهر الشخصي عامل مهم في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعاً طيباً ، ولا ننسى الطلاقة اللفظية والقدرة على التغيير والتأثير في الآخرين وجذب ثقتهم فيه وتكوين العلاقات الإنسانية والديمقراطية في القيادة ، وهذا يجعله يتمتع بكفاءة عالية ، ويجب أن يشهد له بحسن السمعة والماضي والشرف ، ويكون قادراً على الحسم والبت في الأمور والوصول لقرارات سليمة وحكيمة .

العوامل المؤثرة في شخصية مدير المدرسة:

حسب طبيعة عمل مدير المدرسة وقيامه بالعديد من المهام والوظائف المختلفة يتأثر بمجموعة من العوامل ، التي قد يكون لها أثر إيجابي عليه وعلى إدارته ، مما يزيد من فاعلية العطاء والإنجاز ، وقد يكون لها أثر سلبي يؤدى إلى التعطيل أو الحد من العمل ، فيقف حائلاً دون تمكنه من تأدية ما عليه من التزامات ووظائف بالشكل المناسب .

وأشار(العبيدي،٢٠٠٤ :٥٣-٥٤) إلى هذه العوامل ، وهى كالتالي:

- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من لامركزية واستقلال سلطات الحكم المحلى ؛ لأن طبيعة النظام السياسي هذا تؤثر في طبيعة النظام التربوي في البلاد ومدى ما يسمح به لمديري أو مراقبي التعليم من استقلال ولامركزية في إدارة وتوجيه شؤون التعليم .

- مدى ما أحرزته البلاد من تقدم وتطور في جميع المجالات ، ولاسيما مجال العلم والمعرفة والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

– طبيعة التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قربها أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية .

– القيم والمفاهيم الخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور الطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مديري مدارسهم أن يقوموا على خدمة أبنائهم ومجتمعهم .

– مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للاشتراك في مسؤولية التعليم

– مدى ما تمارسه الإدارة التربوية المركزية من سلطات لمتابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مديري المدارس التابعة لها .

– مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الإعمال ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه المساهمة .

– مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية وخبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية .

ويرى الباحث أن هناك عوامل أخرى تؤثر في شخصية مدير المدرسة منها : الطبيعة المادية للمجتمع المحلي الذي توجد فيه المدرسة ، وموقع المدرسة بالنسبة لمؤسسات المجتمع ومرافقه .

الشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة:

لكي يحقق المدير النجاح المرغوب في وظيفته لا بد أن تتوافر مجموعة من الشروط اللازمة لإبراز إمكاناته وقدراته الحقيقية يمكن إيجازها فيما يلي:

– إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها .

– جعل القوانين واللوائح التعليمية التي تصدرها الوزارة والإدارة التعليمية واضحة ومرنة تسمح بالتصرف والحركة على مستوى المدرسة مع توضيح اختصاصات كل المتعاملين مع المدرسة من فنيي الوزارة والمراقبة .

– التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه إلى أقصى الحدود الممكنة .

– توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة ؛ ليستطيع أن يرسم خططاً طويلة المدى لإصلاح مدرسته والتأكد من جني نتائجه بنفسه .

– تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجريب والتجديد .

– حماية الحركة الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسؤولة الملتزمة في المدرسة .

– تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة باعتباره أنجح الأساليب في دفع الروح المعنوية وزيادة إنتاج العاملين .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

– توفير المخصصات المالية الكافية للصرف على شراء الكتب بالمكتبة وإجراء الإصلاحات والصيانة البسيطة وتمويل النشاط المدرسي ومساعدة الطلاب الذين يحتاجون الى مساعدة .

– توفير المدرسين والمشرفين والموجهين والموظفين والفنيين الأكفاء .

– توفير المبنى المدرسي الصالح .

– تحقيق التعاون بين المدرسة وبين المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى ،وبينها وبين أولياء أمور التلاميذ وسكان المنطقة المحيطة بها .

– إيجاد تعاون مثمر وتفاهم كامل واحترام متبادل بين المدير وجميع العاملين معه (الشيبانى،١٩٨٥:٢٦٢.٢٦٣).

فمدير المدرسة الذي يتصف بالصفات السابق ذكرها ، بحيث يقوم بوظائفه على أكمل وجه متخطياً الصعاب والمشكلات التي تواجهه ، والذي يتأثر بالمؤثرات والعوامل التي تقابله ، ويستطيع إدارة المدرسة وتسيير أمورها وفق قدرات خاصة ، يتمكن فيها من التأثير على العاملين وتوجيههم وفق المسار الصحيح مراعياً الجوانب الإنسانية لتحقيق الأهداف في ظل القناعة والطاعة ، يمكن تسميته بالمدير القائد ، لذا يتطرق الباحث في هذا الجانب إلى نظريات القيادة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ثالثاً:مجالات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث .

إن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة في إطار القوانين والتعليمات الصادرة عن رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث ، وهو يحاول تطوير العمليات والنتاجات المدرسية في إطار الفكر الإداري الصادر عن مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث ،وفيما يلي مجالات تطوير الإدارة المدرسية بوكالة الغوث بمحافظات غزة :

المجال الأول:التخطيط

يعتبر التخطيط للعمل المدرسي من أهم العمليات الإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف الإدارة المدرسية بكفاية وفاعلية ؛ لأن جوهر عملية التخطيط الإداري هو اتخاذ قرارات رشيدة ، ويعرف التخطيط بأنه : " جميع الأنشطة التي تؤدي إلى صياغة الأهداف واتخاذ القرارات والوسائل لتحقيقها(لوسي،١٩٨٧ :٩١) .

وعرفت (لطيف :٦٠,١٩٩٥) التخطيط بأنه : اختيار أنسب الطرق للوصول إلى هدف معين من بين الطرق البديلة المتاحة ، والتنبؤ بأحداث المستقبل والاستعداد لها .

كما يعرف التخطيط بأنه: " أسلوب التفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه ؛ حتى يتم ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة ، وإن التخطيط بمثابة بحث دقيق ومدروس بغرض وضع الخطة وتحديد التتابع والتسلسل المنظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود (العجمي،٢٠٠٠ :٧) .

أما التخطيط في المدرسة : فيعنى رسم السياسات العامة للمدرسة وتحديد الأهداف والتنبؤ بما سوف يستجد من الأمور ، ثم وضع الخطة المدرسية التي من المفترض أن يسعى مدير المدرسة الى تحقيقها في فترة زمنية مرنة وقابلة للتغيير إذا استدعى الأمر بما يتمشى مع الصالح العام .

ويمكن إيجاز أهمية التخطيط وفوائده في النقاط التالية:

– التخطيط يوفر الوقت ، فالوقت عنصر حرج في أي عمل ،حيث إن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتاً طويلاً .

– التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل ، ولذلك فإن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال ،وما يصاحبه من محاولات وأخطاء ، حيث يهتم بالحد من النفقات وتنمية الموارد ورفع كفايتها .

– التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة .

– التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات ، وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

– التخطيط يهتم بمشكلات الهيئة ،إذ إنه يهتم بالقوى العاملة وتوفير المناخ الملائم لها وزيادة الإنتاجية ، ويعنى أيضاً برفع مستوى كفايتها وكفاءتها .

– التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوئها ، كما يتم في ضوئه وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه .

(حجي وآخرون،١٩٩٨:٤٤)

ويكلف مدير المدرسة (بوكالة الغوث) بإعداد الخطة المدرسية السنوية في بداية العام الدراسي وإرسالها إلى دائرة التربية خلال الشهر الأول من بداية العام الدراسي ، ويعتمد مديرو ومديرات المدارس في بناء الخطة المدرسية على خبراتهم خلال الدورات التدريبية ، وبالرجوع إلى " دليل مدير المدرسة لبناء الخطة المدرسية السنوية (وكالة الغوث،١٩٨٧ :١–٧) .

ويتضمن هذا الدليل ما يلي :

أ– المفاهيم الأساسية المتصلة بالخطة والتخطيط .

ب– أسس التخطيط الفعال والعناصر التي ينبغي أن تتضمنها الخطة المدرسية الجيدة .

ج– الخطوات والإجراءات الأساسية التي يحتاجها مدير المدرسة في بناء هذه الخطة .

د– المجالات الكبرى للخطة وأهمها : شؤون الطلاب ، والنمو المهني للمعلمين ، وشؤون المنهاج وإثراؤه وتطويره ، والمجتمع المحلي، والبيئة المدرسية المادية ، والتنظيم المدرسي الفعال .

هـ– الجوانب المرتبطة بالمجالات الكبرى السابقة .

و– الأهداف المنبثقة من هذه الجوانب .

ز– الأدوار والمسؤوليات التي تناط بمدير المدرسة وبقائد النشاط وبالعاملين في المراحل المختلفة للخطة المدرسية ، إعداداً وتنفيذاً وتقويماً ومتابعة .

ح– نماذج من خطة مدرسية للتوضيح والاسترشاد .

وأما الخطة فتشمل : الأهداف، والسياسات ، والإجراءات اللازمة لتطبيق هذه الخطة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية (أيدنو فيلبوا،١٩٨٢ :٨) ، فالخطة عبارة عن وثيقة عمل توضح برنامج عمل التخطيط ، ويتوقف بناء الخطة المدرسية السنوية بمدارس وكالة الغوث بغزة على عدة عوامل ومؤثرات يمكن إيجازها فيما يلي :

- مدير المدرسة من حيث إبداعاته وقدراته وأفكاره .
- الخطة المدرسية السابقة والاستفادة من نتائجها وتغذيتها الراجعة .
- التلاميذ من حيث مستواهم وحاجاتهم .
- المعلمون من حيث قدراتهم وحاجاتهم .
- المناهج المدرسية.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

- كذلك البناء المدرسي والمجتمع المحلي، والإدارة التربوية، والمشرفون التربويون، والأهداف التربوية العامة للمرحلة الإلزامية حسب قانون التربية ،والاتجاهات ، والمستجدات، والحاجات الطارئة ويمكن توضيح الواقع النظري لخطوات وإجراءات التخطيط لبناء الخطة المدرسية السنوية في مدارس وكالة الغوث ، كما يحددها الأدب التربوي الخاص بدورات الإدارة المدرسية التي يشرف على تنفيذها المسؤولون بمركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث بغزة بالتعاون مع بعض الخبراء بمعهد التربية ،حسب الخطوات والإجراءات التالية: (وكالة الغوث،١٩٨٧ : ٨)

أ- تحديد الحاجات لكل من الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي والبناء المدرسي والمناهج المدرسية .

ب- دراسة وتصنيف هذه الحاجات بالتنسيق والتعاون مع جميع الأطراف ذوي العلاقة في إطار المهمات الفنية والإدارية ، بحيث يتم الترتيب حسب الأولويات .

ج- مسح الإمكانات المادية والبشرية والمصادر اللازمة .

د- تحديد الأولويات في ضوء الإمكانات المتوافرة ، وواقع الدراسة الحالي .

هـ- عرض الأولويات التي تم اختيارها على المشاركين في الخطة .

و- اختيار المجالات المرتبطة بالأولويات وتقسيم هذه المجالات إلى عدة جوانب فرعية .

ز- اشتقاق الأهداف المرتبطة بالجوانب التي حددت .

ح- تحديد الإجراءات والخطوات التفصيلية المرتبطة بمختلف النشاطات .

ط- وضع الجدول الزمني الذي يتضمن ترتيب الأعمال وأوجه النشاط المطلوب القيام به .

ي- تحديد عمليات وأدوات الإشراف والرقابة والتقويم بمستوييه التكويني والختامي؛ للتأكد من تنفيذ الإجراءات وتحقيق الأهداف .

ك- تنظيم إجراءات المتابعة والعمل العلاجي .

ل- عرض الخطة ومناقشتها مع التربويين المعنيين لإقرارها .

م- اتخاذ الإجراءات اللازمة لحشد الموارد لتنفيذ الخطة وتوثيقها .

ن-إعداد الخطة التفصيلية المرافقة .

ويولي مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث اهتماماً كبيراً في تدريب مديري المدارس على إعداد الخطط المدرسية وتنفيذها وتطويرها ؛ لتحقيق أهداف المدرسة في المجالات المختلفة التي تتعلق بالبناء المدرسي والتلاميذ، والمعلمين، والمناهج المدرسية، والمجتمع المحلي.

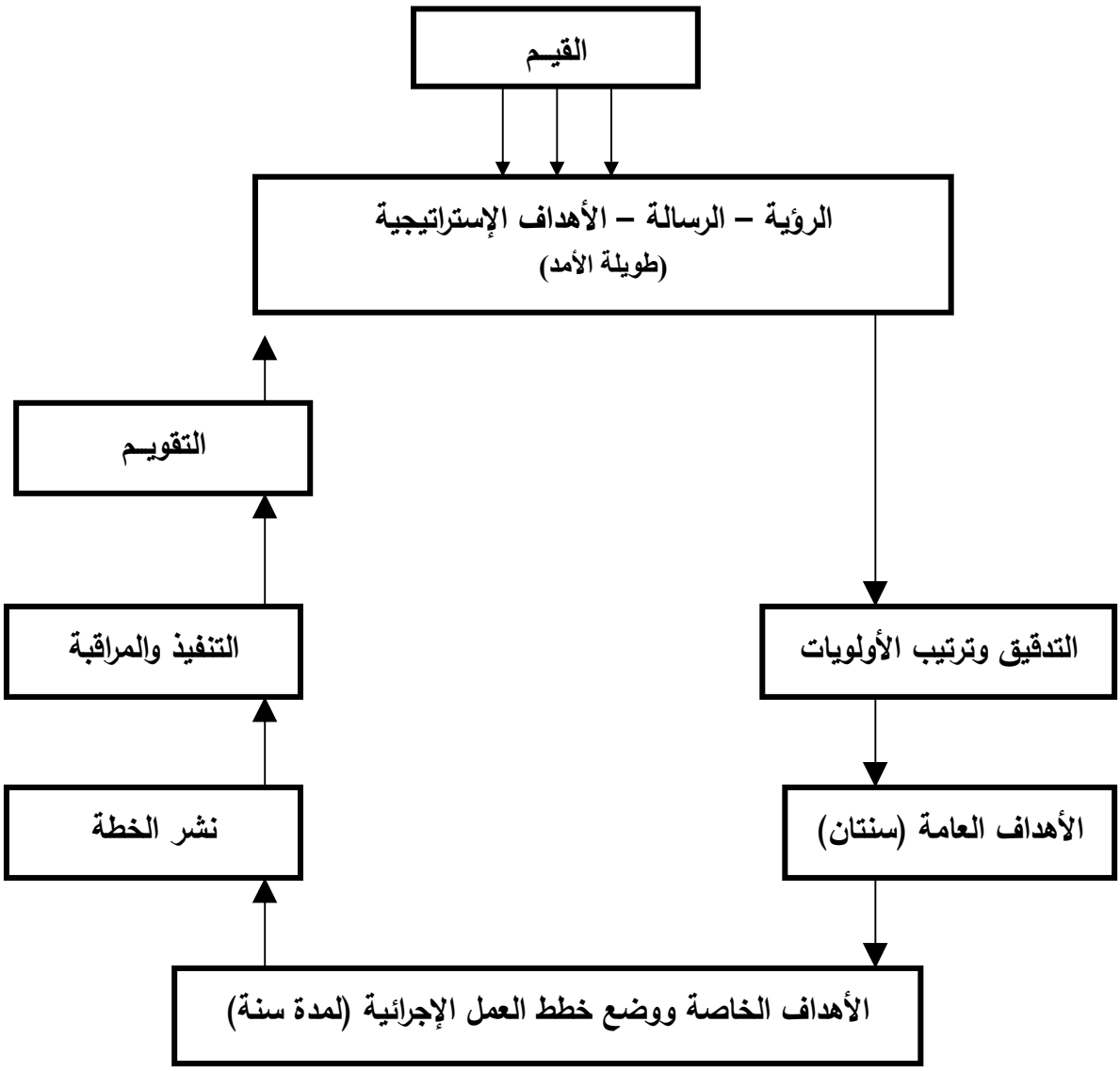
وتنظم وكالة الغوث ورش عمل (المدرسة كمركز للتطوير) ؛ لتدريب مديري المدارس على التخطيط لتطوير المدرسة " من خلال ممارسة التخطيط التشاركي في مدارس وكالة الغوث ؛ لكي يتمكن المديرون _ بمساندة المشرفين التربويين _ من قيادة إعداد وتنفيذ وتقويم عملية التخطيط

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

لتطوير المدرسة لمدة سنتين ، ولذلك من الضروري أن تشمل دورة التخطيط لتطوير المدرسة المراحل الأساسية الموضحة في الشكل التالي: (وكالة الغوث، ٢٠٠٣ :٣-٧)

شكل رقم(٣)

يوضح المراحل الأساسية لبناء الخطة المدرسية بمدارس وكالة الغوث



(الضامن و آخرون ،٢٠٠٢ :٦)

ومن خلال الشكل السابق يمكن اعتبار عملية بناء الخطة المدرسية السنوية ترجمة عملية التخطيط إلى برنامج عمل محدد وواضح الأهداف والإجراءات والتكاليف ، وقابل للتقييم أثناء التنفيذ والمتابعة ، مع ضرورة مراعاة الإدارة المدرسية استخدام الأسلوب التشاركي التعاوني في جميع مراحل بناء الخطة المدرسية السنوية ، وتنفيذها ومتابعتها، وتقويمها، وتطويرها في ضوء التغذية الراجعة الناتجة عن المتابعة ومدى تحقيق الأهداف العامة للإدارة المدرسية ، والموضحة خلال

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الخطة المدرسية السنوية ، وذلك في إطار اعتبار المدرسة مركز التطوير لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.

باستقراء وتحليل واقع التخطيط المدرسي من الناحية النظرية كما يطرحه الفكر الإداري الصادر عن وكالة الغوث نرى أنه يختلف عن الواقع التطبيقي الفعلي بمدارس وكالة الغوث ، حيث أكدت نتائج إحدى الدراسات العلمية المحلية السابقة "أن هناك قصوراً في كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث بممارسة التخطيط الإداري المدرسي بشكل عام، وفيما يلي أهم جوانب القصور:

١- أقل مجالات التخطيط الإداري المدرسي ممارسة مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي،ويليه مجال إدارة شؤون الطلاب (بمستوى ضعيف).

٢- أكثر مجالات التخطيط الإداري المدرسي ممارسة هو إدارة شؤون المعلمين والمناهج المدرسية وذلك بمستوى (متوسط).

٣- معظم مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث بمحافظات غزة ،لا يجرون دراسات مسحية بتطبيق الاستبانات للتعرف على حاجات الطلاب والمعلمين ، والمناهج المدرسية ، والبناء المدرسي والمجتمع المحلي.

٤- معظم مديري ومديرات المدارس لا يشاركون الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي في عملية التخطيط الإداري المدرسي بما يتعلق بتحديد أهداف الخطة المدرسية السنوية، وتنفيذها، وتقويمها، وتطويرها.

٥- معظم مديري ومديرات المدارس لا يستخدمون جهاز الحاسب في تخزين ومعالجة البيانات والمعلومات التي تتعلق بالطلاب والمعلمين والمناهج المدرسية والبناء المدرسي والمجتمع المحلي.

٦- معظم مديري ومديرات المدارس لا يخططون بطريقة فعالة للتعاون بين المدرسة وفعاليات المجتمع المحلي.

٧- يوجد قصور من المسؤولين في مركز التطوير التربوي في متابعة مديري ومديرات المدارس خلال العام الدراسي لقلة عدد المسؤولين وكثرة الأعباء الملقاة عليهم.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

المجال الثاني:التنظيم.

وعملية تنظيم العمل المدرسي من المهمات الأساسية لمدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة في إطار توظيف الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة إن التنظيم الإداري يعد وسيلة مدير المدرسة لتسير تعامله مع مهام ومتطلبات دورة وتفعيل مصادر المدرسة كافة ، فمن خلال التنظيم يمكن أن ينسق المدير الإمكانات المتوافرة كافة لدى العاملين معه ويوظف مختلف إمكانات المدرسة ومكوناتها بحيث تتوجه هذه الطاقات نحو تحقيق أهداف العملية التربوية التي تنوي المدرسة تحمل مسؤولية إنجازها ، ولكي يطور المدير تنظيما إداريا فاعلا عليه أن يدرك وبعمق الوظائف المطلوب القيام بها وان يتفهم طموحات أعضاء هيئة التدريس والجسم الطلابي في المدرسة وما يتمتعون به من كفايات وخصائص . والتنظيم عملية ترتبط بالجماعة ؛ لأنه يكون حيث يوجد أكثر من فرد ، فقوام التنظيم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات ينسقون أوجه نشاطهم في مجال معين ؛ ليحققوا أهدافاً محددة (حجي وآخرون،٢٠٠١: ٨٠).

والتنظيم هو : "عملية تقسيم وتوزيع أنشطة الوحدات التنظيمية ، وفرق العمل والعاملين سعياً لتحقيق الأهداف التي تضمنتها الخطة.

ويشمل التنظيم المدرسي "تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكل جماعة ولكل فرد ، وطبيعة التعاون بينهم على نحو يضمن تحقيق التناسق والانسجام والاستغلال الفعال للإمكانات المتاحة ، والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها (بيرسا،١٩٩٨ :٢٢)

ويعني التنظيم الإداري المدرسي : " توفير المصادر المادية والبشرية وتوزيعها على الجهات المختلفة وتحديد السلطات والمسؤوليات وفق الخطة المرسومة لاتجاه تحقيق أهدافها ، ويتطلب التنظيم الفعال توفير التواصل الفعال ، والمعرفة التامة بظروف العمل ، وأهداف المدرسة في إطار من التكامل والمرونة في التخطيط ، والاهتمام بالتطوير والتنمية الشاملة لجميع العاملين في المدرسة(بلقيس،١٩٨٦: ٢٣) .

وتمر عملية التنظيم بعدة خطوات هي:

معرفة الهدف وتحديد الأنشطة وتقسيم العمل وتجميع الأنشطة وإسناد الأنشطة إلى العاملين وتحديد السلطة وتفويضها .(عزب ،١٩٩٩:١٥٦)

وقد أورد (نبراوى١٩٩٢: ١٢٧-١٣٧) مجموعة من النشاطات التنظيمية التي بدورها تعتبر أهدافاً لعملية التنظيم وأهمها:

- التعرف على المدرسة كمنظومة بكافة مكوناتها ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
- الإلمام التام بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالمدرسة .
- إعداد وتنسيق الجداول المدرسية .
- تنظيم سياسات القبول بالمدرسة والتعرف على موارد المدرسة المالية .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

– وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعد إعداد مستلزمات العمل واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه.

ويضيف (حجي،٢٠٠٠:٦٩) تنظيم عمل الجماعات من حيث اختيار المشرفين عليها وعلى أعضائها من الطلاب ، والتعرف على موارد المدرسة المالية والفيزيقية وتحديد أوجه النقص.

أما (عبد المنعم،٢٠٠٠:٦٩) فيعتبر أن الجانب التنظيمي يشمل وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على تحسين مستوى أدائهم لواجباتهم .

ويؤدى التنظيم الجيد إلى تحقيق عدد من الفوائد ، التي تعود على المؤسسة التعليمية وعلى العاملين بها في آن واحد ، ومن أهم هذه الفوائد أورد (لطيف ، ١٩٩٥: ٩٠–٩١) ما يلي:

– الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاهة سواء أكانت قوى بشرية أم مادية ، والتنظيم الفعال يعمل على إيجاد علاقات واضحة وسليمة بين الأنشطة التي تمارس والأفراد الذين يؤدونها.

– زيادة التخصيص وإتقان العمل وارتفاع كفاءة الأداء ، فمن خلال التنظيم الجيد يتم تحديد العمل تحديداً واضحاً ، بحيث يعرف كل فرد بالمدرسة بدقة الواجبات والمهام المطلوب منه القيام بها.

– يضع أسس التعاون بين العاملين ويوحد جهودهم وينسق بين إعمالهم في إطار متكامل من معرفة كل منهم مكانه في المدرسة وعلاقته برؤسائه ومرؤوسيه.

– يقضى على الازدواج وتضارب الاختصاصات وسوء الفهم والاحتكاك طالما كان هناك وضوح في خط السلطة داخل المؤسسة التعليمية .

ويشمل التنظيم بمدارس وكالة الغوث عدة مجالات من أهمها :

أ– تنظيم توزيع العمل بين المعلمين حسب تخصصاتهم من خلال الجدول المدرسي .

ب– تنظيم جدول المناوبة وحفظ النظام المدرسي .

ج– تنظيم عمل اللجان المدرسية المختلفة .

د– تنظيم السجلات والملفات المدرسية .

و– تنظيم حركة الطلاب من المدرسة وإليها .

هـ تنظيم وتوزيع الأثاث المدرسي والكتب والقرطاسية .

ز– تنظيم المراسلات والتقارير والأعمال الكتابية .

ح– تنظيم الامتحانات المدرسية الفترية والنهائية .

ط.– تنظيم عمل آذن المدرسة اليومي .

ي– تنظيم عملية الاتصال والتواصل لمؤسسات المجتمع المحلي .

ك– تنظيم الإشراف على تنفيذ المشروعات التحسينية والتطويرية في المدرسة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ومن الجدير بالذكر أن مدى فاعلية التنظيم الإداري المدرسي يتوقف على مدى فاعلية مدير المدرسة وكفايته في تفويض بعض الصلاحيات ، وتنمية قدرات العاملين ، وتوفير الحفز والدافعية والشعور بالرضا لدى العاملين في المدرسة من خلال إتباع أسلوب العمل التشاركي.

وأما الواقع الفعلي لعملية التنظيم المدرسي فتواجهه بعض المعوقات والصعوبات التي تحول دون قيام مدير المدرسة بالتنظيم المدرسي الفعال ، ولعل ذلك يرجع للأسباب التالية :

١- الهيكل الإداري يتكون من شخص واحد هو مدير المدرسة ، حيث لا يوجد سكرتير أو وكيل مدرسة أو مدرس أول ، أو أمين مكتبة أو إحصائي اجتماعي...أو غير ذلك من الأشخاص لتنظيم وتوزيع العمل المدرسي على جميع العاملين في المدرسة.

٢-كثرة الأعمال الروتينية والكتابية المطلوبة من مدير المدرسة.

٣- قلة الإمكانات المادية في المدارس .

٤- كثرة الأعمال المطلوبة من المعلم ، حيث يصل عدد الحصص إلى(٢٨)حصة في الأسبوع ، مما يؤدي إلى ضيق الوقت وعدم القدرة على المشاركة الفعالة في أعمال أخرى .

المجال الثالث:الاتصال .

تعتمد الإدارة الناجحة على المعلومات و البيانات ، وتتوقف كفاءتها على مدى توافر البيانات الصحيحة و المعلومات الصادقة وسرعة استخدامها ؛ حتى لا تفقد أهميتها ، ويعتبر الاتصال وسيلة يمكن من خلالها نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات معينة أو للاتصال بين مراكز اتخاذ القرارات ؛ لتنفيذ عمل أو لاتخاذ قرارات أخرى ومن ثم فإن نجاح الإدارة إلى حد كبير يتوقف على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير ، حيث يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ، كما أن إحداث التغييرات المرغوبة في الأداء تعتمد على الاتصال الكفء (عزب،١٩٩٩:٥٧).

مفهوم الاتصال

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات ، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات ير الرسمية :

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي) ، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعته قياساً بالاتصالات الرسمية و عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المدرسة .

ووسائل الاتصال عديدة: أهمها اللجان التربوية والتقارير والاجتماعات المدرسية والمقابلات (مرسى ،١٩٨٨:١٩٢).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ويضيف (الأغا والأغا ، ١٩٩٦:١٧٢ –١٧٣) المكالمات التلفونية والمنشورات الدورية والقرارات الوزارية والخطابات أو المذكرات المكتوبة بالنسبة للأعمال الروتينية .

عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال كما ذكر(حريري،١٩٩٩:٨٥–٨٦) من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: (المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل) ، و يضيف إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية الراجعة) ، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز :

١ – المرسل :هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

٢ – الرسالة :وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

٣ – الوسيلة : وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

٤ – المستقبل : وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها .

٥ – التغذية العكسية (أو الاستجابة) :

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة

وسائل الاتصال :

توجده عده وسائل أو أساليب للاتصال ، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة بالنسبة لمدير المدرسة ذكر بعضاً منها(العثيمين، ١٩٩٢ :٢٤–٢٩) ، وهي :

١– الوسائل الشفهية :

وهي الوسائل لتي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم .

