

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب : صفاء علي محمد عيسى

Signature:

التوقيع: صفاء

Date:

التاريخ: 2014/2/15



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس

إعداد الباحثة

صفاء علي محمد عيسى

إشراف الأستاذ الدكتور

فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص أصول التربية - إدارة تربوية من كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة

2013 - 2014م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم..... Ref

ج س غ/35

التاريخ..... Date

2014/02/03

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ صفاء على محمد عيسى لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 03 ربيع الثاني 1435هـ، الموافق 2014/02/03م الساعة الثانية عشرة والنصف ظهراً بمبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	أ.د. فؤاد علي العاجز
.....	مناقشاً داخلياً	د. حمدان عبد الله الصوفي
.....	مناقشاً خارجياً	د. لينا زياد صبيح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

.....
أ.د. فؤاد علي العاجز





قال تعالى:

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ
الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

سورة العلق (١-٥)

الوفاء

إلى الأستاذ الأول معلم البشرية إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة إلى نبي الرحمة
ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها
بلسم جراحي إلى أمي أغلى الحبايب

إلى من كُلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى القلب الكبير إلى (والدي العزيز)

إلى من تتبعثر الكلمات حينما أحاول أن أسطر له عبارات الثناء والامتنان إلى من حصد الأشواك
عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى أخي (أبو علي)

إلى سندي وقوتي في الحياة (أختي أم مصعب) وإلى من أشعلت شمعة في دربي علمي وعملي
(أختي أم محمود) إلى الروح التي سكنت روحي فبعثت في نفسي العزيمة والإصرار على مواصلة
الدرب (أختي أم بلال) إلى ريحانة بيتنا (أختي حنين) إلى زوجة أخي الغالية (أم علي)

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا
الأفاضل في الجامعة الإسلامية .

إلى من روت دمائهم الزكية أرض فلسطين الحبيبة إلى الشهداء الكرام

إلى الأسرى خلف قضبان الاحتلال

إليهم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

راجية من المولى عز وجل أن يكون فيه العلم والمنفعة للجميع

الباحثة : صفاء عيسى

شكراً وتقديراً

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾

(الأحقاف : 15)

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

وبعد شكر الله عز وجل يسعدني أن أتقدم بالشكر إلى هذا الصرح العلمي الفتي جامعتنا الغراء الجامعة الإسلامية، كما أتوجه بجزيل الشكر وكامل الامتنان إلى الأستاذ الدكتور : فؤاد علي العاجز أستاذ الإدارة التربوية والتربية المقارنة في كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فكان العالم الرشيد، والرأي السديد، والعطاء الوفير، والقول الرزين، وكان لحسن إشرافه على هذه الرسالة أحسن أثر في إخراج هذه الرسالة في صورتها التي هي عليها الآن .

والشكر موصول إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور : حمدان عبد الله الصوفي مناقشا داخليا ، والدكتور : لينا صبيح مناقشا خارجيا ، على ما أبدياه من نصائح و معلومات ساعدت في إثراء هذه الرسالة و الارتقاء بها إلى هذا المستوى .

كما أتقدم بالشكر إلى الإخوة العاملين في دائرة التربية و التعليم بوكالة الغوث ، ومديري المناطق التعليمية ، ومديري و مديرات المدارس لمساعدتي في تطبيق الاستبانة والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية .

كذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث .

إليهم جميعا أتقدم بأسمى آيات الشكر و الامتنان .

ملخص الدراسة باللغة العربية

درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للعام الدراسي (2013 - 2014 م)، والبالغ عددهم (245) مديراً و مديرة.

وتكونت عينة الدراسة من (215) مديراً و مديرة ، بنسبة (75 ، 87 %) من المجتمع الأصلي، تم استرجاع (213) من الاستبانات الموزعة، واستبعاد (10) استبانات لعدم استكمالها شروط القبول، ليصبح عدد الاستبانات المعتمدة (203) استبانة بنسبة (85 ، 82 %)، وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تم استخدام : برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث في محافظات غزة للإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ الوزن نسبي (79.39%) .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية لمجالي (تحديد الأهداف ، و مجال التخطيط) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية لمجالي (التنفيذ ، تقويم الإنجاز والمراجعة الدورية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. أن درجة أداء مديري المدارس في وكالة الغوث في محافظات غزة كانت بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ الوزن نسبي (86.52%) .

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى إلى متغير (الجنس ، سنوات الخدمة).

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس لمجالي (الاتصال و التواصل ، اتخاذ القرارات) تعزى إلى متغير المؤهل (بكالوريوس ، دراسات عليا).

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس لمجالي (التخطيط وتحديد الأهداف، المتابعة والتقييم) تعزى إلى متغير المؤهل (بكالوريوس ، دراسات عليا) لصالح البكالوريوس .

9. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف ودرجة أداء مديري المدارس.

توصيات الدراسة:

1. إشراك مديري المناطق لمديري المدارس في مهارات (تحديد الأهداف، والتخطيط، والتقييم، واتخاذ جميع القرارات التربوية والإدارية) التي تخص مناطقهم التعليمية، سعياً منهم لإكساب مديري المدارس لهذه المهارة فيطبقوها في مدارسهم.
2. متابعة مديري المدارس للتأكد من قدرتهم على إقامة علاقات إنسانية في مدارسهم وعلى العدالة في توزيع جميع المهام بين المعلمين .

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

ABSTRACT

The study aimed to identify the relationship between degree of practicing educational area managers to management by objectives in UNRWA , and the degree of performance of school principals UNRWA in Gaza Governorates from the perspective of managers themselves

To achieve objectives of the study the researcher used the descriptive analyzing method, and prepared questionnaire.

And study population consisted of all managers and school principals of UNRWA school in Gaza Strip for the academic year(2014 – 2013), who are (245) principal.

The study sample consisted of (215) principal, by (%87.75) of the original study, were retrieved (213) of the questionnaire distributed, and excluded (10) questionnaires for non-completion of the admission requirements, to become number questionnaires approved (203) questionnaire, and for the statistical analysis of the data, the researcher used the Statistical Package for Social Science (SPSS).

The most important findings of the study include :

- 1.The degree of practicing the educational area managers to management by objectives in UNRWA from the view point of principals provinces of Gaza came significantly reaching the relative weight of the total (% 79.39).
2. No statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) between the mean estimates study sample of the degree of practicing educational area managers to management by objectives in UNRWA due to the variables of (sex, qualification).
3. No statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) between the mean estimates study sample of the degree of practicing educational area managers to (field setting goals, and planning) due to the variable of (years of service).

4. Statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) between the mean estimates study sample of the degree of practicing educational area managers to (field Implementation, evaluation and achievement Periodic Review) due to the variable of (years of service).
5. The degree of performance of school principals UNRWA in Gaza Governorates from the view point of principals provinces of Gaza came very significantly reaching the relative weight of the total (%86.52).
6. No statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) between the mean estimates study sample of the degree of performance of school principals UNRWA in from the perspective of managers themselves. due to the variable of (sex, years of service)
7. No statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) between the mean estimates study sample of the degree of performance of school principals (Contact and communication, decision-making) UNRWA in from the perspective of managers themselves. due to the variable of (qualification).
8. Statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) between the mean estimates study sample of the degree of performance of school principals (Planning and goal setting, monitoring and evaluation) UNRWA in from the perspective of managers themselves. due to the variable of (qualification).
9. there is a direct positive statistical relationship between degree of practicing educational area managers to management by objectives in UNRWA and the degree of performance of school principals UNRWA in Gaza Governorates from the perspective of managers themselves..

The most important recommendations that emerged from the study

1. The involvement of area managers for school administrators in skills (goal setting, and planning, and Calendar, and take all the educational and administrative decisions) pertaining to their areas of education, in order to help them to acquire this skill to apply in their schools.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	ABSTRACT
ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	المقدمة:
4	مشكلة الدراسة و أسئلتها:
5	فروض الدراسة:
6	أهداف الدراسة :
6	أهمية الدراسة :
7	حدود الدراسة:
8	مصطلحات الدراسة :
10	الفصل الثاني الإطار النظري
11	أولاً: مدير المنطقة التعليمية
11	أولاً: مفهوم مدير المنطقة التعليمية :
12	ثانياً: نشأة منصب مدير منطقة تعليمية:
12	ثالثاً: المسؤوليات الرئيسة لمدير المنطقة التعليمية:
13	رابعاً: المؤهلات اللازم توافرها في مدير المنطقة التعليمية :
14	خامساً: المشكلات التي يعاني منها مديري المناطق التعليمية :
15	سادساً: خطوات اختيار وتعيين مدير المنطقة التعليمية :

الصفحة	الموضوع
16	ثانياً: أداء مديري المدارس
17	أولاً : عملية التخطيط :
24	ثانياً : عملية الاتصال و التواصل:
28	ثالثاً : اتخاذ القرارات:
34	رابعاً: عملية التقويم :
40	ثالثاً: الإدارة بالأهداف
40	أولاً : مفهوم الإدارة بالأهداف :
42	ثانياً : نشأة الإدارة بالأهداف وتطورها:
43	ثالثاً: أهداف الإدارة بالأهداف:
45	رابعاً: فوائد ومزايا الإدارة بالأهداف:
47	خامساً: أسس الإدارة بالأهداف:
48	سادساً : خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف :
51	سابعاً : الدور الذي يضطلع به المدير في ظل الإدارة بالأهداف:
52	ثامناً: خصائص المدير في ظل الإدارة بالأهداف:
54	تاسعاً: أساليب التحفيز في ظل الإدارة بالأهداف:
55	عاشراً: سلبيات الإدارة بالأهداف:
56	الحادي عشر: التغلب على سلبيات الإدارة بالأهداف:
59	الفصل الثالث الدراسات السابقة
60	تمهيد
60	أولاً : الدراسات العربية:
75	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
80	التعقيب على الدراسات السابقة :
84	الفصل الرابع منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات
85	تمهيد
85	أولاً : منهج الدراسة :
86	ثانياً: مجتمع الدراسة:

الصفحة	الموضوع
87	ثالثاً : عينة الدراسة:
88	رابعاً : الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة :
91	خامساً : أداة الدراسة.
91	سادساً : خطوات بناء الاستبانة:
92	سابعاً : صدق الاستبانتين:
102	ثامناً : ثبات الإستبانة : Reliability
106	تاسعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
107	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية ” نتائج الدراسة ومناقشتها ”
108	تمهيد:
108	المحك المعتمد في الدراسة :
109	نتائج الدراسة و مناقشتها:
147	الخاتمة
149	المراجع
158	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1 : 4)	أعداد مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة حسب الجنس والمنطقة التعليمية	86
(2 : 4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	88
(3 : 4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	89
(4 : 4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	90
(5 : 4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد الأهداف " والدرجة الكلية للمجال	93
(6 : 4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال	94
(7 : 4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ " والدرجة الكلية للمجال	95
(8 : 4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية " والدرجة الكلية للمجال	96
(9 : 4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط و تحديد الأهداف " والدرجة الكلية للمجال	97
(10 : 4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال و التواصل " والدرجة الكلية للمجال	98
(11 : 4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات و حل المشكلات " والدرجة الكلية للمجال	99
(12 : 4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتابعة و التقويم " والدرجة الكلية للمجال	100
(13 : 4)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف" والدرجة الكلية للاستبانة	101
(14 : 4)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "أداء مديري المدارس في وكالة الغوث" والدرجة الكلية للاستبانة	101

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(4 : 15)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف "	102
(4 : 16)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف "	103
(4 : 17)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث "	104
(4 : 18)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث "	105
(5 : 1)	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	108
(5 : 2)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة "ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف"	109
(5 : 3)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الأهداف "	112
(5 : 4)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط "	115
(5 : 5)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ "	117
(5 : 6)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال "تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية"	120
(5 : 7)	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	123
(5 : 8)	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	124
(5 : 9)	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	126
(5 : 10)	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة	128
(5 : 11)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث "	128
(5 : 12)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط وتحديد الأهداف "	131
(5 : 13)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " الاتصال و التواصل "	133

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
136	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات و حل المشكلات "	(5 : 14)
138	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " المتابعة و التقويم "	(5 : 15)
140	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	(5 : 16)
142	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	(5 : 17)
143	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	(5 : 18)
145	معامل الارتباط بين متوسطات التقديرات لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وبين متوسطات تقديراتهم لأداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة	(5 : 19)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(4 : 1)
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4 : 2)
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	(4 : 3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
159	استبانة ممارسة الإدارة بالأهداف في صورتها الأولية	(1)
166	استبانة أداء مديري المدارس في صورتها الأولية	(2)
171	أسماء السادة المحكمين	(3)
172	استبانة ممارسة الإدارة بالأهداف بصورتها النهائية	(4)
179	استبانة أداء مديري المدارس في صورتها النهائية	(5)
184	تسهيل مهمة طالبة ماجستير	(6)
185	الوصف الوظيفي لمديري لمناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية	(7)
187	الوصف الوظيفي لمديري المدارس بوكالة الغوث الدولية	(8)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً : مقدمة الدراسة

ثانياً : مشكلة الدراسة

ثالثاً : فروض الدراسة

رابعاً : أهداف الدراسة

خامساً : أهمية الدراسة

سادساً : حدود الدراسة

سابعاً : مصطلحات الدراسة

المقدمة:

إن التطور العلمي والتكنولوجي السريع في الأحداث من حول الإنسان جعلته دائم النظر للمستقبل في محاولة منه للتنبؤ بما يحمل من تطورات وأحداث جديدة سعياً منه للسيطرة عليها وتطويرها بما يخدم هذا الإنسان ويدراً عنه مفاسدها وهذا يحتاج من هذا الإنسان إلى إدارة حكيمة قائمة على أسس علمية من تخطيط وتنفيذ وتقويم وتحوي من المقدرة الفنية ما تجعله قادراً على تحقيق توافق جماعي نحو هدف واحد فهي عملية مهمة تساعد الإنسان في الوصول للأهداف التي من شأنها أن ترقى بمستواه ومستوى الجماعة التي ينتمي إليها .

ومن هنا أصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة ، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعه من ناحية واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى . ولقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها . (الخطيب، الخطيب، 2000 : 19)

وتبلغ هذه التحديات ذروتها في إدارة المؤسسات التعليمية وفي قدرتها على اتخاذ القرارات التعليمية التي تسعى لبناء شخصية متوازنة للإنسان القادر على التعايش مع التطورات التكنولوجية الحديثة للاستفادة من منافعها و التصدي لعيوبها وسلبياتها .

فالإدارة التعليمية هي المؤسسة الأولى التي تدير و تشرف على تحديد أهداف التربية وتنفيذها ، والإدارة بهذا المعنى وهذا الموقع يمكن أن تكون الموجه الأول لتصحيح مسار التربية والتعليم ، فالإدارة التعليمية إذن لم تعد مجرد عملية تقليدية تُعنى بتسيير شئون المدرسة ، وإنما أصبحت عامل تطوير وتغيير وتنمية ، ولم تعد نشاطاً أو عاملاً يعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية ، وإنما أصبحت علماً له فلسفة خاصة به وله أصوله وقواعده وأساليبه وطرقه ، كما أصبحت الأساس لأي تغيير أو تطوير في التعليم ليكون هذا التعليم قادراً على تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة فيه . (أحمد و حافظ ، 2003 : 31)

مما زاد من احتياج المؤسسات التعليمية لأساليب إدارية حديثة قادرة على استغلال كافة الموارد المادية والبشرية، وحشد جهود الجماعة من أجل المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة التعليمية استعداداً لتنفيذها، ومن ثم إنجاز أعمالها الإدارية بدقة متناهية، وفي الوقت المحدد لها، وهذا الأسلوب هو أسلوب الإدارة بالأهداف "Management By Objectives" والمعروف برمز

المختصر (MBO) الذي يحقق تطبيقه داخل المؤسسة التعليمية حالة من التفاعل والتكامل المطلوبة من القمة إلى القاع، ومن القاع إلى القمة تناسب حالة التطور السريع في العلم.

فهو أسلوب يركز على النتائج والغايات المتوقعة من التعليم، من خلال تحقيق نوع من التكامل والترابط بين كل من المدخلات والعمليات والنتائج، سعياً للحصول على ناتج تعليمي فعال في نسق واحد متفاعل ومتكامل، وذلك لأن العمل بهذا الأسلوب الإداري يطرح جملة من الأسئلة مثل كيف نعمل؟، ومتى نعمل؟، وماذا نعمل؟، وماذا نستخدم؟، وكيف نتحقق من نجاحنا أو فشلنا؟، وعلى الرئيس والمرؤوس في مجال التعليم التكاثف معاً للبحث عن إجابات شافية لهذه الأسئلة. (العمارة، 2002: 149).

وأسلوب الإدارة بالأهداف هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي يشارك بها كل من الرئيس والمرؤوس، حيث تتضمن هذه العمليات مشاركة جميع المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة التعليمية، وأيضاً في أسلوب العمل اللازم لتحقيق تلك الأهداف، وذلك وفق خطوات تبدأ بمشاركة الرؤساء للمرؤوسين في تحديد الأهداف، ثم وضع خطط لتحقيق تلك الأهداف، ووضع المعايير لمراقبة الأداء، وأخيراً قياس مدى تحقق الأهداف (النوح، 2011 : 85)، والحصول على التغذية الراجعة، مما يولد دافعية قوية لدى العاملين للعمل بنشاط واجتهاد وتفانٍ لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي شاركوا في وضعها وإنجازها على أكمل وجه.

فأسلوب الإدارة بالأهداف بهذا يلعب دوراً فاعلاً لتحسين العملية التعليمية من خلال الاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة، وتطوير مهارات وقدرات واستعدادات العاملين، ورفع قدراتهم على المبادأة والابتكار، وعلى حل المشكلات، فهو بهذا يركز على العنصر البشري باعتباره أداة تحقيق أهداف الإدارة، وتحركه من خلال ربط مصالح الفرد بالمؤسسة، وتحديد الأهداف والتركيز على تحقيقها، بغض النظر عن الأسلوب المتبع، بالإضافة للنظر إلى المستقبل وللمتغيرات البيئية التي تحدث الآن أو قد تحدث فيما بعد. (أحمد، 2011 : 199 - 201).

وتعدُّ الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، وهي أيضاً المطبقة للخطة التي تضعها الإدارة التعليمية، ويؤكد الاتجاه الحديث في الإدارة على أهمية المشاركة في وضع الأهداف بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية استعداداً لتنفيذها، فهذه المشاركة تنمي في مديري المدارس روح الانتماء للعمل والمبادرة للقيام به، فعلى مستوى المدرسة لم يعد دور مدير المدرسة في الوقت

الحالي يقتصر على القيام بالأعمال الروتينية المتعارف عليها، بل هو الآن مطالب بأدوار إدارية وقيادية وفنية مجتمعة ومشاركة لضمان نجاح سير العملية التعليمية.

ومن خلال عمل الباحثة كمدّسة في مدارس وكالة الغوث الدولية، وجدت أن هناك فجوة بين الإدارة التعليمية ممثلة بمدير المنطقة التعليمية من جهة والإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة من جهة أخرى في تحديد أهداف مشتركة، والتعاون في التخطيط لتنفيذها.

بالإضافة إلى أن جميع الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة لم تجد من بينها دراسة واحدة تربط بين ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف، وبين أداء مديري المدارس، فجميع الدراسات التي وجدتها الباحثة منها ما تناول الإدارة بالأهداف مثل دراسة الرحيلي (2009)، ودراسة النوح (2011)، ودراسة Wenceslaus (2010)، ومنها ما تناول أداء مديري المدارس مثل دراسة المسوري (2012)، ودراسة القيسي (2010)، ودراسة أبو علي (2010)، ودراسة آل الشيخ (2010) ودراسة JAN, Martin , Peter (2009) مما دفع الباحثة للوقوف على موضوع الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث للإدارة بالأهداف، وهل لهذه الممارسة علاقة بأداء مديري المدارس.

مشكلة الدراسة و أسئلتها:

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف، وماعلاقتها بأداء مديري المدارس في محافظات غزة؟

و ينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث للإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الدراسة / الجنس (ذكر، أنثى) ، المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا) ، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، من 10 سنوات فأكثر)؟

3. ما درجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات الدراسة/ الجنس (ذكر، أنثى) ، المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا)، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، من 10 سنوات فأكثر)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وبين تقديراتهم لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية؟

فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، من 10 سنوات فأكثر).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) .
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس ، دراسات عليا) .

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، من 10 سنوات فأكثر).

7. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، ومتوسطات تقديراتهم لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالأهداف في وكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث للإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 3- التعرف إلى درجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- 4- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).
- 5- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالأهداف ودرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة .

أهمية الدراسة :

1. قد تسهم هذه الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالأهداف وبين أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

2. قد تكون إضافة جديدة في مجال الإدارة التعليمية ، فمن خلال تتبع الباحثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال، وجدت أن هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل الباحثين السابقين، لذلك ارتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة.

3. قد يستفيد من هذه الدراسة كل من:

أ. مديري المدارس بشكل عام.

ب. القائمين على متابعة مديري المدارس في وكالة الغوث.

ت. الباحثين في مجال الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية.

ث. مديري المناطق.

ج. صانعي القرار في وكالة الغوث الدولية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالأهداف تبعاً للمجالات الأربعة التالية (تحديد الأهداف، التخطيط، التنفيذ، تقويم الإنجاز والمراجعة الدورية) وتأثيرها على أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة المتمثل في المجالات الأربعة التالية (التخطيط وتحديد الأهداف، الاتصال والتواصل، المتابعة والتقييم، حل المشكلات واتخاذ القرارات).

2- **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

3- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على محافظات غزة.

4- **الحد الزمني :** الفصل الدراسي الأول من العام 2013 / 2014 م.

5- **الحد البشري :** اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

مصطلحات الدراسة :

مدير المنطقة التعليمية :

تعرف الباحثة مدير المنطقة التعليمية إجرائياً :

هو الشخص الذي تعينه وكالة الغوث الدولية ليشغل رأس الهرم الإداري في إحدى المناطق التعليمية التابعة لها ويحمل المسمى الوظيفي مدير منطقة تعليمية، ومهمته ضمان تنفيذ السياسات و البرامج التعليمية و التربوية في المدارس التابعة لمنطقته التعليمية سعياً لتحقيق الأهداف التعليمية و التربوية في منطقته .

الإدارة بالأهداف :

أسلوب إداري يقوم بموجبه كل من الرئيس و المرؤوس بالاشتراك في تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و يقومان دورياً بتحديد تقدم المؤسسة نحو بلوغ هذه الأهداف التي تم تحديدها. (عياصرة و الفاضل ، 2006 ، 60).

وتعرفه الباحثة إجرائياً :

درجة مشاركة مدير المنطقة التعليمية بوكالة الغوث لمديري المدارس التابعة لمنطقته في تحديد الأهداف التعليمية، والتخطيط المشترك لتنفيذ تلك الأهداف و من ثم تقييمها ، في جو من التعاون للحصول على ناتج تعليمي فعال، وبيئة تعليمية متكاملة ، و يتحدد ذلك من خلال متوسط استجابات عينة الدراسة لأداة البحث المعدة لذلك (الاستبانة) .

أداء مديري المدارس :

هو كافة الممارسات اللفظية و الفعلية الصادرة عن مدير المدرسة ، المتمثلة في التخطيط، والاتصال و التواصل ، و المتابعة و التقويم ، و حل المشكلات و اتخاذ القرارات، لتنفيذ الأنشطة و المهام و المسؤوليات المتعلقة بإدارة مدرسته بأساليب و طرق علمية و فنية و قيادية لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ويتمثل ذلك في متوسط درجات تقدير عينة الدراسة لهذا الأداء من خلال أداة الدراسة المعدة لذلك (الاستبانة) .

وكالة الغوث الدولية:

هي مؤسسة دولية هدفها إغاثة و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأنروا)، وقد اتخذ قرار إنشائها بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم (302) الصادر في 8 كانون الأول من العام (1949 م) ، لتعمل كوكالة مخصصة و مؤقتة ، على أن تتجدد ولايتها كل ثلاث سنوات حتى يتم إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية ، و قد باشرت الأنروا بانتظام طوال الأعوام الماضية وما زالت تقدم الخدمات الأساسية للاجئين الفلسطينيين في (التعليم ، و الصحة ، و الإغاثة ، والخدمات الاجتماعية والعامة ، و خدمات أخرى). (مركز التطوير التربوي ، د.ت : 3).

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً: مدير المنطقة التعليمية.

ثانياً: أداء مدير المدرسة.

ثالثاً: الإدارة بالأهداف.

الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً: مدير المنطقة التعليمية

أولاً: مفهوم مدير المنطقة التعليمية :

مدير المنطقة التعليمية هو المدير الذي يتولى مسؤولية الإدارة التعليمية في المنطقة التعليمية التي يرأسها بجميع مهامها استعداداً لتحقيق أهدافها والرقي بها.

حيث تسعى الإدارة التعليمية برئاسة مديرها في جميع المناطق التعليمية إلى القيام بكل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم، ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية في المنطقة، تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم من تطوير المناهج الدراسية والكتاب المدرسي وتطويره، وإعداد المعلمين وتطوير مهاراتهم ، ومساعدتهم أيضاً على التقدم والنمو في مهنتهم (إسماعيل ، 2006 : 20).

ويعرف مدير المنطقة التعليمية بأنه المدير الذي يشغل قمة الهرم في هيكل إدارة المنطقة التعليمية بوكالة الغوث الدولية، ويشرف على العديد من المدارس في منطقتة، ويتابع سير العملية التعليمية بها، ومدى التقدم في تحقيق الأهداف ، ويذلل العوائق والصعوبات التي تواجه مديري المدارس ، ويقدم العون والمساعدة لهم. (صباح ، 2012 : 9) .

وهو أيضاً المسؤول الأول عن إدارة التعليم بالمنطقة التعليمية التي يرأسها، والتي يمارس المهام الإدارية والتربوية فيها ، لتنفيذ الخطط ، والبرامج التعليمية في إطار اللوائح التنظيمية المعتمدة في الدولة . (مرزا ، 2003 : 8)

من التعريفين السابقين يمكن استنتاج النقاط التالية عن مدير المنطقة التعليمية :

1. مدير تعليمي لإحدى المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية .
2. يقوم بممارسة جميع المهام الإدارية و التربوية التابعة لمنطقته .
3. يشرف على العديد من المدارس في منطقتة و يتابع سير العملية التعليمية فيها .
4. يقدم العون و المساعدة لمديري المدارس وقت الحاجة .
5. يذلل العوائق و الصعوبات التي تواجه مديري المدارس .

وتعرف الباحثة مدير المنطقة التعليمية بأنه : الشخص الذي تعينه وكالة الغوث الدولية ليشغل رأس الهرم الإداري في إحدى المناطق التعليمية التابعة لها، ويحمل المسمى الوظيفي مدير منطقة تعليمية، ومهمته ضمان تنفيذ السياسات و البرامج التعليمية و التربوية في المدارس التابعة لمنطقته التعليمية سعياً لتحقيق الأهداف التعليمية و التربوية في منطقته.

ثانياً: نشأة منصب مدير منطقة تعليمية:

نظراً لزيادة أعداد الطلاب و توسع المدارس و بناء مدارس جديدة أصبح هناك حاجة لمتابعة العديد من المهام و المسؤوليات التي لا يستطيع رئيس البرنامج متابعتها بنفسه .

ولان إدارة وكالة الغوث الدولية تسعى لمزيد من اللامركزية فقد تم إنشاء منصب مدير منطقة تعليمية . ليتراأس إحدى المناطق التعليمية و يشرف على تنفيذ جميع المهام و المسؤوليات و يساعد في التغلب على الصعوبات و المعوقات في المنطقة .

فمدير المنطقة التعليمية هو المسؤول مسؤولية كاملة عن إدارة التعليم في منطقته بكل ما يشمل من عاملين و معلمين و مديري مدارس و مشرفين وطلاب و إدارة المباني المدرسية ، و المؤسسات التعليمية في منطقته و تنظيم العلاقة مع كل ذو علاقة مع العملية التعليمية . (أبو عاذرة، مقابلة، 2014) .

ثالثاً: المسؤوليات الرئيسية لمدير المنطقة التعليمية:

مدير المنطقة هو المسؤول الأول عن المنطقة التعليمية التي يتراأس إدارتها بكل ما فيها من مهام ومسؤوليات ، وهو المسؤول عن تنفيذ هذه المهام والمسؤوليات التي تخص منطقته على أكمل وجه ، سواء ما يتعلق منها بالإدارة العليا في دائرة التربية والتعليم ، أو ما يتعلق منها بالمدارس التابعة لمنطقته ، أو ما يتعلق منها بالمجتمع المحلي ، فهو مطالب بالتخطيط والتنسيق بين هذه المهام والمسؤوليات حتى ينجح بها جميعاً .

وفيما يلي عرض توضيحي لهذه المسؤوليات كما جاء بالوصف الوظيفي لمديري المناطق

التعليمية التابعة لوكالة الغوث:

1. إعداد التشكيلات المدرسية ، وتحديد حاجات المدارس .
2. إدارة الامتحانات وتنفيذها .
3. تنظيم تنقلات العاملين في المنطقة بما فيهم المديرون .

4. كتابة التقارير الشهرية الشاملة عن المنطقة لرئيس برنامج التربية و التعليم .
5. تنفيذ الخطط بشكل مهني ، وصولاً إلى تحقيق أهداف برنامج التربية و التعليم .
6. متابعة تنقلات الطلبة داخل و خارج المنطقة التعليمية ، و استيعاب الطلبة الجدد بشروط محددة .
7. تطوير علاقات إيجابية وداعمة مع قادة المؤسسات غير الحكومية والمؤسسات الحكومية المحلية والمؤسسات الأخرى ذات الصلة، من خلال التواصل والعمل الفعال.
8. تقديم خدمات التعليم الأساسي الجيد للطلاب اللاجئين المسجلين في مدارس المنطقة.
9. توفر الإشراف الفني والتوجيه لجميع مديري المدارس ونواب مديري المدارس داخل منطقتها، والمحافظة على بيئة تعليمية آمنة ومحفزة. (مركز التطوير التربوي ، 2013 : 1).

إن مدير المنطقة الناجح هو المدير الذي يستطيع القيام بجميع المهام الموكلة إليه والمشار إليها سابقاً على أكمل وجه ، و لكي يتمكن من ذلك لابد أن يمتلك عدداً من المؤهلات والكفاءات التي تميزه عن غيره، وتمكنه من النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والإدارية الموكلة إليه، وفي توفير جو من التفاهم يسود بينه وبين مديري المدارس، وبين مديري المدارس أنفسهم.

رابعاً: المؤهلات اللازم توافرها في مدير المنطقة التعليمية :

تتعدد المؤهلات اللازم توافرها في مدير المنطقة بتعدد المهام والمسؤوليات الواجب عليه تنفيذها ، وتعدد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .
وتنقسم المؤهلات التي لابد أن يمتلكها مدير المنطقة التعليمية إلى مؤهلات مهنية ومؤهلات شخصية :

1. المؤهلات المهنية لمدير المنطقة التعليمية :

هي المؤهلات التي تتعلق بمهنة مدير منطقة تعليمية ، ولا بد من توافرها في الشخص المتقدم لهذه المهنة، وتنقسم لقسمين :

أ . مؤهلات مهنية أساسية :

وهي المؤهلات المهنية اللازم توافرها في الشخص المتقدم لمهنة مدير منطقة تعليمية، وفي حالة عدم توفر أو وجود خلل في إحداها لا يحق للشخص التقدم لهذه المهنة :

1. درجة جامعية متقدمة في مجال التعليم أو في موضوع يدرس في مدارس الأتروا.
2. عشر سنوات خبرة على الأقل في التدريس أو الإرشاد في مواضيع متناسبة مع تلك التي تُدرّس في مدارس الأتروا وفيها ما لا يقل عن خمس سنوات خبرة كمدير مدرسة ذي مقدرة إدارية وإشرافية عالية .
3. إجادة اللغتين العربية والإنجليزية تحدثاً وكتابة.(مركز التطوير التربوي، 2013 : 1-2)
ب. مؤهلات مهنية مرغوب فيها :

وهي المؤهلات المهنية التي يفضل توافرها في الشخص المتقدم لمهنة مدير منطقة تعليمية مثل :

1. حاصل على دكتوراه في التعليم .
 2. حيازة رخصة قيادة سارية المفعول. (مركز التطوير التربوي، 2013 : 2)
- 2. المؤهلات الشخصية لمدير المنطقة التعليمية :**
- وهي المؤهلات و الصفات و الخصائص التي تتعلق بشخصية الفرد المتقدم لمهنة مدير منطقة تعليمية :

1. يمتلك المهارات الإدارية والقيادية.
2. القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
3. القدرة على العمل لساعات طويلة تحت ضغط شديد، والالتزام بتحقيق الأهداف في الأوقات المحددة.
4. القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بكفاءة عالية.
5. القدرة على الحفاظ على علاقات عمل فعالة مع الآخرين، والحفاظ على العمل بروح الفريق.
6. القدرة على التواصل شفهيًا وخطياً مع الآخرين. (مركز التطوير التربوي، 2013 : 2).

خامساً: المشكلات التي يعاني منها مديري المناطق التعليمية :

يعاني مديري المناطق أثناء ترأسهم لعملهم العديد من المشكلات التي يعملون بجد واجتهاد للقضاء عليها ، أو حتى الحد منها إلى أقصى درجة و هذه المشكلات لخصها الأستاذ فريد أبو عاذرة رئيس البرنامج في النقاط التالية:

1. عدم توفر الأراضي اللازمة لبناء المدارس .
2. مشكلات ضعف التحصيل الدراسي في المدارس .
3. الظروف الطارئة من فيضانات و حروب .

(أبو عاذرة ، مقابلة : 2014)

سادساً: خطوات اختيار وتعيين مدير المنطقة التعليمية :

تهتم وكالة الغوث الدولية في اختيار الشخص المنوي تسليمه منصب مدير منطقة تعليمية، حرصاً منها على مصلحة المنطقة التعليمية التي سوف يتسلمها، وعلى سير العملية التعليمية بها على أكمل وجه، حيث تتبع وكالة الغوث الدولية أربع خطوات أساسية عند الحاجة لتعيين واختيار شخص لمنصب مدير منطقة تعليمية:

1. **الإعلان على موقع وكالة الغوث الدولية:** تقديم إعلان عن حاجة وكالة الغوث الدولية لتعيين شخص بمنصب مدير منطقة تعليمية، بشرط أن تتوفر فيه جميع المؤهلات المهنية والشخصية السابق ذكرها.
2. **الاختبار التحريري:** يخضع جميع الأشخاص المتقدمون لاختبار كتابي تحريري.
3. **المقابلة:** يخضع الناجح في الاختبار التحريري إلى مقابلة.
4. **تولي المهمة:** يتم تعيين الناجحين في المقابلة بوظيفة مدير منطقة تعليمية. (وكالة الغوث الدولية ، د.ت : 2013)

وعند النظر إلى الخطوات الأربع السابقة نجد أنها على درجة عالية من الكفاية والكفاءة لاختيار وتعيين الشخص المنوي تعيينه في منصب مدير منطقة تعليمية والتأكد من قدراته الإدارية والفنية في قيادة المنطقة التعليمية التي سوف يتسلمها.

