

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية - الإدارة التربوية

درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة
في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره

إعداد الطالب

هشام حامد عبد الرازق أبو شرخ

إشراف:

الدكتور/ محمد عثمان الأغا

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

١٤٣٠ هـ - ٢٠٠٩ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى : " قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

[البقرة : آية ، ٣٢]

الإهداء

إلى والدي ووالدتي الغالية أضع الله عليهم بالصحة والعافية

إلى زوجتي المخلصة الوفية التي تحبني معي مشقة هذا الجهد

إلى أبنائي الأعراء (محمد - منار - عبد الرحمن)

إلى إخواني وأخواتي الأعراء

إلى أصدقائي وزملائي وأحبائي

إلى أرواح الشهداء الذين رويوا بدمائهم أرض فلسطين المباركة

إلى الأسرى البواسل

إلى العاملين في الحقل التربوي

إليهم جميعاً أهدى هذا الجهد المتواضع

راجياً المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا، وأن يزدنا علماً.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه التي تتم بفضلها الصالحات القائل في كتابه العزيز : " وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ " [لقمان : آية ، ١٢] والصلاة والسلام على المعلم الأول لهذه الأمة وعلى آله وصحبه وسلم القائل ﷺ : " من استعاذكم بالله فأعيذوه ، ومن سألكم بالله فأعطوه ، ومن دعاكم فأجيبوه ، ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه ، فإن لم تجدوا فادعوا الله له حتى تعلموا أن قد كافأتموه " (أبو داود ، ابن الأشعث ، ١٩٩٩)

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

- رئاسة الجامعة الإسلامية وإدارتها وعمادة الدراسات العليا وكلية التربية وأساتذتها الأجلاء وأخص بالشكر العميق أعضاء الهيئة التدريسية بقسم أصول التربية وأخص منهم:
- الدكتور/ محمد الأغا الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة فكان نعم المشرف الذي لمست فيه العلم الوافر والنصيحة الرشيدة والرأي السديد وبشاشة الوجه وسعة الصدر وهذا مما هيا لي إنجاز هذا الجهد المتواضع متمنياً له دوام الصحة والعافية.
- ولا يسعني إلا أن أتوجه بشكري وتقديري للأساتذة الكرام اللذين تفضلاً بقبول مناقشة هذه الرسالة:

١. الدكتور/ سليمان المزين مناقشاً داخلياً .

٢. الدكتور / صهيب الأغا مناقشاً خارجياً .

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

وأقدم بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وإلى وكالة الغوث الدولية ومديري المدارس ومديري المناطق التعليمية

في المحافظات الذين أبدوا تعاوناً في تسهيل توزيع أداة الدراسة على مديري المدارس واستردادها.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى الأخوة الأفاضل/ وليد حامد أبو شرح، ومحمود جمال أبو غلوة الذين قاموا بمساعدتي بإرسالهم بعض الدراسات السابقة من الدول العربية والأجنبية متمنياً لهم التوفيق والنجاح.

كما أتقدم بالشكر إلى الأخوة احمد الكحلوت وعماد الكحلوت الذين قاما بإجراء المعالجات الإحصائية المطلوبة لهذه الدراسة.

وأقدم بخالص شكري وامتناني إلى جميع أفراد أسرتي والدي ووالدتي التي تصدح بالدعاء صباح مساء ... وزوجتي وأبنائي الذين تحملوا معي مشقة هذا الجهد بانشغالي عنهم ...

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم ولم يبخل بحرف أو بنصيحة في هذا العمل جزأهم الله خير الجزاء.

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

والله العمد والمنة في الأولى والآخرة

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| أ | من هدى القرآن الكريم والسنة المطهرة |
| ب | الإهداء |
| ج | شكر وتقدير |
| هـ | قائمة المحتويات |
| ي | قائمة الأشكال |
| ك | قائمة الجداول |
| ل | قائمة الملاحق |
| م | ملخص الدراسة باللغة العربية |
| س | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية |
| | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| الصفحة | الموضوع |
| ٢ | مقدمة |
| ٥ | مشكلة الدراسة |
| ٥ | فروض الدراسة |
| ٦ | أهداف الدراسة |
| ٦ | أهمية الدراسة |
| ٧ | حدود الدراسة |
| ٨ | مصطلحات الدراسة |

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

| الصفحة | الموضوع |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| الإدارة المدرسية الفاعلة | |
| ١١ | تمهيد |
| ١١ | مفهوم الفاعلية |
| ١٣ | مداخل قياس الفاعلية التنظيمية |
| ١٤ | أولاً: مدخل الأهداف |
| ١٥ | ثانياً: مدخل النظم |
| ١٦ | ثالثاً: مدخل تطوير الذات |
| ١٦ | رابعاً: مدخل التنافس |
| ١٦ | خامساً: مدخل التناقض والتعدد |
| ١٧ | سادساً: المدخل الاجتماعي والسياسي |
| ١٧ | وظائف فاعلية المدرسة |
| ١٨ | مؤشرات فاعلية المدرسة |
| ٢١ | خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة |
| ٢٤ | سمات الإدارة المدرسية الفاعلة |
| ٢٦ | الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة |
| ٢٨ | مجالات الإدارة المدرسية الفاعلة |
| ٣٠ | معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة |
| مدير المدرسة الفاعل | |
| ٣٣ | مقومات المدير الفاعل |
| ٣٩ | تطوير أداء المدير الفاعل |
| التكنولوجيا الإدارية وأبعادها | |
| ٤٢ | تمهيد |
| ٤٢ | مفهوم التكنولوجيا الإدارية |

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| ٤٣ | أهمية التكنولوجيا الإدارية |
| ٤٥ | أبعاد التكنولوجيا الإدارية |
| ٤٥ | أولاً: التكنولوجيا العقلية |
| ٤٦ | أ- نظام المعلومات الإدارية |
| ٥٠ | ب- تحليل النظم |
| ٥٩ | ج- طريقة بيرت |
| ٥٩ | ثانياً: التكنولوجيا الآلية |
| ٦٢ | نماذج من التطبيقات الحاسوبية المستخدمة في الإدارة المدرسية |
| ٦٢ | ١- التطبيقات الحاسوبية الخاصة بأعمال النشر المكتبي |
| ٦٤ | ٢- التطبيقات الحاسوبية الخاصة بالإدارة المدرسية |
| ٦٥ | ثالثاً: التكنولوجيا الاجتماعية |
| ٦٦ | دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أداء مدير المدرسة |
| ٦٧ | ١- التخطيط |
| ٦٩ | ٢- التنظيم |
| ٧٠ | ٣- التوجيه |
| ٧١ | ٤- الاتصال |
| ٧٤ | معايير توضح العلاقة بين أداء مدير المدرسة والتكنولوجيا الإدارية المعاصرة |

| الفصل الثالث: الدراسات السابقة | |
|--------------------------------|---|
| الصفحة | الموضوع |
| ٧٦ | الدراسات المحلية |
| ٨٤ | الدراسات العربية |
| ٩٦ | الدراسات الأجنبية |
| ٩٩ | التعقيب على الدراسات السابقة |
| ١٠٣ | أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة |
| ١٠٣ | أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |

| الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات | |
|----------------------------------|--------------------------|
| الصفحة | الموضوع |
| ١٠٥ | منهج الدراسة |
| ١٠٥ | مجتمع الدراسة |
| ١٠٥ | عينة الدراسة |
| ١٠٨ | أداة الدراسة |
| ١٠٩ | خطوات بناء الأداة |
| ١١٠ | صدق الاستبانة |
| ١١٠ | ١- صدق المحكمين |
| ١١١ | ٢- صدق الاتساق الداخلي |
| ١١٤ | ٣- صدق المقارنة الطرفية |
| ١١٥ | ثبات الاستبانة |
| ١١٥ | ١- طريقة ألفا كرونباخ |
| ١١٦ | ٢- طريقة التجزئة النصفية |
| ١١٧ | خطوات الدراسة |
| ١١٧ | المعالجات الإحصائية |

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيراتها

| الموضوع | الصفحة |
|---------------------|--------|
| إجابة السؤال الأول | ١١٩ |
| إجابة السؤال الثاني | ١٣١ |
| إجابة السؤال الثالث | ١٣٨ |
| التوصيات | ١٤٤ |
| المقترحات | ١٤٦ |
| دراسات مقترحة | ١٤٧ |

قائمة المصادر والمراجع

| الموضوع | الصفحة |
|---------|--------|
| المراجع | ١٤٨ |
| الملاحق | ١٥٩ |

قائمة الأشكال

| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|-------|---|--------|
| ١- | خطوات تحليل النظم . | ٥٤ |
| ٢- | توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري الجنس والمرحلة التعليمية . | ١٠٧ |
| ٣- | توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري التخصص والمرحلة التعليمية . | ١٠٧ |
| ٤- | توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري الخدمة والمرحلة التعليمية . | ١٠٨ |
| ٥- | الوزن النسبي للمجالات الرئيسية للاستبانة . | ١٢٩ |
| ٦- | الجهات التي يمكن أن تشارك في هذا التطوير والتحسين للتطوير الإداري . | ١٤٠ |

قائمة الجداول

| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|-------|--|--------|
| ١- | أبعاد الفعالية والمؤشرات المرتبطة بها . | ٢١ |
| ٢- | توزيع أعداد مديري ومديرات المدارس التي استخدمت في مجتمع الدراسة وعينتها | ١٠٦ |
| ٣- | توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري الجنس والمرحلة التعليمية . | ١٠٦ |
| ٤- | توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري التخصص والمرحلة التعليمية . | ١٠٧ |
| ٥- | توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري الخدمة والمرحلة التعليمية . | ١٠٨ |
| ٦- | مجالات الاستبانة وعدد فقرات كل مجال من مجالاتها . | ١١٠ |
| ٧- | معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان. | ١١٢ |
| ٨- | معامل الارتباط بين فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال | ١١٣ |
| ٩- | معاملات ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة. | ١١٤ |
| ١٠- | صدق المقارنة الطرفية للاستبانة . | ١١٥ |
| ١١- | معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية. | ١١٦ |
| ١٢- | الإحصاءات الوصفية للمجال المعرفي . | ١٢٠ |
| ١٣- | الإحصاءات الوصفية للمجال التقني . | ١٢٣ |
| ١٤- | الإحصاءات الوصفية للمجال الاجتماعي . | ١٢٦ |
| ١٥- | الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبانة ككل . | ١٢٨ |
| ١٦- | اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوامجروف - سمرنوف Sample K-S - ١) | ١٣١ |
| ١٧- | دلالة الفروق في تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة أدائهم في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى إلى متغير الجنس . | ١٣٣ |
| ١٨- | دلالة الفروق في تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة أدائهم في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية . | ١٣٤ |
| ١٩- | دلالة الفروق في تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة أدائهم في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى إلى متغير التخصص . | ١٣٦ |
| ٢٠- | دلالة الفروق في تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة أدائهم في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة . | ١٣٧ |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | الموضوع |
|--------------|--|
| ملحق رقم (١) | الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم . |
| ملحق رقم (٢) | الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم . |
| ملحق رقم (٣) | أسماء السادة المحكمين . |
| ملحق رقم (٤) | كتاب تسهيل مهمة باحث موجه للسيد مدير دائرة التربية والتعليم. |
| ملحق رقم (٥) | كتاب تسهيل مهمة باحث موجه للسادة مديري المناطق التعليمية . |

ملخص الدراسة باللغة العربية

عنوان الدراسة: "درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة

في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره "

اسم الباحث: هشام حامد عبد الرازق أبو شرح

إشراف: الدكتور محمد عثمان الأغا

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة أدائهم تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي الجنس، المرحلة التعليمية، التخصص، سنوات الخدمة، ولقد استخدم الباحث في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها .

وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة والبالغ عددهم (٢٢١) مديراً ومديرة للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحث استبانة موجهة إلى جميع مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، حيث اشتملت الاستبانة على (٤١) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة الثلاثة وهي (المجال المعرفي "العقلي"، المجال التقني "الآلي"، المجال الاجتماعي).

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من صدق وثبات الأداة، وتم استبعاد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة وعينتها في التطبيق النهائي للأداة.

اشتملت العينة الفعلية على جميع المديرين والمديرات والبالغ عددهم (١٩١) مديراً ومديرة بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، حيث تم تطبيق الأداة على جميع أفراد العينة الفعلية وتم استرداد (١٨٧) استبانة، وهي تمثل (٨٤,٦%) من مجتمع الدراسة الكلي.

وقد تم تحليل النتائج وتفرغ البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية

. Spss

بعد تحليل البيانات الإحصائية توصلت الدراسة عن النتائج التالية:

1. درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة متوفرة بدرجة جيدة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (78,8%)، كما حصلت مجالات الاستبانة على الأوزان النسبية التالية للمجال المعرفي (العقلي) (84,4%)، والمجال التقني (الآلي) (82,7%)، المجال الاجتماعي (70,7%).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس وذلك في المجالات التالية: (المجال المعرفي "العقلي"، المجال الاجتماعي)، وفي الدرجة الكلية للاستبانة، بينما وجدت فروق في المجال التقني (الآلي) لصالح الذكور.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ومتغير التخصص، ومتغير سنوات الخدمة، وذلك في جميع مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة.

وفي ضوء تلك النتائج يقترح الباحث مجموعة من التوصيات منها:

1. عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية ولمواجهة التطورات المستقبلية وخاصة في العلاقة مع المجتمع المحلي، وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطوير العاملين في المدرسة والتقنيات التعليمية الحديثة.
2. التركيز على تحسين العمليات الإدارية داخل المدرسة وخاصة التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل أسلوب تحليل النظم، التخطيط الاستراتيجي.
3. تفعيل استخدام الحاسب الآلي في عملية التخطيط من خلال العمل على تصميم قاعدة بيانات واضحة، ونظم معلومات متطورة، وربطها عبر شبكة المعلومات لجميع المدارس.
4. دعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة وإظهار تجاوب ملموس ودعم الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة والمجتمع المحلي والاستفادة من خبراته وتقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي كالندوات والمحاضرات واستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة كالمكتبة والملاعب الرياضية ومختبر الحاسب الآلي.

Abstract.

Title of the study: "" The degree of effectiveness of the performance of the UNRWA'S school head teachers of the governorates of Gaza, in the light of modern management technology and ways of development "

Name of researcher : Hisham Hamed Abdel-Razek Abu Sharikh

Supervised By: Dr. Mohammed Osman Aghaa

The current study aimed to identify the degree of effectiveness of the functioning of the UNRWA'S schools head teachers of the governorates of Gaza, in the light of modern technology and means of administrative development, and aimed to reveal whether there are differences in the degree of performance attributable to the study variables of sex, level of education, specialization, years of service, and the researcher used a valuable way of achieving those goals descriptive analytical approach to the relevance of such studies to describe the phenomenon, the subject of the study and analysis of data and the statement of the relationship between the components.

The community of study consist of all UNRWA'S schools head teachers of the governorates of Gaza which they are (٢٢١) head teachers of the academic year ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

To achieve the objectives of the study the researcher prepared questionnaire addressed to the head teachers of UNRWA's schools in the governorates of Gaza, which included the questionnaire (٤١) items distributed to the three areas (area of cognitive, technical, social).

Questionnaire was applied to a sample of an exploratory (٣٠) head teachers from the community of study in order to ascertain the validity and stability of the instrument, the sample was excluded from the exploratory study and the designated community in the final application of the tool.

Actual sample included all head teachers of the (١٩١) head teachers of the sample after the exclusion of members of the reconnaissance, where the tool was applied to all members of the actual sample was recovered (١٨٧) which represents (٨٤,٦%) of the total community of study.

The results were analyzed and unloading of data through the use of the SPSS.

After analyzing the statistical data the study yielded the following results:

١ - The degree of effectiveness of the performance of UNRWA'S schools head teachers in the light of modern management technology available with a good degree of overall availability (٧٨,٨٪) and this is a good rate and the areas of questionnaire has got the following relative weights of the cognitive (٨٤,٤٪) and technical (٨٢,٧٪), social (٧٠,٧٪).

٢ - There is no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq ٠,٠٥$) between the average ratings of members of the sample to the extent that the performance of UNRWA'S schools head teachers of the international relief agency in the light of modern management technology due to changing sex and in the following areas: (area of cognitive, the social sphere), and in the total level of questionnaire, while there are differences in the technical field in favor of males.

٣ - There are no significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq ٠,٠٥$) between the average ratings of members of the sample to the extent that the performance of UNRWA'S schools head teachers of the international relief agency in the light of modern management technology due to the changing education and changing of specialization, and the variable of years of service, in all areas of the questionnaire and in the total level of the questionnaire.

In the light of these results the researcher suggested the following recommendations:

١. Holding life-long training sessions for head teachers to enhance the technical and administrative competence and the face of future developments, especially in the relationship with the local community, as well as raise the competence in the areas of staff development in school and modern educational techniques.

٢. Focus on improving the administrative processes within the school and in particular the planning, organization, direction and communication by using modern management methods, such as the method of systems analysis, strategic planning.

٣. Activate the use of computers in the planning process by working on the design of a clear database and, and sophisticated information systems, linking them through a network of information to all schools.

٤. Support the community in general and parents in particular to the school and show a significant response and support plans, programs and school activities and to establish channels of communication between management and the local community and benefit from the experience and represent programs targeted by the school to serve the local community as seminar, lectures and benefit the local community from school's facilities as library, sports stadiums and computer laboratory.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة .

- مشكلة الدراسة .

- فروض الدراسة .

- أهداف الدراسة .

- أهمية الدراسة .

- حدود الدراسة .

- مصطلحات الدراسة .

الإطار العام للدارسة

مقدمة :

يعد التطوير الإداري من الأسس الهامة للتقدم التربوي ، وكل تطوير للتعليم يعتمد بصفة أساسية على تطوير إدارته، فالإدارة التعليمية هي التي تدير شؤون التعليم والتي تعمل على مبدأ التحديث والتجديد في مجال التعليم، ويعد مدير المدرسة المنفذ الأول لسياسة التطوير وعليه يقع تطوير المدرسة.

والإدارة نشاط إنساني هادف يقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة والغرض من ممارسة هذا النشاط التوصل إلى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة، ووسيلة الإدارة إلى تحقيق هذه النتائج يتطلب استخدام ما هو متاح لها من موارد استخداماً أمثل يجعلها تدر عائداً معلوماً وذلك أخذاً في الاعتبار الظروف الموضوعية التي تمارس الإدارة عملها في إطارها، أي أن الإدارة لا تتجاهل ما يحيط بها من ظروف وأحداث سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية. (السلمي و نهري : ١٤)

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية وهي جهاز متكامل يتكون من مدير المدرسة ومن يعمل معه من وكلاء ومدرسين وإداريين، أي أنها تشمل كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية ولكي لا يتعارض هذا مع حتمية وجود القيادة العليا الصالحة التي تتمثل في مدير المدرسة والتي تعد عاملاً أساسياً في نجاح المدرسة وأداء وظيفتها وخدمة بيئتها.

(مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٣٦)

وتعتبر المدرسة كونها مؤسسة تربوية من أهم مؤسسات المجتمع ، حيث أنشئت لتقوم بدورها ومهامها التربوية وفق ما يتطلبه المجتمع المحلي، لذلك فإن المدرسة كانت وما تزال المؤسسة التربوية التي يتم بواسطتها إحداث التغيرات والتطورات في مختلف المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية في المجتمع. (عاشور ، ٢٠٠٣ : ٩)

إن المدرسة الحديثة هي مدرسة المجتمع التي تسعى إلى تحقيق أهدافه بشتى الوسائل والإمكانيات المتوفرة ، وذلك من خلال قيامها بوظائفها التعليمية والتربوية على أكمل وجه. ويذكر (الخوaja ، ٢٠٠٤ : ٤٩) بعض أهداف المدرسة الحديثة:

١. تحسين مستوى المعيشة للمواطنين.
٢. جعل البيئة معماً لعمليات التعليم المدرسي.
٣. فتح أبوابها للمجتمع المحلي وتقديم مرافقها لخدمته.
٤. تنظيم خططها ومناهجها حول العمليات الأساسية والمسائل الرئيسية للحياة الواقعية.
٥. إشراك المواطنين في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها.
٦. ممارسة الأساليب الديمقراطية فكراً وعملاً في كل المعاملات الإنسانية والعمل على تطويرها وتنميتها بين جميع الأفراد .

ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية بشكل فعال فهي بحاجة ماسة إلى إدارة مدرسية فاعلة تساعدها على أداء تلك المهام بدرجة عالية من الفاعلية.

ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام وتسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً وفق الجدول الموضوع، وحصر التلاميذ وتغيبهم، بل تحسين العملية التربوية لتحقيق الأهداف الاجتماعية التي هي الأساس بالنسبة للإدارة المدرسية. (سمعان ومرسي، ١٩٨٤ : ٩)

وكذلك اختلف مفهوم المدير وتحول من إنسان له صلاحيات ويمارس السلطة من موقع منفرد في قمة الهيكل التنظيمي وأصبح المدير قائد يشارك جنوده العمل ويعيش حركة التنظيم، ودوره الأساسي الرؤية والتوجيه والمساندة والتنسيق. (السلمي، ١٩٩٥ : ٩)

ولذا فقد تعددت مهام مدير المدرسة ومسئوليته الإدارية والفنية والاجتماعية فهو إداري وفني ومشرف تربوي مقيم في مدرسته وهو قائد اجتماعي في البيئة المحلية وهو مسئول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات المدرسية التي تواجه العاملين أو التلاميذ في المدرسة، وأصبح لزاماً على مدير المدرسة أن يستفيد من الأساليب العلمية في الإدارة، ومن التكنولوجيا الإدارية في توجيه العمل التربوي في مدرسته وضبطه وتطويره. (عقيلان، ١٩٩٠ : ٢٩٣)

ونظراً للدور الهام الذي يلعبه مدير المدرسة، لذا فهو مطالب بالتجديد والتطوير داخل المدرسة، وعليه فإن من الضروري انتقاء مدير المدرسة وفقاً لسمات شخصية محددة ومعايير من الكفاءة والخبرة، خاصة وأن مهمة تطوير المدرسة تقع على عاتقه. فمدير المدرسة يوجد على قمة جهاز الإدارة المدرسية ويقوم بتنظيم العملية التربوية والتعليمية في المدرسة.

ويذكر (السلمي ونهرت : ٢٧) أنه حتى يتمكن من أداء هذه المهمة بفاعلية فإنه يلزمه:

- ١- المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة.
- ٢- القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة في تحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٣- القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير في سلوك معاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة.
- ٤- الإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أبعاده الفنية.

ومن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة استخدام التكنولوجيا الإدارية وذلك للتأكيد على ضرورة الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية في تسيير العمل الإداري، والتكنولوجيا الإدارية من الاتجاهات المعاصرة في الفكر التربوي المعاصر حيث أنها تعتمد على الأسلوب العلمي في تسيير وتوجيه وحل المشكلات الإدارية التي تصادف العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة ولاسيما المؤسسات التعليمية واتخاذ القرارات الموضوعية، إلى جانب التطور الكبير في التكنولوجيا الآلية خاصة أجهزة الحاسب الآلي والإمكانيات الهائلة التي يمكن الاستفادة منها.

(نجم، ١٩٩٤ : ٢٧)

ويتجه الفكر الإداري التربوي المعاصر إلى صياغة نظمه الإدارية والتربوية في إطار التكنولوجيا الإدارية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء مديري المدارس من خلال الأساليب العلمية الحديثة، وفلسفة تطوير الأداء التي ندعو إليها تمثل سياسة عامة للمنظمة الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التطوير المستمر لكل العاملين في المنظمة من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط. (السلمي ، ١٩٩٥ : ٢٨٧)

وأكدت الكثير من الدراسات والبحوث مثل دراسة (أبو عودة ، ٢٠٠٤) و(بسيسو ، ٢٠٠٥) التي تناولت واقع الإدارة المدرسية ومشكلاتها في محافظات غزة أن هناك العديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون أداء مدير المدرسة لعمله على أتم وجه.

ولقد عالجت دراسة (قصودة ، ١٩٩٥) التي تناولت واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة، والتي أظهرت نتائجها عدم استخدام التقنيات الإدارية في تسيير الإدارة المدرسة مثل الحاسب الآلي. ولقد أظهرت نتائج دراسة (أبو السعود، ٢٠٠٢) التي تناولت تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة ضرورة إدراك المدرسة للتغيرات التكنولوجية المعاصرة وصولاً للتكيف مع هذه التغيرات ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية المدرسية، ضرورة إحداث التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة.

ومن أجل هذا يرى الباحث - حسب علمه ضرورة التعرف على درجة فاعلية أداء مدير المدرسة في محافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة من أجل تطوير هذا الأداء بما يتفق مع التطورات الإدارية المعاصرة .

مشكلة الدراسة :

تحدد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

- ١) ما درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟
- ٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في لدرجة أدائهم في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - المرحلة التعليمية - التخصص - سنوات الخدمة) ؟
- ٣) ما سبل تطوير أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة ؟

فروض الدراسة :

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - إعدادي) .
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير التخصص (علمي - أدبي) .
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (١ - ٥)، من (٥ - ١٠)، (من ١٠ فأكثر)

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى :

- ١- التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم .
- ٢- الكشف عن أثر كل من المتغيرات التالية (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على متوسط درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة .
- ٣- اقتراح بعض الإجراءات التي قد تسهم في تطوير أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- ١- قد يساعد البحث في تطوير أداء مدير المدرسة وتحسينه من خلال التكنولوجيا الإدارية وذلك لاستخلاص مجموعة من التقنيات المناسبة التي يستعين بها مدير المدرسة في أداء واجباته ومسئولياته ومهامه داخل المدرسة .
- ٢- قد يفيد :
- أ- متخذي القرارات في وكالة الغوث (مركز التطوير التربوي) .
- ب- الباحثين (فتح مجال أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول التكنولوجيا الإدارية) .
- ٣- ندرة الموضوع في المجتمع الفلسطيني حيث يتناول التكنولوجيا الإدارية - في حدود علم الباحث .

حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية :

١- الحد الموضوعي :

اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على معرفة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة على الأبعاد (العقلي (المعرفي)، الآلي (التقني)، الاجتماعي) وسبل تطويره من وجهة نظرهم.

٢- الحد المكاني :

طبقت هذه الدراسة في محافظات غزة .

٣- الحد المؤسسي :

طبقت هذه الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة .

٤- الحد البشري :

اقتصرت هذه الدراسة على جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة .

٥- الحد الزماني :

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م

مصطلحات الدراسة :

الفاعلية :

عرفها (عابدين ، ٢٠٠١) " بأنها عمل الأشياء بشكل صحيح أي تحقيق أهداف المدرسة" (عابدين ، ٢٠٠١ : ٢٢٩)
وعرفها (أحمد ، ٢٠٠٣) " بأنها الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديريها الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة " (أحمد ، ٢٠٠٣ : ٢٢٥)
ويعرف (شعبان ، ١٩٩٣) **الفاعلية** " بأنها قدرة المدرسة كنظام اجتماعي مفتوح على تحقيق أهدافها التربوية المرجوة منها، في ظل الاستغلال الكفء والتأقلم الفعال مع ظروف المدرسة الداخلية والخارجية". (أخوارشيدة ، ٢٠٠٦ : ٧٧)
وسوف يعتمد الباحث تعريف شعبان تعريفاً إجرائياً للفاعلية .

مدير المدرسة :

" هو الشخص المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية " (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، ٢٠٠٨ : ١) .
ويعرف أيضاً بأنه " هو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير المدرسة ، ليكون مسئولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة . (الربضي ، ١٩٩٤ : ٧)
وسوف يعتمد الباحث تعريف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعريفاً إجرائياً لمدير المدرسة .

أداء مدير المدرسة :

عرفها (عبود ، ١٩٩٧) بأنه " هو السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته " (عبود ، ١٩٩٧ : ٢٤)

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه " الممارسات والأدوار التي يتوقع من مدير المدرسة القيام بها خلال إدارته للمدرسة سواء كانت في المجال الإداري أو الفني أو الاجتماعي في ضوء التكنولوجيا الإدارية وذلك بهدف إنجاح العملية التعليمية بالمدرسة " .

محافظات غزة :

عرفتها وزارة التخطيط (١٩٩٧) " بأنها جزء من السهل الساحلي والتي تبلغ مساحته ٣٦٥ كم مربع ، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي : محافظة الشمال ، غزة ، الوسطى ، خان يونس ، رفح .
(وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، ١٩٩٧ : ١٤)

وكالة الغوث - الأونروا :

" هي مؤسسة دولية تمولها هيئة الأمم المتحدة بقرار من مجلس الأمن الدولي ، وتقوم بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين وهي اختصار " The United Nations Relief and Works Agency for Palestinians

التكنولوجيا الإدارية :

عرفها (الشماع ومحمود ، ١٩٩٩) بأنها " تتضمن جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تسهم إيجابياً في معالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات " .
(الشماع و محمود ، ١٩٩٩ : ٣٣٩)

وعرفها (عقيلان ، ١٩٩٠) بأنها " التفكير بالطرق العلمية والموضوعية " .
(عقيلان ، ١٩٩٠ : ٢٩٤)

وعرفها (الغنام ، ١٩٨٤) بأنها " مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق عند مواجهة المشكلات الإدارية بغية حلها، دون أن يعني ذلك بالضرورة استخدام الآلات في التطبيق " (الغنام ، ١٩٨٤ : ١٠٧)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي :

" قيام مدير المدرسة باستخدام وتطبيق ما يتوصل إليه التقدم العلمي في كافة الأبعاد المعرفية والتقنية والاجتماعية وذلك من أجل تطوير أساليب جديدة يمكن أن تساعد في تحسين أداء العاملين في المدرسة وتسهم في إنجاح العملية التعليمية بالمدرسة بطريقة أكثر فاعلية " .

الفصل الثاني

خلفية الدراسة

* الإدارة المدرسية الفاعلة

- مفهوم الفاعلية
- مداخل قياس الفاعلية التنظيمية
- وظائف فاعلية المدرسة
- مؤشرات فاعلية المدرسة
- سمات الإدارة المدرسية الفاعلة
- خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة
- الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة
- مجالات الإدارة المدرسية الفاعلة
- معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة

* مدير المدرسة الفاعل

- مقومات المدير الفاعل
- تطوير أداء المدير الفاعل

* التكنولوجيا الإدارية وأبعادها

- مفهوم التكنولوجيا الإدارية
- أهمية التكنولوجيا الإدارية
- أبعاد التكنولوجيا الإدارية
- دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أداء مدير المدرسة

الإطار النظري

سيتناول الباحث في هذا الإطار النظري بعرض تفصيلي لقسمين :

القسم الأول: الإدارة المدرسية الفاعلة .

القسم الثاني: التكنولوجيا الإدارية وأبعادها .

وسيتم تناول الموضوعات التالية في القسم الأول مفهوم الفاعلية و مداخل قياس الفاعلية التنظيمية ووظائف فاعلية المدرسة ومؤشرات فاعلية المدرسة و خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة و الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة و مجالات الإدارة المدرسية الفاعلة و معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة و مقومات المدير الفاعل و تطوير أداء المدير الفاعل .

وسيتم تناول الموضوعات التالية في القسم الثاني مفهوم التكنولوجيا الإدارية و أهمية التكنولوجيا الإدارية و أبعاد التكنولوجيا الإدارية و دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أداء مدير المدرسة .

مفهوم الفاعلية

تمهيد :

إن التربية بمفهومها الشامل تتكون من عناصر متعددة، يؤثر كل عنصر منها في الآخر، ولتحقيق المخرجات التربوية المرجوة، لابد من أن يكون كل عنصر على درجة مناسبة من الكفاءة والفاعلية، ولعل إدارة المدرسة من أهم هذه العناصر، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، وهي التي تؤثر في أبنائها ذلك التأثير الذي يرافقهم في حاضرهم ومستقبلهم، ومن أجل تحقيق هذه المهام التربوية والفنية يجب أن تكون إدارة المدرسة، على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية في معالجة كافة المشكلات الإدارية والفنية بأسلوب يعتمد على التفكير والتحليل .

وتعد الفاعلية المدرسية هدفاً ووسيلة، فهي هدف باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان عنصر الاستمرار على المدى الطويل، وهي وسيلة لكونها الأداة المحققة لبلوغ الأهداف والنتائج.

مفهوم الفاعلية

خط بعض الباحثين والدارسين بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، إلا أن هناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على التمييز بين هذين المفهومين، فبينما يركز مفهوم الفاعلية على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية، يقيس مفهوم الكفاءة مدى تحقيق المخرجات والمدخلات، فكفاءة المنظمة هي مخرجات المنظمة بالقياس إلى مدخلاتها أي عن مخرجات المنظمة / مدخلات المنظمة.

وقد فرق اتزيوني بين هذين المفهومين ، ويؤكد انه على الرغم من تلازمهما ، إلا انه ليس بالضرورة أن تكون المنظمة فعالة وذات كفاءة عالية في آن واحد ، بل أن الكفاءة ربما تحد من مجالات وأنشطة المنظمة، باعتبارها تركز على التكلفة بينما قد تتطلب الفاعلية عدداً أوفر من هذه الأنشطة.

وميز جورجى بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، حيث اعتبر الكفاءة داخلية وتقاس بالنسبة إلى الطاقة والنشاط والحيوية القائمة داخل المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي المتمثل في تناسب النتائج والموارد المستثمرة، أما الفاعلية فيرى أنها خارجية بمعنى نوعية الخدمة التي تؤثر في العالم الخارجي والمستهدف في خدمة المنظمة له.

(أخوارشيدة، ٢٠٠٦: ٧٨)

هذا وإن الكفاءة والفاعلية مفهومان مختلفان لكنهما مرتبطان، فالكفاءة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح، وتعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أي تحقيق أهداف المدرسة.

(عابدين، ٢٠٠١: ٢٢٩)

وهكذا فإن مفهوم الفاعلية مفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، بل يمكن استخدام الكفاءة كمؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية. (أخوارشيدة ، ٢٠٠٦ : ٧٩)

فالفاعلية الإدارية هي نسبية تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها، ففي رأي فدلر مثلا، تقدر فاعلية القائد بمدى الانجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها .

بينما تقدر هذه الفاعلية في رأي هاوس، بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل، أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي ودافعية للعاملين معه، وبمقدار تقبلهم له وثقتهم به .

أما هيرسي وبلانشارد فيعرفان الفاعلية الإدارية ، بدلالة أداء المجموعة وإنتاجيتها ومدى تحقق أهدافها من جهة، والظروف النفسية والاجتماعية والمادية للأفراد العاملين فيها من جهة أخرى . (العمري ، ١٩٩٢ : ١٥٣)

وعرفها (كنعان ، ١٩٩٥) " بأنها القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن " (كنعان ، ١٩٩٥ : ٣٨٦)

وعرفها اتزيوني " بأنها قدرة المنظومة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية، شريطة ألا تتحقق فاعلية مطلب من مطالبها على حساب فاعلية المطالب الأخرى "

وعرفها جورجى " بأنها مدى قدرة المنظومة كنظام اجتماعي على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها أو إجهاد لقدرات وطاقتها أفرادها" .

(أبو الوفا و حسين ، ١٩٩٩ : ١٢)

وعرفها (أحمد ، ٢٠٠٣) " بأنها الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديرها الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة " (أحمد ، ٢٠٠٣ : ٢٢٥)

وعرفها (hoy & ferguson , ١٩٨٥) " بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة لها " (hoy & ferguson , ١٩٨٥ , ١٢٧)

وعرفها (عون الله ، ١٩٨٧) " بأنها مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي - على تحقيق الأهداف المرجوة، دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها أو إجهاد لقدرات وطاقتها أفرادها . (عون الله ، ١٩٨٧ : ١٨)

وعرفها (كاتز وكان ، ١٩٧١) " بأنها القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام المثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية .

ويعرف (شعبان ، ١٩٩٣) **الفاعلية المدرسية** " بأنها قدرة المدرسة كنظام اجتماعي مفتوح على تحقيق أهدافها التربوية المرجوة منها، في ظل الاستغلال الكفاء والتأقلم الفعال مع ظروف المدرسة الداخلية والخارجية . (أخوارشيدة ، ٢٠٠٦ : ٧٧)

من خلال استعراض التعريفات السابقة للفاعلية نلاحظ أنها تتفق علي :

- القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة .
- القدرة على مضاعفة النتائج النهائية .
- القدرة على استثمار الموارد المتاحة وهذا ما أشارت إليه التعريفات مثل (ويب، اتزيوني، جورجي، أحمد، عون الله، شعبان)
وتُقسم الفعالية إلى ثلاثة أقسام :
- ١- **فاعلية إدارية** : وهي ما ينجزه الإداري بغض النظر عن مدى الجهد الذي قام به أو طبيعته.
- ٢- **فاعلية ظاهرية** : وتتعلق بالسلوك الإداري للمدير مثل الانجاز في الموعد المحدد واتخاذ القرارات السريعة وتحقيق علاقات عمل جيدة .
- ٣- **فاعلية شخصية** : وتتعلق بتحقيق الأفراد لأهدافهم الشخصية وتمشياً مع أهداف المدرسة (رضا - روح عالية) .

ولقد تناولت دراسات فاعلية المدرسة ثلاثة عناصر مختلفة ومتداخلة وهي: المدير والمعلم والمدرسة ذاتها ومن الصعب الفصل بين المدير الفعال والمدرسة الفعالة مشيراً إلى تلازمهما والى العلاقة المتبادلة بينهما .

فاعلية مدير المدرسة تقود غالباً لأن تكون المدرسة فعالة وفاعلية المدرسة تعني أن هناك مديراً فعالاً فيها . (عابدين ، ٢٠٠١ : ٢٢٩ - ٢٣٠)

وقد توصل (Katz) في دراسة له أن الإدارة الفعالة تركز على ثلاث مهارات أساسية هي:

- ١- **المهارات الإنسانية**: وهي تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف .
- ٢- **المهارات الفكرية**: تتعلق بمعرفة متجمعة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المدرسة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة فيها والتي ينشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية .
- ٣- **المهارات الفنية**: تتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء فهي تتضمن القدرة على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة . (الماضي ، ٢٠٠٦ : ٧٣ - ٧٤)

مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

يشير الأدب الإداري المتصل بهذا الموضوع إلى وجود العديد من المداخل والنماذج النظرية التي حاولت تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية وعناصرها، إلا أن مدخلي الأهداف ومصادر النظم يعدان أقدمهما وأهمها، وإن بقية المداخل بوجه عام قد انبثقت عن هذين المدخلين.

أولاً: مدخل الأهداف :

يعد مدخل الأهداف أقدم المداخل استخداماً لقياس الفاعلية التنظيمية حيث اعتمدت بقيّة المداخل التي تم التوصل إليها على مدخل الهدف كأساس لبنائها، وينطلق دعاة هذا المدخل لقياس الفاعلية التنظيمية من افتراضين رئيسيين:

الافتراض الأول: أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها .

الافتراض الثاني: أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها .

ويوجد على الأقل ثلاثة أنواع مختلفة من الأهداف المؤسسية ، وتوجد في معظم المنظمات، ويقسم (أخوارشيدة ، ٢٠٠٦ : ٨٧) الأهداف :

١- **الأهداف الرسمية:** وهي صيغ رسمية تمثل الغرض الذي تحمله رسالة المنظمة ، وتصدر عادة في شكل وثيقة أو نظام أساسي، أو من خلال تصريحات علنية تصدر من قيادة المؤسسة العليا. فالهدف الرسمي للمدرسة على سبيل المثال، هو " تعليم طالب إلى أقصى قدراته وإمكاناته"

٢- **أهداف التشغيل:** وتمثل الأهداف المترجمة على شكل سياسات فعلية. حيث تقود هذه الأهداف النشاطات والوظائف الفعلية التي تتجزأ في المدرسة بغض النظر عن الأهداف الرسمية. وهكذا فإن الأهداف الرسمية قد تكون أولاً أهدافاً علمية، وتعتمد في ذلك على المدى الذي تعكس فيه حقيقة الممارسات التربوية الفعلية.

٣- **الأهداف العلمية:** وهي الأهداف التي يمكن قياس التقدم فيها من خلال معايير ثابتة ومحددة، وفي المدرسة من الأهداف الواقعية إن ٨٠% من طلاب الصف العاشر سوف ينجحون في اختبارات المهارات الأساسية في القراءة والحساب. لذلك تعد هذه الأهداف أنسب الأنواع لقياس الفاعلية التنظيمية، لأنها قابلة للقياس بصورة مباشرة .

أهداف المنظومة التربوية هي:

١- **أهداف اقتصادية:** حيث أنها تقوم بعملية التعليم وهو في حد ذاته استثمار له عائد مردود ومحسوب .

٢- **أهداف تتصل بالضبط والنظام:** حيث أنها تقوم على تعديل سلوك طلابها نحو الهدف المنشود من العملية التربوية .

٣- **أهداف اجتماعية وثقافية:** وتتعلق بالقيام على رعاية قيم ومعتقدات المجتمع .

أوجه القصور في استخدام مدخل الأهداف

- ١- تعدد الأهداف وغموضها، فهناك أهداف عامة، وأهداف تشغيلية، وأهداف واقعية .
 - ٢- صعوبة التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين هذا من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة التوازن أيضاً بين حاجات العاملين بالمؤسسة أو جماهيرها وبين اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة .
 - ٣- صعوبة ترتيب الأهداف أو تحديد أولوياتها حيث أنها تتغير وتتطور عبر الزمن .
 - ٤- وجود ثمة غموض أو لبس بين الأهداف والاستراتيجيات ، فالأولى تعني الغايات المراد تحقيقها، والثانية تعني الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات.
- (أبو الوفا و حسين ، ١٩٩٩ : ١٤)

ثانياً: مدخل النظم :

ينص مدخل النظم أنه بما أن المطالب التي تقع على عاتق المنظمات كثيرة ومعقدة وديناميكية، فإنه من المستحيل وضع أهداف محددة وبطريقة منطقية . لذلك فإن الهم الأكبر للمنظمات هو البقاء والنمو .

من هنا، يركز هذا النموذج على قدرة المنظمة على الحصول على المصادر النادرة والقيمة من بيئتها الخارجية واستخدامه لذلك، ولقياس فاعلية المنظمة، لا بد من تقييم الانسجام الداخلي للمنظمة، وكفاءتها في استخدام مصادرها ونجاح ميكانزم عملها، وقدرتها على التنافس للحصول على مصادرها النادرة والقيمة منها، لذلك ووفقاً لمنظور مدخل النظم، فإن المدرسة الأكثر فاعلية هي التي تحافظ على النمو أو تقليل الانحدار إلى أدنى درجة من خلال التفاوض البناء مع الآباء والطلبة وغيرهم من المعنيين، ومعيار الفاعلية هنا هو قدرة المدرسة على الحصول على مصادرها. (أخوارشيدة ، ٢٠٠٦ : ٨٩)

ويركز مدخل النظم في قياس الفاعلية التنظيمية على عدة جوانب أهمها:

- ١- قياس قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها .
- ٢- قياس كفاءة عمليات الإنتاج .
- ٣- قياس مرونة التنظيم في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .
- ٤- قياس الصحة التنظيمية حيث أن قدرة المؤسسة على المقاومة تتوقف على ما يتوافر لها من إمكانات مادية وبشرية .
- ٥- الإنتاجية، وهي نسبة المخرجات إلى المدخلات . (أبو الوفا و حسين ، ١٩٩٩ : ١٥)

ثالثاً: مدخل تطوير الذات :

ويركز هذا المدخل على قدرة المنظمة على تطوير ذاتها بذاتها، كمعيار للحكم على مدى فعاليتها في نطاق إطار سلوكي متعدد المتغيرات والأبعاد، ويتم التأكيد بشكل خاص على المتغيرات الإنسانية والبيئية التي تؤثر في المنظمة وتتأثر بها . (الشواف ، ١٩٨٩ : ٦٣)
ويتفق رواد هذا المدخل جميعاً على أن فاعلية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبيعتها علاقتها مع بيئتها الخارجية، ومدى قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغييرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل المنظمة وخارجها، لذلك يركز هذا المدخل على تطوير ممارسات عملية من أجل تعزيز:

- ١- السلوك الإشرافي الذي يظهر اهتماماً بالعاملين .
 - ٢- روح الفريق وعمل الفريق بين العاملين والإدارة .
 - ٣- عدم الفصل بين مفهومي الكفاءة والفاعلية .
 - ٤- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفاعلية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية مثل المدرسة، وذلك لاستناده على المعلومات الكمية .
 - ٥- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في استقطاب المصادر، الأمر الذي يكون له اثر على المخرجات .
 - ٦- الافتراض القائم على أن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية .
- (أخوارشيدة ، ٢٠٠٦ : ٩٠)

رابعاً : مدخل التنافس

ويعتبر الفعالية التنظيمية مشكلة إدارية ذات أبعاد ثلاثة تتمثل في:

- ١- الاهتمام بالعاملين .
- ٢- الاهتمام بمرونة التنظيم .
- ٣- الاهتمام بالوسيلة التنظيمية . (أبو الوفا و حسين ، ١٩٩٩ : ١٦)

خامساً : مدخل التناقض والتعدد

وينطلق من كون المنظومة تعمل تحت ظروف تنظيمية تتميز بالتناقض والتعددية والتعقيد مما يجعل مفهوم الفعالية أو عدم الفعالية ذات دلالة نسبية تقيد عدة متغيرات تنظيمية من أهمها:

- ١- العوائق البيئية .
- ٢- الأهداف .
- ٣- الحاجات التنظيمية .
- ٤- الأطر الزمانية والمكانية . (أبو الوفا و حسين ، ١٩٩٩ : ١٧)

سادساً: المدخل الاجتماعي والسياسي

ويقوم هذا المدخل على مفهوم القيمة التنظيمية لأعضاء المجتمع الذي يوجد به المنظومة، ويرتكز هذا المدخل على ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

أ- مفهوم النسبية: ويعني أن يستحيل إصدار حكم على فعالية المنظومة بصورة مطلقة، حيث أن المعلومات التي تتوفر لصانع القرار هي معلومات تم التوصل إليه عن طريق عقد المقارنة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسيرها يكون محكوماً بالزمان والمكان .

ب- القوة: ويعني أن الفعالية التنظيمية يجب أن تقوم من خلال قدرة المنظومة على الوصول إلى المستوى الذي ترضى به معظم عناصرها القوية المتنافسة على الانتفاع من عملياتها ومخرجاتها.

ج- العدالة الاجتماعية: ويعني أن الفعالية التنظيمية تتحدد من خلال المدى الذي تقي به المنظومة باحتياجات فئة معينة من الأفراد والجماعات تميزاً من بين سائر المستفيدين منها .