ونظراً للمهام المباشرة لمدير المدرسة فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها .

٢– الوسائل الكتابية :

وهي الوسائل لتي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

...ألخ) ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكوميةوتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

٤- الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس ...ألخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً .

أنواع الاتصالات :

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسين من الاتصالات مهمة بالنسبة لمدير المدرسة ذكرهما كل من(العثيمين،١٩٩٣: ٢٤-٢٣) و(الشماع ، وحمود ١٩٩٩: ٢٢٨- ٢٢٩) وهما :

١- الاتصالات العمودية : وتنقسم إلى :

أ) اتصالات نازلة :

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين...ألخ) ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، ، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

ب) اتصالات صاعدة :

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .

٢ - الاتصالات الأفقية :

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض) ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً ذا ما ركز على : تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصرعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

٣- الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً (مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى) ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة .

معوقات الاتصال :

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين ، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل كما أشار (سيزلاقي وولاس ،١٩٩١: ٣٦٦-٣٦٩) إلى مجموعتين هما :

أولاً: تحريف المعلومات .

تتكون عملية الاتصال من ست مراحل متداخلة ومعقدة ، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال ، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي :

١- خصائص المتلقي :

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنظره ، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

٢ - الإدراك الانتقائي :

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣ – المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها كأن يبتسم المدرس مثلاً للطالب ويقول له مبروك إن نتيجة الاختبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي .

٤ – ضغوط الوقت:

يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله المسئوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير.

ثانياً: حجم المعلومات .

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات (المدارس) أنهم غارقون في المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة (المدرسة) لن يؤدى مطلقاً.

مقومات الاتصال الفعال :

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين ، وفيما يلي نذكر أهم المقومات التي أشار إليها(كنعان،١٩٨٢: ٣٩٥-٣٩٩) ، ووافقه في بعض منها(القعيد ،٢٠٠١: ٣٨٩-٤١٣) وتلك المقومات هي:

أولاً : الإصغاء (الإنصات) :

ويشير (القعيد، ٢٠٠١: ٣٨٩) إلى الدراسات تقول أن ٧٥% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط ٢٥% من قدراتنا في الإنصات

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال ، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه ، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وإصغاء المدير لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ويشير (كنعان ،١٩٨٢: ٣٩٦) إلى أن الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره، كما يؤكد(القعيد ،٢٠٠١ :٣٨٦) على ضرورة تخلص المدير من العوائق التي تؤثر في الإنصات ، وذلك باستعمال الأساليب التالية :

استعمال سياسة الإفساح :

إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها .

استعماله لغة الإشارة المناسبة :

وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة ، والتشجيع على مواصلة الحديث ، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء ، وخفض الصوت ، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه .. لماذا ... كيف ؟ .. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ؟ ..

استعمال سياسة استيعاب الآخرين :

وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة ، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول ، أو على الأقل لزوم جانب الحياد .

ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح) :

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ، ويبين (القعيد ٢٠٠١ : ٣٨٢-٣٨١) أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

المتجنب : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين .

المتردد : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث .

المرحب : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

الباحث : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين ، ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها ، لأن الرسالة كما يشير (كنعان ،١٩٨٢: ٣٩٧) إذا كانت غير محدد في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين ، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.

ويبين(القعيد، ٢٠٠١: ٣٩٩– ٤٠٥) أن المدير غالباً ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين ، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم ، وذلك على النحو التالي :

– إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول) :

وينصح (القعيد، ٢٠٠١ :٣٩٩–٤٠٠) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه ، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي :

أ) توظيف الخبرات الحياتية ، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية .

ب) خلق جو من التجديد ، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة ، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.

ج) استخدام المواد المرئية .

د) حث المستمعين على المشاركة ، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة .

٢) إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر) :

وينصح(القعيد ،٢٠٠١، ٤٠١–٤٠٢) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية ، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية :

أ) يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها .

ب) يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته .

ج) لا يغفل أياً من البيانات المهمة .

د) يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات .

هـ) يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣) إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول):

وينصح (القعيد،٢٠٠١: ٤٠٢-٤٠٤) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً ، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية :

أ) يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة .

ب) يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل .

ج) يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره .

د) لا يبالغ في طرح حجته الخاصة .

هـ) يستخدم أسلوباً مشجعاً ووديا .

٤) إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع)

وينصح (القعيد ،٢٠٠١: ٤٠٥-٤٠٤) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً ، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية :

أ) استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء .

ب) البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة .

ج) استخدام معلومات حديثة .

د) استخدام النموذج القصصي .

هـ) تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح .

ثالثاً : استعمال لغة الإشارة :

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات ، وحركات العينين واليدين ، وطريقة الجلوس والمشي ، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها ، وهي – كما سبق إيضاحه – مهمة جداً في عملية الاتصال ، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان .

ولكي يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة ، فإن (القعيد ،٢٠٠١: ٤١٣) ينصحه بما يلي :

١- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام .

٢- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة .

٣- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال .

٤- أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.

٥- أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين .

٦- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٧- أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث .

٨- أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية.

٩- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.

١٠- أن يستعمل المسافة بفعالية ، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

رابعاً : السؤال والمناقشة:

يشير (كنعان ،١٩٨٢ :٣٩٧) إلى أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف.

ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادأة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد .

خامساً : التقويم :

إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه . فالمدير الفعال كما يشير(كنعان،١٩٨٢: ٣٩٨) هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل .

سادساً: الاستجابة :

وتعني كما ذكر(كنعان،١٩٨٢: ٣٩٩) ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات ، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ، ومدى فهمهم لكلامه .

ولكي ينجح المدير في القيام بوظيفة الاتصال يذكر أنه يجب عليه أن:

- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين .
- يمتلك مهارات الاتصال .
- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة .
- يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل .
- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال(حجي وآخرون ،١٩٩٨:٣٩٣).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

المجال الرابع:اتخاذ القرارات و حل المشكلات.

يتخذ الناس أو يصنعون الكثير من القرارات التي تتصل بجوانب وهموم الحياة اليومية البسيط منها والمعقد والأكثر تعقيدا فعلى كل منا مثلا أن يقرر يوميا متى يستيقظ من نومه ؟ وماذا يلبس ؟ أو يأكل؟ والى أين يذهب ؟ ومتى؟ وكيف؟ وأي طريق يسلك؟ ونواجه في كل يوم الكثير من المهمات والقضايا الحياتية والعملية والمهنية في المكتب أو المدرسة والتي تتطلب منا صنع واتخاذ القرارات ومعظم هذه القرارات يمكن وصفها بأنها روتينية عادية أو بسيطة أي أنها لا تتطلب جهد كبير في التفكير والتحليل للوصول إلى المسار المنشود وبعض القرارات يكون أكثر صعوبة وتعقيدا وتعترضه الكثير من الصعوبات والعقبات.

ومهما يكن من أمر فان عملية صنع القرارات تعد احد المكونات الأساسية لعمل الإداري أو المدير إلى جانب عمليات الاتصال والتواصل وحل المشكلات والعلاقات الإنسانية وصنع القرارات أو اتخاذها هو العملية الأساسية التي تحرك كل العمليات الإدارية الضرورية واللازمة لأداء المهمات الإدارية والقيادية أو الإشرافية التربوية المنوطة بمدير المدرسة بوصفه قائدا إداريا ومشرفا تربويا مقيما فهو يحتاج إلى صنع القرارات في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والرقابة والتقويم والمتابعة.

والمدير صانع قرارات ومشرف على تنفيذها من اجل أن يضمن حسن توظيف العمليات الإدارية في تفعيل وتحريك المدخلات المادية والبشرية وغيرها وتوجيهها باتجاه تحقيق المخرجات والنتاجات المستهدفة والرقي بالمؤسسة والعملية التربوية إلى المستويات المرجوة .

ويمكن تعريف اتخاذ القرارات : بأنها عملية فكرية من نتاج ذهن واحد ، ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات في أية مؤسسة أو منشاة هو عملية منظمة وأن أي قرار يصدر ما هو إلا النتاج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء و الأفكار والاتصالات و الدراسة التي تمت في مستويات مختلفة داخل المؤسسة بمعرفة شاغلي هذه المستويات ، ومن ثم يجب النظر إلى القرارات التي تتخذ على أنها نتاج جماعي ، وليست نتيجة مجهود شخصي (Pfifer & Preteens , ١٩٧٠:٧-١٠) وعرفها (الأغا والأغا ١٩٩٦:١٦٣) : بأنها الوسيلة التي يمكن بواسطتها اختيار أفضل السبل أو الإبدال بعد دراسة وتفكير ؛ للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، أي إنها عملية مفاضلة بين مسالك مختلفة بهدف اختيار أنسبها للوصول إلى الهدف المحدد ، وذلك في ظل الظروف المحيطة .

ومن ثم يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات هي قلب أو جوهر الإدارة ، وبالتالي فإن نجاح أي عمل داخل المؤسسة يتوقف على قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الفاعلة إلا أن اتخاذ القرارات يخضع لعدد من المبادئ و الاعتبارات الرئيسة العامة التي يمكن حصرها في جانبين رئيسين هما:

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

– جانب يتعلق بعوامل خاصة بالمؤسسة ككل مثل : طبيعة المؤسسة وأهدافها وسياستها ونظمها وظروفها ومبادئها وأنماطها السلوكية بشكل عام.

– الجانب الأخر يركز على عملية اتخاذ القرارات كنشاط فردى يتعلق بالمدير والفرد ، وتأثير العوامل أو الخصائص الفردية للمدير والطرق التي يمكن أن نستخدمها في اتخاذ القرارات . (الأزهري ١٩٩٣:٣١٧).

وتعد مهارة اتخاذ القرارات من المهارات الأساسية التي يجب أن يتقنها مدير المدرسة كقائد إداري ، فيجب أن يكون قراره سليماً وفى صالح المعلمين والعملية التعليمية ، لذا يفضل مشاركة جميع العاملين في مناقشة القرار قبل صدوره ، والمشاركة في اتخاذ القرار تعنى دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ،مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية. (المعاز، ١٩٨٤ :١٦٦ –١٦٧) .

ويمكن القول إن عملية اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة ، فهي متغلغلة في جميع الوظائف الإدارية ، وتعتمد على كفاءة المدير وقدرته على تحمل المسؤولية ، وتحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى توفر معلومات كافية ودقيقة والقدرة على الاستفادة من قدرات وأراء العاملين وإتقان عملية اختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف .

أهمية صنع القرارات بالنسبة للمؤسسة التربوية :

تشكل عملية اتخاذ القرارات والأسلوب الذي يتبناه القائد التربوي في صنعها والوصول إليها العامل الأساسي في نجاحه أو فشله في أدائه وظائفه ومهماته المتنوعة بكفاية وفاعلية فالنجاح في عملية اتخاذ القرارات يشكل لحمة التماسك في العلاقات الإنسانية الايجابية بين القائد التربوي والعاملين معه وتقود إلى قرارات سليمة واعية يتعاون الجميع في تنفيذها وترجمتها إلى إجراءات عملية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها والفئات المستهدفة بتلك القرارات .

وتعد عملية اتخاذ القرارات والأساليب المتبعة في الوصول إليها أكثر أهمية وخطورة بالنسبة للمؤسسات التربوية والتعليمية منها بالنسبة لغيرها من المؤسسات حيث تكون خطوط المسؤولية ومصدر القرارات أكثر تحديدا ووضوحا كما هي الحال في المؤسسات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية . فالقرارات التي تتخذ في المؤسسات التربوية والتعليمية ينتظر أن تستند إلى المبادئ السيكولوجية والتربوية وان تقوم على الشورى والمشاركة الفعلية في جميع خطوات اتخاذها أو صناعتها كي تكون (القرارات) من الجميع وللجميع ومن ثم يتعاون الجميع ويحرصون على حسن تنفيذها وإنجاحها لإحداث التطويرات والتغييرات الايجابية المنشودة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

أن اعتماد الأساليب التشاركية والتغييرات الديمقراطية في عمليات اتخاذ القرارات ليست سبيلا إلى قرارات ناجحة سليمة فحسب وإنما تساهم كذلك في بناء وتقرير الأسس السليمة والقوية للمؤسسة بشتى مكوناتها وعناصره.(بلقيس ،١٩٩٠ :١٠).

المجال الخامس:الرقابة.

هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق السليم وبالأسلوب المخطط له ، ولذا فإن الرقابة تسعى الى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية والسياسات المقررة ، وبالتالي معالجة أوجه الخلل الحاصل والانحرافات التي تنشأ أثناء تنفيذ الخطة ، وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتحديد المشكلات وعلاجها (الهوارى ، ٦٦:١٩٧٦).

وقد عرف (فهمي ،١٠:١٩٧٦): الرقابة بأنها مجموعة الوسائل التي تمكن المشرفين من التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف والسياسات والبرامج التي سبق تحديدها على أن يعطى هؤلاء سلطة اتخاذ القرارات التي تضمن سير العمل ، وأن توفر لهم المقاييس التي تحدد درجة الانحراف عن الأهداف والبرامج الموضوعة ، ثم تحليل أسبابه بمجرد ظهوره واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة الانحرافات.

وتشمل عناصر الرقابة في عمل المدير ما يلي :

- التلاميذ ولا تكون من الناحية التحصيلية فقط.
- تقييم المرؤوسين على أساس موضوعي بصفة دورية مستمرة.
- المناهج والكتب الدراسية مع تكليف كل عضو هيئة تدريس كل مادة بنقد المنهج وتقديمه للموجهين الفنيين .
- أعمال المجالس المدرسية المختلفة .
- إمكانات المدرسة المادية والبشرية ومدى ما حققته من فائدة في المجال المدرسي ومجال خدمة البيئة.
- تقارير فترية وسنوية من المدير والمختصين بالإدارة التعليمية مع الإشارة إلى ما تحتاجه المدرسة. (عبد المنعم ،٧٠:٢٠٠٠).

وتمر عملية الرقابة بخطوات ثلاث رئيسة وهى:

- بناء وتحديد معايير الأداء وطرق التدريس .
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير .
- اتخاذ الإجراء التصحيحي وتصحيح الانحرافات(أبو زيد ،٤٠١:١٩٨٤).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وتتم عملية الرقابة من خلال قيام مدير المدرسة بعملية متابعة وتقويم العاملين بالمدرسة (معلمين – آذنة)، وأيضاً تقويم مدى تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة للخطة المدرسية السنوية التطويرية ، ولذلك" وتتكون مهمة التقويم والمتابعة من العمليات والأساليب والأدوات التي يستخدمها مدير المدرسة حول النشاطات والطرائق والنتائج ؛ لأنها تستخدم في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات المختلفة التي تساهم في ضبط وتوجيه مسيرة المدرسة بشتى عناصرها البشرية والمادية نحو الأهداف المنشودة بفاعلية .(سلماني،١٩٨٧ :٣٥)

ويستخدم مديرو المدارس عدة أساليب لتقويم أداء المعلمين مثل الزيارات الصفية والسجلات التراكمية التي تحدد الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية في أداء المعلم.

ومن الجدير بالذكر أن عملية تقويم المعلم يشارك بها كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي للمادة ،أو مراقب المنطقة.

وحيث إن مدير المدرسة هو المسئول عن التطوير والتغيير في المدرسة، فمن الضروري أن يسعى لتقويم أدائه الإداري والإشرافي والفني ذاتياً لأن ذلك ينعكس على تطوير الإدارة المدرسية

أهداف الرقابة:

– مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في حينها ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب .

– تستعمل نتاجها كتغذية راجعة لتعديل الخطط وتطويرها ، بحيث تكون أكثر واقعية .

– تسهل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلى للمدرسة .

– تنشيط دوافع المعلمين لبلوغ المستويات المقررة للأداء

– تقليل التكاليف بمعالجة الأخطاء عند ظهورها وقبل استفحالها (عبد الوهاب ،١٩٨٢:١٣٢).

ومن خلال النظرة الى المدرسة كمنظومة متكاملة نجد أنه من الضروري التأكيد على كل من عملية الرقابة والتقويم المستمر ، ومن ثم الإمداد بالتغذية الراجعة عند اللزوم ، وهذه العملية ضرورية جداً ، حيث تستطيع المدرسة من خلالها أن تقوم نشاطاتها باستمرار وتوجهها نحو إنجاز الأهداف ، ثم تستطيع أن تكشف عن العقبات قبل حدوثها ، وبالتالي محاولة تفاديها وتجاوزها والتنبؤ بالحلول المستقبلية لها (شتات،٢٠٠٣:١٠٤) .

معوقات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث :

تشير الأدبيات الصادرة عن المسئولين بوكالة الغوث بغزة، بأن هناك بعض المعوقات التي تؤثر على تطوير الإدارة المدرسية وخاصة " المركزية في اتخاذ القرارات ، وضعف نظام المعلومات ، وعدم توفر الكوادر المؤهلة، وقصور الميزانيات المخصصة والخوف من التغيير(الحمضيات،٢٠٠٣ :٢٦)

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وفي ضوء ما سبق من رصد وتحليل الواقع التطبيقي الفعلي للإدارة المدرسية ، يتضح وجود العديد من المعوقات والقصور التي تتسم بها إدارة المدارس بوكالة الغوث من الناحية التطبيقية العملية للعمليات الإدارية، والتي أكدت عليها نتائج الدراسات والأبحاث المحلية السابقة – ومن أهم أوجه القصور والمعوقات التي تعيق تطور الإدارة المدرسية بوكالة الغوث ما يلي:

١–القيادة التربوية والمدرسية تتجه نحو المركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٢–قلة الإمكانات المادية والبشرية.

٣–قصور البرامج التدريسية بوكالة الغوث لأنها تركز على الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي.

٤–ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٥–قصور في إمكانات وكفايات معظم مديري المدارس في ممارسة العمليات الإدارية: التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة واتخاذ القرارات.

٦–ضعف الهيكل الإداري للمدرسة لأنه يتكون من شخص واحد هو مدير المدرسة ولا يوجد وكيل مدرسة أو سكرتير أ وأخصائي اجتماعي أ و مدرس أول .....الخ.

٧–قلة الحوافز المادية والمعنوية الكافية لتشجيع العاملين على الابتكار والتجديد والتطوير.

٨–عدم تمكن المسؤولين بمركز التطوير التربوي على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التربية والإدارة،لقلة عدد العاملين ،وكثرة الأعباء الملقاة عليهم.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

- أولاً : الدراسات المحلية والعربية
- ثانياً : الدراسات الأجنبية
- ثالثاً : التعقيب العام على الدراسات السابقة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفصل الثالث : الدراسات السابقة

يسود دول العالم اليوم مجموعة من التحديات التي لها انعكاساتها الواضحة على متخذي القرار في كثير من الميادين في هذه الدول ، خاصة فيما يتعلق منها بميدان الإدارة التربوية ، هذا الميدان الذي حظي باهتمام العديد من الباحثين ، وأجريت بخصوصه الكثير من الدراسات لما لهذا الميدان من أهمية في تحسين العملية التربوية من جميع جوانبها ، والحديث عن أداء المدير الإداري و دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير هذا الأداء في هذه الدراسة يعني البحث عن ثقافة حديثة يمكن في ضوئها تطوير دور المركز ليكون أكثر فاعلية.

وقد اطلع الباحث على عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ، التي تناولت موضوع أداء المدير الإداري و تطويره ، وتتصل بموضوع الدراسة الحالية ، سيقوم الباحث بعرض بعض الدراسات والتعقيب عليها

أولاً:الدراسات العربية

١- دراسة خضر وعمرو (٢٠٠٦) بعنوان:-

(درجة فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في الأردن في أثناء الخدمة – من جهة نظر القيادات التربوية نفسها – وتطويرها مستقبلاً).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية نفسها.

وبيان سبل تطويرها مستقبلاً. تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين الذين حضروا دورات الإشراف التربوي للأعوام من ٢٠٠٢ – ٢٠٠٥ وعددهم ٤٥ مشرفاً، ومن جميع المديرين/ المديرات الذين حضروا دورات الإدارة المدرسية لفترة ذاتها وعددهم ٦٠ مديراً ومديرة. ومن جميع المعلمين / المعلمات الذين حضروا الدورات الخاصة بهم لأعوام من ٢٠٠٢-٢٠٠٥ وعددهم ٢٣٠ معلماً ومعلمة ، وقد اعتمد الباحثان مجتمع الدراسة كاملاً عينة لها.و استخدم الباحثان المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة اختبار صحة الفرضيات وقد تكونت أداة الدراسة من استبانه ضمنت ثلاثة جوانب رئيسة (التعليمات الخاصة وأهداف الدراسة والمعلومات اللازمة عن المستجيب. المجالات الرئيسة السبعة وفقراتها٢٥. والمقترحات التطويرية). وتم التحقيق من صدق الأداة وثباتها بالطرق السيكومترية.

-جاءت درجة فاعلية برامج تدريب القيادات التربية في وكالة الغوث الدولية في الأردن في أثناء الخدمة كبيرة و بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٦) من (٥).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

–لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤٠,٠٥) تعزى لمتغير الجنس على الأداة الكلية باستثناء الفروق الدالة إحصائياً على المجال الثالث –مجال المدربين– لصالح الذكور.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ل(α≤٠,٠٥) تعزى متغير المؤهل على المجالات(الأول،الثاني،الثالث،الرابع،السابع) و على الأداة الكلية لصالح فئة ماجستير فما فوق كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)على المجال السادس (المتدربين) لصالح فئة البكالوريوس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)تعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤٠,٠٥) تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) تعزى لمتغير وظيفة القائد التربوي لصالح المشرف التربوي ثم مدير المدرسة ثم المعلم.

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان باستمرار العمل بالبرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية وتحسين طرق التدريب المستخدمة. وزيادة الأنشطة التدريبية التطبيقية في المواد التدريبية وبما يتناسب مع تخصصات المتدربين

٢ -دراسة الزميلي(٢٠٠٥) 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 المحاور الرئيسة الآتية- :

شؤون المعلمين، المنهاج الدراسي، الشئون الإدارية والمالية، أولياء الأمور والمجتمع المحلي و اتخاذ القرار.واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المجالات السابقة من خلال تطبيق استبانه مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على الخمسة محاور السابقة. وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من مديري المدارس الحكومية الذين تلقوا الدورات التدريبية التي نفذتها الإدارة العامة للتدريب والتأهيل البالغ عددهم (١٤٠) مديراً و مديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: نجحت الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة. أظهرت النتائج حسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية. أظهرت نجاح الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣ -دراسة مسلم (٢٠٠٤) بعنوان :-

"تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية."

هدفت الدراسة إلى:-

-التعرف إلى واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة،والتعرف إلى مهام مدير المدرسة الثانوية الإدارية، الفنية والاجتماعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة،و وضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أملاً في الوصول إلى حقائق أو تعميمات لتسهم في تطوير أداء مدير المدرسة، منطلقاً من تحليل الواقع ، ثم التنبؤ بما سيؤول إليه أداء مدير المدرسة في المستقبل .واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من ٦٠ فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي :المجال الإداري ، المجال الفني ، المجال الاجتماعي ، كما تكونت عينة الدراسة من

(١٩٦) شخصاً ضمت (٩٦) مديراً ومديرة، (٤) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية (٩٦) معلماً كما أسفرت نتائج الدراسة:

-أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف الشؤون الإدارية - .أن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار، ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة في الاجتماعات .

٤ - دراسة مقبل (٢٠٠٤) بعنوان: -

"مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس"

هدفت الدراسة إلى : -التعرف على مستوى التحسن في أداء مديري المدارس نتيجة تطبيق المشروع التطويري ، واستخدم الباحث المنهج الو صفي التحليلي بالاستعانة باستبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (١٣٥) مدير ومديرة من المجتمع الأصلي (١٨٠)

ومن 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 و بناء الفرق المدرسية – الشفافية – التفويض و التعامل مع المجتمع المحلي – توكيد الذات لتيسير التعليم والتعلم.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٥- دراسة عماد الدين(٢٠٠٣) بعنوان: -

"تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير"

هدفت الدراسة إلى: تقويم فاعلية " برنامج تطوير الإدارة المدرسية " المطبق على عينة من المدارس الأردنية كما حاو لت الباحثة الإجابة عن السؤال الرئيس / في الأردن بدءا ًمن العام الدراسي١٩٩٥ – ١٩٩٤.

استخدمت الباحثة منهج يصنف ضمن مناهج البحث شبه التجريبية ، أما عينة الدراسة فقد شملت (٦٧١)عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة والبالغ عددهم (٢٤) مدرسة ، إضافة إلى مديريها (٢٤) مديراً ،و (٢٣) مشرفا منسقا للبرنامج ،كما شملت المقابلات الميدانية (٢٤)عضواً من هيئة العاملين، و (٣) من مديري المدارس.

ولقد اشتملت أدوات الدراسة على:-

-استبانه لتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، استبانه استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطوير ، دليل مقابلة مديري المدارس المشاركة في البرنامج وهيئة العاملين ،ومن أبرز نتائج الدراسة: -

-نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة.

-أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والمرحلة الدراسية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية الأطول.

كما أوضحت أن نقاط القوة للبرنامج برزت في -: إعداد الخطة التطويرية للمدرسة، تطوير العملية التعليمية، تنظيم البرامج التدريبية، تعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، تعزيز قياد ة التغيير في المدرسة وكما أوضحت الدراسة أن نقاط الضعف للبرنامج برزت في:-

إدارة البرنامج والتخطيط له، والإشراف عليه، وتوزيع الأدوار ، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز المشاركين، وتبادل الزيارات والخبرات.

٦ - دراسة أبو سمك (٢٠٠٣) بعنوان:-

"دراسة تقييميه لبرنامج تدريب مديري المدارس الحكومية أثناء الخدمة في محافظات جنوب فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المبادئ التربوية في برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ومدى إسهام البرنامج في رفع الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل استجابات مديري المدارس ومديراتها من خلال الاستبانة المكونة من (٨٠) فقرة موزعة على ثماني مجالات وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري ومديرات المدارس الذين شاركوا ببرنامج تدريب المديرين في المحافظات الجنوبية بفلسطين البالغ عددهم (٢٢٠) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-إسهام البرنامج التدريبي في رفع الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس المشاركين في البرنامج بدرجة كبيرة -.عدم تحديد مديري المدارس لاحتياجاتهم قبل التدريب.

-عدم مشاركة مديري المدارس أو اطلاعهم على خطة البرنامج قبل تنفيذها.

٧ - دراسة حلس (٢٠٠٢)بعنوان: -

"دراسة تقويمية لبرامج تأهيل النظّار والعاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. "

هدفت الدراسة لمعرفة واقع تأهيل النظار العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، وتقويم هذه الدورات التأهيلية من أجل وضع تصور مستقبلي مقترح لتطوير هذه الدورات.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي و صممت استبانه لتقويم برنامج التأهيل اشتملت على قسمين:

القسم الأول :معلومات عامة عن الناظر/ة الجنس، المؤهل، عدد الدورات التأهيلية

القسم الثاني : مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٧٨) فقرة موزعة على سبعة محاور ليتم تطبيق الاستبانة على عينة من النظار العاملين في مدارس الوكالة بلغ (٧٥) ناظراً/ة وهم الذين تلقوا - البرنامج التأهيلي خلال السنوات(٩٤-٩٥ م).

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود بعض جوانب القصور في البرنامج منها-:

-عدم وضوح أهداف البرنامج التأهيلي لدورات الإدارة المدرسية.

-كثرة الأعباء المدرسية على النظار، إضافة إلى أعباء البرنامج التأهيلي.

-قلة كفاءة المدربين، ومنفذي البرنامج التأهيلي لدورات الإدارة المدرسية .

٨ - دراسة عاشور (٢٠٠١) بعنوان: -

"مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية"

هدفت الدراسة إلى -: تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري المدارس بمحافظة إربد.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة ضمت (٥٥) فقرة.وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج بمحافظة إربد وبلغ عددهم (١٨٣) مديراً ومديرة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي ويسهم برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية.

كما أوصت الدراسة بالاستمرار في تقديم البرامج التدريبية لمديري المدارس ، مع التشجيع المستمر للمديرين، وإضافة مجال استخدام التقنيات الحديثة لبرامج التطوير المدرسي.

