

بسم الله الرحمن الرحيم



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

درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة

رسالة ماجستير

مقدمة من الطالب

علاء مصطفى درويش الجلب

إشراف

الأستاذ الدكتور / محمود خليل أبو داف

رسالة مقدمة إلى قسم أصول التربية في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالاً لمتطلبات
الحصول على درجة الماجستير

لعام 1433/2012هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي

سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ الملك (آية 22)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى من غيبتهم حب الوطن والجهاد عنا: شهدائنا الأبرار.
إلى الغائبين الحاضرين في قلوبنا: أسرانا الأبطال.
إلى من ضمدوا جراحهم، وعضوا عليها، وبلسموها بحب فلسطين: جرحانا البواسل.
إلى كل شريفٍ نادى وينادي بوحدة الوطن، ويدعو لعودة اللحمة.
إلى ينبوع الحنان، بلسم الجراح، شقيقة روحي وعقلي، إلى من أرى الدنيا بعيونها، ولا تكاد تسمع أذناي إلا رنين
دُعائها، إلى من أطلب رضا الله، برضاها عني: أُمِّي الحبيبة، لا حرمني الله منها ومن عطفها وحنانها.
إلى الرجل الذي أفنى عمره من أجل أن نحيا بعزٍّ وكرامة، ولم يعرف لليأس ولا القنوط طريقا، إلى صاحب القلب
الكبير، رمز التضحية والعطاء: أُمِّي العزيز أمد الله في عمره، وغمره بالصحة والعافية.
إلى ملهمتي، مهجة قلبي، رفيقة عمري، نور دربي، زوجتي الغالية.
إلى سندي وذخري الحصين أخي درويش أعاده الله سالماً إلى أرض الوطن، وإلى أخواتي الكريمات وعائلاتهن
إلى نور عيوني، وشموع عمري، ومصدر سعادتي بناتي: منة الله وجنى
إلى أعز أصدقائي: الأستاذ أدهم أبو حطب، والأستاذ أحمد وادي
إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره، أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله؛ فأظهر بسماحته تواضع العلماء،
وبرحابه سماحة العارفين. إلى أساتذتي ومعلمي الكرام، إلى كافة العاملين في مجال التربية والتعليم.

أهدي هذا البحث راجياً من المولي عز وجل

أن يجد القبول والنجاح

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعاملين سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم" ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعده،،
يقول الحق سبحانه وتعالى "وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ" (الضحى: 11)، فإن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، وتحقيق حلم حياتي، الذي راودني لسنوات طويلة، وأرجو من المولى سبحانه وتعالى أن يتم نعمته عليّ بمواصلة تحصيلي العلمي.
إن هذا الجهد البسيط المتواضع ما كان له أن يتم لو لا وجود أناس مخلصين - أمدهم الله بالعمر المديد - نلوا بجهودهم العظيمة العقبات التي اعترضته .
وانطلاقاً من قول نبينا (محمد صلى الله عليه وسلم) : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (الترمذي، 1978، ج4: 339).

فإني أتوجه إليهم بكل الشكر والتقدير لما بذلوه من جهد دائم وعطاء فيّاض ؛ كي ترى هذه الدراسة النور ، وأخص في هذا المقام الجامعة الإسلامية ممثلة بإدارتها الموقرة وأساتذة كل من عمادة الدراسات العليا وعمادة كلية التربية ورئاسة قسم أصول التربية المحترمين ، الذين استطاعوا أن يجعلوا من هذه الجامعة منهلاً يرتوي منه كل طالب علم ، لتنبؤاً بجهودهم المخلصة المراكز المتقدمة بين نظيراتها على مستوى العالم .
وإنني ليتملكني شعور بالامتنان والعرفان العميقين وأنا أتوجه بعظيم الشكر ووافر التقدير إلى الأب الفاضل : أستاذي الأستاذ الدكتور/ محمود خليل أبو دف ،
الذي تفضل بقبوله الإشراف على دراستي، فكان خير سندٍ وعون لي، متواضعاً في إبداء النصيحة، حكيماً في توجيهاته، صبوراً على أخطائي وهفواتي، جزاه الله عنا كل الخير ، وأدامه ذخراً للإسلام والوطن ، والشكر موصول إلى السادة المناقشين الكريمين / أ. د رزق شعت ،
د حمدان الصوفي لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي .

كما أتقدم بالشكر العميق إلى جميع الأساتذة المحكمين للاستبانة لما قدموه من نصائح وتعديلات وإضافات هامة.

ولا أنسى أن أحيط كافة الأخوة العاملين بالمكتبة المركزية في الجامعة الإسلامية بجزيل الشكر والتقدير على ما يبذلونه من جهد عظيم في سبيل تسهيل حصول الباحثين على المراجع والكتب والدوريات اللازمة.

والشكر والتقدير والامتنان موصول إلى جميع الأخوة العاملين بمركز القطان للبحث والتطوير التربوي، وعلى رأسهم الدكتور: محمد أبو ملوح، الذين كانت لهم أيادي بيضاء على جميع طلاب

الدراسات العليا، وأقل ما يمكن أن يقال فيهم، أنهم كانوا خير عونٍ لنا في توفير الكتب والمراجع العلمية المفيدة، وتقديم المساعدة والمشورة التي ساهمت في إنجاز العديد من الدراسات، ومنها هذه الدراسة.

والشكر والتقدير موصولاً إلى كافة الأخوة الزملاء الذين قضيت معهم فترة الدراسة، والتي كانت مفعمة بالتعاون والحيوية والعلاقات الحسنة، وأخص بالذكر الأستاذ: نائل الحلاق، الذي أمدني بخبراته ومعلوماته؛ كي أتمكن من إنجاز دراستي .

وكل الشكر والاحترام للأستاذ القدير: أدهم أبو حطب ، الذي مد لي يد العون والمساعدة في ترجمة العديد من الدراسات والمراجع الأجنبية وترجمة ملخص الدراسة للإنجليزية .

والأستاذ : أيمن أبو جامع ، لجهوده في تنسيق الرسالة ، لتخرج بشكلها الحالي إلى النور . والشكر والتقدير موصول للأستاذ القدير : حسان الملاحه لمساعدته لي بتدقيق الرسالة لغوياً كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الأخوة العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث ، ومديري المناطق التعليمية، ومديري ومديرات المدارس الإعدادية لمساعدتي في تطبيق الاستبانة على مدارسهم.

والشكر لا ينتهي لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

والله ولي التوفيق

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرآن كريم
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
ص	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فروض الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
11	المجال الأول: فاعلية الإدارة المدرسية
11	مقدمة
11	مفهوم الفاعلية
12	مفهوم الإدارة المدرسية الفاعلة
13	أهمية الإدارة المدرسية الفاعلة
14	التطور التاريخي للإدارة المدرسية الفاعلة
15	مكونات الإدارة المدرسية الفاعلة
16	اختيار المدير المساعد في مدارس الوكالة بغزة
17	مواصفات الإدارة المدرسية الفاعلة

الصفحة	الموضوع
20	معايير الإدارة المدرسية الفاعلة
21	مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة
23	مجالات فاعلية الإدارة المدرسية
26	مهام المدير المساعد في مدارس الوكالة بغزة
29	المجال الثاني : الأنماط القيادية
30	مفهوم القيادة التربوية
30	مفهوم القيادة
30	المدير والقائد
32	السمات اللازمة للقيادة الناجحة
34	علاقة القيادة بالإدارة المدرسية
35	العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
36	أنماط القيادة في الإدارة المدرسية
36	النمط الأوتوقراطي
38	النمط الترسلّي
39	النمط الديمقراطي
41	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
42	الدراسات المتعلقة بالمجال الأول: فاعلية الإدارة المدرسية
51	الدراسات المتعلقة بالمجال الثاني: الأنماط القيادية
61	التعقيب على الدراسات السابقة
66	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات
67	منهج الدراسة
67	طرق جمع البيانات
68	مجتمع الدراسة
68	عينة الدراسة
72	أدوات الدراسة
73	استبانة فاعلية الإدارة المدرسية
73	صدق استبانة فاعلية الإدارة المدرسية

الصفحة	الموضوع
78	ثبات استبانة فاعلية الإدارة المدرسية
80	استبانة الأنماط القيادية
81	صدق استبانة الأنماط القيادية
84	ثبات استبانة الأنماط القيادية
85	المعالجات الإحصائية.
87	اختبار التوزيع الطبيعي
88	الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
89	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها.
109	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها.
118	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها.
126	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها.
130	توصيات الدراسة
132	مقترحات الدراسة
134	المراجع
134	أولاً: المراجع العربية
142	ثانياً: المراجع الأجنبية
144	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
68	توزيع المديرين على المناطق التعليمية الست بمحافظة غزة.	1
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	2
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	3
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.	4
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية.	5
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية	6
73	توزيع فقرات استبانة فاعلية الإدارة المدرسية على المجالات.	7
75	صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة فاعلية الإدارة المدرسية.	8
78	مصفوفة معاملات كل مجال من مجالات فاعلية الإدارة المدرسية مع الدرجة الكلية للاستبانة.	9
79	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية	10
79	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية	11
81	توزيع فقرات فاعلية الإدارة المدرسية على المجالات.	12
82	صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة الأنماط القيادية	13
84	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات استبانة الأنماط القيادية مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.	14
84	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة الأنماط القيادية	15
85	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة الأنماط القيادية	16
85	أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف.	17
87	اختبار التوزيع الطبيعي فاعلية الإدارة المدرسية،	18
89	تحليل مجالات استبانة فاعلية الإدارة المدرسية.	19
93	تحليل فقرات المجال الأول في استبانة فاعلية الإدارة المدرسية: المجال الإداري	20
96	تحليل فقرات المجال الثاني في استبانة فاعلية الإدارة المدرسية: المجال الفني	21

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
100	تحليل فقرات المجال الثالث في استبانة فاعلية الإدارة المدرسية :مجال شؤون الطلبة	22
103	تحليل فقرات المجال الرابع في استبانة فاعلية الإدارة المدرسية مجال البيئة المدرسية	23
106	تحليل فقرات المجال الخامس في استبانة فاعلية الإدارة المدرسية مجال العلاقة مع المجتمع المحلي	24
109	تحليل مجالات استبانة الأنماط القيادية	25
112	تحليل فقرات المجال الأول في استبانة الأنماط القيادية : النمط الديمقراطي	26
114	تحليل فقرات المجال الثاني في استبانة الأنماط القيادية : النمط الأوتوقراطي	27
116	تحليل فقرات المجال الثالث في استبانة الأنماط القيادية : النمط الترسلّي	28
118	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجنس.	29
120	نتائج اختبار "T. test" في متوسطات المديرين المساعدين بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ،دراسات عليا).	30
121	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات المديرين المساعدين بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة(من 1-3سنوات ،من 4-6 سنوات ، من 7-10 سنوات)	31
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات المديرين المساعدين بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية(شمال غزة، شرق غزة ، غرب غزة، المنطقة الوسطى، خان يونس، رفح)	32

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
125	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (الإعدادية ،والابتدائية)	33
127	معامل الارتباط بين متوسط تقديرات المديرين المساعدين بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة الأنماط القيادية المتبعة لديهم .	34

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	م
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	1
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	2
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.	3
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية.	4
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية	5

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	م
144	الاستبانة في صورتها الأولية (أداة الدراسة بصورتها الأولية)	1
152	رسالة عميد الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحث.	2
153	قائمة بأسماء أعضاء لجنة التحكيم.	3
154	الاستبانة في صورتها النهائية (أداة الدراسة بصورتها النهائية)	4

المخلص

عنوان الدراسة : درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتيين، الأولى فاعلية الإدارة المدرسية ، والتي تكونت من (64) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (المجال الإداري ،المجال الفني، ومجال شئون الطلبة، مجال البيئة المدرسية، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي)، و الثانية للأنماط القيادية ، مكونة من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي:(النمط الديمقراطي ،النمط الأوتوقراطي ، النمط الترسلّي).

وقد تم التأكد من صدق الاستبانتيين الصدق الظاهري من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين من الخبراء التربويين، وكذلك صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانتيين، كما تم التأكد من ثباتهما حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة الأولى (0.951)، ومعامل الثبات للاستبانة الثانية (0.827).

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ، للعام الدراسي (2011- 2012) والبالغ عددهم (247) مديراً ومديرة ، حيث تكونت عينة الدراسة من (230) مديراً ومديرة يمثلون تقريباً (93.2%) من أفراد مجتمع الدراسة . ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Science) والاختبارات الإحصائية ومن أهمها: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار T test، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA one way).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- إن درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم كانت عالية جداً ، بوزن نسبي قدره (85.0%) وقد حصل المجال الأول : المجال الإداري على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.6%) ، والمجال الثاني : المجال الفني حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.2%) ، وجاء المجال الثالث : مجال شئون الطلبة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (84.4%) ، يلي: مجال البيئة المدرسية الذي حصل على المرتبة الرابعة بوزن قدره (84.2%) ، وأخيراً المجال الخامس : مجال العلاقة مع المجتمع

المحلي حيث حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة وبوزن نسبي قدره (84.0%) ، ومن الملاحظ أن الأوزان النسبية للمجالات الخمسة كانت متقاربة .

2- إن درجة ممارسة المديرين المساعدين للأنماط القيادية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة كانت متوسطة ، أما بالنسبة لترتيب المجالات فقد حصل المجال الأول : النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89%) ، يلي ذلك المجال الثاني : النمط الأوتوقراطي حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (56.2%) وقد جاء المجال الثالث :النمط الترسل في المرتبة الثالثة والأخيرة وبوزن نسبي قدره (44.4%) وهو أقل من الوزن النسبي المحايد (60%).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس(ذكر، أنثى).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا) .

5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة من (1-3سنوات ، من 4-6 سنوات ،من 7-10سنوات) .

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة ،غرب غزة ، شرق غزة ،الوسطى ،خان يونس ، رفح) .

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائية ، الإعدادية) .

8- وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسط تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة الأنماط القيادية المتبعة لديهم .

وبناءً على النتائج سالفة الذكر يوصي الباحث بما يلي:

1- إطلاع مديري المدارس والمديرين المساعدين على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية وعمل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال الإدارة التربوية وإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهمات الملقاة عليهم .

2- دعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة ، وإظهار تجاوب ملموس ودعم للخطط والبرامج والأنشطة المدرسية وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والاستفادة من خبراته وتقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، كالندوات والمحاضرات واستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة كالمكتبة والقاعات الكبيرة والملاعب ومختبر الحاسوب .

3- ضرورة تحسين شروط اختيار المديرين المساعدين ، وأهمها أن يكون حاصلًا على دراسات عليا في التربية وإدارتها ، وإذا لم يتوفر ذلك تقوم الدائرة بإعداد دورات للمرشحين قبل تعيينهم خاصة بالممارسة الإدارية ثم يعقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار.

4- توفير حوافز ومكافئات وشهادات تقدير للمديرين والمديرين المساعدين الذين يتميزون في زيادة الفاعلية المدرسية ويحققون خططهم بنجاح ، والمدارس المتميزة ؛ لإذكاء روح المنافسة بين الإدارات المدرسية ، وكذلك للمعلمين الفاعلين في مدارسهم ، والذين يقومون بمهامهم على أكمل أوجه .

5- ضرورة أن تنتج أبحاث الدراسات العليا إلى سيرة الرسول - صلى الله عليه وسلم - للاهتمام بهديه بصورة أكبر مما هي عليه ، خصوصاً أبحاث الإدارة التربوية لأن الرسول صلى الله عليه وسلم هو خير مربٍ ، حيث أدار الدولة الإسلامية العظمى بصورة رائعة جداً جعلتها ترتقي في كل المجالات ، ونقل أصحابه (رضوان الله عليهم) نقلة حضارية حولتهم من مجرد أتباع إلى قادة عظام غيروا مجرى التاريخ .

Abstract

Estimation Degree among Deputy Principals to the Effectiveness of School Management and Its Relation with Leadership Styles at UNRWA Schools in Gaza Governorates

The study aimed at identifying the estimation degree among deputy principals to the effectiveness of school management, and its relation with leadership styles at UNRWA schools in Gaza governorates. The researcher adopted the descriptive analytical approach to achieve the study objectives, and prepared two questionnaires; the first is a 64 – item questionnaire for the effectiveness of school management, it covers five domains, namely; the administrative domain, the art domain, the students affairs domain, the school environment domain, and the relation ship with local community domain. The second questionnaire consists of (33) items for leadership styles, it covers three domains: the democratic style, the autocratic style and the disordered style.

The researcher consulted a number of juries and educational referees to ensure both internal and external validity of both questionnaires, besides checking the reliability, where the consistency factor for the first questionnaire is (0.951), and the second is (0.827).

The study population consists of (247) subjects of all deputy principals at UNRWA schools in Gaza governorates in the scholastic year (2011- 2012).

The study sample consists of (230) male and female deputy principals who represent (93.2 %) of the study population.

Data analysis was statistically treated by (SPSS), where various statistical methods were used, namely; averages, recurrences, ratio weights, T. Test , and One Way Anova Test.

The study findings showed that :

1. The estimation degree among deputy principals to the effectiveness of school management according to their perspectives was very high with ratio weight (85.0 %). The ratio weights of the five domains occur as it follows : the first domain, the administrative domain, is (86.8 %). The second domain, the art domain, is (82.0 %).The third domain, the students affairs domain, is (84.4 %), then the fourth domain, the school environment domain, is (84.2 %), and finally (84.2 %) is the ratio weight for the fifth domain, the relationship with the local community domain. It is worth mentioning that ratio weights of all domains are very proximate.
2. The degree of practicing leadership styles among deputy principals at UNRWA schools in Gaza governorates was at an average (medium) level with total ratio weight of (62.3 %). Domains ranking occurs as it follows: the democratic styles was in the first rank with ratio weight (89 %), followed by the autocratic style (56.2 %), and finally the disordered style (44.4 %) which is less than the neutral ratio weight (60%).
3. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in estimations means among deputy principals at UNRWA schools in Gaza governorates to the effectiveness degree of school management due to the sex variable (Male, Female).
4. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in estimations means among deputy principals at UNRWA schools in Gaza governorates to the effectiveness degree of school management due to the qualification variable (Undergraduate, Postgraduate).
5. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in estimations means among deputy principals at UNRWA schools in Gaza governorates to the effectiveness degree of school management

due to years of service variable (1-3 years , 4 – 6 years, 7 – 10 years).

6. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in estimations means among deputy principals at UNRWA schools in Gaza governorates to the effectiveness degree of school management due to the educational area variable (North Gaza, West Gaza, East Gaza Middle area, Khanyunis and Rafah).
7. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in estimations means among deputy principals at UNRWA schools in Gaza governorates to the effectiveness degree of school management due to the educational stage variable (Elementary, Preparatory).
8. There is positive correlation at ($\alpha \leq 0.05$) between the estimations means among deputy principals at UNRWA schools in Gaza governorates to the effectiveness degree of school management and their estimations means to the level of leadership styles followed by them.

Based on the above findings the researcher recommends the following :

1. Updating schools principals and deputy principals with new issues related to school management, and holding work shops and training courses in school management field, besides offering more flexible powers to match their assigned missions.
2. Supporting school through local community and parents, in addition to showing tangible response , supporting school plans, activities and programs, forming communication links between local community and school management, holding useful programs like lectures and sessions to be benefited from, and offering access to school facilities like library , halls , playgrounds and computer labs.
3. The importance of improving selection criteria for deputy principals, namely; to have a postgraduate certificate in educational

management, and if not possible the recruitment department should hold training sessions for the nominees before selection in order to testify their adequacy, so those who pass the test shall be nominated.

4. Planning to grant a diploma program of school management in universities and education faculties, or assigning educational management courses for education majors.
5. Generalizing the current study abstract for schools administrations at UNRWA schools in Gaza governorates to consider the effect of their leadership styles on school management in order to increase the work efficiency.
6. The importance of considering the life history of our prophet, peace be upon him, among postgraduate researches, particularly the educational researchers as a recognition of his favor of proving unique administration of the Islamic country that led his companions to be pioneers and change the world history.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تهتم الدول في القرن الحالي على اختلاف أحوالها اهتماماً كبيراً وبارزاً بالتربية والتعليم، وإدارتهما (الإدارة التربوية والإدارة المدرسية) ؛ لما لها من أثر كبير في تقدم المجتمع وازدهاره والنهوض بمستواه في شتى مناحي الحياة ، فلم تعد وظيفة التربية والتعليم مجرد مسئولية من مسئوليات الدولة تقدمها لأفراد المجتمع ، بل أصبح ينظر للتعليم على أنه استثمار بشري حقيقي لما له من نتائج إيجابية وفعالة تعود بالنفع على الفرد والمجتمع، لذا كان لا بد من الاهتمام بالنظام التربوي كمقوم رئيس وفعال في التنمية المجتمعية بشكل عام. وتتجه الدول إلى تطوير النظام التربوي والارتقاء به، من خلال تطوير مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته.

" فالتربية بوصفها عملية استثمار للمجتمع في حاجة ماسة لإدارة فاعلة قادرة على قيادة العمل التربوي، مما يحقق رقي المجتمع، ويدفع عجلة التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي إلى الأمام " (البوهي ، 2001 : 89)

وتعد المؤسسة التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويرجع ذلك لأن التربية هي من المداخل الرئيسة للتنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصائب والمحن ، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع ، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره؛ ليوكب المجتمع وتطلعاته . (عياصرة ، الفاضل ، 2006 : 13)

وبصفة عامة، إذا كان تقدم المجتمعات وتطورها يتوقف غالباً على مدى تقدم نظم الإدارة المختلفة وغيرها، فإن ذلك يعتمد في المقام الأول على مدى التقدم الحادث في مجال الإدارة التعليمية التي هي من فروع الإدارة العامة، في المستويات التنفيذية والإجرائية وبصفة خاصة مستوى إدارة المدرسة، ومن ثم فإن تقدم التربية أو تخلفها في أي مجتمع ما هو إلا تعبير قوي عن مدى تقدم الإدارة المدرسية في ذلك المجتمع، ويلعب شكل التنظيم الإداري في المدرسة واتجاهات القائمين عليه ومعتقداتهم، دوراً أساسياً في مدى صلاح ذلك التنظيم وكفايته في القيام بالمهام المنوطة به بفاعلية.

وتعتبر الإدارة الديمقراطية التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون ، وتؤمن بالفكر الجماعي ، وتحترم آراء الفرد، وتقدر شخصيته وإمكاناته وقدراته وإبداعاته، من الأمور التي بات متفقاً عليها على أنها أنجع الأساليب التي تضمن نجاح التنظيم الإداري في المدرسة وتحقيق أهدافها

(سليمان، 1990 : 141).

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

وتتحدد فاعلية الإدارة المدرسية - بالدرجة الأولى - بفاعلية إدارتها ، والتي تتكون من مدير المدرسة والمدير المساعد؛ لأن المدير هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة بهدف تحقيق الأهداف والطموحات والآمال ، إن قدرة إدارة المدرسة الفاعلة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي ، يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة واتفاق ، وبأقل جهد وتكلفة ، للوصول إلى مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات، عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي.

(أبو خطاب ، 2008 : 2) .

ومما لاشك فيه فإن فاعلية الإدارة المدرسية تتأثر سلباً أو إيجاباً بمجموعة من المتغيرات والعوامل، التي قد تكون سبباً في زيادتها أو العكس، فالنمط أو الطريقة التي تتبعها إدارة المدرسة في القيادة، قد تكون من المتغيرات التي تؤثر على فاعلية الإدارة المدرسية .

فالقيادة التربوية هي المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها القدرة علي التعامل مع الاختلاف بين هؤلاء الأفراد، مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة.

فمن هذا المنطلق احتلت القيادة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة ، فالمديرون الأقوياء عادة ما يكونون قادة أقوياء ، كما أن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد غالباً على المهارات والكفاءات التي يتصف بها القائد ويمتلكها، كما يجب عليه أن يكون فاهماً وواعياً للسلوك الإنساني ، وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية، الحوافز، الاتصال ، ووضع الأهداف ، وصنع القرار، واستثمار الوقت ، وغير ذلك (حجي ، 1995 : 10) .

ومن هنا تظهر أهمية النمط القيادي الذي ينتهجه مدير المدرسة أو مساعده في تعامله ، مع المعلمين والطلبة وكافة العاملين في المدرسة وكذلك أفراد المجتمع ؛ كي يتعاون معه الجميع طواعية وعن وطيح خاطر ، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إدارة المدرسة الفاعلة إلى تحقيقها . وحتى تكون هناك فاعلية في الإدارة المدرسية من خلال الإداريين العاملين في المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي ، وكل من له علاقة بنجاح العملية التربوية يجب أن ينتهج مديرو المدارس والمديرون المساعدون أثناء قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم أحد الأنماط القيادية المؤثرة في العاملين معهم .

"ولذا فإن دراسة الأنماط القيادية السائدة على درجة من الأهمية ، لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه ، حيث إن النمط القيادي هو العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بعمامة والمؤسسات التربوية بخاصة لما للقاء التربوي من دور حاسم في سلوك العاملين ، وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التربوية" (السعيد ، 1998 : 4 ومن المعلوم أن إدارة المدرسة تتكون من مدير المدرسة أو المديرين المساعدين ، ولقد لاحظ الباحث أن معظم الدراسات التي اطلع عليها تهتم بمديري المدارس ، والمشرفين التربويين ، والمعلمين ، ولم تُعنَ بالدرجة نفسها بالمديرين المساعدين على الرغم من أهمية موقعهم الإداري ، حيث يعتبر المدير المساعد الرجل الثاني في المؤسسة التربوية ، ويقوم بكافة مهام مدير المدرسة في حال غيابه، وتجمعهما مظلة واحدة هي الإدارة المدرسية.

ولهذا جاء اهتمام الباحث بدراسة الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدين وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، علماً بأنه تم استحداث وظيفة المديرين المساعدين في مدارس وكالة الغوث بسبب كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، حيث كان أول تعيين للمدير المساعد في عام 1992 وصولاً إلى عام 2000 حيث بلغ عدد المديرين المساعدين قرابة الـ 60 مديراً ومديرة ، وهنا بدأت وكالة الغوث بزيادة أعداد المديرين المساعدين ورغم هذه الزيادة فلم تستطع الوكالة تغطية جميع المدارس بمحافظة غزة بما يلزمها من مديرين مساعدين ، ففي عام 2006 م بلغ عددهم الإجمالي (157) مديراً ومديرة بمحافظة غزة . (تريبان ، 2006 : 6) ، أما الآن فأصبح عدد المديرين المساعدين عام 2012 (247) مديراً ومديرة (دائرة المستخدمين ، 2012 م) .

ولقد قام كلٌ من (bates , and shauk , 1983) بتطبيق تجربة امتدت ثماني سنوات والتي تتمثل بتغير المسمى الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء المديرين المساعدون ، حيث أصبح متمحوراً حول المهام الرئيسية للإدارة المدرسية الناجحة ، ولقد أثبتت هذه التجربة أن هؤلاء المديرين المشاركين يعدون من وجهات نظر كل من الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور قادة تربويين ومديرين ذوي كفاءة عالية (الجبر ، 2002 : 52) .

فإدارة المدرسة سواء مديرو المدارس أو المديرون المساعدون يجب أن يمتلكوا مهارة فن التعامل مع الأفراد ، فإدارة المدرسة هي انعكاس لتصرفات أفرادها القيادية .

وقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث فاعلية الإدارة المدرسية، كدراسة (خطاب ، 2008) التي توصلت إلى أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوافرة بدرجة كبيرة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (85.3 %) وهذه نسبة كبيرة.

وقد بينت دراسة (نور الدين ، 2002) ، وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعلية الإدارة المدرسية ، وكذلك توصلت دراسة (المناعمة ، 2005) إلى أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية .

وأما دراسة (الفرماوي ، 2001) فقد توصلت إلى أن هناك علاقة بين نمط المناخ المدرسي والضغط المهني لدي المعلمين وأن ضغوط المعلمين ينخفض لصالح المدارس الديمقراطية وفي ضوء ما سبق واستكمالاً لجهود الآخرين جاء اهتمام الباحث بدراسة العلاقة بين فاعلية الإدارة المدرسية والأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدین في مدارس وكالة الغوث ، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين وهي: النمط الديمقراطي ، النمط الأوتوقراطي ، والنمط الترسلّي ، وعلاقة هذه الأنماط ببعض المتغيرات : كإدارة الوقت كما في دراسة (الأسطل ، 2009) والتي أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، أو الرضا الوظيفي كما في دراسة (رضا وبيومي ، 2006) والتي بينت نتائجها أن النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأوتوقراطي ، أو اتخاذ القرار كما في دراسة (الدهمسي ، 2005) أو انعكاسات الأنماط القيادية على إدارة المعلمين كما في دراسة (أبو جبل ، 2005) ، وأما دراسة (الجوجو ، 2000) فقد أكدت على أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة هو النمط الذي يزاوج بين المنظور الوظيفي والإنساني في الإدارة المدرسية .

ولقد ظهر للباحث من خلال هذه الدراسات الأثر الواضح للنمط القيادي للإدارة المدرسية على مختلف الجوانب النفسية والاجتماعية وغيرها لجميع العاملين بالمدرسة .

ومن هنا رأى الباحث ضرورة التعرف إلى الأنماط القيادية الممارسة داخل أروقة المدارس وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية ؛ لتكون عوناً للمديرين المساعدین في اختيار أنماط قيادية قد تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التربوية والتعليمية .

مشكلة الدراسة :

في ظل المفهوم الجديد للإدارة المدرسية، يمكن أن ينظر إلى المدرسة على أنها منظمة أو وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الأهداف المرجوة، وفي ضوء الزيادة الكبيرة لمهام مدير المدرسة ، حيث إنه يتحمل أعباء كبيرة في كثير من المجالات ، فقد قامت الوكالة باستحداث وظيفة مدير مساعد بحسب معايير محددة اعتمدها هذه المؤسسة، كما قامت ومن خلال مركز التطوير التربوي التابع لها، بتنظيم دورات تدريبية لهؤلاء المديرين المساعدين.

وفي ضوء أهمية هذه الوظيفة وشعور الباحث بأهمية دور المديرين المساعدين ، فإن هذه الدراسة تحاول الوقوف على درجة تقدير المدراء المساعدين بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة المدرسية والأنماط القيادية التي يمارسها المديرون المساعدون .

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي :-

ما درجة تقدير المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم، وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم ؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما درجة تقدير المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة

غزة لفاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم؟

2- ما الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث

الدولية بمحافظة غزة ؟

3- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) في متوسطات تقديرات

المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية

الإدارة المدرسية في مدارسهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي، المرحلة

التعليمية ، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة) ؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة فاعلية

الإدارة المدرسية والنمط القيادي لدى المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة

الغوث بمحافظة غزة؟

فروض الدراسة :

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا) .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات، من 3 إلى 7 سنوات، أكثر من 7 سنوات).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى ، خان يونس، رفح).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (المرحلة الأساسية الدنيا، المرحلة الإعدادية).
- 6- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية ، ومتوسط تقديراتهم للأنماط القيادية المتبعة .

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

- 1- قياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة .
- 2- تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم .
- 3- تحديد درجة تقدير المديرين المساعدين للعلاقة بين فاعلية الإدارة المدرسية والنمط القيادي لديهم.
- 4- الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ،المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية ،المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة).
- 5- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم بزيادة فاعلية الإدارة المدرسية

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من خلال التالي :

- 1- أهمية الإدارة المدرسية الفاعلة ودورها في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها قدر الإمكان .
- 2- أثر نمط القيادة المدرسية على العملية التعليمية من الناحية الإنسانية والمهنية .
- 3- يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسؤولون التربويون بوكالة الغوث الدولية ووزارة التربية والتعليم المعنية بقضايا المديرين المساعدين ، حيث يسלט الضوء دائماً على مدير المدرسة فقط .
- 4- مديرو المدارس يمكن أن يستفيدوا من هذه الدراسة في التعرف إلى أهمية دور المدير المساعد وكيف يمكن أن يكون يد عون له ، وكيف يتحقق التعاون والتكامل بين مدير المدرسة والمدير المساعد في الرقي بالمؤسسة التعليمية التربوية (المدرسة).
- 5- افتقار البيئة الفلسطينية بشكل خاص لمثل هذه الدراسات .

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية :

المدير المساعد : هو المسئول الثاني في المدرسة ، لمساعدة مديرها في متابعة تنفيذ مهمات جميع العاملين في المدرسة وأجهزتها المختلفة (الإدارة العامة للتخطيط والدراسات والتطوير التربوي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، ١٩٩٧ : المادة ٢٢٣)

ويعرف الباحث المدير المساعد إجرائياً ، هو المعلم الذي يقع اختيار الجهات المختصة في وكالة الغوث بمحافظات غزة عليه بعد اجتيازه للمسابقة الكتابية والمقابلة الشخصية الخاصة بذلك ليشغل هذا المنصب في المدرسة التي يوجه إليها بغرض مساعدة مدير المدرسة في إدارة المدرسة والتدريب على القيام بمهام مدير المدرسة.

الفاعلية : عرفها أحمد (2003: 225) بأنها "الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديرها الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة".

ويعرف الباحث الفاعلية إجرائياً بأنها : " القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة من خلال تحديد الأهداف في العمل في المدارس الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث، ومن ثم إنجازها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، والذي تم قياسه من خلال أداة أعدت لتحقيق هذا الغرض .

الإدارة المدرسية : عرفها عبود : " نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ، ثم تقويم الإدارة إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ، ويتم بعلاقات إنسانية " (عبود:1990، 25) .

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته في المدارس الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث، والذي تم قياسه خلال أداة أعدت لتحقيق هذا الغرض .
النمط القيادي: عرفه العسيلي (1999): هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه.

التعريف الإجرائي للباحث : هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه والعاملين معه من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، والذي تم قياسه من خلال أداة أعدت لتحقيق هذا الغرض

وكالة الغوث الدولية : هي منظمة أسستها الأمم المتحدة بموجب قرار 302 بتاريخ 8 كانون أول/ديسمبر 1949م بإسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق

الأدنى (الأثروا) ، لتعمل كوكالة متخصصة ومؤقتة على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية. (مكتب الإعلام التابع للأثروا ، 1995:1).

