

الوحدات المساحية
١٥٧٤٤٤٤٤

المكتبة الإسلامية
المجموعات الخاصة

جامعة الدول العربية

التاريخ: 2008-02-11

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم

الرقم العام: 1440236

معهد البحوث والدراسات العربية

رمز التصنيف: 371.2/ابو

قسم البحوث والدراسات التربوية

تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية

الفاستينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

اب و/371.2



* 1440236 *

مجموعات خاصة

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفاسفة في التربية

تخصص "إدارة تعليمية"

إعداد

سعيد إبراهيم أبو حرب

إشراف

أ. د. أسامة محمد شاكر عبد العليم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية - جامعة الأزهر

1428 هـ - 2007 م

13410

13410

جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية

رسالة دكتوراه

اسم الباحث : سعيد إبراهيم محمد أبو حرب

عنوان الرسالة : تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس
الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري
المعاصر.

الإشراف : أ.د/ أسامة محمد شاكر عبد العليم
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية
التربية - جامعة الأزهر.

تاريخ المناقشة : ٢٠٠٧/١٢/١٥ م

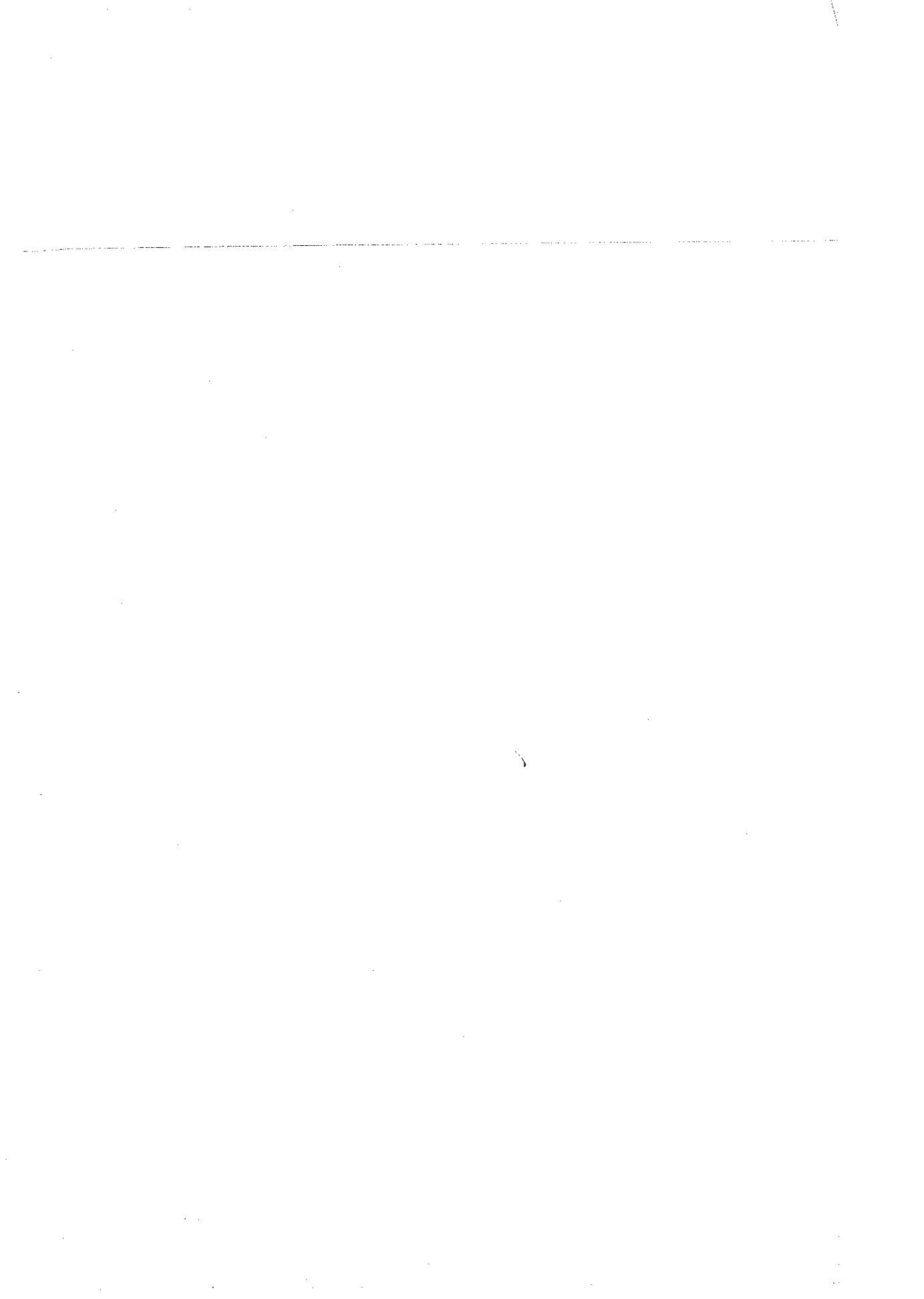
لجنة الحكم والمناقشة :

أ.د/ حامد عمار مناقشا ورئيسا أستاذ أصول التربية - كلية التربية -
جامعة عين شمس

أ.د/ نادية يوسف مناقشا أستاذ ورئيس قسم أصول التربية -
كلية البنات - جامعة عين شمس.

أ.د/ أسامة محمد شاكر مشرفا أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات
المقارنة - كلية التربية - جامعة الأزهر

المرفق للمناقشة
أ.د/ أسامة محمد شاكر
أ.د/ نادية يوسف
أ.د/ حامد عمار



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

".. سبحك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

البقرة آية ٢٢٢

صدق الله العظيم

إهداء

إلى وطن ليس ككل الأوطان .. إلى الأرض والشعب والعلم
التي جاهد من أجلها الشهداء إلى وطننا الحنون... فلسطين

إلى المنسيين القابعين خلف أسوار القهر والاستبداد.. إلى من صمدوا أمام ويلات
العذاب من أجل الاستقلال "أسرانا ومعتقليننا البواسل"

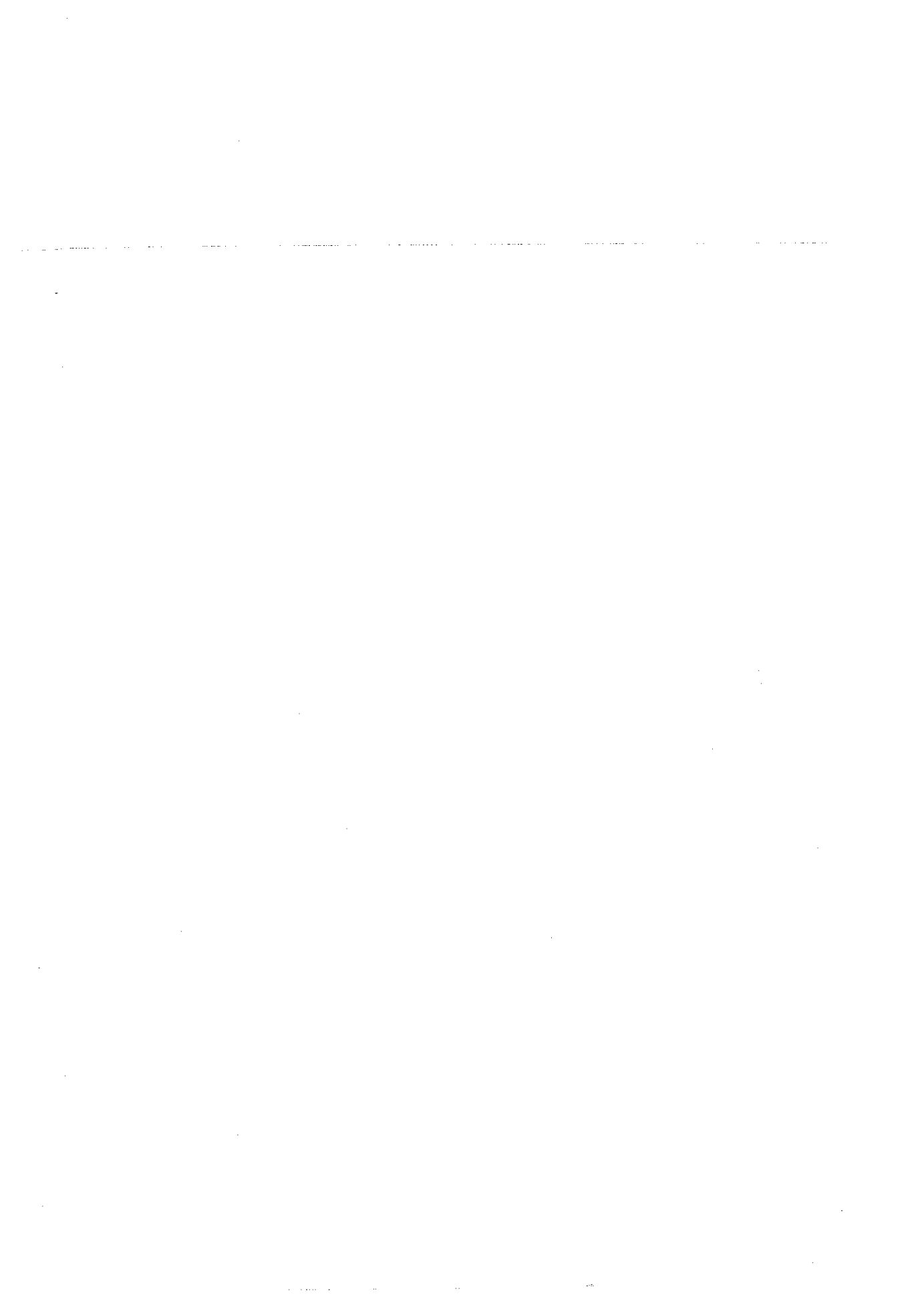
إلى أرواح شهداء الوطن والحريّة والاستقلال..
إلى الدماء الذكية الطاهرة التي روت أرض فلسطين.

إلى السراج المنير في حياتي الذي أضاء لي معالم المستقبل
إلى من ربوا وسهروا الليالي وتحملوا المتاعب من أجلي "أبي وأمي "

إلى من وفرت لي سبل الراحة وتحملت الكثير ليرى هذا العمل النور إلى زوجتي
الغالية... إلى أعز ما أملك إلى بناتي وابني كرم.

إلى رفقاء دربي إلى كل الأصدقاء والأحباب

أهدي ثمرة جهدي إلى هؤلاء جميعاً



شكرو وتقدير

الحمد لله الذي أعانني فبلغت ، ووفقتي فأنجزت ، له الحمد كل الحمد من قبل ومن بعد ، يسعدني ويشرفني أن أتوجه بكل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى من تعلمت على يديه أصول علم الإدارة ، والذي أعتز به وأشرف بتوجيهاته ، وأفتخر بأنني تتلمذت على يديه ، واكتسبت الكثير من علمه وخبرته إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ أسامة محمد شاكر ، فأسال الله أن يبارك في علمه ويجزيه عني خيراً .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين الكبيرين أ.د/حامد عمار و أ.د/نادية يوسف لتكريمهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة جزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بكل الشكر والتقدير إلى أساتذتنا الأفاضل في كل من مصر الحبيبة ومحافظات غزة الذين بذلوا جهداً في تحكيم أداة الدراسة ، وأسجل شكري وامتناني إلى السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي دكتور / محمد أبو شقير ، والسيدة / وكيل الوزارة المساعد الأستاذة / زينب الوزير على دعمهما ومساعدتهما الدائمة لي ، والأستاذ / عامر أبو طه الذي قام بتنسيق وطباعة هذا البحث والأستاذ/ جمال عوض مشرف اللغة العربية لمراجعته البحث لغوياً.

كما وأوجه شكري واعتزازي إلى زملائي مديري التربية والتعليم بفلسطين وإلى جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بجميع محافظات الوطن لما كان لهم من دور فاعل في مجال تنفيذ وإنجاز أداة الدراسة

كما اعترف بكل الفضل للكثير من أساتذتي الأجلاء ، وأصدقائي الأوفياء الذين بذلوا كل ما في وسعهم في سبيل إنجاز هذا العمل.

كما أعبر عن خالص حبي وتقديري لوالدي ووالدتي وزوجتي وبناتي وابني على ما تحملاه معي من مشقة ، و ما تمتعا به من صبر ، فلهما مني كل الحب .

وأولاً وأخيراً فإن الشكر لله عز وجل .

11

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	م
أ	عنوان الدراسة	.١
ب	آية قرآن	.٢
ت	إهداء	.٣
ث	شكر وتقدير	.٤
ج	قائمة المحتويات	.٥
س	قائمة الجداول	.٦
ص	قائمة الملاحق	.٧
١	الفصل الأول : الإطار العام .	.٨
٢	المقدمة	.٩
٦	مشكلة الدراسة وأسئلتها	.١٠
٨	أهداف الدراسة	.١١
٨	أهمية الدراسة	.١٢
١٠	حدود الدراسة	.١٣
١٠	منهج الدراسة	.١٤
١٠	أداة الدراسة	.١٥
١٠	مصادر الدراسة	.١٦
١١	مصطلحات الدراسة	.١٧
١٢	الدراسات السابقة	.١٨
٣٨	التعليق على الدراسات السابقة	.١٩
٣٨	خطوات سير الدراسة	.٢٠

٤١	الفصل الثاني : الأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر .	٢١
٤٢	أولاً : ماهية الأداء الإداري :	٢٢
٤٢	- طبيعة الأداء الإداري لمدير المدرسة .	٢٣
٤٣	- إدارة الأداء الإداري.	٢٤
٤٤	- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية .	٢٥
٤٦	- متطلبات تطوير الأداء الإداري.	٢٦
٤٩	ثانياً : الإدارة في مجال التعليم والفكر الإداري المعاصر:	٢٧
٤٩	- مفهوم الإدارة .	٢٨
٥٠	- أهمية الإدارة .	٢٩
٥١	- مفهوم الإدارة التعليمية.	٣٠
٥٢	- مفهوم الإدارة المدرسية.	٣١
٥٣	- أهمية الإدارة المدرسية.	٣٢
٥٤	- العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.	٣٣
٥٥	ثالثاً : وظائف الإدارة المدرسية (طبيعة أداء مدير المدرسة) :	٣٤
٥٥	- التخطيط .	٣٥
٥٦	- التنظيم .	٣٦
٥٧	- التوجيه .	٣٧
٥٧	- الإتصال .	٣٨
٥٨	- اتخاذ القرار .	٣٩
٥٩	- التقويم .	٤٠
٦١	رابعاً : المداخل الإدارية لتطوير الإدارة في مجال التعليم :	٤١
٦٢	- مدخل استخدام نظرية الإدارة التعليمية.	٤٢
٦٤	- مدخل استخدام العلاقات الإنسانية في الإدارة .	٤٣
٦٦	- مدخل استخدام التكنولوجيا في الإدارة .	٤٤

68	- مدخل استخدام أسلوب المشاركة في الإدارة .	.45
71	- مدخل الإدارة بالأهداف.	.46
75	- مدخل استخدام نظرية النظم في الإدارة .	.47
78	- مدخل استخدام النظرية الموقفية أو أسلوب الاجتماعات في الإدارة.	.48
81	الفصل الثالث : المهام الوظيفية الحديثة لمديري المدارس الثانوية في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر .	.49
82	أولاً : اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس الثانوية:	.50
82	- الشروط الواجب توافرها فيمن يختار أو يعين مديراً للمدرسة الثانوية	.51
83	- نظم اختيار مدير المدرسة الثانوية .	.52
84	- أهمية اختيار مدير المدرسة الثانوية .	.53
85	- إعداد وتدريب مدير المدرسة الثانوية.	.54
86	- أهمية تدريب مدير المدرسة.	.55
89	ثانياً : الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .	.56
89	(1) إدارة التغيير :	.57
91	- أسس إدارة التغيير .	.58
91	- وسائل إدارة التغيير .	.59
92	- مقومات نجاح إدارة التغيير .	.60
93	(2) إدارة الوقت :	.61
93	- أنواع الوقت .	.62
94	- مبادئ وأسس إدارة الوقت .	.63
95	- أساليب إدارة الوقت .	.64
98	(3) صنع واتخاذ القرارات :	.65
99	- خطوات صناعة القرار .	.66
99	- خطوات اتخاذ القرار .	.67

99	- خطوات تنفيذ القرار .	.68
101	(4) تفويض السلطة:	.69
102	- مزايا تفويض السلطة .	.70
103	- العوامل التي تحدد نطاق تفويض السلطة.	.71
103	- المبادئ تنطلق منها عملية التفويض.	.72
104	- معوقات التفويض	.73
107	الفصل الرابع: المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين (دراسة نظرية)	.74
108	أولاً : لمحة تاريخية عن التعليم في فلسطين :	.75
108	- التعليم زمن الانتداب البريطاني .	.76
108	- التعليم زمن الإدارة المصرية .	.77
110	- التعليم زمن الاحتلال .	.78
113	- التعليم زمن السلطة الوطنية الفلسطينية .	.79
114	ثانياً : سياسة التعليم العام وأهدافه في فلسطين:	.80
115	- مراحل السياسة العامة للتعليم في فلسطين	.81
115	* مرحلة التشخيص	.82
115	* مرحلة رصد تحديات التطوير التربوي	.83
116	* مرحلة العمل في إطار العمل المستقبلي	.84
117	ثالثاً : مبررات تطوير الأداء الإداري للإدارة المدرسية الفلسطينية في المرحلة الثانوية:	.85
118	- المبادئ الخمسة الأساسية لرؤى التطوير التربوي .	.86
120	- التحديات العامة التي تواجه التطوير التربوي في فلسطين	.87
120	رابعاً : الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والتعليمي بالمدرسة الثانوية الفلسطينية :	.88
120	- يتشكل الهيكل التنظيمي للتعليم الثانوي في فلسطين:	.89
120	* مدير المدرسة .	.90
120	* وكيل المدرسة .	.91

121	* المساعد الإداري .	.92
121	* سكرتير المدرسة.	.93
122	* مربى الصف .	.94
123	- الجهاز الإداري والتعليمي في المدرسة:	.95
123	* مجلس المعلمين .	.96
123	* مجلس الأنشطة التربوية.	.97
123	* مجلس الأسر المدرسية.	.98
124	* مجلس الآباء والمعلمين.	.99
124	* مجلس الضبط .	.100
124	خامساً : مهام مدير المدرسة الثانوية في فلسطين :	.101
125	* العمل على تحسين العملية التربوية .	.102
125	* الإشراف على شئون الطلبة.	.103
125	* الإشراف على التنظيم المدرسي وشئونه الإدارية	.104
126	* الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة .	.105
126	- مهام مدير خلال العام الدراسي والإجازة الصيفية.	.106
126	* خلال الإجازة الصيفية وبدء العام الدراسي	.107
127	* أثناء العام الدراسي	.108
127	* نهاية العام الدراسي	.109
127	سادساً : العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية في فلسطين :	.110
127	- العوامل التي تؤثر على طبيعة الإدارة المدرسية في أي نظام تعليمي:	.111
127	* العوامل الاجتماعية والسكانية.	.112
128	* العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية.	.113
128	* العوامل السياسية .	.114
132	- العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية في فلسطين:	.115
132	* العوامل التي تتعلق بالمعلمين	.116
133	* العوامل التي تتعلق بالطلبة	.117
135	* العوامل التي تتعلق بالإدارة التعليمية	.118

136	* العوامل التي تتعلق بالشنون الإدارية والمالية	.119
137	* العوامل التي تتعلق بالبناء والتجهيزات	.120
138	* العوامل التي تتعلق بالمنهاج	.121
139	* العوامل التي تتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي	.122
142	سابعا : تدريب مديري المدارس في محافظات غزة :	.123
142	- الدورات التدريبية التي تلقاها مديرو المدارس الثانوية في عهد السلطة.	.124
145	- جوانب القوة والضعف في الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية	.125
147	الفصل الخامس : إجراءات الدراسة وأدواتها ونتائجها :	.126
148	- إعداد الاستبيان وتطبيقه	.127
152	- بناء الاستبيان في صورته المبدئية	.128
152	- صدق الاستبيان	.129
153	- الاستبيان في صورته النهائية	.130
157	- ثبات الاستبيان	.131
161	- إجراءات التطبيق	.132
165	- المعالجة الإحصائية	.133
165	- نتائج وتفسير الدراسة	.134
167	- نتائج المجال الأول أهداف تطوير الأداء	.135
169	- نتائج المجال الثاني (مجالات التطوير)	.136
172	- نتائج المجال الثالث (معوقات تطوير الأداء)	.137
174	- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو أهداف تطوير الأداء وتفسيرها	.138
178	- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مجال التطوير وتفسيرها	.139
192	- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مجال معوقات تطوير الأداء وتفسيرها	.140
208	- الصعوبات التي تعوق أداء مدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر عينة البحث	.141

209	- مقترحات تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر عينة البحث	.142
	الفصل السادس :	
211	تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية الفاستينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر	.143
212	- المصادر التي يقوم عليها التصور المقترح	.144
213	- الأهداف العامة للتصور المقترح	.145
213	- المنطلقات المحلية للتصور المقترح.	.146
214	- مكونات التصور المقترح وآلية التنفيذ.	.147
223	- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.	.148
226	- التوجهات المستقبلية لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية الفاستينية	.149
231	- دراسات وبحوث مقترحة	.150
233	- قائمة المراجع :	.151
233	* المراجع العربية	.152
242	* المراجعة الإنجليزية	.153
245	- الملاحق	.154
267	- الملخص	.155

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
77	نظرية النظم وتطبيقاتها في شكل قالب مادي في المدارس بمختلف مستوياتها	1.
150	مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين.	2.
151	توزيع أفراد العينة على المديريات التعليمية بمحافظة فلسطين.	3.
154	العينة الاستطلاعية في ضوء الجنس	4.
155	العينة الاستطلاعية في ضوء الوظيفة	5.
156	العينة الاستطلاعية في ضوء المؤهل	6.
157	معاملات ارتباط فقرات مجال أهداف تطوير الأداء والمجال ككل	7.
158	معاملات ارتباط فقرات مجال "مجالات التطوير" والمجال ككل	8.
159	معاملات ارتباط موضوعات مجال "مجالات التطوير" والمجال ككل	9.
159	معاملات ارتباط فقرات مجال معوقات تطوير الأداء والمجال ككل	10.
160	معاملات ارتباط مجالات الاستبيان والاستبيان نفسه ككل	11.
160	حساب ثبات الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية:	12.
161	حساب ثبات الاستبيان عن طريق معامل كرونباخ ألفا	13.
162	توزيع الاستبيان على أفراد العينة والنسبة المئوية للعائد	14.
162	العينة في ضوء متغير الجنس	15.
163	العينة في ضوء متغير الوظيفة	16.
164	العينة في ضوء متغير المؤهل	17.
167	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال "أهداف تطوير الأداء"	18.
169	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال "مجالات التطوير"	19.

١٧٢	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال "معوقات تطوير الأداء"	.٢٠
١٧٤	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو أهداف تطوير الأداء	.٢١
١٧٨	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مجال التطوير	.٢٢
١٩٢	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مجال معوقات تطوير الأداء	.٢٣
٢٠٤	تحليل التباين وفقاً لمتغير الوظيفة	.٢٤
٢٠٥	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لمتغير الوظيفة	.٢٥
٢٠٦	اختبار "ت" T.Test لدلالة الفروق طبقاً للمؤهل العلمي	.٢٦
٢٠٧	اختبار "ت" T.Test لدلالة الفروق طبقاً للجنس	.٢٧

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٢٤٥	الاستبيان بصورته المبدئية لعرضها على المحكمين.	١
٢٥٠	الاستبيان بصورته النهائية لعرضها على العينة المختارة.	٢
٢٥٥	أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبيان.	٣
٢٥٦	إعلان داخلي صادر عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لشغل وظيفة " نائب مدير مدرسة "	٤
٢٥٧	إعلان داخلي صادر عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لشغل وظيفة " مدير مدرسة "	٥
٢٥٨	الخطة الخمسية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ٢٠١١-٢٠٠٧	٦
٢٥٩	كتاب الدكتور المشرف إلى مدير معهد البحوث والدراسات العربية ببدء العمل بالدراسة الميدانية	٧
٢٦٠	كتاب مدير معهد البحوث والدراسات العربية " إلى من يهمه الأمر " لتسهيل مهمة الباحث الميدانية.	٨
٢٦١	كتاب وكيل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى مديري التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحث الميدانية.	٩
٢٦٢	كتاب مدير التربية والتعليم إلى مديري المدارس الثانوية لتسهيل مهمة الباحث الميدانية.	١٠
٢٦٣	تقرير أداء مدير المدرسة	١١
٢٦٤	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	١٢

إِفْطِيحُكَ الْإِسْلَامُ

الفصل الأول الإطار العام

- ← المقدمة .
- ← مشكلة الدراسة وأسئلتها .
- ← أهداف الدراسة .
- ← أهمية الدراسة .
- ← حدود الدراسة .
- ← منهج الدراسة .
- ← أداة الدراسة .
- ← مصادر الدراسة .
- ← مصطلحات الدراسة .
- ← الدراسات السابقة .
- ← خطوات السير في الدراسة الحالية .

المقدمة:

تشهد المجتمعات في الآونة الأخيرة العديد من التحولات الجذرية والتغيرات البيئية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة الحادثة في كافة مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية الأمر الذي يفرض عليها مواجهة العديد من المتغيرات والتحديات الناجمة عن هذه التحولات.

ومن الطبيعي أن تتعكس تلك التحديات المتعددة على البيئة الإدارية للمنظمات المختلفة في المجتمعات الأمر الذي يتطلب إدارة واعية قادرة على الاستجابة لها وتحقيق التكيف معها ووضع أهداف تحقق لها القدرة على البقاء والتنافس والتميز في الأداء في ظل هذه المتغيرات البيئية السريعة (١).

ومن هنا " تعد التربية منظومة مجتمعية تتفاعل مع مجتمعا ومع منظوماته الأخرى بما يؤثر فيهما من مؤثرات محلية وعالمية " (٢) الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على الإدارة المدرسية التي لم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً (٣). بل أصبح لها بالإضافة إلى وظائفها التقليدية والتي تتمثل في تحقيق الأهداف المنشودة من العمل المدرسي _ وظائف جديدة منها يتعلق بضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه وأمانه (٤).

ولقد تطور الفكر الإداري المعاصر خلال سنوات من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة ، وكذلك اسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية ، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية ، وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري المعاصر بسمات ميزت المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم وهو ما نتج عنه أكثر من

1 حافظ فرج أحمد ، الدور الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية العامة وأثره على ممارسة السلوك القيادي في مدرسته ، مجلة بحث تربوية ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، ١٩٨٩م ، ص ٦٥ .

2 عبد الغني عبود، إدارة التربية المقارنة في نهاية القرن ، الأيديولوجيا والتربية من النظام إلى الحد اللانظام ، دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٩٣م ، ص ٢٥٩ .

3 محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية _ أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ١٩٨٤م ، ص ٩٤ .

4 عمر التومي الشيباني ، المفهوم الحديث للإدارة التعليمية ، مجلة كلية التربية ، العدد السابع ، طرابلس ١٩٧٩م ، ص ٨٤ .

رافد فكري ، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة (١) ولقد تبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً للقيادة الإدارية يتماشى مع مجمل التوجهات الإدارية الجديدة ، حيث ينظر إلى الإدارة على أنها تنسيق لجهود الموارد البشرية وكذلك توجيه وإرشاد الأهداف والفرص ومساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة (٢).

و إذا كانت السياسية التعليمية هي مجموعة من المبادئ المرشدة للعمل التعليمي والتي تستمد من آمال المجتمع وطموحاته ، ومن نظام القيم السائد فيه ، ومن استشراف النتائج والآثار المحتملة للقرارات (٣) فإن تحويل هذه السياسة التعليمية إلى واقع فعلى من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة لتنفيذها من صميم عمل الإدارة المدرسية، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية في الوقت الذي تختص فيه الإدارة التعليمية برسم السياسة ،وتكون علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة المدرسية هي علاقة الكل بالجزء، حيث تقوم الأولى بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية، وإمددها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية (٤).

ولما كان عالم اليوم عالماً متغيراً تختلف مفاهيمه يوماً بعد يوم فإن دور مدير المدرسة يتغير بتغير المجتمع بإعتبار أن المدرسة مؤسسة اجتماعية يمارس فيها الأبناء أصول الحياة على أحدث ما وصل إليه رجال التربية وعلم النفس من نظريات وأبحاث في هذا المجال ، ونظراً لأن العملية التعليمية في المدارس تتصف بالنمو ، وتعتمد على نتائج التطور العلمي لتساير تطور الحياة ذاتها ، لذا لم يعد أداء مدير المدرسة مقصوراً على النواحي الإدارية فقط بل أصبح أداء مدير المدرسة يجمع بين النواحي الإدارية والفنية وكل ما يتصل بالتلاميذ والمعلمين والمناهج والمجتمع المحلي.

1 راجع الموقع التالي : <http://www.islammemo.cc/article1.aspx>

2 راجع موقع أ.د علي السلمي التالي : <http://www.alisalmi.org/files/web7.pdf>

3 هدى مجاهد وأماني قنديل، منهجية تقييم السياسات الاجتماعية في مصر ، أعمال الندوة الأولى للبرامج الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٨٨م، ص ١٤٤.

4 إبراهيم مطاوع وأمنية حسين: الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف، القاهرة ، ١٩٨٠، ص ١٦ .

كما يمثل مدير المدرسة أحد مدخلات منظومة الإدارة المدرسية بل هو العقل المفكر في المنظومة ويتحمل مسؤولية تخطيطها ، وتوجيهها ، وقيادتها ، وتوثيقها ، واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة ، وتحمل مسؤولية مواجهة أية متغيرات ، والتكيف معها^(١) .

فهو ليس الذي يحافظ على التقليد المتبع ولم يعد حبيب دورة التقليدي داخل حدود المدرسة بل اتسعت النظرة إليه على أنه خبير تكنولوجي ، وقوده لغيره ، ورائد اجتماعي ومربي فاضل ، ومرشد حي ، وزعيم روحي ، وملاحظ سيكولوجي ، بل ويراه البعض رجل تنظيم وإدارة ، ومشرف تربوي شامل .

وتجدر الإشارة إلى هناك بعض جوانب الأداء الإداري التي يمارسها مدير بالمدرسة والتي يمكن تطويرها في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، ويتم طرحها على النحو التالي :

١. إدارة التغيير : حيث يعد التغيير القضية الأولى في عالم اليوم ، عالم المتغيرات السريعة ، عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته . وحيث أننا جزء من هذا العالم فلا بد وأن نتأثر ونستجيب لهذه التغييرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية . وكما أشار محسن الخضري " أن إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وأداة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينة بذاتها ، وتحمل أبعاد وظيفة جديدة ذات طابع بنائي وذات إنطلاقة تحريرية تبقى وتؤكد على حرية الإنسان " ^(٢) ومن ذلك يتضح لنا أهمية إدارة التغيير .

٢. إدارة الوقت : حيث تزداد أهمية الوقت كلما صعنا في السلم الإداري ، فالمدير في أي مستوى إداري لا يستطيع تحقيق الأهداف بدون تخطيط ، فالناس الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون ويشير جاك فمير Jack Femer أن كل دقيقة في التخطيط توفر ثلاثة إلى أربع دقائق في التنفيذ . فالوقت بالنسبة لمدير

1 إبراهيم المشهوروي : مهام مدير المدرسة كقائد تربوي، يوم دراسي بعنوان " الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح " المنعقد في غزة ، فلسطين، ١٢ نوفمبر، ١٩٩٨، ص ٧ .
2 محسن أحمد الخضري ، إدارة التغيير ، " مدخل إقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق ، دار الرضا للنشر ، الرياض ، ص ١٥٦ .

المدرسة ليس مسألة دقائق أو ساعات، بل هو نتائج وأهداف محددة ينبغي إنجازها في إطار ذلك الوقت المحدد لها. فالمدير الفعال هو الذي يدرك أنه لا يستطيع عمل كل شيء في آن واحد ولكنه يعمل وفق الأولويات: أهم، فمهم، فأقل أهمية، حتى يستطيع تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في الوقت المتاح^(١) ومن هنا يتضح لنا أهمية استثمار وإدارة الوقت بالنسبة لمدير المدرسة .

٣. تفويض السلطة : حيث يساعد على اكتشاف مهارات العاملين وقدراتهم ،ومن ثم تمثيتهم وتحسين مستوى أدائهم^(٢) وبالتالي يعتبر التفويض استثماراً لقدرات العاملين وطاقاتهم ،وفي هذا الصدد أشارت إحدى الأدبيات التربوية إلى أن تفويض السلطة من المداخل الإدارية الحديثة ويعد من الركائز الأساسية التي تساعد في التفويض الفعال للسلطة^(٣).

٤. صنع وإتخاذ القرارات : هناك الكثير من التساؤلات تدور حول كيفية اتخاذ القرار ، وعملية اتخاذ القرار ،ومراحل اتخاذه . ومن يحق له المشاركة في اتخاذه في المنظمات أو المؤسسات الإدارية المختلفة ومنها المدرسة .

ومن المعروف أنه كلما اتسعت دائرة المشاركة في الرأي لاتخاذ القرار ،كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وساعد ذلك على فهم أهدافه ودفع المشاركين فيه إلى التمسك به والتحمس لتنفيذه^(٤) ومن هنا جاءت أهمية المشاركة في صنع القرار .

ويتضح من العرض السابق أن تطوير الجوانب السالفة الذكر في أداء مدير المدرسة يمكن أن ينعكس على أداء العاملين بالمدرسة ومن ثم تطوير الأداء العام بالمدرسة .

1 عبد الصمد الأغبري ، الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٠م ، ص ٤٣٢ .

2 عبد الرحمن توفيق ، منهج المدير الفعال : تطوير المنظمات ، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة) ، ٢٠٠٠م ، ص ٤ .

3 يرجى مراجعة الموقع التالي على الانترنت:

[http://www.meor_phosis_online.com\(delegation_andempowerment\).htm](http://www.meor_phosis_online.com(delegation_andempowerment).htm)

4 عبد الصمد الأغبري ، الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي والتنظيمي ، مرجع سابق ، ص ٣٢٣ .

وجدير بالذكر في هذا السياق أن جهوداً كبيرة تبذل بهدف تطوير أداء المديرين بالمدرسة الفلسطينية حيث قامت الوزارة بتبني بعض المشاريع الريادية كالتطوير المدرسي، والمدرسة وحدة تدريب، والإدارة الذاتية، وغيرها من المشاريع التي تساعد المدرسة في تدبير شئونها ومحاولة حل مشكلاتها .

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

لقد أدركت وزارة التربية والتعليم منذ نشأتها في العام ١٩٩٥ بوعي خطورة المرحلة التي تعيشها ، فالنظام التعليمي الفلسطيني واجه ويواجه تحديات ومشكلات مختلفة فرضتها فترة الاحتلال على مدى ثلاثين عاماً ، ولذلك فقد صدرت العديد من القوانين واللوائح والقرارات التعليمية ، والتي جاءت انعكاساً للتغيرات التي حدثت في المجتمع الفلسطيني ، غير أن معظم عمليات ترجمة السياسات التعليمية والتشريعات الدالة عليها تواجه بالعديد من الصعوبات والمشكلات التي ترجع في معظمها إلى الإدارة التعليمية بجميع مستوياتها ، فالتعليم في فلسطين يعيش الآن مرحلة تغيير في جميع مراحلها وبرامجه ، إلا أنه يعاني من بعض المشكلات ومن بينها الإدارة التعليمية وقياداتها في جميع مستوياتها وخاصة مدير المدرسة .

حيث يختلف مديرو ومديرات المدارس في كيفية أدائهم لمهامهم الوظيفية ومدى تطبيقها ، ولعل ذلك يعود إلى عدم وضوح المهام الوظيفية لمديري المدارس الصادرة من وزارة التربية والتعليم العالي وعدم تحديدها في صورة توصيف لعمل مدير المدرسة ، أو قد يعود لعوامل تتعلق بالمديرين أنفسهم كإعداد التربوي والخبرة والتدريب في مجال الإدارة المدرسية ، ومن هنا فإن معرفة وجهة نظرهم ووجهة نظر المتابعين لعملهم من مشرفين ومديري مناطق تعليمية يبين مدى إدراك الجميع لجوانب العمل المدرسي المختلفة ومدى إدراكهم لأساليب الإدارة الحديثة كإدارة التغيير وإدارة الوقت وصنع واتخاذ القرارات وتفويض السلطة .

كما تشير الملاحظات الميدانية للباحث من خلال عمله كمدير للتربية والتعليم ومن خلال زيارته لبعض المدارس الثانوية إلى وجود ضعف عام في أداء مديري المدارس ،

الأمر الذي يحتاج إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

وتشسير تقارير الإدارة العامة للإدارات المدرسية في الأعوام الدراسية ٢٠٠٤/٢٠٠٥ و ٢٠٠٥/٢٠٠٦ إلى أن هناك ضعفاً في أداء مديرو ومديرات المدارس الثانوية على الرغم من وجود القواعد التنظيمية التي توضح مهام مدير المدرسة وكيفية أدائها ، فإنها تحتاج إلى استمرار تطويرها لتكون أكثر وضوحاً (١).

كما أشارت استبانة الإدارة العامة للتدريب بوزارة التربية والتعليم والتي وزعت في العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ إلى حاجة مديرو ومديرات المدارس الثانوية إلى تطوير أدائهم في مجالات كثيرة كإدارة التغيير وإدارة الوقت وتفويض السلطة وصنع واتخاذ القرار (٢).

ومن هنا لا بد من الوقوف على صورة واضحة لواقع أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية ، ومعرفة الاختلاف بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في الإدارة المدرسية ، ومدى إمكانية تطوير أدائهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

ومما سبق يتضح أن هناك سلبيات وأوجه قصور يواجهها الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية في فلسطين مما يحتم تطويره. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :-

١ . ما الأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر؟ وما دوره في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية ؟

- 1 وزارة التربية والتعليم "الإدارة العامة للإدارات التربوية " التقرير السنوي لأداء مديرو المدارس ، ٢٠٠٤ ، ٢٠٠٥ .
- 2 وزارة التربية والتعليم "الإدارة العامة للتدريب والإشراف " استبانة تحديد الاحتياجات لمديري ومديرات المدارس، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦ .

٢. ما المهام الوظيفية لمديري المدارس الثانوية في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر؟

٣. ما المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين؟

٤. ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

أهداف الدراسة:

يتحدد الهدف الرئيس للدراسة في وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين في ضوء الفكر الإداري المعاصر وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. الوقوف على مفهوم الأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر ، ودوره في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية .

٢. التعرف على المهام الوظيفية لمديري المدارس الثانوية في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر .

٣. التعرف على المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين.

٤. الوصول إلى تصور مستقبلي يمكن من خلاله تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة الحالية على المستويات التالية :-

١- المستوى الإداري العام :-

فهناك حاجة ماسة ومنتزاة لدراسة المراكز والأدوار القيادية في المؤسسات المختلفة من حيث الواجبات والمسئوليات ، ومن حيث الأداء ومتطلبات الأداء الناتج ثم من حيث الإمكانيات المتوفرة في الواقع العملي للتعرف على نواحي القوة من أجل دعمها والزيادة منها ، وعلى نواحي الضعف من أجل إصلاحها وتداركها وتلافيها في أي تخطيط تنموي

مستقبلي . " فإذا لم تعرف نواحي القوة ونواحي الضعف لدى المديرين فإن توجيه جهود التنمية نحو الاتجاه الصحيح يصبح خاضعاً للمصادفة " (١).

٢- مستوى الإدارة المدرسية :-

تكمن أهمية الدراسة على هذا المستوى في أن انتاج المواطن العادي لم يعد كافياً لتحقيق متطلبات العصر ، لذلك يتركز اهتمام المربين في الوطن العربي على أن تكون " الغاية الرئيسية للتربية هي تكوين المواطن المبدع لا المواطن المقلد أو المنتج " (٢) بالإضافة إلى أن هدف التربية الأساسي هو تكامل الفرد الجسمي والعقلي والعاطفي والاجتماعي والروحي ، فإبداعية الفرد وتكامله أصبحا هدفين منشودين أساسيين ، ووظيفة المدرسة بهيئتها وقيادتها هي تحقيق هذين الهدفين وما يتفرع عنهما من أهداف ، والنجاح في هذا رهن بقدرة القائمين على عمليات الإشراف في المدرسة من معلمين ومديرين . ومن هنا كانت الحاجة ماسة إلى التحقق من أن الذين أوكلت إليهم الأدوار القيادية في المدارس لديهم الإمكانيات التي تمكنهم من أداء أدوارهم ، ليكون الإداريون التربويون القائمون على شئون المؤسسة التربوية أقدر على معرفة أو توقع نجاح مدارسنا في تحقيق وظائفها .

٣- على مستوى إدارة المدارس الثانوية في فلسطين :-

يرمي التعليم الثانوي في فلسطين إلى إعداد الطاقات البشرية التي يحتاج إليها المجتمع الفلسطيني في تطوره الحضاري ، ولما كانت قيادة المدرسة الثانوية منوطة بفريق من المربين وعلى رأسهم مدير المدرسة ، وحيث أن اختيار وإعداد العنصر البشري القيادي من الأولويات في تشكيل أي مدرسة ، فإن الحاجة ماسة لدراسة هذه القيادة في المدارس الثانوية في فلسطين انطلاقاً من واقع هذه القيادة وفي منحي اتجاهها نحو المستقبل .

1 هارول كونتر ، ترجمة محمد اسماعيل يوسف ، تقويم المديرين ، دار المعرفة ، القاهرة ، ١٩٧٤م ، ص ٩ .
2 حسن صعب ، تحديث العقل العربي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ١٩٧٢ ، ص ٨ .

وتكمن أهمية الدراسة في محاولتها تحديد هذه الإمكانيات المطلوب توفرها لدى مدير المدرسة الثانوية، وفي محاولتها التعرف على مدى تحققها أو توفرها في أداء المدير الفعلي . كما أنه يأتي في مرحلة هامة في محاولة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني تطوير التعليم في فلسطين وتحديثه .

حدود الدراسة:

ستقتصر الدراسة على تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية، كما تتحدد بالعينة المنتقاه من مديري ومديرات المدارس الثانوية الفلسطينية والمشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية في جميع محافظات فلسطين، وتقتصر الدراسة على بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر: إدارة التغيير ، إدارة الوقت ، تفويض السلطة ، صنع واتخاذ القرار، وستجرى هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ .

منهج الدراسة:

يتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك للتعرف على أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين ومحاولة تحليل الأسباب التي تقف وراءه في ظل السياق المجتمعي الفلسطيني ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والحقائق عن الظاهرة موضوع البحث ثم القيام بتحليلها .

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، تتناول الإطار النظري والدراسات السابقة وما تضمنها من أدوات ، وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة الحالية بهدف رصد أهم معوقات تطوير أداء مدير المدرسة وكذلك واقع المديرين في المجالات الأربع وقام بتطبيقها على عينة ممثلة لهؤلاء المديرين وكذلك عينة من المشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ .

مصادر الدراسة: تستمد الدراسة مادتها العلمية من المصادر التالية:

- ١ . التقارير والمؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة .
- ٢ . البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع .

٣. الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع .

٤. استبيان للوصول إلى تصور مستقبلي مقترح لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

مصطلحات الدراسة:

١- الإدارة المدرسية:-

هي الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (١) .

أو هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبيه والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد والموجهين والإداريين وكل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية (٢) .

٢- مدير المدرسة :-

هو القائد التربوي الذي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الإدارة التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة (٣) .

أو هو المسئول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (٤) .

- 1 أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير إدارة المدرسة، دار المطبوعات الجديدة، الاسكندرية، ١٩٨٥م، ص٥٠.
- 2 حسين مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، ط٢، الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٠م، ص٧١.
- 3 عبد الغني عبود وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢م، ص١٥٠.
- 4 جمال أبو الوفا، دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال، دراسة حالة محافظة القليوبية، المؤتمر السنوي الثالث: إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، من ٢١-٢٣ يناير، ج٢ كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٥م، ص٧٥.

٣- تطوير الأداء الإداري:-

يعرف الأداء بأنه " النتائج المرغوبة للسلوك " (١) بمعنى أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب " (٢) ويعني الأداء بصفة عامة أنه السلوك الوظيفي وما يرتبط به من مهام إدارية (٣) كما يقصد به تنفيذ أو إتمام مهام معينة (٤).

ومما سبق يمكن تحديد المقصود بتطوير الأداء الإداري - اجرائياً - بأنه تنمية سلوك مدير المدرسة للقيام بأعباء وظائفه وتطوير ممارساته بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة ،ويرتبط بإدارة التغيير وصنع القرار وتفويض السلطة ، وإدارة الوقت .

٤- أداء مدير المدرسة الثانوية :-

هو السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية لتنفيذ عمل خاص بمدرسته (٥) .

ويعرف الباحث إجرائياً أداء مدير المدرسة الثانوية بالإجراءات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة في مدرسته من أجل نجاح العملية التعليمية بالمدرسة .

الدراسات السابقة :-

فيما يلي عرض لبعض الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع البحث ويمكن تصنيفها على النحو التالي :

- 1 محمد بن عبد الله البرعي ومحمد بن ابراهيم التويجري ، معجم المصطلحات الإدارية ، الرياض ، مكتبة العبيكان، ١٩٩٣، ص ٢٥٥ .
- 2 أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة ، دار الكتاب المصري ، ١٩٩٤ م ، ص ٣٣٥ .
- 3 Stuart Sutherland , Macmillam Dictionary of Psychology , 2 nd edition, London: The Mccmillian Pressited , 1991 , P.316.
- 4 David Yerkes and Others, Webster's Encyclopedea Unabridged Dictionary Of English Language, New York : Gramercy Book , 1989 P. 107 .
- 5 Joutius, Gould, William L.Kolb , Dictionary Of Social Science. The Unitednations Educational And Cultured Organization ,New York. 1964 .P144.

أولاً : دراسات مرتبطة بأداء مدير المدرسة :

١. " دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن " (١٩٨٥) (١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن. وكانت عينة الدراسة مكونة من المدارس بنسبة ٤٠%. وجميع مديري ومديرات هذه المدارس الواقعة ضمن العينة المختارة، ٥٠% من المعلمين عشوائياً ، كذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة واستخدم المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : عدم وجود فروق إحصائية هامة بين مستوى تصورات الفئات التالية (الإداريون ، التربويون ، مديرو المدارس الثانوية ، معلمو المدارس الثانوية) لدور مدير المدرسة الثانوية ، وكذلك تحديد المجالات أو الوظائف التي تمثل عمل مدير المدرسة وهي : العمل على إدارة الشؤون المالية والخدمات وشؤون العاملين ، الإشراف على استخدام بناء المدرسة ومرافقها وصيانتها، الإشراف على توفير الخدمات الطلابية من إشراف وإرشاد ورعاية صحية ونشاطات اجتماعية، العمل على تطوير المنهاج المدرسي والكتب المدرسية، توفير النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة، إيجاد التواصل الفعال بين المدرسة والبيئة المحلية .

٢. " مدير المدرسة الثانوية: صفاته-مهامه-أساليب اختياره-إعداده"

(١٩٨٥) (٢)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع المدرسة الثانوية في سوريا، وما تشكو من قصور والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في العملية الإدارية وتقديم الاقتراحات المناسبة، وكانت عين الدراسة مكونة من (٢٠) مدير مدرسة ثانوية ، (٤٣) إداري ، (٥٨) مدرس، (٢) مدير تربية، كذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : حدد أفراد العينة بفئاتهم الأربعة الصفات التي يرون توفرها في مدير المدرسة.

1. شكري صنير، " دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن "، ١٩٨٥.
2 عرفان اليردعي، "مدير المدرسة الثانوية: صفاته-مهامه-أساليب اختياره-إعداده". (١٩٨٥)

- صفات شخصية : قوة الشخصية - قابلية التكيف - الرغبة في العمل - العدل في المعاملة - الثقة بالنفس - الاتزان - الذكاء والإبداع - لياقة المظهر.
- صفات مهنية : أهلية علمية - أهلية تربوية - تحمل المسؤولية - خبرة إدارية - سعة الثقافة - القدرة على التخطيط والتنظيم - القدرة على اتخاذ القرار.
- حدد أفراد العينة مهام مدير المدرسة (خطة العمل السنوية والفصلية - تنظيم العملي وتوزيعه - متابعة تنفيذ المنهج المقرر - اجتماعات اللجان المدرسية - مبنى المدرسة ومرافقه والأثاث المدرسي - شؤون العاملين - شؤون الطلبة - التعاون مع المجتمع المحلي).
- حددت العينة شروط المرشح لعمل مدير المدرسة (المؤهل العلمي - الخبرة - السن المناسب - إجراء اختبارات نظرية وعملية).
- ضرورة تدريب المديرين أثناء الخبرة من أجل تجديد وتحديث خبراتهم ومهاراتهم.

٣. " مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية الحكومية لدوره الإداري والفني كما يراها كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم " (١٩٨٧) ^(١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على : الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في المرحلة الإلزامية في لواء طولكرم، وكذلك على الدور الأكثر ممارسة لدى مدير المدرسة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختار عينة عشوائية من مديري المدارس والمعلمين، (٣٩) مدير مدرسة، (٢١٤) معلم، كذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن مسديرو المدارس يمارسون مهامهم الإدارية والفنية بشكل أفضل من رؤية المعلمين، وكذلك رأي المعلمون أن مديري المدارس يمارسون الجانب الإداري أفضل من الجانب الفني.

١. جمال عبد الحفيظ الرمحي، " مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية الحكومية لدوره الإداري والفني كما يراها كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم " (١٩٨٧).

4. " اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن، أسس مقترحة " (1989) (1) هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير أسس موضوعية سليمة لاختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن من وجهة نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية والمعلمين، واستخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (9) مديري تربية، و(55) مشرفاً، و (90) مديراً ، و (417) معلماً من العاملين بالمدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن. واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (11) سؤالاً حطت معلوماتها باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار T وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تصنيف (10) أسس لاختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن وهي الالتزام بأخلاقيات المهنة - المظهر الخارجي - تقارير المشرفين التربويين - المقابلة الشخصية - ترشيح الهيئة التدريسية - ترشيح المدير الحالي - اجراء اختبار كتابي - ترشيح المشرفين التربويين - الخبرة التعليمية - الخبرة الإدارية - المؤهل العلمي، وتوصلت إلى أن هناك أثراً للجنس والخبرة التعليمية في تحديد أسس الاختيار في حين لم يكن للخبرة الإدارية أو المركز الوظيفي أي أثر . وأوصى الباحثان بضرورة إغناء الأسس التي تستخدمها وزارة التربية والتعليم في اختيار مديري المدارس وذلك باعتماد بعض الأسس التي دلت عليها الدراسة.

5. " المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها " (1990) (2).

هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها؛ للوقوف على واقع الإدارة المدرسية بنقاط القوة والضعف.

كما استخدم لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (180) مديراً ومديرة، و (432) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (120) فقرة.

1 . السعود، وبطاح ، " اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن، أسس مقترحة "1989 .
2 . شحادة ، " المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 1990.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن أعلى درجات التنفيذ للمهام الإدارية والفنية كان في مجال المنهاج وأساليب التدريس يليها حسب الترتيب هيئة التدريس، النمو المهني، شئون الطلبة، البناء المدرسي، التجهيزات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تنفيذ المهام في مجال المنهاج وأساليب التدريس تعزى للمؤهل.

وأوصى الباحث بضرورة عقد دورات فنية متخصصة لمديري المدارس وتحديد كفايات لمدير المدرسة يتم اختيار المدير بموجبها ، وإصدار تشريع بتمهين التعليم وتطوير نموذج قياس يوزع على المديرين بهدف قياس مدى تنفيذهم لجميع المهام المنوطة بهم.

6. " القدرة القيادية لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين وعلاقتها ببعض المتغيرات" (1991)⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القدرة القيادية لدى مديري ووكلاء المدارس في التعليم العام، وعلاقة هذه بمتغيرات الجنس والخبرة والمرحلة التعليمية والمركز الوظيفي والعمر لأفراد العينة ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (226) فرداً بواقع (193) من الذكور و(33) من الإناث وتراوحت مدة خبرة أفراد العينة ما بين 3-30 سنة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إلى أن مستوى القدرة على القيادة التربوية لدى مديري ووكلاء التعليم العام من الجنسين في محافظة المنيا متوسط، ولم يتضح أثر للجنس أو الخبرة، كما لم يظهر أثر للمرحلة التعليمية التي يعمل بها أفراد العينة.

7. " تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية" (1991)⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم واقع التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم، وذلك لإعطاء صورة عن الواقع التنظيمي الحالي للمعنيين في تطوير التنظيم الإداري، بما يتلاءم مع التنظيمات الإدارية الحديثة مع مراعاة البيئة اليمنية، وتهدف كذلك إلى بيان ما

1 عازة محمد سلام، " القدرة القيادية لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين وعلاقتها ببعض المتغيرات" 1991 .

2 بامقيداح، " وهي بعنوان " تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية" 1991م.

إذا كانت تصورات المديرين تختلف باختلاف المؤهل العلمي والخبرة التدريسية والإدارية، وكان مجتمع الدراسة وعينته جميع المديرين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية وعددهم (95) مديراً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك حاجة إلى تدريب المديرين على عملية صنع القرارات واتخاذها، وأنه لا يوجد تطابق بين أنماط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري القائم، ولا يفوض المديرون إلا بالقليل من صلاحياتهم، وكذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على عاملي الخبرة التدريسية والخبرة الإدارية حيث كانت النتائج لصالح المديرين ذوي الخبرة التدريسية الطويلة.

وأوصى الباحث بضرورة العمل على تدريب المديرين على عملية صنع القرار الإداري واتخاذها بطريقة علمية وزيادة نسبة المشاركة في صنع القرار واتخاذها من قبل مديري المراتب الدنيا، وضرورة العمل على تفويض السلطات للإدارات الدنيا، والتقليل من المركزية الإدارية.

8. "المسئوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة" (1991) (1).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية الأسلوب الإداري السائد مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة، ومدى مركزية الإدارة التعليمية في إصدار القرارات من ناحية، والصلاحيات المخولة لمديري المدارس في تطبيق هذه القرارات من ناحية أخرى، والتعرف على أهم المشكلات والمعوقات الإدارية التي تعوق الإدارة المدرسية والأساليب المتبعة من قبل المدارس في التغلب على هذه المعوقات وحل المشكلات حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبتها للدراسة.

وقد طبقت أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة على عينة مكونة من (74) مدير ومديرة مدرسة بالمراحل المختلفة.

1 نجاة عبد الله النابه، "المسئوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة" (1991).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : عدم التوازن بين الصلاحيات المخولة والمسئوليات المسندة لمدير المدرسة ، والأعمال الإشرافية لا تلقى الاهتمام الكافي من جانب المديرين على الرغم من أنها تشكل جزءاً أساسياً من مهامهم بحكم أنهم مشرفون مقيمون ، وتركيز مديري المدارس على الجوانب الإدارية وعدم إعطاء الوقت الكافي للجوانب الفنية ، وعدم منح مديري المدارس الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من إدارة مدارسهم بفاعلية.

وأوصت الباحثة بضرورة التأكد على أهمية الموازنة بين المسؤوليات والصلاحيات ، ورفع الوعي الإداري القائم على الأصول العلمية ، والعمل على أن يتعرف مديرو المدارس على طبيعة العملية الإدارية وعوامل الكفاية فيها فضلاً عن معرفتهم لعناصر الإدارة المدرسية الفعالة والأنماط الإدارية المختلفة لزيادة فعاليتهم ومهاراتهم التنظيمية والتخطيطية، وتصميم وتنفيذ برامج التدريب الإداري في المواقع القيادية والمجالات الإدارية في قطاعات النظام التعليمي كافة.

9. " رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر " (1992) (1).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على احتياجات نظار مدارس التعليم الأساسي للمحافظة على كفاءة أدائهم ، وكذلك التعرف على أسباب نجاح النظار في إدارة وتنظيم مدارسهم، وكذلك وضع دليل عمل كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة لرفع مستوى الأداء عند نظار المدارس، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على عينة عشوائية (100) مدير مدرسة من التعليم الأساسي بمصر في مصر .

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : عدم إلمام مديري مدارس التعليم الأساسي بخصائص التلاميذ في المرحلة الابتدائية وحاجتهم وحاجات البيئة التي يعيشون فيها وظروفها ، وعدم إعطاء المدرسين وقتاً كافياً لسماع مقترحاتهم في تحسين البرامج

1 أحمد إبراهيم أحمد ، " رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر " دراسة نظرية ، دار المعارف العربية ، (1992) .

المتعلقة بالمدرسة ، والعلاقة بين المدرسين من جهة والآباء والمجتمع المحلي من جهة أخرى ليست بالمستوى المطلوب.

وأوصى الباحث الاهتمام بالنواحي الشخصية للتلاميذ ، ولأعضاء هيئة التدريس ، وكذلك تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، والتركيز على النواحي الإشرافية والفنية.

١٠. " واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن " (١٩٩٢) (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته هذا النوع من الدراسة.

كما بلغت عينة الدراسة (٩٣) مديراً ومديرة، و(١٦٢) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (١١٠) فقرة تأكد الباحث من صدقها وثباتها .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن المديرين والمعلمين يقدرون الكفاءة الإدارية بدرجة متوسطة في عمليتي التخطيط والاتصال، وبدرجة عالية في كل من التنظيم، واتخاذ القرار، والقيادة، والتقييم ، و وجود فروق دالة إحصائية بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية كما يقدره المديرون، وبين هذا الواقع كما يقدره المعلمون لصالح المديرين ، و كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة والمؤهل والجنس.

وأوصى الباحث بضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب لمديري المدارس الثانوية والأكاديمية الحكومية على أن يتبعها أساليب أكثر جدوى وأن يكون الانتظام فيها إجبارياً.

١١. " نحو فاعلية المدرسة الثانوية وتطورها من خلال القيادات المدرسية في دولة من دول العالم الثالث" (بروني) (١٩٩٢) (٢) .

1 المخلافي ، واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن ، ١٩٩٢ .
2 Singh sergit. " نحو فاعلية المدرسة الثانوية وتطورها من خلال القيادات المدرسية في دولة من دول العالم الثالث" (بروني) 1992 .

تناول البحث مهام المديرين ومهاراتهم في المدرسة الثانوية، وكذلك الرضا الوظيفي واحتياجات التطور المهني واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٢٢) من مديري المدارس الثانوية والذين حضروا الحلقات الدراسية في يوليو ١٩٩١، وكذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مديري المدارس لديهم الرغبة في تطوير الكثير من الممارسات التالية: (القيادة المدرسية ، التقويم ، التخطيط ، الإبداع والتعاون ، تقويم فريق العمل ، تفويض الصلاحيات ، الإشراف ، النظام ، تطوير هيئة العاملين) .

تتفق الدراسة هذه مع الدراسة الحالية في موضوع القيادة وكذلك القيادة فسي المدرسة الثانوية وأهمية القيادة المتطورة في نجاح العملية التعليمية ولكن الدراسة الحالية اختلفت مع هذه الدراسة في أنها تهدف إلى الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بإحدى المهارات التي نادى بها المديرين والذين هم في حاجة إلى التدريب عليها. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في اختيار العنوان والاهتمام بمهارة تفويض السلطة.

وأوصت الباحثة بضرورة وضع تصور مستقبلي لإدارة المدرسة الثانوية العامة يقيها من أخطار العوامل المعوقة تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال المحاور الأربعة السابقة الذكر.

١٢. " الجهد المشترك لإعداد مديري المستقبل، الولايات المتحدة الأمريكية، جنوب كارولينا" (١٩٩٢)^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على : تقديم خبرات الباحثين على أن تكون موجهة نظرياً وعلمياً، والتعرف على كيفية تطوير القيادات والمهارات الإدارية اللازمة لمديري المدارس لتصبح مدارس فعالة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: أشار البحث في توصياته إلى أن التدريب المشترك يزود مقاطعة المدرسة وكذلك الجامعة بمعدل أوسع من الموارد

1. Michael D. and others ، " الجهد المشترك لإعداد مديري المستقبل، الولايات المتحدة الأمريكية، جنوب كارولينا " 1992.

والتعرف على مديري المستقبل المأمولين أو التدريب الأمثل ، كذلك فمن أعظم المزايا أنه من خلال الخبرات المشتركة يصبح الأفراد أكثر قوة كأعضاء في المجموعة التي تنقسم السلطة مع توافر الثقة المتبادلة بينهم بما يمكنهم من ممارسة أعمالهم بفعالية حتى يصبحوا مبدعين في تلك الأعمال.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضع القيادات وكيفية النهوض بها ولكن تختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في تناولها أنماط القيادة وعلاقتها بالتفويض، غير أن هذا لم يمنع استفادة الباحث من هذه الدراسة في الأدب التربوي للدراسة.

١٣. " العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام، " (١٩٩٣) ^(١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المدرسة الثانوية العامة والعوامل المؤثرة في فعالية العملية التربوية، كما هدفت إلى الوقوف على النمط الإداري السائد، والكشف عن محددات وخصائص النمط الإداري المرغوب. واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة حالة وأسلوب تحليل النظم لتحليل المدرسة الثانوية كمنظومة، كما شملت عينة الدراسة (٢١٨) مديراً ووكيلاً، و (٦٨٠) مدرس أول، و (٤٩٠) إدارياً بواقع (١٠) من كل مدرسة، و (٣٤٣) طالب يمثلون المكاتب التنفيذية للاتحاديات الطلابية. واستخدمت الباحثة استبانة لهذا الغرض لكل فئة من العينة، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: المحور الإنساني: قلة اهتمام مدير المدرسة بالاتصالات والتنظيم والتوجيه والتدريب ، المحور الاجتماعي: لم يشجع مدير المدرسة حاجات العاملين ودراسة توقعات الجمهور وتبني سياسة التطوير والتحسين ، المحور التنظيمي : تدني مستوى وضع أهداف قياسية للمدرسة وتحديد الأدوار وتحديد

1 بدير ، العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام، دراسة ميدانية على محافظة القليوبية، ١٩٩٣

مواصفات كل موظف. ، المحور التكنولوجي(الفني): تدني الاهتمام بطبيعة العمل في ضوء فهم العلاقة بين الناحية الفنية والإنسانية.

١٤ " فاعلية المدارس العليا ومديريها" (١٩٩٣) (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على : الكشف عن إدراك مديري المدارس العليا بفاعلية إدارتهم وفعاليتهم، كما هدفت إلى تعرف العلاقة بين العوامل المتعلقة بفاعلية الإدارة وفاعلية المدرسة وتحليل تلك العلاقة.

وكانت عينة الدراسة مكونة من (٩٤) مديراً من أصل (١٠) من المديرين، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : على أن الدعم المالي غير الكافي، ضعف براعة المواهب الطلابية وقلة تأهيلها من العوامل الأكثر تكراراً على قائمة العوامل المؤثرة على فاعلية الإدارة. كما أن العوامل الأقل أهمية في مدى فاعلية المدارس المغالاة في التأكيد على التكنولوجيا. كما كشفت الدراسة أن إدراك المديرين لفاعلية الإدارة يختلف باختلاف الخبرة الإدارية ونوعية نظام المدرسة وعدد الطلاب.

وأوصى الباحث بضرورة إجراء دراسات مستقبلية على مدارس بأشكال فكرية مختلفة مع ضرورة أن تشمل العينة المعلمين وأولياء الأمور.

١٥. "ثقافة العمل المتغير لمنصب مدير المدرسة الثانوية" (١٩٩٤) (٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على : بيان تغير الثقافة المهنية للمديرين الجدد المتعلقة بفعاليات العمل اليومي في إدارة وتوجيه المدارس ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٢٠) ناظرًا جديدًا. كما استخدم الباحث المقابلات الشخصية كأداة رئيسة إضافة إلى استبانة مكونة من أربع مجالات هي: عبء العمل - الضوابط الإدارية - العلاقة مع الجهات الحاكمة - الدخل.

1 Maureen ، " فاعلية المدارس العليا ومديريها" ١٩٩٣ .

2 . Evetts ، " ثقافة العمل المتغير لمنصب مدير المدرسة الثانوية" ١٩٩٤ .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : على وجود تغيرات في الثقافة المهنية للمديرين في مجالات عبء العمل المتزايد والتركيز على الضوابط الإدارية والعلاقة مع الجهات الحاكمة وزيادة الدخل.

16. " دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال " (1995) (1).

هدفت الدراسة إلى تعرف على مظاهر التغيير في الوقت الحاضر وأهم مصادره والوقوف على أسباب التغيير وتعرف مراحل وأنواعه، وكشف أهم الطرق التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. و شملت عينة الدراسة (90) مديراً، (90) ناظراً بواقع (10) مديرين و (10) نظار من كل إدارة تعليمية وتم الاختيار بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة .

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تفاوت بنود مجالات الدراسة الخمسة، وكانت أعلى النسب متمثلة في مناقشة مشكلات العاملين بالمدرسة وبحث روح الحماس في نفوس التلاميذ ووضع خطة لبرنامج العلاقات العامة والسعي نحو توفير الإسعافات الأولية وإطلاع مجلس إدارة المدرسة على نظام المدرسة ، كما حصلت بنود أخرى على أدنى النسب وهي أخذ رأي العاملين عند تعديل نظام العقاب ومتابعة البطاقات الشهرية للتلاميذ وقيادة العاملين في المدرسة في مجالات العلاقات العامة والاهتمام بمكتبات الفصول والتعاون مع الموجهين للارتقاء بالمدرسة. وأوصى الباحث بضرورة تدعيم طريقة التفاهم وأخذ الرأي والمشورة بين العاملين وضرورة الاهتمام بمشاركة المدرسة في حل بعض مشكلات المجتمع والموازنة بين الإمكانات الموجودة وغير الكافية وبين ما يمكن تحقيقه من الأهداف والاهتمام بديموقراطية القرار ومرونته.

17. " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية، في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة " (1995) (1).

1 أبو الوفا ، " دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال"، دراسة حالة على محافظة القليوبية ، 1995

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في جوانبه المختلفة وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير الأداء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أداء المدير وتحليل أسباب المشكلات والمعوقات التي تعوق عمله، وبلغت عينة الدراسة (132) مديراً موزعين على بعض المدن الليبية بنسب متفاوتة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة .

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها : إلى أن مديري المدارس الثانوية الليبية يؤدون معظم المهام الإدارية لكنهم غير حريصين على حسن استخدام الوقت وتنظيمه ومتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية. كما أشارت النتائج إلى عدم قيام مديري المدارس بزيارة ومتابعة المعلمين في فصولهم، وعدم مراجعتهم لكراسات التحضير. كما أشارت النتائج إلى حرص مديري المدارس الثانوية الليبية على تخصيص جانب من الاجتماعات لمناقشة المشكلات بين المعلمين، وأن هناك تقصيراً من قبل مديري المدارس في جعل مدارسهم تخدم البيئة والمجتمع. وأوصى الباحث بضرورة تفويض بعض السلطات الممنوحة لمديري المدارس للمعلمين. كما أوصى بضرورة تشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار و بضرورة إجراء دراسات مشتركة بين المعلمين ومديري المدارس عن بعض المشكلات التي تصادفهم أثناء تنفيذ العملية التعليمية.

18. " تفعيل دور المدير: مخططات العلاقات العامة لمدارس مختارة من مقاطعة (Wisconsin) " (1995)⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على : بحث كيفية سن قوانين فعالة خاصة بالعلاقات العامة للمدرسة ودور المدير في تطوير وإنجاز برامج فعالة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مقدرة المدير في خلق علاقات عامة فعالة وكيفية التعامل مع العقبات والصعوبات المتمثلة في بعض البرامج. واستخدم الباحث المقابلة الشخصية ضمت مجموعة أسئلة صممت

1 بالنور الدوكالي بن قصودة ، " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في الجماهيرية الليبية، في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، عين شمس، 1995

2. Douglas ، " تفعيل دور المدير: مخططات العلاقات العامة لمدارس مختارة من مقاطعة (Wisconsin) " 1995 .

لاستخراج الإجابة المتعلقة بمميزات مخططات العلاقات العامة للمدرسة. وكانت عينة الدراسة مكونة من (20) مديراً من أرياف المقاطعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : الدور الحاسم للمدير والإدارة في تطوير برامج مخططات العلاقات العامة للمدرسة، كما توصلت الدراسة إلى فهم كيفية كون العلاقات العامة فعالة في المدرسة وكذلك التعامل مع العناصر المطلوبة لتفعيل هذه البرامج.

وأوصت الدراسة اقتراح المزيد من التدريب والدراسة للمديرين.