ثانياً: أداء مديري المدارس

مدير المدرسة هو المسؤول عن العمل في مدرسته وعن أوجه النشاط، وعن جميع المهام والمسؤوليات فيها مثل عملية التخطيط، وعملية الاتصال والتواصل، وعملية المتابعة التقويم، وعملية اتخاذ القرارات.

فيبدأ مدير المدرسة عمله بعملية التخطيط التي يسعى من خلالها إلى إعداد خطة علمية دقيقة لتنظيم مجرى التعليم في حركته نحو المستقبل، وهذه الخطة تتضمن مجموعة من القرارات التي تحدد أهداف التعليم وغاياته ، والسبل أو الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف والغايات بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ، ثم متابعة تنفيذ الخطة وتقويمها، ثم تعديل الخطة أو إلغائها أو تفعيلها بناءً على عملية التقويم. (ربيع و الغول ، 2007 : 15).

وعليه أيضاً تقع مهمة تفعيل عملية الاتصالات المدرسية، التي تعد من أهم جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات التعليمية، حيث إن جميع الجهود والأنشطة المدرسية لا يمكن أن تكفل بالنجاح إلا من خلال اتصالات فاعلة، فعملية التدريس والتخطيط والتوجيه والإشراف والتقويم واتخاذ القرارات تعتبر في جوهرها عملية اتصال إدارية في المدرسة، فالاتصالات المدرسية هي الدورة الدموية للنظم التعليمية والتربوية في المدرسة، وهي المسؤولة عن مهمة تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية استعداداً للبدء بعملية التقويم للحكم على مدى كفاءة هذه الأهداف. (دياب ، 2001 : 232).

أما عملية اتخاذ القرار فهي عملية مهمة وأساسية للإدارة، وهي المحرك لجهود ولنشاط الموارد البشرية ، ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما يتعلق بأهداف العمل الموضوعية، ورسم السياسات، وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، أو ما يتعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المدرسة من اختيار وتوجيه وتنظيم ورقابة. (عطوي ، 2010 : 26).

وأخيراً تأتي عملية التقويم التي تعتبر من أسس العمل الإداري، حيث يسعى مدير المدرسة من خلالها إلى الوقوف على حسن سير العملية التربوية، ومدى تحقيقها لأهدافها، ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها، ويتطلب ذلك منه إشراك جميع العاملين في المدرسة والتلاميذ وأولياء الأمور أيضاً، وهو في تقويمه ينبغي أن يهتم بالأثر الطيب، منطلقاً من أن هدف التقويم ليس مجرد الوقوف على نقاط القوة والضعف، بل علاج مواطن الضعف دون إساءة لأحد وتنمية جوانب القوة مع تشجيع الأداء وحفز العاملين بطريقة تساعد على تصحيح الأخطاء وزيادة

الإنتاجية التعليمية، استعداداً لاتخاذ قرارات سليمة لصالح المدرسة وجميع العاملين فيها. (العجمي ، 2010 : 335 - 336).

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المهام.

أولاً : عملية التخطيط :

تعتبر عملية التخطيط من أهم العمليات الإدارية التي يسعى مدير المدرسة من خلالها إلى تحديد مجموعة من الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة، ويسعى جاهداً مع الهيئة التدريسية والإداريين إلى استغلال كل ما هو متوفر من إمكانيات في البيئتين الداخلية والخارجية من أجل تحقيق هذه الأهداف في الوقت المحدد .

ويعرف التخطيط بأنه عملية عقلية منظمة تسبق العمل المستهدف، وتهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة بفعالية وكفاية، ويمثل رؤية واعية لعناصر العملية الإشرافية من جانب، ولعناصر العملية التعليمية من جانب آخر، وما تمثله من شبكة علاقات مترابطة ومتداخلة تعمل معاً تبدأ بالأهداف، وتنتهي بعملية التقويم والتغذية الراجعة. (عايش ، 2009 : 159).

ومن التعريف السابق يمكن استنتاج نقاط عدة لابد من توافرها في عملية التخطيط :

1. هو عملية عقلية منظمة.
2. يسبق العمل الذي سيقوم به المخطط.
3. يهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة بفعالية وكفاية.
4. يمثل رؤية واعية لعناصر العملية الإشرافية من جانب، ولعناصر العملية التعليمية من جانب آخر، وما تمثله من شبكة علاقات مترابطة ومتداخلة تعمل معاً.
5. يبدأ بالأهداف وينتهي بالتقويم والتغذية الراجعة.

أهداف عملية التخطيط :

يسعى التخطيط المدرسي الناجح لوضع خطة تعمل على تحقيق أهداف عدة منها تربوية، ومنها تعليمية، ومنها إدارية داخل المدرسة، من أجل الرقي بالمدرسة بشكل خاص وبالمنطقة التعليمية بشكل عام، ورفع من قدرتها على تقديم إنتاج تعليمي متميز لجميع العاملين والطلبة

وأولياء أمورهم أيضاً هذا بالإضافة لعدة أهداف عددها (الجبر، 2002 : 33 - 35) في النقاط التالية :

1. تحديد وتوضيح رسالة مدارس التعليم العام وفقاً للأهداف العامة للتربية.
2. وضع الأهداف الخاصة بمدارس التعليم العام على ضوء الأهداف العامة للمرحلة التي تخدمها كل مدرسة.
3. تأصيل مفهوم التخطيط المستمر لدى العاملين في مدارس التعليم العام.
4. تكوين رؤية واضحة لدى مديري مدارس التعليم العام والعاملين معهم فيما يتعلق بالمهام التي يقومون بها.
5. مساعدة القائمين على إدارة المدرسة في إتباع الأسلوب العلمي في كل خطوة يخطونها، فالخطط المدرسية لن يكتب لها النجاح إلا إذا توفرت لها أسس علمية ومقومات خاصة في كل مراحلها.
6. تنمية التنبؤ العلمي لدى القائمين على إدارة المدرسة، وتأصيل مفهوم التنبؤ المستقبلي عندهم.
7. تأصيل مفهوم " مديرو المدارس مخططون مقيمون " حيث يجب على مديري المدارس أن يهتموا بالحاضر، ويستنبطوا من الماضي العبر والنتائج، وينطلقوا من تصور مستقبلي لمدارسهم مما يجعل العمل المدرسي موحد الاتجاه نحو الأفضل.
8. إيجاد المواءمة والتناغم بين الخطط التعليمية على المستويات المختلفة (الإقليمي والإجرائي).

وأضاف (العجمي ، 2010 : 363) الأهداف التالية :

9. استثارة الدافع حيث نجد أنها تجعل العاملين يقبلون على عملهم بهمة ونشاط، والفرد في أي موقع لا ينشط إلا إذا كان أمامه هدف واضح يسعى إلى تحقيقه.
10. توجيه الجهود فإدراك العاملين لأهداف المؤسسة يساعدهم على السعي الدائم لتحقيقها.

11. تقدير مدى نجاح الجهود التي تبذل، فالأهداف تعد معايير للمتابعة و الرقابة و التقويم للأهداف.

وبالإضافة للأهداف السابقة فإن مدير المدرسة يسعى من خلال عملية التخطيط إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استغلال جميع الإمكانيات والطاقات المتوفرة في المدرسة حتى لا يتم هدر أي منها.
2. يتيح لمدير المدرسة فرصة التعرف إلى جميع حاجات وثرغات البيئة المدرسية للعمل على سدها.
3. رسم صور مستقبلية للمدرسة والعمل على تحقيقها.

أهمية عملية التخطيط :

تكمن أهمية التخطيط في أنه العملية الأولى لمدير المدرسة، فإن نجح بها نجح في جميع العمليات بعدها، لذلك فإن على مدير المدرسة الناجح أن يخطط كيف يخطط جيداً لكي ينجح في القضاء على العشوائية في إدارة مدرسته، ويؤسس لبناء مدرسة على أسس علمية وعملية، وينعم بفوائد التخطيط التي ذكرها (المبعوث ، 2013 : 35 - 36) :

1. **العمل على تحقيق الأهداف:** يضع التخطيط الهدف على شكل خطة مما يساعدهم في الربط بين الحاضر والمستقبل، وبالتالي يتم إتقان العمل وتصحيح أي مسار كلما وجد أي انحراف.

2. **تحقيق التناسق بين الأعمال وتطويرها:** لأن التخطيط يرمي إلى تحقيق الهدف النهائي للإدارة، فلا بد أن يجمع بين ثناياه مختلف الأهداف الجزئية التي تعود للهدف النهائي، مما يساعد على تحقيق التناسق بين تلك الأهداف حتى لا تتعارض مع بعضها البعض بل تتكامل لتحقيق الهدف النهائي.

3. **تيسير الرقابة و التقويم:** إن وضع الخطة بكافة أهدافها وبرامجها وإجراءاتها يساعد على متابعة كافة العمليات لكي يتم التأكد من حسن الأداء فيقاس بما تم انجازه من الخطة.

4. البعد عن الضغوط اليومية للعمل: إن التخطيط يجعل القوة العاملة سيدة التغيير بدلاً من أن تكون أسيرة له، مما يجعلها تعيش في دوامة تنسيها كثيراً من المهام التي من الأولى القيام بها.

5. الاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات: يفيد التخطيط العاملين لتدبير الموارد والإمكانات التي بين أيديهم، ويشرح طريقة استغلالها بطريقة أمثل، وبأقل وقت وجهد وتكلفة.

ونكر (مريزيق ، 2009 : 52 – 53) فوائد أخرى منها :

6. التقليل من احتمالات الخطأ في تحقيق الأهداف.

7. اختيار الأساليب و الإجراءات الفاعلة في تحقيق الأهداف.

8. المساهمة في ترتيب أولويات العمل.

9. تنظيم عملية إنجاز المهمات بشكل دقيق وواضح.

ويمكن حصر بعض فوائد التخطيط المدرسي الجيد في النقاط التالية:

1. ترتيب الأعمال المدرسية من الأهم إلى المهم، والبدء بتنفيذها حسب أهميتها.
2. يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
4. يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحديد المدة الزمنية اللازمة لتحقيق كل هدف.

خصائص التخطيط التربوي:

يمتاز التخطيط داخل المؤسسات التربوية بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التخطيط الذي يتم داخل المؤسسات الأخرى غير التربوية، ويستمد التخطيط هذا التميز من تميز المؤسسات التربوية، وتميز الأهداف التي تسعى لتحقيقها عن المؤسسات الأخرى، وفيما يلي عرض لمجموعة من خصائص التخطيط التربوي التي ذكرها (ربيع والغول، 2007 : 15 – 16) ويمكن أن تتمتع بها المدرسة التي يمتلك مديرها قدرة على التخطيط الجيد:

1. التخطيط أسلوب موضوعي للتفكير ولتقدير مشكلة معينة، واقتراح الحلول المناسبة لها.

2. التخطيط تفكير تكاملي يراعي التكامل بين عناصر العملية التربوية من حيث المدخلات والمخرجات.

3. التخطيط يتضمن تفكيراً إسقاطياً أي النظر للمستقبل نظرة غير أكيدة و مليئة بالاحتمالات.

4. التخطيط يتسم بطابع الفكر التجريبي أي تحليل البدائل و تجربتها لاختيار أفضلها.

5. التخطيط نوع من التفكير المثالي، الذي يتسم بالخيال و التخيل منطلقاً من الواقع أو الحاضر.

6. التخطيط تفكير واضح وصريح، حيث يضع أمامه جملة من الاحتمالات و القرارات لكل منها مبرراتها وسندها.

7. التخطيط عملية تفكير ترتبط بالزمن، أي يفكر في اليوم و الغد، وما بعد الغد، ويحدد أولويات الزمن والتوقيت.

وأضاف (عايش ، 2009 : 161) مجموعة أخرى من خصائص التخطيط التربوي هي:

8. أهدافه محددة و مدروسة مرتبطة بالمنهاج، و بالأهداف التربوية العامة و الخاصة لكل مقرر.

9. المرنة: يجب أن تكون الخطة مرنة وقادرة على مواجهة الظروف والمستجدات الطارئة بأسلوب علمي مخطط

10. الواقعية: لا بد أن تكون الخطة واقعية قابلة للتحقيق في الوقت و الزمان المحددين.

11. التنسيق: توظيف العناصر المختلفة للموقف التعليمي التعليمي، والنظر إليه من خلال شبكة علاقات تعمل معاً وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن أهم خصائص التخطيط المدرسي أيضاً أنه يعتبر عملية اقتصادية يسعى إلى التعرف إلى جميع الإمكانيات والطاقات والقدرات، من أجل استغلال كل منها في مكانه المناسب وبالقدر المناسب دون إفراط أو تفريط، مما ينتج عنه توفير الكثير من الوقت والجهد والمال من أجل استثمارها في تحقيق أهداف أخرى، وإن التخطيط لا يعترف بالواقع ويستسلم له بل يسعى دائماً للتطوير والتجديد من خلال الاستعانة بأشخاص و تجارب أثبتت نجاحها في عملية التخطيط.

مراحل عملية التخطيط :

يساعد التخطيط التربوي مدير المدرسة على تحقيق أهداف مدرسته بسرعة ودقة وإتقان، وبعيداً عن العشوائية، ولكي ينجح مدير المدرسة لابد من إتباع الخطوات السليمة في عملية التخطيط حتى يأتي بالفائدة المرجوة منه، حيث تتضمن عملية التخطيط التربوي مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتتابعة عددها (البوهي ، 2001 : 51 - 53) في النقاط التالية :

1. دراسة واقع المدرسة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً.

2. وضع الغايات والأهداف.

3. وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4. تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف.

5. وضع خطة للتنفيذ.

6. وضع موازنة تخطيطية.

7. وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ.

8. تنفيذ الخطة.

وقد حددها (شمس الدين والفقي، 2007 : 134 - 135) في النقاط الخمس التالية:

1. تحديد الهدف العام للتعليم في وضوح تام ودقة بالغة، تحول دون تشابك الهدف أو تعقيده أو تداخله مع أهداف أخرى تحتاج هي نفسها لتخطيط موازٍ.

2. جمع ما يلزم من بيانات وإحصاءات ومعلومات وحقائق، وإخضاعها للدراسة والتحليل والبرمجة، ثم توظيفها لبناء الخطط الضرورية لتحقيق الهدف.

3. انتقاء وسائل وبرامج التنفيذ المحددة والمناسبة لظروف واقع خطة التعليم، وتلائمها مع البيئة وتوافقها مع الإمكانيات المتاحة.

4. توزيع مسؤوليات التنفيذ، ورسم الأدوار بكل دقة وتحديد الإمكانيات وما يرافقها من سلطات في حدود مواقعها على خريطة التنظيم.

5. إجراء عمليات المتابعة الفترية والدورية أثناء القيام بعملية التنفيذ، وقياس مدى تحقيقها للأهداف، واستجابتها للظروف المحيطة وما يصادفها من صعوبات وأحداث تتطلب تغييرات داخلية في مسار الخطة أو في خصائصها الرئيسية. وبالاستعانة بما سبق تعرض الباحثة خطوات التخطيط المدرسي بالآتي:

1. دراسة واقع المدرسة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً واقتصادياً وإدارياً.
2. جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات والحقائق من داخل المدرسة ومن خارجها، وتحليلها من أجل توظيفها في بناء الخطة المدرسية.
3. وضع الغايات والأهداف العامة للمدرسة، ثم صياغة الأهداف الفرعية بوضوح ودون تشابك أو تعقيد أو تداخل بينها.
4. وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف التي تم صياغتها.
5. عرض مجموعة من البدائل المناسبة والتي تساعد مدير المدرسة للوصول للأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.
6. انتقاء وسائل وبرامج التنفيذ التي تتناسب مع واقع خطة التعليم وتتلاءم مع البيئة المدرسية، وتتوافق مع الإمكانيات المتاحة.
7. تحديد الأشخاص الذين سيكلفون باستخدام الوسائل والقيام بتنفيذ البرامج كل حسب تخصصه وقدراته.
8. تحديد الزمن المناسب والكافي لإنجاز كل هدف.
9. إجراء عمليات المتابعة الفترية والدورية أثناء القيام بعملية التنفيذ.
10. وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ للتأكد من أن الخطة قد نفذت على أكمل وجه، وقياس مدى تحقيقها للأهداف.
11. الحصول على التغذية الراجعة.

ثانياً : عملية الاتصال و التواصل:

الاتصال والتواصل المدرسي هو العملية التي يسعى من خلالها مدير المدرسة إلى بناء علاقات إنسانية فعالة تمكنه من استقطاب جميع العاملين معه في المدرسة من أجل مشاركته في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية في المدرسة، في جو من التعاون والتفاهم والإخلاص في العمل.

فالاتصال التربوي : هو العملية المحددة التي يتم فيها توجيه رسالة لفظية أو غير لفظية، تحمل خبرات أو توجيهات أو معلومات أو بيانات أو أفكار أو قيم أو اتجاهات أو مهارات أو رموز أو إشارات من طرف لآخر أو من مجموعة لأخرى داخل المدرسة، دون تلقي أي رد عليها من الطرف الآخر. (الدعس ، 2009 : 8).

أما التواصل التربوي : فهو العملية المستمرة، التي يتم فيها تبادل الخبرات أو التوجيهات أو المعلومات أو البيانات أو الأفكار أو القيم أو الاتجاهات أو المهارات أو الرموز أو الإشارات بين طرفين أو أكثر داخل المدرسة، عبر رسائل لفظية أو غير لفظية تؤدي إلى إحداث علاقة تفاعل و تفاهم ومشاركة حية بين الطرفين، ينتج عنها التأثير على أنماط السلوك أو الأداء بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة. (الدعس ، 2009 : 8).

ومن خلال عرض التعريفين السابقين للاتصال والتواصل المدرسي يمكن استنتاج النقاط

التالية:

1. إن عملية الاتصال تسبق عملية التواصل وهي جزء منها.
2. إن عملية التواصل أعم وأشمل من عملية الاتصال.
3. إن نجاح عملية التواصل مرهون بنجاح عملية الاتصال ومعمدٌ عليه.

أهداف الاتصال والتواصل الفعال:

يسعى مدير المدرسة المتميز إلى بناء شبكة من الاتصالات التربوية الفاعلة بينه وبين جميع العاملين في المدرسة، وبينه وبين الإدارة والعليا، وبينه وبين المجتمع المحلي لتحقيق مجموعة من الأهداف التي عددها (اندراس وآخرون ، 2012 : 230) في النقاط التالية:

1. إعطاء المعلومات أو الحصول عليها. (الأهداف ، والتعليمات ، والسياسات).

2. إعلام جميع العاملين بالأهداف والتعليمات والسياسات والبرامج والمسؤوليات والسلطات.
 3. إعلام جميع العاملين بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه من أهداف.
 4. التعليم والتعلم والتدريب.
 5. اتخاذ القرارات.
 6. إسداء النصح والإرشاد والتوجيه أو طلبه.
 7. التعزيز والإثابة.
 8. التعبير عن الأفكار والآراء.
 9. التعبير عن المشاعر.
 10. التسلية والترويح.
 11. التشخيص والتقويم وحل المشكلات.
- وأضاف (عريفج، 2007، : 128 - 129) نفاطاً أخرى هي :
12. ممارسة المشرفين لدورهم في التوجيه بناءً على الخبرة المتراكمة، أو زيادة الذخيرة المعرفية أو إحاطتهم بالأطر العامة التي يجهلها التابعون الذين يمارسون عملاً محدداً.
 13. تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها، أو بالقوة، أو بالإقناع أو الإيحاء أو بالشد أو بالصد.
 14. تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة، لأن التجاهل والصد والإهمال والتوقف عن الأخذ والعطاء يباعد المسافات الاجتماعية بين الناس، بينما يعمل التواصل والحوار والمناقشة على إزالة الحواجز النفسية.
 15. توفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات يمكن للإدارة أن تستعين بها لدى البحث عن البدائل عند التفكير في اتخاذ القرارات، دون أن يفهم من ذلك إغراق الإدارة في بحر من المعلومات المتناقضة أو التي تعزوها الدقة.

ويهدف مدير المدرسة من خلال الاتصال والتواصل الفعال إلى الآتي:

1. الاتصال والتواصل الفعال بينه وبين جميع العاملين في مدرسته من معلمين وإداريين وطلبة وأذنة يؤدي إلى بناء بيئة مدرسية متكاملة الأركان يعرف كل فرد فيها واجباته فيؤديها على أكمل وجه، ويعرف أيضاً حقوقه ويتمسك بها، فإن حدث أي طارئ وتغيب المدير عن المدرسة سارت المدرسة كما لو كان على رأس عمله فيها.
2. الاتصال والتواصل الفعال بينه وبين الإدارة العليا يؤدي إلى زرع الثقة به وبمدرسته في قدرتها على إنشاء جيل المستقبل.
3. الاتصال والتواصل الفعال بينه وبين المجتمع المحلي من أجل الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي، وتقديم يد العون له في حال احتاج المدرسة.

عناصر عملية الاتصال والتواصل:

اتفقت أغلب المراجع أن عملية الاتصال والتواصل تشتمل على خمسة عناصر وهي المرسل، والرسالة، وقناة الاتصال، والمستقبل، والتغذية الراجعة وفيما يلي عرض تفصيلي لكل عنصر منها على حدة كما ورد في (العاجز ، 2009 : 115 – 116):

1. المرسل : هو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها، ووضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل، كما أنه المتلقي لرد الفعل الناتج عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة.
2. الرسالة : هي نسق من الرموز اللفظية وغير اللفظية التي صيغت بغرض إحداث أثر معين في المستقبل، وهي المحتوى الذي يرغب المرسل في أن يشاركه فيه المستقبل لفك رموزها وفهمها.
3. قناة الاتصال (الوسيلة): هي الأداة التي تحمل الرسائل، وقد تكون مجموعة متكاملة من الأدوات التي تنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتعتبر الحواس الخمس هي القنوات الناقلة للرسائل في عملية الاتصال، وينبغي أن نحرص على التقليل من التشويش المؤثر على الوسيلة حتى نضمن وصول الرسائل بشكل واضح.
4. المستقبل: هو الشخص المتلقي للرسالة، والمستهدف من المرسل، وذلك لإحداث أثر معين فيه، ويراعى عند توجيه الرسالة أن يكون محتواها مناسباً لخصائص المستقبل، من حيث

السن والمستوى الثقافي والحاجات والاتجاهات والعدد، وعلى المستقبل أن يدرك الرسالة، ويعمل على فهم محتواها كي تقوم بالأثر المطلوب منها.

5. **التغذية الراجعة** : وهي ما يتلقاه المرسل من رد فعل الرسالة على المستقبل، فإذا فهم المستقبل الرسالة كانت التغذية الراجعة إيجابية، كأن تكون في صورة كلمات تدل على الموافقة أو تحريك الرأس للأمام والخلف ، أما إذا لم يفهم الرسالة ، فإن التغذية الراجعة تكون سلبية كأن يهز رأسه في جهة اليمين واليسار، وبالتالي يمكن للمرسل أن يغير أو يعدل من الرسالة، وبذلك تكون التغذية الراجعة هي التي تربط عناصر الاتصال ببعضها البعض.

وعند تطبيق عناصر الاتصال والتواصل السابقة على المدرسة، نجد أنه من الصعب تحديد من هو المرسل، ومن المستقبل، فالأدوار متبادلة، فمثلاً مدير المدرسة يكون مرة مرسل ومرة أخرى مستقبل، وكذلك جميع العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين، ولكن حتى تتم هذه العملية بنجاح، فعلى المرسل أن يرسل رسالة واضحة للمستقبل، وعلى المستقبل الاستقبال وإعطاء تغذية راجعة مناسبة.

شروط نجاح عملية الاتصال والتواصل:

لكي ينجح الاتصال والتواصل التربوي لابد أن تتوفر جملة من الشروط في جميع عناصره، وهي المرسل والمستقبل والرسالة وقناة الاتصال والتغذية الراجعة وضحتها (اندرأوس ، 2012 : 230 - 231) في النقاط التالية:

1. على المرسل أن يكون بارعاً في عملية إرسال الرسائل.
2. أن يكون هناك انتباه كامل من المرسل عند إبلاغ الرسالة، ومن المستقبل عند تلقيه.
3. يجب على المرسل أن يكون ملماً بموضوع الرسالة.
4. يجب أن يحترم المرسل ردة فعل المستقبل.
5. أن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة تماماً للمرسل والمستقبل.
6. على المرسل أن يوزع المعلومات زمانياً بشكل صحيح.
7. يجب على المرسل أن يطابق موضوع الرسالة مع الوسيلة.

8. يجب توفير قناة اتصال متوافقة مع الموضوع.
9. يجب على المستقبل أن يتحلى بالذكاء والبديهة في النقاط الرسالة.
10. يجب أن تتوافق الرسالة مع المستوى المعرفي للمستقبل.
11. على المستقبل أن يتميز بمقدرة على المبادرة الذاتية في فهم الرسالة أو فك رموزها.
12. أن يحقق الاتصال أهداف الإدارة المدرسية.
13. من المهم استخدام التنظيم غير الرسمي كوسيلة للاتصال كلما اقتضى الأمر ذلك.

ولا يمكن أن تحقق المدرسة الهدف من الاتصال والتواصل الفعال، وهو حالة التكامل بين جميع من في المدرسة من مدير وعاملين بدون توفر الشرط الأساسي، وهو الرغبة الصادقة من الجميع في التواصل، ووجود مدير قادر على فهم جميع العاملين معه في المدرسة، وإرسال رسائل تتناسب مع قدراتهم العقلية وحالتهم النفسية، والخلقية، ووجود عاملين قادرين على تفهم الرسالة وإعطاء تغذية راجعة تتناسب مع فحوى الرسالة وما جاء فيها في الوقت المناسب.

ثالثاً : اتخاذ القرارات:

تمثل عملية اتخاذ القرار المدرسي جوهر العملية الإدارية في المدرسة، فحتى يمتلك مدير المدرسة مهارة اتخاذ القرار التربوي المناسب لابد أن يكون ممتكاً لمهارات التخطيط، والاتصال والتواصل، والتقييم، وأساليب اتخاذ القرار التربوي، وللقدررة على الحكم على مناسبة القرار للموقف الذي اتخذ فيه .

فعملية اتخاذ القرارات هي الاختيار الواعي السليم القائم على بعض المعايير والأسس العلمية والعملية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها، وإمعان التفكير فيها، وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمؤسسة، أو تعديل في خطة المؤسسة أو حذف نشاط لم يعد ذو أهمية للمؤسسة، أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المؤسسة (فليه و عبد المجيد ، 2009 : 224).

ومن التعريف السابق يمكن استنتاج نقاط عدة لابد من توافرها في عملية اتخاذ القرار:

1. الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية والعملية.
2. توفر بديلين أو أكثر ليتم المفاضلة بينهم حتى تتم عملية الاختيار بنجاح.

3. إن عملية اتخاذ القرار تتم في أمور يستحق القيام بها، وإمعان التفكير فيها، وبذل الجهود لتحقيقها مثل: العمل على إضافة نشاط جديد بالمؤسسة أو تعديل في خطة المؤسسة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المؤسسة.

عناصر صنع القرار الإداري المدرسي:

صنع القرار التربوي يتكون من عناصر عدة، ذات علاقة تأثيرية متبادلة مع بعضها البعض، تشكل في مجملها كينونة القرار التربوي المتخذ، وهذه العناصر عددها (راغب، 2011 : 122):

1. الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك.
2. تحليل وتقويم المدخلات المتعددة للقرار.
3. توافر البدائل.
4. الاختيار.
5. الوقت.
6. الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمؤسسات التعليمية.
7. البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية.
8. البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها .

أنواع القرارات :

1. تتعدد أنواع القرارات المدرسية وتتنوع بتنوع المجالات التي تتخذ فيها وتصدر بشأنها، وتعدد الإداريين الذين يصدرونها، وتعدد العاملين الذين يتلقونها، وتعدد الظروف التي تتخذ فيها، إلا أن (فليه و عبد المجيد ، 2009 : 224 - 225) قسم القرارات المدرسية إلى نوعين رئيسيين هما:

2. قرارات تقليدية: وتنقسم إلى نوعين:

أ. **القرارات الروتينية:** هي القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة، والمتكررة ذات الصلة بالحضور والانصراف، وتوزيع العمل، وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها، ومع ذلك فإن مثل هذه القرارات لها أهميتها لأن أي قرار منها متى اتخذ فإنه سيمثل سياسة يجب إتباعها.

ب. **القرارات الفنية المتخصصة:** وتتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها بأنها تتضمن نواحي فنية وتفصيلية، كما أنها تتعلق بمشكلات يوكل أمر مواجهتها إلى رؤساء فنيين ومتخصصين.

3. **القرارات الحيوية:** التي تشمل مشكلات مهمة وحيوية، أي مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري، بل تتطلب البحث والدراسة المتعمقة والمستفيضة والمتخصصة، والتي تتناول جميع الفروض والاحتمالات.

أمثلة على أنواع القرارات المدرسية السابقة:

1. القرارات التقليدية، وتنقسم إلى:

أ. **القرارات الروتينية مثل :** حضور وغياب العاملين والطلاب، والاحتياط، والمناوبة، والجولات اليومية، وزيارات المعلمين داخل الحصص، وتوجيه الأقران.

ب. **القرارات الفنية المتخصصة مثل:** إقامة المعارض، والاحتفالات، والأيام الدراسية، والندوات، والدورات، وورش العمل.

2. **القرارات الحيوية مثل:** قرار فتح صف جديد لخفض عدد الطلاب داخل الشعب المماثلة لهذا الصف.

أسس اتخاذ القرار:

مدير المدرسة الناجح هو من يصدر قراراً ناجحاً، يتناسب مع الموقف الذي اتخذ فيه، فلا يكون اتخاذ القرار الناجح بطريقة عشوائية غير منظمة، بل يعتمد على أسس ومبادئ تساعد مدير المدرسة في اتخاذ القرار المدرسي بطريقة سليمة، وضمن شروط معينة تضمن له النجاح.

ولقد حدد سيمون أساسين يقوم عليهما اتخاذ القرار التربوي وهما:

1. مجموعة من الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أم زيفها.

2. مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار. (عطوي ، 2010 : 28).

وأضاف (ربيع ، 2006 : 206 – 207) أسساً أخرى لعملية اتخاذ القرار هي :

3. اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً بل علماً أيضاً يتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات لو اكتسبها الفرد لتحسنت مهاراته في اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها.

4. وجود أكثر من خيار أو بديل لحل المشكلة.

5. تستمد عملية اتخاذ القرارات الإدارية قوتها من السلطة الممنوحة للشخص الذي يمارسها.

6. كل الإداريين وعلى مختلف مستوياتهم الوظيفية يجب أن يشاركوا في عملية اتخاذ القرار ولو بدرجات متفاوتة.

ومن أهم الأسس التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار هي تناسب البديل الذي تم اختياره مع إمكانيات وقدرات المدرسة، وطاقات وعطاء العاملين فيها، بحيث يمكن وبسهولة تنفيذه على أرض الواقع، وأن يخدم هذا البديل الذي تم اختياره الأشخاص الذي اختير لأجلهم سواء كانوا المعلمين أم الطلاب أم أولياء الأمور، فلا يكون القرار الذي اتخذ بغرض المباهاة وحباً في الظهور فقط.

خطوات اتخاذ القرار:

تشابهت الخطوات التي طرحتها أغلب الدراسات السابقة لاتخاذ القرار التربوي في مضمونها، وإن اختلفت بعض الشيء في صياغتها، وفيما يلي عرض لخطوات اتخاذ القرار التربوي:

1. **الشعور بالمشكلة** : الإحساس الواعي والمسؤول بالمشكلة، والتعرف على حجمها وملاحها ومدى حدتها، وعلى الأشخاص الذين تأثروا بها، والأسباب التي أدت لظهورها، وغير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى فهمها، وإزالة الغموض عنها استعداداً لاتخاذ قرار إداري فيها. (البديري ، 2001 : 167).

2. **تحديد الهدف من اتخاذ القرار:** وقد يكون الهدف حل مشكلة معينة سواء أكانت مشكلة تنظيمية، أم وضع برنامج للتدريب أم رسم سياسة تعليمية، أم تطوير لمناهج الدراسة، والهدف لا بد أن يكون واضحا ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه، ومؤشرات توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه. (مصطفى ، 2002 : 159).

3. **جمع البيانات والمعلومات:** وتعرف هذه المرحلة بمرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات الخاصة بالموضوع. وهذه المعلومات تعد الدعامة الأساسية التي يبني عليها القرار كما أن جمع المعلومات بسرعة و بانتظام يتوقف على عملية الاتصال وكلما كانت عملية الاتصالات ذات كفاية عالية كلما أمكن جمع المعلومات والبيانات بالسرعة والدقة المطلوبة، ثم تعد هذه البيانات وتنظم وتبويب وتقوم للتأكد من صحتها حتى يسهل الحصول على النتائج وعمل المقارنات بالشكل الذي يسهل الاستفادة منها. (الابراهيم، 2011: 79).

4. **وضع الحلول والبدائل الممكنة:** وضع مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتي يختلف كلٌ منها بدرجة معينة، وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ولاشك أن عدد البدائل أو الحلول المتاحة تختلف من موقف إلى آخر وفقا لطبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها، ومهارة متخذ القرار، كما يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على السياسة التي تتبعها المؤسسة التربوية، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير وقدرته على الإبداع والابتكار. (محمد ، 2013 : 143).

5. **تقييم البدائل والمفاضلة بينها:** يتم في هذه المرحلة تقسيم البدائل على ضوء معايير خاصة، فعند المفاضلة بين عدة بدائل للوصول إلى البديل الأفضل لا بد من مقارنتها والموازنة بينها وتقييمها في ضوء معايير محددة مثل: الوقت الذي تستغرقه، وإمكانية تنفيذ البدائل، واستجابة العاملين له، والآثار النفسية، والاجتماعية له على الأفراد، ومزايا وعيوب كل بديل وكذلك طبيعة الظروف البيئية المحيطة به ومدى صدق وحداثة المعلومات التي يلم بها متخذ القرار، وبعدها يختار أفضل وانسب الحلول والبدائل اللازمة لاتخاذ القرار. (حسين ، 2006 : 106).