٩ - دراسة الطالب (٢٠٠١) بعنوان : -

"**أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش**"

هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري المدارس ومديراتها في محافظة جرش و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من جميع الذين شاركوا في البرنامج التدريبي وعددهم (٢٧) مديراً ومديرة.

و قام الباحث بإعداد استبانه تألفت من (٥٧) فقرة شملت المجالات الخمس للبرنامج وهي-:

"التخطيط والعمل في فريق،الدور الإشرافي لمدير المدرس ة،البحث الإجرائي ، القيادة الإبداعية وقيادة التغيير،و توصلت الدراسة إلى أن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق البرنامج وتعميمه على مدارس المملكة الأردنية، ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية.

١٠- دراسة العمري (٢٠٠٠) 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 استبانه مكونة من (٤٣) فقرة موزعة على ست مجالات،بالإضافة إلى(١٢) فقرة موزعة على بعض الكفايات الإدارية.

وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من(٨٣) مديراً ومديرة.

و أظهرت نتائج الدراسة ما يلي : –

١ -يسهم البرنامج في امتلاك مديري المدارس ومديراتها للكفايات الإدارية.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٢ -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 .

١١ - دراسة الطعاني (١٩٩٩) بعنوان: -

"بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهماتهم المطلوبة دراسة ميدانية."

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهماتهم ، وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوبة لمدير المدرسة الثانوية في الأردن، وبناء أداة لتقويم أداء المدير لهذه المهمات،و مع تحديد مستوى أداء المديرين من وجهة نظر المعلمين، بناء برنامج تدريبي في ضوء تحديد مستوى أداء المديرين لمهماتهم.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبناء أداة لقياس أداء مديري المدارس لمهماتهم المطلوبة على صورة استبانه مكونة من (٨٠) فقرة.ليطبقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٠٠)مدير ومديرة، و (٨٠٠) معلم ومعلمة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة اهتمام مديري المدارس الثانوية ببرنامج التدريب لتطوير أدائهم ، وأن أعلى قيمة لاهتمام المديرين هي المتعلقة بالمحافظة على النظام والضبط في المدرسة وأدنى قيمة هي المهمة الخاصة بإعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها.

١٢ - دراسة أحمد (١٩٩٩) بعنوان:- (رفع كفاءة الإدارة المدرسية دراسة ميدانية)

وهدفت الدراسة إلى تعرف احتياجات مديري مدارس التعليم الأساسي وبعض السلبيات التي يرى المديرون أنها تعوق رفع مستوى كفاءتهم وأسباب نجاح المديرين في إدارة وتنظيم مدارسهم. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لشمول العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي، وشملت عينة الدراسة ١٠٠ من مديري المدارس الأساسية بمحافظة الإسكندرية.

واستخدم الباحث استبانه مكونة من خمسة مجالات :

الخبرات داخل المدرسة - الخبرات خارجها - الاحتياجات في مجال التدريب - بعض السلبيات - سر نجاح المدير.

وأشارت النتائج إلى وجود بعض السلبيات التي تعيق عمل مدير المدرسة مثل: الروتين الإداري والقوانين المرتبطة بالتعليمات الوزارية وتدخل الرؤساء للضغط على النظار لقبول تحويل تلاميذ

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

للمدرسة برغم ضيق المكان كما أشارت إلى معوقات العملية التعليمية الناتج عن نظام الفترات وعدم استجابة الإدارة لبعض المتطلبات .

وأوصى الباحث بضرورة التوعية المطلوبة لأولياء الأمور وإتاحة الفرصة للمدير ليكون المحرك للعملية التعليمة دون الرجوع للإدارة التعليمية وأن يكون موعد التدريب العطلة الصيفية.

١٣- دراسة العمري (١٩٩٩) بعنوان:-

(نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجتهم التدريبية).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الحاجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية بقطاع غزة والمقارنة بين الحاجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية بوكالة الغوث ومديري ومديرات المدارس الإعدادية الحكومية والمقارنة بين الحاجات التدريبية لمديري المدارس الإعدادية للذكور ومديرات المدارس الإعدادية للإناث.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحديد الحاجات التدريبية لمديري المدارس الإعدادية في قطاع غزة، واستخدم المنهج البنائي وذلك في بناء النموذج المقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية في قطاع غزة في ضوء حاجتهم التدريبية التي تم تحديدها، وشملت عينة الدراسة جميع عناصر مجتمع الدراسة أي (٩٢) مديراً ومديرة، وقام الباحث بتطوير استبانه موجهة إلى مديري ومديرات المدارس في قطاع غزة.

وبّينت نتائج هذه الدراسة بالنسبة إلى مدة التدريب إن أفضل خيار لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في قطاع غزة أن تكون عاماً كاملاً أما بالنسبة إلى وقت التدريب فقد كان أفضل خيار لدى أفراد العينة أن يكون خلال العام الدراسي، أما بالنسبة إلى أماكن التدريب فقد كان أفضل خيار أن يكون مكان التدريب مركز التطوير التربوي في غزة، أما بالنسبة للمدربين فان اغلب أفراد العينة اختاروا أن يكون المدربون من الخبراء المختصين في تدريب المتدربين .

ومن توصيات الباحث الاهتمام بتطوير كفاءة مديري المدارس الإعدادية ومديراتها في قطاع غزة، وذلك لتمكينهم من القيام بمهامهم خير قيام وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس الإعدادية في قطاع غزة وفق حاجتهم التدريبية.

ومن المقترحات اقترح الباحث إجراء دراسات لتحيد حاجات مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أكثر من طرف كالمديرين أنفسهم والمشرفين التربويين ووضع برنامج ومقررات متخصصة في كلية التربية في قطاع غزة وتدريب القادة التربويين ومن ضمنهم مديرو المدارس.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

١٤ - دراسة أبو سريس (١٩٩٨) بعنوان :-
(فعالية برنامج تدريب المديرين الذي ينظمه معهد التربية في أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري مديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج تدريب المديرين (HT) الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانه تضمنت(٦٧) مهمة إثرائية موزعة على (٨٠) من المجالات الإشرافية التي تدرب المديرون والمديرات عليها في البرنامج، وهي التخطيط والمنهاج والنمو المهني للمعلمين والتلاميذ والتعليم والتعلم والاختبارات والتقييم والتقنيات الإشرافية والعلاقات الإنسانية، وتكونت عينة الدراسة من(٦٤) مديراً ومديرة، وتوصلت الدارسة إلى أن وجهات نظر المديرين والمديرات نحو فعالية برنامج تدريب المديرين HT في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية المكتسبة، وتختلف أهمية المجالات الإشرافية من وجهة نظر المديرين والمديرات بين مجال وآخر، فكان أعلاها ممارسة مجال العلاقات الإنسانية وأدنى مجال التقنيات الإشرافية،وقد اختلفت وجهات نظر المديرين نحو فاعلية البرنامج في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية باختلاف متغير الجنس ولصالح المديرات باختلاف متغير المؤهل العلمي الأعلى درجة لصالح الخبرة القصيرة، وأوصى الباحث باستمرار هذا التدريب والذي أظهرت النتائج أنه فاعل مع إدخال مساقات جديدة.

١٥- دراسة عبد الله وحمدان (١٩٩٨) بعنوان:-
(تقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجه نظر المتدربين في ضوء بعض المتغيرات).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة المقدمة في كل من (كلية المعلمين، جامعة الملك سعود جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، بالرياض من وجهة نظر المتدربين واتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحديد مدى تحقيق برامج التدريب لمديري المدارس أثناء الخدمة لأهدافها كما اتبعا المنهج الوصفي التحليلي عند تطبيق الاستبانة وتحليل نتائجها وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس وعددهم(٢٣٥) مديراً ومديرة في منطقة الرياض، وبينت نتائج الدراسة أن برامج الدورات التدريبية لمديري المدارس أثناء الخدمة تحقق أهدافها إلى حد كبير وبنسبة تتراوح بين ٤(%)إلى(٩١%) كحد أدنى وأعلى ، وقد أوصى الباحثان بضرورة تكييف البرامج التدريبية أثناء الخدمة وربط الترقية الوظيفية بالحصول على دورات تدريبية أثناء الخدمة وجعل التدريب أثناء الخدمة مستمر ومفتوحة للجميع وعقد بعض الدورات القصيرة في مراكز الإشراف

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

التربوي داخل مدينة الرياض والمدن الأخرى والعمل على تدريب المدربين وتعريفهم بأساليب التدريب الحديثة وزيادة الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب التربوي.

١٦ - دراسة أبو سنينة (١٩٩٨) بعنوان:-

"تقويم برنامج دورة تنمية مديري المدارس من وجهة نظر بعض المتدربين، دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء"

هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج دورة تنمية مديري المدارس و التعرف على مدى تحقيقها لأهدافها وذلك من وجهة نظر مديري المدارس المشاركين في الدورة من خلال معرفة آراء المتدربين واقتراحاتهم وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية.

وصممت الباحثة لهذا الغرض استبانه تتكون من جزئيين رئيسين:

أ -الجزء الأول يشمل متغيرات الدراسة وأهداف البرنامج وأساليب التقويم.

ب -الجزء الثاني يشمل عرضاً للوحدات التدريبية وموضوعاتها وسؤالاً مفتوحاً يتضمن اقتراحات المتدربين ، و تم تطبيق الاستبانة على عينة التي بلغت (٤٢) مديراً ومديرة من جميع المتدربين من مدينة الزرقاء وما حولها تخرجوا من دورة الإدارة المدرسية للعام ١٩٩٦- ١٩٩٧م

هذا وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية-:

- أعرب المتدربون أن البرنامج مفيد ومهم إلا أن أهداف الدورة لم تتحقق كاملة.
- إن وجهات نظر أفراد العينة لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة عند تقويمهم للبرنامج التدريبي.

١٧ - دراسة بن قصودة (١٩٩٨) بعنوان: -

"تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة"

هدفت الدراسة إلى -: تقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير الأداء المتعلق بالمدير في الإدارة المدرسية الحديثة والتعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا من جوانبه المختلفة .استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث ولتقتصر عينة الدراسة على (١٣٢) مديراً لمدرسة ثانوية عامة موزعين في٩مدن الجماهيرية الليبية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

١-أن الغالبية من مديري المدارس يحرصون على توفير الطمأنينة والشعور بالأمن للمعلمين والعاملين والطلبة بالمدرسة.

٢- يخصص مديري المدارس جانباً من الاجتماعات الدورية لمناقشة المشكلات بين المعلمين والطلبة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣- بعض مديري الم دارس يقدمون العون للمعلم الجديد ودمجه في وسط جماعة المعلمين بالمدرسة.

١٨ -دراسة هجان(١٩٩٨) بعنوان:-

"آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبهم أثناء الخدمة"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الدورتين التدريبيتين المنعقدتين لمديري مدارس ا لتعليم العام بكلية المعلمين بالمدينة المنور ة من / الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤١٨- ١٤١٩هـ) وجهة نظر مديري المدارس المشاركين فيهما.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة أداة للدراسة وضمت ١٨ فقرة . وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٤٥) مديراً وأوضحت نتائج الدراسة أن الدورتين التدريبية ين حققتا أهدافهما بدرجة متوسطة كما أظهرت النتائج أن المحاضرات والتطبيق الميداني والمناقشات هي أكثر الطرق التدريبية استخداماً وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة بالنسبة لاستخدام أساليب التقويم تعزى إلى المؤهل. وضرورة العناية بصياغة الأهداف الخاصة بدورات مديري مدارس التعليم العام، والتدريب والتطبيق العملي للمهارات الأدائية مما يؤدي إلى تطويرها والتدريب لا يكتمل إلا بالتطبيق.

١٩ -دراسة الفضل (١٩٩٥) بعنوان :-

"مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقيم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية "

هدفت الدراسة إلى إيجاد وتأصيل إطار منهجي يعتمد علي مراحل العملية التدريبية ذاتها كأساس لتقيم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ن والتأكيد علي أن فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ما هي إلا نتيجة جهود وأنشطة متفاعلة ومتكاملة بعضها مع بعض.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في محافظة الكرك وعددهم(٢٠٧) ، وقد شكل مجتمع الدراسة عينتها . ولجمع البيانات اللازمة للدراسة طورت أداة قياس تم التأكد من صدقها وثباتها .وبينت نتائج الدارسة ما يلي

-إن مديري ومديرات المدارس قد أبدوا احتياجا كبيراً للتدريب علي مهارات المجالات التالية : التخطيط ، الشؤون المالية ، التقويم والمجال الإداري . كما أبدو احتياجا متوسطاً للتدريب علي مهارات مجالي التواصل مع الزملاء وأولياء الأمور ، وإثراء المنهاج .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الاحتياج التدريبي للمديرين والمديرات تعزي لا من المتغيرات : الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وقد أصت الدراسة بإعادة النظر في برامج تأهيل المديرين وتدريبهم ، وعقد دورات تدريبية متخصصة لمديري ومديرات المدارس في المجالات التي أظهروا فيها احتياجا كبيراً . كما أوصت بإجراء دراسات مماثلة للكشف عن احتياجات المديرين للتدريب من وجهة نظر كل من المعلمين والمشرفين والقائمين علي القيادة التربوي ، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

٢٠- دراسة الربضي(١٩٩٤) بعنوان :-

"درجة فعالية برنامج مديري المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة إربد"

استهدفت الدراسة معرفة درجة فعالية برنامج تدريب المديرين والمديرات في محافظة إربد ، والذي تم تنفيذه خلال الفترة الواقعة ما بين الفترة الواقعة ١٩٩٠-١٩٩٤م. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد إستبانة تضمنت ٦٧فقرة من ثلاثة أنواع من الكفايات :الإدراكية المعرفية ، والأدائية الإدارية ، والأدائية الإشرافية ، موزعة علي ستة مجالات من مجالات الإدارة المدرسية وتم توزيع الإستبانة علي جميع أفراد المجتمع الدراسة البالغة عددهم ١٥٣متدربة ومتدربة ، ثم تم أخذ عينة عشوائية بلغ عددها ١٠٢ مديراً ومديرة .

وبعدة تحليل النتائج توصلت الدراسة غلي ما يلي :

- المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو تحقيق البرنامج أهدافه المتوخاة في مجالات : أهداف البرنامج التدريبي ، ومحتوي البرامج التدريبية والجوانب الإدارية والفنية للبرنامج ومبادئ التعلم من قبل المدربين – هو مؤشر أجابي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتدربين في تقدير كل من فاعلية الكفايات الإدراكية المعرفية والكفايات الأدائية الإدارية والكفايات الأدائية الإشرافية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس .وكذلك لا توجد فروق بينهم في تقدير كفايات المجالات الستة

وأوصت الدراسة بإعادة النظر في كيفية إعداد البرامج التدريبية مستقبلا بحيث تكون هذه البرامج نابعة من تلمس حاجات الأفراد عن طريق المتدربين أنفسهم ، كما أوصت بالاستقرار في مثل هذا البرنامج لأن هذه البرامج تشكل تغذية راجعة لعمل مدير المدرسة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٢١- دراسة البهواشي (١٩٩٤)بعنوان: -

"اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول"

استهدفت الدراسة تجديد كيفية اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر ، وهل تتوافق معايير الاختيار وطريقة التدريب مع المهام التي تقوم بها قيادات مدرسة التعليم الأساسي ، وكذلك تحديد أهم الملامح الرئيسية التي ينبغي أن يكون عليها اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر مستقبلا .

اشتملت عينت الدراسة على ١٠٠فرد من المديرين والنظار والوكلاء والمدرسين الأوائل،بالإضافة إلى ٣٠فردا من المسئولين عن إدارة التدريب . واستخدام الباحث المقابلة الشخصية أداة للدراسة التي كان من نتائجها :

- إن التدريب الذي يتلقاه المتدربون هو نوع من التهريج المنظم ومضيعة للوقت والجهد والمال
- التدريب في أثناء الخدمة يكاد لا يحدث إلا في المرحلة الثانوية وعلى فترات متقطعة ،أما في مرحلة التعليم الأساسي فانه لا يحدث إلا نادرا.
- أكدت عينة الدراسة من المسئولين عن إدارة التدريب إن أهمية التدريب أثناء الخدمة تكاد تفوق أهمية التدريب قبل الخدمة

٢٢ - دراسة بهجت(١٩٩٤)، بعنوان: -

"**فعالية الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان** "، "**دراسة تقويمية.**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية دور الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان، و التعرف على درجة تحقيقها للأهداف المرجوة منها، والصعوبات والمشكلات التي تعوقها وتحقيق الدور المتوقع منها ثم تقديم بعض المقترحات الخاصة التي من شأنها المساعدة في الحد ممتلك الصعوبات والمشكلات والمساهمة في تطوير الإدارة المدرسية لتصبح أكثر فاعلية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان.

لذا فهي دراسة اعتمدت على المنهج الوصفي.

كما استخدم الباحث استبانه طبقت على عينة من المديرين والمديرات بلغ عددهم ٦٥ متدرباً ومتدربة من كافة المراحل التعليمية.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-إن دورة الإدارة المدرسية في حاجة إلى تطوير لتلافي نواحي القصور.

-هناك بعض الاحتياجات التدريبية للمديرين ولم يجدوها في دورة الإدارة المدرسية منها التدريب على بناء الخطة المدرسية.

-ضرورة وضع خطة واضحة المعالم لتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بحيث تقوم على حصر فعلي لاحتياجاتهم ومن خلال إشراكهم في عملية التخطيط لبرامجهم التدريبية.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٢٣ - دراسة فهمي ومحمود (١٩٩٣) بعنوان: -" تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية"

هدفت الدراسة إلى : الوقوف على واقع عمل الإدارة المدرسية في دول الخليج في ضوء الاتجاهات الحديثة من أجل الوصول إلى نموذج مقترح لتطوير عمل مدير المدرسة.

كما تناولت الدراسة واقع الإدارة المدرسية ، مهام مدير المدرسة والصلاحيات الممنوحة له ،معايير اختياره، أساليب التدريب ، الخطط التطويرية.

و استخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لملائمته في جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن الإدارة المدرسية من خلال القوانين واللوائح المنظمة لها في دول الخليج العربي ، والتعرف على آراء المسئولين ومقترحاتهم لتطويرها.

ومن أهم النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة ما يلي:

-وضع نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية، يقوم على ثلاثة عناصر هي:- مدير المدرسة ، التنظيم المدرسي ، العاملون.

-ضرورة الاهتمام بتنمية الجانبين النظري والعملي لدى مديري المدارس.

-أن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، لا تتناسب مع المسئوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة.

-يجب عند اختيار مدير المدرسة للمرحلة الثانوية أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي،ومؤهل تربوي،دبلوم تخصصي في الإدارة المدرسية وضرورة حضور الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية.

-أكدت الدراسة على العناية بتخطيط برامج إعداد وتدريب مديري المدارس مع مراعاة الأسس العلمية في ذلك.

٢٤- دراسة طرخان (١٩٩٣) بعنوان :-

" أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن علي تطوير البني المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم"

استهدفت الدراسة بيان أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية بألا ردن علي تطوير البني المفاهمية الإدارية والإشرافية لديهم . وقد تكونت عينة الدراسة من مديرات أو مساعدي ومساعدات مدراس وكالة الغوث الملتحقين بدورة تدريب المديرين أثناء الخدمة وعددهم (٣٢) فرداً . واستخدم الباحث استبانه لهذا الغرض ، قام بتصميمها وبنائها والتأكد من صدقها وثباتها ، وبلغ عدد فقراتها ٩٥فقرة موزعة علي البني المفاهمية التسع التالية : الإدارة ، الإشراف التربوي ، التخطيط الاتصال والتواصل ، ديناميات الجماعة ، اتخاذ القرارات حل المشكلات ،المنهاج إثراؤه وتطويره ، النمو المهني للمعلمين .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من بينها أن هناك أثرا إيجابياً لبرنامج تدريب المديرين علي تطوير البني المفاهمية الإدارية والإشرافية لديهم ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عامل الجنس لصالح الإناث فيما يتعلق بأثر البرنامج علي تطوير البني المفاهمية الإدارية والإشرافية ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عوامل المؤهل والخبرة والعمر .

وقد وأصت الدراسة باستمرارية برنامج تأهيل مديري ومديرات وكالة الغوث ، وعقد دورات تدريبية إنعاشية لهم ؛ لتزويدهم بكل ما استجد في مختلف مجالات الملية التربوية . كما أوصت بان يتم تصميم برنامج جديد لتدريب المديرين بحيث يلبي حاجات تطوير البني المفاهمية الإدارية والإشرافية ، والتركيز علي البني المفاهمية التي كانت درجة احتياج المديرين لها أكثر من غيرها .

٢٥- دراسة صادق(١٩٩١) بعنوان:-

"تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزراه التربية والتعليم في دولة قطر "

استهدفت الدراسة الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في دولة قطر بما يتفق مع مفاهيم الإدارة التربوية الحديثة ؟

وقد استخدمت الباحثة في دراستها أداتين هما:

استبانه تم تطبيقها على مجموعة من مديري مدارس قطرية ومديراتها- مقابلة مسحية مع المسؤولين الذين يشكلون القيادات العليا للنظام التدريبي ، وهم : مدير إدارة البحوث الفنية ، ورئيس قسم التدريب ، والمدربون .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سلبيات عديدة في النظام الحالي للتدريب لدولة قطر،منها :

عدم وضوح مفهوم التدريب أو أهدافه في أذهان المسؤولين عن التدريب والمتدربين، وجمود النظام الحالي وافتقار إلى فلسفة واضحة تقود العمل فيه، وافتقار للقوة البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ العمل وتطويره، والى نظام تقويم ومتابعة جيد . كما أظهرت نتائج الدراسة في محدودية أنماط البرامج المقدمة للتدريب . وقد وضعت الدارسة دليلين لتطوير النظام الحالي :

الأول يتركز حول التطوير الكلي للنظام الحالي عن طريق إنشاء إدارة للتدريب والبحوث التربوية ، والثاني يتمثل في التطوير الجزئي للنظام الكلي وهذا البديل الثاني هو الذي تبنته الباحثة. ومن اجل هذا التطوير وضعت الدارسة عدة مستلزمات منها : تهيئة العاملين لتقبل التعديل الجديد ، وتعديل الهيكل التنظيمي للقسم الذي ينتج عن دمج قسم التخطيط قسم التدريب ، ومنح النظام البديل وصلاحيات اقتراح وتنظيم البرامج ، وتعديا اختصاصاته ، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية ، وفتح قنوات الاتصال مع المؤسسات الأخرى وقدمت

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الدراسة تعريفا للبحث الاستقصائي من القمة، ووضعت برنامجا للدراسة مدته سنتان، يمكن للمديرين من خلاله أن يطوروا مجموعات مساندة بمساعدة باحثي الجامعات.

ومن خلال تطبيق هذا البرنامج تعلم المديرون وجربوا طرقا جديدة في إقامة علاقات مع أعضاء هيئة التدريس في سياق التجديد المدرسي. بالإضافة إلى ذلك فان الممارسات القيادية للمديرين قد تغيرت من خلال عدة جلسات تأملية في سياق البحث العلمي .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ثانياً:الدراسات الأجنبية

١- دراسة درش (٢٠٠١) Daresh بعنوان:-

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

"مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين ، والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل للبيئة ا لمدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث وصفت الدراسة ة 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 .و 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 .

٢ -دراسة آن لودر(٢٠٠٠) A. Lauder بعنوان:-

" The New Look in Principals, Preparation Programs "

"برامج إعداد مديري المدارس، رؤية معاصرة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحد ة حيث كان من المقرر عام ٢٠٠٠ 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 اصطلاح برامج التدريب.

و من أهم نتائج الدراسة ما يلي :-

١ -التأكيد على الفعالية والكفاية للمتدربين.

٢ -التركيز على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال المحاكاة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣ -اختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين.

٤ -المراجعة المستمرة لتحديث البرنامج في ضوء آراء المتدربين.

٥ -تبنى معايير واضحة قائمة على مجالات الأداء التالية:

مجال الوظيفة، مجال البرنامج، مجال الشخصية، مجال المنظمة.

٦ -يجب أن تتضمن شروط الترشيح لمنصب مدير المدرسة مهارات التخطيط والقيادة وتحليل القدرة على الإدارة في بيئة العمل بالمدرسة.

٣-دراسة آهلين (٢٠٠٠)Ahlen Bliss & Other بعنوان:-

"challenges of educational changes in training of the teachers role and professional development in Japan and Palestinian Area"

" التحديات في التغيرات التربوية ودور التدريب في دور الهيئة التدريسية والتطورات المهنية في منطقة فلسطين واليابان "

وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور تدريب الإدارة والمعلم الفلسطيني في تحسين عملية التعليم وأفضل الطرق لإعداده مهنياً من خلال إجراء مقارنة بين واقع التعليم في فلسطين واليابان ، وذلك للاستفادة من التجربة اليابانية في ذلك . قامت الباحثة بإجراء المقابلات الميدانية مع عدد من المعلمين ومديري المدارس والمسئولين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين . وأظهرت النتائج أن هناك تطوراً كبيراً حدث على التعليم منذ استلام وزارة التربية والتعليم منذ عام(١٩٩٤) ، وبينت النتائج أهمية الدورات التدريبية التي يلتحق بها المعلمون في فلسطين لما لها من أثر واضح في رفع الأداء لديهم وتزويدهم بالطرق والأساليب المناسبة لتطبيق المناهج المقرر ، وأوصت الباحثة بتوفير الحوافر المادية والمعنوية المختلفة للمعلم في فلسطين ، وذلك لتشجيعه في المحافظة على تطوره المهني وتحسين الأداء لديه .

٤- دراسة بلا سس وآخرون (١٩٩٥) Bliss & Other بعنوان:-

" Strategic Planning and school-Based Management Systems""

"التخطيط الإستراتيجي وأنظمة الإدارة الذاتية للمدرسة"

هدفت الدراسة إ إلى -:تعريف مديري المدارس بأهمية الاستفادة من التخطيط الإستراتيجي وعلاقة .

SWOTالتخطيط بالبيئة المحيطة من خلال تحليل

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي حيث استعرض تاريخ التخطيط الإستراتيجي قبل دخوله للمجال التربوي وكانت من أهم نتائج الدراسة-:

أنها أكدت على أهمية التخطيط حيث يلبي حاجات المدرسة ويتم الحصول على نتائج دقيقة ويوفر الكثير من الخسائر من خلال اختيار البدائل ، لذا أوصى الباحث بمشاركة جميع المعلمين في عملية التخطيط. من العام(١٩٩٢)إلى العام (١٩٩٤) ،وتم من خلالها الكشف عن العوامل المرتبطة بالتخطيط وتحليل عمل المدير ، و الارتباط والانحدار المتعدد، وتحليل التباين.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٥ - دراسة كوهين (١٩٩٥) Cohn بعنوان:-

" Analysis Of School District Strategic Planning Relationships With School Action Planning ".

"تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي للمنطقة التعليمية مع التخطيط لعمل المدرسة."

هدفت الدراسة إلى التحقق من أهداف التخطيط من وجهة نظر مدير المدرسة كما حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

-هل خطة مديري المدارس بشكلها الحالي تنفذ السياسة العامة الإستراتيجية للمنطقة التعليمية؟

-هل يخطط المديرون استجابة للحاجات المحلية ؟

-هل تتناسب خططهم المحلية مع النموذج العالمي للتخطيط ؟

-هل يوجد اختلاف في محتوى خططهم المدرسية ؟

كما حددت الدراسة العمليات المستخدمة لبناء خطة العمل ومدى فهم مديري المد ارس للخطط المدرسية ومميزات الارتباط بين خطط العمل المدرسي والخطط الإستراتيجية بالمنطقة التعليمية استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل خطط العمل لمجموعة من مديري المدارس وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي-:

عدم وجود فروق فيما يتعلق باتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية

أكدت الدراسة على أهمية التخطيط لمدير المدرسة .