ومن أهم ما يميز هذا المدخل انه يركز على قدرة المنظومة كسب ثقة جمهورها كمعيار أساسي لا بد من الأخذ به عند تقويم فعالية المنظومة .

ومن عيوبه انه يركز على بعد دون آخر للحكم على الفعالية التنظيمية .

(أبو الوفا و حسين ، ١٩٩٩ : ١٨)

وظائف المدرسة الفاعلة

١- القدرة على التكيف: تعني قدرة المدرسة على الاستجابة للمستجدات ومتطلبات البيئة بها، وأن تكون ديناميكية في تعديل وتطوير برامجها لتتناسب مع الظروف الجديدة .

٢- تحقيق الأهداف المعلنة: يعني قدرة المدرسة على توجيه مصادرها وطاقاتها للوصول إلى الأهداف التربوية عادة بتحصيل الطلاب، ومستواه، ونوعية الطلاب، والخدمات المقدمة لهم .

٣- التكامل في عملياتها: فيشير إلى قدرة المدرسة على صياغة بناء اجتماعي مترابط ومتماسك لجميع العاملين فيها، عن طريق التنظيم والتنسيق، وتوحيد العلاقات وبناء المجموعات وربطها بقنوات اتصال فاعل، تعمل كوحدة واحدة أو فريق عمل واحد، لذا يكون من محددات هذا البناء الاجتماعي طبيعة العلاقات بين الشخصية والرضا الوظيفي للأفراد، والروح المعنوية، والمناخ التنظيمي السائد، لضمان التماسك المنشود .

٤- الطاقة الكامنة: فتعني تكامل نظام القيم في المدرسة ، فالمدارس الفعالة تتطلب مستويات عالية من الانتماء عند الأفراد للمدرسة، والدافعية للعمل فيها والتوافق بين متطلبات الدور والأعراف السائدة في المدرسة، وان يعتبر المعلم مهنة التعليم هي مركز الاهتمام الرئيس له في حياته، فقدرة المدرسة على توفير مناخ تنظيمي يؤدي إلى انتماء واعتزاز وحماس وشعور ايجابي نحو العمل ، كلها طاقات كامنة للمدرسة تعكس فعاليتها. (البهواشي ، ٢٠٠٦ : ١٥)

مؤشرات فاعلية المدرسة

الفاعلية المدرسية تشتمل على جوانب عديدة لما في المدرسة من أنشطة وعمليات تنعكس على الإدارة والمعلمين والطلبة، وبالتالي على المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، لذا فإن السؤال العام عما إذا كانت المدرسة فعالة أم لا، ليس بذي قيمة، فالفاعلية ليست شيئاً واحداً، ولا يمكن تعريفها أو قياسها على أساس بعد واحد. كما أن المدرسة يمكن أن تكون فعالة وغير فعالة بنفس الوقت اعتماداً على المعيار المستخدم في قياس فعاليتها .

(أخوارشيدة ، ٢٠٠٦ : ١٠٢)

وقد ظهر في الأدب التربوي العديد من المؤشرات والمعايير التي استخدمت لقياس فاعلية المدارس، فمن الباحثين الذين تناولوا موضوع الفاعلية المدرسية أوستن، والذي يرى أن المدرسة الفعالة هي التي يتوفر لها مدير فعال، له مشاركة قوية في برامج التعليم الصفي فيها، ولديه توقعات عالية بالنسبة لداء المعلمين والطلبة، وكذلك توافر معلمين لديهم توقعات عالية بالنسبة لنجاح طلبتهم، وبإمكانهم اختيار إستراتيجية التعليم المناسبة لنجاح كل طالب كفرد، وتوافر علاقات جيدة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة، كما انه في هذه المدرسة الفعالة يصرف كثير من الوقت في التعليم، ويعتمد في تقويم الطلبة على الاختبارات التي يعدها ويطورها المعلمون، وكذلك على حكم المعلمين على انجاز طلبتهم. (Feldman , ١٩٨٥ : ٤٣٥)

ويورد (ذياب ، ٢٠٠٦ : ٣) كذلك أن المدرسة الفاعلة هي المدرسة جميلة المظهر، إدارتها واعية، تنظيمها محكم، لها رسالة واضحة تحدد من خلالها الصلاحيات لدى أفراد مجتمعها من معلمين وطلاب وعاملين وإدارة، وهي التي تراجع خططها باستمرار وتواكب مستجدات العصر، وتوفر مناخاً مريحاً من الاتصال والتواصل بين أفرادها وتستفيد من الخبرات المتاحة لتحقيق نسبة عالية من الخريجين ذوي التحصيل العالي وتضمن لهم فرصاً للعمل أو إكمال الدراسة من خلال تطبيق ناجح للمنهاج المدرسي.

أما موس فيقترح ثلاث خصائص تسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية هي: علاقات دافئة ومساندة الإدارة للمعلمين، والتأكيد على المهام الأكاديمية، وأخيراً توافر وسط اجتماعي لعمل المعلمين .

(Feldman , ١٩٨٥ : ٤٣٦)

كذلك قام مورتي مور وسامونز تحديد العوامل التي تميز المدرسة الفعالة عن غيرها، وتوصلا إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على فاعلية المدرسة، كان أهمها: قيادة مدرسية هادفة، وقيام المعلمين بواجباتهم الأكاديمية بشكل جيد، وتوافر بيئة تعليمية إيجابية ومنظمة، وتعليم يضع التحديات أمام عقل الطالب، ومشاركة الآباء والتعاون معهم .

(mortimore & sammons , ١٩٨٧ : ١٢)

كما قام ريتشارد هيرش بتحليل شامل للبحوث والدراسات التي جرت حول المدارس الفعالة، وقد حدد العناصر التي تزيد من فاعلية المدرسة ذكرها (أخوارشيده ، ٢٠٠٦ : ١٠٤ - ١٠٧) هي على النحو التالي:

١- أهداف أكاديمية واضحة:

ويؤكد هذا العنصر على أهمية إيضاح أهداف المدرسة الأكاديمية، حيث يشارك في تحقيق تلك الأهداف كل من الإدارة المدرسية، والمعلمون، والمجتمع، والآباء، والطلاب أنفسهم، ولكي تشارك هذه الأطراف في تحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية لابد من وضوح تلك الأهداف لهم .

٢- النظام والانضباط:

لزيادة فاعلية المدرسة لابد أن تكون الأنظمة والتعليمات المدرسية مناسبة بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأكاديمية، ومرنة بحيث تسمح للمدرسة بمواجهة المواقف المتجددة والمشكلات الطارئة بفاعلية عالية، كما يجب أن تشجع هذه الأنظمة وتساعد المعلمين والطلبة على تحقيق أهدافهم، وحاجاتهم الخاصة، وأن لا تعيق عملية تحقيقها .

٣- توقعات عالية:

ومن طرق إيجاد الثقة عند الطلبة هو القول بأن المدرسة لديها الثقة في قدرتها على الأداء الجيد، فتتوقع الإدارة بعملها ينعكس على ثقة الطالب نفسه بقدراته، وهذا ما يميز المدارس الفعالة عن غير الفعالة.

٤- كفاية المعلم:

إن حصول الطلبة على انطباع بأن المدرسة تريد منهم أن يتعلموا، وتتوقع أن يكون لهم القدرة على ذلك، وعندما يقوم المعلمون بإفهام طلابهم بأنهم يتوقعون نجاحهم، فإن ذلك سيؤدي إلى مردود هائل وتحصيل أفضل وهذا لا يتحقق إلا بوجود معلم مؤهل وفعال .

٥- العناية الفائقة:

وتتحقق من خلال اهتمام المعلم بتحقيق الأهداف التعليمية عند الطلبة أكثر من اهتمامه بانتهاء الحصة أو اليوم الدراسي، وهذا الاهتمام يولد عند الطلبة شعور بالرضا والإشباع الأمر الذي ينعكس على تحصيلهم .

٦- الحوافز والمكافآت العامة:

من المعروف أن المكافآت تعطي شهرة للتحصيل الأكاديمي بمختلف أشكاله ، كما تخلق المنافسة بين الطلبة، وتولد لديهم الثقة بقدراتهم وإنجازاتهم، مما يدفع الطالب المتفوق إلى طلب التفوق باستمرار، لذلك فإن المدرسة الفعالة تتميز بوجود نظام للحوافز والمكافآت العامة .

٧- تأييد المجتمع:

لكي تحقق المدرسة الفاعلية لابد من الحصول على دعم المجتمع وتأييده ، ويتم ذلك من خلال تعزيز تعاون المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة مع المدرسة .

٨- القيادة الإدارية:

من العناصر الهامة لزيادة فاعلية المدرسة هو وجود قائد فعال، يؤيد ويشجع عناصر زيادة الفعالية للمدرسة، ويعمل على تحقيقها من خلال توجيه المعلمين والطلبة وتنسيق جهودهم نحو تطبيق أهداف المدرسة بفاعلية .

٩- وقت التعلم الأكاديمي العالي:

وذلك بتقسيم الوقت على المناهج المختلفة حسب أهميتها وحاجاتها، ودور المدير هنا هو الحد من تسرب أو ضياع الوقت التعليمي في المدرسة .

١٠- الأعمال البيتية المتكررة والمراقبة:

إن تعيين واجبات بيتية للطلبة بحيث تتناسب مع وقتهم وقدراتهم يؤكد على خصائص عديدة للتعلم، منها أن المدرسة ليست المكان الوحيد للتعلم، واستقلالية الطالب ومسؤوليته عن تعليمه. من هنا يجب على المعلمين مراقبة الواجبات البيتية وتقويمها بحيث تحقق أهدافها .

١١- مناهج متوازن تماماً:

في هذا المنهاج لا بد من انسجام محتوى المنهاج مع طرق التعليم وأساليب تقويم الطلبة ، كذلك لا بد من تخطيط محتوى المنهاج ليسند محتوى المنهاج الأخرى .

١٢- استراتيجيات تعليم متنوعة:

إن تنويع الأساليب المستخدمة في عملية التدريس تقوي البرنامج التعليمي وتدعمه، كما يمكن أن تزيد من حماس المعلم وأدائه، وذلك بتجنب التدريس الروتيني المتكرر سنة بعد سنة، كذلك فغن الطلبة جميعهم لا يتعلمون بطريقة واحدة، كما يصعب تعليم محتوى المنهاج بكامله بطريقة واحدة.

١٣- فرص تحمل الطالب المسؤولية:

ويتم ذلك في المواقف الصفية، بتحميل الطالب مسؤولية تعلمه لإظهار ما يمكنه عمله، وإتاحة الفرص للطلبة لعرض أعمالهم على المعلم، ومساعدة بعضهم البعض أكاديمياً، والمشاركة في تحديد أنشطة التعلم وواجباتهم البيتية . (أخوارشيدة ، ٢٠٠٦ : ١٠٤ - ١٠٧)

ومن خلال ما سبق نجد أن فاعلية المدرسة تتأثر بعوامل عديدة في قدرتها على تحقيق أهدافها التربوية، وأن دراسة فاعلية المدرسة أمر مهم للقائمين على التربية والتعليم للتأكد من قدرة هذه المؤسسة على بلوغ الأهداف والغايات المنشودة منها .

جدول رقم (١)

أبعاد الفعالية والمؤشرات المرتبطة بها

| المؤشرات | أبعاد الفعالية |
|---|-----------------|
| المرونة - التجديد - النمو - التطوير - السيطرة على المصادر | * التكيف |
| التحصيل - الإنتاجية - الكفاية - النوعية - الحصول على المصادر | * تحقيق الأهداف |
| الرضا - غياب الطلاب - التماسك | * التكامل |
| الولاء للمدرسة - الإحساس بالهوية الذاتية - الدافعية - التوافق - التوازن بين الأدوار | * الكمون |

المصدر (البهواشي ، ٢٠٠٦ : ١٦)

خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة:

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

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

عرفها (العمامرة ، ٢٠٠٢) بأنها " مجموعة عمليات (تخطيط ، تنسيق ، توجيه) وظيفية تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة " (العمامرة ، ٢٠٠٢ : ١٨)

عرفها (العجمي ، ٢٠٠٠) بأنها " جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا ، أخلاقياً ، اجتماعياً ، وجدانياً ، جسماً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ علي بيئته المحيطة به، ويساهم في تقدم مجتمعه" (العجمي ، ٢٠٠٠ : ٣٠)

وعرفها (زاهر ، ١٩٩٥) بأنها " منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلي مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلي تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية " (زاهر ، ١٩٩٥ : ١٢)

وعرفها (البوهي ، ٢٠٠١) بأنها " مجموعة العمليات التي تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقييم في ضوء الأهداف تؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد ، بما يحقق أهداف المدرسة " (البوهي ، ٢٠٠١ : ١٤)

وعرفها (طافش ، ٢٠٠٤) بأنها " مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبه من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقييم لاتخاذ قرارات علي ضوء المنجزات " (طافش ، ٢٠٠٤ : ١٤)

وعرفها (فهيم ومحمود ، ١٩٩٣) بأنها " جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة التي يتكون منها المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين الفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يتمشي مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلي أسس سليمة " (فهيم ومحمود ، ١٩٩٣ : ٧) .

وعرفها (أحمد ، ١٩٩١) بأنها " هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة " (أحمد ، ١٩٩١ : ٥)

وعرفها (مصطفى ، ٢٠٠٢) بأنها " هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد إلى تحقق أهداف المدرسة " (مصطفى ، ٢٠٠٢ : ٣٨)

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

١- الإدارة المدرسية نشاط منظم هادف يسعى إلي تحقيق أهداف تربوية منشودة من خلال المدرسة التي من مهمتها إعداد وتربية النشء.

٢- الإدارة المدرسية مجموعة من الجهود المنسقة التي يشارك في بذلها عدة عناصر وليس عنصر واحداً، تتمثل هذه الجهود في جهد المدير ونائبه والمعلمين والإداريين والفنيين، وأن تكون الجهود موحدة متكاتفة من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وكلفة .

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

٤- إن عمليات الإدارة المدرسية تتم من خلال قيام العاملين بها وبتوجيه وتأثير مدير المدرسة في سلوك الأفراد وتوجيههم التوجيه المناسب الذي يخدم تحقيق الأهداف .

٥- ركزت بعض التعريفات للإدارة المدرسية على دور الإدارة المدرسية في إعداد وبناء التلميذ الذي يعتبر محور العملية التعليمية، وذلك في شتى مناحي شخصيته، وهذا ما أشارت إليه بعض

التعريفات مثل (العميرة ، أحمد ، العجمي ، فهمي ومحمود) وهذا يعتبر مهمة أساسية من مهام الإدارة المدرسية الحديثة.

ونذكر هنا بعض تعريفات الإدارة المدرسية الفاعلة عرفها (الغنام ، ١٩٨٤) بأنها "الإدارة القادرة على تطوير أساليبها الإدارية باستخدام التكنولوجيا الإدارية بما يتناسب مع إمكانياتها المادية والبشرية " (الغنام ، ١٩٨٤ : ٩١) وعرفها (شافريتز وآخرون ، ١٩٨٨) بأنها " التي تتسم بالقيادة المهنية الجازمة و الهادفة ذات المدخل التشاركي، ووحدة الهدف بين أعضائها، والرؤية المشتركة بينهم والتناغم في ممارسة العمل، وكذلك بيئة عمل جذابة تحث على التعلم وزيادة تحصيل الطلاب، والمشاركة الفعالة بين المنزل والمدرسة و الاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس "

(شافريتز وآخرون ، ١٩٨٨ : ١٢٧)

وعرفها (كنعان ، ١٩٩٥) بأنها " الإدارة المدرسية القادرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن " ويحدد (كنعان ، ١٩٩٥) مجموعة من القدرات التي تشتمل على الفاعلية مثل القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل، القدرة على المفاضلة بين الأهداف والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق الأهداف وتحديد أولوياته، والقدرة على استخدام الموارد المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف (كنعان ، ١٩٩٥ : ٣٨٦-٣٨٧)

عرفها (النجار، ٢٠٠٥) بأنها " الإدارة التي تؤمن بأنها فاعلة في توظيف كافة العناصر والإمكانيات المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة ومن هنا يمكن القول بأن أهم معيار للحكم على مدى فعالية الإدارة هو مدى قدرتها على الإنجاز" (النجار، ٢٠٠٥ : ١٩)

عرفها (عزب ، ٢٠٠٨) بأنها " الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته " (عزب ، ٢٠٠٨ : ٢٩٦)

من خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة المدرسية الفاعلة نلاحظ التالي:

- ١- الإدارة المدرسية الفاعلة هي الإدارة القادرة على تطوير أساليبها .
- ٢- الإدارة المدرسية الفاعلة هي الإدارة التي تتسم بالقيادة المهنية الحازمة والهادفة .
- ٣- الإدارة المدرسية الفاعلة هي الإدارة القادرة على تحقيق أقصى النتائج باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن، وهو ما اتفق عليه (كنعان ، عزب ، النجار)

سمات الإدارة المدرسية الفاعلة

الإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة هي الإدارة التي تسعى لتحقيق أهدافها بجدارة ولكي تتجح الإدارة المدرسية في عملها هذا وتنجزه بفاعلية عليها أن تتصف بما يلي:

١- أن تكون إدارة هادفة:

وهذا يعني أنها تعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم ولا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غايتها .

٢- أن تكون إدارة إيجابية:

أي يجب ألا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه .

٣- أن تكون إدارة اجتماعية:

وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط ومستجيبة للمشورة والأخذ بآراء الجماعة ، مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مخلص مشبع بالتعاون والألفة .

٤- أن تكون إدارة إنسانية:

أي أنها يجب ألا تتحاز لآراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة ، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو آخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتجديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت وبالقدومية دون غرور وان تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة .

(ربيع ، ٢٠٠٦ : ٤٧ - ٤٨)

فهذه الخصائص ينبغي أن تتوافر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهامها بكفاءة ونجاح .

ويفرق الهواري بين نجاح الإدارة وفعاليتها مبيناً أن المدير قد يكون ناجحاً ولكنه غير فعال لأنه يؤثر على سلوك الآخرين آنياً، أي في الأجل القصير فحسب أما انه فعال فإن تأثيره عليهم تنظيمياً وإنتاجياً يكون طويل الأمل، وحيث إن التأثير لا يكون بدرجة واحدة لدى المديرين فإن الفعالية تكون درجات (عابدين ، ٢٠٠١ : ٢٢٨)

ويذكر (الطراونة ، ٢٠٠٣) أن العديد من الدراسات والمقالات حددت الصفات التي يجب توفرها في أي مدرسة فعالة نذكر منها ما يخص مدير المدرسة وهي:

١- القيادة الإدارية الآمنة .

٢- البيئة المنظمة والأمنة التي تساعد على التعلم .

٣- الامتياز والعدل هما مقومات أساسية في مهمة المدارس الفاعلة .

٤- المدارس الفعالة تستعمل تخطيطاً تعاونياً متطوراً . (الطراونة ، ٢٠٠٣ : ٧٥ - ٧٦)

وقدم كل من بركسون (Bergeson ، ٢٠٠٣) وإليت و تيدل (edlie, Ellett ، ٢٠٠٣) سبع خصائص للإدارة المدرسية الفعالة تمثلت في:

١- رسالة ورؤية واضحة للمدرسة:

بحيث تكون معلنة لجميع العاملين فيها، وبموجبها يلتزم المعلمون بالأهداف التعليمية وبالأولويات وإجراءات التقييم والمسئولية عن تعلم الطلاب لأهداف المنهاج بالمدرسة .

٢- مستويات وتوقعات عالية بالنجاح:

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

٣- قيادة مدرسية فاعلة:

بحيث يعمل مدير المدرسة كقائد تعليمي ويحرص على توصيل تلك الرسالة للمعلمين وللطلاب وأولياء الأمور، ويطبق خواص الفعالية التعليمية في إدارة البرنامج التعليمي .

٤- الضبط المستمر والمراقبة للتعلم والتمدرس:

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

٥- بيئة تدرس فاعلة وآمنة ومنظمة:

خالية من التهديد بالترسيب والأذى والاضطهاد ، وتؤدي للتعليم والتمدرس الفعال .

٦- الاستثمار الجيد لوقت التعليم والتمدرس:

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

٧- تعاون فعال بين الأسرة والمدرسة:

فأولياء الأمور عندما تتاح لهم الفرصة للقيام بدور في تحديد رسالة ورؤية المدرسة للتعليم والتمدرس، فإن ذلك يساعد على تحقيق مستويات عالية من الشراكة بين المجتمع وأولياء الأمور والمدرسة . (البهواشي ، ٢٠٠٧ : ١٩ - ٢٠) .

وذكر (عزب ، ٢٠٠٥) مجموعة من السمات التي يجب أن تتسم بها إدارة المدرسة الفاعلة تتمثل فيما يلي:

١- تبني مفهوم المدرسة دائمة التعلم من خلال وضع برنامج نمو مهني لجميع العاملين في المدرسة وتنويع برامج التدريب (إثرائية وعلاجية وتطويرية وتنشيطية) .

٢- اعتماد أدوات مختلفة لتحسين أداء المدرسة من خلال التخطيط الاستراتيجي ومن خلال التقييم الذاتي في جميع المجالات ومن خلال البحوث الإجرائية لمعالجة المشكلات التربوية.

(عزب ، ٢٠٠٥ ، ٧٨)

٣- إن تكون القيادة محترفة قوية وهادفة وجازمة من أجل قيادة عمليات التغيير والتطوير تستثمر نتائج البحوث وتشرك العاملين في اتخاذ القرار وتوزع المسؤوليات وتحد من المركزية والبيروقراطية وتشجع التفكير الجمعي ولديها معرفة مهنية بالعملية التعليمية وتتحدث مع المعلمين بشكل مستمر لتحسين أدائهم وتعمل على زيادة دافعية الطلاب والعاملين. (الحر ، ٢٠٠١ : ١٥)

٤- استخدام الحاسب الآلي في إعداد البرامج التربوية واستخدام أدوات الاتصال الحديثة والقدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين والتواصل معهم داخل المدرسة وخارجها واستخدام الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية من الجميع وتكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة وتلقي المعلومات وانتقائها وتقويمها ثم استخدامها الاستخدام الأمثل. (عزب ، ٢٠٠٥ ، ٧٩)

وتوصلت الدراسات التي تناولت تطوير الإدارة المدرسية الفاعلة إلى أن هناك ثمة توجهات يمكن أن تفيد في تطوير المدرسة وتحقيق فعاليتها، من هذه التوجهات:

- ١- أن تكون المدرسة على دراية تامة بأهدافها .
- ٢- أن تكون للمدرسة إدارة فعالة في تأدية مهامها .
- ٣- أن تكون للمدرسة قيم أساسية توجه أعمالها اليومية .
- ٤- أن تكون للمدرسة رؤية واضحة ورسالة محددة .
- ٥- أن تسعى المدرسة بخطى ثابتة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها . (البهواشي ، ٢٠٠٦ : ٢٤)

ويرى الباحث إن إدارة المدرسة الفاعلة لا بد أن تكون مهياً لأداء دورها القيادي بكفاءة وفاعلية، وتكون قادرة على بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المدرسة وخارجها، وتعتمد أدوات مختلفة لتحسين أداء المدرسة من خلال التخطيط الاستراتيجي واستخدام أدوات الاتصال الحديثة واستخدام الحاسب الآلي في إعداد البرامج التربوية .

الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة:

والحكم على مدى نجاح الإدارة المدرسية في تأدية وظائفها وأهدافها ، يتطلب أن تعمل الإدارة المدرسية على تحقيق الجوانب التالية التي تعتبر معياراً للأداء الناجح للإدارة المدرسية الفاعلة .

١- قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة لها، وذلك بقيادتها تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفعالية:

إن هذا يتطلب من مدير المدرسة بصفته القائد والموجه لعمل المدرسة أن يكون ملماً إماماً تماماً بالأهداف العامة للنظام التربوي الذي يعمل به، وبأهداف المدرسة والمرحلة التي يشتغل

بها، وأن يكون قادراً على تنمية روح القيادة لأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة، ويجب أن يكون قادراً على أن يكون قائداً وميسراً ومذنباً للصعاب التي تعترض المدرسين أثناء قيامهم بمهامهم التعليمية والتربوية .

٢- دورها في إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع روح الفريق المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة:

إن للإدارة المدرسية دوراً كبيراً في إيجاد الظروف النفسية المريحة والمرضية والحافزة على العمل لجميع العناصر المشتركة في العمل المدرسي من طلاب ومدرسين وعاملين، ويعتبر المناخ المدرسي أو البيئة التعليمية والاجتماعية بالمدرسة هي محصلة ناتجة عن عملية الإدارة المدرسية والتي يرسم خطوطها وينفذها مدير المدرسة والهيئة الإدارية بالمدرسة .

٣- مهارة الإدارة المدرسية لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي:

إن من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية وظيفة تنظيم الجهود البشرية بالمدرسة لإنجاز الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها، فاهتمام الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر هو بالعمل مع الناس بأفضل السبل وتنسيق جهودهم بشكل متضافر ومتكامل مما يعود على الأفراد بالنمو ويعود على المدرسة بالفاعلية .

٤- مسؤولية الإدارة المدرسية عن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل:

إن من مسؤولية الإدارة المدرسية أن تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بأداء واجباتها على الوجه الصحيح ومن هذه الظروف ما يلي:

أ- يجب على الإدارة المدرسية أن تعمل على خلق روح الود والانتماء إلى المؤسسة .

ب- يجب على الإدارة المدرسية أن تسعى إلى خلق الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة بعضهم بعضاً.

ج- عند قيام مدير المدرسة بعملية توزيع المسؤوليات والأعمال على المجموعة يجب أن يضع في اعتباره قدرات الأفراد وإمكاناتهم ويجب أن يضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

٥- قدرتها على استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهمات الرئيسية لمدير المدرسة، ولذلك فإن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ للقرار، وللقرارات التي يتخذها مدير المدرسة أثرها في أداء المدرسة وانجازها للأهداف التربوية من جهة ومن جهة أخرى في نوع العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة ومدرسيه .

٦- مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيات الإدارية:

يقاس نجاح المؤسسات وتطورها بتقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغيير والتجديد المستمر، والمدرسة بصفتها من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، ولذلك فإن سر نجاح المدرسة كمؤسسة اجتماعية تعليمية

تربوية، يكمن في قدرة إدارتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما يقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من اتجاهات وتطورات، ولذلك فإن مسؤوليات الإدارة المدرسية أن تعمل على الأخذ بالأساليب الحديثة والمتطورة، وفي وقت بات فيه التقدم والنجاح الإداري معياراً لنجاح المؤسسات ورفيها في أداء وظائفها، فإن الإدارة المدرسية الفاعلة هي الإدارة القادرة على تطوير أساليبها المادية والبشرية، ونقصد هنا بالتكنولوجيا الإدارية " تطبيق المعرفة في الأغراض العلمية "

ولكي تقوم الإدارة المدرسية بأداء دورها الفعال والنجاح فإن ذلك يستوجب عليها أن تتبنى أساليب التكنولوجيا الإدارية العقلية متمثلة في طرق تحليل النظم، والإدارة بالأهداف، وأسلوب بيرت، وطريق البحث الإجرائي، وتحليل الكلفة والفاعلية، والمحاكاة وغيرها من أساليب العمل الإداري التي تجعل العمل الإداري أكثر فاعلية .

٧- قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعلمية التقويم:

من المهارات الأساسية التي تحدد نجاح مدير المدرسة في أداء مهماته الإدارية ، مهاراته في عملية التقويم، وذلك أن مدير المدرسة يحتاج إلى عملية التقويم في معظم واجباته بالمدرسة، ويحتاج مدير المدرسة إلى تقويم الآراء والأفكار المقدمة من الجماعة قبل اتخاذ القرار، كذلك يحتاج مدير المدرسة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تقويم أداءهم، كما يحتاج إلى تشجيع وإرشاد معلميه إلى أساليب ووسائل التقويم الذاتي . (البوهي ، ٢٠٠١ : ٩١ - ٩٨)

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية إذا استطاعت تنمية قدراتها وفعاليتها الإدارية باستخدام الأساليب التكنولوجية في الإدارة فإن ذلك سيكون مؤشراً علي نجاح وفاعلية الإدارة المدرسية . وأيضاً هذه الأسس العامة يجب أن تستند إليها الإدارة المدرسية حتى تتفوق في عملها وتكون علي درجة من الفاعلية وهي في حقيقتها سمات يجب أن تتوفر في رأس الهرم في جهاز الإدارة المدرسية وهو مدير المدرسة بصفته قائداً للمدرسة .

مجالات الإدارة المدرسية الفاعلة:

إن مدير المدرسة الفعال يلعب دوراً هاماً في تحقيق الفاعلية المدرسية والعمل على زيادتها، وذلك من خلال الأدوار الإدارية والإشرافية الفنية التي يقوم بها في مدرسته ولا يجب التركيز على جانب دون جانب آخر .

فقد أشارت الدراسات أن للتنظيم الإداري الفعال دوراً أساسياً وفاعلاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (العمايرة ، ١٩٩٩ : ١٠٥)

كما انه على مدير المدرسة أن يقوم بتقديم المساعدات التي يحتاجها العاملون من الناحية المعنوية مثل الحوافز وحثهم على التعاون والعمل بروح الفريق يوازي دوره في الجانب الإداري .

ويذكر (احمد ، ٢٠٠٣) تقسيمات إدارة وتنظيم المدرسة إلى:

أ- مجال إدارة المدرسة:

وهنا يتبع المدير أساليب متباينة في إدارة المدرسة منها :

- ١- أسلوب مشاركة العاملين معه في المدرسة .
- ٢- إصدار الأوامر دون الرجوع إلى العاملين .
- ٣- عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين .
- ٤- توزيع المسؤوليات والاختصاصات في ضوء تخصص وقدرات وإمكانيات كل معلم .
- ٥- الحزم مع اللين .
- ٦- الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين .

ب- في مجال النواحي الإدارية والإشرافية:

- ١- التركيز على النواحي الإدارية وتنظيم المدرسة .
- ٢- إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة للأعمال الكتابية والتوقيعات ومباشرة المباني المدرسية .
- ٣- التركيز على النواحي الإشرافية في إدارة المدرسة .
- ٤- إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة للتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي .
- ٥- تنسيق أو توازن بين النواحي الإدارية والإشرافية .

ج- في مجال تنظيم المدرسة:

- ١- المرونة بالدرجة الكافية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة .
- ٢- التركيز على المادة الدراسية للحصول على أكبر عائد أو نتيجة في آخر العام .
- ٣- التركيز على النشاطات والمجالات التي تقوم بها المدرسة .
- ٤- التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجه .
- ٥- تشجيع روح عمل الفريق .

د- في مجال اتخاذ القرار:

- ١- أفضل مشاركة بعض الوكلاء في اتخاذ قرار متعلق بشئون المدرسة .
- ٢- أعطي وزناً لمشاركة التلاميذ في اتخاذ القرار عن طريق رائد الفصل .
- ٣- لا أصدر أي قرار إلا بناءً على حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة .
- ٤- مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة .

(احمد، ٢٠٠٣ : ١٧٥ - ١٧٧)

هـ - في مجال الفاعلية والكفاءة :

- ١- العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة .
 - ٢- العمل على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة .
 - ٣- مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار .
 - ٤- عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين وموقف الأداء .
 - ٥- إلمام المدير في المنهج الدراسي لكل المراحل .
 - ٦- أن يفهم المدير النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة .
 - ٧- الموازنة بين الإمكانيات الموجودة وغير الكافية وبين ما يمكن تحقيقه من الأهداف المطلوبة.
 - ٨- الوقوف دائماً على عوائق التنفيذ والوصول إلى أبسط الطرق كلها .
 - ٩- الاجتهاد العلمي والمنطقي السليم في الأمور المتعلقة بالمدرسة .
 - ١٠- التعرف على جميع تلاميذ المدرسة وبيئاتهم .
 - ١١- العلاقة الطيبة والتعاون مع نظام الفترات الأخرى في المدرسة بل والمدارس المحيطة .
- (أحمد ، ٢٠٠٣ : ٢٣٧ - ٢٣٨)

ويضيف الباحث بأن مجالات الخطة التطويرية السنوية المعتمدة في مدارسنا هي:

- ١- التعليم والتعلم .
- ٢- المنهاج .
- ٣- النمو المهني للمعلمين .
- ٤- رعاية شؤون الطلاب .
- ٥- التنظيم والبيئة المدرسية .
- ٦- المجتمع المحلي .
- ٧- الإبداع .

معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة:

إن الإدارة المدرسية التي لا تحقق أهدافها بجدارة هي إدارة غير ناجحة ، فأى إدارة مدرسية لا تخرج طلاباً متعلمين أو لا تستثمر الطاقات البشرية في المدرسة أو لا تستخدم الموارد البشرية خير استخدام هي إدارة غير ناجحة .

وقد حدد (عابدين ، ٢٠٠١) معوقات فاعلية المدرسة بما يلي:

أ- المعوقات الشخصية:

وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير وتشمل:

- ١- التردد في اتخاذ القرار .

- ٢- الركون إلى التقليد والتفكير التقليدي .
- ٣- الخوف من الفشل .
- ٤- عدم الثقة بالنفس .
- ٥- قلة المعرفة .
- ٦- نقص الخبرة ؟
- ٧- الخوف من الجديد .
- ٨- صراع الدور .
- ٩- عد القدرة على مواجهة المشكلات .
- ١٠- التولي والتراجع .
- ١١- عدم الطموح والإحباط و اليأس و التشاؤم .
- ١٢- عدم الاستقرار النفسي .
- ١٣- الضغط النفسي .
- ١٤- انعدام روح المخاطرة والمبادرة .
- ١٥- الانطواء والاعتمادية (التواكل) .

ب- المعوقات التنظيمية:

- وهي معوقات متداخلة أيضاً وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وتشمل :
- ١- اتخاذ نمط الإدارة التسلطي .
 - ٢- سوء الصحة التنظيمية .
 - ٣- المركزية .
 - ٤- المناخ التنظيمي السلبي .
 - ٥- سوء نظام الاتصالات .
 - ٦- غياب التخطيط والتنظيم .
 - ٧- انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ .
 - ٨- المغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية .
 - ٩- غياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها .
 - ١٠- عدم وضوح الواجبات والمسئوليات والتوقعات .
 - ١١- عدم توازن السلطات مع المسئوليات وتضاربها .
 - ١٢- الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة .

ج- المعوقات الاجتماعية:

وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة وتشمل :

- ١- عدم احترام النظام وقلة الانضباط .
- ٢- الفساد الأخلاقي .
- ٣- الأنانية والحسد والتباغض .
- ٤- التسويف وسوء استخدام الوقت أو عدم تقديره .
- ٥- المحسوبية والشللية .
- ٦- شلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي .
- ٧- السخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة التربوية والاستخفاف بأهميتها .
- ٨- انعدام ثقة المجتمع بالمدرسة .
- ٩- انشغال أولياء الأمور عن متابعة لأبنائهم والتواصل مع المدرسة .

(عابدين ، ٢٠٠١ : ٢٣٥ - ٢٣٧)

وقد بين (مصطفى ، ١٩٩٤) بعض العناصر التي تعيق نجاح إدارة المدرسة وتجعل منها إدارة سيئة وغير فعالة ومنها:

- ١- التقصير في تحديد مسئولية الأفراد بشكل جيد وفقا لقدراتهم واستعداداتهم .
- ٢- التأخر في إنجاز العمل .
- ٣- القيام بالأعمال الخاطئة وقد يكون ذلك بفعل نقص كفاية الأفراد الموكل إليهم العمل - معلمين وإداريين - أو نقص الإشراف عليهم وتوجيههم .
- ٤- الجهد الضائع بحيث يبذل المعلمون والعاملون جهوداً غير منتجة أو متكررة ، وقد يكون ذلك نتيجة عدم تحديد المسئوليات أو تداخلها وازدواجيتها فيتأخر تحقيق الأهداف .
- ٥- الكمية الوائدة من الجهد المبذول أي استعمال طرق طويلة ومعقدة لأداء العمل يمكن انجاز العمل بدونها أو بطرق أسهل وأقل جهداً . (مصطفى ، ١٩٩٤ : ٤٠ - ٤١)

ويرى عابدين أن التخلص من هذه المعوقات أمر ليس بالسهل ولكنه ليس عسيراً أما انه غير سهل فذلك لأنه يحتاج إلى تغيير في القيم والاتجاهات كي تتغير الممارسات وتنتقل من السلبية إلى الايجابية، كما يحتاج إلى تضافر الجهود والتعاون الدائم بين الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية ويتعين تغيير القيم والاتجاهات فيما يختص بغياب الانضباط وشيوع الفساد الأخلاقي والتنظيمي والترهل والركون إلى التقليد، وأما أن التخلص من المعوقات غير عسير فذلك بسبب النمو والتطور الواضح في مستويات إعداد المديرين وتأهيلهم والرغبة في الإصلاح والتجديد التربويين والاستعداد لهما لدى المديرين ومن يرتبط بهم في الإدارة التعليمية.

(عابدين ، ٢٠٠١ : ٢٣٧)

ويرى الباحث أن أهم معوقات فاعلية الإدارة المدرسية هي:

- ١- ضعف خبرة مديري المدارس .
- ٢- ضعف العمل بروح الفريق .
- ٣- عدم وجود مبدأ الحفز في المدرسة .
- ٤- استخدام الإدارة التسلطية .
- ٥- عدم توفر الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للعمل المدرسي .
- ٦- المركزية وضرورة مراجعة الإدارات التعليمية .
- ٧- تأثير نظام الفترتين في بعض المدارس على تنظيم الغرف الدراسية ونظافة المدرسة .
- ٨- عدم إعطاء المديرين الصلاحيات الوظيفية الشاملة لتسيير العمل .

مقومات المدير الفاعل

إن توفر القيادة الصالحة في المدرسة الممثلة في مديرها عامل أساسي يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها (أحمد ، ١٩٩١ : ١٣) .
وتؤكد جميع نظريات الإدارة تقريباً على أن مدير المدرسة في موقع متميز واستراتيجي بالنسبة لكل ما يدور في مدرسته، وهو المسئول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المنشودة، وهو حلقة الاتصال الثابتة بين المعلمين بعضهم ببعض وبين المعلمين وأولياء الأمور .
كما ويقع عليه عبء التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، وذلك للحصول على درجة عالية من الأداء (شتات ، ٢٠٠٧ : ٦)

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

١- **الكفاءة المهنية:** ويقصد بها أن يكون مدير المدرسة المرشح حاصلاً على مؤهل جامعي تربوي، وان يكون نائباً للمدير لمدة سنتين أو ثلاث سنوات على الأقل وان يكون تقويم أدائه (جيد جداً) فأعلى .

٢- **السمات الشخصية:** ويقصد بذلك أن يكون مدير المدرسة ذا خلق قويم وقدوة حسنة وكيساً وفتحاً ووثاقاً بنفسه وناضجاً اجتماعياً وراغباً في العمل وصحيح البدن والعقل والنفوس .

٣- **الإعداد والتدريب :** ويقص بذلك أن يكون مدير المدرسة معداً ومدرباً ويكون الإعداد في جانبين: جانب معرفي حول الإدارة وعملياتها وأصول تنفيذها وجانب مهاري يرتبط بممارسة المدير لمهام وظيفته بحيث يكتسب الكفايات اللازمة وهي:

التخطيط المدرسي والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية وتنفيذ المنهج المدرسي وتطويره والتنمية المهنية للمعلمين

والإشراف عليهم وإدارة الأفراد وشؤون الطلاب وإرشادهم وتوجيههم، والإدارة المالية وعلاقات العمل مع الرؤساء والبحث والتطوير . (عابدين ، ٢٠٠١ : ٣١٥)

ويرى (العجمي ، ٢٠٠٠) أن مدير المدرسة عليه أن يتعامل مع قضايا رئيسية هامة تساعده في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية مثل:

- ١- تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لسير العمل بالمدرسة .
 - ٢- ترجمة الأهداف إلى أنشطة وبرامج ومخططات تؤدي إلى سير العملية التعليمية بفاعلية ونجاح.
 - ٣- صنع القرارات الإدارية .
 - ٤- بناء شبكات الاتصال داخل وخارج المدرسة ووضع أسس وقواعد باستخدام المعلومات المساعدة على تنفيذ العملية الإدارية بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها .
 - ٥- قيادة المدرسة وتوجيه العملية التعليمية والمادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف وصياغة مسارات التنفيذ في الحدود المقبولة تنظيمياً .
 - ٦- تنسيق علاقات التعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل على اعتبار أن المدرسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه القومية من خلال جهد منظم وسياسات مرسومة وبرامج محددة .
- (العجمي ، ٢٠٠٠ : ٦٠ - ٦١)

ويضيف مارش March وسيمون Simon بعض العوامل التي تؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتؤدي إلى زيادة فاعلية الإدارة المدرسية منها:

- ١- مشاركة الأفراد مهمة في تحقيق أهداف المدرسة .
 - ٢- خفض الصراعات والإقلال منها في توزيع الأدوار بين كافة العاملين في المدرسة .
 - ٣- إشباع حاجات العاملين بالمدرسة قدر المستطاع .
 - ٤- إنشاء اتجاهات ايجابية والعمل على خلقها للعاملين في المدرسة .
- (نور الدين ، ٢٠٠٨ : ١٠٥)

وقد أشار سويني Sweeny إلى العوامل التي تؤدي إلى فاعلية الأداء بالنسبة لمدير المدرسة:

- ١- القدرة على المبادأة .
- ٢- تحديد وتقدير الأدوار للعاملين .
- ٣- التخطيط والتنظيم .
- ٤- التحكم أو الضبط .

- ٥- القيادة والحكم .
- ٦- تحليل المشكلة .
- ٧- القدرة على اتخاذ القرار . (أحمد ، ٢٠٠٣ : ٢١٨ - ٢١٩)
- ووضع فوكس أربعة مبادئ أساسية للعلاقات الإنسانية الفعالة في الإدارة المدرسية والتي يرى أن مدير المدرسة عليه إتباعها لرفع كفاءة الأداء في المدرسة وهي:
- ١- إبلاغ عضو هيئة التدريس مقدماً بالتغيرات التي ستؤثر في عمله .
 - ٢- تهيئة الفرصة لكل موظف أو عامل بالمدرسة لكي يحقق كفاءته بأقصى ما تسمح به قدراته وإمكاناته .
 - ٣- التعزيز والثناء حيثما يلزم الثناء .
 - ٤- أن يحدد لكل شخص مركزه . (سمعان ، ١٩٨٩ : ١٦)
- ويمكن الحكم على فاعلية أداء مدير المدرسة من خلال المعايير الثلاثة الآتية:
- ١- الجانب الخلفي لأعضاء هيئة التدريس .
 - ٢- تعلم التلاميذ .
 - ٣- الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس . (أحمد ، ٢٠٠٣ : ٢١٨ - ٢١٩)
- ويضيف هونس Hones بعض العناصر من معايير القادة الفاعلين والمدرسين والمديرين مأخوذ من Dfes لسنة ٢٠٠١ نذكر منها:
- ١- يطور السياسات والممارسات للموضوع الذي يعكس عهد المدرسة بالانجاز المرتفع والتعليم والتدريس المؤثر الفعال ويدعمها .
 - ٢- يمثل ويوجه حساباً أو قياساً قوياً ودقيقاً لأداء المدرسة في صورة مناسبة لنسبة من المستمعين لتمكينهم من انجاز دورهم بفاعلية وكفاءة .
 - ٣- يؤكد المعلومة والنصيحة الهادفة والدعم للهيئة الحكومية لكي يمكنها من تلبية مسؤولياتها في تأمين التعليم المؤثر والفعال والتعلم ومعايير الانجازات المطورة .
- (هونس ، ٢٠٠٦ : ٤٣)
- ولقد استخلص (نشوان ، ١٩٨٢ : ٤٢) خمسة عناصر مهمة تجعل من المدير فعالاً، وهي:
- ١- استثمار الوقت بحيث يتم تخطيط الأعمال وتنظيمها ، وتوزيع الوقت المتاح عليها بأقصى فائدة ممكنة .
 - ٢- الاهتمام بالأهداف وعدم الجمود أمام الإجراءات والروتين ، بحيث تكون الإجراءات وسيلة وليست غاية .
 - ٣- البحث عن نقاط القوة والضعف في المدرسة والنظام التربوي بأكمله ، بحيث يمكن الاستفادة من نقاط القوة دون الوقوف عند السلبيات وهدر الوقت والجهد فيما لا طائل من ورائه .

٤- وضع الأولويات بحيث يبدأ بالهم فالمهم ، وعدم إيلاء القضايا الثانوية والتافهة أو الشكليات الاهتمام الكبير .

٥- اتخاذ القرارات الفعالة والرشيده المعتمدة على المعلومات الدقيقة والصحيحة .

ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن تنفيذ العملية الإدارية والفنية بفاعلية، من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم وتمكين المعلم من أداء مهمته على أكمل وجه.

فلم تعد مهمة المدير العصرية تقتصر على ضبط النظام ومتابعة المراسلات ومتابعة حضور وانصراف العاملين، بل تعدت إلى مهام وأدوار قيادية وإشرافية تهتم بنوعية العمل التربوي وتجويده وتوجيهه نحو تحقيق أهداف التربية.

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

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

ويذكر (أحمد ، ٢٠٠٣) عدداً من الصفات المميزة لمدير المدرسة الفعال ومن هذه الصفات:

١- نضوج علمي يتناسب مع نوع المرحلة (أساسية - ثانوية) بحيث يستطيع قيادة المدرسة وتوجيهها والإشراف عليها.

٢- نضوج مهني يعتمد على بصيرة تربوية وأساس علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.

٣- نضوج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.

٤- التجديد والابتكار والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت بحاجة إلى تطوير.

٥- القدرة على التعاون مع المنفذين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من جانب المعلمين وكافة رجال الميدان والتواضع وعدم التعالي والشعور بالفوقية.

٦- التمتع بعقلية منظمة وبأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور ودقة كاملة في وزن الأشخاص والمجهودات وعدالة في توزيع الخدمات وتغليب المصلحة العامة مع الإيمان بالنزعة الإنسانية.

٧- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم في زمام زملائه ومرؤوسيه . (أحمد ، ٢٠٠٣ : ١١٤ - ١١٥) .

ويضيف (القرعان وحرا حشة ، ٢٠٠٤) بعض صفات المديرين المبدعين والفاعلين منها:

- ١- يشجع التصرفات الايجابية من المعلمين والمرتبطة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .
- ٢- يجب أن تكون لديك مهارات اجتماعية خاصة الابتسامه لأنها تزيل الغمامة والحفاوة .
- ٣- يجب أن تكون لديك معرفة بنظريات التحفيز ونظريات القيادة .
- ٤- عليك امتلاك مهارة الإصغاء والاستماع للغير .
- ٥- يجب أن تمتلك مهارة الاتصال مع الغير سواء كتابة أو شفويا .
- ٦- كن حازماً في اتخاذ القرار إذا ما وجد مدعاة للحزم .
- ٧- يجب أن يتقن فنيات المقابلة .