6. **اتخاذ القرار:** يتم في هذه الخطوة اختيار البديل الملائم لحل المشكلة والذي يستطيع تحقيق الأهداف المرجوة، وهناك عدة اعتبارات ينبغي الاسترشاد بها في اختيار البديل الأمثل: وتتمثل في قدرة البديل الأمثل على الإسهام في تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار، والمظاهر الإيجابية والسلبية للبديل، ومدى الكفاءة التي يحققها البديل من حيث

الاقتصاد والسرعة والإتقان فضلا عن إمكانية تنفيذه تنفيذاً كاملاً في ضوء الموارد المتاحة
لمتخذ القرار. (راغب ، 2011 : 133).

7. **تنفيذ ومتابعة القرار:** تنفيذ القرار هو الاختبار الحقيقي له لذا يجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ والعمل على حلها أولاً بأول وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ. (مصطفى ، 2002 : 161).

وبالاستعانة بما سبق يمكن صياغة الخطوات التالية لاتخاذ القرار المدرسي الرشيد:

1. **تحليل وتحديد المشكلة :** من اجل التعرف على المشكلة وعلى جميع أبعادها وعلى حجمها وعلى درجة تأثيرها على المدرسة وعلى جميع العاملين فيها.
2. **صياغة البدائل :** بعد التعرف على المشكلة يمكن لمدير المدرسة والعاملين فيها وبسهولة تحديد البدائل التي تتمكن من القضاء على المشكلة والتخلص منها.
3. **المفاضلة بين البدائل :** بعد جمع جميع البدائل التي يمكن أن تكون حلاً لهذه المشكلة يقوم مدير المدرسة والعاملين فيها بالمفاضلة والموازنة بينها لاختيار أفضل البدائل.
4. **اختيار أفضل البدائل :** بعد عملية التمييز بين البدائل يتم اختيار البديل الذي يستطيع حل المشكلة وتحقيق أهداف المدرسة بأقل وقت وجهد وتكلفة.
5. **تنفيذ القرار:** في هذه الخطوة يتم تطبيق البديل على أرض الواقع في المدرسة من أجل حل المشكلة.
6. **تقويم القرار :** في هذه الخطوة يتم الحكم على فاعلية القرار وهل ساهم في حل المشكلة أو حتى الحد منها أم أنه فشل في ذلك.

رابعاً: عملية التقويم :

تعتبر عملية المتابعة والتقويم من أهم العمليات الإدارية، وتستمد هذه العملية أهميتها من كونها العملية التي تصدر الحكم على الإنجازات التي تحققت، هل طبقت الأهداف المدرسية التي تم تحديدها وكانت على بالقدر المأمول منها، أم أن الإنجازات لم تكن بالكفاءة المتوقعة.

فالتقويم التربوي : هو أسلوب للحكم على هدف ما بناءً على مدى واسع من الأدلة والبراهين . وهذا الحكم يوضح ما إذا كانت الأعمال الفردية ناجحة أو إذا كانت هناك حاجة إلى التحسين والتعديل والتطوير . (الخوaja ، 2009 : 189).

كما أنه نوع من الأحكام المعيارية على ناحية معينة من النواحي في العملية التربوية، لتحديد موضعها ولبيان مدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف التي ينبغي تحقيقها. (مساد ، 2005 : 380)

ومن التعريفين السابقين يمكن استنتاج نقاط عدة لا بد من توافرها في عملية التقويم:

1. الحكم على الهدف بناءً على الأدلة والبراهين.
2. الحكم على الأعمال الفردية هل كانت ناجحة أم أن هناك حاجة إلى التحسين والتطوير.
3. نوع من الأحكام المعيارية على جميع نواحي العملية التربوية.
4. يساعد في التعرف إلى مدى الاقتراب أو الابتعاد عن الأهداف التي ينبغي تحقيقها.

أهداف عملية التقويم:

يسعى مدير المدرسة من خلال تنفيذ عملية التقويم بدقة وموضوعية، ودون تحيز أو محاباة لأحد إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تساعده فيما بعد في الحكم على درجة تحقيق الأهداف هل كانت كما هو مطلوب، فيتم مكافأة العاملين أم دون المستوى المطلوب فيتم محاسبتهم، وفيما يلي عرض لمجموعة من الأهداف التي ذكرها (عطوي ، 2012 : 304):

1. الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة في الخطة، ومعرفة مواضع الضعف والقوة.
2. المساعدة في اتخاذ القرارات باعتبار أن التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة. وذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات المطلوبة.

3. مساءلة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عنه التقويم من النتائج.
 4. تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير، فالتقويم يبرز المهارات والكفايات التي تتطلب تطويراً وعلاجاً كما يمكن الاستفادة من التقويم كمعيار يتم في ضوئه تبرير اختيار برامج النظام وتطويرها.
 5. توفير معلومات عن أداء الموظف أو الفرد وتحديد وسائل تطوير أدائه في المستقبل.
 6. تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم في المستقبل إلى مناصب أعلى. وتحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها.
 7. تحديد العمل الأكثر ملاءمة للفرد.
 8. إيجاد جو من الاهتمام والتفاعل بين المدير والعاملين معه.
 9. التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً.
- وبالإضافة للأهداف السابقة فإن مدير المدرسة يسعى من خلال عملية التقويم إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دفع جميع العاملين للعمل بجد واجتهاد ودون تقاعس.
2. إجراء التعديلات اللازمة على الأهداف أولاً بأول.
3. إجراء التعديلات اللازمة على الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف أولاً بأول.
4. إجراء التعديلات اللازمة على إجراءات تحقيق الأهداف أولاً بأول.

فوائد عملية التقويم:

فوائد التقويم المدرسي كثيرة ومتعددة بتعدد جوانب العملية التربوية والتعليمية التي يقومها مدير المدرسة داخل مدرسته، وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه الفوائد والمزايا التي عددها (الخواجا ، 2009 : 178) :

1. إثبات الفاعلية للآخرين - سواء داخل المدرسة أو خارجها.

2. المحاسبة الذاتية من خلال التقييم الذاتي، أي أن تكون عملية داخلية تهدف إلى تحسين نوعية التعليم وإنتاج مخرجات تربوية مميزة.
 3. الارتقاء بالسياسة التعليمية بإشراك العاملين وتزويدهم بالتغذية الراجعة.
 4. تحديد توجهات فاعلية الأداء طيلة الوقت (مدار العام الدراسي).
 5. وضع أساس مؤسسي للتطوير المستقبلي.
 6. التأكد من أن الخطة التطويرية للمدرسة تطبق بشكل فاعل.
 7. تحقيق مبدأ الفروق الفردية وتكافؤ الفرص عند الطلبة، من خلال منهجية تفصيل التعليم حسب القدرات والفروق والاستعدادات ما أمكن إلى ذلك سبيلاً.
- ويمكن إضافة فوائد أخرى لعملية التقييم المدرسي منها:

1. السرعة في إنجاز الأهداف من قبل العاملين في المدرسة.
2. تساعد عملية التقييم مدير المدرسة لمعرفة مدى التقدم الذي أحرزته المدرسة في تحقيق الأهداف.
3. التعرف إلى قدرات العاملين في المدرسة من أجل تفويض السلطة للكفاءات.

مراحل عملية التقييم:

حتى ينجح التقييم في الحكم السليم على جميع ما تم إنجازه هل كان كما هو مأمول من المدرسة أم لا ، فلا بد أن يسير وفق خطوات محددة و متتابعة، ذكرها (محمد، 2008: 179) على النحو التالي:

1. تحديد الهدف أو الغرض بشكل واضح.
2. ترجمة هذا الهدف إلى أنواع السلوك.
3. تحديد المواقف التي يظهر فيها السلوك.
4. جمع الأدلة والشواهد على السلوك كيف يمكننا أن نلاحظ ونجمع ونسجل مظاهر السلوك.
5. تفسير الأدلة في ضوء الهدف المرجو.

6. تعديل المنهج على أساس نتائج التقييم.

إن تسلسل الخطوات السابقة وتتابعها ووضوحها تسهل على مدير المدرسة تطبيقها خطوة بخطوة من أجل إنجاز عملية التقييم، والحكم على درجة تحقيق الأهداف استعداداً للحصول على التغذية الراجعة.

أسس عملية التقييم:

عملية التقييم هي العملية التي يتم من خلالها إصدار الأحكام على مدى تحقيق الأهداف، وحتى تكون هذه الأحكام موضوعية ودقيقة وصادقة لا بد أن تقوم هذه العملية أيضاً على أسس موضوعية ودقيقة وصادقة ذكرها (العرنوسي وآخرون ، 2013 : 153 - 154) :

1. يجب أن يبنى التقييم على أساس المشاركة الفعالة: مشاركة جميع المهتمين بالعملية التعليمية بحيث لا يقتصر التقييم على شخص معين أو محدد.

2. يجب أن يتم التقييم على أساس أنه عملية شاملة: أي أن يشمل الأهداف التربوية العامة والخاصة (بالمواد و المراحل الدراسية) والأهداف السلوكية المنشودة جميعها من مهارات ومعلومات وميول وأساليب التفكير والاتجاهات والقيم .بالإضافة إلى شمول التقييم لكل مظاهر المقوم مثل مظاهر السلوك والقدرات والميول والاستعدادات الخاصة.

3. ينبغي أن يكون التقييم مستمراً: أي أن يكون عملية دائرية خطية، فالتقييم المستمر يساعد في معرفة مدى التقدم.

4. يجب أن يبنى التقييم على أسس علمية: فالتقييم العلمي يتسم بالصدق والثبات والموضوعية.

وأضاف (مساد، 2005: 382-386) أسس أخرى مثل:

1. تحديد الهدف: أي أن يقوم التقييم على أساس خطة واضحة ومحددة المعالم، وهذا يتطلب منا تحديد ما نريد من بيانات ومعلومات ومعرفة طريقة استخدام هذه البيانات.

2. الموضوعية: أي إبعاد العنصر الذاتي عن عملية التقييم حتى لا تؤثر في النتائج، ويقضي ذلك اتباع وسائل موضوعية في جمع البيانات وتحليلها بطريقة موضوعية، وعدم الانحياز لجانب معين.

3. **الدقة:** أي أن تكون أدواته صادقة وثابتة في صدقها، وعملية مطابقة للواقع، قادرة على تشخيص نواحي الضعف، ووصف العلاج المطلوب، وعلى القائمين بعملية التقويم أن يكونوا أداة صالحة للتشخيص.

4. **التعاون:** يجب أن يتعاون في عملية التقويم كل من المعلم، ومدير المدرسة، والموجه، بل والتلميذ نفسه كذلك، وأولياء الأمور.

5. **الإدراك والإحاطة:** يجب أن يكون المقوم محيطاً بطبيعة الأشياء والأشخاص والمواقف.

وحتى تنجح عملية التقويم في المدرسة، لا بد أن تبنى على أساس مراعاة عامل الوقت، أي أن تتم عملية التقويم خلال فترة زمنية محددة لا تتجاوزها، حتى يتم الانتقال إلى إنجاز هدف آخر وتقويمه، بالإضافة إلى مراعاة حضور من قام بتنفيذ الهدف وحقق النتائج أثناء عملية التقويم، وأن يكون التقويم بغرض تصحيح الأخطاء وليس تصيدها.

مهام مدير المدرسة التابع لوكالة الغوث الدولية :

تعنتي وكالة الغوث في اختيار مديري مدارسها عناية فائقة، وذلك لاختيار الشخص المناسب القادر على القيام بالمهام والمسؤوليات التربوية والتعليمية والفنية والإدارية على أكمل وجه، فمهام مدير المدرسة ومسؤولياته في وكالة الغوث متعددة ومتنوعة .

وفيما يلي عرض لمهام مدير المدرسة التابع لوكالة الغوث الدولية، وفقاً لما جاء في الوصف الوظيفي لهم :

1. يضمن تقديم خدمات التعليم الأساسي الجيد للطلاب اللاجئين المسجلين داخل المدرسة، بحيث يتم تحقيق الإمكانيات الأكاديمية لكل طالب.

2. تحسين مستوى التحصيل الدراسي في المدارس.

3. يتطور ويحافظ على بيئة تعليمية آمنة ومحفزة داخل المدرسة.

4. غرس مبادئ الانضباط والاحترام والروح المعنوية العالية بين الموظفين والطلاب وأولياء أمورهم.

5. يطور ويحافظ على العلاقات الإيجابية والداعمة مع الطلاب.

6. يطور ويحافظ على العلاقات الإيجابية والداعمة مع مجلس الآباء في المدرسة، والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى ذات الصلة، من خلال التواصل والعمل الفعال.
7. يشارك في تصميم المرافق المدرسية الجديدة ويوصي بالتعديلات والتحسينات على المباني والمرافق القائمة.
8. يضمن الاستخدام الأمثل للمباني المدرسية، ويدير استخدام المرافق المدرسية بما في ذلك تشغيل المقصف.
9. يهتم ببرنامج التغذية المدرسية.
10. يضمن إدارة فعالة و كفاءة للطلاب، والموظفين داخل المدرسة، والمباني، والمعدات، ورعايتها وحفظها وفقاً للمبادئ التوجيهية للأنثروا.
11. يشرف على التحاق الطلاب اللاجئين الجدد إلى المدارس التابعة للأنثروا.
12. يضمن أن جميع القرارات التي اتخذت بشأن نقل وقبول وتسرب الطلاب قد تمت وفقاً لسياسة الأنثروا. (وكالة الغوث الدولية، الوصف الوظيفي لمديري المدارس، 2013 : 2).

ثالثاً: الإدارة بالأهداف

أولاً : مفهوم الإدارة بالأهداف :

تُعد الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً حديثاً يقوم على أساس اشتراك جميع العاملين في المنطقة التعليمية في تحديد الأهداف العامة لها، وصياغتها على شكل مهام ومسؤوليات يتم توزيعها على العاملين في المنطقة كلاً حسب تخصصه، ضمن خطة تعاونية تكاملية تتضح فيها الموارد والمصادر المادية والبشرية، ويتحدد فيها الزمن المناسب لكل هدف ومهمة ويتضمن ذلك وضع الخطط، والمتابعة والتقييم للحصول على التغذية الراجعة.

الهدف لغة:

هدف: رموا في الهداف والأهداف، وهدف للخمسين وأهدف : قارب، وفلان هدف لهذا الأمر وغرض له. (الزمخشري ، 2001 : 792).

ورد في المنجد أن هدف إلى الشيء أي أسرع إليه، ورمى إليه وجعله هدفاً له. (المنجد، 1986 : 858).

هدف إليه هدفاً: دخل، وهدف إلى الشيء: قصد وأسرع، وهدف إلى الأمر: رمى " كأن جعله هدفاً له ". (المعجم الوسيط ، 1986 : 977).

الإدارة بالأهداف اصطلاحاً :

هي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسون في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج مطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج. (البنا ، 2013 : 396)

وأضاف همبل في تعريفه للإدارة بالأهداف بأنها: النظام الديناميكي الذي يوحد وينسق بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في زيادة الإنتاج والنمو والتقدم، وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه، وحاجات العاملين في المشاركة في وضع الأهداف استعداداً لتنفيذها. (العمرو، 2013 : 110) .

كما عرفها الغويرين (2010 : 1106) بأنها: نظام إداري يركز على الأهداف والنتائج المتوقعة ، حيث يراعي وضوح الأهداف وواقعيتها، وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج التي تم تحقيقها.

وأما الدعيلج (2009 : 50) فقد عرفها بأنها : أسلوب إداري يسعى لمشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحقيق أهداف معينة، وهو بهذا يعالج عيوب الأسلوبين البيروقراطي، وأسلوب العلاقات الإنسانية وصولاً لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وقد أورد عبد العليم والشريف (2009 : 121) تعريف جون للإدارة بالأهداف بأنها عملية يتم فيها مشاركة الجميع، الرئيس والمرؤوس لوضع أهداف المؤسسة.

بينما رأى كل من خليل، وآخرون (2009 : 21) بأنها: أسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة، يقوم على مشاركة العاملين في المؤسسة ورؤسائهم في تحديد الأهداف، فتعتبر الأهداف الموضوعية ومدى تحقيقها المقياس الأساسي لنجاح الإدارة، وتتصف بالتزام العاملين بإنجاز العمل ومشاركتهم فيه ، فهي أسلوب إداري يركز على تحقيق أهداف المؤسسة ضمن جدول زمني محدد، ووفق معايير موضوعية للتقويم.

وأما فلية وعبد المجيد (2009 : 243) فقد ذكر بأنها: عملية مشاركة فعلية بين القيادة الإدارية والعاملين، من أجل تحديد أهداف المؤسسة والنتائج المطلوب تحقيقها، وتعتبر المشاركة عنصراً مهماً في توفير جو من الراحة ودافع قوي للعمل، وفي عملية التنمية الإدارية.

وعرفها حجي (2005 : 24) بأنها: عملية يتم فيها لقاء فردي بين المشرف وكل واحد من العاملين الذين يشرف عليهم لوضع الأهداف، وهذا يعني أن للمؤسسة أهدافها، وللأفراد العاملين فيها أهدافهم.

وفي ضوء التعريفات السابقة فإن الباحثة ترى أن فلسفة الإدارة بالأهداف تركز على النواحي التالية:

1. التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها لا على الأداء.
2. يركز على كتابة الخطة.
3. يقوم على أساس المشاركة والتعاون بين كل من الرئيس والمرؤوس.

4. يحدد لكل موظف مسؤوليته على شكل نتائج متوقع منه تحقيقها.
5. يعالج هذا الأسلوب عيوب الأسلوب (البيروقراطي) ومساوى أسلوب العلاقات الإنسانية.
6. التوحيد بين أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين، وأهداف الإدارة من أجل التوصل لإنجازات مرضية للجميع.
7. توفير جو من الراحة والدافعية للعمل بين جميع العاملين في المؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين.
8. تسعى الإدارة بالأهداف إلى تشجيع جميع من في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين على الرقابة الذاتية.

تأسيساً على ما سبق، تعرف الباحثة الإدارة بالأهداف إجرائياً :

الإدارة بالأهداف هي درجة مشاركة مدير المنطقة التعليمية بوكالة الغوث الدولية لمديري المدارس التابعة لمنطقته في تحديد الأهداف، والتخطيط المشترك لتنفيذ تلك الأهداف، ثم تقويمها في جو من التعاون للحصول على ناتج تعليمي فعال، وبيئة تعليمية متكاملة.

ثانياً : نشأة الإدارة بالأهداف وتطورها:

ظهر أسلوب الإدارة بالأهداف في الخمسينيات من القرن الماضي العشرين، إلا أنه ما زال حتى الآن من أنجح الأساليب الإدارية، لقدرته على تحقيق نتائج المؤسسة في أقل وقت وجهد، وفي جو من العلاقات الإنسانية الجيدة في المؤسسة، كما أنه يعتبر من أساليب تقييم الأداء ويسمح للعاملين بالاشتراك في اتخاذ القرارات.

وأما البداية الحقيقية لهذا الأسلوب فكانت على يد بيتر دركر في كتابه " Practice Of Management ممارسة الإدارة " الذي نشر عام (1954 م) حيث يعتبر هذا الكتاب الذي أكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معاً أول من روج لمفهوم الإدارة بالأهداف . ثم انتشرت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى التقنيات المهمة في علم الإدارة، وفي عام (1965 م) ألف (اوديوم) كتاباً خصصه للإدارة بالأهداف، حيث أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق، ودستور للعمل بالمؤسسات الحديثة. (البناء ، 2013 : 395).

ولقد تناول العديد من الإداريين أسلوب الإدارة بالأهداف ولكن كلاً بشكل مختلف، فلإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية رأي يختلف عن رأي الإداريين البريطانيين في أسلوب

الإدارة بالأهداف، ف(جورج اودريون) الذي وضع نظام الإدارة بالأهداف والذي يعتبر أحد الإداريين الأمريكيين أكد على أهمية مشاركة الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف، وتحديد مسؤولية كل فرد في ضوء النتائج المتوقعة، أما (همبل) وهو من أشهر الإداريين البريطانيين والذي يعتبر أول من استخدم أسلوب الإدارة بالأهداف فقد ركز على التخطيط التعاوني. (عبد العليم والشريف، 2009 : 118).

ويقول بيتر دركر أنه في أوساط الثلاثينات وضع لوثر جوليك المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف في دراسته المستفيضة عن التنظيم الإداري. (العمارة ، 2012 : 147).

وتوصل "مجريجور" إلى أن الإدارة بالأهداف فلسفة للإدارة أكثر من كونها أسلوباً إدارياً، وبنى فكره على أساس أن المديرين في المؤسسة سيواجهون ويراقبون أنفسهم ذاتياً في تحقيقهم لأهداف المؤسسة إذا التزموا بها، ولما كان عمل المديرين يعتبر مجهوداً فكرياً على حد تعبيره، فإن إدارة ذلك العمل تتكون من وضع الأهداف، والحصول على التزام مهني بتحقيقها، وهذا الالتزام المهني مبني على أساس تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين الشخصية. (توفيق ، 2008 : 22).

وأخيراً يمكن القول أن مراحل تطور الإدارة بالأهداف الذي مر به هذا الاتجاه خلال الخمسين عاماً الماضية تتمثل في المراحل التالية :

1. تقييم الأداء (من الخمسينيات حتى أوائل الستينيات).
 2. مرحلة التحديد المشترك للأهداف والمعايير (من منتصف الستينيات حتى أوائل السبعينات).
 3. مرحلة التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي (من بداية السبعينات حتى الآن)
- (العجمي ، 2008 : 335) .

ثالثاً: أهداف الإدارة بالأهداف:

يسعى أي أسلوب في أي منطقة تعليمية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تعود بالفائدة والمنفعة على المنطقة و جميع من فيها، وتسعى الإدارة بالأهداف إلى دفع جميع من في المنطقة التعليمية إلى التفاني في العمل والإخلاص فيه، وأيضاً إلى بناء علاقات إنسانية قوية بين جميع من فيها استعداداً لتحقيق الأهداف المرجوة.

وفيما يلي عرض لمجموعة من الأهداف الرئيسية التي يسعى أسلوب الإدارة بالأهداف لتحقيقها من أجل هدم الفجوة بين الإدارة العليا في المنطقة التعليمية ممثلة بمدير المنطقة وبين جميع العاملين فيها استعداداً لرفع جودة الإنتاج:

1. بناء علاقات إنسانية قوية بين جميع العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، ممّا يعزّز الثقة داخل المؤسسة.
2. تمكين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين من جميع المهارات الأساسية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحديد الأهداف، وأهمية الأهداف في حياة المؤسسة.
3. الاستفادة من إمكانيات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.
4. زيادة إنتاجية المؤسسة مع مراعاة الجودة العالية في الإنتاجية.
5. بناء نظام من التقييم قائم على تقييم العاملين بشكل أكثر دقة، من خلال التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط.
6. التعامل إيجابياً مع مؤشرات التغيير من خلال التعرف على المشاكل القائمة والحالية.
7. بناء علاقات من التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين.

(الطراونة، 2011: 243).

وقد أضاف (توفيق ، 2008 : 28) أهدافاً أخرى هي :

8. وضع أسس ثابتة للتخطيط طويل المدى لأوجه النشاط على مستوى الإدارة ككل، وأسس للتخطيط المتوسط أو قصير المدى للأنشطة المختلفة.
9. تحفيز العاملين في المؤسسة، وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة قصيرة المدى، ومن ثم بعيدة المدى.
10. تركيز الجهود من أجل استغلال جميع الموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لضمان كفاءة المنافسة.
11. ضمان ارتباط الأهداف بعيدة ومتوسطة المدى باستراتيجية المؤسسة.

12. ربط الأداء اليومي المتكرر بأهداف كمية قابلة للقياس.

وفيما يلي جملة من الأهداف التي يمكنها مع الأهداف السابقة أن تؤدي إلى تقدم وازدهار المنطقة التعليمية التي يطبق مديرها الإدارة بالأهداف وأن تزيد من قدرتها على الإنتاج بسبب حالة التوحد وتكامل الأدوار بين مدير المنطقة التعليمية وجميع مديري ومديرات المدارس في منطقتة بالإضافة لحالة الرضا التي يشعر بها جميع العاملين:

1. رفع قدرات مديري ومديرات المدارس على أداء المهام الموكلة إليهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم للعمل بحرية.
2. زيادة الكفاءة الإدارية والفنية والقيادية لمديري ومديرات المدارس.
3. الإجماع على اختيار أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها مع مديري ومديرات المدارس التابعين لمنطقته.
4. الربط بين أداء مديري المدارس وأهدافهم وبين أهداف المنطقة التعليمية.
5. قياس أداء مديري المدارس والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي.

رابعاً: فوائد ومزايا الإدارة بالأهداف:

تفضل المناطق التعليمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، بسبب الفوائد الكثيرة التي يجربها تطبيق هذا الأسلوب على هذه المناطق من جراء حالة التفاعل والمشاركة والتفاهم بين المدير وجميع العاملين فيها، والتي يضيفها هذا الأسلوب على المنطقة، بما يمكن المدير والعاملين من تحديد الأهداف التربوية والتعليمية الخاصة بمنطقتهم وأهداف العاملين فيها والتعرف إلى المشكلات التي يمكن أن تعيق تحقيق تلك الأهداف والعمل على حلها، وهذا من شأنه أن يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجاباً على تقدم المنطقة وازدهارها، وهناك أيضاً فوائد ومزايا أخرى يمكن أن تنعم بها المنطقة التي يطبق مديرها أسلوب الإدارة بالأهداف عددها (أحمد ، 2011 :

193 _ 194) في النقاط التالية :

1. تحسين الأداء: عندما يشارك العاملون في وضع الأهداف، يصبح لدى العاملين معرفة بما هو متوقع منهم إنجازه مما يولد لديهم شعوراً بالالتزام.

2. **تحسين التخطيط:** يؤدي الاتفاق المشترك على كيفية تحقيق النتائج إلى تحسين التخطيط والاندفاع نحو العمل الذي عليهم تأديته.
3. **تحسين التنسيق:** إن توفر هدف مشترك وإحساس بالتوجيه يؤدي للتكامل بين أنشطة لتحقيق النتائج المشتركة المتوقعة.
4. **تحسين الرقابة :** يمكن بسهولة من خلال الخطط الموضوعية والمسؤوليات المفصلة مراقبة مناطق الرقابة الحساسة في الإنجاز.
5. **تحسين المرونة:** من خلال وضع الخطط وتحديد الأولويات، يتم توقع مجالات المشاكل المحتملة، ومن ثم يتم وضع خطط طارئة للتعامل معها.
6. **تحسين العلاقات الوظيفية:** يصبح العاملون أكثر استقلالية، ولديهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات.
7. **التطور الذاتي:** تنتقل مسؤولية التطوير إلى أسفل، أي إلى مستوى العامل، فعلى كل عامل أن يخطط وينظم ويراقب عمله.
8. موضوعية تقييم أداء العاملين.
9. سهولة التخلص من عامل ضعف الأداء.
10. تسهيل مهمة المدير عن طريق التفويض.
11. تعطي للمدير القدرة على مراجعة الأعمال الإدارية وتوجيه اهتمامات العاملين لتطوير أدائهم.

وهناك أيضاً فوائد ومزايا أخرى للإدارة بالأهداف:

1. توفير الدافعية عند جميع العاملين في منطقته التعليمية.
2. تحقيق أهداف المنطقة التعليمية بأقل وقت وجهد وتكلفة.
3. التنسيق بين حاجات المنطقة التعليمية وحاجات مديرها وحاجات العاملين فيها.
4. يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.

5. إن تحديد الأهداف المتوقعة من كل منصب إداري على حدة، يساعد ويسرّع في الوصول إلى هذه الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.
6. مشاركة مديري المدارس في تحديد أهداف منطقتهم التعليمية يولد لديهم ثقة بالنفس، ودافعية ذاتية لتحقيق هذه الأهداف دون رقابة خارجية.
7. التركيز على تحقيق النتائج بفاعلية مع ترك حرية التصرف للعاملين في المنطقة للوصول لهذه الأهداف.
8. أن تكون الأهداف الموضوعية تناسب طموح الجميع، و تناسب قدراتهم على التنفيذ.

خامساً: أسس الإدارة بالأهداف:

يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على جملة من الأسس الرئيسية التي من شأنها أن تجعل من هذا الأسلوب هو الأسلوب الأمثل في إدارة أي منظمة تعليمية، بسبب ما يجلبه لها من تعاون ومشاركة والتزام وإخلاص وتفاهم بين مديريها وبين العاملين معه، فالعمل غير المبني على أسس يكون عملاً عشوائياً وغير مرتب، ولا يحقق الأهداف المطلوبة منه.

لذلك فلا بد من تحديد الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، قبل البدء بتنفيذ هذا الأسلوب في المنطقة، حتى يتحقق النجاح المأمول من جراء تطبيق هذا الأسلوب وإلا سيكتب لهذه التجربة الفشل.

وقد ذكر (أسعد ، 2005 : 14) ثلاث أسس تبني عليها الإدارة بالأهداف هي:

1. تحديد الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل، بالإضافة إلى اشتقاق الأهداف الفرعية منها، والتي تنوي المؤسسة تحقيقها على فترات سعيًا للوصول للأهداف الكبرى.
2. أن تتناسب هذه الأهداف مع قدرات البناء التنظيمي للمؤسسة وذلك حتى تكون هذه المؤسسات قادرة على تحقيق هذه الأهداف، فلا تكون الأهداف أقل من قدرات المؤسسة فيتقاعس العاملون، أو تكون أعلى من مستوى قدرات المؤسسة فنفشل المؤسسة في تحقيقها.

3. تحديد الأغراض الوظيفية لفروع المؤسسة حتى يعرف كل فرع الوظائف المطلوب منه إنجازها لتحقيق الأهداف الكبرى، مع التركيز على النتائج لا على الفعاليات والواجبات. وقد أضاف (البديري، 2002: 21) ثلاث أسس أخرى هي :
4. السعي لتوضيح أهداف المؤسسة لجميع العاملين، بل وأيضاً مشاركتهم في صياغتها وذلك للتأكد من التزامهم بتحقيق هذه الأهداف.
5. يجب السعي لتحقيق هذه الأهداف بشكل منظم ومرتب من خلال إعداد برنامج عمل يومي يعرف كل فرد فيه الدور اللازم.
6. يجب وضع نظام جيد لمتابعة عمل جميع المرؤوسين في المؤسسة، ثم تقويم هذه الأعمال من أجل الحكم على مدى تقدمها وتحسين الأداء.

إن المتأمل لجميع الأسس السابقة يجدها تؤسس لبناء منظومة متكاملة من المشاركة والتفاهم والتفاعل بين مدير المنطقة وجميع العاملين فيها من أجل توفير التربة الخصبة اللازمة لكي ينمو أسلوب الإدارة بالأهداف ويحقق أهدافه. وفيما يلي مجموعة من الأسس التي يمكن بمراعاتها أن تحقق النجاح من تطبيق هذا الأسلوب في المنطقة التعليمية:

1. أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.
2. إشراك مديري المدارس في تحديد أهداف المنطقة التعليمية.
3. تقويم النتائج على أسس علمية وعملية، وليس على أسس الوساطة والمحاباة.
4. تكامل أسلوب الإدارة بالأهداف مع فلسفة مدير المنطقة المطبق لهذا الأسلوب.

سادساً : خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف :

تختلف خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف باختلاف الإدارة المطبقة لهذا الأسلوب، واختلاف المنطقة التعليمية التي يطبق بها هذا الأسلوب، واختلاف الأهداف التي تسعى الإدارة لإنجازها في منطقتها التعليمية.

وبعد اطلاع الباحثة على بعض المراجع التي تناولت هذا الأسلوب، وجدت إجماعاً بين عدد من المؤلفين على الخطوات التالية لأسلوب الإدارة بالأهداف:

1. مشاركة جميع المرؤوسين في وضع الأهداف والاستراتيجية العامة للمؤسسة.
 2. إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية، والتعرف إلى الوضع البشري والمادي للمؤسسة للوقوف على كيفية الاستفادة منهما.
 3. تجزئة الأهداف والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية محددة، تراعي حاجات المؤسسة والعاملين فيها، وتتوافق مع إمكانيات المدرسة وقدرات العاملين فيها.
(عبد العليم والشريف، 2009 : 125 - 126).
 4. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتسلمه السلطات والصلاحيات التي تناسبه ليعرف الهدف الذي يخصه ويسعى لتحقيقه بأقصر وقت وجهد وتكلفة.
 5. تحديد الإجراءات الواجب اتباعها ضمن برنامج للعمل، والتنفيذ بشكل تشاركي بحيث يلتزم الجميع بالواجبات والمسؤوليات المحددة.
(العميرة ، 2002 : 225)
 6. قياس الإنجاز الذي تحقق عن طريق التقويم التكويني، فيتعرف العاملون على ما يفعلونه وكيف يفعلونه، والحصول على التغذية الراجعة بما يمكنهم من إعادة النظر في الأهداف والطرائق والإجراءات والوسائل.
 7. تقديم المكافآت لمن يستحقها حسب الجهد الذي بذله، وبما يتناسب مع رغبته ، وأيضاً معاقبة المتخاذل عن أداء عمله الموكل إليه. (عابدين ، 2005 : 123)
- ويقدم (حسين، 2004 : 242 - 243) عرضاً آخر لخطوات الإدارة بالأهداف على النحو التالي:
1. **مرحلة الدراسة ووضع الأهداف** : تبدأ الإدارة بالأهداف بدراسة الموقف الحالي للمدرسة بهدف وضع الأهداف بحيث يتوافر في هذه الأهداف جملة من الشروط حتى تتحقق الفائدة المرجوة وهذه الشروط هي: إمكانية التحقيق ، والقابلية للقياس، وأن تكون محددة بزمان ومكان معينين، وإمكانية صياغتها في عمليات محددة، وقابليتها لتحقيق الأفضل.
 2. **مرحلة اختيار الهدف** : ينبغي اختيار الأهداف والتأكد من إمكانية تحقيقها في الوقت المحدد، واشتقاق الأهداف الفرعية ومعرفة مدى الترابط والتنسيق بينها.