محافظات غزة : عرفتها (وزارة التخطيط والتعاون الدولي): "جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها 365 كم 2 ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، " 1997)

حدود الدراسة :

- الحد الموضوعي : فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية .
- الحد المؤسسي: المدارس الأساسية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية.
- الحد البشري: جميع المديرين المساعدين بوكالة الغوث بمحافظات غزة .
- الحد المكاني: محافظات غزة الست وهي " شمال غزة ، شرق غزة ، غرب غزة ، الوسطى ، خان يونس ، رفح " .
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2011 / 2012 م

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً: فاعلية الإدارة المدرسية

ثانياً: الأنماط القيادية

الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً: فاعلية الإدارة المدرسية :

مقدمة:

لكل إدارة مدرسية عناصر عدة، يؤثر كل منها في الآخر، ويكون بينها تفاعل ، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، ولكي يحدث ذلك لا بد أن تتصف إدارة المدرسة بدرجة واضحة من الفاعلية، فإدارة المدرسة الأساسية العليا هي المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة والبرامج وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، ومن هنا يجب على إدارة المدرسة، وخاصة مديرها ووكيلها أو المدير المساعد بها، أن يكون لديها القدرة على تنفيذ الخطط المرسومة بشكل فاعل، وكذلك معالجة جميع المشاكل والعقبات الإدارية والفنية والاجتماعية بأسلوب علمي يقوم على التفكير والتجديد والتطوير والإبداع، كما يجب على إدارة المدرسة أن تقوم بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعاملين فيها وتعد فاعلية الإدارة المدرسية هدفاً ووسيلة، فهي هدف باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان عنصر الاستمرار والبقاء على المدى الطويل، وهي وسيلة لكونها الأداة المحققة لبلوغ الأهداف والنتائج (أخوارشيدة ، 2006 : 77) .

مفهوم الفاعلية :

الفاعلية في اللغة :

- تأتي كلمة الفاعل بمعنى الفعال، وهو الذي يتصف بالقدرة على الفعال، والشخص الفعال هو المتصف بالنزوع القوي (المعجم الوسيط) .
- ويرجع الأصل اللغوي للفاعلية إلى الفعل (فعل) الذي مشتقاته (فاعل) و (فعال) والفعالية مصدر صناعي من فعال بفتح الفاء، واختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتيان (المعجم الوسيط).
- وفي العربية تأتي الفاعلية لوصف كل ما هو فاعل ، والفاعل هو العامل والقادر .

الفاعلية في الاصطلاح :

- سيخرج الباحث على عدة تعريفات تتناول مفهوم الفاعلية :
- تعرف الفاعلية بأنها: " هي القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة والمتاحة " .
- (أخوارشيدة ، 2006 : 76) .

وعرفها (عابدين ، 2001) بأنها : " عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أي تحقيق أهداف المدرسة "

ويقصد بالفاعلية (العمري ، 1992) بأنها : " مدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها " .

ويحدد (المنيف ، 1983) بأنها : " الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة " .

وعرفها (أحمد، 2002) ، بأنها " الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديرها/ ناظرها الأهداف التعليمية و التربوية المنشودة .

ويرى (كنعان، 1995) أن الفاعلية هي " القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن " .

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الفاعلية تعتمد على الأمور التالية :

1. ترتبط الفاعلية بالمؤسسة من جميع جوانبها وبجميع أفرادها، وليس بجانب معين أو أفراد

بعينهم، فقياس الفاعلية يعتبر بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة.

2. يتم التعرف إلى درجة تحقق الفاعلية من خلال الإنجاز ، والأهداف التي تحققها المؤسسة.

3. تعتمد الفاعلية على الموارد البشرية والمادية المتاحة ، لكي تصل إلى أعلى مستوى من

التطور والنجاح.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث الفاعلية بأنها : " القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة من خلال تحديد الأهداف في العمل، ومن ثم إنجازها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة " .

أ- مفهوم الإدارة المدرسية الفاعلة :

عرفها (الغنام ، 1984) بأنها " الإدارة القادرة على تطوير أساليبها الإدارية باستخدام

التكنولوجيا الإدارية بما يتناسب مع إمكانياتها المادية والبشرية " .

ويرى (كنعان ، 1995) بأنها " الإدارة المدرسية القادرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات

التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن " .

ويحدد (كنعان ، 1995) مجموعة من القدرات التي تشتمل على الفاعلية مثل : القدرة على

تحديد أهداف واضحة للعمل، القدرة على المفاضلة بين الأهداف ، والقدرة على اختيار أنسب

الوسائل لتحقيق الأهداف وتحديد أولوياته، والقدرة على استخدام الموارد المتاحة بأقصى كفاءة

لتحقيق الأهداف.

وقد عرفها (النجار ، 2005) بأنها " الإدارة التي تؤمن بأنها فاعلة في توظيف كافة العناصر

والإمكانيات المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة ، ومن هنا يمكن القول بأن أهم معيار للحكم على

مدى فعالية الإدارة هو مدى قدرتها على الإنجاز " .

ويرى (عزب ، 2008) بأنها " الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته " من خلال التعريفات السابقة يتضح ما يلي :

أن المدرسة لكي تكون فاعلة عليها استكمال الخطوات التالية :

- 1- تنمية المعلمين مهنيًا، ونفسيًا، وإشباع احتياجاتهم.
- 2- مواكبة كل ما هو جديد في العملية التربوية التعليمية.
- 3- اعتبار أن الطالب هو مجال العملية التعليمية.
- 4- تطبيق ناجح للمناهج المدرسي لضمان تحصيل عالٍ للطلاب.
- 5- استثمار المواد المتاحة المادية والبشرية .

ب- أهمية الإدارة المدرسة الفاعلة :

تتبع أهمية الإدارة المدرسة الفاعلة من كونها تدير مدرسة تعلم طلابها المعارف الأساسية، وتكسبهم المهارات الحياتية، وتزودهم بالاتجاهات الإيجابية الإنسانية، وتتعامل معهم دون تمييز، وتكفل لهم جميعاً حقوقهم التربوية من فرص تعليمية متكافئة وخدمات تربوية متميزة ، وتصل بطلابها إلى درجات الإتقان والتميز، وتكفل لجميع أعضاء الهيئة التدريسية فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، والتنمية المهنية المستدامة وفرص المشاركة المجتمعية الفعالة للمجتمع المحلى المحيط بها من خلال بيئة مدرسية آمنة ومناخ إجتماعي مدرسي جيد توفره قيادة مدرسية فاعلة في ضوء رؤيتها ورسالتها.

وأشار (مصطفى ، 2002) إلى أن الإدارة المدرسية الفاعلة تتبع أهميتها من التالي :

1. إدارة المدرسة الفاعلة تركز على الجهد الجماعي، وليس على الفرد.
 2. سعي المدرسة الفاعلة نحو تحقيق أهداف المدرسة.
 3. ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداريين، وإنما هي أيضاً جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.
 4. تعمل على الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.
- ومما سبق يرى الباحث أن أهمية الإدارة المدرسية الفاعلة تنطلق من الجهد الجماعي الذي يبذله العاملون في المدرسة ، مع متابعة مدير المدرسة والمدير المساعد وتوجيهه لهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لكل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد ووقت ممكن إلى جانب ذلك مراعاة حاجاتهم الإنسانية .

ج- التطور التاريخي للإدارة المدرسية الفاعلة :

اتجه الباحثون منذ مطلع العقد السابع من القرن الماضي إلى دراسة خصائص المدارس الفاعلة ، وذلك من خلال مقارنة المدارس الأكثر فاعلية بالمدارس الأقل فاعلية، وذلك تبعاً لبعض الخصائص الإيجابية التي تسعى الأنظمة التربوية المختلفة إلى توفيرها، ومنها على سبيل المثال لا حصر : السمعة الجيدة، والشهرة العالية بين المواطنين، وفي مديرية التربية التي تنتمي إليها المدرسة، وانخفاض نسبة الهدر التربوي، وارتفاع التحصيل لدى الطلاب، وانخفاض نسبة الغياب، وتزايد الطلب من أولياء الأمور على الإلتحاق بها دون غيرها من المدارس.

(أبو حطاب ، 2008 : 35)

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

وحتى منتصف الستينات كان ينظر إلى المدرسة الفاعلة على أنها نتيجة مجالات ثلاثة هي :

1- معلمون على درجة عالية من الكفاءة.

2- برنامج دراسي رصين متضمن المعرفة والثقافة.

3- دافعية عند المتعلمين.

وعُدت المدرسة الفاعلة هي المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تزويد المتعلمين بالمعرفة الأمر الذي جعل محكات الفاعلية هو التحصيل الدراسي في المهارات الأساسية كالقراءة والكتابة ، والحساب ، واللغة ، والجوانب المؤثرة مثل : إعداد المعلمين ، وكفاءاتهم ، ونسبتهم إلى عدد الطلاب ، ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية المرتبطة بعملية التدريس .

(عبد الغفور ، 2003 : 73) .

د- مكونات الإدارة المدرسية الفاعلة في وكالة الغوث الدولية :

1- مدير المدرسة :

مدير المدرسة الفعال:

وحيث إن مدير المدرسة هو قائدها فلا بد أن يكون فاعلاً حتى تكون إدارته المدرسية فاعلة.
- ومن أجل رفع مستوى فاعلية الإدارة المدرسية لا بد أن يتم اختيار مدير المدرسة بناءً على أسس ومعايير موضوعية سليمة منها :

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

ب- **السمات الشخصية** : ويقصد بذلك أن يكون مدير المدرسة ذا خلق قويم وقُدوة حسنة وكيساً وواثقاً بنفسه وناضجاً اجتماعياً وراغباً في العمل وصحيح البدن والعقل والنفوس.

ج- **الإعداد والتدريب** : ويقصد 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 : كفايات التخطيط المدرسي والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم ، وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي ، والعلاقات الإنسانية وتنفيذ المنهج المدرسي وتطويره والتنمية المهنية للمعلمين والإشراف عليهم وإدارة الأفراد وشئون الطلاب وإرشادهم وتوجيههم ، والإدارة المالية وعلاقات العمل مع الرؤساء والبحث والتطوير (أحمد، 2003:115-114).

2- المدير المساعد :

تتفق النظم التعليمية في إقرارها بجسامة المهمة الملقاة على كاهل مدير المدرسة، مما دفع بها لتعيين من يساعده في مهامه، و ينوب عنه عند غيابه، وقد تباينت التسميات لهذا المساعد من نظام لآخر ، ففيما تطلق عليه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مسمى مساعد المدير .
(الإدارة العامة للتخطيط والدراسات والتطوير التربوي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ١٩٩٧ : المادة ٢٢٣).
و تطلق عليه وكالة الغوث مسمى المدير المساعد (دائرة المستخدمين بوكالة الغوث بغزة ، ٢٠٠٥).
أما الكويت فتطلق عليه مسمى مدير مدرسة مساعد (www.moe.edu) ، ودولة الإمارات العربية المتحدة تطلق عليه مسمى مساعد مدير المدرسة أو وكيل مدرسة (وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، قرار (2) وزاري رقم (2/1479 لسنة ١٩٩٢ م) ، وبالرجوع للوثائق الرسمية للنظم التعليمية المختلفة ، يمكننا الوقوف على تعريف هذا المسمى وعلى طبيعة مهامه.

- **مساعد المدير** : هو المسئول الثاني في المدرسة ، لمساعدة مديرها في متابعة تنفيذ مهمات جميع العاملين في المدرسة وأجهزتها المختلفة .
(الإدارة العامة للتخطيط والدراسات والتطوير التربوي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، ١٩٩٧ المادة 223)
- **مساعد مدير المدرسة** : هو المعاون الأول لمدير المدرسة في تسيير شئونها، ويقوم بمهامه عند غيابه، ويشاركه بعض مسئولياته، ويتابع الشئون الإدارية والمالية، ويشرف على القائمين عليها، وهو يتبع من الناحية الإدارية مدير المدرسة، ومن الناحية الفنية توجيه الإدارة المدرسية. (وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة ، قرار وزاري (2/1479) لسنة 1992م).
- **المدير المساعد** : موظف يعمل تحت إطار التفويض في برنامج التربية والتعليم، ويكون مسئولاً عن النشاط التعليمي والأنشطة الإدارية في المدرسة التي يعمل بها ، حيث تتمثل مسئولياته وواجباته ، في مساعدة مدير المدرسة في جميع أعماله الفنية والإدارية .
(دائرة المستخدمين بوكالة الغوث بغزة ، ٢٠٠٥).

ه- اختيار المدير المساعد في مدارس وكالة الغوث بغزة:

يتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- 1- تعلن دائرة التربية والتعليم عن حاجتها لمديرين مساعدين ، في ضوء الشروط المنقوطة عليها بين دائرة التربية والتعليم ، ودائرة المستخدمين.
 - 2- بعد فرز الطلبات يتم تحديد موعد للمسابقة الكتابية ، حيث تشرف دائرتا التعليم والمستخدمين على إدارة المسابقة.
 - 3- تقوم دائرتا التربية والتعليم بتصحيح أوراق الإجابات بعد استبدال الأسماء بأرقام سرية.
 - 4- ترسل النتائج لدائرة المستخدمين ، لمطابقة رقم الجلوس بالرقم السري ، ولتعد كشوف الدرجات ، وللاتفاق مع دائرة التعليم على العدد المرشح للمقابلة الشخصية.
 - 5- تشرف دائرتا التعليم والمستخدمين على المقابلات الشخصية.
 - 6- في ضوء نتيجتي المسابقة الكتابية والمقابلة الشخصية، يتم تحديد قائمة بأسماء الناجحين ، ويتم استدعائهم حسب حاجة دائرة التربية والتعليم بالوكالة.
- أما الشروط الواجب توافرها فيمن يسمح له بالترشح لوظيفة مدير مساعد في مدارس وكالة الغوث ، فيتم التفاهم عليها بين دائرة التعليم ودائرة المستخدمين في الوكالة (تربان ، 2006:49).

و- مواصفات الإدارة المدرسية الفاعلة :

إن حصر المواصفات أو التعرف إليها لا يعنى بأي حال معرفة طريقة تطبيقها، كما أن إيجاد طريقة لتطبيقها لا يعنى أن تلك الطريقة سوف تنجح قطعاً في كل مدرسة، ولذلك فبناء مدرسة فاعلة يعنى تعرف مدير المدرسة إلى سمات تلك المدرسة، ثم بناء برنامج متكامل لتطبيق كل سمة من تلك السمات عملياً بشكل يتناسب مع وضع المدرسة، كما يجب مراعاة عملية التغيير فيها، فالواقع ومعرفتنا بما يجعل المدرسة ناجحة أكثر بكثير من إجادتنا لطريقة تطبيق تلك المعرفة ولذا فسمات المدرسة الناجحة إنما هي نقطة البداية، وليست نهاية الطريق. (عبد الكريم ، 2006 : 2) .

ومن أبرز هذه الصفات:

- 1- تبني مفهوم مدرسة دائمية التعلم من خلال وضع برنامج نمو مهني لجميع المعلمين في المدرسة ، وتنويع برامج التدريب (إثرائية - علاجية - تطويرية - تنشيطية) .
- 2- اعتماد أدوات مختلفة لتحسين أداء المدرسة من خلال التخطيط الإستراتيجي ، والتقويم الذاتي في جميع المجالات، والبحوث الإجرائية لمعالجة المشكلات التربوية. (عزب ، 2005 : 78) .
- 3- أن تكون المدرسة الفاعلة منظمة متعلمة ، يسعى فيها أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمون إلى التزود بالعلم والفهم والبحث والتأمل ، ولا يؤتي هذا العامل ثماره إلا إذا كان سمة للمدرسة بشكل عام ، وليس لأفراد معدودين فيها، وهذا ما يجعل من الضروري توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة، إذ تكاد تجمع البحوث على أن أنشطة النمو المهني الفاعلة هي التي تكون بشكل أساسي داخل المدرسة، ولجميع العاملين فيها . (عبد الكريم ، 2006 : 6)
- 4- أن تستخدم إدارة المدرسة الحاسب الآلي في إعداد البرامج التربوية، واستخدام أدوات الاتصال الحديثة، والقدرة على الاستمتاع، والصبر وتحمل الآخرين، والتواصل معهم داخل المدرسة وخارجها، واستخدام الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية مع الجميع، وتكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة، وتلقي المعلومات، وانتقائها وتقويمها ، ثم استخدامها الاستخدام الأمثل (عزب ، 200 : 79) .
- 5- أن تستمد المدرسة فلسفتها التربوية من الأصول التي تعيش فيها وتعتبر عنها، كالدين والواقع الاجتماعي، والاقتصادي، والدولي، والحضاري، والعلمي، والفكري.
- 6- أن تستثير طاقات وهمم المتعلمين ؛ حتى يتم إعدادهم للقيام بدورهم في نمو المجتمع .
- 10- أن تستلهم المدرسة روح العصر من خلال المتغيرات والتطورات والتكنولوجيا. (عزب ، 2005 : 79)

وفي معرض الحديث عن الإدارة المدرسية الفاعلة، أشار (النل وزملاؤه ، 1993) إلى أن الإدارة المدرسية الفاعلة هي التي تراعي أو تحقق الأمور التالية:

- **تنظيم الوقت والنشاطات** : يتضمن ذلك تخطيط الوقت وتنظيمه بحيث لا تتم العملية التربوية بشكل اعتباطي، وعليه يجب أن تكون النشاطات مرتبطة بحياة الطلاب وأن تعطى لهم الحرية ، وأن تستثمر جميع المصادر الموجودة في المجتمع.

- **الإشراف على المعلمين والطلبة** : ويتضمن ذلك توفر علاقة تعاونية بين المعلمين والطلبة ، وإعطاء الطلبة فرصة للإشراف على أنفسهم ، وحل مشكلاتهم .

تعدد الأدوار والاهتمام بعمل المعلم والطالب : ويجب أن تكون الأدوار منظمة تركز على ما يستطيع المعلم عمله بشكل أفضل ، وأن تشجع الطلبة على أن يكونوا فاعلين .

- **الصلة بالمجتمع** : يتضمن ذلك فتح قنوات اتصال بالمجتمع ، من خلال التعبير عن رضاهم تجاه المدرسة ، والمشاركة في وظائفها ، وتقديم برامج متنوعة تخدم المجتمع وإعطاء فرصة للمجتمع لتقييم أداء المدرسة.

- **التوجيه للمستقبل** : يتضمن توجيه المعرفة والاتجاهات والميول نحو المستقبل ، وما يحتاجه الطلبة ، وليس مجرد استنساخ الماضي ، والتعرف إلى حاجات الطلاب المستقبلية.

- ويذكر (ربيع) مواصفات الإدارة المدرسية الفاعلة :

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

1- أن تكون إدارة إيجابية : أي يجب ألا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة ، بل لابد أن يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه .

2- أن تكون إدارة إنسانية : أي أنها يجب ألا تتحاز لآراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة ، قد تسئ إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت ، وبالتقدمية دون غرور وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة (ربيع ، 2006 : 48/47)

ويرى الباحث أن الخصائص التي تم استعراضها تجمع جميعها على أن تكون الإدارة المدرسية على النحو التالي :

1- منسجمة ومتناغمة مع فلسفة المجتمع السياسية والاجتماعية.

2- تتسم بالمرونة في العمل ، ولا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة ، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف والظروف .

3- تتميز بالكفاءة والفاعلية ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.

- ويذكر (الطراونة، 2003) أن هناك عوامل تؤثر إيجابياً على فاعلية الإدارة المدرسية وهي :

1- تحسين نوعية التعلم و السياسات التربوية.

2- تأهيل الإداريين التربويين على مستوى المدرسة.

3- الاستفادة من التقنيات التربوية في الإدارة.

4- تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين.

5- تحسين مرافق المدرسة.

6- تأهيل القادة على مستوى المدرسة.

7- تعزيز الأبحاث التربوية وبرامج التطوير التربوي

ويرى الباحث أن العوامل السابقة مجتمعة يجب أن تكون متوافرة لمدير المدرسة والمدير المساعد بدرجة كبيرة ، بالإضافة إلى إدراك العاملين لها والتحلي بها، والتي من خلالها يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة وإتقان ، وتتغلب على ما يعترضها من صعوبات بأقل جهد ووقت وكلفة.

ز- معايير الإدارة المدرسية الفاعلة :

- وقد وضعت معايير أربعة تقدر في ضوئها الإدارة المدرسية الفاعلة، وهذه المعايير هي :
- 1- تتميز الإدارة المدرسية الناجحة بالتنقيض الواضح للسلطة وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها.
 - 2- تتحدد وظائف الإدارة وتنظيمها في ضوء أهداف المدرسة.
 - 3- يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة ، وأن تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذي يقومون بهذا العمل.
 - 4- يجب أن تدير الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً (أحمد، 2003: 219) .
- يرى (الطراونة) أن العديد من الدراسات والمقالات حددت الصفات التي يجب توفرها في أية مدرسة فعالة نذكر منها ما يخص مدير المدرسة ، وهي :

- 1- القيادة الإدارية القوية.
 - 2- البيئة المنظمة والأمنة التي تساعد على التعلم.
 - 3- الامتياز والعدل هما مقومان أساسيان في مهمة المدارس الفاعلة.
 - 4- المدارس الفعالة تستعمل تخطيطاً تعاونياً متطوراً (الطراونة، 2003: 75-76) .
- ويفرق (الهواري) بين نجاح الإدارة وفعاليتها مبيناً أن المدير قد يكون ناجحاً ولكنه غير فعال؛ لأنه يؤثر على سلوك الآخرين آتياً؛ أي في الأجل القصير فحسب أما أنه فعال فإن تأثيره عليهم تنظيمياً وإنتاجياً يكون طويل الأجل ، وحيث إن التأثير لا يكون بدرجة واحدة لدى المديرين فإن الفعالية تكون درجات (عابدين، 2001: 228) .

وترتكز الإدارة المدرسية الفعالة على ثلاث مهارات أساسية هي :

- 1- المهارات الإنسانية : وهي تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
- 2- مهارات فكرية : تتعلق بمعرفة متجمعة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المدرسة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة ، والتي ينشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
- 3- مهارات فنية: تتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء فهي تتضمن القدرة على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة (الماضي، 2006: 73/74).

ح- مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة:

لقد حظي موضوع المدرسة الفاعلة باهتمام الكثير من الباحثين ، وذلك لأهمية هذا الموضوع لأفراد المجتمع على اختلاف مشاربهم.

وذكر (البهواشي ، 2006) إحدى عشرة ركيزة للمدرسة الفاعلة نذكر منها:

أ- القيادة المهنية الحازمة : تعتبر القيادة ركيزة مهمة للمدرسة الفاعلة ، فالمدير له تأثير مباشر على فاعلية علاقة التعليم والتعلم ، والقيادة المهنية تتطلب تحديد هدف واضح للمدرسة تسعى إلى تحقيقه:

وأن القيادة المدرسية الفاعلة يجب أن تقوم بالتالي :

- 1- تضرب المثل والقوة في القيادة للمعلمين والطلاب.
- 2- تتعاون مع مجلس إدارة المدرسة ومع أولياء الأمور.
- 3- لا تألو جهداً لتحسين المدرسة.

4- تستخدم الموارد المدرسية بحكمة وبعقل.

ب- إشراف الإدارة المدرسية على المعلمين :

- 1- المعرفة الجيدة بالمادة التي يقوم بتدريسها.
- 2- استخدام لغة مناسبة للتعلم.
- 3- توفير بيئة تعلم فاعلة.
- 4- مراعاة احتياجات واهتمامات الطلاب الفردية.
- 5- التمتع باتجاهات إيجابية وأخلاقيات عالية.
- 6- السعي لتطوير التفكير الناقد وحل المشكلات وحل المشكلات لدى الطلاب.

ج - توفر الإدارة المدرسية بيئة تعلم آمنة :

- 1- تثرى العلاقات الايجابية بين أفراد الأسرة المدرسية.
- 2- تنمى الإحساس بالانتماء لدى الطلاب.
- 3- تتوفر فيها سياسات إدارة السلوك الفاعل.

د- أن تعمل على توفير نظام متطور لرعاية الطلاب : تتوفر في المدرسة الفاعلة نظام

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

1- توفير الشراكة الأسرية /المجتمعية : لا بد من وجود علاقة قوية تشاركية بين أولياء

الأمر وقيادات المجتمع المحلي من أجل المشاركة في الحياة المدرسية وتطوير استجابة المدرسة والمعلمين لأراء أولياء الأمور واستفساراتهم.

2- **تطبيق رؤية وأهداف مشتركة** : لا بد من توفر هدف ورسالة واضحة ومحددة للمدرسة، مع موافقة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع على أهداف وقيم المدرسة، مع وجود إجراءات لضمان توافق المنهج والتدريس مع رؤية وأهداف المدرسة، والعلاقة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لا بد أن تعكس أهداف المدرسة. (البهواشي، 2000-28).

- ويلخص (أحمد 2003) مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في النقاط التالية :

1- **القدوة الطيبة** : من حيث تمسك مدير المدرسة بتعاليم دينه والاعتزاز وإيمانه القوي بدوره وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمعلمي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها.

2- **توزيع الصلاحيات** : تفويض مدير المدرسة للعاملين معه لبعض الواجبات والمسئوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كل معلم بملكته للمدرسة وبأنه جزء منها ، ليتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد دون ذلك إلى مرؤوسه ومعاونيه.

3- **أسلوب القيادة الرشيدة** : يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ (أحمد ، 2003 : 31) .
ومما سبق يتضح أن :

1- الإدارة المدرسية الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عام في المدرسة، حيث يعمل كل فرد فيه بأريحية.

2- أن تسود فيه علاقات إنسانية حسنة بين كل العاملين ، ويلتزم كل فرد بالقواعد واللوائح والمنصوص عليها .

3- أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين على اختلاف مهامهم وزيادة دافعيتهم إلى العمل وقدرتهم على الإنتاج .

4- ومن ثم يكون الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو العمل الدعوب لتحسين عمليتي التعليم والتعلم والارتقاء بمستواهما، ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارة المدرسة الناجحة على تكريس الجهود البشرية واستخدام الإمكانيات المادية المتاحة بأقصى طاقة ممكنة.

ط- مجالات فاعلية الإدارة المدرسية :

إن مدير المدرسة والمدير المساعد 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 آخر.

" فقد أشارت الدراسات أن للتنظيم الإداري الفعال دوراً أساسياً وفاعلاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة " (العميرة، 1999:105).

" كما أنه 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 ". (العميرة، 1999:105)

مجالات الإدارة المدرسية الفاعلة تقسم إلى:

أ- مجال الإدارة المدرسية:

وهنا قد يتبع المدير أساليب متباينة في إدارة المدرسة منها:

- 1- مشاركة العاملين معه في المدرسة.
- 2- إصدار الأوامر دون الرجوع إلى العاملين.
- 3- عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين.
- 4- توزيع المسئوليات والاختصاصات في ضوء تخصص وقدرات وإمكانات كل معلم.
- 5- الحزم مع اللين.
- 6- الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين.

ب- في مجال النواحي الإدارية والإشرافية:

- 1- التركيز على النواحي الإدارية وتنظيم المدرسة.
- 2- إعطاء وقت كافٍ وأهمية كبيرة للأعمال الكتابية والتوقيعات ومباشرة المباني المدرسية.
- 3- التركيز على النواحي الإشرافية في إدارة المدرسة.
- 4- إعطاء وقت كافٍ وأهمية كبيرة للتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي.
- 5- التنسيق أو التوازن بين النواحي الإدارية والإشرافية.

ج- في مجال تنظيم المدرسة:

- 1- المرونة بالدرجة الكافية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.
- 2- التركيز على المادة الدراسية للحصول على أكبر عائد أو نتيجة في آخر العام.
- 3- التركيز على النشاطات والمجالات التي تقوم بها المدرسة.
- 4- التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجه.

5- النمو الوظيفي للعاملين مع المدير عن طريق تشجيعهم في الحصول على شهادات أعلى ومكافآت تشجيعية.

6- تشجيع روح عمل الفريق.

د- في مجال اتخاذ القرار:

1- أفضل مشاركة بعض الوكلاء في اتخاذ قرار متعلق بشئون المدرسة.

2- أعطى وزناً لمشاركة التلاميذ في اتخاذ القرار عن طريق رائد الفصل.

3- لا أصدر أي قرار إلا بناءً على حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة.

4- مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة (أحمد، 2003:175/177).

هـ- في مجال تحقيق الأهداف المنشودة:

1- العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.

2- العمل على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة.

3- مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار.

4- عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين وموقف الأداء.

5- أن يفهم المدير النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة.

6- الموازنة بين الإمكانيات الموجودة وغير الكافية وبين ما يمكن تحقيقه من الأهداف

المطلوبة بمعنى مراعاة ظروف المدرسة من جميع النواحي المالية والبشرية.

7- الوقوف دائماً على عوائق التنفيذ والوصول إلى أبسط الطرق كلها.

8- الاجتهاد العلمي والمنطقي السليم في الأمور المتعلقة بالمدرسة.

9- التعرف إلى جميع تلاميذ المدرسة وبيئاتهم.

10- العلاقة الطيبة والتعاون مع نظام الفترات الأخرى في المدرسة بل والمدارس المحيطة.

(أحمد، ، 2003: 238/237)

وهنا لابد من التعرف إلى مهمات الإدارة المدرسية بوكالة الغوث الدولية بغزة:

تقسم المؤسسة التربوية في وكالة الغوث مهام الإدارة المدرسية ، إلى مجالين رئيسيين تضمن كل منهما كل ما يتعلق به من جزئيات ، وبالرجوع إلى إصدارات معهد التربية التابع لوكالة الغوث، يمكننا الوقوف على هذه المهام حيث نجد :

1- المجال الإداري : ويتضمن المجالات الفرعية التالية:

- إدارة شئون الطلاب .
- رعاية شئون العاملين.
- تنظيم العلاقات مع المجتمع المحلي .
- الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة للمشاركة في نشاطات المدرسة .
- تنظيم التسهيلات المادية المدرسية
- إدارة وتنظيم برامج الصيانة اللازمة للبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.
- إدارة وتنظيم المشروعات التحسينية الخاصة بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.
- إدارة الشئون المالية .
- تنظيم إدارة الموارد المالية التي تقدمها وكالة الغوث وأفراد المجتمع المحلي.
- تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية .
- تنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية .
- التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية (معهد التربية: 2003، 9/8) .

2- المجال الفني: ويتضمن المجالات الفرعية التالية:

- إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه.
- دراسة وتحديد احتياجات المنهاج المدرسي المقرر ومشكلاته للعمل باتجاه إثراء عناصره وتطويرها.
- وضع برنامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة والإمكانات المتاحة.
- وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج ونتائجه .
- تنمية العاملين في المدرسة مهنيًا.
- وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتوفرة في المدرسة.
- القيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمة.

- دراسة و تحليل و حفظ المواد الدراسية و مذكرات الدروس التي يعدها المعلمون و تزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة.
- توظيف أساليب و أدوات التدريب و النمو المهني المتاحة في حدود الإمكانيات القائمة.
- إيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة و متابعتهم فردياً و جماعياً.
- العمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً و عقلياً و اجتماعياً و نفسياً و رعايتها.
- العمل على توفير فرص النمو المتكامل للعاملين جسدياً و عقلياً و اجتماعياً و رعايتها.
- العمل على تحسين و تطوير أساليب و أدوات القياس و التقويم لمختلف المباحث (معهد التربية: 2003، 9/8)
- ويرى الباحث أن المهام الإدارية و الفنية الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث تحتاج إلى جهد و وقت كبير للقيام بها ، الأمر الذي يستوجب من الإدارة المدرسية توظيف السبل الكفيلة بمساعدتها على أداء مهامها بشكل يوفر الجهد ، وهذا يدل على الأهمية الكبيرة لدور المدير المساعد في الإدارة المدرسية بصفته شريك المدير و معاونه الأول لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة .

ي - مهام المدير المساعد في مدارس وكالة الغوث بغزة:

تحدد وكالة الغوث مهمة المدير المساعد في مدارسها في التالي:

1- في مجال الإدارة المدرسية :

- أ- الوصاية على المدرسة و صيانة المباني المدرسية و الحفاظ على المعدات و التجهيزات.
- ب- الوصاية على سجلات المدرسة.
- ج- الإعداد للمراسلات و التقارير المطلوبة.
- د- الإعداد للجدول المدرسي.
- هـ- القيام بزيارات صفية للتأكد من أن المقرر الدراسي يسير على ما يرام.
- و- مراعاة النظام و تهذيب التلاميذ.
- ز- القيام بتدريس ست حصص أسبوعياً.
- ح- إنجاز أية مهام أخرى تطلب منه.

2- في المجال الفني:

يكون مسئولاً عن توجيه جميع المعلمين والعاملين في المدرسة والإشراف على سير العمل .
وبتأمل ما سبق نجد أن مهامه هي نفسها مهام مدير المدرسة، " فالوكالة تنظر إليه على أنه مدير مدرسة، ينتظر وجود شاغر ليملاه، حيث نجد أنه يتم ترقيته لمدير مدرسة بناء على ترتيبه في قائمة الانتظار المعدة لذلك (تربان، 2006: 53) .

- المهام الأساسية للمدير المساعد بوكالة الغوث وفقاً للإعلان الصادر لعام 2011 :

تبعاً لسياسة وإجراءات الوكالة فإنه ينبغي على المرشح المثالي القيام بالتالي :

1- المساعدة في تقديم خدمات التعليم الأساسية للطلبة اللاجئين والمتحقين بالمدرسة وذلك لضمان أن المستوى الأكاديمي المتوقع لكل طالب قد تحقق ، وكذلك المستوى العام لتحصيل الطلاب في المدرسة قد تطور، كما ويتعين أيضاً توفير بيئة تعليمية آمنة و محفزة على التعلم ، وذلك من خلال توفير الاحترام والانضباط ورفع الروح المعنوية بين كل من طاقم العمل والطلاب وأولياء الأمور.