٨- ادرس جيداً الظروف البيئية المحيطة بمدرستك للتأكد من أن التنظيم الداخلي للمدرسة يتمشى مع متطلبات الظروف الخارجية للمدرسة . (القرعان وحرا حشة ، ٢٠٠٤ : ٢٢١ - ٢٢٣)

ويضيف (محمد ، ٢٠٠٨) بعض الصفات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي

يحتاجها مدير المدرسة الفعال للقيام بأدواره المختلفة ووظائفه الإدارية والفنية:

١- نكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة الثاقبة وفهم المواقف الدقيقة وفهم ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة وتوجيه مدرسيه وفي توقع المشكلات قبل وقوعها .

٢- معرفة عميقة وواسعة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة ولأسس العلاقات الإنسانية ولأسس التدريس والتوجيه التربوي والفني ورعاية الشباب ومعرفة متخصصة لمادة دراسية على الأقل من مواد المنهج .

٣- ثقافة عامة وواسعة ووعي كاف بمشكلات مجتمعه وأمته ومشكلات العصر الذي يعيش فيه مشكلات الإنسانية عامة .

٤- التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق ووفاء بالعهد وأمانة وإخلاص وصبر وتواضع وبساطة وتسامح وما إلى ذلك .

٥- قدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم .

٦- حب التعاون والعمل الجماعي واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين واستعداد لإشراكهم في المسؤولية . (محمد ، ٢٠٠٨ : ٥٢)

ويذكر (السعود ، ١٩٩٢) بعض خصائص مدير المدرسة الفعال والتي تجعله يتميز عن غيره من المديرين:

١- انه يستخدم السلطة المخولة له ومكانته الاجتماعية في وضع أهداف إستراتيجية لمدرسته أو تطوير الأهداف التي حددها النظام التربوي مسبقاً لمدرسته ، ومن ثم يوجه البرنامج المدرسي كاملاً لتحقيق هذه الأهداف .

- ٢- انه يمارس دوره من حيث هو قائد تعليمي في مدرسته .
- ٣- انه يحسن الممارسات التعليمية لمعلمي مدرسته داخل غرف صفوفهم ، ويحاول إيجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية .
- ٤- انه يوجد مناخاً مدرسياً ملائماً للمعلمين وحافزاً لهمهم ومثيراً لنشاطهم .
- ٥- انه يكون على علم ودراية بالأدب التربوي المتعلق بالفاعلية المدرسية .
- ٦- أنه يقيم علاقات حسنة بين مدرسته والمجتمع المحلي . (السعود ، ١٩٩٢ : ١٨٨)
- وقد حددت دراسات حديثة عدة في الولايات المتحدة الأمريكية بعض خصائص المدير الفاعل ومنها:

- ١- أنه يهتم بالتقدم الأكاديمي أكثر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية.
- ٢- يقود المدرسة أكثر من أن يديره ، ويوجه المعلمين أكثر من أن يراقبهم .
- (حداد ، ١٩٩٣ : ٦)
- والمدير الفاعل يتميز بالشخصية القيادية المؤثرة ويسعي جاهداً إلي تحسين الممارسات التعليمية وتوفير بيئة تعليمية مشجعة وودية وتقديم كل التسهيلات الممكنة للعاملين وتوفير المناخ المدرسي المناسب الذي يحفزهم ويثير دافعيتهم للعطاء وتقيم علاقات حسنة مع المجتمع المحلي مما يدفع المجتمع المحلي إلي المساهمة والمشاركة في الأنشطة المدرسية ودعم برامج المدرسة والتصدي لما يعترض مسيرتها من عقبات وأن المدير الفاعل هو الذي يقوم باستثمار وتجميع الطاقات والإمكانات المتوفرة ويجعل المدرسة مكاناً محبباً لكل من الطالب والمعلم حيث يحقق كل منهم ذاته في المدرسة ويسعي إلي تنميتها ورفع مكانتها .
- وفاعلية المدير هي محصلة تفاعل بينه وبين المدرسة والمجتمع وأية محاولة لزيادة فاعلية المدير الإدارية لابد إن يأخذ في اعتبارها تأثير هذه العناصر الثلاثة (المدير - والمدرسة - المجتمع) في ذات الوقت (عابدين ، ٢٠٠١ : ٢٣١)

ويرى الباحث أن صفات المدير الفاعل ما يلي :

- ١- يكون قدوة للمعلمين .
- ٢- يعتمد على الأساليب العلمية والموضوعية في حل المشكلات .
- ٣- يستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة في عمليات الإدارة وخاصة الحاسب الآلي
- ٤- مشاركة المعلمين في صنع القرار وحل المشكلات المدرسية .
- ٥- يمتلك الكفايات والمهارات اللازمة (الفنية، الفكرية، الإنسانية) .

تطوير أداء المدير الفاعل

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

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

إن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليات الإدارة التربوية، بالشكل المناسب، تتطلب مديراً ناجحاً وقائداً تربوياً فعالاً، فالإدارة المدرسية علم، وهي تخصص مهني تتطلب قادة تربويين واعين وقادرين على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية، ولديهم المهارات والكفايات المعرفية والأدائية والسلوكية والوجدانية اللازمة لتفعيل متطلبات دورهم . إذ تعد قيادة مدير المدرسة مفتاح فاعلية المدرسة. فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط بين العاملين معه ورفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإذا حقق مدير المدرسة هذه التوقعات بحكم منصبه نطلق عليه مدير فعال .

(أخوا رشيدة، ٢٠٠٦ : ٩٢)

والفعال هي مسألة محكومة بتحقيق نتائج بصرف النظر عن الجهود التي قام بها والاجتماعات التي حضرها والخطابات التي أرسلها (فالمسألة ليست مسألة نشاطات أو جهودات ولكنها مسألة نتائج) .

فالمدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه، أما المدير الفعال فهو الذي يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية، بمعنى أن كثيراً من المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعونه وبمجرد أن يتركوا العمل أو يتغيبوا فإن الإنتاج ينخفض، وربما يصل إلى حد الاضطراب والفوضى والانهيار .

ولكن المدير الفعال يستمر العمل ويرتقي باستمرار حتى في غيابه، ويمكن أن يكون المدير ناجحاً وغير فعال، وذلك لأنه يؤثر في سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط، ويمكن أن يكون المدير ناجحاً وفعالاً في نفس الوقت وتأثيره سيؤدي إلى تطوير تنظيمي والى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل، وهذا هو المطلوب. (أخوا رشيدة ، ٢٠٠٦ : ٩٣)

والمدير الفعال هو الذي يعرف كيف يهيئ جواً من العمل، ويوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين، وهو الذي يزيد من فعالية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل، وهذا يفرض عليه أن يكون على دراية بشبكة العلاقات الإنسانية التي تربط بينه وبين العاملين

معه وبين العاملين أنفسهم، وعلى ذلك فإن الفاعلية في الإدارة تعني أن مدير المدرسة لا بد أن يحقق أعلى درجة من النتائج خلال أقل تكلفة من المال والطاقة والوقت.

(أبو الوفا و حسين ، ٢٠٠٠ : ٢٠١)

والمدير الفعال له :

- ١- رؤية مستقبلية: فالرؤية بمثابة حلم مطلوب تحقيقه .
- ٢- مصداقيته عالية: ليس هناك أمل في شخص لا يثق الناس فيه .
- ٣- يعرف أهدافه .
- ٤- تنظيم الوقت: ينظر إلى الوقت على انه أعلى شئ في الوجود لا يمكن إحلاله أو شراؤه .
- ٥- طريق تفكيره: يجب أن تكون طريقة تفكيره منهجية علمية، وتفكير مرتب منطقياً وتفكير خالي من التحيز والانفعال، وتفكير ابتكاري إبداعي وتبني قراراته على معلومات وتشخيصات دقيقة .

٦- الرقابة الذاتية: يجب أن تكون الرقابة ذاتية وأن الخطأ يكون نتيجة سوء فهم، ولا بد من معرفة سببه، بمعنى أن المدير الفعال له طريقة للرقابة متميزة وفريدة، حيث يعتبر أن الرقابة الذاتية ممكنة جداً في ضوء الالتزام وأن كل مدير قادر على رقابة نفسه من أجل تحقيق الأهداف www.annajah.net/article.php

إن مدير المدرسة يواجه تحديات العولمة والانفجار المعرفي ، وكما ذكر الكيتاني بعضاً مما ينبغي على مدير المدرسة الفعال أن يجند نفسه في سبيل مواجهة تلك التحديات وهي:

(الكيتاني ، ٢٠٠٤)

أولاً: الرؤية الإستراتيجية

إن أولى مسؤوليات مدير المدرسة لمواكبة عصر العولمة وما تحمله من تحديات وضع رؤية إستراتيجية واضحة تجد استعداداً للمشاركة في تنفيذها من العاملين بالمدرسة سواء أكانوا معلمين أم إداريين أم طلاباً، وتعتبر الرؤية المستقبلية هي العين النافذة التي ينظر من خلالها مدير المدرسة والعاملين معه للوصول إلى الأهداف المرسومة، إذ هي الوضع المستقبلي الذي تسعى المدرسة إليه وهي في نفس الوقت متطلب هام للقيادة الإدارية الفعالة .

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

إن مدير المدرسة في ظل التنافس العالمي والطفرة المعرفية والمعلوماتية مطالب بإدارة مدرسته من منظور الجودة الشاملة من خلال ترسيخ مفاهيم المشاركة والمساواة والحرية، مديراً يرى في تقنيات المعلومات (التكنولوجيا الإدارية) أسلوباً للتطوير، ويرى في المشاركة وسيلة للعمل والأداء .

ولتحقيق ذلك، فمن الأهمية بمكان إعطاء مدير المدرسة المساحة الكافية والموضوعية من الحرية في اتخاذ القرارات الداخلية، ومن الصلاحيات ما يساعده على إحداث التطوير العلمي

المخطط في مدرسته، إن ذلك لن يحقق لمدير المدرسة التفوق في إدارته لمدرسته إلا من خلال قدرة المدير على استخدام استراتيجيات مستمدة من واقع المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية، ومهارته في تفعيل تلك الاستراتيجيات في مواجهة التغيير، والاستفادة من عملية التطوير الحاصلة في مؤسسات البيئة المحلية والإقليمية والعالمية .

ثالثاً: إدارة التغيير

إن على مدير المدرسة وهو يواجه تحديات العولمة في قيادته للمؤسسة التربوية أن يعتمد على التغيير المدروس والمخطط له، إذ إن التغيير الحقيقي في العملية التعليمية يهدف إلى تطوير فاعلية عمل الإدارة المدرسية عن طريق مساعدة إدارة المدرسة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية .

فإدارة التغيير تعني قدرة الإدارة المدرسية على مواجهة الأوضاع والتحديات الجديدة التي تؤثر على العمل التربوي بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، وهي بهذا المعنى تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق بصورة أكثر فاعلية لإحداث التغيير بهدف تحقيق الأهداف المرسومة .

رابعاً: التفكير الإبداعي

إن من أهم أدوار مدير المدرسة في مواجهة تحديات العولمة التطوير والإبداع والابتكار في العمل المدرسي، ذلك لأن طبيعة العمل الإداري هي التطوير والتغيير في الاستراتيجيات والسياسات والأنظمة والإجراءات والأدوات وغيرها، فإذا أراد مدير المدرسة لمدرسته أن تواكب التطور الحاصل في العلاقات الإنسانية ومنهجية العمل المدرسي أن يأخذ بالإبداع الخلاق والتفكير الإبداعي، فإن التطور والتنمية يتوقفان على الإبداع بدرجة كبيرة ، إذ أن مسيرة التقدم المؤسسي تتحقق بالتدبير الإبداعي والتفكير الإبداعي ، لذا ينبغي عليه أن يأخذ بالإبداع من حيث كونه مبدعاً ومبتكراً في فكره وأساليبه في التعامل مع عمله الإداري، وفي تعامله مع العاملين في المجتمع المدرسي ، وفي تعامله مع قضايا العولمة والتغيير والتطوير، وإن يكون لديه السماحة الإدارية والتحفيزية للعاملين معه بعملية الإبداع والسعي المتواصل لجذب العناصر البدعة وتعبئة المؤسسة التربوية لها .

فالمدير الفعال ينبغي أن يعمل بأسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة بحيث يهتم جميع العاملين من إداريين ومنفذين وطلاب بنجاح مدرستهم وأساليب تطوير الأداء بما يحقق التكامل والترابط في النسيج المدرسي، وليس من شك في أن وجود رؤية مشتركة للجهازين الفني والإداري بالمدرسة ينمي لديهم أسلوب المساءلة الذاتية. [www. Moe.gov.om/moe/bulletin](http://www.Moe.gov.om/moe/bulletin)

التكنولوجيا الإدارية وأبعادها

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة، بل تغيرت النظرة لمدير المدرسة عما كانت عليه في الماضي حيث تؤكد النظرة الحديثة على دوره كقائد تربوي يشرف على مؤسسة لمجتمع ينشد التطور وفي عالم متغير وسريع التغير.. ومن الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في الإدارة استخدام التكنولوجيا في الإدارة بهدف الاستفادة منها في تسيير العمل الإداري، وتحقيق أهداف المنظمات، والعالم اليوم يعيش ثورة المعلومات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات المتطور وأصبح التحدي الأساسي لتكنولوجيا المعلومات ليس فقط حفظ البيانات والمعلومات ولكن ربط المعلومات المتاحة بعملية اتخاذ القرار السليم، ومن هنا ظهرت أهمية الربط بين التكنولوجيا وأداء مدير المدرسة، والأخذ بتقنياتها الحديثة في الإدارة المدرسية، كاستخدام الحاسبات الآلية في تنظيم المعلومات وحفظها وتداولها، للتخفيف من حدة العمل الإداري الذي يقوم به مدير المدرسة.

مفهوم التكنولوجيا الإدارية

إن الاستخدام الشائع للتكنولوجيا يعني أنها الآلات المعقدة أو الكبيرة، ومن ثم فإنه إذا نادى مجتمع من المجتمعات النامية - مثلاً - بأهمية وضرورة الأخذ بالتكنولوجيا المعاصرة طريقتاً إلى التقدم، كان أول ما يتبادر إلى جمهور الأفراد في المجتمع، إن هذا الأخذ يعني مكننة الزراعة والصناعة والتجارة وغيرها من ميادين النشاط الأخرى، والتصور نفسه يقفز إلى أذهانهم إذا ظهرت صيحة التكنولوجيا في التعليم، فهذه تعني بالنسبة لهم سيطرة الآلة - من تلفاز وسينما وفيديو وحاسبات الكترونية... الخ على العملية التعليمية أو على الأقل احتلالها مكاناً بارزاً فيها، حتى أنه أصبح مفهوم تكنولوجيا التعليم كمساق دراسي يدرس في معاهد وكليات التربية يتصوره البعض أنه دراسة لهذه الوسائل التكنولوجية من حيث تركيبها وطرائق استخدامها فقط.

إن مثل هذا التصور الشائع لا يعني التكنولوجيا ذاتها بقدر ما يعني نتيجة من نتائجها وهي استخدام الآلة، في حياتنا المعاصرة، فالتكنولوجيا في تعريفها هي " العلم المطبق أو التطبيق العلمي " وبعبارة أكثر وضوحاً أنها " علم تطبيق المعرفة في الأغراض العملية "، وعلى هذا الأساس فصب التكنولوجيا هو " مجموعة المعارف والأساليب العملية المنظمة التي تستخدم لحل مشكلات عملية، بصرف النظر عما إذا كان هذا الاستخدام يستلزم وجود آلات كبيرة أو معقدة أو يسفر عن وجود هذه الآلات. (مصطفى ، ١٩٨٦ : ٨١)

ويمكن تعريف التكنولوجيا الإدارية بأنها " مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق عند مواجهة المشكلات الإدارية بغية حلها، دون أن يعني ذلك بالضرورة استخدام الآلات في التطبيق " (الغنام ، ١٩٨٤ : ١٠٧)

وعرفها (الشماع ومحمود ، ١٩٩٩) بأنها " تتضمن جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تسهم ايجابياً في معالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات " .

(الشماع و محمود ، ١٩٩٩ : ٣٣٩)

وعرفها (عقيلان ، ١٩٩٠) بأنها " التفكير بالطرق العلمية والموضوعية " .

(عقيلان ، ١٩٩٠ : ٢٩٤)

وبذلك تكون التكنولوجيا الإدارية بهذا المفهوم هي الامتداد الجديد لعلم الإدارة الذي أخذ في النمو منذ أوائل هذا القرن، بفضل اصطناع الطريقة العلمية في النظر إلى العملية الإدارية وتوجيهها، وهذا الامتداد يقصد التركيز على الوسائل والأساليب التي تستخدم في مواجهة المشكلات الإدارية أكثر مما يركز على النظريات والأبحاث الأساسية التي تستهدف التوصل إلى المبادئ والمفاهيم العامة .

أهمية التكنولوجيا الإدارية

إن القول بأن التكنولوجيا الإدارية هي الامتداد الجديد لعلم الإدارة، لا ينفى أن الإدارة قبل أن تستوي علماً أو تسير في طريق العلم عاشت في واقعها بغير تكنولوجيا على الإطلاق. فالإدارة بحكم طبيعتها العملية وذاتها التطبيقية كانت لها دوماً تكنولوجيتها - أي أساليبها ووسائلها في مواجهة مشكلات واقعها، وما يتصل بهذه الوسائل والأساليب من معارف وعلم. وكونها تكنولوجيا تقليدية أو قديمة، أثرت على فعالية الإدارة في حل مشاكلها وفي القدرة على دفع عجلة التغيير في المجتمعات نحو الأفضل، فقد اعتمدت أسلوب الارتجال في مواجهة الأمور الدارجة والجديدة، واعتمدت على الاجتهاد الشخصي في اتخاذ القرارات وعلى الذاكرة والورق والملفات في خزن المعلومات والتركيز على اليد والقلم في التسجيل ، هذه الأساليب وغيرها كثير منها يدخل في صميم التكنولوجيا التقليدية أو القديمة .

ولقد استجابت بعض البلاد المتقدمة لهذا الاتجاه وتحركت في طريق الثورة الإدارية فاصطنعت أساليب ووسائل جديدة أي تكنولوجيا عصرية احتلتها محل الأساليب والوسائل القديمة فأحلت:

- ١- الميزانية المبرمجة بدلاً من الميزانية التقليدية .
- ٢- التخطيط بدلاً من الارتجال في التحرك نحو المستقبل .
- ٣- بنك المعلومات والأدمغة الالكترونية بدلاً عن وسائل التخزين التقليدية .
- ٤- وتحليل النظم بدلاً عن القرارات الفردية والعشوائية.(الغنام ، ١٩٨٤ : ١٠٩)

ولما صار التعليم صناعة كبيرة في نفقاتها وحجمها وأهدافها ومحتواها وما يتصل بهذا كله من مدخلات ومخرجات تعليمية فأصبح عدد المعلمين والمدارس تقدر بالآلاف، وأعداد الطلاب تقدر بالملايين، وجب على الإدارة التعليمية أن تأخذ الأساليب والتقنيات المعاصرة في مجال التعليم تطويراً له ونهوضاً به خصوصاً بعد أن تزايدت مشكلاته وتعددت أهدافه وأصبح القرار الخاطئ يكلف الكثير مادياً وبشرياً، وإضافة إلى ذلك فإن المجالات الأخرى كالمجال العسكري والاقتصادي وغيرها قد أخذت بهذه الأساليب الجديدة، وأحرزت نجاحاً كبيراً بفضل استخدامها، والتعليم لا يقل عنها أهمية بل يزيد، فهو في حاجة إلى استخدام طرائق وأساليب وتقنيات جديدة تعين الإداري على اتخاذ القرار الرشيد وإصدار الأحكام المعقنة والرؤيا البصيرة للمستقبل .

(مصطفى ، ١٩٨٦ : ٨٢ - ٨٤)

ويعد دخول التكنولوجيا الإدارية بمجالاتها المتعددة في الإدارة المدرسية له الأثر القوي والايجابي في العمليات الإدارية بها وتحسن من فاعليتها وكفاءتها بالإضافة إلى إمدادها بالمعلومات المستمرة والحديثة التي تسهم في صنع واتخاذ القرار السليم، كما تعد التكنولوجيا الإدارية بأنواعها وسيلة لربط الإدارة المدرسية بالمدرسة بالإدارات التعليمية المختلفة وبالتالي تحسين كفاءات الإدارة المدرسية وتطويرها لتحقيق الأهداف التربوية وتحقيق مخرجات تربوية متكاملة داخل المدرسة . (أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٤٤)

إن تطبيق التكنولوجيا الإدارية ترفع من كفاءة العمل الإداري والعملية التعليمية برمتها، وهذا يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد والمال . (عبود و عمار ، ١٩٩٥ : ٢٦٣)

ويرى البعض إن نجاح تطبيق التكنولوجيا الإدارية على مستوى الإدارة المدرسية يتوقف على مدى انتشار مستويات واضحة للسلوك وتقديم إشراف ملائم وتطبيق القوانين بمعدل وثبات، وتوفير الدعم من الآباء والمجتمع ، وتقوية التواصل مع المدرسة . (Ronald , ١٩٩٦ : ١٨)
وحيث إن التربية هي أداة التغيير والتطوير في المجتمع فهي بأمر الحاجة للتكنولوجيا الحديثة من خلال تطوير التعليم الذي يصاحبه تطوير الإدارة المدرسية في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة .

ويمكن القول إن طبيعة هذا العصر الذي يمتاز بسرعة المتغيرات والمستجدات أصبح لزاماً تطبيق التكنولوجيا الإدارية من أجل تحقيق الأهداف التالية:

١- توفير الوقت:

يعني توفير الوقت وسرعة الانجاز، مثلاً ما كان يتم إنجازه خلال عام بالتكنولوجيا التقليدية أصبح ينجز خلال مدة اقل باستخدام التكنولوجيا المعاصرة، وبذلك ساهمت التكنولوجيا المعاصرة في توفير الوقت، ومن هنا فإن التكنولوجيا المعاصرة توفر للإنسان الوقت المفقود ليستغله في انجازات أخرى في حياته .

٢- توفير الجهد:

يعني توفير الجهد زيادة طاقة الإنسان عن سعتها، فمثلاً يستطيع المحاضر أن يلقي محاضرة عن طريق التلفاز فيسمعها ويشاهدها معظم أفراد المجتمع في نفس اللحظة فيوفر عناء السفر .

٣- توفير التكاليف:

توفير التكاليف تعني تدعيم إمكانيات الإنسان الاقتصادية وتوفير التكاليف هو نتيجة حتمية لتوفير الوقت والجهد .

ويرى الباحث أن هناك حاجة ماسة لإدخال التكنولوجيا في المدارس بشكل عام وذلك من خلال استخدام الحاسوب في مجال الإدارة، وباستخدام الفيديو التعليمي داخل الفصل ولتحقيق ذلك يتطلب الدعم المادي والتقني من الإدارة التربوية العليا، بالإضافة إلى تطوير النظام التعليمي بإدخال التكنولوجيا الإدارية لمواكبة التطور العملي والتكنولوجي المعاصر.

أبعاد التكنولوجيا الإدارية

من أهم مظاهر تطور الإدارة هو إدخال التكنولوجيا الإدارية بما يتناسب مع تطور الإبداع التكنولوجي بشكل سريع ومستمر في جميع مجالات الحياة .

ويمكن اعتبار التكنولوجيا الإدارية التقنيات الفنية والإدارية التي تمثل استخدام وتطبيق ما يتوصل إليه التقدم العلمي في كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية والاجتماعية وذلك من أجل التوصل إلى أساليب جديدة يمكن أن تكون انفع وأجدي للأفراد والمؤسسات التي يعملون فيها .
(أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٣٩)

ولذلك تعتبر التكنولوجيا الإدارية من أهم مقومات الفكر الإداري المعاصر - الذي يهدف إلى الإصلاح والتطوير لمواكبة العصر .

وتشتمل التكنولوجيا الإدارية الأبعاد الثلاثة الأساسية التالية:

أ- التكنولوجيا العقلية

ب- التكنولوجيا الآلية

ج- التكنولوجيا الاجتماعية

أولاً: التكنولوجيا العقلية

وهي تمثل البعد الأول من أبعاد التكنولوجيا الإدارية وتتمثل في استخدام الأساليب العلمية والموضوعية التي تقوم على أصول التفكير والتحليل الموضوعي المنظم وما يتصل بها من طرائق وأساليب وتقنيات جديدة تعين الإداري على صنع القرار الرشيد وإصدار الأحكام العقلانية والرؤية البصيرة للمستقبل ولها عدة وسائل للوصول إلى هذا من أهمها ما يلي:

(١) نظام المعلومات الإدارية (MIS) :

تعد المعلومات الركيزة الأساسية لمساعدة الإداريين في صنع القرارات الرشيدة وارتباطها الكبير بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف وغيرها يجعلها ركن أساسي في العمل الإداري"، ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة النظم الإدارية وكفاءتها وأتاحت لها مرونة كبيرة للتعامل مع التغيرات السريعة في المجتمع". (الدهان ، ١٩٩٢ : ١٣)

ويعتبر نظام المعلومات الإدارية هو احد الأنظمة الفرعية لأية منظمة، ويختص بتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز صنع القرار، بحيث تتفق مع احتياجات الإداريين من حيث الشكل والشمول والنوعية المطلوبة في التوقيت المناسب، أي أن نظام المعلومات يتم تصميمه لخدمة أنظمة العمل الفرعية ويشتمل النظام عدة عناصر هي المدخلات، والعمليات، والمخرجات والذاكرة، والتحكم، والرقابة. (احمد ، ١٩٩٦ : ٣٣٥ - ٣٣٦)

وبالرغم من تعدد وظائف الإدارة إلا أن معالجة المعلومات أصبحت وظيفة من وظائف الإدارة ولم تعد نشاطاً يتم ضمن وظائفها، وذلك لعدة عوامل نوجزها فيما يلي:

- ١- كثرة المعلومات التي تجد الإدارة نفسها في مواجهتها، نتيجة لتضخم حجم عملها وتعدد اتصالاتها وتعدد مشكلاتها .
- ٢- حرص الإدارة على أن تقيم قراراتها وإجراءاتها على بيئة وعلم ضماناً لكفائتها في رسم الساسة والتخطيط والتنفيذ .
- ٣- ظهور أساليب وتنظيمات إدارية جديدة تستلزم توافر المعلومات والمعارف الكثيرة عن مدخلات النظام ومخرجاته مثل " تحليل النظم " .
- ٤- التطور الاجتماعي والحضاري المعاصر، وما صحبه من تفجر معرفي في شتى الميادين، وكان لزاماً على الإدارة الاستفادة منه . (مصطفى ، ١٩٨٦ : ١٠٦)

نظم المعلومات في المنظمات التعليمية

فرض التطور والتقدم في علوم الحاسبات الالكترونية وعلوم تحليل النظم على المنظمات التعليمية ضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات بها، حيث يعمل النظام على تجميع البيانات وتحليلها وتلخيصها واسترجاعها عند الحاجة، وإيصال مخرجات المعلومات للمستفيدين مع عرضها بالأساليب المطلوبة .

وتتوقف مدى فعالية نظام المعلومات على مدى قدرته على تلبية احتياجات الإدارة ومتخذي القرارات من المعلومات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب وتتوقف جودة المعلومات ودقتها على مدى تحديث المعلومات أولاً بأول حتى لا تتعرض للتقادم أو تمثل قيوداً على مدى دقة وصحة المعلومات المقدمة. (درويش ، ٢٠٠٨ : ٢٥١)

مكونات نظام المعلومات

يعرف البعض نظام المعلومات بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تتم باستخدام إمكانيات مادية وإمكانيات معنوية بهدف معالجة عناصر ذات خصائص محددة (مدخلات) للحصول منها على عناصر أخرى هي المخرجات .
يتضمن نظام المعلومات وأي نظام آخر خمسة مكونات رئيسية يمكن عرضها في الآتي:

١- المدخلات :

تعتبر البيانات المتوفرة بالمنظمة والتي يمكن الحصول عليها من مجالات العمل أو مصدرها البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على المنظمة، وفي المنظمات التعليمية تعتبر أعداد الطلاب وعدد المدرجات والأبنية والإنشاءات وأعداد أعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم ومؤهلاتهم وأعمارهم وإعداد الكتب بالمكتبات وقيمتها وعدد الآلات والتجهيزات بالمعامل والورش تعتبر كل تلك البيانات مدخلات أساسية في أي نظام للمعلومات في المنظمات التعليمية .

٢- إجراء عمليات التشغيل والمعالجة :

ويعتبر المكون الثاني لنظم المعلومات هو إجراء عمليات التشغيل لتلك البيانات وذلك بإعادة تصنيفها وتحليلها واستخراج النتائج منها أو عرضها بطريقة يمكن الاستفادة منها بما يتناسب مع احتياجات متخذي القرارات .

٣- المخرجات:

وهي العناصر الجديدة التي يتم الحصول عليها بعد إجراء عمليات المعالجة وهي تمثل المعلومات المطلوبة، وقد تكون في شكل تقارير أو إحصاءات وصفية أو إحصاءات تحليلية أو نشرات ... الخ ، وقد تكون هذه المخرجات نهائية أو غير نهائية .

٤- برامج الحاسوب:

وهي تمثل التعليمات التي يجب على الحاسب الآلي إتباعها لتحويل البيانات إلى معلومات .

٥- إجراءات النظام:

وهي وصف للأعمال المختلفة التي يتكون منها النظام أي أنها مجموعة الخطوات أو التعليمات مرتبة ترتيباً منطقياً وتؤدي إلى تحقيق هدف محدد. (درويش ، ٢٠٠٨ : ٢٥٢ - ٢٥٣)

خصائص نظام المعلومات

إن أي نظام سليم للمعلومات يجب أن تتوفر فيه الخصائص الآتية:

١- يجب أن يتوفر في نظام المعلومات صفة الشمولية وهذا يعني أن تكون المعلومات شاملة لجميع أنشطة المنظمة .

- ٢- يجب أن يتوافر في نظام المعلومات التكامل حيث يجب أن تكون المعلومات المتولدة عنه متسقة مع بعضها وغير متعارضة أو متضاربة وهذا لا يأتي إلا بتحقيق التكامل بين المعلومات الناتجة والمولدة في جميع الوحدات التنظيمية .
- ٣- أن يكون نظام المعلومات وحدة واحدة مترابطة ذات أنظمة فرعية للمعلومات .
- ٤- أن يزود نظام المعلومات جميع المستويات الإدارية بما تحتاج إليه من معلومات وفقاً لاحتياجاتها الفعلية وطبقاً لدورة في تحقيق الأهداف التنظيمية .
- ٥- أن يتسم نظام المعلومات بالقدرة على تحديد المعلومات الضرورية التي تحتاج إليها الوحدات التنظيمية بالمنظمة .
- ٦- أن يتجنب النظام الازدواجية والتكرارية في جمع البيانات وتخزينها في أكثر من وحدة تنظيمية.
- ٧- أن تلبى المعلومات التي يتم التواصل إليها الاحتياجات المستقبلية للمعلومات وليس الاحتياجات الحالية فقط .
- ٨- أن يعتمد إنشاء نظام معلومات على التخطيط السليم له من حيث تحديد مدخلات النظام وعمليات التشغيل والمعالجة وكذلك المخرجات المطلوبة من حيث الجودة والتوقيت المناسب .
(درويش ، ٢٠٠٨ : ٢٥٣)

المعلومات في مجال التعليم

- على الرغم من أهمية المعلومات للإدارة ، حتى تحقق أهدافها فإن الكثير من البلدان ما زالت الإدارة في كثير من المجالات وخصوصاً الإدارة التعليمية تعتمد على الجهود اليدوي في جمع المعلومات وتبويبها (كما هو الحال في المعلومات الخاصة بالميزانيات والحسابات، وتسجيل التلاميذ، وسيرتهم التعليمية، وظروفهم الاجتماعية والاقتصادية وحالتهم الصحية الجسمية والنفسية، وشؤون المعلمين والذاتية ... الخ) وفي اعتماد الذاكرة الإنسانية والملفات الورقية في حفظ المعلومات مهما اتسع حجمها وتعددت أبعادها واعتبار الحفظ غاية في ذاته وإحاطته بالسرية والكتمان أحياناً، وإغفال الوقت في معالجة المعلومات سواء من حيث تحديدها والتعرف عليها، أو الاختيار منها، أو تنظيمها، أو استرجاعها أو تداولها، أو الإفادة منها في البحوث والإجراءات، وقد ارتبط بهذا الطابع ما يلي:
- ١- تدني مستوى المعلومات وضآلة حجمها .
 - ٢- ضعف مستوى تنظيم وتجهيز المعلومات .
 - ٣- صعوبة استقراء المعلومات .
 - ٤- قلة الانتفاع من المعلومات . (الغنام ، ١٩٨٤ : ١٥٧)

وقد مكنت الوسائل الحديثة الإدارة من أن تحول تداول المعلومات إلى صناعة مفيدة خلاقة بعد أن كانت عبئاً عليها ومشكلة من مشاكلها وقد ساعدت هذه الوسائل على ما يلي:

١- توفير الوقت والجهد والمكان في استيعاب المعلومات وتنظيمها .

٢- سهولة استخدام المعلومات .

٣- الاستفادة منها في صنع القرارات والأفعال الإدارية .

إن مجال التعليم وإدارته لا تقل شأنًا عن المجالات التي استخدمت فيها هذه الوسائل ولهذا وجب توفيرها للإدارات التعليمية، على أن يتم استخدامها أولاً على مستوى الوزارة وأقسامها المختلفة وفي مرحلة تالية يتم توفيرها للمناطق التعليمية والمدارس، وقبل الشروع في توفيرها يتم تدريب الأفراد وإعدادهم الإعداد الكافي لتشغيلها والاستفادة منها، حتى تصبح في أمد زمن معين أسلوباً في العمل الإداري التعليمي على كافة مستوياته التنظيمية، يسهم في النهوض بالنظام التعليمي بعد أن أضحى عملاً كبيراً في حجمه وأهدافه ومحتواه وما يتصل بهذا كله من مدخلات ومخرجات تعليمية. (مصطفى ، ١٩٨٦ : ١٠٧ - ١٠٨)

كما ساعدت المديرين على التخلص من أعباء المهام الروتينية وتزويدهم بمعلومات مستمرة وحديثة لصنع القرار مما يتيح لهم استخدام فائض أوقاتهم في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات - كما يمكن أن يسهم في التحديث والتميز التربوي للمدرسة وانعكاس ذلك في رفع كفاءة أداء مديري المدارس. وتوجد بعض الاتجاهات التي قد تؤثر على نظم المعلومات الإدارية وهي:

أ- الاتجاهات الاقتصادية:

وتتمثل في الحاجة المتزايدة للموارد والتكاليف والتنبؤ لها واستخدام نظم المعلومات الإدارية لضبط الإنتاجية .

ب- الاتجاهات التكنولوجية:

وتتبنى هذه الاتجاهات القدرة المتزايدة لنمذجة نظم معقدة واتساع الوقت الفعلي لنظم المعلومات الإدارية .

ج- الاتجاهات الاجتماعية:

وتتمثل في ارتفاع مستوى التعليم ودخول الحاسبات الآلية في مجالات متعددة بالإضافة إلى جمع وتخزين المعلومات وربطها بقواعد البيانات والمعلومات .

د- الاتجاهات الإدارية:

وتتمثل هذه الاتجاهات في دور نظم المعلومات في المساعدة في القرارات وصنعها وإمداد المديرين بالمعلومات من جانب نظم المعلومات الإدارية . (أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٤٦)

ويرى الباحث أن المعلومات ركناً أساسياً في البناء الإداري ومن خلال توافرها يستطيع المديرين من تطوير آرائهم وتنفيذ المهام والمسئوليات الموكلة إليهم بفاعلية عالية مما يؤدي إلى الحاجة إلى المزيد من نظم المعلومات الإدارية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة .

(٢) تحليل النظم

يمثل تحليل النظم احد الاتجاهات الحديثة التي طغت على سطح الفكر الإداري المعاصر في عديد من الدول، فهو حديث العهد إذ يرجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية فقط، وقد جاء ظهوره امتداداً لما كان يعرف أثناء الحرب باسم بحث العمليات، وانتقل بعد ذلك إلى المجالات الأخرى كالاقتصاد وعلم الفضاء ومن المجال العسكري والاقتصادي، وعلم الفضاء انتقل الاهتمام به إلى المجال السياسي والاجتماعي باعتباره أداة مفيدة في التمكين من الوصول إلى قرارات احكم واسلم (قياساً إلى الهدف والى مضمون القرارات ومطالبها المالية في التنفيذ) .

ولكن الاهتمام بتحليل النظم واستخدامه في ميدان التربية بدأ مؤخراً (أوائل الخمسينات من القرن السابق)، وكان هذا الاهتمام بسبب عوامل منها تزايد الاهتمام بالتعليم ودراسة مشكلاته التي اتسعت في الآونة الأخيرة والعمل على حلها، والاهتمام باقتصاديات التعليم وتقليل الفاقد والإهدار التربوي، والرغبة في أن يوضع كل اتفاق عليه وعلى تطويره في موضعه بكفاية وفاعلية. وصار ينظر إلى تحليل النظم كأسلوب لمعالجة المشكلات التعليمية يساعد الإدارة التعليمية ويمكنها من اتخاذ القرار الفعال في إطار السياسة التعليمية القومية .

(مصطفى ، ١٩٨٦ : ص ٨٤ - ٨٦)

ولم يظهر تحليل النظم وليداً للصدفة أو رغبة في التجديد لذاته، إنما هو وليد لعوامل واعتبارات جعلت ظهوره والأخذ به ضرورة حتمية في النصف الثاني من القرن العشرين، ومن أهم هذه العوامل والاعتبارات ما يلي:

١- ازدياد معدل سرعة التغيير في المجتمعات وتزايد الحاجة إلى النظر في المستقبل على المدى الطويل، مما يجعل اتخاذ القرارات والأحكام بشأن هذا المستقبل مجازفة ما لم تقم على تفكير وتحليل عميقين، وتقدير للاحتتمالات والبدائل المختلفة والموازنة أو المقارنة بينهما .

٢- ازدياد تعقد النظم وتعدد العوامل والعلاقات المتضمنة فيها والممتدة منها واليها، الأمر الذي يستلزم التحديد والتحليل حتى يمكن تسييرها وتطويرها إلى ما هو أفضل .

٣- اتساع فرص الاختيار وتعدد الاحتمالات والبدائل في الموقف الواحد أو المشكلة الواحدة .

٤- ندرة الموارد المالية - مهما بلغ حجمها - وذلك بالقياس إلى المطالب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، تعويضاً لهذه الندرة، وتحقيقاً لأكبر قدر ممكن من المطالب على أحسن

وجه .

٥- ازدياد التخصص في العلوم والحاجة إلى تعويض ذلك في معالجة القضايا بالنظرة الشاملة والإفادة من أكثر من تخصص في آن واحد .

وفي مجال التربية تشدد الحاجة إلى مثل هذه النظرة الشاملة التي تتضمن أكثر من تخصص وتفيد منه إذ المعروف أن التربية نظام له أبعاده الاجتماعية والسياسية والتربوية والنفسية وغير ذلك، والتربية تستفيد من هذه العلوم جميعها . (العجمي ، ٢٠٠٨ : ١٥٥-١٥٦)
وبسبب حداثة تحليل النظم وتعدد مجالات الأخذ به لا يكاد يوجد تعريف متفق عليه بشأنه، ومن بين التعريفات ما يلي:

يعرف ألين انتهوفن تحليل النظم بأنه " سلسلة من تحديد للأهداف، ثم تصميم للنظم البديلة لتحقيق هذه الأهداف، ثم تقييم لهذه البدائل في ضوء فعاليتها وكفاءتها، ثم إعادة نظر في الأهداف وفي المسلمات الأخرى التي يقوم عليها التحليل، ثم ابتكار بدائل جديدة، وإيجاد أهداف جديدة " .

(whitehead, ١٩٧٦ , ٤٤)

ويعرفه أ . س . كويد بأنه " ليس طريقة أو أسلوباً أو حتى مجموعة ثانية من الأساليب ، إنما هو مفهوم واتجاه في النظر إلى المشكلات ... بل انه فلسفة عملية في الاضطلاع ببحث متداخل التخصصات موجه لاتخاذ قرار من القرارات، وهو إطلالة على الاستخدام الصحيح لأدوات البحث، ومنهج لاستقصاء أحسن طريق يمكن به مساعدة صانع القرار كلما واجهته مشكلات اختيار معقدة وسط ظروف غير مؤكدة " (E.S.Quade, ١٩٧٢ , ٤١٥)

ويعرفه محمد بأنه " تقنية عقلية جديدة تستخدم أساليب فنية لتحليل الظاهرة موضوع الدراسة ، تحليلاً نظامياً يركز على حل مشكلات الواقع كماً وكيفاً ، كما يسمح بالتخطيط الأمثل ، واتخاذ القرارات بشأنها " . (محمد ، ١٩٩٢ : ١٧١)

ويعرفه مرسي بأنه " أسلوب لمعالجة المشكلات بهدف التمكن من الوصول إلى قرارات وبدائل الحلول " . (مرسي ، ٢٠٠١ : ٢٣٦)

ويرى الباحث من التعريفات السابقة أن هناك من يعرف تحليل النظم على أنه أسلوب أو أداة في النظر إلى الموضوعات ومعالجة المشكلات بقصد التمكين من الوصول إلى حلول أو قرارات أو بدائل أفضل . وهناك من يجعله اتجاهاً في النظرة إلى الموضوعات والمشكلات للهدف نفسه وما تتضمنه حلولها من بدائل .

ورغم أن هناك اختلاف على مفهوم تحليل النظم ومضمونه فان هناك اتفاقاً على انه يتضمن العمليات أو الأركان الرئيسية التالية التي ينبغي الاضطلاع بها عند استخدامه :

١- التعرف على النظام من حيث حدوده وأهدافه .

٢- تحديد مدخلات النظام (عناصره وخصائصه) ومخرجاته (ناتجه أو مردوده) وكيفية قياسها .

٣- إيجاد نظم بديلة ، والمقارنة بينها وتحديد البديل الأفضل .

٤- اعتماد الأسلوب الكمي في التحديد والمقارنة والتفضيل .

٥- وضع نتائج التحليل تحت نظر المسؤولين ، لاتخاذ القرارات العقلانية في ضوءها .

(العجمي ، ٢٠٠٨ : ١٥٦)

مميزات تحليل النظم

١- انه محاولة للوصول إلى قرارات ليس فقط للأجزاء الفردية أو العناصر وإنما للنظام ككل من خلال خطوات منظمة منطقية .

٢- يتناول مدخل النظم المشكلة الكلية ولا يركز على أجزاء أو عدة أجزاء .

٣- مدخل النظم يعني بوضع نماذج عامة تتضمن علاقات مشتركة بين جزئيات أو متغيرات وينظر إلى التعليم كنظام يتأثر بمجموعة كبيرة من المتغيرات والمؤثرات المحيطة به والتي تؤثر على نوعيته ومدخلاته ومخرجاته .

٤- يمكننا أسلوب تحليل النظم من القدرة على التنبؤ بالتغير الذي يحدث في أي جزء من أجزاء النظام . (البوهي ، ٢٠٠١ : ٩٧)

تحليل النظم والإنتاجية التعليمية

يرتبط تحليل النظم والإنتاجية التعليمية ارتباطاً وثيقاً، ذلك أنه إذا قلنا إن المدخلات التعليمية تشمل خدمات جميع الناس الذين يعملون في التعليم ومن بينهم التلاميذ وخدمات رأس المال والمعدات التي يعملون بها فإن المخرجات هي نتيجة ما عملوا، أما ما يعملونه فهي عملية الإنتاج. فإذا فهمنا أن مدخلات التعليم يمكن أن تقاس وترتبط بالمخرجات فيمكن أن نطلق على مقارنة العلاقة بين هذه المدخلات والمخرجات اسم إنتاجية التعليم، والإنتاجية هي نسبة المدخلات إلى المخرجات، والنسبة تتغير حين تتغير عملية الإنتاج أو حين تتغير المدخلات، أو حين تتغير المخرجات . (مرسي ، ٢٠٠١ : ٢٤٥)

إن أسلوب تحليل النظم التعليمية ينصب على دراسة تحليلية للنظام التعليمي من حيث المدخلات التعليمية والمخرجات التعليمية وما بين هذه وتلك من علاقات، بهدف التعرف على مدى كفاءة النظام أو إنتاجيته أو مساعدة الإدارة التعليمية أوجهه من الجهات على اتخاذ قرارات أفضل تتعلق بالنظام .

ولكي تستطيع الإدارة التعليمية تقويم النظام التعليمي داخل مدرسة أو نظام التعليم داخل صف دراسي بهدف زيادة الكفاءة أو الفعالية، فإن دراسة العلاقات بين مكوناته الرئيسية في منظور شامل متكامل هو السبيل الوحيد لذلك، وفي إطار ذلك يستطيع رجل الإدارة التعليمية أن يحكم على عمل النظام التعليمي وأجزائه، وبناء على ذلك يستطيع أن يتخذ قرارات تعليمية باستخدام

تحليل النظم لتعديل المدخلات (السبب) بما يؤدي إلى إحداث تغييرات في المخرجات (النتيجة) في اتجاه أهداف النظام ويترتب على إحداث هذا التعديل والتغيير التوصل إلى أنظمة بديلة للنظام الأصلي، تقدر تكلفتها أو تكلفة الفروق بينهما بتثمين المدخلات نفسها وما طرأ عليها من تعديل ثم تقارن كفاءة هذه الأنظمة البديلة بحساب فروق التغيير في المخرجات بالقياس إلى تكلفة التعديل أو التبديل في المدخلات وذلك للوصول إلى بديل أقل كلفة أو أحسن مردود حتى يحسن الاختيار عند اتخاذ القرارات . (مصطفى ، ١٩٨٦ : ٩٣ - ٩٤)

ويرى الباحث أن إسناد القرارات على علم - وعلى علم تحليل النظم هو أمر ينبغي أن توليه دائرة التربية والتعليم قدراً كبيراً من الأهمية في المجال التعليمي .