3. **مرحلة تنفيذ الأهداف** : ويعتمد التنفيذ على تحفيز العاملين وإشباع دوافعهم المختلفة والعمل على تحقيق التوازن بين مصالحهم ومصالح المدرسة.
 4. **مرحلة المتابعة والرقابة** : وتهدف الرقابة إلى التأكد من التطابق بين التنفيذ والخطة الموضوعية أم أن هناك انحرافات وتعتبر المتابعة إحدى مراحل الرقابة.
- واستناداً على ما سبق يمكن عرض خطوات الإدارة بالأهداف لمدير المنطقة في النقاط التالية:
1. **تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنطقة التعليمية** : وذلك استعداداً لمعرفة إمكانات واحتياجات البيئتين من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانات وسد الاحتياجات.
 2. **مشاركة مدير المنطقة التعليمية لمديري المدارس**: في تحديد أهداف المنطقة التعليمية واستراتيجيتها لدفع العاملين فيها إلى تنفيذ هذه الأهداف.
 3. **تجزئة الهدف**: إلى مجموعة من المهام توزع على مديري المدارس، ومن ثم على جميع العاملين في المنطقة التعليمية كلاً حسب اختصاصه.
 4. **المتابعة**: متابعة تنفيذ كل عامل للمهمة الموكلة له والتأكد من قيامه بها على أكمل وجه أو تقديم المساعدة له في حال احتاج لها.
 5. **تقييم إنجازات العاملين في المنطقة**: للتأكد من تحقيق الأهداف تبعاً للخطة الموضوعية.
 6. **التغذية الراجعة** : أخذ التغذية الراجعة للتعرف إلى نقاط القوة و تعزيزها، والتعرف إلى نقاط الضعف ومعالجتها.
 7. **المكافآت والمحاسبات**: مكافأة العاملين الذين أنجزوا المهام التي أسندت لهم ومحاسبة العاملين المتخاذلين.
- ويعتبر أحد الأسباب الأساسية لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف في أي منطقة تعليمية هو سيره على مجموعة من الخطوات الثابتة الواضحة، التي يؤدي الالتزام بها وعدم نقصان أي منها أو تقديم أو تأخير إحداها على الأخرى إلى الدفع بهذا الأسلوب إلى الأمام نحو تحقيق أهداف المنطقة التعليمية، وأهداف مديرها وأهداف العاملين فيها، وبالتالي زيادة الإنتاج ومراعاة الجودة فيه.

سابعاً : الدور الذي يضطلع به المدير في ظل الإدارة بالأهداف:

إن إيمان مدير المنطقة التعليمية بفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الإدارة وسعيه الجاد لمشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف ومتابعتهم في تنفيذها هو الأساس الذي يقوم عليه هذا الأسلوب، وهذا يتطلب من مدير المنطقة أن يقوم بمجموعة من الخطوات التي تلخص دوره في ظل نظام الإدارة بالأهداف بخمس نقاط عددها (أحمد وحافظ، 2003 : 145 - 146) :

1. السعي الجاد للتنسيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف الإدارة وأهداف المؤسسة ككل.
 2. أن تكون الأهداف جميعها أهداف المرؤوسين والإدارة والمؤسسة محددة وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس.
 3. متابعة الأهداف بشكل دوري ومراجعتها أولاً بأول وإجراء التعديلات والتغيرات والإضافات وحتى الحذف حسب حاجة المؤسسة وأن يكون المرؤوسون على اطلاع دائم على الإنجازات المتحققة.
 4. مراعاة الموضوعية والشفافية في تقييم المرؤوسين.
 5. تقديم المكافآت والحوافز مثل الترقية والتقدير والأجور.
- ويلعب مدير المنطقة التعليمية في ظل نظام الإدارة بالأهداف دوراً فاعلاً فعلى عاتقه يقع المجهود الأكبر في نجاح هذا الأسلوب من المشاركة في وضع الأهداف ثم متابعة تنفيذها مما يرفع من دافعية العاملين، ومن شأن المنطقة، ولذلك فإن مدير المنطقة التعليمية المطبق لأسلوب الإدارة بالأهداف لابد أن يقوم بالاتي:

1. يسعى إلى توفير جو من التفاهم والتعاون والعدل والمساواة بين جميع العاملين في المنطقة التعليمية.
2. يشارك مديري المدارس في تحديد الأهداف بشكل فعلي وليس بشكل صوري فقط.
3. يشرف على جميع العاملين في منطقتهم، ويقدم يد العون لهم عند الحاجة.
4. يتيح مساحة من الحرية لمديري المدارس في منطقتهم ليتصرف كل واحد منهم براحة ومتابعتهم للتأكد من قيام كل مدير بالمهام الموكلة إليه بنجاح.

ثامناً: خصائص المدير في ظل الإدارة بالأهداف:

يؤمن مدير المنطقة التعليمية المطبق لأسلوب الإدارة بالأهداف بأهمية العمل الجماعي ويسعى جاهداً لدفع منطقته لتصل إلى المراتب الأولى بين جميع المناطق التعليمية ولن يتم ذلك إلا عن طريق مواكبة جميع التطورات العلمية والتكنولوجية التي تخدم منطقته لتوظيفها في المنطقة، ولكن لن يتم ذلك إلا إذا توفرت الظروف والطرق الفعالة لتحفيزه وتشجيعه على هذا العمل، وإذا أعطيت له جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبناءً على ما سبق فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يحتاج إلى مدير بخصائص معينة يستطيع بالإضافة إلى تحقيق مصلحة منطقتهم التعليمية الحفاظ أيضاً على مصلحة العاملين فيها فليس أي مدير يستطيع أن يطبق أسلوب الإدارة بالأهداف في منطقتهم ويحقق أهدافه بنجاح، لأن للمدير الذي سيمارس هذا الأسلوب خصائص تميزه عن غيره من المديرين الذين يمارسون الإدارة التقليدية:

1. الديمقراطية: من خلال الاستماع للمرؤوسين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وتقبل تصوراتهم بشأن كيفية تنفيذ الأعمال المسندة إليه.
 2. مستشار أو خبير: حيث لا يتدخل في عمل المرؤوسين إلا للمساعدة، وبناءً على طلب المرؤوسين.
 3. مراعاة العلاقات الإنسانية: داخل المؤسسة مع المرؤوسين فيكون ذو خبرة واسعة بمرؤوسيه، ومتعاوناً معهم، ويسعى لتوفير الرضا النفسي والتوافق في المناخ الوظيفي.
 4. التمتع بالكفاءة العالية في الإدارة والقدرة على التخطيط، وتفرض هذه الخاصية على المدير إبطاً فكرياً وقوة شخصية، ومسؤولية في اتخاذ القرارات وقاعدة يستطيع من خلالها التصرف لإنجاز الأهداف في الوقت المحدد لها.
 5. التمتع بالنظرة الموضوعية الثابتة بصورة تؤهله لكشف قدرات المسؤولين، والعمل على رفع معنوياتهم وتنمية مهاراتهم وتسليم كل شخص المسؤوليات التي تناسب كفاءته.
 6. أن يكون المدير صاحب هدف واضح ومحدد في عمله ويتفرغ للأعمال المهمة مع تفويض مرؤوسيه ببعض الأعمال الروتينية، وأن يراعي في عملية التفويض الكفاءة العالية.
- (بستان وآخرون ، 2010 : 238 - 239).

إن مدير الإدارة بالأهداف لابد أن يتميز بجميع الخصائص السابقة ليستطيع وينجح التصدي لجميع المشكلات والصعوبات والتحديات التي ستواجهه أثناء قيادته لمنطقته لكي يحظى بالنجاح ويتمكن من الوصول بقارب منطقته التعليمية إلى بر الأمان وإلا ففي النهاية سوف يحظى بالفشل.

وبالإضافة لما سبق من خصائص تضيف الباحثة الخصائص التالية لمدير المنطقة التعليمية المطبق لأسلوب الإدارة بالأهداف :

1. الاقتداء بالرسول الكريم في أخلاقه و معاملاته .
2. أن يتحلى بجميل الصفات مثل: الثقة بربه و بنفسه و بالآخرين، وأن يكون قدوة حسنة لجميع العاملين معه في منطقته، والعدل في التعامل معهم، والقدرة على كسب ثقتهم ومحبتهم، والقدرة على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف.
3. القدرة على التأثير في جميع العاملين في منطقته وجمعهم على قلب رجل واحد.
4. الطموح : من اجل الارتقاء بالعمل الإداري إلى أعلى مستوى .
5. المشاركة: حيث يشارك جميع مديري المدارس في منطقته في وضع الأهداف استعداداً لتنفيذها .
6. التعاون: يساعد جميع مديري المدارس في تنفيذ الأهداف الذين اشتركوا في تحديدها، لتحقيق النتائج الملموسة.
7. الإنسانية: حيث يسعى مدير المنطقة إلى إقامة علاقات إنسانية بين جميع العاملين في منطقته التعليمية.
8. الاقتصاد: يسعى إلى تحقيق أهداف منطقته التعليمية بأقل وقت وجهد وتكلفة.
9. مواكبة جميع المستجدات التكنولوجية والعلمية: ويسعى إلى توظيفها في أماكنها المناسبة في المنطقة من أجل الاستفادة من مزاياها في خدمة المنطقة والعاملين فيها.
10. العلم والمعرفة: أن يكون لديه علم ومعرفة وإطلاع وثقافة في مجال تخصصه ومجالات أخرى تسمح له بإعطاء النصيحة والمشورة لجميع العاملين في منطقته، لإفادة الجميع.

تاسعاً: أساليب التحفيز في ظل الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف والنتائج هي أسلوب يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مقدماً من قبل مدير المنطقة التعليمية وجميع العاملين فيها، ويحفزهم أيضاً على تنفيذ هذه الأهداف بالدقة والإتقان المطلوب بحيث يمكن مساءلة جميع العاملين عن مدى تحقيق النتائج، وبحيث تؤدي هذه المساءلة إلى الثواب الملائم للنجاح والتفوق أو إلى العقاب الرادع عند التراخي في تحقيق الأهداف وقد عدد (لخضر، حدة، 2006 : 61 - 62) مجموعة من وسائل التحفيز المتبعة في أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج:

1. **المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:** ولعل هذا الأسلوب من أهم الطرق المعتمدة في نظام الإدارة بالأهداف، فالعملية ليست حكراً على الإدارة العليا فقط، بل تتم بمشاركة مختلف الأعضاء والأقسام في المؤسسة.
 2. **طبيعة الإشراف:** من الأمور المساعدة أيضاً على دعم معنويات الفرد تجاه عمله اهتمام الإدارة بشكواه، والالتزام بالعدالة عند اتخاذ إجراءات تأديبية وعند توقيع الجزاءات، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.
 3. **إن تفويض السلطة للمرؤوسين** يشبع حاجاتهم إلى الانتماء وإثبات الوجود، وهي عوامل أساسية في رفع الروح المعنوية.
 4. **التشجيع لا التوبيخ:** إن التوبيخ ولوم الأفراد على الأداء السيئ قد لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة، لذلك فإن هذا الأسلوب يعتمد على التشجيع الأفراد على تحديد أهداف العمل وتقويم جهودهم بعد ذلك وإبلاغهم بنتائج التقويم والثناء والتقدير على من حقق منهم هذه الأهداف.
 5. **جاذبية العمل:** وهنا يتعلق الأمر بدرجة الرضا عن العمل، فبقدر ما تزيد الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل مع ضرورة توافر ظروف وبيئة عمل مناسبة.
- إن تحفيز العاملين ودفعهم للإقبال بدافعية باتجاه العمل شي مهم لنجاح العمل وإتمامه على أكمل وجه وتحقيق أهداف المنطقة التعليمية بوقت وجهد أقل، وفيما يأتي أساليب أخرى يستطيع بها مدير المنطقة تحفيز جميع العاملين في منطقتهم:

1. الأمان الوظيفي للعاملين في منطقتهم التعليمية: إتاحة الفرصة للعاملين للعمل بحرية وفي جو من الأمان الوظيفي والمتابعة بغرض إعطاء النصيحة وليس تصيد الأخطاء.
2. المكافآت: إن تقديم المكافآت أولاً بأول للعاملين على حسب التقدم الذي يحرزونه يولد لديهم دافعية لتحقيق إنجازات أكبر.
3. الثقة بجميع العاملين في منطقتهم التعليمية: إشعار جميع العاملين في المنطقة التعليمية أنهم محل ثقة مدير منطقتهم.
4. العدل بين جميع العاملين في منطقتهم التعليمية: مراعاة العدل عند تقسيم العمل بين مديري المدارس حتى لا يحمل أحدهم فوق قدراته.
5. التواضع: إن تواضع مدير المنطقة في التعامل مع جميع العاملين و حسن الاستماع لهم، يولد في المنطقة حالة من التفاهم بينه و بين جميع العاملين معه.

عاشراً: سلبيات الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب الذي أظهر نجاحاً ملموساً في القدرة على تحقيق أهداف المنطقة التي تطبق هذا الأسلوب بسبب تمتع هذا الأسلوب بدفعة من الإيجابيات التي تجعل هذا الأسلوب قادراً على النجاح في أي منطقة يطبق فيها، ولكن هناك أيضاً جملة من السلبيات تعترض المدير والعاملين في المنطقة عند تطبيق هذا الأسلوب، فنقف حائلاً في وجه نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهداف المنطقة عددها (عابدين ، 2001: 84 - 85) في الثلاث نقاط التالية:

1. ضعف أو عجز بعض المديرين في تحديد الأهداف لكل وظيفة، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وفي جعلها قابلة للقياس مما يجعل المؤسسة تسير في حالة من العشوائية والتخبط.
2. احتمال أن تؤدي مشاركة المدير والمرؤوسين معاً في تحديد الأهداف إلى شعور المديرين - خاصة ضعاف الشخصية - بفقدانهم بعض سلطاتهم وتناقص رقابتهم مما يؤدي إلى السعي للاستحواذ على السلطة وعدم تفويض أي من الأعمال.

3. ميل بعض المديرين إلى مقاومة التغيير والمحافظة على هياكلها التنظيمية التقليدية سعياً منهم للاحتفاظ بالسلطة لديهم، وهو أمر لا ينسجم مع الأخذ بالإدارة بالأهداف التي تتطلب مرونة تنظيمية.

وأضاف (ديكسون ، 2010 : 62) السلبيات التالية:

4. تقصير المديرين في شرح وتوضيح وتعليم أسلوب الإدارة بالأهداف وأفكاره الأساسية للعاملين في المؤسسة.

5. قصور في منح إرشادات كافية للمديرين المسؤولين عن وضع الأهداف الثانوية.

6. التركيز على الأهداف قصيرة المدى في البداية والاهتمام بها على حساب التخطيط طويل المدى.

وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا الأسلوب والتي دفعت الكثير من المؤسسات التعليمية إلى التسابق على تطبيقه، إلا أنه لم يكن يخلو من سلبيات وعيوب تحدُّ من قدرة مدير المنطقة التعليمية على تطبيقه داخل منطقتة التعليمية، و لكن يأتي هنا دور مدير المنطقة المتميز الذي يسعى جاداً ومجتهداً للتخطيط من أجل التغلب على هذه السلبيات والعيوب ومحاولة التخلص منها حتى يتسنى للمنطقة التقدم وزيادة إنتاجها التعليمي.

الحادي عشر: التغلب على سلبيات الإدارة بالأهداف:

على الرغم من جميع العيوب والسلبيات السابقة إلا أن الإدارة بالأهداف أصبحت نهجاً واسع الانتشار حيث إنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي تنظر للمنطقة التعليمية من جميع الجوانب (تحديد الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ، وتقويم الإنجاز والمراجعة الدورية) وتعالج جميع المشاكل بين المدير والعاملين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري لأنها عملية إدارية متكاملة.

وبسبب النجاحات التي حققتها أسلوب الإدارة بالأهداف في جميع المؤسسات التي طبقت هذا الأسلوب في جميع دول العالم، دفع رجال الإدارة التعليمية إلى تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات التعليمية، ولتحاشي سلبيات والعيوب هذا الأسلوب يمكن إتباع مجموعة من السبل عددها (بستان وآخرون ، 2010 : 243) في النقاط التالية :

1. تحديد الأهداف بدقة وموضوعية وبصورة تجعلها أكثر وضوحاً ومرونة وقابلة للقياس.

2. متابعة الإجراءات بشكل متواصل ابتداءً من وضع الأهداف المحددة والتي يسهل قياسها حتى المرحلة النهائية التي تتحول فيها إلى نتائج واقعية تعبر عما يتمناه المجتمع والمؤسسة التعليمية والأفراد.
 3. اختيار المديرين الأكفاء، ونشر الوعي بينهم بأسلوب الإدارة بالأهداف عن طريق التعليم والتدريب، ومنحهم المزيد من الصلاحيات للتغلب على مركزية الإدارة.
 4. وضع نظام جيد للمتابعة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم ويتم من خلاله إعطاء تغذية راجعة.
- وأضاف (حسان و العجمي ، 2007 : 474 - 475) السبل التالية للتغلب على السلبيات والعيوب:

5. مساندة الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية واقتناعها به واشتراكها في تطبيقه.
6. مناقشة أهداف المؤسسة التعليمية وأهداف الأفراد من خلال اجتماع للقادة والرئاسات العليا لاستعراض أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، لفهم الأهداف والتعاون من أجل تحقيقها.
7. التعاون بين القائد الأعلى والقيادات الأخرى من أجل تقويم الأداء للتعرف على الأهداف التي تحققت واقتراح طرق أفضل للأداء ولتحديد أهداف أخرى للمرحلة القادمة.

وفي السطور التالية سيتم طرح جملة من البنود التي يمكن لمدير المنطقة التعليمية بإتباعها التغلب على السلبيات و العيوب التي تكمن في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في منطقتهم التعليمية، لأنه لا يجوز التوقف أمام هذه السلبيات والعيوب بل لابد من السعي الجاد للاستفادة من جميع المميزات والفوائد التي يتحلى بها هذا الأسلوب والتي تم عرضها سابقاً:

1. **الصفات الشخصية لمدير المنطقة التعليمية:** أن يكون مدير المنطقة التعليمية ذا شخصية قوية ويؤمن بأهمية التغيير للمنطقة قادراً على الموازنة بين الجانب الإداري والجانب الإنساني في المنطقة واثقاً من نفسه يجيد اختيار الأشخاص الأكفاء لتفويض السلطة لديهم.

2. **تنظيم الوقت أثناء تنفيذ العمل:** إن تنظيم الوقت في العمل يساعد على توفيره واستغلاله في القيام بمهام إدارية أخرى بدلاً من تأجيلها إلى وقت آخر.

3. **تحديد الزمن المناسب للهدف:** تحديد الزمن اللازم والكافي لتحقيق كل هدف يساعد العاملين المنفذين على إنجاز الهدف في الوقت المحدد له لأن إنجاز الهدف في وقت أكثر من الوقت المحدد له ليس إنجازاً.

4. **عقد دورات تدريبية:** للمديرين والمديرات و العاملين لتدريبهم على كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المنطقة.

5. **إعداد دورات وورشات عمل:** للمديرين لتدريبهم على كيفية صياغة الأهداف.

6. **البدء بالتخطيط طويل المدى، ثم وضع الأهداف قصيرة المدى.**

7. **الأهداف الواقعية:** القدرة على صياغة أهداف واقعية تعبر عما تسعى المنطقة الوصول إليه في المستقبل.

إن إتباع المدير الناجح للبنود السابقة يساعده في التخلص من الكثير من السلبيات والعيوب التي تعترض طريق تطبيقه لأسلوب الإدارة بالأهداف، وبالتالي الوصول أسرع وبجهد أقل لأهداف المنطقة التعليمية التي تم التخطيط لها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد .

- أولاً : الدراسات العربية .
- ثانياً : الدراسات الأجنبية .
- ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

تناولت الباحثة في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف إلى الطرق والإجراءات التي تبنتها، وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، ثم التعقيب على هذه الدراسات لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

وعرضت الباحثة الدراسات السابقة في قسمين، هما : الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وراعت في كل قسم ترتيب الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً : الدراسات العربية:

1) دراسة المسوري (2012) بعنوان : واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة ، وتدريس - أي بين المديرين والمعلمين) في تقرير مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد أعدت الاستبانة كأداة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ثم وزعت على عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (35) مديراً و (175) معلماً ومعلمة. ولغرض التوصل إلى نتائج الدراسة فقد عولجت إجابات المديرين والمعلمين باعتماد اختبار (ت)، فضلاً عن التعامل مع إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة واقع الأداء الوظيفي للمديرين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي، وبحسب وجهة نظر أفراد العينة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة)، مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

توصيات الدراسة :

1. تدريب المديرين على أساليب الإدارة الفاعلية، وعلى المهارات التي تتطلبها إدارة الجودة في مدارس المستويات التعليمية المختلفة.

2. تدريب المديرين على الإعداد والتخطيط للاجتماعات المدرسية مع المعلمين وأولياء الأمور، وعلى حسن إدارتها حتى يتحقق التقارب بين وجهات النظر حول سبل المشاركة الجماعية في القيادة المدرسية، وزيادة التفاعل فيما بينهم، وبما ينعكس إيجابياً على عملية التربية والتعليم.

(2) دراسة النوح (2011) بعنوان : واقع و أهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف .

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام - بنين - في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى أهمية تطبيقهم لهذا الأسلوب من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام التكرارات والمتوسطات، واختبار تحليل التباين، واختبار " ت " ومعامل الارتباط (بيرسون) ومعامل (الفا كرونباخ) واختبار (شيفيه).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن مديري المدارس يرون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة عالية (3 ، 3)، بينما يرى المعلمون أن الإدارة بالأهداف تطبق بدرجة متوسطة (19 ، 3) ويرى المديرون والمعلمون أن هناك أهمية عالية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

2. أعلى المجالات أهمية وتطبيقاً هو مجال (و ضع الخطة).

3. أقل المجالات أهمية وتطبيقاً هو مجال (تحديد الأهداف).

4. أعلى العبارات تطبيقاً هي (يحدد المدير واجبات منسوبي المدرسة و مسؤولياتهم)، وأقل العبارات تطبيقاً هي (يشترك المعلمون في و ضع معايير تمكنهم من قياس الأداء).

5. أعلى العبارات أهمية هي (يحرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين)، وأدنى العبارات أهمية هي (يشترك المعلمون في ترتيب الأهداف المدرسية حسب الأولوية).
6. هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس بدرجة متوسطة (08 ، 3).
7. اتفق المديرون والمعلمون على أن أعلى العبارات صعوبة هي (تحتاج الإدارة بالأهداف إلى مجهود كبير).

توصيات الدراسة :

1. أن تهتم وزارة التربية والتعليم بأسلوب الإدارة بالأهداف من خلال توعية المديرين والمعلمين وتدريبهم على الاستفادة من هذا الأسلوب في تطوير العمل المدرسي.
2. وضع خطة لمساعدة المدارس في تطبيق الإدارة بالأهداف.
3. وضع آلية لإشراك المعلمين في وضع معايير واضحة تمكنهم من التعرف إلى مستوى أدائهم.
4. توفير الكادر الإداري المناسب للمدارس ليتسنى الاستفادة من أسلوب الإدارة بالأهداف.

(3) دراسة أبو علي (2010) بعنوان : العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية.

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد استبانة بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول التوصيات التي تسهم في دعم العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، وقد استخدم برنامج (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2009 - 2010 م) والبالغ عددهم (134) مديراً و مديرة، أما عينة الدراسة فقد بلغ حجمها (124) مديراً و مديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي العوامل الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (00 ، 77 %).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني " العوامل البشرية " تعزى لمتغير الجنس، ومتغير المنطقة التعليمية، ومتغير سنوات الخدمة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير الجنس، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توصيات الدراسة:

1. إتاحة مساحة أوسع من الخيارات الإدارية أمام الإدارات المدرسية لتسهيل انفتاح المدارس على المجتمع المحيط، والإفادة من كل إمكانياته لتفعيل مختلف العمليات في المنظومة المدرسية.
2. اطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية، وعمل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال الإدارة التربوية، وإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم.
- 4 (دراسة صالحة (2010) بعنوان : دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة أنفسهم وسبل تفعيله، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة مكونة من (50) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري

المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة والبالغ عددهم (221) مدرسة، وهم يمثلون عينة الدراسة أيضاً، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - التخصص الأكاديمي).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة، تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة) لصالح أفراد العينة الأكثر خدمة.

5) **دراسة القيسي (2010) بعنوان : درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم.**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة على تأثير الدورات التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والذين التحقوا بالدورات التدريبية قيد الدراسة خلال الأعوام (2005 - 2010) والبالغ عددهم (480) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً، اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقامت الباحثة بإعداد استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم قد حقق درجة مرتفعة جداً.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة، ومرحلة المدرسة.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية بالسنوات.

توصيات الدراسة:

1. الاستمرار في عقد دورات تدريبية للمديرين ، لما تتركه هذه الدورات من أثر إيجابي في أداء مديري المدارس لمهامهم.

2. ضرورة التنسيق مع الجامعات في إعداد البرامج والدورات التدريبية بحيث تقوم الجامعات وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم بتأهيل المديرين وتدريبهم، على أن يمنحوا شهادات علمية في نهاية البرامج التدريبية، خاصة إذا كانت طويلة زمنياً.

(6) دراسة صادق (2010) بعنوان : معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الميدان حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، ودرجة احتياجها، وأبرز معيقاتها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تكونت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين المرحلة المتوسطة في المدينة المنورة، حيث بلغ حجم العينة (217) بنسبة (12 %) من المجتمع الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم أعد استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: الإدارة التعليمية، الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، والبيئة التعليمية، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك ضعفاً في تطبيق للإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة .

2. يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر المجالات تطبيقاً للإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة هو مجال الهيئة التدريسية، وأن أقلها تطبيقاً هو مجال البيئة التعليمية .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين وجهات نظر كل من المديرين والمعلمين حول معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف.

توصيات الدراسة :

1. المبادرة بإصدار القرارات، والتعليمات، والتوجيهات التي تساعد في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في جميع المستويات الإدارية.
 2. التركيز على البيئة التعليمية، خاصة من حيث صلاحية المباني المدرسية واكتمال جميع تجهيزاتها.
 3. تشجيع مديري المدارس والمعلمين المتميزين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
 4. تدريب الكوادر العاملة في مجال الإدارة المدرسية، من مديرين ومعلمين وإداريين بالتنسيق مع الجهات المختصة بالتدريب على أسلوب الإدارة بالأهداف.
- (7) دراسة العمرات (2010) بعنوان : درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تكونت الاستبانة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: (التخطيط، القيادة، التحصيل الدراسي، توظيف التكنولوجيا، المناخ المدرسي، الاختبارات المدرسية) وتكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة من المعلمين والمعلمات العاملين في تربية البتراء.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين عالية بوجه عام.
2. عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، حيث جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

توصيات الدراسة :

1. الاهتمام ببعد القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة.
 2. تحسين أداء مدارس الذكور في مجال الاختبارات المدرسية، وتطوير آليات إجراء الاختبارات المدرسية ومستوياتها لتتلاءم والتوجهات الحديثة في تقويم أداء الطلبة الذي تعمل الوزارة على تطبيقه في الميدان.
- 8) دراسة آل الشيخ (2010) بعنوان : دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية (دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية).**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري، وكذلك التعرف إلى ما حققه التقويم الشامل للمدرسة من الأهداف التي رسمها خاصة فيما يتعلق بأداء مدير المدرسة، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة وذلك في ضوء بعض الخبرات العالمية والعربية في هذا المجال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت الاستبانة من (62) عبارة، فيما تكونت عينة الدراسة من (137) فرداً و(15) مشرفاً للتقويم الشامل و(14) مشرف إدارة مدرسية و(108) عينة ممثلة من مديري المدارس الابتدائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة، مما يشير إلى فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة.
2. دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة مما يشير إلى فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة.
3. وجود فروق دالة إحصائياً في دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس في المجالين الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير طبيعة العمل بين مشرف التقويم الشامل للمدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة، حيث كانت قيمة (ف)

المحسوبة لمتغير طبيعة العمل أكبر من قيمتها النظرية لصالح مشرف التقييم الشامل للمدرسة ، مقابل متوسط حسابي لأقرانهم من مشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدرس.

4. عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع المؤهل العلمي في درجة الموافقة على دور التقييم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس في المجالين الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية، وفقاً لمتغير نوع المؤهل، والدورات التدريبية، وسنوات الخدمة.

توصيات الدراسة :

1. إسناد تقييم أداء المدارس في التعليم العام إلى هيئة مستقلة محايدة، وذلك يؤدي إلى الموضوعية والشمولية في الحكم على أدائها، ويمكن استقطاب الخبرات من الميدان التربوي وأساتذة كليات التربية والمتقاعدين التربويين في العمل بها.

2. تحديث وتطوير أدوات التقييم الشامل بناءً على مخرجات العمل الميداني والتغيير المستمر في المقررات، ومنها المطبق حالياً مثل (المقررات الجديدة للرياضيات والعلوم) في المرحلة الابتدائية والمتوسطة، إضافة إلى تصميم بعض النماذج والاستمارات التي تساعد على متابعة و تنفيذ أعمال التقييم.

9) دراسة أبو حصيرة (2008) بعنوان : فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة .

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية مدير المدرسة في ضوء معايير تطبيق الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين، وتكونت عينة الدراسة من (73) مشرفاً تربوياً، من مجتمع الدراسة البالغ (75) مشرفاً تربوياً بواقع (61) مشرفاً و (14) مشرفة تربوية وهم مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، وهم المشرفون التربويون العاملون في وكالة الغوث الدولية بغزة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تكونت من خمسة مجالات وهي : فاعلية التخطيط ، فاعلية التنظيم ، فاعلية الإشراف التربوي ، فاعلية التقييم، فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي، وتكونت فقرات الاستبانة من (73) فقرة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. كانت فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة.
2. كان ترتيب فاعلية المجالات على النحو التالي : (فاعلية التخطيط، فاعلية الإشراف التربوي، فاعلية التقويم، فاعلية التنظيم، فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي).
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) لاستجابات عينة الدراسة حول فاعلية مديري المدارس يرجع لكل من الجنس، والمؤهل العلمي، وخبرة المشرفين التربويين.

توصيات الدراسة:

1. ضرورة العمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة.
 2. ضرورة سعي المديرين إلى إحداث التميز في صورة المدرسة بشكل مستمر.
- (10) دراسة عيسى (2008) بعنوان : دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
- هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي (2007 - 2008) والبالغ عددهم (117) مديراً ومديرة، وأما عينة الدراسة فكان حجمها (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (71) فقرة، وحللت استجابات أفراد العينة مستخدمة أسلوب الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60) %.

2. احتل المجال الخامس (الاستثارة الفكرية و توقع مستويات أداء عليا من العاملين) المرتبة الأولى، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة في تقديرات أفراد العينة.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص.

11) دراسة خريص (2007) بعنوان : تقويم وتطوير أداء وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تحقق الوظائف الإدارية الأساسية لمديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بما يساعد على إيجاد التصور المطلوب عن الوظائف الإدارية لمديري المدارس، وقد طبق الباحث استبانة على عينة تكونت من جميع الموجهين ومديري المدارس الأساسية، وعينة من المعلمين بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وظائف مديري المدارس هي التخطيط، التنظيم، القيادة والتنفيذ، التوجيه، التقويم.
2. أهم ما تستهدفه الوظائف في أداء مديري المدارس لمهامهم فئات العمل المدرسي وهم: (المدرسون، الطلاب، الإداريون والعاملون بالمدرسة، أولياء الأمور).
3. أعلى معدل لتنفيذ الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس تمثل في وظيفة التنظيم، 63%، و يليها وظيفة التوجيه (58 %)، و يليها وظيفة التنفيذ والقيادة (55 %) و يليها وظيفة التخطيط (52 %) بينما أقل وأضعف معدل للوظائف تمثل في وظيفة التقويم 27%.

توصيات الدراسة :

1. ضرورة القيام بعملية التقويم المستمر لأداء مديري المدارس لوظائفهم المدرسية.
2. ضرورة توفر الشروط والمعايير التربوية عند اختيار مديري المدارس.
3. الإثراء النظري والميداني للوظائف الإدارية لمديري المدارس.
4. تفرغ مديري المدارس لأعمالهم مع مراعاة الحوافز المادية والمعنوية لهم.

5. أهمية عملية التحسين والتطوير لأداء مديري المدارس من خلال برنامج التأهيل والتدريب المستمر لهم.

12) دراسة العدوان (2006) بعنوان : تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء، وتكونت العينة من (87) مديراً ومديرة و(2429) معلماً، واستخدمت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن تطورات إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية العامة مرتفعة.
 2. لا يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي بينما يوجد فروق تعزى لمتغير الخبرة.
- توصيات الدراسة :

1. تصميم دورات إرشادية لتطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية.

13) دراسة البيضاني (2005) بعنوان : نموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها.

هدفت إلى بناء نموذج لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها من خلال تقويم إدارة المدرسة الثانوية لتأدية وظائفها، وكذلك وضع رؤية مستقبلية لوظائف إدارة المدرسة الثانوية، والتوصل إلى نموذج التطوير للإدارة المدرسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى بلغت (62) مشرفاً تربوياً بنسبة (50 %) من المجتمع الأصلي، والعينة الثانية تكونت من مجموعة من الخبراء وبلغ عددهم (22) خبيراً، واستخدم الباحث لأغراض الدراسة استبانتين، إحداهما وزعت على المشرفين التربويين لتقويم إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها، والثانية هي استبانة آراء الخبراء بالرؤية المستقبلية لوظائف إدارة المدرسة الثانوية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن أغلب الوظائف التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر قد حصلت على درجات مقبولة نسبياً بمدى تأديتها.
2. ركزت الرؤية على توظيف فاعل لتقنيات التعليم واستخدامات التكنولوجيا الحديثة، وقاعدة البيانات والمعلومات في جميع مجالات أداء وظائف إدارة المدرسة الثانوية.
3. أشارت الرؤية المستقبلية إلى ضرورة المشاركة المجتمعية الفاعلة، التي تسهم في دعم المدرسة الثانوية وإدارتها نحو تحقيق أهدافها.

14) دراسة شريف (2003) بعنوان : دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير المدرسة.