2- متابعة وتقييم انجاز الطلاب :

3- فحص ومتابعة تقارير الانجاز ومستويات التحصيل لدى الطلاب وكذلك تقديم النصائح الخاصة بالضروريات التعليمية أو الإجراءات العلاجية المنوي تنفيذها.

4- العمل كمجال ارتكاز لتنسيق الخدمات المساندة كالتدريس العلاجي والتوجيه النفسي الاجتماعي وتقديم التوصيات الطبية و توفير الحاجات الخاصة ، وكذلك العمل كحلقة وصل بين الطلبة وطاقم العمل وأولياء الأمور وذلك لمعالجة مختلف القضايا بفاعلية.

5- الإشراف على تطبيق الإجراءات الإدارية لتطوير المعلمين ضعيفي الأداء وهو كالتالي:
متابعة التحضير الخاص بتقويم حاجات التدريب على مستوى المدرسة وكذلك تزويد عملية التخطيط الإداري بالمدخلات المطلوبة وتنسيق مشاركة المعلمين في البرامج المعتمدة وفقاً للأولوية الاحتياج.

6- متابعة الأداء الصفي للمعلم وتزويده بالتغذية الراجعة بما يشمل تقويماً لأثر التدريب الذي تم تنفيذه.

7- تقديم التوصيات لمدير المدرسة حول المعلمين بعد انجازهم المهام التطويرية اللازمة.

8- تطوير علاقات ايجابية وبناءة بين مجلس الآباء وإدارة المدرسة وقيادات المجتمع والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى ذات الصلة وذلك عبر التواصل الفعال.
علاوة على تسهيل زيارات الأشخاص للمدرسة حسب ما يطلب.

10- الإنابة عن عمل مدير المدرسة في حال تغيبه.

11- أداء الواجبات الأخرى التي قد يكلف بها (دائرة المستخدمين، 2012) .

- المهارات (الخبرات) الشخصية والمهنية :

- 1- أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية في تخصص يتم تدريسه في مدارس وكالة الغوث الدولية.
- 2- أن يكون حاصلاً على شهادة تدريب معلم بسنة خبرة كحد أدنى.
- 3- خبرة تدريسية في العمل لدى مدارس وكالة الغوث لا تقل عن ست سنوات .
- 4- إتقان اللغة الإنجليزية محادثة وكتابة.
- 5- القدرة على تكوين علاقات عمل فاعلة مع الآخرين ضمن فريق العمل.
- 6- إظهار القدرة على التواصل الشفوي والكتابي .
- 7- القدرة على العمل تحت الضغط وإنجاز المهام في أوقاتها المحددة .
- 8- امتلاك مهارات حل المشكلة واتخاذ القرار.
- 9- إتقان استخدام تطبيقات الحاسوب الشخصي والبرامج المستخدمة لدى الوكالة.
- 10- من الأفضل أن يكون حاصلاً على درجة علمية متقدمة في تخصص ذي صلة ، وأن تتوفر لديه رخصة قيادة سارية المفعول (دائرة المستخدمين ، 2012)

ثانياً : الأنماط القيادية

1- القيادة التربوية :

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح العملية التربوية، ولا سيما أن المجتمعات البشرية اليوم تعيش ثورة اتصالات هائلة وإنجاراً معرفياً متنامياً، وتحولاً من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعات منفتحة، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية تطوير القيادات التربوية؛ لتستطيع قيادة مؤسساتها في مواجهة متطلبات العصر في التطور والتنمية .

أ . مفهوم القيادة التربوية :

للتعرف على ماهية القيادة نعرض تعريفات بعض التربويين :

- عرفها عريفج (2001) بأنها " قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية ، من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها ، ويحقق التعاون ، ويرفع مستوى الأداء " .

- ويحدد البدري (2001) بأنها " مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية ، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني ، الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب ، الذي يحفز الهمم ، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة ، وتحقيق الأهداف التربوية لجميع المؤسسات التعليمية " .

- ويرى مطاوع (2003) بأنها " هي قيادة القوى العاملة في العملية التعليمية ، في مؤسسة تعليمية ، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية ، بطريقة مؤثرة ، تحقق تعاونهم ، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها " .

ومن التعريفات السابقة، يرى الباحث أن مفهوم القيادة التربوية قد تأثر بنفس العوامل التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية . بيد أن القيادة التربوية ينصب تركيزها على المتعلم، وتبرز أهميتها في تحسين عملية التعليم والتعلم. وأن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على المدير (القائد التربوي)، وذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً هاماً في وضع خطط النشاط المختلفة، وفي توفير المناخ الفكري والمادي والنفسي المناسب لتنظيم وتوجيه جهود العاملين في المدرسة بغية تنفيذ تلك الخطط.

وبناءً على ذلك يعرف الباحث القيادة التربوية بأنها " ممارسة مدير المدرسة لمجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلبة، وتشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم لتذليل الصعاب ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية ، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة " .

ب- مفهوم القيادة :

يؤكد الإمام ابن حزم الأندلسي على وجوب الاعتناء بالقيادة والنوابغ في الأمة ، ويرى أن الاعتناء بهم كفيل بصلاح أمور المجموعة ، وأن لكل عمل تقوم به المجموعة درجة من الكمال توازي كمال ساستها وقيادتها في الأخذ بمعايير القيادة السليمة ، ويفرق بين صلاح الفرد أو فساده في ذاته وبين إصلاحه أو إفساده في إدارة المجموعة ويؤكد أن المجموعة بغير قائد يقودها لا يصلح لها حال ولا يمكنها القيام بالأعمال العظيمة التي تقارب الكمال حتى ينتظم عقدها تحت قائد يقودها ويدير شئونها وهذا القائد لا بد أن يعد بعناية لهذه المهمة لتتكامل شخصيته وتحسن طباعه وتصرفاته ، وهذا الإعداد المبكر يعد من الأمور اللازمة للحكم على نجاحه في القيادة أو عدمه (الحوشبي، 1999/6/1) .

تعريف القائد :

القائد في اللغة : من قود، نقيض السوق فالسوق من خلف والقود من أمام ، وقاد الشيء معناه جره خلفه فهو قائد وجمعها قادة.

قود: قاد يقود قوداً وقيادة. والقائد هو من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة .
(ابن منظور 2000 : 111).

القائد في الاصطلاح :

- عرف المغربي (2006) القائد بأنه " الشخص الذي يوجه ويرشد ويحفز الآخرين " .
- كما عرفه ربيع (2006) بأنه " الشخص الذي يعمل من أجل الوصول بالجماعة التي يقودها إلى تحقيق أهدافها وأغراضها " .

ويشير ربيع (2006) إلى أصناف القادة :

هناك فئتان من القادة: الأولى تضم القادة الذين ولدوا بمواهب قيادية (leadership inherited) ، ويلقبون بالقادة الطبيعيين (natural leaders). والفئة الثانية اكتسبت هذه القدرة بوسائل التعليم والتدريب والممارسة في المجالات التعليمية وأفرادها نسميهم بالقادة الإداريين. وسواء كان القائد من أفراد الفئة الأولى أو الثانية فلكي يتمتع بهذا اللقب لا بد أن يكون له أتباع أولاً ويستطيع التأثير عليهم وتوجيههم نحو هدف محدد ثانياً .

ج- المدير والقائد :

ليس كل مدير قائداً حيث يجب أن يمتلك المدير بعض المهارات التي تؤهله ليقوم بدور القائد ، وقد حدد عطوي (2008) مجموعة من المعايير التي من خلالها نستطيع أن نحكم على المدير أنه قائد أم لا ، فالقائد هو من :

1- يكون في المقدمة إنه الرأس الذي يرى من خلال حواسه ويدرك بعقله ويفكر بدماغه ويدفع العمل في سبيل المصلحة .

2- يبث الفكرة المثالية التي يؤمن بها في جماعته ، وبالتالي تنفيذ هذه الفكرة رغم العقبات .

3- يريد ويعمل ويثير رغبة في العمل لدى الآخرين ، ويوزع عليهم المهام والمسؤوليات لتحقيق الأهداف .

4- يصدر الأوامر ولكنه لا يكتفي بذلك ، بل يعمل على تأمين حسن سير العمل باختيار المنفذين وتدريبهم ودعمهم ومتابعتهم .

5- يبدو قوياً و متماسكاً في الأزمات راغباً في النصر مؤمناً بالهدف قادراً على رؤية الطريق القويم والسير فيه رغم كل الأخطار .

6- يعمم الانضباط رغبة لا رهبة ، ويهتم بالمصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية .

7- يعمل على بناء الفريق المتماسك وتوحيد الصفوف في سبيل تحقيق الهدف .

8- يصدر الأوامر فتطاع ؛ لأنه المحبوب المطاع تدعمه شخصيته قبل أمره الإداري ويتفانى في الدفاع عن رجاله وأعماله (عطوي ، 2008:61).

مما تقدم يمكن القول بأنه ليس كل مدير قائداً وأن القائد قد يكون مديراً أو لا يكون ، وإذا كان القائد في مركز إداري له سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين ، ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة فإنه في هذه الحالة يجمع بين صفتي القائد والمدير ، وهذا الوضع الفعال . (عطوي: 2008 ، 71)

والقائد التربوي يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع الأدوار والمهام التي يقوم بها **لخص العمارة (2002) الصفات العامة التي يتميز بها القائد عن غيره، وهي كما يلي :**

1- أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .

2- أن القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .

3- أنه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير .

4- أن يتمتع بالاتزان العاطفي والنصح العقلي والتحليل المنطقي .

5- أنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

د- السمات اللازمة للقيادة الناجحة :

1- السمات الجسمية أو السمات الشخصية:

تتمثل السمات الجسمية بالقوة البدنية والعصبية ،و ترتبط بالصحة الجيدة، وتوفرها ضروري لدى القائد ؛ لأن طبيعة عمله الشاق تتطلب جهداً مركزاً وشاقاً، كذلك يتطلب عمله اتخاذ قرارات ، وهذا يتطلب صحة نفسية جيدة (الدويك و آخرون: 1998، 32)، والقوة البدنية والعصبية لا تختلط بسمة الحيوية وقوة التحمل، إذ لا يوجد تلازم بين السمة الأولى والسمتين الآخرين، فقد يوجد قادة يتمتعون بصحة جيدة وطاقة بدنية وعصبية غير عادية، ولا يتمتعون مع ذلك إلا بحيوية وقوة تحمل قليلة أو متوسطة (كنعان:1980، 262). وتتمثل السمات الشخصية الواجب توفرها في مدير المدرسة فيما يلي:

أ- **القوة البدنية والعصبية:** أن توافر هاتين الصفتين في مدير المدرسة يعني تمتعه بالصحة الجيدة، وتوافر الصحة الجيدة المرتبطة بقوة الجسم وسلامة الجهاز العصبي، من الضروريات لمدير المدرسة، وذلك لأن طبيعة عمله يتطلب منه جهداً مركزاً وشاقاً، والمتمثل في التحرك داخل المدرسة وخارجها والقيام بأنشطة مختلفة لتنفيذ مهامه ومسؤولياته (ربيع ، 2006، 84).

ولن يستطيع المدير الذي يعاني من ضعف في جسمه أو قوته، أن يقوم بمسؤولياته الكثيرة والمتنوعة بشكل مقنع، وإن المدير الذي يعاني من ضعف جسدي، سيتسلسل إليه التعب بسرعة، وبذلك لن يستطيع هذا المدير أن ينجز مهامه في الوقت المحدد .
(العمامرة ، 2002 ، 98).

ب- **قوة الشخصية:** قوة الشخصية مطلوب توافرها في مدير المدرسة، كون المدير صاحب الشخصية القوية الأقدر على التأثير في مرؤوسيه، فتوجيههم للقيام بما هو مطلوب منهم والتأثير فيهم، مرتبط بقوة شخصيته (ربيع، 2006، 85).

وبذلك فإن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين أكثر، ويكتسب ثقتهم فيه، ويكون قادراً على إصدار القرارات دون تردد، ولكن دون تسرع أو تهور
(العمامرة، 1999، 98).

ج- **الحيوية والنشاط :** تمتع مدير المدرسة بالحيوية والنشاط ضروري لتأدية مهامه ومسؤولياته؛ لأن المرؤوسين متى ما رأوا مديرهم نشيطاً وحيوياً فإن ذلك سوف يحفزهم ويدفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة (ربيع ، 2006، 85)، وهذا يعكس المدير المتكاسل أو الكسول أو الخامل، فإن اندفاع وحماس مرؤوسيه للعمل سيكون في المستوى غير المقبول
(العمامرة، 2002، 98).

- د- **الطلاقة اللفظية:** يقصد بالطلاقة اللفظية قدرة المدير على التكلم بصوتٍ واضح ومؤثر وتعني القدرة على انتقاء الألفاظ المناسبة، وهي وسيلة هامة في التواصل بين مدير المدرسة ومرؤوسيه، ويستطيع مدير المدرسة امتلاك الطلاقة اللفظية من خلال القراءة والمتابعة والمشاركة في الأنشطة المختلفة (ربيع، 2006، 85).
- ويستطيع المدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية أن يوصل المعلومات والتعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت وأقل جهد (العميرة، 2002، 99).
- ه- **الخلق الطيب والقدوة الحسنة:** تمتع مدير المدرسة بالأخلاق الطيبة من صدق ووفاء بالعهد، وأن يؤكد القول بالفعل، وغيرها من المبادئ الأخلاقية تجعل منه قدوة حسنة لزملائه ومرؤوسيه في المدرسة (ربيع، 2006، 86).
- وهذا ينعكس على المرؤوسين، ونتيجة لذلك يستريح المرؤوسون لوجود مثل هذا المدير.
- و- **العدالة التامة:** يجب على المدير أن يكون عادلاً مع مرؤوسيه، وذلك بأن يعاملهم معاملة واحدة، دون محاباة أو تحيز أو طائفية أو عصبية لأحد (ربيع، 2006، 86).
- ز- **الصحة النفسية:** إن العمل الذي يعتمد على القيادة الجماعية، يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم ويوجههم ويرشدهم، وهذا ليس بالأمر السهل، ولا يستطيع القيام بذلك إلا من تتوافر فيه الصحة النفسية، فإذا ما توافرت الصحة النفسية في مدير المدرسة وما يلزمها من استقرار نفسي وعاطفي، فإنها تساعد في احتفاظ المدير بأعصابه سليماً من ضغط العمل والمهام الكثيرة والمرهقة أحياناً، واحتفاظه بقدرته على التركيز والتفكير وإصدار الأحكام، وتجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة وثبات وهدوء (العميرة، 2002، 99).

2- القدرات العقلية :

وتتمثل القدرات العقلية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة بالذكاء ، والفهم الصحيح للأمور وقوة الإدراك ، فالمدير مطلوب منه أن يكون ذكياً نبيهاً في تعامله مع مرؤوسيه ، فيما يواجهه من مشاكل وإيجاد الحلول الصحيحة لها (ربيع ، 2006 : 86) .

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصور، والتمتع بروح الدعابة، فالقدرة على التصور: تمكن من تتوافر لديه من التعرف إلى المشكلات ومواجهتها ، وهي تساعد القائد التربوي على الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل ، وسرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة ، والتقدير الشخصي السليم ، وتقبل الآراء والأفكار الجديدة .

أما تمتع القائد التربوي بروح المرح والدعابة: فيجعله بعيداً عن الصرامة والتزمت، ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه، تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به، ويخلق لديهم الإحساس بعدم جفاء بعد اجتماعي بينهم (ربيع ، 2006 : 86) .

ه- علاقة القيادة بالإدارة المدرسية :

للقوف على علاقة القيادة بالإدارة المدرسية لا بد بداية من الوقوف على تعريف القيادة ، والتي تعددت تعريفاتها نتيجة لتعدد المدارس الفكرية المهتمة بمجالات القيادة ، وكذلك بسبب تعدد الزوايا التي ينظر منها معرفو القيادة لطبيعتها (دياب، 2001:285) .

وباستعراض وجهات النظر المتعددة ، يمكن القول بأن أحسن فهم للقيادة ، هو الذي يضم هذه الآراء جميعاً في مفهوم متكامل ، يقوم على أساس أن القيادة ليست عملية جامدة ، وإنما هي عملية ديناميكية حية، يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة ، وفقاً لمقتضيات الموقف و ما يتوقع من القائد نفسه ، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات ، وأن يلعب دوره على المستويين رسم السياسة، وتنفيذ هذه السياسة ، ويتوقع منه أيضاً أن يدفع العمل إلى الأمام ، وأن يطور من أساليبه وطرائقه ، أي أن يقوم بدور تجديدي ، لكن بما لا يترتب عليه تغيير سير العمل ، أو تحويل اتجاهه بصورة قد يترتب عليها انهيار العمل نفسه ، كما يتوقع من رجل الإدارة أيضاً ، أن يحظى بنفوذ شخصي على العاملين ، وأن يستند إلى سلطة غير رسمية تجعل منه قوة تأثير تساعد على القيادة الواعية ، ويسهم في وضوح هذه العلاقة الوقوف على أسس القيادة التربوية لمنظمتها، وكذلك على مسؤوليات القائد التربوي (مرسي، 2001:122/123) .

- حيث يمكننا القول : إن القيادة الإدارية تعتمد على أربعة أسس سيكولوجية هي:

- 1- حدد لكل شخص مركزه .

- 2- هبئ لكل موظف الفرصة التي تحقق له أن يعمل إلى أقصى حد تسمح به قدراته.

- 3- قدم ثناءك حينما يلزم الثناء.

- 4- أبلغ كل عضو في هيئة المدرسة مقدماً بالتغييرات التي ستؤثر في عمله.

(مرسي، 2001:122/123)

وبتأمل ما سبق يتضح لنا مدى العلاقة الوثيقة بين القيادة والإدارة المدرسية، فالإدارة المدرسية تحتاج إلى القائد التربوي ، لا إلى المدير التنفيذي.

فما لا شك فيه أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون في المدرسة وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء بل والمجتمع الكبير كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد وأن عليه أن يقوم بدور القيادة (سمعان ومرسي، 1985:76) .

ومن هنا كان لا بد لمدير المدرسة ، والذي هو الرأس المحرك للإدارة المدرسية ، أن يعيش بنفسية وعقلية القائد لا المدير ، فيسعى لفهم دوره بدقة ، ودراسة الواقع من حوله ، محددًا عوامل القوة لتوظيفها بأفضل الطرق ، وعوامل الضعف لحجب أثرها الضار عن مؤسسته ، كما يسعى لتوفير أفضل الظروف النفسية والمادية للعاملين معه ، وأن يخطط وبكل جدية، لتطوير أدائهم إلى أقصى

درجة ممكنة ، مشاركاً لهم في التخطيط ، ومحفزاً لهم في التنفيذ ، ومثمناً لجهودهم عند كل نجاح ، ومشعراً لهم دوماً أنهم جميعاً في سفينة واحدة ، وأن كل نجاح وتقدم إنما يرجع إليهم جميعاً ، فهذه الأجواء والتي يتمثل فيها تجسيد مفاهيم القيادة في الإدارة المدرسية ، هي صمام الأمان بعون الله تعالى للعملية التعليمية بأسره ، وكل مخالفة للمفاهيم السابقة ، سيكون لها الأثر السلبي في أداء الإدارة المدرسية لدورها بالشكل المطلوب .

و- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية :

من المعلوم - كما سبق - أن القيادة علاقة تأثير وتأثر متبادلين بين مدير المدرسة القائد وبين المعلمين و الطلبة وأولياء الأمور، ولا نجاح للمدرسة في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية والاجتماعية ، إلا إذا حدث التعاون والانسجام بين الجميع .

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في القيادة الإدارية ، ومن أهمها :

- 1- صفات أفراد أسرة المدرسة وسماتهم الجسمية والنفسية والسلوكية .
- 2- طبيعة المدرسة ، وتشمل : المرحلة الدراسية التي تكون فيها المدرسة : أساسية أم ثانوية، والجهة المشرفة على المدرسة : حكومية أم وكالة الغوث أم خاصة ، وحجم المدرسة وعدد طلابها ، وطبيعة الحوافز ، والأساليب التنظيمية المستخدمة ، والهيكل التنظيمي الذي تقوم عليه المدرسة، ووجود نائب للمدير بالمدرسة، أو مساعد إداري، أو غيره من العاملين بالإدارة المدرسية .

3- العوامل المحيطة ببيئة المدرسة ، من كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية

(التعديلي ، 1995 : 228) .

ويرى الباحث أن مدير المدرسة القائد ، يجب عليه أن يعمل جاهداً من أجل تحقيق أهداف المدرسة : من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية لمدرسته التي يديرها ، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف الموجودة بها ، ومن ثم زيادة نقاط القوة ، والاستفادة منها إلى أبعد الحدود ، والحد من الآثار السلبية لنقاط الضعف - إن وجدت - والسعي لتقليصها ، وتقليلها ، سواء أكانت في المعلمين أم الطلبة أم في العاملين معه ، أم في المنهاج أم الأساليب والوسائل التعليمية المستخدمة أم المبنى المدرسي ، أم غير ذلك ، كما يجب على مدير المدرسة أيضاً أن يدرس البيئة الخارجية لمدرسته ، ويتعرف على مختلف الفرص والتحديات المتمثلة بهذه البيئة ، وأن يحسن استغلال الفرص التي تتوافر فيها ، وأن يعرف كيف يواجه التحديات ، ويكون حاسماً وفاعلاً في اتخاذ قراراته ، وأن يستعين بالمعلمين وأفراد ومؤسسات المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة في ذلك .

ز - أنماط القيادة لدى الإدارة المدرسية:

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من مدرسة لأخرى وفقاً لعوامل متنوعة منها ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته وإدراكاته وفلسفته وإعداده ، ومنها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي ومنها ما يتعلق بالإمكانات المادية والبيئية مما نجم عنه تنوع أنماط الإدارات المدرسية (عابدين 2001:67) .

لقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة التعليمية والمدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية وبالمثل أنماط القيادة الإدارية بالمدرسة إلى ثلاثة أنماط وردت بمسميات مختلفة في هذه المراجع وهي :

- 1- (النمط الأوتوقراطي أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي)
- 2 - النمط الترسلّي أو المتساهل أو التسبيبي أو الحر.
- 3 - النمط الديمقراطي أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني. وأطلق البعض عليه النمط الشوري (العجمي ، 2000:40)

1 - النمط الأوتوقراطي:

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة ويكون في الغالب القائد الأوتوقراطي شخصاً طموحاً توصل إلى مركزه العالي بالتدرج وهو يعرف وظيفته جيداً، وينفذ أعماله بكفاءة، ويكرس معظم وقته للعمل، ويؤديه بإخلاص وهو حازم، ملتزم إلا أن اتجاهاته وسلوكه استبدادي بشكل عام (العمايرة، 2007:64) .

ويرى (كنعان ، 1980:153) أن كثيراً من الباحثين عند دراستهم لهذا النمط أطلقوا عدة مسميات عليه منها:

- النمط الاستبدادي :** الذي يتسلط، ويتحكم، ويكون قاسياً، وصارماً مع رؤوسيه .
- النمط الفردي :** الذي يتخذ القرارات بصورة منفردة بالنسبة لمؤسسته، دون استشارة غيره.
- النمط الديكتاتوري :** سمي بذلك ؛ لأنه نابع من التسلط، والاستغلال، والجبروت .
- النمط الأوتوقراطي :** ينوب هذا الاسم عن جميع المسميات السابقة، فهو النمط الأوتوقراطي (التسلطي) لأن كلمة أوتوقراطي تشمل جميع المعاني السابقة، وهي محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في مؤسسته التي يقودها إلى سيطرته، وسلطته، ويضع مدير المدرسة الأوتوقراطي في ذهنه صورة معينة لمدرسته من الخطط التي تحقق الصورة المرسومة للمدرسة، ويظهر الود إلى من يوافقه، ويتجافى مع من يخالفه من المعلمين، وغالباً ما يجمع المعلمين حسب

رغبته، ويملي عليهم القرارات والتعليمات دون مشاورة، ويهتم بالفاعلية في المدرسة والإدارة، ويقوم بالرقابة والتفتيش على المعلمين (الخواجا ،2004:34) .

ومما سبق يمكننا رسم صورة للمدير الأوتوقراطي ، فهو شخص منفرد بقراراته ، يمارس سلطاته كسيف مسلط على رقاب العاملين معه ، ويعتقد " بأن من واجبه تقرير ما يجب أن يعمل في المدرسة وأن يخبر المدرسين بما يبيح لهم عمله وكيفية أداء هذا العمل والإدارة المدرسية من وجهة نظر هذا المدير هي عملية إصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذها ويهتم المدير الأوتوقراطي بالعمل بالدرجة الأولى والأخيرة ، أما مصالح العاملين في المدرسة وغيرها، فهي مصالح متعارضة مع مصالح العمل لذا لا يهتم بها (عطوي ،2001:23) .

ومن سلبيات هذا السلوك في الإدارة ، أنه يقلل من مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين ، ويطلبهم على عدم تحمل المسؤولية؛ لأن المدير دائم التدخل في أعمالهم، وبالتالي لا تستقيم الأمور إلا عند حضور المدير ويتراجع الأداء عند غيابه (طافش ،2004:179) .

السمات المميزة لشخصية مدير المدرسة في الإدارة المدرسية الأوتوقراطية :

يتميز مدير المدرسة عند انتهاجه لنمط القيادة الأوتوقراطية بعدة سمات من أهمها:

1- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم، ولتهديد المعلمين فقط.

2- حب التحكم والسيطرة على جميع الأمور، وسلب الكثير من حقوق وواجبات، ومسئوليات الآخرين، كوكيل المدرسة.

3- حب المظهرية في جميع المواقف، وفي كل مكان (في مكتبه وانتقالاته...إلخ). أي حب الذات والغلو في المظاهر الشكلية، ولو على حساب الأهداف الأساسية للعمل.

4- عدم التراجع في قراراته حتى ولو أدرك أنها غير سليمة (دياب ،2001:293) .

الأسس التي تقوم عليها القيادة الأوتوقراطية :

يرتكز مدير المدرسة عند تطبيقه القيادة الأوتوقراطية على عدة أسس منها:

1- التوجيه الفني في هذا النمط القيادي يتخذ صبغة ديكتاتورية، وينبغي على المعلمين اتباع التوجيهات والتعليمات التي يبيدها المدير سواء أكانت ملائمة لحاجات الطلاب والمعلمين أم غير ملائمة، إذ يجب الأخذ بها دون مناقشة.

2- القيام بجميع الأعمال الفنية المهمة، أما دور المعلمين فهو دور ثانوي، فلا يعمل أي عمل إلا باستشارة مدير المدرسة معتمداً عليه في كل خطوة من خطواته.

3- إضعاف شخصية المعلم، والتسبب له بالقلق والاضطراب، فالمعلم يكلف باتباع وسائل وأساليب معينة؛ حتى يمكن الحصول على نتائج معينة ومحددة (البوهي ،2001:23)

4- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم، إذ يوجه مدير المدرسة تعليماته إلى المعلمين ويتم تقييمهم وفقاً لمدى اتباعها وخضوعهم لها، ويتم انتهاج الطريقة نفسها من قبل المعلمين نحو طلبتهم (عابدين ،2001:68) .

2- النمط الترسلّي :

هذا النمط أقل الأنماط إنتاجاً؛ لأن المدير الترسلّي يترك الأمور تجري على أعنتها دون ضبط ويترك للمعلمين حرية العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ، وكذلك التلاميذ يتعلمون كيفما يحبون، ويسند جميع الأعمال في المدرسة لغيره بينما ينفق جل وقته في عقد اجتماعات لا أن يتمخض عنها قرارات (طافش ،2004:178) .

ومن خصائص هذا النمط الإداري :

المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين وتدور نقاشات مطولة قد تنفض دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات، كما أنه لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما ، تم الاتفاق عليه باعتباره رأياً معلماً لا ملزماً، كما لا يباشر المدير ضبط الشئون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها ومتابعة الغياب بل يفوضها إلى بعض المعلمين ويصرف هو معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات هامة يستدعيها العمل.

(عابدين 2001:71)

"والمدير السائب يهتم اهتماماً قليلاً بالعمل وبالمعلمين ، فالمهم أن تبقى المؤسسة على قيد الحياة"

(مرسي ،2001:28)

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين، أو سياسات محددة، أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف، والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات، أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة .

(عياصرة ،2006:49)

السمات المميزة لشخصية مدير المدرسة في الإدارة المدرسية الترسلية :

يتميز مدير المدرسة عند انتهاجه لنمط القيادة الترسلية بعدة سمات كالتالي:

1- ضعف شخصية المدير :ولذلك تظهر داخل المدرسة إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل، وتغطي على شخصيته مثل (وكيل المدرسة، أو أحد المعلمين).

2- التذبذب في اتخاذ القرارات.

3- عدم اهتمام المعلمين على الحضور للعمل، مما يسبب نوعاً من التسبب الشديد، والفوضى الكبيرة داخل المدرسة.

4- عدم القدرة على تطبيق اللوائح والقوانين بشكل جيد وفعال.

5- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين، على الرغم من منحهم الكثير من الحرية في عملهم (دياب ،2001:302) .

الأسس التي تقوم عليها القيادة الترسلية:

يرتكز مدير المدرسة على عدة أسس عند انتهاجه نمط القيادة الترسلية، وهي:

1- يمنح أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للمعلمين في اتخاذ القرارات سواء أكانت فردية أم جماعية، والتصرف، والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة.

2- انحصار الاتصال بين القائد المتمثل بمدير المدرسة والمعلمين في أضيق نطاق ممكن.

(البوهي ،2001:52)

3- النمط الديمقراطي:

ينطلق هذا النمط من مفاهيم الشورى المحفزة لكل الأذهان ، والتي تدفع بالجميع للمساهمة الإيجابية ، في جو من الأمن والطمأنينة فنجد أن " هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ، ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة ، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء، ويهتم المدير الديمقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل ، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة "

(مرسي ،2001:26)

السمات المميزة لشخصية المدير في الإدارة المدرسية الديمقراطية :
إن القيادة الديمقراطية هي التي تمثل القيادة الحديثة لما لها من سمات مميزة يتمتع بها مدير
المدرسة ، ومنها:

- 1- قوة الشخصية مع التواضع، وعدم التكبر.
 - 2- تقبل النقد البناء، وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يبدي رأيه.
 - 3- الاعتراف بالفروق الفردية بين المعلمين، ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات.
 - 4- احترام المعلمين، والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.
 - 5- الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين، والحرص على الالتزام بها.
- (دياب ،2001:305-306)

الأسس التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية:

- 1- تنمية شخصية المعلم، فالمعلم هنا يخضع لوسائل يرى أنها تحقق هذه الأهداف، ولا تفرض عليهم سلسلة من التعليمات كما في القيادة الأوتوقراطية، كما أن التنظيم يشجع نمو المعلمين ويطورهم عن طريق التجريب والبحث والابتكار.
- 2- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، فالمعلمون يعملون كمجموعة متناسقة متعاونة، ولا يعملون كأفراد، والمبدأ الذي يستند إليه هو أن عمل المدرسة يجب أن يكون متكاملًا متناسقًا، وأن كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية يجد ويعمل لإيجاد الوسائل الكفيلة والفعالة للتعاون مع زملائه الآخرين، ولتنسيق عمله مع البرنامج العام للمدرسة .
- 3- مشاركة مدير المدرسة المعلمين في تحديد السياسات، والبرامج المدرسية.
- 4- تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، فالقائد يفوض المعلمين بالقيام ببعض الواجبات في المدرسة، ويمنحهم في نفس الوقت السلطات التي تتكافأ مع هذه الواجبات، وهذا يتماشى مع المشاركة الفعالة في تحديد أطر البرامج المدرسية، وتنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة (البوهي ،2001:25-26) .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بفاعلية الإدارة المدرسية .

ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالأنماط القيادية .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

يقسم الباحث الدراسات السابقة حسب المجال على النحو التالي :

أ- الدراسات المتعلقة بفاعلية الإدارة المدرسية :

1- دراسة نور الدين (2008) بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة ،اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق استبانة مكونة من (60) فقرة ، وزعت على (5) مجالات ، تكونت عينة الدراسة من (112) مديراً ومديرة ، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- إن درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية عالية جداً .

-وأقرت عينة الدراسة بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة ، و أهمية دور صياغة رسالة المدرسة، وأهمية دور الرؤية المستقبلية للمدرسة ، وأهمية دور البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

2- دراسة أبو خطاب (2007) بعنوان :

مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين والسبل الارتقاء بها .

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأمور الأتية :التعرف إلى درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية

الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين والسبل الارتقاء بها .

- بيان ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في درجات تقدير عينة الدراسة بمدى توافر

مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية ، في محافظات غزة يعزى إلى

متغيرات الدراسة (الجنس ، المرحلة التعليمية ،المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) .

- صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في

المدارس الحكومية وفي محافظات غزة.

- اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري

المدارس الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (370 مديراً ومديرة) للعام 2007-2008

تحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحث استبانته موجهة على جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة حيث اشتملت الاستبانة على 75 فقرة موزعة على مجالات الاستبانة السبعة . وهي (القيادة التربوية ، المناخ المدرسي ، أعضاء الهيئة التدريسية ، التجهيزات المدرسة ، التحصيل الدراسي ، الأنشطة التربوية اللاصفية ، العلاقة مع المجتمع المحلي) . تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من صدق وثبات الإداة ، وتم استبعاد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة وعينتها في التطبيق النهائي للأداة .

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

- أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوافرة بدرجة كبيرة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (85.3 %) وهذه نسبة كبيرة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05-a) في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05-a) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير المؤهل العلمي للمدير (بكالوريوس ، دراسات عليا) ، وذلك في جميع مجالات الاستبانة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05-a) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية ، ثانوية) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05-a) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر المقومات المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير سنوات الخدمة (1-5 ، 5-10 ، 10 فأكثر) .
- توصلت الدراسة إلى أهم سبل الارتقاء بالإدارة المدرسية الفاعلة .