19. " دراسة صفات القيادة لمديري المدارس الثانوية في ولاية " في نيجيريا" (1998) (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على :كيفية فهم القيادة وكيفية ممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية " إيمو" نيجيريا، كما هدفت إلى تعرف كيفية استحقاق ثلاثة من مدارس الولاية على السمعة الحسنة، واستخدم الباحث المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق ذات الصلة. وكانت عينة الدراسة مكونة من (3) مدارس استحققت السمعة الحسنة

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن المديرين الثلاثة قاموا بأدوار هامة ساعدت في إكسابهم السمعة الحسنة تميزت عن غيرهم من خلال إظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة، والتأكيد على المسؤولية الجماعية، واتباع أساليب القيادة المختلفة وهي الأسلوب التركيبي، والسياسي، والرمزي، والمصادر الإنسانية.

20. " دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر " (2001) (2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تحقيق أهداف العملية التربوية في دولة قطر من خلال عدة محاور وهي: الصفات الشخصية والقيادية لمدير

1. Chimonys ، " دراسة صفات القيادة لمديري المدارس الثانوية في ولاية " في نيجيريا" .1998.
2 سلطان محمد المنصوري ، " دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر "رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية البنات ، جامعة عين شمس ،القاهرة ، 2001

المدرسة، والمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة وأهم المشكلات الإدارية ومقترحات لتطوير الإدارة المدرسية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة وكانت عينة الدراسة مكونة من (120) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها العديد من الصفات التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة الثانوية وعلى وجود العديد من المهام الإدارية والفنية التي ينبغي أن يمارسها مديرو المدارس ، وكذلك أسفرت نتائج الدراسة على وجود العديد من مشكلات الإدارة المدرسية التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية في دولة قطر والتي لها درجة عالية من الأهمية من أهمها كثافة الفصول ومشاركة المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلاب ومشاركة الإدارة المدرسية في اتخاذ القرار.

21. " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة " (2002) (1).

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت في جانبها الميداني على عينة عشوائية قوامها (250) مديراً من المدارس الثانوية العامة في مصر .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : ضرورة إدراك المدرسة للتغيرات التكنولوجية المعاصرة ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية المدرسية وضرورة احداث التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في البرامج التدريبية المقامة لمديري المدارس الثانوية العامة وتفيد هذه الدراسة في توضيح مدى امكانية استخدام التكنولوجيا الإدارية الحديثة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة ، وتتفق هذه الدراسة في البحث الحالي في الاهتمام بأداء مدير المدرسة الثانوية العامة ، إلا أنهما تختلفان في أن هذه الدراسة تعتمد على تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة بينما يهتم البحث بتطوير الأداء الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

1 مرارة حسين أبو السعود ، " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة، 2002 .

22. " تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي " (2004) (1).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مفهوم التعلم التنظيمي وابعاده ودوره في تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، وكذلك التعرف على واقع الأداء الإداري داخل المدرسة الثانوية العامة في مصر، الوصول إلى تصور مستقبلي من خلاله تطوير الأداء الإداري باستخدام مدخل التعلم التنظيمي .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت العينة مكونة من (163) مديراً و(116) ناظراً و(687) وكلياً و(1697) معلماً واستخدمت الباحثة أسلوب دلفي حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء حتى تم الوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك قصوراً في الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بمصر وخاصة في مجالات اتخاذ القرار وتفويض السلطة وتقييم الأداء وأوصت الباحثة بتوفير بيئة تنظيمية تحث على التعلم التنظيمي داخل المدرسة وحفز القادة نحو تبني مدخل التعليم التنظيمي وكذلك تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار المدرسي . وتفيد هذه الدراسة في توضيح مدى أهمية استخدام مدخل التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية المصرية ، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية في حين اختلفت الدراسات في أن هذه الدراسة اعتمدت على التعلم التنظيمي في تطوير الأداء بينما الدراسة الحالية اعتمدت الفكر الإداري المعاصر في تطوير أداء مدير المدرسة الثانوي في فلسطين.

23. " تقويم أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لعمان الثالثة لمهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات " (2005) (2)

1 أمل محسوب زناتي ، " تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي " ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2004 .

2 عاطف مقابلة: تقويم أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لعمان الثالثة لمهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد الخمسون ، سبتمبر 2005 ، ص 103 ، 111 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تنفيذ الخطط والبرامج التربوية، وفقاً للسياسات المرسومة، وكذلك التعرف على دور مدير المدرسة في توجيه الطاقات والجهود والقوى التي يعيشها ضمن إطار عمله، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة مكونة من (154) معلماً، و(155) معلمة، وكذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : الاستمرار بتأهل المديرين والمديرات، وعقد دورات متخصصة في الإدارة المدرسية من أجل تنمية مهاراتهم، وقدراتهم الإدارية والتبادلية، التي تساعدهم على ممارسة أدوارهم بصورة أكثر إيجابية، وزيادة الاهتمام والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، من أجل برامج منظمة مدروسة وإخضاع المديرين والمديرات لدورات مبرمجة في مجال الإدارة والمناهج وتنمية المعلمين مهنيًا.

ثانياً : دراسات مرتبطة بالصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة ومعالجتها :

1. " المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو مدارس القرى النائية في الأردن " (1990) (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على : المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو مدارس القرى النائية وتحديد أسبابها بهدف الوصول لبعض المقترحات لمعالجتها، وتكونت عينة الدراسة (44) مديراً ومديرة بواقع (34) مديراً يعملون بمدارس تابعة لمديرية عمان، و (10) مديرين يعملون بمدارس تابعة لمحافظة البلقاء، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي المسحي، كذلك واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : معاناة مديري المدارس النائية من مشكلات فنية تتعلق بالمعلمين والمنهاج والإشراف التربوي والمباني والتلاميذ وأولياء الأمور والسلطات التعليمية بدرجات متفاوتة، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجة تقدير المديرين للمشكلات تعزى للمرحلة والجنس والمؤهل ومستوى المدرسة.

1. غنيمات، " المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو مدارس القرى النائية في الأردن " 1990 .

وأوصى الباحث بتأمين مواصلات لموقع المدرسة وتوفير سكن وظيفي للمعلمين، والتطبيق الفعلي لأسلوب الإشراف الشامل والتخلص من مشكلة الأبنية المستأجرة.

2. "المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية" (1991) (1).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية باليمن، مستخدماً لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (200) شخص، كذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن أكثر المشكلات الإدارية التي تعيق عمل إدارة المدرسة تمثلت في قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين والنقص في تكنولوجيا التعليم وقلة زيارة أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم وانخفاض الروح المعنوية للمعلمين ، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس ومعلميهم نحو المشكلات ترجع لمتغير الجنس والمنطقة التعليمية وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس ومعلميهم نحو المشكلات ترجع للمرتبة الوظيفية (مدير، معلم) وعدد سنوات الخبرة.

وأوصى الباحث بضرورة العمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.

3. " المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس والمراكز المهنية في الأردن (1992) (2)

هدفت الدراسة إلى تعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس والمراكز المهنية في الأردن وتقديم بعض التوصيات التي يؤمل أن تساعد المديرين في مواجهة هذه المشكلات والتخفيف منها ، وكانت عينة الدراسة المجتمع الأصلي كله

1 المدحجي، " المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية" 1991.
2 الحطبة، " المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس والمراكز المهنية في الأردن " 1992

وعدددهم (100) مدير ومديرة واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي المسحي، كذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن مديري المدارس والمراكز المهنية يعانون من مشكلات فنية بدرجات متفاوتة تتعلق بالمعلمين والمنهاج والإشراف التربوي، وكذلك مشكلات إدارية تتعلق بالبناء المدرسي والتلاميذ وأولياء الأمور والسلطات التعليمية. وكذلك أظهرت عدم وجود فروق دالة بين متوسطات إجابات المديرين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة.

وأوصى الباحث بضرورة تحسين ظروف المعلمين المعيشية وتمهين عملية التعليم وتضمين المنهاج قيم وأخلاقيات العمل، ووضع أسس ومعايير لاختيار مدير المدرسة وتفعيل دور مجلس الآباء ومنح مديري المدارس والمراكز المهنية صلاحيات أوسع.

4. "مشكلة المدير المبتدئ: عرض لما يحكم أو يسيطر على المدير المبتدئ" (1993) (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على : فهم وتطوير طبيعة ونوعية العمل التعليمي والإسهام في فهم معنى الخبرة عن طريق دراسة مراحل سير عملية سيطرة المدير على مدرسة "كلير ريفر الثانوية "River High School Clear" ، واعتمدت الدراسة على وجود خطة عملية من خلال مشاركة المدير في تدبير هيئة الإدارة وتطويرها في مدة سنة، واعتماد الخطة على كيفية مواجهة المعلمين في المدرسة للعبقات والصعوبات في علاقاتهم مع المديرين وما يحتاجه المعلمون لدعمهم في اتخاذ قرار داخل الفصل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود عدة طرق لتطوير المعلمين وتطوير سلوك التلاميذ وذلك بعد جمع الحقائق والمعطيات عن فكرة الهيمنة والاتصالات والدعم.

وأوصت الدراسة بضرورة عقد لقاءات شهرية بين المديرين ورؤساء الأقسام وإصدار نشرات يومية من المدير واستمرار الدعم الإداري للمعلمين.

1 Anthony ، " مشكلة المدير المبتدئ: عرض لما يحكم أو يسيطر على المدير المبتدئ " 1993 .

5. " المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية الشرقية". (1993) (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية الشرقية من وجه نظرهم في محاولة لوضع حلول مناسبة لها.

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي وعددهم (62) مديراً ومديرة. وكذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : إلى وجود صعوبات في درجة تقدير المديرين للمشكلات الإدارية بدرجة متفاوتة أكثرها صعوبة مجال الأبنية والتجهيزات يليه شئون المدرسة والمجتمع المحلي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تقدير المديرين للمشكلات تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة.

6. " دراسة ميدانية للمشكلات الإدارية للمدارس الابتدائية الأهلية للبنين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" (1993) (2)

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد المشكلات الإدارية التي تعاني منها الإدارة المدرسية في قطاع مدارس التعليم الأهلي الابتدائي للبنين، وكذلك في تحديد العوامل التي تؤدي إلى ظهور هذه المشكلات المدرسية. و استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لمجال الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من عدد من المديرين ومساعديهم من المعلمين بالمدارس الأهلية الابتدائية للبنين والبالغ عددهم (225) فرداً يمثلون (100) مدرسة وموزعة جغرافياً حسب المناطق التعليمية. وبالنسبة لأداة الدراسة فقد كانت عبارة عن استطلاع رأي مصمم في شكل دليل للعمل الميداني

1 خلف العظمت، " المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية الشرقية". 1993

2 عبد الله حجاب ، " دراسة ميدانية للمشكلات الإدارية للمدارس الابتدائية الأهلية للبنين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر " 1993.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : عدم وضوح الأهداف الخاصة بالسياسة التعليمية، وعدم وجود معايير ثابتة مطبقة على جميع الإدارات المدرسية بالمدارس الأهلية، وقلة متابعة الموجهين لهذه المدرسة. كذلك بأن الإدارة المدرسية عليها تحمل الأعباء، وعدم متابعة أولياء الأمور، وعدم الالتزام بالتعليمات، والتنظيمات التي تقرها إدارة المدرسة. كما أشارت النتائج إلى عدم تكامل أعضاء الهيئة التدريسية منذ بداية العام وغياب روح الانتماء في المؤسسة وتضجر المعلمين من أي دورات تقرها إدارة التعليم وعدم احترام التلاميذ لنظام المدرسة ورفض مبدأ الثواب والعقاب والإرشاد والتوجيه.

7. " المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية" (1994) (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المرحلة الثانوية في اليمن بالاعتماد على المقابلة الشخصية للمديرين والمسؤولين والمدرسين بهذه المدارس إضافة إلى الإحصاءات الرسمية والدراسات المتعلقة بها. وبلغت عينة الدراسة (80) مديراً ووكيلاً ومعلماً موزعين على (28) مدرسة بنين وبنات. واستخدم الباحث المقابلة الشخصية لأفراد العينة كأداة للدراسة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن هناك مشكلات في جميع النواحي سواء في التخطيط أو الدوام وعدم الاهتمام بحضور المعلمين. كما كشفت الدراسة عن وجود مشكلات فنية تتعلق بعدم إدراك أهمية الجوانب الفنية للمدرسة، وقلة مراجعة المنهاج وتقويمه وقلة إلمام المديرين بأهداف المرحلة.

8. " الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل" (1996) (2)

1. علي هود باعباد، " المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية" المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يناير 1994.

2. كمال خليل يونس، الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 1996.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجهها مديرو المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وذلك من وجهة نظرهم وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (173) مديراً ومديرة ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود صعوبات تواجه مديرو ومديرات المدارس كافة أكثرها صعوبة المتعلقة بالصعوبات التي مصدرها السلطة التعليمية العليا، ثم الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية، ثم الصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة، ثم الصعوبات المتعلقة بالطلبة كذلك أظهرت النتائج وجود فروق في درجة الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة ، وكذلك ضعف الخدمات الإرشادية في المدارس، وعدم توافر معلمين متخصصين في التربية الفنية والرياضية، و زيادة نصاب المعلم من الحصص وتدريب المعلمين مواد من غير تخصصهم.

9. " المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين" (1999) (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية والاجتماعية التي يواجهها مدراء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين وكما يتصورونها، وبيان مدى حدتها ، ومدى معاناة المدراء منها. وكانت عينة الدراسة مكونة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الخاصة المختلفة في فلسطين للعام الدراسي (98/97) والبالغ عددهم (96) مديراً ومديرة، وموزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظات القدس (العاصمة)، ورام الله والبيرة، ونابلس وسلفيت، وقلقيلية وبيت لحم، وجنين، وطولكرم، وأريحا، وغزة والخليل، وكذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة كما استخدم الأسلوب الوصفي المسحي .

1 محمد محمود اسماعيل، " المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين" مجلة ملخصات ، رسائل ماجستير من 1985 إلى 1999 ، مركز التوثيق والمخططات والنشر ، نابلس ، 1999 ..

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن المديرين في المدارس الثانوية يعانون من مشكلات إدارية وفنية واجتماعية أهمها حرمان الطالبات في المدارس المختلطة من علم العلوم المنزلية، وعدم وجود مرشدة اجتماعية في المدرسة وعدم عقد دورات متخصصة لمدراء المدارس الثانوية المختلطة، وكذلك وجود فروقاً لصالح المدراء الذكور في درجة التصور للمشكلات بينما كانت الفروق مقاربة في متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في مجال التدريس وحجم المدرسة ومستوى المدرسة، و أن تصور المديرين للمشكلات، أعلى لدى مديري المدارس التي تقع في القرية بينما تصور المديرين للمشكلات كانت أعلى لدى مديري المدارس الحكومية منها لدى مدراء المدارس الخاصة.

10. " معوقات العمل في الإدارة المدرسية والثانوية والحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم" (1999)⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم، وهل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير النوع. وكانت عينة الدراسة مكونة من (233) مديراً ومديرة موزعين على محافظتي نابلس وطولكرم، وكذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن درجة الصعوبات الكلية كانت أكبر عند الإناث مقارنة بالذكور على مجالات (السلطة المشرفة، البناء المدرسي، الطلبة، إدارة الذات، التطور الشخصي، مهارات الإشراف التربوي) أما عن مجالات أولياء الأمور وإدارة الذات فقد كانت درجة صعوبات الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) أعلى المعوقات عند جملة المؤهلات، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فكانت أعلى المعوقات عند المديرين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات). وكانت أيضاً لدى مديري مدارس القرى بشكل عام وفي المدارس التي يزيد عدد طلابها عن 300 طالب.

1 مهدي كامل سليمان، " معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية والحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم" رسائل ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح ، نابلس، فلسطين، 1999 .

11. "المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي" (2001) (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة، والتي تحول دون أداء عملهن على الوجه الأكمل وكانت عنية الدراسة مكونة من (95) مديرة من مديرات المرحلتين الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث وللسلطة الوطنية بواقع (50) مديرة من الوكالة، و(45) مديرة من الحكومة، كذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وقد المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة، وفي مجال أعضاء هيئة التدريس عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الموكلة إليهم في الوقت المحدد ، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح مديرات الحكومة. في حين لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة إلا أنه وجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المرحلة لصالح مديرات المرحلة الإعدادية.

12. " مشكلات الإدارة في المدارس الأساسية في محافظة المفرق الأردنية " (2001) (2).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الأساسية في محافظة المفرق، لتشخيص جوانب القوة والضعف في عملية التعلم والتعليم في العمل التربوي، لغرض تعزيز جوانب القوة، ووضع حلول لمعالجة جوانب الضعف، كانت عينة الدراسة مكونة من (128) مديراً ومديرة، وكذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف مستوى التعلم لدى الكثير من طلبة الصفوف الأولى، كثرة الإجازات لأعضاء الهيئة التدريسية، عدم توفير أجهزة الحاسوب بشكل كاف، عدم قدرة الطلاب على تقبل اللغة الإنجليزية وغيرها، ضعف التعاون بين أولياء أمور الطلبة والإدارة، ضعف متابعة بعض أعضاء هيئة التدريس

1 . فؤاد العاجز " المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة ببعض المتغيرات ، مجلة الجامعة الإسلامية ، مجلد 9 ، عدد 1 ، 2001.

2 صالح عليمات، " مشكلات الإدارة في المدارس الأساسية في محافظة المفرق الأردنية " كلية التربية والفنون ، جامعة اليرموك ، 2001 .

للطلبة المتأخرين، عدم توفر أجهزة التدفئة والتبريد في الغرف الصفية، ازدواج الدوام في المدرسة ثم إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.

13. " المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها " (2002) (1)

وهدفت الدراسة إلى التعرف على : الكشف عن أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة، كما هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: هـ □ تختلف درجات تقدير المديرين الجدد للمشكلات التي تواجههم باختلاف مرحلة التدريس والنوع والجهة والشرقية والمنطقة التعليمية ؟ وكانت عينة الدراسة مكونة من جميع مديري ومديرات المدارس الجدد التابعين للمدارس الحكومية وعددهم (93) مديراً ومديرة، ومدارس وكالة الغوث وعددهم (31) مديراً ومديرة الذين تم تعيينهم قبل ثلاث سنوات من عام 1998 حتى عام 2001، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود مشكلات يعاني منها المديرين الجدد في كل المجالات أكثرها حدة تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية والأبنية والتجهيزات والمنهاج. وقد بلغ مجموع المشكلات التي يعاني منها المديرين الجدد بدرجة كبيرة (35) مشكلة و (15) مشكلة بدرجة ضعيفة و (70) مشكلة بدرجة متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة تقدير المديرين الجدد للمشكلات التي تواجههم تعزى لعامل الجنس والمرحلة التعليمية والمنطقة التعليمية، وإلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد للمشكلات تعزى للجهة المشرفة لصالح مديري المدارس الحكومية، وكذلك وجود مشكلات حصلت على نسبة مئوية كبيرة، تم اقتراح الحلول المناسبة لها منها: ضرورة الحد من الأعمال الكتابية الروتينية التي يقوم بها مدير المدرسة، وكذلك الحد من تنقلات المعلمين دون التنسيق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والمعلم، ولا بد من تعاون إدارة المدرسة مع أولياء

1 اسامة الهباش، " المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها " رسائل ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2002 .

الأمر للعمل على رفع المستوى التحصيلي للطلبة، وتحسين المستوى المادي للمعلمين والمديرين، وزيادة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، وتوفير المستودعات - في المدارس - لتخزين اللوازم والأثاث، والعمل على توفير غرف لممارسة النشاطات اللاصفية، وتخفيف نصاب المعلم من الحصص.

14. " تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة" (2003) (1).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على : طبيعة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظات غزة، وكذلك الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في محافظات غزة، وكذلك معرفة مدى اختلاف المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظات غزة باختلاف النمط القيادي السائد لديهم.

وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس بمحافظات غزة وعددهم (282) مدير ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تدني رواتب المعلمين من أكثر المشكلات حدة ، و عدم تلبية أولياء الأمور لحضور اجتماعات مجلس الآباء وعزوفهم عن تقديم الدعم للمدرسة وقلة مشاركتهم بالأنشطة المدرسية، و عدم توافر غرف خاصة بالمصادر التعليمية بالمدارس.

وأوصت الباحثة : بضرورة أن يكون هناك نظام للحاسب الآلي في مديريات التربية والتعليم ، ضرورة إعطاء صلاحيات كبيرة لمديري المدارس في إدارة شئونهم الداخلية، ضرورة إعطاء دور ريادي للمرشدين التربويين بالمدارس ، توعية أولياء أمور الطلاب على دور المدرسة كمؤسسة تربوية وعلاقتها بالمجتمع.

1 نادرة غازي بسيسو، " تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة" رسائل دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003 .

تعليق عام على الدراسات السابقة :

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوع البحث الحالي

يمكن التوصل إلى مجموعة من المعطيات يستفيد منها البحث ومنها :

1. أكدت هذه الدراسات في مجموعها على أهمية تطوير مدير المدرسة والإدارة المدرسية وأهمية القيادة .
2. أكدت بعض الدراسات على أن تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة هو السبيل للارتقاء بالمدرسة ونجاحها في مواجهة التغيرات المتسارعة .
3. أشارت بعض الدراسات إلى العديد من المشكلات والمعوقات للأداء الإداري لمدير المدرسة .
4. أوضحت بعض الدراسات مدى أهمية مواكبة الفكر الإداري المعاصر كمدخل يمكن أن يدفع المنظمات نحو مواكبة عصر المعرفة والوفاء بالاحتياجات المستقبلية لهذه المنظمات. وعلى الرغم من هذه الاستفادة فهناك مجموعة من الاختلافات بين الدراسات السابقة والبحث الحالي ويمكن عرضها على النحو التالي :

1. ركزت معظم الدراسات في تناولها لتطوير أداء مدير المدرسة على تحديد العوامل المعوقة والمدعمة له في حين يهتم البحث الحالي بوضع تصور مستقبلي يمكن من خلاله تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية الفلسطينية .
2. تناولت معظم الدراسات الأداء بشكل عام ، في حين يهتم البحث الحالي بجوانب محددة كإدارة التغيير ، وصنع واتخاذ القرار ، وتفويض السلطة ، وإدارة الوقت .

خطوات الدراسة: تسيير الدراسة وفقاً للخطوات التالية :-

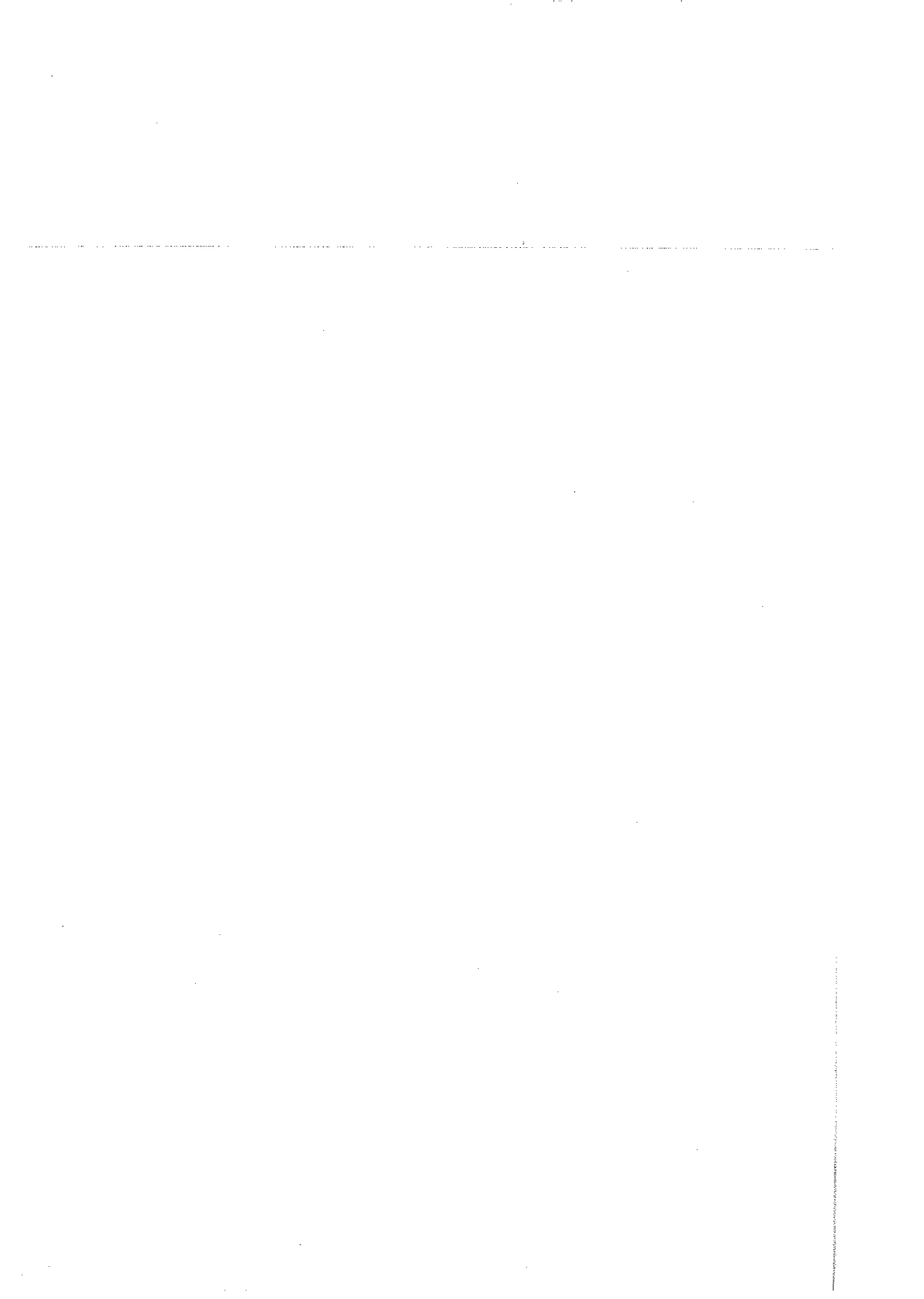
- الخطوة الأولى : تحديد الاطار العام للدراسية ويشمل : مقدمة - مشكلة الدراسة - حدود الدراسة - أهداف الدراسة وأهميتها - مصادر الدراسة وأدواتها - الدراسات السابقة - مصطلحات الدراسة - منهج الدراسة وخطواتها .
- الخطوة الثانية : وضع إطار نظري يدور حول ماهية الفكر الإداري المعاصر ودوره في تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية، وخاصة في مجالات : إدارة التغيير ، وإدارة الوقت ، وصنع واتخاذ القرار ، وتفويض السلطة .

الخطوة الثالثة : وصف المهام الوظيفية لمديري المدارس الثانوية في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر وطرق اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس.

الخطوة الرابع : تقديم لمحة تاريخية عن التعليم في فلسطين وسياسته ،والهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والتعليمي بالمدرسة الثانوية الفلسطينية ،ومهام مدير المدرسة الثانوية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في أداء مدير المدرسة الثانوي الفلسطينية وكيفية تدريب مديري المدارس الثانوية الفلسطينية.

الخطوة الخامسة : بناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة ترصد أهداف التغيير والمعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الفلسطينية والمجالات التي يمكن تطويرها وهي إدارة التغيير ، وإدارة الوقت ، وصنع واتخاذ القرار، وتفويض السلطة ثم تطبيقها وتحليل وتفسير النتائج.

الخطوة السادسة : بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.



الفصل الثاني

الفصل الثاني

الأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر

- ↔ أولاً : ما هية الأداء الإداري.
- ↔ ثانياً : الإدارة في مجال التعليم والفكر الإداري المعاصر .
- ↔ ثالثاً : وظائف الإدارة المدرسية .
- ↔ رابعاً : المداخل الإدارية لتطوير الإدارة في مجال التعليم

- وزيادة فعاليتها مرهون بتحسين مجموع الأداء الكلي لها
مداء الإداري يعد أحد جوانب الأداء الأساسية بما فيه أداء مدير المدرسة
سوية وكذلك طبيعة هذا الأداء وكيفية إدارة الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية ،وكذا
العوامل المؤثرة في الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية ومتطلبات تطوير هذا الأداء .
ماهية الأداء الإداري :

يعرف الأداء الإداري بأنه : " النتائج المرغوبة للسلوك الإداري " (١) بمعنى أنه القيام
بأعباء الوظيفة الإدارية من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل
الكفاء المدرب (٢) ويعني الأداء الإداري بصفة عامة بأنه السلوك الوظيفي وما يرتبط به
من مهام إدارية (٣) كما يقصد به تنفيذ أو إتمام مهام معينة (٤).

١. طبيعة الأداء الإداري لمدير المدرسة:

يرتبط الأداء الإداري لمدير المدرسة بقدرته على إدارة هذا الأداء ، والتي تعني
الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي، ووضع
معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها (٥)، كذلك فإنه على
مستوى المدرسة والفصل، ويتطلب ذلك إدخال نظام إدارة الأداء والابقاء عليه بشكل
مستمر للتأكد من فعاليات العمل والأداء الإداري ،حيث يتضمن ذلك خطأ لبيان نوعية
المخرجات واستراتيجيات عن كيفية تحقيق ذلك (٦).

1 محمد بن عبد الله البرعي ومحمد بن ابراهيم التويجري ، معجم المصطلحات الإدارية ،الرياض ،مكتبة
العبيكان ، ١٩٩٣ ، ص ٢٥٥ .

2 أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة ، دار الكتاب المصري ، ١٩٩٤ ، ص ٣٣٥ .

3 Stuart Suther Land, Macmillam Dictionary of Psychology, 2 nd, Edition, London :
The Mecmillian Pressltd 1991 , P.316

4 David Yerkes And Others, Websters Encyclopedi Unabridged Dictionary Of The
English Language,New York Gramercy Books, 1989, P.107 .

5 محمد عبد الغني هلال ، مهارات إدارة الأداء،معايير وتطبيقات الجودة في الأداء،(القاهرة :مركز تطوير
الأداء والتنمية ، ١٩٩٦م) ، ص ١٣ .

6 محمد عبد الغني هلال ، مهارات إدارة الأداء ، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، القاهرة: مركز تطوير
الأداء والتنمية ، ١٩٩٦، ص١٣ .

٢. إدارة الأداء الإداري :

تعتبر إدارة الأداء عن عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التوصل إلى توقعات وفهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أدائها ، والتعرف على كيفية المحافظة على الأداء الحالي وتحسينه وتطويره ، وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الأداء الحالي وتحسينه وتطويره ، وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليه (١).

لذا تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها - بإدارة الأداء لتحقيق ما يلي : (٢).

- تخطيط الأداء : وتعني تعرف مسؤولياته الوظيفية ، وتوقعات العمل ، وكذلك وضع الأهداف والتوقعات .
- التوجيه : وتتضمن تقديم التغذية الراجعة ومساندة تطوير الأداء
- تقييم الأداء : وتعني تقديم المعلومات عن الأداء الفعلي للعاملين .
- تنمية المسار الوظيفي : وتشمل التخطيط لمهام وظيفية مستقبلية مصممة للحصول على خبرات .
- تطوير المهام الوظيفية وتنمية علاقات التلمذة المهنية .

كما تتضمن إدارة الأداء : تحليل كفاءة الأداء للعاملين بالمنظمة ، والتعامل مع خصائص العمل من خلال إعادة تحليل العمل ، بالإضافة إلى تعديل الواجبات والمسئوليات ، ومنح الصلاحيات وتعديل قواعد العمل (٣). ويتضح من ذلك أن إدارة الأداء تهتم بتحديد واجبات كل وظيفة وتعرف واقع الأداء ، والاستفادة من التغذية الراجعة، مما يساعد على تطوير الأداء .

ولما كانت إدارة الأداء تهدف إلى تحسين وتطوير أداء العاملين بما يحقق إنتاجية أعلى ورضاً أكبر للعاملين ، فإن تحقيق ذلك الهدف يعتمد على عدة أمور هي : (٤).

1 رمر ب باكال وموسى يونس ، إدارة الأداء ما هي ؟ مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، العدد ١٦ ، نوفمبر ٢٠٠٢ ، ص ٢ .
2 لائل م سبنسر الأصغر وسيجن م سبنسر ، الجداره في العمل : نماذج للأداء المتفوق ، ترجمة أشرف فضيل عيد المجيد جمعة ، (الرياض: معهد الإدارة العامة ١٩٩٩ م) ، ص ٣٨١ .
3 علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص ٢٦٥-٢٦٩ .
4 علي السلمي ، المرجع السابق / ص ٢٦٥ .

أ) فهم العوامل والمحددات التي تشكل الأداء وتتحكم في مدى كفاءته .

ب) تعرف الأساليب والأدوات التي تستخدم للتأثير في تلك العوامل بحيث يتحسن مستوى الأداء .

ج) الاستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات .

وعليه فإن فهم هذه المحددات ، وطبيعة العلاقات القائمة بينها تعد خطوة جوهرية وفعالة في إطار بناء نظام فعال لإدارة الأداء ، وذلك لتنمية المهارات الإدارية للعاملين بما يعود بالنفع على المنظمة وعلى العاملين أنفسهم .
وحتى يمكن الوصول إلى التفوق في إدارة الأداء ، فإن هذا يتطلب أن يكون العاملون قادرين على التعلم والنمو . مما يساعدهم على الإلمام بالمجالات المختلفة والمتنوعة المرتبطة بالعمل ، وعلى إبراز سماتهم الإيجابية وتحسين أدائهم ، مع توفير المعلومات المفيدة للمنظمة (1) .

ومن الجدير بالذكر في هذا السياق أن وظيفة مدير المدرسة تشكل الأداء الإداري لها حيث تتضمن المهام والمسؤوليات المنوطة به حيث يتم ترجمتها إلى أنشطة وممارسات تعمل على تيسير العمل في المدرسة وتحقيق أهدافها . وتجدر الإشارة إلى أن أداء مدير المدرسة الفعال لا يتأتى بطريقة عشوائية ، ولكن يتصل اتصالاً مباشراً بثلاثة عوامل هي : مستوى مهارة المدير ، الدوافع الإدارية ، المناخ التنظيمي . فالأداء الإداري متغير تابع يعتمد على تلك العوامل بما يساعد على توفير بيئة تنظيمية فعالة والتي من شأنها أن تعزز هذا الأداء وتدعمه .

وإجمالاً لما سبق يتضح أن مدير المدرسة يحتاج لإتقان إدارة الأداء حتى يتمكن من تهيئة بيئة تنظيمية تحث على الأداء الإداري الفعال ، وتحسين العلاقات القائمة بين هؤلاء العاملين ومساعدتهم على فهم متطلبات القيام بوظائفهم وتنمية المهارات الإدارية للعاملين بها .

٣. العوامل المؤثرة في الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية :

إن الممارسات الفعلية لإدارة التربية في كل بلد من البلدان ، تخضع لظروف كثيرة وهي ما أصطلح أن نطلق عليها اسم (القوى أو العوامل الثقافية) وهذه القوى أو

1 اندرواي شورنر ، إدارة الأداء : دليل النجاح في العمل ، (الرياض ، مكتبة جرير ٢٠٠١) ، ص ٦ .

العوامل الثقافية تؤثر في إدارة التربية بشكل عام (١) وهي العوامل الاجتماعية والعوامل الاقتصادية وهناك العوامل الطبيعية والجغرافية والعوامل السياسية .

ولما كان الأداء يعد محصلة لبعض العوامل منها ما يتعلق بالمدير ذاته مثل القدرات والمهارات ، ومنها ما يتصل بالمدرسة مثل طبيعة المهام والمسئوليات فإنه يمكن القول: إن هناك عدة عوامل تؤثر على مستوى الأداء منها : (٢).

- ما يمتلكه المدير والعاملون من معرفة ومهارات واهتمامات واتجاهات ودوافع .
- متطلبات الوظيفة وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدي .
- البيئة التنظيمية ومناخ العمل ووفرة الموارد والإمكانات .
- توافر مصادر جيدة للمعلومات .
- تقديم التغذية الراجعة للعاملين ، ومدح الأداء الإيجابي لهم ، وغرس الثقة في أنفسهم ، ومساندة قراراتهم المناسبة .
- اهتمام القيادة بعمل الفريق ، وإرشاد العاملين لتحقيق الأهداف ، وحل الصراعات ، وتدعيم التعاون بين الزملاء والرؤساء .
- توزيع مسئوليات العمل بين أقصى كفاءة وفاعلية ، مع مراقبة وتقويم أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها .
- اتخاذ القرارات لحل المشكلات وتحليلها تبعاً للموقف .
- الاستعداد لاستيعاب أفكار ومناهج جديدة وتحمل مسئوليات المهام الإدارية .
- تشجيع تبادل الخبرات المفيدة بين زملاء العمل .
- تنمية الخطط المبتكرة التي تدفع المدير والعاملين نحو الجهود الفردية والجماعية المؤثرة في تطوير الأداء .

1 عمر التومي الشيباني ، المفهوم الحديث للإدارة التعليمية ، مرجع سابق ، ص ١٦٣ .
2 نجلة حسين مرتجى ، إدارة وتنمية الموارد البشرية: مد النمو العادل ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣م) ص ٢٧٦ .

• Lartin Fisher , Performance Appraisals . 2 nd Edition
• (London:Typeset by Saxon Graphics Ltd .1996). PP 203-204.

وينضح مما سبق أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري في المنظمات على اختلاف أنواعها، ومن بينها القيادة الجماعية، وتوافر المهارات الإدارية، وتقديم التغذية الراجعة للعاملين، وحل المشكلات الإدارية وتقبل الأفكار الجديدة، وأخيراً تبادل الخبرات التنظيمية وتنمية الخطط المبتكرة.

وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات التي أجريت على المجتمع البريطاني في اهتمامها بتطوير الأداء الإداري للمديرين والتي أكدت على أن المرونة، والاستعداد لتقبل التغيير والمشاركة في إحداثه، والقدرة على توليد أفكار جديدة، والانتماء للمنظمة يعدون من العناصر المهمة لتحسين الأداء الإداري وتطويره^(١).

وبناءً على ما سبق يتضح أنه يتطلب من مدير المدرسة أن يتعرف ويفهم ويراعي هذه العوامل، حتى يمكنه الارتقاء بمستوى الأداء الإداري للعاملين معه، إلى جانب توافر مرونة العاملين واستعدادهم لتقبل التغيير في البيئة المدرسية، والمشاركة في تنفيذه، والمساهمة بأفكارهم الإبداعية، يسهم في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة.

٤. متطلبات تطوير الأداء الإداري :

يهدف تحسين الأداء الإداري - كأحد جوانب الأداء الكلي - وتطويره إلى زيادة قدره المنظمة على تحقيق أهدافها، فتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة هو عملية مستمرة تهدف إلى سد الفجوة بين الوضع الراهن للمدرسة والرؤية المستقبلية لها، والتي تعد بمثابة قوة دافعة نحو التطوير.

"وتقاس تلك القوة الدافعة للتطوير من خلال : كفاءة المنظمة وقدرتها على تحويل الموارد إلى منتجات، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف للتجارب مع مطالب البيئة المتسارعة"^(٢).

1 راجع في هذا الصدد .

- Ivan T. Robert and Others. Conscientousness And Managerial Performance, Journal Of Occupational And Organizational Psycho Logy, Vol . 73, No2, 2000, P. 176 .
- James M. Conway, "Managerial Performance Development Construts and Persondity Correlates" Human Performance. Vol. 31 .No 1, 2000, P .40

2 ريم علي دريالة، " استخدام نظم المعلومات الإدارية لتطوير الأداء بكليات التربية " ،رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم اصول التربية، كلية التربية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٠ م، ص ٩٢ .

وقد أشار أحد التقارير إلى أن هناك مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن
تفيد في تطوير الأداء الإداري ومنها :^(١).

- تحديد المهام والمسئوليات الحالية للوظيفة .
 - تنمية كفاءة العاملين .
 - تحديد توقعات أداء كل وظيفة بعينها مع مراعاة التالية :
 - * تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين .
 - * الاهتمام بالمخرجات التي تم إنجازها .
 - * الاهتمام بتحقيق قدر من الواقعية للتوقعات .
 - * الاهتمام بالجوانب الإيجابية في السلوك .
 - الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الأهداف .
 - تحديد حجم العمل بحيث يتلاءم مع قدرات العاملين .
 - متابعة الأداء أثناء العمل .
 - تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة .
- كما يتطلب تطوير الأداء توافر العناصر التالية :^(٢).
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل.
 - إعداد الأفراد وتدريبهم على طرائق الأداء الفعالة.
 - توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة.
 - تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم.
 - متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات.
 - رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة.
- وانطلاقاً من أن المعرفة تعد من محركات الأداء الإداري ، حيث يختلف
الأداء الإداري لمدير المدرسة طبقاً لمعرفته الفنية والمهنية ، وقدرته على حل المشكلات
وصنع القرارات والتخطيط للعمل ، وتفويض السلطة، وتحديد شبكة الاتصال.

1 University , Of Guelph " Profesional Managerial Performance
Building performanceReview Program Guide Lines " , 2002 , PP. 6. 7.

2 علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، ٢٠٠١ م ، ص ٢٥ .

فقد أكدت إحدى الدراسات على أهمية اختيار المديرين الذين تتوافر لديهم القدرة على اكتساب المعرفة التنظيمية وتكوينها (١).

وفي هذا السياق فقد أهتمت إحدى المنظمات بانجلترا بوضع برنامج لتنمية وتطوير الأداء الإداري للعاملين بها في الفترة من ٢٦-٢٧ مارس ٢٠٠٣ ، ومن المواضيع التي تضمنها البرنامج ما يلي : (٢).

- القيادة : أنماطها وأثرها ، وكيف يتم التفويض ، والأساليب العلمية لإدارة الأداء وتحسين الإنتاج .
 - الدافعية : التكيف مع الاتجاهات والقيم الجديدة ، والسلوك الإداري .
 - الإدارة : الاختلافات بين القيادة والمفهوم الحديث للمدير كمسهل ومدرب ومنسق
 - الاتصال : الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ، والتغلب على معوقات الاتصال وإدارة الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية .
 - إدارة الفريق : بناء الفريق وقيادته ، والفرق بين المجموعة والفريق ، والعوامل الدافعة المؤثرة في الفريق .
 - الإدارة والتنمية الذاتية : باستخدام تكنولوجيا المعلومات .
 - إدارة الوقت واستثماره .
 - إدارة التغيير ومواجهة الضغوط المتزايدة في العمل .
- ويتضح من العرض السابق أن البرنامج اهتم بتطوير الأداء الإداري للمديرين من خلال تدعيم بعض المهارات والمفاهيم الجديدة في الإدارة .
- ومن ثم يتم تقويم الأداء الإداري من خلال مدى الالتزام بأهداف المنظمة ومدى فعالية الخدمة المقدمة للعملية التعليمية ، ومرونة نظم الاتصال ، وكيفية التعامل مع القرارات الإدارية (١).

1 Jeff W. Johnson and Others, " Toward A Tazonomy of Performance – Centered Web- Based System Information System and Managerial Performance " , Haman Performance , Vol . 10, No.3 , 1997, P 246

2 يرجى مراجعة الموقع التالي :

<http://www.hawkesmere.com /auto/events/185870 html> (Successfully Improving Managerial Performance).

اهتمت المنظمات الحديثة بالفكر الإداري المعاصر باعتباره فكراً يمكن من خلاله تطوير الإدارة وتبادل الخبرات بما ينمي معارف العاملين وخبراتهم المرتبطة بأدائهم الوظيفي ، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بمزيد من الكفاءة والفعالية .

إن التغيير في المعرفة يعد في وقتنا الراهن من أكبر التحديات التي تواجه أي منظمة ، الأمر الذي يدعوها إلى الاهتمام بمداخل الفكر الإداري المعاصر ، حتى تصبح منظمة قادرة على تحقيق جودة عالية ومركز تنافسي متميز بين غيرها من المنظمات الأخرى . ولما كانت المدرسة إحدى المنظمات التربوية التي غالباً ما تواجه تغيرات اجتماعية وتنظيمية تجعلها في حاجة ماسة لكي تسعى لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة ومن ثم مواكبة هذه التغيرات .

ثانياً : الإدارة في مجال التعليم والفكر الإداري المعاصر : مفهوم الإدارة :

" تنشأ الحاجة إلى الإدارة حيث توجد منظمات أو جماعات منظمة من الناس تجمعها أهداف مرغوبة محددة تسعى إلى تحقيقها" (٢) .

وتختلف في تعقيدها - بطبيعة الحال- من مؤسسة إلى أخرى . ومن مجال من مجالات العمل إلى آخر ، حسب حجم المؤسسة وعدد العاملين فيها ونوعيات هؤلاء العاملين وتخصصاتهم وما إلى ذلك (٣) .

و الإدارة أياً كان نوعها هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه المنظمة أو المجتمع ، وهي التي تأخذ على عاتقها تأكيد استمرار العمل وتدقيق الإنتاج وسير الحياة اليومية بالمجتمع ، " والدولة العصرية هي الدولة التي تسعى بكل جهدها وطاقاتها الذاتية لتطوير نفسها في شتى المجالات ووفقاً لأحداث النظم وأكثرها ملائمة

- 1 جهاد سعد ، " تقييم الأداء المدرسي " ، من بحوث مؤتمر آفاق جديدة في الإدارة المدرسية ، المؤتمر العربي الثاني لمديري المدارس ، الفترة من ١٧-١٩ يوليو ٢٠٠١ ، (بيروت : قيم انترناشيونال، ٢٠٠١) ص ٢٤ .
- 2 صلاح الدين جوهر ، المدخل في إدارة وتنظيم التعليم ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٤ م ، ص ٢ .
- 3 سيد محمد الهواري ، الإدارة العامة - المبادئ والنظريات ، مطبعة الأنصاف ، القاهرة ، ١٩٦٤ ، ص ١ .

لظروف حياتها ومواردها الثابتة المادية والبشرية مراعية في ذلك الحفاظ على سماتها الشخصية وعلى معالم حضارتها " (١).

أهمية الإدارة:

إن النداء إلى الاهتمام بالإدارة لا ينبع فقط من حماس فكري يهدف إلى بناء نظرية مجردة تضع علم الإدارة في مصاف العلوم الأخرى المتقدمة ، ولكنه يقوم أيضاً على متطلبات حقيقية وضغوط عملية توجه في المجتمعات الحديثة .
" بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعه واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها، بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقاتها لأساليب متعددة من المعرفة " (٢).

ويمكن إبراز أهمية الإدارة في النقاط التالية:

- تنسيق الأنشطة في المنظمات الاقتصادية والخدمية، فإذا نظرنا إلى نظم الإنتاج التي كانت سائدة قبل ظهور نظم الصناعة الحديثة وجدناها تقوم على مجموعات محددة من الأفراد وعلى أدوات بسيطة غير معقدة ، كما أنها تأخذ بنظام تقسيم العمل " ونتيجة لذلك التغير فقد غدت الحاجة ماسة إلى التنسيق بين مجهودات الأفراد المختلفين الذين يشتركون معاً في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة " (٣).
- تحقيق الكفاءة الاقتصادية - إن الهدف الرئيسي للنشاط الاقتصادي هو إنتاج سلع وخدمات يستهلكها أفراد المجتمع ، ولكن الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج هذه السلع والخدمات المتاحة لأي مجتمع من المجتمعات تنسم بالندرة ، لذلك فإن إنتاج أكبر

1 عبد الغني النوري ، اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر ، ١٩٩١ م ، ص ٢ .

2 محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص ٧ .

3 محمد عبد الرحيم ، أساسيات الإدارة والتنظيم ، مطبعة دار النايفة ، الأردن ، ١٩٩١ ، ص ٢١ .

قدر ممكن من المخرجات يتطلب الكفاءة في استخدام تلك الموارد وجوهر الكفاءة هو إدارة الوحدات المستخدمة لتلك الموارد (١).

- تلبية الحاجات المتعارضة للمجتمع :- إن دور الإدارة لا يقتصر فقط على زيادة الانتاج من السلع والخدمات التي يملئها النمو السكاني المضطرد ، بل إن هناك أولويات وتحديات قومية يجب أن تواجهها الإدارة العصرية وتؤديها ، فالأجيال الناشئة تريد المجالات التي تجد فيها استغلالاً لطاقتها والتعبير عن ذاتها ، ورفع المستوى الحضاري والتعليم والصحة والرفاهية الاجتماعية ومتطلبات الدفاع والأمن القومي ، كلها ضغوط ومشاكل تتوء بها الإدارة الحديثة لتوزيع الموارد بما يكفل تليتها على ما بينهما من تعارض (٢).

- إن الإدارة هي محور النشاطات والتعليمات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها كما " أنها هي التي تعمل على جمع المعلومات والأحداث والمعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها . وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل العامة ، وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها ، كما تساعد على تحديد الحلول الملائمة لهذه المشكلات " (٣).

مفهوم الإدارة التعليمية:

جاء العديد من التعريفات يوضح مفهوم الإدارة التعليمية نذكر منها:
" مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية " (٤).
" هي العملية الخلاقة التي يمكن بمقتضاها توفير الموارد البشرية والمادية ، وتوجه الاستفادة منها ، بما يحقق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية مواتية وتعاون مثمر " (٥).

Samuelson, A. Economics. 6 th Ed . Mac Graw-Hill. N. Y. 1964. P. 51

2 محمد عبد الرحيم ، أساسيات الإدارة والتنظيم ، مرجع سابق ، ٢٤ .

George-R. Terry, Principles of Management . Chome Wood III , 3
Richerelle win Inc, 1966 . P. 6.

4 محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ١١ .

5 عبد الغني عبود وآخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٢ ، ص ٨٧ .

" هي الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لأيديولوجية المجتمع (ما يتلائم وظروف المجتمع وطبيعته) والاتجاهات المرجوة منه نتيجة تنفيذ السياسة المرسومة له على مستوى الدولة " (١).

" هي عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن ، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة " (٢).

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة التعليمية يستطيع الباحث أن يستنتج التعريف التالي:
(أنها مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي ، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها) .

مفهوم الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية إنجازاً تتحقق به أهدافها على أتم وجه وبأقل جهد وأقصر وقت ، فالإدارة المدرسية كيفية وطريقة يتم بها انجاز العملية التعليمية بنجاح ، وبحيث تتحقق بهذه الطريقة ثلاثة أشياء ، الجوانب الإدارية والجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية . فالإدارة المدرسية ليست عملية مقصودة لذاتها ، وإنما هي وسيلة أفضل لتحقيق الأهداف المرسومة ، وبمعنى آخر أن الإدارة يتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط ، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية، إذ أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الجزء بالكل (٣).

- 1 عرفات عبد العزيز ، استراتيجيات الإدارة في التعليم ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٨ ، ص ١٢٧ .
- 2 صلاح الدين جوهر ، المدخل في إدارة وتنظيم التعليم ، مرجع سابق ، ص ٣٤ .
- 3 عمر التومي الشيباني ، المفهوم الحديث للإدارة التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الفاتح ، طرابلس ، ليبيا، العدد السابع ، ١٩٧٩ ، ص ٥٧ .

وقد وردت عدة تعريفات للإدارة المدرسية منها تعريف بيرس بوارب " بأنها
حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف
عمل من الأعمال . فالإدارة تؤدي عملها من خلال التأثير في سلوك الأفراد " (١).
وجاء في تعريف ثان بأنها " مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد
بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه
والأساتذة والموجهين والإداريين ، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية " (٢).
وأيضاً في تعريف آخر بأنها " هي العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة
القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه " (٣).
ويمكن أن نستخلص في ضوء التعريفات السابقة " أن الإدارة المدرسية تعتبر
هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعلاً ، بينما تعتبر إدارة التربية المختصة برسم تلك
السياسة وبمساعدة الإدارة المدرسية - مالياً وفنياً - في تنفيذها وبالإشراف عليها لتضمن
هذا التنفيذ (٤).

أهمية الإدارة المدرسية :

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى
غايتها إلا عن طريق الإدارة المدرسية ، ذلك أن تحقيق هذه الغايات لا يتم إلا من خلال
إدارة جيدة ، وأن سوء الإدارة كفيلاً بأن يفسد على المنهج الجيد أهدافه ، وكفيل بأن يضيع
الفائدة من المدرس الجيد من أن يعطى تعليماً جيداً ، وبإمكانه أن يهيئ له من البرامج
التشيطية والتجديدية ما يمكنه من إبداع كل جديد في مهنته أو لا يهيء له شيئاً من ذلك (٥).
ومثل هذا يمكن قوله في موقف مدير المدرسة من القيام بمهامه ومسئولياته
الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وأعبائه الفنية من عملية الإشراف والتقويم

- 1 صلاح عبد الحميد مصطفى ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ، ١٩٩١ م ، ص ١٨ .
- 2 حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة ، ١٩٦٥ ، ص ٧١ .
- 3 محمد شعلان وآخرون ، الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٩ ، ص ٢٩ .
- 4 عبد الغني عبود ، إدارة التربية في عالم متغير ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٢ ، ص ٦٧ .
- 5 حسن مصطفى وآخرون ، إدارة التربية في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص ٦٧ .

ومهامه الاجتماعية التي تتمثل في ربط المدرسة بالبيئة والمجتمع المحلي ،ويمكنه من خلال نوعية الإدارة التي يسلكها وقدرته على الإبداع والابتكار أن يهيئ أسباب النجاح أو الفشل لكل ذلك . فالمدير في المدرسة " يحتل مكان الصدارة في برنامج المدرسة فهو قائدها الذي يتوقف عليه نجاح الكثير من الأمور المدرسية، حيث يتطلع إليه المعلمون والتلاميذ والآباء وينتظرون منه حسن تسيير الأمور الخاصة بالمدرسة وتلاميذها،^(١) .

فالإدارة المدرسية هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق وإليها يرجع في تصريف الأمور وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

تعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، صلة العام بالخاص ، بمعنى أن الإدارة المدرسية لا تزيد على أن تكون جزءاً من الإدارة التعليمية ، والإدارة المدرسية وحدتها المدرسة وعلى رأس هذه المدرسة رجل مسئول عن سير العمل بها يطلق عليه ناظر المدرسة أو مدير المدرسة أو غير ذلك من الأسماء ، ومسئوليته لا تتعدى نجاح المدرسة في أداء رسالتها^(٢) . " فكل ما يتصل بالعملية التعليمية والتربوية من أهداف ووسائل لتحقيق هذه الأهداف ، تضعه السلطات العليا ، وعلى إدارات المدارس أن تخضع له وتسير عليه " ^(٣) .

ويمكن القول: إن الإدارة التعليمية هي التي تقوم بوضع الخطط والسياسات التعليمية، والإدارة المدرسية هي التي تقوم بتنفيذ تلك الخطط والسياسات التعليمية بطريقة وأسلوب عملي وعلمي ، على أن تعمل الأولى على تقديم جميع الإمكانيات المادية البشرية للإدارة المدرسية ، وتختلف السلطات والمسئوليات الممنوحة من السلطات العليا (الإدارة المدرسية) لمدير المدرسة من مجتمع لآخر وفقاً لفلسفة الدولة ونظامها .

- 1 يوسف عبد المعطي مصطفى ، أساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٠ م ، ص ٣١ .
- 2 عبد الغني عبود ، إدارة التربية في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص ٦٤-٦٥ .
- 3 وهيب سمعان ومحمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص ٢٧٢ .

ثالثاً : وظائف الإدارة المدرسية : (طبيعة أداء مدير المدرسة)

رغم تعدد الوظائف والمهام التي يؤديها مدير المدرسة وتباينها وفقاً لما ذكره المتخصصون في علم الإدارة إلا أننا نستطيع أن نركز على ست وظائف يظهر فيها أداء مدير المدرسة بوضوح وهذه الوظائف هي:

التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الاتصال ، اتخاذ القرار ، والتقويم ، وهذه الوظائف متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض ويؤثر كل منهما في الآخر ويمكن أن نحدد طبيعة أداء مدير المدرسة في كل من هذه الوظائف كما يلي :-

أولاً : التخطيط :-

ويتمثل أداء مدير المدرسة في عملية التخطيط في الإدارة المدرسية بما يلي : (١).

الإعداد للعام الدراسي الجديد من حيث: سلامة المبنى وتجهيزه بالأثاث والمعدات اللازمة.

- تحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف .
 - وضع برامج زمنية لتنفيذها على مدار العام الدراسي .
 - وضع خطة لأرشفة الملفات والسجلات والدفاتر المالية وبطاقات الطلاب وسجلات وكشوف الامتحانات .
 - وضع لوائح للنظام المدرسي مدعمة بوسائل التنفيذ السلمية .
 - التخطيط للامتحانات الشهرية والفصلية التي تجري داخل المدرسة .
 - عمل خطة متكاملة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفتياً .
 - التخطيط لتوزيع المناهج الدراسية على شهور السنة الدراسية .
 - إعداد خطة لمتابعة الطلاب داخل الفصول ورعاية الطلاب ذوي الإعاقات والموهوبين .
 - التخطيط لعمل الجدول المدرسي في بداية كل عام دراسي .
- وتضيف أمال أبو العلا (٢) مجالات أخرى في عملية التخطيط وهي:

1 بدر سعيد الأغبري : المسئوليات الفنية والإدارية لمدير المدرسة بوجه عام وفي مجال الإدارة المدرسية في اليمن بوجه خاص ، دراسة تحليلية نظرية ، مقدمة إلى المؤتمر العلمي السادس ، مناهج التعليم بين الإيجابيات والسلبيات في الفترة من ٨-١١ أغسطس المجلد الثاني ، كلية التربية ، صنعاء ، ١٩٩٤ م ، ص ١٢ .

2 أمال عبد الحميد أبو العلا : تقسيم وقت الناظر وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين والإداريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنوفية ، كلية التربية ، ١٩٩٢ ، ص ٢٧ .

- التخطيط لزيارة مدارس أخرى في المنطقة التعليمية.
- تحديد احتياجات المدرسة من السلف لتمويل التدريبات العملية.
- توزيع الميزانية المدرسية.

ثانياً : التنظيم :

- ويتمثل أداء مدير المدرسة في عملية التنظيم بما يلي: (١).
- تحديد المسؤوليات والاختصاصات فيعرف كل عامل في المدرسة الواجبات المفروضة عليه والقيام بها على خير وجه.
- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة و النشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشئون المالية والإدارية.
- إعداد الجداول الدراسية والمدرسية مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل مدرس وترابط المواد ومواعيد الحصص الدراسية.
- تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط المدرسي .
- إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماعات المدرسين ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجلس اتحاد الطلاب .
- تنظيم الفصول وترتيبها بحيث يسهل توزيع التلاميذ عليها بما يتفق والأسس السليمة في التربية وعلم النفس .
- تنظيم وتنفيذ سياسة القبول في المدرسة والتحويلات منها أو إليها أو إعادة الراسيين ،والنظر في أحوالهم.
- تنظيم وتنفيذ برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها وما يمكن أن تقدمه المؤسسات المختلفة وكيفية التعاون بينهما لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية .

I بدر سعيد الأغربي : المسؤوليات الفنية والإدارية لمدير المدرسة بوجه عام وفي مجال الإدارة المدرسية في اليمن بوجه خاص ، دراسة تحليلية نظرية ، مقدمة إلى المؤتمر العلمي السادس ، مناهج التعليم بين الإيجابيات والسلبيات في الفترة من ٨-١١ أغسطس المجلد الثاني ، كلية التربية ، صنعاء ، ١٩٩٤ م ، ص ١٣ .

ثالثاً: التوجيه:

- ويتمثل أداء مدير المدرسة في عملية التوجيه بما يلي: (١).
- التوجيه المدرسي عن طريق الزيارات المتكررة إلى داخل الفصول والمسابلات الفردية أو في اجتماعات المدرسين أو في الندوات والمؤتمرات والحلقات التعليمية التي تقوم بها المدرسة أو الجهات المتخصصة.
 - توجيه الموظفين الإداريين في المدرسة من حيث تعريف الموظف باختصاصاته طبقاً للنشرات واللوائح المنظمة للعملية التربوية مع تزويدهم بالنصائح والتوجيهات لحسن سير العمل من حين لآخر.
 - توجيه الطلاب من خلال البطاقات والسجلات التي يمكن الاستعانة بها في معاملة الطالب ومعالجتها وأيضاً بحل مشكلات الانحراف بصورة فردية وفي حلقات توجيهية تعقد من وقت لآخر مع الاستعانة بأولياء الأمور إلى جانب استخدام الإذاعة المدرسية بإلقاء كلمات التوجيه والنصح والإرشاد من خلال طاوور الصباح.
 - التوجيه خارج المدرسة وذلك بعقد لقاءات وندوات لبت روح التعاون بين البيت والمدرسة مع توعية أهالي الحي بأهمية المدرسة ودورها في بناء المجتمع.
 - توجيه المعلمين والعاملين وإرشادهم على احترام بعضهم البعض .
 - الاستفادة من الموجهين التربويين الذين يقومون بزيارة المعلمين من وقت لآخر بهدف الاطلاع على سير العملية التربوية وكيفية تحسينها وتطويرها إلى الأفضل باعتبارها مسئولية مشتركة بين مدير المدرسة والموجه التربوي والعمل على تذليل الصعوبات أمامه .

رابعاً : الاتصال :

ويتمثل أداء مدير المدرسة في مجال الاتصال بما يلي: (٢) ، (٣) .

1 بدر سعيد الأخيري : المسئوليات الفنية والإدارية لمدير المدرسة بوجه عام وفي مجال الإدارة المدرسية في اليمن بوجه خاص ، دراسة تحليلية نظرية ، مقدمة إلى المؤتمر العلمي السادس ، مناهج التعليم بين الإيجابيات والسلبيات في الفترة من ٨-١١ أغسطس المجلد الثاني ، كلية التربية ، صنعاء ، ١٩٩٤ م ، ص ١٤ .

L. Bovee&John Thill: Business Communication Today, Ibid, 19989 , P. 502

3 صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ السعودية ، ١٩٩٤ ، ص ١٤٧ .

- تحديد الهدف من الاتصال وهذا يساعد على تحديد الوقت والجهد المطلوبين لإنجاح عملية الاتصال ويتحدد الهدف الاتصالي بتحديد محتوى الرسالة الاتصالية وشكلها وتركيبها وأسلوبها .
 - اختيار أسلوب الاتصال المناسب للموقف .
 - تحسين عملية الاتصال عن طريق بث الرسالة بلغة واضحة وبسيطة مما يجعل تحليلها من قبل منسلماتها أسهل ، وبالتالي إلى تقارب في المعاني والأغراض ، ويؤدي إلى فهم المقصود دون أى مشكلة .
 - تقديم المعلومات في شكل يتفق ورغبات الفرد .
 - تمكين مستقبل الرسالة من التعبير عن وجهة نظره في المعلومات المرسله إليه .
 - التكرار غير الممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية .
- وذكر إبراهيم أبو عرقوب أنه يجب على المدير أن يتحلى بالمهارات الاتصالية المختلفة كال تفكير والكلام والاستماع والمشاهدة والكتابة والقراءة والتحليل والفهم فهذه جميعاً تساعد في تحديد هدفه بدقة ووضوح بالإضافة إلى القدرة على إرسال رسائل اتصالية مؤثرة (١) .

خامساً : اتخاذ القرار :

- و يتمثل أداء مدير المدرسة في مجال اتخاذ القرار فيما يلي: (٢) .
- التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها .
- تحليل المشكلة وتقويمها .
- وضع المعايير والمعدلات التي يتم على أساسها تقويم حل المشكلة .
- جمع المعلومات والبيانات (وهي تشمل نتائج البحوث والدراسات المتصلة بالمشكلة)
- المفاضلة بين بدائل الحلول واختيار أنسبها في ضوء المعايير الموضوعية .
- تطبيق الحل الذي استقر عليه الرأي ووضعه موضع التنفيذ ويكون ذلك ببرمجة الحل الذي استقر عليه الرأي ووضعه ، موضع التنفيذ ويكون ذلك ببرمجة الحل الذي استقر

1 إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، الجامعة الأردنية ، قسم علم الاجتماع، دار مجدلاوي ، ١٩٩٣ ، ص ١٥٠ .

2 محمد منير حرس: المدرسة والمدرس ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، صص ٣٧ - ٣٨ .

عليه الرأي ووضع موضع التنفيذ يكون ذلك ببرمجة الحل وتوجيه الأنشطة المتضمنة وتقويم العمليات والنتائج والاستفادة من هذا التقويم في التحسين والتطوير للحل من خلال التغذية الراجعة.

ولضمان نجاح أداء المدير في عملية اتخاذ القرار داخل المدرسة كمؤسسة تربوية لا بد من استراتيجية قائمة على بعض التوجهات والأسس والاعتبارات الرئيسية حيث تتمثل في (١):

- القرارات الإدارية قد تتخذ كإجراء روتيني يومي أو كعملية تنظيمية أو أساسية أو مخططة أو مفاجئة، وربما لا يتبين متخذ القرار في حينه آثاره الأمنية والمستقبلية المترتبة عليه.
- يراعي دائماً عند اتخاذ القرار: الإمكانيات الداخلية للمدرسة، والظروف الخارجية المحيطة بها وطبيعة ونوعية القرارات الصادرة مسبقاً من السلطات العليا والقرارات التي صدرت على مستوى المدرسة.
- تطلعات وخبرة متخذ القرار تؤثر بالضرورة على مدى صلاحية القرار السليم .
- تحديد الأهداف وتوفير نظام دقيق لتبادل الخبرات والمعلومات، وإجراء عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم الدائم ، من الضروريات لعملية اتخاذ القرار السليم.
- الكفاءة في اتخاذ القرار تعني تنفيذه بأقل تكلفة ممكنة وهي مقياس لنوع المدخلات المتاحة لتحقيق المخرجات المطلوبة.
- القرار الرشيد داخل المدرسة هو الذي يعتمد على المنهج العلمي في اتخاذه فلا يصدر ارتجالاً بل يستند على الاختيار الصحيح لنسب الاحتمالات الممكنة.
- الإدارة المدرسية هي التي تستطيع أن تقوم بعملية تدريب بالمدرسة على عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات التي يشارك فيها إداريو المدرسة ومعلموها.

سادساً : التقويم :

إن أهم واجبات مدير المدرسة القيام بعملية تقويم العملية التعليمية بالمدرسة بشكل عام وتقويم التلاميذ، ولذلك فإن من واجبات مدير المدرسة الناجح أن يكون قادراً على أداء عملية التقويم بشكل يقود إلى نجاح وتطوير العمل المدرسي في ضوء

1 محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ص ٦٢- ٦٣.

هذه التغييرات في الإدارة المدرسية والوصول إلى الأهداف المنشودة .
وإن من شأن قيام مدير المدرسة بأداء وظيفة التقويم على نحو تام أن يحقق الأهداف
التالية^(١) .

- يبين اتجاه التعليم (الإدارة التعليمية - المعلم - المدرسة - التلميذ - المنهج) نحو تحقيق الأهداف المرسومة ، ومدى ما تحقق منها ، وتقدير الأساليب والنشاطات المستخدمة وبيان ما بها من قوة وضعف .
- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة ، وإدخال تعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية ، حتى يمكن الوصول إليها .
- يكشف عن قيمة الوسائل والطرائق والنشاطات التي نسلكتها ونمارسها في سبيل تحقيق الأهداف .
- يشخص ما يقابل التعليم من قصور ، وما يترتب على ذلك من عقبات والوقوف على أسباب هذا القصور وتلك العقبات .
- يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق علاج المشكلات التي تقابله وتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية .
- يحفز الإدارة المدرسية على مزيد من العمل ، ويحفز المعلم على النمو المهني ، والتلميذ على التعلم .

وذكر صالح الطريقي^(٢) عن أهمية أداء مدير المدرسة لعملية التقويم أيضاً:-

- يساعد المدير على التنظيم المدرسي .
 - يساعد المدير في تحسين الوسائل والنتائج .
 - ينمي القدرة لدى المدير على التفكير النقدي .
 - يساعد على سلوك خط تصاعدي في الأداء والنتائج .
- وقد أصبح من وظائف المدرسة في العصر الحديث التحقق من أن المدرسة تحقق المهام التالية^(١):

1 صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، مرجع سابق ، ص ٦٤ .
2 صالح الطريقي : المدير وتقويم العمل المدرسي ، ط ١ ، مكتبة الرشيد ، الرياض ، ٢٠٠٠ م ، ص ١٢٧ .

- إعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج
- حفظ واستمرار التراث الثقافي .
- تصفية وتنقية التراث الثقافي .
- إحداث التغيير الثقافي الملائم للنمو
- اكتساب الخبرة الإنسانية وتبسيطها
- إحداث التغيير الاجتماعي .
- إعداد المواطن الصالح .
- التنمية الكاملة للشخصية الإنسانية.

رابعاً : المداخل الإدارية لتطوير الإدارة في مجال التعليم :

تمهيد :

إن التربية بمفهومها الشامل تتكون من عناصر متعددة تشكل فيما بينها منظومة متكاملة متفاعلة يؤثر كل عنصر في الآخر ويتأثر به ، ولتحقيق المردود المأمول والعاقد التعليمي المنشود ، لا بد من أن يكون كل عنصر من هذه العناصر على درجة مناسبة من الكفاية (٢).