٦- دراسة فيلبس (١٩٩٧) PHILIPS بعنوان:-

"Teacher training :observation and feedback"

"دراسة هدفت إلى التعرف إلى أهمية البرنامج التدريبي للمعلمين والإدارة المدرسية في تقديم التغذية الراجعة إلى المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبي "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تقديم التغذية الراجعة للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي . والأمور التي يجب التركيز عليها في تقديم تلك التغذية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٥) معلماً اشتركوا في برامج تدريبية ، واستخدم الباحث استبانه تحتوي على مجموعة من الأسئلة . وأشارت هذه الدراسة إلى أهم التوصيات والنتائج بعد تقديم هذا البرنامج أن تقديم التغذية القادمة للمديرين ساعدتهم في تحسين الأداء وتطوير العلاقة بين المدرب والمتدربين ، كما أشارت إلى أفضل الطرق والأساليب التدريبية المتبعة في البرنامج التدريبي والتي إلى القيام بالأنشطة التدريبية وكيفية زيادة فعالية التدريب .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٧- دراسة ليجد يسوغ (١٩٩٥) legdesog بعنوان :-

(An Effectiveness Analysis of professional Development Programs for School Administrators in Yap SY ١٩٩٢- ٩٣ Through SY١٩٩٣-٩٤).

" تحليل فعالية برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في اليابان من العام الدراسي ١٩٩٢-١٩٩٣ وحتى العام الدراسي ١٩٩٣ -١٩٩٤ "

استهدفت الدراسة فحص فعالية برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في اليابان كما يدركها مديرو المدارس اليابانيون . وقد تم جمع المعلومات بواسطة :

أ- مسح يشمل (٣١) مدير مدرسة من الذين اشتركوا في برامج التنمية المهنية لمدة سنتين (١٩٩٢-١٩٩٣ و ١٩٩٣-١٩٩٤).

ب- مناقشة مع مجموعة مركزة مكونة من (٨) من مديري المدارس و (٤) من مديري المكتب و (٢) من اختصاصي موضوعات معينة.

وقد قيم المستجيبون برامجهم بناء على سبعة مجالات للمهام القيادية، وقالوا بان البرامج كانت فعالة إلى حد ما . أما نتائج المجموعة المركزة فقد أشارت إلى أن اليابان تفتقر إلى معايير أداء واضحة لتقييم كفاءات مديري المدارس ، وان اغلب مديري المدارس لم يكونوا معدين لوظائفهم بصورة جيدة ، وان اليابان ينقصها برنامج منظم للتطوير المهني لمديري المدارس ، كما إن اليابان لم تجر تقييما للاحتياجات التدريبية .

وأوصت الدارسة بتأسيس أكاديمية لديري المدارس تمنح شهادات بعد إتمام برامج تدريبية مبنية على حاجات مديري المدارس . وقدمت الدارسة إطارا مفاهيم ا لأكاديمية القيادة المدرسية يمكن تطويره مع كلية المجتمع في مايكرونيزيا .

٨- دراسة باكس (١٩٩٥) BAX بعنوان:-

" Teachers development activities principles for evaluating"

" التعرف إلى أهمية تقيم برنامج تدريب الإدارة المدرسية والمعلمين ورصد مؤشرات النجاح الدالة على فعالية برنامج التدريب "

وهدفت إلى التعرف إلى أهمية تقييم برامج تدريب الإدارة والمعلمين ، ورصد مؤشرات النجاح الدالة على فعالية تلك البرامج . وتكونت عينة الدراسة من (٥٤) متدرباً شاركوا في برمج تدريبية مختلفة ، وطور الباحث أداة لتقييم البرامج التدريبية .

أشارت النتائج إلى أن المشاركة الفاعلة للمتدربين في الأنشطة التدريبية وتوظيف الخبرات القديمة لديهم في مواجهة المواقف الجديدة ، واكتساب مهارات جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجههم واستغلال الموارد لمتاحة بشكل أفضل وتبادل الآراء والتجارب مع المتدربين كل هذه الأمور مؤشرات إيجابية نحو برامج التدريب ، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تقييم المراحل التدريبية المختلفة ، ولما لها من أهمية في معرفة مدى النجاح التي تحققه تلك البرامج

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٩- دراسة دينس (١٩٩٥) Dennis بعنوان:-

"Preserve ,Inserviceand Continuing Professional Development of Educational Administration"

"تطور الإدارة التربوية قبل الخدمة وأثناء الخدمة والتطور المهني المستمر بعد التعليم"

هدفت إلى التعرف إلى برامج التدريب التي يتم تقديمها إلى من يشغل وظيفة إدارية في التعليم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعفاً في البرامج التدريبية، لعدم ارتباطها مباشرة مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وأظهرت الحاجة إلى التدريب في أثناء الخدمة، وأن أصحاب الخبرات الطويلة في العمل الإداري هم الأقدر علي تحديد احتياجات المدرسة من الموظفين.

١٠-دراسة ايستس (١٩٩٤) Estes, D. G بعنوان:-

" Qualitative Finding Regarding Leadership Development Process Training for principals "

"فاعلية برنامج التأهيل التربوي للمديرين وتطوير تدريبهم على صنع القرار."

هدفت الدراسة إلى التأكد من فاعلية برنامج التأهيل التربوي للمديرين وتنمية قدرات صنع القرار الذي يستلزم حاجة المديرين إلى العمل التعاوني.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :-

-إن التأهيل والتدريب التربوي للمديرين له الأثر الإيجابي على تنمية معتقدات المديرين.

-أصبح المديرون يقدرون فوائد صنع القرار التعاوني ومهارات القيادة التشاركية كنتيجة لتدريبهم.

-نجح المديرون في تطبيق الأساليب التعاونية التي تدربوا عليها كما أن نظرة المديرون قد تغيرت بعد عملية التدريب إما بزيادة المهارات الخاصة أو ما بتقويمها كما دلت نتائج الدراسة كلما استعمل مدير المدرسة المهارات التعاونية بصورة أكبر كلما كان هناك تأثر وتغير في النظام التربوي، كنتيجة لصنع القرار التعاوني.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

١١ - دراسة رامز وماريا(١٩٩٤)Ramirez & Maria بعنوان:-

" Stick. Based decision Making Current principals Leadership Skills "

"صناعة القرار في المدرسة والمهارات القيادية للمديرين الحاليين"

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لصنع القرار لدى مدير المدرسة وتحديد المهارات التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة.

واستخدم الباحثان الاستبانة لتطبيقها على عينة الدراسة التي اشتملت على) ٢٥ (مديراً، ١٢٨٤ معلماً .وكانت من أهم نتائج الدراسة :

١ -أكد المديرون والمعلمون أن استثمار صنع القرار لدى المديرين بدرجة متوسطة.

٢_من أهم مجالات صنع القرار لدى المديرين) الميزانية، التخطيط، العلاقات العامة، إدارة الأفراد.

٣_عدم اتفاق المديرين والمعلمين في العلاقة بين متغيرات الأدوار والأهداف البعيدة والقريبة من مدخل إنجاز صنع القرار.

١٢-دراسة كولن (١٩٩٣) Colin بعنوان:-

"managing education change "

"التعليم وإدارة التغيير"

هدفت الدراسة إلي التعرف إلي أهمية بناء الفرق الفاعلة لقيادة التغيير في المؤسسات التعليمية من خلال التدريب المناسب لأعضاء الهيئة التدريسية وقام الباحث بإجراء دراسة على مدرسة بريطانيا تضم أقسام مختلفة وذلك بإجراء المقابلات الميدانية مع العاملين فيها وبينت النتائج أهمية التدريب في أثناء الخدمة في زيادة فاعلية أعضاء الهيئة وتوفير الفرصة لهم للنمو المهني في الوظيفة وزيادة الإنتاج في العمل وأوصت الدراسة بضرورة توفير الأجواء المناسبة لإجراء التدريب وأهمية توفير الإمكانات المادية والمعنوية للمتدربين

١٣-دراسة تشكلي (١٩٩١) Cleckley بعنوان:-

"A Comparative Study of Administration Certification Programs, and Job Responsibilities of South Carolina Public School Elementary Principals".

"دراسة مقارنة لبرامج الإدارة والمسؤوليات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية في جنوب كارولينا"

هدفت إلى الكشف عن مدى إدراك مدراء المدارس الأساسية في ولاية كارولينا الجنوبية لفائدة البرامج التدريبية، وقد أظهرت النتائج أن مدراء المدارس الأساسية يعتبرون برامج إعداد وتدريب المديرين مفيدة بشكل عام، وعدم وجود أثر للخبرة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ومستوى التعليم للمدير بدرجة الفائدة التي يحصل عليها من برامج إعداد وتدريب المدراء.

١٤ -دراسة لبزي هولنغ وآخرون(١٩٨٥) Hulling- us tin, Leslie & others بعنوان:-

" High School principals, Their Role in Guiding Change. "

" مديرو المدارس الثانوية :ما دورهم في توجيه التغيير؟"

هدفت هذه الدراسة إلى صياغة تقرير يشكل جزءاً رئيساً من سلسلة بحوث ودراسات تناولت أدوار المساهمين في إحداث التغيير في إدارة المدارس الثانوية . وقد ركز التقرير على فاعلية المديرين وممارستهم في توجيه التغيير وتسهيله وعلى كيفية تفاعل المديرين مع الأطراف المساندة لإحداث التغيير وقد وثق التقرير التأثيرات والتغييرات الظرفية والقيادية الخاصة بإدارة التغيير المدرسي والدور الذي يمارسه المدير في تسهيل التغيير.

كما صنفت الدراسة أدوار المديرين تبعاً للوظائف والفعاليات التي يمارسونها ، وكما تم توضيح نتائج تحليل الدراسة باستخدام الجداول التكرارية والرسوم البيانية.

وأوضحت الدراسة أن المديرين يمارسون غالباً دوراً متصلاً لبناء الرؤية وتحديد الأهداف، بينما يؤدون دوراً أقل حجماً فيما يتعلق ببناء المدرسة كموقع عمل.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

تعقيب على الدراسات السابقة

أولاً : أوجد الشبه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

١-الدراسات العربية:

- من حيث المجتمع والعينة:

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة خضر وعمرو(٢٠٠٦) من حيث اشتمال العينة على جميع المديرين والمديريات وتكونت العينة من جميع أفراد المجتمع الأصلي في وكالة الغوث و بالمثل دراسة مقبل (٢٠٠٤) ودراسة حلس (٢٠٠٢) ودراسة العمري (١٩٩٩) ودراسة أبو سريس (١٩٩٨) ودراسة طرفان (١٩٩٣)

- من حيث المنهج :

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبالمثل اعتمدت الدراسات الحالية نفس المنهج ومنها دراسة خضر وعمرو(٢٠٠٦) ودراسة الزميلي (٢٠٠٥) ودراسة شرير (٢٠٠٥) ودراسة مسلم (٢٠٠٤) ودراسة نبيل (٢٠٠٤) ودراسة عماد الدين (٢٠٠٢) ودراسة حلس(٢٠٠٢) ودراسة عاشور (٢٠٠١) ودراسة الطالب (٢٠٠١) ودراسة أبو جليل (٢٠٠١) ودراسة سيمون (٢٠٠١) ودراسة العمري (٢٠٠٠) وغيرها من الدراسات.

- من حيث الهدف:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وبالمثل دراسة خضر وعمرو (٢٠٠٦) التي هدفت إلى تحديد درجة فاعلية البرامج التدريبية للقيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية نفسها وكذلك دراسة الزميلي (٢٠٠٠) ودراسة مسلم (٢٠٠٤) ودراسة مقبل (٢٠٠٤) ودراسة حلس (٢٠٠٢) ودراسة العمري (١٩٩٩) ودراسة أبو سريس (١٩٩٨) ودراسة أبو سكينة (١٩٩٨) ودراسة هجان (١٩٩٨) ودراسة طرخان (١٩٩٣).

- من حيث الأداة:

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة أداة للدراسة وبالمثل دراسة كل من دراسة خضر وعمرو (٢٠٠٦) ودراسة الزميلي (٢٠٠٥) ودراسة مسلم (٢٠٠٤) ودراسة مقبل (٢٠٠٤) ودراسة عماد الدين (٢٠٠٣) ودراسة بسيسو (٢٠٠٣)ودراسة أبو محمد (٢٠٠٢) ودراسة حلس (٢٠٠٢) ودراسة الطالب (٢٠٠١) ودراسة أبو خليل (٢٠٠١) وبالمثل باقي الدراسات السابقة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :-

- من حيث الموضوع:

اعتمدت الدراسة الحالية على التعرف على دور مركز التطوير التربوي بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بينما دراسة مسلم (٢٠٠٤) هدفت إلى وضع مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة ودراسة مقبل (٢٠٠٤) اعتمدت مشروع المدرسة مركز التطوير ودراسة بسيسو (٢٠٠٢) أيضاً تصور مقترح ودراسة أبو سمك (٢٠٠٣) ودراسة حلس (٢٠٠٢) ودراسة عاشور (٢٠٠١) ودراسة الطالب (٢٠٠١).

- من حيث المكان وطبيعة العينة :

سيتم تنفيذ الدراسة الحالية بمحافظات غزة على مدراء ومديرات مدارس وكالة الغوث بينما دراسة خضر وعمرو (٢٠٠٦) على مدراء ومديرات وكالة الغوث بالأردن وكذلك دراسة الزميلي (٢٠٠٥) على مديري المدارس الحكومية ودراسة شرير (٢٠٠٥) على مدراء المدارس الثانوية بغزة ودراسة مسلم (٢٠٠٤) المدارس الثانوية بغزة ودراسة عماد الدين (٢٠٠٣) في الأردن ودراسة أبو سمك (٢٠٠٢) المدارس الحكومية ودراسة عاشور (٢٠٠١) المدارس الحكومية ودراسة الطالب بمحافظة جرش ودراسة العمري (٢٠٠٠) في محافظة اربد ودراسة الطعاني (١٩٩٩) في الأردن ودراسة أبو سريس (١٩٩٨) في الضفة الغربية ودراسة أبو سنينة (١٩٩٨) في مدينة الزرقاء ودراسة ابن قصودة (١٩٩٨) في الجماهيرية الليبية.

٢-الدراسات الأجنبية:

حيث اختلفت أهدافها وعينتها وكذلك مكان أجرائها و اختلفت عنها الدراسة الحالية في الهدف وكذلك العينة و كذلك مكان أجرائها فعند استعراض هذه الدراسات نلاحظ أن:-

دراسة آهلين (Aahlin ٢٠٠٠) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور تدريب الإدارة والمعلم الفلسطيني في تحسين عملية التعليم وأفضل الطرق لإعداده مهنياً من خلال إجراء مقارنة بين واقع التعليم في فلسطين واليابان و دراسة فيلبس (١٩٩٧ ، PHILIPS) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تقديم التغذية الراجعة للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي .

والأمور التي يجب التركيز عليها في تقديم تلك التغذية

و دراسة باكس (١٩٩٥ ، BAX) هدفت إلى التعرف إلى أهمية تقييم برامج تدريب الإدارة والمعلمين ، ورصد مؤشرات النجاح الدالة على فعالية تلك البرامج و دراسة دينس (Dennis ،١٩٩٥) هدفت إلى التعرف إلى برامج التدريب التي يتم تقديمها إلى من يشغل وظيفة إدارية في التعليم ودراسة تشكلي(Cleckley ١٩٩١). هدفت إلى الكشف عن مدى إدراك مدراء

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

المدارس الأساسية في ولاية كارولينا الجنوبية لفائدة البرامج التدريبية.أما الدراسة الحالية تهدف إلى شيء مختلف عن تلك الأهداف وهو التعرف على درجة ممارسة مركز التطوير التربوي لدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظات غزة.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :-

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي :-

١- الإطار النظري للدراسة حيث تم تكوين فكرة عن مركز التطوير التربوي بغزة وكذلك مهمات مدير المدرسة الإدارية والعينة ومجالات تطوير الإدارة المدرسية، وكذلك استفاد الباحث من منهج الدراسة المستخدمة في تلك الدراسات وكذلك بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وكذلك استفاد الباحث من المعالجات الإحصائية وإجراءات الدراسة.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

-ما تمتاز به الدراسة الحالية أنها دراسة تقويمية تستهدف إصدار حكم على مركز التطوير التربوي إنما التعرف على الدرجة التي يمارس فيها مركز التطوير التربوي لدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس و كذلك التوصل إلي مقترحات وسبل لتفعيل هذا الدور وكل ذلك من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم بينما كانت جميع الدراسات السابقة تهدف إلى قياس أثر برامج التدريب وقياس فعالية برامج التدريب وكذلك ما تمتاز به هذه الدراسة عينة الدراسة حيث تشمل مديري المدارس الإعدادية و الابتدائية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة وما تمتاز به أيضا حداثتها حيث ستجرى في العام(٢٠٠٩) وجميع الدراسات السابقة مر عليها فترة من الزمن وكان أحدثها دراسة (خضر وعمرو،٢٠٠٦) ولكنها لم تجرى بحافظات غزة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفصل الرابع
الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية المستخدمة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية البحث ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة ، بالإضافة إلى أدوات الدراسة وخطواتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ، وفيما يلي وصف للعناصر السابقة :

- منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وهو " المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثًا من خلال الحصول على المعلومات التي تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها " (الأغا والأستاذ ، ١٩٩٩ : ٨٣) ، حيث تم دراسة دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس و سبل تفعيله ، من خلال تطبيق أداة الدراسة ثم تحليل البيانات وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها .

- مجتمع الدراسة :

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع مديري المدارس بوكالة الغوث بغزة ، ذكوراً وإناثاً ، للفصل الأول من العام الدراسي(٢٠٠٩ / ٢٠١٠م) ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

أعداد مديري المدارس بوكالة الغوث بغزة موزعة حسب الجنس للعام الدراسي ٢٠٠٩م/٢٠١٠م

الجنس	أعداد المديرين		المجموع
	ابتدائي	إعدادي	
ذكور	٥٣	٤٤	٩٧
إناث	٨٧	٣٧	١٢٤
المجموع	١٤٠	٨١	٢٢١

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

- **عينة الدراسة :**

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة و الجدول التالي يشمل وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات.

جدول رقم (٢)

عينة الدراسة حسب المتغيرات

الجنس	العدد
ذكر	٩٠
أنثى	١٠٧
المجموع	١٩٧
سنوات الخدمة	**العدد**
من١-٥ سنوات	٤٢
من٥-١٠ سنوات	٥١
أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤
المجموع	١٩٧
المؤهل العلمي	**العدد**
بكالوريوس	١٥٢
أعلى من بكالوريوس	٤٥
المجموع	١٩٧
التخصص الأكاديمي	**العدد**
علمي	٧٨
أدبي	١١٩
المجموع	١٩٧

- **أداة الدراسة :**

في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث ببناء استبانة (أداة الدراسة) ، عبر الخطوات التالية:-

خطوات بناء الاستبانة :

لبناء الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية :

١- تم الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وقد استفاد منها الباحث في بناء فقرات الاستبانة وصياغتها .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٢- تحديد مجالات الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب التربوي الخاص بالعمليات الإدارية و المهام الإدارية المنوطة بمديري المدارس.

٣- تصميم استبانه بصورتها الأولية مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، لمديري المدارس العاملين بوكالة الغوث بغزةانظر ملحق رقم(١).ثم تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين يعملون في مؤسسات تربوية وبحثية مختلفة انظر ملحق رقم(٣) ، حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث :

- تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة وملاءمتها للمجالات .
- حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى .
- تعديل الصياغة لبعض الفقرات .
- تطوير التعليمات للمستجيبين عن كيفية الإجابة على الفقرات .
- تجزئة بعض الفقرات المركبة
- إعادة صياغة بعض الفقرات الضرورية

٤- في ضوء آراء الأساتذة المحكمين وبإشراف الأستاذ الدكتور المشرف على الدراسة تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل كما يلي:-

-المجال الأول : تم تعديل كل من الفقرات الأولى و الثانية و الخامسة و تم حذف الفقرة العاشرة .

-المجال الثاني: تم تعديل الفقرة الأولى و الثانية ، وتم حذف الفقرة الرابعة ، وتم تعديل صياغة كل من الفقرة الثانية والثالثة والتاسعة والعاشرة .

- المجال الثالث:تم تعديل صياغة كل من الفقرات الأولى والثانية والثالثة والخامسة والسادسة.

-المجال الرابع:تم تعديل صياغة العديد من الفقرات ، وتم حذف الفقرة الأولى.

-المجال الخامس:تم تجزئة الفقرة الأولى وتعديل صياغة الفقرة الخامسة والتاسعة ، وتم حذف الفقرة العاشرة ، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات يوضحها جدول رقم (٤) أنظرا لملحق رقم (٢) يبن الاستبانة بصورتها النهائية.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

جدول رقم (٣)

عدد فقرات استبانه الدراسة حسب المجال

مسلسل	المجال	عدد الفقرات
١	التخطيط	١٠
٢	التنظيم	١٠
٣	الاتصال و التواصل	١٠
٤	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	١٠
٥	المراقبة والتقويم	١٠
	مجموع الفقرات	٥٠

*** صدق الاستبانة :**

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي :

١- صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وكالة الغوث الدولية ، وبعض العاملين في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة ، انظر الملاحق وقام المحكمون بالحذف والإضافة والتعديل ، وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين .

٢- صدق الاتساق الداخلي :

" يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة" (أبو ناهية، ١٩٩٤ :١٢٧).

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً ، وقام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة ، وتوضحها الجداول رقم (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) على الترتيب :

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

جدول رقم (٤)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول

"التخطيط "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أكسبني القدرة على تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة.	٠.٦٣٨	٠.٠١
٢	أكسبني مهارة صياغة رسالة المدرسة في ضوء الرؤية	٠.٦٧٨	٠.٠١
٣	زاد من قدرتي على وضع خطة سنوية لعملي كمدير مدرسة.	٠.٥٥٤	٠.٠١
٤	أكسبني مهارة إعداد خطة شاملة لميزانية المدرسة .	٠.٦٧٧	٠.٠١
٥	أكسبني مهارة إعداد برنامج خاص لصيانة المبنى المدرسي و	٠.٥٣٧	٠.٠١
٦	قوى لدي مهارة التخطيط لمشاركة الطلبة في الأنشطة	٠.٧٧٣	٠.٠١
٧	زاد من قدرتي على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة	٠.٨٢٤	٠.٠١
٨	حفزني على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل	٠.٦٦٧	٠.٠١
٩	زاد من قدرتي على التخطيط للمشروعات التطويرية.	٠.٦٩٠	٠.٠١
١٠	زاد من قدرتي على وضع خطة لتقويم المشروعات و الأنشطة المدرسية .	٠.٦٢٣	٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني "التنظيم "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	وجهني إلى تطبيق معرفتي للمدرسة كمنظومة بكافة مكوناتها.	٠.٦١٠	٠.٠١
٢	زاد من معرفتي بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم العمل بالمدرسة.	٠.٦٧٥	٠.٠١
٣	زاد من قدرتي على تقسيم العمل بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المدرسية .	٠.٧٧٣	٠.٠١
٤	زاد من قدرتي على وضع الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية.	٠.٦٨٦	٠.٠١
٥	أكسبني مهارة إدارة الوقت لتنفيذ الخطط المدرسية وفق الزمن المحدد.	٠.٦٨٦	٠.٠١
٦	عزز لدي القدرة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .	٠.٥٦٠	٠.٠١
٧	أكسبني مهارة وضع أسس التعاون بين العاملين وتوحيد جهودهم والتنسيق بين أعمالهم.	٠.٦٣٢	٠.٠١
٨	ساعدني على تنظيم مشاركة العاملين وإسهاماتهم بالمهام الإدارية المتعلقة باللجان و النشاطات المدرسية المختلفة.	٠.٥٠٤	٠.٠١
٩	عزز لدي القدرة على تنظيم الجداول المدرسية بجميع أنواعها.	٠.٥٧٤	٠.٠١
١٠	حفزني على تفويض بعض الصلاحيات للمتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية .	٠.٦٦٢	٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

جدول رقم (٦)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث

" الاتصال والتواصل "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	طور لدي القدرة على الاتصال بالآخرين ؛ لتسهيل أمور العمل.	٠.٦٧٤	٠.٠١
٢	أكسبني مهارات التواصل الأساسية (الإصغاء ، فهم الذات ، نقل الرسالة)	٠.٨٤٧	٠.٠١
٣	زاد من قدرتي في الحصول على دعم مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ الخطط المدرسية.	٠.٨٥٧	٠.٠١
٤	ساهم في تحسين قدرتي على إدارة الاجتماعات وجلسات العمل بصورة فاعلة.	٠.٧٨٥	٠.٠١
٥	أكسبني مهارة العمل من خلال سياسة وأهداف واضحة ومعلومة للآخرين.	٠.٨٧٦	٠.٠١
٦	أكسبني مهارة كتابة المراسلات والتقارير .	٠.٩٠٥	٠.٠١
٧	أكسبني القدرة على توضيح أهداف وخطط المدرسة للمجتمع المحلي.	٠.٥٣١	٠.٠١
٨	طور لدي القدرة على بناء علاقة صادقة مع العاملين مع المحافظة على الخطوط الهرمية للسلطة.	٠.٧٣٢	٠.٠١
٩	أكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو تعزيز أعمال العاملين المميزة وإبرازها أمام الزملاء والمسؤولين.	٠.٨٢٣	٠.٠١
١٠	نمى لدي مهارة الاستفادة من التغذية الراجعة حول طبيعة سير العلاقة مع العاملين.	٠.٥٢	٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع

" اتخاذ القرارات وحل المشكلات "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أكسبني مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات في العمل المدرسي.	٠.٥١٧	٠.٠١
٢	عّمق لدي فهم العلاقة بين اتخاذ القرارات وحل المشكلات في إطار المهمات الإدارية.	٠.٧٨٨	٠.٠١
٣	أكسبني مهارة تحديد المشكلة تحديداً تاماً قبل اتخاذ أي قرار.	٠.٥٢٩	٠.٠١
٤	زاد من معرفتي بالمفاهيم الأساسية المتصلة بصنع القرارات.	٠.٤٤٧	٠.٠١
٥	أكسبني مهارة طرح العديد من البدائل عند اتخاذ أي قرار.	٠.٧٧٢	٠.٠١
٦	طور لدي القدرة على اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرار.	٠.٤١٣	٠.٠١
٧	زاد من اهتمامي بضرورة المتابعة المستمرة للقرارات التي يتم اتخاذها.	٠.٦٢٦	٠.٠١
٨	أكسبني القدرة على عدم التحيز للرأي الشخصي عند اتخاذ أي قرار.	٠.٦٢٨	٠.٠١
٩	زاد من حرصي على جمع معلومات كافية ودقيقة قبل اتخاذ أي قرار.	٠.٧٥١	٠.٠١
١٠	أكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	٠.٦٠٧	٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

جدول رقم (٨)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال الخامس " الرقابة والتقويم "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	زاد من قدرتي على بناء معايير الأداء للعمل المدرسي.	٠.٦٣٠	٠.٠١
٢	زاد من قدرتي على تحديد طرق القياس بناءً على المعايير المحددة.	٠.٧٩٥	٠.٠١
٣	زاد من قدرتي على متابعة أعمال المجالس المدرسية المختلفة في ضوء المعايير المحددة.	٠.٦٧٧	٠.٠١
٤	زاد من قدرتي على متابعة تلاميذ المدرسة في النواحي (أحوال،دوام،مشاكل خاصة....).	٠.٧٠٠	٠.٠١
٥	نّمى لدي مهارة متابعة توظيف إمكانات المدرسة المادية في العملية التعليمية التعليمة.	٠.٦٨٢	٠.٠١
٦	أكسبني مهارة إعداد التقارير الفصلية والسنوية إلى المختصين بالإدارة التعليمية.	٠.٧٦٧	٠.٠٥
٧	طور لدي القدرة على إقامة نظام فعّال للتقويم الذاتي للمعلمين.	٠.٦٧١	٠.٠١
٨	أكسبني اتجاهاً ايجابياً نحو التعاون مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويمهم.	٠.٧٢٣	٠.٠١
٩	أرشدني إلى طرق تحديد مستوى أداء المعلمين وإنجازاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية.	٠.٧٢٤	٠.٠١
١٠	نّمى لدي مهارة الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين.	٠.٧٢٣	٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

يتضح من الجداول السابقة أن جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ، وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى ، وكذلك مجموع درجات كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة ، والجدول التالي يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	التخطيط	التنظيم	الاتصال و التواصل	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	الرقابة و التقويم	المجموع
١	التخطيط	١					
٢	التنظيم	٠.٨٣٤	١				
٣	الاتصال و التواصل	٠.٧٢١	٠.٧٥٣	١			
٤	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	٠.٧٥٣	٠.٧٢٥	٠.٩٢٦	١		
٥	الرقابة و التقويم	٠.٧٢٥	٠.٨٦٢	٠.٩١٠	٠.٩١٨	١	
	المجموع	٠.٨٦٢	٠.٩٢١	٠.٩٤٩	٠.٩٥٦	٠.٩٤٤	١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع مجالات الاستبانة ترتبط ببعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

- ثبات الاستبانة :

تم تقدير ثبات الاستبانة باستخدام الطريقتين التاليتين :

أ- طريقة التجزئة النصفية :

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة باستخدام درجات العينة الاستطلاعية بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين ، واعتبرت الفقرات ذات الأرقام الفردية هي فقرات النصف الأول ، والفقرات ذات الأرقام الزوجية هي فقرات النصف الثاني ، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين ، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (١٠)

معامل الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل

المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	مستوى الدلالة
الأول	التخطيط	١٠	٠.٦٦٢٤	٠.٧٩٦٩	٠.٠١
الثاني	التنظيم	١٠	٠.٦٨٨٠	٠.٨١٥٢	٠.٠١
الثالث	الاتصال و التواصل	١٠	٠.٧٤٠٣	٠.٨٥٠٨	٠.٠١
الرابع	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	١٠	٠.٧٢٩٢	٠.٨٤٣٤	٠.٠١
الخامس	الرقابة و التقويم	١٠	٠.٧٤٧٠	٠.٨٥٥٢	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (٠.٧٩٦٩) ، وهذا يدلل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ب- طريقة ألفا كرونباخ :

تم احتساب معامل الثبات بطريقة أخرى ، وهي طريقة ألفا كرونباخ ، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك للاستبانة ككل .

والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (١١)

معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك الاستبانة ككل

المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التخطيط	١٠	٠.٨٢٤٠
الثاني	التنظيم	١٠	٠.٨٧٠١
الثالث	الاتصال و التواصل	١٠	٠.٩٠٠٥
الرابع	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	١٠	٠.٨١٥٢
الخامس	الرقابة و التقويم	١٠	٠.٨٨٩٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (٠.٨١٥٢) ، فهو يدلل على أن الاستبانة تتمتع أيضاً بدرجة عالية جداً من الثبات تزيد الباحث اطمئناناً لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة .

*** المعالجات الإحصائية المستخدمة :**

تم استخدام جهاز الحاسوب في تحليل البيانات ومعالجتها ، بالاعتماد على البرنامجين التاليين :

١- برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) . ٢- برنامج (EXCEL)

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية .
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة .
- معامل ارتباط سبيرمان براون ، ومعادلة جتمان ، ومعامل ألفا كرونباخ ؛ للتأكد من ثبات الاستبانة .
- اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات .
- اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفصل الخامس
نتائج الدراسة ومناقشتها

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- توصيات الدراسة.
- مقترحات الدراسة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

تحليل نتائج الدراسة وتفسيراتها:

تناول الباحث في هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة ، مع استعراض لأبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها ، بهدف التعرف على دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والتحقق من فروض الدراسة وعلاقتها بمتغيرات الدراسة التي اشتملت على المتغيرات التالية :

١- الجنس (ذكر، أنثى).

٢- المؤهل التربوي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).

٣- التخصص الأكاديمي (علمي ، أدبي)

٤- سنوات الخدمة(أقل من ٥ سنوات ، من٥- ١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات)

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانه الدراسة ، حيث استخدم الباحث للحصول على النتائج برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) ، والتي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً / الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة : -

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على : -

ما درجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتصميم استبانة لهذا الغرض بلغ عدد فقراتها (٥٠) فقرة موزعة على (٥) مجالات من مجالات العمل الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة ،ولتفسير نتائج الدراسة وزع الباحث نتائج درجات استجابة العينة وفقاً لمقياس(ليكارت الخماسي) على اعتبار أن الدرجة القصوى تقابل وزن نسبي (١٠٠ %) ، حيث تم تقسيم المستويات الخمسة وفق المعيار المبين في الجدول التالي رقم (١٢)

جدول رقم(١٢)

يبين مستوى النسبة المئوية لدرجة استجابة أفراد العينة للاستبانة

المستوى	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
الدرجة	%٥٩-٥٠	%٦٩-٦٠	%٧٩-٧٠	%٨٩-٨٠	%١٠٠-٩٠

ولإجمال النتائج الخاصة بهذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الاستبانة الستة والدرجة الكلية للاستبانة من خلال الجدول التالي:

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

جدول رقم (١٣)

يبين التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة(ن=١٩٧)

م	المجال	العدد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
١	**التخطيط**	١٠	٧٨٨٧	٤٠.٣	٨٠.٠٦	٤
٢	**التنظيم**	١٠	٨٢٣٦	٤١.٨١	٨٣.٦٢	١
٣	**الاتصال و التواصل**	١٠	٧٩٧٣	٤٠.٤٧	٨٠.٩٤	٢
٤	**اتخاذ القرارات و حل المشكلات**	١٠	٧١١٧	٣٦.١٣	٧٢.٢٦	٥
٥	**الرقابة و التقويم**	١٠	٧٨٩٧	٤٠.٠٨	٨٠.١٦	٣
	المجموع الكلي للاستبانة	٥٠	٣٩١١٠	٣٩.٧٠٤	٧٩.٤	

إن مجموع درجات استجابات مديري المدارس ومديراتها للاستبانة ككل بلغ (٣٩١١٠) درجة من المجموع الكلي لدرجات الاستبانة (٤٩٢٥٠) درجة.

لتبلغ النسبة المئوية لاستجابات العينة = (٣٩١١٠÷٤٩٢٥٠)×١٠٠%=٧٩.٤%

وهذا يعتبر في التقدير" الجيد " في الميزان النسبي الذي اعتمده الباحث في ضوء الأدب التربوي مما يدل على أن مركز التطوير يقوم بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وهذا الدور يقوم به بشكل جيد لذلك يجب إتباع الأساليب الحديثة في تطوير أداء مديري المدارس وخصوصاً في المهارات التي يتم تقويم أداء المدير حالياً في وكالة الغوث و منها الاتصال و التواصل والتعاون وحل المشكلات و الإدارة بالنتائج و غيرها.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات مثل:-

دراسة ا لزميلي (٢٠٠٥) التي أكدت على نجاح الدورات التدريبية في إكساب المهارات الإدارية والفنية لمديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج ، كما وأفادت دراسة عماد الدين(٢٠٠٣) بوضوح أثر البرنامج على المديرين الذين شاركوا في برنامج التطوير المدرسي، وعبرت دراسة عاشور (٢٠٠١) عن مدى إسهام البرنامج في امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية وضرورة الاستمرار في هذه البرامج ، كذلك دراسة فهمي ومحمود(١٩٩٣) التي أشادت بدور برنامج التطوير المدرسي في تنمية النمو المهني للمعلمين وامتلاك المديرين للكفايات والمهارات الإدارية وتحقيق برنامج التطوير المدرسي لأهدافه.

حيث تؤكد جميع هذه الدراسات على نجاح برامج التخطيط والتدريب والتطوير في امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية والمهارات الفنية للإدارة المدرسية ، كما أوصت باستمرار تطبيق هذه البرامج.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وكما يتضح أيضاً من الجدول رقم (١٣) أن ترتيب مجالات الاستبانة جاءت كما يلي: –

(١) المجال المتعلق ب" التنظيم" احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي(٨٣.٦٢%)

ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه المرتبة بما يلي: –

– اهتمام مركز التطوير التربوي في دوراته و حلقاته الدراسية بالبنود التي يشتملها هذا المجال.

– التطبيق العملي لمديري المدارس ، حيث اشتمل العديد من البنود التي يمارسها المدير بشكل مستمر و متواصل .

– المتابعة المستمرة من قبل إدارة التربية و التعليم بوكالة الغوث .

(٢) المجال المتعلق ب" الاتصال و التواصل" احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي(٨٠.٩٤%).

ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه المرتبة بما يلي: –

– تركيز مركز التطوير التربوي على علاقات الاتصال والتواصل الرأسية منها والأفقية .

– توفير تعيينات خاصة لتنمية هذه المهارة وحلقات تدريبية خاصة.

(٣) المجال المتعلق ب" الرقابة والتقويم" احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي(٨٠.١٦%).

ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه المرتبة بما يلي: –

- اهتمام دائرة التربية والتعليم بهذا المجال الذي أصبح الشغل الشاغل لدائرة الإدارة بوكالة الغوث ، لذا تم توفير تعيينات وحلقات تدريبية كثيرة خاصة بهذا المجال .

(٤) المجال المتعلق ب" التخطيط" احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي(٨٠.٠٦%).

ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه المرتبة بما يلي: –

– كثرة التعليمات الخاصة بالتخطيط المدرسي وتغير النظرة إلى كيفية إعداد الخطة المدرسية ، فتارة تكون خطة تطويرية وتارة أخرى تكون خطة طوارئ ، وتارة يكون التركيز على مجالين فقط وهكذا.

(٥) المجال المتعلق ب" اتخاذ القرارات و حل المشكلات" احتل المرتبة الخامسة بوزن نسبي(٧٢.٢٦%).

ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه المرتبة بما يلي: –

– عدم التركيز على تنمية استخدام المدير للأسلوب العلمي عند حل المشكلات التي تواجهه وعند اتخاذ أي قرار.

– عدم إشراك مديري المدارس للمعلمين ومشاورتهم عند اتخاذ أي قرار.

وهكذا نلاحظ من خلال الأوزان النسبية التي حصل عليها كل مجال أن أدني وزن نسبي بلغ ٧٢.٢٦% و هذا يعتبر تقدير جيد ، مما يدل على أن مركز التطوير قد قام بدوره بشكل جيد وهذا يدل على أن المركز بحاجة بذل المزيد من أجل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

كما قام الباحث بحساب درجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة المتعلقة بالمجالات الخمسة للاستبانة وقد كانت النتائج كما توضحها الجداول التالية :(١٤)،(١٥)،(١٦)،(١٧)،(١٨)،

جدول رقم(١٤)

التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول "التخطيط" (ن=١٩٧)

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
١	أكسبني القدرة على تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة.	٤٦	١٣٥	١٣	٣	٠	٨١٥	٤.١٤	٨٢.٨	٣	١٢
٢	أكسبني مهارة صياغة رسالة المدرسة في ضوء الرؤية المحددة.	٦٦	١١١	١٦	٤	٠	٨٣٠	٤.٢١	٨٤.٢	٢	٦
٣	زاد من قدرتي على وضع خطة سنوية لعملي كمدير مدرسة.	٨٤	٩٢	١٧	٤	٠	٨٤٧	٤.٣	٨٦	١	٣
٤	أكسبني مهارة إعداد خطة شاملة لميزانية المدرسة .	٤٢	٨٣	٦٥	٤	٣	٧٤٨	٣.٨	٧٦	٩	٤٧
٥	أكسبني مهارة إعداد برنامج خاص لصيانة المبنى المدرسي ومرافقه.	٥٠	٩٠	٣٩	١٥	٣	٧٩٠	٤.٠١	٨٠.٢	٥	٣٢
٦	قوى لدي مهارة التخطيط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية والعلمية والرياضية والفنية).	٥٧	٨٧	٥١	٢	٠	٧٩٠	٤.٠١	٨٠.٢	٥	٣٢
٧	زاد من قدرتي على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية والكتابية.	٣٥	١٠٨	٣٩	١٥	٠	٧٥٤	٣.٨٣	٧٦.٦	٨	٤٤
٨	حفزني على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري.	٣٢	١٢٥	٣٦	٤	٠	٧٧٦	٣.٩٤	٧٨.٨	٧	٣٦
٩	زاد من قدرتي على التخطيط للمشروعات التطويرية.	٥٤	٩٦	٤٣	٤	٠	٧٩١	٤.٠٢	٨٠.٤	٤	٣١
١٠	زاد من قدرتي على وضع خطة لتقويم المشروعات والأنشطة المدرسية.	٢٩	١٠٥	٥٥	٨	٠	٧٤٦	٣.٧٩	٧٥.٨	١٠	٤٩

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

من خلال هذه النتائج يتضح ما يلي-:

- الفقرة رقم (٣) والمتعلقة بـ " زاد من قدرتي على وضع خطة سنوية لعملي كمدير مدرسة" احتلت المرتبة الأولى في مجالها بوزن نسبي (٨٦%).

مما يشير الى نجاح مركز التطور التربوي إلى بدرجة جيد جداً في تنمية وزيادة مهارة إعداد خطة سنوية من قبل مدير المدرسة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خضر وعمرو (٢٠٠٦) ،حيث جاءت درجة فاعلية برامج التدريب للقيادات التربوية بدرجة كبيرة جداً ودراسة عماد الدين (٢٠٠٣) التي أثبتت أن برامج التطوير التربوي يحدث نقلة نوعية في عملية التخطيط داخل المدرسة ،

ويرجع الباحث حصول هذه الفقرة على هذه المرتبة إلى ما يلي:-

١- اهتمام وكالة الغوث ومركز التطوير التربوي بوضع خطة سنوية للمدرسة من قبل المدير.

٢- حرص مديري المدارس ومديراتها على تطبيق التعليمات الإدارية بدقة.

- الفقرة رقم (٢) والمتعلقة بـ " اكتسبت مهارة صياغة رسالة المدرسة في ضوء الرؤية المحددة" حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٤.٢%) .

- والفقرة رقم (١) والمتعلقة بـ " أكسبني مهارة تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة" حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٢.٨%) ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مقبل (٢٠٠٤) التي أكدت على دور مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس ودوره في تحسين امتلاك مديري المدارس لكفايات التخطيط الإستراتيجي.

ويرجع الباحث حصول هذه الفقرات على المرتبة الثانية والثالثة إلى:-

- أهمية عملية التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس ، فهي الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة المدرسية ، حيث بدأ تطبيقه في مدارس وكالة الغوث منذ العام (٢٠٠٣م) تقريباً.

- حرص القادة والمدربين الأوائل من فرق التطوير المدرسية على أن يكونوا سفراء بصدق وينقلوا الأفكار الكاملة للبرنامج والخطط المدرسية الناجحة والتجارب الصادقة ، مما انعكس إيجابياً على اهتمامات مديري المدارس بالتخطيط المدرسي الإستراتيجي.

كما يتضح من الجدول أن ترتيب أدنى ثلاث فقرات هي :

- الفقرة رقم (٧) والمتعلقة بـ "زاد من قدرتي على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية والكتابية " ، حيث احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (٧٦.٦%) ، والفقرة رقم (٤) والمتعلقة بـ " أكسبني مهارة إعداد خطة شاملة لميزانية المدرسة" بوزن نسبي (٧٦%) ، حيث احتلت المرتبة التاسعة ، والفقرة رقم (١) والمتعلقة بـ "زاد من قدرتي على وضع خطة لتقويم المشروعات والأنشطة المدرسة" حيث احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (٧٥.٨%).

ويرجع الباحث حصول هذه الفقرات على المرتبة الثامنة و التاسعة و العاشرة بما يلي:-

- إن إعداد الموازنات المالية للمدرسة تخضع للتعليمات الصادرة عن دائرة التربية والتعليم والمتابعة المستمرة من قبل المراقب الإداري ، مما يتطلب العديد من الاعتبارات والشروط

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

والصلاحيات وإحضار العديد من الأوراق الثبوتية والمستندات الرسمية ، والذي يجعل مدير المدرسة يتجنب إعداد الموازنة تحسباً من عدم الالتزام بهذه اللوائح وتخوفاً من مخالفة مبادئ إعداد الموازنة وتنفيذها.

– قلة اهتمام مديري المدارس بإجراء البحوث الإجرائية والمشروعات التطويرية والقدرة علي توظيف نتائجها في خدمة العملية التعليمية وإتباع منهجية البحث العلمي والاستفادة منها في معالجة المشكلات المدرسية و تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مسلم(٢٠٠١) التي توصلت إلى أن المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار و دراسة بهجت (١٩٩٤) التي توصلت إلى أن دورة الإدارة المدرسية بحاجة إلى تطوير لتلافي جوانب القصور ودراسة فهمي و محمود (١٩٩٣) التي أكدت على العناية بتخطيط برامج تدريب مديري المدارس مع مراعاة الأسس العلمية و دراسة طرخان (١٩٩٣) التي أوصت بضرورة تصميم برامج جديدة تلبي حاجات المديرين المتجددة .كما لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج كل من الدراسات التالية: دراسة الزميلي(٢٠٠٥)التي توصلت إلى نجاح الدورات بشكل كبير في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم و دراسة عماد الدين (٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن نقاط القوة للبرنامج كانت في إعداد خطة المدرسة و تنظيم البرامج و التواصل تعزيز قيادة التغيير.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

جدول رقم(١٥)

التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني " التنظيم " (ن=١٩٧)

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
١	وجهني إلى تطبيق معرفتي للمدرسة كمنظومة بكافة مكوناتها.	٤٩	١١٣	١٣	٢	٠	٧٩٨	٤.٠٥	٨١	٩	٢٧
٢	زاد من معرفتي بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم العمل بالمدرسة.	٨٣	٩٥	١٧	٢	٠	٨٥٠	٤.٣١	٨٦.٢	٢	٢
٣	زاد من قدرتي على تقسيم العمل بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المدرسية .	٦٨	١٠٦	٢١	٢	٠	٨٣١	٤.٢٢	٨٤.٤	٤	٥
٤	زاد من قدرتي على وضع الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية.	٨٢	٩٣	٢٠	٢	٠	٨٥٦	٤.٣٥	٨٧	١	١
٥	أكسبني مهارة إدارة الوقت لتنفيذ الخطط المدرسية وفق الزمن المحدد.	٦٦	٩٩	٢٧	٢	٣	٨١٤	٤.١٣	٨٢.٦	٧	١٣
٦	عزز لدي القدرة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .	٧٣	٩٣	٢٤	٧	٠	٨٢٣	٤.١٨	٨٣.٦	٦	١٠
٧	أكسبني مهارة وضع أسس التعاون بين العاملين وتوحيد جهودهم والتنسيق بين أعمالهم.	٤٦	١١٤	٣٢	٥	٠	٧٩٢	٤.٠٢	٨٠.٤	١٠	٣٠
٨	ساعدني على تنظيم مشاركة العاملين وإسهاماتهم بالمهام الإدارية المتعلقة باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة.	٦٠	٩٠	٤٥	٢	٠	٧٩٩	٤.٠٦	٨١.٢	٨	٢٦
٩	عزز لدي القدرة على تنظيم الجداول المدرسية بجميع أنواعها.	٧٨	٨٦	٢٩	٤	٠	٨٢٩	٤.٢١	٨٤.٢	٥	٧
١٠	حفزني على تفويض بعض الصلاحيات للمتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية.	٨٧	٨٣	٢٣	٤	٠	٨٤٤	٤.٢٨	٨٥.٦	٣	٤

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

من خلال هذه النتائج يتضح ما يلي-:

- الفقرة رقم (٤) والمتعلقة بـ "زاد من قدرتي على وضع الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية" احتلت المرتبة الأولى في هذا المجال بوزن نسبي (٨٧%).

ويرجع الباحث نتيجة هذه الفقرة إلى ما يلي:تركيز مركز التطوير التربوي على الخطط الإجرائية التي يضعها مدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف في الخطط المدرسية ، تركيز وكالة الغوث المستمر على توثيق الأنشطة المدرسية ، وأن تكون هذه الأنشطة منتمية ومرتبطة بالأهداف الموضوعة في ضوء رؤية ورسالة واضحة ، الأثر الإيجابي لمركز التطوير التربوي ، مما أدى إلى اكتساب مديري المدارس لهذه المهارة.

- الفقرة رقم (٢) والمتعلقة بـ " زاد من معرفتي بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم العمل بالمدرسة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٦.٢%).

مما يؤكد على دور مركز التطوير في تنمية هذه المعرفة عند مديري المدارس ، حيث تم إصدار تعيينات خاصة بالتعليمات الإدارية والفنية منها: " الانضباط المدرسي- المجلس المدرسي- مجلس الضبط- الرحلات المدرسية وغيرها.

- الفقرة رقم (٣) والمتعلقة بـ " حفزني على تفويض بعض الصلاحيات للمتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية" احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٥.٦%).

حيث يركز المركز على هذه المهارات ،وقد تم إصدار تعيين خاص بتفويض الصلاحيات من خلال الدورات التي يعطيها المركز لمديري المدارس ، وذلك لا يتفق مع دراسة عماد الدين (٢٠٠٣) التي أظهرت وجود ضعف في تفويض الصلاحيات.

أما بخصوص أدنى ثلاث فقرات فكانت:

- الفقرة رقم (٧) والمتعلقة بـ " أكسبني مهارة وضع أسس التعاون بين العاملين وتوحيد جهودهم والتنسيق بيت أعمالهم" حيث احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (٨٠.٤%) ، ويعلل الباحث ذلك بما يلي:افتقار مدير المدرسة لهذه المهارة في هذا المجال ؛ لعدم تمكنه من الأسس النفسية والسيكولوجية للتعامل مع الراشدين وكيفية توفير أسس التكيف عند الراشدين من المعلمين،تغلبت المصلحة الشخصية عند بعض المعلمين ، مما يعيق عمل مدير المدرسة،افتقار مدير المدرسة لأسس تكوين الفرق والمراحل الخاصة بتكوين الفريق.

- الفقرة رقم (١) والمتعلقة بـ " وجهني إلى تطبيق معرفتي للمدرسة كمنظومة بكافة مكوناتها" حيث احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (٨١%) ، ويعزو الباحث ذلك لما يلي:-

- عدم اهتمام مديري المدارس بتوظيف معرفتهم لمنظمات التعلم و المدرسة كمنظمة تعلم عبارة عن منظومة مدخلات وعمليات ومخرجات ، تتفاعل فيها كل مكوناتها من معلم وطالب ومبنى وغيرها. وأن المعلم بحاجة إلى تدريب والطالب يتبع المعلم ، وهكذا من أجل الحصول على مخرجات جيدة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ونلاحظ أن أدنى فقرة هي الفقرة رقم (٧) ، حيث حصلت على وزن نسبي (٨٠.٤%) ، وهذا تقدير جيد جداً ، مما يدل على دور المركز في تطوير المهارات المتضمنة في المجال الثاني "التنظيم".

جدول رقم(١٦)

التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

" الاتصال والتواصل"" (ن=١٩٧)

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
١	طور لدي القدرة على الاتصال بالآخرين لتسهيل أمور العمل.	٥٥	١١٢	٢٤	٦	٠	٨٠٧	٤.١	٨٢	٥	١٩
٢	أكسبني مهارات التواصل الأساسية مثل: الإصغاء ، فهم الذات ، نقل الرسالة .	٥٦	٩٩	٣٦	٦	٠	٧٩٦	٤.٠٤	٨٠.٠٨	٨	٢٨
٣	زاد من قدرتي على الحصول على دعم مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ الخطط المدرسية .	٣٢	١٠٢	٥٣	١٠	٠	٧٤٧	٣.٨	٧٦	٩	٤٨
٤	ساهم في تحسين قدرتي على إدارة الاجتماعات وجلسات العمل بصورة فاعلة .	٦٦	١٠١	٢٥	٥	٠	٨١٩	٤.١٦	٨٣٠٢	٢	١١
٥	أكسبني مهارة العمل من خلال سياسة وأهداف واضحة ومعلومة للآخرين.	٦٣	١٠١	٢٨	٥	٠	٨١٣	٤.١٢	٨٢.٤	٣	١٤
٦	أكسبني مهارة كتابة المراسلات والتقارير .	٧٨	٨١	٣٣	٥	٠	٧٤٢	٣.٧٧	٧٥.٤	١٠	٥٠
٧	أكسبني القدرة على توضيح أهداف وخطط المدرسة للمجتمع المحلي .	٥٩	١٠٠	٣٥	٣	٠	٨٠٦	٤.١٠	٨٢	٦	٢٠
٨	طور لدي القدرة على بناء علاقة صادقة مع العاملين مع المحافظة على الخطوط الهرمية للسلطة.	٦٠	١٠٠	٣٢	٥	٠	٨٠٦	٤.١٠	٨٢	٦	٢٠
٩	أكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو تعزيز أعمال العاملين المميزة وإبرازها أمام الزملاء والمسؤولين .	٦٥	١١٠	١٦	٦	٠	٨٢٥	٤.١٩	٨٣.٨	١	٨
١٠	نمى لدي مهارة الاستفادة من التغذية الراجعة حول طبيعة سير العلاقة مع العاملين .	٦٠	١٠٧	٢٤	٦	٠	٨١٢	٤.١٢	٨٢.٤	٤	١٥

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

من خلال هذه النتائج يتضح ما يلي-:

-الفقرة رقم (٩) والمتعلقة بـ "أكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو تقرير أعمال العاملين المميزة وإبرازها أمام الزملاء والمسؤولين" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٧.٨%).

ويفسر الباحث ذلك للتدريبات العملية التي يوفرها مركز التطوير التربوي في حفز العاملين على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم ، حيث أن القيادة التربوية عملية إنسانية هدفها تحقيق طموحات الإنسان وآماله في ظل الإمكانات المادية والموارد المتاحة ، وتعمل جاهدة على تحسين سلوك الفرد وممارساته ، ويعتبر الحفز والروح المعنوية محركين رئيسين لهذا السلوك .

-الفقرة رقم (٤) والمتعلقة بـ "ساهم في تحسين قدرتي على إدارة الاجتماعات وجلسات العمل بصورة فاعلة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٣.٢%).

حيث يركز مركز التطوير التربوي على هذه المهارة من خلال تدريب مديري المدارس على هذه المهارة من خلال إقراره تعييناً خاصاً وتوفير تدريبات عملية لهذه المهارة.

كما أن أدنى ثلاث فقرات في المجال الثالث كانت:

- الفقرة رقم (٦) والمتعلقة بـ " أكسبني مهارة كتابة المراسلات والتقارير" جاءت في المرتبة العاشرة بوزن نسبي (٧٥.٤%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم مديري المدارس يكتسبون هذه المهارة من خبرتهم وتعاملهم اليومي مع الإدارات العليا من خلال المراسلات اليومية على الرغم من وجود تعيين خاص بهذه المهارة أصدره مركز التطوير التربوي ، لكن لا تجد أثر ذلك واضحاً من خلال النتائج .

- الفقرة رقم (٣) والمتعلقة بـ " زاد من قدرتي على الحصول على دعم مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ الخطط المدرسية" حيث كانت في المرتبة التاسعة بوزن نسبي (٧٦%) .

ويتضح من هذه الفقرة أن تركيز مركز التطوير كان فقط على كيفية إفادة المدرسة من المجتمع المحلي وكيفية استفادة المجتمع المحلي من المدرسة فقط ، أما مشاركة المجتمع في تنفيذ خطط المدرسة وخصوصاً المتعلقة بالأنشطة اللاصفية فهو قليل جداً .

- الفقرة رقم (٢) المتعلقة بـ" أكسبني مهارات التواصل الأساسية مثل: الإصغاء، فهم الذات، نقل الرسالة" احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٠.٨%).

ونلاحظ أن أدنى فقرة من فقرات هذا المجال (الاتصال والتواصل) حصلت على وزن نسبي مقداره (٧٥.٤%) ، وهو يعتبر تقدير جيد ، وهذا يعني أن جميع الفقرات قد تم تنميتها ، ولكن بصور متفاوتة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

جدول رقم(١٧)

التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

" اتخاذ القرارات و حل المشكلات" (ن=١٩٧)

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
١	أكسبني مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات في العمل المدرسي .	٤٦	٩٨	٤٤	٨	٠	٧٧٠	٣.٩	٧٨	٨	٣٩
٢	عّمق لدي فهم العلاقة بين اتخاذ القرارات وحل المشكلات في إطار المهمات الإدارية .	٣٨	١١١	٤٢	٦	٠	٧٧٢	٣.٩١	٧٨.٢	٧	٣٨
٣	أكسبني مهارة تحديد المشكلة تحديداً تاماً قبل اتخاذ أي قرار .	٤٩	١١٠	٣٢	٦	٠	٧٩٣	٤.٠٣	٨٠.٦	٣	٢٨
٤	زاد من معرفتي بالمفاهيم الأساسية المتصلة بصنع القرارات .	٣٥	١١٣	٤٠	٩	٠	٧٦٥	٣.٨٨	٧٧.٦	١٠	٤٢
٥	أكسبني مهارة طرح العديد من البدائل عند اتخاذ أي قرار.	٥٥	٩٢	٤٤	٦	٠	٧٨٧	٤	٨٠	٤	٣٤
٦	طور لدي القدرة على اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرار.	٤٠	١١٠	٤١	٦	٠	٧٧٥	٣.٩٣	٧٨.٦	٦	٣٧
٧	زاد من اهتمامي بضرورة المتابعة المستمرة للقرارات التي يتم اتخاذها .	٣٦	١٣٢	٢٠	٩	٠	٧٨٦	٣.٩٩	٧٩.٨	٥	٣٥
٨	أكسبني القدرة على عدم التحيز للرأي الشخصي عند اتخاذ أي قرار.	٥٣	١١٣	٢٢	٩	٠	٨٠١	٤.٠٧	٨١.٤	٢	٢٤
٩	زاد من حرصي على جمع معلومات كافية ودقيقة قبل اتخاذ أي قرار.	٤٣	١١٥	٣٠	٩	٠	٧٦٦	٣.٨٨	٧٧.٦	٩	٤٠
١٠	أكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	٤٥	١٢٧	١٩	٦	٠	٨٠٢	٤.٠٧	٨١.٤	١	٢٣

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

من خلال هذه النتائج يتضح ما يلي-:

- الفقرة رقم (١٠) المتعلقة بـ"أكسبني اتجاها إيجابياً نحو أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي مقداره (٨١.٤%)، والفقرة رقم (٨) والمتعلقة بـ "أكسبني القدرة على عدم التحيز للرأي الشخصي عند اتخاذ أي قرار"جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨١.٤%) .