هدفت الدراسة إلى توضيح التطور الذي طرأ على الإدارة التعليمية خلال العقود الثلاثة الماضية نتيجة إضفاء الصبغة العلمية عليها، واستخدام النماذج والنظريات في دراستها وتحليلها عبر بعدين أساسيين، يتعلق أحدهما بالمحتوى، ويتعلق الآخر بالطريقة التي يتبعها المديرون في إدارتهم لمؤسساتهم. ويرتبط هذا بشكل أساسي بالجانب المسلكي والأدائي، وجانب التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية بوجه خاص؛ لكي يتم جذب انتباه القادة التربويين إلى أهمية توظيف الإدارة بالأهداف لتطوير الفعاليات الإدارية على مستوى المدرسة؛ لتحقيق التوازن بين التجديد وأداء المهام الموكلة إليها بدقة، ولكي يقوم المدير باستثارة جهود المعلمين والمساعدين، والتنسيق بين هذه الجهود وتوجيهها، وقد أجابت الدراسة الحالية عن بقية من الأسئلة عن فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها ومراحل تطبيقها ومقارنتها بالاتجاهات الإدارية الأخرى الحديثة كالإدارة بالمشاركة، والإدارة بالتفويض، والإدارة بالاتصالات، والإدارة بالمعلومات، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين، إذ يوفر هذا الأسلوب بيئة مدرسية تدفع المعلمين إلى الثقة في النفس، والارتباط الوثيق بالمهنة، ومن ثم التدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإمكاناتهم ولقدرات تلاميذهم.

15) دراسة الباطين (2003) بعنوان : برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية.

هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ومن أبرز ما أوصت به الدراسة : أن تتبنى الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم تطبيق البرنامج الذي اقترحه الباحث، وتهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق برنامج الإدارة بالأهداف.

16) دراسة الرشودي (2002) بعنوان : الإدارة بالأهداف : مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لعناصر العملية الإدارية بكليات التربية للبنات في ضوء أسلوب الإدارة بالأهداف، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة، و طبقت الدراسة على (321) موظفة في كليات البنات في المدن التالية (الرياض - جدة - الإحساء - بريدة).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توصلت استجابات أفراد العينة عن محاور الإدارة بالأهداف الثمانية لاهتمام إدارة الكلية بالوضع الراهن بعدم الموافقة.

2. توصلت استجابات أفراد العينة عن محاور الإدارة بالأهداف الثمانية لاهتمام إدارة الكلية عن ما ينبغي أن يكون بالموافقة.

17) دراسة عقيلات (2002) بعنوان : درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، حيث تكونت العينة من (209) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي كانت بدرجة كبيرة.

2. وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة، ولا يوجد فروق دالة إحصائياً لمتغير الجنس.

18) دراسة الطالب (2001) بعنوان : أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري و مديرات المدارس في محافظة جرش .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الذين شاركوا في البرنامج التدريبي، وعددهم (27) مديراً ومديرة، وقام الباحث بإعداد استبانة تألفت من (57) فقرة شملت المجالات الخمسة للبرنامج، وهي: التخطيط، والعمل في فريق، والدور الإشرافي لمدير المدرسة، والبحث الإجرائي، والقيادة الإبداعية، وقيادة التغيير.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين و المديرات الذين شاركوا في البرنامج التدريبي كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج.

توصيات الدراسة:

1. بضرورة الاستمرار في تطبيق برنامج تطوير الإدارة المدرسية وتعميمه على مدارس المملكة الأردنية، ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية.

19) دراسة العتيبي (2000) بعنوان : الضغوط و العوامل الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة .

هدفت الدراسة إلى معرفة الضغوط والعوامل الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام و تأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة طبقت على عينة قوامها (217) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن مديري المدارس يواجهون ضغوطاً وعوامل مدرسية وإدارية ناجمة عن الجوانب التنظيمية أهمها: كثرة المسؤوليات الإدارية، وتأخر وصول بعض النشرات والتعليمات التربوية، وقصور الصلاحيات الممنوحة للمديرين.

2. كذلك عوامل وضغوط ناجمة عن الجانب الإنساني أهمها : عدم التزام بعض المعلمين بالدوام الرسمي، وقلة عدد المستخدمين في المدرسة، وتدني التحصيل الدراسي لكثير من الطلاب، وضعف تعاون بعض أولياء الأمور، وضعف فاعلية المرشد التربوي.

3. كذلك عوامل إدارية ناتجة عن الجوانب المادية أهمها : قصور في صيانة المدرسة وأجهزتها، وقلة التجهيزات اللازمة والحوافز المادية.

4. وقد أدى ذلك كله إلى : ضعف الرضا الوظيفي، وضعف القدرة على الابتكار والتخطيط، وضعف التركيز في متطلبات العمل.

توصيات الدراسة :

1. تخفيف الأعباء الملقاة على مدير المدرسة وإعطائه المزيد من الصلاحيات، وتفعيل دور المرشد التربوي، والاهتمام بتجهيز مرافق المدرسة وصيانتها، وتحفيز المعلمين مادياً.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Wenceslaus , 2010) بعنوان : أهمية وفوائد الإدارة بالأهداف إلى إدارة المدارس الثانوية في ولاية انامبرا : آراء المعلمين .

" **Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State : Teachers views** "

تهدف الدراسة التعرف إلى الأهمية والفوائد المتوقعة من الإدارة بالأهداف (MBO) لإدارة المدارس الثانوية في ولاية انامبرا، واستخدمت المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار عينة مكونة من (1159) معلماً، من خلال عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الست في ولاية انامبرا، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية التي ينتمون إليها يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيداً في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية.

توصيات الدراسة :

1. إن مديري المناطق التعليمية في جميع أنحاء الدولة الستة في انامبرا ينبغي أن تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف لتحسين إدارة مدارسهم.

2) دراسة (Jan , Martin , Peter , 2009) بعنوان : تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس

" Using school performance feedback: perceptions of primary school principals "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و(4) مجموعات عمل من المعلمين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.

3) دراسة (Catano and Strong, 2007) بعنوان: ما الذي نتوقعه من مديري المدارس؟ التطابق بين تقييم المدير ومعايير الأداء.

" What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards "

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. تحديد درجة التركيز التي يتم وضعها على سلوكيات القيادة والإدارة المتوقعة من مديري المدارس.

2. استكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع سمات القيادة التعليمية والإدارية.

3. استكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع المعايير الدولية والمهنية.

استخدم الباحثان منهج تحليل المحتوى، وتم توظيف خمس أدوات لتقييم مستوى المديرين، حيث تم تصميم أداتين لمديري المرحلة الدنيا، وواحدة لمديري المرحلة المتوسطة، واثنيتن للمرحلة الثانوية. وتم استخدام معايير وصفية وتحليلية لجميع أدوات تقييم المديرين، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في ولاية (Virginia) في الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (132) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. معايير تقويم مديري المدارس في ولاية (Virginia) ركزت على القيادة المدرسية، والإدارة التنظيمية، كما أكدت على أهمية تقويم علاقات مدير المدرسة مع المجتمع المحلي، مما يعكس توقعات عامة للمديرين حول المعايير المهنية.
2. بعض المسؤوليات الإدارية في نظام ولاية (Virginia) للتقويم منسجمة مع معايير التقويم وبعضها الآخر أقل انسجاماً.
3. أكدت الدراسة على القيادة والمسؤوليات الإدارية المتوقعة من مديري المدارس في ولاية (Virginia).

توصيات الدراسة :

1. أن يتم دمج أدوات التقويم للمديرين مع كل من المعايير المستخدمة في الولاية والمعايير المهنية، مما يسهل الاتصال والتواصل بشكل أوضح لدى المديرين تجاه توقعاتهم ومسؤولياتهم وأدائهم.
- 4) دراسة (Hammond, 2006) بعنوان : دراسة القيادة المدرسية : تطوير مديرين ناجحين .
" School Leadership Study : Developing Successful Principals "

هي دراسة نوعية، عملت على تحليل محتوى المواد التدريبية لثمانية برامج تدريبية مهنية في تدريب مديري المدارس على قيادة المدرسة، وذلك في خمس ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتضمن التحليل سياسات التدريب، والتكلفة المالية لهذه البرامج، كما تضمنت الدراسة ملاحظة سلوك عينة من المديرين الذين خضعوا للبرامج التدريبية؛ من أجل فحص تأثير البرامج التدريبية على قيادتهم لمدارسهم.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن هناك تأثيراً قوياً للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم ، رغم أن الإنفاق على هذه البرامج يتجاوز الفائدة المتوقعة منهم .

توصيات الدراسة :

1. ضرورة تنظيم البرامج التدريبية مع التغيير الحاصل في المدارس الأمريكية ، لكي تصبح القيادة المدرسية أكثر مرونة واستيعاباً للمتغيرات المجتمعية و البيئية.
- 5) دراسة (Daresh , 2001) بعنوان : مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية.

" Pulse And Minuses Of British Head Teacher Reform ; Toward A Vision Of Instructional Leadership "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية، وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة طبقت على (86) مديراً ومديرة، حيث وصفت الدراسة نشاطات مديري المدارس، وحللت كفاءاتهم، وانطلقت من الواقع الميداني.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس .
2. يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة.
3. نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية .
4. عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس .

توصيات الدراسة :

1. السعي من أجل تطوير الإدارة المدرسية و رفع كفاءة مديري المدارس البريطانية .
2. تزويد المديرين ببرامج تدريبية جديدة تساعدهم على تطوير الإدارة المدرسية .

6)دراسة (Johnson , 1997) بعنوان : بيان فاعلية الإشراف التربوي حسب نموذج الإدارة بالأهداف .

" Education supervision Effectiveness according to Management by objectives "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان فاعلية الإشراف التربوي حسب نموذج الإدارة بالأهداف، ومدى فائدة هذا النموذج للمعلم والعملية التعليمية ككل، تكونت العينة من مجموعة مدارس في ولاية مسيسيبي الأمريكية المطبقة للإدارة بالأهداف، ثم دراسة الرضا الوظيفي للمشرفين، ومقارنتهم بمجموعة من المشرفين غير المطبقين للإدارة بالأهداف.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن الرضا الوظيفي للمجموعة الأولى المطبقة لنظام الإدارة بالأهداف أعلى من المجموعة الثانية غير المطبقة لنظام الإدارة بالأهداف.

توصيات الدراسة:

1. ضرورة إتباع المشرفين التربويين لنموذج الإدارة بالأهداف عند ممارستهم لعملية الإشراف التربوي .

7) دراسة (Vincent , 1994) بعنوان : المزايا التي يحققها تطبيق الإدارة بالأهداف في كلية ديكالب بولاية جورجيا بأمريكا من وجهة نظر الأكاديميين و الإداريين العاملين بالكلية.

" Faculty and administrator opinion on manegment by objective at DKALB collage " .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المزايا التي يحققها تطبيق الإدارة بالأهداف في كلية ديكالب بولاية جورجيا بأمريكا من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين العاملين بالكلية، وتألقت العينة من (28) إدارياً و(42) أكاديمياً.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن تطبيق الإدارة بالأهداف في الكلية أسفر عنه المزايا التالية : الكشف عن الموظفين المبدعين، وحوافز للمتميزين، وتحسين العلاقات بين العميد والموظفين، والمساعدة في التخطيط لأعمال الكلية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في نقاط وتختلف في نقاط أخرى، كما أن لهذه الدراسة ما تنفرد و تتميز به عن جميع الدراسات السابقة، وفي السطور التالية سوف تقوم الباحثة بعرض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ثم تطرح أهم ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

أولاً : أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة :

توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

1. إن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي العوامل الاجتماعية.

2. دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني و الإداري لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة، مما يشير إلى فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني و الإداري لمدير المدرسة.

3. إشراك كل من المديرين والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الملائمة والمناسبة واحتياجات المدرسة، والتأكيد على أن النظام المدرسي والعمليات التعليمية لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر، والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي.

4. إن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار.

5. إن نسبة من المديرين لا يقومون بإطلاع المعلمين على جدول أعمال الاجتماع مسبقاً، ومن ثم لا يتاح للمعلمين الفرصة للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

6. أهمية تهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق برنامج الإدارة بالأهداف.

7. إن المعلمين بغض النظر عن المناطق التعليمية التي ينتمون إليها يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيداً في تحقيق التحسين المستمر في إدارة المدارس الثانوية
8. إن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.
9. إن هناك تأثيراً قوياً للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم ، رغم أن الإنفاق على هذه البرامج يتجاوز الفائدة المتوقعة منهم.
10. مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة الجديد لتحسين إنتاجية المعلمين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي تحسين تحصيل التلاميذ وهي كما يلي: بناء الثقة مع المعلمين، والسماح للمعلمين في اختيار المواد التعليمية اللازمة، والتي يرغبون في استعمالها، واستخدام نمط الاتصال المفتوح مع المعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ، وتشجيع التعاون بين أعضاء المجموعة العمل، واحترام المعلمين، وتحسين المناخ المدرسي، وتشجيع التغيير المنظم.
11. إن الرضا الوظيفي للمشرفين المطبقين لنظام الإدارة بالأهداف أعلى من المشرفين غير المطبقين لنظام الإدارة بالأهداف.
12. إن تطبيق الإدارة بالأهداف في الكلية أسفر عنه المزايا التالية : الكشف عن الموظفين المبدعين ، و حوافز للمتميزين ، و تحسين العلاقات بين العميد و الموظفين ، و المساعدة في التخطيط لأعمال الكلية .

ثانياً : أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

من حيث الأغراض الدراسة و أهدافها :

تناولت الدراسات العربية و الأجنبية مجموعة من الأغراض و الأهداف فبعضها تناولت الإدارة بالأهداف و هو ما يتشابه جزئياً من حيث المضمون مع هذه الدراسة مثل دراسة (النوح ، 2011)، ودراسة (صادق ، 2010)، ودراسة (الرحيلي ، 2009)، ودراسة (العدوان ، 2006)، ودراسة (عقيلات ، 2002)، ودراسة (البابطين ، 2003)، ودراسة (2010) (Wenceslaus ،)، ودراسة (Johnson , 1997)، ودراسة (Vincent , 1994)، ومن الدراسات ما تناول أداء مديري المدارس مثل دراسة (العمرات ، 2010)، ودراسة (المسوري ،

(2012)، ودراسة (أبو علي ، 2010)، ودراسة (صالحة ، 2010)، ودراسة (القيسي ، 2010)، ودراسة (آل الشيخ ، 2010)، ودراسة (عيسى ، 2008)، ودراسة (Jan Martin ، ، 2009)، ودراسة (Peter ، 2007) (Catano and Strong ، 2007)، ودراسة (Daresh ، 2001)، أما دراسة (أبو حصيرة ، 2008) تناولت فاعلية مدير المدرسة.

من حيث المنهج المستخدم :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة مثل دراسة (صالحة ، 2010)، ودراسة (أبو علي ، 2010)، ودراسة (العمرات ، 2010)، ودراسة (آل الشيخ ، 2010)، ودراسة (القيسي ، 2010)، ودراسة (صادق ، 2010)، ودراسة (Wenceslaus,2010)، ودراسة (الرحيلي ، 2009)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (النوح ، 2011) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (Catano and Strong ، 2007) التي استخدمت منهج تحليل المحتوى.

من حيث الأداة المستخدمة :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (المسوري ، 2012)، ودراسة (النوح ، 2011)، ودراسة (صالحة ، 2010)، ودراسة (القيسي ، 2010)، ودراسة (صادق ، 2010)، ودراسة (العمرات ، 2010)، ودراسة (آل الشيخ ، 2010)، ودراسة (Wenceslaus ، 2010)، ودراسة (الرحيلي ، 2009)، وقد أضافت دراسة (أبو علي ، 2010) سؤال مفتوح، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Jan ، ، 2009) (Martin ، Peter) التي استخدمت المقابلة فقط.

من حيث مجتمع الدراسة و عينتها :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مديري المدارس لمجتمع الدراسة مثل دراسة (صالحة ، 2010)، ودراسة (القيسي ، 2010)، ودراسة (أبو علي ، 2010)، ودراسة (عيسى،2008)، ودراسة (Catano and Strong ، 2007) (Daresh ، 2001)، ودراسة (الطالب ، 2001)، ودراسة (العتيبي، 2000)، كما أضافت دراسة (النوح،2011)، ودراسة (صادق ، 2010)، ودراسة (العدوان، 2006)، ودراسة (المسوري ، 2012)، ودراسة (JAN ، Martin ، Peter ، 2009) المعلمين، وأضافت دراسة (آل الشيخ ، 2010) المشرفين، أما دراسة (خريص ، 2007)، فأضافت موجهين ومعلمين، واختلفت الدراسة

الحالية مع دراسة (الرحيلي ، 2009) التي طبقت على القائمات بالعمل الإداري في جامعة أم القرى، ودراسة (عقيلات ، 2002)، ودراسة (أبو حصيرة ، 2008) اللتين طبقنا على مشرفين فقط، ودراسة (Wenceslaus , 2010)، ودراسة (العمرات ، 2010) اللتين طبقنا على معلمين فقط، ودراسة (Vincent , 1994) التي طبقت على إداريين واكاديميين في الكلية، ودراسة (البيضانى ، 2005) التي طبقت على المشرفين و الخبراء.

ثالثاً : أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

ساعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة على إجراء مقارنة بين الإجراءات المتبعة في جميع الدراسات و اختيار المناسب منها لهذه الدراسة .

1. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في اختيار موضوع لم يسبق أن تم تناوله من أي من الباحثين.
2. ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة، و الأساليب الإحصائية المناسبة التي تناسب هذه الدراسة.
3. ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية وتحديد مجالاتها و فقراتها.
4. ساعدت الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة المناسب.
5. ساعدت الدراسات السابقة في عرض ومناقشة النتائج و تفسيرها، و تقديم التوصيات والمقترحات.

رابعاً : أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف و بين أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.
2. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بشمول عينتها لجميع مديري و مديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية أي مجتمع الدراسة ككل وبالتالي تعطي صورة أفضل لإمكانية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس بشكل أكثر دقة وموضوعية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات

• تمهيد

- أولاً : منهج الدراسة
- ثانياً : مجتمع الدراسة
- ثالثاً : عينة الدراسة
- رابعاً : الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق متغيرات الدراسة
- خامساً : أداة الدراسة
- سادساً : خطوات بناء الاستبانة
- سابعاً : صدق الاستبانة
- ثامناً : ثبات الاستبانة
- تاسعاً : المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع

الطريقة و الإجراءات

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً : منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

حيث يُعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة و متاحة للدراسة والقياس كما هي ، دون تدخل من الباحث في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (الأغا ، 1997 : 41) .

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، حيث تم الرجوع إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (245) مديراً ومديرة، موزعين على (10) مناطق تعليمية، وفقاً لإحصائيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في الفصل الأول للعام الدراسي (2013 - 2014) كما هو مبين في الجدول (1 : 4).

جدول رقم (1 : 4)

أعداد مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة حسب الجنس والمنطقة التعليمية

المجموع		الجنس				المنطقة التعليمية
النسبة المئوية	العدد	مديرة		مدير		
		%	العدد	%	العدد	
8 , 57	21	3 , 67	9	4 , 89	12	بيت حانون وبيت لاهيا
8 , 97	22	4 , 08	10	4 , 89	12	جباليا
13 , 06	32	6 , 53	16	6 , 53	16	غرب غزة
12 , 65	31	6 , 53	16	6 , 12	15	شرق غزة
13 , 06	32	6 , 53	16	6 , 53	16	النصيرات و البريج
8 , 16	20	4 , 08	10	4 , 08	10	دير البلح و المغازي
10 , 61	26	5 , 71	14	4 , 89	12	غرب خانيونس
9 , 38	23	4 , 89	12	4 , 48	11	شرق خانيونس
7 , 34	18	4 , 08	10	3 , 26	8	شمال رفح
8 , 16	20	3 , 26	8	4 , 89	12	جنوب رفح
100	245	49 , 38	121	50 , 61	124	المجموع

المصدر : إحصائية مركز التطوير التربوي دائرة التربية و التعليم بوكالة الغوث (2013 - 2014 م)

يتضح من الجدول (1 : 4) أن أكبر عدد من المديرين والمديرات سجل في منطقة غرب غزة التعليمية، ومنطقة النصيرات والبريج التعليمية حيث بلغ عدد المديرين والمديرات في كل منطقة منهما (32) مديراً و مديرة، ويرجع السبب في ذلك إلى أعداد الطلبة حيث بلغ عدد الطلبة في منطقة غرب غزة التعليمية (28229) طالباً وطالبة، بينما بلغ عدد طلاب منطقة النصيرات والبريج (29576) طالباً وطالبة وهما أكبر عددين للطلبة سجل مقارنة بأعداد الطلبة في جميع المناطق التعليمية الأخرى، وأن أقل عدد من المديرين والمديرات سجل في منطقة شمال رفح التعليمية وذلك لصغر عدد الطلبة في المنطقة حيث بلغ (36280) طالباً وطالبة.

ثالثاً : عينة الدراسة:

1. العينة الاستطلاعية :

حيث تم اختيار (30) مديراً ومديرة من مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2013 – 2014 م) بنسبة (2 ، 12 %) من المجتمع الأصلي بغرض التأكد من صلاحية أدواتي الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتهما للتطبيق على العينة الأصلية.

2.عينة الدراسة الأصلية:

تكونت العينة من جميع عناصر المجتمع الأصلي البالغ عددهم (245) مديراً ومديرة في وكالة الغوث، وذلك لصغر حجم المجتمع الأصلي، باستثناء العينة الاستطلاعية البالغ عددها (30) مديراً و مديرة. حيث تم توزيع الاستبانات لباقي المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (215) مديراً ومديرة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لعام (2013 – 2014 م) بنسبة تقدر ب (75 ، 87 %) وقد تم استرجاع (213) استبانة من الاستبانات الموزعة، وتم استثناء (10) استبانات لعدم استكمالها لشروط القبول، وبذلك أصبح عدد الاستبانات المعتمدة (203) استبانة أي بنسبة (85 ، 82%) من المجتمع الأصلي، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

رابعاً : الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة :

وفيما يلي عرض لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة :

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

جدول (2 : 4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
49.8	101	ذكر
50.2	102	أنثى
100.0	203	المجموع



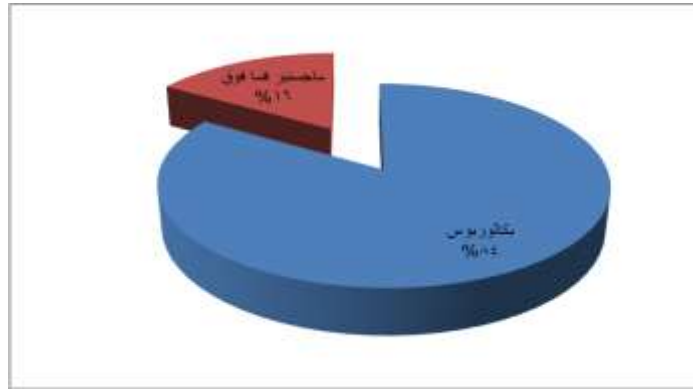
شكل (1 : 4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يبين جدول (2 : 4) أن عدد أفراد عينة الدراسة الفعلية التي طبقت عليها الدراسة في مدارس وكالة الغوث الدولية (203) مديراً ومديرة، موزعين حسب الجنس إلى (101) مديراً بنسبة (49.8%)، و(102) مديرة بنسبة (50.2%).

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3 : 4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	170	83.7
ماجستير فما فوق	33	16.3
المجموع	203	100.0



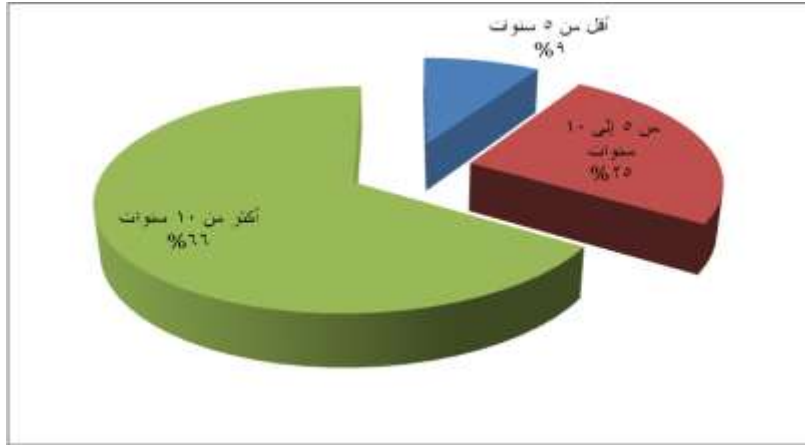
شكل (2 : 4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول (3 : 4) أن عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الدراسة في مدارس وكالة الغوث الدولية الحاصلين على درجة البكالوريوس (170) مديراً ومديرة بنسبة (83.7%) ، بينما بلغ عدد الحاصلين على درجة ماجستير فما فوق (33) مديراً و مديرة ، بنسبة (16.3%) . وهذا يعني أن هناك ازدياد و تنامي في أعداد المديرين و المديرات الحاصلين على درجات علمية عليا ، حيث جاء في إحصائية (صباح ، 2012) أن عدد الحاصلين على ماجستير فما فوق (27) مديراً و مديرة ، وفي هذه الإحصائية أصبح عدد الحاصلين على ماجستير فما فوق (33) مديراً و مديرة أي أن العدد زاد بمقدار (6) وهذا مؤشر إيجابي .

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (4 : 4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	18	8.9
من 5 إلى 10 سنوات	51	25.1
أكثر من 10 سنوات	134	66.0
المجموع	203	100.0



شكل (3 : 4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول (4 : 4) أن عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الدراسة في مدارس وكالة الغوث الدولية الذين تراوحت عدد سنوات الخدمة لديهم " أقل من 5 سنوات " (18) مديراً و مديرة بنسبة (8.9%) ، بينما بلغ عدد المديرين و المديرات التي تراوحت سنوات الخدمة لديهم من " 5 - 10 سنوات " (51) مديراً و مديرة ، بنسبة (25.1%) ، و بلغ عدد المديرين و المديرات التي تراوحت سنوات الخدمة لديهم "أكثر من 10 سنوات " (134) مديراً و مديرة، بنسبة (66.0%). وهذا يدل على الدقة التي تتبعها وكالة الغوث الدولية في تعيين مديريها ومديراتها، حيث أن المتتبع لهذه الإحصائية يجد علاقة طردية بين عدد السنوات وعدد المديرين والمديرات، فكلما زاد عدد السنوات زاد عدد المديرين والعكس صحيح .

خامساً : أداة الدراسة.

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتُعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه ، وهي كتابية تحريرية" (الأغا و الأستاذ ، 2004 : 116) .
وقد تم استخدام الاستبانة لقياس " درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس " .

سادساً : خطوات بناء الاستبانة:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانتين وصياغة فقراتهما .
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانتان .
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانتين في صورتها الأولية حيث تكونت الاستبانة الأولى من (5) مجالات بواقع (69) فقرة ، ملحق رقم (1) ، أما الاستبانة الثانية فتكونت من (4) مجالات بواقع (69) فقرة، ملحق رقم (2) .
- 5- تم عرضها على المشرف وتعديلها حسب رؤيته
- 6- تم عرض الاستبانتين على (18) من المحكمين التربويين ، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية ، و جامعة الأزهر ، و جامعة الأقصى ، و جامعة غزة الجديدة ، بالإضافة إلى مدير المجمع اللغوي و الملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانتين من حيث الحذف و الإضافة و التعديل، لتستقر الاستبانة الأولى في صورتها النهائية على (4) مجالات و (59) فقرة، ملحق رقم (4) ، أما الاستبانة الثانية فاستقرت على (4) مجالات و (48) فقرة، ملحق رقم (5) .
وقد تكونت أداة الدراسة من استبانتين هما :
- الاستبانة الأولى : بهدف الكشف عن ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف ، وتتكون من (59) فقرة، موزعة على (4) مجالات :
- المجال الأول: تحديد الأهداف، ويتكون من (16) فقرة.
- المجال الثاني: التخطيط، ويتكون من (13) فقرة.
- المجال الثالث: التنفيذ، ويتكون من (15) فقرة.
- المجال الرابع: تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية، ويتكون من (15) فقرة.

الاستبانة الثانية : بهدف الكشف عن أداء مديري المدارس في وكالة الغوث، وتتكون من (48) فقرة، موزعة على 4 مجالات:

المجال الأول: التخطيط و تحديد الأهداف، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: الاتصال و التواصل، ويتكون من (21) فقرة.

المجال الثالث: اتخاذ القرارات و حل المشكلات، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الرابع: المتابعة و التقويم، ويتكون من (10) فقرات.

سابعاً : صدق الاستبانتيين:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانتيين بطريقتين :

1- صدق المحكمين " الصدق الظاهري " :

تم عرض الاستبانتيين في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) + (2) على مجموعة من المحكمين تألفت من (18) من المتخصصين في التربية ، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة ، وبذلك خرجت كلتا الاستبانتيين في صورتها النهائية وقد بلغ مجموع فقراتهما (107) .

2-صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة الأولى التي بعنوان " درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالأهداف "

يوضح جدول (5 : 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد الأهداف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5 : 4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد الأهداف " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1.	يضع الأهداف الشاملة لتطوير جميع جوانب العمل .	.665
2.	يستخدم جميع الصلاحيات لتحديد أهداف الخطة .	.540
3.	يراعي الإمكانات المادية و البشرية اللازمة عند تحديد الأهداف .	.635
4.	يشركني في وضع الأهداف الخاصة بزيارته لمدرستي .	.719
5.	يشركني في ترتيب الأهداف الخاصة بالمنطقة التعليمية حسب الأولوية .	.732
6.	يطلعني على الأهداف المطلوبة حسب المطلوب مني .	.766
7.	يتبنى أهدافا محددة و واضحة قابلة للقياس و التقويم .	.736
8.	يحدد الأهداف من خلال المشاركة مع أطراف العملية التعليمية	.734
9.	يحدد الأهداف في ضوء تحديد الحاجات التعليمية .	.710
10.	يوضح أهداف العمل باستمرار .	.730
11.	يلتزم الأهداف مع خطط العمل الموضوعة .	.759
12.	يوزع الأهداف على مختلف المستويات الإدارية .	.668
13.	يحدد الأهداف استناداً إلى محددات السلوك .	.758
14.	يضع الأهداف على شكل نتائج سلوكية متوقعة .	.764
15.	يربط الأهداف بالنتائج المتوقعة و الواقعية .	.776
16.	يجزئ الهدف الرئيسي لمجموعة أهداف فرعية.	.708

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (6 : 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة

الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6 : 4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1.	يحدد النشاطات التكتيكية لتحقيق الأهداف .	.687
2.	يحدد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف .	.712
3.	يفوض بعض الصلاحيات لمديري المدارس لوضع الخطط المناسبة	.727
4.	يشجع الاجتماعات لتبادل الأفكار و تقويم الخطط التعليمية .	.704
5.	يحرص على التعاون مع مديري المدارس في منطقتة لتطوير الخطط التعليمية .	.820
6.	يقترح حلولاً لتجاوز المشكلات و التغلب عليها .	.737
7.	يناقش كيفية تحقيق الأهداف بشكل دوري .	.784
8.	يراعي أثناء وضع الخطة تحويل الأفكار النظرية إلى عملية واقعية قدر الإمكان	.805
9.	يضمن الخطط معايير و ضوابط إلزامية .	.708
10.	يعرض الخطط بشكل واضح و محدد .	.823
11.	يحدد للخطة جدول زمني لتنفيذ أنشطتها .	.804
12.	يوجه الخطط لمواجهة التحديات و الصعوبات .	.790
13.	يراعي أثناء التخطيط جميع المتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة للعملية التربوية .	.807

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (7 : 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ " والدرجة

الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه .

جدول (7 : 4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1.	ينسق الجهود لتحقيق الأهداف .	.753
2.	يشركني في وضع معايير تمكني من قياس الأداء .	.694
3.	يزودني بالخبرات و المعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائي .	.796
4.	يتابع تنفيذ الخطة بشكل جيد .	.731
5.	يوجهني نحو آليات تحقيق الأهداف .	.740
6.	يراعي العدالة في توزيع المهام دون تحيز .	.776
7.	يتحرى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في دائرته .	.749
8.	يسعى لتطوير الهيكل التنظيمي بمنطقته باستمرار .	.795
9.	يزودني باللوائح و القوانين و المعلومات و الخبرات لتحسين العمل .	.669
10.	يوزع الأعباء وفقاً للإمكانات و القدرات .	.769
11.	يسعى لبناء علاقات إنسانية بين جميع العاملين في منطقته .	.671
12.	يحرص على تناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسؤوليات الموكلة لجميع العاملين في منطقته .	.833
13.	يجري التعديلات المناسبة على الأهداف إذا لزم الأمر .	.808
14.	يسعى إلى النمو المهني و تعزيز الثقة لدي .	.809
15.	يعمل بدافعية ذاتية لتحقيق الأهداف .	.765

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (8 : 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8 : 4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1.	يقيم النتائج لتحسين فرص الاستفادة من تحقيق الأهداف .	.765
2.	يرشدني إلى قياس مدى ما تحقق من أهداف .	.799
3.	يجتمع دورياً معي لدراسة ما تم تحقيقه من الأهداف .	.718
4.	يركز على تحقيق الأهداف و ليس على النشاطات التي يقوم بها مديري المدارس	.644
5.	يتأكد من أن الأهداف تحققت كما هو مخطط لها .	.709
6.	يضع معايير محددة لتقييم الأداء .	.796
7.	يقيم الأداء في ضوء ما تحقق من النتائج .	.768
8.	يستخدم نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء و تحقيق الأهداف	.822
9.	يهتم بتقديم الحوافز لزيادة دافعيته .	.748
10.	يزود الإدارة ببيانات للتوجيه و الرقابة .	.817
11.	يراعي الموضوعية و الدقة في تقييم الأداء .	.779
12.	يشركني في تصميم برنامج للتقييم .	.719
13.	يراجع خطط العمل بصفة منتظمة .	.834
14.	يسعى إلى تقويم عملية التخطيط باستمرار .	.837
15.	يجري التعديلات اللازمة في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها .	.758

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة الثانية التي بعنوان " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث " :

يوضح جدول (9 : 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط و تحديد الأهداف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9 : 4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط و تحديد الأهداف" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون
1.	أعمل على تعزيز روح التعاون و التجانس بين جميع المعلمين .	.811
2.	أصنع خططاً توجيهية منتظمة لتوعية الطلبة بالنظام المدرسي .	.807
3.	أخطط لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة قبل دخولهم غرفة الصف .	.750
4.	أخطط الجدول المدرسي السنوي	.789
5.	أخطط لإيجاد فرص تعليمية وثقافية عن طريق المدرسة مع مدير المنطقة للمجتمع المحيط بالمدرسة	.724
6.	أسهم في تصميم الخطط التطويرية للمدرسة	.795
7.	أخطط لأوجه الصرف و الإنفاق لميزانية المدرسة بالتشاور مع اللجنة المالية .	.725

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (10 : 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال و التواصل " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10 : 4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال و التواصل " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1.	أرسخ مبدأ الشورى في النظام المدرسي	.533
2.	أعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين .	.423
3.	أحدد الاحتياجات التدريبية بين المعلمين .	.522
4.	أرشد الطلبة إلى أساليب الدراسة و التعليم .	.535
5.	أوجه الطلبة إلى التعلم من مصادر التعليم و التعلم المدرسية .	.511
6.	أتابع المعلمين في تحسين أداء الطلبة في الواجبات البيتية .	.556
7.	أنظم برنامج التوعية و الإرشاد للطلبة .	.598
8.	أنوع في ألوان النشاط لطلبة المدرسة .	.634
9.	أحث المعلمين على التنوع في أنماط رعاية التلاميذ .	.549
10.	أعمل على فتح باب الحوار الايجابي مع العاملين في المدرسة و تلاميذها و أولياء أمورهم.	.608
11.	أوجه الطلبة إلى ممارسات السلوك الايجابية .	.488
12.	أنظم عملية تبادل الزيارات بين المعلمين .	.470
13.	أنظم عمل معلمي الصف الواحد .	.589
14.	أنظم عمل معلمي المبحث الواحد .	.624
15.	أزيد قدرات المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم .	.494
16.	أدرب المعلمين على العمل بروح الفريق .	.493
17.	أساعد المعلمين في إعداد جدول مواصفات الاختبار .	.426
18.	استشير الهيئة التدريسية في المهام التي سيكلفون بها .	.509
19.	أحث المعلمين على استخدام الطريقة التربوية المناسبة للمواقف التعليمية .	.506
20.	أوضح معالم طريقة التحضير الفعال للوحدات الدراسية للمعلمين في المدرسة .	.577
21.	أهتم بالمعلم الجديد على مهنة التربية والتعليم .	.552

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (11 : 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات و حل المشكلات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11: 4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اتخاذ القرارات و حل المشكلات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1.	أشكل اللجان المدرسية	.773
2.	أوزع المهام و المسؤوليات بين المعلمين	.814
3.	اتخذ القرارات الإدارية وفق الأسلوب العلمي .	.825
4.	أساعد العاملين في المدرسة في معالجة المشكلات التي قد تعترضهم بالحكمة و بأسلوب علمي	.817
5.	اتخذ القرارات الإدارية المناسبة و التي تتعلق بالمعلمين	.804
6.	أساهم في حل المشكلات السلوكية و مشكلات التحصيل للطلبة	.796
7.	أهيئ البيئة والظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	.831
8.	احدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	.793
9.	أوزع الطلبة في القاعات الدراسية وفق أسس إدارية و تربوية و علمية .	.743
10.	أصمم جدول الدروس وفق حاجات المعلمين و تخصصاتهم .	.637

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (12 : 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتابعة و التقويم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (12 : 4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتابعة و التقويم " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1.	أوضح للطلبة أهمية دور أولياء أمورهم في متابعتهم ورعايتهم سلوكياً و دراسياً.	.637
2.	اكتب التقارير الإدارية الخاصة بالمدرسة.	.749
3.	أعد السجلات و الملفات المدرسية.	.773
4.	اكتب التقارير الفنية للمعلمين.	.820
5.	أوضح معايير تقويم الأداء الوظيفي لجميع المعلمين في المدرسة ، منذ بداية العام الدراسي.	.740
6.	أكافئ الطلبة الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه .	.787
7.	أضع نظام واضح ومحدد لمحاسبة الطلبة و أطلع الطلبة مسبقاً عليه.	.748
8.	أزود أولياء أمور الطلبة بتقارير واقية عن مستويات أبنائهم .	.798
9.	أبني قاعدة معلومات متكاملة في المدرسة عن أولياء أمور الطلبة .	.761
10.	أكرم أولياء أمور الطلبة المتعاونين مع المدرسة .	.753

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

3- الصدق البنائي : Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة .

أولاً: نتائج الصدق البنائي لاستبانة " ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف "

يتضح من جدول (13 : 4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول (13 : 4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف" والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط
تحديد الأهداف.	.874
التخطيط.	.927
التنفيذ.	.950
تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية.	.907

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: نتائج الصدق البنائي لاستبانة " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث "

يتضح من جدول (14 : 4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول (14 : 4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "أداء مديري المدارس في وكالة الغوث" والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط
التخطيط و تحديد الأهداف.	.812
الاتصال و التواصل.	.951
اتخاذ القرارات و حل المشكلات.	.858
المتابعة و التقويم.	.856

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

ثامناً : ثبات الإستبانة : Reliability

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به " إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة " (القحطاني ، 2002 : 76) .

أولاً: نتائج الثبات لاستبانته " ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف "

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي :

أ- معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (15 : 4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.934 ، 0.949) . كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.980). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (15 : 4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
.1	تحديد الأهداف.	16	0.934
.2	التخطيط.	13	0.940
.3	التنفيذ.	15	0.947
.4	تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية	15	0.949
	جميع المجالات معاً	59	0.980

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown : معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (16 : 4) .

جدول (16 : 4)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	تحديد الأهداف.	0.915	0.955
2.	التخطيط.	0.910	*0.953
3.	التنفيذ.	0.939	*0.969
4.	تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية	0.934	*0.966
	جميع المجالات معاً	0.968	*0.984

• تم استخدام معادلة جتمان حيث أن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية

واضح من النتائج الموضحة في جدول (16 : 4) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه وداله إحصائياً .

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً : نتائج الثبات لاستبانته " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث "

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (17 : 4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.885 ، 0.951) . كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.973) . وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع و دال إحصائياً .

جدول (17 : 4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	التخطيط و تحديد الأهداف.	7	0.885
2.	الاتصال و التواصل.	21	0.951
3.	اتخاذ القرارات و حل المشكلات.	10	0.931
4.	المتابعة و التقويم.	10	0.915
	جميع المجالات معاً	48	0.973

ب- طريقة التجزئة النصفية **Split Half Method** :

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (سبيرمان براون Spearman Brown): معامل

الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية . وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (18 : 4).

جدول (18 : 4)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	التخطيط و تحديد الأهداف.	0.795	0.886
2.	الاتصال و التواصل.	0.943	0.971
3.	اتخاذ القرارات و حل المشكلات.	0.893	0.944
4.	المتابعة و التقويم.	0.872	0.932
	جميع المجالات معاً	0.961	0.980

واضح من النتائج الموضحة في جدول (18 : 4) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه وداله إحصائياً .

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (5) قابلة للتوزيع . وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تاسعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ و تحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي (spss)

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1-النسب المئوية والتكرارات.
- 2-المتوسط الحسابي و الوزن النسبي.
- 3-اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
- 4-معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين . وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- 5-اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك . ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 6-اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وقد استخدمته الباحثة لمعرفة الفروق في متغير الجنس و كذلك متغير المؤهل العلمي .
- 7-اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وقد استخدمته الباحثة لمعرفة الفروق في متغير سنوات الخدمة.
- 8-اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

" نتائج الدراسة ومناقشتها "

• تمهيد

• المحك المعتمد في الدراسة

• نتائج الدراسة و مناقشتها

1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة

2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة

3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة

4. الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة

5. الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة

• التوصيات

• المقترحات

الفصل الخامس

نتائج الدراسة و مناقشتها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلتها، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى " درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس" والوقوف على تأثير متغيرات الدراسة التي اشتملت على: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة :

" لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0,80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي": (التميمي ، 2004 : 142).

جدول (1 : 5)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة التأثير	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

(التميمي ، 2004 : 142)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

نتائج الدراسة و مناقشتها:

قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، حيث قامت بتفسير نتائج الدراسة و مقارنتها بالدراسات السابقة.

إجابة السؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث للإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T) لعينة واحدة وقد عرضت الباحثة إجابة السؤال الأول على النحو التالي:

أولاً : مجالات الاستبانة ككل:

جدول (2 : 5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة "ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف"

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	تحديد الأهداف.	3.99	79.85	27.99	1
2.	التخطيط.	3.94	78.78	23.97	4
3.	التنفيذ.	3.99	79.74	26.51	2
4.	تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية.	3.95	79.07	23.54	3
	ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف	3.97	79.39	27.89	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (2 : 5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة "ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف" يساوي (3.97) وبذلك فإن الوزن النسبي (79.39%) وأن قيمة اختبار (T) يساوي (27.89). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف بشكل عام. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. إدراك مديري المناطق التعليمية لأهمية ممارسة الإدارة بالأهداف في إدارتهم لمنطقتهم، ودورها في توفير جو من المشاركة الفاعلة والهادفة، مما يؤثر إيجابياً على أدائهم لمهامهم.
2. حرص مدير المنطقة على المحافظة على علاقات إنسانية بدرجة عالية بينه وبين مديري المدارس وبين مديري المدارس وبعضهم البعض أثر على تقديرات مديري المدارس التي كانت إيجابية تجاه مديري مناطقهم.
3. حرص مدير المنطقة على توفير ناتج تعليمي فعال داخل المدارس التابعة لمنطقته وبيئة تعليمية متكاملة من خلال مشاركة المديرين في وضع الأهداف وإشرافه شخصياً على تنفيذها .
4. ما يتحلى به مديرو المناطق من صفات أخلاقية عالية في تعاملهم مع مديري المدارس التابعة لمناطقهم مما انعكس إيجابياً على تقديرات مديري المدارس .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرحيلي (2009) والتي أكدت على أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة عالية، ومع نتائج دراسة عقيلات (2002) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي كانت بدرجة كبيرة ، ومع نتائج دراسة العدوان (2006) التي أكدت أن ممارسة الإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة، ومع رأي القسم الأول من عينة دراسة النوح (2011) " مديري المدارس " التي رأت أن ممارسة الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف مع رأي القسم الثاني من العينة " المعلمين " التي رأت أن ممارسة الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة متوسطة.

ويتضح أيضاً من الجدول حصول مجالات استبانة "ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالأهداف" على ما يلي:

- حصل المجال الأول " تحديد الأهداف " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (79.85%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. إدراك مدير المنطقة لأهمية الأهداف في تحقيق تنمية شاملة لمنطقته .

2. حرص مدير المنطقة على أن تكون الأهداف واقعية و محددة ونابعة من حاجات المنطقة
 3. حرص مديري المناطق أن تلبى هذه الأهداف مطالب و مطامح مديري المدارس .
 4. سعي مدير المنطقة من وراء تحديد الأهداف إلى تطوير منطقته و الارتقاء بها .
 5. حرص مدير المنطقة على مشاركة مديري المدارس في تحديد الأهداف.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة نوح (2011) التي حصل بها هذا المجال على درجة متوسطة من عينة الدراسة المنقسمة إلى مديرين و معلمين معاً .

• **حصل المجال الثاني " التخطيط " على المرتبة الرابعة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي (78.78%)** وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك إلى

1. الدورات التي يخضع لها مديري المناطق التعليمية بهدف رفع قدراتهم التخطيطية .
 2. أن أغلب مديري المناطق قد عملوا كمديري مدارس ولديه خبرة في مهارة التخطيط للمؤسسة التعليمية التي يعمل على إدارتها .
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النوح (2011) التي حصل بها مجال وضع الخطة على درجة كبيرة من عينة الدراسة المنقسمة إلى قسمين " مديرين و معلمين " معاً .

• **حصل المجال الثالث " التنفيذ " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (79.74%)** وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. قيام مدير المنطقة التعليمية بتنفيذ جميع المهام الملقاة على عاتقه بنفسه ومتابعة تنفيذ المهام التي يفوضها بنفسه لتأكد من كفاءة التنفيذ .
 2. أن الخبرات الإدارية والفنية والقيادية التي امتلكها مدير المنطقة من سنوات الخدمة التي قضاها في عمله، تجعله قادراً على تنفيذ جميع مسؤولياته بدقة وإتقان .
- **حصل المجال الرابع " تقويم الإنجاز والمراجعة الدورية " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (79.07%)** وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك إلى

1. الاهتمام والتركيز الذي تحظى به هذه المهارة من الدائرة تجعلها موضع اهتمام وتركيز مديري المناطق أيضاً .
2. يهتم مديرو المناطق بهذه المهارة لأنها تستطيع الحكم على كفاءة تنفيذ جميع المهارات السابقة لها .

3. ورش العمل الخاصة بهذه المهارة و التي يخضع لها مديرو المناطق لرفع كفاءتهم بها

وتتفق هذه النتيجة مع رأي القسم الأول من عينة دراسة نوح (2011) " مديري المدارس " في أن ممارسة هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، و تختلف مع القسم الثاني من العينة " المعلمين " الذين أكدوا أن ممارسة هذا المجال كانت بدرجة متوسطة.

ثانياً : تحليل فقرات استبانة " ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف "

- تحليل فقرات مجال " تحديد الأهداف "

جدول رقم (3 : 5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	يضع الأهداف الشاملة لتطوير جميع جوانب العمل.	4.11	82.17	27.30	3
2.	يستخدم جميع الصلاحيات لتحديد أهداف الخطة.	4.11	82.27	28.54	2
3.	يراعي الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة عند تحديد الأهداف .	4.21	84.24	25.60	1
4.	يشركني في وضع الأهداف الخاصة بزيارته لمدرستي .	3.77	75.37	13.64	14
5.	يشركني في ترتيب الأهداف الخاصة بالمنطقة التعليمية حسب الأولوية .	3.60	71.92	8.69	16
6.	يطلعني على الأهداف المطلوبة حسب المطلوب مني .	3.76	75.27	13.04	15
7.	يتبنى أهدافا محددة و واضحة قابلة للقياس و التقويم.	3.99	79.70	18.94	12
8.	يحدد الأهداف من خلال المشاركة مع أطراف العملية التعليمية	3.98	79.51	19.29	13
9.	يحدد الأهداف في ضوء تحديد الحاجات التعليمية .	4.02	80.39	19.35	9
10.	يوضح أهداف العمل باستمرار .	4.08	81.67	22.93	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
11.	يلتزم الأهداف مع خطط العمل الموضوعية .	4.06	81.18	23.22	6
12.	يوزع الأهداف على مختلف المستويات الإدارية	4.01	80.30	22.56	10
13.	يحدد الأهداف استناداً إلى محددات السلوك .	4.00	80.10	21.10	11
14.	يضع الأهداف على شكل نتائج سلوكية متوقعة .	4.05	81.08	24.75	8
15.	يربط الأهداف بالنتائج المتوقعة و الواقعية .	4.06	81.18	21.74	6
16.	يجزئ الهدف الرئيسي لمجموعة أهداف فرعية	4.06	81.28	21.32	5

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يراعي الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة عند تحديد الأهداف " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.24%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى

1. حرص مدير المنطقة على أن تكون أهدافه محددة بناءً على الإمكانيات المتوفرة، حتى يتم تحقيقها بسهولة .

2. حرص مدير المنطقة على استغلال جميع الإمكانيات حتى لا يتم هدر أي منها .

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يستخدم جميع الصلاحيات لتحديد أهداف الخطة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.27%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. وعي مدير المنطقة بدور الأهداف في تقدم المنطقة التعليمية وازدهارها .

2. حرص مدير المنطقة على صياغة أهدافه بدقة متناهية، لذلك يستخدم جميع الصلاحيات .

تختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة النوح (2011) حيث حصلت الفقرة " لدى مدير المدرسة صلاحيات كاملة لتحديد أهداف الخطة المدرسية " على درجة متوسطة .

وأن أدنى فقتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يشركني في ترتيب الأهداف الخاصة بالمنطقة التعليمية حسب الأولوية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.92%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى

1. حرص مدير المنطقة على مشاركة مديري المدارس في ترتيب الأهداف حسب الأولوية حتى يتم تنفيذها بشكل مرتب حسب الأولوية من الأهم إلى المهم .

2. حرص مدير المدرسة على مشاركة جميع المديرين حتى يضمن عملاً متفانياً من الجميع.

وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة النوح (2011) حيث حصلت الفقرة " يشترك المعلمون في وضع الأهداف الخاصة بزيارتهم في الفصول " على درجة متوسطة.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يطلعني على الأهداف المطلوبة حسب المطلوب مني " احتلت المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي قدره (75.27%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مدير المنطقة على أن يكون مديرو المدارس على إطلاع دائم على الأهداف المطلوب منهم تحقيقها، حتى يبدأ بتنفيذ الإجراءات التي تمكنه من تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

- تحليل فقرات مجال " التخطيط "

جدول رقم (4 : 5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	يحدد النشاطات التكتيكية لتحقيق الأهداف .	3.90	78.03	17.56	10
2.	يحدد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف .	3.90	78.03	17.90	10
3.	يفوض بعض الصلاحيات لمديري المدارس لوضع الخطط المناسبة .	3.83	76.65	15.63	13
4.	يشجع الاجتماعات لتبادل الأفكار وتقويم الخطط التعليمية .	4.05	81.08	22.97	1
5.	يحرص على التعاون مع مديري المدارس في منطقتهم لتطوير الخطط التعليمية .	4.01	80.20	18.52	2
6.	يقترح حلولاً لتجاوز المشكلات والتغلب عليها	3.96	79.21	19.29	5
7.	يناقش كيفية تحقيق الأهداف بشكل دوري .	3.99	79.70	19.66	3
8.	يراعي أثناء وضع الخطة تحويل الأفكار النظرية إلى عملية واقعية قدر الإمكان .	3.94	78.72	19.74	7
9.	يضمن الخطط معايير وضوابط إلزامية .	3.94	78.81	18.03	6
10.	يعرض الخطط بشكل واضح ومحدد .	3.89	77.73	15.37	12
11.	يحدد للخطة جدول زمني لتنفيذ أنشطتها .	3.97	79.31	18.09	4
12.	يوجه الخطط لمواجهة التحديات والصعوبات .	3.91	78.23	17.72	9
13.	يراعي أثناء التخطيط جميع المتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة للعملية التربوية .	3.93	78.52	18.40	8

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يشجع الاجتماعات لتبادل الأفكار و تقويم الخطط التعليمية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.08%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. وعي مدير المنطقة بأهمية الاجتماعات لتبادل الخبرات.

2. اهتمام مدير المنطقة بأن يمتلك جميع مديري المدارس الكفايات اللازمة لبناء الخطة، استعداداً لإتباع الطرق السليمة لتقويمها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة النوح (2011) حيث حصلت الفقرة " يشجع المدير الاجتماعات لتبادل الأفكار لتحسين العملية التعليمية " على درجة كبيرة .

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يحرص على التعاون مع مديري المدارس في منطقتهم لتطوير الخطط التعليمية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.20%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى

1. سعي مدير المنطقة لأن يمتلك جميع مديري ومديرات المدارس المهارات اللازمة لتطوير الخطط التعليمية.

2. حرص مدير المنطقة التعليمية على إقامة علاقات عمل قائمة على التعاون مع مديري ومديرات المدارس في منطقتهم.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع القسم الأول من عينة دراسة النوح (2011) "مديري المدارس" حيث حصلت الفقرة "يشرك المعلمين في تحديد أهداف الخطة المدرسية" على درجة كبيرة، وتختلف جزئياً مع القسم الثاني من العينة " المعلمين " حيث جاءت الموافقة على هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يفوض بعض الصلاحيات لمديري المدارس لوضع الخطط المناسبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (76.65%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. حرص مدير المنطقة على تبني جميع المديرين في منطقتهم، و تفويض الصلاحيات لهم لإثبات كفاءتهم.

2. تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقه للتفرغ إلى المهام الأكثر صعوبة.

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على " يعرض الخطط بشكل واضح و محدد " احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي قدره (77.73%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. حرص مدير المنطقة على أن يتم عرض الخطط بشكل واضح ومحدد حتى يتمكن الجميع من الإطلاع على الخطط ، و يعرف الدور المطلوب منه إنجازها حتى يتم تحقيق أهداف الخطة بدقة.

2. حرص مدير المنطقة على أن يتم عرض الخطط بشكل واضح ومحدد حتى لا يشعر أحد من المديرين أو المديرات أنه مهمش أو غير مرغوب بمشاركته في تحقيق الأهداف .

- تحليل فقرات مجال " التنفيذ "

جدول رقم (5 : 5)

المتوسط الحسابي الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	ينسق الجهود لتحقيق الأهداف.	4.01	80.30	21.55	7
2.	يشركني في وضع معايير تمكني من قياس الأداء.	3.70	73.99	13.23	15
3.	يزودني بالخبرات و المعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائي.	3.88	77.64	15.83	14
4.	يتابع تنفيذ الخطة بشكل جيد.	3.98	79.61	21.17	11
5.	يوجهني نحو آليات تحقيق الأهداف.	3.90	78.03	18.25	13

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
6.	يراعي العدالة في توزيع المهام دون تحيز.	4.10	81.97	21.40	1
7.	يتحرى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في دائرته.	4.00	80.00	19.13	9
8.	يسعى لتطوير الهيكل التنظيمي بمنطقته باستمرار.	3.95	79.01	18.57	12
9.	يزودني باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل.	4.07	81.48	27.21	2
10.	يوزع الأعباء وفقاً للإمكانيات و القدرات .	4.01	80.20	21.56	8
11.	يسعى لبناء علاقات إنسانية بين جميع العاملين في منطقته.	4.04	80.89	21.74	5
12.	يحرص على تناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسؤوليات الموكلة لجميع العاملين في منطقته.	4.00	80.00	20.67	9
13.	يجري التعديلات المناسبة على الأهداف إذا لزم الأمر.	4.05	81.08	21.10	3
14.	يسعى إلى النمو المهني وتعزيز الثقة لدي.	4.04	80.89	21.98	5
15.	يعمل بدافعية ذاتية لتحقيق الأهداف.	4.05	80.99	21.09	4

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يراعي العدالة في توزيع المهام دون تحيز " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.97%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. كفاءة مديري المناطق لتولي هذا المنصب .

2. سعي مديري المناطق للعدل بين جميع مديري و مديرات المدارس حتى لا يشعر أحدهم بالتهميش فيتولد لديه إحساس بالتقاعس عن أداء مهامهم .

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يزودني باللوائح و القوانين و المعلومات و الخبرات لتحسين العمل " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.48%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المنطقة على أن يقوم جميع مديري و مديرات المدارس بمهامهم الإدارية و التربوية و التعليمية على أكمل وجه.

2. حرص مدير المنطقة على أن يكون جميع مديري و مديرات المدارس على اطلاع على جميع اللوائح و القوانين و المعلومات و الخبرات أولاً بأول.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يشركني في وضع معايير تمكني من قياس الأداء " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.99%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. حرص مدير المنطقة على أن يمتلك مديرو ومديرات المدارس معايير لقياس الأداء.

2. سعي مدير المنطقة إلى نشر ثقافة المشاركة بين مديري المدارس حتى يطبقوها في مدارسهم.

وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة النوح (2011) حيث حصلت الفقرة " يشترك المعلمون في وضع معايير تمكنهم من قياس الأداء " على درجة متوسطة .

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يزودني بالخبرات و المعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائي " احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي قدره (77.64%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. سعي مدير المنطقة إلى الارتقاء بالمستوى الإداري و التربوي و التعليمي لمديري و مديرات المدارس التابعة لمنطقته .

2. سعي مدير المنطقة إلى تفوق أداء مديري و مديرات المدارس التابعة لمنطقته على جميع المديرين و المديرات في المناطق التعليمية الأخرى .

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع القسم الأول من عينة دراسة النوح (2011) "مديري المدارس" حيث جاءت موافقتهم على هذه الفقرة "يزود المدير المعلمين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم" بدرجة كبيرة، وتختلف جزئياً مع القسم الثاني "المعلمين" حيث جاءت موافقتهم على هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

- تحليل فقرات مجال "تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية"
جدول رقم (6 : 5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال "تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	يقيم النتائج لتحسين فرص الاستفادة من تحقيق الأهداف .	4.04	80.89	21.74	2
2.	يرشديني إلى قياس مدى ما تحقق من أهداف .	3.96	79.21	18.24	10
3.	يجتمع دورياً معي لدراسة ما تم تحقيقه من الأهداف.	3.97	79.31	18.75	9
4.	يركز على تحقيق الأهداف و ليس على النشاطات التي يقوم بها مديري المدارس .	4.03	80.69	21.75	3
5.	يتأكد من أن الأهداف تحققت كما هو مخطط لها .	4.01	80.30	21.21	6
6.	يضع معايير محددة لتقييم الأداء .	3.92	78.33	18.23	12
7.	يقيم الأداء في ضوء ما تحقق من النتائج .	4.02	80.39	19.88	5
8.	يستخدم نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء و تحقيق الأهداف	3.99	79.80	17.32	7

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
9.	يهتم بتقديم الحوافز لزيادة دافعيته .	3.76	75.17	12.03	14
10.	يزود الإدارة ببيانات للتوجيه و الرقابة .	3.90	78.03	16.01	13
11.	يراعي الموضوعية والدقة في تقييم الأداء .	4.02	80.40	19.78	4
12.	يشركني في تصميم برنامج للتقييم .	3.72	74.48	11.36	15
13.	يراجع خطط العمل بصفة منتظمة .	3.97	79.41	20.29	8
14.	يسعى إلى تقويم عملية التخطيط باستمرار .	3.93	78.52	17.89	11
15.	يجري التعديلات اللازمة في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها .	4.06	81.18	20.52	1

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (15) والتي نصت على " يجري التعديلات اللازمة في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.18%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. وعي مدير المنطقة بأهمية التغذية الراجعة و دورها في إحداث تعديلات تنمي و تطور العملية التعليمية .

2. ثقة مدير المنطقة بقدرة العاملين في منطقتهم على إعطاء تغذية راجعة مناسبة ، لعمل تعديلات بناءة على العملية التعليمية .

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يقيم النتائج لتحسين فرص الاستفادة من تحقيق الأهداف " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.89%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المنطقة على الموضوعية و الدقة في التقويم .

2. سعي مدير المنطقة على مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف ، حتى يستفيد الجميع من تحقيقها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة النوح (2011) حيث حصلت الفقرة " يتم تقييم النتائج لتحسين فرص تحقيق الأهداف " على درجة متوسطة .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (12) والتي نصت على " يشركني في تصميم برنامج للتقييم " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.48%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المنطقة على أن يكون مديرو المدارس على إطلاع علي البنود التي سيتم تقييمهم على أساسها .

2. سعي مدير المنطقة لأن يمتلك مديرو المدارس لهذه المهارة، استعدادا لتطبيقها في مدارسهم.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يهتم بتقديم الحوافز لزيادة دافعيته " احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي قدره (75.17%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المنطقة على أن تكون دافعية مديري المدارس التابعة لمنطقته في أعلى درجاتها على الدوام .

2. إدراك مدير المدرسة للأثر الإيجابي لعملية التعزيز على تقدم العمل الإداري و التربوي في منطقته .

إجابة السؤال الثاني الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الدراسة / الجنس (ذكر، أنثى)، المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " و الجدول رقم (7 : 5) يبين ذلك .

جدول (7 : 5) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	ذكر	101	3.99	0.52	-0.140	0.889
	أنثى	102	4.00	0.50		
التخطيط	ذكر	101	3.93	0.59	-0.210	0.834
	أنثى	102	3.95	0.53		
التنفيذ	ذكر	101	4.00	0.55	0.368	0.713
	أنثى	102	3.97	0.51		
تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية	ذكر	101	3.96	0.63	0.051	0.959
	أنثى	102	3.95	0.52		
جميع المجالات معاً	ذكر	101	3.97	0.52	0.026	0.980
	أنثى	102	3.97	0.47		

من النتائج الموضحة في جدول (7 : 5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تُعزى إلى متغير الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن مديري و مديرات المدارس لا يختلفون في وجهة نظرهم بأن تطبيق مدير المنطقة للإدارة بالأهداف ينعكس إيجاباً على الجوانب التعليمية و الإدارية في المنطقة، وأن

- مشاركة مدير المنطقة لهم في تحديد الأهداف يساعدهم في إنجازها بأقل وقت وجهد ويوفر عندهم درجة من الراحة والرضا أثناء العمل ، ويشعرهم بالتقدير .
2. العلاقة بين مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث ومدير منطقتهم التعليمية هي علاقة عمل غير مرتبطة بالنوع . مما يعني تساوي آرائهم في أدائه الإداري والأخلاقي .
3. أن القرارات والتعليمات التي ينفذها مديرو ومديرات المدارس صادرة عن دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث مما يعني توحيد التعليمات لجميع المديرين بغض النظر عن نوعهم .
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة العدوان (2006)، ودراسة عقيلات (2002) حيث أكد عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس .
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس ، دراسات عليا) .
- للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " و الجدول رقم (8) :
- (5) يبين ذلك .

جدول (8 : 5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	بكالوريوس	170	4.03	0.46	1.762	0.086
	ماجستير فما فوق	33	3.81	0.68		
التخطيط	بكالوريوس	170	3.97	0.52	1.392	0.172
	ماجستير فما فوق	33	3.79	0.72		
التنفيذ	بكالوريوس	170	4.01	0.50	1.356	0.183
	ماجستير فما فوق	33	3.85	0.68		
تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية	بكالوريوس	170	3.99	0.53	1.775	0.084
	ماجستير فما فوق	33	3.75	0.76		
جميع المجالات معاً	بكالوريوس	170	4.00	0.44	1.641	0.109
	ماجستير فما فوق	33	3.80	0.69		

من النتائج الموضحة في جدول (8 : 5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف في محافظات غزة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن المديرين و المديرات جميعهم بغض النظر عن المؤهل العلمي يتمتعون بنفس القدرة على تحديد أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المنطقة التي تنتمي لها مدارسهم و تأثيره الإيجابي على تقدمها.
2. سياسة الوكالة تفرض اختيار مديري المدارس من ذوى الخبرة العالية إدارياً و تربوياً بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية .
3. الدورات وورش العمل المتتالية التي يخضع لها مديرو المدارس مما يرفع من كفاءة مديري المدارس بدرجة البكالوريوس إلى أقرانهم الأعلى تأهيلاً .
4. أن الخبرة التي يمتلكها مديرو المدارس من خلال سنوات الخدمة الطويلة تعوضهم النقص في التأهيل التربوي .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة العدوان(2006) حيث أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " و الجدول (9 : 5) يبين ذلك:

جدول (9 : 5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	بين المجموعات	0.601	2	0.300	1.179	0.310
	داخل المجموعات	50.974	200	0.255		
	المجموع	51.575	202			
التخطيط	بين المجموعات	1.175	2	0.587	1.902	0.152
	داخل المجموعات	61.753	200	0.309		
	المجموع	62.928	202			
التنفيذ	بين المجموعات	1.691	2	0.846	3.067	*0.049
	داخل المجموعات	55.154	200	0.276		
	المجموع	56.845	202			
تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية	بين المجموعات	3.334	2	1.667	5.210	*0.006
	داخل المجموعات	63.995	200	0.320		
	المجموع	67.329	202			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	1.517	2	0.758	3.160	*0.045
	داخل المجموعات	48.008	200	0.240		
	المجموع	49.525	202			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (9 : 5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالين "تحديد الأهداف، التخطيط" وبذلك

يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف في محافظات غزة لهذين المجالين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. اقتناع مديري المدارس بأهمية مجالي تحديد الأهداف ، و التخطيط بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة .

2. تعرض مديري المدارس لنفس ظروف العمل دون تمييز بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة .

3. أنه مع زيادة عدد سنوات الخدمة ، يبقى رأي مديري المدارس ثابتاً في أن تطبيق مديري المناطق لمجالي تحديد الأهداف و التخطيط يجلب الفائدة على المنطقة .

أما بالنسبة للمجالين (التنفيذ، و تقويم الإنجاز والمراجعة الدورية) وكذلك المجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات الخدمة لديهم " أقل من 5 سنوات " .

وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام الذي يوليه مدير المنطقة بمديري المدارس حديثي التعيين حتى يمكنهم من أهم مجالين وهما (التنفيذ، وتقويم لإنجاز والمراجعة الدورية) الذين يعتبران العمود الفقري للعمل الإداري في المنطقة التعليمية، و هذا أثر على تقديرات مديري المدارس " الأقل من 5 سنوات " .

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة العدوان (2006) ودراسة عقيلات (2002) حيث أكدن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول (10 : 5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات سنوات الخدمة حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم " أقل من 5 سنوات " ومن ثم الذين سنوات خدمتهم تتراوح من " 5 إلى 10 سنوات " ثم الذين سنوات خدمتهم " أكثر من 10 سنوات " .

جدول (10 : 5) : نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.163	0.25684	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.045	.30831	أكثر من 10 سنوات	
0.816	0.05147	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات

إجابة السؤال الثالث الذي ينص على:

ما درجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T) لعينة واحدة ، وقد عرضت الباحثة إجابة هذا السؤال على النحو التالي:

أولاً : مجالات الاستبانة ككل:

جدول (11 : 5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	التخطيط وتحديد الأهداف.	4.23	84.56	32.48	4
2.	الاتصال و التواصل.	4.29	85.78	40.72	3
3.	اتخاذ القرارات و حل المشكلات.	4.37	87.42	37.58	2
4.	المتابعة و التقويم.	4.43	88.54	41.67	1
	أداء مديري المدارس في وكالة الغوث	4.33	86.52	43.78	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (11 : 5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة أداء مديري المدارس في وكالة الغوث يساوي (4.33) وبذلك فإن الوزن النسبي (86.52%) وأن قيمة اختبار (T) يساوي (43.78) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات استبانة أداء مديري المدارس في وكالة الغوث بشكل عام. و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى :

1. قناعة مديري المناطق التعليمية بأهمية تنفيذ مديري المدارس للمهام المطلوبة منهم و ذلك من خلال مشاركتهم في تحديد الأهداف ، و معاونتهم على تنفيذها .
 2. حالة التنافس بين مديري و مديرات المدارس و سعيهم الدائم للوصول للأداء الأفضل و المتميز .
 3. قناعة مديري المدارس بأنه كلما كان أداؤهم أفضل انعكس ذلك على المستوى التعليمي للمدرسة .
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمرات (2010) و التي أكدت على أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس كانت عالية ، وتختلف مع دراسة أبو حصيرة (2008) التي أكدت على أن فاعلية أداء مديري المدارس لمهامهم جاءت بدرجة متوسطة.