لعل إدارة المدرسة الثانوية من أهم هذه العناصر إن لم تكن أهمها جميعاً ، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسة التعليمية ، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس . ولتحقيق ذلك يتطلب من الإدارة المدرسية وقياداتها مسابرة التطورات والاتجاهات الإدارية المعاصرة لتساير مقتضيات وتحديات العصر المتمثلة في الانفجار المعرفي والسكاني وسرعة التغيير والتطور في وسائل الاتصال والتكنولوجيا المعاصرة .

وفي ضوء هذه التحديات وما صاحبها ونتج عنها من مشكلات ، أصبحت الوظيفة الأساسية للتربية هي بناء المواطن القادر على مواجهة مشكلات العصر بأساليب العصر ، وانطلاقاً من هذه الوظيفة الجديدة للتربية ظهرت مفاهيم واتجاهات حديثة وفكر إداري معاصر شمل كلاً من (الأهداف والمحتوى والطرائق والفعاليات والتقييم) .

1 محمد سلامة محمد الغياتي: الخدمة الاجتماعية المدرسية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٨٩ ،

ص ص ١٦-١٨ .

2 أحمد الفنيشي ، أصول التربية ، ط ٥ ، الدار العربية للكتاب ، تونس ، ١٩٨٥ ، ص ١٥ .

زامن مع التطور في الجانب التربوي تطور في الجانب الإداري متأثراً بالمفاهيم والاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة^(١) ومن هذه المداخل.

(١) مدخل استخدام نظرية الإدارة العلمية :

اقتترنت هذه النظرية بالعالم الأمريكي (فريدريك تايلور F.Taylor) واتباعه الذين بذلوا جهوداً موفقة في تطوير الأساليب التقليدية في أداء الأعمال إلى أساليب فنية جديدة وطالبوا بضرورة تلك الجهود نحو تطوير الإدارة إلى علم له مبادئه وقواعده ونظمه ، وأن الإدارة ينبغي أن تدرس كعلم بحيث يتمكن المديرون والعاملون في الإدارة من أن يتعرفوا على أفضل الأساليب الإدارية التي تمكنهم من التغلب على مختلف المشكلات والمواقف التي يواجهونها في العمل^(٢).
وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية ، وقد تبلورت أفكار تايلور وزملائه في عدد من المبادئ التي تحكم العمل الإداري كان من أهمها :^(٣).

١. تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام .
 ٢. تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه .
 ٣. ربط الأجر والمكافأة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله كما أنه يركز على أهمية وضرورة تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاياتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية .
- ومن أهم المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية :^(٤).
- التخصص في العمليات الإدارية ، أي تحديد المسؤوليات بوضوح .
 - التنظيم الإداري الهرمي .
 - الإشراف الدقيق .

1 عرفات البرادعي ، مدير المدرسة الثانوية - صافته - مهامه - أساليب اختياره - إعداده ، دار الفكر ، دمشق ، سوريا، ١٩٨٨، ص ٤٣ .
2 إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن ، الأصول الإدارية للتربية ، ط ٢ ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، ١٩٨٢ ، ص ص ٣١-٣٥ .
3 عبد الغني الثوري ، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، مرجع سابق ، ص ١٥٩ .
4 عبد الغني الثوري ، نفس المرجع ، ص ٢٦٠ .

- تحديد المهمات بدقة ووضوح -

وتمثل حركة الإدارة العلمية التي نشأت في أوائل القرن الماضي وما انتهت إليه حديثاً من " علم الإدارة " المدخل العلمي للإدارة الذي يتغلب على التغيرات التي يعاني منها مدخل التجربة والخطأ ويوفر للمدير أساساً صلباً لاتخاذ قراراته بدرجة تأكد أعلى وتقدير أدق لاحتمالات نجاحها (1) فمنطق الإدارة العلمية_ ببساطة شديدة_ هو منطق الإعداد والتقدير ، ثم القياس والتقييم اعتماداً على تصورات شاملة ومحيطة بأبعاده الموقف القائمة والمحملة مع توفر عنصر القدرة على المناورة وإحلال بدائل محل أخرى استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة. ومن ثم يمكن اعتبار مدخل الإدارة العلمية مدخلاً حركياً متطوراً لا يتابع الأحداث والمواقف ويحاربها فحسب ، بل يتنبأ بأوضاعها المستقبلية ويعتمد إلى استباقها وفي كثير من الأحيان يكون الهدف تشكيل المواقف لتناسب مع متطلبات الإدارة وليس العكس .

" وتفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم و الإدارة لا يشعرون بالمسئولية ويفتقدون المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم . وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف ، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا " (2).

وقد انعكس هذا الاتجاه العلمي في الإدارة و الصناعة والأعمال على مفهوم الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، فاتخذت هذه لنفسها إطاراً نظرياً متشابهاً ؛ فالآلة هي المدرسة ولهذه الآلة حجم أو سعة معينة هم التلاميذ ولها نظام أو عملية إنتاج هي العملية التربوية والتعليمية وأنها كمية منتجة هم خريجوها (3).

وقد نشر (فرانكلين بوبيت Franklin Bobbit) في الكتاب السنوي للجمعية الوطنية لدراسة التربية ١٩١٣ مقال طويل بعنوان (بعض المبادئ للإدارة مطبقة على مشكلات

1 على السلمي ، J ، فهرت ، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، دت . ص ٢٠-٢١

2 عبد الغني النوري ، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، مرجع سابق ، ص ١٥٩ .

3 محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ٣ .

النظم المدرسية للمدنية) للتعليم عن كيفية تطبيقه لمبادئ الإدارة العلمية في المدارس التابعة له في نيوتن بولاية ماساتشوست (١) .

(٢) مدخل استخدام العلاقات الإنسانية في الإدارة :

من المداخل الحديثة والمعاصرة في الإدارة، مدخل العلاقات الإنسانية وتوطيدها بين جميع العاملين، بدلاً من الإكراه والتسلط. وتفسر العلاقات الإنسانية على أنها السلوك الإداري الذي يقوم على أساس احترام المدير للأفراد من ناحية ، واحترام الأفراد للمدير من ناحية أخرى، أي الاحترام المتبادل بينهم ،وعلى تقدير كرامة الفرد في التنظيم وتقدير مواهبه وتشجيعه وحفز له لأداء العمل وزيادة الإنتاج (٢).

وقد عرف ديفز Davis العلاقات الإنسانية بقوله " هي اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل ،بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن من الإنجاز مع تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية " (٣).

وتعتبر الأمريكية (ماري باركر فوليت M.P.Follett) من أوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية ، وأولت اهتماماً بتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمات ، غير أن تأثير أفكار (فوليت) لم تكن بقوة التأثير الذي أحدثته دراسات وتجارب (ألتون مايو Maye E.) وزملائه حول السلوك الإداري للعاملين في واحد من أكبر المصانع في مدينة شيكاغو (مصنع هوثورن) التابع لشركة وسترايكتريك ، وكان من نتائج الدراسات أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية ، وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين (٤).

أما دراسات (كيرت ليون Kurt Lewin) حول العلاقات الإنسانية في العمل الإداري ، توصل إلى أن الأسلوب الديمقراطي هو أحسن الأساليب الإدارية ، وأن المشاركة لها أثرها في حفز المرؤوسين على العمل والأداء الجيد . " وفي دراسات (كارل

1 أحمد حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٤ م .

2 عبد الغني الثوري ، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد ، مرجع سابق ، ص ٦٤ .

3 تيمبير دويك ، أسس الإدارة التربوية و المدرسية والإشراف التربوي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ١٩٨٦ ، ص ٤٢ .

4 محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ١٤-١٥ .

روجرز (Karl Rogers) فقد بينت أهمية فهم القائد أو المدير بمشاعر ومشاكل العاملين ومهاراتهم في التعامل مع المرؤوسين ،ومن ثم تقديره لإنجازهم " (١).

وفي ضوء هذا فإن إقامة مثل هذه العلاقات الإنسانية في الإدارة تعمل على إشاعة جو من الود والألفة بين القائد أو المدير ومرؤوسيه ، بحيث يشعر كل منهم بأهمية الدور الذي يتم به بلوغ الهدف المشترك ، والحصول على نتائج فعالة في العمل .
" ولتحقق ذلك يتطلب أن يعمل القائد أو المدير بالمؤسسة على احترام مرؤوسيه ، والحفاظ على كرامتهم وأن يتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ، ويعمل على حلها ، ويقوي عوامل الترابط بينهم ويجعل منهم أسرة واحدة ، ويعمل على التوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة ، كذلك مراعاة مبدأ الفروق الفردية في معاملة العاملين معه (٢).

خصائص مدخل العلاقات الإنسانية في المدرسة (٣).

- هي نون من ألوان السلوك البشري الذي يحدث في المواقف الاجتماعية مثل العمل بالمدرسة مع المدرسين والتلاميذ.
- ترتبط في مفهومها بإشباع حاجات مدير المدرسة ، والمدرسين ، والتلاميذ ، والآباء النفسية والاجتماعية والمادية والمعنوية .
- تتم بين مدير المدرسة والمدرسين والتلاميذ والآباء داخل المدرسة وخارجها .
- ترتبط بالقيم الخلقية والاجتماعية والإنسانية والتربوية.

أهداف مدخل العلاقات الإنسانية في المدرسة (٤).

- إقامة علاقات طيبة وحسنة داخل المدرسة وخارجها بين المدير والمدرسين والتلاميذ والآباء .
- خلق جو نفسي واجتماعي مناسب داخل المدرسة .
- تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية بالمدرسة .
- رفع الروح المعنوية لمدير المدرسة والمدرسين والتلاميذ والآباء .

1 عبد الغني النوري ، اتجاهات جديدة في الإدارة في البلاد العربية ، مرجع سابق ، ص ١٦٦ .
2 Sanford, Aubrey, Human Relations Theory and Practice of Organizational Behaviour Charles. Merrill Publishing New Yourk : 1977 , pp. 105-109 .

3 عمر التومي الشيباني ، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، ليبيا ، ١٩٨٨ ، ص ص ٢٠٢-٢٠٣ .
4 عمر التومي الشيباني ، علم النفس الإداري ، مرجع سابق ، ص ص ٢٠٢-٢٠٣ .

- زيادة الوعي العام للمدرسين والتلاميذ وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جماعياً على حلها.
- زيادة وتحسين كفاءة المدرسين وتحصيل الطلاب .
هذا وتعتبر العلاقات الإنسانية في الإدارة ترجمة للاتجاه الديمقراطي، وتفسيراً للاتجاه العملي في الإدارة^(١).

(٣) مدخل استخدام التكنولوجيا في الإدارة :

" من المداخل الحديثة والمعاصرة في الإدارة استخدام التكنولوجيا في الإدارة ، ويهدف إلى التأكيد على ضرورة الاستفادة من المستحدثات والاختراعات التكنولوجية في تسيير العمل الإداري ، واتخاذ القرارات السليمة المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة " و لاسيما أن العالم يمر بما يسمى بثورة المعلومات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات عبر الأقمار الصناعية^(٢).
كذلك أصبح التحدي الأساسي لتكنولوجيا المعلومات في الاستخدام الإداري ليس فقط تسجيل وحفظ البيانات والمعلومات ولكن أيضاً وسيلة للربط بين المعوقات المتاحة والخروج منها بنتيجة يمكن من خلالها المساهمة في عملية اتخاذ القرار الإداري^(٣).
ويعرف استخدام التكنولوجيا في الإدارة على "أنه مجموعة من المعارف العلمية، والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المشكلات العلمية؛ بغية حلها في ميدان الإدارة دون أن يعني ذلك بالضرورة استخدام الآلات في التطبيق^(٤).
وفي تعريف آخر " تعد التكنولوجيا الإدارية من الاتجاهات التي نادى بها الفكر الإداري المعاصر ،فالتكنولوجيا في حد ذاتها هي علم تطبيق المعرفة في الأغراض العلمية^(٥).

- 1 سعيد عبد الحميد مرسي ،العلاقات الإنسانية ،مكتبة وهبة ، ط١ ، القاهرة ، ١٩٨٦ م ص ص ١١-١٣ .
- 2 على السلمي ، الإدارة الجديدة في ضوء التغيرات البيئية والتكنولوجية ، كتاب الأهرام الإقتصادي ، العدد ٣٥ ، يناير ١٩٩١ م ، ص ٤ .
- 3 ايهاب نجم ، " القضايا الأساسية في إدارة اليوم " مجلة التنمية الإدارية ، العدد ٦٢ ، ١٩٩٤ ، ص ٢٧ .
- 4 Stephen , J.Knezevich. (ED): Administrative Technology and School Executive . Washington .D. C. V. S. A 1969, P. 16.
- 5 محمد الغنام ، " التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية ،ضمن دراسات نحو الاتجاهات المعاصرة في القيادات التربوية " مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٨٤ ، ص ٩٠ .

ومن خلال المفهومين السابقين لاستخدام التكنولوجيا في الإدارة يتضح أنها تعتمد كل الاعتماد على الأسلوب في تسيير وتوجيه وحل المشكلات التي تصادف العملية الإدارية داخل المدرسة " ففي إطار هذه التكنولوجيا الإدارية الحديثة ظهرت (الميزانية المبرمجة) بدلاً من الميزانية التقليدية، والتخطيط العلمي بدلاً من الارتجال في التحرك نحو المستقبل وبنك المعلومات والعقول الإلكترونية بدلاً عن وسائل التخزين التقليدية والأرشيف وتحليل النظم بدلاً عن القرارات الساذجة " (1).

ولعل الواضح في سرعة التغيير في طبيعة القضايا والمشكلات التي تواجهها الإدارة إلى جانب التطور الكبير في التكنولوجيا الآلية، وخاصة أجهزة الحاسوب والإمكانات الهائلة التي يمكن الاستفادة منها، كذلك ظهور مفاهيم جديدة كالتخطيط واتخاذ القرارات وتقويم المشروعات وزيادة فاعليتها والحاجة إلى معلومات دائمة وسريعة ودقيقة. ولكل هذه الأسباب وغيرها أدى ذلك إلى الحاجة إلى مزيد من استخدام التكنولوجيا في الإدارة.

واستخدام الحاسب الآلي في الإدارة يعتبر نوعاً من التكنولوجيا الإدارية، باعتباره أداة حديثة في عملية جمع وتشغيل وتخزين واسترجاع وتحليل البيانات المتوفرة وهو أحد الأدوات التي يمكن بها تحديث الإدارة وتطوير أداء المديرين، وكذلك تنفيذ المهام والمسئوليات الموكلة إليهم بفعالية عالية (2).

ففي الإدارة المدرسية يمكن أن يستفاد باستخدام الحاسوب في مجال الحصول على المعلومات والبيانات والإحصائيات التي تجعل الإدارة ومدير المدرسة على بينة كاملة عند اتخاذ القرار، بحيث يركز القرار على حقائق وأسس علمية بدلاً من مجرد التصورات والتخمينات والاجتهادات، كذلك معالجة المعلومات عن تدفق الطلاب وأوضاعهم ومستوياتهم، وحفظ وتخزين نتائج الطلاب لسنوات متعددة، كذلك ملفاتهم وملفات المعلمين والعاملين في المدرسة ومعالجة أية بيانات تتعلق بالمدرسة بطريقة سهلة ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة بأيسر الطرق.

1 محمد الغنام، " التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية " مرجع سابق، ص ٩٠.
2 الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، (تحديث الإدارة) المؤتمر الواحد والعشرون للعلوم الإدارية، مراكش، المغرب، ١٩٨٩، ص ١٨.

(٤) مدخل استخدام أسلوب المشاركة في الإدارة :

ويعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة من المداخل الإدارية المتطورة في الفكر الإداري المعاصر، وقد عرفت الإدارة بالمشاركة "بأنها تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية منها" (١).

وعرفت كذلك " بأنها عبارة عن إشراك المرعوسين في اتخاذ القرارات الإدارية" (٢). وهناك تعريف آخر للمشاركة في الإدارة التربوية يقول " هي التفاعل الحقيقي للمجتمع في قضايا التربية بالمساهمة الفعلية في العملية التعليمية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعتها سيرها" (٣).

والإدارة بالمشاركة هي الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر حيث تحدد كل مؤسسة عن طريق مشاركة العاملين فيها أغراضها وأهدافها ، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ الأهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي تسهم في تنفيذ المشروع خلال فترة معينة " فالمشاركة الفعلية على المستوى المجتمعي هي أداة من أدوات شعور الفرد بقيمته في الجماعة وقناة رئيسة من قنوات الانتماء والالتزام وتحمل المسؤولية " (٤).

وهي مظهر من مظاهر الديمقراطية ، حيث لا ينفرد مدير المدرسة مثلاً بصنع القرار ، أو البت في الأمور بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه ، ولا شك أن القيادة الجماعية تعد صمام الأمان ضد أي خطأ في القرار أو سوء التقدير في بعض الأمور .

وبين ديفيد إمري David Emry مفهوم المشاركة في القيادة الديمقراطية " بأنها القيادة الديمقراطية التي يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز

1 Davis. K., "Human. Relations. at work" Mac Graw-Hill Company, N. Y. 1962. P. 28
2 William P. Anthany. Particpative Management, Reading Manshesteres : Addison Wesley . 1978. P. 3.
3 محمد الفالوقي، اتجاهات حديثة في التربية ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس ، ليبيا ، ص ٨٧ .
4 حامد عمار ، " العلم هدفاً ووسيلة للتغيير " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يناير ، ١٩٩٥ ، القاهرة ، ص ٤ .

العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج ، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المؤسسة (١).
وهناك ثلاثة أركان رئيسة مهمة في مواقف لتحقيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وهي: (٢).

١. أن المشاركة تقتضي التفاعل العقلي والانفعالي ولا تقتصر على وجود النشاطات البدنية أو العضلية وحدها.
٢. أن تدفع المشاركة العاملين إلى المساهمة في المواقف بتهيئة الفرص لاستخدام قدرتهم على الابتكار والمبادأة للوصول إلى أهداف المؤسسة.
٣. تشجيع الأفراد على المساهمة في تحمل المسؤولية إذ يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وأنهم مشتركون في اتخاذ القرار فيهمهم نجاحه .
والمشاركة درجات ومستويات هي : (٣).

١. درجة الفهم المتبادل : والغرض منها مساعدة العاملين على فهم بعضهم البعض من ناحية الاتجاهات ، وواجبات كل منهم ، حتى تتكون روح فريق بينهم ، وبذلك يصبحون أكثر استخداماً لقدرتهم الابتكارية وأكثر شعوراً بالمسؤولية .
٢. درجة الاستشارة : وفي هذه الحالة لا يكتفي بالفهم المتبادل بل يتقدم المدير خطوة أخرى لمحاولة الحصول على اقتراحات مرءوسيه فيما يتعلق بالأمر التي تمس العمل.
٣. درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار : وفي هذه يفوض المدير مجموعة العاملين بالمؤسسة بعض السلطات لاتخاذ القرار النهائي وقد يكون ذلك بطريق رسمي كما هو الحال في تفويض سلطة اتخاذ القرار أو بطريق غير رسمي عندما تعطى المجموعة حق اتخاذ القرار .

1 Emry, David. Supervision and The Relation, Boston Houghton Mifflin Company. 1972 . P. 17.

2 أبو بكر بعيرة ، أبو القاسم الطبولي ، "الإدارة بالمشاركة" المجلة العربية للإدارة ، العدد الثاني ، ١٩٨٢م ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، عمان ، ص ص ٦٤-٦٥ .

3 المرجع السابق ، ص ص ٨٢-٨٤ .

وقد كشفت التجارب والدراسات على أنه باستخدام مدخل الإدارة بالمشاركة تنتج عدة

مزايا تساعد الأفراد والإدارة على تحقيق أهدافها ومنها : (١).

- إشراك المرعوسين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للمسؤولين عن المؤسسة التعرف على مشكلات المسؤولين.
- تساعد في شعور العاملين بالمؤسسة بالمسئولية وتجعلهم أكثر نضجاً في العمل ونجاحه
- تساعد على قبول العاملين بالمؤسسة للتغيير عند إدخال تحسينات على نظم العمل في إطار مصلحة المرعوسين والمؤسسة .
- تؤدي المشاركة في إدارة المؤسسة إلى مواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب .
- تؤدي المشاركة إلى خلق المناخ الصالح والملائم ، كما تعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال ، الأمر الذي يسهل على القيادة أداء مسؤولياتها ومهامها على أحسن وجه .
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة (المدير) والعاملين في المؤسسة أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية طيبة .
- تؤدي إلى سهولة الإشراف على العاملين بالمؤسسة ، وتقلل الحاجة إلى توقيح الجزاءات ، إذ إن العاملين الذين يشتركون في إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم أكثر شعوراً بالمسئولية وتحمساً لتنفيذها ، مما يسهل على القيادة أداء أعمالها بنجاح .

وفي إدارة المدرسة الثانوية نجد أن فرص الأخذ بهذا المدخل الإداري المعاصر مهيأة بصورة واضحة ، حيث يوجد فيها المدرسون والإداريون والطلاب وغيرهم ، حيث يمكن أن يمثلوا مع مدير المدرسة قيادة جماعية تشاركية في المدرسة وهذه المشاركة في إدارة المدرسة الثانوية تولد لدى الفرد شعوراً بالالتزام لتحقيق أهداف المدرسة (٢).

1 عبد الرحمن محمد عبد الباقي ، علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩١ م ، ص ٩ .
2 أحمد عبد الباقي ، جميل طه ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣ ، ص ٤١ .

وتعني المشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب في إدارة مدارسهم عن طريق اشراكهم أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب في إدارة مدارسهم عن طريق إشراكهم في المجالس المدرسية المختلفة وفي تصميم البرامج التربوية ، حيث إن ذلك يعد من اتجاهات التغيير الأساسية والتي حتمها إرساء مبدأ الديمقراطية في الإدارة التعليمية أو المدرسية .

(٥) مدخل الإدارة بالأهداف :

منذ أن ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري " بيتر دركر Peter Drucker" والعديد من كتاب الإدارة في الغرب يدرسون هذا المفهوم ويحللونه ، ويعملون على تطويره وتوسيع مفهومه ، ويحاولون تطبيقه في كافة المجالات والمنظمات سواء العامة منها والخاصة ، وسواء كانت تهدف الربح أو لا تهدف إليه . وانتقل هذا المفهوم إلى العالم العربي وعالجه الكثير من خبراء الإدارة في العالم العربي ، فمنهم من تعرض لشرح هذا المفهوم ، ومنهم من أشار إلى خطوات تطبيقه ، ومنهم من بين كيفية تطبيقه في القطاع العام أو الخاص ولكن القليل منهم تعرض لتطبيقاته في الإدارة التربوية (١).

فما حقيقة هذا المفهوم ؟ وإمكانات تطبيقاته في الإدارة التربوية ؟

تقوم الإدارة بالأهداف أساساً بوضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل نتائج المرجو تحقيقها ، والأهداف غاية في الأهمية في أسلوب الإدارة بالأهداف؛ لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها ، ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع العاملين المعنيين بتحقيقها قبل فترة زمنية محددة يتم خلالها مراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات زمنية معينة (٢).

ورغم ما يتسم به من بساطة وسهولة في التطبيق فإنه ، يعتبر تغيراً ضرورياً في فلسفة وممارسة العملية الإدارية لشمولها ، وأساس هذا المدخل هو تركيزه على أهداف النشاط الإداري داخل التنظيمات المختلفة بدلاً من اهتمامه بوظائف العملية الإدارية ذاتها ،

1 رياض الأغا، نهضة الأغا، الإدارة التربوية ، أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة ، ط ١ ، مطبعة منصور غزة، فلسطين ، ١٩٩٦ ، ص ٢٣١ .

2 سيف الدين فهمي ، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٩٣ ، ص ٢٠٧ .

أي إنه يركز على نتائج العمل الإداري وغاياته بدلاً من تركيزه على العملية الإدارية نفسها . وفي ضوء هذا يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف مدخلاً متطوراً من مداخل التطوير الإداري وقيادته (١).

وعرفت " بأنها استراتيجية للإدارة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة نظاماً له أهدافه يمكن تحديدها خلال فترة معينة عن طريق التنسيق وخلق الحوافز لدى العناصر التي يتكون منها هذا النظام " (٢).

وتعريف ثالث يقول "إنها نظام تحدده المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها " (٣).

وقد جاء تعريف (جورج أوريديون Odiorne George) " أن الرؤساء والمرؤوسين يحددون معاً الأهداف العامة ويحددون أنماط المسؤولية الرئيسية لكل فرد و لكل وحدة إدارية ، ويستخدم هذه الأهداف كمعايير في توجيه النشاط الإداري وفي تقويم أداء العاملين ، والوحدة العاملة في التنظيم (٤).

وفي ضوء ذلك نستطيع أن نقول أنها أسلوب في الإدارة والتخطيط والتقييم حيث يمكن بواسطته وضع أهداف محددة لمدة سنة أو فترة معينة لكل مدير وعلى أساس النتائج التي ينبغي على كل منهم إنجازها . إذا ما أريد تحقيق الأهداف ككل .

وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة . ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها .

1 حمزة الشبيبي ، الإدارة بالأهداف - مفاهيم ونماذج وتطبيق ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٩ ، العدد الثالث ، ١٩٨٥ ، ص ٨٧ .

2 احمد عبد الخالق ، " نموذج نظام المعلومات لتطبيق الإدارة بالأهداف " بحث مقدم إلى مؤتمر نظم المعلومات الذي انعقد في الكويت ، مايو ١٩٧٧ ، جامعة الكويت ، ص ٦٥ .

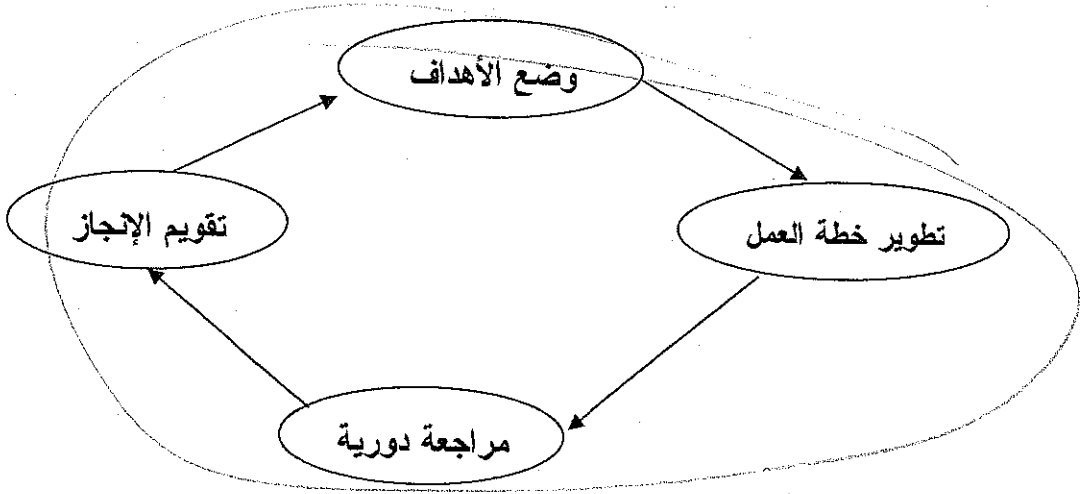
3 احمد حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ٢٥ .

4 Odiorne George . S.Training By Objectives, Economic Approach To Training , New York.Memillen Company , 1970 .P. 97 .

عناصر ومكونات الإدارة بالأهداف: (١).

من النموذج يظهر أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات رئيسية وهي :

- وضع الأهداف .
- تطوير خطة العمل .



- القيام بالمراجعة الدورية .
- تقييم الإنجاز .

أسس الإدارة بالأهداف :

يمثل أسلوب الإدارة بالأهداف أحد الأساليب المهمة في الفكر الإداري المعاصر ومن أسسه ما يلي : (٢).

- تحديد وصياغة أهداف دقيقة لكل نشاط ، أي نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها في وقت محدد وبتكلفة محددة ومواصفات متفق عليها .
- تحديد وصياغة الأهداف يتم من خلال الرئيس والمروسين .

1 رياض الأغا ، نهضة الأغا ، الإدارة التربوية - أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ٢٢٣ - ٢٢٤ .

2 Ofiorne, G.S., Training by Objectives Economic-Approach to Training. OP. Cit, P. 192.

- تحديد الأساليب والوسائل والإجراءات اللازمة والتي يجب الاعتماد عليها مسن
أجل التقدم نحو الأهداف المحددة في شكل نتائج.
- إعداد الوسائل اللازمة للتقويم المرحلي والتعرف على مدى التقدم في كل مرحلة
من مراحل العمل نحو بلوغ الأهداف .
- دراسة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها بالأهداف التي حددت مسبقاً .
ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة شيوعاً واستعمالاً في
السنوات الأخيرة ، فبالإضافة إلى أهميته في عملية الحفز والتطوير في الأداء إلا أنه
يستعمل كأسلوب من أساليب تقييم الأداء .
- " وقد بدأ هذا الاتجاه في إدارة المصانع وإدارة الأعمال ، خلال الخمس عشرة سنة
الماضية ، إلا أن الإدارة التعليمية مثلها مثل فروع الإدارة ، يمكن استخدام الإدارة
بالأهداف كأسلوب لتسيير العمل بها " (١).
- وفعلاً استخدم هذا الأسلوب في مجال الإدارة التعليمية على أساس أنه نظام للتخطيط
والإشراف معاً ، وطبق هذا الأسلوب بالولايات المتحدة الأمريكية ، عندما كلف مكتب
التعليم للولايات المتحدة U.S . Office Education ستيفن كترفينش Stephen
J.Knezevich بوضع نموذج للإدارة بالأهداف ، وقد اشتمل النموذج الذي ظهر عام
١٩٧٣ م ، على خمس عشرة خطوة . واستمر الاهتمام بعد ذلك بتطبيق هذا الأسلوب في
مجال التعليم حتى بدأ يُطبق فعلاً على مستوى المدارس كما حدث في مدارس بلوم
فيلدهيلز بميتشجان Bloom Field Hills. Mich.Public School فمثلاً في إدارة
المدرسة الثانوية ، يمكن أن يقوم مدير المدرسة مع المعلمين والإداريين وغيرهم بمناقشة
الأهداف والنتائج المراد تحقيقها ، والتي تكون في الغالب ضمن الإطار العام . بعد ذلك
يتم تحديد وصياغة الأهداف التي يمكن لكل واحد منهم تحقيقها ، على أن تكون هناك
عملية تقييم للنتائج لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف للعمل على علاجها (٢).

1 عبد العزيز أبو نبيعة ، " ادارة التعليم العالي بالأهداف " المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم
الإدارية ، عمان ، الأردن ، المجلد السابع ، العدد الثالث ، ١٩٨٤ م ، ص ص ٧١-٧٢ .
2 أحمد حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧-٢٨ .

(٦) مدخل استخدام نظرية النظم في الإدارة :

إن مدخل النظم هو طريقة بحث ودراسة بالإضافة إلى كونه أسلوب تفكير يقوم على أساس النظرة الشاملة الفاحصة المحللة ،فهو طريقة تحليلية تمكنا من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي حددتها مهمة النظام ، وذلك بوساطة عمل منضبط مرتب للأجزاء التي يتألف منها النظام بأكمله وتتكامل نشاطات هذه الأجزاء وفقاً للوظائف التي يقوم بها النظام الكلي^(١).

" وقد وصفت لجنة استراتيجية التربية العربية أسلوب النظم على أنه في جوهره أسلوب في التفكير ومعالجة المشكلات حيثما كان الهدف في معالجتها إدراك ما بين الظواهر من علاقات متبادلة^(٢).

ولقد أصبحت مصطلحات التفكير النظمي من المصطلحات التي لا غنى عنها في الأدب التربوي وبخاصة في مجالات الإدارة ،فمصطلحات مثل : مدخلات ، وعمليات ، ومخرجات وتغذية راجعة ، أصبحت متداولة بين معظم الإداريين ، كما أصبح الدارسون يؤكدون أهمية فهم شبكة العلاقات بين مكونات الظاهرة موضع الدراسة في مقابل عنايتهم السابقة بتحليل الأجزاء ودراستها بشكل مستقل ، ومرد هذا التحول في الاهتمام إدراك الدارسين أن كل نظام هو أكثر من مجرد مجموع الأجزاء التي يشتملها^(٣).

وتقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته ومخرجاته ، ويعرف النظام أنه الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف أو أنشطة تكون في محصلتها النهائية بمثابة النتائج الذي يحققه النظام كله^(٤).

- 1 هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التعليمية ، مفاهيم وأفاق ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، ١٩٩٩م ، ص ١١٣ .
- 2 محمد الشريف وآخرون ، استراتيجية تطوير التربية العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، القاهرة ، ١٩٧٩م ، ص ٢١٩ .
- 3 هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التعليمية ، مفاهيم وأفاق ، مرجع سابق ، ١١٤ .
- 4 علي السلمي ، تحليل النظم السلوكية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ص ٣٢ .

ويرى جاردر أن التنظيم الفعال هو التنظيم القادر على تجديد نفسه ومن ثم

يجب أن تتوافر الشروط الآتية لاعتبار التنظيم كفوًا وفعالاً^(١).

- يجب أن تتوافر بالتنظيم برنامج لجلب وتنمية الخبرات والكفاءات الإنسانية للتنظيم.
- يجب أن يخلق التنظيم المناخ المناسب للفرد الذي يتيح له فرصاً متجددة لاستغلال طاقاته ومواهبه .
- يجب أن يحتوي التنظيم على قواعد وإمكانيات النقد الذاتي .
- يجب أن يتميز الهيكل الداخلي للتنظيم بالمرونة والانسحاب بمعنى القابلية للتغيير أو التعديل .
- يجب أن يتضمن التنظيم إمكانية تطوير الأساليب الفردية لمنع الأفراد من أن يصبحوا أسرى الإجراءات والروتين .

فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: - أفراد التنظيم - جماعته الرسمية وغير الرسمية - الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه - طريقة بنائه الرسمي - التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزه - السلطة التي يشتمل عليها .

وقد شاع استخدام هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى ، والتي من بينها الإدارة التعليمية والمدرسية ، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغيير في المواقف والدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير علمية أو غير دقيقة ، وقد صمم العلماء نماذج رياضية تمثل الأنظمة المختلفة بطريقة رياضية تمد الباحث أو الدارس بوسائل أو نماذج رياضية يمكن دراسة العلاقات الموجودة داخلها و التفاعل بينهما عند القيام بفهم طريقة عمل المؤسسات المختلفة ، والتي من بينها المؤسسات التربوية (المدارس) ^(٢).

1 علي السلمي ، ل.نهرت ، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة مكتبة غريب ، ديت ، ص ص ٢٣٩-٢٤٠ .

Fred. A. Snyder . R. Duane Peterson Dynamics Of Elementary School Administration : 2 Boston Higtorn Mifflin Company . 1970 . PP 81-82.

فهذه العملية التنظيمية التي تؤدي بها المدرسون والتلاميذ ، والإدارة المدرسية المختلفة عن هذه العناصر البشرية و متطلباتها وحاجاتها وتقسيماتها واجتماعياتها ، وبين المدرسة كمؤسسة نظامية اجتماعية (١).

وهذا يمثل تفاعلاً بين البعد الاجتماعي للمنظمة (المدرسة) وبين البعد النفسي أو الشخصي (الأفراد مدرسين - تلاميذ) وأن كلاً من البعدين له أثره على العنصر الإنساني وعلى المؤسسة (المدرسة) وكل من يعمل وله دور في التنظيم يؤثر بين هذه المكونات إذا استجاب للتغيير مع البيئة وحاجاتها فإنه يساعد على النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المرجوة (٢). ويمكن أن ننظر إلى المدرسة في قالب مادي من منظور مدخل النظم على أساس أنها عملية مدخلات ومخرجات مادية كما يتبين من الشكل التالي :-

جدول رقم (١)

نظرية النظم وتطبيقاتها في شكل قالب مادي في المدارس بمختلف مستوياتها (٣).

مخرجات Out Put	عمليات Operation	مدخلات In Put
خريجو المرحلة من تلاميذ	الإدارة - التدريب - الأنشطة التعليمية - تطبيق المناهج والمقررات الدراسية - التقويم التخصصي للتلاميذ - نقل التلاميذ من صف لآخر - الإرشاد والتوجيه الفني والتربوي	التلاميذ المواد الوسائل التعليمية العاملين

ونظراً لأهمية هذه النظرية في العصر الحديث وإمكانية تطبيقها بسهولة في العمليات المدرسية ، فمدير المدرسة يستفيد منها في إصدار القرارات الإدارية المدرسية الحكيمة في ضوء دراسة وتحليل أية مشكلة مدرسية تقابله على اعتبار أن المدرسة نظام اجتماعي تنظيمي تتفاعل مكوناتها مع المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور حيث لكل منهم دوره الخاص وشخصيته وتوقعاته ، وأن دور كل فرد يتأثر ويؤثر في بقية الأدوار المتوقعة أو المرغوبة ، وأن هناك كثير من العوامل خارج المدرسة تؤثر في القرارات الإدارية والتي

1 عبد الغني النوري ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، مرجع سابق ، ص ١٦٨ .
2 هادي عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، الجامعة الأردنية ، ١٩٨٦ ، ص ص ٩٠-١٠٠ .
3 عبد المؤمن الفقي ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قار يونس ، ليبيا ، ١٩٩٤ م ، ص ٨٣ .

يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند البحث والدراسة في المشكلة المطروحة (١) وبذلك يمكن لمدير المدرسة أن يصل إلى إصدار القرار السليم الذي يحقق هدف الأفراد وهدف المدرسة وهدف المجتمع بصفة عامة .

(٧) مدخل استخدام النظرية الموقفية أو أسلوب الاجتماعات في الإدارة :

تعتبر هذه النظرية من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر التي توضح مدى تأثير علماء الإدارة بأساليب البحث العلمي في علم إدارة الأعمال ، ويرى أصحاب هذه النظرية إلى أن القيادة الإدارية ليست مرتبطة بتوافر صفات معينة أو عامة ، وإنما هي صفات نسبية ، ترتبط بموقف قيادي معين ، فالمواقف نفسها تحدد الصفات الواجب توافرها في الشخص ، كما تظهر القيادة نتيجة ظروف يتواجد فيها الشخص فتظهر مواهبه وقدراته القيادية . وأيضاً يؤكد أصحاب هذه النظرية على أن فكره أو الدعوة إلى وجود مبادئ و قواعد ثابتة وشاملة على غرار ما نادى به المدرسة العلمية للإدارة ، ويعتبر في واقع الأمر تقييداً للنظم الإدارية التي هي بطبيعة الحال تفاعل مستمر مع الظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فإن المواقف التي تواجهها المنظمات العامة اليوم قد تختلف عن الغد (٢) .

ويعتبر اتجاه النظرية الموقفية أو أسلوب الاحتمالات من أحدث الأساليب العلمية في مجال الإدارة بعامة ، والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بخاصة . ومن المعتقد أن صياغة المشكلات التي تقابل الإدارة المدرسية ومديرها بهذا الأسلوب وهذه الطريقة التي تتبع في معالجتها من الأمور الهامة التي تدعو إلى استخدام هذا الاتجاه في مجال الإدارة المدرسية .

ويعتمد هذه الأسلوب على فهم العلاقات المتداخلة داخل المدرسة والبيئة المحيطة، والمتغيرات المختلفة، مما يؤدي إلى تحديد نوع العلاقات، ومعرفة دور المدرسة

1 عمر التومي الشيباني ، " المفهوم الحديث للإدارة التعليمية " مرجع سابق ، ص ٦٦-٦٧ .
2 بالنور الدوكالي بن قصودة ، تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٩٥ ، ص ٦٠ .

في الإدارة والتنظيم تحت ظروف مختلفة ، ومواقف معينة عن طريق استخدام مناهج وفلسفات مناسبة للموقف الذي يواجهه المدير (١) .

وبصفة عامة يعتمد هذا الاتجاه في إدارة وتنظيم مدرسته، لأنه لا يعتمد على طريقة واحدة في معالجة الموقف أو استخدام نوع معين من أنواع القيادة في حل مشكلة من المشكلات فحسب بل يعتمد في المقام الأول على الموقف والظروف والمتغيرات التي تحيط به ومدى صلاحية هذا الأسلوب في معالجة المشكلة الموجودة في وقت معين (٢) .

1 احمد ابراهيم احمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، (دراسة نظرية ميدانية) ، دار المطبوعات الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، ١٩٨٥ م ، ص ١٢٤
2 أحمد ابراهيم احمد ، نفس المرجع السابق ، ص ١٢١ .

الفصل الثالث

الفصل الثالث

المهام الوظيفية لمديري المدارس الثانوية في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر

- ← أولاً : اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس الثانوية.
- ← ثانياً : الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
 - إدارة التغيير
 - إدارة الوقت.
 - صنع واتخاذ القرارات
 - تفويض السلطة

1440236

Handwritten text at the top of the page, possibly a title or header.

Handwritten text in the lower middle section of the page.

Vertical text along the right edge of the page, possibly a page number or reference.

مقدمة :

تعتمد الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها على توجيه الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المحددة واستثمار الموارد المختلفة والمتاحة استغلالاً حسناً .

ويعتبر مدير المدرسة بصفة عامة أحد عناصر الإدارة وتعتبر وظيفته من أهم وأخطر الوظائف في السلم الوظيفي عناء وجهداً .

وحيث أن هذه الوظيفة ليست من الوظائف التي تسند إلى أي مدرس لذا فإن عملية اختيار مدير المدرسة تكتسب أهمية خاصة نظراً لأن الإدارة المدرسية تعلق عليها الآمال في تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع.

وسوف يشتمل هذا الفصل على كيفية اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ،وكذا الأداء الإداري لمدير المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر في المحاور الأربعة التي تم تناولها في هذه الدراسة وهي: إدارة التغيير - إدارة الوقت - صنع واتخاذ القرار - تفويض السلطة .

أولاً : اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس الثانوية:-

1. الشروط الواجب توافرها فيمن يختار أو يعين مديراً للمدرسة الثانوية : (1)

نظراً لأهمية الدور القيادي لمدير المدرسة يجب أن تتوفر فيمن يقع عليه الاختيار صفات ومعارف ومهارات واتجاهات للقيام بعمله بنجاح اتفق عليه أغلب المهتمين بالتعليم وإدارته (2)

1 ملحق رقم (5) إعلان شغل وظيفة مديري مدارس

2 راجع في هذا الصدد :

* عبد الغني عبود ، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 86 .

* حامد زهران ، "القيادة الإدارية في التعليم" ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يناير

1994م، ص 344-345 .

* عمر التومي الشيباني، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع

والإعلان، طرابلس، ليبيا، 1985، ص 252.

- الذكاء والكفاءة العلمية، الثقافة الواسعة والمعرفة الثرية ، سعة الأفق ، بعد النظر ونفاذ البصيرة وحسن التصرف والتفكير الإبداعي والطلاقة اللغوية ، والقدرة على عرض الأفكار ، والحكمة في اتخاذ القرار ، والقدرة على الإقناع والتأثير .
- معرفة عميقة وواضحة وواسعة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة ولأسس العلاقات ، ولأسس التدريب التربوي والفني ورعاية الشباب .
- المعرفة بالوطن وظروفه، وامكاناته ، وحركة الحياة فيه وتفاعلاته في الداخل واحتكاكه بالعالم الخارجي .
- خبرة عميقة كافية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية بالإضافة إلى الإعداد الأكاديمي .
- أن يتحلى بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق ووفاء بالعهد وأمانة وإخلاص وصبر وبساط.
- عزم وتصميم وقوة في الحق وشجاعة وثقة بالنفس من غير غرور .
- القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم .
- شخصية محببة وجذابة، ونفسية مطمئنة مستقرة ومتكيفة مع نفسها و مع المجتمع الذي تعيش فيه والوسط الذي تعمل فيه وخالية بقدر الإمكان من الأمراض والعقد النفسية .
- صحة بدنية سليمة ولياقة بدنية جيدة ، وشكل مقبول ومظهر لائق ونظافة في الجسم والملبس .

2. نظم اختيار مدير المدرسة الثانوية :

وظيفة مدير المدرسة ليست من الوظائف البسيطة التي يمكن أن تسند إلى أي مدرس ، وبالتالي يجب أن يكون لدى شاغلها خبرة طويلة في مجال العملية التعليمية ، بالإضافة إلى الإعداد المهني والصفات القيادية - وقد وضعت شروط معينة لمن يشغل هذه الوظيفة تتعلق بالإعداد الأكاديمي ولمدة الخبرة والمراحل المختلفة التي يمر بها سلم الوظائف التعليمية حتى يصبح مؤهلاً لشغل هذه الوظيفة الهامة .

وتشير الدراسات الخاصة باختيار العاملين في الإدارة التعليمية، ومنهم مديرو المدارس بعدم وجود طريقة مثلى لاختيارهم ، وإنما تختلف نظم الاختيار باختلاف النظم السياسية والإدارية في كل مجتمع ، ومن أهم نظم الاختيار ما يلي : (1).

أ. الاختيار على أساس الحرية المطلقة للسلطات التعليمية الأعلى في اختيار المديرين الذين يحوزون ثقتهم دون معايير أو ضوابط ثابتة تتخذ أساساً للاختيار .

ب. الاختيار على أساس المركز الاجتماعي لبعض الأشخاص الذين ينحدرون من أسر تدعى الصداقة أو القرابة من السلطة العليا .

ج. الاختيار على أساس الانتخاب المباشر من قبل المدرسين باعتباره نظاماً يدعم الديمقراطية .

د. الاختيار من بين الذين شملتهم الترقية من المدرسين حيث تشكل هذه الوظيفة درجة السلم الوظيفي التعليمي في بعض النظم .

هـ. الاختيار وفق مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظيفة طبقاً للمواصفات الإدارية والتربوية والقيادية والشخصية الموضوعية لها .

و. الاختيار الشعبي من قبل المدرسين أو ترشيح بعض المدرسين لأنفسهم لشغل وظيفة مدير المدرسة ، أو أن يرشح بعض المدرسين أسماء من يرون فيه الكفاءة والمقدرة ، ويتم الاختيار على أساس الفاعلية أو الإجماع أحياناً .

ز. الاختيار على أساس امتحانات الكفاءة التحريرية والشفوية والمقابلات وهذا ما يتم الاختيار بناءً عليه في فلسطين .

3. أهمية اختيار مدير المدرسة الثانوية :-

إذا سلمنا بأهمية الإدارة المدرسية بشكل عام والإدارة المدرسية الثانوية بشكل خاص فإن التسليم بأهمية اختيار المدير الجيد شيء لا بد منه ، وذلك لعدة أسباب أهمها: (2).

- أن الإدارة المدرسية تعلق عليها الآمال في تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع .

1 عبد المؤمن الفقي ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ص 486-487 .
 2 عبد الله هاشم ، نظم اختيار وإعداد مديري المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، 1982 م ، ص ص 10-11 .

- أن مهام ومسئوليات هذه الإدارة في أي مجتمع مهمة وتحتاج إلى رجل كفاء قادر على القيام بها بشكل جيد وفق قواعد الاختيار السليمة التي تصنع هذه الفرد في إطار هذه المسؤولية.

- إن هذه الإدارة يتوجب فيمن يقوم بها أن يكون على أساس مستوى رفيع من الإعداد والتوفيق في الاختيار.

- تعتبر المرحلة الثانوية من أهم مراحل التعليم العام ، حيث يربي الشباب ويعد لحياة الحاضر والمستقبل ،وهي مرحلة المراقبة الأولى التي تتكون فيها شخصية الطالب، كما أن هذه المرحلة لها صلة بمراحل التعليم الجامعي (1).

4. إعداد وتدريب مدير المدرسة الثانوية:

لا تعد عملية الاختيار أو الترشيح لشغل إحدى الوظائف القيادية ، في مجال الإدارة المدرسية - مهما استخدم فيها من تقنيات وأساليب واتجاهات حديثة - ضماناً مؤكداً لنجاح من يتم اختيارهم وترشيحهم في قيادة العمل الإداري ، والتعليمي بالمدرسة ، بل تعني هذه العملية أن هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا قادة ناجحين إذا أتاحت لهم الفرصة المناسبة . ويتطلب وضع هؤلاء الأشخاص على طريق النجاح ، ضرورة إعدادهم للعمل القيادي الجديد الذي يناط بهم قبل أن يمارسوه ، إضافة إلى تطوير قدراتهم القيادية والارتفاع بمستوى كفاءتهم أثناء الخدمة . ونتيجة للتطورات التي طرأت على التعليم عامة والتعليم الثانوي خاصة ، ومع تزامن هذه التطورات مع ظهور اتجاهات حديثة في الإدارة عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بشكل خاص ، أخذ دور مدير المدرسة يتغير ، وفي كل مرة يضيف هذا التغيير مهام ومسئوليات متزايدة وتبعات كثيرة تحتاج إلى المزيد من المؤهلات والإعداد الفني لمن يشغلون هذه الوظيفة (2).

1 علي هود اباعباد، " المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في اليمن " المؤتمر

السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يناير 1994 م ، ص 315 .

2 بيروس بوراب ، إدارة المدرسة الثانوية في أمريكا ، مرجع سابق ، ص 41 .

" ويعتبر التدريب عملية ضرورية مستمرة ، يحتاج المرء إلى تحديدها والاطلاع على كل ما هو في جزئياتها المختلفة (1).

ويعرف التدريب على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما " (2).

5. أهمية تدريب مدير المدرسة :

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله .
 - زيادة قدرة الفرد على التفكير الإبداعي لما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .
 - تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة العمل الذي يقوم به وأهميته ، والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه .
 - يعتبر أحد وسائل التطوير والتأهيل للقيام بالمهام والمسئوليات .
 - يعد أفضل وسائل الإعداد وتنمية القوى البشرية .
 - من الوسائل المهمة في عملية إثراء وتجديد معارف ومهارات القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية .
 - يساعد على إتقان هذه الفئة من الأفراد المهارات الضرورية للقيام بأداء مهامهم ومسئولياتهم .
 - يقدم للقيادات التربوية فهماً أفضل للأفراد الذين يتعاملون معهم ، ولعمليات النظام التربوي ، ولوسائل تحقيق الأهداف التربوية .
- ونتيجة لهذه الأهمية الخاصة بالتدريب ، فإن مدير المدرسة وبالذات الثانوية "يحتاج إلى عملية إعداد وتدريب كافيين ليصبح مؤهلاً لقيادة مدرسته ومجتمعه تربوياً واجتماعياً " (3) وتعتبر وظيفة مدير المدرسة من الوظائف الفنية القيادية لما لها من مسئوليات ،

1 حصة محمد صادق ، تطوير نظام تدريب القيادات التربوية بقطر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1990م ، ص ص 28-29 .

2 عبد القادر يوسف ، تنمية الكفاءات التربوية ، بيروت دار الكتاب العربي ، دت ، ص ص 20-21 .

3 هاني صالح عبد الرحمن الطويل ، " طبيعة الإدارة المدرسية وأهميتها " معهد التأهيل التربوي ، عمان ، الأردن ، دت ، ص 6 .

ويتطلب ذلك إعداداً طويلاً وتأهيلاً علمياً وفنياً وفي بعض الأحيان تدريباً عملياً في إحدى المدارس قبل تعيينه في الوظيفة .

وتتجه الآراء التربوية الحديثة إلى وضع ضوابط ومعايير أكاديمية لإعداد من يتولى وظيفة مدير مدرسة ، وتتراوح هذه المعايير بين الحصول على الدرجة الجامعية الأولى ودرجة الماجستير وفي بعض الأنظمة يتولى هذه الوظيفة من يحملون درجة الدكتوراه . ويغلب الاتفاق بين العاملين في حقل الإدارة المدرسية أن مهارات فنية وإدارية وإنسانية وإدراكية يحتاج مدير المدرسة للتدريب عليها ، منها: (1) .

- فهم عملية التعليم والتعلم والمقدرة على تحسينها .
- فهم الإدارة المدرسية والقدرة على القيادة وتنسيق الأنشطة الخاصة بالمدرسين المهنيين المؤهلين تأهيلاً عالياً .
- فهم طبيعة تكوين بيئة المدرسة المحلية والمقدرة على إقامة علاقات مرضية بين المدرسة وجماعات المجتمع المحلي .
- فهم الأوجه الفنية للإدارة المدرسية وتنظيم الأعمال المدرسية والقدرة على استعمال المصادر بطريقة فعالة .
- فهم عمليات التغيير والقدرة على إجراء التغييرات في المدرسة .
- فهم الثقافات المختلفة والقدرة على تخطيط وإعداد برنامج يلبي حاجات التلاميذ في المدرسة .
- الفهم والقدرة للاستفادة من نتائج البحوث التربوية .

ويقترح (دان ت. داوس Dan T. Dawson) البرنامج التالي لإعداد مديري

المدارس والذي يشمل: (2)

- علوم الفلسفة: علم النفس، علم الاجتماع المتعلق بالتربية والتركيز على ما يمكن أن يستقيده من هذه العلوم .

1 راجع في هذا الصدد :

* عبد المؤمن الفقي ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ص 477-478 .

* عبد الغني النوري ، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، مرجع سابق ، ص ص 350-351 .

2 عبد المؤمن الفقي ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ص 478-479 .

- الإشراف : ويشمل دراسة طرائق الإشراف ، اختيار المدرسين وتهيئتهم للعمل وتقويمهم .
- حركة السلوك الإنساني - وتشمل دراسة الطرق المختلفة التي يعمل الناس فيها بنجاح والاهتمام بسلوك الفرد والجماعة .
- عمليات الجماعة: وتشمل طرائق بناء الفريق ، تخطيطها، والمشاركة في عملها .
- تطوير المنهاج - ويشمل دراسة البرامج الخاصة بالمنهاج .
- مهارات الاتصال - وتشمل الانصات والاستماع والتحدث والتلخيص والكتابة .
- قانون التعليم وتمويله - ويشمل دراسة القوانين واللوائح المتعلقة بالتعليم وطرائقه وميزانياته .

أنواع التدريب :

النوع الأول :

التدريب قبل الخدمة : وهو تدريب مدير المدرسة قبل أن يشغل الوظيفة ويتولى مهامها، وهو يهدف إلى تعريف المدير بأهداف الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وتعريفه بأهمية المؤسسات التربوية في تحقيق أهداف المجتمع، وتعريفه بقوانين العمل في النظام التعليمي، وإجراءات هذا العمل ولوائحه، إضافة إلى تعريفه بحقوقه وواجباته⁽¹⁾.

النوع الثاني :

التدريب أثناء الخدمة: يتم عن طريق الدورات التدريبية والخبرات اليومية والدراسات النظرية ويشمل : " تدريب تجديدي يهدف إلى تجويد الجوانب المهنية للفرد وتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله ، وتدريب تأهيلي يهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم ، وهو ما يقدم إلى المعلمين الجدد ، في مجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية⁽²⁾ .

واستخلاصاً لعرض الاتجاهات والنظريات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر وعلاقاته بإدارة المعرفة ومتطلباته ومدخله ، يتضح أنه يعد مدخلاً جوهرياً لأداء المنظمات عامة والمدارس بصفة خاصة . بما يزيد من فعاليتها لتحقيق أهدافها المنشودة . الأمر الذي يستدعي تعرف جوانب الأداء الإداري لمدير المدرسة وصولاً إلى تطوير هذا الأداء .

1 صلاح الدين جوهر ، المدخل إلى إدارة وتنظيم التعليم ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1974م ، ص 268 .

2 أمينة حسن ، أهمية التنمية الإدارية لحل المشكلات التعليمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، 1989م ، ص 252 .

ثانياً : الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر :
إن قدرة أي منظمة على السعي نحو التطوير تتحدد في مدى مساهمتها
للاتجاهات الحديثة والفكر المعاصر في أداء هذه المنظمة ، كما أن الأداء الإداري للمنظمة
يعتمد على تعلم الأفراد وقدرتهم على اكتشاف خبرات جديدة ، والذي من شأنه أن يؤثر
في تطوير أداء العاملين ، ومن ثم أداء المنظمة ككل .
وهذا ينطبق على المدرسة باعتبارها منظمة من منظمات المجتمع ، الذي
يحتاج إلى تعاون كل منظماته وتطويرها للارتقاء به ليواكب التقدم ، وحيث أن المدرسة
هي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المطلوبة لتحقيق هذا التقدم ، فإن على كوادرها
الإدارية أن تهتم بتطوير أدائها من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في الإدارة
وتطور الفكر الإداري المعاصر .

ولما كان الأداء الإداري لمدير المدرسة يتضمن مجموعة من الجوانب
الأساسية ، والتي من بينها : إدارة التغيير ، وإدارة الوقت ، وتفويض السلطة ، واتخاذ
القرارات ، وغيرها من العمليات الإدارية التي يؤدي تحسينها إلى تطوير الأداء الإداري
لمدير المدرسة ، من ثم يمكن الاستفادة من النظريات والمداخل الإدارية في الفكر الإداري
المعاصر لتحقيق هذا الهدف ، وهذا ما يتم تناوله تفصيلاً فيما يلي :-

1. إدارة التغيير :

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم ، عالم المتغيرات السريعة ، عالم لا
تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته ، وحيث أننا جزء من هذا العالم فلا بد أن نتأثر ونستجيب لهذه
التغيرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية ، بحيث نحافظ على
ذاتنا ، ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه (1).
ويقصد بإدارة التغيير قدرة المدير على مواجهة التغيرات الخارجية المتسارعة ،
والداخلية الذاتية وقد يتم ذلك بعدد من الأساليب على هيئة ردة فعل لعمليات التغيير ، بمعنى
الانتظار حتى يحدث التغيير ثم البحث في كيفية التعامل معه ، وقد يتم ذلك بناء على توقعات
التغيير باستشراف المستقبل والاستعداد المسبق للتعامل معه ، إما بالقبول أو الرفض ، بناء على كم

1 يرجى المراجعة بهذا الصدد :

<http://www.almualem.net/maga/a1078.html> .

المعلومات الممجة وتحليلها العلمي الدقيق والقدرة على اتخاذ هذه القرارات بسرعة وبحسم
وبقبول التغيير على مراحل مدروسة (1).

ويقول (محسن الخضيرى): إن إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وإدارة للمضمون
الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينة بذاتها ، وتحمل أبعاداً وظيفية جديدة ذات طابع
بنائي وذات انطلاقة تحريرية تبقى تؤكد على حرية الإنسان .

ومن ذلك يتضح لنا أهمية مدخل إدارة التغيير، وهناك بعض جوانب أهمية التغيير (2).

- الحفاظ على الحيوية الفاعلية حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة إلى
التجديد والحوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات ، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية
والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج .

- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائماً تحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك
فريقين؛ منهم ما يؤيد التغيير ومنهم من يعارضه .

- إنكفاء الرغبة في التطوير حيث يعمل التغيير على التحفيز وإنكفاء الدوافع نحو التغيير
والارتقاء والتطوير وتحسين العمل ولذلك عدة جوانب أهمها :

* عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها .

* عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

* التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة
من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة .

- التوافق مع المتغيرات حيث يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق مع هذا التغيير أو نقوم بأداء
الدور الصعب للتوافق معه.

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء حيث تكمن أهمية التغيير إلى الارتقاء والنماء
وذلك من خلال محورين:

* إتباع منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب

ومعرفة أولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات.

* معرفة مجالات القوة وتأكيدا وتشجيع الإنتاج وتحسين مناخ العمل.

1 يرجى المراجعة بهذا الصدد:

[Http://www.elnaggazr.com/Test_fre/Index.asp](http://www.elnaggazr.com/Test_fre/Index.asp).

2 محسن أحمد الخضيرى، إدارة التغيير " مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر
لتحقيق التفوق" دار الرضا للنشر، الرياض ، السعودية ، 2003 ، ص 256 .

أسس إدارة التغيير:

- تعتمد أسس إدارة التغيير على التكامل والشمول والنظرة المستقبلية الواعية والحرص على أعلى إنتاجية وفاعلية في المجتمع وذلك بأخذ المنهجية التالية: (1).
- تحديد الأهداف والتخطيط الأمثل من أجل تحقيقها .
 - وضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة بمرونة كافية وقادرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير .
 - بناء هيكل العلاقات الوظيفية بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات المحلية والدولية ولمواجهة السرعة اللازمة في اتخاذ القرار .
 - اعتبار تحقيق نجاح الإنسان هدف العملية الإدارية ووسيلة لتحقيقها .
 - قيادة العمل وتنظيم وتوجيه مختلف عناصره البشرية والمادية حسب القيم الإسلامية وأخلاق المهنة وقواعد السلوك المعتمدة فيها .
 - بناء شبكات الاتصال وقواعد المعلومات اللازمة وتقنياتها .
 - تنسيق علاقات التعامل مع البيئة واستباق الأحداث بحسن التنبؤ والتعامل مع جميع المتغيرات المحتملة والمفاجئة لضمان سلامة العمل ، وتحقيق الأهداف ، والاستفادة من المتغيرات .

وسائل إدارة التغيير :

- لكي تتمكن إدارة التغيير من مسايرة العصر في تحقيق أهدافها ، وتوافقها مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها فإن عليها الأخذ بالعديد من الوسائل أهمها ما يلي: (2).
- اعتماد منهجية البحث والتطوير المستمرين دون انقطاع .
 - الأخذ بطرائق التحليل الإحصائي المتطورة ونظم المعلومات المتجددة .
 - مسايرة العصر في تقييم النظم ، والتخطيط ، وتكوين البرامج ، وحسن التقييم الموضوعي والعاقل والمتكامل للأفراد وللعمل وللظروف المحيطة به في ضوء كل المعلومات المتجمعة والمحللة .

1يرجى مراجعة الموقع التالي : [Http://www.elnaggarzt.com/Test fre/Index.asp](http://www.elnaggarzt.com/Test fre/Index.asp)

2 نفس المصدر السابق.

- حسن استشراف المستقبل والتغيرات المحتملة فيه وكيفية التوافق أو الاختلاف معها بناء على التقييم الموضوعي والقياسات الدقيقة.
- اعتماد المعلومات المتاحة عن النظم الإدارية والمحلية والعالمية ، والتشريعات الحكومية ، والإمكانيات البيئية أساساً للتخطيط الإداري ، والتنظيم ، والتوجيه ، والضبط ، واتخاذ القرارات ، وكذلك الخبرات الخاصة المتجمعة لدى أفراد المنظمة .
- اعتماد دور العنصر البشري كدور أساسي في العملية الإدارية والحرص على تنميته باستمرار وعلى ترشيده وإصلاحه ، وتهيئة المناخ المناسب لتحفيزه من أجل تحقيق الأهداف .
- الحرص على توزيع الاختصاصات ، وتجنب المركزية المتسلطة ، مع الرقابة الواعية اليقظة ، والمتابعات المستمرة لتحقيق الوفاء بمتطلبات العمل في جو من العلاقات الإنسانية الصحيحة .

مقومات نجاح إدارة التغيير : (1).

- الحرص على وضع أفضل النظم الإدارية والهيكلية في ترتيب الأفراد.
 - العمل على تنمية قدرات الأفراد بطريقة مستمرة.
 - الحرص على حسن استخدام كل من الوقت والموارد المتاحة.
 - التدريب على مواجهة المشكلات والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
 - الحرص على أن يدرك كل فرد مسؤولياته وحدوده ودوره في المؤسسة مهما صغر.
 - الحرص على الوصول إلى أعلى مستويات الإتيان في الأداء .
 - عدم الإقدام على أي عمل قبل دراسته دراسة موضوعية دقيقة في ضوء التسارع العلمي والتقني المعاصر .
- واستخلاصاً لما سبق يتضح أن إدارة التغيير كأحد جوانب الأداء الإداري لمدرسة ، يمكن تطويرها من خلال الاستفادة من الفكر الإداري المعاصر والاتجاهات

I ورشة عمل " إدارة التغيير " ، أغسطس 19-23/2002 ، الإدارة العامة للتدريب ، غزة ، فلسطين .

الحديثة في الإدارة ، كما أن نجاح المدير في إدارة التغيير يمكنه من أن يسهم في تطوير الأداء في المدرسة.

2. إدارة الوقت :

يعتبر الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمر أو الموقع ، ويسير الوقت دائماً بسرعة محددة وثابتة نحو الأمام فقط وبايقاع متزن ومنسق لا يمكن تغييره ، ويتمثل ذلك في تحديد الفترات الزمنية المعروفة بالتقويم والتي على أساسها يتم احتساب الدقائق والساعات والأيام والشهور والسنين . ومن الملاحظ أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي ، وربما أننا لا نستطيع أن نخلق وقتاً أكثر ولذا ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المخصص لنا (1).

وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت سواء أكان وقت العمل أم الوقت الخاص من خلال عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (2).

أنواع الوقت :

يقسم الوقت بشكل عام إلى أربعة أقسام :

أ. الوقت الإبداعي : CREATIVE TIME

ويخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز .

ب. الوقت التحضيري : PREPARATORY TIME

ويمثل هذا الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع البيانات والمعلومات قبل البدء في تنفيذ العمل .

ج. الوقت الانتاجي : PRODUCTIVE TIME

1 أ. دابيل يتمب ، إدارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هداية ، المملكة العربية السعودية ، مكتب اليونيسكو الإقليمي في الدول العربية ، أبرامل 1983 م ، ص 11 .
2 سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت ، منهج متطور للنجاح ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1988 ، ص 16 .

ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل والبرنامج الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فعالية استغلال الوقت ، يجب على مدير المدرسة أن يوازن بين الوقت الذي يستغرقه في تنفيذ العمل والوقت الذي يقضيه في الإبداع ثم التحضير.

د. الوقت غير المباشر : OVERHEAD TIME

ويخصص هذا الوقت عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على علاقة المدرسة بغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى .

مبادئ وأسس إدارة الوقت :

تقدم جون هـ. جاكسون وروجر ل. هاين John H. Jackson & Roger L. Hayen بمقترحات قيمة فيما يتعلق بمبادئ وأسس إدارة الوقت بالنسبة للمديرين: (1).

- ينبغي على المدير أن يراجع المهام التي ينبغي إكمالها ، ليرى هل بالإمكان إنجازها في وقت أقل .
- ينبغي أن يكون راعياً في القيام بالمهام الصعبة .
- يجب ألا يدع المدير غيره يقوم بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع .
- يجب على المدير أن يكون حذراً من إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها .
- ينبغي أن يهتم المدير بتوضيح الإرشادات والأوامر التي توجه العاملين معه ، فإذا كان عليه أن يشرح مرة ثانية ، أو أن يصحح الأخطاء فإن التوفير في الوقت بالتفويض يمكن أن يضيع سدى .
- ينبغي أن يكون المدير حازماً ولا يؤجل عمله ؛ إذا لم يكن هناك حل مباشر يجب أن يستمر المدير في القيام بعمل شيء آخر ، والعودة إلى المشكلة في وقت لاحق .
- يجب على المدير أن يعطي العاملين معه أعمالاً تساعد على زيادة قدراتهم فإذا لم يجد المدير شخصاً ما يفوض إليه المهام فمن الأفضل له أن يعد شخصاً لذلك ، فالتفويض أساس لإنجاز قدرات أكبر من الأعمال في الوقت المتاح .
- يجب على المدير أن يخطط لفترة غيابه وماذا يجب أن يقوم به الآخرون أثناء غيابه فالتخطيط يمكن أن يوفر وقتاً كبيراً .

1 جون هـ. جاكسون وروجر ل. هاين ، " ترشيد المورد النادر : وقت المدير " إدارة الوقت أ. دابيل تيمب (المحرر)، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، السعودية ، الإدارة العامة للبحوث ، 1991 م ، ص ص 234-

- ينبغي أن يكون المدير محافظاً على الوقت تماماً ، إذ أن الموضوع لا يتعلق بعدم استغلال الوقت بشكل فعال . بل إهدار وقت الآخرين العاملين معه في المؤسسة أيضاً .

- يجب أن يحتفظ المدير ببعض المهام البسيطة في متناول يده لانجازها في الوقت غير المستثمر ، فمثلاً يمكنه أن يقرأ البريد ويجري الاتصالات التليفونية بينما يكون منتظراً لتقرير ما من العاملين معه ، مثل هذه الأشياء لا تتطلب فترات محددة من الوقت .

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مبادئ وأسس إدارة الوقت بالنسبة لمديري المدارس حيث يجب على مديري المدارس أن يحددوا أهداف وأولويات عملهم اليومي ، وقد يجد بعض المديرين صعوبات في تحقيق ذلك عملياً بسبب كثرة المطالب والمهام التي يواجهونها سواء أكان ذلك يتعلق بالمعلمين أم الطلاب أم الموظفين الإداريين أو العمال أو أولياء الأمور ، وأفضل طريقة لتحديد الأهداف والأولويات هو إعداد قائمة يومية بما يريد مدير المدرسة القيام به من أعمال .

أساليب إدارة الوقت :

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل فعال في ضوء ما نادى به الفكر الإداري المعاصر وأهمها :

(أ) الإدارة بالأهداف :

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد ، وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالمرامي والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء التنظيم ، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والرامي بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز⁽¹⁾.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن جوهر عملية الإدارة بالأهداف هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف ، وأن يشترك المدير والعاملون

1 بيومي محمد ضحاوي ، " مدرء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر : دراسة تحليلية مقارنة " . بحيث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من 22-24 يناير 1994 م ، الجزء الثاني ص 399 .