خطوات تحليل النظم

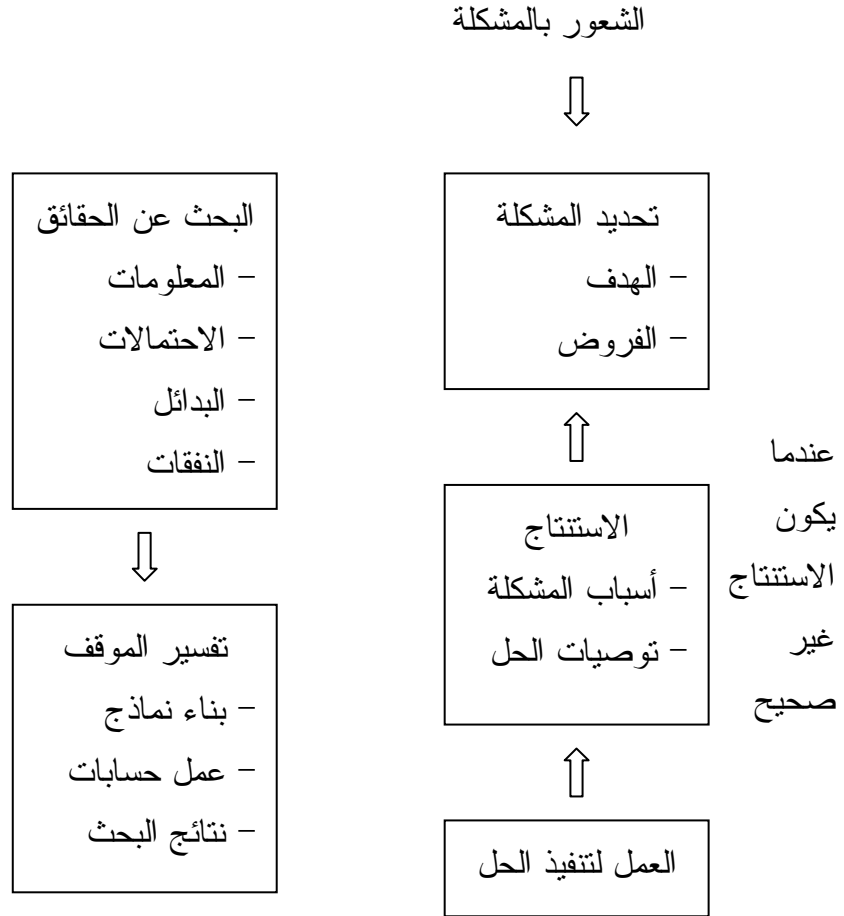
إن تحليل النظم يتبع نمطاً أو نموذجاً في معالجة النظام الذي يحلله ومن شأن هذا النمط أو النموذج أن يجنب الباحث الأحكام الشخصية ويهتدي بالنظرة الكلية الشمولية للنظام فيرى ما فيه من عوامل وعلاقات متشابكة يحسب حسابها جميعاً .

وتصاغ خطوات تحليل النظم فيما يلي:

- ١- **الشعور بالمشكلة:** إن الخطوة الأولى في تحليل النظم هي الشعور بوجود مشكلة بالنظام، أو بمعنى آخر توفر معلومات تدل على أن الأهداف المقررة للنظام يصعب تحقيقها بشكل أو آخر .
- ٢- **تحديد المشكلة:** يتبع الشعور بالمشكلة، تحديد لها، بمعنى التعرف على النظام من حيث حدوده وأهدافه والعوائق التي تمنع تحقيق الأهداف، وبانتهاء هذه الخطوة يكون محلل النظم قد توصل إلى وضع عدد من الفروض تمثل في رأيه أسباب المشكلة .
- ٣- **البحث عن الحقائق أو جمع المعلومات:** وفي هذه الخطوة يتم جمع المعلومات المستهدفة عن مدخلات النظام (عناصره وخصائصه) ومخرجاته (ناتجه أو مردوده) وكيفية قياسها وفهم العلاقة التفاعلية بين المدخلات والمخرجات، ومن خلال ذلك يمكن تحديد الاحتمالات المتوقعة للنظام والبدائل الممكنة ونفقات كل بديل والعائد المتوقع منه.
- ٤- **اختيار الحل المناسب:** من خلال الخطوات السابقة، وبناء على المعلومات المتجمعة يتمكن محلل النظم من بناء منظور كامل واستنتاج السبب الحقيقي للمشكلات واختيار الحل الأفضل لها، أو بمعنى آخر اقتراح التعديلات الواجب إدخالها للمعالجة، مع اعتماد الأسلوب الكمي في التحديد والمقارنة والتفضيل مع الاهتمام بالتحليل الاقتصادي ممثلاً في التكلفة وعلاقتها بالفاعلية والكفاية.
- ٥- **تنفيذ الحل المناسب:** يتم تنفيذ الحل المناسب الذي استقر عليه رأي محلل النظم أما إذا وجد الاستنتاج ليس صحيحاً ولم يتمكن من الاختيار الحل المناسب، فإنه يبدأ من جديد في تحديد المشكلة ووضع فروض جديدة وإعادة الخطوات السابقة مرة أخرى .

(السلمي ، ١٩٧٨ : ٨٩ - ٩٠)

شكل رقم (١)
يوضح خطوات تحليل النظم



المصدر (السلمي ، ١٩٧٨ : ٩٠)

معايير تحليل النظم

١- الكفاءة في التعليم

ويقصد بها قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المنشودة منه .
وتقسم معايير الكفاءة في التعليم إلى:

أ- الكفاءة الداخلية للنظام: ويقصد بها قدرة النظام التعليمي الداخلية على القيام بالأدوار المتوقعة منه.

ب- الكفاءة الخارجية للنظام: ونعني بها قدرة النظام على تحقيق أهداف المجتمع الذي أوجد النظام من أجل خدمته.

ج- الكفاءة النوعية: وتركز على نوعية التلميذ الذي يخرج النظام التعليمي، والمقياس الوحيد لمعرفة ذلك هو الامتحانات ولكن هناك مؤشرات أخرى منها نوعية البرامج، المناهج .

د- الكفاءة الكمية (الإنتاجية): وتعني عدد التلاميذ الذين يخرجهم النظام بنجاح ويرتبط بها انخفاض معدل التسرب والإعادة والرسوب.

٢- التحليل الكيفي للنظم التعليمية

يعتمد التحليل الكيفي للنظام التعليمي على عدد من المؤشرات منها:

أ- **كثافة الفصل:** ويقصد بها متوسط عدد التلاميذ في الفصل لمرحلة معينة ويمكن استخلاصها بالمعادلة التالية:

كثافة الفصل في مرحلة معينة = عدد التلاميذ المسجلة في المرحلة / عدد الفصول في المرحلة

ب- **نصاب المعلم من التدريس:** ويقصد بها عدد الساعات المقرر أي درسه المدرس في الأسبوع ومن المعلوم أنه إذا قل نصاب المعلم زادت فرصة عنايته بعمله وبالتالي زادت احتمالات رفع الكفاءة النوعية للتعليم.

ج- **نصاب المعلم من التلاميذ:** كلما انخفض نصيب المعلم من التلاميذ زادت احتمالات رفع الكفاءة الإنتاجية في التعليم ويستخدم المؤشر السابق لتقدير حاجة النظام من المعلمين . ويتم حساب نصاب المعلم من التلاميذ باستخدام المعادلة التالية:

نصاب المعلم من التلاميذ = عدد تلاميذ المرحلة / عدد المعلمين العاملين في هذه المرحلة

د- **معدلات النجاح أو الترفيع:** تعد معدلات النجاح من مؤشرات الكفاءة النوعية للتعليم ، وذلك وفق شروط منها: أن يكون مستوى الامتحان وظروفه مناسباً للتلاميذ ، محققاً للمستوى العلمي المفروض أن يصل إليه التلاميذ، معادلة الامتحان من حيث مستواه العلمي بنظيره في المدارس الأخرى ويتم حساب معدل النجاح باستخدام المعادلة التالية:

ع / م = عدد التلاميذ الناجحين ويستمررون في الدراسة في العام التالي / عدد المسجلين في العام الحالي

هـ- **معدل الرسوب أو الإعادة:** ويعتمد على ما سبق ويتم حسابه باستخدام المعادلة التالية:

ر / م = عدد الراسبين / عدد المسجلين . (البوهي ، ٢٠٠١ : ٩٨ - ١٠٤)

صعوبات استخدام تحليل النظم في التعليم

إن تحليل النظم في مجال التعليم ليس أمراً سهلاً ، ولكن تكتنفه كثير من الصعوبات في جوانبه وأركانه المختلفة ونوجزها فيما يلي :

١- الأهداف التعليمية: إن الأهداف بالوضع الحالي تشكل صعوبة أمام استخدامه في التعليم . ولذلك لا بد من ترجمة الأهداف الواسعة العامة إلى أهداف محددة بل والى وحدات من المفاهيم العلمية ووحدات سلوكية وأفعال وانجازات تتمثل في مخرجات التعليم حتى يتمكن تطويعها للقياس والتكميم.

- ٢- المدخلات التعليمية: أو رأس المال المستخدم ليس بالأمر السهل تحديدها كميًا. ويصعب إعطاء قيمة رقمية لكل مدخل من هذه المدخلات، كذلك فإن الأسلوب المتبع في وضع ميزانيات التعليم والإنفاق عليه يغفل تحديد نصيب كل مدخل من مدخلات التعليم.
- ٣- يصعب الوصول إلى تقدير دقيق لمخرجات النظام التعليمي، لصعوبة قياس هذه المخرجات، فهي مخرجات غير متجانسة، كما أن المخرجات التعليمية ليست سهلة في تكميمها كالبضاعة التي لها قيمة نقدية، وبذلك يصعب الوصول إلى قيمة رقمية للمخرجات التعليمية .
- ٤- نقص المعلومات التي توضح حدود العلاقة بين مدخل بعينه أو مجموعة من المدخلات من ناحية وبين مخرج أو مجموعة من المخرجات التعليمية، والتي تبين اثر التعديل في مدخل ما (كسبب) على مخرج التعليم (كنتيجة) .

رغم الصعوبات التي ذكرت، إلا أن بعض الدول تغلبت بدرجة ما على مثل هذه الصعوبات . فلقد تعددت الدراسات التي تحلل أهداف التعليم ومخرجاته وترجمها إلى وحدات سلوكية أو إجرائية وتعددت كذلك مقاييس هذه الأهداف. فقد أمكن بالفعل ترجمة الأهداف والمخرجات إلى وحدات سلوكية محددة تتناول جوانب شخصية الفرد وثقافة المجتمع الفكرية والاجتماعية والعاطفية إلا أن صعوبة قياسها ما زال امرأ وارداً. (مرسي ، ١٩٨٤ : ٢٩٩)

(٣) طريقة بيرت:

بدأت طريقة بيرت في الجيش الأمريكي لتطوير الصواريخ الأمريكية في مواجهة التطور السوفيتي في هذا المجال، وكان موضوع التوقيت والانتهاى من تطبيق الإستراتيجية من الموضوعات الهامة مما استدعى استخدام بعض الأساليب التكنولوجية لتحقيق ذلك في اقرب وقت ممكن بأقل التكاليف الممكنة. (العجمي ، ٢٠٠٨ : ١٦٠)

وهي طريقة أو أسلوب تقويم ومراجعة المشروعات وتستخدم كأسلوب في التفكير المنظم في تخطيط المواقف العملية، فهي تسعى لعقلنة الإدارة واتخاذ القرار الرشيد عن بصيرة وبيينة، وتعتبر من التقنيات الحديثة في الإدارة، وهي كوسيلة وأسلوب للتخطيط المنظم وحساب المستقبل، فهي تمثل الرسم المسبق أو الخطة البديلة لتنفيذ مهمة معينة، كذلك تحدد معيار الزمن الأدنى لتنفيذ المهمة، وكذلك الموارد البشرية والمادية اللازمة لها، ومدى احتمال تنفيذها في الوقت المحدد وصعوبات التنفيذ والدروب الحرجة التي تتطلب معالجة خاصة، ولهذا تسمى بطريقة (الدرب الحرج)، وتعتبر طريقة الدرب الحرج أسلوب للتخطيط الشامل في المشروعات الكبيرة، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع والفترة الزمنية لتنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع وهي طريقة وأداة فعالة للإدارة وتتيح لها التخطيط العلمي لأي مشروع من مشروعاتها المتعددة. (أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٤٨)

ولهذا فإنها تجنب الإداري الأخطاء، وتجعله على دراية بما سيواجهه من صعوبات واحتمالات بحيث لا يقع في مشكلة بعد فوات الأوان، ولا يكتشف حاجات موارد مالية أو بشرية جديدة في وقت متأخر، فهي الطريقة التي تحدد سلفاً خطوات المشروع وارتباط الخطوة بالخطوة السابقة واللاحقة، وأيضاً ارتباط الخطوات التي تنفذ في وقت واحد توفيراً للوقت .

وأما عن تطبيقات طريقة بيرت في التربية فهناك مجالات تربوية كثيرة تستخدم فيه منها مجال وضع الخطة التربوية وتحديد مراحلها وكيفية تنفيذها، كما أن هناك مجالاً آخر يرتبط بالخطة التربوية والذي تستخدم فيه هذه الطريقة وهو مجالاً لمشروعات أو البرامج المنبثقة عن الخطة التربوية والتي تحدد أساليب تنفيذها، كذلك يمكن استخدام طريقة بيرت في مجال تخطيط موانع الأبنية المدرسية (الخارطة المدرسية)، ومجال تنفيذ خطة الأبنية المدرسية، بل يعتبر هذان المجالان من أصلح المجالات التي تستخدم فيها طريقة بيرت.

(الطيب و البشتي ، ٢٠٠٤ : ٨٤-٨٥)

وتتمثل إجراءات تطبيق طريقة بيرت في ميدان التخطيط التعليمي فيما يلي:

- ١- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه، حيث أن التحديد الدقيق للهدف يفيد بدرجة كبير في التعرف على ملامح المشروع كلية.
- ٢- تقسيم المشروع إلى أنشطة رئيسية وفرعية وكذلك تحديد خط التتابع لهذه الأنشطة والأمر الذي يفيد في معرفة أية أنشطة يجب إتمامها قبل البدء في أنشطة أخرى .
- ٣- تقدير الوقت اللازم لأداء كل نشاط على حده .. وذلك من خلال البيانات والمعلومات المتوفرة عن المشروع وعن طبيعة كل نشاط على حده .
- ٤- رسم شبكة الأعمال التي تربط بين الأنشطة والأحداث المختلفة للمشروع المطلوب تنفيذه .
- ٥- تحديد الدرب الحرج .
- ٦- تحديد جدول زمني لتنفيذ الأنشطة ، والذي يتضمن تحديد مواعيد البدء والانتهاه لكل أنشطة المشروع، وعلى المخطط أن يحدد كل من الوقت المبكر لبدء كل نشاط وانتهائه والوقت المتأخر لبدء كل نشاط وانتهائه وأيضاً الوقت الراكد .
- ٧- متابعة التنفيذ كأساس لاستمرار التخطيط، وذلك بهدف التأكد من قابلية شبكة الأعمال والجدول الزمني للتنفيذ، والتأكد من أن نظام الاتصال بين الأعمال بالاستمرار التغيرات في الوقت، وزيادة نطاق المعلومات كماً وكيفاً عن كل مرحلة من مراحل العمل كلما اقترب موعد تنفيذها، بالإضافة إلى استمرار تطوير شبكة الأعمال بناء على تلك المعلومات .

(أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٤٩)

ويمكن تقسيم إجراءات التخطيط الإداري المدرسي حسب طريق بيرت إلى المراحل الأساسية التالية:

- ١- مرحلة التخطيط .
 - ٢- مرحلة التحليل والتوقيت .
 - ٣- مرحلة الرقابة والمتابعة .
- ويمكن الاستفادة من تطبيق طريقة بيرت على مستوى الإدارة المدرسية في جوانب كثيرة ، لأن طريقة بيرت تمتاز بما يلي:

- ١- طريقة من طرق الإدارة هدفها تحديد وتنظيم ما ينبغي أن تقوم به لبلوغ أهداف معينة في زمن محدد .
 - ٢- طريقة تساعد على اتخاذ قرارات .
 - ٣- طريقة تقدم معلومات إحصائية عن مقدار الشك عند القيام بالعديد من المهمات الإدارية .
 - ٤- طريقة هدفها جلب انتباه الإدارة إلى المشكلات الكامنة التي تتطلب قرارات وحلول .
- (الصالحي ، ١٩٩٩ : ٨٨)

ومن الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطبيق أسلوب بيرت في الإدارة التعليمية :

- ١- النتيجة النهائية المتوقعة للإستراتيجية تحت التنفيذ بجانب الأحداث والأنشطة الواجب حدوثها كي يصل متخذ القرار إلى نتيجة .
- ٢- كيفية ترابط الأنشطة في الإستراتيجية التنفيذية ، ومتطلبات كل نشاط من حيث الوقت والموارد. (العجمي ، ٢٠٠٨ : ١٦٤)

فهي بذلك تصلح لأي خطة تربوية ، ولأي مشروع تربوي أو برنامج تربوي أو مهمة تربوية صغرت أو كبرت ، فهي أداة أو طريقة تستخدمها الإدارة الفعالة الذكية حسب موقفها وبما يتكيف مع الظروف المحيطة بما يزيد من فعالية الإدارة وبما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وبأقصر وقت .

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن التكنولوجيا العقلية لها دور في خدمة مديري المدارس ومساعدتهم على تناول مسؤولياتهم الإدارية بكفاءة وفعالية .

وبالتالي لقد تزايدت الحاجة إلى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مع تزايد الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء مدير المدرسة وتزويده بالمعلومات المتخصصة حيث أن هذه الأساليب الإدارية الحديثة تسمح لمدير المدرسة بالتصرف لمواجهة أي أحداث متجددة واتخاذ القرارات الموضوعية .

ثانياً : التكنولوجيا الآلية

وتمثل البعد الثاني من أبعاد التكنولوجيا الإدارية ويندرج تحتها استخدام الآلات الحديثة والمتطورة في عمليات إدارية عديدة، ويعتبر الحاسب الآلي من أهم التقنيات التكنولوجية الحديثة اللازمة لإنجاز المهام الإدارية بشكل عام، وعلى مستوى الإدارة المدرسية بشكل خاص .

تستخدم الحاسبات الآلية في الإدارة باعتبارها أداة حديثة في عملية جمع وتشغيل وتخزين واسترجاع وتحليل البيانات وهي احد الأدوات التي يمكن بها تحديث الإدارة وتطوير الإدارة وتطوير أداء المديرين والإداريين وكذلك تنفيذ المهام والمسئوليات الموكلة إليهم بفاعلية عالية. ولقد مالت الإدارة إلى استخدام الحاسبات الآلية لمساعدة المديرين في التخطيط وصنع القرار وذلك حتى تسمح الحاسبات الآلية لهم بدائل متعددة في التخطيط السنوي والطويل المدى وتقديم نظام المعلومات حتى يستطيع المديرين اتخاذ وصنع القرار .
وتتمثل استخدامات الكمبيوتر في الإدارة فيما يلي:

١- **التخزين:** حيث يقوم الكمبيوتر لحفظ المعلومات والبيانات المختلفة دون إجراءاته عمليات حسابية لها وتعكس مهام التخزين قدرته الكبيرة على حفظ الكثير من المعلومات إلى جانب كميات المعلومات الهائلة المتعلقة بموضوعات معينة دون الحاجة إلى استخدام الملفات اليدوية .
٢- **المهام الحسابية:** حيث يقوم الكمبيوتر في إجراء الكثير من العمليات الحسابية التي تستغرق الكثير من الجهود والتكلفة في حالة معالجتها يدوياً ويستفاد من هذه المهمة في الشؤون المالية خاصة

٣- **مهام الاسترجاع واستحداث المعلومات:** حيث تسترجع المعلومات المخزونة عند الطلبة من أجل استحداثها من خلال الإضافة أو الحذف والتعديل، ومن ثم يسهل استخدامها بصورة موضوعية في التنبؤات المختلفة . (أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٥١)

ويضيف برنامج التكنولوجيا والعلوم التطبيقية " الحاسب في التعليم " جامعة القدس المفتوحة استخدام الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية فيما يلي:

١- **إدارة شؤون الطلاب:** يمكن استخدام الحاسب الآلي في تخزين المعلومات الأساسية لكل طالب مع إمكانية معالجتها والاستفادة منها في العمل الإداري هذا بالإضافة إلى انه يمكن الاستفادة من الحاسب الآلي في توزيع الطلاب وفي إعداد قوائم توضح علامات الطلاب .
٢- **إدارة شؤون المعلمين:** يمكن استخدام الحاسب الآلي لإنشاء ملف خاص بكل معلم للاحتفاظ بالبيانات والمعلومات، بهدف تخزينها ومعالجتها للحصول على معلومات جديدة تساعد في عملية التخطيط الإداري المدرسي بما يتعلق بحاجات المعلمين وقدراتهم .

٣- **المناهج الدراسية:** أصبح الحاسب الآلي من أهم التقنيات الحديثة التي تسهل عمليات إعداد المواد الإثرائية لخدمة المناهج الدراسية، وكذلك إعداد الاختبارات وتنسيقها وتقويمها وتخزينها، ويمكن استخدام الحاسب الآلي كوسيلة تعليمية هادفة باستخدام البرامج التعليمية المختلفة التي تساعد الطلاب على الفهم .

٤- **البيئة المدرسية:** هناك عدة مجالات لاستخدام الحاسب الآلي لحصر ومتابعة الإمكانات المادية في المدرسة مثل: حصر الأثاث والممتلكات والأدوات والأجهزة الخاصة بالمدرسة وذلك بإنشاء ملفات خاصة باستخدام الحاسب لان ذلك يسهل الحصول على التقارير الإحصائية اللازمة والتي تعطي صورة واضحة عن أثاث المدرسة المستعمل والمخزون وتساعد على إتلاف الأثاث غير الصالح ويمكن إضافة أي أثاث تم شراؤه حديثاً .

(مقرر جامعة القدس المفتوحة ، ١٩٩٨ : ١٥٨)

ومن تلك الخدمات التي يقدمها الحاسب الآلي للإدارة المدرسية ما يذكره المنيع في هذا الجانب:

١- تحويل البيانات في الإدارة إلى معلومات منظمة و مترابطة، فالحاسب الآلي أداة لتحويل الإحصاءات والبيانات إلى نظام للمعلومات الإدارية تساعد المدير في التفكير وعمل المقارنات والتحليل والتقييم للموضوعات التي سوف يتم اتخاذ القرارات بشأنها من قبل المدير والمعلمين في المدرسة بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية .

٢- يساعد الحاسب الآلي في تخفيف الضغط على المدير وتوفير الوقت من خلال برمجة جميع القرارات الواضحة لكي يقوم الموظف المختص بتنفيذها دون الرجوع إلى المدير في كل إجراء يقوم به الموظف .

٣- الحاسب الآلي ليس هدفاً بذاته وإنما هو وسيلة للحصول على التقنية، إذ أن نظام المعلومات هو محور العملية الإدارية في أي منظمة .

٤- التخلص من النظام اليدوي والحصول على المعلومات التي تكون غالباً ناقصة ولا تنتج المعلومات التي يحتاج إليها صانع القرار، كما أنها تتأثر وبدرجة كبيرة بأراء الأشخاص الذين يعدونها ويقدمونها للإدارة .

٥- يساعد الحاسب الآلي على سرعة تخليص المدير من الروتين والرتابة بتوفير وقت أكثر لعمليات التطوير والتجديد في العمل .

٦- سرعة الحصول على المعلومات واسترجاعها وتخزينها وتخفيض حجمها وتقليل الجهد والوقت اللازم في البحث عنها .

٧- يوفر الحاسب الآلي استخدام نظم معلومات يساعد على تطوير أداء العاملين وكسر حاجز الخوف من استخدام التقنية في العمل أو التعامل معها .

٨- يعتبر الحاسب الآلي أداة اتصال فعالة تمكن المدير من تحقيق الأهداف التي يتطلبها العمل، ويسعى لتحقيقها .

٩- يهيئ الحاسب الآلي المرتبط بالشبكة العنكبوتية (الانترنت) الفرصة المهمة لمدير المدرسة لتكوين ما يعرف بسطح المكتب الإلكتروني الذي يوفر للمدير وسائل الاتصال والارتباط مع الآخرين من دون الحاجة للقائهم . (المنيع ، ٢٠٠٠ : ١١٣)

فيما يقسم عدد من الإداريين والباحثين التربويين مجالات استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية إلى نوعين من التطبيقات هما:

- ١- تطبيقات حاسوبية إدارية على مستوى المدرسة .
- ٢- تطبيقات حاسوبية إدارية على مستوى إدارة الفصل .

أما فيما يخص النوع الأول من التطبيقات الحاسوبية الإدارية فإنها في العادة ما توجه نحو التعامل مع ما يخص الإجراءات الإدارية والتنظيمية لإدارة المدرسة ومهامها الأساسية من مثل حفظ الملفات، وتسهيل عمليات قبول الطلاب وتسجيلهم، وإصدار شهادات النجاح والتخرج وعمل الإحصائيات، وإصدار التقارير، وكذلك عمل الجداول المدرسية ... وغيرها مما تختص به الإدارة المدرسية عموماً.

بينما تختص التطبيقات الحاسوبية الإدارية على مستوى الفصل بما يُمكن أن يساعد المعلم في كثير من أعماله المكتبية والورقية من مثل إعداد التقارير الخاصة، والامتحانات ، واحتساب الدرجات وعمل كشوف النتائج، وكذلك التخطيط للدروس وإعدادها وحفظ البيانات التي تخص الطلاب إلى غير ذلك بما يسند إلى المعلمين، ويمكن أن يكون للحاسب دور تنفيذي فيه، والتي بلا شك تُسم في اختزال الوقت الذي قد يقضيه المعلم في تنفيذ مثل تلك الأعمال التي تستهلك منه الجهد والوقت والتي يمكن للحاسب من خلال تطبيقاته تنفيذ ذلك بكل يسر وسهولة ومنح المعلم فرصة للاستفادة من الوقت المتاح فيما يخص أعمالاً أخرى بالإضافة إلى تلك التطبيقات من ميزات أخرى من مثل الدقة وسهولة الحفظ والاسترجاع وبقية الميزات التي تتمتع بها غالبية التطبيقات الحاسوبية المعتادة . (اللامي ، ٢٠٠٣ : ٥٥)

واستخدام الكمبيوتر يجعل المدير على بيئة كاملة عند اتخاذ القرار كما يسمح له بالوصول لمزيد من المعلومات وزيادة الاتصالات بين أعضاء المدرسة والعاملين .
فالاتصالات عن طريق الكمبيوتر تدعم فريق العمل وتعمل على توسيع قاعدة العمل وتقويض العاملين بالسلطة، كما أن استخدام المدير والعاملين للكمبيوتر يكسبهم مهارات متعددة وتقديم طرق جديدة على زيادة إنتاجية المدرسة وبالتالي تحسين وتطوير أدائهم وكفاءتهم .

ويمكن للإدارة المدرسية الاستفادة من الكمبيوتر وإمكانياته الهائلة في زيادة فعاليتها، كما أن الكمبيوتر يمكن مدير المدرسة من الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالتلاميذ وقيدهم وسجلاتهم وامتحاناتهم والبرامج التعليمية المقدمة لهم وعمل الميزانية المدرسية وإعداد الجدول المدرسي والتوصل إلى حل المشكلات بصورة أفضل . (أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٥١)

ويرى الباحث أن الحاسب الآلي يهدف الكمبيوتر إلى خدمة مدير المدرسة وتحسين أداءه وتعزيز مهامه وبالتالي مساعدته على القيام بواجباته وأداء مسؤولياته بكفاءة وبفاعلية .

نماذج من التطبيقات الحاسوبية المستخدمة في الإدارة المدرسية

لم ينشأ التطور في استخدام الحاسوب على مستوى إدارة المدرسة بشكل مباشر وإنما مر بتجارب ومحاولات بدأت من مستوى إدارات المدارس أنفسها في محاولة تقليص مدد ما تأخذه الأعمال اليدوية من وقت وجهد، ساعد على ذلك النهضة التكنولوجية التي غزت العالم عموماً، وتوفر أجهزة الحاسبات الآلية في الإدارة المدرسية قد جاء متأخراً عن الإدارة التعليمية الأعلى منها، فإن استخدامه في مجال الإدارة المدرسية كان ضيقاً إبان دخوله لها فقد اقتصر وقتها على الأعمال الإدارية المهمة واكتفت حينها الإدارة المدرسية باستخدام ما توفر من تطبيقات حاسوبية تختص بعموميات برامج النشر المكتبي محاولة حينها تطويعها لخدمة الإدارة المدرسية، وتلبية احتياجاتها والقيام ببعض أعمالها المستطاع، وبحسب ما يتوفر من بدائل وحلول .

(اللامي ، ٢٠٠٣ : ٦٢)

وفيما يلي بعض أهم التطبيقات المستخدمة في مجال الإدارة المدرسية، وما يمكن أن تقدمه من خدمات في هذا المجال، والتي يمكن استعراضها بحسب التقسيم التالي:

١- التطبيقات الحاسوبية الخاصة بأعمال النشر المكتبي .

٢- التطبيقات الحاسوبية الخاصة بالإدارة المدرسية .

أولاً : التطبيقات الحاسوبية الخاصة بأعمال النشر المكتبي:

ويقصد بها التطبيقات التي صممت من قبل شركات متخصصة في تصميم البرمجيات الحاسوبية المتنوعة بهدف خدمة عموم أعمال النشر المكتبية، وغالبا ما تقوم تلك التطبيقات بخدمة العديد من الأعمال في شتى التخصصات والقطاعات، وهي في الغالب لم توجه بشكل خاص لقطاع دون آخر بل يمكن الاستفادة منها ولو بشكل جزئي، (اللامي ، ٢٠٠٣ : ٦٢)

ومن تلك التطبيقات وأكثرها شيوعاً ما يلي:

١- برامج معالجة النصوص والكلمات وتطبيقاتها:

أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن معظم وقت المديرين يقضيه في الأعمال الكتابية والروتينية أكثر من تلك التربوية والإشرافية الأخرى (المنيع ، ٢٠٠٠ : ١٢١) لذا فإنه يمكن القول بان برامج معالجة النصوص والكلمات وإدخالها من البرامج الضرورية والتي يمكن لها أن تقدم خدمة جليلة لمدير المدرسة إذ توفر الوقت والجهد في آن واحد .

٢- برامج الاتصالات والتراسل الإلكتروني وتطبيقاتها:

ويقصد بها البرامج والتطبيقات الحاسوبية المتخصصة في الاتصال بين جهازين فأكثر من أجهزة الحاسوب بما يعرف ببرامج الاتصال المعلوماتي حيث تتيح مثل هذه البرمجيات والتطبيقات نقل المعلومات بين أكثر من جهاز عن طريق شبكات مخصصة (الانترنت) أو عن طريق الشبكة العنكبوتية (الانترنت) . (اللامي ، ٢٠٠٣ : ٦٥)

وفيما يلي استعراض مبسط لأهم تلك الوسائط الالكترونية المهمة وما تسم به في خدمة الإدارة المدرسية عموماً (هورست ، ٨٧ : ٤٩١)

أ- الانترنت:

وهي نظم شبكية مخصصة توفر لمستخدميها نقل البيانات وتبادلها بسرعة دون الحاجة لإرسالها يدوياً أو ورقياً تتم في العادة إنشاء تلك الشبكات داخ نطاق المؤسسات أو المنظمات بهدف تسهيل الاتصال فيما بين وحداتها وأقسامها، ويساعد على سرعة التواصل وتجاوز روتين النمط الإداري التراسلي القديم.

ويمكن للإدارة المدرسية الاستفادة من هذه النظم بشكل أكثر فعالية من غيرها نظير الحاجة الفعلية للتعليم عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً للتواصل بشكل دائم ومباشر وتفيد الشبكات في ذلك كثيراً وتؤدي أدواراً خدمية متميزة في هذا المجال .

ب- الانترنت:

تقوم الشبكة العنكبوتية (الانترنت) بخدمات كبيرة في مجالات عدة يمكن لإدارة المدرسة الاستفادة منها وتسخيرها لصالحها حيث تمد الإدارة المدرسية بمزيد من الخبرات في آن معا ومن أهم مميزات الانترنت وما تقدمه من خدمات للإدارة المدرسية ما يلي:

- برامج التخاطب الصوتي .
- برامج التخاطب المرئي .
- البريد الإلكتروني .

ج- برامج قواعد البيانات وتطبيقاتها:

حيث يتم في هذه البرامج والتطبيقات إنشاء قواعد بيانات أو مجموعة بطاقات إلكترونية يتم تخزينها في الكمبيوتر وحفظها وإجراء التعديلات عليها متى ما دعت الحاجة لذلك، ولعل الميزة الكبرى لمثل تلك التطبيقات تتمثل في قدرتها الفائقة على سرعة استرجاع تلك البيانات والبحث عن أجزاء صغيرة من مضامينها وكذلك معالجتها بحسب ما تتيح به مثل تلك التطبيقات .

و يرى الباحث أن هذه التطبيقات تسهم في خدمة الإدارة المدرسية وتساعد على أداء أعمالها المتزايدة يوماً بعد يوم شريطة أن تجد تلك التطبيقات إداريين ذوي إلمام ودراية باستخدام الحاسب وتطويره بما يناسب متطلبات الإدارة المدرسية، كما يمكن الاستفادة منها وبشكل أكثر اتساعاً فيما لو نمت معايير المهارات التي يمتلكها الإداريون والمعنيون بشؤون المدرسة من حيث الخبرات الأساسية بمهارات الحاسب الآلي، وما يمكن أن يؤديه من خدمات كثيرة، ومن ثم الاستفادة منها وتعميمها من خلال الاجتماعات التي تُجرى داخل المدرسة و خارجها ليتمكن الاستفادة من خبرات بعضهم في تنمية قدرات الآخرين.

ثانياً : التطبيقات الحاسوبية الخاصة بالإدارة المدرسية:

وهي تلك التطبيقات الحاسوبية أو البرمجيات المصممة خصيصاً لخدمة الإدارة المدرسية والتي روعي حين تصميمها المتطلبات الأساسية والإدارية لعمل الإدارة المدرسية ومهامها . وتعتمد الإدارة المدرسية الحديثة في وكالة الغوث الدولية في عملها على تطبيق بعض البرامج في الإدارة المدرسية منها:

- ١- برنامج الشهادات .
- ٢- برنامج أحوال الطلاب .
- ٣- برنامج لوائح دوام المعلمين .
- ٤- برنامج الامتحانات الموحدة .
- ٥- برنامج تقييم الأداء .

أهداف برامج الإدارة المدرسية

- ١- السرعة والدقة في إدخال البيانات .
- ٢- توحيد جميع المدارس على نفس الأنظمة .
- ٣- خدمة شؤون الطلاب وإخراج النتائج ومعالجتها بصورة متميزة .
- ٤- خدمة المعلم حيث سيقوم فقط بإدخال درجات طلابه ويتولى برنامج الحاسوب القيام ببقية المهام الأخرى توفيراً لوقت المعلم والإدارة .

- ٥- خدمة المدارس والإدارات المدرسية بتوفير الوقت والجهد اللازم للقيام بالأعمال الإدارية والمكتبية .
- ٦- تقليص العمل المكتبي الورقي .
- ٧- توفير البرامج المساعدة للأعمال الإدارية .
- ٨- خدمة شؤون الموظفين في توفير المعلومات الخاصة بالمعلمين والإداريين .
- ٩- خدمة إدارة المدرسة في توفير معلومات دقيقة عن أعداد الطلاب ونتائجهم وغيرها مما يخص شؤون الطلاب .
- ٨- خدمة الإدارة التعليمية بتوفير معلومات عن المدارس والمعلمين والطلاب والموظفين والمباني المدرسية وكل ما يتعلق بتفاصيل هذه المعلومات.
- ٩- برنامج تقييم الأداء
- أ- سييسط عملية التقييم .
- ب- سيزيد مستوى مسؤولية الموظفين والمدراء عن الأداء .
- ج- سيتناول موضوع الإفراط في التصنيف الطبقي والتقليل منه .
- د- سيخلق نهجاً نظامياً للتعامل مع الداء الضعيف .
- (مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم)

و يرى الباحث أن البرامج الحاسوبية الخاصة بالإدارة المدرسية قد أدت دورا كبيرا وجهدا واضحا وملموسا، فحفظت كثيرا من الأعباء الملقاة على كاهلها، فلم يعد بوسع الإدارة المدرسية الاستغناء عنها أبدا بعد أن ظهرت أهميتها وأثبتت فاعليتها .

ثالثاً: التكنولوجيا الاجتماعية

وتمثل البعد الثالث من أبعاد التكنولوجيا الإدارية، ويتمثل في ديمقراطية الإدارة من خلال المشاركة الشعبية الحقيقية، وتوسيع فرص الحوار والمناقشة، وتنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية .

ويمكن تطبيق التكنولوجيا الاجتماعية في مجالات الإدارة المدرسية من خلال ممارسة القيادة التشاركية وذلك بمشاركة مدير المدرسة والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي عن طريق " تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدبير لحل المشكلات " .

(Nathan , Management In School , ١٩٩٥ : ٩١)

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح بعض التطبيقات للتكنولوجيا الاجتماعية عند ممارسة مدير المدرسة يمكن توضيحها بما يلي:

- ١- مشاركة الطلاب في تحمل بعض المسؤوليات من خلال اللجان المدرسية المختلفة مثل لجنة النظام، ولجنة النظافة، ولجنة الزراعة، ولجنة الإذاعة المدرسية، ولجنة المكتبة، واللجنة العلمية واللجنة الصحية .
- ٢- مشاركة المعلمين في صنع القرار وحل المشكلات المدرسية وإعداد الخطط المدرسية، وتفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات لبعض المعلمين من خلال الإشراف على أعمال اللجان المدرسية المختلفة، ومشاركة الإدارة المدرسية في الأعمال الإدارية الأخرى مثل تشكيلات الفصول والميزانية وإعداد السجلات المدرسية .
- ٣- مشاركة مجلس الآباء في تحديد أهداف الخطط المدرسية، وحل المشكلات، ومشاركة الآباء ومؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ الخطط المدرسية التي تخدم المجتمع المحلي مثل الندوات الصحية والعلمية وأسبوع النظافة والمعارض المدرسية . (الصالحي ، ١٩٩٩ : ٦٧)

دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أداء مدير المدرسة

يواجه العالم تغيراً جذرياً، فقد أصبحت قدرة التقنيات المعلوماتية الحديثة مؤثرة على حياة البشر وعلى المستوى الفردي وعلى المؤسسات التعليمية . فسوف تحتاج المؤسسات التعليمية وأعضاءها إلى المعلومات لاتخاذ القرارات وتنفيذها، والإدارة التعليمية لا يمكنها اتخاذ قرارات رشيدة إلا إذا طورت لكي تتمكن من أداء مسؤولياتها ومهامها. ولعل انتشار المعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة من خلال وسائلها المتعددة كالانترنت أو الحاسب الآلي ونظم العمل به والوسائط المتعددة والتعليم عن بعد سيؤدي إلى إمكانية تطبيقها في اتخاذ القرارات وتنفيذها أو حل المشكلات بطرق موضوعية ومن هنا تبرز أهمية دور مدير المدرسة وتطوير أداءه لجعله مؤثراً وفعالاً ولديه القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات .

انطلاقاً من أهمية الدور الحديث للمدرسة في الوقت الحالي فلم تعد المدرسة ينحصر دورها في التعليم فقط إنما يمتد إلى توفير بيئة معلوماتية تتيح تبادل الأفكار والخبرات بين المعلمين بعضهم البعض وبين مديري المدارس بعضهم البعض، وبالتالي إدارة وتوجيه العملية التعليمية بطريقة فعالة وزيادة قدرة المدرسة على التجديد الذاتي وإعداد الأفراد لمجتمع المعلومات . وهذا التطوير والتحسين لا يتم بصورة عشوائية بل يجب أن يتم وفقاً لبرامج وخطط دقيقة ومحددة، وتلعب التكنولوجيا الإدارية ووسائلها دوراً حيوياً في تطوير أداء مدير المدرسة وتوفير بنية معلوماتية وتكنولوجية يكون هدفها تنمية قدرات مدير المدرسة .

فإدخال الحاسب الآلي كناقل أو كمصدر للمعلومات يساهم في تنظيم العمل الإداري الذي يقوم به مدير المدرسة كما تساهم في حل العديد من المشكلات وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات

والخبرات بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام نظم المعلومات والاتصال في برامج التدريب المقدمة لمدير المدرسة يجعله أكثر دقة في تحديد المشكلات واستخدام هذه النظم كأداة للتنظيم والإدارة في المدرسة لذلك تعد التكنولوجيا الإدارية وإدخالها في الإدارة المدرسية أداة فعالة لتحقيق الفعالية والكفاءة في العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة بالإضافة إلى رفع حجم المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة وبالتالي أدائه وتطويره .
ومن ثم فإن التكنولوجيا الإدارية وأبعادها ووسائلها لها أهميتها في تطوير أداء مدير المدرسة من خلال:

- ١- توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير المدرسة في الوقت المناسب .
- ٢- إيجاد نظام فعال للاتصال يضمن كفاءة عملية الاتصال داخل المدرسة والتنسيق بينها وبين الإدارة التعليمية .
- ٣- إدخال الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية سيوفر قدراً كبيراً من المعلومات وحفظها واسترجاعها .
- ٤- استخدام الحاسب الآلي في إعداد الميزانية المدرسية سوف يمكن المدرسة من الحصول على النتائج الدقيقة بالإضافة إلى احتياجاتهم المستقبلية في اقل وقت ممكن وبأقل جهد .

(أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٦٣)

وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا الإدارية بأبعادها المختلفة في العمل الإداري داخل المدرسة يعد أداة فعالة لتحقيق الكفاءة والفعالية للعملية التعليمية بالإضافة إلى أنها تسهم في تطوير أداء مدير المدرسة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثمة علاقة بين استخدام التكنولوجيا وأداء مدير المدرسة ويتضح آثارها على أداء مدير المدرسة وتترجم من خلال المسؤوليات الآتية:

١- التخطيط:

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى من وظائف مدير المدرسة، وهو جوهر العمل الإداري ويتوقف على نجاحه نجاح المسؤولين في أداء وظائفهم الإدارية والتخطيط هو مجموعة من العمليات المتفاعلة والمتكاملة وفقاً لأسلوب علمي منظم، ومنهج قائم على التفكير لما يراد إحداثه من تنمية شاملة في واقع المجتمع، كما أنه يهتم بجمع ودراسة وتحليل المعلومات والبيانات الممكنة سواء أكانت مادية أو بشرية أو اجتماعية وتحليل ديناميات التغيير في المستقبل. (الحاج محمد ، ١٩٩٢ : ١٢٢)

ويذكر الجبر أهم فوائد التخطيط لإدارة المدرسة فيما يلي:

- ١- يساعد على اختيار أفضل العناصر المساعدة على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية .
- ٢- مساعدة مدير المدرسة على دراسة المواقف دراسة تفصيلية قبل إصدار القرارات بشأنها .

٣- يساعد على توفير بدائل عدة تحل محل وسائل التنفيذ في حال عدم صلاحيتها لتحقيق الأهداف الموضوعية .

٤- يساعد على توفير الترابط والانسجام بين مختلف الجهود المبذولة خلال العام الدراسي .

٥- الاستمرارية مبدأً أساسياً من مبادئ التخطيط الناجح، ويؤدي هذا المبدأ إلى النمو والتقدم في العمل المدرسي .

٦- يساعد على إشاعة مناخ مدرسي يتسم بالعمل الجماعي بالإضافة إلى المشاركة الفاعلة من قبل العاملين في المدرسة .

٧- يوفر أساساً عقلانياً ومنطقياً لكل الأنشطة الممارسة، ويساعد على تقويم الممارسة لهذه الأنشطة تقويماً موضوعياً .

٨- التخطيط في لبه وفجواه يعني السيطرة على الوقت . (الجبر ، ٢٠٠٢ : ١٠٧-١٠٨)

ويتم التخطيط لعمل المدرسة من خلال وضع برنامج عمل للمدرسة يستمر على مدار العام " ويشمل الإعداد العام للعام الدراسي الجديد، وضع برامج عمل لتنفيذها على مدار السنة الدراسية، التخطيط للاختبارات الشهرية والفصلية التي تجرى داخل المدرسة، وضع خطة لتنظيم السجلات والدفاتر المالية المدرسية، وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول ومستوى المدرسة ككل . (أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٦٥)

وحتى تكون خطة المدرسة جيدة من الضروري أن يكون دور مدير المدرسة ملماً بإمكانيات المدرسة من ناحية المبنى والتجهيزات وإمكانات المعامل والميزانية بكافة بنودها وعدد المدرسين والإداريين والعاملين بالمدرسة والطلاب القدامى والمستجدين وعدد الفصول اللازمة لهم بالإضافة إلى مدى إمكانات البيئة المدرسية وما تستطيع المدرسة أن تحصل عليه من هذه الإمكانيات. (العجمي ، ٢٠٠٨ : ٦٦)

وهذا يتطلب استخدام مدير المدرسة للأساليب العلمية والموضوعية التي تقوم على أصول التفكير والتحليل الموضوعي المنظم، وتعتمد عملية التخطيط على التنبؤ للمستقبل وحل المشكلات ووضع خطط مستقبلية طويلة المدى بغية حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحسين الأداء العام لمدير المدرسة .

و يرى الباحث أن التكنولوجيا الإدارية لها دوراً هاماً في قيام مديري المدارس بعملية التخطيط فمن خلال الأساليب الإدارية الحديثة كاستخدام أسلوب بيرت، مما يسهل أداء مدير المدرسة ويرفع أداءه الإداري .

٢ - التنظيم:

يعتبر التنظيم الجيد أكبر مساعد للإدارة في تحقيق أهدافها ومزاولة وظائفها من تخطيط وإشراف ورقابة وتوجيه .

والتنظيم يعني في مجال الإدارة المدرسية " وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية " ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية :

١- دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة .

٢- الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة خاصة .

٣- دراسة الخطط المدرسية المختلفة لكل الصفوف .

٤- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

٥- تنظيم برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه المدرسة وكيفية التعاون بينها .

٦- حسن توزيع المسؤوليات على القائمين بها ، مع حسن أداء العمل المدرسي وممارسة الأنشطة بجدية . (العجمي ، ٢٠٠٨ : ٦٧)

ومن الأساليب العلمية الحديثة التي يمكن تطبيقها في عملية التنظيم بحوث العمليات وتحليل النظم والبرمجة الخطية، وتركز هذه الأساليب على استخدام البيانات والمعلومات الدقيقة نظراً لأنها تركز على الحاسبات الدقيقة وتبعد عن الأحكام النوعية والحدسية بقدر الإمكان .

ومن خلال هذا فان الإدارة المدرسية بهذه الكيفية تتيح لأفرادها الفرصة من اجل استخدام طاقاتهم في الابتكار والإبداع والتجديد وتوفير الفرص لهم من اجل التطوير الذاتي .

والتنظيم داخل المدرسة يعني تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازم لتحقيق أهداف المدرسة وخططها وهذا يتطلب تكليف كل عضو من أعضاء المدرسة بمهام ومسؤوليات محددة تتطلب من مدير المدرسة وهو المسئول عن كافة النواحي التربوية والإدارية بالمدرسة والوقوف على إمكانيات الأفراد العاملين معه وتفويض السلطة لهم والتي يسمح لهم بالقيام بهذه المسؤوليات وذلك يتطلب وجود قدر من التنسيق بين العاملين في المدرسة .

وبالتالي فان استخدام الأساليب الإدارية الحديثة ونظم المعلومات الإدارية سيوفر وسيلة التنسيق والمتابعة داخل المدرسة وبهذا يستطيع مدير المدرسة القيام بدور في توجيه العاملين معه بالمدرسة مما يؤدي إلى توفير مناخ صحي للمشاركة الفعالة والايجابية .

(أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٦٨)

و يرى الباحث أن فاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها تعتمد إلى حد كبير على إدارة المدرسة والتي تتمثل في مدير المدرسة ولذلك يقع عليه جزء كبير من المسؤولية في تنظيم برنامج المدرسة من تحقيق هذه الأهداف، وحتى يستطيع مدير المدرسة أن يقوم بدوره بكفاءة عالية، لابد له من التزود بالمهارات التي تؤهله للقيام بهذا الدور، وذلك ينأتى من خلال استخدام للتكنولوجيا

الإدارية، مما يتيح اشتراك أكبر عدد من الكفاءات البشرية بالمدرسة للقيام بتنظيم اليوم المدرسي والأنشطة المدرسية وتنظيم النواحي الإدارية والمدرسة، مما ينعكس على نجاح مدير المدرسة في القيام بمسئوليته في حل المشكلات التي قد تواجهه .

٣- التوجيه:

يقوم المفهوم الحديث للتوجيه على أساس انه مفهوم حي وديناميكي متطور وليس مفهوم جامد ومتحجر، مفهوم يبرز الايجابيات ويعالج السلبيات من خلال رؤية واضحة لأداء الفريق ككل .

ويمكن ممارسة التوجيه في المنظمات التعليمية بالشكل الآتي: (احمد ، ١٩٩٥ : ٩٧)

١- توجيه العاملين الإداريين من خلال تعريفهم باختصاصاتهم طبقاً للنشرات والقرارات مع تزويدهم بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر .

٢- توجيه الطلاب وذلك بتجميع البيانات لملء البطاقات لكل الطلاب للاستعانة بها في معالجة سلوكيات الطلاب وعند حلقات توجيهية من حين لآخر للطلاب مع الاستعانة بأولياء الأمور .

٣- توجيه الآباء من خلال عقد ندوات وحفلات للتوعية وبث روح التعاون بين المنزل والمدرسة وتشجيع الآباء على زيارة المدرسة ودخول الفصول من حين لآخر ليلمسوا بأنفسهم ما تبذله المدرسة وهيئات التدريس من جهود في سبيل التربية وتعليم وتنقيف الأبناء .

ويعتمد التوجيه على وجود وسائل اتصال فعالة، إذا أن " التوجيه عملية إرشادية وسيلتها الاتصال بالمرءوسين، وكلما كانت شبكة الاتصالات التي تربط أعضاء المنظمة التعليمية وتنتشر بينهم المعلومات والحقائق فعالة توفر المناخ الذي يساعدهم في أداء أعمالهم بكفاءة " .

(حجي ، ١٩٩٨ : ١٦٣)

ونجاح مدير المدرسة في عمله يتوقف على قيامه بمهامه الإدارية والفنية وعدم الاهتمام بجانب على حساب الآخر، ومن ثم فإن مدير المدرسة موجه فني مقيم بالمدرسة مما يجعله على صلة دائمة بالأمور الفنية التربوية والتعليمية. ولكي يستطيع مدير المدرسة القيام بتوجيه معلمي مدرسته يتطلب ذلك منه: (حجي ، ١٩٩٨ : ١٧١ - ١٧٢)

١- أن يكون على صلة بالتطورات في ميادين التربية والمناهج الدراسية بالمدرسة .

٢- أن يكون على دراية بالتغيرات والتجديدات في المقررات الدراسية وأهدافها .

٣- أن يعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع هيئة التدريس بمدرسته .

٤- أن يشجع المعلمين على الابتكار والتجديد في ميادين طرق التدريس وإنتاج الوسائل التعليمية وربط المدرسة بالبيئة .

٥- أن ينسق العمل الفني بين التخصصات المختلفة ، وان ينمي روح العمل على أساس الفريق بين العاملين بالمدرسة .

كما أشارت إحدى الدراسات إلى الأعمال الفنية والإشرافية لمدير المدرسة، والتي تساعد في تحقيق أهدافه من خلال فعالية التوجيه والتي يمكن إيضاحها،
في النقاط التالية: (أبو سماحة ، ١٩٩٨ : ٨٧-٨٨)

- ١- أن يعمل مدير المدرسة على تهيئة الفرص المناسبة لإشراك المعلمين في رسم سياسة المدرسة حتى يسعوا جميعاً إلى تحقيق أهدافها بحماس وإخلاص .
- ٢- أن مساعدة المعلمين على النمو تأتي في مقدمة النشاطات التوجيهية التي يشرف عليها مدير المدرسة ، لا سيما وقد زادت الحاجة إلى ذلك نتيجة التغيرات التي حدثت وتشهدها يومياً ميادين التربية والتعليم نتيجة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصال أما الوسائل المستخدمة في تنمية المعلمين فهي الورش التربوية ، الاجتماعات بين المدير والهيئة التدريسية ، زيارة الصفوف وإجراء البحوث الميدانية والدراسات .
- ٣- أن مدير المدرسة يعد أكثر معرفة من المشرف التربوي بالمعلمين والطلبة في مدرسته ، لذا فهو أقدر على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية هذه الحاجات .
- ٤- أن يشارك مدير المدرسة في الأعمال الإشرافية مثل مساعدة المعلم المبتدئ وتحسين المناهج الدراسية وتطويرها .

ومن ثم فإن نجاح مدير المدرسة في عملية التوجيه يرتبط بدوره في مساعدة المدرسة والمعلمين في استغلال الإمكانيات البشرية والمادية على أحسن وجه وتهيئة الظروف المساعدة على النمو المهني والأكاديمي للمعلمين الذي يتولى مهمة توجيههم، بالإضافة إلى التعاون بينه وبين موجهي المواد الدراسية وذلك من أجل إنجاح وتجويد العملية التعليمية بالمدرسة .

ومما سبق يمكن لمدير المدرسة القيام بدور إيجابي في استخدام التكنولوجيا الإدارية في توجيه معلمي مدرسته من خلال الحلقات التثقيفية، البرامج التدريبية ، الاجتماعات التي تعقد قبل بدء العام الدراسي، ورش العمل التي تفيد في تدريب المعلمين وتبادل الأفكار والخبرات لأن نجاح العمل في هذه الورش يتطلب المشاركة الجماعية لأنها تقوم على التكامل بين المعرفة النظرية والتطبيقية، كما أن استخدام الحاسب الآلي في إدارة المدرسة سيوفر لمدير المدرسة وقتاً للاهتمام بمشكلات المعلمين وتوجيههم بطريقة موضوعية بالإضافة إلى مشاركة المعلمين بطريقة إيجابية في حل المشكلات التي تواجه المدرسة واتخاذ القرارات الموضوعية .

٤- الاتصال:

عملية الاتصال عملية مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في المنظمة وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار، وهنا يلزم بالضرورة وجود كل المعلومات الممكنة عن الاجتماعات المتعددة للقرار وهذه المعلومات لا يمكن توفيرها إلا عن طريق عملية الاتصال .

" وعملية الاتصال هي العملية التي يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى ، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد " .
والاتصال الفاعل بين المدير ومروؤسيه يؤدي عادة إلى:

- ١- رفع الروح المعنوية للمروؤسين .
- ٢- ينمي لدى المروؤسين روح العمل الجمعي ويقوي لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة والاندماج فيها.
- ٣- يعرف المدير بحاجات مروؤسيه وأهدافهم بالصورة التي تؤدي إلى تنمية روابط التعاون والانسجام والتفاعل بينه وبين مروؤسيه .
- ٤- يستطيع من خلالها المدير تفسير وتوضيح برامج العمل والأهداف المطلوب تحقيقها للمروؤسين.

كما يمكن تحديد عناصر الاتصال بالفقرات الأربعة التالية:

- أ- المرسل .
 - ب- المرسل إليه (المستقبل)
 - ج- الرسالة .
 - د- القناة (وسيلة الاتصال) . (البدري ، ٢٠٠١ : ٤٠-٤١)
- وتعتبر الاجتماعات المدرسية من وسائل الاتصال المعروفة في الإدارة المدرسية وتلعب دوراً هاماً في هذه الإدارة " فهي من الوسائل الأساسية والضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها المدير في ممارسته لواجباته ويكون لها اثر فعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي " .
(مرسي ، ١٩٩٦ : ٢٠٢)

ويتولى مدير المدرسة عادة رئاسة الاجتماعات المدرسية ويقع عليه عبء توضيح الغرض من هذه الاجتماعات لأعضاء هيئة التدريس وان يوجه سير المناقشة بطريقة ايجابية وتوفير مناخ ايجابي حتى يستطيع الأعضاء المشاركين في الاجتماعات من أبداء آرائهم وتبادل وجهات النظر وهذا يتطلب وجود وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأعضاء .

وينبغي أن تتناول الاجتماعات موضوعات تهتم المدرسين والعاملين بالمدرسة وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس وترتيب الموضوعات التي وردت في جدول الأعمال منظمة وأن يتم الاجتماع خلال اليوم الدراسي بحيث تخصص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي.

(مرسي ، ١٩٩٦ : ٢٢٨)

ويعمل مدير المدرسة الناجح على توفير نظام فعال للمعلومات وتحديث شبكات الاتصال مما يتيح القدرة على العمل الجماعي وتحقيق أعلى درجة من المشاركة في الإدارة .
ويمكن زيادة فعالية الاتصال وذلك بالقضاء على الصعوبات والحوجز التي تؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال ومنها:

١- بث الرسالة برموز سهلة وواضحة بشكل يؤدي إلى فهم المقصود بدون أي مشكلة .
٢- زيادة الثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه ، فالرئيس يجب أن يصغي بإخلاص وبإحساس لمرؤوسيه ويناقش معهم المشاكل التي تواجههم وكتابة رسالتهم إليهم بشكل واضح ويلاءم حاجاتهم مما يحسن في إدراكهم لعملية المشاركة في العمل الإداري .
٣- تحليل عملية الاتصال ومحاولة الكشف مسبقاً عن الصعوبات التي تواجهها وعلاج هذه الصعوبات .

٤- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال .

٥- التكرار غير الممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية .

(عطوي ، ٢٠٠٨ : ١٧١)

ونجاح مدير المدرسة في إدارة الاجتماعات وعملية الاتصال يتطلب منه غزالة معوقات عملية الاتصال وان يسعى إلى إيجاد طرق متعددة للاتصال بالعاملين والتلاميذ وان يحسن إدارة هذه الاجتماعات ويشجع المعلمين والعاملين على إبداء رآئهم ويجاد حلول للمشكلات التي تقابل المدرسة مما ينمي حب المشاركة في إدارة المدرسة وروح الفريق بين أعضاء هيئة المدرسة وبالتالي تحقيق النجاح في العمل المدرسي . (أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٧٣)

ومما سبق يتضح أن التكنولوجيا الإدارية لها دور في مساعدة مدير المدرسة في القيام بمسؤولياته بكفاءة وفعالية وقيامه بعملية الاتصال سواء داخل المدرسة نفسها أو خارج المدرسة وذلك من خلال توفير المعلومات حول المدرسة من حيث أعداد الطلاب ، المعلمين ، الإداريين وذلك يتطلب وجود نظام للمعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب كما أن استخدام الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية سيؤدي إلى تغيير جذري في طرق عمل وأداء مدير المدرسة وسيوفر الكثير من وقته وجهده خاصة في ادعاء الأعمال الإدارية وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي في رصد درجات الطلاب ونتائج الامتحانات مع ضمان قدر كبير من الدقة في المعلومات والنتائج والسرعة في استرجاعها ، بالإضافة إلى إمكانية استخدام الحاسب الوالي في عملية الاتصال بين المدرسة والإدارة التعليمية مما سيوفر الكثير من وقت وجهد مدير المدرسة.

ويذكر أبو السعود معايير أو مؤشرات توضح العلاقة بين أداء مدير المدرسة والتكنولوجيا الإدارية المعاصرة من خلال ما يلي :

- ١- وجود علاقة ايجابية بين استخدام التكنولوجيا الإدارية في الإدارة المدرسية وأداء مدير المدرسة وذلك للحاق بركب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية .
- ٢- كلما زادت الاستفادة من التكنولوجيا الإدارية واستخداماتها في الإدارة المدرسية كلما اصحب مدير المدرسة على بيئة كاملة عند اتخاذ القرارات الموضوعية بالمعلومات والبيانات الدقيقة بدلاً من الاجتهادات الشخصية .
- ٣- كلما كان هناك تخطيط جيد للتغيير والتحديث في الإدارة المدرسية بإدخال الحاسب الآلي كنمط من أنماط التكنولوجيا الإدارية فان ذلك سيؤدي إلى تغيير جذري في أداء مدير المدرسة لمهامه ومسئولياته .
- ٤- كلما كانت خطة المدرسة جيدة وناجحة نتيجة لتوافر المعلومات والبيانات عن إمكانيات المدرسة المادية والبشرية كلما قل حدوث التعارض في المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة وذلك حتى تحقق المدرسة أهدافها .
- ٥- كلما كان هناك تنظيم جيد يشجع على استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة كالبرمجة الخطية وتحليل النظم ، كلما ساعد ذلك مدير المدرسة على اتخاذ القرارات القائمة على أسس علمية وحل المشكلات التي تقابله في العمل المدرسي .
- ٦- كلما كانت العلاقة بين المعلمين والمديرين ايجابية وواضحة كلما زادت قدرة المدرسة على مواجهة المشكلات المدرسية والتي تعترض تحقيق أهداف المدرسة .
- ٧- كلما كان العمل داخل المدرسة ايجابي وتعاوني كلما أدى ذلك إلى تحسين برنامج العمل المدرسي وزيادة قدرة المعلمين والمساهمة في تحقيق دوراً هاماً وضرورياً في تحقيق مبدأ المشاركة في إدارة المدرسة .
- ٨- كلما كان هناك تدريب جيد ومتجدد لمدير المدرسة يعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة والورش التدريبية والتطبيق الميداني لهذا الإعداد كلما ارتفع مستوى أداء مديري المدارس .
- ٩- كلما كانت رغبة مدير المدرسة في التغيير والتجديد في الأداء ايجابية وذلك في مواجهة الروتين والأسلوب التقليدي في أداء المهام والمسئوليات كلما أدى ذلك إلى تحسن وتطوير أداء مدير المدرسة . (أبو السعود ، ٢٠٠٢ : ٧٤ - ٧٥)

ويرى الباحث أن التكنولوجيا الإدارية لها دور هام في تطوير أداء مدير المدرسة مما ينعكس على طريقة تسيير العمل الإداري واتخاذ القرارات السليمة المبنية على المعلومات الدقيقة مما يعمل على تطوير أداء مدير المدرسة وبالتالي تنفيذ مهامه ومسئولياته بفاعلية عالية وكفاءة .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية .
- الدراسة العربية .
- الدراسات الأجنبية .
- التعقيب على الدراسات السابقة .

الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي في مجال التكنولوجيا الإدارية المعاصرة والإدارة المدرسية الفاعلة تبين أن هذا المجال يعاني من ندرة البحوث المحلية في هذا المجال، وعلي الرغم من شيوعه في الأدب التربوي العربي والأجنبي وتحتصر هذه الدراسات في حدود علم الباحث في الدراسات التالية:

أولاً : الدراسات المحلية:

١- دراسة (نور الدين ، ٢٠٠٨) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة .

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق استبانة مكونة من (٦٠) فقرة، وزعت على (٥) مجالات، تكونت عينة الدراسة من (١٢٢) مديراً ومديرة. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية عالية جداً، أقرروا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، أقرروا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، أقرروا بأهمية دور صياغة رسالة المدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، أقرروا بأهمية دور الرؤية المستقبلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، أقرروا بأهمية دور البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية .

٢- دراسة (سرور ، ٢٠٠٨) بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية للمدرسة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في أداتين أحدهما استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (١١٦) مديراً ومديرة، وإجراء مقابلة شخصية مع مديري المدارس ذاتياً في محافظات غزة وعددهم (١٢) مديراً ومديرة.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: يشارك مديرو المدارس الثانوية الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات، لا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما ترتئيه مناسباً، ضعف دور المجتمع المحلي في الإسهام للارتقاء بمستوى المدرسة.

٣- دراسة (عواد، ٢٠٠٧) بعنوان: "تقييم فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة تكونت من (٥٣) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، أما عينة الدراسة طبقية عشوائية تكونت من (٤٠) مديراً ومديرة و(٤٢٠) معلماً ومعلمة. أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها كانت مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي - المنطقة الجغرافية - الجنس - مستوى المدرسة) .

٤- دراسة (حرب ، ٢٠٠٧) بعنوان: "المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الإدارة فتمثلت في استبانة اشتملت على (٨٦) فقرة موزعة على سبع مجالات، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة، وتم تطبيق الأداة على مجتمع الدراسة ككل والذي يبلغ (٥٨) مديراً ومديرة.

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

٥- دراسة (شتات ، ٢٠٠٦) بعنوان : " مدي فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الوقت كعنصر مهم من عناصر الإدارة وحسن استغلاله وتفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الأساسية والثانوية في محافظة شمال غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من (٣٠) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات ، وتكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي والذي يبلغ (٦٤) مديراً ومديرة ممن يعملون بمدارس محافظة شمال غزة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن مديري المدارس الأساسية لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات المعلمين والمعلمات أكثر من مديري مدارس المرحلة الثانوية ،إن المديرين لديهم الوقت الكافي أكثر من مدارس الذكور لمناقشة مشكلات معلمات المدرسة والتوجيه المهني للمعلمات، وكذلك المديرين لديهم القدرة على التنظيم والتخطيط والاستعداد أكثر منها عند الذكور .

٦- دراسة (الزميلي ، ٢٠٠٥) بعنوان : " الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من خلال عدة محاور هي: شؤون المعلمين، المنهاج الدراسي، الشؤون الإدارية والمالية، أولياء الأمور والمجتمع المحلي واتخاذ القرار . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المحاور السابقة، أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (٤٥) فقرة توزعت على المحاور السابقة.

وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس الحكومية الذين تلقوا دورات تدريبية نفذتها الإدارة العامة للتدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم، وبلغت العينة (١٤٠) مديراً ومديرة. أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: نجاح الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بصورة كبيرة، كما وأظهرت النتائج حسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية، ونجاح الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المحاور .

٧- دراسة (مسلم ، ٢٠٠٤) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة والتعرف على مهام مدير المدرسة الثانوية (الإدارية، الفنية والاجتماعية) في ضوء الاتجاهات المعاصرة ووضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تعميمات أو حقائق تسهم في تطوير أداء مدير المدرسة انطلاقاً من تحليل الواقع ثم التنبؤ بما سيؤول إليه أداء مدير المدرسة في المستقبل، أما أداة الدراسة فهي استبانة تكونت من (٦٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: هي المجال الإداري، المجال الفني، المجال الاجتماعي. وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) فرداً ضمت (٩٦) مديراً ومديرة ، (٤) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية، (٩٦) معلماً.

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

٨- دراسة (مقبل ، ٢٠٠٤) بعنوان: " مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التحسن في أداء مديري المدارس نتيجة تطبيق المشروع التطويري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما أداة الدراسة فهي استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (١٠٨) مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي (١٣٥) مديراً ومديرة .

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

٩- دراسة (أبو عودة ، ٢٠٠٤) بعنوان: "المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة والتعرف على التوجهات المعاصر في إدارة المدرسة الثانوية، وتقديم تصور مقترح للحد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (١٧٢) فقرة تعبر عن مشكلات وصعوبات تتجه باتجاهين هما: المجال الذاتي المتعلق بشخصية المدير ، المجال البيئي الذي يتناول المشكلات البيئية التي تعرقل عمل المدير من خلال المبني المدرسي، المنهاج، الطلاب، المعلمين، أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

أما عينة الدراسة فتمثلت في (٧٤) مديراً ومديرة بواقع (٣٦) مديراً و (٣٨) مديرة وعينة من المعلمين الواقعين تحت إدارتهم وعددها (٢٧٩) معلماً ومعلمة بواقع (١٧١) معلماً، (١٠٨) معلمة من المجتمع الأصلي (١٨٦٠) معلماً ومعلمة.

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

١٠- دراسة (بسيسو ، ٢٠٠٣) بعنوان: "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في محافظات غزة وأيهما أكثر شيوعاً ومعرفة مدى اختلاف المشكلات لدى مديري المدارس باختلاف النمط القيادي السائد لديهم. وتقديم تصور مقترح لمعالجة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظات غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فهي استبانة طبقت على عينة من مديري المدارس في محافظات غزة عددهم (٢٨٢) مديراً ومديرة .

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

١١- دراسة (الصالحى ، ٢٠٠٣) بعنوان: " تطوير الإدارة المدرسية بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة " .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي كيفية تطوير الإدارة المدرسية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما أدوات الدراسة فتمثلت في: المقابلة الشخصية مع كبار المسؤولين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث وعددهم (٢٠) مسئولاً، واستبانة وزعت علي جميع مديري ومديرات المدارس البالغ عددهم (١٧٤) مديراً ومديرة .

أسفرت الدراسة علي النتائج التالية: يوجد تشابه بين الإدارة المدرسية الفعالة وإدارة الجودة الشاملة لأن كلاً منهما يعتمد علي القيادة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب والتطوير، والتحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات، تفويض السلطة، وتشجيع الابتكار والإبداع، إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير وتحسين كفايات مديري المدارس والمراقبين والمشرفين والمعلمين لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تحسين كفايات مديري المدارس في توظيف القيادة التشاركية وحل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال حلقات الجودة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) تعزي إلي متغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخدمة أو عدد الدورات التدريبية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة المدرسية بشكل عام .

١٢- دراسة (دروزة ، ٢٠٠٣) بعنوان : " مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وأحداث التغيير " .

هدفت الدراسة إلي التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث القرارات التطويرية في المجالات التالية (البيئة المدرسية - التلميذ - المعلم - المنهاج) حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من مديري المدارس في منطقة نابلس وبلغت (٢٦) مديراً ومديرة من أصل المجتمع الأصلي (٤٠) مديراً ومديرة واستخدمت الباحثة استبانة كأداة للدراسة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن مديري المدارس يتخذون القرارات التطويرية بنسب لا بأس بها حيث بلغت هذه النسب (٨٣,٢%)، إن أعلى القرارات التطويرية كانت متعلقة بمجال التلميذ يليها على التوالي القرارات المتعلقة بمجال المعلم ثم مجال البيئة المدرسية في حين كانت أدنى القرارات التطويرية هي المتعلقة بمجال المنهاج المدرسي ، إن سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية أولاً ثم مجال الخدمة في سلك التربية والتعليم ثانياً لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية لصالح المديرين الذين مضى عليهم في الإدارة المدرسية وفي سلك التعليم بشكل عام عشر سنوات فأكثر .

١٣ - دراسة (شرف ، ٢٠٠٣) بعنوان : " دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية في محافظات غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ما يقوم به مدير المدرسة من أدوار في مرحلة التعليم الأساسي لتأدية دوره الإشرافي الفني والإداري . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٥) مديراً ومديرة، و (٢٤٠) معلماً ومعلمة ومن جميع المشرفين، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٨٢) فقرة موزعة على ثمانية مجالات . أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: يقدر المعلمون والمديرون والمشرفون التربويون معاً درجة الأداء للأدوار الإدارية والفنية لمديري المدارس بأنها عالية الداء تجاه الشؤون الإدارية والمالية، ومتوسطة تجاه التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، التخطيط، والاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وأنها ضعيفة تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمنهاج الدراسي . كما يقدر المعلمون والمديرون والمشرفون معاً درجة الداء الكلي للأدوار الفنية والإدارية لمديري المدارس بأنها متوسطة .

١٤ - دراسة (الهباش ، ٢٠٠٢) بعنوان: " المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها" .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه مديري المدارس الجدد في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة مكونة من (١٢٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات، أما عينة الدراسة فتكونت من مديري المدارس الحكومية بواقع (٩٣) مدير مدرسة حكومية ، (٣١) مدير مدرسة وكالة والذين تم تعيينهم قبل ثلاث سنوات .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: يعاني مديرو المدارس الجدد في كل المجالات والتي كانت أكثرها حده تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية والأبنية والتجهيزات والمناهج وبلغت مجموع المشكلات بدرجة كبيرة (٣٥) مشكلة، وبدرجة ضعيفة (١٥) مشكلة وبدرجة متوسطة (٧٠) مشكلة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل متغير الجنس والمرحلة التعليمية والمنطقة التعليمية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجهة المشرفة وذلك لصالح مديري المدارس الحكومية.

١٥ - دراسة (سليمان ، ١٩٩٩) بعنوان " معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس و طولكرم " .

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

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقام الباحث ببناء استبانة مكونة من (٤٠) فقرة موزعة على ثمانية مجالات ، وقد تم تطبيق هذه الاستبانة علي (٢٢٤) مديراً ومديرة من محافظتي نابلس و طولكرم في مدراس التعليم الأساسي والثانوي وذلك من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (٢٣٣) مديراً ومديرة

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: بلغت نسبة المعوقات في مجال أولياء الأمور (٦١%) والبناء المدرسي (٥٥,٤%) والمعلمين (٥٥,٨%) والطلاب (٥٧%) والقدرة علي إدارة الذات (٥٨,٤%) وتوقف تطور المدير الشخصي (٥٦,٨%) وضعف مهارات الإشراف (٥٧,٢%)، كانت الصعوبات في مدارس الإناث أكبر من مدارس الذكور، الصعوبات التي تواجه حملة الماجستير أقل من الصعوبات التي تواجه حملة الدبلوم العالي وهؤلاء أقل من الصعوبات التي تواجه حملة البكالوريوس ، المعوقات التي تواجه ذوي الخدمة من (٥-١٠) سنوات أعلي، يليها ذوو الخبرة أكثر من عشر سنوات، يليها ذوو الخبرة أقل من خمس سنوات.

١٦ - دراسة (الصالحي ، ١٩٩٩) بعنوان : " تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية، ودراسة الواقع الراهن للتخطيط الإداري المدرسي وتقنياته الحديثة بوكالة الغوث بمحافظة غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المقابلات الشخصية وبلغ عددهم (١٢) مسئولاً في دائرة التربية بوكالة الغوث، وطبق الاستبيان على عينة من مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعددهم (١٦٧) مديراً ومديرة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن درجة ممارسة التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمستوى ضعيف، وأقل مجالات التخطيط الإداري المدرسي ممارسة هي: العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، و يليه إدارة شؤون الطلاب بمستوى ضعيف، كما أن أكثر مجالات التخطيط الإداري المدرسي ممارسة هي إدارة شؤون المعلمين والمناهج الدراسية وذلك بمستوى متوسط .

ثانياً : الدراسات العربية :

١٧- دراسة (عزب ، ٢٠٠٨) بعنوان: " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة".

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

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

- الاستبانة وهي الأداة الرئيسة للدراسة، أما مجتمع الدراسة فتمثلت في القيادات المسؤولة عن إدارة المدرسة الابتدائية في مصر وتمثلة في (مدير المدرسة - الناظر - الوكيل) وذلك في المحافظات التالية (القليوبية - المنوفية - البحيرة - السويس - أسيوط - قنا)، أما عينة الدراسة فتمثلت في (١٣٠) مديراً، (١٤٣) ناظراً، (٣٢١) وكيلاً في المحافظات المذكورة وهي عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية.

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

١٨- دراسة (عزب ، ٢٠٠٥) بعنوان : " رؤية تحليلية لأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا التعليمي " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المدرسة الفعالة وأهدافها والعوامل التي أدت إلى ظهورها ولامحها وتقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التعليمي المصري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومن خلال استقراء أهداف المدرسة الفعالة في الأدب التربوي العربي والأجنبي والعوامل التي

أدت إلى ظهورها وملاحها والتي تمثلت في التخطيط والإدارة والتمويل والبيئة المدرسية والشاركة مع المجتمع والمعلم وطرق التدريس والتقويم وخصائصه .
ثم تقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في التعليم من خلال مجموعة من النتائج التالية:

- بالنسبة لمفهوم المدرسة الفعالة لا بد من تبني مفهوم جديد للمدرسة في التعليم في ضوء المفاهيم الحديثة للمدرسة وترجمة هذا المفهوم إلى واقع عملي من خلال مجموعة ركائز وأسس تركز عليها مثل الاستمرارية في التعلم والعمل، تحديد الأهداف والأدوار والتطوير المستمر المتسم بالشمولية والتكامل

- بالنسبة للأهداف يجب إعادة صياغة أهداف المدرسة في الواقع التعليمي وإضافة بعض الأهداف التي فرضتها التغيرات مثل: إكساب التلاميذ القدرة على امتلاك المعارف والحصول عليها في ظل ثورة المعرفة والتفكير الناقد والتعاون من أجل حل المشكلات وتحقيق مستوى متميز للطلاب في اللغات والعلوم والرياضيات والعلوم الفنية والحاسوب لأهميتها في هذا العصر .

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

١٩ - دراسة (المنايري ، ٢٠٠٣) بعنوان : " مدى أهمية استخدام الحاسب الآلي في انجاز أعمال الإدارة المدرسية ومجالات استخدامه من وجهة نظر المديرات و الإداريات دراسة ميدانية لمدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات بمدينة جدة " .
هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المجالات التي يستخدم فيها الحاسب في المجال الإداري بالمدرسة .

و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة ، فيما تكونت عينة الدراسة من مديرات وإداريات المدارس الثانوية للبنات بمدينة جدة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن جلّ المدارس التي شملتها الدراسة تحوي أجهزة حاسب آلي، وأن استخدام تلك الأجهزة تتفاوت درجته بحسب خبرة كل من مديرات تلك المدارس وإدارياتها، فيما احتلت بعض التطبيقات الحاسوبية الخاصة بمعالجة النصوص وتنسيقها المرتبة الأولى من حيث درجة الاستخدام، وانعدم استخدام بعض التطبيقات الأخرى من مثل برامج البريد الإلكتروني، والإنترنت، وقد بينت الدراسة أن جلّ من شملتهم الدراسة أكدوا أهمية استخدام الحاسب الآلي، ودوره في خدمة الإدارة المدرسية.

٢٠ - دراسة (اللامي ، ٢٠٠٣) بعنوان : " واقع تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية (بنين) بمحافظة الخبر " .

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية (بنين) بمحافظة الخبر اعتمد الباحث المنهج الوصفي، لذا فقد قام بتصميم استبانة لرصد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة وعددها (٥)، مشتملة على (٥٢) فقرة موزعة بحسب انتمائها لمحاور الدراسة، وقد طبقت على عينة قوامها (٣٣) مديراً من أصل (٣٥) مديراً هم قوام مجتمع الدراسة من المديرين، و (٦٣) وكيلا من أصل (٨٥) وكيلا هم عدد الوكلاء الكلي بمجتمع الدراسة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: توجد ممارسة حقيقية من قبل مديري المدارس ووكلائها لأعمالهم الإدارية من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي الإدارية بدرجة عالية ، وتوجد مساهمة حقيقية تقدمها التطبيقات الحاسوبية الحالية للإدارة المدرسية وبدرجة عالية جداً، ولا توجد مشاركة فعالة من قبل مديري ووكلاء المدارس في تطوير التطبيقات الحاسوبية الإدارية، حاجة التطبيقات الحاسوبية الحالية إلى مزيد من التطوير والترقية لنتناسب مع متطلبات الإدارة المدرسية الحالية، قصور دور الجهات المختصة وذات العلاقة في جانب تطوير مهارات المديرين والوكلاء في مجال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والارتقاء بها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات فئات متغيرات الدراسة التالية (الوظيفة،الخبرة) .

٢١ - دراسة (عاشور ، ٢٠٠٣) بعنوان : " الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع " .

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

وبلغت عينة الدراسة حوالي (٢٠٠) مدير بنسبة (٤٤و٤%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطور الباحث استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٥٧) فقرة . أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: وجود درجات تصور مختلفة لمديري المدارس لهذا الدور مما يشير إلى أن مديري المدارس يشعرون بدرجات تصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بوساطة المدرسة للمجتمع المحلي ثم في الدرجة الثانية مهارات استخدام موارد ومصادر المجتمع المحلي تم الاتصال بأولياء الأمور والمعلمين والطلاب ثم إثراء المجتمع المحلي بالخدمات الإنسانية والاجتماعية ثم التفاعل الثقافي مع المجتمع المحلي.

٢٢- دراسة (الكدرازي : ٢٠٠٣) بعنوان : " القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن " .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع القدرات القيادية لدي مديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن من وجهة نظرهم واشتملت عينة الدراسة علي (١٢٨) مديراً مديرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن (١٢) قدرة من القدرات المقاسة بمقياس القدرات القيادية زادت نسبة الامتلاك لها لدي أفراد العينة عن ٨٠% بينما (١٧) قدرة من هذه القدرات كانت نسبة امتلاكها ٣٠%، وإن مجال القدرات الموضوعية احتل المرتبة الأولى بنسبة امتلاك ٧٤ و ٢٢% ثم مجال المرونة بنسبة ٧١ و ٦٥% ثم مجال العلاقات الإنسانية بنسبة ٤٢ و ٤٤% في حين كان مجال قدرات مبادئ الاتصال بنسبة ٧١ و ٢١% حيث احتلت المرتبة الأخيرة .

٢٣- دراسة (ابن سفيان ، ٢٠٠٣) : " بعنوان تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

هدفت الدراسة إلي إمكانية تطوير إدارة المدرسة في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات من خلال استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة والكشف عن واقع المشكلات الإدارية في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات العربية المتحدة ووضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة وتكونت عينة الدراسة وهي عينة قصديه من (٣٤) مدرسة والتي تمثل (٦٨) مديرة مدرسة ابتدائي ومساعدة إدارية ، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانته ثم توزيعها علي عينة الدراسة .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: لا بد من ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة في التعبير عن آرائهم، إتاحة الفرصة لجميع العاملين من المشاركة في تقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي وحل المشكلات المدرسية وإجراء التغييرات بالمدرسة ودعم أنشطة تحسين الجودة وإنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة والاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية .

٢٤- دراسة (عماد الدين ، ٢٠٠٣) بعنوان: " تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير " .

هدفت الدراسة إلي تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية المطبق علي عينة من المدارس في الأردن بدءاً من العام الدراسي (١٩٩٤/١٩٩٥) كما حاولت الدراسة الإجابة عن سؤال رئيسي هو: ما مدى فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في تحقيق هدفه الرئيسي؟ وهو إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً للتغيير في مدرسته.

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

أما عينة الدراسة فقد شملت (٦٧١) عضوا من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة البالغ عددهم (٢٤) مدرسة ، إضافة إلي مديرها (٢٤) مديرا (٢٣) مشرفا منسقا للبرنامج ، كما شملت المقابلات الميدانية (٢٤) عضوا من هيئة العاملين ، (٣) من مديري المدارس :
أما أداء الدراسة فقد تمثلت في استبانته لتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير

واستبانته استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطوير ودليل مقابلة مديري المدارس المشاركة في البرنامج وهيئة العاملين .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة .
أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تغزي لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تغزي المتغير الخبرة الوظيفية الأطول كما أوضحت أن نقاط الضعف للبرنامج برزت في: إعداد الخطة التطويرية للمدرسة، تطوير العملية التعليمية، تنظيم البرنامج التدريبي تعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، تعزيز قيادة التغيير في المدرسة، كما وأوضحت الدراسة أن نقاط الضعف للبرنامج برزت في إدارة البرنامج والتخطيط له والأشراف عليه وتوزيع الأدوار، وتفويض الصلاحيات، وتحضير المشاركين وتبادل الزيارات والخبرات .

٢٥- دراسة (أبو السعود ، ٢٠٠٢) بعنوان " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لأداء مديري المدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الدارية المعاصرة، والتوصل إلى مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة وذلك في ضوء التكنولوجيا الدارية المعاصرة .

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (٢٥٠) مديرا .
أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: ارتباط قدرة مدير المدرسة على وضع معايير الأداء الجيد بقدرته على تقويم أداء العاملين بالمدرسة، المرونة في تطبيق ما يرد للمدرسة من تعليمات وقواعد إدارية بما يحقق للمعلمين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، ضرورة إدراك مدير المدرسة للتغيرات التكنولوجية المعاصرة وصولا للتكيف مع هذه التغيرات ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية بالمدرسة، وأيضاً غياب تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ، وغياب المفاهيم الحديثة كالوعي التخطيطي أو التنظيمي .

٢٦- دراسة (إبراهيم ، ٢٠٠٢) بعنوان: " تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة " .

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

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

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

٢٧- دراسة (عبد الهادي ، ٢٠٠٢) بعنوان : " تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفعالة " .

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

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

أما عينة الدراسة فتكونت من (١٠٠) مدير ومديرة مدرسة في المراحل التعليمية المختلفة وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بالعمل علي تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بمعايير المدرسة الفعالة ، وإنشاء مدارس تتوافر فيها معايير المدرسة الفعالة وجعلها نموذجا للمدارس الأخرى .

٢٨- دراسة (جعفني ، ٢٠٠١) بعنوان : " المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مادبا".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي ماهية المدرسة الفعالة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مادبا في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمه بنسبة (٢٦,٥%) من المجموع الكلي للمعلمين والمعلمات التي بلغ عددهم (١٥١٩) معلماً ومعلمة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من (٧٢) فقرة موزعة علي سبعة مجالات وهي القيادة التربوية الفعالة ، والمنهاج المدرسي التربوي المناسب، والهيئة التدريسية الفعالة، والتجهيزات المدرسية الملائمة، وتعاون المدرسة والمجتمع المحلي، النشاطات التربوية اللاصفية الموجهة، والتحصيل الدراسي العالي .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن وجهة نظر المعلمين والمعلمات لماهية المدرسة الفعالة كما هي محددة في مجالات الدراسة السبعة وهي: القيادة التربوية الفعالة، المنهاج المدرسي التربوي المناسب، الهيئة التدريسية الفعالة، التجهيزات المدرسية الملائمة، تعاون المدرسة والمجتمع المحلي، والنشاطات التربوية اللاصفية الموجهة، التحصيل الدراسي العالي وقد بلغت من حيث الأهمية النسبية علي الدرجة الكلية ما نسبته (٨٥,٥%) وهذا يشير إلي مدي تقدير واهتمام أفراد العينة بهذه المجالات .

٢٩- دراسة (العرايفي والعمرى ، ٢٠٠١) بعنوان : " تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مادبا " .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة مادبا ومدي توافر خصائص المدرسة الفاعلة فيها، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية، كما هدفت الدراسة إلي اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقدير فاعلية المدارس الأساسية لدي أفراد العينة تعزي لمؤهل لمدير وسنوات خدمته وجنسه .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فهي استبانة موجهة إلي مديري المدارس الأساسية الحكومية واشتملت علي (٧٤) فقرة موزعة علي ستة مجالات هي (سلوكيات الطلاب، سلوكيات المعلمين، المناخ المدرسي، فعاليات القيادة التعليمية، الإشراف علي التعليم، تحصيل الطلبة، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا أما عينة الدراسة فاخترت بطريقة عشوائية وشملت مديري ومديرات المدارس وعددهم (٧٨) مديراً ومديرة مدرسة أساسية من مدارس محافظة مادبا .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن تقديرات أفراد العينة لفاعلية المدرسة الأساسية كانت عالية في جميع المجالات عدا مجال سلوكيات الطلبة حيث كانت متوسطة ، هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتقديرات أفراد العينة لفاعلية المدرسة الأساسية في مجال القيادة التعليمية والإشراف علي التعليم تعزي إلي متغير الجنس لصالح الذكور، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس تعزي لمتغيري المؤهل والخدمة .

٣٠- دراسة (الطالب ، ٢٠٠١) بعنوان : " أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية علي أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش ."

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية علي أداء مديري المدارس ومديراتها في محافظة جرش .
تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي وعددهم (٢٧) مديراً ومديرة .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (استبانة) التي تكونت من (٥٧) فقرة غطت المجالات الخمسة للبرنامج وهي: التخطيط والعمل في فريق الدور والأشراف لمدير المدرسة، البحث الإجرائي، القيادة الإبداعية وقيادة التغيير
أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية علي تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق برنامج تطوير الإدارة المدرسية وتعميمه علي مدارس المملكة ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية، والتركيز في التدريب علي بناء استبانته لتحديد الحاجات التدريبية وتنظيم البرامج في ضوءها ، والتأكيد علي تجريب المدرسة لاستراتيجيات تعليمية حديثة.

٣١- دراسة (شديفات : ٢٠٠١) بعنوان: " درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في المدارس الثانوية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (٣٨١) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٩٢) معلماً ومعلمة، أما أداة الدراسة فهي استبانة تم تطويرها للتعرف علي درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي هو مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية ثم مجال الشؤون الفنية وأخيراً مجال الشؤون الطلابية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة كقائد تعليمي تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) وتعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح من كانت سنوات خدمتهم أكثر من عشر سنوات وفي ضوء هذه النتائج أكدت الدراسة بضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية الدور القيادي التعليمي في إدارة المدارس وخاصة في المجال الفني، وتفويض الصلاحيات لمديري المدارس لإيجاد نظام للحوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس.

٣٢- دراسة (العمرى ، ٢٠٠٠) بعنوان: "تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة إربد"

هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري المدارس في محافظة إربد ومديراتها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل استبانة مكونة من (٤٣) فقرة موزعة على ستة مجالات، بالإضافة إلى (١٢) فقرة موزعة على بعض الكفايات الإدارية. وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (١٨٣) مديراً ومديرة. أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: يسهم البرنامج في امتلاك مديري المدارس ومديراتها للكفايات الإدارية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين حول مساهمة البرنامج في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية تعزى لكل من: متغير الجنس لصالح الإناث، متغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، متغير سنوات الخبرة لصالح المديرون من فئة الخبرة (٦- ١٠) سنوات.

٣٣- دراسة (بديوي ، ١٩٩٨) بعنوان "فاعلية مدير التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية مدير التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات الإدارية في مصر، وأيضاً التعرف على النمط الإداري السائد في مدارس مرحلة التعليم الأساسي وكذا الأنماط الفرعية، والكشف عن مدى فعالية قرارات مديري المدارس للتعليم الأساسي في تحقيق أهداف العملية التعليمية، والكشف عن التأثير المحتمل لجوانب الشخصية والبيئة على قرارات مدير المدرسة .

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت أداة الدراسة (اختبار ريدين) على عينة قوامها (٢١٠) من المديرين والمديرات والوكلاء والوكيلات بمحافظة الغربية في مدارس التعليم الأساسي .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن النمط الثقافي أكثر الأنماط الإدارية سيادة يليه النمط المتكامل المنفصل ثم النمط المرتبط، وأن التوجه السائد هو التوجه بالمهمة يليه التوجه بالعلاقات، وأن الجنس يؤثر على اختلاف الأنماط الإدارية السائدة ولكن الوظيفة لا تؤثر على اختلاف الأنماط الإدارية، كما أن نوع المؤهل يؤثر أيضاً على اختلاف الأنماط الإدارية، كما أن حجم المدرسة له تأثير على نوع النمط الإداري المستخدم .

٣٤ - دراسة (أبو الوفا ، ١٩٩٨) بعنوان: " دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية والارتقاء بهذا الدور في ضوء فلسفة المجتمع المصري وإمكانيات مدارسه. واعتمد الباحث المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٤٥) مدير مدرسة ثانوية عامة بمحافظة القليوبية .

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

٣٥ - دراسة (القحطاني ، ١٩٩٧) بعنوان: " وعي واستخدام المديرين للتكنولوجيا الإدارية في قطاعي التعليم الجامعي والعام بمحافظة جدة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي واستخدام المديرين للتكنولوجيا الإدارية في قطاعي التعليم الجامعي والعام، ودرجة استخدام التكنولوجيا الإدارية في ممارساتهم الإدارية المختلفة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٥) مدير مدرسة في التعليم العام، (٨٧) مديراً في التعليم الجامعي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة .

وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية: مستوى وعي عينة الدراسة بالتكنولوجيا الإدارية أفضل من درجة استخدام العينة للتكنولوجيا الإدارية، كما دلت النتائج على انخفاض مستوى الاستخدام للتكنولوجيا الآلية، وأن منسوبي التعليم الجامعي ومنسوبي التعليم العام يتفوقون في درجة وعيهم بالتكنولوجيا العقلية ويختلفون في درجة الاستخدام، ودرجة الوعي بالتكنولوجيا الاجتماعية والاستخدام لها لدى منسوبي التعليم الجامعي والعام متقاربة، وطبيعة العمل الإداري الحالي أكثر تأثيراً على درجة الوعي ودرجة الاستخدام للتكنولوجيا الاجتماعية بينما كانت المرحلة التعليمية والمؤهل الدراسي من أبرز المؤثرات على درجة الوعي والاستخدام للتكنولوجيا الآلية .

٣٦- دراسة (عطا ، ١٩٩٦) بعنوان " التكنولوجيا الإدارية المستخدمة في التعلم بين الواقع والتطوير "

هدفت الدراسة إلى التعرف على محاولة التنظير للعلاقة بين واقع التكنولوجيا الإدارية المستخدمة وأساليب الارتقاء بها والتعرف على واقع التكنولوجيا الإدارية الحالية المتبعة في الإدارات التعليمية في محافظة الدقهلية، ومحاولة البحث عن صيغ وبدائل تنسجم مع الأدوار المتغيرة التي على الإدارة ممارستها، ومحاولة بحث سبل الارتقاء بأساليب التكنولوجيا الإدارية والتعرف على المشكلات التي تعوق تطبيق التكنولوجيا الإدارية .

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على المسؤولين بمديرية التربية والتعليم بالدقهلية وبعض الإدارات التعليمية التابعة لها .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن استخدام الإدارات التعليمية والمديرية بمحافظة الدقهلية يتمثل في الطرق والأساليب التقليدية في العمل الإداري كما انه لا توجد أجهزة حاسوب في هذه الإدارات، نقص تدفق المعلومات بين الإدارات التعليمية، أن هناك عدد من المعوقات التي تعوق تطبيق التكنولوجيا الإدارية أهمها نقص الموارد المتاحة، عدم صلاحية الأبنية واتساعها مع التكنولوجيا الحديثة، الكوادر البشرية في الإدارات التعليمية غير مؤهلة لاستخدام التكنولوجيا الإدارية، الاهتمام بالروتين أكثر من الاهتمام بالانجاز والتجويد .

٣٧- دراسة (قصودة ، ١٩٩٥) بعنوان " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة " .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في الجماهيرية الليبية بجوانبه المتعددة، وانخفاض مستوى الأداء بالنسبة لمستوياته ومهامه، ثم تقديم تصور مقترح لتحسين أداء المديرين .

اتبع الباحث المنهج الوصفي، أعد أداة الدراسة (استبانة) مكونة من (٨٠) فقرة اشتملت على أربعة مجالات: (الجانب الإداري، الجانب الفني، والجانب الاجتماعي) والمشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين، أما عينة الدراسة فتكونت من (١٣٢) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية في بعض المدن الليبية .