ويتضح أيضاً من الجدول حصول مجالات استبانة " أداء مديري المدارس " على ما يلي :

- حصل المجال الأول " التخطيط و تحديد الأهداف " على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (84.56%) و هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال . وتعزو الباحثة ذلك إلى:
1. وعي مديري المدارس بأهمية مهارة التخطيط باعتباره شرطاً أساسياً لنجاح باقي العمليات الإدارية فالتخطيط الجيد يرفع من كفاءة المدرسة.
 2. خضوع مديري المدارس لدورات عن أهمية التخطيط ومراحله وخطواته وكيفية تطبيقه عملياً.
 3. إن الخبرات الإدارية التي يمتلكها مدير المدرسة، والذي عمل قبلها كمدير مساعد تحتم عليه معرفة أهمية هذه المهارة.
 4. كثرة التعليمات الخاصة بالتخطيط المدرسي.

- **حصل المجال الثاني " الاتصال و التواصل " على المرتبة الثالثة** حيث بلغ الوزن النسبي (85.78%) و هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. اهتمام مديري المدارس بعلاقات الاتصال والتواصل الرأسية منها والأفقية.
2. وعي مديري المدارس بأهمية هذا المجال ودوره في تكامل أدوار العاملين في المدرسة لتحقيق أهدافها .

- **حصل المجال الثالث " اتخاذ القرارات و حل المشكلات " على المرتبة الثانية** حيث بلغ الوزن النسبي (87.42%) و هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات هذا المجال . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. التركيز على تنمية استخدام المدير للأسلوب العلمي عند حل المشكلات التي تواجهه، وعند اتخاذ أي قرار.
2. عملية المشاركة الحقيقية التي يمارسها مديري المدارس لجميع العاملين في المدرسة عند اتخاذ القرارات .

- **حصل المجال الرابع " المتابعة و التقويم " على المرتبة الأولى** حيث بلغ الوزن النسبي (88.54%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات هذا المجال . وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. إيمان مدير المدرسة بضرورة المتابعة المباشرة من خلال التواجد الفعلي في مدرسته لتأكد من تنفيذ المهام و سير العملية التعليمية على أكمل وجه .
2. اهتمام مدير المدرسة بمعرفة نقاط القوة لتعزيزها ، و التعرف على نقاط الضعف لتلافيها
3. اهتمام دائرة التربية و التعليم بوكالة الغوث الدولية بهذا المجال حيث أصبح الشغل الشاغل لها .

ثانياً : تحليل فقرات استبانة " أداء مديري المدارس في وكالة الغوث "

- تحليل فقرات مجال " التخطيط وتحديد الأهداف "

جدول رقم (12 : 5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط وتحديد الأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	أعمل على تعزيز روح التعاون والتجانس بين جميع المعلمين .	4.32	86.31	29.09	4
2.	أصنع خططاً توجيهية منتظمة لتوعية الطلبة بالنظام المدرسي .	4.17	83.35	24.09	5
3.	أخطط لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة قبل دخولهم غرفة الصف .	4.04	80.79	18.34	7
4.	أخطط الجدول المدرسي السنوي	4.34	86.90	26.47	2
5.	أخطط لإيجاد فرص تعليمية وثقافية عن طريق المدرسة مع مدير المنطقة للمجتمع المحيط بالمدرسة.	4.05	80.99	20.88	6
6.	أسهم في تصميم الخطط التطويرية للمدرسة.	4.33	86.50	28.20	3
7.	أخطط لأوجه الصرف و الإنفاق لميزانية المدرسة بالتشاور مع اللجنة المالية.	4.35	87.09	30.21	1

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " أخطط لأوجه الصرف و الإنفاق لميزانية المدرسة بالتشاور مع اللجنة المالية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.09%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. الاهتمام الكبير الذي يوليه مدير المدرسة لميزانية المدرسة.

2. سعي مدير المدرسة لتوفير أكبر قدر من ميزانية المدرسة عن طريق تحديد أوجه الصرف و الإنفاق.

3. سعي مدير المدرسة للمشاركة الفعلية و ليس الصورية للجنة المالية بقيادة مقررها في إعداد الخطة المالية للمدرسة.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " أخطط الجدول المدرسي السنوي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (86.90%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. اهتمام مدير المدرسة بإعداد جدول الدروس بناء على خطة و ليس بشكل عشوائي .

2. وعي مدير المدرسة بدور الجدول المدرسي في تنظيم العمل المدرسي

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسوري (2012) حيث حصلت الفقرة " وضع الجدول المدرسي للمعلمين مع مراعاة العدل و الموضوعية في ذلك " على درجة كبيرة ، ودراسة أبو حصيرة (2008) حيث حصلت الفقرة " يسعى إلى توفير جدول مدرسي مناسب لاحتياجات المعلمين منذ الأسبوع الأول للدوام " على درجة كبيرة .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " أخطط لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة قبل دخولهم غرفة الصف " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (80.79%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المدرسة على أن تتم زيارة أولياء الأمور للمدرسة بطريقة منظمة و منضبطة .

2. حرص مدير المدرسة على أن لا تستغرق الزيارة وقتاً كبيراً ، يكون الطلاب أحق به .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو حصيرة (2008) حيث حصلت الفقرة " ينظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل منظم ودقيق " على درجة منخفضة .

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " أخطط لإيجاد فرص تعليمية وثقافية عن طريق المدرسة مع مدير المنطقة للمجتمع المحيط بالمدرسة " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (80.99%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المدرسة على تنمية المجتمع المحلي تعليمياً و ثقافياً مما ينعكس إيجابياً على مستوى الطلاب .

2. حرص مدير المدرسة على بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي قائمة على أسس علمية

- تحليل فقرات مجال " الاتصال و التواصل "

جدول رقم (13 : 5)

" المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " الاتصال و التواصل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	أرسخ مبدأ الشورى في النظام المدرسي	4.36	87.29	30.33	5
2.	أعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين .	4.41	88.18	33.38	2
3.	أحدد الاحتياجات التدريبية بين المعلمين.	4.33	86.70	32.97	8
4.	أرشد الطلبة إلى أساليب الدراسة و التعليم.	4.20	83.94	27.08	18
5.	أوجه الطلبة إلى التعلم من مصادر التعليم و التعلم المدرسية.	4.23	84.63	28.22	16
6.	أتابع المعلمين في تحسين أداء الطلبة في الواجبات البيتية.	4.27	85.42	31.19	14
7.	أنظم برنامج التوعية والإرشاد للطلبة .	4.14	82.86	25.12	19
8.	أنوع في ألوان النشاط لطلبة المدرسة.	4.22	84.43	28.19	17
9.	أحث المعلمين على التنوع في أنماط رعاية التلاميذ.	4.35	87.09	30.21	7
10.	أعمل على فتح باب الحوار الايجابي مع العاملين في	4.30	86.01	27.66	10

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
	المدرسة وتلاميذها وأولياء أمورهم.				
11.	أوجه الطلبة إلى ممارسات السلوك الإيجابية	4.42	88.37	32.65	1
12.	أنظم عملية تبادل الزيارات بين المعلمين .	4.28	85.52	26.86	13
13.	أنظم عمل معلمي الصف الواحد .	4.30	85.91	28.58	11
14.	أنظم عمل معلمي المبحث الواحد.	4.31	86.11	30.51	9
15.	أزيد قدرات المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم .	4.14	82.86	25.42	20
16.	أدرب المعلمين على العمل بروح الفريق	4.30	85.91	28.25	11
17.	أساعد المعلمين في إعداد جدول مواصفات الاختبار	4.10	82.07	21.62	21
18.	استشير الهيئة التدريسية في المهام التي سيكلفون بها .	4.26	85.22	27.35	15
19.	أحث المعلمين على استخدام الطريقة التربوية المناسبة للمواقف التعليمية .	4.38	87.59	32.96	4
20.	أوضح معالم طريقة التحضير الفعال للوحدات الدراسية للمعلمين في المدرسة .	4.36	87.19	31.84	6
21.	أهتم بالمعلم الجديد على مهنة التربية والتعليم	4.40	88.08	32.42	3

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (11) والتي نصت على " أوجه الطلبة إلى ممارسات السلوك الإيجابية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.37%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المدرسة على بناء جيل ذي سلوكيات إيجابية عالية .
2. سعي مدير المدرسة من خلال ذلك إلى توفير جو من النظام و الانضباط داخل مدرسته .

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " أعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (88.18%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. وعي مدير المدرسة بأهمية وجود علاقات إنسانية بينه وبين المعلمين و بين المعلمين أنفسهم ، و مدى تأثيرها الإيجابي على المعلمين و الطلاب .
 2. وعي مدير المدرس لأهمية العلاقات الإنسانية ، في بناء سرح تعليمي قوي و متين .
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المسوري (2012) حيث حصلت الفقرة " العمل على إيجاد أوامر المحبة و الألفة بين العاملين بالمدرسة " على درجة كبيرة .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (17) والتي نصت على " أساعد المعلمين في إعداد جدول مواصفات الاختبار " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (82.07%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى

1. حرص مديري المدارس على أن تكون الاختبارات التي تقدم للطلاب مصممة على أساس علمي، وأنها غطت مادة الاختبار بشكل موضوعي ودقيق.
 2. حرص مديري المدارس إلى إكساب هذه المهارة لجميع المعلمين في المدرسة.
- تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو حصيرة (2008) حيث حصلت الفقرة " يساعد المعلمين في كيفية وضع الامتحانات حسب جدول المواصفات " على درجة متوسطة .

- الفقرة رقم (15) والتي نصت على " أزيد قدرات المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم " احتلت المرتبة العشرين بوزن نسبي قدره (82.86%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. وعي مدير المدرسة للأهمية التي باتت تحظى بها التكنولوجيا في جميع المجالات خاصة في التعليم .
2. اهتمام مدير المدرسة بتوظيف التكنولوجيا في التعليم حرصاً منه على توفير وقت وجهد المعلم.
3. حرص مدير المدرسة على تطوير مهارات معلميه على استخدام التكنولوجيا .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو حصيرة (2008) حيث حصلت الفقرة " بحث المعلمين على
توظيف تسهيلات المدرسة المادية في التعليم " على درجة كبيرة .

- تحليل فقرات مجال " اتخاذ القرارات و حل المشكلات "

جدول رقم (14 : 5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات و حل المشكلات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	أشكل اللجان المدرسية.	4.53	90.69	34.96	1
2.	أوزع المهام و المسؤوليات بين المعلمين.	4.45	89.06	32.44	3
3.	اتخذ القرارات الإدارية وفق الأسلوب العلمي.	4.36	87.23	29.14	5
4.	أساعد العاملين في المدرسة في معالجة المشكلات التي قد تعترضهم بالحكمة وبأسلوب علمي.	4.32	86.31	28.10	8
5.	اتخذ القرارات الإدارية المناسبة والتي تتعلق بالمعلمين.	4.32	86.40	27.84	7
6.	أساهم في حل المشكلات السلوكية ومشكلات التحصيل للطلبة.	4.35	87.09	28.22	6
7.	أهيئ البيئة والظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	4.31	86.21	27.75	9
8.	أحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	4.36	87.29	28.96	4
9.	أوزع الطلبة في القاعات الدراسية وفق أسس إدارية وتربوية وعلمية.	4.20	84.04	24.50	10
10.	أصمم جدول الدروس وفق حاجات المعلمين وتخصصاتهم.	4.49	89.85	33.23	2

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أشكل اللجان المدرسية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (90.69%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مدير المدرسة على تشكيل اللجان و توزيع المهام على المعلمين حتى يضمن سير العمل في مدرسته على أكمل وجه .

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على " أصم جدول الدروس وفق حاجات المعلمين وتخصصاتهم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (89.85%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. حرص مدير المدرسة على أن يكلف كل مدرس بالحصص التي تتناسب تخصصه حتى يستفيد الطلبة.

2. حرص مدير المدرسة على عدم تكليف أي مدرس بتدريس تخصص غير تخصصه لأنه لن يؤديه بالكفاءة المطلوبة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " أوزع الطلبة في القاعات الدراسية وفق أسس إدارية و تربية و علمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (84.04%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المدرسة على تساوي شعب الصف في المستوى التعليمي و الثقافي و الأخلاقي

2. مراعاة مدير المدرسة للفروق الفردية بين الطلاب عند توزيعهم على شعب الصف .

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " أهئ البيئة والظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (86.21%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1. حرص مدير المدرسة على العدل و المساواة في توفير كافة الاحتياجات التعليمية بين جميع الطلبة خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة .

2. حرص مدير المدرسة على الرقي بالمستوى التحصيلي لمدرسته من خلال تهيئة الظروف المناسبة لرعاية جميع الطلبة وخاصة ذوي الاحتياجات الخاصة .

- تحليل فقرات مجال " المتابعة و التقييم "

جدول رقم (15 : 5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال " المتابعة و التقييم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
1.	أوضح للطلبة أهمية دور أولياء أمورهم في متابعتهم ورعايتهم سلوكياً ودراسياً.	4.38	87.59	30.16	6
2.	اكتب التقارير الإدارية الخاصة بالمدرسة.	4.58	91.63	37.37	1
3.	أعد السجلات والملفات المدرسية.	4.56	91.13	40.00	2
4.	اكتب التقارير الفنية للمعلمين.	4.54	90.89	34.77	3
5.	أوضح معايير تقييم الأداء الوظيفي لجميع المعلمين في المدرسة، منذ بداية العام الدراسي.	4.48	89.66	34.74	5
6.	أكافئ الطلبة الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.	4.50	90.05	33.86	4
7.	أضع نظاماً واضحاً ومحدد لمحاسبة الطلبة وأطلع الطلبة مسبقاً عليه.	4.37	87.49	31.20	7
8.	أزود أولياء أمور الطلبة بتقارير وافية عن مستويات أبنائهم.	4.31	86.11	28.66	8
9.	أبني قاعدة معلومات متكاملة في المدرسة عن أولياء أمور الطلبة.	4.27	85.32	24.48	10
10.	أكرم أولياء أمور الطلبة المتعاونين مع المدرسة.	4.28	85.62	23.98	9

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " أكتب التقارير الإدارية الخاصة بالمدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.63%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المدرسة أن يكون العمل الإداري جاهزاً وعلى أكمل وجه دائماً .

2. حرص مدير المدرسة على أن يكون مدير المنطقة على إطلاع على العمل داخل المدرسة .

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "أعد السجلات و الملفات المدرسية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (91.13%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. سعي مدير المدرسة إلى توثيق العمل المدرسي أولاً بأول في السجلات والملفات المناسبة .

2. حرص مدير المدرسة على الترتيب السجلات و الملفات ذات العلاقة مع بعضها البعض لسهولة استرجاعها وقت الحاجة إليها .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " أبني قاعدة معلومات متكاملة في المدرسة عن أولياء أمور الطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (85.32%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المدرسة التعرف إلى المستوى الاقتصادي لأولياء الأمور، لسهولة توزيع المعونات وقت وصولها على الطلبة المحتاجين .

2. حرص مدير المدرسة على معرفة المستوى التعليمي والثقافي لأولياء الأمور، لسهولة استدعائهم لحضور الندوات و اللقاءات التي تساعد على الارتقاء بمستواهم التعليمي والثقافي .

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على: " أكرم أولياء أمور الطلبة المتعاونين مع المدرسة " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (85.62%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مدير المدرسة على استمرار حضور وتعاون أولياء الأمور مع المدرسة .

2. حرص مدير المدرسة على جذب أكبر عدد من أولياء الأمور للحضور إلى المدرسة .

إجابة السؤال الرابع الذي ينص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات الدراسة / الجنس (ذكر، أنثى) ، المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) ، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار صحة الفرضيات التالية :

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " و الجدول رقم (16 : 5) يبين ذلك.

جدول (16 : 5) : نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط و تحديد الأهداف	ذكر	101	4.16	0.54	-1.728	0.085
	أنثى	102	4.29	0.53		
الاتصال و التواصل	ذكر	101	4.26	0.47	-0.859	0.392
	أنثى	102	4.32	0.44		
اتخاذ القرارات و حل المشكلات	ذكر	101	4.37	0.49	0.042	0.966
	أنثى	102	4.37	0.55		
المتابعة و التقويم	ذكر	101	4.40	0.49	-0.671	0.503
	أنثى	102	4.45	0.49		
جميع المجالات معاً	ذكر	101	4.30	0.43	-0.855	0.394
	أنثى	102	4.35	0.43		

من النتائج الموضحة في جدول (16 : 5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. إن تقدير المديرين و المديرات لأدائهم لا يختلف تبعاً للجنس فموضوع أداء مديري المدارس لمهامهم شيء مهم و أساسي بالنسبة لهم ، و أنهم حريصون على أداء مهامهم الموكلة إليهم على أكمل وجه لما لذلك من أثر إيجابي يعم على المدرسة بشكل خاص و على المنطقة بشكل عام.

2. خضوع مديري و مديرات مدارس وكالة الغوث الدولية لنفس برامج التدريب والتأهيل التربوي، فلا يوجد تفرقة من قبل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث على أساس الجنس.

3. تشابه شروط الإعلان لوظيفة مدير مدرسة للنوعين بوكالة الغوث.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة العمرات (2010)، و دراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة خريص (2007) حيث أكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " و الجدول

(17 : 5) يبين ذلك :

جدول (17 : 5) : نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط و تحديد الأهداف	بكالوريوس	170	4.26	0.52	2.068	*0.040
	ماجستير فما فوق	33	4.05	0.59		
الاتصال و التواصل	بكالوريوس	170	4.30	0.43	0.970	0.333
	ماجستير فما فوق	33	4.22	0.54		
اتخاذ القرارات و حل المشكلات	بكالوريوس	170	4.40	0.51	1.745	0.083
	ماجستير فما فوق	33	4.23	0.57		
المتابعة و التقويم	بكالوريوس	170	4.47	0.45	2.086	*0.044
	ماجستير فما فوق	33	4.23	0.63		
جميع المجالات معاً	بكالوريوس	170	4.35	0.40	1.510	0.139
	ماجستير فما فوق	33	4.20	0.55		

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من النتائج الموضحة في جدول (17 : 5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالين " التخطيط وتحديد الأهداف، المتابعة والتقييم " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة حول هذين المجالين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن الدورات وورش العمل التي يخضع لها مديرو المدارس عوض النقص في المؤهل العلمي وساعد على زيادة خبرة حملة البكالوريوس.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. اقتناع مديري المدارس بأهمية مجالي الاتصال والتواصل، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بغض النظر عن المؤهل العلمي.

2. يُعد هذان المجالين " الاتصال والتواصل، وحل المشكلات واتخاذ القرارات " عصب العمل الإداري في المدرسة لذلك اتفق جميع المديرين على أدائه بدرجة عالية بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة أبو علي (2010)، ودراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة آل الشيخ (2010)، ودراسة العمرات (2010)، ودراسة (2007) حيث أكد عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول رقم (18 : 5) يبين ذلك.

جدول (18 : 5) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التخطيط و تحديد الأهداف	بين المجموعات	0.201	2	0.100	0.344	0.709
	داخل المجموعات	58.429	200	0.292		
	المجموع	58.630	202			
الاتصال و التواصل	بين المجموعات	0.077	2	0.038	0.187	0.830
	داخل المجموعات	41.005	200	0.205		
	المجموع	41.082	202			
اتخاذ القرارات و حل المشكلات	بين المجموعات	0.265	2	0.133	0.488	0.614
	داخل المجموعات	54.318	200	0.272		
	المجموع	54.583	202			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المتابعة و التقويم	بين المجموعات	0.234	2	0.117	0.489	0.614
	داخل المجموعات	47.867	200	0.239		
	المجموع	48.101	202			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	0.006	2	0.003	0.017	0.983
	داخل المجموعات	37.598	200	0.188		
	المجموع	37.604	202			

من النتائج الموضحة في جدول (18 : 5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. خضوع جميع مديري المدارس لنفس الدورات التدريبية من دائرة التربية و التعليم بغض النظر عن سنوات خدمتهم .

2. ثبات المهام الفنية و الإدارية لجميع مديري المدارس بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة ، فليس هناك مهام للمديرين الجدد و أخرى للقدامى .

3. أن نظرة مديري و مديرات المدارس ثابتة لا تختلف بزيادة أو نقصان عدد السنوات، حيث أن المديرين و المديرات ينظرون إلى أدائهم بذات الأهمية و أنهم يريدون من مديري مناطقهم أن يشعروهم بأهمية أدائهم على سير العملية التعليمية ، حيث أن المدة التي يعيشها المديرون مع مديري مناطقهم كافية لان يكتشفوا درجة أدائهم داخل مدارسهم .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة آل الشيخ

(2010)، ودراسة خريص (2007) حيث أكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة العمرات (2010) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

إجابة السؤال الخامس الذي ينص على :

هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وبين تقديراتهم لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية؟
للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار صحة الفرضية التالية:

الفرضية السابعة: توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات تقدير عينة الدراسة لممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وبين تقديراتهم لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .

الجدول رقم (19 : 5) يبين العلاقة بين ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف وأداء مديري المدارس.

جدول (19 : 5)

معامل الارتباط بين متوسطات التقديرات لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وبين متوسطات تقديراتهم لأداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة

أداء مديري مدارس وكالة الغوث	المتابعة و التقييم	اتخاذ القرارات و حل المشكلات	الاتصال و التواصل	التخطيط و تحديد الأهداف		
.491	.430	.369	.466	.460	معامل الارتباط	تحديد الأهداف
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.549	.389	.454	.529	.555	معامل الارتباط	التخطيط
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.587	.389	.427	.608	.604	معامل الارتباط	التنفيذ
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.540	.379	.359	.578	.531	معامل الارتباط	تقويم الإنجاز و المراجعة الدورية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.592	.434	.438	.597	.587	معامل الارتباط	ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالأهداف
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (19 : 5) أن معامل الارتباط يساوي (0.592) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات أفراد العينة لممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وبين تقديراتهم لأداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى العلاقة الإيجابية التي تربط بين ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف وأداء مديري المدارس، حيث أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، كلما أدى ذلك إلى زيادة أداء مديري المدارس لمهامهم على أكمل وجه والعكس صحيح. حيث يدرك مديرو المناطق التعليمية المطبقون للإدارة بالأهداف، أهمية الأداء الجيد لمديري المدارس، وأهمية تأثيره على العملية التربوية والإدارية في المنطقة التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع بعض الدراسات السابقة كدراسة شريف (2003) التي أكدت على أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة و تطوير علاقته مع المعلمين ، و مع دراسة (Vincent , 1994) التي أكدت على أن من أهم المزايا التي يحققها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في كلية ديكالب هي المساعدة في التخطيط لأعمال الكلية.

الخاتمة

أولاً : توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، تقدم الباحثة عدداً من التوصيات التي ترجو أن تسهم في تقدم المناطق التعليمية وازدهارها.

توصيات عامة لإدارة وكالة الغوث بمحافظات غزة :

1. عقد دورات وورش عمل لمديري المناطق و تزويدهم بكل ما هو جديد في مجال الإدارة التربوية و التعليمية لرفع قدرتهم الإدارية و التربوية و التعليمية .
2. تقديم كافة الإمكانيات المادية و المعنوية التي يحتاجها مدير المنطقة لإعداد خطته .
3. العمل على تفويض صلاحيات مشتركة لمديري المناطق حتى يتم تبادل الآراء و الخبرات بينهم .

توصيات خاصة بمديري المناطق لتطوير أنفسهم :

1. التواصل مع الخبراء التربويين من أجل مناقشة القضايا التربوية التي تخص منطقتهم، وطرق التخلص من العقبات التي تواجههم في إدارة منطقتهم التعليمية .
2. إطلاع رئيس البرنامج على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورته في أي مشكلة تعترض طرق إنجاز باقي الأهداف .

توصيات خاصة بمديري المناطق لتطوير مديري مدارسهم :

1. متابعة مديري المدارس في إعداد خطته بخطوة للتعرف على مشكلات التخطيط التي يواجهها مديرو المدارس من أجل معالجتها.
2. متابعة مديري المدارس للتأكد من قدرتهم على إقامة علاقات إنسانية في مدارسهم وعلى العدالة في توزيع جميع المهام بين المعلمين.
3. إشراك مديري المدارس في مهارات (تحديد الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم، واتخاذ جميع القرارات التربوية و الإدارية) التي تخص مناطقهم التعليمية ، سعياً منهم لإكساب مديري المدارس لهذه المهارات فيطبقوها في مدارسهم .
4. إعطاء كل مدير حقه من الحوافز المادية و المعنوية إذا أنجز جميع المهام الموكلة إليه على أكمل وجه ، و كان بمثابة القدوة في مدرسته و في المنطقة التعليمية ككل .

ثانياً : مقترحات الدراسة:

إن لكل طريق بداية فأسأل الله أن يكون بحثي المتواضع هذا هو بداية الطريق الذي يسلكه الكثير من الباحثين ، لذلك و في ضوء هذه الدراسة تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية :

1. درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين و سبل تفعيلها .
2. المشكلات و الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس وكالة الغوث و سبل التغلب عليها .
3. نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس وكالة الغوث الدولية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية .

ثانياً: المراجع الأجنبية .

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

1. إسماعيل ، ختام (2006) : " دليل المدراء في الإدارة المدرسية " ، دار التقدم العلمي .
2. الابراهيم ، عدنان (2011) : " الإدارة تربوية - مدرسية - صفية " ، دار اليازوري، عمان ، الأردن .
3. أبو حصيرة ، نيفين (2008) : " فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
4. أبو عاذرة ، فريد (2014) مقابلة شخصية مع رئيس برنامج التربية و التعليم بوكالة الغوث، غزة، فلسطين .
5. أبو علي ، عبد القادر (2010) : " العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية " ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
6. أبو الوفا ، جمال و عبد العظيم ، سلامة (2000) : " اتجاهات في الإدارة المدرسية " ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، مصر .
7. أحمد ، أحمد (2011) : " الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
8. أحمد ، حافظ و حافظ ، محمد (2003) : " إدارة المؤسسات التربوية " ، عالم الكتب، القاهرة ، مصر .
9. أسعد ، وليد (2005) : " الإدارة التعليمية " ، مكتبة المجمع العربي، عمان، الأردن .
10. الأغا ، إحسان (1997) : " البحث التربوي " عناصره، مناهجه، أدواته " مطبعة الرنتيسي ، غزة ، فلسطين .
11. الأغا ، إحسان و الأستاذ، محمود (2004) : " مقدمة في تصميم البحث التربوي " غزة، فلسطين .
12. اندراوس، رامي و معاينة، عادل و الحويلة، عبد المحسن (2012) : " الإدارة التربوية الفاعلة و مدرسة المستقبل " ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، اريد، الأردن .

13. أنيس، إبراهيم ومنتصر، عبد الحليم وعطية، الصوالحي وأحمد، محمد (1986) : " المعجم الوسيط " ، بيروت ، لبنان .
14. آل الشيخ ، علي (2010) : " دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية (دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية " ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك خالد ، السعودية .
15. الباطين ، عبد الرحمن (2003) : " برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية " ، رسالة دكتوراه ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
16. البديري ، طارق (2001) : " تطبيقات و مفاهيم في الإشراف التربوي " ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن .
17. البديري ، طارق (2002) : " أساسيات الإدارة التعليمية و مفاهيمها " ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
18. البستان، أحمد وعبد الجواد، عبد الله وبولس، وصفي (2010) : " الإدارة و الإشراف التربوي: النظرية - البحث - الممارسة "، مكتبة الفلاح، الكويت، الكويت.
19. البنا ، هالة (2013) : " الإدارة المدرسية المعاصرة "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. البوهي ، فاروق (2001) : " التخطيط التعليمي - عملياته و مداخله ، التنمية البشرية و تطوير أداء المعلم " ، دار قباء ، القاهرة ، مصر .
21. البيضاني ، ماجد (2005) : " نموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، بغداد ، العراق .
22. التميمي ، فواز (2004) : " فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو(9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و درجة رضاهم عن هذا النظام " ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان، الأردن.
23. توفيق، عبد الرحمن (2008) : "الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف"، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر .
24. الجبر، زينب (2002) : "التخطيط المدرسي ، مفاهيم و أسس و تطبيقات"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الكويت .

25. حجي، احمد (2005) : " الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية " ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
26. حسان، حسن والعجمي، محمد (2010) : " الإدارة التربوية " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. حسين، سلامة (2004) : " اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة " ، دار الفكر ، عمان ، الأردن.
28. حسين ، سلامة (2006) : " الإدارة المدرسية و الصفة المميزة " ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. خريص، أمين (2007) : " تقويم وتطوير أداء وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية " ، رسالة ماجستير، جامعة القران الكريم و العلوم الإنسانية، السودان.
30. الخطيب، رداح والخطيب، أحمد (2000) : " الإدارة و الإشراف التربوي " ، دار الأمل، اربد، الأردن.
31. خليل، محمد والكحلوت، أحمد وأبو حطب، صابر (2009) : "إدارة الصف وتنظيمه"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر.
32. الخواجا ، عبد الفتاح (2009) : " تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية " ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن.
33. الدعس ، زياد (2009) : " معوقات الاتصال و التواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة " ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
34. الدعيلج، إبراهيم (2009) : " الإدارة العامة و الإدارة التربوية " ، دار الرواد، عمان، الأردن.
35. دياب، إسماعيل (2001) : " الإدارة المدرسية " ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
36. ديكسون، روب (2003) : " المهام الإدارية "، [ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق]، دار الفاروق، القاهرة، مصر، (العمل الأصلي نشر في عام (2010)).
37. راغب ، راغب (2011) : " الإدارة التربوية في القطاع المدرسي " ، دار البداية ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن .

38. ربيع ، هادي (2006) : " المدير المدرسي الناجح " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
39. ربيع ، هادي و الغول ، إسماعيل (2007) : " التخطيط التربوي " ، عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
40. الرشودي ، بدرية (2002) : " الإدارة بالأهداف : مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة دكتوراه ، كليات البنات ، الرياض ، السعودية .
41. الزمخشري ، جاد الله (2001) : " أساس البلاغة " ، دار أحياء التراث العربي ، بيروت ، لبنان .
42. شريف ، عابدين (2003) : " دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة "، المجلة التربوية، المجلد (17)، العدد (66)، ص(185 - 220)
43. شمس الدين ، محمد والفقير ، اسماعيل (2007) : " السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية "، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن .
44. صادق ، عبد القادر (2010) : " معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة " ، رسالة ماجستير ، جامعة كولومبس ، أمريكا .
45. صباح ، إيمان (2012) : " درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها "، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
46. صالحه ، فايز (2010) : " دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله "، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
47. الطالب ، أحمد (2001) : " أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش "، بحث مقدم لدورة الإدارة العليا ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، الأردن .
48. الطراونة ، هاني (2011) : " نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها "، دار أسامة ، عمان ، الأردن .
49. عابدين ، محمد (2001) : " الإدارة المدرسية الحديثة "، دار الشروق ، عمان ، الأردن .
50. عابدين ، محمد (2005) : " الإدارة المدرسية الحديثة "، دار الشروق ، عمان ، الأردن .

51. العاجز ، فؤاد (2009) : "الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق"، دار المقداد للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
52. عايش، أحمد (2009) : "الإدارة المدرسة نظرياتها و تطبيقاتها التربوية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. عبد العليم، أسامة والشريف، عمر (2009) : "المداخل الإدارية الحديثة في التعليم" دار المناهج، عمان، الأردن.
54. عبيدات ، ذوقان وعدس ، عبد الرحمن ، وعبد الحق ، كايد (2001) : " البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه " ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
55. العتيبي، منصور (2000) : "الضغوط والعوامل الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد (12)، العدد (2)، ص (35 - 45).
56. العجمي ، محمد (2008) : " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
57. العجمي ، محمد (2010) : " الإدارة و التخطيط التربوي النظرية و التطبيق " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
58. العدوان، فريال (2006) : "تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
59. العرنوسي ، ضياء و آخرون (2013) : " الإدارة و الإشراف التربوي " ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان .
60. عريفج، سامي (2007) : "الإدارة التربوية المعاصرة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
61. عطوي ، جودت (2010) : " الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها " ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
62. عطوي ، جودت (2012) : " الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية " ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
63. عقيلات هند (2002) : " درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال " ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن.

64. العميرة، محمد (2002) : " مبادئ الإدارة المدرسية " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
65. العميرة، محمد (2012) : " مبادئ الإدارة المدرسية " دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
66. العمرات، محمد (2010) : "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (6)، العدد (4)، ص (349 – 359).
67. العمرو، إبراهيم (2013) : " الإدارة و الإدارة التربوية " ، دار البداية، عمان، الأردن .
68. عياصرة ، علي و الفاضل ، محمد (2006) : " الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية " ، دار و مكتبة الحامد ، عمان ، الأردن .
69. عيسى ، سناء (2008) : " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
70. الغويرين ، عصام (2010) : " نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تحقيقه " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، المجلد (24) ، العدد (4)، ص (1101 – 1128).
71. فليح ، فاروق و عبد المجيد ، السيد (2009) : " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
72. القحطاني ، محمد (2002) : " أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
73. القيسي ، عبير (2010) : " درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات غزة من و جهة نظرهم " ، رسالة ماجستير ، الجامعة النجاح، نابلس ، فلسطين .
74. لخضر ، مرغاد وحدة ، رايس (2006) : " الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال " ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر .
75. المبعوث ، محمد (2013) : " التخطيط التربوي بين النظرية و الممارسة " ، دار ومكتبة الحامد للنشر ، عمان ، الأردن .
76. محمد ، فتحي (2013) : " الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية " ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق ، مصر .