معه في تحديدها ومجالات النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة ، بحيث يؤخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة حالياً وفي المستقبل .

وفي حالة استخدام هذا الأسلوب من جانب مديري المدارس فإنه سيكون له الأثر الكبير في الاستفادة من وقتهم داخل المدرسة وخارجها .

ب) الإدارة بالتفويض :

ويقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى ، وعندما يقبل الأخير هذه التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال .

بمعنى " يأتي التفويض من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى ، وهو يعني ببساطة أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرعوسيه بجزء من العمل الإداري المناط به" (1) .
العوامل التي تدعو إلى التفويض :

هناك العديد من العوامل التي تتطلب من مدير المدرسة أن يفوض بعض أعماله حتى يستطيع الاستفادة من وقته الخاص بالأنشطة الأخرى ومنها: (2) .

- التركيز على القضايا والأنشطة المهمة ، فالمدير الذي لا يفوض سلطاته يشكو دائماً من ضرورة تواجده في أماكن عدة في وقت واحد ويشكو من ضغط العمل وقلة الوقت . والسبب في ذلك غالباً ما يكون أنهم لا يفوضون ، فإذا أدرك المدير أهمية التفويض واكتسب المهارة في ذلك ومارسها عن اقتناع فإنه يكون قد وضع قدميه على الطريق الصحيح المؤدي إلى النتائج المتوقعة .

- التدريب العملي للمرعوسين ، فالرئيس الذي ينفق الوقت في القيام بالأنشطة التي يستطيع المرؤوس أن يقوم بها لا يدير وقته جيداً ، وهو بالتالي مدير غير ناجح .
فالتفويض الفعال يمكن المدير من القيام بأهم مسؤولياته الإشرافية الأساسية المتمثلة في تدريب مرعوسيه وتمييزهم .

1 أحمد اسماعيل حجي : الإدارة التعليمية المدرسية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1994 م ، ص 124 .

2 نادر أحمد أبو شيحة : إدارة الوقت ، دار مجدلاوي للطباعة ، عمان ، الأردن ، 1991 م ، ص 242 ،

- تدعيم ثقة المرءوسين بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين ، فقد كشف كثير من الباحثين في العلاقات الإنسانية عن أن حماسة الأفراد للعمل ومثابرتهم عليه وتحسين إنتاجيتهم فيه يرتبط بارتفاع روحهم المعنوية ، ومن بين العوامل الفعالة للوصول إلى ذلك أن يفوض الرئيس بعض سلطاته وواجباته قد أصبح بين يديه يزيد من ثقته بنفسه .

- ويخلص الباحث من هذا العرض أن التفويض أسلوب هام من أساليب إدارة الوقت يتوافر أمام مدراء المدارس ، حيث أنه مهم على كل المستويات داخل المدرسة ، فهو لا يعني تخلي المدير عن مسؤولياته المكلف بها، بل أنه عملية مستمرة ، تتطلب وجود المدير دائماً ليقدّم النصيحة والمساعدة وقت الحاجة .

(ج) الإدارة بالثقة :

يعرف روسفلت (Rosevelt) الثقة بأنها مجموعة التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إليها بعد الاتفاق عليها على أنها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكياً وعلائقياً . يتولد عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم بين الطرفين، وينفرد عقد الثقة المتبادلة إذا لم يحترم أحد الطرفين هذا العقد (1) . ويرتبط بهذه الثقة المتبادلة شرط أساسي وهو الإيمان المتبادل بالشخص وبقدراته وإمكاناته واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسي ، وهذه البنود تمثل مجموعة التوقعات المتبادلة بين الطرفين .

وقد حدد جاربارد (Gabard) ثلاثة توقعات أساسية، وهي : (2) .

1. توقعات سلوكية وتشمل :

- الأخلاقيات في العمل .
- الاتساق في السلوك والعلاقات .

Rosevelt, Thomas : Managing The Psychological contract, In 1 organization Behavior Administration P.Lowrance and Lorsch(ed) trvin. 1979. PP 466, 467.

Gabard.M. :The Development of trust, In fluece and Expctations In 2 Interpersonal Behavior , A. G. A. Thos And A Gabarro(ed) Prentic Hall , 1978 , PP270-276 .

- الدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص .
- الصراحة والصدق في التعامل .

2. توقعات خاصة بالقدرات وتشمل :

- القدرة على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية .
- القدرة على التعامل مع الآخرين بفعالية .

3. توقعات حكمية وتشمل :

- الحكم على الأمور بمنطق وموضوعية .
- الحكم على الآخرين بمنطق موضوعية .

ومن هنا يتضح أن أسلوب الإدارة بالثقة يعطي الفرص لمدير المدرسة للاستفادة من وقته من خلال الثقة المتبادلة بينه وبين المرعوسين ، الأمر الذي يستطيع من خلاله مدير المدرسة الوصول إلى تحقيق الأهداف لمدرسته مظهرياً وجوهرياً .
وتأسيساً على ما سبق يتضح أن إدارة الوقت كأحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة يمكن تطويره من خلال تطبيق الفكر الإداري المعاصر .

3 . صنع واتخاذ القرارات :

هناك الكثير من التساؤلات تدور حول كيفية اتخاذ القرار ، وعملية اتخاذ القرار ، ومراحل اتخاذه ، ومن يحق له اتخاذ القرارات في المنظمات أو المؤسسات الإدارية المختلفة ومنها المدرسة .

وفي حقيقه الأمر ، توجد وجهات نظر مختلفة حول مفهوم عملية اتخاذ القرار وصنعه ، فالبعض يرى أنها خطوة يقوم بها رئيس المؤسسة منفرداً أو بإشراك الآخرين ، بحيث لا تؤدي إلى إثارة أي معارضة من قبل العاملين في المؤسسة .

ويرى سيمون Simon أن التنظيمات الإدارية أساساً تقوم على عملية اتخاذ القرار . كما يرى أن القرارات الإدارية تعتمد على أساسين هما (1).

1. مجموعة الحقائق والمعلومات : وهذه ينبغي أن تكون خاضعة لبيان مدى صدقها أو زيفها.

1 محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1977م ، ص 224 .

2. مجموعة القيم : وهي لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل ، وكذلك الصورة المثالية التي ينبغي أن يكون عليها موضوع القرار .
- إن عملية صنع واتخاذ القرار أصبحت من أساسيات الإدارة ، حيث أنها تبين أسلوب القيادة ونمطها ، وأنه كلما شاركت الجماعة فيها كان الأداء والنجاح واضحاً .
- وتعد عملية صنع القرار عملية جماعية تضامنية ، أي نتاج جهد مشترك ، فواقع العمل أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضائه في مراحل صنع القرار ⁽¹⁾ .
- وصنع القرار هو العملية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات ، ودراسة القضايا وتحليلها ، بهدف الوصول إلى قرار أو سلسلة قرارات مع وضع الضوابط والمعايير التي تكفل تنفيذ هذه القرارات . ⁽²⁾
- وهناك ما يمكن أن يطلق عليه دورة القرار التعليمي (Educational Decision Cycle) ويقصد بها العملية التي تتضمن صناعة القرار واتخاذها وتنفيذه ، وتتضمن ثلاث حلقات لكل مجموعة من الخطوات هي : ⁽³⁾
- أ) صناعة القرار وتمر هذه الحلقة بعدد من الخطوات هي :
- التعرف على المشكلة وتحديدها وتحليلها .
 - جمع البيانات .
 - وضع معايير للحكم ويتم تقويم البدائل المقترحة في ضوءها .
 - البحث عن بدائل لحل المشكلة .
- ب) اتخاذ القرار وتمر هذه الحلقة بعدد من الخطوات :
- تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها .
 - اختيار البديل الأفضل .
- ج) تنفيذ القرار ويمر بعدد من الخطوات :
- البرمجة بمعنى تهيئة الجو لتنفيذ القرار .
 - الرقابة والسيطرة لضمان أن مستوى الأداء يتناسب مع الخطة .

1 السيد عليوه ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، القاهرة ، اتيرك للطباعة والنشر ، 2001 ، ص 73 .

2 عبد الجواد سيد بكر ، السياسات التعليمية وصنع القرار ، الاسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2002 ، ص 82 .

3 أحمد اسماعيل حجي ، إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000 م ، ص 299-301 .

- التقويم ويهدف إلى تحديد ما إذا كان القرار هو أنسب القرارات .
 - التغذية الراجعة وذلك لترشيد القرارات المستقبلية والإفادة من الإيجابيات .
- ومن هنا يمكن القول: إن القرار يعد محصلة جهد جماعي مشترك يتضافر فيه فريق من العاملين لمواجهة المشكلة أو الموقف موضوع القرار ، ويمكن الحكم على جودة القرار من خلال متابعة نتائج القرار بعد فترة من صدوره ، والحكم الذي يتخذ على أساس وطريق ومنهج (1).
- وبناء عليه فإن صنع القرار عملية لها مراحلها المختلفة ، والتي تنتهي باتخاذ القرار وتنفيذه ، كما أن صنع القرار يتطلب القيادة الجماعية وليس الفردية ، ومشاركة العاملين بالمدرسة في كل خطواته حتى يمكن الوصول إلى القرار المناسب لحل المشكلة . كما يعتمد صنع القرار على جمع المعلومات التي تعد عنصراً مهماً في الوصول إلى القرار الرشيد ، وهناك أربعة عوامل ترتبط بجمع المعلومات وهي : (2)
- أن تكون المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع .
 - أن تتوفر المعلومات في الوقت المناسب .
 - أن تكون المعلومات مقبولة في إطار أخلاقيات صانع القرار .
 - أن تتسم المعلومات بالدقة والمصدقية .
- كما أن هناك بعض المهارات الأساسية والتي على مدير المدرسة كصانع للقرار مراعاتها وهي : (3)
- تعرف المشكلة والعوامل المسئولة عنها .
 - تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة .
 - اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار .
 - إشراك الإداريين والمعلمين في صنع القرار .
 - تحديد طرائق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد ، وكذلك تأثيرهم به .
 - تعرف المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ .
 - تحديد النتائج المترتبة على القرار .

1 محمد فريد الصحن ، وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 م ، ص 225 .
 2 هشام الطالب ، دليل التدريب القيادي ، ط 3 ، فلسطين ، دار المستقبل للدراسات والنشر والإعلام ، 1998 ، ص 87 .
 3 أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية ، دار المعارف الحديثة ، 2001 ، ص 170 .

- متابعة تنفيذ القرار لتحديد مدى فاعليته .

- كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

وتعتبر المشاركة في صنع القرار من الأمور المهمة التي تقلل من مقاومة العاملين لتنفيذ القرارات الصادرة عن الإدارة ، كما ، أنها تساعد على جودة القرار وتسهم في تحفيز العاملين لشعورهم بأنهم صانعو قرارات وهذا ما توضحه النقاط التالية : (1).

- تتيح للعاملين الرؤية الكاملة للمنظمة وأهدافها بدلاً من النظرة المحددة لكل منهم في نطاق عمله .

- تعتبر وسيلة فعالة لتدريب العاملين وتممية مهاراتهم في مجال صنع القرار .

- تساعد على تنمية ملكة الابتكار لدى العاملين .

- تضيفي صفة الواقعية على القرارات .

- تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وبت روح التعاون والتضامن بينهم .

- تؤدي إلى تدعيم الارتباط بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين بها .

واستخلاصاً مما سبق يتضح أنه كلما اتسعت دائرة المشاركة في الرأي لاتخاذ القرار ، كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وساعد ذلك على فهم أهدافه ودفع المشاركين فيه إلى التمسك به والتحمس لتنفيذه . وبذلك يعتبر جانب صنع القرار أحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة التي يمكن تطويرها من خلال تطبيق الفكر الإداري المعاصر في إدارة المدرسة ، كما أن تفعيله يسهم في نمو وتحسين العمل بالمدرسة .

4. تفويض السلطة :

السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر أو التوجيهات للمرءوسين ومطالبتهم بالطاعة وفق القانون. والتفويض يعني التنازل أو منح أو تخويل بعض سلطات الرئيس لمرءوسين مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج السلطة المخولة ، فالتفويض هو الدفع بالسلطة من

1 محمد عثمان حميد وحمدى المعاز ، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، القاهرة، دار النهضة العربية ،

2000، ص ص، 311-312

المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات الأدنى ، فلا يمكن إعطاء مسئولية للفرد منحه التفويض اللازم لإكسابه السلطة المطلوبة لإنجاز المهام (1).

فمدير المدرسة يقوم بتحويل بعض سلطاته لوكيله مع استمرار مسؤولية المدير عن نتائج هذه السلطات المخولة إذا ما ساء استخدامها ، فتحويل السلطة لا يعني الاتصال من المسؤولية ، وتفويض السلطة أصبح أمراً ضرورياً في مختلف المستويات الإدارية في التنظيم ، وذلك لضمان سرعة إنجاز العمل وإعطاء الرئيس فرصة أكبر للتفرغ للأعمال الأكثر أهمية ، كما أن تفويض السلطة يفسح المجال أمام المرءوسين لكسب خبرة في الأعمال القيادية ، فضلاً عن بناء وتعزيز الثقة بين الرئيس والمرءوسين ، فينعكس على مستوى سرعة الإنجاز وتحقيق الأهداف : (2).

مزايا تفويض السلطة :

هناك عدة مزايا لتفويض السلطة منها : (3).

- إعداد العاملين إدارياً وفنياً عن طريق إشراكهم في صنع القرار .
- تشجيع العاملين وتحفيزهم بما يرفع مستوى أدائهم .
- تخفيف ضغوط العمل عن المديرين وتفرغهم لمهام أكثر أهمية .

ويرى روبرت د. بوكاتان Robert D. Bulchanan أن هناك مزايا أخرى منها: (4).

- يسمح التفويض للمدير بوقت أكبر للتفكير والتخطيط .
- يشجع التفويض المرءوسين على أخذ المبادرة لاستخدام مهاراتهم بطريقة أفضل .
- يقلل التفويض من الوقت اللازم لصنع القرارات .
- ينمي التفويض مهارات المرءوسين ، ذلك بالسماح لهم بصنع القرارات .

1 عباس صالح خاطر ، غياب التلاميذ عن المدرسة قبل الاختبارات النهائية باستخدام نموذج جريقتز ، ورقة عمل غير منشورة ، الدورة العاشرة لمديري ووكلاء مدارس التعليم المنعقدة في كلية المعلمين بالاحساء ، 1999 م ص 78 .

2 عبد الصمد الأغبري ، الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 2000م ، ص 299 .

3 السيد عليه ، تنمية مهارات رؤساء الأقسام ، القاهرة ، إيتراك ، 2001 ، ص 81 - 82 .

4 روبرت ديوكاتان ، كيف نفوض بفعالية ، إدارة الوقت ، أ. دايبل تيمب (المحرر) . ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، السعودية الإدارة العامة للبحوث ، 1991 ، ص 378 .

العوامل التي تحدد نطاق تفويض السلطة:

- حتى يوّتي تفويض السلطة ثماره ، هناك بعض العوامل التي تحدد نطاق هذا التفويض هي :⁽¹⁾
- طبيعة العمل ، فالأعمال الفكرية والخلاقة تحتاج إلى تفويض سلطة أكثر من الأعمال الروتينية.
 - الأنشطة ، حيث تتطلب الأنشطة المحدودة تفويض سلطة أكثر .
 - مدى تقبل المدير لمبدأ تفويض السلطة .
 - قدرات العاملين وكفاءتهم ومدى توافرها .
 - أهمية القرار ، فكلما كان القرار مهم ويتعلق بأهداف المنظمة كلما قل التفويض .
 - ولقد كشفت معظم الدراسات التطبيقية التي تمت في مجال التفويض عن أن هناك متطلبات ضرورية لا بد من توافرها لضمان نجاح التفويض وتحقيق الأهداف ، ونجمل هذه المتطلبات فيما يلي :⁽²⁾
 - أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة وليست عامة ، وواضحة وليست غامضة.
 - شجاعة القائد وثقته بنفسه وبمرعوسيه ؛ فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم تقنّهم بمرعوسيتهم ، أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم .
 - حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة ، فقدرة وكفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبر من أهم متطلبات التفويض .
 - فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرعوسيه ، فعلى القائد أن يحافظ على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطات من مرعوسيه . كما أن الاتصال الجيد يمكن القائد من إبلاغ من يفوضهم بسهولة ووضوح بالخطط والتعليمات والحقائق مما يسهل عليهم عملية فهم المهام .
 - ألا يؤدي التفويض إلى الإخلال بمبدأ التكامل الوظيفي ، أو عدم تجانس الأعمال الموكلة للفرد الواحد .
- كما أن هناك عدداً من المبادئ تنطلق منها عملية التفويض ، وتتمثل في :⁽³⁾
- مبدأ التحديد الوظيفي : ويعني وظيفة كل فرد داخل المدرسة بوضوح لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإدارية والإنتاجية له .

1 كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد ، عمان دار الفكر ، 1993 ، ص 273 .

2 محمد جمال نويز وآخرون ، مقدمة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مركز التنمية البشرية ، 1991 ، ص 129 .

3 نادر أحمد أبو شيحة ، إدارة الوقت ، بيروت ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1991 م ، ص ص 127-129 .

- مبدأ مستوى السلطة : ويعني معرفة كل رئيس في كل مرحلة من مراحل المستويات الإدارية لكيفية ممارسة السلطة التي منحت له ، وهذا يعني أن كل مستوى من المستويات الإدارية له سلطاته .
 - مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة : ويعني تفويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة حسب قدرتها وميولها واستعدادها مع معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التسلسل الإداري في المدرسة .
 - مبدأ المسؤولية المطلقة : ويعني التزام المرءوس بأداء واجباته وفقاً لما يريده المدير المفوض .
 - مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية : ويعني أنه لا مسؤولية بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية فهما متلازمان ومرتبطنان وظيفياً .
 - مبدأ توحيد مصدر الأوامر : ويعني عدم تعدد الرئاسات للموظف الواحد وهذا يعني أن الأوامر والتعليمات تصدر من مدير واحد للموظف وعلى الموظف أن يلجأ إلى هذا المدير وحده للمراجعة أو المشاورة .
- ولكي يؤتي التفويض ثماره فلا بد من اتباع خطوات التفويض الناجح وقد تم تلخيصها من سيد الهواري و عمر سعيد ونادر أبو شيحة وهي كالتالي : (1)
- أ. تحديد الهدف من التفويض .
 - ب. تحليل العمل المطلوب إنجازه وتحديد مناسطه ومستوياته .
 - ج. تحديد أسلوب التنظيم الإداري وتحديد المستويات ومداهما .
 - د. تحديد الواجبات التي يفوضها المدير للعاملين .
 - هـ. منح المفوض أو المرءوس السلطة الكافية للعمل .
 - و. توفير التزام جيد لدى المرءوسين تجاه المدير .
 - ز. استمرار نظام الرقابة بشكل جيد .
- وقد يواجه التفويض أحياناً بعض المعوقات التي تقلل الاستفادة منه ، ونعرض فيما يلي أهم هذه المعوقات :

* في مجال الإدارة :

- 1- سيد الهواري ، الإدارة والأصول والأسس العلمية ، ط 9 ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1995 ، ص 215 .
- عمر سعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، الأردن ، عمان ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1991 ، ص 82 .
- نادر أحم أبو شيحة ، إدارة الوقت ، مرجع سابق ، ص 246 .

- عدم وجود خبرة منتظمة أو تاريخ تنظيمي في تفويض السلطة لعدم معرفة المدير بالتفويض وقلة خبرته .

- وجود إدارة عليا تؤمن بالمركزية ، وهذه تسلب المدير سلطاته حتى أنهم عندما ينفذون الواجبات المسندة إليهم يخاطبون الجهات العليا .

*** بالنسبة للمديرين :**

- مقاومة بعض المديرين للتفويض لأنهم يشعرون بالإشباع من وجود مسئوليات كثيرة معهم وسلطات كثيرة في أيديهم .

- تخوف بعض المديرين من عدم قدرة المرءوسين على أداء الواجبات المسندة إليهم بشكل جيد .

- يخشى بعض المديرين أن ينظر إليهم على أنهم ضعفاء وذلك في حالة تفويضهم للسلطة .

- قد يرجع عدم التفويض إلى شعور بعض المديرين بعدم الأمان الوظيفي نتيجة حداثة تعيينهم .

*** بالنسبة للمرءوسين :**

- تردد المرءوسين من قبول السلطة نتيجة الخوف من الفشل أو ضعف الثقة بالنفس .

- عدم توفر الخبرة لدى المرءوسين فيما يتعلق بتفويض السلطة .

- اعتقاد بعض المفوضين أنهم لن يجدوا المعاونة من المديرين عند تفويض السلطة لهم .

وبناءً على ما سبق ذكره يتضح أن تفويض السلطة كأحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة يمكن تطويره من خلال الفكر الإداري المعاصر كما أنه يمكن أن يحدث التغيير المنشود بالمدرسة .

وإجمالاً لما سبق يمكن القول أن تطور جوانب الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية في إدارة التغيير وإدارة الوقت وصنع واتخاذ القرار وتفويض السلطة قد يتم من خلال تطبيق الفكر الإداري المعاصر بتلك المدارس . كما يتضح أن هناك ثمة علاقة ارتباطية تبادلية بين جوانب الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية والفكر الإداري المعاصر .

وبعد استعراض الأدبيات المختلفة للفكر الإداري المعاصر والأداء الإداري بالمدرسة الثانوية لذا فمن الأهمية تعرف المهام الوظيفية لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية وهذا ما سنتناوله في الفصل التالي .

الفصل الرابع التراخي



الفصل الرابع

المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين (دراسة نظرية)

- ↔ لمحة تاريخية عن التعليم في فلسطين .
- ↔ سياسة التعليم العام وأهدافه في فلسطين .
- ↔ مبررات تطوير الأداء الإداري للإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية الفلسطينية .
- ↔ الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والتعليمي بالمدرسة الثانوية الفلسطينية.
- ↔ مهام مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.
- ↔ العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية في فلسطين .
- ↔ تدريب مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

أولاً : لمحة تاريخية عن التعليم في فلسطين :-

تمهيد :

يتناول هذا الفصل نبذة تاريخية عن التعليم في فلسطين منذ زمن الانتداب البريطاني على فلسطين وصولاً إلى السلطة الوطنية الفلسطينية مروراً بفترة إشراف الإدارة المصرية على قطاع غزة ثم الاحتلال الإسرائيلي؛ فقد ارتبط التعليم في فلسطين ارتباطاً وثيقاً بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي كانت سائدة ، والتي انعكست على تطور التعليم ، لذا شهدت العملية التربوية تردياً وانتعاشاً ، وذلك تبعاً لاختلاف سياسة القائمين على الحكم في فلسطين من الانتداب البريطاني ، الإدارة المصرية ، والاحتلال العسكري ، ومرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية.

1) التعليم زمن الانتداب البريطاني :

لقد كان نظام التعليم في فترة الانتداب البريطاني لفلسطين نظاماً تعليمياً خاصاً صُمم وفق سياسة وفلسفة الانتداب البريطاني، ووفق ما يتفق والتزامات بريطانيا بإنشاء وطن قومي لليهود في فلسطين ، ولم يكن التعليم إجباراً كما لم يكن ملبياً ومطابقاً لحاجات الواقع الفلسطيني ، وقد اتبعت الإدارة البريطانية سياسة اتسمت بالشدّة والصرامة والمركزية في وضع قراراتها وتنفيذها (1) وشهد وضع التعليم في فلسطين في ظل الانتداب البريطاني تدهوراً ملحوظاً من حيث عدد المدارس التي لا تتناسب وعدد الطلبة من ناحية ، ونوعية التجهيزات الموجودة في المدارس من ناحية ثانية ، وطبيعة المناهج التي لا تلبّي احتياجات وطموحات الشعب الفلسطيني من ناحية ثالثة .

2) التعليم زمن الإدارة المصرية :

عندما تسلمت الحكومة المصرية إدارة قطاع غزة عملت على تحسين أوضاع القطاع في جميع النواحي وخاصة النواحي التعليمية حيث كانت في بداية فترة الإدارة المصرية أوضاع تعليمية متدنية نسبياً ، فاستطاعت الإدارة المصرية ، ووكالة الغوث الدولية خلال الفترة من (1949-1967) تحقيق الأهداف العامة التي رسمتها للتعليم ، وشمل التعليم بصورة عامة جميع الأطفال الذين هم في سن الدراسة ، وارتفعت نسبة عدد

1 إبراهيم ابو الغد : التعليم الفلسطيني تاريخاً واقعاً وضرورات المستقبل ، المؤتمر الثاني للدراسات الفلسطينية أبحاث مختارة ، رام الله وغزة ، من 13-15/12/1006 م ، منشورات جامعة بيروت 1997 ، ص 50 .

الطلبة بالنسبة لمجموع السكان من حوالي ٦,٤% في بداية الفترة المصرية عام ١٩٤٨ م إلى حوالي ٢١,٦% مع نهاية الفترة المصرية عام ١٩٦٧ م . ولقد لعبت الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية دوراً فعالاً في سرعة انتشار التعليم بين أبناء قطاع غزة^(١).

في شهر مارس من العام ١٩٤٩م تم إنشاء إدارة المعارف بقطاع غزة وندبت وزارة المعارف المصرية الأستاذ / أحمد محمد اسماعيل (مصري الجنسية) مديراً للتعليم ويشرف على الحركة التعليمية في قطاع غزة ، وفي ١١/٣/١٩٥٧م ، صدر القرار رقم ٢٥٣ من الرئيس المصري (جمال عبد الناصر) بإنشاء دائرة التعليم والثقافة ، وبموجب هذا القرار أصدر الحاكم الإداري العام بقطاع غزة أمر رقم ٥٠٢ بتاريخ ١٩/٥/١٩٥٧م عين بموجبه السيد/ بشير الرئيس (فلسطيني) مديراً للتعليم والثقافة وكان أول مدير تعليم فلسطيني بقطاع غزة ، واستمر بعمله حتى توفي عام ١٩٧٦^(٢).

ويمكن استخلاص بعض ملامح التعليم في فترة الإدارة المصرية كما يلي: ^(٣).

- عملت الحكومة المصرية بالتعاون مع وكالة الغوث الدولي على شمولية التعليم ومجانيته لجميع الأطفال في سن التعليم الابتدائي وكذلك التعليم الإعدادي والثانوي .
- اعتبر سكان قطاع غزة التعليم هو أقصر الطرق لإيجاد عمل مناسب في القطاع أو خارجه ومن ثم كان الدافع إليه قوياً مما جعل سكان القطاع يحرصون على مواصلة التعليم حتى آخر مرحلة .
- ارتفعت نسبة التعليم خلال فترة الإدارة المصرية ارتفاعاً ملموساً حيث وصلت نسبة الطلبة إلى عدد السكان مع نهاية فترة الإدارة المصرية في عام ١٩٦٧ إلى ٢٢%، في حين بلغت هذه النسبة ٦,٤% مع نهاية فترة الانتداب البريطاني على فلسطين عام ١٩٤٨ م.

1 فواد العاجز : تطوير التعليم العام في قطاع غزة من عام ١٨٨٦م - ٢٠٠٠م ، ط٢ ، مطبعة مقداد ، غزة ، ٢٠٠٠م ، ص ٨٠ .
2 زهير المدهون : لمحة تاريخية عن مديرية التربية والتعليم بقطاع غزة ، السلطة الوطنية الفلسطينية ، غزة ، ٢٠٠٣م ، ص ١ .
3 فواد العاجز : تطوير التعليم العام في قطاع غزة من عام ١٨٨٦م - ٢٠٠٠م ، مرجع سابق ، ص ص ١٣١ ، ١٣٢ .

- انتشار التعليم الثانوي والعالي انتشاراً واسعاً بين جميع سكان قطاع غزة وقد كان هذان النوعان من التعليم مقتصرين على فئات خاصة ربما تكون ميسورة الحال .
- شهدت فترة الإدارة المصرية اهتماماً في تعليم الفتاة ، فقد بلغت نسبة الطالبات إلى الطلاب في عام ١٩٦٧ حوالي ٤٨% بينما كانت هذه النسبة في عام ١٩٤٨ حوالي ١٨% وهي نسبة قليلة بالمقارنة مع النسبة في نهاية الإدارة المصرية .
- تقلصت أعداد المدارس الخاصة بسبب انتشار المدارس العامة من قبل الحكومة المصرية ووكالة الغوث الدولية فبينما كان عدد هذه المدارس الخاصة في عام ١٩٤٨ حوالي ١٧ مدرسة أصبح في عام ١٩٦٧ ثلاث مدارس فقط .
- أولت الحكومة المصرية ووكالة الغوث الدولية إعداد وتأهيل المعلمين اهتماماً بالغاً وذلك بعقد الدورات التأهيلية التطويرية المستمرة للعاملين في كل منها .
- كانت المناهج المصرية هي المناهج المقررة على طلبة قطاع غزة في جميع المراحل التعليمية مع بعض التعديلات البسيطة في مادتي التاريخ والجغرافيا .
- ساهم التعليم في إنعاش الحياة الاقتصادية وتغيير بعض العادات الاجتماعية فكان له الدور في تقليص الفوارق الاجتماعية وتضييق الهوة بين الأغنياء من الملاك والتجار والفقراء من الفلاحين وعامة الناس .

٣ (التعليم زمن الاحتلال :

أما التعليم في فلسطين في زمن الاحتلال الاسرائيلي (١٩٦٧-١٩٩٤) فقد وقعت المؤسسات التعليمية تحت سلطة الكيان الصهيوني مثلها مثل المؤسسات الأخرى في الضفة الغربية وقطاع غزة وذلك إثر هزيمة الجيوش العربية في ٥ يونيو ١٩٦٧ ، وقد واجهت المسيرة التعليمية منذ ذلك الحين العديد من المشاكل ، والكثير من الصعوبات تحت حكم السلطات الإسرائيلية منها ، العمل على تغيير الأوضاع بما يتناسب وسياستها ، مثل: الإبعاد للطالب والمدرس ، فرض القيود على استيراد وتدریس الكتب ، تقييد المناهج ، سياسة الإغلاق المتكرر ، توقيف المعلم ، الاعتقالات للطالب والمعلم ، مما عرقل سير الدراسة ، لذلك تدنى مستوى العملية التربوية (١).

1 رياض ونهضة الأغا، الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة ، ط١ ، ١٩٩٦م ، ص ١٩٤ .

وبذلك نستطيع القول إن السلطات الإسرائيلية حاولت بكل الوسائل أن تثبت دعائم احتلالها العسكري للضفة الغربية وغزة بعد هزيمة عام ١٩٦٧م عن طريق التحكم بالمسيرة التعليمية والإنسان الفلسطيني وفق منهجية مبرمجة ومقصودة كان الهدف منها إعاقة وتخريب العملية التعليمية من أجل تجهيل الإنسان الفلسطيني، وتعميق تبعته النفسية والثقافية للسلطة الإسرائيلية وأهدافها، وإجهاض أي تطورات لهذا الإنسان في الحرية والتقدم حتى يسهل تهجيريه واقتلاع جذور الحضارة المنغرسه عميقاً في ترابه وأرضه وإغراقه في سبات الجهل والتخلف والامية^(١).

أما الأعباء فكانت تتمثل في :

- غياب الكتاب المدرسي في السنين الأولى وقد تم التغلب عليها باستقدام الكتاب المصري وطباعته محلياً وتوزيعه على الطلاب .
- نقص التجهيزات المدرسية عن الحد المقرر والمتعارف عليه تربوياً .
- غياب المعلم الكفؤ فعوض عن ذلك بتخريج دفعات عديدة من معاهد دور المعلمين كما عقد لحاملي الثانوية العامة الدورات التأهيلية طويلة الأمد.
- تدني مرتبات المعلمين ألجأهم إلى الاشتغال في أعمال إضافية على حساب العمل الرئيسي مما انعكست آثارها السيئة على المستوى التعليمي .
- زحف عدد المدارس والصفوف التي تتعلم في الفترة الثانية وزيادة هذا الزحف سنوياً بحيث أصبح (٩١٧) صفاً تعمل في الفترة المسائية من أصل (٢٠٠٩) أي أن حوالي ٤٠% من الصفوف تتعلم في الدوام الثاني ولا يخفى على رجال التعليم الفرق التحصيلي بين الفترتين^(٢).

أما بالنسبة للتغيرات والاتجاهات التي اتخذتها عملية الحذف والتغيير التي طرأت على التعليم في ظل الاحتلال، فمنها :

- حذف كل ما يتعلق بالوجود الفلسطيني واستبدال اسم فلسطين بدولة إسرائيل، حيث ورد سواء بالكتب أم بالأطالس .

1 وائل القاضي ، أثر التسرب في مدارس الحكومة على ازدياد نسبة الأمية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال الفترة ١٩٨٧-١٩٩٣، ص ١ .
2 زهير المدهون، التعليم في قطاع غزة (أرقام - حقائق - منجزات - تطورات) ، مديرية التربية والتعليم غزة، ١٩٩٤م، ص ٥ .

- حذف العبارات المتعلقة بضعف هيئة الأمم وتقصيرها في حل قضايا دولية ، مثل قضية فلسطين وجنوب أفريقيا .
 - حذف كل ما ينمي لدى الإنسان الفلسطيني ارتباطه بالأرض والوطن ، سواء كان في كتب التاريخ و الجغرافيا ، أم كتب القراءة والنصوص العربية وغيرها .
 - حذف العبارات المتعلقة بالمقاومة والتحرير من الغزاة والإشارة بالنصر وعدم التفريط بالوطن .
 - حذف كل ما يتعلق بقرارات الأمم المتحدة والمؤتمرات الدولية حول حق الشعب الفلسطيني في تقرير مصيره . (١) .
- وقد لمس الباحث ذلك أثناء اطلاعه على المقررات زمن الاحتلال من حيث حذف الاتجاهات الإيجابية والقطع الوطنية والنزعة الإسلامية الجهادية ، من خلال دروس القراءة والنصوص ، والآيات القرآنية والآيات الشعرية الوطنية ، لضمانه عدم الاهتمام بالجوانب العملية التي تنمي التفكير، وتساعد على الابتكار ، وذلك خدمة لترسيخ مصالح دولة الاحتلال ، وطمساً للهوية الفلسطينية، وهدماً لأركان الشخصية الفلسطينية .
- وهكذا خلف الاحتلال الإسرائيلي آثاراً مؤلمة تجاه التعليم في فلسطين ، وحرَم الشعب الفلسطيني من وجود تعليم فلسطيني مستقل ، حيث اتبع الاحتلال كافة الأساليب للتجهيل والأمية والتخلف وسلخ الشعب الفلسطيني عن ثقافته وهويته الوطنية .
- ويرى الباحث أن الاحتلال قد عمد إلى التدخل في المناهج الدراسية ، بحيث قام- بصفة عامة- بحذف كل ما من شأنه تنمية وتعميق الشخصية الفلسطينية والوطنية ، أو بث الروح الجهادية والنضالية لمواجهة الاستعمار الصهيوني لفلسطين . وحرمت فلسطين من وجود نظام تعليمي مستقل منذ مطلع القرن الماضي ، حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية التي تحاول إرساء الأسس لنظام تعليمي مستقل ، ومنهج فلسطيني موحد لكافة أبناء الشعب الفلسطيني ، الذي ينص على إلزامية التعليم ومجانيته حتى المرحلة الأساسية .

1 عبد الجواد صالح ، الاحتلال الإسرائيلي وأثره على المؤسسات التربوية والثقافية في فلسطين المحتلة ، مرجع مركز القدس للدراسات الإنمائية ، لندن ، ١٩٨٥م ، ص ١٠٨ .

٤. التعليم زمن السلطة الوطنية الفلسطينية :

في العام ١٩٩٤م ، انتقلت الصلاحيات الخاصة بالتعليم في الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة من سلطة الاحتلال إلى السلطة الوطنية بموجب اتفاقيات (أوسلو) التي وقعت بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل في العام ١٩٩٣ م ، وقد كان قطاع التعليم من أكبر قطاعات الخدمات التي تشرف عليه السلطة الفلسطينية ، حيث قامت بإنشاء وزارة التربية والتعليم في العام ١٩٩٤ م . وتم تقسيم الضفة الغربية وغزة إلى محافظات وقد تكون السلم التعليمي من :-

* مرحلة التعليم الأساسي :

وهي قاعة التعليم ، ومدتها عشر سنوات وتقسّم إلى مرحلتين (دنيا ست سنوات، وعليا أربع سنوات) وتلبي حاجات الأطفال الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من (٦-١٦ سنة) وشملت هذه المرحلة زمن الاحتلال ما كان يعرف بالمرحلتين الابتدائية (٦ سنوات) والإعدادية (٣ سنوات) وسنة من المرحلة الثانوية .

* مرحلة التعليم الثانوي :

تتألف هذه المرحلة من سنتين دراسيتين وتأتي بعد المرحلة الأساسية مباشرة وتلبي حاجات الشباب من سن (١٦-١٧) سنة . وهناك نوعان من المدارس الثانوية والمدارس الأكاديمية والمدارس الفنية وتبلغ فترة الدراسة في كل منها سنتين . ويتألف البرنامج الأكاديمي من فرعين هما الفرع العلمي ، والفرع الأدبي ، ويتألف التعليم الفني من أربعة فروع هي التجاري ، والصناعي ، والزراعي ، والتمريض^(١) .

ولقد شاركت فلسطين كغيرها من دول العام في تقييم عام ٢٠٠٠ وذلك من أجل تقييم ما تم عمله منذ مؤتمر جومتان عام ١٩٩٠ ، تضمن هذا التقييم الإنجاز الذي تحقّق منذ عام ١٩٩٤/١٩٩٥ أي منذ تسلّم السلطة لصلاحياتها وحتى عام ١٩٩٨/١٩٩٩ وهي السنة التي بدأ فيها العمل في التقييم ، كما ضم مقارنة للموضع التربوي قبل وبعد تسلّم السلطة وذلك من أجل تقييم مدى الإنجاز ، وبناءً على نتائج التقييم انعقد مؤتمر (دكار) في السنغال عام ٢٠٠٠ حيث أقر هذا المؤتمر ستة أهداف لتقوم الدول بتحقيقها حتى عام

I ابتسام أبو دحو : التعليم في فلسطين لمحة استراتيجية ، مشروع التنمية البشرية المستدامة ، جامعة بيرزيت ، رام الله ، ١٩٩٧ ، ص ٥ .

٢٠١٥ م ، وذلك من خلال إعداد خطط وطنية للتعليم للجميع، كما شاركت فلسطين في اجتماعات (دكار) أيضاً .

وقد استندت هذه الخطة إلى مبادئ التعليم الجامع للجميع الستة (أهداف دكار)^(١) .

الهدف الأول : توسيع تحسين العناية والتربية على نحو شامل في مرحلة الطفولة المبكرة وخاصة لصالح أكثر الأطفال تأثراً وأشدهم حرماناً .

الهدف الثاني : العمل على أن يتم بحلول عام ٢٠١٥ تمكين جميع الأطفال من الحصول على تعليم ابتدائي جيد مجاني وإلزامي .

الهدف الثالث : ضمان تلبية حاجات التعليم لكافة الصغار والراشدين من خلال الانتفاع المتكافئ ببرامج ملائمة للتعليم واكتساب المهارات اللازمة للحياة .

الهدف الرابع : تحقيق تحسين بنسبة ٥٠ % من مستويات محو الأمية وتعليم الكبار بحلول عام ٢٠١٥ ولاسيما لصالح النساء .

الهدف الخامس : إزالة أوجه التفاوت بين الجنسين في مجالي التعليم الابتدائي والثانوي بحلول عام ٢٠٠٥ وتحقيق المساواة بين الجنسين في ميدان التعليم بحلول عام ٢٠١٥ .

الهدف السادس : تحسين الجوانب النوعية للتعليم كافة وضمان الامتياز للجميع بحيث يحقق جميع الدارسين نتائج واضحة وملموسة في التعليم .

ثانياً : سياسة التعليم العام وأهدافه في فلسطين .

يشغل التعليم بكافة مراحلها اهتمام العديد من القائمين على التعليم من سلطة ومجتمع من أجل تحسينه وتطويره ،ومن ثم تحقيق سياسة التعليم وأهدافه ، حتى يمكن المساهمة في الارتقاء بالمجتمع ومواجهة التحديات التي تفرض عليه .

قامت السلطات المسؤولة عن التعليم بوضع السياسة العامة للتعليم في فلسطين من خلال ثلاث مراحل وهي :

١ السلطة الوطنية الفلسطينية ، وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة الوطنية للتعليم للجميع (٢٠٠٥-٢٠١٥) ، إصدار قسم النشرات والدوريات ، دائرة الإعلام التربوي ، يناير ٢٠٠٦ .

* مرحلة التشخيص :

تم في هذه المرحلة استعراض الواقع الحالي للقطاعات : التربوية ، الاجتماعية ، الصحية ، الاقتصادية و استعراض المضمون التربوي لهذه المرحلة وما يتضمنه من وصف لمراحل التعليم والجهات المشرفة على هذه المرحلة ومن ثم وصف للتركيب العمري والنوعي للفئات العمرية من السكان المؤهلة للالتحاق بهذه المرحلة للجنسين ولسنوات مختلفة حتى العام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ ما أمكن ذلك ، تلاها عرض لأهم المؤشرات التربوية في هذا القطاع . وقد تم استخدام مصادر مختلفة لجمع المعلومات في هذه المرحلة ، قواعد البيانات التربوية المختلفة منذ عام ١٩٩٤/١٩٩٥ - ٢٠٠٤/٢٠٠٥ ما أمكن ذلك ، النشرات الصادرة عن وزارتي الصحة والشئون الاجتماعية ، بالإضافة إلى العديد من الوثائق الخاصة بمحو الأمية وتعليم الكبار والتعليم المستمر التي تم جمعها من مصادر مختلفة .

* مرحلة رصد تحديات التطوير التربوي :

تمهيداً لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الإجرائية وإدراجها في الخطة التنفيذية الوطنية التي ستحدد معالم جودة التعليم بحلول عام ٢٠١٥ فقد استخلصت مجموعة من التحديات الوطنية المرتبطة بالأهداف المعلنة من تشخيص القطاعات المختلفة.

* مرحلة العمل في إطار العمل المستقبلي:

تم في هذه المرحلة تشكيل فريق وطني لكل مجال من المجالات الثلاثة : الطفولة المبكرة ، التعليم الأساسي ، ومحو الأمية وتعليم الكبار والتعليم المستمر (التعليم المجتمعي) ، حيث تشكلت هذه الفرق من أعضاء من المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الدولية العاملة في المجال ، ويضم إطار العمل المواضيع التالية: الإطار المفاهيمي للمجال ، المنطلقات والرؤى للجمال ، تشخيص الواقع الحالي للمجال ، التحديات المنبثقة من نتائج التشخيص ، أهداف (دكار) المرتبطة بالمجال ، وكذلك الأهداف الإستراتيجية والعامة ومصفوفة النشاطات لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية .

ثالثاً: مبررات تطوير الأداء الإداري للإدارة المدرسية الفلسطينية في المرحلة الثانوية .

تسلمت وزارة التربية والتعليم _ حال إنشائها في عام ١٩٩٤ _ نظاماً تربوياً منهاراً ، ويتمثل ذلك في حالة الإهمال التي اعترت المؤسسات التعليمية الفلسطينية على مستويي البنية التحتية والطاقت التربوية على مدى ثلاثين عاماً من الاحتلال الإسرائيلي ، وخلال فترة الاحتلال عملت سلطات الاحتلال الإسرائيلي _ وبكل الجهود _ على تدمير النظام التعليمي الفلسطيني وإفراغ العملية التعليمية من محتواها .^(١)

هذا وقد قامت الوزارة بإعداد خطة طارئة لمواجهة ووقف هذا التدهور في العملية التعليمية ، وفي الوقت نفسه أخذت الوزارة بإعداد وتوفير متطلبات خطة وطنية شاملة للتعليم يساعد في تطوير ومسايرة التغيرات والتطورات في مجال التربية وبالاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية ، حيث باشرت الوزارة مهامها بمجموعة من المبادرات لتطوير العملية التعليمية ومنعها من التدهور ، وكان ذلك بمساعدة المجتمع المحلي والدولي .

ومن ثم بدأت خطوة أخرى من أجل تخطيط التعليم لتلبية احتياجات التنمية فقد بدأت وزارة التربية والتعليم العالي العمل على وضع خطة خمسية (٢٠٠١/٢٠٠٥ - ٢٠٠٤/٢٠٠٥) للانتقال بالتعليم الفلسطيني من مرحلة إعادة البناء لما دمره الاحتلال ووقف التدهور في العملية التعليمية إلى مرحلة التخطيط الشامل الذي يعني بالكيف إل جانب العناية بالكم ، والربط بين الحاجات التربوية وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وبنيت الخطة على أساس دراسة للقطاع التربوي والتعرف على جوانبه وأبعاده المختلفة ونقاط القوة والضعف فيه والتي بحاجة إلى تدخل سريع ، والمواقع التي بحاجة إلى تطوير وتنمية .

التحديات التي واجهت القائمين على إعداد الخطة :

- وضع قطاع التربية والتعليم الذي لم يزل متردياً وبحاجة إلى استكمال عملية إعادة بناء ومن ثم التطوير .

1 وزارة التربية والتعليم العالي : الخطة الخمسية ، ورشات عمل تحليل الواقع ، ورشة العمل ١ ، كانون ثاني ٢٠٠٦/٢١ م .

- الطموحات في النهوض بمسيرة التربية والتعليم لمواكبة التقدم الهائل في هذا المجال .
- شح الموارد والامكانيات بمختلف أنواعها المالية والبشرية في ظل الاحتلال وممارساته.

- تدخل الدول المانحة ومتطلباتها في أهداف وبرامج الخطة والأسس التي بنيت عليها .
- محاولة الموائمة بين التحديات أعلاه في عملية إعداد الخطة .

المبادئ الخمسة الأساسية لرؤى التطوير التربوي هي :

- التعليم هو حق إنساني : إن لجميع الأطفال بين سن (٦-١٦) عاماً الحق في الحصول على تعليم أساسي مجاني بغض النظر عن معتقداتهم، أو عن وضعهم الاجتماعي أو الاقتصادي لجميع الأطفال الحقوق المتساوية في الاستفادة من الخدمات التربوية.

- التعليم هو أساس للمواطنة : يتوقع أن تصبح المدرسة بالتعاون مع العائلة ، والمجتمع المحلي هي الأداة الرئيسة في بناء شخصية المواطن الفلسطيني ، حيث ستعلم الأطفال خلال نظام تربوي موحد ومن خلال المنهاج الفلسطيني ، حقوقهم وواجباتهم المدنية ، في إطار من الحرية والمسؤولية الاجتماعية .

- التعليم هو أداة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية : سيساهم النظام التربوي في تلبية المتطلبات والحاجات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع الفلسطيني ، حيث ستعمل التربية على دعم التقدم والإبداع وإثارة دافعية الناشئة ، للمشاركة بالتقدم التكنولوجي والعلمي والثقافي .

- التعليم هو أساس للقيم والديمقراطية : ستشكل التربية الأداة لبناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي يولي اهتماماً كبيراً للقيم والأخلاق والمبادئ الاجتماعية الراقية ، وسوف تبذل الجهود للحفاظ على التوازن بين إعلاء القيم الوطنية ، وبين الانفتاح على الثقافات العالمية، من أجل تمكين الشعب الفلسطيني من المساهمة الفعالة في تطوير الحضارة الإنسانية .

- التعليم هو عملية مستمرة ومتجددة ومشاركة : التربية هي عملية مستمرة مدى الحياة تتخطى حدود المدرسة وتتغذى باستمرار بقنوات عديدة من الاتصالات ، والعلاقات والفعاليات المجتمعية والمصادر المتعددة من وسائل الإعلام ، لأن تحقيق تربية ذات نوعية جيدة هي مسؤولية المجتمع بأكمله وليست مسؤولية وزارة التربية والتعليم وحدها،

ولذلك فإن الوزارة قد تبنت أسلوب العمل الجماعي والتعاوني مع الجهات والمؤسسات المعنية بالتنمية لإعداد وتنفيذ الخطة .

التحديات العامة التي تواجه التطوير التربوي في فلسطين:

- التحدي المتمثل في الإبقاء على نسب الالتحاق عالية في التعليم الأساسي حيث تعاني العديد من المدارس من الاكتظاظ داخل الغرف الصفية كما أن العديد من الأبنية بحاجة إلى ترميم وإعادة تأهيل إضافة إلى المستأجر .
- التحدي المتمثل في نسبة الالتحاق المتدنية في المرحلة الثانوية والحاجة إلى تطوير وتعديل محتوى التعليم .
- التحدي المتمثل في نقص المرافق التعليمية في المدارس .
- التحدي المتمثل في إعداد وتوحيد المنهاج .
- التحدي المتمثل في تطوير نظام الإشراف التربوي والتقييم النوعي للتعليم .
- التحدي المتمثل في تطوير وتحديث محتوى أساليب واستراتيجيات التدريب .
- التحدي المتمثل في تطوير الجوانب الفنية والإدارية للمدارس .

ولكي تتجاوز وزارة التربية والتعليم العالي الماضي وتعمل على إعادة بناء ما أحدثته سلطة الاحتلال من تخلف في مجال التربية والتعليم ، فإن الوزارة تعمل على تنمية رؤى مستقبلية واضحة للتعليم الفلسطيني وتتطلع إلى مستقبل يعيد ارتباط الأجيال الجديدة بتاريخها وينير لها طريق المستقبل . وانطلاقاً من ذلك تهتم الوزارة بتحسين نوعية التعليم، وتحسين البيئة التعليمية وإدخال التقنيات الحديثة وتدريب المعلمين والمديرين وإشراك المجتمع في العملية التعليمية ، ومساعدة الأجيال الجديدة على تنمية قدراتهم وتقدير طاقاتهم وإكسابهم المهارات الحياتية والمرونة اللازمة للتفاعل مع الثقافات المختلفة بروح ناقدة ، وقد سارت الوزارة في البداية حسب خطط قصيرة الأجل ، ولكنها الآن تقوم بتطبيق الخطة الخمسية (٢٠٠١-٢٠٠٥) التي تم إقرارها لنقي بحاجة التربية والتعليم في جميع محافظات الوطن^(١).

1 علي خليفة : توجيهات التطوير في مدارس وزارة التربية والتعليم العالي ، للعام الدراسي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ ، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي ، ص ١

ويرى الباحث أن الوزارة وجدت نفسها مضطرة للعمل في كافة المجالات التي تخص إعادة إعمار التعليم وتطويره كي يكون رافداً أساسياً في إعادة إعمار فلسطين فنجدها تعمل على بناء المدارس ، وتطوير المناهج ، وتأهيل وتدريب كافة الكوادر وتشجيع الطلبة على الدراسة المهنية والفنية . وقد تابع الباحث التغيرات النوعية التي أحدثتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وذلك على النحو التالي :

١. بناء عدد كبير من المدارس حيث تشير آخر الإحصاءات إلى أن عدد المدارس في محافظات غزة قد بلغ (٣٤٦) وفي محافظات الضفة قد بلغ (١٣٨٠) مقارنة بعددها زمن الاحتلال الذي كان في غزة (١٤٢) وفي الضفة (٤٢٠) (١).

٢. إحداث نقلة نوعية في المبنى المدرسي الذي أصبح يتسع لكل الأنشطة المدرسية من حيث الملاعب ، المختبرات ، المكتبات وقاعات للندوات .

٣. بناء مراكز للوسائل التعليمية في كل مديرية على حدة ، حيث هذا المركز مخصص لإنتاج الوسائل التعليمية وتزويد المدارس بها ، بغية النهوض بالعملية التعليمية .

٤. تعدد مديريات التربية والتعليم حيث كانت زمن الاحتلال مديرية واحدة في الضفة وأخرى في غزة فأصبحت الآن (٥) مديريات في غزة و (١٣) مديرية في الضفة .

٥. توظيف أكبر عدد ممكن من المعلمين بصورة واضحة جداً ، لسد النقص ، وتخفيف الأعباء عن كاهل المعلمين ، حيث بلغ عدد المعلمين التابعين لمديريات التربية والتعليم في جميع المحافظات (٤٤٥١٨) في حين كان عددهم قبل مجيء السلطة (٣١٧٠) معلماً ومعلمة .

٦. فتح المجال لوظائف جديدة مثل : المساعد الإداري ، المرشد التربوي ، زيادة عدد المشرفين التربويين ، رؤساء الأقسام والمديرين في شتى الإدارات .

٧. تبني كثير من المشاريع الريادية وذلك من خلال البعثات إلى الخارج ومن أهم هذه المشاريع :

- التطوير المدرسي .

- التعليم التكاملي .

1 وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للتخطيط ، إحصائيات عن التعليم العام في فلسطين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ .

- تحفيز التفكير الذهني .

- الاتصال والتواصل في اللغة الإنجليزية .

- تطوير المشرفين التربويين .

- المراجعة الذاتية .

- المهارات الحياتية .

- المدرسة صديقة الطفل .

٨. تطوير الإدارة المدرسية من حيث إخضاع المديرين لدورات متنوعة تساهم في تحديد

مهامهم بدقة وحسن تدبير شئون مدارسهم؛ وذلك في شتى المجالات وذلك عن طريق :

- تحديث وتقوية نظم الإدارة التربوية .

- تقوية الطاقات التخطيطية وآليات مراقبة الأداء .

- التقليل من الهدر والتبذير عند استخدام المصادر المتوفرة^(١) .

رابعاً : الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والتعليمي بالمدرسة الثانوية الفلسطينية :

يتشكل الهيكل التنظيمي للتعليم الثانوي في فلسطين من :^(٢)

١. مدير المدرسة :

ومهمته الأساسية تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم لتمكين المعلم من قيامه بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه ممكن والقيام بواجباته لتحقيق أهداف العملية التربوية باعتباره مشرفاً مقيماً بالمدرسة .

٢. وكيل المدرسة :

ويتولى الوكيل القيام بواجبات الإدارة المدرسية في غياب المدير كما يقوم بالمهام والأعمال التي يكلفه بها مدير المدرسة من الواجبات والمسئوليات المنصوص عليها في التعليمات. بالإضافة إلى متابعة أعمال لجان الطلبة بمختلف الأنشطة المدرسية والأسر

١ وزارة التربية والتعليم العالي : الخطة الخمسية للتطوير التربوي ، ٢٠٠٢-٢٠٠٤ رام الله ، ١٩٩٩ ، ص ٣

٢ وزارة التربية والتعليم العالي : دورة الإدارة التنظيمية الفترة من (٢٤/١٠/٢٨-١٠/٢٨/١٩٩٩) .

الصفية كذلك يتولى الوكيل في المدرسة ذات الفترتين جميع الواجبات والمسئوليات المناطة بمدير المدرسة في الفترة التي يكون مسئولاً عنها باستثناء الشؤون المالية واللوازم؛ حيث تتم إجراءاتها بالتنسيق مع مدير المدرسة وبمعرفة.

٣. المساعد الإداري :

- يقوم المساعد الإداري بالمدرسة الثانوية في فلسطين بالمهام التالية:-
- أ. الإشراف المباشر على السجلات والبطاقات المدرسية وإعداد المعلومات الإحصائية اللازمة عن المدرسة.
 - ب. متابعة صيانة مبنى المدرسة ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته.
 - ج. متابعة تنفيذ الأعمال المدرسية اليومية المتعلقة بالانضباط المدرسي والبرنامج اليومي للحصص الدراسية .
 - بالإضافة إلى أعمال أخرى يفوضها له مدير المدرسة .

٤. سكرتير المدرسة :

- تكون الواجبات الأساسية لسكرتير المدرسة على النحو التالي :
- القيام بالأعمال الكتابية والمالية والتي تتطلبها الإدارات المدرسية .
 - توزيع الكتب المدرسية على الطلبة.
 - ضبط الأثاث واللوازم المدرسية والأجهزة ومتابعة صيانتها .
 - مسك ملفات المعلمين والطلبة والأذنة.
 - تنظيم البلاغات الرسمية والتعليمات والأنظمة والنشرات الواردة من مكتب التربية في ملفات مع فهرستها .
 - الاحتفاظ بمعلومات حديثة باستمرار عن طلبة المدرسة .
 - عمل الترتيبات الخاصة بتسهيل استخدام الأجهزة المدرسية والوسائل السمعية والبصرية والقاعات الكبرى وحجرات التربية الفنية والمهنية والمعامل والورش ،فهو الذي يقوم بتزويد المعلمين بما يطلبونه من الوسائل التعليمية أو استخدام حجرات صفية ،وهو الذي يقوم بترتيب الأمور لهم في الزمان والمكان المحددين.

- تعريف المجتمع المحلي الذي تخدمه المدرسة بما تقوم به وما تقدمه للطلبة والآباء من خدمات خلال برنامج فعال للعلاقات العامة.
- الإشراف على المباني والمرافق والأثاث.
- الاشتراك في جرد العهدة الخاصة بالأثاث المدرسي في المواعيد المقررة .
- المعاونة في الإشراف على ملاعب المدرسة .
- عمل الإحصاء اليومي لحضور وغياب الطلبة وعرضه على مدير المدرسة .
- المعاونة في أول العام الدراسي في تحصيل الرسوم المدرسية .
- توزيع العمل بين أذنة المدرسة بعدالة ومراقبة تنفيذهم لواجباتهم .
- إعداد كتب تحويل المعلمين والطلبة والأذنة إلى العيادات الصحية .
- أية أعمال أخرى يكلفه بها مدير المدرسة وفقاً للأنظمة والتعليمات ، وبما تقتضيه مصلحة المدرسة .

٥. مربى الصف :

- يقوم مربى الصف بالمدرسة الثانوية بالمهام التالية :
- قيادة الطلبة قيادة رشيدة تهدف إلى خدمتهم ودراسة وعلاج مشكلاتهم .
- هو حلقة اتصال بينهم وبين مدرسيهم .
- أن يعد سجلاً خاصاً يرصد فيه ما يصل إليه من ملاحظات عن كل طالب من حيث خلقه وعاداته ونشاطه العملي والرياضي والاجتماعي وعلاقته بزملائه ، ومشاكله داخل الصف وخارجه .
- توثيق صلاته بغيره من المعلمين والمرشد الاجتماعي ليتعرف عن طريقهم على المشكلات الخاصة بالطلبة ويعرف هواياتهم .
- الاتصال بأولياء أمور الطلبة منفردين أو مجتمعين ليدرس معهم مشكلات أبنائهم .
- تكون مجلس الصف عن طريق الانتخابات الحرة ، وتحت إشرافه ، ويكون رئيساً لأسرة الصف ويحضر جلساتها الدورية ، ويعد جدول أعمالها ويشرف على تكوين لجان العمل ويعمل على تنشيط النواحي الثقافية والرياضية ، والخدمة العامة في الصف.

- أن ينظم عملية الاستعارة من مكتبة الصف، وطريقة مدها بما تحتاج إليه من كتب من مكتبة المدرسة أو من الطلبة أنفسهم ومن أولياء أمورهم .
- أن ينظم لقاءاته الصفية مع الطلاب على أن يلتقي بهم مرتين على الأقل في الشهر .
- أية أعمال أخرى يكلفه بها مدير المدرسة لما تقتضيه مصلحة الطلاب وفقاً للأنظمة والتعليمات .

الجهاز الإداري والتعليمي في المدرسة :

يتشكل الجهاز الإداري والتعليمي بالمدرسة من المجالس التالية :

١. مجلس المعلمين :

يتشكل من مدير المدرسة وجميع العاملين والاختصاصيين العاملين في الخدمات التربوية المساعدة للعملية التربوية في المدرسة .
وتكون مهمته الأساسية رسم السياسة العامة للمدرسة من حيث وضع أهدافها السنوية ، وإقرار برامج الأنشطة المدرسية ووضع الخطط العامة لتحسين مستوى الخدمات التربوية في المدرسة وإقرار وتوزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الهيئة التدريسية بما يحقق أقصى درجة من الاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم وقدراتهم .

٢. مجلس الأنشطة التربوية :

ويتشكل من المعلمين الذين يمثلون مختلف أوجه الأنشطة المدرسية ومهمته الأساسية الإشراف على تكوين اللجان المدرسية لمختلف المجالات وتحديد مهماتها .
وتنفيذ برامج الأنشطة في المدرسة من قبل الطلبة والمعلمين ثم تقويم برامج الأنشطة وإعداد تقارير عنها لمجلس المعلمين من أجل تطويرها في المستقبل .

٣. مجلس الأسر المدرسية :

ويتشكل من عدد من الطلبة الذين يمثلون الشعب والصفوف في المدرسة بإشراف معلم أو أكثر وتكون مهمته الأساسية العمل على تنمية روح المسؤولية والقيادة لدى الطلبة وتدريبهم على تحمل المسؤولية والمواقف العملية المرتبطة بالحياة العامة والمدرسية من خلال مشاركة الطلبة في العملية المرتبطة بالحياة العامة والمدرسية من خلال مشاركة الطلبة في تسيير الأمور المدرسية اليومية ، ومشاركتهم في التخطيط للأنشطة والإشراف على تنفيذها وتقويمها .

٤. مجلس الآباء والمعلمين :

ويتشكل من مدير المدرسة وعدد من المعلمين وعدد من (١٠-١٥) من أولياء الأمور وتكون مهمته العمل على تحسين المدرسة وإمكاناتها وتجهيزاتها من خلال حفز المجتمع المحلي على دعم المدرسة وتزويدها بالإمكانات اللازمة. والإسهام في تحسين ظروفها البيئية والتعليمية وتعميق الصلة بين البيت والمدرسة من خلال تحقيق نمو أفضل للطلاب في مختلف النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية .

وكذلك وضع خطة عامة لمشاركة الآباء في تمكين المدرسة من تنفيذ برامجها التعليمية وتحديد أوجه التعاون بين الآباء والمعلمين للاستفادة من خبرات الآباء وإمكاناتهم في دعم العملية التربوية .

٥. مجلس الضبط :

ويتشكل في كل مدرسة عليا وثانوية مجلس ضبط على النحو التالي :

- مدير المدرسة رئيساً .
- أربعة معلمين أعضاء (وينتخبون بالاقتراع السري من قبل الهيئة التدريسية في مطلع كل عام دراسي) .
- ممثل لمجلس الآباء والأمهات عضواً ، ويتم انتخابه من قبل أعضاء المجلس .
- مربى الفصل الذي ينتمي إليه الطالب عضواً في تلك الحالة (١) .

خامساً : مهام مدير المدرسة الثانوية في فلسطين : (٢)

تتمثل المهمة الأساسية للإدارة المدرسة في المرحلة الثانوية بتنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة ، من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم ، لتمكين المعلم من قيامه بواجباته وأداء مهامه الأساسية على أكمل وجه ممكن والقيام بواجباته لتحقيق أهداف العملية التعليمية باعتبار المدير مشرفاً مقيماً في المدرسة ، وتشمل واجبات مدير المدرسة ما يلي :

1 مديرية التربية والتعليم : الإدارة التنظيمية ، المهارات الأساسية والواجبات ، غزة ، ٢٨ أكتوبر ١٩٩٩ م .
2 وزارة التربية والتعليم العالي : دورة الإدارة التنظيمية الفترة من (١٠/٢٤-١٠/٢٨/١٩٩٩) .

(أ) العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها من خلال :

- التعرف على المناهج الدراسية وتحليلها ووضع خطط عامة لتحقيق أهدافها .
- دراسة خطط المواد التدريسية ووضع الخطط لتحقيق أهدافها .
- القيام بالزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة المعلمين وتوجيههم .
- التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية .
- التعرف على حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم .

(ب) الإشراف على شئون الطلبة وذلك من خلال :

- التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية والصحية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين التربويين .
- التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة ومساعدة المعلمين على وضع الخطط العلاجية المناسبة .
- المساهمة في تكوين لجان الطلبة لمتخالف الأنشطة المدرسية والأسر الصفية .

(ج) الإشراف على التنظيم المدرسي وشئونه الإدارية من خلال :

- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية ، وقبول الطلبة وتشجيع الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات التعليمية المتاحة .
- التعرف على إمكانيات المدرسة وأبنيتها المختلفة وتجهيزاتها وتوفير الأثاث والمتطلبات اللازمة لحاجات الخطط التعليمية وخطط التوسع .
- توزيع المهام والمسئوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية .
- توزيع المباحث المقررة على المعلمين في ضوء تخصصاتهم وإمكاناتهم وحاجات البرنامج التعليمي في المدرسة وتنفيذه .
- إعداد برنامج الدروس الأسبوعي ، وبرنامج الأنشطة التربوية وبرامج الاختبارات المدرسية و التقييمية للمدرسة ومتابعة ذلك مع المعلمين .
- الإشراف المستمر على السجلات والبطاقات المدرسية المتعلقة بالطلبة والهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة .

- الإشراف على صيانة المبنى المدرسي ، ومرافقه ، والمكتبة والمختبرات .
- الإشراف على الشؤون المالية للمدرسة والاستفادة من إمكانات المدرسة المالية .
- ممارسة الصلاحيات المفوضة إليه في اتخاذ الإجراءات التأديبية للمعلمين وغيرها في الأمور التي يتم تفويضها بموجب الأنظمة والتعليمات التي تصدرها الوزارة .
- دراسة التعليمات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم والوزارة وإبلاغها للعاملين في المدرسة وإصدار التعليمات الداخلية لتسيير أمور المدرسة .

(د) الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة وذلك من خلال :

- التعرف على إمكانات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها واهتماماتها وكيفية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة .
- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها .
- تنظيم برامج لخدمة البيئة وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي .
- التعامل الجيد الإيجابي مع أولياء أمور الطلبة وحسن استجابة المدرسة لتقديم المعلومات أو النصح والإرشادات في ما يتعلق بشؤون أبنائهم^(١) .

مهام مدير المدرسة ومسئوليائه بالمرحلة الثانوية^(٢) .

(أ) خلال الإجازة الصيفية وبدء العام الدراسي:

- هناك خطوات رئيسية ينبغي على مدير المدرسة أن يقوم بها في بدء السنة الدراسية وهي :
- إصلاح وصيانة وترميم المرافق العامة للمدرسة .
- إصلاح الأثاث المدرسي من مقاعد وسبورات وخلافه .
- عمل جدول امتحان دور الإكمال للعام الدراسي السابق وتنفيذه ورصد نتائجه وتصديقه من مديرية التربية والتعليم و توزيع النتائج على الطلبة .

1 مديرية التربية والتعليم : الإدارة التنظيمية ، المهارات الأساسية والواجبات ، غزة ، ٢٨ أكتوبر ١٩٩٩ م .
2 مديرية التربية والتعليم : نشرة إرشادية لمديري المدارس ، غزة ، ٢٧ سبتمبر ٢٠٠١ .

- تشجيع الفصول من خلال كشوف أحوال الطلبة .
- عمل الخطة السنوية للمدرسة بجميع مجالاتها .
- تأمين وصول الكتاب المدرسي للطلبة .
- التأكد من استكمال هيئة التدريس في مختلف المباحث .
- استقبال المعلمين الجدد وتعريفهم بالمهام الموكلة لهم .
- وضع الجدول الدراسي الأسبوعي والإشراف على تنفيذه وتطبيقه من حيث عدد الحصص المعتمدة لكل مدرس .
- تعيين رواد الفصول من المدرسين .
- استقبال الطلبة الجدد والتأكد من سلامة الوثائق وتوزيعهم على الشعب الدراسية .

(ب) أثناء العام الدراسي :

- يقوم المدير أثناء العام الدراسي بالمهام التالية :
- عمل جدول يومي للمتابعة وتفويض الصلاحيات والمسئوليات ومتابعتها .
- الاطلاع على كراسات التحضير أسبوعياً .
- متابعة الأعمال الكتابية للطلبة من خلال اختيار عينات عشوائية من كراسات الطلبة للتأكد من أعمال المدرس في متابعة طلبته .
- توفير الخامات لعمل وسائل الإيضاح وغيرها .
- متابعة ما نفذ من المقرر دورياً حسب خطط المعلمين .
- متابعة تقويم المعلمين للطلبة ومتابعة سجل الدرجات والاختبارات شهرياً .
- متابعة غياب المعلمين وتأخيرهم من خلال سجل الدوام .
- موافاة مديرية التربية والتعليم بخصوص الأمور المتعلقة بالمدرسة وسير وانتظام المدرسة .
- تهيئة المناخ المناسب والمريح للعمل في جو من العلاقات الإنسانية ، والعمل على بث الرضا الذاتي للعاملين في المدرسة .
- توجيه المعلمين فنياً بطرق التحضير ، وعمل الدروس التوضيحية .
- الإشراف على إقامة الحفلات والنشاطات الرياضية والمسابقات والندوات الثقافية وذلك بالتنسيق مع مدير التربية والتعليم .

- إقامة الرحلات الهادفة بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم .
- الإعداد والتهيئة لاختبارات نصف الفصل ونهاية الفصل .
- توزيع النتائج المدرسية للفصل الأول وتقويم ما تحقق من أهداف والوقوف على الإيجابيات والسلبيات وكيفية مواجهتها في الفصل الثاني .