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

٣٨- دراسة (قاسم ، ١٩٩٥) : بعنوان " تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية في مصر والتعرف على مسؤوليات وأدوار مدير المدرسة وانعكاس ذلك بدوره على تحسين أدائه وتحسين العملية التعليمية بالمدرسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بدراسة ميدانية للتعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: هناك قصور في أهداف أسلوب التقويم وهذا يؤثر على كفاءته العلمية، ولا يؤخذ بأسلوب التقويم الذاتي لمدير المدرسة الثانوية العامة كعنصر من العناصر الأساسية في تقويم أدائه ويرجع ذلك إلى ضعف الثقة من قبل القائمين بالتقويم، ولا يؤخذ في الاعتبار عند تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية بآراء أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة أو آراء الطلاب أو أعضاء المجتمع المحلي .

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

٣٩- دراسة (Rex House , ٢٠٠٢) بعنوان " ما الذي يجعل المديرين

المتميزين مختلفين عن غيرهم ؟ " .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة وكذلك التعرف علي أهم ما يميز المدير الفعال وقام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع (١٢٠) مديراً لمدة عام تقريباً واستخدم الباحث المنهج الوصفي .

أسفرت الدراسة أن خصائص المديرين المتميزين تأتي مرتبة علي النحو التالي: الرؤية الإستراتيجية للمدير، توجيه الأهداف بوضوح، الانضباط الذاتي، القدرة علي الاتصال، اليقظة. كما أن الإدارة الإستراتيجية تسهم في التوحد في الأهداف التي توجه السلوك لدي العاملين في المدرسة بذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد وهي صورة لما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.

٤٠- دراسة (Daresh , ٢٠٠١) بعنوان " مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى

مديري المدارس البريطانيين ، والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية." .

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

من أهم نتائج الدراسة: تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس ، يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة، نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية، عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس. أوصت الدراسة بما يلي: السعي من أجل تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءة مديري المدارس البريطانية، تزويد المديرين ببرامج تدريبية جديدة تساعدهم على تطوير الإدارة المدرسية.

٤١- دراسة (Lauder, A , ٢٠٠١) بعنوان: " برنامج إعداد مديري المدارس،
رؤية معاصرة "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة حيث كان من المقرر عام (٢٠٠٠) أن أكثر من ربع مديري المدارس سيحاولون إلى التقاعد ولا يوجد على قائمة الاحتياط بديلاً مؤهلاً يأخذ مكانهم بسبب عزوف المعلمين وعدم رغبتهم في الاستزادة العلمية والحصول على التأهيل الإداري لمنصب مدير المدرسة، مما جعل من الضرورة تطوير برامج إعداد مديري المدارس وتحديثها التي رأت الباحثة أنها تسهم في إصلاح برامج التدريب.

٤٢- دراسة (Cassel & Standifer , ٢٠٠٠) بعنوان " مقارنة تطوير القيادة الإدارية بين المدارس العليا والمدارس الابتدائية الأخرى " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم القدرات الإدارية لدى مديري المدارس المبتدئين، وقد استخدم الباحث مقياس تقييم القدرة والذي يقيس القدرات في مجال اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية، ومجال فهم الآخرين ومجال الموائمة، وبلغت عينة الدراسة (١٣٩) مديرة، (٣٢) مدير، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس لصالح المدراء .
- عدم وجود ارتباط دالة بين العمر ومستوى القدرات القيادية لدى المديرين والمديرات .

٤٣- دراسة (Dunlap & Daresh , ١٩٩٨) بعنوان " مميزات مدير المدرسة الفعال من وجهة نظر المديرين أنفسهم " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المميزات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لكي يكون قائداً تربوياً فعالاً في مدرسته، وقد قام الباحثان بطرح أسئلة على عينة عشوائية من مديري المدارس في ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- على مدير المدرسة أن يمتلك فن القيادة لكي يكون مديراً فعالاً ويعزز ذلك ببرامج تدريبية .
- أن يتحلى مدير المدرسة بأداب المهنة .
- أن يكون قادراً على بناء علاقات إنسانية مع العاملين معهم .

٤٤ - دراسة (Highest , ١٩٩٥) بعنوان " آراء الآباء والمديرين والمراقبين بشأن فاعلية وعدم فاعلية المدرسة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء والمديرين والمراقبين بشأن فاعلية وعدم فاعلية المدرسة وتدخلات الآباء عندما لا تكون المدرسة وفق المقاييس اللازمة وعوائق تحقيق فاعلية المدير والمدرسة، تضمنت عينة الدراسة (٣٢) من أولياء الأمور ، (١٣) مدير مدرسة (٨) مراقبين يعملون بمنطقة جنوب استراليا، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية للوصول إلى أهداف الدراسة .

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

التعقيب على الدراسات السابقة

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

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

أولاً: الدراسات المحلية :

(١) من حيث الأهداف:

تناولت الدراسات المحلية الإدارة المدرسية وتطويرها وسبل الارتقاء بها ودورها في تحسين مخرجات التعليم مثل دراسة (سرور، ٢٠٠٨) و دراسة (الصالح، ٢٠٠٣) ومنها ما تناول فاعلية مدير المدرسة مثل دراسة (نور الدين، ٢٠٠٨) ودراسة (عواد، ٢٠٠٧) ودراسة (شنتات، ٢٠٠٦) ومنها ما تناول تطوير أداء مدير المدرسة مثل دراسة (الزميلي، ٢٠٠٥) و (مسلم، ٢٠٠٤) و (الصالح، ١٩٩٩) بالتالي من حيث الأهداف تتفق هذه الدراسة جزئياً مع الدراسات السابقة المحلية .

(٢) من حيث المنهج :

انفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة المحلية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

(٣) من حيث أداة الدراسة :

اشتركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات المحلية في اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (نور الدين، ٢٠٠٨)، (عواد، ٢٠٠٧)، (حرب، ٢٠٠٧)، (شنتات، ٢٠٠٦)، (الزميلي، ٢٠٠٥)، (مسلم، ٢٠٠٤)، (مقبل، ٢٠٠٤)، (أبو عودة، ٢٠٠٤)، (بسيسو، ٢٠٠٣)، (دروزة، ٢٠٠٣)، (الهباش، ٢٠٠٢)، (سليمان، ١٩٩٩) أما دراسة (سرور، ٢٠٠٨)، (الصالح، ٢٠٠٣)، (الصالح، ١٩٩٩) فقد اعتمدت بالإضافة إلى الاستبانة كأداة للدراسة المقابلات الشخصية .

٤) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اشتركت الدراسة الحالية في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة كمجتمع وعينة للدراسة مع دراسة وحيدة من الدراسات المحلية دراسة (الصالح، ٢٠٠٣)، حيث انفردت الدراسة الحالية في اختيار المجتمع والعينة المتمثل في مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، فمن الدراسات المحلية استخدمت عينة من المجتمع الأصلي المتمثل من مدير مدارس وكالة الغوث مثل دراسة (مقبل، ٢٠٠٤)، (الصالح، ١٩٩٩)، ومن الدراسات المحلية استخدمت مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة مثل دراسة (نور الدين، ٢٠٠٨)، (عساف، ٢٠٠٥)، (الزميلي، ٢٠٠٥)، (بسيسو، ٢٠٠٣)، دراسة (شتات، ٢٠٠٦) التي استخدمت المديرين في محافظة الشمال فقط، دراسة (عواد، ٢٠٠٧)، (مسلم، ٢٠٠٤)، (أبو عودة، ٢٠٠٤) التي اشتملت عينتهم على المعلمين والمديرين، ودراسة (حرب، ٢٠٠٧) التي اشتملت عينتها على مديري المدارس الأساسية العليا و (سرور، ٢٠٠٨) والتي اشتملت عينتها على مديري المدارس الثانوية .

ثانياً : الدراسات العربية :

١) من حيث الأهداف :

لقد اشتركت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع عدد من الدراسات العربية في تناولها تطوير أداء مديري المدارس وهي دراسة (أبو السعود، ٢٠٠٢)، ودراسة (القحطاني، ١٩٩٧)، دراسة (عطا، ١٩٩٦) و (قصودة، ١٩٩٥) و (قاسم، ١٩٩٥) . كما اتفقت مع دراسة (عزب، ٢٠٠٨)، ودراسة (ابن سفيان، ٢٠٠٣) ودراسة (عماد الدين، ٢٠٠٣) ودراسة (إبراهيم، ٢٠٠٢) ودراسة (الطالب، ٢٠٠١) ودراسة (العمري، ٢٠٠٠) في تطوير الإدارة المدرسية، كما اتفقت في الفاعلية المدرسية مع عدد من الدراسات العربية منها دراسة (عزب، ٢٠٠٥) ودراسة (عبد الهادي، ٢٠٠٢)، دراسة (جعنيني، ٢٠٠١)، دراسة (العرافيني والعمري، ٢٠٠١)، دراسة (بديوي، ١٩٩٨).

٢) من حيث المنهج :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة العربية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة (عزب، ٢٠٠٥)، دراسة (المنابر، ٢٠٠٣)، دراسة (اللامي، ٢٠٠٣)، دراسة (عاشور، ٢٠٠٣)، دراسة (الكراري، ٢٠٠٣)، دراسة (ابن سفيان، ٢٠٠٣)، ودراسة (أبو السعود، ٢٠٠٢)،

ودراسة (إبراهيم، ٢٠٠٢)، ودراسة (عبد الهادي، ٢٠٠٢)، ودراسة (جعيني، ٢٠٠١)،
ودراسة (العرايفي والعمري، ٢٠٠١)، ودراسة (الطالب، ٢٠٠١)، ودراسة
(شديفات، ٢٠٠١)، ودراسة (العمري، ٢٠٠٠)، ودراسة (بديوي، ١٩٩٨)، ودراسة
(القحطاني، ١٩٩٧)، ودراسة (عطا، ١٩٩٦)، ودراسة (قصودة، ١٩٩٥) واختلفت مع
دراسة (عماد الدين، ٢٠٠٣) التي استخدمت المنهج شبه التجريبي، ودراسة (عزب، ٢٠٠٨)
، دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٢) التي استخدمت منهج تحليل النظم .

٣) من حيث أداة الدراسة:

لقد اشتركت هذه الدراسة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مع دراسة كل من
دراسة (المنابري، ٢٠٠٣)، دراسة (ابن سفيان، ٢٠٠٣)، دراسة (اللامي، ٢٠٠٣)،
دراسة (عاشور، ٢٠٠٣)، دراسة (الكدراي، ٢٠٠٣)، دراسة (عماد الدين، ٢٠٠٣)،
دراسة (أبو السعود، ٢٠٠٢)، دراسة (عبد الهادي، ٢٠٠٢)، ودراسة (جعيني، ٢٠٠١)،
ودراسة (العرايفي والعمري، ٢٠٠١)، ودراسة (الطالب، ٢٠٠١)، ودراسة
(شديفات، ٢٠٠١)، ودراسة (العمري، ٢٠٠٠)، ودراسة (القحطاني، ١٩٩٧)، ودراسة
(عطا، ١٩٩٦)، ودراسة (قصودة، ١٩٩٥) التي استخدمت الاستبانة أداة للدراسة .
واختلفت مع عدد من الدراسات العربية السابقة التي استخدمت أسلوب البحث المكتبي
النظري والذي يقوم على مراجعة الأدب التربوي والعربي والأجنبي في مجال الفاعلية
المدرسية واستقراء أهدافها مثل دراسة (عزب، ٢٠٠٥)، دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٢)، دراسة
(قاسم، ١٩٩٥)، حيث قامت هذه الدراسات بتجديد محاور معينة أو وضع أسئلة ثم يجري
البحث والتحليل والاستقصاء لاستنباط إجابات ودراسة (عزب، ٢٠٠٨) والتي استخدمت
الاستبانة والمقابلة .

٤) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة العربية في مجتمع وعينة الدراسة
(مديري المدارس) مع دراسة (عزب، ٢٠٠٨)، دراسة (عاشور، ٢٠٠٣)، دراسة
(الكدراي، ٢٠٠٣)، دراسة (أبو السعود، ٢٠٠٢)، دراسة (عبد الهادي، ٢٠٠٢)،
دراسة (العرايفي والعمري، ٢٠٠١)، دراسة (الطالب، ٢٠٠١)، دراسة (العمري، ٢٠٠٠)،
دراسة (بديوي، ١٩٩٨)، دراسة (القحطاني، ١٩٩٧)، دراسة (عطا، ١٩٩٦)، دراسة
(قصودة، ١٩٩٥)، واختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة العربية في مجتمع
الدراسة وعينها التي تمثلت إليها في معلمين مثل دراسة (شديفات، ٢٠٠١) ومنها ما اشتملت
عينتها على مشرفين ومديرين مثل دراسة (عماد الدين، ٢٠٠٣)،

و دراسة (المنابري، ٢٠٠٣)، ودراسة (اللامي، ٢٠٠٣)، ودراسة (ابن سفيان، ٢٠٠٣) التي اعتمدت المديرين والوكلاء عينة للدراسة .

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

(١) من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة من حيث الموضوع والهدف التي تناولته، ومنها دراسة كل من (Dunlap & Daresh , ١٩٩٨) ، ودراسة (Highest ، ١٩٩٥)، كما أنها اشتركت جزئياً مع العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت مدير المدرسة المتميز مثل دراسة (Rex House , ٢٠٠٢) .

(٢) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

انفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة الأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

(٣) من حيث أداة الدراسة :

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة كل من دراسة (Daresh , ٢٠٠١)، ودراسة (Cassel & Standifer , ٢٠٠٠) .
واختلفت مع دراسة (others & Debra , ٢٠٠٤) ودراسة (Rex House , ٢٠٠٢) ودراسة (Highest ، ١٩٩٥) التي استخدمت المقابلة الشخصية .

(٤) من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

انفقت هذه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس مثل دراسة (Rex House , ٢٠٠٢)، دراسة (Daresh , ٢٠٠١)، ودراسة دراسة (Cassel & Standifer , ٢٠٠٠) .
واختلفت مع دراسة (Highest ، ١٩٩٥) التي تضمنت عينتها مديري المدارس وأولياء الأمور.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المجالات التالية :

- ١) استخدام منهج الدراسة الملائم لهذه الدراسة .
- ٢) تصميم وإعداد أداة الدراسة (استبانته) وصياغة بنودها لتحقيق أهداف الدراسة .
- ٣) استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .
- ٤) تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- ٥) تحليل النتائج وتفسيرها وصياغة المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة .
- ٦) تدعيم الإطار النظري للدراسة وإعداده وإثراؤه .

أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ١- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، حيث أنها تناولت موضوعاً حيويًا مهمًا في مجال الإدارة المدرسية ، وهو التعرف على درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.
- ٢- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات على المستوى المحلي في محافظات غزة التي تناولت التكنولوجيا الإدارية المعاصرة ، وذلك لشيوع مثل هذه الدراسات في الأدب التربوي العربي والأجنبي وندرته في الأدب التربوي المحلي.
- ٣- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بإنفرادها في مجتمع وعينة الدراسة ، حيث تمثلت العينة في جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، حيث استغرقت العينة كل المجتمع الأصلي.
- ٤- قدمت الدراسة تصورا لتطوير أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- عينة الدراسة .
- أداة الدراسة .
- خطوات بناء الأداة .
- المعالجات الإحصائية .

الطريقة و الإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي استخدمها الباحث في إعداد هذه الدراسة من أجل تحقيق أهدافها وذلك من خلال:
التعريف بمنهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها وإعداد الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها وثباتها والمعالجات الإحصائية المستخدمة وفيما يلي وصفاً تفصيلياً لهذه العناصر.

* منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مثل هذا النوع من الدراسات، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (الأغا والأستاذ ، ١٩٩٩ : ٤٣)
ولقد تم تحليل النتائج وتفريغ البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS".

* مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة والبالغ عددهم (٢٢١) مديراً ومديرة بحسب آخر إحصائيات مركز التطوير التربوي للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، وسيمثل هذا المجتمع عينة الدراسة، أي أن الدراسة الحالية هي دراسة للمجتمع بأكمله، وفيما يلي وصفاً لعينة الدراسة الاستطلاعية والفعلية:

* عينة الدراسة :

١. العينة الاستطلاعية:

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

٢. العينة الفعلية:

تمثلت العينة الفعلية للدراسة في جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (١٩١) مديراً ومديرة بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة الفعلية وقد تم استرداد (١٨٧) استبانة وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للإدخال والمعالجة (١٨٧) استبانة وهي تمثل (٨٤,٦%) من مجتمع الدراسة الكلي .

جدول رقم (٢)

يوضح أعداد مديري ومديرات المدارس التي استخدمت في مجتمع الدراسة وعينتها

| المرحلة | المديرية الجنس | شمال غزة | غرب غزة | شرق غزة | الوسطي | خان يونس | رفح | المجموع |
|---------------|-------------------|-------------|------------|------------|--------|-------------|-----|---------|
| ابتدائية | بنين | ٨ | ٧ | ٧ | ٩ | ٦ | ٧ | ٤٤ |
| | بنات | ٣ | - | - | - | ٤ | ٣ | ١٠ |
| | مختلط | ١١ | ١١ | ١١ | ١٨ | ١٥ | ١١ | ٧٧ |
| المجموع | | ٢٢ | ١٨ | ١٨ | ٢٧ | ٢٥ | ٢١ | ١٣١ |
| إعدادية | بنين | ١٠ | ٧ | ٦ | ١٠ | ٩ | ١١ | ٥٣ |
| | بنات | ٥ | ٤ | ٤ | ٧ | ٤ | ٧ | ٣١ |
| | مختلط | - | - | - | - | ٥ | ١ | ٦ |
| المجموع | | ١٥ | ١١ | ١٠ | ١٧ | ١٨ | ١٩ | ٩٠ |
| المجموع الكلي | | ٣٧ | ٢٩ | ٢٨ | ٤٤ | ٤٣ | ٤٠ | ٢٢١ |

المصدر: مركز التطوير التربوي - دائرة التربية والتعليم - غزة ٢٠٠٨-٢٠٠٩م

* توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

جدول (٣)

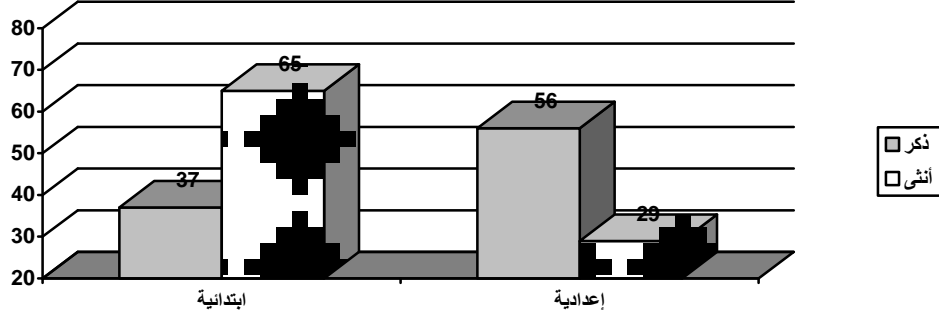
توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري الجنس والمرحلة التعليمية

| المرحلة التعليمية | ذكر | | أنثى | | المجموع | |
|----------------------|-----|------|------|------|---------|------|
| | عدد | % | عدد | % | عدد | % |
| ابتدائية | ٣٧ | ١٩,٨ | ٦٥ | ٣٤,٧ | ١٠٢ | ٥٤,٥ |
| إعدادية | ٥٦ | ٢٩,٩ | ٢٩ | ١٥,٦ | ٨٥ | ٤٥,٥ |
| المجموع | ٩٣ | ٤٩,٧ | ٩٤ | ٥٠,٣ | ١٨٧ | ١٠٠ |

وهكذا يتضح من خلال الجدول أن (٤٩,٧%) من عينة الدراسة من الذكور و (٥٠,٣%) من عينة الدراسة من الإناث، أن (٥٤,٥%) من عينة الدراسة مدارس ابتدائية، (٤٥,٥%) من عينة الدراسة مدارس إعدادية .

شكل (٢)

توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري الجنس والمرحلة التعليمية



جدول (٤)

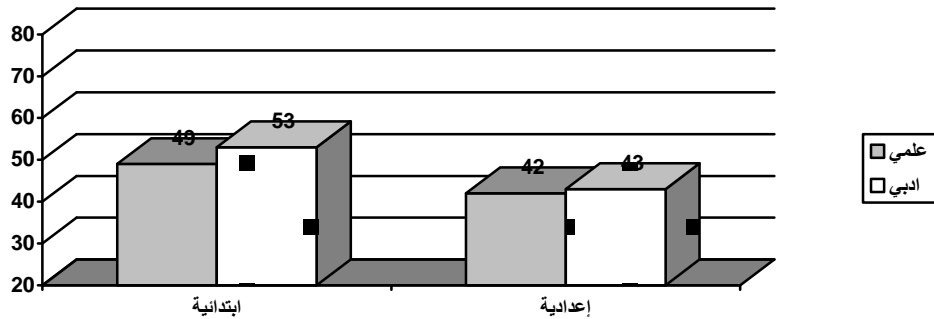
توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري التخصص والمرحلة التعليمية

| المرحلة التعليمية | علمي | | أدبي | | المجموع | |
|-------------------|------|------|------|------|---------|------|
| | عدد | % | عدد | % | عدد | % |
| ابتدائية | ٤٩ | ٢٦,٢ | ٥٣ | ٢٨,٣ | ١٠٢ | ٥٤,٥ |
| إعدادية | ٤٢ | ٢٢,٥ | ٤٣ | ٢٣ | ٨٥ | ٤٥,٥ |
| المجموع | ٩١ | ٤٨,٧ | ٩٦ | ٥١,٣ | ١٨٧ | ١٠٠% |

وهكذا يتضح من الجدول السابق أن (٤٨,٧%) من عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية قسم علمي، (٥١,٣%) من عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية قسم أدبي .

شكل (٣)

توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري التخصص والمرحلة التعليمية



جدول (٥)

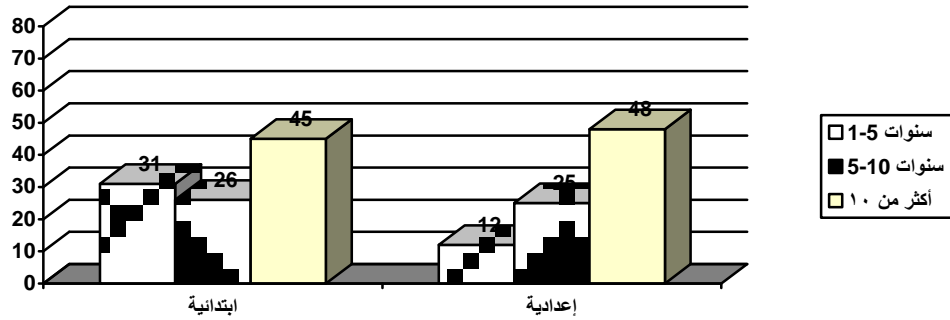
توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري الخدمة والمرحلة التعليمية

| المجموع | | ١٠ سنوات فأكثر | | ١٠-٥ سنوات | | ٥-١ سنوات | | المرحلة التعليمية |
|---------|-----|----------------|-----|------------|-----|-----------|-----|-------------------|
| % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | |
| ٥٤,٥ | ١٠٢ | ٢٤,١ | ٤٥ | ١٣,٩ | ٢٦ | ١٦,٦ | ٣١ | ابتدائية |
| ٤٥,٥ | ٨٥ | ٢٥,٧ | ٤٨ | ١٣,٣ | ٢٥ | ٦,٤ | ١٢ | إعدادية |
| ١٠٠ | ١٩١ | ٤٩,٨ | ٩٣ | ٢٧,٢ | ٥١ | ٢٣,٠ | ٤٣ | المجموع |

وهكذا يتضح من خلال الجدول السابق أن (٢٣,٠%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم من (١ - ٥ سنوات) وأن (٢٧,٢%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (٥ - ١٠ سنوات) وأن (٤٩,٩%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (١٠ فأكثر) .

شكل (٤)

توزيع أعداد مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيري الخدمة والمرحلة التعليمية



* أداة الدراسة :

أعد الباحث استبانة للتعرف على درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، والاستبانة عرفها (ملحم : ٢٠٠٢) هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب" (ملحم ، ٢٠٠٢ : ٢٨٧)

واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة ، وذلك لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات الميدانية للحصول على المعلومات من عينة الدراسة ، حيث تم توجيه الاستبانة لجميع مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ م .

* خطوات بناء الاستبانة:

١. اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على العديد من المصادر والتي تمثلت في:
١. الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة .
٢. الاستفادة من البحوث والدراسات المرتبطة بالإدارة المدرسية والمدرسة بشكل عام والإدارة المدرسية الفاعلة، مثل دراسة (الصالحي، ١٩٩٩) ودراسة (المنابري، ٢٠٠٣) ودراسة (اللامي، ٢٠٠٣) ودراسة (أبو السعود، ٢٠٠٢) ودراسة (القحطاني، ١٩٩٧)
٣. تحديد المجالات الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة والفقرات التي تدرج تحت كل مجال من المجالات .
٤. الاستفادة من خبرة الباحث في الميدان من خلال عمله كمعلم .
٥. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، حيث اشتملت على (٣) مجالات و (٦٧) فقرة وملحق رقم (١) يوضح ذلك .
٦. تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين التربويين البالغ عددهم (١٥) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية مثل: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى ، جامعة القدس المفتوحة ، وزارة التربية والتعليم العالي ، وكالة الغوث الدولية) . ملحق (٢) يوضح أسماء السادة المحكمين .
٧. حساب معاملات الصدق والثبات للاستبانة .
٨. من خلال آراء السادة المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل، حيث استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (٣) مجالات تتضمن (٤١) فقرة. ملحق رقم (٣) يوضح ذلك .

جدول رقم (٦)

مجالات الاستبانة و عدد فقرات كل مجال من مجالاتها :

| م | المجال | عدد الفقرات |
|---|---------------------------|-------------|
| ١ | المجال المعرفي (العقلي) | ١٤ |
| ٢ | المجال التقني (الآلي) | ١٢ |
| ٣ | المجال الاجتماعي | ١٥ |
| | إجمالي الفقرات | ٤١ |

٩

- تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزن مدرج وفق سلم خماسي متدرج لقياس درجة فاعلية الأداء (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً)
وتصحح بالدرجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على التوالي، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ولا توجد فقرات سلبية .

١٠- ويتم احتساب درجة المفحوص بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على كل المجالات للحصول على الدرجة الكلية، وتتراوح الدرجة الكلية للمفحوص على الاستبيان بين (٤١ - ٢٠٥ درجة) .

رابعاً :- صدق الاستبانة (scale validity)

للتأكد من صدق الاستبانة و ثبات فقراتها و قياسها لما وضعت لقياسه، قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال :

١. صدق المحكمين (Trusties validity) :

تم عرض الاستبانة علي عدد من المحكمين في صورتها الأولية - أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات المحلية، الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة، و متخصصين في التربية بوزارة التربية والتعليم العالي، و وكالة الغوث الدولية، و قام السادة المحكمون بإبداء ملاحظاتهم و مقترحاتهم حول بنود الاستبانة و مجالاتها و مدي انتماء الفقرات للمجال و مناسبة الفقرات كذلك و قد استجاب الباحث لملاحظات و مقترحات السادة المحكمين و اجري التعديل في ضوء مقترحاتهم من حذف و إضافة و تعديل،

أرقام الفقرات التي تم حذفها (١ ، ٢ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٨ ، ٢٤ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤١ ، ٤٤ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٥٠ ، ٥١ ، ٥٢ ، ٥٣)
أرقام الفقرات التي تم إضافتها (١٤ ، ١٧ ، ٢٩ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٣٨)
أرقام الفقرات التي تم تعديلها (٤ ، ٧ ، ٤٠ ، ٤٩)
ويتضح ذلك في ملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها الأولية و ملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها النهائية .

٢- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) :

عرف (أبو لبة ، ١٩٨٢) صدق الاتساق الداخلي بأنه " التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى أي اشتراك جميع فقرات الاستبانة في قياس خاصية معينة في الفرد " (أبو لبة ، ١٩٨٢ : ٧٢)
لقد قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية عشوائية بلغت (٣٠) مديراً من الجنسين من مجتمع الدراسة الأصلي بهدف حساب صدق وثبات الأداة .
ولحساب صدق الاتساق الداخلي، فقد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبيان، كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبيان، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|---------------|----------------|---------------|
| ** ٠,٥٠٨ | ٢٢ | ** ٠,٦٠٠ | ١ |
| ** ٠,٥٥٢ | ٢٣ | ** ٠,٦١٣ | ٢ |
| * ٠,٤٦٢ | ٢٤ | ** ٠,٥٣٦ | ٣ |
| * ٠,٤٥٧ | ٢٥ | * ٠,٤٣٩ | ٤ |
| ** ٠,٥٩٨ | ٢٦ | ** ٠,٦١٢ | ٥ |
| ** ٠,٤٧٤ | ٢٧ | ** ٠,٥٥٠ | ٦ |
| ** ٠,٦٢٠ | ٢٨ | * ٠,٤٢٠ | ٧ |
| ** ٠,٥٠٥ | ٢٩ | * ٠,٤٣٧ | ٨ |
| * ٠,٤١٧ | ٣٠ | ** ٠,٤٧٥ | ٩ |
| ** ٠,٦١١ | ٣١ | ** ٠,٥٢٧ | ١٠ |
| ** ٠,٥٩٨ | ٣٢ | ** ٠,٥٦٨ | ١١ |
| ** ٠,٥٨٦ | ٣٣ | * ٠,٣٧٥ | ١٢ |
| ** ٠,٦٧١ | ٣٤ | ** ٠,٦٦٩ | ١٣ |
| * ٠,٤٢٦ | ٣٥ | * ٠,٤٦١ | ١٤ |
| ** ٠,٦٤٥ | ٣٦ | ** ٠,٦٨٣ | ١٥ |
| ** ٠,٦٢٥ | ٣٧ | ** ٠,٥٨٩ | ١٦ |
| ** ٠,٤٨٠ | ٣٨ | * ٠,٣٧٠ | ١٧ |
| ** ٠,٥٣١ | ٣٩ | ** ٠,٤٦٩ | ١٨ |
| * ٠,٤٥٩ | ٤٠ | * ٠,٤٠٨ | ١٩ |
| ** ٠,٥٢٩ | ٤١ | ** ٠,٤٧٤ | ٢٠ |
| | | * ٠,٤٤٩ | ٢١ |

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

وهكذا يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وعند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة بشكل عام على درجة عالية من الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه، وبذلك يبقى الاستبيان في صورته النهائية يتكون من (٤١ فقرة).

جدول (٨)

معامل الارتباط بين فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال

| المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط | المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|------------------|------------|----------------|----------------|------------|----------------|
| المجال التقني | ٢٢ | * ٠,٤٥٠ | المجال المعرفي | ١ | ** ٠,٧٢٠ |
| | ٢٣ | ** ٠,٧٣٨ | | ٢ | ** ٠,٧١٩ |
| | ٢٤ | * ٠,٤٤٥ | | ٣ | ** ٠,٥٠٩ |
| | ٢٥ | ** ٠,٦٣٤ | | ٤ | ** ٠,٦٤٥ |
| | ٢٦ | * ٠,٤٣٥ | | ٥ | ** ٠,٧٤٤ |
| المجال الاجتماعي | ٢٧ | ** ٠,٥٢٩ | ٦ | ** ٠,٦٨٥ | |
| | ٢٨ | ** ٠,٦٥١ | ٧ | * ٠,٤٣٨ | |
| | ٢٩ | ** ٠,٥٠٣ | ٨ | ** ٠,٤٧٦ | |
| | ٣٠ | * ٠,٤١٥ | ٩ | ** ٠,٥٠٨ | |
| | ٣١ | ** ٠,٧٦٧ | ١٠ | ** ٠,٦٠٦ | |
| | ٣٢ | ** ٠,٧٥٩ | ١١ | ** ٠,٥٦٥ | |
| | ٣٣ | ** ٠,٥٧٥ | ١٢ | * ٠,٣٦٥ | |
| | ٣٤ | ** ٠,٧٠٤ | ١٣ | ** ٠,٨٠٧ | |
| | ٣٥ | ** ٠,٥٦١ | ١٤ | ** ٠,٤٨٧ | |
| | ٣٦ | ** ٠,٧٩٥ | ١٥ | ** ٠,٦٦٩ | |
| | ٣٧ | ** ٠,٧٣٠ | ١٦ | ** ٠,٧٦٣ | |
| | ٣٨ | ** ٠,٥٩٥ | ١٧ | ** ٠,٦٦٩ | |
| | ٣٩ | ** ٠,٥٤٨ | ١٨ | ** ٠,٦٥٥ | |
| | ٤٠ | ** ٠,٥٤٧ | ١٩ | ** ٠,٧٣٥ | |
| | ٤١ | ** ٠,٥٩٨ | ٢٠ | ** ٠,٧٤٨ | |
| | | | | ٢١ | ** ٠,٧٤٤ |

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

وهكذا يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وبعضها دال عند (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة بشكل عام على درجة عالية من الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه، وبذلك يبقى الاستبيان في صورته النهائية يتكون من (٤١ فقرة).

كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة مع الاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٩)

معاملات ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

| م | المجال | معامل الارتباط |
|---|-----------|----------------|
| ١ | المعرفي | ٠,٨٧٧ ** |
| ٢ | التقني | ٠,٧٦٤ ** |
| ٣ | الاجتماعي | ٠,٨٦٧ ** |

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

وهكذا يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباطات لدرجات كل مجال من مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (٠,٧٦٤ - ٠,٨٧٧)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١. وبذلك يتضح أن المجالات الاستبيان يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

٣- صدق المقارنة الطرفية :

قام الباحث بحساب صدق المقارنة الطرفية للاستبانة من خلال إيجاد الفروق في الأداء عليه لكل من المجموعة العليا (أعلى ٣٠% من مجموع استجابات العينة الاستطلاعية " ٩ أفراد ")، و المجموعة الدنيا (أدنى ٣٠% من مجموع استجابات العينة الاستطلاعية " ٩ أفراد ") و قد تم استخدام اختبار مان وتيني Mann - Whitney في المقارنة بين المجموعتين نظراً لصغر حجم العينتين ، و الجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (١٠)
صدق المقارنة الطرفية للاستبانة

| المجال | المجموعة | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة U | قيمة Z | الدلالة الإحصائية |
|------------------|----------|-------------|-------------|--------|--------|-------------------|
| المجال المعرفي | دنيا | ٥ | ٤٥ | ٠,٠٠ | ٣,٦١٢ | دالة عند ٠,٠١ |
| | عليا | ١٤ | ١٢٦ | | | |
| المجال التقني | دنيا | ٥ | ٤٥ | ٠,٠٠ | ٣,٦٢٥ | دالة عند ٠,٠١ |
| | عليا | ١٤ | ١٢٦ | | | |
| المجال الاجتماعي | دنيا | ٥ | ٤٥ | ٠,٠٠ | ٣,٥٩١ | دالة عند ٠,٠١ |
| | عليا | ١٤ | ١٢٦ | | | |
| الاستبانة ككل | دنيا | ٥ | ٤٥ | ٠,٠٠ | ٣,٥٧٨ | دالة عند ٠,٠١ |
| | عليا | ١٤ | ١٢٦ | | | |

القيمة الحرجة للإحصائي Z عند مستوى دلالة ٠,٠١ = ٢,٥٧٦

وهكذا يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم Z دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بصدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي).

ثالثاً : ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة: " إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها المقياس على المجموعة نفسها من الأفراد ". (أبو لبة ، ١٩٨٢ : ٢٦١)

وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة بطريقتين:

(١) طريقة ألفا كرونباخ:

معادلة كرونباخ والتي يشار إليها عادةً بمعادلة كرونباخ ألفا أو اختصاراً بمعامل ألفا وتأخذ هذه المعادلة الصيغة التالية:

$$\left[\frac{\text{مجموع } E^2}{S^2} - 1 \right] \left[\frac{N}{1-N} \right] = \alpha$$

(عودة ، ١٩٩٨ : ٣٥٥)

حيث أن :

α = معامل ألفا.

N = عدد فقرات المقياس.

E^2 = تباين الاستجابات على كل فقرة في المقياس.

S^2 = تباين الاستجابات على المقياس ككل.

E^2 = مجموع التباينات لعدد من الفقرات.

٢- طريقة التجزئة النصفية:

اعتمدت هذه الطريقة على تجزئة الاستبانة ومجالاتها إلى جزئيين يحتوى كل منهما على نفس عدد الفقرات أو يزيد أحدهم بفقرة عن الآخر تبعاً لعدد الفقرات في المجال، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين الجزئيين ومن ثم تم إجراء تصحيح وتعديل إحصائي لمعامل الثبات المحسوب بطريقة التجزئة النصفية وذلك بواسطة معادلة سبيرمان - براون التنبؤية والتي تنص على:

$$r_{\text{ث}} = \frac{r^2}{r+1}$$

(أبو حطب وصادق، ١٩٨٠: ١٤)

حيث أن:

ث = معامل ثبات المقياس كله

ر = القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بين الدرجات على الجزئين.

والجدول التالي يوضح معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها بكلتا الطريقتين:

جدول رقم (١١)

معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

| قيمة معامل الثبات | | المجال |
|-----------------------|------------|-------------------------|
| طريقة التجزئة النصفية | طريقة ألفا | |
| ٠,٧٩٤٨ | ٠,٨٤٧٩ | المعرفي |
| ٠,٧٨٦١ | ٠,٨٦٦٠ | التقني |
| ٠,٨٥٩٢ | ٠,٨٧٨٣ | الاجتماعي |
| ٠,٨٢٩٩ | ٠,٩٢٦٥ | الدرجة الكلية للاستبيان |

وهكذا يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (٠,٩٢٦٥)، وبطريقة التجزئة النصفية (٠,٨٢٩٩) وهذه قيمة مرتفعة تؤكد ثبات الاستبانة.

خطوات الدراسة:

1. اتبع الباحث الخطوات التالية في دراسته:
1. الاطلاع على أدبيات الموضوع وإعداد الإطار النظري للدراسة.
2. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة.
3. تصميم أداة الدراسة.
4. اختيار عينة الدراسة وتطبيق الأداة.
5. عرض النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة.
6. تقديم مقترحات لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة .

المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- لحساب الصدق و الثبات لأداة الدراسة قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لبيرسون و معادلتى ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، اختبار مان- ويتني لعينتين مستقلتين (Mann-Whitney Test) .
- 2- للإجابة على سؤال الدراسة الأول استخدم الباحث الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية).
- 3- لاختبار صحة فروض الدراسة الأول والثاني والرابع استخدم الباحث اختبار ت لعينتين مستقلتين (Tow Independent Samples T – Test).
- 4- للإجابة على فرض الدراسة الثالث استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ("One Way Analysis Of Variance "ANOVA") ومن ثم استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة (Scheffe Post Hoc Test For Multiple Comparisons).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- الإجابة عن السؤال الأول .

- الإجابة عن السؤال الثاني .

- الإجابة عن السؤال الثالث .

- التوصيات .

- دراسات مقترحة .

أولاً : عرض النتائج و تفسيرها:

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه و تحليله من بيانات من خلال أداة الدراسة. و قد جاءت الدراسة الحالية بهدف دراسة درجة فاعلية أداء مديري المدارس في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، كما قام الباحث بدراسة درجة الفاعلية في ضوء مجموعة من المتغيرات التي قد تؤثر فيه، و المتغيرات التي تناولتها الدراسة هي:

- ١- الجنس (ذكر - أنثى).
- ٢- المرحلة التعليمية (ابتدائي - إعدادي).
- ٣- التخصص (علمي - أدبي).
- ٤- عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات).

وقام الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج التي توصل إليها بعد تطبيق أداة الدراسة، وتفسيرها في ضوء معيار الكفاية الذي وضعه وهو (٦٠%)، أي أنه إذا زاد الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على أي فقرة أو مجال عن حد الكفاية، فإنه يعبر عن أداء مقبول لمدير المدرسة، أما إذا كان أقل من ذلك فإنه يعبر عن أداء ضعيف وغير مقبول، كما اعتمد الباحث السلم التالي في تفسير النتائج:

- من ٩٠% - إلى ١٠٠% أداء كبير جداً.
- من ٧٠% - إلى ٨٩% أداء كبير.
- من ٦٠% - إلى ٦٩% أداء متوسط .
- أقل من ٦٠% أداء قليل .

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

نص سؤال الدراسة الأول على ما يلي:

ما درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟

وللإجابة عن السؤال الأول قام الباحث بحساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (١٢) الإحصاءات الوصفية للمجال المعرفي (العقلي)

| م | الفقرة | درجة الفاعلية % | | | | | المتوسط الحسابي | الأحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------|--------|-------|------------|-----------------|------------------|--------------|---------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً | | | | |
| ١ | أحدد الرؤية المستقبلية للمدرسة . | ٠ | ٠ | ٠ | ٥٥,٥ | ٤٤,٥ | ٤,٥٠١ | ٠,٤٩٨ | %٩٠,١ | ١ |
| ٢ | أصوغ رسالة تعبر عن فلسفة المدرسة . | ٠ | ٠ | ١,٥ | ٥٧,١ | ٤١,٤ | ٤,٣٩٨ | ٠,٥٢٢ | %٨٨,٠ | ٣ |
| ٣ | أضع الخطة المدرسية في ضوء المتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية للمدرسة . | ٠ | ٠ | ٤,٢ | ٥٩,٢ | ٣٦,٦ | ٤,٣٢٥ | ٠,٥٥٢ | %٨٦,٥ | ٦ |
| ٤ | أوظف التقنيات الحديثة في عملية التخطيط المدرسي . | ٠ | ٠ | ١٤,٧ | ٦٥,٤ | ١٩,٩ | ٤,٠٥٢ | ٠,٥٨٧ | %٨١,٠ | ١٠ |
| ٥ | أطور خططاً عامة وحديثة لتحديد الاحتياجات التربوية المستقبلية للمدرسة | ٠ | ٠ | ١٥,٧ | ٦٤,٩ | ١٩,٤ | ٤,٠٣٧ | ٠,٥٩٣ | %٨٠,٧ | ١٢ |
| ٦ | أختار استراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف التي تتلاءم مع ظروف المدرسة | ٠ | ٠ | ٣,٧ | ٦٧,٥ | ٢٨,٨ | ٤,٢٥١ | ٠,٥١٣ | %٨٥,٠ | ٧ |
| ٧ | أهين نظاماً للاتصال بين المدرسة والإدارة التعليمية يحقق المرونة والسرعة في توصيل المعلومات . | ٠ | ٠ | ٤,٢ | ٥١,٣ | ٤٤,٥ | ٤,٤٠٣ | ٠,٥٧١ | %٨٨,١ | ٢ |
| ٨ | أستعين في اتخاذ القرارات بقواعد البيانات المتوافرة لدينا . | ٠ | ٠ | ٠,٤ | ٥٦,٠ | ٣٩,٨ | ٤,٣٥٦ | ٠,٥٦١ | %٨٧,١ | ٥ |
| ٩ | أضع تعليمات وتوجيهات واضحة ومحددة تساعد على تنفيذ الأعمال الإدارية والتربوية . | ٠ | ٠ | ١,٦ | ٥٧,٦ | ٤٠,٨ | ٤,٣٩٣ | ٠,٥٢١ | %٨٧,٩ | ٤ |
| ١٠ | أتبع أسلوب التحليل الموضوعي في المواقف الإدارية المختلفة . | ٠ | ٠,٥ | ١١,٥ | ٦٦,٥ | ٢١,٥ | ٤,٠٨٩ | ٠,٥٨٧ | %٨١,٨ | ٩ |
| ١١ | أضع أهدافاً محددة وواضحة وواقعية للقيام بالمشاريع التطويرية التحسينية لمرافق المدرسة . | ٠ | ٠,٥ | ٨,٤ | ٦٠,٢ | ٣٠,٩ | ٤,٢١٥ | ٠,٦٠٨ | %٨٤,٣ | ٨ |
| ١٢ | أضع برنامجاً لإجراء فحص للتجهيزات المدرسية للمحافظة عليها وصيانتها باستمرار | ٠ | ٢,١ | ٢٤,١ | ٥٢,٤ | ٢١,٥ | ٣,٩٣٢ | ٠,٧٣٣ | %٧٨,٦ | ١٤ |
| ١٣ | أخطط من أجل الاستفادة من فعاليات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي . | ٠ | ١,٦ | ١٣,١ | ٦٣,٩ | ٢١,٥ | ٤,٠٥٢ | ٠,٦٣٩ | %٨١,٠ | ١١ |
| ١٤ | أخطط لوضع إمكانات المدرسة ومرافقها لخدمة أنشطة مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي . | ٠,٥ | ١,٦ | ٢١,٥ | ٥٤,٥ | ٢٢,٠ | ٣,٩٥٨ | ٠,٧٣٩ | %٧٩,٢ | ١٣ |
| | المجال ككل | ٠,٠٤ | ٠,٤٥ | ٨,٩ | ٥٩,٤ | ٣٠,٩ | ٥٨,٩ | ٤,٨٥٧ | %٨٤,٢ | |

وهكذا يتضح من جدول رقم (١٢) بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين التاليين (٣,٩٣٢) و (٤,٥٠١)، وبنسب مئوية تراوحت بين كل من النسبتين المئويتين (٧٨,٦%) و (٩٠,١%)، لذا فقد حصل هذا المجال على وزن نسبي عال (كبير) وفقاً لمقياس الدراسة .

* يتضح من جدول رقم (١٢) أن أعلى استجابة لأفراد العينة كانت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " أحدد الرؤية المستقبلية للمدرسة " حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٩٠,١%) وهي نسبة كبيرة جداً، وتعبّر عن أداء عالي جداً، ويفسر الباحث ذلك باهتمام فريق التطوير المدرسي بصياغة رؤية المدرسة وتحديد أهدافها، والمتابعة المستمرة للمشرفين على سير عمل فريق التطوير المدرسي، والدورات والندوات التربوية التي تعطى للمديرين لتساعدهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة، وبالتالي التطبيق العملي لمديري المدارس حيث قام جميع مديري المدارس بصياغة رؤية مدارسهم وتم كتابتها على لوحة كبيرة ووضعت في مكان بارز عند مدخل المدرسة .