ويفسر الباحث حصول هاتين الفقرتين على المرتبة الأولى والثانية بما يلي:-

– تعميم مركز التطوير التربوي ودائرة التربية والتعليم بضرورة أن يكون لكل معلم في المدرسة سجل تراكمي لجميع أعماله في المدرسة ، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم التحيز للرأي الشخصي .

،كما أن مشاركة العاملين عند اتخاذ أي قرار يعطي مدير المدرسة قوة لاتخاذ القرار وتطبيقه، ولكن يتضح أن هذه النتائج لا تتفق مع دراسة مسلم (٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرارات ، ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفاعلة.

كما أن أدنى ترتيب ثلاث فقرات في المجال كانت:-

- الفقرة رقم(٤) والمتعلقة ب"زاد من معرفتي بالمفاهيم الأساسية المتصلة بصنع القرارات" بوزن نسبي (٧٧.٦%)،حيث احتلت المرتبة العاشرة .

وكذلك الفقرة رقم (٩) والمتعلقة بـ "زاد من حرصي على جمع معلومات كافية ودقيقة قبل اتخاذ أي قرار" جاءت أيضاً في المرتبة التاسعة وبوزن نسبي (٧٧.٦%).

حيث أن الإدارة المدرسية الناجحة تعتمد اعتماداً كبيراً على قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات الصائبة في مدرسته وفق أسس علمية مبنية على فهم عميق لطبيعة العمل في المدرسة والظروف المحيطة به ، لذا يرجع الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي: العديد من القرارات تتطلب مراجعة الإدارة التعليمية في العديد من الأمور،عدم دراسة الواقع وجمع المعلومات تؤدي إلى العشوائية والتخبط وعدم تحليل العوامل الداخلية والخارجية والمفاضلة بين البدائل.

- الفقرة رقم (١) والمتعلقة ب"أكسبني مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات في العمل المدرسي"،حيث احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (٧٨%).

ويرجع الباحث أسباب هذه النتيجة إلى:-

تراكم المشكلات مع قلة تفويض بعض المهام مما يكثر من أعباء المدير و بالتالي لا يأخذ المير الوقت الكافي في محاولة حل المشكلات التي تواجهه عن طريق استخدام الأسلوب العلمي و يلجأ إلى المبادرة الذاتية لمدير المدرسة والرغبة في الحصول على حلول فورية وارتجالية ،التعرض لضغوط خارجية والتحيز للرأي الشخصي والمحاباة .

ولكن يتضح أن أدنى فقرة في هذا المجال حصلت على وزن نسبي مقداره(٧٧.٦%) ، وهذا تقدير جيد ، يعني نجاح مركز التطوير التربوي في تطوير هذه الفقرات التابعة للمجال الرابع (اتخاذ القرارات وحل المشكلات).

جدول رقم(١٨)

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس " الرقابة والتقويم "

(ن=١٩٧)

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
١	زاد من قدرتي على بناء معايير الأداء للعمل المدرسي.	٢٣	١٢٩	٤٣	٢	٠	٧٦٤	٣.٨٨	٧٧.٦	٨	٤٣
٢	زاد من قدرتي على تحديد طرق القياس بناءً على المعايير المحددة.	٢٥	١١٥	٥٥	٢	٠	٧٥٤	٣.٨٣	٧٦.٦	٩	٤٤
٣	زاد من قدرتي على متابعة أعمال المجالس المدرسية المختلفة في ضوء المعايير المحددة.	٣٣	١١٥	٤٣	٦	٠	٧٦٦	٣.٨٩	٧٧.٨	٧	٤٠
٤	زاد من قدرتي على متابعة تلاميذ المدرسة في النواحي التالية: (أحوال، دوام، مشاكل خاصة...).	٥٦	١١٥	١٧	٩	٠	٨٠٩	٤.١١	٨٢.٢	٤	١٨
٥	نّمى لدي مهارة متابعة توظيف إمكانات المدرسة المادية في العملية التعليمية التعليمة.	٦٤	١٠٢	٢٢	٩	٠	٨١٢	٤.١٢	٨٢.٤	٢	١٥
٦	أكسبني مهارة إعداد التقارير الفصلية والسنوية إلى المختصين بالإدارة التعليمية.	٧٢	٩٩	١٧	٩	٠	٨٢٥	٤.١٩	٨٣.٨	١	٨
٧	طور لدي القدرة على إقامة نظام فعّال للتقويم الذاتي للمعلمين.	٢٨	١١٢	٤٩	٨	٠	٧٥١	٣.٨١	٧٦.٢	١٠	٤٦
٨	أكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو التعاون مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويمهم.	٤٦	١٢٥	١٨	٨	٠	٨٠٠	٤.٠٦	٨١.٢	٦	٢٥
٩	أرشدني إلى طرق تحديد مستوى أداء المعلمين وإنجازاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية.	٥٤	١٢١	١٤	٨	٠	٨١٢	٤.١٢	٨٢.٤	٢	١٥
١٠	نّمى لدي مهارة الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين.	٥٢	١١٧	٢٠	٨	٠	٨٠٤	٤.٠٨	٨١.٦	٥	٢٢

من خلال هذه النتائج يتضح ما يلي-:

- الفقرة رقم (٦) والمتعلقة بـ "أكسبني مهارة إعداد التقارير الفصلية والسنوية إلى المختصين بالإدارة التعليمية" جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي مقداره (٨٣.٨%). حيث أن جل الاهتمام **في إدارة** الوكالة في العام الحالي تقويم أداء العاملين وكتابة التقارير عنهم ، مما يساعد على

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

وضع الخطط التي تؤدي إلى التنمية المهنية وخصوصاً في ضوء تغير الوصف الوظيفي لمديري المدارس .

- الفقرة رقم (٥) والمتعلقة بـ " نمّى لدي مهارة متابعة توظيف إمكانات المدرسة المادية في العملية التعليمية / التعلمية" حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي مقداره (٨٢.٤%) ،

وكذلك الفقرة رقم (٩) والمتعلقة بـ "أرشدني إلى طرق تحديد مستوى أداء المعلمين وإنجازاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية" حيث حصلت على المرتبة الثانية مكررة بوزن نسبي (٨٢.٤%) ، ويعلل الباحث حصول هذه الفقرات على المرتبة الثانية بما يلي:-

التدريب المستمر للمديرين والمديرات على توظيف إمكانات المدرسة المادية ومنها المكتبة ومختبر الحاسوب ، وضرورة حوسبة عمل مدير المدرسة ، والأجهزة التكنولوجية الحديثة التي تزود بها وكالة الغوث للمدارس، الاهتمام بالتغذية الراجعة والمعالجة المستمرة أولاً بأول مع الاستفادة من تجارب الأعوام الماضية والخطط السابقة ،كما جاءت أدنى ثلاث فقرات في المجال كما يلي:-

- الفقرة رقم(٧) والمتعلقة بـ "طور لدي القدرة على إقامة نظام فعال للتقويم الذاتي للمعلمين" جاءت بالمرتبة العاشرة بوزن نسبي (٧٦.٢%) ، ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة ؛ لضعف قدرة المدير على إقامة هذا النظام وضعف الثقة في المعلمين وقدرتهم على تقويم ذواتهم ، وكذلك النزعة المركزية الموجودة عند مديري المدارس في هذا الجانب.

- الفقرة رقم(١) والمتعلقة بـ "زاد من قدرتي على بناء معايير الأداء للعمل المدرسي "، حيث جاءت بالمرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٧٧.٦%) ، ويعلل الباحث ذلك بأن المعايير التي تستخدم في تقويم الإنجازات في مدارسنا توضع من قبل دائرة التربية والتعليم ، ويكون دور المدير التطبيق حسب اللوائح والتعليمات بدرجة عالية من الدقة ، فمثلاً لو أخذنا معايير تقويم الإنجازات الخاصة بالمعلمين في نهاية العام الدراسي لوجدنا البنود جاهزة والدرجات موزعة .و ما نلاحظه هذا العام حيث بدأت وكالة الغوث بتطبيق نظام جديد من أجل تقويم أداء مديري المدارس و ينقسم هذا التقويم إلى خمسة أقسام أغلبها يركز على العمل الإداري لمدير المدرسة منها على سبيل المثال مهارة التخطيط و مهارة الاتصال و مهارة التعاون وقيادة المصادر البشرية و الإدارة بالنتائج وغيرها حيث تصل هذه المهارات إلى إحدى عشرة مهارة.

كما يتضح من تحليل نتائج فقرات هذا المجال أن أدنى فقرة حصلت على وزن نسبي مقداره (٧٦.٢%)، وهو تقدير جيد ، مما يعني أن مركز التطوير يقوم بدوره بصورة جيدة في هذا المجال

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ثانياً /الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة" :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة – التخصص الأكاديمي) ؟

الفرض الأول وتفسيره:

ينص الفرض الأول: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ذكر – أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب(T. Test) لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين كما في الجدول رقم(١٩) التالي:-

جدول رقم (١٩)

يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة" ت "لاستبانة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) (ن= ١٩٧).

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	٩٠	٣٩.٥٣	٥.٢٦	٠.٩٨	غير دالة
	أنثى	١٠٧	٤٠.٣٤	٦.١		
التنظيم	ذكر	٩٠	٤١.٤٩	٥.٢٩	٠.٩٥٦	غير دالة
	أنثى	١٠٧	٤٢.٢٥	٥.٨		
الاتصال والتواصل	ذكر	٩٠	٤٠.٨	٤.٥١	٠.٢٧	غير دالة
	أنثى	١٠٧	٤٠.٦٤	٦.٠٦		
اتخاذ القرارات وحل المشكلات	ذكر	٩٠	٤٠.٥٣	٥.٠٦	١.٣٤٢	غير دالة
	أنثى	١٠٧	٣٩.٤٧	٥.٩٤		
الرقابة والتقويم	ذكر	٩٠	٤٠.٣١	٤.١٥	٠.٣٨	غير دالة
	أنثى	١٠٧	٤٠.٤	٥.٥٨		
المجموع الكلي للاستبانة	ذكر	٩٠	٢٠٢.٧١	١٩٠٥٠	٠.٠٠٥	غير دالة
	أنثى	١٠٧	٢٠٢.٧٣	٢٦٠٤٥		

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة(٠.٠٥) وعند درجة حرية (١٩٥) = ١.٩٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزي لمتغير الجنس(ذكر أو

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

أنثى) ، ويتضح أن المتوسط لدي الإناث أكبر من المتوسط لدي الذكور ، أي أن مركز التطوير يؤدي إلي تطوير أداء الإناث بدرجة أكبر من الذكور ، ولكن الفروق لم ترق إلي مستوي الدلالة الإحصائية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:-

- أن جميع المديرين والمديرات يتلقون نفس التدريب ونفس حلقات الدراسة وتقريباً نفس المدربين الذين يقودون الحلقات الدراسية ، ويستلمون نفس التعيينات الدراسية وتحت نفس الظروف والإمكانات وعلى نفس محتوى مادة التدريب وأساليب التقويم ،ويتم تطبيق التدريب بصورة متجانسة دون تمييز بين ذكر أو أنثى بصورة تشاركية وتعاونية.
- ويعتبر الباحث أن هذا مؤشر إلى عدم تأثر أو تحيز مركز التطوير لمتغير الجنس ، بل إنه يعمل على تطوير الأداء الإداري لدى الذكور والإناث بنفس الدرجة ، مما يشير إلى عمومية وقوة فاعلية المركز.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية:-

- دراسة الزميلي (٢٠٠٥) ، ودراسة أبو سمك (٢٠٠٣) ، ودراسة عماد الدين (٢٠٠٣) التي أسفرت نتائجها(عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير الجنس) في ظل برامج التدريب والتطوير ودورات الإدارة المدرسية.

- كما لا تتفق مع نتائج الدراسات التالية:-

- دراسة مقبل(٢٠٠٤)التي توصلت أن مستوى امتلاك المديرين أعلى من مستوى امتلاك المديرات في كفايات الحصول على معرفة القيادة والتواصل وتوظيف معايير الأداء.

- ودراسة العمري (٢٠٠٠)ودراسة أبو سريس (١٩٩٨)ودراسة طرخان(١٩٩٣)التي أسفرت نتائجها عن(وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس)،وذلك لصالح الإناث في ظل برامج التدريب والتطوير الإداري .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفرض الثاني وتفسيره:

ينص الفرض الثاني: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – ماجستير فما فوق) وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب(T. Test) لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين كما في الجدول رقم(٢٠) التالي:-

جدول رقم (٢٠)

يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة" ت "لاستبانه الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – ماجستير فما فوق)(ن= ١٩٧).

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	١٥٢	٣٩.٤٩	٥.٢٤	٠.٢٨٧	غير دالة
	ماجستير فما فوق	٤٥	٣٩.٧٦	٥.٨٣		
التنظيم	بكالوريوس	١٥٢	٤١.٨٩	٥.٠١	٠.٦	غير دالة
	ماجستير فما فوق	٤٥	٤١.٣٦	٦.١٩		
الاتصال والتواصل	بكالوريوس	١٥٢	٤٠.٤١	٥.٥٦	٠.٣٠٩	غير دالة
	ماجستير فما فوق	٤٥	٤٠.٧١	٦.٠٠		
اتخاذ القرارات وحل المشكلات	بكالوريوس	١٥٢	٤٠.٠٩	٥.٩٣	٠.٠٦٣	غير دالة
	ماجستير فما فوق	٤٥	٤٠.٦١	٥.٩٤		
الرقابة والتقويم	بكالوريوس	١٥٢	٣٩.٩٨	٥.١٢	٠.٠٩٦	غير دالة
	ماجستير فما فوق	٤٥	٤٠.٠٧	٥.٨٤		
المجموع الكلي للاستبانة	بكالوريوس	١٥٢	٢٠١.٩١	٢٣.١٤	٠.٣٣	
	ماجستير فما فوق	٤٥	٢٠٢.٠٤	٢٦.٩٣		

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وعند درجة حرية (١٩٥) = ١.٩٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت"المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات الكلية للاستبانة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس– ماجستير فأعلى)

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

يفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:

– إن تطوير الأداء في مركز التطوير التربوي لم يشترط تحديد المؤهل العلمي ، بل لم يكن موجهاً لفئة من مديري المدارس أو مديراتها ممن يحملون مؤهلاً معيناً ، بل إن مديري المدارس ومديراتها تدربوا على الأنشطة والأساليب في المركز بغض النظر عن مؤهلاتهم أو تخصصاتهم ، أي أن المركز لم يميز في التعامل بين من يحمل مؤهل بكالوريوس، أومؤهل ماجستير فأعلى ؛ فجاءت استجاباتهم متماثلة.

– إن بعض الذين يحملون مؤهلات الدراسات العليا منهم مؤهله ليس له علاقة بالأداء الإداري ، ولا ترتبط دراسته بالإدارة المدرسية ، لذلك يرى الباحث أن المؤهل العلمي لم يؤثر على دور مركز التطوير في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس .

–ومما سبق نستنتج أن المركز استطاع أن يطور الأداء الإداري لمديري المدارس حملة الشهادة الجامعية الأولى وحملة الدراسات العليا بنفس الفاعلية ، مما يؤكد عدم تأثر المركز بالدرجة العلمية لمديري المدارس ومديراتها ، وهذا يتفق مع فرض الدراسة ؛ ليؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).

نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج كل من الدراسات التالية:–

– دراسة عماد الدين (٢٠٠٣) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وكذلك دراسة الربضي (١٩٩٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وكذلك دراسة طرخان (١٩٩٣)، وكذلك دراسة الفضل (١٩٩٥).

– ولا تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من الدراسات التالية:–

– دراسة العمري (٢٠٠٠) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس ودراسة هجان (١٩٩٨) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي . وكذلك دراسة أبو سريس (١٩٩٨).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفرض الثالث وتفسيره:

ينص الفرض الثالث: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة (١-٥، سنوات٥-١٠سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين المجموعات كما في الجدول رقم(٢١) التالي:-

جدول رقم (٢١)

مجموع المربعات ودرجات الحرية و متوسط المربعات و قيمة"ف"و مستوى الدلالة لحساب الفروق لمتوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

(ن= ١٩٧)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	٥٦٨.٩٩	٢	٢٨٤.٤٩	١٠.٠٨	دالة
	داخل المجموعات	٥٤٧٠.٤٥	١٩٤			
	المجموع	٦٠٣٩٤٣١	١٩٦	٢٨.١٩٨		
التنظيم	بين المجموعات	٢٨٩.١٩	٢	١٤٤.٥٩	٥.٢٧	دالة
	داخل المجموعات	٥٣٢٨.٢٣	١٩٤			
	المجموع	٥٦١٧.٤٢	١٩٦	٢٧.٤٦٥		
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	٣٨٩.٤٣	٢	١٩٤.٧١	٦.٨٢	دالة
	داخل المجموعات	٥٥٣٩.٠٤	١٩٤			
	المجموع	٥٩٢٨.٤٧	١٩٦	٢٨.٥٥		
اتخاذ القرارات وحل المشكلات	بين المجموعات	٦٥٨.٨٦٩	٢	٣٢٩.٤٣	١١.٢٦	دالة
	داخل المجموعات	٥٦٧٨.٠٩	١٩٤			
	المجموع	٦٣٣٦.٩٦	١٩٦	٢٩.٢٦٩		
الرقابة والتقويم	بين المجموعات	٦٨٣.٢٥	٢	٣٤١.٦٣	١٤.٤٩	دالة
	داخل المجموعات	٤٥٧٢.١٦	١٩٤			
	المجموع	٥٢٥٥.٤١	١٩٦	٢٣.٥٦		
المجموع الكلي للاستبانة	بين المجموعات	١٢٠٩٥.٣	٢	٦٠٤٧.٦٥	١٢.١٨	
	داخل المجموعات	٩٦٢٦٥.٨٢	١٩٤	٤٩٦.٢٢		
	المجموع	١٠٨٣٦١.١٣	١٩٦			

قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وعند درجة حرية (٢،١٩٦) = ٣.٠٧

يتضح من الجدول أن قيمة "ف"المحسوبة أكبر من قيمة "ف"الجدولية عند مستوى دلالة (α ≤٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:-

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

- أن هناك اختلافاً في الأداء الإداري عند مديري المدارس ، وهذا الاختلاف يتضح باختلاف سنوات خدمتهم الوظيفية سواء أقل من (٥) سنوات أو من (٥-١٠) سنوات أو أكثر من (١٠) سنوات ، مما يعني أن الاستفادة من مركز التطوير التربوي تزداد بازدياد سنوات الخدمة على الرغم من حرص المركز على تقديم الخدمات التي تؤدي إلي تنمية هذا الأداء بصورة متكافئة.
- مما سبق يتضح أن مركز التطوير نمي وطور الأداء الإداري لدي جميع فئات عينة الدراسة سواء من ذوي الخدمة القليلة أو المتوسطة أو الكبيرة و لكن ليس بنفس الدرجة ، مما يظهر عدم اتفاق النتائج مع فرضية الدراسة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير سنوات الخدمة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات التالية:-

- دراسة العمري (٢٠٠٠) التي استنتجت أن متغير سنوات الخدمة لصالح فئة (٦-١٠) سنوات ودراسة عماد الدين(٢٠٠٣) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الوظيفية الأطول.

ولا تتفق مع نتائج الدراسات التالية:-

- دراسة الفضل (١٩٩٥) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخدمة ، وكذلك دراسة الربضي (١٩٩٤) ودراسة طرخان (١٩٩٣) التي توصلت إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بتأثر البرنامج على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لمديري المدارس.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الفرض الرابع وتفسيره:

ينص الفرض الرابع: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (علمي – أدبي).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب(T. Test) لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين كما في الجدول رقم(٢٢) التالي:-

جدول رقم (٢٢)

يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة" ت "لاستبانه الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (علمي – أدبي)(ن= ١٩٧).

المجال	التخصص الأكاديمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط	علمي	٧٨	٤٠.٤٢	٥.٧٧	١.٧٢٧	غير دالة
	أدبي	١١٩	٣٩.٠٨	٥.٠٠		
التنظيم	علمي	٧٨	٤٢.١٣	٥.٦٦	١.٠١١	غير دالة
	أدبي	١١٩	٤١.٣٣	٥.٢٨		
الاتصال والتواصل	علمي	٧٨	٤٠.٩٦	٤.٩٢	١.٤٧٣	غير دالة
	أدبي	١١٩	٣٩.٧٠	٦.٤٥		
اتخاذ القرارات وحل المشكلات	علمي	٧٨	٣٩.٨٨	٥.٣٨	٠.٢٧٠	غير دالة
	أدبي	١١٩	٤٠.١٣	٦.٣٤		
الرقابة والتقويم	علمي	٧٨	٣٩.٨١	٤.٥٤	٠.٣٩٣	غير دالة
	أدبي	١١٩	٤٠.١٣	٦.١٢		
المجموع الكلي للاستبانة	علمي	٧٨	٢٠٣.٢٠	٢٢.٣٦	٠.٧٨٧	غير دالة
	أدبي	١١٩	٢٠٠.٣٧	٢٦.٢٧		

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وعند درجة حرية (١٩٥) = ١.٩٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة تعزي لمتغير التخصص الأكاديمي (علمي،أدبي) ويتضح أن المتوسط لدى التخصص العلمي أعلى ، ولو بقليل من التخصص الأدبي في المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط، التنظيم، الاتصال والتواصل) ، أي أن المركز يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري بدرجة أكبر لذوي التخصص العلمي ، ولكن الفروق لم ترق إلى درجة الدلالة الإحصائية.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ويفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:-

- جميع المديرين والمديرات يحرصون على ممارسة أدوارهم في مجال العمل الإداري وتطوير الأداء الإداري لديهم معتمدين على توجيهات وتعليمات القائمين على مركز التطوير التربوي ، وينفذون تعليمات الإدارة التربوية بكل اهتمام بغض النظرعن التخصص العلمي لديهم .
- مما سبق نستنتج أن مركز التطوير التربوي قد عمل على تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس لدى التخصص الأكاديمي (العلمي أو الأدبي) على حد سواء ، مما يجعلنا نؤكد صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير التخصص الأكاديمي (علمي،أدبي).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية:-

- دراسة الهجان (١٩٩٨) ودراسة الفضل (١٩٩٥) ودراسة الربضي (١٩٩٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

ولا تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من :-

- دراسة عماد الدين (٢٠٠٣) ودراسة أبو سريس (١٩٩٨) ودراسة هجان (١٩٩٨) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

بهذا يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة ، وتحقق من صحة الفرض الأول والثاني والرابع بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي) بينما الفرض الثالث المتعلق بسنوات الخدمة لم تؤكد نتائج الدراسة صحته، وقد ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، وبذلك نرى أن النتائج قد اتفقت مع فرضيات الدراسة بدرجة كبيرة ، مما يؤكد على عمومية دور مركز التطوير التربوي وعدم تخصيصه لجنس محدد أو مؤهل علمي أو تخصص أكاديمي محدد في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث لمحافظات غزة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ثالثاً / الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة-:

ما سبل تفعيل دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرك؟

من أجل الارتقاء بأداء مركز التطوير التربوي كان لابد من وضع بعض المقترحات التي تسهم في تحسين دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .

لذا قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بتفريغ المقترحات الواردة من أفراد عينة الدراسة ، وذلك من خلال إجاباتهم للسؤال المفتوح للاستبانة ، ورتب الباحث هذه المقترحات تنازلياً وفقاً لوزنها النسبي كما في الجدول رقم (٢٣) التالي :-

جدول رقم(٢٣)

اقتراحات أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح

الرقم	المقترح	التكرار	الوزن النسبي	الترتيب
١	عقد و تنظيم دورات إنعاشية و مكثفة لمديري المدارس .	٣٥	٤٢.١	الأول
٢	الاستعانة بالخبراء و ذوي الكفاءة من أجل قيادة الحلقات التدريبية .	٣٢	٣٨.٦	الثاني
٣	تعزيز الأعمال الإدارية المميزة وتعميمها على المدارس .	٣٠	٣٦.١	الثالث
٤	زيادة الدعم المادي لمركز التطوير التربوي .	٢٩	٣٤.٩٤	الرابع
٥	تقسيم العمل في مركز التطوير التربوي إلى دوائر متخصصة .	٢٩	٣٤.٩٤	الخامس
٦	تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المركز وإدارات المدارس .	٢٥	٣٠.١٢	السادس
٧	إنشاء موقع إلكتروني خاص بمركز التطوير التربوي .	٢٥	٣٠.١٢	السابع
٨	توفير نماذج موحدة من الخطط الإجرائية ؛ كي يستعين بها مديرو المدارس .	٢٥	٣٠.١٢	الثامن
٩	تشجيع مشاريع البحث العلمي عند مديري المدارس .	٢٤	٢٨.٩١	التاسع
١٠	إرسال بعثات تدريبية من مديري المدارس إلى مناطق الوكالة الخمس .	٢٠	٢٤.١	العاشر

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

من خلال الجدول السابق يلاحظ ما يلي :-

١ - المقترح الأول" عقد و تنظيم دورات إنعاشية ومكثفة لمديري المدارس أكثر مقترحات أفراد العينة تكراراً ، وحصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٤٢.١%) .

و يتم ذلك من خلال:

التعرف إلى حاجات المديرين من خلال استبيانات وورش عمل ومقابلات ورسم الخطط الكفيلة بتلبية هذه الحاجات،عقد لقاءات دورية فصلية مع المدراء للاستماع لأفكارهم ومناقشتها،تشجيع مشاريع البحث العلمي للمدراء ومكافأتهم عليها، إعداد نشرات تحتوى على أحدث المستجدات التربوية و الإدارية ،تنظيم زيارات تبادلية للمدارس وتنفيذ زيارات توجيهية مستمرة من قبل مركز التطوير للاطلاع على خطط المديرين وإرشادهم ،واستقبال المكالمات وتوضيح ما غمض للمديرين وخاصة الجدد منهم .

ويظهر دور مركز التطوير التربوي في إدخال التحسينات على أي عمل يقوم به ويحقق النتائج المرغوبة ويتجلى ذلك من خلال :

١- العمل على تطوير المدرسة من خلال :

- العمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها .
- تشجيع مديري المدارس على تفويض الصلاحيات .
- تشجيع مديري المدارس على تطبيق الاتجاهات التربوية الحديثة .
- تشجيع مديري المدارس على توفير بيئة تعليمية تفي باحتياجات المتعلمين.

٢- مشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات بعد مناقشتها ، وتقبل آرائهم واحترامها .

٣- تطوير قدرة مديري المدارس على حل المشكلات بأسلوب علمي .

٤- الثقة في قدرات المديرين والاهتمام بإيجاد جو يسوده الاحترام والتفاهم .

٥- تنمية روح الفريق عند مديري المدارس في المنطقة الواحدة وتشجيعهم على التعاون وحل النزاعات .

٢ - المقترح الثاني " الاستعانة بالخبراء و ذوي الكفاءة من أجل قيادة الحلقات التدريبية " وحصل على وزن نسبي (٣٨,٦ %) .