3- دراسة شتات (2006) بعنوان :

مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى 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 الاستبانة مكونة من 30 فقرة موزعة على ثلاث مجالات ، وطبقت على المجتمع الأصلي والذي يبلغ (64) مديراً ومديرة ممن يعملون بمدارس محافظة شمال غزة .

وكانت نتائج الدراسة ما يلي :

- إن مديري المدارس الأساسية لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات المعلمين والمعلمات أكثر من مديري مدارس المرحلة الثانوية .
- إن المديرات لديهن الوقت الكافي أكثر من مدارس الذكور لمناقشة مشكلات معلمات المدرسة والتوجيه المهني للمعلمات ، وكذلك المديرات لديهن القدرة على التنظيم والتخطيط والاستعداد أكثر منها عند الذكور .

4- دراسة العسيلي (2006) بعنوان :

تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل .

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (256) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل .وقامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- إن متوسط درجة تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة بشكل عام ، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب والجنس وسنوات الخبرة .

5- دراسة المناعمة (2005) بعنوان :

دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية بمحافظة غزة ، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية ، وكانت اداة الدراسة هي الاستبانة وطبقت على عينة الدراسة (400) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم ، وتم اختيار العينة عشوائياً من (20) مدرسة حكومية و (20) مدرسة خاصة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية.

6- دراسة العبد الغفور (2005) بعنوان :

البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت

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

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

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

7- دراسة عبد الهادي (2002) بعنوان :

تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفعالة .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي خصائص ومعايير المدرسة الفعالة والنظريات المختلفة في مجال الفعالية وتطبيقاته علي المدرسة كمنظمة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف علي واقع المدرسة ونقاط القوة والضعف فيها .
واستخدمت الدراسة مقياس المدرسة الفعالة بعد ترجمته وإدخال التعديلات اللازمة حتي يكون صالحاً لتقييم المدرسة المصرية (ابتدائية ، إعدادية ، ثانوية)
أما عينة الدراسة فتكونت من (100) مدير ومديرة مدرسة في المراحل التعليمية المختلفة وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بالعمل علي تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بمعايير المدرسة الفعالة ، وإنشاء مدارس تتوافر فيها معايير المدرسة الفعالة وجعلها نموذجاً للمدارس الأخرى .

8- دراسة ريكس هاوز (Rex Houze،2002) بعنوان :

" What Makes Leadership Different? "

" ما الذي يجعل القيادة مختلفة عن غيرهم ؟ "

هدفت الدراسة إلي التعرف على الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة، وكذلك التعرف على أهم ما يميز المدير الفعال، وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع (120) مديراً لمدة عام تقريباً، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ولقد توصل إلى أن خصائص المديرين المتميزين تأتي على الترتيب:

1- الرؤية الإستراتيجية للمدير.

2- توجيه الأهداف بوضوح.

3- الانضباط الذاتي.

4- القدرة على الاتصال

5- اليقظة.

كما أن الإدارة الإستراتيجية تسهم في التوحد في المهام والأهداف التي توجه السلوك لدى العاملين في المدرسة وبذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد وهي صورة لما يمكن أن نكون عليه في المستقبل.

9- دراسة جعيني (2001) 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 (400) معلماً ومعلمه بنسبة (26.5 %) من المجموع الكلي للمعلمين والمعلمات التي بلغ عددهم (1519 معلماً ومعلمة).

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

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة ما يلي: إن وجهة نظر المعلمين والمعلمات لماهية المدرسة الفعالة كما هي محددة في مجالات 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 (85.5 %) وهذا يشير إلى مدي تقدير واهتمام أفراد العينة بهذه المجالات.

10- دراسة الفرماوي (2001) بعنوان :

المدرسة الفعالة في ضوء المناخ المدرسي وضغوط المعلمين .

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

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

11- دراسة العرايفي والعمري (2001) بعنوان :

تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مأدبا .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة مأدبا ومدى توافر خصائص المدرسة الفاعلة فيها ، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية ، كما هدفت الدراسة إلى اختيار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) في تقدير فاعلية المدارس الأساسية لدى أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي للمدير وسنوات خدمته وجنسه .

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

12- دراسة Daresh (2001) بعنوان :

" Pluse and minuse of british headteacher reform : toward avision of instructional leadership "

" مزايا وعيوب مديري المدارس البريطانيين : باتجاه رؤى جديدة للقيادة التربوية"

هدفت هذه الدراسة لدراسة الدور الحرج الذي يواجهه مديرو المدارس في المملكة المتحدة ، وللبحث في كيفية التعامل مع هذا الدور ، من أجل تحقيق أفضل بيئة مدرسية للطلاب، حيث بدأت هذه الدراسة بمراجعة آخر الجهود الحكومية، للتعرف على الدور الرئيس لمديري المدارس ، حيث وصفت نشاطاتهم الحالية وحللت كفاءاتهم ، مما أظهر أن هناك نقصاً في المرشحين ذوي الكفاءة لشغل أدوار قيادية ، وأن الموقف سيزداد سوءاً ، ما لم يكن هناك خطط للإصلاح.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

أ - رفع كفاءة النموذج التقليدي من مديري المدارس ، لكي يواجه متطلبات القيادة الحديثة.

ب - رفع كفاءة مساعدي المديرين كخطوة في برنامج الإصلاح للقيادة التربوية.

ت - مساعدة مديري المدارس في تطوير قدراتهم الشخصية ، وفي مزيد من إيضاح فلسفة التعليم لديهم.

ث - تزويد المديرين الطموحين بخبرات جديدة ، تساعدهم في أداء دورهم على أفضل وجه.

13- دراسة (Dunlap and & Dresh 1998) بعنوان :

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

" مميزات مدير المدرسة الفعال من وجهة نظر المديرين أنفسهم "

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

توصلت الدراسة إلي أن:علي مدير المدرسة أن يمتلك فن القيادة لكي يكون مديراً فعالاً ويعزز ذلك ببرامج تدريبه ، أن يكون قادراً علي بناء علاقات إنسانية مع العاملين معه.

14- دراسة (Ercetin 1998) بعنوان :

"The Active Preparatory School Features In Turkey"

" مميزات المدرسة الابتدائية الفعالة في تركيا"

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

- واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام ببناء استبانة كأداة للدراسة تشتمل علي أسئلة مفتوحة ،تتعلق بالجوانب السلبية والإيجابية في المدرسة ، ومميزات المدرسة المثالية .

ما الصعوبات التي تواجهها كمدير مدرسة سواء من داخل المدرسة أو خارجها .

-ما مميزات المدرسة المثالية قد اختار الباحث عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية وطبق عليهم الاستبانة وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن مميزات المدرسة المثالية تمثلت في :

1-المدرسة المتميزة هي التي يتواجد فيها فريق متميز من المعلمين

2- هي التي تعلم منهاجاً متطوراً يتلاءم مع روح العصر

3-هي التي تتمتع بالنظام اللامركزي في الإدارة غياب الضغوط الخارجية.

4- هي التي يكون فيها وضع مادي جيد للعاملين في المدرسة ومشاركة ايجابية من أولياء الأمور.

" The Relationship between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness "

" العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة.

- إن مديري المدارس الذين يستخدمون النمط القيادي " التسويقي "، والنمط القيادي " المشارك " كانت مدارسهم أكثر فاعلية من المديرين الذين يستخدمون النمط " الأمر " والنمط التفويضي.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية :

1- دراسة الأسطل (2009) بعنوان :

فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ، والكشف عن أثر كل من (الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة) في تقديرات مديري المدارس الثانوية لدرجة فاعلية إدارة الوقت ، والأنماط القيادية السائدة لديهم بمحافظة غزة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، والبالغ عددهم (124) مديراً ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانتين كأداة للدراسة، الاستبانة الأولى المتعلقة بفاعلية إدارة الوقت ، واشتملت على (32) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات : (المهام الإدارية ، المهام الفنية ، المهام الشخصية) ، والاستبانة الثانية المتعلقة بالأنماط القيادية ، واشتملت على (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات : (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي ، النمط الترسلّي) .

نتائج الدراسة :

- درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في مجالات الاستبانة الأولى كبيرة ، ما عدا مجال المهام الشخصية فقد كانت درجته متوسطة .
- درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة متوسطة ، ويمارس مديرو المدارس الثانوية الأنماط الثلاثة بدرجات مختلفة ، ولكنهم يعطون أولوية للنمط الديمقراطي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لجنس المدير في مجال المهام الإدارية لصالح الإناث .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دبلوم عالي ، ماجستير فما فوق) في مجال المهام الإدارية ، وذلك لصالح " ماجستير فما فوق " .
- توجد علاقات ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

2- دراسة العتيبي (2008) بعنوان :

الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية، وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر - الخبرة - المؤهل - الحالة الاجتماعية - نوع المؤهل) والتحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف، واعتمد الباحث المنهج الوصفي،، واستخدم أداة (LBDQ) الذي صممه هالين ، (وترجمة رسمي 2004 م) ، وكان مجتمع الدراسة جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة الطائف البالغ عددهم (1167) معلماً ومعلمة ، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (30%) بلغت (300) معلماً ومعلمة .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- إن درجة ممارسة بعدي المبادأة، والعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية وفقاً للمتغيرات (العمر - الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - نوع المؤهل) .

3- دراسة الحمدان والفضلي (2007) بعنوان :

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة الفروانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية في دولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية، كما هدفت إلى معرفة تأثير النوع والخدمة والمرحلة الدراسية في النمط القيادي، وتم استخدام أداة " وصف فاعلية وتكيف القائد " لهيرشي وبلانشرد بتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (84) مديراً، ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (34,5 %) يليها لإبلاغ (23.8%)، ثم التفويض (21,4 %) ومن ثم الإقناع (7.01%)، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع - الخبرة - المرحلة الدراسية) في التأثير على النمط القيادي .

4- دراسة الحراشة (2006) بعنوان :

العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفلية .

هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفلية ، وعلاقة كل من الجنس ، والتخصص ، والخبرة ، والمؤهل العلمي بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتصميم استبانتيين ، الأولى استبانة لقياس النمط القيادي من قبل مديري المدارس ، واشتملت أربعة مجالات : (الأمر - المسوق - المشارك - المفوض) ، الثانية : استبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين ، واشتملت على خمس مجالات : (الشعور اتجاه المنظمة - الشعور اتجاه الإدارة - الشعور اتجاه مجموعة العمل - الشعور اتجاه العمل - الولاء التنظيمي) ، وتكونت عينة الدراسة من (235) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة متوسطة ، إلا أن أكثر الأنماط شيوعاً كان النمط الديمقراطي .

- دلت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تراوح ما بين مستوى عال ومستوى متوسط.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغير الجنس ، والتخصص ، وسنوات الخبرة ، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات لذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة .

- أن العلاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ايجابية .

5-دراسة جبرة (2006) بعنوان :

الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية ، وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد استبانته واحدة للأنماط القيادية والإبداع الإداري ، والبالغ عددهم (288) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- النمط القيادي السائد هو نمط قياد الفريق (القيادة الحقيقية) ، ثم نمط القيادة المعتدلة ويليه نمط القيادة الاجتماعية ، ثم نمط القيادة المتسلطة ، وأخيراً نمط القيادة المتقلبة .
- أن أكثر مستويات الإبداع سيادة : المرونة - الطلاقة - الثقة بالنفس - الأصالة - المخاطرة .
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة ، وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية ، وقيادة الفريق ، والقيادة بصورة إجمالية ، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة ، والقيادة المتسلطة ، والقيادة المتقلبة .

6- دراسة رضى وبيومي (2006) بعنوان :

الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانتين وفقاً - الأدب التربوي - وهما: استبانة لتحديد النمط القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين، و تضمنت الاستبانة (48) فقرة موزعة على ستة مجالات تقيس ثلاثة أنماط قيادية :النمط الديمقراطي، الترسلّي، الديمقراطي.

استبانة لقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين و تضمنت الاستبانة (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأوتوقراطي.

- هناك فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، فيما يتعلق بالأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية، وقد جاءت لصالح الإناث بالنسبة للنمط الأتوقراطي، ولصالح الذكور بالنسبة لكل من النمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة، فيما يتعلق بالأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية.
- هناك فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية، فيما يتعلق بالأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية، وجاءت لصالح منطقة المحرق التعليمية.
- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية كان متوسطاً.
- بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين وهي علاقة إيجابية لكنها ضعيفة بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي للمعلمين، بينما توجد علاقة سلبية ضعيفة بين النمط الأتوقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين.

7- دراسة الدهمشي (2005) بعنوان :

- الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين.**
- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة السعودية، وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر معلمين، وأثر المتغيرات المستقلة مثل (المؤهل العلمي - الخبرة العملية - مرحلة دراسة) على فاعلية صنع القرار فيها، وكان مجتمع الدراسة هو جميع مديري مدارس في المنطقة الشمالية، وعددهم (165) مديراً وعدد المعلمين (1048) معلماً، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، وأعد الباحث لذلك استبانة كأداة للدراسة .
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - سيادة النمط المشارك، ونمط الإقناع كنمط مساند له.
 - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى إلى الخبرة العملية

8- دراسة أبو جبل (2004) بعنوان :

أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة، وأعتمد الباحث المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، واشتملت على ثلاث مجالات للأنماط والقيادية (الديمقراطية - الترسلية - الأوتوقراطية) ولقد قام الباحث باختيار عينة مقصودة مكونة من (50 %) من مدراء ومديرات المدارس الابتدائية والبالغ عددهم 56 مدرسة ، وبلغ أعداد المعلمين (854) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

شيوخ النمط الديمقراطي بوزن نسبي (7 و 59 %) يليه الأتوفاطي (التسلطي) بوزن نسبي(57%) .

9-دراسة Remondini (2001) بعنوان :

" Leadership styles and school climate : Acomparison between Hispanic women principals in Southern New Mexico "

"أنماط القيادة ، و المناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات "

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، حيث شمل المسح معلمي ومديري (18)مدرسة ثانوية وأساسية، واستخدمت الباحثة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر، واستبانة وصف المناخ التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ التحويلي، ووجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الداعم، وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات من قبل مدير المدرسة.

10- دراسة الجوجو (2000) بعنوان :

النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي .

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

-تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الثانوية الحكومية(معلمين ومعلمات) في محافظات غزة للعام الدراسي 1999/2000م ، حيث بلغ عددهم (1114) معلماً ومعلمة

أما عينة البحث فاشتملت على المعلمين والمعلمات ، والتي بلغت (360) معلماً ومعلمة يعملون في (18) مدرسة ثانوية حكومية في محافظات غزة. أما أداة الدراسة فهي استبانة لبحث واقع النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والوظيفي ، وتؤكد الباحث من صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة هو النمط الذي يزوج بين المنظور الوظيفي والإنساني في الإدارة المدرسية ، إن ممارسات سلوك مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات كانت ضعيفة الأداء. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس بالمنظور الذي يجمع بين (العمل والمعلمين) ، وذلك لارتباط النمط القيادي بدرجة اهتمام المدير بأحد هذين البعدين ، وحسن الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة بمواكبة التغيرات وتدريب العاملين على كل ما هو حديث وهنا يساعد على رفع كفاءة الاتصال.

11- دراسة (Massaro & Augustu (2000) بعنوان :

"Teacher perception of school climate and principles self reported leadership styles based on three empirica"

"إدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة"

هدفت الدراسة إلى اختيار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة، وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم، وأثره على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، واستخدام الباحثان أداة هيرسي وبلاتشرد لأنماط القيادة لمدير المدرسة، وأثره في المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع والمعلمين، وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلماً تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مانشستر، وكشفت النتائج أنه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة، وعلى المديرين والمعلمين بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم، وقد أوصت الدراسة إلى انتهاج مدير المدارس النمط الديمقراطي لما له أثر إيجابي في تحسين المناخ التنظيمي بين المعلمين " .

12- دراسة العاجز (1998) بعنوان " النمط القيادي لمديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين " :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي، الذي يمارسه المديرون والمديرات في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة، واشتملت على مجالين، الأول: من منظور وظيفي، واشتملت على الأبعاد الثلاثة للأنماط القيادية الديمقراطية الترسلية، الأوتوقراطية، الثانية: من منظور الإنساني، واشتملت على الأبعاد الثلاثة للأنماط القيادة الديمقراطية الترسلية، الأوتوقراطية، وتم توزيعها على عينة الدراسة مكونة من (412) معلماً ومعلمة يمثلون (64) مدرسة ابتدائية وإعدادية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى نوع المرحلة من منظور الوظيفي لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية، بعكس المنظور الإنساني فلم توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنطقة التعليمية، للمنظورين الإنساني والوظيفي لصالح معلمي المنطقة الجنوبية، ومعلماتها .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المنظورين الإنساني والوظيفي لصالح المعلمات، وعدم وجود فروق ذات دلالة على المنظورين الوظيفي والإنساني تعزى لسنوات الخدمة.

13-دراسة العفيفي (1998) بعنوان :

الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي عن العمل. هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة وعلاقتها بالرضا عن العمل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانتين، الاستبانة الأولى : لتحديد النمط القيادي الشائع لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة كما يراها المعلمون، واشتملت على مجالين، الأول: من منظور وظيفي، واشتملت على الأبعاد الثلاثة للأنماط القيادة الديمقراطية الترسلية، الأوتوقراطية، الثانية: من منظور الإنساني، واشتملت على الأبعاد الثلاثة للأنماط القيادة الديمقراطية الترسلية، الأوتوقراطية، والثانية اشتملت على مجال الرضا عن العمل، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية التي تشرف عليها الأونروا بلواء غزة، وعددهم (2264) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية فبلغت (350) معلماً ومعلمة ،يمثلون (15.46) من أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

حصل النمط القيادي الديمقراطي على وزن نسبي قدره (84 %) يليه النمط الأوتوقراطي (52.58) ، بينما حصل النمط الترسلّي (40.61) ، وهذا يدل أن النمط الديمقراطي هو النمط الشائع، وأن النمط الأوتوقراطي، والترسلّي لا يمارسان إلا نادراً من قبل مديري المدارس الابتدائية في غزة.

14-دراسة (Banny, (1996) بعنوان " :

"The Relationships between Leadership Styles and Personality Types :of Texas Elementary Administrators "

" العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية في ولاية تكساس الأمريكية "

هدفت الدراسة إلى العلاقة بين الأنماط القيادية وسمات الشخصية لمديري المدارس الأساسية في ولاية تكساس الأمريكية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير من مديري المدارس الأساسية في نفس الولاية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
أن النمط القيادي " المسوق " والمشارك هما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس .

15- دراسة (COLMAN (1995) بعنوان :

"Leadership Styles And Personality Types Of Minnesota School Superintendence"

" أنماط القيادة وأنماط الشخصية في موقع الإدارة المدرسية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري بعض المدارس الأمريكية وتحديد الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي، السمة الشخصية لدى المدير، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة مكونة من مديري المدارس في (16) إقليمياً بالولايات المتحدة الأمريكية والذين لهم خدمة في الإدارة لا تقل عن ثلاث سنوات خدمة إدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
-عدم وجود نمط قيادي ثابت لدى مديري المدارس، وذلك لتعدد المواقف التي تواجههم.
-وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدير وبين سماته الشخصية .

16- دراسة الصائغ و حسين (1994) بعنوان :

أنماط القيادة التربوية لدى مديرات المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم، ومعرفة تأثير الخبرة أو المؤهل العلمي على الأنماط القيادية. وإلى جانب ذلك رصد درجة ولاء معلم المدرسة الابتدائية لعمله، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، ومعرفة العلاقة بين ولاء المعلم لعمله وبين الأنماط القيادية التربوية واستخدم الباحثان لهذا الغرض استبانتين، تكشف الأولى عن الأنماط القيادية الشائعة لدى المديرين، وتكشف الثانية عند مدى ولاء المعلم لمهنة التدريس وارتباطه بها، وتم تطبيقهما على عينة عشوائية من المدرسين بلغت (177) مدرساً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لقد تبين أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً ، يليه الأوتوقراطي ثم الترسلّي.
- ليس هناك فرق دال إحصائياً في نوع القيادة التربوية الممارسة يعزى إلى المؤهل العلمي للمدير بينما هناك فرق دال يعزى إلى الخبرة لصالح الخبرة المتوسطة.
- أن هناك أثراً لتفاعل الخدمة مع المؤهل على ممارسة الأنماط القيادية، فقد انضح أن مجموعة الخدمة الطويلة مع المؤهل الجامعي أكثر استخداماً للنمط الديمقراطي.

17- دراسة WOODRD(1994) بعنوان :

"Leadership Styles & Teacher Word Motivation Their Relationship To Middle School Program Implementation"

" الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل":

هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط لدى مديري المدارس الوسطى بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديد مستوى دافعية المعلم نحو العمل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة لوصف السلوك القيادي واستبانة لقياس دافعية المعلم للعمل، وتم تطبيق عينة الدراسة على (420) معلماً يعلمون في (10) مدارس وسطى بولاية جورجيا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية المعلم للعمل.
- أعطت الدراسة دلالة إحصائية على أن المعلمين يوجد لديهم دافعية أكثر للعمل عندما يعملون لدى مدير له قدرة عالية من مهارات السلوك القيادي

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة فاعلية الإدارة المدرسية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس ، يمكن تحديد نقاط التشابه والاختلاف بينها ، ومن ثم تحديد أوجه الاستفادة منها ، وأوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها .
لقد تناولت الدراسات السابقة شقي الدراسة ، وقد قام الباحث بعرض الدراسات كالتالي :

- أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة :

1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

- لقد تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع فاعلية الإدارة المدرسة مثل :
دراسة (نور الدين 2008) ودراسة (عبد الهادي ، 2002) ودراسة (جعيني ، 2001)
ودراسة (العرايفي والعمري ، 2001) ودراسة (الفرماوي ، 2001) .
- كما تناولت بعض الدراسات الأجنبية السابقة فاعلية الإدارة المدرسة ، ومنها دراسة
(Dunlap, Daresh , 1998) بينما تناولت بعض الدراسات جزئياً موضوع مدير المدرسة
التميز مثل دراسة (RexHouse 2002) .

2- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

إن أغلب الدراسات السابقة التي حصل عليها الباحث كانت العينة من مديري المدارس
والمعلمين والمشرفين التربويين فمن الدراسات من استخدمت المديرين في محافظة الشمال مثل :
دراسة (شتات ، 2006) ، ودراسة (المناعمة ، 2005) ودراسة (الفرماوي ، 2001) التي
اشتملت عينتها على المعلمين .

3- من حيث مكان الدراسة :

- اتفقت بعض الدراسات السابقة في المكان ، ومنها دراسة (نور الدين ، 2008) ، ودراسة
(شتات ، 2006) ودراسة (المناعمة ، 2005) حيث طبقت في محافظات غزة .

4- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة

- لقد اشتركت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل : دراسة
(نور الدين ، 2008) ودراسة (أبو خطاب ، 2008) . ودراسة (شتات ، 2006) ودراسة
(المناعمة ، 2005) ودراسة (جعيني ، 2001) ودراسة (العرايفي والعمري ، 2001)
ودراسة (الجوجو ، 2000) .

5- من حيث أداة الدراسة :

- استخدمت غالب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة كدراسة (نور الدين ، 2008) ،
ودراسة (أبو خطاب ، 2008) ودراسة (العرايفي ، والعمري ، 2001) ودراسة
(عبد الهادي ، 2002) ودراسة (جعيني ، 2001) ودراسة (الجوجو ، 2005) .

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فبعضها اعتمد الاستبانة كأداة للدراسة مثل : دراسة كل من (Daresh, 2001) ودراسة (Ereeting 1998) .

- أما من حيث متغيرات الدراسة فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات الآتية (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية)

-اتفقت بعض الدراسات السابقة في تناولها للأنماط القيادية لدى الإدارة المدرسية.

ومن تلك الدراسات دراسة (العتيبي ، 2008) ، ودراسة (أبو جبل ، 2004) ودراسة (الجوجو ، 2000) ودراسة (Colama,1995) .

- اتفقت بعض الدراسات السابقة في المكان ، ومنها دراسة (أبو جبل ، 2004) ودراسة (الأسطل ، 2009) ودراسة (العفيفي ، 1998) ودراسة (العاجز ، 1998) ودراسة (الجوجو ، 2000) وهو محافظات غزة .

اتفقت بعض الدراسات السابقة في توظيف المنهج التحليلي ، ومنها دراسة (الأسطل ، 2009) ودراسة (العاجز ، 1998) .

- اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدام " الاستبانة " كأداة الدراسة ما عدا دراسة واحدة وهي دراسة (Rexldouse,2002) .

6- من حيث متغيرات الدراسة :

- اتفقت بعض الدراسات السابقة في أغلب المتغيرات ، وخاصة الجنس ، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة مثل: دراسة (الأسطل ، 2009) ودراسة (العفيفي ، 2008) في المؤهل العلمي ودراسة (الحراشنة ، 2006) ودراسة (الحمدان ، والفضلي ، 2007) في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ، ودراسة (الجوجو ، 2002) ودراسة (رضى وبيومي ، 2006) ودراسة (العفيفي ، 1998) في الجنس وسنوات الخدمة .

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة :

- الدراسات المتعلقة بفاعلية الأداة المدرسية :

1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

تختلف الدراسات السابقة في الأهداف ومنها دراسة (شتات ، 2006) التي هدفت إلى التعرف إلى أهمية الوقت كعنصر من عناصر الإدارة ، ودراسة (العسيلي ، 2006) التي هدفت إلى الكشف عن فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة واختلفت مع دراسة (المناعمة ، 2005) التي هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة بتحسين العملية التعليمية .

2- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اختلفت الدراسات السابقة التي حصل عليها الباحث في مجتمع الدراسة ومنها دراسة (شتات ، 2006) التي استخدمت المديرين في محافظة الشمال .
و دراسة (العرايفي ، والعمري ، 2001) واختلفت مع دراسة (جعيني ، 2001) حيث كانت العينة من المعلمين ، واختلفت مع دراسة (الفرماوي ، 2001) حيث كانت العينة من المديرين والمعلمين واختلفت مع دراسة (RexHouse,2002) ، ودراسة (Daresh,2001) ودراسة (Ercetin,1998) حيث كانت عينة الدراسة من مديري المدارس .

3- من حيث مكان الدراسة :

اختلفت معظم الدراسات السابقة في المكان ، فمنها العربية والأجنبية، ومن تلك الدراسات دراسة (العسيلي ، 2006) حيث طبقت في الشق الثاني من الوطن في مدينة الخليل ، ودراسة (عبد الهادي ، 2002) والتي طبقت في جمهورية مصر .
و دراسة (جعيني ، 2001) ، ودراسة (العرايفي والعمري ، 2001) التي طبقت في مملكة الأردن ، ودراسة (Danesh , 2001) طبقت في بريطانيا ، ودراسة (Remondini, 2001) والتي طبقت في نيومكسيكو ، ودراسة (Ercetin , 1998) والتي طبقت في تركيا .

4- من حيث أداة الدراسة :

اختلفت دراسة (Rex Hause , 2002) عن باقي الدراسات السابقة ، والتي استخدمت المقابلة الشخصية .

5- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

لم تختلف الدراسات السابقة في استخدام المنهج ، حيث استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي .

6- من حيث متغيرات الدراسة :

اختلفت الدراسات السابقة باستخدامها لبعض المتغيرات كدراسة العتيبي (2008) التي حاولت الكشف عن أثر متغير كل من (العمر _ سنوات الخدمة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية -نوع المؤهل)

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية :

1- موضوع الدراسة وأهدافها :

اختلفت الدراسات السابقة في الأهداف ومنها دراسة (الأسطل ، 2009) في التعرف إلى الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الوقت ، ودراسة (العتيبي ، 2008) في التعرف إلى الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية .

ودراسة (رضا وبيومي ، 2006) الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين .

ودراسة (العفيفي ، 1999) كشفت عن العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة والرضا عن العمل .

وإلى جانب ذلك دراسة (Woodrd, 1994) التي تهدف إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسط وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل .

2- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اختلفت معظم الدراسات السابقة في نوع العينة ومنها دراسة (الأسطل ، 2009) ودراسة (الحمدان والفضلي ، 2007) ودراسة (الجبرة ، 2006) في اختيار مديري المدارس عينة للدراسة .

ودراسة (العتيبي ، 2008) ودراسة (الحراشنة ، 2006) ودراسة (الدهشمي ، 2005) ودراسة (الجوجو ، 2000) ودراسة (العاجز ، 1998) ودراسة (الصائغ ، وحسين 1994) حيث أجريت على المعلمين .

وتناولت دراسة (رضا وبيومي ، 2006) ، ودراسة (أبو جبل ، 2004) ، ودراسة

(Massaro , Augustu 2000) حيث أجريت على المديرين والمعلمين .

3- من حيث مكان الدراسة :

اختلفت غالب الدراسات السابقة في المكان فمنها العربية والأجنبية ومن تلك

الدراسات دراسة (العتيبي ، 2008) ودراسة (الحمدان والفضلي ، 2008) ،

بالكويت ، ودراسة

(الدهمسي ، 2005) بالسعودية .

- ودراسة (رضا وبيومي ، 2006) بالبحرين ، ودراسة (Colman,1995) ودراسة

(Massaro , Augustu 2000) طبقت في مدارس مانشستر ، ودراسة (Banny , 1996)

(في ولاية تكساس الأمريكية ، ودراسة (Woodrd , 1994) في الولايات المتحدة الأمريكية.

4- من حيث متغيرات الدراسة :

اختلفت معظم الدراسات السابقة في المتغيرات ومنها :
دراسة (العتيبي ، 2008) في اختيار الحالة الاجتماعية متغيراً لدراسته ، ودراسة (الحمدان والفضلي ، 2007) ودراسة (الدهمشي ، 2005) في اختيار المرحلة الدراسية (ابتدائية ومتوسطة وثانوية) متغيراً للدراسة .
وتختلف دراسة (الجوجو ، 2000) ودراسة (العاجز ، 1998) في اختيار المنطقة التعليمية كمتغير للدراسة .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. ساعدت الدراسات السابقة الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين
2. وفرت الدراسات السابقة على الباحث الجهد بتزويده بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة .
3. ساعدت الدراسات السابقة في صياغة التعريفات الإجرائية التي تتلاءم ومتطلبات الدراسة الحالية.
4. الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
5. الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
6. ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء أدوات الدراسة " الاستبانيتين " وتحديد مجالاتها .
7. الاستفادة من الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية المناسبة، التي سيتم استخدامها في المعالجات الإحصائية للدراسة الحالية.
8. إعداد أداة جمع المعلومات، وتطويرها بما يتلاءم مع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. انفردت هذه الدراسة بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة ، عن باقي الدراسات بأنها الدراسة الوحيدة التي طبقت على المديرين المساعدين بمحافظة غزة ، حيث شملت العينة كل المجتمع الأصلي .
2. أن هذه الدراسة هي الأولى حسب اطلاع الباحث التي تربط فاعلية الإدارة المدرسية و الأنماط القيادية بمحافظة الوطن
3. إنها شملت جميع المناطق التعليمية بمحافظة غزة.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ صدق الإستبانة
- ❖ ثبات الاستبانة
- ❖ المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ، وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة (ملحم، 2000:324) .

لذا فإن الباحث اعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، ، واستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات

1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2-البيانات الثانوية.

حيث تمت مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وقام الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين العاملين في مدارس وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين والبالغ عددهم وفق السجلات 247 مديراً/ة مساعداً/ة للعام الدراسي 2011/2012 م ، موزعين حسب المناطق الجغرافية وجدول (1) يوضح أعداد المديرين المساعدين وفقاً لسجلات وكالة الغوث

جدول (1)

يوضح توزيع المديرين المساعدين على المناطق التعليمية الست بمحافظات غزة

م	المنطقة الجغرافية	العدد	النسبة المئوية
1	شمال غزة	34	13.8
2	غرب غزة	28	11.3
3	شرق غزة	31	12.5
4	الوسطى	59	23.9
5	خان يونس	48	19.4
6	رفح	47	19.1
	المجموع	247	100.0

(وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم: 2012)

عينة الدراسة:

1- العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) مديرة/ة مساعدة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة ، وتم دمج العينة الاستطلاعية مع عينة الدراسة .

2- العينة الميدانية للدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع مفردات المجتمع حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (247) وتم استرداد (230) استبانة، أي بنسبة (93.2%) تقريباً، مع العلم أن هناك (17) استبانة تم استبعادهم لأسباب شخصية خاصة بالمديرين كحالات سفر ومرض أو رفض الاستجابة لتعبئة الاستبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منهما نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة، والجدول التالي تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

بيانات شخصية حول المدير المساعد:

1-الجنس:

يبين جدول رقم (2) أن (66.1%) من عينة الدراسة من "الذكور" و(33.9%) من عينة الدراسة من "الإناث" .

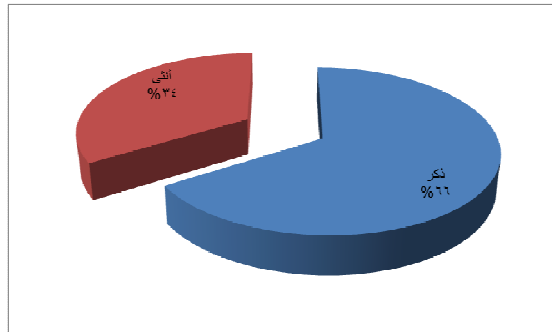
جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	152	66.1
أنثى	78	33.9
المجموع	230	100.0

شكل رقم (1)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



2-المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (3) أن (80.4%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و(19.6%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا".