* وقد احتلت الفقرة رقم (٧) احتلت المرتبة الثانية والتي تنص على " أهيب نظاماً للاتصال بين المدرسة والإدارة التعليمية يحقق المرونة والسرعة في توصيل المعلومات " حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٨٨,١%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس في الالتزام بتنفيذ التعليمات والندوات الإدارية الواردة للمدرسة وذلك حتى لا يتعرض للمساءلة من قبل لجان المتابعة ولذلك يحاول مديرو المدارس تهيئة نظام للاتصال بين المدرسة والإدارة التعليمية يحقق المرونة والسرعة في توصيل المعلومات وذلك توفيراً للوقت والجهد، كما أن زيادة اهتمام بعض المديرين بتوفير نظام للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل المعلومات ويرجع ذلك لزيادة الاهتمام بالوسائل الحديثة في الاتصالات نتيجة توفير مركز التطوير المدرسي بوكالة الغوث الدولية لخدمات الانترنت، وتوفير البرامج التدريبية على هذه الوسائل و توافرها بالمدرسة كوسائل إدارية متطورة لتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى نظرة بعض المديرين إلى نظام الاتصال باعتباره نظام متكامل يعمل على توفير وقت وجهد مدير المدرسة وبالتالي تحسين أداءه .

* أما أدنى فقرة فكانت الفقرة رقم (١٢) واحتلت المرتبة الأخيرة والتي تنص على " أضع برنامجاً لإجراء فحص للتجهيزات المدرسية للمحافظة عليها وصيانتها باستمرار " فقد حصلت على وزن نسبي مقداره (٧٨,٦%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام الزائد بالأمر الفني أكثر من الأمور الإدارية مع انه يقوم بمتابعة التجهيزات المدرسية لكن ليس بصورة كبيرة، وعادة ما يقوم مدير المدرسة بتفويض المعلمين المسؤولين عن هذه التجهيزات بمتابعة صيانتها، إضافة إلى أن مدير المدرسة يقوم على الأقل مرتين في السنة بتفقد التجهيزات المدرسية .

* ولقد احتلت الفقرة رقم (١٤) المرتبة الثالثة عشر - قبل الأخيرة والتي تنص على " أخطط لوضع إمكانات المدرسة ومرافقها لخدمة أنشطة مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي " فقد حصلت على وزن نسبي مقداره (٧٩,٢%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وقصور أوجه التعاون بينهم، عدم تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من الناحية الفعلية، وضيق نظرة بعض المؤسسات من خلال زيارة المدرسة لها، حيث تعتبر مثل هذه الزيارات من أجل الحصول على مكاسب مادية فقط، ويرجع إلى عدم وعي معظم مديري المدارس بدور المدرسة الاجتماعي، وقد يكون نظام دوام الفترتين في اغلب المدارس من المعوقات التي تؤثر في علاقة المدرسة والمجتمع المحلي .

إضافة لما سبق، يحذر مدير المدرسة من الوقوع في بعض المزالق بهذا الشأن أو المساءلة من إدارة وكالة الغوث، فقد تكون بعض مؤسسات أو أفراد المجتمع المحلي محسوبة على حزب سياسي معين، ويعتبر وضع إمكانات المدرسة أو مرافقها لخدمة أنشطة مشتركة مع هذه المؤسسة أو هؤلاء الأفراد خرقاً لسياسة وكالة الغوث .

٢- المجال التقني (الآلي) :

جدول رقم (١٣)

الإحصاءات الوصفية للمجال التقني (الآلي)

| الترتيب | الوزن النسبي | الأحرف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الفاعلية % | | | | | الفقرة | م |
|---------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|--------|-------|------------|---|----|
| | | | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً | | |
| ٧ | %٨١,٧ | ٠,٧٠٥ | ٤,٠٨٠ | ٢٧,٧ | ٥٤,٥ | ١٦,٢ | ١,٦ | ٠ | أستخدم برامج قواعد البيانات خلال ممارستي لأعمال الإدارة المدرسية . | ١٥ |
| ١ | %٩٠ | ٠,٦٥٥ | ٤,٥٠٠ | ٥٧,١ | ٣٥,١ | ٧,٣ | ٠,٥ | ٠ | أستخدم البريد الإلكتروني خلال ممارستي لأعمال الإدارة المدرسية | ١٦ |
| ٨ | %٨١,٦ | ٠,٨٣٣ | ٤,٠٧٩ | ٣٥,١ | ٤٠,٨ | ٢١,٥ | ٢,١ | ٠,٥ | أطور نظام الاتصالات الإدارية من خلال الإنترنت. | ١٧ |
| ٤ | %٨٤,٠ | ٠,٨٦٦ | ٤,١٩٩ | ٤٤,٠ | ٣٦,١ | ١٦,٨ | ٢,١ | ١,٠ | أستخدم برامج الحاسب الآلي في تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمعلمين على هيئة سجلات تراكمية . | ١٨ |
| ٥ | %٨٣,٥ | ٠,٩٣٨ | ٤,١٧٣ | ٤٤,٥ | ٣٦,١ | ١٣,١ | ٤,٧ | ١,٦ | أستخدم برامج الحاسب الآلي في عمل الجدول المدرسي بطريقة فعالة وعادلة . | ١٩ |
| ٣ | %٨٦,٢ | ٠,٧٦٤ | ٤,٣٠٩ | ٤٦,١ | ٤١,٤ | ١٠,٥ | ١,٦ | ٠,٥ | أستخدم برامج الحاسب الآلي لتخزين المعلومات والبيانات المتعلقة بالطلبة، وتحليلها والاستفادة منها . | ٢٠ |
| ٢ | %٨٦,٩ | ٠,٧٨٥ | ٤,٣٤٦ | ٥٠,٨ | ٣٥,٦ | ١١,٥ | ١,٦ | ٠,٥ | أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار المصداقات والوثائق المدرسية الخاصة بالطلبة . | ٢١ |
| ٦ | %٨٣,٠ | ٠,٧٠٦ | ٤,١٥٢ | ٣١,٩ | ٥٢,٩ | ١٣,٦ | ١,٦ | ٠ | أقوم بإجراء العمليات الإحصائية المختلفة عن الطلبة . | ٢٢ |
| ١١ | %٧٩,٤ | ١,٠١٥ | ٣,٩٦٩ | ٣٤,٦ | ٤٠,٣ | ١٥,٢ | ٧,٣ | ٢,٦ | أستخدم برامج الحاسب الآلي في تنظيم التشكيلات المدرسية للفصول . | ٢٣ |
| ١٠ | %٨٠,٣ | ٠,٩٠٩ | ٤,٠١٦ | ٣٤,٦ | ٣٨,٧ | ٢١,٥ | ٤,٢ | ١,٠ | أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار النشرات الإعلامية لخدمة المجتمع المحلي لنشر الوعي الثقافي والعلمي والصحي . | ٢٤ |
| ١٢ | %٧٥,٠ | ٠,٩١٧ | ٣,٧٤٩ | ٢٠,٩ | ٤٢,٤ | ٢٩,٣ | ٥,٢ | ٢,١ | أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار وتخزين التقارير الخاصة باجتماعات مجلس الآباء والمعلمين . | ٢٥ |
| ٩ | %٨١,٤ | ٠,٥٥٣ | ٤,٠٦٨ | ١٨,٨ | ٦٩,١ | ١٢,٠ | ٠ | ٠ | أتعاون مع المعلمين في وضع خطة لاستخدام التقنيات التربوية في العملية التعليمية . | ٢٦ |
| | %٨٢,٧ | ٦,٣٦٢ | ٤٩,٦٢ | ٣٧,١ | ٤٣,٥ | ١٥,٧ | ٢,٧ | ٠,٨ | المجال ككل | |

وهكذا يتضح من جدول رقم (١٣) بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين التاليين (٣,٧٤٩) و (٤,٥٠٠)، وبنسب مئوية تراوحت بين كل من النسبتين المئويتين (٧٥.٠%) و (٩٠.٠%)، لذا فقد حصل هذا المجال على وزن نسبي عال (كبير) وفقاً لمقياس الدراسة .

* يتضح من جدول رقم (١٣) أن أعلى الاستجابات كانت لصالح الفقرة (١٦) والتي تنص على " أستخدم البريد الإلكتروني خلال ممارستي لأعمال الإدارة المدرسية" حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٩٠%) وهي درجة كبيرة جداً ، وتعبّر عن أداء عالي جداً لمديري المدارس، ويعزو الباحث ذلك إلى إلزامية التعامل مع هذا التطبيق من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي، لا بد أن يقوم مدير المدرسة بفتح البريد الإلكتروني للمدرسة لاستقبال التعليمات اليومية والنشرات وهذا يعبر عن التواصل الجيد، بالإضافة إلى استعانتهم بخدمات الانترنت التي تقدم لهم بعض المميزات والتسهيلات التي تفيد في مجالات الإدارة المدرسية، وكذلك يعمل البريد الإلكتروني على سهولة التواصل مع المؤسسات المختلفة ونقل رسالة واحدة لعدة جهات مختلفة .

* وقد احتلت الفقرة رقم (٢١) المرتبة الثانية والتي تنص على " أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار المصدقات والوثائق المدرسية الخاصة بالطلبة " حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٨٦,٩%) يعزو الباحث هذه النتيجة إلى توفير مركز التطوير المدرسي بوكالة الغوث الدولية لبرامج الشهادات المدرسية (برنامج الامتحانات الموحدة) ، وكذلك حفظ الوثائق وسهولة الرجوع إليها وعدم استهلاك وقت في إصدارها أو استرجاعها، هذا بالإضافة إلى النقل من نسبة الخطأ لاعتماد المدرسة على قاعدة بيانات للطلبة والموظفين دقيقة جداً .

* أما أدنى الفقرات فكانت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار وتخزين التقارير الخاصة باجتماعات مجلس الآباء والمعلمين "، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٧٥,٠%) من استجابات أفراد العينة وهي درجة جيدة، ويعزو الباحث ذلك إلى انشغال المدير بالأعمال الإدارية وعدم إعارة الانتباه إلى الاجتماعات وتخزينها يدوياً، كما أن محاضر الاجتماعات تتطلب التوقيع عليها وبالتالي يكون من الضروري تخزينها ضمن أرشيف مادي وليس على الحاسب الآلي، إضافة لشعور المديرين بأن عملية تخزينها يستتفز وقتاً أكبر من الفائدة المرجوة لذلك ، كما أن تخزين المعلومات أصبح من واجبات سكرتير المدرسة بناءً على تعليمات المدير .

* لقد حصلت الفقرة رقم (٢٣) على المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على " أستخدم برامج الحاسب الآلي في تنظيم التشكيلات المدرسية للفصول " حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٧٩,٣%) ويعزو الباحث ذلك إلى افتقار هذه البرامج للعدل والمساواة في تشكيل الصفوف، وهناك حاجات نفسية ينبغي على مدير المدرسة مراعاتها عند تنظيم التشكيلات المدرسية، وقد يحدث بعد بدء العام الدراسي أن يطلب من المدرسة غلق شعب دراسية ونقل الطلاب لمدرسة أخرى أو القيام بدمج الصفوف وبذلك لن يتمكن مدير المدرسة من إعادة التشكيل بناء على برامج حاسوبية وإنما يقوم بحل هذه المشكلة يدوياً .

٣- المجال الاجتماعي :

جدول رقم (١٤) الإحصاءات الوصفية للمجال الاجتماعي

| الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الفاعلية % | | | | | الفقرة | م |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------|--------|-------|------------|---|----|
| | | | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً | | |
| ١١ | %٦٧,١ | ١,٢٦٩ | ٣,٣٥٦ | ٢٠,٩ | ٢٩,٣ | ٢٦,٢ | ١١,٥ | ١٢,٠ | أوفر المعلومات عن المدرسة من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة | ٢٧ |
| ٧ | %٧٥,١ | ٠,٧٧٩ | ٣,٧٥٤ | ١٤,١ | ٥٣,٤ | ٢٦,٧ | ٥,٢ | ٠,٥ | أطور برامج إرشادية تحت الطلبة على الاستخدام الأمثل للتجهيزات المدرسية . | ٢٨ |
| ٥ | %٧٨,١ | ٠,٧٠٥ | ٣,٩٠٦ | ١٦,٢ | ٦١,٨ | ١٨,٨ | ٢,٦ | ٠,٥ | استخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة مشاركة المعلمين في العمل المدرسي . | ٢٩ |
| ١ | %٨٧,٧ | ٠,٦٠٤ | ٤,٣٨٧ | ٤٥,٠ | ٤٨,٧ | ٦,٣ | ٠ | ٠ | أشارك معلمي المدرسة في وضع خطط علاجية للطلبة متدني التحصيل لتحسين مستوى تحصيلهم المدرسي . | ٣٠ |
| ١٣ | %٥٥,٤ | ٠,٩٩٤ | ٢,٧٧٠ | ١,٦ | ٢٠,٩ | ٤٥,٠ | ١٧,٨ | ١٤,٧ | أشجع الطلبة على التواصل مع المعلمين من خلال البريد الإلكتروني | ٣١ |
| ١٤ | %٥٣,١ | ١,٠٢٤ | ٢,٦٥٤ | ٤,٢ | ١٣,١ | ٤١,٩ | ٢٥,٧ | ١٥,٢ | التواصل عبر الانترنت زاد من العلاقة بين المعلمين والطلبة . | ٣٢ |
| ٤ | %٨٢,٤ | ٠,٦٥٨ | ٤,١٢٠ | ٢٦,٧ | ٦٠,٢ | ١١,٥ | ١,٦ | ٠ | أشارك الطلبة في تحمل بعض المسؤوليات داخل المدرسة . | ٣٣ |
| ٩ | %٦٨,٨ | ٠,٨٥٦ | ٣,٤٤٠ | ٧,٩ | ٤١,٩ | ٣٩,٣ | ٨,٤ | ٢,٦ | أدى استخدام التكنولوجيا إلى فهم أفضل لمشكلات الطلبة . | ٣٤ |
| ٣ | %٨٣,٢ | ٠,٦٣٢ | ٤,١٦٢ | ٢٧,٢ | ٦٣,٤ | ٨,٤ | ٠,٥ | ٠,٥ | أعقد اجتماعات دورية ومخططاً لها مسبقاً لحل المشكلات بمشاركة المعلمين ومجلس الآباء . | ٣٥ |
| ١٠ | %٦٨,٧ | ٠,٨٦١ | ٣,٤٣٥ | ٨,٩ | ٤٠,٣ | ٣٧,٢ | ١٢,٦ | ١,٠ | أقدم خبرات تربية متطورة لأفراد المجتمع المحلي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة. | ٣٦ |
| ١٥ | %٤٦,٧ | ١,١١٦ | ٢,٣٣٥ | ٣,٧ | ١٠,٥ | ٣٠,٩ | ٢٥,٧ | ٢٩,٣ | أتواصل مع أولياء الأمور من خلال البريد الإلكتروني . | ٣٧ |
| ١٢ | %٥٨,٨ | ١,٠٣٢ | ٢,٩٤٢ | ٣,٧ | ٢٧,٧ | ٣٩,٣ | ١٧,٨ | ١١,٥ | زاد مجال التواصل مع المجتمع المحلي نتيجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة. | ٣٨ |
| ٢ | %٨٥,١ | ٠,٦٨٩٨ ٩ | ٤,٢٥٧ | ٣٥,٦ | ٥٧,٦ | ٤,٧ | ١,٠ | ١,٠ | أتواصل مع أولياء الأمور بشكل مستمر لاطلاعهم على أوضاع أبنائهم . | ٣٩ |
| ٦ | %٧٦,٧ | ٠,٧٩٠ | ٣,٨٣٣ | ١٧,٨ | ٥٢,٩ | ٢٥,١ | ٣,١ | ١,٠ | أنفذ برامج ثقافية بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي . | ٤٠ |
| ٨ | %٧٤,١ | ٠,٨٠٧ | ٣,٧٠٧ | ١٤,٧ | ٤٧,١ | ٣٤,٠ | ٢,٦ | ١,٦ | أنفذ برامج ترويحية ورياضية بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي . | ٤١ |
| | %٧٠,٧ | ٧,٥٤١ | ٥٣,٠٥ | ١٦,٥ | ٤١,٩ | ٢٦,٣ | ٩,٠٨ | ٦,٠٩ | المجال ككل | |

وهكذا يتضح من جدول رقم (١٤) بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين التاليين (٢,٣٣٥) و (٤,٣٨٧)، وبنسب مئوية تراوحت بين كل من النسبتين المئويتين (٤٦,٧%) و (٨٧,٧%)، لذا فقد حصل هذا المجال على وزن نسبي جيد وفقاً لمقياس الدراسة .

* يتضح من جدول رقم (١٤) أن الفقرة رقم (٣٠) والتي تنص على " أشارك معلمي المدرسة في وضع خطط علاجية للطلبة متدني التحصيل لتحسين مستوى تحصيلهم المدرسي "، قد حصلت على أعلى استجابة لأفراد العينة بوزن نسبي مقداره (٨٧,٧%) وهي درجة تعبر عن أداء كبير، ويفسر الباحث ذلك بأن الطالب أحد مخرجات الإدارة المدرسية الفاعلة ومحور العملية التعليمية، وإحساس مدير المدرسة بالمسؤولية الثقيلة الملقاة على عاتقه وحرص المدير على سمعة المدرسة وحصولها على المراتب المتقدمة في الامتحانات الموحدة، واهتمام المعلمين بالطلاب جزء من انتائمهم للمدرسة وحرصهم على مستوى طلابهم وحصولهم على أعلى النسب، ويقوم مدير المدرسة بذلك رفعاً للروح المعنوية للمعلم وإشعاره بأنه ليس وحده في الميدان وان إدارة المدرسة تقف بجانبه وتقدم كل مساعدة ممكنة لتحسين مستوى الطلبة متدني التحصيل ، كما أن مدير المدرسة يقوم بنقل خبرات للمعلمين من خلال ممارسته في العوام السابقة .

* وقد احتلت الفقرة رقم (٣٩) المرتبة الثانية والتي تنص على " أتواصل مع أولياء الأمور بشكل مستمر لاطلاعهم على أوضاع أبنائهم " حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٨٥,١%) يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص المديرين على تفعيل دور الأسرة في الارتقاء بمستوى أبنائهم والتعرف على مستوياتهم وسلوكياتهم في المدرسة، وضرورة التكامل بين دور المدرسة والبيت في تحسين أداء التلاميذ ، وتنمية روح المسؤولية لدى أولياء الأمور اتجاه أبنائهم ومتابعتهم ، حيث أن متابعة أولياء الأمور لأبنائهم يعتبر دوراً مكملًا لدور المدرسة، حيث أن المدرسة تشغل حيزاً كبيراً في حياة أولياء الأمور .

* أما أدنى الفقرات فكانت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على " أتواصل مع أولياء الأمور من خلال البريد الإلكتروني " حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٤٦,٧%) وهي درجة دون حد الكفاية المطلوب الذي وضعه الباحث، أي أنها تعبر عن أداء ضعيف، ويفسر الباحث ذلك إلى عدم اقتناع المديرين بمثل هذا التواصل عبر الانترنت ومردودها على المدرسة والطلاب، وقلة عدد أولياء الأمور الذين يمتلكون أجهزة الحاسب الآلي، وأيضا الذين يمتلكون خدمة الانترنت، وأيضا ضعف التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور وانشغال أولياء الأمور اللامحدود بأعمالهم المعيشية نتيجة الوضع الراهن الذي يعيشه أبناء قطاع غزة ، وأيضا صعوبة التعامل مع أولياء الأمور عبر البريد الإلكتروني .

* ولقد حصلت الفقرة رقم (٣٢) على المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على " التواصل عبر الانترنت زاد من العلاقة بين المعلمين والطلبة " حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٥٣,١%) وهي درجة دون حد الكفاية المطلوب الذي وضعه الباحث، أي أنها تعبر عن أداء ضعيف، ويفسر الباحث ذلك ضعف العلاقة بين المعلمين والطلبة وقصور أوجه التعاون بينهم، وعدم اقتناع المعلمين بمثل هذا التواصل عبر الانترنت ومردودها على المدرسة والطلاب، وقلة عدد الطلبة الذين يمتلكون أجهزة الحاسب الآلي، وأيضا الذين يمتلكون خدمة الانترنت .

تحليل الاستبانة ككل (تحليل مجالات الاستبانة)

جدول رقم (١٥)

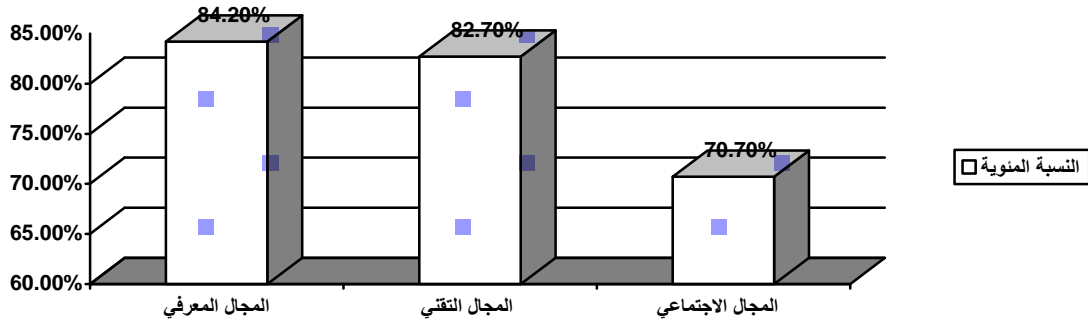
الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبانة ككل

| الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الفاعلية % | | | | | الفقرة | م |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------|--------|-------|------------|-------------------------|---|
| | | | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً | | |
| ١ | %٨٤,٢ | ٤,٨٥٧ | ٥٨,٩٠ | ٣٠,٩ | ٥٩,٤ | ٨,٩ | ٠,٤٥ | ٠,٠٤ | المجال المعرفي (العقلي) | ١ |
| ٢ | %٨٢,٧ | ٦,٣٦٢ | ٤٩,٦٢ | ٣٧,١ | ٤٣,٥ | ١٥,٧ | ٢,٧١ | ٠,٨١ | التقني (الآلي) | ٢ |
| ٣ | %٧٠,٧ | ٧,٥٤١ | ٥٣,٠٥ | ١٦,٥ | ٤١,٩ | ٢٦,٣ | ٩,٠٨ | ٦,٠٩ | الاجتماعي | ٣ |
| | %٧٨,٨ | ١٤,٩٥ | ١٦١,٥ | ٢٨,٢ | ٤٨,٤ | ١٧,٠ | ٤,٠٨ | ٢,٣١ | الاستبيان ككل | |

والشكل البياني التالي يوضح درجة فاعلية أداء مديري المدارس في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.

شكل (٥)

الوزن النسبي للمجالات الرئيسية للاستبيان



وهكذا يتضح من جدول رقم (١٥) أنه لا توجد اختلافات تذكر بين درجات استجابات أفراد العينة على المجالين المعرفي والتقني بينما يوجد اختلاف بين درجات استجابات أفراد العينة على المجال الاجتماعي، حيث كانت على المجالين المعرفي والتقني جيدة جداً والمجال الاجتماعي متوسطة وتراوح أوزانها النسبية بين (٨٤,٢%) - (٧٠,٧%)، مما أثر على الدرجة الكلية للاستبانة ككل، والذي حصل على وزن نسبي مقداره (٧٨,٨%) وهي درجة متوسطة، وهذا يدل على أن درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة متوسطة، حيث إن هذه النتيجة تمثلت من وجهة نظر المديرين فقط.

* من خلال عرض النتائج ذات الصلة بالمجال المعرفي: يمكن القول بأن هناك ممارسة حقيقية من قبل مديري المدارس لممارساتهم الإدارية والفنية من خلال استخدام الأساليب العلمية والموضوعية التي تقوم على أصول التفكير والتحليل الموضوعي المنظم وما يتصل بها من طرائق وأساليب وتقنيات جديدة تعين الإداري على صنع القرار الرشيد وإصدار الأحكام العقلانية والرؤية البصيرة للمستقبل المذكورة في فقرات المجال، وبدرجة عالية كما ظهر من خلال الوزن النسبي العام لمجمل فقرات المجال والذي بلغ (٨٤,٢%) ومتوسط حسابي عام بلغ (٤,٨٥٧) وقد احتلت فقرات هذا المجال الترتيب الأول بين مجالات الدراسة الثلاثة بناء على ترتيب المجالات بحسب أوزانها النسبية، ويعود ذلك لوجود ممارسات لمديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي عدة مرات وعلى مدار عدة سنوات مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة المنشودة، واستخدام المديرين للأساليب العلمية والموضوعية في اتخاذ القرارات، وإحساس مدير المدرسة بالانتماء إلى المدرسة واعتبار المدرسة مثل بيته فيتابع صيانة مرافقها ويحرص على المحافظة

على ممتلكاتها، وقد يكون حرص المدير على أن تكون مرافق المدرسة مجهزة وصالحة للاستعمال بما يخدم مصالح وحاجات الطلاب .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الصالحي ، ١٩٩٩) و (أبو خطاب ، ٢٠٠٨) و (شحادة ، ٢٠٠٨) و (نور الدين ، ٢٠٠٨) و (شبلاق ، ٢٠٠٦) و (عساف ، ٢٠٠٥) و (أبو السعود ، ٢٠٠٢) ودراسة (ابن قصودة ، ١٩٩٠) و (العمرى والعرايفي ، ٢٠٠١) و (القحطاني ، ١٩٩٧) واختلقت هذه النتائج مع دراسة (الدجني ، ٢٠٠٦) و (الطالب ، ٢٠٠١) و دراسة (عطا ، ١٩٩٦) .

* من خلال عرض النتائج ذات الصلة بالمجال التقني : يمكن القول بأن هناك ممارسة حقيقية من قبل مديري المدارس لأعمالهم الإدارية من خلال استخدامهم لتطبيقات الحاسب الآلي وبرمجياته المذكورة في فقرات المجال، وبدرجة عالية كما ظهر من خلال الوزن النسبي العام لمجمل فقرات المجال والذي بلغ (٨٢,٧ %) ومتوسط حسابي عام بلغ (٤٩,٦٢٨) وقد احتلت فقرات هذا المجال الترتيب الثاني بين مجالات الدراسة الثلاثة بناء على ترتيب المجالات بحسب أوزانها النسبية، ويعود ذلك لوجود اشتراطات ملزمة لكل من المديرين بضرورة استخدام الحاسب في أعمال الإدارة المدرسية بحيث لا يتم ترشيح أولئك وفقاً لآلية ترشيح المديرين المعمول بها حالياً، ما لم يكن ملماً بأساسيات استخدام الحاسب الآلي كأحد شروط الترشيح الأساسية الملزمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة (المنابري ، ٢٠٠٣) ، (اللامي ، ٢٠٠٣) . واختلقت هذه النتائج مع دراسة (أبو عودة ، ٢٠٠٤) و (القحطاني ، ١٩٩٧) و دراسة (عطا ، ١٩٩٦) .

* من خلال عرض النتائج ذات الصلة بالمجال الاجتماعي: يتضح بأن الدرجة الكلية لفاعلية أداء مديري المدارس للمجال الاجتماعي، كانت جيدة بوزن نسبي مقداره (٧٠,٧ %) ومتوسط حسابي عام بلغ (٤٩,٦٢٨) وهذه درجة تقع ضمن حد الكفاية، ولكنه دون المستوي المطلوب - من وجهة نظر الباحث - حيث يرى أن مديري المدارس ينبغي أن يمتلكوا درجة عالية فيها، وقد احتلت فقرات هذا المجال الترتيب الثالث والأخير بين مجالات الدراسة الثلاثة بناء على ترتيب المجالات بحسب أوزانها النسبية ويفسر الباحث ذلك ضعف التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور في مجال متابعة التحصيل وانشغال أولياء الأمور بالامحود بأعمالهم المعيشية نتيجة الوضع الراهن الذي يعيشه أبناء قطاع غزة .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (حرب ، ٢٠٠٧) و (القحطاني ، ١٩٩٧) و دراسة (عطا ، ١٩٩٦) دراسة (others & Debra , ٢٠٠٤) واختلفت هذه النتائج مع دراسة (سرور ، ٢٠٠٨) و (مسلم ، ٢٠٠٤) و (عاشور ، ٢٠٠٣) و (Highett , ١٩٩٥) .

* اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوامجروف - سمرنوف Sample K-S - ١)

استخدم الباحث اختبار كوامجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً .

جدول رقم (١٦)

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوامجروف - سمرنوف Sample K-S - ١)

| المجال | قيمة الاختبار Z | مستوى الدلالة |
|------------------|-----------------|---------------|
| المجال المعرفي | ١,٣٠٤ | ٠,٠٦٧ |
| المجال التقني | ١,١٤٣ | ٠,١٤٧ |
| المجال الاجتماعي | ٠,٨٣٢ | ٠,٤٩٤ |
| الاستبيان ككل | ٠,٦١٦ | ٠,٨٤٢ |

وهكذا يتضح من الجدول السابق : " أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من (Sig.> ٠,٠٥) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية " .

إجابة السؤال الثاني الذي ينص على:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة أدائهم في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - المرحلة التعليمية - التخصص - سنوات الخدمة) ؟

وبذلك يكون هذا السؤال احتوى على أربع فرضيات وللتحقق من صحة الفرضيات قام الباحث بما يلي :

أ. قام الباحث باختبار الفرض الصفري حسب متغير الجنس التالي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) . ولاختبار صحة هذه الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (T . Test) لعينتين مستقلتين .

(Tow Independent Samples T .Test) ، و ذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبيان و في الاستبيان ككل ، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٧)

دلالة الفروق في تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة أدائهم في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى إلى متغير الجنس

| المجال | جنس المدير | العدد | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "T" | مستوى الدلالة |
|---------------------------|------------|-------|---------------|-------------------|----------|---------------|
| المجال المعرفي (العقلي) | ذكر | ٩٦ | ٥٨,٦٩٨ | ٥,٠١٦ | ٠,٥٩٣ | غير دالة |
| | أنثى | ٩٥ | ٥٩,١١٦ | ٤,٧٠٨ | | |
| المجال التقني (الآلي) | ذكر | ٩٦ | ٥٠,٥٦٣ | ٦,١٤٥ | ٢,٠٥٧ | دالة |
| | أنثى | ٩٥ | ٤٨,٦٨٤ | ٦,٤٧٠ | | |
| المجال الاجتماعي | ذكر | ٩٦ | ٥٣,٠ | ٨,٤٠٨ | ٠,١٠٦ | غير دالة |
| | أنثى | ٩٥ | ٥٣,١١٦ | ٦,٥٩٤ | | |
| الاستبيان ككل | ذكر | ٩٦ | ١٦٢,٢٦١ | ١٦,٣٥٨ | ٠,٦٢٠ | غير دالة |
| | أنثى | ٩٥ | ١٦٠,٩١٦ | ١٣,٤٣٤ | | |

القيمة الحرجة لـ (T) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بدرجات حرية ١٨٥ تساوي ١,٩٦

وهكذا يتضح من الجدول رقم (١٧) أن قيمة (T) المحسوبة في المجال التقني ، أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$)، لذلك يؤكد الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في المجال التقني .

كما يتضح من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة في بقية المجالات وفي الاستبانة ككل، أصغر من قيمة (T) الجدولية، ولذلك فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس في باقي مجالات الاستبيان وفي الاستبيان ككل.

ويفسر الباحث وجود فروق في المجال التقني، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور:

١- بأن طبيعة البيئة والمجتمع الفلسطيني وعاداته وتقاليده الاجتماعية من حيث قدرة الرجل على الخروج وأخذ العديد من الدورات في مجال الحاسب الآلي، حيث أن طبيعة الرجل تسمح له بذلك أكثر من المرأة في تحمل الضغط، وانشغال المرأة في العمل البيتي ومسؤوليتها عن الأسرة .

٢- الذكور أكثر اهتماماً باستخدام الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني وهذه النتيجة تتوافق مع النسب العالمية التي تؤكد زيادة اهتمام الذكور بالحاسوب وبرمجياتها المختلفة . وهذا -حسب اعتقاد الباحث- أدى إلى وجود فروق في استجابات أفراد العينة.

كما يفسر الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الاستبيان وفي الدرجة الكلية للاستبيان إلى أن :

١- المرجعية لمديري المدارس واحدة في محافظات غزة وهي دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية .

٢- الدورات التدريبية وورش العمل التي يتم تقديمها لمديري المدارس هي واحدة ومتشابهة في جميع المديرية ولجميع المديرين دون استثناء .

٣- اتفاق المديرين والمديرات إلى حد بعيد على الأداء الفعلي للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة وممارستها في إطار اللوائح والتعليمات الإدارية وبالشكل المتعارف عليه .

٤- يستطيع كلاً من المديرين والمديرات من خلال مكانتهم الاجتماعية في المجتمع المحلي أن يوطدوا علاقة مدرستهم مع مؤسسات المجتمع المحلي وشخصياته فيمكن أن يقيموا علاقات تعاونية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة وتنفيذ برامج ثقافية وترويحية ورياضية .

فكان من الطبيعي أن تتقارب وجهة نظرهم في معظم مجالات الاستبانة وبالتالي في الاستبانة ككل.

وقد انفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (اللامي ، ٢٠٠٢)، (القحطاني ، ١٩٩٧)،

(الصالحي ، ١٩٩٩) واختلفت الدراسة مع دراسة (أبو السعود ، ٢٠٠٢)

ب. قام الباحث باختبار الفرض الصفري حسب متغير المرحلة التعليمية التالي :

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - إعدادي) .

ولاختبار صحة هذه الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين (Tow Independent Samples T. Test) ، و ذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبيان و في الاستبيان ككل ، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٨)

دلالة الفروق في تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة أدائهم في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية

| المجال | المرحلة التعليمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| المجال المعرفي | ابتدائي | ١٠٥ | ٥٨,٦٤٨ | ٥,١٥٠ | ٠,٨١١ | غير دالة |
| | إعدادي | ٨٦ | ٥٩,٢٢١ | ٤,٤٨٤ | | |
| المجال التقني | ابتدائي | ١٠٥ | ٤٩,٢٩٥ | ٦,٣٣٨ | ٠,٧٩٩ | غير دالة |
| | إعدادي | ٨٦ | ٥٠,٠٣٥ | ٦,٤٠٥ | | |
| المجال الاجتماعي | ابتدائي | ١٠٥ | ٥٢,٥٤٣ | ٧,٨٣٧ | ١,٠٤٣ | غير دالة |
| | إعدادي | ٨٦ | ٥٣,٦٨٦ | ٧,١٥٧ | | |
| الاستبيان ككل | ابتدائي | ١٠٥ | ١٦٠,٤٨٦ | ١٥,٦٦٣ | ١,١٣٠ | غير دالة |
| | إعدادي | ٨٦ | ١٦٢,٩٤٢ | ١٤,٠٠٥ | | |

القيمة الحرجة لـ (T) عند مستوى دالة ٠,٠٥ بدرجات حرية ١٨٥ تساوي ١,٩٦

وهكذا يتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة (T) المحسوبة في جميع مجالات الاستبانة الرئيسية والاستبانة ككل، كانت أصغر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وعليه يستطيع الباحث القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - إعدادي)، في جميع مجالات الاستبيان وفي الدرجة الكلية للاستبيان.

يرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى :

- ١- قد يكون التشابه الكبير في مهام الإدارة المدرسية والتي لا تختلف من مرحلة إلى مرحلة أحد الأسباب في عدم وجود فروق فمدير المدرسة يمكن أن يمارس مهامه في أي مدرسة دون أي تغيير .
 - ٢- وحدة المرجعية التي ينلقى منها مدير المدرسة التعليمات والقرارات واللوائح فهي دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية التي تكون تعليماتها موحدة لجميع المدارس دون استثناء .
 - ٣- جميع المدارس يوجد فيها حاسب آلي وشبكة انترنت داخلية وموصولة مع الإدارة التعليمية ومختبر حاسب آلي دون تمييز بين المدارس .
 - ٤- جميع مدارس وكالة الغوث الدولية تخضع لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية بغض النظر عن نوع المدرسة .
 - ٥- تشابه البيئة الاجتماعية لمديري المدارس على اختلاف مراحلها ، وذلك لتجانس المجتمع الفلسطيني ثقافياً .
 - ٦- التشابه بين مديري المدارس إلى حد كبير في التخصص ، حيث أن جميعهم ينتمي إلى المجال التربوي.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني ، ١٤١٦) ، (جعنيني ، ٢٠٠١) و (العرايفي والعمرى ، ٢٠٠١) و (المناعمة ، ٢٠٠٥) .

ج. قام الباحث باختبار الفرض الصفري حسب متغير التخصص التالي:

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير التخصص (علمي - أدبي) .

ولاختبار صحة هذه الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين (Tow Independent Samples T. Test)، و ذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبيان و في الاستبيان ككل ، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٩)

دلالة الفروق في تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة أدائهم
في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى إلى متغير التخصص

| المجال | المرحلة التعليمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| المجال المعرفي | علمي | ٩٣ | ٥٤,٠٨٦٠ | ٨,٧٩٣١٢ | ١,٦٩٨ | غير دالة |
| | أدبي | ٩٨ | ٥٥,٦٨٣٧ | ٩,٠٧٩٩٧ | | |
| المجال التقني | علمي | ٩٣ | ٤٩,٣٨٧١ | ٦,٠٨٦٣٩ | ٠,٥٠٩ | غير دالة |
| | أدبي | ٩٨ | ٤٩,٨٥٧١ | ٦,٦٣٦٣٦ | | |
| المجال الاجتماعي | علمي | ٩٣ | ٥٢,٣٢٢٦ | ٦,٥٦١٠٢ | ١,٣١٥ | غير دالة |
| | أدبي | ٩٨ | ٥٣,٧٥٥١ | ٨,٣٣٩٥٢ | | |
| الاستبيان ككل | علمي | ٩٣ | ١٥٩,٧٩٥٧ | ١٢,٦٩١٦٣ | ١,٦٢٤ | غير دالة |
| | أدبي | ٩٨ | ١٦٣,٢٩٥٩ | ١٦,٧٠٤٣٥ | | |

القيمة الحرجة لـ (T) عند مستوى دالة ٠,٠٥ بدرجات حرية ١٨٩ تساوي ١,٩٦

وهكذا يتضح من الجدول رقم (١٩) أن قيمة (T) المحسوبة في جميع مجالات الاستبانة الرئيسة والاستبانة ككل، كانت أصغر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وعليه يستطيع الباحث القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير التخصص (علمي - أدبي)، في جميع مجالات الاستبيان وفي الدرجة الكلية للاستبيان.

يرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى:

- ١- كل من المديرين يتلقون دورات متخصصة في التطوير الإداري والتخطيط لتطوير المدرسة، حيث إن الأهداف المراد تحقيقها تتشابه بشكل كبير بين المدارس وبناء عليه تتشابه باقي عناصر الخطة التطويرية .
- ٢- يمتلك المديرين مهارة التحليل والتعامل بأسلوب حل المشكلات .
- ٣- اتفاق المديرين والمديرات إلى حد بعيد على الأداء الفعلي للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة وممارستها في إطار اللوائح والتعليمات الإدارية وبالشكل المتعارف عليه .
- ٤- كلا الفئتين (علمي ، أدبي) تتبع جهة إشرافية واحدة ترسم الخطوط العريضة لها .

٥- إن التخطيط للتواصل السليم مع المجتمع المحلي يتطلب من المدير رؤية واضحة ورسالة تراعي الواقع ، وهذا من أوجه التشابه بين أغلب المدارس، وليس له علاقة بتخصص المدير بشكل مباشر .
فكان من الطبيعي أن تتقارب وجهة نظرهم في معظم مجالات الاستبانة وبالتالي في الاستبانة ككل.

د. قام الباحث اختبار الفرض الصفري حسب متغير سنوات الخدمة التالي :
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (١ - ٥ ، ٥ - ١٠ ، أكثر من ١٠). ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance "ANOVA" وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات المتغير الثلاث والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (٢٠)

دلالة الفروق في تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة أدائهم في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| المجال | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| المجال المعرفي | بين المجموعات | ٢ | ٢٥,١٠٥ | ١,٠٦٥ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١٨٨ | ٢٣,٥٧٥ | | |
| | المجموع | ١٩٠ | | | |
| المجال التقني | بين المجموعات | ٢ | ١٠١,٢٦٧ | ٢,٥٤٢ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١٨٨ | ٣٩,٨٣٠ | | |
| | المجموع | ١٩٠ | | | |
| المجال الاجتماعي | بين المجموعات | ٢ | ٨١,٧٦٧ | ١,٤٤٥ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١٨٨ | ٥٦,٦٠٠ | | |
| | المجموع | ١٩٠ | | | |
| الاستبانة ككل | بين المجموعات | ٢ | ٢٢١,٤٧٤ | ٠,٩٩١ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١٨٨ | ٢٢٣,٥٤٩ | | |
| | المجموع | ١٩٠ | | | |

وهكذا يتضح من الجدول رقم (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، في أي من مجالات الاستبيان وفي الدرجة الكلية للاستبيان.

يرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى :

- ١- جميع الدورات التدريبية وورش العمل تمت لجميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بصورة تشاركية، وبتشكيل فرق ومجموعات مختلطة ، ودون تمييز على أساس سنوات الخدمة .
- ٢- جميع مدارس وكالة الغوث الدولية تخضع لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية ودون تمييز على أساس عدد سنوات الخدمة .
- ٣- اتفاق مديري المدارس حول ممارسة أدائهم الإداري بالطرق الحديثة والتي يفرضها عليهم مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية .
- ٤- الإدارة المدرسية مهنة لها خصائص وضوابط ومتطلبات يلتزم بها المديرون على اختلاف سنوات خدمتهم .
- ٥- المرجعية الواحدة التي تشكل مصدراً مركزياً واحداً لمدير المدرسة والمتمثل في الجهات المعنية بتقييم أداء الإدارة المدرسية .
- ٦- طبيعة الإدارة المدرسية التي تركز على خدمة الآخرين وتيسير مهامهم وتوفير الظروف المواتية لإنجاز الأعمال على الوجه الأكمل .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو السعود ، ٢٠٠٢) ، (اللامي ، ٢٠٠٣) ، (جعيني ، ٢٠٠١) ، (الصالحي ، ١٩٩٩) واختلفت الدراسة مع دراسة (شديفات ، ٢٠٠١) .

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على : " ما سبل تطوير أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة " ؟

مما لا شك فيه أن هناك حاجة لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء التكنولوجيا الإدارية، حيث إن إعداد المديرين لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتطلب تغيير الفكر المسيطر على إدارتهم وتحويله من فكر تقليدي يهتم بالطرق التقليدية إلى فكر يهتم باستخدام الأساليب العلمية والموضوعية التي تقوم على أصول التفكير والتحليل الموضوعي المنظم وما يتصل بها من طرائق وأساليب وتقنيات جديدة تعين الإداري على صنع القرار الرشيد وإصدار الأحكام

العقلانية والرؤية البصيرة للمستقبل واستخدام الحاسبات الآلية في الإدارة باعتبارها أداة حديثة في عملية جمع وتشغيل وتخزين واسترجاع وتحليل البيانات وهي احد الأدوات التي يمكن بها تحديث الإدارة وتطوير الإدارة وتطوير أداء المديرين والإداريين وكذلك تنفيذ المهام والمسئوليات الموكلة إليهم بفاعلية عالية .

ولن يتم ذلك إلا في وجود مدير فعال ذو فكر ونهج تكنولوجي معاصر، فمدير المدرسة هو القائد التربوي في مدرسته، ومهمته تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع العاملين والطلبة، لضمان مساهمة وتعاون الجميع في تحقيق الأهداف الكلية، ولا ينحصر ذلك فقط في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة المادية والبشرية، ولكن يمتد ليشمل إتباع الأساليب التي تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية للمدرسة بشكل عام ، وتأتي التكنولوجيا الإدارية في المقدمة.

وفي ضوء نتائج الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة ، يمكن وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة ، ويعتمد هذا التصور المقترح على إنشاء وحدة لتطوير الأداء الإداري بين شبكة المدارس .

* منطلقات عامة للتطور المقترح :

ينطلق التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من منطلقات عدة من أهمها :

١- أن التطوير والتحسين في أداء مدير المدرسة يؤدي إلى تحسين أداءه لمهامه ومسئوليته الإدارية والفنية والمشاركة في رفع مستوى المدير بما يتوافق ودور مدير المدرسة الجديد والمتطور ، من خلال تبني تصور مقترح لتطوير هذا الأداء في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة .

٢- أن تطوير أداء مديري المدارس مسئولية مشتركة بين جميع المدارس وبين مركز التطوير التربوي ، مما يؤدي لتنمية مهارات مدير المدرسة الإدارية والفنية ويصبح التطوير الإداري بعداً هاماً في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحسين أداء المدرسة .

٣- أن تطوير أداء مدير المدرسة يعتمد على مستحدثات التكنولوجيا الحديثة مثل استخدام الحاسب الآلي - شبكة الانترنت ومصادر الاتصال بما يتمشى مع الدور المتجدد والمتغير لمدير المدرسة .

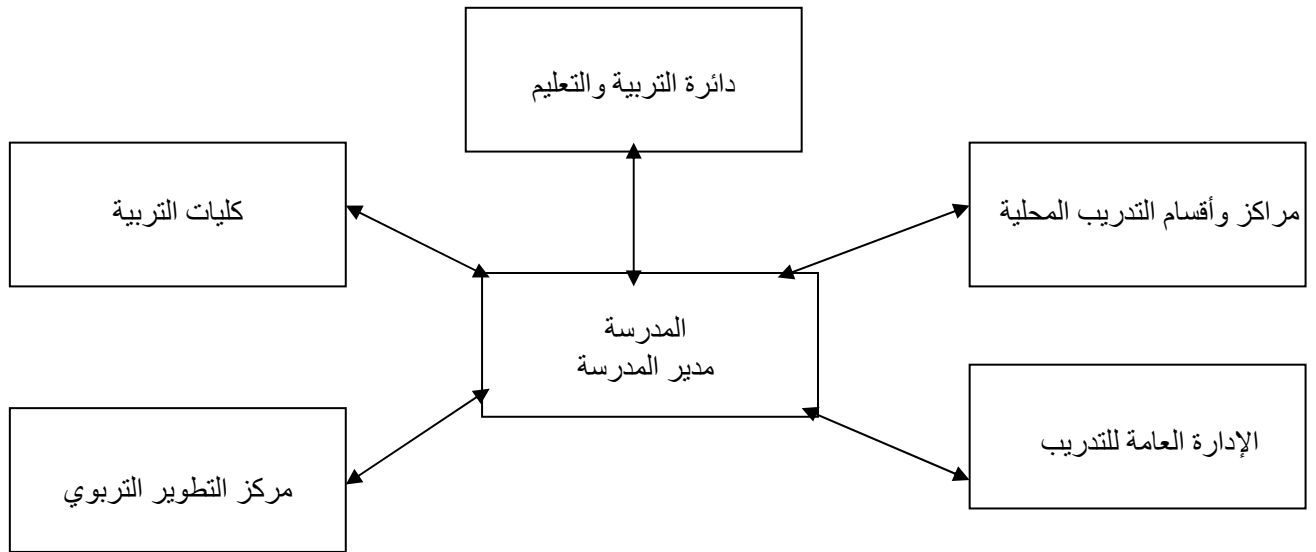
٤- إنشاء وحدة لتطوير الأداء الإداري بين شبكة من المدارس في منطقة تعليمية واحدة تهدف إلى تفعيل دور المدرسة وفي تحسين أداء مديرها من خلال إكسابهم مهارات إدارية وفنية جديدة ومطورة .