ويتم ذلك عن طريق الاستفادة من العاملين في الجامعات الفلسطينية حملة الشهادات العليا و الذين لهم باع طويل و خبرة طويلة في العمل الإداري وأخر المستجدات التربوية و الإدارية حيث قامت وكالة الغوث بالاستعانة بهيئة استشارية من قيادات الجامعات و خصوصاً الجامعة الإسلامية من أجل تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظات غزة و ليس لمركز التطوير أي دور في هذا المجال الذي يجب أن يكون دوره قيادي في هذا المجال .

٣ - جاء في المرتبة الثالثة ا لمقترح " تعزيز الأعمال الإدارية المميزة وتعميمها على المدارس " وبوزن نسبي بلغ (٣٦.١%).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

و يتم ذلك بعمل مجلة خاصة بمركز التطوير التربوي يتم فيها نشر كل ما هو مميز من أعمال المدارس و قصص النجاح في المدارس و أيضا توجيه شهادات الشكر و التقدير و الدرجات التشجيعية لمديري المدارس المتفوقة.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

توصيات الدراسة:-

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يعرض الباحث فيما يلي بعض التوصيات التي تهدف إلى النهوض بدور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.

لذا يوصي الباحث بما يلي:-

أولاً:توصيات تتعلق بإدارة وكالة الغوث:

١-إعداد برنامج تربوي متكامل من قبل إدارة الوكالة لإعداد وتأهيل مديري ومديرات المدارس بالتنسيق مع الجامعات و أصحاب المؤهلات والخبرات الإدارية ، والتركيز على الحاجات الفعلية للمديرين التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة.

٢-إعطاء مركز التطوير المزيد من الحرية و الصلاحيات في تحديد المواد التدريبية و البرامج من أجل تطوير أداء مديري المدارس في ضوء احتياجات الميدان حيث أن العمل في غزة يختلف و له خصوصية عن باقي مناطق عمليات الوكالة.

٣-عمدت وكالة الغوث هذا العام على اعتماد نظام جديد لتقويم عمل مديري المدارس و قامت بالتعاقد مع هيئة استشارية من الجامعات الفلسطينية للقيام بهذا العمل دون أي دور لمركز التطوير التربوي لذا على إدارة الوكالة تدريب قيادات مركز التطوير التربوي على هذا النظام الجديد من أجل رفع و الارتقاء بأداء مديري المدارس في هذا المجال.

٤-العمل على توفير ميزانية مستقلة لكل مدرسة تخصص من قبل الدائرة حتى يتمكن المديرون من ممارسة التطوير والتنمية في جميع أركان العملية التعليمية بشكل أفضل.

٥-العمل على توفير كوادر إدارية متخصصة ووظائف إدارية مساندة للمدير لتخفيف الأعباء الإدارية عليه ، وإتاحة اكبر قدر من الوقت لمتابعة الأمور الفنية و الإشرافية.

ثانياً:توصيات تتعلق بإدارة مركز التطوير التربوي:

١ – استمرار المركز في القيام بدوره مع تعزيز هذا الدور من خلال زيادة الدعم المادي وتوفير التسهيلات للقيام بهذا الدور ، وإعطاء المركز صلاحيات أكثر و أوسع مما هي عليه في الوقت الحالي .

-تفويض الصلاحيات لمديري ومديرات المدارس فيما يتعلق بالأبنية المدرسية والعلاقات مع المجتمع المحلي والشؤون المالية بتحديد ميزانية خاصة لكل مدرسة.

-إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول تطوير الإدارة المدرسية لتحديد كفايات المديرين وتقييم الاحتياجات التدريبية المستقبلية لهم ، وللتعرف علي واقع هذه الكفايات وبناء البرامج التدريبية وفقًا لحاجاتهم الفعلية

٢ – زيادة اهتمام المركز بتعزيز مهارات المراقبة والتقويم لأداء المديرين من خلال عقد الدورات التدريبية والورشات التربوية لهم لتنمية هذه المهارات والتطبيق العملي لها .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣ – أن يتضمن برنامج الحلقات التدريبية لمديري المدارس تفعيل استخدام الحاسوب في تنظيم البيانات ، وتحليلها وبناء قاعدة للمعلومات وتوظيفها ؛ لكي يتم الاستفادة منها في ممارسة عملية التخطيط ،وتنظيم التشكيلات المدرسية واتخاذ القرارات المناسبة .

٤ – أن يوظف المركز مهارات التواصل الفعال مع إدارة المدرسة وتنظيم علاقاتها الداخلية مع جميع العاملين والعمل على تنسيق الزيارات التبادلية بين المديرين من خلال الخطط التي يتم إعدادها .

٥ – أن يركز مركز التطوير على تطوير العلاقات الإنسانية وزيادة روح التعاون والمشاركة الجماعية لمواجهة التحديات وحل المشكلات من خلال التعاون والتواصل الفعال و المستمر مع المؤسسات الخارجية ذات الصلة بعمل المدرسة .

٦ – زيادة دور المركز في تنمية مهارات المدير في تنظيم شؤون التلاميذ والعاملين بالمدرسة من حيث إعداد التشكيلات وتنظيم السجلات والملفات ذات العلاقة بما ييسر أداءه لمهامه القيادية والتربوية والإشرافية والإدارية بشكل فاعل ومؤثر.

ثالثاً:توصيات تتعلق بمديري المدارس:

١ - الاهتمام بدراسة واقع المدرسة وفق التشكيلات المقترحة دراسة دقيقة ؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة والفئات المستهدفة وإجراء الاتصالات مع المعنيين لتلبية تلك الاحتياجات.

٢- أن يوظف مدير المدرسة خطوات صنع القرار وفق منهجية علمية في مجال اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة والتغلب عليها بصورة فعالة ، ولتساهم عملياً في تطوير العمليات الإدارية والتعليمية وما يتصل بهما من آليات ومرافق .

٣- أن يطبق مبد أ تفويض السلطة والصلاحيات في إدارة المدرسة لتحقيق مبادئ المشاركة والتعاون والعمل الفريقي بين العاملين في المدرسة في إطار مسؤولياته القيادية والإشرافية.

٤– تفعيل دور المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطوير الإدارة المدرسية ورسم خططها المستقبلية وتحسين ظروفها وإمكاناتها ، وذلك من خلال مجالس أولياء الأمور والبرامج المنظمة للأنشطة المدرسية والمساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

مقترحات لدراسات مستقبلية:

يقترح الباحث إجراء مجموعة من الدراسات المستقبلية ، وهي:

١ - دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الفني لمديري المدارس وسبل تفعيله .

٢- دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تنمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة.

٣ – تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء اتجاهات التغيير والإصلاح التربوي.

٤ – التخطيط الإستراتيجي ودوره في تفعيل الإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة.

٥– معوقات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ- **القرآن الكريم.**

ب- **الكتب**

١- أبو زيد ، الدسوقي حامد (١٩٨٤) ، " **إدارة العمال المبادئ والوظائف والمهارات** " ، دار الثقافة العربية ، القاهرة .

٢- أبو فروة ، إبراهيم (١٩٩٢) . " **الإدارة المدرسية** " ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس .

٣- أبو ناهية ، صلاح الدين (١٩٩٤) . " **القياس التربوي** " ، مكتبة الأنجلو المصرية.

٤- أحمد ، إبراهيم احمد (١٩٩٩)." **رفع كفاية الإدارة المدرسية** " ، رسالة ماجستير ، القاهرة : مكتبة المعارف الحديثة .

٥- أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٥) . " **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** " ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .

٦- الأزهري ، محي الدين (١٩٩٣) . " **الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات** " ، الطبعة الأولى ، القاهرة : ، دار الفكر العربي .

٧- إسماعيل ، ختام (٢٠٠٦) . " **دليل المدراء في الإدارة المدرسية** " ، دار التقدم العلمي.

٨- الأغا ، رياض والأغا ، نهضة (١٩٩٦) . " **الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة** " ، غزة .

٩- البدري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠١) ." **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية** " الطبعة الأولى ، عمان : دار الفكر للطباعة والتوزيع .

١٠- بدوي ، أحمد (١٩٨٤) . " **معجم مصطلحات العلوم الإدارية** " ، دار الكتاب المصري، القاهرة.

١١- ثيودوري ، جورج (١٩٨٢) . " **تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ** " ، المجلة العربية للبحوث التربوية ، تونس ، المنظمة العربية للترين والنظافة والعلوم ، العدد الأول ص ٩٥-١٠٧ .

١٢- جاد الله ، إبراهيم السيد (١٩٨٣) . " **المنهج السلوكي في الإدارة** " ، مؤسسة الإخلاص للطباعة والنشر ، بنها.

١٣- جوهر، صلاح الدين (١٩٨٤)." **مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم** "، القاهرة : مكتبة عين شمس .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

١٤- الجوهري ، عمر (١٩٨٤) **الإدارة**، شركة الطوبجي للطباعة والنشر، القاهرة.
١٥- حافظ ، إجلال عبد المنعم و آخرون (١٩٩٦) . " **أصول الإدارة** " ، دار الحريري للطباعة ، القاهرة .
١٦-حريري ، هشام بكر (٢٠٠٩) .**الإدارة التربوية** ، مكتبة الأفق ، مكة المكرمة .
١٧- حجي ، أحمد إسماعيل (٢٠٠١) . " **إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة** " ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية ، القاهرة.
١٨- حجي ، أحمد إسماعيل وشنودة ، أميل فهمي (١٩٩٨) . " **إدارة المدرسة الابتدائية** " ، النعام للطباعة ، القاهرة .
١٩- حسين ، عبد الفتاح دياب (١٩٩٨) . " **طريقك إلى الإدارة الفاعلة** " ، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة.
٢٠- الدويك ، تيسير وآخرون (١٩٩٨) ." **أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي**" عمان ، الأردن : دار الفكر العربي .
٢١- ربيع ، هادي مشعان (٢٠٠٦) . " **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث** " ، مكتبة المجتمع العربي ، ط١ ، عمان .
٢٢- ستراك ، رياض (٢٠٠٤) . " **دراسات في الإدارة التربوية** " . عمان ، الأردن : دار وائل للنشر .
٢٣- سعد بن عامر (١٩٩٢) . " **قضايا هامة : الإدارة والتغير** " ، القاهرة : النهضة العربية.
٢٤- السلمي ، علي (١٩٩٩) . " **المهارات الإدارية والقيادات للمدير المتفوق** " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
٢٥- السمالوطي، نبيل (١٩٨٠) . " **التنظيم المدرسي والتحديث التربوي دراسة في اجتماعيات التربية الإسلامية** " ، دار الشروق ، جدة .
٢٦- سمعان ، وهيب ومرسي ، محمد منير (١٩٧٥) . " الإدارة المدرسية الحديثة " ، عالم الكتب ، القاهرة.
٢٧-سيزلاقي ، وولاس (١٩٩٢) ، **السلوك التنظيمي والأداء** – ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة .
٢٨- شاكر محمد فتحي (١٩٩٦) . " **إدارة المنظمات التعليمية:رؤية معاصرة للأصول العامة** " القاهرة: دار المعارف .
٢٩- شاكر محمد فتحي ، وآخرون (١٩٩٨). " **الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي** " القاهرة : دار النهضة العربية .
٣٠- الشماع ، خليل محمد ، وحمود خضير كاظم (٢٠٠٩) ، **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، عمان .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٣١- الشيباني ، عمر محمد التومي (١٩٨٥) . " **الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق** " ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع ، ط١ ، طرابلس .

٣٢- الطالب ، أحمد (٢٠٠١) . " **أثر برنامج تطوير المدرسة على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش** " ، معهد الإدارة العامة ، عمان .

٣٣- طرخان ، محمد عبد القادر (١٩٩٩) . " **معهد التربية نشأته وتطوره ، فلسفته وبرامجه التدريبية** " ، مراجعة: د. صالح محمد أبو جادو (٢٠٠٧). دورة التربية الأونروا ، عمان ، الأردن

٣٤-عبد الغني عبود ،وآخرون (١٩٩٤) . " **إدارة المدرسة الابتدائية** " ،الطبعة الثانية ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.

٣٥- عبد المحسن ، توفيق (١٩٩٧) . " **تقييم الأداء** " ، القاهرة ، دار النهضة العربية .

٣٦- العبيدي ، محمد جاسم محمد (٢٠٠٤) . " **سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام** " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.

٣٧-العثيمين ، فهد سعود عبدا لعزيز (١٩٩٣) ، **الاتصالات الإدارية : ماهيتها – أهميتها – أساليبها** ، مطابع شركة الصفحات الذهبية ، الطبعة الثانية .

٣٨- العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٠) . " **الإدارة المدرسية** " ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، القاهرة.

٣٩-عدس ، محمد عبد الرحيم و آخرون (١٩٨٧) . " **الإدارة والإشراف التربوي** " ، مطبعة الزهراء ، عمان .

٤٠- العرفي ، عبد الله بالعاسم ، ومهدي ، عياش عيد (١٩٩٦). " **مدخل إلي الإدارة التربوية** " ، بنغازي ، ليبيا : منشورات جامعة قاربوني .

٤١- فهمي ، أميل (١٩٧٦) . " **الرقابة على الإدارة التعليمية** " ، الواقع والإصلاح ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة.

٤٢-القعيد ، إبراهيم حمد (٢٠٠١) ، **العادات العشر للشخصية الناجحة** ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض .

٤٣- كاربنتر ، جون (٢٠٠٢) . " **مدير المدرسة ودورة في تطوير التعليم** " ، ترجمة عبد الله أحمد شحادة ، القاهرة : ايترال للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية .

٤٤-كنعان ، نواف (١٩٨٢) ، **القيادة الإدارية** ، الطبعة الثانية ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض .

٤٥- لطيف ، هدى سيد (١٩٩٥) . " **الأسس العلمية للإدارة** " ، الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة .

٤٦- محمد ، عواد جاسم (١٩٩٨) . " **الكفايات اللازمة لمدير المدرسة** " ، رزمة تدريبية لدورات اختيار مديري المدارس ، معهد التدريب والتطوير التربوي ، بغداد.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٤٧- محمد حسين العجمي (٢٠٠٠) . " **الإدارة المدرسية** " ،الطبعة الأولى ،القاهرة : دار الفكر العربي .

٤٨- محمد قاسم القريوتي ، ومهدي حسن زويلف (١٩٩٣) . " **المفاهيم الحديثة في الإدارة : النظريات والوظائف** " ، الطبعة الثالثة ، الأردن ، عمان : المكتبة الوطنية .

٤٤-مرسي ، محمد منير (١٩٨٨) . " **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها** " ، عالم الكتب ، القاهرة.

٤٩- مركز البحوث التربوية و المناهج (٢٠٠٠) . " **دراسة حول إعداد وتدريب معلم المرحلة الثانوية بدولة الكويت** " ، الكويت ، وزارة التربية.

٥٠- المعاز ، حمدي مصطفى (١٩٨٤) . " **وظائف الإدارة** " ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

٥١- نبراوي ، يوسف إبراهيم (١٩٩٢) . " **الإدارة المدرسية الحديثة** " ، مكتبة الفلاح ، الكويت.

٥٢- النوري ، عبد الغني (١٩٨٧) . " **اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي** " ، الدوحة : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٥٣-هاشم ، زكي محمود (١٩٧٩) . " **الإدارة العلمية** " ، الطبعة الثانية ، وكالة المطبوعات ، الكويت .

٥٥-الهواري ، سيد (١٩٧٦) . " **الإدارة بالأهداف والنتائج** " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.

ثانياً: المجلات العلمية :

٥٥-آل الحفيظ ، على محسن (١٩٨٨) . " الإدارة والتربية " ، **مجلة رسالة التربية** ، عدد ٦ ، دائرة البحوث التربوية ، المديرية العامة للتنمية التربوية ، سلطنة عمان.

٥٦-أبو سنينة ، عونية طالب (١٩٩٨). " تقويم برنامج دورة تنمية مديري المدارس من وجهة نظر بعض المتدربين " ، دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء ، **مجلة التربية المعاصرة** ، عالم الكتب القاهر ، العدد ٤٩ من ص١٧٥- ٢٠٧ .

٥٧-بهجت ، أحمد الرفاعي (١٩٩٣) . " فعالية الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان " ، دراسة تقويمية ، **مجلة الدراسات التربوية** ، رابطة التربية الحديثة ، المجلد عالم الكتب القاهرة ، الجزء ٥٤ ، من ص ٢٠٨ – ٢٦٠ .

٥٨-الشرقاوي ، مريم محمد إبراهيم (٢٠٠١) . " إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة " (تصور مقترح) ، **مجلة التربية والتنمية** ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية العدد (٢٣) سبتمبر .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٥٩-الطعاني ، حسن أحمد المصطفى (١٩٩٩) . " دراسة ميدانية، بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن، في ضوء أدائهم لمهماتهم المطلوبة " ، **مجلة مركز البحوث التربوية** ، جامعة قطر ، العدد ١٥ من ص ١٠٧ – ١٣٠ .

٦٠-عاشور ، محمد على (٢٠٠٢) ." مدي إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مدير المدارس الثانوية للكنايات الإدارية " . **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية** ، المجلة الرابعة عشر العدد الأول .

٦١-عاشور ، محمد علي (٢٠٠١) . " دور مدير المدرسة الثانوية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة " ، **أبحاث اليرموك** ، المجلد ١٩، العدد ٣ عمان ، من ص ١٤١٠ – ١٤٢٧

٦٢-الغامدي ، عبد الله والغامدي ، حمدان (١٩٩٨). " تقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهداف من وجهة نظر المتدربين في ضوء بعض المتغيرات ". **دراسة** ميدانية ، **رسالة الخليج العربي** ، العدد ٧٦ ص (٥٧-٨٤) .

٦٣-الفضلي ، فضل صباح (١٩٩٥) . " مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فاعلية برامج التدريب والتنمية الإدارية " ، **الإدارة العامة**، ٣٤(٤) ، ٦٣٧ – ٧٦٢.

٦٤-فهمي ، محمد سيف الدين ومحمود ، حسن عبد المالك (١٩٩٣) . " تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي " ، **الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج**، الرياض.

٦٥-هجان ، علي حمزة (١٩٩٨). " آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبهم أثناء الخدمة " ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني والعشرون ، الجزء الثاني ، كلية زهراء الشرق ، من ص ٨٣ – ١٢٢ .

ثالثاً : الرسائل العلمية :

٦٦-أبو سريس ، خالد (١٩٩٨) . " فاعلية برنامج تدريب المدرين الذي ينظمه معهد التربية في أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارسة لمهامهم الإشرافية " ، **رسالة ماجستير** ،نابلس ، جامعة النجاح .

٦٧-أبو سمك ، على عبد المجيد (٢٠٠٣) . " دراسة تقيمية لبرنامج تدريب مديري المدارس الحكومية أثناء الخدمة في محافظات جنوب فلسطين من وجهه نظر المديرين أنفسهم " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة .

٦٨-بسيسو ، نادرة غازي (٢٠٠٣) . " تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة " ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، جامعة عين شمس بالتعاون مع جامعة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٦٩-بن قصودة ، بالنور الدوكالي (١٩٩٨) . " تطور أداء المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية " ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

٧٠-جميل ، عيد علي محمد (١٩٩٠) . " تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية و التعليم بدولة البحرين " ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التربية جامعة عين شمس ، جمهورية مصر العربية .

٧١-حلس ، ربحية سليم (٢٠٠٢) . " دراسة تقويمية لبرامج تأهيل النظار والعاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة عين شمس ، القاهرة بالاشتراك مع جامعة الأقصى غزة .

٧٢-الربضي ، مريم سالم (١٩٩٤) . " درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق **عن** خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة **اربد** " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، الجامعة الأردنية ، المملكة الأردنية الهاشمية .

٧٣-الزميلي ، تمام فتحي (٢٠٠٥) . **"** الدورات التدريبية و دورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى ، غزة .

٧٤-شتات ، نهى إبراهيم محمد (٢٠٠٣) . " العوامل المجتمعية المرتبطة بفاعلية عمل المرأة كمديرة في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظات غز ة " ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى وجامعة عين شمس ، قسم أصول التربية ، القاهرة.

٧٥-شحادة ، حسن عبد القادر (١٩٩٠) . " المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية

٧٦-الشريجة ، محمد مطير(٢٠٠٦) . " تقييم الحاجات الإدارية و الفنية لميري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة عمان للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

٧٧-صادق ، حصة محمد (١٩٩١) . " تطوير نظام تدريب لقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في دولة قطر " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، جمهورية مصر العربية .

٧٨-الصالحي ، نبيل محمود (١٩٩٩) . " تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية الحديثة " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية جامعة عين شمس .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٧٩-طرخان، عبد المنعم أحمد (١٩٩٣) . " أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن على تطوير البنى المفاهمية الإدارية والإشرافية لديهم " **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، الجامعة الأردنية ، المملكة الأردنية الهاشمية .

٨٠-عزب ، محسن عبد الستار محمود (١٩٩٩) . " دراسة ميدانية للعلاقة بين تعاقب المديرين وفاعلية الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية " ، **رسالة ماجستير**، غير منشورة ، مقدمة إلى جامعة الزقازيق ، بنها.

٨١-عماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٣) . " إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير" ، **رسالة دكتوراه منشورة** ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان .

٨٢-العمري ، عبد الله مفلح (٢٠٠٠) ." تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة أربد " ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

٨٣-العمري ، عطية محمد (١٩٩٩) . " نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة .

٨٤-غنيمات ، محمد عبد القادر (١٩٩٠) . " المشكلات الإدارية و الفنية التي يواجهها مديرو القرى النائية في الأردن " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة اليرموك، إربد ، الأردن.

٨٥-قريش ، أحمد محمود (١٩٨٧) . " الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين **"** ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.

٨٦-مسلم ، مسلم عبد الحميد (٢٠٠٤) . " 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 .

٨٧-مصطفى ، هاني محمود رشدي ، (٢٠٠٣) . " برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية " **رسالة دكتوراة غير منشورة** ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان ، الأردن .

٨٨-هاشم ، نهلة عبد القادر (١٩٩٦) . " تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم الوقت " ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التربية جامعة عين شمس.

٨٩-الهباش ، أسامة محمد (٢٠٠٢) . " المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها " ، **رسالة ماجستير**، كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

رابعاً: المؤتمرات والندوات والحلقات :

٩٠-شرير، رندة عيد (٢٠٠٥) ." الأدوار المتوقعة لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة " **بحث منشور في مؤتمر التربية في فلسطين و متغيرات العصر** ، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين من ص ٤٣٦ - ٤٦٠ .

٩٢-الطالب، أحمد (٢٠٠١) . " **أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة الجرش** " ، **بحث مقدم لدورة الإدارة العليا من الإدارة العامة** ، عمان، الأردن.

٩٣-البهواشي ، السيد عبد العزيز (١٩٩٤) . " اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير " ، **دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي الثاني** " **إدارة التعلم في الوطن العربي في عالم متغير**" المنعقدة في الفترة من ٢٢ – ٢٤ يناير ١٩٩٤ .

٩٤-البرنامج التدريبي لدورة الإدارة المدرسية ، معهد التربية ، الأنروا ، اليونسكو ، دائرة التربية والتعليم ، **دورات في التربية أثناء الخدمة** ، غزة ، السنة التدريبية ١٩٩٤-١٩٩٥ .

٩٥-الصالحي ، نبيل ، " العولمة في ضوء الفكر المعاصر " ، **اليوم الدراسي حول العولمة وأثرها في التربية العربية المنعقد يوم ٢٠٠٠/٩/٢٨** ، جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية(بيرسا).

٩٦-خضر ،غازي وعمرو ، أيمن(٢٠٠٦) . " درجة فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في الأردن في أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية نفسها و تطويرها مستقبلاً " . **دراسة ميدانية** ، الأنروا ، عمان ، الأردن.

٩٧-مطبوعات أكاديمية المملكة المغربية ، " سلسلة الدورات المعرفة والتكنولوجيا " ، **المملكة المغربية** : الدار البيضاء ١٩٩٣.

٩٨-مقبل ، محمد (٢٠٠٤). " **مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس** " ، **بحث مقدم إلى دائرة التربية والتعليم** ، مركز التطوير التربوي ، وكالة الغوث الدولية ، غزة.

٩٩-**اليوم الدراسي لجمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية** "**بيرسا**" ، الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح " ، فلسطين ،غزة ١٢ نوفمبر ١٩٩٨.

خامساً: أوراق عمل ومطبوعات :

١٠٠-الأنروا (٢٠٠٩) . " **برنامج دورة الإدارة المدرسية** " ، عمان : الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية (HT(mm .

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

١٠١-الحولي ، عليان (٢٠٠٦) . " **محاضرات في الادارة المدرسية** " الجامعة الاسلامية ،غزة ، فلسطين.

١٠٢-الضامن ريم،عصفور وصفي، أبوعابدمحمود(٢٠٠٢)."**دليل بناء خطة تطوير المدرسة (المدرسة كوحدة للتطوير التربوي)**،الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية،عمان،الأردن.

١٠٣-أبو عابد،محمود(٢٠٠٠)"**الإدارة المدرسية الحديثة :مفهومها ومبادئها وأسسها وانعكاسها على عمل مدير المدرسة**"وكالة الغوث الدولية،عمان،الأردن.

١٠٤-بلقيس ، أحمد (١٩٩٠) . " **القيادات وديناميات الجماعة** " ، ورقة عمل(ss١٨) الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية ، عمان .

١٠٥- بلقيس ، أحمد (١٩٩٠) ."**القائد التربوي وصنع القرارات و حل المشكلات**"(HT.٢٢) منشورات معهد التربية،الرئاسة العامة، عمان ،الأردن.

١٠٦-بلقيس ، أحمد (١٩٨٦) . " **الإدارة التربوية الحديثة مبادئها ودور الإداري منها** " ، الأردن ، عمان ، وكالة الغوث ، نوفمبر.

١٠٧-بلقيس ، أحمد وعبد اللطيف ، خبري (١٩٩٣) ." **الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الاستراتيجيات الإشرافية** " ، وكالة الغوث الدولية ، معهد التربية ، عمان .

١٠٨-الحمضيات ، محمود (٢٠٠٣) . " **نظام ضبط الجودة في التربية** " ، وكالة الغوث الدولية مركز التطوير التربوي بغزة ، يناير.

١٠٩-خليل ، محمد الحاج ، " **المنهج التربوي وتطويره** " ، معهد التربية ، وكالة الغوث الدولية (الأنروا) ، الأردن ، فبراير، ١٩٩٨ .

١١٠-الدقاق ، فهد (١٩٨٧) . " **نشأة معهد التربية** " ، مجلة المعلم الطالب ، العدد الأول .

١١١-الدقاق ، فهد وآخرون ، " **الإشراف التربوي وماهيته** " ، معهد التربية ، وكالة الغوث الدولية ، الأردن ، عمان .

١١٢-**دليل الأنروا** (١٩٩٥) . وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى ، مكتب إعلام الأنروا بغزة ، يونيو.

١١٣-سلماني ، إبراهيم وآخرون (١٩٨٧) . " دليل مدير **المدرسة بإنجاز مهامه الإدارية والإشرافية في مدارس وكالة الغوث** " ، الأردن ، عمان معهد التربية ، نوفمبر.

١١٤-الصالحي ، نبيل (١٩٩٨). " **الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح** " ، اليوم الدراسي لجمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ، فلسطين ،غزة ١٢ نوفمبر .

١١٥-العاجز ، فؤاد (١٩٩٨) . " **مهام مدير المدرسة كقائد تربوي** " اليوم الدراسي المنعقد في جمعية البحوث والدراسات الفلسطينية : غزة ، نوفمبر.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

١١٦-عبد المنعم ، نادية (٢٠٠٠) . " **المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية** " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، شعبة بحوث التخطيط التربوي .

١١٧-معهد التربية بوكالة الغوث (١٩٨٧) . " **دليل مدير المدرسة لانجاز مهماته الإدارية والإشرافية** " ، عمان : الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية ، E١/٨٨ . doc .

١١٨-وكالة الغوث الدولية (١٩٨٧) . " **دليل مدير المدرسة لبناء الخطة المدرسية السنوية** " الأردن ، عمان ، ديسمبر .