(ج) نهاية العام الدراسي :

- التأكد من عملية إنهاء المناهج الدراسية المقررة .
- الإعداد والتهيئة لاختبارات النقل وتكوين لجان النظام والمراقبة وجدول الاختبارات وتعميمه على الطلبة .
- طبع الأسئلة وإجراء الاختبارات لمختلف الصفوف .
- استخراج النتائج وعمل الشهادات الخاصة بالطلبة .
- متابعة إعداد نماذج امتحانات دور الإكمال .
- الاجتماع بالهيئة التدريسية بالمدرسة لمناقشة أوضاع العام الدراسي من حيث الإيجابيات والسلبيات ، وكيفية مواجهتها في العام الدراسي القادم .
- تقديم تقرير ختامي عن العام الدراسي يرفع لمدير التربية والتعليم يتناول الجوانب المهمة، مثل : الشؤون الإدارية والتنظيمية - الشؤون المالية - المنهج الدراسي - البيئة المدرسية - النتائج المدرسية من حيث عدد الناجحين والمكملين والراسبين - الأنشطة المدرسية وغيرها .

سادساً : العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية في فلسطين:

هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة المدرسية والمهام الوظيفية لمديري المدارس في أي نظام تعليمي ومن أهمها ما يلي : (1)

١. العوامل الاجتماعية والسكانية :

(أ) المدن أو العمران: ويقصد به عملية التحول الحضاري للمجتمعات الريفية إلى ما يماثل حياة المدن حيث يتجمع ويتركز السكان وتفرض عملية النمو العمراني على الإدارة التعليمية التزامات نتيجة المعوقات مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك

1 محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ١٩٩٨ ، ص ص ٣٥-٤١ .

من تخطيط البرامج التعليمية المناسبة والمشروعات الجديدة وتوفير المال اللازم لمواجهة ذلك .

(ب) التزايد السكاني : يفرض تزايد السكان العديد من المعوقات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها والعمل على حلها فهناك مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لاستيعاب الأعداد المتزايدة باستمرار من السكان .

(ج) المجتمع ومقوماته البشرية والقيم والتقاليد والاتجاهات السائدة فيه : إن تباين المجتمع الواحد والدولة الواحدة يؤثر إلى حد بعيد على سياسة تلك الدولة وأساليب تعاملها مع الناس سواء على الصعيد الاقتصادي أو الإداري أو التربوي. وينعكس هذا بطبيعة الحال على نوع وأساليب الإدارة التعليمية القائمة والتي تتأثر إلى حد بعيد بنوعية المجتمع الذي تمارس فيه مؤسساتها العمل من حيث ما توفره من مواد دراسية أو أساليب تنفيذ السياسة التعليمية والإدارية .

(د) القوى والضغط الاجتماعية : حيث تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغط الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها بل ينبغي مراعاتها أو التغلب عليها .

٢. العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية :

تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الطبيعية والجغرافية، فالتنظيم المدرسي والأبنية المدرسية وقيود السن المتعلقة بنظم الإلزام ، كذلك الأوضاع والعوامل الاقتصادية السائدة في المجتمع . فاختلاف المجتمعات في درجة نموها الاقتصادي وما يرتبط به من اختلاف في الامكانيات البشرية والمادية المتاحة يفرض على الإدارة التعليمية العديد من المعوقات. وعلى السلطة التعليمية تقع مسؤولية تخطيط النظام التعليمي في ضوء احتياجات التعليم. وهناك أيضاً المعوقات المالية وهي عامل مشترك بين الإدارة التعليمية في مختلف بلاد العالم .

٣. العوامل السياسية :

تتأثر الإدارة التعليمية بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة ، ونظراً لتزايد أهمية التعليم واعتباره أمراً حيوياً للأمن القومي لا يقل عن حيوية الاستراتيجية

العسكرية . وتتأثر الإدارة المدرسية بهذه العوامل بحكم انتسابها للإدارة التعليمية. وقد تنشأ معوقات الإدارة المدرسية نتيجة لتأثير أي من هذه العوامل.

أما بالنسبة لواقع الإدارة التعليمية والمدرسية في فلسطين فإن قطاع التعليم في فلسطين يعاني من مشاكل عدة نتجت عن فترة الاحتلال الإسرائيلي فلم يخصص الاحتلال الميزانيات الكافية لإدارة جهاز التعليم بكفاءة ولتدريب كوادره ولتطويره، فلم يقد الاحتلال ببناء المدارس بأعداد كافية لاستيعاب الزيادة الطلابية السنوية، بالإضافة إلى إهمال أعمال الصيانة اللازمة للحفاظ على وضع مقبول للأبنية المدرسية مما أدى إلى اكتظاظ الطلاب في الصفوف واللجوء إلى نظام الفترتين أو الثلاث فترات في بعض الأحيان . كذلك لم تنظم الدورات التربوية أثناء الخدمة للمعلمين والإداريين، علاوة إلى عدم تطبيق الأنظمة والقوانين المتعلقة بالمؤهلات اللازمة عند توظيف المعلمين مما نتج عنه تعيين معلمين غير مؤهلين (١).

وقد ذكر الصالحي في اليوم الدراسي حول الإدارة التربوية في فلسطين مجموعة من المعوقات تواجه الإدارة التربوية في فلسطين بشكل عام، منها : (٢)

- عدم وجود خطة قومية شاملة لتطوير النظام التعليمي في ضوء خطط التنمية الشاملة التي تلبي حاجات الفرد والمجتمع في فلسطين .
- نقص الامكانيات المادية بسبب الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية .
- ضعف العلاقة بين الإدارة التربوية والمجتمع المحلي .
- اتباع اسلوب المركزية في الإدارة بشكل عام .
- فرض سياسة الترفيع الآلي للطلاب في مراحل التعليم الأساسي .
- مقاومة بعض المديرين للتغيير والتطوير الإداري والتعصب للرأي .
- عدم كفاية بعض الإداريين التربويين في إنجاز مهامهم الإدارية بفاعلية وبأسلوب علمي يعتمد على التأهيل الأكاديمي والخبرة .

1 مفوضية التوجيه الوطني : انجازات على الطريق ، لحظات تاريخية من عمر شعبنا وأمتنا العربية ، ط ١ ، هيئة التوجيه السياسي والوطني ، السلطة الوطنية الفلسطينية ، ١٩٩٧ ، ص ١٧٥ .
2 نبيل الصالحي : معوقات تطوير الإدارة التربوية في فلسطين في ضوء الاتجاهات الحديثة ، يوم دراسي حول الإدارة التربوية في فلسطين ، الواقع والطموح ، جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ، بيرسا ، ١٢ نوفمبر ١٩٩٨ ، غزة ، ص ١١٩ .

- عدم قدرة معظم الإداريين التربويين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد الأسلوب العلمي في التخطيط وإدخال التكنولوجيا الإدارية .
- سرعة التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي في هذا العصر .
- وقد ذكر في التقارير التي وردت من جميع المدارس الحكومية في فلسطين ومن لجنة الطوارئ في وزارة التربية والتعليم كثير من المشكلات التي تضاعفت وتعمقت كثيراً خلال انتفاضة الأقصى المباركة منذ بدايتها في ٢٩/٩/٢٠٠٠ بما يلي: (١)
- استشهاد (٢١١) طالباً وطالبة معظمهم بسبب القصف العشوائي على المدارس .
- استشهاد (١٥) معلماً ومعلمة .
- جرح أكثر من (٢٥٦٠) طالباً وطالبة بجروح مختلفة بعضها أدى إلى إعاقات دائمة .
- اعتقال (١٥٢) طالباً والزوج بهم في السجون الإسرائيلية .
- قصف (١٤٠) مدرسة أثناء وجود الطلبة أو بعد الدوام وإتلاف محتوياتها .
- التسبب في تعطيل جميع المدارس التي تخضع لحظر التجول في المدن أو القرى والمخيمات ، وخاصة أثناء فترات الاجتياح .
- تعرض الجنود الإسرائيليين لبعض الطلبة والمعلمين ومنعهم من الوصول إلى مدارسهم - اغلاق الطرق ووضع الحواجز ، والتعرض للطلبة والمعلمين بالضرب والإهانة .
- كل هذه الأمور أو بعضها تعاني منها كل مديرية تربية وتعليم بشكل أو بآخر .
- وهناك العديد من المشكلات التي لا بد من ذكرها تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين حيث بالنظر للمهام والمسئوليات والواجبات الملقاة على عاتق مدير المدرسة شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به ، فالإدارات المدرسية تعاني من بعض الأمور التي تمثل مشكلات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل ، وهذه المشكلات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدرسة ، وطبيعة القائمين عليها ، ولكنها مع ذلك مظهر من مظاهر طبيعة الإنسان وحركته في الحياة (٢).

1 زينب جيش : آفاق تربوية في التعليم الإبداعي ، ط١ ، مؤسسة العنقاء ، فلسطين ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٢٣-٢٤
 2 نادر بسيسو : تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة ، رسالة دكتوراه ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ١٣٨ .

ويمكن تصنيف العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية في فلسطين على النحو التالي:

(أ) العوامل التي تتعلق بالمعلمين :

فقد أظهرت نتائج دراسة فؤاد العاجز^(١) أن أكثر المشكلات شيوعاً هي في المجال الخاص بمشكلات أعضاء هيئة التدريس ، ويرجع ذلك في نظر الباحث إلى كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس مقارنة بعدد أعضاء الإدارة المدرسية ، الأمر الذي أدى إلى كثرة المشكلات الناجمة عن أعضاء هيئة التدريس فضلاً عن أن هذه المشكلات ليست كثيرة فقط بل متعددة ومتنوعة ، منها ما يرجع إلى المعلمين أنفسهم كالتأخر عن الدوام ، الغياب المتكرر ، ضعف الشخصية ، التقصير في القيام بالواجبات ، عدم اكتراث البعض في توظيف الوسائل التعليمية ، ومنها ما يرجع إلى الإدارة المدرسية كإهمال بعض المعلمين أو التمييز بينهم ، ومنها ما يرجع إلى النظام التعليمي مثل إرهاق المعلمين بنصاب حصص كبير ، وتدريس بعض المعلمين لمساقات غير تخصصهم أما بالرجوع إلى النتائج التي توصل إليها أسامة الهباش^(٢) فقد قام بسرد المشكلات الأعلى حدة في درجتها وهي :

- كثرة نصاب المعلم من الحصص .
- ضعف قدرة بعض المعلمين على إدارة وضبط الصف .
- ضعف انتماء المعلم للمهنة .
- استخدام بعض المعلمين العقاب البدني .
- أما المشكلات الأقل حدة فظهرت في :
- سوء العلاقة بين بعض المعلمين وزملائهم .
- ضعف التزام المعلمين ببرنامج التدريب أثناء الخدمة .
- تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة .
- تدمير بعض المعلمين من كثرة الاجتماعات مع الإدارة المدرسية .

1 فؤاد العاجز : المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة الجامعة الإسلامية ، مجلد ٩ ، عدد ١ .
2 أسامة الهباش : المشكلات التي تواجه المديرات الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها ، كلية التربية الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ٢٠٠٢ ، ص ١١٢ .

من خلال النتائج التي توصل إليها يلاحظ أن المشكلات التي حصلت على نسبة عالية ركزت على عمل المعلم وعلاقته بالطالب نفسه ، فالمشكلة الأقرب إلى الجانب المهني تكون أكثر حدة من المشاكل التي تتعلق بالعلاقات مع الآخرين . وطبقاً لورقة عمل وزرعت من قبل مديرية التربية والتعليم في محافظة غزة ، إعداد محمد عسليّة فقد ذكر أن مشكلات المعلمين تمثلت في انخفاض مستوى أداء المعلم لأسباب مهنية أو نفسية، نقشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي ، تنوع سلوكيات المعلمين (١).

(ب) العوامل التي تتعلق بالطلبة:

هناك مشكلات كان لها مردود سلبي على الطلبة من أبرز هذه المشكلات نظام الفترتين في المدارس " ويعني نظام الفترتين استعمال نفس البناء المدرسي لمدرستين مستقلتين في الطلبة والمعلمين والمديرين بحيث تستعمله المدرسة الأولى في الفترة الصباحية وتستعمله المدرسة الثانية في الفترة المسائية " (٢).

وقد نشأ هذا النظام نتيجة الزيادة في أعداد الطلبة دون توسع في الأبنية المدرسية وقد تبين فيما بعد أن نتائج المدارس التي كانت تعمل بنظام اليوم الكامل كانت تتقدم بينما كانت نتائج المدارس التي تعمل بنظام فترتين تتأخر وذلك للأسباب التالية:

- خفض عدد الحصص الدراسية في الأسبوع من ٣٥ حصة إلى ٢٨ حصة لطلبة الصفين الأول والثاني الأساسيين ومن ٣٥ إلى ٣١ حصة لطلبة الصفين الثالث والرابع الأساسيين ومن ٤٠ إلى ٣٦ حصة للصفين الخامس والسادس .
- الإزعاج الذي يسببه طلبة الفترة المسائية أثناء انتظارهم انصراف طلبة الفترة الصباحية حيث يبدأ قدوم طلبة الفترة المسائية قبل انتهاء دوام الفترة الصباحية .
- استخدام واستهلاك الأدوات والمعدات والأجهزة والوسائل في تلك المدارس بسبب استخدامها المستمر والمتواصل من قبل طلبة الفترتين الصباحية والمسائية (٣).

1 محمد عسليّة : ورقة عمل بعنوان الإدارة المدرسية الناجحة ، وزارة التربية والتعليم ، غزة ، ٢٠٠٠ م ، ص ٦
2 الأمم المتحدة : الجمعية العامة ، الوثائق الرسمية ، الدورة العشرون ، نيويورك ١٩٦٧ م ، ص ٣٠ .
3 غالب القدومي وآخرون : وضع التعليم في فلسطين ، المركز الإقليمي لتدريب كبار موظفي التعليم ، بيروت ١٩٦٦ ، ص ١٦ .

- وهذه الصورة عكست بعض الصورة السلبية على العملية التعليمية ،فعلى سبيل المثال لم يتحقق مبدأ مراعاة الفروق الفردية كما هو مطلوب نظراً لتوزيع جهد المعلم بين الكم الهائل من الطلبة في الصف الدراسي ،ومن المعلوم أن أعداد الطلبة في الصف الواحد تؤثر مباشرة على المستوى التعليمي للطلبة ، فكلما قل عدد الطلبة في الصف الدراسي كانت الفائدة أكثر بالنسبة لهم^(١).

- كما أظهرت دراسة العاجز أن أكثر المشكلات شيوعاً لدى طالبات المدارس الانطواء والخجل وضيق مساحة فناء المدرسة واكتظاظه بالطالبات .

- عدم وجود مرشدة تربوية متفرغة لحل مشكلات الطالبات .

- شخصية الطالبة التي تتميز بالكبت والحرمان داخل الأسرة^(٢).

كما بينت دراسة مهدي كامل سليمان أن تزايد أعداد الطلبة في المدرسة يؤدي إلى اكتظاظ الطلاب داخل الفصول وفي الساحة اثناء الاستراحة وهذا يؤدي إلى تشتت في التفكير من قبل الإدارة حيث تكون الخلافات أكبر بين الطلاب عندما يكون العدد كبيراً حيث يصعب حفظ النظام والهدوء في الصف وفي المدرسة بشكل كامل .

وبذلك يصبح هدف المدرسة الوحيد هو تيسير اليوم الدراسي أكثر من التطوير والتحسين في العملية التربوية ، ونجد أن المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة في الفصل بين المنازعات الطلابية وتلبية رغبات الهيئة التدريسية في المدرسة الواحدة يشير إلى أن الطلاب يأتون من بيئات مختلفة وهذا يتطلب من مدير المدرسة الجهد الكبير في التعامل مع الطلبة كل حسب بيئته ومجتمعه الذي يعيش فيه^(٣).

- 1 فؤاد العاجز : تطوير التعليم العام في قطاع غزة من سنة ١٩٨٦ - ٢٠٠٠ ، ط ٢ ، مطبعة مقداد ، غزة ، ٢٠٠٠ ، ص ١٢٩ .
- 2 فؤاد العاجز : المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظة غزة ، مرجع سابق ، ص ٢٤٢ .
- 3 مهدي كامل سليمان : معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين ١٩٩٩ ، ص ٩٠ .

(ج) العوامل التي تتعلق بالإدارة التعليمية :

بالرجوع إلى دراسة أسامة الهباش فقد أسفرت عن مشكلات عالية الحدة وهي: (١)

- إجراء تنقلات المعلمين دون أخذ رأي مدير المدرسة .
- قلة وجود حواجز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المديرين والمعلمين.
- ضعف تأثير الإجراءات التي تتخذ بحق المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم .
- قلة الأخذ باقتراحات مديري المدارس المتعلقة بتحسين ظروف مدارسهم .

أما المشكلات الأقل حدة فقد ظهرت في :

- قلة خبرة القادة الإداريين والتربويين في الإدارة المدرسية .
- قلة اشتراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالإدارة المدرسية .
- ضعف التعاون بين المشرفين التربويين وإدارة المدرسة .

وأظهرت نتائج فؤاد العاجز عدة مشكلات أهمها:

- كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمدير.
- كثرة الأعمال الكتابية للتوثيق في سجلات المدرسة والرد على نشرات الإدارة (٢).

وأظهرت نتائج دراسة نادرة بسيسو بعنوان "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة" أن المشكلات الأكثر حدة، تتمثل في: (٣).

- إجراء تنقلات المعلمين دون استشارة برأي مدير المدرسة .
- كثرة التعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية .
- التأخر في شغل الشواغر في بداية العام الدراسي .
- عدم وجود حواجز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المديرين والمعلمين.
- عدم وجود إجراءات صارمة بحق المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم .

1 أسامة الهباش : المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها ، مرجع سابق ، ص ١٠٣ .

2 فؤاد العاجز : المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٣٦-٢٣٨ .

3 نادرية بسيسو : تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة ، مرجع سابق ص ص ١٨٤-١٩٠ .

- عدم وجود معيار موضوعي لحركة تنقلات المعلمين .

- قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة .

- قلة الموارد المادية المخصصة للمدرسة .

- عدم توفر شبكة معلوماتية داخل المدرسة .

(د) العوامل التي تتعلق بالشئون الإدارية والمالية:

بين محمد عسليّة بعض المشكلات المتعلقة بالشئون الإدارية والمالية كما يلي:

- سوء توزيع الأعمال والمهام على أعضاء هيئة الإدارة المدرسية .

- غياب العلاقات الإنسانية البناءة بين أعضاء هيئة الإدارة المدرسية .

- عدم اهتمام وتقدير بعض قيادات المدرسة لآراء وأفكار أعضائها الآخرين من مدرسين وإداريين .

- عدم تحديد أهداف المدرسة تحديداً واضحاً .

- عدم تحديد اختصاصات ومؤسسات أعضاء الإدارة المدرسية (١) :

وبالرجوع إلى نتائج دراسة أسامة الهباش حيث أظهرت المشكلات الأكثر حدة تمثلت في:

- كثرة الأعمال الكتابية والروتينية التي يقوم بها مدير المدرسة .

- كثرة المشكلات المترتبة على نظام الفترتين .

- قلة المستخدمين بالمدرسة .

- قلة الأخذ برأي مدير المدرسة عند اتخاذ قرارات تخص المدرسة من قبل المديرية .

أما المشكلات الأقل حدة فهي :

- ضعف فهم المديرين للتعليمات والقوانين المالية والعمليات المتعلقة بها .

- تجاهل الإدارة المدرسية لوجهات نظر الآخرين أغلب الأحيان .

- سوء معالجة الإدارة المدرسية للمعلومات المالية .

ويلاحظ من النتائج السابقة أن المشكلات الأكثر حدة هي المتعلقة بالآخرين وأن المشكلات

التي يعاني منها المديرون ليست في شخصهم بل في غيرهم (٢) .

1 محمد عسليّة : ورقة عمل بعنوان الإدارة المدرسية الناجحة ، وزارة التربية والتعليم ، غزة ، ٢٠٠٠ ، مرجع

سابق ، ص ٦ .

2 أسامة الهباش : المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها ، مرجع

سابق ، ص ١٣٤ .

(هـ) العوامل التي تتعلق بالبناء والتجهيزات :

بالرجوع إلى النتائج التي توصل إليها أسامة الهباش تكشف الدراسة عن المشكلات التي حصلت على أعلى نسبة في درجة حدتها وهي :

- قلة وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم .
- نقص الغرف الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة .
- قلة توفر المواد والتجهيزات للمختبرات .
- قلة توفر الملاعب الرياضية .

أما المشكلات الأقل حدة فهي :

- قلة توفر الإسعافات الأولية .
- موقع المدرسة غير الملائم مما يؤدي لتشويش العملية التعليمية .
- ضعف العناية الصحية بالمدرسة .
- سوء التهوية في غرف التدريس .

ويلاحظ من العبارات السابقة أن المشكلات الأكثر حدة هي المتعلقة بالمستودعات والغرف والتجهيزات والملاعب التي هي من أساسيات البناء المدرسي ، بينما المشكلات الأقل حدة تعتبر من الأمور الفرعية كالإسعافات والعناية الصحية والتهوية علماً بأن غالبية المدارس تعاني من نقص الغرف والتجهيزات والمستودعات والملاعب ، بينما القليل منها يعاني قلة التهوية والإسعافات وغيرها^(١) .

وأظهرت نتائج دراسة نادرة بسيسو بعنوان "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة" أن المشكلات الأكثر حدة ، تتمثل في :^(٢) .

- عدم توفر غرفة خاصة بالوسائل التعليمية .
- عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية .
- عدم توفر التدفئة الكافية بالمدرسة .
- قلة المال اللازم لأعمال الصيانة .

1 المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها ، مرجع سابق ، ص ١٣٩
2 نادرية بسيسو : تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة ، مرجع سابق ص ص

(و) العوامل التي تتعلق بالمنهاج:

- بالرجوع إلى نتائج دراسة أسامة الهباش الخاصة بمجال المنهاج المدرسي تبين حصول المشكلات التالية على أعلى نسبة في درجة حدتها، وهي:
- قلة اشراك المعلمين في تطوير المنهاج وتقويمه .
 - قلة مشاركة المعلمين مع الإدارة المدرسية في وضع أهداف المنهاج.
 - قلة ملائمة المحتوى لحاجات الطلبة .
 - قلة تركيز المنهاج على مواضيع ذات أهمية لمستقبل الطلبة .
- أما المشكلات التي حصلت على نتائج أقل حدة فهي :-
- قلة تركيز المنهاج على الاتجاهات والقيم الموجودة في عقيدة المجتمع الفلسطيني المسلم .
 - قلة الاهتمام بتطوير المادة الدراسية بما يتلائم مع المستجدات .
 - قلة عدد الكتب والمراجع الإضافية التي تفيد التدريس .
 - ضعف الإشراف على تقويم التحصيل للمادة العلمية⁽¹⁾.
- وقد أظهرت نتائج دراسة نادرة بسيسو في مجال المنهاج بأن المشكلات التالية كانت هي الأكثر حدة حيث حصلت على نسبة عالية في درجة حدتها .
- عدم مشاركة المعلمين في تحديد أهداف المنهاج.
 - قلة القيام بزيارات لمراكز الوسائل التعليمية خارج المدرسة .
 - قلة القيام بزيارات لمختبرات الجامعات للاستفادة منها⁽²⁾.
- من الملاحظ في النتائج السابقة أن المشكلات الأكثر حدة ركزت على المتعاملين مع المنهاج وهما المعلم والطالب وهما ركنان أساسيان في جعل أي منهاج قابل للتطبيق بينما المشكلات الأقل حدة فقد ركزت على المنهاج نفسه وعناصره وما يحتويه من قيم واتجاهات .

1 أسامة الهباش : المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها ، مرجع سابق ، ص ١٣٤ .

2 نادرة بسيسو : تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة ، مرجع سابق ، ص ص ١٩١ - ١٩٤ .

(ز) العوامل التي تتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي :

أظهر محمد عسليّة في ورقة العمل الخاصة في هذا المجال أن المشكلات الأكثر

حدة هي :

- غياب نظام الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع .
- غياب نظام الاتصال الجيد بين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى .
- صعوبات من المجتمع المحلي نفسه كإهمال دعوات المدرسة ، وعدم تقدير تقارير المدرسة ، وانصراف أولياء الأمور إلى البحث عن المادة (١) .

أما دراسة مهدي كامل سليمان فقد أظهرت نتائجها أن معظم المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور أنهم لا يقومون بمراجعة المدارس للاستفسار عن أوضاع أبنائهم الدراسية أو الاستفسار عنها ومتابعتها ويعود السبب في ذلك كون أولياء الأمور في شغل مستمر طوال أيام الأسبوع ، مما يجعل مراجعة ولي الأمر لمدرسة ابنه قليلة (٢) .

كما أظهرت دراسة أسامة الهباش أن المشكلات التي حصلت على أعلى نسبة من حيث

حدتها هي :

- قلة متابعة الأهل لمستوى تحصيل أبنائهم .
 - قلة دعم أولياء الأمور للإدارات المدرسية .
 - قلة تعاون أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم .
- أما المشكلات التي حصلت على نسبة أقل في حدتها في هذا المجال فهي :
- قلة اشتراك المدرسة في برامج خدمة المجتمع المحلي .
 - قلة اتصال الإدارة المدرسية بوسائل الإعلام وتزويدها بالمعلومات .
 - شكاوى بعض أولياء الأمور من سلوكيات بعض المعلمين مع أبنائهم .
 - قيام بعض أولياء الأمور بممارسة ضغوط اجتماعية على مدير المدرسة .

1 محمد عسليّة : ورقة عمل بعنوان الإدارة المدرسية الناجحة ، مرجع سابق ، ص ٧
2 مهدي كامل سليمان : معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم ، مرجع سابق ص ٨٥ .

وأظهرت نتائج دراسة نادرة بسيسو بعنوان تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة أن المشكلات الأكثر حدة ، تتمثل في: (١).

- عدم تلبية أولياء الأمور لحضور اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة .
- عزوف أولياء الأمور عن تقديم الدعم المادي للمدرسة .
- قلة مشاركة أولياء الأمور بالأنشطة المدرسية .
- عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن مستوى أبنائهم العلمي .

ومن الملاحظ على النتائج السابقة أن المشكلات الأكثر حدة كانت مرتبطة بعلاقة كل من الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي بالركن الأساسي في العملية التعليمية وهو الطالب بينما المشكلات الأقل حدة تلك التي ركزت على الجانب الخدماتي والعلاقات العامة (٢).

ومن المشكلات التي تعزى لإدارة المدرسة : إهمال المدرسة لدور ولي الأمر ، عدم إرسال تقارير شهرية لأولياء الأمور حول سلوك وتحصيل أبنائهم ، كذلك عدم إدراك مدير المدرسة للدور الاجتماعي للمدرسة ، وعدم وجود وقت فراغ عند مدير المدرسة لاستقبال أولياء الأمور وإعطائهم الوقت الكافي ، كذلك عدم وجود وقت كاف لدى مدير المدرسة لتلبية الدعوات التي تأتي من مؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في المناسبات المختلفة .

أما المعوقات التي تعزى للمجتمع المحلي، فمنها : الإهمال المستمر من قبل ولي الأمر لدعوته لزيارة المدرسة وحضور مجلس الآباء وهناك سلبيات متراكمة من سنوات سابقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، وحيث المجتمع يفضل التعامل مع المدرسة حسب تبادل المنفعة ، ويفضل المجتمع المحلي مبادرة المدرسة أولاً ، وتعارض عمل أولياء الأمور مع وقت الدوام المدرسي ، وقناعة بعض المؤسسات بأن وزارة التربية والتعليم فقط هي المسؤولة عن تقديم الخدمات للمدارس (٣).

1 نادر بسيسو : تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة ، مرجع سابق ص ١٧٧-١٧٢ .

2 أسامة الهباش : المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها ، مرجع سابق ، ص ١١٧ .

3 نادرة بسيسو : تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة ، مرجع سابق ، ص ١٤١

وبعد أن استعرض الباحث المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في فلسطين سواء داخل المدرسة أم خارجها ، ومنه ما يعزى إلى المدير نفسه، ومنها ما يعزى إلى المعلمين أو الطلاب أو البناء المدرسي أو المنهاج، إضافة إلى الظروف السياسية، وبرغم كل المعاناة التي تمر بها كل مديريات التربية والتعليم في فلسطين، فإن وزارة التربية والتعليم بحاجة ماسة إلى التفكير الجدي باتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تخفيف حدة هذه المشكلات. رغم أن وزارة التربية والتعليم تسير بخطى حثيثة للمضي قدماً في وضع الخطط والبرامج التي من شأنها أن تعمل على تطور كل المناطق الفلسطينية، ومن هذه البرامج، برنامج التطوير المدرسي والذي تقوم به كل مدرسة منفردة بوضع خططها المشتقة من خطة الوزارة والتي تسعى المدرسة من ورائها إلى التطوير البشري والمادي داخل وخارج المدرسة. كذلك برنامج المدرسة وحدة تدريب حيث تقوم المدرسة بتحديد احتياجاتها في مجال التدريب ومن ثم استقطاب بعض المحاضرين من الجامعات الفلسطينية لإعادة تأهيل المعلمين تربوياً في المجال الذي تم تحديده. كذلك برنامج مصادر التعلم والذي شمل معظم المدارس الدنيا وذلك بتوفير غرفة لمصادر التعلم تم تجهيزها بمعظم الوسائل التعليمية الحديثة لخدمة المعلم والطالب.

وهناك مشروع الإدارة الذاتية والذي طبق تجريبياً على مدرسة أو مدرستين فقط من كل منطقة تعليمية ، ويهدف هذا البرنامج إلى منح مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية يخرج من خلالها من نطاق المركزية وهناك الكثير من المشاريع والبرامج التي توقفت بسبب ظروف الانتفاضة ووجود الحواجز التي تفصل المدن والقرى الفلسطينية.

وبهذا نجد أن هناك جهداً مبذولاً من قبل وزارة التربية والتعليم في فلسطين للقيام بنهضة حقيقية لوضع التعليم في فلسطين في مكانة مرموقة بين سائر الدول العربية المحيطة. رغم الظروف الحياتية التي تمر بها والتي تقف جسراً مانعاً لسير العملية التعليمية في مسارها الطبيعي وخاصة الظروف السياسية والأمنية التي أثرت على كل مناحي الحياة .

سابعاً : تدريب مديري المدارس في محافظات غزة :

لقد أدرك المسؤولون عن التعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية عند تأسيس وزارة التربية والتعليم في العام ١٩٩٤/١٩٩٥ ، أن الحاجة ملحة لتدريب وتنمية الكفاءات الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة حتى يكون قادراً على القيام بمهامه وفق معايير الأداء المتوقع والمنشود خاصة أن مديري المدارس لم يتلقوا أي دورة تدريبية خلال سنوات الاحتلال . ولقد تميزت برامج تدريب مديري المدارس والتي تنظمها الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي بالوزارة ، بأنها برامج تطبيقية عملية تقوم على استخدام وسائل التدريب المباشر وغير المباشر . وتعتمد على استثمارها خبرة المتدربين ومشاركتهم في أنشطتها سعياً إلى بلوغ أهدافها . وقد تلقى مديرو المدارس منذ تسلم وزارة التربية والتعليم زمام الأمور في العام ١٩٩٤/١٩٩٥ ، الدورات التالية: (١) .

١. الإدارة التنظيمية : عدد الساعات (٣٢ ساعة)

وتهدف إلى : تعريف المديرين بالأنظمة والقوانين الإدارية المعمول بها

٢. القيادة المدرسية ومهارات العمل الإداري : عدد الساعات (٣٦ ساعة)

الأهداف :

- رفع مستوى الأداء المهني .
- خلق أنماط قيادية تربوية ناجحة تربط النظرية بالتطبيق .
- الاطلاع على الأساليب المختلفة للقيادة المدرسية وكيفية ربطها بالواقع .
- لاكساب المديرين مهارات العمل الإداري كإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت .

٣. التخطيط الإستراتيجي وبناء الفريق : عدد الساعات (٣٢ ساعة)

الأهداف :

- تعريف المشاركين على مفهوم ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التطويري وخطواته ومراحله .
- كما وسيتم تعريف المشاركين بأسس وقواعد بناء الفرق .

١ سعيد عساف وسكينة عليان : الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي ، دليل تدريب مديري المدارس والإداريين ، وزارة التربية والتعليم العالي ، فلسطين ، ٢٠٠٢ ، ص ص ١٠-١١ .

٤. القياس والتقييم : عدد الساعات (٢٠ ساعة) :

الأهداف :

- استيعاب المشاركين لمفاهيم القياس والتقييم .
- تعريف المشاركين على أنواع ووظائف التقييم بالإضافة إلى أدواته وأساليبه .
- تمرير المشاركين بتجارب في تحليل نتائج الاختبارات وبناء جداول المواصفات

٥. الثقافة المدرسية وإدارة الصراع : عدد الساعات (٢٠ ساعة)

الأهداف :

- مساعدة المدير على فهم وتحليل النمط الثقافي الموجود في المدرسة وبناء ثقافة مدرسية موحدة .
- مساعدة المدير على تحديد المعضلات والصعوبات التي تواجهها .
- تطوير إستراتيجيات وآليات التعامل مع ظاهرة الصراع وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية

٦. الإرشاد التربوي : عدد الساعات (١٢ ساعة)

الأهداف :

- تعريف المشاركين على أدوار ومهام المرشد التربوي .
- تعريف المشاركين بالمبادئ الأساسية لأخلاقيات وسلوكيات مهنة الإرشاد .
- والاستفادة من خبرة ومعارف الجهات والهيئات المساندة لعملية الإرشاد التربوي

٧. المدير كمشرف مقيم والرؤية التربوية : عدد الساعات (٢٠ ساعة) .

الأهداف :

- تعريف المدير بكيفية تكامل دوره كمشرف مقيم مع دور المشرف التربوي .
- التعرف على خصائص التعلم الفعال والعوامل المؤدية إليه .

٨. البحث الإجرائي : عدد الساعات (١٥ ساعة) .

الأهداف :

- تعريف المشاركين بمفهوم البحث الإجرائي وفوائده وأهميته في تحسين الممارسات الإدارية .

- زيادة وعي المديرين بمجالات استخدام البحث الإجرائي في العمليات الإدارية داخل المدرسة .

٩. التعليم التكاملي لمديري المدارس الابتدائية : عدد الساعات (١٠ ساعات) الأهداف :

- التعرف بالمنهاج الفلسطيني الجديد .
- التعرف على إستراتيجيات التعلم ضمن المناهج الجديدة .
- فهم الأطر العامة للخطط الدراسية بما فيها الخطط السنوية ، الشهرية ، واليومية
- التعرف إلى آليات التخطيط التي تؤدي إلى التعامل بشكل فعال مع المستويات المختلفة للطلبة داخل الصف الواحد .
- التعرف على طرائق المتابعة ورصد التقويم بغية التأكد من تحقيق الأهداف التعليمية .

١٠. المدرسة وحدة تدريب : عدد الساعات (٢٠ ساعة) الأهداف :

- تعزيز اللامركزية الفنية بمنح مدير المدرسة صلاحيات واسعة في مجال التدريب
- تعزيز تكامل الأداء بين جميع العاملين في المدرسة .
- تطوير أداء العاملين في المدرسة عن طريق المدرسة نفسها وتحقيق الاستثمار الأمثل للكفاءات في المدرسة .

من خلال التقويم الذي تقوم به الإدارة العامة للتدريب التربوي بالوزارات لوحظ أن هناك أثراً كبيراً على سلوك المديرين الذين تلقوا هذه الدورات إدارياً وفنياً . ويرى الباحث أن هناك الكثير من المواضيع التي يمكن تدريب مديري المدارس من خلالها كما أن الندوات والحلقات الدراسية يمكن أن تترك أثراً كبيراً حيث يتم تبادل الخبرات بين مديري المدارس من خلال الندوات وحلقات البحث وغيرها من طرائق التدريب .

* جوانب القوة والضعف في الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية .

فيما يلي عرض لأهم وأبرز جوانب القوة وجوانب الضعف في الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية في المجتمع الفلسطيني ، والتي تم استخدامها من خلال الدراسات النظرية

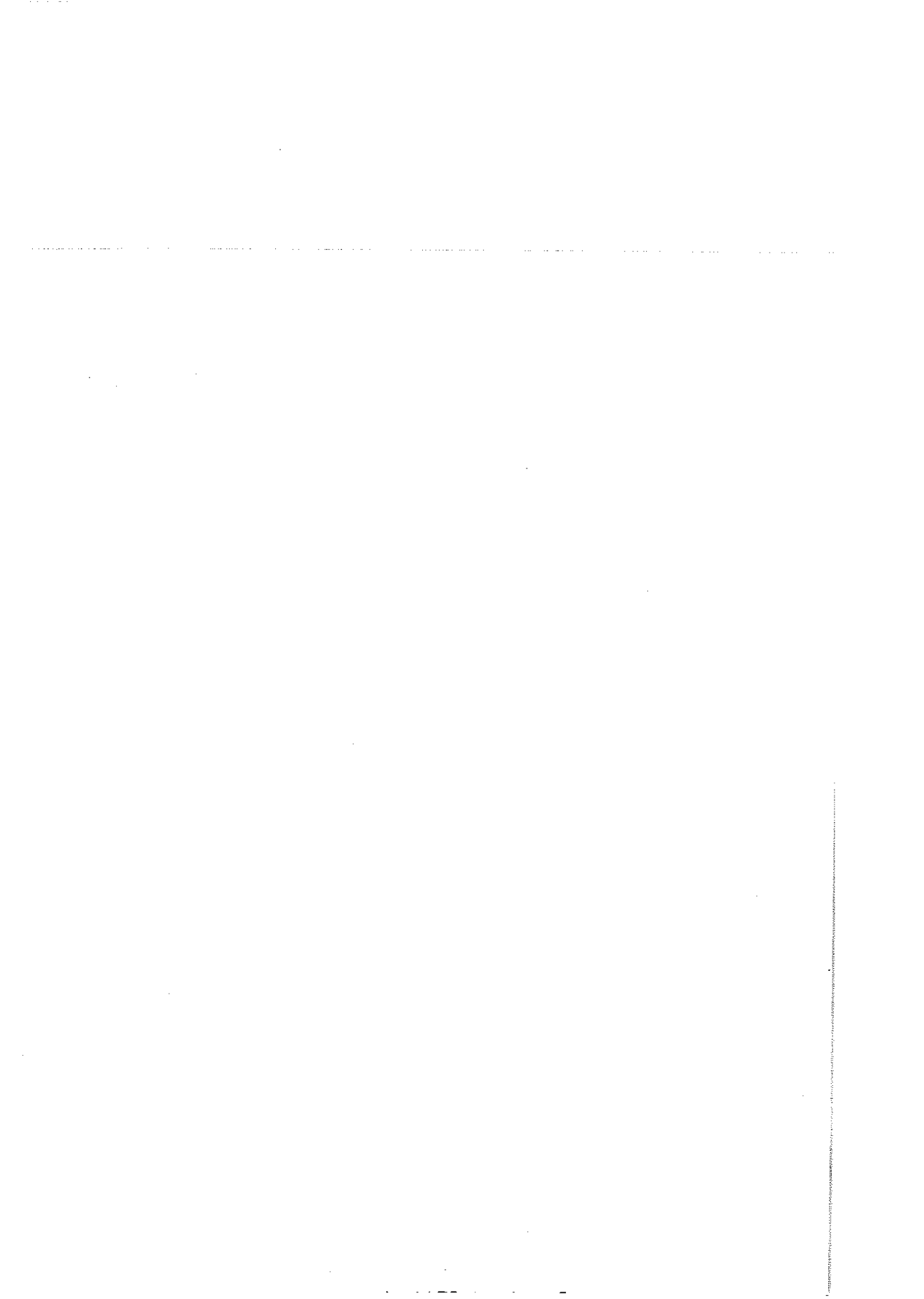
السابقة واستعراض التقارير والقوانين وكذلك خبرة الباحث كونه يعمل مديراً للتربية والتعليم، وهي :

أولاً : جوانب القوة :

١. الاتجاه نحو المشاركة في صنع القرار وقد تم استخدام نظام (الفيديوكونفرانس) للتواصل بين محافظات غزة ومحافظات الضفة الغربية .
٢. التأكيد على مبدأ تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية والمساءلة على كافة المستويات الإدارية بالمدرسة .
٣. منح المدارس بعض الصلاحيات في التخطيط وصنع القرارات والتقييم مثل التشكيلات المدرسية وفي مجال الأبنية والصيانة .
٤. إقامة وحدة للتدريب في داخل كل مدرسة .
٥. صياغة معايير قومية لتكون محكاً يمكن من خلاله تقييم الأداء الكلي للمدرسة .
٦. إصدار قرارات وزارية تحدد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية ، بما قد يلبي متطلبات مجتمع المعرفة ويواكب التحديات المفروضة على المدرسة .

ثانياً : جوانب الضعف :

١. قصور البرامج التدريبية المقدمة للمديرين لشغل الوظائف القيادية.
٢. غياب الثقافة المشجعة على صنع القرار المدرسي .
٣. ضعف الاهتمام بتربية الكوادر الإدارية القادرة على تبني المداخل الإدارية الحديثة في الإدارة .
٤. غياب القيادات المؤمنة بتفويض السلطة للعاملين معهم .
٥. سيادة النمط التقليدي في الاتصال داخل المدرسة وبين المدارس .
٦. ضعف المديرين في استثمار وإدارة الوقت في المدرسة .
٧. غياب ثقافة التغيير والتطوير لدى مديري المدارس والميل نحو الاستقرار وتسيير الأمور.



الفصل الخامس والخمسين



الفصل الخامس

إجراءات الدراسة وأدواتها ونتائجها

- ↔ إجراء الدراسة .
- ↔ أدوات الدراسة .
- ↔ نتائج الدراسة .

تهييد :

يشتمل هذا الفصل على محورين أساسيين : المحور الأول : ويتناول إجراءات الدراسة الميدانية من حيث الهدف من الدراسة الميدانية ، تصميم أدوات الدراسة الميدانية، صدق وثبات الأداة، المجتمع الأصلي ، المعالجات الإحصائية للبيانات ، ويتناول المحور الثاني : نتائج استجابات أفراد العينة المستفتاه.

المحور الأول : إجراءات الدراسة الميدانية .

تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها الكشف عن أهداف التطوير والجوانب التي يمكن التطوير من خلالها كذا الصعوبات والمشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الفلسطينية .

أولاً : تصميم أدوات الدراسة :

إعداد الاستبيان وتطبيقه:

يستعين البحث بالاستبيان كأداة لإجراء الدراسة الميدانية ، لكونه يتسق مع طبيعة البحث وأهدافه "حيث يعد أداة من أدوات البحث؛ يتألف من مجموعة من المفردات (الأسئلة) مصحوبة بالإجابات الممكنة عنها ، أو لفرغ للإجابات عندما يتطلب إجابة مكتوبة ، وعلى الفرد المستجيب أن يحدد ما يراه أو ما ينطبق عليه فعلاً^(١) ومن ثم يفيد في التعرف على خبرات الأفراد واتجاهاتهم وآرائهم من خلال تفرغ استجاباتهم على عبارات الاستبيان^(٢) وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية بهدف التعرف على آراء عينة من (المديرين والمشرفين ومديري التربية والتعليم ومديري الدوائر بالمديريات ومديري الإدارات المدرسية بالوزارة) فيما يتعلق بأهداف التطوير ومجالاته والصعوبات التي تواجه المديرين وكذلك مقترحات تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية .

1 علي ماهر خطاب ، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط٢، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠١، ص ٤٣٣ .

2 عزيز حنا وأنور حسين عبد الرحمن ومصطفى محمد كامل ، مناهج البحث العلمي في العلوم السلوكية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩١م، ص ٧٨ .

عينة البحث :

تشير العينة إلى " مجموعة أو مجموعات من الأفراد تشتق من المجتمع الأصلي ، ويفترض فيها أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً (١) أي أن يتصف أفراد العينة بنفس صفات المجتمع لها ، ويمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة من المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه، وتكون النتائج صادقة بالنسبة إلى مقدار تمثيل العينة لهذا المجتمع (٢) .

أما العينة العشوائية الطبقية "يقوم الباحث فيها بتقسيم مجتمعه الأصلي إلى طبقات بناءً على خاصية معينة ، ثم تشتق بطريقة عشوائية من هذه المجموعة الأصغر المتجانسة، ويتم اختيار مفردات كل طبقة بطريقة عشوائية بما يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي كله (٣) .

وفي ضوء أهداف البحث يتمثل المجتمع الأصلي له في فئة المديرين والمشرفين ومديري التربية والتعليم ومديري الدوائر والإدارات المدرسية بالوزارة حيث يتحدد إجمالي عدد كل فئة طبقاً للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ على التالي: (٤)

- أ. إجمالي عدد مديري المدارس على مستوى فلسطين = ٦٦٠ مديراً ومديرة.
 - ب. إجمالي عدد المشرفين التربويين على مستوى فلسطين = ٤٢٨ مشرفاً / مشرفة
 - ج. إجمالي عدد مديري التربية والتعليم ومديري الدوائر والوزارة = ٣٥ مدير دائرة .
- وبعد تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات وهي (مديري المدارس ، المشرفين التربويين، مديري المناطق)، تم اختيار هذه الطبقات بصورة عشوائية ويبلغ عددهم كالاتي :-
- أ. عدد مديري المدارس الثانوية = ١٣٢ بنسبة ٢٠% من المجتمع الأصلي .
 - ب. عدد المشرفين التربويين = ٨٤ بنسبة ٢٠% من المجتمع الأصلي .
 - ج. عدد مديري المناطق والوزارة = ٣٥ كل المجتمع الأصلي لصغر هذا المجتمع.

1 حمدي أبو الفتوح عطيفة، منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في الدراسات التربوية والنفسية ، القاهرة : دار النشر للجامعات، ١٩٩٦م، ص ٢٧٠ .

2 ل. ر جاي، مهارات البحث التربوي، ترجمة جابر عبد الحميد، القاهرة، دار النهضة، ١٩٩٣، ص ١٠٨ .

3 ديو يولد ب. فان دالين ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل، ط٣ ، القاهرة ، الانتاج المصرية ، ١٩٨٥ ، ص ٣٩٣ .

4 وزارة التربية والتعليم ، إحصاءات التعليم العام للعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ ، رام الله الإدارة العامة للتعليم العام ، ص... إلى ص ...

ويوضح الجدول رقم (٢) مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعدد مديرو المدارس والمشرفين التربويين ومديري الدوائر في كل مديرية .

جدول (٢)

مديريات التربية والتعليم الفلسطينية

م	المديرية	مديرو المدارس الثانوية	المشرفون التربويون	مديرو المناطق
1	جنين	50	7	1
2	نابلس	89	37	1
3	سلفيت	34	6	1
4	طولكرم	42	24	1
5	قلقيلية	35	30	1
6	رام الله	63	30	1
7	ضواحي القدس	26	23	1
8	القدس	11	22	1
9	بيت لحم	42	26	1
10	أريحا	13	10	1
11	الخليل	48	38	1
12	جنوب الخليل	40	34	1
13	قباطية	46	14	1
14	غزة	39	49	1
15	شمال غزة	21	22	1
16	خان يونس	24	28	1
17	رفح	17	15	1
18	الوسطى	20	13	1
19	الوزارة	0	0	17
	المجموع	660	428	35

جدول (٣)
توزيع أفراد العينة على المديريات التعليمية بمحافظات فلسطين

م	المديرية	مديرو المدارس الثانوية	المشرفون التربويون	مديرو المناطق	المجموع
1	جنين	10	1	1	12
2	نابلس	18	7	1	26
3	سلفيت	7	1	1	9
4	طولكرم	8	4	1	13
5	قلقيلية	7	6	1	14
6	رام الله	12	6	1	19
7	ضواحي القدس	5	5	1	11
8	القدس	2	4	1	7
9	بيت لحم	8	5	1	14
10	أريحا	3	2	1	6
11	الخليل	10	7	1	18
12	جنوب الخليل	8	7	1	16
13	قباطية	9	3	1	13
14	غزة	8	10	1	19
15	شمال غزة	4	4	1	9
16	خان يونس	5	6	1	12
17	رفح	4	3	1	8
18	الوسطى	4	3	1	8
19	الوزارة	0	0	17	17
	المجموع	132	84	35	251

* يتضح من بيانات جدول رقم (٣) أنه سيتم توزيع الاستبيان في ثمانى عشرة مديريةية تربية وتعليم على عينة بلغ إجمالي عددها (٢٥١) من الفئات الثلاث المذكورة .

ثانياً : بناء الاستبيان في صورته المبدئية :

تم إعداد الصورة المبدئية للاستبيان (١) في ضوء الاطار النظري للبحث والدراسات السابقة والبحوث المرتبطة بموضوع البحث ، وقد تضمنت الصفحة الأولى من البحث على عنوان البحث والهدف من الاستبيان وإرشادات الإجابة عن عبارات الاستبيان، والبيانات الأساسية المطلوبة من أفراد العينة .

وقد تم تصميم الاستبيان من جزأين يتضمن الجزء الأول منه ثلاثة مجالات وهي أهداف التطوير ومجالات التطوير والصعوبات التي تواجه المديرين ، ويتضمن الجزء الثانى سؤالين مفتوحين .

ويقع تحت المجال الأول (١٧) عبارة ، والمجال الثانى (٢٨) عبارة ، والمجال الثالث (٢٥) عبارة ، توجه إلى العينة المختارة وأمام كل عبارة سؤالين هما : هل العبارة نقيس ما بنيت لأجله ؟ والسؤال الثانى : هل العبارة تنتمي إلى المجال المذكورة منه ؟ ، وفي نهاية كل مجال من المجالات تم إضافة (عبارات أخرى يرجى ذكرها) حتى يمكن توفير فرصة للسادة المحكمين إضافة عبارات أخرى لم ترد في عبارات الاستبيان .

أما الجزء الثانى من الاستبيان فيتضمن سؤالين مفتوحين هما :

أ. ما الصعوبات التي تعوق أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين من وجهة نظرك؟

ب. ما مقترحاتكم لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين؟

ثالثاً : صدق الاستبيان :

تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين من الجامعات المصرية والفلسطينية (٢) بهدف التأكد من صدق الاستبيان ومدى اتساق بنوده وعباراته مع محاور البحث وأهدافه .

1 ملحق رقم (١) الصورة المبدئية للاستبيان.

2 ملحق رقم (٣) قائمة بأسماء السادة محكمي للاستبيان.

وقد تضمنت الصورة المبدئية للاستبيان مشكلة البحث وأهدافه وأسئلته ومحاوره بشكل موجز بغرض توضيح موضوع البحث للسادة المحكمين.

وتمثلت أهم ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم فيما يلي:-

- استبعاد بعض عناصر البيانات الأساسية مثل (مكان العمل، الدورات التدريبية).
- أن يكون الاستبيان خماسي الدرجات وليس ثلاثياً.
- ترتيب العبارات طبقاً لمنطقية ممارسات كل مجال.
- نقل بعض الممارسات من محور إلى محور مثل: العبارة رقم (٣٢) نقلت من محور إدارة الوقت إلى محور صنع واتخاذ القرار.
- تعديل صيغ بعض العبارات مثل العبارات (٣)، (٦)، (٨)، (٩).
- حذف بعض العبارات ووضع بدلاً منها، مثل: العبارة رقم (٦٦)، (٢٤).
- حذف بعض العبارات المكررة والتي تعطي نفس المعنى.
- التخفيف من حدة العبارات السلبية الواردة في الاستبيان مثل العبارة رقم (٥٢)، (٥٣)، (٥٩).

رابعاً : الاستبيان في صورته النهائية :

تم عرض الاستبيان وإعداده في صورته النهائية^(١) في ضوء ما قدمه السادة المحكمين من الجامعات الفلسطينية والمصرية من ملاحظات وآراء ومقترحات وأصبح الاستبيان يتضمن ثلاثة مجالات أساسية، الأول : الهدف من التطوير والثاني : مجالات التطوير وتضمنت أربعة محاور هي: أداة التغيير وتفويض السلطة وإدارة الوقت. والمجال الثالث : هو الصعوبات والمشكلات التي تعوق أداء مدير المدرسة الثانوية . وبلغ عدد عبارات المجال الأول (١٧) وعدد عبارات المجال الثاني (٢٨) وعدد عبارات المجال الثالث هو (٢٥) ومن ثم بلغ عدد عبارات الاستبيان (٧٠) عبارة للمجالات الثلاثة. وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في صورته النهائية ، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) فرد وقد توزعت العينة الاستطلاعية حسب النوع والوظيفة والمؤهل كما يلي :

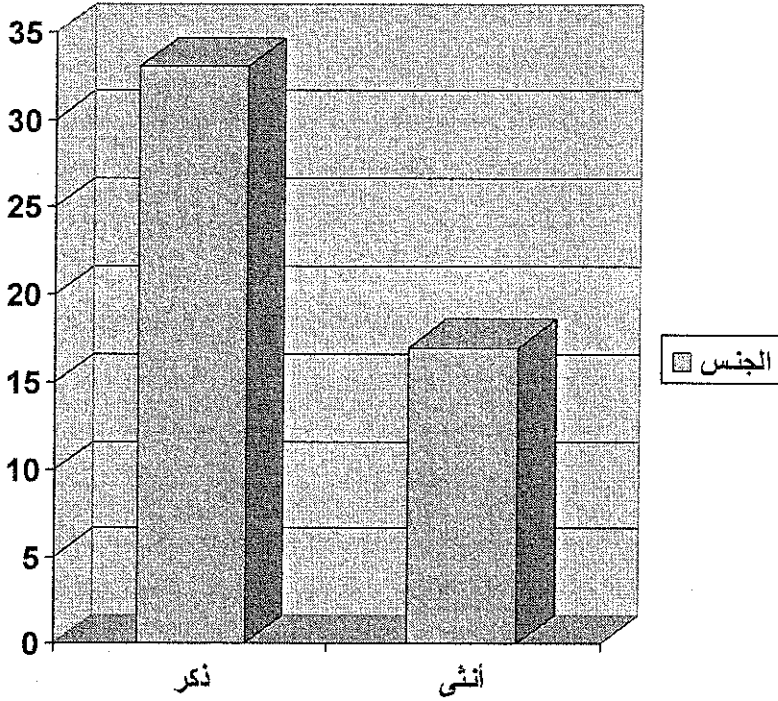
1 ملحق رقم (٢) الصورة النهائية للاستبيان.

العينة الاستطلاعية:

١- العينة الاستطلاعية في ضوء الجنس:

جدول (٤)

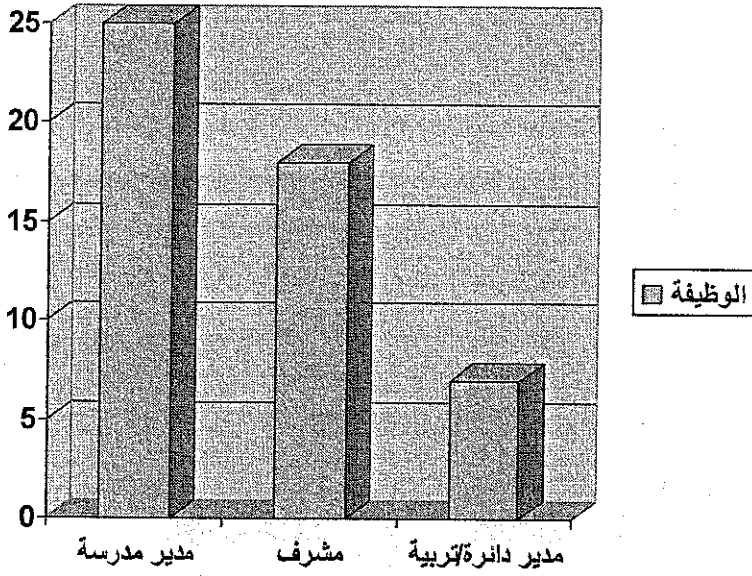
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	33	%66
أنثى	17	%34
المجموع	50	%100



٢- العينة الاستطلاعية في ضوء الوظيفة:

جدول (٥)

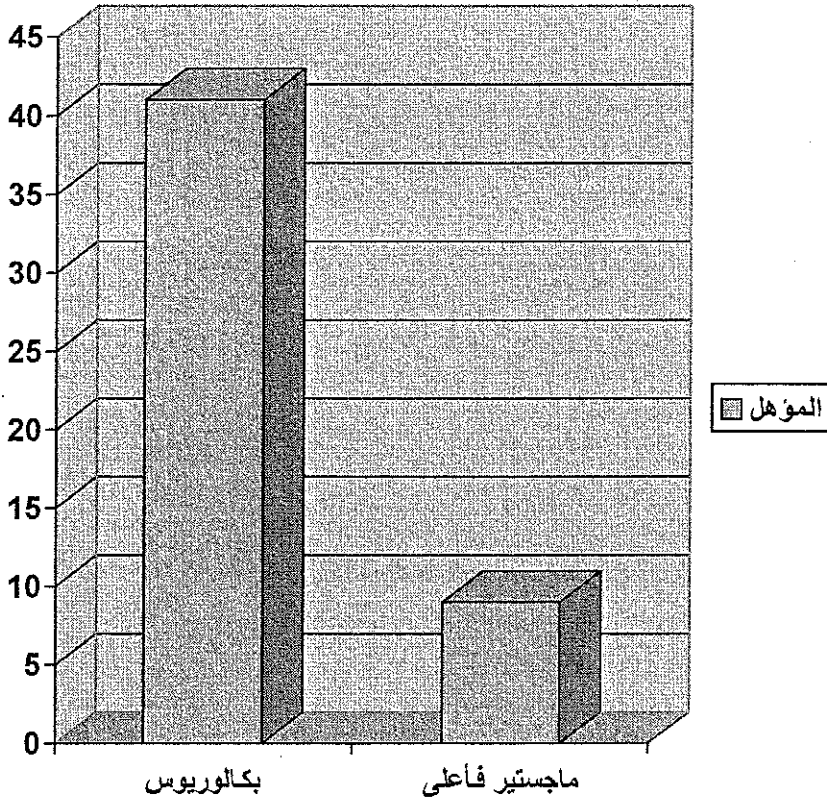
الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير مدرسة	25	%50
مشرف تربوي	18	%36
مدير دائرة/تربية	7	%14
المجموع	50	%100



٣- العينة الاستطلاعية في ضوء المؤهل:

جدول (٦)

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	41	%82
ماجستير فأعلى	9	%18
المجموع	50	%100



جدول (٨)

معاملات ارتباط فقرات مجال "مجالات التطوير" والمجال ككل

الموضوع	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالموضوع	معامل الارتباط بالمجال ككل
إدارة التغيير	18	**0.734	**0.679
	19	**0.752	**0.676
	20	**0.797	**0.698
	21	**0.870	**0.718
	22	**0.817	**0.753
	23	**0.860	**0.755
	24	**0.827	**0.743
إدارة الوقت	25	**0.688	**0.595
	26	**0.787	**0.760
	27	**0.744	**0.740
	28	**0.802	**0.672
	29	**0.807	**0.691
	30	**0.814	**0.738
	31	**0.575	**0.547
صنع واتخاذ القرار	32	**0.805	**0.752
	33	**0.863	**0.802
	34	**0.699	**0.597
	35	**0.794	**0.675
	36	**0.871	**0.802
	37	**0.799	**0.817
	38	**0.835	**0.802
تفويض السلطة	39	**0.873	**0.804
	40	**0.890	**0.819
	41	**0.896	**0.861
	42	**0.836	**0.776
	43	**0.930	**0.891
	44	**0.872	**0.841
	45	**0.889	**0.823

القيمة الحرجة لمعامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٣٧٢

٣- حساب معامل الارتباط بين كل موضوع من موضوعات مجال "مجالات التطوير" والمجال نفسه ككل ، و ذلك للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج و الجدول التالي يوضح ذلك :

ثم قام الباحث بحساب صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي :

١- حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أهداف تطوير الأداء والمجال نفسه ككل ، و ذلك للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (٧)

معاملات ارتباط فقرات مجال أهداف تطوير الأداء والمجال ككل

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
1	**0.729
2	**0.652
3	**0.763
4	**0.680
5	**0.802
6	**0.837
7	**0.821
8	**0.756
9	**0.753
10	**0.751
11	**0.716
12	**0.729
13	**0.652
14	**0.763
15	**0.680
16	**0.802
17	**0.837

** القيمة الحرجة لمعامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٣٧٢

٢- حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مجالات التطوير" والمجال نفسه ككل، وذلك للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (٩)

معاملات ارتباط موضوعات مجال لله مجالات التطوير لله والمجال ككل

الموضوع	قيمة معامل الارتباط
إدارة التغيير	**0.887
إدارة الوقت	**0.911
صنع واتخاذ القرار	**0.928
تفويض السلطة	**0.940

** القيمة الحرجة لمعامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٣٧٢

٤- حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال معوقات تطوير الأداء والمجال نفسه ككل وذلك للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (١٠)

معاملات ارتباط فقرات مجال معوقات تطوير الأداء والمجال ككل

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
46	**0.548
47	**0.607
48	**0.390
49	**0.492
50	**0.789
51	**0.738
52	**0.638
53	**0.741
54	**0.669
55	**0.420
56	**0.589
57	**0.726
58	**0.567
59	**0.742
60	**0.615
61	**0.476
62	**0.721
63	**0.602
64	**0.726
65	**0.739
66	**0.431
67	**0.730
68	**0.716
69	**0.725
70	**0.718

** القيمة الحرجة لمعامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٣٧٢

٥- حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان والاستبيان نفسه ككل، وذلك للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (١١)

معاملات ارتباط مجالات الاستبيان والاستبيان نفسه ككل

المجال	قيمة معامل الارتباط
أهداف تطوير الأداء	**0.780
مجالات التطوير	**0.833
معوقات تطوير الأداء	**0.591

** القيمة الحرجة لمعامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٣٧٢

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والمجال نفسه وكذلك بين مجالات الاستبيان والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على الاتساق الداخلي بين مجالات الاستبيان ودرجته الكلية ، الأمر الذي يؤكد على صدق الاستبيان وصلاحيته للتطبيق .
خامساً : ثبات الاستبيان :

تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق .

التجزئة النصفية:

جدول (١٢)

م	المجال	قيمة معامل الثبات	
1	أهداف تطوير الأداء	0.892	
2	مجالات التطوير	إدارة التغيير	0.876
		إدارة الوقت	0.795
		صنع واتخاذ القرار	0.884
		تفويض السلطة	0.911
		المجال ككل	0.872
3	معوقات تطوير الأداء	0.869	
4	الاستبيان ككل	0.859	

معامل كرونباخ ألفا:

جدول (١٣)

م	المجال	قيمة ألفا	
1	أهداف تطوير الأداء	0.939	
2	مجالات التطوير	إدارة التغيير	0.911
		إدارة الوقت	0.862
		صنع واتخاذ القرار	0.912
		تفويض السلطة	0.953
		المجال ككل	0.970
3	معوقات تطوير الأداء	0.938	
4	الاستبيان ككل	0.957	

ويتضح من بيانات الجدول رقم (١٢) والجدول رقم (١٣) أن قيمة الثبات مرتفعة إلى حد كبير سواء بالنسبة لكلا من أهداف التطوير ، مجالات التطوير ، معوقات تطوير الأداء كمحاور للاستبيان أم بالنسبة للاستبيان ككل أو بالنسبة للمحاور الموجودة في مجالات التطوير مما يشير إلى تجانس عبارات الاستبيان ، ومن ثم ثباته وصلاحيته للتطبيق .

سادساً: إجراءات التطبيق :

تضمنت إجراءات التطبيق الخطوات التالية :

- أ. الحصول على التصريحات والموافقات الخاصة بتطبيق الاستبيان من وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية .
 - ب. توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة من المديرين والمشرفين ومديرو المناطق التعليمية .
 - ج. تجميع استمارات الاستبيان التي تم توزيعها وكانت جميع الاستبيانات العائدة صالحة ، وقد تمت تلك الخطوات والإجراءات خلال شهري ديسمبر ٢٠٠٦ ، ويناير ٢٠٠٧ .
- ويوضح الجدول التالي رقم (١٤) عدد الاستمارات الموزعة والفاقدة والعائدة والنسب المئوية للعائد .

جدول (١٤)

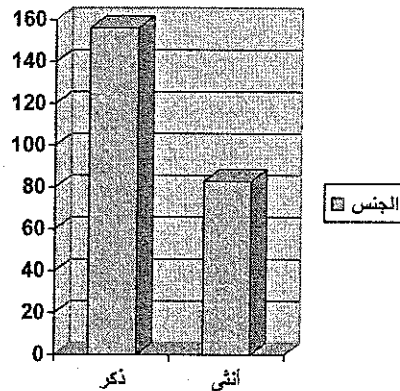
توزيع الاستبيان على أفراد العينة والنسبة المئوية للعائد

م	البيان	الموزع	الفاقد	العائد	النسبة المئوية للعائد
1	مدير مدرسة	132	9	123	93.18%
2	مشرف تربوي	84	2	82	97.62%
3	مدير منطقة	35	0	35	100.00%
	المجموع	251	11	240	95.62%

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والمكونة من (٢٤٠) فرد موزعين كالتالي (١٢٣) مدير مدرسة ، (٨٢) مشرف تربوي ، (٣٥) مدير دائرة ، وكان توزيع عينة الدراسة في ضوء متغير الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي حسب الجداول التالية:-
١- العينة في ضوء متغير الجنس:

جدول (١٥)

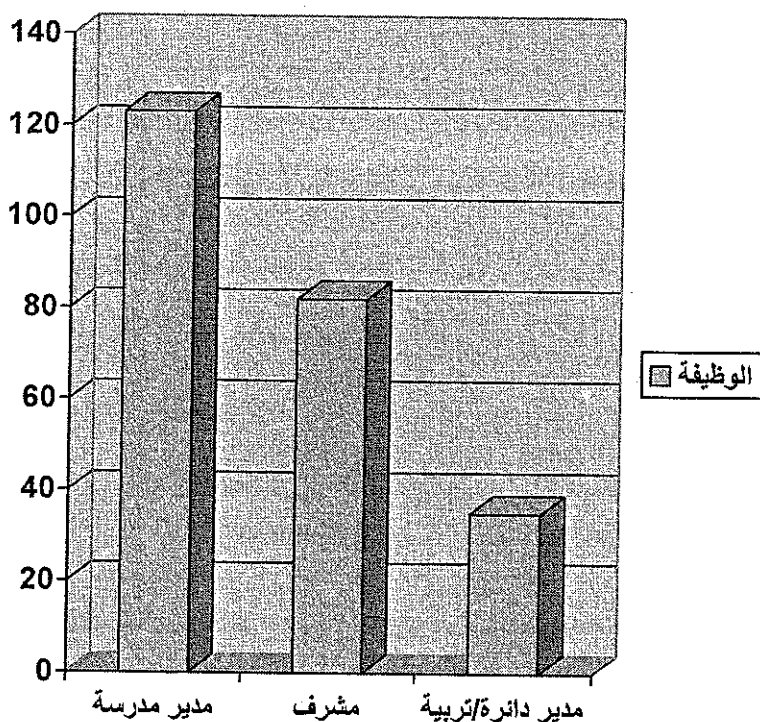
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	157	65.4%
أنثى	83	34.6%
المجموع	240	100%



نلاحظ من الجدول رقم (١٥) أن نسبة الذكور (٦٥,٤%) بينما نسبة الإناث (٣٤,٦%) ويرجع السبب في ذلك إلى المشرفين التربويين ومدراء المناطق ومدراء الإدارات بالوزارة حيث غالبيتهم من الذكور .
العينة في ضوء متغير الوظيفة:

جدول (١٦)

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير مدرسة	123	51.3%
مشرف تربوي	82	34.2%
مدير دائرة/تربوية	35	14.5%
المجموع	240	100%

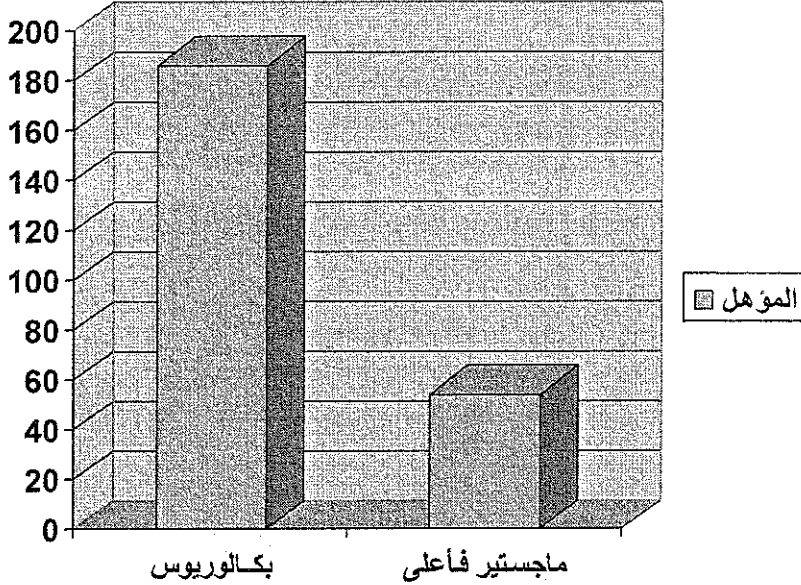


نلاحظ من الجدول رقم (١٦) أن (٥١,٣%) هم من مديري المدارس وهي الفئة المستهدفة و(٣٤,٢%) وهم فئة المشرفين التربويين ، بينما نسبة مديري الدوائر والمديرين بالوزارة أقل الفئات ونسبتها (١٤,٥) .