٥- أن المدرسة في عصر المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية هي وحدة إنتاج متطورة لها اتجاهها وكفاءتها في تحسين مهارات وقدرات مديرها .

* ملامح التصور المقترح :

إنشاء وحدة لتطوير الأداء الإداري بين شبكة من المدارس في المنطقة التعليمية الواحدة .
تتعدد مستويات المشاركة في هذه الوحدة لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة مما ينعكس على مهاراته وقدراته في الأداء في العمليات الإدارية والتخطيط أو التنظيم والتوجيه والاتصال .
ويوضح الشكل التالي الجهات التي يمكن أن تشارك في هذا التطوير والتحسين :

شكل رقم (٦)



ويوضح الشكل السابق تنوع الجهات المسؤولة عن إنشاء وحدة لتطوير الأداء الإداري بين شبكة من المدارس، وعلى أن تكون هذه الوحدة لا مركزية بالإضافة إلى توافر الاتصال الفعلي بين هذه الجهات والمدرسة باعتبارها هي الوحدة الأساسية في وحدة تطوير الأداء الإداري مما يحقق التوظيف المباشر للمهارات المكتسبة لمدير المدرسة في الأداء الفعلي .

ويشير الشكل السابق أيضاً إلى الاستعانة بكليات التربية لإسهامها في إمداد وحدة لتطوير الأداء الإداري بالبرامج والمهارات والمعلومات المتطورة لتطوير أداء مدير المدرسة بالإضافة إلى استخدام الوسائل والوسائط التكنولوجية التي يوفرها مركز التطور التكنولوجي، مع مراعاة التعاون والتنسيق بين هذه الجهات لضمان استمرارية هذه الوحدة في تحقيق التحسين والتطوير في أداء مدير المدرسة .

ويمكن أن تقوم وحدة تطوير الأداء الإداري بين شبكة من المدارس في المنطقة التعليمية الواحدة بتطوير أداء مدير المدرسة كمنظومة متكاملة في الجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية ويتضح هذا في :

(١) التخطيط:

يقترح أن تقوم وحدة تطوير الأداء بتطوير وتحسين مهارات مدير المدرسة التخطيطية وذلك من خلال :

١- أن يتم التخطيط بصورة جماعية من خلال اشتراك مدير المدرسة مع الوكلاء المساعدين والمعلمين وفي تخطيط العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة وذلك كنوع من المشاركة في تخطيط العمل المدرسي .

٢- أن يكون التخطيط لعمل المدرسة من خلال وضع برنامج عمل طوال العام الدراسي يشمل على الإعداد للعام الدراسي الجديد والتخطيط للامتحانات الشهرية والفصلية التي تجرى داخل المدرسة ، وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول ومستوى المدرسة ككل .

٣- أن تتوفر المعلومات والبيانات لمدير المدرسة عن إمكانيات المدرسة من حيث الميزانية المدرسية وعدد المعلمين والإداريين العاملين بالمدرسة وأعداد الطلاب والفصول اللازمة لهم .

٤- أن يقوم مدير المدرسة بتطبيق المهارات والاستراتيجيات الإدارية التي تدرب عليها في وحدة تطوير الأداء الإداري داخل المدرسة .

(٢) التنظيم:

انطلاقاً من أن المدرسة في التصور المقترح هي الوحدة الأساسية في وحدة تطوير الأداء الإداري ، لذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكتسب مهارات وقدرات تنظيمية من خلال هذه الوحدة ويتضح فيما يلي :

١- أن يقوم مدير المدرسة بتقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازم لتحقيق أهداف المدرسة وخططها من خلال تكليف كل عضو من أعضاء المدرسة بمهام ومسئوليات محددة .

٢- أن يتم استخدام نظم المعلومات والبيانات لأنها تركز على الحسابات الدقيقة في الهيكل التنظيمي للمدرسة كأداة فعالة في الإدارة لتحسين وتطوير أداء مدير المدرسة .

٣- أن ينتظم مديري المدارس في وحدة تطوير الأداء الإداري خلال مدة محددة حيث يتعرف على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والحاسب الآلي أو وسائل الاتصال التكنولوجية الأخرى وذلك للتعرف على أفضل طريقة الإدخال برنامج لتنظيم العمل المدرسي في إطار البرنامج العام للمدرسة وذلك للارتقاء بإنتاجية المدرسة .

٤- أن يتم تدعيم مديري المدارس المتميزين في التنظيم الجيد للعمل المدرسي من خلال تفويض البعض سلطاتهم الأفراد العاملين معهم وتنسيقهم للعمل وذلك تشجيعاً للأداء الجيد لمدير المدرسة ولتحفيز مديري المدارس الآخرين من أجل استخدام طاقاتهم في التجديد والابتكار في إدارة المدرسة بالإضافة إلى توفير الفرص لهم من أجل التطوير الذاتي .

(٣) التوجيه:

من خلال وحدة تطوير الأداء الإداري والتي تعتمد على المدرسة كوحدة أساسية لها سوف يكتسب مدير المدرسة باعتباره الإداري الأول في إدارة المدرسة مهارات فنية في أداءه للعملية التعليمية من خلال :

١- أن يتم عقد اجتماعات دورية ومنتظمة مع هيئة التدريس بالمدرسة للتعرف على التغيرات والتجديدات في المناهج الدراسية حتى يتمكن مدير المدرسة من توجيه المعلمين توجيهاً موضوعياً .

٢- أن يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطة المدرسة ورسم سياستها حتى ينمي روح العمل الجماعي والانتماء للمدرسة بين المعلمين والعاملين بالمدرسة .

٣- أن يعمل مدير المدرسة على تهيئة الفرص للمعلمين للابتكار والتجديد في طرق التدريس والوسائل التعليمية وربط المدرسة بالبيئة وذلك باعتبار المدرسة وحدة أساسية في تنمية المجتمع المحلي المحيط بها .

٤- أن يسهم مدير المدرسة بدور ايجابي في توجيه المعلمين من خلال بعض الحلقات التثقيفية ، البرامج التدريبية قبل بدء العام الدراسي للتعرف على سياسات المدرسة وكنوع من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المدرسية .

٥- أن يتم عمل ورش عمل في وحدة تطوير الأداء الإداري لتبادل الأفكار والخبرات بين مدير المدرسة والمعلمين والعاملين بالمدرسة وذلك لضمان نجاح العمل في المدرسة نتيجة للتكامل بين المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية .

(٤) الاتصال:

من أهم العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة لأنها أساس لعملية اتخاذ القرار المدرسي، لذا فمن الضروري أن يتسم أداء مدير المدرسة بالتطوير وذلك من خلال :

١- أن يمد مركز التطوير التربوي المدرسة بمصادر ووسائل الاتصال (كالحاسب الآلي) وذلك حتى يتمكن مديري المدارس في وحدة تطوير الأداء الإداري من تبادل الأفكار والخبرات في إدارة المدرسة ونجاح العمل فيها .

٢- أن يستطيع مدير المدرسة من خلال التقنيات التكنولوجية مثل (الاجتماع عن بعد) أن يتبادل الأداء ووجهات النظر مع مديري المدارس الأخرى كذلك إيجاد تصورات ومقترحات ورؤى مستقبلية مشتركة خاصة بتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة .

٣- أن تتناول الاجتماعات المدرسية موضوعات تهم المعلمين والعاملين بالمدرسة بحيث يقوم مدير المدرسة بدور هام في توفير مناخ ايجابي في هذه الاجتماعات حتى يستطيع المشاركون في الاجتماعات من إبداء آرائهم وتبادل وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين جميع الأعضاء .

٤- أن يتم الاهتمام بتحديث شبكات الاتصال ونشرها في المدارس وذلك لإتاحة القدرة على العمل الجماعي بين العاملين في المدارس ومدير المدرسة وبالتالي تحقيق أعلى درجة من المشاركة في الإدارة .

٥- أن يشتمل تدريب مدير المدرسة لمنصبه على وسائل الاتصال الحديثة والأساليب الإدارية الحديثة ليتمكن من تطبيق ما تعلمه من التدريب عملياً في المدرسة .

ويقترح الباحث أن يتم الاستعانة بمجموعة من الجهات المسؤولة عن تنفيذ وحدة تطوير الأداء الإداري بين شبكة من المدارس على النحو التالي :

١- كليات التربية من حيث إسهامها في تخطيط وتنفيذ هذه الوحدة لتطوير الأداء الإداري من خلال الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس .

٢- الإدارة العامة للتدريب والأقسام التابعة لها ومركز التطوير التربوي .

٣- المدارس في المنطقة الواحدة وذلك لتطبيق ما يكتسبه ويندرج عليه مدير المدرسة داخل المدرسة .

٤- الاستعانة ببعض مدير المدارس المشهود لهم بالكفاءة في توجيه أنشطة وحدة تطوير الأداء الإداري وتقديم الاستشارات الإدارية والفنية اللازمة للمديرين المشاركين في هذه الوحدة .

ويتطلب ذلك مراعاة التعاون والتنسيق بين هذه الجهات وذلك لضمان استمرارية وحدة تطوير الأداء الإداري في تقديم برامج تدريبية لتحسين وتطوير أداء مديري المدارس وذلك من خلال علاقة الشراكة بين المدرسة كوحدة أساسية في وحدة تطوير الأداء الإداري وكليات التربية والإدارة العامة للتدريب ومركز التطوير التربوي والمدارس التابعة لها .

التوصيات

- من خلال تفسير نتائج الدراسة وتحليلها توصي الدراسة بما يلي :
- (١) عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية ولمواجهة التطورات المستقبلية وخاصة في العلاقة مع المجتمع المحلي ، وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطوير العاملين في المدرسة والتقنيات التعليمية الحديثة .
 - (٢) ضرورة اهتمام مديري المدارس بتطوير رؤية المدرسة ورسالتها ، بحيث تكون هذه الرؤية منسجمة مع الأهداف العامة والخاصة ومع المرحلة التعليمية للمدرسة ، وتكون واقعية وملبية لاحتياجات المدرسة قابلة للتنفيذ الفعلي مراعية للبيئة المحلية ومواكبة للتطورات على الصعيد الخارجي .
 - (٣) التركيز على تحسين العمليات الإدارية داخل المدرسة وخاصة التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل أسلوب تحليل النظم ، التخطيط الاستراتيجي .
 - (٤) العمل على زيادة تطوير مهارات من مديري المدارس في استخدام الحاسب الآلي ورفع كفاءتهم عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية متخصصة.
 - (٥) تفعيل استخدام الحاسب الآلي في عملية التخطيط من خلال العمل على تصميم قاعدة بيانات واضحة ، ونظم معلومات متطورة ، وربطها عبر شبكة المعلومات لجميع المدارس .
 - (٦) تحسين وسائل الاتصال والتواصل بين المعلمين ومدير المدرسة من خلال تعدد قنوات الاتصال والاتصال بالمعلمين اتصالاً ذو اتجاهين وتقبل النقد من المعلمين وعلاج المشكلات التي تواجه المعلمين وذلك للمحافظة على عملية الاتصال بطريقة منظمة وفعالة من خلال استخدام البريد الإلكتروني وغيره .
 - (٧) دعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة وإظهار تجاوب ملموس ودعم الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة والمجتمع المحلي والاستفادة من خبراته وتقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي كالندوات والمحاضرات واستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة كالمكتبة والملاعب الرياضية ومختبر الحاسب الآلي.
 - (٨) ضرورة تفعيل دور مدراء المدارس للاهتمام بمساعدة العاملين في المدرسة للتغلب على معوقات العمل ، وتشجيع العاملين على استخدام التقنيات الحديثة ، وتفعيل دور مجالس الأمور والمعلمين .
 - (٩) إعطاء مديري المدارس نوعاً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي الفنية والإدارية المتعلقة بمدرسته لتنشيط دوره في مدرسته وخدمة المجتمع المحلي .

- (١٠) منح مديري المدارس السلطات والصلاحيات الكافية لإجراء التغيير المطلوب بالمدرسة و لاتخاذ القرارات المناسبة للمدرسة .
- (١١) ضرورة الاهتمام بالتجهيزات المدرسية وعمل برنامج خاص بها لصيانتها باستمرار .
- (١٢) توعية أولياء الأمور والطلبة بأهمية استخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت للتواصل مع المدرسة والمعلمين لزيادة الثقة وتبادل المعلومات .
- (١٣) ابتكار وسائل فعالة تتيح سهولة اتصال المدرسة بالمجتمع المحلي ومشاركة الخبراء من المتخصصين في أنشطة المدرسة وتقويم أدائها وتطويره .

السبل المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة

- ١- أن تدرج الأساليب الإدارية الحديثة والوسائل التكنولوجية الحديثة ضمن برامج تدريب القيادات التربوية لتنمية وعي المتدربين بها وكيفية استخدامه وتطبيقها في الواقع المدرسي .
- ٢- توعية مدراء المدارس بأهمية تفعيل مجالس الآباء والمعلمين في تحسين المدرسة .
- ٣- عقد برامج تدريبية على التكنولوجيات الحديثة لتوعية مدراء المدارس بأهميتها في توفير الوقت والجهد .
- ٤- تبصير المجتمع المحلي بمسؤولياته اتجاه المدرسة من خلال توثيق العلاقة مع المؤسسات الحكومية والأهلية وسبل التعاون مع المدرسة وفتح قنوات اتصال مع هذه المؤسسات .
- ٥- عقد اجتماعات دورية ومنتظمة مع المعلمين بالمدرسة للتعرف على مشكلاتهم في العمل المدرسي والعمل على حلها بصورة موضوعية .
- ٦- إدراك الأسرة لدورها المكمل للمدرسة والحد من الدور السلبي للأسرة والتي تلقى من خلاله المسؤولية الكاملة على المدرسة.
- ٧- توفير الوسائل التعليمية الحديثة وتزويد المدرسة بغرفة لمصادر التعلم لإعداد الوسائل التعليمية التي تخدم المنهاج المدرسي وتلبي متطلباته .
- ٨- عقد دورات حاسب آلي لجميع المديرين وورش عمل لجميع البرامج التي تقدم إليهم من قبل مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث .
- ٩- تشجيع المديرين على التواصل مع المعلمين من خلال البريد الإلكتروني .
- ١٠- تكوين نظام متطور للمعلومات الإدارية بشكل يزيد من فاعلية التواصل بين المدارس ودائرة التربية والتعليم لتوفير المعلومات والبيانات والإرشادات لمديري المدارس بشكل فعال ومستمر .

دراسات مقترحة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية تلتفت هذه الدراسة النظر إلى إجراء بحوث ودراسات في هذا المجال متضمنة :

١- درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين .

٢- تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.

٣- تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في إطار كفايات التكنولوجيا الإدارية .

٤- دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية ودائرة التربية والتعليم في تحقيق فاعلية الإدارة المدرسية.

قائمة المصادر والمراجع

❖ القرآن الكريم تنزيل العزيز الحكيم

أولاً: الكتب العربية:

- (١) أبو حطب ، فؤاد و صادق ، أمال (١٩٨٠) : "علم النفس التربوي" ، الطبعة الثانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
- (٢) أبو لبدة ، سبع (١٩٨٢) : "مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي" ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الجامعة الأردنية .
- (٣) أبو داود ، ابن الأشعث (١٩٩٩) : "سنن أبي داود" شرح وتعليق عبد القادر عبد الخير ، دار الحديث ، القاهرة .
- (٤) أبو عودة، فوزي، (٢٠٠٤): "المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وجامعة عين شمس.
- (٥) أبو السعود ، مروة حسين (٢٠٠٢) : " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- (٦) أبو الوفا ، جمال وحسين، سلامه (١٩٩٩): "العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية ، دراسة حالة " ، مجلة التربية المعاصرة، العدد ٥٢ ، السنة ١٦ أغسطس ١٩٩٩. ص ص ٥ - ٤٨ .
- (٧) أبو سماحة ، كمال (١٩٩٥) : " مدير المدرسة والعملية التربوية : أدوار رئيسية " ، مجلة التربية ، العدد ١٢٦ .
- (٨) إبراهيم ، سامح عبد المطلب (٢٠٠٢): "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة المنوفية ، مصر .
- (٩) ابن سفيان ، هيا إبراهيم (٢٠٠٣): "تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم التربوية، عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- (١٠) أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣) : " الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة " ، الطبعة الأولى ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، مصر .
- (١١) أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٥): " نحو تطوير الإدارة المدرسية " ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، مصر .

- ١٢) أحمد ، أحمد إبراهيم (١٩٩١) : " نحو تطوير الإدارة المدرسية " ، الطبعة الثانية ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، مصر .
- ١٣) أحمد ، شاکر محمد (١٩٩٦) : " إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة " ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر .
- ١٤) أخوارشيدة ، عالية خلف (٢٠٠٦) : " المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٥) الأغا ، إحسان والأستاذ ، محمود (١٩٩٩) : " تصميم البحث التربوي " ، مطبعة الرنتيسي ، الطبعة الأولى ، غزة ، فلسطين .
- ١٦) بسيسو، نادرة (٢٠٠٥): " تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وجامعة عين شمس.
- ١٧) البهواشي، السيد عبد العزيز (٢٠٠٦) : " المدرسة الفاعلة، مفهومها - إدارتها - آليات تحسينها " ، الطبعة الأولى، عالم الكتب ، القاهرة، مصر .
- ١٨) البوهي، فاروق شوقي، (٢٠٠١): " الإدارة التعليمية والمدرسية " ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- ١٩) البوهي ، فاروق شوقي (٢٠٠١) : " التخطيط التعليمي : عملياته ومداخله ، التنمية البشرية وتطوير أداء المعلم " ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- ٢٠) البدری، طارق عبد الحمید (٢٠٠١): " الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية " ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢١) الجبر ، زينب على (٢٠٠٢) : " الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم " ، مكتبة الفلاح للنشر ، الكويت .
- ٢٢) جعيني، نعيم حبيب (٢٠٠١): " المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مأدبة " ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد (٤٧) ، الجزء الثاني ، سبتمبر ص ٧٠ .
- ٢٣) الحاج محمد ، أحمد (١٩٩٢) : " التخطيط التربوي : إطار لمدخل تنموي جديد " ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت .
- ٢٤) الحر ، عبد العزيز (٢٠٠١) : " مدرسة المستقبل " ، مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- ٢٥) حداد ، كوثر (١٩٩٣): " درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن .

- ٢٦) حرب، سحر محمد (٢٠٠٧): "المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- ٢٧) حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨) : " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
- ٢٨) الخواجا ، عبد الفتاح (٢٠٠٤) : " تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية " ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن .
- ٢٩) درويش ، محمد أحمد (٢٠٠٨) : " الإدارة الإستراتيجية للمنظمات التعليمية " ، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة ، مصر .
- ٣٠) الدهان ، أميمه (١٩٩٢) : " نظريات منظمات الأعمال " ، مطبعة الصفدي ، عمان ، الأردن .
- ٣١) دروزة ، أفنان نظير (٢٠٠٣): "مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير " ، مجلة إتحاد الجامعات العربية ، العدد (٤١)، ص ص ٥ - ٤١ .
- ٣٢) ذياب ، سهيل (٢٠٠٦): المدرسة الفاعلة مفهومها ومعاييرها ومؤشراتها، ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي، المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات المنعقد بالجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢١/١/٢٠٠٧ .
- ٣٣) ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦): " المدير المدرسي الناجح " ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٣٤) زاهر ، ضياء الدين (١٩٩٥) : " الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من نظمي " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مجلد (١)، العدد (٤) سنة ١٩٩٥، ص١٢ .
- ٣٥) الزميلي ، تمام (٢٠٠٥): " الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى .
- ٣٦) السلمي ، علي و فهرت . ل (بدون) : " أساسيات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية " ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر .
- ٣٧) السلمي ، علي (١٩٩٥) : " السياسات الإدارية في عصر المعلومات " ، دار قباء للطباعة والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- ٣٨) السلمي ، علي (١٩٧٨) : " التخطيط والمتابعة " ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر .

- ٣٩)السعود، راتب(١٩٩٢):" الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٢١) العدد الأول، شباط ١٩٩٤، ص ص ١٧٢ - ٢١١.
- ٤٠)سمعان ، وهيب و مرسي ، محمد (١٩٨٤) : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- ٤١)سليمان، مهدي كامل (١٩٩٩): " معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطو لكرم" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
- ٤٢)سرور ، سها سالم (٢٠٠٨):" تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ٤٣)شرف ، مروان (٢٠٠٣) : "دراسة تقييمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف تربوي مقيم في المدارس الحكومية في محافظات غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- ٤٤)شديفات، يحيى (٢٠٠١):" درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن" ، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد(١٧) ، العدد (٢) ص ص ٢٨٩ - ٣١١ .
- ٤٥)شنتات ، نهى (٢٠٠٧): مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة، دراسة مقدمة إلى اليوم الدراسي " المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات " المنعقد بالجامعة الإسلامية ، غزة، ٢١/١/٢٠٠٧.
- ٤٦)الشواف ، سعيد علي (١٩٨٩) : " قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية " ، الإدارة العامة ، العدد (٦) المجلد (٢٨) ، ص ص ٤٩ - ٩٠ .
- ٤٧)الشماع ، خليل و محمود ، خضير (١٩٩٩) : " نظرية المنظمة " ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن .
- ٤٨)الصالحي ، نبيل (٢٠٠٣):" تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين .
- ٤٩)الصالحي ، نبيل (١٩٩٩) : " تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، البرنامج المشترك بين جامعتي الأقصى وجامعة عين شمس.

- ٥٠) الطالب، أحمد (٢٠٠١) : " أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش"، رسالة ماجستير منشورة ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، الأردن .
- ٥١) الطراونة ، إخليف (٢٠٠٣) : " التطوير التربوي " ، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٥٢) طافش ، محمد (٢٠٠٤) : " الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية " ، الطبعة الأولى ، دار الفرقان ، عمان ، الأردن .
- ٥٣) العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٨) : " الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
- ٥٤) العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٠) : " الإدارة المدرسية " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- ٥٥) العمایرة ، محمد حسن (٢٠٠٢): " مبادئ الإدارة المدرسية " ، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥٦) العمایرة ، محمد حسن (١٩٩٩) : " مبادئ الإدارة المدرسية " دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٥٧) العرايفي، عصام والعمري، بسام (٢٠٠١): "تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مأدبا " ، مجلة دراسات ، المجلد (٢٨)، العدد (٢) أيلول ص ص ٥٢٢ - ٥٣٧.
- ٥٨) العمري ، خالد (١٩٩٢) : " السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين ، مجلة أبحاث اليرموك ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد (٣) المجلد (٨) ، ص ص ١٤٣ - ١٧٤ .
- ٥٩) عابدين ، محمد عبد القادر (٢٠٠١) : " الإدارة المدرسية الحديثة " ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن .
- ٦٠) عزب ، محسن عبد الستار (٢٠٠٨): " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة" ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٦١) عزب، محمد على، (٢٠٠٥): رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد (٤٩) ، يناير، ص ٥٩ .
- ٦٢) عبود ، عبد الغني و عمار ، حامد (١٩٩٥) : " إدارة التعليم في الوطن العربي " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .

- ٦٣) عبود ، عبد الغني (١٩٩٧) : " إدارة المدرسة الابتدائية " ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
- ٦٤) عطوي ، جودت عزت (٢٠٠٨): " الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٦٥) عودة ، أحمد (١٩٩٨) : "القياس والتقويم في العملية التدريسية" ، الطبعة الثانية ، عمان دار الأمل للنشر والتوزيع ، الأردن .
- ٦٦) عساف ، محمود (٢٠٠٥) : " واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في معايير الإدارة الإستراتيجية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- ٦٧) عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣): " إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير" ، رسالة دكتوراه منشورة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن .
- ٦٨) عاشور، محمد على (٢٠٠٣): "الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع" ، مجلة دراسات مستقبلية، السنة السادسة، العدد السابع ص ص ٩ - ٥٩ .
- ٦٩) عقيلان ، محمد (١٩٩٠) : " التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة " ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (٢) ، الرياض ، ص ص ٢٩٣ - ٣١٥ .
- ٧٠) عون الله ، صلاح الدين (١٩٨٧) : " مداخل ومشكلات قياس الفاعلية التنظيمية " ، الإدارة العامة ، العدد (٥٤) ، المجلد (٢٦) ، ص ص ٧ - ٢٩ .
- ٧١) الغنام ، محمد احمد (١٩٨٤) : " التكنولوجيا الإدارية " ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، السعودية .
- ٧٢) فهمي ، محمد سيف و محمود ، حسن (١٩٩٣) : " تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي " ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج .
- ٧٣) القرعان ، أحمد خليل و حراحشة ، إبراهيم محمد (٢٠٠٤) : " تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج " ، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٧٤) الماضي ، محمد المحمدي (٢٠٠٦) : " إدارة إستراتيجية " ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر .
- ٧٥) القحطاني ، أحمد محمد شاهر (١٩٩٩) : " وعي واستخدام المديرين للتكنولوجيا الإدارية في قطاعي التعليم الجامعي والعام بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .
- ٧٦) قصودة ، بالنور (١٩٩٥) : تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في الجماهيرية العربية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .

- ٧٧) قاسم ، محمد (١٩٩٥) : " تطوير أسلوب تقويم أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- ٧٨) الكدراري، ختام (٢٠٠٣): " القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ٧٩) كنعان، نواف (١٩٩٥): " القيادة الإدارية " ، الطبعة الخامسة، مكتبة الثقافة ، عمان الأردن.
- ٨٠) اللامي ، عوض علي (٢٠٠٣) : " واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية (بنين) بمحافظة الخبر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الخليجية ، البحرين .
- ٨١) المنيع، محمد بن عبد الله (٢٠٠٠) : " الحاسب الآلي في الإدارة التربوية " ، مجلة المعرفة، العدد (٥٧) ، المملكة العربية السعودية .
- ٨٢) المنابري، عبير بنت عمر (٢٠٠٣) : " مدى أهمية استخدام الحاسب الآلي في انجاز أعمال الإدارة المدرسية ومجالات استخدامه من وجهة نظر المديرات و الإداريات " دراسة ميدانية ، رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية .
- ٨٣) مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢): " الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية .
- ٨٤) مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٩٩٤): " الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية .
- ٨٥) مصطفى ، صلاح عبد الحميد (١٩٨٦) : " دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أنظمة التعليم العربي " ، كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة .
- ٨٦) مصطفى ، يوسف (٢٠٠٥) : " الإدارة التربوية مداخل جديدة - لعالم جديد " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- ٨٧) مرسي، محمد منير، (٢٠٠١): " الإدارة المدرسية الحديثة " ، الطبعة الثالثة ، عالم الكتب، القاهرة ، مصر .
- ٨٨) مرسي ، محمد منير (١٩٩٦) : " الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقها " ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- ٨٩) مرسي ، محمد منير (١٩٨٤) : " الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقها " ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- ٩٠) محمد ، محمد جاسم (٢٠٠٨) : " سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- ٩١) ملحم ، سامي (٢٠٠٢) : " القياس والتقويم في التربية وعلم النفس " ، الطبعة الأولى ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- ٩٢) مسلم ، مسلم عبد الحميد (٢٠٠٤) : " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- ٩٣) مقرر جامعة القدس المفتوحة (١٩٩٨) : " الحاسب في التعليم " برنامج التكنولوجيا والعلوم التطبيقية ، غزة ، فلسطين .
- ٩٤) مركز التطوير التربوي ، دائرة التربية والتعليم .
- ٩٥) النجار ، نبيل (٢٠٠٥) : " الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة " ، المهندسين الشركة العربية للنشر ، مصر .
- ٩٦) نشوان ، يعقوب (١٩٨٢) : " الإدارة والإشراف التربوي " دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٩٧) نور الدين ، مازن سليم (٢٠٠٨) : " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ٩٨) نجم ، إيهاب (١٩٩٤) : " القضايا الأساسية في إدارة اليوم " ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد (٦٢) ، ص ٢٧ .
- ٩٩) الهباش ، أسامة (٢٠٠٢) : " المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ١٠٠) هونس ، جيف (٢٠٠٦) : " المهارات الإدارية في المدارس " ترجمة نهير منصور نصر الله ، دار الكتاب الجامعي ، غزة ، فلسطين .
- ١٠١) هورست ، بول (١٩٨٧) : " تطبيقات الحاسبات الدقيقة في إدارة التربية " ، مجلة مستقبلات ، مجلد (١٧) ، العدد (٣) ، اليونسكو .
- ١٠٢) الوكيل ، حلمي (١٩٩١) : " تطوير المناهج " ، الطبعة الثانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
- ١٠٣) وزارة التربية والتعليم العالي (١٩٩٩) : تعديل استعمال مصطلحات قديمة ، ورقة غير منشورة ، غزة .
- ١٠٤) وزارة التخطيط والتعاون الدولي (١٩٩٧) : الإصدار الأول ، السلطة الوطنية الفلسطينية .

ثانيا : الكتب والدوريات الأجنبية:

- ١٠٥ - Cassel, R & Standifer, T (٢٠٠٠) : comparing the leadership development between high school , **beginning college school** , administration students education, pp ٤٢٢-٤٢٤ .
- ١٠٦ - E. S. Quade (١٩٧٢) : The systems Approach and public , The Rand Corporation , Santa Monica, California .
- ١٠٧ - Feldman, J . (١٩٨٥) : Effective schools, **The Elementary school Journal**, Vol.٨٣,No. (٤) , pp ٤٢٧ – ٤٥٢ .
- ١٠٨ -Hoy, Wayne K & Ferguson, Judith. (١٩٨٥) : A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of schools , **Educational Administration Quarterly** , Vol.(٢١),No. (٢), pp ١١٧ – ١٣٤
- ١٠٩ - Mortimore, peter & Sammons, p. (١٩٨٧):New Evidence on Effective Elementary school . **Educational Leadership**,Vol. (٤٥) pp ٩ – ١٤ .
- ١١٠ - Ronald, Stephens, (١٩٩٦): School Administrator, **ISSM** ,Vol.٥٣,No. (٢) , pp ١٤ – ٢١ .
- ١١١- Nathan, Marilyn, (١٩٩٥): **Management in school** , N . Y ..Black well .
- ١١٢ - Lope , Ramirez & Leticia , Maria : Site – based decision making current principals , Leadership skills , **dissertation abstracts International** , Vol. (٥٥) , No. (٦) , U . S . A , University Microfilms .
- ١١٣ - Roos , Gentry (١٩٩٤) : Case studies in the Implementation of Technology for Educational Administration , Ed , d , **dissertation Abstracts International** ,Vol.(٥٥),No.(٦).
- ١١٤ - whitehead , Thomas (١٩٧٦) : **Uses and Limitation of Systems Analysis**, The Rand Corporation , Santa Monica, California .

مواقع الانترنت:

www.annajah.net/article.php (١١٥)

[www. Moe.gov.om/moe/bulletin](http://www.Moe.gov.om/moe/bulletin) (١١٦)

<http://mudb.mans.edu.eg/pms/visitor/search/default.asp> (١١٧)

www.pdfbooks.net/vb/t١٣٦٠٩.htm (١١٨)

الملاحق

- الاستبانة في صورتها الأولية.

- الاستبانة في صورتها النهائية.

- كشف بأسماء السادة المحكمين.

- تسهيل مهمة باحث.

ملحق رقم (١)
الاستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الدكتور / حفظه الله ،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، بعنوان: درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره ."

وستكون الدراسة من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ، ونظرا لخبرتكم الواسعة في هذا الميدان، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانيا.

لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقراتها، وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة الصياغة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها، وذلك بوضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب، وإن كان لسيادتكم أية مقترحات بإضافة فقرات أخرى نرجو ذكرها أدنى كل مجال.

شاكربين لكم حسن تعاونكم،،
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

الباحث
هشام حامد أبو شرح

المجال الأول : المجال المعرفي (العقلي)

| الرقم | فقرات الاستبانة | | هل الفقرة منتمية ؟ | | هل الصياح صحيحة ؟ | |
|-------|-----------------|-----|-----------------------|-----|----------------------|-----|
| | لا | نعم | لا | نعم | لا | نعم |
| ١- | | | | | | |
| ٢- | | | | | | |
| ٣- | | | | | | |
| ٤- | | | | | | |
| ٥- | | | | | | |
| ٦- | | | | | | |
| ٧- | | | | | | |
| ٨- | | | | | | |
| ٩- | | | | | | |
| ١٠- | | | | | | |
| ١١- | | | | | | |
| ١٢- | | | | | | |
| ١٣- | | | | | | |
| ١٤- | | | | | | |
| ١٥- | | | | | | |
| ١٦- | | | | | | |
| ١٧- | | | | | | |
| ١٨- | | | | | | |
| ١٩- | | | | | | |
| ٢٠- | | | | | | |
| ٢١- | | | | | | |
| ٢٢- | | | | | | |
| ٢٣- | | | | | | |

المجال الثاني : المجال التقني (الآلي)

| الرقم | فقرات الاستبانة | هل الفقرة منتمية؟ | | هل الصياح صحيحة؟ | |
|-------|---|----------------------|-----|---------------------|-----|
| | | لا | نعم | لا | نعم |
| ٢٤- | أستخدم برامج معالجة النصوص والكلمات خلال ممارستي لأعمال الإدارة المدرسية . | | | | |
| ٢٥- | أستخدم برامج قواعد البيانات خلال ممارستي لأعمال الإدارة المدرسية . | | | | |
| ٢٦- | أستخدم البريد الإلكتروني خلال ممارستي لأعمال الإدارة المدرسية . | | | | |
| ٢٧- | أستخدم تطبيقات الحاسب الآلي الحالية فيما يخص التخطيط لأعمال الإدارة | | | | |
| ٢٨- | أستخدم تطبيقات الحاسب الآلي الحالية فيما يخص التنظيم لأعمال الإدارة. | | | | |
| ٢٩- | أطور نظام الاتصالات الإدارية من خلال الانترنت . | | | | |
| ٣٠- | أستخدم برامج الحاسب الآلي في تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمعلمين على هيئة سجلات تراكمية . | | | | |
| ٣١- | أستخدم برامج الحاسب الآلي في عمل الجدول المدرسي بطريقة فعالة وعادلة . | | | | |
| ٣٢- | أستخدم برامج الحاسب الآلي لتخزين المعلومات والبيانات المتعلقة بالطلبة ، وتحليلها والاستفادة منها . | | | | |
| ٣٣- | أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار المصدقات والوثائق المدرسية الخاصة بالطلبة . | | | | |
| ٣٤- | أقوم بإجراء العمليات الإحصائية المختلفة عن الطلبة . | | | | |
| ٣٥- | أستخدم برامج الحاسب الآلي في تنظيم التشكيلات المدرسية للفصول . | | | | |
| ٣٦- | أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار النشرات الإعلامية لخدمة المجتمع المحلي لنشر الوعي الثقافي والعلمي والصحي . | | | | |
| ٣٧- | أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار وتخزين التقارير الخاصة باجتماعات مجلس الآباء والمعلمين . | | | | |
| ٣٨- | أشارك في إعداد مقترحات حول تصميم التطبيقات الحاسوبية الإدارية . | | | | |
| ٣٩- | تساعدني التطبيقات المحوسبة الحالية في اتخاذ بعض القرارات ذات العلاقة بطبيعة العمل . | | | | |
| ٤٠- | أتعاون مع المعلمين في وضع خطة لتطوير العملية التعليمية التعليمية . | | | | |

المجال الثالث : المجال الاجتماعي

| الرقم | فقرات الاستبانة | هل الفقرة منتمية؟ | | هل الصياح صحيحة؟ | |
|-------|---|----------------------|-----|---------------------|-----|
| | | لا | نعم | لا | نعم |
| ٤١- | أنمي العلاقات الإنسانية مع المعلمين بطريقة تزيد من إنتاجيتهم . | | | | |
| ٤٢- | أطور برامج إرشادية تحت الطلبة على الاستخدام الأمثل للتهييزات المدرسية . | | | | |
| ٤٣- | أشارك الطلبة في تحمل بعض المسؤوليات داخل المدرسة . | | | | |
| ٤٤- | أنظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة بين أسرة الطالب والمعلمين . | | | | |
| ٤٥- | أعقد اجتماعات دورية ومخطط لها مسبقاً لحل المشكلات بمشاركة المعلمين ومجلس الآباء . | | | | |
| ٤٦- | أشارك معلمي المدرسة في وضع خطط علاجية للطلبة متدني التحصيل لتحسين مستوى تحصيلهم المدرسي . | | | | |
| ٤٧- | أعقد الاجتماعات والندوات مع أولياء الأمور لبيان المشكلات التعليمية والسلوكية التي تواجه أبناءهم وطرق الحل لها . | | | | |
| ٤٨- | أعمل على الاستفادة من فعاليات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي | | | | |
| ٤٩- | أنفذ برامج ثقافية وتروحية بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي . | | | | |
| ٥٠- | أطور استراتيجيات تسهل على المجتمع المحلي الاستفادة من إمكانات المدرسة المادية والبشرية في المناسبات المختلفة . | | | | |
| ٥١- | أطور مهارات الاتصال مع الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين . | | | | |
| ٥٢- | أتيح للطلبة استخدام الحاسب الآلي خارج نطاق الدوام المدرسي لتنمية مواهبهم . | | | | |
| ٥٣- | أشجع أولياء الأمور على توفير أجهزة الحاسب الآلي لأبنائهم وبيان دوره في العملية التعليمية . | | | | |
| ٥٤- | أقدم خبرات تربوية متطورة لأفراد المجتمع المحلي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة. | | | | |
| ٥٥- | أوفر المعلومات عن المدرسة من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة . | | | | |
| ٥٦- | أتواصل مع أولياء الأمور من خلال البريد الإلكتروني . | | | | |
| ٥٧- | أشجع الطلبة على التواصل مع المعلمين من خلال البريد الإلكتروني . | | | | |
| ٥٨- | أتواصل مع أولياء الأمور بشكل مستمر لاطلاعهم على أوضاع أبنائهم . | | | | |

ملحق رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية - الإدارة التربوية

المحترم .

السيد/ مدير المدرسة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية .

بعنوان: "درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أداء مديري المدارس في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة من وجه نظر المديرين أنفسهم ودرجة فاعليتها في مدارسنا .
ونظراً لخدمتكم الميدانية في ميدان الإدارة المدرسية والتي سيكون لها أكبر الأثر في إثراء هذه الدراسة ، يرجى من سيادتكم قراءة بنود هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية ووضع إشارة (x) أمام كل بند من بنود الاستبانة الذي يعبر عن رأيكم. علماً بأن جميع الإجابات والبيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم جهودكم وحسن تعاونكم ...

أولاً:- معلومات عامة:-

- ١- الجنس : ذكر أنثى
- ٢- المرحلة التعليمية : ابتدائية إعدادية
- ٣- التخصص : علمي أدبي
- ٤- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية: من ١-٥ سنوات ، من ٥-١٠ سنوات،
 أكثر من ١٠ سنوات .

الباحث

هشام حامد أبو شرح

ثانياً: مجالات الاستبانة وفقراتها :-

المجال الأول: المجال المعرفي (العقلي)

| درجة الفاعلية | | | | | الفقرات | رقم الفقرة |
|---------------|-------|--------|-------|---------------|--|---------------|
| كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً | | |
| | | | | | أحدد الرؤية المستقبلية للمدرسة . | (١) |
| | | | | | أصوغ رسالة تعبر عن فلسفة المدرسة . | (٢) |
| | | | | | أضع الخطة المدرسية في ضوء المتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية للمدرسة . | (٣) |
| | | | | | أوظف التقنيات الحديثة في عملية التخطيط المدرسي . | (٤) |
| | | | | | أطور خططاً عامة وحديثة لتحديد الاحتياجات التربوية المستقبلية للمدرسة . | (٥) |
| | | | | | أختار استراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف التي تتلاءم مع ظروف المدرسة | (٦) |
| | | | | | أهيئ نظاماً للاتصال بين المدرسة والإدارة التعليمية يحقق المرونة والسرعة في توصيل المعلومات . | (٧) |
| | | | | | أستعين في اتخاذ القرارات بقواعد البيانات المتوافرة لدينا . | (٨) |
| | | | | | أضع تعليمات وتوجيهات واضحة ومحددة تساعد على تنفيذ الأعمال الإدارية والتربوية . | (٩) |
| | | | | | أتبع أسلوب التحليل الموضوعي في المواقف الإدارية المختلفة . | (١٠) |
| | | | | | أضع أهدافاً محددة وواضحة وواقعية للقيام بالمشاريع التطويرية التحسينية لمرافق المدرسة . | (١١) |
| | | | | | أضع برنامجاً لإجراء فحص للتجهيزات المدرسية للمحافظة عليها وصيانتها باستمرار . | (١٢) |
| | | | | | أخطط من أجل الاستفادة من فعاليات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي . | (١٣) |
| | | | | | أخطط لوضع إمكانيات المدرسة ومرافقها لخدمة أنشطة مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي . | (١٤) |

المجال الثاني: المجال التقني (الآلي)

| درجة الفاعلية | | | | | الفقرات | رقم الفقرة |
|---------------|-------|--------|-------|---------------|---|---------------|
| كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً | | |
| | | | | | أستخدم برامج قواعد البيانات خلال ممارستي لأعمال الإدارة المدرسية . | (١٥) |
| | | | | | أستخدم البريد الإلكتروني خلال ممارستي لأعمال الإدارة المدرسية | (١٦) |
| | | | | | أطور نظام الاتصالات الإدارية من خلال الإنترنت. | (١٧) |
| | | | | | أستخدم برامج الحاسب الآلي في تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمعلمين على هيئة سجلات تراكمية . | (١٨) |
| | | | | | أستخدم برامج الحاسب الآلي في عمل الجدول المدرسي بطريقة فعالة وعادلة . | (١٩) |
| | | | | | أستخدم برامج الحاسب الآلي لتخزين المعلومات والبيانات المتعلقة بالطلبة ، وتحليلها والاستفادة منها . | (٢٠) |
| | | | | | أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار المصداقات والوثائق المدرسية الخاصة بالطلبة . | (٢١) |
| | | | | | أقوم بإجراء العمليات الإحصائية المختلفة عن الطلبة . | (٢٢) |
| | | | | | أستخدم برامج الحاسب الآلي في تنظيم التشكيلات المدرسية للفصول . | (٢٣) |
| | | | | | أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار النشرات الإعلامية لخدمة المجتمع المحلي لنشر الوعي الثقافي والعلمي والصحي . | (٢٤) |
| | | | | | أستخدم برامج الحاسب الآلي في إصدار وتخزين التقارير الخاصة باجتماعات مجلس الآباء والمعلمين . | (٢٥) |
| | | | | | أتعاون مع المعلمين في وضع خطة لاستخدام التقنيات التربوية في العملية التعليمية التعلمية . | (٢٦) |

المجال الثالث : المجال الاجتماعي

| درجة الفاعلية | | | | | الفقرات | رقم الفقرة |
|---------------|-------|--------|-------|---------------|---|---------------|
| كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً | | |
| | | | | | أوفر المعلومات عن المدرسة من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة | (٢٧) |
| | | | | | أطور برامج إرشادية تحت الطلبة على الاستخدام الأمثل للتجهيزات المدرسية . | (٢٨) |
| | | | | | استخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة مشاركة المعلمين في العمل المدرسي . | (٢٩) |
| | | | | | أشارك معلمي المدرسة في وضع خطط علاجية للطلبة متدني التحصيل لتحسين مستوى تحصيلهم المدرسي . | (٣٠) |
| | | | | | أشجع الطلبة على التواصل مع المعلمين من خلال البريد الإلكتروني | (٣١) |
| | | | | | التواصل عبر الانترنت زاد من العلاقة بين المعلمين والطلبة . | (٣٢) |
| | | | | | أشارك الطلبة في تحمل بعض المسؤوليات داخل المدرسة . | (٣٣) |
| | | | | | أدى استخدام التكنولوجيا إلى فهم أفضل لمشكلات الطلبة . | (٣٤) |
| | | | | | أعقد اجتماعات دورية ومخططاً لها مسبقاً لحل المشكلات بمشاركة المعلمين ومجلس الآباء . | (٣٥) |
| | | | | | أقدم خبرات تربوية متطورة لأفراد المجتمع المحلي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة. | (٣٦) |
| | | | | | أتواصل مع أولياء الأمور من خلال البريد الإلكتروني . | (٣٧) |
| | | | | | زاد مجال التواصل مع المجتمع المحلي نتيجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة. | (٣٨) |
| | | | | | أتواصل مع أولياء الأمور بشكل مستمر لاطلاعهم على أوضاع أبنائهم . | (٣٩) |
| | | | | | أنفذ برامج ثقافية بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي . | (٤٠) |
| | | | | | أنفذ برامج ترويحية ورياضية بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي . | (٤١) |

ملحق رقم (٣)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

| م | الاسم | التخصص | مكان العمل |
|-----|--------------------------|------------------|---|
| ١. | أ.د. محمود خليل أبو دف | أصول تربية | الجامعة الإسلامية - غزة |
| ٢. | أ.د. فؤاد العاجز | أصول تربية | الجامعة الإسلامية - غزة |
| ٣. | د. عليان عبد الله الحولي | أصول تربية | الجامعة الإسلامية - غزة |
| ٤. | د. سليمان حسين المزين | أصول تربية | الجامعة الإسلامية - غزة |
| ٥. | د. ماجد الفرا | إدارة أعمال | الجامعة الإسلامية - غزة |
| ٦. | د. سمير خالد صافي | الإحصاء | الجامعة الإسلامية - غزة |
| ٧. | د. محمد هاشم أغا | أصول تربية | جامعة الأزهر |
| ٨. | د. صهيب الأغا | أصول تربية | جامعة الأزهر |
| ٩. | د. جميل نشوان | أصول تربية | جامعة الأزهر |
| ١٠. | د. عبد الكريم لبد | مناهج وطرق تدريس | جامعة الأزهر |
| ١١. | د. بسام محمد أبو حشيش | أصول تربية | جامعة الأقصى |
| ١٢. | د. رزق شعت | أصول تربية | جامعة الأقصى |
| ١٣. | د. رائد حسين الحجار | أصول تربية | جامعة الأقصى |
| ١٤. | د. تيسير نشوان | مناهج وطرق تدريس | جامعة الأقصى |
| ١٥. | د. زياد الجرجاوي | أصول تربية | جامعة القدس المفتوحة |
| ١٦. | د. صالح محمد النصيرات | مناهج وطرق تدريس | جامعة ميريلاند - الولايات المتحدة الأمريكية |
| ١٧. | د. هيفاء فهمي الأغا | أصول تربية | وزارة التربية والتعليم |
| ١٨. | د. رياض يوسف سمور | أصول تربية | وزارة التربية والتعليم |
| ١٩. | د. نبيل الصالحي | أصول تربية | وكالة الغوث الدولية |