77. محمد ، محمد (2008) : " سيكولوجية الإدارة التعليمية و المدرسية و آفاق التطوير العام " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
78. مرزا ، هند (2003) : " برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية " ، رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.
79. مريزيق ، هشام (2009) : " التخطيط التربوي المفهوم و الواقع و التطبيق " ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
80. مساد، عمر (2005) : "الإدارة التعليمية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
81. المسوري، أحمد (2012) : "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، الأستاذ، العدد (201)، ص (665 – 688).
82. مصطفى ، صلاح (2002) : " الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية.
83. المنجد (1992) : " المنجد " ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان .
84. النوح ، عبد العزيز (2011) : " واقع و أهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف " ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية و النفسية، العدد (37) ، ص (1 – 350).
85. وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي : دليل الأنروا ، منشورات المكتب الإعلامي لوكالة الأمم المتحدة ، غزة (د . ت) .
86. وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي (2013) : "الوصف الوظيفي لمديري المناطق التعليمية المحترفين" ، غزة .
87. وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية و التعليم، مركز التطوير التربوي (2013) : "الوصف الوظيفي لمديري المدارس" ، غزة .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1.Catano , Nancy and Strong , James. (2007) " What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards " **International Journal of Leadership in education**, Vo1.10,No,4,379 – 399

2. Daresh , Joun , C . male . Trevor (2001) " **Pulse And Minuses Of British Head Teacher Reform ; Toward A Vision Of Instructional Leadership** " www. Eric . edu . com .
3. Hammond, L. (2006) . **School Leadership Study – Developing Successful Principals**, Stanford Educational Leadership Institute, England.
4. Jan, b. Martin, V. Peter, P. (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals, **Journal of School Effectiveness and School Improvement**, VoL. 20, No.2,pp.56- 65.
5. Johnson ,F . (1997) . **Education supervision Effectiveness according to Management by objectives** . (ERIS Reproduction Document service) No.ED330520.
6. Vincent, A . (1994) . **Faculty and administrator opinion on manegment by objective at DKALB collge** . Georgia .
7. Wenceslaus, O. (2010) Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State : Teachers views, **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, Vol 2, (7), pp 99 – 104

الملاحق

- ملحق رقم (1): استبانة ممارسة الإدارة بالأهداف في صورتها الأولية.
- ملحق رقم (2): استبانة أداء مديري المدارس في صورتها الأولية.
- ملحق رقم (3): أسماء السادة المحكمين.
- ملحق رقم (4): استبانة ممارسة الإدارة بالأهداف في صورتها النهائية.
- ملحق رقم (5): استبانة أداء مديري المدارس في صورتها النهائية.
- ملحق رقم (6): كتاب تسهيل المهمة.
- ملحق رقم (7): الوصف الوظيفي لمديري لمناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية.
- ملحق رقم (8): الوصف الوظيفي لمديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.

ملحق رقم (1)

استبانة ممارسة الإدارة بالأهداف في صورتها الأولية

الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول تربية / إدارة تربوية

السيد / ة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية كمتطلب لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية / إدارة تربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة بعنوان " درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس " .

والمقصود بالإدارة بالأهداف في الدراسة الحالية هي : درجة مشاركة مدير المنطقة التعليمية بوكالة الغوث لمديري المدارس التابعة لمنطقته في تحديد الأهداف التعليمية، و التخطيط المشترك لتنفيذ تلك الأهداف و من ثم تقويمها ، في جو من التعاون للحصول على ناتج تعليمي فعال، و بيئة تعليمية متكاملة .

والمقصود بأداء مديري المدارس في الدراسة الحالية هي : هو كافة الممارسات اللفظية والفعالية الصادرة عن مدير المدرسة والمتمثلة في التخطيط، والاتصال والتواصل، والمتابعة والتقييم، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، لتنفيذ الأنشطة والمهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة مدرسته بأساليب وطرق علمية وفنية وقيادية لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

وبناء على ما تقدم ترحو الباحثة من سيادتكم إبداء آرائكم حول النقاط التالية :

1. مدى انتماء كل فقرة للمجالات المطروحة.

2. وضوح الفقرات و قوة صياغتها .
3. حذف الفقرة التي لا تنتمي للمجال المدونة أسفله .
4. إضافة الفقرات المناسبة لكل مجال من المجالات التالية .

أولاً : بيانات عامة :

سنوات الخدمة			المؤهل العلمي		النوع	
أكثر من 10 سنوات	من (5 - 10) سنوات	اقل من 5 سنوات	ماجستير فما فوق	بكالوريوس	أنثى	ذكر

ثانياً : فقرات الاستبانة :

أرجو قراءة كل بند مما يلي بدقة ثم إبداء رأيك بوضع إشارة ٧ في العمود المناسب أمام كل بند :

الرقم	الفقرة	درجة التأثير			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
تحديد الأهداف					
1	يضع الأهداف الشاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية .				
2	يملك صلاحيات كاملة لتحديد أهداف الخطة .				
3	يراعي الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف .				
4	يشركني في وضع الأهداف الخاصة بزيارته لمدرستي .				
5	يشركني في ترتيب الأهداف الخاصة بالمنطقة التعليمية حسب الأولوية .				
6	يلزم جميع العاملين في المنطقة التعليمية بتحقيق الأهداف المطلوبة .				
7	يتبنى أهدافاً محددة وواضحة .				
8	يتبنى أهداف قابلة للتنفيذ .				
9	يحدد الأهداف من خلال المشاركة مع أطراف العملية التعليمية				
10	يوضح أهداف العمل باستمرار .				
11	يلتزم الأهداف مع خطط العمل الموضوعية .				
12	يوزع الأهداف في مختلف المستويات الإدارية .				

					يحدد الأهداف استنادا إلى محددات السلوك.	13
					يضع الأهداف على شكل نتائج يتم تحقيقها .	14
					يربط الأهداف بالنتائج المتوقعة و الواقعية .	15
					يحدد إجراءات العمل المناسبة لتحقيق الأهداف .	16
					يحدد الزمن اللازم لإجراء كل هدف .	17
وضع الخطة						
					يجزئ الهدف الأساسي لمجموعة أهداف مساندة	1
					يحدد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف .	2
					يحدد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف .	3
					يفوض بعض الصلاحيات لمديري المدارس.	4
					يشجع الاجتماعات لتبادل الأفكار و لتحسين العملية التعليمية .	5
					يحرص على تنمية التعاون بين مديري المدارس في منطقتة .	6
					يحدد المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها .	7
					يناقش كيفية تحقيق الأهداف .	8
					يراعي أثناء وضع الخطة تحويل الأفكار النظرية إلى عملية واقعية قدر الإمكان .	9
					يسعى إلى تطوير الخطط باستمرار و معالجة نواحي القصور فيها .	10

التخطيط					
				1	يضمن الخطط معايير و ضوابط .
				2	يعرض الخطط بشكل واضح .
				3	يحدد للخطة جدول زمني
				4	يقيم الخطط وفق معايير محددة.
				5	يربط الخطة الموضوعة بالحاجات الفعلية للأفراد و المجتمع .
				6	يضع الخطط في حدود الإمكانيات المتوفرة.
				7	يوجه الخطط لمواجهة التحديات و الصعوبات.
				8	يسهل عملية المشاركة في التخطيط
				9	يراجع الخط باستمرار لتقييمها و تعديلها .
				10	يراعي أثناء التخطيط جميع المتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة للعملية التربوية.
المراجعة الدورية					
				1	ينسق الجهود لتحقيق الأهداف .
				2	يتابع تنفيذ الأعمال و النشاطات المنفق عليها .
				3	يشركني في وضع معايير تمكني من قياس الأداء .
				4	يزودني بالخبرات و المعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائي .
				5	يتابع تنفيذ الخطة بشكل جيد .
				6	يراجع خطط العمل بصفة منتظمة و يجري التعديلات اللازمة .

					7	يوجهني نحو تحقيق الأهداف .
					8	يراعي العدالة في توزيع المهام دون تحيز .
					9	يفوض جزء من صلاحياته و سلطاته .
					10	يضع الرجل المناسب في المكان المناسب في دائرته .
					11	يسعى لتطوير الهيكل التنظيمي بمنطقته باستمرار .
					12	يزودني باللوائح و القوانين و المعلومات و الخبرات لتحسين العمل .
					13	يساعد في تخفيف الأعباء الموكلة إلي .
					14	يسعى لبناء علاقات إنسانية بين جميع العاملين في منطقته .
					15	يحرص على تناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسؤوليات الموكلة لجميع العاملين في منطقته .
					16	يجري التعديلات المناسبة على الأهداف إذا لزم الأمر .
					17	يسعى من خلال مراجعة الأداء إلى إنماء الذات لدي .
تقويم الانجاز						
					1	يقيم النتائج لتحسين فرص تحقيق الأهداف.
					2	يشجعي على تحقيق الأهداف .
					3	يجتمع دوريا معي لدراسة ما تم تحقيقه من الأهداف .
					4	يركز على تحقيق الأهداف و ليس على النشاطات التي يقوم بها مديري المدارس.

					5	يتأكد من أن الأهداف تحققت كما هو مخطط لها .
					6	يضع معايير محددة لتقييم الأداء .
					7	يعمل بدافعية ذاتية لتحقيق الأهداف .
					8	يحرص على المراجعة الدورية للأهداف في وضع المعايير و تقويم النتائج.
					9	يقيم الأداء في ضوء تحقيق النتائج المتوقعة.
					10	يستخدم نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء و تحقيق الأهداف .
					11	يهتم بتقديم الحوافز لزيادة دافعيته .
					12	يهتم بالمتابعة المستمرة لسير و تنفيذ الخطط من أجل تحقيق الأهداف .
					13	يزود الإدارة ببيانات للتوجيه و الرقابة .
					14	يراعي الموضوعية و الدقة في تقييم أدائه .
					15	يشركني في تصميم برنامج للتقييم .

ملحق رقم (2)

استبانة أداء مديري المدارس في صورتها الأولية

درجة التأثير					الفقرة	الرقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
الإدارة المدرسية						
					اتصل مع المجتمع المحلي لتوفير الدعم المادي و المعنوي للمدرسة	1
					أجهز التشكيلات المدرسية	2
					احدد احتياجات المدرسة	3
					اخطط الجدول المدرسي السنوي	4
					أشكل اللجان المدرسية ، و أوزع مهامها	5
					أصمم الخطط التطويرية للمدرسة	6
					انظم أوجه الصرف و الإنفاق لميزانية المدرسة	7
					انظم مشاركات المدرسة في نشاطات المنطقة التعليمية	8
					أوزع المهام و المسؤوليات بين المعلمين	9
					اكتب التقارير الإدارية الخاصة بالمدرسة	10
					اعد السجلات والملفات المدرسية.	11
					ارسخ مبدأ الشورى في النظام المدرسي	12
					أبنى فلسفة التعامل الراقى مع الآخرين لتنمية الانتماء للنظام المدرسي	13
					اعمل على فتح باب الحوار الإيجابي مع العاملين في المدرسة وتلاميذها وأولياء أمورهم	14
					اتخذ القرارات الإدارية وفق الأسلوب العلمي النظامي الرشيد .	15

					اعمل على حث العاملين في المدرسة ليكونوا قدوة إيجابية	16
					اعمل على مساعدة العاملين في المدرسة في معالجة المشكلات التي قد تعترضهم بالحكمة وبأسلوب علمي	17
					اعمل على إشاعة روح المنافسة الشريفة بين العاملين في المدرسة تجاه الابتكار والتجديد .	18
العلاقة مع المعلمين						
					اتخذ قرارات إدارية تتعلق بالمعلمين .	1
					أدير العلاقات الإنسانية بين المعلمين .	2
					احدد الاحتياجات التدريبية بين المعلمين .	3
					أحسن استخدام المعلمين لمصادر التعليم و التعلم .	4
					أصمم جدول الدروس وفق حاجات المعلمين و تخصصاتهم .	5
					انظم تبادل الزيارات بين المعلمين .	6
					انظم عمل معلمي الصف الواحد .	7
					انظم عمل معلمي المبحث الواحد	8
					احد من المشكلات التي تحدث بين المعلمين	9
					أزيد قدرات المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم	10
					أدرب المعلمين على العمل الجماعي	11
					اكتب التقارير الفنية للمعلمين	12
					أساعد المعلمين على إعداد جدول مواصفات الاختبار	13
					اخطط لإيجاد روح التعاون و التجانس بين جميع المعلمين	14

					15	اعمل على استشارة الهيئة التدريسية في المهام التي سيكلفون بها .
					16	اعمل على توضيح معايير تقويم الأداء الوظيفي لجميع المعلمين في المدرسة ، وذلك منذ بداية العام الدراسي .
					17	اعمل على حث المعلمين على استخدام الطريقة التربوية المناسبة للمواقف التعليمية .
					18	اعمل على توضيح معالم طريقة التحضير الفعال للوحدات الدراسية للمعلمين في المدرسة
					19	اهتم بالمعلم الجديد على مهنة التربية والتعليم .
					20	أشرك المعلم في اتخاذ القرارات واحترم وجهة نظره
					21	ابني ثقة متبادلة مع المعلمين
العلاقة مع التلاميذ						
					1	ارشد التلاميذ إلى أساليب الدراسة و التعليم
					2	ارشد التلاميذ إلى التعلم من مصادر التعليم و التعلم المدرسية
					3	أحسن أداء التلاميذ في الواجبات البيتية
					5	انظم برنامج التوعية و الإرشاد للتلاميذ
					6	أنوع ألوان النشاط لتلاميذ المدرسة
					7	أوجه التلاميذ إلى الممارسات الايجابية
					9	أساهم في حل المشكلات السلوكية للتلاميذ
					10	أساهم في حل مشكلات تحصيل التلاميذ
					11	أهيئ البيئة والظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية التلاميذ
					12	أحث المعلمين على أهمية رعاية التلاميذ.

					13 أوزع التلاميذ في القاعات الدراسية وفق أسس إدارية و تربوية و علمية .
					14 أكافئ التلاميذ الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه
					15 اجري خطط توجيهية منتظمة لتوعية التلاميذ حول النظام المدرسي .
					16 أضع نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ و اطلع التلاميذ مسبقاً عليه
أولياء الأمور التلاميذ					
					1 أوضح للتلاميذ أهمية دور أولياء أمورهم في متابعتهم ورعايتهم سلوكياً و دراسياً .
					2 اشعر أولياء أمور التلاميذ بأهمية زيارتهم للمدرسة باستمرار .
					3 أزود أولياء أمور التلاميذ بتقارير وافية عن مستويات أبنائهم .
					4 أكد على العاملين في المدرسة بأهمية استقبال أولياء أمور التلاميذ ببشاشة ورحابة صدر .
					5 أهنئ أولياء أمور التلاميذ المتفوقين في التحصيل الدراسي .
					6 افتح مرافق المدرسة أمام أولياء أمور التلاميذ و أبناء الحي للاستفادة منها وفق نظام مرسوم ومحدد .
					7 أشرك أولياء أمور التلاميذ لدعم برامج وأنشطة المدرسة مالياً ومعنوياً .
					8 أوثق صلة أولياء أمور التلاميذ بالمدرسة .
					9 أكرم أولياء أمور التلاميذ المتعاونين مع المدرسة .

					أدعو أولياء أمور التلاميذ لحضور مناسبات المدرسة المختلفة .	10
					ابني قاعدة معلومات متكاملة في المدرسة عن أولياء أمور التلاميذ .	11
					أسعى لإيجاد فرص تعليمية وثقافية عن طريق المدرسة مع مدير المنطقة للمجتمع المحيط بالمدرسة	12
					انسق زيارة أولياء أمور التلاميذ للمدرسة قبل دخولهم غرفة الصف .	13
					أزود أولياء الأمور بالخبرة التربوية التي تساعد على فهم الحقائق النفسية والاجتماعية لأبنائهم .	14

ملحق رقم (3)
أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ . د عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
2	أ . د محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3	د . محمد الأغا	الجامعة الإسلامية
4	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
5	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
6	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
7	أ . د محمود الأستاذ	جامعة الأقصى
8	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
9	د. رزق شعت	جامعة الأقصى
10	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
11	د . رندة شرير	جامعة الأقصى
12	د . نافذ الجعب	جامعة الأقصى
13	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
14	د . منير رضوان	جامعة الأقصى
15	د. سهيل دياب	جامعة غزة
16	د . صهيب الأغا	جامعة الأزهر
17	د . محمد هاشم الأغا	جامعة الأزهر
18	د . محمود عساف	مدير المجمع اللغوي

ملحق رقم (4)

استبانة ممارسة الإدارة بالأهداف بصورتها النهائية

الجامعة الإسلامية - غزة



عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

المدير الفاضل / المديرية الفاضلة : المحترم / ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية كمتطلب لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية / الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة بعنوان " درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس ". بهدف الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف و درجة أداء مديري المدارس، ولهذا قامت الباحثة بتصميم هذه استبانتين.

الاستبانة الأولى : ممارسة مديري المناطق للإدارة بالأهداف، وقسم لأربع مجالات وهي (تحديد الأهداف، التخطيط، التنفيذ، تقييم الانجاز والمراجعة الدورية).

الاستبانة الثانية : أداء مديري المدارس في وكالة الغوث وقسم إلى أربع مجالات وهي (التخطيط وتحديد الأهداف، الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، المتابعة والتقييم) .

لذلك يرجى من سيادتكم التكرم بالاستجابة بصدق و موضوعية و أمانة بوضع علامة (٧) في العمود المناسب من وجهة نظركم . علما بان المعلومات المدونة من سيادتكم ستبقى في سرية تامة ، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرين لكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة : صفاء عيسى

أولاً : بيانات عامة :

سنوات الخدمة			المؤهل العلمي		النوع	
أكثر من 10 سنوات	من (5 - 10) سنوات	أقل من 5 سنوات	ماجستير فما فوق	بكالوريوس	أنثى	ذكر

ثانياً : فقرات الاستبانة :

أرجو قراءة كل بند مما يلي بدقة ثم إبداء رأيك بوضع إشارة ٧ في العمود المناسب أمام كل بند :

درجة التأثير					الفقرة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
تحديد الأهداف						
					يضع الأهداف الشاملة لتطوير جميع جوانب العمل .	1

					2	يستخدم جميع الصلاحيات لتحديد أهداف الخطة .
					3	يراعي الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة عند تحديد الأهداف .
					4	يشركني في وضع الأهداف الخاصة بزيارته لمدرستي .
					5	يشركني في ترتيب الأهداف الخاصة بالمنطقة التعليمية حسب الأولوية .
					6	يطلعني على الأهداف المطلوبة حسب المطلوب مني .
					7	يتبنى أهدافا محددة و واضحة قابلة للقياس و التقويم .
					8	يحدد الأهداف من خلال المشاركة مع أطراف العملية التعليمية
					9	يحدد الأهداف في ضوء تحديد الحاجات التعليمية .
					10	يوضح أهداف العمل باستمرار .
					11	يلائم الأهداف مع خطط العمل الموضوعية .
					12	يوزع الأهداف على مختلف المستويات الإدارية .

					13	يحدد الأهداف استناداً إلى محددات السلوك.
					14	يضع الأهداف على شكل نتائج سلوكية متوقعة .
					15	يربط الأهداف بالنتائج المتوقعة و الواقعية .
					16	يجزئ الهدف الرئيسي لمجموعة أهداف فرعية
التخطيط						
					1	يحدد النشاطات التكتيكية لتحقيق الأهداف .
					2	يحدد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف .
					3	يفوض بعض الصلاحيات لمديري المدارس لوضع الخطط المناسبة
					4	يشجع الاجتماعات لتبادل الأفكار و تقويم الخطط التعليمية .
					5	يحرص على التعاون مع مديري المدارس في منطقتة لتطوير الخطط التعليمية .
					6	يقترح حلولاً لتجاوز المشكلات و التغلب عليها .
					7	يناقش كيفية تحقيق الأهداف بشكل دوري .
					8	يراعي أثناء وضع الخطة تحويل الأفكار

					النظرية إلى عملية واقعية قدر الإمكان .
					9 يضمن الخطط معايير و ضوابط إلزامية .
					10 يعرض الخطط بشكل واضح و محدد .
					11 يحدد للخطة جدول زمني لتنفيذ أنشطتها .
					12 يوجه الخطط لمواجهة التحديات و الصعوبات.
					13 يراعي أثناء التخطيط جميع المتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة للعملية التربوية.
التنفيذ					
					1 ينسق الجهود لتحقيق الأهداف .
					2 يشركني في وضع معايير تمكني من قياس الأداء .
					3 يزودني بالخبرات و المعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائي .
					4 يتابع تنفيذ الخطة بشكل جيد .
					5 يوجهني نحو آليات تحقيق الأهداف .
					6 يراعي العدالة في توزيع المهام دون تحيز .
					7 يتحرى وضع الرجل المناسب في المكان

					المناسب في دائرته .
					8 يسعى لتطوير الهيكل التنظيمي بمنطقته باستمرار .
					9 يزودني باللوائح و القوانين و المعلومات و الخبرات لتحسين العمل .
					10 يوزع الأعباء وفقاً للإمكانيات و القدرات .
					11 يسعى لبناء علاقات إنسانية بين جميع العاملين في منطقته .
					12 يحرص على تناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسؤوليات الموكلة لجميع العاملين في منطقته .
					13 يجري التعديلات المناسبة على الأهداف إذا لزم الأمر .
					14 يسعى إلى النمو المهني و تعزيز الثقة لدي .
					15 يعمل بدافعية ذاتية لتحقيق الأهداف .
تقويم الانجاز و المراجعة الدورية					
					1 يقيم النتائج لتحسين فرص الاستفادة من تحقيق الأهداف .
					2 يرشدني إلى قياس مدى ما تحقق من أهداف.

					3	يجتمع دورياً معي لدراسة ما تم تحقيقه من الأهداف .
					4	يركز على تحقيق الأهداف و ليس على النشاطات التي يقوم بها مديري المدارس .
					5	يتأكد من أن الأهداف تحققت كما هو مخطط لها .
					6	يضع معايير محددة لتقييم الأداء .
					7	يقيم الأداء في ضوء ما تحقق من النتائج .
					8	يستخدم نظام التغذية الراجعة كوسيلة لتقييم الأداء و تحقيق الأهداف
					9	يهتم بتقديم الحوافز لزيادة دافعيتي .
					10	يزود الإدارة ببيانات للتوجيه و الرقابة .
					11	يراعي الموضوعية و الدقة في تقييم الأداء .
					12	يشركني في تصميم برنامج للتقييم .
					13	يراجع خطط العمل بصفة منتظمة .
					14	يسعى إلى تقويم عملية التخطيط باستمرار .
					15	يجري التعديلات اللازمة في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها .

ملحق رقم (5)

استبانة أداء مديري المدارس في صورتها النهائية

درجة التأثير					الفقرة	الرقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
التخطيط و تحديد الأهداف						
					أعمل على تعزيز روح التعاون و التجانس بين جميع المعلمين .	1
					أصنع خطاً توجيهية منتظمة لتوعية الطلبة بالنظام المدرسي .	2
					أخطط لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة قبل دخولهم غرفة الصف .	3
					أخطط الجدول المدرسي السنوي	4
					أخطط لإيجاد فرص تعليمية وثقافية عن طريق المدرسة مع مدير المنطقة للمجتمع المحيط بالمدرسة	5
					أسهم في تصميم الخطط التطويرية للمدرسة	6
					أخطط لأوجه الصرف و الإنفاق لميزانية المدرسة بالتشاور مع اللجنة المالية .	7

الاتصال و التواصل				
				1 أرسخ مبدأ الشورى في النظام المدرسي
				2 أعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين .
				3 أحدد الاحتياجات التدريبية بين المعلمين .
				4 أرشد الطلبة إلى أساليب الدراسة و التعليم
				5 أوجه الطلبة إلى التعلم من مصادر التعليم و التعلم المدرسية
				6 أتابع المعلمين في تحسين أداء الطلبة في الواجبات البيتية
				7 أنظم برنامج التوعية و الإرشاد للطلبة .
				8 أنوع في ألوان النشاط لطلبة المدرسة
				9 أحث المعلمين على التنوع في أنماط رعاية التلاميذ .
				10 أعمل على فتح باب الحوار الايجابي مع العاملين في المدرسة و تلاميذها و أولياء أمورهم .
				11 أوجه الطلبة إلى ممارسات السلوك الايجابية
				12 أنظم عملية تبادل الزيارات بين المعلمين .
				13 أنظم عمل معلمي الصف الواحد .

					14	أنظم عمل معلمي المبحث الواحد
					15	أزيد قدرات المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم .
					16	أدرب المعلمين على العمل بروح الفريق
					17	أساعد المعلمين في إعداد جدول مواصفات الاختبار
					18	استشير الهيئة التدريسية في المهام التي سيكلفون بها .
					19	أحث المعلمين على استخدام الطريقة التربوية المناسبة للمواقف التعليمية .
					20	أوضح معالم طريقة التحضير الفعال للوحدات الدراسية للمعلمين في المدرسة .
					21	أهتم بالمعلم الجديد على مهنة التربية والتعليم .
اتخاذ القرارات و حل المشكلات						
					1	أشكل اللجان المدرسية
					2	أوزع المهام و المسؤوليات بين المعلمين
					3	اتخذ القرارات الإدارية وفق الأسلوب العلمي .

					4	أساعد العاملين في المدرسة في معالجة المشكلات التي قد تعترضهم بالحكمة و بأسلوب علمي
					5	اتخذ القرارات الإدارية المناسبة و التي تتعلق بالمعلمين
					6	أساهم في حل المشكلات السلوكية و مشكلات التحصيل للطلبة
					7	أهيئ البيئة والظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة
					8	احدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين
					9	أوزع الطلبة في القاعات الدراسية وفق أسس إدارية و تربوية و علمية .
					10	أصمم جدول الدروس وفق حاجات المعلمين و تخصصاتهم .
المتابعة و التقويم						
					1	أوضح للطلبة أهمية دور أولياء أمورهم في متابعتهم ورعايتهم سلوكياً و دراسياً .
					2	اكتب التقارير الإدارية الخاصة بالمدرسة
					3	أعد السجلات و الملفات المدرسية

					اكتب التقارير الفنية للمعلمين	4
					أوضح معايير تقويم الأداء الوظيفي لجميع المعلمين في المدرسة ، منذ بداية العام الدراسي .	5
					أكافئ الطلبة الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه .	6
					أضع نظام واضح ومحدد لمحاسبة الطلبة و أطلع الطلبة مسبقاً عليه	7
					أزود أولياء أمور الطلبة بتقارير وافية عن مستويات أبنائهم .	8
					أبني قاعدة معلومات متكاملة في المدرسة عن أولياء أمور الطلبة .	9
					أكرم أولياء أمور الطلبة المتعاونين مع المدرسة .	10

ملحق رقم (6)

تسهيل مهمة طالبة ماجستير

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا - هاتف داخلي 1150

الرقم:
التاريخ: 2013/12/03
Ref: 81212013

السادة اساتذة الدراسات العليا والدراسات العليا
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة اساتذة الدراسات العليا والدراسات العليا
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة اساتذة الدراسات العليا والدراسات العليا
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة اساتذة الدراسات العليا والدراسات العليا
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تفكيكم ثنونا للبحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو منكم
التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ صفاء علي محمد عيسى، برقم جامعي 220110177
المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - إدارة تربية، وذلك
بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على الممنومات التي تساعد في إعداد رسالة
الماجستير والتي بعنوان:

دراسة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث للإدارة بالأهداف
وعلاقتها بأداء مديري المدارس

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



السادة اساتذة الدراسات العليا والدراسات العليا
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة اساتذة الدراسات العليا والدراسات العليا
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



ملحق رقم (7)

الوصف الوظيفي لمديري لمناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية



UNITED NATIONS RELIEF AND WORKS AGENCY
FOR PALESTINE REFUGEES IN THE NEAR EAST
UNRWA

Do you have the dedication, skills, knowledge and experience to help us improve the life of Palestine refugees? The United Nations Relief and Works Agency offers challenging opportunities for professionals interested working in a results-driven and diverse environment. If you are then we would like to hear from you.

UNRWA is the United Nations agency responsible for the protection, care and human development of a population of some 4.6 million Palestine refugees living in the Gaza Strip, the West Bank, Jordan, Lebanon, and the Syrian Arab Republic. The Agency is committed to assisting Palestine refugees in maintaining a decent standard of living, acquiring appropriate knowledge and skills, enjoying the fullest possible extent of human rights, and leading a long and healthy life. UNRWA is by far the largest UN operation in the Middle East with over 29,000 staff. Most of the staff members are refugees themselves, working directly to benefit their communities – as teachers, doctors, nurses or social workers.

Area Education Officer *For internal staff members only*

Location	Gaza Field
Type of Appointment	Fixed Term
Deadline for Application	27 February 2013
Vacancy Announcement Number	04-02-2013
Grade	17
Department/Division	Education

MAIN RESPONSIBILITIES

In accordance with established Agency policy and procedures, the ideal candidate:

- Ensures the delivery of quality basic education services to refugee students enrolled at schools in the area so that the academic potential of each child is realized and the overall school academic achievement level is improved; provides technical supervision and guidance to all School Principals and Deputy School Principals within his/her area; develops and maintains a safe and stimulating learning environment within the area through the ongoing development of respect, discipline and morale among Teachers, School Principals, staff, students and parents;
- Manages the performance and behavior of School Principals and Deputy School Principals assigned to schools in their respective area against standards including the development of individual and school goals and objectives, the provision of authoritative feedback and follow-up based on the extent of their achievement and the prioritization of awards and training needs within the schools in his/her area;
- Develops and maintains positive and supportive relationships with the community leaders, NGOs, government institutions and other relevant organizations through effective communication and action as appropriate;
- Oversees the co-ordination of provision of support services (remedial teaching, psycho-social counseling, medical referral and special needs) to under-performing and misbehaving students in his/her area and the liaison between student, teaching staff, support specialists and parents to effectively address issues identified;
- Ensures the effective and efficient administration of the staff, students and premises, equipment and supplies within the schools in his/her area in accordance with UNRWA guidelines; inspects school premises, furniture and other equipment in the schools within his/her area to ensure they are being used in accordance with Agency standards;
- Performing such other duties as may be assigned.

PERSONAL & PROFESSIONAL COMPETENCIES

- An advanced university degree in education or in a subject taught in an UNRWA schools.

- دراي
- At least ten years experience in teaching or instructing in subjects relevant to those taught in UNRWA schools of which at least five years experience as a School Principal in a similar administrative/supervisory capacity.
 - Excellent command of spoken and written Arabic;
 - Good command of spoken and written English.
 - Proven skills in management and leadership;
 - Ability to establish and maintain effective working relationships with others in team working environment;
 - Demonstrated ability to communicate both verbally and in writing;
 - Ability to work under pressure and meet target deadlines;
 - Problem solving and decision making skills;
 - Proficiency in the standard PC applications used by the Agency.
 - It is desirable to have PhD in education or a related subject;
 - Possession of a valid driving license.
 - The incumbent may be required to work beyond the regular working hours.

CONDITIONS OF SERVICE

- Basic Salary: Monthly basic salary \$1,507.70; plus a currency adjustment factor (present rate 25%) and monthly dependency allowance up to \$123.25.
- Contract Duration: Three years including 1 year probation period.
- Leave: 30 days annual leave
- Pension: Provident Fund contribution
- Other conditions of service and benefits may apply.

ASSESSMENT METHOD

Qualified candidates will be required to undergo tests and a competency based interview. To learn more about positive and negative indicators of professional behaviours within the UN competencies, you may review the [UN Competency Development – A Practical Guide](#)

GENERAL INFORMATION

UNRWA is a United Nations organization whose staff are expected to uphold the highest standards of integrity, neutrality and impartiality. This includes respect for human rights, for diversity, and for non-violent means of dealing with all kinds of conflict. UNRWA staff are expected to uphold these values at all times, both at work and outside. Only persons who fully and unconditionally commit to these values should consider applying for UNRWA jobs. UNRWA is a non-smoking working environment.

الأونروا هي منظمة تابعة للأمم المتحدة، وهي منظمة تفترض من موظفيها الالتزام بأعلى معايير الاستقامة والحياد والنزاهة. ويشمل ذلك احترام مبادئ حقوق الإنسان واحترام التنوع وثبني الوسائل غير العنيفة في حل كافة أشكال النزاعات. المتوقع من موظفي الأونروا أن يقوموا بدعم هذه القيم في كافة الأوقات، سواء في أماكن العمل أم خارجه. إن أولئك الأشخاص الذين يتمتعون بالالتزام الكامل وغير المشروط بهذه القيم هم فقط الذين ينبغي أن يتقدموا بطلباتهم للعمل لدى الأونروا. الأونروا هي بيئة عمل يمنع بها التدخين.

UNRWA encourages applications from qualified and experienced women. It is Agency policy to give full consideration to disabled candidates whose disability does not militate against the effective performance of the duties of the post. Where there are two or more equally qualified candidates, selection preference will normally be given to internal candidates, Palestine Refugees and candidates of the under-represented gender. With their prior agreement, candidates who are approved as suitable for appointment but are not the selected candidate for this vacancy, will be placed on the Agency's roster of pre-approved candidates for a period of up to one year, and may be considered for future vacancies in the same position. The Agency maintains the discretion to fill future vacancies for this position from the roster without re-advertising the vacancy.

HOW TO APPLY

If you have got the skills and experience required above, and want to make an active and lasting contribution to improving the lives of Palestine refugees, then register on <http://jobs.unrwa.ps> by creating a personal profile and completing the UNRWA Personal History Form. Only applications received through this website will be considered. Please note that UNRWA only accepts degrees from accredited educational institutions. Candidates may also be invited to take a technical exam in order further evaluate their qualifications for the post. *Due to a high volume of applications received, only short-listed applicants will be contacted.* The United Nations does not charge a fee at any stage of the recruitment process. The United Nations does not concern itself with information on bank accounts.

21 July 2013

ملحق رقم (8)

الوصف الوظيفي لمديري المدارس بوكالة الغوث الدولية

4. <u>FUNCTIONS AND RESPONSIBILITIES</u>	<u>% Time</u>
In accordance with established Agency policy and procedures, the incumbent:	
(A) Ensures the delivery of quality basic education services to refugee students enrolled within the school so that the academic potential of each child is realized and the overall school academic achievement level is improved; develops and maintains a safe and stimulating learning environment within the school through the ongoing development of respect, discipline and morale among staff, students and parents;	30%
(B) Manages the implementation of teaching and support programmes in accordance with the prescribed curricula/syllabi and timetable; monitors the impact of teaching and learning within the classroom and takes the necessary corrective action and ensures appropriate follow-up of low achieving and special needs students; manages the performance and behavior of teachers assigned to the school against standard including the development of individual goals and objectives, the provision of authoritative feedback and follow-up based on the extent of their achievement and the prioritization of awards and training needs within the school;	30%
(C) Develops and maintains positive and supportive relationships with the school council, student parliament, parents, community leaders, NGOs and other relevant organizations through effective communication and action, as appropriate; host guests and visitors at the school as required;	10%
(D) Participates in the design of new school facilities, recommends modifications and improvements to existing premises and facilities, ensures the optimum utilization of the school premises and manages the use of school facilities including the operation of the canteen and the school feeding programme;	10%
(E) Ensures the effective and efficient administration of the staff, students and premises, equipment and supplies in his/her care and custody in accordance with UNRWA guidelines;	10%
(F) Supervises the enrolment of new and eligible refugee students into UNRWA schools and ensures that all decisions taken on the admission, transfer and drop-out of students are in accordance with UNRWA policy;	5%
(G) Performs such other duties as may be assigned.	5%

.04/SCHOOL PRINCIPAL-2
DHR initial : _____
SM initial : _____

2/6
5/5/09