٢- العينة في ضوء متغير المؤهل:

جدول (١٧)

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	186	77.5%
ماجستير فأعلى	54	22.5%
المجموع	240	100%



نلاحظ من الجدول رقم (١٧) أن نسبة الجامعيين (٧٧,٥%) والحاصلين على ماجستير فأعلى هم (٢٢,٥%) وهذا يدل على أن غالبية من يعملون في مجال الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ومديري المناطق هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى.

وبمقارنة المتغيرات في العينة الاستطلاعية في الجداول رقم (٤ ، ٥ ، ٦) والعينة التي تم التطبيق عليها في الجدول رقم (١٥ ، ١٧ ، ١٦) نجد أن هناك تقارباً كبيراً في نسب المتغيرات (الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي) مما يدل على تقارب العينة الاستطلاعية مع العينة الأصلية ، وبالتالي صدق العينة الاستطلاعية.

سابعاً: المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ الاستبيانات العائدة وعددها (٢٤٠) استبانة في المحافظات المختلفة حتى يمكن إجراء المعالجة الإحصائية لهذه البيانات . وقد تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

١. حساب النسب المئوية للتكرار وذلك للتعرف على توزيع استجابات الأفراد على كل عبارة من عبارات الاستبيان.
٢. اختيار مربع كاي (Cho Sqnear) وذلك للمقارنة بين التكرارات ويستفاد من استخدام (٢١ك) في بيان دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان من حيث درجة وجود الممارسة في الواقع الفعلي.
٣. تحليل التباين (One away anova) لقياس الفروق الجماعية بين الأنواع المختلفة للتوزيعات التكرارية . وقد تم الاعتماد عليه في البحث الحالي لاختيار دلالة الفروق بين فئات العينة الثلاث بالنسبة للمؤهل العلمي والوظيفة والنوع طبقاً لمحاور الاستبيان .
٤. اختبار (ت) لدلالة الفروق (T Test) .
٥. اختبار شيفية (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين فئات العينة في حالة وجود قيمة (ف) دالة وذلك لمعرفة لصالح أي المجموعات تكون الفروق .

ثامناً : نتائج وتفسير الدراسة :

يختص هذا الجزء بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية والتي سعت إلى تحقيق الأهداف التالية :-

١. التعرف على أهداف تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية من خلال عينة البحث المختارة.

٢. الوقوف على رأي أفراد العينة فيما يتعلق بالمجالات التي يمكن من خلال تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية .

٣. الوقوف على رأي أفراد العينة فيما يتعلق بالصعوبات التي تعوق الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية الفلسطينية .

٤. التعرف على مقترحات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية من خلال وجهة نظر عينة البحث المختارة .

وفي ضوء ذلك وبعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات. تم عرض النتائج وفقاً لمحاور البحث في صورة جداول إحصائية. بحيث تضمنت النتائج في كل محور ، استجابات كل من المديرين والمشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية بالوزارة مجتمعين ثم كفئات مستقلة عن بعضها البعض وذلك للمبررات التالية :-

١. تشخيص واقع الأداء الإداري ووجهة نظر كل منهم في أهداف التطوير والصعوبات التي تواجه المديرين . للتعرف على مدى الاتفاق والاختلاف بينهم.

٢. تحليل استجابات كل فئة من فئات العينة قد يفيد في إعطاء أبعاداً متعمقة في بناء التصور المقترح للجمع فيه بين العنصر القيادي والمتمثل في مديري المناطق التعليمية والوزارة والعنصر المشرف والمتابع والمتمثل في المشرف التربوي والعناصر المنفذة والمتمثلة في مديري المدارس .

وفيما يلي عرض هذه النتائج في صورة جداول إحصائية تم تحليلها وتفسيرها على النحو التالي :

المجال الأول: أهداف تطوير الأداء

جدول (١٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال "أهداف تطوير الأداء"

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	متوسط الاستجابات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
3	زيادة الانتاجية بالمدرسة والارتقاء بها .	1048	4.37	0.671	0.873	1
14	تدريب الأفراد على الالتزام والعمل بروح الفريق.	1030	4.29	0.707	0.858	2
5	إتاحة فرصة للإبداع والابتكار والتجديد لدى العاملين بالمدرسة	1009	4.20	0.790	0.841	3
17	تقدير العاملين لقيمة العمل.	1008	4.20	0.799	0.840	4
4	كشف قدرات وطاقت الأفراد الكامنة وتميئها.	1006	4.19	0.718	0.838	5
13	تعزيز الحس بالمسؤولية والانتماء للارتقاء بالمؤسسة.	993	4.14	0.733	0.828	6
8	تدريب العاملين على التعامل مع المستجدات التربوية والتقنية المعاصرة.	992	4.13	0.731	0.827	7
16	إكساب العاملين الحيوية والنشاط داخل المدرسة	992	4.13	0.797	0.827	8
1	تقليص الروتين والرتابة داخل المدرسة .	987	4.11	0.781	0.823	9
7	تحقيق الجودة الشاملة والإصلاح التربوي	964	4.02	0.828	0.803	10
10	إتاحة الفرصة لدى العاملين بالمدرسة لتطوير مهارات التفكير وتحديد الأولويات	962	4.01	0.760	0.802	11
6	إكساب العاملين بالمدرسة التفتح العقلي لتطبيق السياسات المرجوة .	955	3.98	0.746	0.796	12
15	إكساب العاملين ثقافة التفاوض بالمستقبل والنظر بإيجابية	949	3.95	0.869	0.791	13
2	تخفيض معدلات الملل لدى العاملين في المدرسة	948	3.95	0.817	0.790	14
11	تدريب العاملين بالمدرسة على مهارات اتخاذ القرار.	942	3.93	0.773	0.785	15
12	كسر الجمود الفكري لدى العاملين بالمدرسة	937	3.90	0.840	0.781	16
9	إشباع حاجات وطموحات وآمال الأفراد داخل المدرسة.	932	3.88	0.789	0.777	17
	المجموع	16654	69.39	9.156	0.816	

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن من أهم أهداف تطوير الأداء من وجهة نظر العينة المختارة هي " زيادة الإنتاجية بالمدرسة والارتقاء بها ، يليها تدريب الأفراد على الالتزام والعمل بروح الفريق ثم إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والتجديد لدى العاملين بالمدرسة يليها تقدير العاملين لقيمة العمل ثم كشف قدرات وطاقات الأفراد الكامنة وتنميتها.

ومن ذلك نجد أنهم وضعوا زيادة الإنتاج من أهم الأهداف ثم التدريب والعمل بروح الفريق وهذا يدل على ضرورة تطوير أداء مديري المدارس لزيادة الإنتاج بالمدرسة وكذلك تدريب الأفراد على الالتزام والعمل كفريق والكشف عن طاقات وقدرات الأفراد.

بالمقابل كان إشباع حاجات وطموحات وآمال الأفراد داخل المدرسة أقل الأهداف من وجهة نظر العينة المختارة يليها كسر الجمود الفكري لدى العاملين بالمدرسة يليها تدريب العاملين بالمدرسة على مهارات اتخاذ القرار ، ثم تخفيض معدلات الملل لدى العاملين بالمدرسة وتليها إكساب العاملين ثقافة التفاؤل بالمستقبل والنظر له بإيجابية وهذا يدل على أن العينة المختارة قد وضعت الأهداف المعنوية في المراتب الأخيرة ويدل ذلك على النظرة الواقعية لأهداف تطوير الأداء .

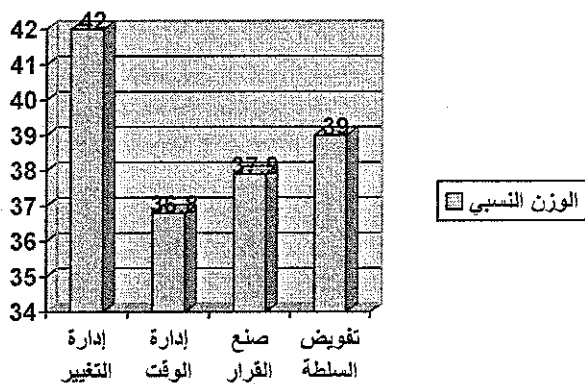
المجال الثاني: مجالات التطوير

جدول (١٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال "مجالات التطوير"

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابات	مجموع الاستجابات	الفقرة	رقم الفقرة	المجالات
7	0.356	0.657	1.78	427	لديه الرغبة في التطوير والتقدم	18	إدارة التغيير
6	0.375	0.733	1.88	450	يوفر المناخ لقبول التجديد والتطوير داخل المدرسة .	19	
5	0.403	0.754	2.02	484	يضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة بمرونة كافية.	20	
4	0.438	0.794	2.19	525	لديه القدرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير.	21	
2	0.457	0.921	2.28	548	لديه القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث.	22	
3	0.446	0.864	2.23	535	يعتمد منهجية البحث والتطوير المستمر دون انقطاع .	23	
1	0.468	0.906	2.34	562	لديه القدرة على توظيف المتغيرات المحلية والدولية .	24	
الأول	0.420	4.489	14.71	3531	مجموع الجزء الأول		
7	0.335	0.699	1.68	402	لديه الرغبة في تنظيم الوقت	25	إدارة الوقت
5	0.357	0.717	1.78	428	يحدد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح.	26	
3	0.377	0.756	1.88	452	يحدد الأهداف الخاصة بكل مجال من مجالات العمل .	27	
6	0.351	0.739	1.75	421	يرتب المهام المراد القيام بها حسب أهميتها.	28	
4	0.372	0.724	1.86	446	يحدد ويختار نسب الأوقات للقيام بأهم الأعمال.	29	
2	0.380	0.837	1.90	456	يعد قائمة يومية بما يريد القيام به من أعمال مرتبة حسب الأولوية .	30	
1	0.402	0.896	2.01	482	يوظف الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في حفظ البيانات والمعلومات.	31	
الرابع	0.368	4.127	12.86	3087	مجموع الجزء الثاني		
6	0.364	0.806	1.82	437	لديه الرغبة في إشراك العاملين في صنع القرار	32	صنع واتخاذ القرار
2	0.383	0.761	1.92	460	يوظف البيانات والمعلومات التي تساعد في صنع القرار المدرسي.	33	
5	0.377	0.778	1.88	452	يستفيد من خبرات الآخرين في مواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار .	34	
4	0.379	0.772	1.90	455	يتيح الفرصة لإبداء الرأي في حل المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار.	35	
2	0.383	0.911	1.92	460	يأخذ بمبدأ الوضوح والشفافية في اتخاذ القرار داخل المدرسة .	36	
1	0.407	0.838	2.03	488	يقيم نتائج القرارات التي يتم اتخاذها على أسس علمية	37	
7	0.361	0.781	1.80	433	يتابع تنفيذ القرار الذي تم الاتفاق عليه	38	
الثالث	0.379	4.702	13.27	3185	مجموع الجزء الثالث		

4	0.383	0.878	1.92	460	لديه الرغبة في التفويض	39	تفويض السلطة
5	0.372	0.795	1.86	446	يشجع العاملين على قبول المهام المفوضة لهم لإنجاز الأعمال .	40	
1	0.422	0.885	2.11	506	يحلل العمل المطلوب إنجازه من خلال عملية تفويض السلطة .	41	
6	0.371	0.808	1.85	445	يراعي قدرات العاملين وامكانياتهم في تحديد المهام التي يمكن أن تفوض لهم	42	
3	0.402	0.868	2.01	482	يعقد لقاءات دورية مع المفوضين لتوضيح كيفية أداء المهام الموكلة لهم.	43	
2	0.413	0.826	2.07	496	ينمي مهارات العاملين بالمدرسة ليساعدهم في إنجاز المهام المفوضة لهم.	44	
7	0.367	0.837	1.83	440	يمنح الثقة للعاملين معه ليشجعهم على أداء المهام المفوضة لهم.	45	
الثاني	0.390	4.965	13.65	3275	مجموع الجزء الرابع		
	0.389	16.52 2	54.49	13078	مجموع المجال الثاني		



يتضح من الجدول رقم (١٩) ومن الرسم البياني أن مديري المدارس وضعوا مجال إدارة التغيير كأولوية أولى للتطوير يليه تفويض السلطة يليه صنع اتخاذ القرار ثم إدارة الوقت. أما في داخل كل مجال:

١. مجال إدارة التغيير أنهم رتبوا أولوياتهم كالتالي :

نجد القدرة على توظيف المتغيرات المحلية والدولية يليها القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث، ثم اعتماد منهجية البحث والتطوير المستمر، ثم القدرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير ثم وضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة بمرونة ثم توفير المناخ لتقبل التجديد والتطوير داخل المدرسة، وأخيراً الرغبة في التطوير والتقدم وهذا

منطقيّ حيث نجد من الترتيب أنهم وضعوا الرغبة في التطوير والتقدم وتوفير المناخ لتقبل التجديد والتطوير في نهاية الأولويات حيث كل منهم يجد أن لديه الرغبة في التطوير، وكذلك كل منهم يدعي توفير المناخ المناسب لتقبل التغيير أما حاجاتهم الملحة فكانت كيفية توظيف المتغيرات المحلية والدولية والقدرة على التنبؤ واستباق الأحداث، ونجد في الواقع أن المديرين يفكرون فعلاً لهاتين المهارتين .

٢. في مجال إدارة الوقت:

فقد كان أهم حاجات الفئة المستهدفة هو توظيف الحاسوب والتكنولوجيا في حفظ البيانات والمعلومات يليه إعداد قائمة يومية بما يريد القيام به من أعمال مرتبة حسب الأولوية ثم تحديد الأهداف الخاصة بكل مجال من مجالات العمل يليها تحديد أنسب الأوقات للقيام بأهم الأعمال ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح، ثم جاء في المرتبتين الأخيرتين ترتيب المهام المراد القيام بها حسب أهميتها ثم الرغبة في تنظيم الوقت. من خلال المجالات الأربعة نجد أن العينة المختارة قد وضعوا الرغبة في نهاية الترتيب بالنسبة للمجالات مما يدل أنهم يقولون إن لديهم الرغبة في تطوير أنفسهم ولكن يرغبون بمن يساعدهم في تطوير مهاراتهم.

٣. في مجال صنع القرار فقد رتب الفئة المستهدفة أولوياتهم كالتالي:

تقييم نتائج القرارات التي يتم اتخاذها على أسس علمية يليها توظيف البيانات والمعلومات التي تساعد في صنع القرار، والأخذ بمبدأ الوضوح والشفافية في اتخاذ القرار ثم إتاحة الفرصة لإبداء الرأي في حل المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار. أما في المراتب الأخيرة فقد وضعوا الاستفادة من خبرات الآخرين في اتخاذ القرار. والرغبة في إشراك العاملين في صنع القرار ومتابعة تنفيذ القرارات التي يتم الاتفاق عليها. وقد يكون ذلك لحاجة مديري المدارس للتدريب على كيفية اتخاذ وصنع القرار بصورة علمية وحاجاتهم إلى كيفية توظيف البيانات والمعلومات التي تساعد في صنع القرار .

٤. في مجال تفويض السلطة نجد أنهم رتبوا أولوياتهم كالتالي :-

تحليل العمل المطلوب إنجازَه يليه تنمية مهارات العاملين بالمدرسة ثم عقد لقاءات دورية مع المفوضين لتوضيح كيفية أداء المهام الموكلة لهم ثم الرغبة في التفويض ثم تشجيع العاملين على قبول المهام المفوضة ثم مراعاة قدرات العاملين وإمكاناتهم؛

وأخيراً منح الثقة للعاملين . وهذا ربما يكون منطقياً حيث وضعوا في نهاية الأولويات منح الثقة للعاملين؛ حيث يجد كل منهم نفسه أنه يمنح الثقة لمعلميه كما أنهم وجدوا أنفسهم في حاجة لمهارات تحليل العمل وكيفية تنمية مهارات العاملين .

المجال الثالث: معوقات تطوير الأداء

جدول (٢٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال "معوقات تطوير الأداء"

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	متوسط الاستجابات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
52	تمركز السلطة بيد الإدارة التعليمية العليا.	935	3.90	0.960	0.779	1
55	صدور قرارات وزارية لا تقبل المناقشة ولا المتابعة.	935	3.90	0.960	0.779	2
61	نقص البرامج الخاصة برعاية المبدعين والمبتكرين داخل المدرسة.	934	3.89	0.944	0.778	3
66	انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة.	926	3.86	0.940	0.772	4
48	قصور الإمكانيات المادية المتاحة.	924	3.85	0.855	0.770	5
47	استخدام المركزية المطلقة في إصدار القرارات .	910	3.79	1.005	0.758	6
46	تضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.	881	3.67	1.033	0.734	7
58	نقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تنفيذ القرار المدرسي	873	3.64	1.030	0.728	8
67	قصور إدراك بعض المديرين لأهمية تفويض السلطة.	862	3.59	1.031	0.718	9
63	قلة تدريب المعلمين على مهارات واستراتيجيات تعليم التفكير	854	3.56	0.940	0.712	10
54	عدم اهتمام المستويات الإدارية الأعلى لحل المشكلات المدرسية .	853	3.55	0.996	0.711	11
53	تضارب بعض القوانين والقرارات الصادرة عن الوزارة .	846	3.53	1.101	0.705	12
56	ضعف الاهتمام بتدريب العاملين على المهارات الإدارية .	846	3.53	0.968	0.705	13
57	افتقار المدرسة لقاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالإدارة.	840	3.50	1.132	0.700	14
49	إحجام بعض العاملين عن المشاركة الفعالة بالعمل المدرسي.	831	3.46	1.022	0.693	15
60	تباين الآراء فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية .	819	3.41	0.986	0.683	16
70	قلة اهتمام المديرين بالاتصال بالمؤسسات ذات العلاقة بالمدرسة.	818	3.41	1.035	0.682	17
62	قلة الاهتمام بتفعيل مجالس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.	811	3.38	1.052	0.676	18
68	الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري المدارس.	810	3.38	1.150	0.675	19
64	غياب الحدود بين متطلبات العمل والبعد الإنساني مع العاملين .	800	3.33	0.992	0.667	20
65	التسرع في اتخاذ القرارات المنظمة للعملية التعليمية.	799	3.33	1.122	0.666	21
59	ضعف التزام العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم .	798	3.33	1.020	0.665	22
69	قصور المديرين في مجال استثمار الوقت بشكل جيد.	796	3.32	1.117	0.663	23
50	غياب العمل بروح الفريق داخل المدرسة .	777	3.24	1.104	0.648	24
51	ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري.	762	3.18	1.218	0.635	25
	المجموع	21240	88.50	17.804	0.708	

يتضح من الجدول رقم (٢٠) والذي يمثل ترتيب المعوقات التي تواجه التطوير

كما تراها العينة المختارة فقد كان من أهم المعوقات حسب وجهة نظرهم تمركز السلطة بيد الإدارة التعليمية العليا وصدور قرارات وزارية لا تقبل المناقشة ولا المتابعة ، وهذا يعني أنه لا بد من توجه وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية في الإدارة يليها نقص

البرامج الخاصة برعاية المبدعين والمبتكرين وهنا لا بد للإدارة العليا من توجيه اهتمامها إلى وضع برامج خاصة لرعاية المبدعين والمبتكرين من الطلبة.

وجاء في المرتبة الرابعة انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة وهذا يرجع إلى الوضع السياسي والاقتصادي المتردي في المحافظات الفلسطينية نتيجة الحصار المفروض من أكثر من عام وخاصة عدم تسلم العاملين بالتعليم رواتبهم.

أما في المرتبة الخامسة فقد جاء قصور الإمكانيات المادية المتاحة وهذا يعود لنفس السبب الاقتصادي.

أما أقل المعوقات من وجهة نظر العينة المختارة - فقد كانت ضعف الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري وهذا شيء منطقي حيث يشعر كل منهم بأن الجهاز الإداري لديه ليس ضعيفاً بل إنه غيابه عن العمل بروح الفريق داخل المدرسة، وقصور المديرين في مجال استثمار الوقت بشكل جيد وضعف التزام العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم والتسرع في اتخاذ القرارات التي وضعت في المراتب الأخيرة أي أنها لا تعتبر معوقات من وجهة نظرهم ويرجع ذلك إلى أن هذه المعوقات تعود إلى المدير نفسه وبالتالي لا يعتبرها معوقات.

المجال الأول: أهداف تطوير الأداء:

جدول رقم (٢١)
دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو أهداف تطوير الأداء

الدالة الإحصائية	قيمة كاي	مدبر تربية / دائرة						مشرف تربوي						مدبر مدرسة						المقكرة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		كبيرة		متوسطة		صغيرة		كبيرة		متوسطة		صغيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
غير دالة	9.379	86	30	14	5	0	0	77	63	21	17	2	2	89	109	7.3	9	4	5	تقليص الروتين والرتبة داخل المدرسة.
غير دالة	3.846	71	25	26	9	3	1	72	59	21	17	7	6	81	99	15	18	5	6	تحفيض معدلات الملل لدى العاملين في المدرسة.
** دالة	20.612**	83	29	17	6	0	0	81	66	18	15	1	1	98	121	1.6	2	0	0	زيادة الانتاجية بالمدرسة والارتقاء بها.
** دالة	15.649**	83	29	17	6	0	0	76	62	20	16	5	4	93	114	7.3	9	0	0	كثف قدرات وطاقت الأفراد الكاملة وتميها.
* دالة	11.566*	80	28	17	6	3	1	73	60	21	17	6	5	90	111	8.9	11	1	1	إتاحة فرصة للإبداع والابتكار والتجديد لدى العاملين بالمدرسة
* دالة	12.988*	74	26	17	6	9	3	68	56	29	24	2	2	85	105	12	15	2	3	إكساب العاملين بالمدرسة التفتح العقلي لتطبيق السياسات المرجوة.

7	تحقيق الجودة الشاملة والإصلاح التربوي .	2	2	15	12	106	86	8	10	17	21	57	70	3	9	9	26	23	66	13.140*	دالة *
8	تدريب العاملين على التعامل مع المسجديات التربوية والتقنية المعاصرة.	1	1	17	14	105	85	2	2	12	15	68	83	2	6	6	17	27	77	3.647	غير دالة
9	إشباع حاجات وطموحات وأمال الأفراد داخل المدرسة.	4	3	24	20	95	77	5	6	20	24	57	70	2	6	10	29	23	66	2.869	غير دالة
10	إتاحة الفرصة لدى العاملين بالمدرسة لتطوير مهارات التفكير وتحديد الأولويات .	3	2	16	13	104	85	3	4	20	24	59	72	3	9	5	14	27	77	7.662	غير دالة
11	تدريب العاملين بالمدرسة على مهارات اتخاذ القرار .	4	3	20	16	99	81	4	5	24	29	54	66	2	6	7	20	26	74	5.909	غير دالة
12	كسر الجمود الفكري لدى العاملين بالمدرسة	5	4	23	19	95	77	5	6	20	24	57	70	2	6	12	34	21	60	4.692	غير دالة
13	تعزيز الحس بالمسئولية والالتزام للارتقاء بالمؤسسية.	2	2	10	8.1	111	90	2	2	16	20	64	78	0	0	12	34	23	66	16.002**	دالة **
14	تدريب الأفراد على الإقترام والعمل بروح الفريق.	0	0	6	4.9	117	95	4	5	12	15	66	81	1	3	2	5.7	32	91	12.886*	دالة *
15	إكساب العاملين ثقافة النقائول بالمستقبل والنظر بالاجابية	3	2	25	20	95	77	7	9	18	22	57	70	2	6	5	14	28	80	4.962	غير دالة
16	إكساب العاملين الحيوية والتشاط داخل المدرسة	2	2	11	8.9	110	89	5	6	14	17	63	77	2	6	7	20	26	74	8.160	غير دالة
17	تقدير العاملين لقيمة العمل.	2	2	9	7.3	112	91	4	5	15	18	63	77	1	3	6	17	28	80	8.512	غير دالة

ملاحظة : * دالة عند مستوى (٠.٠١) ** دالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٢١)

يتضح من استجابات أفراد العينة الثلاثة وهم مديرو المدارس والمشرفون التربويون ومديرو المناطق التعليمية أن هناك تقارباً في النسب الثلاث لاستجاباتهم أن تقليص الروتين لرقابة المدرسة وتخفيض معدلات الملل لدى العاملين بالمدرسة. هو من أهداف تطوير الأداء وقد يرجع ذلك إلى وعي أفراد العينة بأهمية التغيير والتطوير المستمر بالمدرسة .

أما بالنسبة للتطوير والتغيير يزيد الإنتاجية بالمدرسة ويرتقي بها فقد وجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة على تلك العبارة فكانت قيمة (ك) = ٢١٢ (٢٠,٦١٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٥٠) حيث ترى ما نسبته (٩٨,٤%) من مديري المدارس أي شبة إجماع من المديرين أن التطوير يزيد الإنتاجية بالمدرسة بينما يرى (٨٠,٥%) من المشرفين و(٨٢,٩%) من مديري المناطق ذلك . وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يمثلون الجهة الرسمية المعول عليها التغيير داخل المدرسة فهم المسؤولون عن القرار المدرسي وبالتالي فمن البديهي أن تأتي استجاباتهم في صالح زيادة الإنتاجية بالمدرسة .

أما بالنسبة للفقرة الرابعة وهي أن التطوير يكشف عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة ويميها فقد وجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على تلك العبارة فكانت قيمة (ك) = ١٥,٦٤٩ (دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى ما نسبته (٩٢,٧%) من المديرين أن هذه العبارة تمثل هدفاً بدرجة كبيرة بينما يرى ما نسبته (٧٥,٦%) من المشرفين التربويين و(٨٢,٩%) من مديري المناطق أنها تمثل هدفاً بدرجة كبيرة ونجد هنا تقارب المشرفين ومديري المناطق في الرأي. وهذا ربما لأنهم يرون أنهم مسئولون عن الكشف عن طاقات الأفراد بالمدرسة وتميئهم وليس مدير المدرسة وحده.

و في الفقرة الخامسة والسادسة و السابعة نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين استجابات أفراد العينة وذلك لصالح فئة مديري المدارس ومعنى ذلك أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل المديرين بإتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة للتجديد والإبداع وكذلك إكساب العاملين بالمدرسة التفتح الذهني والوصول بالمدرسة إلى تحقيق الجودة الشاملة والإصلاح التربوي وبالنسبة لل فقرات الثامنة والتاسعة والعاشر والحادية عشرة والثانية عشرة فلا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات مما يدل على أن هناك إجماعاً من قبل جميع فئات

التربويين على أهمية التدريب وإشباع حاجات العاملين وطموحاتهم وكذلك إتاحة الفرصة أمام العاملين لتطوير مهارات التفكير، وكسر الجمود الفكري لديهم وهي جميعاً من أهداف التطوير والتغيير بالمدرسة .

وبالنسبة للفقرة الثالثة عشرة وهي أن التطوير يعزز الحس بالمسؤولية ويعزز الانتماء للمدرسة فقد وجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) حيث كانت قيمة (كا²=16,002) وهذا يدل على أن هناك تبايناً في وجهات النظر حيث أبدت هذه الفقرة بدرجة كبيرة ما نسبته (90,2%) من مديري المدارس بينما أبدته بدرجة كبيرة ما نسبته (78%) من المشرفين التربويين بينما أبدته بدرجة كبيرة نسبة قليلة من مديري المناطق وهي (65,7%) وهذا يدل على أن من هم لا يعملون داخل المدرسة ويتابعون المدارس عن بعد تقل لديهم الثقة بهذا الهدف بدرجة بعدهم عن المدرسة. فمدير المدرسة كانت ثقته بهذا الهدف أعلى من المشرف التربوي الذي يزور المدرسة من حين لآخر وثقة المشرف كانت أعلى من ثقة مدير المنطقة الذي لا يزور المدرس إلا نادراً بسبب حجم العمل وكونه مسئولاً عن كل مدارس المنطقة.

وفي الفقرة الرابعة عشرة وهي تدريب الأفراد على الالتزام والعمل بروح الفريق فقد كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) حيث كانت قيمة (كا²=12,886) أي أن هناك تبايناً في الرأي بين أفراد العينة الثلاث لصالح مديري المدارس حيث أجاب بدرجة كبيرة ما نسبته (95,1%) منهم، يليهم مديرو المناطق؛ أجاب منهم بدرجة كبيرة ما نسبته (91,4%) أما المشرفون التربويون فقد أجاب منهم بدرجة كبيرة ما نسبته (80,5%) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً من قبل مديري المناطق التعليمية بأن يعمل أفراد الطاقم بالمدرسة بروح الفريق، وربما يرجع ذلك إلى حرصهم على العمل الجماعي داخل المدرسة بالإضافة إلى الاستفادة من تبادل الأفكار بين العاملين بالمدرسة وتجميعها والاستفادة منها .

أما في الفقرتين السادسة عشرة والسابعة عشرة وهي إكساب العاملين الحيوية والنشاط وتقدير العاملين لقيمة العمل فلم توجد فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد العينة الثلاثة وذلك لتقارب استجاباتهم على هاتين الفقرتين.

المجال الثاني : مجال التطوير :

جدول رقم (٢٢)
دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مجال التطوير

الدالة الإحصائية	قيمة كاي	مدبر تربية / دائرة						مشرف تربوي						مدبر مدرسة						الفقرة	الترتيب
		صغيرة		متوسطة		كبيرة		صغيرة		متوسطة		كبيرة		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
غير دالة	2.018	2.9	1	11	4	86	30	1.2	1	11	9	88	72	1	1	7.3	9	92	113	لديه الرغبة في التطوير والنظم	1
• دالة	10.884*	5.7	2	23	8	71	25	1.2	1	20	16	79	65	0	0	12	15	88	108	يوفر المناخ لقتل التجديد والتطوير داخل المدرسة .	2
غير دالة	9.446	8.6	3	23	8	69	24	3.7	3	23	19	73	60	0	0	20	25	80	98	يضع البرامج التفصيلية لأنشطة المختلطة بطريقة مبرونة كافية.	3
•• دالة	16.005**	14	5	34	12	51	18	3.7	3	33	27	63	52	1	1	27	33	72	89	لديه القدرة على مواجهة تصارع معدلات التغيير .	4
•• دالة	21.317**	17	6	51	18	31	11	12	10	28	23	60	49	6	7	21	26	73	90	لديه القدرة على التنبؤ، واستباق الأحداث.	5
•• دالة	18.019**	20	7	26	9	54	19	11	9	31	25	59	48	2	2	24	29	75	92	يختص منهجية البحث والتطوير المستمر دون انقطاع .	6
• دالة	11.354*	23	8	20	7	57	20	13	11	31	25	56	46	5	6	33	40	63	77	لديه القدرة على توظيف المتغيرات المحلية والدولية .	7
غير دالة	1.477	0	0	14	5	86	30	1.2	1	12	10	87	71	1	1	8.9	11	90	111	لديه الرغبة في تنظيم الوقت	8
غير دالة	6.870	5.7	2	17	6	77	27	1.2	1	15	12	84	69	1	1	8.9	11	90	111	يحدد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وروضح .	9
• دالة	12.739*	5.7	2	20	7	74	26	3.7	3	24	20	72	59	0	0	11	14	89	109	يحدد الأهداف الخاصة بكل مجال من مجالات العمل .	10
• دالة	11.047**	2.9	1	23	8	74	26	3.7	3	16	13	81	66	0	0	8.1	10	92	113	يرتب المهام المراد القيام بها حسب أهميتها .	11
• دالة	10.600*	2.9	1	29	10	69	24	1.2	1	22	18	77	63	0	0	11	14	89	109	يحدد ويختار أساليب الأوقات للقيام بأهم الأعمال.	12
• دالة	11.033*	8.6	3	29	10	63	22	4.9	4	22	18	73	60	1	1	15	18	85	104	يعد قائمة يومية بما يريد القيام به من أعمال مرتبة حسب الأولوية	13

14	يوظف الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في حفظ البيانات والمعلومات.	97	79	21	17	5	4	57	70	22	27	3	3.7	19	54	12	34	4	11	10.155*	دالة *
15	لديه الرغبة في إبرك المعلمين في صنع القرار.	111	90	11	8.9	1	1	62	76	17	21	3	3.7	23	66	8	23	4	11	18.063**	دالة **
16	يوظف البيانات والمعلومات التي تساعد في صنع القرار المدرسي.	113	92	9	7.3	1	1	60	73	21	26	1	1.2	24	69	6	17	5	14	32.285**	دالة **
17	يستفيد من خبرات الآخرين في مواجهة لمشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار.	115	94	7	5.7	1	1	58	71	22	27	2	2.4	24	69	7	20	4	11	29.981**	دالة **
18	يضع الفرصة لإيجاد الرأي في حل المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار.	115	94	8	6.5	0	0	56	68	22	27	4	4.9	26	74	6	17	3	8.6	26.293**	دالة **
19	يأخذ مبدأ الوضوح والشفافية في اتخاذ القرار داخل المدرسة.	112	91	9	7.3	2	2	52	63	24	29	6	7.3	22	63	6	17	7	20	35.538**	دالة **
20	يقوم بتفليح القرارات التي يتم اتخاذها على أسس علمية.	110	89	11	8.9	2	2	52	63	26	32	4	4.9	19	54	9	26	7	20	38.109**	دالة **
21	يتابع تنفيذ القرار الذي تم الاتفاق عليه.	114	93	9	7.3	0	0	61	74	17	21	4	4.9	23	66	10	29	2	5.7	20.705**	دالة **
22	لديه الرغبة في التفويض.	109	89	12	9.8	2	2	54	66	22	27	6	7.3	24	69	7	20	4	11	18.904**	دالة **
23	يشجع المعلمين على قول المصاعب الفعالة لهم لإيجاد الأضواء.	118	96	5	4.1	0	0	56	68	22	27	4	4.9	23	66	10	29	2	5.7	33.431**	دالة **
24	يحال العمل المطلوب لجهاز من خلال عملية تفويض السلطة.	103	84	20	16	0	0	48	59	28	34	6	7.3	20	57	9	26	6	17	29.577**	دالة **
25	يراعي قدرات المعلمين وامكانياتهم في تحديد المهام التي يمكن أن تفوض لهم.	112	91	9	7.3	2	2	60	73	19	23	3	3.7	25	71	5	14	5	14	22.044**	دالة **
26	يقصد الاتابات دورية مع المفوضين لتوضيح كيفية أداء المهام الموكلة لهم.	107	87	16	13	0	0	49	60	25	31	8	9.8	23	66	8	23	4	11	25.560**	دالة **
27	يخشي معارلات المعلمين بالمدرسة ليصاعدهم في إنجاز المهام المفوضه لهم.	104	85	16	13	2	3	53	65	22	27	7	8.5	24	69	7	20	4	11	13.225**	دالة **
28	يضع الثقة المعلمين مع ليصاعدهم على أداء المهام المفوضه لهم.	115	94	6	4.9	2	2	56	68	21	26	5	6.1	26	74	7	20	2	5.7	23.067**	دالة **

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٢٢) ما يلي:

١. يتضح من استجابات آراء أفراد العينة الثلاثة وهم مديرو المدارس والمشرفون التربويون ومديرو المناطق، أن هناك تقارباً في النسب الثلاث حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجاباتهم حيث كانت قيمة (كا^٢=٢,٠١٨) وهذا يدل على أن الجميع يرى أن هناك رغبة حقيقية لدى مدير المدرسة في التطوير والتقدم ولكنه يحتاج إلى دعم الفئات العليا للسير في طريق التطوير والتقدم .
٢. يتضح من استجابات آراء أفراد العينة الثلاثة على أن مدير المدرسة يوفر المناخ لتقبل التجديد والتطوير داخل المدرسة. نجد هناك تبايناً في الآراء حيث وجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث كانت قيمة (كا^٢=١٠,٨٨٤) فقد أجاب بدرجة كبيرة ما نسبته (٨٧,٨%) من مديري المدارس بينما أجاب بدرجة كبيرة من المشرفين التربويين ما نسبته (٧٩,٣%) ومن مديري المناطق ما نسبته (٧١,٤%) وهذا طبيعي أن يرى كل مدير مدرسة أنه يوفر المناخ لمعلميه لتقبل التجديد والتغيير بينما لا يرى ذلك المشرف التربوي الذي يتابع المدير وأيضاً نجد أن مديري المناطق أقل تفاعلاً من المشرف التربوي ومدير المدرسة.
٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات آراء أفراد العينة الثلاث على أن مدير المدرسة يضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة بمرونة كالبرامج. كانت قيمة (كا^٢=٩,٤٤٦) ؛ حيث يعتبر مدرسة المدرسة هو المعنى الأول بوضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة بالمدرسة وعليه أن يتسم بالمرونة الكافية في وضع هذه البرامج. رغم أن مديري المناطق لم يؤيدوا ذلك بدرجة كبيرة إلا بنسبة (٦٨,٦%) وهي أقل النسب وذلك ربما لقناعتهم بأن البعض من مديري المدارس لا زال بحاجة إلى الكثير من المرونة عندما يضع هذه البرامج.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات آراء أفراد العينة على أن مدير المدرسة لديه القدرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير وحيث كانت قيمة (كا^٢=١٦,٠٠٥) وتوزعت استجابات آراء مديري المدارس

بين بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة بنسب (٧٢,٤%) و (٢٦,٨%) في حين اختلف معهم المشرفون التربويون ومديرو المناطق حيث أن نسبة كبيرة منهم ترى أن مدير المدرسة مازال بحاجة إلى زيادة مهاراتهم في مجال القدرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير ومن الطبيعي أن يختلف مدير المدرسة والقيادات العليا في تقييم هذه الفقرة .

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة لقدرة مدير المدرسة الحالي على التنبؤ واستباق الأحداث حيث كانت قيمة (كا^٢=٢١,٣١٧) وقد كانت الفروق واضحة تماماً حيث يرى ما نسبته (٧٣,٢%) من مديري المدارس أن لديهم القدرة على التنبؤ بدرجة كبيرة بينما يرى ما نسبته (٥٩,٨%) من المشرفين التربويين في حين يرى ما نسبته (٣١,٤%) فقط من مديري المناطق أن مديري المدارس لديهم هذه القدرة بدرجة كبيرة وهذا يدل على أن وجهة نظر القيادة الوسطى والقيادة العليا أن مدير المدرسة يجب تطويره في هذا المجال وهذا يتطلب من القيادات العليا تغيير وتطوير أدوات اختبار وتدريب مديري المدارس .

٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة لاعتماد مدير المدرسة منهجية البحث والتطوير المستمر حيث كانت قيمة (كا^٢=١٨,٠١٩) فقد رأى مديرو المدارس أنهم يعتمدون منهجية البحث والتطوير المستمر بدرجة كبيرة بنسبة (٧٤,٨%) بينما كان شبه اتفاق بين المشرفين ومديري المناطق على هذه الفقرة حيث أيدتها فقط (٥٨,٥%) من المشرفين و (٥٤,٣%) من مديري المناطق وهذا يدل على أن القيادات المتابعة والقيادات العليا يرون أن مدير المدرسة ما زال بحاجة إلى التدريب على منهجية البحث العلمي والتطوير المستمر ، وأن جزءاً كبيراً من المديرين الموجودين تنقصهم هذه المنهجية.

٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة لقدرة المديرين على توظيف المتغيرات المحلية والدولية حيث كانت قيمة (كا^٢=١١,٣٥٤) من المشرفين و (٦٢,٦%) فقط من مديري المدارس و (٥٦,١%) فقط من المشرفين و (٥٧,١%) فقط من مديري المناطق أن مديري المدارس لديهم القدرة على

توظيف المتغيرات المحلية والدولية ونجد هنا تحولاً في آراء مديري المدارس حيث يرى (٣٧,٤%) منهم أنهم يحتاجون إلى زيادة مهاراتهم في هذا المجال في حين أن نصف المشرفين التربويين ونصف مديري المناطق تقريباً وهم الفئة المتابعة أن المديرين يحتاجون إلى زيادة قدرتهم في هذا المجال.

ومن خلال استجابات آراء أفراد العينة الثلاثة على محور إدارة التغيير نجد أن هناك اتفاقاً بينهم على ضرورة تطوير أداء مديري المدارس في مجال إدارة التغيير بمدارسهم وهذا يدل على مدى أهمية إدارة التغيير بالنسبة إلى مديري المدارس الثانوية.

وإجمالاً لما سبق يتضح أن هناك تبايناً بين أفراد العينة نحو واقع قدرة مديري المدارس على إدارة التغيير كأحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية . كما يمكن القول أنه لا بد من تدريب وتطوير مهارات المديرين في كيفية وضع البرامج ومواجهة التغيرات وكذلك تطوير قدرتهم على التنبؤ واعتماد منهجية البحث العلمي في مجال التغيير .

٨. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبدن الرغبة في تنظيم الوقت حيث كانت قيمة (كا^٢=١,٤٧٧) حيث يرى مديرو المدارس أن لديهم الرغبة في تنظيم الوقت بدرجة كبيرة بنسبة (٩٠,٢%) ويرى المشرفون التربويون ذلك عند مديري المدارس بنسبة (٨٦,٦%) ويرى مديري المناطق أيضاً تلك الرغبة لدى مديري المدارس بنسبة (٨٥,٧%) أي أن هناك تقارباً كبيراً بين فئات العينة الثلاث مما يدل على أن هناك رغبة لدى الجميع في إدارة وتنظيم الوقت بشكل جيد.

٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للقدرة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح بين فئات العينة الثلاث حيث كانت قيمة (كا^٢=٦,٨٧٥) مما يدل على أن القدرة على تحديد الأهداف بدقة ووضوح مهارة يمتلكها مديري المدارس الثانوية حيث كانت نسبة استجابة فئات العينة الثلاث متقاربة .

١٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في فقرة تحديد الأهداف الخاصة في كل مجال من مجالات العمل حيث كانت قيمة (كا^٢=١٢,٧٣٩)

وكانت نسبة استجابات مديري المدارس بدرجة كبيرة (٨٨,٦%) بينما يرى المشرفون التربويون أن مديري المدارس لديهم هذه المهارة بنسبة (٧٢%) فيما يرى مديرو المناطق ذلك بنسبة (٧٤,٣%) ونجد هنا تقارباً بين المشرفين التربويين ومديري المناطق في الرأي أي أن مديري المدارس ربما يحتاجون إلى التطوير في هذه المهارة أو أن هناك قصوراً لدى مديري المدارس في امتلاكها.

١١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في قدرة مديري المدارس على ترتيب المهام المراد القيام بها حسب أهميتها حيث يرى أن مديري المدارس يقومون بذلك بدرجة كبيرة بنسبة (٩١,٩%) بينما يرى المشرفون التربويون أن مديري المدارس يرتبون أولوياتهم ومهامهم بدرجة كبيرة بنسبة (٨٠,٥%) ويراهم مديرو المناطق التعليمية بدرجة كبيرة بنسبة (٧٤,٣%) ونلاحظ هنا أن هناك تبايناً بين مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق، وربما يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس رأيهم هذا تم بناؤه انطلاقاً من المهام الصغيرة التي يقومون بها في المدرسة بينما يرى المشرفون التربويون ومديرو المناطق أن هناك مهاماً أخرى لا تقل أهمية عن تلك المهام لا يستطيعون القيام بها وبالتالي عدم إدراجها ضمن أولوياتهم.

١٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في تحديد واختيار أنسب الأوقات للقيام بأهم الأعمال حيث كانت قيمة (كا^٢ = ١٠,٦) وكانت نسبة استجابة مديري المدارس بدرجة كبيرة بنسبة (٨٨,٥%) بينما أجاب المشرفون التربويون على ذلك بدرجة كبيرة بنسبة (٧٦,٨%) في حين كان رأي مديري المناطق على نفس الفقرة بدرجة كبيرة بنسبة (٦٨,٦%) ونلاحظ هنا تبايناً كبيراً بين استجابات مديري المدارس من جهة والمشرفين التربويين ومديري المناطق بصفتهم المتابعين لعمل مدير المدرسة من جهة أخرى؛ حيث يرى المشرفون ومديرو المناطق أن مديري المدارس ربما لا يستطيع تنظيم وقته بشكل جيد وأن مدير المدرسة يحتاج إلى مزيد من التدريب والتطوير في مجال قدرته على تنظيم الوقت واختيار أهم الأوقات للقيام بالأعمال المهمة.

١٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في قيام مدير المدرسة بإعداد قائمة يومية بما يريد القيام به من أعمال مرتبة حسب الأولوية؛ حيث كانت قيمة (كا^٢=١١,٠٣٣) وكانت استجابة مديري المدارس على ذلك بدرجة كبيرة بنسبة (٨٤,٦%) أي أن هناك عدداً لا بأس به من مديري المدارس لا يقوم بهذه المهمة وهذا ما نراه في استجابات آراء المشرفين التربويين ومديري المناطق حيث أجاب على هذه الفقرة بدرجة كبيرة ما نسبته (٧٣,٢%) من المشرفين التربويين و(٦٢,٩%) من مديري المدارس وهذا يدل دلالة واضحة أن عدداً لا بأس به من مديري المدارس لديهم قصور في هذا المجال وهم بحاجة إلى التدريب على كيفية إعداد القائمة اليومية للمهام .

١٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة لحفظ البيانات والمعلومات حيث كانت قيمة (كا^٢=١٠,١٥٥) وأجاب مديرو المدارس بدرجة كبيرة على هذه الفقرة بنسبة (٧٨,٩%) وهذا يدل على أن عدداً كبيراً من المديرين لا يجيدون استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة، أو أن المدرسة لا يوجد بها أجهزة حاسوب ربما في بعض المناطق ، كما أن المشرفين التربويين ومديري المناطق يؤكدون ذلك بدرجة أكبر، حيث كانت استجابة المشرفين بدرجة كبيرة (٦٩,٥%) ومديري المناطق (٥٤,٣%)؛ أي أنهم يرون كمتابعين للعمل_ أن هناك نصف مديري المدارس تقريباً لا يستخدمون الحاسوب وهذا يتطلب استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في أعمالهم الإدارية وحفظ البيانات والمعلومات.

وإجمالاً لما سبق يتضح أن هناك تبايناً بين أفراد العينة نحو واقع إدارة الوقت كأحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية كما يمكن القول إن مدير المدرسة لا بد له من تطوير نفسه على كيفية تحديد الأهداف العامة والخاصة وكذلك إعداد قائمة يومية بما يريد القيام به ولا بد من تدريب المديرين وتطوير مهاراتهم في مجال استخدام وتوظيف الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في حفظ البيانات .

١٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في مدى رغبة مدير المدرسة في إشراك العاملين في صنع القرار المدرسي؛ حيث كانت قيمة

(كا^٢=١٨,٠٦٣) حيث يرى (٩٠,٢%) من مديري المدارس أن لديهم رغبة بدرجة كبيرة في إشراك العاملين في صنع القرار المدرسي في حين يرى (٧٥,٦%) من المشرفين التربويين أن لدى مديري المدارس رغبة كبيرة في إشراك العاملين في صنع القرار المدرسي بينما يرى (٦٥,٧%) من مديري المناطق أن لدى مدير المدارس رغبة بدرجة كبيرة في إشراك العاملين في صنع القرار المدرسي وتشير هذه النتائج إلى حرص مديري المدارس على إبداء رغبتهم الشديدة في إشراك العاملين في صنع القرار ،بينما تشير النتائج من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المناطق إلى ضعف الرغبة لدى مديري المدارس حيث أنهم لدى متابعة المديرين_ يلاحظو انفراد بعضهم بالقرار المدرسي.

١٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة من المديرين والمشرفين ومديري المناطق نحو قدرة المديرين على توظيف البيانات والمعلومات التي تساعد في صنع القرار المدرسي فكانت قيمة (كا^٢=٣٢,٢٩٥) حيث ترى نسبة (٩١,٩%) من مديري المدارس أنها تتم بدرجة عالية بينما ترى نسبة (٧٣,٢%) من المشرفين أنها تتم بدرجة عالية؛ في حين ترى نسبة (٦٨,٦%) من مديري المناطق أنها تتم بدرجة عالية؛ ويرجع هذا التباين إلى أن المشرفين التربويين ومديري المناطق لا يرو في مدير المدرسة الشخص الذي يدرك ويعي أهمية توظيف البيانات والمعلومات التي تساعده في صنع القرار .

١٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من المديرين والمشرفين ومديري المناطق نحو مدى استفادة مديري المدارس من خبرات الآخرين في مواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار. فكانت قيمة (كا^٢=٢٩,٩٨١) دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٩٣,٥%) من مديري المدارس أنها تتم بدرجة عالية ، بينما ترى نسبة (٧٠,٧%) من المشرفين التربويين أنها تتم بدرجة عالية ، في حين يرى نسبة (٦٨,٦%) من مديري المناطق أنها تتم بدرجة عالية وتشير النتائج السابقة إلى أن مديري

المناطق والمشرفين التربويين اتفقوا على محدودية اهتمام مديري المدارس بالاستفادة من خبرات الآخرين في طرح البدائل ومواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار .

١٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من المديرين والمشرفين ومديري المناطق نحو مدى إتاحة مديري المدارس الفرصة للعاملين لإبداء الرأي في حل المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار فكانت قيمة ($\chi^2=26,293$) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٩٣,٥%) من مديري المدارس أنها تتم بدرجة كبيرة في حين ترى نسبة (٦٨,٣%) من المشرفين التربويين أنها تتم بدرجة كبيرة بينما ترى نسبة (٧٤,٣%) من مديري المناطق أنها تتم بدرجة كبيرة وتشير النتائج أن هناك تبايناً في الاستجابة بين مديري المدارس من جهة والمشرفين التربويين ومديري المناطق من جهة أخرى إلى ضعف ثقة مديري المدارس في آراء العاملين معهم ، مما يعكس قلة الاستعانة بهم في مناقشة المشكلات المدرسية وإتاحة الفرصة لهم لطرح الحلول.

١٩. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من المديرين والمشرفين التربويين ومديري المناطق ومدى أخذ مدير المدرسة بمبدأ الشفافية والوضوح في اتخاذ القرار المدرسي حيث كانت قيمة ($\chi^2=35,538$) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٩١,١٥%) من مديري المدارس أنها تتم بدرجة عالية في حين ترى نسبة (٦٣,٤%) من المشرفين التربويين أنها تتم بدرجة عالية في حين ترى نسبة (٦٢,٩%) من مديري المناطق أنها تتم بدرجة عالية وتشير هذه النتائج إلى التباين بين مديري المدارس من جهة والمشرفين التربويين ومديري المناطق من جهة أخرى حيث اتفق المشرفون التربويون ومديرو المناطق على ضعف مبدأ الوضوح والشفافية في اتخاذ القرار عند مديري المدارس في حين يرى مديرو المدارس وجود هذه الممارسة وقد ترجع وجهة نظر مديري المناطق والمشرفين التربويين إلى أن هناك ضعفاً لدى المديرين في وضع معايير مناسبة ودقيقة لاختيار الحل البديل الذي يتناسب مع حاجات العمل ومتطلباته والإمكانات المادية المتاحة بالمدرسة .

٢٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق في مدى قدرة مدير المدرسة على تقييم نتائج القرارات التي يتم اتخاذها على أسس علمية . حيث كانت قيمة ($\chi^2=38,109$) دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٨٩,٤%) من مديري المدارس أنها تتم بدرجة كبيرة ،بينما ترى نسبة (٦٣,٤%) من المشرفين التربويين أنها تتم بدرجة كبيرة في حين ترى نسبة (٥٤,٣%) من مديري المناطق أنها تتم بدرجة كبيرة. ونلاحظ هنا مدى التباين بين استجابات مديري المدارس من جهة والمشرفين التربويين ومديري المناطق من جهة أخرى حيث يرى مديرو المناطق والمشرفون التربويون أن الغالبية العظمى من مديري المدارس لا يتبعوا الأساليب العلمية في تقييم القرارات التي يتم اتخاذها بالإضافة على افتقارهم للتكنولوجيا العلمية والعقلية في دراسة القرار وتحليله ،ومن ثم تقييمه على أسس علمية . إلى جانب الاعتماد على الطريقة العشوائية في التقييم . بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بتدريب المديرين على استخدام الأساليب العلمية في تقييم نتائج القرارات التي يتم اتخاذها .

٢١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق في مدى متابعة تنفيذ القرار المدرسي من قبل مديري المدارس حيث كانت قيمة ($\chi^2=20,705$) دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٩٢,٧%) من مديري المدارس أنها تتم بدرجة كبيرة بينما يرى (٧٤,٤%) من المشرفين التربويين أنها تتم بدرجة كبيرة في حين يرى (٦٥,٧%) من مديري المناطق أنها تتم بدرجة كبيرة وربما تعود وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المناطق كمتابعين لعمل مدير المدرسة إلى أنه يندر متابعة تنفيذ القرار المدرسي الذي تم اتخاذه من قبل مدير المدرسة وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية المنوطة بمدير المدرسة . كما قد يرجع إلى قناعتهم بأن مرحلة اتخاذ القرار هي المرحلة الأخيرة وبالتالي إهمال المتابعة لعملية التنفيذ مما يؤثر بالسلب على فعالية القرارات المتخذة وجداها .

وإجمالاً لما سبق يتضح أن هناك تبايناً بين أفراد العينة نحو واقع المشاركة في صنع واتخاذ القرار المدرسي كأحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية، كما يمكن القول أن تدعيم المشاركة في صنع القرار، كذلك بناء ثقافة المشاركة في صنع القرار بين مديري المدارس وإتاحة الفرصة لهم للاستفادة من قواعد البيانات والمعلومات التي يمكنها أن تشجع العاملين على المشاركة الفعالة في صنع القرار المدرسي.

٢٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق في تحديد مدى رغبة مدير المدرسة في تفويض السلطة للعاملين معه فكانت قيمة (كا^٢=١٨,٩٠٤) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)؛ حيث ترى نسبة (٨٨,٦%) من مديري المدارس أن لديهم رغبة في التفويض بدرجة كبيرة بينما يرى (٦٥,٩%) من المشرفين التربويين أن الرغبة موجودة لدى المديرين بدرجة كبيرة في حين يرى نسبة (٦٨,٦%) من مديري المناطق وجود تلك الرغبة بدرجة كبيرة، وتشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من المديرين يقولون أن لديهم رغبة في التفويض، بينما يخالفهم في ذلك المشرفون التربويون ومديرو المناطق التعليمية بصفتهم متابعين لأعمال مدير المدرسة حيث تشير استجاباتهم بأن نسبة كبيرة من المديرين ليست لديهم رغبة في التفويض ومن ثم لا يدركون أهمية التفويض في إنجاز العمل المدرسي. وربما يعود ذلك لقناعتهم بأن تأدية العمل على الوجه الصحيح لا يتم إلا من خلال القيام بهذا العمل بأنفسهم.

٢٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق في تشجيع مديري المدارس للعاملين على قبول المهام المفوضة لهم لإنجاز العمل حيث كانت قيمة (كا^٢=٣٣,٤٣١) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٩٥,٩%) من مديري المدارس قيامهم بذلك السلوك بدرجة كبيرة، بينما ترى نسبة (٦٨,٣%) من المشرفين التربويين ذلك بدرجة كبيرة، في حين ترى نسبة (٦٥,٧%) من مديري المناطق قيام مديري المدارس بهذه الممارسة بدرجة كبيرة، وتدل استجابات مديري المدارس على حرص الكثير منهم على تشجيع العاملين على قبول المهام

المفوضة لهم ، وربما يرجع ذلك إلى رغبة المديرين في التفريغ للمهام الأكثر أهمية . بينما تشير استجابات المشرفين التربويين ومديري المناطق أن هناك ضعفاً من قبل مدير المدارس في تشجيع العاملين على قبول المهام المفوضة لهم وربما يعود ذلك إلى قصور الإمكانيات وضعف الصلاحيات التي يمكن من خلالها تشجيع العاملين على قبول المهام لهم.

٢٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق في قدرة مديري المدارس على تحليل العمل المطلوب إنجازه من خلال عملية التفويض حيث كانت قيمة (كا^٢) = ٢٩,٥٥٧ دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٨٣,٧%) من مديري المدارس أنهم يقومون بهذه الممارسة بدرجة كبيرة ، بينما يرى نسبة (٥٨,٥%) من المشرفين التربويين و نسبة (٥٧,١%) من مديري المناطق أن المديرين يقومون بهذه الممارسة . وتشير تلك النتائج إلى أن نسبة كبيرة من المديرين يرون أنهم يقومون بهذه الممارسة بدرجة كبيرة ويرجع ذلك إلى وعي بعضهم لما لعملية التحليل من أهمية في توفير المهارات اللازمة لأداء العمل، مما يخفف من الأعباء الملقاه على عاتقهم إلى جانب قناعتهم بأهمية عملية تحليل العمل على أداء المهام المفوضة للعاملين . بينما يخالفهم في ذلك المشرفون التربويون ومديرو المناطق التعليمية بصفتهم متابعين لعمل مدير المدرسة فهم يرون أنه يضعف حدوث ذلك_ وقد يرجع ذلك إلى ندرة البرامج التدريبية التي تهتم بعميق آليات التفويض الفعال للسلطة . إلى جانب قلة اهتمام بعض المديرين بمعرفة الكيفية التي يمكن بها تحليل المهام.

٢٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق في مدى مراعاة قدرات العاملين وإمكاناتهم عند تحديد المهام التي يمكن أن تقوض لهم حيث كانت قيمة (كا^٢) = ٢٢,٠٤٤ دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) ، حيث ترى نسبة (٩١٤,١%) من مديري المدارس أنهم يؤدون هذه الممارسة بدرجة كبيرة ، بينما يرى (٧٣,٢%) من المشرفين التربويين و يرى نسبة (٧١,٤%) من مديري

المناطق أنهم يقومون بها بدرجة كبيرة . و تدل استجابات العينة من المشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية على ضعف الاهتمام باختيار وتحديد العاملين القادرين على إنجاز المهام المفوضة لهم ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف إدارك وفهم بعض مديري المدارس لمفهوم التفويض ومتطلبات نجاحه، وعدم الوعي بإمكانات العاملين معهم وقدراتهم نتيجة لضعف التقارب بينهم مما يجعلهم يفوضون السلطات لأفراد غير قادرين على تنفيذ المهام التي يمكن أن تفوض فيها الصلاحيات وإنجازها على النحو المطلوب.

٢٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العينة الثلاث من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق في ممارسة مدير المدرسة لعقد لقاءات دورية مع المفوضين لتوضيح كيفية أداء المهام الموكلة لهم حيث كانت قيمة (كا^٢=٢٥,٥٦٠) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٨٧%) من مديري المدارس أنهم يقومون بهذه الممارسة بدرجة كبيرة ،بينما يرى نسبة (٥٩,٨%) من المشرفين التربويين، ونسبة (٥٧,٧%) من مديري المناطق، أنهم يقومون بها بدرجة كبيرة وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة لا بأس بها من المديرين لا يدركون أهمية عقد هذه اللقاءات نابعة من عدم إداركهم لأهمية التفويض في إنجاز العمل ، وأن هناك من مديري المدارس من لا يؤمن بذلك؛ لقناعته بأن تأدية العمل على الوجه الصحيح لا يتم إلا من خلال القيام بهذا العمل بنفسه . وأنه لا يمكن لأي فرد أن يقوم بأداء العمل بنفس الجودة. وربما يرجع ذلك أيضاً إلى عدم اعتراف بعض المديرين بعملية التفويض . وبالتالي لا يهتمون بتوضيح أهميتها للعاملين معهم من خلال عقد الاجتماعات معهم.

٢٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق ، فكانت قيمة (كا^٢=١٣,٢٢٥) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) من حيث قيام المديرين بتنمية مهارات العاملين بالمدرسة لمساعدتهم في إنجاز المهام المفوضة لهم . حيث ترى نسبة (٨٤,٦%) من مديري المدارس أنهم يقومون بذلك بدرجة كبيرة ، بينما يرى نسبة (٦٤,٦%) من المشرفين التربويين و(٦٨,٦%) من مديري المناطق أن هناك

اهتماماً بتنمية مهارات التفويض لدى العاملين بالمدرسة ، وقد يعود ذلك إلى رغبة البعض منهم في تكوين كوادِر إدارة قادرة على أداء المهام المفوضة لهم بفعالية بينما تشير استجابات نسبة كبيرة من المشرفين التربويين ونسبة ليست بالقليلة من مديري المناطق إلى ضعف وجود تلك الممارسة ، وقد يرجع ذلك إلى تحاشي بعض المديرين لتنمية مهارات التفويض وذلك لضعف ثقتهم في قدرات العاملين.

٢٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق نحو منح الثقة للعاملين مع مدير المدرسة لتشجيعهم على أداء المهام المفوضة لهم حيث كانت قيمة (كا^٢=٠,٦٧, ٢٣) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٩٣,٥%) من مديري المدارس أنها تتم بدرجة كبيرة ، بينما يرى نسبة (٦٨,٣%) من المشرفين التربويين، و يرى نسبة (٧٤,٣%) من مديري المناطق التعليمية أنها تتم بدرجة كبيرة. وتدل استجابات المديرين على حرصهم على منح الثقة للعاملين معهم وتشجيعهم. وربما يرجع ذلك إلى رغبة بعض المديرين في تشجيع العاملين على أداء المهام المفوضة لهم . حتى يتسنى لهم التفرغ للمهام الأكثر أهمية . كما تشير نتائج استجابات المشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية إلى أن ثمة ضعفاً في منح الثقة للعاملين وربما يرجع ذلك إلى اعتقادهم بأنهم لا يجدون العاملين الذين يمكنهم أن يتحملوا مسئولية أداء المهام المفوضة لهم حتى لا يفقدوا مكانتهم في العمل . بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين كونهم لم يحصلوا على الفرصة الكافية في تحمل المسئولية.

ويتضح مما سبق أن استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية نحو واقع تفويض السلطة كأحد جوانب الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية يعاني من نقاط قوة ونقاط ضعف . الأمر الذي يبرهن على أهمية الاهتمام بتنمية وتدريب مديري المدارس للاستفادة من نقاط القوة لتدعيم ممارساتهم . مما يساعد في تطوير ممارسات المديرين في تفويض السلطة وغيرها من جوانب الأداء الإداري بالمدرسة. ويتفق في ذلك مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة أمل زيناتي ٢٠٠٤ م ، ونتائج دراسة بن مقصوده ١٩٩٥ م .

المجال الثالث : مجال موقوفات تطوير الأداء :

جدول رقم (٢٣) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مجال موقوفات تطوير الأداء

الدرجة الإحصائية	قيمة كاي	مؤشر تربيئة / دائرة						مؤشر تربيئة						مؤشر تربيئة						الفرقة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		كبيرة		متوسطة		صغيرة		كبيرة		متوسطة		صغيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
دالة *	11.499*	69	24	26	9	5.7	2	71	58	18	15	11	9	50	61	34	42	16	20	تضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.
دالة **	16.741*	83	29	17	6	0	0	72	59	23	19	5	4	55	67	29	36	16	20	استخدام المركزية المطلقة في إصدار القرارات .
غير دالة	6.218	77	27	17	6	5.7	2	71	58	27	22	2	2	66	81	24	29	11	13	كسور الإمكانات المتاحة المتاحة.
دالة **	30.764*	69	24	29	10	2.9	1	65	53	32	26	4	3	39	48	33	41	28	34	إحجام بعض المعلمين عن المشاركة الفعالة بالعمل المدرسي.
دالة **	33.817*	60	21	23	8	17	6	59	48	35	29	6	5	33	41	27	33	40	49	غياب العمل بروح الفروق داخل المدرسة .
دالة **	54.704*	77	27	17	6	5.7	2	66	54	26	21	9	7	31	38	20	25	49	60	ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري.
دالة **	14.203*	86	30	14	5	0	0	78	64	17	14	5	4	60	74	27	33	13	16	تمركز السلطة بيد الإدارة التعليمية العليا.
دالة **	13.770*	63	22	26	9	11	4	68	56	23	19	9	7	47	68	27	33	26	32	تضارب بعض القوانين والقرارات الصادرة عن الوزارة .
غير دالة	7.608	63	22	29	10	8.6	3	63	52	29	24	7	6	50	61	32	39	19	23	عدم اهتمام مسيئرات الإدارة الأعلى لحل المشكلات المدرسية.
غير دالة	2.435	74	26	20	7	5.7	2	76	62	17	14	7	6	67	82	23	28	11	13	مصدر قرارات وزارية لا تقبل المناقشة ولا النقاش.
غير دالة	4.166	63	22	26	9	11	4	63	52	27	22	10	8	51	63	32	39	17	21	ضعف الاهتمام بتدريب المعلمين على المعوقات الإدارية .
دالة **	21.192*	60	21	29	10	11	4	73	60	16	13	11	9	42	52	30	37	28	34	انقار المدرسة لقاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالإدارة.

•	دالة *	10.683*	74	26	11	4	14	5	71	58	21	17	9	7	53	65	29	36	18	22	قصر الإحکات العملية البصرية التي تساعد على تنفيذ القرار المدرسي	58
••	دالة *	13.461*	49	17	31	11	20	7	61	50	29	24	10	8	38	47	34	42	28	34	ضعف التزام المعلمين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم .	59
•	دالة *	12.452*	57	20	29	10	14	5	59	48	33	27	9	7	37	46	41	50	22	27	تكوين الآراء فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية .	60
	غير دالة	8.004	77	27	14	5	8.6	3	81	66	15	12	5	4	63	78	26	32	11	13	نقص الرجوع الخاصة برعية لمبدعين ومبتكرين داخل المدرسة.	61
••	دالة *	26.314*	60	21	34	12	5.7	2	66	54	26	21	9	7	36	44	35	43	29	36	قلة الاهتمام بتفعل مجالس آراء الأمور والمعتمدين بالمدرسة.	62
	غير دالة	7.300	69	24	23	8	8.6	3	63	52	27	22	10	8	48	59	38	47	14	17	قلة تدريب المعلمين على مهارات واستراتيجيات تعليم التفكير	63
••	دالة *	13.479*	57	20	26	9	17	6	60	49	31	25	10	8	42	52	28	34	30	37	غياب الحدود بين متطلبات العمل والبعد الإنساني مع المعلمين	64
••	دالة *	25.958*	66	23	26	9	8.6	3	65	53	24	20	11	9	38	47	25	31	37	45	التصرح في اتخاذ القرارات المنظمة العملية التعليمية.	65
••	دالة *	18.143*	83	29	17	6	0	0	78	64	20	16	2	2	57	70	30	37	13	16	الانخفاض الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدرسة.	66
••	دالة *	30.409*	83	29	8.6	3	8.6	3	77	63	17	14	6	5	45	55	33	41	22	27	كصور ابراك بعض المديرين لدى المعلمين بالسلطة.	67
••	دالة *	59.933*	77	27	17	6	5.7	2	77	63	17	14	6	5	29	35	36	44	36	44	الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري المدارس.	68
••	دالة *	45.325*	77	27	20	7	2.9	1	62	51	31	25	7	6	31	38	32	39	37	46	كصور المديرين في مجال استثمار الوقت بشكل جيد.	69
••	دالة *	40.993*	66	23	29	10	5.7	2	68	56	28	23	4	3	32	39	37	46	31	38	قلة اهتمام المديرين بالأصقال بالمؤسسات ذات العلاقة بالمدرسة.	70

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٣):

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث من مديري

المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق على كون تضارب بعض المدارس الثانوية والمشرفين التربويين ومديري المناطق على كون تضارب بعض القونين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي ضمن معوقات تطوير الأداء بالمدرسة حيث كانت قيمة (كا^٢=١١,٤٩٩) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) حيث ترى نسبة (٤٩,٦%) من مديري المدارس الثانوية أنها تشكل معوقاً بدرجة كبيرة و(٣٤,١%) بدرجة متوسطة بينما يرى (٧٠,٧%) من لمشرفين التربويين أنها تشكل معوقاً بدرجة كبيرة في حين يرى نسبة (٦٨,٦%) من مديري المناطق أنها تشكل معوقاً بدرجة كبيرة وقد يعود السبب في ذلك أن مديري المناطق هم الفئة الذين يقومون بإصدار بعض القوانين واللوائح في حين تقوم الوزارة أيضاً بإصدار بعض القوانين واللوائح ومن هنا قد يأتي التضارب أحياناً بسبب عدم التنسيق بين الوزارة والمديريات في المناطق والمدرسة.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث من حيث كون

استخدام المركزية المطلقة في إصدار القرارات حيث كانت قيمة (كا^٢=١٦,٧٤١) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٥٤,٥%) من مديري المدارس أنها تعتبر معوقاً في حين يرى نسبة (٧٢%) من المشرفين التربويين ذلك، بينما يرى نسبة (٨٢,٩%) من مديري المناطق أنها مشكلة كبيرة وقد تعود وجهة نظر مديري المدارس كون المسئول عنهم مباشرة مديري المناطق، ومديرو المناطق قد فوضوهم اتخاذ القرارات التي تخص العمل بالمدرسة بينما نرى وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المناطق نسبة كبيرة - تؤيد وجود هذا المعوق كون المركزية المطلقة في إصدار القرارات هي في الإدارة العليا التي تتمثل بوزارة التربية والتعليم .