سادساً: المراجع والأبحاث الأجنبية:

١-Aohlin.U.(٢٠٠٠): **Challenges of Educational Changes in training of the Teachers Role And Professional Development Iin Japan and Palestinian Area .M.**

٢-Bax.s.(١٩٩٥): **Principles For Evaluating Teachers Development Activities**. Experiential learning in training journal ٤٩ (٣) page (٢٦٢-٢٧١)

٣- Bliss, Sam, w. and others (١٩٩٩): **" Strategic Planning and School. Based Management Systems".**

٤-Cleckley,WatsonNathaniel,(١٩٨٧)"**AComparative Studyof Administration Certification Programs And Job Responsibilities of South Carolina Public School Elementary Principals**". Doctoral Dissertation, South Carolina State University Dissertation Abstract Inter-national, ٥٢ (١), ٣٠ A, page(١٩٩١).

٥-Cohn Gary David- (١٩٩٩): **" Analysis of School District Strategic Planning Relationships with School Action Planning**". Ph. D. University of Washing ton . USA..

٦-Colin .R. (١٩٩٣):**Managing Education Change** the open university .u.k. waltouhall.

٧- Daresh, Joun, c.male. Trevor (٢٠٠١): **" Pluse and Minuse of British Headteacher Reform: Toward Avision of Instructional leadership**" www. Eric.edu. com.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٨- Daresh. John, c., (١٩٨٣): **" In- service Training for school Principals, Astatus peport"** lowa university. Lowa city Inst. For school Execuitves.

٩-Dennis, M. William (١٩٩٥): **Preserve, In Service And Continuing Professional Development of Educational Administration**. DAI Vol., AS, (١) P. ٤٩.

١٠- Dugman , P.A. & Macpherson , R.J.S. (١٩٩٢):" **Educative Leadership A practical Theory for New Administrators and Managers A member of the Tayloy & Fraucis Group" , Washington.**

١٢-Edwin,B,Flippo and Gary ,M , Mousignor,"**Management**" Fifth Edtition U.S.A. :Boston Ally and Baccon INC .١٩٨٢ P ٨.

١٣- Estes. D.G. (١٩٩٤**): " Qualitative Finding Regarding leadership Development process Training for principals"** Ed. D. East Texas state university, orderNo. DA. ٩٤٣٠٣٤٤, Dissertation Abstracts Intranational ٥٥(٦) December ١٩٩٤, p. ١٤٣٢.

١٤-Howes R. F. and Williams D.O. ,"**Methodology for Developing Computer- Based Teaching programs**" Computer Education, Vol ,١٠,NO ٣ , Great Britain, ١٩٨٦ .

١٥- Huling. Austin, leslie and others**, (١٩٨٥): " High School Principals, Their Role in Guiding Change " .** Texas univ. Austion Research and Develop Manchester for Teacher Education ED(٢٧١٨٠٧).

١٦-Jean ,Evnest, and Evams ,Roberta .D.(١٩٩٥**): Internsnhips Mentorships For first Year Principals :** Graduate program design ,mantana state bord of educational ,Helena,Mantana ,u.s.

١٧-

١٨- Kenneth, Raymond. (١٩٨٨). " **Methods and Criteria for The Selection of Teaching Staff for Appointment to Posts in Secondary Schools With Special Reference to Head of Department Appointments**. Ph.D. Wolverhampton Polytechnic".

١٩-Dugman, P.A & Macpherson , R.J.S. (١٩٩٢) **Educative Leadership A practical Theory for New Administrators and Managers** A member of the Tayloy & Fraucis Group , Washington.

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

٢٠- Ledges , C.S (١٩٩٥) . " **An effectiveness analysis of professional development programs for school administrators in YAPAY ١٩٩٢ – ٩٣ through SY ١٩٩٣ – ٩٤** " . U.S.A : Master, degree project, university of Hawaii-Manoa. ERIC Document reproduction service No. ED ٣٨٥٩٠٠.

٢١- Mc Evoy, B. (١٩٨٥). **Everyday acts: " Staff Development As Continuous and Routine". Emporia, Ks: Emporia State university.** Eric Doucnment peproduction service No. Ep ٢٦٤- ٦٤٥.

٢٢-Marilyn Nathan, Senior, " **management in school** " (N.Y ..Black well, ١٩٩٥).

٢٣ − Pfifner , John & Pretheus , Robert (١٩٧٠) **" Public Administrator** " The Ronald Press . New York.

٢٤- Philps.D. (١٩٩٧)**: Teacher Training :Observation And Feedback .A** paper given to sym posium learning to train .Edinburgh university of Edinburgh.

٢٥- Ramires and Maria, (١٩٩٤)**: " stic. Based decision Making Current Principals Leadership Skills".** Dissertation Abstracts Internationa, vol", (٥٥). N (٦). U.S.A. university Microfilms, Inc. deccember, p١٤١٤.

٢٦- Spring Field Chariotte A., (١٩٨٤): **" An Investigation of Effectiveness on the outcomes of two Training Designs which Vitalise Different Type of practice During Principal In-service Tranining"** Diss Abst. Int., vol ٤٤, No. ٧. p. ٢٠٠٦. A.

٢٧-Terry Lucey"**Management:Formation system**"The EditionK,DP PUBLIONS LTD ١٩٨٧, P٩١.

٢٨- Wood, Joseph L. (١٩٨٣). :" **Principals Step this Way and Change the Status".** Quo (ERIC) EJ (٢٨٦٦٥٦).

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الملاحق

- الاستبانة في صورتها الأولية.
- الاستبانة في صورتها النهائية.
- أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.
- طلب تحكيم الاستبانة.
- تسهيل مهمة الباحث .

برنامج دورة الإدارة المدرسية للعام الدراسي٢٠٠٩/٢٠١٠

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ملحق رقم (١)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية _ غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

المربية المديرة الفاضلة

المربي المدير الفاضل

تحية طيبة وبعد ،،،

أرجو التكرم وأنا أرفق لكم استبانه لإجراء دراسة ميدانية في الإدارة التربوية تهدف إلى الوقوف على دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، وتغدو الحاجة في الحصول على إجابات دقيقة عن هذه الاستبانة ضرورية في التعرف على الدور الذي يلعبه مركز التطوير التربوي في تطوير أدائك كمدير مدرسة تابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة مؤكداً لكم أن الغاية من هذه الدراسة هو البحث العلمي المحض .

راجياً التكرم بوضع إشارة (✓) أمام كل ممارسة تبينون فيها تقديراتكم وحكمكم على ممارستها الفعلية في إدارتكم لمدارسكم ضمن درجات من (١ – ٥).

مع ثقتي التامة بموضوعيتكم، أمل الإجابة عن فقرات الاستبانة جميعها راجياً عدم إجراء أي تعديل أو تغيير على فقراتها.

مثمناً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث

فايز أحمد صالحة

معلومات عامة تعبأ من قبل المدير / المديرة فقط

الجنس		الخدمة			المؤهل العلمي		التخصص الأكاديمي	
ذكر	أنثى	١–٥ سنوات	٥– ١٠سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	ما فوق البكالوريوس	البكالوريوس	علمي	أدبي

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

المجال		درجة ممارسة المركز لدورة في تطوير هذه المهارة				
الرقم	أولاً : التخطيط	كبير جداً	كبير	متوسط	قليلة	قليلة جداً
١	زاد مكن قدرتي على تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة.					
٢	مكنني من صياغة رسالة المدرسة.					
٣	زاد من قدرتي على وضع خطة سنوية لعملي كمدير مدرسة.					
٤	طور لدي القدرة على إعداد خطة شاملة لميزانية المدرسة .					
٥	أكسبني مهارة إعداد برنامج خاص لصيانة المبنى والمرافق الأخرى حتى تؤدي غايتها.					
٦	قوى لدي مهارة التخطيط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية والعلمية والرياضية والفنية).					
٧	وضح لي كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية والكتابية.					
٨	أرشدني إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري.					
٩	زاد من قدرتي على تخطيط وتنفيذ وتقويم المشروعات التطويرية.					
١٠	طور لدي القدرة على إعداد التقارير الفترية والسنوية عن العاملين في المدرسة.					
الرقم	ثانياً: التنظيم	كبير جداً	كبير	متوسط	قليلة	قليلة جداً
١١	وجهني إلى التعرف على المدرسة كمنظومة بكافة مكوناتها ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.					
١٢	ساهم في زيادة إلمامي بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم العمل بالمدرسة.					
١٣	طور لدى القدرة على تحديد العمل تحديداً واضحاً .					
١٤	زاد من قدرتي على وضع الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية.					
١٥	منحني مهارة إدارة الوقت لتنفيذ الخطط المدرسية وفق الزمن المحدد.					
١٦	عزز لدي القدرة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .					
١٧	زاد من حرصي لوضع أسس التعاون بين العاملين وتوحيد جهودهم والتنسيق بين أعمالهم.					
١٨	مساعدتي على تنظيم مشاركة العاملين وإسهاماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل بالجان المدرسية والنشاطات المدرسية المختلفة.					
١٩	عزز لدي القدرة على إعداد وتنسيق الجداول المدرسية بجميع					

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

	أنواعها.					
٢٠	زاد من قناعتي بضرورة تفويض بعض الصلاحيات للمتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية.					
الرقم	ثالثاً : الاتصال و التواصل	كبير جداً	كبير	متوسط	قليلة	قليلة جداً
٢١	زاد لدي القناعة بضرورة الاتصال بالآخرين لتسهيل أمور العمل.					
٢٢	اكسبني مهارة التواصل الأساسية (الإصغاء ، فهم الذات ، نقل الرسالة)					
٢٣	طور لدي القدرة على تفعيل مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ الخطط المدرسية.					
٢٤	ساهم في تحسين قدرتي على إدارة الاجتماعات وجلسات العمل.					
٢٥	عمق لدي القناعة بضرورة العمل من خلال سياسة وأهداف واضحة ومعلومة للآخرين.					
٢٦	طور لدي القدرة على كتابة المراسلات والتقارير متضمنة الهدف والنتيجة المتوخاة.					
٢٧	زاد من قناعتي بضرورة العمل على توضيح أهداف وخطط المدرسة للمجتمع المحلي.					
٢٨	طور لدي القدرة لبناء علاقة صادقة مع العاملين لا تستند إلى الخطوط الهرمية في السلطة.					
٢٩	اكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو تعزيز أعمال العاملين المميزة وأبرزها أمام الزملاء والمسئولين.					
٣٠	نمى لدي مهارة الاستفادة من التغذية الراجعة حول طبيعة سير العلاقة مع العاملين.					
الرقم	رابعاً: اتخاذ القرارات وحل المشكلات	كبير جداً	كبير	متوسط	قليلة	قليلة جداً
٣١	زاد من معرفتي بالمفاهيم الأساسية المتصلة بصنع القرارات.					
٣٢	اكسبني مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات في العمل المدرسي.					
٣٣	اكسبني اتجاهاً ايجابياً نحو أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.					
٣٤	اكسبني مهارة طرح العديد من البدائل عند اتخاذ أي قرار.					
٣٥	طور لدي القدرة على اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرار					
٣٦	زاد من اهتمامي بضرورة المتابعة المستمرة للقرارات التي يتم اتخاذها.					
٣٧	اكسبني القدرة على عدم التحيز للرأي الشخصي عند اتخاذ أي قرار.					
٣٨	زاد من حرصي على توفير معلومات كافية ودقيقة قبل اتخاذ أي قرار.					
٣٩	زاد من قناعتي بضرورة توظيف العصف الذهني واستمطار الأفكار					

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

	عند اتخاذ أي قرار.					
٤٠	عَمق لدي فهم العلاقة بين اتخاذ القرارات وحل المشكلات في إطار المهمات الإدارية.					
الرقم	خامساً : الرقابة و التقويم	كبير جداً	كبير	متوسط	قليلة	قليلة جداً
٤١	زاد من قدرتي على بناء وتحديد معايير الأداء وطرق القياس.					
٤٢	زاد من قدرتي على متابعة أعمال المجالس المدرسية المختلفة.					
٤٣	عمق لدى القدرة على متابعة تلاميذ المدرسة في جميع النواحي .					
٤٤	نّمى لدي مهارة متابعة توظيف إمكانات المدرسة المادية في العملية التعليمية التعلمية.					
٤٥	اكسبني مهارة إعداد التقارير الفترية والسنوية إلى المختصين بالإدارة التعليمية.					
٤٦	طور لدي القدرة على إقامة نظام فعّال للتقويم الذاتي للمعلمين.					
٤٧	اكسبني اتجاهاً ايجابياً نحو التعاون مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويمهم.					
٤٨	أرشدني إلى طرق تحديد مستوى أداء المعلمين وانجازاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية.					
٤٩	نّمى لدي مهارة الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين وتقويمها.					
٥٠	زاد من قناعتي بضرورة متابعة تنفيذ المناهج والكتب الدراسية وتشجيع المعلمين على إثرائها وتطويرها.					

اقترح بعض الممارسات التي ترى أنها تزيد من فاعلية دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس:

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ملحق رقم (٢)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية _ غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

المربي المدير الفاضل

المربية المديرة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

أرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، والتي تهدف إلى إجراء دراسة ميدانية في الإدارة التربوية بعنوان" **دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله**" ، حيث إن الحصول على إجابات دقيقة أمر ضروري للتعرف على الدور الذي يلعبه مركز التطوير التربوي في تطوير أدائك كمدير مدرسة تابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة مؤكداً لكم أن الغاية من هذه الدراسة هو البحث العلمي المحض .

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) أمام كل ممارسة تبينون فيها تقديراتكم وحكمكم ضمن درجات من (١ – ٥).

مع تقتي التامة بموضوعيتكم آمل الإجابة عن فقرات الاستبانة جميعها بالإضافة إلى السؤال المقالي .

مثمناً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث

فايز أحمد صالحة

معلومات عامة تعبأ من قبل المدير / المديرة فقط

الجنس		الخدمة			المؤهل العلمي		التخصص الأكاديمي	
ذكر	أنثى	١-٥ سنوات	٥-١٠سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	ما فوق البكالوريوس	البكالوريوس	علمي	أدبي

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

المجال		درجة ممارسة المركز لدورة في تطوير هذه المهارة				
الرقم	أولاً : التخطيط	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	أكسبني القدرة على تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة.					
٢	أكسبني مهارة صياغة رسالة المدرسة في ضوء الرؤية المحددة.					
٣	زاد من قدرتي على وضع خطة سنوية لعملي كمدير مدرسة.					
٤	أكسبني مهارة إعداد خطة شاملة لميزانية المدرسة .					
٥	أكسبني مهارة إعداد برنامج خاص لصيانة المبنى المدرسي و مرافقه.					
٦	قوى لدي مهارة التخطيط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية والعلمية والرياضية والفنية).					
٧	زاد من قدرتي على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية والكتابية.					
٨	حفزني على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري.					
٩	زاد من قدرتي على التخطيط للمشروعات التطويرية.					
١٠	زاد من قدرتي على وضع خطة لتقويم المشروعات و الأنشطة المدرسية.					
الرقم	ثانياً: التنظيم	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	وجهني إلى تطبيق معرفتي للمدرسة كمنظومة بكافة مكوناتها.					
٢	زاد من معرفتي بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم العمل بالمدرسة.					
٣	زاد من قدرتي على تقسيم العمل بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المدرسية .					
٤	زاد من قدرتي على وضع الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية.					
٥	أكسبني مهارة إدارة الوقت لتنفيذ الخطط المدرسية وفق الزمن المحدد.					
٦	عزز لدي القدرة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .					
٧	أكسبني مهارة وضع أسس التعاون بين العاملين وتوحيد جهودهم والتنسيق بين أعمالهم.					
٨	ساعدني على تنظيم مشاركة العاملين وإسهاماتهم بالمهام الإدارية المتعلقة باللجان و النشاطات المدرسية المختلفة.					
٩	عزز لدي القدرة على تنظيم الجداول المدرسية بجميع أنواعها.					
١٠	حفزني على تفويض بعض الصلاحيات للمتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية.					
الرقم	ثالثاً : الاتصال و التواصل	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

١	طور لدي القدرة على الاتصال بالآخرين لتسهيل أمور العمل.					
٢	أكسبني مهارات التواصل الأساسية (الإصغاء ، فهم الذات ، نقل الرسالة)					
٣	زاد من قدرتي في الحصول على دعم مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ الخطط المدرسية.					
٤	ساهم في تحسين قدرتي على إدارة الاجتماعات وجلسات العمل بصورة فاعلة.					
٥	أكسبني مهارة العمل من خلال سياسة وأهداف واضحة ومعلومة للآخرين.					
٦	أكسبني مهارة كتابة المراسلات والتقارير .					
٧	أكسبني القدرة على توضيح أهداف وخطط المدرسة للمجتمع المحلي.					
٨	طور لدي القدرة على بناء علاقة صادقة مع العاملين مع المحافظة على الخطوط الهرمية للسلطة.					
٩	اكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو تعزيز أعمال العاملين المميزة وأبرازها أمام الزملاء والمسئولين.					
١٠	نمى لدي مهارة الاستفادة من التغذية الراجعة حول طبيعة سير العلاقة مع العاملين.					
الرقم	رابعاً: اتخاذ القرارات وحل المشكلات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	اكسبني مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات في العمل المدرسي.					
٢	عَمق لدي فهم العلاقة بين اتخاذ القرارات وحل المشكلات في إطار المهمات الإدارية.					
٣	أكسبني مهارة تحديد المشكلة تحديداً تاماً قبل اتخاذ أي قرار.					
٤	زاد من معرفتي بالمفاهيم الأساسية المتصلة بصنع القرارات.					
٥	أكسبني مهارة طرح العديد من البدائل عند اتخاذ أي قرار.					
٦	طور لدي القدرة على اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرار.					
٧	زاد من اهتمامي بضرورة المتابعة المستمرة للقرارات التي يتم اتخاذها.					
٨	أكسبني القدرة على عدم التحيز للرأي الشخصي عند اتخاذ أي قرار.					
٩	زاد من حرصي على جمع معلومات كافية ودقيقة قبل اتخاذ أي قرار.					
١٠	اكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.					

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الرقم	خامساً : الرقابة و التقويم	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	زاد من قدرتي على بناء معايير الأداء للعمل المدرسي.					
٢	زاد من قدرتي على تحديد طرق القياس بناءً على المعايير المحددة.					
٣	زاد من قدرتي على متابعة أعمال المجالس المدرسية المختلفة في ضوء المعايير المحددة.					
٤	زاد من قدرتي على متابعة تلاميذ المدرسة في النواحي (أحوال،دوام،مشاكل خاصة....).					
٥	نّمى لدي مهارة متابعة توظيف إمكانات المدرسة المادية في العملية التعليمية التعليمة.					
٦	أكسبني مهارة إعداد التقارير الفصلية والسنوية إلى المختصين بالإدارة التعليمية.					
٧	طور لدي القدرة على إقامة نظام فعّال للتقويم الذاتي للمعلمين.					
٨	أكسبني اتجاهاً ايجابياً نحو التعاون مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويمهم.					
٩	أرشدني إلى طرق تحديد مستوى أداء المعلمين وإنجازاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية.					
١٠	نّمى لدي مهارة الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين.					

ما سبل تفعيل دور مركز التطوير التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرك:

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ملحق رقم (٣)

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

مسلسل	الاسم	مكان العمل
٢	أ.د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية – غزة
٣	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية – غزة
٤	د.سليمان المزين	الجامعة الإسلامية – غزة
٥	د. رزق شعت	جامعة الأقصى – غزة
٨	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى – غزة
٩	د. خالد السر	جامعة الأقصى – غزة
١٠	د. ياسرة أبو هدروس	جامعة الأقصى – غزة
١٢	د. محمود الحمضيات	وكالة الغوث بغزة
١٣	د. حاتم دحلان	وكالة الغوث بغزة
١٤	د. محمود حمدان	وكالة الغوث بغزة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ملحق رقم (٤)

طلب تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية _ غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

الدكتور/---------- المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة و التي تشكل أداة لدراسة ميدانية في صورتها الأولية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في الجامعة الإسلامية بغزة و هي بعنوان

" دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله"

، وتغدو الحاجة في الحصول على إجابات دقيقة عن هذه الاستبانة ضرورية في التعرف على هذا الدور ،و حيث إنكم من المختصين في الإدارة التربوية و المدرسية و من المهتمين بالبحث العلمي فإن ثقة الباحث بكم تدفعه ليضع الاستبانة بين أيديكم لإبداء رأيكم في فقراتها للتأكد من دقة صياغتها ووضوحها و سهولة الإجابة عليها ،و لمعرفة مدى ترابطها و ملاءمتها لموضوع البحث،و إن اهتمامكم بتحكيم هذه الاستبانة و تقويمها سيكون له مردود إيجابي في تطويرها و إعادة صياغتها ليتمكن الباحث من بنائها في صورتها النهائية في ضوء ملاحظاتكم القيمة قبل توزيعها و تطبيقها ميدانياً.

مثمناً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث

فايز أحمد صالحة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ملحق رقم (٥)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا
هاتف داخلي: 1150

ج س غ/35/
الرقم..... Ref ...2009/07/05

التاريخ..... Date

الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ **فايز أحمد سليم صالحة** برقم جامعي **2006/0324** المسجل في برنامج الماجستير بكلية **التربية** تخصص **أصول التربية/الإدارة التربوية**، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والمعنونة بـــ:

دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله

والله ولي التوفيق،،،

عميـــد الدراسات العليا

د. زيـــاد إبراهيم مقداد

صورة إلى:-
❖ الملف.

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 هاتف ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

ملحق رقم (٦)

دائرة التربية والتعليم/ مركز التطوير التربوي

برنامج الحلقات التدريبية للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠

اسم الدورة ورمزها : الإدارة المدرسية (١&٢)HT(mm)Group **مكان انعقاد الدورة: مركز التطوير التربوي**

المشرف الميداني : فضل السلول – نجوى أبو هيبة **يوم انعقاد الدورة : الاثنين**

** ملاحظة/ ينفذ قائد النشاط التدريب للمجموعتين في نفس اليوم المجموعة الأولى:(٩:٠٠-١١:٠٠) المجموعة الثانية:(١٣:٠٠-١٥:٠٠)*

الرقم	موضوع الحلقة	رمز المادة التدريبية	تاريخ الحلقة	قائد الحلقة
١.	التعريف بمعهد التربية: نشأته وتطوره، فلسفته وبرامجه التدريبية، والتعريف ببرنامج الدورة.	Doc. E/IE Rev.٢٠٠٨ VP/Ed.١٠٨	٢٠٠٩/١٠/٢٦	نجوى أبو هيبة
٢.	الوحدة الثانية: مفاهيم ومبادئ في الإدارة المدرسية: القيادة المعاصرة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي	SS.١/٢٠٠٨ + video gram	٢٠٠٩/١١/٢	سناء عفانة
٣.	مهارات التواصل الفعّال للقائد التربوي الناجح	SS.٢/٢٠٠٨	٢٠٠٩/١١/٩	د.خميس العفيفي
٤.	الإدارة المدرسية الحديثة: مفهومها ومبادئها وأسسها النظرية وانعكاسها على عمل مدير المدرسة	HT.١/٢٠٠١	٢٠٠٩/١١/١٦	هدى النواجحة
٥.	الوحدة الثالثة: المهمات الإدارية التنظيمية لمدير المدرسة	Ed. ١/٢٠٠٣	٢٠٠٩/١١/٢٣	معين الفار
٦.	والكفايات المتصلة بها: دليل بناء خطة تطوير المدرسة (المدرسة كوحدة للتطوير التربوي).	Rev. ٢٠٠٤ Video gram ٢٠٠٩	٢٠٠٩/١١/٣٠	معين الفار
٧.	تنمية المعلمين مهنياً (المدرسة كوحدة للتطوير التربوي).	HT. ١/٢٠٠٣	٢٠٠٩/١٢/٧	د خميس العفيفي
٨.	المشروعات التطويرية: تخطيطها، وتنفيذها،	SS. ٣٢	٢٠٠٩/١٢/١٤	فتحي أبو عودة
٩.	وتقويمها والتقرير عنها.	Rev. ٢٠٠٣	٢٠٠٩/١٢/٢١	فتحي أبو عودة

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الرقم	موضوع الحلقة	رمز المادة التدريبية	تاريخ الحلقة	قائد الحلقة
١٠.	برنامج المدرسة كوحدة للتطوير في مدارس الاونروا. فلسفته التربوية، أهدافه، ومكوناته الأساسية (والمعايير الاثني عشر).	ED ٣/٢٠٠٩	٢٠٠٩/١٢/٢٨	رائد عدوان
١١.	إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.	Ed. ٤/٢٠٠٩	٢٠١٠/١/٤	د.نبيل الصالحي
١٢.	الإدارة الفعّالة لعملية التعليم والتعلّم في المدارس.	HT. ٤/٢٠٠٣	٢٠١٠/١/١١	ابراهيم عواد
١٣.	المدرسة كمنظمة للتعلم: مفهومها وأهميتها وخصائصها وأساليب تطويرها.	Ed. ٢/٢٠٠٥	٢٠١٠/١/١٨	خالد تربان
١٤.	**الاختبار الفتري الأول (الساعة ١١:٠٠ إلي ١٣:٠٠) للجميع بقاعات التدريب**		٢٠١٠/١/٢٥	
١٥.	إدارة وتقويم أداء العاملين.	HT. ٢/٢٠٠٩	٢٢١٠/٢/١	فضل السلول
١٦.	المهمات الإشرافية التعليمية لمدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته:	HT ١/٢٠٠٩	٢٠١٠/٢/٨	د.سعد نبهان
١٧.	أساليب إشرافية فاعلة وأدوار معاصرة للمشرف التربوي * أساليب إشرافية مساندة ودور القائد التربوي في توظيفها.	SS. ٣١ VP/Ed. ١(A) Arabic Version	٢٠١٠/٢/١٥	د.سعد نبهان
١٨.	الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الاستراتيجيات الإشرافية.	SS. ٣٠ Rev. ٢٠٠٢ VP/Ed. ٨٠	٢٠١٠/٢/٢٢	د محمود الدواهيدي
١٩.	مبادئ وتطبيقات في الانضباط الايجابي في بيئة صديقة للتعلم.	Ed. ١/٢٠٠٩	٢٠١٠/٣/١	صالح محسن
٢٠.	* التعليمات الفنية ذات الصلة بكل من : * تأمين الانضباط في بيئة تربوية خالية من العنف	ETI (١/٢٠٠٨)		دراسة ذاتية

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com

الرقم	موضوع الحلقة	رمز المادة التدريبية	تاريخ الحلقة	قائد الحلقة
	* المجالس المدرسية * إدارة المقاصف المدرسية * الرحلات المدرسية. * الأمن والسلامة في المدارس.	Doc. ETI.٤/٩٨ Doc. ETI.١/٩٨ Doc. ETI.٣/٩٨ Doc. ETI.١٤		
.٢١	**الاختبار الفتري الثاني**		٢٠١٠/٣/٨	
.٢٢	أساليب إشرافية تخصصية: **دور مدير المدرسة في الإشراف على مادة اللغة العربية.**	HT. Ar. ١/٢٠٠٢	٢٠١٠/٣/١٥	عبد الحي أبو شمالة
.٢٣	دور مدير المدرسة في الإشراف على مادة اللغة الانجليزية	Eng. ٢/٩٧ Rev. ٢٠٠٥	٢٠١٠/٣/٢٢	كمال أبو حسب الله
.٢٤	موجهات أساسية للإشراف على تدريس التربية الإسلامية.	SS. Rel. ١/٢٠٠١	٢٠١٠/٣/٢٩	أحمد أبو حرب
.٢٥	الدور الإشرافي لمدير/مديرة المدرسة في تحسين تدريس التربية الاجتماعية والوطنية.	HT. ٢/٩٧ Rev. ٢٠٠٥	٢٠١٠/٤/٥	محمد صيام
.٢٦	دور المشرف التربوي في الإشراف على مادة الرياضيات.	SS. Math. ٥/٢٠٠٢	٢٠١٠/٤/١٢	يحيى ماضي
.٢٧	دور مدير المدرسة في الإشراف على مادة العلوم في ضوء بعض المستجدات التربوية.	HT/S. ٢/٢٠٠٣	٢٠١٠/٤/١٩	اسماعيل كلاب
.٢٨	مبادئ ومفاهيم أساسية في الإشراف على المرحلة الابتدائية الأولى.	SS/LE.١/٩٩ Revised ٢٠٠٦	٢٠١٠/٤/٢٦	نبيل الصالحي
.٢٩	*** منهاج التكنولوجيا والعلوم التطبيقية: أهدافه وبنيته المنهجية ومتطلبات تنفيذه في غزة والضفة الغربية.	VE.HW. ٧/٢٠٠١	٢٠١٠/٥/٣	محمد عبد الهادي

This PDF was created using the Sonic PDF Creator.
To remove this watermark, please license this product at www.investintech.com