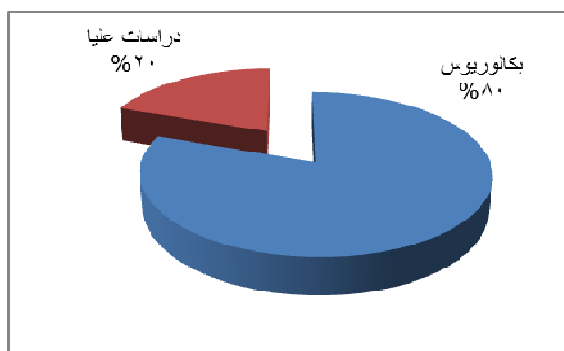
جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	185	80.4
دراسات عليا	45	19.6
المجموع	230	100.0

شكل رقم (2)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



3- سنوات الخدمة:

يبين جدول رقم (4) أن (35.7%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم من 1-3 سنوات، و(26.5%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 4-6 سنوات، و(37.8%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 7-10 سنوات.

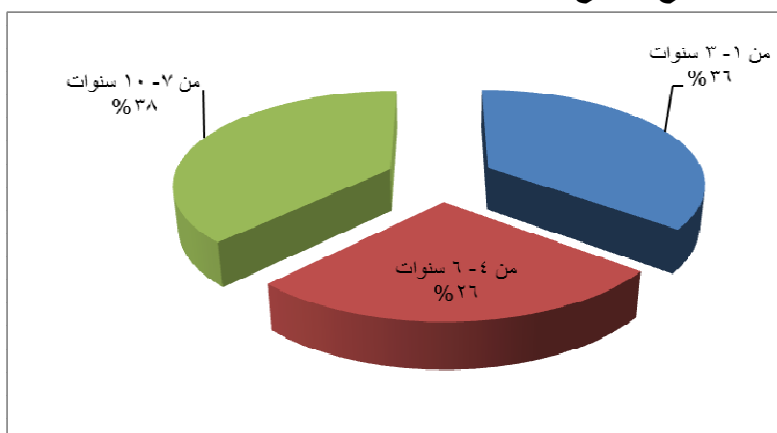
جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
من 1-3 سنوات	82	35.7
من 4-6 سنوات	61	26.5
من 7-10 سنوات	87	37.8
المجموع	230	100.0

شكل رقم (3)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



4- المنطقة التعليمية:

يبين جدول رقم (5) أن (13.5%) من عينة الدراسة هم من "شمال غزة"، و(10.9%) من عينة الدراسة من "غرب غزة"، و(11.7%) من عينة الدراسة من "شرق غزة"، و(23.9%) من عينة الدراسة من "الوسطى"، و(20.4%) من عينة الدراسة من "خان يونس"، و(19.6%) من عينة الدراسة من "رفح".

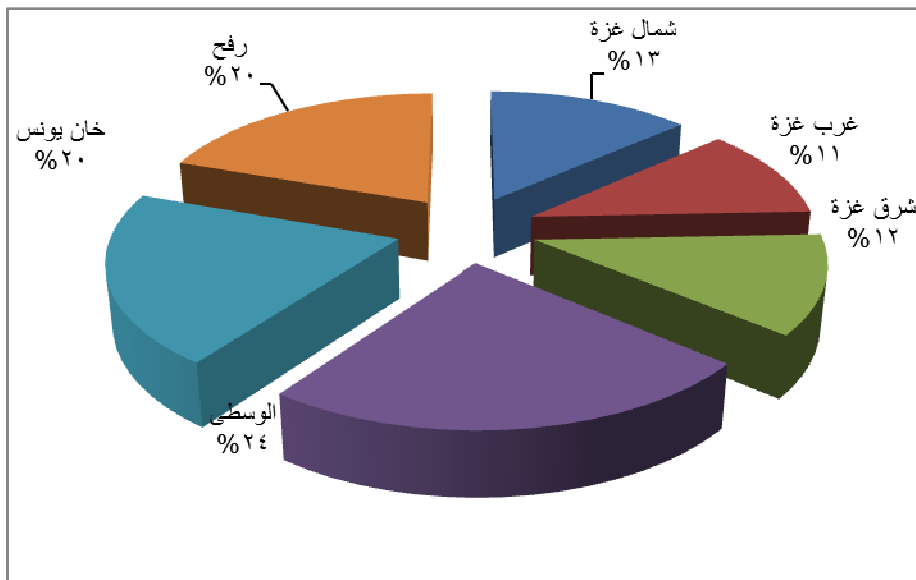
جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	المنطقة التعليمية
13.5	31	شمال غزة
10.9	25	غرب غزة
11.7	27	شرق غزة
23.9	55	الوسطى
20.4	47	خان يونس
19.6	45	رفح
100.0	230	المجموع

شكل رقم (4)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية.



5- المرحلة التعليمية:

يبين جدول رقم (6) أن (54.8%) من عينة الدراسة يعملون في مرحلة التعليم الابتدائي، و(45.2%) يعملون في مرحلة التعليم الإعدادية.

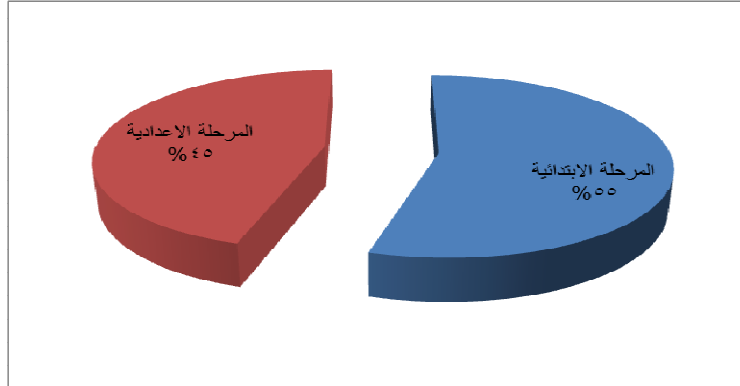
جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	التكرار	النسبة المئوية
المرحلة الابتدائية	126	54.8
المرحلة الإعدادية	104	45.2
المجموع	230	100.0

شكل رقم (5)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية.



أداة الدراسة :

قام الباحث باستخدام استبانتين في هذه الدراسة وهما:

- 1- استبانة فاعلية الإدارة المدرسية .
- 2- استبانة الأنماط القيادية .

أولاً: استبانة فاعلية الإدارة المدرسية :

ولقد تم بناء الاستبانة بإتباع الخطوات التالية:

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع فاعلية الإدارة المدرسية، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية عن طريق المقابلات

- الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
 - صياغة فقرات كل مجال.
 - عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
 - تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.
 - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (70) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
 - عرض الاستبانة على (25) من المحكمين التربويين، المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، وبعضهم من العاملين في وزارة التربية والتعليم، ووكالة الغوث، والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم .
 - بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف (6) فقرات من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (64) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (4) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

وصف الاستبانة الأولى (فعالية الإدارة المدرسية):

تتضمن الاستبانة (64) فقرة للتعرف على درجة فعالية الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة، والجدول (7) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول رقم (7)

يوضح توزيع فقرات استبانة فعالية الإدارة المدرسية على المجالات.

العدد	اسم المجال	رقم المجال
12	المجال الإداري	الأول
15	المجال الفني	الثاني
14	مجال شئون الطلبة	الثالث
13	مجال البيئة المدرسية	الرابع
10	مجال العلاقة مع المجتمع المحلي	الخامس
64	المجموع	

صدق الاستبانة الأولى:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (25) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، ووكالة الغوث- دائرة التربية والتعليم. ويوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المجالات وإضافة بعض العبارات إلى مجالات أخرى. واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (64) بدلاً من (70).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له. وجدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن

مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات استبانة الإدارة المدرسية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة فاعلية الإدارة المدرسية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
المجال الأول:- المجال الإداري			
0.039	0.560	أشرك الهيئة الإدارية في تحديد الاحتياجات المدرسية.	1
0.000	0.577	أشرك اللجان المختصة في إعداد الموازنة المالية	2
0.004	0.570	أتابع توظيف إمكانات المدرسة المالية بما يخدم تنفيذ البرنامج المدرسي	3
0.000	0.583	أشرف على السجلات والملفات المدرسية اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة	4
0.000	0.396	أراعي حاجات المعلمين في إعداد الجدول المدرسي	5
0.002	0.538	أشرف على تنظيم عملية استخدام المعلمين للتجهيزات المدرسية	6
0.002	0.517	أتابع مدى التزام المعلمين بالقوانين والأنظمة المدرسية	7
0.000	0.638	أحدد معوقات تنفيذ رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	8
0.000	0.563	أحرص على التواصل (شفاهة وكتابة) بخصوص نظام المدرسة وقواعدها واجراءاتها	9
0.000	0.652	أعمل وفق خطة يومية منظمة تستثمر الوقت بفاعلية	10
0.005	0.481	أجتهد في تطوير أسلوب إدارتي للاجتماعات المدرسية	11
0.000	0.586	أعد الخطط البديلة للظروف الطارئة	12
المجال الثاني:- المجال الفني			
0.000	0.538	أضع الاستراتيجيات الكفيلة لإزالة المعوقات إن وجدت	1
0.000	0.634	أتابع إعداد المعلمين لدروسهم بانتظام	2
0.000	0.618	أنفذ زيارات صافية وفق حاجات المعلمين	3
0.000	0.485	أحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة التطويرية بعد الزيارة	4
0.000	0.605	أتعاون مع المعلمين في إعداد خطط علاجية للطلبة ضعاف التحصيل	5
0.000	0.666	أناقش المعلمين في خططهم (اليومية ، الشهرية ، السنوية	6
0.000	0.619	أشرف على تنفيذ الدروس التوضيحية (الأنموذجية)	7
0.000	0.402	أسهل إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى	8
0.000	0.660	أنظم ندوات ولقاءات تربوية وورش عمل لتحسين كفايات المعلمين المهنية	9
0.000	0.686	أقوم أعمال المعلمين باستمرار لتحديد جوانب القوة والضعف لديهم	10
0.000	0.580	أحفز المعلمين على مواصلة تطوير قدراتهم المهنية	11

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.553	استخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين	12
0.000	0.583	أشجع على ممارسة الأنشطة المدرسية اللاصفية الموجهة	13
0.000	0.643	أشارك في إعداد أدوات خاصة لعملية تقييم المعلمين بشكل موضوعي	14
0.000	0.526	أحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا لتطوير مهاراتهم ومعارفهم	15
المجال الثالث: - مجال شئون الطلبة			
0.000	0.590	أنظم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شئونهم العامة	1
0.000	0.614	أشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة	2
0.000	0.535	أشرف على الحالة الصحية العامة للطلبة	3
0.000	0.546	أهيئ الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي في المدرسة	4
0.000	0.573	أتابع الأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة بالطلبة	5
0.000	0.580	تابع التزام الطلبة بالزى المدرسي	6
0.000	0.549	أحث المعلمين على مراعاة الفروق الفردية للطلبة	7
0.000	0.581	أجتهد في توفير الدعم المادي والمعنوي للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	8
0.000	0.476	أحرص على تكريم الطلبة الذين حققوا مراتب متقدمة في النشاطات الصفية واللاصفية	9
0.000	0.512	أشرف على الرحلات الترفيهية والعلمية	10
0.000	0.487	أوفر صندوقاً خاصاً لاقتراحات الطلبة	11
0.000	0.548	أشرف على انتخابات مجالس الفصول والبرلمان الطلابي	12
0.000	0.505	أتجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة لمتابعة سلوكهم	13
0.000	0.493	أسهم في خفض مستوى المظاهر السلبية في المدرسة مثل (التأخر الصباحي، الهروب، العنف)	14
المجال الرابع: - مجال البيئة المدرسية			
0.000	0.484	أتابع صيانة مرافق المدرسة بصورة دائمة	1
0.000	0.595	أتابع صلاحية عمل الأجهزة الالكترونية والكهربائية بشكل دوري	2
0.000	0.568	أوفر ما تحتاجه المختبرات العلمية من مواد وتجهيزات	3
0.000	0.575	أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب	4
0.000	0.572	أعمل على توفير الإضاءة والتهوية المناسبين في الصفوف المدرسية]	5
0.000	0.654	أجتهد في توفير عوامل الأمن والسلامة في جميع مرافق المدرسة	6
0.000	0.486	أتابع سير العمل المتعلق بالنظافة العامة في المدرسة	7
0.000	0.539	أوظف المرافق المدرسية والمساحات ضمن جدول زمني معد لذلك	8
0.000	0.491	أحرص على جمال الحديقة ونظافة الملاعب حتى يتمكن الطلبة من ممارسة هواياتهم	9

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.568	أجتهد في توفير بيئة تعليمية قائمة على أسس إنسانية	10
0.000	0.571	أراعي وجود آليات تسهل أداء ذوي الاحتياجات الخاصة (دخول ، خروج ، دورات)	11
0.000	0.524	أقوم بتوفير المعدات الخاصة بإطفاء الحريق وسهولة استعمالها	12
0.000	0.591	أشرف على إعداد لوحات إرشادية تحتوي على قوانين الوكالة وسياساتها وأنظمتها	13
المجال الخامس :- العلاقة مع المجتمع المحلي			
0.000	0.541	أحرص على تشكيل مجلس مدرسي بمشاركة أولياء الأمور	1
0.000	0.740	أقوم بعقد ندوات ثقافية وتوعية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة	2
0.000	0.704	أناقش مشكلات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3
0.000	0.694	أنظم زيارات هادفة لأولياء أمور الطلبة للمدرسة بشكل دوري.	4
0.000	0.752	أدعو أولياء الأمور لحضور الاحتفالات الدينية والوطنية التي تقيمها المدرسة	5
0.000	0.635	أزود أولياء الأمور بتقارير شهرية عن المستوى التحصيلي الأكاديمي لأبنائهم	6
0.000	0.757	أستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال	7
0.000	0.757	أنسق الجهود الايجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي عند تنفيذ الأنشطة المدرسية	8
0.000	0.644	أطور العلاقات والشراكات مع المؤسسات المجتمعية والمنظمات الأهلية	9
0.000	0.701	أقوم بتكريم أولياء الأمور وأفراد المجتمع والمؤسسات الذين ساهموا في إنجازات المدرسة	10

ثالثاً: صدق الاتساق البنائي لمجالات الدراسة:

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قسمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361).

جدول رقم (9)

مصفوفة معاملات كل مجال من مجالات استبانة فاعلية الإدارة المدرسية مع الدرجة الكلية للاستبانة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المجال	المجال	الاستبانة
0.000	0.806	المجال الإداري	الأول	الإدارة المدرسية
0.000	0.884	المجال الفني	الثاني	
0.000	0.900	مجال شؤون الطلبة	الثالث	
0.000	0.861	مجال البيئة المدرسية	الرابع	
0.000	0.820	مجال العلاقة مع المجتمع المحلي	الخامس	

ثبات فقرات الاستبانة الأولى:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (10) يبين أن هناك معامل}$$

ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (10)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية.

التجزئة النصفية				محتوى المجال	المجال	الاستبانة
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات			
0.000	0.731	0.577	12	المجال الإداري	الأول	الإدارة المدرسية
0.000	0.803	0.671	15	المجال الفني	الثاني	
0.000	0.747	0.596	14	مجال شئون الطلبة	الثالث	
0.000	0.750	0.600	13	مجال البيئة المدرسية	الرابع	
0.000	0.808	0.678	10	مجال العلاقة مع المجتمع المحلي	الخامس	
0.000	0.896	0.812	64	جميع المجالات		

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (11) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (11)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية .

مجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبانة
الأول	المجال الإداري	12	0.796	الإدارة المدرسية
الثاني	المجال الفني	15	0.862	
الثالث	مجال شئون الطلبة	14	0.811	
الرابع	مجال البيئة المدرسية	13	0.802	
الخامس	مجال العلاقة مع المجتمع المحلي	10	0.876	
	جميع المجالات	64	0.951	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.951) وهذا يدل على أن الاستبانة

تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ثانياً: استبانة الأنماط القيادية:

ولقد تم بناء الاستبانة بناء على الخطوات التالية:

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الانماط القيادية، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في علم الإدارة التربوية؛ عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وبعد اطلاع الباحث على جهد من سبقوه في هذا المضمار، وعلى ما وقع عليه من استبانات جاهزة، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي الذي تابع الموضوع بعناية بالغة، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد أنماط القيادة والتي رأى الباحث اتفاق أغلب الباحثين عليها وهي ثلاثة أنماط شملتها الاستبانة.

- صياغة فقرات كل نمط.

- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (40) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.

- تعديل الاستبانة بناء على توجيهات المشرف.

- عرض الاستبانة على (25) من المحكمين التربويين أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، وبعضهم من العاملين بوكالة الغوث، والملحق رقم (3) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (7) فقرات من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناء على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وقد أعطي لكل فقرة وزن وفق سلم ليكرت خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) .

وصف استبانة الأنماط القيادية:

تتضمن الاستبانة (33) فقرة للتعرف على الأنماط القيادية المتبعة في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة، والجدول (12) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات.

جدول (12)

يوضح توزيع فقرات استبانة الأنماط القيادية على المجالات.

رقم المجال	اسم المجال	العدد
الأول	النمط الديمقراطي	13
الثاني	النمط الأوتوقراطي	10
الثالث	النمط الترسلّي	10
	المجموع	33

صدق الاستبانة :

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (25) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، ووكالة الغوث- دائرة التربية والتعليم. ويوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المجالات وإضافة بعض العبارات إلى مجالات أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (33) بدل (40).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له. وجدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والمعدل الكلي لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة للفقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات استبانة الأنماط القيادية صادقة ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (13)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة الأنماط القيادية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
المجال الأول:- النمط الديمقراطي			
0.000	0.619	أعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة	1
0.000	0.592	أوفق بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين	2
0.000	0.503	أأبنى رأي الأغلبية حتى لو لم يكن ذلك رأي الشخصي	3
0.000	0.616	أأشارك المعلمين في اتخاذ القرارات	4
0.000	0.566	أأشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية	5
0.000	0.674	أأراعي قدرات المعلمين عند توزيعي للمهام المدرسية	6
0.000	0.679	أأراعي الموضوعية عند تقييم المعلمين	7
0.000	0.668	أأهيب المعلمين نفسياً لممارسة الدور التربوي المنشود	8
0.000	0.555	أأشرك المعلمين في التخطيط للعمل المدرسي	9
0.000	0.646	أأشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات	10
0.000	0.434	أأفوض جزءاً من صلاحياتي للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة	11
0.000	0.595	أأصغي إلى العاملين بشكل جيد	12
0.000	0.558	أأشجع المبدعين في المدرسة من المعلمين والطلبة	13
المجال الثاني:- النمط الأوتوقراطي			
0.000	0.420	أأثقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات	1
0.000	0.539	أأهتم بالعمل أكثر من اهتمامي بالمعلمين	2
0.000	0.572	أأصر على أفكاري أثناء تطبيق القرارات	3
0.000	0.616	أأقلل من شأن الاقتراحات التي يبديها المعلمون	4
0.000	0.596	أأفرض القرارات على المعلمين	5
0.000	0.652	أأستخدم سلطتي المستمدة من موقعي الإداري	6

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.712	أعتمد مبدأ نفذ ثم ناقش عند التعامل مع المرؤوسين	7
0.000	0.530	أرى أن المعلمين يتحملون مسؤولية كاملة عما يدور في المدرسة	8
0.000	0.374	أرى أن طلبات الغياب المتكررة للمعلمين تؤدي إلى الإخلال بالعمل المدرسي	9
0.000	0.578	أتابع دوام الموظفين بحزم دون مراعاة لظروفهم	10
المجال الثالث:- النمط الترسلني			
0.000	0.632	أفوض جميع مسؤولياتي وصلاحياتي للعاملين معي	1
0.000	0.705	أنتغاضي عن عدم التزام المعلمين بالمواعيد الرسمية للعمل أحيانا	2
0.000	0.738	أعتمد على بعض المعلمين في إنجاز أعمالي الخاصة	3
0.000	0.619	أعتمد على المشرفين التربويين عند تقييم المعلمين	4
0.000	0.671	أترك الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم	5
0.000	0.740	أتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	6
0.000	0.724	أتجنب اتخاذ القرارات المدرسية	7
0.000	0.709	أخذ موقف الحياد أمام المشكلات التي تواجه المعلمين مع أولياء أمور الطلبة	8
0.000	0.760	أواجه المشكلات - فقط- عندما تصبح متأزمة	9
0.000	0.462	أؤمن بمقولة "لا داعي لتغيير الأسلوب المتبع طالما كان هذا الأسلوب صالحا	10

ثالثاً: صدق الاتساق البنائي لمجالات الدراسة:

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قسمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361).

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات استبانة الأنماط القيادية مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المجال	المجال	الاستبانة
0.000	0.638	النمط الديمقراطي	الأول	الانماط
0.000	0.722	النمط الأوتوقراطي	الثاني	القيادية
0.000	0.729	النمط الترسلّي	الثالث	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "40" تساوي 0.361

ثبات فقرات الاستبانة الثانية:

أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح ((Spearman-Brown Coefficient)) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (15) يبين أن هناك معامل

ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (15)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة الأنماط القيادية.

التجزئة النصفية				محتوى المجال	المجال	الاستبانة
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات			
0.000	0.767	0.622	13	النمط الديمقراطي	الأول	الانماط
0.000	0.711	0.552	10	النمط الأوتوقراطي	الثاني	القيادية
0.000	0.829	0.708	10	النمط الترسلّي	الثالث	
0.000	0.840	0.725	71	جميع المجالات		

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "40" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (16) أن معاملات الثبات مرتفعة، وهذا يؤدي إلى اطمئنان الباحث عند تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة .

جدول رقم (16)

معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ) لاستبانة الانماط القيادية.

الاستبانة	المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الانماط القيادية	الأول	النمط الديمقراطي	13	0.838
	الثاني	النمط الاوتوقراطي	10	0.745
	الثالث	النمط الترسلّي	10	0.871
جميع المجالات				0.827

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 منخفضة جداً، 2 منخفضة 3 متوسطة، 4 عالية، 5 عالية جداً)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجالات الدراسة، تم حساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (17) يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف، كما يلي:

جدول رقم (17)

يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف

الوزن النسبي	أقل من 36%	36%-52%	52%-68%	68%-84%	84% فأعلى
الفترة	1-1.80	1.80-2.60	2.60-3.40	3.40-4.20	4.20-5.0
التصنيف	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

- 2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المجالات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كثك، 1996: 89).
- 4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل مجال من المجالات الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المجالات الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).
- 5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 7- معادلة سبيرمان براون للثبات.
- 8- اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).
- 9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.
- 10- اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

اختبار التوزيع الطبيعي [اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S)]

سنعرض اختبار كولمجروف- 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. ويوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل مجال أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (18)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الاستبانة	المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الإدارة المدرسية	الأول	المجال الإداري	12	0.945	0.333
	الثاني	المجال الفني	15	1.069	0.203
	الثالث	مجال شئون الطلبة	14	0.943	0.336
	الرابع	مجال البيئة المدرسية	13	0.614	0.511
	الخامس	مجال العلاقة مع المجتمع المحلي	10	0.434	0.642
جميع المجالات					
الأنماط القيادية	الأول	النمط الديمقراطي	13	0.925	0.781
	الثاني	النمط الأوتوقراطي	10	0.645	0.887
	الثالث	النمط الترسلّي	10	0.725	0.947
جميع المجالات					
			33	0.987	0.954

تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها
- ❖ توصيات الدراسة
- ❖ مقترحات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول الذي ينص على: ما درجة تقدير المديرين المساعدين في المدارس التابعة لووكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية واختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة مجتمعة (درجة تقدير المديرين المساعدين في المدارس التابعة لووكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل مجال و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات يساوي (4.25)، و الوزن النسبي يساوي (85.0%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (57.73) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة عالية جداً من وجهة نظرهم

جدول رقم (19)

تحليل مجالات استبانة فاعلية الإدارة المدرسية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنوان	المجال
1	0.000	59.56	86.8	0.341	4.34	المجال الإداري	الأول
2	0.000	52.09	85.2	0.367	4.26	المجال الفني	الثاني
3	0.000	51.44	84.4	0.362	4.22	مجال شؤون الطلبة	الثالث
4	0.000	48.74	84.2	0.378	4.21	مجال البيئة المدرسية	الرابع
5	0.000	36.89	84.0	0.496	4.20	مجال العلاقة بالمجتمع المحلي	الخامس
	0.000	57.73	85.0	0.329	4.25	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول السابق رقم (19) أن جميع درجات المجالات الخمسة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية وجميعها جاءت بدرجة عالية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (85.0%) بدرجة عالية جداً.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1- المجال الأول: المجال الإداري ، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.8%) أي بدرجة عالية جداً .

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- كثرة التعليمات والنشرات الإدارية التي تصدرها دائرة التربية والتعليم للإدارة المدرسية وضرورة الرد على هذه النشرات والطلبات الإدارية بشكل سريع حيث لا يمكن تأجيلها، لذلك تعطي الإدارة المدرسية أولوية كبيرة للجانب الإداري
- إن الجانب الإداري يطغى على أغلب الأعمال اليومية في المدرسة.
- اهتمام المديرين بظهور المدرسة منضبطة إدارياً أمام المراقبين والمتابعين والمشرفين (لشئون الميدان)
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (جعيني، 2001) ، ودراسة (العرايفي ، والعمري ، 2001) ، واتفقت كذلك مع ما توصلت له دراسة (المناعمة ، 2005) حيث حصل المجال الإداري على المرتبة الأولى .

2- المجال الثاني : المجال الفني، وقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.2%)، أي بدرجة تقدير عالية جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اهتمام الإدارة المدرسية بالنمو المهني للمعلمين.
- حرص المديرين على المستوى التحصيلي للطلبة من خلال الزيارات الصفية ومتابعة نتائج تلك الزيارات، وما لها من أثر إيجابي على تطوير المعلم مهنيًا وخاصة المعلمين الجدد.
- اهتمام الإدارة المدرسية بحصول المدرسة على نتائج متقدمة بين نظيراتها من حيث معدلات النجاح والرسوب، علماً بأن إدارة الوكالة تعلن ترتيب المدارس بشكل علني على مواقعها الإلكترونية مرتبة تنازلياً بما في ذلك وإعلان عن اسم المدرسة التي حصلت على أعلى نسبة واسم المدرسة التي حصلت على أقل نسبة على مستوى محافظات غزة ككل .
- الاهتمام الشديد من قبل الإدارة المدرسية بالارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف أكاديمية وتربوية وطرق تدريس ، يزودهم بها مديرو المدارس والمديرون المساعدون .

- لقد اتفقت هذه النتيجة مع توصلت له دراسة (العسيلي ،2006) ، ودراسة (جعيني ،2001)، ودراسة (العرايفي والعمري ،2001) ،حيث أظهرت تلك الدراسات أن درجة الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين من قبل الإدارة المدرسية كانت بدرجة عالية.
- كما اختلفت هذه النتيجة مع ماتوصلت له دراسة (المناعمة ،2005) حيث حصل المجال الفني على المرتبة الرابعة .
- 3- المجال الثالث: مجال شؤون الطلبة،** وقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (84.4%)، أي بدرجة تقدير عالية جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اهتمام الإدارة العليا بشؤون الطلاب من خلال متابعة النواحي الصحية وتوفير وجبات غذائية للطلبة، والذي ينعكس بدوره على اهتمام إدارات المدارس بتلك النواحي.
- إن مجال العملية التعليمية هو الطالب، وبالتالي فمن الطبيعي أن نجد هناك اهتماماً واضحاً من قبل إدارات المدارس بكل ما يتعلق بالطالب من جميع الاتجاهات.
- وجود الوازع الديني والأخلاقي الذي يدفع الإدارة المدرسية الى تقديم الخدمات والخبرات للتلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصيتهم التلاميذ وبناء مجتمع صالح وإكسابهم خبرات يستطيعون من خلالها مواجهة ما يعترضهم من مشكلات
- حرص الإدارة المدرسية على الحصول على رضا وقبول المجتمع المحلي من خلال إظهار المزيد من الاهتمام بشؤون أبنائهم في المدرسة ، وذلك بقيامها بتوزيع القرطاسية في بداية كل عام دراسي على الطلبة مما يترك أثراً ايجابياً على الطلبة و أولياء الأمور
- واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت له دراسة (جعيني ، 2001) ودراسة (العرايفي والعمري ،2001) ، ودراسة (الجوجو ،200) والتي أشارت إلى اهتمام الإدارة المدرسية بشؤون الطلبة بدرجة عالية .
- اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (المناعمة ،2005) حيث حصل مجال شؤون الطلبة على المرتبة الثانية .

4- المجال الرابع : مجال البيئة المدرسية ، وقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (84.2%)، أي بدرجة تقدير عالية جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن البيئة المدرسية الجيدة تعزز من فرص حصول الطلبة على تعليم نوعي مميز بما يزيد من التحصيل العلمي والأكاديمي للطلبة .
 - إن اهتمام الإدارة المدرسية بمرافق المدرسة ونظافتها وسلامتها، يدلل على سلامة البيئة التي خرجوا منها و على حسن أداء الادارة المدرسية .
 - إن البيئة المدرسية الجيدة بما تشتمل عليه من حديقة جميلة بالمدرسة، ومرافق نظيفة، ومعامل علمية مجهزة بشكل جيد ، تعطي المعلمين دافعية قوية للعمل والبذل والعطاء، وتزيد من دافعية الطالب وحماسه نحو الذهاب إلى المدرسة.
 - واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة (نور الدين، 2008) ، ودراسة (جعيني ، 2001) ودراسة (العرايفي والعمري ، 2001) بالحصول على درجة اهتمام الإدارة المدرسية بالبيئة المدرسية بدرجة عالية .
- 5- المجال الخامس : مجال العلاقة مع المجتمع المحلي ، وقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (84%)، أي بدرجة تقدير عالية جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص الإدارة المدرسية على توطيد العلاقات مع المجتمع المحلي.
- اهتمام الإدارة العليا بتحسين العلاقات فيما بين المدارس والمجتمعات المحلية، والذي ينعكس بدوره على اهتمام الادارات المدرسية بتلك العلاقات.
- إدراك الإدارة المدرسية أهمية دور أولياء الأمور بالمساعدة في حل المشكلات التي يمكن أن تحدث خلال العام الدراسي .
- إن الإدارة المدرسية تدرك أنها عرضة للنقل في أي وقت للعمل في مدرسة أخرى، وبالتالي فهي حريصة على الخروج بسمعة طيبة من المنطقة التي عملت فيها.
- إدراك الإدارة المدرسية أهمية المؤسسات المجتمعية في مساعدة المدرسة على تقديم الإمكانيات والمساعدات المادية والمعنوية للطلبة بشكل عام وللطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل خاص ، والتي تسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ورغم ذلك فإن المديرين يدركون أنه من الخطأ الكبير أن تكون العلاقة بين المدرسة والمجتمع مقتصرة فقط على قيام بدور المتبرع والمدرسة بدور المستقبل للمساعدات ، وقد تغير هذا الدور ؛ لأن المدرسة باتت تلعب دوراً كبيراً في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي

تنظمها مثل: النظافة العامة ، وتنظيم المرور ، والمشاركة في الاحتفالات الدينية والوطنية .. إلخ

- اتفقت مع دراسة (العرايفي والعمري ،2001) ودراسة (جعيني ،2001) ودراسة (Ercetin,1998) والتي أظهرت تلك الدراسات أن درجة الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية بالمجتمع المحلي والعلاقة معه درجة مرتفعة .

- اختلفت هذه النتيجة مع توصلت له مع دراسة (العسيلي ،2006) التي أشارت إلى وجود مستوى منخفض في العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

- تحليل فقرات استبانة فعالية الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة:

أولاً:- تحليل فقرات المجال الأول (المجال الإداري) :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (المجال الإداري).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (المجال الإداري) تساوي (4.34)، و الوزن النسبي يساوي (86.8%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (59.56) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المجال الإداري قد حصل على درجة تقدير(عالية) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (20)

تحليل فقرات المجال الأول في استبانة الإدارة المدرسية : المجال الإداري

مستسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أشرك الهيئة الإدارية في تحديد الاحتياجات المدرسية.	4.38	0.562	87.6	37.36	0.000
2	أشرك اللجان المختصة في إعداد الموازنة المالية	3.99	0.790	79.8	19.10	0.000
3	أتابع توظيف إمكانات المدرسة المالية بما يخدم تنفيذ البرنامج المدرسي	4.40	0.645	88.0	32.99	0.000
4	أشرف على السجلات والملفات المدرسية اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة	4.60	0.565	92.0	42.91	0.000
5	أراعي حاجات المعلمين في إعداد الجدول المدرسي	4.52	0.517	90.4	44.71	0.000

0.000	35.03	84.8	0.538	4.24	أشرف على تنظيم عملية استخدام المعلمين للتجهيزات المدرسية	6
0.000	40.22	90.4	0.573	4.52	أتابع مدى التزام المعلمين بالقوانين والأنظمة المدرسية	7
0.000	23.09	81.2	0.696	4.06	أحدد معوقات تنفيذ رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	8
0.000	39.31	90.4	0.588	4.52	أحرص على التواصل (شفاهة وكتابة) بخصوص نظام المدرسة وقواعدها وإجراءاتها	9
0.000	37.03	89.0	0.594	4.45	أعمل وفق خطة يومية منظمة تستثمر الوقت بفاعلية	10
0.000	34.43	87.4	0.605	4.37	أجتهد في تطوير أسلوب إدارتي للاجتماعات المدرسية	11
0.000	23.37	80.2	0.657	4.01	أعد الخطط البديلة للظروف الطارئة	12
	59.56	86.8	0.341	4.34	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي

1. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (92.0%)، مما يدل على أن الفقرة "أشرف على

السجلات والملفات المدرسية اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة " بدرجة (عالية جداً) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أهمية السجلات والملفات الإدارية، خاصة وأنها تعتبر الدليل العملي والملموس الذي يمكن الرجوع إليه في أي وقت ، وكذلك يتم تقديمها للمسؤولين عند المتابعة الميدانية، لذا فمن الطبيعي أن تحوز السجلات والملفات الإدارية على اهتمام الإدارة المدرسية.

- إدراك الإدارة المدرسية أن تنظيمها للسجلات والملفات يُيسر العمل، يوفر جهداً ووقتاً كبيراً لأعمال أخرى .