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث من حيث

قصور الإمكانيات المادية المتاحة للمدارس، حيث كانت قيمة (كا^٢=٦,٢١٨) غير دالة إحصائياً. وقد يعود ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية المتوفرة للمدارس، وهذا

مردده إلى الحالة الاقتصادية التي تعاني منها مناطق السلطة الوطنية، وبالتالي
ينعكس ذلك على إمكانات المدارس الثانوية بفلسطين.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث حول إحجام
بعض العاملين عن المشاركة الفعالة من العمل المدرسي حيث كانت قيمة
($\chi^2 = 30.764$) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)؛ حيث يرى نسبة (٣٩%)
فقط من مديري المدارس أنها تشكل عائقاً بدرجة كبيرة بينما يرى نسبة
(٦٤,٦%) من المشرفين التربويين أنها تشكل عائقاً بدرجة كبيرة في حين يرى
نسبة (٦٨,٦%) من مديري المناطق ذلك . وقد يعود ذلك إلى أن مدير
المدرسة هو المسئول المباشر عن العاملين بالمدرسة وأيضاً هو الذي يتعامل
معهم بشكل مباشر، ومن مصلحته الإيحاء للآخرين بأنه يقوم بدوره بشكل جيد
تجاه العاملين وأن جميع العاملين بالمدرسة يقومون بالمشاركة الفعالة بالمدرسة
غير أن المشرفين التربويين ومديري المناطق من خلال متابعتهم للمدراس
يعتقدون أن هناك بعض العاملين يحجمون عن العمل والمشاركة بشكل فعال.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث غياب العمل
بروح الفريق داخل المدرسة حيث كانت قيمة ($\chi^2 = 33.817$) دالة إحصائياً عند
مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٣٣,٣%) فقط من مديري المدارس أن غياب
العمل بروح الفريق هو أحد معوقات تطوير الأداء ، بينما يرى نسبة (٥٨,٥%)
من المشرفين التربويين، ويرى نسبة (٦٠%) من مديري المناطق أن غياب
العمل بروح الفريق يعيق التطوير داخل المدرسة. وقد يعود ذلك إلى حرص
مديري المدارس على كسب تأييد العاملين معهم من خلال العمل بروح الفريق
،بالإضافة إلى الاستفادة من تبادل الأفكار التي يتوصل إليها كل عضو من
أعضاء الفريق، وبالتالي فإن غياب العمل بروح الفريق قد يحد من القدرة على
التطوير.

٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو ضعف
خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري وإعاقته للتطوير بالمدرسة

حيث كانت قيمة (كا^٢=٥٤,٧٠٤) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٣٠,٩%) من مديري المدارس أن هذا الضعف غير موجود .
بينما يرى ما نسبته (٦٥,٩%) من المشرفين التربويين، ويرى نسبة (٧٧,١%) من مديري المناطق أن الضعف موجود، وقد يعيق القدرة على التطوير بدرجة كبيرة .
ونلاحظ التباين بين استجابة مديري المدارس من جهة والمشرفين التربويين ومديري المناطق من جهة أخرى ومن الطبيعي أن يعتبر المشرفون التربويون ومديرو المناطق أن هناك ضعفاً لدى مديري المدارس وأنهم بحاجة إلى تطوير قدراتهم في العمل الإداري بالمدرسة لمواكبة عملية التطوير .

٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث في كون تمرکز السلطة في يد الإدارة التعليمية العليا قد يعيق التطوير حيث كانت قيمة (كا^٢=١٤,٢٠٣) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٦٠,٢%) من مديري المدارس أن ذلك موجود بدرجة كبيرة ، بينما يرى نسبة (٧٨%) من المشرفين التربويين و(٨٥,٧%) من مديري المناطق أن السلطة متمركزة في يد الإدارة التعليمية العليا وقد يعود ذلك إلى أن المشرفين التربويين ومديري المناطق هم الذين يتعاملون مباشرة مع الإدارة التعليمية العليا ولديهم القدرة على رؤية مركزية السلطة بوضوح لدى الإدارة التعليمية العليا.

٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث من حيث وجود تضارب بعض القوانين والقرارات الصادرة عن الوزارة تعيق تطوير الأداء بالمدرسة حيث كانت قيمة (كا^٢=١٣,٧٧٠) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٤٧,٢%) من مديري المدارس ذلك بينما يرى نسبة (٦٨,٣%) من المشرفين التربويين و(٦٢,٩%) من مديري المناطق ذلك . وقد يعود ذلك إلى تداخل المهام والصلاحيات في الإدارات العامة حيث يوجد بوزارة التربية والتعليم حوالي (٢٠ إدارة عامة) تقوم أحياناً كل إدارة بإصدار بعض القرارات أو القوانين ضمن مهامها مما يسبب تضارب هذه القوانين والقرارات، وبالتالي لا بد من توصيف مهام هذه الإدارات العامة والتنسيق فيما بينهما عند إصدار قوانين وقرارات للإدارة الوسطى أو إلى مديري المدارس الثانوية .

٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو عدم اهتمام المستويات الإدارية الأعلى لحل المشكلات المدرسية مما يعيق التطوير؛ حيث كانت قيمة (كا^٢=٧,٦٠٨) غير دالة إحصائياً حيث ترى نسبة (٤٩,٦%) من مديري المدارس و(٦٣,٤%) من المشرفين التربويين و(٦٢,٩%) من مديري المناطق أنها تعيق التطوير بدرجة كبيرة. وتشير النتائج إلى أن هناك شبه اتفاق بين فئات العينة الثلاث على أن هناك ضعفاً في اهتمام المستويات الإدارية العليا لحل المشكلات بالمدرسة وقد يعود ذلك إلى حرص المستويات الإدارية العليا أن يقوم مديرو المدارس بحل مشاكلهم المدرسية بعيداً عن تدخلات الإدارة العليا، وترك المجال لهم لإدارة شئون العمل بمدارسهم فهم الأكثر قدرة على تشخيص تلك المشكلات والعمل على حلها.

١٠. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث في أن صدور قرارات وزارية لا تقبل المنافسة ولا المتابعة قد يعيق عملية التطوير؛ حيث كانت قيمة (كا^٢=٢,٤٣٥) غير دالة إحصائياً حيث ترى نسبة (٦٦,٧%) من مديري المدارس و(٧٥,٦%) من المشرفين التربويين و(٧٤,٣%) من مديري المناطق أنها تعيق بدرجة كبيرة. وقد يعود ذلك إلى أن القرارات الصادرة عن الوزارة والتي تكون ملزمة وغير قابلة للنقاش ربما تحد من صلاحيات مدير المدرسة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالمدرسة مما يعيق عملية التطوير بالمدرسة .

١١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث في كون ضعف الاهتمام بتدريب العاملين على المهارات الإدارية يعيق تطوير الأداء؛ حيث كانت قيمة (كا^٢=٤,١٦٦) غير دالة إحصائياً حيث ترى نسبة (٥١,٢%) من مديري المدارس و(٦٣,٤%) من المشرفين التربويين و(٦٢,٩%) من مديري المناطق أن ضعف التدريب يعيق التطوير بدرجة كبيرة . وتشير هذه النتائج أن مديري المدارس بحاجة إلى برامج تدريبية منظمة ومخططة على مختلف المهارات الإدارية التي تساعدهم في القدرة على تطوير أدائهم .

١٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو افتقار المدرسة لقاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالإدارة، حيث كانت قيمة $(\chi^2=21,192)$ دالة إحصائياً عند مستوى $(0,05)$ ؛ حيث ترى نسبة $(42,3\%)$ من مديري المدارس و $(73,2\%)$ من المشرفين التربويين و (60%) من مديري المناطق أن ذلك يعيق عملية تطوير الأداء بدرجة كبيرة . ويتضح من هذه النتائج أن هناك تبايناً في مدى إدراك مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق ووعيهم بأهمية وجود قاعدة البيانات في تسيير الأعمال الإدارية بالمدرسة . وبناءً على ذلك جاءت نسبة كبيرة من استجابات المشرفين ومديري المناطق التعليمية ترى أنه يضعف الاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات للمدرسة تتضمن المعلومات المفيدة لإدارة المدرسة . وجاء ذلك رد فعل طبيعي على ضعف الوعي لدى مديري المدارس بأهمية إنشاء قاعدة للبيانات والاستفادة منها.

١٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث على أن نقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تنفيذ القرار المدرسي قد يعيق تطوير الأداء حيث كانت قيمة $(\chi^2=10,638)$ دالة إحصائياً عند مستوى $(0,01)$ حيث ترى نسبة $(52,8\%)$ من مديري المدارس و $(70,7\%)$ من المشرفين التربويين و $(74,3\%)$ من مديري المناطق أنها تعيق تطوير الأداء بدرجة كبيرة ؛ ويشير ذلك إلى اتفاق نسبة كبيرة من المشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية على ضعف الاهتمام بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار المدرسي . وقد يعود ذلك إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة، وتعقد الإجراءات الإدارية التي يسير في إطارها العاملون لتوفير تلك الإمكانيات التي تساعد على تنفيذ القرار الذي يتم اتخاذه . بالإضافة إلى ضعف استفادة بعض المديرين من الخبرات السابقة، وما تتضمنه من توضيح لمزايا وعيوب كل بديل من المشكلات المشابهة، وبالتالي يمكن اختيار البديل المناسب لإمكانيات المدرسة المادية و البشرية .

١٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو ضعف التزام العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم حيث كانت قيمة $(\chi^2=13,461)$ دالة

إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٣٨,٢%) من مديري المدارس و(٦١%) من المشرفين التربويين و(٤٨,٦%) من مديري المناطق التعليمية أن ذلك يعيق عملية تطوير الأداء بدرجة كبيرة . وتشير هذه النتائج إلى أن هناك نسبة ليست قليلة من المدارس تعاني من هذه المشكلة، وقد يعود ذلك إلى انعدام أسلوب الثواب والعقاب بالنسبة للعاملين بالمدرسة مما يضعف التزام العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم، وهذا قد يعيق تطوير الأداء بالمدرسة .

١٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو تباين الآراء فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية ومدى إعاقته لتطوير الأداء بالمدرسة حيث كانت قيمة (كا^٢=١٢,٤٥٢) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) حيث ترى نسبة (٣٧,٤%) من مديري المدارس و(٥٨,٥%) من المشرفين التربويين و(٥٧,١%) من مديري المناطق التعليمية أن تباين الآراء بين أعضاء الهيئة التدريسية قد يعيق تطوير الأداء بالمدرسة الثانوية بدرجة كبيرة وتشير هذه النتائج إلى نسبة ليست بالقليلة من مديري المدارس يرون أن هناك تبايناً في الآراء بين أعضاء الهيئة التدريسية . وقد يعود ذلك إلى أن بعض المديرين ما زالت تغلب عليهم النزعة الفردية أحادية الجانب . ويعني ذلك أن هؤلاء المديرين لم يتركزوا على العمل الجماعي الذي قد يوحد الآراء بالمدرسة . بالإضافة إلى ضعف ثقة هؤلاء المديرين في قدرة معلمهم على تقديم آراء جيدة تساعد في تطوير الأداء بالمدرسة .

١٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو أن نقص البرامج الخاصة برعاية المبدعين والمبتكرين داخل المدرسة قد يعيق تطوير الأداء حيث كانت قيمة (كا^٢=٨,٠٠٤) غير دالة إحصائياً حيث ترى نسبة (٦٣,٤%) من مديري المدارس و(٨٠,٥%) من المشرفين التربويين و(٧٧,١%) من مديري المناطق أنها تعيق تطوير الأداء بدرجة كبيرة مما يدل على أهمية وجود تلك البرامج الخاصة بالمدارس . وقد يعود ذلك إلى انشغال مديري المدارس بأعباء ومهام كثيرة أخرى، وتركيز المدارس على معالجة تدني

التحصيل أكثر من اهتمامهم بذوي المواهب والمبدعين كذلك قلة الكفاءات التي يمكن أن تهتم بهذه الفئة من الطلبة.

١٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو قلة الاهتمام بتفعيل مجالس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة ؛ حيث كانت قيمة (كا^٢=٢٦,٣١٤) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٣٥,٨%) من مديري المدارس و(٦٥,٩%) من المشرفين التربويين و(٦٠%) من مديري المناطق التعليمية أنها تعيق تطوير الأداء بدرجة كبيرة وقد يعود ذلك من وجهة نظر المديرين إلى انشغال بعض أولياء الأمور في وظائف رسمية قد تمنعهم من حضور هذه الاجتماعات ومشاركتهم في الأنشطة المدرسية وقد يعود أيضاً ذلك إلى قلة تكررات البعض الآخر بهذه الاجتماعات . كذلك احساس بعض أولياء الأمور بأن المدرسة تسعى إلى الدعم المادي من قبل ولي الأمر وأن الجوانب المالية للمدرسة يجب أن تغطي من وزارة التربية والتعليم لا من المجتمع المحلي وأولياء الأمور .

١٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو قلة تدريب المعلمين على مهارات واستراتيجيات تعليم التفكير حيث كانت قيمة (كا^٢=٧,٣) غير دالة إحصائياً حيث ترى نسبة (٤٨%) من مديري المدارس و(٦٣,٤%) من المشرفين التربويين و(٦٨,٦%) من مديري المناطق التعليمية أن ذلك يعيق تطوير الأداء بدرجة كبيرة . وتشير النتائج إلى نسبة ليست بالقليلة ترى أن قلة تدريب المعلمين على مهارات واستراتيجيات تعليم التفكير قد يعيق تطوير أداء مدير المدرسة ، وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين يتم تدريبهم على مهارات تخص إدارة الصف وأساليب التدريس وبعض الدورات التربوية دون الاهتمام بمهارات واستراتيجيات تعليم التفكير حيث أن تحصيل الطلاب هو الشغل الشاغل للمدرسة في هذه الأوقات.

١٩. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو غياب الحدود بين متطلبات العمل والبعد الإنساني مع العاملين؛ حيث كانت قيمة (كا^٢=١٣,٤٧٩) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٤٢,٣%)

من مديري المدارس و(٥٩,٨%) من المشرفين التربويين و(٥٧,١%) من مديري المناطق التعليمية أن ذلك يعيق بدرجة كبيرة تطوير الأداء بالمدرسة الثانوية . وتشير النتائج إلى أن نصف مديري المدارس يتعاملون مع البعد الإنساني في علاقتهم مع العاملين على حساب متطلبات العمل . وربما يعود ذلك إلى قناعة فئة من المديرين بأهمية البعد الإنساني في الإدارة ولو على حساب متطلبات العمل مما يعيق عملية تطوير الأداء بالمدرسة .

٢٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو التسرع في اتخاذ القرارات المنظمة للعملية التعليمية حيث كانت قيمة (كا=٢٥,٩٥٨) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٣٨,٢%) من مديري المدارس و(٦٤,٦%) من المشرفين التربويين و(٦٥,٧%) من مديري المناطق التعليمية أنه يعيق تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية بدرجة كبيرة . وتشير النتائج إلى تباين النظرة بين مديري المدارس من جهة والمشرفين التربويين ومديري المناطق من جهة أخرى ؛حيث ترى قلة من مديري المدارس أنها تعيق تطوير الأداء .وقد يعود ذلك إلى أن مدير المدرسة لا يرى في نفسه متسرعاً في اتخاذ القرارات كما أنه قد لا يتبع الطرائق العلمية في اتخاذ القرار .وقد يرجع ذلك أيضاً إلى انشغال هؤلاء المديرين بالمهام الفنية والإدارية المنوطة بهم وبالتالي لا تسمح ظروف عملهم بأخذ الوقت الكافي لإصدار القرار . في حين يرى المشرفون التربويون ومديرو المناطق أنه لا بد أن يكون هناك اهتمامٌ باتاحة الوقت الكافي لاتخاذ مدير المدرسة القرار السليم ،وقد يرجع ذلك إلى إدراك المشرفين ومديري المناطق بضرورة تخصيص الوقت الكافي لاتخاذ قرارات .

٢١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة ؛حيث كانت قيمة (كا=١٨,١٤٣) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٥٦,٩%) من مديري المدارس أنها تعيق تطوير الأداء بدرجة كبيرة . بينما يرى نسبة (٧٨%) من المشرفين التربويين و(٨٢,٩%) من مديري المناطق التعليمية أنها تعيق تطوير الأداء بدرجة كبيرة .ويشير هذا التباين في وجهات النظر بين الفئات الثلاث والنسبة

العالية لمديري المناطق التعليمية أن هناك إدراكاً كبيراً بأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة حيث هناك ارتباط وثيق بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالمدرسة لأعمالهم ، ومساعدة مدير المدرسة على تطوير أداءه .بينما قلَّت نسبة مديري المدارس لعدم قناعتهم وإدراكهم لأهمية الرضا وربما عدم تمكنه من تحسين الرضا الوظيفي لديهم لقلة الإمكانيات والصلاحيات المخولة له.

٢٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو قصور إدراك بعض المديرين لأهمية تفويض السلطة؛ حيث كانت قيمة ($\chi^2 = 30.409$) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٤٤,٧%) من مديري المدارس و(٧٦,٨%) من المشرفين التربويين و(٨٢,٩%) من مديري المناطق التعليمية أن ذلك قد يعيق تطوير الأداء بدرجة كبيرة .وتشير النتائج إلى أن أكثر من نصف المديرين لا يدركون أهمية التفويض في تطوير الأداء بالمدرسة لقناعتهم بأن تأدية العمل على الوجه الصحيح لا يتم إلا من خلال القيام بالعمل بأنفسهم بينما تشير النسب لدى المشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية إلى أهمية تفويض السلطة في تكوين كوادر إدارية قادرة على تطوير الأداء بفاعلية .

٢٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو أن الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري المدارس الثانوية يعيق تطوير الأداء . حيث كانت قيمة ($\chi^2 = 59.933$) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٢٨,٥%) من مديري المدارس . ويشير ذلك إلى أن قلة فقط من مديري المدارس يؤمنون بذلك وقد يعود ذلك إلى قناعتهم بأن التغيير والتطوير لا بد أن يأتي من خارج المدرسة؛ أي من قبل الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى .في حين ترى نسبة (٧٦,٨%) من المشرفين التربويين و(٧٧,١%) من مديري المناطق التعليمية قد يعيق التطوير؛ وذلك لقناعتهم بأن مدير المدرسة هو المسئول عن تطوير ذاته وعن إدارة التغيير والتطوير في أدائه وفي مدرسته وأن دور الإدارة الوسطى والعليا هو تقديم الدعم والمساعدة والتشجيع فقط .

٢٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو قصور المديرين في مجال استثمار الوقت بشكل جيد قد يعيق تطوير الأداء .حيث كانت

قيمة (كا=٤٥,٣٢٥) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٣٠,٩%) من مديري المدارس أنهم يقومون بإدارة الوقت واستثماره بشكل فاعل بينما ترى نسبة (٦٢,٢%) من المشرفين التربويين و(٧٧,١%) من مديري المناطق التعليمية أن مديري المدارس الثانوية لا يستطيعون إدارة واستثمار وقتهم بشكل جيد نظراً لكثرة المشاكل الطلابية في مدارسهم وأنهم يفقدون جزءاً كبيراً من وقتهم في حل تلك المشكلات التي تأخذ الوقت الأكبر من يوم العمل. وقد يعود ذلك إلى أن المدارس الثانوية تعج الآن بالمشكلات السلوكية وخاصة العنف ضد البعض وضد المعلمين لما تمر به الساحة الفلسطينية من ظروف سياسية وأمنية واجتماعية غير طبيعية .

٢٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات العينة الثلاث نحو قلة اهتمام المديرين بالاتصال بالمؤسسات ذات العلاقة بالمدرسة بأنها تعيق تطوير الأداء بالمدرسة . حيث كانت قيمة (كا=٤٠,٩٩٣) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث ترى نسبة (٣١,٧%) من مديري المدارس أنه يعيق تطوير الأداء وتشير هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام بالاتصال بالمؤسسات ذات العلاقة بالمدرسة الأمر الذي قد يرجع إلى أنه لم يتبلور لدى الكثير من المديرين بأهمية تفعيل الاتصال خارج نطاق المدرسة . بالإضافة إلى قلة تشجيع تلك المؤسسات على تدعيم العلاقات بينها وبين المؤسسات التربوية إلى جانب حرص المديرين على الاحتفاظ باستقلالية مدارسهم . إلى جانب ضعف وعي بعض المديرين وكذلك المؤسسات بأهمية إحداث التكامل بين المعرفة الداخلية للمدرسة والمعرفة الخارجية الخاصة بتلك المؤسسات ولما في ذلك من تأثير سلبي على حدوث التطوير الذي يتم من خلال تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم .

وإجمالاً لما سبق يتضح لنا أن هناك تبايناً بين استجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين ومديري المناطق التعليمية نحو المشكلات التي تعيق تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية، مما يعني ضرورة إعطاء صلاحيات كبيرة لمديري المدارس الثانوية في إدارة شؤونهم الداخلية في المدرسة. بما يليق بالتنظيم المدرسي ومعالجة الأمور المختلفة التي لا تستدعي مراجعة الإدارات التعليمية أو

وزارة التربية والتعليم كذلك تركيز تدريب مديري المدارس على المهارات التي تساعدهم في حل المشاكل التي قد تعيق تطوير أدائهم.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سلطان المنصوري (٢٠٠١)، ودراسة نادره بسيسو (٢٠٠٣)، ونتائج دراسة أسامة الهباش (٢٠٠٢)، ودراسة كمال يونس (١٩٩٦).

إلى جانب ما سبق قام الباحث بإجراء تحليل التباين البسيط أحادي الاتجاه (One Way Anova) لقياس الفروق بين أفراد العينة ككل بالنسبة لمجالات التطوير الأربعة من حيث متغير الوظيفة، إلى جانب اختبار "T" لدلالة الفروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير المؤهل، و متغير النوع (ذكر-أنثى) وفيما يلي عرض لهذه النتائج بالتفصيل .

تحليل التباين لمتغير الوظيفة :

جدول رقم (٢٤)

تحليل التباين وفقاً لمتغير الوظيفة .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
إدارة التغيير	بين المجموعات	268.509	2	134.255	**6.998	0.001
	داخل المجموعات	4546.653	237	19.184		
	المجموع	4815.162	239			
إدارة الوقت	بين المجموعات	311.716	2	155.858	**9.827	0.000
	داخل المجموعات	3758.747	237	15.860		
	المجموع	4070.462	239			
صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	732.957	2	366.479	**19.087	0.000
	داخل المجموعات	4550.439	237	19.200		
	المجموع	5283.396	239			
تفويض السلطة	بين المجموعات	771.151	2	385.576	**17.849	0.000
	داخل المجموعات	5119.745	237	21.602		
	المجموع	5890.896	239			
المجال ككل	بين المجموعات	7743.603	2	3871.801	**15.958	0.000
	داخل المجموعات	57500.380	237	242.618		
	المجموع	65243.983	239			

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن القيمة الفأئية دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بالنسبة لجميع محاور البحث وأيضاً الدرجة الكلية للاستبيان . وبالتالي تم حساب اختبار شيفية Sheffe للمقارنات المتعددة ، وذلك للتعرف على اتجاه الفروق بين الوظائف . فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٢٥)

اختبار شيفية للمقارنات المتعددة لتغير الوظيفة

المجال	الوظيفة	المتوسط	مدير مدرسة	مشرف تربوي	مدير منطقة تعليمية
إدارة التغيير	مدير مدرسة	13.796	-		
	مشرف	15.219	*	-	
	مدير منطقة تعليمية	16.742	*		-
إدارة الوقت	مدير مدرسة	14.712	-		
	مشرف	11.804	*	-	
	مدير منطقة تعليمية	13.646	*	*	-
صنع القرار	مدير مدرسة	14.742	-		
	مشرف	12.862		-	
	مدير منطقة تعليمية	11.617	*		-
تفويض السلطة	مدير مدرسة	14.609	-		
	مشرف	15.942		-	
	مدير منطقة تعليمية	13.270	*	*	-
الاستبيان ككل	مدير مدرسة	11.902	-		
	مشرف	15.353	*	-	
	مدير منطقة تعليمية	15.771	*		-

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٥) أنه لا توجد فروق بين مديري المناطق التعليمية والمشرفين التربويين ، وذلك في كل المحاور الخاصة بالاستبيان بينما توجد فروق بين مديري المدارس من جهة ومديري المناطق التعليمية والمشرفين التربويين من جهة أخرى ، مما يعني أن مديري المناطق التعليمية والمشرفين التربويين يكونون فئة واحدة تتطابق آراؤها . وهي ترى أن ممارسات إدارة التغيير وإدارة الوقت وصنع اتخاذ القرار وتفويض السلطة موجودة بنسبة قليلة بينما لا يرى ذلك مديرو المدارس الثانوية . وربما

يرجع ذلك إلى حرص هؤلاء المديرين على ظهور الأداء بمدارسهم على نحو طيب .
ولكونهم يُعدون المسؤولين عن مستوى هذا الأداء .
ويتفق المشرفون التربويون ومديرو المناطق التعليمية على ذلك ؛ وربما يعود إلى تشابه
بعض المهام والمسؤوليات التي يقوم بها كلٌ منهم وخاصة في متابعة العمل في المدارس
وتقييم أداء مدير المدرسة .

اختبار "ت" T.Test لدلالة الفروق طبقاً للمؤهل العلمي

جدول رقم (٢٦)

لدلالة الفروق طبقاً للمؤهل العلمي T.Test اختبار "ت"

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.718	0.362	4.30711	14.6559	186	بكالوريوس	إدارة التغيير
		5.10371	14.9074	54	ماجستير فأعلى	
0.565	0.577	3.95239	12.7796	186	بكالوريوس	إدارة الوقت
		4.70811	13.1481	54	ماجستير فأعلى	
0.040	1.065	4.38747	12.9355	186	بكالوريوس	صنع واتخاذ القرار
		5.54434	14.4259	54	ماجستير فأعلى	
0.318	1.000	4.71018	13.4731	186	بكالوريوس	تفويض السلطة
		5.76566	14.2407	54	ماجستير فأعلى	
0.261	1.128	15.64824	53.8441	186	بكالوريوس	المجال ككل
		19.22893	56.7222	54	ماجستير فأعلى	

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٦) أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً في مجال التغيير وإدارة الوقت وتفويض السلطة وصنع واتخاذ القرار، و يعني ذلك عدم وجود فروق بين حملة المؤهل الجامعي ومؤهل الماجستير فأعلى في تلك المجالات، وقد يعود ذلك إلى غياب قدرات الإدارة المدرسية عن جميع المنظمات المسؤولة عن إعدادهم وتأهيلهم سواء التربوي أم غير التربوي ومن ثم يتساوى فهم هؤلاء العاملين للعمل الإداري بالمدرسة الثانوية العامة أو متابعته .

اختبار "ت" T.Test لدلالة الفروق طبقاً للجنس :

جدول رقم (٢٧)

لدلالة الفروق طبقاً للجنس T.Test اختبار "ت"

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.303	1.032	4.84915	14.9299	157	ذكر	إدارة التغيير
		3.70476	14.3012	83	انثى	
0.013	1.513	4.28879	13.3439	157	ذكر	إدارة الوقت
		3.65561	11.9518	83	انثى	
0.091	1.695	5.05484	13.6433	157	ذكر	صنع واتخاذ القرار
		3.87988	12.5663	83	انثى	
0.129	1.524	5.13909	14.0000	157	ذكر	تفويض السلطة
		4.57185	12.9759	83	انثى	
0.066	1.848	17.58750	55.9172	157	ذكر	المجال ككل
		13.99805	51.7952	83	انثى	

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٢٧) أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً ويعني ذلك أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث وذلك بالنسبة لجميع محاور الاستبيان . وقد يعزي ذلك إلى أن تعامل الإدارة المدرسية بالمدرسة ومديري المناطق التعليمية والمشرفين التربويين لا يفرق بين الذكور والإناث في العمل . مما يعكس تعرض أفراد العينة سواء من الذكور أم الإناث للمهام والممارسات الإدارية ذاتها وبالتالي لم تظهر أي فروق بين استجابات العينة بالنسبة للنوع . بالإضافة إلى فهم كل من الذكور والإناث للعمل الإداري بالمدرسة لا يختلف طبقاً لهذا المتغير .

* استجابات أفراد العينة على الأسئلة المقترحة:

بالنسبة للأسئلة المفتوحة التي تضمنها الاستبيان والتي تشتمل على الصعوبات التي تعوق أداء مدير المدرسة الثانوية، ومقترحات حلولها لتطويره من وجهة نظر أفراد العينة فقد كانت النتائج كما يلي:

(أ) الصعوبات التي تعوق أداء مدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر عينة البحث:

١. الأوضاع السياسية والاقتصادية في فلسطين .
٢. عدم وجود مساعد متفرغ لمدير المدرسة الثانوية.
٣. المركزية المطلقة في إصدار القرارات .
٤. قصور الإمكانيات المادية المتاحة لمدير المدرسة الثانوية.
٥. اهتمام الجهات العليا بالنواحي الشكلية في تقييم الأداء المدرسية .
٦. أحجام بعض العاملين عن المشاركة الفعالة في العمل المدرسي .
٧. كثرة النشرات التي تعبر عن المركزية الشديدة في اتخاذ القرار.
٨. تعدد مشكلات الطلبة وإعاقتها لاستثمار المدير للوقت بشكل جيد.
٩. عدم قدرة بعض مديري المدارس على تفويض السلطة بشكل فعال.
١٠. عدم اهتمام المستويات الإدارية العليا لحل المشكلات المدرسية في الوقت المناسب .
١١. كثرة الأعمال الكتابية الروتينية.
١٢. الصراع السياسي بين التنظيمات وانعكاسه داخل المدرسة الثانوية.
١٣. غياب روح التعاون بين العاملين في المدرسة.
١٤. ضعف شخصية بعض مديري المدارس الثانوية.

ويتضح مما سبق أن هناك صعوبات متعددة تعوق أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين ، منها ما يرتبط بالمستويات الإدارية العليا ، ومنها ما يرتبط بالمستويات الإدارية المتوسطة ، ومنها ما يرتبط بمديري المدارس الثانوية.

(ب) مقترحات تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين من وجهة نظر

عينة البحث:

١. عقد دورات تدريبية للمديرين لتطوير أدائهم على المهارات الإدارية المختلفة .
٢. اختيار مديري المدارس الثانوية من القيادات القادرة على تطوير الأداء في المدرسة.
٣. عقد ورشات عمل بين القيادات التربوية المختلفة لتبادل الآراء والخبرات.
٤. تشجيع الحوار والمناقشة والأخذ بالآراء التي تخدم أهداف العملية التربوية.
٥. استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري بالمدرسة.
٦. إعطاء صلاحيات فعلية لمدير المدرسة الثانوية بما يتناسب مع متطلبات وظيفته.
٧. تطبيق نتائج البحوث النظرية التي تسهم في تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية.
٨. إعطاء دور أكبر للقيادات الشابة لممارسة أعمال إدارية.
٩. تخفيف الأعباء الإدارية الروتينية عن كاهل مدير المدرسة.
١٠. تعزيز مدير المدرسة الثانوية من خلال الحوافز المادية والمعنوية .
١١. المرونة في تطبيق النشرات واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.
١٢. وضع أسس صحيحة وعادلة لاختيار مديري المدارس .
١٣. توفير وسائل فعالة تتيح لمدير المدرسة الاتصال بالمدارس الأخرى.
١٤. التخلص من الروتين الذي يحكم العمل المدرسي.
١٥. تفعيل دور مجالس الآباء في إدارة المدرسة.

باستقراء مقترحات تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية والتي أشارت إليها عينة البحث ينضح اهتمام بعض أفراد العينة ، ورغبتهم في المشاركة في تطوير أداء مدير المدرسة والتي بدورها تحتاج إلى مساندة المستويات الإدارية العليا ، وتتطلب المرونة من القيادة المدرسية ومن العاملين بها.

الفصل في السائر

الفصل الثاني

تصور مقترح لتطوير أداء
مدير المدرسة الثانوية الفلسطينية
في ضوء الفكر الإداري المعاصر

- ↔ الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح
- ↔ الأهداف العامة للتصور المقترح .
- ↔ المنطلقات المحلية للتصور المقترح.
- ↔ ملامح التصور المقترح.
- ↔ متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
- ↔ سيناريوهات التوجهات المستقبلية لتطوير أداء مدير المدرسة
الثانوية الفلسطينية .
- ↔ دراسات وبحوث مقترحة .

تهيئة:

في ضوء ما عرض في الإطار النظري من أدبيات الفكر الإداري المعاصر وما أشارت إليه الدراسة النظرية والميدانية ، بدأ واضحاً أن هناك جوانب قوة وجوانب ضعف يتسم بها أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين. ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

وفي ضوء ذلك تتحدد محاور الفصل فيما يلي:

- الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح.
 - الأهداف العامة للتصور المقترح .
 - المنطلقات المحلية للتصور المقترح.
 - ملامح التصور المقترح.
 - متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
 - سيناريوهات التوجهات المستقبلية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية
- أولاً : الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:**

- أدبيات الفكر الإداري المعاصر .
- دراسات سابقة حول موضوع الدراسة.
- نتائج الدراسة الميدانية.
- دراسة الباحثة السابقة (رسالة ماجستير) بعنوان " نمط مدير المدرسة القيادي وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة".
- خبرة الباحثة الطويلة (٢٧) عاماً في ميدان التربية والتعليم تقلد خلالها وظائف إدارية متعددة ، مدير مدرسة ، مشرف تربوي، نائب مدير تربية وتعليم ، مدير التربية والتعليم حالياً.
- الدعم المستمر من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي (مديري مدارس- مشرفون تربويون - مديرو التربية والتعليم - أساتذة الجامعات - وكيل وزارة التربية والتعليم العالي - وزير التربية والتعليم)

ثانياً: الأهداف العامة للتصور المقترح:

تحدد الأهداف العامة للتصور المقترح فيما يلي :

- تزويد مدير المدرسة الثانوية بثقافة تنمي لديه القدرة على تطوير نفسه وتطوير الآخرين.
- تقديم جوانب متكاملة من المعرفة والمهارات التي تتيح للمديرين القدرة على العمل والإنتاج.
- تكوين اتجاهات ايجابية للمديرين نحو مهنة الإدارة .
- تحقيق الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم العالي وفقاً لفلسفة المجتمع الفلسطيني.
- توفير المتطلبات الأساسية لتدريب مديري المدارس الثانوية وإعدادهم أثناء الخدمة .
- تحمل مديري المدارس الثانوية المسؤولية كي يسهم في تقدم بلده اجتماعياً وثقافياً و اقتصادياً.
- تلافى التحديات التي تواجه تدريب المديرين وإعدادهم .
- رؤية مستقبلية لإعداد مدير المدرسة الثانوية وتدريبه.
- مقترحات لتحسين وتطوير برامج إعداد مديري المدارس الثانوية الفلسطينية.

ثالثاً: المنطلقات المحلية للتصور المقترح

- تحدد أهم المنطلقات التي تحكم بناء التصور المقترح لتطوير الأداء لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر في النقاط التالية :
- اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بتطبيق المعايير القومية للتعليم ، والتي تتضمن معايير ومؤشرات خاصة بأداء مدير المدرسة .
 - تعديل مهام مديري المدارس الثانوية ومسؤولياتهم في ضوء القرارات الوزارية.
 - التوجه نحو تحقيق اللامركزية في الإدارات الدنيا.
 - تدعيم فكرة العمل بروح الفريق في المدارس الفلسطينية .
 - الاستفادة من دعم الوزارة للمشاركة في صنع القرار من خلال تشكيل اللجان المختلفة
 - كلجنة التربية - لجنة الامتحانات ، وغيرها من خلال استخدام الفيديو كونفرانس.

- اتجاه الوزارة نحو تأسيس بيئة صحية للعمل المدرسي قائمة على عدة مبادئ هي : تفويض السلطة ، استثمار الوقت، التطوير والتغيير المستمر ، المسائلة و المشاركة وتوزيع المسؤوليات .
- منح بعض الصلاحيات لمديري المدارس في التخطيط والتقييم والمشاركة في صنع القرارات المدرسية .
- دعم الاتصال على كافة المستويات الإدارية من خلال الاتصال الشبكي.
- تفعيل برنامج المدرسة وحده تدريب لتعزيز أداء العاملين بالمدرسة وتطويره .
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها .
- اهتمام الوزارة بالتقويم الشامل لضمان جودة الأداء.

رابعاً : ملامح التصور المقترح :

ينطلق التصور المقترح من اعتبار أن تطبيق نظريات الفكر الإداري المعاصر سوف يعكس على الممارسات التي تشكل أداء مدير المدرسة الثانوية ، بمعنى أن الفكر الإداري المعاصر سوف يسهم في تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية من ناحية ، و تنمية ثقافة الفكر الإداري المعاصر من ناحية أخرى. وفيما يلي عرض لعناصر التصور المقترح التي تم التوصل إليها من خلال الاستفادة من الإطار النظري ، والدراسة الميدانية ، والدراسات السابقة ، وآراء الخبراء التربويين ، وذلك بهدف تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، وفقاً لجوانب الأداء المحددة سلفاً والتي تتبلور في النقاط التالية :

(أ) إدارة التغيير :

- ١- تبني ثقافة تسهم في دعم مدير المدرسة في إدارة التغيير بمدرسته وذلك من خلال:
 - عقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لتحديد الهدف من التغيير
 - إقناع مديري المدارس الثانوية بأهمية دورهم في إدارة التغيير بمدارسهم
 - احترام آراء مديري المدارس ومقترحاتهم لإدارة التغيير بمدارسهم
- ٢- بناء قاعدة بيانات تساعد مدير المدرسة في إدارة التغيير بالمدرسة وذلك من خلال:
 - جمع البيانات والمعلومات من داخل المدارس وخارجها.

- الاطلاع على خبرات مديري المدارس الثانوية الشخصية والتي تمثل أساس قاعدة البيانات .

- تسجيل خبرات مديري المدارس ومعارفهم من خلال التقارير المكتوبة أو من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة المتوفرة في المدرسة.

٣- تشجيع تبادل الخبرات في إدارة التغيير بين مديري المدارس والمهتمين من البيئة المحلية وذلك من خلال :

- تسجيل مدير المدرسة لخبراته الذاتية في إدارة التغيير ليسهل الاستفادة العاملين والقيادات التالية به بالمدرسة.

- الاستفادة من خبرات المهتمين من البيئة المحلية المحيطة بالمدرسة واطلاع المديرين عليها.

٤- كسب تأييد الإدارة العليا والإدارة الوسطى ومساندتهم في دعم التغيير وذلك من خلال:

- إجراء اتصالات دورية مع المستويات الأعلى لكسب دعمهم في إدارة التغيير.

- مشاركة الإدارة العليا والوسطى مدير المدرسة في وضع أهداف التغيير.

- تقديم تغذية راجعة ومستمرة للإدارات العليا والوسطى عن مدى نجاح عملية التغيير بالمدرسة.

٥- إتباع الخطوات العلمية في إدارة التغيير وذلك من خلال:

- تحليل الوضع الراهن والوضع المستقبلي.

- بناء قاعدة عريضة من الراغبين والداعمين للتغيير .

- التخطيط السليم.

- التنفيذ والعمل بروح الفريق.

- المتابعة والتقييم المستمرين.

٦- مشاركة العاملين بالمدرسة في بناء قاعدة معرفية تفيد في عملية التغيير وذلك من خلال:

- توفير أجهزة حاسوب يمكن من خلالها تخزين المعرفة المطلوبة.

- تحديث المعلومات الخاصة بعملية التغيير بصورة مستمرة .

- توضيح أهمية تلك القاعدة المعرفية في عملية التغيير .
- إشراك العاملين بالمدرسة في تكوين المعرفة وتخزينها .
- ٧- إتاحة الفرصة للعاملين للاستفادة من تجارب النجاح والفشل أثناء عملية التغيير وذلك من خلال:

- حفز العاملين على تبادل الخبرات المختلفة بينهم .
- إعطاء الفرصة للعاملين للتعلم من الأخطاء التي قد تحدث أثناء التغيير .
- تقديم مشروع التغيير على أنه تجربة قد تنجح وقد تفشل .
- مراجعة الخبرات التي تمر بها المدرسة للتعرف على الأسباب التي أدت إلى النجاح أو الفشل .
- ٨- الاستفادة من خبرات الأفراد خارج المجتمع المدرسي في عملية التغيير وذلك من خلال:

- تعرف خبرات العاملين في المجالات الأخرى وتبادلها
- الاعتراف بمساهمات المجتمع المحلي وتعزيزها
- الاستفادة من خبرات البرامج التطويرية في المؤسسات الأخرى

(ب) إدارة الوقت :

- ١- رفع الوعي والإدراك بأهمية الوقت وحسن استثماره لدى مديري المدارس والعاملين ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - توزيع نشرات إرشادية على مديري المدارس تبين معنى الوقت وأهمية استثماره أثناء تأدية المهام بالمدرسة .
 - توزيع تجارب ناجحة في استثمار الوقت من خلال ما يوجه لمديري المدارس من نشرات دورية .
- ٢- دعم مديري المدارس الثانوية في تبني ثقافة استثمار وإدارة الوقت ذلك من خلال الاستفادة من وقت الاجتماعات ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - تحديد أهداف الاجتماعات ووضع أهم البنود في المقدمة .
 - قيادة الاجتماع بفاعلية مما يقلص وقت الاجتماع .
 - تكليف لجان بمتابعة كل بند من توصيات الاجتماع .

٣- تدريب مديري المدارس الثانوية على مهارات التخطيط والتنظيم ومراحلها ويمكن

أن يتحقق ذلك من خلال :

- تدريب المديرين على كيفية تحديد الأهداف لأي مهمة .
- تدريب المديرين على رسم الخطط التفصيلية للمهام.
- تدريب المديرين على كيفية التنظيم اليومي.

٤- توظيف الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في حفظ البيانات والمعلومات ويمكن أن

يتحقق ذلك من خلال:

- توفير أجهزة حاسوب ذات كفاءة عالية لمديري المدارس الثانوية .
- توفير البرامج اللازمة لإدارة المهام المدرسية .
- تدريب مديري المدارس الثانوية على استخدام الحاسوب والبرامج المستخدمة في الإدارة المدرسية.

٥- معالجة كل ما يهدر الوقت داخل المدرسة ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- تشخيص وتحديد ما يهدر الوقت في العمل المدرسي.
- تصنيف تلك المضيعات على مضيعات خاصة بالمعلمين أو ناتجة عن المجتمع المحلي أو البيئة المدرسية .
- وضع خطط خاصة للتعامل مع تلك المضيعات وإدارة الوقت بشكل أفضل.

٦- تدريب مديري المدارس على كيفية الاستفادة من الوقت وإدارته بشكل يسهل إنجاز

المهام المنوطة بهم ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- عقد ورش عمل دورية لمديري المدارس الثانوية وخاصة الجدد منهم لمساعدتهم على إدارة الوقت بشكل أفضل.
- المشاركة في تنفيذ تلك الورش وتشجيع المديرين على التحدث عن خبراتهم الذاتية للاستفادة منها.

٧- صقل المهارات الذاتية للمديرين بهدف تحقيق النتائج المرجوة في إدارة الوقت

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- تحديد المهارات المطلوبة لإدارة الوقت مثل الاجتماعات، التفويض، العمل في فريق وغيرها.

- وضع برامج خاصة تشبع احتياجات المديرين في مجال إدارة الوقت من خلال تلك المهارات .

٨- تطبيق مبادئ التعزيز والتحفيز للارتقاء بمستوى المديرين في مجال إدارة الوقت ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- حفز المديرين أصحاب الأداء المتميز في إدارة الوقت.
- تعديل سلوك المديرين غير المرغوب فيه من خلال المتابعة والتوجيه المستمرين.
- تعزيز السلوك الايجابي ومكافأة المديرين الذي نجحوا في تغيير سلوكهم وتعديله في مجال إدارتهم للوقت بما يتفق مع السلوك المرغوب فيه.

(ج) صنع واتخاذ القرار :

١- تبني ثقافة فكرية معاصرة تسهم في تدعيمهم مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار المدرسي وقد يتحقق ذلك من خلال:

- عقد اجتماعات دورية مع العاملين بالمدرسة لتحديد الهدف من صنع القرار.
- إقناع العاملين بالمدرسة بأهمية دورهم في صنع واتخاذ القرار المدرسي.
- احترام آراء العاملين بالمدرسة ومقترحاتهم ووضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرار.
- ٢- تكوين ذاكرة تنظيمية تسمح بالمشاركة في صنع القرار المدرسي وفق الخطوات العلمية لصنع واتخاذ القرار وقد يتحقق ذلك من خلال:
 - جمع البيانات والمعلومات من داخل المدرسة وخارجها .
 - الاطلاع على المؤثرات والظروف السابقة واللاحقة لاتخاذ القرار.
 - الاطلاع على خبرات العاملين الشخصية والتي بدورها تمثل الذاكرة الفردية بالمدرسة.
 - تسجيل خبرات العاملين ومعارفهم من خلال التقارير المكتوبة أو من خلال الوسائل التكنولوجية المتوفرة بالمدرسة.

٣- تشجيع تبادل الخبرات في حل المشكلات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها بين مديري المدارس المختلفة ، وقد يتحقق ذلك من خلال:

- تسجيل مدير المدرسة لخبراته الذاتية ليسهل استفادة المدراء الآخرين منها .
- تبادل الخبرات الذاتية بين مديري المدارس للاستفادة منها .
- نشر المعرفة المكتسبة من الخبرات الذاتية خلال المشاركة في صنع القرار.

٤- تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء مراحل صنع القرار المختلفة ، بما يسمح بالابتكار في طرح البدائل الخاصة بهذا القرار وذلك لتعزيز التعلم داخل بيئة المدرسة، ويتحقق ذلك من خلال:

- إعطاء الفرصة للعاملين بالمدرسة لطرح البدائل الخاصة بالقرار المدرسي
- مناقشة العاملين فيما تم طرحه من بدائل وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.
- مشاركة العاملين في معالجة نقاط الضعف التي ظهرت في البدائل المطروحة
- ٥- كسب تأييد الإدارة العليا ومساندتها في تدعيم مشاركة كافة العاملين بالمدرسة في صنع القرار ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- إجراء اتصالات وفتح قنوات مع المستويات الإدارية الأعلى لكسب دعمهم لمشاركة العاملين في صنع القرارات التي تهمهم.
- مشاركة المستويات الإدارية الأعلى في تحديد أدوار العاملين بالمدرسة فيما يمكن أن يسهم في مشاركتهم في صنع القرار المدرسي .
- تقديم تغذية راجعة مستمرة لهذه الجهات عن مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار المدرسي.

٦- إتباع الخطوات العلمية المدروسة في صنع القرار المدرسي، وقد يتحقق ذلك من خلال:

- تدريب مديري المدارس على الخطوات العلمية في صنع اتخاذ القرار.
- تدريب العاملين في المدرسة على تنفيذ خطوات صنع القرار المدرسي.
- دراسة المشكلة وتشخيصها جيداً قبل البدء بصنع القرار.
- إعطاء الفرصة للعاملين لجمع المعلومات التي تفيد في صنع القرار.
- تشجيع العاملين على المشاركة في متابعة تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه.
- ٧- إتاحة الفرصة للمديرين للاستفادة من الخبرات الإيجابية والسلبية التي يمرون بها أثناء صنع واتخاذ القرار ، وقد يتحقق ذلك من خلال:

- حفز المدراء على تبادل الخبرات المختلفة بينهم في مجال صنع القرار .
- إعطاء فرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء التي قد يقعون فيها عند اتخاذ القرار.
- مراجعة الخبرات التي تمر بها المدرسة للتعرف على الأسباب التي أدت إلى النجاح أو الفشل.

٨- مواجهة المشكلات التي قد تعيق التعلم من خلال المشاركة في صنع القرار ، وقد

يتحقق ذلك من خلال:

- تحديد المشكلات التي تعيق تعلم المدير في خلال صنع واتخاذ القرار .
- وضع حلول إجرائية لمعالجة تلك المشكلات بمشاركة المديرين أنفسهم.

(د) تفويض السلطة :

١- تدريب مديري المدارس على كيفية وخطوات وآليات تفويض السلطة ويمكن أن

يتحقق ذلك من خلال:

- عقد ورش عمل لمديري المدارس والعمل من خلال مجموعات لتبادل الخبرات وتشجيعهم على التحدث عن خبراتهم الذاتية للاستفادة منها.
- عقد دورات تدريبية تشبع احتياجات المديرين في مجال تفويض السلطة .
- استخدام أساليب متنوعة في التدريب كالتعلم بالعمل .

٢- الاستفادة من الخبرات السابقة للمديرين وخاصة القدامى في عملية تفويض

السلطة ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تسجيل الخبرات السابقة للمديرين في مجال تفويض السلطة .
- تحديد النقاط التي يمكن الاستفادة منها خلال عملية تفويض هؤلاء المديرين للسلطة.

٣- تحفيز العاملين على قبول السلطة المفوضة لهم لانجاز مهام معينة من قبل

المدير وذلك من خلال :

- اقتناع مدير المدرسة بأهمية تفويض السلطة في العمل المدرسي .
- توضيح المردود الايجابي لعملية تفويض السلطة لمدير المدرسة .
- منح الصلاحيات التي تتواءم مع إمكانيات العاملين بالمدرسة .
- مكافأة المتميز من العاملين في استخدامه الجيد للتفويض .

٤- حث مدير المدرسة على مراعاة قدرات العاملين وإمكانياتهم عند تفويض السلطة

لهم ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- تحديد مدير المدرسة للقدرات والمهارات المطلوب توافرها في العاملين بالمدرسة لضمان نجاح عملية التفويض .

- قيام مدير المدرسة بتنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية بالمدرسة خاصة بتفويض السلطة.

٥- معالجة المشكلات المعيقة لعملية تفويض السلطة داخل المدرسة ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- تشخيص المشكلات المعيقة لتفويض السلطة بالمدرسة .
- تصنيف تلك المشكلات إلى مشكلات خاصة بالعاملين ، أو بالبيئة المدرسية أو غيرها من العوامل.
- وضع حلول مناسبة لطبيعة تلك المشكلات المعوقة لعملية التفويض.

٦- منح مدير المدرسة ثقته للعاملين معه أثناء عملية التفويض ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- بناء علاقة قوية بين مدير المدرسة والعاملين معه أساسها الثقة المتبادلة.
- توعية العاملين بالمدرسة لما قد يقعون به من أخطاء أثناء عملية التفويض.
- إعطاء الفرص للعاملين بالمدرسة للتعبير عن المشاكل التي قد يتعرضون لها أثناء القيام بالمهام المفوضة لهم.

٧- منح المديرين الحرية في استخدام السلطة المفوضة لهم من المستويات الأعلى لئلا يتسنى لهم تطبيق ذلك على العاملين معهم ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- تبادل الخبرات بين المديرين والمستويات الأعلى بالوزارة عن كيفية استخدام السلطة المفوضة لهم.
- توفير نشرات وأدلة توضح كيفية أداء المديرين للسلطة المفوضة لهم .
- غرس الثقة في نفوس المديرين في قدرتهم على الاستفادة من تفويض السلطة لهم لصالح تفويض السلطة للعاملين معهم.

٨- تعزيز إنجازات مديري المدارس عند نجاحهم في عمليات تفويض السلطة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- توضيح الإنجازات التي حققتها مديرو المدارس ممن تم تفويضهم
سلطات معينة أو محددة .

- تقديم النماذج الجيدة للمديرين الذين نجحوا في عملية التفويض وحققوا
نتائج جيدة كنماذج يمكن التعلم منها.

- تقديم حوافر معنوية ومادية للمتميزين من مديري المدارس في عملية
التفويض.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التصور المقترح قد جاء نتاج لمجموعة من
التحديات العالمية والمحلية التي تواجه المجتمع الفلسطيني، والتي تؤثر بشكل كبير على
مؤسساته التعليمية بشكل عام والمدرسة الثانوية بشكل خاص كونها حلقة الوصل بين
التعليم العام والتعليم العالي ، ومن هذه التحديات :

١- الزيادة المتسارعة في أعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس الثانوية وزيادة عدد هذه
المدارس ، آخذين في الاعتبار أن هذا التوسع يحتاج إلى إمكانات مادية وفنية كبيرة ،
مما قد لا يكون متوفراً بالصورة المطلوبة في الوقت الحاضر.

٢- التطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يشهده حقل التربية والتعليم والتحول من
إدارة التسيير التقليدية إلى القيادة المدرسية الحديثة التي تستطيع التعامل مع
التحديات المستقبلية المتسارعة.

٣- الثورة المعرفية وتراكم المعلومات والتي تستوجب تكوين قاعدة معرفية عريضة
مستفيدة من مصادر المعرفة المتعددة.

٤- الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية و التي تم تطبيقها في بعض المدارس
الثانوية وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في التعليم.

٥- العمل وفق مبدأ التعليم للتميز والتميز للجميع ، وضمان تحقيق الجودة وتبني
ثقافتها من خلال تطبيق المعايير القومية للتعليم.

وبذلك يأتي هذا التصور المقترح ليتوافق مع مستقبل المدرسة الثانوية الفلسطينية
وما يتوافق مع الرؤية المستقبلية للتعليم في فلسطين.

خامساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

- تشجيع القادة التربويين وخصوصاً مديري المدارس الثانوية نحو تبني ثقافة الفكر الإداري المعاصر وتطبيق نظرياته والاستفادة منها في جوانب العمل الإداري المختلفة.
- الاتجاه نحو تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم الثانوي.
- قناعة القيادات العليا سواء في الوزارة أو في مديريات التربية والتعليم بأن تبني ثقافة الفكر الإداري المعاصر لا بد أن تصبح جزءاً من ثقافة المدرسة.
- تمكين مديري المدارس الثانوية من المشاركة في صنع القرار التربوي بإعطائهم المزيد من الصلاحيات في العمل الإداري المدرسي.
- وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بالاتصال بين مديري المدارس الثانوية في المنطقة التعليمية الواحدة وفي المناطق التعليمية المختلفة في فلسطين .
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.
- تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا .
- تصميم برامج تدريبية تتضمن في محتواها المداخل الإدارية المعاصرة ، لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية .
- الإعداد الإداري الجيد للقيادات التربوية من خلال البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية والتي تتضمن وجود قيادات واعية تدرك أهمية إدارة المعرفة في العمل المدرسي وكيفية الاستفادة من الخبرات الجديدة.
- الاهتمام بالحوار والمناقشات التي تتم بين مديري المدارس والتي تسهم في إثراء خبراتهم الفردية وتحويلها إلى خبرات منظمة وذلك من خلال تسهيل لقاءات المديرين وتخصيص ورش عمل خاصة لهذه اللقاءات .
- تدعيم الاتصال بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي المحيط بها حتى يتم اكتساب المعرفة وتبادلها مع المجتمع الخارجي .
- تخفيف وتبسيط الإجراءات الإدارية لتنفيذ المهام المطلوبة على نحو فعال .

- التغلب على مقاومي التغيير بالمدرسة وذلك من خلال إقناع جميع العاملين بالمدرسة ومشاركتهم في التغيير ، الأمر الذي يعطى لهم الفرصة للتعلم .
- وجود قنوات اتصال فعالة بين الجامعات ومراكز البحوث وبين المدارس الثانوية للاستفادة من البحوث والدراسات التي تقوم بها الجامعات والمراكز .
- توفير الكوادر الإدارية القادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة ، وحسن توظيفها في تخزين المعرفة الإدارية بما يضمن سهولة تبادلها بين المدارس .
- تشجيع مديري المدارس على مناقشة أخطائهم خلال الاجتماع بمديري التربية والتعليم من خلال تبني ثقافة الصراحة والبحث عن المساعدة .
- إنشاء مراكز لتدريب المديرين أثناء الخدمة بحيث تتكون هذه المراكز من الوحدات الرئيسة وهي الوحدة الفنية ووحدة المتابعة والتقييم ووحدة مراقبة وتنفيذ البرامج التدريبية ووحدة الشؤون الإدارية والمالية.
- إنشاء مركز أبحاث متخصصة في تطوير آليات محددة وفاعلة لتدريب مديري المدارس أثناء الخدمة يكون من مهامه إجراء دراسات مسحية ميدانية شاملة لتحديد احتياجات مديري المدارس التدريبية.
- تطوير طرق وأساليب تدريب فعالة وإصدار نشرات دورية لإثراء خبرات مديري المدارس الثانوية والعمل على استمرارية التطوير والتحسين لهذه النشرات.
- تحديد أهداف واضحة قائمة على احتياجات مدير المدرسة ، وعلى الإمكانيات الفنية والإدارية والمادية المتاحة .
- توفير كوادر بشرية متخصصة للتدريب والتخطيط على المستوى الاستراتيجي .
- توفير حوافز للمديرين المشاركين في التدريب لتشجيعهم على الانخراط في البرامج التدريبية.

سادساً : التوجهات المستقبلية لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية الفلسطينية

يسهم التعليم والتدريب الجيد في تزويد الأفراد بخبرات تعليمية تعمل على توجيه سلوكه ، وتزويده بالاتجاهات العامة التي يرغبها المجتمع ، ويعزز الانتماء الوطني ، ويوفر الأمن والسلم الاجتماعي ، ويسهم في إعداد مدير المدرسة إعداداً جيداً ، ويرتبط بخطط التنمية الشاملة في المجتمع .

إن الوسيلة الأفضل لتطوير مدير المدرسة وتحسين أدائه هي التدريب ، لذا يلقي التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة " فالتدريب وسيلة فعالة ومدخل هام من مداخل اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات ، وأداة لتحسين العمل والارتقاء به ، ولا بد من الاهتمام بالعنصر البشري وتغليب احتياجات التنمية على الرغبات الشخصية " (١) .

وفي ضوء الرؤية المستقبلية للإعداد والتطوير المهني ، وبقدر ما من العمل الاستشراقي للتنمية المهنية ، يتحدث Bell عنها بقوله " المهام التي ينشغل بها حقل الدراسات المستقبلية تكمن في اكتشاف أو ابتكار وفحص وتقييم واقتراح مستقبلات ممكنة أو محتملة أو مفضلة " (٢) وعليه سيقوم الباحث بتقديم سيناريوهات حول التوجهات المستقبلية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية .

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قام بإعداد هذه السيناريوهات إستناداً إلى المرتكزات التالية :

- التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية المستمرة والانفجار المعرفي الذي يشهده العالم. وعلى وجه الخصوص الشعب الفلسطيني ، مما يخلق الحاجة إلى التجديد والتطوير لمواكبة ما يحدث في المجتمع من تغيرات .
- أوجه القصور والضعف في برامج إعداد وتطوير مديري المدارس .
- التغيرات التي تحدث في بنية وهيكل النظام التعليمي تستدعي بالضرورة تسديراً خاصاً لمقابلة تلك التغيرات والاستجابات لمضامينها .

1 عبد الرحمن أحمد صانع ، ومصطفى محمد متولي : التكامل بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام في دول الخليج ، مكتب التربية العربية ، الكويت ، ٢٠٠٠ م ، ص ١٤٢ .

2 Bell. Wendell : " Foundation of Future Studies " . Transaction Publishers. ,Newjersy, 1997, P 43 .

- انعدام التوازن بين النظرية والتطبيق والحاجة إلى تحديث وتجديد المعارف وتعزيز التعلم الذاتي ، والتعلم مدى الحياة والتدريب وإعادة التدريب وتعزيز الديمقراطية والمجتمع المحلي ، واعتماد الجودة الشاملة في برامج التدريب .

ومن مسلمات التطوير والتحسين للأداء :

- يمثل مجتمع القرن الحادي والعشرين مجتمعاً دائماً للتعلم يتيح فرص التعلم والتدريب وتنمية المواهب والقدرات في مختلف المؤسسات ولكافة الأفراد دون تمييز .
- إدخال التكنولوجيا في العملية الإدارية .
- ثورة الاتصال والتقدم التكنولوجي تيسر تدريب المديرين عن بعد.
- وجود نظام المساعلة (التحقق من مدى بلوغ المؤسسات التعليمية لأهدافها كماً وكيفاً)
- ارتباط مفهوم التعليم المتميز وتعليم التفكير وحل المشكلات بمفهوم الإبداع.

سيناريوهات التوجهات المستقبلية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية :

أولاً : السيناريو الأول : (الامتدادي - الخطي)

ينطلق هذا السيناريو من خلال التسليم باستمرار الأوضاع السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، وما يعنيه ذلك من عدم استقرار ، وما يترتب عليه من تخوف وحذر من عملية التغيير أو مواكبة التطور ، مع رغبة ملحة وضرورية لمواكبة التغيير والانفجار المعرفي والتكنولوجي من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي ، وجهود مضمّنية من بعض المخلصين والقائمين على رأس الهرم في الوزارة .

حيث قامت الوزارة بتعديل شروط القبول لوظيفة مدير المدرسة حيث أصبح لزاماً على المتقدم لهذه الوظيفة أن يتقدم لاختبار تحريري يليه اختبار شفوي ومن يجتاز هذين الاختبارين يلتحق بدورة نأاسب مدير مدرسة تستمر لمدة سنة كاملة (يوم في الأسبوع) وتتناول هذه الدورة جوانب تربوية وجوانب إدارية وجوانب ميدانية بعدها يصبح في قائمة الانتظار لوظيفة مدير مدرسة (1) وفي ضوء استمرار هذه

1 ملحق رقم () إعلان الوظيفة الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي لشغل وظيفة نائب مدير مدرسة .

الأوضاع السياسية والاقتصادية فإن الباحث يرى أن هناك بعض الصعوبات التي قد تواجه تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية ومن هذه الصعوبات .

١. قصور البرامج التدريبية وندرة استفادة المديرين منها وخاصة البرامج التدريبية الخارجية لما للوضع السياسي تدخلاً بها .
٢. الأوضاع الاقتصادي الصعبة والتي تواجه الوزارة مما يقلل الدعم المادي والذي قد ينعكس على القيام ببعض البرامج التطويرية .
٣. سيادة المركزية في إصدار القرارات الإدارية مما يقلل من فرص المشاركة فسي العمل الإداري على كافة المستويات الإدارية .
٤. ندرة استفادة القائمين على البرامج التدريبية من نتائج البحوث التي تهتم بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس .

٥. غياب مشاركة المجتمع المحلي المحيط في حل المشكلات التي تعترض أداء مدير المدرسة الثانوية مما يقلل من آلية حصول الإدارة بالمدرسة على المعلومات والمعارف من البيئة الخارجية.

٦. قصور البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس وعدم متابعتها وتقييمها لمعرفة أثر التعلم وانتقاله إلى المدرسة.

وفي ضوء ذلك فإن الباحث يرى أن الوزارة يمكنها إتباع الإجراءات التالية للتغلب على هذه الصعوبات.:

١. عقد دورات تدريبية قصيرة المدى (بضعة أيام) ودورات طويلة المدى (شهر) تقوم من خلالها بتدريب مديري المدارس الثانوية على المهارات الإدارية المختلفة.
٢. عقد دورات تنابعة تتمثل في برامج تعليمية تطويرية بمساهمة المديرين السذين تم ابتعاثهم سابقاً.
٣. عقد ورش عمل دورية لمديري المدارس الثانوية لتبادل الخبرات بينهم ومناقشة المشكلات التي تواجه الأداء الإداري بحث تكون فرضاً لحل هذه المشكلات.
٤. تشكيل لجنة في كل مديرية لمتابعة وتقييم أثر التعلم لهذه الدورات وورش العمل ولأغراضها وأهدافها ومدى الفائدة المرجوة منها.

٥. التنسيق بين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووزارات التربية والتعليم في الدول العربية الشقيقة وخاصة المجاورة لابتعاث مديري المدارس الثانوية للتعرف على طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية في تلك الدول ونقل الخبرات.
٦. تعيين نائب لمدير المدرسة الثانوية حيث يقوم بتدريس نصف جدول فقط ويقوم بمساعدة مدير المدرسة حتى يتفرغ مدير المدرسة لتطوير وتحسين الأداء الإداري بالمدرسة.
٧. توفير الكوادر الإدارية القادرة على القيام بمهام مدير المدرسة وقادرة على الاستفادة من المداخل المعاصرة في الإدارة المدرسية.
٨. الاستفادة بقدر الامكان من الامكانيات التكنولوجية المتوفرة والمتاحة بالمدرسة في الأعمال الإدارية لمدير المدرسة.
٩. تقديم النماذج المضيئة من مديري المدارس الناجحين في أدائهم من خلال شبكات الفيديوكونفرانس على سبيل المثال لتكون حافزاً لهؤلاء القادة ، وخبرة تنظيمية لزملائهم في العمل في الوقت نفسه.
١٠. الاستفادة من مشاركة المجتمع المدني في توفير الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ القرارات التي تحتاج إلى هذا الدعم بالإضافة إلى المعرفة الخارجية التي يمكن توظيفها لصالح الأداء .
١١. الاعتماد على القدرات والمهارات الإدارية في ترقية القيادات بدلاً من الاستناد على معيار الأقدمية أو أي أمور أخرى ليس لها علاقة بالإدارة .

ثانياً : السيناريو الثاني : (الاستهداف في الابتكاري) :

يستند هذا السيناريو على فرضية استقرار الأوضاع السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، وخاصة بعد تشكيل حكومة الوحدة الوطنية، وبدء استقرار الأوضاع، ومؤتمر القمة العربية الأخيرة، وما يعنيه ذلك من استقرار ودعم مالي ومعنوي واقتصاد حر ، وما يترتب عليه من جرأة وقدرة على اتخاذ القرارات ومواكبة التطور والتغيير والعولمة ، وما ينبثق عنه من تفنق للطاقت الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي وبدعم مطلق من دولة فلسطين ومؤسساتها وبدعم عربي ودولي كامل ، وبغرض وجود وزارة تربية وتعليم عال ذات صلاحيات واسعة في التخطيط والإشراف والمتابعة والتقييم ، وبغرض الاستفادة من نظريات الفكر

الإداري المعاصر والاتجاهات الحديثة، وتوصيات المؤتمرات، وورش العمل ذات العلاقة بتطوير وتحسين أداء مديري المدارس، وفي ضوء ما تقدم فإن الباحث يعتقد بأن مستقبل التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص سوف يتحسن ويعطى ثماره المرجوة، وأن مدير المستقبل سوف يتحسن أدائه، وفي ضوء المعطيات السابقة يستلزم أن يكون مدير المدرسة الثانوية مشاركاً نشطاً في عملية بناء المهارات والمعارف تلبية لاحتياجاته ورغباته في تطوير أدائه وأن مدير المدرسة الثانوية يستطيع أن ينهض بقدراته على التفكير المستقل والتصرف الفعال والمسؤول، وأن يكتسب مهارات إدارة التغيير، وإدارة الوقت، وصنع واتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وأن يكتسب مهارات اتصال وتواصل مع ذاته ومع الآخرين، ومع معطيات العصر، إضافة إلى ما لديه من مهارات.

وفي ضوء كل ذلك فقد قام الباحث وبصفته عضواً فعالاً في لجنة التربية بوزارة التربية والتعليم ومشاركاً بوضع الخطة الخمسية ٢٠٠٧/٢٠١١، بعرض نتائج دراسته على اللجنة حيث تم الأخذ بالاعتبار نتائج هذه الدراسة عند وضع الخطة الخمسية ٢٠١١/٢٠٠٧ في يوم الأربعاء ١٤/٠٣/٢٠٠٧ عبر الفيديوكونفرانس في كل من رام الله وغزة^(١) حيث تم اعتمدها ما يلي في مجال السياسات الخاصة بمحور الإدارة: (٢).

أولاً : مجال التدريب :

- تطوير واعتماد استراتيجية موحدة لتدريب الكادر الإداري وعلى مختلف المستويات تتضمن :-
- ربط البرامج التدريبية بالاحتياجات و الوصف الوظيفي .
- اعتماد جهة واحدة كمرجعية للتدريب .
- اعتماد مواصفات محددة للمدربين وللمواد التدريبية من قبل جهة مختصة .
- ربط التدريب بنظام حوافز (إداري ومالي) .
- اعتماد نظام مالي موحد للتدريب .

1 ملحق رقم (٦) وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة الخمسية ٢٠٠٧-٢٠١١ .
2 وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة الخمسية ٢٠٠٧-٢٠١١، اجتماع لجنة التربية الأربعاء ١٤ / ٣ / ٢٠٠٧ .

- اختيار الوقت المناسب للتدريب بما لا يتعارض مع مصلحة العمل .
- اعتماد نظام شامل لتقويم التدريب .
- إقرار نظام يلزم نقل خبرة المتدربين لزملائهم ، والالتزام المسبق بالعمل في الوزارة لفترات تتناسب مع فترة وتكلفة التدريب التي تلقاها .
- مواكبة المستجدات المحلية والإقليمية والدولية .