- إدراك الإدارة المدرسية أن التوثيق أصبح الآن عملية علمية تساهم في حفظ المعلومات وتخزينها والرجوع إليها وقت الحاجة بأسرع وقت ممكن .

- وانفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المناعمة، 2005) والتي أشارت إلى اهتمام الإدارة المدرسية بالسجلات والملفات الإدارية بدرجة عالية جداً.

2. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي (90.4%)، مما يدل على أن الفقرة "أراعي

حاجات المعلمين في إعداد الجدول المدرسي " بدرجة (عالية جداً) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أنه من مقومات إعداد الجدول المدرسي الجيد مراعاته لحاجات المعلمين.

- إدراك المديرين أن الجدول المدرسي عندما يتم إعداده وفقاً لحاجات المعلمين، فإنه يشكل دافعاً قوياً للعمل والبذل والعطاء.

- إن مراعاة حاجات المعلمين عند إعداد الجدول المدرسي يعبر عن نمط الإدارة الديمقراطية الذي تحاول أغلب الإدارات المدرسية التحلي به. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المناعمة، 2005) والتي أشارت إلى ضرورة مراعاة حاجات المعلمين ، وكانت درجة التقدير بالاهتمام بمراعاة حاجات المعلمين عالية جداً .

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1. في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي (81.2%)، مما يدل على أن الفقرة " أقوم بتحديد معوقات تنفيذ رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافه" جاءت بدرجة (عالية) ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أهمية وضع المدير المساعد يده على أهم المعوقات والمشاكل التي تكون عائقاً في تنفيذ رؤية المدرسة وتحقيق أهدافها، وذلك يرجع لحرصه الشديد على أن تكون مدرسته تسير ضمن الخطة التي أعدها في بداية العام الدراسي ووضع الخطط البديلة لمعالجة الظروف الطارئة .

- واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (نور الدين ، 2008) ودراسة (العسيلي ، 2006) ، دراسة (جعيني، 2001) والتي أشارت تلك الدراسات إلى أهمية تحديد معوقات تنفيذ رؤية المدرسة وكانت بدرجة عالية .

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (79.8%)، مما يدل على أن الفقرة " أشرك اللجان المختصة في إعداد الموازنة المالية" حصلت على درجة (عالية) . ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إن المدير المساعد أو الإدارة المدرسية لهم رغبة في زيادة مشاركة المعلمين باتخاذ القرار المدرسي والاطلاع على الأمور المالية حتى يتمكن من التصرف بالموازنة بما يخدم مدرسته كما يراه المدير والمعلمين مناسباً وحتى يُشعر المعلمين بمنحهم الثقة ، وذلك لحساسية الأمور المالية وخاصة إذا حدث هناك عجز بالموازنة ، فيقوم بحماية نفسه بأنه لا يعمل منفرداً وإنما هناك لجنة مختصة مساعدة له بالأمور المالية ،حيث يوجد معلم مسئول عن اللجنة المالية ، وأمين للصندوق .

- إتباع نظام الإدارة اللامركزية من قبل بعض المديرين ، وخاصة إذا كان يتمتع بشخصية قيادية قوية ومنتزعة .

ثانياً: - تحليل فقرات المجال الثاني (المجال الفني):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (المجال الفني).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (المجال الفني) تساوي (4.26)، والوزن النسبي يساوي (85.2%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (52.09) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المجال الفني قد حصل على درجة (كبيرة جداً) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (21)

تحليل الفقرات المجال الثاني:- المجال الفني

مستل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أضع الاستراتيجيات الكفيلة لإزالة المعوقات إن وجدت	4.09	0.545	81.8	30.39	0.000
2	أتابع إعداد المعلمين لدروسهم بانتظام	4.50	0.625	90.0	36.06	0.000
3	أنفذ زيارات صفية وفق حاجات المعلمين	4.43	0.628	88.6	34.53	0.000
4	أحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة التطويرية بعد الزيارة	4.50	0.558	90.0	40.71	0.000
5	أتعاون مع المعلمين في إعداد خطط علاجية للطلبة ضعاف التحصيل	4.23	0.676	84.6	27.58	0.000
6	أناقش المعلمين في خططهم (اليومية ، الشهرية السنوية	4.20	0.665	84.0	27.44	0.000
7	أشرف على تنفيذ الدروس التوضيحية (الأنموذجية)	4.26	0.603	85.2	31.92	0.000
8	أسهل إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى	4.06	0.765	81.2	21.11	0.000
9	أنظم ندوات ولقاءات تربوية وورش عمل لتحسين كفايات المعلمين المهنية	4.13	0.711	82.6	24.07	0.000
10	أقوم أعمال المعلمين باستمرار لتحديد جوانب القوة والضعف لديهم	4.23	0.581	84.6	32.22	0.000
11	أحفز المعلمين على مواصلة تطوير قدراتهم المهنية	4.33	0.558	86.6	36.33	0.000
12	استخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين	4.30	0.606	86.0	32.49	0.000

0.000	34.02	84.8	0.554	4.24	أشجع على ممارسة الأنشطة المدرسية اللاصفية الموجهة	13
0.000	22.11	81.0	0.724	4.05	أشارك في إعداد أدوات خاصة لعملية تقييم المعلمين بشكل موضوعي	14
0.000	33.66	86.8	0.605	4.34	أحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا لتطوير مهاراتهم ومعارفهم	15
0.000	52.09	85.2	0.367	4.26	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي :

1. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي لها (90.0%)، مما يدل على أن الفقرة " أحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة التطويرية بعد الزيارة " قد حصلت هذه الفقرة على درجة (عالية جداً) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وعي المدير المساعد بأهمية متابعة المعلمين وإعطاء النصائح والإرشادات المفيدة لهم بما له من دور فاعل في خلق جو من التواصل والتفاعل داخل الغرفة الصفية ، مما يساعد على الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى المعلم .
- حرص المديرين على متابعة معلمهم لإدراكهم أهمية دور المعلم في زيادة الدافعية لدى الطلبة ، بما يزيد من التحصيل الأكاديمي والعلمي .
- حرص المديرين على تطوير وتنمية أداء المعلم للوصول إلى أقصى عطاء لديهم ولتحقيق نتائج أفضل بالنسبة للعملية التعليمية التعليمية .
- حرص الإدارة المدرسية على تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية عن جوانب محددة في أدائه ؛ لكي تعينه على محاكاة ممارساته وتطويرها ، بما يخدم العملية التعليمية .
- اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (نور الدين ، 2008) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية بالتغذية الراجعة التطويرية ، بعد الزيارة الصفية وكانت درجة التقدير عالية جداً .

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (90.0%)، مما يدل على أن الفقرة " أتابع إعداد المعلمين لدروسهم بانتظام " ، وأن هذه الفقرة حصلت على درجة (عالية جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن المديرين يعتبرون أن إعداد الدروس والتحضير هو سلاح المعلم ، وأن المعلم الذي يأتي إلى المدرسة دون تخطيط مسبق للدرس المراد شرحه ، هو معلم أقرب إلى المعلم الفاشل ، ومهما كان المعلم متميزاً في أدائه فإن تنفيذه للدرس بدون تحضير يقلل بشكل كبير من أدائه داخل الغرفة الصفية .

- حرص المديرين على متابعة معلمهم لمعرفة مستوى أداء تخطيط دروسهم ، وهل التخطيط يحقق الأهداف المنشودة أم لا ؟ وخاصة مع المعلمين الجدد، لأنهم بحاجة لمتابعة مستمرة لخطوات تحضير الدروس .

- إدراك المديرين أهمية متابعة إعداد المعلمين لدروسهم وتبصيرهم بالأهداف السلوكية وكيفية تطبيقها أثناء العملية التعليمية .

- سعي الإدارة المدرسية إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتمييزهم وخاصة في مهارة الإعداد والتخطيط الجيد لما له الأثر الكبير في تحقيق أهداف المدرسة .

- غالباً ما يترك مدير المدرسة متابعة دفاتر التحضير للمدير المساعد ، حيث تكون هذه المهمة من أهم المهام التي يقوم بها المدير المساعد ، وذلك من خلال المتابعة الأسبوعية لدفاتر التحضير .

- وذلك لتفادي الوقوع في الحرج أو اللوم عند قيام مدير المنطقة التعليمية بطلب بعض دفاتر تحضير المعلمين في أغلب الزيارات الميدانية والتقويمية للمدارس .

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي :

1. في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي (81.2%)، مما يدل على أن الفقرة " أسهل إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى " حصلت على درجة (عالية) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص المديرين على الارتقاء بمستوى معلمهم الأكاديمي والمهني من خلال التعرف إلى خبرات أخرى من قبل معلمين متميزين في مدارس مجاورة أو مدارس أخرى .

- إدراك المديرين لأهمية هذه الزيارات وخاصة عند الإعلان عن وجود درس توضيحي أو (تدريبي) بمدرسة مجاورة ، وغالباً ما يقوم بالدروس التوضيحية مدرسون متميزون .

- ادراك المدير عند تبادل الزيارات والتعرف إلى طرق وأساليب جديدة في التدريس بما يزيد من قدرة المعلم على توصيل المعلومة بطريقة سلسلة وسهلة لأذهان التلاميذ مما يزيد من التحصيل الأكاديمي بما يعود على المدرسة بالفائدة وذلك من خلال زيادة التحصيل الدراسي لطلبة المدرسة وتحقيق مرتبة متقدمة بين المدارس .

- تعميق العلاقات الأخوية بين المعلمين وزيادة الاحترام المتبادل وإيجاد جو من التفاهم .
- غالباً ما يكون تبادل الزيارة صادراً عن نشرة من مدير المنطقة التعليمية بأن تقوم المدرسة بإرسال معلم لحضور درس توضحي ،فتسرع الإدارة بتنفيذ التعليمات الصادرة عن مدير المنطقة ،حيث يتم تدوين أسماء المعلمين المشاركة وأسماء مدارسهم ،كذلك يحرص المدير على حضور معلميه الدرس التوضيحي لأنه لا يريد أن يقع بالإحراج والمساءلة لعدم حضور معلم مندوب عن المدرسة.

-أهمية الزيارات التبادلية بين معلمي المبحث الواحد لتبادل الخبرات والتجارب التربوية بحيث تركز هذه الزيارات على فعالية معينة تميز بها المعلم المزار وأتقنها.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع توصلت له دراسة (جعيني، 2001) التي أكدت أهمية الزيارات التبادلية بين المدارس وتبادل الخبرات بين المعلمين ،وخاصة نقل الخبرات من المعلمين المميزين إلى المعلمين الجدد .

2. في الفقرة رقم (14) بلغ الوزن النسبي (81.0%)، مما يدل على أن الفقرة " أشارك في إعداد أدوات خاصة لعملية تقييم المعلمين بشكل موضوعي " حصلت على درجة (عالية) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إن تقييم المعلمين يتم من قبل مدير المدرسة ، لَمَّا كان المدير المساعد قليل الخبرة في العمل الإداري ،فإن مدير المدرسة ينفرد بالتقييم بنفسه دون الاعتماد على المدير المساعد ، وهذا يعلمه المدير المساعد، فيقوم بإعداد أدوات ومعايير للتقييم وعرضها على المدير ، لكي يقوم بإشراكه بعملية التقويم، علماً بأن الأنروا يوجد بها الآن برنامج خاص لتتقيم أداء المعلمين حيث يتم وتصنيفهم إلى ثلاثة أقسام ذو الأداء الأفضل ويحصل المعلم على درجة 84% فما فوق ، ومن 68-83% كما هو متوقع وأقل من 68% فهو بحاجة إلى تدريب .
- يتم متابعة عملية التقويم للمعلم من قبل المدير والمدير المساعد ،وذلك بتسجيل الإنجازات والمبادرات التي يقوم بها المعلم بما يسمى (بالسجل التراكمي) وذلك بتدوين جميع الأعمال والأنشطة والمبادرات التي يقوم بها المعلم خلال العام الدراسي .
- إدراك المديرين لأهمية الموضوعية في عملية التقويم للمعلمين من أجل تطوير وتنمية أدائهم

ثالثاً: - تحليل فقرات المجال الثالث (مجال شئون الطلبة):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (مجال شئون الطلبة).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (مجال شئون الطلبة) تساوي (4.22)، والوزن النسبي يساوي (84.4%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (51.44) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال شئون الطلبة قد حصل على درجة (عالية جداً) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم (22)

تحليل الفقرات المجال الثالث:- مجال شئون الطلبة

مسلسل	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أنظم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شئونهم العامة	4.02	0.800	80.4	19.34	0.000
2	أشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة	4.22	0.672	84.4	27.53	0.000
3	أشرف على الحالة الصحية العامة للطلبة	4.17	0.657	83.4	27.07	0.000
4	أهيب الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي بالمدرسة	4.02	0.586	80.4	26.40	0.000
5	أتابع الأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة بالطلبة	4.16	0.740	83.2	23.85	0.000
6	تابع التزام الطلبة بالزى المدرسي	4.18	0.730	83.6	24.53	0.000
7	أحث المعلمين على مراعاة الفروق الفردية للطلبة	4.35	0.531	87.0	38.68	0.000
8	أجتهد في توفير الدعم المادي والمعنوي للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	4.14	0.648	82.8	26.74	0.000
9	أحرص على تكريم الطلبة الذين حققوا مراتب متقدمة في النشاطات الصفية واللاصفية	4.56	0.496	91.2	47.97	0.000
10	أشرف على الرحلات الترفيهية والعلمية	4.32	0.614	86.4	32.71	0.000
11	أوفر صندوقاً خاصاً لاقتراحات الطلبة	4.01	0.861	80.2	17.91	0.000
12	أشرف على انتخابات مجالس الفصول لبرلمان الطلابي	4.10	0.749	82.0	22.25	0.000
13	أتجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة لمتابعة سلوكهم	4.38	0.713	87.2	29.48	0.000
14	أسهم في خفض مستوى المظاهر السلبية في المدرسة مثل (التأخر الصباحي، الهروب، العنف)	4.51	0.517	90.2	44.43	0.000
	جميع الفقرات	4.22	0.362	84.4	51.44	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (14) بلغ الوزن النسبي (90.2%)، مما يدل على أن الفقرة " أسهم في خفض مستوى المظاهر السلبية في المدرسة مثل (التأخر الصباحي، الهروب، العنف)" حصلت على درجة (عالية جداً) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- إدراك المديرين أن هذه المظاهر تؤثر بالسلب على سمعة المدرسة بشكل عام بأن هناك طلبة من المدرسة يتأخرون أو يقومون بالهروب أو يمارسون العنف، مما يجعل أولياء الأمور ينفرون من المدرسة ويحجمون عن تسجيل أبنائهم بالمدرسة، وخاصة إذا كان أبنائهم من الطلبة المميزين لذلك يحرص المدير على أن تكون مدرسته ذات سمعة حسنة ومتميزة

2- إدراك المديرين بأن هذه المظاهر تؤثر على تدني التحصيل العلمي لدي الطلبة بما يؤثر على خفض نسبة مستوى المدرسة التعليمي .

3- المساءلة والمتابعة من قبل الدائرة عن أهم الخطط لمتابعة مثل هذه الظواهر .

4- المنافسة بين المدارس على مستوى المنطقة ومستوى محافظات غزة ضمن (مبادرة الاحترام والانضباط) وهذه المبادرة تعالج تحديداً مثل هذه الظواهر وتتفق الدائرة ميزانية مخصصة وتعين معلماً يسمى معلم مبادرة الاحترام والانضباط .

2. في الفقرة رقم (13) بلغ الوزن النسبي (87.2%)، مما يدل على أن الفقرة "

تجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة لمتابعة سلوكهم " حصلت على درجة (عالية جداً) ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اهتمام الإدارة المدرسية بسلوك الطلبة أثناء الاستراحة، ويرجع ذلك لحرصها على عدم وقوع حوادث مثل كسر قدم أو تزحلق، أو عنف بين الطلبة، وذلك غالباً يحدث بسبب ضيق الساحات المدرسية وكثرة عدد الطلبة حيث يتجول ما يقارب ألف طالب في ساحة ضيقة نسبياً.

- حرص الإدارة على تقليل عدد المشاكل والمشاكسات بين الطلبة من اعتداء بعض الطلبة على الآخرين وخاصة ما يسمى (بالشلل) .

- يقوم المديرين بالتجول، وذلك لمتابعة المعلمين المناوبين أيضاً، حيث يكون هناك جدول معد من قبل الإدارة للمناوبة المدرسية .

- الإيمان العميق من قبل الإدارة المدرسية بتطبيق شعار " درهم وقاية خير من قنطار علاج " وذلك من خلال المتابعة الميدانية للطلبة أثناء الاستراحة .

- ولمتابعة أيضاً نظافة الساحة المدرسية والمحافظة على حديقة المدرسة وزينتها.
- اهتمام المديرين بالتجوال خوفاً من زيارات أحد المراقبين والمشرفين أو مدير المنطقة للمدرسة أثناء الاستراحة ، فيجد حالة الطلبة تسودها الفوضى.

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي :

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (80.4%)، مما يدل على أن الفقرة " أنظم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شئونهم العامة " حصلت على درجة (عالية) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إيمان أكثر المديرين بأن الطالب هو محور العملية التعليمية ، مما يعني ضرورة العناية بالطالب

- إدراك المديرين لأهمية شئون الطالب ؛ لأن أهم عنصر من عناصر العملية التعليمية هو الطالب.

- إن اللقاءات المفتوحة تزيد من قدرة الطالب على التعبير عن رأيه وإبراز طاقات الطالب وتعويده الجرأة والحديث أمام الآخرين .

- معرفتهم بأهمية هذه اللقاءات بتوثيق العلاقات ، وروابط الثقة والمحبة بين المشاركين من طلبة ومديرين ومعلمين .

- تلبية احتياجات الطلبة وحل مشكلاتهم له أهمية كبيرة يعود على المدرسة ككل .

2. في الفقرة رقم (11) بلغ الوزن النسبي (80.2%)، مما يدل على أن الفقرة " أوفر صندوقاً خاصاً لاقتراحات الطلبة "حصلت على درجة (عالية) ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- يعتبر الطالب أحد مخرجات الإدارة المدرسية الفاعلة ومجال العملية التعليمية .

- التعرف إلى أهم المشاكل التي يعاني منها الطلبة داخل المدرسة .

- التعرف إلى أهم الاحتياجات والأنشطة التي يرغب بها الطلبة .

- إدراك المديرين لأهمية الصندوق الخاص باقتراح الطلبة ، حيث يخجل بعض الطلبة من طرح قضاياهم بشكل علني، فهذه فرصة لكل الطلبة بأن يعبروا عما يدور في أذهانهم ويصله للإدارة المدرسية .

- قلة وقت المديرين بسبب ضغط العمل للاستماع إلى معظم طلبة المدرسة ، وإنما يقومون بقراءة الاقتراحات بشكل دوري عبر صندوق الاقتراحات .

رابعاً: - تحليل فقرات المجال الرابع (البيئة المدرسية) :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (البيئة المدرسية)، وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (البيئة المدرسية) تساوي (4.21)، و الوزن النسبي يساوي (84.2%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (47.74) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن البيئة المدرسية حصلت على درجة (عالية جداً) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). جدول رقم (23)

تحليل الفقرات المجال الرابع: - البيئة المدرسية

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أتابع صيانة مرافق المدرسة بصورة دائمة	4.19	0.896	83.8	20.21	0.000
2	أتابع صلاحية عمل الأجهزة الالكترونية والكهربائية بشكل دوري	4.30	0.670	86.0	29.58	0.000
3	أوفر ما تحتاجه المختبرات العلمية من مواد وتجهيزات	3.80	0.769	76.0	15.93	0.000
4	أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب	3.50	0.875	70.0	8.81	0.000
5	أعمل على توفير الإضاءة والتهوية المناسبين في الصفوف المدرسية]	4.29	0.652	85.8	30.01	0.000
6	أجتهد في توفير عوامل الأمن والسلامة في المدرسة	4.47	0.534	89.4	41.84	0.000
7	أتابع سير العمل المتعلق بالنظافة العامة في المدرسة	4.66	0.483	93.2	52.01	0.000
8	أوظف المرافق المدرسية والمساحات ضمن جدول زمني	4.27	0.661	85.4	29.30	0.000
9	أحرص على جمال الحديقة ونظافة الملاعب حتى يتمكن الطلبة من ممارسة هواياتهم	4.19	0.793	83.8	22.85	0.000
10	أجتهد في توفير بيئة تعليمية قائمة على أسس إنسانية	4.38	0.555	87.6	37.89	0.000
11	أراعي وجود آليات تسهل أداء ذوي الاحتياجات الخاصة (دخول ، خروج ، دورات)	4.10	0.734	82.0	22.80	0.000
12	أقوم بتوفير المعدات الخاصة بإطفاء الحريق	4.35	0.676	87.0	30.41	0.000
13	أشرف على إعداد لوحات إرشادية تحتوي على قوانين الوكالة وسياستها وأنظمتها	4.26	0.608	85.20	31.52	0.000
	جميع الفقرات	4.21	0.378	84.2	48.74	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي (93.2%)، مما يدل على أن الفقرة " أتابع سير العمل المتعلق بالنظافة العامة في المدرسة " حصلت على درجة (عالية جداً)

- ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إدارك المديرين أن النظافة هي عنوان المدرسة ، وأنها من أهم مؤشرات نجاح الإدارة المدرسية ، إن الاهتمام بالنظافة إن دل على شي يدل على انتظام والتزام الطلبة بالمحافظة على النظافة ، وهذا دليل على قدرة الإدارة المدرسية على غرس قيم اجتماعية نبيلة لدى الطلبة ومن يحافظ على مدرسته يحافظ على بيته وشارعه وملبسه... الخ

- إدارك المديرين لأهمية النظافة ، وذلك من خلال متابعة وتوجيه عمل آذن المدرسة وعمال النظافة .

- وإدراك المديرين أن النظافة شرط أساسي لتهيئة المناخ المناسب للعملية التعليمية .

- حرص المديرين على نظافة المدرسة لغرس حب الجمال وتذوقه لدى الطلبة ، وهي قيمة هامة ، يجب أن يدركها الطلبة .

2. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي (89.4%)، مما يدل على أن الفقرة " أجتهد في توفير عوامل الأمن والسلامة في جميع مرافق المدرسة " حصلت على درجة (عالية جداً)

- ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إدارك المديرين لأهمية الأمن والسلامة ، وهي سلامة المباني ، وما تحتاجه من ترميم وصيانة ، بحيث لا تعرض الطلبة للخطر والحوادث .

- الشعور بالمسؤولية من قبل المديرين بالخطر الذي ينتج عن عدم سلامة الأسوار ، وعدم سلامة الشبكات الكهربائية التي يمكن أن تعرض الطلبة للصعقات الكهربائية لا سمح الله .

- فحص الحمايات الحديدية وخاصة بالطوابق العلوية وهل هي مجهزة جيداً أم لا لعدم وقوع أي من الحوادث والسقوط .

- الوازع الديني للمديرين بحيث يتم متابعة جميع مرافق المدرسة وصيانتها وترميمها ومدى صلاحية استخدامها .

- المتابعة الجيدة من قبل دائرة التربية والتعليم بالتنسيق مع الإدارة المدرسية بداية كل عام بما يلزم من ترميم وحماية المرافق المدرسية .

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي :

1. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (76.0%)، مما يدل على أن الفقرة " أوفر ما تحتاجه المختبرات العلمية من مواد وتجهيزات " حصلت على درجة (عالية) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- معرفة وإدراك الإدارة المدرسية لأهمية وجود هذه الأجهزة داخل المدرسة بما يعمل على تسيير العمل وتحقيق الأهداف التربوية .

- إدراك الإدارة المدرسية أن توفير التجهيزات المدرسية اللازمة توفر للمتعلم فرص الممارسة الحقيقية والتعلم بالاكتشاف والتجريب عن طريق العمل باليد والملاحظة المباشرة للتجارب، وهذا له مردود تربوي فاعل ومؤثر ومنتج، قد تدفع الطلبة للتعلم الإبداعي بما يزيد من تقدم الطالب ،وزيادة تحصيله المعرفي والأكاديمي .

- جميع الأجهزة والأدوات يتم تسليمها من إدارة الوكالة غالباً ضمن العهدة السنوية الخاصة للمدرسة، حيث تخاطب الإدارة المدرسية إدارة دائرة التربية والتعليم لتحديد الاحتياجات من الأجهزة واللوازم المدرسية ، فيعمل المديرون على مطابقة الإدارة بتوفير الأجهزة وهذا يظهر المدير بصورة القائد الإداري المتابع الجيد لمؤسسته .

2. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (70.0%)، مما يدل على أن الفقرة " أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب " حصلت على درجة (عالية) من قبل أفراد العينة ، وحصلت الفقرة على المرتبة الأخيرة .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- متابعة الإدارة المدرسة للإصدارات والمؤلفات الحديثة ودور النشر .

- تخصيص الميزانيات اللازمة ضمن الخطة التطويرية في بداية العام الدراسي لإثراء المكتبات المدرسية بالكتب اللازمة .

- تفعيل مهمة أمين المكتبة من قبل المدير بعقد ندوات للحث على زيارة الطلبة والمجتمع المحلي للمكتبة للقراءة والاطلاع .

-التواصل والتعاون بين المكتبات العامة والجمعيات الخيرية بالتبرع للمكتبة المدرسية بالكتب المفيدة .

- اشترك مدرستين في غرفة المكتبة المدرسية بحيث تكون المكتبة مشتركة بين المدرستين مما يزيد من اهتمام كلا المديرين بتزويد المكتبة بالكتب .

رابعاً: - تحليل فقرات المجال الخامس (مجال العلاقة بالمجتمع المحلي) :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (مجال العلاقة بالمجتمع المحلي). وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (مجال العلاقة بالمجتمع المحلي) تساوي (4.2)، و الوزن النسبي يساوي (84.0%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (36.89) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال العلاقة مع المجتمع المحلي قد حصل على درجة (كبيرة جداً) .

جدول رقم (24)

تحليل الفقرات المجال الخامس:- مجال العلاقة بالمجتمع المحلي .

مستسل	الفقرة	الحسابي المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أحرص على تشكيل مجلس مدرسي بمشاركة أولياء الأمور	4.45	0.549	89.0	40.22	0.000
2	أقوم بعقد ندوات ثقافية وتوعية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة	4.36	0.708	87.2	29.11	0.000
3	أناقش مشكلات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	4.36	0.632	87.2	32.84	0.000
4	أنظم زيارات هادفة لأولياء أمور الطلبة للمدرسة بشكل دوري.	4.03	0.875	80.6	17.91	0.000
5	أدعو أولياء الأمور لحضور الاحتفالات الدينية والوطنية التي تقيمها المدرسة	4.35	0.695	87.0	29.58	0.000
6	أزود أولياء الأمور بتقارير شهرية عن المستوى التحصيلي الأكاديمي لأبنائهم	3.93	0.858	78.6	16.43	0.000
7	أستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال	4.03	0.766	80.6	20.55	0.000
8	أنسق الجهود الايجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي عند تنفيذ الأنشطة المدرسية	4.24	0.621	84.8	30.35	0.000
9	أطور العلاقات والشراكات مع المؤسسات المجتمعية والمنظمات الأهلية	4.18	0.655	83.6	27.37	0.000
10	أقوم بتكريم أولياء الأمور وأفراد المجتمع والمؤسسات الذين ساهموا في إنجازات المدرسة	4.11	0.790	82.2	21.35	0.000
	جميع الفقرات	4.20	0.496	84.0	36.89	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (89.0%)، مما يدل على أن الفقرة "أحرص على تشكيل مجلس مدرسي بمشاركة أولياء الأمور" حصلت على درجة (عالية جداً) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الالتزام بالتعليمات الواردة من دائرة التربية والتعليم حول تشكيل مجالس أولياء الأمور .
- الإيمان بأهمية المجلس في التصدي للمشكلات التي تواجه المدرسة والمساهمة في التغلب عليها والحد من المشكلات الطلابية .
- تحديد أوجه التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة والاستفادة من خبرات أولياء الأمور .
- وقوف ومساندة أولياء الأمور بجانب المدرسة وتقديم الدعم للمدرسة لتأدية رسالتها على الوجه الأكمل .

- وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (المناعمة ، 2005) والتي أكدت على دور مجلس أولياء الأمور في التصدي والإسهام في حل المشكلات التي تواجه المدرسة مع المجتمع المحلي .

2. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (87.2%)، مما يدل على أن الفقرة "أناقش مشكلات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي" حصلت على درجة (عالية جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إدراك المديرين أن هناك أولياء أمور يساهمون في الدعم المادي للمدرسة ، وخاصة إذا كانوا من أصحاب المناصب مثل عضو مجلس بلدي .. الخ
- حرص المديرين على الاستفادة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي بالتنسيق وعقد الندوات ودعم المدرسة مادياً ومعنوياً .
- واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (العرايفي والعمري ، 2001) التي أكدت تفعيل دور أولياء الأمور في متابعة المستوي التحصيلي .

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي :

1. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي (80.6%)، مما يدل على أن الفقرة " أستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال " حصلت على درجة (عالية) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى

- قوة العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والتعاون المشترك بينهم بما يخدم المواطن .

- وعي الإدارة المدرسية بما لدى المجتمع المحلي من إمكانات كبيرة وتتمثل في الرجال المتقنين الذين يمكن الاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم بما يعود بالنفع على المدرسة والطالب.

- الترحيب الكبير والمبادرة من بعض المؤسسات المجتمعية بتقديم الخدمات والأنشطة الترفيهية للطلبة إذا طلب منها ذلك .

- تعاقد إدارة الوكالة في بعض الأحيان مع مؤسسات مجتمعية شريكة لتطبيق مشاريع ترفيهية وأنشطة لاصفية داخل المدرسة بما يعود بالنفع على الإدارة المدرسية من خلال فتح قنوات اتصال مع هذه المؤسسات ، بما يخدم طلبتها بشكل كبير .

2. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (82.0%)، مما يدل على أن الفقرة " أنظم زيارات هادفة لأولياء أمور الطلبة للمدرسة بشكل دوري. " حصلت على درجة (عالية) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- ضرورة التكامل بين دور المدرسة والبيت في تحسين أداء التلاميذ.

- تنمية روح المسؤولية لدى أولياء الأمور تجاه أبنائهم ومتابعتهم .

- إن متابعة أولياء الأمور لأبنائهم يعتبر دوراً مكملاً لدور المدرسة ، حيث إن المدرسة تشغل حيزاً كبيراً في حياة أولياء الأمور .

- زيارة الأب لمدرسة ابنه توطد العلاقة بين المدرسة والمنزل.

- و يستفيد الأب من زيارته لمدرسة ابنه بأن يطلع عن كثب على مستوى ابنه السلوكي والدراسي ، وعند اتصاله بالمعلم يدلّه المعلم على نقاط الضعف والقوة عند ابنه ؛ لينعاوننا معاً في علاج نقاط الضعف ، وتدعيم نقاط القوة وتشجيع الابن على الاستمرار. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (لعرافى والعمرى ، 2001) التي أكدت تفعيل دور أولياء الأمور في متابعة المستوي التحصيلي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: ما الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة مجتمعة (الأنماط القيادة السائدة لدى المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة) .

جدول رقم (25)

تحليل مجالات استبانة الأنماط القيادية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنوان	المجال
1	0.000	65.54	89.0	0.335	4.45	النمط الديمقراطي	1
2	0.000	-5.48	56.2	0.509	2.81	النمط الاوتوقراطي	2
3	0.000	-17.29	44.4	0.677	2.22	النمط الترسلّي	3
	0.000	7.09	63.2	0.351	3.16	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول السابق رقم (25) أن جميع درجات المجالات الثلاثة كانت متفاوتة من حيث أوزانها النسبية (وقعت بين القليلة والمتوسطة والكبيرة)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (63.2%) متوسطة.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. المجال الأول: النمط الديمقراطي، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.0%) أي بدرجة تقدير عالية جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى:.

- إدارك المديرين المساعدين أن تطبيق النمط الديمقراطي له أثر في نفوس المعلمين ، وأثر عميق في تشكيل الأجيال الصاعدة .

- درجة الوعي والثقافة التي يتمتع بها المديرين المساعدون تجعلهم مدركين لأهمية النمط الديمقراطي في الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، واحترام حاجات المعلمين، وينسجم هذا مع اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة التي تركز على الاهتمام بحاجات المعلمين وتراعي العلاقات الإنسانية.

- الأداء العالي الذي يتمتع به المديرين المساعدون عند انتهاجهم للنمط الديمقراطي ، ويتضح ذلك من خلال مشاركته للمعلمين في اتخاذ القرارات والأهداف التربوية واستشارتهم في أمور الدراسة، وتوزيع المهام للمعلمين وفق قدراتهم، بعيداً عن الأهواء والتعصب لرأيه، وإلى جانب ذلك تطبيق القوانين والأنظمة الخاصة بمدارس وكالة الغوث.

- ولقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الأسطل، 2009) و دراسة (رضى وبيومي، 2006)، ودراسة (أبو جبل، 2004) ودراسة (الصائغ وحسين 1994) ودراسة (العفيفي، 1998)، ودراسة (المناعمة، 2005)، ودراسة (الجوجو، 2000) ، ودراسة (الفرماوي، 2001) ، ودراسة (Banny,1996) ، حيث أشارت الدراسات أن النمط الديمقراطي أو النمط الأكثر شيوعاً.

- واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الحمدان والفضيلي، 2007) ، ودراسة (الدهمشي، 2005) دراسة (colman.1995) والتي أشارت أن النمط الاوتوقراطي هو الأكثر شيوعاً.

2. **المجال الثاني : النمط الأوتوقراطي** ، فقد حصل هذا المجال على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (56.2%) أي بدرجة تقدير ضعيفة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- مركزية بعض مديري المدارس فيتأثر بنمطه المديرون المساعدون بغياب ثقافة تفويض المهام للمعلمين .
- ضعف قدرة بعض المديرين المساعدين على أداء أعمالهم إلا من خلال الإشراف المباشر على المعلمين والعاملين .
- تأثر بعض المديرين المساعدين بالأوضاع التي يعيشها المجتمع الفلسطيني ، وينعكس ذلك في قيادته لمدرسته وللعاملين معه .

- واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الأسطل، 2009)، دراسة (العفيفي 1998) ودراسة (الصائغ وحسين ،1994) وهذه الدراسات أشارت أن النمط الأوتوقراطي هو الذي جاء في المرتبة الثانية .

- واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (أبو جبل ،2004)، ودراسة

(رضى وبيومي ،2006) حيث أشارت إلى أن آخر الأنماط هو النمط الاوتوقراطي .

3. **المجال الثالث: النمط الترسلّي** ، وقد حصل على هذا المجال على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (44.4%) أي بدرجة تقدير منخفضة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- سعي عدد من المديرين المساعدين إلى تحقيق أهداف المدرسة من خلال كسب رضا المعلمين .

- الدورات التدريبية التي يقوم بها مركز التطوير بوكالة الغوث للمدير المساعدين وتحديد الجدد يجعلهم يبعدون إلى حد كبير عن ممارسة النمط الترسلّي لما له من أثر سلبي على فاعلية الإدارة المدرسية .

- وعي الأغلبية العظمى من المديرين بأهمية القيادة الديمقراطية

- واتفقت نتيجة هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة (الأسطل، 2009) ودراسة (أبو جبل ، 2004) ودراسة (العاجز ،1998) ودراسة (الصائغ وحسين ،1994) ودراسة (العفيفي ،1999) حيث حصل النمط الترسلّي على المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة .

- واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (رضى وبيومي ،2006) ودراسة (أبو جبل ، 2004) حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن النمط الترسلّي احتل المرتبة الثانية .

تحليل فقرات استبانة الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدين في المدارس
التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة :

أولاً:- تحليل فقرات المجال الأول (النمط الديمقراطي):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (النمط الديمقراطي).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (النمط الديمقراطي) تساوي (4.45)، والوزن النسبي يساوي (89.0%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (65.54) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المجال (النمط الديمقراطي) قد حصل على درجة (عالية جداً) .

جدول رقم (26)

تحليل فقرات المجال الأول في استبانة الأنماط القيادية : النمط الديمقراطي.

مستسل	الفقرة	الحسابي	المتوسط المعياري	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين بالمدرسة	4.66	0.471	93.2	53.71	0.000	
2	أوفق بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين	4.45	0.516	89.0	42.68	0.000	
3	أأبني رأي الأغلبية حتى لو لم يكن ذلك رأي الشخصي	4.30	0.622	86.0	31.78	0.000	
4	أأشارك المعلمين في اتخاذ القرارات	4.39	0.555	87.8	37.95	0.000	
5	أأشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية	4.60	0.609	92.0	39.78	0.000	
6	أأراعي قدرات المعلمين عند توزيع المهام المدرسية	4.59	0.509	91.8	47.51	0.000	
7	أأراعي الموضوعية عند تقييم المعلمين	4.60	0.516	92.0	47.14	0.000	
8	أأهيب المعلمين نفسياً لممارسة الدور التربوي المنشود	4.36	0.508	87.2	40.68	0.000	
9	أأشرك المعلمين في التخطيط للعمل المدرسي	4.36	0.551	87.2	37.67	0.000	
10	أأشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات	4.32	0.707	86.4	28.43	0.000	
11	أأفوض جزءاً من صلاحياتي للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة	4.02	0.717	80.4	21.69	0.000	
12	أأصغي إلى العاملين بشكل جيد	4.55	0.547	91.0	43.07	0.000	
13	أأشجع المبدعين في المدرسة من المعلمين والطلبة	4.60	0.595	92.0	40.75	0.000	
	جميع الفقرات	4.45	0.335	89.0	65.54	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (93.2%)، مما يدل على أن الفقرة "أعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة" قد حصلت على درجة (عالية جداً) .
ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تأكيد الإسلام على الجوانب الإنسانية بين الأفراد في أي مكان وزمان ، ولهذا يحمل المديرين المساعدون هذه المعاني السامية، والتي تتمثل في إرساء روح التعاون بين المعلمين.
 - وعي المديرين المساعدين بأن سيادة روح التعاون بين المعلمين يدفعهم للقيام بالمهام المناط بهم بفاعلية، وتزيد من رضاهم الوظيفي.
- اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الأسطل، 2009) دراسة (رضى ويومي، 2006) ، ودراسة (العاجز 1998) ودراسة (العفيفي، 1999)

كما تبين النتائج أن أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
1. في الفقرة رقم (11) بلغ الوزن النسبي (80.4%)، مما يدل على أن الفقرة " أفوض جزءاً من صلاحياتي للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة" قد حصلت على تقدير (عالية) من قبل أفراد العينة.
ويعزو الباحث ذلك إلى:

- كثرة الأعباء الملقاة على كاهل الإدارة المدرسية من شئون إدارية وفنية ومتابعة يومية.
- وعي الإدارة المدرسية أن بعض المعلمين لديهم الطاقات والقدرات الكبيرة والتي يمكن الاعتماد عليه بتفويضهم جزءاً من الصلاحيات مثل : الإشراف على المسابقات الثقافية المدرسية والإذاعة المدرسية والأنشطة الرياضية والاحتفالات الدينية والوطنية ..إلخ .
- ربما يكون بعض المعلمين يجيد استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت بشكل كبير ، فتعطي الإدارة المدرسية له الصلاحيات بالإشراف المباشر على الدورات والندوات وورش العمل الخاصة بالحاسوب والإنترنت لما يتمتع به من خبرة في هذا المجال .

ثانياً: - تحليل فقرات المجال الثاني (النمط الأوتوقراطي):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (النمط الأوتوقراطي). وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (النمط الأوتوقراطي) تساوي (2.81)، والوزن النسبي يساوي (56.2%) وهي أصغر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (-5.48) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن درجة تطبيق النمط الأوتوقراطي متوسطة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (27)

تحليل فقرات المجال الثاني في الأنماط القيادية : النمط الأوتوقراطي.

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	الفقرة	مسلسل
0.792	0.264	60.2	0.997	3.01	أتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات	1
0.000	-6.503	52.0	0.922	2.60	أهتم بالعمل أكثر من اهتمامي بالمعلمين	2
0.000	47.51	91.8	0.509	4.59	أصر على أفكارى أثناء تطبيق القرارات	3
0.000	-22.30	32.4	0.934	1.62	أقل من شأن الاقتراحات التي يبديها المعلمون	4
0.000	-13.42	41.2	1.050	2.06	أفرض القرارات على المعلمين	5
0.000	-7.14	49.6	1.088	2.48	أستخدم سلطتي المستمدة من موقعي الإداري	6
0.000	14.40	39.4	1.075	1.97	أعتمد مبدأ نفذ ثم ناقش عند التعامل مع المرؤوسين	7
0.000	2.72	63.6	1.015	3.18	أرى أن المعلمين يتحملون مسؤولية كاملة عما يدور في المدرسة	8
0.000	15.50	80.0	0.982	4.00	أرى أن طلبات الغياب المتكررة للمعلمين تؤدي إلى الإخلال بالعمل المدرسي	9
0.000	-5.45	51.8	1.136	2.59	أتابع دوام الموظفين بحزم دون مراعاة لظروفهم	10
0.000	-5.48	56.2	0.509	2.81	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

وتبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي (91.8%)، مما يدل على أن العبارة "أصر على أفكاره أثناء تطبيق القرارات" قد حصلت على درجة (عالية جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- شعور المدير المساعد أن تراجع عن قراراته يعبر عن عدم الثقة بنفسه وتقليل من هيئته أمام العاملين .

- شعوره بعدم سيطرته على العاملين إذا تراجع عن قراراته

- تأكيد المدير المساعد على أنه قادر على تطبيق قراراته على العاملين لإعطاء صورة قوية عن نفسه أمام مدير المدرسة وأنه ذو كفاءة عالية

كما تبين النتائج أن أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (32.4%)، وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) مما يدل على أن الفقرة "أقل من شأن الاقتراحات التي يبيدها المعلمون" قد

حصلت على درجة (ضعيفة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وعي المديرين المساعدين بأهمية هذه الاقتراحات وبأن إهمالها قد يتسبب نوعاً ما في عمل فجوة كبيرة بين المعلمين والإدارة المدرسية وخاصة إذا كانت هذه الاقتراحات تصب في مصلحة العمل .

- إدراك المديرين المساعدين أن المعلمين هم أحد الركائز الهامة في تحقيق أهداف المدرسة وإذا تم إهمال اقتراحاتهم كانت النتائج عكسية على المدرسة ككل .

ثالثاً:- تحليل فقرات المجال الثالث (النمط الترسلّي):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (النمط الترسلّي).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (النمط الترسلّي) تساوي

(2.22)، والوزن النسبي يساوي (44.4%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة

t المحسوبة تساوي (-17.29) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) و

والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن درجة تطبيق النمط

الترسلّي قليلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (28)

تحليل فقرات المجال الثالث في استبانة الأنماط القيادية: النمط الترسلّي.

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرة	مسلّل
0.000	-7.11	48.8	1.176	2.44	أفوض جميع مسؤولياتي وصلاحياتي للعاملين معي	1
0.000	-13.42	40.6	1.095	2.03	أتغاضى عن عدم التزام المعلمين بالمواعيد الرسمية للعمل أحيانا	2
0.000	-13.03	40.8	1.112	2.04	أعتمد على بعض المعلمين في إنجاز أعمالي الخاصة	3
0.000	-4.55	54.0	0.984	2.70	أعتمد على المشرفين التربويين عند تقييم المعلمين	4
0.761	-0.304	59.4	1.083	2.97	أترك الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم	5
0.000	-16.47	34.6	1.165	1.73	أتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	6
0.000	-17.05	36.0	1.067	1.80	أتجنب اتخاذ القرارات المدرسية	7
0.000	-18.70	33.0	1.089	1.65	أخذ موقف الحياد أمام المشكلات التي تواجه المعلمين مع أولياء أمور الطلبة	8
0.000	-22.38	31.8	0.951	1.59	أواجه المشكلات - فقط - عندما تصبح متأزمة	9
0.000	-7.26	48.8	1.161	2.44	أؤمن بمقولة "لا داعي لتغيير الأسلوب المتبع طالما كان هذا الأسلوب صالحا	10
0.000	-17.29	44.4	0.677	2.22	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "229" تساوي 1.96

وتبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي (59.4%)، مما يدل على أن الفقرة " أترك الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم " قد حصلت على درجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

- إدراك المديرين المساعدين أن المعلمين لديهم الكثير من الوعي والثقافة التي تؤهلهم أن يحلوا مشاكلهم بأنفسهم .

- شعور المديرين المساعدين بأن المعلمين يشعرون بعدم الارتياح لتدخلهم بأمرهم الشخصية، لذلك يفضل المديرين المساعدون عدم التدخل في جميع المشاكل التي تواجه المعلمين ، وخاصة إذا كانت بسيطة ويمكن ترك المجال للتدخل لمدير المدرسة بصفته المسئول الأول عن المؤسسة .

كما تبين النتائج أن أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي (31.8%)، وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) مما يدل على أن الفقرة " أواجه المشكلات - فقط- عندما تصبح متأزمة " قد حصلت على تقدير (منخفضة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- شعور المديرين المساعدين بالمسئولية الكبيرة التي تقع على كاهلهم بتحمل كل كبيرة وصغيرة بالمدرسة ومساندة مدير المدرسة بهذه المشكلات .

- حرص الإدارة المدرسية على عدم وجود مشكلات داخل المدرسة وتسعى دائماً إلى حلها على الفور ؛ حتى لا تصبح متأزمة وتصل إلى مدير المنطقة التعليمية أو تصل إلى دائرة التربية والتعليم بما يعطي انطباعاً سيئاً عن الإدارة المدرسية بأنهم لا يستطيعون السيطرة على مجريات الأمور داخل أروقة المدرسة .

- الوعي الثقافي لدى الإدارة المدرسية بتجنب وقوع أية مشاكل داخل المدرسة والعمل على إيجاد حلول مناسبة قبل تفاقم المشكلة .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها:

إجابة السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، المرحلة التعليمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من خمسة فروض كانت كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" للفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس (ذكر، أنثى) والنتائج مبينة في جدول رقم (29).

جدول رقم (29)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس

الجزء	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
فاعلية الإدارة المدرسية	ذكر	152	4.25	0.329	0.345	0.730
	أنثى	78	4.24	0.330		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية "228" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.730) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.345) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- إن الواجبات والمهام المنوطة بمدير المدرسة أو المدير المساعد هي ذات المهام بغض النظر عن نوع الجنس (ذكر أو أنثى) ، وبالتالي فإن استجابات أفراد العينة كانت متقاربة ولم توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.
- حرص الإدارات المدرسية لمدارس الذكور والإناث على تفعيل وتحسين الممارسات الإدارية في مدارسهم للوصول إلى الفعالية، والتنافس في ذلك بغض النظر عن كون العاملين من الذكور أو الإناث.
- طبيعة المرأة الفلسطينية التي شاركت الرجل في كافة مراحل النضال والبناء، تحتم عليها الوقوف جنباً إلى جنب مع أخيها الرجل في بناء المؤسسات التربوية والنهوض بها وتفعيلها.
- المرجعية الدينية والعقائدية للرجل والمرأة الفلسطينيتين، وإيمان كل منهما بأن الله يحب إذا عمل احدهما من عمل أن يتقنه، بغض النظر عن النوع، فالهدف المنشود لكل منهما هو تحقيق فاعلية الإدارة المدرسية والنهوض بالنشء.
- اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (العسيلي ، 2006) ، دراسة (الطعاني ، 2001) ودراسة (نور الدين ، 2008) ودراسة (عبد الهادي ، 2002) ودراسة (جعيني ، 2001) ودراسة (العرايفي والعمري ، 2001) دراسة (الجوجو ، 2000) أشارت تلك الدراسات انه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.
- اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (شتات ، 2006) لصالح الإناث بالقدرة على المتابعة والتخطيط.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا)
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (30).

جدول رقم (30)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين

بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى

لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الجزء
0.487	0.696	0.336	4.26	185	بكالوريوس	فاعلية الإدارة المدرسية
		0.297	4.22	45	دراسات عليا	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 228" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.487) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.696) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- إن الإدارة العليا للوكالة لا تفرق بين حملة مؤهل البكالوريوس والمؤهلات العليا كمعيار لاختيار مدير المدرسة أو مساعده، والمعيار يكون على أساس تجاوز الاختبارات المعدة لذلك، وبالتالي فمن الطبيعي ألا يكون هناك فروق في الاستجابات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- إن الحكم على فاعلية الإدارة المدرسية قد لا يحتاج إلى مؤهلات علمية عالية، فالعمل والإنجاز والإدارة الرشيدة، هي أساس الحكم على مدى فاعلية الإدارة من عدمه، وهذه

المقاييس يمكن لأي مواطن من المجتمع المحلي دون الاهتمام بمؤهلاته العلمية يلحظها وأن يحكم على فعالية المؤسسة.

- برامج الدراسات العليا تركز على أمور أكاديمية نظرية ، ولا تعنى كثير بالجوانب التدريبية العملية والقدرة الميدانية على تقويم الإدارة وتحديد الأداء بطريقة إجرائية .
- اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الطعاني ، 2001) ودراسة (العسيلي ، 2006) ودراسة (شتات ، 2006) ودراسة (العرايفي والعمرى ، 2001) ودراسة (الطالب ، 2001) انه لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الصائغ وحسين ، 1994) بان هناك أثراً للفاعلية المدرسية تعزى لصالح حملة المؤهل العلمي الأعلى .

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (من 1- 3 سنوات ، من 4- 6 سنوات ، من 7- 10 سنوات) وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (من 1- 3 سنوات ، من 4- 6 سنوات ، من 7- 10 سنوات) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (31).

جدول رقم (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (من 1- 3 سنوات ، من 4- 6 سنوات ، من 7- 10 سنوات)

عنوان المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
فاعلية الإدارة المدرسية	بين المجموعات	0.251	2	0.126	1.162	0.315
	داخل المجموعات	24.548	227	0.108		
	المجموع	24.799	229			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 227" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.01

ومن خلال الجدول يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (1.162) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (3.01)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.315) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (من 1- 3 سنوات ، من 4 - 6 سنوات ، من 7 - 10 سنوات) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- سهولة اندماج الإداريين الجدد بالقدمى، وتبادل الخبرات فيما بينهم، والتسابق نحو العمل والنهوض بالمدرسة، تجعل من متغير سنوات الخدمة غير ذي دلالة، فجميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين يعملون نحو هدف ورؤية واحدة.
- إن الإداريين في المدارس أغلبهم قد تخرجوا من كليات التربية، والتي تُعنى كثيراً بموضوعات تهم الإدارة، وبالتالي فمن الطبيعي أن تكون لديهم رؤية واضحة نحو مدى فاعلية الإدارة المدرسية بغض النظر عن سنوات خدمتهم.
- إن مدارس الوكالة يسودها العمل التعاوني الذي يشارك فيه كافة العاملين بغض النظر عن مسمياتهم أو مؤهلاتهم على اختلاف سنوات خدمتهم، فالجديد متحمس للعمل والقديم يقدم خبرته وتجاربه للآخرين؛ وعليه فإن سنوات الخدمة قد يكون لها دور أكبر في أمور تربوية أخرى، أما في الحكم على فاعلية الإدارة فإنه قد لا يحتاج إلى سنوات خدمة طويلة.
- اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الأسطل، 2009) ودراسة (العتيبي، 2008، ، ودراسة (الحمدان والفضلي، 2007) (العسيلي، 2006) ودراسة (الجوجو، 2002) ودراسة العاجز (1998)، دراسة (الطعاني، 2001) ، ودراسة (العرايفي والعمرى، 2001) حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة .

الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير للمنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات للمنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح). عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (32).

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

عنوان المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
فاعلية الإدارة المدرسية	بين المجموعات	0.284	5	0.057	0.519	0.762
	داخل المجموعات	24.1515	224	0.109		
	المجموع	24.799	229			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 224" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.01

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.5191) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (3.01)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.762) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات للمنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح). عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- إن العمل الإداري في المدارس التابعة لوكالة الغوث في محافظات غزة هو ذات العمل من حيث الواجبات والمهام، وبالتالي فإن الحكم على فاعلية الإدارة لن يختلف باختلاف المنطقة التعليمية.
- عدم وجود اختلاف بيئي بين الإداريين في المناطق المختلفة بمحافظات غزة، فقطاع غزة بيئة واحدة، وبالتالي فإنه لا توجد فروقات بينهم على أساس المنطقة التعليمية يمكن أن تؤثر في استجاباتهم على مدى فاعلية الإدارة المدرسية في مدارسهم.
- وجود إدارة مركزية لكافة إدارات المناطق التعليمية، ترسم السياسات التعليمية لجميع المدارس، يقلل من الفروق في الاستجابات على أساس المنطقة التعليمية.
- إن تعيين المديرين يتم عبر اجتياز المتقدم للامتحان التحريري والمقابلة الشخصية، ولا يوجد اعتبار لمنطقة السكن، فمن الممكن أن يكون مدير مدرسة أو مساعده من منطقة رفح ويعمل في شمال غزة، وبالتالي فإن المنطقة التعليمية الواحدة قد تضم إداريين من مختلف محافظات غزة، وهذا يؤدي إلى عدم وجود فروق في الاستجابات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.
- واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له إليه دراسة (نور الدين، 2008) ودراسة (شتات ، 2006) ودراسة (المناعمة، 2005) والتي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية .

الفرض الخامس من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائية ، الإعدادية).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية والنتائج مبينة في جدول رقم (33).

جدول رقم (33)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

الجزء	المرحلة التعليمية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
فاعلية الإدارة المدرسية	الإعدادية	126	4.24	0.327	-0.270	0.788
	الابتدائية	104	4.25	0.332		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 228 " تساوي 1.96

ويتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.788) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-0.270) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات الدراسة المرحلة التعليمية

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- عدم اختلاف العمل الإداري في المدارس الإعدادية عنه في المدارس الابتدائية.
- مدير المرحلة الإعدادية أو مساعده يمكن أن يكون قد عمل قبل ذلك في مدرسة ابتدائية، أو العكس، وبالتالي فإن نوع المرحلة التعليمية لا يؤثر على استجابات المفحوصين.
- وجود الإدارة المركزية لكافة المدارس يقلل من الفروقات على أساس طبيعة ونوع المرحلة.

اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (العاجز، 1998) حيث أشارت دراسته لفروق تعزى لصالح المرحلة الإعدادية .

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة فاعلية الإدارة المدرسية والنمط القيادي لدى المديرين المساعدين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة؟

ولإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي:

الفرض الخامس: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسط تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية وبين متوسط تقديراتهم للأنماط القيادية المتبعة .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسط تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة الأنماط القيادية المتبعة لديهم والنتائج مبينة في جدول رقم (34).

جدول رقم (34)

معامل الارتباط بين متوسط تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة الأنماط القيادية المتبعة لديهم

المتوسط تقديراتهم لدرجة الأنماط القيادية المتبعة لديهم	الإحصاءات	المجال	
النمط الديمقراطي			
0.561	معامل الارتباط	متوسط تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية	
0.000	القيمة الاحتمالية		
230	حجم العينة		
النمط الأوتوقراطي			
0.170	معامل الارتباط		
0.010	القيمة الاحتمالية		
230	حجم العينة		
النمط الترسلّي			
0.004	معامل الارتباط		
0.949	القيمة الاحتمالية		
230	حجم العينة		
الدرجة الكلية			
0.263	معامل الارتباط		
0.049	القيمة الاحتمالية		
230	حجم العينة		

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "228" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.072 ، *دالة عند مستوى 0.05 تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.561) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.072) ، مما يدل على وجود علاقة موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسط تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة النمط الديمقراطي وكذلك بالنسبة للنمط الأوتوقراطي تبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.010) وهي أقل من (0.05) ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.170) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.072) ، مما يدل على وجود علاقة موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسط تقديرات المديرين المساعدين بمدارس

وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة النمط الأوتوقراطي وكذلك بالنسبة للنمط الترسلّي تبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.949) وهي أكبر من (0.05) ، كما أن قيمة (r) المحسوبة تساوي (0.004) وهي أقل من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.072) ، مما يدل على عدم وجود علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسط تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة الترسلّي .

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة دالة إحصائية بين درجة فاعلية الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وبين درجة الأنماط القيادية المتبعة في المدارس، ولكنها ليست علاقة قوية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إن النمط القيادي الذي ينتهجه الإداري يؤثر على فاعلية الإدارة المدرسية، فهناك اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية من حيث طبيعتها، وبالتأكيد فإن الإداري الذي يستخدم النمط الأوتوقراطي أو الترسلّي، سيكون له تأثير مختلف عن غيره الذي يعمل وفق النمط الديمقراطي الذي يجعل كافة العاملين في المدرسة ينصهرون في بوتقة عمل واحد نحو تحقيق الهدف المنشود.
- إن الإدارة المدرسية الفاعلة التي تهتم بجميع مكونات العمل المدرسي ، وتعمل جاهدة على توفير البيئة الخصبة للعمل والبذل والعطاء؛ تعزز من قناعة الإداريين بأن الإدارة التشاورية، والعمل بمبدأ الشورى والذي يسمى حديثاً بالنمط الديمقراطي هو المدخل الصحيح لإدارة مدرسية ناجحة.
- إن الإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة، تُعنى بشئون كافة العاملين وتهتم بهم، وتسعى جاهدة للرفق بهم ومتابعتهم مهنيًا، وهذا الأمر لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود إدارة تتبّع النمط الإداري الذي أجمعت كافة الدراسات أنه النمط الأفضل وهو النمط الديمقراطي، وبالتالي فإنه من البديهي وجود علاقة دالة بين النمط الإداري وفاعلية الإدارة المدرسية.
- إن من شروط الإدارة المدرسية الفاعلة والناجحة ، أن تؤسس لاتصالات جيدة وقوية في المدرسة بكافة وسائطها وأنواعها، ووجود هذا النوع من الاتصالات قد لا ينجح إلا بإدارة تدرك أهمية ومجالية النمط الإداري المتبع في المدرسة.
- إن العمل وفق النمط الديمقراطي، الذي أفرزت كافة الدراسات أنه النمط الإداري المحبب لدى العاملين، يفضي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة، وهذه الروح تؤدي بالعمل المدرسي نحو النجاح والكمال، وبالتالي نحو فاعلية الإدارة المدرسية.

ويفسر الباحث أن العلاقة بين المتغيرين (فاعلية الإدارة المدرسية، والنمط الإداري المتبع) لم تكن قوية إلى وجود عوامل أخرى -ليست في مجال هذه الدراسة- يمكن أن تؤثر أيضاً على درجة فاعلية الإدارة المدرسية، التي تنتسب مجالاتها لتضم كافة نواحي العمل في المدرسة وخارجها، أما الأنماط القيادية فهي قد تكون مقصورة على المدير ومساعديه ، وبالتالي فإن النمط الإداري له تأثير على فاعلية الإدارة المدرسية إلى جانب متغيرات أخرى قد تكون خارج مجال البحث في هذه الدراسة، ولكن قد أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة دالة بين المتغيرين.

- اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأسطل (2009) والتي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وإدارة الوقت وجاء النمط الديمقراطي بالمرتبة الأولى .
- ولقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (رضى وبيومي، 2006)، ودراسة (أبو جبل، 2004) ودراسة (الصائغ وحسين 1994) ودراسة (العفيفي، 1998)، ودراسة (المناعمة، 2005)، ودراسة (الجوجو، 2000) ، ودراسة (الفرماوي، 2001) ، ودراسة (Banny,1996) ، حيث أشارت الدراسات أن النمط الديمقراطي أو النمط الأكثر شيوعاً.
- اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (palmer ,1996) ، ودراسة (Remondini,2001) ، دراسة (Massaro, Augustu 2000) ، ودراسة (Dunlap and Dersh,1998) ، ودراسة (Ercetin,1998) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة.
- واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الحمدان والفضيلي ، 2007) ، ودراسة (الدهمشي ، 2005) دراسة (colman.1995) والتي أشارت أن النمط الاوتقراطي هو الأكثر شيوعاً.

التوصيات

التوصيات الخاصة بفاعلية الإدارة المدرسية :

- 1- إطلاع مديري المدارس والمديرين المساعدين على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية وعمل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال الإدارة التربوية وإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم .
- 2- ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بتطوير رؤية المدرسة ورسالتها ، بحيث تكون هذه الرؤية منسجمة مع الأهداف العامة والخاصة ومع المرحلة التعليمية للمدرسة ، وتكون واقعية ومليئة لاحتياجات المدرسة وقابلة للتنفيذ الفعلي مراعية للبيئة الفلسطينية ومواكبة للتطورات على الصعيد الخارجي .
- 3- تشجيع الزيارات التبادلية بين مدارس المنطقة التعليمية الواحدة ، وبين مدارس المناطق التعليمية الأخرى وعمل توأمة بين مدارس فلسطينية ومدارس عربية وأجنبية ؛ للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وخاصة الناجحة منها في مجال الإدارة المدرسية .
- 4- زيادة الاهتمام بالمختبرات العلمية المدرسية، من حيث التجهيزات والمواد والبيئة الملائمة وتوفير أنظمة الأمن والسلامة فيها.
- 5- إشراك عدد من المعلمين في إعداد الموازنة المالية ؛ حتى تشعرهم بدورهم الهام في المدرسة ، وكذلك تعريف المعلمين الآخرين بالخطة المالية ، والموازنة المالية للمدرسة .
- 6- دعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة ، وإظهار تجاوب ملموس ودعم للخطط والبرامج والأنشطة المدرسية وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والاستفادة من خبراته وتقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، كالدورات والمحاضرات واستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة ، كالمكتبة والقاعات الكبيرة والملاعب ومختبر الحاسوب .
- 7- زيادة التركيز على تزويد أولياء الأمور بمستوى أبنائهم التحصيلي وسلوكهم المدرسي بشكل دوري ومستمر، من خلال التقارير الشهرية ، والتي تتضمن توقيع ولي الأمر عليها وحفظها حسب الأصول.
- 8- اهتمام الإدارة المدرسية بمكتبة المدرسة، وبإثرائها بالكتب والقصص والمراجع التي تُثمي ملكة القراءة لدى الطلبة ، والتي تتناسب والمرحلة العمرية لهم.
- 9- أن تركز الإدارة المدرسية على الهدف النهائي ، وهو المخرجات ، وهم الطلاب الناجحون معرفياً ووجدانياً ونفسياً واجتماعياً القادرون على التفكير الناقد والتعبير عن أفكارهم وطموحاتهم

بشكل إيجابي منظم وتنمية القدرات على التفاعل مع البيئة والمجتمع ، والمحافظة عليها وتطوير الطالب المؤمن بعدالة قضيته الملتزم بتعاليم دينه المتسلح بالعلم والأخلاق .

10- ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية والمناطق التعليمية بتدريب المعلمين على إعداد الوسائل التي تخدم المنهاج الدراسي وتزويد كل مدرسة بغرفة لمصادر التعليم وإحاق المعلمين الجدد بورشات عمل ، ومشاغل تربوية ودورات هادفة .

11- التنسيق بين دائرة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية والمراكز التربوية للاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية والدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية والمدرسة الفاعلة والاستعانة بخبراء تربويين واستشارتهم في المشكلات التي تعترض العملية التربوية .

12- تفعيل دور مركز التخطيط والتطوير والمناطق التعليمية لمتابعة عمل الإدارة المدرسية وتقييمه من خلال معايير الجودة المتعارف عليها عالمياً وبما ينسجم مع البيئة الفلسطينية .

13- توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير للمديرين والمديرين المساعدين الذين يتميزون في زيادة الفاعلية المدرسية ويحققون خطتهم بنجاح ، والمدارس المتميزة ؛ لإذكاء روح المنافسة بين الإدارات المدرسية ، وكذلك للمعلمين الفاعلين في مدارسهم ، والذين يقومون بمهامهم على أكمل أوجه .

14 - ضرورة أن تتجه أبحاث الدراسات العليا إلى سيرة الرسول - صلى الله عليه وسلم - للاهتمام بهديه بصورة أكبر مما هي عليه ، خصوصاً أبحاث الإدارة التربوية ؛ لأن الرسول - صلى الله عليه وسلم - هو خير مربٍ أدار الدولة الإسلامية العظمى بصورة رائعة جداً جعلتها ترتقي في كل المجالات .

التوصيات الخاصة بالأنماط القيادية

1- تعميم ملخص هذه الدراسة على الإدارات المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ؛ لينتبهوا إلى أثر أنماطهم القيادية على إدارتهم المدرسية وزيادة فاعليتها .

2- تعزيز التوجه الديمقراطي في قيادة الإدارة المدرسية من خلال تفعيل دور المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات ، وحث المديرين المساعدين على البعد عن المركزية ، وزيادة الاهتمام بالمعلمين ، من خلال تحفيزهم ، وتعزيز روح انتمائهم لعملهم .

3- تبني مركز التخطيط والتطوير ودائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث تدريب المديرين المساعدين القدامى والجدد من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في المرحلة الابتدائية والإعدادية .

4- أن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام كلية التربية .

5- الأخذ برأي الجماعة والعمل وفق مبدأ الشورى الذي حث عليه ديننا الإسلامي الحنيف عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمعلمين أو بالعمل المدرسي.

6- الابتعاد عن المغالاة والتشدد عند تطبيق القوانين والتعليمات الإدارية التي تصدر عن الإدارة العليا ، فلكل مدرسة ظروفها وواقعها وخصوصيتها التي تتميز بها عن نظيراتها الأخريات.

7- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين عند توزيع الاختصاصات والمهام المدرسية والجدول المدرسي، والنظر إلى كل معلم كحالة فريدة عن غيرها.

8- أن تعمل إدارة المدرسة على ابتكار طرق ووسائل إبداعية للتعامل مع المعلمين الموصوفين بالتقصير، وعدم التلويح دائماً بفرض العقوبات والإنذارات، وذلك من خلال اللقاءات الثنائية ودراسة الحالة والتشجيع والزيارات التبادلية وغيرها من الطرق والوسائل التي يمكن أن تحسن من أداء المعلم المقصر .

9- أن تعمل إدارة المدرسة بمبدأ التفويض لبعض الصلاحيات لمن تتوفر لديهم قدرات إدارية وفنية من المعلمين، وأن يتم استخدام التفويض الإداري بالشكل الصحيح، فهناك صلاحيات ومسئوليات لا يمكن أن يقوم بها إلا المدير أو مساعده، وأيضاً على المدير ومساعدته متابعة المفوض بشكل دقيق وحثيث .

10- ضرورة تحسين شروط اختيار المديرين المساعدين وأهمها أن يكون حاصلًا على دراسات عليا في التربية وإدارتها ، وإذا لم يتوفر ذلك تقوم الدائرة بإعداد دورات للمرشحين قبل تعيينهم خاصة بالممارسة الإدارية ، ثم يعقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار .

- الدراسات المقترحة الخاصة بفاعلية الإدارة المدرسية .

1- دراسة مقارنة بين فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية .
2- دراسة مقارنة بين مدارس محافظات الوطن (الضفة ، غزة) من حيث الفاعلية والتميز .
3- دور مركز التطوير بوكالة الغوث الدولية في تحقيق فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة.

4- مقومات المدرسة الفعالة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور .
5- معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة في مدارس محافظة غزة وسبل تفعيلها .
6- دور المجتمع المحلي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوكالة الغوث والمدارس الحكومية.
7- الخدمات الإشرافية المتوقعة من المدير المساعد من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور في محافظات غزة .

- دراسات مقترحة خاصة بالأنماط القيادية :

- 1- دراسة مقارنة بين الأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث والمدارس الخاصة والمدارس الحكومية .
- 2- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة على مراحل التعليم المختلفة لمعرفة فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة .
- 3- دراسة مقارنة بين الأنماط القيادية المتبعة في مدارس وكالة الغوث في محافظات الوطن (الضفة ، وغزة) .
- 4- دراسة دور المشرفين التربويين في تطوير أداء الإدارة المدرسية في محافظات غزة .
- 5- دور الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر .

أ) المصادر والمراجع العربية:

القرآن الكريم تنزيل العزيز الرحيم .

1. أبو جبل، مطيع (2004): أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
2. ابن منظور، جمال (2000) : لسان العرب ، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان.
3. أبو علام، رجاء (1998): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر الجامعي، القاهرة، مصر.
4. أحمد، أحمد إبراهيم (1991): نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر.
5. أحمد، أحمد إبراهيم (2003): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.
6. أحمد، حافظ فرج (1994): النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية بمصر مؤتمر إدارة التعليم في عالم متغير الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة عين شمس، 24/22 يناير، ص ص 218-281.
7. أحمد، حافظ فرج وحافظ، محمد صبري (2003): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
8. أخوارشيدة، عالية (2006): المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار جامد عمان، الأردن.
9. الإدارة العامة للتخطيط والدراسات والتطوير التربوي (1997) مسودة أولية للنظام الإداري لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم، السلطة الوطنية الفلسطينية.
10. الأسطل، أميمة (2009): فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. الأغا، إحسان (2002): البحث التربوي عناصره ومناهجه وأدواته، غزة، الجامعة الإسلامية.
12. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (1999): تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.

13. البدرى ، طارق (2001): **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن.
14. البدرى، طارق (2005): **الاتجاهات الحديثة لإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. البهواشي، السيد (2006): **المدرسة الفاعلة ، مفهومها إدارتها آليات تحسينها**، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
16. البوهي ، فاروق (2001): **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
17. تربان، كمال (2006): **مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل علاجها، رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. الترمذي، محمد (1975): **سنن الترمذي**، تحقيق: شاکر، أحمد وعبد الباقي، محمد، شركة مكتبة ومطبعة الحلبي، مصر.
19. التعليم العام في كلية التربية للبنات بالرياض، دراسات مستقبلية، العدد (7)، ص ص 9-60.
20. التل، سعيد وزملاؤه (1993): **المرجع في مبادئ التربية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. الجبر، زينب (2002): **الإدارة الحديثة من منظور علم النظم**، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت.
22. الجبر، زينب (2002): **التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
23. جعيني ، نعيم (2001): **المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مأدبة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (47)، الجزء (2)**، ص ص 70-79 ،
24. الجوجو، هاني محمود (2000): **النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
25. حجي، أحمد إسماعيل (1995): **الإدارة العامة والإدارة المدرسية**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة .

- 26.حجي، أحمد إسماعيل (1995): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 27.حجي، أحمد إسماعيل (1998): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- 28.الحراشنة، محمد عبود (2006): **العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفالية، مجلة العلوم التربوية النفسية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، الجزء (7)، العدد (1).**
- 29.الحربي، قاسم (2006): **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
- 30.حسن، عطيات محمد (1986): **تعاقب المديرين وأثره على فاعلية التنظيم**، دار القلم، الكويت.
- 31.الحمدان، جاسم والفضلي، خلود (2007): **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام، مجلة العلوم التربوية والدارسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الكويت، الكويت، العدد (20)، ص ص (15-37).**
- 32.حمدان، محمد (1998): **التعليم المدرسي تحفيزه وإدارته وقياسه التربوي**، دار التربية الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 33.الخوaja، عبد الفتاح (2004): **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 34.دائرة الإشراف التربوي (2004، 2005): **مدير المدرسة مشرف مقيم، الإدارة العامة للتدريب والإشراف بوزارة التربية والتعليم العالي التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، غزة.**
- 35.الدهمشي، سعود (2005): **الأنماط القيادية لدي مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.**
- 36.دواني، كمال وديراني، عبيد (1984): **العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامية وشعور المعلمين بالأمان، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربية، المجلد (11)، العدد (6).**
- 37.الدويك، تيسير وياسين، حسين وآخرون (1998): **الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 38.دياب، وآخرون (2001): **المدرسة كمركز تطوير- المجمع التدريب الأول- التخطيط لتطوير المدرسة، دائرة التنمية البريطانية، وكالة الغوث الدولية، الأونروا.**

39. دياب، إسماعيل (2001): **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
40. دياب، سهيل (2007): **المدرسة الفاعلة مفهومها ومعاييرها ومؤشراتها، ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي**، المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات المنعقد بالجامعة الإسلامية، غزة 2007/1/21 .
41. ربيع، هادي (2006): **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث**، مكتبة المجتمع، عمان، الأردن.
42. رضى ، ناهد وبيومي ، محمد (2006): **الأنماط القيادية لدى مديري مديريات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية النفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، الجزء (7)، العدد (3)، ص (281-315).**
43. الزيات، أحمد وعبد القادر، حامد وآخرون (1972): **المعجم الوسيط**، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، اسطنبول، تركيا.
44. السعيدى، محمد (1998): **النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم، رسالة ماجستير**، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
45. السلمي، علي (1978): **التخطيط والمتابعة**، مكتبة غريب، القاهرة مصر.
46. سمعان، وهيب ومرسي، محمد (1998): **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار المعارف، القاهرة.
47. سمعان ، وهيب ومرسي ومنير (1985): **الإدارة المدرسية الحديثة**، عُلا للكتب، القاهرة، مصر.
48. شتات، نهى (2007): **مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظات غزة، مؤتمر المدرسة الفاعلة**، الجامعة الإسلامية، غزة 2007/1/21 .
49. شحادة، محمد أمين (2005): **إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك**، دار ابن الجوزي، فرجينيا، الولايات المتحدة.
50. الصائغ، محمد وحسن، محمود (1994): **أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات**، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض ، السعودية، الجزء (6) ، العدد(2)، ص ص 292-311 .

51. طافش، محمود (2004): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، إربد، الأردن.
52. الطروانة، إخليف (2003): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن.
53. عابدين، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
54. العاجز، فؤاد (1998): النمط الديمقراطي لمديري مدارس وكالة الغوث، ومديراتها لمحافظة غنة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، العدد (48)، ص ص (135-155).
55. عبد الباقي، صلاح وحنفي، عبد الغفار (1988): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
56. عبد الكريم، راشد (2006): خصائص المدرسة الفاعلة، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإشراف التربوي، 2006/10/29
57. عبد الهادي، محمود (2002): تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة، مجلة كلية التربية، جامعة القاهرة، العدد (112).
58. عبد الهادي، نبيل (2002): علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
59. عبود، عبد الغني (1990): إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر، كلية التربية، عين شمس، القاهرة، مصر.
60. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وآخرون (2001): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
61. عبيدات، سهيل أحمد (2004): الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
62. العتيبي، نواف (2008): الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
63. العجمي، محمد (2007): القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
64. العجمي، محمد (2008): الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
65. العجمي، محمد (2000): الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

66. العرايفي، عصام والعمري، بسام (2001): تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مادبا، مجلة دراسات، المجلد (28)، العدد (2)، ص ص 522-537.
67. عريبات، بشير أحمد (2001): واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجزء (28)، العدد (1)، ص ص 15-34.
68. عريفج، سامي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
69. عزب، محمد على (2005): رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (49)، ص ص 59-70.
70. العساف، صالح (1995): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
71. عطوي، جودت (2008): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أحوالها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
72. عطوي، جودت (2001): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
73. العفيفي، خميس (1999): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
74. العميرة، محمد (1999): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
75. العميرة، محمد (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
76. العمري، خالد (1992): السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقتها بثقة المعلم بالمدير، وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (8)، الجزء (3)، ص ص 143-159.
77. عوض، سامية (2002): تقويم البرنامج التدريبي لمديرات ومساعدات مدراس، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (4)، الجزء (2)، ص ص 71-83.
78. عياصرة، علي (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن.

79. عياصرة، على وحجازين، هشام (2006): **القرارات الإدارية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
80. الفرماوي، حمدي على (2001): **المدرسة الفاعلة في ضوء المناخ المدرسي وضغوط المعلمين، رسالة ماجستير**، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
81. كنعان، نواف (1992): **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
82. كنعان، نواف (1995): **القيادة التربوية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
83. الماضي، محمد (2006): **إدارة الاستراتيجية**، جامعة القاهرة، مصر.
84. مرسى، محمد (2001): **الإدارة المدرسية الحديثة**، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
85. مصطفى، صلاح (2002): **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار المريخ، الرياض، السعودية.
86. المعايير، محمد (2002) **مبادئ الإدارة المدرسية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
87. معهد التربية (2003-2004): **برنامج دورة المدرسية في الأردن وغزة والضفة الغربية وسوريا ولبنان**، دائرة التربية والتعليم، الأنروا.
88. معهد التربية (2003-2004): **برنامج دور الإدارة المدرسية في الأردن وغزة وسوريا ولبنان**، دائرة التربية والتعليم، الأنروا.
89. المغربي، عبد الحميد (2006): **الإدارة والأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
90. المغربي، عبد الحميد (1999): **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مجموعة الدليل العربية، مصر.
91. مكتب الإعلام التابع للأنروا (1995): **45 عاماً للأنروا في قطاع غزة**، عمان، الأردن.
92. مكتب الإعلام للوكالة (ب. ت): **دليل الأنروا، منشورات المكتب الإعلامي لوكالة الأمم المتحدة، القدس**.
93. مكتب دائرة المستخدمين بوكالة الغوث الدولية، غزة (2005): **إعلان وكالة الغوث الدولية بغزة عن وظائف شاغرة لمدرّاء مساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة**، (الإعلان باللغة الانجليزية).

94. مكتب دائرة المستخدمين بوكالة الغوث بغزة (2005): إعلان وكالة الغوث الدولية بغزة عن وظائف شاغرة لمديرين مساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، (الإعلان باللغة الإنجليزية) .
95. ملحم، سامي (2000): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
96. المناعمة، عمر أحمد (2005): دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومة والخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
97. المنيف، إبراهيم (1983): **الإدارة المفاهيم الأسس المهام**، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
98. النجار، نبيل (2005): **الإدارة وأحوالها واتجاهاتها المعاصرة**، المهندسين الشركة العربية للنشر، مصر.
99. نور الدين، مازن (2008): دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
100. وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة (2005): **تعميم رقم (705) لسنة 2005 بشأن فتح باب الترشيح لوظيفتي مدير ومساعد مدير مدرسة**، دولة الإمارات العربية المتحدة.

ب) المراجع الأجنبية :

1. Orata, p (1999): The problem of professor of Education .**The Journal of Higher Education**, No. 19, pp. 589–598.
2. Gulden, Herguner (2000): Going Against The National Culture Grain, **A Longitudinal Case Study Of Organization Culture**

Change In Turkish Higher Education Total Quality

Management, Vol 1,no 1, January, p45

3. Johnson, B & Joseph, w (1995): School principle succession and teachers on successor effectiveness, **journal of school leadership**, v5, No, p 394-417.
4. Leithwood, K & Jantzi, D (1990): **Transformational Leadership: How principals can help reform school cultures**. Speeches / meeting papers, ERIC ED323-622, P49.
5. Gazi, H. (1998) "School-Based Management as a Factor in School
6. Gabriel, J (2005): **How to thrive as a teacher leader**, ASCD, Virginia.
7. Muncrief, Martha (1979): Work Adjustment of Vocational Education Teacher, **Journal of Vocational Education Research**, vol. 4, No. 4, pp. 35– 48.
8. Colman, Barbara (1995) : leadership Style And Personality Types Of Minnesota School Superintendence. ed . d . Dissertation , **University Of Minnesota**. Principals .
9. Daresh John , and Male , Trevor (2001) **Pluse and Minuse of British Head Teacher Reform Toward Avision of Instructional Leadership** www.eric.edu.com
10. David, Peterson (1976): AN Analysis of interaction among principlas and teachers during school faculty meetings, **essay,ED011139**. <http://www.eric.ed.gov/>
11. Essential Skills and Competencies" **The Chinese University Press**, Hong Kong .
12. Garrett, Viv, Mcgeachie, B (1998) : Preparation for Headship ? **The role of the Deputy Head in the Primary School "** (www.eric.edu.com)
13. Massaro & Augustus (2000) : Teasher perception of school climate and principles self – reported leadership styles based on three empirica, The center for

Education, **Widener University**, One University Place,
Chester, PA 19013.

14. Remondini, (2001) : Leadership styles and school
climate : Acomparision between Hispanic women principals
in Southrn New Mexico.**Dissertation Abstact International**–A
62/03, p. 869.

15. Woodard, D (1994) : principals Leadership Styles &
Teacher **Motivation Their Relationship To Middle School
Program Implementation .D.A.T.**

16. www.education.unisa.edu.au/jee

17. <http://www.esg.uqam.ca>

18. (www.eric.edu.Com)

الملاحق



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

ملحق رقم (1)

الصورة الأولى للاستبيان

طلب تحكيم استبانة

الدكتور/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد،،،:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تربوية، وتهدف الدراسة للتعرف على درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لوكالة الغوث ، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدين ، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين كالتالي :

الاستبانة الأولى / لقياس درجة تقدير فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين المساعدين وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة والمكونة من (70) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: (المجال الإداري ،المجال الفني، ومجال شئون الطلبة، مجال البيئة المدرسية، والعلاقة مع المجتمع المحلي)

الاستبانة الثانية : للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدين من وجهة نظرهم ، وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة والمكونة من (40) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي : (النمط الديمقراطي ، النمط الأوتقراطي ، النمط الترسلّي)

فأرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة، وفي مدى ملاءمتها للمجالات المذكورة، وذلك بوضع إشارة (□) للفقرة المناسبة، وإجراء التعديلات بالحذف والإضافة والتعديل على العبارة غير المناسبة، أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة .

شاكركم لكم حسن تعاونكم ...

الباحث

علاء مصطفى الجذلب

• بيانات أساسية للمدير المساعد:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

3- سنوات الخدمة كمدير مساعد:

من 1- 5 سنوات من 6- 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المنطقة التعليمية: شمال غزة غرب غزة شرق غزة

الوسطى خان يونس رفح

5- المرحلة التعليمية: المرحلة الابتدائية الدنيا المرحلة الإعدادية

استبانة فاعلية الإدارة المدرسية

م	البند	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل المطلوب
المجال الأول: المجال الإداري:						
1	أشرك الهيئة الإدارية في تحديد الاحتياجات المدرسية.					
2	أعد خطة مالية وموازنة للمدرسة مدعومة بالوثائق بمشاركة اللجان المختصة .					
3	أتابع توظيف إمكانات المدرسة المالية بما يخدم تنفيذ البرنامج المدرسي.					
4	أشرف على السجلات والملفات المدرسية اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة.					
5	أراعي حاجات المعلمين في إعداد الجدول المدرسي.					
6	أشرف على تنظيم عملية استخدام المعلمين للتجهيزات المدرسية المتاحة.					
7	أراقب مدى التزام المعلمين بالقوانين والأنظمة المدرسية					
8	أدير الأعمال الإدارية اليومية بالمدرسة					
9	أحرص على التواصل (شفاهة وكتابة) بخصوص قواعد وإجراءات ونظام المدرسة					
10	أعمل وفق خطة يومية منظمة تستثمر الوقت بفاعلية					
11	أدير الاجتماعات المدرسية بكفاءة					
12	أعد الخطط البديلة للظروف الطارئة					
المجال الثاني: المجال الفني:						
1	أحدد معوقات تنفيذ رؤية المدرسة ورسالتها أهدافها					
2	أضع الاستراتيجيات الكفيلة لإزالة المعوقات					
3	أتابع إعداد المعلمين لدروسهم بانتظام					
4	أنفذ زيارات صفية وفق حاجات المعلمين.					
5	أحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة بعد الزيارة					
6	أتعاون مع المعلمين في إعداد خطط علاجية للطلبة الضعفاء					
7	أناقش المعلمين في خططهم اليومية والشهرية والسبوعية.					
8	أشرف على تنفيذ الدروس التوضيحية النموذجية.					
9	أسهل إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى					
10	أنظم ندوات ولقاءات تربوية لتحسين ممارسات المعلمين.					

م	البند	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل المطلوب
11	أقوم أعمال المعلمين لتحديد جوانب القوة والضعف لديهم باستمرار.					
12	أحفز المعلمين على مواصلة تطوير قدراتهم المهنية					
13	استخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين.					
14	أشجع على ممارسة الأنشطة المدرسية اللاصفية الموجهة.					
15	أشارك في إعداد أدوات خاصة لعملية تقييم المعلمين بشكل موضوعي وعادل					
16	أحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا لتطوير مهاراتهم ومعارفهم					
17	أساهم في خفض مستوى المظاهر السلبية في المدرسة مثل (التأخر الصباحي، الهروب، العدوان)					
المجال الثالث: مجال شؤون الطلبة:						
1	أنظم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شؤونهم العامة.					
2	أشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.					
3	أشرف على الحالة الصحية العامة للطلبة.					
4	أهيئ الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي في المدرسة.					
5	أتابع الأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة بالطلبة					
6	أتابع التزام الطلبة بالزى المدرسي					
7	أحرص على مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة					
8	أشرف على تنظيم برامج للطلبة ذوي الحاجات الخاصة.					
9	اعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة					
10	أحرص على تكريم الطلبة الذين حققوا مراتب متقدمة في النشاطات الصفية واللاصفية					
11	أشرف على الرحلات الترفيهية والعلمية					
12	أوفر صندوق خاص لاقتراحات الطلبة					
13	أشرف على انتخابات مجالس الفصول والبرلمان الطلابي					
14	أتجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة					
المجال الرابع: مجال البيئة المدرسية:						
1	أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة.					
2	أتابع صلاحية عمل الأجهزة الالكترونية والأجهزة الكهربائية بشكل دوري.					
3	أوفر ما تحتاجه المختبرات العلمية من مواد وتجهيزات.					

م	البند	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل المطلوب
4	أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب.					
5	أعمل على توفير الإضاءة والتهوية المناسبة في الصفوف المدرسية					
6	أوفر عوامل الأمن والسلامة في جميع مرافق المدرسة					
7	أهتم بالنظافة العامة في المدرسة ومتابعة عمل الأذنة.					
8	أبدي اهتمام واضح بحديقة المدرسة وتشجيرها					
9	استثمر المرافق المدرسية والمساحات ضمن جدول زمني معد لذلك					
10	أحرص على جمال الحديقة ونظافة الملاعب حتى يتمكن الطلبة من ممارسة هواياتهم					
11	أوفر بيئة آمنة ومحفزة بعيداً عن مظاهر العقاب البدني					
12	أحرص على تزويد المدرسة باللوحات والجدرائيات الهادفة					
13	أراعي وجود آليات تسهل أداء ذوي الاحتياجات الخاصة (دخول ، خروج ، دورات...،)					
14	أقوم بتوفير المعدات الخاصة بإطفاء الحريق وسهولة استعمالها					
15	أعد لوحات إرشادية تحتوي على قوانين وسياسات وأنظمة الوكالة					
المجال الخامس: العلاقة مع المجتمع المحلي:						
1	أحرص على تشكيل مجلس مدرسي بمشاركة أولياء الأمور.					
2	أقوم بعقد ندوات ثقافية وتوعية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.					
3	أناقش مشكلات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.					
4	أنظم زيارات لأولياء أمور الطلبة للمدرسة بشكل هادف.					
5	أدعو أولياء الأمور لحضور الاحتفالات الدينية والوطنية التي تقيمها المدرسة.					
6	أزود أولياء الأمور بتقارير شهرية عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.					
7	استثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال.					
8	أنسق الجهود الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي عند تنفيذ الأنشطة المدرسية					
9	أعمل على التأثير على المجتمع بدلاً من مجرد الاستجابة له					
10	أطور العلاقة والشراكة مع المؤسسات المجتمعية والمنظمات الأهلية					
11	أشجع أولياء الأمور على زيارة أبنائهم باستمرار					
12	أقوم بتكريم أولياء الأمور وأفراد المجتمع والمؤسسات الذين ساهموا في انجازات المدرسة					

استبانة الأنماط القيادية

م	البند	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	التعديل المطلوب
المجال الأول: النمط الديمقراطي:						
1	أعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.					
2	أوفق بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين.					
3	أوظف قدرات المعلمين في تسيير أمور المدرسة.					
4	أشارك المعلمين في اتخاذ القرارات					
5	أشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.					
6	أراعي قدرات المعلمين عند توزيعي للمسؤوليات.					
7	أؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها					
8	أراعي الموضوعية عند تقييم المعلمين.					
9	أهيب المعلمين نفسياً لممارسة الدور التربوي المنشود.					
10	أشرك المعلمين في التخطيط للعمل المدرسي.					
11	أشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات.					
12	أفوض جزءاً من صلاحياتي للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.					
13	أصغي إلى العاملين بشكل جيد					
14	أشرك العاملين في التخطيط والتنفيذ والتقييم					
15	أشجع المبدعين في المدرسة من المعلمين والطلبة					
المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي:						
1	أركز السلطة وجميع القرارات في يدي					
2	أتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات.					
3	أهتم بالعمل أكثر من اهتمامي بالمعلمين.					
4	أصر على أفكاري أثناء تطبيق القرارات.					
5	أعتمد على بعض المعلمين في إنجاز أعمالي الخاصة.					
6	أقلل من شأن الاقتراحات التي يبديها المعلمون.					
7	أفرض القرارات على المعلمين.					
8	أستخدم سلطتي من موقعي الإداري					

م	البند	مناسبة	غير مناسبة	منتمة	غير منتمة	التعديل المطلوب
9	أعتمد مبدأ نفذ ثم ناقش عند التعامل مع المرؤوسين					
10	ألقي بالمسؤولية كاملةً على المعلمين.					
11	أتذمر من طلبات الغياب للمعلمين					
12	أتابع دوام الموظفين بحزم دون مراعاة لظروفهم					
المجال الثالث: النمط الترسلّي:						
1	أفوض جميع مسؤولياتي وصلاحياتي للعاملين معي					
2	أسمح للمعلمين بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل حسب ظروفهم.					
3	أفضل الأساليب التقليدية القديمة في إدارة المهام					
4	أحدد المهمة وأترك للأعضاء أمر تنفيذها					
5	أعتمد على المشرفين التربويين عند تقييم المعلمين.					
6	أترك الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم					
7	أتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.					
8	أتميز بالود والسهولة					
9	أعطي المعلمين الحرية لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة.					
10	أتجنب اتخاذ القرارات.					
11	أخذ موقف الحياد أمام المشكلات التي تواجه المعلمين مع أولياء أمور الطلبة.					
12	أواجه المشكلات - فقط - عندما تصبح متأزمة					
13	أؤمن بمقولة "لا داعي لتغيير الأسلوب المتبع طالما كان هذا الأسلوب صالحاً"					

ملحق رقم (2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم ج من ع/35/Ref

التاريخ... 2012/02/22...Date

الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تسهيل مهمة طالب ماجستير

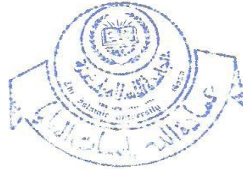
تهديكم عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ علاء مصطفى درويش الجتلب، برقم جامعي 120090118 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته وإجراء مقابلات والحصول على المعلومات لمساعدته في إعداد رسالته للماجستير و المعنونة

درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



Approved
M
CFEP
8.3.2012

صورة إلى:-
المنفذ.

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة التحكيم

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. عليان الحولي.	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
2	أ. د. عزو عفانة	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
3	أ. د. عبد المعطي الأغا	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
4	د. سليمان المزين.	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
5	د. إياد الدجني.	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
6	د. محمد عثمان الأغا	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
7	د. فايز شلدان	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
8	د. حمدان الصوفي	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
9	د. ابراهيم الأسطل	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
10	د. فتحية اللولو	كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
11	د. رائد الحجار.	كلية التربية - جامعة الأقصى.
12	د. ناجي سكر.	كلية التربية - جامعة الأقصى.
13	د. رزق شعت	كلية التربية - جامعة الأقصى.
14	د. محمود خلف الله.	كلية التربية - جامعة الأقصى.
15	د. رندة شرير	كلية التربية - جامعة الأقصى.
16	د. إياد عبد الجواد	كلية التربية - جامعة الأقصى.
17	د. ناصر الأغا.	جامعة القدس المفتوحة.
18	د. إسماعيل الفرا	جامعة القدس المفتوحة.
19	د. نبيل الصالحي	وكالة الغوث الدولية.
20	د. ابراهيم عواد	وكالة الغوث الدولية.
21	د. حاتم دحلان	وكالة الغوث الدولية.
22	د. أيمن حجازي	وكالة الغوث الدولية.
23	د. معمر الفرا	وكالة الغوث الدولية.
24	د. محمد أبو هاشم	مدير منطقة غرب غزة - وكالة الغوث
25	أ. فريد أبو عاذرة	مدير منطقة شرق خان يونس - وكالة الغوث



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

ملحق رقم (4)

الاستبانة في صورتها النهائية

موجه للسادة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ، ،

السيدة/ المدير/ة المساعدة/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد،،،

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية وهي بعنوان " درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة " وتهدف الدراسة للتعرف على درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لوكالة الغوث ، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدين ، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين كالتالي :

الاستبانة الأولى : لقياس درجة تقدير فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين المساعدين ، وتحتوي الاستبانة المرفقة على (64) فقرة 0

الاستبانة الثانية : للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين المساعدين من وجهة نظرهم ، وتحتوي الاستبانة المرفقة على (33) فقرة.

ونظرا لخبرتكم الواسعة في ميدان الإدارة المدرسية والتي سيكون لها أثر كبير في إثراء الدراسة ، يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة بكل صدق ودقة وموضوعية ، وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فقرة بوضع إشارة (X) في العمود المناسب أمامها .

كلي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بموضوعية ، علماً بأن إجاباتك سوف تستخدم

لأغراض البحث العلمي فقط.

بيانات أساسية للمدير المساعد:

5- الجنس: ذكر أنثى

6- المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

3- سنوات الخدمة كمدير مساعد: من 1- 3 سنوات من 4 - 6 سنوات من 7 - 10 سنوات

4- المنطقة التعليمية: شمال غزة غرب غزة شرق غزة الوسطى
 خان يونس رفح

5- المرحلة التعليمية : المرحلة الابتدائية المرحلة الإعدادية

استبانة فاعلية الإدارة المدرسية

م	البند	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: المجال الإداري:						
1	أشرك الهيئة الإدارية في تحديد الاحتياجات المدرسية.					
2	أشرك اللجان المختصة في إعداد الموازنة المالية					
3	أتابع توظيف إمكانات المدرسة المالية بما يخدم تنفيذ البرنامج المدرسي					
4	أشرف على السجلات والملفات المدرسية اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة					
5	أراعي حاجات المعلمين في إعداد الجدول المدرسي					
6	أشرف على تنظيم عملية استخدام المعلمين للتجهيزات المدرسية					
7	أتابع مدى التزام المعلمين بالقوانين والأنظمة المدرسية					
8	أحدد معوقات تنفيذ رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها					
9	أحرص على التواصل (شفاهة وكتابة) بخصوص نظام المدرسة وقواعدها وإجراءاتها					
10	أعمل وفق خطة يومية منظمة تستثمر الوقت بفاعلية					
11	أجتهد في تطوير أسلوب إدارتي للاجتماعات المدرسية					
12	أعد الخطط البديلة للظروف الطارئة					
المجال الثاني: المجال الفني:						
13	أضع الاستراتيجيات الكفيلة لإزالة المعوقات إن وجدت					
14	أتابع إعداد المعلمين لدروسهم بانتظام					
15	أنفذ زيارات صافية وفق حاجات المعلمين					
16	أحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة التطويرية بعد الزيارة					
17	أتعاون مع المعلمين في إعداد خطط علاجية للطلبة ضعاف التحصيل					
18	أناقش المعلمين في خططهم (اليومية ، الشهرية ، السنوية					
19	أشرف على تنفيذ الدروس التوضيحية (النموذجية)					
20	أسهل إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى					
21	أنظم ندوات ولقاءات تربوية وورش عمل لتحسين كفايات المعلمين المهنية					
22	أقوم أعمال المعلمين باستمرار لتحديد جوانب القوة والضعف لديهم					
23	أحفز المعلمين على مواصلة تطوير قدراتهم المهنية					
24	أستخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين					
25	أشجع على ممارسة الأنشطة المدرسية اللاصفية الموجهة					

درجة الموافقة					البند	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					أشارك في إعداد أدوات خاصة لعملية تقييم المعلمين بشكل موضوعي	26
					أحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا لتطوير مهاراتهم ومعارفهم	27
المجال الثالث: مجال شؤون الطلبة:						
					أنظم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شؤونهم العامة	28
					أشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة	29
					أشرف على الحالة الصحية العامة للطلبة	30
					أهيئ الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي في المدرسة	31
					أتابع الأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة بالطلبة	32
					تابع التزام الطلبة بالزى المدرسي	33
					أحث المعلمين على مراعاة الفروق الفردية للطلبة	34
					أجتهد في توفير الدعم المادي والمعنوي للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	35
					أحرص على تكريم الطلبة الذين حققوا مراتب متقدمة في النشاطات الصفية واللاصفية	36
					أشرف على الرحلات الترفيهية والعلمية	37
					أوفر صندوقاً خاصاً لاقتراحات الطلبة	38
					أشرف على انتخابات مجالس الفصول والبرلمان الطلابي	39
					أتجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة لمتابعة سلوكهم	40
					أسهم في خفض مستوى المظاهر السلبية في المدرسة مثل (التأخر الصباحي، الهروب، العنف)	41
المجال الرابع: مجال البيئة المدرسية:						
					أتابع صيانة مرافق المدرسة بصورة دائمة	42
					أتابع صلاحية عمل الأجهزة الالكترونية والكهربائية بشكل دوري	43
					أوفر ما تحتاجه المختبرات العلمية من مواد وتجهيزات	44
					أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب	45
					أعمل على توفير الإضاءة والتهوية المناسبين في الصفوف المدرسية	46
					أجتهد في توفير عوامل الأمن والسلامة في جميع مرافق المدرسة	47
					أتابع سير العمل المتعلق بالنظافة العامة في المدرسة	48
					أوظف المرافق المدرسية والمساحات ضمن جدول زمني معد لذلك	49
					أحرص على جمال الحديقة ونظافة الملاعب ليتمكن الطلبة من ممارسة هواياتهم	50

درجة الموافقة					البند	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					أجتهد في توفير بيئة تعليمية قائمة على أسس إنسانية	51
					أراعي وجود آليات تسهل أداء ذوي الاحتياجات الخاصة (دخول ، خروج ، دورات)	52
					أقوم بتوفير المعدات الخاصة بإطفاء الحريق وسهولة استعمالها	53
					أشرف على إعداد لوحات إرشادية تحتوي على قوانين الوكالة وسياستها وأنظمتها	54
المجال الخامس: العلاقة مع المجتمع المحلي:						
					أحرص على تشكيل مجلس مدرسي بمشاركة أولياء الأمور	55
					أقوم بعقد ندوات ثقافية وتوعية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة	56
					أناقش مشكلات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	57
					أنظم زيارات هادفة لأولياء أمور الطلبة للمدرسة بشكل دوري.	58
					أدعو أولياء الأمور لحضور الاحتفالات الدينية والوطنية التي تقيمها المدرسة	59
					أزود أولياء الأمور بتقارير شهرية عن المستوى التحصيلي الأكاديمي لأبنائهم	60
					أستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال	61
					أنسق الجهود الايجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي عند تنفيذ الأنشطة المدرسية	62
					أطور العلاقات والشراكات مع المؤسسات المجتمعية والمنظمات الأهلية	63
					أقوم بتكريم أولياء الأمور وأفراد المجتمع والمؤسسات الذين ساهموا في إنجازات المدرسة	64

استبانة الأنماط القيادية

م	البند	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: النمط الديمقراطي:						
1	أعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة					
2	أوفق بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين					
3	أبنى رأي الأغلبية حتى لو لم يكن ذلك رأي الشخصي					
4	أشارك المعلمين في اتخاذ القرارات					
5	أشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية					
6	أراعي قدرات المعلمين عند توزيعي للمهام المدرسية					
7	أراعي الموضوعية عند تقييم المعلمين					
8	أهيب المعلمين نفسياً لممارسة الدور التربوي المنشود					
9	أشرك المعلمين في التخطيط للعمل المدرسي					
10	أشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات					
11	أفوض جزءاً من صلاحياتي للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة					
12	أصغي إلى العاملين بشكل جيد					
13	أشجع المبدعين في المدرسة من المعلمين والطلبة					
المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي:						
14	أتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات					
15	أهتم بالعمل أكثر من اهتمامي بالمعلمين					
16	أصر على أفكاري أثناء تطبيق القرارات					
17	أقل من شأن الاقتراحات التي يبديها المعلمون					
18	أفرض القرارات على المعلمين					
19	أستخدم سلطتي المستمدة من موقعي الإداري					
20	أعتمد مبدأ نفذ ثم ناقش عند التعامل مع المرؤوسين					
21	أرى أن المعلمين يتحملون مسؤولية كاملة عما يدور في المدرسة					
22	أرى أن طلبات الغياب المتكررة للمعلمين تؤدي إلى الإخلال بالعمل المدرسي					
23	أتابع دوام الموظفين بحزم دون مراعاة لظروفهم					
المجال الثالث: النمط الترسلّي:						
24	أفوض جميع مسؤولياتي وصلاحياتي للعاملين معي					

درجة الموافقة					البند	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					أتغاضى عن عدم التزام المعلمين بالمواعيد الرسمية للعمل أحيانا	25
					أعتمد على بعض المعلمين في إنجاز أعمالهم الخاصة	26
					أعتمد على المشرفين التربويين عند تقييم المعلمين	27
					أترك الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم	28
					أتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	29
					أتجنب اتخاذ القرارات المدرسية	30
					أخذ موقف الحياد أمام المشكلات التي تواجه المعلمين مع أولياء أمور الطلبة	31
					أواجه المشكلات - فقط- عندما تصبح متأزمة	32
					أؤمن بمقولة "لا داعي لتغيير الأسلوب المتبع طالما كان هذا الأسلوب صالحا	33