ثانياً : مجال الهيكلية الإدارية والوصف الوظيفي :

- اعتماد نظام لتطوير الهيكلية وإعادة النظر فيها بناءً على معايير واضحة ومعتمدة وبما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية بما لا يتعارض مع النظام الأساسي .
- اعتماد أدوات علمية محكمة في بناء الوصف الوظيفي واختيار مديري المدارس والوظائف الإدارية المختلفة وتقييم الأداء لكل مسمى وظيفي وترقية الموظفين بما يتناسب مع القانون .

ثالثاً : نظم المعلومات التربوية :

- اعتماد (الإدارة العامة للتخطيط) كجهة مختصة تتولى مهمة بناء ودمج قواعد البيانات وتوحيدها .
- اعتماد مهارات استخدام الحاسوب كمتطلب أساسي لجميع الوظائف الإدارية .
- تعميق شبكات الاتصال المتوفرة في المدارس والاستفادة من مردودها على الأداء الإداري .

رابعاً : اللامركزية في الإدارة التربوية والمدرسية :

- تعزيز التوجه نحو اللامركزية ضمن المفهوم الواضح الذي نريده لنظامنا التربوي .

خامساً : السياسات :

- اعتماد لجنة السياسات كمرجعية وحيدة لإقرار السياسات التربوية .

سادساً : التعليم العام :

- اعتماد نائب مدير متفرغ لمدير المدرسة .

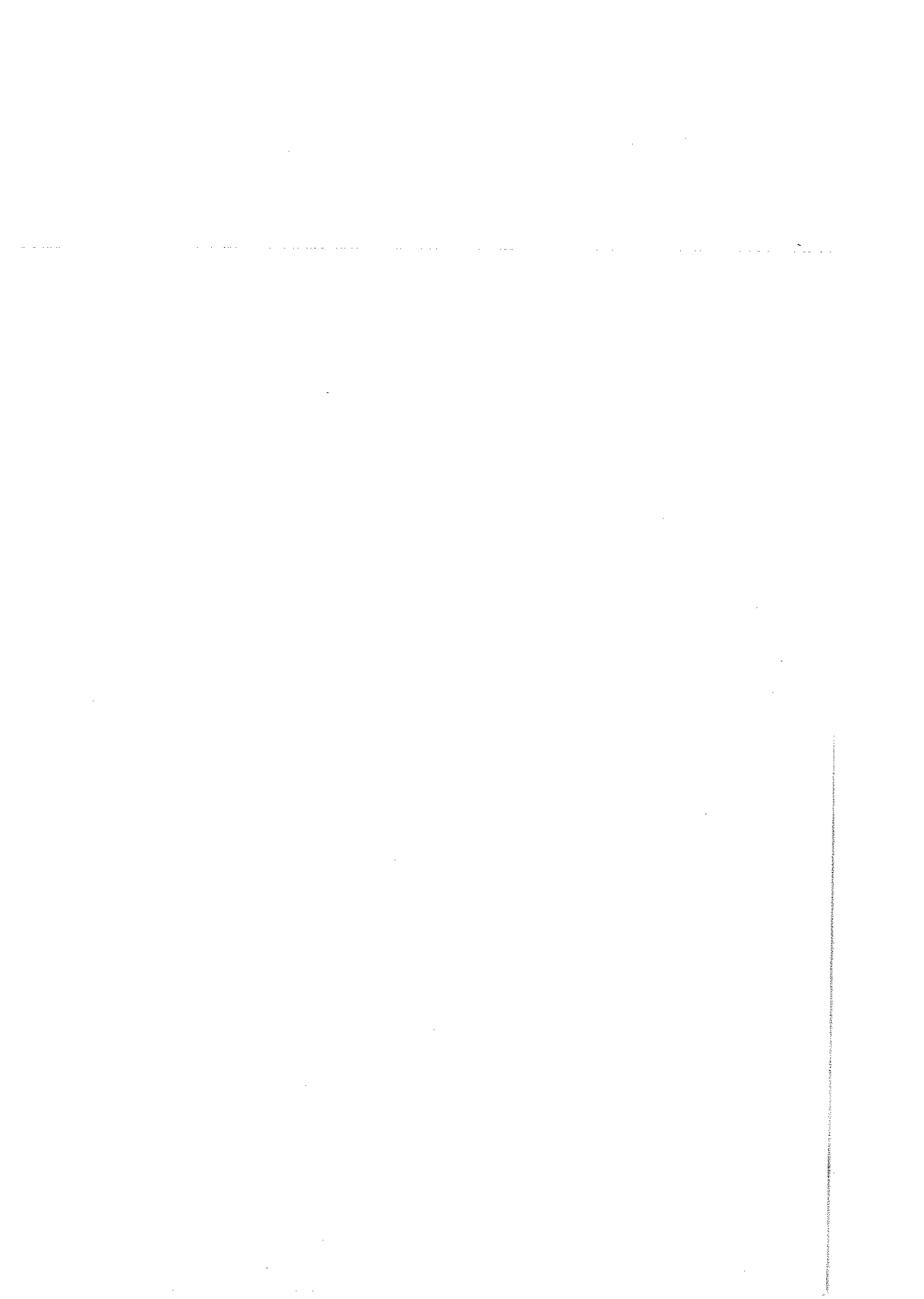
دراسات وبحوث مقترحة

من خلال مراحل البحث في موضوع " تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، توصل الباحث إلى مجموعة من النقاط ذات العلاقة بموضوع البحث ، يرى صلاحيتها لتكون دراسات تربوية ويمكن عرضها على النحو التالي :

١. الأداء الإداري بالمدارس الثانوية في فلسطين : (دراسة تقييمية).
٢. تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات التربوية في ضوء مدخل التدريب المعاصر.
٣. الفكر الإداري المعاصر مدخل لتحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس الأساسية في فلسطين.
٤. مدارس الإدارة الذاتية : (دراسة تقييمية).
٥. تطوير الأداء الإداري للعاملين بمدارس محو الأمية وتعليم الكبار في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
٦. تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الأساسية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
٧. تطوير أداء مديري المناطق التعليمية ومديري الدوائر بالوزارة في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
٨. تطوير أداء الجهاز الإداري في مديريات التربية والتعليم في ضوء المداخل الإدارية المعاصرة.
٩. الأداء الإداري بدوائر وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين : (دراسة تقييمية).

مَشَتْ

بِحَمْدِ اللَّهِ



المراجع

أولاً : المراجع العربية :- * معاجم وأدلة:

١. محمد بن عبد الله البرعي ومحمد بن إبراهيم التويجري ، معجم المصطلحات الإدارية ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ١٩٩٣ .
٢. هشام الطالب ، دليل التدريب القيادي ، ط٣ ، فلسطين ، دار المستقبل للدراسات والنشر والإعلام ، ١٩٩٨ .
٣. سعيد عساف وسكينة عليان : الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي ، دليل تدريب مديري المدارس والإداريين ، وزارة التربية والتعليم العالي ، فلسطين ، ٢٠٠٢ .

* رسائل علمية وبحوث:

٤. أمال عبد الحميد ابو العلا ، تقسيم وقت الناظر وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين والاداريين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنوفية ، كلية التربية ، ١٩٩٢ .
٥. أسامة الهباش ، "المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية/ الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٢ .
٦. أمل محسوب زناتي ، " تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي " ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
٧. أمينة حسن ، "أهمية التنمية الإدارية لحل المشكلات التعليمية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٩م .
٨. بالنور الدوكالي بن قصودة ، "تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٩٥ .
٩. حصة محمد صادق ، "تطوير نظام تدريب القيادات التربوية بقطر" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
١٠. ريم علي درباله ، " استخدام نظم المعلومات الإدارية لتطوير الأداء بكليات التربية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .

١١. عبد الله هاشم ، "نظم اختيار وإعداد مديري المدارس الثانوية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٩٨٢ م .
١٢. مروة حسين أبو السعود ، " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ٢٠٠٢ .
١٣. مهدي كامل سليمان ، "معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين ١٩٩٩ .
١٤. نادر بسيسو ، " تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة " ، رسالة دكتوراه ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
١٥. يوسف عبد المعطي مصطفى ، "أساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في مصر" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٠ م .
- * أوراق عمل:**
١٦. إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، الجامعة الأردنية ، قسم علم الاجتماع ، دار مجدلاوي ، ١٩٩٣ .
١٧. جون هـ جاكسون وروجرل هـاين ، ترشيد المورد النادر : وقت المدير " إدارة الوقت أ. داييل تيمب (المحرر) ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، السعودية ، الإدارة العامة للبحوث ، ١٩٩١ .
١٨. حامد عمار ، العلم هدفاً ووسيلة للتغيير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
١٩. سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت ، منهج متطور للنجاح ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٨ .
٢٠. سيف الدين فهمي ، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٩٣ .
٢١. إيتسام أبو دحو ، التعليم في فلسطين لمحة استراتيجية ، مشروع التنمية البشرية المستدامة ، جامعة بيرزيت ، رام الله ، ١٩٩٧ .
٢٢. إبراهيم المشهراوي ، مهام مدير المدرسة كقائد تربوي ، يوم دراسي بعنوان " الإدارة التربوية في فلسطين ، الواقع والطموح " فلسطين ، غزة ، ١٢ نوفمبر ١٩٩٨ م .

٢٣. أحمد عبد الخالق، " نموذج نظام المعلومات لتطبيق الإدارة بالأهداف " بحث مقدم إلى مؤتمر نظم المعلومات الذي انعقد في الكويت، مايو ١٩٧٧، جامعة الكويت .
٢٤. سهيل دياب، مهمات مدير المدرسة كقائد تربوي، يوم دراسي بعنوان "الإدارة التربوية في فلسطين، الواقع والطموح، فلسطين - غزة، ١٢ نوفمبر ١٩٩٨.
٢٥. عباس صالح الخاطر، غياب التلاميذ عن المدرسة قبل الاختبارات النهائية باستخدام نموذج جريفنز، ورقة عمل غير منشورة، الدورة العاشرة لمديري ووكلاء مدارس التعليم المنعقدة في كلية المعلمين بالإحساء، ١٩٩٩ م.
٢٦. عبد الرحمن أحمد صانع، ومصطفى محمد متولي، التكامل بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام في دول الخليج، الكويت، مكتب التربية العربي، ٢٠٠٠ م .
٢٧. عبد الرحمن توفيق، منهج المدير الفعال: تطوير المنظمات، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة)، ٢٠٠٠م
٢٨. غالب القدومي وآخرون: وضع التعليم في فلسطين، المركز الإقليمي لتدريب كبار موظفي التعليم، بيروت ١٩٦٦ .
٢٩. محمد الشريف وآخرون، استراتيجية تطوير التربية العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، ١٩٧٩ م.
٣٠. محمد الغنم، " التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوي نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية، ضمن دراسات نحو الاتجاهات المعاصرة في القيادات التربوية " مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٨٤ .
٣١. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦ م) .
٣٢. زهير المدهون، لمحة تاريخية عن مديرية التربية والتعليم بقطاع غزة، السلطة الوطنية الفلسطينية، غزة، ٢٠٠٣.
٣٣. محمد عسلي، ورقة عمل بعنوان الإدارة المدرسية الناجحة، وزارة التربية والتعليم، غزة ٢٠٠٠ م .
٣٤. نبيل الصالحي، معوقات تطوير الإدارة التربوية في فلسطين في ضوء الاتجاهات الحديثة، يوم دراسي حول الإدارة التربوية في فلسطين، الواقع والطموح، جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، بيرسا، ١٢ نوفمبر ١٩٩٨، غزة .
٣٥. هدى مجاهد وأماني فنديل، منهجية تقويم السياسات الاجتماعية في مصر، أعمال الندوة الأولى للبرامج الاجتماعية، القاهرة، ١٩٨٨ م.

٣٦. ورشة عمل " إدارة التغيير " ، الإدارة العامة للتدريب ، غزة ، فلسطين أغسطس ١٩٩٣-٢٠٠٢.

٣٧. زهير المدهون ، التعليم في قطاع غزة (أرقام، حقائق، منجزات، تطلعات)، مديرية التربية والتعليم غزة، ١٩٩٤.

٣٨. وائل القاضي، أثر التسرب في مدارس الحكومة على ازدياد نسبة الأمية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال الفترة من ١٩٨٧-١٩٩٣م.

٣٩. عبد الجواد صالح، الاحتلال الإسرائيلي وأثره على المؤسسات التربوية والثقافية في فلسطين المحتلة، مرجع مركز القدس للدراسات الإنمائية بلندن، ١٩٨٥م.

★ الكتب والمراجع:

٤٠. إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن ، الأصول الإدارية للتربية ، ط ٢ ، مصر ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٢ .

٤١. أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية ، دار المعارف الحديثة ، ٢٠٠١ .

٤٢. أحمد إبراهيم أحمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، (دراسة نظرية ميدانية) ، الإسكندرية ، مصر ، دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٥ م .

٤٣. أحمد اسماعيل حجي ، إدارة بيئة التعليم والتعلم ، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠ م .

٤٤. أحمد الفينشي ، أصول التربية ، ط ٥ ، تونس ، الدار العربية للكتاب ، ١٩٨٥ .

٤٥. أحمد حجي ، إدارة بيئة التعليم والتعلم ، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ، القاهرة ، مصر ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٢ م .

٤٦. أحمد حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٤ .

٤٧. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة ، دار الكتاب المصري ، ١٩٩٤ م .

٤٨. أحمد عبد الباقي ، جميل طه ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٣ .

٤٩. السيد عليوه ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، القاهرة ، اثيرك للطباعة والنشر ، ٢٠٠١ .

٥٠. السيد عليوه ، تنمية مهارات رؤساء الأقسام ، القاهرة ، اثيرك ، ٢٠٠١ .

٥١. إنديرواي شوارنر ، إدارة الأداء : دليل النجاح في العمل ، الرياض ، مكتبة جرير ٢٠٠١ .

٥٢. تيسير الدويك ، أسس الإدارة التربوية و المدرسية والإشراف التربوي ، الأردن ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ١٩٨٦ .
٥٣. حامد زهران ، "القيادة الإدارية في التعليم" ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يناير ١٩٩٤ م .
٥٤. حسن صعب ، تحديث العقل العربي ، بيروت ، لبنان ، دار العلم للملايين ، ١٩٧٢ .
٥٥. حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٥ .
٥٦. حسين مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، ط٢ ، القاهرة ، الانجلو المصرية ، ١٩٦٠ م .
٥٧. حمدي أبو الفتوح عطيفة ، منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في الدراسات التربوية والنفسية ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، ١٩٩٦ م .
٥٨. دابل يتمب ، إدارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هداية ، المملكة العربية السعودية ، مكتب اليونسكو الإقليمي في الدول العربية ، أبريل ١٩٨٣ م .
٥٩. ديو يولد ب . فان دالين ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد نبيل نوفل ، ط٣ ، القاهرة ، الانجلو المصرية ، ١٩٨٥ .
٦٠. روبرت د. بوكانان ، كيف نفوض بفعالية ، إدارة الوقت ، أ. دابل تيمب (المحرر) . ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، السعودية الإدارة العامة للبحوث ، ١٩٩١ .
٦١. رياض الأغا ، نهضة الأغا ، الإدارة التربوية ، أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة ، ط١ ، مطبعة منصور ، غزة ، فلسطين ، ١٩٩٦ .
٦٢. زينب حبش : آفاق تربوية في التعليم الإبداعي ، ط١ ، فلسطين ، مؤسسة العنقاء ، ٢٠٠٢ .
٦٣. سعيد عبد الحميد مرسي ، العلاقات الإنسانية ، مكتبة وهبة ، ط١ ، القاهرة ، ١٩٨٦ م .
٦٤. سيد الهواري ، الإدارة والأصول والأسس العلمية ، ط٩ ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥ .
٦٥. سيد محمد الهواري ، الإدارة العامة - المبادئ والنظريات ، القاهرة ، مطبعة الأصفاف ، ١٩٦٤ .
٦٦. صالح الطريفي : المدير وتقويم العمل المدرسي ، ط١ ، الرياض ، مكتبة الرشيد ، ٢٠٠٠ م .
٦٧. صلاح الدين جوهر ، المدخل إلى إدارة وتنظيم التعليم ، القاهرة ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٩٧٤ م .
٦٨. صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ السعودية ، ١٩٩٤ م .

٦٩. عبد الجواد سيد بكر ، السياسات التعليمية وصنع القرار ، الاسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، ٢٠٠٢ .
٧٠. عبد الرحمن محمد عبد الباقي ، علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ م .
٧١. عبد الصمد الأغبري ، الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، بيروت ، لبنان ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ٢٠٠٠ م .
٧٢. عبد الغني النوري ، اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، قطر ، دار الثقافة ، الدوحة ، ١٩٩١ م .
٧٣. عبد الغني عبود ، إدارة التربية في عالم متغير ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٢ .
٧٤. عبد الغني عبود وآخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية ، ١٩٩٢ .
٧٥. عبد الغني عبود ، إدارة التربية المقارنة في نهاية القرن ، الأيديولوجيا والتربية من النظام إلى الحد اللانظام ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٣ م .
٧٦. عبد الغني عبود ، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٧٩ م .
٧٧. عبد القادر يوسف ، تممية الكفاءات التربوية ، بيروت دار الكتاب العربي ، ١٩٨٢ م .
٧٨. عبد المؤمن الفقي ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ليبيا ، منشورات جامعة قارونس ، ١٩٩٤ م .
٧٩. عرفات البرادعي ، مدير المدرسة الثانوية - صافته - مهامه - أساليب اختياره - إعداداه ، دمشق ، سوريا ، دار الفكر ، ١٩٨٨ م .
٨٠. عرفات عبد العزيز ، استراتيجية الإدارة في التعليم ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٨
٨١. عزيز حنا وأتور حسين عبد الرحمن ومصطفى محمد كامل ، مناهج البحث العلمي في العلوم السلوكية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٩١ م .
٨٢. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب ، ٢٠٠١ م .
٨٣. علي السلمي ، تحليل النظم السلوكية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨١ م .
٨٤. علي السلمي ، ل. نهري ، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ٢٠٠٠ م .
٨٥. علي ماهر خطاب ، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط٢ ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ٢٠٠١ .
٨٦. عمر التومي الشيباني ، علم النفس الإداري ، ليبيا ، الدار العربية للكتاب ، ١٩٨٨ .
٨٧. عمر التومي الشيباني ، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، طرابلس ، ليبيا ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، ١٩٨٥ .

٨٨. عمر سعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، الأردن ، عمان ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ١٩٩١.
٨٩. فؤاد العاجز : تطوير التعليم العام في قطاع غزة من سنة ١٩٨٦ - ٢٠٠٠ ، ط٢ ، غزة ، مطبعة مقدار ، ٢٠٠٠ .
٩٠. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد ، عمان ، دار الفكر ، ١٩٩٣ .
٩١. ل. ر جاي ، مهارات البحث التربوي ، ترجمة جابر عبد الحميد ، القاهرة ، دار النهضة ، ١٩٩٣ .
٩٢. لائل م سبنسر الأصغر وسيجن م سبنسر ، الجدارة في العمل ، نماذج للأداء المتفوق ، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ١٩٩٩ م .
٩٣. محسن أحمد الخضيرى ، إدارة التغيير " مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق" السعودية ، دار الرضا للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٣ .
٩٤. محمد الفالوقي ، اتجاهات حديثة في التربية ، ليبيا ، ادار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس .
٩٥. محمد جمال نويز وآخرون ، مقدمة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مركز التنمية البشرية ، ١٩٩١ .
٩٦. محمد حسين العجمي : الإدارة المدرسية ، ط١ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠م .
٩٧. محمد سلامة محمد الغياني : الخدمة الاجتماعية المدرسية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٨٩ .
٩٨. محمد شعلان وآخرون ، الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٦٩ .
٩٩. محمد عبد الرحيم ، اساسيات الإدارة والتنظيم ، الأردن ، مطبعة دار النابغة ، ١٩٩١ .
١٠٠. محمد عثمان حميد وحمدي المعاز ، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٠ .
١٠١. محمد فريد الصحن ، وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الاسكندرية ، ادار الجامعية ، ٢٠٠٠ م .
١٠٢. محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب للنشر ، ١٩٩٨ .
١٠٣. محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٧م .
١٠٤. محمد منير مرسي : المدرسة والتمدرس ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٩٨ .
١٠٥. محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٨٤م .
١٠٦. نادر أحمد ابو شيحة ، إدارة الوقت ، بيروت ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ١٩٩١ م .

١٠٧. نجلة حسين مرتجى ، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مدخل النمو العادل، القاهرة، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣.
١٠٨. هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، عمان الأردن، الجامعة الأردنية ، ١٩٨٦م.
١٠٩. هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق ، عمان الأردن، دار وأئسل للنشر ، ١٩٩٩م .
١١٠. وهيب سمعان ومحمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٥.
١١١. هارول كونتر، ترجمة محمد إسماعيل يوسف، تقويم المديرين، القاهرة، دار المعرفة، ١٩٧٤م.
- * وثائق رسمية**
١١٢. الأمم المتحدة: الجمعية العامة ، الوثائق الرسمية ، الدورة العشرون ، نيويورك ١٩٦٧ م
١١٣. وزارة التربية والتعليم العالي ، الخطة الوطنية للتعليم للجميع (٢٠٠٥-٢٠١٥) ، إصدار قسم النشرات والدوريات ، دائرة الإعلام التربوي ، يناير ٢٠٠٦ .
١١٤. علي خليفة ، توجيهات التطوير في مدارس وزارة التربية والتعليم العالي ، للعام الدراسي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ ، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي .
١١٥. مديرية التربية والتعليم ، الإدارة التنظيمية ، المهارات الأساسية والواجبات ، غزة ، ٢٨ أكتوبر ١٩٩٩ م .
١١٦. مديرية التربية والتعليم ، نشرة إرشادية لمديري المدارس ، غزة ، ٢٧ سبتمبر ٢٠٠١ .
١١٧. مفوضية التوجيه الوطني ، إنجازات على الطريق ، لحظات تاريخية من عمر شعبنا وأمتنا العربية ، ط١ ، هيئة التوجيه السياسي والوطني ، السلطة الوطنية الفلسطينية ، ١٩٩٧ .
١١٨. وزارة التربية والتعليم ، إحصاءات التعليم العام للعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ ، رام الله الإدارة العامة للتعليم العام ،
١١٩. وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للتخطيط ، إحصائيات عن التعليم العام في فلسطين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ .
١٢٠. وزارة التربية والتعليم العالي : الخطة الخمسية ، ورشات عمل تحليل الواقع ، ورشة العمل ١ ، كانون ثاني ٢٠٠٦/٢١ م .
١٢١. وزارة التربية والتعليم العالي ، الخطة الخمسية للتطوير التربوي ، ٢٠٠٢-٢٠٠٤ رام الله ، ١٩٩٩ .

١٢٢. وزارة التربية والتعليم العالي ، دورة الإدارة التنظيمية الفترة من (١٠/٢٤) -
١٩٩٩/١٠/٢٨ .

١٢٣. وزارة التربية والتعليم العالي ، الخطة الخمسية ٢٠٠٧-٢٠١١ ، اجتماع لجنة التربية
الأربعاء ١٤ / ٣ / ٢٠٠٧ .

* الدوريات والمجلات العلمية:

١٢٤. أبو بكر بعيرة ، أبو القاسم الطبولي ، "الإدارة بالمشاركة" المجلة العربية للإدارة ، العدد
الثاني ، ١٩٨٢م ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، عمان .

١٢٥. إيهاب نجم ، "القضايا الأساسية في إدارة اليوم" مجلة للتنمية الإدارية ، العدد ٦٢ ، ١٩٩٤ .

١٢٦. حافظ فرج أحمد ، الدور الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية العامة وأثره على ممارسة
السلوك القيادي في مدرسته ، مجلة بحث تربوية ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ،
١٩٨٩م ، ص ٦٥ .

١٢٧. حمزة الشيمي ، الإدارة بالأهداف - مفاهيم ونماذج وتطبيق ، المجلة العربية للإدارة
، المجلد ٩ ، العدد الثالث ، ١٩٨٥م .

١٢٨. رورب باكال وموسى يونس ، إدارة الأداء ما هي ؟ مركز التميز للمنظمات غير
الحكومية ، العدد ١٦ ، نوفمبر ٢٠٠٢ .

١٢٩. شاكر فتحي أحمد ، التطوير التنظيمي مدخل لغة لفعالية الإدارة المدرسية ، التربية والتنمية
، العدد الثاني ، القاهرة ١٩٩٣ .

١٣٠. عاطف مقابلة: تقويم أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم
لعمان الثالثة لمهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، مجلة كلية التربية
بالمنصورة ، العدد الخمسون ، سبتمبر ٢٠٠٥م .

١٣١. عبد العزيز أبو نبعة ، " إدارة التعليم العالي بالأهداف " المجلة العربية للإدارة ، المنظمة
العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، المجلد السابع ، العدد الثالث ، ١٩٨٤م ،
ص ص ٧١-٧٢

١٣٢. علي السلمي ، الإدارة الجديدة في ضوء التغيرات البيئية والتكنولوجية ، كتاب الأهرام
الإقتصادي ، العدد ٣٥ ، يناير ١٩٩١م .

١٣٣. عمر التومي الشيباني ، المفهوم الحديث للإدارة التعليمية ، مجلة كلية التربية ، العدد
السابع ، طرابلس ١٩٧٩م ،

١٣٤. فؤاد العاجز ، المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي
بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة الجامعة الإسلامية ، مجلد ٩ ، عدد ١ .

* مؤتمرات:

١٣٥. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، (تحديث الإدارة) المؤتمر الواحد والعشرون للعلوم الإدارية ، مراكش ، المغرب ، ١٩٨٩ .
١٣٦. بدر سعيد الأغبري : المسئوليات الفنية والإدارية لمدير المدرسة بوجه عام وفي مجال الإدارة المدرسية في اليمن بوجه خاص ، دراسة تحليلية نظرية ، مقدمة إلى المؤتمر العلمي السادس ، مناهج التعليم بين الإيجابيات والسلبيات في الفترة من ٨-١١ أغسطس المجلد الثاني ، كلية التربية ، صنعاء ، ١٩٩٤ م .
١٣٧. بيومي محمد ضحاوي ، " مدرء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر : دراسة تحليلية مقارنة " . بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤ م ، الجزء الثاني.
١٣٨. جمال أبو الوفا، دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال ، دراسة حالة محافظة القليوبية ، المؤتمر السنوي الثالث : إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي ، من ٢١-٢٣ يناير ، ج ٢ كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٥ م .
١٣٩. إبراهيم أبو لغد، التعليم الفلسطيني تاريخاً واقعاً وضرورات المستقبل ، المؤتمر الثاني للدراسات الفلسطينية أبحاث مختارة ، رام الله ، من ١٣-١٥/١٢/١٩٩٦م، منشورات جامعة بيروت ١٩٩٧.
١٤٠. جهاد سعد ، " تقييم الأداء المدرسي " ، من بحوث مؤتمر آفاق جديدة في الإدارة المدرسية ، المؤتمر العربي الثاني لمديري المدارس ، الفترة من ١٧-١٩ يوليو ٢٠٠١ ، (بيروت : قيم انترناشيونال، ٢٠٠١) .
١٤١. علي هود اباعباد، " المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في اليمن " المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يناير ١٩٩٤ م .

1) Encyclopedias And Books :

1. Bell. Wendell : " Foundation of Future Studies " . Transaction Publishers.,Newjersy, 1997.
2. David Yerkes and Others, Webster's Encyclopeddia Unabridged Dictionary Of English Language, New York : Gramercy Book , 1989 .
3. Davis. K., "Human.Relations.at work" Mac Graw-Hill Company, N.Y.1962. P.28 .
4. Emry,David.Supervision and The Relation, Boston Houghton Mifflin Company. 1972 . Fred.A.Snayder .R.Duane Peterson Dynamics Of Elementary School Administration : Boston Higtton Mifflin Company .1970.
5. Gabard.M.:The Development of trust, In fluece and Expctations In Interpersonal Behavior , A.G.A. Thos And A Gabarro(ed) Prentic Hall , 1978 ,.
6. Geoff Southworth, " How Primary Sehods Learn " Research Papers In Education, .Vol.15,No.3.2000. George-R.Terry, Principles of Management . Chome Wood III , Richerelle win Inc, 1966
7. Jeff W.Johnson and Others, " Toward A Tazonomy of Performance – Centered Web- Based System Information System and Managerial Performance " , Haman Performance , Vol . 10, No.3 , 1997.
8. John .O.Neil, "On School As Learning organizations : A Conversation With Peter Senge " Educational Learning , Vol . 52 , No 7 , 1995.
9. Joutius, Gould, William L.Kolb , Dictionary Of Social Science. The Unitednations Educational And Cultured Organization ,New York. 1964.
10. L.Bovee&John Thill: Business Communication Today, Ibid, 19989 , P.50
11. Odiorne George . S.Training By Objectives, Economic Approach To Training , New York.Memillen Company , 1970 .
12. Ofiome, G.S.,Training by Objectivs Economic-Approach to Training. OP.Cit.
13. Rosevelt, Thomas : Managing The Psychological contract, In organization Behavior Administration P.Lowrance and Lorsch(ed) trvin. 1979.
14. Samuelson, A.Economics. 6 th Ed . Mac Graw-Hill.N.Y.1964.

15. Sanford, Aubrey, Human Relations Theory and Practice of Organizational Behaviour Charles: Merrill-Publishing New York 1977.
16. Stephen , J.Knezevich.(ED): Administrative Technology and School Executive . Washington .D.C.V.S.A 1969.
17. Stuart Sutherland , Macmillam Dictionary of Psychology , 2nd edition,London: The Mccmillian PressLtd , 1991 .
18. University , Of Guelph " Profesional Managerial Performance Building performanceReview Program Guide Lines " ,2002.
19. William P.Anthany. Particpative Management, Reading Manshesteres : Addison Wesley .1978.
20. Ivan T.Robert and Others. Conscientousness And Managerial Performance, Journal Of Occupational And Organizational Psycho Logy, Vol . 73,No2,2000.
21. James M.Conway, "Managerial Performance Development Construts and Persondity Correlates" Human Performance. Vol. 31 .No 1, 2000.
22. Lartin Fisher, Performance Appraisals . 2nd Edition (London:Typeset by Saxon Graphics Ltd .1996).

1) Electronic Sources:

23. [Http://www.meor phosis_online .com](http://www.meor phosis_online .com) (delegation and
24. [Http://www.almuaem.net/maga/a1078.html](http://www.almuaem.net/maga/a1078.html) .
25. [Http://www.elnaggazr.com/Test_fre/Index.asp](http://www.elnaggazr.com/Test_fre/Index.asp).
26. <http://www.hawkesmere.com /auto/events/185870.html> (Successfully Improving Managerial Performance).
27. [Http://www.elnaggazt.com/Test_fre/Index.asp](http://www.elnaggazt.com/Test_fre/Index.asp)
28. [Http://www.islammemo.cc/article1.aspx](http://www.islammemo.cc/article1.aspx)
29. [Http://www.alisalmi.org/files/web7.pdf](http://www.alisalmi.org/files/web7.pdf)

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم.

السيد /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع : تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين " وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية من معهد البحوث والدراسات العربية بالقاهرة. ولغرض إعداد وتطوير الاستبانة فقد استند الباحث في إعداد فقراتها إلى أدبيات الدراسة والمقاييس التي توفرت لدى الباحث من الدراسات السابقة إضافة إلى الخبرة الذاتية للباحث .
وحيث أنكم من المختصين بالعلوم التربوية ومجال البحث العلمي . فإن ثقة الباحث بكم دفعته إلى وضع الاستبانة المرفقة بين أيديكم . وذلك من أجل الوقوف على صحة وصدق الفقرات وكذلك مدى صلاحيتها وملاءمتها للبيئة الفلسطينية التي أعدت من أجلها .

تتكون عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين والمسئولين في الإدارة التعليمية بوزارة التربية والتعليم وهدفت الاستبانة للتحرف على :-

١. أهداف تطوير أداء مديري المدارس.
 ٢. المجالات التي يمكن تطوير أداء مديري المدارس من خلالها
 ٣. معوقات تطوير الأداء و النقص والقصور لدى مديري المدارس.
- وستكون البدائل على النحو التالي (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة) أو يتطلع الباحث إلى ملاحظاتكم وآرائكم القيمة التي ستكون ذات تأثير كبير في إخراج الاستبانة بشكل يتسم بالمنهجية العلمية وتحقيق الأهداف المرجوة، ولكم الحرية في إجراء أي تعديل أو تدوين الملاحظات التي ترونها مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

سعيد إبراهيم أبو حرب

← البيانات الأساسية :-

١. النوع : ذكر () أنثى ()
٢. الوظيفة : مدير مدرسة () مشرف تربوي () مدير بالمديرية أو بالوزارة ()
٤. مكان العمل : ()
٥. المؤهل : بكالوريوس () ماجستير فأعلى ()
٦. الدورات التدريبية التي حصلت عليها : في الإدارة : عددها () في التربية : عددها ()

ملاحظات	الفقرة تقيس		الفقرة ضمن		مجال الاستبانة	م
	ما بنيت لأجله		مجالاتها			
	لا	نعم	لا	نعم		
أولاً: أهداف تطوير الأداء :-						
					تقليص الروتين والرتابة داخل المدرسة .	١
					تخفيض معدلات الملل لدى العاملين في المدرسة .	٢
					تطوير الأداء بالمدرسة والارتقاء بها .	٣
					كشف قدرات وطاقت الأفراد الكامنة واستثمارها .	٤
					إتاحة فرصة للإبداع والابتكار والتجديد لدى العاملين بالمدرسة .	٥
					يكسب العاملين بالمدرسة التفتح العقلي لتطبيق السياسات المرجوة .	٦
					تحقيق الجودة الشاملة والإصلاح التربوي .	٧
					تدريب العاملين على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف .	٨
					كشف تطلعات وطموحات وآمال الأفراد داخل المدرسة .	٩
					إتاحة الفرصة لدى المعلمين بالمدرسة لتطوير مهارات التفكير وتحديد الأولويات	١٠
					تدريب العاملين بالمدرسة على مهارات اتخاذ القرار .	١١
					كسر الجمود الفكري لدى العاملين بالمدرسة	١٢
					تعزيز الحس بالمسؤولية والانتماء للارتقاء بالمؤسسة .	١٣
					تدريب الأفراد على الالتزام والعمل بروح الفريق .	١٤
					إكساب العاملين ثقافة التعامل بالمستقبل والنظر بإيجابية	١٥
					إكساب العاملين الحيوية والنشاط داخل المدرسة .	١٦
					تقدير العاملين لقيمة العمل .	١٧
مجالات أخرى يرجى ذكرها :						
ثانياً : مجالات التطوير :-						
(أ) إدارة التغيير						
					لدية الرغبة في التغيير	١٨
					يوفر المناخ لتقبل التجديد والتطوير داخل المدرسة .	١٩
					يحدد الأهداف ويخطط من أجل تحقيقها .	٢٠
					يضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة بمرونة كافية وقادرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير .	٢١
					لديه القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث .	٢٢
					يعتمد منهجية البحث والتطوير المستمر دون انقطاع .	٢٣
					يعمل على الاستفادة من المتغيرات المحلية والدولية .	٢٤
مجالات أخرى يرجى ذكرها :						

ب) إدارة الوقت					
٢٥					لديه الرغبة في تنظيم الوقت
٢٦					يحدد المدير الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح .
٢٧					يحدد الأهداف الخاصة بكل مجال من مجالات العمل .
٢٨					يرتب المهام المراد القيام بها حسب أهميتها .
٢٩					يحدد و يختار أنسب الأوقات للقيام بأهم الأعمال.
٣٠					بعد قائمة يومية بما يريد القيام به من أعمال مرتبة حسب الأولوية .
٣١					يوظف الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في حفظ البيانات والمعلومات.
٣٢					لديه الرغبة في إشراك العاملين في صنع القرار
مجالات أخرى يرجى ذكرها :					
ج) صنع القرار					
٣٣					يوظف البيانات والمعلومات التي تساعد في صنع القرار المدرسي.
٣٤					يستفيد من خبرات الآخرين في مواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار .
٣٥					يتيح الفرصة لإبداء الرأي في حل المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار.
٣٦					يأخذ بمبدأ الوضوح والشفافية في اتخاذ القرار داخل المدرسة .
٣٧					يقيم نتائج القرارات التي يتم اتخاذها على أسس علمية
٣٨					يتابع تنفيذ القرار الذي تم الاتفاق عليه .
مجالات أخرى يرجى ذكرها :					
د) تفويض السلطة					
٣٩					لديه الرغبة في التفويض
٤٠					يشجع العاملين على قبول السلطة المفوضة لهم لإنجاز المهام .
٤١					يحلل العمل المطلوب إنجازه من خلال عملية تفويض السلطة .
٤٢					يراعي قدرات العاملين ومكالتهم في تحديد المهام التي يمكن أن تفوض لهم
٤٣					يعقد لقاءات دورية مع المفوضين لتوضيح كيفية أداء المهام الموكلة لهم.
٤٤					ينمي مهارات العاملين بالمدرسة ليساعدهم في إنجاز المهام المفوضة لهم.
٤٥					يمنح الثقة للعاملين معه ليضعهم على أداء المهام المفوضة لهم.
مجالات أخرى يرجى ذكرها :					

ثالثاً : معوقات تطوير الأداء والنقص والقصور لدى المديرين:-

٤٦	تضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.
٤٧	استخدام المركزية المطلقة في إصدار القرارات .
٤٨	قصور الإمكانيات المادية المتاحة.
٤٩	أحجام بعض العاملين عن المشاركة الفعالة بالعمل المدرسي.
٥٠	غياب روح التعاون بين العاملين بإدارة المدرسة .
٥١	ضعف خبرة الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري.
٥٢	انفراد بعض المديرين بالسلطة المخولة لهم.
٥٣	كثرة تضارب القوانين والقرارات الصادرة عن الوزارة .
٥٤	عدم اهتمام المستويات الإدارية الأعلى لحل المشكلات المدرسية .
٥٥	صدور قرارات وزارية لا تقبل المناقشة ولا المتابعة.
٥٦	ضعف الاهتمام بتدريب العاملين على المهارات الإدارية .
٥٧	افتقار المدرسة لقاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالإدارة.
٥٨	نقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تنفيذ القرار المدرسي .
٥٩	قلة التزام العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم .
٦٠	تباين الآراء فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية .
٦١	نقص البرامج خاصة برعاية المبدعين والمبتكرين داخل المدرسة.
٦٢	قلة الاهتمام بتفعيل مجالس الآباء والمعلمين بالمدرسة.
٦٣	قلة تدريب المعلمين على مهارات واستراتيجيات تعليم التفكير
٦٤	غياب الحدود بين متطلبات العمل والبعد الإنساني مع العاملين .
٦٥	التسرع في اتخاذ القرارات المنظمة للعملية التعليمية.
٦٦	تمركز السلطة في يد مديري المدارس.
٦٧	قصور إدراك بعض المديرين لأهمية تفويض السلطة.
٦٨	الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري المدارس.
٦٩	قصور المديرين في مجال استثمار الوقت بشكل جيد.
٧٠	قلة اهتمام المديرين بالاتصال بالمؤسسات ذات العلاقة بالمدرسة.

صعوبات أخرى تعوق أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين من وجهة نظرك؟

ما مقترحاتكم لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين؟

بسم الله الرحمن الرحيم

زميلي مدير المدرسة / زميلتي مديرة المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يأتي هذا الاستبيان ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص " إدارة تعليمية " بعنوان " تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ويهدف هذا الاستبيان إلى التعرف آرائكم من حيث:

٤. أهداف تطوير أداء مديري المدارس.
٥. المجالات التي يمكن تطوير أداء مديري المدارس من خلالها
٦. معوقات تطوير الأداء لدى مديري المدارس.

← الرجاء التفضل بالإجابة على عبارات الاستبيان وفقاً للإرشادات التالية:

- ١- وضع علامة (X) أمام الاستجابة التي تعبر عن وجهة نظركم في الواقع الفعلي بالمدرسة.
 - ٢- إضافة مقترحاتكم في المكان المخصص لذلك.
- ونحيطكم علماً بأن هذه الآراء والمقترحات سوف تثرى البحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث

سعيد إبراهيم أبو حرب

← البيانات الأساسية :-

١. النوع : ذكر () أنثى ()
٢. الوظيفة : مدير مدرسة () مشرف تربوي () مدير بالمديرية أو بالوزارة ()
٣. المؤهل : بكالوريوس () ماجستير فأعلى ()
٤. الدورات التدريبية التي حصلت عليها : في الإدارة : عددها () في التربية : عددها : () .

م	مجال الاستبانة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً: أهداف تطوير الأداء :-						
٧١	تقليل الروتين والرتابة داخل المدرسة .					
٧٢	تخفيض معدلات الملل لدى العاملين في المدرسة .					
٧٣	زيادة الانتاجية بالمدرسة والارتقاء بها .					
٧٤	كشف قدرات وطاقات الأفراد الكامنة وتنميتها.					
٧٥	إتاحة فرصة للإبداع والابتكار والتجديد لدى العاملين بالمدرسة .					
٧٦	إكساب العاملين بالمدرسة التفتح العقلي لتطبيق السياسات المرجوة .					
٧٧	تحقيق الجودة الشاملة والإصلاح التربوي .					
٧٨	تدريب العاملين على التعامل مع المستجدات التربوية والتقنية للمعاصرة.					
٧٩	إشباع حاجات وطموحات وآمال الأفراد داخل المدرسة.					
٨٠	إتاحة الفرصة لدى العاملين بالمدرسة لتطوير مهارات التفكير وتحديد الأولويات .					
٨١	تدريب العاملين بالمدرسة على مهارات اتخاذ القرار.					
٨٢	كسر الجمود الفكري لدى العاملين بالمدرسة					
٨٣	تعزيز الحس بالمسئولية والانتماء للارتقاء بالمؤسسة.					
٨٤	تدريب الأفراد على الالتزام والعمل بروح الفريق.					
٨٥	إكساب العاملين ثقافة التفاوض بالمستقبل والنظر بإيجابية					
٨٦	إكساب العاملين الحيوية والنشاط داخل المدرسة .					
٨٧	تقدير العاملين لقيمة العمل.					
ثانياً : مجالات التطوير :-						
(أ) إدارة التغيير						
٨٨	لديه الرغبة في التطوير والتقدم					
٨٩	يوفر المناخ لتقبل التجديد والتطوير داخل المدرسة .					
٩٠	يضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة بمرونة كافية.					
٩١	لديه القدرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير.					
٩٢	لديه القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث.					

					٩٣	يعتمد منهجية البحث والتطوير المستمر دون انقطاع .
					٩٤	لديه القدرة على توظيف المتغيرات المحلية والدولية .
٩٥ (ب) إدارة الوقت						
					٩٥	لديه الرغبة في تنظيم الوقت ٩٦
					٩٦	يحدد الأهداف المراد تحقيقها بـ ٩٧ قبة ووضوح .
					٩٧	يحدد الأهداف الخاصة بكل مجال من مجالات العمل .
					٩٨	يرتب المهام المراد القيام بها حسب أهميتها .
					٩٩	يحدد و يختار أنسب الأوقات للقيام بأهم الأعمال .
					١٠٠	يعد قائمة يومية بما يريد القيام به من أعمال مرتبة حسب الأولوية .
					١٠١	يوظف الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في حفظ البيانات والمعلومات .
(ج) صنع واتخاذ القرار						
					١٠٢	لديه الرغبة في إشراك العاملين في صنع القرار
					١٠٣	يوظف البيانات والمعلومات التي تساعد في صنع القرار للمرسي .
					١٠٤	يستفيد من خبرات الآخرين في مواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار .
					١٠٥	يتيح الفرصة لإبداء الرأي في حل المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار .
					١٠٦	يأخذ بمبدأ الوضوح والشفافية في اتخاذ القرار داخل المدرسة
					١٠٧	يقيم نتائج القرارات التي يتم اتخاذها على أسس علمية
					١٠٨	يتابع تنفيذ القرار الذي تم الاتفاق عليه .
(د) تفويض السلطة						
					١٠٩	لديه الرغبة في التفويض
					١١٠	يشجع العاملين على قبول المهام المفوضة لهم لإنجاز الأعمال .
					١١١	يحلل العمل المطلوب إنجازه من خلال عملية تفويض السلطة .
					١١٢	يراعي قدرات العاملين وامكاناتهم في تحديد المهام التي يمكن أن تفوض لهم .
					١١٣	يعقد لقاءات دورية مع المفوضين لتوضيح كيفية أداء المهام الموكلة لهم .

١١٤	ينمي مهارات لعمالين بالمدرسة ليساعدهم في إنجاز المهام المفوضة لهم.			
١١٥	يمنح الثقة للعمالين معه ليشجعهم على أداء المهام المفوضة لهم.			
ثالثاً : معوقات تطوير الأداء لدى المديرين :-				
١١٦	تضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.			
١١٧	استخدام المركزية المطلقة في إصدار القرارات .			
١١٨	قصور الإمكانيات المادية المتاحة.			
١١٩	إحجام بعض العمال عن المشاركة الفعالة بالعمل المدرسي.			
١٢٠	غياب العمل بروح الفريق داخل المدرسة .			
١٢١	ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري.			
١٢٢	تمركز السلطة بيد الإدارة للتعليمية العليا.			
١٢٣	تضارب بعض القوانين والقرارات الصادرة عن الوزارة .			
١٢٤	عدم اهتمام المستويات الإدارية الأعلى لحل المشكلات المدرسية .			
١٢٥	صدور قرارات وزارية لا تقبل المناقشة ولا المتابعة.			
١٢٦	ضعف الاهتمام بتدريب العمال على المهارات الإدارية .			
١٢٧	افتقار المدرسة لقاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالإدارة.			
١٢٨	نقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تنفيذ القرار المدرسي			
١٢٩	ضعف التزام العمال بتنفيذ ما هو مطلوب منهم .			
١٣٠	تباين الآراء فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية .			
١٣١	نقص البرامج الخاصة برعاية المبدعين والمبتكرين داخل المدرسة.			
١٣٢	قلة الاهتمام بتفعيل مجالس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.			
١٣٣	قلة تدريب المعلمين على مهارات واستراتيجيات تعليم التفكير			
١٣٤	غياب الحدود بين متطلبات العمل والبعد الإنساني مع العمال .			
١٣٥	التسرع في اتخاذ القرارات المنظمة للعملية التعليمية.			
١٣٦	انخفاض الرضا الوظيفي لدى العمال بالمدرسة.			
١٣٧	قصور إدراك بعض المديرين لأهمية تفويض السلطة.			
١٣٨	الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري المدارس.			
١٣٩	قصور المديرين في مجال استثمار الوقت بشكل جيد.			
١٤٠	قلة اهتمام المديرين بالاتصال بالمؤسسات ذات العلاقة بالمدرسة.			

ملحق رقم (٣)
قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبيان
مرتبة ترتيبياً أبجدياً

م	الاسم	الوظيفة
١	د/ احمد يونس	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية جامعة الأزهر / القاهرة
٢	د/ السيد البحيري	مدرس أصول التربية كلية التربية جامعة الأزهر / القاهرة
٣	أ.د/ رزق شعت	أستاذ أصول التربية والإدارة التعليمية جامعة الأقصى/ فلسطين
٤	د/ رياض سمور	مدير عام وزارة التربية والتعليم العالي / فلسطين.
٥	أ.د/ صبري حافظ	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية جامعة الأزهر / القاهرة
٦	أ.د/ صلاح أبو ناهية	عميد كلية التربية جامعة الأزهر / فلسطين.
٧	أ.د/ عامر يوسف الخطيب	أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة الأزهر / فلسطين
٨	د/ عطا درويش	أستاذ المناهج وطرق التدريس كلية التربية جامعة الأزهر / فلسطين
٩	د/ عفاف أبو غالي	أستاذ علم النفس المساعد كلية التربية جامعة الأقصى/ فلسطين
١٠	د/ علي خليفة	مدير عام وزارة التربية والتعليم العالي / فلسطين
١١	أ.د/ محمد عز الدين عبد الهادي	أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة الأزهر / القاهرة
١٢	د/ محمد يوسف	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية جامعة الأزهر / القاهرة
١٣	أ.د/ محمود أبو دف	أستاذ أصول التربية كلية التربية الجامعة الإسلامية/ فلسطين
١٤	د/ نادرة بسيسو	مدير وزارة التربية والتعليم العالي / فلسطين
١٥	أ.د/ نشأت شرف الدين	أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة الأزهر / القاهرة
١٦	د/ هيفاء الأغا	مدير عام التربية والتعليم وزارة التربية والتعليم العالي/ فلسطين

ملحق رقم (٤)

16-OCT-2006 SUN 13:18

MINISTRY OF EDUCATION

FAX NO.

P. 01/01

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب التوكيل

تاريخ: 2006/10/15
الموافق: 23 رمضان، 1427هـ

إعلان داخلي لشغل وظيفة نائب مدير مدرسة

تعن وزارة التربية والتعليم العالي عن حاجتها لشغل وظيفة نائب مدير مدرسة لتعلم الدراسي 2006 - 2007م لجميع مدارس قطاع غزة .

أولاً: شروط الوظيفة:

1. المؤهل العلمي: الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس ، ليسانس) تربوي ، (بكالوريوس ، ليسانس) + دبلوم عام في التربية .
2. التجربة : 5 سنوات على الأقل داخل الوزارة
10 سنوات في الوزارة منها 3 سنوات لمن يشغل نائب مدير مدرسة حالياً
و يحمل (بكالوريوس:ليسانس) ولا يحمل مؤهل تربوي.
3. تقييم الأداء: ألا يقل التقدير السنوي للمتعلم خلال السنتين الأخيرتين عن جيد جداً .
4. أن يخلو ملف المتقدم من المخالفات القانونية.
5. أن لا يزيد العمر عن 50 عاماً.

ثانياً: سيعقد امتحان تحريري لمن تنطبق عليه الشروط السابقة في المجالات الآتية:

الفني الإداري العالي التربوي

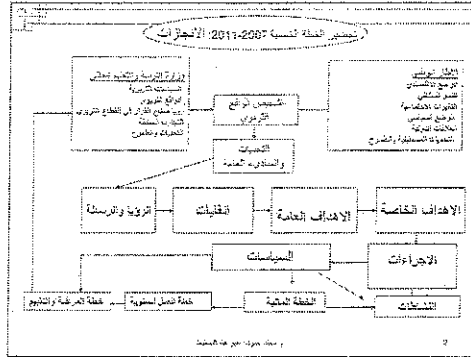
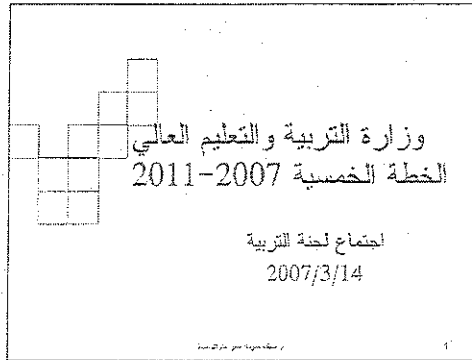
ثالثاً: سيعقد امتحان شخصي (مقابلة) للتأهل في الامتحان التحريري لاحقاً.

*** الطلبات:**

يبدأ تقديم الطلبات بأقسام شؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم / قطاع غزة وذلك اعتباراً من 2006/10/28م - 2006/11/1م

د. ناصر الدين الشاعر
وزير التربية والتعليم العالي

ملحق رقم (٦)



بسم الله الرحمن الرحيم

السيد مدير معهد البحوث والدراسات العربية - حفظه الله
لقد التويت

الرضوخ / يوم الدراسة البيوانية

تحيط سيادتكم علما بأنه الطالب / محمد إبراهيم محمد أبو حنيفة لطيفة
التيبة والسيد / محمد العبدو والدا عاتقنا العربية من نافع الأبحاث
من كلية التربية وميدان مسالمة" وهو متفهم في نظريته أداء
مدرسته المراسم والالتزام الفطرية في مضمون الفكر الإداري والاهتمام
تدأ تحت الإطلاع الظاهر والخاصة بالدراسة وكان ذلك في إعداد أدوات
الدراسة الخاصة بالمتغير السابق ذكره.

أرجو التكرم من سيادتكم بالسماح للفاضل بإجراء الدراسة البيوانية
وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

التوقيع

الرضوخ / السيد
الفاضل

١٧/٤
ع

ملحق رقم (٨)

ALECSO
Institute of Arab Research & Studies
Cairo



مركز البحوث والدراسات العربية
القاهرة

Ref. :

الرقم :

Date :

التاريخ : ٢٠٠٧ - ١٢ - ١٤

يهدي معهد البحوث والدراسات العربية - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - بجامعة الدول العربية أطيب تحياته إلى من يومه الأمر .

وتود الإحاطة بأن السيد/ سعيد إبراهيم محمد أبو هرب (فلسطيني الجنسية) مقيد ببرنامج الدكتوراه بالمعهد قسم البحوث والدراسات التربوية ، في موضوع: تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس ثنائية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

تحت إشراف الاستاذ الدكتور/ أمامة محمد شاكر

وقد أفاننا سيادته بأن الدارس قد أنهى الاطار النظري وأدوات الدراسة وهو يستعد لبدء الدراسة الميدانية على المدارس ثنائية بفلسطين .
برجاء التفضل باتخاذ ما ترونه مناسباً لتسهيل مهمة الدارس .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

مدير المعهد

أ.د. أحمد يوسف أحمد



Handwritten signature

1 شارع اتحاد الجامعات العرب (العظيمة سابقاً) - جازان ميسى - القاهرة - صرب ١٢١١ - بريقيا - ايراليا - ت ٧٩٦١٤٤ - ٧٩٦١٧٩ - فاكس : ٧٩٦٢٥٤٣
P.O. BOX 229 - Cairo IREALEA, Cairo - Phone : 7951648 - 7922679 - FAX : 7962543
موقع المعهد على شبكة الانترنت : WWW.iars.net - عنوان البريد الإلكتروني للمعهد : iars@iarsecs.org

ملحق رقم (٩)

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي

الإدارة العامة للتخطيط - غزة

تسرد: رند غ / مذكروا: خليفة
التاريخ: 2007/01/06

حفظهم الله...

السادة / مديرو التربية والتعليم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع: إجراء بحث

يقوم الباحث / سعيد إبراهيم محمد أبو حبيب، والمسجل ببرنامج الدكتوراة فسي
معهد البحوث والدراسات العربية بجمهورية مصر العربية بعمل بحث
بعنوان: تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية ،
لا مانع من قيام الباحث من تطبيق أداة بحثه على عينة من المدارس الثانوية ، وذلك حسب
الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

د. محمد أبو شقير

وكيل وزارة التربية والتعليم العالي



نسخة: المرفق

Gaza (08-2861409-2849311) Fax:(08-2862909) (08-2866909) هاتف: (08-2861409- 2849311)
E-MAIL: MOEHE@GOV.PS

ملحق رقم (١٠)

Palestinian National Authority

Ministry Of Education & Higher Education

Directorate Of Education - Rafah



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي

مديرية التربية والتعليم - رفح

قسم التخطيط والإحصاء

الرقم : م.ت.ر 27/

التاريخ : 2007/01/16

السادة / مدير و المدرس الثانوية ومديرتها
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،
الاحترام،،،

الموضوع : تسهيل مهمة باحث

يرجى تسهيل مهمة الباحث / سعيد إبراهيم أبو حارب ، المسجل ببرنامج الدكتوراه
في كلية التربية بمعهد البحوث والدراسات العربية بجمهورية مصر العربية ،
بعنوان " تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية "
من تطبيق أداوت بحثه وهي عبارة عن استبيان ، وذلك حسب الأصول .

واقبلوا التحية،،،

مدير التربية والتعليم
سعيد إبراهيم حارب



نسخة السيد/ مدير الدائرة الإدارية المحترم،
السيد/ مدير الدائرة الفنية المحترم،
السيد / رئيس قسم التخطيط والإحصاء المحترم.

ملحق رقم (١١)

Palestinian National Authority

السلطة الوطنية الفلسطينية

Ministry Of Education & Higher Education
Directorate General for Educational Administrations



وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للإدارات التربوية

اسم المدرسة: اسم المدير: التاريخ: / /

تقرير أداء مدير المدرسة

م	البنود	١	٢	٣	٤	٥
١	وجود خطة سنوية واضحة الأهداف وآلية التنفيذ.					
٢	القيام بزيارات صفية للمعلمين وفق خطة محددة.					
٣	متابعة المعلمين وفق توصيات المشرفين التربويين.					
٤	متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين.					
٥	متابعة المشاكل (الصحية، الاجتماعية، إلخ) للطبة.					
٦	متابعة المستوى التحصيلي (بطيئي التحصيل، المتفوقين، الموهوبين) ووضع الخطط لذلك.					
٧	متابعة (النظام، النظافة، الانضباط المدرسي)					
٨	متابعة تقنيات التعلم وتفعيلها.					
٩	متابعة شؤون المنهاج (خطة المعلم، إثرائه، لجان المباحث).					
١٠	متابعة لجان الأنشطة اللاصفية وتوثيقها.					
١١	متابعة الاختبارات المدرسية (الشهرية، النصفية، الفصلية).					
١٢	متابعة النمو المهني للمعلمين (زيارات تبادلية للمعلمين، تقديم دروس توضيحية، عقد اجتماعات مهنية مع المعلمين...).					
١٣	وجود جدول مدرسي في بداية العام (إيراعي التخصصات، العدالة في توزيع الحصص).					
١٤	تنظيم السجلات المدرسية وتوثيقها.					
١٥	متابعة مرافق المدرسة وتفعيلها.					
١٦	القدرة على البث في الأمور واتخاذ القرارات.					
١٧	مدى تقبل مدير المدرسة للنصح والإرشاد وتوجيهات المسؤولين					
١٨	العلاقة (علاقة المدير مع رؤسائه ومرؤوسيه والمجتمع المحلي وتوظيف العلاقات الإنسانية).					
١٩	تحمل المسؤولية وتفويض الصلاحيات والمتابعة.					
٢٠	القدرة على الإبداع (ابتكار أفكار جديدة، تجريب طرق عمل جديدة، تعميم الجديد).					
المجموع						
النسبة المئوية						

مدير التربية والتعليم

رئيس القسم

ملحق رقم (١٢)

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
إدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي

Directorate General for Training & Supervision

الرقم: ر ت ع / مكترة داخلية ١٤٩٧
التاريخ: ٢٠٠٤/١٢/١٥

سيد الرئيس قسم الاستاذ التربوي
المعلم

المادة/ المدرء العامين في الوزارة/شركة
المعتمدون
المعتمدون
المعتمدون
تخية طيبة وبعد،،،

المه ضه ج/ تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين

بناء على كتاب ديوان الموظفين العام رقم ٦٣٧٥ الخاص بالموضوع اعله يرجى من سيادتكم التكسرم
بالإيمان إلى موظفي دائرتكم بصيغة الاستبانة المرفقة حسب احتياجاته المهنية وإرسالها إلى الإدارة العامة للتدريب
والإشراف التربوي/شركة في موعد أقصاه ٢٠٠٤/١٢/١٥م.

وتشكراً على حسن تعاونكم

ملاحظات:

- يمثل الرقم الألفي الموجود في الاستبانة للمسائل الموجود في قائمة الدورات المرفقة.
- إذا احتاج الموظف دورات أخرى غير الواردة في القائمة المرفقة يسجل اسم الدورة فسم أسفل
الاستبانة.

مرق عليه:

- استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قائمة الدورات.

وزير التربية والتعليم العالي
إدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي



استفاد وكيل الوزارة المحترم
استفاد مدير التدريب المحترم
ي. ح. ل. د.

شركة: هاتف (2864496 - 08-2861409) فاكس (08-2865909) E-mail: moched@gov.ps
Gaza (08-2861409-2864496) Fax (08-2865909)

STATE OF PALESTINE

General Personnel Council



دولة فلسطين

مجلس الموظفين العام

أضي الموظفين - أضي الموظفين

نقدم إليكم موصوعة من مسجيات الدوريات الإدارية للتفرغكم وبمساهمة
في تحديد احتياجاتكم البشرية :

أضي الموظفين		أضي الموظفين	
عدد الساعات	اسم الدورة	عدد الساعات	اسم الدورة
30	أضي الموظفين	30	تعمية للمهارات الإدارية للمدراء
30	برنامج مدخل الكمبيوتر	20	مهارات التخطيط الإستراتيجي
30	مهارات الكتابة للمربية على الكمبيوتر عربي - E	20	مهارات التفاوض للتدريج
30	برنامج تشغيل لإحصائي	20	إدارة الأزمات
20	كيفية استخدام الإنترنت و البريد الإلكتروني	30	حل المشكلات و إدارة المصراعات و اتخاذ القرارات
20	مهارات الخطبة		بناء فرق العمل
20	المساهمة الحكومية	15	كتابة الرسائل و التقارير
20	إعداد الموازنات	30	إدارة المكتب و السكرتارية التنفيذية
20	الإدارة المالية	20	فن الاتصال و التعامل مع الآخرين
20	إدارة القوانين و التشريعات	12	إدارة الوقت
15	إدارة المخزون	12	إدارة الاجتماعات
	مهارات تنظيم	20	إدارة شؤون الموظفين
	كتابة مذكرات للكتابة و الصحف و للقراءة باللغة الإنجليزية	15	إدارة المهارات الإدارية
	تعليم اللغة الفرنسية	15	تدريب فرق العمل
		15	التوبيخ و التعامل

المخلص

تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية

في ضوء الفكر الإداري المعاصر

تشهد المجتمعات في الآونة الأخيرة العديد من التحولات الجذرية والتغيرات البيئية ، والتطورات التكنولوجية المتسارعة الحادثة في كافة مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، الأمر الذي يفرض عليها مواجهة العديد من المتغيرات والتحديات الناجمة عن هذه التحولات .

ولما كان الفكر الإداري المعاصر احد المداخل الأساسية التي أبرزتها الأدبيات الحديثة ، فإنه يسهم في جعل المدرسة وحدة للتطوير، وحيث أن معرفة أو اكتساب مديري المدارس الثانوية لنظريات ومداخل الفكر الإداري المعاصر تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المدرسة وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر وهي تطوير أدائهم ، مما يدفعهم نحو تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر؟ وما دوره في تطوير أداء مديري المدارس

الثانوية؟

2. ما المهام الوظيفية لمديري المدارس الثانوية في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري

المعاصر؟

3. ما المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية؟

4. ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر

الإداري المعاصر؟

ويقتصر البحث في تناوله لأداء مديري المدارس الثانوية على الجوانب التالية :

1. إدارة التغيير .
2. إدارة الوقت.
3. صنع واتخاذ القرار .
4. تفويض السلطة .

وتمثل الهدف الأساسي للبحث في الوصول إلى تصور مستقبلي يمكن من خلاله تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر واستعان الباحث بالمنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والحقائق موضوع البحث وتحليلها وتضمن البحث ستة فصول هي على النحو التالي :

الفصل الأول: تحديد الإطار العام للبحث ويشمل: مقدمة - مشكلة البحث - أهداف البحث وأهميته - حدود البحث - مصادر البحث وأدواته - الدراسات السابقة - مصطلحات البحث - منهج البحث وخطواته.

الفصل الثاني: الأداء الإداري المعاصر (إطار نظري) ولقد تناول هذا الفصل، أولاً: ماهية الأداء الإداري. وثانياً : الإدارة في مجال التعليم والتعلم والفكر الإداري المعاصر. وثالثاً: وظائف الإدارة المدرسية. ورابعاً : المداخل الإدارية لتطوير الإدارة في مجال التعليم

الفصل الثالث: المهام الوظيفية لمديري المدارس الثانوية في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر ولقد تناول هذا الفصل، أولاً: اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس الثانوية. وثانياً : الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر في المجالات التالية : إدارة التغيير - إدارة الوقت - صنع واتخاذ القرارات - تفويض السلطة .

الفصل الرابع: المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية (دراسة نظرية) ولقد تناول هذا الفصل، أولاً: لمحة تاريخية عن التعليم في فلسطين وسياسة التعليم العام وأهدافه في فلسطين ز وثانياً: مبررات تطوير الأداء الإداري للإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية الفلسطينية. وثالثاً: الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري والتعليمي بالمدرسة الثانوية الفلسطينية. ورابعاً: مهام مدير المدرسة الثانوية الفلسطينية. وخامساً: العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية. وسادساً: تدريب مديري المدارس الثانوية الفلسطينية.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة وأدواتها ونتائجها. حيث تناولت الدراسة الميدانية الكشف عن أهداف التطوير والمشكلات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية وكذا مجالات التطوير. واعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة للدراسة وتم توجيهه لعينة بلغ عددها (240) كالتالي: (35) مدير منطقة تعليمية و(82) مشرف تربوي و (123) مدير ومديرة مدرسة ثانوية. وكشفت الدراسة عن بعض جوانب القوة وجوانب الضعف في أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية

الفصل السادس: تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، واستعرض هذا الفصل التصور الذي يمكن من خلاله تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية الفلسطينية من حيث: الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح والأهداف العامة للتصور المقترح والمنطلقات المحلية للتصور المقترح وملامح التصور المقترح ومتطلبات تنفيذ التصور المقترح وأخيراً السيناريوهات للتوجهات المستقبلية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية.



Chapter 6: a proposed plan on the development of the performance of the Palestinian secondary schools' directors in the light of the contemporary administrative concept. This chapter demonstrated the proposed plan by which the performance of the secondary schools' directors can be developed in regard to : the basics of the proposed plan, the objectives of the proposed plan, the local dimensions of the proposed plan, requirements for implementing the proposed plan and the different scenarios for the future directions.

1. What is the administrative performance in the contemporary administrative concepts? What is its role in developing the performance of the Palestinian secondary schools directors?
2. What are the functional tasks for the secondary schools' directors in the light of the contemporary administrative concepts?
3. What are the administrative tasks for the Palestinian secondary schools directors?
4. What is the proposed plan to develop the performance of Palestinian secondary schools; directors in the light of the contemporary administrative concepts?

The research is limited to addressing the performance of the secondary schools' directors in the following aspects:

1. Change management
2. Time management
3. decision making process
4. Delegation of authorities

The main objective of the research is to reach a proposed plan to develop the performance of the secondary schools teachers in the light of the contemporary administrative concept. The researcher used the descriptive approach which depends on data collection, facts related to the field of research and analyzing them.

The research includes six chapters as follow:

Chapter 3: The functional tasks of secondary schools' teachers in the light of some of the contemporary administrative concepts, this chapter addressed firstly selection, preparing and training of secondary schools; directors. Secondly Schools' Directors' performance in the light of the Contemporary Administrative Concept in the following aspects: Change management- Time management-decision making process-Delegation of authorities

Chapter 4: The administrative task of the secondary schools' directors (theoretical study) this chapter addressed firstly a historical background of education in Palestine, the general education policy and objectives. Secondly the justifications of administrative development for schools management in the secondary stage in the Palestinian schools. Thirdly, the organizational structure, the administrative and educational system in the Palestinian secondary school. Fourthly, the tasks of the director of the Palestinian secondary school. Fively, the factors influencing the school administration. Sixly, training of the Palestinian secondary schools; directors.

Chapter 5: The procedure, the tools and the results, the field study revealed the objectives of development, the problems and obstacles faced by the secondary schools directors' and the aspects of developments. The field study relied on the questionnaires as a tool targeting a sample of (240) director of education (35) educational supervisor (82) Schools' directors (123). The study revealed the strength and weakness in the performance of the Palestinian secondary schools' directors.

A proposed plan for the Development of Palestinian Schools' Directors' performance in the light of the Contemporary Administrative Concept.

Different communities witnessed currently several profound transformations, environmental changes, and increasingly technological developments in different political, economical, social and cultural aspects of life, consequently this necessitates confrontation with several changes, challenges resulting from the latter transformations.

Since the contemporary administrative concepts is one of the basic dimensions brought up by the recent literature, therefore, it contributes to make the school as a developmental unit, and since the knowledge and the acquirement of theories and the contemporary administrative concepts by the secondary schools' directors enable them to reach an active performance, raise their awareness of the problems they face at schools and how to tackle them to achieve a better performance, which would motivate them to realize their objectives with high competencies.

This, therefore, would specify the research question as:

How to develop the performance of the Palestinian secondary schools; directors in the light of the contemporary administrative concepts?

This question would lead to the following questions:

- Chapter 1:** this chapter defines the general framework which includes: the Introduction- research problem- objective and significance of research-Research boundaries, tools and resources- literature review- research Terminology- approach and methodology.
- Chapter 2:** The contemporary administrative performance (conceptual framework) this chapter addressed firstly the administrative performance, secondly administrative in the field of teaching and learning and the contemporary administrative performance, thirdly the functions of school administration, fourthly the administrative basics to develop the management in the field of education.

Arab Countries University

The Arab organization for Education, Culture and Science

The Institute for Research and Arab Studies

Department of Research and Educational Studies

**A proposition for the Development of Palestinian
Schools' Directors in the light of the Contemporary
Administrative Concepts.**

A THESIS PRESENTED

To be awarded Phd in Educational philosophy
"Educational Management"

PREPARED BY:

Said Ibrahim Abu Harb

SUPERVISED BY:

Professor: Osama Mohammad Shaker

A professor and the head of Comparative
education department- Faculty of education-
Al Azhar University

2007

